



د. أنور عبد الله ليمان

# دهاليز المؤسسات

فلسفة الاختلالات الإدارية وغياب الحوكمة

قراءة تحليلية في بنية الفكر الإداري والاختلال المؤسسي

# دهاليز المؤسسات

فلسفة الاختلالات الإدارية وغياب الحوكمة

د. أنور عبدالله ليتمان

٢٠٢٥م



## المحتويات

المقدمة .....	٨
الفصل الأول.....	١١
دهاليز المؤسسات المفهوم، الجذور، والدلالات التنظيمية .....	١١
ما المقصود بدهاليز المؤسسات .....	١١
جذور تشكّل الدهاليز في المؤسسات .....	١١
الدهاليز كمنظومة موازية للتنظيم الرسمي .....	١٢
بين الدهاليز والإصلاح المؤسسي .....	١٣
الفشل الإداري.....	١٣
الوقت كعملة .....	١٥
الفشل الإداري كحاضنة للتجاوزات .....	١٨
الاختلال الإداري .....	٢٠
فلسفة الاختلال الإداري .....	٢١
مدارس الاختلال الإداري، فنون استخلاص القيمة.....	٢٤
الاختلال الإداري كعمل فني .....	٢٧
الاختلالات في تملك العربات الحكومية للمديرين .....	٢٧
الشفافية (النكته الكبرى) .....	٢٩
الفصل الثاني.....	٣١
الاختلال الإداري في المنظومة التعليمية التربوية .....	٣١
المدير الذي يعرف كل شيء عدا التعليم .....	٣٣
الإشراف التربوي زيارة أم سياحة.....	٣٤
فلسفة الزمن الإداري .....	٣٧
الاختلال الإداري التربوي كنظام وقيم.....	٣٩
الاختلالات في الورش التدريبية غير المقننة وعدم تنفيذها على أرض الواقع .....	٣٩
الاختلالات التي تجعل التدريب نشاطاً بلا روح وبلا نتائج: .....	٤١

الاختلالات في إجبار التلاميذ على دفع رسوم دون إيصالات مالية رغم مجانية التعليم	٤٣
التعيين بالوصاية	٤٥
ظاهرة ضعف المرتب في كشف الرواتب مقابل الأجر الحقيقي للمعلم	٤٧
النقل التعسفي للمعلم:	٤٨
الاختلال الإداري التربوي أثره طويل الأمد	٥٢
الآثار المترتبة على الاختلال الإداري التربوي	٦١
استراتيجيات مكافحة الاختلال الإداري في التربية	٦٢
الفصل الثالث	٦٤
الاختلال الإداري والوظيفة العامة	٦٤
الاختلال الإداري بالقطاع الخاص الوجه المذهب للعبث	٦٦
فلسفة الاختلال الإداري حين يتحول الخطأ إلى عُرف	٦٨
سيكولوجية الكائن الإداري المتجاوز	٧٤
الوصايا الثلاث عن الاختلال الإداري	٧٦
الفصل الرابع	٧٧
احتكار الوظائف وانبثاق اللجان	٧٧
زول واحد وعشرة كراسي	٧٧
مفهوم احتكار الوظائف	٧٧
عبقرية الاحتكار الوظيفي في السودان	٧٨
الجنور الفلسفية والسلوكية للاحتكار الوظيفي	٧٨
الأسباب الإدارية والتنظيمية لانتشار الظاهرة	٧٩
فلسفة التحكم في الكراسي	٧٩
آثار الاحتكار على المؤسسة (الشهد والدموع)	٨٠
الحلول المقترحة (لكنها قد تكون خطيرة على أعصاب المحتكر)	٨١
رؤية فلسفية لإنهاء الاحتكار الوظيفي	٨٢
اللجان العبثية	٨٣



٨٤.....	شيوخ الكراسي وأبطال التمسك بالحياة الإدارية
٨٦.....	أنواع المتجاوزين من أصحاب سنّ المعاش
٨٧.....	مشاهد من الواقع
٩١.....	الفصل الخامس
٩١.....	أنواع الاختلالات الإدارية حين تتعدد الوجوه ويظل الوجه واحدًا
٩١.....	الاختلال الإداري فنّ تعطيل العمل بلا مناسبة
٩١.....	تجاوزات المحسوبية ذو الوجه الاجتماعي
٩٤.....	فلسفة الرشوة من الورقة إلى النفوذ
٩٤.....	الرشوة كجزء من فلسفة الإدارة السودانية
٩٦.....	الاختلال الأخلاقي حين تتغير القيم قبل القوانين
٩٦.....	الاختلال المؤسسي
٩٧.....	فلسفة البيروقراطية
٩٨.....	الروتين والتكرار كقانون طبيعي
٩٩.....	الطريق الفلسفي للإصلاح
٩٩.....	التجاوزات السياسية
١٠٠.....	فلسفة التجاوزات السياسية
١٠١.....	أسباب التجاوزات السياسية
١٠١.....	رؤية فلسفية لمعالجة التجاوزات السياسية
١٠٢.....	مطبخ الاختلال الإداري
١٠٤.....	الاختلال الإداري في السودان
١٠٥.....	أشكال الاختلال الإداري الشائعة في السودان
١٠٥.....	فلسفة الاختلال الإداري في السودان
١٠٧.....	الاختلالات في التصفية والعهد داخل المؤسسات
١٠٧.....	مفهوم التصفية والعهد
١٠٧.....	أسباب الاختلالات في التصفية والعهد
١٠٨.....	مظاهر الاختلالات في عملية التصفية

آثار الاختلالات على المؤسسة .....	١٠٩
آليات منع الاختلالات والحد من الدهاليز داخل المؤسسات .....	١١٠
تحليل فلسفي للاختلال الإداري في السودان .....	١١٤
الاختلال بوصفه مشكلة في مفهوم السلطة .....	١١٤
الاختلال كإعادة تعريف لمفهوم العدالة .....	١١٥
الاختلالات الإدارية الخفية .....	١١٨
الاختلال كمنطق وجودي داخل البيروقراطية .....	١١٩
الاختلال في السودان بين الأخلاق والسياسة .....	١٢١
انحراف السلطة من القيادة إلى السيطرة .....	١٢٣
الظلم المؤسسي بوصفه نظامًا إداريًا .....	١٢٥
كوميديا الاختلال الإداري في السودان .....	١٢٨
الفلسفة الشعبية للنجاة من التجاوزات .....	١٣١
أسباب انتشار الاختلال الإداري .....	١٣٢
آثار الاختلال الإداري .....	١٣٣
وللحد من ظاهرة الدهاليز والاختلالات الإدارية يجب علينا الآتي: .....	١٣٤
الشفافية كإضاءة أخلاقية .....	١٣٥
النزاهة .....	١٣٥
التربية الأخلاقية .....	١٣٦
وثيقة الإصلاح الإداري في السودان .....	١٣٦
رسالة في بريد كل المدير .....	١٤٢
الفصل السادس .....	١٤٤
فلسفة الاختلال الإداري كنظام تشغيل برمجي .....	١٤٤
الإدارة كنظام تشغيل .....	١٤٤
الاختلال كخطأ برمجي منطقي .....	١٤٥
المحسوبية والترقي غير المستحق .....	١٤٥
الاختلال في التعيين كعملية تنصيب برامج غير متوافقة .....	١٤٥

التلاعب بالبيانات والتقارير .....	١٤٦
النظام دون رقابة .....	١٤٦
المعالجة وإعادة البناء .....	١٤٦
الفصل السابع .....	١٤٨
الاختلال الإداري من منظور القرآن الكريم والسنة النبوية .....	١٤٨
مفهوم الاختلال في القرآن .....	١٤٨
الأسس القرآنية لمكافحة الاختلال الإداري .....	١٥٢
الاختلال الإداري في السنة النبوية .....	١٥٣
تعريف الاختلال الإداري من منظور السنة .....	١٥٤
صور الاختلال الإداري في السنة النبوية .....	١٥٤
أساليب مكافحة الاختلال الإداري في السنة النبوية .....	١٥٦
الخاتمة .....	١٥٦
المصادر والمراجع .....	١٥٨



## 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 والمساءلة والشفافية، غير أن الواقع كثيرًا ما يكشف عن صورة موازية، صورة تنشأ داخلها مسارات غير رسمية، ومراكز تأثير غير معلنة، وأنماط سلوك تتجاوز المألوف وتعيش على هوامش النظام، تلك الدهاليز هي المساحة التي يتكثف فيها التباين بين الواقع والمأمول.

حين يصبح الاختلال الإداري طريقة تفكير وليس مجرد مخالفة، لا يحتاج المرء إلى مجهر ليلاحظ أن كثيرًا من الأشياء تمشي ببطء، والمدهش أن 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 الدهاليز الخفية داخل المؤسسات، لا بوصفها استثناءً عابراً، بل بوصفها جزءاً مكوّناً من بنية العمل الإداري ذاته، تتشكّل بفعل التفاعل بين الثقافة التنظيمية للإدارات، وهياكل السلطة، والضغوط الاجتماعية والاقتصادية التي تحيط بالمؤسسة وبأفرادها ومنسوبيها، 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 وترتبه 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 مقارنة تحليلية تجمع بين المفاهيم الحديثة في الإدارة والحوكمة، وبين قراءة واقعية للتجارب المؤسسية في بيئات مختلفة، مع التركيز على كيفية تشكّل الاختلالات، وكيف تتغذى وتنمو وتكبر عبر الزمن، وما الآليات التي تسمح لها بالاستمرار حتى داخل أكثر المؤسسات انضباطاً من (حيث الشكل)، كما يتناول الكتاب أثر هذه الاختلالات على الأداء المؤسسي، وكفاءة الموظفين، وثقة الجمهور، وعلى قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها في النهاية.

سنتجول بين مكاتب مكتظة بالأوراق، وقرارات تتخذها المصالح قبل القوانين، ووظائف صارت مشروعات شخصية، وطرائق عجيبة في التعامل مع الوقت والمعلومة والسلطة. سنسمع الهمس الذي يقود الإدارات أكثر من اللوائح، سنرى كيف يمكن لنُقب 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، فهم يمكن 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 مساحات للشكوك إلى فضاءات للنقطة.

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 لأنَّ 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 نغيّر 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 المدى الطويل، حتى تتشكل بنية خفية داخل المؤسسة تعمل جنباً إلى جنب وأحياناً في مواجهة البنية الرسمية، ولا شك أن فهم هذه الدهاليز يمثل نقطة البداية لأي تحليل موضوعي يسعى إلى قراءة الأداء المؤسسي قراءة واقعية، بعيداً عن المثالية النظرية أو النقد السطحي غير المؤسس.

### ما المقصود بدهاليز المؤسسات

الدهاليز ليست مجرد غرف مغلقة أو ممرات مظلمة في المبنى الإداري، بل نقصد بها الأنظمة الموضعية غير رسمية التي تتكون من علاقات، تحالفات، ممارسات، وأساليب تواصل لا تظهر في الهياكل الوظيفية التنظيمية المتعارف عليها، إنها النسخة غير المعلنة من المؤسسة، التي تمتد بين القرارات والإجراءات، وتتشكل من التأثيرات الشخصية، شبكة المصالح، الأعراف، الثقافة السائدة و(التوازنات) التي تصنعها السلطة العليا في الدولة أو داخل المؤسسة أو الوزارة أو الإدارة، هذه الدهاليز قد تكون في بعض الأحيان آليات لحل المشكلات وتجاوز البطء الإداري، لكنها في أحيان أخرى تصبح مصدراً للاختلال والانحراف الإداري وتغييب الحوكمة.

### جذور تشكّل الدهاليز في المؤسسات

تتشكل دهااليز المؤسسات والإدارات من خلال عدة عوامل رئيسية:

١. الفجوة بين النظرية والتطبيق

حين تكون اللوائح مثالية إلى حد يصعب تطبيقه، يلجأ الموظفون إلى طرائق بديلة غير رسمية لتمرير العمل، ومع الزمن تتحوّل هذه الطرائق إلى مؤسسة موازية داخل المؤسسة الأم.

## ٢. الثقافة التنظيمية السائدة

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

## 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 والمتابعة وغياب المساءلة، يصبح العمل في الظل سلوكًا طبيعيًا، ويزداد تعقيد الدهاليز.

## الدهاليز كمنظومة موازية للتنظيم الرسمي

الدراسة المتعمقة لأي مؤسسة تكشف وجود مستويين:

### ١. الهيكل الأساسي الرسمي:

الهيكل الرسمي هو الموصوف في اللوائح، القوانين، التشريعات، سياسات التوظيف، الخرائط التنظيمية، وكتب الإجراءات.

### ٢. الهيكل غير الرسمي (الدهاليز):

حيث تتحرك القرارات بسلاسة أكبر أحيانًا، أو تتعطل عمدًا أحيانًا أخرى، وحيث تتشكل التحالفات والشّليات (اللوبي)، وتُمنح الامتيازات، وتُدار المعارك الخفية التي لا

تظهر في الوثائق والمستندات، 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، وتقييم الحوكمة بموضوعية، وكشف مصادر الهدر والاختلال والفشل، ووضع حلول واقعية تستند إلى فهم الثقافة الداخلية وربط السلوك الفردي ببنية السلطة التنظيمية.

إن فهم الدهاليز ليس هدفاً 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 يكفي بتعديل اللوائح أو إعادة الهيكلة، بل يتطلب إعادة تشكيل الثقافة التنظيمية، وتعزيز الشفافية، وتوسيع دائرة المشاركة، وإرساء قواعد عادلة للمساءلة، فالدهاليز لا تُمحي بقرار، بل تذوب تدريجياً حين تصبح المؤسسة قادرة على العمل بوضوح وصراحة، دون الحاجة إلى طرق خلفية.

إن الدخول إلى دهااليز المؤسسات ليس رحلة نقدية فقط، بل هو محاولة لفهم كيف يعمل العالم الإداري في الظل وحين تُطفأ الأضواء، وكيف يمكن إعادة بناء هذه المساحات بطريقة تُعيد للمؤسسة عافيتها وفعاليتها.

### الفشل الإداري

في الأنظمة الهشة لا يُعد الفشل الإداري مجرد خلل في الأداء، بل يتحوّل بمرور الزمن إلى اقتصاد موازٍ له قواعده ونظمه 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 يكلف المؤسسة خسائر مصدرًا لثراء أفراد ذوي نفوذ، أو مقربين من الذين يتربعون على قمة هرم السلطة والدولة، إذ يُعاد تدوير العجز الإداري في شكل امتيازات غير رسمية، ورشاوى، وعمولات، وتمكين واحتكار للحصول على الخدمات، وتتغذى هذه الثروة على ثلاثة روافد رئيسة:

١. الوقت كعملة: يتحول ببطء 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 لبيعوه لمن يحتاجه.

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

تتكون بذلك دهااليز 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 فعالة لكسره وإعادة إنتاج منظومة نزاهة حقيقية.

المؤسسات الحكومية في السودان 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 يحوله إلى سلعة ثمينة، وكل ختم يمنحه نوعًا من الهيبة التي لا يمتلكها حتى الموظف نفسه.

### الوقت كعملة

الوقت في جوهره أعلى 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 تمر هي تكلفة قرار لم يُتخذ، أو معاملة لم تُتجز، 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 فتتفق الوقت كما ينفق الثراث العملات المعدنية في المقاهي، بلا وعي، بلا أولويات، وبلا إدراك أن كل دقيقة تُهدر تعني خسارة إنتاجية، وفقدان مخرجات، وضياع جودة، وتراجع ثقة، وهكذا يصبح الوقت أرخص ما في الإدارة، رغم أنه أغلاها.

والموظف الذكي ليس من يبقى أطول في المكتب، بل من يستثمر وقته بذكاء، ينجز، يقرر، يختصر، ويحترم زمن الآخرين كما يحترم ميزانية المؤسسة، إدارة 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 والفاعلية.

### المعلومات كسوق سري

في دهااليز المؤسسات قد لا تكون القرارات مبنية على القوانين أو اللوائح، بل على ما يُعرف وما لا يُعرف، وهنا تتحول المعلومات إلى ما يشبه سوقاً سرياً، تُباع فيه المعرفة وتُشتري، ليس بالمال، بل بالنفوذ والعلاقات والولاءات.

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

في هذا السوق المعلومة ليست حقاً عاماً، 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 السري هو أحد أخطر مظاهر الاختلال المؤسسي، لأنه يجعل الحقيقة نسبية، والخطأ مقبول، والإنجاز مُزيّفاً، ويحوّل المؤسسة إلى شبكة مغلقة يكتنفها الغموض.

المؤسسة السليمة هي تلك التي تجعل المعلومات حقاً مشاعاً 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، ويتوسع فيها النفوذ، وتُكتسب من خلالها الامتيازات، يبدأ "المستثمر" منذ اليوم الأول في حساب العائد المتوقع، من سيكسبه في صفه؟ أي لجنة ستفتح له باباً جديداً؟ 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 "أصولاً" 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"، وليس 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 حين يلزم. إن خطورة النظر إلى المنصب كاستثمار شخصي تكمن في أنه يحول المؤسسة إلى مزاد نفوذ، ويجمّد القرارات الجادة، ويجعل الموظفين يعملون لخدمة أشخاص وليست خدمة أهداف، وفي النهاية هذا النوع من الاستثمار يؤسس دائماً لمؤسسة مثقوبة، وثقة مهدورة، ونظام لا يستطيع أن ينهض.

