دهـــاليز المـــــــؤسسات

فلسفة الاختلالات الإدارية وغياب الحوكمة

د.أنور عبدالله ليمان

٢٠٢٥م

المحتويات

المقدمة ٧
الفصل الأول..... ١٠
دهاليز المؤسسات المفهوم، الجذور، والدلالات التنظيمية ١٠
ما المقصود بـدهاليز المؤسسات ١٠
جذور تشكُّل الدهاليز في المؤسسات ١٠
الدهاليز كمنظومة موازية للتنظيم الرسمي ١١
بين الدهاليز والإصلاح المؤسسي ١٢
الفشل الإداري..... ١٢
الوقت كعملة..... ١٤
الفشل الإداري كحاضنة للتجاوزات ١٧
الاختلال الإداري ١٩
فلسفة الاختلال الإداري ٢٠
مدارس الاختلال الإداري، فنون استخلاص القيمة..... ٢٢
الاختلال الإداري كعمل فني ٢٥
الشفافية (النكتة الكبرى) ٢٥
الاختلال الإداري في المنظومة التربوية ٢٦
المدير الذي يعرف كل شيء ما عدا التعليم..... ٢٨
الإشراف التربوي زيارة أم سياحة؟..... ٢٩
فلسفة الزمن الإداري ٣٣
الاختلال الإداري التربوي كنظام وقيم..... ٣٤
الاختلالات في الورش التدريبية غير المقننة وعدم تنفيذها على أرض الواقع.. ٣٤
الاختلالات التي تجعل التدريب نشاطًا بلا روح وبلا نتائج:..... ٣٦
الاختلالات في إجبار التلاميذ على دفع رسوم دون إيصالات مالية..... ٣٨
الاختلالات في تمليك العربات الحكومية للمديرين..... ٤١
الاختلال الإداري التربوي أثره طويل الأمد..... ٤٣

الآثار المترتبة على الاختلال الإداري التربوي.....٤٣
استراتيجيات مكافحة الاختلال الإداري في التربية.....٤٤
الفصل الثاني.....٤٦
الاختلال الإداري والوظيفة العامة.....٤٦
الاختلال الإداري بالقطاع الخاص الوجه المهذب للعبث.....٤٨
فلسفة الاختلال الإداري حين يتحول الخطأ إلى عُرف.....٥٠
سيكولوجية الكائن الإداري المتجاوز.....٥٦
الوصايا الثلاث عن الاختلال الإداري.....٥٨
الفصل الثالث.....٥٩
احتكار الوظائف وانبثاق اللجان.....٥٩
زول واحد وعشرة كراسي.....٥٩
مفهوم احتكار الوظائف.....٥٩
عبقرية الاحتكار السوداني.....٥٩
الجذور الفلسفية والسلوكية للاحتكار الوظيفي.....٦٠
الأسباب الإدارية والتنظيمية لانتشار الظاهرة.....٦١
فلسفة التحكّم في الكراسي.....٦١
آثار الاحتكار على المؤسسة (الشهد والدموع).....٦٢
الحلول المقترحة (لكنها قد تكون خطيرة على أعصاب المحتكر).....٦٣
رؤية فلسفية لإنهاء الاحتكار الوظيفي.....٦٤
اللجان العبثية.....٦٤
شيوخ الكراسي وأبطال التمسّك بالحياة الإدارية.....٦٦
أنواع المتجاوزين من أصحاب سنّ المعاش.....٦٨
مشاهد من الواقع.....٦٩
الفصل الرابع.....٧٢
أنواع الاختلالات الإدارية حين تتعدد الوجوه ويظل الوجه واحدًا.....٧٢
الاختلال الإداري فنّ تعطيل الشغل بلا مناسبة.....٧٢

تجاوزات المحسوبية ذو الوجه الاجتماعي.....٧٢
فلسفة الرشوة من الورقة إلى النفوذ ٧٥
الرشوة كجزء من فلسفة الإدارة السودانية ٧٥
الاختلال الأخلاقي حين تتغير القيم قبل القوانين ٧٦
الاختلال المؤسسي ٧٧
فلسفة البيروقراطية ٧٨
الروتين والتكرار كقانون طبيعي.....٧٩
الطريق الفلسفي للإصلاح.....٧٩
التجاوزات السياسية.....٨٠
فلسفة التجاوزات السياسية.....٨٠
أسباب التجاوزات السياسية ٨١
رؤية فلسفية لمعالجة التجاوزات السياسية.....٨٢
مطبخ الاختلال الإداري.....٨٣
الاختلال الإداري في السودان.....٨٥
أشكال الاختلال الإداري الشائعة في السودان.....٨٥
فلسفة الاختلال الإداري في السودان.....٨٦
الاختلالات في التصفية والعهدة داخل المؤسسات.....٨٧
مفهوم التصفية والعهدة.....٨٨
آثار الاختلالات على المؤسسة.....٨٩
آليات منع الاختلالات والحد من الدهاليز داخل المؤسسات ٩٠
تحليل فلسفي للاختلال الإداري في السودان.....٩٣
موسوعة الاختلال الإداري السوداني ٩٥
كوميديا الاختلال الإداري السوداني ٩٨
الفلسفة الشعبية للنجاة من التجاوزات ١٠١
أسباب انتشار الاختلال الإداري..... ١٠٢
آثار الاختلال الإداري.....١٠٣

طرق الحدّ من الاختلال الإداري في السودان ١٠٤
مكافحة الاختلال الإداري ١٠٤
الشفافية كإضاءة أخلاقية ١٠٥
النزاهة ١٠٥
التربية الأخلاقية ١٠٦
الفصل الخامس ١٠٧
فلسفة الاختلال الإداري كنظام تشغيل برمجي ١٠٧
الإدارة كنظام تشغيل ١٠٧
الاختلال كخطأ برمجي منطقي ١٠٨
المحسوبية والترقي غير المستحق ١٠٨
الاختلال في التعيين كعملية تنصيب برامج غير متوافقة ١٠٩
التلاعب بالبيانات والتقارير ١٠٩
النظام دون رقابة ١٠٩
المعالجة وإعادة البناء ١١٠
الفصل السادس ١١١
الاختلال الإداري في القرآن الكريم ١١١
مفهوم الاختلال في القرآن ١١١
الأسس القرآنية لمكافحة الاختلال الإداري ١١٥
الاختلال الإداري في السنة النبوية ١١٦
تعريف الاختلال الإداري من منظور السنة ١١٧
صور الاختلال الإداري في السنة النبوية ١١٧
أساليب مكافحة الاختلال الإداري في السنة النبوية ١١٩
الخاتمة ١٢٠
المصادر والمراجع ١٢٢

المقدمة

تُعد المؤسسات الحكومية ومؤسسات القطاع الخاص في صورتها المثالية إدارات تنظيمية تعمل وفق قواعد واضحة، وهياكل راسخة، ومسارات اتخاذ قرار تستند إلى المعرفة والمسؤولية والشفافية، غير أن الواقع العملي كثيرًا ما يكشف عن صورة موازية، صورة تنشأ داخلها مسارات غير رسمية، ومراكز تأثير غير معلنة، وأنماط سلوك تتجاوز المألوف وتعيش في هوامش النظام، تلك الدهاليز هي المساحة التي يتكثّف فيها التباين بين الواقع والمأمول.

حين يصبح الاختلال الإداري طريقة تفكير لا مجرد مخالفة، لا يحتاج المرء إلى مجهر ليلاحظ أن كثيراً من الأشياء تمشي ببطء، والمدهش أنّ هذا البطء لم يكن دائماً مشكلة، فقد تحوّل دون اتفاق رسمي إلى طريقة حياة، ثم إلى نظام إداري، ثم شيئاً فشيئاً إلى ما يمكن أن نسميه مجازاً اقتصاد التجاوزات.

يأتي هذا الكتاب محاولة لقراءة تلك المساحات الخفية داخل المؤسسات، لا بوصفها استثناءً عابرًا، بل بوصفها جزءًا مكوّنًا من بنية العمل الإداري ذاته، تتشكل بفعل التفاعل بين الثقافة التنظيمية، وهياكل السلطة، والضغوط الاجتماعية والاقتصادية التي تحيط بالمؤسسة، فالدهاليز ليست مجرد ممرات جانبية، بل هي منظومة موازية تؤثر في كثير من الأحيان في القرارات، وفي تدفق المعلومات، وفي مصائر الأفراد والمشروعات على حد سواء.

هذا الكتاب ليس عن الذين يتجاوزون اللوائح ولا عن الأموال الضائعة ولا حتى عن الخراب الإداري الذي يعرفه الجميع إنه عن الفلسفة الخفية التي تلد الاختلال وتربّيه وتُسمنه في الظل حتى يصبح جزءاً من المشهد اليومي، نحن هنا لا نجلد أحداً، بل نحاول أن نفهم كيف تحوّلت الأخطاء الصغيرة إلى عادات؟ وكيف أصبح "تعال بكرة"

مؤسسة وطنية؟ وكيف صار الموظف البسيط – دون أن يقصد – بوابة ثروات صامتة؟

يستند هذا العمل إلى مقاربة تحليلية تجمع بين المفاهيم الحديثة في الإدارة والحوكمة، وبين قراءة واقعية للتجارب المؤسسية في بيئات مختلفة، مع التركيز على كيفية تشكُّل الاختلالات، وكيف تتغذى وتنمو وتكبر عبر الزمن، وما الآليات التي تسمح لها بالاستمرار حتى داخل أكثر المؤسسات انضباطًا من حيث الشكل، كما يتناول الكتاب أثر هذه الاختلالات على الأداء المؤسسي، وكفاءة الموارد، وثقة الجمهور، وعلى قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها في النهاية.

سنتجوّل بين مكاتب مكتظة بالأوراق، وقرارات تتخذها المصالح قبل القوانين، ووظائف صارت مشروعات شخصية، وطرائق عجيبة في التعامل مع الوقت والمعلومة والسُّلطة. سنسمع الهمس الذي يدير الإدارات أكثر من اللوائح، سنرى كيف يمكن لثُقب صغير في جدار النظام العام أن يتحول إلى بوابة واسعة لتسرب الاختلال الإداري، وكيف ينشأ "الذكاء الماكر" حين تختفي العدالة وتغيب الحوكمة، وكيف تصبح الوظيفة العامة أداة كسب صامتة بدلاً من أن تكون خدمة للمواطن.

إن كشف هذه الدهاليز لا يهدف إلى جلد المؤسسات أو تثبيط العاملين فيها، بل إلى فتح نافذة لفهم أعمق؛ فهمٍ يمكّن القادة وصنّاع القرار والممارسين والباحثين من التفكير في تحسينات واقعية قابلة للتطبيق، تستند إلى تحليل علمي لا إلى انطباعات عابرة. ومن خلال هذا الفهم، يمكن إعادة بناء الجسور بين النصوص التنظيمية والتطبيق العملي، وبين القيم المعلنة والممارسات اليومية، بحيث تتحول المؤسسة من فضاء للشكوك إلى فضاء للثقة.

هذا كتاب يقترب من الاختلال الإداري لا كجريمة فقط، بل كظاهرة إنسانية وثقافية واجتماعية واقتصادية ،كتاب يبتسم لكنه يشير، ويسخر لكنه يحلل، ويحكي الحكاية لكنه يكشف المنطق الذي يقف خلفها، نكتب هذا الكتاب لأنّ السودان لا يحتاج إلى تقارير جديدة عن الاختلالات، بل يحتاج إلى فهم فلسفة التفكير التي تُعيد إنتاج الاختلال مهما تغيّرت الحكومات وتبدّلت الوجوه.

وعندما نستوعب الفلسفة التي تخلق الاختلال الإداري، نستطيع أن نكتب فلسفة مضادة تُطفئه وكلما فهمنا كيف تتحرك "الثروة الصامتة" داخل المؤسسات، نحاول أن نصنع "نزاهة صامتة" تقابلها، هذا الكتاب محاولة لإعادة ترتيب العقل قبل اللوائح، ولإصلاح فهمنا للوظيفة قبل إصلاح هياكل الدولة، فما لم نغَيِّرَ طريقة التفكير، فلن يتغيّر شيء حتى لو تغيّر كل شيء.

رؤية الكتاب ليس فضح التجاوزات بل تفكيك روحها، ولا اتهام الأشخاص بل تحليل الظاهرة، وليس جلد الذات بل تحريك الضمير وليس البكاء بل الابتسام العميق الذي يكشف الحقيقة، فهو فلسفة مجازية، تقوم على السرد الفني، الأمثلة اليومية، والسخرية المحترمة التي تشبه روح السودانيين في النقد اللطيف دون تجريح.

في الصفحات القادمة، لا ندّعي تقديم حلول سحرية، بل نضع بين يدي القارئ خريطة دقيقة لذلك العالم غير المرئي، عسى أن تكون خطوة أولى في طريق إصلاحه.

المؤلف

الفصل الأول

دهاليز المؤسسات المفهوم، الجذور، والدلالات التنظيمية

لا تُولد الدهاليز داخل المؤسسات من فراغ، ولا تنشأ بالصدفة، ولا تظهر فجأة في يومٍ ما، إنها نتاج تراكمي لبيئات ثقافية وتنظيمية واجتماعية تتداخل عناصرها على مدى سنوات طويلة، حتى تتشكّل بنية خفية داخل المؤسسة تعمل جنبًا إلى جنب وأحيانًا في مواجهة البنية الرسمية، ولعل فهم هذه الدهاليز يمثل نقطة البداية لأي تحليل موضوعي يسعى إلى قراءة الأداء المؤسسي قراءة واقعية، بعيدًا عن المثالية النظرية أو النقد السطحي غير المؤسس.

ما المقصود بـدهاليز المؤسسات

الدهاليز ليست مجرد غرف مغلقة أو ممرات مظلمة في المبنى الإداري؛ بل نقصد بها أنظمة غير رسمية تتكون من علاقات، تحالفات، ممارسات، وأساليب تواصل لا تظهر في الهياكل التنظيمية المكتوبة، إنها النسخة غير المعلنة من المؤسسة، التي تمتد بين القرارات والإجراءات، وتتشكل من التأثيرات الشخصية، شبكة المصالح، الأعراف غير المكتوبة، الثقافة السائدة والتوازنات التي تصنعها السلطة داخل المنظمة، هذه الدهاليز قد تكون في بعض الأحيان آليات لحل المشكلات وتجاوز البطء الإداري، لكنها في أحيان أخرى تصبح مصدرًا للاختلال والانحراف الإداري وسوء الحوكمة.

جذور تشكُّل الدهاليز في المؤسسات

يتشكل العالم الخفي للمؤسسات والإدارات من خلال عدة عوامل رئيسة:

١. الفجوة بين النص والتطبيق

حين تكون اللوائح مثالية إلى حد يصعب تطبيقه، يلجأ الموظفون إلى طرق بديلة غير رسمية لتمرير العمل، ومع الزمن تتحوّل هذه الطرق إلى مؤسسة موازية.

٢. الثقافة التنظيمية السائدة

الثقافة هي الحاضنة الكبرى للدهاليز. كل مؤسسة تُنتج مناخًا خاصًا بها يحدد من يُسمع صوته، من يُهمَّش رأيه، كيف تُدار السلطة، وكيف تُبنى العلاقات، حين تهيمن ثقافة الولاءات بدل الكفاءات، تزدهر الدهاليز.

٣. مركزية السلطة وضعف المشاركة

المؤسسات التي تتركز فيها السلطة في يد قلة، تُنتج بالضرورة طرقًا جانبية للتأثير، إذ يبحث العاملون عن قنوات بديلة للوصول إلى أصحاب القرار.

٤. غياب الشفافية والمساءلة

عندما لا توجد آليات واضحة للرقابة، يصبح العمل في الظل سلوكًا طبيعيًا، ويزداد تعقيد الدهاليز.

الدهاليز كمنظومة موازية للتنظيم الرسمي

الدراسة المعمقة لأي مؤسسة تكشف وجود مستويين:

١. الهيكل الرسمي:

الموصوف في اللوائح، سياسات التوظيف، الخرائط التنظيمية، وكتب الإجراءات.

٢. الهيكل غير الرسمي (الدهاليز):

حيث تتحرك القرارات بسلاسة أكبر أحيانًا، أو تتعطل عمداً أحيانًا أخرى، وحيث تتشكل التحالفات، وتُمنح الامتيازات، وتُدار المعارك الخفية التي لا تظهر في الوثائق، هذا الازدواج يخلق مؤسسة لها وجهان، وجهٌ منضبط أمام الجمهور، وآخر يتحرك خارج إطار الرؤية.

إن تجاهل الدهاليز يعني قراءة سطحية للمؤسسة، ويقود إلى قرارات إصلاحية لا تلامس الواقع؛ لذلك فإن فهمها ضروري لتحليل أسباب ضعف الأداء، تقييم الحوكمة

بموضوعية، كشف مصادر الهدر والاختلال، وضع حلول واقعية تستند إلى فهم الثقافة الداخلية وربط السلوك الفردي ببنية السلطة التنظيمية.

إن فهم الدهاليز ليس هدفًا في ذاته، بل هو مدخل لإصلاح المؤسسة من الداخل، عبر تفكيك المنظومة الخفية التي تؤثر على السياسات والنتائج.

بين الدهاليز والإصلاح المؤسسي

أي إصلاح ناجح لا يكتفي بتعديل اللوائح أو إعادة الهيكلة، بل يتطلب إعادة تشكيل الثقافة التنظيمية، وتعزيز الشفافية، وتوسيع دائرة المشاركة، وإرساء قواعد عادلة للمساءلة، فالدهاليز لا تُمحى بقرار، بل تذوب تدريجيًا حين تصبح المؤسسة قادرة على العمل بوضوح وصراحة، دون الحاجة إلى طرق خلفية.

إن الدخول إلى دهاليز المؤسسات ليس رحلة نقدية فقط، بل هو محاولة لفهم كيف يعمل العالم الإداري حين تُطفأ الأضواء، وكيف يمكن إعادة بناء هذه المساحات بطريقة تُعيد للمؤسسة عافيتها وفاعليتها.

الفشل الإداري

في الأنظمة الهشّة لا يُعد الفشل الإداري مجرد خلل في الأداء، بل يتحوّل بمرور الزمن إلى اقتصاد موازٍ له قواعده ونُظمه غير المعلنة، اقتصاد يقوم على مبدأ بسيط، كل مساحة إدارية غير منضبطة هي فرصة لخلق ثروة صامتة تتراكم خارج دفاتر الدولة، ففي غياب الحوكمة يتحوّل التأخير في الإجراءات إلى سلعة، والمعلومة الداخلية إلى أصل مالي، والوظيفة العامة إلى قناة استثمارية، ويصبح القصور الإداري الذي يفترض أن يكلّف المؤسسة خسائر مصدرًا لثراء أفراد ذوي نفوذ، إذ يُعاد تدوير العجز الإداري في شكل امتيازات غير رسمية، ورشاوى، وعمولات، واحتكار للحصول على الخدمات.

تتغذّى هذه الثروة على ثلاثة روافد:

١. الوقت كعملة: يتحول بطء المعاملات إلى فرصة لفرض رسوم غير قانونية مقابل التسريع، فيُباع الوقت كسلعة نادرة.

٢. المعلومات كسوق: تُحوّل البيانات الإدارية إلى "رأس مال سري" يحتكره بعض الموظفين ليبيعوه لمن يحتاجه.

٣. المنصب كاستثمار: يُستغل النفوذ الوظيفي لتسهيل التجاوزات أو حماية المخالفين مقابل عوائد صامتة لا تظهر في كشوفات الرواتب.

تتكون بذلك دهاليز مصالح غير مرئية تُشبه "اقتصاد الظل"، لكنها أخطر لأنها تتغذى من داخل مؤسسات الدولة نفسها، وكلما تضاعف الفشل الإداري، ازدهرت هذه الثروة، لأن الضعف المؤسسي يوفّر بيئة مثالية لتحويل كل تعقيد إلى فرصة، وكل تأخير إلى سعر، وكل خلل إلى بوابة للمنفعة.

وهكذا يصبح الاختلال الإداري نظامًا اقتصاديًا قائمًا بذاته، لا مجرد سلوك فردي اقتصاد يحوّل الدولة إلى خزان يُستنزف بصمت، ويعيد إنتاج نفسه ما لم تُكسر الحلقة عبر الشفافية والمحاسبة وإعادة تعريف الوظيفة العامة باعتبارها خدمة لا صفقة.

اقتصاد التجاوزات هو فن تحويل الفشل الإداري إلى ثروة صامتة، فالتجاوز هنا ليس مجرد فعل فردي، بل نظام متكامل، يستفيد من الأخطاء، البطء، والفراغ، وفهم هذا الاقتصاد هو المفتاح لفهم الاختلال الإداري في السودان، ولتخطيط استراتيجيات فعّالة لكسره وإعادة إنتاج منظومة نزاهة حقيقية.

في السودان المؤسسات الحكومية ليست مجرد مكان للعمل بل دهليز أسطوري، الورق ليس مجرد وسيلة، بل كائن حي له مشاعره، وطقوسه، وحقوقه في المرور بين المكاتب، الملف المختوم يتحرك ببطء، وكأنه يعرف أن كل خطوة تضيف إلى قيمته،

وكل تأخير يحوّله إلى سلعة ثمينة، وكل ختم يمنحه نوعًا من الهيبة التي لا يمتلكها حتى الموظف نفسه.

الوقت كعملة

الوقت في جوهره أغلى عملة يمتلكها الإنسان والمؤسسة معًا، لكنه في كثير من الإدارات يُنفق كما لو كان سلعة مجانية لا قيمة لها، فإذا كانت الأموال تُحسب بالميزانية، فإن الوقت يُهدر بلا محاسبة، يُصرف في اجتماعات فارغة، وتأجيلات متكررة، ومكاتبات طويلة تبحث عن توقيع واحد، ومسارات إدارية تستهلك أعمارًا لا دقائق فقط.

وفي لغة الفلسفة التنظيمية، كل ثانية تمرّ هي تكلفة، تكلفة قرار لم يُتخذ، أو معاملة لم تُنجز، أو فكرة لم تُختبر، أو فرصة ضاعت إلى الأبد، والمؤسسات الناجحة هي التي تفهم أن الوقت ليس إطارًا للعمل فحسب، بل رأس مال يجب استثماره بحكمة، لأنه لا يُستعاد ولا يُسترجع مهما كان الثمن.

أما المؤسسات البيروقراطية فتنفق الوقت كما ينفق الثرثار العملات المعدنية في المقاهي، بلا وعي، بلا أولويات، وبلا إدراك أن كل دقيقة تُهدر تعني خسارة إنتاجية، وضياع جودة، وتراجع ثقة، وهكذا يصبح الوقت أرخص ما في الإدارة، رغم أنه أغلاها.

والعامل الذكي ليس من يبقى أطول في المكتب، بل من يصرف وقته بذكاء، ينجز، يقرر، يختصر، ويحترم زمن الآخرين كما يحترم ميزانية المؤسسة. فإدارة الأموال فن، أما إدارة الوقت فهي فلسفة تحدد حياة المؤسسة بأكملها.

إن النظر إلى الوقت كعملة يعيد تشكيل العقل الإداري: من ثقافة الانتظار إلى ثقافة الفعل، ومن عقلية التأجيل إلى منطق الإنجاز، فحين تدرك المؤسسة أن وقتها هو ثروتها، تبدأ رحلتها الحقيقية نحو الكفاءة.

المعلومات كسوق سري

في دهاليز المؤسسات قد لا تكون القرارات مبنية على القوانين أو اللوائح، بل على ما يُعرف وما لا يُعرف، وهنا تتحول المعلومات إلى ما يشبه سوقًا سرّيًا، تُباع فيه المعرفة وتُشترى، ليس بالمال، بل بالنفوذ، والعلاقات، والولاءات.

إنه سوق غير معلن، لكنه نشط أكثر من الأسواق الرسمية، تُتداول فيه البيانات كما تُتداول السلع، ويصبح من يمتلك المعلومة هو من يمتلك السلطة.

في هذا السوق، المعلومة ليست حقًا عامًا، بل عملة لا تُمنح إلا لمن ينتمي للدائرة الأقرب، أو لمن يُرجى منه فائدة مستقبلية، فتُخفى الحقائق عن الموظفين، وتُمرر التقارير لأشخاص معينين، ويُحجب الوضع الحقيقي للمؤسسة عن من هم في الصف الأول من العاملين، وهكذا يتحول تداول المعلومات إلى لعبة قوة، لا إلى أداة شفافية.

وكلما زادت سرية المعلومات، زادت معها الفوضى، قرارات مبنية على نصف معرفة إشاعات تفوق في دقتها المعلومات الرسمية، تفاوت كبير في فهم الواقع وغياب المساءلة لأن الحقيقة غير مرئية للجميع.

وفي عالم المؤسسات، حين تتحول المعلومة إلى سوق، تصبح الإدارة بقيادة من يعرف لا من يستحق، وتُدار الموارد على ضوء النوايا لا الأرقام، وتُختزل المهنية في علاقات شخصية بدلاً من الأدلة والبيانات.

إن سوق المعلومات السرّي هو أحد أخطر مظاهر الاختلال المؤسسي، لأنه يجعل الحقيقة نسبية، والخطأ مقبول، والإنجاز مُزيّفًا، ويحوّل المؤسسة إلى شبكة مغلقة من الغموض.

المؤسسة الصحية هي تلك التي تجعل المعلومات حقًا مشاعًا ضمن حدود النظام، لأن الشفافية ليست رفاهية بل شرط أساسي للنجاح المؤسسي.

المنصب كاستثمار شخصي

في بعض المؤسسات، لا يُنظر إلى المنصب بوصفه مسؤولية عامة، بل باعتباره فرصة استثمارية يتعامل معها صاحبها كما يتعامل رجل الأعمال مع مشروع جديد، فالمنصب هنا ليس موقع خدمة، بل محفظة شخصية تُبنى فيها العلاقات، وتتوسع فيها النفوذ، وتُكتسب من خلالها الامتيازات، يبدأ "المستثمر" منذ اليوم الأول في حساب العائد المتوقع، من سيكسبه في صفه؟ أي لجنة ستفتح له بابًا جديدًا؟ أين يمكن أن يضع بصمته ليمتد أثره حتى بعد مغادرته؟ وتصبح القرارات الإدارية أشبه بحركة استثمارية، التعيينات تتحول إلى توزيع أسهم على الموالين. المخازن والعهد تصبح "أصولًا" تُدار بذكاء خاص، السفر، اللجان محطات نفوذ وليست أدوات رقابة، أما المبادرات المهنية فتخضع لحساب الربح والخسارة، هل ستمنحه شهرة؟ هل ستقربه من أصحاب القرار؟ هل ستزيد فرص ترقيته؟ إن لم تفعل، فالأفضل تأجيلها أو تجاهلها.

وهكذا يتحول المنصب إلى استثمار قصير المدى، هدفه ضمان أكبر قدر من المكاسب قبل انتهاء "مدة العقد الإداري"، لا تطوير المؤسسة أو خدمة الجمهور.

والمفارقة أن هذا النمط الاستثماري لا يحتاج رأس مال نقدي بل رأس مال علاقات، وترتيب مسارات، وإتقان لعبة الظهور حيث يجب، والغياب حيث يلزم.

إن خطورة النظر إلى المنصب كاستثمار شخصي تكمن في أنه يحوّل المؤسسة إلى مزاد نفوذ، ويجمّد القرارات الجادة، ويجعل الموظفين يعملون لخدمة أشخاص لا لخدمة أهداف. وفي النهاية، يظل المنصب، مهما طال، عارية مستردّة... لكن أثر هذا النوع من الاستثمار يبقى دائماً مؤسسة مثقوبة، وثقة مهدورة، ونظام لا يستطيع أن ينهض.

الفشل الإداري كحاضنة للتجاوزات

في دهاليز المؤسسات التي يختلط فيها الرسمي بغير الرسمي، ويصبح الإداري الناجح مخلوقًا أسطوريًا لا يُرى إلا في الكتب، يبرز الفشل الإداري كأخطر بيئة خصبة لولادة التجاوزات وترعرع الاختلالات، فالفشل هنا ليس خطأً عابرًا، ولا مجرد نقص تدريب أو ضعف إمكانيات، إنه نظام بيئي كامل، يهيئ الظروف، ويعدل المناخ، لكل ممارسة غير قانونية أو غير أخلاقية.

١. حين يصبح غياب القرار هو القرار

المؤسسة الفاشلة لا تحتاج إلى قرارات سيئة؛ يكفيها ألا تُصدر قرارات مطلقًا، فتعطيل العمل، وتأجيل الملفات، وحرق الوقت، وترك المسائل "قيد الدراسة" سنوات كلها أدوات فاعلة تفتح الباب للالتفاف والاستثناءات، ومع غياب الوضوح ينتعش أصحاب "الخبرات الجانبية" الذين يملؤون الفراغ بسلطات غير رسمية.

