

# دور تحليل بيئة المنظمة في الحد من ظاهرة الفساد

بحث تقدم به  
نهاد عباس كرمش الزبيدي  
دبلوم عال (معادل لدرجة الماجستير)  
في الرقابة والتفتيش

وزارة التخطيط / مكتب المفتش العام





## المستخلص

يهدف البحث الى التعرف على مفهوم تحليل بيئة المنظمة وأثره في مكافحة الفساد في المنظمات ولاسيما وأن اغلب المنظمات تعيش في عصر المعرفة الذي يركز على استثمار التقنيات الحديثة في الجوانب كافة واستغلال الموارد بأفضل الطرق باتباع التخطيط الاستراتيجي الناجح الذي يعد تحليل بيئة المنظمة أحد خطواته لمعرفة جوانب القوة والضعف والفرص والتحديات التي تواجه المنظمات.

ولأن ظاهرة الفساد اصبحت خطرا يهدد المنظمات كلها لذا شهدت السنوات الأخيرة جهوداً مكثفة من قبل

الكثير من الحكومات والمنظمات الدولية في الحد من هذه الظاهرة والتعرف على أسبابها والحد من انتشارها على الرغم من صعوبة هذا الموضوع وحساسيته اذ اصبح لتحليل بيئة المنظمة دور في الحد من هذه الظاهرة التي تمكن المنظمات من القضاء على جوانب الضعف التي تكتنفها واستغلال مواطن القوة التي تمتلكها.



## Summary:

The research aims to identify Analysis of Organization Environment concept and its impact in anticorruption in the organizations especially those that lives in knowledge age which concentrate on investing modern technologies in all aspects and utilizing resources by best methods through successful strategic planning that considers the environmental analysis as one step towards identifying the strength and weakness aspects and the opportunities and the challenges which face the organizations.

Since the corruption phenomenon became a danger that threatens all the organization, last years witnessed great efforts by many government and international organizations to limit this phenomenon and identifying its causes and preventing it from spread in spite of the difficulty of this matter as the environmental analysis has a role in preventing this phenomenon that enable the organizations to overcome weakness aspects and utilizing the strength ones that it possesses.



## المقدمة

يعدُّ التحليل الخاص بالبيئة المحيطة بالمنظمة من أهم الخطوات العملية في تطبيق التخطيط الاستراتيجي الذي يعدُّ من الأمور المهمة والضرورية للتعرف على مواطن القوة والضعف داخل المنظمة والفرص والتهديدات التي تواجهها

أي أنَّ نجاح المنظمات يعتمد على التحديد الدقيق للعوامل الإستراتيجية في البيئتين الداخلية والخارجية ويساعد المنظمة على إدارة علاقتها بالبيئة المحيطة بها كذلك .

ولأنَّ الفساد ظاهرة تهدد جميع المنظمات من دون استثناء فلا بد من مواجهة هذا الوباء الخطير بأساليب علمية تساعد في الحد منه وتحليل البيئة المحيطة بالمنظمة هو أحد العوامل المهمة التي تساعد المنظمات في مواجهة هذا المرض .



### أولاً: مشكلة البحث

تكمن مشكلة البحث في دراسة إمكانية استخدام تحليل البيئة المحيطة بالمنظمة في منظماتنا للتعرف على نطاق القوة والضعف التي لدينا واستغلال الفرص ودرء التهديدات التي تواجهنا للحد من الظواهر السلبية وكون الفساد من الظواهر الخطيرة التي تعمل على هدم المنظمات ولاسيما أنّ أغلب المنظمات في الوقت الحاضر لاتؤمن بالتغيرات التي تحدث في البيئة الدائمة والسريعة التغير مما يؤدي الى نتائج غير مرغوب بها تنعكس سلباً على عملها. وما شهدته بيئتنا من تغير بعد احداث ٢٠٠٣ ساعد على نمو افة الفساد على نحو سريع على الرغم من وجود جهات رقابية عديدة.

### ثانياً: أهمية البحث

تبرز أهمية البحث من خلال أهميه موضوعاته لكونها لم تحظ بقدر كاف من الاهتمام والتطبيق في منظماتنا وكون التحليل البيئي يعد من الخطوات المهمة للتخطيط الاستراتيجي الذي يعدّ افضل اسلوب لنجاح المنظمات وبالتالي فالبحث باستعراضه مفهوم التحليل البيئي وأهميته والهدف منه فانه يساهم في تقديم معلومات مهمة للمنظمات العراقية التي تساعد في التغلب على مواطن الضعف فيها.

### ثالثاً: فرضيات البحث

- ١- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة واضحة بين تحليل بيئة المنظمة والفساد.
- ٢- تؤثر بيئة المنظمة تأثيراً موجباً ذات دلالة معنوية في ظاهرة الفساد وابعاده.

### رابعاً: أهداف البحث

- ١- إلقاء الضوء على ظاهرة الفساد.
- ٢- تحديد مستوى تأثير تحليل البيئة المحيطة بالمنظمة في الحد من ظاهرة الفساد.
- ٣- تقديم بعض التوصيات في ضوء نتائج البحث التي قد تساعد المنظمات للحد من ظاهرة الفساد.



### خامساً: منهج البحث

اعتمد البحث الأسلوب الوصفي لدراسة موضوع تحليل البيئة المحيطة بالمنظمة ودوره في الحد من ظاهرة الفساد، الذي تم من خلال مسح الأدبيات والدراسات ذات الصلة بالموضوع ودراساتها بأسلوب أكاديمي كي يكون مفهوماً لجميع المنظمات.

