

د. أنور عبد الله ليمان

دھاریز الموسسان

فلسفة الاختلالات الإدارية وغياب الحوكمة

فراحة تحلیاییة فی بنۃ الفکر الإداری والاختلال المؤسسي

دهاليز المؤسسات

فلسفة الاختلالات الإدارية وغياب الحكومة

د.أنور عبدالله ليمان

المحتويات

| | |
|--|----|
| المقدمة | ٨ |
| الفصل الأول..... | |
| دهاليز المؤسسات المفهوم، الجذور، والدلالات التنظيمية | ١١ |
| ما المقصود بدهاليز المؤسسات | ١١ |
| جذور تشکل الدهاليز في المؤسسات | ١١ |
| الدهاليز كمنظومة موازية للتنظيم الرسمي | ١٢ |
| بين الدهاليز والإصلاح المؤسسي | ١٣ |
| الفشل الإداري..... | ١٣ |
| الوقت كعملة..... | |
| 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 تمليك العربات الحكومية للمديرين | ٢٧ |
| الشفافية (النكتة الكبرى) | ٢٩ |
| الفصل الثاني..... | |
| 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 التلميذ 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 وانبعاث اللجان | ٧٧ |
| زول واحد وعشرة كراسى | ٧٧ |
| مفهوم احتكار الوظائف | ٧٧ |
| عقريّة الاحتياط الوظيفي في السودان | ٧٨ |
| الجذور الفلسفية والسلوكية للاحتكار الوظيفي | ٧٨ |
| الأسباب الإدارية والتنظيمية لانتشار الظاهرة | ٧٩ |
| فلسفة التحكّم في الكراسي | ٧٩ |
| آثار الاحتياط على المؤسسة (الشهد والدموع) | ٨٠ |
| الحلول المقترنة (لكنها قد تكون خطيرة على أعصاب المحتكر) | ٨١ |
| رؤى فلسفية لإنهاء الاحتياط الوظيفي | ٨٢ |
| الجان العبثية | ٨٣ |

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

| | |
|---|-----|
| آثار الاختلالات على المؤسسة | ١٠٩ |
| آليات منع الاختلالات والحد من الدھالیز داخل المؤسسات | ١١٠ |
| تحليل فلسفی 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 نظاماً إدارياً | ١٢٥ |
| كوميديا الاختلال الإداري في السودان | ١٢٨ |
| الفلسفة الشعبية للنجاة من التجاوزات | ١٣١ |
| أسباب انتشار الاختلال الإداري | ١٣٢ |
| آثار الاختلال الإداري | ١٣٣ |
| والحد من ظاهرة الدھالیز 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 المديرين | ١٤٢ |
| الفصل السادس | ١٤٤ |
| فلسفة الاختلال الإداري كنظام تشغيل برمجي | ١٤٤ |
| الإدارة كنظام تشغيل | ١٤٤ |
| الاختلال كخطأ برمجي منطقي | ١٤٥ |
| المحسوبيّة والترقي غير المستحق | ١٤٥ |
| الاختلال في التعيين كعملية تنصيب ببرامج غير متوافقة | ١٤٥ |

| | |
|--|-----|
| 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 كثيراً ما يكشف عن صورة موازية، صورة تنشأ داخلها مسارات غير رسمية، ومراكز تأثير غير معروفة، وأنماط سلوك تتجاوز المألوف وتعيش على هامش النظام، تلك الدهاليز هي المساحة التي يتكتّف فيها التباين بين الواقع والمأمول.

حين يصبح الاختلال الإداري طريقة تفكير وليس مجرد مخالفة، لا يحتاج المرء إلى مجهر ليلاحظ أن كثيراً من الأشياء تمسي ببطء، والمدهش أن هذا البطء لم يكن دائماً مشكلة، فقد تحول دون اتفاق رسمي إلى طريقة حياة، ثم إلى نظام إداري، ثم شيئاً 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 مكوناً من بنية العمل الإداري ذاته، تتشكّل بفعل التفاعل بين الثقافة التنظيمية للإدارات، وهياكل السلطة، والضغط الاجتماعي والاقتصادية التي تحيط بالمؤسسة وبأفرادها ومنسوباتها، فالدهاليز ليست مجرد ممرات جانبية، بل هي منظومة موازية تؤثر في كثير من الأحيان في القرارات، وفي تدفق المعلومات، وفي مصائر الأفراد والمشروعات على حد سواء.

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

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

يستند هذا العمل إلى مقاربة تحليلية تجمع بين المفاهيم الحديثة في الإدارة والحكومة، وبين قراءة واقعية للتجارب المؤسسية في بيئات مختلفة، مع التركيز على كيفية تشكُّل الاختلالات، وكيف تتغذى وتتموّن 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.

ستتجوّل 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 لانقب صغير في جدار النظام العام أن يتحول إلى بوابة واسعة لتسرب الاختلال الإداري، وكيف ينشأ الذكاء الماكر حين تخفي العدالة وتغيب الحكومة، وكيف تصبح الوظيفة العامة أداة كسب صامته 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 انبطاعات 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 للثقة.

هذا كتاب يقترب من الاختلال الإداري لا كجريمة فقط، بل كظاهرة إنسانية وثقافية واجتماعية واقتصادية، كتاب يبتسם لكنه يشير، ويُسخر لكنه يحلل، ويحكى الحكاية لكنه يكشف المنطق الذي يقف خلفها، نكتب هذا الكتاب لأنّ السودان لا يحتاج إلى تقارير جديدة عن الاختلالات، بل يحتاج إلى فهم فلسفة التفكير التي تُعد إنتاج الاختلال مهما تغيرت الحكومات وتبدلّت الوجوه.

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

رؤيه الكتاب ليس فضح التجاوزات بل تفكير روحها، ولا اتهام الأشخاص بل تحايل الظاهرة، وليس جد 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 ندعّي 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

دھالیز المؤسسات المفهوم، الجذور، والدلالات التنظيمية

لا تولد الدھالیز داخل المؤسسات من فراغ، ولا تنشأ بالصدفة، ولا تظهر فجأة في يومٍ ما، إنها نتاج تراكمي لبيئات ثقافية وتنظيمية واجتماعية، تتدخل عناصرها على المدى الطويل، حتى تتشكل بنية خفية داخل المؤسسة تعمل جنباً إلى جنب وأحياناً في مواجهة البنية الرسمية، ولا شك أن فهم هذه الدھالیز يمثل نقطة البداية لأى تحليل موضوعي يسعى إلى قراءة الأداء المؤسسي قراءة واقعية، بعيداً عن المثالية النظرية أو النقد السطحي غير المؤسس.

ما المقصود بدھالیز المؤسسات

الدھالیز ليست مجرد غرف مغلقة أو ممرات مظلمة في المبني 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 المعونة 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 الدھالیز قد تكون في بعض الأحيان آليات لحل المشكلات وتجاوز البطء الإداري، لكنها في أحيان أخرى تصبح مصدراً للاختلال والانحراف الإداري وتغييب الحکومۃ.

جذور تشكُّل الدھالیز في المؤسسات

تتشكل دھالیز المؤسسات والإدارات من خلال عدة عوامل رئيسة:

١. الفجوة بين النظرية والتطبيق

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

٢. الثقافة التنظيمية السائدة

الثقافة هي الحاضنة الكبرى للدهاليز، كل مؤسسة تُنتج مناخاً خاصاً 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 طرفاً جانبياً 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 سلوكاً طبيعياً، ويزداد تعقيد الدهاليز.

الدهاليز كمنظومة موازية للتنظيم الرسمي

الدراسة المعمقة 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 بسلسة أكبر أحياناً، أو تتتعطل عمداً أحياناً أخرى، وحيث تتشكل التحالفات والشللية (اللُّوبِي)، وتحصل الامتيازات، وتُدار المعارك الخفية التي لا

تظهر في الوثائق والمستندات، هذا الازدواج يخلق مؤسسة لها وجهان، وجه منضبط أمام الجمهور، وأخر 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، وتقدير الحكومة 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 تفكير المنظومة الخفية التي تؤثر على السياسات والنتائج.

بين الدهاليز والإصلاح المؤسسي

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

إن الدخول إلى دھالیز 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 وفاعليتها.

الفشل الإداري

في الأنظمة الهشة لا يُعد الفشل الإداري مجرد خلل في الأداء، بل يتحول بمرور الزمن إلى اقتصاد موازٍ له قواعده ونظمها غير المعلنة، اقتصاد يقوم على مبدأ بسيط، كل مساحة إدارية غير منضبطة هي فرصة لخلق ثروة صامدة تتراكم خارج دفاتر الدولة، ففي غياب الحوكمة يتحول التأخير في الإجراءات إلى سلعة، والمعلومة

الداخلية إلى أصل مالي، والوظيفة العامة إلى قناة استثمارية، ويصبح القصور الإداري الذي يفترض أن يكّلف المؤسسة خسائر مصدراً لثراء أفراد ذوي نفوذ، أو مقربين من الذين يتربعون على قمة هرم السلطة والدولة، إذ يُعاد تدوير العجز الإداري في شكل امتيازات غير رسمية، ورشاوي، 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 التسرع، فيُباع الوقت كسلعة نادرة.

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

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

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

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

اقتصاد التجاوزات هو فن تحويل الفشل الإداري إلى ثروة صامدة، 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 دھلیز 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 نوعاً من الهيبة التي لا يمتلكها حتى الموظف نفسه.

الوقت كعملة

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

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

أما المؤسسات البيروقراطية فتفتفق الوقت كما ينفق الثثار العملات المعدنية في المقاهي، بلاوعي، بلا أولويات، وبلا إدراك أن كل دققة تُهدى تعني خسارة إنتاجية، وقد ان مخرجات، وضياع جودة، وتراجع ثقة، وهذا يصبح الوقت أرخص ما في الإدارة، رغم أنه أغلاها.

والموظف الذكي ليس من يبقى أطول في المكتب، بل من يستمر وقته بذكاء، ينجز، يقرر، يختصر، ويحترم زمن الآخرين كما يحترم ميزانية المؤسسة، وإدارة 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 دھالیز المؤسسات قد لا تكون القرارات مبنية على القوانين أو اللوائح، بل على ما يُعرف وما لا يُعرف، وهنا تحول المعلومات إلى ما يشبه سوقاً سرياً، تُباع فيه المعرفة وتُشتري، ليس بالمال، بل بالنفوذ وال العلاقات والولاءات.

إنه سوق غير معن، لكنه نشط أكثر من الأسواق الرسمية، تداول فيه البيانات كما تداول 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، فتخفي 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، تقواطع كبير في فهم الواقع وغياب المسائلة 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، وتُخزل المهنية في علاقات شخصية بدلاً من الأدلة والبيانات.

إن سوق المعلومات السري هو أحد أخطر مظاهر الاختلال المؤسسي، لأنّه يجعل الحقيقة نسبية، والخطأ مقبول، والإنجاز مُزيقاً، ويحول المؤسسة إلى شبكة مغلقة يكتنفها الغموض.

المؤسسة السليمة هي تلك التي تجعل المعلومات حَقّاً مشارعاً 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، ويتسع فيها النفوذ، وتُكتسب من خلالها الامتيازات، يبدأ "المستثمر" منذ اليوم الأول في حساب العائد المتوقع، من سيكسبه في صفة؟ 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 والوعهد تصبح "أصولاً" تُدار بذكاء خاص، السفر، اللجان محطات نفوذ وليس أدوات رقابة، أما المبادرات المهنية فتُخضع لحساب الربح والخسارة، هل سترى لها شهرة؟ هل ستقرئها من أصحاب القرار؟ هل ستزيد فرص ترقيتها؟ 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 نقدی 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، ويجمد القرارات الجادة، ويجعل الموظفين يعملون لخدمة أشخاص وليس خدمة أهداف، وفي النهاية هذا النوع من الاستثمار يؤسس دائمًاً لمؤسسة متقوبة، وثقة مهدورة، ونظام لا يستطيع أن ينهض.

الفشل الإداري كحاضنة للتجاوزات

في دجالیز المؤسسات التي يختلط فيها الرسمي بغير الرسمي، ويصبح الإداري الناج مخلوقاً أسطوريًا لا يُرى إلا في الكتب، ييرز الفشل الإداري كأخطر بيئة خصبة لولادة التجاوزات وترعرع الاختلالات، فالفشل هنا ليس خطأً عابراً، ولا مجرد نقص تدريب أو ضعف إمكانات، 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 تصدر قرارات مطلقاً، فتعطيل العمل، وتأجيل الملفات، وإهار 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، تمسي المسؤولية ضبابية، والمحاسبة مستحيلة، هنا تتسلل التجاوزات بسهولة، لأن كل خطأ يمكن رميء في صندوق الغموض.

٣. ضعف الرقابة، حين تتم 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 الطفالية غير الصالحة، أو سلة المهملات، وعندما يغيب الرصد وتتوه المتابعة، يصبح الحال “عادة مؤسسية”， لا أحد يستغربها، ولا أحد يسأل عنها.

٤. الكفاءة آخر هم ولولاء أول شرط
الإدارة الفاشلة تعين من يناسبها، لا من يناسب العمل، وهذا تفتح 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 استماراة 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 مغرىً، مرغوباً، بل ومطلوباً لتيسير العمل.

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

٧. غياب التخطيط والعمل بردة الفعل

المؤسسة التي لا تخطط، لا تتبع 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 كالتالي:

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 وعلنية، 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 مقتراحات غير ملزمة، والمصالح العامة إلى "رزق ساقه الله"، وهو القدرة الخارقة على جعل "المصلحة

الشخصية” تبدو كأنها “خدمة وطنية”， هو تلك الموهبة النادرة التي تمنح أصحابها قدرة على أن يقول: ”هذا واجبي“ وهو يفعل عكسه، وأن يبتسם 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 أيضاً امتحان صعب يفشل فيه كثير من المسؤولين وينجحوا في المقابل في جني الأرباح، هو أن تجد كل شيء مكتوباً في القانون، وكل شيء مختفيًا في الواقع.

فلسفة الاختلال الإداري

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

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

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 والمتسلط عليها.

كما يشير الاختلال الإداري إلى الحالة التي تفتقر فيها المؤسسة إلى القدرة الكافية على تنفيذ السياسات العامة وتحقيق الأهداف المحددة والمنشودة بشكل فعال وكفاء، وتمثل

في ضعف قدرات النمو الذاتي للنظام الإداري وتتجذر المشكلات الداخلية، ما يؤدي إلى تأخره عن مواكبة التطورات وتحقيق النتائج المرجوة.

ولأن الاحوال الإداري ظاهرة فلسفية عميقة، فهو لا ينشأ من فراغ، بل ينمو حين تغيب المبادئ، وتتآكل الثقة، ويموت الضمير وتحول 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 الاحوال الإداري في السودان دائمًا ككارثة، بل في بعض الأحيان كفرصة اقتصادية صامدة، الاقتصاد الرسمي قد يسجل خسارة، لكن الاقتصاد الموازي للاحوال الإداري يبتسם، حيث التأثير، الورق المفقود، الإجراءات المعقدة، وكل ما يُعرف بالبيروقراطية السودانية، يتحول إلى سلعة ثمينة يمكن استثمارها.

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

الأبعاد الفلسفية للاحوال الإداري

البعد التنظيمي والهيكلية:

الجمود الهيكلي وعدم ملاءمة الهياكل التنظيمية للبيئة المتغيرة وكذلك البيروقراطية المُعيقة 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 المنشورة).

يبداً 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 المنشورة، ما يفقده الموضوعية في العمل وأيضاً الانغلاق وعدم إدراك الدور المؤثر للبيئة الخارجية والاعتماد على أساليب تقليدية إدارية متقدمة.

المقابل الفلسفى: الإصلاح الإداري

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

الحكومة 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 الاحتلال الإداري، فنون استخلاص القيمة

١. المدرسة الفيزيقية (الجِفْم)

هذه هي أبسط وأكثر أنواع الاحتلال الإداري صراحةً وصدقًاً، إنها تعتمد على التبادل المادي المُباشر، تؤمن هذه المدرسة بأن الإجراءات الإدارية في حالة جمود وسكون (قوانين جامدة)، ولكي تتحرك هذه الإجراءات، يجب أن تمر عبر دهاليز قانون "الجِفْم" (الرشوة)، المال هنا ليس مكافأة على خدمة، بل هو طاقة حركية تُحقن في النظام، فالفاشد هنا يرى في نفسه محرك العجلة، هو يبيعك السرعة، ويحول حراكك في الإنجاز إلى امتياز مدفوع الثمن.

