

الواسطة والفساد في إدارة المال والأعمال: دراسة إقليمية مقارنة

أ.د. مصطفى عشوي

جامعة الملك فهد للبترول والمعادن (السعودية)

أ.د. بيتر سميث

جامعة سوسكس (بريطانيا)

أ.د. محمود بوسنه

جامعة الجزائر 2 (الجزائر)

د. عبد الله الأمين

جامعة الملك فهد للبترول والمعادن (السعودية)

أ. جميلة السيار

باحثة بوزارة التربية (الكويت)

ملخص:

يهدف هذا البحث إلى دراسة العلاقة بين طبيعة الشعور نحو سلوك الوساطة ومدى تقبل ممارسات الفساد في البلدان العربية من طرف الموظفين والمسؤولين. يمكننا أن نلخص أهم النتائج فيما يلي:

- توجد علاقة ارتباط إيجابية قوية ودالة، خاصة بالنسبة للذكور بين طبيعة الشعور العام نحو الوساطة ومدى تقبل ممارسات الفساد. بمعنى أن الأفراد الذين لديهم شعور إيجابي نحو الوساطة لديهم تقبل أكثر لممارسات الفساد من الذين لديهم شعور سلبي.

- يدور مستوى تقبل ممارسة الفساد في البلدان العربية حول المتوسط النظري لأداة القياس المستخدمة في هذا البحث. إن اتجاه هذه النتيجة لا يتماشى مع الدراسات السابقة ومع تقارير منظمة «الشفافية الدولية» التي تشير إلى تفشي واسع لـ «الفساد» المالي والإداري في البلدان العربية. يمكن تفسير هذه النتيجة بصعوبة تقبل «الفساد» من طرف الأفراد علنا في المجتمعات العربية خاصة إذا عرفنا أن حفظ «ملاء الوجه» من القيم الأساسية في الثقافة العربية من جهة ومن جهة أخرى يبقى الفساد أمرا مرفوضا عند الأفراد من الناحية الأخلاقية.

الكلمات الدالة: الوساطة، الفساد، إدارة المال والأعمال، البلدان العربية.

مقدمة:

تعتبر «الوساطة» سلوكا اجتماعيا شائعا في البلدان العربية، يستخدم كأسلوب من أساليب التأثير الاجتماعي للحصول على النفوذ في مختلف المجالات. ونظرا لاستعمال «الوساطة» في أغلب الأحيان بطرق فيها تجاوزات قانونية وأخلاقية فإن ذلك قد يؤدي إلى تصنيف ممارسة بعض أنواع «الوساطة» على الأقل في خانة ممارسة «الفساد» الإداري والمالي. فهل توجد علاقة بين طبيعة الشعور نحو الوساطة (شعور إيجابي أو شعور سلبي) وتقبل «الفساد» المالي والإداري من طرف الأفراد في إدارة الأموال والأعمال في البلدان العربية؟ وما هي المتغيرات الشخصية والديمغرافية التي تؤثر في هذه العلاقة؟

وتجدر الإشارة إلى أنه رغم شيوع استعمال «الواسطة» كظاهرة اجتماعية في البلدان العربية، واعتماد كثير من الناس عليها لانجاز معاملاتهم وحل مشكلاتهم الإدارية وغيرها، واعتبارها في معظم الأحيان وسيلة لا بد منها، فإنها لم تدرس دراسة علمية ميدانية متعمقة من طرف الباحثين العرب وخاصة من الناحية السيكلوجية حسب علمنا. وكل ما يمكن أن نجده حول هذا الموضوع هو العديد من المقالات العامة في الصحف وبعض المجالات الثقافية غير المتخصصة والتي تكتفي بالنظر للظاهرة نظرة سلبية وتربطها في معظم الأحيان بالبيروقراطية وبالفساد الإداري عموماً. ولهذا سنتناول في البداية بالتحليل العلاقة بين الفساد والواسطة.

العلاقة بين الفساد والواسطة

إن المقصود بـ «الفساد» حسب تعريف «منظمة الشفافية الدولية» التي تعد أكبر منظمة غير حكومية في العالم لمحاربة الفساد، هو «سوء استغلال السلطة من أجل تحقيق مكاسب شخصية». وتصدر هذه المنظمة تقريراً سنوياً عن الشفافية والفساد في العالم. وغالباً ما تصنف معظم البلدان العربية ضمن أكثر بلدان العالم فساداً وأقلها شفافية في الحكم والإدارة واتخاذ القرارات خاصة ما يتعلق منها بإدارة الأموال من استثمار وتمويل وإقراض ومناقصات وغير ذلك من قضايا إدارة المال والأعمال.

وفي نفس الإطار يعرف مجموعة من الباحثين العرب (2010) الفساد بأنه «استخدام السلطة المخولة مؤسسياً في تحقيق منافع خاصة خارج النطاق الذي رسمت له». ويقدم لاكوم (2003) تعريفاً أوسع لهذا المفهوم حيث يرى بأن الفساد يشمل نوعين من الانحراف في سلوك صاحب سلطة: أولاً، عندما يستخدم هذا الأخير وضعه القوي في إطار وظائفه العامة أو الخاصة لتجاوز القواعد المقررة إما لصالحه أو لحساب شخص آخر أو منظمة أخرى. وثانياً، عندما يتحايّل على قاعدة مهنية مثل أمانة التعاقد، أو مبدأ أخلاقي مثل المساواة في المعاملة من أجل تحقيق أهداف غير مشروعة.

وقد أكدت مجموعة الباحثين العرب المشار إليهم أعلاه أنه يمكن رصد وقياس الفساد نظرياً من خلال طريقتين:

1. الأقيسة الموضوعية وتقوم على المؤشرات التي تعكس ما تم كشفه وليس ما حدث فعلاً. وميزتها أنها تقدم بيانات يمكن إخضاعها للتحليل والخروج منها باستنتاجات؛ وذلك مثل إحصاءات عمل أجهزة الرقابة ومؤشرات أجهزة النيابة المتصلة بالادعاء ومعدلات الإدانة القضائية واسترداد مدفوعات الفساد والثروات غير المشروعة.

2. الأقيسة الإدراكية التي تحاول رصد الانطباعات عن الفساد من خلال مقاييس للرأي العام مثل الأقيسة التي تصدرها المؤسسات الدولية المهتمة بالموضوع، والمؤسسات الوطنية المعنية بالفساد والشفافية.

أما ليونغ (2010) فيرى أن قياس «الفساد» قد يكون على المستوى الفردي، كما قد يكون على المستوى الثقافي. ولقياسه على المستوى الفردي قام ليونغ ولين في سنة 2009 بوضع مؤشر للفساد سيأتي شرحه بالتفصيل في «أداة جمع البيانات»¹. وأكد ليونغ أن

1- لقد استخدمنا في هذه الدراسة هذه الأداة لقياس مدى تقبل الفساد عند الموظفين والمسؤولين في البلدان العربية

مقياس منظمة «الشفافية الدولية» قد يتخذ هو الآخر كأداة لقياس «الفساد» على المستوى الثقافي العام.

وتبين المعطيات التي تقدمها تقارير منظمة «الشفافية الدولية» أن هناك علاقة سلبية بين ممارسة «الفساد» و«الشفافية» حول إدارة الأموال والأعمال وغيرها من النشاطات وأشكال وأساليب ممارسة السلطات بطرق سواء كانت رسمية أم غير رسمية. وتبين هذه المعطيات أيضاً أن أغلب البلدان العربية تقع في ذيل قوائم «الشفافية».

إن ظاهرة الفساد أصبحت في الواقع، متفشية في مختلف البلدان وليس فقط البلدان العربية، إلا أن في هذه الأخيرة بلغت درجة التفشي بها مستويات عالية. حيث أصبح أغلبية مواطنيها يعرفون كثيراً من الأمثلة عن ممارسات الفساد في أوساط المسؤولين من مختلف المستويات، وعن عدم اتخاذ إجراءات رسمية في كثير من الأحيان لردع ممارسي الفساد، بل قد يحدث أن يرقى هؤلاء إلى مناصب أعلى. ولهذا تكونت اتجاهات استسلامية نحو الفساد وأصبح ينظر إلى ممارساته على أنه واقع فرض نفسه من الصعب تجاوزه أو تغييره؛ ومن الأحسن للفرد أن يتكيف مع هذا الواقع رغم أنه يبقى مرفوضاً من النواحي الأخلاقية والقانونية².

إن أهم عامل وراء انتشار الفساد هو عدم وجود قوانين واضحة تعاقب عليه؛ وحتى إن وجدت بعض القوانين الرادعة والتي تمنع أصحاب المناصب من تعاطي رشاً أو القيام بأي شكل من أشكال المحاباة أو المحسوبية أو استغلال المنصب لتحقيق مصالح خاصة أو الإتجار بالنفوذ، فإن التطبيق الفعال والصارم لهذه القوانين يكون في أغلب الأحيان غائباً. وبالتالي أصبحت هذه القوانين شكلية ولا تحترم. وفي هذا الإطار يقول هيدنهيمر (1989): «أن الفساد يعتبر في أغلب الأحيان جريمة بيضاء لا يعاقب عليها وأنه انحراف تقبله النخب وتتساهل معه الشعوب». وفي نفس الاتجاه يشير لاكم (2003) إلى أن الكثير من رجال الأعمال يعتبرون الرشوة سلوكاً مبرراً بدعوى مصلحة المؤسسة التي يشرفون عليها حيث لا يوجد أي مجلس إدارة يعاقب المسؤولين على مثل هذه الأفعال. ويذهب ميني (1997) إلى أبعد من ذلك حيث يعتبر الفساد في أي نظام ظاهرة ليست على هامشه وإنما تتعايش معه وتتغذى من نقاط الضعف فيه وتتسرب داخله وتستند إلى آليات وقيم النظام ذاته.

