

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم

كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير



مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي

التخصص : التسيير الاستراتيجي الدولي

الشعبة : علوم التسيير

دور الإتصال الداخلي في محاربة الفساد الاداري

دراسة ميدانية لمستشفى مستغانم

تحت إشراف الأستاذ :

أ. بلعياشي بومدين

مقدمة من طرف الطالب :

سالم عبد القادر

أعضاء لجنة المناقشة :

الصفة	الاسم واللقب	الرتبة	عن الجامعة
رئيسا	بن حليلة سليمة	أستاذ مساعد أ	جامعة مستغانم
مقررا	بلعياشي بومدين	أستاذ مساعد أ	جامعة مستغانم
مناقشا	سليمان عائشة	أستاذ مساعد أ	جامعة مستغانم

السنة الجامعية : 2016/2017

الإهداء

الحمد لله الذي أكرمني بها الإنجاز المتواضع و الذي أهديته إلى
التي رببتي و ضحت من أجلي دون كلل او ملل
إلى من سلكت بي دروب الحياة الوعرة بالكبرياء و الشموخ
إلى القلب الكبير الذي شملني بأسمى آيات الحب و الحنان
إلى من بخلت على نفسها الراحة لأنعم بها و خضت بي طريق النجاح بدعائها
إلى التي لن أوفيتها حقها مهما قلت و مهما فعلت
إلى الغالية أمي الحبيبة
إلى من نقش إسمه في روعي و كلماته في عروقي
إلى العزيز على قلبي أبي الغالي
إلى رمز الحنان إلى الأعمام على قلبي إخوتي الأعمام و سندي
في الحياة و الأصدقاء فتحي ،حمو وبن قداش هدى ،
إلى كل من إرتشفت معهم كأس المحبة و الأخوة و الصداقة و كان لي معهم
أعلى الذكريات و أجمل اللحظات أصدقائي و صديقاتي
إلى كل من نساهم قلبي ولم ينساهم قلبي خاصة دفعتي.

الفهرس

مقدمة.

الفصل الأول: الإتصال الداخلي كأداة و أسلوب لتسيير المؤسسة

المبحث الأول: الإتصال الداخلي في المؤسسة: مفهومه و مبادئه.

المطلب الأول: تعريف الإتصال و عناصره.

المطلب الثاني: مبادئ الإتصال الداخلي.

المطلب الثالث: أنواع الإتصال الداخلي

المبحث الثاني: دور الإتصال الداخلي و العوامل المساعدة على إنجاحه.

المطلب الأول: المهارات الإتصالية.

المطلب الثاني: وظائف الإتصال في المؤسسة الصحية.

المطلب الثالث: العوامل المساعدة على نجاح عملية الإتصال داخل المؤسسة.

الفصل الثاني : ماهية الفساد الإداري.

المبحث الأول: مفهوم الفساد وخصائصه ومجالاته

المطلب الأول: مفهوم الفساد.

المطلب الثاني: خصائص الفسادو أعراضه.

المطلب الثالث : مجالات الفساد.

المبحث الثاني: أسباب ومظاهر الفساد الإداري و آليات مكافحته.

المطلب الأول :أسباب تفشي ظاهرة الفساد و الآثار المترتبة عنها.

المطلب الثاني: مظاهر الفساد، أنواعه و أساليبه.

المطلب الثالث: الآليات الإتصالية في مكافحة الفساد الإداري

الفصل الثالث :دراسة تطبيقية حول كيفية تجسيد إستراتيجية الإتصال الداخلي في القضاء على الفساد الإداري .

المبحث الأول : تقديم إستراتيجية للإتصال الداخلي .

المطلب الأول: أهداف إستراتيجية الإتصال الداخلي.

المطلب الثاني: مراحل إعداد إستراتيجية الإتصال الداخلي.

المطلب الثالث: عراقيل إعداد إستراتيجية الإتصال الداخلي.

المبحث الثاني : إقتراحات لإعداد إستراتيجية للإتصال الداخلي .

المطلب الأول: تطوير و تنمية مخطط الإتصال

المطلب الثاني: إعداد و وضع نظام للمعلومات.

المطلب الثالث: العمل على تحسين العلاقة بين السلكين الإداري و التقني.

مقدمة

إن التوجه نحو سياسة إقتصاد السوق و المصحوب بمجموعة من التحولات السياسية، الإقتصادية و الإجتماعية يفرض على المؤسسة تغييرات على مستوى تنظيمها ، فمنطق التسيير البيروقراطي لم يعد في الوقت الحاضر وسيلة فعالة و ناجعة لتحقيق الأهداف المنوطة بها بل أصبح يمثل حاجزا و حجر عثرة أمام تنميتها و تطويرها .

و من بين المقتضيات الجديدة ضرورة وضع شبكة إتصالية داخلية و خارجية للمؤسسة تسمح بتحسين سير العمل الإداري بفضل دعم التعاون بين العاملين و توجيه سلوكهم اتجاه أهداف مشتركة، و كذا جمع البيانات و المعلومات لدى أصحاب القرار و التوجيه و التنسيق بين مختلف مصالح المؤسسة ، حيث تتخذ القرارات في الوقت المناسب و من طرف الشخص المناسب و هذا بناء على أسس قويّة و صحيحة لمكافحة جميع ظواهر الفساد الإداري و المالي في المؤسسة الخدمتية أو الإنتاجية. بإعتبارالفساد ظاهرة عالمية شديدة الإنتشار ذات جذور عميقة تأخذ ابعدا واسعة تتداخل فيها عوامل مختلفة يصعب التمييز بينها وتختلف درجة شموليتها من مجتمع إلى آخر إذ حظيت ظاهرة الفساد في الأونة الأخيرة بإهتمام الباحثين في مختلف الإختصاصات في القانون و علم السياسة و الإجتماع كذلك تم تعريفه وفقا لبعض المنظمات العالمية حتى أضحت ظاهرة لا يكاد يخلو مجتمع أو نظام سياسي منها.

و يمثل الإتصال اليوم بعدا إستراتيجيا في تسيير المنظمة و أسلوب حوار بين كافة الفاعلين حيث يتم من خلاله إيجاد الوسائل و الروابط المناسبة لنقل المعلومات بصفة كافية و فعّالة، و خلق توازن في كامل المؤسسة إلى جانب تحفيز المستخدمين على العمل الجيّد من خلال تحسيسهم بأهميتهم و أهمية دورهم في حياة المؤسسة و بالتالي إثارة دوافعهم للعمل بنشاط و همّة و تقبلهم و تأييدهم لأهداف و سياسات و قرارات الإدارة . و هنا كان لابد من التفكير و بصورة جدية في وضع إستراتيجية إتصالية بإعتبارها أنجع وسيلة تمكّنا من تجاوز كل المشاكل و الخلافات الناتجة عن التعددية في الموظفين ، الأمر الذي لن تتمكن من تحقيقه إلا بالإعتراف بمكانة الفرد داخل المؤسسة بإعتباره مركزا فعّالا لنقل و تنفيذ السياسات و محاولة التأثير على سلوكه بالإقناع و التكيّف مع محيط العمل، و سن دون أن ننسى توفير معلومات واضحة و صادقة تخلق ثقة المستخدم داخل المؤسسة و التأكد من رجوع المعلومات و ردود الأفعال اتجاه القرارات المتخذة بهدف تقييم و تحسين الخدمات و نظرا لخطورة هذا الأمر أصبح هذا الموضوع وطنيا بل أصبح يشمل جل دول العالم حتى الدول المتقدمة و هذا ما إستدعى عقد العديد من المؤتمرات و الإتفاقيات في سبيل محاربته و القضاء عليه و اهم هذه الإتفاقيات هي إتفاقية الأمم المتحدة لسنة 2003 التي صادقت عليها الجزائر ا ثر سنة 2004 و بالتالي أصبحت مسألة مكافحة الفساد مسألة شاملة تمس كل القطاعات ، هذا الأمر أدى بالجزائر إلى سن قانون رقم 01/06 المؤرخ في 20/02/2006 المتضمن الوقاية من الفساد و مكافحته و منه إستحدثت المشرع عدة هيئات متخصصة في هذا المجال كذلك قام بتفعيل دور الكثير من أجهزة الرقابة و ذلك من أجل مكافحة هذه الظاهرة و مقاومتها و في هذه الد ارسه حولنا تسليط الضوء على ابرز الأجهزة كالهئة الوطنية للوقاية من الفساد و مكافحته ، الديوان المركزي لقمع الفساد .

و من خلال كل هذه المعطيات ، و من خلال الدراسة التي قمت بها يمكن التوصل إلى طرح الإشكالية التالية : الفساد ظاهرة خطيرة تعاني منها جميع المجتمعات بدرجات متفاوتة حسب حجمها و انعكاساتها إذ تعتبر من أخطر المشاكل تواجهها في الوقت الراهن فهي تزداد نموا وانتشارا في كل المجالات وعلى كل المستويات الوطني والمستوى المحلي مخلفا بذلك العديد من الآثار التي أضحت تعرقل عملية التنمية خاصة التنمية المحلية

وانطلاقا من هنا سنحاول تسليط الضوء على الفساد في الجزائر وتأثيره على التنمية ومن ثم فإن الإشكالية التي تطرحها الدراسة : ما هي ما دور الآليات الإتصالية الحديثة لمكافحة الفساد الإداري في المؤسسة ؟

ويتفرع من هذا التساؤل التساؤلات الفرعية التالية:

- هل الإتصال الداخلي أداة و أسلوب لتسيير المؤسسة ؟

- ما مفهوم الإتصال الداخلي في المؤسسة: و مبادئه ؟

- ما هي العوامل المساعدة على نجاح عملية الإتصال داخل المؤسسة ؟

- ما المقصود بالفساد في الجزائر ؟ و ماهي أسبابه؟

- أسباب ومظاهر الفساد الإداري و آليات مكافحته؟

أهمية الدراسة :

تناول موضوعا من مواضيع الساعة ألا وهو الفساد ،وما تخلفه هذه الظاهرة من آثار سلبية في المجتمع الجزائري بسبب انتشاره الواسع ، خاصة تأثيره على مسار التنمية الوطنية منها و المحلية مما يستدعي إيجاد حلول سريعة لمكافحة هذه الظاهرة و القضاء عليها.

أهداف الدراسة :

لكل دراسة هدف أو غرض تطمح لتحقيقه و العمل على جعله ذو قيمة علمية، ومن خلال هذه الدراسة نهدف إلى :

- محاولة التعرف على الإتصال كوسيلة و الفساد كظاهرة ذات ابعاد إقتصادية واجتماعية وإدارية.
- التعرف على الظاهرة واقعيًا بدراستها و إبراز الأسباب التي أدت إلى انتشارها الواسع والآثار التي خلفتها.
- الكشف عن أثر الفساد على التنمية و التطور بدراسة حالة لمستشفى مستغانم.
- والهدف منه معرفة دور الإتصال الداخلي و أسباب الفساد في الجزائر وأثره على التنمية المحلية، بل يتعدى ذلك ليكون الهدف النهائي و هو اقتراح الحلول الوقائية والعلاجية للتخفيف منه والتخلص من بعض آثاره.
- المساهمة في خلق وتطوير الوعي بخطورة الظاهرة

حدود الدراسة :

الحدود المكانية :قمنا بدراسة موضوع الإتصال و الفساد و تأثيره على التنمية من خلال إجراء دراسة ميدانية لمستشفى مستغانم.

الحدود الزمنية : قمنا بإجراء الدراسة في الفترة الممتدة من شهر فيفري إلى شهر أفريل.

الفرضيات :

الفرضية الاولى : أصبح الفساد ظاهرة متأصلة و هو ناتج تفاعل عدة أطراف في المجتمع .

الفرضية الثانية : يؤثر الفساد على التنمية خاصة على المستوى المحلي و دور الإتصال الداخلي في مكافحته.

الفرضية الثالثة : التعامل مع الفساد في الجزائر يقتضي إرادة و تخطيط إستراتيجي و قيم و شفافية في التسيير من أجل القضاء عليه أو التقليل منه.

مبررات ودوافع اختيار الموضوع :

يكمن سبب اختيارنا للموضوع لعدة أسباب منها الذاتية والموضوعية.

الأسباب الذاتية : إختيار الموضوع كان نسبة قناعة شخصية للأهمية التي يحظى بها وقتنا الحاضر، وانطلاقا من معيشتنا اليومية لظاهرة الفساد حيث أصبحت حديث الساعة بالنظر لخطورته، الرغبة في الإصلاح قدر الاستطاعة من خلال المساعدة لأن يتم وضع حلول جديّة لمكافحة الفساد في الجزائر وأن يأخذ الموضوع درجة أكبر من الاهتمام من طرف المعنيين بمكافحته.

الأسباب الموضوعية :

تزداد وتنامي النقاش على المستوى الدولي والوطني حول اتساع حجم الفساد في الآونة الأخيرة بطريقة لم يسبق لها من قبل ،نقص الدراسات المتخصصة في هذا الموضوع ،وتقديم خدمة علمية من خلال معالجة هذا الموضوع الحالة الكارثية التي أصبحت تعيشها الجزائر في الساحة السياسية و الإقتصادية والاجتماعية بسبب انتشار الفساد سواء على المستوى الوطني أو المحلي وانعكاساته السلبية على التنمية الوطنية والتنمية المحلية.

مناهج الدراسة :

وفيما يلي المناهج المستخدمة في هذه الدراسة :

المنهج الوصفي : ويعتبر هذا المنهج طريقة من طرق التحليل والتفسير بشكل علمي للحصول على أغراض محددة لوضعية اجتماعية معينة، أو هو طريقة لوصف الظاهرة المدروسة وتصويرها كميا عن طريق جمع المعلومات المقننة عن المكلة وتصنيفها وتحليلها وإخضاعها للدراسة الدقيقة وقد استخدمنا هذا المنهج في هذه الدراسة خاصة في الجانب النظري للدراسة بوصف ظاهرة الفساد و الاثار التي تخلفه و دور الإتصال الداخلي في محاربته. المنهج التاريخي : وهو المنهج الذي يصف ويسجل ما مضى من وقائع و أحداث يحللها ويفسرها على أسس علمية صارمة ، بقصد الوصول إلى تعميمات تساعد على فهم الماضي والحاضر، والتنبؤ بالمستقبل .

منهج دراسة الحالة : يتجه هذا المنهج إلى جمع البيانات العلمية المتعلقة بأية وحدة سواء كانت فردا أو مؤسسة أو نظاما اجتماعيا ، وذلك قصد الوصول إلى تعميمات علمية متعلقة بالوحدة المدروسة وغيرها من الوحدات. و تم استخدام هذا المنهج في هذه الدراسة لجعلها أكثر صلة بالواقع من خلال دراسة ظاهرة الفساد في الجزائر وتأثيرها على التنمية المحلية .

أما أهم الاقترابات التي تم اعتمادها لدينا ما يلي :

الاقتراب القانوني : وذلك من خلال الاعتماد على النصوص القانونية و التي تساعدنا على التقرب اكثر من موضوع الدراسة و الخاصة بمكافحة الفساد بالجزائر و دور الإتصال الداخلي في مكافحته.

أدوات جمع البيانات :

كما تم استخدام أدوات لجمع المعلومات وهي :

وبواسطتها يمكن التوصل إلى حقائق جديدة عن الموضوع أو التأكد من معلومات متعارف عليها لكنها غير مدعمة بحقائق و قد قمنا باستخدام الاستبيان لإجراء الدراسة التطبيقية للموضوع المقابلة: تعتبر المقابلة من الادوات الرئيسية لجمع المعلومات و البيانات في دراسة الافراد والجماعات الإنسانية كما انها تعد من أكثر وسائل جمع المعلومات سريعا وفعالية في الحصول على البيانات الضرورية لأي بحث و لقد قمنا باستخدام المقابلة في دراستنا في الفصل الثالث المتعلق بالدراسة الميدانية من خلال إجراء مع مدير المستشفى وبعض المسؤولين من اجل السماح لنا بإجراء الدراسة التطبيقية في و امدادنا بالمعلومات التي نحتاجها.

تقسيم الدراسة :

استدعت دراستنا لهذا الموضوع تقسيمه الى ثلاثة فصول و قد تناولنا فيها ما يلي:

الفصل الأول : سنتناول فيه الإطار النظري للدراسة و الذي احتوى على الاطار النظري للإتصال الداخلي من خلال التطرق إلى تعريفه و عناصره، مبادئه وأنواعه كما تم معرفة العوامل المساعدة على إنجاحه ووظائفه في المؤسسة الصحية.

الفصل الثاني : تضمن دراسة ماهية الفساد الإداري وتم التطرق لمفهوم الفساد وخصائصه و مجالاته و الأسباب المؤدية لإستفحاله داخل المؤسسة و مظاهره و آليات مكافحته.

الفصل الثالث : سيتضمن دراسة تطبيقية دور الإتصال الداخلي في مكافحة الفساد الإداري لمستشفى مستغانم مع تقديم إستراتيجية الإتصال الداخلي وأهدافه و مراحل إعداد هذه الإستراتيجية و العراقيل المواجهة له مع تقديم عدة إقتراحات لإعداد إستراتيجيات مناسبة تساعد في حل المشاكل و كيفية إيصال المعلومة لمحاربة جميع ظواهر الفساد الإداري و المالي داخل المستشفى مع تمت عدة مناقشات حول تطوير وتنمية مخطط الإتصال و إعداد نظام معلوماتي لإيصال المعلومات للعمل على تحسين العلاقة بين السلك الإداري و التقني.

تمهيد

يلعب الإتصال دورا هاما في اتخاذ القرارات بشكل فعّال و كذا تحقيق التكامل بين مختلف المستويات الإدارية و يربط المؤسسة بالبيئة المحيطة بها .

و الإتصال في الأساس عملية إجتماعية تعتمد على نسق كامل من الرموز ، لا يتوقف عند حد اللغة المنطوقة فحسب بل يمتد إلى مجموعة من الأفعال و الردود التي يأتيها الإنسان في موقف معيّن من خلال الكلمات و الإشارات و الحركات (الإيماءات، الالفتات و التعبيرات) و منه يمكننا استخلاص إعماده على التفاعل الإجتماعي بكل أبعاده .

و بالتالي فإن مفهوم الإتصال هو من بين المفاهيم الجوهرية في مختلف العلوم الإنسانية باعتباره من أكثر المواضيع تداولاً في مختلف التخصصات ، و لم يقتصر الإهتمام به على مهنة معيّنّة بل تعداها لكل فرع من فروع المعرفة من خلال زاوية إهتماماته الخاصة .

و قد تناولت في هذا الفصل الأول عموميات حول الإتصال الداخلي في المؤسسة من مفهوم و مبادئ و أنواع و كذا تقديم دوره و العوامل المساعدة على إنجاحه .

المبحث الأول: مفهوم الإتصال الداخلي ومبادئه

الملاحظ هو أن لكل مؤسسة إتصال داخلي ، سواء كان ذلك بإزادتها أو بدون وعي منها ، إذ تفرض الضرورة الملحة على وجوب وجود إتصال يكون هدفه تنمية وسائل جديدة وتطور تكوين الأفراد، فما المقصود بالإتصال الداخلي، ماهي عناصره و مبادئه و ماذا عن أنواعه ؟

المطلب الأول: تعريف الإتصال وعناصره

من خلال هذا المطلب سنحاول تقديم تعريف للإتصال في مؤسسة و هدفه في فقرة أولى ، ثم نتناول عناصره في فقرة ثانية .

❖ أولاً : تعريف الإتصال و هدفه

لقد تعددت تعاريف الإتصال و اختلفت من مفكر إلى آخر، فمنهم من عرفه على أنه عملية يتم من خلالها نقل الأفكار و المعلومات و المعاني بين الناس و هو نوع من التفاعل الذي تستخدم فيه رموز خاصة ، بمثابة منبهات يستجيب لها الطرف المستقبل ، أما البعض الآخر فعرفه على أنه عملية تفاعل تتم بين الناس من أجل الإدماج سواء كان ذلك بين أفراد المجموعة الواحدة أو بين مجموعات متعددة .

كما يجب أن نشير إلى أنّ القيادة تعني قبل كل شيء الإتصال فالملاحظ أن الإتصال في مجال الإدارة هو عملية إدارية تعني : إنتاج أو توفير أو تجميع المعلومات و البيانات الضرورية لإستمرارها .

أما آخرين فقد عرفوا الإتصال على أنه تلك العملية التي تهدف إلى نقل و تبادل المعلومات و البيانات لغاية تحقيق أهداف المنظمة الإدارية و على هذا الأساس فإن الإتصال هو عبارة عن عملية إجتماعية تعتمد على نسق كامل من الرموز حيث أنها لا تتوقف في حدود اللغة المنطوقة أو المكتوبة بل تتعداها إلى مجموع الأفعال التي يأتها الإنسان في موقف معين ، فهي عملية هادفة لتبادل المعلومات و الآراء للتأثير على المواقف و الإتجاهات ، و هو أداة الوصل بين الأفراد و المصالح داخل المنظمة بصفة مستمرة و متكررة¹.

وما يمكننا إستخلاصه هو أن لفظ الإتصال يدل على المشاركة في المعنى و تلاقي العقول من خلال مجموعة من الرموز المشتركة بين المشاركين ، و الذي يؤدي في النهاية إلى الإتفاق على معنى معين لتلك الرموز ، فتحقق درجة من التفاهم بين الأفراد ، بمعنى أننا عندما نريد أن نتصل و نتواصل نقوم بتأسيس إشتراك مع شخص آخر أو مجموعة من الأشخاص في المعلومات أو الأفكار أو الاتجاهات أو المعنى حول موضوع ما ، و بالتالي فالإتصال هو عملية مشتركة و إشتراك في المعنى من خلال التفاعل الرمزي ، يتميز بالإنتشار عبر الزمان، بالإضافة إلى قدرته على التغيير من خلال التأثير عليها في سلوك المعنيتين به و تطوير معارفهم و خبراتهم .

إنّ هدف الإتصال هو القيام بالتغيير في العمل و التأثير عليه و هو شديد الإرتباط باتخاذ القرار ، حيث أنّ اتخاذ القرار يتطلب جمع بعض المعلومات و ربطها و إرسال الإختيار المتفق عليه للغير و جعله عملياً، و منه

¹ - غول مولاي إبراهيم: الإتصال أداة ناجعة في التسيير: دراسة ميدانية في المنظمة الصحية ، مذكرة للتكوين ما بعد الدرج ، المدرسة الوطنية للصحة العمومية 2000-2001 ، ص 18- 19

يمكننا إستنتاج أنّ الإتصال يهدف بصورة عامة إلى التأثير و التغيير في مجال المعتقدات و التصرفات و الآراء لفرد أو مجموعة من الأفراد .

ثانيا : عناصر الإتصال الداخلي

إنّ سيرورة عملية الإتصال أو ما يمكن تسميته بعناصر الإتصال الداخلي يمكننا أن نقسمها إلى خمسة عناصر ، و ذلك باعتبار أن الإتصال هو في الأصل عملية إجتماعية ديناميكية²، يتم من خلالها ترجمة المعاني و الأفكار و الإتجاهات في شكل رموز ، و سيرورة العملية الإتصالية تنطلق عادة من المصدر و هو الذي تنبع منه الرسالة إلى الجملة التي تستقبلها ومنه فعناصر الإتصال هي تلك المتمثلة في : الإرسال، الإستقبال، التفسير، الفهم والإستنتاج في نفس الوقت ومنه لا يمكن القول أنّه توجد بداية أو نهاية معيّنة ومحدّدة ويمكن التوصل إلى هذه العناصر من خلال الإجابة على الأسئلة الخمسة التالية :

1- من ؟ ← المرسل

2- ماذا ؟ ← الرسالة (الرموز)

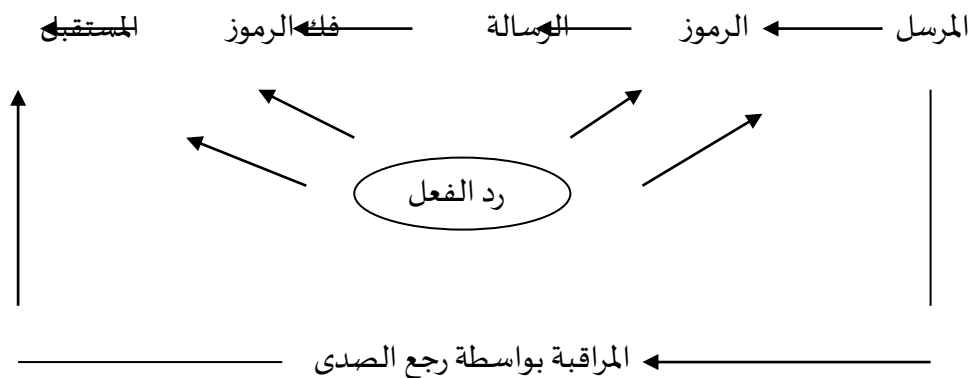
3- كيف ؟ ← القناة (الوسيلة الإتصالية)

4- لمن ؟ ← المستقبل

5- لماذا ؟ ← تحليل الأفكار أو فك الرموز وردود الأفعال.

ويمكن توضيح سيرورة العملية الإتصالية بالمخطط التالي :

الشكل 01: مخطط سيرورة العملية الإتصالية



المصدر:³ Schannonet Weaver: Modèle de base de la communication

² د/ هالة منصور، الإتصال الفعال : ماهيته و أساليبه و مهاراته ، المكتبة الجامعية ، الأزراطية ، الإسكندرية ، ص58-59
- Initiation aux techniques de communication, dossier pédagogique et documentaire. ENSP. Mar³ 2002.

