

## مكافحة ظاهرة الفساد

### في إطار تكامل المحتوى الإداري والاستراتيجي

م. م. يعرب عدنان السعيد  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

أ. د. سعد العنزي  
جامعة بغداد/ كلية الإدارة والاقتصاد  
قسم ادارة الاعمال

#### أولاً- جدلية موضوعة البحث في الأهمية والهدف

ينقسم الاتجاه الأساسي الذي يجري مناقشته في هذه الورقة إلى مستويين: الأول يركز على تحديد مضمون العلاقة بين الشفافية والفساد، فضلاً عن توضيح الدور الذي يمكن أن تؤديه أخلاقيات الأعمال، لتتأثر التساؤلات هي: هل أن الشفافية والفساد متغيرين مرتبطين معاً؟ وهل تؤثر الشفافية في الفساد؟ وهل أن وجود الشفافية كفيل بإزاحة الفساد، أم نحتاج إلى شيء آخر يدعم عملية الشفافية؟ وإذا تم التحدث عن الشفافية كمصطلح بدون وجود ممارسات وأفعال تصحيحية على أرض الواقع، فهل ستحظى المنظمة بالمصداقية؟ وما هو دور أخلاقيات الأعمال في كل ذلك؟ وهل يمكن لأخلاقيات الأعمال بالفعل أن ترتقي بالأداء، إذا تحقق التكامل مع الشفافية؟ وأخيراً ما هو الشكل الذي ستكون عليه المنظمة إذا ما نجحت في هذا المسعى الحديث؟ وبالنسبة للمستوى الثاني لتوجه المناقشة، فيتحدد بوعي وإدراك وثقافة وشخصية المدراء والمروسين والقدرة على التعلم والتكيف، فكلها عوامل بالتأكيد يمكن ترجمتها إلى عناصر لتحكم المدراء والمروسين والتي تسهم في تشكيل الفعل الإداري. وإن عدم توازن هذه القوى بين المدير والمروسين سيؤدي إلى حصول نزعة وميل من قبل الجانب المهيمن إلى احتواء الجانب الأضعف. وضمن عملية الاحتواء التي تحدث تبرز مجموعة من التحديات التي تواجه المدير. إذ أن على المدير أن يقوم بعملية احتواء الآخرين، ولكي ينجح في هذه العملية يجب أن يمتلك نقاط تحكم أكبر من تلك التي يمتلكها المروسين. ولذلك ماذا يحدث إذا لم يمتلك المدير نقاطاً للتحكم؟ وماذا يمكن أن يحصل فيما إذا كانت الجهة التي تمتلك نقاط التحكم تتسم بسلوك غير أخلاقي؟ وما هي العلاقة بين القوة والسلوك الأخلاقي بالفساد الإداري أو بأشكال الفساد الإداري التي يمكن أن توجهها المنظمة؟ أن كل هذه التساؤلات تمثل جوهر هذا الورقة التي سيتم مناقشة الأبعاد الأساسية التي تتعلق بالقوة والأخلاق عبر العلاقة التفاعلية الموجودة بين المدير والمروسين.

تكتسب هذه الورقة أهميتها من خلال تقديم نموذج معاصر يجمع المتغيرات التي تم الإشارة إليها في العنوان، ويحدد طبيعة العلاقة فيما بينها، وبشكل يساهم في تعميق الوعي بهذا الموضوع. وفي نفس الوقت يمكن أن يتم اعتماد النماذج التي يجري تقديمها ضمن هذه الورقة في تشخيص واقع حال المنظمات العراقية كخطوة أولى باتجاه الارتقاء بالوضع نحو مستقبل أفضل. فقد جرى مناقشة الواقع الإداري للفساد من خلال استعراض الحالات التي يمكن أن تكون عليها المنظمة، وذلك من خلال تقديم استراتيجيات على المستوى الكلي والمستوى الوظيفي. والجانب الآخر الذي يعزز أهمية هذه الورقة، يرجع إلى أن فكرة هذا البحث مستوحاة من الواقع الإداري الذي يشهده العراق. إذن، ومن خلال المقابلات مع مجموعة من المسؤولين يلاحظ الاهتمام بفكرة الهيمنة والسعي من أجل بسط النفوذ من خلال تعزيز نقاط التحكم، ووقوع بعض المدراء ضحية لتلك الجهات نتيجة لعدم امتلاكهم القوة المطلوبة لفرض سيطرتهم على المنظمة.



## في إطار تكامل المحتوين الإداري والاستراتيجي

**أن الهدف من هذه الورقة هو التأكيد على أن الفساد ظاهرة لها أبعاد متعددة وتحتاج إلى أكثر من مدخل يجري من خلاله تقديم الحلول لمعالجة هذه الظاهرة على وفق تصور شمولي. وبالتأكيد على وجوب التفريق بين أسباب الفساد و النتائج، فالرشوة وقبول الهدايا والتلاعب بالمعاملات مثلاً بهدف تحقيق مصالح شخصية، ما هي إلا نتائج للفساد. وكما يهدف هذا البحث إلى إثارة الوعي بموضع التحكم وأهمية امتلاك المدير لعناصر القوة والعمل على تعزيزها من خلال تطوير المهارات والقابليات الإدارية والاهتمام بالتطوير التنظيمي والإداري، والعمل على تعزيز السلوك الأخلاقي لدى المرؤوسين.**

### ثانياً- فكرة الورقة وربطها بظاهرة الفساد الإداري

يوجد في الوقت الحاضر اهتمام بدراسة ظاهرة الفساد الإداري، على الرغم من كون هذه الظاهرة هي قديمة وموجودة. ولذلك فالتساؤل الذي يطرح نفسه هو لماذا هذا الاهتمام بظاهرة الفساد بشكل عام، وفي العراق بشكل خاص. فالسبب وراء تنامي الاهتمام بدراسة الفساد هو ناتج عن الآثار التي يحدثها في المجتمع، إذ يؤثر الفساد على مجمل نشاط الدولة ويحدث تأثيرات سلبية في المجال الاقتصادي والسياسي والاجتماعي. ولهذا تتنوع وتتعدد الدراسات في محاولة لتشخيص هذه الأبعاد وتحديد الآثار التي يمكن أن تصيب المجتمع بسبب الفساد والتي تعيق من عملية التقدم والتطور والازدهار.