إن المرونة في مواجهة الفساد، والتي نجدها بدرجات متفاوتة في مختلف المجتمعات المعاصرة، تفسّر لنا إلى حد ما فشل حملات «الأيادي النظيفة» التي جرت في العديد من البلدان ومن بينها بعض البلدان العربية في القضاء أو التخفيف من انتشار الفساد؛ وهذا رغم وجود بعض الأجهزة واللجان المتخصصة في مكافحة الفساد وتعرض الإعلام في السنوات الأخيرة خاصة إلى التشهير ببعض الفضائح المتصلة به.

أما فيما يخص «الواسطة» فتعتبر كما أشرنا سابقاً، أسلوباً من أساليب الحصول على «النفوذ الاجتماعي» وممارسته. ويعبر عن هذا النفوذ بأشكال وأساليب مختلفة كالسعي للحصول على سلطة، والتعبير عن السلطة، والوجاهة والمكانة الاجتماعية، والاستحواذ، وحل المشكلات، وإقامة العلاقات الثنائية والجماعية بهدف بسط النفوذ والتعبير عنه، وإسداء الجميل للآخرين في مقابل الاعتراف به من طرفهم ورده عند الحاجة.

وترجع جذور مصطلح «الواسطة» لغوياً لكلمة «وسط»؛ فقد جاء في المعجم المحيط «ووسطهم» كَوَعَدَ وَسِطاً وسيطة: جَلَسَ وسطهم، كتوسطهم. وهو وسيط فيهم، أي: أوسطهم نسباً، وأرفعهم محلاً. والوسيط: المتوسط بين المتخاصمين.

وجاء في لسان العرب: «وسط الشيء: ما بين طرفيه»؛ ولعل مصطلح «الواسطة» قد أخذ من هذا التعريف من باب المجاز؛ فالشخص الذي يتوسط لشخص آخر في قضية ما يؤدي دور الربط بين طرفين؛ طرف له حاجة وطرف آخر يستطيع قضاء تلك الحاجة وإنجازها؛ فهو وسط ووسيط بين طرفين أي شخصين أو أكثر من ذلك.

تعتبر «الواسطة» في المجتمعات العربية أسلوباً من أساليب التعبير عن التآزر العائلي والقبلي وغيرهما من الانتماءات التي تفرض على الشخص ضرورة إسداء الجميل للآخرين والوقوف معهم عند الحاجة لاعتبار ذلك إحدى القيم الأساسية في المجتمعات «الجماعية» التي تؤدي فيها الروابط العائلية والقبلية دوراً أساسياً في تشكيل السلوك الاجتماعي للأفراد والجماعات وللمجتمع ككل.

والواسطة كأسلوب من أساليب التأثير الاجتماعي داخل المؤسسات (المنظمات) أو خارجها قد يكون أسلوب التأثير هذا عمودياً، كأن يكون بين مستويات منخفضة ومستويات عليا من ناحية السلطة التنظيمية أو الهرمية (داخل المنظمات) أو المكانة الاجتماعية (في المجتمع بصفة عامة: شرائح، فئات وطبقات اجتماعية)، وقد يكون أفقياً بين أفراد في نفس المستوى التنظيمي أو الاجتماعي، وقد يكون وهو الشأن في معظم البلدان العربية متعدد الاتجاهات حيث قد يتخذ طابعاً رسمياً أو غير رسمي، أو طابعاً يجمع بين كلاهما الرسمي وغير الرسمي. وقد يكون هذا النوع من التأثير الاجتماعي مباشراً كأن يتوسط شخص لشخص آخر بصفة مباشرة عند جهة معينة، وقد يكون غير مباشر كأن يتوسط شخص لآخر بواسطة تدخل أو تأثير شخص ثالث أو عدة أشخاص آخرين عند جهة ما.

يعتبر استعمال «الواسطة» أسلوباً شائعاً عالمياً عند الشعوب والثقافات المختلفة، وتتفاوت درجات اللجوء لاستعمال الواسطة من بلد لآخر ومن ثقافة لأخرى. ويعبر عن «الواسطة» في اللغات المختلفة بتعابير ومصطلحات متفق عليها بعضها مجازي وبعضها غير مجازي. ففي الانكليزية وبالأخص في بريطانيا يستعمل مصطلح (Pulling Strings)؛ وتعني التحكم في مؤسسة أو فرد ما أو السيطرة عليهما بصفة سرية، وفي الفرنسية يستعمل مصطلح (Piston)، وفي البرتغالية يستعمل مصطلح (Jeitinho)؛ ليعني به المرونة والطريق القصير للوصول إلى الهدف؛ ويعني أيضاً تحقيق الأهداف الشخصية بطريقة غير مباشرة وسريعة وذكية، وفي التركية يستعمل مصطلح (Torpil) ويعني الطوربيد أي الصاروخ، وفي الصينية يستعمل مصطلح (Guanxi) ويعني إقامة علاقات شخصية بين طرفين غالباً ما تكون طويلة الأجل لإنجاز أهداف وحاجات مشتركة، وفي الروسية يستعمل مصطلح (Svyazi) وتعني إقامة علاقات تمكن من إنجاز الحاجات.

ويتخذ التعبير عن هذا المفهوم في البلدان العربية المختلفة مصطلحات وعبارات متعددة غالباً ما تتخذ شكل الاستعارة والمجاز في التعبير. ففي شمال إفريقيا، مثلاً في الجزائر يعبر عن «الواسطة» بـ «المعرفة» أي أن الشخص له «معارف» (أشخاص يعرفهم) في مناصب أو في مواقع إدارية (مناسبة) غالباً ما تكون عليا يستطيع من خلالها «قضاء حوائجه وحل مشكلاته»، ويعبر عنها أيضاً بـ «الاكتاف»؛ أي أن الشخص له أكتاف عريضة وقوية يستطيع

بها مواجهة المشكلات والعراقيل والتغلب عليها، وكذلك بكلمة «ظهر» أي أن الشخص له ظهر يستند إليه، ويعبر عنها كذلك بكلمة «البستو»؛ وهي كلمة فرنسية (Piston).

أما في البلدان العربية الأخرى فتستعمل كلمة «الواسطة» على نطاق واسع؛ وتعني توسط شخص أو عدة أشخاص لشخص آخر بهدف تسهيل تحقيق هدف (أهداف) له أو انجاز مهمة أو قضاء حاجة أو حاجات له. ففي مصر مثلاً، تستعمل كلمة «الواسطة» على نطاق واسع، ويستعمل لها أيضاً مصطلح شعبي ظريف وهو «الكوسة». ولعل المتصفح للجرائد اليومية ومنشورات الانترنت يلاحظ مدى انتشار «الواسطة» في البلدان العربية وكثرة لجوء الناس إليها لقضاء مآربهم سواء تماشى ذلك مع القوانين أم خالفها بدءاً كأمثلة على ذلك بالحصول على رخص قيادة السيارات دون اختبارات، مروراً بالتملص من مخالفات المرور وانتهاءً بتسجيل الحوادث على الآخرين ليدفعوا التعويضات من غير وجه حق؛ وغير ذلك من المعاملات المقبولة وغير المقبولة قانوناً وعرفاً. وأسوأ من هذه الأمثلة انتشار «الواسطة» وارتباطها بأشكال هيكليّة من الفساد المالي في إدارة الأعمال وإدارة الموارد البشرية كاستعمال الرشوة والتزوير عن طريق «الواسطة» للفوز بالمشاريع و«المناقصات» وخاصة في المؤسسات الحكومية، وللتهرب من الضرائب المختلفة وتهريب السلع، وللتغاضي عن معايير الجودة والنظافة والصحة، وللحصول على وظائف وترقيات وغير ذلك من الامتيازات.

ورغم كل هذه السلبيات المرتبطة بممارسة الوساطة، فإنها قد تصبح الملجأ الأخير لبعض الأشخاص للحصول على حقوقهم ومطالبهم المشروعة دون الإضرار بأحد ودون التعدي على القوانين. وقد يعتبر بعض الأشخاص استعمال «الواسطة» في مثل هذه الحالة حلاً عملياً فعالاً للحصول على الحقوق وتجاوز العراقيل البيروقراطية وحواجز الفساد الإداري بأشكاله المختلفة.

الخلفية الدينية للمصطلح اللغوي الأصلي للواسطة

قد يبرر استعمال «الواسطة» في البلدان العربية من الناحية الأخلاقية والدينية بشكل يصبح مقبولاً بل ومحبذاً اجتماعياً في بعض الأحيان خاصة إذا لم يكن على حساب شخص أو أشخاص آخرين، أو ليس فيه تعد على القانون أو الشرع. وقد يعتبرها بعضهم «معروفاً» من باب «والأقربون أولى بالمعروف»، أو من باب الوفاء للقبيلة والعائلة والأصدقاء والجيران وخدمتهم والإحسان إليهم. ولكن استعمال «الواسطة» قد يكون على حساب الآخرين كما هو الحال في التوظيف حيث تؤدي الوساطة إلى توظيف شخص له «واسطة» حتى ولو لم يكن مؤهلاً في بعض الأحيان على حساب شخص مؤهل لا «واسطة» له، وكذلك الأمر في عدة أمور إدارية كالترقية والحصول على مكافآت وعلاوات وجوائز وغير ذلك من الامتيازات على حساب حقوق الآخرين.

إن المصطلح اللغوي الأصلي والشرعي في الإسلام لهذا المفهوم «الواسطة» هو «الشفاعة» حيث جاء في القرآن الكريم: «من يشفع شفاعة حسنة يكن له نصيب منها ومن يشفع شفاعة سيئة يكن له كفل منها»، سورة النساء الآية 85. ونلاحظ من خلال هذه الآية أن الشفاعة نوعان: شفاعة حسنة وشفاعة سيئة. وقد جاء في تفسير الجلالين لهذه الآية: (من يشفع) بين الناس (شفاعة حسنة) موافقة للشرع (يكن له نصيب) من الأجر (منها) بسببها (ومن يشفع شفاعة سيئة) مخالفة له (يكن له كفل) نصيب من الوزر (منها) بسببها

(وكان الله على كل شيء مقبلاً) مقتدرا فيجازي كل أحد بما عمل. ولعل بعض المتدينين والمفتين يستندون لهذه الآية الكريمة ليتحدثوا عن «النوع الإيجابي» من «الواسطة»، بينما نلاحظ أن الآية تتحدث عن الشفاعة الموافقة للشرع وهي الشفاعة الحسنة وتميزها عن الشفاعة غير الموافقة للشرع وهي الشفاعة السيئة.