### الفشل الإداري كحاضنة للتجاوزات

في دهااليز المؤسسات التي يختلط فيها الرسمي بغير الرسمي، ويصبح الإداري الناجح مخلوقاً أسطورياً لا يُرى إلا في الكتب، يبرز الفشل الإداري كأخطر بيئة خصبة لولادة التجاوزات وترعرع الاختلالات، فالفشل هنا ليس خطأً عابراً، 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 مطلقاً، فتعطيل العمل، وتأجيل الملفات، وإهدار الوقت، وترك المسائل "قيد الدراسة" سنوات، كلها أدوات فاعلة تفتح الباب للالتفاف والاستثناءات، ومع غياب الوضوح ينتعش أصحاب "الخبرات الجانبية" الذين يملئون 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، تسمي 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، أو سلة المهملات، وعندما يغيب الرصد وتتوه المتابعة، 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 استثمار 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 جيلًا جديدًا منهم.

## ٧. غياب التخطيط والعمل برودة الفعل

المؤسسة التي لا تخطط، لا تتنبأ بالاختلالات، ولا تمنعه قبل حدوثه، كل شيء يُحل عندما ينفجر، وكل انفجار يخلق استثناءً، وكل استثناء يفتح باباً جديداً للتجاوز، إنها دائرة لا تنتهي.

## دورة الثروة الصامتة

يمكن تصورها كالاتي:

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 محركاً اقتصادياً غير مرئي، يعيد إنتاج نفسه بلا توقف.

## أساليب مكافحة 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 وعلمية، وثقافة جديدة ترى النزاهة مكسباً 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 يفشل فيه كثير من المسؤولين وينجحوا في المقابل في جني الأرباح، هو أن تجد كل شيء مكتوبًا في القانون، وكل شيء مختلفًا 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، 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.

كما يشير الاختلال الإداري إلى الحالة التي تفتقر فيها المؤسسة إلى القدرة الكافية على تنفيذ السياسات العامة وتحقيق الأهداف المحددة والمنشودة بشكل فعال وكفاء، 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 وتتحوّل المؤسسات من أدوات للعدالة إلى مساحات للنفوذ، وحين يحدث ذلك، يصبح التجاوز مناخاً اجتماعياً، لا سلوكاً فردياً فقط، وتصبح مقاومته استعادة للمعنى قبل أن تكون إصلاحاً للإجراءات.

لا يُنظر إلى الاختلال الإداري في السودان دائماً ككارثة، بل في بعض الأحيان كفرصة اقتصادية صامته، 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 والهيكل:

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

### البعد البشري والسلوكي:

فقدان الكفاءة، ووجود 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 وتوزيع الفرص على الموظفين دون إنصاف وأنظمة تقييم وحوافز غير عادلة وغير مرتبطة بالأداء، بل بالأساس الشخصي، وفقدان الشفافية وعدم وضوح المعايير، ما 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 الاختلالات والروتين والتركيز على النتائج وكسر الجمود الإجرائي للتركيز على النتائج التي تترجم إلى حياة أفضل للمواطنين .

## مدارس الاختلال الإداري، فنون استخلاص القيمة

### ١. المدرسة الفيزيائية (الجِغَم)

هذه هي أبسط وأكثر أنواع الاختلال الإداري صراحةً وصدقاً، إنها تعتمد على التبادل المادي المباشر، تؤمن هذه المدرسة بأن الإجراءات الإدارية في حالة جمود وسكون (قوانين جامدة)، ولكي تتحرك هذه الإجراءات، يجب أن تمر عبر دهااليز قانون "الجِغَم" (الرشوة)، المال هنا ليس مكافأة على خدمة، بل هو طاقة حركية تُحقن في النظام، فالفساد 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 أدكى 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 المؤلّد للقيمة، كل تهديده وكل (تعال بكرة)، وكل طلب لورقة ناقصة، هو في الحقيقة إشارة ضمنية لرفع سعر الوصول إلى الإجراء.

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

### ٣. المدرسة الأرستوقراطية (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 ملك 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 والطائفية في ثوب المؤسسة الحديثة، حتى ولو كانت القرابة (علمية)، 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 العلمية مصطلحاً للقرابة دون عصبية 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 فحاً 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 المُحكّمة، 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 (الجعّة)، يبتز وقتك (الزمني)، يؤمن مستقبل عائلته (الدم)، ويستخدم القوانين كفخ (العبي).

الاختلال الإداري ليس "خطأ" أو "انحراف"، بل "شكل وجودي متقدم" للبيروقراطية. الإدارة المعتلة 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 عبر الدهاليز وفي 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 لصاً، 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 المؤلّد للقيمة.

## الاختلال الإداري كعمل فني

نظام كامل لا يعمل بآلياته المعلنة، 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 شيئاً.

## الاختلالات في تملك 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 تتشابه 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 التملك، وهنا تبدأ أكثر الاختلالات وضوحاً عربة متهالكة تُقَيَّم على أنها "صالحة وبحالة ممتازة" عند رغبة المدير في التملك وعربة جيدة تُعتبر "استهلاكها عالي" حتى تُباع بسعر رمزي وتقديرات السوق تُطَوَّع 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 إرضاءه" لأسباب إدارية، فالاختلال هنا ليس في التملك بل في من يملك.

### عربات تُخدم الدولة ثم تخدم صاحبها

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

### لجان بلا مساءلة

اللجان التي تفحص وتقيم وتوصي، غالبًا تعمل دون مساءلة حقيقية والتساؤل الأكبر كيف تتحول قيمة عربة إلى النصف 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 تُهرّب عبره كل التجاوزات.

### تمليك لا يُعلن وقرارات لا تُنشر

في دولة المؤسسات، يجب أن تكون عمليات التملك معلنة للشفافية، لكن في معظم الحالات، عملية التملك 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 تملك العربات يتم لمديرين دون معايير، ينشأ شعور بالغبن وتصبح العربة ليست وسيلة نقل بل رمزاً 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 تُملك للمدير تُصبح في اليوم التالي "في أفضل حالاتها" وكأن عملية التملك ليست نقل ملكية فقط، بل نقل حياة جديدة للعربة.

الاختلالات في تملك 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 تملك العربات سيظل أحد أبرز تجليات الاختلال الإداري في المؤسسات.

### الشفافية (النكته الكبرى)

التجاوز هو أكثر الأنظمة شفافية لمن يفهم لغته، كل شيء واضح "دا بكدا"، لكن اللغة المستخدمة هي لغة العيون وإيماءات الأكتاف وتنهيدات الورق الناقص.

الاختلال الإداري 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 موازنات لوزن المعادلة، ولا بد من وجود طبقة (مجغومة) لتسريع العمل، أنا لست فاسداً، 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 عمداً، فقط لتجبرك على البحث عن هذا المفتاح.

## الفصل الثاني

### الاختلال الإداري في المنظومة التعليمية التربوية

صارت العملية التعليمية مصنع مهمته الرئيسة إنتاج أجيال تخاف من التفكير الناقد، وتتقن فن حفظ المعلومات التي لا حاجة لها، وتُكْرَم الشهادة على حساب المعرفة وأصبح المنهج سميكا، 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. يُعد الاختلال الإداري أحد أخطر التحديات التي تواجه الأنظمة التربوية، لما يخلفه 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، بعيداً عن الأسس العلمية واحتياجات المجتمع، كما يظهر في تسييس التعليم واستخدامه لخدمة أجندة معينة، ما يؤدي إلى إضعاف استقلالية المؤسسات التربوية وتشويه 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 المتعلمين والمعلمين، فالمناهج تتغير بلا دراسة دقيقة، الموارد توزع بلا شفافية، المشروعات التعليمية قد تخدم أجندة 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، 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 المتعلمين ثقافة قبول التجاوزات باعتبارها سلوكًا طبيعيًا.

الإدارة التعليمية 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 فعلاً، بل وظيفة طبيعية للحياة الإدارية.

أما في بعض الحالات عندنا فهي أقرب إلى "حوش عزابة 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 تختبئ وراء الختم والتوقيع، هنا التجاوز ليس خطأً فردياً، 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 عدا التعليم

في بعض الإدارات، تجد مديراً يحفظ أسماء الضباط في الحي أكثر مما يحفظ أسماء المدارس في محليته، لو سألتته عن "عدد الطلاب في الصف الرابع" سيطلب منك مهلة أسبوع "للوصول للمعلومات"، أما إذا سألتته عن البديل النقدي يجيبك فوراً. هذا المدير لديه قدرة خارقة على حضور الفعاليات التي فيها كاميرات، والغياب التام عن الاجتماعات التي فيها إنجاز.

### لجان تعليمية بعدد طلاب مدرسة أساس

في الإدارات التعليمية، تظهر لك لجان لا حصر لها، 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)، وأحياناً 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 دائماً "التدريب كان ناجحاً بنسبة ١٠٠٪، لكن المدارس لم تتفاعل، وكأن المدارس هي التي حضرت الورشة بدل المعلمين."

### الإشراف التربوي زيارة أم سياحة

تحولت عملية الإشراف التربوي من عملية علمية دقيقة إلى رحلة سياحية متنتلة. فالمشرف في نسخته السياحية يبدأ يومه مبكراً ليس بدراسة خطط المعلمين أو تحليل نتائج المتعلمين، 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 الفاعلين، حيث الطريق أهم من الفصل، والمقهي أهم من مختبر العلوم، والصورة أهم من أي إرشاد مهني.

والمدّش أن هذا النوع من الإشراف، رغم خوائه، ينجح في البقاء، لأنه محاط بثقافة مؤسسية تحثي 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 دهااليز الإدارات التعليمية، تتحول الاجتماعات من وسيلة لاتخاذ القرار إلى طقس أسبوعي مقدّس لا يعرف أحد لماذا يُعقد (سوى للظرف)، ولا إلى ماذا ينتهي، يبدأ الاجتماع بجدول أعمال طويل، وحماس قصير، ثم يتفرّع النقاش إلى عشرات الموضوعات 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 معلقة 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 الإدارة نشطة وفعّالة، بينما الواقع يعكس عكس ذلك تمامًا ضياع وقت، نقص 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، وتُعلق 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 بطيء 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 ينتقلون بين المكاتب يحملون ملفات ضخمة تبحث عن توقيع ضائع، وعند زيارات الوفود (مسؤولين أو من منظمات الشراكة)، تُمسح الطاولة، وتُشغل 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 شيئاً عن الأدوات الرقمية ومع ذلك، تُكتب التقارير بفخر "تم دمج التكنولوجيا في العملية التعليمية بنجاح".

هكذا تتحول التكنولوجيا إلى واجهة تجميلية، تُمنح للإدارة شكلاً عصرياً لكنها لا تغير شيئاً من داخلها، إنها "تكنولوجيا الشعار"، تلمع في الخطب والعروض، لكنها لا تلمس في الواقع، ولا تُسهم في تطوير العمل أو رفع الكفاءة.

والحقيقة أن التكنولوجيا ليست شعاراً يُرفع، بل نظام عمل يحتاج بنية، وتدريباً، والتزاماً، وقيادة تعرف أن الحاسوب ليس مجرد قطعة أثاث، وأن التحول الرقمي ليس برنامجاً للعرض، بل تغييراً حقيقياً في طريقة التفكير والإدارة.

### المدرسة آخر من يعلم

المفارقة السودانية الجميلة، الإدارة التعليمية تبذل جهداً كبيراً في الاجتماعات، اللجان الخطابيات، 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 للتجاوزات، وليست سيئة بالكامل، فيها المبدعون مثلما فيها المحتكرون، لكن مشكلتها الكبرى أنها أحياناً تتحول من "بيت تطوير التعليم" إلى "مقر اجتماعي كبير" تديره اللجان وتسيّره (الشليات)، والأمل أن يصبح التعليم هدفاً لا شعاراً، 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 صعباً، وينكمش حين تكون المصلحة ملحة، ويتوقف تماماً 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 أياماً وربما أسابيع، بينما تُجرى تغييرات كبرى في يوم واحد إذا دخلت في نطاق "الاستثناءات" التي لا يراها إلا القليلون.

والزمن الإداري ليس مفهوماً يتعلق بالساعات فقط، بل يتعلق بثقافة العمل، ثقافة ترى أن التأجيل نوع من الحكمة، وأن التعطيل شكل من أشكال الحذر، وأن (سننظر في الأمر لاحقاً) و(سنعبر وننتصر) عبارات تتسع لكل شيء، وهكذا يصبح الوقت داخل المؤسسة ليس وعاءً للإنجاز، بل مساحة للتسويق، تتكدس فيها المعاملات ويطول فيها الانتظار.

ومن المفارقات أن الزمن الإداري يمكن أن يكون بطيئاً جداً أمام المواطن أو المعلم أو الموظف، لكنه يصبح بالغ السرعة حين يتعلق بقرارات الترقيات أو تشكيل اللجان أو سفيرة خارجية، وكأن الزمن هنا يمتلك وعياً خاصاً 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 تقش في ضبط زمنها تقش 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 والمعلم 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 مُلتصقة على بوسترات أكبر من أثر الورشة نفسها، الورشة عندنا ليست حدثاً تدريبياً، بل معلماً سياحياً إدارياً، يُزار للتصوير وتوقيع الحضور، ثم يُغادر الجميع دون أن تمسّهم أي "خبرة" أو "مهارة" مما كُتب في الأجندة.

في فلسفة الورش غير المقنّنة، يصبح التدريب غايةً في ذاته لا وسيلة للتطوير، تُعد الورشة في ثلاثة أيام وتُنَفَّذ 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 (لتصفية الميزانية)، أو لأنها مناسبة لإضافة بند "ضيافة". وبينما يُدرب الموظفون على أحدث استراتيجيات التعليم، فإن المدارس على الأرض لا تجد طباشير، ولا يجد المعلم وقتاً ولا المتعلم يجد مقعداً.

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

## الاختلالات التي تجعل التدريب نشاطاً بلا روح وبلا نتائج:

### الفكرة تسبق الحاجة

بدلاً من أن تُبنى الورشة على احتياج حقيقي، تصبح الفكرة نفسها هي البداية "نريد ورشة" "نعمل تدريب للموظفين" "الوزارة طالبة نشاطاً" 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" فتضيع 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، حين يُختار المدرب لأنه "قريب"، أو "مستشار قديم"، أو "محبوب إدارياً"، يصبح التدريب مجرد جلسة كلامية، أما الخبراء الحقيقيون فيتركون 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 الإمكانيات، 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 تُسلم 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 تخلف 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 أبنائها من الامتحانات أو الأنشطة والمدارس تستغل هذا الخوف لفرض مبالغ "غير رسمية"، بعض المدارس تلوح للمتعلمين بعبارات مثل: "الما بدفع ما يمتحن" "نحن ما عندنا ميزانية من الحكومة" فيتحول المتعلم 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 المتعلمين 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 المتعلمين؟ ولماذا تُدفع الأموال بلا وثائق؟ ولماذا يُدار المال العام بقرارات فردية؟

## انتهاك قيمة التعليم

حين يُجبر الطفل على دفع المال ليمارس حقه الطبيعي، تنتشوه علاقة المجتمع بالتعليم ويصبح التعليم في نظر الناس عبئًا بدل أن يكون أملًا، هذا أخطر اختلال على الإطلاق لأنه يصنع جيلاً 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 لللائحة مجانية التعليم ولجان مراجعة مفاجئة وتفعيل آليات الشفافية والإبلاغ.

## التعيين بالوصاية

يعد التعيين بالوصاية أحد أكثر مظاهر الاختلال الإداري حضورًا في المؤسسات، خاصة في القطاع التعليمي، حيث يصبح المنصب الوظيفي ليس استحقاقًا للكفاءة، بل "هبة" تمنحها شبكة صغيرة من النفوذ والولاءات.

## مفهوم التعيين بالوصاية

التعيين بالوصاية هو ممارسة يتم فيها اختيار الأفراد للمناصب والوظائف استنادًا إلى حماية أو توصية أو نفوذ شخصي، لا إلى معايير مهنية أو إجراءات تنافسية عادلة. ترتكز هذه الممارسة على شبكة من العلاقات الشخصية التي تحل محل النظام الرسمي ويتم فيه:

١. حجز مسبق للمناصب حتى قبل الإعلان عنها، ويتم "تفصيلها" لتناسب شخصًا معينًا.
٢. لجان الاختيار شكلية، حضورها للتصديق لا للمفاضلة.
٣. السيرة الذاتية الحقيقية تُهمل بينما تُعتمد السيرة الموصى بها.
٤. الحماية أكبر من الأداء، إذ يضمن الوصي استمرار الموظف مهما كانت مخرجاته ضعيفة.

## آثار التعيين بالوصاية

١. على المؤسسة
١. تتلاشى المعايير المهنية.
٢. تُصاب الإدارة بالبطء والخلل لأن المناصب تُدار بغير المؤهلين.
٣. يحدث انهيار في الثقة بين العاملين.
٤. يختل ميزان العدالة داخل بيئة العمل.
٢. على العاملين
١. يشعر الأكفاء بالإحباط والتهميش.
٢. تفقد المبادرات قيمتها لأن «صوت الوصي أعلى من صوت الجهد».
٣. تنتشر ثقافة الانتظار بدل الاجتهاد.

### ٣. على المجتمع

١. تتراجع جودة التعليم.
  ٢. ينخفض مستوى الكفاءة.
  ٣. تنتقل الوصاية من جيل لجيل كأنها عرف اجتماعي لا خلل إداري.
- يستمر التعيين بالوصاية لعدد من الأسباب:**

١. ضعف الرقابة على مؤسسات التوظيف.
  ٢. الخوف من نفوذ أصحاب الوصاية في حال الرفض.
  ٣. غياب التشريعات الصارمة التي تربط المنصب بالمؤهلات.
  ٤. تغلغل ثقافة الولاء الشخصي على حساب الولاء للمهنة والوطن.
- طرائق الحد من التعيين بالوصاية:**

١. إشراك جهات مستقلة في لجان الاختيار.
٢. نشر نتائج التعيين ومعايير شفافية.
٣. خلق ثقافة تقدّر الكفاءة بوصفها الطريق الوحيد للمناصب.