وأما ما يتعلق بسبب الاهتمام بالفساد على المستوى المحلي (أي في العراق)، فإن السبب يرجع إلى أن العراق أصبح الآن من الدول التي تم إدراجها من قبل منظمة الشفافية العالمية والتي يشار إليها على أنها من الدول التي ينتشر بها الفساد. وإن كل هذا يشكل مؤشرات تدفع المعنيين بالتحرك من أجل إيجاد الآليات المناسبة للتعامل معها والحد من تأثيراتها السلبية.

ولكي نتمكن من وضع مدخل متكامل موجه نحو صياغة استراتيجيات لمكافحة الفساد، فينبغي إن يعتمد هذا المدخل على عمق فلسفي في الإدارة يسهم في تمكن هيئة النزاهة من تبني هذا النهج الجديد في صياغة الإستراتيجية. إذ عندما تقوم بصياغة إستراتيجية موجهة نحو مكافحة الفساد تبرز حاجة للتركيز على مفاهيم إدارية معاصرة تعزز من توجه الإدارة في تبني نهج يدعم الممارسات الحالية، ويعمق من وعي الموظفين بالمسؤولية الاجتماعية. ولذلك تم التركيز على تقديم مفهوم الإدارة بالقيم لكي تتكامل مع الاستراتيجيات التي يجري صياغتها باتجاه تحقيق حالة من التفاعل تسهم في خلق محتوى استراتيجي جديدة قادر على تقديم الحلول. والشكل (1) يوضح العلاقة المتداخلة بين المحتوى الإداري والمحتوى الاستراتيجي ومجال التركيز ضمن كل محتوى.



الشكل (1) التكامل بين المحتوى الإداري والمحتوى الاستراتيجي



### في إطار تكامل الحويين الإداري والاستراتيجي

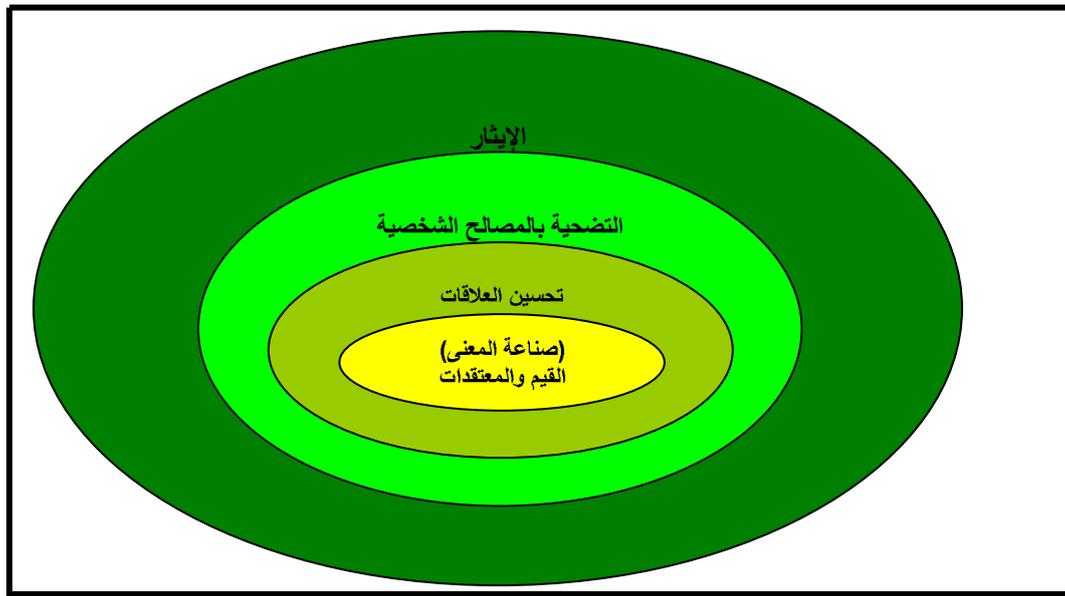
يشهد الواقع الإداري في العراق تراجعاً عاماً في الأداء، وان هذا التراجع مشخص، وبشكل واضح من قبل العاملين في قبل المسؤولين في الدولة ومن أفراد المجتمع، ويتطلع الجانبان إلى واقع أفضل، وفي الوقت نفسه الكل ينتظر حصول التغيير من الجهات المسؤولة العليا. وهكذا كل طرف يلقي بالمسؤولية على جهة أخرى تكون في مستوى إداري أعلى، لتكون المسؤولة عن حدوث هذه العملية. وفي الوقت ذاته، أن الأشخاص في المستويات العليا ينظرون إلى الأشخاص في المستويات الدنيا من الهرم التنظيمي على أنهم أشخاص غير فاعلين ولا يستطيعون إن يقوموا بالعمل في لشكل الصحيح، وإنهم يحتاجون إلى توجيه حتى في الأمور البسيطة. وإن تصورات الموظفين عن المدراء أنهم أشخاص لا يهتمون بالعمل ولكنهم يهتمون بالمناصب الإدارية التي يشغلونها وبالامتيازات المصاحبة لهذه المناصب.

فمن هو على حق، هل الموظفون على حق، أم المدراء على حق. فالموظفون يعملون بكل جهد وإخلاص و تفاني، وعلى الرغم من ذلك يرى المدراء أن أداءهم غير مقبول؟ وهل المدراء حريصون على تطوير العمل الإداري والارتقاء بالواقع، ولكن لا يجدون الاستجابة من قبل الموظفين؟ وعند هذه النقطة نقف ونتساءل، هل أن الطرح الحالي واقعي، ويحتوي على مصداقية، أم أن فيه شيء من المبالغة، أم أن الواقع سوأ بكثير؟ فإذا ما أضفنا إلى هذه الصورة : الفساد، والهدر بالموارد والطاقات البشرية، وعدم استثمار الفرص، وعدم وضع الشخص المناسب بالمكان المناسب، والجهل بالمفاهيم الإدارية، وانخفاض مستوى الثقافة العامة، فهل تحتوي الصورة الأولى على مبالغة.