### سادساً: هيكلية البحث

تضمّنت هيكلية البحث ما يأتي:

#### أولاً: المقدمة

#### ثانياً: الإطار النظري للبحث

#### ثالثاً: الاستنتاجات والتوصيات

### الإطار النظري للبحث

سيتم في هذا المحور تناول المفاهيم الأساسية لموضوع التحليل البيئي وموضوع الفساد وكالاتي:

#### أولاً: تحليل البيئة المحيطة بالمنظمة

في هذه الفقرة سيتم أولاً عرض مفهوم التخطيط الإستراتيجي بوصف التحليل البيئي أحد خطواته الرئيسية وكالاتي:

#### ١ - التخطيط الاستراتيجي

يعد التخطيط الاستراتيجي من المواضيع المهمة التي استحوذت على اهتمام العديد من الباحثين والأكاديميين لكونه يعبر عن نظام متكامل يتم بخطوات يتفق عليها مسبقاً وتحدد مسار المنظمة لتحقيق طفرات مهمة في أداء المنظمة عن طريق توجيه موارد المنظمة لتحقيق الأهداف والغايات التي نشأت من أجلها وفي فترة زمنية معينة معتمدة في ذلك على نتائج تحليل بيئة المنظمة وسنحاول في هذه الفقرة أن نعطي مفهوماً للتخطيط الاستراتيجي كما يوضحه الجدول الآتي:

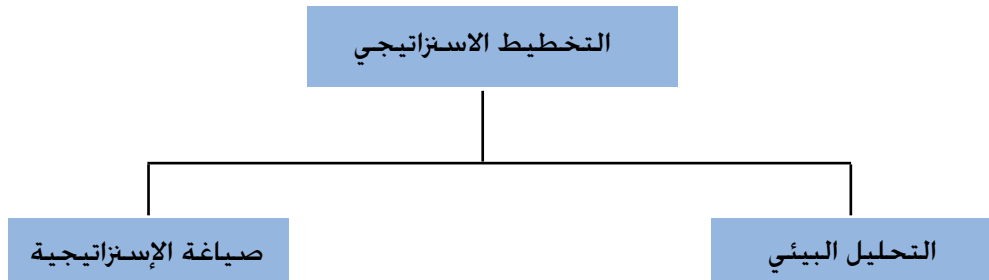


ت	اسم الباحث	السنة	التعريف
١-	ياسين	١٩٩٨	هو عملية تنبؤ لفترة طويلة الأجل وتوقع ما سيحدث وتخصيص الموارد.
٢-	Shain&Scheck	٢٠٠٢	عبارة عن عمليات تضمن أنشطة متابعة لتحقيق النجاح على المستوى الكلي للمنظمة.
٣-	عاشور	٢٠٠٦	هو عملية تتكون من خطوات تحدد من أنت؟ وأين أنت؟ وأين تريد الذهاب؟ وكيف ترغب في الوصول الى هناك؟ ومتى ترغب بالوصول؟ ومن سيقوم بذلك؟ وماذا يكلف كل ذلك؟.
٤-	حبور	٢٠٠٧	هو عبارة عن التبصر بالشكل المثالي للمنظمة في المستقبل.
٥-	Bryson	٢٠١٠	المنهج المدروس المنظم المبني على المداورات الذي تتخذ المنظمات لتغيير وضعها الحالي إلى الوضع الجديد.
٦-	الخفاجي	٢٠١٠	هو تلك الأنشطة التي تتضمن تحديد رسالة المنظمة وتطوير استراتيجيات تمكنها من العمل بنجاح في بيئتها .
٧-	وكبيديا الموسوعة الحرة	٢٠١٤	هو تخطيط بعيد المدى يأخذ في الحسبان المتغيرات الداخلية والخارجية ويحدد القطاعات والشرائح السوقية المستهدفة وأسلوب المنافسة .



ما تقدم يرى الباحث بأنَّ أفضل تعريف هو ما جاء به (Bryson, ٢٠١٠: ٧) بأنه المنهج المدروس المنظم المبني على المداوالات الذي تتخذه المنظمات لتغيير وضعها الحالي إلى الوضع الجديد.

والشكل الآتي يوضح مفهزم التخطيط الاستراتيجي:



## ٢- تحليل البيئة المحيطة بالمنظمة بطريقة (SWOT)

قبل التطرُّق الى موضوع تحليل بيئة المنظمة ينبغي التعرف على مفهوم البيئة وكالاتي:

### يقصد بالبيئة:

مجموعة الظروف والمتغيرات والموارد التي تحيط بالمنظمة وتقسم على بيئة داخلية وبيئة خارجية.

وإن أغلب الباحثين استخدموا تحليل SWOT في تحليل البيئة المحيطة بالمنظمة ؛ لأنه يتناسب بشكل خاص مع المراحل الأولى من التخطيط الإستراتيجي وظهر تحليل SWOT نتيجة للبحث الذي تم بمعهد ستانفورد من عام ١٩٦٠ إلى عام ١٩٧٠ وقام به إلبرت همفري وجاء الاهتمام به في نفسه الوقت الذي دعت الحاجة إلى دراسة الإستراتيجية وبات ذلك واضحاً في العديد من النظريات التي تفترض أن تقوم الإدارة



بالتحليل البيئي للاستعانة بنتائجه لرسم صورة المنظمة في بيئتها الخاصة والعامّة.

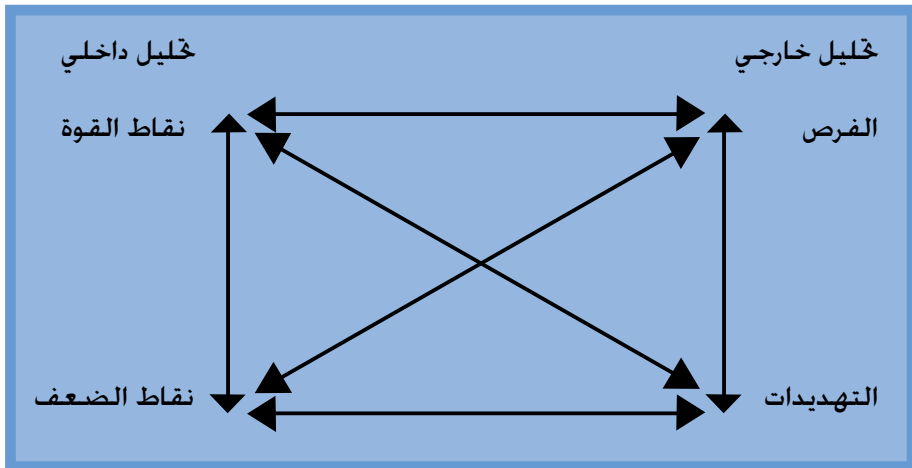
وبعد التعرف على مفهوم البيئة سنحاول التعرف على مفهوم تحليل بيئة المنظمة كما يوضحها الجدول الآتي:

ت	اسم الباحث	السنة	التعريف
١-	شاويش	١٩٩٣	هو دراسة بيئة المنظمة من اجل تحديد العوامل البيئية التي يمكن إن يكون لها تأثير مهم في عمليات المنظمة.
٢-	Elenkov	١٩٩٧	هو وسيلة لمساعدة المدراء لمعرفة المتغيرات في البيئة.
٣-	Pickton & Wright	١٩٩٨	هو عنصر جوهري لعملية التخطيط الاستراتيجي.
٤-	ياسين	١٩٩٨	أداة مفيدة لتحليل الوضع العام للمنظمة على أساس عناصر القوة والضعف والفرص والتهديدات.
٥-	Griffin	١٩٩٩	بأنه تحليل يتكون من تحليل خارجي يتكون من الفرص والتهديدات وتحليل داخلي يتكون من نقاط القوة والضعف.
٦-	Sawyer et al		هو يمثل أول خطوات التخطيط الاستراتيجي لكونه يهدف إلى جمع المعلومات عن الإحداث في البيئة.
٧-	Vaitkeviviū, et	٢٠٠٢	هو فهم المنظمة وكذلك فهم بيئتها مع الأخذ بالحسبان الرؤية طويلة الامد.
٨-	Wheelen & Hunger	٢٠٠٤	مسح البيئة السياسية ، والاقتصادية ، والاجتماعية ، والتكنولوجيا ، والقانونية والتعرف على العوامل الإستراتيجية.

٩-	Rowe	٢٠٠٩	القيام بالمسح داخل وخارج المنظمة لغرض تقييم الموقف الاستراتيجي في ظل العوامل الاقتصادية والسياسية والتكنولوجية وتحديد أهداف المنظمة.
١٠-	الخفاجي	٢٠١٠	هو مجموعة الوسائل المستخدمة في تحليل مؤشرات البيانات المتاحة عن البيئة الخارجية والداخلية للمنظمة.
١١-	الصميدعي ويوسف	٢٠١٠	أداة للمساعدة في اتخاذ القرار، و أداة للتخطيط المستقبلي.
١٢-	درة وجودة	٢٠١١	هو يمثل إحدى خطوات عملية التخطيط الاستراتيجي.

مما تقدم في أعلاه يرى الباحث بأنّ التحليل الوظيفي هو أداة مهمة لتحديد نقاط القوة والضعف داخل المنظمة ( البيئة الداخلية) وكذلك تحديد الفرص والتحديات التي تواجه المنظمة ( البيئة الخارجية ) كما يوضحها المخطط الآتي:

### التحليل البيئي



اذن يتكون تحليل بيئة المنظمة من :

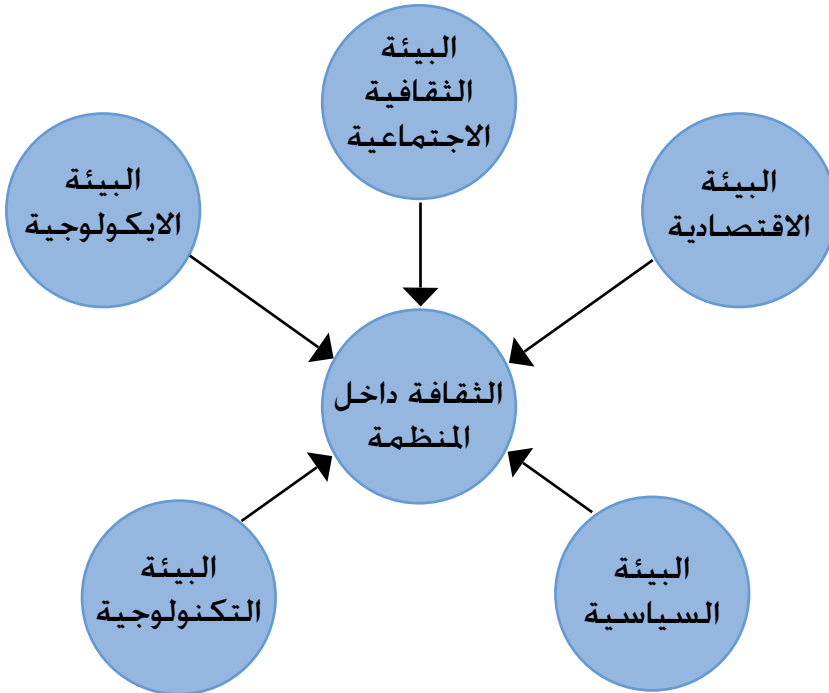
• **البيئة الخارجية** External environment

• **البيئة الداخلية** Internal environment

ولأجل إعطاء تصور عن العوامل والمتغيرات البيئية ينبغي إعطاء مفهوم واضح عن البيئتين الخارجية والداخلية وكالاتي:

**البيئة الخارجية** External environment

تتكون البيئة الخارجية من جميع العوامل التي تحيط بالمنظمة التي تؤثر على جو مباشر أو غير مباشر في عمليات اتخاذ القرار كما يوضحها الشكل الآتي:



والمجدول الآتي يوضح اهم التعاريف التي جاء بها الكتاب والباحثون للبيئة الخارجية:

ت	اسم الباحث	السنة	التعريف
١-	Ivancevich , et . al	١٩٩٧	هي البيئة التي تتكون من العوامل البعيدة التي تؤثر على العديد من المنظمات والعوامل المهمة التي تؤثر على المنظمة بشكل مباشر.
٢-	Macmillan& Tam-poe	٢٠٠٠	هي فهم تأثيرات العوامل الخارجية في بيئة الأعمال وانعكاسها على المنظمة .
٣-	Daft	٢٠٠٤	هي عبارة عن الإطار الكلي لمجموعة العوامل التي تؤثر في المنظمة التي تشكل علاقات مركبة معها الموجودة خارج حدود المنظمة و تمتلك القدرة على التأثير في كل من المنظمة أو جزء منها .
٤-	أحمد	٢٠٠٩	هي تمثل الاطار العام الذي تعمل في نطاقه جميع المنظمات بغض النظر عن طبيعتها او القطاع الذي تنتمي اليه .
٥-	Hunger & Wheelen	٢٠١٠	هي تحليل البيئة الخارجية لتحديد الفرص والتهديدات غير كاف لغرض تحقيق الميزة التنافسية ، بل ينبغي النظر إلي داخل المنظمة من أجل تحديد نقاط القوة أو نقاط الضعف .

