

الواسطة وعلاقتها بثقافة البيئة الوظيفية في المجتمع السعودي

من وجهة نظر عينة بعض العاملين في القطاع العام بمدينة بريدة

د. غادة بنت محمد العوفي

المركز الوطني للدراسات والبحوث الاجتماعية

Ygha50@gmail.com

(قُدم للنشر في تاريخ ٢٠٢٤/١٠/٢، وقُبل للنشر في ٢٠٢٥/٠١/٥)

مستخلص البحث

هدفت الدراسة إلى الكشف عن ظاهرة الواسطة المرتبطة بتجاوز الأنظمة والإجراءات بدافع الاعتبارات الاجتماعية (الأقارب والأصدقاء)، أو مقابل خدمات شخصية، أو بغرض إرضاء الرؤساء، وعلاقتها بثقافة بيئة العمل لدى موظفي القطاع العام في مدينة بريدة بمنطقة القصيم. واعتمدت الدراسة على المنهج المسحي الاجتماعي للعينة باستخدام الاستبانة كأداة رئيسة، وشملت (١٨٥) موظفًا وموظفة من قطاعات الصحة والتعليم والخدمات. استندت الدراسة إلى افتراضات نظرية اللامعيارية لروبرت ميرتون التي ترى أن الانحراف ينشأ نتيجة الفجوة بين الأهداف الثقافية السائدة والوسائل المشروعة المتاحة لتحقيقها. وأظهرت النتائج ارتباط الواسطة بثقافة المنظمة، إذ يسهم أسلوب الإدارة الحازمة والمكافأة في الحد من السلوكيات غير النظامية عند التعامل مع المعارف والأقارب. كما أن الدعم والتعاون بين الموظفين يقللان من سلوك الانسحاب، مما يحد من اللجوء إلى الواسطة. في المقابل، توجد فئة تسعى لاكتساب مزايا مادية أو معنوية عبر الالتفاف على المديرين وتجاوز الأنظمة لإرضاء الرؤساء.

وأوصت الدراسة بضرورة تبني خطط وسياسات واضحة تعزز قيم القيادة في إدارة الموظفين، وتقييم الأداء على أساس الكفاءة والخبرة، مع تفعيل التعاون بين هيئة الرقابة ومكافحة الفساد والجهات الحكومية لوضع معايير دقيقة للحد من الظاهرة، إلى جانب برامج تدريبية تستهدف تنمية الولاء المؤسسي.

الكلمات المفتاحية: الواسطة - الثقافة الوظيفية - نظرية اللامعيارية.

Wasta (Intercession) and Its Relationship with Organizational Culture in Saudi public sector

A study from the perspective of Employees in Buraidah City

Dr. Ghadah Mohammed Al-Oufi

National Center for Social Studies and Research

Ygha50@gmail.com

Abstract

This study aims to investigate the phenomenon of *Wasta* (intercession) and its relationship with organizational culture among public sector employees in Buraidah. The research examines *Wasta* as a social phenomenon used to circumvent regulations and procedures, driven by motives such as by social ties (relatives and friends), personal gain, or seeking favor from superiors.

The study is theoretically underpinned by Robert Merton's anomie theory, which explains deviance behavior as a result of the gap between societal goals and the legitimate means to achieve them. The sample included 185 employees (male and female) from the health, education, and services sectors, with a questionnaire was used as the primary data collection tool.

The findings reveal a strong correlation between *wasta* and the organizational culture. A firm management style built on accountability and rewards effectively helps to curb non-compliant behaviors. Furthermore, mutual support and cooperation among employees reduce disengagement and thus limit the necessity of resorting to *Wasta*. However, a segment of employees still seeks personal gains by circumventing established systems to please superiors/managers.

The study recommends adopting clear policies that reinforce ethical leadership values and ensuring performance evaluation is strictly based on competence and experience. It also emphasizes the need for collaboration between the Oversight and Anti-Corruption Authority and government agencies to establish precise standards to curb this phenomenon, alongside providing training programs to increase institutional loyalty.

Keywords: Wasta, Workplace Culture, Anomie Theory.

المقدمة :

الفساد في المملكة ضمن اختصاص هيئة الرقابة ومكافحة الفساد " نزاهة"، بالتعاون مع مختلف الجهات الحكومية انطلاقاً من إدراكها لتأثيره وخطره الاقتصادي والاجتماعي والأمني والثقافي على أي مجتمع.

بدأت أول قرارات الملك سلمان -حفظه الله- الحاسمة ضد الفساد عام ١٤٣٩هـ عندما أصدر عدة أوامر لمحاسبة المفسدين في أجهزة الدولة دون النظر لمكانتهم الاجتماعية في ظل الإصلاحات الجهورية، حيث يقع التعامل مع جرائم

مشكلة الدراسة

توجد الوساطة في معظم الدول النامية والمتقدمة حول العالم، وتباين مستوى انتشارها وتأثيرها من دولة وأخرى بناءً على العوامل الثقافية والاجتماعية والاقتصادية، وتكون أقل انتشاراً في الدول المتقدمة بسبب وجود أنظمة قوية للشفافية والمساءلة، بينما في دول أخرى تكون أكثر شيوعاً بسبب ضعف هذه الأنظمة في الجهاز الإداري، ولا تقتصر هذه الظاهرة على مستوى إداري محدد، بل تتغلغل في جميع المستويات، وهي ترجع إلى التقصير في أداء الأعمال، وعدم القيام بها على أكمل وجه، وعدم الانضباط الوظيفي في بيئة العمل.

وقد قدّرت المملكة العربية السعودية خطورتها وتأثيرها السلبي على الأداء الوظيفي والمساواة بين المواطنين. لذلك، تم اتخاذ إجراءات صارمة لمكافحة الشفاعة السيئة، خاصة تلك التي تؤدي إلى الإخلال بالواجبات الوظيفية، واعتبارها شكلاً من أشكال الرشوة. كما نص النظام السعودي على أن: «كل موظف عام أدخل بواجبات وظيفته بأن قام بعمل أو امتنع عن عمل من أعمال تلك الوظيفة نتيجةً لرجاء أو توصية أو وساطة يعد في حكم المرتشي، ويعاقب بالسجن لمدة لا تتجاوز ثلاث سنوات، وبغرامة لا تزيد عن مائة ألف ريال أو بإحدى هاتين العقوبتين». ونصت على عدة عقوبات منها جريمة إساءة استغلال السلطة، إذ نصت المادة الثانية من المرسوم الملكي رقم (٤٣) الفقرة (أ) على: "معاينة كل موظف يثبت ارتكابه لجريمة استغلال نفوذ وظيفته

وقد حرصت المملكة على تفعيل دورها في مكافحة الفساد بكافة أشكاله؛ مما أدى إلى تقدمها ب (٧) مراكز عالمية في ترتيب مؤشر مدركات الفساد CPI لعام (٢٠١٩م)، والذي أصدرته منظمة الشفافية الدولية، إذ حققت المركز (٥١) عالمياً من أصل (١٨٠) دولة، وتقدمت في مركزها بين مجموعة دول العشرين الاقتصادية G20 لتحقيق المركز العاشر؛ وذلك بدعم لا محدود من خادم الحرمين الشريفين الملك سلمان بن عبدالعزيز، وسمو ولي عهده الأمين - حفظهما الله - مما مكّن الهيئة من مباشرة اختصاصاتها، وتأدية مهامها بمكافحة الفساد المالي والإداري بكافة أشكاله ومستوياته (وكالة الأنباء السعودية، ٢٠٢١م).

وتعكس الوظيفة العامة إلى حد كبير المجتمع الذي تعمل فيه، فثقافة المنظمة في القطاعات العامة والخاصة لها أثر كبير في كفاءة الأجهزة الحكومية، وحسن سيرها ومدى فعاليتها في تأدية رسالتها على أكمل وجه، وقدرتها على تحقيق الأهداف والغايات التي تسعى لها (العثيمين، ١٤١٣، ص ٩)، ومن المؤكد أن تعاون الموظف العام وإخلاله بواجباته الوظيفية العامة بطرق غير نظامية، وانتشار ذلك في أي منظمة له تأثيره السلبي في سلوكيات العاملين، وإن كان هذا الأثر السلبي سيتكون ببطء، إلا أنه وعلى المدى البعيد سيتكون قناعة وثقافة مترسخة في المنظمة تجر من يبرر وجودها (الركييات، ٢٠١٥، ٦٣)، وبما أن الأداء التنظيمي له أهمية كبيرة، ستسلط هذه الدراسة الضوء على مشكلة الوساطة بشكل خاص، وستربطها بثقافة البيئة الوظيفية ثم تحليل هذين المتغيرين لاستكشاف طبيعة العلاقة بينهما.

ومن جانب آخر فإن لكل ثقافة تنظيمية مؤشرات ومعايير لها ارتباط بعدم الانضباط الوظيفي، والتي تعكس طبيعة ثقافة المنظمة حسب مقياس (Harrison & Stokes)، فمقياس ثقافة القوة في البيئة الوظيفية التي تركز على مركزية السلطة والقيادة القوية، قد تكون الواسطة أكثر شيوعاً فيها؛ لأن القرارات غالباً ما تكون في يد عدد قليل من الموظفين الذين يمكنهم منح الامتيازات للأقارب والأصدقاء، كما أن ثقافة الدور التي تركز على الالتزام بالقواعد والأنظمة، قد تكون الواسطة أقل شيوعاً في البيئة الوظيفية؛ لأن هناك نظاماً واضحاً يجب اتباعه، مما يقلل من فرص التلاعب بالأنظمة لصالح الأقارب، أما ثقافة الإنجاز التي تركز على تحقيق الأهداف والنتائج، قد تكون الواسطة أقل تأثيراً في البيئة الوظيفية؛ لأن الموظفين يكونون أكثر اهتماماً بتحقيق أهداف المنظمة بدلاً من منح الامتيازات الشخصية، أما ثقافة الدعم والمساندة التي تشجع على التعاون والدعم بين الموظفين، قد تكون الواسطة أقل شيوعاً، لأن الموظفين يشعرون بأنهم جزء من الفريق، ويعملون معاً لتحقيق الأهداف المشتركة، مما يقلل من الحاجة إلى الواسطة (الهوري، 2002م، ص 295-297)، ويعد شيوع الواسطة في القطاعات العامة والخاصة ما هو إلا انعكاس لثقافة المنظمة وإدارتها. وقد تبين في دراسة العلوان (2016م) أن من عوامل الفساد الإداري هو تغليب المصلحة الخاصة على المصلحة العامة بسبب الانتماءات القبلية، وضعف الوعي الاجتماعي بالواسطة غير النظامية ومسبباته وخطورته في المجتمع السعودي.

لمصلحة شخصية في داخل الدائرة أو خارجها، وذلك بسجنه لمدة لا تزيد عن عشر سنوات أو بغرامة لا تزيد عن عشرين ألف ريال" (هيئة الخبراء بمجلس الوزراء، نظام مكافحة الرشوة، 1992م).

وقد كشف آخر إحصائيات تقرير هيئة الرقابة ومكافحة الفساد عدداً من القضايا الجنائية والإدارية في شهر أغسطس (2024م) من خلال عمل (2950) جولة رقابية، والتحقيق مع (380) مشتبه به من ضمنهم موظفين من وزارات (الدفاع، الداخلية، الصحة، العدل، البلديات والإسكان، التعليم) لتورطهم بتهم (الرشوة، واستغلال النفوذ الوظيفي، وغسل الأموال). وفي دراسة أجرتها الهيئة الوطنية لمكافحة الفساد "نزاهة"، بعنوان: "الفساد المالي والإداري في الجهات الحكومية الخدمية" والتي تضمنت آراء عينة عشوائية بعدد (1254) من الموظفين والمراجعين في ثلاث مناطق بالمملكة هي: منطقة الرياض، والمنطقة الشرقية، ومنطقة مكة المكرمة أن الفساد أحد التحديات التي تواجه المجتمع، والواسطة الأكثر انتشاراً في القطاع الحكومي الخدمي، ورأت ما نسبته (29,04%) من عينة الدراسة أن ممارسات الفساد تحدث في المستويات الإدارية الوسطى، حيث تتركز معظم العمليات الإدارية التنفيذية، بينما يعتقد ما نسبته (22,85%) أن التجاوزات المالية والإدارية تحدث في المستويات الإدارية العليا، وبالمقابل يعتقد قلة من الباحثين أن التجاوزات تحدث في المستويات الإدارية الدنيا. موصية بإعادة النظر بجدية في الإجراءات المناسبة للحد من الواسطة لما لها من أبعاد على بيئة العمل.

أهمية الدراسة:

أ. الأهمية النظرية

١. تقدم هذه الدراسة إطاراً تصورياً لمشكلة الوساطة وعلاقتها بثقافة البيئة الوظيفية في المجتمع السعودي، وتأتي أهميتها من كونها اتبعت النموذج التصوري في النظرية الاجتماعية وهي: النظرية اللامعيارية للعالم روبرت ميرتون .

