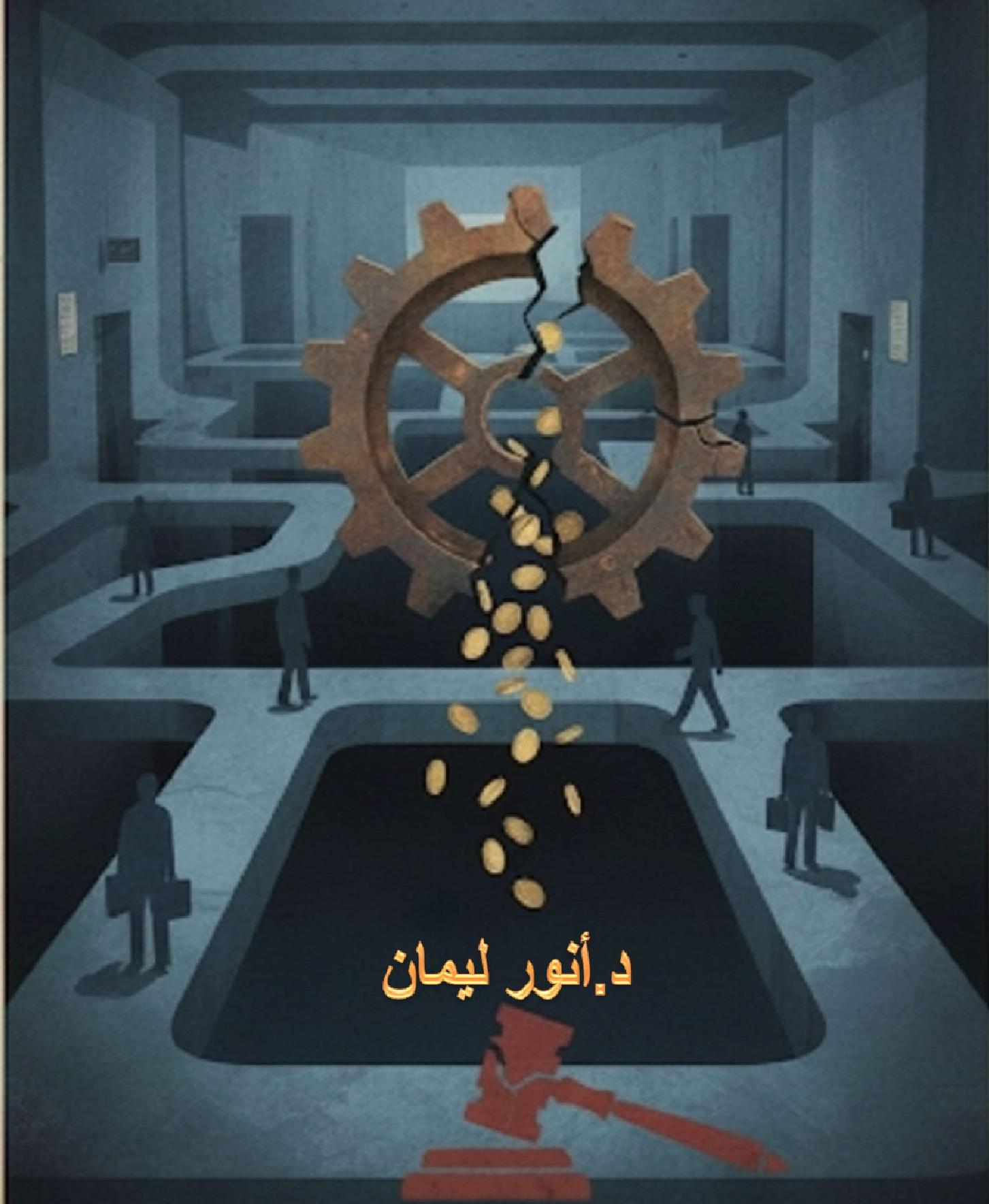


# الفساد في دعاليز المؤسسات



د.أنور ليماں

# الفساد في دهاليز المؤسسات

د.أنور ليمان

م ٢٠٢٥

## المحتويات

المقدمة .....	٦
الفصل الأول.....	٨
اقتصاد الفساد، كيف يحول الفشل الإداري إلى ثروة صامدة .....	٨
تعريف الفساد .....	٨
الوقت كعملة.....	١١
الفشل الإداري كحاضنة للفساد .....	١١
مدارس الفساد الإداري، فنون استخلاص القيمة .....	١٢
الفساد كعمل فني .....	١٥
الشفافية (النكتة الكبرى) .....	١٥
الفساد في المنظومة التربوية .....	١٦
المدير الذي يعرف كل شيء ما عدا التعليم .....	١٨
الإشراف التربوي زيارة أم سياحة؟.....	١٩
فلسفة الزمن الإداري .....	٢٠
الفساد التربوي أثره طويل الأمد .....	٢١
الآثار المترتبة على الفساد التربوي .....	٢١
استراتيجيات مكافحة الفساد في التربية .....	٢٢
الفصل الثاني .....	٢٤
الفساد والوظيفة العامة حين يتحول المنصب إلى مشروع حياة .....	٢٤
الفساد بالقطاع الخاص الوجه المهدب للعبث .....	٢٦
فلسفة الفساد حين يتحول الخطأ إلى عُرف .....	٢٨
سيكولوجية الكائن الإداري الفاسد .....	٣٣
الفصل الثالث .....	٣٦
احتكار الوظائف وانبعاث الجان .....	٣٦
زول واحد وعشرة كراسى .....	٣٦

مفهوم احتكار الوظائف .....	٣٦
عقرية الاحتكار السوداني .....	٣٧
الجذور الفلسفية والسلوكية للاحتكار الوظيفي .....	٣٧
الأسباب الإدارية والتنظيمية لانتشار الظاهرة .....	٣٨
فلسفة التحكم في الكراسي .....	٣٨
آثار الاحتكار على المؤسسة (الشهد والدموع) .....	٣٩
الحلول المقترحة (لكنها قد تكون خطيرة على أعصاب المحتكر) .....	٤٠
رؤية فلسفية لإنهاء الاحتكار الوظيفي .....	٤١
اللجان العبثية .....	٤٢
شيوخ الكراسي وأبطال التمسك بالحياة الإدارية .....	٤٣
أنواع الفاسدين من أصحاب سن المعاش .....	٤٥
مشاهد من الواقع .....	٤٦
الفصل الرابع .....	٤٩
أنواع الفساد حين تتعدد الوجوه ويظل الوجه واحداً .....	٤٩
الفساد الإداري فن تعطيل الشغل بلا مناسبة .....	٤٩
فساد المحسوبية الفساد ذو الوجه الاجتماعي .....	٤٩
فلسفة الرشوة من الورقة إلى النفوذ .....	٥٢
الرشوة كجزء من فلسفة الإدارة السودانية .....	٥٢
الفساد الأخلاقي حين تتغير القيم قبل القوانين .....	٥٤
فلسفة البيروقراطية .....	٥٤
الروتين والتكرار كقانون طبيعي .....	٥٥
الطريق الفلسي للإصلاح .....	٥٥
الفساد السياسي اللعبة الكبرى .....	٥٦
الفساد الإداري في السودان .....	٥٧
أشكال الفساد الإداري الشائعة في السودان .....	٥٧

فلسفة الفساد الإداري في السودان.....	٥٧
تحليل فلسي للفساد الإداري في السودان.....	٥٩
موسوعة الفساد السوداني.....	٦٢
كوميديا الفساد السوداني.....	٦٤
الفلسفة الشعبية للنجاة من الفساد .....	٦٧
أسباب انتشار الفساد الإداري.....	٦٨
آثار الفساد الإداري .....	٦٩
طرق الحدّ من الفساد الإداري في السودان.....	٧٠
مكافحة الفساد .....	٧١
الشفافية كإضاءة أخلاقية .....	٧١
النزاهة.....	٧٢
التربية الأخلاقية .....	٧٢
الفصل الخامس.....	٧٣
الفساد الإداري في القرآن الكريم .....	٧٣
مفهوم الفساد في القرآن .....	٧٣
الأسس القرآنية لمكافحة الفساد الإداري.....	٧٥
الفساد الإداري في السنة النبوية.....	٧٦
تعريف الفساد الإداري من منظور السنة .....	٧٧
صور الفساد الإداري في السنة النبوية.....	٧٧
أساليب مكافحة الفساد الإداري في السنة النبوية.....	٧٩
المراجع .....	٨٠

## المقدمة

حين يصبح الفساد طريقة تفكير لا مجرد مخالفة، في هذا البلد الشاسع الذي تُشبه جغرافيته روح أهله، لا يحتاج المرء إلى مجهر ليلاحظ أن كثيراً من الأشياء تمشي ببطء، والمدهش أن هذا البطء لم يكن دائماً مشكلة، فقد تحول دون اتفاق رسمي إلى طريقة حياة، ثم إلى نظام إداري، ثم شيئاً فشيئاً إلى ما يمكن أن نسميه مجازاً اقتصاد الفساد.

هذا الكتاب ليس عن الفاسدين ولا عن الأموال الضائعة ولا حتى عن الخراب الإداري الذي يعرفه الجميع إنه عن الفلسفة الخفية التي تلد الفساد وتربّيه وتشمنه في الظل حتى يصبح جزءاً من المشهد اليومي، نحن هنا لا نجد أحداً، بل نحاول أن نفهم كيف تحولت الأخطاء الصغيرة إلى عادات؟ وكيف أصبح "تعال بكرة" مؤسسة وطنية؟ وكيف صار الموظف البسيط - دون أن يقصد - بوابة ثروات صامدة؟ وكيف نجح السوداني، بذكائه الفطري، في صنع اقتصاد غير مرئي يدور حول الفشل الإداري كما تدور الأقمار حول الشمس؟

سننjoy بين مكاتب مكتظة بالأوراق، وقرارات تتخذها المصالح قبل القوانين، ووظائف صارت مشروعات شخصية، وطرائق عجيبة في التعامل مع الوقت والمعلومة والسلطة. سنسمع الهمس الذي يدير الإدارات أكثر من اللوائح، سنرى كيف يمكن لثقب صغير في جدار النظام العام أن يتحول إلى بوابة واسعة لتسرب الفساد، وكيف ينشأ "الذكاء الماكراً" حين تغيب العدالة، وكيف تصبح الوظيفة العامة أداة كسب صامدة بدلاً من أن تكون خدمة للمواطن.

هذا كتاب يقترب من الفساد لا كجريمة فقط، بل كظاهرة إنسانية وثقافية واجتماعية واقتصادية كتاب يبتسם لكنه يشير، ويُسخر لكنه يحل، ويحكى الحكاية لكنه يكشف

المنطق الذي يقف خلفها، نكتب هذا الكتاب لأنّ السودان لا يحتاج إلى تقارير جديدة عن الفساد، بل يحتاج إلى فهم فلسفة التفكير التي تُعيد إنتاج الفساد مهما تغيرت الحكومات وتبدلت الوجوه.