٢. المدرسة الزمنية (تجاوزات الساعة)

هذا النوع من التجاوزات أذكى وأكثر خبثاً، فهو لا يسرق المال مباشرةً، 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 المُولد للقيمة، كل تمهيدة وكل (تعال بكرة)، وكل طلب لورقة ناقصة، هو في الحقيقة إشارة ضمنية لرفع سعر الوصول إلى الإجراء.

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

٣. المدرسة الأرسطوقراطية (خدمة الأقارب والمحسوبيّة)

هذا هو الاحتلال 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) يسمى على النسيج الاجتماعي العام (القانون والدولة)، التجاوز هنا ليس لجني المال بالضرورة، بل لتأمين المكانة والسلطة الخاصة.

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 المنافع 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 عصبة وبلا روابط دم، أي قربة بعيدة.

٤. المدرسة العبثية (تجاوزات التعقيد الهيكلي)

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

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

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

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

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

الاختلال الإداري ليس "خطأً" 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 صفة وجودية تتم عبر الدهاليز وفي كواليس اللا شيء.

الموظف المتجاوز (الفيلسوف المضاد) هو شخص أدرك حقيقة الكون وأن الطاقة لا تُقْنَى ولا تُسْتَحْدَث من العدم، بل تتحول من جيب المواطن إلى جيب المسؤول عبر مسار دائري منظم بِإتقان، هو ليس لصاً، بل وسيط إعادة تدوير القيمة، أو محرك العجلة الاقتصادية السرية.

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

الوقت (البعد الرابع 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 المولّد للقيمة.

الاختلال الإداري كعمل فني

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

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

الاختلالات في تملك العribات الحكومية للمديرين

تملك العribات الحكومية للمديرين يفترض أنه إجراء تنظيمي واضح، هدفه تجديد الأصول الحكومية وتحسين كفاءة العمل لكن في الواقع، يتحول هذا الملف إلى ساحة اختلالات تتشارك فيها السلطة مع الرغبة، وللواحة مع الاستثناءات، والشفافية مع "التسهيلات".

لائحة واحدة وقراءتان مختلفتان

اللواحة تحدد سنوات الخدمة المطلوبة، نسبة الخصم من القيمة، آلية تقييم العربية لكن المدير يرى اللائحة بشكل "من"، وللجنة تراها بشكل "حرفي"، والنتيجة؟ لائحة ثلاثة الأبعاد تتغير حسب صاحب العربية.

التقييم الفني بلا عدالة

التقييم الفني هو قلب عملية التملك، وهنا تبدأ أكثر الاختلالات وضوحاً عربة متهاكرة تُقيّم على أنها " صالحة وبحالة ممتازة" عند رغبة المدير في التملك وعربة جيدة تُعتبر "استهلاكها عالي" حتى تُباع بسعر رمزي وتقديرات السوق تُطْوِع 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 “مهماً” في تركيبة المكتب التنفيذي، أو لمن “يجب إرضاؤه” لأسباب إدارية، فالاختلال هنا ليس في التملك بل في من يُملك.

عربات تُخدم الدولة ثم تخدم صاحبها
العربة الحكومية تُستهلك سنوات في تنقلات رسمية، لكنها في كثير من الأحيان تخدم أهدافاً شخصية قبل أن تُملأ والأخطر أن عملية التملك تصبح استمراً طبيعياً لهذا الاستخدام، وكان العربة كانت أصلاً ضمن ممتلكات المدير منذ البداية.

لجان بلا مسألة

اللجان التي تفحص وتقييم وتوصي، غالباً تعمل دون مسألة حقيقة والتساؤل الأكبر كيف تحول قيمة عربة إلى النصف لحظة توقيع؟ وكيف يمر ذلك دون تقرير أو مراجعة؟ لأن اللجنة تعرف أن قراراتها لا تُسأل بل تُختم فقط.

الاستثناءات التي تتبع النصوص

أخطر كلمة في الملف الإداري “استثناء” تُستخدم هنا كأدلة سحرية تمنح عربة قبل الزمن المحدد أو تخفض قيمتها “لظروف خاصة” أو تُعطى لأكثر من مرة لنفس الشخص، الاستثناءات هي الباب الذي تهرب عبره كل التجاوزات.

تملك لا يُعلن وقرارات لا تنشر

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 تمليك العربات يتم لمديرين دون معايير، ينشأ شعور بالغبن وتصبح العربية ليست وسيلة نقل بل رمزاً للتمييز الإداري وهذا أخطر من العربية نفسها، لأنه يضرب الثقة داخل المؤسسة.

العربة القديمة تعود جديدة

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

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

الشفافية (النكتة الكبرى)

التجاوز هو أكثر الأنظمة شفافية لمن يفهم لغته، كل شيء واضح "دا بکدا"، لكن اللغة المستخدمة هي لغة العيون وإيماءات الأكتاف وتهديدات 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 (مجفومة) لتسريع العمل، أنا لست فاسداً، أنا زيت النظام، أنا ضريبة التميز والسرعة.

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

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، وتُكرّم الشهادة على حساب المعرفة وأصبح المنهج سميكاً، ثقيلاً ومملوءاً بالمعلومات عديمة الصلة بتاريخ اليوم، ومستحدثات الثورة التكنولوجية، وصار الهدف ليس أن يفهم المتعلم، بل أن يتلقّى 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 لأنّه يمسّ مستقبل الأجيال ويقوّض ثقة المجتمع في المدرسة، ويضعف قدرة الدولة على بناء رأس مال بشري فعال، ويمكن فهم الاختلال التربوي عبر ثلاثة مستويات رئيسية، اختلال السياسات، اختلال الإدارة، واحتلال 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 أجندات معينة، ما يؤدي إلى إضعاف استقلالية المؤسسات التربوية وتشويه وظيفتها الأساسية في بناء المعرفة.

ثانياً: 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 الفعالة، وينتتج عن ذلك ضعف في أداء المدارس، وهدر للموارد، وتراجع في جودة الخدمات التعليمية.

عند وضع المناهج أو صياغة السياسات، كثيراً ما تُتخذ القرارات وفق مصالح محدودة أو ضغوط سياسية، بعيداً 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.

ثالثاً: اختلال الممارسة داخل المدارس

يتجلّى في صور متعددة، مثل غياب الانضباط المهني، ضعف الالتزام بساعات العمل، واستغلال المتعلمين مالياً أو اجتماعياً، كما يشمل الممارسات غير الأخلاقية التي تقوض العلاقة التربوية، مثل المحاباة، وانعدام العدالة في التقييم، وتسرب المناهج والامتحانات، هذه الممارسات لا تؤثر فقط على التحصيل الأكاديمي، بل تغرس في نفوس المتعلمين ثقافة قبول التجاوزات باعتبارها سلوكاً طبيعياً.

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

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

أما في بعض الحالات عندنا فهي أقرب إلى "حوش 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 والمهيبة.

الإدارة التعليمية في أي بلد يفترض أن تكون مصنوع العقول، ومختبر الأحلام، ومطبخ السياسات التربوية.

المدير الذي يعرف كل شيء عدا التعليم

في بعض الإدارات، تجد مديرًا يحفظ أسماء الضباط في الحي أكثر مما يحفظ أسماء المدارس في محليته، لو سأله عن "عدد الطلاب في الصف الرابع" سيطلب منه مهلة أسبوع "للوصول للمعلومات"، أما إذا سأله 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 بعد طلب مدرسة أساس

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

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

الإشراف التربوي زيارة أم سياحة

تحولت عملية الإشراف التربوي من عملية عالمية دقيقة إلى رحلة سياحية متقللة. فالمحترف 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 الإنسانية التي تناسب كل المعلمين وكل المواد، ثم يلتقط صورة تذكارية "وثيقية" مع مدير المدرسة وبعدها تبدأ الجولة الحقيقة، 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 يتحول الإشراف من دور داعم للتعليم إلى

برنامج سیاحی من فئة المشرفین الفاخرین، حيث الطریق أھم من الفصل، والمقهی أھم من مختبر العلوم، والصورة أھم من أي إرشاد مهني.

والمدھش أن هذا النوع من الإشراف، رغم خوائھ، ينجح في البقاء، لأنھ محاط بثقافة مؤسسيّة تحتفي بالشكل وتتسى الجوهر، وتكتفی بالزيارات بدل التحسين، وبتجدید الخطابات بدل تطوير الممارسات.

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

الاجتماعات الدورية التي لا تنتهي

في دھالیز الإدارات التعليمية، تتحول الاجتماعات من وسيلة لاتخاذ القرار إلى طقس أسبوعي مقدس لا يعرف أحد لماذا يعقد (سوی 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 أصلًا، تبدأ الحکایة 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 لشرح دقة 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، "تلقي الأسبوع القادم لنکمل ما بدأناه"، وأن البداية لا تکتمل، يصبح الاجتماع ذاته مؤسسة موازية، يجتمع الموظفون ليقرروا متى سيجتمعون

مجدداً، ويتداورون القضايا نفسها، ويكرر كل شخص ما قاله في الاجتماع السابق وكأنه اكتشاف جديد.

إن هذه المجتمعات تمثل نوعاً من العمل الوهمي الذي يستهلك الوقت ولا ينتج أثراً، ويخلق انطباعاً زائفاً بأن الإدارة نشطة وفعالة، بينما الواقع يعكس عكس ذلك تماماً ضياع وقت، نقص إنتاجية، ونظام إداري اعتاد الحركة دون إنجاز.

فالاجتماع الفاعل ليس أكثر عدداً، بل أكثر تركيزاً، وليس أطول زمناً، بل أعمق أثراً. أما المجتمعات التي لا تنتهي، فهي كالدوامة تدور بالمؤسسة كثيراً لكنها لا تقدم خطوة واحدة إلى الأمام.

التكنولوجيا حاضرة في الشعارات فقط

أصبحت التكنولوجيا كلمة سحرية تكتب في كل ورقة، وتذكر في كل خطاب، وتعلق في كل لافقة، شعار لامع يستخدم للزينة الإدارية، "التحول الرقمي"، "الأتمتة"، "الحكومة الذكية"، "التعليم الإلكتروني"، لكن الكمبيوتر الوحيد الموجود في المكتب قد ينبع 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 تماماً عن الواقع.

فالمدير يفتح العام بحديث قوي عن الرقمنة، ثم يرسل التوجيهات عبر ورق مصفر يعود للعصر الكربوني، والإدارة تتحدث عن "النظام الإلكتروني" ، بينما الموظفون يتنقلون بين المكاتب يحملون ملفات ضخمة تبحث عن توقيع ضائع، وعند زيارات الوفود(مسؤولين أو من منظمات الشراكة)، تُمسح الطاولات، وتشغل شاشة العرض

لدائق كدليل على الانفتاح التكنولوجي ثم تعود لغطيها 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 تحول التكنولوجيا إلى واجهة تجميلية، تُمنح للإدارة شكلاً عصرياً لكنها لا تغير شيئاً من داخلها، إنها ”تكنولوجيا الشعار“، تلمع في الخطاب 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، وتدريبًا، 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 المجتمعات، اللجان الخطابات، الورش، التقارير لكن كل هذا الجهد غالباً لا يصل المدرسة.

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

الإدارية التعليمية ليست مكاناً للتجاوزات، وليس سلطة بالكامل، فيها المبدعون مثلما فيها المحتكرون، لكن مشكلتها الكبرى أنها أحياناً تحول من ”بيت تطوير التعليم“ إلى ”مقر اجتماعي كبير“ تديره اللجان وتسيّره (الشلليات)، 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 مرنّة، 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 أيامًا 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 للتسويف، تتكدس فيها المعاملات ويطول فيها الانتظار.

ومن المفارقات أن الزمن الإداري يمكن أن يكون بطيناً جدًا أمام المواطن أو المعلم أو الموظف، لكنه يصبح بالغ السرعة حين يتعلق بقرارات الترقيات أو تشكيل اللجان أو سفرية خارجية، وكأن الزمن هنا يمتلكوعياً 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 تفشل في ضبط زمانها تفشل في ضبط نفسها.

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

المواطن 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 تتغول على الجهد يكتسب درساً قيمًا، الاختلال جزء من الواقع، كل ولی يتوسط أو يضغط يصبح شريكاً صامتاً في الاقتصاد التعليمي غير الرسمي. بذلك، يصبح كل فرد عنصراً فلسفياً في فهم طبيعة الاختلال الإداري، وليس مجرد ضحية أو متدرج.

الاختلال الإداري التربوي كنظام وقيم

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

إدراك هذا النظام يسمح لنا برؤية 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 كثيراً ما تتحول إلى مهرجانات حضور، أو مواسم توقيعات، أو مساحات لالتقطان 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 ملتصقة على بوسترات أكبر من أثر الورشة نفسها، الورشة عندنا ليست حدثاً تدريبياً، بل معلماً سياحياً إدارياً، يُزار للتصوير وتوقع الحضور، ثم يغادر الجميع دون أن تمسّهم أي "خبرة" أو "مهارة" مما كُتب في الأجندة.

في فلسفة الورش غير المقننة، يصبح التدريب غايةً في ذاته لا وسيلة للتطوير، تُعد الورشة في ثلاثة أيام وتُتفَّذ في يومين وتستمر ساعة واحدة، وتنتهي قبل أن تبدأ، يخرج المشاركون وهم يلوّحون بشهادات مشاركة تشبه شهادات التطعيم لا تغير 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 يصيّبها الزمن ولا التنفيذ.

وتتجلى الاختلالات أكثر عندما تكتشف أن الورش تُقام فقط لأنها شرط (التصفية الميزانية)، أو لأنها مناسبة لإضافة بند "ضيافة". وبينما يُدرّب 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“ فتصبم الورشة قبل دراسة الحاجة، وتحدد الموضوعات قبل تحديد المشكلة، وكأن التخطيط عمل ثانوي.

الإعلام أهم من المحتوى

تجد لافتاً 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 كمعهدة 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“ فتضييع 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 يختار المدرب لأنه ” قريب“، أو ”مستشار قديم“، أو ”محبوب إدارياً“، يصبح التدريب مجرد جلسة كلامية، أما الخبراء الحقيقيون فيُتركون خارج الصورة لأنهم ”غير محسوبين على جهة ما“.

التنفيذ منفصل عن الواقع

الورش عادة تقدم نماذج عالمية جميلة، لكنها لا تراعي قدرات المدارس، لا تتسمج مع الواقع البنية التحتية، لا تتناسب 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 ورشاً، التخطيط يقدم ورشاً، المنظمات تقدم ورشاً، الإدارات المحلية تقدم ورشاً وكل جهة تعمل بمعزل عن الأخرى، فتتكرر الموضوعات، وتتشتت الجهود، ويصبح التدريب صناعة بلا تنسيق.

الورش كمناسبات موسمية

هناك ورش تظهر فقط عند زيارة مسؤول، إطلاق مشروع، بداية عام دراسي ونهاية ميزانية، هذه الورش لا ترتبط بحاجة مؤسسية، بل بتظاهرة إدارية وبالتالي، لا تخلف أثراً حقيقياً.

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 تتبع أثر التدريب، يصبح التدريب مجرد ”نشاط إضافي“، لا أداة لتحسين الأداء.

الورش التدريبية غير المقننة ليست مجرد نشاط إداري ضعيف، بل هي اختلال بنوي يعرقل التطوير المهني، ويهدى الوقت والمال، ويخلق شعوراً عاماً بعدم جدو 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 ميدانياً

فالتدريب الذي لا يغير الممارسة مجرد اجتماع أنيق.

الاختلالات في إجبار التلاميذ على دفع رسوم دون إيصالات مالية رغم مجانيّة التعليم تُعدّ مجانيّة التعليم مبدأً دستوريًا وأخلاقيًا، لكنها في الواقع كثيرة من المدارس تتحول إلى مجرد شعار يُرفع في المناسبات وينسى عند أبواب الفصول، فحين يُجبر التلاميذ على دفع رسوم بلا إيصالات مالية، يصبح التعليم نفسه مجرد سلعة، وللواحة مجرد نصوص لا تجد من يحترمها، وهنا تدخل العملية التعليمية مرحلة خطيرة من الاختلال الإداري والأخلاقي.

قرار رسمي وتنفيذ مزاجي

الدولة تعلن مجانيّة التعليم والوزارة تؤكد والإدارة التعليمية تكرر، لكن مدير المدرسة “يستثنى” نفسه من القرار بحجة ”الظروف“، ويفرض رسوماً 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.