ولكن، ما حكم «الواسطة» شرعاً وهل هي حرام؟ مثلاً إذا أردت أن أتوظف أو أدخل في مدرسة أو نحو ذلك واستخدمت الوساطة فما حكمها؟³

طرح هذا السؤال في موقع متخصص في الفتاوى بالشبكة العنكبوتية، وجاء الجواب من لجنة الفتاوى للموقع على النحو التالي:

أولاً : إذا ترتب على توسط من شفع لك في الوظيفة حرمان من هو أولى وأحق بالتعيين فيها من جهة الكفاية العلمية التي تتعلق بها والقدرة على تحمل أعبائها والنهوض بأعمالها مع الدقة في ذلك فالشفاعة محرمة؛ لأنها ظلم لمن هو أحق بها وظلم لأولي الأمر وذلك بحرمانهم من عمل الأكفأ وخدمته لهم ومعونته إياهم على النهوض بمرفق من مرافق الحياة، واعتداء على الأمة بحرمانها ممن ينجز أعمالها ويقوم بشئونها في هذا الجانب على خير حال، ثم هي مع ذلك تولد الضغائن وظنون السوء، ومفسدة للمجتمع، وإذا لم يترتب على الوساطة ضياع حق لأحد أو نقصانه فهي جائزة بل مرغّب فيها شرعاً ويؤجر عليها الشفيع إن شاء الله، ثبت أن النبي صلى الله عليه وسلم قال : «اشفعوا تؤجروا، ويقضي الله على لسان رسوله ما يشاء». البخاري/1342

ثانياً : المدارس والمعاهد والجامعات مرافق عامة للأمة يتعلمون فيها ما ينفعهم في دينهم وديناهم ولا فضل لأحد من الأمة فيها على أحد منها إلا بمبررات أخرى غير الشفاعة، فإذا علم الشافع أنه يترتب على الشفاعة حرمان من هو أولى من جهة الأهلية أو السن أو الأسبقية في التقديم أو نحو ذلك كانت الوساطة ممنوعة لما يترتب عليها من الظلم لمن حُرّم أو اضطر إلى مدرسة أبعد فناله تعب ليستريح غيره، ولما ينشأ عن ذلك من الضغائن وفساد المجتمع وصلى الله على نبينا محمد وآله وصحبه وسلم. اللجنة الدائمة (فتاوى إسلامية 4/300).

وتجدر الملاحظة إلى أن مصطلح الوساطة لم يرد بهذه التسمية في تشريعات الحضارات القديمة، مثلاً حضارة وادي الرافدين أو النصوص الدينية السماوية التوراتية والإنجيلية. إن قراءة هذه التشريعات والنصوص الدينية يكشف عن وجود مضامين تذكر أنواع مختلفة من السلوك على أنها فساد، ومن أبرزها الرشوة والتزوير وقول الزور والسرقة؛ حيث حددت مواصفاتها وسنت قوانين ردعية لمواجهتها. فقوانين حمورابي نهت عن الفساد والسرقة. والتوراة أوردت عقوبات عن عدة أنواع من الفساد كالرشوة والسرقة وهذا كما جاء في الأسفار الأربعة. لقد جاء في التوراة مثلاً، ما يلي : «... لا تقبل خيراً كاذباً ولا تضع يدك مع المنافق تكون شهادة ظلم، ولا تتبع الكثيرين لفعل الشر...» (سفر الخروج 23:1-2). «... لا تحرف حق فقيرك في دعواه، ابتعد عن كلام الكذب... ولا تأخذ رشوة لأن الرشوة تعمي المبصرين وتعوج كلام الأبرار...» (سفر الخروج 23: 4-9). «...لا ترتكبوا جوراً في القضاء ولا في القياس ولا في الوزن ولا في الكيل...» (سفر اللاويين 13 : 35).

3- أخذ بتاريخ 15 يونيو 2010 من موقع:

مع العلم أن النصوص التوراتية هي نفسها التي تضمنتها النصوص الإنجيلية كما أنها تتماشى مع ما نزل في الدين الإسلامي. إلا أن القرآن الكريم يذهب إلى أبعد من هذا ويعرض بوضوح أساس مصطلح الوساطة كما هو متداول اليوم مثل ما بينا أعلاه (الشفاعة) وبالتالي يميزه عن السلوكات الأخرى مثل الكذب والتزوير والفساد والرشوة.

الدراسات السابقة

إن الطريف في الأمر هو أن كلمة «واسطة» قد دخلت قاموس اللغات الأجنبية، وأصبحت تستعمل حتى في البحوث العلمية التي قام بها بعض الباحثين باللغة الإنكليزية مثلاً. فقد شرح هوتشينغ ووير (Hutchings, K. and Weir, D. 2006) مفهوم «واسطة» (Wasta) بقولهما بأنها «التوسط»، وأشارا إلى انتشار الظاهرة في البلدان العربية مؤكدين أن «الواسطة» ستعزز وستنتشر أكثر في هذه البلدان نتيجة ازدياد عدد المؤسسات الاقتصادية العائلية.

أما الباحثان كونينغهام وسرايها (Cunningham & Sarayrah, 1993) فقد عرفا «الواسطة» بأنها العملية التي يقوم فيها شخص ما بانجاز أهداف عبر ارتباطات (علاقات) مع أشخاص رئيسيين (متنفذين) في مناصب عليا، وأن هذه الارتباطات شخصية، وغالبا ما تستمد من علاقات عائلية أو صداقات قوية. ورغم اعتبار «الواسطة» شكلا من أشكال الفساد، إلا أن هذين الباحثين قد أشارا إلى جانب إيجابي للواسطة سواء كان ذلك على المستوى الفردي أم المجتمعي. ويتمثل هذا الجانب في النظر «للواسطة» باعتبارها شكلا من أشكال انتماء الفرد لكيان اجتماعي يقدم له دعما غير مشروط، ويساعده على حل المشكلات. ومن الباحثين الذين أشاروا أيضا إلى الجانب الإيجابي للواسطة الباحثة الأردنية الرمحي التي قدمت موضوعا حول استعمال «الواسطة» في عملية حل النزاعات التجارية الدولية بين رجال الأعمال الغربيين ونظرائهم في الشرق العربي مؤكدة أن نظام «الواسطة» جزء من النسيج الاجتماعي في الأردن، وأن دراسة الظاهرة ضرورية لفهم ثقافة المنازعات بالبلد مما يستدعي مراعاتها من طرف رجال الأعمال الغربيين في عملية فض وحل النزاعات التجارية التي قد تصادفهم في الأردن. ووجد الباحثون لووي وبلوم وسبير (Loewe, Blume, and Speer, 2008) في دراسة أجروها بالأردن أيضا أن الأردنيين يربطون بين «الواسطة» والولاء والتضامن. وقد اتضح من خلال أقوال الأشخاص الذين قابلهم الباحثون أنهم يواصلون الاعتماد على «الواسطة» لأنه من المستحيل التغلب على الحواجز البيروقراطية بوسيلة أخرى. وكان السعيد وماكدونالد (El-Said & McDonald) قد أشارا في سنة 2001 أن القيام بأي شيء مهما كان بسيطا يتطلب استعمال «واسطة». ومن الباحثين القلائل الذين حاولوا تقديم تفسير تاريخي وسياسي لنشوء وامتداد جذور «الواسطة» في بلد عربي مثل الأردن نجد في عام 2009 وايتكر (Whitaker) يشير إلى أنه بسبب توسع مصالح الخدمة المدنية بالأردن خلال وبعد الستينيات أدى الأمر بالقيادات العليا في الحكومة والإدارة إلى ملء الوظائف الشاغرة آنذاك بأشخاص من عائلاتهم الممتلئة أو من المناطق التي ينتمون إليها. وقد سعدت الحكومات آنذاك بهذا المسعى وتركتة يحدث لأنها كانت مهتمة بتثبيت شرعيتها عند الشعب أكثر من اهتمامها ببناء دولة فعالة. وبعد أن أورد وايتكر استعمال بعض العرب لمصطلح «فيتامين و» للإشارة بسخرية للواسطة، فقد ألمح إلى أن للواسطة انعكاسات سلبية شديدة رغم بعض جوانبها الإيجابية المتمثلة في تجاوز العراقيل البيروقراطية وحل المشكلات.

ومن الدراسات الميدانية النادرة في موضوع الوساطة، الاستطلاع الذي أجرته مؤسسة

الأرشيف العربي في عام 2000 بالأردن حيث تم الوصول إلى النتائج التالية:

1. أن 85.83% من المستطلعة آراؤهم يعتقدون أن الوساطة شكل من أشكال الفساد، ومع ذلك فإن 93.04% منهم قالوا إن الحاجة إليها ستظل ضرورية.

2. أن نظرة العينة المستخدمة كانت تشاؤمية بالنسبة لمستقبل ظاهرة الوساطة، فنحو 88% من المشاركين كانوا على قناعة بأنهم سيظلون بحاجة إلى استخدام الوساطة في المستقبل، منهم 34% عبّروا عن قناعتهم بأن الحاجة إلى الوساطة ستزيد في المستقبل، وهذا ما يعكس قلة الثقة بالاجراءات الحكومية.