### **ظاهرة ضعف المرتب في كشف الرواتب مقابل الأجر الحقيقي للمعلم**

في بعض المدارس الخاصة، يتم تسجيل راتب المعلم في كشف الرواتب بمبلغ ضعيف جدًا، بينما يتقاضى المعلم فعليًا مبلغًا أكبر بكثير "تحت الطاولة" أو عبر طرق غير رسمية، وقد يبدو هذا مفيدًا للمدرسة اقتصاديًا، لكنه في الحقيقة آلية ممنهجة لحرمان المعلم من حقوقه، ويتمثل في حرمان المعلم من فوائد ما بعد الخدمة: عندما تكون الرواتب الرسمية منخفضة في كشوفات التأمينات أو الضرائب، فإن مكافأة نهاية الخدمة تُحسب على المرتب المُسجَّل فقط، وليس الحقيقي، والتأمين الاجتماعي يستند

إلى الرقم الموجود في السجلات المالية، وليس ما يتقاضاه المعلم فعلياً، وكذلك تعويضات الإصابات أو التقاعد تصبح أقل بكثير مما يستحقه المعلم.

تستفيد الإدارة المدرسية من هذا الاختلال في الآتي:

١. تقليل التزاماتها القانونية تجاه الدولة (ضرائب، تأمينات).
٢. خفض تكلفة نهاية الخدمة للمعلمين عند مغادرتهم.
٣. المحافظة على صورة "التكلفة المنخفضة" في دفاتر الحسابات في حال المراجعة.

### الأثر النفسي والمهني على المعلم

١. يعيش المعلم في قلق مستمر لأنه غير محمي قانونياً.
  ٢. يشعر أنه مؤقت حتى لو قضى سنوات طويلة في المدرسة.
  ٣. يفقد الحافز للالتزام المهني.
  ٤. يكون عرضة للفصل دون إجراءات عادلة.
  ٥. يضعف إحساسه بالانتماء للمؤسسة التعليمية.
- القطاع الخاص في السودان ليس بريئاً، لكنه يملك وجهاً 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.

### النقل التعسفي للمعلم:

يُعدّ النقل التعسفي أحد أخطر صور الاختلال الإداري التي تُستخدم فيها السلطة ليس لتحقيق الصالح العام، بل لتصفية الحسابات، أو إسكات الأصوات، أو خلق بيئة من

الخوف والانصياع داخل المؤسسات، وبخاصة في القطاع التعليمي حيث يكون أثر النقل مضاعفًا على استقرار المعلم والمدرسة والمجتمع المحلي.

### تعريف النقل التعسفي

النقل التعسفي هو قرار إداري يتم فيه تحويل موظف من موقعه إلى موقع آخر دون مبررات مهنية أو تنظيمية واضحة، وغالبًا دون مراعاة ظروفه الأسرية أو العملية، أو دون إتباع مسار إداري قانوني، نقل لا تقوده الحاجة الفعلية للعمل، بل رغبة فردية من صاحب سلطة.

### أنواعه:

١. استخدام السلطة كأداة عقابية ضد موظف اجتهد أو اعترض أو كشف خللاً.
٢. عدم وجود ضوابط واضحة لإجراءات النقل، ما يجعل القرار قابلاً للاستخدام الشخصي.
٣. الاستغلال الإداري للمناصب عبر الضغط، أو التهديد، أو التلويح بالخصومات.
٤. تسويق النقل بأنه مصلحة للعمل رغم علم الجميع أنه مصلحة المسؤول.
٥. تنفيذ النقل فجأة دون وقت كافٍ للاستعداد أو ترتيب الشؤون الأسرية.

### الآثار السلبية للنقل التعسفي

١. على الموظف
١. تدمير الاستقرار النفسي والأسري.
٢. الشعور بالظلم والإقصاء وفقدان الدافعية.
٣. الإحساس بأن الجهد لا قيمة له إن خالف مزاج المسؤول.
٤. خسارة البيئة المهنية التي بنى فيها خبرته وعلاقاته.
٢. على المؤسسة

١. تراجع الأداء بسبب نقل الخبرات بشكل عشوائي.
  ٢. خلق بيئة خوف تمنع الموظفين من الابتكار والمبادرة.
  ٣. تحوّل الموارد البشرية إلى أدوات طيعة بيد المسؤول.
  ٤. هروب الكفاءات الصامت نحو قطاعات أخرى.
٣. على العملية التعليمية

١. فقدان التلاميذ لمعلم مؤهل كان مستقرًا في مدرسته.
٢. اضطراب توزيع المعلمين بين المدارس.
٣. تراجع جودة التعليم بسبب قرارات غير محسوبة.

#### أسباب انتشار ظاهرة النقل التعسفي

١. ضعف الرقابة القانونية على قرارات النقل.
٢. غياب توصيف وظيفي دقيق يحدد المبررات المقبولة للنقل.
٣. هيمنة منطق الولاء على الكفاءة.
٤. استخدام النقل كرسالة تهديد للآخرين: "لا ترفع رأسك".

#### آليات الحد من النقل التعسفي

١. وضع لوائح واضحة تمنع النقل إلا وفق حاجة مهنية مثبتة.
٢. إلزام المؤسسات بإصدار خطاب مسبب يوضح مبررات النقل.
٣. إتاحة التظلم أمام جهة محايدة خلال فترة زمنية ملزمة.
٤. وضع معايير شفافة مثل الأداء، الحوجة الفعلية، العدالة الجغرافية.
٥. تفعيل مجالس شؤون العاملين لمراجعة قرارات النقل.
٦. اعتماد مبدأ التدرج الإداري قبل اتخاذ القرار النهائي.

#### النقل التعسفي كمرآة للاختلال الإداري

النقل التعسفي ليس قرارًا فرديًا فقط، إنه ثقافة تعكس منطق البيروقراطية المختل، حيث يصبح الموقع الوظيفي ملكية للمسئول، وليست أمانة لخدمة المدرسة، وفي كثير من الإدارات، يُستخدم النقل كبديل عن الحوار، وكسلاح بدل أن يكون أداة تنظيمية، فيتحول من وسيلة تحسين للعمل إلى أداة قمع ناعمة تفرغ المدارس من روحها.

### ازدواج الوظائف الحكومية ووظائف القطاع الخاص

تُعد ممارسة بعض المديرين والمسؤولين في إدارات التعليم لإدارة مدارس خاصة مع احتفاظهم بوظائفهم الحكومية من أخطر الاختلالات الإدارية في قطاع التعليم، لأنها تمثل تضارب مصالح صريحًا يُقوّض العدالة والنزاهة ويُفرغ الوظيفة العامة من معناها. فهذا السلوك لا يخلّ فقط بمبدأ تكافؤ الفرص، بل يُحوّل السلطة الإدارية من أداة تنظيم وخدمة إلى وسيلة منفعة خاصة، حيث يصبح القرار التربوي محكومًا بمصلحة مزدوجة، ويغدو الإشراف والتخطيط والتوزيع العادل للموارد عرضة للتحيز المقصود أو غير المعلن، يعكس هذا الاختلال انفصالًا عميقًا بين الأمانة بوصفها جوهر الوظيفة العامة، والمنصب بوصفه سلطة مؤقتة، إذ يُستغل الموقع العام لتعزيز نشاط خاص، فيختل ميزان الثقة بين الدولة والمجتمع، ويشعر المعلم والمواطن بأن النظام لا يعمل وفق قواعد واحدة للجميع، أما إداريًا فإن هذا الوضع يُضعف الرقابة، ويشوّه المنافسة التعليمية، ويُنتج سياسات غير عادلة، كما يُرسّخ ثقافة الإفلات من المساءلة، حيث يصبح الخلل مقبولًا بالصمت، ليس لأنه مشروع، لكن لأنه محمي بالموقع. ومن ثم، فإن معالجة هذا الاختلال لا تكون بالنوايا أو التوجيه الأخلاقي فقط، بل بتشريعات واضحة، وإفصاح إلزامي عن المصالح، وفصل صارم بين الوظيفة العامة والنشاط الخاص، لأن التعليم، بوصفه مرفقًا سياديًا، لا يحتمل ازدواج الولاء ولا تسويات القيم.



لمعالجة الاختلال الإداري المتمثل في امتلاك أو إدارة بعض القيادات التعليمية لمدارس خاصة مع احتفاظهم بوظائفهم الحكومية، توصي هذه الوثيقة بإقرار فصل صارم وواضح بين الوظيفة العامة والنشاط التعليمي الخاص، باعتبار ذلك شرطاً أساسياً للنزاهة والعدالة التعليمية. ويشمل ذلك حظر الجمع بين المنصب الحكومي ذي الصلة بالإشراف أو التخطيط أو اتخاذ القرار التعليمي، وأي مصلحة مباشرة أو غير مباشرة في مؤسسات تعليمية خاصة، مع إلزام شاغلي المناصب القيادية بالإفصاح الكامل عن مصالحهم التعليمية والمالية. كما توصي بتفعيل آليات رقابية مستقلة، وربط هذا الملف بالمساءلة الإدارية والقانونية، لا بالتقدير الشخصي أو الأعراف غير المكتوبة. وتؤكد الوثيقة أن حماية التعليم العام، وضمان تكافؤ الفرص، واستعادة ثقة المجتمع في الإدارة التعليمية، تقتضي التعامل مع تضارب المصالح بوصفه قضية حوكمة وعدالة لا مجرد مخالفة إجرائية، وأن أي إصلاح تعليمي حقيقي يفقد مصداقيته إذا تساهل مع ازدواج الولاء في مواقع القرار.

### الاختلال الإداري التربوي أثره طويل الأمد

الاختلال لا يقتصر على الوقت الحالي، بل يترك آثاراً 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.

### المقاهي إلى مكاتب

ليست الأزمة الإدارية في مؤسساتنا أزمة نقص لوائح أو غياب هياكل تنظيمية فحسب، بل هي في جوهرها أزمة ممارسة وسلوك. ومن أكثر صور هذه الأزمة فجاجة ودلالة:

أن يحمل المدير في حقيبته ثلاثة أختام، وأن تتحوّل المقاهي إلى مكاتب بديلة تُدار فيها شؤون الناس، وتُوقّع فيها القرارات، وتُحسم فيها المصالح. هذه الظاهرة ليست مجرد سلوك فردي معزول، بل عرضٌ لاختلال عميق في الفهم الإداري، وفي العلاقة بين السلطة والمسؤولية، وبين المنصب والخدمة العامة.

### دلالة ثلاثة الأختام - سلطة بلا نظام

الختم في العمل الإداري رمزٌ قانونيٌّ للشرعية، ووسيلة لضبط الإجراءات، وضمان تسلسل القرار. وحين يحمل المدير أكثر من ختم في حقيبته الشخصية، فإن ذلك يشير إلى تجميع غير مشروع للسلطات، فحيازة أختام متعددة تعني عملياً تجاوز مبدأ الفصل بين الاختصاصات، وتحويل المؤسسة إلى امتداد لشخص المدير لا العكس.

إلغاء المؤسسة لصالح (الفردنة)، تتحول الإجراءات من كونها مساراً إدارياً منضبطاً إلى قرارات شخصية تُدار بالهوى، أو بالمصلحة، أو بالعلاقات، وهشاشة الرقابة والمساءلة، فالأختام المحمولة تعني غياب الضبط الداخلي، وانعدام أثر الأرشفة، وتلاشي إمكانية التتبع والمراجعة.

### المقهى كمكتب - انهيار الفضاء الإداري

حين تُدار شؤون العمل العام في المقاهي، فإن الأمر يتجاوز مسألة المكان إلى انهيار مفهوم الوظيفة العامة ذاته.

١. تسهيل العمل الإداري: يذوب الحدّ بين الخاص والعام، بين وقت العمل ووقت الفراغ، وبين المصلحة العامة والمصلحة الشخصية.

٢. تغييب الكرامة المؤسسية: المؤسسة ليست جدراناً فقط، بل هي هيبة ورمزية وعدالة وصول. والمقهى فضاء إقصائي بطبيعته، لا يدخله الجميع على قدم المساواة.

٣. تكريس الوساطة والانتقائية: في المقهى لا يُقضى الأمر بالأقدمية أو بالملف المكتمل، بل بالقرب من الطاولة، وبالعلاقة الشخصية، وبقدرة الطالب على الحضور.

### الجزور العميقة للاختلال

هذه الممارسة لا تنشأ من فراغ، بل تغذيها مجموعة من العوامل البنيوية كضعف التكوين الإداري، فكثير من المديرين يصلون إلى مواقع القيادة دون تدريب حقيقي على أخلاقيات الإدارة العامة وكذلك الثقافة الأبوية للسلطة، حيث يُنظر إلى المدير بوصفه المالك لا الوكيل، والأمر لا الخادم العام وغياب أنظمة العمل الرقمية، فكلما ضعفت النظم، زادت سطوة الأختام والأفراد، والتسامح المجتمعي مع الانحراف، فحين يُنظر إلى هذه السلوكيات بوصفها "شطارة" أو "تيسير أمور"، لا بوصفها فسادًا إداريًا.

### الآثار على المؤسسة والمجتمع

١. فقدان الثقة العامة: يتحوّل المواطن من صاحب حق إلى متسوّل خدمة، ومن شريك في الدولة إلى تابع للأشخاص.

٢. إضعاف الكفاءة والعدالة: تُهمل الملفات المستحقة، وتُقدّم الطلبات ذات العلاقات، فتتهار معايير الجودة.

٣. إعادة إنتاج الفساد: حيث تصبح الرشوة مقبّعة، والوساطة عرفًا، والانضباط استثناءً.

٤. قتل روح الموظف: الموظف المنضبط يُهمّش، والمخالف يُكافأ، فتُصاب المؤسسة بالشلل الأخلاقي.

### البعد الأخلاقي - من الإدارة إلى العبث

الإدارة العامة ليست مهارة تقنية فقط، بل عقد أخلاقي بين المسؤول والمجتمع، وحمل الأختام والتنقّل بها، والتوقيع خارج المكاتب، يمثل خيانة للأمانة الوظيفية واستخفافًا

بحقوق الناس وانتهاكًا صريحًا لفلسفة الخدمة العامة، وهو انتقال خطير من الإدارة كمسؤولية إلى الإدارة كامتياز.

### نحو تصحيح المسار - من الشخصنة إلى المؤسسية

١. ضبط الأختام قانونيًا

١. حصر الأختام في المكاتب

٢. سجل استخدام يومي

٣. مساءلة صارمة عن أي إساءة استعمال

٢. منع التوقيع خارج المقر: إلا في حالات رسمية موثقة (مهام ميدانية، تفويض مكتوب).

٣. بناء ثقافة إدارية جديدة

١. تدريب القيادات على أخلاقيات الوظيفة العامة

٢. إعادة تعريف المنصب بوصفه خدمة لا سلطة

٤. التحول الرقمي: تقليل الاعتماد على الأختام الورقية، وتعزيز التوقيع الإلكتروني، والأرشفة المركزية.

عندما يحمل المدير ثلاثة أختام في حقيبته، ويتجول في المقاهي، فالمشكلة ليست في الحقيقة ولا في المقهى، بل في اختلال عميق في فهم الإدارة ذاتها، إنها لحظة تتحول فيها الدولة من نظام إلى مزاج، ومن مؤسسة إلى شخص، ومن حق عام إلى خدمة مشروطة.

إن إصلاح الإدارة لا يبدأ بتغيير اللوائح وحدها، بل بتغيير العقلية التي ترى في المنصب غنيمة، لا أمانة، وفي الختم سلطة شخصية، لا أداة قانونية.

الاختلال الإداري عند المعلمين

الذين يتركون مدارسهم أثناء اليوم الدراسي للعمل في المدارس الخاصة يقصد بالاختلال الإداري هنا مخالفة المعلم لواجباته الوظيفية بترك المدرسة الحكومية أثناء ساعات الدوام الرسمي دون إذن، والتوجه للعمل في مدارس خاصة، بما يمثل إخلالاً بالنظام الإداري والتربوي، وانتهاكاً لأخلاقيات المهنة التعليمية.

### مظاهر الاختلال الإداري

تظهر هذه الظاهرة في عدة صور، منها:

١. الغياب الجزئي أو الكلي أثناء اليوم الدراسي.
٢. ترك الحصص دون معلم أو إسنادها للمعلمين الآخرين.
٣. التوقيع في سجل الحضور ثم مغادرة المدرسة.
٤. ضعف المتابعة الإدارية من إدارة المدرسة أو السلطات التعليمية.

### أسباب الظاهرة

١. أسباب اقتصادية
- أ- ضعف الرواتب في المدارس الحكومية مقارنة بالمدارس الخاصة.
- ب- تدهور الأوضاع المعيشية وارتفاع تكاليف الحياة.
٢. أسباب إدارية
- أ- ضعف الرقابة والمساءلة داخل المؤسسات التعليمية.
- ب- التراخي في تطبيق اللوائح والقوانين الوظيفية.
- ت- أحياناً تواطؤ إداري أو تساهل بدافع العلاقات الشخصية.
٣. أسباب تنظيمية وتشريعية
- أ- غموض أو ضعف القوانين المنظمة للعمل الإضافي للمعلمين.
- ب- عدم وجود عقوبات رادعة أو عدم تفعيلها.

