



مدى تفشي ظاهرتي الواسطة والمحسوبية في القطاع العام الأردني (جامعة اليرموك)

مركز الملكة رانيا للدراسات الأردنية وخدمة المجتمع

فريق العمل

أ.د. محمد الروابدة	أ.د. رائد عباينة	د. شاكر العدوان	د. سهم نوافلة	أ.د. علي العضائلة
رئيس فريق	منسق الشمال	منسق الوسط	منسق الوسط	منسق الجنوب
باحث رئيسي	باحث رئيسي	باحث رئيسي	باحث رئيسي	باحث رئيسي

تموز 2020

فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
7	ملخص الدراسة.....
	الفصل الاول: الخلفية العامة للدراسة
9	مقدمة
10	اهداف الدراسة
	الفصل الثاني: الإطار النظري
11	تمهيد.....
11	مفهوم الوساطة والمحسوبة.....
12	آثار ومضار ممارسة الوساطة والمحسوبة
15	استراتيجيات مكافحة الوساطة والمحسوبة.....
18	تجارب دولية في محاربة الفساد
18	تجربة سنغافورة.....
19	تجربة نيجيريا.....
21	تجربة الهند.....
22	تجربة بلغاريا
23	تجربة المكسيك
	الفصل الثالث: منهجية الدراسة
25	تمهيد.....
25	مصادر البيانات الاولى.....
26	الاستبيان.....
27	مكونات الاستبيان.....
28	مصادر البيانات الثانوية
28	عينة الاستبيان (المسح الميداني)
30	تدريب مساعدي البحث على ادارة الاستبيان
31	تحليل بيانات الاستبيان
33	مجموعات التركيز
34	سرية البيانات والمعلومات
	الفصل الرابع: تحليل البيانات الكمية
36	تمهيد
36	وصف خصائص عينة الدراسة

44	 التحليل الوصفي للإجابة على مجالات الدراسة الرئيسية
44	 مستوى ممارسة الوساطة والمحسوبة في القطاع العام الأردني
46	 اسباب ودوافع الوساطة والمحسوبة في القطاع العام الأردني
48	 الحلول والمقترحات العملية للحد من ظاهري الوساطة والمحسوبة في القطاع العام الأردني
49	 تحليل الفروقات الاحصائية في اجابات المبحوثين وفقا لمتغيراتهم الشخصية والوظيفية
56	 تحليل الاسئلة المفتوحة
الفصل الخامس: تحليل البيانات النوعية (مجموعات التركيز)	
61	 تمهيد
61	 مفهوم الوساطة والمحسوبة
64	 ممارسة الوساطة والمحسوبة
65	 اسباب الوساطة والمحسوبة
69	 الصعوبات التي تحول دون السيطرة على الوساطة والمحسوبة
71	 مدى موافقة المبحوثين على ان الوساطة والمحسوبة من الظواهر المنتشرة في القطاع العام الأردني
71	 المقترحات والسياسات للحد من ظاهري الوساطة والمحسوبة في القطاع العام الأردني
الفصل السادس: النتائج والتوصيات	
73	 تمهيد
73	 نتائج التحليل الكمي
74	 نتائج التحليل النوعي
75	 التوصيات
77	 قائمة المصادر والمراجع

قائمة الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
1	توزيع موظفي القطاع العام الاردني حسب الاقليم والمحافظة لعام 2017	29
2	جدول رقم (2) توزيع عينة الدراسة وفقاً لمحافظة المملكة.....	30
3	توزيع اعضاء فريق البحث لانجاز المسح الميداني.....	31
4	توزيع عينة الدراسة وفقاً للجنس.....	36
5	توزيع عينة الدراسة وفقاً لعدد سنوات الخدمة في القطاع العام الأردني	37
6	توزيع عينة الدراسة وفقاً للعمر.....	38
7	توزيع عينة الدراسة وفقاً للمسمى الوظيفي.....	39
8	توزيع عينة الدراسة وفقاً للمؤهل العلمي.....	39
9	توزيع عينة الدراسة وفقاً لطبيعة العمل.....	40
10	توزيع عينة الدراسة وفقاً لمكان السكن.....	41
11	توزيع عينة الدراسة وفقاً لتصنيف الموظف	41
12	توزيع عينة الدراسة وفقاً للراتب الشهري.....	42
13	توزيع عينة الدراسة وفقاً لمكان العمل.....	43
14	إجابات المبحوثين على مجال ممارسة الوساطة والمحسوبة.....	45
15	إجابات المبحوثين على مجال أسباب ودوافع ممارسة الوساطة والمحسوبة.....	46
16	إجابات المبحوثين على مجال الحلول والمقترحات للحد من ظاهرتي الوساطة والمحسوبة.....	48
17	الفروقات الاحصائية نحو مجالات الدراسة تبعا للمتغيرات الشخصية والوظيفية للمبحوثين.....	51
18	تحليل السؤال المفتوح الاول لاسباب الوساطة والمحسوبة في القطاع العام الأردني	57
19	تحليل السؤال المفتوح الثاني لحلول ومقترحات الحد من الوساطة والمحسوبة في القطاع العام الاردني...	60
20	مقترحات مجموعات التركيز للحد من ظاهرتي الوساطة والمحسوبة في القطاع العام الأردني.....	72
21	نموذج تدوين الملاحظات وتصنيفها	96

قائمة الأشكال

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
1	مصادر البيانات الأولية	25
2	الخطوات الاجرائية لتطوير الاستبيان	26
3	معاني الواسطة السلبية	63
4	معاني الواسطة الايجابية	63
5	أسباب الواسطة والمحسوبية في القطاع العام الأردني	69

قائمة الملاحق

الرقم	عنوان الملحق	الصفحة
1	استبيان الدراسة	82
2	الدليل الاجرائي لتنفيذ مجموعات التركيز	89
3	نموذج مجموعة تركيز	97

ملخص الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تفشي ظاهري الواسطة والمحسوبية في القطاع العام الأردني ومعرفة أسبابها ودوافع ممارستها وتقدير أثرهما وبما يسهم في وضع الحلول والمقترحات العملية الناجعة للحد منهما من وجهة نظر موظفي الأجهزة الحكومية الأردنية. وفي سبيل تحقيق أهداف الدراسة وجمع بياناتها تم الاستناد الى مصدرين أساسيين هما: تصميم استبيان مكون من ثلاثة أجزاء، الأول تضمن البيانات الديمغرافية والوظيفية، والثاني اشتمل على ثلاثة محاور تضمنت 47 فقرة لمعرفة أسباب الواسطة والمحسوبية ودوافع ممارستها والحلول والمقترحات العملية للحد منهما، وتضمن الجزء الثالث الأسئلة المفتوحة المتعلقة بأبعاد الدراسة. تم توزيع 2500 استبيان لعينة نسبية عشوائية من الموظفين في جميع أجهزة القطاع العام الأردني في كافة محافظات المملكة، وتم استرداد 2230 استبيان كان منها 2085 صالحا للتحليل الاحصائي ونسبة مئوية بلغت (93%). ولغايات تحليل البيانات تم استخدام أساليب التحليل الوصفي والتي شملت المتوسطات الحسابية والتكرارات والنسب المئوية، بالإضافة الى اساليب تحليل الفروقات، ولمعرفة ثبات فقرات الاستبيان تم استخدام اختبار الثبات من خلال استخراج قيمة ألفا.

في ضوء تحليل البيانات خلصت الدراسة إلى عدد من النتائج كان أهمها: وجود ممارسة متوسطة للواسطة والمحسوبية في القطاع العام الأردني بلغت 60.6% . أما أكثر الأسباب والدوافع المؤدية لممارسة الواسطة فكانت غياب العدالة في المجتمع، وتراجع مستوى ثقة المواطن في الحكومة لصعوبة حصولهم على حقوقهم بالطرق الرسمية. أما فيما يتعلق بالحلول والمقترحات العملية للحد من تفشي ظاهري الواسطة والمحسوبية في القطاع العام الأردني فأشار المبحوثين إلى ضرورة تسريع انجاز المعاملات واحترام الدور، وتعزيز الوازع الديني لدى الموظفين والمديرين على السواء، وتفعيل تطبيق الحكومة الالكترونية وأنظمتها لانجاز المعاملات والخدمات الحكومية، واخيرا تفعيل الربط الإلكتروني لإنجاز الخدمات الالكترونية بين الدوائر والمؤسسات الحكومية ذات العلاقة.

أوصت الدراسة بعدد من التوصيات أهمها **اولا:** تخفيض العقوبات على من يرتكب جريمة الواسطة والمحسوبية، **ثانيا:** تفعيل تطبيق الحكومة الإلكترونية والتحول الرقمي وتبسيط الإجراءات

والعمليات والربط الإلكتروني بين الوزارات والمؤسسات وفروعها ومع غيرها من المؤسسات تلافياً للتدخل البشري المفضي إلى حدوث الوساطة والمحسوبية. **ثالثاً:** تحفيز الموظفين عن الإبلاغ عن حالات الوساطة والمحسوبية لجميع أنشطة وقرارات المؤسسات عن طريق تقديم الحوافز لهم أو رفع مستوى الوعي بخطورة الوساطة والمحسوبية والاعتداء على المال العام أو حقوق الغير. **رابعاً:** الحد من ظاهري الفقر والبطالة عن طريق خلق فرص عمل جديدة وتشجيع الاستثمار وتقديم المزايا التشجيعية للمستثمر الأردني، بالإضافة الى استقطاب الاستثمارات الأجنبية عن طريق توفير بيئة مناسبة للاستثمار. **خامساً:** تعزيز مفاهيم النزاهة والعدالة وترسيخ القيم الاخلاقية من خلال المناهج المدرسية واستحداث مناهج لمنظومة النزاهة الوطنية أو أنشطة لامنهجية في الجامعات الأردنية الرسمية والخاصة. **سادساً:** تفعيل دور مؤسسات المجتمع المدني في التوعية من أخطار الوساطة والمحسوبية مثل دور العبادة والنوادي الثقافية والاجتماعية والرياضية ووزارة الشباب وغيرها من الوزارات ذات العلاقة. **سابعاً:** خلق جيل قيادي حكومي من خلال اختيار المسؤولين الحكوميين وصناع القرار بناء على الكفاءة والنزاهة، ومن خلال بناء سلوك القدوة للقيادات وإظهار قصص نجاحهم. **ثامناً:** تفعيل الرقابة وخصوصاً في فروع الوزارات والدوائر والمؤسسات الحكومية وخصوصاً في المناطق البعيدة والنائية خارج العاصمة عمان.

الكلمات المفتاحية: الوساطة، المحسوبية، منظومة النزاهة الوطنية، هيئة النزاهة ومكافحة الفساد، القطاع العام، الأردن.

الفصل الأول

الخلفية العامة للدراسة

مقدمة

تعد الوساطة ظاهرة موجودة في جميع المجتمعات البشرية، إلا أنها تتفاوت في حجمها بين المجتمعات المتقدمة والنامية، وهي تعني بشكل عام الحصول على عمل أو شيء ما على حساب الآخرين (الشيخلي، 2004؛ أخوارشيدة والعدوان، 2017). وتعد الوساطة والمحسوبة من مكونات النظام الاجتماعي - القيمي العربي، حيث كانت من الأدوات التي أستخدمها العرب بطريقة إيجابية نحو حل النزاعات القائمة بين الأفراد والجماعات، ومع تطور الدولة ومفهوم الحكومة تبلورت الوساطة وتطورت أشكالها من مفهوم إيجابي يركز على إحقاق الحق إلى مفهوم سلبي يشكل تعدياً على حقوق الآخرين وحقوق الدولة والمجتمع، فالوساطة المذمومة أصبحت في مجتمعاتنا العربية المعاصرة جزء من الفساد الإداري وأضحت وسيلة فاعلة في الحصول على منافع دون وجه حق مثل تسريع الحصول على الخدمات الحكومية، أو إعفاء من ضريبة أو تخفيض لرسوم، أو تعيين وتنقلات وترقيات للموظفين الحكوميين (أخوارشيدة والعدوان، 2017).

وبالطبع فإن جميع هذه الممارسات لها آثاراً سلبية على الأداء الحكومي وعلى منظومة النزاهة والحاكمة المؤسسية التي تشمل النزاهة، والشفافية، وسيادة القانون، والعدالة، والكفاءة والفاعلية، والمسؤولية المجتمعية، والاستدامة، وعلى قيم العدالة المجتمعية والمؤسسية، وأدت إلى تراجع جودة الخدمات الحكومية. وتعتبر الوساطة من الأمراض الإدارية والتي تعني أن بعض الظواهر السلوكية والإدارية والتنظيمية التي تصيب المؤسسات تؤثر في مدى كفاءتها فيتحول النظام الإداري إلى الاتجاه السلبي الذي يتميز بمخالفة روح القوانين والتعقيد الشديد والتقييد بحرفية التعليمات وتجميد العملية الإدارية وتجنب المسؤولية والمحابة وغياب العدالة حتى نصل إلى الوساطة والمحسوبة واستغلال السلطة والنفوذ والانحراف عن

أهداف المؤسسات والمجتمع بشكل عام والاهتمام بتحقيق المصالح الشخصية الضيقة نتيجة للضغط الاجتماعية والسياسية على حساب المصلحة العليا للحكومة (أخوارشيدة والعدوان، 2017).

وقد بين التقرير الصادر عن هيئة النزاهة ومكافحة الفساد لسنة 2016 عدم تسجيل أية حالة واسطة أو محسوبية في القطاع العام الأردني، وقد يكون هذا مدعاة للتفكير من قبل الهيئة لبحث مدى تفشي ظاهرتي الواسطة والمحسوبية في القطاع العام الأردني. وعليه جاءت الدراسة الحالية للتعرف على مستوى ممارسة الواسطة والمحسوبية من خلال استقصاء عينة من الموظفين في مختلف الوزارات والدوائر والمؤسسات الحكومية عن طريق إجراء مسحاً ميدانياً لعينة بلغت 2085 موظفاً عاماً، بالإضافة إلى تنفيذ ثلاث مجموعات مركزة يتراوح عدد المشاركين فيها بين سبعة إلى عشرة لكل إقليم.

أهداف الدراسة:

استناداً إلى وثيقة العطاء التي تم اعدادها من قبل هيئة النزاهة ومكافحة الفساد فإن الدراسة تسعى الى تحقيق ثلاثة اهداف رئيسية:

أولاً: تشخيص وتقييم مستوى تفشي ظاهرتي الواسطة والمحسوبية في أجهزة القطاع العام الأردني.

ثانياً: توعية الموظف العام بخطورة ظاهرتي الواسطة والمحسوبية على كافة المستويات الفردية، والجماعية والوطنية.

ثالثاً: معرفة الفروقات الإحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في مستوى ممارسة ظاهرتي الواسطة والمحسوبية، والأسباب والدوافع لممارسة ذلك، والحلول والمقترحات للحد من الممارسة في القطاع العام الأردني تبعاً للمتغيرات الشخصية والوظيفية للمبحوثين (الجنس، وعدد سنوات الخدمة، والعمر، والمسمى الوظيفي، وطبيعة العمل، ومكان السكن، وتصنيف الموظف، والراتب الشهري، ومكان العمل، والمحافظة).

رابعاً: الخروج بنتائج واستنتاجات تتعلق بظاهرتي الواسطة والمحسوية في القطاع العام الأردني وتقديم التوصيات والسياسات المناسبة للحد من هاتين الظاهرتين.

الفصل الثاني

الإطار النظري

تمهيد

تعد البيئة المحيطة بالمؤسسات الحكومية وعواملها الثقافية والاجتماعية والسياسية ... اداة مساعدة او مثبطة للمديرين في أعمالهم وادارتهم لمؤسساتهم، فالقبيلة والقراة والاسرة والصدقة كلها عوامل ذات أهمية في الحياة اليومية للأفراد والجماعات والمؤسسات الحكومية على نطاق أوسع. وينظر اليها المديرون كعوامل معيقة لتحقيق الكفاءة والفاعلية، لا بل يمكن القول أن هذه العلاقات تشكل مؤسسة عميقة الجذور وضابطة للممارسات السياسية والإدارية في أي مجتمع (Cunnigham & Sarayrah, 1993).

تهدف هذه الدراسة إلى التحقق من الممارسات الواقعة في القطاع العام الأردني وخاصة الوساطة السلبية منها، فالوساطة موجودة في القطاع العام الأردني وعلى عدة مستويات، خاصة عند التعامل بين الافراد واجهزة الإدارة العامة، حيث تسعى الوساطة لتسريع إنجاز بعض المعاملات والإجراءات الإدارية المرافقة لها مثل استصدار جواز سفر أو رخصة سياقة أو الحصول على وظيفة والتي بدونها لا يستطيع الشخص المعني الحصول عليها، وهنا تلعب علاقات القرى دوراً رئيساً لا بل وملزماً اجتماعياً (Loewe et. al, 2007).

مفهوم الوساطة والمحسوية

يتم استخدام الوساطة والمحسوية كمصطلحين مترادفين يحل أحدهما مكان الآخر فالوساطة بنية معقدة للغاية وتأخذ أكثر من شكل او تصور أو دلالة، ولهذا ليس من السهل تعريفها بدقة. ولكل من الوساطة والمحسوية عدة مضامين ناجمة عن الاختلافات الثقافية بين المجتمعات المتباينة. فمثلاً ميز (Mohamed & Hamdy 2008) بين الوساطة والمحسوية على اعتبار أنها مفهومان مختلفين،

فالمحسوبية هي تقديم خدمة أو تعيين اقارب او اصدقاء، أي أنها محصورة في مجالات محددة، في حين أن الوساطة تشمل جميع أنواع السلوكيات والأفعال، بمعنى أن الوساطة أشمل من المحسوبية وأكثر اتساعاً فالمحسوبية هي أحد أوجه الوساطة فقط. وقد عرف Jones (2016) الوساطة بأنها استخدام شبكة معقدة من الاتصالات والعلاقات الاجتماعية والارتباطات لإنفاذ عدد غير محدد من الواجبات في الحياة اليومية. فالوساطة كذلك حسب (Johns, 2016) تشمل أو تتخذ أنماطاً وأوجه عديدة فهي تراعي الاعتبارات العشائرية والقبلية والتأثير وكل القضايا الاجتماعية المماثلة.

وفي المقابل فرق (Cunnigham & Sarayrah, 1993) بين نوعين من الوساطة، فالأولى توسط تقليدي يأخذ شكل الحكم أو التوسط لتحقيق غاية ذات فائدة كاحقاق حق او تسهيل مهمة أو القيام بحل نزاع قائم، أما الأخرى فهي عملية اجرائية يقوم من خلالها الشخص الممارس للوساطة صاحب الواجهة باستخدام وجهته او تأثيره وقوته كطريقة للحصول على مزايا ومنافع لا يستطيع من لا يملك تلك الواجهة أو القوة الوصول إليها (Brandstaetter, et al., 2016) أما التشريعات الأردنية فقد فرقت بين نوعين من الوساطة الأولى اسموها الوساطة المحمودودة وفيها احقاق للحق ونصرة للمظلوم، اما النوع الآخر فيه تعدي صارخ على حقوق الآخرين و يجرمه القانون ويسمى الوساطة المذمومة.

آثار ومضامين ممارسة الوساطة والمحسوبية:

هناك آثار وتداعيات للوساطة والمحسوبية على كل من المواطن والاجهزة الحكومية بكافة مكوناتها. فمثلا يرى كل من (Cunnigham & Sarayrah, 1993) أن الوساطة والمحسوبية من أسباب ضعف الأداء الاقتصادي في الوطن العربي واحد مبررات هجرة الأدمغة والكفاءات الى الخارج. واعتبر Loewe et. al, (2007) إن انتشار الوساطة هي أهم معوقات الحكم الرشيد والتنمية الاقتصادية في شمال أفريقيا ومنطقة الشرق الأوسط MENA ومن ضمنها الأردن. وتشير الأدبيات النظرية أن الوساطة هي شكل من أشكال الفساد الممارس بشكل جلي مما يعيق أهداف التنمية الشاملة. ويحتدم النقاش في هذا المجال

فبعض الممارسين لها يعتبرونها وسيلة مشروعة لانجاز المعاملات الحكومية، في حين يرى آخرون أن ممارسة الوساطة لا يجوز أن تكون سلوكاً مشروعاً او مقبولاً ويعتبرونها اساساً للفساد.

واعتبر (Barnet et. al, 2013) ان ممارسة الوساطة مكوناً اساسياً للثقافة العربية وجزءاً اساسياً من النسيج الاجتماعي، والدليل ممارسة الوساطة دون أي شعور بالذنب. في حين أن Alramahi (2008) وجدت في دراستها ان مانسبته (87%) من الأردنيين الذين شملتهم الدراسة اعتبروا الوساطة نمطاً من أنماط الفساد. وكذلك فالبنك الدولي يتفق ووجهة النظر التي تعتبر الوساطة فساداً ذا اثراً سلبياً على المجتمع الاردني (Brix et al., 2015). والأمر اللافت أن تجذر ممارسة الوساطة بمفهومها السلبي في المجتمع الأردني يناقض صراحة مبادئ الدين الإسلامي الذي يوجب احقاق الحقوق لأصحابها بكل عدالة ومساواة (Mohamed, & Hamdy (2008).

مما سبق يمكن الاتفاق مع ما يذكره (Loewe et al., 2007) بأن هناك غموض حول موقف الأردنيين من الوساطة، فالبعض يرى أنها لا أخلاقية واعتداء على حقوق الغير و تتنافى وأبسط قواعد العدالة، في حين أن فئة ثانية يعتبرونها سلوكاً مقبولاً طالماً ساعدت الناس على الوصول الى حقوقهم وعلى الاستفادة من المنافع العامة، وهناك فئة ثالثة لا تعتبر الوساطة فسادا طالما لم ترتبط بالمال، أما المجموعة الرابعة فتتظر للوساطة حسب هدفها فهي فساد إذا استخدمت للتحويل على القانون ولكنها غير ذلك في حال هدفت لتسريع الإجراءات الحكومية أو للتخفيف من البيروقراطية السلبية السائدة.

اضافة الى ما سبق، فقد بين (Johns, 2016) إن للوساطة اثراً سلبية على توجهات المواطنين وثقتهم بالعملية السياسية والحاكمية في مجالات رئيسية ثلاثة هي: النظرة للأجهزة والسلطات السياسية، وتقديرهم للقادة السياسيين والمؤسسات وامكانية اجراء اصلاح سياسي ذا معنى. في حين أن Fawzi, and Almarshed (2013) اشارا الى ان انتشار الوساطة والمحسوبية قد يحرم الدولة من كفاءات

ومواهب لازمة للتوظيف، واوصيا بضرورة التعاون والتنسيق مع الجامعات لتوظيف أفضل الخريجين كحل لعدم اللجوء إلى ممارسة الوساطة وتبعاتها السلبية.