٢. سعت هذه الدراسة لانتخاذ مداخل متعددة من قيم وثقافة البيئة الوظيفية في فهم سلوكيات الموظف، فاعتمدت دراسة محورين: محور سلوكي لفهم سلوكيات الموظف، وتفسير مشكلة الوساطة غير النظامية من خلال افتراضات النظرية اللامعيارية (روبرت ميرتون) للسلوك الانحرافي المتمثل في نمط (التمرد والابتكاري والطقوسي والانسحابي) للموظف في القطاع الحكومي، ومحور اجتماعي يعكس طبيعة المجتمع الوظيفي باعتباره نسق اجتماعي له بناء ووظيفة، وبينه وبين البيئة المحيطة به ثقافة تنظيمية حددتها الدراسة من خلال أبعاد الثقافة التنظيمية التي وضعها العالمين (Harrison & Stokes) وهي ثقافة القوة وثقافة الدور وثقافة الإنجاز وثقافة الدعم.

ب. الأهمية التطبيقية :

على الرغم من الاهتمام الكبير الذي احتلته الدراسات الاجتماعية في مشكلة الفساد الإداري، إلا أنه يبقى التركيز على مشكلة الوساطة غير كافٍ مقارنة بخطورتها، وقد توصلت نتائج هذه الدراسة إلى توصيات ومقترحات في

وفسرت الدراسة مشكلة الوساطة بافتراضات النظرية اللامعيارية (الأنومي) للعالم (روبرت ميرتون) التي ترى أن انحراف الموظفين في القطاع العام ينشأ بشكل أساسي عندما يشعرون بالاغتراب أو الانفصال بين الأهداف الثقافية السائدة في المنظمة، والوسائل المشروعة أمام الموظفين، وهذا يمكن أن يحدث في البيئة الوظيفية التي تنخفض مستوى الشفافية لديها والتي لا توفر الدعم الكافي أو الفرص العادلة للترقية والتطوير.

وبشكل عام، يمكن أن تؤثر ثقافة البيئة الوظيفية على مدى انتشار الوساطة في القطاع العام، بمعنى أن الموظف قد يلجأ للوساطة عندما لا يجد في بيئته الوظيفية وسيلة مناسبة لتحقيق أهدافه الشخصية والمادية والمعنوية، مما يدفعه إلى سلوكيات منحرفة حددها ميرتون بأربعة أنواع لا معيارية طقوسي، وانسحابي، وابتكاري، وتمرد. وعلى أساس ما سبق يمكن صياغة نموذج نظري تصوري موجه للدراسة الميدانية على النحو الآتي: إن الوساطة المتمثلة بالحصول على الخدمات أو تقديمها للمستفيدين بطرق غير نظامية لها علاقة بثقافة البيئة الوظيفية سواء تتبع هذه المنظمة أسلوب ثقافة القوة، أو ثقافة الدور، أو ثقافة الإنجاز، أو ثقافة الدعم في القطاع العام. وعليه يمكن تحديد مشكلة الدراسة بالسؤال الرئيس الآتي: ما علاقة الوساطة بثقافة البيئة الوظيفية في المجتمع السعودي؟

١. ما علاقة الوساطة المرتبطة بتجاوز الأنظمة والإجراءات لاعتبارات اجتماعية عندما يكون العميل من المعارف والأقارب بثقافة البيئة الوظيفية بين موظفي القطاع العام في المجتمع السعودي؟

٢. ما علاقة الوساطة المرتبطة بتجاوز الأنظمة والإجراءات لتحقيق المصالح الشخصية بثقافة البيئة الوظيفية بين موظفي القطاع العام في المجتمع السعودي؟

٣. ما علاقة الوساطة المرتبطة بتجاوز الأنظمة والإجراءات إرضاءً لرؤساء العمل بثقافة البيئة الوظيفية بين موظفي القطاع العام في المجتمع السعودي؟

مفاهيم الدراسة:

١. الوساطة: (Wasta (Intercession)

يطلق على الوساطة أو الوساطة الشفاعة وهي: "السعي في قضاء حاجات الناس ومصالحهم والتي تكون عند الآخرين بطريق الشفاعة في قضائها، وإيصالها إلى المشفوع لهم" (الطريقي، ١٤٠٣هـ، ص ٨٨)، كما عرفت بأنها: الشفاعة لدى مسؤول أو ولي أمر - لرفع مظلمة، أو توصيل إلى حق أو جلب منفعة لا تضر بالآخرين، وأن يبتغي بها وجه الله تعالى على أنها باب من أبواب الخير، بالنسبة لأصحاب الحاجات المباحة، ولا سيما العاجزين والمحتاجين (الطويل، ١٤٠٦هـ، ص ١١٢)، والأصل فيها قول الله تعالى: (مَنْ يَشْفَعْ شَفْعَةً حَسَنَةً يَكُنْ لَهُ نَصِيبٌ مِّنْهَا وَمَنْ يَشْفَعْ شَفْعَةً سَيِّئَةً يَكُنْ لَهُ كِفْلٌ مِّنْهَا)

مجال الانحراف والجريمة، ومجال علم الاجتماع التنظيمي للجهات المعنية في القطاع الحكومي من هيئة الرقابة ومكافحة الفساد، ووزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية للاستفادة منها في التعامل مع مشكلة الوساطة بين موظفي القطاع العام في المجتمع السعودي، وتطوير ثقافة البيئة الوظيفية وحوكمتها بما يتناسب مع رؤية المملكة (٢٠٣٠م).

أهداف الدراسة:

سعت الدراسة إلى تحقيق الأهداف الرئيسة الآتية:

١. الكشف عن الوساطة المرتبطة بتجاوز الأنظمة والإجراءات لاعتبارات اجتماعية عندما يكون العميل من المعارف والأقارب، وعلاقتها بثقافة البيئة الوظيفية بين موظفي القطاع العام في المجتمع السعودي.

٢. الكشف عن الوساطة المرتبطة بتجاوز الأنظمة والإجراءات لتحقيق المصالح الشخصية، وعلاقتها بثقافة البيئة الوظيفية بين موظفي القطاع العام في المجتمع السعودي.

٣. الكشف عن الوساطة المرتبطة بتجاوز الأنظمة والإجراءات إرضاءً لرؤساء العمل، وعلاقتها بثقافة البيئة الوظيفية بين موظفي القطاع العام في المجتمع السعودي.

تساؤلات الدراسة:

سعت الدراسة إلى الاجابة عن التساؤلات الآتية:

ويرجع تعدد تعاريف البيئة الوظيفية إلى تنوع مستويات المنظمات، واختلاف التخصصات والأطر النظرية للقائمين بتعريف البيئة الوظيفية، كذلك إلى تعدد النظريات العلمية التي تناولت دراسة البيئة الوظيفية، فالنموذج البنائي الوظيفي ينظر على أنها نسق اجتماعي له بناء ووظيفة، وتنظر النظرية السلوكية على أنها مجموعة من الأفراد يمارسون أنواعاً من السلوك والتفاعل لتحقيق هدف مشترك، ونموذج الدور الاجتماعي ينظر على أنها مجموعة من الأدوار الاجتماعية المتفاعلة معاً لتحقيق أهداف محددة متفق عليها (أبو المعاطي، 2014، ص 68).

وبناء على ما سبق يقصد بثقافة البيئة الوظيفية في هذه الدراسة: الثقافة السائدة بين الموظفين في القطاع العام (الصحي، التربوي، الخدمي)، والتي تؤثر على أداء بعض الموظفين داخل المنظمة، وقد حدده مقياس الثقافة التنظيمية الذي وضعه العالمان (Harrison & Stokes) المثلة في ثقافة القوة، وثقافة الدور، وثقافة الإنجاز، وثقافة الدعم.

الدراسات السابقة

تعددت الدراسات الاجتماعية التي تناولت المجتمع الوظيفي من عدة زوايا مختلفة، فمنهم من ركز على الأسباب ودوافع ممارستها، ومنهم من تناول الانحرافات في بيئة العمل بحسب نوعها ومستوياتها، ومنهم من سلط الضوء على آثارها الاقتصادية والاجتماعية والثقافية المترتبة عليها.

ومن الدراسات التي تناولت مشكلة الوساطة دراسة الروابدة وآخرون (2020م) والتي هدفت إلى التعرف على

النساء (85)، ويتضح من الآية أن هناك شفاعاة حسنة وشفاعة سيئة، فالشفاعة الحسنة هي التي أمر بها الإسلام وحث عليها، أما الشفاعاة السيئة والمذمومة محرمة ونهى عنها الإسلام لما يلاقيه صاحبها من الوزر والإثم، كالوساطة في إقامة باطل وإبطال حق أو تعطيل حد من حدود الله، أو هضم لحقوق الآخرين وإلحاق الضرر بهم، أو السعي إلى تأخير مستحق أو حرمانه مما يضر بالمصلحة العامة، أو الوساطة لقاء رشوة أو عرض من أعراض الدنيا (الطريقي، 1403هـ، ص 91). وتعرف الوساطة إجرائياً: تجاوز الموظف في القطاع العام (الصحي والتعليمي والخدمي) الأنظمة والإجراءات لاعتبارات اجتماعية إذا كان العميل من المعارف، أو الأقارب، أو لتحقيق مصالحه الشخصية، أو إرضاء لرؤساء العمل بطرق غير نظامية.

ثقافة البيئة الوظيفية Functional

Environment Culture:

يرى الكبيسي (1998) أن الثقافة التنظيمية هي: "مجموعة من المعاني المشتركة والتي تشمل القيم والاتجاهات والمشاعر التي تحكم سلوك أفرادها" (ص 70)، ويشخص العالمان (Harrison & Stokes) الثقافة التنظيمية بأنها: مكون من معايير السلوك والتوقعات التي يتقاسمها العاملون في المنظمة، ومجموعة من المؤشرات (الخيارات المتاحة) للعاملين، وتحديد أربعة أنماط من الثقافة التنظيمية: ثقافة القوة، وثقافة الدور، وثقافة الإنجاز، وثقافة الدعم.

وانتشار الوساطة والمحسوبة، كما أظهرت النتائج أن هناك استغلالاً وظيفياً من قبل الموظف تجاه المواطنين، وذلك من خلال تسهيل إجراءات من يعرف من المراجعين بالوساطة والمحسوبة، والتميز بين المواطنين وعدم العدالة.

وهدفت دراسة الخضيرى (٢٠١٧م) إلى التعرف على ثقافة الوساطة ومفاهيمها ومؤثراتها في القيم والسلوك الاجتماعي، والتعرف إلى دور التقنية ومؤثراتها الثقافية في تغيير سلوك الفرد في المجتمع السعودي، والكشف عن موقف أفراد المجتمع السعودي من الوساطة، ومن التقنية المتمثلة في الخدمات الإلكترونية المقدمة من المديرية العامة للجوازات. ، وتم اختيار عينة من ثلاثة أفراد من العاملين بمهنة التعقيب لدى المديرية العامة للجوازات الذين يتمتعون بالخبرة الطويلة التي تقارب ثلاثون عاماً، وقد اعتمدت الدراسة على منهج دراسة الحالة لكونه المنهج المناسب لدراسة أبعاد تأثير التقنية في التغيير الثقافي، مستعيناً بالمقابلة المتعمقة بوصفها أداة للبحث ، وأظهرت النتائج : أن التقنية أصبحت حاجساً لدى أفراد المجتمع لانتشارها وتأثيرها في عملية التغيير الثقافي للمجتمع، وأن الخدمات الإلكترونية أسهمت في الحد من اللجوء إلى الوساطة في إنهاء بعض إجراءات المديرية العامة للجوازات، ولكن لم تقض على الوساطة قضاءً نهائياً، بل قللت منها، حيث أصبحت جزءاً من الثقافة ومطلباً من أفراد المجتمع السعودي، كما كشفت النتائج أهمية التقنية والخدمات الإلكترونية في تحقيق العدالة والمساواة بين المراجعين.

مدى تفشي ظاهري الوساطة والمحسوبة في القطاع العام الأردني، ومعرفة أسبابها، ودوافع ممارستها، وتقدير أثرها من وجهة نظر موظفي الأجهزة الحكومية الأردنية. وتم جمع البيانات من خلال أداة الاستبانة، وبلغت عينة الدراسة (٢٥٠٠) من الموظفين في جميع أجهزة القطاع العام الأردني، واستخدمت أساليب التحليل الإحصائي الوصفي. وخلصت نتائج الدراسة إلى: وجود ممارسة متوسطة للوساطة والمحسوبة في القطاع العام الأردني بلغت نسبة (٦٠,٦٪). أما أكثر الأسباب والدوافع المؤدية لممارسة الوساطة فكانت غياب العدالة في المجتمع، وتراجع مستوى ثقة المواطن في الحكومة لصعوبة حصولهم على حقوقهم بالطرق الرسمية.