٢. فوضى الأدوار أرض خصبة للتجاوزات

حين لا يعرف الموظف ما له وما عليه، ولا يعرف المدير حدود صلاحياته، ولا يفهم وصفه الوظيفي تتحول المؤسسة إلى غابة يصنع فيها الأقوى النظام ومع تداخل المهام، تمسي المسؤولية ضبابية، والمحاسبة مستحيلة، هنا تتسلل التجاوزات بسهولة، لأن كل خطأ يمكن رميه في صندوق الغموض.

٣. ضعف الرقابة: حين تنام العيون وتستيقظ التجاوزات

في المؤسسات الفاشلة، تكون الرقابة إما غائبة، أو شكلية، أو انتقائية ويُصبح تقرير التفتيش وثيقة تُقرأ مرة واحدة، ثم تُركن كديكور بجانب الطفاية غير الصالحة. وعندما يغيب الرصد، يصبح الخلل "عادة مؤسسية"، لا أحد يستغربها، ولا أحد يسأل عنها.

٤. الكفاءة آخر هم والولاء أول شرط

الإدارة الفاشلة تعين من يناسبها، لا من يناسب العمل. وهكذا تُفتح أبواب التجاوزات لأن فاقد الكفاءة هو الأكثر قدرة على العبث لا لأنه شرير، بل لأنه ببساطة لا يعرف ما يفعل، فيفسح المجال لمن يعرفون ماذا يريدون من وراء الضعف المؤسسي.

٥. الروتين المريض حاضن للتلاعب

كل إجراء طويل، وكل استمارة بلا معنى، وكل ختم يحتاج إلى ثلاثة أختام هو فرصة ذهبية لطلب "الخدمة الخاصة"، أو "الحل البديل"، أو "المعالجة السريعة". الفشل الإداري لا يسبب الفساد فقط، إنه يجعله مغريًا، مرغوبًا، بل ومطلوبًا لتيسير العمل.

٦. ثقافة الخوف والصمت

حين يخشى الموظف من الكلام، وحين يُعاقب المجتهد، وحين يُكافأ الصامت، تتحول المؤسسة إلى أرض تُسقى فيها التجاوزات بماء الصمت، الفشل الإداري هنا لا يحمي الفاسدين فقط، بل يصنع جيلاً جديدًا منهم.

٧. غياب التخطيط: العمل بردّة الفعل

المؤسسة التي لا تخطط، لا تتنبأ بالاختلالات، ولا تمنع الفساد قبل حدوثه، كل شيء يُحل عندما ينفجر، وكل انفجار يخلق "استثناءً"، وكل استثناء يفتح بابًا جديدًا للتجاوز، إنها دائرة لا تنتهي.

دورة الثروة الصامتة

يمكن تصورها كالآتي:

١. تأخير أو خلل في النظام .

٢. فرصة لتسريع أو تلاعب .

٣. عائد مالي أو مصلحة شخصية .

٤. إعادة استثمار هذا العائد في موقع آخر.

٥. استمرار الدورة، واستمرار الاقتصاد الصامت.

وهكذا فإن كل فشل إداري يصبح محركًا اقتصاديًا غير مرئي، يعيد إنتاج نفسه بلا توقف.

كيف نوقف هذه الدورة؟

لكسر هذا الاقتصاد الصامت، لا يكفي إصدار قوانين، بل يحتاج أتمتة الإجراءات لتقليل تدخل البشر، وشفافية كاملة في كل خطوة إدارية، ومحاسبة واضحة وعلنية، وثقافة جديدة ترى النزاهة مكسبًا لا مجرد واجب، وتقليل الفراغ الإداري الذي يسمح للتجاوزات بالتحرك.

الاختلال الإداري

الاختلال الإداري هو فن تحويل المناصب إلى غنائم، واللوائح إلى مقترحات غير ملزمة، والمال العام إلى "رزق ساقه الله"، وهو القدرة الخارقة على جعل "المصلحة الشخصية" تبدو كأنها "خدمة وطنية"، هو تلك الموهبة النادرة التي تمنح صاحبها قدرة على أن يقول: "هذا واجبي" وهو يفعل عكسه، وأن يبتسم للمواطن وهو يسحب من جيبه آخر ما تبقى في خزانة الدولة.

وهو عملية إعادة تدوير للضمير حتى يفقد شكله الأصلي، ورياضة إدارية يمارسها البعض لرفع لياقة الجيوب، وهو أيضًا امتحان صعب فشل فيه كثير من المسئولين

ونجحوا في المقابل في جني الأرباح، هو أن تجد كل شيء مكتوبًا في القانون، وكل شيء مختفيًا في الواقع.

فلسفة الاختلال الإداري

الاختلال الإداري ليس مجرد انحراف عن القانون أو إساءة استخدام السلطة، بل هو اضطراب في بنية المعنى، وانكسار في العلاقة بين الإنسان والقيمة، إنه لحظة يتحوّل فيها الفعل من خدمة الغاية العامة إلى خدمة الذات، ومن الالتزام بالحق إلى الانحياز للمصلحة، ومن الانتماء إلى الصالح العام إلى الانجذاب نحو المنفعة الخاصة.

إنه تآكل داخلي تدريجي، يبدأ حين تتراجع الفضيلة أمام الشهوة، وينخفض ميزان العدالة أمام بريق الامتيازات، ويتحوّل الواجب إلى سلعة، والسلطة إلى ملكية شخصية، والحكم إلى مقايضة.

هو هزيمة العقل أمام الرغبة، وتمرّد المصلحة على القيمة، وتحويل الإنسان من كائن يسعى لبلوغ الخير إلى كائن يسعى لامتلاك الامتياز.

هو انكسار "العقد الأخلاقي" الذي يربط الفرد بالمجتمع، وتمزيق الصلة بين السلطة ورسالتها.

كما يشير الاختلال الإداري إلى الحالة التي تفتقر فيها المؤسسة إلى القدرة الكافية على تنفيذ السياسات العامة وتحقيق الأهداف المحددة له بشكل فعال وكفء، ويتمثل في ضعف قدرات النمو الذاتي للنظام الإداري وتجذّر المشكلات الداخلية، ما يؤدي إلى تأخره عن مواكبة التطورات وتحقيق النتائج المرجوة.

ولأن الاختلال الإداري ظاهرة فلسفية عميقة، فهو لا ينشأ من فراغ، بل ينمو حين تغيب المبادئ، وتتآكل الثقة، ويموت الضمير وتتحول المؤسسات من أدوات للعدالة

إلى مساحات للنفوذ، وحين يحدث ذلك، يصبح التجاوز مناخًا اجتماعيًّا، لا سلوكًا فرديًّا فقط، وتصبح مقاومته استعادة للمعنى قبل أن تكون إصلاحًا للإجراءات.

لا يُنظر إلى الاختلال الإداري في السودان دائمًا ككارثة، بل في بعض الأحيان كفرصة اقتصادية صامتة، الاقتصاد الرسمي قد يسجّل خسارة، لكن الاقتصاد الموازي للاختلال الإداري يبتسم، حيث التأخير، الورق المفقود، الإجراءات المعقدة، وكل ما يُعرف بالبيروقراطية السودانية، يتحول إلى سلعة ثمينة يمكن استثمارها.

تهدف فلسفة الاختلال الإداري إلى دراسة وتحليل الأسباب العميقة لظواهر القصور الإداري، والخلل المؤسسي وتركز على الجوانب الفكرية والجذرية للمشكلة بدلاً من الأعراض السطحية.

الأبعاد الفلسفية للاختلال الإداري

البعد التنظيمي والهيكلي:

الجمود الهيكلي وعدم ملاءمة الهياكل التنظيمية للبيئة المتغيرة وكذلك البيروقراطية المُعيقة وتحوّل الإجراءات والروتين إلى غاية بدلاً من أن تكون وسيلة، ما يعيق الإنجاز ويزيد من التهرب من المسؤولية.

البعد البشري والسلوكي:

فقدان الكفاءة، وجود أفراد في الإدارة العليا أو الدنيا بمهارات وقدرات متدنية وضعف الولاء للجهاز الإداري وقواعد العمل، والبحث عن حماية خارجية (السياسية أو غير المشروعة).

يبدأ الاختلال الإداري غالباً من الاختلال الكبير (السياسي أو الاقتصادي) وينعكس على الأداء المؤسسي.

البعد القيمي والأخلاقي:

غياب العدالة وأنظمة تقييم وحوافز غير عادلة وغير مرتبطة بالأداء، بل بالأساس الشخصي وفقدان الشفافية وعدم وضوح التوقعات والمعايير، مما يؤدي إلى انخفاض الروح المعنوية والمشاركة.

البعد السياسي والبيئي:

التبعية السياسية وعدم استقلالية الجهاز الإداري وتأثره بالضغوطات السياسية غير المشروعة، ما يفقده الموضوعية في العمل وأيضاً الانغلاق وعدم إدراك الدور المؤثر للبيئة الخارجية والاعتماد على أساليب تقليدية إدارية متقادمة.

المقابل الفلسفي: الإصلاح الإداري

إن فهم فلسفة الاختلال هو نقطة الانطلاق نحو فلسفة الإصلاح الإداري، والتي تركز على التطوير المستمر والتعلم المستدام للممارسات والعمليات الجديدة والقيادة الواعية التي توفر للنظام حوافز ما يشجع المبادرات والالتزام بأخلاق الوظيفة والأمانة.

الحوكمة ووضع خطط ومعايير ورقابة صارمة للقضاء على الفساد والروتين والتركيز على النتائج وكسر الجمود الإجرائي للتركيز على النتائج التي تترجم إلى حياة أفضل للمواطنين .

مدارس الاختلال الإداري، فنون استخلاص القيمة

١. المدرسة الفيزيقية (الجغِم)

هذه هي أبسط وأكثر أنواع الاختلال الإداري صراحة وصدقاً، إنها تعتمد على التبادل المادي المُباشر، تؤمن هذه المدرسة بأن الإجراءات الإدارية في حالة جمود وسكون (قوانين جامدة)، ولكي تتحرك هذه الإجراءات، يجب أن تمر عبر دهاليز قانون "الجغِم" (الرشوة)، المال هنا ليس مكافأة على خدمة، بل هو طاقة حركية تُحقن في

النظام، فالفاسد هنا يرى في نفسه مُحرك العجلة، هو يبيعك السرعة، ويحول حقك في الإنجاز إلى امتياز مدفوع الثمن.

٢. المدرسة الزمنية (تجاوزات الساعة)

هذا النوع من التجاوزات أذكى وأكثر خبثاً، فهو لا يسرق مالك مباشرة، بل يسرق وقتك ليُجبرك على دفع ثمن استعادته، يقوم على أن "الوقت الإداري هو السلعة الأكثر قيمة في البيروقراطية"، الموظف هنا يمارس فن "التأخير الاستراتيجي المُولِّد للقيمة"، كل تنهيدة وكل (تعال بكرة)، وكل طلب لورقة ناقصة، هو في الحقيقة إشارة ضمنية لرفع سعر الوصول إلى الإجراء.

الاختلال الإداري هنا يمارس ابتزاز الصبر، هو يبيعك عقد المرور إلى الحاضر مقابل ثمن يقدره بناءً على مدى يأسك واستعجالك.

٣. المدرسة الأرسطوقراطية (خدمة الأقارب والمحسوبية)

هذا هو الاختلال الإداري الذي يتجاوز المال والوقت ليصبح عقيدة اجتماعية ترى في الولاء للدم قيمة أعلى من الولاء للمصلحة العامة.

تؤمن هذه المدرسة بأن النسيج الاجتماعي الخاص (الولاء للعائلة، العشيرة، أو الشلة) يسمو على النسيج الاجتماعي العام (القانون والدولة)، التجاوز هنا ليس لجني المال بالضرورة، بل لتأمين المكانة والسلطة للخاصة.

خدمة الأقارب هو إدراك من المسؤول بأن الكرسي والوظيفة هي في الواقع مُلك خاص مُعار للدولة مؤقتاً وبالتالي، فإن توظيف ابن العم أو منح العقد للخال هو ليس تجاوزاً، بل إعادة توزيع شرعية للمنافع على الأهل والأحبة، إنها ممارسة لأخلاقيات العشيرة في ثوب المؤسسة الحديثة، حتى ولو كانت قرابة (علَميّة)، والقرابة العلمية منسوبة لظريف المدينة الذي كان يُدعى علم الدين حين سافر ذات مرة لتقديم واجب عزاء،

وعند عودته سأله أصحابه عن المتوفى وأهل العزاء، فأجاب ببراءة "إنهم جيران أهل زوجة أبي"، فصارت القرابة العلميّة مصطلحاً للقرابة دون عصبة وبلا روابط دم، أي قرابة بعيدة.

٤. المدرسة العبثية (تجاوزات التعقيد الهيكلي)

هذا هو التجاوز الذي لا يتم بالضرورة من خلال طلب مباشر، بل يتم بتصميم النظام نفسه ليكون فخاً لا يُحتمل.

تقوم على أن البيروقراطية هي غاية في ذاتها، والقانون يُصاغ ليصبح متاهة مستحيلة، حيث لا يمكن لأحد أن ينجز معاملته بشكل شرعي تماماً دون ارتكاب خطأ ما، هذا التعقيد يخلق حاجة قسرية للوسيط أو الموظف "الخبير" (المتجاوز) الذي يعرف "المخرج السري".

يضطر المواطن لدفع الرشوة ليس للحصول على خدمة غير شرعية، بل للحصول على حل لمشكلة خلقها النظام عمداً.

المتجاوز هنا هو صانع الفوضى المُحكمة، هو يبيعك أسرار النظام التي من المفترض أن تكون مجانية وعلنية.

إن المتجاوز الذي يجمع بين هذه المدارس الأربعة هو المُستنير الحقيقي، فهو يتقاضى المال مباشرة (الجغمة)، يبتز وقتك (الزمني)، يؤمن مستقبل عائلته (الدم)، ويستخدم القوانين كفخ (العبثي).

الاختلال الإداري ليس "خطأ" أو "انحراف"، بل "شكل وجودي متقدم" للبيروقراطية. الإدارة المعتلّة هي الإدارة التي بلغت حالة الكمال السلبي، ليس هناك إجراء صحيح بل هناك إجراء مدفوع، الإجراء الرسمي هو مجرد قصة تُروى للعامة، أما الإجراء الحقيقي، فهو صفقة وجودية تتم في كواليس اللاشيء.

الموظف المتجاوز (الفيلسوف المضاد) هو شخص أدرك حقيقة الكون وأن الطاقة لا تُفنى ولا تُستحدث من العدم، بل تتحول من جيب المواطن إلى جيب المسؤول عبر مسار دائري مُنظم بإتقان هو ليس لصًا، بل وسيط إعادة تدوير القيمة، أو مُحرك العجلة الاقتصادية السرية.

أصل المشكلة المواطن الغلبان يعتقد أن المال هو مقابل الخدمة، بينما المسؤول الفاهم يدرك أن المال هو مقابل التنازل عن الواجب، وهذا فرق جوهري.

الوقت (البعد الرابع للاختلال الإداري لدى الموظف المتجاوز) هو مادة خام ثمينة، كل تأخير، كل توقيع معلق، كل "تعال بكرة"، هو في الحقيقة إشارة ضمنية للمواطن بضرورة رفع السعر، إنها ممارسة لفن التأخير الاستراتيجي المُولّد للقيمة.

الاختلال الإداري كعمل فني

نظام كامل لا يعمل بآلياته المُعلنة، بل بآلياته الخفية، حيث يتكاتف الجميع (الموظف الذي يطلب، والمواطن الذي يدفع، والمسئول الذي يغض الطرف) لخرق القانون بشكل يخدم مصالحهم الخاصة.

إنها مسرحية عبثية حيث البطل هو الواسطة، والنص هو القانون الذي لا يُطبق، والجمهور هم المواطنون الذين يدفعون ثمن التذاكر ولا يفهمون شيئًا.

الشفافية (النكتة الكبرى)

يطالبون بالشفافية حسنًا، التجاوز هو أكثر الأنظمة شفافية لمن يفهم لغته، كل شيء واضح: "دا بكدا"، لكن اللغة المُستخدمة هي لغة صمت العيون وإيماءات الأكتاف وتنهيدة الورق الناقص.

الاختلال الإداري هو في جوهره فلسفة قائمة على الاستثناء، فالقانون هو قاعدة عامة للأغبياء، أما التجاوز فهو استثناء ذكي للأذكياء.

الموظف المتجاوز يقول لنفسه: إذا طبقنا القانون على الجميع بالتساوي، فسيتوقف النظام عن الحركة يجب أن تكون هناك طبقة (مجغومة) لتسريع العمل، أنا لست فاسدًا، أنا زيت النظام، أنا ضريبة التميز والسرعة.

(الجغم) هنا ليست جريمة، بل رأس مال اجتماعي يتم دفعه لتفعيل الصلاحيات المعطلة، إنه مفتاح المرور السريع الذي يفتح الأبواب التي أغلقتها البيروقراطية عمدًا، فقط لتجبرك على البحث عن هذا المفتاح.

الاختلال الإداري في المنظومة التربوية

صارت العملية التعليمية مصنع مهمته الرئيسة إنتاج أجيال تخاف من التفكير الناقد، وتتقن فن حفظ المعلومات التي لا حاجة لها، وتُكرّم الشهادة على حساب المعرفة وأصبح المنهج سميكاً، ثقيلاً ومملوءاً بالمعلومات عديمة الصلة بتاريخ اليوم، ومستحدثات الثورة التكنولوجية، وصار الهدف ليس أن يفهم المتعلم، بل أن يتفاجأ بحجم ما يجب حفظه والتركيز على نظريات وحقائق عفا عليها الزمن، ولا تدع المتعلم يشتم رائحة التفكير الإبداعي أو التكنولوجيا الحديثة، ما يهدد استقرار العملية التعليمية.

يُعَد الاختلال الإداري أحد أخطر التحديات التي تواجه الأنظمة التربوية، لما يخلّفه من آثار مدمرة على كفاءة التعليم وجودته وعدالته، فالتجاوزات لا تظهر فقط في صور مالية مباشرة، بل تتجلى في ممارسات وسلوكيات وقرارات تؤدي إلى انحراف العملية التعليمية عن رسالتها الأساسية، وفي السياق التربوي، يصبح التجاوز أكثر خطورة لأنه يمسّ مستقبل الأجيال ويقوّض ثقة المجتمع في المدرسة، ويضعف قدرة الدولة على بناء رأس مال بشري فعّال. ويمكن فهم الاختلال التربوي عبر ثلاثة مستويات رئيسة، اختلال السياسات، اختلال الإدارة، واختلال الممارسة.

أولاً: اختلال السياسات

يتمثل هذا النوع في غياب الشفافية أثناء وضع السياسات وإقرار المناهج وتحديد الأولويات التعليمية، فقد تُتخذ القرارات وفق مصالح فردية أو جماعية ضيقة، بعيدًا عن الأسس العلمية واحتياجات المجتمع. كما يظهر في تسييس التعليم واستخدامه لخدمة أجندات معينة، ما يؤدي إلى إضعاف استقلالية المؤسسات التربوية ويشوّه وظيفتها الأساسية في بناء المعرفة.

ثانيًا: اختلال الإدارة التربوية

يظهر هذا المستوى في التعيينات غير المستحقة، وترقية الموظفين على أساس الولاء لا الكفاءة، وتخصيص الموارد بصورة مجحفة، وتشمل مظاهر هذا الاختلال التلاعب في الميزانيات، وضعف الرقابة، وغياب نظم المحاسبة الفعّالة، وينتج عن ذلك ضعف في أداء المدارس، وهدر للموارد، وتراجع في جودة الخدمات التعليمية.

عند وضع المناهج أو صياغة السياسات، كثيرًا ما تُتخذ القرارات وفق مصالح محدودة أو ضغوط سياسية، بعيدًا عن حاجات الطلاب والمعلمين، فالمناهج تتغير بلا دراسة دقيقة، الموارد توزع بلا شفافية، المشاريع التعليمية قد تخدم أجندات شخصية أكثر من خدمة التعليم نفسه، وهنا يظهر الاختلال كظاهرة مهيكلة، لا مجرد تجاوزات فردية.

ثالثًا: اختلال الممارسة داخل المدارس

يتجلى في صور متعددة، مثل غياب الانضباط المهني، الاتجار بالدرجات، ضعف الالتزام بساعات العمل، واستغلال المتعلمين ماليًا أو اجتماعيًا، كما يشمل الممارسات غير الأخلاقية التي تقوض العلاقة التربوية، مثل المحاباة، وانعدام العدالة في التقييم، وتسرب المناهج والامتحانات، هذه الممارسات لا تؤثر فقط على التحصيل الأكاديمي، بل تغرس في نفوس الطلاب ثقافة قبول التجاوزات باعتبارها سلوكًا طبيعيًا.

الإدارة المدرسية ليست بريئة من الاختلال، التعيينات والترقيات غالبًا على أساس الولاء لا الكفاءة، الميزانيات قد تُهدر أو تُستخدم لأغراض شخصية، ضعف الرقابة يخلق بيئة مثالية لاستغلال الموارد، ونتيجة ذلك ضعف جودة التعليم، وتراجع التحصيل الدراسي، وزيادة الفجوة بين المتعلمين.

الإدارة التعليمية ليست مجرد موظفين ومكاتب، بل كائن حي، يتنفس الروتين، يتغذى على القرارات البطيئة، يعيش على الملفات المكدسة، وينمو الاختلال فيها كما تنمو الأشجار في التربة الخصبة، كل إداري هو جزء من هذا الكائن، وكل قرار صامت هو خلايا صغيرة في جسم المنظومة، فيصبح الاختلال ليس فعلًا، بل وظيفة طبيعية للحياة الإدارية.

أما في بعض الحالات عندنا فهي أقرب إلى حوش عزّابة كبير، كل زول داخل طالع، وكل لجنة لها لجنة، وكل ملف له "راعي"، وكل قرار يمشي رحلة حج طويلة قبل أن يصل إلى صاحبه.

إذا نظرت إلى أي إدارة تعليمية في السودان، سترى شيئًا مذهلًا، الورق يتحرك أسرع من البشر، والقرارات تتخذ في الظل، والنوايا تختبئ وراء الختم والتوقيع، هنا التجاوز ليس خطأً فرديًا، بل ظاهرة وجودية مرتبطة بمفهوم السلطة والوقت والهيبة.

الإدارة التعليمية في أي بلد يُفترض أن تكون مصنع العقول، ومختبر الأحلام، ومطبخ السياسات التربوية.

المدير الذي يعرف كل شيء ما عدا التعليم

في بعض الإدارات، تجد مديرًا يحفظ أسماء الضباط في الحي أكثر مما يحفظ أسماء المدارس في محليته، لو سألته عن "عدد الطلاب في الصف الرابع" سيطلب منك مهلة أسبوع "للوصول للمعلومات"، أما إذا سألته عن بدل الانتقال يجيبك فورًا.

هذا المدير لديه قدرة خارقة على حضور الفعاليات التي فيها كاميرات، والغياب التام عن الاجتماعات التي فيها شغل.

لجان تعليمية بعدد طلاب مدرسة أساس

في الإدارات الأخرى، تظهر لك لجان مثل عيش الفول لجنة تحسين البيئة المدرسية، لجنة الزي المدرسي، لجنة تحسين العلاقة مع المجتمع، لجنة دعم اللجان السابقة، لجنة كتابة تقرير عن نجاح اللجان (رغم أنها لم تعمل أصلًا)، وأحيانًا يكون عدد اللجان أكبر من عدد المدارس، وتجد معلماً يقول لك بفخر: "أنا مقرر أربع لجان ورئيس لجنتين، لكن إذا سألته: "انت شايف المدارس كيف؟" يقول: "والله ما مشيت ليها من ٢٠١٩، لكن شغالين."

التقرير الختامي يقول دائمًا "التدريب كان ناجحًا بنسبة ١٠٠٪، لكن المدارس لم تتفاعل، وكأن المدارس هي التي حضرت الورشة بدل المعلمين.

الإشراف التربوي زيارة أم سياحة؟

فتتحوّل عملية الإشراف التربوي من عملية علمية دقيقة إلى رحلة سياحية متنقلة. فالمشرف في نسخته السياحية يبدأ يومه مبكرًا ليس بدراسة خطط المعلمين أو تحليل نتائج الطلاب، بل بتحديد المدرسة التي "تستحق الزيارة" بناءً على قربها من المطاعم أو جمال الطريق المؤدي إليها أو كرم مديرها.

وعندما يصل، لا يحتاج سوى دقائق معدودة ليؤدي المهمة، توقيع سريع في دفتر الزيارات، بعض النصائح الإنشائية التي تناسب كل المعلمين وكل المواد، ثم يلتقط صورة تذكارية "توثيقية" مع مدير المدرسة وبعدها تبدأ الجولة الحقيقية، البحث عن أفضل شاي في المنطقة، وتبادل الأحاديث عن أسعار اللحوم، ومناقشة مباراة الأمس، وشراء بعض الهدايا "التربوية" من السوق المجاور.

أما التقارير الختامية فهي قطعة أدبية بامتياز، لغة فخمة، عبارات رنانة، توصيات عامة لا تتغير إلا بتاريخ جديد، وهكذا يتحوّل الإشراف من دور داعم للتعليم إلى برنامج سياحي من فئة المشرفين الفاخرين، حيث الطريق أهم من الفصل، والمقهى أهم من مختبر العلوم، والصورة أهم من أي إرشاد مهني.

والمدهش أن هذا النوع من الإشراف، رغم خوائه، ينجح في البقاء، لأنه محاط بثقافة مؤسسية تحتفي بالشكل وتنسى الجوهر، وتكتفي بالزيارات بدل التحسين، وبتجديد الخطابات بدل تطوير الممارسات.

إن الإشراف الحقيقي علم وفن ومسؤولية، أما الإشراف السياحي فهو رحلة بلا أثر، وزيارة بلا قيمة، وإهدار للوقت والموارد باسم العمل الميداني.

الاجتماعات الدورية التي لا تنتهي

في دهاليز الإدارات التعليمية، تتحول الاجتماعات من وسيلة لاتخاذ القرار إلى طقس أسبوعي مقدّس لا يعرف أحد لماذا يُعقد، ولا إلى ماذا ينتهي، يبدأ الاجتماع بجدول أعمال طويل، وحماس قصير، ثم يتفرّع النقاش إلى عشرات المواضيع التي لم تخطر على بال من وضع الجدول أصلاً، تبدأ الحكاية بجملة كلاسيكية: "علينا أن نناقش هذا الأمر بسرعة"، لكن ما إن يبدأ الحديث حتى يظهر الخبير في كل شيء، ثم المتخصص في لا شيء، ثم صاحب المداخلة النظرية التي تستغرق نصف ساعة لتشرح دقيقة واحدة، وبعد ذلك يبدأ المزاح، تعلو نبرة الحماس، تغيب الفاعلية... ويضيع الهدف الأصلي وسط تفاصيل لا تؤثر في شيء.

أما القرارات، فهي إما مؤجلة لمزيد من الدراسة، أو مرفوعة للجهات الأعلى، أو معلّقة إلى الاجتماع القادم الذي سيعيد النقاش من البداية، وكالعادة، ينتهي الاجتماع بجملة لا تقل أسطورية عن بدايته، "نلتقي الأسبوع القادم لنكمل ما بدأناه"، ولأن البداية لا

تكتمل، يصبح الاجتماع ذاته مؤسسة موازية: يجتمع الموظفون ليقرروا متى سيجتمعون مجددًا، ويتداولون القضايا نفسها، ويكرر كل شخص ما قاله في الاجتماع السابق وكأنه اكتشاف جديد.

إن هذه الاجتماعات تمثل نوعًا من العمل الوهمي الذي يستهلك الوقت ولا ينتج أثرًا، ويخلق انطباعًا زائفًا بأن المؤسسة نشطة وفعّالة، بينما الواقع يعكس عكس ذلك تمامًا: ضياع وقت، تآكل إنتاجية، ونظام إداري اعتاد الحركة دون إنجاز.

فالاجتماع الفاعل ليس أكثر عددًا، بل أكثر تركيزًا، وليس أطول زمنًا، بل أعمق أثرًا.

أما الاجتماعات التي لا تنتهي، فهي كالدوامة: تدور بالمؤسسة كثيرًا... لكنها لا تتقدم خطوة واحدة إلى الأمام.