#### ٤. أسباب مهنية ونفسية

- أ- انخفاض الدافعية المهنية والشعور بعدم التقدير.
- ب- فقدان الانتماء المؤسسي للمدرسة الحكومية.

#### الآثار السلبية للاختلال الإداري

##### ١. على العملية التعليمية

- أ- تدني مستوى التحصيل الدراسي للمتعلمين.
- ب- عدم استقرار الجدول الدراسي.
- ت- ضعف الانضباط المدرسي.

##### ٢. على المتعلمين

- أ- فقدان القدوة التربوية.
  - ب- الإحساس بعدم العدالة واللامبالاة.
  - ت- تزايد التسرب وضعف الدافعية للتعلم.
- ##### ٣. على المؤسسة التعليمية (المدرسة)
- أ- اهتزاز الثقة في المدرسة الحكومية.
  - ب- انتشار ثقافة الفساد الإداري والتسيب الوظيفي.

##### ٤. على المجتمع

- أ- تعميق الفجوة بين التعليم الحكومي والخاص.
- ب- الإضرار بمبدأ تكافؤ الفرص التعليمية.

#### المعالجة من منظور إداري وتربوي

##### ١. إصلاح إداري

- أ- تفعيل نظم الرقابة والمتابعة اليومية.

- ب- تطبيق مبدأ الثواب والعقاب بعدالة وشفافية.
- ت- توثيق الحضور والانصراف بآليات حديثة حيث أمكن.
٢. إصلاح اقتصادي
- أ- تحسين أجور المعلمين أو توفير حوافز بديلة.
- ب- تنظيم العمل الإضافي خارج الدوام الرسمي فقط.
٣. إصلاح تشريعي
- أ- سن لوائح واضحة تمنع العمل الخاص أثناء الدوام.
- ب- تحديد عقوبات إدارية متدرجة ومعلنة.
٤. إصلاح تربوي وأخلاقي
- أ- تعزيز أخلاقيات مهنة التعليم في برامج التدريب.
- ب- بناء ثقافة الانتماء والمسؤولية المهنية.
- ت- ربط الأداء المهني بالتقييم والترقية.
- إن ترك المعلمين لمدارسهم أثناء اليوم الدراسي للعمل في المدارس الخاصة ليس مجرد سلوك فردي، بل هو مؤشر على خلل إداري واقتصادي وتربوي مركب. ومعالجة هذه الظاهرة تتطلب إصلاحًا شاملاً يوازن بين حقوق المعلم وواجباته، ويحفظ حق الطالب في تعليم منتظم وعادل.
- الاختلال الإداري في معلمي المرحلة الثانوية عند توزيع الحصص وفق الدرجة الوظيفية لا وفق الاحتياج المدرسي**
- يُقصد بالاختلال الإداري هنا سوء توظيف الموارد البشرية التعليمية من خلال توزيع الحصص الدراسية على معلمي المرحلة الثانوية بناءً على درجتهم الوظيفية أو أقدميتهم

الإدارية، بدلاً من مراعاة الاحتياج الفعلي للمدرسة، والتخصص، والعبء التدريسي الأمثل، بما يخل بمبادئ الكفاءة والعدالة التربوية.

### صور ومظاهر الاختلال

١. تحميل المعلمين الجدد أو الأدنى درجة عبئاً تدريسياً مفرطاً.
٢. تقليل نصاب الحصص للمعلمين الأعلى درجة بغض النظر عن الاحتياج.
٣. وجود حصص شاغرة أو تُسند لغير المتخصصين.
٤. عدم التوازن بين المواد الدراسية في الجدول المدرسي.
٥. تضرر استمرارية التدريس في بعض الصفوف أو المواد.

### أسباب الاختلال الإداري

١. أسباب تنظيمية
  - أ- غياب معايير واضحة لتوزيع النصاب التدريسي.
  - ب- الخلط بين الامتياز الوظيفي والواجب المهني.
  - ت- اعتماد قرارات إدارية تقليدية غير مبنية على بيانات الاحتياج.
٢. أسباب إدارية
  - أ- ضعف التخطيط المدرسي القائم على التحليل الواقعي للموارد.
  - ب- خوف الإدارات من اعتراض المعلمين ذوي الدرجات العليا.
  - ت- غياب المساءلة الإدارية الفاعلة.
٣. أسباب ثقافية ومؤسسية
  - أ- انتشار ثقافة "الأقدمية تعني تخفيف العبء".
  - ب- ضعف مفهوم العدالة الوظيفية المرتبطة بالأداء لا بالرتبة فقط.

### الآثار السلبية للاختلال



## ١. على جودة التعليم

- أ- انخفاض جودة التدريس نتيجة إرهاق بعض المعلمين.
  - ب- ضعف التحضير والمتابعة الصفية.
  - ت- اختلال التسلسل المعرفي في بعض المواد.
- ## ٢. على المعلمين

- أ- شعور المعلمين الأقل درجة بالظلم الوظيفي.
  - ب- انخفاض الرضا الوظيفي والدافعية المهنية.
- ## ٣. على المتعلمين

- أ- عدم استقرار العملية التعليمية.
  - ب- تفاوت مستوى التدريس بين الصفوف.
  - ت- ضعف التحصيل خاصة في المواد الأساسية.
- ## ٤. على الإدارة المدرسية

- أ- اهتزاز مصداقية الإدارة.
- ب- زيادة النزاعات الداخلية بين الكادر التعليمي.

## المعالجة الإدارية والتربوية

### ١. اعتماد مبدأ الاحتياج المدرسي

- أ- توزيع الحصص وفق: التخصص، عدد الشعب، طبيعة المادة، وعدد المتعلمين.
  - ب- تحديد نصاب معياري مرن للمرحلة الثانوية.
- ### ٢. تنظيم العلاقة بين الدرجة الوظيفية والنصاب
- أ- ربط تخفيف النصاب فقط بالمهام الإضافية (إشراف، توجيه، تدريب).
  - ب- الفصل بين الامتياز الإداري والواجب التعليمي.

### ٣. التخطيط المبني على البيانات

أ- إعداد مصفوفة عبء تدريسي لكل معلم.

ب- مراجعة التوزيع دورياً خلال العام الدراسي.

### ٤. الحوكمة والعدالة الوظيفية

أ- توثيق معايير التوزيع وإعلانها بشفافية.

ب- إشراك جميع المعلمين في مراجعة الجدول.

إن توزيع الحصص في المرحلة الثانوية على أساس الدرجة الوظيفية بدلاً من الاحتياج المدرسي يُعد خللاً إدارياً مباشراً ينعكس سلباً على جودة التعليم، والعدالة الوظيفية، واستقرار المدرسة، ويقتضي الإصلاح تبني إدارة مدرسية حديثة تقوم على الكفاءة، والتخطيط العلمي، وربط الامتيازات بالأدوار الفعلية لا بالرتب الاسمية.

### الآثار المترتبة على الاختلال الإداري التربوي

يقود الاختلال الإداري إلى انعدام الثقة بين المجتمع والمؤسسة التعليمية، وتدني مستوى جودة التعليم، وتراجع الكفاءة المهنية للمعلمين، وزيادة الفاقد التربوي، كما يعمّق الفجوات التعليمية بين الفئات الاجتماعية، ويُضعف فرص التنمية المستدامة، ويجعل 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 تختبئ وراء الختم والتوقيع، هنا التجاوز ليس خطأً فردياً، 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 المتعلمين 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 والتقييم، اعتماد معايير واضحة للتعين 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 النزاهة حجر الزاوية في أي إستراتيجية فعالة للحد من الاختلال الإداري.

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 للتعينات 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، تتجاوز 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 الثالث

#### 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 ويبدو عاديًا.

ب- الغياب المبرمج يرفع مكانته ويعطي إحساسًا بالأهمية، ويخلق مجالًا للقرار غير

المرئي، فالغياب ليس تقصيرًا، بل فنًا اجتماعيًا يعيد إنتاج سلطة المنصب.

#### ٣. البطء والروتين أدوات التجاوز اللطيف

البطء ليس بالضرورة فشلاً إدارياً، بل في كثير من الأحيان وسيلة لتحويل الروتين إلى فرص:

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 مطرقة اللوائح وسندان المتطلبات اليومية.
- الموظف الذي يحاول الالتزام بالنزاهة 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، ومجابهة السير في دهااليز الاختلالات.
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 ظل، 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 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 المذهب 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 تهذيبًا، أقل ضجيجًا، وأقدر فرصة 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، 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 مهذباً لكنه ثابت، وفعال أكثر من أشكال التجاوز العلني.

### فلسفة الاختلال الإداري حين يتحول الخطأ إلى عُرف

يبدو الاختلال الإداري من النظرة الأولى، فعلاً واضحاً، شخص يأخذ ما لا يستحق، أو يضيّع ما أوكل إليه، لكن الحقيقة أن الاختلال الإداري في صورته الهادئة والعميقة ليس فعلاً واحداً، بل منظومة نفسية وثقافية تُربى بالعادة، لا بالصدفة.

الاختلال الإداري ليس مجرد رشوة في يد، بل فكرة في الرأس، فكرة تقول للإنسان "اختصر الطريق، فالطريق الطويل" وبينما تجتهد القوانين واللوائح والتشريعات 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 صغيراً:

١. همسة على باب مكتب.

٢. خدمة بسيطة "كده ساي".

٣. تسهيل معاملة "بالنية".

ثم ينمو ويكبر ويُربّي مخالفه، حتى يتحول إلى وحش إداري لا يستحي، التجاوز في بدايته ليس شراً مطلقاً، بل تساهل بسيط، لكن الخطورة أن "البسيط" عندنا لا يبقى بسيطاً، فكل شيء في حياتنا يميل للنمو والتكاثر.

## 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 استعداداً طفيفاً للانحراف، لا يتم تفعيله إلا حينما تتوفر ثلاثة عناصر (ضعف، حاجة، وغياب رقابة).

فالإنسان الفقير لا يتجاوز لأنه شرير، بل لأن الظروف أحياناً 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 طبيعياً

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 تصير عرفاً، والعرف حين يتجذر يصير أقوى من القانون، وهذا هو الخطر الحقيقي، حين يقف القانون على باب المؤسسة، بينما يدخل التجاوز من النافذة بكل ثبات وثقة.

## 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، السلطة بالعلاقات، الواجب بالمجاملات والخدمة العامة بالمنافع الشخصية، حين تتشابك هذه العناصر وتتحد، لا

يعود الموظف يعرف حدود وظيفته، ولا المواطن يعرف حقوقه، فيصبح التجاوز كما يقول المثل ”ماشى 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 قبحا ”ما داير أتعطل“ ”زول طيب ساعدني“ ”حق الشاي“ ومع الزمن تتجمع هذه المفردات الصغيرة، لتكوّن قاموساً جديداً اسمه قاموس التجاوز اللطيف، اختلال بلا صراخ ولا عنف، لكن بنتائج مؤلمة للبلد كله.

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

الاختلال الإداري ليس قدراً جينياً يولد به الشعب، ولا صفة متوارثة تنتقل بين الأجيال دونما جواز السفر، بل هو نتيجة لبيئة مختلة، تماماً 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 مجرماً

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 النزاهة النظيف، وتنظيف القلوب، وتسهيل حياة الناس، قبل أي عقوبات.

## ٨. النهاية المؤقتة، التجاوز كحكاية تنتظر بطلاً

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

أن الاختلال الإداري ليس قدر السودان، ولا طبيعته، ولا جزءًا 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 ومعاملاتهم المتراكمة للذهاب في مهمات تدريبية "عاجلة" في مؤسسات أخرى أو ف وحدة ثانية في نفس المؤسسة، تجده يغادر مكتبه في الصباح الباكر، يحمل ملفًا فاخرًا، ويخبر زملاءه "عندي ورشة تدريب بالبلد محتاجة لخبراتي" وكأنه يحمل بيده عصا موسى وعلى 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 توقيعا، 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 أدائه 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 ينتقل بين الدورات كأنه نجم روج معجبه له "أستاذنا التدريب ما

بيقوم إلا ببيك، 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 والتسليم

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

ويتحول المشهد إلى مسرح عبثي، المدير الجديد ينتظر مكتبه لبدء العمل، والموظفون ينتظرون من يعتمد القرارات، والجمهور ينتظر الخدمات، بينما المدير المنقول يتصرف وكأنما 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، فيُعطل العمل ويترك خلفه فجوة إدارية لا يمتلئ فراغها إلا بعد وقت طويل وضياح أكبر، وقد تتحول فترة التسليم والتسليم من أيام معدودة إلى أسابيع وربما شهور، يتخللها تبادل رسائل ومكاتبات لا هدف لها سوى إطالة أمد السيطرة على الإدارة السابقة.

إن هذا السلوك يعبر 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 زمنياً للتسليم والتسليم، مع فرض محاسبة على أي تأخير غير مبرر، وتأكيد أن المنصب العام ليس ملكاً لأحد، وأن المكتب والأدراج والمفاتيح ليست رموزاً للنفوذ بقدر ما هي أدوات لخدمة الناس.

في السودان المواطن ليس مجرد متفرج على مسرح الاختلال الإداري ، 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 للتجاوزات، ويتضح ذلك من خلال:

#### ١. التأقلم كمهارة حياتية

التأقلم مع الاختلال الإداري يصبح مهارة حياتية تُدرّس ضمن "منهج الواقع السوداني"، حيث تصبح السرعة أهم من النظام، والوسيلة أغلى 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 تضم المواطن، الموظف، الإدارة العليا، المؤسسات، وكل 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 ويرى 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 فاعلاً 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 ومُتكيفة لنظام مهترئ؟

#### 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 أدنى من النظام وأكثر جدارة بالنجاح من زملائه الشرفاء، يقول في سره هؤلاء الشرفاء مجرد حراس أغبياء للقانون، أما أنا المتحكم بالنظام سرًا وفي العلن، هو لا يكسر القواعد، بل يمارس صلاحيات الاستثناء المطلقة 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 كتكليف بيئي

هنا ننظر إلى النظام نفسه على أنه مستتق أخلاقي، ومن يسقط فيه لا يملك إلا أن يتلخ 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 مُجبِرًا على التجاوز، ليس بدافع شخصي، بل لتسهيل أعمال رؤسائه، فيصبح الاختلال واجبًا مهنيًا خفيًا لإرضاء قمة 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 التكيف الاجتماعي المقبول، والمتجاوز فيلسوف عملي، أدرك أن القانون وضع للإدارة، والتجاوز وضع لإنجاز الإدارة.



### الوصايا الثلاث عن الاختلال الإداري

١. الاختلال الإداري ليس انحرافاً، بل شكل وجودي مُتَقَدِّم والإدارة المختلة هي الإدارة التي بلغت مرحلة الكمال السلبي، إنها تعمل بآلية خفية تختلف عن آليتها المعلنّة، القانون هو مجرد نص، والرشوة هي نظام التشغيل الفعلي.

٢. الوقت هو المادة الخام المؤلّدة للقيمة

أكبر أداة للاختلال 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، والموظف هنا يبيّعك 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 سيئاً بالضرورة، بل هو منتج بيئي ناجح في مستنقع أخلاقي.

## الفصل الرابع

### 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 مشروعات، وما زالوا يشكون من ضغط العمل وكأنهم يحرقون البحر بأيديهم، إنها العبقرية السودانية في اختراع طرائق جديدة لحجز الوظائف كما تُحجز الكراسي 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 الكبرى حين يتحوّل من مخالفة فردية إلى ثقافة مؤسسية تُقنّ الاستحواذ وتشرعن تضارب المصالح، وفي الوقت الذي يُفترض فيه أن تُوزّع الوظائف تكليفاً لا تشريعاً، وخدمةً لا امتيازاً، يجد بعض الأفراد أنفسهم "مالكي" حزمة من المناصب، يجمعون بينها كما يجمع التاجر بين السلع، والمزواج بين نسائه الأربع، 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 يتقاضى فيه الموظف بدلات متعددة، أو شكلاً خفياً يمارس فيه سلطات مناصب غير منصبه الأصلي، هذ الجمع لا يقلّ حرمةً من حرمة الجمع بين الأخنتين.

## عبقرية الاحتكار الوظيفي في السودان

الوضع الطبيعي أن الشخص يجتهد ليكتسب خبرة أما في عالمنا، الشخص يجتهد ليكتسب مقاعد، يبدأ الأمر بوظيفة صغيرة لكن مع مرور 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 وممثل الوزارة في كل شيء، هذا هو الشخص الذي إذا غاب يوماً، تتوقف الكهرباء، وتتعرثر المواصلات، ويضيع البريد، ظهر ذلك جلياً في أم الوزارات قبل سنوات مضت فكانت ظاهرة (صاحب الحيشان الثلاثة).

## الجزور الفلسفية والسلوكية للاحتكار الوظيفي

١. وهم الكفاءة المطلقة: يعتقد بعض المسؤولين أنهم "الأقدر" على أداء كل المهام، وكأن المؤسسة لا تتجرب 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 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، ما 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 التحكم 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 (الظرف) أو عند توزيع الشهادات.

وهناك (زول أديني ليها 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.