وعندما نستوعب الفلسفة التي تخلق الفساد، نستطيع أن نكتب فلسفة مضادة تُطفئه وكلما فهمنا كيف تتحرك ”الثروة الصامدة“ داخل المؤسسات، نحاول أن نصنع ”نراة صامدة“ تقابلها، هذا الكتاب محاولة لإعادة ترتيب العقل قبل اللوائح، وإصلاح فهمنا للوظيفة قبل إصلاح هيأكل الدولة، فما لم نغيّر طريقة التفكير، فلن يتغيّر شيء... حتى لو تغيّر كل شيء.

رؤيه الكتاب ليس فضح الفساد بل تفكير روحه، ولا اتهام الأشخاص بل تحليل الظاهرة، وليس جلد الذات بل تحريك الضمير وليس البكاء بل الابتسام العميق الذي يكشف الحقيقة.

الكتاب فلسفة مجازية، تقوم على السرد الفني، الأمثلة اليومية، والسخرية المحترمة التي تشبه روح السودانيين في النقد اللطيف دون تجريح.

## الفصل الأول

### اقتصاد الفساد، كيف يحول الفشل الإداري إلى ثروة صامدة

#### تعريف الفساد

الفساد هو فن تحويل المناصب إلى غائم، واللوائح إلى مقتراحات غير ملزمة، والمآل العام إلى "رزق ساقه الله"، وهو القدرة الخارقة على جعل "المصلحة الشخصية" تبدو كأنها "خدمة وطنية"، هو تلك الموهبة النادرة التي تمنح أصحابها قدرة على أن يقول: "هذا واجبي" وهو يفعل عكسه، وأن يبتسم للمواطن وهو يسحب من جيشه آخر ما تبقى في خزانة الدولة.

الفساد هو عملية إعادة تدوير للضمير حتى يفقد شكله الأصلي، وهو رياضة إدارية يمارسها البعض لرفع لياقة الجيوب، وهو أيضًا امتحان صعب فشل فيه كثير من المسؤولين ونجحوا في المقابل في جني الأرباح.

هو أن تجد كل شيء مكتوبًا في القانون، وكل شيء مختلفاً في الواقع.

#### تعريف فلسيفي للفساد

الفساد ليس مجرد انحراف عن القانون أو إساءة استخدام السلطة، بل هو اضطراب في بنية المعنى، وانكسار في العلاقة بين الإنسان والقيمة، إنه لحظة يتحول 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، ويتحول الواجب إلى سلعة، والسلطة إلى ملكية شخصية، والحكم إلى مقايضة.

الفساد هو هزيمة العقل أمام الرغبة، وتمرد 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.

ولأن الفساد ظاهرة فلسفية عميقة، فهو لا ينشأ من فراغ، بل ينمو حين تغيب المبادئ، وتتأكل الثقة، وتتحول المؤسسات من أدوات للعدالة إلى مساحات لنفوذ، وحين يحدث ذلك، يصبح الفساد مناخاً اجتماعياً، لا سلوكاً فردياً فقط، وتصبح مقاومته استعادة المعنى قبل أن تكون إصلاحاً للإجراءات.

لا يُنظر إلى الفشل الإداري في السودان دائمًا ككارثة، بل في بعض الأحيان كفرصة اقتصادية صامدة، الاقتصاد الرسمي قد يسجل خسارة، لكن الاقتصاد الموازي للفساد يبتسם، حيث التأخير، الورق المفقود، الإجراءات المعقدة، وكل ما يُعرف بالبيروقراطية السودانية، يتحول إلى سلعة ثمينة يمكن استثمارها.

### الفشل الإداري

في الأنظمة الهشة، لا يُعد الفشل الإداري مجرد خلل في الأداء، بل يتحول بمرور الزمن إلى اقتصاد موازٍ له قواعده ونظمه غير المعنة. يقوم اقتصاد الفساد على مبدأ بسيط، كل مساحة إدارية غير منضبطة هي فرصة لخلق ثروة صامدة تراكم خارج دفاتر الدولة، ففي غياب الحكومة يتحول التأخير في الإجراءات إلى سلعة، والمعلومة الداخلية إلى أصلٍ مالي، والوظيفة العامة إلى قناة استثمارية، ويصبح القصور الإداري الذي يفترض أن يكلف المؤسسة خسائر مصدرًا لثراء أفراد ذوي نفوذ؛ إذ يعاد تدوير العجز الإداري في شكل امتيازات غير رسمية، ورشاوي، وعمولات، واحتكار للحصول على الخدمات.

تتغذى هذه الثروة على ثلاثة روافد:

١. الوقت كعملة: يتحول ببطء المعاملات إلى فرصة لفرض رسوم غير قانونية مقابل التسريع، فيُباع الوقت كسلعة نادرة.
٢. المعلومات كسوق: تُحول 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 صامدة لا تظهر في كشوفات الرواتب.

ت تكون بذلك شبكة 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 يوفر بيئه مثاليه لتحويل كل تعقيد إلى فرصة، وكل تأخير إلى سعر، وكل خلل إلى بوابة للفائدة.

وهكذا يصبح الفساد نظاماً اقتصادياً قائماً بذاته، لا مجرد سلوك فردي؛ اقتصاد يحول الدولة إلى خزان يستنزف بصمت، ويعيد إنتاج نفسه ما لم تكسر الحلقة عبر الشفافية والمحاسبة وإعادة تعريف الوظيفة العامة باعتبارها خدمة، لا صفة.

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

في السودان، المكتب الحكومي ليس مجرد مكان للعمل بل مسرح أسطوري، هنا 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 يحوله إلى سلعة ثمينة، وكل ختم يمنحه نوعاً من الهيبة التي لا يمتلكها حتى الموظف نفسه.

### **الوقت كعملة**

كل ساعة ضائعة في انتظار ختم أو توقيع... هي عملة قابلة للتداول، المواطن يدفع لتسريع معاملته، الموظف يبيع سرعة الحركة في صورة خدمة إضافية، كل دقيقة تأخير تصبح ثروة صامدة تصنع من الفشل مصدر ربح.

### **المعلومات كسوق سري**

المعلومة الإدارية تصبح رأس مال ناعم، من يعرف أين الملف؟ من يعرف متى يمر الطلب؟ من يعرف من يمكن الضغط عليه؟ هؤلاء يصبحون وسطاء في اقتصاد الظل، لأن المعرفة هنا سلعة نادرة.

### **المنصب كاستثمار شخصي**

المنصب الحكومي ليس مجرد مسؤولية، بل استثمار طويل الأمد، التعيين في الإدارة يعطي صاحب المنصب الحق في النفوذ، والنفوذ يوفر فرصاً لتسهيل الفساد، وكل قرار صغير يمكن أن يتحول إلى عائد صامت، بلا كشف ولا مراقبة.  
وهكذا تتحول المؤسسات إلى بيوت منتجة للثروات الصامدة... عبر الأخطاء، البطء، والفراغ الإداري.

### **الفشل الإداري كحاضنة للفساد**

الاقتصاد الصامت لا ينمو إلا حيث يكون الفشل الإداري متاحاً، الإجراءات المعقدة، الروتين الطويل، غياب الرقابة، كلها عناصر تجعل الثروة الصامدة ممكنة، والغنى الفاحش مباح، والفشل هنا ليس مجرد خسارة، بل مادة خام للفساد.

## دورة الثروة الصامتة

يمكن تصورها كالتالي:

١. تأخير أو خلل في النظام .
٢. فرصة لتسريع أو تلاع .
٣. عائد مالي أو مصلحة شخصية .
٤. إعادة استثمار هذا العائد في موقع آخر.
٥. استمرار الدورة، واستمرار الاقتصاد الصامت.

وهكذا، كل فشل إداري يصبح محركاً اقتصادياً 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، شفافية كاملة في كل خطوة إدارية، محاسبة واضحة وعانية، ثقافة جديدة ترى النزاهة مكسباً لا مجرد واجب، وتقليل الفراغ الإداري الذي يسمح للفساد بالتحرك .

## مدارس الفساد الإداري، فنون استخلاص القيمة

### ١. المدرسة الفيزيقية (الجفم)

هذه هي أبسط وأكثر أنواع الفساد صراحة وصدقًا، إنها تعتمد على التبادل المادي المباشر، تؤمن هذه المدرسة بأن الإجراءات الإدارية في حالة جمود وسكون (قوانين جامدة)، ولكي تتحرك هذه الإجراءات، يجب تطبيق قانون "الجفم" (الرشوة)، المال هنا ليس مكافأة على خدمة، بل هو طاقة حركية تُحقن في النظام، فالفاشل هنا يرى في نفسه محرك العجلة، هو يبيعك السرعة، ويحول حركتك في الإنجاز إلى امتياز مدفوع الثمن.

## ٢. المدرسة الزمنية (فساد الساعة)

هذا النوع من الفساد أذكى وأكثر خبثاً، فهو لا يسرق مالك مباشرة، بل يسرق وقتك ليُجبرك على دفع ثمن استعادته، يقوم على أن "الوقت الإداري هو السلعة الأكثـر قيمة في الـبيروقراطـية"، الموظـف هنا يمارس فن "التـأخير الاستراتـيجي المؤـلـد للقيـمة"، كل تـنهـيـة وكـل (تعـال بـكرة)، وكل طـلب لورـقة نـاقـصـة، هو في الحـقـيقـة إـشـارـة ضـمـنـيـة لـرـفـع سـعـرـ الـوصـول إـلـى إـلـجـاء.

الفـاسـد هنا يـماـرس اـبـتـازـ الصـبـرـ، هو يـبـيعـك عـقدـ المـرـور إـلـىـ الحـاـضـرـ مـقـابـلـ ثـمـنـ يـقـدـرـه بـنـاءـ عـلـىـ مـدىـ يـائـسـكـ وـاسـتعـجـالـكـ.

## ٣. المدرسة الأـرـسـطـوـقـراـطـية (خـدـمةـ الـأـقـارـبـ وـالـمـحـسـوبـيـةـ)

هـذـاـ هوـ الفـاسـدـ الـذـيـ يـتـجاـوزـ الـمـالـ وـالـوقـتـ لـيـصـبـحـ عـقـيـدةـ اـجـتمـاعـيـةـ تـرـىـ فـيـ الـوـلـاءـ لـلـدـمـ قـيـمـةـ أـعـلـىـ مـنـ الـوـلـاءـ لـلـمـصـلـحةـ الـعـامـةـ.

تـؤـمـنـ هـذـهـ المـدـرـسـةـ بـأـنـ النـسـيجـ الـاجـتمـاعـيـ الـخـاصـ (الـوـلـاءـ لـلـعـائـلـةـ، العـشـيرـةـ، أوـ الشـلـةـ) يـسـمـوـ عـلـىـ النـسـيجـ الـاجـتمـاعـيـ الـعـامـ (الـقـانـونـ وـالـدـوـلـةـ)، الفـاسـدـ هـنـاـ لـيـسـ لـجـنـيـ الـمـالـ بـالـضـرـورةـ، بلـ لـتـأـمـيـنـ الـمـكـانـةـ وـالـسـلـطـةـ لـلـخـاصـةـ.