التكنولوجيا حاضرة في الشعارات فقط

أصبحت التكنولوجيا كلمة سحرية تُكتب في كل ورقة، وتُذكر في كل خطاب، وتُعلّق في كل لافتة، شعار لامع يُستخدم للزينة الإدارية: "التحول الرقمي"، "الأتمتة"، "الحكومة الذكية"، "التعليم الإلكتروني"، لكن الكمبيوتر الوحيد الموجود في المكتب قديم وعفا عليه الدهر، والطابعة تحتاج لإقناع نفسي قبل أن تعمل، والإنترنت بطئ لدرجة أن تحميل ملف PDF قد يعتبر "مهمة وطنية"، ورغم هذا، يكتبون في التقرير السنوي "تم إحراز تقدم كبير في التحول الرقمي" لكن ما إن تبحث عن التكنولوجيا نفسها حتى تكتشف أنها موجودة في الشعارات فقط، وغائبة تمامًا عن الواقع.

فالمدير يفتتح العام بحديث قوي عن الرقمنة، ثم يرسل التوجيهات عبر ورق مصفرّ يعود للعصر الكربوني. والإدارة تتحدث عن "النظام الإلكتروني"، بينما الموظفون يتنقلون بين المكاتب يحملون ملفات ضخمة تبحث عن توقيع ضائع، والمختبرات المتطورة لا تُستخدم إلا عند زيارات الوفود، حيث تُمسح الطاولات، وتُشغّل شاشة

العرض لدقائق كدليل على الانفتاح التكنولوجي ثم تعود لتغطيها طبقة من الغبار بعد مغادرتهم.

تُستخدم التكنولوجيا على اللوحات الإعلانية أكثر مما تُستخدم في الفصول. فصول بلا إنترنت، أجهزة معطلة، ومناهج لا تعرف شيئًا عن الأدوات الرقمية ومع ذلك، تُكتب التقارير بفخر "تم دمج التكنولوجيا في العملية التعليمية بنجاح".

هكذا تتحول التكنولوجيا إلى واجهة تجميلية، تُمنح للمؤسسة شكلًا عصريًا لكنها لا تغير شيئًا من داخلها. إنها "تكنولوجيا الشعار"، تلمع في الخطب والعروض، لكنها لا تُلمس في الواقع، ولا تُسهم في تطوير العمل أو رفع الكفاءة.

والحقيقة أن التكنولوجيا ليست شعارًا يُرفع، بل نظام عمل يحتاج بنية، وتدريبًا، والتزامًا، وقيادة تعرف أن الحاسوب ليس مجرد قطعة أثاث، وأن التحول الرقمي ليس برنامجًا للعرض، بل تغييرًا حقيقيًا في طريقة التفكير والإدارة.

المدرسة آخر من يعلم

المفارقة السودانية الجميلة، الإدارة التعليمية تبذل جهدًا كبيرًا في الاجتماعات، اللجان الخطابات، الورش، التقارير لكن كل هذا الجهد غالبًا لا يصل المدرسة.

المدرسة تعيش في عالم، والإدارة التعليمية تعيش في عالم آخر، مثل جارين لا يعرف أحدهما الآخر رغم أن بينهما حائطًا واحدًا.

الإدارات التعليمية ليست مكانًا للتجاوزات، وليست سيئة بالكامل، فيها المبدعون مثلما فيها المحتكرون، لكن مشكلتها الكبرى أنها أحيانًا تتحول من "بيت تطوير التعليم" إلى "مقر اجتماعي كبير" تديره اللجان وتسيّره (الشلليات)، والأمل أن يصبح التعليم هدفًا لا شعارًا، وأن تصبح الإدارة خادمة للمدرسة، لا العكس.

فلسفة الزمن الإداري

الزمن الإداري ليس هو الزمن الذي نعرفه في حياتنا اليومية، فالساعة في العالم الإداري لا تقيس الدقائق والثواني بقدر ما تقيس الإرادة والقدرة على الإنجاز، إنه زمن ذو طبيعة مرنة، يتمدد حين يكون القرار صعبًا، وينكمش حين تكون المصلحة مُلحة، ويتوقف تمامًا حين يغيب صاحب التوقيع.

في فلسفة الزمن الإداري، لا تسير الأمور بسرعة الحاجة، بل بسرعة البيروقراطية. فقد يستغرق إجراء بسيط كاستلام عهدة أو توقيع معاملة أيامًا وربما أسابيع، بينما تُجرى تغييرات كبرى في يوم واحد إذا دخلت في نطاق "الاستثناءات" التي لا يراها إلا القليلون.

والزمن الإداري ليس مفهومًا يتعلق بالساعات فقط، بل يتعلق بثقافة العمل، ثقافة ترى أن التأجيل نوع من الحكمة، وأن التعطيل شكل من أشكال الحذر، وأن "سننظر في الأمر لاحقًا" عبارة تتسع لكل شيء، وهكذا يصبح الوقت داخل المؤسسة ليس وعاءً للإنجاز، بل مساحة للتسويف، تتكدس فيها المعاملات ويطول فيها الانتظار.

ومن المفارقات أن الزمن الإداري يمكن أن يكون بطيئًا جدًا أمام المواطن أو المعلم أو الموظف، لكنّه يصبح بالغ السرعة حين يتعلق بقرارات الترقيات أو تشكيل اللجان أو سفرية خارجية. وكأن الزمن هنا يمتلك وعياً خاصًا به، يميز بين ما يحتاجه العمل وما يحتاجه المسؤول.

إن فلسفة الزمن الإداري تعكس حقيقة أعمق، أن الإدارة ليست فقط إجراءات، بل إيقاع حياة يتحرك حسب منظومة قيم، ومسؤوليات، ومصالح، والمؤسسة التي تفشل في ضبط زمنها تفشل في ضبط نفسها.

وعندما يتحول الزمن إلى خصم لا مساعد، تصبح المؤسسة واقفة في مكانها مهما تحركت على الورق، ويصبح الموظفون أسرى لساعة لا تدور إلا حين تشاء الإدارة، لا حين تتطلب الحاجة.

المواطن والمعلّم شركاء في التجربة

المعلم والموظف والمتعلم هم جزء من المنظومة الفلسفية للاختلال الإداري، كل معلم يوافق على تجاوز القوانين يشارك في خلق الدورة، كل متعلم يرى المحاباة تتفوق على الجهد يكتسب درسًا قيمًا، الاختلال جزء من الواقع، كل ولي يتوسط أو يضغط يصبح شريكًا صامتًا في الاقتصاد التعليمي غير الرسمي.

بذلك، يصبح كل فرد عنصرًا فلسفيًا في فهم طبيعة الاختلال الإداري، وليس مجرد ضحية أو متفرج.

الاختلال الإداري التربوي كنظام وقيم

التجاوزات في الإدارات التعليمية ليس فقط أفعالًا خاطئة، بل نظام قيم مصغر، السلطة أهم من الخدمة، السرعة أهم من النزاهة، العلاقات أهم من القانون، الورق أهم من الإنسان.

إدراك هذا النظام يسمح لنا برؤية الاختلالات كمنظومة عقلية وسلوكية متكاملة، وليس مجرد أخطاء فردية.

الاختلالات في الورش التدريبية غير المقننة وعدم تنفيذها على أرض الواقع

الورش التدريبية يفترض أن تكون بوابة للتطوير المهني، وتحديث المعارف، وتحسين الأداء داخل المؤسسات، لكنها في الواقع كثيرًا ما تتحول إلى مهرجانات حضور، أو مواسم توقيعات، أو مساحات لالتقاط الصور أكثر من كونها منصات لبناء القدرات. عندما تسمع عبارة "ورشة تدريبية" في مؤسساتنا التعليمية، توقع أن ترى موظفين

يحملون ملفات أنيقة، وجداول زمنية مزخرفة، وشعارات لامعة مُلتَصقة على بوسترات أكبر من أثر الورشة نفسها، الورشة عندنا ليست حدثًا تدريبيًا، بل مَعلَمًا سياحيًا إداريًا، يُزار للتصوير وتوقيع الحضور، ثم يُغادر الجميع دون أن تمسّهم أي "خبرة" أو "مهارة" مما كُتِب في الأجندة.

في فلسفة الورش غير المقنّنة، يصبح التدريب غايةً في ذاته لا وسيلة للتطوير، تُعد الورشة في ثلاثة أيام وتُنفّذ في يومين وتستمر ساعة واحدة، وتنتهي قبل أن تبدأ. يخرج المشاركون وهم يلوّحون بشهادات مشاركة تشبه شهادات التطعيم لا تتغير الحياة بعدها لكن تريح الضمير.

أما الدليل الحقيقي على أن الورشة مجرد عنوان بلا مضمون، فهو ذلك الملف الذي يحمل عنوان "توصيات الورشة"، هذا الملف يُحفظ بقدسية داخل درج المدير، ليزور الشمس مرة واحدة فقط، حين تُقام ورشة أخرى بعد عام، فيُنسخ كما هو مع تغيير التاريخ، وكأن التوصيات كائنات خالدة لا يصيبها الزمن ولا التنفيذ.

وتتجلى الاختلالات أكثر عندما تكتشف أن الورش تُقام فقط لأنها شرط لقبض الميزانية، أو لأنها مناسبة لإضافة بند "ضيافة" وتذكارية. وبينما يُدرب الموظفون على أحدث استراتيجيات التعليم، فإنّ المدارس على الأرض لا تجد طباشير، ولا يجد المعلم وقتًا ولا يجد الطالب مقعدًا.

هكذا تتحول الورشة من آلية تطوير إلى تمرين جماعي على الأمل، أمل أن شيئًا ما سيتغير، بينما الجميع يعرف أن الورشة التالية هي مجرد تكرار محسّن للورشة السابقة، مع شعار جديد وصورة جماعية جديدة.

الاختلالات التي تجعل التدريب نشاطًا بلا روح وبلا نتائج:

الفكرة تسبق الحاجة

بدلًا من أن تُبنى الورشة على احتياج حقيقي، تصبح الفكرة نفسها هي البداية: "نريد ورشة" "نعمل تدريب للموظفين" "الوزارة طالبة نشاطًا" فتُصمَّم الورشة قبل دراسة الحاجة، وتُحدد الموضوعات قبل تحديد المشكلة، وكأن التخطيط عمل ثانوي.

الإعلام أهم من المحتوى

تجد لافتة كبيرة، تصوير محترف، شعارات عديدة، حضور إداري رفيع لكن عند الدخول لورشة العمل، تجد محاضر يقرأ من شرائح جاهزة ومحتوى لا يناسب السياق

أمثلة قديمة ونقاشات سطحية فيتحول التدريب إلى عرض إعلامي أكثر من كونه عملية تعلم.

الورش كمتعهدة للتنقلات والبدلات

كثير من الورش تُنفذ ليس من أجل رفع الكفاءة، بل من أجل توفير بدل حضور ،تسهيل حركة الموظفين، ترضية أطراف معينة أو "صرف الميزانية قبل نهاية العام" فتضيّع الورشة الهدف، وتتحول إلى غطاء مالي.

غياب المعايير المهنية للتدريب

الورش غير المقننة تعاني من عدم وجود أهداف واضحة وغياب مؤشرات قياس وعدم تحديد الفئة المستهدفة بدقة ومدة غير مناسبة ومحتوى منسوخ أو غير متخصص والمحصلة، تدريب يستهلك الوقت دون أن يبني مهارة واحدة.

اختيار المدربين بالولاء لا بالكفاءة

أكثر نقطة حساسة: المدرب، حين يُختار المدرب لأنه "قريب"، أو "مستشار قديم"، أو "محبوب إداريًا"، يصبح التدريب مجرد جلسة كلامية، أما الخبراء الحقيقيون فيُتركون خارج الصورة لأنهم "غير محسوبين على جهة ما".

التنفيذ منفصل عن الواقع

الورش عادة تقدم نماذج عالمية جميلة، لكنها لا تراعي قدرات المدارس، لا تنسجم مع واقع البنية التحتية، لا تناسب حجم الإمكانات، تظل حبيسة قاعات الفنادق فتخرج الورشة مثل كتاب أحلام لا يمكن تطبيقه على الأرض.

غياب خطة ما بعد التدريب

بعد نهاية الورشة، يحدث التالي لا متابعة لا زيارات ميدانية لا تقييم أثر لا خطط تنفيذ لا آليات دعم فتصبح الورشة "تدريب لليوم الواحد"، وينتهي أثرها بانتهاء الشهادة التي تُسلَّم للمشاركين.

تضارب الأدوار وتعدد الجهات

في كثير من الوزارات والجهات: التعليم يقدم ورشًا، التخطيط يقدم ورشًا، المنظمات تقدم ورشًا، الإدارات المحلية تقدم ورشًا وكل جهة تعمل بمعزل عن الأخرى، فتتكرر الموضوعات، وتتشتت الجهود، ويصبح التدريب صناعة بلا تنسيق.

الورش كمناسبات موسمية

هناك ورش تظهر فقط عند زيارة مسئول، إطلاق مشروع، بداية عام دراسي ونهاية ميزانية، هذه الورش لا ترتبط بحاجة مؤسسية، بل بتظاهرة إدارية وبالتالي، لا تخلّف أثرًا حقيقيًا.

غياب ثقافة الممارسة

الأثر الحقيقي للتدريب هو تغيير ممارسات، تطوير كفاءات، توليد أفكار لكن في المؤسسات التي لا تشجع على التجديد، ولا تمنح الموظف فرصة للتطبيق، ولا تتابع أثر التدريب، يصبح التدريب مجرد "نشاط إضافي"، لا أداة لتحسين الأداء.

الورش التدريبية غير المقننة ليست مجرد نشاط إداري ضعيف، بل هي اختلال بنيوي يعرقل التطوير المهني، ويهدر الوقت والمال، ويخلق شعورًا عامًا بعدم جدوى التدريب، ولتصحيح هذا المسار نحتاج إلى:

١. ربط التدريب بالاحتياج الحقيقي
٢. بناء معايير واضحة
٣. اختيار مدربين مهنيين
٤. قياس أثر التدريب
٥. متابعة التنفيذ ميدانيًا

فالتدريب الذي لا يغيّر الممارسة... مجرد اجتماع أنيق.

الاختلالات في إجبار التلاميذ على دفع رسوم دون إيصالات مالية رغم مجانية التعليم

تُعد مجانية التعليم مبدأً دستوريًا وأخلاقيًا، لكنها في واقع كثير من المدارس تتحول إلى مجرد شعار يُرفع في المناسبات ويُنسى عند أبواب الفصول. فحين يُجبر التلاميذ على دفع رسوم بلا إيصالات مالية، يصبح التعليم نفسه مجرد سلعة، واللوائح مجرد نصوص لا تجد من يحترمها. وهنا تدخل العملية التعليمية مرحلة خطيرة من الاختلال الإداري والأخلاقي.

قرار رسمي وتنفيذ مزاجي

الدولة تعلن مجانية التعليم والوزارة تؤكد والإدارة التعليمية تكرر، لكن مدير المدرسة "يستثني" نفسه من القرار بحجة "الظروف"، ويفرض رسومًا تحت مسميات مختلفة: دعم المدرسة، مساهمة النشاط، صيانة الفصول، امتحانات ورغم أن هذه المسميات تبدو بريئة إلا أنها تتحول إلى رسوم إلزامية بلا مستند قانوني.

غياب الإيصالات وحضور الجيوب

عدم استخدام الإيصالات المالية الرسمية هو أكبر باب للتجاوزات: مبالغ تُجمع نقدًا، لا وجود لسجلات واضحة، لا تدخل الميزانية المدرسية، لا يراجعها أحد، وحين لا توجد إيصالات، لا توجد محاسبة وحين لا توجد محاسبة، تزداد الشبهات... وتتعاظم التجاوزات.

استغلال ضعف الأسر

الأسر الفقيرة تخشى أن يُحرم أبناؤها من الامتحانات أو الأنشطة والمدارس تستغل هذا الخوف لفرض مبالغ "غير رسمية"، بعض المدارس تلوّح للطلاب بعبارات مثل: "الما بدفع ما يمتحن" "الرسوم ضرورية للشفط والصيانة" "نحن ما عندنا ميزانية من الحكومة" فيتحول الطالب إلى حامل فواتير بدل أن يكون متلقيًا للعلم.

تحويل المدرسة إلى مؤسسة جباية

حين تصبح الرسوم غير الرسمية مصدرًا إضافيًا للدخل، تتحول المدرسة إلى نظام جباية: لجان جمع الأموال، قوائم الممتنعين، تهديدات مبطنة، محاولات إحراج أولياء الأمور وفي النهاية، تُصبح المدرسة منشأة تبحث عن "مواردها الخاصة"، وليس عن جودة التعليم.

غياب الرقابة من الإدارة التعليمية

الإدارة التعليمية غالبًا تعلم بما يحدث، لكن: إما تغض الطرف أو تشارك في الاستفادة أو تعجز عن اتخاذ موقف واضح فالاختلال الحقيقي ليس في المدرسة فقط... بل في سلسلة إدارية كاملة تعرف ولا تتدخل.

ضرب مبدأ تكافؤ الفرص

حين يدفع البعض ولا يستطيع البعض الآخر، يحدث: تمييز غير مباشر، وصمة اجتماعية، شعور بالذنب لدى الطلاب الفقراء وتراجع ثقة المجتمع في المدرسة وهو ما يناقض تمامًا فلسفة مجانية التعليم التي جاءت لتحمي الفقير قبل أن تخدم الغني.

مبررات جاهزة لكنها واهية

تبريرات المدرسة عادة جاهزة: "ما عندنا دعم" "الميزانية غير كافية" "البيئة المدرسية تحتاج صيانة" لكن السؤال الحقيقي هو: لماذا يُعالج التقصير الإداري من جيوب الطلاب؟ ولماذا تُدفع الأموال بلا وثائق؟ ولماذا يُدار المال العام بقرارات فردية؟

انتهاك قيمة التعليم

حين يُجبر الطفل على دفع المال ليمارس حقه الطبيعي، تتشوه علاقة المجتمع بالتعليم ويصبح التعليم في نظر الناس عبئًا بدل أن يكون أملًا، هذا أخطر اختلال على الإطلاق لأنه يصنع جيلًا ينظر للمؤسسات بعين الشك منذ طفولته.

إجبار التلاميذ على دفع رسوم دون إيصالات رغم مجانية التعليم ليس مجرد خطأ إداري، بل هو: فساد صغير يصنع فسادًا كبيرًا وانتهاك لحق الطفل وإضعاف لثقة المجتمع في النظام التعليمي وخلق بيئة خصبة للتجاوزات المالية ولن يُعالج هذا الاختلال إلا عبر: رقابة مالية مباشرة وتطبيق صارم للائحة مجانية التعليم ولجان مراجعة مفاجئة وتفعيل آليات الشفافية والإبلاغ.

الاختلالات في تمليك العربات الحكومية للمديرين

تمليك العربات الحكومية للمديرين يُفترض أنه إجراء تنظيمي واضح، هدفه تجديد الأصول الحكومية وتحسين كفاءة العمل لكن في الواقع، يتحول هذا الملف إلى ساحة اختلالات تتشابك فيها السلطة مع الرغبة، واللوائح مع الاستثناءات، والشفافية مع "التسهيلات".

لائحة واحدة وقراءتان مختلفتان

اللوائح تحدد: سنوات الخدمة المطلوبة، نسبة الخصم من القيمة، آلية تقييم العربة لكن المدير يرى اللائحة بشكل "مرن"، واللجنة تراها بشكل "حرفي"، والنتيجة؟ لائحة ثلاثية الأبعاد تتغير حسب صاحب العربة.

التقييم الفني بلا عدالة

التقييم الفني هو قلب عملية التمليك. وهنا تبدأ أكثر الاختلالات وضوحًا: عربة متهالكة تُقيَّم على أنها "صالحة وبحالة ممتازة" عند رغبة المدير في التمليك وعربة جيدة تُعتبر "استهلاكها عالي" حتى تُباع بسعر رمزي وتقديرات السوق تُطوَّع حسب "مكانة" صاحب الطلب، التقييم هنا لا تحكمه المعايير، بل العلاقات.

الأولوية تتبع النفوذ لا الحاجة

من حيث المبدأ: الأولوية تُعطى لمن تنطبق عليهم المعايير، لكن من حيث الواقع: تُمنح الأولوية لمن له قرب أكثر من مركز القرار، أو لمن يُعتبر "مهمًا" في تركيبة المكتب التنفيذي، أو لمن "يجب إرضاؤه" لأسباب إدارية، فالاختلال هنا ليس في التمليك... بل في من يُمَلَّك.

عربات تُخدم الدولة ثم تخدم صاحبها

العربة الحكومية تُستهلك لسنوات في تنقلات رسمية، لكنها في كثير من الأحيان تخدم أهدافًا شخصية قبل أن تُملَّك والأخطر أن عملية التمليك تصبح استمرارًا طبيعيًا لهذا الاستخدام، وكأن العربة كانت أصلاً ضمن ممتلكات المدير منذ البداية.

لجان بلا مساءلة

اللجان التي تفحص وتقيّم وتوصي، غالبًا تعمل دون مساءلة حقيقية والتساؤل الأكبر: كيف تتحول عربة قيمتها مليون إلى نصف مليون في لحظة توقيع؟ وكيف يمرّ ذلك دون تقرير أو مراجعة؟ لأن اللجنة تعرف أن قراراتها لا تُسأل... بل تُختم فقط.

الاستثناءات التي تبتلع النصوص

أخطر كلمة في الملف الإداري: "استثناء". تُستخدم هنا كأداة سحرية: تمنح عربة قبل الزمن المحدد أو تُخفض قيمتها "لظروف خاصة" أو تُعطى لأكثر من مرة لنفس الشخص، الاستثناءات هي الباب الذي تُهرَّب عبره كل التجاوزات.

تمليك لا يُعلن وقرارات لا تُنشر

في دولة المؤسسات، يجب أن تكون عمليات التمليك معلنة للشفافية، لكن في معظم الحالات، عملية التمليك تتم بصمت، بلا نشر، بلا لوائح واضحة للموظفين، وبلا قوائم تُظهر من حصل على ماذا وبكم وعدم الإفصاح هنا ليس صدفة، بل إستراتيجية.

شعور الموظفين بالظلم

عندما يرى الموظفون تمليك العربات يتم لمديرين دون معايير، ينشأ شعور بالغبن وتصبح العربة ليست وسيلة نقل بل رمزًا للتمييز الإداري وهذا أخطر من العربة نفسها، لأنه يضرب الثقة داخل المؤسسة.

العربة القديمة تعود جديدة

مفارقة شهيرة: حين تكون العربة في خدمة الحكومة، فهي "منتهية" لكن حين تُملّك للمدير تُصبح في اليوم التالي "في أفضل حالاتها" وكأن عملية التمليك ليست نقل ملكية فقط، بل نقل حياة جديدة للعربة.

الاختلالات في تمليك العربات الحكومية ليست مشكلة سيارات، بل مشكلة حوكمة.

إنها تكشف: هشاشة تطبيق اللوائح، غياب الشفافية، سيادة العلاقات على المعايير ضعف الرقابة تفشي ثقافة الامتياز الشخصي على حساب المؤسسة وما لم تُدار هذه العملية وفق قواعد واضحة تُطبق على الجميع بلا استثناء، فإن تمليك العربات سيظل أحد أبرز تجليات الاختلال الإداري في المؤسسات.

الاختلال الإداري التربوي أثره طويل الأمد

الاختلال لا يقتصر على الوقت الحالي، بل يترك آثارًا مستدامة:

١. تقليل فرص التعلم الحقيقي.

٢. تقويض العدالة والمساواة بين المتعلمين.

٣. زرع ثقافة قبول التجاوزات في نفوس الأجيال الجديدة.

٤. خلق فجوات اجتماعية ومهارية تتسع مع الزمن.

الآثار المترتبة على الاختلال الإداري التربوي

يقود الاختلال الإداري إلى انعدام الثقة بين المجتمع والمؤسسة التعليمية، وانخفاض جودة التعليم، وتراجع الكفاءة المهنية للمعلمين، وتوسع الفاقد التربوي. كما يعمّق الفجوات التعليمية بين الفئات الاجتماعية، ويُضعف فرص التنمية المستدامة، ويجعل إصلاح النظام التعليمي أكثر تعقيدًا وارتفاعًا في التكلفة.

إذا نظرت إلى أي إدارة تعليمية في السودان، سترى شيئًا مذهلًا: الورق يتحرك أسرع من البشر، والقرارات تتخذ في الظل، والنوايا تختبئ وراء الختم والتوقيع، هنا التجاوز ليس خطأً فرديًا، بل ظاهرة وجودية مرتبطة بمفهوم السلطة والوقت والهيبة.

الاختلال في الإدارات التعليمية له تأثير مباشر على:

١. ضعف جودة التعليم في المدارس،

٢. تفاوت الفرص بين الطلاب والمعلمين،

٣. تثبيت ثقافة قبول التجاوزات لدى المعلمين، والمتعلمين، والمجتمع.

بعبارة أخرى، الاختلال الإداري يزرع الظلال على كل مستوى من مستويات التعلم.

استراتيجيات مكافحة الاختلال الإداري في التربية

تتطلب مواجهة الاختلال الإداري إنشاء منظومة متكاملة تقوم على الشفافية والمساءلة وبناء ثقافة مؤسسية قائمة على النزاهة ويشمل ذلك تطوير نظم الرقابة والتقويم، اعتماد معايير واضحة للتعيين والترقي، أتمتة العمليات الإدارية لتقليل التدخل البشري، وتفعيل مشاركة المجتمع في الرقابة على المدارس، كما ينبغي تعزيز القيم الأخلاقية لدى المعلمين والمتعلمين، وترسيخ مبدأ القدوة، وضمان عدالة التقييم وحياد الامتحانات وتُعد القيادة التربوية النزيهة حجر الزاوية في أي إستراتيجية فعالة للحد من الاختلال الإداري.

المدارس في السودان ليست مجرد أماكن لتعليم الأطفال القراءة والكتابة، بل مختبرات صغيرة لإعادة إنتاج التجاوزات.

الاختلال الإداري هنا لا يبدأ برشوة، ولا بسرقة، بل يبدأ بفكرة، كيف يمكننا تخطي النظام بأقل جهد؟ ومن هذه الفكرة الصغيرة، تتعلم المدارس فنون الإدارة غير الرسمية، ولتقليص هذه الظاهرة، لا بد من:

١. تعزيز الشفافية في المناهج والسياسات.

٢. وضع نظام عادل للتعيينات والترقيات.

٣. تفعيل الرقابة الداخلية والمجتمعية.

٤. تدريب المعلمين على قيم النزاهة والمساءلة.

٥. تشجيع المتعلمين على الالتزام بالقواعد وإعلاء قيمة المجهود الفردي.

٦. رقابة دورية على توزيع الميزانيات والمخصصات.

٧. أتمتة الإجراءات لتقليل التدخل البشري.

٨. تعزيز ثقافة النزاهة لدى المعلمين والإداريين.

٩.إشراك المجتمع المحلي في الرقابة على القرارات.

المدارس ليست مجرد أماكن تعليم، بل مختبرات ثقافية، التجاوز هنا ليس فقط ماليًا أو إداريًا، بل تعليميًا وسلوكيًا، ويحتاج إلى معالجة شاملة تبدأ من السياسات، تمر بالإدارة، وتنتهي بالممارسة اليومية داخل الصفوف وفهم هذه البيئة، هو خطوة حيوية لبناء نظام تربوي قادر على كسر دورة الاختلال وإعادة إنتاج النزاهة كقيمة أساسية.

إذا أردنا إصلاح الإدارات التعليمية علينا إعادة تعريف مفهوم السلطة خدمة قبل النفوذ، إعادة تشكيل الزمن الإداري، إنجاز قبل تأجيل، إعادة إنتاج القيم، النزاهة قبل المحاباة، إشراك كل الفاعلين، المواطن، المعلم، الإداري، في دورة شفافة لتحويل الإدارة من كائن حي فاسد إلى نظام حي للنزاهة والتعليم.

التجاوزات في الإدارات التعليمية هو رحلة فلسفية في الروتين والسلطة والزمن البشري. الفهم العميق للظواهر الصامتة، للورق، للقرارات، وللسلوكيات اليومية، هو مدخل لإصلاح حقيقي مستدام، بعيدًا عن العقاب فقط، وقريبًا من إعادة صياغة النفس الإنسانية والنظام التعليمي معًا.

الفصل الثاني

الاختلال الإداري والوظيفة العامة

في السودان المنصب الحكومي ليس مجرد وظيفة، بل مشروع حياة، وحياة هنا ليست مجرد أيام عمل، بل شبكة معقدة من الفرص الصامتة، والامتيازات غير المعلنة، والأوراق التي تتحرك ببطء.

الوظيفة العامة تصبح مسرحًا للذكاء الماكر، حيث تتداخل السلطة، والمصلحة، والروتين، وتصبح الإدارة اليومية لعبة تحتاج مهارة ودهاء، لا مجرد التزام بالقوانين.

المنصب كاستثمار طويل الأمد

المنصب يعطي صاحب المنصب:

أ- النفوذ لتسيير المعاملات.