كما بينت دراسة (Loewe et al., 2007) أن الاستخدام الواسع للوساطة يؤثر سلباً على مناخ الاعمال في الاردن وجعل العلاقة بين قطاع الأعمال والمستثمرين من جهة والحكومة من جهة أخرى غير فعال، اذ اشار (39%) من عينة الدراسة إلى أن اتخاذ القرار من قبل الموظفين الحكوميين يعتمد على درجة ارتباط الموظف بذوي النفوذ في الإدارة العامة الأردنية. وأكدت دراسة et. al, (Barnett 2013) ان الوساطة قد اثرت على بيئة الأعمال في الأردن وجعلت الاجراءات الادارية معقدة ومرهقة مما أنتج ظلماً في عملية اتخاذ القرار واتفق (Ali et al., 2015) مع هذه النتائج التي تؤكد على أن الوساطة تجعل من الوصول للخدمات العامة والتوظيف غير عادلة ولا تتفق ومهارات وقدرات ومعارف ومؤهلات المتقدم للوظيفة. وأظهرت دراسة سكجها والكيلاني (2002) ان ما نسبته (90%) من المستجيبين سوف يستخدمون الوساطة في المستقبل، كما أظهرت دراسة (Whiteoak et. al, 2006) في الامارات ان المواطنين الشباب ينظرون بإيجابية للوساطة اكثر من الاجيال الاكبر سناً.

وفي دراسة (Fawzi and Almarshed 2013) في السعودية دعا الموظفون إلى ضرورة الحد من تدخل الوساطة والمحسوبية في قضايا التوظيف كمحفز للمجتمع السعودي للسعي نحو استئصال بعض المعتقدات الثقافية المثبطة للتنمية. ووجد (Alreshoodi 2016) ، أن ممارسة الوساطة في وزارة التربية والتعليم السعودية تؤثر سلباً على التزام الموظفين. وفي دراسة لقطاعات مختلفة في الكويت قام بها (Al- Eniz et al. 2017) بينت أن الوساطة تمكن البعض من الوصول لمعلومات جديدة لم يكن بوسعهم الوصول إليها دون استخدام الوساطة، والتي بدورها تؤثر سلباً على محاربة الوساطة والمحسوبية وعلى الأداء المؤسسي والوظيفي.

وبين النقيب في دراسته (2010) ان غياب انظمة الرقابة والنزاهة والثغرات التشريعية هي أسس لممارسة السلوك غير الأخلاقي المتمثل بالواسطة والمحسوبية في العالم العربي. وتشابحت نتائج الهيجان (1997) مع دراسة النقيب التي تبين أن السبب الرئيسي لأشكال الفساد المنتشرة هي ضعف الرقابة الادارية وعدم وضوح التعليمات والتوزيع غير العادل والغامض للمسؤوليات وغياب معايير الأداء وعدم كفاءة القادة الإداريين وعدم حياديتهم وفشلهم بالتصرف بأمانة واخلاص من اجل المصلحة العامة والتي كلها عوامل تقوي الواسطة والمحسوبية. واخيراً بينت دراسة مصرية أن هناك نظرة سلبية لممارسي الواسطة بمعنى أن الواسطة تؤدي الى ايجاد انطباعات سلبية عن ممارسيها وتشويه صورهم في اذهان الناس (Mohammed & Hamdy, 2008).

استراتيجيات مكافحة الواسطة والمحسوبية:

أجريت العديد من الدراسات التي اقترحت في توصياتها بعض الاستراتيجيات اللازمة لمواجهة الفساد بكافة أشكاله ومنها الواسطة والمحسوبية، فمثلاً ركز (Cunnigham & Sarayrah, 1993) في دراستهما على إجراءات هيكلية كالاصلاح الإداري وتعزيز الرقابة. واقترح Mohammed & Hamdy (2008) في دراستهما للتخفيف من ممارسة الواسطة في العمل من خلال تبيان آثارها السلبية على ممارسيها، فإدراك المتعامل بالواسطة لأثرها السلبي على المدير الممارس او على تشكيك زملاء العمل بكفاءة مستخدم الواسطة قد يحدان من استعداد الممارس للواسطة لاستخدامها. كما أصدرت الحكومة الاردنية مدونة قواعد سلوك لموظفي الخدمة المدنية والتي تضمنت حظراً كاملاً لاي نوع من أنواع المعاملات التفضيلية في التعامل مع مراجعي القطاع العام (Loewe et al., 2007)، ونظمت بعض المؤسسات غير الحكومية وبدعم من الحكومة الأردنية حملات توعوية لتوضيح الآثار السلبية الناجمة عن استخدام الواسطة، واخيراً بينت دراسة الهماش (2007) أن تفعيل الرقابة والمساءلة الذاتية وتحسين الوضع المالي للموظفين قد تكون استراتيجيات ملائمة لكبح بعض أنماط الفساد ومنها الواسطة والمحسوبية.

واقترحت دراسة (Loewe et al., 2007) أن على البرلمان والحكومة جعل محاربة الفساد والمحسوبية والواسطة اولوية قصوى في جدول اعمالهم من خلال الاهتمام بما يلي:

1- توعية المواطنين بالنتائج السلبية والعواقب الضارة لاستخدام الواسطة، وطرح طرق بديلة لإنجاز الاعمال، وينبغي توافق الناس مع المصلحة العامة، فقد أجاب 43% من رجال الأعمال المشمولين بالدراسة الى ضرورة تغيير الاتجاهات والإدراك للحد من ممارسة الواسطة والمحسوبية.

2- تشديد العقوبة على من يقدم أو يطلب معاملة تفضيلية عند التعامل مع الحكومة سواء من قبل المواطنين أو الموظفين.

3- تحسين وتفعيل إجراءات الرقابة الحكومية للقرارات التي يتخذها الموظف العام.

4- منح حوافز إيجابية ومكافآت للذين يمتنعون عن ممارسة الواسطة، فقد تمنح جوائز للموظف الأكثر التزاماً وأكثر عدلاً بتقديم الخدمة العامة ضمن الشروط المطلوبة.

5- العمل لجعل الواسطة عديمة الجدوى تماماً من خلال تلمس المواطنين لسهولة الإجراءات وقلة ما يدفعه من مقابل للخدمات وسرعة تلك الخدمات مما يشعره بعدم اهمية الواسطة ويدفعه لتغيير سلوكياته نحوها.

6- اتخاذ تدابير عملية لتعزيز الشفافية وتحديد المسؤولية في الادارة العامة من خلال توزيع المسؤوليات وتحمل عواقب القرارات التي يتخذها موظفي القطاع العام.

7- الحاجة الماسة لاستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، فعلى سبيل المثال، استخدام نظام الشراء الإلكتروني والعطاءات يساهم في تخفيض النفقات العامة وتسريع الاجراءات الادارية وجعلها أكثر شفافية وحد من الواسطة. كما بينت دراسة (Fidler, et. al, 2011) أن الواسطة

من معوقات تطبيق الحكومة الالكترونية في الاردن، وأظهرت دراسة النقيب (2010) ان الحكومة الالكترونية تلعب دوراً حاسماً في التعامل مع الفساد الإداري والمالي من خلال إلغاء الإجراءات غير الضرورية والحد من الغموض والظلم في تقديم الخدمات الحكومية وإساءة استخدام السلطة والرشاوى والسلوكيات غير الأخلاقية التي يقوم بها بعض موظفي القطاع العام. وأيدت دراسة الهيتي (2009) النظر للحكومة الالكترونية بأنها بداية جادة لمحاربة الفساد وتعزيز الشفافية والإصلاح الإداري. وعلاوة على ذلك، فقد بينت الدراسة ان الحكومة الالكترونية ستقلل من ممارسة الفساد بين موظفي القطاع العام. واقترح النقيب (2010) في دراسته عدة استراتيجيات للتعامل مع الفساد والسلوكيات غير السوية بما في ذلك الوساطة والمحسوبية وعلى النحو التالي:

- تطوير مدونة اخلاق للوظيفة العامة.
- شمول الخطط الدراسية في الجامعات على مساقات ذات صلة بالابعاد الاخلاقية ومواجهة الفساد.
- عقد دورات تدريبية تتصل بموضوع الفساد وكيفية مواجهته.
- السعي للالتزام بالتعاليم الدينية المتصلة بمكافحة الفساد والحفاظ على المال العام.
- تفعيل دور وسائل الاعلام للعمل على مكافحة الفساد والسلوكيات غير السوية المتعلقة بالمال العام.

كما اقترح الهيجان (1997) عدة وسائل للحد من ظاهرة الفساد مثل:

- التطبيق الجاد لنظام الجدارة في التوظيف والبعد عن الوساطة والمحسوبية.

- ربط رواتب الموظفين وحوافزهم بالتطورات الاقتصادية.
- اعادة هيكلة المؤسسات بما يضمن زيادة المشاركة في عملية صنع القرار.
- تطبيق سياسات التدوير الوظيفي.
- ان يتصف نظام تقييم اداء الموظفين بالشفافية والفاعلية.
- زيادة وتفعيل دور الوحدات الاشرافية في القطاع العام.
- القيام بحملات توعية للتعريف بالآثار السلبية للفساد وبكل اشكاله.

تجارب دولية في محاربة الفساد:

سيتم تالياً عرض بعض التجارب الدولية في مكافحة الفساد بشكل عام وأنماطه المختلفة كالواسطة والمحسوبية. وقام فريق الدراسة باختيار تجارباً من مختلف مناطق العالم مع التركيز على تلك التي كانت بارزة وتم اتخاذ إجراءات عملية وواقعية ساعدت في مكافحة الفساد بأشكاله المختلفة، وعليه فقد تم اختيار التجربة السنغافورية، والنيجيكية، والهندية، والبلغارية، والمكسيكية.

اولاً: تجربة سنغافورة

تعتبر تجربة سنغافورة واحدة من أنجح التجارب العالمية في مكافحة الفساد ومنها الوساطة المحسوبية والسبب في ذلك يعود الى عدة عوامل هي:

- الرغبة والارادة السياسية من اجل القضاء على جميع اشكال الفساد في البلاد.
- وضع استراتيجيات وآليات جادة وناجعة لمكافحة الفساد.
- دعم ورفض المجتمع المدني الفساد بجميع اشكاله.

■ إنشاء مكتب خاص للتحقيق في الممارسات الفاسدة، حيث يقدم مدير المكتب تقاريره مباشرة إلى رئيس الوزراء.

ويتولى المكتب المسؤوليات التالية:

- اعتماد سياسات مكافحة الفساد في الجهاز الإداري الحكومي.
- التحقيق في إساءة استخدام السلطة من قبل المسؤولين.
- إعداد وتقديم تقارير للسلطات المتهمه والمعنية بملفات الفساد.
- مراجعة وإعادة هندسة أنظمة العمل في الجهات الحكومية المختلفة للقضاء على ممارسات الفساد.
- عرض مقترحات مكافحة الفساد في الجهات المسؤولة عن مكافحة الفساد.
- اللقاءات مع المسؤولين والموظفين الذين يتعاملون مع متلقي الخدمة بشكل مستمر للتأكيد على مبادئ الشرف والنزاهة.
- التحقيق في الشكاوى التي يتلقاها المكتب بخصوص ممارسات الفساد لأي طرف.
- التحقيق في ممارسات الفساد من قبل المسؤولين الحكوميين.

ثانياً: تجربة نيجيريا

كانت نيجيريا في العام 2005 من أعلى عشرة دول في العالم تنتشر فيها مظاهر الفساد من واسطة ومحسوبة ورشوة وسوء ائتمان... الخ، وقد عملت نيجيريا على اتباع العديد من الاستراتيجيات التي من شأنها التقليل من مظاهر الفساد الإداري والمالي مواجهة بذلك تحديات اقتصادية وسياسية وتنموية كثيرة من أبرزها الفقر والبطالة. وفيما يلي عدد من الاستراتيجيات التي تعكس نجاح نيجيريا في محاصرة مظاهر الفساد الإداري ومظاهره من واسطة ومحسوبة :

- تدعيم الاصلاح السياسي والاقتصادي.
- خلق الثروة وفرص العمل، وتقليل معدلات الفقر في البلاد.
- تحقيق الاستقرار السياسي والاجتماعي والاقتصادي.
- رفع كفاءة الجهاز الإداري للدولة عن طريق تشجيع الشراكة بين القطاعين العام والخاص.
- جعل الدور الأساسي للحكومة هو وضع التشريعات، ومراقبة الحالة الاقتصادية، والتدخل لضبطها، وليس منافسة المواطنين والقطاع الخاص.
- تحسين أداء القطاع العام بالدولة من حيث الاكتفاء بالعدد المناسب من العاملين، وتحسين نظم الأجور والرواتب والتقاعد الخاصة بهم.
- رفع مستوى الموظفين في الجهاز الإداري للدولة.
- كما قامت الحكومة النيجيرية بتأسيس مكتب "تحسين الخدمة العامة"(BPSR) . ووضعت خطة عمل للإصلاح ومكافحة الفساد بالتعاون مع الأمم المتحدة (UNCAC) تقوم على:
- وضع مسودة قانون لخطة عمل فيدرالية لمكافحة الفساد.
- تطبيق آليات مكافحة الفساد في المناطق المختارة.
- نشر هذه الآليات وتعميمها على مستوى الدولة.
- وضع آليات لمراجعة وتقييم المراحل المختلفة للمشروع.
- اما عن العوامل الرئيسية في نجاح التجربة النيجيرية فتكمن في الأمور الآتية:
- تبني فكرة الإصلاح والقضاء على الفساد ومظاهر المختلفة.

- تحديد الجهات التي تحتاج إلى تغيير وتطوير للبدء بها في عملية الإصلاح.
- وضع خطة تنفيذ محكمة محدد بها دور كل جهة وواجباتها والعقوبات التي ستقع عليها في حال عدم الاضطلاع بدورها.
- توافر رغبة سياسية قوية لإحداث التغيير والقضاء على الفساد ومظاهره المختلفة.

ثالثاً: تجربة الهند

أطلقت الهند مبادرة الإصلاح ومكافحة الفساد في عام 1999، وقد عانت البلاد من الفساد في عدة مجالات منها السياسي والاقتصادي، وتشير الإحصائيات إلى وجود مستوى معيشة منخفض في الهند حيث يعيش حوالي 25% من السكان تحت خط الفقر. كما تبين أن نسبة 62% من الشعب الهندي يرى أن الفساد ظاهرة حقيقية وتغزو البلاد بشكل كبير وأنهم مجبرون على دفع رشاًوى للحصول على الخدمات العامة التي يريدونها من المنظمات الحكومية. لقد جاء إطلاق الهند مبادرة لمكافحة الفساد استجابة لعدد من العوامل الداخلية والخارجية وهي:

- رغبة الناس في القضاء على الفساد.
- المشاركة النشطة والإيجابية للمواطنين.
- الرغبة السياسية في القضاء على البيروقراطية وأسباب الفساد.
- يصبح المجتمع المدني أكثر حرصاً ووعياً في الحصول على المعلومات لغرض الوصول إلى الشفافية والمسؤولية والمساءلة.

وفي سياق التعاون مع منظمة الشفافية الدولية، عملت الحكومة الهندية ووكالات المجتمع المدني معاً لمكافحة الفساد من خلال مجموعة من الآليات أهمها:

- الحد من مستويات الفقر في البلاد
- تحقيق مبدأ الشفافية في القطاع التجاري
- تحقيق التنمية المستدامة
- تطبيق مبادئ الديمقراطية
- تحقيق الأمن القومي

بالإضافة إلى ذلك ، وقعت الهند على معاهدة مكافحة الفساد (ADB-OECD) وهي مبادرة لمكافحة الفساد في آسيا والمحيط الهادئ، حيث تم تطوير خطة عمل لمكافحة الفساد لتشمل: الآليات المستخدمة لمكافحة الفساد، وإصلاح المجتمع المدني، والحد من انتشار جميع أنواع الرشوة. كما تعاونت الهند مع الاتحاد الأوروبي في مكافحة الفساد من خلال:

- دعم المجتمع المدني في مكافحته للفساد.
- الإصلاح السياسي.
- إنشاء هيئة لمكافحة الفساد.
- وضع خطة وطنية لمكافحة الفساد.

رابعاً: تجربة بلغاريا

تعمل بلغاريا على مكافحة الفساد منذ عام 1997 حيث أصبحت أهم قضية تهم الحكومة والشعب على حد سواء. وقد كان لتوغل الفساد في البلاد تأثيراً على الجوانب السياسية والاقتصادية والاجتماعية وكان هذا التأثير واضحاً مع العديد من الآثار السلبية على البلاد. وقد أجبرت كل هذه الظروف المجتمع المدني والحكومة على تبني خطة وطنية لمكافحة الفساد، خاصة في ضوء الاتفاقية السياسية والاقتصادية التي اعتمدها بلغاريا.

جاءت مبادرة مكافحة الفساد من خلال منظمات المجتمع المدني والمنظمات غير الحكومية والشركات التي أنشأت هيئات غير حكومية لرصد الفساد ومتابعة الإجراءات التصحيحية في البلاد. كشفت نتائج الاستطلاع أن 75٪ من الشعب البلغاري يعتقدون أن الفساد يؤثر عليهم وعلى أسرهم بشكل سلبي. وتبين أيضاً أن ثلاثة من كل أربعة أشخاص يعتقدون أن الفساد يؤثر على حياتهم الاقتصادية بشكل مباشر إلى حد كبير.

وتشمل أسس الخطة الوطنية البلغارية لمكافحة الفساد ما يلي:

- تغيير وإصلاح الحكومة إلى جانب الإرادة السياسية للقضاء على الفساد.
- لوزارة الداخلية ولاية مكافحة الفساد ومعاينة مرتكبي الممارسات المرتبطة بالفساد.
- تحديث العديد من القوانين المنظمة للخدمة العامة والإصلاح الإداري ؛ بالإضافة إلى تحديث القوانين المنظمة للتجارة لمحاربة الفساد.
- المجتمع المدني يساهم ويشارك بنشاط بارز في القضاء على الفساد، مما أدى إلى نظام مراقبة الفساد (CMS) .

خامساً: تجربة المكسيك

وضعت المكسيك خطة عمل جادة للحد من الفساد وتحقيق الحكم الرشيد بعد الأزمة الاقتصادية في عام 1994. وتعتقد السلطة المكسيكية أن هناك صلة قوية بين القضاء على الفساد وتحقيق التنمية الاقتصادية. ومن أجل تحقيق الإصلاح، تعاونت المكسيك مع الهيئات والمنظمات الدولية، وخاصة البنك الدولي والوكالة الأمريكية للتنمية الدولية، بهدف تسريع وتيرة عملية التنمية من خلال دعم التعليم ورفع مستوى المعيشة وتفعيل مبادئ الحكم الرشيد، والشفافية والمسؤولية في الدولة. اتخذت الحكومة المكسيكية على المستوى الوطني عددًا من الخطوات لمكافحة الفساد أهمها:

- إنشاء وحدة مكافحة الفساد في وزارة الإدارة العامة.
 - إنشاء الهيئة الاتحادية للوصول إلى المعلومات وهي هيئة مستقلة تعمل على منح المواطن حق الوصول للمعلومات والبيانات الحكومية.
 - مكافحة الرشاوى في المعاملات الاقتصادية الدولية من خلال التوقيع على اتفاقية لمكافحة الرشاوى التي أدت إلى إنشاء قانون العقوبات الاتحادي لرصد المعاملات الاقتصادية الدولية.
- بالإضافة إلى ذلك اعتمدت الحكومة المكسيكية مشروعين وطنيين لمكافحة الفساد:
- مشروع لتقييم مدى تطبيق الشفافية في المناطق المحلية بهدف توفير نظام إداري ذو كفاءة وفاعلية يطبق الشفافية ومشاركة المواطنين.
 - مشروع إدارة القيم والأخلاقيات لموظفي الخدمة العامة بهدف توجيه الموظفين إلى كيفية ممارسة مبادئ النزاهة والشرف في المؤسسات الحكومية.

الفصل الثالث

منهجية الدراسة

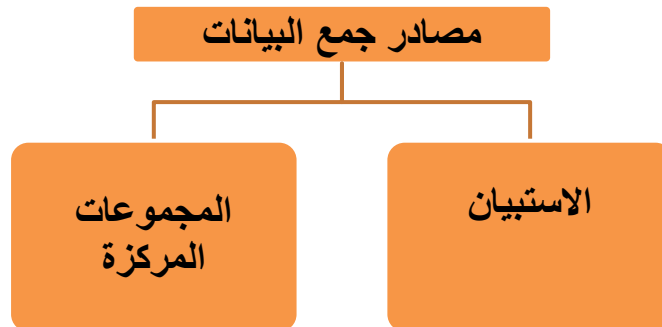
تمهيد

اعتمدت الدراسة على المنهجية المختلطة Mixed Methodology وذلك بالاستناد الى أكثر من اداة لجمع البيانات، حيث تأتي أهمية هذه المنهجية في محاولة لمعالجة القصور في المنهجيات الأحادية التي تعتمد على مصدر واحد لجمع البيانات الأولية. وفي سبيل تحقيق ذلك نوع فريق العمل في أدوات جمع البيانات للوصول الى فهم أعمق للظاهرة محل الدراسة والتعرف على الأسباب الحقيقية لتفشي الواسطة والمحسوبة في القطاع العام الأردني ومن زوايا متعددة. وفيما يلي شرحاً موجزاً عن كل أداة من أدوات الدراسة .

مصادر البيانات الأولية:

كما ذكر سابقاً سوف تعتمد الدراسة على المنهج المختلط (الكمي والنوعي) من خلال توظيف مصدرين اساسيين لجمع البيانات كما هو موضح في الشكل رقم (1):

شكل رقم (1) مصادر البيانات الأولية



اولاً: الاستبيان

قام فريق العمل بتطوير استبانة لقياس مستوى تفشي ظاهري الواسطة والمحسوية من وجهة نظر موظفي القطاع العام الأردني في أقاليم الدولة الثلاث (الوسط، والشمال والجنوب). ولتطوير أداة الاستبيان قام فريق العمل بمراجعة الدراسات السابقة والأدبيات ذات العلاقة بموضوع الواسطة والمحسوية مع التركيز على بيئة القطاع العام الأردني، مثل دراسات (عليقات، 2014، النقيب، 2010؛ الهيقي، 2009؛ الهيجان، 1997؛ الهماش، 2007). والأدبيات الأجنبية ذات العلاقة مثل Cunnigham & Loewe et al., 2007, Sarayrah, 1993 بالإضافة إلى الاستفادة من الاستبيانات التي تم اعدادها من قبل فريق العمل في دراسات سابقة او بحوث مشابهة. وبعد الانتهاء من تطوير الدراسة قام فريق العمل بتحكيماها من خلال فريق العمل نفسه كونهم خبراء في مجال الدراسة وفي تحكيم الاستبيانات وتقييم الدراسات الادارية وغيرها وبعد اعتمادها من هيئة النزاهة ومكافحة الفساد.