خـدـمةـ الـأـقـارـبـ هـوـ إـدـرـاكـ مـنـ الـمـسـؤـولـ بـأـنـ الـكـرـسيـ وـالـوـظـيفـةـ هـيـ فـيـ الـوـاقـعـ مـلـكـ خـاصـ مـعـارـ لـلـدـوـلـةـ مـؤـقـتاـ وـبـالـتـالـيـ، فـإـنـ تـوـظـيـفـ اـبـنـ الـعـمـ أوـ مـنـحـ الـعـقـدـ لـلـخـالـ هـوـ لـيـسـ فـسـادـاـ، بلـ إـعـادـةـ تـوـزـيـعـ شـرـعـيـةـ لـلـمـنـافـعـ عـلـىـ الـأـهـلـ وـالـأـحـبـةـ، إـنـهـاـ مـارـسـةـ لـأـخـلـاقـيـاتـ الـعـشـيرـةـ فـيـ ثـوـبـ الـمـؤـسـسـةـ الـحـدـيـثـةـ، حـتـىـ وـلـوـ كـانـتـ قـرـابـةـ (عـلـمـيـةـ).

## ٤. المدرسة العـبـيـثـةـ (فسـادـ التـعـقـيدـ الـهـيـكـلـيـ)

هـذـاـ هوـ الفـاسـدـ الـذـيـ لـاـ يـتـمـ بـالـضـرـورةـ مـنـ خـلالـ طـلـبـ مـباـشـرـ، بلـ يـتـمـ بـتـصـمـيمـ الـنـظـامـ نـفـسـهـ لـيـكـونـ فـخـاـ لـاـ يـحـتـمـلـ.

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" (الفاسد) الذي يعرف "المخرج السري".

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

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

إن الفاسد الذي يجمع بين هذه المدارس الأربع هو المستير الحقيقي، فهو يتغاضى المال مباشرة (الجغمة)، يبتز وقتك (الزمني)، يؤمن مستقبل عائلته (الدم)، ويستخدم القوانين كفخ (العبثي).

الفساد الإداري ليس "خطأً" أو "انحراف"، بل "شكل وجودي متقدم" للبيروقراطية. الإدارة الفاسدة 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 صفة وجودية تتم في كواليس اللاشيء.

الموظف الفاسد (الفيلسوف المضاد) هو شخص أدرك حقيقة الكون وأن الطاقة لا تُنفي ولا تُستحدث من العدم، بل تتحول من جيب المواطن إلى جيب المسؤول عبر مسار دائري مُنظم بإتقان هو ليس لصاً، بل وسيط إعادة تدوير القيمة، أو محرك 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 للفساد): الوقت لدى الموظف الفاسد هو مادة خام ثمينة، كل تأخير، كل توقع معلق، كل "تعال بكرة"، هو في الحقيقة إشارة ضمنية للمواطن بضرورة رفع السعر، إنها ممارسة لفن التأخير الاستراتيجي المولّد للقيمة.

### الفساد كعمل فني

نظام كامل لا يعمل بآلاته المعلنة، بل بآلاته الخفية، حيث يتكتاف الجميع (الموظف الذي يطلب، والمواطن الذي يدفع، والمسؤول 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 شيئاً.

### الشفافية (النكتة الكبرى)

يطالبون بالشفافية حسناً، الفساد هو أكثر الأنظمة شفافية لمن يفهم لغته، كل شيء واضح: "دا بكدا"، لكن اللغة المستخدمة هي لغة صمت العيون وإيماءات الأكتاف وتهيئة الورق الناقص.

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

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

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

## الفساد في المنظومة التربوية

يُعد الفساد أحد أخطر التحديات التي تواجه الأنظمة التربوية، لما يخلفه من آثار مدمرة على كفاءة التعليم وجودته وعدالته، فالفساد لا يظهر فقط في صور مالية مباشرة، بل يتجلّى في ممارسات وسلوكيات وقرارات تؤدي إلى انحراف العملية التعليمية عن رسالتها الأساسية، وفي السياق التربوي، يصبح الفساد أكثر خطورة لأنه يمسّ مستقبل الأجيال ويقوّض ثقة المجتمع في المدرسة، ويضعف قدرة الدولة على بناء رأس مال بشري فعال. ويمكن فهم الفساد التربوي عبر ثلاثة مستويات رئيسية، فساد السياسات، وفساد الإدارة، وفساد الممارسة.

### أولاً: فساد السياسات

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

### ثانياً: فساد الإدارة التربوية

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

عند وضع المناهج أو صياغة السياسات، كثيراً ما تُتَخذ القرارات وفق مصالح محدودة أو ضغوط سياسية، بعيداً 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 الفساد كظاهرة مهيكلة، لا مجرد تجاوزات فردية.

### ثالثاً: فساد الممارسة داخل المدارس

يتجلّى في صور متعددة، مثل غياب الانضباط المهني، الاتجار بالدرجات، ضعف الالتزام بساعات العمل، واستغلال الطلاب مالياً أو اجتماعياً. 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 الفساد باعتباره سلوكاً طبيعياً.

الإدارة المدرسية ليست بريئة من الفساد، التعيينات والترقيات غالباً على أساس الولاء لا الكفاءة، الميزانيات قد تُهدَر أو تُستخدَم 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 الفساد فيها كما تنمو الأشجار في التربة الخصبة، كل إداري هو جزء من هذا الكائن، وكل قرار صامت هو خلايا صغيرة في جسم المنظومة، فيصبح الفساد ليس فعلاً، بل وظيفة طبيعية للحياة الإدارية.

أما في بعض الحالات عندنا فهي أقرب إلى حوش عزبة 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، ستري شيئاً مذهلاً، الورق يتحرك أسرع من البشر، والقرارات تتخذ في الظل، والنوايا تخبيء وراء الختم والتوقيع. هنا، الفساد ليس خطأً فردياً، بل ظاهرة وجودية مرتبطة بمفهوم السلطة والوقت والهيبة.

الإدارة التعليمية في أي بلد يفترض أن تكون مصنوع 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 سأله عن "عدد الطلاب في الصف الرابع" سيطلب منك مهلة أسبوع "للوصول للمعلومات"، أما إذا سأله عن بدل الانتقال يجيبك فوراً!

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

**لجان تعليمية بعد طلب 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 أصلاً!)

أحياناً يكون عدد اللجان أكبر من عدد المدارس، وتجد معلماً يقول لك بفخر: "أنا مقرر أربع لجان ورئيس لجنتين، لكن إذا سأله: "انت شايف المدارس كيف؟"

يقول: "والله ما مشيت ليها من ٢٠١٩، لكن شغالين."

التقرير الخاتمي يقول دائماً "التدريب كان ناجحاً بنسبة ١٠٠٪، لكن المدارس لم تتفاعل، وكان المدارس هي التي حضرت الورشة بدل المعلمين.

## الإشراف التربوي زيارة أم سياحة؟

الزيارة الإشرافية حسب الكتب تقوم على تقويم العملية التعليمية، أما في الواقع فبعض الزيارات أقرب إلى رحلة استكشافية، يدخل المشرف المدرسة، يسأل المدير "القهوة وين؟" ثم يمسك دفترًا قدماً ويكتب فيه عبارة خالدة "نوصي بتحسين البيئة المدرسية". ثم يذهب، ويعود بعد سنة ويكتب التوصية نفسها.

## الاجتماعات الدورية التي لا تنتهي

الاجتماعات في الإدارات التعليمية عندنا كأنها مسلسل تركي، حلقة طويلة ولا شيء مهم يحدث فيها، أحياناً يجتمعون ثلاث ساعات لمناقشة موضوع بسيط مثل "هل نكتب الخطاب بخط عريض أم بخط عادي؟"، وفي النهاية يصدر القرار: "ترفع الأمر للجنة مختصة".

## التكنولوجيا حاضرة في الشعارات فقط

الإدارة ترفع شعار "التحول الرقمي في التعليم".

لكن الكمبيوتر الوحيد الموجود في المكتب قديم لدرجة أنه يصدر صوت "تق... تق... تق" عند التشغيل، والطابعة تحتاج لإقناع نفسي قبل أن تعمل، والإنترن特 بطئ لدرجة أن تحميل ملف PDF قد يعتبر " مهمة وطنية" ، ورغم هذا، يكتبون في التقرير السنوي " تم إحراز تقدم كبير في التحول الرقمي".

## المدرسة آخر من يعلم

المفارقة السودانية الجميلة، الإدارة التعليمية تبذل جهداً كبيراً في المجتمعات، اللجان الخطابات، الورش، التقارير لكن كل هذا الجهد غالباً لا يصل المدرسة.

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

الإدارات التعليمية ليست مكاناً فاسداً بالكامل، وليس سائلاً بالكامل، فيها المبدعون مثلما فيها المحتررون.

لكن مشكلتها الكبرى أنها أحياناً تحول من "بيت تطوير التعليم" إلى "مقر اجتماعي كبير" تديره اللجان وتسيره (الشلليات)، والأمل أن يصبح التعليم هدفاً لا شعاراً، وأن تصبح الإدارة خادمة للمدرسة، لا العكس.

### فلسفة الزمن الإداري

يمكننا النظر إلى الفساد كحالة وجودية، إنه موقف الفرد أمام السلطة، هل يستخدمها لخدمة الغير أم لخدمة نفسه؟، إنه اختبار للوعي الأخلاقي: هل يلتزم بالقوانين أم يبحث عن الطريق المختصر؟، إنه انعكاس للعلاقات الإنسانية: المحاباة، الولاء، والمصلحة الشخصية، الفساد هنا هو مرآة للنفس البشرية في بيئه رسمية، ويظهر كيف يتآقلم الإنسان مع الفراغ الإداري والسلطة المطلقة.

الورق المتراكم ليس عبئاً فقط، بل لغة الفساد، كل صفحة غير موقعة هي فرصة، كل ختم مؤجل هو باب للمنفعة الصامدة، كل إجراء طويل يجعل من الوقت أداة ضغط واستثمار.

### المواطن والمعلم شركاء في التجربة

المعلم والموظف والطالب هم جزء من المنظومة الفلسفية للفساد: كل معلم يوافق على تجاوز القوانين يشارك في خلق الدورة، كل طالب يرى المحاباة تتوقف على الجهد يكتسب درساً قيماً، الفساد جزء من الواقع، كل ولی يتوسط أو يضغط يصبح شريكاً صامتاً في الاقتصاد التعليمي غير الرسمي.

بذلك، يصبح كل فرد عنصراً فلسفياً في فهم طبيعة الفساد، وليس مجرد ضحية أو متفرج.

## الفساد كنظام وقيم

الفساد في الإدارات التعليمية ليس فقط أفعالاً 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 الفساد كمنظومة عقلية وسلوكية متكاملة، وليس مجرد أخطاء فردية.

## الفساد التربوي أثره طويل الأمد

الفساد لا يقتصر على الوقت الحالي، بل يترك آثاراً مستدامة:

١. تقليل فرص التعلم الحقيقي.
٢. تقويض العدالة والمساواة بين المتعلمين.
٣. زرع ثقافة قبول الفساد في نفوس الأجيال الجديدة.
٤. خلق فجوات اجتماعية ومهارية تتسع مع الزمن.