ب- القدرة على حماية أو تجاوز القواعد.

ت- وسيلة لكسب "ثروات صامتة" من الفرص المتاحة.

كل قرار صغير يمكن أن يتحول إلى ربح صامت، سواء ماليًا أو اجتماعيًا، وهذا ما يجعل الوظيفة أكثر من مجرد مصدر دخل: إنها مشروع شخصي قائم بذاته.

٢. السلطة والغياب المبرمج

من أمتع فنون الإدارة السودانية: الغياب المدروس والحضور الانتقائي.

أ- الحضور الدائم يقلل من قيمة الموظف: يبدو عاديًا.

ب- الغياب المبرمج يرفع مكانته: يعطي إحساسًا بالأهمية، ويخلق مجالًا للقرار غير المرئي، فالغياب ليس تقصيرًا، بل فنًّا اجتماعيًا يعيد إنتاج سلطة المنصب.

٣. البطء والروتين أدوات التجاوز اللطيف

البطء ليس بالضرورة فشلًا إداريًا، بل في كثير من الأحيان وسيلة لتحويل الروتين إلى فرصة:

١. التأخير في توقيع المستندات، فرصة لتسريعها مقابل خدمة إضافية.

٢. الاجتماعات الطويلة، فرصة لإعادة توزيع المهام.

٣. الإجراءات المعقدة، وسيلة لتثبيت النفوذ الشخصي.

الروتين هنا هو الطريق الممهد للثروة الصامتة داخل المنصب.

٤. الموظف النزيه بين المطرقة والسندان

الموظف الذي يحاول الالتزام بالنزاهة غالبًا يجد نفسه في صراع بين القوانين الرسمية، ومتطلبات السلطة، ومتطلبات الزملاء، وتوقعات المواطنين.

الوظيفة تصبح اختبارًا يوميًا للفلسفة الشخصية، والقدرة على الموازنة بين الأداء الفعلي، والنجاة داخل المنظومة.

٥. شبكة المصالح الداخلية

المنصب يخلق شبكة علاقات متشابكة:

١. زملاء يحتاجون للمساعدة.

٢. موظفون كبار يمكن استغلالهم.

٣. قرارات تحتاج للموافقة السرية.

كل هذه العناصر تجعل المنصب بوابة لاقتصاد داخلي صامت، حيث كل فرصة صغيرة يمكن أن تتحول إلى منفعة شخصية، ويعاد استثمارها في أفق الوظيفة نفسها.

٦. المنصب والنفوذ قوة بلا حدود

المنصب يعطي القوة في:

١.تسريع أو تعطيل المعاملات.

٢.توزيع الامتيازات.

٣.حماية المخالفين.

٤.التأثير على القرارات الساسة.

وهكذا، يصبح المنصب أداة مزدوجة، خدمة عامة، ووسيلة للحفاظ على ثروة صامتة، والحد الفاصل بين النفوذ والالتزام.

في السودان، الوظيفة العامة أكثر من مجرد وظيفة، هي مشروع حياة متكامل يدمج السلطة، والمصلحة، والفلسفة الإدارية غير الرسمية، والروتين الذي يتحول إلى مورد اقتصادي صامت.

فهم المنصب بهذه الطريقة هو خطوة حاسمة لإدراك كيف يُنتج التجاوز نفسه تلقائيًا داخل المؤسسات الحكومية، ولتحديد النقاط التي يمكن من خلالها إعادة إنتاج النزاهة كفلسفة وعمل يومي، لا مجرد شعار.

الاختلال الإداري بالقطاع الخاص الوجه المهذب للعبث

عندما نسمع عن الاختلال الإداري ، يتبادر إلى الذهن عادة القطاع العام، المكاتب الحكومية، والبيروقراطية السودانية، لكن القطاع الخاص في السودان يحمل وجهًا آخر للتجاوزات، أكثر تهذيباً، أقل ضجيجًا، وأكثر قدرة على الاختباء هنا الاختلال الإداري يتنكر في بدلة رسمية، ويصبح جزءًا من طريقة العمل اليومية، دون أن يثير الشكوك كثيرًا.

١. الشركات مسرح العلاقات الخفية

الشركات في السودان غالبًا ما تعيش في توأمة غير رسمية مع الدولة:

١. رشاوى غير معلنة للحصول على عقود.

٢. تلاعب في المناقصات.

٣. تسويات سرية لتجنب العقوبات.

٤. تعامل مع القوانين بروح المرونة السودانية.

الاختلال الإداري هنا مهذب لكنه منتج، فهو يحافظ على صورة الشركة ويضمن استمرارها، لكنه ينتج أرباحًا على حساب العدالة والشفافية.

٢. البيروقراطية الخاصة نسخة مصقولة

القطاع الخاص ينسخ كثيرًا من عادات القطاع العام، لكن مع لمسة:

١. الإجراءات لا تزال معقدة، لكنها أقل صخبًا.

٢. الاجتماعات الطويلة مستمرة، لكنها أكثر قدرة على خلق فرص للمناورة.

٣. المستندات الرسمية تظل مهمة، لكن يمكن تجاوزها مقابل صفقة ذكية.

هنا يتحول التجاوز إلى فن إدارة العلاقات والإجراءات بذكاء.

٣. السماسرة كحكومة ظل

داخل الشركات، يوجد سماسرة داخليون: موظفون يعرفون كل الطرق المختصرة، وكل الموظفين الذين يمكن الضغط عليهم، وكل القرارات التي يمكن تغييرها، هؤلاء السماسرة هم بمثابة حكومة ظل: يحافظون على الدورة الاقتصادية للاختلال الإداري، ويضمنون استمرار العملية من الداخل.

٤. التوازن بين النفع والصورة

القطاع الخاص يحتاج إلى حفظ الصورة أمام العملاء والمجتمع، لذلك غالبًا ما يكون التجاوز هنا خفي، مرتب، يمكن تبريره، وأقل تهديدًا للسمعة، وهذا ما يجعل "التجاوز المهذب" أكثر خطورة، لأنه يتعلم كيف يعيش في الظل ويستمر دون مواجهة مباشرة.

٥. الفرص المواتية للاختلال الإداري في القطاع الخاص تعتمد على:

١. ضعف الرقابة الداخلية.

٢. الاعتماد على العلاقات بدلاً من المعايير.

٣. عدم الالتزام بالقوانين الصغيرة.

٤. استغلال الثغرات القانونية.

٥. القدرة على المراوغة بذكاء.

كل هذه العوامل تجعل التجاوز هنا مهذبًا لكنه ثابت، وفعال أكثر من كثير من أشكال التجاوز العلني.

القطاع الخاص في السودان ليس بريئًا، لكنه يملك وجهًا آخر للتجاوز مهذب، محكم، قابل للاستمرار، ويستفيد من عقلية تجاوز القواعد، لكنه يضيف لمسة من التظاهر بالشرعية، وفهم هذا الوجه، هو خطوة أساسية لتطوير سياسات مكافحة التجاوزات الشاملة، لأن التحدي الحقيقي يكمن في القدرة على كشف التجاوزات الصامتة قبل أن يتحول إلى قاعدة ثابتة.

فلسفة الاختلال الإداري حين يتحول الخطأ إلى عُرف

يبدو الاختلال الإداري من النظرة الأولى، فعلًا واضحًا، شخص يأخذ ما لا يستحق، أو يضيّع ما أُوكل إليه، لكن الحقيقة أن الاختلال الإداري في صورته الهادئة والعميقة ليس فعلاً واحدًا، بل منظومة نفسية وثقافية تُربّى بالعادة، لا بالصدفة.

الاختلال الإداري ليس مجرد رشوة في يد، بل فكرة في الرأس، فكرة تقول للإنسان: "اختصر الطريق فالطريق الطويل للتعبانين" وبينما تجتهد القوانين في ضبط الأفعال، تتجول هذه الفكرة بحرية بين المكاتب، وتتسلل بلا استئذان إلى لغة الناس وتعليقاتهم ونكاتهم اليومية.

١. التجاوزات ككائن حي له دورة حياة

لو نظرنا للتجاوزات كصفحة في كتاب العلوم، لرأيناه كائنًا يبدأ صغيرًا:

١. همسة على باب مكتب

٢. خدمة بسيطة "كده ساي"

٣. تسهيل معاملة "بالنية"

ثم ينمو ويكبر ويُربّي مخالبه، حتى يتحول إلى وحش إداري لا يستحي، التجاوز في بدايته ليس شرًا مطلقًا، بل تساهل بسيط، لكن الخطورة أن "البسيط" عندنا لا يبقى بسيطًا، فكل شيء في حياتنا يميل للنمو.

٢. لماذا يتجاوز الإنسان؟ (الجانب النفسي للظاهرة الثقيلة)

من السهل اتهام الناس، ومن الأسهل إلقاء اللوم على الموظفين، لكن الحقيقة أن الإنسان يحمل في داخله استعدادًا طفيفًا للانحراف، لا يتم تفعيله إلا حين تتوفر ثلاثة عناصر، ضعف، حاجة، وغياب رقابة.

فالإنسان الفقير لا يتجاوز لأنه شرير، بل لأن الظروف أحيانًا تضغط على جيبه أكثر مما تضغط المبادئ على قلبه، والإنسان الجائع لا يكسر القيم ليرضي نفسه، بل ليحافظ على أسرته، لهذا يحتاج الإصلاح أن يفهم النفس قبل أن يغيّر المكتب، وأن يحمي الموظف من الحاجة قبل أن يطالبه بالنزاهة.

٣. لحظة التحول: عندما يصبح الخطأ طبيعيًا

التجاوز الحقيقي لا يبدأ حين يسرق أحدهم، بل حين يقف من حوله صامتين، حين نبدأ بقول: "ياخ خليها كل الناس بتعمل كده" عند تلك اللحظة، لا يعود التجاوز خطأً، بل يصبح ثقافة، الخطأ حين يتكرر، ينقلب إلى عادة، والعادة حين تنتشر وتصير عرفًا، والعرف حين يتجذر ويصير أقوى من القانون، وهذا هو الخطر الحقيقي، حين يقف القانون على باب المؤسسة، بينما يدخل التجاوز من النافذة بكل ثقة.

٤. الفول الإداري كيف تختلط الأشياء ببعضها؟

تخيل صحن فول فاخر: جبنة، تونة، سلطة، بصل كله فوق بعضه، كذلك هي الإدارات عندنا حين يختلط، الاختصاص بالنفوذ، السُلطة بالعلاقات الواجب بالمجاملات والخدمة العامة بالمنافع الشخصية، حين تتشابك هذه العناصر، لا يعود الموظف يعرف حدود وظيفته، ولا المواطن يعرف حقوقه، فيصبح التجاوز كما يقول المثل "ماشي بالواضح"، ليس لأن الناس سيئون، بل لأن النظام نفسه لا يفصل بين الحق والباطل.

٥. الاختلال الإداري بين الأعذار الوطنية

السودانيون بارعون في خلق تبريرات لطيفة تجعل التجاوز أقل قبحًا "ما داير أتعطل" "زول طيب ساعدني" "حق الشاي" ومع الزمن تتجمع هذه المفردات الصغيرة، لتكوّن قاموسًا جديدًا اسمه قاموس التجاوز اللطيف، فساد بلا صراخ ولا عنف، لكن بنتائج مؤلمة للبلد كله.

٦. هل الاختلال الإداري قدر؟ أم سوء تصميم اجتماعي؟

الاختلال الإداري ليس قدرًا جينيًا يولد به الشعب، ولا صفة متوارثة في جواز السفر، بل هو نتيجة لبيئة مختلة، تمامًا كما ينمو العفن في الأماكن الرطبة، إذا نظّفت البيئة، يختفي العفن من تلقاء نفسه، وإذا أصلحت النظام الإداري، سيجد التجاوز نفسه بلا أرض يقف عليها.

والأجمل أن السوداني بطبيعته لا يحتاج إلى ألف محاضرة، يكفي أن يرى النظام يعمل بشكل عادل مرة واحدة، حتى ينسجم معه من تلقاء نفسه.

٧. الاختلال الإداري حين يكون الإنسان ضحية قبل أن يكون مجرمًا

كثيرٌ ممن يمارسون هذه الاختلالات ليسوا كبار اللصوص الذين نراهم في الأخبار، بل موظفون بسطاء وقعوا بين مطرقة ضغط الأسرة وسندان ضعف المرتبات ، وغياب

القدوة، نظام إداري معطل ومجتمع لا يكافئ النزاهة كما يجب، لهذا إصلاح الاختلال الإداري يبدأ بإعادة كرامة الموظف، وتكريم النزيه، وتسهيل حياة الناس، قبل أي عقوبات.

٨. النهاية المؤقتة: التجاوز كحكاية تنتظر بطلًا

التجاوزات ليست قصة مكتملة، بل رواية تُكتب الآن، وكل جيل يترك فيها فصلًا، وكل موظف يضع فيها سطرًا، وكل مواطن يضيف فيها كلمة ومثل كل الروايات الجميلة، لن تنتهي إلا حين يظهر بطل جماعي شعب كامل يقرر أن يجعل النزاهة أسلوب حياة، لا شعارات على الجدران.

أن الاختلال الإداري ليس قدَر السودان، ولا طبيعته، ولا جزءًا من جيناته، بل مجرد سحابة عابرة تحتاج فقط إلى نسمة وعي، لتعود السماء صافية.

٩. المدير المدرِّب البطل الذي يترك مكتبه لإنقاذ وحدات أخرى

هناك فئة مميزة من الموظفين الحكوميين اكتشفوا فجأة أنهم خبراء تدريب دوليون، وأن واجبهم الإنساني يحتم عليهم ترك مكاتبهم—ومعاملاتهم المتراكمة—للذهاب في مهمات تدريبية "عاجلة" في مؤسسات أخرى، تجده يغادر مكتبه في الصباح الباكر، يحمل ملفًا فاخرًا، ويخبر زملاءه: "عندي ورشة تدريب... البلد محتاجة لخبراتي." وكأنه يحمل على كتفيه نهضة الأمة، والمضحك في الأمر أن التدريب يكون غالبًا:

أثناء الدوام الرسمي، في وقت يتكدس فيه المواطنون عند باب مكتبه، وبأجر إضافي يساوي راتبه الشهري تقريبًا، وهكذا تجتمع الرسالة التدريبية مع الفائدة المالية في تزاوج إداري فريد، أما مكتبه فيتحول إلى منطقة أثرية، ملفات تنتظر توقيعًا، معاملات تتوسل الحركة، لكن لا بأس فالموظف ليس موجودًا ليشعر بأي تأنيب ضمير، فهو الآن مشغول بتدريب آخرين على "فعالية الأداء" و"رفع الإنتاجية"بينما أداؤه في مكتبه لا

يرتفع حتى بالمجهر الإلكتروني، والأجمل أن بعض المؤسسات تطلبه بالاسم، ليس لأنه الأفضل، بل لأنه الأكثر تفرغًا للورش على حساب الدوام.

فتجد اسمه يتنقل بين الدورات كأنه نجم روّج معجبوه له "أستاذنا التدريب ما بيقوم إلا بيك، أما المواطن الذي جاء لإنهاء معاملة ضاعت ثلاثة أسابيع؟ فهو يتلقى الرد الخالد "السيد المدير في ورشة تدريب تعال بكرة" لكن الغد يأتي، والسيد المدير ما زال "ينقذ" وحدات أخرى من ضعف الأداء بينما مؤسسته الأصلية تغرق في الفوضى.

١٠. فساد المدير المماطل في التسليم والتسلّم

من مظاهر الاختلال الإداري التي تُربك المؤسسات والعاملين فيها، تجاوزات المدير الذي يُنقل إلى إدارة أخرى لكنه يصرّ على الاحتفاظ بمكتبه، ومفتاحه، وأدواته، وغرفته، وربما حتى الكرسي الذي اعتاده، وكأنها ممتلكات شخصية اكتسبها بالميلاد لا بالوظيفة، فبدلًا من تنفيذ إجراءات التسليم والتسلّم في وقتها وهي إجراءات مفصلية لضمان استمرارية العمل يدخل في حالة من المماطلة المقنّعة، مرة بحجة "انشغاله"، ومرّة بحجة "تجهيز الملفات"، ومرّة ثالثة لأنه "لم يجد الوقت الكافي".

ويتحول المشهد إلى مسرح عبثي، المدير الجديد ينتظر مكتبه ليبدأ العمل، والموظفون ينتظرون من يعتمد القرارات، والجمهور ينتظر الخدمات، بينما المدير المنقول يتصرف وكأن الإدارة القديمة ملحق طبيعي لسيرته الذاتية لا يمكن التخلي عنه ببساطة، وربما يعتقد أن مغادرة مكتبه تعني مغادرة جزء من سلطته، لذلك يتشبث بالأدراج القديمة كمن يتشبث بتاريخ طويل من النفوذ.

وتزداد مظاهر الاختلال الإداري حين يرفض تسليم العهد والأدوات، فيُعطّل العمل ويترك خلفه فجوة إدارية لا يمتلئ فراغها إلا بعد وقت طويل وضياع أكبر، وقد تتحول

فترة التسليم والتسلّم من أيام معدودة إلى أسابيع وربما شهور، يتخللها تبادل رسائل ومكاتبات لا هدف لها سوى إطالة أمد السيطرة على الإدارة السابقة.

إن هذا السلوك يعبّر عن خلل عميق في مفهوم الوظيفة العامة، إذ يخلط المدير بين "المنصب" و"الملكية"، وبين "التكليف" و"الاستحواذ"، وهو شكل واضح من أشكال الاختلال الإداري غير المباشر الذي يعطل المؤسسات ويحرم المدير الجديد من مباشرة مهامه، ويجعل من تسليم الإدارة معركة نفسية أكثر منها إجراء رسمي.

ولمعالجة هذا الخلل، لا بد من وضع إجراءات صارمة ومحددة زمنيًا للتسليم والتسلّم، مع فرض محاسبة على أي تأخير غير مبرر، وتأكيد أن المنصب العام ليس ملكًا لأحد، وأن المكتب والأدراج والمفاتيح ليست رموزًا للنفوذ بقدر ما هي أدوات لخدمة الناس.

في السودان المواطن ليس مجرد متفرج على مسرح الاختلال الإداري ، بل أحيانًا يصبح بطلًا صامتًا في هذا العرض، هو الذي يقف في الطوابير الطويلة، ينتظر ختم الملف، يضغط للحصول على خدمة، يدفع قليلًا هنا لتسريع معاملته وهكذا يتحول من ضحية إلى شريك غير رسمي في الدورة الاقتصادية للتجاوزات.

١. التأقلم كمهارة حياتية

التأقلم مع الاختلال الإداري يصبح مهارة حياتية تُدرّس ضمن "منهج الواقع السوداني"، حيث تصبح السرعة أهم من النظام، والوسيلة أهم من الهدف.

٢. المواطن بين الضغط والرشوة

الضغط اليومي يجعل المواطن: يستخدم الوساطة، يقدم رشاوى صغيرة، يتعاون مع الموظف في تجاوز الروتين.

كل خطوة صغيرة هنا تُعلم المواطن أن التجاوز ليس استثناءً، بل قاعدة، وأن النظام الرسمي مجرد إطار شكلي للظهور أمام الآخرين.

٣. المواطن جزء من شبكة الاختلال الإداري الصامتة

المواطن جزء من شبكة واسعة، المواطن، الموظف، الإدارة العليا، المؤسسات، كل طرف يستفيد بطريقة غير مباشرة من استمرار الدورة، الاختلال هنا ليس مجرد خطأ شخصي، بل نظام متكامل يُعاد إنتاجه يوميًا.

٤. التكيف النفسي والاجتماعي

المواطن يتكيف نفسيًا واجتماعيًا: يرى التجاوز طبيعيًا ومقبولًا، يتعلم الصبر أمام الروتين، يحوّل الإحباط إلى ذكاء عملي، ويفهم أن الالتزام بالقوانين وحده قد لا يُحقق أي نتيجة.

بهذه الطريقة، يصبح المواطن عنصرًا فاعلًا ضمن المنظومة المعتلة دون إدراك كامل، لتحويل المواطن من شريك صامت في التجاوزات إلى حارس نزيه يعيد التوازن.

المواطن في السودان هو ضحية الاختلالات، لكنه أحيانًا شريك غير رسمي في الدورة الاقتصادية والإدارية.

الفهم العميق لهذه العلاقة هو مفتاح أي إستراتيجية إصلاحية، لأنه بدون مشاركة المواطن في الإصلاح، سيبقى التجاوز مستمرًا، مهما كانت القوانين صارمة.

سيكولوجية الكائن الإداري المتجاوز

هل التجاوز خيار فردي نابع من طمع أصيل، أم هو استجابة منطقية ومُتَكَيِفة لنظام مهترئ؟

١. فرضية الطمع النبيل، التجاوزات كتحقيق الذات

الطمع ليس رذيلة، بل هو وقود التطور الشخصي في البيئة الإدارية الرمادية، والموظف الطموح يرى أن راتبه الرسمي هو إهانة لقدراته، التجاوز بالنسبة له ليس سرقة، بل تصحيح إداري لقيمة الذات، هو يسترد ما يعتقد أنه يستحقه مقابل تحمل مسؤولية إدارة هذا النظام السقيم.

الموظف الذي يتجاوز اللوائح والقوانين غالبًا ما يرى نفسه أذكى من النظام وأكثر جدارة بالنجاح من زملائه الشرفاء. يقول في سره: هؤلاء الشرفاء مجرد حراس أغبياء للقانون، أما أنا، فأنا مُشغل النظام السري، هو لا يكسر القواعد، بل يمارس صلاحيات الاستثناء المُطلقة التي منحها لنفسه، والشعور بالنجاح عند إتمام صفقة مشبوهة هو إحساس بالفوز على النظام نفسه، إنها ليست مجرد أموال، بل هي "نقاط خبرة" في لعبة التهرب الإداري.

فرضية الاستسلام للنظام، التجاوزات كتكيّف بيئي

هنا ننظر إلى النظام نفسه على أنه مستنقع أخلاقي، ومن يسقط فيه لا يملك إلا أن يتلطخ بالطين، فالنظام كجهاز تطبيع، عندما يجد الموظف الشريف نفسه محاطًا بزملائه الذين يتقدمون في حياتهم وثرواتهم بسرعة الصاروخ بفضل الرشاوى، بينما هو عالق براتبه الهزيل، تبدأ المعادلة الأخلاقية في التآكل، النظام يقول له ضمنيًا: كن غبيًا وابق شريفًا، أو كن ذكيًا وساهم في (الجغم).

غالبًا ما يجد الموظف نفسه مُجبرًا على التجاوز، ليس بدافع شخصي، بل لتسهيل أعمال رؤسائه، فيصبح الاختلال واجبًا مهنيًا خفيًا لإرضاء الهرم الإداري، إذا كنت لا تملك مهارات التفاهم المالي، فقد تُعتبر موظفًا غير فعال.

البيئة المُترهلة واللامبالية هي من تخبر الموظف بأنه ليس الوحيد ولن يُعاقب، النظام هو الذي يصبغ الطمع الفردي بصبغة التكييف الاجتماعي المقبول، والمتجاوز فيلسوف عملي، أدرك أن القانون وضع للإدارة، والتجاوز وضع لإنجاز الإدارة.

الوصايا الثلاث عن الاختلال الإداري

١. الاختلال الإداري ليس انحرافًا، بل "شكل وجودي مُتَقدم"

الإدارة المختلة هي الإدارة التي بلغت مرحلة "الكمال السلبي"، إنها تعمل بآلية خفية تختلف عن آليتها المُعلنة، القانون هو مجرد نص، والرشوة هي نظام التشغيل الفعلي.

٢. الوقت هو المادة الخام المُولّدة للقيمة

أكبر أداة للاختلال هي التأخير الاستراتيجي كل تأجيل، وكل "تعال بكرة"، ليس نسيانًا أو إهمالًا، بل هو إشارة ضمنية لرفع سعر "خدمة السرعة".

الوقت إداريًا ليس من ذهب، بل هو مادة خام يجب دفع ثمنها لتسريع انقضائها. الموظف هنا يبيعك حقك في الحاضر مقابل مبلغ إضافي.

٣. الطمع والنظام

الدافع الحقيقي للتجاوز هو مزيج بين الطمع الفردي والاستسلام للنظام. الطمع يطلق الرصاصة الأولى (تصحيح قيمة الذات)، والنظام يوفر الغطاء والتبرير (البيئة المهترئة التي لا تعاقب).

المتجاوز هو شخص أدرك أن القانون وُضع للمُشاهدة، والتجاوز وُضع للإنجاز، هو ليس سيئًا بالضرورة، بل هو منتج بيئي ناجح في مستنقع أخلاقي.

الفصل الثالث

احتكار الوظائف وانبثاق اللجان

زول واحد وعشرة كراسي

في بلادنا، الوظائف مثل "الزلابيا" في رمضان تختفي فجأة، ثم تظهر في يد شخص واحد، بعض الناس لديهم قدرة خارقة في الجلوس على ثلاثة كراسي في نفس الوقت، وأربعة لجان، وخمسة مجالس، وستة مشاريع وما زالوا يشتكون من ضغط العمل وكأنهم يحرثون البحر بأيديهم، إنها العبقرية السودانية في اختراع طرق جديدة لحجز الوظائف كما تُحجز "القعدات" في صوالين الحلاقة.

يُعدّ احتكار أكثر من وظيفة أحد أكثر مظاهر الاختلال الإداري التصاقًا بالبنى المؤسسية في الدول النامية والمتقدمة على حد سواء، لكنه يكتسب خطورته الأكبر حين يتحوّل من مخالفة فردية إلى ثقافة مؤسسية تُقنّن الاستحواذ وتشرعن تضارب المصالح، وفي الوقت الذي يُفترض فيه أن تُوزَّع الوظائف تكليفًا لا تشريفًا، وخدمةً لا امتيازًا، يجد بعض الأفراد أنفسهم "مالكي" حزمة من المناصب، يجمعون بينها كما يجمع التاجر بين السلع، غير عابئين بتأثير ذلك على العدالة والكفاءة وجودة الخدمة العامة.

مفهوم احتكار الوظائف

احتكار الوظائف هو جمع شخص واحد بين وظيفتين أو أكثر بصورة تُخلّ بمبدأ العدالة الوظيفية، سواء تم ذلك داخل المؤسسة نفسها أو في مؤسسات مختلفة، وبشكل رسمي أو غير رسمي. وقد يأخذ هذا الجمع شكلًا ظاهرًا يتقاضى فيه الموظف بدلات متعددة، أو شكلًا خفيًا يمارس فيه سلطات مناصب غير منصبه الأصلي.

عبقرية الاحتكار السوداني

في بلاد العالم الأول، الشخص يجتهد ليكتسب خبرة أما في عالمنا، الشخص يجتهد ليكتسب مقاعد، يبدأ الأمر بوظيفة صغيرة لكن مع الوقت ينمو الموظف ويتطور، ويفتح الله عليه بهبة نادرة، القدرة على قول "خلوها معاي" لكل منصب يظهر في الأفق.

المسؤول الذي لا يتكرر هناك ذاك الموظف الذي يشغل مدير الإدارة ونائب المدير ورئيس اللجنة الفنية وعضو لجنة المناقصات ومنسق المشروع ومقرر المجلس و"ممثل الوزارة في كل شيء"، هذا هو الشخص الذي إذا غاب يومًا، تتوقف الكهرباء، وتتعثر المواصلات، ويضيع البريد، ظهر ذلك جليّاً في أم الوزارات قبل سنوات مضت فكان (صاحب الحيشان الثلاثة).

الجذور الفلسفية والسلوكية للاحتكار الوظيفي

١. وهم الكفاءة المطلقة: يعتقد بعض المسئولين أنهم "الأقدر" على أداء كل المهام، وكأن المؤسسة لا تنجب غيرهم، فيحتكرون مواقع متعددة تحت ذريعة أن الآخرين أقل خبرة أو أقل ولاء.

٢. مركزية السلطة: حين تتركز السلطة في يد شخص واحد، يصبح من السهل تحويل الوظيفة إلى ملكية شخصية، وبالتالي يصبح جمع المناصب امتدادًا طبيعيًا لرغبة السيطرة.

٣. ثقافة الامتياز لا المسؤولية: في بعض البيئات الإدارية يُنظر للوظيفة كمصدر للنفوذ والبدلات، لا كتكليف لخدمة الجمهور، هذا التصور ينتج رغبة مستمرة في الاستحواذ.

٤. ضعف المؤسسية: المؤسسة الضعيفة لا تملك آليات توزيع أدوار واضحة، مما يجعل المناصب وكيانها الإداري متاحًا للاستحواذ دون رقابة.

الأسباب الإدارية والتنظيمية لانتشار الظاهرة

١. غياب الرقابة والمساءلة: المؤسسات التي لا تمتلك نظامًا لمراجعة تضارب المصالح تصبح أرضًا خصبة للاحتكار.