ما تقدم اعلاه يرى الباحث بأن البيئة الخارجية هي مجموع العوامل الخارجية التي تؤثر بالمنظمة على نحو مباشر اوغير مباشر والفرص المتاحة التي ينبغي على المنظمة اغتنامها من أجل المنافسة والبقاء.



ويتلخّص مفهوم البيئة الخارجية على تحديد الفرص وهي الاحتمالات التي تسمح للمنظمة من تحقيق أهدافها ، والتحديات التي تمنع المنظمة من تحقيق أهدافها . اذ يرى (الصقال، ٢٠٠٤، ٢٧) بأنَّ الفرصه هي فكرة تستطيع المنظمة تحويلها إلى خدمة أو سلعة أو موقف . بينما يشير (العارضي، ٢٠٠١، ١٠) بان الفرصه هي الموقف الجذاب الذي يحتمل ان تتمتع به المنظمة بمزايا نسبية . ويعرفها ( جونز و هيل، ٢٠٠٨ : ١٠١) أنَّ الفرصة تنشأ من خلال قدرة المنظمة على استغلال الامكانيات والعناصر كافة في البيئة الخارجية .

اما التهديدات فيرى (الركابي، ١٩٩٩، ٤٣١) أنَّها تلك الحالات أو الاتجاهات السلبية و متوافقة مع اتجاهات المنظمة أو الاضطراب الذي يحدث في البيئة ليؤدي إلى تأثيرات عكسية على اهداف المنظمة .

### البيئة الداخلية Internal environment

أَنَّ تحليل البيئة الخارجية لأي منظمة ( الفرص والتحديات ) غير كاف من وجهة النظرة الاستراتيجية اذ لابد من اجراء تحليل للبيئة الداخلية ( القوة والضعف) . والجدول الآتي يوضح مفهوم البيئة الداخلية:

ت	اسم الباحث	السنة	التعريف
١-	Ivancevich , et	١٩٩٧	هي مجموعة من العوامل الداخلية التي تؤثر على تنفيذ الأعمال داخل المنظمة كيفية تحقيق أهدافها كذلك.
٢-	Hitt , et . al	٢٠٠٧	تقييم موارد المنظمة ومجموعة الموارد والإمكانات التي يجدها المدراء وفحصها.
٣-	الصميد عي ويوسف	٢٠١٠	هي عبارة عن القوى التي يمكن السيطرة عليها سواء أكانت من قبل الإدارة العليا أو من إدارة التسويق .
٤-	سويدان	٢٠١٠	هي عوامل البيئة الداخلية هي التي تخضع نسبيا لسيطرة المنظمة وتضع إدارة التسويق عند صياغتها لخطتها.



ما تقدم اعلاه يمكن تلخيص التحليل البيئي كما يشير ( ياسين ، ١٩٩٨ : ١٥-١٦ ) وكالاتي:

### البيئة الداخلية

عناصر القوة	عناصر الضعف
<ul style="list-style-type: none"> <li>الكفاءة المميزة</li> <li>المصادر المالية المتاحة</li> <li>مهارات تنافسية جيدة</li> <li>معرفة جيدة بالمشترين</li> <li>قيادة جيدة للسوق</li> <li>النوعية العالية للمنتجات</li> <li>إمكانية متاحة لإجراء تحسينات على المنتجات</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>عدم وضوح التوجه الاستراتيجي</li> <li>الموقف التنافسي المتدهور</li> <li>تسهيلات مهمة للعملاء</li> <li>نقص الموهبة والخبرة الإدارية</li> <li>معدل أجاز ضعيف في تنفيذ الخطط</li> <li>المعاناة من المشاكل العملية الداخلية</li> <li>عدم القدرة على تحويل المتغيرات الضرورية في الإستراتيجية</li> </ul>



### البيئة الخارجية

الفرص	التحديات
<ul style="list-style-type: none"> <li>الدخول إلى أسواق جديدة في السوق</li> <li>إضافة إلى خط المنتج</li> <li>تنوع المنتجات ذات العلاقة</li> <li>إمكانية التكامل العمودي</li> <li>نمو أسرع في السوق</li> <li>العمل مع شركاء استراتيجيين في ميدان الصناعة</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>احتمال دخول منافسين جدد</li> <li>زيادة مبيعات المنتجات البديلة</li> <li>نمو بطيء في السوق</li> <li>سياسات سعرية مناوئة</li> <li>زيادة الضغوط التنافسية</li> <li>نمو قوة المساومة للعملاء والموردين</li> <li>تغير أذواق المستهلكين وحاجاتهم</li> </ul>

### ٣- خطوات تحليل بيئة المنظمة

ذكر العديد من الباحثين على أن خطوات عملية التحليل جاءت بمسميات أخرى مثل مراحل التحليل الاستراتيجي و تقنيات عملية التحليل الاستراتيجي وغيرها غير أن المطلع على أدبيات الموضوع سيلاحظ أن جميعها ماهي الا خطوات التحليل البيئي الغرض منها هو تشخيص وتنبؤ المتغيرات التي قد تحصل في البيئة الداخلية والخارجية وهذه الخطوات هي :

أ - المسح او الفحص

ب - المراقبة والقياس

ج - التنبؤ

د - التقييم

اذ ينبغي ان يقوم بعملية تحليل بيئة المنظمة شخصا يتمتع بالكفاءة العلمية التي تؤهله من ذلك وان يكون ذو رؤيه ومهارة عالية قدرة على التنبؤ والتخطيط





والتحليل والتقييم. ويؤكد ذلك (Michael & Hoskisson, ٢٠٠١, ٥٢) إذ يرى بان المدير كي يكون متميزا في عملية التحليل البيئي ينبغي ان يقوم بخطوات اربعة هي الفحص والمراقبة والتنبؤ والتقييم.