وافترضت دراسة محاسنه (٢٠١٧م) إلى وجود استغلال النفوذ الوظيفي من قبل رئيس العمل في القطاع الحكومي، والأسباب التي تقف وراء استغلال رئيس العمل للنفوذ الوظيفي، والتعرف على الظروف المحيطة التي تلعب دوراً في زيادة معدل المشكلة، والآثار المترتبة على ذلك، وتكونت عينة الدراسة من (٢٠٠) مواطن ومواطنة ممن يراجعون الدوائر الحكومية، بالإضافة لعينة من الموظفين والموظفات ممن أكملوا سنة على عملهم بالمؤسسات الحكومية الرسمية، والبالغ عددهم (٢٠٠) موظف وموظفة. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن أهم الأسباب التي تدفع رئيس العمل إلى استغلال مكانته هي: تدني الرواتب وارتفاع مستوى المعيشة، وحب السيطرة والتسلط، وضعف أجهزة الرقابة والمساءلة، وأظهرت أن أهم الآثار المترتبة على استغلال الموظف من قبل مرؤوسه عدم الاستقرار النفسي للموظف،

تحليل البيانات، واستنتج من الدراسة أن هناك علاقة معنوية، وإن كانت على مستوى متوسط بين الفساد التنظيمي والثقافة التنظيمية وأخلاقيات العمل، وأن هناك علاقة سلبية ذات دلالة، على الرغم من مستوى منخفض بين الفساد الوظيفي والموقف تجاه العمل، كما خلص إلى أن متغيرات الموقف تجاه العمل وأخلاقيات العمل والثقافة التنظيمية تفسر (38%) من التباين في الفساد المؤسسي.

التعقيب على الدراسات السابقة:

تطرت الدراسات السابقة لأبرز أنواع الفساد الإداري انتشاراً وممارسةً في البيئة الوظيفية، والتي منها ظاهري الواسطة والمحسوبية، واختلفت المتغيرات التي تناولتها كل دراسة فركزت دراسة الحضيبي (2017م) على ثقافة الواسطة ومفاهيمها ومؤثراتها في القيم والسلوك الاجتماعي، ودور التقنية ومؤثراتها الثقافية في تغيير سلوك الفرد في المجتمع السعودي، وموقف أفراد المجتمع السعودي من الواسطة، بينما استطلعت دراسة الروابدة وآخرون (2020م) على مدى تفشي ظاهري الواسطة والمحسوبية في القطاع العام ومعرفة أسبابها، ودوافع ممارستها، وتقدير أثرها من وجهة نظر موظفي الأجهزة الحكومية، أما دراسة خلفلاوي (2018م) فقد تناولت إشكالية أثر ثقافة المؤسسة على مستوى الانضباط والتسيب لدى العمال بحسب نوع المؤسسة (عمومية وخاصة)، وكذلك دراسة (2011م) Balce.Fatemanur Ozen والتي هدفت إلى تحليل الفساد الوظيفي وتحديد مستوى علاقته بالموقف تجاه

ومن الدراسات التي تناولت ثقافة البيئة الوظيفية دراسة خلفلاوي (2018م) فتناولت إشكالية أثر ثقافة المؤسسة على مستوى الانضباط والتسيب لدى العمال بحسب نوع المؤسسة (عمومية وخاصة)، وذلك من خلال الكشف على الأثر بين كل من ثقافة المؤسسة ومستوى الانضباط، والتسيب بحسب نوع المؤسسة (عمومية وخاصة)، وقد تم اختيار عينة الدراسة بطريقة عشوائية بسيطة عددها (161) موظفًا وموظفةً ممثلة من المجتمع الإحصائي، مقسمة على (38) موظفًا في المؤسسة الخاصة و (123) في المؤسسة العامة، وأظهرت نتائج الدراسة: وجود تأثير ذات دلالة إحصائية لثقافة المؤسسة على كل من مستوى الانضباط، والتسيب لدى عمال تبعًا لنوع المؤسسة (عمومية وخاصة) ، وأنه هناك علاقة بين ثقافة المؤسسة والانضباط، والتسيب حيث نجد أن مستوى الانضباط مرتفع في المؤسسة الخاصة، ومستوى التسيب منخفض والعكس في المؤسسة العمومية.

وهدف دراسة Ali Balce.Murat Ozdemir.Fatemanur Ozen (2011) إلى تحليل الفساد الوظيفي، وتحديد مستوى علاقته بالموقف تجاه العمل وأخلاقياته والثقافة التنظيمية. وأجريت الدراسة على (441) من معلمي المدارس الثانوية العامة العاملين في المناطق المركزية في مدينة أنقرة. وجمعت البيانات من خلال "مقياس الفساد الوظيفي" و "مقياس الموقف تجاه العمل" و "مقياس أخلاقيات العمل" و "مقياس الثقافة التنظيمية" التي تم تطويرها جميعًا بواسطة الباحثين في هذه الدراسة. وتحللت إحصائياً عن طريق استخدام تقنيات تحليل الانحدار في

تتمثل في: التجديد والابتكار، والطفوسية، والانسحاب، والتمرد، وميزان ميرتون لهذه الأنماط كما يلي (شتا، 1993م، ص 184).

جدول (1) أنماط تكيفات الفرد لإنجاز الأهداف المؤكدة ثقافياً للنجاح

ت	نمط التكيف	الأهداف الثقافية	الوسائل المؤسسية
1	التماثل	مقبولة (+)	مقبولة (+)
2	الابتكار	مقبولة (+)	مرفوضة (-)
3	الطفوسية	مرفوضة (-)	مقبولة (+)
4	الانسحابية	مرفوضة (-)	مرفوضة (-)
5	التمرد	مرفوضة (لكن يرغبون بإبدالها بأهداف جديدة+)	مرفوضة (لكن يرغبون بإبدالها بوسائل جديدة+)

المصدر: Mertom.1962.163

قدم ميرتون تصنيفاً لأنماط الاستجابات لدى الأفراد أو تكيفهم لذلك التفاوت أو الانفصام بين الأهداف المرغوبة والمحددة ثقافياً (أي النجاح)، وبين الأساليب المتاحة لتحقيق هذه الأهداف، وقرر أن هناك خمسة أنماط لتكيف الأفراد في المجتمع، وأول هذه الأنماط وظيفي، أي يساعد على بقاء النسق الاجتماعي، والأربعة الآخرين ضارين وظيفياً أو أنماط تكيف منحرفة (أي يهددون بقاء هذا النسق)، وهذه الأنماط الخمسة هي: (نعيم، 1977م، 201-205):

أ) نمط الامتثال: Conformity

يعد نمط الامتثال النمط الأكثر شيوعاً في التكيف استناداً إلى ميرتون، إذ يجعل من النظام الاجتماعي ممكناً، ويحدث

العمل وأخلاقياته والثقافة التنظيمية. واختلفت المناهج التي تم استخدامها في هذه الدراسات، فهناك المنهج الكيفي وهناك المنهج الكمي، وتنوعت العينات التي تم سحبها للحصول على البيانات منهم من ركز على الموظفين، ومنهم من ركز على المؤسسة الوظيفية، ومنهم من درس سلوك وموقف أفراد المجتمع بشكل عام.

وعليه تمكنت الباحثة في الاستفادة من هذه الدراسات في تتبع تطور المشكلة البحثية للواسطة، وتحديد الفجوة البحثية في الممارسات غير النظامية في البيئة الوظيفية، ومن ثم تحقيق هدف جديد لفهم وتفسير مشكلة الواسطة من منظور اجتماعي بحسب افتراضات اللامعيارية لروبرت ميرتون، وباستخدام مقياس الثقافة التنظيمية.

النظرية الاجتماعية المفسرة لمشكلة الدراسة :

ترى الباحثة أن النظرية الملائمة لمشكلة الدراسة هي نظرية اللامعيارية (الأنومي) لروبرت ميرتون. ويُنظر إلى روبرت ميرتون على أنه أحد المنظرين الاجتماعيين المعاصرين، وأن نظرياته الاجتماعية تعد قاعدة معرفية ونظرية تسهل عمليات البحث لأي دارس أو محلل في قضايا المجتمع، فضلاً عن كونها تعد مرحلة نظرية متقدمة ومتطورة لأهم مدرسة نظرية هي "البنائية- الوظيفية". ويؤكد ميرتون على وجود خمسة أنماط لتكيفات الفرد لإنجاز الأهداف المؤكدة ثقافياً لنجاح هؤلاء الذين يشغلون أوضاعاً مختلفة في البناء الاجتماعي (العوفي، 1995م، ص 105)، وأول هذه الأنماط الامتثال، أما الأنماط الأخرى فهي تكيفات منحرفة

اجتماعياً، مع تأكيد الأهداف الثقافية على تطورات النجاح، حيث يكون التأكيد قليلاً بالنسبة للوسائل المشروعة لبلوغ النجاح، وذلك ما يترتب عليه الانتقاص التدريجي من الجهود المبذولة لاستخدام الوسائل المشروعة، والزيادة في الجهود المبذولة لاستخدام الوسائل غير المشروعة (Clinard, 1965.19)، وبالنسبة لهؤلاء الذين يكونون غير ناجحين، والذين يجدون مكافآت قليلة بالنسبة لجهودهم، فإنهم يؤكدون على مذهب الحظ الذي يخدم الوظيفة النفسية التي تمكنهم من الاحتفاظ بالتقدير في مواجهة الفشل . ويذهب (ميرتون) إلى أن هذا النمط من التكيف يؤدي بالفرد لكيلا يكون من بين المنشئين اجتماعياً بصورة كاملة نظراً لعدم استيعابه للقيم المنتظمة (Clinard, 1965.21). وهنا يكون الابتكار نتيجة لإيجاد الفرد نفسه معوقة ومحبطة، وهو هنا لا يتخلى عن الهدف.

ج) نمط الطقوسية: Ritualism

يتمثل هذا النمط من التكيف في التخلي عن الأهداف الثقافية للنجاح الفردي، وتحقيق الثروة، وصعود السلم الاجتماعي أو التقليل من مستوى طموح الفرد حتى يصل إلى درجة منخفضة يمكن معها إشباع هذا الطموح، وفي نفس الوقت يظل الفرد ملتزماً بطريقة شبه قهرية بالأساليب المشروعة لتحقيق الأهداف على الرغم من أنها لا تحقق له شيئاً يذكر. وقد يجاري الأفراد الوسائل المنتظمة، ولكنهم يفشلون في السعي من أجل الأهداف المقررة، وهم

هذا النوع من التكيف حين يتقبل الأفراد الأهداف الثقافية ويمتثلون لها، وفي نفس الوقت يتقبلون الأساليب التي يحددها النظام الاجتماعي بوصفها أساليب مشروعة لتحقيق هذه الأهداف، فأسباب الامتثال ببساطة عكس تلك الأسباب التي تسبب الشذوذ والانحراف، وهذه العلاقة يوضحها ميرتون في هذا الفرض: كلما كانت أهداف النجاح المحددة والمعروفة ثقافياً أوسع انتشاراً وأكثر بروزاً من الناحية السيكولوجية، كلما كانت الوسائل البنائية المشروعة لتحقيقها متاحة على قدر المساواة لأعضاء الجماعة، كلما قل احتمال الأنومي وزادت معدلات السلوك المتمثل في ذلك النظام، ومن ثم نجد ميرتون يقرر أنه بالقدر الذي يكون المجتمع مستقراً، يسود نمط المجازاة لكل من الأهداف الثقافية والوسائل المنتظمة. وعندما لا يتم ذلك لا يمكن أن يكون هناك استقراراً واستمراراً للمجتمع (Merton, 1969, 169).

ب) نمط الابتكار أو الابتداء: Innovation

يتمثل هذا النوع من السلوك في مجازاة الأهداف المحددة ثقافياً مع الخروج عن الوسائل المنتظمة. والمنحرفون هنا يستنبطون وسائل جديدة لانتهاك المعايير، أو يعملون على استخدام الوسائل المنحرفة استخداماً نافعاً، ومن ثم يتمثل هذا النوع من الانحراف في عدم مجازاة الوسائل المختارة للأهداف المقررة، وقد سمي روبرت ميرتون هذا الشكل من الانحراف بال تجديد والابتكار (شتا، 1972 ص 126). ومثل هذا الشكل من التكيف ينم عن أن الفرد غير متوائم

بالوسائل الملائمة وغير الملائمة، فرغم وجودهم في النسق، إلا أنهم ليسوا معه فيما يتعلق بالأهداف والوسائل المحدتين. وعندما يجد الفرد نفسه محبباً أو معوقاً، فإنه لا يتخلى عن أهداف النجاح، ولكن بدلاً منها يتكيف مع ميكانزمات الهروب. وذلك مثل: روح الانهزامية، والتصوف، والانسحاب. وتشكل الانسحابية بعض من أشكال التكيف المغترب. ومن بين هؤلاء المنسحبين توجد فئات مدمني الكحول، ومدمني المخدرات أو الهامشين (شتا، 1972، ص 226)، وتكيف المنسحب يتسم بعدم الإنتاج والاجتهاد والارتباط بالقيم المتصلة؛ بهدف النجاح للجميع، كما أنه لا يستخدم الوسائل المنتظمة.