## الآثار المترتبة على الفساد التربوي

يقود الفساد إلى انعدام الثقة بين المجتمع والمؤسسة التعليمية، وانخفاض جودة التعليم، وتراجع الكفاءة المهنية للمعلمين، وتوسيع الفاقد التربوي. كما يعمق الفجوات التعليمية بين الفئات الاجتماعية، ويُضعف فرص التنمية المستدامة، يجعل إصلاح النظام التعليمي أكثر تعقيداً وارتفاعاً في التكلفة.

إذا نظرت إلى أي إدارة تعليمية في السودان، ستري شيئاً مذهلاً: الورق يتحرك أسرع من البشر، والقرارات تتخذ في الظل، والنوايا تخبيء وراء الختم والتوقیع، هنا الفساد ليس خطأً فردياً، بل ظاهرة وجودية مرتبطة بمفهوم السلطة والوقت والهيبة.

وينمو الفساد فيها كما تنمو الأشجار في التربة الخصبة، كل إداري هو جزء من هذا النظام، وكل قرار صامت هو خلايا صغيرة في جسم المنظومة وبهذا، يصبح الفساد ليس فعلاً، بل وظيفة طبيعية للحياة الإدارية.

الفساد في الإدارات التعليمية له تأثير مباشر على:

١. ضعف جودة التعليم في المدارس،

٢. تفاوت الفرص بين الطلاب والمعلمين،

٣. تثبيت ثقافة قبول الفساد لدى المعلمين، والطلاب، والمجتمع.

بعاربة أخرى، الفساد الإداري يزرع الظلال على كل مستوى من مستويات التعلم.

### استراتيجيات مكافحة الفساد في التربية

تتطلب مواجهة الفساد 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 وثُعد القيادة التربوية النزيهة حجر الزاوية في أي إستراتيجية فعالة للحد من الفساد.

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

الفساد هنا لا يبدأ برشوة، ولا بسرقة، بل يبدأ بفكرة، كيف يمكننا تخفيظ 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، الفساد هنا ليس فقط مالياً أو إدارياً، بل تعليمياً وسلوكياً، ويحتاج إلى معالجة شاملة تبدأ من السياسات، تمر بالإدارة، وتنتهي بالمارسة اليومية داخل الصنوف وفهم هذه البيئة، هو خطوة حيوية لبناء نظام تربوي قادر على كسر دورة الفساد 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.
- الفساد في الإدارات التعليمية هو رحلة فلسفية في الروتين والسلطة والزمن البشري.
- الفهم العميق للظواهر الصامتة، للورق، للقرارات، ولسلوكيات اليومية، هو مدخل لإصلاح حقيقي مستدام، بعيداً عن العقاب فقط، وقرباً من إعادة صياغة النفس الإنسانية والنظام التعليمي معاً.

## الفصل الثاني

### الفساد والوظيفة العامة حين يتحول المنصب إلى مشروع حياة

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

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

### المنصب كاستثمار طويل الأجل

المنصب يعطي صاحب المنصب:

أ- النفوذ لتسهيل المعاملات.

ب- القدرة على حماية أو تجاوز القواعد.

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

كل قرار صغير يمكن أن يتحول إلى ربح صامت، سواء مالياً أو اجتماعياً، 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 عادياً.

ب- الغياب المبرمج يرفع مكانته: يعطي إحساساً بالأهمية، ويخلق مجالاً للقرار غير المرئي، فالغياب ليس تقصيراً، بل فناً اجتماعياً يعيد إنتاج سلطة المنصب.

### ٣. البطء والروتين أدوات الفساد اللطيف

البطء ليس بالضرورة فشلاً إدارياً، 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 الصامدة داخل المنصب.

٤. الموظف النزيه بين المطرقة والسندا

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

الوظيفة تصبح اختباراً يومياً 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 صامته، 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 الفساد نفسه تلقائياً داخل المؤسسات الحكومية، ولتحديد النقاط التي يمكن من خلالها إعادة إنتاج النزاهة كفلاسفة وعمل يومي، لا مجرد شعار.

### **الفساد بالقطاع الخاص الوجه المهدب للعبث**

عندما نسمع عن الفساد، يتबادر إلى الذهن عادة القطاع العام، المكاتب الحكومية، والبيروقراطية السودانية، لكن القطاع الخاص في السودان يحمل وجهاً آخر للفساد، أكثر تهذيباً، أقل ضجيجاً، وأكثر قدرة على الاختباء هنا الفساد يتذكر في بدلة رسمية، ويصبح جزءاً من طريقة العمل اليومية، دون أن يثير الشكوك كثيراً.

#### **١. الشركات مسرح العلاقات الخفية**

الشركات في السودان غالباً 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.

الفساد هنا مهذب لكنه منتج، فهو يحافظ على صورة الشركة ويضمن استمرارها، لكنه ينتج أرباحاً على حساب العدالة والشفافية.

#### ٢. البيروقراطية الخاصة نسخة مصقوله

القطاع الخاص ينسخ كثيراً 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 الفساد إلى فن إدارة العلاقات والإجراءات بذكاء.

#### ٣. السماسة حكومة ظل

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

#### ٤. التوازن بين النفع والصورة

القطاع الخاص يحتاج إلى حفظ الصورة أمام العمالء والمجتمع، لذلك غالباً ما يكون الفساد هنا خفي، مرتب، يمكن تبريره، وأقل تهديداً للسمعة، وهذا ما يجعل "الفساد المهدب" أكثر خطورة، لأنه يتعلم كيف يعيش في الظل ويستمر دون مواجهة مباشرة.

#### ٥. الفرص المواتية للفساد في القطاع الخاص

الفساد الخاص يعتمد 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 الفساد هنا مهذبًا لكنه ثابت، وفعال أكثر من كثير من أشكال الفساد العلني.

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

### فلسفة الفساد حين يتحول الخطأ إلى عُرف

يبدو الفساد، في النظرة الأولى، فعلاً واضحًا: شخص يأخذ ما لا يستحق، أو يضيع ما أُوكِلَ إليه، لكن الحقيقة أن الفساد في صورته الهدئة والعميقة ليس فعلاً واحداً، بل منظومة نفسية وثقافية تُربّى بالعادة، لا بالصدفة.

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

١. الفساد ككائن حي له دورة حياة

لو نظرنا للفساد كصفحة في كتاب العلوم، لرأيناه كائناً يبدأ صغيراً:

١. همسة على باب مكتب

٢. خدمة بسيطة ”كده ساي“

٣. تسهيل معاملة ”بالنية“

ثم ينمو ويكبر ويربي مخالفه، حتى يتحول إلى وحش إداري لا يستحي، الفساد في بدايته ليس شرّاً مطلقاً، بل تساهل بسيط، لكن الخطورة أن ”البسيط“ عندنا لا يبقى بسيطاً، فكل شيء في حياتنا يميل للنمو.

٤. لماذا يفسد الإنسان؟ (الجانب النفسي للظاهرة الثقيلة)

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

فالإنسان الفقير لا يفسد لأنّه شرير، بل لأن الظروف أحياناً تضغط على جيشه 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 يغير المكتب، وأن يحمي الموظف من الحاجة قبل أن يطالبه بالنزاهة.

٥. لحظة التحول: عندما يصبح الخطأ ”طبيعياً“

الفساد 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 الفساد خطأً، بل يصبح ثقافة، الخطأ حين يتكرر، ينقلب إلى عادة، والعادة حين تنتشر وتصير عرفاً، والعرف حين يتجزر وتصير أقوى من القانون، وهذا هو الخطر الحقيقي، حين يقف القانون على باب المؤسسة، بينما يدخل الفساد من النافذة بكل ثقة.

٦. 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، السلطة بالعلاقات الواجب بالمجاملات والخدمة العامة بالمنافع الشخصية، حين تتشابك هذه العناصر، لا يعود الموظف يعرف حدود وظيفته، ولا المواطن يعرف حقوقه، فيصبح الفساد كما يقول المثل ”ماشي بالواضح“، ليس لأن الناس سيئون، بل لأن النظام نفسه لا يفصل بين الحد والحدّ.

#### ٥. الفساد بين الأعذار الوطنية

السودانيون بارعون في خلق تبريرات لطيفة تجعل الفساد أقل قبحاً ”ما داير أتعطل.“ ”زول طيب ساعدني“ ”حق الشاي“ ومع الزمن تتجمع هذه المفردات الصغيرة، لتكون قاموساً جديداً اسمه قاموس الفساد اللطيف، فساد بلا صراخ ولا عنف، لكن بنتائج مؤلمة للبلاد كله.

#### ٦. هل الفساد قدر؟ أم سوء تصميم اجتماعي؟

الفساد ليس قدراً جينياً يولد به الشعب، ولا صفة متوارثة في جواز السفر، بل هو نتيجة لبيئة مختلة، تماماً كما ينمو العفن في الأماكن الرطبة، إذا نظفت البيئة، يختفي العفن من تلقاء نفسه، وإذا أصلحت النظم الإداري، سيجد الفساد 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. الفساد حين يكون الإنسان ضحية قبل أن يكون مجرماً

كثيرٌ من يمارسون الفساد 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 يكفي النزاهة كما يجب، لهذا إصلاح الفساد يبدأ بإعادة كرامة الموظف، وتكريم النزيه، وتسهيل حياة الناس، قبل أي عقوبات.

#### ٨. النهاية المؤقتة: الفساد كحكاية تنتظر بطلًا

الفساد ليس قصة مكتملة، بل رواية تُكتب الآن، وكل جيل يترك فيها فصلاً، وكل موظف يضع فيها سطراً، 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 الفساد ليس قدر السودان، ولا طبيعته، ولا جزءاً من جيناته، بل مجرد سحابة عابرة تحتاج فقط إلى نسمة وعي، لتعود السماء صافية.

#### ٩. المدير المدرب 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—معاملاتهم المتراكمة—للذهاب في مهمات تدريبية "عاجلة" في مؤسسات أخرى، تجده يغادر مكتبه في الصباح الباكر، يحمل ملفاً فاخراً، ويخبر زملاءه: "عندى ورشة تدريب... البلد محتاجة لخبراتي." وكأنه يحمل على كتفيه نهضة الأمة، والمضحك في الأمر أن التدريب يكون غالباً:

أثناء الدوام الرسمي، في وقت يتكدس فيه المواطنين عند باب مكتبه، وبأجر إضافي يساوي راتبه الشهري تقريباً، وهكذا تجتمع الرسالة التدريبية مع الفائدة المالية في تزاوج إداري فريد، أما مكتبه فيتحول إلى منطقة أثرية، ملفات تنتظر توقيعاً، معاملات تتولّل الحركة، لكن لا بأس فالموظف ليس موجوداً 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 تفرغاً للورش على حساب الدوام.

فتجد اسمه يتنقل بين الدورات كأنه نجم روج معجبوه له "أستاذنا التدريب ما بيقوم إلا بيكي، أما المواطن الذي جاء لإنتهاء معاملة ضاعت ثلاثة أسابيع؟ فهو يتلقى الرد الحالد: "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.

في السودان المواطن ليس مجرد متدرج على مسرح الفساد، بل أحياناً يصبح بطلاً صامتاً في هذا العرض، هو الذي يقف في الطوابير الطويلة، ينتظر ختم الملف، يضغط للحصول على خدمة، يدفع قليلاً هنا لتسريع معاملته وهكذا يتحول من ضحية إلى شريك غير رسمي في الدورة الاقتصادية للفساد.