٢. المحسوبية والقرابة: الولاءات الشخصية تفتح الباب لشخص يجمع بين مهام متعددة، لأن وجوده "مضمون" لدى صانع القرار.

٣. ضعف سياسات الرواتب والحوافز: حين لا تكفي الوظيفة الواحدة لتلبية احتياجات الموظف، تنشأ ممارسات البحث عن وظائف إضافية، أحيانًا عبر تجاوز القانون.

٤. غياب الوصف الوظيفي: عدم وجود وصف وظيفي دقيق يجعل المهام مزدوجة وغير محددة، فيسهل على البعض الاستئثار بها.

فلسفة التحكّم في الكراسي

احتكار الوظائف عند البعض ليس طمعًا، بل هو رسالة، "يا جماعة، أنا زولكم الوحيد، وما في غيري بتقن الشغل، " والحقيقة؟ نصف الشغل يقوم به الموظفون الصغار، والنصف الآخر لا يتم أصلًا.

في بعض المؤسسات، تجد موظفًا اسمه مكتوبًا في كل محضر لجنة حتى لجنة "متابعة صيانة ماكينة الطباعة".يُقال إنه مرة حضر اجتماعًا وهو لا يعلم لأي لجنة جاء، المهم يكون موجود، هذا الشخص يحتكر وظيفتين، لكنه لا يظهر في أي واحدة، تراه فقط عند استلام (الظرِف) أو عند توزيع الشهادات.

وهنالك زول "أديها لي أنا.. بعملها" تُسند إليه خمس مهام وسبع ملفات، وعندما تسأله عن أيٍّ منها بعد أسبوع، يقول بثقة: "شغالين فيها، الموضوع في اللمسات الأخيرة"، وتظل اللمسات الأخيرة عامين كاملين.

وهنالك المدير الذي يحب الكرسي لدرجة أنه يأخذ كرسيين يدخل المكتب مبكرًا، يضع كرسيًا خلف مكتبه، وكرسيًا آخر في قاعة الاجتماعات، وثالثًا احتياطيًا في السيارة "للزيارات الطارئة".

أسباب ظهور هذه الظاهرة

١. النفوذ الإداري: وجود أشخاص لديهم سلطة تمكّنهم من انتزاع أكثر من منصب.

٢. غياب المساءلة: عدم وجود نظام يراقب توزيع الأعمال أو ساعات الدوام.

٣. المحسوبية والقرابة: منح مناصب إضافية لأشخاص "مقرّبين" دون حاجة حقيقية.

٤. ضعف الرواتب: في بعض الدول يسعى الموظف للحصول على أكثر من راتب لسد حاجاته، مما يفتح باب التحايل.

٥. ثقافة عدم احترام المؤسسية: حيث يصبح تعدد الوظائف "إنجازًا" بدلاً من اعتباره مخالفة.

آثار الاحتكار على المؤسسة (الشهد والدموع)

١. الموظفون الآخرون ديكور إداري: يصبح بقية الموظفين مثل تماثيل المتحف: جميلين، صامتين، وموجودين فقط "لتحسين الصورة".

٢. المعاملات تتكدّس مثل جبل مرة: لا تتحرك المعاملة إلا بإشارة من صاحب المقاعد المتعددة، وهذا الأخير مشغول دائمًا بين اجتماع واجتماعين.

٣. نمط جديد من البطالة: بطالة الجلوس: تزداد البطالة لا لأن الوظائف غير موجودة، بل لأن "الزول دا ماسك كل حاجة".

١. تراجع جودة العمل: لا يستطيع شخص واحد أداء مهام عدة وظائف بكفاءة؛ فتتراجع الخدمات وتتكدس المعاملات.

٢. إقصاء الكفاءات: الوظائف المحتكرة تُسدّ في وجه الشباب والمستحقين، مما يخلق إحباطًا عامًا ويقتل روح المبادرة.

٣. احتكار النفوذ: من يجمع الوظائف يجمع معها مصادر القوة، ما يخلق شبكة مصالح يصعب اختراقها.

٤. هدر المال العام: تُصرف بدلات متعددة لشخص واحد دون إنتاجية متناسبة.

٥. تغذية الاختلال البنيوي: يصبح الاحتكار مدخلًا لتمرير القرارات غير القانونية، لأنه يمنح صاحبه سلطة غير مقيّدة.

الحلول المقترحة (لكنها قد تكون خطيرة على أعصاب المحتكر)

١. توزيع الوظائف: اقتراح يُشبه اقتراح "تقسيم السلطة" مستفز جدًا للمحتكر.

٢. توصيف وظيفي: نظام ممتاز، لكن المحتكر يراه كقيد غير إنساني.

٣. كشف دوري للمهام: خطوة خطيرة قد تكشف أن نصف المهام لم تُنجز منذ سنوات طويلة.

٤. تحديد عدد الكراسي للشخص الواحد: قد يتسبب هذا الإجراء في هجرة المحتكرين إلى دول أخرى "تحترم مواهبهم الكرسيّة".

٥. إقرار سياسة وطنية لمنع تضارب المصالح: تشمل الإفصاح السنوي عن الوظائف، والبدلات، والأعضاء في اللجان.

٦. تفعيل نظام الإدارة الرقمية: الرقمنة تكشف الساعات الفعلية للعمل والمهام المسندة للموظف.

٧. وضع سقف واضح للمهام المسموح بها: مثل منع الجمع بين قيادة وحدة إدارية وعضوية لجان مالية أو مشتريات.

٨. مراجعة الحوافز: تعديل الرواتب والحوافز يقلل الحاجة للتحايل عبر وظائف إضافية.

١. تعزيز ثقافة المؤسسية: من خلال التدريب والتوعية بأن الوظيفة تكليف وليست ملكية.

٢. تفعيل دور الأجهزة الرقابية: مثل المراجع العام ووحدات النزاهة.

رؤية فلسفية لإنهاء الاحتكار الوظيفي

احتكار الوظائف ليس مجرد فساد إداري بل هو نوع من الكوميديا السوداء التي لا نشاهدها في السينما، بل نعيشها داخل المكاتب، والحل أن نعترف أولاً أن الكرسي للوظيفة وليس للشخص، وأن المنصب ليس قطعة أرض تُورّث، ولا ملكًا خاصًا يُحتكر، بل مسؤولية تتوزع بين الجميع.

لا يكفي أن نمنع الاحتكار بالقانون، بل يجب أن نُعيد تعريف الوظيفة العامة بوصفها "أمانة" لا "غنيمة"، والمؤسسة الصحية هي التي توزع المهام على أساس الكفاءة، وتمنع تركز السلطة، وتخلق فرصًا عادلة للجميع، وعندما يفهم الموظف أن المنصب لا يزيده قيمة بل يزيده مسؤولية، تنتقل الإدارة من ثقافة الفرد إلى ثقافة النظام، ومن عقلية الامتياز إلى عقلية الخدمة.

إن احتكار الوظائف ليس مجرد اختلال إداري، بل هو ظاهرة لفلسفة مشوهة في فهم الدور العام، ومعالجة هذه الظاهرة تتطلب إرادة سياسية، وإصلاحًا مؤسسيًا، وتربية إدارية جديدة تُعيد للمؤسسة هيبتها، وتمنح الجميع فرصة عادلة للمشاركة في تطوير الوطن.

اللجان العبثية

في المؤسسات الحكومية، انبثاق اللجان ليس إجراءً إداريًّا بل طقس مقدّس يشبه استدعاء الأرواح، لا أحد يعرف لماذا تتكاثر اللجان بهذه السرعة، لكنها تظهر فجأة مثل البعوض بعد المطر، تريد حل مشكلة بسيطة تنبثق لجنة، ضاعت مفاتيح المخزن، لجنة، المدير زعلان، لجنة للمصالحة، انقطع التيار الكهربائي، لجنة الطوارئ، والأطرف لجنة لمتابعة عمل اللجان الأخرى.

لكن العبث الحقيقي ليس في عدد اللجان، بل في طريقة اختيار أعضائها، إذ يتم اختيار الأشخاص وفق معادلة رياضية معقدة تعتمد على:

١. درجة القرب من المدير.

٢. عدد أكواب الشاي المشتركة.

٣. قدرة العضو على (كسّير التلج).

٤. الولاء المطلق لكرسي الإدارة.

والنتيجة لجنة من خمسة أشخاص، أربعة منهم لا يعرفون لماذا جاؤوا، وواحد جاء فقط لأنه "ما ضروري أعرف المهم نكتب توصيات"، أما محاضر الاجتماعات فهي فصل كوميدي آخر، تبدأ الجلسة بكلمة رئيس اللجنة، الذي يكون عادة مديرًا حقيقيًّا أو مديرًا "بالوكالة لحدي ما الوزير يفتكر يشيل الورقة من فوق مكتبو"، يقرأ جدول الأعمال بصوت رسمي البند الأول مناقشة الموضوع، والبند الثاني، متابعة ما نوقش في البند الأول، ثم يقررون تأجيل كل شيء لاجتماع آخر لأن النقاش "اتسع وتشعّب"، وفي نهاية كل اجتماع، تخرج اللجنة بتوصيات خرافية، مكتوبة بعناية مثل خطاب دبلوماسي:

١. تكوين لجنة أخرى لمزيد من الدراسة.

٢. رفع التوصيات للجهات العليا.

٣. متابعة التنفيذ فور توفر الميزانية. (لن تتوفر أبدًا)

٤. اعتماد التوصيات بعد الرجوع للمدير (الذي كان حاضر الاجتماع)

وإذا أرادت لجنة ما أن تعمل بجد، يهبط عليهم شخص مهم من فوق، ويقول: "يا جماعة، الموضوع دا خلّوه، المدير شايف نعمل لجنة جديدة، فتتبخّر جهود أسبوع كامل في لحظة، ويبدأ الجميع من جديد، لجنة في لجنة داخل لجنة، كل واحدة تنبثق فتخرج أخرى أصغر.

والأغرب أنه مهما كثرت التجاوزات، لا أحد يُحاسب لأن المحاسبة نفسها تحتاج إلى لجنة تحقيق، وهذه اللجنة تحتاج إلى لجنة مراجعة، واللجنة الأخيرة تحتاج إلى لجنة إشراف حتى يتقاعد الموضوع طبيعيًّا من كثرة اللجان قبل أن يتقاعد مرتكبه، وهكذا يستمر التعليم في مكانه، بينما الإدارات تتقدم فقط في فن صناعة اللجان، ذلك الفن العجيب الذي يفوق في تعقيده الموشحات الأندلسية، لكن بلا موسيقى وبلا نتائج وبلا خجل.

شيوخ الكراسي وأبطال التمسّك بالحياة الإدارية

في الإدارات التعليمية، هناك كائنات نادرة لا تتأثر بقوانين الفيزياء ولا الزمن ولا حتى لوائح الخدمة المدنية، إنهم "المتقاعدون غير المتقاعدين" "الخالدون إداريًّا"... "أحفاد مومياء توت عنخ آمون في المكتب رقم صفر".

هؤلاء بلغوا سنّ المعاش منذ أيام كانت التعليمات تُكتب على ماكينة طباعة تصدر أصواتاً وأنينا، ومع ذلك ما زالوا يحرسون المكتب كأنه وقف ذري لا يجوز المساس به. فحين تدخل الإدارة تجد على الحائط تقويمًا من سنة (دو)، وعلى المكتب ملفات صفراء من عهد "إدخال البيانات بالريشة"، وفي الكرسي رجل ينتمي إداريًّا إلى العصر البرونزي، تسأله: "عمّنا... ما زلت في الخدمة؟ فيرد بابتسامة الواثق: "يا ولدي نحن

خبرة، الدولة محتاجانا"، المدهش أن هؤلاء العجائز الإداريين يتمتعون بقدرة خارقة على تعطيل أي شيء يتحرك أسرع من السلحفاة، تقترح رقمنة المعاملات؟ يرد عليك وهو يعدّل نظارته الزجاجية السميكة: "لا يا ابني، النظام دا خطير... الشبكات دي بتجيب الجن"، تطلب توقيعًا؟ يطلب منك العودة بعد ثلاثة أيام رغم أنه يجلس أمام الورقة نفسها منذ ثلاثة أشهر، والأدهى أن بعضهم صار يمارس نوعًا من التقاعد داخل الخدمة، يأتي الساعة الحادية عشر، يتفقد ثبات الجدران، يتناول شاي الصباح، يتفقد صحته العامة بالحديث عن السكر والضغط، ثم ينصرف الساعة الثانية عشر، وإذا سألته عن طبيعة عمله، سيقول بكل ثقة: "أنا المشرف الأول للمتابعة العليا لشؤون التنسيق الخاص" وهو منصب لا يعرف أحد وصفه الوظيفي، بما فيهم هو نفسه، أما الإدارات التعليمية، فترى فيهم "تراثًا إداريًّا" مثل المتحف القومي، يضعونهم في المسميات الغامضة "مستشار"، "خبير"، "رأس الرمح"، "قائد المبادرات"، حتى يبقى الكرسي دافئًا، وراتب الإشراف مستمرًا، والسلطة محفوظة، وليس غريبًا أن الموظف الشاب الذي دخل الخدمة بدافع تطوير التعليم، يتقاعد معنويًّا في الشهر الأول حين يكتشف أن الإدارة يديرها أشخاص عاشوا خمسة عهود وزارية وما زالوا يقاتلون.

في أي دولة (طبيعية) الوصول إلى سن المعاش يعني الراحة، الجلوس في المنزل، قراءة الجريدة، وممارسة رياضة المشي، أما في بعض مؤسساتنا، فالوصول إلى سن المعاش يعني شيئًا واحدًا، البداية الحقيقية للمجد الإداري، كأنما الموظف عند بلوغه الخامسة والستين لا يتقاعد بل يتحوّر ويصبح "كائن أسطوري" يرفض الخروج من المكتب مهما حاولت أنظمة الخدمة المدنية إقناعه، يعتبر المكتب قطعة أرض ورثها عن جدّه، والملف الذي على الطاولة مثل "حلة الملاح" لا يجوز أن يلمسها أحد غيره.

أنواع المتجاوزين من أصحاب سنّ المعاش

١. صنف المشاهرة:

هذا الشخص خرج للمعاش رسميًا لكنه عاد في نفس اليوم عبر "عقد خاص"، لأن المؤسسة "لا تستطيع الاستغناء عن خبراته" علماً بأن آخر تدريب حضره كان في زمن "الفلوبي ديسك".

٢. صنف "أنا مستشار لكن شغال مدير"

وظيفته المكتوبة مستشار للوزارة، ووظيفته الحقيقية يتدخل في كل شيء، يوقع بدل المدير، ويمشي قبل الغفير.

٣. صنف "أنا هنا بقدرة قادر"

لا يوجد خطاب تعيين، لا يوجد تجديد، لكن الزول موجود ويمارس سلطات، ولديه مكتب، وطاولة، وباب يُطرق، يقال إن حضوره "بدافع الوطنية".

٤. صنف "احتكار الخبرة"

يحتفظ بالمعلومات داخل دماغه مثل "كبسولة سرية"، لا يدرّب أحدًا، ولا يسلّم أحدًا، ولا يكتب شيئًا، لأن تسليم المعلومات يعني فقدان سحره اللازم للعودة بعد المعاش.

كيف يستمرون رغم القرارات؟

١. لأن المدير يعتقد: "لو مشى دا... نمشي كلنا"، فيظنه العمود الفقري للمؤسسة، بينما هو أقرب لملف قديم ليس له فائدة.

٢. لأنهم أصحاب علاقات لا تُهزم، لديهم شبكة تمتد من "الحرس" إلى "المسؤول الكبير".

٣. لأنهم يعرفون أسرارًا كثيرة جدًا، أسرار لجان، أسرار مشتريات، أسرار تسيير، وأسرار أخرى لا تُقال مساءً.

الآثار المؤلمة

١. الشباب يتفرجون: المؤسسة مليانة طاقات، لكن كل المناصب القيادية محجوزة لـ "ناس عمر الورد"... أو بالأصح "ناس عمر الونسة".

٢. قرارات عفا عليها الزمن: تجدهم يناقشون إدخال التكنولوجيا وهم ما زالوا يطبعون الخطابات بورق الكربون.

٣. تعطيل الترقيات: إذا جلس صاحب المعاش على الكرسي، فلن يتحرك أحد، الكرسي يصبح "كرسي عائلي"، مثل بيوت الطين التي يتوارثها الأحفاد.

٤. المؤسسة تتحول إلى "نادي كبار الموظفين": جلسات شاي، قصص ما قبل الإنقاذ، ذكريات الاحتفالات القديمة والشغل؟ "نقعد ليهو بكرة."

مشاهد من الواقع

١. الموظف الذي يرفض تسليم المكتب، يقدمون له خطاب المعاش، يسلّمهم ابتسامة ويقول: "خلوها معاي لحدي ما أرتّب أموري" وتمر خمس سنوات وهو لسه برتب أموره.

٢. المستشار الذي يداوم بعد الظهر فقط يقول إنه "متقاعد"، لكن يأتي الساعة الثانية عشر ظهرًا ليمارس سلطات أكبر من المدير نفسه.

٣. اجتماع يضم أربعة أشخاص ثلاثة منهم متقاعدين والمسكين الوحيد الموظف الصغير مهمته فقط يجيب الشاي.

قصة مكتب المدير الذي لا يُفتح

في إحدى الوزارات كان مكتب المدير أشبه بالكعبة، الناس تطوف حوله ولا تستطيع الدخول، يأتي الموظفون كل صباح، يطرقون الباب برفق، فيسمعون الرد العميق من السكرتيرة، "المدير في اجتماع"، الغريب أنه كان في اجتماع منذ ثلاث سنوات، وفي يومٍ من الأيام، جرت معجزة صغيرة نزل المدير بنفسه إلى الطابق الأرضي، لم ينزل

ليحُل مشكلة ولا ليتفقد الخدمات ولا حتى ليشرب شاي، بل كان يبحث عن مفتاح سيارته الذي ضاع، والموظفون وقفوا ينظرون إليه بدهشة، ها هو يظهر للمرة الأولى لكن ليس لأن الوزارة تحتاجه، بل لأن "الريموت" ضاع!، عاد المدير إلى مكتبه، واستمر الاجتماع الأبدي، وبقيت الوزارة كما هي.

أخطر أنواع الاختلالات هو المسؤول الذي يحضر جسدياً ويغيب وظيفياً.

قصة مدرسة بلا تلاميذ وتقرير ناجح جداً

زار وفد رسمي مدرسة في أطراف المدينة، المدرسة جميلة من الخارج... لكنها بلا تلاميذ، الفصول فارغة، والسبورات نظيفة لدرجة الشك، والحمامات مغلقة "لأغراض الطوارئ"، سأل عضو الوفد المدير: "أين الطلاب؟" قال المدير بثقة: "أرسلناهم في إجازة حتى لا يشوشوا على الزيارة."اندهش الوفد، لكنهم أعجبوا بالنظام.

نفذت الزيارة، وفي التقرير الختامي كتبوا: "المدرسة منضبطة، نظيفة، بلا ازدحام، وذات بيئة تعليمية ممتازة." لم يلاحظ أحد أن المدرسة... ليس فيها تلاميذ أصلاً.

ففي بعض الإدارات، النجاح يُقاس بالتقارير لا بالواقع.

قصة لجنة تكوين اللجنة

في إحدى المؤسسات، طرح أحد الموظفين فكرة بسيطة، "لماذا لا نصلح مكيف القاعة بدل أن نعرق كل يوم؟" فابتسم المدير وقال: "نحتاج لجنة." ، تكوّنت لجنة، ثم رأت اللجنة أنها تحتاج لجنة فرعية لدراسة نوع المكيف المناسب واللجنة الفرعية رأت أنها تحتاج لجنة مصغرة لإجراء عطاءات واللجنة المصغرة رأت أنها تحتاج لجنة استشارية لإعداد تقرير حول المناخ ودرجات الحرارة، بعد شهر أصبح عدد اللجان اثني عشر لجنة لجنة، أما المكيف ما زال واقفاً، ينظر إليهم بمرارة وفي النهاية، كتبوا تقريراً مفصلاً في سبع وعشرين صفحة، لم يوقَّع لأنه "في انتظار تكوين لجنة المراجعة".

قصة اختفاء الكراسي

في وزارة ما، كانت هناك ظاهرة غريبة، الكراسي تختفي، كل يوم واحد أو اثنان، حتى أصبح عدد الموظفين أكبر من عدد الكراسي، تحققوا...بحثوا... راقبوا...وفي النهاية، اكتشفوا الحقيقة، الحارس كان يأخذ الكراسي إلى بيته ليجلس عليها أولاده أثناء مشاهدة التلفزيون وعندما سألوه: "يا رجل، ليه؟" قال: "والله يا جماعة، العيال برضو مواطنين... ويستاهلوا خدمات الدولة، بدلاً من معاقبته...ضحك الجميع، ثم اشتروا كراسي جديدة.

الحلول (التي قد تسبب لهم حساسية)

١. إنهاء العقود الوهمية: عقد المستشار يجب أن يكون للاستشارة... لا لإدارة المدير.

٢. إتاحة الفرص للشباب: حتى يعرف المتقاعدون أن الوطن يمكن أن يُدار من غيرهم.

٣. نظام تسليم وتسلم صارم: خلي المعلومات تتسجل مش تنطوي مع صاحبها.

٤. مراقبة تضارب المصالح

بعض الذين عادوا بعقود، عادوا ليكملوا مشروعات بدءوها لأن "فيها مصالح معلّقة".

فساد استمرار الموظفين بعد سن المعاش ليس مجرد مخالفة قانونية بل هو ثقافة تمجّد الاحتكار، وتقتل الفرص، وتمنع التجديد، وأسوأ ما فيها أنها تُلبس ثوب الحكمة، بينما هي في حقيقتها مجرد خوف من فقدان الامتيازات، التجربة مهمة لكن المؤسسة التي تعتمد على متقاعد واحد، هي مؤسسة تحتاج إلى معاش قبل الموظف.

الفصل الرابع

أنواع الاختلالات الإدارية حين تتعدد الوجوه ويظل الوجه واحدًا

الاختلال الإداري ليس كائنًا واحدًا، بل عائلة كاملة، لكل فرد فيها شخصية خاصة، وطرق مختلفة للظهور، وأدوار متنوعة داخل المسرح الإداري السوداني. وفي ما يلي أشهر فروع العائلة التي تتكاثر في المؤسسات بهدوء، وابتسامة، وملف تحت الإبط:

الاختلال الإداري فنّ تعطيل الشغل بلا مناسبة

هذا النوع يشبه سحابة صيف تأتي فجأة وتعطّل طريقًا كاملًا، هو اختلال لا يحتاج لمال، فقط يحتاج لموظف يجلس في الكرسي الخطأ ويقول الجملة التاريخية "تعال بكرة." يتسم بتأخير المعاملات عمدًا أو إهمالًا، تضييع الملفات، غياب الموظفين، خلق التعقيدات من الهواء، فعندما يصبح الوقت سلعة نادرة، يبدأ التجاوز في بيع "الحلول".

التجاوزات المالية حين تصبح الورقة أهم من القانون

هذا هو التجاوز الكلاسيكي حيث المال يسوّق الطريق، هو النوع الذي لا يبتسم كثيرًا، لكنه يعمل بسرعة مذهلة، يتمثل في الرشوة، الاختلاس، التلاعب بالمشتريات، تجنيب الإيرادات، تحويل المال العام لمصالح شخصية

تجاوزات المحسوبية ذو الوجه الاجتماعي

هذا النوع لطيف وودود يدخل بالسلام، ويعامل الناس بالمحبة، ويخرب المؤسسات بكل هدوء، شعاره الرسمي "الولاء قبل الكفاءة، أشكاله، التعيين بلا مؤهلات، ترفيع الأقارب والمعارف، تقديم الخدمة لمن "يخصّنا"، الدم أقوى من القانون حتى لو كان دمًا بعيدًا جدًا(القرابة العلميّة).

المحسوبية ليست مجرد واسطة أو تفضيل شخص على آخر، بل نمط سلوكي وعقلي متجذر في الثقافة الإدارية والاجتماعية، إنها لغة ضمنية تتحدث عنها المؤسسات بدون أوراق رسمية، وتُمارس في الظل دون أن تُسجل في أي سجل.

١. المحسوبية كعلاقة فلسفية

يمكن النظر إليها كنظرية اجتماعية مصغرة، الفرد ينجح ليس بالجهد، بل بالولاء، المنصب لا يمنح وفق الكفاءة، بل وفق شبكة العلاقات، القرار القانوني أو النظامي يُستبدل برؤية شخصية مبنية على الثقة والمحسوبية.

العلاقات تصبح أكثر قيمة من القوانين، والولاء أهم من الموهبة، والرفقاء أهم من الإجراءات.

٢. المحسوبية كاقتصاد خفي

المحسوبية تولد اقتصادًا صامتًا، المنافع تنتقل عبر الشبكات الشخصية، القرارات تتأثر بالعلاقات أكثر من الحقائق، الثروة والفرص تُوزع وفق الولاء، وليس الأداء، هنا المحسوبية ليست مجرد أخلاق منحرفة، بل آلية إنتاج ثروات وفرص مخفية عن الرقيب الرسمي.

٣. المحسوبية كقيمة مزدوجة

المحسوبية تحمل وجهين:

١. الوجه الاجتماعي: يربط الناس ويخلق شبكة أمان.

٢. الوجه الإداري: يعيق العدالة والكفاءة، ويكرس الفشل النظامي.

بذلك تصبح المحسوبية فلسفة مزدوجة: تبني العلاقات وتدمر الأداء.

٤. المواطن والإداري في منظومة المحسوبية

المواطن يتعلم منذ البداية: إن أردت إنجاز عملك، اعتمد على العلاقة وليس القانون.

الإداري يستخدم المحسوبية لضمان الولاء، لتثبيت السلطة، أو لتجاوز الروتين.

الطالب والمعلم يشتركان في الدورة: المحاباة تصبح أداة للبقاء والتقدم.

هنا، المحسوبية تنتقل كفيروس اجتماعي، لكنها تبقى جزءًا من النظام الطبيعي للأداء البشري داخل المؤسسات.

٥. المحسوبية والفلسفة الزمنية

الزمن في منظومة المحسوبية ليس مجرد لحظات، بل مخزون استراتيجي: تأجيل الموافقات يزيد من قيمة العلاقة، الانتظار يعزز أهمية الولاء، كل تأخير أو تسريع هو استثمار شخصي للعلاقات.

الزمن هنا فلسفة، والقرار ليس نتيجة تحليل، بل تفاوض مع العلاقات الاجتماعية.

٦. مواجهة المحسوبية

لمكافحة المحسوبية فلسفيًا وعمليًا: تغيير القيم الثقافية، الكفاءة والعدالة أولاً، العلاقات ثانياً، شفافية القرارات والإجراءات: جعل كل خطوة مرئية للجميع، نظم المكافأة المبنية على الأداء الفعلي، لا الولاء الشخصي، تثقيف المواطن والإداري: أن النجاح لا يُقاس بالواسطة، بل بالجهد والنتيجة.

تحويل محسوبية الظل إلى شبكة علاقات صحية، مبنية على الثقة والكفاءة، لا على المحاباة فقط.

المحسوبية ليست مجرد تجاوز للقوانين، بل فلسفة اجتماعية وإدارية، تعكس الطبيعة البشرية، وتستغل الفراغ الإداري والروتين.

فهم هذه الفلسفة هو الخطوة الأولى لإعادة إنتاج عدالة النظام والمجتمع، بحيث تصبح العلاقات وسيلة للتعاون لا وسيلة للسيطرة أو الإثراء الصامت.

فلسفة الرشوة من الورقة إلى النفوذ

الرشوة ليست مجرد مبلغ مالي يُسلَّم في الظل، بل ظاهرة فلسفية واجتماعية تعكس طبيعة السلطة، الزمن، والعلاقات في المؤسسات السودانية، إنها لغة غير مكتوبة يتقنها الجميع، لكنها لا تُعلَن في أي قانون.

١. الرشوة كاختبار للسلطة

في كل مؤسسة، كل ملف، كل توقيع، هناك فرصة: الاختيار بين الالتزام بالقانون أو استغلال الفراغ الإداري، القدرة على منح المصلحة لمن يدفع أو يضغط، القرار بين العدالة والمصلحة الشخصية.

الرشوة هنا ليست مجرد فعل مالي، بل اختبار وجودي للنزاهة، وكأن كل قرار هو مقياس فلسفي للأخلاق العملية.

المال الذي يُقدَّم كرشوة ليس فقط لتسريع المعاملة، بل رمز للقوة والقدرة على التأثير:

الورقة المالية تصبح جسرًا للعلاقات، النفوذ المكتسب يُعاد استثماره في مواقع أخرى، كل رشوة صغيرة تُنتج شبكة مصالح صامتة.