غيب الإيصالات وحضور الجيوب

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

استغلال ضعف الأسر

الأسر الفقيرة تخشى أن يُحرم أبناؤها من الامتحانات أو الأنشطة والمدارس تستغل هذا الخوف لفرض مبالغ "غير رسمية"، بعض المدارس تلوح للمتعلمين بعبارات مثل: "الما بدف ما يمتحن" "نحن ما عندنا ميزانية من الحكومة" فيتحول المتعلم إلى حامل فواتير بدل أن يكون متلقياً للعلم.

تحويل المدرسة إلى مؤسسة جبائية

حين تصبح الرسوم غير الرسمية مصدرًا إضافيًّا للدخل، تتحول المدرسة إلى نظام جبائية، 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 غالباً تعلم بما يحدث، لكن إما تغض الطرف أو تشارك في الاستفادة أو تعجز عن اتخاذ موقف واضح فالاحتلال 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 تماماً فلسفة مجانية التعليم التي جاءت لتحمي الفقير قبل أن تخدم الغني.

مبررات جاهزة لكنها واهية

تبيرات المدرسة عادة جاهزة: ”ما عندنا دعم“ ”الميزانية غير كافية“ ”البيئة المدرسية تحتاج صيانة“ لكن السؤال الحقيقي هو لماذا يعالج 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، تتشوه علاقة المجتمع بالتعليم ويصبح التعليم في نظر الناس عبئاً بدل أن يكون أملاً، هذا أخطر اختلال على الإطلاق لأنّه يصنع جيلاً ينظر للمؤسسات بعين الشك منذ طفولته.

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

التعيين بالوصاية

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

مفهوم التعيين بالوصاية

التعيين بالوصاية هو ممارسة يتم فيها اختيار الأفراد للمناصب والوظائف استناداً 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 "قصيلها" لتناسب شخصاً معيناً.
٢. لجان الاختيار شكلية، حضورها للتصديق لا للمفاصلة.
٣. السيرة الذاتية الحقيقية تُهمَل 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. تراجع جودة التعليم.

٢. ينخفض مستوى الكفاءة.

٣. تنتقل الوصاية من جيل لجيل لأنّها 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 ومعاييره بشفافية.

٣. خلق ثقافة تقدر 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 جداً، بينما يتلقى المعلم فعلياً مبلغاً أكبر بكثير ”تحت الطاولة“ أو عبر طرق غير رسمية، وقد يبدو هذا مفيدةً للمدرسة اقتصادياً، لكنه في الحقيقة آلية منهجية 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 المسجل فقط، وليس الحقيقي، والتأمين الاجتماعي يستند

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

تسقى الإدارية المدرسية من هذا الاحوال 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 مذهب، محكم، قابل للاستمرار، ويستفيد من عقلية تجاوز القواعد، لكنه يضيف لمسة من النظاهر 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:

يعد النقل التعسفي أحد أخطر صور الاحوال 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 ماضعًا 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، غالباً دون مراعاة ظروفه الأسرية أو العملية، أو دون إتباع مسار إداري قانوني، نقل لا تقويه 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 التلويع 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 وقدان 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. تحول الموارد البشرية إلى أدوات طيعة بيد المسؤول.

٤. هروب الكفاءات الصامت نحو قطاعات أخرى.

٣. على العملية التعليمية

١. فقدان التلاميذ لمعلم مؤهل كان مستقراً 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 لآخرين: "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 كمرأة للاختلال الإداري

النقل التعسفي ليس قراراً فردياً فقط، إنه ثقافة تعكس منطق البيروقراطية المختل، حيث يصبح الموقع الوظيفي ملكية للمؤسسات، وليس أمانة لخدمة المدرسة، وفي كثير من الإدارات، يستخدم النقل كبديل عن الحوار، وكصلاح 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 صريحاً يُقوّض العدالة والنزاهة ويُفرغ الوظيفة العامة من معناها. فهذا السلوك لا يخل فقط بمبدأ تكافؤ الفرص، بل يُحول السلطة الإدارية من أداة تنظيم وخدمة إلى وسيلة منفعة خاصة، حيث يصبح القرار التربوي محكوماً بمصلحة مزدوجة، ويغدو الإشراف والتخطيط والتوزيع العادل للموارد عرضة للتحيز المقصود أو غير المعلن، يعكس هذا الاختلال انفصلاً عميقاً 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 إدارياً فإن هذا الوضع يُضعف الرقابة، ويشوه المنافسة التعليمية، وينتج سياسات غير عادلة، كما يُرسخ ثقافة الإفلات من المسائلة، حيث يصبح الخلل مقبولاً 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 مرافقاً سيادياً، لا يتحمل ازدواج الولاء ولا تسويات القيم.

لمعالجة الاحتلal الإداري المتمثل في امتلاك أو إدارة بعض القيادات التعليمية لمدارس خاصة مع احتفاظهم بوظائفهم الحكومية، توصي هذه الوثيقة بإقرار فصلٍ 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 بتعزيز 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 موقع القرار.

الاحتلال الإداري التربوي أثره طويل الأمد

الاحتلال 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 ومهنية تتسع مع الزمن.

المقاهي إلى مكاتب

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

أن يحمل المدير في حقيبته ثلاثة أختام، وأن تتحول المقاهي إلى مكاتب بدالة تدار فيها شؤون الناس، وتُوقع فيها القرارات، وتحسم فيها المصالح. هذه الظاهرة ليست مجرد سلوك فردي معزول، بل عرض لاختلال عميق في الفهم الإداري، وفي العلاقة بين السلطة والمسؤولية، وبين المنصب والخدمة العامة.

دلالة ثلاثة الأختام - سلطة بلا نظام

الختم في العمل الإداري رمز قانوني 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 المؤسسية لصالح (الفردية)، تتحول الإجراءات من كونها مساراً إدارياً منضبطاً إلى قرارات شخصية تدار بالهوى، أو بالمصلحة، أو بالعلاقات، وهشاشة الرقابة والمساءلة، فالأختام المحمولة تعني غياب الضبط الداخلي، وانعدام أثر الأرشفة، وتلاشي إمكانية التتبع والمراجعة.

المقهى كمكتب - انهيار القضاء الإداري

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

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

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

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

الجذور العميقه للاحتلال

هذه الممارسة لا تنشأ من فراغ، بل تغذيها مجموعة من العوامل البنوية كضعف التكوين الإداري، فكثير من المديرين يصلون إلى موقع 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 الأختمان والأفراد، والتسامح المجتمعي مع الانحراف، فحين يُنظر إلى هذه السلوكيات بوصفها "شطارة" أو "تيسير أمور" ، لا بوصفها فساداً إدارياً.

الآثار على المؤسسة والمجتمع

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

٢. إضعاف الكفاءة والعدالة: تُهمل الملفات المستحقة، وتُقدم الطلبات ذات العلاقات، فتهاج معايير الجودة.

٣. إعادة إنتاج الفساد: حيث تصبح الرشوة مقنعة، والواسطة عرفاً، والانضباط استثناءً.

٤. قتل روح الموظف: الموظف المنضبط يُهمش، 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 الأختمان والتنقل بها، والتواقيع خارج المكاتب، يمثل خيانة للأمانة الوظيفية واستخفافاً

بحقوق الناس وانتهاكاً صريحاً لفلسفة الخدمة العامة، وهو انتقال خطير من الإدارة كمسؤولية إلى الإدارة كامتياز.

نحو تصحيح المسار - من الشخصنة إلى المؤسسية

١. ضبط الأختام قانونياً

١. حصر الأختام في المكاتب

٢. سجل استخدام يومي

٣. مسألة صارمة عن أي إساءة استعمال

٤. منع التوقيع خارج المقر: إلا في حالات رسمية موثقة (مهام ميدانية، تقويض 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، والأرشيف المركزية.

عندما يحمل المدير ثلاثة أختام في حقيبته، ويتجول في المقاهي، فال المشكلة ليست في الحقيقة ولا في المقهى، بل في اختلال عميق في فهم الإدارة ذاتها، إنها لحظة تحول 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 يتربون مدارسهم أثناء اليوم الدراسي للعمل في المدارس الخاصة
يقصد بالاحتلال 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 الاحتلال 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 بداعف 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 القدرة 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 والتسبيب 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 حواجز 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 ومعلنـة.

٤. إصلاح تربوي وأخلاقي

- أ- تعزيزأخلاقيات مهنة التعليم في برامج التدريب.
- ب- بناء ثقافة الانتماء والمسؤولية المهنية.
- ت- ربط الأداء المهني بالتقدير 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 إصلاحاً شاملًا يوازن بين حقوق المعلم وواجباته، ويحفظ حق الطالب في تعليم منظم وعادل.

الاحتلال الإداري في ملجمي المرحلة الثانوية عند توزيع الحصص وفق الدرجة الوظيفية لا وفق الاحتياج المدرسي

يقصد بالاحتلال الإداري هنا سوء توظيف الموارد البشرية التعليمية من خلال توزيع الحصص الدراسية على ملجمي 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. تحمل المعلمين الجدد أو الأدنى درجة عبئاً تدريسيًا 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 الصافية.
- ت- اختلال التسلسل المعرفي في بعض المواد.

٢. على المعلمين

- أ- شعور المعلمين الأقل درجة بالظلم الوظيفي.
- ب- انخفاض الرضا الوظيفي والداعية 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 والتربية

١. اعتماد مبدأ الاحتياج المدرسي

- أ- توزيع الحصص وفق: التخصص، عدد الشعب، طبيعة المادة، وعدد المتعلمين.
- ب- تحديد نصاب معياري من المرحلة 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 دوريًا 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 يعمق الفجوات التعليمية بين الفئات الاجتماعية، ويُضعف فرص التنمية المستدامة، يجعل إصلاح النظام التعليمي أكثر تعقيداً وارتفاعاً في التكلفة.

إذا نظرت إلى أي إدارة تعليمية في السودان، سترى شيئاً مذهلاً، الورق يتحرك أسرع من البشر، والقرارات تتخذ في الظل، والنوايا تختبئ وراء الختم والتوقیع، هنا التجاوز ليس خطأً فردياً، بل ظاهرة وجدية 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.

عبارة أخرى، الاحتلal الإداري يزرع الظلal على كل مستوى من مستويات التعلم.

استراتيجيات مكافحة الاحتلal الإداري في التربية

تتطلب مواجهة الاحتلal الإداري إنشاء منظومة متكاملة تقوم على الشفافية والمساءلة وبناء ثقافة مؤسسية قائمة على النزاهة ويشمل ذلك تطوير نظم الرقابة والتقويم، اعتماد معايير واضحة للتعيين والترقي، أتمته 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 وتعهد القيادة التربوية النزيهة حجر الزاوية في أي إستراتيجية فعالة للحد من الاحتلal الإداري.

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

١. تعزيز الشفافية في المناهج والسياسات.

٢. وضع نظام عادل للتعيينات والترقيات.

٣. تفعيل الرقابة الداخلية والمجتمعية.

٤. تدريب المعلمين على قيم النزاهة والمساءلة.

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

٦. رقابة دورية على توزيع الميزانيات والمخصصات.

٧. أتمته الإجراءات لتقليل التدخل البشري.

٨. تعزيز ثقافة النزاهة لدى المعلمين والإداريين.

٩. إشراك المجتمع المحلي في الرقابة على القرارات.

المدارس ليست مجرد أماكن تعليم، بل مختبرات ثقافية، التجاوز هنا ليس فقط ماليًا أو إداريًّا، بل تعليميًّا وسلوكيًّا، ويحتاج إلى معالجة شاملة تبدأ من السياسات، تمر بالإدارة، وتنتهي بالمارسة اليومية داخل الصنوف وفهم هذه البيئة، هو خطوة حيوية لبناء نظام تربوي قادر على كسر دورة الاحتكار 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، والسلوكيات اليومية، هو مدخل لإصلاح حقيقي مستدام، بعيدًا عن العقاب فقط، و قريبًا من إعادة صياغة النفس الإنسانية والنظام التعليمي معاً.

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 الصامدة، والامتيازات غير المعلنة، والأوراق التي تتحرك ببطء.

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

المنصب كاستثمار طويل الأمد

المنصب يعطي صاحب المنصب:

أ- النفوذ لتسخير المعاملات.

ب- القدرة على حماية أو تجاوز القواعد.

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

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

٢. السلطة والغياب المبرمج

من أمنع فنون الإدارة السودانية الغياب المدروس والحضور الانتقائي:

أ- الحضور الدائم يقلل من قيمة الموظف ويبعد عادياً.

ب- الغياب المبرمج يرفع مكانته ويعطي إحساساً بالأهمية، ويخلق مجالاً للقرار غير المرئي، فالغياب ليس تقصيراً، بل فناً اجتماعياً 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 الصامدة داخل المنصب.

٤. الموظف النزيه بين مطربة 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 دھالیز الاختلالات.

٥. شبكة المصالح الداخلية

المنصب يخلق شبكة علاقات مشابكة:

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 تلقائياً داخل المؤسسات الحكومية، ولتحديد النقاط التي يمكن من خلالها إعادة إنتاج النزاهة كفلاسفة وعمل يومي، لا مجرد شعار.

الاختلال الإداري بالقطاع الخاص الوجه المذهب للعبث

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

١. الشركات مسرح العلاقات الخفية

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

١. رشاوى غير معلنة للحصول على عقود.

٢. تلاعب في المناقصات.

٣. تسويات سرية لتجنب العقوبات.

٤. تعامل مع القوانين بروح المرونة السودانية.

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

٢. البيروقراطية الخاصة نسخة مصقوله

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

١. الإجراءات لا تزال معقدة، لكنها أقل صخباً.

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

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

هذا يتحول التجاوز إلى فن إدارة العلاقات والإجراءات بذكاء.

٣. السماسة حكومة ظل

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

٤. التوازن بين النفع والصورة

القطاع الخاص يحتاج إلى حفظ الصورة أمام العملاء والمجتمع، لذلك غالباً ما يكون التجاوز هنا خفي، مرتب، يمكن تبريره، وأقل تهديداً للسمعة، وهذا ما يجعل "التجاوز المنهذب" 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 التغرات القانونية.
 ٥. القدرة على المراوغة بذكاء.

كل هذه العوامل تجعل التجاوز هنا مهذبًا 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 يضيع ما أُوكِلَ إليه، لكن الحقيقة أن الاختلال الإداري في صورته الهدئة والعميقة ليس فعلاً واحداً، بل منظومة نفسية وثقافية تُرثى 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، وتنسل بلا استئذان إلى لغة الناس وتعليقاتهم ونكاتهم اليومية.

١. التجاوزات ككائن حي له دورة حياة
لو نظرنا للتجاوزات كصفحة في كتاب العلوم، لرأيناها كائناً يبدأ صغيراً:
 ١. همسة على باب مكتب.
 ٢. خدمة بسيطة ”كده ساي“.
 ٣. تسهيل معاملة ”بالنلة“.

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

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 تتوافر ثلاثة عناصر (ضعف، حاجة، غياب رقابة).

فالإنسان الفقير لا يتجاوز لأنّه شرير، بل لأن الظروف أحياناً تضغط على جيشه أكثر مما تضغط المبادئ على قلبه، والإنسان الجائع لا يكسر القيم ليرضي نفسه، بل ليحافظ على أسرته، لهذا يحتاج الإصلاح أن يفهم النفس قبل أن يغير المكتب، وأن يحمي الموظف من الحاجة قبل أن يطالبه بالزراحة.

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 يتजذر يصير أقوى من القانون، وهذا هو الخطر الحقيقي، حين يقف القانون على باب المؤسسة، بينما يدخل التجاوز من النافذة بكل ثباتٍ وثقة.

٤. الفول الإداري كيف تختلط الأشياء ببعضها؟
تخيل صحن فول فاخر، جبنة، تونة، سلطة، بصل، كلّه فوق بعضه، كذلك هي الإدارات عندنا حين يختلط الاختصاص بالنفوذ، السلطة بالعلاقات، الواجب بالمجاملات والخدمة العامة بالمنافع الشخصية، حين تتشابك هذه العناصر وتتّحد، لا

يعود الموظف يعرف حدود وظيفته، ولا المواطن يعرف حقوقه، فيصبح التجاوز كما يقول المثل ”ماشي بالواضح“، ليس لأن الناس سيئون، بل لأن النظام نفسه لا يفصل بين الحق والباطل.