#### ١. التأقلم كمهارة حياتية

التأقلم مع الفشل الإداري يصبح مهارة حياتية تدرس 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 تعلم المواطن أن الفساد ليس استثناءً، بل قاعدة، وأن النظام الرسمي مجرد إطار شكلي للظهور أمام الآخرين.

#### ٣. المواطن جزء من شبكة الفساد الصامتة

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

#### ٤. التكيف النفسي والاجتماعي

المواطن يتكيف نفسياً واجتماعياً: يرى الفساد طبيعياً ومحبلاً، يتعلم الصبر أمام الروتين، يحول الإحباط إلى ذكاء عملي، ويفهم أن الالتزام بالقوانين وحده قد لا يُحقق أي نتيجة.

بهذه الطريقة، يصبح المواطن عنصراً فاعلاً ضمن المنظومة الفاسدة دون إدراك كامل، لتحويل المواطن من شريك صامت في الفساد إلى حارس نزيه يعيد التوازن. المواطن في السودان هو ضحية الفساد، لكنه أحياناً شريك غير رسمي في الدورة الاقتصادية والإدارية.

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

#### سيكولوجية الكائن الإداري الفاسد

هل الفساد خيار فردي نابع من طمع أصيل، أم هو استجابة منطقية ومتكيّفة لنظام مهترئ؟

##### ١. فرضية الطمع النبيل، الفساد كتحقيق الذات

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

الموظف الفاسد غالباً 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 المطلقة التي منحها لنفسه، والشعور بالنجاح عند إتمام صفقة فساد هو إحساس بالفوز على النظام نفسه، إنها ليست مجرد أموال، بل هي "نقاط خبرة" في لعبة التهرب الإداري.

### فرضية الاستسلام للنظام، الفساد كتكيف بيئي

هنا ننظر إلى النظام نفسه على أنه مستترع أخلاقي، ومن يسقط فيه لا يملك إلا أن يتلطخ بالطين، فالنظام كجهاز تطبيع، عندما يجد الموظف الشريف نفسه محاطاً بزملائه الذين يتقدمون في حياتهم وثرواتهم بسرعة الصاروخ بفضل الرشاوى، بينما هو عالق براتبه الهزيل، تبدأ المعادلة الأخلاقية في التأكل، النظام يقول له ضمنياً: كن غبياً وابق شريفاً، أو كن ذكرياً وساهم في (الجغم).

غالباً ما يجد الموظف نفسه مُجبراً على الفساد، ليس بدافع شخصي، بل لتسهيل أعمال رؤسائه. فيصبح الفساد واجباً مهنياً خفيّاً لإرضاء الهرم الإداري، إذا كنت لا تملك مهارات التقاهم المالي، فقد تُعتبر موظفاً غير فعال.

البيئة المترهلة واللامبالية هي من تخبر الموظف بأنه ليس الوحيد ولن يُعاقب. النظام هو الذي يصبغ الطمع الفردي بصبغة التكيف الاجتماعي المقبول، وال fasad فيلسوف عملي، أدرك أن القانون وضع للإدارة، والفساد وضع لإنجاز الإدارة.

### الوصايا الثلاث عن الفساد الإداري

#### ١. الفساد ليس انحرافاً، بل "شكل وجودي مُتقدّم"

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

٢. الوقت هو المادة الخام المولدة للقيمة

أكبر أداة للفساد هي التأخير الاستراتيجي كل تأجيل، وكل "تعال بكرة"، ليس نسياناً أو إهمالاً، بل هو إشارة ضمنية لرفع سعر "خدمة السرعة".

الوقت إدارياً ليس من ذهب، بل هو مادة خام يجب دفع ثمنها لتسريع انقضائها.

الموظف هنا يبيعك حراك في الحاضر مقابل مبلغ إضافي.

### **٣. الطمع والنظام**

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

الفاسد هو شخص أدرك أن القانون وضع للمشاهدة، والفساد وضع للإنجاز، هو ليس سيئاً بالضرورة، بل هو منتج بيئي ناجح في مستنقع أخلاقي.

### الفصل الثالث

#### احتكار الوظائف وانبعاث اللجان

##### زول واحد وعشرة كراسى

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

يُعد احتكار أكثر من وظيفة أحد أكثر مظاهر الفساد الإداري التصاقاً بالبني المؤسسية في الدول النامية والمتقدمة على حد سواء، لكنه يكتسب خطورته الأكبر حين يتحول من مخالفة فردية إلى ثقافة مؤسسية تُقْنَن الاستحواذ وتشرعن تضارب المصالح، وفي الوقت الذي يفترض فيه أن تُوزَّع الوظائف تكليفاً لا تشريطاً، وخدمةً لا امتيازاً، يجد بعض الأفراد أنفسهم "ماليكي" 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 شكلاً ظاهراً يتضمن فيه الموظف بدلات متعددة، أو شكلاً خفياً يمارس فيه سلطات مناصب غير منصبه الأصلي.

## عقبية 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 ببهة نادرة: القدرة على قول "خلوها معاي" لكل منصب يظهر في الأفق.

المؤول 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 يوماً، تتوقف الكهرباء، وتعثر المواصلات، ويضيع البريد، ظهر ذلك جلياً في أم الوزارات قبل سنوات مضت فكان (صاحب الحيشان الثلاثة).

## الجذور الفلسفية والسلوكية للاحتكار الوظيفي

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

٢. مركبية السلطة: حين تتركز السلطة في يد شخص واحد، يصبح من السهل تحويل الوظيفة إلى ملكية شخصية، وبالتالي يصبح جمع المناصب امتداداً طبيعياً 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 متاحاً للاستحواذ دون رقابة.

#### الأسباب الإدارية والتنظيمية لانتشار الظاهرة

١. غياب الرقابة والمساءلة: المؤسسات التي لا تمتلك نظاماً لمراجعة تضارب المصالح تصبح أرضاً 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، أحياناً عبر تجاوز القانون.

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

#### فلسفة التحكم في الكراسي

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

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

وهنالك زول ”أديها لي أنا.. بعملها“ تُسند إليه خمس مهام وسبع ملفات، وعندما تسأله عن أيٍ 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 مبكراً، يضع كرسيًا خلف مكتبه، وكرسيًا آخر في قاعة الاجتماعات، وثالثاً احتياطياً 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 ”مقربين“ 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 ”إنجازاً“ بدلاً من اعتباره مخالفة.

### **آثار الاحتكار على المؤسسة (الشهد والدموع)**

١. الموظفون الآخرون ديكور إداري: يصبح بقية الموظفين مثل تماثيل المتحف: جميلين، صامتين، موجودين 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 وتتكدد المعاملات.
٢. إقصاء الكفاءات: الوظائف المحتكرة تُشدّ في وجه الشباب والمستحقين، مما يخلق إحباطاً عاماً ويقتل روح المبادرة.
٣. احتكار النفوذ: من يجمع الوظائف يجمع معها مصادر القوة، مما يخلق شبكة مصالح يصعب اختراقها.
٤. هدر المال العام: تُصرف بدلات متعددة لشخص واحد دون إنتاجية متناسبة.
٥. تغذية الفساد البنيوي: يصبح الاحتكار مدخلاً لتمرير القرارات غير القانونية، لأنه يمنح صاحبه سلطة غير مقيّدة.

#### الحلول المقترحة (أكناها قد تكون خطيرة على أعصاب المحتكر)

١. توزيع الوظائف: اقتراح يُشبه اقتراح "تقسيم السلطة"... مستقرز جدًا للمحتكر.
٢. توصيف وظيفي: نظام ممتاز، لكن المحتكر يراه كـ"قيد غير إنساني".
٣. كشف دوري للمهام: خطوة خطيرة قد تكشف أن نصف المهام لم تُجز منذ .٢٠١٨.
٤. تحديد عدد الكراسي للشخص الواحد: قد يتسبب هذا الإجراء في هجرة المحتكرين إلى دول أخرى "تحترم مواهبهم الكروزية".
٥. إقرار سياسة وطنية لمنع تضارب المصالح: تشمل الإفصاح السنوي عن الوظائف، والبدلات، والعضويات 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.

٩. تعزيز ثقافة المؤسسية: من خلال التدريب والتوعية بأن الوظيفة تكليف وليس ملكية.

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

### رؤيا فلسفية لإنهاء الاحتكار الوظيفي

احتكار الوظائف ليس مجرد فساد إداري بل هو نوع من الكوميديا السوداء التي لا نشاهدتها في السينما، بل نعيشها داخل المكاتب، والحل أن نعرف أولاً أن الكرسي للوظيفة وليس للشخص، وأن المنصب ليس قطعة أرض تورث، ولا ملكاً خاصاً يحتكر، بل مسؤولية تتوزع بين الجميع.

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

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

## اللجان العبثية

في المؤسسات الحكومية، انبثاق اللجان ليس إجراءً إدارياً بل طقس مقدس يشبه استدعاء الأرواح، لا أحد يعرف لماذا تتكاثر اللجان بهذه السرعة، لكنها تظهر فجأة مثل البعض بعد المطر، ت يريد حل مشكلة بسيطة تتبعق 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 (كسيّر التاج).

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 حقيقىً أو مديرًا بالوكالة لحدى 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 وتشعب“، وفي نهاية كل اجتماع، تخرج اللجنة بتوصيات خرافية، مكتوبة بعنایة مثل خطاب دبلوماسي:

١. تكوين لجنة أخرى لمزيد من الدراسة.

٢. رفع التوصيات للجهات العليا.

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

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 خلوه... المدير شايف نعمل لجنة جديدة، فتتبخر جهود أسبوع كامل في لحظة، ويبدا الجميع من جديد، لجنة في لجنة داخل لجنة، كل واحدة تتبع فتخرج أخرى أصغر.