(1) المرسل :

و هو الإجابة على السؤال : من ؟، المرسل هو النقطة التي تنطلق عندها عملية الإتصال أو هو مصدر الرسالة، و هو الشخص الذي يقوم بإرسال الرسالة لذلك يطلق عليه مفهوم المتصل و قد يكون فردا كما قد يكون جماعة أو مؤسسة إتصالية ، عن طريق التحدّث أو الكتابة او إصدار أمر معين و من خلاله تتم صياغة الهدف من الرسالة الإتصالية ، كما يتم تحديد الوسائل ، كما يتولى عملية إنتقاء المادة الإشارية الرمزية اللازمة لها و صياغتها و كذا تقديمها من خلال تحديد ما يريد توصيله من معلومات في إطار هدف محدد و واضح داخل موقف إتصالي تحكمه أبعاد ثقافية و تنظيمية.

كما أن المرسل لابد و أن يضع في اعتباره إعداد رسالته بطريقة تمكنه من تحقيق الانسجام و التوافق مع المستقبل، فالعنصر الضروري لعملية الإتصال هو تحقيق التوافق و الانسجام بين المرسل و المستقبل، إذ أنّه بدون هذا التوافق الذي يحقق الحد الأدنى من الفهم و المشاركة في المعنى تنعدم فعالية الإتصال حيث لابد و أن يكون المستقبل قادرا على فهم الرسالة، ومن هنا فإنّه على المتصل تحديد الفكرة المراد إيصالها تحديدا دقيقا و جمع المعلومات المتعلقة بتلك الفكرة ثم صياغتها بشكل رمزي معين في رسالة تحقق الهدف الذي تم صياغتها من أجله ، و من ثمّ فإن المرسل يقوم هنا بتحديد الهدف ثم ترجمته إلى رموز أو مجموعة من الرموز ثم يرسلها إلى المستقبل ، سواء كان هذا المستقبل شخصا أو مؤسسة أو هيئة... إلخ.

وعليه فإنّنا نجد أن المرسل يلعب دورا محوريا و هاما في عملية الإتصال من خلال أهدافه و اتجاهاته التي يتضمّنها في مادته الإتصالية.

و لذلك لابد أن تتوفر فيه بعض الخصائص التي تزيد من فعاليته و قدرته على إتمام الإتصال الفعّال و أهمها :

أ- المصداقية : و هي الدرجة التي يكون عندها المصدر قابلا للتصديق و تتحقق من خلال عدة أبعاد أهمها : مستوى التعليم، الذكاء، المكانة الاجتماعية، الخبرة بموضوع الرسالة ، الموضوعية و الصدق.

ب- الجاذبية : تلعب جاذبية المتصل و مهاراته التعبيرية غير اللفظية دورا مؤثرا في تحديد استجابات الأشخاص له و تزيد من قدرته على استمالة المتلقي كأن يحسن إستعمال حركات يديه و تعابير وجهه.

ج- التأثير: تستمد قوة المتصل أو قدرته في التأثير على الآخرين من خلال سلطة معينة أو قدرة على التأثير في مصادر المعلومات من خلال الخبرة و الكفاءة⁴ ، و بالتالي التأثير في المستقبل و استمالاته ، إلا أنّ هذا التأثير غالبا ما يتأثر بسياق عملية الإتصال ذاتها و بطبيعة الموقف الإتصالي بشكل عام .

(2) الرسالة (الرموز) : تجيب هذه الرسالة عن السؤال : ماذا؟ و تعتبر العنصر الثاني في عملية الإتصال، كما تتوقف فاعلية الإتصال على مدى فهمها من حيث أنها تعبر عن أهداف محددة عند من يقوم بصياغتها

⁴ - د/ رمضان القذافي، العلوم السلوكية في مجال الإدارة و الإتصال، المكتب الجامعي الحديث، الأزراطية ، الإسكندرية ، 1997 ، ص343.

و إرسالها، و تعبر الرسالة عن مجموع الرموز التي يبعث بها المرسل، قد تكون لفظية أو غير لفظية في صورة كلمات منطوقة أو مكتوبة أو موجات صوتية أو ضوئية أو إشارات تعبيرية أو إيماءات توضيحية أو حركات جسدية تعكس في النهاية معاني مختلفة يريدتها المتصل.

و بذلك تحظى الرسالة بأهم مكانة في العملية الإتصالية و أكثرها فاعلية لأنها تمثل مضمونها الذي ينتظم من خلال متصل يترجمها في مجموعة رموز يرسلها إلى المستقبل من خلال قناة أو عدة قنوات، و يحاول تلقي التغذية المرتدة الخاصة بها بهدف التأكد من الترجمة الجيدة لرموزها لدى المستقبل بنفس المعنى الذي صيغت به من قبل المرسل.

و لكي تتحقق الفاعلية المرجوة من الرسالة لابد من مراعاة الخصائص التالية :

أ- الإعداد الجيد لمحتوى الرسالة، و ذلك من خلال العرض الجيد للمعلومة و تسلسل مضمونها المنطقي.

ب- حسن إختيار أسلوب تقديم و عرض الرسالة باختيار الوقت الملائم لإرسالها و توفير الوقت الكافي، مع ترتيب العرض و طرح الأولويات و تحديدها في إطار الهدف.

(3) الوسيلة (قناة الإتصال) :

تجيب قناة الإتصال عن السؤال : كيف؟ و المقصود بها هو الطريقة أو القناة أو الوسيلة التي يتم عن طريقها نقل الرسالة من المتصل أو المرسل إلى المستقبل ، و يتوقف إختيار وسيلة الإتصال على عدة عوامل، من أهمها نجد :

✓ موضوع الرسالة.

✓ الهدف منها .

✓ طبيعة المستقبل للرسالة.

✓ مستوى فهم المستقبل و إدراكه.

✓ قدراته على إستيعاب الرسالة و التفاعل معها .

✓ البيئة الإجتماعية و الثقافية التي تمّ من خلالها الموقف الإتصالي.

و تنوع الرسالة من المرسل إلى المستقبل و بذلك تنوع الوسيلة المستعملة في نقلها، مثال ذلك: الحديث، اللغة، الكتب ، الخطابات ، المطبوعات ، الخرائط ، الرسوم و اللوحات ، الأفلام ، الإذاعة ، التلفزيون ، اللقاءات و الإجتماعات ،... إلخ.

كما لابد للرسالة أن تسلك أحد هذه القنوات أو عددا منها و إلا توقفت عملية الإنصال ، و تشير متغيرات الوسيلة إلى المسارات التي من خلالها ينقل المتصل رسالته إلى المتلقي أو المستقبل.

و منه يمكننا إستنتاج أن القناة الإتصالية تمثل نسقا مركبا يحوي العديد من الرموز و الإشارات و يجري في شكل متواز من المصدر إلى المستقبل.

(4) المستقبل :

يجيب المستقبل على السؤال: لمن؟ و نقصد به الطرف المعني بالرسالة أو الذي وجهت إليه الرسالة الإتصالية، سواء أكان شخص أو مجموعة من الأشخاص⁵.

و تقع على المستقبل مهمة إستقبال الرسالة و القيام بفك رموزها و فقا لإطاره المرجعي ، محاولا فهم الفكرة التي أراد المرسل إرسالها و التي تتوافق مع الهدف منها ، و نميِّز هنا حالتين :

فإذا كان هناك تطابق بين فكر المرسل والمستقبل بلنسبة لرموز الرسالة أصبحتا مشتركان في الفكرة ، و تكون عملية الإتصال في هذا الوقت ناجحة و فعّالة ، أما إذا حدث و أن كانت الفكرة التي خرج بها المستقبل غير متماثلة مع الفكرة التي كانت لدى المرسل ففي هذه الحالة نقول أن الإتصال قد فشل في تحقيق هدفه و فعاليته حيث لم تتحقق عملية الإشتراك و المشاركة في المعنى بين المرسل و المستقبل ، فالتغيير الذي تحدثه الرسالة ليس دالا لمضمونها فقط و إنما دالا لتفاعل مضمونها مع شخصية المستقبل لها ، ه الت. قد تجعله متسقا معا أه رافضا لها أو غير متفاعل معها في بعض الأحيان حيث يتم ذلك من خلال العمليات المعرفية (الفهم، الإستعادة، الربط،... إلخ) التي تتوسط تلقي الرسالة و إستيعابها.

(5) فك الرموز و رد الفعل :

وتتمثل في تحليل الآثار و النتائج و التأكد من تحقيق الهدف و إتمام عملية الإتصال و هو العنصر الذي يجيب على السؤال : لماذا؟⁶ ، و نقصد بعملية فك الرموز المعنى الذي يعطيه المستقبل للرسالة ، و رد الفعل نعني به نوعية التأثير الذي أحدثته وسائل الإتصال من خلال قياس الأثر الذي طبعته على المستقبل فضلا عن كيفية إستجابته للمؤثرات الإتصالية المختلفة و مدى نجاح العملية الإتصالية في تحقيق الهدف منها ، فهي تعكس ببساطة الإستجابة التي يرسلها المستقبل ردا على رسالة المرسل في شكل أنساق حركية أو لفظية عندئذ يمكن للمرسل معرفة :

- ✓ أن رسالته قد وصلت.
- ✓ أن وسيلة الإتصال قد أدت وظيفتها.
- ✓ أن المرسل إليه قد نفذ ما هو مطلوب منه.
- ✓ أن الهدف من الرسالة قد تحقق⁷

⁵ - د/ محمد سيد فهمي، تكنولوجيا الإتصال في الخدمة الإجتماعية ، المكتب الجامعي الحديث ، 2000 ، ص117.

⁶ - د/ هالة منصور : مرجع سبق ذكره ، ص 254.

⁷ - د/ كامل يربز: الإدارة عملية و نظام ، المؤسسة الجامعية للدراسات و النشر و التوزيع، بيروت ، 1996 ، ص127.

المطلب الثاني : مبادئ الإتصال الداخلي

إن مبادئ العمل شئى ضروري لا بد من توفره في كل نظام بهدف تحقيق عمله بنجاح⁸، ولما كان الإتصال عملية ديناميكية و ليس جامدة و ثابتة فإنه يتميز بمبادئ تفرض نفسها في جميع أنواع الإتصال الداخلي ، و هي متكاملة فيما بينها و لا يمكن الإستغناء عن أي منها و هي التالي ذكرها :

1- الوضوح : يعتبر الوضوح واحدا من بين المبادئ الأساسية في عملية الإتصال باعتبار هذا الأخير يخدم أهداف المؤسسة، و بالتالي عليه أن يرتبط بثقافتها و قيمها و أن لا يتناقض مع ما سبق من معلومات و بذلك يبدو وضوحا تاما لدى المستقبل فيما يتعلق بالرسالة المقدمة و هو الأمر الذي يعرف بعادات العمل الواضحة في المؤسسة.

2- الإرادة : على المؤسسة التي تريد تحقيق أهدافها وفق شروط موضوعية أن تراعي الوسائل الضرورية لذلك ، و باعتبار الإتصال وسيلة ضرورية في ذلك فإن وجود إرادة قوية يعتبر ضرورة ملحة بغية توفير جميع الوسائل و الإمكانيات : من إنشاء لمصلحة خاصة و وضع تصور و ميزانية لذلك من أجل ضمان إتصال داخلي فعلي بالمؤسسة الصحية .

3- الشفافية : إن هذا المبدأ يفرض على المؤسسة أن تجعل من المعلومات التي تنشرها صحيحة و كاملة دون غموض و بدون طرق ملتوية أو عن طريق الإشاعة بل يجب أن تأخذ طرق سليمة للوصول إلى المستقبل مع الإلتزام بمبدأ ضرورة الإعتراف بحق الآخر.

4- البساطة : لا يحقق الإتصال قوته و هدفه إلا إذا كانت اللغة المستعملة تتميز بكونها سهلة و بسيطة بغية إيصال الرسالة و شرح مضمونها، و لا يجب أن تكون هذه البساطة فوق ما يتطلبه مضمون الرسالة فذلك قد يؤدي إلا ما لا نريد الوصول إليه ، كما يجب الإعتماد على أسلوب ليس بالطويل الممل و لا بالقصير المخل.

5- السرعة : يجب على المؤسسة أن تتميز بالسرعة في التحقق من مضمون الرسالة و ذلك من أجل تفادي المشاكل التي قد تنشأ عن الفهم الخاطئ للمعلومة و الناتج عن التباطؤ في معرفة رأي الآخر.

6- المدة : يجب على الإتصال داخل المؤسسة أن يتميز بالإستمرارية و الديمومة ، فلا يجب أن يكون لفترة محددة سابقا و لا لفترات متقطعة بل يجب المحافظة على الإتصال كمبدأ أساسي لممارسة المؤسسة الصحية لنشاطاتها بصورة طبيعية .

7- القوة : يجب على المشرف على الإتصال إيصال المعلومة لكل الفاعلين داخل المؤسسة دون إستثناء و منه يتوجب عليه إستعمال كل الوسائل المتاحة لبلوغ هذا الهدف.

8- الواقعية : يكتسي الإتصال الداخلي طابعا بييداغوجيا من جهة و من جهة اخرى يعتبر في المؤسسة الصحية إستثمارا لا تظهر نتائجه على المدى القصير أو المتوسط بل بعد مدة زمنية معينة على المدى الطويل كما أنّ الواقعية تفرض ضرورة التحاور و التواصل المستمرين.

⁸ - د/ سايحي عبد الحق: الإتصال و التسيير، مذكرة لفائدة طلبة الدفعة الأولى للتكوين مابعد التدرج ، المدرسة الوطنية للصحة العمومية، 2002 ، ص13-14.

9- التأقلم : إن الإتصال و إيصال المعلومة داخل المؤسسة الصحية لا يجب أن يكون بصورة عفوية أو عشوائية بل يجب أن يأخذ بعين الإعتبار مجموعة من العوامل التي تتعلق في الأساس بثقافة المستخدم، محيط العمل و ظروفه ، ثقافة المؤسسة ، و كل هذا يسمح بتدعيم الإتصال و تأقلم كل عملياته .

10- الإلتزام : عندما تحدّد المؤسسة مجموعة من الأهداف فإنها تلتزم بتحقيقها بغية الوصول إلى الغاية المنشودة و هي رفع الإنتاج و تحسين الخدمات ، فهذا الإلتزام يتطلب رصد الموارد المؤسسة الذي هو شرط أساسي لتحقيق الأهداف و هو في حد ذاته إلتزام من أجل مساندة التغيير.

11- الإثارة : يفرض هذا المبدأ على الإتصال مجموعة من المهام و هي التي تمكنه من تحقيق أهدافه الممكن تلخيصها فيما يلي :

✓ إثارة الإهتمام .

✓ التركيز على الموضوع .

✓ رصد الآراء .

✓ ربط الجميع بمبدأ واحد .

✓ إثارة الإعجاب حول فكرة ما.

12- التنبؤ : هو أهم مبادئ الإتصال و يتمثل دوره في محاولة تغيير الذهنيات و تبليغها و مدى تأثرها و رد فعلها من التفسيرات التي ينتظر وقوعها في المستقبل ، و هذا مما يجعل للإتصال أهمية كبيرة و ذلك بإعطاء تنبؤات مستقبلية من خلال الطرق و الوسائل المستعملة في عملياته المختلفة .

إلى جانب هذا التقسيم لمبادئ الإتصال نجد تقسيماً آخر و هو التالي⁹:

قبل عملية الإتصال:

✓ توضيح الأفكار لدى المرسل.

✓ وضوح و بساطة الموضوع بين المرسل و المستقبل.

✓ معرفة آراء و ثقافة الطرف الآخر.

✓ إختيار القنوات (كتابية ، شفوية ،..... إلخ)

✓ إختيار الوقت المناسب.

أثناء عملية الإتصال :

✓ الوضوح.

✓ استعمال الرموز التي تسهل فهم الرسالة (مخطط).

✓ مساعدة الطرف الآخر في الإتصال.

✓ إعادة الصياغة.

✓ إرادة قوية.

بعد عملية الإتصال :

التأكد من وصول الرسالة بواسطة التغذية المرتدة (Feed-back) .

المطلب الثالث: أنواع الإتصال الداخلي

يتوقّر كل تنظيم على إستراتيجية واضحة لكل من الإتصال الداخلي و الخارجي، و هذا الأخير يعني كافة الإتصالات التي تجريها المنظمة من الجهات الخارجية التي تتعامل معها و نشير هنا بأن المنظمة التي تملك نظاما فعالا للإتصالات الداخلية ، تكون أكثر قدرة و كفاءة على تحقيق علاقات جديدة مع المحيط الخارجي ، فالصورة الخارجية للمنظمة ما هي إلا إنعكاسا حقيقيا للوضع الداخلي وللجو السائد في المنظمة و للإتصالات خصوصا، فالقطاع الصحيّ يتّصل بمختلف المراكز وقاعات العلاج والعيادات الأخرى لمراقبة سير عملها و كذا التعرف على الحالة الصحيّة للسكان و خلق علاقات جيدة مع المؤسسات الصناعية و الممونة لاقتناء الأجهزة و العتاد و جعل الثقة المتبادلة أساس لهذه المعاملات.

أما الإتصال الداخلي فهو مهم لنشاط كل مؤسسة ، باعتبارها هيئة عمومية ذات طابع إداري يتكفل بتقديم الخدمات ، لا بد أن يتوفر تنظيمه باختلاف هياكله على اتصال داخلي فعّال يمكنه من تحقيق الهدف الذي أنشئ من أجله و المتمثل في تقديم أحسن الخدمات.

و ما يمكننا ملاحظته أن الإتصال الداخلي في المؤسسة يتطور من خلال نمطين هما :

❖ الإتصال الداخلي الرسمي :

هو ذاك الإتصال الذي يجد طريقه من خلال القنوات الرسمية والتي تحدد من قبل الإدارة لسير المعلومة و انسياقها و هي المشار إليها في الهيكل التنظيمي أو الخريطة التنظيمية للنسق وفقا للنظم و اللوائح و هذه القنوات و القواعد قد تكون مكتوبة ، مدونة أو منصوص عليها كما هو الحال في كل الهيئات الإدارية، و يشتمل الإتصال الداخلي الرسمي على ثلاثة أنواع: النازل ، الصاعد و أخيرا الأفقي:

➤ الإتصال النازل : و هو ذاك الإتصال المنطلق من قمة الهرم التسلسلي باتجاه القاعدة و يأخذ في معظم الأحيان صورة القرارات ، التعليمات ، الأوامر و التي غالبا ما تتضمن بيانات العمل و برامجه في صورة تعليمات ، و يتميز هذا النوع من الإتصال الرسمي بوصول جميع التفاصيل إلى العمال بشكل يمكنهم من فهم الأهداف و التوجهات و التغييرات التي تتعلق بعملهم، مع إحاطتهم بالأسباب الدافعة لأيّ تغيير في بيئة العمل، الأمر الذي يشعروهم بأهميتهم في التنظيم و تقدير المسؤول لهم، و كذا شعورهم بالإطمئنان، و يمكننا تلخيص سير عمل الإتصال النازل من خلال المخطط التالي:

الشكل 02: مخطط الإتصال النازل

إعلام



تفسير (شرح)



إقناع



إنضمام

المصدر :

و من أجل ضمان سير مخطط العمل المذكور أعلاه ، كان لابد من تحفيز العمال أو المستخدمين حول الأهداف المشتركة و المراد تحقيقها .

و يبقى الإتصال النازل هو الإتصال الأكثر إنتشارا ، لكن لا يمكن أن يكون منفردا و وحيدا بل لابد من أنواع أخرى من الإتصالات الداخلية لتكملة عمله.

➤ الإتصال الصاعد: على عكس الإتصال السابق فهذا النوع من الإتصال الداخلي هو ذلك المنطلق من قاعدة الهرم التسلسلي باتجاه القمة و هو الذي يسمح بالتعرف على المؤسسة و وضعيتها و على تطلعات و نوايا المستخدمين، و يتضمن المعلومات و المقترحات و الشكاوى و ردود الأفعال الخاصة بالأفراد و التي تعتبر مصدرا هاما لعملية إتخاذ القرارات حتى تكون صائبة ، بذلك يعتبر هذا النموذج مكملا لسابقه ، و في حالة إعاقة حدوث هذا النوع من الإتصال فإن ذلك يعبر عن عجز الإدارة في التأثير على القوة العاملة.

➤ الإتصال الأفقي : هو ذلك النوع من الإتصال الذي يكون بين الوحدات الإدارية المتساوية في موقعها من الهيكل التنظيمي بغرض التنسيق و ضمان عدم التداخل أو التكرار ، و من ثم تحقيق التعاون و التكامل من أجل تحقيق الهدف الذي خلقت من أجله المؤسسة ، هذا النوع من الإتصال له نتائج إيجابية و أهمها العمل من خلال روح الفريق.

❖ الإتصال الداخلي غير الرسمي :

الإتصال غير الرسمي¹⁰ la communication informelle وهو المعروف بالإشاعة و التي تسبب غالبا عدم الإنسجام و سوء التوجيه و الإختلاف في آراء المستخدمين داخل المؤسسة ، فمن طبيعتها عدم الدقة و المزايدة و لكن هذا لا ينف دورها الإيجابي في التعبير عن مدى تقبل المستخدمين لفكرة ما و ذلك قبل أن تصبح هذه الأخيرة رسمية و قابلة للتنفيذ . أما عن أماكن إنتشارها نجد :

✓ المكاتب.

✓ أماكن الاكل أين يجتمع المستخدمون و يجدوا الراحة في التحدث .

✓ إستعمال الهاتف و هو الأكثر إنتشارا .

كما يمكن اعتبار إتصال غير رسمي تلك الشبكة الإتصالية التي توجد بين العاملين و تتضمن معلومات وفيرة عن الأفراد و الزملاء أو جماعات العمل ، و تتصل بطروفهم و مشكلاتهم و دوافعهم و إتجاهاتهم و طموحاتهم و إنجازاتهم ، و يتميز هذا النمط بعدم الثبات و اللإستقرار و ذلك لارتباطه بالميل و الإتجاهات القابلة للتغير السريع و المستمر . و قد ظهر إهتمام بالغ من قبل الإدارة الحديثة بالإتصال غير الرسمي في محاولة لتوظيفه و الإستفادة منه في خدمة أهداف المؤسسة من خلال القدرة في التأثير على سلوك العاملين و رفع الروح المعنوية لديه.

المبحث الثاني: دور الإتصال الداخلي والعوامل المساعدة على إنجاحه

سنحاول من خلال هذا المبحث أن نتعرف على دور الإتصال الداخلي و ذلك من خلال المهارات الإتصالية في مطلب أول ، و وظائف الإتصال في المؤسسة الصحية في مطلب ثان و أخيرا العوامل المساعدة على نجاحه في مطلب ثالث .

المطلب الأول : المهارات الإتصالية

لا تخلو عملية الإتصال من عدد من المشاكل التي تحدّ من فعالية الإتصال و تؤخّر عملية تدفق المعلومات و تعيقها ، و من أجل التغلب على هذه المشكلات و الحد من تأثيرها على كفاءة الإتصال و يجب إكتساب بعض المهارات الإتصالية الأساسية من أجل تحقيق الأهداف المرجوة .

و من بين أهم هذه المهارات نجد :

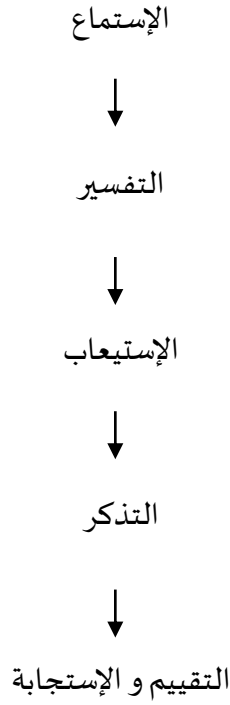
■ مهارة الإنصات :

أو ما يعرف بالإستماع الفعال ، و هو شديد الأهمية في عملية الإتصال باعتباره حجر الزاوية في التوصل إلى الإستجابة المطلوبة ما بين المرسل و المستقبل ، فإذا وجد المتحدث أن الإنصات جيّد كانت فرصة التعبير عما

¹⁰- LEHNISCH Jean-Pierre, Maîtriser la communication dans l'entreprise, Les Editions d'Organisation, France, Septembre 1989,p63.

يريد قوله كبيرة و حدث إنسياب في تدفق المعلومات ، إضافة إلى ذلك فإن الإستماع الفعّال يمكن المستمع من فهم و تفسير و تحليل و إدراك معنى ما قيل ، و بذلك نكون قد خلقنا أرضية من التفاهم المشترك و هو المطلوب من نجاح عملية الإنصات ، لأن المطلوب هو تعلّم كيفية الإستماع و الإنصات للتحديث بشكل جيّد . و يمكن تلخيص عملية الإنصات في المخطط التالي :

الشكل 03: مخطط يبين عملية الإنصات



و تتطلب مهارة الإنصات أو الإستماع الفعّال توفر شرطان أساسيان هما :

- إثارة رغبة المتحدث في الإستمرار في طرح الفكرة، الأمر الذي يشعره بأهمية ما يتحدث به و الرغبة في الإستماع إليه ، يتم ذلك بمتابعته و محاولة فهمه و عدم معارضته .
- العمل على عدم تكوين إتجاه عكسي أو حكم مسبق حول عبارات المرسل ، بل يجب محاولة فهمها و تفسيرها كما هي.