٥. الاحتلal الإداري بين الأعذار الوطنية

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

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

الاحتلال الإداري ليس قدرًا جينياً يولد به الشعب، ولا صفة متوارثة تنتقل بين الأجيال دونها جواز السفر، بل هو نتيبة لبيئة مختلة، تماماً كما ينمو العفن في الأماكن الرطبة، إذا نظفت البيئة، يختفي العفن من تلقاء نفسه، وإذا أصلحت النظم الإداري، سيدج التجاوز نفسه بلا أرض يقف عليها.

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

٧. الاحتلal الإداري حين يكون الإنسان ضحية قبل أن يكون مجرماً

كثيرٌ من يمارسون هذه الاحتلالات ليسوا كبار اللصوص الذين نراهم في الأخبار، بل موظفون بسطاء وقعوا بين مطرقة ضغط الأسرة وسندان ضعف المرتبات ، وغياب القدوة، نظام إداري معطل ومتحفظ لا يكفي النزاهة كما يجب، لهذا إصلاح الاحتلal الإداري يبدأ بإعادة كرامة الموظف، وتكريم النزاهة النظيف، وتنظيف القلوب، وتسهيل حياة الناس، قبل أي عقوبات.

٨. النهاية المؤقتة، التجاوز كحكاية تنتظر بطلًا

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

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

٩. المدير المدرب البطل الذي يترك مكتبه لإنقاذ وحدات أخرى

هناك فئة مميزة من الموظفين الحكوميين اكتشفوا فجأة أنهم خبراء تدريب دوليون، وأن واجبهم الإنساني يحتم عليهم ترك مكاتبهم ومعاملاتهم المتراكمة للذهاب في مهمات تدريبية "عاجلة" في مؤسسات أخرى أو في وحدة ثانية في نفس المؤسسة، تجده يغادر مكتبه في الصباح الباكر، يحمل ملفاً فاخراً، ويخبر زملاءه "عندى ورشة تدريب بالبلد محتاجة لخبراتي" وكأنه يحمل بيده عصا موسى وعلى كتفيه نهضة الأمة، والمضحك في الأمر أن التدريب يكون غالباً أثناء الدوام الرسمي، في وقت يتكدس فيه الموظفون عند باب مكتبه، وبأجر إضافي يساوي راتبه الشهري تقريباً، وهكذا تجتمع الرسالة التدريبية مع الفائدة المالية في تزاوج إداري فريد، أما مكتبه فيتحول إلى منطقة أثرية، ملفات تنتظر توقيعاً، معاملات تتسلل الحركة، لكن لا بأس فالموظف ليس موجوداً ليشعر بأي تأنيب ضمير، فهو الآن مشغول بتدريب آخرين على "فعالية الأداء" و"رفع الإنتاجية" بينما أداؤه في مكتبه لا يرتفع حتى بالمجرر الإلكتروني، والأجمل أن بعض المؤسسات تطلبها بالاسم، ليس لأنه الأفضل، بل لأنه الأكثر تفرغاً للورش على حساب الدوام، فتجد اسمه يتنقل بين الدورات كأنه نجم روح معجبوه له "أستاذنا التدريب ما

بيقوم إلا بيـك، 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 التسلیم والتسلّم

من مظاهر الاحـتـلال الإـدارـي التي تـرـبـكـ المؤـسـسـاتـ والعـامـلـينـ فـيـهاـ، تـجاـوزـاتـ المـديـرـ الذي يـنـقلـ إـلـىـ إـدـارـةـ أـخـرىـ لـكـنـ يـصـرـ عـلـىـ الـاحـتـفـاظـ بـمـكـتبـهـ، وـمـفـاتـحـهـ، وـأـدـوـاتـهـ، وـربـماـ حـتـىـ الـكـرـسيـ الـذـيـ اـعـتـادـهـ، وـكـأـنـاـ مـمـتـكـاتـ شـخـصـيـةـ اـكـتـسـبـهـاـ بـالـمـيلـادـ لـاـ بـالـوـظـيفـةـ، فـبـدـلـاـ مـنـ تـتـفـيـذـ إـجـرـاءـاتـ التـسـلـیـمـ وـالتـسلـّمـ فـيـ وـقـتـهـاـ وـهـيـ إـجـرـاءـاتـ مـفـصـلـیـةـ لـضـمـانـ اـسـتـمـارـیـةـ الـعـلـمـ، يـدـخـلـ فـيـ حـالـةـ مـنـ الـمـمـاـطـلـةـ الـمـقـنـعـةـ، مـرـةـ بـحـجـةـ "اـنـشـغـالـهـ"، وـمـرـةـ بـحـجـةـ "تـجهـيزـ الـمـلـفـاتـ"، وـمـرـةـ ثـالـثـةـ لـأـنـهـ "لـمـ يـجـدـ الـوقـتـ الكـافـيـ".

ويتحول المشهد إلى مسرح عبـيـ، المـديـرـ الجـديـدـ يـنـتـظـرـ مـكـتبـهـ ليـبدأـ الـعـلـمـ، وـالـمـوـظـفـونـ يـنـتـظـرـونـ مـنـ يـعـتـمـدـ الـقـرـاراتـ، وـالـجـمـهـورـ يـنـتـظـرـ الـخـدـمـاتـ، بـيـنـاـ الـمـديـرـ الـمـنـقـولـ يـتـصـرـفـ وـكـأـنـاـ الـإـدـارـةـ الـقـدـيمـةـ مـلـحـقـ طـبـيـعـيـ لـسـيرـتـهـ الـذـاتـيـةـ لـاـ يـمـكـنـ التـخـلـيـ عـنـهـ بـبـسـاطـةـ، وـربـماـ يـعـقـدـ أـنـ مـغـادـرـةـ مـكـتبـهـ تـعـنيـ مـغـادـرـةـ جـزـءـ مـنـ سـلـطـتـهـ، لـذـلـكـ يـتـشـبـثـ بـالـأـدـرـاجـ الـقـدـيمـةـ كـمـ يـتـشـبـثـ بـتـارـيخـ طـوـيـلـ مـنـ النـفـوذـ.

وتـزـدـادـ مـظـاهـرـ الـاحـتـلالـ الإـدارـيـ حـينـ يـرـفـضـ تـسـلـیـمـ الـعـهـدـ وـالـأـدـوـاتـ، فـيـعـطـلـ الـعـلـمـ وـيـتـرـكـ خـلفـهـ فـجـوةـ إـدـارـيـةـ لـاـ يـمـتـلـئـ فـرـاغـهـ إـلـاـ بـعـدـ وـقـتـ طـوـيـلـ وـضـيـاعـ أـكـبـرـ، وـقدـ تـحـولـ فـتـرةـ التـسـلـیـمـ وـالتـسلـّمـ مـنـ أـيـامـ مـعـدـودـةـ إـلـىـ أـسـابـيعـ وـربـماـ شـهـورـ، يـتـخلـلـهـ تـبـادـلـ رسـائـلـ وـمـكـاتـباتـ لـاـ هـدـفـ لـهـ سـوـىـ إـطـالـةـ أـمـدـ السـيـطـرـةـ عـلـىـ الـإـدـارـةـ السـابـقـةـ.

إنـ هـذـاـ السـلـوكـ يـعـبـرـ عـنـ خـلـ عـمـيقـ فـيـ مـفـهـومـ الـوـظـيفـةـ الـعـامـةـ، إـذـ يـخـلـطـ المـديـرـ بـيـنـ "الـمـنـصبـ" وـ"الـمـلـكـيـةـ"، وـبـيـنـ "الـتـكـالـيفـ" وـ"الـاسـتـحوـادـ"، وـهـوـ شـكـلـ وـاـضـحـ مـنـ أـشـكـالـ

الاختلال الإداري غير المباشر الذي يعطّل المؤسسات ويحرّم المدير الجديد من مباشرة مهامه، ويجعل من تسليم الإدارة معركة نفسية أكثر منها إجراء رسمي.

ولمعالجة هذا الخل، لا بد من وضع إجراءات صارمة ومحددة زمنياً للتسليم والتسلّم، 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، ويتبّع ذلك من خال:

١. التأقلم كمهارة حياتية

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

٣. المواطن جزء من شبكة الاختلال الإداري الصامدة

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 يومياً.

٤. التكيف النفسي والاجتماعي

المواطن يتكيف نفسياً واجتماعياً ويرى التجاوز طبيعياً ومحبلاً، يتعلم الصبر أمام الروتين، يحول الإحباط إلى ذكاء عملي، ويفهم أن الالتزام بالقوانين وحده قد لا يحقق أي نتيجة.

بهذه الطريقة يصبح المواطن عنصراً 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 أحياناً شريك غير رسمي في الدورة الاقتصادية والإدارية.

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

سيكولوجية الكائن الإداري المتجاوز

هل التجاوز خيار فردي نابع من طمع أصيل، أم هو استجابة منطقية ومتكيّفة 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 غالباً ما يرى نفسه أذكي من النظام وأكثر جدارة بالنجاح من زملائه الشرفاء، يقول في سره هؤلاء الشرفاء مجرد حراس أغبياء للقانون، أما أنا المتحكم بالنظام سرّاً 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 "نقطة خبرة" في لعبة التهرب الإداري.

فرضية الاستسلام للنظام، التجاوزات كتكيف بيئي

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

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

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

الوصايا الثلاث عن الاحوال الإداري

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

٢. الوقت هو المادة الخام المولدة للقيمة أكبر أداة للاحتلال 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 لتسرع انتصاراتها، والموظف هنا يبيعك حقك في الحاضر مقابل مبلغ إضافي.

٣. الطمع والنظام

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

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

الفصل الرابع

احتكار الوظائف وانبعاث اللجان

زول واحد وعشرة كراسى

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

يُعد احتكار أكثر من وظيفة أحد أكثر مظاهر الاختلال الإداري التصاقاً بالبني المؤسسية في الدول النامية والمتقدمة على حد سواء، لكنه يكتسب خطورته الكبرى حين يتحول من مخالفة فردية إلى ثقافة مؤسسية تُفتن الاستحواذ وتشرعن تضارب المصالح، وفي الوقت الذي يفترض فيه أن تُوزَّع الوظائف تكليفاً لا تشريفاً، 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 تُخل بمبدأ العدالة الوظيفية، سواء تم ذلك داخل المؤسسة نفسها أو في مؤسسات مختلفة، وبشكل رسمي أو غير رسمي، وقد يأخذ هذا الجمع شكلاً ظاهراً يتلقى فيه الموظف بدلات متعددة، أو شكلاً خفياً يمارس فيه سلطات مناصب غير منصبه الأصلي، هذا الجمع لا يقلّ حرمةً من حرمة الجمع بين الآخرين.

عقبية 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، وتعثر المواصلات، ويضيع البريد، ظهر ذلك جلياً في أم الوزارات قبل سنوات مضت فكانت ظاهرة (صاحب الحيشان الثلاثة).

الجذور الفلسفية والسلوكية للاحتكار الوظيفي

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

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

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

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

الأسباب الإدارية والتنظيمية لانتشار الظاهرة

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

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

فلسفة التحكم في الكراسي

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

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

وهنالك (زول أديني ليها أنا بعملها) تُسند إليه خمس مهام وسبع ملفات، وعندما تسأله عن أيٍ منها بعد أسبوع، يقول بثقة: "شغالين فيها، الموضوع في اللمسات الأخيرة"، وتظل اللمسات الأخيرة عاملين كاملين.

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

يمكن تلخيص أهم أسباب تقسيي 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 "إنجازاً" بدلاً من اعتباره مخالفة.

آثار الاحتكار على المؤسسة (الشهد والدموع)

١. الموظفون الآخرون ديكور إداري: يصبح بقية الموظفين مثل تماثيل المتحف جميلين، صامتين، موجودين فقط "لتحسين الصورة".
٢. المعاملات تتكدّس مثل جبل مرة لا تتحرك المعاملة إلا بإشارة من صاحب المقاعد المتعددة، وهذا الأخير مشغول دائمًا بين اجتماع 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 وتتكدد المعاملات.
٢. إقصاء الكفاءات: الوظائف المحتكرة تُسد 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 لتمرير القرارات غير القانونية، لأنه يمنح صاحبه سلطة غير مقيّدة.

الحلول المقترحة (أكناها قد تكون خطيرة على أعصاب المحتكر)

١. توزيع الوظائف والمهام بعدلة: اقتراح يُشبه اقتراح "تقسيم السلطة" مستفز جداً للمحتكر.
٢. توصيف وظيفي: نظام ممتاز، لكن المحتكر يراه كقييد غير إنساني.
٣. كشف دوري للمهام: خطوة خطيرة قد تكشف أن نصف المهام لم تُجز منذ سنوات طويلة.
٤. تحديد عدد الكراسي للشخص الواحد: قد يتسبب هذا الإجراء في هجرة المحتكرين إلى دول أخرى "تحترم مواهبهم الكرسية".
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.

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

١٠. تفعيل دور الأجهزة الرقابية: مثل المراجع العام ووحدات المتابعة والتقييم لتعزيز قيمة النزاهة.

رؤى 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 تورث، ولا ملكاً خاصاً يُحترم، بل مسؤولية تتوزع بين الجميع.

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

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

إدارية جديدة تُعيد للمؤسسة هيبيتها، وتحل الجموع فرصة عادلة للمشاركة في تطوير الوطن.

اللجان العبثية

انبعاث اللجان في المؤسسات الحكومية ليس إجراءً إدارياً بل طقس مقدس يشبه استدعاء الأرواح، لا أحد يعرف لماذا تتكرر اللجان وتتمموا بهذه السرعة، لكنها تظهر فجأة مثل البعوض بعد المطر، مفروضةً علينا - كما الأغاني الهاابطة - في المواصلات والمرطبات واللليالي الحالمة، تزيد 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 (كسير التلج).
٤. الولاء المطلق لكرسي الإدارة.

والنتيجة لجنة من خمسة أشخاص، أربعة منهم لا يعرفون لماذا جاؤوا، وواحد جاء فقط لأنه ”ما ضروري أعرف المهم نكتب توصيات“، أما محاضر الاجتماعات فهي فصل كوميدي آخر، تبدأ الجلسة بكلمة رئيس اللجنة، الذي يكون عادة مديرًا حقيقىً أو مديرًا بالوكالة لحدى ما الوزير يفتكر يشيل الورقة من فوق مكتبو“، يقرأ جدول الأعمال بصوت رسمي البند الأول مناقشة الموضوع، والبند الثاني، متابعة ما نوقش في البند الأول، ثم يقررون تأجيل كل شيء لاجتماع آخر لأن النقاش ”اتسع وتشعب“، وفي

نهاية كل اجتماع، تخرج اللجنة بتوصيات خرافية، مكتوبة 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، فتتبخر جهود أسبوع كامل في لحظة، ويبدأ الجميع من جديد، لجنة في لجنة داخل لجنة، كل واحدة تتبع فتخرج أخرى أصغر.“

والأغرب أنه مهما كثرت التجاوزات وانبات هذه اللجان، لا أحد يحاسب لأن المحاسبة نفسها تحتاج إلى لجنة تحقيق، وهذه اللجنة تحتاج إلى لجنة مراجعة، ول اللجنة الأخيرة تحتاج إلى لجنة إشراف حتى تلاشى الموضوع تدريجياً من كثرة اللجان قبل أن يتقادع مرتكبه، وهكذا تستمر المؤسسة في مكانها، بينما الإدارات تتقدم فقط في فن صناعة اللجان، ذلك الفن العجيب الذي يفوق في تعقيده الموشحات الأندلسية، ورباعيات الخيام، لكن بلا موسيقى وبلا نتائج وبلا خجل.

شيخ الكراسي وأبطال التمسك بالحياة الإدارية

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

هؤلاء بلغوا سنّ المعاش منذ أيام كانت التعليمات تُكتب على ماكينة طباعة تصدر أصواتاً وأنينا، ومع ذلك 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 إدارياً إلى العصر البرونزي، تسأله ”عمنا 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 السلفاة، تقترب رقمنة المعاملات؟ يرد عليك وهو يعدل نظارته الزجاجية السميكه: ”لا يا ابني، النظام دا خطير... الشبكات دي بتجييب الجن“، تطلب توضيحاً؟ يطلب منك العودة بعد ثلاثة أيام رغم أنه يجلس أمام الورقة نفسها منذ ثلاثة أشهر، والأدهى أن بعضهم صار يمارس نوعاً من التقاعد داخل الخدمة، يأتي الساعة الحادية عشر، يتقدّم ثبات الجدران، يتناول شاي الصباح، يتقدّم 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 التسييق الخاص“ وهو منصب لا يعرف أحد وصفه الوظيفي، بما فيه هو نفسه، أما الإدارات التعليمية، فترى فيهم ”تراثاً إدارياً“ مثل المتحف القومي، يضعونهم في المسميات الغامضة ”مستشار“، ”خبير“، ”رأس الرمح“، ”قائد المبادرات“، حتى يبقى الكرسي دافئاً، وراتب الإشراف مستمراً، والسلطة محفوظة، وليس غريباً أن الموظف الشاب الذي دخل الخدمة بداعٍ تطوير التعليم، يتقادم معنوياً في الشهر الأول حين يكتشف أن الإدارة يديرها أشخاص عاشوا خمسة عهود وزارية وما زالوا يقاتلون.

