

بحث فـ:

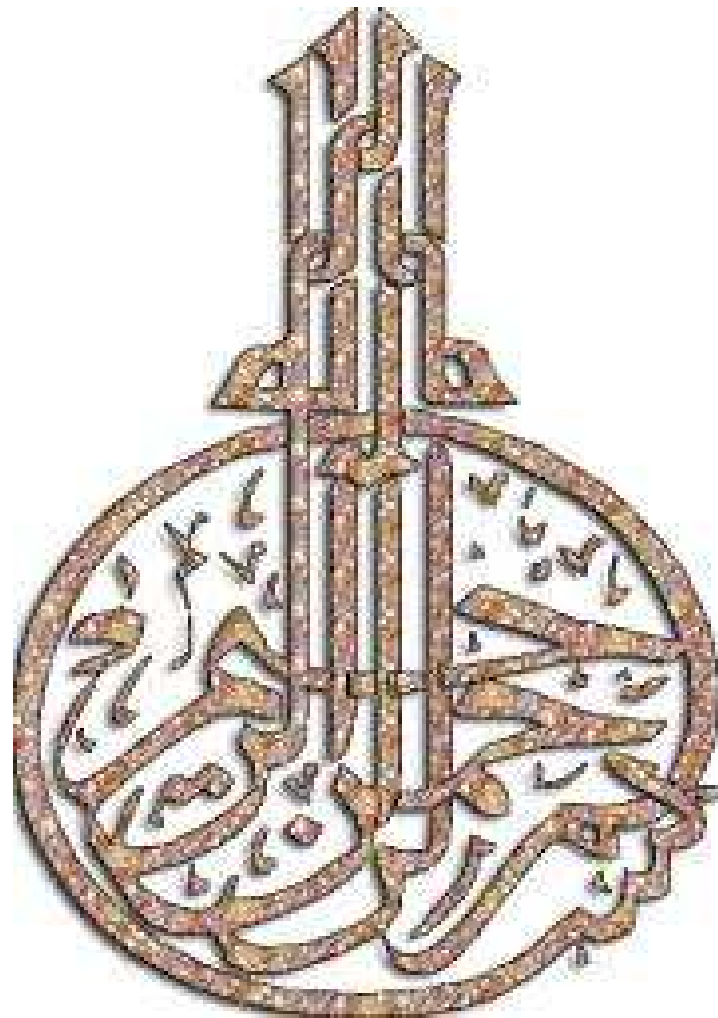
تأثير المحاسبة والغنصرية على العملية الإدارية

إعداد وتنفيذ

مشرفة القيادة المدرسية بأضم

صردة مصدر العصماني

للعام: ١٤٣٨هـ - ٢٠١٦م



قائمة المحتويات

رقم الصفحة	الموضوع	م
٢	البسمة	١
٣	المحتويات	٢
٥	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة	٣
٦	المقدمة	٤
٧	مشكلة الدراسة	٥
٧	أهمية الدراسة	٦
٨	أهداف الدراسة	٧
٨	تساؤلات الدراسة	٨
٩	منهج الدراسة	٩
١٠	حدود الدراسة	١٠
١٠	مصادر جمع المعلومات	١١
١٠	مصطلحات الدراسة	١٢
١١	المعالجة الإحصائية	١٣
١٢	الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة	١٤
١٣	مقدمة	١٥
١٤	تعريف ومصطلحات	١٦
١٦	أولاً: تعارض المصالح	١٧
١٦	أمثلة لقضايا تتعلق بتضارب المصالح وتنتشر في الدول العربية	١٨
١٧	خلق بيئة تتصدى لظاهرة تعارض المصالح	١٩
٢١	ابدأ بنفسك	٢٠

٢١	المطالبة بوثيقة رسمية حول أخلاقيات العمل الحكومي	٢١
٢٢	المطالبة بأن تعكس القوانين والتشريعات الوطنية مضمون وثيقة أخلاقيات العمل الحكومي	٢٢
٢٣	ثانياً: المحاباة	٢٣
٢٤	المحاباة في العالم العربي تميز أيضاً ضد النساء	٢٤
٢٥	مدى انتشار المحاباة في الوطن العربي	٢٥
٢٦	البيئة المعززة للمحاباة	٢٦
٢٧	أهم المخاطر التي تتسبب بها استخدام المحاباة	٢٧
٢٧	اقتراحات عملية لمعالجة المحاباة	٢٨
٢٨	توفر النصوص القانونية العربية التي تحد من انتشار المحاباة	٢٩
٢٩	جميع الدساتير العربية والقوانين الأساسية تنص على المساواة والعدل وتكافؤ الفرص	٣٠
٣٠	القانون وحده ليس ضماناً لانتهاج المحاباة	٣١
٣٠	خلق بيئة معززة للحد من المحاباة	٣٢
٣٠	وضع الشخص المناسب في المكان المناسب	٣٣
٣١	مؤشرات لتشخيص تعارض المصالح والمحاباة	٣٤
٣٢	المحاباة بالمملكة العربية السعودية	٣٥
٣٨/٣٥	الفصل الثالث: الإجراءات المنهجية الدراسة	٣٦
٤١/٣٩	الفصل الرابع: مناقشة النتائج، والتوصيات	٣٧
٤٢	المراجع	٣٨
٤٣	الملاحق استمارة الاستبيان	٣٩
		٤٠

الفصل الأول:
الإطار العام للدراسة

المقدمة:

أن ظاهرة المحاباة والعنصرية على العملية الإدارية ليست بظاهرة حديثة إلا أنها ما زالت تستأثر باهتمام كبير للمجتمعات واهتمام اكبر من قبل المجتمعات المتقدمة وذلك لما لهذه الظاهرة من آثار وانعكاسات خطيرة بالنسبة لمستقبل العملية الإدارية في الجوانب الاقتصادية والاجتماعية والثقافية ولما تجلبه من خسائر لا يمكن تقديرها بثمن ،بل وأكثر من ذلك فإنه رغم شعور القائمين بإدارة المنظمات الإدارية بغض النظر عن نوع الملكية بمخاطر وإخطار استمرار هذه الظاهرة ،بل وميلها للتعاظم والتفاقم فإن الجهود التي تبذل للحد منها أو تحديدها ما زالت ضحلة ومتواضعة للغاية سنحاول في هذا البحث الإلمام بالموضوع .

يجب إن ننتقل من أمر مؤكد أن الجميع (فرد ،منظمة ،دولة ،مجتمع) لديه إمكانيات ورغبة أكيدة شبه شاملة لتقديم شيء للتخلص أو تحجيم ظاهرة المحاباة والعنصرية وهذا شعور صادق وحقيقي ،لذا على الجميع أن يدرس الظاهرة بعمق ويتحرى بصورة جدية كل الوسائل والأساليب التي يمكن تطويعها والاستفادة منها واعتباراً لجملة هذه الأمور يحق القول عن الدور الذي تضطلع به مؤسسات المجتمع ضمن هذه الثورة على ظاهرة المحاباة والعنصرية.

تعتبر المؤسسات من أهم الجهات المعنية بمراقبة ومتابعة وتشخيص وتسجيل أية خروقات لسير العمليات الإدارية في جميع مؤسسات المملكة بحكم دورها الرقابي والتشخيصي ولأنها تستطيع من خلال هذا الدور أن تمنع وتحد من حالات الانحراف عن الأهداف المرسومة وتجعل عملية التقويم والمكافحة لهذه الآفة تجري بأسلوب منطقي بعيداً عن التشهير والهدر والضياع، ومنه نستخلص كذلك أن تحقيق الأهداف المرجوة للحد من ظاهرة المحاباة والعنصرية ويأتي من خلال اعتماد مؤسسات المجتمع لاستراتيجيات مدروسة لإشاعة روح المواطنة والمحاسبة وإلزام المؤسسات بضرورة إعادة هيكلة إداراتها واستحداث آليات الكشف عن حالات ظاهرة المحاباة والعنصرية واعتماد التكنولوجيا المتطورة التي يمكن أن تساهم في التخلص من الكثير من حالات المحاباة والعنصرية.

مشكلة الدراسة:

تعد ظاهره المحاباة والعنصرية وأثارها على بيئة العمل والعملية الإدارية من الظواهر الخطيرة التي تواجه البلدان وعلى الأخص الدول النامية حيث أخذت تنتشر في المجتمع العربي بشكل عام بدأت بالأمن وما تبعه من شلل في عملية البناء والتنمية الاقتصادية والتي تتطوي على تدمير الاقتصاد والقدرة المالية والإدارية وبالتالي عجز الدولة على مواجهة تحديات أعمار أو إعادة أعمار وبناء البنى التحتية اللازمة لنموها.

لاقت هذه المشكلة اهتمام الكثير من الباحثين والمهتمين واتفقت الآراء على ضرورة وضع وتأسيس إطار عمل مؤسسي الغرض منه تطويق المشكلة وعلاجها من خلال خطوات جديه ومحدده ومكافحة المحاباة والعنصرية بكل صورته ومظاهره وفي كافة مجالات الحياة لتعجيل عملية التنمية الاقتصادية ومن هذا المنطلق إن المحاباة والعنصرية وأثرة على بيئة العمل والعملية الإدارية آفة لا تقل خطورة عن أي آفة مهلكة ، وأي آفة لا تنصدى لها ونجتت جذورها فإنها لا تبقى ولا تذر ، وتقتل كل الإمكانيات المتاحة للأمة سواء المادية منها أو القدرات البشرية ، وكم من أمة من الأمم أقل نجمها بل وزالت من الوجود بسبب الترهل الذي سببه تراخيها عن مقارعة تلك الآفة.

وتكمن مشكلة البحث في دراسة المحسوبية والمحاباة والعنصرية، باعتبارها أسبابا رئيسة لتفشي الفساد الإداري، وليس مجرد عناصر مساعدة له، فمن يقرأ التاريخ جيدا يمكنه الوقوف على مدى التأثير السلبي لهذه لظواهر في الفساد المعيشي قبل الإداري، ومن هنا تتمثل مشكلة الدراسة حول التساؤل التالي: ما أثر المحاباة والعنصرية على العملية الإدارية؟.

أهمية الدراسة:

تبدو أهمية هذه الدراسة في عدة محاور؛ أهمها:

1. كونها تحاول الوقوف على مدى الآثار الخطيرة التي تخلفها ظاهرة المحاباة، وما يرتبط بها من الوساطة، وبقية العناصر المشاركة في الإفساد الإداري، وما يرتبط أيضا بها من عناصر أخرى كالرشوة، ومحاولة المزج بين العلاج الإسلامي والقرآني لتلك الظواهر، وبين العلاج الوضعي أو الأنظمة البشرية، الإدارية الحديثة،

وللوقوف أيضاً على كيفية معالجة النظامين للأمر، واستخلاص الدروس التي يمكنها
- بعد مشيئة الله - الحد من تلك الظواهر أو التقليل من تأثيراتها.