هـ) نمط التمرد Rebellion :

يختلف هذا النمط عن الأنماط الأخرى اختلافاً واضحاً؛ إذ إنه يمثل الاستجابة الباحثة عن تأسيس أهداف وإجراءات جديدة تكون مشتركة بواسطة الأعضاء الآخرين للمجتمع، وهو لهذا يشير لجهود تغيير البناء الاجتماعي والثقافي الكائن أكثر من جهود التكيف داخل هذا البناء (Merton, 1949, 140). وهذا التكيف يؤدي بالناس خارج البناء الاجتماعي لرفض الأهداف والوسائل، والبحث عن أخرى بديلة لها. ويعني ذلك أنه يستهدف تعديلاً كبيراً للبناء الاجتماعي. ومن ثم فهو يؤدي للاغتراب عن الأهداف والمعايير السائدة (Merton, 1969, 177). ويتسم هذا النمط من التكيف بإدانة - ليس مجرد رفض كما هو الحال في النمط

يستمدون رضاهم من مجاراتهم للوسائل، وفي نفس الوقت يكونون متحررين من ضغط الهدف. ومن ثم يكون سلوكهم منحرفاً نظراً لتوقع مقاومتهم عند مستويات معينة بالنسبة للأهداف المقررة، ومن أمثلتها طقوسية البيروقراطية. وهم الذين يكونون شديدي التدقيق في مراعاة الروتين (شتا، 1972). ويفضلون الجهاد الملتزم بالإجراءات المنتظمة للحراك في التسلسل الاجتماعي، وفي مثل هذا النمط يكون قلق المراكز واضحاً في المجتمع الذي يتسم بالمجاعة الزائدة، والإذعان الزائد.

د) نمط الانسحابية: Retreatism

يشير ميرتون إلى أن هذا النمط من التكيف يختلف عن المجاعة التي تبقى عجالات المجتمع في دوراتها. وهذا النمط من الانحراف غير منتج من حيث تحمل المسؤولية، وعلى النقيض من نمط الابتكار الذي يظل فيه المبتكر نشطاً وحاذقاً، كما أنه على النقيض من الطقوسي الذي يجاري على الأقل السنن المعمول بها، في حين أن المنسحب يعطى اهتماماً ضئيلاً للإجراءات المنتظمة (Merton, 1969, 175).

ويتعين هذا النمط من الانحراف بهجر المنسحب لكل من الأهداف الثقافية والوسائل المنتظمة لبلوغ هذه الأهداف، وهنا يكون النسق الفيزيقي لهؤلاء المنحرفين في النسق الاجتماعي غير مصحوب بأي التزام بقيمة معينة، وهم يفشلون إلى حد بعيد في تحقيق نموذج التكيف الاجتماعي. كما أنهم لا يبذلون أية جهود لسد تلك الفجوة

جزءاً من الثقافة الاجتماعية، إذ يلجأ الأفراد إلى العلاقات الشخصية لتحقيق مصالحهم. وهذا يؤدي إلى تفضيل بعض الأفراد على حساب الآخرين بغض النظر عن الكفاءة أو الاستحقاق .

وفي بعض الدول الأخرى، مثل الدول الاسكندنافية، تُعتبر الشفافية والمساءلة جزءاً أساسياً من النظام الإداري، مما يقلل من فرص استخدام الوساطة. وتعتمد هذه الدول على نظم توظيف وترقية مبنية على الكفاءة والاستحقاق، مما يعزز العدالة والمساواة. كما تُعتبر سنغافورة نموذجاً ناجحاً في مكافحة الفساد، إذ تعتمد على نظام قانوني قوي وإجراءات صارمة لمحاسبة المسؤولين الفاسدين. كما أنها تشجع على الإبلاغ عن الفساد من خلال توفير قنوات آمنة وسرية للمبلغين. وتعتمد نيوزيلندا على ثقافة الشفافية والمساءلة، إذ يتم نشر جميع المعلومات المتعلقة بالقرارات الحكومية والمالية للجمهور. وهذا يعزز الثقة في المؤسسات، ويقلل من فرص استخدام الوساطة. كما قامت كوريا الجنوبية بتطبيق نظام إلكتروني لإدارة الموارد البشرية حتى يقلل من التدخل البشري، ويعزز الشفافية في عمليات التوظيف والترقية.

إن الوساطة السيئة لها آثاراً سلبية تؤثر على الفرد والمجتمع، وتدفعه نحو الفشل والانحدار والتخلف، ومنها ما يلي (المعاقبة، 2024م) :

١. إضعاف الكفاءة: عندما تُمنح الفرص بناءً على العلاقات بدلاً من الجدارة، يتراجع مستوى الكفاءة والإنتاجية.

الانسحابي- كل من الأهداف الثقافية للنجاح، والالتزام بالأساليب النمطية لتحقيقها؛ أي إذا كان النمط الانسحابي يتسم برفض الأهداف والأساليب رفضاً سلبياً والهروب من المجتمع، فإن هذا النمط التمردى يتسم بالرفض الإيجابي، والسعي إلى استبدال البناء الاجتماعي القائم ببناء آخر يضم معايير ثقافية مختلفة للنجاح وفرصاً أخرى لتحقيقه.

وهذا الفرض في نظرية ميرتون يمكن صياغته شكلياً كما يلي: كلما زاد إحساس الأعضاء في مجتمع معين بالإحباط والحرمان بالنسبة لاشتراكهم في الوسائل المشروعة ثقافياً لتحقيق أهداف النجاح، وكلما توفر لهؤلاء الأعضاء جماعات تنقد إيديولوجياً هيكل النظام كلما زاد حدوث سلوك التمرد في هؤلاء السكان (السيف، 1425هـ).

الإطار النظري

أولاً: الوساطة: mediation

تؤثر الوساطة بشكل كبير على العدالة والمساواة في المجتمع، إذ يمكن أن تؤدي إلى منح امتيازات غير مستحقة لبعض الأفراد على حساب الآخرين، مما يخلق شعوراً بالظلم والإحباط. إضافة إلى ذلك تعوق التنمية الاقتصادية والاجتماعية من خلال تقليل فرص التنافس العادل والكفاءة، ويمكن الاستفادة من تجارب الدول المختلفة في مكافحة الوساطة من خلال تبني بعض الممارسات الناجحة التي أثبتت فعاليتها في تقليل الفساد، وتعزيز الشفافية. فهناك العديد من الدول العربية، تُعتبر الوساطة

الفساد" هي الجهاز المعني بتنسيق وتنفيذ السياسات والممارسات المعنية بالتدابير الوقائية لمكافحة الفساد، والواردة في المادة (5) من الاتفاقية (هيئة الخبراء بمجلس الوزراء، تنظيم الهيئة الوطنية لمكافحة الفساد، 1432 هـ).

وثُعد الواسطة في النظام السعودي جريمة قانونية يُعاقب عليها القانون، وعقوبات صارمة بما في ذلك السجن والغرامات، منها نظام مكافحة الرشوة، الصادر بالمرسوم الملكي رقم (م/36) عام (1992م)، (هيئة الخبراء بمجلس الوزراء، نظام مكافحة الرشوة، 1412 هـ). ونظام الانضباط الوظيفي، الصادر بالمرسوم الملكي رقم (م/18) عام (2021م)، والتي تعمل على تحسين مسار الانضباط بشكل مباشر ضمن إطار الإلمام في القواعد، وكافة الأخلاقيات الوظيفية العامة، وتقديم الدعم التام لمختلف العمليات التطويرية (هيئة الخبراء بمجلس الوزراء، نظام الانضباط الوظيفي، 1443 هـ). وقد قدمت المملكة العربية السعودية جهودًا خاصة في إطار رؤية (2030م) والتي تهدف إلى تعزيز الشفافية والمساءلة في جميع القطاعات منها:

1. معيار الشفافية والإفصاح: يعد معيار الشفافية من أبرز السمات التي تهدف للتحويل إلى حكومة عالية الأداء عبر رؤية (2030م)، وذلك بهدف تمكين المواطنين والقطاع الخاص والمؤسسات غير الربحية من استكشاف الفرص المتاحة على جميع الأصعدة، وقد تقدمت المملكة في ترتيب مؤشر مدركات الفساد لعام (2023م) الصادر عن منظمة الشفافية الدولية (2023م).

2. تشجيع الفساد: تعزز الواسطة ثقافة الفساد والمحسوبية، مما يؤدي إلى تدهور القيم الأخلاقية.

3. إحباط الطموحات: يشعر الأفراد المؤهلون بالإحباط واليأس، عندما يرون أن الجهود والاجتهاد لا يُقدَّران.

4. تراجع الثقة: يفقد الناس الثقة في المؤسسات والنظام، عندما يرون أن النجاح يعتمد على الواسطة.

5. تأخر التنمية: عندما يشغل غير المؤهلين مناصب مهمة، تتراجع كفاءة المؤسسات مما يؤثر سلباً على التنمية والتقدم.

ثانياً: جهود المملكة العربية السعودية في مكافحة الواسطة:

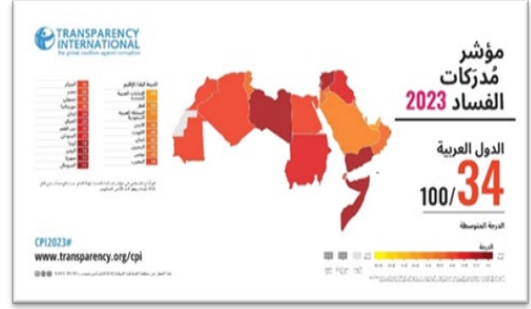
أنشأت المملكة العربية السعودية جهازاً يختص بحماية النزاهة، وتعزيز مبدأ الشفافية، ومكافحة الفساد المالي والإداري يسمى "الهيئة الوطنية لمكافحة الفساد" بالأمر الملكي رقم (أ/65) لعام (2011م)، وقد كان هذا الجهاز معنياً بمكافحة الفساد بشقيه المالي والإداري، ثم أُنيط به دوراً آخرًا يتعلق بالرقابة الإدارية فضلاً عن دوره الرئيس المتعلق بمكافحة الفساد، ليصبح اسمه "هيئة الرقابة ومكافحة الفساد" بالأمر الملكي رقم (أ/277) لعام (2019م)، وترتبط هذه الهيئة مباشرة بالملك، وتتمتع بالشخصية الاعتبارية والاستقلال التام المالي والإداري، لضمان مباشرة أعمالها بكل حياد ودون تأثير من أي جهة أخرى، كما أن ليس لأحد التدخل في أعمالها؛ وعليه، فإنه وفقاً لسلطاتها وصلاحياتها، فإن "هيئة الرقابة ومكافحة

١. ثقافة القوة (Power Culture): يركز هذا النوع من الثقافات على الحسم، ويتميز بأن القائد في المنظمة يكون قوياً له حضوره، يهتم بنفسه ويكافئ ويحمي التابعين المخلصين له، ويطلب الكثير، لكنه عادل وواضح فيما يطلبه يكافئ المنضبطين، ويرقي المخلصين (بغض النظر عن الكفاءة) الذين يضعون رغبة القائد قبل حاجاتهم الشخصية، حتى لو تعارضت مع متطلبات العمل .

٢. ثقافة النظم والأدوار (Role Culture): تتميز هذه الثقافة بالتركيز على النظام والاستقرار، والسيطرة والرقابة، والحكم بأداء الأفراد يكون على أساس الوصف الوظيفي، ومكافأة الفرد تكون على ما ورد فيه وعلى التزامه بالأنظمة واللوائح. فعدم الخروج عن القواعد أهم من عمل الأشياء الصواب. فالتحديد الدقيق للاختصاصات والسلطات في مختلف الوظائف يقلل من مساحة الانطلاق.

٣. ثقافة الدعم والمساندة (Support Culture): يركز هذا النوع من الثقافات على التعاطف والعلاقات والخدمة، ويتميز بالتركيز على العلاقات إلى درجة تجاهل تنفيذ العمل؛ إذ لا يستطيع الأفراد اتخاذ قرارات صعبة من منطلق التعاطف الإنساني. ويتم مكافأة الأفراد بالتساوي بغض النظر عن الإنجاز وهو ما يؤدي إلى توتر عند الطموحين منهم. (Harrison & Stokes, 1992)

٤. ثقافة الإنجاز (Achievement Culture): يركز هذا النوع من الثقافات على النجاح والنمو والتميز، ويتميز أن الأفراد يشعرون بأهمية وسرعة تحقيق الأهداف،



المصدر: منظمة الشفافية الدولية لعام ٢٠٢٣م

٢. برامج ومبادرات رؤية (٢٠٣٠م): أكدت المملكة العربية السعودية التزامها بالتعاون الدولي لمكافحة التدفقات المالية غير المشروعة، وتعزيز الممارسات الجيدة بشأن استعادة الأصول المالية، مجددةً التأكيد على أن برامج ومبادرات رؤية المملكة العربية السعودية (٢٠٣٠م) تساهم في تعزيز الشفافية، وتطوير السياسات والإجراءات، وسد الثغرات التي يمكن أن ينفذ منها الفساد (العمير، ٢٠٢٠م).