3. أن سبب تفشي ظاهرة الوساطة في المجتمع الأردني يرجع في رأي العينة إلى الأسباب التالية:

أ- التخلف الإداري 29,43%

ب- الفساد 83,22%

ج- العشائرية والجهوية 43,13%

د- غياب الديمقراطية 43,11%

4. أن 57% من أفراد العينة يستخدمون الوساطة لتسهيل إنجاز المعاملات الحكومية. وهذا إقرار بأن المعاملات يصعب إنجازها بدون واسطة.

5. ومع ذلك كله، فقد أجاب 22.78% من أفراد العينة بأنه يجب القضاء على الوساطة.

أما في الجزائر وتونس والمغرب، فيستعمل مصطلح «المعرفة» والبيستو (Piston) كما أشرنا سابقاً ليقصد بها التحكم مثل ما ذهب إليه يحيوي وزيري (Yahiaoui & Zoubir) في دراسة لهما في سنة 2006. واتضح في دراسة أجراها ملاحى و وود في سنة 2003 عن التوظيف في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر بأن الحصول على الوظائف قد يتم من خلال علاقات مع «معارف» وأصدقاء بدلاً من الاعتماد على علاقات عائلية. ولعل هذه النتيجة خاصة بالوضع في المدن الجزائرية التي بدأت تضعف فيها الروابط القبلية والعائلية وتحل محلها روابط الصداقة والزمالة في العمل والمصلحة المتبادلة. ولكن هذا لا يعني زوال الروابط العائلية واضمحلال تأثيرها في «الواسطة» ببلدان المغرب العربي.

وفي مصر كشفت دراسة لوزارة التنمية الإدارية عن إحساس 75% من المصريين بسيادة الظلم، فيما لا يثق 50% منهم في تصريحات الحكومة، ويلجأ 87% منهم للوساطة لإنهاء مصالحهم، في حين يرفض 53% المشاركة في الانتخابات بدعوى تزويرها⁴. وبينت دراسة بالسعودية أعدها منتدى الرياض الاقتصادي بعنوان «رؤية لتنمية الموارد البشرية» أن ظاهرة الوساطة في التوظيف أبرز سلبات تنمية الموارد البشرية، كما أشارت إلى أن معوقات تنمية الموارد البشرية تتمثل في ضعف التنسيق بين الوزارات ذات العلاقة بتنمية الموارد البشرية مثل التربية والتعليم، الصحة، العمل، الاقتصاد والتخطيط والمالية، وإلى غياب رؤية موحدة تعمل من خلالها تلك الوزارات مما أدى إلى وجود خلل في إدارة عملية تنمية الموارد البشرية⁵. وفي الكويت أكد علي والكازمي في سنة 2006 (Ali & Al-Kazemi)

4- جريدة الرؤية، 15 أكتوبر 2009

5- جريدة الرياض: دراسة: ظاهرة الوساطة في التوظيف. عدد 14923، 3 مايو 2009، الرياض، السعودية.

(أن الاعتماد على الوساطة في الكويت كبير، وأن استعمالها متفشي في البلاد. وعن مدى انتشار «الواسطة» في مجال إدارة المال والأعمال الكويتية وتأثيراتها السلبية على الاقتصاد، أكد نائب المدير العام لشؤون الموارد البشرية في بنك الخليج وجود هذه الظاهرة بقوة داخل مجتمع الأعمال الكويتي بتداعياتها السلبية على عمل المؤسسة، إلا أنه قال في الوقت ذاته: «الواسطة» تدخل العامل إلى المؤسسة لكنها لا تضمن استمراره فيها⁶.

وفي مراجعة للدراسات السابقة أعدها الأمين سنة 2006 عن تأثير «العلاقات الشخصية» في صياغة الاستراتيجية الإدارية بإفريقيا، أكد بناء على نتائج العديد من الباحثين الإفريقيين مثل بلانت وجونز سنة 1992 (Blunt and Jones) ونادوزي سنة 2001 (Nnadozie) أن العلاقات الشخصية تلعب دورا كبيرا في إفريقيا، وأن معرفة الأشخاص وإنشاء الروابط الشخصية معهم هو مفتاح النجاح في إدارة الأعمال بإفريقيا. وقد وجد الأمين في نفس الدراسة أن هناك نوعين من «العلاقات الشخصية» التي تؤثر بقوة في صياغة الاستراتيجيات في المؤسسات السودانية وهما أولا : الروابط (العلاقات) الشخصية بين المديرين التنفيذيين وزملائهم المديرين التنفيذيين الآخرين في مؤسسات أخرى، وثانيا : الروابط (العلاقات) الشخصية بين المديرين التنفيذيين والمسؤولين الحكوميين.

ويدعم هذه الآراء ما أشار إليه برانين (Branine, 2001) في دراسة عن إدارة الموارد البشرية في الجزائر حيث أكد أنه من الصعوبة الحصول على وظيفة دون اتصالات مع أشخاص داخل المنظمات (المؤسسات)؛ وتتخذ هذه الاتصالات أشكالا مختلفة كالمحسوبة والمحابة والرشوة وما يسمى في الجزائر ب «البيستو» (Piston). وأكد نفس الباحث أن استعمال «الواسطة» أو «البيستو» للحصول على الوظائف، وانجاز المهام والحصول على فوائد معينة بطريقة سهلة قد أعطى عدة مديرين وجهة اجتماعية عالية كما قوى ذلك نفوذهم في مناصبهم. وعليه، فإن الأولوية للأصدقاء والأقارب ولو كان ذلك على حساب الكفاءة والقدرة والمهارة، وأكد الباحث نفسه أن المديرين يشعرون بواجب دعم أقاربهم وأصدقائهم. وبالمقابل، يتشكل لدى هؤلاء الأقارب والأصدقاء الذين يحصلون على الوظائف بالواسطة استعداد بعدم معارضة الذين وظفهم.

وفي الواقع، وكما تؤكد الدراسات السابقة المشار إليها أعلاه، فإن اللجوء للواسطة بهدف الحصول على الوظائف والترقيات ورفع الرواتب وللحصول على غير ذلك من الامتيازات الإدارية، ولحل المشكلات المرتبطة بالبيروقراطية، وتخليص وقضاء المهام خاصة في الدوائر الحكومية مثل دوائر الضرائب والجمارك والبلديات والولايات (المحافظات) والمرور والوزارات وغيرها من المؤسسات والدوائر الحكومية يعتبر من الممارسات الشائعة في البلدان العربية كلها، ولا تقتصر هذه الممارسات على بلد عربي دون آخر بل الأمر نفسه في كل البلدان العربية مع تباين في درجات انتشار الوساطة، وفي درجات اتجاهات الأفراد والشعوب نحوها.

وتبين بعض الدراسات عبر الثقافات (Cross Cultural)، مثل الدراسة الميدانية التي أجراها كل من سميث وهوانغ وحرب وتوريز (Smith, Huang, Harb, Torres) في بريطانيا وسنغافورة ولبنان والبرازيل سنة 2010، على عينات طلابية أن ظاهرة «الواسطة» بمسمياتها وأساليبها المختلفة ظاهرة عالمية مع تباين في درجات قبولها وممارستها أيضا في مختلف

الثقافات.

و تعتبر «الواسطة» من الناحية السيكلوجية سلوكا اجتماعيا؛ وهذا السلوك شكل من أشكال اكتساب النفوذ واستعماله بطريقة غير رسمية علما بأن هناك أساليب كثيرة للتأثير في الآخرين بطرق رسمية وغير رسمية بهدف اكتساب النفوذ واستعماله في مختلف المجالات. وقد عرف برينبرغ وبارون (Breenberg and Baron, 2007) النفوذ الاجتماعي (Social Influence) بأنه محاولات للتأثير في شخص ما للحصول منه على شيء مرغوب فيه سواء نجحت المحاولات أم لم تنجح.

ويتضح من الدراسات السابقة أن للواسطة تأثيرا سلبيا كبيرا في إدارة الموارد البشرية وإدارة المال والأعمال بصفة عامة حيث يلجأ إليها في التوظيف والترقية ورفع الرواتب ومزايا التدريب والتطوير، وللحصول على المناقصات والمشاريع، وللتهرب من الضرائب وغير ذلك من الامتيازات والفرص ولو كان ذلك على حساب القوانين واللوائح أحيانا وعلى حساب القيم الأخلاقية وحقوق الآخرين أحيانا أخرى.

والملاحظ على الدراسات السابقة التي أجريت في البلدان العربية حول «الواسطة» أنها لا تستند في الغالب إلى معطيات ميدانية ما عدا قليلا من البحوث التي أشرنا إليها، وأنها لا تتجاوز حدود البلد الواحد بينما ظاهرة «الواسطة» منتشرة في كل البلدان العربية مما يستدعي دراستها على المستوى الإقليمي.

وتعتبر الواسطة في جانبها السلبي شكلا من أشكال «الفساد» في إدارة المال والأعمال الذي ينبغي دراسته وكشفه من خلال بحوث ميدانية لما له من تأثيرات سلبية في الإدارة عامة وفي إدارة الموارد البشرية خاصة وفي غير ذلك من المجالات الحيوية كإدارة المال والأعمال والقضاء والأمن.

وفي الواقع، فإن بعض أشكال «الواسطة» قد تعتبر من أشكال الفساد الهيكلي في الميادين الإدارية والسياسية والمالية والاجتماعية وخاصة في مجال إدارة المال والأعمال. وأقرب مثال على ذلك ما أورده الوصال (2009) حول «المحسوبية» والتي تتمثل في استغلال السلطة أو النفوذ للمحابة أو التحيز لفرد أو جهة معينة على نحو يتعارض مع القوانين والتشريعات. وقد اعتبر نفس الباحث «محابة الأقارب» صورة من صور المحسوبية حيث يفضل متخذ القرار (المستول) أفراد أسرته أو أقاربه على أسس ذاتية في مختلف مواقع السلطة بهدف تأمين السلطة وضمان الولاء له. وقد أورد الباحث نفسه أشكالا كثيرة للفساد وفق الكيفية التي يمارس بها ومنها الرشوة والمحسوبية والابتزاز والاختلاس والاحتيال كما عرض الانعكاسات السلبية للفساد اقتصاديا واجتماعيا.