وإذا ما وجدت كل هذه المشاكل التي تمت الإشارة إليها وغيرها من المشكلات الأخرى، فماذا ننتظر من أجل القيام بعملية التغيير. وخصوصاً وان كل أفراد المجتمع من الطفل الصغير إلى الشخص المتقّف، فالجميع بلا استثناء ينادي وبصوت مرتفع بوجود حاجة إلى واقع أفضل من الواقع الحالي، وان الواقع الحالي لا يليق بالعراق، فالعراق يستحق واقعا أفضل، وان العراق فيه عقول وطاقات وإمكانات كبيرة، وان للعراق موارد مالية ضخمة.

فإذا ما توافرت كل مقومات النجاح، فلماذا نفتقر إلى صناعة قصة للنجاح. ولذلك أن نقطة الانطلاق نحو واقع أفضل، يكون عبر القيم والمعتقدات الفردية والجماعية، إذ أن القيم التي يحملها الفرد هي الأساس في تشكيل سلوكه، ولا يقتصر أثر هذه القيم على الطريقة التي يفكر ويتصرف بها الأشخاص، ولكنها تمتد لتحدد الطريقة التي يحلم بها أيضاً.

كما إذا أردنا أن نصحح الصورة التي عرضناها في المقدمة عن الواقع الإداري ، فينبغي إن يتم التركيز على القيم والمعتقدات الفردية والجماعية باتجاه خلق معنى جديد يعزز من سلوكيات العمل الايجابية ويرتقي بها نحو الأفضل، وذلك من خلال غرس قيم الإبداع، التسامح، المبادرة، التقدير، الاحترام وغيرها التي تصب في حلقة أخرى. وعند هذه النقطة نقف ونعرض الشكل (2) الذي يمثل مجموعة من الحلقات التي تتكامل مع بعضها باتجاه صناعة قصة للنجاح.



الشكل رقم (2) مستويات الإدارة بالقيم



## في إطار تكامل الحوتين الإداري والاستراتيجي

أن الحلقة الثانية التي تتعلق بتحسين علاقات العمل والتي نهدف من خلالها إلى تصحيح التصورات بين العاملين والمدراء. فإنه يمكن أن تفعل من خلال التركيز على تفعيل مكونات رأس المال الاجتماعي، وهي الثقة، التعاون والمشاركة. ومن خلال هذه المفاهيم تتمكن المنظمات والمؤسسات من تحسين العلاقات بين العاملين والمدراء. ومن ثم يتم الانتقال إلى حلقة أخرى والتي تتعلق بتقديم المصلحة العامة على المصلحة الشخصية. إذ ينبغي على المنظمات أن تعمل على خلق موالين، ونقصد بهم أولئك الأشخاص الذين يتميزون بالسلوك الشامل الجمعي التبادلي ذو البعد النفسي والاجتماعي الموجه نحو الذات العليا الذي يسعى للحصول على الدعم الجماعي وتأييد الأفراد العاملين بالمنظمة وثقتهم، والذي يسهم في تعزيز الأداء التنظيمي العام. ولهذا أن تحقيق الانجاز والارتقاء بالأداء يعد أهم من المصالح والمكاسب الشخصية الآتية. وبعد هذه الحلقة ننتقل إلى الآثار، وهي الحلقة الأخيرة في قصة صناعة النجاح، ففي هذه الحالة لا نقدم مصلحة المنظمة على مصلحتنا الشخصية، ولكن نقدم مصلحة الآخرين كأفراد على أنفسنا.

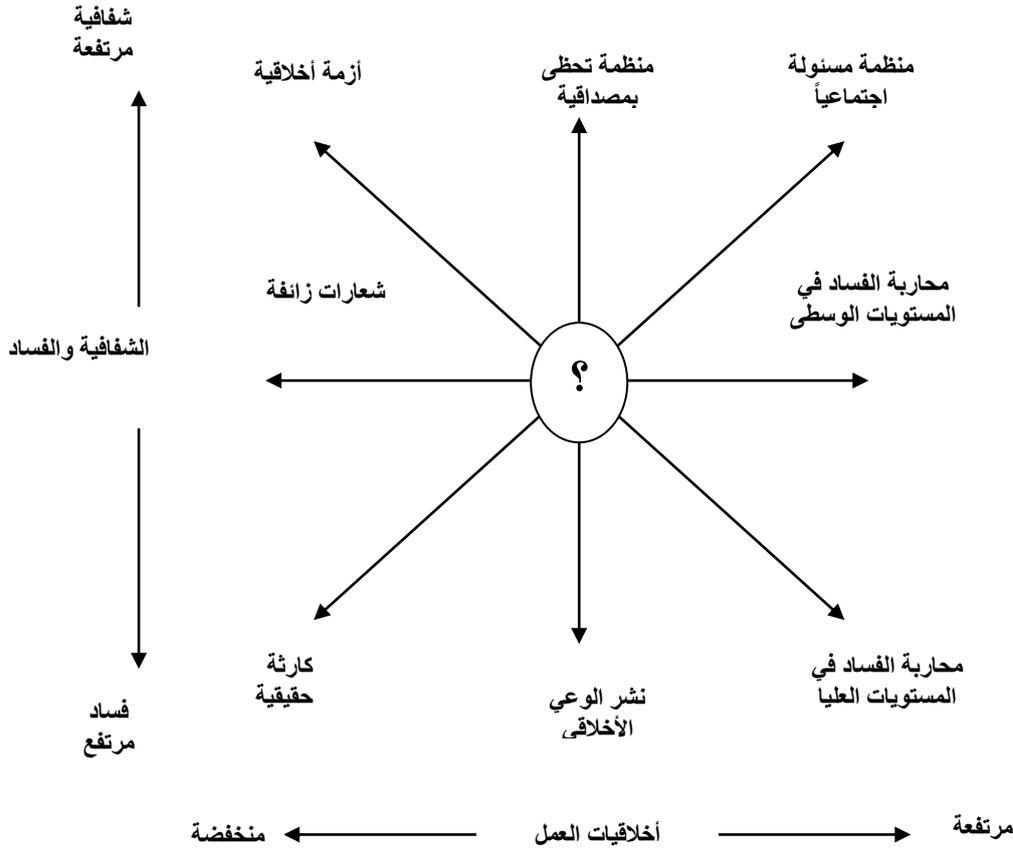
عليه، إن التغيير يبدأ من ذات الإنسان، وكل شخص يرغب في التغيير نحو واقع أفضل، فليبدأ بنفسه وليغير من ذاته باتجاه الأحسن، وباتجاه تقديم المصلحة العامة على مصلحته الشخصية. وليفكر الجميع بالأشياء التي يمكن أن يسهموا بها في العراق، بدلاً من التفكير بالأشياء التي يمكن الحصول عليها من العراق.