بهذه الطريقة الرشوة تحوّل الروتين إلى اقتصاد خفي، والزمن إلى فرصة استثمارية.

الرشوة كجزء من فلسفة الإدارة السودانية

الرشوة لا تعمل منفردة، بل تتكامل مع البطء الإداري وكل تأخير هو فرصة، المحاباة و الولاء أهم من الكفاءة، المحسوبية والعلاقات تصنع النجاح أكثر من الأداء، كل هذه العناصر تجعل الرشوة جزءًا طبيعيًا من الحياة الإدارية اليومية، وليست استثناء.

المواطن والرشوة

المواطن في منظومة الرشوة يلعب دورًا مزدوجًا: أحيانًا ضحية، مضطر لدفع "القليل هنا لتسريع الأمور"، وأحيانًا شريك صامت، يتعلم أن النجاح مرتبط بالمال أكثر من القانون، هذا التعليم المبكر يجعل الرشوة ثقافة قابلة للتوارث الاجتماعي.

فلسفة الزمن والرشوة

الزمن في منظومة الرشوة ليس مجرد لحظات: كل يوم تأخير يزيد من قيمة النفوذ، كل انتظار هو فرصة لزيادة المكسب، الرشوة تصبح "استثمارًا مؤجلًا" للعلاقات والسلطة، الزمن هنا يتحول إلى مادة فلسفية يمكن تحويلها إلى نفوذ أو ثروة صامتة.

مواجهة فلسفة الرشوة

لمكافحة الرشوة بذكاء فلسفي، شفافية الإجراءات، كل خطوة يجب أن تكون مرئية، قابلة للتدقيق، ومعلنة، نظم المكافأة القائمة على الأداء الفعلي، لا الوساطة أو الدفع، تعليم القيم منذ الصغر: النزاهة والالتزام قبل المكاسب، أتمتة المعاملات الروتينية: الحد من الفراغ الإداري، وتقليص الفرص.

تحويل الرشوة من أداة نفوذ صامتة إلى قيمة استثنائية لا يستطيع أحد امتلاكها إلا بالنزاهة، فالرشوة هي ظاهرة فلسفية معقدة تعكس الطبيعة البشرية، السلطة، الزمن، والاقتصاد الخفي للمنظومة.

فهم فلسفة الرشوة ليس فقط لكشفها، بل لإعادة هيكلة العلاقات والنظام الإداري بطريقة عادلة ونزيهة، بحيث تصبح الإدارة بيئة للتعاون والخدمة، لا للمنفعة الصامتة.

الاختلال الأخلاقي حين تتغير القيم قبل القوانين

هذا أخطر الأنواع لأنه غير مرئي، لا يحتاج مالًا ولا منصبًا، فقط يحتاج تآكلًا في الضمير، يتجلى في مجاملة الخطأ، تبرير الظلم، السكوت عن الاختلال وتحويل العيب إلى "حكمة إدارية"، حين يتوقف الناس عن الاستغراب، يبدأ التجاوز الحقيقي.

الاختلال المؤسسي

هذا النوع يشبه المرض الوراثي، ينتقل من إدارة لأخرى، علاماته غياب اللوائح، تجاهل العقوبات، هيبة المفسدين وشبكة عقود ومصالح، فالمنظومة تحمي نفسها لا موظفيها.

في كل مؤسسة «محترمة» توجد لائحة داخلية، ولوحة شرف، ورؤية ورسالة إستراتيجية، لكن في المؤسسات التي نعرفها، توجد أيضاً «لائحة داخلية مظلّلة»، و«لوحة شرف غير معلنة»، و«رؤية حقيقية» لا تظهر في الوثائق بل تظهر فقط في الممارسات اليومية.

الهيكل التنظيمي في المؤسسات الفاسدة

خارطة المؤسسة تقول مدير عام ، مساعدين، نواب، إدارات، وحدات، أقسام لكن الحقيقة تقول مدير عام، قريب المدير العام، صديق قريب المدير العام ثم بقية الشعب، أما الوصف الوظيفي فهو مجرد «رأي شخصي قابل للتلاشي»، وأهم شرط لتصبح مديراً هو معرفة من تعرف، لا ما تعرف.

في المؤسسات السليمة، النزاهة فضيلة أما في مؤسساتنا فالنزاهة مرض مهني نادر.

الموظف النزيه يُنظر إليه بريبة «يا أخي دا زول شنو؟ ما بياخد؟ ما بيدخل في الشغل؟ دا يهدد النظام!» أمّا الموظف «الشاطر»، فهو الذي يستطيع أن يمرّ من بين البنود القانونية مثل السمك بين الأصابع، ويعرف متى يوقع، ومتى يغيب، ومتى يقول «السستم واقع يا جماعة».

الرؤية والرسالة كوميديا إستراتيجية

الرؤية المعلقة على الجدار: «الريادة في تقديم الخدمات للمواطن»، لكن الرؤية الحقيقية: «إرهاق المواطن حتى ينسى ماذا يريد»، والرسالة المعلنة:«تحقيق الجودة»

أما الرسالة الفعلية: «تحقيق الجدوة: من الجَدْوَة... أي الفائدة الشخصية» أما القيم المؤسسية فهي: السرية، الولاء، التضامن عند التحقيق، التحفظ عند المساءلة وإنكار كل شيء.

كيف يعرف الموظفون أن الاختلال المؤسسي مستتب؟ عندما تأتيك رسالة: «المدير يريدك بدون ورق تعال ساي»، عندما يصبح أقوى موظف هو حامل المفتاح القديم، عندما يصبح الموظف الجديد أكثر حماساً للتعلم... ثم يتغير بعد شهرين وعندما تكون الجملة الأكثر شيوعاً «أمش لي فلان... دا بيمشي الشغل»

الاختلال المؤسسي ليس شذوذاً عن النظام بل نظاماً بحد ذاته إنه "دولة الظل" التي تحكم داخل أي مؤسسة، وتصرف مواردها، وتتحكم في مصير الناس، بينما تتزين جدران المكاتب بشعارات «الشفافية، النزاهة، خدمة المواطن» وهي آخر ما يُمارس.

فلسفة البيروقراطية

البيروقراطية ليست مجرد مكتب، موظف، أو نظام إداري، إنها منظومة وجودية كاملة، تعكس فهم الإنسان للسلطة، الزمن، والعدالة، في السودان يمكننا القول إن البيروقراطية تعيش وتتنفس بين الملفات، الأختام، والقرارات المؤجلة.

البيروقراطية ليست مجرد موظفين يعملون وفق نظام، بل كائن حي، يتغذى على القرارات المؤجلة، ينمو بالروتين والورق، يستنسخ نفسه في كل مكتب وإدارة، ويختبئ خلف الرموز الرسمية والعمليات الشكلية.

الورق والفلسفة الزمنية

الورق في البيروقراطية هو لغة السلطة والزمن:

كل صفحة موقعة أو مؤجلة تمثل قرارًا فلسفيًا، كل ختم هو رمز للهيبة والسلطة،

البطء الإداري يجعل الوقت أداة ضغط واستثمار، الملفات المكدسة تصبح جغرافيا السلطة الصامتة، الورق هنا أكثر من وسيلة، إنه فلسفة حياة.

الروتين والتكرار كقانون طبيعي

الروتين الإداري ليس مجرد تكرار الإجراءات، بل تعبير عن النظام الطبيعي للبيروقراطية، كل خطوة لها قيمة رمزية، كل إجراء يرسّخ السلطة والنفوذ، الروتين يحمي الإدارة من الفوضى... ويخلق التجاوز في نفس الوقت، التكرار يصبح قانونًا غير مكتوب، لكنه أقوى من أي تعليمات رسمية.

السلطة والاختفاء

البيروقراطية تولّد ثقافة الغياب والظل: القرارات تتخذ بعيدًا عن المواطن، المسؤولية تتوزع على الأوراق والمستندات، الإنسان يختفي خلف الإجراءات، والتجاوز يصبح صامتًا، فالسلطة هنا ليست فعلًا، بل مساحة موجودة بين الورق والتوقيع والقرار المؤجل.

المواطن في فلسفة البيروقراطية

المواطن يرى البيروقراطية ككائن معقد: يتعلم الصبر والالتفاف حول الروتين، يدرك أن الإنجاز مرتبط بالتفاوض والواسطة أكثر من الأداء، يتأقلم مع نظام يبدو حيًا، لكنه أحيانًا بلا قلب، هنا البيروقراطية تصنع العقلية اليومية للمواطن والموظف على حد سواء.

الطريق الفلسفي للإصلاح

لمواجهة التحديات التي تخلقها البيروقراطية، إعادة تعريف معنى السلطة، القرار خدمة قبل أن يكون امتيازًا، وتقليل الروتين غير الضروري، واستبداله بالإجراءات الفعالة،

واستخدام التكنولوجيا لتقليل الفراغ الإداري، ونشر ثقافة الشفافية والمساءلة، وتعليم المواطن والموظف أن الإدارة لا تعيش بالورق وحده، بل بالخدمة.

تحويل الكائن البيروقراطي الحي من آلة صامتة للروتين والفشل إلى نظام حي للنزاهة والإنتاج.

البيروقراطية في السودان ليست مجرد تنظيم إداري، بل ظاهرة فلسفية تحكم الزمن، السلطة، والروتين، فهمها بهذه الطريقة يسمح لنا، برؤية كيف يولد التجاوزات، كيف يتحرك النفوذ، وكيف يمكن إعادة تشكيل الإدارات لتصبح أكثر كفاءة وعدالة، وكل ذلك دون فقدان الفلسفة الإنسانية للسلطة والزمن.

التجاوزات السياسية

التجاوزات السياسية من أخطر أنواع الاختلالات، لأنه لا يفسد المال العام فقط، بل يفسد الدولة بأكملها، هو الاختلال الذي يتسلل إلى مراكز اتخاذ القرار، ويحوّل السياسة من وسيلة لخدمة المواطنين إلى وسيلة لخدمة القلة المتنفذة، وفي الفلسفة السياسية يُنظر إليه بوصفه انحرافًا في "عقد المواطنة" وتحويل السلطة من أداة لتحقيق العدالة إلى أداة لتحقيق الامتياز.

يمكن تعريف التجاوزات السياسية بأنها استخدام السلطة العامة لتحقيق مكاسب شخصية أو حزبية أو قبلية على حساب الصالح العام، سواء كان ذلك في شكل قرارات، قوانين، تعيينات، أو توزيع موارد الدولة.

فلسفة التجاوزات السياسية

١. التجاوز كتحويل للسلطة، في الفلسفة السياسية، السلطة تُمنح لحماية المجتمع وتنظيمه، لكن التجاوزات السياسية ترى السلطة كغنيمة لا كأمانة، وهنا تتحول الدولة من "كيان مؤسسي" إلى "ملكية خاصة" تُعطى للمقرّبين والموالين.

٢. التجاوز كصراع قيم

السياسة تقوم على قيم: العدالة، المساواة، الشفافية، أما التجاوز السياسي فيقوم على قيم مضادة، الولاء بدل الكفاءة، النفوذ بدل القانون، القوة بدل الأخلاق

٣. التجاوز كأيديولوجيا خفية

التجاوزات السياسية لا تُمارَس فقط، بل تُبرَّر، هناك "أيديولوجيا" للتجاوزات تقول "كل الناس تفعل ذلك" "الدولة ما فيها موارد فلازم نكسب من أي مكان" "الزعيم فوق القانون لأنه رمز" "الحزب أولاً والوطن لاحقاً" وهنا يصبح التجاوز مقبولاً ثقافيًا في بعض المجتمعات.

من أشكال التجاوزات السياسية شراء الولاءات وتمويل الحملات بطرق مشبوهة ودفع رشاوى للحصول على دعم سياسي، والتعيينات السياسية والمحسوبية عندما تتحول المناصب العليا إلى جوائز تُمنح للمؤيدين بدل المؤهلين، ينهار الجهاز الإداري كله.

وتسييس القضاء والأمن وهو أسوأ درجات الاختلال عندما تصبح المؤسسات العدلية والأمنية أدوات لحماية المسئولين لا حماية المواطنين.

واختلاس الموارد الكبرى مثل نهب المشروعات وسرقة عائدات النفط والذهب وصفقات الأسلحة المشبوهة والموازنات المخفية.

كذلك التلاعب بالانتخابات إما بشراء الأصوات أو بتعديلات قانونية منحازة أو بالتضييق على المنافسين.

أسباب التجاوزات السياسية

١. ضعف القانون حيث يمكن للسياسي أن يخطئ دون حساب.

٢. غياب الفصل بين السلطات إذا كان من يشرّع هو نفسه من يحاسب، يختفي ميزان العدالة.

٣. هيمنة القبيلة أو الحزب على الدولة فتصبح الدولة مجرد امتداد للعشيرة أو التنظيم.

٤. الفقر الاقتصادي حيث يتحول المنصب العام إلى فرصة لتحسين الوضع الشخصي.

٥. ضعف المجتمع المدني والإعلام بدون رقابة شعبية، ينمو الاختلال في الظلام.

آثار التجاوزات السياسية

١. إفقار الشعوب لأن الموارد تُحوّل من الخدمات العامة إلى جيوب المسئولين.

٢. تدمير المؤسسات، فعندما تُدار الدولة بالمحسوبية، تفقد كفاءتها.

٣. تعميق الانقسامات الاجتماعية لأن كل مجموعة تشعر أنها مظلومة من الأخرى.

٤. تآكل الثقة العامة والشعب الذي لا يثق في دولته يفقد الانتماء.

٥. انتشار الفوضى والنزاعات فالكثير من الحروب الأهلية بدأت بفساد سياسي.

رؤية فلسفية لمعالجة التجاوزات السياسية

١. إعادة تعريف السلطة كأمانة وليس غنيمة.

٢. بناء مؤسسات مستقلة (قضاء – نيابة – ديوان محاسبة).

٣. تحديد فترة حكم المسئولين ومنع التمديد غير المبرر.

٤. شفافية كاملة في الميزانيات والمشتريات الحكومية.

٥. تعزيز دور الإعلام والمجتمع المدني.

٦. ترسيخ ثقافة المواطنة لا القبيلة ولا الحزب.

التجاوزات السياسية ليست حدثًا طارئًا، بل بنية كاملة وهو ليس مجرد تجاوزات فردية، بل فلسفة حكم قد تتحول إلى "نظام حياة" إذا لم تتم مواجهتها، وكثير من الدول انهارت لأن حكامها وضعوا أنفسهم فوق القانون، بينما نهضت أخرى عندما جعلت القانون فوق الجميع.

تتعدد الوجوه لكن الأصل واحد، كل هذه الأنواع تتشارك في جذر واحد، ضعف المؤسسة، قوة المصالح، غياب المحاسبة، وهي مزيج فلسفي يجعل التجاوزات مثل الماء يأخذ شكل الوعاء الذي يوضع فيه.

مطبخ الاختلال الإداري

في كل مؤسسة، هناك مطبخ خفي لا يظهر للناس، لكنه يحدد مصير كل شيء: من التعيينات إلى الخطط، من توزيع الموارد إلى كتابة التقارير. إنه مطبخ الاختلافات الإدارية؛ المكان الذي تتحول فيه الخلافات الصغيرة إلى أطباق كبيرة من التوتر، أو تُطبخ فيه الحلول بحكمة واحتراف. وبين السكاكين التي تقطع، والبهارات التي تُضاف، والنيران التي تشتعل، تتشكل فلسفة كاملة لهذا المطبخ المؤسسي.

١. الطباخون كثيرون والقرار قليل

في المؤسسات التي تزدهر فيها الفوضى، يصبح كل مدير "طاهيًا رئيسيًا" في المطبخ. كلٌّ يريد أن يمسك بالمغرفة، ويقلب القدر، ويقرر كمية الملح. وفي النهاية، يخرج الطبق مشوهًا لا يشبه وصفة أحد، لأن الأيادي أكثر من اللزوم، والتوجيه أقل من المطلوب.

٢. المكونات ليست متساوية

في هذا المطبخ، ليس كل مكون له مكانته الطبيعية، الكفاءة قد تكون مجرد "رشّة" صغيرة، بينما الواسطة تُسكب بملعقة كبيرة، والخبرة تُضاف بخجل شديد، بينما الولاء يُسكب دفعة واحدة من العلبة والنتيجة؟ طبق إداري يفقد طعمه، وتكثر فيه المرارات.

٣. النار المتوقدة ونار الحقد

النار المتوقدة قد تنضج القرارات بسرعة، لكنها قد تحرقها أيضًا وهناك نار أخرى أخطر نار الحقد الإداري، حين يستخدم المسؤول سلطاته لتصفية الحسابات، لا لتعديل

المسارات. في هذه الحالة، يتحول المطبخ إلى فرن انتقام، والاختلاف إلى صراع شخصي، يذهب ضحيته العمل نفسه.

٤. وصفات جاهزة لوائح بلا روح

اللوائح مثل كتب الطهي، مفيدة، لكن لا يكفي اتباعها حرفيًا دون فهم، المدير الفاشل يطبق اللوائح كمن يطبخ "بالقياس فقط"، لا بالذوق ولا بالحكمة.

أما المدير الجيد، فيعرف متى يلتزم بالكتاب، ومتى يحتاج إلى ابتكار وصفة جديدة تحفظ روح المؤسسة.

٥. البهارات السرية: الاجتماعات الجانبية

القرارات الحقيقية غالبًا لا تُطبخ في الاجتماعات الرسمية، بل في "جلسة شاي"، أو "لقاء عابر في مكتب مفتوح"، أو "مكالمة بعد الدوام".

هذه البهارات السرية هي التي تغير الطعم، وتحوّل اتجاه أي قرار، خاصة عندما يتدخل فيها أصحاب المصالح.

٦. الاختلاف الصحي والاختلاف السام

ليست كل الاختلافات سيئة، الاختلاف الصحي مثل الملح إن غاب أصبح الطعام باهتًا، وإن زاد صار غير صالح، لكن الاختلاف السام هو الخلطة التي تسمم الفريق، وتفكك الروابط، وتحوّل كل نقاش إلى معركة.

٧. حين يختلط الطباخ بالزبون

أخطر ما يحدث في المطبخ الإداري هو حين يصرّ المدير على لعب جميع الأدوار: هو الذي يقرر، وهو الذي ينفذ، وهو الذي يراجع، وهو الذي يحاسب، إنه كمن يطبخ، ويجلس ليتذوق، ثم يمنح نفسه نجومًا للمطعم، هذه الوصفة كفيلة بخلق اختلافات لا تنتهي.

٨. النتيجة النهائية: طبق بلا مذاق

عندما لا تُدار الاختلافات بحكمة تتعطل القرارات، تتراكم المشكلات، وتكثر الأطباق الفاسدة إداريًا، لا غذائيًا فيتحول المطبخ من مكان للإبداع إلى معمل لإنتاج الفشل بالخلافات الشخصية.

فلسفة مطبخ الاختلافات الإدارية ليست مجرد وصف مجازي، بل هي تشريح لنظام كامل يُطبخ فيه النجاح أو الفشل، فإذا عرف القادة كيف يضبطون الحرارة، ويوزعون الأدوار، ويختارون المكونات بعناية، خرجت المؤسسة بطبق إداري يليق بها. أمّا إذا تركوا المطبخ للفوضى، فسينتهي الجميع بتناول طبق بارد... مليء بتوابل الصراع والاحتراق.

الاختلال الإداري في السودان

يُعد الاختلال الإداري واحدًا من أكبر التحديات التي أثّرت على فعالية مؤسسات الدولة في السودان لعقود طويلة وهو ليس مجرد سلوك فردي منحرف، بل أصبح في كثير من الأحيان ظاهرة بنيوية مرتبطة بضعف الحوكمة، وتداخل النفوذ السياسي، وضعف الشفافية، وغياب المحاسبة.

أشكال الاختلال الإداري الشائعة في السودان

١. المحسوبية والولاءات

شغل المناصب على أساس الانتماء السياسي أو القبلي بدلاً عن الكفاءة، ما أدى إلى تراجع الأداء وضعف الثقة في المؤسسات.

٢. الواسطة في التعيينات والترقيات

حيث يحصل أشخاص غير مؤهلين على وظائف أو امتيازات، بينما يُحرم الأكفاء.

٣. الاستغلال الشخصي للسلطة

استخدام المنصب لتحقيق مكاسب خاصة، مثل العقود الوهمية، أو تفضيل جهات...

فلسفة الاختلال الإداري في السودان

يقول الفلاسفة إن الاختلا انحرافٌ عن القاعدة، لكن في السودان يبدو أن القاعدة نفسها هي التي انحرفت عنا ثم اختفت في الضباب. وهكذا وجد الموظف نفسه أمام سؤال وجودي كبير:

هل الاختلال خطأ أم مجرد طريقة ذكية للتكيف مع بيئة غير ذكية؟

١. نظرية "الغنيمة العامة"

بينما ترى الفلسفات السياسية أن الموارد العامة ملك للمجتمع، طوّر بعض الإداريين السودانيين فلسفة أعمق:"الموارد العامة مال سايب، والمال السايب يدرّب الناس على المسؤولية ومسؤوليتنا أن نستفيد منه قبل أن يستفيد الآخرون." وهكذا تتحوّل المكاتب العامة إلى ما يشبه البوفيه المفتوح: من سبق أكل أكثر.

٢. مبدأ الواسطة الوجودي

في الفلسفة الوجودية، الإنسان يصنع ذاته وفي الإدارة السودانية، الواسطة تصنع الإنسان، وتصنع ذاته، وتصنع شهاداته، وتصنع منصبه كذلك، يخرج الموظف المتميز من مكتب المدير وهو مقتنع أنه من الناحية الفلسفية غير موجود أصلاً في النظام، لأن الوجود الحقيقي يُمنح بالكرت الذي يحمل عبارة: "زولنا".

٣. عبقرية اللجنة

اللجنة في الدول الأخرى تُشكَّل لحل مشكلة، أما عندنا فاللجنة تُشكَّل لتوليد مشكلة جديدة تكفي لتشكيل لجنة ثانية وهكذا تنشأ فلسفة "اللجنة اللامتناهية" كل لجنة تحتاج لجنة، وكل تقرير يحتاج تقريرًا، حتى يصبح أصل القضية مجرد ذكرى مؤلمة لا يجرؤ أحد على تذكرها.

٤. فلسفة "التدرج الأخلاقي"

يبدأ الاختلال صغيرًا كقلم يختفي هنا، أو ورقة طباعة تُستعَار هناك ثم يتطور الأمر إلى "عربة المصلحة محتاجة تمشي البيت أصلو قريب" ثم فجأة يجد الفيلسوف الإداري نفسه يوقع عقدًا بملايين الدولارات وهو يتساءل بتواضع "كيف وصلت إلى هنا؟ أنا بدأت بقلم!" إنه التدرج الأخلاقي الطبيعي مثل تطور الإنسان، لكن بالعكس.

٥. منطق الغياب

في البلدان التي تحترم الوقت، يتأخر الموظف فيعتذر أما في السودان، فالغياب نفسه له فلسفة متقدمة؛ إذ يعتبره البعض حقًا إنسانيًا مقدسًا مثل حرية التعبير. بل إن بعض الإداريين يتعاملون مع الحضور اليومي كنوع من الفضول غير الضروري.

٦. الترقية الكونية

في الفلسفة، يُقال إن الطبع يغلب التطبع لكن في بعض المؤسسات السودانية، المقرب يغلب المتفوق، و"الزول المناسب" يغلب "الزول المجتهد"، حتى أصبحنا نسمع عبارات من قبيل "فلان تمت ترقيته لأنه رجل محترم أما أنت فخليك في شغلك" وكأن الترقيات أصبحت مكافآت على السلوك الاجتماعي، لا على الأداء.

الاختلالات في التصفية والعهدة داخل المؤسسات

تعتبر عمليات التصفية وتسليم العهدة من أهم الإجراءات الرقابية داخل أي مؤسسة، سواء كانت حكومية أو خاصة. فهي تمثل آلية لضمان استمرارية العمل المؤسسي، والحفاظ على الموارد، والحد من الانحرافات الإدارية. غير أن التجربة العملية تكشف أن هذه العمليات، رغم أهميتها، غالبًا ما تشهد اختلالات تؤثر على كفاءة المؤسسة ونزاهتها.

مفهوم التصفية والعهدة

١. التصفية

التصفية هي عملية مراجعة شاملة للموجودات والموارد المالية والمستندات والمعدات قبل انتقال الموظف من منصبه أو عند إنهاء عمله في الوحدة الإدارية. وتهدف التصفية إلى تسوية الحسابات وضمان عدم فقدان الموارد، مع توفير قاعدة واضحة لأي مسؤولية لاحقة.

٢. العهدة

العهدة هي كل ما يُسلم للموظف أو الوحدة للإدارة، بما يشمل: أموال نقدية أو شيكات، معدات أو أجهزة، مستندات ووثائق رسمية، مسؤوليات محددة ضمن نطاق العمل تُسهم العهدة والتصفية في تعزيز الشفافية والمساءلة، وتمثل خط الدفاع الأول ضد سوء الاستخدام والتلاعب.

أسباب الاختلالات في التصفية والعهدة

تتشكل الاختلالات نتيجة عوامل متعددة، أبرزها:

١. غياب الرقابة الصارمة

عندما لا توجد لجان متابعة واضحة، أو إجراءات تحقق دقيقة، تصبح فرص التلاعب كبيرة.

٢. الضعف في إجراءات التسليم والاستلام

التسليم الشفهي أو غير الموثق يفتح المجال لتجاوز القواعد، ويجعل عملية التصفية شكلية بلا أثر حقيقي.

٣. الثغرات في اللوائح والسياسات

القوانين غير الدقيقة أو غير المكتملة تسمح بتأويل الإجراءات، ما يخلق فجوات يمكن استغلالها.

٤. الثقافة المؤسسية القائمة على الولاءات والامتيازات

المحاباة والقرابة تؤثر على التصفية، إذ يتم تسهيل بعض الإجراءات للبعض وعرقلتها للآخرين.

٥. غياب التدريب والتوعية

عدم فهم الموظفين لأهمية التصفية والعهدة يؤدي إلى ممارسات غير نظامية أو تجاهل الالتزام بها.

مظاهر الاختلالات

يمكن رصد الاختلالات في التصفية والعهدة من خلال المظاهر التالية:

١. الأدوات المفقودة أو غير المحسوبة بدقة

٢. تجاوز الموظفين للسلطات المخولة لهم أثناء التصفية

٣. عدم توثيق عمليات التسليم والاستلام بالشكل القانوني

٤. توزيع الموارد بشكل غير عادل أو غير متوافق مع اللوائح

٥. تلاعب البيانات المالية أو سجلات العهدة

هذه المظاهر لا تؤثر فقط على الموارد، بل تهدد مصداقية المؤسسة وثقة الموظفين والجمهور بها.

آثار الاختلالات على المؤسسة

تؤدي الاختلالات في التصفية والعهدة إلى:

١. ضعف الكفاءة المؤسسية: تراكم الأخطاء وتتكرر بسبب غياب نظم رقابية فعالة.

٢. هدر الموارد: سواء كانت مالية، بشرية أو مادية.

٣. تعطيل مسار العمل: يصبح الموظفون مترددين في تسليم أو استلام العهدة خوفًا من المساءلة غير العادلة.

٤. انتشار ثقافة التهرب والانحراف المؤسسي: تتولد الدهاليز، وتستمر الممارسات غير النظامية، وتضعف الانضباط الإداري.

آليات منع الاختلالات والحد من الدهاليز داخل المؤسسات

تسعى المؤسسات الحديثة إلى بناء بيئة عمل قائمة على الشفافية، الكفاءة، والمساءلة، غير أن الواقع العملي يكشف أن الاختلالات الإدارية ودهاليز النفوذ لا تُعالج بمجرد إصدار اللوائح، بل تحتاج إلى منظومة آليات متكاملة تضمن الحد من الانحراف ومقاومة الممارسات غير الرسمية، فيما يلي مجموعة من الآليات العملية والواقعية التي يمكن أن تساعد المؤسسات على تقليل الاختلالات، وتعزيز النزاهة، وضبط الأداء المؤسسي.

أولًا: تعزيز الإطار التنظيمي والحوكمة

١. وضع لوائح واضحة ودقيقة

اللوائح الغامضة أو القابلة للتأويل تمثل الباب الأكبر الاختلالات: يجب أن تكون الإجراءات مكتوبة ومشروحة ومهيكلة بشكل يمنع الاجتهادات الشخصية.

٢. تطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة كالفصل بين السلطات داخل المؤسسة وضوح خطوط المساءلة وإعلان المعايير والقيم الإدارية والالتزام بالعدالة والإنصاف.