كذلك قام فريق البحث بعرض الاستبيان للتأكد من صدقه الظاهري (Face Validity) على عشرة محكمين من ذوي الخبرة في مجال الدراسة في هيئة النزاهة ومكافحة الفساد، وأخذ ملاحظاتهم واقتراحاتهم بعين الاعتبار لتعديل الاستبيان وزيادة مستوى مصداقيته. وبعد الانتهاء من تحكيم الاستبيان تم توزيعه على عينة عشوائية بلغ عددها 30 موظفاً من خارج العينة الأصلية للدراسة في عدد من المؤسسات المبحوثة بهدف إجراء دراسة استكشافية للتأكد من صدق وثبات الاستبيان وللتأكد من استيعاب أفراد عينة الدراسة لفقرات الاستبيان واسئلته وأخذ ملاحظاتهم عليها وللاستفادة في تقدير الوقت المناسب لتعبئة كل استبيان والذي استغرق في المتوسط قرابة (7 دقائق). وبعد الانتهاء من الدراسة الاستكشافية قام فريق العمل بإجراء بعض التعديلات الطفيفة جداً على الاستبيان واعتماده بصورته النهائية من هيئة النزاهة ومكافحة الفساد. يوضح الشكل رقم (2) الخطوات الإجرائية التي مرت بها عملية تطوير الاستبيان:

شكل رقم (2) الخطوات الاجرائية لتطوير الاستبيان



مكونات الاستبيان:

تكونت النسخة النهائية من الاستبيان المعتمد من قبل هيئة النزاهة ومكافحة الفساد من ثلاثة أجزاء رئيسية (أنظر الملحق رقم 1):

اولاً: البيانات الديمغرافية والوظيفية للمبحوثين وتشمل:

- الجنس
- عدد سنوات الخدمة.
- العمر
- المسمى الوظيفي
- المؤهل العلمي
- طبيعة العمل
- الانتماء الحزبي
- تصنيف الموظف
- الراتب الشهري
- مكان العمل

ثانياً: فقرات الاستبيان وتشمل عدد مناسب من الفقرات المقفلة لعدد من المحاور منها:

- فقرات لقياس مستوى ممارسة الوساطة والمحسوبية في القطاع العام الأردني، وتكون هذا البعد من (11 فقرة).

■ فقرات لمعرفة اسباب ودوافع ممارسة الوساطة والمحسوبية في القطاع العام الاردني. وتكون هذا البعد من (15 فقرة).

■ فقرات لمعرفة الحلول والمقترحات العملية للحد من ظاهرتي الوساطة والمحسوبية في القطاع العام الاردني، وتكون هذا البعد من (21 فقرة).

ثالثاً: سؤالان مفتوحان للتعرف على اسباب الوساطة والمحسوبية من وجهة نظر المستجيبين وغير مذكورة في الاسئلة المغلقة، بالاضافة الى سؤال حول الحلول والمقترحات العملية للحد من ظاهرتي الوساطة والمحسوبية في القطاع العام الأردني.

مصادر البيانات الثانوية:

بهدف بناء الإطار النظري للدراسة ولتطوير بعض ادواتها، قام فريق العمل بإجراء مسح مكثفي لادبيات الدراسة السابقة اعتماداً على الكتب، والقوانين، والتقارير الدولية الخاصة بالشفافية والحوكمة ومدرجات الفساد... الخ والدراسات العلمية والميدانية المنشورة في مجلات علمية محكمة في موضوعات الوساطة والمحسوبية والفساد وتناولها من زوايا متعددة مع التركيز على ظاهرة الوساطة والمحسوبية في البيئة العربية والأردن على وجه الخصوص، مع الاستفادة من الدراسات التي تناولت تجارب الدول في محاربة ظواهر مثل الفساد والوساطة والمحسوبية... الخ .

عينة الاستبيان (المسح الميداني)

استناداً الى وثيقة العطاء ومتطلبات هيئة النزاهة ومكافحة الفساد تم اختيار عينة ممثلة موزعة على أقاليم الدولة الثلاث ومحافظاتها الاثنى عشر وبما لا يقل عن 2000 استبيان صالحة للتحليل الاحصائي، الجدول رقم (1) يبين توزيع الموظفين العموميين حسب المحافظات.

جدول رقم (1) توزيع موظفي القطاع العام الأردني حسب الاقليم والمحافظه لعام 2017

الاقليم	المحافظة	عدد الموظفين	النسبة من اجمالي الموظفين
اقليم الوسط	العاصمة (عمان)	55423	%25.1
	البلقاء	18767	%8.64
	الزرقاء	21116	%9.72
	مأدبا	8875	%4.09
	المجموع	104181	%47.96
اقليم الشمال	اريد	41107	%18.92
	المفرق	15929	%7.33
	جرش	8152	%3.75
	عجلون	7219	%3.32
	المجموع	72407	%33.33
اقليم الجنوب	الكرك	17725	%8.16
	الطفيلة	6735	%3.10
	معان	9691	%4.46
	العقبة	6500	%2.99
	المجموع	40651	%18.71
العدد الاجمالي		217239	%100

المصدر: التقرير السنوي لديوان الخدمة المدنية الأردني لسنة 2017.

قام فريق العمل باختيار عينة عشوائية تناسبية وفقاً لتوزيع الموظفين حسب الأقاليم والمحافظات، حيث تم سحب عينة بمعدل 50% من حجم العينة المطلوبة (2500) من إقليم الوسط، و30% من إقليم الشمال، و20% من إقليم الجنوب، وتم اختيار النسبة لكل إقليم تقريباً وفقاً لنسبة التمثيل من الموظفين في القطاع العام الأردني حسب بيانات ديوان الخدمة المدنية وفقاً للترتيب الآتي:

جدول رقم (2) توزيع عينة الدراسة وفقاً لمحافظة المملكة

الاقليم	حجم العينة الصالحة للتحليل	النسبة المئوية
الوسط	1250	50%
الشمال	750	30%
الجنوب	500	20%
المجموع	2500	100%

تدريب مساعدي البحث على ادارة الاستبيان

بعد الانتهاء من الاستبيان وتحكيمة واعتماده من قبل هيئة النزاهة ومكافحة الفساد نفذ فريق العمل برنامج تدريبي لمدة يوم واحد لمساعدي البحث وفقاً لأقاليم الدولة الثلاث حي تولى كل منسق / عضو من أعضاء فريق العمل حسب منطقة الاختصاص بتدريب مساعدي البحث والإشراف على المسح الميداني. كما هو موضح في الجدول رقم (3) ولادارة عملية إدارة الاستبيان وتوزيعه واسترداده بطريقة فاعلة ولتحقيق أهداف الدراسة تم اختيار فريق من مساعدي البحث مؤهل وفقاً للشروط التالية :

1. ان يكون له خبرة في توزيع الاستبانات واجراء المسوحات البحثية.
2. ان يكون على معرفة واطلاع بموضوع الدراسة.
3. ان يكون حسن السيرة والسلوك ويتمتع بالاخلاقيات الحميدة.
4. ان يتعهد بالحفاظ على سرية البيانات ضمن نموذج معد لهذه الغاية.

جدول رقم (3) توزيع اعضاء فريق الدراسة لانجاز المسح الميداني

الاقليم	المحافظة	المشرف	عدد الباحثين الميدانيين
اقليم الشمال	اربد	أ.د. محمد الروابدة أ.د. رائد عباينة	12
	المفرق		
	جرش		
	عجلون		
اقليم الوسط	العاصمة (عمان)	د. شاكرا العدوان د. سهم النوافلة	8
	البلقاء		
	الزرقاء		
	مأدبا		
اقليم الجنوب	الكرك	أ.د. علي العضيلة	5
	الطفيلة		
	معان		
	العقبة		
مجموع مساعدي البحث			25

تحليل بيانات الاستبيان (البيانات الكمية)

بهدف تحليل البيانات الكمية المجمعة من الاستبيان تم استخدام عدداً من أساليب الإحصاء الوصفي منها المتوسطات الحسابية، والتكرارات... بالإضافة الى اختبار الثبات Reliability Test اعتماداً على حزمة البرامج الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS، كما تم إجراء تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لمعرفة إذا ما كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية لأبعاد الدراسة المتعلقة بمستوى ممارسة ظاهري الواسطة والمحسوبة، والأسباب والدوافع لممارسة الواسطة والمحسوبة، والحلول والمقترحات للحد من ممارسة الواسطة والمحسوبة في القطاع العام الأردني تبعاً للمتغيرات الشخصية والوظيفية

للمبحوثين. علاوة على ذلك تم توظيف اختبار شيفيه (Shceffe) للمقارنات البعدية في حال إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية لتقدير مستوى ممارسة أبعاد الدراسة.

وعليه، مرت عملية تحليل البيانات بعدد من الخطوات الإجرائية على النحو الآتي:

- **تنظيف البيانات:** وتتلخص هذه الخطوة في مراجعة كافة الاستبيانات واستبعاد غير الصالح منها للتحليل الإحصائي، بالإضافة الى تدقيق كافة البيانات المجمعة قبل ادخالها على الحاسوب والبرنامج الإحصائي.
- **ترميز البيانات:** وتتمثل في اعطاء رقم لكل اجابة من اجابات الاستبيان.
- **ادخال البيانات الخام على برنامج التحليل الإحصائي SPSS** ومن ثم تحليل البيانات واستخراج النتائج الأولية.
- **عرض النتائج ومناقشتها:** وتم في هذه الخطوة عرض نتائج الاستبيان في جداول معبره لكل متغير من متغيرات الدراسة والتعليق عليها وتفسيرها ومناقشتها.

وتم الاعتماد على مقياس ليكرت الخماسي من أجل قياس أبعاد الدراسة المتعلقة بمستوى ممارسة ظاهري الواسطة والمحسوبة، والاسباب والدوافع لممارسة الواسطة والمحسوبة، والحلول والمقترحات للحد من ممارسة الواسطة والمحسوبة في القطاع العام الاردني. وقد تم إعطاء الاجابة موافق بدرجة عالية جداً (5) درجات، والاجابة بدرجة عالية (4) درجات، والاجابة بدرجة متوسطة (3)، والاجابة بدرجة غير موافق (2) درجتين، والاجابة بدرجة غير موافق على الاطلاق (1) درجة واحدة.

وإنسجماً مع الدراسات المشابهة تم تقسيم المستويات للمتوسطات الحسابية إلى ثلاثة مستويات (درجة عالية، درجة متوسطة، درجة منخفضة)، وذلك من خلال المعادلة التالية:

طول الفئة = المدى / عدد الفئات

المدى = الفئة العليا - الفئة الدنيا/3

$$\text{طول الفئة} = 3/(1-5) = 1.33$$

وبناءً على ذلك تم الاعتماد على المقياس التالي من أجل الحكم على المتوسطات الحسابية،

وصنفت المستويات كمايلي:

أقل من أو تساوي 2.33 منخفضة

من 2.34 – 3.67 متوسطة

3.68 – 5.00 مرتفعة

ثانياً: مجموعات التركيز

في العادة تكون مجموعات التركيز عبارة عن مجموعة من الافراد يتراوح عددهم من 5-10 ويتم اختيارهم وتجميعهم لمناقشة الواسطة والمحسوية في القطاع العام الاردني اعتماداً على تبادل الخبرات الشخصية وطرح الآراء والتعبير عن المشاعر والاتجاهات ذات العلاقة بهذه الظاهرة ولمدة زمنية تتراوح ما بين ساعة الى ساعتين. وفي سبيل ذلك نفذ فريق العمل ثلاثة مجموعات تركيز في اقاليم الدولة الثلاثة (الوسط والشمال والجنوب)، حيث تم اختيار عدد من الافراد يمثلون القطاع العام في الاقاليم المختلفة للتعرف على خبراتهم الشخصية واراؤهم في تفشي ظاهرتي الواسطة والمحسوية في القطاع العام الأردني، حيث تراوح عددهم من 7- 10 افراد في كل مجموعة.

تم تطوير دليل اجرائي لتنفيذ مجموعات التركيز تم من خلاله تحديد الفئة المستهدفة، وموضوعات النقاش المطروحة، والتعليمات الخاصة بتنفيذ مجموعات التركيز، والوقت المستغرق....الخ. ولضمان نجاح المجموعات المركزة سلك فريق العمل عدداً من الخطوات على النحو الآتي:

■ التركيبة الملائمة للمجموعة وعددها: من خلال إيجاد مجموعة متجانسة وفي هذه الحالة تم

التركيز على موظفي القطاع العام، حيث اثبتت العديد من المصادر مثل (Sekaran and Bougie, 2016) ان الافراد الذين يكشفون عن اعماقهم هم اولئك الذين تربطهم قواسم مشتركة مثل العرق، الهوية الثقافية، والجنس، والعمر، والطبقة الاجتماعية...الخ. حيث يساعد

هذا التجانس الى تفاعل مريح بين كافة اعضاء المجموعة مما يسهم في الوصول الى تشخيص دقيق لظاهرتي الوساطة والمحسوبية في القطاع العام الأردني من وجهة نظر المشاركين، وفي ذات الوقت نوع فريق العمل في الاختيار بحيث لا يعرف المشاركون بعضهم البعض لانه في العادة يميل الافراد الذين يعرفون بعضهم الى الانغلاق وعدم المشاركة وفي سبيل ذلك تم اختيار موظف او اكثر من كل جهة حكومية (وزارة، دائرة مركزية، مؤسسة عامة، بلدية).

■ **اختيار مكان محايد:** لكي يستطيع ان يدلي كل عضو من اعضاء مجموعة التركيز برأيه بحرية تم إختيار مكان ملائم يوفر شروط الحيادية بحيث لا يتبع المكان لاي جهة ممكن ان تؤثر على مجريات الجلسة النقاشية وبما يسهم في الخروج بنتائج واضحة وشفافة تعبر عن اراء المشاركين بكل موضوعية وامانة.

■ **توثيق بيانات الجلسات النقاشية:** بعد أخذ موافقة المستجيبين قام فريق العمل بتدوين ملاحظات المشاركين ليتم تسهيل رصد كافة النقاشات والاراء المطروحة وتسهيل عملية الرجوع اليها عند التحليل وكتابة فصل النتائج الخاصة بها.

■ **تعيين مشرف (ميسر) للجلسة النقاشية:** بحيث تكون مهمته ادارة الجلسات النقاشية ضمن المجموعة المركزة، وتم اختيار المشرفين من فريق ضمن مواصفات محددة منها:

1. خبرته السابقة في تسيير جلسات نقاشية ومجموعات تركيز.
2. معرفته التامة بموضوع الدراسة والمتمثل في الوساطة والمحسوبية مع التركيز على القطاع العام.
3. تمتعه بمهارات عالية في الاتصال والتواصل وادارة الوقت.
4. الدقة والامانة والمصدقية.

سرية البيانات والمعلومات

التزم فريق العمل التزاماً كاملاً بتعليمات الخصوصية والسرية لهيئة النزاهة ومكافحة الفساد فيما يتعلق بإجراء هذه الدراسة لتشمل ما يلي:

■ إحترام سرية البيانات والمعلومات التي تشير الى هوية أو عنوان افراد العينة، وفي سبيل ذلك اتخذ فريق العمل العديد من الاجراءات الوقائية للحيلولة دون اطلاق اي شخص غير مخول على البيانات وهذه الاجراءات هي:

1. عدم طلب ذكر اسم الموظف في الاستبيان ومجموعات التركيز.
2. استخدام اسلوب ترميز الاستبيانات واعطائها رقم مرجعي لا يعرفه الا فريق العمل.
3. حذف البيانات الأولية من اجهزة الحاسوب بعد مدة زمنية.
4. نقل البيانات بوسيلة آمنة من الميدان بإشراف مباشر من منسق الاقليم كل حسب اختصاصه.
5. الطلب من كل باحث او مساعد بحث في الميدان بعدم افشاء اية بيانات وتحت طائلة المساءلة القانونية من جامعة اليرموك ومن هيئة النزاهة ومكافحة الفساد.
6. وضع خطة لادارة مخاطر البيانات تشمل أخذ نسخ احتياطية بصورة دورية، وتخزين البيانات في مكان آمن ومحمي الكترونياً ومادياً، ووضع رقم سري لكل حاسوب مستخدم في ادخال البيانات او تحليلها.
7. تسليم كافة الاوراق والاستبيانات لهيئة النزاهة ومكافحة الفساد بعد الانتهاء من العمل عليها ووفقاً للاطار الزمني الذي تحدده الهيئة.

الفصل الرابع

تحليل البيانات الكمية

تمهيد

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على ظاهرتي الواسطة والمحسوبة في القطاع العام الأردني من حيث مستوى الممارسة، والأسباب والدوافع والحلول الممكنة للحد من ظاهرتي الواسطة والمحسوبة. يتضمن هذا الفصل تحليلاً وصفيّاً لأبعاد الدراسة الثلاثة وعرض لخصائص عينة الدراسة والتعرف على فروقات آراء المستجيبين تبعاً لمتغيراتهم الشخصية والوظيفية وفيما يلي تفصيلاً لذلك.

اولاً: خصائص عينة الدراسة

تم توزيع الاستبيان على 2500 موظف عام في مختلف الوزارات والدوائر المركزية والمؤسسات العامة والهيئات المستقلة والبلديات في محافظات المملكة، تم استرجاع (2230) استبيان تم استبعاد 145 استبيان غير صالحة للتحليل الاحصائي لعدم اكتمالها وبذلك يكون عدد الاستبيانات الصالحة للتحليل (2085) ونسبة مئوية بلغت (93%) وهي نسبة مرتفعة في الدراسات الادارية والاجتماعية (Sekaran and Bougie, 2016). وفيما يلي عرضاً لخصائص عينة الدراسة وفقاً للمتغيرات الشخصية والوظيفية والتي شملت (الجنس، وعدد سنوات الخدمة، والعمر، والمسمى الوظيفي، وطبيعة العمل، ومكان السكن او الانتماء الحضري، وتصنيف الموظف، والراتب الشهري، ومكان العمل، والمحافظة).

1. الجنس:

جدول رقم (4) توزيع افراد عينة الدراسة وفقاً للجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية	الترتيب
ذكر	1211	58.1%	1
أنثى	824	39.5%	2
لا يوجد اجابة	50	2.4	3
المجموع	2085	100%	

يتبين من الجدول رقم (4) ان نسبة الذكور اكثر من نسبة الاناث حيث بلغ عدد الذكور 1211 وبنسبة مئوية بلغت (58.1%)، في حين بلغ عدد الاناث 824 وبنسبة مئوية بلغت (39.5%)، وهذه نتيجة منطقية وتعكس عينة الدراسة التوزيع الطبيعي لتمثيل الموظفين في القطاع العام الاردني. فقد اشار آخر تقرير سنوي لديوان الخدمة المدنية لعام 2017 ان حوالي 54% من الموظفين هم ذكور مقارنة بنسبة 46% للاناث. كما تظهر هذه النسب اقبال المرأة على العمل وتغير نظرة المجتمع نحو عمل المرأة، بالاضافة الى إرتفاع مستوى التعليم لدى الاناث مما اهلهن لدخول سوق العمل والقطاع العام على وجه الخصوص.

2. عدد سنوات الخدمة

جدول رقم (5) توزيع افراد عينة الدراسة وفقاً لعدد سنوات الخدمة في القطاع العام الاردني

عدد سنوات الخدمة	التكرار	النسبة المئوية	الترتيب
5 سنوات فأقل	368	17.6%	4
6-10 سنوات	406	19.5%	3
11-15 سنة	511	24.5%	2
أكثر من 15 سنة	731	35.1%	1
لا يوجد اجابة	69	3.3%	5
المجموع	2085	100%	

تشير النتائج في الجدول رقم (5) أن الموظفين عينة الدراسة يتمتعون بخبرات عالية حيث ان 35.1% من العينة يزيد عدد سنوات خدمتهم عن 15 سنة تليها الفئة من 11-15 سنة وبنسبة مئوية بلغت (24.5%)، وفي المرتبة الثالثة جاءت الفئة من 6-11 سنة بنسبة مئوية 19.5%، وفي المرتبة الاخيرة يتبين ان العينة ممن تقل خدمتهم عن خمس سنوات جاءت في المرتبة قبل الاخيرة 17.6% وهذا يدل على ان عينة الدراسة تشمل جميع فئات الموظفين من حيث الخبرة، ومما يشير

كذلك على استمرارية استقطاب موظفين جدد في القطاع العام وبالتالي دخول دماء جديدة للوظيفة العامة مع المحافظة على اصحاب الكفاءات الحاليين.

3. العمر

جدول رقم (6) توزيع افراد عينة الدراسة وفقا للعمر

الترتيب	النسبة المئوية	التكرار	الفئة العمرية
3	11.7	244	أقل من 30 سنة
1	42.7	891	30-40 سنة
2	34.0	709	41-50 سنة
4	9.2	191	أكثر من 50 سنة
5	2.4	50	لا يوجد اجابة
	%100	2085	المجموع

تشير النتائج المبينة في الجدول رقم (6) الى توزيع افراد عينة الدراسة من حيث العمر اذ تبين ان حوالي 76% من المبحوثين تقع اعمارهم بين 30 الى 50 سنة مما يشير الى أن المبحوثين على درجة عالية من المعرفة والخبرة في العمل الحكومي وهذا يتوافق مع ما تم مناقشته في الجدول السابق حيث جاءت فقرة الخدمة لاكثر من 15 سنة في المرتبة الاولى وهم على الاغلب من الموظفين ذوي الخدمة المتوسطة الى الطويلة في القطاع الحكومي. وقد يستدل من تدني نسبة ذوي الخبرة المتدنية من المستجيبين (11.7%) الى محدودية التوظيف في القطاع العام في السنوات الاخيرة من خلال ديوان الخدمة المدنية.

4. المسمى الوظيفي

جدول رقم (7) توزيع افراد عينة الدراسة وفقاً للمسمى الوظيفي

المسمى الوظيفي	التكرار	النسبة المئوية	الترتيب
مدير	122	5.9%	3
نائب/ مساعد مدير	109	5.2%	4
رئيس قسم / شعبة	434	20.8%	2
موظف	1369	65.7%	1
لا يوجد اجابة	51	2.4%	5
المجموع	2085	100%	

يشير الجدول رقم (7) ان اغلبية المبحوثين هم من الموظفين وبعدد 1369 ونسبة مئوية تقارب ثلثي العينة (65.7%)، تليها رؤساء الاقسام والشعب وبواقع 434 ونسبة مئوية بلغت 20.8%، واخيراً يتبين تقارب في تمثيل اعداد المديرين مع نوابهم ومساعدتهم ونسبة مئوية بلغت 11.1%، وهذه النتيجة تعكس التسلسل الهرمي المتعارف عليه في مؤسسات القطاع العام حيث يزيد عدد الموظفين كلما اتجهنا الى قاعدة الهرم التنظيمي وتقل هذه النسبة كلما ارتفعنا نحو قمة الهرم التنظيمي.

5. المؤهل العلمي

جدول رقم (8) توزيع افراد عينة الدراسة وفقاً للمؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة المئوية	الترتيب
ثانوية عامة فأقل	328	15.7%	3
دبلوم متوسط	466	22.4%	2
بكالوريوس	958	45.9%	1
ماجستير	225	10.8%	4
دكتوراه	53	2.5%	6
لا يوجد اجابة	55	2.6%	5
المجموع	2085	100%	

اظهر الجدول رقم (8) ارتفاع مستويات التعليم بالنسبة لافراد عينة الدراسة، حيث ان ما يقارب نصف العينة (45.9%) يحملون الشهادة الجامعية الاولى (البكالوريوس)، في حين ان ما يقارب 13.3% منهم يحملون درجتي الماجستير والدكتوراه، وفي المقابل نلاحظ ان ما يقارب 15.7% من العينة لديهم مؤهل علمي ثانوي او أقل. ويمكن تفسير نتيجة ارتفاع مستويات التعليم في القطاع العام الأردني الى ان حصول الموظف على درجة البكالوريوس من شروط التوظيف لاغلبية الوظائف حسب نظام الخدمة المدنية وخاصة الفئة الاولى، مع وجود بعض الفئات الوظيفية في المستويات الادارية التشغيلية او التنفيذية التي تتطلب مستويات تعليم أقل سواء كان أكاديمي او مهني.