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

يمكن تلخيص أهم أسباب تفشي تلك الظاهرة في الآتي:

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 المؤسسة: 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 دائماً بين اجتماع وانبثاق لجنة.
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 وعدة وظائف بكفاءة، فتتراجع الخدمات وتتكدس المعاملات.
  ٢. إقصاء الكفاءات: الوظائف المحتكرة تُسدّ في وجه الشباب والمستحقين، ما يخلق إحباطاً عاماً 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 مدخلاً لتمير القرارات غير القانونية، لأنه يمنح صاحبه سلطة غير مقيّدة.
- الحلول المقترحة (لكنها قد تكون خطيرة على أعصاب المحتكر)**
١. توزيع الوظائف والمهام بعدالة: اقتراح يُشبه اقتراح "تقسيم السلطة" مستفز جداً للمحتكر.
  ٢. توصيف وظيفي: نظام ممتاز، لكن المحتكر يراه كقيد غير إنساني.
  ٣. كشف دوري للمهام: خطوة خطيرة قد تكشف أن نصف المهام لم تُتجز منذ سنوات طويلة.
  ٤. تحديد عدد الكراسي للشخص الواحد: قد يتسبب هذا الإجراء في هجرة المحتكرين إلى دول أخرى "تحتزم 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 المتابعة والتقييم لتعزيز قيمة النزاهة.

### رؤية فلسفية لإنهاء الاحتكار الوظيفي

احتكار الوظائف ليس مجرد اختلال 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 تُورث، ولا ملكاً خاصاً 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 تركيز السلطة، وتخلق فرصاً 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 والإنجاز.

إن احتكار الوظائف ليس مجرد اختلال إداري، بل هو ظاهرة لفلسفة مشوهة في فهم الدور العام، ومعالجة هذه الظاهرة تتطلب إرادة سياسية، وإصلاحاً مؤسسياً، وتربية

إدارية جديدة تُعيد للمؤسسة هيبتها، وتمنح الجميع فرصة عادلة للمشاركة في تطوير الوطن.

### اللجان العبثية

انبثاق اللجان في المؤسسات الحكومية ليس إجراءً إداريًا بل طقس مقدّس يشبه استدعاء الأرواح، لا أحد يعرف لماذا تتكاثر اللجان وتتمو بهذه السرعة، لكنها تظهر فجأة مثل البعوض بعد المطر، مفروضة علينا - كما الأغاني الهابطة - في المواصلات والمرطبات والليالي الحاملة، تريد حل مشكلة بسيطة تتبثق 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 الثلج).
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 حقيقيًا أو مديرًا "بالوكالة لحدي ما الوزير يفكر 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 بعناية 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 خلّوه، المدير شايف نعمل لجنة جديدة، فنتبخر جهود أسبوع كامل في لحظة، ويبدأ الجميع من جديد، لجنة في لجنة داخل لجنة، كل واحدة تتبثق فتخرج أخرى أصغر.
- والأغرب أنه مهما كثرت التجاوزات وانبثاق هذه اللجان، لا أحد يُحاسب لأن المحاسبة نفسها تحتاج إلى لجنة تحقيق، وهذه اللجنة تحتاج إلى لجنة مراجعة، واللجنة الأخيرة تحتاج إلى لجنة إشراف حتى تلاشى الموضوع تدريجياً من كثرة اللجان قبل أن يتقاعد مرتكبه، وهكذا تستمر المؤسسة في مكانها، بينما الإدارات تتقدم فقط في فن صناعة اللجان، ذلك الفن العجيب الذي يفوق في تعقیده الموشحات الأندلسية، ورباعيات الخيام، لكن بلا موسيقى وبلا نتائج وبلا خجل.
- شيوخ 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 وأنياء، ومع ذلك لا 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 إداريًا إلى العصر البرونزي، تسأله ”عمّا 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 السمكية: ”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 إداريًا“ 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 معنويًا في الشهر الأول حين يكتشف أن الإدارة يديرها أشخاص عاشوا خمسة عهود وزارية وما زالوا يقاتلون.

في أي دولة (طبيعية) الوصول إلى سنّ المعاش يعني الراحة، الجلوس في المنزل، قراءة الجريدة، وممارسة رياضة المشي، أما في بعض مؤسساتنا، فالوصول إلى سنّ

المعاش يعني شيئاً واحداً، 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 رسمياً 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 يدرب أحداً، ولا يسلم أحداً، ولا يكتب شيئاً، لأن تسليم المعلومات يعني فقدان سحره اللازم للعودة بعد المعاش.

#### ٥. صنف شهادات التسنين

هؤلاء يسحبون شهادات ميلادهم الأصلية من ملف خدمتهم بمعاونة الموظف الذي تعود على فلسفة (الجغم)، يستبدلون بها شهادات تقدير العمر (التسنين) بإنقاص أعمارهم

الحقيقية خمس سنوات وفي بعض المرات أكثر من ذلك بكثير، فتجد الموظف تتجاوز سنوات خدمته الخمسين عاماً وكأنما تم تعيينه بالخدمة يوم ولادته أو في العقيقة.

### كيف يستمرون رغم القرارات؟

١. لأن المدير يعتقد "لو مشى دا نمشي كلنا"، فيظنه العمود الفقري للمؤسسة، بينما هو أقرب لملف قديم تالف وليس ذو فائدة.

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

٣. لأنهم يعرفون أسراراً كثيرة جداً، أسرار لجان، أسرار مشتريات، أسرار تسيير، وأسرار أخرى لا تُقال مساءً.

### الآثار المؤلمة

١. الشباب يتفرون: المؤسسة مليانة طاقات، لكن كل المناصب القيادية محجوزة لناس 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 المهدية 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 لحدي ما أرتب 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 ليحل مشكلة ولا ليتفقد الخدمات ولا حتى ليشرّب 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." ، تكونت 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 يوقّع 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 سأله: "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 وتسليم صارم: خلي المعلومات تتسجل مش تنطوي مع صاحبها.

٤. مراقبة تضارب المصالح

بعض الذين عادوا بعقود، عادوا ليكملوا مشروعات بدعوها لأن "فيها مصالح معلقة".  
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 الخامس

### 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 فن تعطيل العمل بلا مناسبة

هذا النوع يشبه سحابة صيف تأتي فجأة وتعطل طريقًا كاملاً، 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 يسوق الطريق، هو النوع الذي لا يبتسم كثيرًا، لكنه يعمل بسرعة مذهلة، يتمثل في الجغم (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 "يخصنا"، الدم أقوى من القانون حتى لو كان دمًا بعيدًا جدًا (قراءة علمية).



المحسوبية ليست مجرد واسطة أو تفضيل شخص على آخر، بل نمط سلوكي وعقلي متجذّر 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 والأصحاب أهم من الإجراءات.

#### ٢. المحسوبية كالاقتصاد 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 الإداري.

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. المتعلم والمعلم يشتركان في الدورة، المحاباة تصبح أداة للبقاء والتقدم. 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 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 فلسفياً وعملياً يجب تغيير القيم الثقافية، الكفاءة والعدالة أولاً، العلاقات ثانياً، شفافية القرارات والإجراءات وجعل كل خطوة مرئية للجميع، نظم المكافأة المبنية على الأداء الفعلي، لا الولاء الشخصي، وتثقيف 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 يُسَلَّم في الظل، بل ظاهرة فلسفية واجتماعية تعكس طبيعة السلطة، الزمن، والعلاقات في المؤسسات السودانية، إنها لغة غير مكتوبة يتقنها الجميع، لكنها لا تُعلن 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 جسراً 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 والولاء أهم من الكفاءة، المحسوبية والعلاقات تصنع النجاح أكثر من الأداء، كل هذه العناصر تجعل الرشوة جزءاً طبيعياً 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 يجب أن تكون كل خطوة مرئية قابلة للتدقيق، ومعلنة، وشفافية الإجراءات، كذلك نظم المكافأة القائمة على الأداء الفعلي، لا الوساطة أو الدفع، وتعليم القيم منذ الصغر، والنزاهة والالتزام قبل المكاسب، وأتمتة المعاملات الروتينية والحد 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 مالاً ولا منصباً، فقط يحتاج موتاً بطيئاً 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 مظلمة، ولوحة شرف غير معلنة، ورؤية حقيقية لا تظهر في الوثائق بل تظهر فقط في الممارسات اليومية.

## الهيكل التنظيمي في المؤسسات المختلة

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 بريية "يا أخي دا زول شنو؟ ما بياخد؟ ما بيدخل في الشغل؟ دا يهدد النظام" أما الموظف "الشاطر"، فهو الذي يستطيع أن يمر 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 إرهاب المواطن حتى ينسى ماذا يريد، والرسالة المعلنة: "تحقيق الجودة" أما الرسالة الفعلية: تحقيق الجودة (من الجودة 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 تترين 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 وتتغذى بين الملفات والأختام 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 يرسخ السلطة والنفوذ، الروتين يحمي الإدارة من الفوضى ويخلق التجاوز في نفس الوقت، التكرار يصبح قانونًا غير مكتوب، لكنه أقوى من أي لوائح وتشريعات رسمية.

## السلطة والاختفاء

البيروقراطية تولد ثقافة الغياب والظل، القرارات تتخذ بعيدًا عن المواطن، المسؤولية تنتزع 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 والإنجاز. 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، لأنها لا تقصد المال العام فقط، بل تقصد 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 لتعزيز 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 للمقربين والموالين.

### ٢. التجاوز كصراع قيم

السياسة تقوم على قيم العدالة، المساواة، والشفافية، 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 فلانم نكسب من أي مكان" "الزعيم فوق القانون لأنه رمز" "الحزب أولاً والوطن لاحقاً" وهنا يصبح التجاوز مقبولاً ثقافياً 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 المسؤولين 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 يشرع 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 المسؤولين.
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 المسؤولين 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 وهي 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، ومن توزيع الموارد إلى كتابة التقارير، إنه مطبخ الاختلالات الإدارية، المكان الذي تتحول فيه الاختلالات 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، كلُّ 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 "رشة" صغيرة، بينما الواسطة تُسكب بملعقة كبيرة، والخبرة تُضاف بخجل شديد، بينما الولاء يُسكب دفعة واحدة من العلبة والنتيجة؟ طبق إداري يفقد طعمه، وتكثر فيه المرات. ٣. النار المتوقدة ونار الحقد

النار المتوقدة قد تتضج 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، والاختلال إلى صراع شخصي، يذهب ضحيته العمل نفسه.

٤. وصفات جاهزة لوائح بلا روح اللوائح مثل كتب الطهي، مفيدة لكن لا يكفي إتباعها 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. الاختلال الصحي والاختلال السام

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

٧. حين يختلط الطباخ بالزبون

أخطر ما يحدث في المطبخ الإداري هو حين يصير 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 الاختلالات بحكمة تتعطل القرارات، تتراكم المشكلات، وتكثر الأطباق الفاسدة إداريًا، لا غذائيًا فيتحول المطبخ من مكان للإبداع إلى معمل لإنتاج الفشل بالخلافات الشخصية.

فلسفة مطبخ الاختلالات 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، أما 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 أثرت 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. الوساطة 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 الاختلال انحرافٌ عن القاعدة، لكن في السودان يبدو أن القاعدة نفسها هي التي انحرفت عنا ثم اختفت وتسامت 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 الوساطة الوجودي

في الفلسفة الوجودية، الإنسان يصنع ذاته وفي الإدارة السودانية، الوساطة 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 تُشكّل لحل مشكلة، أما عندنا فاللجنة تُشكّل لتوليد مشكلة جديدة تكفي لتشكيل لجنة ثانية وهكذا تنشأ فلسفة "اللجنة اللامتناهية" كل لجنة تحتاج لجنة، وكل تقرير يحتاج تقريراً، حتى يصبح أصل القضية مجرد ذكرى مؤلمة لا يجرؤ أحد على تذكرها.

### ٤. فلسفة التدرج الأخلاقي

يبدأ الاختلال صغيراً كقلم يختفي هنا، أو ورقة طباعة تُستعار 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.

### ٥. منطق الغياب

في البلدان التي تحترم الوقت، يتأخر الموظف فيعتذر أما في السودان، فالغياب نفسه له فلسفة متقدمة، إذ يعتبره البعض حقاً إنسانياً مقدساً مثل حرية التعبير، بل إن بعض الإداريين يتعاملون مع الحضور اليومي كنوع من الفضول غير الضروري، وهنا تتجلى فلسفة "كثرة الطلّة تمسخ خلق الله".

### 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، غالباً ما تشهد اختلالات تؤثر على كفاءة المؤسسة ونزاهتها.

### مفهوم التصفية والعهدة

#### ١. التصفية

التصفية هي عملية مراجعة شاملة للأدوات والمدخلات 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، 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 تحقيق 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

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

## ٥. غياب التدريب والتوعية

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

## مظاهر الاختلالات في عملية التصفية

يمكن رصد الاختلالات في التصفية والعهددة 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. التلاعب بالبيانات 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 وتكرر 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 خوفاً من المساءلة غير العادلة.
٤. انتشار ثقافة التهرب والانحراف المؤسسي: تتولد الدهاليز، وتستمر الممارسات غير النظامية، وتضعف الانضباط الإداري.

### اختلالات عقد الزواج

وثيقة الزواج ليست ورقة إجرائية عابرة، بل عقد اجتماعي وقانوني وأخلاقي، تُبنى عليه الأسرة، وتترتب عليه حقوق وواجبات، وتستند إليه الدولة في إثبات النسب، والميراث، والحماية القانونية، غير أنّ هذا العقد المقدس يتعرض في بعض الممارسات إلى اختلال خطير، حين يدفع المواطن مبلغًا كبيرًا لإتمام الزواج، بينما يُسجّل في الوثيقة الرسمية مبلغ زهيد جدًا بوصفه الرسوم القانونية، ويذهب الفرق إلى جيوب غير مُعلنة، خارج أي إطار شفاف أو قانوني.

تكمّن المشكلة الجوهرية في الفجوة بين ما يُدفع فعليًا وما يُثبت رسميًا، حيث يدفع الزوج أو ولي الأمر مبلغًا كبيرًا بحجة الأتعاب أو "الإجراءات"، يُسدّد للمصلحة

للمحكمة الشرعية مبلغ رمزي محدد في الوثيقة، ويختفي باقي المبلغ دون إيصال رسمي أو سند قانوني.

تعود الجذور الإدارية والقانونية للاختلال إلى غموض لائحة الأتعاب ولا توجد لائحة واضحة ومعلنة تحدد أجر المأذون، هذا الغموض يفتح الباب للاجتهاد الشخصي، ثم للاستغلال، وكذلك ضعف الرقابة المؤسسية وغياب المتابعة الدورية، وعدم ما يجعل من السهل تضخيم الأتعاب وتحصيل مبالغ غير موثقة والإفلات من المساءلة يُنظر إلى الأمر باعتباره "عرفاً"، لا اختلالاً، فنُقتل الحساسية الأخلاقية تجاه المال العام.

عقد الزواج في الشريعة والقانون يقوم على الرضا، والوضوح، والعدالة. وعندما تُقرض مبالغ مبهمه يُستغل طرف في لحظة ضعف اجتماعي ويُربط بالفرح بالابتزاز ويُحوّل المأذون من شاهد عدل إلى وسيط مالي وهو انتقال خطير من الوظيفة الشرعية إلى المنفعة الشخصية.

المأذون ليس فاعلاً حراً، بل موظف عام أو مكلف بخدمة عامة يخضع للوائح وأحكام ومُلزم بالأمانة والشفافية، وأي تحصيل مالي خارج الإطار القانوني يُعد تجاوزاً للصلاحيات وقد يرقى إلى شبهة فساد إداري أو مالي.

حين يُدفع الكثير ويُسجّل القليل في وثيقة الزواج، فإن الخلل لا يكون في الرقم وحده، بل في منظومة القيم والإدارة، فالزواج الذي يُفترض أن يبدأ بالبركة والوضوح، لا يجوز أن يُدنس بالغموض والاستغلال.

### 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، ويجب إتباع الآتي:

### أولاً: تعزيز الإطار التنظيمي والحوكمة

١. وضع لوائح واضحة ودقيقة
- اللوائح الغامضة أو القابلة للتأويل تمثل الباب الأكبر للاختلالات: يجب أن تكون الإجراءات مكتوبة ومشروحة ومهيكله 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 صالحاً قبل خمس سنوات قد لا يناسب واقع اليوم، والتحديث المستمر جزء أساسي من الإصلاح.

### ثانياً: 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.

### ثالثاً: 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.

### رابعاً: 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 دهااليز النفوذ والفريق الواعي يقلل فرص الاستفراد بالقرار.

### خامساً: تبسيط الإجراءات وتقصير المسارات

١. تقليل الإجراءات البيروقراطية غير الضرورية

التعقيد الإداري يولّد طرقاً 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، تنتضبط 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، وتقلص 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، التجاوزات هنا ليس فعلاً عابراً، بل طريقة في النظر إلى السلطة والوظيفة.

### الاختلال بوصفه مشكلة في مفهوم السلطة

تنشأ ممارسة الاختلال حين تتحوّل 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 "تكليفاً"، بل أصبحت "امتيازاً"؛ وبالتالي يصبح الاختلال ليس انحرافاً عن النظام، بل تعبيراً عن بنية النظام ذاته.

عندما يتحول المكتب الإداري إلى عرش، ويتحول المدير إلى ظلّ السلطة، يبدأ الاختلال الإداري في أخذ شكله الحقيقي، ليس خطأ تنظيمياً ولا نقصاً في الكفاءة، بل إساءة فهم جوهر السلطة ذاتها، فبدل أن تكون السلطة تكليفاً لخدمة الآخرين، تتحول تدريجياً إلى ملكية خاصة، وإلى حق حصري في إصدار الأوامر، وإدارة الفوضى، والتحكم في مصائر الموظفين كأنهم قطع شطرنج على رقعة لا يعرف أحد قوانين اللعب فيها.