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

### شيخ الكراسي وأبطال التمسك بالحياة الإدارية

في الإدارات التعليمية، هناك كائنات نادرة لا تتأثر بقوانين الفيزياء ولا الزمن ولا حتى لوائح الخدمة المدنية، إنهم ”المتقاعدون غير المتقاعدين“ ”الخالدون إدارياً“... ”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 ينتهي إدارياً إلى العصر البرونزي، تسلّه: ”عمّنا... ما زلت في الخدمة؟“ فيرد بابتسامة الواشق: ”يا ولدي نحن

خبرة، الدولة محتاجانا”， المدهش أن هؤلاء العجائز الإداريين يتمتعون بقدرة خارقة على تعطيل أي شيء يتحرك أسرع من السلفا، تقترح رقمنة المعاملات؟ يرد عليك وهو يعدل نظارته الزجاجية السميكه: ”لا يا ابني، النظام دا خطير ... الشبكات دي بتجيبي الجن“، تطلب توقيعاً؟ يطلب منك العودة بعد ثلاثة أيام رغم أنه يجلس أمام الورقة نفسها منذ ثلاثة أشهر، والأدهى أن بعضهم صار يمارس نوعاً من التقاعد داخل الخدمة، يأتي الساعة الحادية عشر، يتقد ثبات الجدران، يتناول شاي الصباح، يتقد صحته العامة بالحديث عن السكر والضغط، ثم ينصرف الساعة الثانية عشر، وإذا سأله عن طبيعة عمله، سيقول بكل ثقة: ”أنا المشرف الأول للمتابعة العليا لشؤون التسيق الخاص“ وهو منصب لا يعرف أحد وصفه الوظيفي، بما فيهم هو نفسه، أما الإدارات التعليمية، فترى فيهم ”تراثاً إدارياً“ مثل المتحف القومي، يضعونهم في المسمايات الغامضة ”مستشار“، ”خبير“، ”رأس الرمح“، ”قائد المبادرات“، حتى يبقى الكرسي دافئاً، وراتب الإشراف مستمراً، والسلطة محفوظة، وليس غريباً أن الموظف الشاب الذي دخل الخدمة بداعٍ تطوير التعليم، يتقادع معنوياً 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 شيئاً واحداً، البداية الحقيقة للجد الإداري، كأنما الموظف عند بلوغه الخامسة والستين لا يتقادع بل يتحول ويصبح ”كائن أسطوري“ يرفض الخروج من المكتب مهما حاولت أنظمة الخدمة المدنية إقناعه، يعتبر المكتب قطعة أرض ورثها عن جده، والملف الذي على الطاولة مثل ”حطة الملاح“ لا يجوز أن يلمسها أحد غيره.

## أنواع الفاسدين من أصحاب سن المعاش

### ١. صنف المشاهرة:

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

### ٢. صنف "أنا مستشار لكن شغال مدير"

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

### ٣. صنف "أنا هنا بقدرة قادر"

لا يوجد خطاب تعين، 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 سورية"، لا يدرّب أحداً، ولا يسلم أحداً، ولا يكتب شيئاً، 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 أسراراً كثيرة جداً، أسرار لجان، أسرار مشتريات، أسرار تسبيير، وأسرار أخرى لا تُقال مساءً.

## الآثار المؤلمة

١. الشباب يتقرجون: المؤسسة مليانة طاقات، لكن كل المناصب القيادية محجوزة لـ ”ناس عمر الورد“... أو بالأصح ”ناس عمر الونسة“.
٢. قرارات عفا عليها الزمن: تجدهم ينافقون 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 تحول 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، يسلمهم ابتسامة ويقول: ”خلوها معاي لحدى ما أرتّب أمري“ وتمر خمس سنوات وهو لسه برتب أمريه.
٢. المستشار الذي يداوم بعد الظهر فقط يقول إنه ”متقاعد“، لكن يأتي الساعة الثانية عشر ظهراً 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 يفتح

في إحدى الوزارات كان مكتب المدير أشبه بالкуبة، 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 م奇迹ة صغيرة نزل المدير بنفسه إلى الطابق الأرضي، لم ينزل

ليحل مشكلة ولا ليتفرد الخدمات ولا حتى ليشرب شاي، بل كان يبحث عن مفتاح سيارته الذي ضاع، والموظفو وقفوا ينظرون إليه بدهشة، ها هو يظهر للمرة الأولى لكن ليس لأن الوزارة تحتاجه، بل لأن “الريموت” ضاع!، عاد المدير إلى مكتبه، واستمر الاجتماع الأبدى، وبقيت الوزارة كما هي.

أخطر أنواع الفساد 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 يشوشا على الزيارة.” اندهش الوفد، لكنهم أعجبوا بالنظام.

نفذت الزيارة، وفي التقرير الخاتمي كتبوا: ”المدرسة منضبطة، نظيفة، بلا ازدحام، وذات بيئة تعليمية ممتازة.“ لم يلاحظ أحد أن المدرسة... ليس فيها تلميذ 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 بدلاً أن نعرق كل يوم؟“ فابتسم المدير وقال: ”نحتاج لجنة.“ ، تكوّنت لجنة، ثم رأت اللجنة أنها تحتاج لجنة فرعية لدراسة نوع المكيف المناسب وللجنة الفرعية رأت أنها تحتاج لجنة صغيرة لإجراء عطاءات وللجنة 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 بمراة وفي النهاية، كتبوا تقريراً مفصلاً في سبع وعشرين صفحة، لم يوقع 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، الحراس كان يأخذ الكراسي إلى بيته ليجلس عليها أولاده أثناء مشاهدة التلفزيون وعندما سأله: ”يا رجل، ليه؟“ قال: ”والله يا جماعة، العيال برضوا مواطنين... ويستاهلو 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 يدار من غيرهم.
٣. نظام تسليم وتسلم صارم: خلي المعلومات تتسجل مش تتطوي مع أصحابها.
٤. مراقبة تضارب المصالح

بعض الذين عادوا بعقود، عادوا ليكملوا مشروعات بدءوها لأن ”فيها مصالح معلقة“. فساد استمرار الموظفين بعد سن المعاش ليس مجرد مخالفة قانونية بل هو ثقافة تمجد الاحتكار، وتقتل الفرص، وتمنع التجديد، وأسوأ ما فيها أنها تُلبيس ثوب الحكمة، بينما هي في حقيقتها مجرد خوف من فقدان الامتيازات، التجربة مهمة لكن المؤسسة التي تعتمد على متყاعد واحد، هي مؤسسة تحتاج إلى معاش قبل الموظف.

## الفصل الرابع

### أنواع الفساد حين تتعدد الوجوه ويظل الوجه واحداً

الفساد ليس كائناً واحداً، بل عائلة كاملة، لكل فرد فيها شخصية خاصة، وطرق مختلفة للظهور، وأدوار متعددة داخل المسرح الإداري السوداني. وفي ما يلي أشهر فروع العائلة التي تتكاثر في المؤسسات بهدوء، وابتسمة، وملف تحت الإبط:

#### الفساد الإداري فن تعطيل الشغل بلا مناسبة

هذا النوع يشبه سحابة صيف تأتي فجأة وتعطل طريقاً كاملاً، هو فساد لا يحتاج لمال، فقط يحتاج لموظفي يجلس في الكرسي الخطأ ويقول الجملة التاريخية “تعال بكرة.” يتسم بتأخير المعاملات عمداً أو إهمالاً، تضييع الملفات، غياب الموظفين، خلق التعقيдات من الهواء، فعندما يصبح الوقت سلعة نادرة، يبدأ الفساد في بيع ”الحلول“.

#### الفساد المالي حين تصبح الورقة أهم من القانون

هذا هو الفساد الكلاسيكي حيث المال يسوق الطريق، هو النوع الذي لا يبتسם كثيراً، لكنه يعمل بسرعة مذهلة، يتمثل في الرشوة، الاحتيال، التلاعب بالمشتريات، تجنيب الإيرادات، تحويل المال العام لمصالح شخصية

#### فساد المحسوبية

الفساد ذو الوجه الاجتماعي

هذا النوع لطيف وودود يدخل بالسلام، ويعامل الناس بالمحبة، ويخرّب 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 العلمية).

المحسوبية ليست مجرد واسطة أو تفضيل شخص على آخر، بل نمط سلوكى وعقلي متجرد في الثقافة الإدارية والاجتماعية. إنها لغة ضمنية تتحدث عنها المؤسسات بدون أوراق رسمية، وتمارس 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 النظمي 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 اقتصاداً صامتاً، المنافع تتنقل 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 النظمي.
- بذلك تصبح المحسوبية فلسفة مزدوجة: تبني العلاقات وتدمير 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، لثبتت السلطة، أو لتجاوز الروتين.

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

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

#### ٥. المحسوبية والفلسفة الزمنية

الزمن في منظومة المحسوبية ليس مجرد لحظات، بل مخزون استراتيجي: تأجيل المواقف 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 فلسفياً وعملياً: 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 يُسلّم في الظل، بل ظاهرة فلسفية واجتماعية تعكس طبيعة السلطة، الزمن، وال العلاقات في المؤسسات السودانية. إنها لغة غير مكتوبة يتقنها الجميع، لكنها لا تُعلَّم 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، وكان كل قرار هو مقياس فلسي للأخلاق العملية.

المال الذي يقدم كرشوة ليس فقط لتسريع المعاملة، بل رمز القوة والقدرة على التأثير: الورقة المالية تصبح جسراً للعلاقات، النفوذ المكتسب يُعاد استثماره في موقع أخرى، كل رشوة صغيرة تُنتج شبكة مصالح صامدة.

بهذه الطريقة الرشوة تحول 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 وال العلاقات تصنع النجاح أكثر من الأداء، كل هذه العناصر تجعل الرشوة جزءاً طبيعياً من الحياة الإدارية اليومية، وليس استثناء.

## المواطن والرشوة

المواطن في منظومة الرشوة يلعب دوراً مزدوجاً: أحياناً ضحية، مضطر لدفع "القليل هنا لتسريع الأمور"، وأحياناً 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 "استثماراً مؤجلاً" للعلاقات والسلطة، الزمن هنا يتحول إلى مادة فلسفية يمكن تحويلها إلى نفوذ أو ثروة صامدة.

## مواجهة فلسفة الرشوة

لمكافحة الرشوة بذكاء فلسطي، شفافية الإجراءات، كل خطوة يجب أن تكون مرئية، قابلة للتدقيق، ومعونة، 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، وتقليل الفرص.

تحويل الرشوة من أداة نفوذ صامدة 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 للفساد الصامتة.

## الفساد الأخلاقي حين تتغير القيم قبل القوانين

هذا أخطر الأنواع لأنه غير مرئي، لا يحتاج مالاً ولا منصباً، فقط يحتاج تأكلاً في الضمير، يتجلّى في مجاملة الخطأ، تبرير الظلم، السكوت عن الفساد وتحويل العيب إلى "حکمة إدارية"، حين يتوقف الناس عن الاستغراب، يبدأ الفساد الحقيقي.

## الفساد 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.

## 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 قراراً فلسفياً، كل ختم هو رمز للهيبة والسلطة، البطء الإداري يجعل الوقت أداة ضغط واستثمار، الملفات المكدسة تصبح جغرافياً 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 الفساد في نفس الوقت، التكرار يصبح قانوناً غير مكتوب، لكنه أقوى من أي تعليمات رسمية.

### السلطة والاختفاء

البيروقراطية تولد ثقافة الغياب والظل: القرارات تتخذ بعيداً عن المواطن، المسؤولية تتوزع على الأوراق والمستندات، الإنسان يختفي خلف الإجراءات، والفساد يصبح صامتاً، فالسلطة هنا ليست فعلاً، بل مساحة موجودة بين الورق والتوجيه والقرار المؤجل.

### المواطن في فلسفة البيروقراطية

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

### الطريق الفلسفية للإصلاح

لمواجهة التحديات التي تخلقها البيروقراطية، إعادة تعريف معنى السلطة، القرار خدمة قبل أن يكون امتيازاً، 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 صامدة 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 الفساد، كيف يتحرك النفوذ، وكيف يمكن إعادة تشكيل الإدارات لتصبح أكثر كفاءة وعدالة، وكل ذلك دون فقدان الفلسفة الإنسانية للسلطة والزمن.