إلى جانب كل ذلك يجب التركيز و محاولة فهم المرسل و الإنصات إليه بتجنب الحوار و النقاش أثناء عرضه لأفكاره . و ما يمكننا استنتاجه هو أن مهارة الإنصات تستوجب التركيز، الإحساس والممارسة ما يدفع لموجب توفر مهارات فرعية أخرى تكسب الفرد مهارة الإتصال الفعّال في ختام الأمر.

■ مهارة التحدث والإقناع :

و المقصود بهذه المهارة هو قدرة الشخص على اكتساب المواقف الإيجابية عند إتصاله بالآخرين وبذلك يشترط أن يمتلك المتحدث رصيذا لغويا من الألفاظ تمكّنه من التعبير عن المعنى بإعتبار الألفاظ الزاد المطلوب

في رسم و نقل الأفكار ومخاطبة الآخرين و النفاذ إلى عقولهم، ومن أجل كل ذلك و جب توفر مجموعة من العناصر للتمكن من الحصول على إهتمام المستمع وهي التالي ذكرها :

- ✓ المعرفة الشاملة و الإطلاع الواسع على الموضوع قبل الشروع في الحديث.
 - ✓ وجوب الإقتناع و الإيمان بالموضوع، فالمعرفة التامة له وحدها لا تكفي، ما يدفع لتوليد اسجابة إيجابية في نفسية المستمع، ما يؤدي لنقل وتبادل الأفكار بين المستمع والمتحدث .
 - ✓ يجب أن يكون الشخص متحمسا للحديث عن الموضوع.
 - ✓ الممارسة الدائمة والتدريب على الحديث من أجل التأثير على الآخرين وتحطيم حاجز الرهبة والخوف و الإرتباك، ومنه إكتساب الثقة في النفس.
- مهارة التعامل مع الآخرين وإدارتهم :

بحكم إنتماء الفرد منا إلى مجتمع معقد و متشعب و جب عليه معرفة كيفية التعامل مع الآخرين، فهو مجبر على التفاعل مع أنماط متنوّعة من البشر و متفاوتة في خصائصها و صفاتها و ذلك من خلال التعاون المتوازن المعتمد على تطوير الأساليب الفردية بغرض إكتساب مهارات جديدة، وهذا الأمر متعلق بالقدرة على إدارة الموقف الإجتماعي بشكل عام بالإستعداد الدائم لمناقشة الآخرين و الإخلاص لهم في محاولة لفهم وجهة نظرهم قبل تقبلها أو رفضها.

أما مهارة الإدارة فهي فن التأثير على الأفراد وذلك بتنسيق جهودهم وعلاقاتهم وضرب المثل لهم في التصرفات و الأفعال، فمن خلال عملية الإتصال تبرز لنا قدرة وقوة المسير في التأثير على الآخرين وتوجههم نحو الهدف، ومهارة إدارة الآخرين تتطلب توفر ثلاثة مبادئ أساسية هي :

- ✓ فهم الطرف الآخر فهما جيّدا للتمكن من التعامل معه .
 - ✓ تحقيق المكسب للجميع.
 - ✓ العمل من خلال رفع روح الفريق.
- مهارة التحفيز :

تعتبر مهارة التحفيز من أهم المهارات التي يسعى المسيرون إلى التحلي بها، و نعني بها العمل مع الناس و هو عنصر الحياة في المنظمة ، و بذلك فمن الضروري أن يفهم المسير مشاعر الأفراد و ما الذي يجعلهم يتحدون مع بعضهم و كيف يجب أن يتعامل معهم ، و خاصة في مؤسسة عمومية ذات طابع إداري إستشفائي.

إن الروح المعنوية للعامل هي إتجاهه نحو التنظيم الذي يعمل به و عملية التحفيز هي خلق الإنتباه لدى العاملين بحيث يجعلهم يخضعون أهدافهم الشخصية لأهداف التنظيم¹¹ .

المطلب الثاني: وظائف الإتصال في المؤسسة

¹¹ - غول مولاي إبراهيم، مرجع سبق ذكره ، ص44.

يشكل الإتصال الداخلي الدعامة الأساسية لتسيير المؤسسة ، و تتجلى أهميته الكبيرة من خلال الوظائف التي يؤديها سواء في تسيير المستخدمين أو تسيير الأعمال و كل المشاكل التي تعترض العاملين خلال أداءهم لمهامهم و من بين أهم الأدوار التي يلعبها الإتصال الداخلي نجد:

1- وظيفة التنسيق :

يمثل دور التنسيق عملية ترتيب وظائف كل جزء من أجزاء المنظمة و تحديد علاقته بالأجزاء الأخرى و تنظيم كيفية أداء كل جزء لوظائفه بحيث تؤدي سائر الأجزاء وظائفها حسب خطة مرسومة ، تكفل مساهمة كل منها أقصى طاقاتها الإنتاجية في تحقيق الغرض المشترك ، و جميع هذه العمليات تحقق غاية التنسيق و هي في الوقت ذاته الأسباب الوحيدة و الكفيلة بإنجاح عملية التنظيم :

2- وظيفة التوجيه :

يعتمد على شبكة الإتصالات في توجيه المستخدمين ، حيث أنه باستطاعة المسير استخدام كل السبل الإتصلية في تحديده لأهداف التنظيم بالنسبة للعاملين ، كما عليه تشجيع المناقشة الحرة في عدد من مسائل العمل و يشرح لهم الواجبات و الأعمال التي تتوقع الإدارة منه القيام بها ، إلى جانب الإمكانيات التي تضعها تحت تصرفهم لمساعدتهم على تحقيق هذه الأهداف ، كما أن هذه الإتصالات هي سبيل الإدارة لإبلاغ العاملين رأيها في مستويات أداءهم.

3- وظيفة التسيير و التنشيط :

يلعب الإتصال الداخلي دورا مهما في تحفيز الموظفين على القيام بأعمالهم على أتم وجه و بصورة فعالة و منتظمة و ذلك بغية تحقيق الهدف الأساسي في طريق تقديم القادة الإداريين للأحداث بصورة منتظمة.

4- وظيفة تقديرية، تعليمية و تثقيفية :

إن التغيرات و التطورات المستمرة التي تحدث على الساعة أو محيط المؤسسة تفرض ضرورة التجاوب و التأقلم معها و التي قد ينجم عنها نزاعات و ذلك عن طريق الإتصال بعملياته المختلفة مثل: الإستجابات و سير الآراء ، كما يمكن للإتصال نقل المعرفة و متابعة عمليات التطور المتلاحق .

5- وظيفة حل النزاعات :

لا يخلو أي تنظيم من النزاع فهو امر لا بد منه و هو طبيعي و منه فإن عملية حل النزاعات داخل المؤسسة يفرض عليها ضرورة الإتصال و ذلك عن طريق الحوار و النقاش و الإستماع للطرف الآخر في إطار منظم و بالتالي يمكن إعتبار الإتصال وسيلة لتحقيق التفاعل و الحوار بين الموظفين داخل المؤسسة ، إضافة إلى كل هذه الوظائف يظهر للإتصال وظيفة سيكولوجية و عاطفية من حيث أنه يؤدي إلى خلق درجة من التفاعل الإجتماعي الإيجابي بين الموظفين ، مما يدعم الروابط و العلاقات الإجتماعية و يعمل على تعميقها و من ثم زيادة درجة الترابط و هذا ما يبعث في نفس الموظفين الإلتزام لبلوغ أهداف المؤسسة و التفاني في العمل مما يجعلهم أكثر إلتزاما في الحياة المهنية .

المطلب الثالث : العوامل المساعدة على نجاح عملية الإتصال داخل المؤسسة

إن نجاح عملية الإتصال مرهون بنجاح كل عنصر من عناصره في أداء الدور المطلوب به ونذكر منها :

➤ عوامل متصلة بالمرسل :

يعتبر المرسل من أهم العوامل المؤثرة في نجاح العملية الإتصالية وثم من الوصول إلى تحقيق الأهداف التي يسعى الإتصال إلى تحقيقها فبقدر ما يتمتع به المرسل من قدرات وكفاءات في الأداء يتحدّد مصير عملية الإتصال كلها. ومن أهم العوامل التي يجب توفرها في المرسل حتى يحقق الإتصال الناجح ما يلي12:

- أن يكون المرسل موضوع ثقة عند المستقبل فعلى أساسها يبني هذا الأخير تفاعله .
- أن يتوفر على مهارات إتصالية عالية من قدرة وكفاءة ومهارة في اسنخدام العنصر اللفظي - وغير اللفظي ما يكسبه مهارة في الكتابة، الخطابة، الماقتشة وصياغة الرسائل المعبرة بوضوح تام.
- حسن اختيار الوقت و الوسيلة المناسبة والملائمة لطبيعة المستقبل ولطبيعة الرسالة وهدفها، لتكوين منظومة متكاملة.

➤ عوامل متصلة بالرسالة :

عند إعداد الرسالة الإتصالية هناك مجموعة من الشروط الواجب مراعاتها لضمان استجابة المستقبل

لها:

- أن يتناسب موضوع الرسالة مع المستقبل من حيث إهتماماته ودرجة إستعباه و مستوى إدراكه وتلبية حاجياته .
- حسن صياغتها وتضمينها عنصر التشويق والإثارة الذي يخاطب إدراك المستقبل ويضمن قوة تفاعله معها.
- إختيار الوقت المناسب لإستقبال الرسالة، فلكي تلقى الرسالة إستجابة من قبل المستقبل ينبغي أن توجه إليه في أوقات وأزمنة تتناسب مع ظروفه .

➤ عوامل متصلة بوسيلة الإتصال :

يستخدم المرسل في نقل رسالته إلى المستقبل وسائل إتصال متعددة ومتنوعة سواء لفظية، منطوقة أو مكتوبة أو غير لفظية، لكل وسيلة مزايا وعيوب، فكلما كان أمام المرسل عدداً كبيراً من الوسائل، كلما زادت الفرصة أمامه لإستخدام الوسيلة المناسبة لرسالته والتي تتناسب والهدف المقصود، وبالتالي فإن التنوع في استعمال الوسائل المختلفة يزيد من فرص إيصال الرسائل رغم الإختلافات والفروقات الفردية للمستخدمين وهذا من شأنه أن يساعد على إنجاح العملية الإتصالية.

➤ عوامل متصلة بالمستقبل :

المستقبل هو الشخص الذي يستقبل الرسالة ويتولى مهمة ترجمة رموزها وفهمها، ومن العوامل المساعدة على نجاح الإتصال والمتصلة بالمستقبل نجد :

12- د/ محمد سيد فهدى، مرجع سبق ذكره، ص 117.

- مستوى الإدراك الحسي للمستقبل والمتمثل في حواسه من سمع وبصر ولمس وتذوق بإعتبارها الطريقة المثلى في التعرف على الرسالة وإذا تعطلت هذه الحواس فإن ذلك يشكل عائقا لا يمكن
- تجاوزه مهما بذل المرسل من جهود لإيصال رسالته.
- تأثير الإطار الدلالي للمستقبل على إستجابته للرسالة حيث يقوم بعملية تفسير الرموز طبقا لهذا الإطار والمشتق من بيئة الفرد وثقافته وشخصيته بوجه عام.
- دافعية المستقبل لمعرفة الظروف المحيطة بالمستقبل، حيث تأثر على مدى تقبل هذا الأخير للرسالة أو رفضها.

تمهيد

بقدر ما تعلق الأمر بتعريف الفساد، فإن الاختلاف حول تعريفه يرجع في الغالب إلى تباين خلفيات المعرفين وتخصصاتهم العلمية والفلسفية وإلى تباين المعايير المجتمعية والحضارية التي تستخدم في فرز ما هو فاسد من الممارسات والسلوكيات ومما هو مبرر أو مقبول. الفساد كان ولا يزال يعرف بأنه انحراف عن القيم والأخلاق الاجتماعية والدينية الشائعة لدى أغلبية السكان، أضيف له الانحراف الوظيفي والمهني، كما أن أغلب المجتمعات والشعوب رغم اختلاف وتباين أديانها ولغاتها وبلدانها أجمعت على أن الرشاوى ، الوساطات العمولات والمحابة ممارسات فاسدة.

وحيث بدأت حالات الفساد تتزايد في المجتمعات والدول بدأ التحاور بين المعنيين بدراسة ظاهرة الفساد وأسبابه فظهرت الرؤية التوفيقية التي أرجعته إلى عوامل ومؤثرات داخلية وظروف بيئية مجتمعية أضيف إليها بعدا آخر أكثر أهمية وأشد تأثير في شيوخ الفساد وتفضيه ويتمثل ذلك في العوامل الخارجية الدولية التي تحيط بالمجتمعات والدول وتفرض أنماط من النظم والسياسات، فالفساد اليوم لم يعد مجرد ظاهرة محلية بل صار إحدى حقائق الحياة سواء كان ذلك على صعيد المجتمعات أو الدول التي جعلتها العولمة بمثابة القرية الواحدة المترابطة اقتصاديا واجتماعيا وسياسيا

المبحث الأول : مفهوم الفساد و خصائصه

وقد جاءت التعريفات متباينة، تراوحت بين تعريفات متشددة يطرحها رجال القانون والإدارة وتعريفات أخرى متساهلة يطرحها أنصار الفلسفة الذرائعية والميكانيكية⁽¹⁾.

المطلب الأول : مفهوم ومضمون الفساد.

لقد أعطيت للفساد بوجه عام تعاريف عديدة تختلف في نظرتها وطابعها فمنها من يوسع مضمونه ليربطه بالبعد الحضاري وما فيه من قيم وتقاليد وعقائد، ومنها تعريفات أحادية النظرة تجعله نتاج التسيب والفضي أو كرد فعل لأوضاع سياسية أو اجتماعية.

وقبل التطرق في تفاصيل التعريفات لمصطلح الفساد نقف عند اشتقاقه اللغوي، يقال في اللغة: فسد الشيء بمعنى أنه لم يعد صالحا وغالبا ما يأتي فساد الشيء من ذاته. أما كلمة الإفساد فتدل على تحققه بفعل خارجي.

فالفساد عند الفريق المتشدد هو :

- مجموعة من الأعمال المخالفة للقوانين والهادفة إلى التأثير بسير الإدارة العامة أو قراراتها أو أنشطتها بهدف الاستفادة المادية المباشرة أو الانتفاع غير المباشر.
 - استغلال موظفي الدولة لمواقعهم وصلاحياتهم للحصول على كسب غير مشروع أو منافع يتعذر تحقيقها بطرق مشروعة.
 - سلوكا بيروقراطيا منحرفا يستهدف تحقيق منافع شخصية بطرق غير شرعية.
 - هو في الإدارة والسياسة والقضاء، انحلال العلاقات الاجتماعية وانحرافها عن الأعراف والمعايير والقوانين السائدة في مجتمع ودولة لها نظام قيمي معين
- والفساد عند فئة أخرى أقل تشددا من الفئة الأولى ترى أنه مجرد تصرف استثنائي أفرزته ظروف معينة ويتضح من تعريفهم :
- سلوك استثنائي تفرزه الفجوة الكبيرة بين ما ينبغي أن يكون وما هو كائن في دنيا الإدارة، أو الفجوة بين النظرية والتطبيق⁽²⁾
 - تصرفات تمارسها فئة من الموظفين الذين تتسع صلاحياتهم ويزداد نفوذهم فيميلون إلى الاستعلاء والاستغلال.

أما عند فئة المتساهلين، ووفقا لفلسفاتهم البراغماتية والذرائعية، فهم يثيرون العديد من التساؤلات والانتقادات لكل توجه أو سياسة تحرف الفساد أو تعاقب عليه أو تعتبره جرما، فالفساد عند بعضهم هو :

- سلوك إداري لا رسمي بديل السلوك الإداري الرسمي تحتمه ظروف واقعية ويقتضيه التحول الاجتماعي والاقتصادي الذي تتعرض له المجتمعات.
 - أو تصرف مقبول ومرغوب من قبل طرفين تعجز الطرق الرسمية والأساليب التقليدية عند تحقيق مصالحها أو الوصول إلى أهدافها الشخصية.
- مما سبق ذكره تتضح لنا تعدد تعريفات الفساد، وإن كانت تكمل بعضها البعض، وبناءا على ذلك يمكننا أن نعرفه بأنه: " استغلال الموظف لموقعه و صلاحياته للحصول على كسب غير

(1) حمدي عبد الرحمن، الفساد السياسي في إفريقيا، دار القارئ العربي، القاهرة،¹

مشروع أو منافع يتعذر تحقيقها بطرق غير مشروعة, سواء كان ذلك بدافع شخصي أو نتيجة ضغوط, أو تم بشكل فردي أو جماعي."

❖ مفاهيم حول العولمة

كثيرة هي الندوات التي تعقد هنا وهناك من حين لآخر لدراسة العولمة، هذه الظاهرة الجديدة التي احتلت الفضاء الفكري في العالم، فما حقيقة هذا المصطلح ، كيف ظهرت وما هو موقف المفكرين منه ؟

قد يخطأ من يتصور أن العولمة ظهرت بعد نهاية الحرب الباردة وبالضبط عند انهيار المعسكر الشرقي وتفرد النظام الرأسمالي بالزعامة تحت قيادة أمريكية، فبذور العولمة تعود إلى نشأة الرأسمالية نفسها وتنامت عبر الأسواق الأوروبية والعالمية من خلال أسواق المستعمرات وقد حملت الشركات المتعددة الجنسيات على عاتقها هذه المهمة. وساعد الوضع العالمي الجديد الذي تطور بشكل كبير في العقدين الأخيرين من القرن الماضي بفضل الثورة التكنولوجية والمعلوماتية على بروز العولمة بشكلها الحالي واحتلالها لحيز كبير من التفكير العالمي في جميع المجالات اقتصاديا وسياسيا، اجتماعيا وثقافيا.

إن مصطلح العولمة في الدول الغربية لا يطرح بشكل حاد باعتبار أن الغرب هو أطلق تلك التسمية ، فهو منتج غربي على غرار الكثير من المصطلحات العلمية والتكنولوجية والفكرية ، فإنه عندنا على العكس من ذلك فمنذ أن ظهر هذا المصطلح لم يتفق بعد على مصطلح موحد يعبر عن هذه الظاهرة ، فهناك الكثير من المصطلحات (الكونية، الشمولية...) التي تستعمل للدلالة على هذا المفهوم الذي يقابله بالإنجليزية Globalisation، والأمر هنا لا يقتصر على مفهوم العولمة بل يتعداه إلى مصطلحات عديدة أدخلت إلى اللغة العربية في وصف عملية العولمة على المستويات السياسية والاقتصادية والتكنولوجية أو تحليل المعطيات والدلالات التي أفرزتها وتفرزها منظومة العلاقات الجديدة.

وعلى كثرة ما كتب وقيل عن العولمة فقد ظلت موضع جدل حاد بين دعاة وأنصارها، وهنا نستعرض الآراء التي قيلت بشأنها بعد تصنيفها في فئتين رئيسيتين :

الفئة الأولى : تمثل الذين وقفوا عند العولمة كمصطلح ومضمون فحلوا وشرحوا نتائجها وآثارها فتعاملوا مع هذه الظاهرة كأنها واقع أو أنها مستقبل مرسوم ومحتوم، لذلك يرون في رفضها أو مقاومتها رهان خاسر ومعاكسة لتيار جارف أقوى من أن يواجه وبالتالي يجب أخذ ما هو نافع ومفيد وتجاوز ما هو سلبي وضار.

الفئة الثانية : نظرت إلى العولمة على أنها فلسفة و إيديولوجية فكرية قبل أن تكون ظاهرة أو مجرد شعار للتصليح والتجديد، هؤلاء تعاملوا معها كمنهج له أهدافه المرحلية وصوره الذهنية التي تعيد النظر في كل جوانب الحياة السياسية ، الاقتصادية الاجتماعية والثقافية، ويذهبون في تحليلاتهم إلى توضيح الإمكانيات التي سخرت لدعمها وجعلها واقعا حتميا. فهؤلاء يتكلمون عن القدرة اللامحدودة لرأس المال وتفاعله وتوحده مع الثورات التقنية والمعلوماتية المتمردة على كل ما هو قائم ، وبتعبير آخر إن ثالوثا كهذا يجتمع فيه المال والمعرفة والتقنية لم يسبق أن عاشه العالم لذلك فإنهم يأخذون مقولة فوكوياما عندما وصف العولمة "نهاية التاريخ وخاتمة البشرية" .

وحتى نتمكن من استكشاف هذا الجدل القائم بين الفئتين نرى أنه من المناسب استعراض الأسباب والمتغيرات التي تبين مدى واقعية ومنطقية ما يطرح حول العولمة وإشكالياتها.

❖ العولمة الأسباب والمتغيرات

أنصار العولمة ودعاتها يرون فيها المنقذ والمخلص من كل أسباب ومظاهر التخلف ، وعند هؤلاء هي واحدة من هذه التعاريف أو خليط من بعضها²:

- ✓ هوية لضم جميع البشر دون حد أو حواجز.
 - ✓ منهج اقتصادي لتحرير السوق وخصوصة المشروعات
 - ✓ دعوة لإقامة عالم بلا حدود
 - ✓ منهجية فاعلة للهدم للخلاق.
 - ✓ مرجعية حركية قائمة على تفعيل الزمن أكثر من تفعيل التاريخ.
- وانطلاقاً من هذه الرؤية لدعاة العولمة وأنصارها وموقفهم الإيجابي من ظاهرة الفساد التي يقفون عندها موقف المتعاطف وليس الرافض ، وأن يسمح بما يسمى الحد الأمثل من الفساد الذي يعتبر محركاً للتنمية وأداة للحد من آثار الجمود والبيروقراطية³، كما أنهم يقللون من جدية الدعوات لمكافحته ويشبهون ذلك بتلك الدعوات الموجهة لإسقاط العولمة فالظاهرتان حتميتان ولا يمكن توقيف عجلتهما.

كما أن بعضهم يعد الفساد بكل أشكاله إحدى آليات العولمة وأدوات التغيير والعصرنة ولا يتردد آخرون من اعتباره مدخلاً للإصلاح والتنمية ولمواجهة التخلف السياسي والاقتصادي والإداري ، وهذا ما يذهب إليه كايدن Caiden بقوله :

"حين تكون القوانين جامدة والإجراءات معقدة والمعاملات متعثرة ، تصبح الرشاوي والوساطات والعمولات منهجا مناسباً لحل المشكلات وتجاوز الصعوبات وتمشية المصالح ويكون الفساد بمثابة الزبدة التي توضع على قطعة الكعك لتسهيل بلعها"⁴

فخلاصة ما يقوله أنصار العولمة هو عدم الوقوف عن حالات الفساد والإكثار من الهجوم والانتقاد لممارساته وأن التحضر والتحول والتقدم كفيل بجعل الفساد ذاته أكثر قبولا ، كما يطرحونها (العولمة) بديلاً لتوظيف الموارد المتاحة عالمياً من خلال إدارتها بقوى السوق وتحريرها من إدارة الدولة التي تحتكر وتقيّد حركة السلع والأفراد

وإذا كان أنصار العولمة حاولوا تسليط الضوء على مزاياها ودورها الإيجابي في إبراز المكاسب المتوقعة منها ، فإن معارضيها ورافضيها قد تناولوا الوجه الآخر فشخصوا أخطارها وأجمعوا على أن العولمة يمكن أن يعبر عنها بـ⁵:

- ✓ إعادة تنظيم للحياة موجهة لصالح الدول الأقوى على حساب الدول الأضعف.
- ✓ دعوة لتطبيع الهيمنة وتكريس التبعية الحضارية.
- ✓ تهيمش للسيادة الوطنية والهوية القومية وتعظيم لدور الشركات العملاقة.
- ✓ إمبراطورية الفوضى والنهب والاستكبار.

2 - محسن أحمد الحضيري : العولمة الاجتياحية ، مجموعة النيل العربية ، القاهرة 2001
3 - يوسف خليفة اليوسف : الفساد الإداري والمالي، مجلة العلوم الاجتماعية العدد 02 ، 2002
4 - كيدن : الإدارة والرشوة ، ترجمة حسين أحمد أمين ، مركز الأهرام للترجمة والنشر ، القاهرة 1993.
5 - مصطفى النشاز: ضد العولمة، دار قباء للطباعة والنشر ، القاهرة 1999.

✓ إرادة اختراق الآخر وسلبه خصوصياته وتمييعه وتهميشه.
والمأمل في هذه التعريفات لا يمكنه أن يستبشر خيرا بقدم العولمة، ويرى هؤلاء أن إيديولوجية غازية تدعمها قوة عسكرية وتمولها ثورة اقتصادية وتدعمها تقنيات وشبكات إعلامية وبرامجية مسيطرة ، لا يمكن أن تكون عقلانية في أهدافها ومقاصدها.

ومثلما يرفض هذا الفريق العولمة ويشكك في أهدافها ومقاصدها فإنه يرفض أساليبها وآلياتها ومن بينها الفساد كأداة للتنمية والتطوير، ولا يكتفي بالتصدي للظاهرتين (العولمة والفساد) معا وإنما يتجاوز ذلك بأن العولمة تسهم في إشاعة الفساد وتوفير الأجواء المناسبة لترويجها وبذلك يصبح الفساد الذي كان محليا أو وظيفيا له نطاقات أخرى جديدة.