والتالي شرح لهذه الخطوات:

#### أ - المسح أو الفحص Scanning

يعد الخطوة الاولى في عملية تحليل بيئة المنظمة التي تقوم بها الادارة العليا قبل صياغة الاستراتيجية وذلك عن طريق مسح البيئة الداخلية والخارجية المحيطة بنا لتحديد المتغيرات التي قد تحصل اذ يشير (Narayanan, ١٩٩٣, ٢٤) الى هذه العملية بانها مسح البيئة للمنظمة بشكل عام لاكتشاف التغيرات في بيئة المنظمة وتحديد مؤشرات التغير في تلك البيئة المحتمل.

وتعد من العمليات المهمة للمنظمات سيما وأن نعيش في بيئة سريعة التغير وقد تكون مكلفة وغير مهمة بالنسبة للمنظمات التي تعمل في بيئة مستقرة.

#### ب - المراقبة والقياس Monitoring

تأتي هذه الخطوة بعد عملية المسح اذ يقوم المحللون بقياس المتغيرات المتوقع حدوثها ومدى تأثيرها على المنظمة وتأكيد توقعهم للمتغيرات التي تحصل ويشير المصدر السابق الى عملية المراقبة بأنها عملية منظمة ترصد الاحداث والمتغيرات البيئية المكتشفة من عملية المسح.

#### ج- التنبؤ Forecasting

الخطوة الثالثة وهي التنبؤ وفي هذه المرحلة فإن المحللين يطوّرون توقعاتهم عن المتغيرات للبيئة في المنظمة وتحديد سرعة ذلك التغير واسبابه واستنتاج ماقد تحدثه الافتراسات والتقديرات التي تم حديدها في مرحله القياس ومدى تأثيرها مستقبلا.

#### د- التقييم Assessing

الخطوة الاخيرة في عملية تحليل بيئة المنظمة هي التقييم وفي هذه العملية تجري مراجعة للمتغيرات التي تم حديدها في الخطوات الثلاث الماضية ويتم فهم تلك البيئة على نحو كبير وتحديد التهديدات التي تواجهها واين سيكون مضارها وتحديد الفرص التي ينبغي على المنظمة استغلالها كذلك .



## ثانياً: الفساد Corruption

### تمهيد:

ترجع جذور الفساد منذ نشأة الخليقة، وكانت أول حالة فساد في تاريخ البشرية هي حادث قتل قابيل لأخيه هابيل . والفساد هو واحد من أكبر التحديات التي تقوض عمل الحكومات في الوقت الحاضر ويؤدي الى سوء استخدام الموارد ولا يكاد يخلو مجتمع من المجتمعات قديماً وحديثاً من مظاهر الفساد لكون من يمارس الفساد هو الانسان نفسه . و يعد كذلك الفساد انحرافاً عن المعايير الأخلاقية الذي غالباً ما يصاحب النمو والتطور.

ودائماً ما يرافق الفساد التعقيد في الإجراءات أو الخدمات المقدّمة الى المواطن وغياب الضمير وعدم الخوف من العقوبة وعدم تطبيق القانون على الجميع وغياب الحريات و ضعف الحياة الديمقراطية وعدم التداول السلمي للسلطة وتحالف أهل السلطة مع رجال الأعمال الفاسدين كل ذلك يؤدي الى خلق بيئة فاسدة .

### وسنحاول هنا إعطاء مفهوم للفساد وإثارة والوقاية منه فيما يأتي:

#### ١- مفهوم الفساد

ذكر الفساد في القرآن الكريم في آيات عدة منها قوله تعالى (ظَهَرَ الْفُسَادُ فِي الْبَرِّ وَالْبَحْرِ بِمَا كَسَبَتْ أَيْدِي النَّاسِ لِيُذِيقَهُمْ بَعْضَ الَّذِي عَمِلُوا لَعَلَّهُمْ يَرْجِعُونَ) (الروم، ٤١) . ويشير (الرازي، ١٩٨٣: ٥٠٣) الى الفساد على انه (فسد) الشيء ويفسد بالضم (فساداً) فهو فاسد، والمفسدة ضد المصلحة .

اما قاموس (أكسفورد) (Oxford, ٢٠٠٦: ١٧٥) فأشار الى corrupt تعني ( فاسد) و ( يفسد ) و corruption بمعنى فساد: رشوة .

والجدول التالي يوضح اهم التعاريف التي جاء بها العلماء والكتاب وكما يأتي:



ت	اسم الباحث	السنة	التعريف
١-	Caidan & Caid-en	١٩٩٧	هو السلوك المنحرف عن الواجبات الرسمية لاعتبارات خاصة كالأطماع المالية والمكاسب الاجتماعية او ارتكاب مخالفات ضد القوانين لاعتبارات شخصية.
٢-	الكبيسي	٢٠٠٠	عبارة عن سلوك بيروقراطي منحرف يهدف الى تحقيق منافع ذاتية بطرق غير مشروعة وبدون وجه حق.
٣-	الذهبي	٢٠٠١	ماهو الا نتيجة لانحراف قيمي يتجسّد على شكل سلوكيات منحرفة عن النظام العام مستهدفة إبعاده عن أهدافه الحقيقية من اجل تحقيق أهداف ومصالح شخصية.
	Asian Development Bank	٢٠٠٤	السلوك غير الصحيح للمسؤولين في القطاعين العام والخاص واثراء انفسهم اوالمقربين منهم بطريقة غير مشروعة أو حتّى الآخرين للقيام بذلك السلوك.
٤-	خليفة	٢٠٠٥	هو سوء استخدام السلطة من اجل الحصول على المكاسب الخاصة.
٥-	عمامرة	٢٠٠٦	هو مصدر الفعل الثلاثي (فسد). هو نقيض الإصلاح، والمفسدة خلاف المصلحة، وفسد العقل بطل، وفسد الرجل جاوز الصواب والحكمة، وفسدت الأمور اضطربت وأدركها الخلل.