### الفساد السياسي اللعبه الكبرى

هو الفساد الذي يكتب النصوص لبقية الأنواع، أشكاله، بيع النفوذ، شراء الولاءات، تدوير السلطة واحتياط الموارد، من يكتب القوانين... يستطيع كسرها.

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

في عالم الفساد الواسع، ستجد أنواعه أشبه بقائمة مطعم، لكن الفرق الوحيد أن جميع الأطباق تسبب "استقراراً وطنياً" بدلاً من التخمة!

فمثلاً، هناك فساد "المشويات": ذلك المسؤول الذي يأخذ المشروع العام وي Shawiye على ناره الخاصة حتى يصبح "ناضجاً" لجيده.

ويقابله فساد "المسلوقان": هادئ... لا يتكلم... لكنه تكتشف بعد سنين أن ميزانية كاملة تبخرت بدون بخار!

أما فساد "السندويتشات"، فهو السريع الخفيف: توقيع صغير.. ورقة صغيرة.. خدمة صغيرة.. وكل شيء يمشي بـ"ضغطة كيبورد".

ولا ننسى فساد ”الكوكتل“: الورش التي تكلف أكثر من المشروع نفسه، مع أنه لا يحدث فيها سوى شاي وقهوة وصورة جماعية.  
وفي النهاية، ستكشف أن الفساد لا يحتاج إلى تعريفات أكاديمية... فهو مثل الدخان تعرفه من ريحته حتى لو لم تر مصدره!

### **الفساد الإداري في السودان**

يُعد الفساد الإداري واحداً 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 بنوية مرتبطة بضعف الحكومة، وتدخل النفوذ السياسي، وضعف الشفافية، وغياب المحاسبة.

### **أشكال الفساد الإداري الشائعة في السودان**

#### **١. المحسوبية والولاءات**

شغل المناصب على أساس الانتماء السياسي أو القبلي بدلاً عن الكفاءة، مما 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 الفساد الإداري في السودان**

يقول الفلسفه إن الفساد 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 الفساد خطأً أم مجرد طريقة ذكية للتكييف مع بيئة غير ذكية؟

#### ١. نظرية "الغنية العامة"

بينما ترى الفلسفات السياسية أن الموارد العامة ملك للمجتمع، طور بعض الإداريين السودانيين فلسفة أعمق: "الموارد العامة مال سايب، والمال السايب يدرّب الناس على المسؤولية ومسؤوليتنا أن نستفيد منه قبل أن يستفيد الآخرون." وهكذا تحول المكاتب العامة إلى ما يشبه البو فيه 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 مقنع 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 تُشكّل لحل مشكلة، أما عندنا فاللجنة تُشكّل لتوليد مشكلة جديدة تكفي لتشكيل لجنة ثانية وهكذا تنشأ فلسفة "اللجنة الامتناهية" كل لجنة تحتاج لجنة، وكل تقرير يحتاج تقريراً، حتى يصبح أصل القضية مجرد ذكرى مؤلمة لا يجرؤ أحد على تذكرها.

#### ٤. فلسفة "الدرج الأخلاقي"

يبدأ الفساد صغيراً كعلم يختفي هنا، أو ورقة طباعة تستغار هناك ثم يتطور الأمر إلى "عربة المصلحة محتاجة تمشي البيت أصلو قريب" ثم فجأة يجد الفيلسوف الإداري نفسه يوقع عقداً بماليين 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 حقاً إنسانياً 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 المتفوّق، 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.

## حكمة النهاية

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

## تحليل فلسيـفي للفساد الإداري في السودان

لا يمكن فهم الفساد الإداري في السودان باعتباره مجرد انحراف أخلاقي أو مخالفة قانونية، بل هو بنية فكرية اجتماعية تشكلت عبر التاريخ، وتحولت إلى نمط وجودي داخل الجهاز البيروقراطي، الفساد هنا ليس فعلاً عابراً، بل طريقة في النظر إلى السلطة والوظيفة والمعنى.

## الفساد بوصفه مشكلة في مفهوم السلطة

من منظور فلسي، تنشأ ممارسة الفساد حين تحول السلطة من وظيفة عامة إلى ملكية شخصية، وفي السودان، تشكلت السلطة تاريخياً ضمن منظومة تقوم على الولاء قبل الكفاءة والشخصنة قبل المؤسسية والعلاقات قبل القوانين وبذلك لم تعد الوظيفة العامة تمثل "تكليقاً"، بل أصبحت "امتيازاً"؛ وبالتالي يصبح الفساد ليس انحرافاً عن النظام، بل تعبيراً عن بنية النظام ذاته.

## الفساد كإعادة تعريف لمفهوم العدالة

يفرض 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 والشالية والسياسية تحول إلى معيار بديل، وهذا يعني أن الفساد الإداري في السودان هو أيضاً أزمة في مفهوم العدالة الاجتماعية، حيث تتراجع قيم القانون ويصعد معيار "القرب من مركز النفوذ".

## الفساد كمنطق وجودي داخل البيروقراطية

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

## الفساد 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" فيتحول الفساد من فعل لا أخلاقي إلى مبرر أخلاقي ذاتي لدى البعض، تصبح الرشوة "حق خدمة"، ومحاربة المفسد "عداء شخصياً"، وتضخيم التقارير "حنكة إدارية".

### **الفساد في السودان بين الأخلاق والسياسة**

فلسفياً، يتشابك الفساد الإداري مع الفساد السياسي عبر علاقة جدلية، فالسياسة تخلق الرؤية والإدارة تُتَّقدُّها، فحين تتلوث السياسة تنشأ إدارة مشوهة، وحين تفسد الإدارة، تتغذى عليها السياسة. إنها دائرة مغلقة، تكسر فكرة العمل العام وتستبدلها بالعمل الخاص بوسائل عامة.

### **الفساد كتدمير للمعنى**

أخطر ما في الفساد ليس المال المهدر، بل المعنى المهدور يجعل الجهد لا قيمة له ويحول الكفاءة إلى عباء و يجعل الالتزام مصدر سخرية ويُكافئ المتلاعب بدل المجتهد، هذا الانقلاب في القيم يؤدي إلى تأكل روح المؤسسة، فالفساد في جوهره هو قتل بطيء للمعنى الذي تنهض عليه الدولة الحديثة.

### **هل يمكن تجاوز الفساد؟**

التغيير لا يبدأ بالعقوبات فقط، بل بإعادة تعريف معنى الوظيفة العامة، بمعنى آخر، نحتاج إلى تحول فلسي 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 الحقيقى يبدأ حين تغير الفكرة التي يحملها الموظف عن نفسه وعن منصبه.

## موسوعة الفساد السوداني

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

### خرائط الفساد في السودان

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

#### ١. المؤسسات الأكثر عرضة للفساد

الفساد 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 مزاراً للفساد الصامت.

#### القطاعات الأكثر نشاطاً للفساد

يمكن تصور نشاط الفساد 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 صامدة.

### مناطق الفساد الجغرافي

الفساد له بعد جغرافي أيضًا:

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

٢. المناطق الريفية: أقل فساداً مالياً، لكنه أكثر انتشاراً في شكل الرشاوى اليومية والواسطات الصغيرة.

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

### ٤. شبكة المصالح

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

### ٥. أدوات رسم الخرائط

لرسم خريطة دقيقة للفساد، 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 الفساد كشبكة حية، لها مناطق ساخنة ودافئة وباردة، تتحرك فيها الأموال والقرارات بطرق غير مرئية، فخرائط الفساد ليست مجرد رسم على الورق، بل أداة لفهم المنظومة كاملة، أين يترك الفشل الإداري أثراه الأكبر؟ أي القطاعات والمناطق أكثر عرضة للانزلاق نحو الفساد؟ كيف تتدخل 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 الفساد السوداني

الفساد ليس مجرد ظاهرة إنه مسرحية عبئية، 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 سحبُ للستار الذي يختبئ خلفه.

قد يبدو الفساد 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 الفساد كأنه عرض مسرحي ضخم، أبطاله موظفون ومواطنون، والجمهور دائماً حاضر رغم أنه لم يشتري 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 تزيد توقيعاً؟ ستبدأ برحالة روحية من مكتب إلى مكتب، تحتاج ختماً؟ ستجد أن الختم في درج الموظف الغائب، تحتاج إذنأ؟ الموظف المفوض “طلع مشوار”， تحتاج حلاً؟ انتظر عودة المدير من الورشة التي أقيمت لتطوير الخدمة نفسها التي لم تر تطوراً منذ عقود.

البيروقراطية ليست فساداً مباشراً... لكنها الطريق السريع الذي يمر عبره الفساد بخفةٍ وطمأنينة.

### المشهد الثاني:

فلسفة المحسوبية... عندما تصبح القرابة مؤهلاً 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، والكافأة إلى خيار ثانوي يشبه ”التحلية“ بعد وجبة دسمة.

### المشهد الثالث:

اقتصاد الفساد... الثروة التي تولد من الفشل  
الفساد في السودان لا يكتفي بإفساد المشاريع... بل ينتج اقتصاداً موازياً.

اقتصاد صامت، لا تشرف عليه المالية، ولا تسجله الضرائب، ولا يعرفه البرلمان لكنه يعمل بكفاءة مذلة، 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 وتخفي 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:**

الفساد في الإدارات التعليمية... المسرح الذي يؤثر على المستقبل التعليم ذلك القطاع الذي يفترض أن يكون أنقى الأمكنة — لم يسلم من الوجع، ففي الإدارات التعليمية تتحول، الصيانة إلى صفات، 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 الفساد في الخلف، يحتسي شاي الليمون بهدوء.

#### **المشهد الخامس:**

المواطن الفيلسوف... الذي يحول الألم إلى حكمة المواطن السوداني بطبيعته حكيم، ساخر، صبور، يقف في الطابور، يتأمل الموظف، يبتسم ابتسامة صغيرة، ثم يقول جملة تختصر فيها كل فلسفة الفساد، “يا زول... البلد دي محتاجة صيانة أكثر من الطريق نفسو.” هكذا، بكلمة واحدة، يضع إصبعه على الجرح، ويكشف حقائق أكبر من مجلدات التقارير الرسمية.

الفساد 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، فالاضحاك على الفساد لا يعني الرضا عنه، بل يعني أننا أدركنا المسرحية، وأن الستار بدأ يتهزء، والوعي هو بداية النهاية.

### الفلسفة الشعبية للنجاة من الفساد

#### 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 الفساد بعبارة حكيمية ”الخراب ما بخوفنا... نحنا الخوف بخاف مننا“. هذه الفلسفة ليست شجاعة فقط، بل نوع من ”المناعة النفسية“ التي تجعل المواطن قادراً على العيش دون أن ينهار، لكنها فلسفة خطرة لأنها قد تحول التحمل إلى اعتياد.

#### فلسفة ”أمشي وتعال بكرة“

هذه الفلسفة ليست من المواطن بل من الموظف.

هي حكمة بيرورقاطية 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 للرشاوي، المحسوبية، أو "تليين" الأمور، إنها ليست جملة عادية، إنها نظرية متكاملة في تعطيل الزمن.