وقد أوردت المنظمة الوطنية لمكافحة الفساد وحماية المال العام في اليمن (نسكو) ملخصا لتقرير «بارومتر الفساد العالمي» الذي أصدرته منظمة «الشفافية الدولية» ونشرته سنة 2009 بناء على مسح شمل 73.132 شخصا في 69 بلدا في الفترة ما بين أكتوبر (تشرين الأول) 2008 وحتى فبراير (تشرين الثاني) 2009 وكان أهم ما توصل إليه التقرير ما يلي:

أولا: الفساد في القطاع الخاص باعتباره مصدر قلق للرأي العام في العالم كله.

1. ينظر للقطاع الخاص بأنه فاسد من قبل 50% ممن جرى استفتاءؤهم؛ وقد شكلت هذه

النسبة زيادة 8 نقاط مقارنة بنتائج الاستبيان الذي أجري قبل أربع سنوات.

2. إن الرأي العام قلق بسبب دور القطاع الخاص في صناعة القرار في بلدانهم. ويعتقد نصف المستجوبين أن الرشوة تستخدم لصياغة السياسات لصالح الشركات.

ثانيا: ينظر إلى الأحزاب والخدمات المدنية بأنها الأكثر فسادا في العالم.

1. يعتقد معظم المستفتين أن الأحزاب السياسية الأكثر فسادا من بين المؤسسات الوطنية وتليها الخدمات العامة.

2. لكن النتائج المركبة تحجب تباينات فيما بين البلدان حيث ترى الغالبية في 13 بلدا أن القطاع الخاص هو الأكثر فسادا فيما يرى الغالبية في 11 بلدا أن القضاء هو الأكثر فسادا.

ثالثا: تظهر الاستبيانات على امتداد العالم أن الرشاوى الصغيرة في ازدياد.

1. يذكر واحد من كل عشرة ممن جرى استفتاءهم أنهم دفعوا رشاوى خلال عام بنفس المستوى لعام 2005، كما ذكر أربعة من بين كل عشرة دفعوا رشاوى ممن جرى استفتاءهم أن ما دفعوه يقارب 10% من دخلهم السنوي.

2. أظهرت التجربة أن الرشاوى الصغيرة هي السائدة في المنطقة العربية (الشرق الأوسط وشمال إفريقيا) وفي البلدان الحديثة الاستقلال وبلدان جنوب الصحراء.

3. تدل الاستفتاءات أن منخفضي الدخل هم الأكثر عرضة لدفع الرشاوى أكثر من مرتفعي الدخل في معاملاتهم مع مختلف الأجهزة والمسؤولين.

رابعا: لا يشعر الناس بالقوة للحديث عن الفساد.

1. لا يميل الناس إلى تقديم شكاوى حول الرشوة من خلال القنوات الرسمية حيث ذكر ثلاثة أرباع ممن دفعوا رشاوى وجرى استجوابهم أنهم لم يتقدموا بشكاوى رسمية.

2. يرى نصف من دفعوا رشاوى وجرى استفتاءهم عدم فاعلية آليات مكافحة الرشوة.

خامسا: يرى الغالبية أن إجراءات الحكومات لمكافحة الفساد غير فاعلة وهو نمط تفكير سائد لسنوات وفي معظم البلدان.

1. يرى غالبية المستفتين أن جهود حكوماتهم لمكافحة الفساد غير فاعلة؛ ففيما يرى 31% منهم أنها فاعلة فإن 56% منهم يرونها غير فاعلة.

2. لم يسجل تغير مهم في نظرة الناس في سنة 2009 لجهود حكوماتهم في مكافحة الرشوة مقارنة بعام 2007.⁷

وقد أفاد تقرير «منظمة الشفافية الدولية» الصادر في سنة 2009 بأن قطر جاءت على رأس الدول العربية من حيث الشفافية (22) عالميا، تليها الإمارات (30)، والبحرين (46)، والسعودية (63) بينما احتلت مصر والجزائر المرتبة (111). وجاءت في ذيل القائمة كل من اليمن والعراق والسودان والصومال. أما على الصعيد العالمي فقد جاءت الدانمارك والسويد وسنغافورة وسويسرا في المراتب الأولى من حيث الشفافية المالية والإدارية. وهكذا نلاحظ بعض التحسن في «الشفافية» في إدارة الأموال والأعمال في بعض البلدان العربية بينما لا تزال معظم هذه البلدان في الرتب الأخيرة عالميا من حيث «الشفافية»، وفي المراتب الأولى من حيث مستوى «الفساد» في إدارة الأموال والأعمال.

7- من التفاصيل يمكن الرجوع لموقع: منظمة الشفافية الدولية : <http://www.transparency.org/>

وقد دعت المنظمة العربية للتنمية الإدارية في مؤتمرها السنوي الذي عقدته بالقاهرة في سنة 2010 تحت عنوان «نحو إستراتيجية وطنية لمكافحة الفساد» بحضور ممثلين عن 19 دولة عربية إلى اعتماد برنامج وطني لحماية المجتمعات العربية من جرائم الفساد، كما طالبت المنظمة الدول العربية بإصدار التشريعات اللازمة لمكافحة الفساد وتعزيز سيادة القانون.

وقال رئيس المنظمة العربية لمكافحة الفساد عامر خياط إن المنطقة العربية سجلت إضاعة ألف مليار دولار، في عمليات فساد مالي وإهدار للأموال خلال النصف الثاني من القرن الماضي مما يمثل ثلث مجموع الدخل القومي للدول العربية.⁸

ومما يعزز هذا القول، ما جاء أيضا في تقرير منظمة الشفافية الدولية عن مختلف أشكال الفساد الهيكلي في إدارة الأموال والأعمال في البلدان العربية. فقد أورد تقرير هذه المنظمة الصادر في سنة 2009 أنه وجد بحسب مسح أجري في 450 مؤسسة لبنانية سنة 2006 أن «الفساد» هو المعرقل الأساسي لمنع الاستثمار في لبنان. وذكرت 60 % من المؤسسات التي شملها المسح أن دفع رشاًوى لمسؤولين حكوميين «لتخليص معاملاتهم» قد شكلت 5 % من مجموع مبيعاتها. وقد قدرت المنظمة في تقريرها نفسه أن انعدام «الشفافية» في المشتريات والصفقات العمومية يكلف ما يعادل 0.5 من الدخل القومي في البلدان العربية. وأن تطبيق هذه النسبة على المغرب مثلاً، سيوضح أن الخسارة تصل إلى حوالي 3.6 مليار دولار أمريكي سنوياً.⁹

وبالنسبة لدراستنا الحالية، فإننا نهدف لفحص الفرضية التالية: توجد علاقة إيجابية بين طبيعة الشعور نحو «الواسطة» وتقبل «الفساد» من طرف الأفراد في إدارة الأموال والأعمال، أي أنه كلما كان الشعور نحو الواسطة إيجابياً كلما كان تقبل الفساد عالياً.

أهداف الدراسة:

يتمثل الهدف العام من فحص هذه الفرضية هو لفت الانتباه للوجه السلبي للواسطة، ولارتباطها بالفساد في إدارة الأموال والأعمال، ولفت الانتباه أيضاً نحو الأوجه السلبية للواسطة رغم بعض جوانبها الإيجابية الظاهرية، ورغم تلبسها بثوب «الشفاعة الإيجابية» أحياناً، وخدمة الأقارب والأصدقاء والإحسان إليهم والولاء لهم أحياناً أخرى. وفيما يأتي أهداف الدراسة الإمبريقية:

1. التعرف على العلاقة الموجودة بين «الواسطة» وتقبل «الفساد» في إدارة المال والأعمال بالبلدان العربية التي شملها البحث الميداني.
2. استقصاء مدى تقبل الأفراد «للفساد» في إدارة المال والأعمال بالبلدان العربية التي شملها البحث الميداني.
3. التعرف على ممارسة الفساد في القطاعين: الحكومي والخاص بالبلدان العربية.

8- أخذ من موقع الجزيرة نت بتاريخ 8 يوليو 2010.

9- Global Corruption Report 2009, P. 196.

أسئلة الدراسة:

1. هل توجد علاقة بين «الواسطة» و«الفساد» في إدارة المال والأعمال بالبلدان العربية؟
2. هل توجد فروق جوهريّة في تقبل «الفساد» من طرف الأفراد في إدارة المال والأعمال بالبلدان العربية؟
3. ما هي العلاقة بين تقبل الفساد في إدارة المال والأعمال والمتغيرات الديمغرافية مثل السن والجنس ونوع القطاع الوظيفي (حكومي، شبه حكومي، وخاص) والمرتبة الإدارية في الهيكل التنظيمي للمؤسسة (موظف، مشرف ومدير) بالبلدان العربية؟

عينة البحث:

جمعت البيانات في هذا البحث بطريقة قصديّة من أربعة بلدان عربية وهي الجزائر والسودان والسعودية والكويت. وقد حرصنا أن تشمل العينة على أفراد من شرائح وفئات المجتمع المختلفة، وأن تشمل على الذكور والإناث.

وفيما يلي جدول يوضح حجم العينة المحصل عليها في كل بلد، وحجم العينة الاجمالية. وينبغي أن نشير أن هذه العينات غير ممثلة تمثيلا احصائيا صادقا للمجتمعات الأصلية التي سحبت منها. ولا يمكن بالتالي تعميم النتائج المحصل عليها على كل المجتمعات الأصلية التي شملتها هذه الدراسة الاستطلاعية إلا بتحفظ.