ومثلما أظهر أنصار العولمة جانب المنافسة والحد من الاحتكار فإن المعارضين لها يبرزون الجانب الآخر للمنافسة ولدورها في تنشيط الفساد بين الشركات الدولية وتنافسها في تقديم الرشاوي والعمولات للحصول على العقود والمناقصات ، كما تسهم المنافسة السياسية بين الأحزاب إلى عقد الصفقات مع الشركات الكبرى لتمويل حملاتها الانتخابية مقابل وعود تقدمه في حال وصولها للسلطة

مما ذكر تتضح الصورتان حول موقف العولمة من الفساد ، فأنصارها يرون فيها العلاج الناجع للفساد ، ورافضيها يعتبرونها مروجة له وتمهد له الظروف وتوفر له الآليات.

❖ العلاقة بين العولمة والفساد

مثلما رأينا الاختلاف حول العولمة والاختلاف أيضا حول الفساد وذلك لأسباب المشتركة التي وردت فمناصرو العولمة لهم رؤيتهم الإيجابية للفساد ويتعاملون معه كسلوك يمكن تبريره بالمنافع والنتائج المحققة، خلافا لمعارضيه ورافضيها الذين يرونها مروجة ومشجعة عن الفساد وهم يرفضون كل أشكاله ولا يكتفون بذلك وإنما يتجاوزون ذلك بقولهم إن العولمة تسهم في إشاعة الفساد وبفضلها أصبح معلوما وكأنه من ملامح النظام العالمي الجديد وهم يطرحون عدا من الآليات التي من خلالها تتم عولمة الفساد.

العولمة تسهم في إضعاف دور الدولة في البلدان النامية التي تتجه نحو اقتصاد السوق وخصوصة المشاريع العامة وتجعلها هشّة ولها قابلية الفساد أثناء عملية البيع التي تتسبب في هدر المال العام وجعله غنيمة لأصحاب رؤوس الأموال والعولمة تفقد الدولة هيمنتها على القرارات الاستراتيجية وتودعها لأجهزة أخرى⁶.

كما أضعفت العولمة العديد من المؤسسات التي كانت تتحمل مسؤولية الرقابة على المال وجردها من صلاحياتها بذريعة حرية انتقال الأموال والسلع وتخفيف القيود على الاستثمارات بين الدول، ونقلت مسؤولية المتابعة والمحاسبة لجهات غير قادرة على تحملها كتلك التي عهدت بها لمؤسسات المجتمع المدني التي لم تتبلور ولم تنشأ بعد في العديد من الدول النامية.

وأسهمت العولمة في إشاعة الفساد بالدول النامية من خلال مبدأ المشروطية في تقديم المساعدات الدولية وربطها بما يسمى ببرامج التكيف وإعادة الهيكلة، فما كانت ترفضه على الدولة من تدخل في الحياة الاقتصادية أصبحت المنظمة العالمية للتجارة ومنظمات دولية أخرى يمارسونه من خلال السياسات المفروضة على الدول دون مراعاة للخصوصية وللظروف الصعبة التي

⁶ - هالة مصطفى: العولمة ودور جديد للدولة، المدى للطباعة والنشر، دمشق 2002.

تعيشها الشعوب، ويتمثل ذلك في تدهور حصة العالم الثالث في التبادل التجاري العالمي وتدني الموارد من تصديرها للموارد الأولية ، كما قلصت ما تصدره الدول النامية من إنتاجها إلى أدنى بحجة مخالفة هذه الدول للمعايير البيئية وغيرها من الحجج.

المساعدات والقروض التي تقدمها المؤسسات المالية الدولية والتي غالبا ما يتم إنفاقها على مشاريع غير إنتاجية وأحيانا يتم إيداع نسبة كبيرة منها في حسابات خاصة خارج الحدود وحين تتفاقم كلفة تسديد الديون تبحث هذه الدول عن قروض جديدة لتسديد الفوائد المتركمة عن القروض السابقة ، لذلك أصبح ما ينفق على خدمة الديون في بعض الدول ضعف ما ينفق على الصحة والتعليم والتغذية، فنسبة المبالغ المخصصة لتسديد الديون في بعض الأقطار النامية يصل إلى 40 % من الميزانية العامة بينما لا يزيد ما يصرف على الخدمات الأساسية عن 20 % من الميزانية وهذا كله يجري في ظل العولمة والنظام العالمي⁷

والحديث عن الفساد الجديد صار مترافقا ومتزامنا مع الحديث عن العولمة أو النظام العالمي الجديد وكأنهما متلازمين لا ينفصلان وهذا ما يؤكد أحدهم بقوله: "إن موضوع الفساد قد طالته العولمة حيث سقطت الحدود التي تجعل منه مجرد شأن داخلي يخص دول الجنوب فالرشوة في المعاملات والصفقات العالمية تتم بين دول نامية ودول صناعية ، كما أن تهريب الأموال وغسيلها يتجه إلى الشمال والنموذج الجيد هو البنوك السويسرية التي تصمت تحت ستار سرية الحسابات على الكثير من أنماط الفساد"⁸.

وهذه منظمة العمل الدولية فقد صارت ترد في تقاريرها السنوية أرقاما حول تراجع الحدود الدنيا للأجور وبنفس الوقت هبوط القيمة الحقيقية للموظفين في القطاعين العام والخاص في ظل برامج الخصخصة والإصلاح الاقتصادي الذي تفرضه المنظمات الدولية مما يؤدي إلى التزايد المستمر لأعداد الموظفين المتعاطين للفساد بسبب تدني رواتبهم وذلك عن طريق بحثهم عن الإكراهيات والرشاوي مقابل قيامهم بواجباتهم الروتينية⁹.

وبالتالي فإن العولمة مهما حاول مؤيدوها والمروجون لها إبراز إيجابياتها فإنها لن تجلب لشعوب العالم الثالث إلا المزيد من التخلف والفقر والفساد الذي سيكون أدواتها ووسيلتها وفقا لفلسفتها القائلة بأن الغاية تبرر الوسيلة.

وانطلاقا من هذا الفهم والنظرة المتكاملة نرى ضرورة البدء بتحليل الظروف البيئية بمختلف متغيراتها السياسية والاقتصادية والاجتماعية للكشف عن تأثيراتها ومنافذها التي تسهم في تنشيط الفساد وتوفير الظروف الملائمة لبقائه.

المطلب الثاني : خصائص الفساد وأعراضه

إن التصدي لأي ظاهرة أو الوقاية منها يستلزم ويتطلب التشخيص الدقيق لخصائصها والتحليل الموضوعي للأعراض المرافقة، وهنا نبرز بعض وأهم الخصائص والأعراض:

✓ إن العلاقات الاجتماعية حينما تكون وثيقة، قد يكون من الصعب إثبات أو تحديد العلاقة بين العمل الذي قدمه الموظف و المكافئة التي تلقاها، فالموظف الذي يشغل منصبه لمحابة أهله

7 - التقرير الاقتصادي للأمم المتحدة حول ديون العالم الثالث لسنة 2000.

8 - حيدر إبراهيم: العولمة وجدل الهوية الثقافية- مجلة عالم الفكر 1999.

9 - ناصر عبد الناصر : ظاهرة الفساد ، مقارنة سوسيولوجية ، إقتصادية ، دار المدى، دمشق 2003.

- و معارفه للحصول على خدمة ما قد يحصل على ما يقابل ذلك على شكل خدمة أخرى أو هدايا و قد لا تبدو أنها مرتبطة بالخدمة التي قدمها في السابق.
- ✓ الفساد يحدث في المنظمات، المؤسسات العامة كما في الخاصة، فحين ينحرف الموظف عن الالتزام بقواعد السلوك النظامية التي تجرم ذلك العمل من أجل الحصول على منافع شخصية
 - ✓ يعد الفساد في مراحله الأولى مجرد ظاهرة مرضية أو مرض عضوي ينتقل من المصابين إلى الأصحاء، لكن سرعان ما يتحول إلى وباء ينتشر ويتفشى في الوسط الذي يعيش في
 - ✓ تتباين الوسائل والأساليب التي تيسر الفساد بها تبعا للجهة التي تمارسه، فالقاعدة تلجأ إلى التزوير والتدليس وتتحين الفرص والظروف الاستثنائية التي تسمح بتمرير فسادها بعيدا عن أنظار العاملين والمتعاملين الآخرين.
 - ✓ يتفاعل الفساد مع الظروف والمتغيرات المحيطة به ليجعلها مناخا وبيئة مناسبة.
 - ✓ تختلف أشكال الفساد وأدواته باختلاف الجهات التي تتعامل به والمجالات التي يمارس فيها فالفساد الإداري الذي يشيع في مؤسسة صناعية يختلف عن شكله وأسلوبه الذي يشيع في مؤسسة صحية أو جامعية وهكذا.
 - ✓ إن أخطر ممارسات الفساد تتم عبر وسطاء مجهولين يلعبون الدور الرئيسي في تسهيل مهمة الطرفين دون أن يعرف أحدهما الآخر.

ومن الخصائص الأخرى للفساد، إن ممارساته الخطيرة والفاذحة الضرر يتم التخطيط لها من قبل متمرسين، ولها وسائل وأساليب محكمة لتنفيذ خططها بتوقيت وبتدبير يجعل كشفها أو إثباتها غاية في الصعوبة، وحتى حين تكتشف بعض خيوطها فالأخرى تظل مجهولة ولكي تطمس معالمها فإن جدلا واختلافا يثار حولها وقد ينتهي الأمر إلى اتهام البعض بتسليط الضوء عليهم أو بتظاهر الجناة بالدفاع عنهم. كما أن الأزمات الاقتصادية والكوارث الطبيعية تعد ظروفًا مشجعة ومواتية لتفشي الفساد لكونها ظروف أزمت تقل فيها الموارد وترتفع الأسعار ويتدنى المستوى المعيشي لذوي الدخل المحدود نتيجة تدهور القيمة الشرائية.

المطلب الثالث: مجالات الفساد.

❖ الميدان السياسي

تتعدد مداخل الفساد وتتنوع منافذه من مجتمع لآخر وتتباين خطورة ذلك وتأثيراتها في إشاعة الفساد من بيئة لأخرى والمنافذ السياسية لإشاعة الفساد تعد من أهمها وأخطرها في العديد من الدول كما أكدت ذلك التجارب والتقارير والدراسات التي تنشر بين الحين والآخر، وذلك لأن فساد القمة سرعان ما يتسرب للمستويات الدنيا التي تحتمي وتنتشر بقياداتها.

وينفذ الفساد السياسي في الدول المتقدمة التي تدعي الديمقراطية وتعتمد التصويت في اختيار قاداتها وتشريع قوانينها من خلال الانتخابات واستقطاب المؤيدين لها وكسب تأييد الناخبين بالوسائل التي تلائم مطالب واحتياجات كل شريحة، والتي تبدأ بتقديم الوعود البراقة من قبل المترشح للانتخابات وتنتهي بشراء الأصوات من الناخبين بمبالغ نقدية وبعدها يجد المترشح الفائز نفسه ملزما بالبحث عن السبل التي تمكنه من استعادة المبالغ التي أنفقها للوصول إلى موقعه وهذا ما تؤكدته الفضائح الموثقة التي تعلن بين الحين والآخر في شتى أنحاء دول العالم، وهكذا يصبح أعضاء السلطة التشريعية منفذا للفساد ويصبح التصويت على مشروعات القوانين التي تمرر عبرها وسائل وأساليب لعقد الصفقات وتبادل المنافع الشخصية⁽¹⁾.

والمنفذ السياسي الآخر ما يطلق عليه اللوبي أي جماعات الضغط والتأثير، وهم جماعات من الأفراد المنتمين والمنظمات والاتحادات وأصحاب مؤسسات يبذلون جهودا تهدف إلى التأثير على السلطة التشريعية لجعلهم يصوتون أو يعارضون بعض المشاريع القانونية تبعا لمصالحهم على حساب المصلحة العامة.

ويتم هنا التأثير غالبا من خلال تقديم الهدايا وإقامة الحفلات وقد يتعداه إلى استخدام التهديد بالإيذاء الجسدي والنفسي أو الإضرار بالسمعة والمكافحة الاجتماعية بتلفيق الفضائح وإصاق التهم ونشر الأسرار.

ولا يستثنى المحللون المعنيون بالأسباب السياسية للفساد، دور الأحزاب السياسية وما يمارسه بعض الحزبيين، فالصراع بين الأحزاب كثيرا ما يدفعها إلى انتهاج أساليب ووسائل غير مشروعة للإيقاع ببعضها.

ومن أشكال الفساد السياسي التي تعرفها بعض المجتمعات، هو تحول الحملات الانتخابية التي تنظمها الأحزاب السياسية المتنافسة على السلطة إلى مواسم لشراء اذم وأخذ العهود والوعود مقابل تمويل هذه الحملات بطرق غير مباشرة وغير مشروعة.

أما عدم الإستقرار السياسي فكثيرا ما يحفز على استغلال السياسيين كالوزراء و المدراء العاميين على انتهاز فرصة توليهم لمناصبهم فيؤثروا من يحيطون بهم و ينتفعون من النفوذ الذي يتمتعون به و الجاه الذي تحاط به وظائفهم. و هذا مما جاء في المثل الكوري الجنوبي " إذا ارتفع أحد السياسيين إلى منصب رفيع، فإن عائلته ستؤمن ماليا لثلاثة أجيال قادمة"، و هذا ما يعني أن الفساد سيظل ظاهرة مزمنة طالما بقيت القيادات و النظم السياسية مدخلا لاستغلال النفوذ و الكسب غير المشروع

❖ الميدان الاقتصادي (التجاري)

تختلف وتتباين البلدان في فقرها وغناها مثلما تتباين في نظمها وسياساتها الاقتصادية، وتبعا لذلك تختلف تجاربها التنموية وطبيعة المشاكل والتحديات التي تعترض مراحل نموها وتطورها.

فالسياسات التي لا تراعي تحقيق قدر من التوازن أو العدالة في توزيع الثروات والموارد الاقتصادية على السكان ، تؤدي إلى التباين الطبقي واختلال معدلات الدخل بين فئات و شرائح المجتمع مما يمكن من استغلال ذوي الدخل المحدود من الموظفين فيلجأ ون إلى أعمال غير مشروعة ، كما يعد التضخم الاقتصادي وارتفاع الأسعار وعجز الرواتب والأجور عن تلبية المطالب الأساسية للعيش مناخا صالحا لتفشي الفساد

التحول السريع وغير المخطط نحو تعظيم دور القطاع الخاص على حساب القطاع العام وبيع المؤسسات والمرافق، يسمح للسماسرة والوسطاء والوكلاء بعقد الصفقات ودفع العمولات، واستغلال عجز أو فشل القطاع العام في بعض المرافق والميادين.

كما أن تحميل الإدارة العامة والقطاع العام بأعباء ومهام جسام تفوق طاقتها، تتطلبها برامج التنمية المتسارعة التي تم مدها بموازنات واعتمادات مالية كبيرة، هذا دون تمكينها من تطوير قدراتها وتأهيل إطاراتها

وتحصين قياداتها ضد احتمالات الانحراف والاستغلال، أو إخضاعها للمتابعة والرقابة، من شأنه أن يخلق مناخا ملائما للفساد.

الأزمات الاقتصادية التي تتعرض لها المجتمعات بسبب الحروب والكوارث أو لأسباب أو اضطررا بات أخرى تؤدي في الغالب إلى تجاوز القوانين والإجراءات وتفشي الفساد.

❖ الميدان الإداري والمؤسسات

إن أسباب إشاعة الفساد الإداري مرتبط ارتباطا وثيقا بالبيئة الخارجية المحيطة مباشرة على سلوك العاملين في الإدارة، لكن هناك متغيرات إدارية تمثل البيئة الداخلية التي يترعرع منها الفساد، ومعلوم أيضا أن المؤسسة المتطورة في نظمها أقدر على حمايتها من المنظمة المتخلفة في إدارتها ونظمها، ومن الظواهر الإدارية التي تعد مناخا مناسباً للفساد:

- التوسع في إقامة المؤسسات والهيئات التي تتمتع بالاستقلال المالي والإداري ووضع الإمكانيات الكبيرة تحت تصرفها و تحميل المنظمات الإدارية بأعباء ووظائف تفوق قدراتها البشرية والمادية، مما ينجر عنه عجزها عن إنجاز الأعمال أو تأخيرها فيضطر الزبائن إلى أساليب غير شرعية لإنجازها بوقت أقصر وبجهد أقل.
- جمود سياسات الأجور وعدم مواكبتها للظروف الاقتصادية والتغيرات في المجتمع، مما جعلها عاجزة عن توفير الحد الأدنى من العيش المقبول لشرائح الموظفين فيضطرون إلى سد احتياجاتهم بوسائل وطرق غير مشروعة.

دون أن ننسى أن النمط التسلطي والعلاقات البيروقراطية في المؤسسات الرسمية وتباعد الهوة بين القمة والقاعدة وغياب الحوار والنقد الذاتي وضعف نظم التظلم الشعبية، كل ذلك يساعد في انتعاش الممارسات السلبية داخل أروقة المؤسسات حتى تستفحل وتصبح هي القاعدة.

زيادة على ذلك أن إتاحة المجال بالشكل غير المنظم للموظفين بإطلاق التفسيرات الشخصية للأنظمة الغير الواضحة. أو الاجتهاد الشخصي في غياب نص نظامي أو أدلة في المعاملات داخل الجهاز الإداري، مما يجعل هذا الاجتهاد متاحا للموظفين لتقدير الكيفية التي يمكن بها إنجاز عمل ما.

وكما كانت الإدارة العامة لها تأثير مباشر على الأوضاع السياسية وتترتب على عدم ارتقاء الإدارة وأجهزتها العديد من المشاكل، في حين أن ارتقاء هذه الأجهزة يكفل تحقيق الثبات والاستقرار السياسي، كما أن النجاح الاقتصادي يتوقف على قوة الأجهزة الإدارية ومقدرتها التقنية والإنتاجية.

وتجدر الإشارة إلى أن تخلف الإدارة وفسادها يؤدي إلى ظاهرة الكسب الغير المشروع واستغلال النفوذ والمحسوبية وظهور الاختلاسات والرشاوى والانحرافات والمحاباة، وقد كانت الكثير من القضايا المتعلقة بالإدارة والوظيفة العامة تعزى إلى عدم صلاحية فحوى اغلب النصوص الإدارية ومن هنا فان الإصلاح الإداري ضرورة حتمية لتطهير الإدارة وتطوير أجهزتها.

❖ الميدان الاجتماعي

حديثنا عن الأسباب الداخلية التي تتسبب في إشاعة الفساد الإداري لا يجنبنا أن للبيئة الخارجية تأثير مباشر على سلوك العاملين لأن الأجهزة الإدارية لا تعمل في فراغ، فالمجتمع المتخلف و علاقات أفراده السلبية و عاداتهم و تقاليدهم تفرض نفسها، كما أن التركيبة الاجتماعية و التنشئة الأسرية و الاتجاهات السائدة لدى غالبية المواطنين و أخلاقهم و قيمهم الفطرية و الدينية علاقة وثيقة بالحصانة التي يتمتع بها البعض ضد ممارسات الفساد.

فهناك بعض من المتغيرات الاجتماعية التي تسهم في توفير أجواء الفساد و تحفز البعض على ممارسته كتوظيف الانتماءات العشائرية و الجهوية في التعامل الرسمي و في الضغط على الإداريين لتحقيق مكاسب و مزايا بغير وجه حق، و قد يتضح ذلك في عمليات شغل الوظائف، توزيع الأراضي و السكنات و غيرها من مكتسبات.

كما أن التشبث الخاطئ ببعض الأمثلة الشعبية من قبل المواطنين و الإداريين دور في ذلك، حيث أصبحت تخیل للعامة و كأنها مبادئ مع أنها تتنافى و كل القيم و التشريعات. فالتستر على المخالفين و التغاضي عن الانحرافات و التجاوزات و التساهل مع حالات التزوير و الاستغلال و غيرها من الظواهر المنحرفة غالبا ما تحول الإدارات العامة إلى بيئة ملائمة يترعرع فيها الفساد، و من أمثلة ذلك مقولة: " قطع الأعناق و لا قطع الأرزاق"، مقولة "العجلة من الشيطان"، و غيرها من العبارات التي تستخدم لتبرير التصرفات الخاطئة و الضارة.

ومن القيم الاجتماعية السائدة كذلك النظرة المسيئة للنظام العام، واعتبار أن الكسب منه مسموحا به. وهي قيم ترجع لأسباب تاريخية منها أن اغلب شعوب العالم الثالث خضعت للاستعمار ومورست ضدهم سلطة القمع والاضطهاد، والتسلط، وكانت الضرائب نوعا من العقوبات المفروضة على المواطنين.

العوامل الاجتماعية والثقافية هي مجموعة العقائد والتقاليد والقيم التي يشترك غالبية أفراد المجتمع في اعتناقها، وهذه العوامل متعددة لا تدخل تحت الحصر، لأنها تتسع لكل عامل يساهم في تحديد مقومات المجتمع، وتعد من مجموعها مرادفة للحضارة وهي في التقدير: الدين، التعلم الثقافة، وحكم الرأي العام.

الوعي الديني له تأثير في الإقلال من نسبة الإجرام إذ انه يعمل على توجيه السلوك إلى القيم التي تتفق و الدين. كما أن غيبة الوعي الديني تؤدي إلى الجهل بأحكام الدين وقد كان لغيبة المسجد والتوعية الدينية أن ظهرت على السطح فلسفات لا تمت للدين بصلة.

إن ارتفاع مستوى التعليم من شأنه أن يؤدي إلى انخفاض نسبة الإجرام بصفة عامة، لذلك بالنظر إلى ما يحدثه التعليم من آثار لا يمكن إنكارها في تهذيب شخص الفرد وتعويدته على حب النظام والطاعة، فالإنسان المتعلم واسع الفضل مهذب وقد دلت كثير من الدراسات والإحصائيات على وجود تلازم بين الأمية والإجرام، علاوة على أن المنظومة القيمية للمجتمع قد تتغير بشكل ملحوظ، فالتغاضي عن معاقبة كبار المسؤولين المتهمين بالفساد واستغلالهم المنصب العام، أو من يقوم بتلك العمليات ولا يناله أي جزاء أو عقاب، بل على العكس قد يكون نموذجا يحتذى به من لدن أصحاب النفوس الضعيفة فسيحدث خلل يؤدي إلى انهيار المنظومة الأخلاقية، يؤدي إلى استخفاف أفراد المجتمع بالقوانين المعمول بها في مختلف المجالات الحياتية والتنظيمية، وانعدام الثقة في المؤسسات .

كما لا نستغرب بأن هناك بعض المداخل القانونية و القضائية للفساد، فمن البيهبي أن القوانين تشرع لتحقيق المصلحة العامة و أن المهمة الأساسية للقضاة هي تحقيق و إرساء العدالة وفقا لمبدأ سيادة القانون، لكن الواقع من خلال الممارسات و السلوكيات لبعض العاملين في هذا القطاع بين بعض من الآليات التي توفرها المنافذ القانونية من خلال إساءة الثنائية في تطبيق النصوص القانونية و في تفسيرها، فمحاباة الأقارب و الأصدقاء و مجاملة أصحاب النفوذ و أهل المال، و تحكيم الأهواء و الميول من بعض القضاة و المسؤولين تعد ممارسات سيئة لا يمكن عزلها عن الفساد.

كما أن تساهل القضاء مع العناصر المتهمه المحالة عليه في قضايا الفساد والاعتداء على أموال الدولة و تزوير وثائقها أو تجاهل قوانينها مما يشجع على استمرارها، فتصبح النصوص القانونية الرادعة غير ذات جدوى، فعدم ردع تلك الأفعال و طول مدة المحاكمة يفقدان العقوبة المحكوم بها صفة الزجر، و تمسك السلطة القضائية و مؤسساتها بالإجراءات الروتينية و اعتمادها للأساليب البدائية في التحقيق و إثبات التهم و تخلفها عن مواكبة المستجدات التي تستخدمها شبكات الفساد مما يؤدي إلى بقاء العناصر الفاعلة حرة طليقة بعيدة عن كل متابعة.

المبحث الثاني : أسباب و مظاهر الفساد الإداري و آليات مكافحته

المطلب الأول : أسباب تفشي ظاهرة الفساد و الآثار المترتبة عنها

تتعدد الأسباب الكامنة وراء بروز ظاهرة الفساد وتفشيها في المجتمعات بالرغم من وجود شبه إجماع على كون هذه الظاهرة سلوك إنساني سلبي تحركه المصلحة الذاتية، ويمكن إجمال مجموعة من الأسباب العامة لهذه الظاهرة التي تشكل في مجملها ما يسمى بمنظومة الفساد، إلا انه ينبغي الملاحظة بان هذه الأسباب وان كانت متواجدة بشكل أو بآخر في كل المجتمعات إلا أنها تتدرج وتختلف في الأهمية بين مجتمع وآخر فقد يكون لأحد الأسباب الأهمية الأولى في انتشار الفساد بينما يكون في مجتمع آخر سببا ثانويا، وبشكل عام يمكن إجمال هذه الأسباب كمايلي:

- ✓ انتشار الفقر والجهل ونقص المعرفة بالحقوق الفردية، وسيادة القيم التقليدية والروابط القائمة على النسب والقرابة.
- ✓ عدم الالتزام بمبدأ الفصل المتوازن بين السلطات الثلاث التنفيذية والتشريعية والقضائية في النظام السياسي وطغيان السلطة التنفيذية على السلطة التشريعية وهو ما يؤدي إلى الإخلال بمبدأ الرقابة المتبادلة، كما أن ضعف الجهاز القضائي وغياب استقلالته ونزاهته يعتبر سبباً مشجعاً على الفساد.
- ✓ ضعف أجهزة الرقابة في الدولة وعدم استقلاليتها.
- ✓ وتزداد الفرص لممارسة الفساد في المراحل الانتقالية والفترات التي تشهد تحولات سياسية واقتصادية واجتماعية كتلك التي يمر بها الشعب الفلسطيني (الانتقال من مرحلة الاحتلال إلى مرحلة الدولة) ويساعد على ذلك حداثه أو عدم اكتمال البناء المؤسسي والإطار القانوني التي توفر بيئة مناسبة للفاستين مستغلين ضعف الجهاز الرقابي على الوظائف العامة في هذه المراحل.
- ✓ ضعف الإرادة لدى القيادة السياسية لمكافحة الفساد، وذلك بعدم اتخاذ أية إجراءات وقائية أو عقابية جادة بحق عناصر الفساد بسبب انغماسها نفسها أو بعض أطرافها في الفساد.
- ✓ ضعف وانحسار المرافق والخدمات والمؤسسات العامة التي تخدم المواطنين، مما يشجع على التنافس بين العامة للحصول عليها ويعزز من استعدادهم لسلوك طرق مستقيمة للحصول عليها ويشجع بعض المتمكنين من ممارسة الوساطة والمحسوبية والمحابة وتقبل الرشوة.
- ✓ تدني رواتب العاملين في القطاع العام وارتفاع مستوى المعيشة مما يشكل بيئة ملائمة لقيام بعض العاملين بالبحث عن مصادر مالية أخرى حتى لو كان من خلال الرشوة.
- ✓ غياب قواعد العمل والإجراءات المكتوبة ومدونات السلوك للموظفين في قطاعات العمل العام والأهلي والخاص، وهو ما يفتح المجال لممارسة الفساد.