٣. مكافحة الفساد وتعزيز النزاهة: تتضمن رؤية (٢٠٣٠م) نهجاً متأسلاً لتعزيز منظومة مكافحة الفساد، إذ أطلقت المملكة العديد من المبادرات لتعزيز الشفافية والمساءلة في جميع القطاعات، مما يساهم في تحقيق التنمية المستدامة والنمو الاقتصادي.

ثالثاً: أنواع الثقافة التنظيمية:

تختلف أنواع الثقافة التنظيمية تبعاً للوظيفة الأساسية لكل ثقافة، وعليه يمكن الوقوف على تصنيف (Harrison & Stokes, 1992) "الثقافة، وعليه يمكن الوقوف على تصنيف (Harrison & Stokes, 1992)" اللذان ميزا بين أربعة أنماط للثقافة التنظيمية كالتالي:

التصرفات التي تتعارض مع هذه الثقافة بشكل سري عندما يشعر بالأمان.

٤. عدم ولاء الموظف الظاهر (المعارضة العلنية) لثقافة البيئة الوظيفية: يظهر الموظف عداءً ورفضاً واضحاً للثقافة السائدة، ويشعر بالأمان في معارضتها دون خوف، ويعمل بطريقة تختلف تمامًا عن الثقافة السائدة في المنظمة.

الإجراءات المنهجية للدراسة

أولاً: نوع ومنهج الدراسة:

تعد هذه الدراسة من الدراسات الوصفية، واعتمدت على منهج المسح الاجتماعي بالعينة (social survey method) للتعرف على الظواهر غير المدروسة ميدانياً، إذ يساعد هذا المنهج في تحليل وتفسير أكثر للظاهرة، والوقوف على دلالاتها الاجتماعية في الوقت المعاصر.

ثانياً: مجتمع وعينة الدراسة: Population

اعتمدت الدراسة الحالية على مجتمع مكون من موظفي القطاع العام (الصحي، التربوي، الخدمي) بمدينة بريدة في منطقة القصيم، وسعيًا وراء تحديد وضبط أهم مواصفات العينة وخصائصها، بما يخدم الدراسة ويحقق أهدافها، تم سحب عينة عشوائية طبقية (Stratified Sampling) من المجتمع الكلي للدراسة، وهي أحد أنواع العينات الاحتمالية (العشوائية)، والتي تعطي فرصًا متساوية لجميع أفراد المجتمع ليكونوا جزءاً من عينة الدراسة، وقد اتبعت الدراسة الخطوات التالية:

وربما الغاية تبرر الوسيلة، ويشعرون أنهم أقوى وأفضل بانتمائهم إلى أعضاء في جماعة. كما يلتزم الناس بالتميز مهما كان الثمن، (Harrison & Stokes, 1992).

رابعاً: سلوكيات الموظف في التعامل مع ثقافة البيئة الوظيفية:

تؤدي سلوكيات الموظف في التعامل مع ثقافة البيئة الوظيفية دوراً حاسماً في تحقيق النجاح والاستقرار في مكان العمل، وهناك أربع طرق ذكرها (العطاس، ٢٠١٥، ص ٣٠٨) توضح علاقة الموظف وتعامله مع الثقافة السائدة في المنظمة، وهي:

١. ولاء الموظف المطلق لثقافة المنظمة: يتوافق سلوك الموظف تماماً مع الثقافة السائدة في المنظمة، ويكون الموظف الذي يتبع هذه الطريقة مقتنعاً تماماً بكفاءة وصحة هذه الثقافة، مما يجعله يلتزم بها بشكل كامل.

٢. ولاء الموظف الظاهري أو المتكلف مع ثقافة البيئة الوظيفية: قد يكون لدى الموظف بعض التحفظات بشأن كفاءة الثقافة السائدة في المنظمة، وغالباً ما يعبر عن هذه التحفظات بشكل كوميدي أو ساخر، وفي هذه الحالة يكون ولاء الموظف أقل مقارنة بالطريقة السابقة مما يؤثر على أدائه.

٣. معارضة الموظف السرية لثقافة البيئة الوظيفية: يسعى الموظف لإظهار رضاه عن الثقافة السائدة أمام الإدارة العليا، لكنّه في الواقع غير راضٍ عنها. ويقوم ببعض

ج- أبرز القطاعات العامة التي تصدرت قضايا الفساد الإداري عام (٢٠٢٢م)، كانت (وزارة الصحة، وزارة الشؤون البلدية والقروية والإسكان، وزارة التعليم) (هيئة الرقابة ومكافحة الفساد، ٢٠٢٢م). وفيما يلي عرض أهم خصائص عينة الدراسة على النحو التالي:

جدول (٢) توزيع أفراد الدراسة وفق جنس الموظف في القطاع العام

النسبة المئوية	التكرار	جنس الموظف
٦٨,٦	١٢٧	ذكر
٣١,٤	٥٨	أنثى
١٠٠	١٨٥	المجموع

اتضح من بيانات الجدول أن نسبة (٦٨,٦٪) من مجتمع الدراسة في القطاع العام كانوا من الموظفين الذكور ويتكرر بلغ (١٢٧) موظفًا، ونسبة (٣١,٤٪) من الموظفات الإناث بتكرار بلغ (٥٨) موظفة.

جدول (٣) توزيع أفراد الدراسة اسم ونوع القطاع العام

النسبة المئوية	التكرار	نوع القطاع	اسم القطاع
٢٩,٧	٥٥	صحي	تجمع القصيم الصحي
٣٥,٧	٦٦	تعليمي	الإدارة العامة للتعليم
٣٤,٦	٦٤	خدمي	أمانة منطقة القصيم
١٠	١٨٥	٣	المجموع

١- تقسيم مجتمع الدراسة إلى ثلاثة قطاعات من أصل خمسة عشر قطاعًا في مدينة بريدة.

٢- الحصول على قوائم إحصائية بعدد موظفي القطاع التعليمي، والقطاع الصحي، والقطاع الخدمي في مدينة بريدة حيث بلغ عدد عينة موظفي تجمع القصيم الصحي (٣٥٧) موظفًا بحسب إحصائية الإدارة العامة للموارد البشرية (٢٠٢٣م)، وبلغ عدد عينة موظفي إدارة التعليم بمنطقة القصيم (٥٢٩٥) موظفًا بحسب إحصائية الإدارة العامة للتخطيط والتطوير (٢٠٢٣م)، وبلغ عدد عينة موظفي أمانة منطقة القصيم (٩٨٧) موظفًا بحسب إحصائية الإدارة العامة للموارد البشرية (٢٠٢٣م).

٣- اختيار عينة عشوائية طبقية من موظفي كل قطاع (صحي، تعليمي، خدمي) بنسبة تتناسب مع حجم عددها الكلي لهذه القطاعات، بحيث تكون العينة المختارة ممثلة لجميع موظفي القطاع التعليمي، والقطاع الصحي، والقطاع الخدمي، واستخراج نسبة العينة العشوائية من الموظفين من خلال تطبيق معادلة ((Kergie & Morgan التالية (الضحيان، ١٤٣٣هـ، ص ٨١):

$$x^2N(1-p) \div d^2 (N-1) + x^2p (1 - p) = n$$

وقد تم اختيار عينة الدراسة لأسباب عدة:

أ- صعوبة الوصول إلى موظفين تم إيقافهم بتهمة الواسطة.

ب- عينة الدراسة تمثل جهات نظرهم في الموظفين الذين

مارسوا الواسطة .

جدول (٥) نوع ثقافة البيئة الوظيفية في القطاع العام التي يعمل بها الموظفين

النسبة المئوية	التكرار	نوع ثقافة البيئة الوظيفية في القطاع العام التي يعمل بها الموظفين
١٤,١	٢٦	يهتم المديرون بإصدار القرارات بعد مشاورة الموظفين المقربين.
٣٤,١	٦٣	يلتزم الموظفون بأداء واجباتهم ومسؤولياتهم حسب القواعد والأنظمة الرسمية.
١٧,٣	٣٢	ينجز الموظفون المهام التي يكلفون بها بأفضل ما يمكن.
٣٤,٦	٦٤	يتعاون الموظفون مع زملائهم ويسود بينهم التعاطف.
١٠٠	١٨٥	المجموع

اتضح من بيانات الجدول أعلاه أن ثقافة الدعم في البيئة الوظيفية التي يعمل بها الموظفين في القطاع العام كانت بنسبة (٣٤,٦٪)، يليه ثقافة الدور بنسبة (٣٤,١٪)، ثم ثقافة الإنجاز في البيئة الوظيفية بنسبة (١٧,٣٪)، وأخيراً ثقافة القوة في البيئة الوظيفية بنسبة (١٤,١٪) التي يعمل بها الموظفين في القطاع العام. وتعكس هذه النتائج تنوع الثقافة التنظيمية التي يعمل بها الموظفين في القطاع العام بمعدلات متفاوتة ومختلفة، مما يدل على الشمولية التي تتميز بها الثقافة التنظيمية في مقياس (هاريسون وستوكس ١٩٩٢).

اتضح من بيانات الجدول رقم (٣) أن نسبة (٣٥,٧٪) من مجتمع الدراسة في القطاع العام كانوا من موظفي الإدارة العامة للتعليم بتكرار بلغ (٦٦) موظفًا، ومعدل (٣٤,٦٪) من موظفي أمانة منطقة القصيم بتكرار بلغ (٦٤) موظفًا، ومعدل (٢٩,٧٪) من موظفي تجمع القصيم الصحي بتكرار بلغ (٥٥) موظفًا.

جدول (٤) توزيع أفراد الدراسة وفق عدد سنوات خدمة الموظف في القطاع العام

النسبة المئوية	التكرار	سنوات خدمة الموظف
٥,٩	١١	أقل من ٥ سنوات
١٩,٥	٣٦	من ٥ إلى ١٠ سنوات
٧٤,٦	١٣٨	أكثر من ١٠ سنوات
١٠٠	١٨٥	المجموع

اتضح من بيانات الجدول أعلاه أن الموظفين الأكثر من (١٠) سنوات خدمة في القطاع العام هم الأعلى بنسبة (٧٤,٦٪) من مجتمع الدراسة وتكرار بلغ (١٣٨) موظفًا، يليه بنسبة (١٩,٥٪) الموظفين من (٥-١٠) إلى سنوات خدمة في القطاع العام بتكرار بلغ (٣٦) موظفًا، ثم الموظفين الأقل من (٥) سنوات خدمة في القطاع العام بنسبة (٥,٩٪) بتكرار بلغ (١١) موظفًا.

جدول (٦) الأنماط السلوكية لاستجابات الموظفين في القطاع العام

النسبة المئوية	التكرار	الأنماط السلوكية لاستجابات الموظفين في القطاع العام	السلوك
٦٧	١٢٤	موظف غير راضٍ، راتبه لا يناسب الجهد والوقت الذي يبذله	السلوك الطقوسي
٥٣,٥	٩٩	موظف غير راضٍ يرغب بالنقل، ويكثر غيابه وخروجه أوقات الدوام	السلوك الانسحابي
٥٨,٩	١٠٩	موظف يكسب المميزات المالية والمعنوية والتقدير بالتحايل على المديرين.	السلوك الابتكاري
٤٥,٩	٨٥	موظف يستغل الوظيفة ويرتكب أفعال غير مشروعة.	السلوك التمردى

وظائفهم ويرتكبون أفعال غير مشروعة. وتعكس هذه النتائج افتراضات النظرية اللامعيارية (روبرت ميرتون) للسلوك الانحرافي المتمثل في نمط (التمرد والابتكاري والطقوسي والانسحابي) للموظف في القطاع العام.

ثالثاً- أداة جمع البيانات:

بُنيت الاستبانة للكشف عن الجوانب المقصودة بالدراسة والمحددة في التساؤلات، وقد ضمت عدداً من المحاور، وحرصت الباحثة أن تكون أداة الدراسة (الاستبانة) انعكاساً للنظرية اللامعيارية لروبرت ميرتون، وتشمل (النمط الطقوسي- النمط الانسحابي- النمط الابتكاري-النمط التمردى). وتم التحقق من الصدق الظاهري للاستبانة من

اتضح من بيانات الجدول أعلاه أن نسبة (٦٧٪) من الموظفين في القطاع العام يوجد لديهم سلوك طقوسي يتمثل في أنهم غير راضين، رواتبهم لا تتناسب مع الجهد والوقت الذي يبذلونه في العمل، وأن نسبة (٥٣,٥) من الموظفين في القطاع العام يوجد لديهم سلوك انسحابي يتمثل في أنهم غير راضين، ويرغبون بالنقل من عملهم ويكثرون من الغياب والخروج أوقات الدوام الرسمي، وأن نسبة (٥٨,٩٪) من الموظفين في القطاع العام يوجد لديهم سلوك ابتداعي (ابتكاري) يكسبون المميزات المالية والمعنوية والتقدير بالتحايل على المديرين، وأن نسبة (٤٥,٩٪) من الموظفين في القطاع العام يوجد لديهم سلوك تمردى في أنهم يستغلون

الوظيفية، ويكون الاختبار دالاً إحصائياً، إذا كانت نتيجة الخلية تساوي (+2) أو (-2) فأكثر.