6. طبيعة العمل

جدول رقم (9) توزيع افراد عينة الدراسة وفقاً لطبيعة العمل

الترتيب	النسبة المئوية	التكرار	طبيعة العمل
1	52.5%	1094	اداري
2	37.5%	783	فني
4	3.9%	82	قانوني
3	6.0%	126	لا يوجد اجابة
	100%	2085	المجموع

يبين الجدول رقم (9) ان نصف العينة يعملون في وظائف ادارية وبنسبة مئوية بلغت 52.5%، وفي المقابل جاءت نسبة الوظائف الفنية 37.5% والتي شملت على سبيل المثال (المهندس، والمحاسب، والمحلل المالي، والصيدلاني، والطبيب،....الخ)، في حين بلغت نسبة من يشغلون وظائف قانونية 3.9% وتجدد الاشارة الى انه لم يجب 126 فردا وبنسبة مئوية بلغت 6% على هذا السؤال. وتعكس هذه النتيجة الواقع الفعلي لتوزيع عينة الدراسة، بالاضافة الى توزيع الوظائف وتنوعها في القطاع العام الأردني.

7. مكان السكن

جدول رقم (10) توزيع افراد عينة الدراسة وفقاً لمكان السكن

الترتيب	النسبة المئوية	التكرار	مكان السكن
1	60.7%	1265	مدينة
2	32.6%	679	ريف/ قرية
4	3.0%	63	بادية
5	0.7%	14	مخيم
3	3.1%	64	لا يوجد اجابة
	100%	2085	المجموع

اظهر التحليل من خلال الجدول رقم (10) ان أغلبية عينة الدراسة ينتمون او يسكنون في المدينة، وبنسبة مئوية بلغت 60.7%، يليها الموظفون القاطنون في المناطق الريفية او ذوي الانتماء الريفي او القروي وبنسبة مئوية بلغت 32.6%. ولهذه النتيجة العديد من المدلولات منها تركيز الوظائف الحكومية ودوائرها في مراكز المدن او المحافظات، وتغير طبيعة العيش والهجرات من الريف الى المدينة اذ يسكن الموظف بشكل عام بالقرب من مكان عمله لكثير من الاسباب اهمها تقليل كلفة النقل وتقليل الوقت المستغرق للوصول الى العمل. واخيراً تبين ان 3% من عينة الدراسة ينتمون الى البادية.

8. تصنيف الموظف

جدول رقم (11) توزيع افراد عينة الدراسة وفقاً لتصنيف الموظف

الترتيب	النسبة المئوية	التكرار	تصنيف الموظف
1	79.8%	1663	موظف دائم
2	15.6%	326	موظف بعقد
4	1.8%	38	أخرى
3	2.8%	58	لا يوجد اجابة
	100%	2085	المجموع

يشير الجدول رقم (11) أن أغلبية عينة الدراسة من الموظفين الدائمين وبنسبة مئوية بلغت 79.8%، في حين أن 15.6% منهم بعقود، و 1.8% منهم مستخدمين أو عمال مياومة، وهذا يعكس اعتماد القطاع العام على موظفين دائمين مما يحسن من مستويات الاستقرار الوظيفي وبما يسهم في استمرارية الأعمال وتقديم الخدمات الحكومية وبنفس الوقت تعكس هذه النتيجة جهود الحكومة إلى شراء خدمات (Outsourcing) لبعض الوظائف المتخصصة.

9. الراتب الشهري

جدول رقم (12) توزيع افراد عينة الدراسة وفقاً للراتب الشهري

الراتب الشهري	التكرار	النسبة المئوية	الترتيب
300 دينار فأقل	251	12.0%	3
301-500 دينار	1045	50.1%	1
501-700 دينار	490	23.5%	2
701-900 دينار	184	8.8%	4
أكثر من 900 دينار	86	4.1%	5
لا يوجد اجابة	29	2.8%	6
المجموع	2085	100%	

من خلال الجدول رقم (12) يتبين أن ما يقارب نصف عينة الدراسة 50.1% تتراوح رواتبهم الشهرية من 301 دينار إلى 500 دينار، وهذه النتيجة منطقية وتعكس الواقع الفعلي ومتوسط رواتب واجور موظفي القطاع العام الأردني، لا سيما أن أغلبية العينة من الموظفين بدون مواقع إشرافية، كما لاحظنا أن 23.5% من العينة يتقاضون رواتب شهرية تتراوح بين 501-700 دينار وهذه قد تكون في المؤسسات العامة أو الهيئات المستقلة التي لديها مرونة أكثر في منح الرواتب أو الحوافز أو المكافآت مقارنة بالوزارات والدوائر المركزية. كما يتبين أن حوالي 12% يحصلون على رواتب أقل من 300 دينار أردني حيث أن هذه النتيجة تنسجم مع نتيجة جدول رقم (8) الذي أشار أن حوالي 15% من الباحثين يمتلكون مؤهل علمي ثانوية فأقل.

10. مكان العمل

جدول رقم (13) توزيع افراد عينة الدراسة وفقاً لمكان العمل

الترتيب	النسبة المئوية	التكرار	مكان العمل
1	31.8%	662	وزارة
2	27.3%	570	دائرة مركزية
3	24.8%	517	مؤسسة عامة
7	2.0%	41	هيئة مستقلة
4	9.6%	201	بلدية
6	2.2%	45	أخرى
5	2.4%	49	لا يوجد اجابة
	100%	2085	المجموع

يشير الجدول رقم (13) الى تقارب في توزيع افراد عينة الدراسة على الوزارات والدوائر المركزية والمؤسسات العامة، حيث بلغ عدد موظفي الوزارات المشاركين في الدراسة 662 موظف وبنسبة مئوية بلغت 31.8%، يليها موظفي الدوائر المركزية وبنسبة مئوية بلغت 27.3%، يليها موظفي المؤسسات العامة وبنسبة مئوية بلغت 24.8%. وقد شارك ما نسبته 9.6% من موظفي البلديات في الدراسة، وتعكس النتيجة الكلية التوزيع الفعلي للموظفين حسب الوحدات التنظيمية في القطاع العام الأردني، وتعكس هذه النتيجة شمولية الدراسة وتمثيلها لمعظم فئات المؤسسات وانواعها في القطاع العام الأردني.

ثانياً: التحليل الوصفي للإجابة على مجالات الدراسة الرئيسية

يتضمن هذا الجزء تحليلاً وصفيّاً لفقرات الاستبيان، حيث تم استخراج التكرارات والنسب المئوية لكل فقرة من الفقرات كما هو موضح على النحو الآتي:

أولاً: مستوى ممارسة الوساطة والمحسوبة في القطاع العام الأردني

يلاحظ من الجدول رقم (14) أن هناك مستوى ممارسة متوسط للوساطة والمحسوبة في القطاع العام الأردني بدلالة المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (3.03) ونسبة مئوية بلغت (61%). وتبين أن الفقرة رقم 1 جاءت في المرتبة الأولى والتي تشير إلى لجوء المواطنين إلى ممارسة الوساطة والمحسوبة لإنجاز معاملاتهم الحكومية وبمتوسط حسابي بلغ (3.76)، حيث وافق على مضمون هذه الفقرة ما يقارب 90.7% من أفراد العينة. ويؤكد 81% من أفراد العينة وبمتوسط حسابي 3.69 للفقرة رقم 5 أن ظاهري الوساطة والمحسوبة من الأمور غير المقبولة، وقد تعكس هذه النتيجة مستوى الوعي لدى الموظف العام في معرفة خطر الوساطة والمحسوبة على الإدارة العامة ومؤسساتها. ويؤكد هذه النتيجة نسبة الممارسة (75%) للفقرة رقم 4 والتي تتعلق بتهرب الموظف العام من ممارسة الوساطة والمحسوبة لأصدقائهم ومعارفهم.

جدول رقم (14) اجابات المبحوثين على مجال ممارسة الوسطة والمحسوبة (ن=2085)

ت	الفقرة	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية لاجابات افراد العينة %					مستوى الممارسة
			دائما	غالبا	احيانا	نادرا	أبدا	
1	يلجأ المواطنون إلى ممارسة الوسطة والمحسوبة لإنجاز معاملاتهم الحكومية.	3.76	25.5	37.9	27.3	5.6	3.7	عالية
2	يرفض الموظفون طلبات الوسطة لمعارفهم واقربائهم لإنجاز معاملات مخالفة.	3.04	14.3	21.0	31.2	21.2	12.3	متوسطة
3	تعتذر بعدم الاستجابة إن طلب منك التوسط في معاملة تخص أحد معارفك.	3.22	17.1	24.2	32.9	15.4	10.4	متوسطة
4	أتهرب من التوسط لأصدقائي ومعارفي لأي معاملة.	3.33	21.5	24.4	29.9	14.1	10.2	متوسطة
5	تعتبر الوسطة والمحسوبة من الامور غير المقبولة.	3.69	38.3	22.5	20.2	7.6	11.4	عالية
6	أحاول إنجاز معاملات أقاربي ومعارفي دون أن يدفعوا الرسوم المستحقة.	1.78	7.1	7.1	10.3	7.8	67.6	متدنية
7	أنجز معاملات أقاربي ومعارفي متجاوزاً دور المراجعين/ المتعاملين الآخرين.	2.15	7.0	9.5	19.1	19.9	44.5	متدنية
8	اترك مكتبي للتوسط لأقاربي ومعارفي لإنجاز معاملاتهم.	2.22	8.0	9.0	20.4	22.6	40.0	متدنية
9	أشعر بالإحراج إذا لم أتوسط لأقاربي ومعارفي لإنجاز معاملاتهم.	2.85	13.2	18.0	31.5	15.1	22.3	متوسطة
10	أقوم بالاتصال بزملائي لتسريع معاملات أقاربي ومعارفي.	2.78	11.2	17.9	28.5	22.5	19.9	متوسطة
11	أقوم بإنجاز معاملات أقاربي ومعارفي دون حضورهم.	2.08	7.6	9.4	16.3	17.0	49.7	متدنية
	ممارسة الوسطة والمحسوبة ككل في القطاع العام الأردني ككل	3.03						متوسطة

وفي المرتبة الاخيرة جاءت الفقرة رقم (6) والتي تنص على "أحاول انجاز معاملات أقاربي ومعارفي دون ان يدفعوا الرسوم المستحقة" وبمتوسط حسابي بلغ (1.78) وقد يعود السبب الى وجود انظمة محاسبية ومالية محوسبة يصعب العبث بها او وجود ادوات رقابية تحول دون ذلك. وبالرغم من هذه النتيجة الايجابية للرفض لممارسة الوسطة والمحسوبة فقد اشار حوالي 14% سعيهم اعفاء اقاربهم ومعارفهم من الرسوم لإنجاز معاملاتهم في القطاع العام الاردني وقد يكون من خلال طرق ملتوية تعتمد على التقدير او التخمين كما هو الحال في بعض الرسوم او الضرائب المفروضة مثل المسقفات، تخمين البضائع، بعض مخالفات السير... الخ.

ثانياً: أسباب ودوافع ممارسة الوساطة والمحسوبة في القطاع العام الأردني

جدول رقم (15) اجابات لمبحوثين على مجال أسباب ودوافع ممارسة الوساطة والمحسوبة (ن=2085)

ت	الفقرة	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية لاجابات افراد العينة %					مستوى الموافقة
			مهم جداً	مهم	متوسط الاهمية	غير مهم	غير مهم مطلقا	
1	يمارس الموظفون الوساطة والمحسوبة بسبب ضعف الرقابة الداخلية بالمؤسسة.	3.27	20.2	28.2	25.1	11.4	15.1	متوسطة
2	يتوسط الموظفون بسبب غياب الشفافية في اجراءات او عمليات المؤسسة.	3.26	18.1	29.6	26.1	12.1	14.0	متوسطة
3	يقوم الموظفون بالتوسط نتيجة الضغط الاجتماعي من الأقارب والمعارف.	3.60	25.0	33.1	25.7	9.3	6.9	متوسطة
4	يتم ممارسة الوساطة والمحسوبة بسبب ضعف الوازع الديني لدى الموظفين.	3.32	22.1	27.1	25.0	12.9	12.9	متوسطة
5	تُمارس الوساطة والمحسوبة لضعف تطبيق العقوبات التأديبية.	3.48	25.7	29.6	24.0	9.1	11.7	متوسطة
6	تزداد الوساطة والمحسوبة بسبب ضعف المساءلة والمحاسبة.	3.63	30.4	30.6	20.9	8.1	10.0	متوسطة
7	يتم ممارسة الوساطة والمحسوبة بسبب تغاضي المديرين عن معاقبة المخالفين.	3.46	24.7	28.9	24.7	10.3	11.3	متوسطة
8	ان عدم تحديث تشريعات مكافحة الفساد والوساطة يساعد على تفشيها.	3.83	37.0	30.5	18.8	6.5	7.3	عالية
9	ان غياب العدالة في المجتمع من الاسباب المؤدية لظاهري الوساطة والمحسوبة.	4.08	49.0	24.8	16.1	5.6	4.5	عالية
10	تفشي ظاهري الفقر والبطالة من اسباب الوساطة والمحسوبة.	3.85	38.4	28.3	19.8	7.0	6.5	عالية
11	تراجع قيم العمل والإنتاج لدى الموظفين من أسباب الوساطة والمحسوبة.	3.62	28.8	29.0	25.0	9.6	7.6	متوسطة
12	عدم استخدام الحكومة الالكترونية بفاعلية في انجاز المعاملات يزيد من الوساطة والمحسوبة.	3.80	34.3	30.6	21.8	7.3	6.0	عالية
13	يلجأ الناس للوساطة والمحسوبة نتيجة عدم ثقتهم بحصولهم على حقوقهم بالطرق الرسمية.	4.01	41.9	30.2	18.8	5.0	4.1	عالية
14	يطلب الناس الوساطة رغبة منهم بالحصول على منافع ليست لهم.	3.41	21.3	27.5	30.6	12.5	8.1	عالية

متوسطة	8.0	9.4	30.6	31.1	21.0	3.48	15	زيادة الطلب على مختلف الخدمات الحكومية تعد من اسباب الواسطة.
متوسطة						3.61	أسباب ودوافع ممارسة الواسطة والمحسوبية في القطاع العام الأردني ككل	

يتبين من الجدول رقم (15) ان هناك تقارب في الاسباب والدوافع لممارسة الواسطة والمحسوبية في القطاع العام الأردني، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين 3.26 الى 4.08، وتراوحت بين الدرجة المتوسطة والعالية من الاهمية حسب مقياس الدراسة. أما أكثر الأسباب والدوافع من وجهة نظر افراد عينة الدراسة فكان غياب العدالة في المجتمع كما ورد في الفقرة رقم (9) وبمتوسط حسابي بلغ (4.08)، مما يعني موافقة ما يقارب 90% على هذا السبب ودوره الفاعل في ممارسة الواسطة والمحسوبية في القطاع الاردني. ويرى كذلك ما يقارب 90% من عينة الدراسة ان عدم الثقة بحصول المواطن على حقوقه من الاسباب المؤدية الى انتشار ظاهري الواسطة والمحسوبية وبمتوسط حسابي بلغ (4.01) كما ورد في الفقرة رقم (13)، ويؤكد ما يقارب 87% من افراد عينة الدراسة على ان الفقر والبطالة من الاسباب المهمة و المؤدية لممارسة للواسطة والمحسوبية وبمتوسط حسابي بلغ (3.85) للفقرة رقم 10. أما اقل الاسباب تأثيراً على ممارسة الواسطة والمحسوبية من وجهة نظر المبحوثين فكانت للفقرتين رقم 1 و 2 واللتان تركزان على ضعف الرقابة الداخلية وغياب الشفافية في جهة العمل سواء في الوزارات او الدوائر المركزية او الهيئات او البلديات وبمتوسط حسابي بلغ 3.26 و 3.27 على التوالي. وعلى الرغم من كون هاذين السببين هما الأدنى حسب اجابات المبحوثين الا أن ما يقارب 76% من العينة اشاروا الى أهميته كسبب مهم في ممارسة الواسطة والمحسوبية في الاجهزة الحكومية الأردنية.

ثالثاً: الحلول والمقترحات العملية للحد من ظاهري الواسطة والمحسوبية في القطاع العام الأردني

تدل النتائج في الجدول رقم (16) على وجود اتفاق عالٍ بين افراد عينة الدراسة على المقترحات والحلول المقدمة للحد من ظاهري الواسطة والمحسوبية في القطاع العام الأردني، فقد بلغ المتوسط الحسابي

لكافة الفقرات (4.36). ويعتقد افراد عينة الدراسة ان "تسريع انجاز المعاملات واحترام الدور"، و"تعزيز الوازع الديني لدى الموظفين والمديرين على حد سواء"، و "تفعيل تطبيق الحكومة الالكترونية وانظمتها لإنجاز المعاملات/ الخدمات الحكومية"، و"تفعيل الربط الإلكتروني لإنجاز الخدمات الحكومية بين الدوائر والمؤسسات ذات العلاقة"، من الحلول الناجحة بشكل كبير للتقليل من تفشي ظاهري الوساطة والمحسوبية وبمتوسط حسابي بلغ (4.71، 4.53، 4.50) على التوالي. وهذا يعزز توجه الحكومة الرامي الى تبني تطبيقات الحكومة الالكترونية ودورها البارز في الحد من تفشي ظاهري الوساطة والمحسوبية. اما الوازع الديني وتفعيل مبدأ الرقابة الذاتي لدى الموظفين والمديرين فيعد من الحلول الناجحة للحد من ممارسة الوساطة والمحسوبية كما اشار المبحوثون.

جدول رقم (16) اجابات المبحوثين على مجال الحلول والمقترحات العملية للحد من الوساطة والمحسوبية (ن=2085)

ت	الفقرة	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية لاجابات افراد العينة %					مستوى الاهمية
			مهم جدا	مهم	متوسط الاهمية	غير مهم	غير مهم مطلقا	
1	تسريع انجاز المعاملات واحترام الدور.	4.71	77.9	16.5	4.3	.8	.5	عالية
2	تفعيل العقوبات وتشديدها لمن يمارس الوساطة والمحسوبية.	4.45	61.3	26.4	9.4	1.9	1.0	عالية
3	تفعيل تطبيق الحكومة الالكترونية وانظمتها لإنجاز المعاملات/ الخدمات الحكومية.	4.50	64.3	24.3	9.3	1.3	.8	عالية
4	تفعيل ادوات وقنوات الرقابة الداخلية على الموظفين.	4.39	56.6	29.9	10.3	2.4	.8	عالية
5	عقد حملات توعية للموظفين عن الآثار السلبية للوساطة والمحسوبية.	4.25	51.7	28.0	15.0	3.7	1.6	عالية
6	عقد دورات تدريبية متخصصة للموظفين في مكافحة الوساطة والمحسوبية ولتفعيل منظومة النزاهة.	4.22	49.4	30.0	15.3	3.6	1.6	عالية
7	مكافأة الموظفين المبلغين عن حالات الوساطة والمحسوبية.	4.03	46.8	24.7	16.8	7.5	4.1	عالية
8	تأمين الحماية القانونية والوظيفية لمن يدلي بمعلومات عن حالات الوساطة والمحسوبية.	4.25	54.1	25.7	13.4	4.8	2.1	عالية
9	تنقيف وتوعية المراجعين / المتعاملين والمجتمع حول ظاهري الوساطة والمحسوبية.	4.28	52.3	30.1	12.9	3.1	1.6	عالية
10	تحسين الوضع المالي للموظف تجنباً لاية ممارسات تفضي إلى	4.53	69.4	18.1	9.9	2.0	.7	عالية

							استغلال الموقع الوظيفي.	
عالية	1.1	2.6	12.4	28.9	55.0	4.34	إيجاد ميثاق أخلاقي لتعزيز دور الموظفين في محاربة كافة اشكال الوساطة والمحسوبية.	11
عالية	1.4	2.7	11.0	28.7	56.2	4.36	إيجاد القدوة الحسنة من الزملاء والإدارة لترسيخ قيم النزاهة والمواطنة.	12
عالية	1.1	3.5	9.8	26.9	58.8	4.39	تفعيل مبدأ الرقابة الذاتية بين الموظفين.	13
عالية	1.9	2.8	11.7	29.2	54.5	4.32	التعاون مع الاجهزة الرقابية وهيئة النزاهة ومكافحة الفساد.	14
عالية	1.3	2.6	8.3	22.6	65.1	4.48	تعزيز الوازع الديني لدى الموظفين والمديرين على حد سواء.	15
عالية	1.9	3.3	13.5	27.1	54.2	4.28	الحرمان من الترقية والامتيازات الوظيفية لمن يمارس الوساطة والمحسوبية.	16
عالية	1.7	2.8	11.8	25.1	58.7	4.36	سحب بعض الصلاحيات من الموظفين الذين يمارسون الوساطة والمحسوبية.	17
عالية	1.4	2.7	13.4	29.6	52.9	4.30	دمج موضوعات مكافحة الفساد وترسيخ قيم النزاهة ضمن المناهج المدرسية والجامعية.	18
عالية	1.7	3.1	13.0	28.3	53.8	4.29	تفعيل دور وسائل الاعلام في الكشف عن الوساطة والمحسوبية.	19
عالية	1.8	3.2	12.5	26.4	56.1	4.32	تفعيل دور الوعاظ وخطباء المساجد ورجال الدين في مكافحة الوساطة والمحسوبية.	20
عالية	1.2	1.3	8.8	23.5	65.2	4.50	تفعيل الربط الإلكتروني لإنجاز الخدمات الحكومية بين الدوائر والمؤسسات ذات العلاقة.	21
عالية						4.36	الحلول والمقترحات العملية للحد من ظاهري الوساطة والمحسوبية في القطاع العام الأردني ككل	

رابعاً: تحليل الفروقات الاحصائية في اجابات المبحوثين وفقاً لمتغيراتهم الشخصية والوظيفية

يتضمن هذا الجزء تحليلاً لإجابات افراد عينة الدراسة على مستوى ممارسة الوساطة والمحسوبية، واسباب ودوافع الوساطة والمحسوبية، والحلول والمقترحات العملية للحد من ظاهري الوساطة والمحسوبية في القطاع العام الأردني تبعاً لمتغيراتهم الشخصية والوظيفية والتي شملت (الجنس، والعمر، وعدد سنوات الخدمة، والمسمى الوظيفي، ومكان العمل، ومكان السكن، وطبيعة العمل... الخ). وفيما يلي بياناً لتلك النتائج وذلك باجراء تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) باستخدام اختبار (T) أو (F) لمعرفة إذا ما كان هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في اتجاهات المبحوثين لممارسة أبعاد الدراسة تبعاً لمتغيراتهم الشخصية والوظيفية، واختبار شيفيه (Shceffe) للمقارنات البعدية

في حال إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية لمعرفة لصالح أي الفئات كانت تلك الفروقات. وسيتم التركيز في عرض النتائج ومناقشتها للمتغيرات التي أظهرت فروقاً في اتجاهات الباحثين نحو أبعاد الدراسة كما هو موضح على النحو الآتي:

1- الفروقات الاحصائية حسب متغير الجنس:

يظهر الجدول رقم (17) وجود فروقات احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في اتجاهات الذكور والاناث من الباحثين في ممارسة الوساطة والوساطة والمحسوبة في القطاع العام الاردني، حيث بلغت قيم ت (3.47). حيث اظهرت النتائج أن الذكور يروا وجود ممارسة للوساطة والمحسوبة بدرجة أعلى من الإناث، حيث بلغت المتوسطات الحسابية 3.06 و 2.97 على التوالي وبدرجة متوسطة حسب مقياس الدراسة. وقد يعزى سبب ذلك الى ان ثقافة المجتمع الاردني يغلب عليها الطابع الذكوري والجرأة والميل لممارسة الوساطة والمحسوبة أكثر من المرأة، بالإضافة إلى أن العلاقات الاجتماعية تكون أكثر قوة وممارسة لدى الذكور. ولم يتبين وجود أي فروقات ذات دلالة احصائية بين الذكور والاناث نحو اسباب ودوافع الوساطة والمحسوبة، والحلول والمقترحات العملية للحد من ممارسة ذلك اذ بين التحليل الاحصائي ان قيم المتوسطات الحسابية للذكور والاناث متطابقة بشكل كبير، مما يعني اتجاهات متشابهة نحو هاتين الظاهرتين بشكل عام.