- ✓ غياب حرية الأعلام وعدم السماح لها أو للمواطنين بالوصول إلى المعلومات والسجلات العامة، مما يحول دون ممارستهم لدورهم الرقابي على أعمال الوزارات والمؤسسات العامة.
- ✓ ضعف دور مؤسسات المجتمع المدني والمؤسسات الخاصة في الرقابة على الأداء الحكومي أو عدم تمتعها بالحيادية في عملها.
- ✓ غياب التشريعات والأنظمة التي تكافح الفساد وتفرض العقوبات على مرتكبيه.
- ✓ الأسباب الخارجية للفساد، وهي تنتج عن وجود مصالح وعلاقات تجارية مع شركاء خارجيين أو منتجين من دول أخرى، واستخدام وسائل غير قانونية من قبل شركات خارجية للحصول على إمتيازات واحتكارات داخل الدولة، أو قيامها بتصريف بضائع فاسدة.

لقد تطرقنا بصفة عامة لأسباب تفشي الفساد لكن كون هذه الظاهرة واسعة ومعقدة ففي ضوء الكثير من البحوث والدراسات بشأن أسبابها مكن التمييز بين نوعين منها داخلية وخارجية نتناولها فيما يلي :

➤ الأسباب الداخلية :

وهي الأسباب التي تفرزها مرحلة النمو والتقدم وتولدها المتغيرات السياسية والاقتصادية والاجتماعية المحيطة بالمنظمات وتأثيراتها على العاملين فيها على اختلاف مستوياتهم، فهناك نجد أن الفساد يتأثر بحجمه وشكله بحصيلة هذه المتغيرات، وتبعاً لذلك يكون الفساد الشائع في المجتمعات المتقدمة مختلف تماماً على ما هو في المجتمعات النامية وإن تشابهت الأضرار والآثار.

➤ الأسباب الدولية :

وهي التي تفرزها وتسببها العلاقات والمنظمات الدولية ومراحل الصراع الإيديولوجي والسياسي والاقتصادي بين الكتل والمجموعات المتحالفة والمتضادة، أو تنشأ عن سيطرة دولة أو مجموعة دول قوية على مقدرات الدول الأضعف منها، وذلك من خلال تحكمها وسيطرتها على المنظمات واللجان المتخصصة التابعة لها وما تضعه هيئات فاعلة كصندوق النقد الدولي من اتفاقيات وسياسات، وهذا ما يصفه الكاتب البريطاني "جون ألكسندر" بأنه استعباد منظم ومقنن تمارسه الرأسمالية الجديدة على العالم الثالث ليجعل من حكوماتها وسيطا بين الرأسمالية العالمية والرأسمالية المحلية ويجعل من الدول المستقلة جزراً تابعة لبرجوازية المركز¹⁰

➤ الآثار المترتبة على الفساد

للفساد نتائج مؤثرة على مختلف نواحي الحياة السياسية والاقتصادية والاجتماعية، ويمكن إجمال أهم هذه النتائج على النحو التالي:

➤ أثر الفساد على النواحي الاجتماعية :

يؤدي الفساد إلى خلخلة القيم الأخلاقية وإلى الإحباط وانتشار اللامبالاة والسلبية بين أفراد المجتمع، ويزور التعصب والتطرف في الآراء وانتشار الجريمة كرد فعل لانهايار القيم وعدم تكافؤ الفرص، كما يؤدي الفساد إلى عدم المهنية وفقدان قيمة العمل والتقبل النفسي لفكرة التفريط في معايير أداء الواجب الوظيفي والرقابي وتراجع الاهتمام بالحقوق العام.

10 - نصر شمالي : مرجع سابق

والشعور بالظلم لدى الغالبية مما يؤدي إلى الاحتقان الاجتماعي وانتشار الحقد بين شرائح المجتمع وانتشار الفقر وزيادة حجم المجموعات المهمشة والمتضررة وبشكل خاص النساء والأطفال والشباب .

➤ أثر الفساد على التنمية الاقتصادية :

يقود الفساد إلى العديد من النتائج السلبية على التنمية الاقتصادية منها:

✓ الفشل في جذب الاستثمارات الخارجية، وهروب رؤوس الأموال المحلية، فالفساد يتعارض مع وجود بيئة تنافسية حرة التي تشكل شرطا أساسيا لجذب الاستثمارات المحلية والخارجية على حد سواء، وهو ما يؤدي إلى ضعف عام في توفير فرص العمل ويوسع ظاهرة البطالة والفقر.

✓ هدر الموارد بسبب تداخل المصالح الشخصية بالمشاريع التنموية العامة، والكلفة المادية الكبيرة للفساد على الخزينة العامة كنتيجة لهدر الإيرادات العامة.

✓ الفشل في الحصول على المساعدات الأجنبية، كنتيجة لسوء سمعة النظام السياسي.

✓ هجرة الكفاءات الاقتصادية نظرا لغياب التقدير وبروز المحسوبية والمحاباة في أشغال المناصب العامة.

➤ أثر الفساد على النظام السياسي :

يتترك الفساد آثارا سلبية على النظام السياسي برمته سواء من حيث شرعيته أو استقراره أو سمعته، وذلك كما يلي:

✓ يؤثر على مدى تمتع النظام بالديمقراطية وقدرته على احترام حقوق المواطنين الأساسية وفي مقدمتها الحق في المساواة وتكافؤ الفرص وحرية الوصول إلى المعلومات وحرية الإعلام، كما يحد من شفافية النظام وانفتاحه.

✓ يؤدي إلى حالة يتم فيها اتخاذ القرارات حتى المصيرية منها طبقا لمصالح شخصية ودون مراعاة للمصالح العامة.

✓ يقود إلى الصراعات الكبيرة إذا ما تعارضت المصالح بين مجموعات مختلفة.

✓ يؤدي إلى خلق جو من النفاق السياسي كنتيجة لشراء الولاءات السياسية.

✓ يؤدي إلى ضعف المؤسسات العامة ومؤسسات المجتمع المدني ويعزز دور المؤسسات التقليدية، وهو ما يحول دون وجود حياة ديمقراطية.

✓ يسيء إلى سمعة النظام السياسي وعلاقاته الخارجية خاصة مع الدول التي يمكن ان تقدم الدعم المادي له، وبشكل يجعل هذه الدول تضع شروطا قد تمس بسيادة الدولة لمنح مساعداتها.

✓ يضعف المشاركة السياسية نتيجة لغياب الثقة بالمؤسسات العامة وأجهزة الرقابة والمساءلة.

المطلب الثاني : مظاهر الفساد، أنواعه و أساليبه

❖ مظاهر الفساد

تتجلى ظاهرة الفساد بمجموعة من السلوكيات التي يقوم بها بعض من يتولون المناصب العامة، وبالرغم من التشابه أحيانا والتداخل فيما بينها إلا انه يمكن إجمالها كما يلي:

- الرشوة : أي الحصول على أموال أو أية منافع أخرى من اجل تنفيذ عمل أو الامتناع عن تنفيذه مخالفةً للأصول.

- المحسوبية : أي تنفيذ أعمال لصالح فرد أو جهة ينتمي لها الشخص مثل حزب أو عائلة أو منطقة... الخ، دون أن يكونوا مستحقين لها.

- المحاباة : أي تفضيل جهة على أخرى في الخدمة بغير حق للحصول على مصالح معينة.
- الوساطة : أي التدخل لصالح فرد ما، أو جماعة دون الالتزام بأصول العمل والكفاءة اللازمة مثل تعيين شخص في منصب معين لأسباب تتعلق بالقرابة أو الانتماء الحزبي رغم كونه غير كفؤ أو مستحق
- نهب المال العام : أي الحصول على أموال الدولة والتصرف بها من غير وجه حق تحت مسميات مختلفة.
- الابتزاز : أي الحصول على أموال من طرف معين في المجتمع مقابل تنفيذ مصالح مرتبطة بوظيفة الشخص المتصف بالفساد.

تختلف أشكال و أساليب الفساد رغم تركزها حول المحاور التي سبق ذكرها، باختلاف و تنوع المجالات و القطاعات التي يشيع فيها و اختلاف الأطراف و الجهات المتورطة بها كما أن للقيم الأخلاقية و النصوص القانونية السائدة في المجتمعات تأثيرها في ذلك، وبعيدا عن هاته الاعتبارات وحتى لا تكون موضوع اختلاف و جدل، فسنحصر ذلك في أهم ما يمكن اعتباره نمطا سلوكيا فاسدا أو مفسدا من الناحية الموضوعية و العلمية المراعية لقيمنا و النصوص القانونية السائدة.

الرشاوى – العمولات –

الرشوة في اللغة مشتقة من الرشاء، و هو الحبل الذي يستعان به لإخراج الماء من البئر ويطلق عليها مجازا البرطيل، و هو الحجر الذي يوضع في فم المتكلم لمنعه من النطق، هذان الإشتقاقان يؤكدان أن الرشوة كوسيلة للوصول إلى المصالح الشخصية، و الرشوة في الفقه هي ما يمنحه الشخص لقاضي أو صاحب سلطة ليحمله على ما يريد، و يسمى المستلم بالمرتشي أما دافعها فيسمى بالراشي، و يعتبر الشخص الثالث الوسيط. و قد حرمت الرشوة بقوله تعالى: "و لا تأكلوا أموالكم بينكم بالباطل و تدلوا بها إلى الحكام لتأكلوا فريقا من أموال الناس بالإثم و أنتم تعلمون" و في الحديث الشريف: "لعنة الله على الراشي و المرتشي و الرائش بينهما".

وللرشوة في القوانين معان محددة و في أغلبها تعد اتجار غير مشروع بأعمال الوظيفة

و تشمل كذلك كل المنافع التي يمكن أن تحفز الموظف للاتجار بسلطته كيفما كانت، و على الرغم من ضعف الخط الفاصل بين الرشوة و الهدية في بعض الأحيان فإن الدلائل و القرائن التي تحيط بالهدايا المشبوهة يسهل فرزها عن الهدايا الصادقة و النبيلة التي تخلوا من المصلحة الخاصة و التي لا يتردد مقدمها من البوح بها و لا يخجل المستلم لها من قبولها و لا تنثير لدى المحيط أية شكوك. أما الهدايا التي تحمل خلسة أو ترسل عبر وسطاء في مناسبات مختلفة فهي دون شك رشوة.

ومن هذه الأنماط تبادل الهدايا بين الزبائن و الموظفين أو بين المرؤوسين و الرؤساء الإداريين، فالبعض يقول أن ذلك ليس برشوة، معتمدين على العرف الاجتماعي السائد بين الأصدقاء و الأقرباء، أو مستشهدين بالحديث الشريف القائل " تهادوا تحابوا"، في حين أن الهدايا التي نراها تقدم للموظفين لا يراد بها التحابب أو التعبير عن الود و التقدير وهو ما يقصده الحديث الشريف. و قد شاعت في الوقت الحاضر ممارسات الرشاوي المغلفة بعلب الهدايا و أن تستغل المناسبات لتقديمها لتكون منسجمة مع روح العصر و متجاوبة مع البروتوكولات التي قلبت المعاني

والقيم، وجعلت من الهدايا وسيلة للتحابب والتقدير والاحترام أداة لجعل الحق باطلا، وتجعل الفاشل ناجحا . ومن هو أقل كفاءة في الأداء أفضل مرتبة واستحقاقا.

أما العمولة فهي بمثابة تواطؤ الموظف وإعطاء الآخرين أكثر مما يستحقون من المال العام، وقد تكون العمولة على شكل أرباح أو شهر حسب الحالة.

❖ إساءة استعمال السلطة واستغلال النفوذ، الابتزاز، المحسوبية

إن الصلاحيات هي الحقوق الرسمية التي تعطى للموظفين للقيام بمسؤولياتهم بحكم الوظيفة التي يشغلونها، وتوثق هذه الحقوق بقوانين ونظم إدارية أو تفوض بقرارات إدارية يصدرها المخولين إلى مرؤوسيه، أما النفوذ فهو درجة التأثير والقوة التي يتمتع بها الموظف بين زملائه والعاملين معه لاعتبارات شخصية ومهنية .

فيصبح قادرا على توجيه القرارات والإجراءات بطرق غير رسمية ومن دون أن يكون لذلك أي سند قانوني، كما لا يمكن أن يكون هذا النفوذ مستمدا من المكانة الاجتماعية أو الأسرية للموظف أو من مكانته السياسية أو الحزبية أو النقابية وهي مصادر تعطيه الهيبة والجاه. وبالتالي فإن النفوذ يمكن أن يكون دوره فعلا داخل المنظمة وخارجها.

وإساءة استعمال السلطة (الصلاحيات) أو استغلال النفوذ في الممارسات السلبية قد يتم بالتعسف والتشدد في تمرير بعضعاملات لفائدة جهة معينة أو حرمانها بدون وجه حق، وقد يكون كذلك بالتساهل والتغاضي عن تطبيق القوانين أو النظم أو التعليمات الواجب الالتزام بها عند التعامل مع شريحة أو شرائح أخرى.

ففي كلا الموقفين يستغل الموظف صلاحياته ونفوذه ليمنح هذا ما لا يستحق أو يحرم آخر مما يستحق، سواء كان ذلك بدوافع معينة أو لأسباب مادية ومصالحه أخرى، ويكون الأثر جد سلبي لهذه الممارسات حين يوظف النفوذ والصلاحيات للتستر على المخالفين أو المفسدين.

أما الابتزاز فهو نمط سلوكي يمارسه بعض الموظفين خاصة العاملين منهم في أجهزة مراقبة النشاطات الاقتصادية، نقاط التفتيش و المرور و المراقبة الصحية و الأسعار و موظفو الجمارك العاملين في المطارات و نقاط الحدود، فغالبا ما يلجأ بعض هؤلاء إلى ابتزاز من تشوب تنقلاتهم شائبة عن طريق تخويفهم أو تهديدهم على الدفع مقابل التوقيف أو المراقبة.

و قد يلتقي الابتزاز مع الرشوة، لكن المميز بينهما هو أن الرشوة تدفع طواعية من قبل مقدمها و برضاه لكونها تحقق له مصلحة أو تدفع عنه ضرر بينما الابتزاز ينطوي على استخدام التهديد أو الإضرار بالسمعة و المكانة الاجتماعية بالصاق التهم.

فإذا كانت الأنماط السلوكية التي ذكرناها سابقا تنطلق من دوافع منفية و مادية، و من خلالها الإثراء غير المشروع فإن التحيز و المحسوبية ينطلق من دوافع قبلية أو طائفية تقوم على التمييز بين المواطنين أو بين شرائح المجتمع و فئاته لاعتبارات عرقية أو عائلية أو طبقية.

و هذا النمط من السلوك يعد انحرافا بالأجهزة و المؤسسات النظامية عن أهدافها الأساسية الموجودة من أجلها و المتمثلة في خدمة المواطنين على حد سواء و خروج عن المبادئ القانونية الأساسية الداعية إلى المساواة و العدالة بين المواطنين⁽¹⁾ ، و بالتالي فإن مناصرة جهة و استعداد أخرى يولد ردود فعل بين موظفي الإدارة الواحدة، و ذلك بدوره يولد أنماطا أخرى مماثلة و

معاكسة تضعف من قوة المنظمة و تشعر الفئات المحرومة بالإحباط، و كثيرا ما تدفعهم إلى التقصير و الإهمال و الضياع إلى شعور صاحبه بالضعف و عدم الثقة في

النفس فيلجأ إلى العشيرة أو المدينة أو الطائفة أو الفئة التي تسنده وفقا للمقولة " أخوك أخوك لا يغررك صاحبك " و هنا وجب أن لا نزع بهذه العلاقات والانتماءات في المعاملات داخل المؤسسات و الهيئات الحكومية، و أن يساوى بين جميع المواطنين دون تمييز بسبب القرابة، الدين أو المذهب.

فحين لا تقوم المؤسسات بأداء دورها بالشكل المطلوب وبدون تمييز وتفرقة بين المواطنين فستحدث إشكالية واضحة للعيان، بمعنى حينما تدخل المحسوبية والوساطة ويتدخل ذوي النفوذ في تسيير المعاملات فانه يصبح من المؤكد أن من يملك الوساطة أو هاتف من مسؤول متميز ستسير أموره بسرعة، أما من لا يمتلك هذه القوة فسيكون مسير معاملاته أشبه بمسيرة السلحفاة. وإذا أخذنا بعين الاعتبار أن الإنسان في هذه الحالة سيلجأ أو سيقوم بإيجاد وسائل غير مشروعة لكي يتمكن من انجاز أعماله ويعود بالذاكرة إلى المبدأ الميكيفالي الذي يقول إن الغاية تبرر الوسيلة، من هنا تبدأ المشكلة بشكل بسيط وحالات فردية، إلى أن تصبح قاعدة عامة، ومن هنا فان تفشي هذه الظاهرة يمثل عدم وجود العدالة والمساواة بين الناس.

❖ الاختلاس، الغش و التدليس

إن السرقات هي سلوكات محرمة و مدانة شرعا و قانونا و التي غالبا ما يكون الموظفون طرفا فيها، كموظفوا الحسابات و أمناء الخزائن و بصفة عامة المسؤولون على العائدات المالية النقدية و الأشياء العينية العائدة للدولة، و هنا يكون سلوكهم بين السرقة المباشرة للأموال المودعة لديهم أو تلك المسجلة بذمة الغير و تتم بإجراءات إدارية و ترتيبات إجرائية للتستر عليها، و ذلك بتزوير المستندات أو تحريف و إضافة معلومات عليها.

والاختلاس هو عمل آخر يختلف عن السرقة كما جاء ذلك في الحديث الشريف: " ليس على خائن و لا منتهب و لا مختلس قطع "، و سبب ذلك أن السرقة أخذ الشيء خفية و السارق لا يمكن الاحتراز منه، بخلاف المختلس الذي يأخذ المال المتاح ولذلك يعتبر المال السائب أقرب للاختلاس منه إلى السرقة. و يعتبر الاختلاس والسرقة من ابرز أشكال الفساد فإذا أحسبت الاعتداءات على المال العام سلوكا عاما دون وجود روادع حازمة ، فان ذلك دليل على استفحال الفساد لدرجة كبيرة. فذلك يحدث خلا في قيم المجتمع ويؤدي في نهاية الأمر فقدان هبة القانون وانعدام الثقة في المؤسسات والهيئات الوطنية.

وبكل أنواعه وصوره مرتبط بالفساد، سواء وقع ذلك في المعاملات الاقتصادية أو المدنية، لكن أخطره هو ذلك الغش الذي ينتشر في أجهزة الإدارة أو يمارسه المتعاملون معها و يهدفون من ذلك تحقيق أغراضهم الخاصة أو تمشية معاملاتهم أو زيادة أرباحهم على حساب الغير أو على حساب المصلحة العامة.

❖ أساليب الفساد

سنحاول هنا الوقوف عند أهم أساليب الفساد الجديد مكتفيا بعينات منه ذات الطابع الاقتصادي والاجتماعي والإداري والتي أصبحت تهدد استقرار الدول وأمنها واقتصادها.

✓ نهب البنوك :

إذا كانت جريمة الرشوة بحاجة إلى نظرة جادة لوقف استفحالها ، فإن حالات الاستيلاء على الأموال البنوك والتي بدت كحالات كثيرة ومتكررة ، فإنه تطرح بدورها أهمية ضبط العمل البنكي لما في ذلك من تأثيرات سلبية على مختلف أوجه النشاط، فإذا كانت الرشوة تعني الإخلال بواجبات الوظيفة العامة للحصول على منافع شخصية، فإن الحصول على قروض وأموال من البنوك بدون ضمانات كافية أو بدون ضمانات على الإطلاق تتجاوز الآثار السلبية للرشوة الفردية إلى الإضرار بالاقتصاد الوطني ككل .

✓ التهرب الضريبي:

يتم التهرب الضريبي داخل حدود الدولة الواحدة من خلال استغلال المكلفين بالضريبة للشغرات القانونية ولجوءهم للحيل التي تمكن من التخلص من الضرائب المستحقة عليهم، أو يلجئون إلى الغش والتزوير وتقديم الرشاوى¹¹.

وحجم هذه الظاهرة يتباين تبعا لاختلاف الأنظمة الضريبية ودرجة اعتماد اقتصادها عليها، وكمثال عن التهرب الضريبي في الجزائر فإن 33% من الجزائريين لا يدفعون الضرائب، و الضغط الجبائي يعتبر الأضعف في منطقة المتوسط و يتراوح بين 18 الى 19 % في 11لوقت الذي يرجى الوصول إلى نسب تتراوح بين 25 إلى 30 % لبلوغ المستويات الجهوية، كما أن التحصيل الجبائي يكشف عن اللاعدل في توزيع الثروة حيث أن العاصمة وحدها تمثل حاليا ثلث التحصيل الجبائي، فهناك ولايات و مناطق لا تمثل شيئا في هذا المجال بينما تتركز الجباية في حوالي عشر (10) ولايات أساسية (المدن الكبرى فقط)¹².

أما التهرب الضريبي الدولي فيتم عبر نقل الأموال المستحقة للضرائب إلى دول أخرى ويعد هذا النوع من التهرب من أنواع غسل الأموال وهي من أشهر ممارسات الفساد الجديد وتشكل خطرا كبيرا على الاقتصاد وبالتالي توزيع الثروات بين المواطنين.

✓ شركات توظيف الأموال (بنوك):

فقد ظهرت هذه الشركات أو المصارف خلال العقدين الأخيرين من القرن الماضي في العديد من الدول ، تحت شعار نحن نعمل لك ونجلب لك الأرباح أو منح نسب فوائد كبيرة وجد مغرية للموفرين ، واستطاعت بذلك جلب مدخرات الكثيرين من الطامعين في أرباح سريعة وقد فشلت هذه التجارب في العديد من الدول لتتجهل إلى شركات لتبديد الأموال وذلك بسبب تواطؤ المؤسسات الرسمية مع هذه الشركات، ومثال على ذلك ما حدث في الولايات المتحدة الأمريكية خلال التسعينيات حيث أعلن عن إفلاس 423 من صناديق الادخار والاستثمار وتجاوزت الديون المتراكمة عليها لتصل 19 مليار دولار¹³.

✓ الرشوة في الصفقات التجارية الدولية:

لم تعد الرشوة كما عرفنا جريمة محلية بل أصبحت دولية بعد أن زادت التعاملات التجارية بين دول العالم، وبالتالي احتدم الصراع والنتافس على عقد الصفقات التجارية وأصبحت المحافل الدولية تهتم بموضوع الرشوة أو بمعنى أدق رشوة المفاوضات التجارية، أو ما اصطلح عليه بأخذ العمولات في الصفقات الدولية.

11 - دخالد الخطيب : التهرب الضريبي، جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 16 ، 2000

12 - المدير العام للضرائب، جريدة الخبر، العدد 4639 بتاريخ 2006/02/28.

13 - غازي أبو عقل : نظام النهب العالمي ، سلسلة القسم الفكرية ، دمشق 1993.

ويؤثر ذلك بصورة مباشرة على الجو العام الواجب توافره لعقد الصفقات التجارية الدولية ففي الوقت الذي يجب على المتفاوض أن يعمل كل ما في وسعه لخدمة بلاده وشعبه تجده يتحول إلى انتهازي يتفاوض لمصلحته الشخصية ولا يهيمه النتائج التي ستترتب عن مفاوضاته.