عرض وتحليل نتائج بيانات الدراسة

أولاً: معدل التوسط للمستفيدين للحصول على الخدمات بطرق غير نظامية بين موظفي القطاع العام .

كشفت التحليل الإحصائي والوصفي لبيانات الدراسة الميدانية معدل التوسط للمستفيدين للحصول على الخدمات بطرق غير نظامية بين موظفي القطاع العام (الصحي والتربوي والخدمي)، فقد تبين أن فئة من الموظفين من يتجاوز الأنظمة الرسمية عندما يكون المستفيد أو العميل من المعارف والأقارب، ومنهم من يتجاوز الأنظمة والإجراءات مع المستفيدين أو العملاء إرضاءً لرؤساء العمل، بينما لا يوجد تجاوز للأنظمة والإجراءات عند التوسط للعميل بمقابل خدمة شخصية، ويتضح ذلك من بيانات الجدول رقم (٧) الآتي:

خلال عرضها على سبعة محكمين لإبداء آرائهم في مدى وضوح عباراتها ومدى مناسبتها للمحاور التي تنتمي إليها، والتأكد من ثبات أداة الدراسة من خلال معامل ألفا كرونباخ "Alpha Cronbach's" لقياس الاتساق الداخلي لأسئلة الاستبانة حيث بلغ (٩١.٠)، وهي نسبة ثبات مقبولة في الأبحاث الاجتماعية.

رابعاً: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

استخدمت الدراسة برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، ومن ثم استخراج الجداول الإحصائية، وتحليل بياناتها وتفسيرها وعرض نتائجها بما يحقق أهداف الدراسة على النحو التالي :

١- التكرارات والنسب المئوية: للتعرف على خصائص عينة الدراسة، وإجاباتهم عن عبارات محاور أداة الدراسة في المتغيرات المستقلة والمتغيرات التابعة .

٢- المتوسط الحسابي (Mean) حساب مدى الارتفاع والانخفاض في إجابات (المبحوثين) موظفي القطاع التعليمي، والقطاع الصحي، والقطاع الخدمي عن كل عبارة من عبارات محاور الدراسة.

٣- اختبار العلاقة (Std. Residula) لتحديد العلاقة داخل خلايا الجدول لقياس المتغيرات التابعة والمستقلة الأكثر علاقة بين سلوكيات الموظفين ونوع ثقافة البيئة

جدول (٧) معدل التوسط للمستفيدين للحصول على الخدمات بطرق غير نظامية

الدالة الإحصائية	المتوسط Mean	عالي %	متوسط %	ضعيف %	معدل التوسط للمستفيدين بالحصول على الخدمات بطرق غير نظامية
متوسط	١,٧٤	١٥,١	٤٣,٢	٤١,٦	١- تجاوز الموظف الأنظمة والإجراءات عندما يكون العميل من المعارف والأقارب.
ضعيف	١,٥١	٩,٧	٣١,٤	٥٨,٩	٢- تجاوز الموظف الأنظمة والإجراءات للعميل مقابل خدمة شخصية.
متوسط	١,٧٩	١٩,٥	٤٠,٥	٤٠	٣- تجاوز الموظف الأنظمة والإجراءات مع العملاء إرضاءً لرئيس العمل.

بطرق غير نظامية، وليكن توضيح ذلك من عرض العناصر الآتية:

ثانياً: الوساطة المرتبطة بتجاوز الموظف الأنظمة والإجراءات عندما يكون العميل من المعارف والأقارب وعلاقته بثقافة البيئة الوظيفية.

١- تجاوز الموظف الأنظمة والإجراءات عندما يكون العميل من المعارف والأقارب وعلاقته بثقافة البيئة الوظيفية بحسب الانومي الطقوسي: أثبت التحليل الإحصائي الاستدلالي أن سلوك الانومي الطقوسي يشيع في البيئات الوظيفية لدى القطاع العام، سواء كان القطاع الصحي أو التربوي أو الخدمي، وتبين أن هناك فئة من الموظفين في مختلف القطاعات ليس لديهم رضا وظيفي بسبب عدم مناسبة حجم الراتب لحجم الوقت والجهد الذي يُبذل في الواجبات الوظيفية، مما يدفعهم إلى تجاوز الأنظمة والإجراءات عندما يكون العميل من المعارف والأقارب، بمختلف الثقافات التنظيمية في القطاع العام، كما يتضح من بيانات الجدول الآتي:

أشارت بيانات الجدول أعلاه أن الوساطة بطرق غير نظامية يشيع في القطاعات الصحية والتربوية والخدمية بمعدل متوسط، وتزداد الوساطة عند تجاوز الموظف الأنظمة والإجراءات مع العملاء إرضاءً لرئيس العمل بمعدل (١,٧٩) ويقل معدل الوساطة في البيئات الوظيفية إلى (١,٧٤) عند تجاوز الموظف الأنظمة والإجراءات إذا كان العميل من المعارف والأقارب، وتقل الوساطة أكثر إلى (١,٥١) عند تجاوز الموظف الأنظمة والإجراءات للعميل مقابل خدمة شخصية.

وحاولت الدراسة الحالية تجاه هذا الاتجاه كشف العلاقة بين نوع ثقافة البيئة الوظيفية، وحجم الوساطة بالحصول على الخدمات بطرق غير النظامية، فالدراسة تفترض أن اغتراب الموظفين يتباين حسب نوع ثقافة البيئة التنظيمية، فقد تختلف نوع ثقافة البيئة الوظيفية بسلوك معين من الأنومي فقد يكون طقوسي، أو ابتكاري، أو انسحابي، أو تمرد مما يدفع الموظف إلى سلوك محدد من الفساد الإداري متعلق بالتوسط للمستفيدين في الحصول على الخدمات

جدول (٨) تجاوز الموظف الأنظمة والإجراءات عندما يكون العميل من المعارف والأقارب وعلاقته بثقافة البيئة

الوظيفية بحسب الانومي الطقوسي

عالي		متوسط		ضعيف		تجاوز الموظف الأنظمة والإجراءات عندما يكون العميل من المعارف والأقارب	ثقافة البيئة الوظيفية	سلوك الانومي الطقوسي بين موظفي القطاع العام
%	Std.	%	Std.	%	Std.			
٢٨,٦	١,٢	٥٧,١	.٨	١٤,٣	١-٧	ثقافة القوة		
١١,٩	.٩-	٤٢,٩	-٣-	٤٥,٢	١,٠	ثقافة الدور		
٩,٥	.٩-	٥٢,٤	.٤	٣٨,١	.١	ثقافة الإنجاز		
٢٢,٥	.٧-	٤٠	.٦-	٣٧,٥	.١	ثقافة الدعم		
١٧,٧		٤٦		٣٦,٣		المعدل من Row المجموع %		

عندما يكون العميل من المعارف والأقارب، بصرف النظر عن نوع ثقافة البيئة الوظيفية في الإدارة. بمعنى أنه قد يجاري الموظفين الوسائل المنتظمة، ولكنهم يفشلون في السعي من أجل أهداف المنظمة، وهم يستمدون رضاهم من مجاراتهم للوسائل، وفي نفس الوقت يكونون متحررين من ضغط الهدف. ومن ثم يكون سلوكهم منحرفاً نظراً لتوقع مقاومتهم عند مستويات معينة بالنسبة لأهداف المنظمة.

- اتضح من بيانات الجدول أن الأنومي الطقوسي يضع احتمال ارتكاب الموظف للواسطة المتعلقة بتجاوز الموظف الأنظمة والإجراءات عندما يكون العميل من المعارف والأقارب بمعدل (١٧,٧%) بمختلف أنواع الثقافات الوظيفية، وأن تركيز الموظف على ثقافة الإنجاز والنجاح، واهتمامه في تحقيق أهداف المنظمة للقطاع العام تحد كثيراً

اتضح من القيم الإحصائية لاختبار العلاقة

(Std.Residual) ما يأتي:

- اتضح أن سلوك الأنومي الطقوسي عند الموظفين بعدم رضاهم عن الراتب الشهري مقابل القيام بواجباتهم الوظيفية شائع سواء أكانت المنظمة تتبع ثقافة القوة أو ثقافة الدور أو تتبع ثقافة الإنجاز والدعم، ويدفع هذا السلوك من الأنومي إلى ارتكاب الوساطة غير النظامية المتعلقة بتجاوز الموظف الأنظمة والإجراءات عندما يكون العميل من المعارف والأقارب، وقد ثبت هذا من خلال القيم الإحصائية لاختبار العلاقة ((Std.Residual التي خرجت غير دالة إحصائياً في جميع الخلايا للموظفين المغتربين طقوسياً، مما يبرهن أن عدم رضا الموظفين بالمكافأة المادية يضع لديهم ميل نحو تجاوزهم الأنظمة والإجراءات

غير مشروعة يشيع في البيئات الوظيفية لدى القطاع العام سواء كان القطاع الصحي أو التربوي أو الخدمي مما يدفعهم إلى تجاوز الأنظمة والإجراءات عندما يكون العميل من المعارف والأقارب، وقد تبين أن ثقافة القوة في إدارة السلطة تحد من الوساطة عند فئة من الموظفين ذوي الانومي التمردية بتجاوزهم الأنظمة والإجراءات عندما يكون العميل من المعارف والأقارب في البيئة الوظيفية، كما يتضح من بيانات الجدول الآتي:

من الانومي الطقوسي عند الموظفين، فيقل احتمال ميلهم إلى الوساطة بتجاوز الأنظمة والإجراءات عندما يكون العميل من المعارف والأقارب إلى (9,5%).

٢- تجاوز الموظف الأنظمة والإجراءات عندما يكون العميل من المعارف والأقارب وعلاقته بثقافة البيئة الوظيفية بحسب الانومي التمردية.

أثبت التحليل الإحصائي الاستدلالي أن سلوك الانومي التمردية الذي يسعى فيه الموظف إلى أداء سلوكيات وأفعال

جدول (٩) تجاوز الموظف الأنظمة والإجراءات عندما يكون العميل من المعارف والأقارب وعلاقته بثقافة البيئة الوظيفية بحسب الانومي التمردية

عالي		متوسط		ضعيف		تجاوز الموظف الأنظمة والإجراءات عندما يكون العميل من المعارف والأقارب	ثقافة البيئة الوظيفية	سلوك الانومي التمردية بين موظفي القطاع العام
%	Std.	%	Std.	%	Std.			
0	0.7	90	2.8	10	200	ثقافة القوة		
0	1.3	37.1	0	62.9	4	ثقافة الدور		
11.8	1.2	29.4	0.5	58.8	0	ثقافة الإنجاز		
7.9	0.8	26.3	1.1	65.8	6	ثقافة الدعم		
5		37		58		المعدل من Row المجموع %		

الإحصائية لاختبار العلاقة (Std.Residual) التي خرجت إحصائياً في الخلية تساوي (ثقافة القوة = ضعيف = 2-0). مما يبرهن أن سلوك الانومي التمردية له علاقة بثقافة القوة، وتسهم بمنع الموظف من أداء سلوكيات وأفعال غير مشروعة، ومن ثم الاتجاه نحو الوساطة بتجاوز الأنظمة والإجراءات عندما يكون العميل من المعارف والأقارب. ويرى (روبرت ميرتون) أن نمط الانحراف التمردية يختلف عن

اتضح من القيم الإحصائية لاختبار العلاقة ما يأتي:

- أن السلوك التمردية يقل عند الموظفين في القطاع العام التي تتبع ثقافة القوة وإدارة السلطة بالحسم والمكافأة، ولا يمنحهم الفرصة لأداء سلوكيات وأفعال غير مشروعة بتجاوز الأنظمة والإجراءات عندما يكون العميل من المعارف والأقارب في منظمته، وقد ثبت هذا من خلال القيم

١ -تجاوز الموظف الأنظمة والإجراءات للعميل مقابل خدمة شخصية وعلاقته بثقافة البيئة الوظيفية بحسب الانومي الانسحابي.

أثبت التحليل الإحصائي الاستدلالي أن السلوك الانسحابي يشيع في البيئات الوظيفية لدى القطاع العام سواء كان القطاع الصحي أو التربوي أو الخدمي، وتبين أن هناك فئة من الموظفين في مختلف القطاعات ليس لديهم رضا وظيفي بسبب رغبتهم في النقل من عملهم، وكثرة غيابهم وخروجهم أوقات الدوام الرسمي، مما يدفعهم إلى تجاوز الأنظمة والإجراءات للعميل مقابل خدمة شخصية، ويشيع هذا النوع بمختلف الثقافات التنظيمية في القطاع العام، كما يتضح من بيانات الجدول الآتي:

الأنماط الأخرى اختلافاً واضحاً، إذ إنه يمثل الاستجابة التمردية في رفض أهداف ومعايير المجتمع، وإيجاد أهداف ووسائل بديلة أخرى تكون مشتركة بواسطة أعضاء آخرين في المجتمع، وتعد تلك الاستجابة-من وجهة نظر الوضع السائد- انحرافاً عن قيم المجتمع ومعاييره.