٢. التأكيد من خلالها على حاجة العمل البحثي لأبحاث ودراسات، تتناول ما يعتبره كثير
من الباحثين تفاصيل صغيرة في المشاكل الكبرى، وإخضاعها للبحث والتدقيق، كونها
هي الأسباب الرئيسة فيما نواجهه من عقبات؛ مما يؤدي تجاهلها إلى كبر المشكلة،
وتضخمها، وصعوبة حلها بعد ذلك.

أهداف البحث:-

يهدف البحث على دراسة أثر المحاباة والعنصرية على العملية الإدارية دراسة إحصائية
وصفة، كما يسعى إلى تقديم بعض المقترحات والتوصيات التي يمكن أن تسهم في حل ظاهرة
المحاباة والعنصرية على العملية الإدارية.
ولذا تهدف هذه الدراسة إلي الآتي:

١. إعداد الوسائل والطرق اللازمة لتشخيص هذه الظاهرة.
٢. الحد من هذه الظاهرة عن طريق تشريع القوانين (الأخلاقية والرقابية والعقابية).
٣. معالجة هذه الظاهرة عن طريق تحصين النفس ومن ثم المجتمع بعدم ممارستها.
٤. التعريف على المحاباة والعنصرية على العملية الإدارية.
٥. شرح أهداف أثر المحاباة والعنصرية وطرق علاج هذه المشكلة.

تساؤلات الدراسة:

ولتحقيق الأهداف السابقة، تُحاول الدراسة الإجابة على الفرضيات الواضحة والمتعلقة
بها، والتي تكمن في:

١. ما هي المفاهيم الحقيقية والواضحة للمحسوبية والمحاباة والعنصرية؟ وما
الاختلافات التي تحكم عمل كل منهما؟
٢. ما هي التأثيرات السلبية لظاهرة المحاباة والواسطة في المجتمع، وكيف تؤدي إلى
تشويه العمل الإداري؟ وتعمل على تعطيل مصالح المجتمع؟
٣. ما التأثيرات الناجمة عن نقشي المحاباة في أماكن العمل المختلفة؟ وما الدور الذي
تؤديه في عرقلة الجهود التنموية والحضارية للبلاد؟ وكيف تؤثر تربوياً في نهج
التعامل المستقبلي للأجيال القادمة؟

٤. ما هي عناصر الفساد الأخرى المرتبطة بظاهرتي الوساطة والمحسوبية؟ وكيف تؤثر بدورها في منظومة الإفساد الإداري ككل؟
٥. ما هي الوسائل التي تعتمد عليها المحسوبية والوساطة في الانتشار، والتغلغل في مفاصل النظم الإدارية المختلفة؟
٦. لماذا يعتقد علماء الإسلام أن الرشوة مرادفة للوساطة؟ ولماذا يجعلونها أحد الأعمدة الرئيسية في استمرارية الفساد الإداري وتفشيته؟
٧. ما هي الشفاعة الحسنة التي يُبرر بها بعض الجاهلين بالأحكام الإسلامية ما يندفعون إليه من طلب الوسائط والبحث عنها؟ وما الفرق بينها وبين الوساطة الفاسدة التي نعمل على بحثها عبر تلك الدراسة؟
٨. كيف يمكن علاج النظام الإداري ظاهرتي العنصرية والمحاباة؟

منهج البحث:-

تم الاعتماد في هذا البحث على المنهج الوصفي، وقد اشتمل على دراسة نظرية تم الاعتماد فيها على أسلوب البحث المكتبي، وعلى الأسس والمبادئ العملية التي تم الحصول عليها من المراجع العلمية والدوريات والمجلات العلمية المتعلقة بموضوع البحث حيث تعد هذه من مصادر المعلومات الثانوية.

وعمل ميداني وهو الجزء التطبيقي لمعرفة النتائج وتكتب التوصيات والمقترحات وهي المعتمدة على العلوم والمعارف الخاصة بالموضوع والوقوف على أسباب مشكلة البحث بتحليل البيانات المستفادة من الدراسة ويضم البحث جانبين:-

أ) الجانب النظري: ويقدم الأسس والمبادئ العلمية التي تناولها علماء الإدارة والاجتماع في مجال البحث ويفيد ذلك عند القيام بجمع البيانات وعرضها وإجراء التحليلات المتعلقة بمشكلة البحث.

وقد أعتمد الباحث في معالجة موضوع البحث على مصادر المعلومات الآتية:-

١. المراجع العلمية.
٢. المكتبات الرئيسية والمجلات العلمية العربية والأجنبية مما يتعلق بموضوع البحث.

ب) الجانب الميداني: ويعتمد على جمع المعلومات اللازمة لإثبات فروض البحث وذلك باستخدام استمارة استقصاء صممها الباحث اشتملت على مجموعة من البنود موزعة على عناصر تمثل الأبعاد محل الدراسة.

حدود البحث:

- **الحدود المكانية:** وهو بمحافظة أضم حيث تجرى الدراسة ويتم الإشراف عليها مكتب التربية والتعليم الشؤون التعليمية بمحافظة أضم.
- **الحدود الزمانية:** بالنسبة للحدود الزمانية فإن الباحثة تحاول دراسة موضوع (تأثير المحاباة والعنصرية على العملية الإدارية) في خلال الفصل الدراسي الأول من العام ١٤٣٧هـ-٢٠١٦م.
- **حدود بشريه:** ويقصر هذه الدراسة على المحاباة والعنصرية على العملية الإدارية في بعض الإدارات التعليمية في المملكة العربية السعودية.

مصادر جمع المعلومات:

لقد تم الاعتماد على الآتي:-

١. **الجانب النظري:** وفيه يتم الرجوع إلى الكتب والمقررات والمراجع العلمية والدوريات التي تخص الموضوع.
٢. **الجانب العملي:** يكون عن طريق المقابلة والاستبيان وأخذ عينة عشوائية من المجتمع السعودي.

مصطلحات الدراسة:

- **المحاباة:** " أنها استخدام للعلاقات القرابة أو العلاقات العشائرية أو العائلية أو الحزبية أو الجهوية أو الطائفية لغرض اكتساب مصلحة أو تسهيل مهمة أو التهرب من مسؤولية ليست من حق المنتفع أو لتجاوز أنظمة وقوانين محددة".
- **العنصرية:** عبر العنصرية عن السلوكيات والمعتقدات التي تعلي من شأن فئة وتعطيها الحق في التحكم بفئة أخرى، وتسلب حقوقها كافة كون الفئة الثانية تنتمي لعرق أو دين ما، فتعطي الفئة الأولى نفسها الحق في التحكم بمصائرهم وبممتلكاتهم وبكينونتهم .

المعالجة الإحصائية:-

تم تحليل بيانات الدراسة تحليلًا إحصائيًا يحقق أهدافها ويختبر فرضياتها وذلك باستخدام أساليب المعالجة التالية :

١. الإحصاء الوصفي: ولقد شملت مقاييس الإحصاء الوصفي التكرارات، النسب المئوية، المتوسط الحسابي المرجح ، الانحراف المعياري.

٢. الإحصاء الاستدلالي: ولقد شملت مقاييس الإحصاء الاستدلالي على معامل ارتباط بيرسون لقياس صدق أداة الدراسة ودرجة ترابط كل فقرة مع المجموع الكلي للمحور الذي تنتمي إليه، ومعامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات أداة الدراسة، وتحليل التباين الأحادي (ANOVA) أي اختبار F- TEST هذا بالإضافة إلى اختبار T- TEST.

الفصل الثاني:
الإطار النظري للدراسة

مقدمة:

تنتشر العائلية والعشائرية في المجتمع العربي فهو مجتمع قائم على هذه الروابط التي تتحكم في شتى مجالات الحياة وتمثل أحيانا عائقا أساسيا أمام التحول الديمقراطي وحكم القانون كما تعرفه الديمقراطيات الغربية، وتعارض المصالح والمحابة والمحسوبية والواسطة على أسس عائلية أو عشائرية سمة من سمات المجتمعات ذات الطبيعة القبلية حيث تجد القبائل والعائلات الكبيرة وذات النفوذ ضمن أعضائها من يمكنه تقلد المناصب ويكون ذا فائدة في المستقبل. هناك علاقة وثيقة بين الفساد ومظاهر تعارض المصالح والمحسوبية والمحابة والواسطة، التي تخلق جوا من عدم الثقة بسبب الاعتماد الروابط الشخصية والعائلية بدلا من معايير الكفاءة والخبرة في التجنيد للوظائف العامة.

إن دراسة تعارض المصالح والمحابة كمؤشر من مؤشرات الفساد يتطلب فهما لطبيعة المجتمعات العربية، ومدى تأثيرها بالتغيرات الحديثة التي نتجت عن تحولات في أنماط العائلة العربية، وتحولها من النمط القبلي والعائلات الممتدة إلى وحدات أسرية نووية مدنية. ما زالت المجتمعات العربية تقدر الروابط العائلية والعشائرية، وتزيد من أهميتها على الكثير من قيم المجتمع المدني، مما يتيح المجال أمام العديد من ممارسات الفساد التي تغنيها قيم إيجابية في نظر العديدين. وبين إيجابيات التماسك الأسري وسلبيات تعارض المصالح والواسطة والمحسوبية خيط رفيع يساهم فهمه في التغلب على الفساد، وفي الإصلاح والتحول الديمقراطي في الوطن العربي.

بالإضافة للعائلية والعشائرية والقبلية تنتشر في عدة مناطق في الوطن العربي "النزعة المحلية" وفيها يتشدد الشخص لأشخاص آخرين من بلدتهم الأصلية مثلا أو من قريتهم أو من المحافظة التي ينتمون إليها. والنزعة المحلية لا تقل خطرا عن العائلية والعشائرية وخصوصا إذا ارتبطت بالتعصب الديني أو الطائفية مما يحد من تطور الوعي بالصالح العام أو بالمواطنة وينشأ عنها أيضا جو من المحابة وتعارض المصالح أحيانا.

على الرغم من انتشار مظاهر تعارض المصالح والواسطة والمحسوبية في الوطن العربي، إلا أنه لا يتم حتى الآن التعامل معها قانونيا وإداريا على أنها من مؤشرات الفساد، وأنها تتعارض من المساواة في حقوق المواطنة مثل المساواة في الحصول على خدمات،

والحق في التنافس الحر على الوظائف، كما لا تتوفر دراسات معمقة حول مدى انتشار الظاهرة وخطورتها، وتحديد تأثيرها على ثقة الجمهور في نزاهة الجهاز الحكومي وفي مدى تمثيله لمصالح الجميع بدون تمييز.