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

المعاش يعني شيئاً واحداً، البداية الحقيقة للمجد الإداري، كأنما الموظف عند بلوغه الخامسة والستين لا يتقادع بل يتحول ويصبح "كائن أسطوري" يرفض الخروج من المكتب مهما حاولت أنظمة الخدمة المدنية إقناعه، يعتبر المكتب قطعة أرض ورثها عن جده، والملف الذي على الطاولة مثل "حلة الملاح" لا يجوز أن يلمسها أحد غيره.

أنواع المتوازنين 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 الحقيقة يتدخل في كل شيء، يوقع بدل المدير، ويمشي قبل الغفير.

٣. صنف "أنا هنا بقدرة قادر"

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

٤. صنف "احتكار الخبرة"

يحتفظ بالمعلومات داخل دماغه مثل "كبسولة سرية"، لا يدرّب 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)، يستبدلونها بشهادات تقدير العمر (التسنين) بإيقاص أعمارهم

الحقيقية خمس سنوات وفي بعض المرات أكثر من ذلك بكثير، فتجد الموظف تتجاوز
سنوات خدمته الخمسين عاماً وكأنما تم تعينه بالخدمة يوم ولادته أو في العقيقة.
كيف يستمرون رغم القرارات؟

١. لأن المدير يعتقد "لو مشى دا نمشي كلنا"، فيظلنه العمود الفقري للمؤسسة، بينما
هو أقرب لملف قديم تالف وليس ذو فائدة.
٢. لأنهم أصحاب علاقات لا تُهزم، لديهم شبكة تمتد من "الخفي" إلى "المُسؤول
الكبير".
٣. لأنهم يعرفون أسراراً كثيرة جداً، أسرار لجان، أسرار مشتريات، أسرار تسويير،
وأسرار أخرى لا تُقال مساءً.

الآثار المؤلمة

١. الشباب يتفرجون: المؤسسة مليانة طاقات، لكن كل المناصب القيادية ممحورة
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 الترقى: 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 "نقدر ليهو بكرة".

مشاهد من الواقع

١. الموظف الذي يرفض تسليم المكتب، يقدمون له خطاب المعاش، يسلمهم ابتسامة
ويقول "خلوها معاي لحدى ما أرتّب أموري" وتمر خمس سنوات وهو لسه برتبة أموره.

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

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

قصة مكتب المدير الذي لا يفتح

في إحدى الوزارات كان مكتب المدير أشبه بالكتيبة، 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 يوم من الأيام، جرت معجزة صغيرة نزل المدير بنفسه إلى الطابق الأرضي، لم ينزل ليحل مشكلة ولا ليتفقد الخدمات ولا حتى ليشرب شاي، بل كان يبحث عن مفتاح سيارته الذي ضاع، والموظفون وقفوا ينظرون إليه بدهشة، ها هو يظهر للمرة الأولى لكن ليس لأن الوزارة تحتاجه، بل لأن "الريموت" ضاع، عاد المدير إلى مكتبه، واستمر الاجتماع الأبدى، وبقيت الوزارة كما هي.

أخطر أنواع الاحتلalات 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 تلميذ أصلاً.

ففي بعض الإدارات، النجاح يُقاس بالتقارير لا بالواقع.

قصة لجنة تكوين اللجنة

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

قصة اختفاء الكراسي

في وزارة ما، كانت هناك ظاهرة غريبة، الكراسي تختفي، كل يوم واحد أو اثنان، حتى أصبح عدد الموظفين أكبر من عدد الكراسي، تحققوا...بحثوا...راقبوا...وفي النهاية، اكتشفوا الحقيقة، الحراس كان يأخذ الكراسي إلى بيته ليجلس عليها أولاده أثناء مشاهدة التلفزيون وعندما سأله: ”يا رجل، ليه؟“ قال: ”والله يا جماعة، العيال 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 وتسلّم صارم: خلي المعلومات تتسجل مش تتطوي مع صاحبها.
٤. مراقبة تضارب المصالح

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

الفصل الخامس

أنواع الاختلالات الإدارية حين تتعدد الوجوه ويظل الوجه واحداً

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

الاختلال الإداري فن تعطيل العمل بلا مناسبة

هذا النوع يشبه سحابة صيف تأتي فجأة وتعطل طريقاً كاملاً، هو اختلال لا يحتاج لمال، فقط يحتاج لموظفي يجلسون في الكرسي الخطأ ويقول الجملة التاريخية “تعال بكرة” يتسم بتأخير المعاملات عمداً أو إهمالاً، 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 يبتسם كثيراً، لكنه يعمل بسرعة مذهلة، يتمثل في الجعم (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، ويخرّب المؤسسات بكل هدوء، شعاره الرسمي ”الولاء قبل الكفاءة، أشكاله، التعيين بلا مؤهلات، ترفيع الأقارب والمعارف، تقديم الخدمة لمن ”يخصّنا“، الدم أقوى من القانون حتى لو كان دمًا بعيدًا جدًا (قرابة علمية).

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

١. المحسوبية كعلاقة فلسفية

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

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

٢. المحسوبية كاقتصاد خفي

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

٣. المحسوبية كقيمة مزدوجة

المحسوبية تحمل وجهين:

١. الوجه الاجتماعي: يربط الناس ويخلق شبكة أمان.

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

بذلك تصبح المحسوبية فلسفة مزدوجة، تبني العلاقات وتدمّر الأداء.

٤. المواطن والإداري في منظومة المحسوبية

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

الإداري يستخدم المسوبيّة لضمان الولاء، لثبتت السلطة، أو لتجاوز الروتين.

المتعلم والمعلم يشتركان في الدورة، المحاباة تصبح أدّة للبقاء والتقدّم.

المسوبيّة تنتقل كفيروس اجتماعي، لكنها تبقى جزءاً من النّظام الطبيعي للأداء البشري داخل المؤسسات.

٥. المسوبيّة والفلسفة الزمنية

الزمن في منظومة المسوبيّة ليس مجرد لحظات، بل مخزون استراتيجي، تأجّيل المواقف يزيد من قيمة العلاقة، الانتظار يعزّز أهميّة الولاء، كل تأخير أو تسريع هو استثمار شخصي للعلاقات.

الزمن هنا فلسفة، والقرار ليس نتائج تحليل، بل تفاوض مع العلاقات الاجتماعيّة.

٦. مواجهة المسوبيّة

لمكافحة المسوبيّة فلسفياً وعملياً يجب تغيير القيم الثقافية، الكفاءة والعدالة أولاً، العلاقات ثانياً، شفافية القرارات والإجراءات وجعل كل خطوة مرئية للجميع، نظم المكافأة المبنيّة على الأداء الفعلي، لا الولاء الشخصي، وتنقيف المواطن والإداري أن النجاح لا يُقاس بالواسطة، بل بالجهد والنتيجة.

تحويل مسوبيّة الظل إلى شبكة علاقات صحيّة، مبنيّة على الثقة والكفاءة، لا على المحاباة فقط.

المسوبيّة 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.

فلسفۃ الرشوة من الورقة إلى النفوذ

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

١. الرشوة كاختبار للسلطة

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

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

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

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

الرشوة كجزء من فلسفۃ الإدارۃ السودانية

الرشوة لا تعمل منفردة، بل تتكامل مع البطء الإداري وكل تأخير هو فرصة، المحاباة والولاء أهم من الكفاءة، المحسوبية وال العلاقات تصنع النجاح أكثر من الأداء، كل هذه العناصر تجعل الرشوة جزءاً طبيعياً من الحياة الإدارية اليومية، وليس استثناء.

المواطن والرشوة

المواطن في منظومة الرشوة يلعب دوراً مزدوجاً، أحياناً ضحية، مضطر لدفع "القليل هنا لتسريع الأمور"، وأحياناً شريك صامت، يتعلم أن النجاح مرتبط بالمال أكثر من القانون، هذا التعليم المبكر يجعل الرشوة ثقافة قابلة للتوارث الاجتماعي.

فلسفة الزمن والرشوة

الزمن في منظومة الرشوة ليس مجرد لحظات، كل يوم تأخير يزيد من قيمة النفوذ، كل انتظار هو فرصة لزيادة المكب، الرشوة تصبح "استثماراً مؤجلاً" للعلاقات والسلطة، الزمن هنا يتحول إلى مادة فلسفية يمكن تحويلها إلى نفوذ أو ثروة صامدة.

مواجهة فلسفة الرشوة

لمكافحة الرشوة بذكاء فلسي يجب أن تكون كل خطوة مرئية قابلة للتدقيق، ومعنة، وشفافية للإجراءات، كذلك نظم المكافأة القائمة على الأداء الفعلي، لا الوساطة أو الدفع، وتعليم القيم منذ الصغر، والنزاهة والالتزام قبل المكاسب، وأتمتها المعاملات الروتينية والحد من الفراغ الإداري، وتقليل الفرص.

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

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

الاحتلال الأخلاقي حين تغير القيم قبل القوانين

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

الاحتلال 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 مظللة، ولوحة شرف غير معنونة، ورؤية حقيقة 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 مديرًا هو معرفة من تعرف، لا ما تعرف.

في المؤسسات السليمة، النزاهة فضيلة أما في مؤسساتنا فالنزاهة مرض مهني نادر، الموظف النزيه ينظر إليه برببة "يا أخي دا زول شنو؟ ما بيأخذ؟ ما بيدخل في الشغل؟ دا يهدد النظام" أما الموظف "الشاطر"، فهو الذي يستطيع أن يمرّ من بين البنود القانونية مثل السمك بين الأصابع، ويعرف متى يوقع، ومتى يغيب، ومتى يقول "السستم واقع يا جماعة".

الرؤية والرسالة كوميديا إستراتيجية

الرؤية المعلقة على الجدار "الريادة في تقديم الخدمات للمواطن"، لكن الرؤية الحقيقة إرهاق المواطن حتى ينسى ماذا يريد، والرسالة المعلنة: "تحقيق الجودة" أما الرسالة الفعلية: تحقيق الجودة (من الجَدْوَة أي الفائدة الشخصية) أما القيم المؤسسية فهي السرية، الولاء، التضامن عند التحقيق، التحفظ عند المسائلة وإنكار كل شيء.

كيف يعرف الموظفون أن الاختلال المؤسسي مستتب؟ عندما تأتيك رسالة، المدير يريدهك 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 شذوذًا عن النظام بل نظاماً بحد ذاته إنه "دولة الظل" التي تحكم داخل أي مؤسسة، وتصرف مواردها، وتحكم في مصير الناس، بينما تتزين جدران المكاتب بشعارات "الشفافية، النزاهة، خدمة المواطن" وهي آخر ما يُمارس.

فلسفة البيروقراطية

البيروقراطية ليست مجرد مكتب، موظف، أو نظام إداري، إنها منظومة وجودية كاملة، تعكس فهم الإنسان للسلطة، الزمن، والعدالة، في السودان يمكننا القول إن البيروقراطية تعيش وتتنفس بين الملفات 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 مجلة تمثل قراراً فلسفياً، كل ختم هو رمز للهيبة والسلطة، البطء الإداري يجعل الوقت أداة ضغط واستثمار، الملفات المكدسة تصبح جغرافياً السلطة الصامدة، الورق هنا أكثر من وسيلة، إنه فلسفة حياة.

الروتين والتكرار كقانون طبيعي

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

السلطة والاختفاء

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

المواطن في فلسفة البيروقراطية

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

الطريق الفلسفی للإصلاح

لمواجهة التحديات التي تخلقها البيروقراطية، إعادة تعريف معنى السلطة، القرار خدمة قبل أن يكون امتيازاً، وتقليل الروتين غير الضروري، واستبداله بالإجراءات الفعالة، واستخدام التكنولوجيا لتقليل الفراغ الإداري، ونشر ثقافة الشفافية والمساءلة، وتعلم المواطن والموظف أن الإدارة لا تعيش بالورق وحده، بل بالخدمة والإنجاز.

تحويل الكائن البيروقراطي الحي من آلة صامدة للروتين والفشل إلى نظام حي للنزاهة والإنجاز.

البيروقراطية في السودان ليست مجرد تنظيم إداري، بل ظاهرة فلسفية تحكم الزمن، السلطة، والروتين، فهمها بهذه الطريقة يسمح لنا، برأية 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، ويحول السياسة من وسيلة لخدمة المواطنين إلى وسيلة لخدمة القلة المتنفذة، وفي الفلسفة السياسية يُنظر إليه بوصفه انحرافاً في "عقد المواطن" 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، تعينات، أو توزيع موارد الدولة.

فلسفة التجاوزات السياسية

١. التجاوز كتحويل للسلطة، في الفلسفة السياسية السلطة تُمنح لحماية المجتمع وتنظيمه، لكن التجاوزات السياسية ترى السلطة كغنية 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 تُمارس فقط، بل تُبرر، هناك "أيديولوجيا" للتجاوزات تقول "كل الناس تفعل ذلك" "الدولة ما فيها موارد فلازم نكسب من أي مكان" "الزعيم فوق القانون لأنه رمز" "الحزب أولاً والوطن لاحقاً" وهذا 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 والمحسوبيات عندما تتحول المناصب العليا إلى جوائز تُمنح للمؤيدین بدل المؤهلین، ينهار الجهاز الإداري كله. وتسييس القضاء والأمن وهو أسوأ درجات الاحتكال عندما تصبح المؤسسات العدلية والأمنية أدوات لحماية المسؤولين لا حماية المواطنين.

واختلاس الموارد الكبيرة 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 الاحتلal في الظلام.

آثار التجاوزات السياسية

١. إفقار الشعوب لأن الموارد تُحول من الخدمات العامة إلى جيوب المسؤولين.
٢. تدمير المؤسسات، فعندما تدار الدولة بالمحسوبية، تفقد كفاءتها.
٣. تعميق الانقسامات الاجتماعية لأن كل مجموعة تشعر أنها مظلومة من الأخرى.
٤. تأكل الثقة العامة والشعب الذي لا يثق في دولته يفقد الانتفاء.
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. ترسیخ ثقافة المواطن لا القبيلة ولا الحزب.

التجاوزات السياسية ليست حدثاً طارئاً، بل بنية كاملة وهي ليس مجرد تجاوزات فردية، بل فلسفة حكم قد تحول 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.

تعدد الوجوه لكن الأصل واحد، كل هذه الأنواع تشارك في جذر واحد، ضعف المؤسسة، قوة المصالح، غياب المحاسبة، وهي مزيج فلسفى 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 التعينات إلى الخطط، ومن توزيع الموارد إلى كتابة التقارير، إنه مطبخ الاختلالات الإدارية، المكان الذي تحول 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 "طاھيًا رئيسيًا" في المطبخ، كلّ يريد أن يمسك بالمعرفة، ويقلب القدر، ويقرر كمية الملح، وفي النهاية يخرج الطبق مشوهاً لا يشبه وصفة أحد، لأن الأيدي أكثر من اللزوم، والتوجيه أقل من المطلوب.

٢. المكونات ليست متساوية

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

٣. النار المتوقدة ونار الحقد

النار المتوقدة قد 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، يتتحول المطبخ إلى فرن انتقام، والاختلال إلى صراع شخصي، يذهب ضحيته العمل نفسه.

٤. صفات جاهزة لواائح 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 غالباً لا تُطبخ في الاجتماعات الرسمية، بل في ”جولة شاي“، أو ”لقاء عابر في مكتب مفتوح“، أو ”مكالمة بعد الدوام“. هذه البهارات السرية هي التي تغير الطעם، وتحوّل اتجاه أي قرار، خاصة عندما يتدخل فيها أصحاب المصالح.