ما تقدم أعلاه يرى الباحث إنَّ الفساد هو سوء استعمال المنصب أو السلطة لغرض تحقيق مكاسب خاصة أو تحقيق منفعة لفرد أو جماعة يدين لها المرء بالولاء أو التبعية ويتم ذلك على حساب المجتمع أو الدولة أو المصلحة العامة.

## ٢- أنواع الفساد

للفساد أنواع وأشكال عديدة نظرا لتعدد ممارسات وسلوكيات لا تخضع الى ضوابط أو معايير معينة ولاسيما المعايير القيمية والتنظيمية والبيروقراطية في إطار عمل منظمات الأعمال ومن هذه الأنواع:

### أ- الفساد الصغير

كما يراه (الذهبي، ٢٠٠٥ : ٨٢) وهو الفساد الذي يقوم به صغار الموظفين الحكوميين عن طريق أخاز أي معاملة مهما كانت صغيرة تلقي رشوة او عمولة او المحاباة والمحسوبية ووضع اليد على المال العام والحصول على مواقع متقدمة للأبناء والأقارب في العمل الوظيفي.

### ب- الفساد الكبير

يشير (عبد الفضيل، ١٩٩٩ : ٥) بأنه يتجسّد هذا النوع بالصفقات الكبرى في عالم المقاولات والتجارة للحصول على التوكيلات التجارية للشركات الدولية الكبرى المتعددة الجنسية. ويرتبط هذا الشكل من الفساد بصورة كبيرة بالفساد السياسي والفساد المالي. حينما تتحوّل الوظائف البيروقراطية العليا اداة للإثراء الشخصي غير المشروع.

### ج- الفساد الجزئي:

يرى كل من (الغالبى والعامري، ٢٠٠٥ : ٣٥٩) بأنه الفساد الذي يتجسّد في ممارسات محدودة قد تكون صغيرة او كبيرة في قطاعات او منظمات بذاتها لذلك يكون العلاج أسهل على أساس ان هذه الحالات تكون محصورة النطاق ومؤثرة.

## ٣- أدوات الفساد

للفساد أنواع وأشكال عديدة سيتم استعراض الاكثر شيوعا بما يأتي:

### أ- الرشوة

يشير (الكبيسي، ٢٠٠٠ : ١٥٥) الى أنَّ الرشوة هي ما يعطيه شخص معني



يسمى ب(الراشي) الى الموظف الذي يستلم الرشوة ويسمى (المرتشي) ليقضي حاجة ما بدون وجه حق وفي حال وجود شخص ثالث وسيط بينهما يسمى (الرائش).

#### ت- الابتزاز

يشير المصدر السابق الى الابتزاز بأنه يمارس من قبل الإداريين والعاملين ولاسيما في الاجهزة التي تمارس أنشطة سيادية مثل الأجهزة الأمنية بأنواعها واللجان الانضباطية ولجان التفتيش والرقابة على الأسعار والمسؤولين في الجمارك وغيرها وعادة ما تدفع هذه المبالغ تحت التهديد.

#### ج- الاختلاس

الاختلاس هو السطو على النقود أو أشياء أخرى ذات قيمة تعود الى المال العام من قبل موظفين رسميين يعمدون الى إساءة استغلال مواقع المسؤولية التي يتحملونها .

#### د- التزوير

يشير (الغالبى والعامري، ٢٠٠٨: ٣٧٣) بأنه يتضمن تغيير الحقائق وتبديلها عن طريق التلاعب بالمستندات فضلا عن الحذف وتخريف الكلمات وتبديل الاسماء وتقليد الأختام الرسمية والتلاعب بالتواريخ وتقليد توقيعات المسؤولين او تزوير وثائق على غرار الوثائق والاوراق الرسمية والمستندات الحكومية والاوراق الثبوتية والهويات الشخصية والشهادات الجامعية أو أختلاقها وغيرها.

#### هـ- سوء استخدام السلطة

يتجسّد هذا النوع من الفساد في الحصول على الأموال العامة والتصرف بها من غير وجه حق تحت ذرائع مختلفة وكشف اسرار العمل مقابل منفعة وعدم أداء الواجب المناط به والتقصير خدمة المواطنين، والاهمال المتعمد للأدوات المستخدمة في العمل والتشدد ومنح المناصب لأشخاص غير مهنيين والتغاضي عن أخطائهم والتساهل معهم واعطاء الهبات بدون وجه حق.

#### و- الوساطة

وهي نوع من انواع الفساد و مظهر شائع ولاسيما في الدول النامية وقد يكون مستمدا من مكانة الشخص الاجتماعية او السياسية فيصبح قادرا على توجيه



قرارات الآخرين بشكل يتناسب مع مقاصده واهدافه متجاوزاً القوانين والأنظمة ليعطي الحقوق لغير اصحابها.

#### ٤- العوامل التي تساعد على الفساد

لا يمكن للفساد ان ينمو في اي مجتمع لولا وجود عوامل تساعد في ذلك مع وجود بيئة تساعد على انتشاره وسنحاول التعرف على تلك العوامل وكما يأتي:

##### أ- العامل السياسي

يرى (الذهبي، ٢٠٠١: ٢٥٧) بأن العامل السياسي يتمثل في ضعف المؤسسة السياسية وعدم كفاءتها في إضفاء الهيبة على الدولة واجهزتها. وفرض الرقابة على الأجهزة التنفيذية، وهذا ما يحدث غالباً في حالة غياب السلطة التشريعية وغياب الحياة الديمقراطية التي يسود في ظلها ويتزسخ مبدأ محاسبة الوزراء وسحب الثقة منهم.