❖ أنواع الفساد

إن الإجماع الحاصل لاعتبار الفساد ظاهرة عالمية تفشت في كل الدول والمجتمعات دون استثناء قد لفت وأثار الانتباه إلى وجوب تصنيف أشكاله وأنواعه كخطوة أولية لما ينبغي فعله للتصدي لمخاطره وآثاره، وقد أوجد الباحثون والدارسون لهذه الظاهرة العديد من المعايير وإن كانت متداخلة فيما بينها فقد صنفت على النحو التالي 14:

- وفقا للسلطات الحاكمة والمشاركة في الحكم وتشمل:
 - ✓ فساد أعضاء السلطة التشريعية: البرلمان.
 - ✓ فساد أعضاء السلطة القضائية: الحكام، النيابة والقضاة.
 - ✓ فساد أعضاء السلطة المحلية: الولاية، المجالس المحلية
 - ✓ فساد أعضاء السلطة الدينية: الأئمة، المفتون.
- وفقا للمجالات والأنشطة النوعية وتشمل:
 - ✓ الفساد السياسي للقيادات المنتخبة ورجال الأحزاب والنقابيون والاستشاريون المشاركون في رسم السياسات العامة من أعضاء المجالس العليا.
 - ✓ الفساد الإداري: البيروقراطية وجمود القوانين.
 - ✓ الفساد الاقتصادي : المصارف والبنوك، الاقتصاد الموازي (السوق السوداء)
 - ✓ الفساد الأمني: العاملون في أجهزة الأمن.
- وفقا للقطاعات الخدماتية وتشمل:
 - ✓ فساد صحي وطبي :الأطباء ، الصيادلة ،المرضى ، المستشفيات.
 - ✓ التربية والتعليم : مدراء المدارس ، الأساتذة والمعلمون.
 - ✓ فساد رياضي : المدربين ، اللاعبين، رؤساء النوادي، الحكام ، الاتحاديات.
 - ✓ فساد فني : ممثلون، مخرجون، فنانون، المنتجون.
 - ✓ فساد إعلامي : العاملون في وسائل الإعلام المسموعة والمقروءة والمرئية.
- وفقا لمداخله وأدواته ويشمل:
 - ✓ الفساد الموجه للمال العام: بإباحتها أو اختلاسه أو سوء استعماله
 - ✓ الفساد القاتل للوقت: التسبب في العمل، إضاعة الوقت وعدم استغلاله.
 - ✓ الفساد الواقع على الأراضي العامة: بتوزيعها بدون وجه حق على المقربين
 - ✓ الفساد المنصب على المرافق العامة : ببيعها ، إيجارها، سوء إدارتها.
 - ✓ الفساد المنصب على المعدات والأجهزة العامة: سوء استخدامها، وعدم الحفاظ على صيانتها.
 - ✓ الفساد المنصب على البيئة العامة: عدم حمايتها من التلوث الجوي والمائي والأرضي.
- وفقا لنطاقه الجغرافي ويشمل :
 - ✓ الفساد المحلي: ويشمل المساحة الجغرافية للدولة الواحدة أو الولاية.
 - ✓ الفساد الإقليمي : ويشمل عدة دول ضمن إقليم.
 - ✓ الفساد الدولي: ويشمل جميع الدول عبر القارات

14 - د. عامر الكبيسي، الفساد و العولمة، المكتب الجامعي الحديث، الرياض 2005.

المطلب الثالث: الآليات الإتصالية في مكافحة الفساد الإداري

يتصل بمفهوم الفساد مجموعة من المفاهيم الأخرى التي تشكل العناصر الأساسية في إستراتيجية أو الآليات الضرورية لمكافحته كالمحاسبة والمساءلة والشفافية والنزاهة، ويمكن توضيح كل منها كمايلي:

➤ المحاسبة : هي خضوع الأشخاص الذين يتولون المناصب العامة للمساءلة القانونية والإدارية والأخلاقية عن نتائج أعمالهم، أي أن يكون الموظفون الحكوميين مسؤولين أمام رؤسائهم (الذين هم في الغالب يشغلون قمة الهرم في المؤسسة أي الوزراء ومن هم في مراتبهم) الذين يكونون مسؤولين بدورهم أمام السلطة التشريعية التي تتولى الرقابة على أعمال السلطة التنفيذية.

➤ المساءلة : هي واجب المسؤولين عن الوظائف العامة، سواء كانوا منتخبين أو معينين، تقديم تقارير دورية عن نتائج أعمالهم ومدى نجاعتهم في تنفيذها، وحق المواطنين في الحصول على المعلومات اللازمة عن أعمال الإدارات العامة (أعمال النواب والوزراء والموظفين العموميين) حتى يتم التأكد من أن عمل هؤلاء يتفق مع القيم الديمقراطية ومع تعريف القانون لوظائفهم ومهامهم، وهو ما يشكل أساسا لاستمرار اكتسابهم للشرعية والدعم من الشعب.

➤ الشفافية : هي وضوح ما تقوم به المؤسسة ووضوح علاقتها مع المواطنين (المنتفعين من الخدمة أو ممولياها) وعلنية الإجراءات والغايات والأهداف، وهو ما ينطبق على أعمال الحكومة كما ينطبق على أعمال المؤسسات الأخرى غير الحكومية.

➤ النزاهة : هي منظومة القيم المتعلقة بالصدق والأمانة والإخلاص والمهنية في العمل، وبالرغم من التقارب بين مفهومي الشفافية و النزاهة إلا أن الثاني يتصل بقيم أخلاقية معنوية بينما يتصل الأول بنظم وإجراءات عملية.

إن تعقد ظاهرة الفساد وإمكانية تغلغلها في كافة جوانب الحياة يقتضي تبني استراتيجية تقوم على الشمولية والتكامل لمكافحة هذه الظاهرة، على أن يسبق ذلك تحديدا لمفهوم الفساد وأسبابه وأشكاله ومن ثم العمل على التقليل من الفرص والمجالات التي تؤدي إلى وجوده أو تضي عليه الشرعية والمقبولية من المجتمع. وتعزيز فرص اكتشافه عند حدوثه، ووضع العقوبات الرادعة بحق مقترفيه.

وينبغي الإشارة إلى أن القضاء على الفساد يتطلب كذلك صحة ثقافية تبين مخاطره السياسية والاقتصادية والاجتماعية، وتنتشر الوعي بتكاليفه العالية.

كما ينبغي توفر الإرادة من قبل القيادة السياسية لمحاربة الفساد حتى يكون ذلك على مستوى الدولة والمجتمع أو على الأقل بان لا تصطدم توجهات مكافحة الفساد مع السلطة السياسية.

أن محاربة الفساد تتطلب رأيا عاما نشطا وواعيا يتابع الأحداث، ويهتم بالكشف عن حالات الفساد ويعاقب عليها من خلال الحرمان من التأييد الشعبي للعناصر الفاسدة في النظام السياسي.

إن استراتيجية محاربة الفساد تتطلب استخدام وسائل شاملة ومتواصلة ومتنوعة سياسية وقانونية وجماهيرية وذلك على النحو التالي:

- تبني نظام ديمقراطي يقوم على مبدأ فصل السلطات، وسيادة القانون، من خلال خضوع الجميع للقانون واحترامه والمساواة أمامه وتنفيذ أحكامه من جميع الأطراف، نظام يقوم على الشفافية والمساءلة.

- بناء جهاز قضائي مستقل وقوي ونزيه، وتحريره من كل المؤثرات التي يمكن أن تضعف عمله، والالتزام من قبل السلطة التنفيذية على احترام أحكامه .

- إعمال القوانين المتعلقة بمكافحة الفساد على جميع المستويات، كقانون الإفصاح عن الذمم المالية لذوي المناصب العليا، وقانون الكسب غير المشروع، وقانون حرية الوصول إلى المعلومات، وتشديد الأحكام المتعلقة بمكافحة الرشوة والمحسوبية واستغلال الوظيفة العامة في قانون العقوبات.

- تطوير دور الرقابة والمساءلة للهيئات التشريعية من خلال الأدوات البرلمانية المختلفة في هذا المجال مثل الأسئلة الموجهة للوزراء وطرح المواضيع للنقاش العلني، وإجراء التحقيق والاستجواب، وطرح الثقة بالحكومة.

- تعزيز دور هيئات الرقابة العامة كمراقب الدولة أو دواوين الرقابة المالية والإدارية أو دواوين المظالم، التي تتابع حالات سوء الإدارة في مؤسسات الدولة والتعسف في استعمال السلطة، وعدم الالتزام المالي والإداري، وغياب الشفافية في الإجراءات المتعلقة بممارسة الوظيفة العامة.

- التركيز على البعد الأخلاقي في محاربة الفساد في قطاعات العمل العام والخاص والأهلي وذلك من خلال التركيز على دعوة كل الأديان إلى محاربة الفساد بأشكاله المختلفة، وكذلك من خلال قوانين الخدمة المدنية أو الأنظمة والمواثيق المتعلقة بشرف ممارسة الوظيفة (مدونات السلوك).

- إعطاء الحرية للصحافة وتمكينها من الوصول إلى المعلومات ومنح الحصانة للصحفيين للقيام بدورهم في نشر المعلومات وعمل التحقيقات التي تكشف عن قضايا الفساد ومرتكبيها.

- تنمية الدور الجماهيري في مكافحة الفساد من خلال برامج التوعية بهذه الآفة ومخاطرها وتكلفتها الباهضة على الوطن والمواطن، وتعزيز دور مؤسسات المجتمع المدني والجامعات والمعاهد التعليمية والمثقفين في محاربة الفساد والقيام بدور التوعية القطاعية والجماهيرية.

التدابير الوقائية و الردعية لمواجهة الفساد

إن الفساد لا يمثل ظاهرة منعزلة عن الإطار المجتمعي الذي ينمو فيه بل هو عرض المشكلات قائمة، لذلك فإن أي إستراتيجية لا تأخذ بعين الاعتبار الأسباب التي أدت و ساعدت على نمو تفشي هذه الظاهرة و الآليات التي تساعد على إعادة إنتاجه في مرافق و مناحي الحياة المختلفة لن تكون إستراتيجية ناجحة. و من هنا نرى ضرورة أن تتضمن استراتيجيات مواجهة الفساد و محاربتة حلول منطقية للأسباب التي أدت إلى تفشيه و نموه في المجتمع ، فبدون هذه الحلول لا يمكن أن تكون الإستراتيجية الموسوعة سواء أكانت محلية أو دولية فاعلة و مؤثرة في محاصرة الفساد و الحد من انتشاره، ومن هنا تتجلى ضرورة اتخاذ بعض التدابير الوقائية منها و الردعية المستمدة من الإستراتيجية الشاملة للحد من الفساد.

❖ التدابير الوقائية

أ) الإرادة السياسية

إن أي إستراتيجية تعتمد سياسات إصلاحية على المستويين الاقتصادي و الإداري بمعزل عن الإصلاحات السياسية هي إستراتيجية ناقصة البنيان و لن تمهد لترسيخ دعائم الإدارة الجيدة لشؤون الدولة والمجتمع ، ونعلم أن الشروط السياسية للتنمية الاقتصادية تتضمن مجموعة من المفاهيم لا يمكن أن تتحقق التنمية و الديمقراطية بدونها و هذه المفاهيم هي الشفافية و المساءلة و الحكم الراشد ، و في غياب هذه المفاهيم يستفحل الفساد و تزداد المشكلات الناجمة عنه و تستحيل مكافحته خاصة في الدول التي تنتهج سياسة التحول إلى اقتصاد السوق حيث يشمل هذا التحول في بدايته مع غياب إصلاحات إدارية و سياسية ، بيئة مناسبة لنمو الفساد و من هنا جاءت الدعوة إلى ضرورة تبني إستراتيجية ذات أبعاد سياسية للحد من الفساد ، و يمثل أهم هذه الأبعاد في :

- ◆ تعزيز الديمقراطية و المسالة .
 - ◆ التأكيد على استقلالية القضاء و فاعليته.
 - ◆ الفصل بين السلطات.
 - ◆ تفعيل دور الأحزاب في الحياة السياسية.
- وهنا تجدر الإشارة إلى الخطوة الهامة التي أخذتها الجزائر في هذا المجال و خاصة منها تبني أعلى هرم السلطة هذه الإستراتيجية ، وهو الشيء الذي يتجسد ميدانياً ، فمنذ تاريخ 26 نوفمبر 2000 تشكلت لجنة إصلاح هياكل الدولة وذلك بهدف دراسة جميع الظواهر الخاصة بأسس الدولة و تقويمها و تنظيمها و سير عملها سعياً للوصول إلى دولة حديثة و متطورة.
- (ب) الإصلاحات الإدارية

إن الإصلاحات الإدارية هي كل العمليات الهادفة الى إعداد أجهزة الإدارة بما في ذلك الأفراد و الوسائل إعدادا علميا يجعل تحقيق دور الجهاز الإداري أمراً ممكناً و اقتصادياً (1) و قد جاء في تعريف لهيئة الأمم المتحدة بأنه "تلك الجهود الإدارية المبذولة التي يتم تصميمها لإحداث تغييرات في كل من هياكل الجهاز البيروقراطي و الإجراءات المتبعة فيها، و في اتجاهات و سلوكيات العاملين و الإداريين المعنيين بهدف تحسين الفعالية التنظيمية وتحقيق أهداف التنمية الوطنية".

و تبدأ الخطوة الأولى على طريق مكافحة الفساد بالحاجة إلى إحداث تغييرات إدارية و إصلاحية داخلية في قطاعات الخدمة العامة، على أن تأخذ هذه الإصلاحات بعين الاعتبار عدداً من العوامل بما يمكنها من التعامل بشكل فعال مع الفساد و هي:

- اختيار القائمين على الوظيفة العامة
 - وجود تأطير مناسب
 - التدريب و التكوين
 - إعادة النظر في أوضاع العاملين في القطاع الحكومي
 - اعتماد سياسة التدوير الوظيفي " الحركة الدورية للموظفين"
 - تحسين الإجراءات الإدارية
 - الاهتمام بنظام تقويم الأداء
 - تفعيل الممارسات الأخلاقية
- (ج) الجانب الاقتصادي و الاجتماعي

تتمثل أبعاد هذه الإستراتيجية في الجانب الاقتصادي بصورة خاصة في الشفافية في العمليات الحكومية حيث تعد أمرا ضروريا للسلامة المالية العامة و حسن الحكم و الإدارة و النزاهة و الحد من الفساد، و يكمن تعريف الشفافية على أنها الانفتاح على الجمهور العريض فيما يتعلق بالهيكل و الوظائف التي تقوم بها الحكومة ، و مضمون السياسات المالية العامة و حساب القطاع العام التوقعات و لعل هذا التعريف يشير ان شفافية المالية هي شرط أساسي لسلامة السياسة المالية و الاقتصادية ، فنشر وثيقة الميزانية التي يتم عرضها بوضوح في الموعد المناسب ، يضيف الانضباط على العمليات الحكومية و على العكس من ذلك فان الممارسات التي لا تتمتع بالشفافية يمكن أن ينتج عنها تبديد الموارد المالية العامة، كذلك من شأن شفافية المالية العامة تعزيز ثقة المواطنين في حكومتهم بينما تؤدي ممارسات المالية التي لا تتمتع بالشفافية إلى عدم الاستقرار و سوء تخصيص الموارد و تفاقم عدم المساواة ، و تعتبر أمرا حيويا فيما يتعلق بعملية الميزانيات و الإدارة العامة و الضرائب و مختلف التمويلات.

كما أن مبدأ المسالة يشكل قيودا على سلوك القائمين على شؤون السلطة و يلزمهم باحترام حقوق ورغبات المواطنين، وهو مبدأ أصيل من مبادئ الديمقراطية و لكي يتم تفعيل هذا المبدأ لابد من إتباع عدد من الخطوات يتمثل أهمها في :

- الخصخصة السريعة والشفافة والتحرر وتفكيك الاحتكار: يمكن أن تسهم كثيرا في تقليل نطاق الحوافز وإعادة هيكلة الحوافز .
- منح رواتب أعلى للموظفين: يقلل من قيمة الرشاوى.
- تبسيط الضرائب وتوضيح صفوف الملكية: يقلل من فرض تقديم الرشاوى ويساعد الشركات الاستثمارية على الاستمرار والعمل دون اللجوء للفساد
- دعم آليات الإشراف والتنظيم وتقليل احتكار المسؤولين لسلطة منح الموافقات .
- القيام بحملات توعية عامة وجادة للتشهير بحالات الفساد العليا والكبيرة : مما يؤدي إلى زيادة المناظر المترتبة على الفساد وتقليل الفرص المترتبة،
- أما في الجانب الاجتماعي من هذه الإستراتيجية هناك حاجة شديدة إلى ضرورة :
- إحداث تحول حقيقي في النظام الاجتماعي: بحيث يتضمن إقرار القيم الديمقراطية.
- تفعيل عمل مؤسسات المجتمع المدني المختلفة : وتشجيع تأسيس هذه المؤسسات نظرا لدورها الفاعل والمؤثر في رتبة الفساد.
- تعديل القوانين المعمول بها في من نسبة جرائم الفساد المختلفة: بحيث تكون العقوبة المعنوية والمادية زاد عنها وشديد لحماية المجتمع من المخاطر المترتبة على تفشي هذه الظاهرة
- التنديد بالفساد عبر وسائل الإعلام المختلفة، وخلق رأي معارض للفساد داخل المجتمع
- رفع المستوى المعيشي للموظفين العموميين: مما تفسح المجال لمحاسبة الموظفين ذوي السلوك الفاسد ومكافئة الموظفين ذوي الكفاءة والذين يتمتعون بحسن عالي بالمسؤولية والجديد في العمل ، مما يساعد على الحصانة إزاء الفساد والمفسدين. وبما يساعد على القضاء على ما يسمى الفساد الصغير

➤ الجهود الدولية

ازداد الاهتمام الدولي بالفساد و المشكلات الناجمة عنه في العقد الأخير من القرن العشرين على نحو لم يكن معهودا من قبل،ومرد ذلك الاهتمام المتزايد يعود بتقدير كثير من الباحثين إلى تعاظم الآثار الاقتصادية و الاجتماعية السلبية للفساد على التنمية في الدول، وقد بذلت عديد من المنظمات و الهيئات الدولية جهودا كبيرة خلال السنوات العشرة الماضية في محاربة هذه الظاهرة

و في الوقت ذاته حاولت تحقيق الشروط السياسية للتنمية الاقتصادية على الصعيد الدولي، و يمكن إيجاز ابرز هذه الجهود فيما يلي:

➤ منظمة الأمم المتحدة : من خلال عدد من قرارات الأمم المتحدة سواء الصادرة عن الجمعية العامة أو المجلس الاقتصادي و الاجتماعي يتضح الاهتمام المتزايد و المستمر بقضية محاربة الفساد و يأتي هذا الاهتمام في إطار الاقتناع بعدد من الأمور و هي:

- إن قضية الفساد تهدد امن و استقرار المجتمعات، و تحد من قيمة الديمقراطية، وتعرقل معدلات التنمية الاقتصادية و السياسية و الاجتماعية.

- إن الفساد يرتبط بباقي أشكال الجريمة و بالتحديد الجريمة المنظمة و الجريمة الاقتصادية بما في ذلك قضية غسيل الأموال.

- إن الفساد أضحى ظاهرة عابرة للحدود القومية، و تتأثر كافة المجتمعات و الاقتصاديات و بالتالي يصبح التعاون الدولي للسيطرة عليها و منها أمرا هاما.

- القناعة بأنه يجب تطوير معايير لتقديم المساعدات التقنية للارتفاع بمستوى نظم الإدارة العامة و تعزيز قيم الشفافية و المساءلة.

- من منطلق القناعة بان الرتبيات الموجودة على المستويات القومية و الدولية يجب أن يعاد النظر فيما بشكل دوري و أن يتحتم تحديثها باستمرار لضمان مواجهة المشكلات الناجمة عن كل صور الفساد المعاصرة.

من هذه المنطلقات صدر عن الأمم المتحدة العديد من القرارات لمواجهة هذه الظاهرة، فهناك القرار 45/121 في 14 ديسمبر 1990، و القرار 46/152 في 30 جويلية 1992 و قرارات المجلس الاقتصادي و الاجتماعي 1995/14 في 24 جويلية 1995 بشأن إجراءات مقاومة الفساد و 1998/16 بشأن إجراءات مقاومة الفساد.

و قد أثمرت هذه الجهود بتبني الجمعية العامة للأمم المتحدة بقرارها 4/58 المؤرخ في 31 أكتوبر 2003 لاتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد و التي كانت الجزائر من أولى الدول التي صادقت عليها، و تضع هذه الاتفاقية آليات تتضمن إجراءات التعاون بين الدول الأعضاء لإرجاع الممتلكات المسروقة إلى دولها الأصلية. تجريم و مقاضاة أعمال الرشوة و الاختلاس و غسل الأموال و إساءة استعمال السلطة كما تلزم الدول الأعضاء بسن قوانين تحظر أنواعا من الفساد مثل وضع إجراءات تجبر السياسيين و الأحزاب السياسية على الإعلان بصراحة عن كيفية تمويلها و يتوقع أن تحدث هذه الاتفاقية اختراقا في مكافحة الفساد.

➤ البنك الدولي: وضع البنك الدولي عددا من الاستراتيجيات لمساعدة الدول على مواجهة الفساد و كان الهدف من هذه الإستراتيجية القضاء النهائي على الفساد، ولكن مساعدة الدول على الانتقال إلى بيئة ذا حكومة أحسن داءا مما يقلل الآثار السلبية للفساد على التنمية و تتضمن هذه الإستراتيجية أربعة محاور أساسية:

- منع كافة أشكال الاحتيال و الفساد في المشروعات الممولة من طرف البنك.

- تقديم العون للدول النامية التي تعتزم مكافحة الفساد و لا سيما فيما يتعلق بتصميم برامج مكافحة و ذلك بشكل منفرد أو بالتعاون مع المؤسسات الدولية المعنية و لا يطرح البنك الدولي برنامجا موحدا لكل الدول النامية بل يطرح نماذج متفاوتة تبعا لظروف كل دولة أو مجموعة دول .
 - اعتبار مكافحة الفساد شرطا أساسيا لتقديم خدمات البنك الدولي في مجالات رسم استراتيجيات المساعدة، وتحديد شروط و معايير الاقتراض و اختيار و تصميم المشاريع
 - تقديم العون و الدعم للجهود الدولية لمحاربة الفساد.
- وقد قدر البنك الدولي أن الفساد يقضي على حوالي 7% من الاقتصاد العالمي سنويا أي ما يقدر بنحو 2.3 تريليون دولار. و هو ما يعادل مجموع الميزانية الفيدرالية في الولايات المتحدة الأمريكية.

➤ صندوق النقد الدولي: تعتبر الضوابط المتعلقة بتقديم قروض و مساعدات صندوق النقد الدولي التي أعلنت في شهر أوت 1977، أكثر تشددا من تلك الموضوعة من قبل البنك الدولي، إذ أكد الصندوق انه سيتوقف أو يعلق مساعداته المالية لأية دولة يثبت أن الفساد الحكومي فيها يعيق الجهود الخاصة بتجاوز مشاكلها الاقتصادية، و حدد الصندوق حالات الفساد بالممارسات المرتبطة بتحويل الأموال العامة إلى غير المجالات المحددة لها، وتورط الموظفين الرسميين في عمليات تحايل جمركية أو ضريبية، واستغلال الشرطة من قبل

المشرفين عن المصارف، إضافة إلى الممارسات الفاسدة في مجال تنظيم الاستثمار الأجنبي المباشر كما اتخذ الصندوق موقفا حازما من الدول التي تعتبر رشوة الموظفين الحكوميين في الدول الأخرى نوعا من نفقات ترويح للأعمال تستوجب إعفائها من الضرائب.

و طرح الصندوق مجالين رئيسيين لمساهمته في مكافحة الفساد المجال الأول في تطوير إدارة الموارد العامة و يشمل ذلك إصلاح الخزينة و مديريات الضرائب و أسس إعداد الميزانيات العامة و إجراءات و نظم المحاسبة و التدقيق، أما المجال الثاني فهو خلق بيئة اقتصادية مستقرة و شفافة و بيئة أعمال نظامية تشمل تطوير القوانين المتعلقة بالضرائب و الأعمال التجارية⁽¹⁵⁾.

➤ الاتحاد الأوروبي: يواصل الاتحاد الأوروبي جهود في مجال محاربة الرشوة على المستوى الدولي و كانت المنطقة الأبرز في هذه الجهود تبني الاتحاد في ماي 1997 مشروعا جديدا للسياسات المناهضة للفساد.

➤ منطقة الدول الأمريكية: وفتت 21 دولة عضو في المنطقة اتفاقية محاربة الفساد فيما بين الدول الأعضاء في مارس 1996 و قامت الولايات المتحدة الأمريكية بالتوقيع عليها في جويلية 1997 و تدعوا الاتفاقية إلى تجريم الفساد المحلي و الرشواى الدولية، كما تتضمن مجموعة من الإجراءات الوقائية ضد الفساد، و تشجع القطاع الخاص في الجهود المبذولة لمكافحة الفساد.

➤ جامعة الدول العربية: على صعيد أقطارنا العربية كان لمجلس الوزراء الداخلية العرب وقفة أثناء انعقاد دورته السادسة عام 1987. فقد نبهوا إلى مخاطر الفساد و أثاره السلبية و أكدوا على صبغته المالية و الدولية و دعوا إلى تقوية التعاون الدولي للحد من أثاره⁽¹⁶⁾.

(20)- مجلة الأهرام الاقتصادي، العدد 1830، فيفري 2004م.

(21)- المؤسسة العربية لضمان الاستثمار، الفساد و أثاره، الكويت (1999م)

كما عقدت المنطقة العربية للتنمية الإدارية مؤتمرها العلمي تحت شعار آفاق جديدة لتقوية النزاهة و الشفافية و المساءلة الإدارية و كان ذلك في بيروت خلال 28-31 أكتوبر 2002 و قد شارك في هذا المؤتمر نخبة من القيادات الإدارية العربية منها الجزائر بالإضافة إلى حضور ممثلين عن هيئة الأمم المتحدة و منظمة الشفافية الدولية و قد أوصى المؤتمر على العمل على نشر و تعميق الوعي لثقافة النزاهة و المساءلة بهدف الوصول إلى آليات عملية و تطبيقية و تكشف الممارسات السلبية الناجمة عن الفساد الإداري(20).