الفهم المختل للسلطة، يصبح المدير مخولاً بأن يعرف كل شيء، ويقرر كل شيء، ويتدخل في كل شيء الأمور التي لا تخصه، السلطة هنا ليست وسيلة لإنجاز العمل، بل وسيلة لإثبات أن العمل لا ينجز إلا ببركته، فكلما تضخم إحساس المسؤول بسلطته، صغرت المؤسسة في عينيه، وكأنها مجرد جيب إداري داخل بدلتة الرسمية، وتنشأ من هذا المفهوم المشوه سلسلة من الاختلالات:

١. تصبح اللوائح مجرد اقتراحات يُعمل بها متى شاء صاحب القرار.
  ٢. ويغدو الانضباط قاعدة عامة تُستثنى منها "المقامات العالية".
  ٣. ويتحول التخطيط إلى ورق جميل لا يغادر الأدرج إلا في انتظار لجنة التفيتش.
- ويصبح الخلل ثقافة، حتى يعتاد الموظفون أن يسألوا: "من قال هذا؟" بدلاً من "هل هذا صحيح؟".
- مما سبق يتبين لنا جلياً أن الفساد لا يظهر فجأة، بل يولد ببطء داخل هذا الفهم الأعوج للسلطة حيث يحل الولاء محل الكفاءة، ويحل الخوف محل الشفافية، ويصبح "المسؤول" أهم من "المسؤولية"، وفي هذا المناخ، لا عجب أن يصبح الاختلال الإداري نتيجة طبيعية لمفهوم سلطوي غير ناضج يرى الإدارة مجالاً للسيطرة لا وسيلة للنهضة.

### 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 السياسية تتحول 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“.

حين يتحوّل الاختلال الإداري من حالة طارئة إلى عادة يومية، يصبح مفهوم العدالة في المؤسسات أشبه بديكور جميل على جدار قديم، نراه كثيرًا، لكن لا أحد يلمسه. فالعدالة، في أصلها مبدأ يُقام عليه الميزان، أما في واقع المؤسسات المختلة فهي مزاج شخصي يتغيّر بتغيّر الأشخاص والمصالح والظروف.

وحين يصبح الاختلال عادة، لا يكتفي بتعطيل العدالة بل يعيد تعريفها بطريقة عملية جدًّا: العدالة هي ما يراه المدير مناسبًا، والمساواة هي ما يتحمّله المزاج العام، والحقوق مرهونة بالقرب من مركز القرار، واللوائح مرنة على البعض، صلبة على البعض الآخر، وفقًا لوصفة لا يعرف سرّها إلا ”سيد المطبخ الإداري“، هكذا تتبدل العدالة من قيمة أخلاقية إلى أداة تنظيمية مطاطية، يصبح القرار العادل هو القرار الذي لا يغضب أحدًا في الأعلى، لا الذي ينصف أصحاب الحق، ويتحوّل الإنصاف إلى عمل بطولي لا يقوم به إلا المغامرون الإداريون.

وحين يُسأل البعض عن العدالة، يكتفون بالابتسام كأن السؤال نفسه غير واقعي. فالاختلال حين يعتاد الناس عليه، يصبح هو ”الطبيعي“، وتصبح العدالة ”الاستثناء“. وهكذا تتولد ثقافة جديدة ترى أن النجاح يُقاس بالانتماء لا بالأداء، والاستحقاق يُحدد بالمعارف لا بالمهارات، والحقوق تُنال بالولاء لا بالقانون.

وفي هذا المناخ تبدو العدالة فكرة مثالية جدًّا بالنسبة لمؤسسة تعيش على الاختلال. فالاختلال هنا ليس خصمًا للعدالة فحسب، بل منافسًا ناجحًا لها، لأنه أسهل، أسرع، ويعود بالنفع على من يتحكمون في مسار الأمور، والنتيجة؟ أن العدالة تتراجع تدريجيًا

من واجب إداري إلى شعار تجميلي ومن قيمة إنسانية إلى معلقة جميلة في بهو المؤسسة لا يقرأها أحد.

### كيف يُعاد توظيف العدالة لخدمة النفوذ

عندما تقعد العدالة معناها الأصلي، لا تختفي من المؤسسات تمامًا، بل تتحول إلى أداة ناعمة لتثبيت النفوذ. فالعدالة في يد الإدارة المختلة ليست ميزانًا يقيس الحقوق، بل مقبضًا يُمسك به صاحب القرار ليوّجه الأمور كما يشاء. وهنا يتفنّن بعض المديرين في إعادة صياغة العدالة لتبدو قانونية في ظاهرها، ومنحازة بالكامل في جوهرها، أول خطوة في هذا التوظيف الماكر للعدالة هي الانتقائية، فاللوائح واحدة، نعم، لكن تفعيلها مرهون بالوجه الذي يقف أمام المكتب، حاسب موظف بشدة، بينما يُسامح آخر بكرم يكاد يكون أخلاقيًا لولا أنه موجّه نحو أشخاص بعينهم، وعندما تسأل الإدارة عن السبب، تأتيك الإجابة جاهزة: نطبق القانون بحسب الإجراءات، ونُقال الجملة بثقة تجعل الشك في عدالة القرار يبدو وكأنه سوء نية من السائل.

الخطوة الثانية هي إنتاج عدالة شكلية تخدم الانطباعات العامة، هنا تُشكّل لجان، وتُكتب توصيات، وتُرفع تقارير، لكن كل ذلك يتم بطريقة تجعل العدالة أقرب إلى المسرح: الجمهور يرى حركة، لكن لا يرى نتيجة.

تلعب اللجنة دور البطولة، وتؤدي التقارير دور الكومبارس، بينما يظل القرار الحقيقي محفوظًا في جيب صاحب النفوذ.

أما الخطوة الثالثة فهي العدالة الاستعراضية قرارات صارمة تطبق على قضية صغيرة جدًا لإظهار النزاهة، بينما تُغضّ الإدارة الطرف عن الملفات الكبيرة التي من شأنها أن تهز المكتب، فيبدو المسؤول "عادلاً" في أعين الجميع، بينما يظل نفوذه مصانًا تمامًا من أي تهديد، وهكذا تتحوّل العدالة إلى نظام ذكي لحماية السلطة، لا لتوزيع الحقوق.

تسمع بعض الموظفين يقولون بواقعية مؤلمة: "اعرف صاحب القرار... تضمن نصيبك من العدالة" وهنا نبلغ ذروة الاختلال: عندما تصبح العدالة امتيازًا، لا حقًا. وحينها فقط ندرك أن الخل لم يعد في الإجراءات أو الأشخاص، بل في البنية العقلية التي ترى أن النفوذ أهم من النزاهة وأن العدالة مصطلح جميل يمكن تشكيله بالطريقة التي تحفظ للكرسي بقاءه.

### الاختلالات الإدارية الخفية

الاختلالات الإدارية الخفية هي تلك التي لا تظهر في الهياكل ولا تُرصد في التقارير، لكنها تسكن في عمق الممارسة اليومية وتُعيد إنتاج الفشل بهدوء، فهي تبدأ حين يفقد العمل العام معناه، فيُستبدل الإنجاز بالحضور، والقرار بالتوقيع، والنتيجة بالإجراء، ثم تتكرس عبر الاعتياد، فيغدو التأخير طبيعيًا، وسوء الخدمة متوقعًا، والفساد الصغير يقابل بالصمت، وفي هذا السياق، تذوب المسؤولية فلا يُعرف من أخطأ، ويُدار الخوف لا بوصفه قمعًا ظاهرًا بل تهييبًا دائمًا من المبادرة، فتتحول الإدارة إلى جهاز يتجنب القرار أكثر مما يسعى إلى الصواب. ويتعمق الخل حين ينكسر الزمن الإداري، فتتكرر الخطط والأخطاء بلا ذاكرة مؤسسية أو أفق مستقبلي، وتتفصل لغة الإنجاز عن واقع الأداء، فتكثر الشعارات ويقل الأثر، أما أخطر هذه الاختلالات فهو القيمي غير المعلن، حين تُكافأ الطاعة بدل الكفاءة، والصمت بدل النزاهة، فيغدو الخل أخلاقيًا قبل أن يكون إداريًا، ويستمر النظام قائمًا في شكله، لكنه يعمل ضد غايته، ويُفرغ الدولة من معناها ببطء دون أن يعلن فشله صراحة.

يمكن فهم الاختلالات الإدارية الخفية بوصفها انزلاقًا صامتًا في معنى السلطة والوظيفة، حيث لا يحدث الفشل عبر خرق القوانين، بل عبر إفراغها من غاياتها، ولا تُشل المؤسسات بالتعطيل، بل بالعمل الآلي الخالي من القصد. إنها لحظة يتحول فيها

الفعل الإداري من اختيار أخلاقي إلى عادة، ومن مسؤولية واعية إلى امتثال بلا تفكير، وفي هذا المستوى العميق، لا تعود المشكلة في نقص الكفاءة، بل في غياب المعنى، حين تنفصل السلطة عن الضمير، والزمن عن الذاكرة، واللغة عن الحقيقة، فيستمر النظام قائماً في صورته، لكنه يفقد روحه، ويغدو الفشل ليس حدثاً طارئاً بل حالة مستقرة، تُعاد إنتاجها يومياً دون مقاومة، لأن الخلل لم يعد يُرى كخلل، بل كطريقة طبيعية للوجود الإداري.

### 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 فعلاً فردياً بل طريقة عمل وليس سرّاً بل منظومة تدار بوعي أو دون وعي. في عالم البيروقراطية لا يكون الاختلال الإداري مجرد عرض أو خطأ إداري بل يتحوّل ببطء إلى منطق وجودي، مثل الهواء الذي يتنفسه الموظفون دون أن يشعروا به. فالمنظومة البيروقراطية لا تُصمّم لتعمل بسلاسة، بل لتعيش على القدر اللازم من التعقيد الذي يجعل الجميع مشغولين بما يكفي لعدم ملاحظة جوهر المشكلة.

البيروقراطية تُحب الاختلال، ليست لأنها فاسدة بالضرورة، بل لأنها تحتاجه لكي تستمر، فالاختلال هنا يشبه الزيت الذي يخفف احتكاك التروس، لكنه أيضاً يمنع الجميع من معرفة كيف تعمل الآلة فعلياً.

كلما تعقد النظام، ازداد الطلب على "الخبير" الذي يفسره، وكلما تضاربت التعليمات، سعت سلطة لمن يستطيع تأويلها كما يشاء.

ولأن البيروقراطية لا تُعرّف نفسها بالنتائج بل بالإجراءات، يصبح الاختلال جزءاً من هويتها. فالإجراء لا يقاس بقدرته على الحل، بل بقدرته على البقاء والموظف لا يُكافأ على الإبداع، بل على قدرته على السير في المتاهة دون أن يصطدم بالجدران. المنطق البيروقراطي يرى في التعقيد فضيلة، وفي الوضوح تهديداً، وفي الإصلاح مغامرة غير محسوبة، هنا يصبح الاختلال مبدأ تفسير: لماذا تأخر العمل؟ لأن النظام معقد، لماذا لم تُحسم المشكلة؟ لأن الإجراءات طويلة، لماذا يعاني المواطن أو الموظف؟ لأن هذه هي البيروقراطية.

وكان البيروقراطية كائن فوق القانون، لا يُحاسب لأنه لا يُرى، ولا يُنتقد، لأنه لا أحد يعرف أين يبدأ وأين ينتهي، والأغرب أن هذا المنطق الوجودي للاختلال يكافئ البقاء على حساب التقدم.

من يعرف الثغرات يصبح مهماً، ومن يتقن الدوران في الدهايز يصبح خبيراً، ومن يحفظ شبكة العلاقات يصبح أهم من أي لائحة وفي النهاية يصبح النفوذ الإداري قائماً على القدرة لا على التغيير، بل على استدامة الوضع كما هو.

الاختلال هنا ليس فشلاً إدارياً، بل لغة سرية تتحدث بها البيروقراطية، وعقد اجتماعي غير معلن بين النظام ومن يديرونه، وعقلية جماعية ترى أن "السير ببطء" أكثر أماناً من "الحركة إلى الأمام" لذلك، حين تسأل: "لماذا لا نصلح البيروقراطية؟" تأتيك الإجابة بكل بساطة: "لأن الاختلال هو ما يبقينا على قيد الحياة".

### الاختلال كنتاج لاقتصاد أخلاقي مأزوم

الفيلسوف "جون رولز" يرى أن العدالة تنشأ حين يثق الأفراد في أن النظام المنصف. 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 شخصياً"، وتضخيم التقارير "حنكة إدارية".

### الاختلال في السودان بين الأخلاق والسياسة

يتشابه 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.

يُفهم الاختلال الإداري في السودان ليس فقط بوصفه خللاً في الإجراءات أو نقصاً في الموارد فقط، بل بوصفه عقدة تاريخية تشكلت عند التقاطع الحاد بين الأخلاق التقليدية والسياسة الحديثة، فالإدارة هنا ليست مجرد جهاز تنظيمي، بل ساحة تُختبر فيها القيم، وتتشابك فيها المصالح، وتُعاد فيها صياغة القوة بطرائق تتجاوز النصوص وتهزم اللوائح.

الأخلاق السودانية، بطابعها القائم على التسامح والمرونة الاجتماعية، أدخلت إلى الإدارة منطق "العشيرة" والمجاملة والترصيات والأجاويد، وهي قيم إنسانية على المستوى الاجتماعي، لكنها تتحول داخل الإدارة إلى منطقة هشة تذوب فيها الحدود بين ما هو حق وما هو معروف، وبين ما هو واجب وما هو واجهه، هكذا تبدأ الأخلاق، دون قصد، في تبرير الاستثناءات، وتحوّل الانضباط إلى خيار نجامل فيه البعض ونشدد فيه على آخرين.

وفي الجانب الآخر تقف السياسة التي تسعى إلى إنتاج الولاء أكثر مما تسعى لإنتاج الكفاءة، فالمناصب تُمنح أحياناً على أساس الانتماء (حزبي، عرقي، طائفي) لا على أساس الخبرة، والقرارات تُبنى وفق حسابات التحالفات لا وفق الاحتياجات الفعلية. وهنا

يتداخل السياسي مع الإداري تداخلاً يجعل السلطة الإدارية أداة تنفيذية للنفوذ السياسي، لا جهازاً مستقلاً يخدم الصالح العام.

وعندما يلتقي هذان العنصران، الأخلاق التقليدية والسياسة الحديثة ينتج عنهما اختلال معقد، أخلاق تُبرر التجاوزات بدافع الظروف وسياسة تُشرعن المحاباة بدافع الضرورة وإدارة تقف بينهما بلا قدرة على إعلان مبدأ أو تطبيق قانون وهكذا يُصنع الاختلال الإداري في السودان لا بيد شخص فاسد، بل بيد ثقافة كاملة ترى في المرونة الأخلاقية فضيلة وفي الواقعية السياسية واجباً، فيضيع النظام بين الاثنين، وتضيع معه فرصة بناء مؤسسات قوية، وبهذا يصبح الاختلال الإداري ليس مجرد سلوك خاطئ، بل نتيجة لمعادلة غير متوازنة، أخلاق بلا صرامة، وسياسة بلا حدود، وإدارة بلا حماية.

ومن هذا الخليط يولد جهاز هشّ، يتغذى على العلاقات أكثر مما يتغذى على الكفاءة، ويعتمد على الأشخاص أكثر مما يعتمد على النظم، فالسؤال لم يعد: من أخطأ؟ بل: أي منطق تغلب الأخلاق أم السياسة؟ وفي الغالب يكون الفائز هو المنطق الأكثر قدرة على الالتفاف على اللوائح.

### الاختلال كتدمير للمعنى

في المؤسسات المختلة، لا يتوقف الاختلال عند حدود تدمير الموارد أو تعطيل الأداء، بل يمضي إلى مستوى أخطر، إلى تدمير المعنى نفسه، فالمؤسسة حين تنحرف تبدأ كلماتها في فقدان دلالاتها، وتتحوّل مصطلحاتها إلى شعارات خاوية لا تربطها علاقة بما يجري على أرض الواقع. وأخطر ما في التجاوزات ليس المال المهدور، بل المعنى المفقود، يجعل الجهد لا قيمة له ويحوّل الكفاءة إلى عبء ويجعل الالتزام مصدر سخرية ويكافئ المتلاعب بدل المجتهد، هذا الانقلاب في القيم يؤدي إلى تآكل روح

المؤسسة، فالاختلال في جوهره هو قتل بطيء للمعنى الذي تنهض عليه الدولة الحديثة.

يصبح الانضباط مجرد كلمة تُقال في الاجتماعات بينما الفوضى تنتشر في المكاتب، وتصير الشفافية لافتة تُعلّق على الجدران بينما المعلومات تُدار كأسرار حرب، وتتحول اللوائح إلى نصوص تُستخدم كسلاح ضد البعض، وكشهادة تقدير للبعض الآخر، ويصبح الصالح العام مجرد ستار شفاف يمر من خلفه كل ما هو خاص ومصلحي، وهكذا ينهار المعنى تدريجيًا، ليس لأن الناس لا يعرفون ما هو الصحيح، بل لأن الصحيح لم يعد صالحًا للعمل في بنية ترى البقاء أهم من المبدأ، والالتفاف على القواعد أكثر واقعية من تطبيقها.