جدول رقم (17) الفروقات الاحصائية نحو مجالات الدراسة تبعاً للمتغيرات الشخصية والوظيفية للمبحوثين (ن=2085)

المتغيرات الشخصية والوظيفية	ممارسة الوساطة والمحسوبة	أسباب ودوافع الوساطة والمحسوبة	الحلول والمقترحات للحد من ظاهري الوساطة والمحسوبة
الجنس	*3.47	.286	.517
سنوات الخدمة	*18.0	*6.48	.488
العمر	*3.53	2.43	.703
المسمى الوظيفي	*4.62	*3.18	.395
المؤهل العلمي	*3.18	*9.28	.667
طبيعة العمل	*3.37	*4.72	*5.10
مكان السكن	*12.13	*4.67	.392
تصنيف الموظف	*7.69	.915	.378
الراتب الشهري	1.13	1.34	1.66
مكان العمل	*3.59	*6.63	1.51
الاقليم	1.19	*9.23	*4.51

*قيمة ت/ف دالة احصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)

2- تحليل الفروقات حسب متغير عدد سنوات الخدمة:

تشير نتائج التحليل الإحصائي في الجدول رقم (17) الى وجود فروقات ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في مجال ممارسة الوساطة والمحسوبة و مجال أسبابها ودوافعها في القطاع العام الأردني تعزى لعدد سنوات الخدمة ولصالح الفئة (6-10 سنوات) مقارنة بالفئات الأخرى في المجالين، حيث بلغت قيمة وسطها الحسابي للمجالين (3.21) و (3.77) على التوالي. ويلحظ بشكل عام أن من لديهم سنوات خدمة أقل يروا وجود ممارسة للوساطة والمحسوبة أكثر من فئات الخدمة الأخرى، ويمكن أن يعزى ذلك الى ان رؤية مظاهر الوساطة والمحسوبة لدى هذه الفئة أمر غريب ويلفت انتباههم بصورة أكثر نظراً لحدائهم في العمل في القطاع العام الاردني مقارنة بالموظفين القدامى.

3- تحليل الفروقات حسب متغير العمر:

اظهرت نتائج التحليل الاحصائي ان الموظفين من ذوي الفئة العمرية اقل من 30 سنة يروا ممارسة الوساطة والمحسوية بدرجة أعلى (3.08) احصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) مقارنة بالفئات العمرية الاخرى من المبحوثين حيث يلحظ أن من لديهم سنوات خدمة أقل وجود ممارسة للوساطة والمحسوية أكثر من فئات الخدمة الأخرى. وهذا ينسجم مع ما تم تفسيره بالنسبة لأثر متغير عدد سنوات الخدمة بأن رؤية مظاهر الوساطة والمحسوية لدى هذه الفئة أمر غريب ويلفت انتباههم أكثر من الموظفين القدامى نظراً لحدائهم في العمل في القطاع العام الاردني. ولم يتبين اي فروقات احصائية في اتجاهات المبحوثين نحو اسباب ودوافع الوساطة والمحسوية، والحلول والمقترحات العملية للحد من ظاهرتي الوساطة والمحسوية في القطاع العام الأردني.

4- تحليل الفروقات حسب متغير المسمى الوظيفي:

يتبين من الجدول رقم (17) وجود فروقات ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في اجابات أفراد عينة الدراسة في مجالي ممارسة الوساطة والمحسوية واسبابها ودوافعها في القطاع العام الأردني تعزى لمتغير المسمى الوظيفي. وظهر التحليل الاحصائي من خلال إختبار شيفيه (Shceffe) أن الفروقات كانت بين الفئات الوظيفية (موظف) و (رئيس قسم) و (مساعد مدير/نائب مدير)، ولصالح فئة (مساعد مدير/نائب مدير) حيث انهم يروا وجود ممارسة للوساطة والمحسوية (3.22) بدرجة أعلى من غيرهم من الفئات الوظيفية من المبحوثين وكذلك اتجاهاتهم بالنسبة للدوافع والاسباب لممارسة للوساطة والمحسوية (3.76). وقد يعزى سبب ذلك الى أن ذوي المستويات الوظيفية العليا عادة لديهم المام واطلاع على انجاز كافة معاملات الدائرة الحكومية، وكذلك غالباً ما يقوم المراجعون في التوسط لدى متخذي القرار في الدائرة لانجاز معاملاتهم في حال رفض الموظف القيام بذلك مما يجعلهم يروا وجود

مستوى أعلى من الوساطة والمحسوبة مع زيادة الدراية والمعرفة لديهم بأهم الدوافع والاسباب لممارسة الوساطة والمحسوبة.

5- تحليل الفروقات حسب متغير المؤهل العلمي:

اظهرت نتائج التحليل الاحصائي وجود فروقات ذات دلالة احصائية في اتجاهات المبحوثين نحو ممارسة الوساطة والمحسوبة وكذلك في اتجاهاتهم نحو اسباب ودوافع ممارسة ذلك في القطاع العام الأردني تعزى لمتغير المؤهل العلمي حيث كانت قيمة ف (3.18) و (9.28) دالة احصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$). وتبين باستخدام إختبار شيفيه (Shceffe) أن المستجيبين من ذوي المستويات العلمية العالية يروا وجود ممارسة للوساطة والمحسوبة أعلى من نظرائهم من المؤهلات العلمية الأدنى. وقد يعزى ذلك الى أن ذوي المؤهلات العالية على الاغلب هم من يقوموا بالوظائف القيادية والاشرفية مما يمنحهم فرصة معرفة كافة جوانب ممارسة الوساطة والمحسوبة وكذلك معرفتهم بأسباب ودوافع الوساطة والمحسوبة في دوائرهم.

6- تحليل الفروقات حسب متغير طبيعة العمل:

دلت النتائج الى وجود فروقات ذات دلالة احصائية في اجابات عينة الدراسة حول ممارسة الوساطة والمحسوبة والاسباب والدوافع وكذلك الحلول والمقترحات في القطاع العام الأردني تعزى لمتغير طبيعة العمل ولصالح فئة "القانوني" (3.19) لممارسة الوساطة مقارنة بباقي الوظائف الأخرى. وقد يعزى ذلك أن الموظف ذو الاختصاص القانوني لديه دراية وإلمام بشكل كبير بالتشريعات النازمة لاجراءات العمل في كل دائرة مقارنة بباقي زملاء في العمل مما يعطيه صورة اوضح عن ممارسة الوساطة والمحسوبة.

اما فيما يتعلق بدوافع واسباب الوساطة تبين وجود فروقات ذات دلالة احصائية تعزى لطبيعة العمل ولصالح فئة "المالي" (3.67) مقارنة بباقي الوظائف الأخرى. وقد يعزى السبب في ذلك أن

الكثير من الذين يمارسون الوساطة يهدفون الى الحصول على اعفاءات او خصومات مالية خلال انجاز معاملاتهم الحكومية، وبالتالي يرى من يعمل في المهام المالية ان هذه الدوافع هي من اهم اسباب ممارسة الوساطة والمحسوبية في القطاع العام الاردني مقارنة بغيرهم من الموظفين. وتبين وجود فروقات ذات دلالة احصائية في اجابات عينة الدراسة فيما يتعلق بالحلول والمقترحات العملية للحد من ظاهري الوساطة والمحسوبية تعزى لطبيعة العمل ولصالح فئة "الاداري" (4.40) مقارنة بباقي الوظائف الأخرى، وقد يعزى سبب ذلك أن الموظف الاداري عادة هو من يقوم بكافة الاجراءات لاتمام اي معاملة حكومية مما يكون على دراية بكافة الحلول والمقترحات لتسريع انجاز المعاملات الحكومية.

7- تحليل الفروقات حسب متغير مكان السكن:

تبين من الجدول رقم (17) واعتمادا على قمية (ف) وجود فروقات ذات دلالة احصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لاجابات افراد عينة الدراسة لممارسة الوساطة والمحسوبية والاسباب والدوافع لذلك في القطاع العام الأردني تعزى لمكان السكن. ودل إختبار شيفيه (Shceffe) أن المبحوثين من سكان البادية يروا ممارسة للوساطة في القطاع العام الاردني (3.40) اكثر من نظرائهم ممكن يسكنون في المدينة او الريف/قرية او مخيم. وقد يعزى ذلك ان الموظفين الذين يعملون في القطاع العام ممن يسكنون في البادية اكثر عرضة للضغط عليهم من أقاربهم لممارسة الوساطة والمحسوبية. أما فيما يتعلق بالاسباب والدوافع فتبين فروقات احصائية لصالح من يسكنون في المخيمات والبادية بشكل عام مقارنة مع من يسكنون بالمدينة والريف/قرية، وقد يعزى ذلك ان الذين يسكنون في تلك المناطق يوجد لديهم روابط اجتماعية قوية قد تساهم في زيادة الضغط على هؤلاء الموظفين لممارسة الوساطة والمحسوبية لانجاز المعاملات الحكومية.

8- تحليل الفروقات حسب تصنيف الموظف:

اشار التحليل الاحصائي لقيم (ف) في الجدول (17) وجود فروقات ذات دلالة احصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في اجابات افراد العينة نحو ممارسة الوساطة والمحسوبة في القطاع العام الأردني تبعا لمتغير تصنيف الموظف ولصالح الموظفين بعقد (3.10) مقارنة مع الموظفين الدائمين (3.01). وقد يعزى ذلك أن الموظف بعقد هو موظف غير دائم ولفترة معينة ولذلك يستطيع ملاحظة أي سلوكيات لممارسة الوساطة والمحسوبة مقارنة بالموظفين الدائمين الذين قد اعتادوا على ممارسة هذا السلوك لوجود ضغوط عليهم يوميا مما لا يسترعي انتباههم بأنه سلوك غريب لديهم.

9- تحليل الفروقات حسب متغير الراتب:

لم تظهر نتائج التحليل الاحصائي وجود اي فروقات احصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في اتجاهات المبحوثين نحو مجالات الدراسة الثلاثة ذات العلاقة بالممارسة والاسباب والدوافع والحلول والمقترحات للوساطة والمحسوبة في القطاع العام الاردني وفقا لمتغير الراتب الشهري. وهذا يدل ان اتجاهات المبحوثين متقاربة نحو مستويات ممارسة كل مجال من مجالات الدراسة وبغض النظر عن مستوى الراتب الشهري.

10- تحليل الفروقات حسب متغير مكان العمل :

اشارت نتائج التحليل الاحصائي وجود فروقات ذات دلالة احصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في اجابات افراد عينة الدراسة نحو ممارسة الوساطة والمحسوبة والاسباب والدوافع في القطاع العام الأردني تعزى لمتغير مكان العمل. وتبين ان الموظفين الذين يعملون في الهيئات المستقلة بشكل عام يروا ان هناك ممارسة للوساطة والمحسوبة (3.10) وللاسباب والدوافع لذلك (3.82) بدرجة اعلى من الموظفين في الجهات الحكومية الاخرى مثل الدوائر المركزية والوزارات. وقد يعزى سبب ذلك ان تلك الهيئات المستقلة

تتمتع باستقلال مالي وإداري ووجود أنظمة وتشريعات ناظمة خاصة بها وعدم وجود رقابة صارمة من الإدارة المركزية كما هو الحال في الوزارات المركزية، وهذا قد يساعد على إيجاد بيئة مناسبة لممارسة الوساطة والمحسوبة ودوافعها في تلك الهيئات مقارنة بالوزارات والدوائر المركزية.

11- تحليل الفروقات حسب متغير الاقليم (المحافظات):

اظهرت نتائج التحليل الاحصائي وجود فروقاً احصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ وذلك بأن المستجيبين من اقليم الجنوب (3.73) يروا ان الاسباب والدوافع المذكورة في الدراسة لها دور كبير جداً في ممارسة الوساطة والمحسوبة في القطاع العام الأردني مقارنة بباقي المستجيبين من اقليم الشمال والوسط. وقد يعزى سبب ذلك ان سكان الجنوب يروا تدني مستوى العدالة في توزيع مشاريع التنمية الاقتصادية والاجتماعية والبنية التحتية، وكذلك وجود مستويات عالية من الفقر والبطالة كأسباب اساسية لانتشار وتبرير مظاهر الوساطة والمحسوبة. اما فيما يخص الحلول والمقترحات فجاءت النتيجة لصالح المستجيبين من اقليم الوسط (4.40) مقارنة بنظرائهم من اقليم الشمال والجنوب. وقد يعزى سبب ذلك ان الحكومة عادة تقوم بعمليات التطوير للخدمات العامة في مراكز الوزارات في العاصمة ومن ثم تبدأ التطبيق في باقي الاقاليم لاحقاً، ومن تلك التحديثات تطبيقات الحكومة الالكترونية وتفعيل الربط الالكتروني بين الوزارات والاجهزة الحكومية في العاصمة ومن ثم الى باقي الاقاليم كحلول ومقترحات للحد من ممارسة الوساطة والمحسوبة.

تحليل الاسئلة المفتوحة

بهدف منح فرصة لأفراد عينة الدراسة لتقديم أي فكرة أو التأكيد عليها بلغتهم وتعبيرهم الذاتي واثراً لبيانات الدراسة، فقد تضمن الاستبيان سؤالان مفتوحان، الأول حول أسباب ودوافع الوساطة والمحسوبة والثاني حول الحلول والمقترحات للحد من ظاهري الوساطة والمحسوبة في القطاع العام الأردني.

وتجدر الإشارة إلى أنه أجاب على هذين السؤالين (349) مستجيباً من عينة الدراسة المبحوثة (2085)، وبنسبة مئوية بلغت (17%)، وفيما يلي تحليلاً لهذين السؤالين مع ترتيب درجة الأهمية للإجابة التي قدمها المستجيبون.

السؤال المفتوح الأول: أسباب ودوافع الوساطة والمحسوبية في القطاع العام الأردني

جدول رقم (18) تحليل السؤال المفتوح الأول لأسباب ودوافع الوساطة والمحسوبية في القطاع العام الأردني

الترتيب	الأسباب والدوافع	التكرار	النسبة المئوية (تقريباً)
1	تغليب الولاء العائلي والعشائري والضغط الاجتماعي والمصالح الشخصية	49	14%
2	غياب العدالة في تقديم الخدمات للمواطنين	40	11%
3	بطء انجاز المعاملات وطول الاجراءات والترهل وتدني الشفافية	38	11%
4	ضعف كفاءة اداء الموظف العام	24	7%
5	الوساطة الوسيلة الرئيسة للحصول على الحق وعدم القدرة على الحصول على ذلك بالطرق الرسمية	23	7%
6	الدوافع المادية للموظف العام	22	6%
7	ضعف المساءلة والمحاسبة والرقابة المؤسسية الداخلية	22	6%
8	تولي المناصب القيادية من ذوي الكفاءات المتدنية ومن خلال الوساطة والمحسوبية	21	6%
9	ترسخ ثقافة الوساطة في المجتمع	21	6%
10	ضعف الوازع الديني والاخلاقي	19	5%
11	ضعف ثقة المواطن بنزاهة الاجراءات والادارة	11	3%
12	وجود ثغرات قانونية وعدم تحديث التشريعات	11	3%
13	تدني مستوى الرواتب للموظفين	11	3%
14	التفرد في اتخاذ القرار والمزاجية من الموظف او المسؤول	10	3%
15	ضعف اتمتة الاجراءات الحكومية	6	2%
16	ضعف العقوبات	6	2%
17	جهل وعدم معرفة المتعامل / المراجع بالاجراءات	5	2%
18	عدم توعية الموظف بخطورة الوساطة والمحسوبية واثرها على المجتمع	4	1%
19	تدني فاعلية هيئة النزاهة ومكافحة الفساد ومحدودية صلاحياتها	4	1%
20	غياب الجدية في مكافحة الفساد	4	1%
21	ارتفاع رسوم المعاملات الحكومية	3	
22	ضعف انتماء الموظف لمؤسسته	3	

23	ضعف الرقابة الذاتية	3	اقل من 1%
24	الشللية في العمل	3	
25	دوافع انتخابية من الموظفين (الممارسين للواسطة)	2	
26	خوف الموظف من التبليغ عن حالات الواسطة	1	

يشير الجدول رقم (18) الى أن الأسباب التي قدمها المستجيبون في السؤال المفتوح تنسجم الى حد بعيد مع اجابتهم على السؤال المغلق والمتعلق بأسباب الواسطة والمحسوبية في القطاع العام مما يدل على مصداقية الاجابات. أما أكثر ثلاثة أسباب تكررًا فكانت "تغليب الولاء العائلي والعشائري والمصالح الشخصية على المصلحة العامة"، حيث أكد هذا السبب 49 مستجيباً وبنسبة مئوية بلغت (14%) ممن اجاب على هذا السؤال، تليها من حيث التأثير "غياب العدالة في تقديم الخدمات الحكومية للمواطنين"، حيث أكد هذا السبب 40 مستجيباً وبنسبة مئوية بلغت (11%) من مجموع المجيبين. وهذا ما أكدته نتائج التحليل الاحصائي لمجال الأسباب والدوافع حيث وافق 90% على هذا السبب ودوره الفاعل في ممارسة الواسطة والمحسوبية في القطاع العام الاردني وبمتوسط حسابي بلغ (4.08). اما السبب الثالث للواسطة والمحسوبية من حيث الاهمية فكان "بطء انجاز المعاملات وطول الاجراءات والترهل الاداري وتدني الشفافية"، حيث أكد 38 مستجيباً على هذا السبب وبنسبة مئوية بلغت تقريباً (11%)، وقد اشارت نتائج التحليل الاحصائي كذلك على هذا الجانب حيث أكدته ما يقارب 65% من المبحوثين وبمتوسط حسابي بلغ (3.27).

السؤال المفتوح الثاني: الحلول والمقترحات العملية للحد من ظاهري الواسطة والمحسوبية في القطاع العام الاردني

يشير الجدول رقم (19) الى ان أكثر الحلول والمقترحات تكررًا للحد من ظاهري الواسطة والمحسوبية في القطاع العام الأردني كان (تطبيق الحكومة الالكترونية والربط الالكتروني وتفعيل عملية الدفع الالكتروني واتمة العمل بالاضافة الى تفعيل ادوات الرقابة الالكترونية)، وبنسبة 10% ممن اجابوا

على السؤال. وهذا المقترح ينسجم مع توجه الحكومة الاردنية واجهزتها التنفيذية بالتحول نحو الحكومة الالكترونية بهدف تقليص التدخل البشري المفضي الى إشاعة الوساطة والمحسوبية لاسيما عند تقديم الخدمات الحكومية. أما مقترح إختيار القيادات الادارية من ذوي الكفاءة والفاعلية والامانة والاخلاق الحميدة فجاء في المرتبة الثانية ونسبة مئوية بلغت (9%) ممن أجابوا على هذا السؤال، فالقيادة الملهممة والقدوة الحسنة ذات الكفاءة المهنية والاخلاقية العالية دائماً تحرص على الاستقامة والامانة والعدالة وتكافؤ الفرص في ادارة دوائهم مما يحد من ممارسة الوساطة والمحسوبية سواء من قبل المواطنين أو الموظفين. اما المقترح الثالث من حيث الأهمية فيتمثل في تقديم الحوافز بكافة أشكالها المادية والمعنوية لتحسين الموظفين في القطاع العام من الوقوع في ممارسة الوساطة والمحسوبية، حيث حصلت على تكرار (8%) من المبحوثين الذين أجابوا على هذا السؤال.