### ثالثاً- المدخل التشخيصي لصياغة الاستراتيجيات على مستوى الأعمال

يركز هذا المستوى على وضع استراتيجيات على مستوى وحدات الأعمال أو الوحدات التنظيمية المستقلة التابعة إلى تشكيل إداري مركزي يقوم بالإشراف عليها و متابعتها. إذ يتمتع هذا التشكيل بالصلاحيات الضرورية من أجل تنفيذ الأعمال الأساسية بدون الرجوع إلى الجهة المركزية فيما يتعلق بتسيير الأعمال الداخلية. وكما يظهر من الشكل (3) وجود متغيرين أساسيين للمصفوفة، المتغير العمودي وهو متغير مركب يتكون من الفساد والشفافية، وكما يظهر أيضاً أن الفساد يكون مرتفع عند نقطة البداية، ولا توجد أي شفافية، ومن ثم شفافية وفساد معتدل أو وسط، وأخيراً شفافية مرتفعة. والمحور الأفقي يتكون من متغير أخلاقيات العمل، والتي تكون منخفضة عند البداية، وتأخذ في الارتفاع إلى أن نصل إلى أخلاقيات عمل مرتفعة. وتظهر هذه المصفوفة تلك الحالات المحتملة التي يمكن أن تكون عليها المنظمة وهي:



## في إطار تكامل الحويين الإداري والاستراتيجي



- (1) كارثة حقيقية: تواجه المنظمات التي تظهر في هذه الخلية حالة من انتشار الفساد و على مختلف مستويات المنظمة. وبالتأكيد يرافق هذا الانتشار هبوط في المستوى الأخلاقي والقيمي بين أعضاء المنظمة. إذ أن الرشوة وتعظيم المنفعة الشخصية على حساب المصلحة العامة وغيرها من مظاهر الفساد، تكون مقبولة من قبل الجميع. ولذلك تعد المنظمات التي تظهر في هذه الخلية بأنها تواجه كارثة حقيقية. وإن الحل الأسلم لمثل هذه المنظمات هو التأكيد على الجانب الأخلاقي ذلك من خلال الانتقال إلى خلية نشر الوعي الأخلاقي.
- (2) شعارات زائفة: في هذه الخلية تكون أخلاقيات العمل منخفضة مع وجود الفساد و مبادرات نحو الشفافية. ولذلك يميل أعضاء المنظمة بالنظر إلى الشفافية بأنها ليست أكثر من مصطلح وشعارات زائفة تنادي بها المنظمات والمؤسسات، لكون الفساد موجوداً، ولكن مع فارق عن الكارثة الحقيقية، وهو أن الفساد لا يكون مقبولاً من قبل الجميع. ولذلك أن الطرف الآخر عندما يرى الفساد، ويرى من يتحدث عن الشفافية ينظر للموضوع بكونه أكذوبة، وإن ما يذكر من مساعي باتجاه الشفافية ليست أكثر من شعارات تنادي بها المنظمات والمؤسسات، وإن السبب في ذلك يرجع إلى عدم وجود ممارسات تدعم هذا التوجه.
- (3) أزمة أخلاقية: أن المنظمات التي تظهر في هذه الحالة تكون فيها أخلاقيات العمل منخفضة أيضاً، ولكن الفرق هنا يكمن في تسليط الضوء على الشفافية، والتي من خلالها تظهر حالات الفساد إلى العلن وبدون وجود فعل تصحيحي. ولذلك أن عملية الشفافية لا تحقق النتائج المطلوبة لكونها تركز على النتائج ولا تركز على الأسباب. وإن السبب الجوهرى وراء انتشار الفساد هو تردي المستوى الأخلاقي، ولذلك توصف المنظمات التي تظهر في هذه الخلية على أنها تواجه أزمة أخلاقية لكي يتم تسليط الضوء على البعد الأخلاقي.