##### ب- العامل الاقتصادي

يتمثل هذا النوع في التوزيع غير العادل للدخول والثروات والإنفتاح على الشركات الاقتصادية والتجارية المتعددة الجنسيات واعتماد سياسات اقتصادية مرجلة وتبنيها في الاستيراد والتصدير وإبقاء سياسات الرواتب والأجور كما هي وعدم تعديلها او إعادة النظر بها والسياسات المتعلقة بالضرائب والرسوم وجبايتها لها تأثير بالغ في العدالة الاجتماعية، وهي التي تسبب الخلل في التوازن بين الحقوق والواجبات والأسواق السوداء والأسواق الحرة، التي تسوق فيها البضائع الثمينة والنادرة هي الأخرى يمكن ان تكون عاملاً مساعداً في استشراف ظاهرة الفساد.

##### ج- العامل الأمني والعسكري

كذلك يرى (الذهبي، ٢٠٠١: ٢٦٢) بأن العامل الأمني والعسكري من العوامل التي تساعد على نمو الفساد لما له من علاقة بالقيادة السياسية وقربها من مركز اتخاذ القرار وحجمها وسعتها وبعدها عن الأجهزة الرقابية الرسمية لما تمتلكه من سرية وكذلك امتلاك المؤسسة العسكرية القوة الفعلية في تنفيذ ما يصدر من أوامر والأساليب والأدوات الذي يتمتع به العاملون في هذه المؤسسة قد تحرفهم عن الصواب.



#### د- العامل التشريعي والقانوني

يشير المصدر السابق الى هذا العامل في السكوت على النصوص القانونية التي تشجع المواطنين والموظفين على الفساد والمحابة في تفسير النصوص القانونية لصالح بعض الفئات والتساهل مع المحالين للقضاء بتهم الفساد الإداري والاعتداء على الاموال العامة وتمسك السلطة القضائية بالإجراءات الروتينية واعتماد الإجراءات البدائية في التحقيق وتجنيد بعض القضاة او الحكام ليتولوا حماية الجناة والمجرمين مقابل اغراءات مادية قد يحدث اتفاق بين محامي الدفاع وبعض القضاة مقابل مبالغ طائلة كذلك.

#### هـ- العامل الإجتماعي

يتجسّد هذا العامل في توظيف الانتماءات العشائرية والطائفية في الضغط على الإداريين لتحقيق مزايا مثل التعيين او إرساء مقاوله ما و شيوخ الوساطة واستغلال ذوي النفوذ و يتسبّب الفقر والجهل على التحايل والتزوير وتقديم المعلومات الكاذبة والسلوك السيء لبعض الموظفين كالإسراف والهدر بالمال العام والاستهانة بالوقت وعدم الاهتمام بممتلكات الدولة والحفاظ عليها .



## الاستنتاجات والتوصيات

### أولاً: الاستنتاجات

- ١- يعدُّ التحليل البيئي مرحلة أساسية من مراحل التخطيط الاستراتيجي فهو يمثل مفتاحاً للمنظمة في تحديد أهدافها وخياراتها الاستراتيجية.
- ٢- تبين من خلال الأدبيات الخاصة بتحليل بيئة المنظمة ان الدول التي يكون فيها الفساد قليلاً هي التي تعتمد منهج تحليل بيئة المنظمة كاساس لتحديد عناصر القوة والضعف والفرص والتهديدات.
- ٣- إن الفساد ظاهرة شائعة تعاني منه المجتمعات الغنية والفقيرة المتطورة والنامية باختلاف تنوع الممارسات والدوافع وتفاوت نسب انتشاره وشيوعه بين الدول.
- ٤- على الرغم من أهمية الموضوع في الوقت المعاصر الا انه لايزال بحاجة الى المزيد من الدراسة والتحليل سواء في الجانب النظري أم التطبيقي على مستوى المنظمات العامة في العراق.
- ٥- إنَّ اغلب المنظمات العراقية لاتعتمد تحليل بيئة المنظمة أساساً في تشخيص مواطن الضعف والقوة لديها والفرص والتهديدات التي تواجهها.
- ٦- على الرغم من وجود جهات رقابية متعددة الا ان الفساد مازال ينخر في منظماتنا نتيجة غياب المنهج العلمي في مكافحة الفساد والحد منه وعدم اسناد المناصب الإدارية الى اصحاب الكفاءة والخبرة.
- ٧- إنَّ عملية تحليل بيئة المنظمة ليست غاية بحد ذاتها ، وانما وسيلة للوصول الى غايات تحقق المنظمة من خلالها الاهداف التي وضعتها في ضوء الأهداف الاستراتيجية العامة للمنظمة.
- ٨- إن المنظمات اليوم تعمل في بيئة عمل متغيرة وغير مستقرة لذا أصبح من الضروري الحاجة إلى عمل تحليل إستراتيجي واضح قادر على مواجهة منافسيها في أوقات المنافسة.
- ٩- إن الكثير من إجراءات منظماتنا تتم من خلال الاجتهاد الشخصي. الأمر الذي يؤدي إلى عدم اتقان عملياتها و تساعد على تنامي الخلل في التشريعات والقوانين والأنظمة مما يؤدي إلى نتائج سلبية .





١٠- تبين من خلال الادبيات الخاصة بتحليل بيئة المنظمة ان هناك خطوات علمية محددة لعملية تحليل البيئة الداخلية والخارجية لأي منظمة إن أرادت الوقوف على نقاط قوتها وضعفها والفرص والتهديدات لكي تستطيع الاستمرار في العمل والتكيف مع ظروف البيئة المحيطة.