جدول رقم (19) تحليل السؤال المفتوح الثاني لحلول ومقترحات الحد من الوساطة والمحسوبية

الترتيب	الحلول والمقترحات	التكرار	النسبة المئوية
1	تطبيق الحكومة الالكترونية (الربط الالكتروني) وتفعيل عملية الدفع الالكتروني وامتة العمل والبريد والكاميرات (الرقابة الالكترونية).	36	10%
2	اختيار القيادات الادارية العليا من ذوي الكفاءة والامانة والاخلاص	30	9%
3	تقديم حوافز ومكافآت مادية ومعنوية للموظفين منعاً لممارسة الوساطة والمحسوبية (تحسين الوضع المالي للموظف).	27	8%
4	توفير برامج تدريبية وتوعوية ذات علاقة بالحد من الوساطة والمحسوبية (الاعلام والوعاظ)	22	6%
5	تعزيز الوازع الديني والقيم والاخلاص الحميدة	15	4%
6	ايجاد موظفين اكفاء	15	4%
7	اعداد قائمة باسماء الممارسين والعقوبات التي اتخذت بحقهم ونشرها بعد ثبوت ذلك قضائيا (دور وسائل الاعلام).	11	3%
8	تحديث التشريعات ومواكبتها للمستجدات	10	3%
9	ان لا يعمل الموظف في نفس المنطقة التي يسكن بها.	7	2%
10	التعاون مع الاجهزة الرقابية كهيئة مكافحة الفساد.	6	2%
11	الحرمان من الترقية والامتيازات الوظيفية.	6	2%
12	تدوير الموظفين ونقلهم داخلياً لضمان عدم احتكارهم لبعض المهام	6	2%
13	تعزيز دور هيئة النزاهة ومكافحة الفساد في الرقابة الميدانية	6	2%
14	حث المواطنين وتحفيزهم للتبليغ عن حالات الوساطة والمحسوبية مع ضمان الحماية (استخدام طريقة التبليغ الالكتروني).	4	1%
15	تأمين الحماية القانونية للمبلغين.	3	اقل من 1%
16	النقل التأديبي	2	
17	التخفيف من رسوم المعاملات	2	
18	تفعيل صناديق الشكاوي	2	
19	ترسيخ مبادئ الانتماء الوطني	1	
20	التشاركية في اتخاذ القرار	1	
21	تقديم مكافآت للمبلغين عن حالات الوساطة والمحسوبية	1	

الفصل الخامس

تحليل البيانات النوعية (مجموعات التركيز)

تمهيد

بهدف زيادة استيعاب النتائج الكمية المستخرجة من الاستبيان وزيادة مصداقيتها نفذ فريق العمل ثلاث مجموعات تركيز في اقاليم الدولة الثلاث (الوسط والشمال والجنوب) وتراوح عدد المشاركين في كل مجموعة تركيز من 7 الى 10 افراد يمثلون جهات حكومية مختلفة شملت الوزارات، والدوائر المركزية، والمؤسسات العامة، والبلديات وفي مستويات ادارية متعددة. ولغايات تحليل البيانات تم استخدام تحليل المحتوى بعد تدوين الاجابات ومعالجتها وفقا للدليل الاجرائي (انظر ملحق رقم 2) تاليا اجابات المستجيبين وفقا لتسلسل اسئلة مجموعة التركيز على النحو الآتي:

اولا: مفهوم الوساطة والمحسوبية

في ضوء تحليل البيانات تم التوصل إلى مجموعة من التعريفات المتعلقة بالوساطة والمحسوبية من وجهة نظر الموظفين في عدد من الأجهزة الحكومية في القطاع العام الاردني، اغلب التعريفات تؤكد على المعنى السلبي للوساطة والمحسوبية والنزr القليل منها يشير إلى أن للوساطة مدلولات إيجابية إذا كان هدفها احقاق للحق، فمثلا يقول البعض أن الوساطة والمحسوبية قد تكون مترادفات اجتماعية احيانا تستخدم بمعنى واحد.

ويمكن ان نستنتج ان الوساطة تعني التعدي على حقوق الغير نتيجة تدخل جهات أو افراد والوساطة والمحسوبية احد مقومات الفساد بكافة اشكاله وانواعه، بالاضافة الى ان الوساطة تختلف عن المحسوبية فمثلا يمكن أن تكون الوساطة سلبية او ايجابية لكن المحسوبية في أغلب الأحيان سلبية، فالمحسوبية تضر بالمصلحة العامة ومصالح الآخرين وتعني استغلالا واضحا للوظيفة العامة وتحمل أحيانا في طياتها منافع شخصية متبادلة هذه المنافع تضر بالمصلحة العامة في نهاية المطاف.

ويضيف أحد المستجيبين أن الوساطة تختلف عن المحسوبية حيث يقول "إن الوساطة من وسيط وكانت تستخدم قديما وقد تحمل معان إيجابية وسلبية ايضا" ويقول آخر "إن المحسوبية هي نوع من أنواع الفساد

لأنك تساعد من هو محسوب عليك بغض النظر عن كفاءته". ويضيف أحد المستجيبين قائلاً ان "الواسطة والمحسوبية تمثل انحرافات قيمية وسلوكية تهدم العدالة وتقوض بنيان المجتمع". ويعرف مستجيب آخر الوساطة على أنها سلوك غير حضاري ينتج عنه مظاهر سلبية، ويقول ان الوساطة تكون من خلال شخص وسيط وقد تتحول الوساطة الى فساد كبير عندما يتخللها رشوة وللتوضيح يقول:

"الواسطة قديماً كانت مقبولة لاغثة الضعفاء، أما الآن فقد صار هناك تجار للواسطة!! فيدخل شخص وسيط عند مسؤول يتقاضى مال على ذلك ويتم تقاسم المال بين الوسيط والمسؤول وعليه تتحول الى رشوة لأنه أصبح يدخل بها أطراف كثيرة".

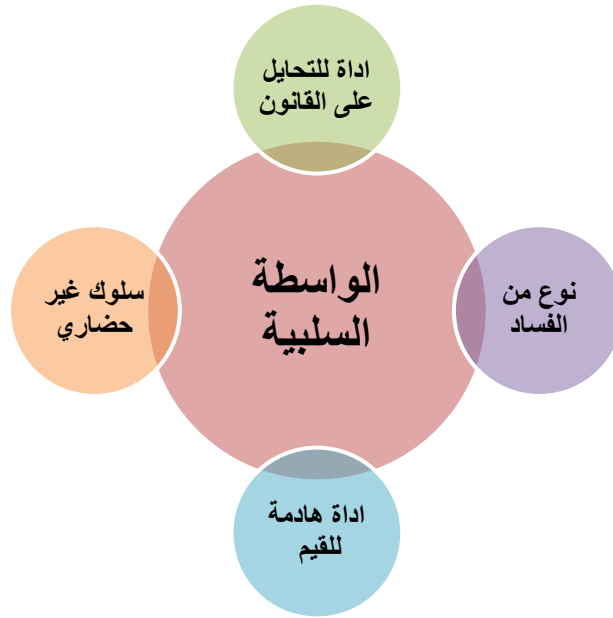
وفي ذات السياق يؤكد البعض على أن الوساطة والمحسوبية تغتصبان حقوق الأشخاص الآخرين. وفي المقابل يرى البعض أن البحث عن الوساطة أصبح أمر اعتيادي للحصول على حق لك أو جزء من ذلك الحق!!! وفي تأصيل المعنى الحقيقي للواسطة يرى البعض أن الوساطة آلية / أداة وليست غاية في حد ذاتها للوصول إلى أهداف شخصية وقد تكون ايجابية اذا اعطت الأفراد حقوقهم المشروعة ولكن في ظل غياب الرقابة والعدالة أصبحت سلبية لأنها تسلب حقوق الآخرين وهذا ينطبق على المحسوبية التي تكون اشد فتكاً. ويقول البعض ان الوساطة من حيث اللغة تختلف كمفهوم إداري وللتوضيح نورد بعض الاقتباسات على النحو الآتي:

■ **الواسطة والمحسوبية:** اداتان للتحايل والالتفاف وخرق القوانين والأنظمة.

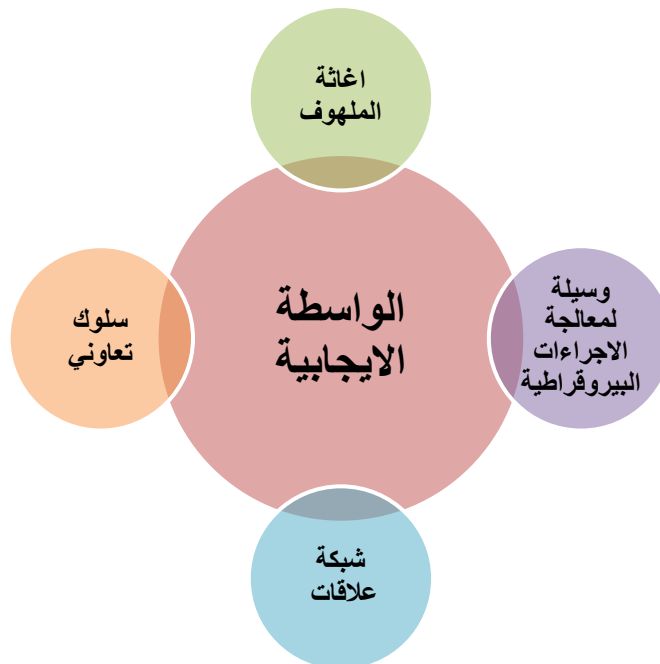
■ **الواسطة بالمعنى الإيجابي** هي وسيلة لمعالجة الاجراءات البيروقراطية.

ويمكن أن نستنتج أن الوساطة من خلال شبكة العلاقات غير الرسمية داخل المؤسسات الحكومية قد تسهم في اختصار الوقت والجهد وتحسين عملية الاتصال وهذا هو التوظيف الإيجابي لها، ولكن قد تكون هذه الحالة مثالية ولا تنسجم مع المفهوم العام والدارج للواسطة والمحسوبية في الأجهزة الحكومية الأردنية.

شكل رقم (3) معاني الواسطة السلبية



شكل رقم (4) معاني الواسطة الايجابية



ثانيا: ممارسة الوساطة والمحسوبة

لقد تفاوتت اجابات المبحوثين حول ممارسة الوساطة والمحسوبة. يقول احدهم "كثير ما اتوسط لمعارفي بالمحاكم وفي الوزارة التي اعمل بها، وحقيقية الأمر انا لست مقتنع بالوساطة، لكن يمارس علي ضغوط اجتماعية، واحيانا تكون (قرضة ودين)، حيث لسان حال البعض يقول "مادام اني خدمتك يجب ان تخدمني!!". ويقول آخر ان الوساطة قد تكون بدل سداد مواقف. ويقول احدهم انا لست راضيا عن الوساطة الا في حالة ان يكون فيها احقاق حق واذا كان الشخص مظلوم، وبالتالي يقول المستجيب اقبلها نسبيا اذا كانت محمودة وارفضها اذا كانت تظلم أناس آخرين. ويروي احد المشاركين قصة قائلا:

"ان احد الوزراء عين ما يقارب 200 موظف من ابناء منطقته، ولا حاجة لهم، على حساب من!! أكيد الخاسر الكبير هي مؤسسات الدولة والوطن".

يقول احدهم نعم مارست الوساطة وبتجاهين فمثلا حسب طبيعة عملي يتوسط لدي العديد من الناس واحيانا بسبب الضغوط الاجتماعية ارضخ لذلك!! ويقول لقد مارست هذا الفعل ولم اقتنع به وفي المقابل وضعت واسطات لاحصل على حقي ولولا الوساطة لم اكن في مكاني هذا!!".

يقول أحد المستجيبين من له مظلمة "قابلت الوزير قبل يومين (بالوساطة) ووضحت له سبب المشاركة بالصين (كوني خبير تغير مناخي) وهي على حسابي وحساب الجهة الداعية ولم يترتب عليها تكلفة من قبل الوزارة. كما أخبرني الوزير لماذا تكتب على الفيس بوك؟ وقلت له اغلب منشوراتي من روايات مشهورة ومنها لعمر بن الخطاب رضي الله عنه "اتق الله يا أمير المؤمنين فقال عمر رضي الله عنه"دعه فليقلها نعم ما قال، ثم قال عمر "لا خير فيكم إذا لم تقولوها ولا خير فينا إذا لم نقبلها منكم". بعدها قمت بوضع قصتي على الفيس بوك ومنشورات الوزارة ومنشورات موقع رئاسة الوزراء في التعليقات، ويوم الخميس وصل كتاب نقلي من المزار الى الرمثا. "قد يكون خلاصة هذه القصة أن المسؤول الحكومي دائما ما يكون حوليه زمرة تحركه وتهمس في أذنه وتقرب وتبعد حسب مزاجها".

وعن ممارسات الوساطة والمحسوبية يقول البعض "ان هناك قرابة 3 آلاف مخالفة لديوان الخدمة المدنية، هناك فساد في الديوان انا عندي بكالوريوس وماجستير وعندي واسطة ولكن لم استخدمها، ولكن عندما تم تعييني عام 2009 تنافس معي أكثر من (250) شخص، وجدنا حالات حولت من الفئة الثانية للأولى دون الرجوع لديوان الخدمة المدنية وهم ليسوا أقدم مني وحصلوا على مكتسبات متعددة، مناصب وأحدهم أصبح رئيس قسم عليّ رغم أنني أقدم منهم وخريج أقدم منهم، هناك حالات تثبيت (أطباء بيطريين) ومجموعة موظفين تم تعيينهم دون حاجة لهم وكان هناك نية بعدم تعيينهم ولكن بسبب واسطة من احد النواب وبعض أفراد عشيرة المسؤولين".

ويقول آخر:

"هناك حالة فساد أخرى خاطبت بها الوزير شفويًا، سألته كيف تخالف أنظمة وقع عليها جلالة الملك؟ كيف يتم تعيين مدير من منطقته رغم عدم موافقته للشروط؟ علما بأنه لم يتم تعميم الشاغر الاشرافي الذي تم تعيينه فيه ومن ثم نقله وترفيعه بمخالفه الانظمة والتعليمات".

وفي المقابل يقول احد المديرين "انا امارس الوساطة لكن بشكل ايجابي تسريعا لخدمة الآخرين ويستطرد قائلا في بعض الاحيان لعب دور الداعم لبعض الفئات الضعيفة من المقيمين من باكستان وبنغلادش ومصر وخصوصا في تسريع معاملاتهم للحصول على تصاريح العمل" ويضيف "يأتي واسطات مخالفة ولا امشيها".

ثالثا: اسباب الوساطة والمحسوبية

في ضوء اجابات المشاركين في مجموعات التركيز نستنتج عددا من الاسباب المؤدية للوساطة والمحسوبية في القطاع العام الأردني على النحو الآتي:

1. الثقافة المجتمعية: يقول احد المستجيبين ان "الناس تلجأ الى المتنفذ او شيخ القبيلة او وجيه العائلة او الباشا لقضاء حاجاتهم ومع مرور الوقت اصبحت ثقافة ومن موروثنا، طبعا اصبحت

ثقافة سلبية". ويقول آخر: "للاسف سلطة العادات والتقاليد اصبحت أكثر قوة من العلم والدين".

وهذا يدل على ان الثقافة المجتمعية اصبحت ضاغطة بإتجاه اذعان المسؤولين والموظفين الحكوميين للضغوط الاجتماعية". ويقول احدهم ان الوساطة اصبحت منتشرة على مستوى المجتمع اي اصبحت ثقافة مجتمعية واحيانا من باب المباهاة!! ويقول البعض ليس دائما الحق على الحكومة بل المواطن ساهم في زيادة الوساطة والمحسوبية وهنا نقتبس من احد المستجيبين "النهج الذي يتبعه المواطن ساهم بهذه المشكلة!!".

ويضيف البعض قائلا "في الاردن أصبحت الوساطة نوع من (المفخرة)" ويرى آخرون ان الوساطة ترتبط بقيم سلبية وبقيم ايجابية وللتوضيح نقتبس ما يلي: "القيم أصبحت تدعو الى طلب الوساطة من المسؤول/النائب، بالنسبة لي قيمة ايجابية لأني مستفيد، ولكن لمن سلب حقه هي سلبية".

ويضيف آخرون أن تشويه منظومة التربية والتنشئة الاجتماعية من الأسباب المؤدية إلى تفشي ظاهرتي الوساطة والمحسوبية في القطاع العام الأردني، ويقول أحدهم معلقا على ذلك "من شب على شيء شاب عليه" ويقصد أن أساس التنشئة شأها الكثير من الانحراف لا سيما في الآونة الأخيرة بفعل عدد من العوامل الاجتماعية والاقتصادية.

2. غياب الرقابة والمساءلة: يؤكد معظم المستجيبين ان غياب الرقابة والمساءلة من الاسباب المؤدية

الى تفشي ظاهرتي الوساطة والمحسوبية في القطاع العام الأردني، حيث يقول احد المستجيبين "للأسف بعض الجهات لا تكافح الفساد وكافة اشكاله من واسطة ومحسوبية مثل (مجلس النواب)", واحيانا قد يكونوا ادوات نشطة بأتجاه الفساد لا محاربتة. ويقول البعض ان ضعف اجهزة الادارة العامة ذات العلاقة بالرقابة من الاسباب القوية المؤدية الى الوساطة والمحسوبية ويفسر هذا السبب عدد من المستجيبين، فيقول احدهم "رغم وجود العديد من الاجهزة الرقابية الا ان بعض منها قراراتهم غير ملزمة!".

3. **غياب العدالة:** ويعتقد عدد لا يستهان به من المستجيبين ان غياب العدالة من ابرز الاسباب المؤدية الى زيادة حدة الوساطة والمحسوبية في المؤسسات الحكومية. ويقول آخر ان "العدالة هي الاساس، وان العدالة اذا توفرت لا داعي للرقابة". ويقول آخر "نقصد العدالة بمفهومها الواسع والشامل وفي كل مناحي الحياة وليس فقط في القطاع الحكومي، لان غياب العدالة الاجتماعية يؤدي الى خلل في العدالة المؤسسية وهكذا".

4. **ضعف ثقة المواطن بالقطاع العام:** على الرغم من تحسن مستوى ثقة المواطن بالحكومة وخصوصا بعد جائحة كورونا الا ان اغلب المستجيبين يرون ان غياب الثقة او تراجع مستواها من الاسباب التي تدفع بالافراد الى استخدام الوساطة، يقول احد المستجيبين "كثيرا ما يتصل معي افراد معاملاتهم قانونية و"ماشية" بدوني الا انهم يتوسطون لعدم ثقتهم بالجهاز الحكومي". ويقول احد المستجيبين ان "صناع القرار حاليا لا ينالون ثقة الشعب". ويرتبط البعض بين ضعف الثقة بالحكومة وغياب العدالة او الظلم وهنا نقتبس ما يلي: "اذا وقع ظلم على الموظف العام يضعف الثقة بالدولة ومصادقيتها ويؤدي الى تدني الثقة السياسية والاقتصادية".

5. **غياب القدوة الحسنة:** يعتبر عدد من المستجيبين ان غياب القدوة الحسنة في الاداء والسلوك الوظيفي من الاسباب المؤدية لزيادة ممارسة الوساطة والمحسوبية في القطاع العام الأردني. وتأكيد على هذا النتيجة يستشهد أحدهم بحديث شريف "إن الله يزج بالسلطان ما لا يزج بالقرآن".

6. **ضعف الموضوعية او العدالة في توزيع الخدمات الحكومية.** يقول احدهم "ان سوء توزيع الخدمات يفضي الى ممارسة الوساطة والمحسوبية. ويضيف احدهم ان هناك مشكلة في المسؤول او مقدم الخدمة حيث انه يعتمد تعقيد الاجراءات لكي يتوسط عنده الآخرون وذلك لتحقيق مكاسب شخصية" وفي هذا المقام يعطي احد المستجيبين مثالا قائلاً:

"مديري يعتقد بعض المسائل التي فيها اجتهاد رغم بساطتها احيانا حتى يتوسط عنده الآخرون، ويركز دائما على المعاملات الدسمة ... حتى يتوسط عنده المسؤول الاعلى او اي شخص مسؤول (واصل)".

7. **زعزعة القيم:** يعتقد البعض ان التغير في القيم من الاسباب المؤدية الى زيادة ظاهرتي الواسطة والمحسوبية وفي هذا المقام لنا ان نستشهد ما يلي:

"أنا لا أدافع عن الدولة اجمالا، ولكن العالم يعيش أحداث متسارعة ولا نستطيع الانغلاق عن العالم، وبالتالي قد يحدث مؤثرات على القيم من خلال عدة مصادر مثل الانترنت والفضائيات". ويضيف قائلاً:

"انا لا استطيع العيش بشكل منعزل . مثلاً الصين بلد شيوعي كان مغلق الآن الصين تحدث فيه تغييرات على نظامها الشيوعي لمواكبة المستجدات والنظام الرأسمالي/التحديثات الأربعة على القطاعات الرئيسية لمواكبة نظام الرأسمالية".

ويرى البعض ان تراجع منظومة القيم أحد مدخلات الواسطة والمحسوبية وهنا نقتبس ما يلي "القيم متراجعة!! لماذا عندما نذهب لدولة أخرى تتغير قيمنا؟ مثلاً عندما أذهب لدولة أخرى أضع النفائات في مكانها... السبب أن القانون لديهم مطبق بالكامل". كما يرى البعض ان خرق القيم يأتي من قمة الهرم التنظيمي في المؤسسات الحكومية ففاقد الشيء لا يعطيه حيث ان هناك سقوط للثقة السياسية رغم وجود محاولات لاستعادتها ويضيف احدهم "القيم موجودة، ولكن هناك تغول على القيم، فصناع القرار يجب ان يعودوا للقيم لأنهم من يخرقونها!!".

8. **ضعف المدخلات:** وخصوصا من الموارد البشرية غير المؤهلة، بالاضافة الى ضعف الدولة في

توفير فرص عمل ويقول احدهم "البطالة من الاسباب التي زادت من الواسطة والمحسوبية فمثلا سماسة تصاريح العمل اغلبهم يعانون من البطالة ولا يجدون عمل حيث يؤثرون على الموظفين ضعاف النفوس في تمرير معاملات مخالفة!!" ويقول مدير آخر "لدي 36 موظف فقط منهم 6 موظفين تم تعيينهم من خلال المنافسة وضمن قوائم ديوان الخدمة المدنية الباقين تم تعيينهم بطرق

ملتوية ومن ثم تم تثبيتهم حيث يتوسط لهم النواب وبعض الوزراء!!! واغلب هؤلاء الموظفين غير ملتزم بعمله لانه على حد تعبيره "لم يتعب في الحصول على الوظيفة ويستهن بعمله، بالاضافة الى ان واسطته تبقى ترافقه لعدة سنوات".

تجدر الاشارة الى ان اغلب الاسباب المؤدية الى الواسطة والمحسوبية في القطاع العام الأردني التي ذكرها المستجيبين في مجموعات التركيز تتشابه إلى حد بعيد مع استجابات المشاركين في الدراسة المسحية مما يدل على ارتفاع مصداقية الدراسة. الشكل رقم (5) يوضح اسباب الواسطة والمحسوبية في القطاع العام الأردني من وجهة نظر المشاركين في مجموعات التركيز.

الشكل رقم (5) اسباب الواسطة والمحسوبية في القطاع العام الاردني



رابعاً: الصعوبات التي تحول دون السيطرة على الوساطة والمحسوبية

في ضوء تحليل استجابات المشاركين في مجموعات التركيز يمكن لنا استنتاج عدد من التحديات التي تحول دون السيطرة على ظاهرتي الوساطة والمحسوبية في القطاع العام الأردني وهي على النحو الآتي:

■ **عدم فاعلية القوانين:** حيث يقول أحدهم "لو ان هناك تطبيق عادل للقوانين مع تفعيل اساليب رادعة لما تكرر هذا السلوك" ويقصد هنا ممارسات الوساطة والمحسوبية في الاجهزة الحكومية الاردنية. وتأكيدا على ذلك يقول أحد المشاركين في مجموعات التركيز "ان عدم وجود عقوبات رادعة زادت من المشكلة". مما يدل على ان ظاهرتي الوساطة والمحسوبية مشكلتان تتورق الاجهزة الحكومية وتتورق ايضا المجتمع الأردني بشكل عام.

■ **ضعف الوازع الديني:** من الأسباب التي تحول دون السيطرة على الوساطة والمحسوبية هو ضعف الوازع الديني للأفراد طالبي الوساطة أو من يقبل هذه الوساطة من موظفين حكوميين في كافة المستويات الادارية. وفي هذا السياق نؤكد على أن الوساطة من الظواهر غير المرئية بمعنى أن العمل يكون في الخفاء و قلما تتوافر ادلة وبيانات واضحة على تجريمها ومن هنا تفعيل الوازع الديني من خلال مبدأ الإحسان والرقابة الذاتية من الأدوات المهمة في محاصرة ظاهرة الوساطة والمحسوبية في القطاع العام الأردني .