وعندما يُدمّر المعنى، يضيع الفارق بين الخطأ والصواب، وتتشوّه اللغة الإدارية نفسها، يصبح التأخير ظرفًا إداريًا والتجاوز خيارًا والفشل تعقيدات والظلم إجراءات والمحسوبية بديلاً.

إنه انقلاب هادئ على المعاني، لكنه أشد ضراوة من أي خلل مادي، لأن المؤسسة تتوقف عن فهم نفسها، ويصبح العاملون فيها مثل من يعيشون في مدينة بلا إشارات مرور يتحرك الجميع، لكن لا أحد يعرف متى يتحرك، وفي أي اتجاه.

وعندما تُفقد المعاني، لا يعود الإصلاح مجرد تعديل في القوانين أو إعادة تنظيم للهيكل، بل يصبح إحياءً للغة المؤسسة، إعادة تعريف لما يعنيه العمل، وما يعنيه الحق، وما يعنيه الواجب، فالاختلال لا يدمر البنية فقط بل يدمر المعنى الذي يُفترض أن تنهض عليه البنية.

### انحراف السلطة من القيادة إلى السيطرة

تتحرف السلطة عندما تُنسى وظيفتها الأصلية (تمكين العمل لا تمكين الشخص). فالقائد الحقيقي يمارس السلطة كأداة، أما المدير المتسلّط فيراها غنيمة، ومن هنا يبدأ



التحوّل البطيء والخطير من القيادة إلى السيطرة، وهو تحوّل لا يحدث دفعة واحدة، بل يمر بثلاث محطات واضحة لكل من خبر دهااليز المؤسسات:

١. من "دعونا نعمل" إلى "افعلوا ما أقول"

في المرحلة الأولى، يتوقف المسؤول عن تحفيز الفريق ويبدأ في منح نفسه صلاحيات فوق القانون. يصبح رأيه "الأصح دائماً"، ويصبح النقاش مضيعة للوقت، ويصبح الخلاف تهديداً، فتتبدل ثقافة المؤسسة، الموظف لا يُكافأ على الإبداع، بل على الطاعة، والقرارات لم تعد تُبنى على البيانات بل على مزاجية صاحب الكرسي.

٢. من التنسيق إلى الاحتكار

مع الوقت، يختفي تفويض المهام تماماً، كل شيء يمر عبر المدير، المكاتبات، الخطط، الاجتماعات، حتى أبسط القرارات، يصبح المكتب مركز الكون، فتتأخر القرارات أسابيع لأن "المدير مشغول"، بل وقد يعتبر هذا البطء جزءاً من هيئته، ومن هنا تظهر السيطرة بثوب أنيق، السيطرة على المعلومات، السيطرة على الموارد، وأحياناً حتى السيطرة على العلاقات داخل المؤسسة.

٣. من خدمة المؤسسة إلى خدمة الشخص

في المرحلة الأخيرة، يصبح الهدف من السلطة ليس تطوير العمل، بل حماية المنصب، تتم صناعة الكتل الموالية، ويتم اختيار المقربين، ويُعاد ترتيب اللجان، ويصبح "الكرسي" أهم من "القضية"، ويتحول أي نقد إذا كان منطقياً إلى تهديد، وأي صاحب رأي مستقل إلى شخص "غير منسجم مع الفريق".

والنتيجة؟ تنطفئ روح المؤسسة... وتتحول السلطة إلى ظل ثقيل يخنق المبادرات، ويغذي الاختلالات، ويهيئ المسرح لكل أشكال سوء الإدارة، وهكذا لا ينحرف القائد فجأة، بل يتمزق تدريجياً بين وهم السيطرة وحقيقة القيادة وبينهما تضيق المؤسسة.

### الظلم المؤسسي بوصفه نظامًا إداريًا

في المؤسسات التي ينهشها الاختلال الإداري، لا يظهر الظلم فجأة، ولا يُمارَس بعشوائية، بل يُصنع بعناية وكأنه جزء من الإنتاج الإداري، فالظلم هنا ليس خطأ بشريًا، بل منهج عمل، له أدواته، وشخصه، وإيقاعه الخاص الذي يجعل كل شيء يبدو طبيعيًا لمن يعيش داخله، وأول أدوات هذا الظلم هي البيروقراطية الانتقائية:

إجراءات معقدة تعرقل من لا تريده الإدارة أن يتقدم، بينما تُفتح الأبواب الخلفية لمن يحظون بالقبول، يُرهق الموظف بطلبات متكررة من المستندات، وخطابات، وتوقيعات، حتى يشعر أن النظام ليس مصممًا لتنظيم العمل، بل لإجهاده هو شخصيًا، والمفارقة أن هذه البيروقراطية نفسها تختفي عندما يصل صاحب الحظ إلى نفس الباب.

الأداة الثانية هي لغة التعميم، فالظلم المؤسسي لا يوجّه إلى فرد وحده، بل يُخفي نفسه خلف عبارات مثل هذا هو النظام، هذه السياسة العامة، توجيهات الوزارة وهكذا يضع الجاني الحقيقي في زحمة الكلمات الفضفاضة، وكأن الظلم حدث بقوة الطبيعة، لا بفعل شخص أو قرار، ثم تأتي الأداة الثالثة: التطبيع، حين يتكرر الظلم، يبدأ الناس في اعتباره جزءًا من طبيعة المؤسسة، يبدأ الموظف في ترويض نفسه على أن هذا هو الوضع وأن أي اعتراض هو نوع من السذاجة أو الرومانسية الإدارية.

وتصبح الجملة الشهيرة: لا تتعب نفسك... لن يتغير شيء، هي الدليل على نجاح الظلم في التحول من ممارسة إلى ثقافة، أما الأداة الرابعة فهي التجميل الخطابي: حيث تُزَيّن الممارسات الظالمة بمفردات راقية مثل إعادة هيكلة، "ترتيب أولويات، تنظيم الموارد البشرية، وفي الحقيقة كل هذه المصطلحات ليست سوى أقنعة تخفي قرارات تُقسّم الموظفين إلى مقربين ومهمّشين، وبمرور الوقت، يصبح الظلم المؤسسي نظامًا قائمًا بذاته، نظام يحفّز الولاء الصامت، ويعاقب الجرأة الفكرية، ويكافئ من

يعرف كيف يساير الأمواج، وحين تُنسب الأخطاء، تُنسب للجميع، في فلسفة (الشر يعم والخير يخص)، وحين تُوزع الامتيازات، تُوزع على القلة.

وهكذا لا يحتاج الظلم إلى شخص شرير ليمارس، يحتاج فقط إلى مؤسسة تترك الخل يتكاثر حتى يصبح قانونًا غير مكتوب، قانون يعرفه الجميع، ويطبقه الجميع، دون أن يجرؤ أحد على الاعتراف بوجوده.

### هل يمكن تجاوز الاختلال الإداري؟

التغيير لا يبدأ بالعقوبات فقط، بل بإعادة تعريف معنى الوظيفة العامة، 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.

### 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، المسؤولون، 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 صعباً، 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 في السودان

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

قد يبدو الاختلال موضوعاً ثقیلاً، لكن في السودان كما في معظم بلاد العالم الثالث اتخذ لنفسه شكلاً كوميدياً يجعل المواطن يقف في منتصف الطريق بين الضحك والبكاء، وبين الاستغراب والاعتیاد، وبين الحكمة والیأس. ولأن الفلسفة لا تخاف الاقتراب من العبث، سنتناول التجاوزات كأنها عرض مسرحي ضخم، أبطاله موظفون ومواطنون، والجمهور دائماً حاضراً رغم أنه لم يشترِ تذكرة 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 إذن؟ الموظف المفوض "طلع مشوار"، تحتاج حلاً؟ 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 بخفة 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، والكفاءة إلى خيار ثانوي يشبه "التحلية" بعد وجبة دسمة.

### المشهد الثالث:

اقتصاد التجاوز، الثروة التي تولد من الفشل  
التجاوزات في السودان لا يكفي بإفساد المشروعات بل ينتج اقتصاداً موازياً، اقتصاد ظل، 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 الوجد، 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 القهوة بهدوء.

### المشهد الخامس

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 أكثر من الطريق نفسو" هكذا، بكلمة واحدة، يضع إصبعه على الجرح، ويكشف حقائق أكبر من مجلدات التقارير الرسمية، فالمواطن السوداني لم يعد يشاهد الكوابيس في منامه، الكوابيس تبدأ حين يستيقظ.

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 طبيعياً 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 منا" هذه الفلسفة ليست



شجاعة فقط، بل نوع من "المناعة النفسية" التي تجعل المواطن قادراً على العيش دون أن ينهار، لكنها فلسفة خطيرة 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 للاختلال 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 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 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 تهدئ لكنها لا تبني، والوعي بداية لكنه ليس النهاية.

### أسباب انتشار الاختلال الإداري

١. ضعف القانون وآليات 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 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 اقتصاد الظل، 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 والقُدوة.

٤. إشراك المواطن كشريك إيجابي.

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

### طرائق الحدّ من الاختلال الإداري في السودان

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

**وللحد من ظاهرة الدهاليز والاختلالات الإدارية يجب علينا الآتي:**

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.

### الشفافية كإضاءة أخلاقية

الشفافية ليست مجرد نشر وثائق، بل هي الإضاءة الأخلاقية المطلقة التي تُجرد الفعل الفاسد من غطاءه، 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 النسيج الاجتماعي سيؤدي إلى عزله عن المجتمع العادل، المحاسبة هي رسالة فلسفية تقول: "أنت لست فوق القانون، لأن القانون هو ما جعلك كائناً اجتماعياً".

### التبسيط

البيروقراطية المُعقدة هي الفخ الفلسفي الذي يُصمم ليجبر 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، وهي 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 والنزاهة كقيم عليا.

## وثيقة الإصلاح الإداري في السودان

ينطلق الإصلاح الإداري من إدراك عميق بأن الإدارة ليست مجرد منظومة إجراءات ولوائح، ولا جهازاً تقنياً لتسيير الأعمال، بل هي في جوهرها تعبير مؤسسي عن فلسفة الدولة في الحكم والخدمة والمسؤولية العامة. فالإدارة هي الواجهة العملية للدولة، ومن خلالها تتجسد علاقتها بالمواطن، وتتحدد درجة مشروعيتها، وكفاءة أدائها، وعدالة توزيع خدماتها.

لقد أفرزت التجربة السودانية، عبر عقود متراكمة من الاضطراب السياسي والتحديات الاقتصادية والاجتماعية، اختلالات إدارية بنيوية لا يمكن معالجتها بمعالجات جزئية أو إصلاحات شكلية، ويُظهر الواقع أن هذه الاختلالات ليست ناتجة فقط عن ضعف القوانين أو نقص الموارد، بل تعكس في جوهرها أزمة تصور وفهم لدور الإدارة العامة، وأزمة قيم حاكمة للممارسة الإدارية.

في السطور التالية دعونا نضع وثيقة تؤسس رؤيتها الإصلاحية على مبدأ أن الإصلاح الإداري هو مشروع تحوّل مؤسسي وأخلاقي في آنٍ واحد، تحوّل يعيد تعريف

الوظيفة العامة باعتبارها أمانة ومسؤولية، ويؤكد أن السلطة الإدارية وسيلة لتحقيق الصالح العام، لا غايةً في ذاتها، ومن هذا المنطلق يصبح الالتزام بالكفاءة، والشفافية، والمساءلة، والعدالة ركائز لا تنفصل عن أي جهد إصلاحي حقيقي.

تنطلق الوثيقة من قناعة راسخة بأن بناء إدارة عامة فاعلة يستلزم الانتقال من عقلية الامتثال الإجرائي إلى عقلية الأداء والنتائج، ومن إدارة تقوم على الأشخاص إلى إدارة تقوم على المؤسسات، ومن قرارات ارتجالية إلى سياسات قائمة على البيانات والمعرفة والتخطيط الاستراتيجي، فالإدارة الحديثة لا تُدار بردّ الفعل، بل باستشراف المستقبل، والتعلم المستدام، وتقييم الأثر.

وفي السودان يكتسب الإصلاح الإداري بُعدًا إضافيًا يتمثل دوره المحوري في استعادة ثقة المواطن في الدولة، وتعزيز السلم الاجتماعي، وتحقيق العدالة في تقديم الخدمات، خاصة في ظل التباينات الجغرافية والظروف الاستثنائية التي تمر بها البلاد، وعليه فإن هذه الوثيقة لا تتعامل مع الإصلاح الإداري كخيار تقني، بل كضرورة وطنية، وأحد المداخل الأساسية لإعادة بناء الدولة على أسس الحكم الرشيد والتنمية المستدامة. وبناءً على ما تقدم، تسعى هذه الوثيقة إلى تقديم إطار فلسفي وعملي متكامل للإصلاح الإداري، يستند إلى الواقع الوطني، وينفتح على التجارب الدولية الرشيدة، ويضع الإنسان موظفًا كان أو مواطنًا في قلب العملية الإدارية، باعتباره الغاية والوسيلة معًا.

### المشكلة الرئيسية

ضعف كفاءة وفاعلية الجهاز الإداري للدولة في أداء وظائفه وتحقيق أهدافه الخدمية والتنمية.

### الأسباب الجذرية

١. اختلالات هيكلية وتنظيمية.

٢. ضعف القيادة الإدارية والتخطيط.
٣. قصور التشريعات وتطبيقها.
٤. سوء إدارة الموارد المالية والبشرية.
٥. غياب التحول الرقمي والاعتماد على البيانات.
٦. تأثير عدم الاستقرار السياسي والأمني.

### المظاهر والآثار

١. بطء الإجراءات وتعقيدها.
٢. تدني جودة الخدمات العامة.
٣. ضعف الثقة بين المواطن والدولة.
٤. هدر الموارد وتراجع الأداء المؤسسي.

### المرتكزات الفلسفية للإصلاح

١. الإدارة خدمة عامة وليس امتياز وظيفي.
٢. الكفاءة والعدالة أساس التعيين والترقية.
٣. المساءلة والشفافية شرطاً الشرعية الإدارية.
٤. المؤسسة فوق الفرد.

٥. التخطيط الاستراتيجي وإدارة النتائج.

### أخلاقيات الوظيفة العامة

تقوم أخلاقيات الوظيفة العامة على مبدأ جوهرى مفاده أن المنصب ليس ملكية شخصية، بل أمانة مؤقتة، وأن السلطة الإدارية ليست تشريعاً اجتماعياً، بل تكليف أخلاقي يُحاسب عليه شاغله أمام القانون والمجتمع والضمير، ويجب ألا يحدد المسئول قيمته وهو جالس على كرسي المنصب، فهذه قيمة الكرسي وليست قيمته.

وتتطلق هذه الأخلاقيات من الفصل الواضح بين قيمة الإنسان وقيمة المنصب، فالقيمة الإنسانية تُبنى بالاستقامة والكفاءة وخدمة الصالح العام، بينما يبقى المنصب أداة تنظيمية عابرة، لا تضيف إلى صاحبها قدرًا، ولا تنقص منه إلا بقدر ما يُحسن أو يُسيء استخدامها.

### ربط الأخلاقيات بالسلوك الوظيفي (من القيم إلى الممارسة)

المنصب لا يصنع الرجل، بل يكشفه، لذلك لا بد من الفصل بين الصفة الوظيفية والشخصية، وعدم استغلال المنصب في فرض الهيبة أو الامتياز، والالتزام بالتواضع الإداري واحترام الزملاء والمرؤوسين.

الوظيفة أمانة، ومن خان الأمانة سقط وإن علا منصبه، فحماية المال العام والممتلكات الحكومية واجب ولا بد من استخدام الموارد لأغراض العمل فقط واحترام وقت الدوام باعتباره حقًا عامًا.

إن هذا الربط بين القيم والسلوك الوظيفي يهدف إلى تحويل أخلاقيات الوظيفة العامة من شعارات نظرية إلى معايير عملية قابلة للقياس والمساءلة، تشكل أساسًا لبناء إدارة عامة رشيدة ومستدامة.

### الرؤية والرسالة والأهداف

#### الرؤية

إدارة عامة فاعلة، عادلة، وشفافة، تخدم المواطن بكفاءة وتدعم بناء دولة القانون والتنمية المستدامة.

#### الرسالة

إعادة بناء الجهاز الإداري للدولة على أسس مهنية وأخلاقية، تعزز الأداء المؤسسي، وترسخ قيم الخدمة العامة.



### الأهداف الإستراتيجية

١. رفع كفاءة الأداء الحكومي.
٢. تحسين جودة الخدمات العامة.
٣. تعزيز النزاهة والمساءلة.
٤. بناء قدرات الموارد البشرية.
٥. دعم اللامركزية الرشيدة.

### محاور الإصلاح الإداري

١. الإصلاح المؤسسي والهيكلية.
٢. تحديث الهياكل التنظيمية.
٣. توضيح الصلاحيات والمسؤوليات.
٤. تقليل الترهل الإداري.

### إصلاح الموارد البشرية

١. اعتماد الجدارة في التوظيف والترقية.
٢. تطوير نظم التدريب وبناء القدرات.
٣. تحسين بيئة العمل والحوافز.

### الإصلاح المالي

١. ربط الميزانية بالأداء.
٢. تعزيز نظم الرقابة والمراجعة.
٣. ترشيد الإنفاق العام.

### التحول الرقمي

١. أتمتة الإجراءات الحكومية.

٢. بناء نظم معلومات إدارية متكاملة.

٣. دعم اتخاذ القرار بالبيانات.

٤. الحوكمة والمساءلة

٥. تفعيل أجهزة الرقابة.

٦. تعزيز الشفافية والإفصاح.

٧. مكافحة الفساد الإداري.