جدول رقم 1: عينات الدراسة وحجم العينة الكلية من أربعة بلدان عربية

البلد	حجم العينة	النسبة المئوية
الجزائر	99	22.8
السعودية	121	32.0
السودان	89	20.5
الكويت	108	24.8
المجموع	444	% 100

أدوات جمع البيانات

1. مقياس تقبل الفساد من طرف الأفراد في إدارة المال والأعمال:

لدراسة مدى تقبل أو رفض «الفساد» في إدارة المال والأعمال من طرف الأفراد المشاركين في هذا البحث، وكذلك دراسة العلاقة بين الواسطة وتقبل أو رفض الفساد في إدارة المال والأعمال استعملنا مؤشرا لمقياس «الفساد» في إدارة المال والأعمال. وُضع هذا المؤشر لمقياس اتجاه الأفراد نحو تقبل أو رفض مختلف أشكال «الفساد» في إدارة المال والأعمال من طرف كل من ليونغ وليم في سنة 2009 (Leong and Lim, 2009). وقد تمت ترجمة فقرات المقياس للعربية ودراسة خصائصه السيكومترية (الثبات والصدق) والتأكد من دلالتها.

ويشتمل هذا المقياس على أربع عشرة فقرة والمطلوب الإجابة عنها وفق سلم ليكرت الخماسي الذي يتراوح ما بين موافق جدا=5 ومعارض جدا=1. وكلما كانت الدرجة الكلية التي يحصل عليها الشخص أعلى كلما دل ذلك على تقبل الفرد «للفساد» في «إدارة المال والأعمال». وفيما يلي أمثلة من فقرات هذا المقياس:

- لا يمكن تجنب الفساد في إدارة الأعمال
- مهم عند التعامل مع شريك في إدارة الأعمال إخبار السلطات إذا طلب رشوة
- إعطاء هدايا غالية لعملاء (زبائن) إدارة الأعمال وللشركاء شكل مقبول من الممارسة في بعض الأحيان

وفيما يتعلق بثبات المقياس فقد وجدنا أن ألفا كرونباخ تساوي في عينة الجزائر 0,71، وفي السعودية تساوي 0,67، وفي السودان تساوي 0,66 وفي الكويت تساوي 0,66. ويمكننا قبول هذه القيم إحصائيا خاصة في بحث استطلاعي حجم العينات الفرعية فيه غير كبيرة، وغير ممثلة تمثيلا صادقا للمجتمعات الأصلية.

ومن خلال قراءة فقرات المقياس يمكن أن نلاحظ أنها تتميز ب «الصدق الظاهري» حيث تدور كلها حول مختلف أساليب «الفساد» في إدارة المال والأعمال، وحول تجاوز المعايير الأخلاقية وعدم احترامها في إدارة الأعمال. ونلاحظ أيضا أن بعض الفقرات قد وضعت بصيغة ايجابية بينما وضع بعضها الآخر بصيغة سلبية وذلك لتفادي خطأ هالو (Halo Error).

2. استبانة «سيناريوهات» الشعور نحو الواسطة:

استعملت استبانة «السيناريوهات» لدراسة الشعور نحو الواسطة. إن هذه الاستبانة تشتمل على خمسة عشر «سيناريوهات» تصور سلسلة من «الأحداث» التي يقوم فيها شخص معين بالتدخل في شكل استعمال «الواسطة» للحصول على نفوذ (خدمة أو امتياز لنفسه أو لغيره). وينبغي أن نشير إلى أن الأحداث أو «السيناريوهات» التي اشتملت عليها الاستبانة قد تضمنت أحداثا تمثل «الواسطة» وما شابهها في بلدان مختلفة. وقد وضعت هذه «الأحداث» التي تمثل استعمال «الواسطة» وممارستها من طرف عدة باحثين ينتمون لبلدان متباينة ثقافيا وهي: الجزائر، البرازيل، بريطانيا، سنغافورة وروسيا وذلك في بحث آخر عن «الواسطة» عبر الثقافات حيث وضع كل باحث من هذه البلدان مجموعة من «السيناريوهات» التي

تمثل عملية استعمال النفوذ أو الوساطة باللغة الخاصة بكل بلد ثم ترجمت إلى اللغة الانكليزية¹⁰. وفي الأخير، وضعت قائمة نهائية تشكلت من مجموع السيناريوهات التي وضعها كل الباحثين المشاركين. وقد تضمنت القائمة النهائية خمسة عشر «سيناريو» تتضمن قيام شخص يحمل اسما مناسباً للبلد الذي يجري فيه البحث الميداني بهدف تمويه المصدر الأصلي للحدث أو «السيناريو»، وقد رتبت قائمة «السيناريوهات» بطريقة عشوائية.

يطلب في كل «سيناريو» من الشخص المشارك في البحث أن يتخيل نفسه بأنه هو الذي يحاول الحصول على النفوذ (الواسطة). ويطلب منه أن يبين «كيف يشعر لو كان هو الشخص الموصوف في السيناريو؟» وتتم الإجابة عن مشاعر الشخص المذكورة أدناه نحو «الأحداث» حسب سلم ليكرت الخماسي كما هو موضح فيما يلي:

سعيد=1 إلى غير سعيد=5 وفخور=1 إلى خجول=5
وغير مبرر=1 إلى مبرر=5 ومخرج=1 إلى غير مخرج=5

وبعد ذلك، يسأل الشخص أن يقدر فيما إذا كان «السيناريو» سلوكاً نموذجياً في بلده حسب سلم ليكرت الخماسي: نموذجي جداً=5 إلى ليس نموذجياً أبداً=1. ويطلب من الشخص أيضاً أن يحدد إلى أي مدى يمثل كل «سيناريو» عملية استعمال النفوذ وذلك حسب سلم ليكرت الخماسي حيث نعم بالتأكيد=5، ليس متأكداً=3، ليس بالتأكيد=1

وينبغي أن نلاحظ أن الاستبيان قد أشتتل أيضاً على معطيات ديمغرافية مثل الجنس (النوع) والسن ونوع الوظيفي (حكومي، شبه حكومي وخاص) كما أشتتل على مختلف المناصب في الهيكل التنظيمي للمؤسسات (موظف، مشرف ومدير). وفيما يلي مثال على هذه السيناريوهات التي شملتها استبانة الوساطة :

- سامي متخرج حديثاً من جامعة محلية. هاتف خاله من أجل الحصول على وظيفة في شركة بيع بالتجزئة دون المرور بإجراءات التوظيف في تلك الشركة. اتصل خاله، وهو مدير عام في شركة أخرى كبيرة، بمدير الموارد البشرية في شركة البيع بالتجزئة وطلب منه توظيف ابن أخته. وفعلاً، وبعد أسبوع حصل سامي على الوظيفة دون المرور بأي إجراء من إجراءات التوظيف.

لو كنت سامي، كيف تشعر وأنت تقوم بهذا؟						
سعيد	5	4	3	2	1	غير سعيد
مبرر	5	4	3	2	1	غير مبرر
غير مخرج	5	4	3	2	1	مخرج
خجول	5	4	3	2	1	فخور
كيف يمكن أن تقول بأن أحداً مثل هذه هي نموذجية في بلدك؟						
نموذجية جداً	5	4	3	2	1	ليست نموذجية أبداً

10- How distinctive are indigenous ways of achieving influence in business organizations? A comparative study of Guanxi, Wasta, Jeitinho, Syvazi and "Pulling Strings". By Smith, P.; Torres, C.; Leong, H. C.; Budhwar, P.; Achoui, M.; Lebedeva, N. Submitted to: The International Journal of Human Resources Management in 2010.

وقد بين التحليل العاملي لفقرات الاستبيان أنها تتمحور حول عامل واحد وهو استعمال «النفوذ»، كما تبين أن فقرات الاستبيان تتميز بالثبات حيث كانت قيمة ألفا تساوي 0,66 في عينة السعودية وأكثر من 0,70 في العينات الأخرى التي جمعت من البلدان المشار إليها أعلاه. مما يدل على تمثيل «السيناريوهات» الموجودة في الإستبانة للواسطة في البلدان العربية التي شملها البحث ، ويعطي مصداقية لهذه الأداة.

تحليل النتائج

1. ما هي الخصائص الديمغرافية للعينة؟

تميزت العينة الاجمالية لهذه الدراسة بعدة خصائص ديمغرافية نوجزها فيما يلي :

- الجنس (النوع):

لم تتجاوز نسبة الإناث المشاركات في هذه الدراسة نسبة 23,4 % بينما كانت نسبة الذكور 76,6 %.

- السن:

تراوحت أعمار أغلب المشاركين في هذه الدراسة ما بين 22 سنة و 62 سنة بتوزيع شبه طبيعي لمختلف الأعمار.

- سنوات الخبرة

تراوحت سنوات الخبرة لدى المشاركين في الدراسة ما بين صفر بنسبة % 5,3 و 30 سنة بنسبة 3,3 %.

- طبيعة الشغل:

ونقصد به نوع الوظيفة هل هي عمل كلي أو جزئي حيث بلغت نسبة المشتغلين في وظيفة لوقت كامل أو كلي نسبة 70 % بينما بلغت نسبة المشتغلين في العمل الجزئي 30 %.

- نوع القطاع:

بلغت نسبة المشتغلين في القطاع الحكومي نسبة 45,3 ، وفي القطاع شبه الحكومي نسبة 10,9 % وفي القطاع الخاص نسبة 43,8 %.

- المرتبة الإدارية:

ونقصد به مواقع المشاركين في الهيكل التنظيمي (هرم السلطة) للمؤسسة التي يشتغلون فيها. وقد كان توزيع المشاركين في هذه الدراسة حسب هذا المتغير حسب النسب التالية:

- موظف بنسبة 26,1 %

- مشرف بنسبة 21,8 %

- مدير متوسط 37 %

- مدير تنفيذي (عال) بنسبة 15,2 %

2. هل هناك فروق في تقبل «الفساد» في إدارة الأعمال بالبلدان العربية؟

يتضح من الجدول رقم 2 أن درجة تقبل «الفساد» في إدارة المال والأعمال من طرف الأفراد في البلدان العربية المشاركة في البحث تميل لأن تكون تحت المتوسط النظري (2,5)

للمقياس المستعمل بقليل، حيث إن المتوسط العام لمجموع الأفراد المشاركين في البحث من البلدان العربية المختلفة يساوي 2,36.