-اتضح من بيانات الجدول أن سلوك الانومي التمردى بأداء سلوكيات وأفعال غير مشروعة يضع احتمال ارتكاب الموظف للواسطة بتجاوز الأنظمة والإجراءات عندما يكون العميل من المعارف والأقارب بمعدل (٥٪) عند الحالات التي لا تعاني من سلوك الانومي التمردى.

ثالثاً: الواسطة المرتبطة بتجاوز الموظف الأنظمة والإجراءات للعميل مقابل خدمة شخصية وعلاقته بثقافة البيئة الوظيفية:

جدول (١٠) تجاوز الموظف الأنظمة والإجراءات للعميل مقابل خدمة شخصية وعلاقته بثقافة البيئة الوظيفية بحسب الانومي الانسحابي

عالي		متوسط		ضعيف		تجاوز الموظف الأنظمة والإجراءات للعميل مقابل خدمة شخصية	ثقافة البيئة الوظيفية	سلوك الانومي الانسحابي بين موظفي القطاع العام
%	Std.	%	Std.	%	Std.			
١٥,٨	.٣	٥٧,٩	١,٢	٢٦,٣	١-٣	ثقافة القوة		
١٣,٩	.١	٢٥	١-٥	٦١,١	.٣	ثقافة الدور		
٢١,٤	٩.	٣٥,٧	.٣-	٤٢,٩	.٢-	ثقافة الإنجاز		
٦,٧	١-٠.	٥.	.٨	٤٣,٣	.٣-	ثقافة الدعم		
١٣,١		٢٠,٩		٤٦,٥		Row المجموع %		

واتضح أيضاً أن ثقافة الدعم في البيئة الوظيفية للقطاع العام تحد كثيراً من النمط الانسحابي، فيقل احتمال ميلهم إلى الوساطة غير النظامية بتجاوز الأنظمة والإجراءات للعميل مقابل خدمة شخصية إلى (٦,٧٪) بمعنى أن توافر الدعم والمساندة للموظف من قبل رؤساء العمل تعزز من أدائهم الوظيفي في القطاع العام، ويحد من اغتراب الموظف وانسحابه عن عمله بكثرة غيابهات وتأخره في أوقات الدوام الرسمي، وبالتالي يحد من ميل الموظف نحو الوساطة المتعلقة بتجاوز الأنظمة والإجراءات للعميل مقابل خدمة شخصية.

٢ - سلوك الانومي التمرد في البيئة الوظيفية بتجاوز الموظف الأنظمة والإجراءات للعميل مقابل خدمة شخصية.

أثبت التحليل الإحصائي الاستدلالي أن الانومي التمرد الذي يسعى فيه الموظف إلى أداء سلوكيات وأفعال غير مشروعة يشيع في البيئات الوظيفية لدى القطاع العام سواء أكان القطاع الصحي أو التربوي أو الخدمي مما يدفعهم إلى تجاوز الأنظمة والإجراءات للعميل مقابل خدمة شخصية، وقد تبين أن ثقافة القوة في إدارة الموظفين تحد من الوساطة غير النظامية عند فئة من الموظفين ذوي الانومي التمرد بتجاوزهم الأنظمة والإجراءات للعميل مقابل خدمة شخصية في البيئة الوظيفية، كما يتضح من بيانات الجدول الآتي:

اتضح من القيم الإحصائية لاختبار العلاقة (Std.Residual) في الجدول رقم (١٠) ما يأتي:

- أن سلوك الانومي الانسحابي عند الموظفين بعدم رضاهم الوظيفي، ورغبتهم بالنقل من عملهم، وكثرة غيابهم وخروجهم أوقات الدوام الرسمي شائع عند جميع أنواع الثقافات البيئية سواء أكانت المنظمة تتبع ثقافة القوة أو ثقافة الدور أو تتبع ثقافة الإنجاز والدعم، ويدفع هذا السلوك من الانومي إلى ارتكاب فساد إداري يتعلق بتجاوز الموظف الأنظمة والإجراءات للعميل مقابل خدمة شخصية، وقد ثبت هذا من خلال القيم الإحصائية لاختبار العلاقة (Std.Residual) التي خرجت غير دالة إحصائياً في جميع الخلايا عند الموظفين ذوي الانومي الانسحابي، مما يبرهن أن عدم رضا الموظفين وانسحابهم من بيئة عملهم يضع لديهم ميل نحو الوساطة غير النظامية بتجاوز الأنظمة والإجراءات للعميل مقابل خدمة شخصية بصرف النظر عن نوع ثقافة البيئة الوظيفية في الإدارة. كما يلاحظ من بيانات الجدول أن الانومي الانسحابي يضع احتمال ارتكاب الموظف للوساطة غير النظامية فيما يتعلق بتجاوز الأنظمة والإجراءات للعميل مقابل خدمة شخصية بمعدل (١٣,١٪) بمختلف أنواع الثقافات الوظيفية، ويقل احتمال ارتكاب الموظف للوساطة بتجاوز الأنظمة والإجراءات للعميل مقابل خدمة شخصية بمعدل (٥,٨٪) عند الحالات التي لا تعاني من سلوك الانومي الانسحابي .

جدول (١١) تجاوز الموظف الأنظمة والإجراءات للتعامل مقابل خدمة شخصية وعلاقته بثقافة البيئة الوظيفية بحسب الانومي التمردى

عالي		متوسط		ضعيف		تجاوز الموظف الأنظمة والإجراءات للتعامل مقابل خدمة شخصية وثقافة البيئة الوظيفية	سلوك الانومي التمردى بين موظفي القطاع العام
%	Std.	%	Std.	%	Std.		
١٠	.٩	٥٠	٢,٤	٤٠	١-٤	ثقافة القوة	
٢,٩	.٣-	١٧,١	.١-	٨٠	.١	ثقافة الدور	
١١,٨	١,٦	١٧,٦	٠.	٧٠,٦	.٣-	ثقافة الإنجاز	
٠	١-٢	١٠,٥	.١-	٨٩,٥	.٨	ثقافة الدعم	
٤		١٨		٧٨		Row المجموع %	

جديدة محل تلك الغايات، والوسائل القائمة والتي يفشل في الامتثال لها.

- اتضح من بيانات الجدول أن الانومي التمردى بأداء سلوكيات وأفعال غير مشروعة يضع احتمال ارتكاب الموظف للواسطة المتعلقة بتجاوز الأنظمة والإجراءات للتعامل مقابل خدمة شخصية بمعدل (١٨٪) بمختلف أنواع الثقافات الوظيفية، ويقل احتمال ارتكاب الموظف للواسطة بتجاوز الأنظمة والإجراءات للتعامل مقابل خدمة شخصية بمعدل (٤٪) عند الحالات التي لا تعاني من سلوك الانومي التمردى. وأن ثقافة الدعم في البيئة الوظيفية للقطاع العام تحد كثيراً من النمط التمردى، بمعنى أن بعض الممارسات الداعمة بين الموظفين تخلق الانسجام في البيئة الوظيفية، وتعزز العلاقة بين الإدارة والموظفين في القطاع العام مما يجد من الانومي التمردى عند الموظف، وبالتالي يقلل من ميله نحو الواسطة المتعلقة بتجاوز الأنظمة والإجراءات للتعامل

اتضح من القيم الإحصائية لاختبار العلاقة (Std.Residual) في الجدول السابق ما يأتي:

- أن ثقافة القوة في إدارة الموظفين في البيئات الوظيفية لدى مختلف القطاعات العامة لاتحد كثيراً من السلوك التمردى، وتمنحهم الفرصة لإداء سلوكيات وأفعال غير مشروعة بتجاوز الأنظمة والإجراءات للتعامل مقابل خدمة شخصية في البيئة الوظيفية، وقد ثبت هذا من خلال القيم الإحصائية لاختبار العلاقة ((Std.Residual التي خرجت دالة إحصائياً في الخلية تساوي (ثقافة القوة = متوسط=٢,٤) مما يبرهن أن ثقافة القوة في إدارة السلطة لا تمنع ميل الموظفين عن أداء سلوكيات وأفعال غير مشروعة لتحقيق أهداف المنظمة، ومن ثم الاتجاه نحو الواسطة بتجاوز الأنظمة والإجراءات للتعامل مقابل خدمة شخصية .

ويذهب (روبرت ميرتون) إلى أن هناك نموذجاً للانحراف يتمثل في اتخاذ موقف المتمرد إلى إحلال غايات ووسائل

أثبت التحليل الإحصائي الاستدلالي أن الانومي الابتكاري الذي يسعى فيه الموظف إلى كسب المميزات المالية والمعنوية والتقدير بأسلوب التحايل على المديرين يشيع في البيئات الوظيفية لدى القطاع العام سواء كان القطاع الصحي أو التربوي أو الخدمي، مما يدفعهم إلى تجاوز الأنظمة والإجراءات مع العملاء إرضاءً لرؤساء العمل في المنظمة، وقد تبين أن ثقافة القوة في إدارة السلطة مع الموظفين تحد من الوساطة غير النظامية بمعدل متوسط عند فئة من الموظفين ذوي الانومي الابتكاري بتجاوزهم الأنظمة والإجراءات مع العملاء إرضاءً لرؤساء العمل في المنظمة، كما يتضح من بيانات الجدول الآتي:

مقابل خدمة شخصية، كذلك ثقافة القوة في البيئات الوظيفية للقطاع العام تحد من الانومي التمردية عند الموظفين، فيقل احتمال ميلهم إلى الوساطة غير النظامية بتجاوز الأنظمة والإجراءات للعميل مقابل خدمة شخصية إلى (50%).

رابعاً: الوساطة بتجاوز الموظف الأنظمة والإجراءات مع العملاء إرضاءً لرؤساء العمل وعلاقته بثقافة البيئة الوظيفية:

١- تجاوز الموظف الأنظمة والإجراءات مع العملاء إرضاءً لرؤساء العمل في المنظمة وعلاقته بثقافة البيئة الوظيفية بحسب الانومي الابتكاري.

جدول (١٢) تجاوز الموظف الأنظمة والإجراءات مع العملاء إرضاءً لرؤساء العمل في المنظمة وعلاقته بثقافة البيئة الوظيفية بحسب الانومي الابتكاري

عالي		متوسط		ضعيف		تجاوز الموظف الأنظمة والإجراءات مع العملاء إرضاءً لرؤساء العمل ثقافة البيئة الوظيفية	سلوك الانومي الابتكاري بين موظفي القطاع العام
%	Std.	%	Std.	%	Std.		
١٠	.٢	٩٠	٢,٧	٠	٢-٣	ثقافة القوة	
٨,٧	.١	٣٠,٤	.٦-	٦٠,٩	.٥	ثقافة الدور	
١٠	.٢	٣٠	.٤-	٦٠	.٣	ثقافة الإنجاز	
٦,١	.٤-	٣٠,٣	.٧-	٦٣,٦	.٨	ثقافة الدعم	
٧,٩		٣٨,٢		٥٣,٩		المعدل من Row المجموع %	

- أن سلوك الانومي الابتكاري يقل عند الموظفين في البيئات الوظيفية التي تتبع ثقافة القوة في إدارة السلطة في القطاعات العامة، إذ لا يمنح لهم الفرصة بالتحايل على

اتضح من القيم الإحصائية لاختبار العلاقة (Std.Residual) في الجدول رقم (١٢) ما يأتي:

الأساسية، وذلك ما أكدته ميرتون عندما ذكر أن الإعاقات الوظيفية في النسق الاجتماعي غالباً ما تكون دافعة للتغير الاجتماعي، وقد يؤدي بدوره لإحضرار النسق لمستوى القيم التي يرتاح لها أعضاء المجتمع ويحترمونها (شتا، ١٩٩٣، ص ٥٦).

مناقشة نتائج الدراسة:

أولاً: توصلت الدراسة الحالية من خلال تحليل البيانات الميدانية إلى ثلاثة نتائج رئيسة في تحقيق الأهداف والتساؤلات الرئيسة، هي:

النتيجة الأولى:

إن الوساطة المرتبطة بتجاوز الأنظمة والإجراءات لاعتبارات اجتماعية عندما يكون العميل من المعارف والأقارب لها علاقة بثقافة البيئة الوظيفية بين موظفي القطاع العام (الصحي أو التربوي أو الخدمي) وقد جاءت على النحو التالي:

- أن هناك فئة من الموظفين في مختلف القطاعات ليس لديهم رضا وظيفي بسبب عدم مناسبة حجم الراتب لحجم الوقت والجهد الذي يُبذل في الواجبات الوظيفية، مما يدفعهم إلى تجاوز الأنظمة والإجراءات عندما يكون العميل من المعارف والأقارب.