### في إطار تكامل الحويين الإداري والاستراتيجي

- (4) **منظمات تحظى بمصداقية:** أن المنظمات التي تظهر في هذه الخلية تكون فيها درجة الشفافية مرتفعة وأخلاقيات العمل في حالة جيدة. ولذلك توجد ممارسات فعلية وجادة في محاربة الفساد ووضع ضوابط وسياقات عمل واضحة، وأن هذه المنظمات تحظى بمصداقية عندما تتحدث عن الشفافية و محاربة الفساد.
- (5) **منظمات مسؤولة اجتماعياً:** أن المنظمات التي تظهر في هذه الخلية تكون في حالة متقدمة جداً، إذ تكون فيها ممارسات أخلاقيات العمل مرتفعة والشفافية تكون مرتفعة هي الأخرى. ولذلك أن هذه المنظمات تكون على درجة عالية من الوعي والالتزام وتؤدي جميع أنشطتها باحتراف، وتوصف تصرفاتها بالمسؤولة اجتماعياً، إذ أن السلوك الأخلاقي يغطي المجالات الأخلاقيات المتروكة للفرد، ولذلك أن المنظمة تقوم بدورها الاقتصادي والقانوني والاجتماعي من خلال مظلة المسؤولية الاجتماعية.
- (6) **محاربة الفساد في المستويات الوسطى:** في هذه الخلية تكون أخلاقيات العمل مرتفعة ويظهر الفساد والشفافية في حالة متوسطة، ولذلك فإن أخلاقيات العمل والموجودة تكون دافع لمكافحة الفساد الذي ينتشر، ولكي تتمكن المنظمات من الانتقال إلى حالة المنظمات المسؤولة اجتماعياً. وبسبب المستوى الأخلاقي المرتفع الموجود ضمن المنظمة، فإن حالة الفساد التي تظهر تكون مرفوضة، ويتم مكافحتها للرجوع إلى حالة المنظمة المسؤولة اجتماعياً. عليه، فإن الفعل التصحيحي الذي يظهر ضمن هذه المنظمات يكون ذاتياً ينبع من داخل الأفراد نتيجة للسلوك الأخلاقي المرتفع. وأن السبب في التركيز على المستويات الوسطى يرجع إلى أن حالات الفساد عندما تبدأ في المنظمات التي تتصف بأخلاقيات مرتفعة، فإنها تبدأ من خلال استغلال الحلقات الوسطى، حيث بوجود أشخاص يرغبون باختصار التسلسل الإداري الموجود، أو أشخاص يرغبون باستغلال تلك المواقع لتمرير المعاملات الفاسدة، فإن الفساد يبدأ و ينتعش.
- (7) **محاربة الفساد في المستويات العليا:** أن المنظمات التي تظهر في هذه الخلية تتميز بكون أخلاقيات العمل مرتفعة، ولكن في نفس الوقت يكون فيها الفساد مرتفعاً. ولذلك أن الفساد يظهر هنا من خلال المستويات العليا فقط. إذ أن الأفراد في المستويات الدنيا محكومين بأخلاقيات عمل مرتفعة توجه سلوكهم، وحتى في حال وجود حالات فساد فإنها تكون غير مؤثرة ولا يمكن أن توصف المنظمات بناءً على هذه الحالات بأنها منظمات فاسدة، ولكن على العكس من ذلك عندما يظهر الفساد في المستويات العليا التي تكون تحت مراقبة جميع أعضاء المنظمة، فإن أي حالة تجاوز تحدث يتم تشخيصها من قبل الجميع، وتنتشر بين أعضاء المنظمة بيسر، ولذلك تنعكس هذه الحالة على كل المنظمة، ويتم وصفها بأنها منظمة فاسدة.
- (8) **نشر الوعي الأخلاقي:** في هذه الخلية تواجه المنظمة حالات فساد مرتفعة وبنفس الوقت تواجه بداية اهتمام في أخلاقيات العمل. ولذلك، أن ما تحتاج إليه هذه المنظمات هو العمل على نشر ممارسات أخلاقيات العمل في المنظمة بشكل أعمق وأجدي، لكي تنتقل نحو مرحلة محاربة الفساد. وحتى تتمكن المنظمات والمؤسسات من القيام بالفعل التصحيحي، فلا بد من وجود قوى محركة قوية تعمل جاهدة نحو دفع الأفراد لاتخاذ الفعل التصحيحي الحقيقي. ولذلك أن هذا الفعل لا يتولد من فراغ، ولكن من خلال وجود منظومة قيمية تحدد السلوك وتوجهه نحو الأهداف المرسومة. ولذلك ينبغي أن يجري نشر الوعي الأخلاقي بهدف تمكين المنظمة من اتخاذ الفعل التصحيحي الملائم.
- (9) **علامة الاستفهام:** في هذه الخلية تواجه المنظمة حالة معتدلة أو وسط بين الفساد والتوجه الأخلاقي، وأن هذه الخلية تعكس حالة من الحيادية التي تواجهها المنظمة، والميل نحو عدم إظهار حالات الفساد الموجودة، أو السلوك غير الأخلاقي. ولذلك تظهر المنظمة في المنتصف. إذ كما يلاحظ في الخلية رقم (2) هي خلية الشعرات الزائفة عندما يكون الفساد متوسط، وعدم وجود ممارسات أخلاقية، فإن عملية رفع شعرات مكافحة الفساد ظهرت على أنها عملية ليس لها مصداقية في الواقع. وكذلك الحال عندما توجد أخلاقيات عمل مرتفعة، والفساد متوسط تظهر حالة محاربة الفساد في المستويات الوسطى كما في الخلية رقم (6). ولذلك أن تحديد الجهة المسؤولة عن الفساد في هذه الخلية هي عملية صعبة، ويرجع السبب إلى وجود عملية تغطية. وعليه أن النقطة الجوهرية في هذه الخلية التي ينبغي أن تركز عليها المنظمات هي حسم الخيار الاستراتيجي الذي ينبغي أن يتبعه. والجانب الآخر المهم هو أن هذا الموقع يتيح للمنظمة مدى واسع من الخيارات لا توفرها المواقع الأخرى في المصفوفة.

رابعاً- الإستراتيجية على المستوى الوظيفي ضمن إطار علاقة المدير بالمرؤوس



### في إطار تكامل الحويين الإداري والاستراتيجي

يتم التركيز في هذا المستوى على صياغة الإستراتيجية من خلال تحليل محتوى العلاقة بين المدير والمرووسين، إذ بعد أن تقوم المنظمة في مستوى الأعمال من تشخيص موقفها يتحدد خيارها الاستراتيجي الذي سنتبناه، وبما يتحتم عليها أن تنتقل إلى مستوى آخر من التحليل الذي يتم من خلاله العمل على تحديد الخيارات الوظيفية التي تنسجم مع الخيار على مستوى الأعمال. وهنا ينبغي أن يتم تشخيص طبيعة العلاقة بين المدير والمرووس، ومن ثم تبني الخيار الذي ينسجم مع الإستراتيجية على مستوى الأعمال. ولذلك سيجري مناقشة الاستراتيجيات على المستوى الوظيفي عبر محورين، يركز المحور الأول على تبرير جدلية العلاقة بين المدير والمرووسين، في حين يركز المحور الثاني على استعراض الاستراتيجيات المتاحة لمنظمات الأعمال على هذا المستوى.

### 1- جدلية العلاقة بين المدير والمرووسين ضمن إطار التحكم والأخلاق.

هل يستطيع أن يحتوي المدير الفساد؟ أم أن الفساد يحتوي المدير؟ هل يمكن أن يكون المدير فاسداً بسبب الموظفين المحيطين به؟، وما هي العوامل التي تؤثر في هذه العملية؟، وإذا كان المدير فاسداً فهل يعني ذلك بان المنظمة بأكملها فاسدة؟، وإذا كان الموظف فاسداً فهل سيكون المدير فاسداً؟ وإذا كان كل من المدير والموظفين فاسدين فما هو الوضع الذي ستكون عليه المنظمة؟

لذلك وخلال هذا الورقة سنحاول أن نسلط الضوء على جدلية العلاقة التي تبرز من خلال التساؤلات التي جرى طرحها في أعلاه ومناقشتها لكي نكون تصورات تسهم في وضع حلول للإدارة بشأن كيفية التعامل مع الفساد. وكما يظهر من التساؤلات التي طرحت أن جوهر النقاش سيركز على العلاقة بين المدير والمرووسين، وأن الجهة التي تستطيع أن تتحكم وتفرض نفوذها ستتمكن من تحديد ما ستكون عليه المنظمة في المستقبل.