جدول رقم 2: درجات تقبل «الفساد» في إدارة المال والأعمال في البلدان العربية المشاركة في البحث

البلد	المتوسط	الانحراف المعياري
الجزائر	2.2635	.53434
السعودية	2.5013	.51009
السودان	2.1823	.46355
الكويت	2.4489	.59771
المجموع	2.3691	.54365

ويتضح أيضا أن هذه الدرجة أعلى ما تكون في السعودية (2,50) وتليها الكويت (2,44) فالجزائر (2,26) ثم السودان (2,18). وقد بين تحليل التباين أن الفروق بين البلدان العربية في درجة تقبل «الفساد» فروق جوهرية حيث $F=8,59$ وهي دالة عند 0,01. وتبين نتائج اختبار شيفيه أن الفروق بين الجزائر والسعودية دالة عند 0,05 لصالح الجزائر (أي أن درجة تقبل الفساد في الجزائر هي أقل من درجة التقبل في السعودية)، وأن الفروق بين السودان والسعودية دالة عند 0,01 لصالح السودان، وأن الفروق بين السودان والكويت دالة عند 0,01 لصالح السودان، وأنه لا توجد فروق جوهرية بين الجزائر والسودان، وبين السعودية والكويت في درجة تقبل «الفساد» من طرف الأفراد في إدارة المال والأعمال.

3. هل توجد علاقة بين طبيعة الشعور العام نحو الواسطة و تقبل «الفساد» في إدارة المال والأعمال بالبلدان العربية؟

يُبين معامل الارتباط بيرسون أن هناك علاقة قوية موجبة بين طبيعة الشعور العام نحو الواسطة وتقبل «الفساد» في إدارة المال والأعمال حيث $(r=0.16)$ وهي دالة عند 0,01؛ أي أن الأشخاص الذين لديهم اتجاه أو شعور إيجابي نحو ممارسة الواسطة يتقبلون ممارسة «الفساد» في إدارة المال والأعمال أكثر من الذين لديهم شعور سلبي نحو ممارسة «الواسطة». ويمكن أن تفسر هذه النتيجة بطريقة أخرى أي أن الأشخاص الذين لديهم تقبل للفساد يكون لديهم تقبل أكبر للواسطة. ولعل وجود مثل هذه العلاقة بين الشعور العام نحو الواسطة وتقبل الفساد في إدارة المال والأعمال يؤكد الاتجاه أو الشعور العام نحو كل من الفساد والواسطة وهو الاتجاه (الشعور) السلبي نحو هذين السلوكين كما أكدت ذلك معظم الدراسات السابقة وذلك بغض النظر عن اختلاف الثقافات وتباينها؛ وبغض النظر عن ممارسة هذا السلوك من عدم ممارسته.

ولكننا نلاحظ تباينا في العلاقة بين الاتجاه الإيجابي نحو «الواسطة» وتقبل «الفساد» في إدارة الأعمال بين الدول العربية المشاركة في هذا البحث على النحو التالي:

$r=0,13$ في الجزائر؛ وهي غير دالة

$r=0,12$ في السودان وهي غير دالة

$r=0,23$ في السعودية وهي دالة عند 0,01

$r=-0,13$ في الكويت وهي غير دالة

وقد تفسر العلاقة السلبية الملاحظة بين هذين المتغيرين في الكويت إلى أن عدد الإناث في عينة الكويت أكبر من عددهن في العينات الأخرى وإلى غياب الإناث تماما في عينة السعودية. ووجدنا إحصائيا علاقة إيجابية قوية بين الشعور الإيجابي نحو «الواسطة» وتقبل «الفساد» في إدارة المال والأعمال لدى الذكور حيث ($r=0,25$) وهي دالة عند 0,01 بينما ($r=-0,07$) لدى الإناث وهي غير دالة. ولعل وجود فروق بين الجنسين في هذه العلاقة راجع إلى أن الذكور الذين يشعرون شعورا إيجابيا نحو «الواسطة» يتقبلون «الفساد» في إدارة المال والأعمال أكثر لأنهم يستفيدون ماديا من عملية تقبل «الفساد». وقد ترجع الفروق إلى سيطرة الذكور على مجال إدارة المال والأعمال إلى حد كبير مما يجعلهم أكثر عرضة لأشكال «الفساد» المختلفة وضغوطها من الإناث وبالتالي أكثر استعدادا لتقبلها.

أما فيما يخص العلاقة بين مدى تقبل «الفساد» في إدارة المال والأعمال ومدى اعتبار أحداث الواسطة «السيناريوهات» نمطية في البلدان العربية المشاركة في البحث فإن النتائج تشير إلى وجود معامل ارتباط سلبي لكنه غير قوي ($r=-0,09$)؛ حيث أنه لا يمكننا أن نؤكد بثقة عالية بأن الأشخاص الذين يعتبرون «الواسطة» سلوكا «نمطيا» في بلدانهم يكونون بالضرورة أكثر معارضة للفساد في إدارة المال والأعمال من الأشخاص الذين لا يعتبرون «الواسطة» سلوكا نمطيا في بلدانهم.

والملاحظ أنه لا توجد فروق جوهرية بين الذكور والإناث في موضوع تقبل «الفساد» من طرف الأفراد في إدارة المال والأعمال في البلدان العربية التي شملها البحث. لكن نتائج تحليل التباين تشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية ولو بصورة بسيطة في موضوع تقبل «الفساد» في إدارة المال والأعمال حسب السن حيث $F=1,40$ وهي دالة عند 0,05 فقط. وبإجراء معامل ارتباط بيرسون تبين أن هناك علاقة سلبية بين السن وتقبل «الفساد» من طرف الأفراد في إدارة المال والأعمال حيث $r=-0,20$ وهي دالة عند 0,01. وتدل هذه النتيجة على تقبل الشباب للفساد في إدارة المال والأعمال أكثر من كبار السن؛ الأمر الذي يستدعي فحص مثل هذه الفرضية لأهميتها في دراسات لاحقة بنوع من التدقيق.

وبدراسة الارتباط الجزئي بين الشعور نحو «الواسطة» وتقبل «الفساد» بتثبيت متغيرات الجنس والسن ونوع القطاع الوظيفي (حكومي، نصف حكومي وخاص) وجدنا علاقة ارتباط موجبة بين المتغيرين حيث ($r=0,20$) وهي دالة عند 0,01. وبإجراء معامل ارتباط جزئي بين الشعور الإيجابي نحو الواسطة وتقبل الفساد في إدارة الأعمال مع تثبيت متغير «البلد»، وجدنا علاقة موجبة طردية بين المتغيرين حيث ($r=0,17$) وهي دالة عند مستوى 0,01.

وتبدو هذه النتيجة منطقية؛ أي أن الأفراد الذين لديهم شعور إيجابي نحو الواسطة يميلون أكثر لتقبل «الفساد» في إدارة المال والأعمال من الأشخاص الذين لديهم شعور سلبي نحو الواسطة. واتضح من تحليل البيانات أيضا أن الأفراد الذين يرون ممارسة «الواسطة» سلوكا نمطيا في بلدانهم يتشكل لديهم اتجاه سلبي نحو تقبل «الفساد» في إدارة المال والأعمال؛ أي أنهم ضد ممارسة «الفساد» في إدارة المال والأعمال.

4. تقبل «الفساد» حسب القطاع

نلاحظ أن متوسط تقبل «الفساد» في القطاع الحكومي يساوي 2,23 بانحراف معياري قدره 0,55 بينما متوسط تقبل الفساد في القطاع الخاص يساوي 2,49 بانحراف معياري قدره

0,54. وقد بين تحليل التباين وجود فروق جوهرية بين القطاعين ف=10,49 وهي دالة عند 0,01. وقد بين اختبار شيفيه أن الفروق بين القطاع الحكومي والقطاع الخاص دالة عند 0,01، بينما لا توجد فروق دالة إحصائية بين القطاع الحكومي وشبه الحكومي من جهة، وبين القطاع الخاص والقطاع شبه الحكومي من جهة أخرى.

ووفق النتائج المحصل عليها، فإن تقبل «الفساد» في إدارة المال والأعمال من طرف الأفراد أعلى في القطاع الخاص مما هو عليه الأمر في القطاع الحكومي مما يستدعي فحص هذه العلاقة في دراسة مستقلة من أجل التعمق في هذه النتيجة. وقد وجدنا معامل الارتباط سلبيا بين نوع الوظيفة وموقعها في الهيكل التنظيمي أي هرم السلطة وتقبل «الفساد» في إدارة الأعمال حيث (ر=-0,10) وهي دالة عند 0,05؛ أي أن الأفراد ذوي المناصب العليا أكثر تقبلا للفساد في إدارة المال والأعمال من الموظفين العاديين مما يساير الفكرة المنتشرة والإعتقاد الاجتماعي بأن «الفساد» يستشري في قمة الهرم قبل أن يستشري في أسفله. وتجدر الإشارة إلى أن الفساد في قمة الهرم هو أشد وأخطر أنواع الفساد لأنه يكون مرتبط بمراكز النفوذ والسلطة والقوة.

مناقشة النتائج

نلاحظ أن متوسطات تقبل «الفساد» لدى الأفراد في إدارة الأموال والأعمال تقع تحت المتوسط النظري حسب مقياس الفساد المعتمد في هذا البحث. إن إتجاه هذه النتيجة لا تتماشى مع الدراسات السابقة ومع تقارير منظمة «الشفافية الدولية» التي تشير إلى تفشي واسع لـ «الفساد» المالي والإداري في البلدان العربية. وقد تفسر هذه النتيجة بصعوبة تقبل «الفساد» من طرف الأفراد علنا في المجتمعات العربية خاصة إذا عرفنا أن حفظ «ماء الوجه» من القيم الأساسية في الثقافة العربية. كما أنها قد ترجع كذلك إلى طبيعة العينات التي حصلنا عليها باعتبارها عينات قصدية غير ممثلة للمجتمعات الأصلية، وغير ممثلة للجنسين بطريقة متوازنة.