نركز هنا على تعارض المصالح والمحاباة في الجهاز التنفيذي الرسمي أو الحكومي على اعتبار أنه المشغل الأكبر في العديد من الدول العربية، ولأن بناء الثقة بين المواطنين وهذا الجهاز أمر أساسي لممارسة المواطنة ومهم في التنمية والتحول الديمقراطي ومحاربة الفساد. كما أن العمل في الجهاز الحكومي يفترض بالضرورة البحث عن الصالح العام، وإقرار قيم العدالة والمساواة بين جميع المواطنين.

تعريف ومصطلحات:

المحسوبية أو محاباة الأقارب أو الوساطة تعني تفضيل الأقارب أو الأصدقاء الشخصيين بسبب قرابتهم وليس كفاءتهم. والكلمة تستخدم للدلالة على الازدراء. فمثلاً إذا قام أحد المدراء بتوظيف أو ترقية أحد أقاربه الموظفين بسبب علاقة القرى بدلاً من موظف آخر أكفأ ولكن لا تربطه علاقة بالمدير فيكون المدير حينها متهماً بالمحاباة. وقد ألمح بعض علماء الأحياء بان الميل نحو محاباة الأقارب أمر غريزي وشكل من أشكال انتقاء الأقارب.

والمحسوبية أيضاً هي تبادل البضائع والخدمات مقابل دعم سياسي. فالمحسوبية نظام سياسي جوهره علاقة لامتاتلية بين مجموعات من الفاعلين السياسيين الموصوفين بأنهم رعاة وعملاء وأحزاب سياسية.

ريتشارد جراهام عرف المحسوبية بأنها مجموعة من الأفعال القائمة على مبدأ أخذ هناك، أعط هنا، بأسلوب يتيح لكل من العملاء والرعاة جني الخيرات من دعم الآخر. الأكثر من ذلك أن المحسوبية تتميز عادةً بـ "أنظمة المبادلة حيث يبادل المصوتون الدعم السياسي بنتائج مختلفة من عملية صناعة القرار العام." (١)

يكن المدخل الرئيسي لفهم المحسوبية في التأكيد ليس فقط على العلاقات النفعية المتبادلة لعملية المبادلة ولكن في التأكيد أيضاً على النفوذ أو الموقف. فينطوي الأمر على آلية انتقائية في الوصول إلى الموارد والأسواق الرئيسية. فعند توفيرها، يعتمد الرعاة أو

^(١) المعجم الوسيط مجمع اللغة العربية بالقاهرة، الطبعة الثالثة عام ١٩٩٨ باب حسب

أحياناً الرعاة الفرعيون أو السماسرة (على إخضاع واعتماد العملاء. فمقابل الحصول على بعض المكاسب، ينبغي أن يقدم العملاء دعماً سياسياً. فالمحسوبية بوصفها إستراتيجية للتنظيم السياسي تختلف اختلافاً كبيراً عن الاستراتيجيات الأخرى التي تعتمد على قبولها لنطاق أوسع من الأهداف المبرمجة أو تركيز ببساطة على درجات أعلى من الكفاءة.

ويفترض في الغالب أن المحسوبية هي أثر من آثار نقص التطور السياسي وأن التحديث السياسي سيحد منها أو ينهياها. ولكن هناك آراء أخرى تؤكد على استمرارية المحسوبية - ولكن الرعاية المرتبطة بها - تم إقرارها.

العنصرية أو التمييز العرقي: هو الاعتقاد بأن هناك فروق وعناصر موروثية بطبائع الناس و/أو قدراتهم وعزوها لانتمائهم لجماعة أو لعرق ما - بغض النظر عن كيفية تعريف مفهوم العرق - وبالتالي تبرير معاملة الأفراد المنتمين لهذه الجماعة بشكل مختلف اجتماعياً وقانونياً. كما يستخدم المصطلح للإشارة إلى الممارسات التي يتم من خلالها معاملة مجموعة معينة من البشر بشكل مختلف ويتم تبرير هذا التمييز بالمعاملة باللجوء التعميمات المبنية على الصور النمطية وباللجوء إلى تليفقات علمية (٢).

أولئك الذين ينفون أن يكون هناك مثل هذه الصفات الموروثة (صفات اجتماعية وثقافية غير شخصية) يعتبرون أي فرق في المعاملة بين الناس على أساس وجود فروق من هذا النوع أنه تمييز عنصري. بعض الذين يقولون بوجود مثل هذه الفروق الموروثة يقولون أيضاً بأن هناك جماعات أو أعراق أدنى منزلة من جماعات أو أعراق أخرى. وفي حالة المؤسسة العنصرية، أو العنصرية المنهجية، فإن مجموعات معينة قد تحرم حقوقاً و/أو امتيازات، أو تؤثر في المعاملة على حساب أخرى.

بالرغم من أن التمييز العنصري يستند في كثير من الأحوال إلى فروق جسمانية بين المجموعات المختلفة، ولكن قد يتم التمييز عنصرياً ضد أي شخص على أساس جذورية أو ثقافية، دون أن يكون لديه صفات جسمانية. كما قد تتخذ العنصرية شكلاً أكثر تعقيداً من خلال العنصرية الخفية التي تظهر بصورة غير واعية لدى الأشخاص الذين يعلنون التزامهم بقيم التسامح والمساواة.

(٢) من ويكيبيديا، الموسوعة الحرة/ <http://ar.wikipedia.org/wiki/>

وبحسب إعلان الأمم المتحدة، فإنه لا فرق بين التمييز العنصري والتمييز الجنوري أو العرقي.

هناك بعض الدلائل على أن تعريف العنصرية تغير عبر الزمن، وأن التعريفات الأولى للعنصرية اشتملت على اعتقاد بسيط بأن البشر مقسمون إلى أعراق منفصلة. يرفض جل علماء الأحياء، وأخصائيو علم الإنسان وعلم الاجتماع هذا التقسيم مفضلين تقسيمات أخرى أكثر تحديداً أو خاضعة لمعايير يمكن إثباتها بالتجربة، مثل التقسيم الجغرافي وغيره.

أولاً: تعارض المصالح:

يمكن تعريف "تعارض المصالح" (٣) بالوضع أو الموقف الذي تتأثر فيه موضوعية واستقلالية قرار موظفة في الوظيفة العامة بمصلحة شخصية مادية أو معنوية تهمها هو هي شخصياً أو أحد أقاربها أو أصدقاءها المقربين أو عندما يتأثر أداءها للوظيفة العامة باعتبارات شخصية مباشرة أو غير مباشرة أو بمعرفته بالمعلومات التي تتعلق بالقرار.

يتحمل الموظف في الموقع العام مسؤولية ضمان عدم وجود أي تعارض للمصالح في الأعمال التي يقوم بأدائها. ففي العديد من الحالات لا يكون تعارض المصالح ظاهراً للعيان، أو معروفاً في المجتمع المحيط بالموظفة، ولكن يكفي أن تكشف قضية واحدة لتهز ثقة المواطنين ليس بالموظفة ومؤسسته فحسب بل في الجهاز التنفيذي ككل.

أمثلة لقضايا تتعلق بتضارب المصالح وتنتشر في الدول العربية:

من القضايا التي أثارت الرأي العام في أكثر من دولة عربية قضايا تنظيم الأراضي، حيث يطلع بعض كبار الموظفين على مخططات التنظيم الهيكلي في السنوات القادمة ويقومون بالإيعاز لأقارب أو شركاء بشراء الأراضي خارج التنظيم بأسعار متدنية وهم يعلمون أن الأسعار سترتفع بطريقة خيالية في المستقبل القريب فور إعلان قرارات التنظيم. وفي دول أخرى يسرب كبار الموظفين معلومات تتعلق بقرارات استيراد بعض السلع أو تصديرها مثل تغيير في الأسعار أو الضرائب أو الرسوم الجمركية مما يؤدي لإقبال أقاربهم أو أصدقائهم من التجار على الشراء للاستفادة الشخصية من هذه القرارات.

(٣) أمان: الائتلاف من أجل النزاهة والمساءلة، التقرير العالمي حول الفساد ٢٠٠٤، ملخص باللغة العربية، رام الله: فلسطين.

هناك أمثلة أخرى من تضارب المصالح ومنها ما يتعلق على سبيل المثال بالمشتريات العامة، حيث يملك بعض الموظفين سلطة وصلاحيه البت في مناقصات والتحكم في مواصفات مواد وخدمات تزودها شركات خاصة بأقاربهم أو أصدقاءهم، أو القيام بمشتريات غير ضرورية بهدف تنفيح أقارب أو أصدقاء، أو تحديد مواصفات يعجز عن توفيرها شركات خارج نطاق معين يستفيدون منه هم.

خلق بيئة تتصدى لظاهرة تعارض المصالح:

لخلق بيئة تتصدى لتضارب المصالح يجب مراعاة عدة قضايا تتعلق بتجنب وجود تضارب مصالح، معالجة الحالات التي تتضارب فيها المصالح والكشف عن حالات تضارب المصالح. سوف نتناول هذه الأمور بشيء من التفصيل فيما يلي:

١. تجنب تضارب المصالح وتتمثل في الآتي:

- **الجانب الأخلاقي:** من الطبيعي أن يتعرض الموظف/ة الحكومي لمواقف تتضارب فيها مصالح العمل مع مصالح شخصية. فالموظف/ة يعيش في المجتمع الذي يعمل فيه والذي تتشابه فيه المصالح باستمرار. الوازع الأخلاقي أساسي في ضمان عدم استغلال الموظف لموقعه/ها. ولكن يجب أن تتوفر آليات محددة مثل تنبيه وتدريب الموظف/ة على المواقع التي قد تتعارض فيها المصالح، وتقديم حوافز مادية ومعنوية تحمي الموظف/ة من الإغراءات المرتبطة باستغلال الوظيفة. من المهم التركيز على ضرورة إشهار أي تعارض للمصالح والتنحي عن المهمة التي تتواجد فيها شبهة تعارض مصالح، أو إبلاغ المسؤولين بهذه الحالة حتى تتوافر رقابة أعلى على القرار الذي يوجد فيه شبهة تعارض مصالح.