■ **تركيبية النظام الاجتماعي الاردني والعلاقات الاجتماعية** تعد من التحديات التي تتركس الوساطة والمحسوبية في المجتمع وفي أجهزة الدولة على وجه الخصوص وفي هذا المقام يقول أحد المديرون "النظام الاجتماعي صعب تغييره ... وتفرض علينا أمور كثيرة في التعيينات وغيرها بسبب هذا النظام ... بعض الوظائف من القيادات العليا يتم تعيينهم بسبب التمثيل الاجتماعي أو المناطقية او العشائري!!!".

■ **ضعف القيادات الإدارية في الأجهزة الحكومية:** يقول البعض ان وصول عدد من القيادات دون وجه حق الى اعلى المناصب في الدولة كرس مفهوم الوساطة وزاد من اثرها على المدى البعيد، حيث يؤكد أحدهم بقوله "إن الوساطة تتغذى من قبل القيادات وعبر سنوات طويلة، مما يعني أن التخلص منها اصبح صعب جدا بل مستحيل في بعض الأحيان".

■ **غياب العمل المؤسسي** واستحداث مؤسسات جديدة لا مبرر لها اضعف من العمل المؤسسي وزاد من حدة الوساطة والمحسوبية في القطاع العام الأردني.

خامسا: هل توافق على ان الوساطة والمحسوبية من الظواهر المنتشرة في القطاع العام الأردني؟

في ضوء التحليل النوعي لبيانات مجموعة التركيز أكد غالبية المشاركين/ المستجيبين أن الوساطة والمحسوبية اصبحتا من الظواهر المنتشرة في مؤسسات القطاع العام الأردني على اختلاف أشكالها ومسمياتها، ويؤكد البعض على أنها تنتشر أكثر في المؤسسات المستحدثة في آخر 10 سنوات أو الهيئات المستقلة والمؤسسات العامة المستقلة، بالإضافة إلى فروع الوزارات في المناطق البعيدة. وعند سؤال المشاركين إذا ما كانت الوساطة والمحسوبية تشكلان ظاهرة أجاب الجميع بنعم!!! وتأكيذا لذلك يقول أحدهم "بكل تأكيد ويغلب عليها الصفة السلبية، حيث أنها قاتلة للحقوق وهدامة للمجتمع". ويقول مستجيب آخر "أن كلمة منتشرة كلمة بسيطة بل هي مستشرية في بعض القطاعات الحكومية". ويقول آخر "إن الوساطة متغلغلة في عدد من الانشطة والخدمات وفي التعيينات ويمكن وصفها بأنها ظاهرة".

ويؤكد غالبية المشاركين على أن الوساطة في ازدياد وفي اغلب الاحيان تتحول الى فساد لان فيها هضم للحقوق وهنا نقتبس القول الآتي " ان الوساطة تحولت الى فساد مثلا بعض المسؤولين يأخذ مقابل مادي أو مالي للتوسط؟ وقد تكون بطريقة مباشرة أو غير مباشرة". ويخبرنا مسؤول حكومي آخر أن عملية الوساطة لا يمارسها المسؤول الكبير بطريقة مباشرة بل من خلال مراسله حتى لا يكتشف أمره. ويؤكد البعض الى بلوغ الوساطة والمحسوبية اجهزة مستقلة مثل الجهاز القضائي الذي بالاصل يتمتع بالاستقلالية التامة.

سادسا: المقترحات والسياسات للحد من ظاهري الواسطة والمحسوبية

قدم المستجيبين عددا من المقترحات العملية التي من شأنها التخفيف من حدة الواسطة والمحسوبية في القطاع العام الاردني وفي ضوء تحليل البيانات النوعية نستنتج مايلي وكما هو موضح في الجدول رقم (20):

جدول رقم (20) مقترحات مجموعات التركيز للحد من ظاهري الواسطة والمحسوبية في القطاع العام الأردني

رقم	المقترحات والسياسات للحد من ظاهري الواسطة والمحسوبية في القطاع العام الأردني
1	زيادة مستوى التوعية من خلال خطباء المساجد ومؤسسات المجتمع المدني ووفقا لسياسة توعوية او استراتيجية طويلة المدى.
2	التربية السليمة والتنشئة الاجتماعية من خلال الاسرة والمدرسة والجامعة.
3	تفعيل منظومة القيم الاخلاقية.
4	صناعة جيل قيادي مسلح بالعلم والمعرفة والاخلاق الحميدة.
5	اختيار المسؤولين وصناع القرار بناء على الكفاءة.
6	تعزيز الوازع الديني والرقابة الذاتية لدى الموظفين.
7	تطبيق مفاهيم الادارة الشفافة المبنية على المكاشفة والوضوح.
8	عمل نشرات توعوية للتحذير بمظاهر الواسطة السلبية والمحسوبية.
9	بناء السلوك القدوة واستخدام نماذج يحتذى بها واطهار قصص نجاحهم.
10	بناء الثقة السياسية قبل فوات الأوان.
11	تطبيق القانون بشكل صارم (الضبط) و تفعيل التشريعات مع وجود عقوبات رادعة.
12	تفعيل الرقابة وخصوصا في فروع الوزارات والدوائر والمؤسسات وخصوصا خارج العاصمة.
13	تفعيل سياسة الثواب والعقاب، بالاضافة الى المحاسبة والمساءلة.
14	وضع الشخص المناسب في المكان المناسب مع تفعيل سياسة التمييز الايجابي وفقا لنظام الاستحقاق والجدارة.
15	القضاء على الفقر والبطالة وخلق فرص عمل عن طريق تشجيع الاستثمار.
16	ترشيح الهيكل التنظيمي للحكومة وعدم استحداث مؤسسات حكومية لا مبرر لها.

ونقتبس هنا حلا منطقيًا للتخفيف من ظاهري الواسطة والمحسوبية "كما قال ابن خلدون أن الحزن أساس البناء وإذا أنطلق من الأسرة سينعكس سلوكه بالمجتمع، ويتم إحياء مجموعة من القيم ومن ثم الدولة ولكن ليس فقط من خلال التشريعات لأنه هناك قيم مكتسبة من العُرف وبعضها الآخر مفروض بالقوة من الدولة، ويجب أن تكون مقترنة بجزء". ويضيف آخر مقترحات للخروج من الواسطة

والمحسوبية منها: "يجب أن يكون هناك توجيه واضح (لعقل الدولة) السياسات العامة، كذلك يجب أن يكون هناك تأصيل للقيم الايجابية حتى لو كانت من دول أخرى".

الفصل السادس

النتائج والتوصيات

تمهيد

كما ذكرنا سابقا هدفت الدراسة إلى التعرف على أسباب ظاهري الواسطة والمحسوبية في القطاع العام الأردني، بالإضافة إلى وضع الحلول والمقترحات العملية التي من شأنها تخفيف حدة الواسطة والمحسوبية في الأجهزة الحكومية، وفي ضوء تحليل البيانات الكمية من المسح الميداني وتحليل البيانات النوعية المستخرجة من مجموعات التركيز خلصت الدراسة إلى جملة من النتائج يتبعها عدد من التوصيات كما هي موضحة على النحو الآتي:

أولاً: نتائج التحليل الكمي

- وجود مستوى ممارسة متوسط للواسطة والمحسوبية في القطاع العام الاردني وبنسبة مئوية بلغت (60.6%).
- غياب العدالة في المجتمع، وتراجع مستوى ثقة المواطن في الحكومة لصعوبة حصولهم على حقوقهم بالطرق الرسمية تعد من أكثر الاسباب والدوافع المؤدية لممارسة الواسطة والمحسوبية في القطاع العام الأردني.
- على الرغم من ممارسة الواسطة والمحسوبية في القطاع العام الأردني الا ان 81% من افراد العينة يعدون الواسطة والمحسوبية من الظواهر غير المقبولة ، وقد تعكس هذه النتيجة مستوى الوعي لدى الموظف العام في معرفة خطر الواسطة والمحسوبية على الادارة العامة الاردنية ومؤسساتها.
- ان من اقل الاسباب تأثيراً على ممارسة الواسطة والمحسوبية تعود الى ضعف الرقابة الداخلية وغياب الشفافية سواء في الوزارات او الدوائر المركزية او الهيئات او البلديات.

- تسريع انجاز المعاملات واحترام الدور، وتعزيز النزاهة الديني لدى الموظفين والمديرين، وتفعيل تطبيق الحكومة الالكترونية وانظمتها لانجاز المعاملات والخدمات الحكومية، وتفعيل الربط الالكتروني لانجاز الخدمات الالكترونية بين الدوائر والمؤسسات الحكومية تعد من الحلول والمقترحات العملية للحد من تفشي ظاهري الواسطة والمحسوبية في القطاع العام الأردني.

ثانيا: نتائج التحليل النوعي

- للواسطة دلالات ومعاني سلبية منها انها أداة للتحايل على القانون ونوع من الفساد وسلوك غير حضاري، واداة هادمة للقيم الاخلاقية.
- للواسطة العديد من الاسباب التي تتلاقى الى حد بعيد مع نتائج التحليل الكمي ومنها: الفقر والبطالة، غياب الرقابة والمساءلة في الاجهزة الحكومية لا سيما في فروع الوزارات والمؤسسات، ضعف ثقة المواطن في الحكومة، زعزعة القيم الاخلاقية والمجتمعية، غياب القدوة الحسنة، غياب العدالة، ضعف المدخلات لا سيما البشرية منها.
- هناك العديد من الصعوبات التي تحول دون السيطرة على الواسطة والمحسوبية في القطاع العام الأردني منها: عدم فاعلية القوانين، ضعف النزاهة الديني لدى ممارسي الواسطة والمحسوبية، تركيبة النظام الاجتماعي الاردني، ضعف القيادات الادارية في الاجهزة الحكومية الأردنية، وغياب العمل المؤسسي.
- اصبحت الواسطة والمحسوبية من الظواهر المنتشرة في مؤسسات القطاع العام الأردني على اختلاف أشكالها ومسمياتها وفي اغلب الاحيان تحولت الى شكل من اشكال الفساد المالي والاداري.

ثالثاً: التوصيات

في ضوء تحليل البيانات الكمية والنوعية توصي الدراسة مايلي:

- تغليظ العقوبات على مرتكبي جريمة الوساطة والمحسوبية في القطاع العام الاردني.
- تفعيل تطبيق الحكومة الالكترونية والتحول الرقمي وتبسيط الاجراءات والعمليات والربط الالكتروني بين الوزارات والمؤسسات وفروعها ومع غيرها من المؤسسات تلافيا للتدخل البشري من قبل الموظفين المفضي الى حدوث الوساطة والمحسوبية.
- تحفيز الموظفين عن الابلاغ عن حالات الوساطة والمحسوبية لجميع أنشطة وقرارات المؤسسات الحكومية عن طريق تقديم الحوافز لهم او رفع مستوى الوعي بخطورة الوساطة والمحسوبية والاعتداء على المال العام او حقوق الغير.
- ضبط مدخلات العملية الادارية لا سيما الموارد البشرية من خلال حوكمة عمليات الاستقطاب والاختيار والتعيين.
- الحد من ظاهري الفقر والبطالة عن طريق خلق فرص عمل جديدة وتشجيع الاستثمار وتقديم المزايا التشجيعية للمستثمر الأردني، بالاضافة الى استقطاب الاستثمارات الخارجية عن طريق توفير بيئة مناسبة للاستثمار.
- التحول من مفهوم التوظيف المبني على الرعاية الى مفهوم التشغيل المبني على خلق فرص عمل بواسطة القطاع الخاص ولعب دور المنظم من قبل الحكومة.
- تعزيز مفاهيم النزاهة والعدالة وترسيخ القيم الاخلاقية من خلال المناهج المدرسية واستحداث مناهج لمنظومة النزاهة الوطنية أو أنشطة لامنهجية في الجامعات الاردنية الرسمية والخاصة.

- تفعيل دور مؤسسات المجتمع المدني في التوعية من أخطار الوسطة والمحسوبة مثل دور العبادة والنوادي الثقافية والاجتماعية والرياضية ووزارة الشباب ووزارة الثقافة وغيرها من الوزارات ذات العلاقة.
- خلق جيل قيادي حكومي من خلال اختيار المسؤولين الحكوميين وصناع القرار بناء على الكفاءة، ومن خلال بناء السلوك القدوة للقيادات واستخدام نماذج يحتذى بها وإظهار قصص نجاحهم .
- تفعيل الرقابة وخصوصا في فروع الوزارات والدوائر والمؤسسات الحكومية وخصوصا في المناطق البعيدة والنائية (خارج العاصمة).

قائمة المصادر والمراجع

اولا: باللغة العربية

- أخو أرشيدة، عبدالحكيم، والعدوان، شاكر. (2017). الآثار السلبية للواسطة والمحسوبية على الجودة في الجامعات الرسمية الأردنية: دراسة استكشافية، *المجلة العربية لجودة التعليم*، 4 (1): 29-49.
- تجارب في مكافحة الفساد. (<http://www.transparency.org.kw.au-ti.org/upload/books/544.pdf>)، تم الدخول للموقع شهر اذار، 2020.
- التقرير السنوي لديوان الخدمة المدنية الأردني لسنة 2017.
- سكجها، باسم، والكيلاني، سائدة. (2002). *الواسطة في الأردن: السر المعلن*، عمان، الارشيف العربي.
- الشيخلي، عبدالقادر. (2004-1425هـ). *الواسطة في الادارة: الوقاية والمكافحة*. *المجلة العربية للدراسات الأمنية والتدريب*، 19 (38): 243-282.
- عليقات، خالد. (2014). الفساد، أسبابه، أشكاله، وطرق مكافحته في الأردن: دراسة ميدانية. *المجلة الجزائرية للاقتصاد والمالية*. 2: 202-231.
- النقيب، كمال. (2010). *أهمية الحكومة الالكترونية في ترشيد وتخفيض التكاليف الحكومية ودورها في معالجة الفساد المالي والاداري*. ورقة عمل مقدمة في مؤتمر: دور الحكومة الإلكترونية في تحقيق الإدارة الرشيدة، مسقط 12-14 ديسمبر 2010.
- الهماش، خالد. (2007). *الفساد الاداري: المواجهة والحلول*. *مجلة الامن والحياة*، عدد 307، ص 43.
- الهيقي، صلاح. (2009). *استراتيجية الحكومة الالكترونية: التحديات والفرص*، دراسة ميدانية في عدد من الوزارات والمؤسسات الحكومية الاردنية. *مجلة الاداري*، 116: 13-48.

الميجان، عبدالرحمن. (1997). استراتيجيات ومهارات مكافحة الفساد الاداري. *المجلة العربية للدراسات الأمنية والتدريب*, 12، (23): 203-226.

ثانيا: باللغة الانجليزية

Al Ramahi, A. (2008). Wasta in Jordan: A distinct feature of (And Benefit for) Middle Eastern Society. *Arab Law Quarterly*, 22 (1): 35-62.

Aladwan, S. (2014). *The negative effects of Wasta and favouritism on quality: evidence from Jordanian public sector*”, The Fourth International Arab Conference on Quality Assurance in Higher Education (IACQA), Zarqa University, Zarqa, 1-3 April.

Al-Enzi, A., Cooke, L., and Rothwell, L. (2017). The influence of Wasta on knowledge sharing in Kuwait. Proceedings of (ECKM) conference. International University of Catalonia, Barcelona, Spain.

Ali, S, Raiden, A., and Kirk, S. (2015). *Social capital in Jordan: Wasta in employment selection*. ICOM Conference-Abu Dhabi. UAE.

Alreshoodi, S. (2016). *Negative Institutional Influence in the Saudi Public Sector: Wasta, Public Motivation and Employee Outcomes*. PhD Dissertation, Cardiff Business School, Cardiff University.

Bailey, D.(2012). Women and Wasta: The Use of Focus Groups for Understanding Social Capital and Middle Eastern Women, *The Qualitative Report*, 17(65):1-18.

Barnett, A., Yandle, B., and Naufal, G. (2013). Regulation, trust, and cronyism in Middle Eastern societies: The simple economics of “Wasta”. *The Journal of Socio-Economics*, 44: 41-46.

- Brandstaetter, T., Bamber, D., and Weir, D. (2016) Wasta: triadic trust in Jordanian business. In: Ramady, A., (ed.) *The political economy of Wasta use and abuse of social capital networking*: Berlin, Springer, pp. 65-78.
- Brixi, H., Lust, E., and Woolcock, M. (2015). Trust, voice, and incentives: learning from local success stories in delivery in MENA." The World Bank Group.
- Cheung, H. & Changm, A. (2008) "Corruption across countries: impacts from education and cultural dimensions ", *The Social Science Journal*, 45: 223-239.
- Cunningham, R., and Sarayrah, Y. (1993). *Wasta: the hidden force in middle eastern society*. Praegar: Westport, Connecticut.
- Fawzi, N., and Almarshed, S. (2013). HRM Context: Saudi Culture, "Wasta" and employee recruitment post-positivist methodological approach, the case of Saudi Arabia. *Journal of Human Resources Management and Labor Studies*, 1 (2): 25-38.
- Fidler, C., Kanaan, R, and Rogerson, S. (2001). Barriers to e-government implementation in jordan: the role of Wasta. *International Journal of Technology and Human Interaction*, 7(2): 9-20.
- Hutchings, K. and Weir, D. (2006). Understanding Networking in China and the Arab World: Lessons for International Managers, *Journal of European Industrial Training* (30)4:272-290.
- International Transparency Organization web site, 2020.
- Jones, D. (2016). *Vitamin or Poison?: Wasta and Politics in Jordan*. A PhD Dissertations, Graduate School-New Brunswick, Rutgers. The State University of New Jersey, USA.
- Loewe, M., Blume, J., and Speer, J. (2007). How Favoritism Affects the Business Climate: Empirical Evidence from Jordan. *Middle East Journal*, 62 (2): 259-276.

- Long, D. (2005). *Culture and Customs of Saudi Arabia*. Westport, Connecticut: Greenwood Publishing Group.
- Mohamed, A. & Hamdy, H. (2008). The Stigma of Wasta: the effect of Wasta on perceived competence and morality. Working paper, No 5: 1-7, German University in Cairo.
- Sekaran, U, and Bougie, (2016). *Research Methods for Business: A Skill Building Approach*, 7th Ed, John Wiley and Sons, New York-USA.
- Whiteoak, J., Crawford, N., and Mapstone, R. (2006). Impact of gender and generational differences in work values and attitudes in an Arab culture. *Thunderbird International Business Review*, 48(1): 77-91.

الملاحق

ملحق رقم (1) استبيان الدراسة

مدى تفشي ظاهري الواسطة والمحسوبة في القطاع العام الأردني

أخي الموظف أخي الموظفة

تقوم هيئة النزاهة ومكافحة الفساد وبالتعاون مع مركز الملكة رانيا للدراسات الأردنية وخدمة المجتمع-جامعة اليرموك، بدراسة ميدانية للتعرف على مدى تفشي ظاهري الواسطة والمحسوبة في القطاع العام الأردني ومعرفة اسبابها ودوافعها وتقدير أثرها وبما يسهم في وضع الحلول والمقترحات العملية الناجعة للحد منها. لذا نرجو التكرم بقراءة فقرات الاستبيان والإجابة على جميعها، علما بأن المشاركة في هذه الدراسة طوعية وبحق لكم الانسحاب منها في أي وقت، كذلك نؤكد على سرية البيانات، وسوف يتبع فريق البحث التعليمات المتبعة في إعداد المسوحات الميدانية ووفقا لاخلاقيات البحث العلمي، مقدرين لكم جهودكم وتعاونكم مسبقا.

واقبلوا فائق الاحترام والتقدير،،،

ملاحظة: يرجى التكرم بتسليم الاستبيان لديوان المؤسسة/ الدائرة بعد تعبئته وخلال ثلاثة ايام عمل أو تسليمه للباحث الميداني مباشرة بعد الانتهاء منه اذا كان ذلك ممكنا. للاستفسار يمكن التواصل مع فريق البحث حسب التفاصيل التالية:

رئيس الفريق	منسق اقليم الوسط	منسق اقليم الوسط (مأدبا والزرقاء)	منسق اقليم الشمال	منسق اقليم الجنوب
د. محمد روابدة	د. شاكر العدوان	د. سهم النوافلة	أ.د. رائد عبابنة	أ. د. علي العضيلة
0799431043	0795191523	0795367989	0790781984	0795588526

الجزء الأول: البيانات الديمغرافية والوظيفية:

1. الجنس: ☐ ذكر ☐ أنثى
2. عدد سنوات الخدمة: ☐ 5 سنوات فأقل ☐ 6-10 سنوات ☐ 11-15 سنة ☐ أكثر من 15 سنة
3. العمر: ☐ أقل من 30 سنة ☐ 30-40 سنة ☐ 41-50 سنة ☐ أكثر من 50 سنة
4. المسمى الوظيفي: ☐ مدير ☐ نائب/ مساعد مدير ☐ رئيس قسم/ شعبة ☐ موظف
5. المؤهل العلمي: ☐ ثانوية عامة فأقل ☐ دبلوم متوسط ☐ بكالوريوس ☐ ماجستير ☐ دكتوراه
6. طبيعة عملك: ☐ اداري ☐ مالي ☐ فني ☐ قانوني ☐ أخرى (حدد _____).
7. الإلتناء الحضري: ☐ مدينة ☐ ريف/ قرية ☐ بادية ☐ مخيم
8. هل انت موظف: ☐ دائم ☐ بعقد ☐ أخرى (حدد _____)
9. الراتب الشهري: ☐ 3000 فأقل ☐ 3001-500 ☐ 501-700 ☐ 701-900 ☐ أكثر من 900.
10. مكان العمل: ☐ وزارة ☐ دائرة مركزية ☐ مؤسسة عامة ☐ هيئة مستقلة ☐ بلدية

الجزء الثاني: استبانة الدراسة

يتكون هذا الجزء من عدد من المحاور كل محور تم قياسه بعدد من الفقرات، نرجو الاجابة عن جميع فقرات الاستبيان من خلال وضع اشارة (✓) في الخانة الممثلة لرأيكم، علما بأن الرقم (5) يعني ممارسة ظاهري الواسطة والمحسوبية بشكل دائم في حين ان الرقم (1) يعني عدم ممارسة الواسطة والمحسوبية.

1.2 ممارسة الواسطة والمحسوبية في القطاع العام الأردني

ت	الفقرة	5	4	3	2	1
		دائما	غالبا	احيانا	نادرا	أبدا
1	يلجأ المواطنون إلى ممارسة الواسطة والمحسوبية لإنجاز معاملاتهم الحكومية.					
2	يرفض الموظفون طلبات الواسطة لمعارفهم وأقربائهم لإنجاز معاملات مخالفة .					
3	تعتذر بعدم الاستجابة إن طلب منك التوسط في معاملة تخص أحد معارفك او اصدقائك.					
4	أتهرب من التوسط لأصدقائي ومعارفي لأي معاملة.					
5	تعتبر الواسطة والمحسوبية من الامور غير المقبولة.					
6	أحاول إنجاز معاملات أقاري ومعارفي دون أن يدفعوا الرسوم المستحقة.					
7	أنجز معاملات أقاري ومعارفي متجاوزاً دور المراجعين/ المتعاملين الآخرين.					
8	اترك مكنتي للتوسط لأقاري ومعارفي لإنجاز معاملاتهم.					
9	أشعر بالإحراج إذا لم أتوسط لأقاري ومعارفي لإنجاز معاملاتهم.					
10	أقوم بالاتصال بزملائي لتسريع معاملات أقاري ومعارفي.					
11	أقوم بإنجاز معاملات أقاري ومعارفي دون حضورهم.					