### آليات التنفيذ

١. خطة مرحلية (قصيرة - متوسطة - طويلة المدى).

٢. تحديد الجهات المسؤولة.

٣. مؤشرات أداء واضحة.

٤. نظم متابعة وتقييم دورية.

### المخاطر والتحديات

١. عدم الاستقرار السياسي.

٢. مقاومة التغيير المؤسسي.

٣. ضعف الموارد المالية.

٤. محدودية القدرات التقنية.

إن الإصلاح الإداري ليس مساراً تقنياً محدود الأثر، بل هو ركيزة أساسية لإعادة بناء الدولة السودانية على أسس الحكم الرشيد، واستعادة ثقة المواطن، وتحقيق العدالة والكفاءة في تقديم الخدمات. وتؤكد هذه الوثيقة أن نجاح الإصلاح مرهون بالإرادة السياسية، والمشاركة المؤسسية، والالتزام القيمي، باعتبار الإدارة العامة أداة لخدمة الإنسان وصون كرامته.

## رسالة في بريد كل المدير

عليك أيها المدير أن تدرك منذ اللحظة الأولى أن المنصب ليس امتداداً لذاتك، بل اختبار لك، وأن السلطة التي بين يديك ليست ملكاً شخصياً، بل وديعة مؤقتة سُئِلَ عنها بقدر ما تحسن استخدامها أو تسيء، فلتتعلَّم أن تقود بالعقل لا بالصوت، وبالقدوة الحسنة لا بالأوامر، وبالعقل لا بالمزاج، وأن تفهم أن الهيبة الحقيقية لا تُفرض بالمسافة، بل تُكتسب بالاتساق بين القول والفعل، وتذكّر دائماً أن الإدارة ليست فن السيطرة، بل علم تنظيم الجهود وتحرير الطاقات، وأن أعظم القرارات هي تلك التي تصمد أمام الضمير قبل أن تمر عبر اللوائح، عليك أن تحسن الإصغاء بقدر ما تحسن التوجيه، وأن تقبل النقد باعتباره أداة إصلاح لا تهديداً للهيبة، وأن تعترف بالخطأ بوصفه شجاعة عقلية لا ضعفاً إدارياً، ولتعلم أن الوقت والموارد والناس أمانات، وأن هدرها شكلٌ من أشكال الظلم، وأن العدل في توزيع الفرص والمهام هو أساس الثقة والاستقرار المؤسسي، كما ينبغي لك أن تفصل بين المصلحة العامة ومصالحك الخاصة فصلاً لا يقبل التأويل، وأن تُدرك أن القرب من السلطة يُضاعف المسؤولية لا يُخففها، وأن بقاء الأثر الحسن أطول من بقاء المنصب نفسه، فالمناصب تزول، أما السمعة المهنية والأثر الإنساني فيبقىان شاهدين على معنى القيادة الحقة.

القيادة هنا ليست مجرد إدارة يومية، بل فعلٌ أخلاقي في زمن هش، ومسؤولية مضاعفة في دولة تتطلع إلى استعادة معناها قبل استعادة كفاءتها، فلتدرك أيها المدير أن السلطة الإدارية في بلدٍ أضعفته المركزية، وأرهقته المحسوبية، لا تُقاس بقدرتك على إصدار الأوامر، لكن بقدرتك على كسر أنماطها، وعلى تحويل الإدارة من موقع هيمنة إلى مساحة خدمة، ومن ثقافة التوقيع إلى ثقافة الأثر، عليك أن تقود بعقلٍ يفهم أن غياب التخطيط، وتدوير الوجوه، وإعادة إنتاج الأساليب ذاتها، ليست أخطاء تقنية

فحسب، بل ممارسات تُغذي فقدان الثقة بين الدولة والمجتمع، فالإحباط الوظيفي في السودان ليس كسلًا طبيعيًا، بل نتيجة تراكم طويل من الإقصاء وضعف العدالة وانكسار المعنى، وعليك أن تتعامل مع المواطن بوصفه شريكًا في الدولة لا متهمًا في مكاتبها، فليكن قرارك نابعًا من ضمير عام، لا من حسابات آنية، ولتُدرك أن أخطر ما ورثته الإدارة السودانية ليس ضعف الموارد، بل اعتياد الاختلالات، وأن مهمتك الحقيقية ليست التكيف مع هذا الاعتياد، بل خلخلته، ولو بخطوات بطيئة، لأن الإصلاح في السودان لا يبدأ من القوانين وحدها، بل من شجاعة من يتولى المنصب أن يُعيد للوظيفة العامة معناها، وللسلطة حدودها، وللإنسان اعتباره.

عليك أن تفهم أن الكرسي لا يمنحك قيمة، بل يسألك عنها، وأن المنصب لا يحميك من التاريخ، بل يضعه في مواجهتك، فإما أن تكون امتدادًا لسلسلة الإخفاقات، أو نقطة تسامي وتحول وتغيير، ولتعلم أن المواطن الذي يواجه الإدارة يوميًا، لا يطلب الكمال، بل يطلب الاعتراف بإنسانيته، وأن أبسط أشكال العدالة أعمق أثرًا من أكثر الخطط طموحًا، وفي بلدٍ أنهكت السلطة حين انفصلت عن الأخلاق، يصبح أعظم إنجاز إداري هو إعادة وصل السلطة بالمسؤولية، والقانون بالضمير، والدولة بالإنسان، لأن الإدارة، في نهايتها، ليست سؤال كفاءة فحسب، بل سؤال: أي دولة نريد، وأي أثر نترك حين نغادر الكراسي التي لم تكن يومًا لنا.

## الفصل السادس

### 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 وواضحة ترى الإدارة كمنظومة تشغيل (Operating System)، وتعتبر الموظفين كعمليات (Processes)، وتتنظر للقوانين كبروتوكولات (Protocols) تضبط حركة الموارد.

في هذا الفصل نحاول فهم وتحليل الاختلال الإداري بالاعتماد على مفاهيم تقنية، ونقدمه بوصفه «عطلاً بنيوياً» يشبه الأخطاء البرمجية (Bugs) التي تخرب النظام وتستهلك الذاكرة وتُعطل الأداء، هذه المقاربة تجمع بين التحليل العلمي واللمسة الساخرة التي تكشف عبثية بعض السلوكيات بوضوح أكبر مما تفعله اللغة التقليدية.

### الإدارة كنظام تشغيل

تخيل 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، وتغير أذونات الملفات، وتملأ السجلات 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 والمراجع (المستخدم النهائي) الذي يحتاج إلى خدمة مستقرة، خالية من الانهيار (Crash).

لكن عندما يتسلل التجاوز، يبدأ النظام يشبه جهازاً مُحملاً 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 تركت دون إصلاح. كود سيء يُنشر في الإنتاج بدلاً من بيئة الاختبار فتنهار الخدمة مع أول ضغط.

### الاختلال الإداري كاختلال منطقي يؤدي لانهايار النظام

الاختلال ليس مجرد سلوك فردي؛ بل هو خلل منطقي (Logical Bug) في الكود المؤسسي، فمثلاً يؤدي سطر واحد خاطئ إلى انهيار برنامج كامل، فإن قراراً واحداً مبنياً على المحسوبة قادر على تعطيل مؤسسة مستقلة بأكملها.

### المحسوبة والترقي غير المستحق

في البرمجة، يحدث تصعيد الصلاحيات عندما يتمكن برنامج بسيط من الوصول لصلاحيات الـ Root، 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 مُمكن 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 يُفقد نظام التشغيل قدرته على تنفيذ الأوامر.

### ترك المكتب والتجوال في ورش ودورات

حين يغادر الموظف مكتبه بحجة التدريب، تاركًا مهامه الأساسية تتراكم، يكون كمن يشغل 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 تُضخم أو تُقلص، والنتائج تُفسر كما تُفسر الأخطاء في سجلات جهاز قديم، وهكذا يصبح التحقيق في الاختلال أصعب من محاولة تحليل فيروس خطير.

### 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 منطوق 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 السابع

### الاختلال الإداري من منظور القرآن الكريم والسنة النبوية

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 مصطلحاً حديثاً لم يرد في القرآن الكريم، إلا أن القرآن قدم رؤية شاملة للفساد بمختلف أشكاله، يشمل كل سلوك يخرب النظام العام، ويضيع الحقوق، ويخل بالأمانة، ويهدم العدل، وهذا يتضمن بطبيعته كل أشكال الاختلال الإداري، والقرآن أصل لمبادئ عامة تصلح كأساس أخلاقي وقانوني وإداري لمكافحة التجاوزات في أي زمان ومكان.

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 تُعد أساساً 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 أَنْ تُؤَدُّوا الْأَمَانَاتِ إِلَىٰ أَهْلِهَا وَإِذَا حَكَمْتُمْ بَيْنَ النَّاسِ أَنْ تَحْكُمُوا بِالْعَدْلِ ۚ إِنَّ اللَّهَ نِعِمَّا يَعِظُكُمْ 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 أَمْوَالَكُمْ بَيْنَكُمْ بِالْبَاطِلِ وَتُدُلُّوا بِهَا إِلَىٰ الْحُكَّامِ لِيَأْكُلُوا فَرِيقًا مِّنْ أَمْوَالِ النَّاسِ بِالْإِثْمِ وَأَنْتُمْ 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 صورته.

﴿وَابْتَغِ فِيمَا آتَاكَ اللَّهُ الدَّارَ الْآخِرَةَ وَلَا تَنْسَ نَصِيبَكَ مِنَ الدُّنْيَا وَأَحْسِنْ كَمَا أَحْسَنَ اللَّهُ إِلَيْكَ وَلَا تَبْغِ الْفُسَادَ 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، ما يؤدي إلى فشل الإدارة.

﴿فَبِمَا رَحْمَةٍ مِّنَ اللَّهِ لِنْتَ لَهُمْ وَلَوْ كُنْتَ 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 والاحتيايل)

الفساد يتجسد في الغش والتحايل على القوانين والمعايير المعمول بها.

﴿وَيْلٌ لِّلْمُطَفِّفِينَ ۖ الَّذِينَ إِذَا اكْتَالُوا عَلَى النَّاسِ يَسْتَوْفُونَ ۖ وَإِذَا كَالُوهُمْ أَوْ وَزَنُوهُمْ 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 المسؤولين وإسرافهم

قال تعالى: ﴿أَمَرْنَا مُتْرَفِيهَا فَفَسَقُوا فِيهَا﴾ (الإسراء: ١٦)، الإسراف في المال العام، والامتيازات المبالغ 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، عدلاً في التعيينات، عدلاً في الترقيات، عدلاً في الفرص عدلاً في الإجراءات الإدارية، وعدلاً في تقسيم الثروة والسلطة.

### الشفافية والمساءلة

قال تعالى: ﴿إِنَّ السَّمْعَ وَالْبَصَرَ وَالْفُؤَادَ كُلُّ أُولَئِكَ كَانَ عَنْهُ مَسْئُولًا﴾ (الإسراء: ٣٦)، المساءلة القرآنية تشمل السمع (البلاغات)، البصر (المراقبة)، الفؤاد (النية والإخلاص)

### الكفاءة معيار الاختيار

قال تعالى على لسان يوسف عليه السلام: ﴿إِنِّي حَفِيزٌ عَلَيْهِمُ﴾، 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 مَنْ 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 حَتَّى 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 أُريدُ إِلَّا الإِصْلَاحَ مَا اسْتَطَعْتُ﴾ (هود: ٨٨) الإصلاح في القرآن مشروع مستمر يبدأ تدريجيًا ويهدف إلى بناء مؤسسات عادلة. يقدم القرآن الكريم رؤية شاملة 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 تُعد أساسًا قويًا لبناء إدارة نزيهة وعادلة، فالقرآن لا يكتفي بوصف الفساد، بل يقدم فلسفة كاملة للإصلاح تقوم على العدل، الأمانة، الشفافية، الكفاءة، والمسؤولية الفردية والجماعية، وبهذا يمكن القول إن القرآن الكريم يشكل 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 المسؤولين، ويمكن استنباط العديد من الأسس والقواعد التي تُعد مرجعًا في مكافحة الاختلال الإداري من خلال الأحاديث النبوية.

يعد الاختلال الإداري أحد أخطر المعوقات التي تواجه بناء الدول واستدامة التنمية، كونه يرتبط مباشرة باستغلال السلطة وإهدار الموارد وغياب العدالة، وبالرغم 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 مخالف للشرع والأمانة يؤدي إلى تضييع الحقوق، أو استغلال النفوذ، أو تعطيل مصالح الناس لتحقيق مكاسب شخصية.

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 من المال العام

قال ﷺ بعد توزيع الغنائم: "والله لا يأخذ أحد منكم شيئاً بغير حقه إلا لقي الله يحمله يوم القيامة" وفي رواية: "إن الغال 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 رجلاً على عصابة وفيهم من هو أَرْضَى الله منه فقد خان الله ورسوله والمؤمنين"، النص واضح في تحديد معيار التولية، الأصلح والأكفأ 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.

### (٦) استغلال المنصب للمنفعة الشخصية.

تضييع العمل وعدم الإلتقان: الإحسان والإلتقان في العمل واجب شرعي، قال النبي صلى الله عليه وسلم: "إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ إِذَا عَمَلَ أَحَدُكُمْ عَمَلًا أَنْ يُثَقِّنَهُ" (رواه الطبراني).

فالتساهل، والكسل، وعدم المبالاة يفسد العمل الإداري.

تولية غير الأكفاء: قال النبي صلى الله عليه وسلم: "إِذَا وُسِدَ الْأَمْرُ 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 راع وكلكم مسئول عن رعيته".
٣. إعلان الحقوق والشفافية: كان ﷺ يبين علناً موارد الأموال ووجوه صرفها ليقطع طريق الشبهات.
٤. تربية المنصب وليس تشريفه: قال ﷺ: "إننا لا نولي هذا من سألناه ولا من حرص عليه" تجنباً للمتسلقين.

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

## الخاتمة

في ختام هذا السفر التحليلي، يتضح لنا أن الاختلالات الإدارية على اختلاف أشكالها وتجلياتها ليست مجرد حالات عابرة أو حوادث فردية، بل هي منظومة مترابطة تُبنى ببطء، وتتمو في الظلال، وتتمدد كلما غابت الحوكمة الفعالة وضعفت الرقابة المؤسسية، لقد حاول هذا الكتاب أن يفتح النوافذ على تلك الدهاليز المغلقة، وأن يكشف ما يُمارس خلف ستار البيروقراطية من انحرافات تبدأ صغيرة كعهدة لا تُصَفَّى، أو لجنة

تُشكّل على الورق، أو قرار يُتخذ خارج القنوات الرسمية، ومرفق عام يُدار بعقلية خاصة ثم تتضخم لتصبح عبئاً على الدولة، وحاجزاً أمام التنمية، ومعوّلاً 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 صامته لا تصنع فرقاً.

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 مفتوحاً هل يمكن للمؤسسات أن تتطهّر من دهاليزها؟ والإجابة نعم، حين تتوافر الإرادة، ويُعاد الإنسان إلى مركز العملية الإدارية، ويُنظر إلى الوظيفة العامة باعتبارها تكليفاً لا تشريعاً.

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

### أولاً: المصادر:

١. القرآن الكريم.

٢. صحيح البخاري.

### ثانياً: المراجع:

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

٢. سلام صبحي ، الفاسد المالي والإداري كظاهرة وأساليب علاجها، ٢٠١٥م ،دار وائل للتوزيع والنشر ، الأردن.

٣. ضيقي عبد الرازق ، الفساد المالي فيروس بلا حدود ، ٢٠٠٧، مجلة العلم والإيمان، مؤسسة المعالي للنشر والإعلام.

٤. القريوتي محمد قاسم ، الإصلاح الإداري بين النظرية والتطبيق، ٢٠٠١م ، دار وائل للنشر، الأردن.

٥. علاء طالب، علي العامري، إستراتيجية مكافحة الفساد- مدخل تكاملي، ٢٠١٤، دار الأيام للنشر والتوزيع ، عمان.

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

٧. سعود المحمد، الفساد الإداري التشخيص والحلول.

٨. نادر فرجاني، الفساد والتنمية السياسية.

رقم الإيداع ( )

د. أنور عبد الله إدريس ليمان

الميلاد: كسلا ١٩٧٢م

بكالوريوس التربية العام ، رياضيات - فيزياء ، جامعة بخت الرضا

بكالوريوس التربية لتدريس مرحلة الأساس، رياضيات

علوم ، جامعة كسلا

ماجستير التربية (تكنولوجيا تعليم) جامعة النيلين

ماجستير الإدارة والتخطيط جامعة بحر دار - أثيوبيا

دكتورة الفلسفة في التربية (تكنولوجيا تعليم) جامعة النيلين

## المؤلفات

١. التخطيط التربوي في القرآن الكريم والسنة النبوية
٢. اقتصاديات التعليم
٣. التنمية المستدامة مدخل لمفاهيم الاستدامة مع التركيز على الهدف الرابع
٤. السياسات التعليمية في السودان الحاضر والرؤى المستقبلية
٥. السيناريو التعليمي لحوسبة ومسرح المناهج الدراسية
٦. التعليم في السودان في ظل حرب الخامس عشر من أبريل ٢٠٢٣م
٧. تصميم الخبر وتمهير التعليم مدخل لممارسات تربوية مهنية
٨. جغرافيا التعلم وكيمياء التعليم فلسفة تربوية معاصرة
٩. هندسة التعليم عبر نظام المعايير وبناء المؤشرات التربوية
١٠. الأهداف الوجدانية