- **الجانب القانوني:** على الرغم من أن القانون وحده ليس ضمانا كافيا لتجنب تضارب المصالح، إلا أن وجود نص قانوني واضح يحمل تعريفا لتضارب المصالح والمواقع التي يتوجب على الموظف الحكومي إشهار معلومات متعلقة بالمهمة التي يقوم بها بالإضافة لعقوبات واضحة في حالة حدوث خلل ما، يشكل خطوة مهمة على طريق تجنب تعارض المصالح. وجود نصوص قانونية يوفر أداة في أيدي نشطاء المجتمع

المدني لإثارة الوعي حول الظاهرة وأيضا لإثارة قضايا قانونية ومجتمعية ضد تعارض المصالح.

- **سمعة الموظف:** تتأثر سمعة الموظف/ة بأي شبهة حول تعارض المصالح حتى لو كان القرار الذي اتخذ صائبا ولمصلحة العمل. ولذا فإن اتقاء مواطن الشبهات أفضل للموظف/ة، هذا بالإضافة لاعتماد مبادئ الشفافية والوضوح في مبررات القرار الذي تم اتخاذه. كلما ارتفعت مكانة أو منصب أو منزلة الموظف/ة في السلم الوظيفي كلما كان من الضروري الاهتمام بأصغر التفاصيل التي قد تثير شبهات تضارب المصالح.
- **سمعة المؤسسة:** تثير شبهات تعارض المصالح شكوكا حول المؤسسة وليس حول الموظف/ة فقط، لذا تتحمل المؤسسة مسؤولية خاصة في رقابة الإجراءات وسلامتها، فسمعة المؤسسة تحدد مدى ثقة الجمهور بها تحديدا وبالجهاز الحكومي التنفيذي بشكل عام. تتحمل المؤسسة أيضا مسؤولية تعزيز وتشجيع موظفيها الذين يحرصون على الشفافية والنزاهة في عملهم، وتتحمل أيضا مسؤولية تطوير وتطبيق ميثاق أخلاقي للإجراءات الإدارية التي تقع تحت مسؤوليتها.

لضمان تجنب أي اتهامات قد تواجه الموظف/ة أو المؤسسة يجب أن:

- يتم الاحتفاظ بسجلات موثقة حول الأعمال ذات العلاقة بالجمهور مثل ملفات المناقصات وملفات تعيين الموظفين الجدد وغيرها
 - تحديد معايير واضحة للعمل وإتاحتها للجمهور من خلال نشرات أو كتيبات أو صفحة انترنت أو لوحة في مقر العمل أو غيرها من طرق توعية الجمهور
 - عند التعرض لاتهامات بسوء الأداء ينبغي الاهتمام فورا بالحصول على نصيحة مهنية من مسئول قانوني أو إداري في المؤسسة وعدم إهمال القضية حتى تتطور
- يعتبر إقرار الذمة المالية الذي يطلب من أعضاء المجالس المنتخبة أو الوزراء وكبار موظفي الدولة من إحدى الوسائل المستخدمة لتجنب تضارب المصالح حيث يؤدي الكشف المسبق عن ممتلكات وعلاقات هؤلاء الأشخاص إلى إبعاد الشبهات وتجنب مواقف تتعلق بتضارب المصالح.

٢. الكشف عن وجود تضارب مصالح:

الإشهار والإعلان عن أي معلومات قد تعتبر أنها تعارض في المصالح أو قد يثير شبهة تعارض المصالح هو أفضل طريقة لكي يتجنب الموظفة شر المساءلة والشكوك. قد تكون المعلومات التي تم إشهارها ليست ذات أهمية قصوى ولكنها بالتأكيد سوف تؤدي إلى راحة في التعامل بين الزملاء وفي كسب ثقتهم. في حالات أخرى قد يؤدي إشهار هذه المعلومات (مثل قرابة، أو مصلحة مادية أو معنوية) إلى إقصاء الموظفة عن تلك المهمة بالتحديد، ولكنها تكسبه احترام زملاءه ويضمن للمؤسسة مصداقيتها. من الأفضل أن يتنحى موظف/ة عن فتح مناقصة أو مقابلة موظف جديد من أن يتعرض لطائلة الاستجواب القانوني أو شبهات سوء التصرف لاحقاً.

على الموظف/ة في الوظيفة العامة أن يتأكد من أن:

- ليس لديه ما يخفيه عن مدراءه أو مرؤوسيه فيما يتعلق بالمهام الموكلة له أو كيفية أدائها.
- لو رافقه مديره في العمل وراقب أداءه سيعتقد أنه أداء جيد ومنصف للجميع وليس فيه تفضيل لطرف على حستب طرف آخر.
- لا يستفيد هو أو أي من أقاربها أو أصدقاءها من الوظيفة التي يقوم بأدائها.
- لن يستفيد مادياً هو أو أي من أقاربها أو أصدقائها في المستقبل من قرارات يتخذها حالياً.
- ليس في طريقة أداءه لعملها ما يمكن أن يمس سمعتها أو سمعة المؤسسة التي يعمل بها.
- لا تتدخل الأمور الشخصية ولا العلاقات العائلية ولا الصداقات في قراراتها الخاصة.

٣. معالجة قضايا تضارب المصالح:

التحول من العمل الحكومي للعمل الخاص:

من أهم المخاطر التي تتعلق بتضارب المصالح ما يتعلق بانتقال الموظف الحكومي من الوظيفة العامة إلى القطاع الخاص، وقد انتشرت هذه الظاهرة كثيراً في الدول العربية مع زيادة التوجه إلى "الخصخصة"، توفر مجالات عمل في القطاع الخاص لم تكن تتوفر من قبل

إلا في القطاع الحكومي، بالإضافة إلى ارتفاع الرواتب التي يقدمها القطاع الخاص مقارنة من الرواتب المتأكلة التي يدفعها الجهاز الحكومي والتي لا يتم تعديلها دوريا لتتغلب على مشكلة تآكل الرواتب والتضخم وارتفاع أسعار السلع، حتى أصبح راتب الحكومة في العديد من الدول العربية لا يسمح للموظف بالعيش فوق معدلات الفقر. وتقوم العديد من الشركات الخاصة والشركات الكبرى بتعيين موظفين سابقين كمستشارين لها وتدفع لهم رواتب مغرية قد تصل لعدة أضعاف رواتبهم الحكومية.

وعلى الرغم من أن من حق الشخص اختيار طبيعة العمل الذي يقوم به إلا أن هناك مشاكل محددة تنشأ عن هذا التحول منها أن:

١. بعض موظفي القطاع العام وخاصة الموظفين الكبار يملكون سلطة الإطلاع على معلومات وقرارات تفيد الشركات الخاصة، وأي تسرب لهذه المعلومات قد يضر بالمصلحة العامة لصالح فئات خاصة منتفذة.

٢. يملك موظفي الجهاز الحكومي معرفة بالقوانين والإجراءات ويمكنهم الالتفاف عليها، لمصالح خاصة.

٣. يملك موظفي الجهاز الحكومي مجموعة من العلاقات مع أصدقاء وزملاء داخل الجهاز وهذه العلاقات تظل حتى بعد مغادرتهم ويمكن أن تستغل لتحقيق مصالح خاصة.

٤. قد يتخذ بعض موظفي القطاع العام قرارات تساعد الشركة أو المؤسسة التي سيعملون بها في المستقبل.

٥. على الرغم من أن الجانب الأخلاقي مهم جدا في هذه الحالات إلا أن هناك بعض الاحتياطات التي يمكن أن تحد من المخاطر السابقة ومن هذه الإجراءات:

- أن يشترط الجهاز الحكومي عدم الجمع بين وظيفة داخله وأي وظيفة أخرى كان تكون للطبيب عيادة خاصة أو للمهندس شركة مقاولات أو أن يعطي المعلم دروسا خصوصية على أن تتوفر لهؤلاء رواتب حكومية مجزية تكفل لهم الحياة الكريمة وتكون بمثابة تعويض مادي كافي من وظيفته الرسمية.
- أن يشترط الجهاز الحكومي عدم عودة من استقال من الخدمة للعمل في أي وظيفة حكومية أخرى.

- أن يتم وضع شروط خاصة في عقود العمل يتعهد فيها الموظف الحكومي بالحفاظ على سرية المعلومات التي تكون في حوزته أو التي يطلع عليها بحكم وظيفته وأن أي إخلال بهذا الشرط يعرضه للمساءلة القانونية

ابدأ بنفسك:

على نشطاء المجتمع المدني المهتمين بقضايا النزاهة والشفافية أن يبدأوا بأنفسهم أولاً، قبل مساءلة الآخرين. هناك مبادئ بسيطة يمكن لأي شخص أن يطبقها على نفسه سواء كان يعمل في مؤسسة أهلية أو حكومية أو خاصة. من هذه القواعد:

- لا تقم بفعل أي شيء تدرک أو تعتقد بأنه عمل غير قانوني أو غير أخلاقي وتتعارض فيه مصالح العمل مع مصالح ذاتية لك أو لأحد أقاربك، أو أصدقاءك.
- لا تستخدم أي من ممتلكات المؤسسة التي تعمل بها لمنفعتك الخاصة أو منفعة أحد أصدقاءك أو أقاربك.
- لا تشارك في أيتعامل لا يكون له هدف واضح ومشروع.
- اسأل نفسك فيما إذا كانت أية معاملة أو ممارسة تجارية سوف تصمد أمام تدقيق مالي وإداري، أو في نظر الرأي العام في حالة الكشف عنها وتحديدًا فيما يتعلق بتضارب مصالح غير معلن.
- لا تقم بأي عمل من شأنه أن يجعلك غير صادق في أداء مهماتك.
- اطلب المشورة والنصح في حالة الشك.

المطالبة بوثيقة رسمية حول أخلاقيات العمل الحكومي:

صار من المتعارف عليه في دول عديدة صياغة "ميثاق شرف المهنة" أو وثيقة أخلاقيات العمل الحكومي، وهي وثيقة رسمية تصدرها الحكومة لتحديد الممارسات والأخلاقيات التي من المتوقع أن يتبعها الموظفون الحكوميون وتلك التي يجب أن يتجنبونها أو التي تضعهم تحت طائلة المساءلة والعقاب أحياناً. هذه الوثيقة تحمل صفة توعوية ولكنها أيضاً تحدد مسؤولية الموظف الحكومي ودوره. على المواطنين أن يكونوا على إطلاع ووعي بمحتويات هذه الوثيقة وهم هنا يكونون لنشطاء المجتمع المدني عدة أدوار منها:

١. المطالبة بإعداد مثل هذه الوثيقة في حالة عدم وجودها.