أن التساؤلات التي تناقش هنا، هل هناك إمكانية لفساد المدير بسبب وجود فساد بين العاملين الذين بمعيتهم، بالطبع هذه هي جوهر طروحات الورقة، وذلك لان المدير يمكن أن يشار إليه بالفساد، أو أن يتهم بالفساد بسبب العاملين معه، لما لهم من قدرة التأثير في قرارات المدير. وفي الوقت ذاته يعد المدير في أي منظمة هو الأساس والجوهر في العمل الإداري. إذن، ومن خلال معرفته وقدراته والإمكانات التي يمتلكها، يمكن أن يرتقي بواقع المنظمة نحو الأفضل. وبالتالي أن المدير الضعيف الذي يفتقر إلى المعرفة المطلوبة والمهارات والخبرات المناسبة، لن يستطيع أن يحقق النتائج المرغوبة. ولذلك فإذا لم يمتلك المدير عناصر التحكم والمعرفة سيكون عرضة لاحتواء الآخرين له .

أن الجدل الذي يتم إثارته في هذه الورقة، ومحاولة البحث عن أجوبة للتساؤلات التي طرحت في مقدمة البحث تكمن في مصطلح التحكم، أي تحكم المدير في التأثير بالآخرين أكثر من التأثر بهم من حيث تحكمه في فرض شخصيته وأرائه على المرووسين بدلاً من الإصغاء إلى آرائهم وتنفيذها، وكذلك تحكم المدير في الحصول على تأييد الأغلبية المتمكنة من ملذاتها بدلاً من الانحياز نحو الأقلية الغارقة بالفساد، فضلاً عن تحكم المدير في المعرفة الإدارية التي يمتلكها بدلاً من الاعتماد على معرفة الآخرين غير الإدارية.

وهنا يمكن للمدير أن يحتوي الفساد إذا امتلك عناصر التحكم، بالإضافة إلى تمتعه بالصفات الحميدة والسلوك الأخلاقي القويم. وعلى العكس من ذلك عندما لا يمتلك المدير عناصر التحكم ويمتلكها العاملون الذين تحت قيادته، فأنهم بالتالي قد يتمكنون منه ويصهروه في بوتقته. وبذلك أن الجهة التي ستمتلك نقاط التحكم ستتمكن من احتواء الجهة الأضعف، وإذا كانت هذه الجهة تقوم بممارسات غير أخلاقية، فإن الفساد سينتشر بشكل نظامي وشمولي في المنظمة.



## في إطار تكامل الحوتين الإداري والاستراتيجي

## 2- مصفوفة تحليل محتوى علاقة المدير بالفساد

أن الغرض من هذه المصفوفة هو تسليط الضوء على دور المدير في مكافحة ظاهرة الفساد الإداري، من خلال استعراض الحالات التي يمكن أن يواجهها المدير بالاعتماد على بعدي التحكم والأخلاق. فالمصفوفة تصف قدرة المرؤوسين والمدير على احتوى بعضهم البعض من خلال نقاط التحكم التي يمتلكونها. وجرى مناقشة البعد الأخلاقي للمرؤوسين فقط، في حين تم تسكين هذا البعد بالنسبة للمدير، وذلك بسبب أن هذه الورقة تناقش أمكانية محاربة الفساد الإداري من قبل المدير، وأشكال العلاقة المحتملة.

يعد المدير ضعيفا الذي يتم احتواءه من قبل الأشخاص المحيطين به، وعلى العكس من ذلك يعد المدير قويا الذي يحاول أن يفرض النمط الإداري الذي يؤمن به، وقد يتسبب ذلك بحصول حالة من الصراع بينه وبين المرؤوسين، وعندما يكون سلوك هؤلاء المرؤوسين غير أخلاقي، فإن ممارسات العمل الإداري للمرؤوسين ستنتسم بالفساد. والمصفوفة اللاحقة توضح أشكال هذه العلاقة.

	مرؤوسون لا يمتلكون نقاط تحكم		مرؤوسون يمتلكون نقاط تحكم	
	سلوك أخلاقي للمرؤوسين	سلوك غير أخلاقي للمرؤوسين	سلوك أخلاقي للمرؤوسين	سلوك غير أخلاقي للمرؤوسين
مدير ضعيف	(8) فساد متبادل تعرض المدير والمرؤوسين للضغط من قبل الآخرين	(5) منظمة منهارة (فساد علني)	(4) الصراع بين المرؤوسين (تعديل سلوك المدير)	(1) احتواء المدير من قبل المرؤوسين (انتشار الفساد في المنظمة) فساد مخفي أو مضموم
مدير قوي	(7) احتواء المدير للمرؤوسين (انتشار ممارسات السلوك الأخلاقي في المنظمة)	(6) الصراع العلني (تعديل سلوك المرؤوسين)	(3) منظمة مثالية	(2) الصراع غير العلني (صراع بين المدير والمرؤوسين)