٣. مراجعة السياسات بانتظام: ما كان صالحًا قبل خمس سنوات قد لا يناسب واقع اليوم، والتحديث المستمر جزء أساسي من الإصلاح.

ثانيًا: تقوية منظومة الرقابة والمساءلة

١. إنشاء وحدات رقابة مستقلة

وجود جهة رقابية غير خاضعة للمدير أو الشبكات الداخلية يقلل من تأثير النفوذ.

٢. اعتماد نظم رقابية إلكترونية

مثل الأنظمة المحوسبة لتسجيل العهدة، البصمة، أو تقارير الأداء، والنظام الإلكتروني يقلل من التلاعب ويكشف الأنماط غير الطبيعية.

٣. ربط الصلاحيات بالمسؤوليات

كل موظف يُمنح صلاحية يجب أن تكون له مسؤولية مباشرة وقابلة للقياس.

٤. تطبيق مبدأ الشفافية في التقارير

النشر الدوري للتقارير يقطع الطريق أمام التخفي والممارسات غير النظامية.

ثالثًا: إدارة الموارد بكفاءة ووضوح

١. حصر الأدوات والمدخلات بشكل دوري.

الحصر يمنع ضياع العهدة ويحمي الموارد من التلاعب.

٢. توثيق كل عمليات التسليم والاستلام

التوثيق المكتوب والرقمي هو خط الدفاع الأول ضد الاختلال.

٣. منع الاحتكار الداخلي للموارد

أي موظف يحتكر المعلومات، المعدات، أو البيانات يتحول إلى مركز نفوذ.

رابعًا: تمكين الموظفين وبناء ثقافة مؤسسية نزيهة

١. التدريب المستمر على القيم والسلوك الوظيفي.

السلوك المهني ليس مجرد معرفة بالقوانين، بل ممارسات يومية.

٢. نشر ثقافة الكفاءة بدل الولاءات

كلما كانت الترقيات مبنية على الأداء الحقيقي، قلّ الاعتماد على المراكز الموازية للسلطة.

٤. تشجيع العمل بروح الفريق

الفرد المعزول أكثر عرضة للانخراط في دهاليز النفوذ والفريق الواعي يقلل فرص الاستفراد بالقرار.

خامسًا: تبسيط الإجراءات وتقصير المسارات

١. تقليل الإجراءات البيروقراطية غير الضرورية

التعقيد الإداري يولّد طرقًا خلفية، ويزيد فرص التلاعب.

٢. استخدام النماذج الموحدة

أوراق العمل الموحدة تمنع الاختلافات بين الإدارات.

٣. إلغاء السلطات المطلقة

كل سلطة يجب أن تكون محددة، مقيدة، ويمكن مراجعتها.

سادسًا: تعزيز دور القيادة الرشيدة

١. القدوة في النزاهة

القيادة هي الرسالة الأولى التي يقرأها الموظفون، عندما تكون القيادة منضبطة، تنضبط المؤسسة.

٢. فتح قنوات تواصل شفافة مع الموظفين: القيادة التي تسمع تقلل الحاجة للدهاليز.

٣. إدارة الصراعات بحكمة

الصراعات غير المحسومة تتحول إلى شبكات نفوذ سرية.

سابعًا: استخدام التكنولوجيا كأداة للشفافية

١. أنظمة إدارة الموارد البشرية (HRM): تحدد المهام، الصلاحيات، وسير العمل بوضوح.

٢. الأرشفة الإلكترونية: تحمي المستندات من العبث أو الإخفاء.

٣. لوحات التحكم : تتيح للإدارة رؤية الفجوات والاختلالات فورًا.

إن منع الاختلالات داخل المؤسسات ليس مهمة تقنية أو تنظيمية فقط، بل هو جهد مجتمعي وثقافي يبدأ من لوائح واضحة، رقابة فعالة، قيادة رشيدة، موظفين واعين وثقافة قائمة على الشفافية والانفتاح، عندما تتكامل هذه العناصر، يصبح وجود الدهاليز ضعيفًا، وتتقلص مساحات الانحراف الإداري، وتقترب المؤسسة من تحقيق أهدافها بكفاءة ونزاهة.

حكمة النهاية

يصل الفيلسوف الإداري السوداني إلى قناعة وجودية مفادها أن التجاوز ليس سلوكًا، بل منهج حياة، و"إستراتيجية بقاء"، و"فن إدارة الموارد الخاصة عبر بوابة الموارد العامة" لكن يبقى السؤال الفلسفي العظيم هل التجاوزات مشكلة... أم نحن المشكلة؟ وهل نحتاج إلى إصلاح النظام... أم إصلاح فلسفة العقل الذي يدير النظام؟

تحليل فلسفي للاختلال الإداري في السودان

لا يُمكن فهم الاختلال الإداري في السودان باعتباره مجرد انحراف أخلاقي أو مخالفة قانونية،بل هو بنية فكرية اجتماعية تشكلت عبر التاريخ، وتحوّلت إلى نمط وجودي داخل الجهاز البيروقراطي، الاتجاوزات هنا ليس فعلًا عابرًا، بل طريقة في النظر إلى السلطة والوظيفة والمعنى.

الاختلال بوصفه مشكلة في مفهوم السلطة

من منظور فلسفي، تنشأ ممارسة الاختلال حين تتحوّل السلطة من وظيفة عامة إلى ملكية شخصية، وفي السودان، تشكلت السلطة تاريخيًا ضمن منظومة تقوم على الولاء قبل الكفاءة والشخصنة قبل المؤسسية والعلاقات قبل القوانين وبذلك لم تعد الوظيفة

العامة تمثل "تكليفًا"، بل أصبحت "امتيازًا"؛ وبالتالي يصبح الاختلال ليس انحرافًا عن النظام، بل تعبيرًا عن بنية النظام ذاته.

الاختلال كإعادة تعريف لمفهوم العدالة

يُفترض أن الإدارة العادلة تقوم على توزيع الفرص، احترام الاستحقاق، مساواة المتقدمين، لكن في سياقات معينة يصبح معيار العدالة هو "من تعرف وليس ما تعرف" فالعلاقات القبلية والشللية والسياسية تتحوّل إلى معيار بديل، وهذا يعني أن الاختلال الإداري في السودان هو أيضًا أزمة في مفهوم العدالة الاجتماعية، حيث تتراجع قيم القانون ويصعد معيار "القرب من مركز النفوذ".

الاختلال كمنطق وجودي داخل البيروقراطية

البيروقراطية المثالية كما صوّرها "ماكس فيبر" تقوم على الهيكلية، القواعد، الكفاءة والموضوعية، لكن البيروقراطية السودانية جراء تراكم سياسي واجتماعي طويل تحوّلت إلى ما يمكن تسميته "بيروقراطية رعوية" أي جهاز إداري يعمل بمنطق الرعاية والمحسوبية، لا بمنطق القانون، وبالتالي، يصبح الاختلال ليس استثناءً بل قاعدة وليس فعلًا فرديًا بل طريقة عمل وليس سرًا بل منظومة تدار بوعي أو دون وعي.

الاختلال كنتاج لاقتصاد أخلاقي مأزوم

الفيلسوف "جون رولز" يرى أن العدالة تنشأ حين يثق الأفراد في أن النظام منصف. لكن حين يفقد الموظف السوداني ثقته في عدالة التوزيع سواء في الرواتب أو الفرص أو التعيينات ينشأ منطق جديد "أعوض ما فقدته بيدي" فيتحوّل الاختلال من فعل لا أخلاقي إلى مبرر أخلاقي ذاتي لدى البعض، تصبح الرشوة "حق خدمة"، ومحاربة المفسد "عداءً شخصيًا"، وتضخيم التقارير "حنكة إدارية".

الاختلال في السودان بين الأخلاق والسياسة

فلسفيًا، يتشابك الاختلال الإداري مع التجاوزات السياسية عبر علاقة جدلية، فالسياسة تخلق الرؤية والإدارة تُنفّذها، فحين تتلوث السياسة تنشأ إدارة مشوهة، وحين تفسد الإدارة، تتغذى عليها السياسة. إنها دائرة مغلقة، تكسر فكرة العمل العام وتستبدلها بالعمل الخاص بوسائل عامة.

الاختلال كتدمير للمعنى

أخطر ما في التجاوزات ليس المال المهدور، بل المعنى المهدور يجعل الجهد لا قيمة له ويحوّل الكفاءة إلى عبء ويجعل الالتزام مصدر سخرية ويُكافئ المتلاعب بدل المجتهد، هذا الانقلاب في القيم يؤدي إلى تآكل روح المؤسسة، فالاختلال في جوهره هو قتل بطيء للمعنى الذي تنهض عليه الدولة الحديثة.

هل يمكن تجاوز الاختلال الإداري؟

التغيير لا يبدأ بالعقوبات فقط، بل بإعادة تعريف معنى الوظيفة العامة، بمعنى آخر، نحتاج إلى تحول فلسفي من ثقافة "الحق المكتسب" إلى "الواجب العام" ومن عقلية "المنفعة الخاصة" إلى "المنفعة المشتركة" ومن مفهوم "القوة" إلى مفهوم "الخدمة" ومن إدارة الأشخاص إلى إدارة الأنظمة.

التحول الحقيقي يبدأ حين تتغير الفكرة التي يحملها الموظف عن نفسه وعن منصبه.

موسوعة الاختلال الإداري السوداني

عندما تفتح ملف التجاوزات في السودان، ستشعر كأنك دخلت مدينة ملاهي غريبة: الألعاب فيها مكسورة، والطوابير طويلة، والتذاكر تُباع في السوق السوداء... ومع ذلك الجميع يتصرف وكأن كل شيء طبيعي. وهنا، يتجلى جمال الفلسفة: قدرتها على تحويل العبث إلى معنى، واللا معنى إلى ابتسامة.

خرائط التجاوزات في السودان

لفهم الاختلال الإداري السوداني، لا يكفي النظر إلى حالات فردية أو أمثلة متفرقة، بل يجب رسم خريطة ذهنية للمشهد بأكمله، الاختلال هنا ليس متجانسًا، بل يختلف بحسب المؤسسات، القطاعات، المناطق، والعلاقات الاجتماعية، هذه الخريطة تساعدنا على رؤية أين يعيش الاختلال ، وكيف يتحرك، ومن يتغذى منه.

١. المؤسسات الأكثر عرضة للفساد

الاختلال يزدهر حيث تكون السلطة مركزة والرقابة ضعيفة:

١. المؤسسات المالية: البنوك العامة، صناديق الدعم، حيث المال يتدفق بلا شفافية.

٢. الإدارات الحكومية: الوزارات الكبيرة، مكاتب الترخيص، والإدارات الخدمية.

٣. القطاع التعليمي: الجامعات، المدارس، التعيينات الإدارية، توزيع الموارد.

هنا كل فرصة صغيرة يمكن أن تتحول إلى منفعة شخصية، ما يجعل هذه المؤسسات مزارًا للفساد الصامت.

القطاعات الأكثر نشاطًا للاختلالات

يمكن تصور نشاط الاختلال في السودان على شكل "توزيع حراري":

١. القطاعات الساخنة: النفط، التعدين، البنية التحتية، المناقصات العامة.

٢. القطاعات الدافئة: الصحة، التعليم، النقل العام.

٣. القطاعات الباردة: بعض الإدارات التي لا تحتوي على أموال كبيرة أو نفوذ سياسي.

كلما زادت الموارد والأهمية، زادت فرص تحويل الفشل الإداري إلى ثروة صامتة.

مناطق الاختلال الجغرافي

الاختلال له بعد جغرافي أيضًا:

١. المدن الكبرى: الخرطوم، بورتسودان، مدن النفط والتعدين، حيث التركيز العالي للسلطة والمال.

٢. المناطق الريفية: أقل فسادًا ماليًا، لكنه أكثر انتشارًا في شكل الرشاوى اليومية والوساطات الصغيرة.

المواطن في كل منطقة يتكيف مع الواقع المحلي، وتختلف طرق التعامل مع الروتين والبيروقراطية حسب المكان.

٤. شبكة المصالح

الاختلال في السودان ليس فقط أفعال فردية، بل شبكة علاقات معقدة، الموظفون، المسئولون، الشركات الخاصة، الوسطاء، المواطن، كل طرف يستفيد من الآخر بطريقة غير رسمية، ويعيد إنتاج الاختلال بلا توقف، هذه الشبكة تخلق دورة مستمرة، تجعل كشف التجاوزات أو كسرها صعبًا، وتوضح لماذا بعض المؤسسات تبدو مقاومة للنزاهة.

٥. أدوات رسم الخرائط

لرسم خريطة دقيقة للاختلال الإداري، يمكن الاعتماد على:

١. الإحصاءات الرسمية (رغم محدوديتها).

٢. الدراسات الاستقصائية عن التجربة اليومية للمواطن.

٣. رصد المعاملات المالية والقرارات الإدارية.

٤. المقابلات مع العاملين لفهم شبكات المصالح.

بهذه الأدوات، يمكن تصور التجاوزات كشبكة حية، لها مناطق ساخنة ودافئة وباردة، تتحرك فيها الأموال والقرارات بطرق غير مرئية، فخرائط الاختلالات ليست مجرد رسم على الورق، بل أداة لفهم المنظومة كاملة، أين يترك الفشل الإداري أثره الأكبر؟ أي القطاعات والمناطق أكثر عرضة للانزلاق نحو التجاوزات؟ كيف تتداخل مصالح الأفراد مع المؤسسات؟، فهم هذه الخرائط هو الخطوة الأولى نحو استراتيجيات إصلاحية دقيقة وفعالة، تركز على النقاط الساخنة وتعيد إنتاج النزاهة بشكل متوازن ومستدام.

كوميديا الاختلال الإداري السوداني

الاختلال ليس مجرد ظاهرة إنه مسرحية عبثية، أبطالها يعرفون أدوارهم جيداً، وجمهورها مرغم على الحضور، والمسرح يفتح أبوابه كل صباح دون أن تتغير الديكورات،لكن أهم ما في الأمر أن كشف العبث هو أول خطوة لإصلاحه، وأن الضحك عليه ليس تقليلاً من أثره، بل سحبٌ للستار الذي يختبئ خلفه.

قد يبدو الاختلال موضوعاً ثقيلاً، لكن في السودان كما في معظم بلاد العالم الثالث اتخذ لنفسه شكلاً كوميدياً يجعل المواطن يقف في منتصف الطريق بين الضحك والبكاء، وبين الاستغراب والاعتياد، وبين الحكمة واليأس.

ولأن الفلسفة لا تخاف من الاقتراب من العبث، سنتناول التجاوزات كأنها عرض مسرحي ضخم، أبطاله موظفون ومواطنون، والجمهور دائماً حاضر رغم أنه لم يشترِ تذاكر الدخول.

المشهد الأول:

البيروقراطية الممثل القديم على خشبة المسرح

البيروقراطية في السودان ليست مجرد نظام عمل، هي شخصية درامية ذات تاريخ طويل، تماماً مثل الممثل الذي يؤدي نفس الدور منذ عشرات السنين، لا يتغير صوته ولا خطواته، ولا يفكر حتى في تعديل تعبيرات وجهه تريد توقيعاً؟ ستبدأ برحلة روحية من مكتب إلى مكتب، تحتاج ختماً؟ ستجد أن الختم في درج الموظف الغائب، تحتاج إذناً؟ الموظف المفوّض "طلع مشوار"، تحتاج حلّاً؟ انتظر عودة المدير من الورشة التي أقيمت لتطوير الخدمة نفسها التي لم ترَ تطوراً منذ عقود.

البيروقراطية ليست تجاوزاً مباشراً... لكنها الطريق السريع الذي يمر عبره التجاوز بخفةٍ وطمأنينة.

المشهد الثاني:

فلسفة المحسوبية... عندما تصبح القرابة مؤهّلاً وطنياً، في الفلسفة القديمة، كان أفلاطون يبحث عن "الإنسان الفاضل"، لكن في المؤسسات السودانية، كثير من الإدارات تبحث عن "الإنسان القريب" قريب المسؤول، قريب المدير، قريب صاحب النفوذ، المحسوبية ليست مجرد سلوك إنها نظام اعتقاد، إذا لم يكن ابن عمك في الوظيفة... فمن يكون إذن؟ وإذا لم تساعد صديقك... فمتى سيأتي دورك؟ وإذا لم تمنح ابن خالك فرصة... ماذا ستقول العائلة في العزاء القادم؟ هكذا يتحول المنصب العام إلى ملكية خاصة، والوظيفة العامة إلى إرث، والكفاءة إلى خيار ثانوي يشبه "التحلية" بعد وجبة دسمة.

المشهد الثالث:

اقتصاد التجاوز، الثروة التي تولد من الفشل

التجاوزات في السودان لا يكتفي بإفساد المشروعات بل ينتج اقتصاداً موازياً، اقتصاد صامت، لا تشرف عليه المالية، ولا تسجله الضرائب، ولا يعرفه البرلمان لكنه يعمل

بكفاءة مذهلة، في هذا الاقتصاد، الفشل الإداري يتحول إلى قصور فارهة، تعطل المشروعات يصبح فرصة لصفقات الإسفلت "الذي يذوب أول مطرة"، ضعف الرقابة يولد شركات "الشنطة" التي تظهر وتختفي بسرعة البرق، الميزانيات تتحول إلى "بنود غامضة" لا يجرؤ أحد على السؤال عنها، إنه اقتصاد يثبت أن الخراب نفسه يمكن تحويله إلى مصدر دخل إذا كنت في المكان الصحيح.

المشهد الرابع:

التجاوزات في الإدارات التعليمية... المسرح الذي يؤثر على المستقبل

التعليم ذلك القطاع الذي يُفترض أن يكون أنقى الأمكنة لم يسلم من الوجع، ففي الإدارات التعليمية تتحول الصيانة إلى صفقات، المعلم إلى متطوع فعلي المدارس إلى "صور" تُرفع في التقارير السنوية، المناهج إلى حقول تجارب لورشة هنا، وتعديل هناك، وتغيير دون تدريب، حتى أن بعض المدارس تبدو كأنها تحارب في جبهة بلا ذخيرة، بينما يجلس الاختلال في الخلف، يحتسي شاي الليمون بهدوء.

المشهد الخامس:

المواطن الفيلسوف... الذي يحوّل الألم إلى حكمة

المواطن السوداني بطبيعته حكيم، ساخر، صبور، يقف في الطابور، يتأمل الموظف، يبتسم ابتسامة صغيرة، ثم يقول جملة تُختصر فيها كل فلسفة الاختلال والتجاوز، "يا زول... البلد دي محتاجة صيانة أكتر من الطريق نفسو."هكذا، بكلمة واحدة، يضع إصبعه على الجرح، ويكشف حقائق أكبر من مجلدات التقارير الرسمية.

التجاوزات ليس مجرد سلوك سيئ إنه خطأ في الفلسفة الأساسية لإدارة الدولة، ومع ذلك، فإن كشفه بالنقد اللطيف، والسخرية الذكية، والفلسفة الساخرة، ليس مجرد ترف

بل خطوة أولى للعلاج، فالضحك على التجاوزات لا يعني الرضا عنه، بل يعني أننا أدركنا المسرحية، وأن الستار بدأ يتهز، والوعي هو بداية النهاية.

الفلسفة الشعبية للنجاة من التجاوزات

فلسفة "بلدنا كبيرة"

عندما يتعطل مشروع، أو تُفقد ميزانية، أو تتأخر معاملة، يقول المواطن السوداني جملة شهيرة: "ما مشكلة... بلدنا كبيرة." هي كلمة صغيرة تحمل حكمة عظيمة، أن اتساع الأرض يمكن أن يحتوي ضيق النفوس، وأن رحابة الوطن قادرة على تحمل شطط الإدارة، لكن من زاوية فلسفية، هذه الجملة تكشف تطبيعاً هادئاً مع العبث وكأن المواطن يطمئن نفسه بأن "الفشل سيتوزع" على رقعة جغرافية واسعة، فلا يشكل ضغطاً عليه وحده.

فلسفة "الخراب ما بخوفنا"

السودانيون شعب عاش الحروب، الفيضانات، الانقلابات، شظف العيش، وارتفاع الأسعار، فلم يعد الخراب يُرعبهم كما يفترض بالعقل البشري لذلك تجدهم يواجهون التجاوزات بعبارة حكيمة "الخراب ما بخوفنا... نحنا الخوف بخاف منّا." هذه الفلسفة ليست شجاعة فقط، بل نوع من "المناعة النفسية" التي تجعل المواطن قادراً على العيش دون أن ينهار، لكنها فلسفة خطرة لأنها قد تحوّل التحمّل إلى اعتياد.

فلسفة "أمشي وتعال بكرة"

هذه الفلسفة ليست من المواطن بل من الموظف.

هي حكمة بيروقراطية متوارثة، جوهرها لا ترفض الخدمة ولا تقدمها فقط أرجئها إلى يومٍ مجهول، فلسفة "أمشي وتعال بكرة" تشكل حجر الأساس للفساد الإداري، لأنها

تمنح المساحة الزمنية اللازمة للرشاوى، المحسوبية، أو "تليين" الأمور، إنها ليست جملة عادية، إنها نظرية متكاملة في تعطيل الزمن.

فلسفة "أكلوها الجماعة"

عندما تُختفي ميزانية، أو تضيع معدات، أو يفشل مشروع سداً منيعاً، يأتي التفسير الفلسفي الشعبي "أكلوها الجماعة." سحر هذه الجملة أنها لا تحدد مَن هم "الجماعة" هي تشير إلى مجموعة افتراضية، غير مرئية، لكنها موجودة في كل مؤسسة، قد يكونون المدراء أو المحاسبين أو المقاولين أو "ناس فوق"، هذه الجملة على بساطتها أخطر مما تبدو، لأنها تعكس عدم الثقة المؤسسية الكاملة.

فلسفة التجاوزات في السودان ليست فلسفة فاسدة بل هي فلسفة الإنسان الذي يحاول النجاة وسط الاختلالات، هي حيلة عقلية للتمسك بالأمل، ولحماية الذات من الانهيار، ولتحويل العبث اليومي إلى معنى يمكن احتماله، هذه الفلسفات الشعبية الجميلة يجب أن تكون مرحلة وعي لا مرحلة دائمة، فالضحك يكشف لكنه لا يُصلح، والحكمة تهدّئ لكنها لا تبني، والوعي بداية... لكنه ليس النهاية.

أسباب انتشار الاختلال الإداري

١. ضعف القانون وآليات المحاسبة: غياب نظام صارم للمتابعة والمساءلة جعل كثيرًا من المخالفات تمر دون عقوبة.
٢. الاضطرابات السياسية: التغييرات المتكررة في السلطة أصابت الجهاز الإداري بعدم الاستقرار.
٣. تدهور الرواتب: انخفاض الأجور مقارنة بتكاليف المعيشة جعل الرشوة والاختلاس مغريات للبعض.
٤. ثقافة اجتماعية تتسامح مع بعض أشكال التجاوزات مثل "تقديم الخدمة مقابل هدية" أو "حق الزول".

آثار الاختلال الإداري

١. تراجع جودة الخدمات العامة (تعليم، صحة، طرق...).

٢. هروب الكفاءات.

٣. ضعف ثقة المواطن في المؤسسات.

٤. تبديد موارد الدولة وتأخير التنمية.

بعد كل هذه الرحلة عبر عالم التجاوزات في السودان، من الاختلال الإداري إلى الاقتصاد الصامت، ومن المواطن الشريك إلى المنصب كمشروع حياة، نصل إلى السؤال الأكثر إلحاحًا: كيف نكسر هذه المنظومة؟

التغيير لا يكتمل بدون المواطن، وتحويل الضحية إلى قوة إصلاحية، ليصبح جزءًا من الحل وليس المشكلة، لذلك يجب:

١. تعليم المواطن حقوقه وواجباته.

٢. تحفيزه على المشاركة في الرقابة المجتمعية.

٣. غرس ثقافة الالتزام بالقوانين حتى ولو كانت الاختلال سائدًا.

٦. ثقافة التجاوزات كعدوى وثقافة النزاهة أيضًا، التجاوز يتعلمه الجميع، ولكن النزاهة يمكن أن تنتشر بنفس الطريقة:

١. القدوة في القيادة.

٢. التثقيف المجتمعي.

٣. الإعلام والشفافية.

٤. التقدير العام للممارسات النزيهة.

كسر منظومة التجاوز السوداني ليس مجرد تعديل قوانين، بل إعادة صياغة فلسفة التعامل اليومي:

١. تقليل الفراغ الإداري.

٢. توظيف التكنولوجيا.

٣. تعزيز النزاهة عبر المكافأة والقدوة.

٤. إشراك المواطن كشريك إيجابي.

٥. تحويل المؤسسات من بيئات صامتة للثروة إلى مدارس للشفافية.

طرق الحدّ من الاختلال الإداري في السودان

١. تطبيق صارم لقوانين الخدمة المدنية.

٢. رقمنة المعاملات الحكومية لتقليل التلاعب.

٣. نشر ثقافة الشفافية والمساءلة.

٤. تعزيز دور الأجهزة الرقابية (المراجع العام، النيابة، مكافحة الاختلالات).

٥. تحسين بيئة العمل ورواتب الموظفين.

٦. تدريب الموظفين على أخلاقيات الخدمة العامة.

وبهذا يمكن أن يتحول السودان من اقتصاد الفشل إلى اقتصاد النزاهة، من منظومة الثروات الصامتة إلى منظومة شاملة للعدالة.

التجاوزات الإدارية ليس مجرد ظاهرة إنه مسرحية عبثية، أبطالها يعرفون أدوارهم جيداً، وجمهورها مرغم على الحضور، والمسرح يفتح أبوابه كل صباح دون أن تتغير الديكورات، لكن أهم ما في الأمر أن كشف العبث هو أول خطوة لإصلاحه، وأن الضحك عليه ليس تقليلاً من أثره، بل سحب للستار الذي يختبئ خلفه.

مكافحة الاختلال الإداري

الاختلالات ليست سرقة مال عام بل تدمير للنسيج الاجتماعي ذاته، والقانون الإداري وُجد ليضمن أن الخدمات والفرص تُوزع بناءً على الاستحقاق والمساواة، والتجاوز يلغي هذه المعادلة ويجعل التوزيع قائماً على القوة المالية أو الواسطة، إنه تحويل للمجتمع من دولة مواطنين متساوين إلى سوق مفتوح للامتيازات.

الشفافية كإضاءة أخلاقية

الشفافية ليست مجرد نشر وثائق، بل هي الإضاءة الأخلاقية المُطلقة التي تُجرد الفعل الفاسد من غطائه، الفيلسوف يؤمن بأن الفعل الفاضل يجب أن يقبل الإضاءة، أما التجاوز، فهو لا يعيش إلا في الظل، فالشفافية تجعل الفعل الفاسد مكلفاً اجتماعياً ووجودياً على الفاسد نفسه.

المحاسبة

ليست مجرد عقاب، بل هي تأكيد مبدأ السببية الأخلاقية، يجب أن يدرك الفرد أن أفعاله لها نتائج حتمية، وأن كسر العقد الاجتماعي سيؤدي إلى عزلته عن المجتمع العادل، المحاسبة هي رسالة فلسفية تقول: "أنت لست فوق القواعد، لأن القواعد هي ما جعلتك كائناً اجتماعياً".

التبسيط

البيروقراطية المُعقدة هي الفخ الفلسفي الذي يُصمم ليُجبر الشريف على الانحراف. مكافحة الاختلالات الإدارية تتطلب تبسيط الإجراءات لدرجة لا تترك مجالاً للوسيط المُعقد الذي يبيع الإنجاز، التبسيط هو نزع القيمة المالية من الغموض الإداري.

النزاهة

كخيار وجودي يجب ترسيخ فكرة أن النزاهة ليست مجرد قيد، بل هي قوة. هي الخيار الذي يمنح الفرد شعوراً بالحرية الحقيقية؛ حرية عدم الارتشاء، وحرية عدم الخوف. الاختلالات هي قيد للروح، والنزاهة هي التحرر منه.

التربية الأخلاقية

يجب أن يكون هناك تركيز فلسفي على تربية الجيل الجديد على احترام القانون لذاته، وليس خوفاً من العقوبة. القانون يجب أن يُنظر إليه كتجسيد للإرادة العقلانية الجماعية.

مكافحة التجاوزات والاختلالات في جوهرها صراع بين الإرادة الفردية الطامعة والإرادة الجماعية للعدالة، إنها معركة مستمرة لإثبات أن "الصالح العام" قيمة أعلى من "المصلحة الخاصة"، فالهدف النهائي من مكافحة الاختلالات هو بناء مجتمع يتمسك بالفضيلة كقيمة عليا.