أما علاقة الارتباط الموجبة بين الشعور الإيجابي نحو «الواسطة» وتقبل «الفساد» في إدارة المال والأعمال وخاصة من طرف الأفراد الذكور المشاركين في البحث فتدل على اعتبار «الواسطة» في البلدان العربية بصورها المختلفة صورة من صور «الفساد» في إدارة المال والأعمال؛ حيث تفتح ممارستها الباب واسعا لاستعمال الرشوة وتدخل المحاباة والمحسوبية وتبادل المصالح الشخصية كوسائط ووسائل لإدارة المال والأعمال بدلا من تحكيم المعايير الموضوعية في التقويم واتخاذ القرارات بصفة عامة.

أما عدم وجود فروق جوهرية بين الذكور والإناث في موضوع تقبل «الفساد» في إدارة المال والأعمال في البلدان العربية التي شملها البحث فقد يعزى افتراضا إلى عدم تمثيل الإناث تمثيلا جيدا في العينة الإجمالية حيث لم تتجاوز نسبة الإناث المشاركات في هذه الدراسة نسبة 23,4% بينما بلغت نسبة الذكور 76,6%، كما أن العينة السعودية مكونة من الذكور فقط.

وبالنسبة لتقبل «الفساد» في إدارة المال والأعمال من طرف الأفراد في القطاع الخاص بنسبة أعلى مما هو عليه الأمر في القطاع الحكومي، فإن هذه النتيجة تتماشى مع ما قد أشارت إليه منظمة «الشفافية الدولية» في تقريرها السنوي في عام 2009 عندما أشارت إلى تفشي الفساد

في البلدان الصناعية؛ إذ أن ممارسات الفساد من رشوة وسواها عادة ما تنتشر في الشركات الدولية الكبرى. وأشارت كذلك إلى أن أصحاب رؤوس أموال مشبوهة عادة ما يبيضونها ثم يهربونها إلى بلدان غنية بهدف توطئتها هناك. وقد لاحظت المنظمة أنه تم كشف ما بين 1990 و2005 عن تورط أكثر من 283 شركة دولية كبرى تمارس الفساد، مما كلف دافعي الضرائب نحو 300 مليار دولار. وأضافت المنظمة أن مستوى الفساد في القطاع الخاص عال جداً، وأنه ليس من غير العادة أن تجد شركات محلية وعالمية تدفع رشاً للحصول على عقود، وأن الشركات القوية تمارس ضغوطاً غير مناسبة على مختلف المؤسسات بل والتأثير في القوانين أيضاً بهدف تأمين شروط استثمار إيجابية.

وبصفة عامة، فإن استعمال «الواسطة» في إدارة المال والأعمال يؤدي إلى مفاسد كثيرة وخاصة في إدارة الموارد البشرية وتوظيفها في برامج وخطط التنمية التي تصرف عليها أموال كبيرة جداً مما يؤدي مثلاً إلى إبعاد الكفاءات ووضع غير المؤهلين في مراكز قيادية وهامة، كما يؤدي ذلك إلى وضع عراقيل كبيرة أمام المبادرات والمشاريع التي لا تعتمد على الواسطة.

ولعل صعوبة التعامل مع العراقيل البيروقراطية وذهنياتها المتجلمة وسلطانها المتحيزة، وتفشي ممارسة «الواسطة» كآلية لتزيت هذه الآلة المهترئة والصدئة هو الذي أدى إلى سلبات كثيرة في إدارة المال والأعمال بالبلدان العربية من أهمها:

- عزوف كثير من المستثمرين عن الاستثمار في بيئة مثل هذه سواء كان هؤلاء المستثمرون وطنيين أم أجانب.

- إصابة الشباب بصفة عامة وأصحاب المبادرات والأفكار الإبداعية بصفة خاصة بالإحباط والتفكير في الهروب إلى الخارج بحثاً عن فرص عمل وفرص نجاح دون الحاجة لاستعمال «الواسطة». ويكفي في هذا المجال أن نشير إلى كثرة تداول مفردة «الهجرة» إلى الخارج والرغبة الملحة في ذلك بين شباب البلدان العربية كدليل على هذا الإحباط وما يرتبط به من سلوك سلبي. ومن أبرز أشكال هذا السلوك السلبي لجوء بعض الشباب لاستعمال طرق غير شرعية للهجرة للخارج مما يعرضهم لأخطار مختلفة وخطيرة.

ولا يخفى أيضاً أن «الواسطة» قد أصبحت في معظم الأحيان الوجه الظاهري لظواهر خفية وهي ممارسة أشكال «الفساد» المختلفة في إدارة المال والأعمال، وفي إنجاز المعاملات كالرشوة والمحابة والمحسوبية وتبادل المصالح الشخصية والتهرب من دفع الضرائب وتطبيق القوانين ولو على حساب المصلحة العامة للدولة وللمجتمع ككل.

المراجع باللغة العربية

1. ابن منظور، جمال الدين محمد بن مكرم (1980). لسان العرب. دار المعارف، القاهرة.
2. الوصال، كمال أمين (2009). الفساد : دراسة في الأسباب والآثار الاقتصادية. عالم الفكر، مجلد 38، عدد 2، الكويت.
3. بيير لاكم (2003). الفساد. ترجمة سوزان خليل. عين للدراسات والبحوث الإنسانية والاجتماعية بالتعاون مع المركز الفرنسي للثقافة والتعاون - مصر.
4. جلال عبد الله معوض (1987). الفساد السياسي في الدول النامية. دراسات عربية، العدد 4.

5. سكجها، باسم والكيلاني، سائدة (2002) الواسطة في الأردن: السر المعلن. مؤسسة الأرشيف العربي، عمان، الأردن.
6. مجموعة باحثين (2010). مؤشر الفساد في الأقطار العربية: إشكالية القياس والمنهجية، ط. 1، مركز دراسات الوحدة العربية، بيروت، لبنان.
7. المنظمة العربية للعلوم الإدارية (2010). نحو استراتيجية وطنية لمكافحة الفساد، المؤتمر السنوي الحادي عشر، القاهرة، 5 يوليو، 2010.
8. المنظمة الوطنية لمكافحة الفساد وحماية المال العام (نسكو). (2009) التقرير السنوي للشفافية الدولية: بارومتر الفساد العالمي، نشر بتاريخ 18 أغسطس 2009. أخذ الموضوع من موقع المنظمة أدناه بتاريخ 08 يوليو 2010.

<http://www.nscoyemen.com/index.php>

المراجع باللغات الأجنبية

9. Ali, A.J. and Ali Al-Kazemi, A. (2006), HRM in Kuwait, in Managing Human Resources in the Middle East, eds. P.S. Budhwar and K. Mellahi, London: Routledge, 79-96.
10. Blunt, P. and Jones, M. L. (1992). Managing organisations in Africa, Water de Gryter and Co.
11. Branine, M. (2006). Human resource management in Algeria, in Human Resources in Developing Countries, eds. P.S. Budhwar and Y. A. Debrah. London: Routledge, 155-173.
12. Elamin A. M. (2006). Implications of personal networks (Ala'aqat) in the African context: the case of strategy formation in two major Sudanese enterprises. The International Journal of Applied Management and Technology, 4, 1, 125-137.
13. Greenberg, J. and Baron, A. R. (2007). Behavior in organizations, Prentice Hall; 9 edition.
14. Brian Whitaker, B. (2009). What's Really Wrong with the Middle East. Saqi Books.
15. El-Said, H., & McDonald, F. (2001). Institutions and joint ventures in the Middle East and North Africa. In H. El-Said & K. Becker (Eds.) Management and international business issues in Jordan (pp. 65-83). Binghamton, NY: Haworth.
16. Hutchings, K. and Weir, D. (2006). Understanding Networking in China and the Arab World, Journal of European Industrial Training, 30: 272-90.
17. Lascoumes, P. (1997). Elites irrégulières, essai sur la délinquance d'affaires, Paris - Gallimard
18. Leong, C-H., & Lin, W. (2010). Show me the money: Construct and pr -

dictive validity of the Intercultural Business Corruptibility Scale. In C-H. Leong & J.W. Berry (Eds.) *Intercultural relations in Asia: Migration and work effectiveness* (pp. 151–176). Singapore: World Scientific

19. Mellahi, K. and Wood, G. T. (2003), From Kinship to Trust: Changing Recruitment Practices in Unstable Political Contexts, *International Journal of Cross-Cultural Management*, 3: 369–81.
20. Mény, Y. (1997). *La corruption dans la vie publique, problèmes politiques et sociaux*. La Documentation française.
21. Nnadozie, E. (2001). Managing African business culture in Felix M. Ed – ho, eds., *Management Challenges for Africa in the twenty-first Century*, Praeger Publishers, Westport.
22. Smith, P.; Torres, C.; Leaong, H. C.; Budhwar, P.; Achoui, M.; Lebedeva, N. (2010): How distinctive are indigenous ways of achieving influence in business organizations? A comparative study of Guanxi, Wasta, Jeitinho, Svyazi and “Pulling Strings”. Submitted to: *The International Journal of Human Resources Management*.
23. Transparency International (2009). *The Global Corruption Report 2009*. Cambridge University Press. Cambridge, UK. Retrieved in 12/07/2010
24. Yahiaoui, D. and Zoubir, Y. H. (2006), HRM in Tunisia, in *Managing Human Resources in the Middle East*, eds. P. S. Budhwar and K. Mellahi, London: Routledge, 233–49.