٦. الاختلال الصحي والاختلال السام

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

٧. حين يختلط الطباخ بالزيون

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

٨. النتيجة النهائية طبق بلا مذاق

عندما لا تدار الاحوالات بحكمة تعطل القرارات، تراكم المشكلات، وتكثر الأطباق الفاسدة إدارياً، لا غذائياً فيتحول المطبخ من مكان للإبداع إلى معمل لإنتاج الفشل بالخلافات الشخصية.

فلسفة مطبخ الاحوالات 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 بتوايل الصراع والاحتراق.

الاختلال الإداري في السودان

يعد الاختلال الإداري واحداً 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 بنوية مرتبطة بضعف الحكومة، وتدخل النفوذ السياسي، وضعف الشفافية، وغياب المحاسبة.

أشكال الاختلال الإداري الشائعة في السودان

١. المحسوبية والولاءات

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

٢. الواسطة في التعيينات والترقيات

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

٣. الاستغلال الشخصي للسلطة

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

فلسفة الاختلال الإداري في السودان

يقول الفلاسفة إن 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 بيئته غير ذكية؟

١. نظرية "الغنية العامة"

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

٢. مبدأ الواسطة الوجودي

في الفلسفة الوجودية، الإنسان يصنع ذاته وفي الإدارة السودانية، الواسطة تصنع الإنسان، وتصنع ذاته، وتصنع شهاداته، وتصنع منصبه كذلك، يخرج الموظف

المتميز من مكتب المدير وهو مقتطع 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 الامتحانية" 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 عقداً بـملايين 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 ""كترة الطلة تمسّخ 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 شغالك“ وكان 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 ونراحتها.

مفهوم التصفية والعهدة

١. التصفية

التصفية هي عملية مراجعة شاملة للأدوات والمدخلات والموارد المالية والمستبدلات 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، مستبدلات 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

تشكل 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 شكالية 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

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

٥. غياب التدريب والتوعية

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

مظاهر الاحوالات في عملية التصفية

يمكن رصد الاحوالات في التصفية والعهدة من خلال المظاهر التالية:

١. الأدوات المفقودة أو غير المحسوبة بدقة.

٢. تجاوز الموظفين للسلطات المخولة لهم أثناء التصفية.

٣. عدم توثيق عمليات التسليم والاستلام بالشكل القانوني.

٤. توزيع الموارد بشكل غير عادل أو غير متواافق 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 والوعادة إلى:

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

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

٣. تعطيل مسار العمل: يصبح الموظفون متربدين 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، تبني عليه الأسرة، وتترتب عليه حقوق وواجبات، وتسند إليه الدولة في إثبات النسب، والميراث، والحماية القانونية، غير أن هذا العقد المقدس يتعرض في بعض الممارسات إلى اختلال خطير، حين يدفع المواطن مبلغًا كبيرًا لإتمام الزواج، بينما يُسجل في الوثيقة الرسمية مبلغ زهيد جدًا بوصفه الرسوم القانونية، ويذهب الفرق إلى جيوب غير معلنة، خارج أي إطار شفاف أو قانوني.

تكمّن المشكلة الجوهرية في الفجوة بين ما يُدفع فعلياً وما يُثبت رسمياً، حيث يدفع الزوج أو ولد الأمر مبلغاً كبيراً 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، فتُقتل الحساسية الأخلاقية تجاه المال العام.

عقد الزواج في الشريعة والقانون يقوم على الرضا، والوضوح، والعدالة. وعندما تُفرض مبالغ مبهمة يُستغل طرف في لحظة ضعف اجتماعي ويربط الفرح بالابتزاز ويُحول 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 وملزم بالأمانة والشفافية، وأي تحصيل مالي خارج الإطار القانوني يُعد تجاوزاً للصلاحيات وقد يرقى إلى شبهة فساد إداري أو مالي.

حين يُدفع الكثير ويُسجل القليل في وثيقة الزواج، فإن الخل لا يكون في الرقم وحده، بل في منظومة القيم والإدارة، فالزواج الذي يفترض 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 تعالج 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 والحكومة

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

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

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

ثانيًا: تقوية منظومة الرقابة والمساءلة

١. إنشاء وحدات رقابة مستقلة وجود جهة رقابية غير خاضعة للمدير أو الشبكات الداخلية يقلل من تأثير النفوذ.

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

٣. ربط الصالحيات بالمسؤوليات كل موظف يُمنح صلاحية يجب أن تكون له مسؤولية مباشرة وقابلة للقياس.

٤. تطبيق مبدأ الشفافية في التقارير

النشر الدوري للنقارير 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 التلاعُب.

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 يتَحول 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 الترقىيات مبنية على الأداء الحقيقي، قل الاعتماد على المراكز الموازية

للسلطة.

٤. تشجيع العمل بروح الفريق

الفرد المعزول أكثر عرضة للانحراف في دهاليز النفوذ والفريق الوعي يقلل فرص

الاستفراد بالقرار.

خامسًا: تبسيط الإجراءات وتقصير المسارات

١. تقليل الإجراءات البيروقراطية غير الضرورية

التعقيد الإداري يولّد طرقة خلفية، ويزيد فرص التلاعُب.

٢. استخدام النماذج الموحدة

أوراق العمل الموحدة تمنع الاختلافات بين الإدارات.

٣. إلغاء السلطات المطلقة

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

سادساً: تعزيز دور القيادة الرشيدة

١. القدوة في النزاهة

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

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

٣. إدارة الصراعات بحكمة

الصراعات غير المحسومة تحول إلى شبكات نفوذ سرية.

سابعاً: استخدام التكنولوجيا كأداة لشفافية

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

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

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

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 ضعيفاً، وتتقاض مساحات الانحراف الإداري، وتقترب المؤسسة من تحقيق أهدافها بكفاءة ونزاهة.

حكمة النهاية

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

تحليل فلسي للاختلال الإداري في السودان

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

الاختلال بوصفه مشكلة في مفهوم السلطة

تنشأ ممارسة الاختلال حين تحول السلطة من وظيفة عامة إلى ملكية شخصية، وفي السودان، تشكلت السلطة تاريخياً ضمن منظومة تقوم على الولاء قبل الكفاءة والشخصنة قبل المؤسسية والعلاقات قبل القوانين وبذلك لم تعد الوظيفة العامة تمثل "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 ظل السلطة، يبدأ الاختلال الإداري فيأخذ شكله الحقيقي، ليس خطأً 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 لأنهم قطع شطرنج على رقعة لا يعرف أحد قوانين اللعبة.

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 ينجذ إلا ببركته، فكلما تضخم إحساس المسؤول بسلطته، صغرت المؤسسة في عينيه، وكأنها مجرد حبيب إداري داخل بدلته 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 الأدراج إلا في انتظار لجنة التفتيش.

ويصبح الخلل ثقافة، حتى يعتاد الموظفون أن يسألوا: "من قال هذا؟" بدلاً من "هل هذا صحيح؟".

مما سبق يتبيّن 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 والشلالية السياسية تتحول إلى معيار بديل، وهذا يعني أن

الاختلال الإداري في السودان هو أيضًا أزمة في مفهوم العدالة الاجتماعية، حيث تراجع قيم القانون ويصعد معيار "القرب من مركز النفوذ".

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

وحين يصبح الاختلال عادة، لا يكتفي بتعطيل العدالة بل يعيد تعريفها بطريقة عملية جدًا: العدالة هي ما يراه المدير مناسباً، والمساواة هي ما يتحمله المزاج العام، والحقوق مرهونة بالقرب من مركز القرار، واللوائح مرنة على البعض، صلبة على البعض الآخر، وفقاً لوصفه 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 أحداً في الأعلى، لا الذي ينصف أصحاب الحق، ويتحول الإنفاق 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 "ال الطبيعي"، وتصبح العدالة "الاستثناء". وهكذا تتولد ثقافة جديدة ترى أن النجاح يُقاس بالانتفاء لا بالأداء، والاستحقاق يُحدد بالمعارف لا بالمهارات، والحقوق تُتال بالولاء لا بالقانون.

وفي هذا المناخ تبدو العدالة فكرة مثالية جدًا 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 تفقد العدالة معناها الأصلي، لا تخفي من المؤسسات تماماً، بل تتحول إلى أداة ناعمة لتنبيه النفوذ. فالعدالة في يد الإدارة المختلّة ليست ميزاناً يقيس الحقوق، بل مقبضاً يمسك به صاحب القرار ليوجه الأمور كما يشاء. وهنا يتقدّن بعض المديرين في إعادة صياغة العدالة لتبدو قانونية في ظاهرها، ومحاذنة 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 يسامح آخر بكرمٍ يكاد يكون أخلاقياً لولا أنه موجّه نحو أشخاص بعينهم، وعندما تسأل الإدارة عن السبب، تأتّيك الإجابة جاهزة: نطبق القانون بحسب الإجراءات، وتُقال الجملة بثقة تجعل الشك في عدالة القرار يبدو وكأنه سوء نية من السائل.

الخطوة الثانية هي إنتاج عدالة شكالية 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 محفوظاً في جيب صاحب النفوذ.

أما الخطوة الثالثة فهي العدالة الاستعراضية قرارات صارمة تطبق على قضية صغيرة جداً لإظهار النزاهة، بينما تغضّ الإدارة الطرف عن الملفات الكبيرة التي من شأنها أن تهز المكتب، فيبدو المسؤول ”عادلاً“ في أعين الجميع، بينما يظل نفوذه مصانّاً تماماً من أي تهديد، وهكذا تتحول العدالة إلى نظام ذكي لحماية السلطة، لا لتوزيع الحقوق.

تسمع بعض الموظفين يقولون بواقعية مؤلمة: "اعرف صاحب القرار ... تضمن نصيبيك من العدالة" وهذا يبلغ ذروة الاختلال: عندما تصبح العدالة امتيازاً، لا حقاً.

وحيث أنها 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 تشكيلاً بالطريقة التي تحفظ الكرسي بقاءه.

الاحوالات الإدارية الخفية

الاحوالات الإدارية الخفية هي تلك التي لا تظهر في الهياكل ولا تُرصد في التقارير، لكنها تسكن في عمق الممارسة اليومية وتُعيّد إنتاج الفشل بهدوء، فهي تبدأ حين يفقد العمل العام معناه، فيُستبدل الإنجاز بالحضور، والقرار بالتوقيع، والنتيجة بالإجراء، ثم تتكرّس عبر الاعتياد، فيغدو التأخير طبيعياً، وسوء الخدمة متوقعاً، والفساد الصغير يقابل بالصمت، وفي هذا السياق، تذوب المسؤولية فلا يعرف من أخطأ، ويدار الخوف لا بوصفه قمّاً ظاهراً بل تهيّباً دائماً من المبادرة، فتحول الإدارة إلى جهاز يتتجنب القرار أكثر مما يسعى إلى الصواب. ويتعقد الخل حين ينكسر الزمن الإداري، فتتكرّر الخطط والأخطاء بلا ذاكرة مؤسسية أو أفق مستقبلي، وتتفصل لغة الإنجاز عن واقع الأداء، فتكثر الشعارات ويقل الأثر، أما أخطر هذه الاحوالات فهو القيمي غير المعنون، حين تُكافأ الطاعة بدل الكفاءة، والصمت بدل النزاهة، فيغدو الخل أخلاقياً قبل أن يكون إدارياً، ويستمر النظام قائماً في شكله، لكنه يعمل ضد غايته، ويفرغ الدولة من معناها ببطء دون أن يعلن فشله صراحة.

يمكن فهم الاحوالات الإدارية الخفية بوصفها انزلاقاً صامتاً في معنى السلطة والوظيفة، حيث لا يحدث الفشل عبر خرق القوانين، بل عبر إفراغها من غایاتها، ولا تُسلّم المؤسسات بالتعطيل، بل بالعمل الآلي الخالي من القصد. إنها لحظة يتحول فيها

ال فعل الإداري من اختيار أخلاقي إلى عادة، ومن مسؤولية واعية إلى امتنال بلا تفكير، وفي هذا المستوى العميق، لا تعود المشكلة في نقص الكفاءة، بل في غياب المعنى، حين تتفصل 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 الخل لم يعد يرى كخل، بل كطريقة طبيعية للوجود الإداري.

الاختلال كمنطق وجودي داخل البيروقراطية

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

في عالم البيروقراطية لا يكون الاختلال الإداري مجرد عرض أو خطأ إداري بل يتحول ببطء إلى منطق وجودي، مثل الهواء الذي يتفسه الموظفون دون أن يشعروا به. فالمنظومة البيروقراطية لا تُصمّم لتعمل بسلامة، بل لتعيش على القدر اللازم من التعقيد الذي يجعل الجميع مشغولين بما يكفي لعدم ملاحظة جوهر المشكلة.

البيروقراطية تحب 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 تأويتها كما يشاء.

ولأن البيروقراطية لا تُعرف نفسها بالنتائج بل بالإجراءات، يصبح الاحتلal جزءاً من هويتها. فالإجراء لا يقاس بقدرته على الحل، بل بقدرته على البقاء والموظف لا يكاد على الإبداع، بل على قدرته على السير في المتأهله دون أن يصطدم بالجدران.

المنطق البيروقراطي يرى في التعقيد فضيلة، وفي الوضوح تهديداً، وفي الإصلاح مغامرة غير محسوبة، هنا يصبح الاحتلal 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 للاحتلال يكافئ البقاء على حساب التقدم.

من يعرف التغرات يصبح مهمّاً، ومن يتقن الدوران في الدهاليز 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.

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

الاحتلال كنتاج لاقتصاد أخلاقي مأزوم

الفيلسوف "جون رولز" يرى أن العدالة تتّشأ حين يتحقق الأفراد في أن النظام المنصف. لكن حين يفقد الموظف السوداني ثقته في عدالة التوزيع سواء في الرواتب أو الفرص أو التعيينات ينشأ منطق جديد "أuwض ما فقدته بيدي" فيتحول الاحتلal من فعل لا

أخلاقي إلى مبرر أخلاقي ذاتي لدى البعض، تصبح الرشوة "حق خدمة"، ومحاربة المفسد "عداء شخصياً"، وتضخيم التقارير "حنكة إدارية".

الاختلال في السودان بين الأخلاق والسياسة

يتشارك الاختلال الإداري مع التجاوزات السياسية عبر علاقة جدلية، فالسياسة تخلق الرؤية والإدارة تُتقذّها، 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، بطبعها القائم على التسامح والمرونة الاجتماعية، أدخلت إلى الإدارة منطق "العشيرة" والمجاملة والترضيات والأجاويد، وهي قيم إنسانية على المستوى الاجتماعي، لكنها تحول داخل الإدارة إلى منطقة هشة تذوب فيها الحدود بين ما هو حق وما هو معروف، وبين ما هو واجب وما هو واجهة، 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

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

وعندما يلقي هذان العنصران، الأخلاق القليدية والسياسة الحديثة ينبع عنهم اختلال معقد، أخلاق تُبرر التجاوزات بداع الظروف وسياسة تُشرعن المحاباة بداع الضرورة وإدارة تقف بينهما بلا قدرة على إعلان مبدأ أو تطبيق قانون وهذا يُصنع الاختلال الإداري في السودان لا بيد شخص فاسد، بل بيد ثقافة كاملة ترى في المرونة الأخلاقية فضيلة وفي الواقعية السياسية واجباً، فيضيغ 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 الخيط 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 المختلّة، لا يتوقف الاختلال عند حدود تدمير الموارد أو تعطيل الأداء، بل يمضي إلى مستوى أخطر، إلى تدمير المعنى نفسه، فالمؤسسة حين تحرف تبدأ كلماتها في فقدان دلالاتها، وتتحول 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 ويحول الكفاءة إلى عباء ويجعل الالتزام مصدر سخرية ويُكافئ المتلاعب بدل المجتهد، هذا الانقلاب في القيم يؤدي إلى تأكل روح

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

يصبح الانضباط مجرد كلمة تُقال في المجتمعات بينما الفوضى تنتشر في المكاتب، وتتصير الشفافية لافتة تُعلق على الجدران بينما المعلومات تُدار كأسرار حرب، وتحول 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 تدريجياً، 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 يُدمَّر المعنى، يضيع الفارق بين الخطأ والصواب، وتتشوه اللغة الإدارية نفسها، ويصبح التأخير ظرفاً إدارياً والتجاوز خياراً والفشل تعقيدات والظلم إجراءات والمحسوبيَّة 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 تُقدَّم 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 يفترض أن تنهض عليه البنية.