الفصل الخامس

فلسفة الاختلال الإداري كنظام تشغيل برمجي

لم تعد المؤسسات الحديثة تعمل بمنطق الورق والقلم، بل بمنطق الأنظمة. وإذا أردنا فهم الاختلال الإداري بعمق فلسفي، فإن استعارة عالم البرمجة والحاسوب تمنحنا رؤية جديدة ترى الإدارة كمنظومة تشغيل (Operating System)، ترى الموظفين كعمليات (Processes)، وترى القوانين كبروتوكولات (Protocols) تضبط حركة الموارد.

في هذا الفصل نفكك الاختلال الإداري بالاعتماد على مفاهيم تقنية، ونقدمه بوصفه «عطلًا بنيويًا» يشبه الأخطاء البرمجية (Bugs) التي تخرّب النظام وتستهلك الذاكرة وتُعطّل الأداء، هذه المقاربة تجمع بين التحليل العلمي واللمسة الساخرة التي تكشف عبثية بعض السلوكيات بوضوح أكبر مما تفعله اللغة التقليدية.

الإدارة كنظام تشغيل

تخيّل الدولة نظام تشغيل (OS) المؤسسات: العمليات والمعالجة؛ القوانين هي التطبيقات؛ المواطنون هم المستخدمون ؛ الموارد: ملفات/ذاكرة، والاختلال هو عملية تعمل في الخلفية (background process) تستهلك الموارد، وتغيّر أذونات الملفات، وتملأ السجلّات برسائل كاذبة.

تعمل المؤسسة كأنها Operating System ضخم، يتوزع داخله عدد هائل من المهام، يحدد القانون الصلاحيات كما يحدد نظام التشغيل الأذونات (Permissions). بينما يمثل المواطن والمراجِع «المستخدم النهائي» الذي يحتاج إلى خدمة مستقرة، خالية من الانهيار (Crash).

لكن ما إن يتسلل التجاوز حتى يبدأ النظام يشبه جهازًا مُحمَّلًا بفيروسات:

الملفات تتضاعف دون معنى، الإجراءات تتباطأ، الموارد تختفي، وحدات المعالجة «الموظفون» تستهلك طاقتها في مهام جانبية، وهكذا يتدهور الأداء العام كما يتدهور جهاز يعمل عليه أكثر من ١٠٠ تطبيق في الخلفية دون إدارة ذاكرة.

الاختلال كخطأ برمجي منطقي

الاختلال غالباً ليس خطأ مفرداً وإنما تراكم أخطاء (technical debt) قرارات نافذة تترك ثغرات، "قرصنة" مؤسسية تُركت دون إصلاح. كود سيء يُنشر في الإنتاج بدلاً من بيئة الاختبار فتنهار الخدمة مع أول ضغط.

الاختلال الإداري كاختلال منطقي يؤدي لانهيار النظام

الاختلال ليس مجرد سلوك فردي؛ بل هو خلل منطقي (Logical Bug) في الكود المؤسسي، فمثلما يؤدي سطر واحد خاطئ إلى انهيار برنامج كامل، فإن قرارًا واحدًا مبنيًا على المحسوبية قادر على تعطيل مؤسسة مستقلّة بأكملها.

المحسوبية والترقي غير المستحق

في البرمجة، يحدث تصعيد الصلاحيات عندما يتمكّن برنامج بسيط من الوصول لصلاحيات الRoot، وفي الإدارة، يحدث الشيء ذاته عندما يقفز شخص «عادي الأداء» إلى منصب رفيع بفضل محسوبيات أو ضغوط خارجية، هذا الموظف يصبح Root User يدخل على أي ملف، يغيّر ما يشاء دون سجل، يعطل أو يعجل معاملة حسب المزاج ويستطيع حذف آثار تجاوزاته كما تحذف الفيروسات سجلاتها وهكذا ينشأ شكل أخطر من الاختلال: تجاوز مُمكّن بالنفوذ.

الاختلال في التعيين كعملية تنصيب برامج غير متوافقة

التعيين المعتل يشبه تثبيت تطبيق غير متوافق مع الجهاز ينهار كلما ضغط المستخدم زرًا، يحتل مساحة الذاكرة بلا فائدة، يستهلك المعالج ويثير Crash في كل مرة يحتاج المواطن خدمة أساسية.

التعيين المعتل هو موتٌ وظيفي للمؤسسة، لأنه يُفقِد نظام التشغيل قدرته على تنفيذ الأوامر.

ترك المكتب والتجوال في ورش ودورات — الـSide Processes

حين يغادر الموظف مكتبه بحجة التدريب، تاركًا مهامه الأساسية تتراكم، يكون كمن يشغّل عشرات العمليات الجانبية التي تستهلك CPU time وتستنزف البطارية.

المؤسسة هنا تتحول إلى جهاز يرن كثيرًا، يصمت كثيرًا وعندما يشتكي المواطن، يأتيك الرد المعتاد «الموظف في ورشة... اتصل بعد أسبوع...» في حين أن الجهاز المؤسسي يحتاج إلى تحديث في النظام لا إلى «ثيم جديد» أو ورشة شكلية.

التلاعب بالبيانات والتقارير

إخفاء الحقائق وتمويه البيانات يشبه إبهام الكود (Obfuscation) لجعله غير قابل للقراءة، التقرير يُكتب بلغة لا يفهمها أحد، الأرقام تُضخَّم أو تُقلَّص، والنتائج تُفسَّر كما تُفسَّر الأخطاء في سجلات جهاز قديم، وهكذا يصبح التحقيق في الاختلال أصعب من محاولة تحليل فيروس مموه.

النظام دون رقابة

النظام الذي لا يسجل الأحداث في ملفات Logs، لا يمكن إصلاحه؛ فكيف نكشف مصدر الخطأ؟ وكذلك الإدارة التي تعمل دون شفافية، تقارير، مراجعة أداء، تدقيق خارجي تصبح بيئة خصبة للفساد، كجهاز بلا حماية وينتظر أول هجمة.

المعالجة وإعادة البناء

صلاح الاختلال الإداري يشبه إصلاح نظام تشغيل مصاب: إزالة الفيروسات، تنظيف السجل، إعادة بناء الملفات، تحديث البرمجيات وإغلاق الثغرات الأمنية.

خطوات الإصلاح على منطق لغات البرمجة:

١. تحليل الكود (Audit)

٢. مراجعة التعيينات (Code Review)

٣. اختبارات مستمرة (Unit Tests)

٤. تحديث القوانين (System Update)

٥. الحد الأدنى من الصلاحيات (Least Privilege)

٦. تتبع كامل للعمليات (Tracing + Logs)

٧. تقييم الأداء (Benchmarking)

٨. حاسوب نظيف، إدارة نظيفة (Clean Architecture)

الاختلال الإداري ليس ظاهرة غامضة، بل هو «عطل تقني» يتكرر بسبب سوء البرمجة المؤسسية، وكلما تركناه يشتغل في الخلفية ازدادت الأعطال، حتى ينهار النظام بالكامل.

إن الفلسفة البرمجية تقدم لنا مرآة صادقة، لن نصلح مؤسسة مصابة بالاختلال ما لم نتعامل معها كما نتعامل مع نظام تشغيل نحلل، نختبر، نراقب، نغلق الثغرات، ونبني كودًا نظيفًا يقدم خدمة مستقرة للمواطن.

الفصل السادس

الاختلال الإداري في القرآن الكريم

يُعد الاختلال الإداري أحد أبرز التحديات التي تواجه المجتمعات الحديثة، لما يترتب عليه من ضياع الحقوق، وتراجع التنمية، وانهيار الثقة بين المواطن والدولة. وعلى الرغم من أن مفهوم "الاختلال الإداري" بوصفه مصطلحًا حديثًا لم يرد في القرآن الكريم، إلا أن القرآن قدم رؤية شاملة للفساد بمختلف أشكاله، وأصّل لمبادئ عامة تصلح كأساس أخلاقي وقانوني وإداري لمكافحة التجاوزات في أي زمان ومكان.

لم يرد مصطلح " الاختلال الإداري" بصيغته الحديثة في القرآن، لكن القرآن قدم مفهومًا شاملًا للفساد يشمل كل سلوك يخرب النظام العام، ويضيّع الحقوق، ويخل بالأمانة، ويهدم العدل، وهذا يشمل بطبيعته كل أشكال الاختلال الإداري.

فالقرآن لا يتعامل مع التجاوزات كمخالفة قانونية فحسب، بل كجريمة أخلاقية وخلل وجودي يضرب منظومة العدالة والحق ويهدد بخراب المجتمع، ومن هنا تأتي أهمية دراسة الاختلال الإداري في ضوء القرآن الكريم.

قدّم القرآن الكريم رؤية منهجية لمفهوم الاختلال الإداري تستند إلى مبادئ إرشادات قرآنية التي تُعد أساسًا لمكافحته وبناء إدارة عادلة ونزيهة؟.

مفهوم الاختلال في القرآن

الاختلال في اللغة هو ضدّ الصلاح، ويعني الخروج عن الاعتدال، والانحراف، وإتلاف الشيء أو تعطيله.

الاختلال في القرآن هو كل ما يناقض الإصلاح، ويخل بالنظام، ويضيع الأمانات، ويهدر الحقوق، ويؤدي إلى الظلم، قال تعالى: ﴿وَلَا تُفْسِدُوا فِي الْأَرْضِ بَعْدَ إِصْلَاحِهَا﴾

(الأعراف: ٥٦) وهذا يشمل ظلم الناس، تعطيل مصالحهم، الاستيلاء على المال العام، إساءة استخدام السلطة وهي جوهر الاختلال الإداري.

إن مفهوم الاختلال الإداري في القرآن الكريم يُعالج تحت مسميات شاملة، أبرزها "الفساد والإفساد"، والظلم، و"خيانة الأمانة" ومن أبرز الآيات القرآنية التي تستدل على الاختلالات الإدارية وتحذر منها:

اختلال الأمانة والعدل (الفساد في التعيين والحكم)

تُعتبر خيانة الأمانة وعدم العدل في تولي المناصب وتطبيق الأحكام من أخطر صور الاختلال الإداري، قال تعالى: ﴿إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُكُمْ أَن تُؤَدُّوا الْأَمَانَاتِ إِلَىٰ أَهْلِهَا وَإِذَا حَكَمْتُم بَيْنَ النَّاسِ أَن تَحْكُمُوا بِالْعَدْلِ ۚ إِنَّ اللَّهَ نِعِمَّا يَعِظُكُم بِهِ ۗ إِنَّ اللَّهَ كَانَ سَمِيعًا بَصِيرًا﴾ [النساء: ٥٨]

الآية تأسس لمبدأين إداريين أساسيين:

١. أداء الأمانات إلى أهلها وهو يشمل تعيين الأكفاء في المناصب الإدارية وعدم توليتها لغير مستحقيها، ما يمنع اختلال الكفاءة.

٢. الحكم بالعدل: وهو المبدأ الذي يمنع المحاباة والظلم والتمييز الإداري.

اختلال النزاهة المالية (الرشوة وأكل أموال الناس بالباطل)

يُعد الحصول على منافع شخصية غير مشروعة باستغلال السلطة هو جوهر الفساد المالي والإداري.

﴿وَلَا تَأْكُلُوا أَمْوَالَكُم بَيْنَكُم بِالْبَاطِلِ وَتُدْلُوا بِهَا إِلَى الْحُكَّامِ لِتَأْكُلُوا فَرِيقًا مِّنْ أَمْوَالِ النَّاسِ بِالْإِثْمِ وَأَنتُمْ تَعْلَمُونَ﴾ [البقرة: ١٨٨]

الآية تحرم نوعين من الفساد الإداري:

١. أكل المال بالباطل: وهو يشمل السرقة، والاختلاس، والاستغلال غير المشروع للموارد العامة.

٢. الإدلاء بها إلى الحكام: وهو يشمل الرشوة التي تُدفع للمسئول الإداري أو القاضي للحصول على حقوق ليست لهم أو التغاضي عن مخالفات.

الفساد الإداري يؤدي إلى ضرر مجتمعي واقتصادي شامل، والقرآن يحذر من هذا الفعل بكل صوره.

﴿وَابْتَغِ فِيمَا آتَاكَ اللَّهُ الدَّارَ الْآخِرَةَ ۖ وَلَا تَنسَ نَصِيبَكَ مِنَ الدُّنْيَا ۖ وَأَحْسِن كَمَا أَحْسَنَ اللَّهُ إِلَيْكَ ۖ وَلَا تَبْغِ الْفَسَادَ فِي الْأَرْضِ ۖ إِنَّ اللَّهَ لَا يُحِبُّ الْمُفْسِدِينَ﴾ [القصص: ٧٧]

تحذير صريح من "بَغْي الفساد"، ويشمل الفساد الإداري الناتج عن استغلال الثروة والسلطة والمنصب لتحقيق مصالح شخصية تضر بالصالح العام.

اختلال القيادة (الغلظة وسوء التعامل)

قد لا يكون الاختلال ماليًا، بل يتعلق بسوء إدارة الأفراد وغياب اللين والرحمة في التعامل، مما يؤدي إلى فشل الإدارة.

﴿فَبِمَا رَحْمَةٍ مِّنَ اللَّهِ لِنتَ لَهُمْ ۖ وَلَوْ كُنتَ فَظًّا غَلِيظَ الْقَلْبِ لَانفَضُّوا مِنْ حَوْلِكَ ۖ فَاعْفُ عَنْهُمْ وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ ۖ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ ۚ إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ﴾ [آل عمران: ١٥٩]

الآية تؤسس للقيادة التحويلية وتوضح أن الغلظة والفظاظة هما اختلال قيادي يؤدي إلى فشل القائد وانفضاض الأفراد من حوله، فلا يمكن تحقيق الأهداف الإدارية في بيئة قاسية.

اختلال الموازين (استغلال النفوذ والاحتيال)

الفساد يتجسد في الغش والتحايل على القوانين والمعايير المعمول بها.

﴿وَيْلٌ لِّلْمُطَفِّفِينَ ۝ الَّذِينَ إِذَا اكْتَالُوا عَلَى النَّاسِ يَسْتَوْفُونَ ۝ وَإِذَا كَالُوهُمْ أَو وَّزَنُوهُمْ يُخْسِرُونَ﴾ [المطففين: ١-٣]

على الرغم من أن الآيات تتحدث عن الميزان والكيل في التجارة، إلا أن معناها الإداري أعم وأشمل، ويشمل التطفيف في الحقوق والواجبات، أي أن يأخذ الموظف حقه كاملاً (الراتب والوقت) ولكنه يُنقص من حق العمل أو حق الناس، وهو اختلال في الأمانة الإدارية.

المحاباة والواسطة والتمييز

قال تعالى: ﴿وَإِذَا قُلْتُمْ فَاعْدِلُوا وَلَوْ كَانَ ذَا قُرْبَى﴾ (الأنعام: ١٥٢)

هذا النص يرفض المحسوبية مهما كانت القرابة.

تعطيل مصالح الناس

قال تعالى: ﴿وَلَا تَبْخَسُوا النَّاسَ أَشْيَاءَهُمْ﴾ (هود: ٨٥) "بخس الناس أشياءهم" يشمل التأخير غير المبرر للمعاملات، ومنع الحقوق، وتعطيل الإجراءات وكلها من صميم الاختلال الإداري.

الاستبداد في الإدارة (نموذج فرعون)

قال تعالى: ﴿إِنَّهُ كَانَ مِنَ الْمُفْسِدِينَ﴾ (القصص ٤)

فرعون يمثل الاستبداد، احتكار القرار، غياب الشفافية، تأليه الوظيفة وهي أبرز جذور الاختلال الإداري.

ترف المسئولين وإسرافهم

قال تعالى: ﴿أَمَرْنَا مُتْرَفِيهَا فَفَسَقُوا فِيهَا﴾ (الإسراء: ١٦)، الإسراف في المال العام، والامتيازات المبالَغ فيها، شكل من أشكال الاختلالات.

الاستبداد بالرأي وغياب الشورى

الإدارة الناجحة تقوم على التشاور. قال تعالى مخاطباً نبيه صلى الله عليه وسلم: ﴿وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ﴾ [آل عمران: ١٥٩].

الأسس القرآنية لمكافحة الاختلال الإداري

العدل أساس الحكم

قال تعالى: ﴿اعْدِلُوا هُوَ أَقْرَبُ لِلتَّقْوَى﴾ (المائدة: ٨) العدل يشمل، عدلًا في التعيينات، عدلًا في الترقيات، عدلًا في الفرص عدلًا في الإجراءات الإدارية، وعدلاً في تقسيم الثروة والسلطة.

الشفافية والمساءلة

قال تعالى: ﴿إِنّ السّمع والبَصَرَ والفؤاد كُلُّ أُولَٰئِكَ كَانَ عَنْهُ مَسْئُولًا﴾ (الإسراء: ٣٦)، المساءلة القرآنية تشمل: السمع (البلاغات)، البصر (المراقبة)، الفؤاد (النية والإخلاص)

الكفاءة معيار الاختيار

قال تعالى عن يوسف عليه السلام: ﴿إِنِّي حَفِيظٌ عَلِيمٌ﴾، المعياران القرآنيان لتولي المنصب هما، الأمانة والكفاءة ،وليس القرابة والولاء ولا الانتماء الحزبي.

الكفاءة والقوة والأمانة هي معايير الاختيار الأساسية في الإسلام، كما في قوله تعالى عن صفات من يتولى المسؤولية: ﴿إِنَّ خَيْرَ مَنِ اسْتَأْجَرْتَ الْقَوِيُّ الْأَمِينُ﴾ [القصص: ٢٦].

النزاهة وحفظ المال العام

قال تعالى: ﴿إِنَّ اللَّهَ لَا يُحِبُّ الْخَائِنِينَ﴾ (الأنفال: ٥٨) والخيانة تشمل إضاعة المال العام، استخدام المنصب لمصلحة شخصية والتلاعب بالوثائق

المقاربة القرآنية للإصلاح الإداري

١. إصلاح الفرد أساس إصلاح الإدارة

قال تعالى: ﴿إِنَّ اللَّهَ لَا يُغَيِّرُ مَا بِقَوْمٍ حَتَّىٰ يُغَيِّرُوا مَا بِأَنْفُسِهِمْ﴾ (الرعد: ١١)، إصلاح الإدارة يبدأ بإصلاح الضمير والوعي والأخلاق ونية خدمة الناس.

٢. تقوية أنظمة الرقابة

قال تعالى عن ذي القرنين: ﴿فَمَا اسْطَاعُوا أَنْ يَظْهَرُوهُ وَمَا اسْتَطَاعُوا لَهُ نَقْبًا﴾ (الكهف: ٩٧) وفي الآية إشارة إلى إتقان العمل، إحكام الحماية، منع الثغرات وهي أسس نظم الرقابة الإدارية.

٣. الإصلاح المؤسسي

قال تعالى على لسان شعيب: ﴿إِنْ أُرِيدُ إِلَّا الْإِصْلَاحَ مَا اسْتَطَعْتُ﴾ (هود: ٨٨)

الإصلاح في القرآن مشروع مستمر يبدأ تدريجيًا ويهدف إلى بناء مؤسسات عادلة.

يقدم القرآن الكريم رؤية شمولية للفساد، تنطبق بصورة مباشرة على الاختلال الإداري المعاصر، فهو يربط بين التجاوز وبين الظلم، وخيانة الأمانة، وأكل المال العام، وتعطيل مصالح الناس، والمحسوبية، والاستبداد، والإسراف، ويضع منظومة قيم متكاملة تُعدّ أساسًا قويًا لبناء إدارة نزيهة وعادلة، فالقرآن لا يكتفي بوصف الفساد، بل يقدم فلسفة كاملة للإصلاح تقوم على العدل، الأمانة، الشفافية، الكفاءة، الإصلاح المستمر والمسؤولية الفردية والجماعية، وبهذا يمكن القول إن القرآن الكريم يشكل أحد أهم المرجعيات الأخلاقية والإدارية في مكافحة الاختلالات وتأسيس نموذج حكم راشد.

الاختلال الإداري في السنة النبوية

الاختلال الإداري ظاهرة قديمة صاحبت المجتمعات البشرية، وقد تصدت لها السنة النبوية بوصفها مصدرًا تشريعيًا وتربويًا يهدف إلى بناء مجتمع يقوم على العدل

والأمانة ومحاسبة المسئولين، ويمكن استنباط العديد من الأسس والقواعد التي تُعدّ مرجعًا في مكافحة الاختلال الإداري من خلال الأحاديث النبوية.

يعد الاختلال الإداري أحد أخطر المعوّقات التي تواجه بناء الدول واستدامة التنمية، كونه يرتبط مباشرة باستغلال السلطة وإهدار الموارد وغياب العدالة. وبرغم أن المصطلح حديث التداول في الأدبيات الإدارية، إلا أن جوهر الظاهرة قديم، تصدت له الشريعة الإسلامية منذ بزوغها، ووضعت له ضوابط صارمة؛ لحماية المجتمع والمال العام وتحقيق التكافؤ بين الناس. وتبرز السنة النبوية بوصفها مصدرًا تربويًا وتشريعيًا، أرست مبادئ النزاهة وجرّمت كل أشكال الانحراف الإداري، وسعت لتأسيس جهاز إداري قائم على الرقابة والكفاءة والمسؤولية.

تعريف الاختلال الإداري من منظور السنة

هو كل تصرف مخالِف للشرع والأمانة يؤدي إلى تضييع الحقوق، أو استغلال النفوذ، أو تعطيل مصالح الناس لتحقيق مكاسب شخصية. ويقابله في السنة النبوية قيم النزاهة، والعدل، والشورى، والمسؤولية.

كما يمكن تعريف الاختلال الإداري من منظور السنة النبوية بأنه كل سلوك يتنافى مع الأمانة ويؤدي لضياع الحقوق العامة أو الخاصة عبر استغلال المنصب أو تعطيل المصالح أو مخالفة القوانين الشرعية. وقد قام هذا المعنى على جملة من الأحاديث التي ربطت العمل الإداري بالأمانة؛ منها قوله ﷺ: «كلكم راعٍ وكلكم مسئول عن رعيته» في إشارة واضحة إلى علاقة الإدارة بالمسؤولية الأخلاقية قبل الوظيفية.

صور الاختلال الإداري في السنة النبوية

١) الرشوة واستغلال المنصب

قال النبي ﷺ:«لعن الله الراشي والمرتشي» (وهذا يشمل الراشي الذي يعطي والمرتشي الذي يأخذ، كما يشمل الوسيط)، وتحذير شديد من جعل المناصب وسيلة للربح الشخصي لا لخدمة الناس.

٢) الاختلاس والغلول من المال العام

قال ﷺ بعد توزيع الغنائم: «والله لا يأخذ أحد منكم شيئًا بغير حقه إلا لقي الله يحمله يوم القيامة» وفي رواية: «إن الغالّ يأتي بما غلّ يوم القيامة، تأكيد أن المال العام أمانة، وأخذه بغير حق يُعد أعظم أنواع الاختلال الإداري.

٣) المحسوبية

قال ﷺ في قصة المرأة المخزومية التي سرقت وأراد أسامة أن يشفع لها: «إنما أهلك الذين من قبلكم أنهم كانوا إذا سرق فيهم الشريف تركوه وإذا سرق فيهم الضعيف أقاموا عليه الحد...»، السنة هنا ترفض معاملة الناس وفق القربى والنفوذ، وتؤسس لمبدأ المساواة أمام القانون.

٤) التعيين بالهوى لا بالكفاءة

قال ﷺ: «من استعمل رجلًا على عصابة وفيهم من هو أرضى لله منه فقد خان الله ورسوله والمؤمنين»، النص واضح في تحديد معيار التولية، الأصلح والأكفأ لا الأقرب ولا الأكثر نفوذًا.

٥) الغش الإداري وإخفاء الحقيقة

قال ﷺ: «من غشنا فليس منا» ويتضمن ذلك تزوير التقارير، تضليل القيادات، إخفاء المعلومات، وإهدار الشفافية.

٦) اختلاس المال العام أو استغلال المنصب للمنفعة الشخصية.

تضييع العمل وعدم الإتقان: الإحسان والإتقان في العمل واجب شرعي. قال النبي صلى الله عليه وسلم: «إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ إِذَا عَمِلَ أَحَدُكُمْ عَمَلًا أَنْ يُتْقِنَهُ» (رواه الطبراني). فالتساهل، والكسل، وعدم المبالاة يفسد العمل الإداري.

تولية غير الأكفاء: قال النبي صلى الله عليه وسلم: «إِذَا وُسِّدَ الأَمْرُ إِلَى غَيْرِ أَهْلِهِ فَانْتَظِرِ السَّاعَةَ» (رواه البخاري).

أساليب مكافحة الاختلال الإداري في السنة النبوية

١. المحاسبة والمراقبة: كان النبي يراقب أعمال الولاة ويحاسبهم مثلما فعل مع ابن اللتبية حين رجع وقال: هذا لكم وهذا لي.

٢. التقوى والوازع الأخلاقي: ربط العمل بالمقصد الأخلاقي: "كلكم راعٍ وكلكم مسؤول عن رعيته".

٣. إعلان الحقوق والشفافية: كان ﷺ يبين علنًا موارد الأموال ووجوه صرفها ليقطع طريق الشبهات.

٤. تربوية المنصب وليس تشريفه: قال ﷺ: «إنا لا نولي هذا من سأله ولا من حرص عليه» تجنبًا للمتسلقين.

تقدم السنة النبوية مرجعًا تشريعيًا وأخلاقيًا لمحاربة الاختلال الإداري عبر:

١. تجريم الرشوة، تحريم المحسوبية ومنع استغلال المنصب.

٢. فرض العدالة في المحاسبة واعتماد الكفاءة في التوظيف.

٣. صيانة المال العام وترسيخ الأمانة كقيمة إدارية عليا.

فالسنة تقدم نموذجًا متكاملًا لبناء جهاز إداري نزيه، يقوم على العدل والمساواة والشفافية.

الخاتمة

في ختام هذا السفر التحليلي، يتضح لنا أن الاختلالات الإدارية على اختلاف أشكالها وتجلّياتها ليست مجرد حالات عابرة أو حوادث فردية، بل هي منظومة مترابطة تُبنى ببطء، وتنمو في الظلال، وتتمدّد كلما غابت الحوكمة الفعّالة وضعفت الرقابة المؤسسية، لقد حاول هذا الكتاب أن يفتح النوافذ على تلك الدهاليز المغلقة، وأن يكشِف ما يُمارَس خلف ستار البيروقراطية من انحرافات تبدأ صغيرة كعهدة لا تُصفّى، أو لجنة تُشكَّل على الورق، أو قرار يُتخذ خارج القنوات الرسمية، ومرفق عام يُدار بعقلية خاصة ثم تتضخم لتصبح عبئًا على الدولة، وحاجزًا أمام التنمية، ومعولًا يضرب روح الثقة في المؤسسات.

إن المقصد ليس جلد المؤسسات، ولا التشكيك في العاملين فيها، بل تقديم قراءة نقدية واعية تساعد في فتح باب الإصلاح، فالمؤسسات القوية لا تقوم على القوانين فقط، بل على ثقافة النزاهة، وعلى الإنسان الذي يدرك أن موقعه أمانة، وأن الموارد التي يديرها حق عام لا يقبل المزاح أو المساومة. وكل إصلاح لا يبدأ من الإنسان سرعان ما يتحوّل إلى لائحة صامتة لا تصنع فرقًا.

لقد بيّن هذا الكتاب أن منع الاختلالات لا يحتاج إلى معجزة، بل إلى وضوح في الإجراءات، مساءلة عادلة، شفافية لا تُساوم، أنظمة رقمية محكمة، وإرادة قيادية تؤمن بأن الإدارة شأن أخلاقي قبل أن تكون شأنًا تنظيميًا.

وفي نهاية المطاف، يبقى السؤال مفتوحًا هل يمكن للمؤسسات أن تتطهّر من دهاليزها؟ والإجابة نعم، حين تتوافر الإرادة، ويُعاد الإنسان إلى مركز العملية الإدارية، ويُنظر إلى الوظيفة العامة باعتبارها تكليفًا لا تشريفًا.

إن الطريق طويل، لكن كل محاولة إصلاح مهما كانت صغيرة هي خطوة أولى نحو مؤسسات أكثر نزاهة، وعدالة، وقدرة على خدمة المجتمع كما يجب.

وبهذا نختم، على أمل أن يسهم هذا الكتاب في إضاءة طريق الإصلاح، وفكّ بعض عقد الإدارة التي ظلت لسنوات حبيسة الصمت والظلال.

المصادر والمراجع

١. القرآن الكريم.

٢. صحيح البخاري.

١. علي خليفة الكواري، الفساد السياسي في العالم العربي.

٢. حسن أحمد عمر، الفساد، مظاهره وأسبابه وطرق مكافحته.

٣. سعود المحمد، الفساد الإداري التشخيص والحلول.

٤. نادر فرجاني، الفساد والتنمية السياسية.