➤ **الاتحاد الإفريقي:** تبنى الاتحاد الإفريقي اتفاقية لمنع الفساد و محاربه التي اعتمدها رؤساء دول و حكومات الاتحاد الإفريقي في 12 جويلية 2003. و ذلك بغرض تدعيم التدابير الرامية إلى منع و مكافحة الفساد و تسيير و دعم التعاون الإفريقي في مجال منع و مكافحة الفساد و كذا تعزيز النزاهة و المساءلة و الإدارة السلمية.

➤ **الجهود الوطنية** لقد رأينا أن أي إستراتيجية تعتمد سياسات إصلاحية على جميع المستويات لذا فإنه يلزم أن تترجم هذه الإرادة و الإصلاحات في صورة نصوص تشريعية واضحة لمكافحة ظاهرة الفساد تشمل تجريم لمظاهر مختلفة الفساد و في الجزائر فقد عمد المشروع في جميع القوانين إلى وضع الأطر و الحدود ليلزم بها كل ممارس للمسؤولية و ليحمي كذلك من تمارس عليه و ذلك ضمانا لسيادة القانون، و ضبط المسؤولية بشكل جيد قصد تجنب الانحرافات السلوكية التي تسيء للإدارة و الموظف على حد سواء.

و فيما يلي نبرز أهم الجهود الوطنية التي حرصت على المراجعة الدورية و إصدار النصوص التشريعية:

❖ الدستور :

المادة 14: تقوم الدولة على مبادئ التنظيم و العدالة الاجتماعية.

المادة 21: لا يمكن أن تكون الوظائف في مؤسسات الدولة مصدرا للثروة و لا وسيلة لخدمة المصالح الخاصة.

المادة 23: عدم تحيز الإدارة يضمه القانون.

المادة 29: كل المواطنين سواسية أمام القانون و لا يمكن أن يتذرع بأي تمييز يعود سببه إلى المولد أو العرق أو الجنس أو الرأي شرط أو ظرف آخر شخصي أو اجتماعي.

المادة 31: تستهدف المؤسسات ضمان مساواة كل المواطنين و المواطنات في الحقوق و الواجبات بإزالة العقبات التي تعوق تفتح شخصية الإنسان أو تحول دون مشاركة الجميع الفعلية في الحياة السياسية و الاقتصادية و الاجتماعية و الثقافية.

المادة 51: يتساوى جميع المواطنين في تقلد المهام و الوظائف في الدولة أية شروط أخرى غير الشروط التي يحددها القانون.

➤ قانون الإجراءات المدنية:

نجد أن هذا القانون يحدد في مادتيه 427 و 428 صيغة اليمين القانونية التي يتعين أن يؤديها القضاة و كتبته المحاكم و المحامون و الخبراء و اغلب هذه النصوص تلزم الأعوان المذكورين بان يستفيدوا بواجب النزاهة و الأمانة في أداء مهامهم و أدائهم لليمين عبارة عن تعهد بينهم و بين البارئ عن وصل للتنفيذ بذلك و هو عبارة عن عهد معنوي.

1- قانون العقوبات: رغم إلغاء معظم النصوص المتعلقة بجرائم الفساد واستحداثها في قانون جديد إلا أنه يحتوي بعض الأحكام العامة المتعلقة بالوقاية من الفساد و مكافحته.

2- قانون التصريح بالممتلكات: الأمر 04/97 المؤرخ في 11 جانفي 1997 و المتضمن التصريح بالممتلكات و الذي يعد من أهم الوسائل القانونية التي تحمي المال العام و كرامة أعوان الدولة، و الفرض منه قلب عبئ الإثبات من ممثلي الحق العام إلى المتهم، بحيث يعني على هذا الأمر أن يبرر مصدر موارده الجديدة و لن يأتي ذلك إلا إذا كانت التصريحات جدية و صادقة و خاضعة للرقابة و التدقيق و أن يتم تجنيبها و مراجعتها دوريا.

3- القانون رقم 01/06 المؤرخ في 20/02/2006 المتعلق بالوقاية من الفساد و مكافحته: لقد عرفت الجزائر إرادة سياسية تجسدت من خلال ورشات الإصلاح التي شرع فيها و كذلك من خلال الإجراءات التي اتخذت على المستوى التشريعي و المؤسساتي و القضائي و الرامية في مجملها إلى تعذيب الحياة العمومية و إضفاء الشفافية على كيفية تسيير الشؤون العامة.

و باعتبار أن الفساد ليس ظاهرة محلية وان آثاره تمتد إلى خارج الحدود فان الجزائر و بنفس العزم ضمت جهودها إلى المجتمع الدولي و كثفت مساعيها لأجل وضع أداة دولية فعالة تسمح بمواجهة هذه الجريمة وفق خطة شاملة و متعددة الجوانب، و قد أثمرت هذه الجهود ببنين الأمم المتحدة بقرارها رقم 4/58 المؤرخ في 31 أكتوبر 2003 لاتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد التي كانت الجزائر من أولى الدول التي صادقت عليها و في هذا السياق جاء لقانون المتعلق بالوقاية من الفساد و مكافحته، الذي يرمي من جهة إلى دعم التدابير التي اتخذت داخليا في هذا المجال و من جهة أخرى إلى إدماج اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد في المنظومة التشريعية الوطنية.

إن هذا القانون يعتبر بمثابة إطار مرجعي لمكافحة الفساد و محاربتة و بناء على تقييم نقدي للنصوص السارية المفعول و كذلك للتجارب الوطنية السابقة في هذا المجال فلم تقتصر أحكامه على التجريم و العقاب بل تضمن قواعد تتعلق بالوقاية من الفساد و كشف مرتكبيه كما نص على آليات لتفعيل التعاون القضائي الدولي، و يمكن تلخيص أهم ما تضمنته أبوابه إلى ما يلي:

- بالنسبة للأحكام العامة:
فإنها حددت الأهداف المتوخاه من وضع هذا القانون، و بينت المصطلحات المستعملة فيه و التي تتفق في مجملها مع اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد.
- بالنسبة للتدابير الوقائية:
نص هذا القانون على جملة من القواعد التي يتعين على الإدارة العمومية و مستخدميها مراعاتها لضمان النزاهة و الشفافية في تسيير الشؤون العامة و في العلاقات التي تربط الهيئات العمومية بالمواطنين، و لم تقتصر القواعد الوقائية على القطاع العام و ممثلي الدولة بل تعدت ذلك إلى القطاع الخاص باعتبار شريكا أساسيا للسلطات العمومية في شتى مجالات الحياة.
- الهيئة الوطنية المكلفة بمنع الفساد و مكافحته :
أقر هذا القانون إنشاء هيئة متخصصة تتولى تنفيذ الإستراتيجية الوطنية لمواجهة الفساد، و تتميز هذه الهيئة التي توضع لدى رئيس الجمهورية بصلاحيات واسعة سواء في مجال الوقاية من خلال دورها التوجيهي و التحسيبي أو في مجال محاربة الفساد من خلال استغلال المعلومات التي قد

تؤدي إلى كشف الجرائم و إيقاف مرتكبيها.ولهذا الغرض نص القانون على القنوات التي تمد الهيئة المختصة بالمعلومات و الوثائق المفيدة كما حدد أيضا علاقتها بالسلطة القضائية و قد تمت الإحالة على التنظيم فيما يخص تنظيم الهيئة و كيفية سيرها.

● التجريم و العقوبات:

للإحاطة بالفساد بمختلف صورته فان هذا القانون لم يكتف بتجريم الرشوة بمفهومها الضيق بل شمل مختلف الجرائم المماثلة سواء تعلق الأمر بتلك المنصوص عليها في قانون العقوبات كالاختلاس و استغلال النفوذ و الرشوة في الصفقات العمومية و الغدر، أو الجرائم الجديدة الواردة في اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد مثل رشوة الموظفين العموميين الأجانب و موظفي المنظمات الدولية العمومية و إساءة استغلال الوظيفة و الإثراء غير المشروع.

هذا القانون نص أيضا على تجريم بعض الأفعال التي قد تؤثر على السلوك المهني للموظف مثل حالات تعارض المصالح أو تلقي الهدايا، وأيضاً تجريم التصريح الكاذب بالامتلاكات و كذلك العمليات الخفية الرامية إلى تمويل الأحزاب السياسية إضافة إلى ما سبق فإنه تقرر أيضاً حماية الشهود و الخبراء و المبلغين و الضحايا إلى جانب تجريم عرقلة السير الحسن للعدالة.

إلى جانب الأحكام الجزائية المذكورة سابقاً فان هذا القانون نص أيضاً على قواعد خاصة بالإعفاء و التخفيف من العقاب و بالمصادرة و التقادم و الغاية من ذلك تشجيع الإبلاغ عن جرائم الفساد من جهة و تحقيق أقصى اثر ردعي للنص القانوني من جهة أخرى.

● التعاون الدولي:

جاءت الأحكام المنصوص عليها في هذا القانون لتجسيد القواعد عليها في اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد تلك المتعلقة باسترداد الموجودات عن طريق تفعيل مختلف آليات التعاون القضائي و لا سيما التعاون الدولي بهدف مصادرة عائدات الجريمة.

تطرقنا فيما سبق إلى أهم الجهود الوطنية التي حرصت على إصدار النصوص التشريعية و المراجعة الدورية لها، و لكي يترجم ذلك إلى الواقع كان لا بد من إيجاد مؤسسات أو هيئات تناط لها مكافحة الفساد و هي هيئات خارجية عن المنظومة الإدارية و منها "مجلس المحاسبة" الذي انشأ بمقتضى القانون 80-05 المؤرخ في 01 مارس 1980 و المرصد الوطني لمراقبة الرشوة و الوقاية منها الذي انشأ بمقتضى المرسوم الرئاسي 96-233 المؤرخ في 02 جويلية 1996 و الذي مارس مهامه لمدة ثلاث سنوات فقط ليتم بعد ذلك الاستغناء عنه.

تمهيد

يعتبر الإتصال أحد الدعائم الأساسية في تسيير القطاع الصحي وهو الأمر الذي أشار إليه ميثاق الصحة المنبثق عن الجلسات الوطنية في ماي 1998 المحدد للبعد التنظيمي و التمويلي لقطاع الصحة ، و هو يمس مجالات التكوين ، الإعلام و الإتصال ، و ما جاء في فصله الرابع يوجي بالإهتمام الكبير بالإتصال كأساس للتسيير في المؤسسة الصحية حيث ينص على مايلي :

" لكل مواطن الحق في الإعلام فيما يخص المصالح الخاصة بالوقاية و أمن الوسائل و التقنيات الطبية المستعملة و المتبعة و استمرارية العلاج و السرية و الإعلام و التعبير عن رأيه.

و لهذا فمن الضروري وضع إستراتيجيات للإتصال الإجتماعي موحية نحو سكان مستهدفين ، تطوير التكوين فيما يخص الإعلام ، التربية و الإتصال و السهر على إقامة علاقات إنسانية منظمة بين مستخدمي الصحة و مستعملها ."

و ما يمكن ملاحظته هو أن الإتصال الداخلي هو جزء من السلوك الإنساني و الذي يعتمد على تبادل الآراء و الأحاسيس و المشاعر و المعلومات و الأفكار و الخبرات من خلال قنوات معينة لخدمة هدف يحدد في ظل ظروف و عناصر متغيرة باستمرار و كل هذا يتطلب وجود إستراتيجية و سياسة للإتصال الداخلي بدراسة مسبقة و أهداف محددة و تحقيقها في أجل قريب و بأقل التكاليف .

المبحث الأول : تقديم إستراتيجية للإتصال الداخلي

إن أهم ما يهدف إليه وضع أو إعداد إستراتيجية للإتصال الداخلي هو إنشاء لغة حوار مشتركة أو ثقافة مشتركة بين الموظفين ، و بذلك سنحاول في هذا المبحث أن نقوم بإعداد هذه الإستراتيجية من خلال التطرق لأهم أهدافها ، مراحل إعدادها و أخيرا العراقيل التي تواجه وضعها و بلورتها .

المطلب الأول: أهداف إستراتيجية الإتصال الداخلي .

من خلال تربي بصي بمستشفى مستغانم إستنتجت بأن مؤسساتنا الصحية تعاني من صعوبات في الإتصال حالة دون التنسيق الجيد بين مختلف مصالحها مما انعكس على سمعتها و على ثقة المواطنين فيها و هنا كان لابد من التفكير في وضع إستراتيجية أو سياسة إتصالية فعالة باعتبارها وسيلة ناجعة لتجاوز كل المشاكل و الخلافات الناتجة عن إختلاف أسلاك المستخدمين و في نفس الوقت أداة لتوجيه جهود كافة أفراد المؤسسة الصحية و استغلال الإمكانيات التي تتوفر عليها ، و من بين أهم أهداف وضع إستراتيجية للإتصال الداخلي مايلي :

1- التنسيق بين المصالح:

يهدف تحقيق التوازن والإنسجام بين مختلف أوجه النشاط في المنظمة بحيث يسود التفاهم والتعاون بين المستويات الإدارية المختلفة ما يدفع الموظفين لأداء مهامهم في توافق كامل و انسجام تام، كما يؤدي إلى تفادي التكرار والإزدواج وتجنب الصراع وما يضمن تحقيق أهداف المؤسسة بأقل وقت وجهد ونفقات.

2- ضمان سير المعلومة:

إن السير الحسن للمعلومة يسمح بـ:

- خلق جو أكثر فعالية وديناميكية في التكفل بالمهام والقيام بالأدوار.
- قدرة التنظيم على تسيير المعلومة بين المرسل والمستقبل .
- قدرة التنسيق وتصحيح الخطأ والمراقبة.
- معرفة إحتياجات الأفراد وكذا الهياكل و تبليغها.
- 3- خلق روح الجماعة و الشعور بالإنتماء: وذلك عن طريق:
 - تحسيس المستخدمين وإدماجهم في تحقيق الأهداف.
 - تدعيم العمل الجماعي والتضامن.
 - خلق الشروط الخاصة للمواجهة والتلاحم حتى تتم إدارة الجميع.
 - حث الموظفين على التأخي .
 - تأقلم الرسالة مع معطيات الموظفين من مستوى ودرجة تفهم.
 - تدعيم التفاهم والشعور بالإنتماء داخل المؤسسة.
 - التمثيل الجماعي للمستخدمين في المؤسسة.
 - التنسيق الجيد بين مختلف الفئات لتدعيم الروح الجماعية والشعور بالإنتماء.

4- تحقيق التفاهم بين الموظفين:

يعتبر من بين أهم أهداف إستراتيجية الإتصال و يمكن تلخيصه في النقاط التالية:

- القضاء على القنوات غير الرسمية للإتصال لتجنب آثارها السلبية.
 - توجيه الرسالة إلى الأشخاص المستهدفين بها .
 - تغيير سلوك المستخدمين و نظرتهم للمستشفى .
 - إلغاء الأحكام المسبقة .
- تدعيم التفاهم لدى الموظف للرفع من قدرة الإستيعاب و التعبير عما يريد.

5- ترقية التأطير :

فالإتصال يتطلب وجود :

- مجال واسع من المعارف.
- التحكم في وسائل الإتصال.
- التأثير على الأشخاص .
- التسيير العقلاني ، و كيفية التحكم في المجموعات.
- تنمية القدرات و كذا تقنيات الإتصال.
- التأطير الجيد الذي يلعب دورا مهما كرابط من روابط الإتصال و انتقال المعلومات من القاعدة إلى القمة.

المطلب الثاني : مراحل إعداد إستراتيجية الإتصال الداخلي.

إن إستراتيجية الإتصال الداخلي تعتبر وسيلة من وسائل التسيير المهمة على المدى المتوسط ، يحدد من خلالها الأهداف و النتائج المراد تحقيقها ، و التي تتلخص أساسا في تقديم أحسن الخدمات و باستمرارية و بالتالي فإن إقامة إستراتيجية للإتصال تمر بعدة مراحل منهجية و هي 1:

تحديد الأهداف.

دراسة المناخ الإجتماعي و الثقافي.

تحديد المستهدفين.

إختيار الوسائل و الروابط.

تنفيذ الإستراتيجية.

و يمكننا تفصيل هذه المراحل فيمايلي:

1- تحديد الأهداف:

هناك أربعة قواعد هامة يجب توفرها قبل الكلام عن تحديد الأهداف و هي :

- منطق المنهجية في التفكير.

- وجود إستراتيجية عامة.

- إقناع المرؤوسين و إشراكهم في إعداد الإستراتيجية.

- وضع نظام يعتمد أساسا على تسهيل مهمة العاملين و السهر على سير المعلومة و إيصالها .

و على هذا الأساس فإن مرحلة تحديد الأهداف تمر بمرحلتين إثنيتين:

أولاهما، تحديد الأهداف العامة ، هي من مهام المدير أو المديرية العامة و هي تعبر عن نظرة إستراتيجية للمسيرين .

ثانيها ، تحديد الأهداف الخاصة ، تستوجب هذه المرحلة إشتراك الجميع و تضمن هذه الأخيرة تسلسل النشاطات في كل المستويات و مصداقية منهجية ، إنطلاقا من مشاركة كل مسير ، و أخيرا تلاحم الجميع حول الأهداف التي تسمح بتجنب الغموض ، كما تركز هذه المرحلة على :

- منهجية التخطيط.

- إدماج الإدارة.

- التغذية المرتدة أو رد الفعل .

2- دراسة الوسط الإجتماعي و الثقافي للمؤسسة:

و هنا يجب أن تتناسب أهداف المؤسسة مع هويتها و صورتها ، سواء الداخلية أو الخارجية و لهذا يجب دراسة المحيط و ذلك من خلال:

البحث عن هوية و صورة المؤسسة المادية و المعنوية.

المصادقة على أهداف المؤسسة.

تأقلم الأهداف مع العراقيل المرتبطة بالوسط أو الفاعلين.

الكشف عن أهم الطرق الخاصة بالإعلام بالمؤسسة.

الكشف عن مشاريع الإتصال المنتظرة من عاملي المؤسسة .

و قبل هذه الدراسة علينا إعلام المستخدمين و إشراكهم ، و من بين أهم الوسائل التي نستعملها في هذه الدراسة نذكر:

- دراسة الوثائق و المراجع المختلفة .

- المحاورة غير المباشرة الفردية و الجماعية.

- الملاحظة و التحليل الوظيفي(العلاقات الوظيفية).

- الزيارات الميدانية.

و عند الوصول إلى هذه النقاط تتخذ الإدارة القرار حول هوية و صورة المؤسسة و ذلك لتحديد الأهداف النهائية .

3- تحديد المستهدفين بإستراتيجية الإتصال :

المعنيون بإستراتيجية الإتصال هم الأشخاص الذين توجه إليهم الرسالة الإتصالية ، سواء أكانت توجه إليهم بطريقة مباشرة أو غير مباشر ويكون هذا التحديد حسب الأهداف ثم الأولوية . كما يجب أن يكون هناك تناسب ما بين الرسالة و المعنيين بها و يكون هذا عن طريق خلية الإتصال ، فتقوم ببعث رسالة لكل مستهدف تبعا للأهداف المحددة مسبقا و هنا تظهر ضرورة إرتباط المستهدف بخلية الإتصال.

4- تحديد الرسالة و اختيار الوسائل و روابط الإتصال:

يشترط في الرسالة أن تكون واضحة ، صادقة ، كما يشترط ابتعادها عن الطرق الملتوية و تجنب التناقض مع الواقع، كما أنه من المستحب أن تحمل الرسالة في طياتها التجديد و الذي ينجر عن غيابه لأن تفقد الرسالة محتواها ، كمل يشترط أن تكون سهلة التخزين أما وسيلة الإتصال فقد تكون شفاهية أو كتابية ، سمعية ، بصرية ، تكنولوجية ...إلخ.

منها من لا تترك أي إختيار للمستخدم لخضوعها للسلطة الرئاسية ، و منها من تحمل تدخلا إيجابيا مثل : الإجتماعات العملية ، و يكون الإتصال أكثر فعالية كلما كان أقرب للعلاقات الشخصية، أما اختيار روابط الإتصال فيجب أن يكون مرتبطا بالأهداف الإستراتيجية المتعلقة بالمنجمنت و التنظيم و أن تكون على قدر كبير من المميزات و المؤهلات الشخصية العالية ، فلا يجب الإكثار من الوسائط بين المرسل و المستقبل لأن ذلك يزيد من إمكانية تحريف المعلومة.

5- تنفيذ الإستراتيجية:

إن هذه المرحلة تمثل المرحلة الحاسمة و الأكثر أهمية ، فبعد الإنتهاء من جميع النقاط السابقة تأتي هذه المرحلة و يكون تنفيذ هذه الإستراتيجية من خلال المراحل التالية :

وضع خطة العمل: قبل تنفيذ الإستراتيجية يتوجب وضع خطة عمل و هذا الأخير عبارة عن ترجمة عملية لهذه الإستراتيجية و الذي يفضلته يمكن تحقيق الإنسجام بين الرسائل و المستهدفين .

تسيير مخطط الإتصال: حيث يجب أن يسير هذا الأخير وفق منهجية نقدية و ذلك لتحقيق جميع الشروط التي تمكننا من إنجاح هذا المخطط ، كما يفترض في مخطط الإتصال أن يكون موزعا عبر مخططات ثانوية حسب كل مديرية فرعية أو كل مصلحة.

السهر على تحقيق النتائج: يعتمد ذلك أساسا على المؤشرات التي تحدد مسبقا و من أهم الوسائل المستعملة : سبر الآراء، نسب الغياب ، القيام بالتحقيقات ،..إلخ.

المطلب الثالث: عراقيل إعداد إستراتيجية للإتصال الداخلي

إن عراقيل وضع إستراتيجية للإتصال الداخلي هي مجموع المشاكل التي تصادف أحد عناصر العملية الإتصالية و تأثر على تاديتها للدور المنوط بها ، و يمكننا تقسيم هذه الصعوبات و العراقيل إلى جزئين : جزء متعلق بالموظف في حد ذاته و هي العراقيل السيكولوجية و جزء ثان متعلق بالتنظيم الهيكلي .

1- العراقيل السيكولوجية:

و نذكر منها:

سوء فهم الرسالة أو صياغتها ، ما يؤدي لاختلاف المعنى بين الرسالة كما أرادها المرسل ، و مكا تلقاها المستقبل . و بالتالي يكون الإتصال فعلا إذا تم فهم الرسالة و تفسيرها كما اراد المرسل و يكون ذلك في إطار الخبرة المشتركة بينهما .

فرز المعلومة، فالإتصال يواجه سلسلة من الحواجز و كلما زاد عددها تغير مضمون الرسالة و تظهر الإشاعة ، فكل شخص يضيف ما يراه مناسبا و يحذف ما يتناقى و مصالحه .

و يضاف إلى هذه العراقيل

- تمركز المعلومة على مستوى معين.

- الحكم المسبق على عدم قدرة المستخدمين .

2- العراقيل المتعلقة بالتنظيم الهيكلي:

و يمكننا تلخيص هذه العراقيل فيما يلي :

تعدد اللغات ، فنجد اللغة الإدارية و الطبية وهذا سببه إختلاف التخصصات داخل المؤسسة الصحية و كذلك طبيعة التكوين .

إختلاف الوحدات ، فهناك وحدات علاجية ، مصالح إدارية و أخرى إستشفائية ذات طابع تقني ، يضاف إلى هذه العراقيل طريقة وضع السلم الهرمي و الذي أفرز تعدد المهام الممارسة داخل المستشفى ، فكلما تعقد الهيكل التنظيمي للمؤسسة الصحية و تعددت درجات السلم الإداري كان إستقبال المعلومات ضعيفا ، فالمؤسسة تعتبر مصفاة: حيث أن كل مصلحة تستقبل معلومات و تعطيها معنى ، و كلما كانت قيمة المعلومات كبيرة تمر مباشرة إلى مصالح أخرى من هيكل المؤسسة .