الشكل (2) الفساد الإداري من منظور تحليل علاقة المدير بالمرؤوسين

## 3- الحالات الممكنة للفساد الإداري من منظور تحليل علاقة المدير بالمرؤوسين

## أ- الخلية رقم (1): الفساد غير المعلن

في هذه الخلية، أن المدير يتسم بالضعف في حين يمتلك المرؤوسين نقاط التحكم ويتسمون بالسلوك غير الأخلاقي. ولذلك سيتمكن المرؤوسين من احتواء المدير بسبب عدم امتلاك المدير لنقاط تحكم تمكنه من السيطرة عليهم. كما أن حالة الاحتواء التي يقوم بها المرؤوسين، وبفعل نقاط التحكم التي يمتلكونها، فأنهم سيتمكنون من القيام بعمليات الفساد الإداري التي لا تكون معلنة، وذلك لأنه في هذه الحالة تكون عملية الفساد الإداري منظمة، والمرؤوسون يعملون ككتلة واحدة من حيث مواجهة أي تهديد يواجههم بصورة جماعية، فضل عن ضعف المدير وعدم قدرته على القيام بالفعل التصحيحي أو تشكيل كتلة جديدة يعمل من خلالها على مواجهة الكتل الفاسدة الموجودة، والحل الأفضل هنا، هو استبدال المدير بمدير آخر يمتلك القدرة على إدارة المنظمة أو التشكيل بشكل أفضل، إذ إن شعور المرؤوسين ذو التوجه غير الأخلاقي بالتغيير سيعمل على تشكيل مدركات جديدة، وإن هذه المدركات الجديدة ستعمل بدورها على تشكيل مجموعة جديدة من السلوكيات وبتجاه الحد من ظاهرة الفساد. وبعد القيام بهذه الخطوة، فإن المنظمة ستنتقل بشكل تلقائي إلى الخلية رقم (2)، كما أن الخيار الآخر المتاح هو أن يتم استقطاب المدير من قبل المرؤوسين ذو السلوك الأخلاقي، وبهذا يمكن أن تنتقل المنظمة إلى الخلية رقم (4).



## في إطار تكامل الحويين الإداري والاستراتيجي

### ب- الخلية رقم (2): الصراع غير المعلن

يملك المرووسون في هذه الخلية نقاطاً للتحكم، ويتسم سلوكهم بكونه غير أخلاقي، ويمتلك المدير في هذه الخلية نقاط التحكم أيضاً. ولذلك أن النتيجة الحتمية هي حصول صراع بين المدير الذي يحاول إن يرتقي بأداء المنظمة ويحد من الممارسات غير الأخلاقية والمرووسين الذين يقومون بالدائرة عملية الفساد في المنظمة. ولهذا أنه في أغلب هذه الحالات لا يمكن أن يتم التغلب على هذه الحالة من خلال المجهود الفردي للمدير، ولكن يتوجب على المدير أن يقوم بتشكيل كتلة أخرى يعمل من خلالها على تعزيز نقاط التحكم التي يمتلكها، وبالتالي سيتمكن من مواجهة الكتلة الفاسدة بالكتلة الجديدة التي يشكلها. وإن عملية المواجهة لا تكون عننية وذلك بسبب نقاط التحكم التي يتمتع بها المرووسين ذو السلوك غير الأخلاقي. ولذلك يجب أن يكون المدير والكتلة التي شكلها على درجة كبيرة من الحذر عند مواجهة هذه الكتلة حيث أنها ستعمل على مقاومة أي تغيير يحصل في المنظمة. وإذا استطاع المدير أن ينجح في هذا المسعى فإنه سيتمكن من تشكيل مرووسين يمتلكون نقاط تحكم ويتمتعون بسلوك أخلاقي وهنا ستنقل المنظمة إلى الخلية رقم (3). وإذا لم ينجح المدير في هذا المسعى، فإن نقاط التحكم التي يمتلكها يمكن أن تتراجع، وبالتالي يكون من المحتمل أن يجري احتواء المدير من قبل المرووسين ذو السلوك غير الأخلاقي، وبالتالي تتراجع المنظمة وتنتقل إلى المربع الأول في الخلية رقم (1).

### ج - الخلية رقم (3): المنظمة المثالية

يتمتع المدير في هذه الخلية بالتحكم، وكذلك الحال بالنسبة للمرووسين الذين يتمتعون بالتحكم ويتسم سلوكهم بكونه سلوكاً أخلاقياً. ولذلك أن هذه الخلية تمثل الحالة المثالية التي تطمح أي منظمة أن تصل إليها، إذ فيها هذه الخلية يجري اكتشاف أية ممارسات للفساد وبسهولة بسبب تحكم الطرفين (المدير ومرووسيه). وبشكل عام تكون ممارسات الفساد الإداري في هذه الخلية محدودة جداً أو ربما معدومة، ليس بسبب عوامل التحكم التي أشير إليها، ولكن بسبب السلوك الأخلاقي الذي يتمتع به كل من المدير ومرووسيه.

### د- الخلية رقم (4): تعديل سلوك المدير

يكون المدير في هذه الخلية ضعيفاً، ويتمتع المرووسون بنقاط التحكم والسلوك الأخلاقي. لذلك وبشكل تدريجي سيتم تعدي سلوك المدير من خلال اكتسابه لنقاط التحكم التي سيستمدتها من المرووسين أنفسهم. وفي هذه الخلية يواجه المرووسون ضغوطات كبيرة من قبل المدير وذلك بخصوص بعض المسائل التي تعرض عليه، وهي تحتوي على بعض جوانب الفساد. وبسبب ضعف المدير فإن المرووسين سيتوجب عليهم مواجهة الفساد والعمل على التعديل في سلوك المدير في نفس الوقت. ويكون الصراع في هذه الخلية بين المرووسين ذو السلوك الأخلاقي القويم والمرووسون ذو السلوك غير الأخلاقي، وتحاول كل فئة أن تستقطب المدير إلى جهتها. وإذا تمكن المرووسين ذو السلوك غير الأخلاقي من احتواء المدير، فإن المنظمة ستنقل إلى الخلية رقم (3).

### هـ- الخلية رقم (5): الفساد المعلن

لا يمتلك المدير في هذه الخلية أي تحكم، وكذلك الحال بالنسبة للمرووسين الذي يتسم سلوكهم بكونه سلوك غير أخلاقي. وبسبب عدم امتلاك نقاط التحكم فإن عملية الفساد تكون غير منظمة، والذي يؤدي ذلك بدوره إلى ظهور الفساد في مثل هذه المنظمات كظاهرة عننية. وأكثر من ذلك يكون الفساد في مثل هذه المنظمات جزءاً من سياق عملها الإداري، ولا توجد أي عملية محاسبية، ولا يوجد أي شخص يخجل من القيام بمثل هذه الممارسات. ولذلك أن مثل هذه المنظمات هي منظمات منهاره تحتاج إلى مجهود كبير من أجل الارتقاء بواقعها. وبشكل عام يفضل في مثل هذه الحالات القيام بالتغيير الجذري بدلاً من القيام بالتغيير التدريجي. وأول خطوة هنا يفضل القيام بها، هو استبدال المدير بهدف الانتقال إلى الخلية رقم (6)