٢. إجراء نقاش مجتمعي حول ما يجب أن تحتويه الوثيقة اعتمادا على التجارب الوطنية المختلفة فقد تنتشر في دولة ما الوساطة أو تعارض المصالح أو البيروقراطية في العمل مما يستوجب إعطاء أهمية خاصة لهذه الظاهرة.

٣. قيام مؤسسات النزاهة والشفافية ونشطاء المجتمع المدني بحملات توعية للجمهور العادي لتوعيته بمحتويات وثيقة أخلاقيات العمل الحكومي بطرق مختلفة.

٤. المطالبة برقابة حكومية على مدى التزام الموظفين الحكوميين بأخلاقيات المهنة كما ترد في الوثيقة، ومساهمة مؤسسات المجتمع المدني ونشطاءه في أنشطة رقابة موازية.

٥. تحريك الشكاوى العامة حول أي اختراقات وإثارة الرأي العام والإعلام حول الظاهرة.

المطالبة بأن تعكس القوانين والتشريعات الوطنية مضمون وثيقة أخلاقيات العمل الحكومي:

على نشطاء المجتمع المدني أن يطالبوا الجهاز التشريعي في بلادهم بأن تعكس التشريعات والقوانين الوطنية أخلاقيات العمل الحكومي المتفق عليه، وإقرار تشريعات جديدة أو تعديل التشريعات بحيث تتم مساعلة ومحاسبة من لا يلتزم بها. على الرغم من أن التشريعات والقوانين ليست ضمانا أو جدارا واقيا للتجاوزات إلا أن وجودها يطمئن المواطن العادي ويشكل أداة هامة في أيدي نشطاء المجتمع المدني لتحريك قضايا تهم الرأي العام، وتساهم في تغيير الأنماط الاجتماعية السائدة.

ثانياً: المحاباة:

تعرف "المحاباة" هنا على أنها استخدام للعلاقات القرابية أو العلاقات العشائرية أو العائلية أو الحزبية أو الجهوية أو الطائفية لغرض اكتساب مصلحة أو تسهيل مهمة أو التهرب من مسؤولية ليست من حق المنتفع أو لتجاوز أنظمة وقوانين محددة. هناك أشكال مختلفة من المحاباة والتي تنتشر في البلدان العربية بمسميات مختلفة منها على سبيل المثال محاباة الأقارب في التوظيف أو المحسوبيّة وتعرف أيضاً بالشفاعة، وعلى نطاق واسع بالواسطة.

يستخدم البعض القرآن الكريم لتبرير الشفاعة باستخدام قوله عز وجل: "من يشفع شفاعة حسنة يكن له نصيب منها ومن يشفع شفاعة سيئة يكن له كفل منها" (سورة النساء الآية ٨٥). وكذلك بعض الأحاديث لرسول الله صلى الله عليه وسلم، ومنها قوله "اشفعوا توجروا"، وقوله صلى الله عليه وسلم "لأن أمشي مع أخي في حاجة خير لي من أن أعتكف في مسجدي هذا شهراً"، وقوله "من كثرت نعمة الله عنده كثرت حاجة الناس إليه".

إن هذا الاستعمال يغفل الخيط الرفيع بين دعوة الدين الإسلامي للتكافل والترابط المجتمعي وبين استغلال العلاقات لمصلحة ذاتية. فلا يوجد شفاعة حسنة وأخرى سيئة لأنه ببساطة لا يمكن الفصل بين المصلحة الذاتية التي قد تكون مادية أو معنوية (على صورة مكانة اجتماعية أو تقدير معنوي للشخص الذي يقوم بالواسطة)، وبين المصلحة العامة التي يدعي البعض أنه يهدف لها عن طريق مساعدة فقير في الحصول على خدمة أو خريج جديد في الحصول على وظيفة. الخروج عن قواعد الوظيفة قد يكون مفيداً لإنهاء إجراءات معقدة، ولكن هذا أمر لا يمكن قبوله لأن الذي ينتهك قواعد الخدمة لا يسعى بذلك إلى خدمة جميع المواطنين وإنما يخرج عنها لمن يحقق مصلحة خاصة مباشرة لشاغل المنصب العام أو لمن يهمه أمرهم من الأصدقاء والأقارب مما يجعل الوظيفة العامة مصدراً للثراء وبسط النفوذ ويؤدي إلى تركيز الثروة في أيدي فئة معينة.

الصحوبية أو الزبائنية، وهي نوع خاص من المحاباة التي تتم بناء على علاقات الصداقة أو الانتماء لحزب أو مجموعة سياسية أو اجتماعية محددة. ينتشر هذا الشكل من أشكال المحاباة بدرجة كبيرة في الدول العربية، حيث يحصل أعضاء الحزب الحاكم وأصدقائهم على غالبية الوظائف الحكومية والتسهيلات الإدارية والمالية. بل إنه في بعض

الدول يشكل الانضمام للحزب الحاكم الوسيلة الأساسية للحصول على فرص تعليم جامعي ومنح ووظائف وأحيانا على معونات اجتماعية وخدمات تأمين صحي وغيرها. هذا الشكل من أشكال الفساد يوجد أيضا في العديد من أحزاب المعارضة والمؤسسات الأهلية التابعة لها ولكن وجوده في الحزب الحاكم يؤثر بالأساس على تركيبة الجهاز التنفيذي الحكومي الذي يفترض أن يكون متاحا لخدمة جميع المواطنين بغض النظر عن انتماءاتهم.

في بعض الدول العربية تنتشر أيضا أنواع من الزبائنية الطائفية والتي تسعى فيها كل طائفة دينية أو مجموعة عرقية لتعزيز نفوذها في الجهاز الحكومي مما يخلق توزيعا لمناطق النفوذ والسيطرة في الجهاز التنفيذي.

المحاباة في العالم العربي تميز أيضا ضد النساء:

المصالح المتشابكة والواسطات تفيد الرجال أو الذكور في العائلة الممتدة أو القبيلة أو الحزب السياسي. فالعائلة والقبيلة والعشيرة تتباهى برجالها الذين يشغلون مناصب مهمة ويشكلون بالتالي ضغطا لضمان وصول أكبر عدد ممكن من "رجال" العائلة لمناصب مهمة فهم سيكونون ذخرا لهم في المستقبل. تستثنى النساء غالبا من هذا النوع من الخدمات أو يضطرون للاستعانة بقريب رجل مما يخل بحقوق المواطنة المتساوية بين الرجال والنساء، وفرص كل منهم في الحصول على خدمات عن طريق الوساطة والمحسوبية والزبائنية.

يعاني الفقراء والمهمشين وأحيانا الأقليات من عدم القدرة على الوصول لخدمات عن طريق الوساطة والمحسوبية والتي تعمل لصالح الأغنياء والأقوياء، مما يعني أنهم يدورون في حلقة مفرغة من الحرمان ويصعب عليهم الخروج من حالة الفقر والبطالة والمعاناة. تعزز المحسوبية والوساطة والشللية من حالات التهميش والفقر في المجتمع وحاربتها هي إحدى الوسائل للتصدي لمشكلات الفقر واللاتتمية.

مدى انتشار المحاباة في الوطن العربي:

لا أحد ينكر وجود هذه المظاهر في ثنايا كثير من الملفات والمعاملات الحكومية في الدول العربية، إذ لا يخلو أي مكان من قريب أو صديق يستطيع أن «يمرر» هذا الملف إلى نقطة عبور.

رغم تحفظ المواطنين وشكواهم المستمرة من تأثير "الواسطة" إلا أنهم يجدون أنفسهم تحت ضغط الضرورة يستخدمون الوساطة للحصول على خدمة وإن كان على حساب الغير. أغلب المواطنين يتذمرون من الوساطة ولكنهم يلجئون إليها لأنهم يجبروا على استخدامها أو يعتبرونها حقا من حقوق القرابة والصداقة، ولكن في مجتمع تسوده قيم المواطنة ينبغي أن يحصل المواطن على حقه بدون واسطة من أحد وألا يحصل على حق غيره بواسطة من أحد.

في الأنظمة الاجتماعية العربية تظهر «الفرعة» أي محاولة نجدة الأقارب والأصدقاء مما يغدو «فزاعة» للآخرين بسبب الخوف من ضياع حقوقهم، لمن لا يستحق أو لمن يرون بأنهم أحق منه. هذه المظاهر تؤدي إلى ضياع حقوق المهووبين من أفراد المجتمع الذي هو بواقع الأمر بحاجة لهم للتطوير والتنمية. ويتفق الخبراء على أن هذه المظاهر لها آثار سلبية على التنمية، وهي ظاهره غير صحية تؤدي إلى تفشي الفساد، ويخلق روح الانتهازية لأصحاب النفوذ والحظوظ، كما تخلق روح الحقد والكراهية والسلبية لدى الفئة التي لا تملك هذه الميزة.

لا تتوفر دراسات وإحصاءات دقيقة حول مدى انتشار هذه المظاهر في العالم العربي، علما بان هناك شعور عام بأنها منتشرة إلى حد كبير. في دراسة أجرتها مؤسسة الأرشيف العربي في الأردن؛ وجدت أن ٤٥.٨٣% من المستطلعة آراؤهم يبحثون عن واسطة قبل التوجه لإنجاز معاملة في مؤسسة حكومية أو خاصة و ١٩.١٦% يلجأون للواسطة بعد البدء في المعاملة مما يرفع نسبة الذين يعتمدون على الوساطة إلى حوالي ٦٥%. و ٤٠.٥٩% من هؤلاء يعتقدون أنه لا يمكن إنجاز المعاملة بدون واسطة، وعلى الرغم من ذلك يعتقد ٨٥.٨٣% أن الوساطة شكل من أشكال الفساد، كما يعتقد ٨٧.٢٢% انه يجب القضاء على الوساطة.

٤) سكرها، باسم وسائدة الكيلاني، ٢٠٠٢، السر المعلن: الوساطة في الأردن، مؤسسة الأرشيف العربي: الأردن.