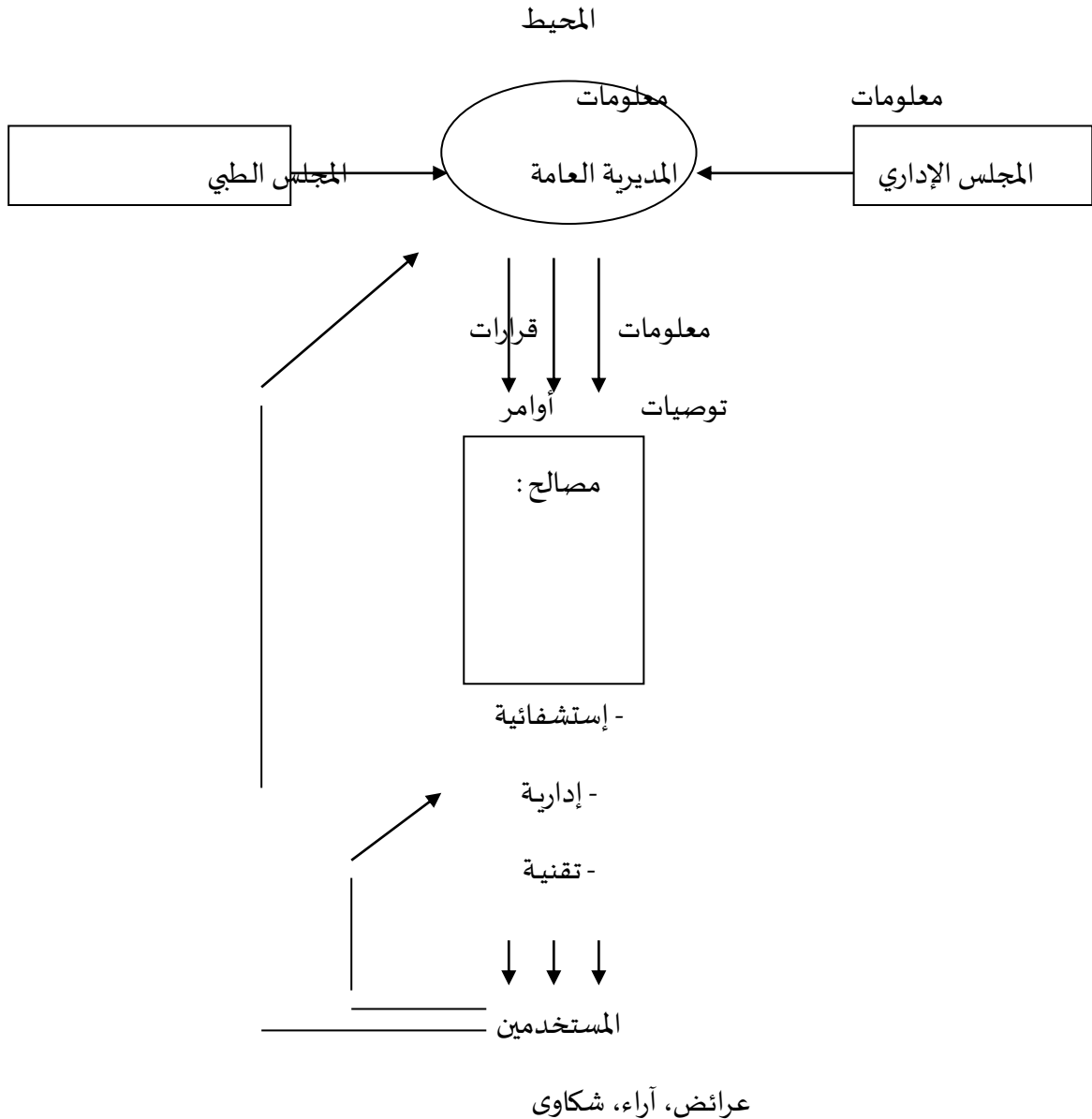
المبحث الثاني: اقتراحات لإعداد إستراتيجية للإتصال الداخلي بمستشفى مستغانم

لما كان الإتصال الداخلي ركيزة أساسية في بناء القطاع الصحي و تسييره قمت في هذا المبحث بتقديم مجموعة من الإقتراحات المساعدة على إعداد إستراتيجية للإتصال الداخلي للقضاء على آثار الإتصال الداخلي وذلك من خلال تطوير و تنمية مخطط الإتصال ، إعداد و وضع نظام للمعلومات وأخيرا العمل على تحسين العلاقة بين السلكين الإداري والتقني.

المطلب الأول: تطور و تنمية مخطط الإتصال

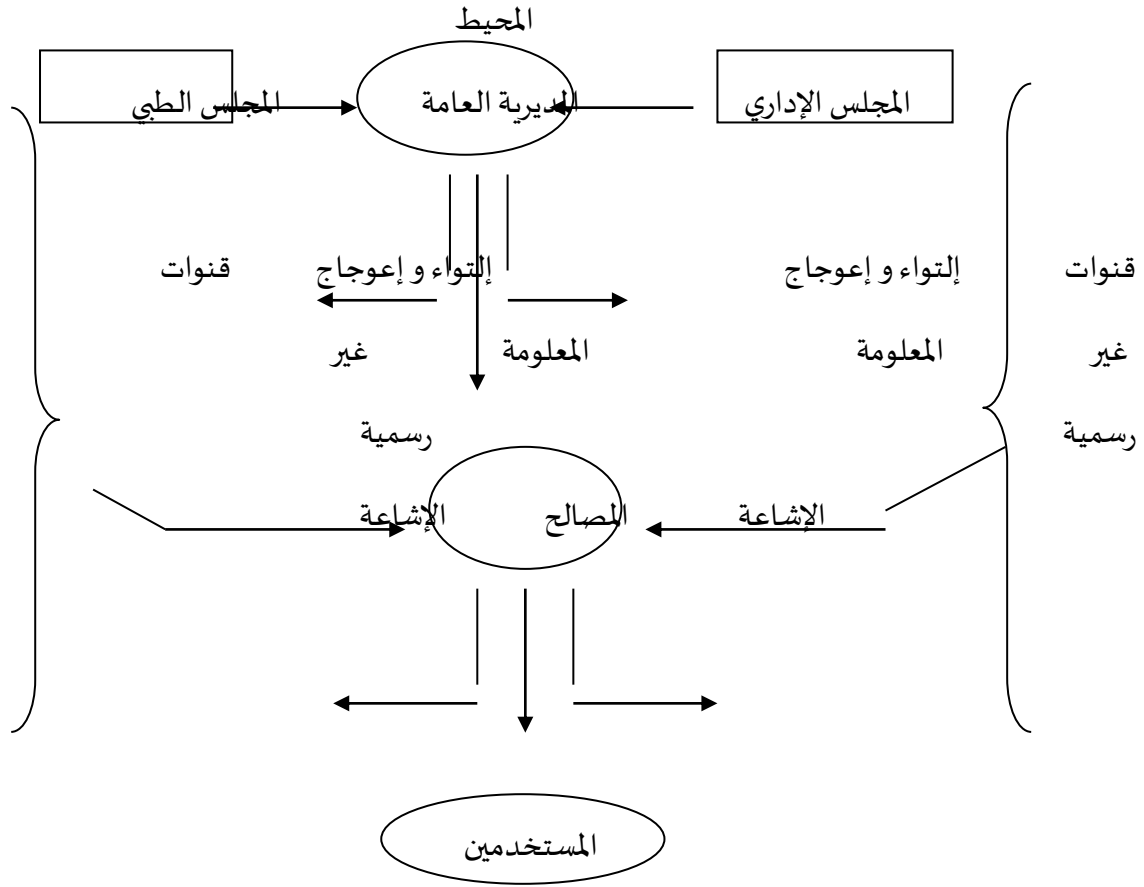
إن مهمة تنمية و تطوير مخطط الإتصال هو عمل الجميع و ليس عمل المدير أو المصالح الإدارية فقط و من حيث القوانين و التنظيمات فإن عملية الإتصال تتم وفق المخطط التالي:

الشكل 05: "الإتصال الرسمي"



أما على أرض الواقع فإن عملية الإتصال تأخذ شكل المخطط التالي:

الشكل 06: "الإتصال الفعلي (على أرض الواقع)"



و من أجل تنمية هذا المخطط و جعله يتماشى و العرض المطلوب منه و يجب اتباع الخطوات التالية :

تحديد الفاعلين المناسبين و كيفية تدخلهم إلى جانب ترتيب النشاطات الواجب القيام بها و توجيه الوسائل الضرورية لذلك و يتم كل هذا ضمن هدف و زمن محددين و مدروسين ناهيك عن تقييم النتائج و الوسائل الكفيلة بذلك .

تحقيق أكبر قدر ممكن من الإتصالات بين المصالح و تبادل الخبرات و ذلك بصفة فعالة لخدمة المريض بتطوير الإتصال الأفقي: مثلا بين المصالح الطبية و مكتب الدخول .

تحقيق أكبر مشاركة للمستخدمين من خلال تنمية المستشفى بتوسيع المشاركة التدريجية لكافة المستخدمين باختلاف المواضيع المتناولة.

الفصل الثالث: تجسيد إستراتيجية الإتصال الداخلي في تسيير مستشفى مستغانم

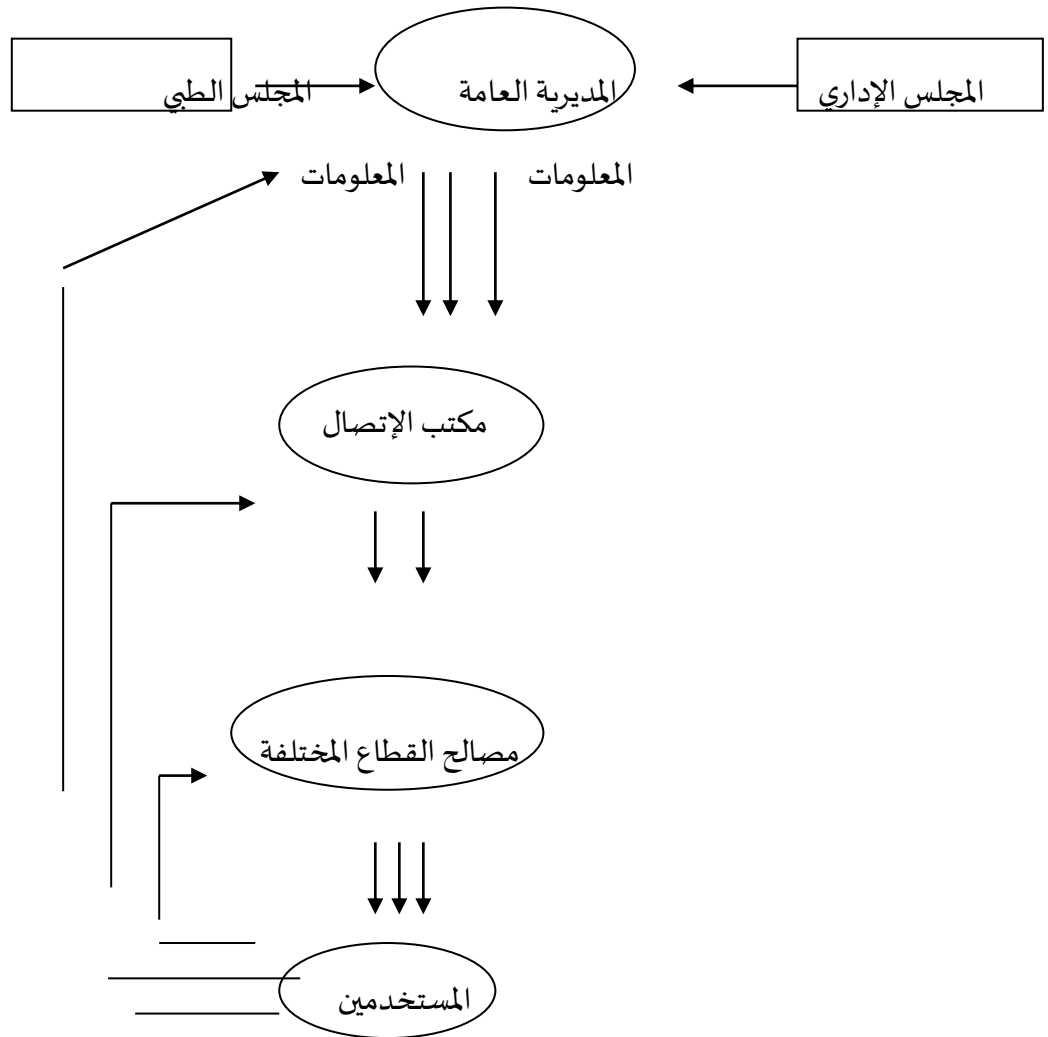
مشاركة المستخدمين في اتخاذ القرارات لترغيبهم في تقبلها و الجودة في تنفيذهم لها و لكن هذا لا يعني إعفاء متخذي القرار من المسؤوليات المترتبة عن هذه المشاركة، أما في حالة عدم إشراكهم فإن ذلك يخلق جوا من الإحباط يؤثر مباشرة و بالسلب على الروح المعنوية و كفاءة الأداء .

و من أجل تحقيق مخطط الإتصال لابد من أن يكون هناك وجود فعلي لمكتب الإتصال على مستوى المؤسسة الصحية ، عكس ما هو الحال بمستشفى مستغانم ، أين مكتب الإتصال هو حبر على ورق و لا يتعدى ذلك ، و يكلف هذا المكتب بالمهام التالي ذكرها :

- إستقبال المراسلات الموجهة إلى القطاع الصحي ، و توزيعها في أشكال سليمة و واقعية مختلفة.
- نشر كافة المعلومات و المذكرات المصلحية.
- تنظيم و برمجة الإجتماعات .

و يمكن توضيح دور مكتب الإتصال من خلال المخطط التالي :

الشكل 07: "مخطط الإتصال الداخلي النموذجي"



إن خلق مثل هذا المكتب على المستوى الهيكلي التنظيمي للقطاع الصحي من شأنه خلق توازن بين المعلومات الثابتة و الديناميكية ، إلى جانب ذلك يسهر على توزيع المعلومة بصورة كافية و في الوقت المناسب لاتخاذ القرارات المناسبة ناهيك عن كونه يسمح بإعلام الموظفين بالإختصاصات المختلفة ، كما يتولى مهمة إنجاز كشوفات شهرية و يومية و تنمية المحاضرات و تطويرها ، لكن كل هذا يتطلب إقامة نظام خاص بالمعلومات .

المطلب الثاني : إعداد ووضع نظام للمعلومات

إن إقامة نظام للمعلومات أمر لا بد منه بل محتم على مستوى المؤسسة الصحية فإعلام العاملين أو الفاعلين بها و بشكل مستمر عن أهدافها و كافة خططها و مشاريعها التي تتوقع إنجازها ، يكسبها ثقتهم و جهدهم و إخلاصهم لها ، ببدءة بمشاركتهم في وضع خططها و إعدادها إلى غاية تنفيذها و جعلها حقيقة بما يحقق التوازن بين الأداء المخطط و الأداء المنفذ.

و من ميزات إقامة نظام معلوماتي نجد :

- العمل على تقييم سيرورة الخدمات الصحية.
- التعجيل في اتخاذ القرارات.
- توفير المعلومات الضرورية لتأدية كل نشاط.
- ضمان جودة المعلومات .
- وصولها في الوقت المناسب.
- إعطاء تحاليل إحصائية لما تحتويه المعلومات من معطيات دقيقة حول النفقات المبدولة.

و يجب اتباع سياسة أو استراتيجية موزعة في نظام المعلومات ، بمعنى أنه يجب أن يسير بصفة عمودية و أفقية و أهم خاصياته : زيادة علاقات الإتصال في نفس المستوى و بين كل المستويات مع توفير سهولة في استعمال هذا النظام ، مما يستدعي إرتباط جميع المصالح سواء الإدارية أو الطبية .

كما يجب أن لا ننسى لولحة القيادة أو لولحة المؤشرات التي تعتبر ضرورة ملحة يجب تدعيمها و تطويرها كونها تعطينا معلومات متجددة عن كل النتائج و كذا تحليلها في كل مستوى من المستويات و بمختلف الإختصاصات .

و تجدر الإشارة إلى أن نقص الوسائل لا يمكن أن يكون مبررا لضعف نظام المعلومات أو الإتصال داخل المؤسسة ، حيث أنه بإمكاننا إستغلال فقط ما هو متوفر من الوسائل أحسن إستغلال : كالإعلام الآلي لنسجل فيه ما يوجد من مستندات و سجلات مختلفة دون تحليل ، و كذا الإجتماعات .

و يبقى العنصر الأكثر أهمية هو تحديد الهدف الحقيقي من إستعمال مثل هذه الوسائل ، كما يجب تدعيم هذه الأخيرة بالدراسات و التحقيقات من أجل قياس أثرها .

المطلب الثالث: العمل على تحسين العلاقة بين السلكين الإداري والتقني

إن تحسين الإتصال أو تحسين العلاقة بين السلك الإداري والسلك الطبي يلعب دورا كبيرا في عملية التسيير وفي تطوير الخدمات الصحية، فمن خلال فترة التريص الذي قضيتها على مستوى مستشفى مستغانم ، تأكد لي أن تحسن هذه العلاقة يسمح بتفادي الكثير من المشاكل الإتصالية، ومنه وجب العمل على إيجاد الوسائل التي تضمن لنا ذلك نجاحا في التسيير وتضمن تكفل أحسن بالمريض.

ونحاول هنا تقديم مجموعة من الإقتراحات من شأنها تحسين الإتصال بين الإدارة والسلك الطبي:

وضع نظام معلوماتي شامل ومتناسق أي ذا طابع إداري و صحي.

الإهتمام بالكلمات المستخدمة في المذكرات والتعليمات الإدارية لأهميتها في العملية الإتصالية ، فما يفهمه الرجل الإداري قد لا يفهمه رجل الطب.

- السهر على وصول المعلومات من المدير إلى السلك الطبي دون استثناء.
- جلب عنصر الثقة بين الأطباء و الإدارة.
- رفع الحالة النفسية للمستخدمين و بث روح التعاون بينهم.
- على المدير التمتع بمهارة الحديث مع جميع الأطباء و حسن الإستماع إليهم.
- العمل على إزالة الحاجز الموجود بين الأطباء و الإدارة.
- يجب أن يكون المدير عارفا لحقيقة ما يريد نقله إلى غيره ، فيحدد قبل كل إتصال ما يريد إجرائه ، مضمونه و الهدف منه².
- وجوب انتقال المدير إلى المصالح الإستشفائية و الصحية من حين لآخر ، و لا يقتصر على مساعدته في الحصول على المعلومات.
- إحترام شخصية الطبيب عند الإتصال به لتفادي العوائق النفسية .
- يجب جعل الأفعال مطابقة للأقوال لتفادي الشك عند الأطباء.
- العمل المستمر على خلق ثقافة الإتصال داخل القطاع الصحي.

دون أن ننسى أنه من الواجب رد الإعتبار و الإهتمام أكثر بالسلك الشبه طبي ، و الذي يمثل الصورة الحقيقية للمؤسسة الإستشفائية ، و هنا تبرز الضرورة الملحة للإتصال أكثر بهم و دراسة مشاكلهم و إشراكهم في اتخاذ القرارات الهامة .

الخاتمة

²- إبراهيم عبد العزيز شيحا، أصول الإدارة العامة ، ص407.

إن دراستنا لموضوع الإتصال داخل المؤسسة الصحية عموما و بمستشفى مستغانم خصوصا ، كانت تهدف أساسا إلى معرفة مدى تطبيق السياسة الإتصالية و فعاليتها داخل القطاع الصحي من جهة ، و من جهة أخرى معرفة مدى مساهمتها في الحد من ظاهرة الفساد الإداري ، كما أن وجود مثل هذه السياسة يسمح بتفادي العديد من المشاكل .

و من خلال كل ما سبق إتضح لنا أن وضع إستراتيجية للإتصال الداخلي ضرورة لابد منها و هي يمتد لأبعد من أنها مجرد تبادل للأفكار و المعلومات و تدفق للبيانات ، بل هي نتيجة أساسية للتحويلات السياسية و الإقتصادية و الإجتماعية التي تمر بها الجزائر نحو إقتصاد السوق بالموازاة مع زوال منطق التسيير البيروقراطي .

و من هنا إقترحنا وضع إستراتيجية إتصالية لا تعتمد أساسا على تنمية وسائل متطورة ، لكن تهدف إلى الإستغلال الجيد لدعائم الإتصال و التحسيس بأهميته من خلال إيجاد قنوات إتصال فعالة داخل المؤسسة الصحية ، تضمن التنسيق الدائم و الجيد بين مصالحها و الحد من ظواهر الفساد بشتى أنواعها وذلك من خلال تطبيق أفضل المعايير من شفافية و مساءلة و أطر قانونية، الشيء الذي من شأنه كبح جماح الفساد المالي والإداري والقضاء على تأثيراته ، و هذا ما يسمح أيضا بالمحافظة على سمعة القطاع الصحي و يعيد له الثقة المفقودة من طرف المواطنين ، و يمكننا الوصول إلى ذلك عن طريق تشغيل الإطارات التي تلعب دورا هاما كروابط للإتصال و تحكمها في تقنياته .

كما يجب دراسة محيط العمل و اختيار دقيق للمستهدفين لضمان عدم التناقض بين المعلومات و الحقائق الموجودة و توزيع جيد للنشاطات و توازن المعلومات و ذلك من خلال إنشاء مكتب للإتصال و تحديد مهامه بدقة ، و جعله حقيقة لا حبر على ورق ، مع ضمان التغذية المرتدة عن طريق تنمية مخطط الإتصال لتقييم النشاطات الإتصالية و تسهيل مرور المعلومات للتقليل من الإشاعات التي تؤثر على إستقرار القطاع الصحي .

و بإعتبار القطاع الصحي من أهم المرافق العمومية التي يتردد عليها المواطن، و يجب على المسؤولين و المسيرين التفكير بجدية في تحسينها و في ترقية خدماتها التي تقدمها للمريض الذي يعتبر مركز نشاط المؤسسة الصحية و لا يكون هذا إلا بإتقان العمل و التفاني فيه و المعاملة الحسنة للمرتفقين و التي لا يمكن توفيرها إلا عن طريق التفاهم و التشاور و الحوار و التواصل في كل مستويات تنظيم المؤسسة الصحية.

قائمة المراجع

* الكتب و المذكرات :

باللغة العربية :

- إبراهيم عبد العزيز شيحا ، أصول الإدارة العامة. 
- بن عمارة محمد ، الإتصال في الوسط الإستشفائي ودوره في تحسين العلاقة إدارة مريض، مذكرة
الدفعة الثانية للتكوين ما بعد التدرج ، المدرسة الوطنية للصحة العمومية 2000-2001.
- د/ هالة منصور، الإتصال الفعال: ماهيته وأساليبه ومهاراته، المكتبة الجامعية، الأزراطية،
الإسكندرية.
- ¹ حمدي عبد الرحمن، الفساد السياسي في إفريقيا، دار القارئ العربي. القاهرة،¹
- المدير العام للضرائب، جريدة الخبر، العدد 4639 بتاريخ 2006/02/28.
- ¹ - غازي أبو عقل : نظام النهب العالمي ، سلسلة القسام الفكرية ، دمشق 1993.
- د/ كامل بربير، الإدارة عملية ونظام، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، 1996 .
- د/ مجمد سيد فهيم، تكنولوجيا الإتصال في الخدمة الإجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، 2000.
- د/ محمد سلامة ، محمد غباري، عبد الحميد عطية، الإتصال و وسائله بين النظرية و التطبيق، 1991.
- محسن أحمد الحضيري : العولمة الاجتياحية ، مجموعة النيل العربية ، القاهرة 2001
- د. عامر الكبيسي، الفساد و العولمة، المكتب الجامعي الحديث، الرياض 2005.
- مصطفى النشاز: ضد العولمة، دار قباء للطباعة والنشر ، القاهرة 1999.
- هلاله مصطفى: العولمة ودور جديد للدولة، المدى للطباعة والنشر، دمشق 2002.
- التقرير الاقتصادي للأمم المتحدة حول ديون العالم الثالث لسنة 2000.
- حيدر إبراهيم: العولمة وجدل الهوية الثقافية- مجلة عالم الفكر 1999.
- ¹ - ناصر عبد الناصر : ظاهرة الفساد ، مقارنة سوسيولوجية ، إقتصادية ، دار المدى ، دمشق 2003.
- يوسف خليفة اليوسف : الفساد الإداري والمالي، مجلة العلوم الاجتماعية العدد 02 ، 2002
- كيدن : الإدارة والرشوة ، ترجمة حسين أحمد أمين ، مركز الاهرام للترجمة والنشر ، القاهرة 1993.
- د/ سايجي عبد الحق، الإتصال والتسيير ، مذكرة لفائدة طلبة الدفعة الأولى للتكوين ما بعد التدرج،
المدرسة الوطنية للصحة العمومية، ماي 2002.
- د/ رمضان القدافي ، العلوم السلوكية في مجال الإدارة والإتصال، المكتب الجامعي الحديث ، الأزراطية
الإسكندرية، 1997.
- مجلة الأهرام الاقتصادي، العدد 1830 ، فيفري 2004م.
- (21)- المؤسسة العربية لضمان الاستثمار، الفساد و أثاره، الكويت 1999م)
- د.خالد الخطيب : التهرب الضريبي، جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 16 ، 2000
- د/ خيري خليل الجملي، الإتصال و وسائله، المكتب الجامعي الحديث، 1997.

غول مولاي إبراهيم، الإتصال أداة ناجعة في التسيير، دراسة ميدانية في المنظمة الصحية، مذكرة للتكوين ما بعد التدرج، المدرسة الوطنية للصحة العمومية، 2000-2001.

الأكاديمية العسكرية لمختلف الأسلحة، المديرية العامة للتعليم، مديرية التعليم العالي، جناح العلوم الإنسانية، دروس في مادة الإتصال، المرحلة الأولى لطلبة السنة الثالثة، السنة الدراسية 1997-1998.

وزارة الدفاع الوطني، مجلة الجيش، شهرية عسكرية وطنية، شعبان 1418 هـ - ديسمبر 1997، العدد 413.

✍ بالغة الفرنسية :

LEHNISCH Jean-Pierre, Maîtriser la communication dans l'entreprise, Les Editions d'Organisation, France, Septembre 1989.

MUCCHIELLI Alex, GUIVARCHE Jeannine, Nouvelles Méthodes d'étude des communications, ARMAND COLIN, Paris, 1998.

PHILIPPE Morel, La communication d'entreprise, Imprimerie CAMPIN, Belgique, 2000.

Initiation Aux Techniques de Communication, Dossier Pédagogique et Documentaire, Ecole Nationale de Santé Publique, Mars 2002.