### و- الخلية رقم (6): الصراع العلني

يتمتع المدير في هذه الخلية بالتحكم، في حين أن المرووسين لا يمتلكون نقاط تحكم، كما يتسم سلوكهم بكونه سلوك غير أخلاقي. ولهذا أن الصراع سيكون عننياً، حيث يقوم المدير بمواجهة المرووسين بشكل مباشر من أجل الحد من ظاهرة الفساد. ويفضل أن تكون عملية المواجهة التي يقوم فيها المدير فردية، أي أنه لا يقوم بمواجهة المرووسين بصورة جماعية وفي وقت واحد. وبسبب إمكانية اتحاد هؤلاء المرووسين مع بعضهم البعض، وتشكيل نقاط تحكم والذي سينقل المنظمة إلى الخلية رقم (2) والتي فيها يضطر المدير إلى التحول إلى نمط الصراع غير المعلن، والتي تكون فيها عملية التغيير أصعب. ولذلك يجب أن يكون المدير على حذر عندما يقوم بعملية الصراع العلني، ويحاول أن لا يعطي الفرصة للمرووسين الضعفاء للتكامل والتحول إلى تحكم قد يكون غير قادر على مواجهتها في المستقبل القريب. وإن نجاح المدير في هذا المسعى وتحويل سلوك المرووسين من السلوك غير الأخلاقي إلى السلوك الأخلاقي، والذي سيؤدي إلى تحول المنظمة إلى الخلية رقم (3)، وهي المنظمة المثالية.



### في إطار تكامل الحوتين الإداري والاستراتيجي

#### ح- الخلية رقم (7): احتواء المدير للمرووسين

يتمتع المدير في هذه الخلية بالتحكم، وبالنسبة للمرووسين لا يتمتعون بنقاط التحكم، ويكون سلوكهم أخلاقي. ولذلك أن الضغط يكون موجه نحو المدير بسبب ضعف المرووسين. وعمل المدير هنا يوجه نحو تعزيز أداء المرووسين، ودعم قراراته باتجاه تنمية مهاراتهم ومعارفهم على المواجهة. وكما يعمل المدير على نشر ممارسات السلوك الأخلاقي بين المرووسين. ويمتاز المدير في هذه الخلية بقدرته على احتواء المرووسين، وبالتالي كسب ولاء هؤلاء المرووسين، والذي بدوره تمكنه من الارتقاء بواقع المنظمة وبسهولة. وبالإضافة إلى الدعم الذي يقدمه المدير يحتاج المرووسين إلى دورات تدريبية وبناء قدراتهم بهدف التعزيز والتنشيط من نقاط التحكم التي يحتاجون إليها.

#### ط- الخلية رقم (8): فساد متبادل

يكون المدير في هذه الخلية ضعيفاً، وكذلك الحال بالنسبة للمرووسين الذين يتسمون بممارسات السلوك الأخلاقي. وبسبب عدم القدرة على المواجهة والضعف الذي يعاني منه كل من المرووسين والمدراء تظهر حالات الفساد في المنظمة. فعندما يطلب المدير من المرووسين تنفيذ أمراً معيناً، فيتم تنفيذه حتى وإذا كان مخالفاً للقانون، وكذلك هو الحال بالنسبة للمرووسين. ولذلك تظهر حالات الفساد بين الحين والآخر في المنظمة بسبب وجود جهات لها مصالح تعمل على تمرير أعمالها من خلال هؤلاء المرووسين والمدراء.

### ○ التوصيات

1. التركيز على منظومة القيم والعمل على خلق ممارسات على مستوى الأقسام باتجاه تبني الإدارة بالقيم كنهج إداري معاصر في منظمات الأعمال العراقية.
2. العمل على تطوير مؤشرات للشفافية تتسجم مع واقع عمل كل منظمة، والتي لن يقتصر دورها في تعزيز كل من الإفصاح والاتصال ولكن سيمتد ليشمل خلق حلقة واسعة المحاسبة.
3. استخدام معايير الشفافية كبعد أساسي في تقييم أداء منظمات الأعمال العراقية.
4. العمل على تبني المدخل الأخلاقي في مكافحة الفساد، إذ سيكون له أثر كبير في الحد من ظواهر الفساد، وبنحو أفضل من المدخل الذي يعتمد على التوعية بالفساد وأنواع الفساد الذي يؤدي إلى ظهور ثقافة الفساد ضمن المنظمة.
5. أعداد مدونات للسلوك الأخلاقي ونشرها بين الموظفين في المنظمة، والتي يمكن أن تسهم في إيضاح الدور الذي تتوقع المنظمة من الموظفين أن يقوموا به في محاربة الفساد الإداري.
6. الاهتمام ببرامج التطوير الإداري وبناء القدرات التي تعمل على تعزيز قدرات وإمكانيات المدير.
7. اعتداد وصف وظيفي متكامل للوظائف القيادية، والتي يتم من خلاله تحديد المتطلبات الوظيفية والخبرات الواجب توافرها لكي تكون الأساس في اختيار الأشخاص لشغل الوظائف مع وضع برنامج متكامل لمجموعة من الاختبارات الأساسية لأشغال المناصب القيادية.
8. ربط التدريب بالمسار الوظيفي للقيادة الإدارية بشكل خاص وللموظفين بشكل عام، على أساس دراسات مختصة بتحديد الاحتياجات التدريبية.
9. يفضل القيام باستبدال المدير، وبدون انتظار وضياح للوقت في حالة المنظمات المنهارة والفساد غير العلني، إذ أن العمل على تطوير قدرات المدير يتطلب وقتاً ووضع المنظمة لا يسمح بذلك.
10. أمكانية العمل على تطوير قدرات المدير في حالة الفساد المتبادل والصراع بين المرووسين بسبب أن المدير محاط بمرووسين ذوو سلوك أخلاقي.
11. في حالة الصراع العلني وغير العلني يفضل أن يجري استبدال المرووسين أو تدويرهم وظيفياً، لكون سلوك هؤلاء المرووسين هو غير أخلاقي.
12. في حالة احتواء المدير للمرووسين يفضل القيام بتطوير قدرات المرووسين وإمكانياتهم وتنمية قدراتهم على اتخاذ القرار والمواجهة والقيادة.