البيئة المعززة للمحابة:

- تظهر المحابة في ممارسات باتت لكثرة استخدامها تعتبر طبيعية وقد زاد انتشارها في الوقت الحاضر في العديد من المؤسسات العربية وترجع لعدة أسباب منها:
- تأثير القيم الاجتماعية السائدة (مثل الولاء العائلي أو العشائري) وإعادة إنتاجها دون استجابة للمتغيرات الحديثة.
 - انتشار الفقر والظروف الاجتماعية والاقتصادية الصعبة التي تمر بها بعض الدول العربية والتي تؤدي إلى شح المصادر اللازمة لخلق فرص عمل، أو لأداء الخدمات الموكلة للدولة.
 - ارتفاع معدلات الخصوبة التي ترفع معدلات الإعالة وتضيف أعباء على الدولة في توفير خدمات أساسية للمواطنين.
 - عجز المؤسسات الحكومية عن تقديم الخدمات المناطة بها بسبب البيروقراطية والترهل الوظيفي وقلة الكفاءة مما يدفع المواطنين إلى البحث عن واسطة لتسهيل الحصول على بعض الخدمات.
 - انتشار البطالة خاصة بين الشباب، فالعالم العربي من المناطق "الفنية" في العالم الذي يزداد فيه عدد الباحثين عن عمل سنويا باطراد مستمر.
 - تكاسل بعض الموظفين من رؤساء ومرؤوسين وإهمالهم وتقصيرهم في أداء المهام الوظيفية الموكلة لهم.
 - غياب الأنظمة والتعليمات الواضحة للجمهور وعدم وعيهم بها وعدم وجود جهات موثوقة يمكنهم اللجوء إليها لتقديم شكاوى في حالة عدم تقيد الموظفين بهذه الأنظمة والإجراءات.
 - غياب الثقة بنزاهة القضاء، بالإضافة إلى تعقيدات وتكلفة التقاضي وعدم الثقة بأجهزة الضبط الاجتماعي.

أهم المخاطر التي تتسبب بها استخدام المحاسبة:

- فقدان الثقة في النظام الاجتماعي السياسي، وبالتالي فقدان شعور المواطن والانتماء القائم على علاقة تعاقدية بين الفرد والدولة فيها مسؤوليات وواجبات وينتج عنها حقوق.
- هجرة العقول العربية والكفاءات والتي تفقد الأمل في الحصول على موقع يتلاءم مع قدراتها، مما يدفعها للبحث عن فرص عمل ونجاح في الخارج. يساهم إفراغ الدول العربية من العقول الواعدة لصالح العلاقات العائلية والعشائرية في استمرار تخلف الدول العربية عن ركب الحضارة والتقدم.
- تركيز ثروات البلاد في أيدي فئة محددة مما يزيد من الفقر ويساهم في هروب الاستثمارات الوطنية.

اقتراحات عملية لمعالجة المحاسبة:

تجربة الحكومة الإلكترونية:

يقترح البعض اللجوء للتكنولوجيا الحديثة لتسهيل الإجراءات الحكومية وتقليل الحاجة إلى التدخل بالواسطة والمحسوبية، وللقضاء على مشاكل البيروقراطية والترهل الحكومي قامت دبي بالبدء بتجربة الحكومة الإلكترونية التي مر عليها عامان وقد سمحت لحد الآن بتقديم أكثر من ٦٠٠ خدمة عبر الإنترنت. لكن المسؤولين في دبي يهدفون إلى توسيع نطاق التعامل عبر الحكومة الإلكترونية للوصول إلى حدود توفير ٧٠ % من الخدمات بصورة إلكترونية مع حلول العام 2005 .

ولتسهيل وصول المواطن إلى المعلومة أو الخدمة التي يرغب الحصول عليها، تم توحيد المرور إلى مختلف القطاعات والمصالح الحكومية عبر بوابة الحكومة الإلكترونية. ومن الخدمات المعروضة، الاستفسار عن الفواتير والمخالفات وتسديدها إلكترونياً. ولتسهيل عملية التسديد الإلكتروني، قامت وزارة المالية بإصدار البطاقة الإلكترونية التي أطلق عليها اسم الدرهم الإلكتروني، والتي يمكن تعبئتها إما عن طريق البنك أو مباشرة عبر الإنترنت. كما يمكن الحصول على العديد من الوثائق كشهادة ميلاد، أو تأشيرة دخول عبر الإنترنت.

ويمكن تجديد العديد من البطاقات الإدارية عبر نفس الطريقة سواء فيما يتعلق بميدان الصحة أو سيطرة السيارات أو إيجار مسكن وغيرها. (٥)

وللسماح للباحثين عن عمل بتقديم عروضهم إلى كافة الدوائر الحكومية أو التعرف على الوظائف الشاغرة، تم استحداث مصلحة التوظيف إلكترونياً eJob، وهذه المصلحة سمحت بتبسيط طريقة عرض الطلبات، بحيث تجمع كلها في قاعدة بيانات موحدة، مما يسمح لمختلف الدوائر الحكومية باختيار الموظفين الذين هي في حاجة إليهم.

ولا تكفي الحكومة الإلكترونية في دبي بعرض خدماتها بل فتحت مجالاً للرد على استفسارات وأسئلة العملاء من خلال مصلحة أنت تسأل... ودبي تجيب "AskDubai" بحيث يمكن إرسال الاستفسار عبر بوابة الحكومة الإلكترونية واستلام الرد بالقنوات المفضلة كالهاتف أو الفاكس أو عبر البريد الإلكتروني بل حتى عبر المحادثة المباشرة عبر الإنترنت

توفر النصوص القانونية العربية التي تحد من انتشار المحاباة:

هناك طريقتان من التعامل مع إشكاليات الوساطة والمحسوبية والشللية في القوانين العربية، تقوم إحداها بتجريم الظاهرة بشكل واضح وصريح في قانون العقوبات، حيث توجد العديد من النصوص القانونية التي تجرم استخدام الوساطة أو المحسوبية منها على سبيل المثال المادة ٣٤٧ من قانون العقوبات السوري الذي ينص على أن "من أخذ أو التمس أجراً غير واجب أو قبل الوعد به سواء لنفسه أو لغيره بقصد إنالة آخرين أو السعي لإنالهم وظيفة أو عملاً أو مقاولات أو مشاريع أو أرباحاً غيرها أو منحاً من الدولة أو إحدى الإدارات العامة أو بقصد التأثير في مسلك السلطات بأية كطريقة كانت عوقب بالحبس من شهرين إلى سنتين، وبغرامة أقلها ضعف قيمة ما أخذ أو عوقب به."

كما ورد نص مشابه في قانون العقوبات اللبناني مادة رقم ٣٥٧. أما المادة ٣٥٨ من قانون العقوبات اللبناني فتتنص على أنه "إذا اقترف الفعل محام بحجة الحصول على عطف قاض أو حاكم أو خبير في قضية عوقب بالحبس من سنة إلى ثلاث سنوات ومنع من ممارسة مهنته مدى الحياة". وجرمت المادة ١٠٥ من قانون العقوبات المصري الوساطة بالنص على

(٥) سالم، حنان. ٢٠٠٣. ثقافة الفساد في مصر: دراسة مقارنة للدول النامية، دار مصر المحروسة: القاهرة.

"كل موظف عمومي قام بعمل من أعمال وظيفته أو امتنع عن عمل من أعمال وظيفته أو أخل بواجباتها نتيجة لرجاء أو توصية أو وساطة يعاقب بالسجن وبغرامة لا تقل عن ٢٠٠ جنيه ولا تزيد عن ٥٠٠ جنيه".

أما الطريقة الأخرى فتعتبر هذه الإشكاليات من أنواع الخلل الإداري الذي تتراوح فيه نسبة المساءلة بين مساءلة إدارية تقدم للمحكمة الإدارية كما في الأردن أو كما في المملكة العربية السعودية التي تعتبر الوساطة أحد المخالفات الإدارية التي يعاقب عليها النظام بالسجن أو الغرامة أو كليهما معاً، بل أنها "تعتبر في حكم الرشوة لما لها من أثر سلبي بالغ على الوظيفة العامة والمواطنين على حد سواء".

وفي المملكة العربية السعودية يقول الكاتب بندر بن عبد العزيز الضبعان(٦): " ورغم أن مبادئنا الإسلامية كلها تحث على العدل والمساواة وتكافؤ الفرص، وهذا ما انعكس في النظام الأساسي للحكم، إلا أننا - مع الأسف - نرى أن الممارسات العنصرية في العمل لم تعالج أو تجرم في الأنظمة (القوانين) السعودية. فنظام الخدمة المدنية (١٣٩٧هـ)، ونظام العمل (١٤٢٦هـ)، ونظام التقاعد المدني (١٣٩٣هـ) ونظام التأمينات الاجتماعية (١٤٢١هـ) كلها "صامتة" تجاه الممارسات العنصرية التي قد ترتكب ضد المخاطبين بتلك الأنظمة من متقدمين وموظفين ومتقاعدين".

جميع الدساتير العربية والقوانين الأساسية تنص على المساواة والعدل وتكافؤ الفرص:

حتى في البلدان العربية التي لا يوجد فيها نص قانوني صريح يجرم أو يمنع مظاهر المحاباة بأشكالها المتعددة، إلا أنها جميعاً تنص على مبدأ المساواة في الفرص بغض النظر عن الانتماء الديني أو العرقي أو الطائفي أو السياسي أو اللغة أو الطبقة الاجتماعية والنوع الاجتماعي. والمساواة تفترض عدم حصول شخص أو أشخاص على منفعة عامة على حساب الآخرين. يمكن للمواطنين ولنشطاء المجتمع المدني الاعتماد على نصوص المساواة لإثبات أي تمييز ضدهم أدى لعدم حصولهم على منفعة ما أو حصول آخرين على هذه المنفعة بدون وجه حق.

(٦) بندر بن عبد العزيز الضبعان، صحيفة الاقتصادية مقال بعنوان "الممارسات العنصرية في العمل، متى نحظرها؟"

١١ ديسمبر ٢٠١٢ العدد ٧٠٠١

القانون وحده ليس ضمانا لانتهاء المحاباة:

من المعروف أن الدول المذكورة أعلاه تعاني من استفحال في الوساطة والمحسوبية والشليمة على الرغم من وجود نصوص قانونية وهذه إشكالية عامة تتعلق في الفجوة بين نص القانون وتطبيقه، ومدى وعي المواطنين بوجود القانون وإمكانية استخدامه، وضعف الأجهزة القضائية وفي بعض الأحيان عدم ثقة المواطنين بها. إلا أن هذه الأمور جميعها لا تنفي أهمية وجود النصوص القانونية التي توفر إطار حماية ومرجعية في جميع القضايا التي تتعلق بالفساد وسوء استخدام السلطة.

خلق بيئة معززة للحد من المحاباة:

فهم طبيعة المجتمع وإشكالياته هو حجر الأساس للتخلص من المحاباة ولتعزيز ثقة المواطنين بالمؤسسة الرسمية، ولتعزيز الديمقراطية والشفافية والمساءلة، وللمساهمة في استقطاب الاستثمارات الوطنية والأجنبية، والبدء في محاربة الفقر والسير بخطى حثيثة نحو التنمية. هناك العديد من الخطوات التي يمكن البدء بها، بعضها يجب أن تقوم به المؤسسة الرسمية وموظفيها، وبعضها مهمة نشطاء المجتمع المدني. من هذه الخطوات: (٧)

وضع الشخص المناسب في المكان المناسب:

عندما يتم التوظيف بناء على حاجة المؤسسة وكفاءة وإمكانيات الشخص، وليس اسم عائلته أو قبيلته، وليس لعلاقته أو قرابته بأحد الموظفين المهمين في البلد تبدأ الخطوة الأولى نحو كسر حلقة من الممارسات السلبية "المجاملات" و"الخواطر".