### فلسفة "أكلوها الجماعة"

عندما تُتحقق ميزانية، أو تضيع معدات، أو يفشل مشروع سداً منيعاً، يأتي التفسير الفلسفي الشعبي "أكلوها الجماعة". سحر هذه الجملة أنها لا تحدد من 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 الفساد في السودان ليست فلسفة فاسدة بل هي فلسفة الإنسان الذي يحاول النجاة وسط الفساد، 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 يصلح، والحكمة تهدى... لكنها لا تبني، والوعي بداية... لكنه ليس النهاية.

### أسباب انتشار الفساد الإداري

١. ضعف القانون والآليات المحاسبة: غياب نظام صارم للمتابعة والمساءلة جعل كثيراً من المخالفات تمر دون عقوبة.
٢. الاضطرابات السياسية: التغييرات المتكررة في السلطة أصابت الجهاز الإداري بعدم الاستقرار.
٣. تدهور الرواتب: انخفاض الأجر مقارنة بتكاليف المعيشة جعل الرشوة والاختلاس مغريات للبعض.

٤. ثقافة اجتماعية تتسامح مع بعض أشكال الفساد مثل "تقديم الخدمة مقابل هدية" أو "حق الزول".

### **آثار الفساد 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 الفساد السوداني، من الفشل الإداري إلى الاقتصاد الصامت، ومن المواطن الشريك إلى المنصب كمشروع حياة، نصل إلى السؤال الأكثر إلحاحاً: كيف نكسر هذه المنظومة؟

التغيير لا يكتمل بدون المواطن، وتحويل الضحية إلى قوة إصلاحية، ليصبح جزءاً 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 الفساد سائداً.

٤. ثقافة الفساد كعدوى وثقافة النزاهة أيضاً

الفساد يتعلم الجميع، ولكن النزاهة يمكن أن تنتشر بنفس الطريقة:

١. القيادة في القيادة.

٢. التقييف المجتمعي.

٣. الإعلام والشفافية.

٤. التقدير العام للممارسات النزيهة.

كسر منظومة الفساد السوداني ليس مجرد تعديل قوانين، بل إعادة صياغة فلسفية

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 صامدة للثروة إلى مدارس لشفافية.
- طرق الحد من الفساد 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 الفساد).
  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 الصامدة إلى منظومة شاملة للعدالة.

الفساد 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 لستار الذي يختبئ خلفه.

### مكافحة الفساد

الفساد ليس مجرد سرقة مال عام بل تدمير للنسيج الاجتماعي ذاته، والقانون الإداري وجد ليضمن أن الخدمات والفرص تُوزع بناءً على الاستحقاق والمساواة، والفساد يلغى هذه المعادلة و يجعل التوزيع قائماً على القوة المالية أو الواسطة، إنه تحويل للمجتمع من دولة مواطنين متساوين إلى سوق مفتوح للامتيازات.

### الشفافية كإضافة أخلاقية

الشفافية ليست مجرد نشر وثائق، بل هي الإضافة الأخلاقية المطلقة التي تُجرد الفعل الفاسد من غطائه، الفيلسوف يؤمن بأن الفعل الفاضل يجب أن يقبل الإضافة، أما الفساد، فهو لا يعيش إلا في الظل، فالشفافية تجعل الفعل الفاسد مكلفاً اجتماعياً وجودياً 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".

### تبسيط

البيروقراطية المُعقدة هي الفخ الفلسفي الذي يُصمم ليُجبر الشريف على الانحراف. مكافحة الفساد تتطلب تبسيط الإجراءات لدرجة لا ترك مجالاً للواسطية 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. الفساد هو قيد للروح، والنزاهة هي التحرر منه.

### التربية الأخلاقية

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

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

## الفصل الخامس

### الفساد الإداري في القرآن الكريم

يُعد الفساد الإداري أحد أبرز التحديات التي تواجه المجتمعات الحديثة، لما يتربّ عليه من ضياع الحقوق، وتراجع التنمية، وانهيار الثقة بين المواطن والدولة. وعلى الرغم من أن مفهوم "الفساد الإداري" بوصفه مصطلحاً حديثاً لم يرد في القرآن الكريم، إلا أن القرآن قد رأى شاملاً للفساد بمختلف أشكاله، وأصلَّى لمبادئ عامة تصلح كأساس أخلاقي وقانوني وإداري لمكافحة الفساد في أي زمان ومكان.

لم يرد مصطلح "الفساد الإداري" بصيغته الحديثة في القرآن، لكن القرآن قد مفهوماً شاملاً للفساد يشمل كل سلوك يخرب النظام العام، ويضيّع الحقوق، ويخل بالأمانة، ويهدّم العدل، وهذا يشمل بطبيعته كل أشكال الفساد الإداري.

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

قدم القرآن الكريم رؤية منهجية لمفهوم الفساد الإداري تستند إلى مبادئ إرشادات قرآنية التي تُعد أساساً لمكافحته وبناء إدارة عادلة ونزيهة؟.

#### مفهوم الفساد في القرآن

الفساد في اللغة هو ضد الصلاح، ويعني الخروج عن الاعتدال، والانحراف، وإتلاف الشيء أو تعطيله.

الفساد في القرآن هو كل ما ينافي الإصلاح، ويخل بالنظام، ويضيّع الأمانات، ويهدّر الحقوق، ويؤدي إلى الظلم، قال تعالى: ﴿وَلَا تُقْسِدُوا فِي الْأَرْضِ بَعْدَ إِصْلَاحِهَا﴾

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

الآيات القرآنية التي تشير إلى مظاهر الفساد الإداري

#### ١. الرشوة وأكل المال العام

قال تعالى:

﴿وَلَا تَأْكُلُوا أَمْوَالَكُمْ بِيَنْكُمْ بِالْبَاطِلِ وَتُنْذِلُوا بِهَا إِلَى الْحُكَّامِ﴾ (البقرة: ١٨٨)

هذه الآية أصل في تحريم الرشوة، التي تعد من أخطر صور الفساد الإداري.

#### ٢. خيانة الأمانة الوظيفية

قال تعالى:

﴿إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُكُمْ أَنْ تُؤْدُوا الْأَمَانَاتِ إِلَى أَهْلِهَا﴾ (النساء: ٥٨)

الأمانة تشمل:

المنصب، القرار، الوقت، المال العام، السجلات، والمعلومات.

#### ٣. المحاباة والواسطة والتمييز

قال تعالى:

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

هذا النص يرفض المسوبيّة مهما كانت القرابة.

#### ٤. 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 الفساد الإداري.

#### ٥. 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 الفساد الإداري.

٦. ترف المسؤولين وإسرافهم  
قال تعالى: ﴿أَمْرَنَا مُتْرِفِيهَا فَقَسَقُوا فِيهَا﴾ (الإسراء: ١٦)، الإسراف في المال العام، والامتيازات المبالغ فيها، شكل من أشكال الفساد.  
**الأسس القرآنية لمكافحة الفساد الإداري**

**العدل أساس الحكم**  
قال تعالى: ﴿اَعْدِلُوا هُوَ أَقْرَبُ لِلتَّقْوَى﴾ (المائدة: ٨) العدل يشمل، عدلاً في التعيينات، عدلاً في الترقيات، عدلاً في الفرص عدلاً في الإجراءات الإدارية، وعدلاً في تقسيم الثروة والسلطة.

**الشفافية والمساءلة**  
قال تعالى: ﴿إِنَّ السَّمْعَ وَالبَصَرَ وَالْفَؤُادَ كُلُّ أُولَئِكَ كَانَ عَنْهُ مَسْؤُلًا﴾ (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 وللاء ولا الانتقام الحزبي.

**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 بِأَنفُسِهِمْ﴾ (الرعد: ١١)، إصلاح الإدارة يبدأ بإصلاح الضمير والوعي والأخلاق ونية خدمة الناس.

### ٢. تقوية أنظمة الرقابة

قال تعالى عن ذي القرنين: ﴿فَمَا اسْطَاعُوا أَنْ يَظْهِرُوهُ وَمَا اسْتَطَاعُوا لَهُ نَفْبًا﴾ (الكهف: ٩٧) وفي الآية إشارة إلى إتقان العمل، إحكام الحماية، منع التغرات 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 تدريجياً ويهدف إلى بناء مؤسسات عادلة. يقدم القرآن الكريم رؤية شاملة للفساد، تطبق بصورة مباشرة على الفساد الإداري المعاصر، فهو يربط بين الفساد وبين الظلم، وخيانته الأمانة، وأكل المال العام، وتعطيل مصالح الناس، والمحسوبيّة، والاستبداد، والإسراف، ويضع منظومة قيم متكاملة تُعدّ أساساً قوياً 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 الفساد وتأسيس نموذج حكم راشد.

## الفساد الإداري في السنة النبوية

الفساد الإداري ظاهرة قديمة صاحبت المجتمعات البشرية، وقد تصدت لها السنة النبوية بوصفها مصدراً تشريعياً وتربوياً يهدف إلى بناء مجتمع يقوم على العدل

والأمانة ومحاسبة المسؤولين، ويمكن استباط العديد من الأسس والقواعد التي تُعدّ مرجعًا في مكافحة الفساد الإداري من خلال الأحاديث النبوية.

يعدّ الفساد الإداري أحد أخطر المعوقات 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 وتشريعياً، أرسست مبادئ النزاهة وجّرمت كل أشكال الانحراف الإداري، وسعت لتأسيس جهاز إداري قائم على الرقابة والكفاءة والمسؤولية.

### تعريف الفساد الإداري من منظور السنة

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

كما يمكن تعريف الفساد الإداري من منظور السنة النبوية بأنه كل سلوك يتناهى 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 مسؤول عن رعيته» في إشارة واضحة إلى علاقة الإدارة بالمسؤولية الأخلاقية قبل الوظيفية.

### صور الفساد 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 والغلو من المال العام

قال ﷺ بعد توزيع الغنائم: «والله لا يأخذ أحد منكم شيئاً بغير حقه إلا لقي الله يحمله يوم القيمة» وفي رواية: «إن الغال يأتي بما غل يوم القيمة، تأكيد أن المال العامأمانة، وأخذه بغير حق يُعد أعظم أنواع الفساد الإداري.

## ٣) المسوبيّة

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 القربي والنفوذ، وتؤسس لمبدأ المساواة أمام القانون.

## ٤) التعيين بالهوى لا بالكفاءة

قال ﷺ: «من استعمل رجلاً على عصابة وفيهم من هو أرضى الله منه فقد خان الله ورسوله والمؤمنين»، النص واضح في تحديد معيار التولية، الأصلاح والأكفاء لا الأقرب ولا الأكثر نفوذاً.

## ٥) الغش الإداري وإخفاء الحقيقة

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

### أساليب مكافحة الفساد 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 راع وكلكم مسؤول عن رعيته".
٣. إعلان الحقوق والشفافية: كان ﷺ يبين علناً موارد الأموال ووجوه صرفها لقطع طريق الشبهات.
٤. تربوية المنصب وليس تشريفه: قال ﷺ: «إنا لا نولي هذا من سأله ولا من حرص عليه» تجنباً للمتسلقين.

تقدم السنة النبوية مرجعاً تشريعياً وأخلاقياً لمحاربة الفساد 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 نموذجاً متكاملاً لبناء جهاز إداري نزيه، يقوم على العدل والمساواة والشفافية.

## المراجع

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