انحراف السلطة من القيادة إلى السيطرة

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

التحول البطيء والخطير من القيادة إلى السيطرة، وهو تحول لا يحدث دفعه واحدة،

بل يمر بثلاث محطات واضحة لكل من خبر دھالیز 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 دائمًا“، ويصبح النقاش مضيعة للوقت، ويصبح الخلاف تهديداً، فتبدل ثقافة المؤسسة، الموظف لا يكاد على الإبداع، بل على الطاعة، والقرارات لم تعد تُبنى على البيانات بل على مزاجية صاحب الكرسي.

٢. من التنسيق إلى الاحتكار

مع الوقت، يختفي تقويض المهام تماماً، كل شيء يمر عبر المدير، المكاتب، الخطط، الاجتماعات، حتى أبسط القرارات، يصبح المكتب مركز الكون، فتأخر القرارات أسابيع لأن ”المدير مشغول“، بل وقد يعتبر هذا البطل جزءاً من هيبته، 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، ويعاد 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؟ تتطوى روح المؤسسة... وتحول السلطة إلى ظل ثقيل يخنق المبادرات، ويغذي الاختلالات، ويهيئ المسرح لكل أشكال سوء الإدارة، وهذا لا ينحرف القائد فجأة، بل يتمزق تدريجياً بين وهم السيطرة وحقيقة القيادة وبينهما تضييع المؤسسة.

الظلم المؤسسي بوصفه نظاماً إدارياً

في المؤسسات التي ينطوي عليها الاختلال الإداري، لا يظهر الظلم فجأة، ولا يُمارس بعشوائية، بل يُصنع بعناية وكأنه جزء من الإنتاج الإداري، فالظلم هنا ليس خطأ بشريًا، بل منهج عمل، له أدواته، وشخوصه، وإيقاعه الخاص الذي يجعل كل شيء يبدو طبيعياً 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 مصمماً لتنظيم العمل، بل لإجهاضه هو شخصياً، والمفارقة أن هذه البيروقراطية نفسها تخفي عن نفسها صاحب الحظ إلى نفس الباب.

الأداة الثانية هي لغة التعميم، فالظلم المؤسسي لا يوجه إلى فرد وحده، بل يُخفي نفسه خلف عبارات مثل هذا هو النظام، هذه السياسة العامة، توجيهات الوزارة وهكذا يضيع 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 جزءاً من طبيعة المؤسسة، يبدأ الموظف في ترويض نفسه على أن هذا هو الوضع وأن أي انتراض هو نوع من المذاجة 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 تزيّن الممارسات الظالمة بمفردات راقية مثل إعادة هيكلة، "ترتيب أولويات، تنظيم الموارد البشرية، وفي الحقيقة كل هذه المصطلحات ليست سوى أقنعة تخفي قرارات تُقسم الموظفين إلى مقربين ومهمشين، وبمرور الوقت، يصبح الظلم المؤسسي نظاماً قائماً بذاته، نظام يحفر الولاء الصامت، ويعاقب الجرأة الفكرية، ويكافئ من

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

وهكذا لا يحتاج الظلم إلى شخص شرير ليمارس، يحتاج فقط إلى مؤسسة ترك الخليل تكاثر حتى يصبح قانوناً غير مكتوب، قانون يعرفه الجميع، ويطبقه الجميع، دون أن يجرؤ أحد على الاعتراف بوجوده.

هل يمكن تجاوز الاحوال الإداري؟

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

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

خرائط التجاوزات في السودان

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

١. المؤسسات الأكثر عرضة للفساد

الاحوال يزدهر حيث تكون السلطة مركزة والرقابة ضعيفة:

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

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

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

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

القطاعات الأكثر نشاطاً للاختلال

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 أيضاً:

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

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

المواطن في كل منطقة يتكيف مع الواقع المحلي، 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 الاحتلal بلا توقف، هذه الشبكة تخلق دورة مستمرة، تجعل كشف التجاوزات أو كسرها صعباً، وتوضح لماذا بعض المؤسسات تبدو مقاومة للنراة.

٥. أدوات رسم الخرائط

لرسم خريطة دقيقة للاحتلال 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 الاحتلالات ليست مجرد رسم على الورق، بل أداة لفهم المنظومة كاملة، أين يترك الفشل الإداري أثراً أكبر؟ أي القطاعات والمناطق أكثر عرضة للانزلاق نحو التجاوزات؟ كيف تتدخل مصالح الأفراد مع المؤسسات؟ فهم هذه الخرائط هو الخطوة الأولى نحو استراتيجيات إصلاحية دقيقة وفعالة، تركز على النقاط الساخنة وتعيد إنتاج النراة بشكل متوازن ومستدام.

كوميديا الاحتلal الإداري في السودان

الاحتلال ليس مجرد ظاهرة، إنه مسرحية عبئية 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 تقليلاً من أثره، بل سحب لستار الذي يختبئ خلفه.

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

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

المشهد الأول:

البيروقراطية الممثل القديم على خشبة المسرح البيروقراطية في السودان ليست مجرد نظام عمل، هي شخصية درامية ذات تاريخ طويل، تماماً مثل الممثل الذي يؤدي نفس الدور منذ عشرات السنين، لا يتغير صوته ولا خطواته، ولا يفكر حتى في تعديل تعبيرات وجهه تزيد توقعياً؟ ستبدأ برحالة روحية من مكتب إلى مكتب، تحتاج ختماً؟ ستجد أن الختم في درج الموظف الغائب، تحتاج إذنًا؟ الموظف المفوض “طلع مشوار”， تحتاج حللاً؟ انتظر عودة المدير من الورشة التي أقيمت لتطوير الخدمة نفسها التي لم تر تطوراً منذ عقود.

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

المشهد الثاني:

فلسفة المحسوبية عندما تصبح القرابة مؤهلاً وطنياً، في الفلسفة القديمة، كان أفالاطون 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 مادا ستقول العائلة في العزاء القادم؟ هكذا يتحول المنصب العام إلى ملكية خاصة، والوظيفة العامة إلى إرث، والكافأة إلى خيار ثانوي يشبه "التحلية" بعد وجبة دسمة.

المشهد الثالث:

اقتصاد التجاوز، الثروة التي تولد من الفشل التجاوزات في السودان لا يكتفي بإفساد المشروعات بل ينتج اقتصاداً موازياً، اقتصاد ظل، لا تشرف عليه المالية، ولا تسجله الضرائب، ولا يعرفه البرلمان لكنه يعمل بكفاءة مذلة، في هذا الاقتصاد، الفشل الإداري يتحول إلى قصور فارهة، تعطل المشروعات يصبح فرصة لصفقات الإسفلت "الذي يذوب أول مطرة"، ضعف الرقابة يولد شركات "الشنطة" التي تظهر وتختفي بسرعة البرق، الميزانيات تحول 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 يفترض أن يكون أنقى الأمكنة لم يسلم من الوجع، ففي الإدارات التعليمية تحول الصيانة إلى صفقات، المعلم إلى متظوع 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 الاحتلal في الخلف، يحتسي القهوة بهدوء.

المشهد الخامس

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

الفلسفة الشعبية للنجاة من التجاوزات

فلسفة ”بلدنا كبيرة“

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

فلسفة ”الخراب ما بخوفنا“

السودانيون شعب عاش الحروب، الفيضانات، الانقلابات، شظف العيش، وارتفاع الأسعار، فلم يعد الخراب يُرعبهم كما يفترض بالعقل البشري لذلك تجدهم يواجهون التجاوزات بعبارة حكيمة ”الخراب ما بخوفنا نحنا الخوف بخاف منا“ هذه الفلسفة ليست

شجاعة فقط، بل نوع من "المناعة النفسية" التي تجعل المواطن قادرًا على العيش دون أن ينهر، لكنها فلسفه خطرة لأنها قد تحول التحمل إلى اعتياد.

فلسفة "أمشي وتعال بكرة"

هذه الفلسفه ليست من المواطن بل من الموظف.

هي حكمه بيروقراطية متوارثة، جوهرها لا ترفض الخدمة ولا تقدمها فقط أرجئها إلى يوم مجهول، فلسفه "أمشي وتعال بكرة" تشكل حجر الأساس للاحتلال الإداري، لأنها تمنح المساحة الزمنية اللازمة للرشاوي، المحسوبية، أو "تليين" الأمور، إنها ليست جملة عاديه، 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.

فلسفه التجاوزات في السودان ليست فلسفه فاسدة بل هي فلسفه الإنسان الذي يحاول النجاوه وسط الاحوالات، هي حيلة عقلية للتمسك بالأمل، ولحماية الذات من الانهيار، ولتحويل العبثاليومي إلى معنى يمكن احتماله، هذه الفلسفات الشعبية الجميلة يجب أن تكون مرحلة وعي لا مرحلة دائمه، فالضحك يكشف لكنه لا يصلح، والحكمه تهدى لكنها لا تبني، والوعي بداية لكنه ليس النهاية.

أسباب انتشار الاحوالات الإداري

١. ضعف القانون والآليات المحاسبة: غياب نظام صارم للمتابعة والمساءلة جعل كثيراً من المخالفات تمر دون عقوبة.

٢. الاضطرابات السياسية: التغييرات المتكررة في السلطة أصابت الجهاز الإداري بعدم الاستقرار.

٣. تدهور الرواتب: انخفاض الأجر مقارنة بتكاليف المعيشة جعل الرشوة والاختلاس مغريات للبعض.

٤. ثقافة اجتماعية تتسامح مع بعض أشكال 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 إلحاحاً كيف نكسر هذه المنظومة؟

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

١. تعليم المواطن حقوقه وواجباته.

٢. تحفيزه على المشاركة في الرقابة المجتمعية.

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

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

١. القدوة في القيادة.

٢. التثقيف المجتمعي.

٣. الإعلام والشفافية.

٤. التقدير العام للممارسات النزيهة.

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

١. تقليل الفراغ الإداري.

٢. توظيف التكنولوجيا.

٣. تعزيز النزاهة عبر المكافأة والقدوة.

٤. إشراك المواطن كشريك إيجابي.

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

طريق الحذ من الاحتلال الإداري في السودان

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

وللحذر من ظاهرة الدهاليز والاحتلالات 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 الاحتلالات).

٥. تحسين بيئة العمل ورواتب الموظفين.

٦. تدريب الموظفين على أخلاقيات الخدمة العامة.

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

الشفافية كإضاءة أخلاقية

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

المحاسبة

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

تبسيط

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

النزاهة

كم يجدون في ترسانة فكر النزاهة؟ ليس مجرد قيد، بل هي قوة، وهي الخيار الذي يمنح الفرد شعوراً بالحرية الحقيقية، حرية عدم الارتشاء، وحرية عدم الخوف، الاحلالات هي قيد للروح، والنزاهة هي التحرر منه.

التربية الأخلاقية

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

مكافحة التجاوزات والاختلالات في جوهرها صراع بين الإرادة الفردية الطامنة والإرادة الجماعية للعدالة، إنها معركة مستمرة لإثبات أن الصالح العام قيمة أعلى من المصلحة الخاصة، فالهدف النهائي من مكافحة 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 جهاراً تقنياً لتسخير 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، وعدالتة توزيع خدماتها.

لقد أفرزت التجربة السودانية، عبر عقود متراكمة من الاضطراب السياسي والتحديات الاقتصادية والاجتماعية، اختلالات إدارية بنوية 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 دور الإدارة العامة، وأزمة قيم حاكمة للممارسة الإدارية.

في السطور التالية دعونا نضع وثيقة تؤسس رؤيتها الإصلاحية على مبدأ أن الإصلاح الإداري هو مشروع تحول مؤسسي وأخلاقي في آنٍ واحد، تحول 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 تتفصل 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 تدار برد الفعل، بل باستشراف المستقبل، والتعلم المستدام، وتقييم الأثر.

وفي السودان يكتسب الإصلاح الإداري بُعدًا إضافيًّا 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 فلسي 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 معاً.

المشكلة الرئيسة

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

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 جوهري مفاده أن المنصب ليس ملكية شخصية، بلأمانة مؤقتة، وأن السلطة الإدارية ليست تشريعًا اجتماعيًّا، بل تكليف أخلاقي يُحاسب عليه شاغله أمام القانون والمجتمع والضمير، ويجب ألا يحدد المسؤول قيمته وهو جالس على كرسي المنصب، فهذه قيمة الكرسي وليس قيمته.

وتتعلق هذه الأخلاقيات من الفصل الواضح بين قيمة الإنسان وقيمة المنصب، فالقيمة الإنسانية تُبنى بالاستقامة والكفاءة وخدمةصالح العام، بينما يبقى المنصب أداة تنظيمية عابرة، لا تضيف إلى صاحبها قدرًا، ولا تتقص 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 عاماً.

إن هذا الرابط بين القيم والسلوك الوظيفي يهدف إلى تحويل أخلاقيات الوظيفة العامة من شعارات نظرية إلى معايير عملية قابلة للقياس والمساءلة، تشكل أساساً 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 والهيكلبي
٢. تحديث الهياكل التنظيمية.
٣. توضيح الصالحيات 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. الحكومة 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 المسئولة.

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. وتأكد هذه الوثيقة أن نجاح الإصلاح مرهون بالإرادة السياسية، والمشاركة المؤسسية، والالتزام القيمي، باعتبار الإدارة العامة أداة لخدمة الإنسان وصون كرامته.

رسالة في بريد كل المديرين

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 سُئل عنها بقدر ما تحسن استخدامها أو تسيء، فلتتعلم أن تقود بالعقل لا بالصوت، وبالقدوة الحسنة لا بالأوامر، وبالعدل لا بالمزاج، وأن تفهم أن الهيبة الحقيقية لا تُفرض بالمسافة، بل تُكتسب بالاتساق بين القول والفعل، وتذكر 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 تهدى للهيبة، وأن تعترف بالخطأ بوصفه شجاعة عقلية لا ضعفاً إدارياً، ولتعلم أن الوقت والموارد والناسأمانات، وأن هرها 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 تدرك أن القرب من السلطة يُضاعف المسؤولية لا يُخففها، وأن بقاء الأثر الحسن أطول من بقاء المنصب نفسه، فالمناصب تزول، أما السمعة المهنية والأثر الإنساني فيقيان 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 كسلاً طبيعياً، بل نتيجة تراكم طويل من الإقصاء وضعف العدالة وانكسار المعنى، وعليك أن تتعامل مع المواطن بوصفه شريكاً في الدولة لا متهمًا في مكاتبها، فليكن قرارك نابعاً من ضمير عام، لا من حسابات آنية، ولتدرك أن أخطر ما ورثته الإٰدراة السودانية ليس ضعف الموارد، بل اعتياد الاختلالات، وأن مهمتك الحقيقة ليست التكيف مع هذا الاعتياد، بل خلخلته، ولو بخطوات بطئية، 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 يسألوك عنها، وأن المنصب لا يحميك من التاريخ، بل يضعه في مواجهتك، فإذاً أن تكون امتداداً لسلسلة الإخفاقات، أو نقطة تسامي وتحول وتغيير، ولتعلم أن المواطن الذي يواجه الإٰدراة يومياً، لا يطلب الكمال، بل يطلب الاعتراف ب الإنسانيته، وأن أبسط أشكال العدالة أعمق أثراً من أكثر الخطط طموحاً، وفي بلادك أنهكته السلطة حين انفصلت عن الأخلاق، يصبح أعظم إنجاز إداري هو إعادة وصل السلطة بالمسؤولية، والقانون بالضمير، والدولة بالإنسان، لأن الإٰدراة في نهايتها، ليست سؤال كفاءة فحسب، بل سؤال: أي دولة نريد، وأي أثر نترك حين نغادر الكراسي التي لم تكن يوماً 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 فلسفى، فإن استعارة عالم البرمجة والحواسوب تمنحك رؤية جديدة وواضحة ترى الإدارة كمنظومة تشغيل (Operating System)، وتعتبر الموظفين كعمليات (Processes)، وتنتظر للقوانين كبروتوكولات (Protocols) تضبط حركة الموارد.

في هذا الفصل نحاول فهم وتحليل الاختلال الإداري بالاعتماد على مفاهيم تقنية، ونقدمه بوصفه «عطلاً بنوياً» يشبه الأخطاء البرمجية (Bugs) التي تخرب النظام وتستهلك الذاكرة وتعطل الأداء، هذه المقاربة تجمع بين التحليل العلمي واللمسة الساخرة التي تكشف عنثية 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 الانهيارات (Crash).

لكن عندما يتسلل التجاوز، يبدأ النظام يشبه جهازاً محملاً بفيروسات:

الملفات تتضاعف دون معنى، الإجراءات تتبايناً، 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 ينشر في الإنتاج بدلاً من بيئة الاختبار فتهار الخدمة مع أول ضغط.