للوصول إلى إجراءات توظيف مناسبة هناك بعض الإجراءات العملية التي يمكن القيام بها وهي:

- الإعلان العام عن الوظائف الشاغرة بما يضمن وصوله لأكبر قطاع من المهتمين.
- تحديد المواصفات اللازمة لملء الفراغ من شهادات علمية وخبرات عملية ونشرها مع الإعلان وإتاحتها لجميع الراغبين في التقدم للوظيفة.

(٧) جاكلين سميث كيف تتعامل مع المحاباة في مكان العمل؟ www.forbesmiddleeast.com ٢٠١٢/١١

- تحدد لجنة محايدة ذات تمثيل متوازن من المؤسسة قادرة على تحديد الشخص المناسب للوظيفة لمراجعة الطلبات جميعها وتحديد قائمة مختصرة بأفضل المرشحين (تحديد عدد الأشخاص الذين يمكن مقابلتهم).
- يطلب من أعضاء اللجنة توقيع تعهد خطي بأن ليس لهم علاقة قرابة أو صلة شخصية بأي من المرشحين للوظيفة، وأنهم يتعهدون بالإفصاح عن أي ضغوط قد يتعرضوا لها في هذا المجال.
- يتم كتابة تقرير مفصل بإجراءات المقابلة وأسباب رفض أو قبول المرشح للوظيفة.
- يجب أن تكون الوظائف متاحة بنفس القدر لجميع الأشخاص الذين يملكون المؤهلات بغض النظر عن النوع الاجتماعي والخلفية الاجتماعية والسياسية والفكرية والإعاقة.
- يجب أن تتاح فرصة للذين لم يتم اختيارهم للسؤال عن أسباب عدم حصولهم على الوظيفة، وأن يتم التعامل بإيجابية وتفهم مع مثل هذه التساؤلات.

مؤشرات لتشخيص تعارض المصالح والمحاباة:

- تضارب المصالح والشللية والمحسوبية والزيابئية والواسطة والشفاعة وغيرها من مظاهر استخدام المنصب العام لمصالح ذاتية ليست قدرا لا مفر منه، وهي من مؤشرات الفساد التي يجب التصدي لها بقوة وفاعلية. هناك متطلبات لا بد منها للتصدي لهذه الظاهرة. فهل يوجد في بلدك:
- سيطرة كبيرة للعشائر أو القبائل أو الحزب الحاكم تتعارض مع مبادئ الإدارة الحديثة
- إمكانية حل الخلافات والتعارض بين أسلوب العمل (العشائري والمهني الحديث) بما يخدم الصالح العام.
- قانون وطني يحدد مبادئ ومعايير التصدي لتضارب المصالح، وكيفية التعامل مع مظاهر المحاباة.
- إجراءات وقواعد تمنع مظاهر استغلال المنصب العام بعد ترك الموظف الحكومي لعمله في المؤسسة العامة.
- آليات ومعايير واضحة للتعيين في الوظائف الحكومية.

- معايير واضحة تتبعها المؤسسات الحكومية للتصدي لظاهرة تعارض المصالح والمحابة.
- وعي بين الموظفين الحكوميين بهذه المعايير.
- وعي بين أوساط المواطنين بهذه المعايير.
- مراكز تقدم استشارات قانونية ومهنية للموظفين الحكوميين حول الإدارة الجيدة وحل المشاكل الإدارية الناجمة عن تضارب المصالح أو المحابة.

المحابة بالمملكة العربية السعودية:

كشفت دراسة قياس رأي عام قام بها مركز الملك عبد العزيز للحوار الوطني^٨ ونقلتها جريدة الشرق الأوسط، بوجود قناعة من ٦٠ في المائة من المستطلعة آراؤهم، بتأثير المحسوبة على عمليات التوظيف، وتزداد هذه القناعة بوجود المحسوبة في الحصول على الوظائف، في صفوف حملة الشهادات العليا، بينما تنخفض هذه القناعة إلى النصف لدى الذين يحملون مؤهل الثانوية العامة وأقل.

وتشير نتائج تلك الدراسة، إلى أن «المديرين» يرون بنسبة أكبر وجود مشكلة المحسوبة في المجتمع السعودي، حيث يرى ٧٠ في المائة من المديرين المستطلعة آراؤهم في هذه الدراسة، وجود هذه المشكلة، بينما تنخفض هذه النسبة إلى ٦٠ في المائة لدى الموظفين، كما أظهرت الدراسة اختلافا جوهريا في مستوى القناعة بدور التعليم العام في المساهمة في رفع مستوى ثقافة وأخلاقيات العمل عند الشباب السعودي، وذلك حسب كل من مستوى اللغة والمؤهل العلمي وطبيعة العمل.

وأظهرت الأرقام أن ٥٧ في المائة ممن مستواهم منخفض في اللغة الإنجليزية أبدوا قناعة بجدوى التعليم العام في رفع مستوى ثقافة العمل، في حين انخفضت تلك النسبة إلى ٤٥.٨ في المائة لمن مستواهم عال في اللغة، وكما أظهرت الدراسة أن ٣٥.٦ في المائة فقط من المتعلمين من حملة شهادات الماجستير والدكتوراه على قناعة بدور التعليم العام في رفع مستوى ثقافة العمل، في حين كان لـ ٧٠ في المائة من حملة الشهادة الثانوية مثل تلك القناعة.

(٨) صحيفة الوثام الإلكترونية مقال بعنوان "استطلاع للرأي يكشف: ٧٠ بالمائة يقرون بوجود المحابة في العمل" ١٣

ومن النتائج التي خلصت إليها هذه الدراسة، أن ٣٦.٦ في المائة مقتنع بأن وزارة العمل تسهم بشكل إيجابي في تثقيف الشباب السعودي عن العمل، وهو ما يعني أن ٦٣.٣ في المائة غير مقتنعين بقيام وزارة العمل بهذا الدور، وتبين نتائج الدراسة أن الفئة العمرية المحصورة بين ٣٥ إلى أقل من ٤٥ عاماً، تتجه إلى الاعتقاد بشكل أقوى من غيرها من شرائح المجتمع الأخرى، بأن مساهمة وزارة العمل ضعيفة، ولا تخدم عملية تثقيف القوى العاملة في السعودية، كما أن لمستوى التعليم للفرد علاقة عكسية مع الاعتقاد بفاعلية دور وزارة العمل، حيث يعتقد ١٩.٢ في المائة فقط من حملة الشهادات العليا بفاعلية أنشطة وزارة العمل، في حين يعتقد ٥٧.٣ في المائة من حملة الشهادة الثانوية فأقل، بفاعلية أنشطة الوزارة. الدراسة اهتمت بشكل جدي لمعرفة مدى التزام السعوديين بمواعيد أعمالهم. ثلث عينة الدراسة فقط تعتقد أن المجتمع السعودي يلتزم بالمواعيد والأوقات، أما ٤٧ في المائة أبدوا عدم قناعتهم وبلغ معدل المقتنعين بالتزام المجتمع السعودي بالمواعيد والأوقات من العاملين في القطاع الخاص ٣٦.٤ في المائة، بينما انخفض معدل المقتنعين بذلك في القطاع العام إلى ٢٩.٣ في المائة.

وأظهرت نتائج الدراسة الميدانية أن ٥٤.٥ في المائة من عينة الدراسة، تعتقد أن المجتمع السعودي يغلب عليه الأمانة والصدق في أداء الأعمال، بينما تبين الأرقام أن حملة الشهادات العليا أقل قناعة من غيرهم بهذا الأمر، حيث تقل نسبة المقتنعين بهم لتصل إلى نحو الثلث فقط.

نتائج الدراسة أثبتت أن موظف القطاع الخاص يحترم العمل والوقت بنسبة كبيرة، بقناعة ٧٩.٥ في المائة، في حين يعتقد ٣٨ في المائة فقط انطباق هذا الأمر على الموظف الحكومي، كما خلصت الدراسة من خلال تلك الأرقام، إلى أن «المجتمع يعتقد بنسبة مضاعفة تميز موظف القطاع الخاص عن موظف القطاع الحكومي في مجال ثقافة العمل. وفي ما يتعلق بتقاليد المجتمع وأثرها على ثقافة العمل عند الأفراد، تظهر الأرقام أن ٦٨.١ في المائة يعتقدون وجود أثر إيجابي كبير للتقاليد على ثقافة العمل، ويرى القائمون على الدراسة أن ذلك يؤكد وجود أثر إيجابي للتقاليد والقيم بالمجتمع السعودي على ثقافة العمل.

وتؤكد الدراسة، التي انتهى منها مركز الحوار الوطني منذ ٣ سنوات تقريبا، تنوع مصادر أنشطة الدولة في مجال ثقافة العمل، لتشمل عددا من المصادر، أهمها: وزارات (العمل، الداخلية، الخدمة المدنية)، بالإضافة إلى قنوات الإعلام السعودي.

وخلصت الدراسة إلى ٦٠ نتيجة عامة، منها: استفادت أقل من ربع العينة من المنتمين إلى القطاع الحكومي من برامج السعودية، مقابل استفادة ثلثين من المستطلعة آراؤهم من نفس البرامج بالقطاع الخاص.

ويعتقد غالبية المستطلعة آراؤهم، أن تطبيق الأنظمة الداخلية في العمل يتغير مع تغير الرؤساء والمديرين في العمل، بينما يعتقد ٥٣ في المائة منهم أن أغلب جهات العمل المختلفة لا يتوافر بها مبدأ للحوار البناء.

وتبين من الدراسة، أن بيئة العمل في القطاع الخاص أفضل منها في القطاع الحكومي، من حيث تطبيق ثقافة العمل بشكل عام.

ويعتقد غالبية المشاركين في استطلاع الرأي العام الذي تبناه مركز الملك عبد العزيز للحوار الوطني، أن التعليم في السعودية بجميع أشكاله لا يقدم الجرعة الكافية في مجال ثقافة العمل وأخلاقياته، وكان من النتائج الصادمة في هذه الدراسة، أن غالبية المستطلعة آراؤهم محدودو المعرفة والاطلاع على أنظمة العمل المتبعة في السعودية.