2.2 أسباب ودوافع ممارسة الوساطة والمحسوبية في القطاع العام الأردني

الاسباب والدوافع					الفئة	ت
1	2	3	4	5		
أبدا	نادرا	احيانا	غالبا	دائما		
					يمارس الموظفون الوساطة والمحسوبية بسبب ضعف الرقابة الداخلية بالمؤسسة.	1
					يتوسط الموظفون بسبب غياب الشفافية في اجراءات او عمليات المؤسسة.	2
					يقوم الموظفون بالتوسط نتيجة الضغط الاجتماعي من الأقارب والمعارف.	3
					يتم ممارسة الوساطة والمحسوبية بسبب ضعف الوازع الديني لدى الموظفين.	4
					تُمارس الوساطة والمحسوبية لضعف تطبيق العقوبات التأديبية.	5
					تزداد الوساطة والمحسوبية بسبب ضعف المساءلة والمحاسبة.	6
					يتم ممارسة الوساطة والمحسوبية بسبب تغاضي المديرين عن معاقبة المخالفين.	7
					ان عدم تحديث تشريعات مكافحة الفساد والوساطة يساعد على تفشيها.	8
					ان غياب العدالة في المجتمع من الاسباب المؤدية لظاهري الوساطة والمحسوبية.	9
					تفشي ظاهري الفقر والبطالة من اسباب الوساطة والمحسوبية.	10
					تراجع قيم العمل والإنتاج لدى الموظفين من أسباب الوساطة والمحسوبية.	11
					عدم استخدام الحكومة الالكترونية بفاعلية في انجاز المعاملات يزيد من الوساطة والمحسوبية.	12
					يلجأ الناس للوساطة والمحسوبية نتيجة عدم ثقتهم بحصولهم على حقوقهم بالطرق الرسمية.	13
					يطلب الناس الوساطة رغبة منهم بالحصول على منافع ليست لهم.	14
					زيادة الطلب على مختلف الخدمات الحكومية تعد من اسباب الوساطة.	15

3.2 أي أسباب لم ترد في الفقرات السابقة (من 1-15) نرجو تقدير درجة أهمية السبب أو الدافع من خلال وضع إشارة ✓

في الخانة المناسبة:

درجة الأهمية					السبب/ الدافع	ت
1	2	3	4	5		
غير مهم مطلقا	غير مهم	متوسط الأهمية	مهم	مهم جدا		
						1
						2
						3
						4
						5

4.2 الحلول والمقترحات العملية للحد من ظاهري الواسطة والمحسوبية في القطاع العام الأردني

ت	الحلول والمقترحات للحد من ظاهري الواسطة والمحسوبية					درجة اهمية الحل او المقترح				
						5	4	3	2	1
						مهم جدا	مهم	متوسط الاهمية	غير مهم	غير مهم جدا
1	تسريع انجاز المعاملات واحترام الدور.									
2	تفعيل العقوبات وتشديدها لمن يمارس الواسطة والمحسوبية.									
3	تفعيل تطبيق الحكومة الالكترونية وانظمتها لإنجاز المعاملات/ الخدمات الحكومية.									
4	تفعيل ادوات وقنوات الرقابة الداخلية على الموظفين.									
5	عقد حملات توعوية للموظفين عن الآثار السلبية للواسطة والمحسوبية.									
6	عقد دورات تدريبية متخصصة للموظفين في مكافحة الواسطة والمحسوبية ولتفعيل منظومة النزاهة.									
7	مكافأة الموظفين المبلغين عن حالات الواسطة والمحسوبية.									
8	تأمين الحماية القانونية والوظيفية لمن يدلي بمعلومات عن حالات الواسطة والمحسوبية.									
9	تثقيف وتوعية المراجعين / المتعاملين والمجتمع حول ظاهري الواسطة والمحسوبية.									
10	تحسين الوضع المالي للموظف تجنباً لاية ممارسات تفضي إلى استغلال الموقع الوظيفي.									
11	إيجاد ميثاق أخلاقي لتعزيز دور الموظفين في محاربة كافة اشكال الواسطة والمحسوبية.									
12	تفعيل مبدأ الرقابة الذاتية بين الموظفين.									
13	إيجاد القدوة الحسنة من الزملاء والإدارة لترسيخ قيم النزاهة والمواطنة.									
14	التعاون مع الاجهزة الرقابية وهيئة النزاهة ومكافحة الفساد.									
15	تعزيز الوازع الديني لدى الموظفين والمديرين على حد سواء.									
16	الحرمان من الترقية والامتيازات الوظيفية لمن يمارس الواسطة والمحسوبية.									
17	سحب بعض الصلاحيات من الموظفين الذين يمارسون الواسطة والمحسوبية.									
18	دمج موضوعات مكافحة الفساد وترسيخ قيم النزاهة ضمن المناهج المدرسية والجامعية.									
19	تفعيل دور وسائل الاعلام في الكشف عن الواسطة والمحسوبية.									
20	تفعيل دور الوعاظ وخطباء المساجد ورجال الدين في مكافحة الواسطة والمحسوبية.									
21	تفعيل الربط الالكتروني لإنجاز الخدمات الحكومية بين الدوائر والمؤسسات ذات العلاقة.									

5.2 اية حلول او مقترحات لم ترد في (الفقرات 1-20) نرجو تقدير اهمية الحل او المقترح من خلال وضع اشارة ✓ في الخانة المناسبة حسب رأيكم:

ت	الحولول والمقترحات					درجة الأهمية				
						1	2	3	4	5
						غير مهم مطلقا	غير مهم	متوسط الأهمية	مهم	مهم جدا
1										
2										
3										
4										
5										

ملحق رقم (2) الدليل الاجرائي لتنفيذ مجموعات التركيز

مقدمة

يهدف هذا الدليل إلى وضع الإطار العام لتنفيذ مجموعات التركيز الخاصة بدراسة "مدى تفشي ظاهري الواسطة والمحسوية في القطاع العام الأردني" وقد قسم الدليل إلى عدة محاور أساسية وفقا لأهداف الدراسة ومراحل جمع البيانات من الموظفين العموميين في مجموعات التركيز.

الإجراءات العملية

بهدف ضمان كفاءة وفاعلية عملية البحث النوعي وجمع البيانات من خلال مجموعات التركيز سوف يتبع فريق العمل عددا من الإجراءات والطرق العملية استنادا إلى أفضل الممارسات العلمية والعالمية وبما يتماشى مع المنهجية السليمة للبحث النوعي وعلى النحو الآتي:

المرحلة الأولى: المراجعة النظرية

سوف يقوم فريق العمل بمراجعة نظرية شاملة للأدبيات والدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة الحالية بهدف وضع تصور عام لماهية مجموعات التركيز مع الأخذ بعين الاعتبار أهداف الدراسة كما جاءت في وثيقة العطاء والمحددة من قبل هيئة النزاهة ومكافحة الفساد، وصولا إلى تحديد المحاور الرئيسية المنوي التركيز عليها في المجموعات النقاشية/ التركيز.

المرحلة الثانية: بناء التصور العام لمجموعات التركيز

بعد الانتهاء من بناء التصور العام لكيفية الجلسات النقاشية ومضامينها ومحاورها الأساسية والتي تم صياغتها في ضوء عدة مرتكزات أساسية هي:

1. أهداف الدراسة ومخرجاتها المتوقعة.

2. النتائج الأولية للبحث الميداني.

3. الدراسات والبحوث السابقة ذات العلاقة.

وبعد الانتهاء من تحديد المحاور الرئيسية لمجموعات التركيز سوف يتم عرضها على عدد من المحكمين والخبراء من أساتذة الجامعات والخبراء لتحكيم أسئلة مجموعات التركيز والأخذ بملاحظاتهم واعتمادها.

المرحلة الثالثة: تطوير أدوات المقابلة

بعد الانتهاء من وضع المحاور الأساسية للنقاش ضمن مجموعات التركيز سوف يقوم فريق العمل بتطوير أدوات مجموعات التركيز والتي تشتمل على قسمين رئيسيين هما: الأول: البيانات العامة أو خصائص المشاركين من موظفي القطاع العام الأردني، مع مراعاة خصوصية كل فئة من الفئات المبحوثة. أما القسم الآخر فسوف يتضمن الموضوعات النقاشية في مجموعات التركيز، والتي سوف تكتب بطريقة مرنة من حيث الطرح مع التركيز على التدرج في بناء الأسئلة وإمكانية طرحها من حيث السهولة والصعوبة.

المرحلة الرابعة: التحضير والتنفيذ

بعد التأكد من صلاحية الموضوعات النقاشية وارتباطها بموضوع الدراسة وأهدافها ومجالها، تأتي مرحلة التحضير لمجموعات التركيز بهدف تنفيذها، وسيسبق عملية التنفيذ عدد من الإجراءات الفرعية التي نلخصها في الخطوات الآتية:

1. الطلب من الباحثين الميدانيين سؤال الموظفين الحكوميين عن رغبتهم بالمشاركة في المجموعات النقاشية، وذلك لضمان المؤامة بين مخرجات الدراسة الميدانية ونتائجها من جهة وتصميم مجموعات التركيز وصدقها من جهة أخرى وسوف تشمل عينة مجموعات التركيز 30 موظفا مقسمة على ثلاثة جلسات في اقاليم الدولة الثلاث.
2. التواصل مع الجهات ذات العلاقة بعد أخذ كتاب تسهيل مهمة من قبل هيئة النزاهة ومكافحة الفساد بهدف اختيار الموظفين (في مجموعات التركيز) ومعرفة خصائصهم والتحضير لإجراء جلسات نقاشية معهم.
3. تحضير الأماكن الخاصة لعقد الجلسات النقاشية وتحديد مواعيدها مع توفير كافة المتطلبات اللوجستية المطلوبة لتنفيذها.

4. وكما ذكر سابقا فسوف تعقد الجلسات النقاشية لمجموعات التركيز في مكان محايد. وسوف يتبع

فريق العمل الخطوات الاجرائية الفرعية لاتمام الجلسات النقاشية بنجاح على النحو الآتي:

1. تدريب الباحثين على كيفية اجراء الجلسات النقاشية.
2. اختيار مكان وزمان للجلسات النقاشية وبما يتناسب مع المشاركين.
3. تأكيد مواعيد الجلسات النقاشية قبل التنفيذ الفعلي بواسطة الهاتف والبريد الالكتروني.
4. تفرغ بيانات الجلسات النقاشية.
5. تحليل البيانات النوعية المستخرجة من الجلسات النقاشية وعرض نتائجها.

المرحلة الخامسة: ادارة البيانات النوعية

بهدف إدارة البيانات النوعية بصورة فاعلة وأخلاقية والحصول على مستوى عالٍ من جودة البيانات سوف يتبع فريق العمل الخطوات الاجرائية الآتية:

1. تحفيز المشاركين على التفاعل مع الحلقات النقاشية الخاصة بمجموعات التركيز من خلال تقديم شرح وافي عن الهدف الرئيسي للدراسة والعوائد المتوقعة من اجرائها، بالاضافة الى توضيح كافة الاجراءات ذات العلاقة بمجموعات التركيز.
2. التدرج في طرح الاسئلة والمحاور النقاشية من الاسهل الى الاصعب مع اعطاء الفرصة للباحثين لشرح المقصود من السؤال وابعاده وخلق بيئة تفاعلية لمشاركة جميع المستجيبين في النقاش دون استثناء.
3. صياغة وطرح الاسئلة والمحاور النقاشية بما يتناسب مع طبيعة كل فئة من الفئات المبحوثة.

المرحلة السادسة: تحليل البيانات النوعية

سوف يتبع فريق العمل افضل الممارسات العلمية في البحث النوعي بهدف تحليل البيانات وتوظيفها في تفسير النتائج الكمية من جهة وتحقيق اهداف الدراسة النوعية من جهة أخرى. عمليا، سوف يقوم فريق العمل بإتباع الخطوات التالية في تحليل البيانات النوعية:

1. تدوين الملاحظات اولا بأول اثناء الجلسة النقاشية.

2. تفرغ البيانات ورقيا / كتابة المسودة الاولى من البيانات.

3. بناء نماذج لمجموعات الاجابات Themes.

4. تحليل البيانات وربطها مع نتائج التحليل الكمي.

5. تلخيص النتائج وعرضها ومناقشتها.

اما فيما يتعلق بالاعتبارات الاخلاقية فإن فريق العمل سوف يتبع الخطوات الآتية، بالاضافة الى النقاط التي ذكرت سابقا لضمان اتساق عملية البحث النوعي مع الاعتبارات الاخلاقية والقانونية المرعية وهذه الاجراءات هي:

1. أخذ الموافقة المسبقة من قبل الجهات ذات العلاقة بالدراسة، وموافقة هيئة النزاهة ومكافحة

الفساد لتنفيذ البحث النوعي (مجموعات التركيز).

2. أخذ الموافقة المسبقة من قبل كافة المبحوثين او المشاركين في الجلسات النقاشية.

3. استخدام اسماء مستعارة في عرض نتائج التحليل النوعي والاقتباسات Quotations، مثل: أبو

محمد، أبو خالد....، الموظف رقم 1، المدير رقم 1.... الخ بهدف الحفاظ على خصوصية

المبحوثين مع اعطاء الفرصة لمن يرغب بذكر أسمه الحقيقي وخصوصا فيما يتعلق بقصص النجاح

وبعد أخذ الموافقة الخطية عليها من قبل المبحوثين.

4. إتلاف المخطوطات Drafts او أية اوراق ذات علاقة بمجموعات التركيز بعد الانتهاء الكامل من الدراسة.

5. حفظ البيانات في مكان آمن لايمكن الوصول اليه الا من قبل الاشخاص او الجهات المخولة بذلك وفقا لاتفاقية العمل، بالاضافة الى اتباع طرق محددة وآمنة لنقل البيانات النوعية من الميدان وذلك من خلال وضعها في مغلفات مكتومة.

إرشادات عامة لفريق البحث أثناء تنفيذ مجموعات التركيز:

- استقبال المشاركين: عليك الترحيب بجميع المشاركين بكلمات ودية، كما عليك شرح مجريات الجلسات النقاشية والوقت المستغرق، وعليك شرح الهدف الاساسي للدراسة والمتمثلة في التعرف على مدى تفشي ظاهرتي الواسطة والمحسوبة في القطاع العام الاردني، وتوعيتهم حول هاتين الظاهرتين ووضع الحلول الممكنة لهما. كذلك عليك ان تكون واقعيًا وعدم اعطاء الوعود للمستجيبين. وعليك ان تكون واضحًا وحياديًا وان تشرح لهم أهمية الدراسة الرامية الى وضع مقترحات عملية للحد من ظاهرتي الواسطة والمحسوبة في القطاع العام الأردني.
- عليكم مراجعة كافة البنود والارشادات والاعتبارات الاخلاقية الواردة في هذا الدليل، وعليكم تذكر ان هذه المشاركة طوعية، وان المشاركين لهم حرية الانسحاب من الجلسات النقاشية في اي وقت ولهم الحرية التامة في الامتناع عن اجابة أي سؤال فمثلا قبل البدء عليك كباحث ان تستأذن منهم مثل هل تسمحون لنا بتسجيل النقاشات؟ ولا يجوز لك تسجيل اي حوار الا بموافقة جميع المشاركين دون استثناء.
- بعد طرح السؤال او الموضوع النقاشي عليك التوقف وانتظار الاجابة من جميع المشاركين ودون مقاطعة؟ فإن لم يبادر اي أحد بالاجابة او طرح افكار قم بإعادة السؤال بطريقة ذكية لاشخاص محددين، كذلك عليكم التذكر بعدم طرح اسئلة محرجة او ذات خصوصية.

- تذكر ان لا تتدخل في القضايا الجدلية او العقائدية او اي شيء يمس بهيبة الدولة الاردنية ومؤسستها الوطنية، لا سيما ان موضوع الوساطة والمحسوبة يثير حفيظة بعض الموظفين.

اما خلال مناقشات مجموعات التركيز عليك الاهتمام بما يلي:

- **الادارة الفاعلة للوقت:** ادارة وقت المناقشات من الامور المهمة لكي تحقق اهداف مجموعات التركيز والانتهاء من كافة الاسئلة المطلوبة في الدليل الاجرائي لكل فئة من الفئات المبحوثة، ولادارة الوقت بشكل فعال عليك التركيز على الهدف الاساسي من مجموعات التركيز بعيدا عن الشعب في القضايا التي تقع خارج نطاق المناقشة او الدراسة وعليك عدم استعجال المشاركين، وبين لهم الوقت المتاح لكل سؤال من الاسئلة.
- عليك ان تصغي جيدا للمشاركين فدورك الاساسي هو الاصغاء لا النقاش، فأنت بمثابة موجه للجلسة فوظيفتك حث المشاركين على الاجابة بالطرق المقبولة ولا تبدي رأيك في الاجابات المطروحة لا ايجابا ولا سلبا ولا تحاول ان تصحح الاجابات،وعليك ترك الحرية المطلقة للمشاركين في التفكير والاجابة.
- تنحصر مشاركتك كباحث في تشجيع جميع المشاركين على التفاعل مع القضايا النقاشية المطروحة، وحاول ان تعتذر بلباقة للمشاركين المهيمنين على النقاش مثل ان تقول شكرا لرأيك؟ هل من احد لديه اراء اخرى؟ كذلك عليك الاهتمام بالمشاركين الخجولين وتشجيعهم على المشاركة من خلال التواصل البصري معهم والابتسامة لهم وطرح الاسئلة عليهم بشكل مباشر.
- الوضوح مطلب اساسي لنجاح مجموعات التركيز وهنا عليك ان تجمع كافة البيانات والمعلومات المهمة من خلال الشواهد والادلة والامثلة الواقعية او قصص الفشل او النجاح، وعليك تدوين جميع الامثلة المطروحة سواء توافق رأيك او تخالفه.

■ **اختتام المناقشة:** في الختام عليك ان تشكر جميع المشاركين وتذكيرهم بأن المعلومات المقدمة من قبلهم سوف تعامل بمنتهى السرية والحياة، واذا احتجت الى مشاركين آخرين يمكنك الاستعانة بالمشاركين الحاليين.

اما بعد مناقشات مجموعات التركيز عليك الاهتمام بما يلي:

بعد الانتهاء من تنفيذ الجلسة النقاشية عيك اتباع التعليمات الآتية، بالاضافة الى الخطوات العملية المدونة في الدليل والخاصة بتفريغ البيانات وتحليلها:

● **تفريغ البيانات** اولاً بأول واعداد الملاحظات وترتيبها وفقاً لاهميتها واتصالها المباشر بأهداف الدراسة والجلسة النقاشية، وهنا على الباحث اعداد الملاحظات خطياً كمايلي:

1. راجع الكلمات المفتاحية التي استخدمها المشاركون في الجلسات النقاشية وقم بحصرها وتدوينها لانها مهمة في عملية تحليل البيانات النوعية.

2. عليك تعقب مجريات النقاش وخصوصاً في المواقف التي غير بها المشاركون رأيه وابحث عن الأدلة التي غير المشاركون رأيه في ضوءها.

3. عليك الموازنة بين الاجابات المتواترة وغير المتواترة فمثلاً يميل بعض المشاركين الى التركيز على موضوعات نقاشية معينة، لاشك ان هذه الموضوعات مهمة، لكن عليك عدم اغفال الاجابات القليلة او الموضوعات النقاشية التي لم يعبرها المشاركون جل اهتمامهم.

4. عليك ان تعطي الاجابات المحددة والواضحة والدقيقة اهمية قصوى وهنا عليك ان تسأل حالاً السؤال الآتي: الى أي مدى يمكن للمشارك ان يوفر تفاصيل دقيقة عن موضوع معين مع اعطاء امثلة واضحة ومباشرة؟ وفي العادة تعطى اهمية للأجوبة التي يتحدث بها المشاركون عن تجربته اكثر من التجارب التي يتحدث عنها المستجيب بصورة الغائب.

5. لا تنسى المحاور او الافكار الكبيرة في مجموعات التركيز وتذكر الهدف الاساسي منها وهدف الدراسة الكلية وعلى ضوء ذلك عليك تخصيص وقت محدد او يوم كامل لتحديد المخرجات والافكار ذات الاهمية القصوى والتي سوف يبنى عليها توصيات الدراسة او سياساتها وهذه العملية تسهل على المحلل النوعي صياغة النتائج بصورة دقيقة وواقعية.
6. لتسهيل مهمتك عليك استخدام الجدول التالي والذي يساعدك في جمع وتدوين الملاحظات النقاشية من مجموعات التركيز.

جدول (21) نموذج تدوين الملاحظات وتصنيفها

رقم السؤال	نص السؤال	أهم الاجابات	تكرار الاجابات	النسبة المئوية
1				
2				
3				
4				

ملحق رقم (3)

نموذج مجموعة تركيز

صباح الخير / مساء الخير / السلام عليكم

أنا من جامعة اليرموك نقوم بدراسة حول "مدى تفشي ظاهري الواسطة والمحسوبية في القطاع العام الأردني"، لصالح هيئة النزاهة ومكافحة الفساد بداية نشكركم على استجابتكم الفاعلة وتخصيص وقتكم الثمين للإجابة عن التساؤلات المطروحة راجيا السماح لي بشرح مجريات الجلسة النقاشية قبل البدء بها.

1. يحق لكم الانسحاب من الجلسة النقاشية في أي وقت تشاؤون.
2. يحق لكم عدم الإجابة عن أي سؤال ترونه غير مناسب.
3. نرغب بتسجيل الجلسة النقاشية صوتيا بهدف التوثيق والتسهيل على الباحث في تفريغ البيانات وتعظيم دقتها أرجو السماح لنا بذلك.
4. تستغرق الجلسة النقاشية 1-2 ساعة.

اولا: بيانات إجرائية

التاريخ:	
الزمان:	
المكان:	
وقت البدء والانهاء:	من الى

ثانيا: الاسئلة/ الموضوعات النقاشية

1. ماذا تعني لكم الواسطة والمحسوبية؟
2. هل أحد منكم مارس الواسطة والمحسوبية؟ لطفا اخبارنا عن ذلك؟
3. ما هي أسباب الواسطة والمحسوبية في القطاع العام؟
4. ما هي دوافع الافراد لممارسة الواسطة والمحسوبية في القطاع العام؟
5. هل توافقون على ان الواسطة والمحسوبية ظاهرة في مؤسسات القطاع العام الأردني؟
6. برأيكم ما هي التحديات او الصعوبات التي تحول دون السيطرة على الواسطة والمحسوبية؟
7. هل لكم ان تقترحون آليات، سياسات، حلول للحد من ظاهري الواسطة والمحسوبية؟