- أن ثقافة القوة في إدارة السلطة بالحسم والمكافأة في البيئة الوظيفية، تسهم بمنع السلوك التمردى عند الموظفين في أداء

رؤساء العمل لكسب المميزات المالية والمعنوية والتقدير الذي لا يستحقونه عند تجاوزهم الأنظمة والإجراءات مع العملاء إرضاءً لرؤساء العمل في المنظمة، وقد ثبت هذا من خلال القيم الإحصائية لاختبار العلاقة (Std.Residual) التي خرجت دالة إحصائياً في الخلية تساوي (ثقافة القوة = ضعيف = ٢-٠) وفي الخلية (ثقافة القوة = متوسط = ٢,٧) مما يبرهن أن ثقافة القوة والمركزية في إدارة الموظفين تمنع ميل الموظفين من كسب المميزات المالية والمعنوية والتقدير بالتحايل على المديرين، ومن ثم الاتجاه نحو الوساطة غير النظامية بتجاوزهم الأنظمة والإجراءات مع العملاء إرضاءً لرؤساء العمل.

ويرى (روبرت ميرتون) في الانحراف الابتكاري أن نسبة كبيرة من الناس في المجتمع تتقبل أهداف النجاح التي تؤكد عليها ثقافة -مجتمعة- ولكنها تجد فرص تحقيق هذه الأهداف مؤصدة أمامهم؛ لأن توزيع الفرص غير متكافئ، وفي هذه الحالة يرفضون الأساليب المشروعة لتحقيق الأهداف (الوظيفية)، ويتبدعون أساليب غير مشروعة لتحقيق هذا الهدف (بالتحايل والخداع على المديرين لكسب مميزات لا يستحقونها.

والواقع أن انحرافات التجديد والابتكار ليست جميعها معوقة للمجتمع، فقد يشكل بعضها أساساً أفضل للنظم الجديدة أكثر من النظم القديمة، كما أن الإعاقة الوظيفية ليست بالممارسة الأخلاقية؛ إذ إن بعض الانحرافات عن المعايير الدارجة يحتتمل أن تكون ذات أداء وظيفي لأهداف الجماعة

النتيجة الثالثة:

إن الوساطة المرتبطة بتجاوز الأنظمة والإجراءات إرضاءً لرؤساء العمل لها علاقة بثقافة البيئة الوظيفية بين موظفي القطاع العام (الصحي أو التربوي أو الخدمي) وقد جاءت على النحو التالي:

- أن هناك فئة من الموظفين في مختلف القطاعات يسعى إلى كسب المميزات المالية والمعنوية والتقدير بأسلوب التحايل على المديرين، مما يدفعهم إلى تجاوز الأنظمة والإجراءات مع العملاء إرضاءً لرؤساء العمل في المنظمة.

- أن ثقافة القوة والمركزية في إدارة الموظفين تردع السلوك الابتكاري عند الموظفين في تجاوزهم الأنظمة والإجراءات مع العملاء إرضاءً لرؤساء العمل.

توصيات الدراسة :

توصلت الدراسة الحالية أن نوع ثقافة البيئة الوظيفية في القطاع العام المتمثلة في ثقافة القوة وثقافة الإنجاز وثقافة الدعم سهلت ارتكاب الموظف ذوي السلوك الطقوسي، والانسحابي، والابتكاري، والتمردى للفساد الإداري، وبناءً على ذلك توصي الدراسة كل من:

أولاً: القطاع الحكومي (العام):

العمل على تبني خطط وسياسات واضحة تسهم في تعزيز القيم الجوهرية بشكل إيجابي لدى القائد عند إدارة الموظفين، ولدى الموظف وفق اللوائح والأنظمة التي يعملون بها، وتقييم

سلوكيات وأفعال غير مشروعة، عندما يكون العميل من المعارف والأقارب .

- أن التركيز على ثقافة الإنجاز والنجاح في تحقيق أهداف المنظمة للقطاع العام، يحد كثيراً من السلوك الطقوسي عند الموظفين، فيقل احتمال ميلهم إلى الوساطة بتجاوز الأنظمة والإجراءات عندما يكون العميل من المعارف والأقارب.

النتيجة الثانية:

إن الوساطة المرتبطة بتجاوز الأنظمة والإجراءات للعميل مقابل خدمة شخصية لها علاقة بثقافة البيئة الوظيفية بين موظفي القطاع العام (الصحي أو التربوي أو الخدمي) وقد جاءت على النحو التالي:

- أن هناك فئة من الموظفين في مختلف القطاعات ليس لديهم رضا وظيفي بسبب رغبتهم في النقل من عملهم، وكثرة غيابهم وخروجهم أوقات الدوام الرسمي، مما يدفعهم إلى تجاوز الأنظمة والإجراءات للعميل مقابل خدمة شخصية.

- أن الدعم والمساندة بين الموظفين يحد من السلوك الانسحابي عند الموظفين، فيقل احتمال ميلهم إلى الوساطة بتجاوز الأنظمة والإجراءات للعميل مقابل خدمة شخصية.

- أن ثقافة القوة والمركزية في البيئة الوظيفية لا تمنع الموظفين عن أداء سلوكيات وأفعال غير مشروعة لتحقيق مصالحهم الشخصية، ومن ثم الاتجاه نحو الوساطة بتجاوز الأنظمة والإجراءات للعميل مقابل خدمة شخصية.

٣. الركيبات، كايد. (٢٠١٥م). الفساد الإداري والمالي: مفهومه وآثاره وآليات قياسه وجهود مكافحته. الأردن: دار الأيام للنشر والتوزيع.

٤. الروابدة، محمد وآخرون. (٢٠٢٠م). مدى تفشي ظاهرتي الوساطة والمحسوبية في القطاع العام الأردني، مركز الملكة رانيا للدراسات الأردنية وخدمة المجتمع.

٥. السيف، محمد. (١٤٢٥هـ). المدخل إلى دراسة المجتمع السعودي، الرياض: دار الخريجي، الطبعة الثانية.

٦. شتا، السيد. (١٩٧٢م). سوسيولوجيا الانحراف، المجلة الجنائية القومية، العدد الثاني.

٧. شتا، السيد. (١٩٩٣م). نظرية الاغتراب من منظور علم الاجتماع، الإسكندرية: مؤسسة شباب الجامعة.

٨. شتا، السيد. (١٩٩٧م). باثولوجية العصيان والاغتراب، الإسكندرية: المكتبة المصرية.

٩. الضحيان، سعود. (١٤٣٣هـ). العينات والمتغيرات، مكتبة الملك فهد الوطنية، الكتاب الثاني.

١٠. الطريقي، عبد الله. (١٤٠٣هـ). جريمة الرشوة في الشريعة الإسلامية، الطبعة الثالثة.

١١. الطويل، أحمد (١٤٠٦هـ). الاحتساب على مرتكبي جريمة الرشوة، الرياض: مطبعة النهضة.

أداء الموظفين، واتدابهم، وترشيحهم الدورات التدريبية مبنية على كفاءة الموظف وخبرته.

ثانياً: هيئة الرقابة ومكافحة الفساد (نزاهة):

التعاون مع الجهات الحكومية في مكافحة الفساد الإداري من خلال وضع معايير واضحة في اللوائح والأنظمة حول استغلال الموظف للموارد البشرية والمادية في المنظمة، والتوسط للمستفيدين للحصول على الخدمات بطرق غير نظامية، والمحسوبية، وحصول الموظف على امتيازات وظيفية مخالفة للإجراءات النظامية.

ثالثاً: وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية:

أهمية إعداد برامج تدريبية فعالة وهادفة للموظفين، تسعى فيه إلى تنمية ولائهم للمنظمة من خلال تلمس احتياجاتهم الوظيفية، وتوعيتهم بأنظمة ولوائح المنظمة التي يعملون بها.

المراجع

أولاً: المراجع العربية

١. الخضير، عادل. (٢٠١٧م). دور التقنية في الحد من ثقافة اللجوء إلى الوساطة في المجتمع السعودي، قسم الدراسات الاجتماعية، جامعة الملك سعود.

٢. خلفلاوي، حكيم. (٢٠١٨م). ثقافة المؤسسة وأثرها على مستوى الانضباط والتسيب، {رسالة ماجستير غير منشورة}، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة وهران.

<http://www.google.com/url?q=http%3A%2F%2Fwww.ad.gov.eg%2FAbout%2BMSAD%2FTransparency%2Bcommitte&sa=D&sntz=1&usg=AOvVaw3rbGUOSwUP6EOGEK C5bpx7>

٢٠. العمير، ريم. (٢٠٢٠م)، برامج ومبادرات رؤية ٢٠٣٠ تدعم الشفافية وتكافح التدفقات المالية غير المشروعة. جريدة المواطن.

<https://www.almowaten.net/2020>

٢١. المعاقبة، ثروت. (٢٠٢٤م): الوساطة تخدم ميزان

العدل وتجعل من الكفاءة خياراً ثانوياً. الإعلامى ٢٢.

<https://2u.pw/7jG5oCh5>

٢٢. المنصة الوطنية السعودية الموحدة للخدمات

الحكومية- هيئة الرقابة ومكافحة الفساد

<https://www.my.gov.sa/wps/portal/snp/agencies/agencyDetails/AC>

٢٣. منظمة الشفافية الدولية (٢٠٢٣م)

<https://2u.pw/duT2JIMC>

٢٤. هيئة الخبراء بمجلس الوزراء (٢٠٢١م)، نظام

الانضباط الوظيفي <https://2u.pw/Hj2OtI>

٢٥. هيئة الخبراء بمجلس الوزراء (٢٠٢١م)، نظام مكافحة

الرشوة (١٩٩٢م) <https://2u.pw/s3tyy>

٢٦. هيئة الخبراء بمجلس الوزراء، تنظيم الهيئة الوطنية

لمكافحة الفساد. (١٤٣٢هـ)

<https://2u.pw/0zpn0B8i>

٢٧. ورقة علمية من هيئة الرقابة ومكافحة الفساد في

المملكة العربية السعودية (٢٠٢٠م) بعنوان: تعزيز فعالية

١٢. العثيمين، فهد. (١٩٩٣م). أخلاقيات الإدارة في

الوظيفة العامة وتطبيقاتها في المملكة العربية السعودية، مكتبة التوبة.

١٣. العلوان، جعفر. (٢٠١٦م). عوامل الفساد الإداري

في الأجهزة الحكومية السعودية من وجهة نظر موظفي

القطاع الحكومي، مجلة جامعة الملك عبد العزيز، الاقتصاد

والإدارة، المجلد ٣٠، العدد ١.

١٤. العوفي، محمد. (٢٠٠٥م). الثقافة التنظيمية وعلاقتها

بالالتزام التنظيمي، دراسة ميدانية على هيئة الرقابة

والتحقيق، {رسالة ماجستير}، جامعة نايف العربية للعلوم

الأمنية.

١٥. الكبيسي، عامر. (١٩٩٨م). التنظيم الإداري

الحكومي بين التقليد والمعاصرة، التطوير التنظيمي وقضايا

معاصرة، الدوحة: إدارة الشرق للطباعة والنشر.

١٦. محاسنه، إيمان. (٢٠١٧م). الاستغلال الوظيفي في

المؤسسات الحكومية في مدينة جرش، {رسالة ماجستير}،

قسم علم الاجتماع والخدمة الاجتماعية، جامعة اليرموك.

١٧. نعيم، سمير: النظرية في علم الاجتماع، القاهرة: مكتبة

سعيد رأفت بالتعاون مع جامعة عين شمس، ١٩٧٧م.

١٨. الهواري، سيد (٢٠٠٢م). الإدارة: الأصول والأسس

العلمية للقرن ٢١، القاهرة: مكتبة عين شمس.

١٩. التقرير الأول للجنة الشفافية والنزاهة بوزارة الدولة

للتنمية الإدارية (٢٠٠٧م)

34. Merton, R., 1949. Social theory and social structure.

هيئات مكافحة الفساد في التصدي للفساد مقدمة لأمانة
مؤتمر الدول الأطراف-مكتب الأمم المتحدة المعني
بالمخدرات والجريمة.

<https://www.my.gov.sa/wps/portal/snp/agencies/agencyDetails/AC214>

٢٨. وكالة الأنباء السعودية. (٢٠٢١م): المملكة تبرز
جهودها في مكافحة الفساد مع احتفاء العالم باليوم
العالمي لمكافحة الفساد.

<https://www.spa.gov.sa/2311019>

ثانياً: المراجع الأجنبية

29. Balcı, A., Özdemir, M., Apaydın, Ç., & Özen, F. (2012). The relationship of organizational corruption with organizational culture, attitude towards work and work ethics: a search on Turkish high school teachers. *Asia Pacific Education Review*, 13, 137-146

30. Chazel, Francois 1985 "Normes et valeurs sociales", encyclopedie universalis corpus 13, paris

31. Clinard, Marshall, Anomie and deviant behavior, N.Y., the free press,

32. Harrison, Roger, Stokes, Herb, San Francisco: 1992 Pfeiffer, An Imprint of Jossy- Bass Inc.,.

33. Merton, 1969 Social structure and anomie, Walloce, W., Sociological theory, ed., Heinemann.