الفصل الثالث

الإجراءات المنهجية الدراسة

المدخل:

من خلال السعي وراء طبيعة الدراسة والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها لمعالجة موضوع على قدر كبير من الأهمية، وهو دور منظمات المجتمع المدني في مواجهة مشكلة الفقر عند الأطفال، وبناءً على التساؤلات التي سعت الدراسة للإجابة عنها، يشمل الفصل الثالث الإجراءات المنهجية للدراسة التي تشمل نوع الدراسة، ومنهجها، ومجتمع الدراسة، وأسلوب جمع البيانات وأداة جمع البيانات، ومجالات الدراسة وفيما يلي بيان الإجراءات المنهجية للدراسة:

منهج الدراسة:

في ضوء موضوع الدراسة، وما تسعى إلى تحقيقه من أهداف، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي الذي يعرف بأنه "المنهج الذي يتوقف فقط عند وصف جمع البيانات المتعلقة بالظاهرة، بل يتعداه إلى حدوده استقصاء مظاهرها وعلاقاتها المختلفة وكذلك يقوم على تحليل الظاهرة وتفسيرها والوصول إلى استنتاجات في تطوير الواقع وتحسينه".

مجتمع الدراسة وعينتها:

تكون مجتمع هذه الدراسة من بعض العاملين في السلك التعليمي، خلال الفصل الدراسي الأول ١٤٣٧/١٤٣٨هـ، والبالغ عددهم (٥٠).

حدود البحث:-

١. **حدود زمنية:** سوف يتم إجراء هذا البحث في الفصل الدراسي الأول من عام ١٤٣٧هـ-١٤٣٨هـ.
٢. **حدود مكانية:** يطبق هذا البحث على عينة من بعض العاملين في السلك التعليمي بالمملكة العربية السعودية.
٣. **حدود بشرية:** سوف يناقش موضوع المحاباة والعنصرية في العملية الإدارية في الإدارة العامة للتعليم.

أداة الدراسة:

نظراً لطبيعة موضوع الدراسة، ولصعوبة الحصول على البيانات اللازمة باستخدام المقابلة أو الملاحظة ، فسوف يعتمد الباحث في الحصول على المعلومات اللازمة عن طريق الاستبانة التي قامت الباحثة بتصميمها، الرجوع إلى الدراسات السابقة بالإضافة إلى خبرة الباحث وتكونت الاستبانة من جزئين:

١. الجزء الأول: ويختص بالمتغيرات الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة، ممثلة في: العمر، الحالة الاجتماعية ، التخصص الدراسي ، وغيرها.
٢. الجزء الثاني: ويتكون من (٥٠) فقرة ، مقسمة على ثلاثة محاور على النحو التالي:
٣. المحور الأول: وقيس طريقة التعيين وهل ما إذا كانت العلاقة الشخصية سببا في التعيين ويشمل على (١٧) عبارة.
٤. المحور الثاني: وقيس طبيعة العمل وتأثير صلة قرابة المديرية ببعض الموظفين، ويشمل على (١٧) عبارة.
٥. المحور الثالث: وقيس طرق علاج المحاباة الإدارية والتفرقة بالمعاملة، ويشتمل على (١٦) عبارة.

صدق أداة الدراسة:

اعتماد الباحث على صدق المحكمين، حيث قام بعرض المقياس في صورته الأولية على بعض الأساتذة المتخصصين في الإدارة التربوية ، حيث أشاروا إلى بعض التعديلات في صياغة بعض مفردات المقياس وحذف بعض المفردات الأخرى التي لا تعبر عن المهارة المقاسة، كما اقترحوا إضافة بعض المفردات الجديدة، ثم قام الباحث بعرض المقياس على مجموعة المحكمين مرة أخرى بعد إجراء التعديلات واتفقوا جميعاً على أن العبارات المستخدمة في المقياس تتسم بالدقة والوضوح وتعكس في الوقت ذاته السلوك الإجرائي للمهارة التي تمثلها.

ثبات أداة البحث:

1. الاختبار وإعادة الاختبار : ويتم ذلك بتطبيقه على عينة استطلاعية مرتين مني مدته أسبوعان ثم حساب معامل الارتباط بين إجابات المفحوصين في المرتين.
2. الثبات عن طريق التجزئة النصفية: حيث يتم تجزئته الاستبانة إلى جزئين،الجزء الأول يمثل الأسئلة الفردية والجزء الثاني يمثل الأسئلة الزوجية ثم يحسب معامل الارتباط بمعادلة بيرسون، ومعامل ثبات كرونباخ ألفا: ويتم ذلك باستخدام برنامج SPSS والذي من خلاله نحسب معامل التمييز لكل سؤال حيث يتم حذف السؤال الذي معامل تمييزه ضعيف أو سالب، وتعتبر هذه القيم معبرة عن ثبات المقياس ، ويمكن القول بأن الأداة الحالية تتمتع بدرجة مرتفعة من الثبات .

أساليب جمع البيانات:

لقد تم الاعتماد على الآتي:-

1. الجانب النظري: وفيه يتم الرجوع إلى الكتب والمقررات والمراجع العلمية والدوريات التي تخص الموضوع.
2. الجانب العملي: يكون عن طريق المقابلة والاستبيان وأخذ عينة عشوائية من بعض العاملين في السلك التعليمي بالمملكة.

أساليب المعالجة الإحصائية للبيانات:

بعد الانتهاء من جمع الاستمارات وعددها (٥٠) استبيان تم ترقيمها وتفريغها وإدخالها بالحاسب الآلي باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم التربوية (spss). استخدمت الباحثة مقياس ليكرت الثلاثي كما هو موضح أدناه:

سلم الإجابة			
الإجابة	نعم	لا	أحيانا
الدرجة	٢	١	٣

الفصل الرابع

مناقشة النتائج.

التوصيات

أهم النتائج:

١. جميع من شمل هن الاستبيان يعتقدن بأنهن نلن الوظيفة بمؤهلاتهن
٢. حوالي ٧٠% ممن شملهم الاستبيان يعتقدون بأن القرابة (أو ما يسمى بالواسطة) شيء أساسي للحصول على الوظيفة.
٣. أكثر من نصف من شملهن الاستبيان يعتقدن بأن بعض زميلاتهن تربطهن صلة قرابة بالمديرة وأن هذه الصلة تميزهن بمعاملة أفضل من المديرة.
٤. هناك نسبة غير قليلة تعتقد بأن باقي الموظفين يضايقنهن بسبب تفضيل المديرة لهن لأنهن مجتهدات ومخلصات لأعمالهن.
٥. رفضت معظم الموظفين المشمولات بالاستبيان استبعاد الموظفين التي تربطهن صلة قرابة من العمل بنفس المدرسة.

وكان من ضمن المقترحات التي أقرها المشاركون بالاستبيان:

- نشر ثقافة المساواة بين الموظفين وعدم تمييز طرف على طرف.
- جعل إدارة الأطراف القريبة تابعة لمدير آخر أو مرجع آخر.

أهم التوصيات:

١. ضرورة التنشئة الصالحة عبر بث الأخلاق الحميدة منذ الصغر في الأجيال الناشئة، وتويعدهم على الاعتماد على الله وحده، ثم على سواعدهم وكفاحهم، وإفهامهم أن اللجوء إلى الوساطة هو من قبيل إهدار الكرامة الإنسانية، التي أوجب الله على المسلمين احترامها؛ كما نصحهم نبيه - صلى الله عليه وسلم - بذلك.
٢. تويعيد الأجيال الناشئة على نبذ المحاباة، من خلال نشر ثقافة رفض "الفرعة" إلا في المحمود، وتأكيد أن طاعة الله مقدمة على رضا الأقارب والأصدقاء.
٣. أهمية التفات الباحثين والدارسين إلى زيادة رقعة الأبحاث والدراسات التي تتناول جزئيات الفساد الإداري، وسبب أغوارها جيدًا، وعدم التقليل من شأنها؛ حتى لا يستصغر المجتمع خطرًا.

٤. ضرورة إصلاح الهيكل الإداري بما يشمل من رواتب مُجزية، وحوافز ومكافآت وغيرها؛ حتى تكون الوقاية كاملة وشاملة ولا باب فيها للإغراء.
٥. على كبار القادة والمسؤولين في الهيئات والشركات المختلفة، أن يجعلوا من أنفسهم قدوة لموظفيهم، في رفض الوساطة والمحاباة، وكذلك المساواة بين جميع الموظفين في المكافآت والحوافز، وغيرها من الأمور المحفزة.
٦. تفعيل دور الإعلام في الحض على ترك الوساطة والمحسوبية والرشوة وغيرها، من خلال حملات إعلامية وتقاريرَ وتحقيقات صحفية منوّعة، يتم نشرها بين فترة وأخرى؛ لبيان خطورتها، والتحذير منها.
٧. الاستعانة بوسائل الإعلام الجديد بما تشمله من شبكات اجتماعية ومواقع التواصل وغيرها، في التنبيه إلى خطورة الظواهر السابقة محل الدراسة، وإنشاء مجموعات خاصة من خلالها لنشر كل ما يمكنه التحذير من خطورة تلك الظواهر.

المراجع:

١. المعجم الوسيط مجمع اللغة العربية بالقاهرة، الطبعة الثالثة عام ١٩٩٨ باب (حسب)
٢. من ويكيبيديا، الموسوعة الحرة <http://ar.wikipedia.org/wiki/>
٣. أمان: الائتلاف من أجل النزاهة والمساءلة، التقرير العالمي حول الفساد ٢٠٠٤، ملخص باللغة العربية، رام الله: فلسطين.
٤. سكجها، باسم وسائدة الكيلاني، ٢٠٠٢، السر المعلن: الواسطة في الأردن، مؤسسة الأرشيف العربي: الأردن.
٥. سالم، حنان. ٢٠٠٣. ثقافة الفساد في مصر: دراسة مقارنة للدول النامية، دار مصر المحروسة: القاهرة.
٦. بندر بن عبد العزيز الضبعان، صحيفة الاقتصادية مقال بعنوان " الممارسات العنصرية في العمل، متى نحظرها؟" ١١ ديسمبر ٢٠١٢ العدد ٧٠٠١
٧. جاكلين سميث كيف تتعامل مع المحاباة في مكان العمل؟ صحيفة فوربس الشرق الأوسط www.forbesmiddleeast.com ٢٠١٢/١١
٨. صحيفة الوثام الإلكترونية مقال بعنوان "استطلاع للرأي يكشف: ٧٠ بالمائة يقرون بوجود المحاباة في العمل" ١٣ مارس ٢٠١١

الملاحق
استمارة الاستبيان