الاختلال الإداري كاختلال منطقي يؤدي لانهيار النظام

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

المحسوبية والترقى 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، يغير ما يشاء دون سجل، يعطى أو يعدل معاملة حسب المزاج ويستطيع حذف آثار تجاوزاته كما تحذف الفيروسات سجلاتها وهذا ينشأ شكل أخطر من الاختلال، تجاوز ممكّن بالنفوذ.

الاختلال في التعيين كعملية تنصيب ببرامج 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 موئٌ وظيفي للمؤسسة، لأنّه 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 تحول إلى جهاز يرن كثيراً، يصمت كثيراً وعندما يشتكي المواطن، يأتيك الرد المعتمد (الموظف في ورشة اتصل بعد أسبوع) في حين أنّ الجهاز المؤسسي يحتاج إلى تحديث في النظام لا إلى (ثيم جديد) أو ورشة شكلية.

التلاعب بالبيانات والتقارير

إخفاء الحقائق وتمويه البيانات يشبه إيهام الكود (Obfuscation) لجعله غير قابل للقراءة، التقرير يكتب بلغة لا يفهمها أحد، الأرقام تضخم أو تقلص، والنتائج تفسّر كما تفسّر 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 منطق لغات البرمجة:

الاختلال الإداري ليس ظاهرة غامضة، بل هو عطل تقني يتكرر بسبب سوء البرمجة المؤسسية، وكلما تركناه يشتعل 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 نحل، نختبر، نراقب، نغلق الثغرات، ونبني كوداً نظيفاً يقدم خدمة مستقرة للمواطن.

الفصل السابع

الاحتلال الإداري من منظور القرآن الكريم والسنة النبوية

يُعدُّ الاح்�تِلَالُ الإِدَارِيُّ أحدَ أَبْرَزِ التَّحْديَاتِ الَّتِي تَوَاجِهُ الْمَجَامِعَ الْحَدِيثَةَ، لَمَّا يَتَرَبَّ عَلَيْهِ مِنْ ضِيَاعِ الْحُقُوقِ، وَتَرَاجُعِ التَّنْمِيَةِ، وَانْهِيَارِ التَّقْوَةِ بَيْنِ الْمَوَاطِنِ وَالْوَلَوْلَةِ، وَعَلَى الرَّغْمِ مِنْ أَنَّ مَفْهُومَ "الاحتلال الإداري" بِوَصْفِهِ مُصْطَلِّحًا حَدِيثًا لَمْ يَرُدْ فِي الْقُرْآنِ الْكَرِيمِ، إِلَّا أَنَّ الْقُرْآنَ قَدَّمَ رَؤْيَا شَامِلَةً لِلْفَسَادِ بِمُخْتَلِفِ أَشْكَالِهِ، يَشْمَلُ كُلَّ سُلُوكٍ يَخْرُبُ النَّسَامَ الْعَامَ، وَيَضِيَّعُ الْحُقُوقَ، وَيَخْلُ بِالْأَمَانَةِ، وَيَهْدِمُ الْعَدْلَ، وَهَذَا يَتَضَمَّنُ بِطَبِيعَتِهِ كُلَّ أَشْكَالِ الْاحْتِلَالِ الإِدَارِيِّ، وَالْقُرْآنُ أَصْلُ لِمَبَادِئِ عَامَةٍ تَصْلِحُ كَأسَاسٍ أَخْلَاقِيًّا وَقَانُونِيًّا وَإِدَارِيًّا لِمَكَافَحةِ التَّجاوزَاتِ فِي أَيِّ زَمَانٍ وَمَكَانٍ.

فَالْقُرْآنُ لَا يَتَعَالَمُ مَعَ التَّجاوزَاتِ كِمَخَالِفَةٍ قَانُونِيَّةٍ فَحَسْبٍ، بَلْ كِجَرِيمَةٍ أَخْلَاقِيَّةٍ وَخَلَلَ وَجْهِيٍّ يَضُربُ مَنْظُومَةَ الْعَدْلَةِ وَالْحَقِّ، وَيَهْدِدُ بِخَرَابِ الْمَجَامِعِ، وَمِنْ هَنَا تَأْتِيُّ أَهمِيَّةِ دراسةِ الْاحْتِلَالِ الإِدَارِيِّ فِي ضَوْءِ الْقُرْآنِ الْكَرِيمِ.

قدَّمَ الْقُرْآنُ الْكَرِيمُ رَؤْيَا مُنْهَجِيَّةً لِمَفْهُومِ الْاحْتِلَالِ الإِدَارِيِّ تَسْتَندُ إِلَى مَبَادِئِ إِرْشَادَاتِ قَرَائِيَّةٍ تُعَدُّ أَسَاسًا لِمَكَافَحتِهِ وَبِنَاءِ إِدَارَةٍ عَادِلَةٍ وَنَزِيْهَةٍ.

مفهوم الاح்�تِلَالِ فِي الْقُرْآنِ

الْاحْتِلَالُ فِي الْلُّغَةِ هُوَ ضَدُّ الصَّلَاحِ، وَيَعْنِيُّ الْخُرُوجَ عَنِ الْإِعْدَالِ، وَالْإِنْحَرَافِ، وَإِتْلَافِ الشَّيْءِ أَوْ تَعْطِيلِهِ.

الْاحْتِلَالُ فِي الْقُرْآنِ هُوَ كُلُّ مَا يَنْاقِضُ الْإِصْلَاحَ، وَيَخْلُ بِالنَّظَامِ، وَيَضِيَّعُ الْأَمَانَاتَ، وَيَهْدِرُ الْحُقُوقَ، وَيُؤَدِّيُ إِلَى الظُّلْمِ، قَالَ تَعَالَى: ﴿وَلَا تُقْسِدُوا فِي الْأَرْضِ بَعْدَ إِصْلَاحِهَا﴾ (الأعراف: ٥٦) وَهَذَا يَشْمَلُ ظَلْمَ النَّاسِ، تَعْطِيلَ مَصَالِحِهِمْ، الْإِسْتِيَّلَاءَ عَلَىِ الْمَالِ الْعَامِ، إِسَاءَةَ اسْتِخْدَامِ السُّلْطَةِ وَهِيَ جَوْهَرُ الْاحْتِلَالِ الإِدَارِيِّ.

إن مفهوم الاختلال الإداري في القرآن الكريم يعالج 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 التعين والحكم)

تعتبر خيانة الأمانة وعدم العدل في تولي المناصب وتطبيق الأحكام من أخطر صور الاختلال الإداري، قال تعالى: ﴿إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُكُمْ أَنْ تُؤْتُوا الْأَمَانَاتِ إِلَى أَهْلِهَا وَإِذَا حَكَمْتُمْ بَيْنَ النَّاسِ أَنْ تَحْكُمُوا بِالْعَدْلِ إِنَّ اللَّهَ نِعِمَّا يَعِظُكُمْ بِهِ إِنَّ اللَّهَ كَانَ سَمِيعًا بَصِيرًا﴾

[النساء: ٥٨]

آلية تأسس لمبادئ إداريين أساسين:

١. أداء الأمانات إلى أهلها وهو يشمل تعين الأكفاء في المناصب الإدارية وعدم توليها لغير مستحقها، 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 وَتُنْذِلُوا بِهَا إِلَى الْحُكَمَ لِتَأْكُلُوا فَرِيقًا مِنْ أَمْوَالِ النَّاسِ بِالْإِثْمِ وَأَنْتُمْ تَعْلَمُونَ﴾ [البقرة: ١٨٨]

آلية تحريم 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 تدفع للمسؤول الإداري أو القاضي للحصول على حقوق ليست لهم أو التغاضي عن مخالفات.

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

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

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

احتلال القيادة (الغلظة وسوء التعامل)

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

﴿فَبِمَا رَحْمَةٍ مِّنَ اللَّهِ لِنَتَ لَهُمْ ۖ وَلَوْ كُنْتَ فَظًّا غَلِظَ الْقُلْبُ لَانفَضُوا مِنْ حَوْلِكَ ۖ فَاعْفُ عَنْهُمْ وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَارِرُهُمْ فِي الْأَمْرِ ۖ فَإِذَا عَزَّمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ ۚ إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ﴾ [آل عمران: ١٥٩]

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

احتلال المواريث (استغلال النفوذ والاحتيال)

الفساد يتجسد في الغش والتحايل على القوانين والمعايير المعمول بها.

﴿وَيُلِّمُ الْمُطَفِّفِينَ ۝ الَّذِينَ إِذَا اكْتَالُوا عَلَى النَّاسِ يَسْتَوْفُونَ ۝ وَإِذَا كَالُوهُمْ أَوْ وَرَنُوهُمْ يُخْسِرُونَ﴾ [المطففين: ٣-١]

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 ينقص من حق العمل أو حق الناس، وهو اختلال في الأمانة الإدارية.

المحاباة والواسطة والتمييز

قال تعالى: ﴿وَإِذَا قُلْنَمْ فَاعْدِلُوا وَلَوْ كَانَ ذَا قُرْبَى﴾ (الأنعام: ١٥٢) هذا النص يرفض المسوبيّة مهما كانت القرابة.

تعطيل مصالح الناس

قال تعالى: ﴿وَلَا تَبْخَسُوا النَّاسَ أَشْيَاءَهُم﴾ (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 مُتْرِفِيهَا فَقَسَقُوا فِيهَا﴾ (الإسراء: ١٦)، الإسراف في المال العام، والامتيازات المبالغ فيها، شكل من أشكال الاختلالات.

الاستبداد بالرأي وغياب الشوري

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

الأسس القرآنية لمكافحة الاحتكال الإداري

العدل أساس الحكم

قال تعالى: ﴿أَعْدِلُوا 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 مَسْئُولاً﴾ (الإسراء: ٣٦)، المساءلة القرآنية تشمل السمع (البلاغات)، البصر (المراقبة)، الفؤاد (النية والإخلاص)

الكفاءة معيار الاختيار

قال تعالى على لسان يوسف عليه السلام: ﴿إِنِّي حَفِظْتُ عَلَيْم﴾، المعياران القرآنيان لتولي المنصب هما، الأمانة والكفاءة، وليس القرابة والولاء ولا الانتماء الحزبي. الكفاءة والقوة والأمانة هي معايير الاختيار الأساسية في الإسلام، كما في قوله تعالى عن صفات من يتولى المسؤولية: ﴿إِنَّ خَيْرَ مَنِ اسْتَأْجَرْتَ الْقَوِيُّ الْأَمِينُ﴾ [القصص: ٢٦].

النزاهة وحفظ المال العام

قال تعالى: ﴿إِنَّ اللَّهَ لَا يُحِبُّ الْخَائِنِ﴾ (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 بِأَنفُسِهِم﴾ (الرعد: ١١)، إصلاح الإدارة يبدأ بإصلاح الضمير والوعي والأخلاق ونية خدمة الناس.

٢. تقوية أنظمة الرقابة

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

٣. الإصلاح المؤسسي

قال تعالى على لسان شعيب: ﴿إِنْ أُرِيدُ إِلَّا الْإِصْلَاحَ مَا اسْتَطَعْتُ﴾ (هود: ٨٨) الإصلاح في القرآن مشروع مستمر يبدأ تدريجياً ويهدف إلى بناء مؤسسات عادلة. يقدم القرآن الكريم رؤية شاملة للفساد، تطبق بصورة مباشرة على الاحتلal الإداري المعاصر، فهو يربط بين التجاوز وبين الظلم، وخيانة الأمانة، وأكل المال العام، وتعطيل مصالح الناس، والمحسوبيّة، والاستبداد، والإسراف، ويضع منظومة قيم متكاملة تُعد أساساً قوياً 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 الاحوالات وتأسيس نموذج حكم راشد.

الاحتلال الإداري في السنة النبوية

الاحتلال الإداري ظاهرة قديمة صاحبت المجتمعات البشرية، وقد تصدت لها السنة النبوية بوصفها مصدراً تشريعياً وتربوياً يهدف إلى بناء مجتمع يقوم على العدل والأمانة ومحاسبة المسؤولين، ويمكن استنباط العديد من الأسس والقواعد التي تُعد مرجعاً في مكافحة الاحلال الإداري من خلال الأحاديث النبوية.

يعد الاحلال 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 الكافئ بين الناس، وتبرز السنة النبوية بوصفها مصدراً تربوياً وتشريعياً، أرسست مبادئ النزاهة وجّرمت 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 يتنافي مع الأمانة ويؤدي لضياع الحقوق العامة أو الخاصة عبر استغلال المنصب أو تعطيل المصالح أو مخالفة القوانين الشرعية، وقد قام هذا المعنى على جملة من الأحاديث التي ربطت العمل الإداري بالأمانة، منها قوله ﷺ: "كلكم راعٍ وكلكم مسؤول عن رعيته" في إشارة واضحة إلى علاقة الإدارة بالمسؤولية الأخلاقية قبل الوظيفية.

صور 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 القيمة" وفي رواية: "إن الغال يأتي بما غل يوم القيمة، تأكيد أن المال العام أمانة، وأخذه بغير حق يُعد أعظم أنواع الاحتلal الإداري.

٣) المسوبيّة

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

٤) التعيين بالهوى لا بالكفاءة

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

٥) الغش الإداري وإخفاء الحقيقة

قال ﷺ: "من غشنا فليس منا" ويتضمن ذلك تزوير التقارير، تضليل القيادات، إخفاء المعلومات، وإهانة الشفافية.

٦) استغلال المنصب للمنفعة الشخصية.

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

تولية غير الأكفاء: قال النبي صلى الله عليه وسلم: "إِذَا وُسِّدَ الْأَمْرُ إِلَى غَيْرِ أَهْلِهِ فَأَنْتَظِرِ 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 لقطع طريق الشبهات.
٤. تربية المنصب وليس تشريفه: قال ﷺ: "إنا لا نولي هذا من سأله ولا من حرص عليه" تجنباً للمتسلين.

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 متكاملاً لبناء جهاز إداري نزيه، يقوم على العدل والمساوة والشفافية.

الخاتمة

في ختام هذا السفر التحاليلي، يتضح لنا أن الاختلالات الإدارية على اختلاف أشكالها وتجلياتها ليست مجرد حالات عابرة أو حوادث فردية، بل هي منظومة مترابطة تبني ببطء، وتتمو في الظل، وتتمدد كلما غابت الحكومة 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 تُصنف، أو لجنة

تشکل على الورق، أو قرار یتخد خارج القنوات الرسمية، ومرفق عام یدار بعقلية خاصة ثم تتضخم لتصبح عبئاً على الدولة، وحاجزاً أمام التنمية، ومعولاً یضرب روح الثقة في المؤسسات.

إن المقصود 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 يتحول إلى لائحة صامدة 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 تومن بأن الإدارة شأن أخلاقي قبل أن تكون شأنًا تنظيمياً.

وفي نهاية المطاف، يبقى السؤال مفتوحاً هل يمكن للمؤسسات أن تتطهّر من دھالیزها؟ والإجابة نعم، حين تتوافر الإرادة، ويُعاد الإنسان إلى مركز العملية الإدارية، وينظر إلى الوظيفة العامة باعتبارها تكليفاً لا تشريفاً.

إن الطريق طويٍ، 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 یسهم هذا الكتاب في إضاءة طريق الإصلاح، وفك بعض عقد الإدارة التي ظلت لسنوات حبیسة 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 صبّي ، الفاسد المالي والإداري كظاهرة وأساليب علاجها، ٢٠١٥م ، دار وائل للتوزيع والنشر ، الأردن.

٣. ضيقى عبد الرزاق ، الفساد المالي فيروس بلا حدود ، ٢٠٠٧م ، مجلة العلم والإيمان، مؤسسة المعالي للنشر والإعلام.

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

٥. علاء طالب، علي العامري، إستراتيجية مكافحة الفساد- مدخل تكاملی، ٢٠١٤م ، 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.

(الإيداع رقم)



د. أنور عبد الله إدريس ليمان
الميلاد: كスلا ١٩٧٢ م

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 ومسرحة المناهج الدراسية
٦. التعليم في السودان في ظل حرب الخامس عشر من أبريل ٢٠٢٣ م
٧. تصميم الخبر وتمهير التعليم مدخل لممارسات تربية مهنية
٨. جغرافيا التعلم وكيمياء التعليم فلسفة تربية معاصرة
٩. هندسة التعليم عبر نظام المعايير وبناء المؤشرات التربوية
١٠. الأهداف الوجدانية