### ثانياً: التوصيات

- ١- ضرورة ان تعتمد المنظمات العراقية كافة منهج تحليل بيئة المنظمة لتشخيص مواطن القوة أو الضعف التي تمتلكها والفرص والتحديات التي تواجهها.
- ٢- ضرورة الاستفادة من تجارب الدول المتقدمة في موضوع تحليل بيئة المنظمة وتعزيز دور القيادة الإدارية في محاربة الفساد.
- ٣- ضرورة محاربة الفساد بأشكاله كافة وفي المنظمات كافة من خلال اتباع الطرائق العلمية الحديثة ومنها تحليل بيئة المنظمة.
- ٤- منح الفرص التدريبية لجميع الأفراد العاملين ولاسيما في موضوع التخطيط الاستراتيجي مما يحقق العدالة بعيداً عن المحاصصة والحزبية والمحسوبية والمحابة لتطوير مهاراتهم القيادية والإدارية.
- ٥- فتح دورات تدريبية حول موضوع التخطيط الاستراتيجي وأهميته ولاسيما للقيادات الادارية وتعميق الوعي باخلاقيات الوظيفة العامة فكراً وسلوكاً لدى جميع الموظفين.
- ٦- الاهتمام بالجانب الوقائي والتعريف بمخاطر الفساد وأعراضه وعواقبه. على أن تتجسد ممارسة الأخلاقيات المذكورة بقيادة المنظمة أولاً.
- ٧- الاهتمام بوضع نظام للحوافز والمكافآت للموظفين الذي يؤدي الى زيادة الرضا الوظيفي للجميع والحد من ظاهرة الفساد . وترسيخ قيم التعاون والحوار والعمل الجماعي بين الإدارة والموظفين.
- ٨- الاهتمام بأخلاقيات الوظيفة العامة في عملية الاختيار والتعيين والنزقية إلى جانب الشروط الأخرى ولاسيما شغل المناصب الادارية.
- ٩- تقليل العلاقة المباشرة بين المواطن (طالب الخدمة) والموظف؛ وذلك باستخدام



التقنية الحديثة والتوجه نحو الحكومة الالكترونية. لاسيما إنها أثبتت نجاحها في العديد من الدول.

١٠- الاهتمام بالموارد البشرية والاستثمار في رأس المال البشري بوصفه من نقاط قوة المنظمة من خلال تحسين مستويات دخل الموظفين ودرجة تطويرهم وتوفير الخدمات لهم

١١- مضاعفة العقوبات للفاسدين وبدرجة تفوق ما يمكن أن يحصل عليه من منافع.



## المصادر:

### أولاً: المصادر العربية

#### • القرآن الكريم

##### ١- الكتب

- ١- احمد، محمد سمير (٢٠٠٩) «الادارة الاستراتيجية وتنمية الموارد البشرية»، الطبعة الاولى، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة.
- ٢- توق، محي الدين وعميرة، مالك فتحي «الفساد، أسبابه، مظاهره، وطرق علاجه»، ورشة عمل منعقدة في عمان، ٢٠٠٦/٥/٢٠.
- ٣- جونز، جاريث، وهيل، شارلز (٢٠٠١) «الادارة الاستراتيجية»، ترجمة رفاعي محمد رفاعي، وعبد المتعال محمد الجزء الثاني، الطبعة الرابعة، دار المريخ للنشر، الرياض.
- ٤- حبتور، عبد العزيز صالح (٢٠٠٧) «الإدارة الإستراتيجية» ط٢، دار المسيرة، عمان.
- ٥- الخفاجي، نعمة عباس خضير (٢٠١٠) «الإدارة الإستراتيجية» ط٢، دار الثقافة، عمان.
- ٦- درة، عبد الباري إبراهيم وجودة، محفوظ احمد (٢٠١١) «الأساسيات في الإدارة المعاصرة»، الطبعة الأولى دار وائل للنشر.
- ٧- الذهبي، جاسم محمد (٢٠٠١) «التطوير الإداري - مداخل ونظريات، عمليات وإستراتيجيات»، مكتب الجزيرة للتحضير الطباعي والاستنساخ، بغداد.
- ٨- الذهبي، جاسم محمد والعزاوي، نجم عبد الله (٢٠٠٥) «مبادئ الإدارة العامة: منظور استراتيجي شامل» مكتب الجزيرة للتحضير الطباعي والاستنساخ، ط٢، بغداد.



- ٩- الرازي، محمد أبي بكر عبد القادر (١٩٨٣) « مختار الصحاح »، دار الرسالة، الكويت.
- ١٠- سويدان، نظام موسى، (٢٠١٠)، «التسويق المعاصر»، ط ١، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان.
- ١١- الصميدعي، محمود جاسم، ويوسف، ردينة عثمان، (٢٠١٠)، «التسويق الاستراتيجي»، ط ١، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان.
- ١٢- طاهر الغالبي وصالح العامري (٢٠١٠) « المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال»، دار وائل، عمان.
- ١٣- عاشور، صابر يونس (٢٠٠٦) «التخطيط الاستراتيجي» شبكة المنظمات الأهلية الفلسطينية.
- ١٤- الغالبي، طاهر محسن منصور والعامري، صالح مهدي محسن (٢٠٠٥) « المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال (الأعمال والمجتمع)» دار وائل للنشر، ط ٢، عمان.
- ١٥- الكبيسي، عامر (٢٠٠٠) « الفساد الإداري : رؤية منهجية للتشخيص والتحليل والمعالجة »، المجلة العربية للإدارة، مجلة (٢٠) العدد (١) حزيران.
- ١٦- ياسين، سعد غالب (١٩٩٨) « الإدارة الإستراتيجية» ط ١، دار الياوزي للنشر، عمان.

## ٢- الرسائل والاطاريح والدوريات

- ١٧- الركابي، كاظم نزار عطية، الادارة الاستراتيجية وأثرها في نجاح المنظمات العراقية، اطروحة دكتوراه في ادارة الاعمال، غير منشورة، مقدمة الى كلية الادارة والاقتصاد/ الجامعة المستنصرية ١٩٩٩.
- ١٨- سليم، مها كامل جواد مصطفى (٢٠٠١) « تصميم نظام الجودة في ظل متطلبات الازو ٩٠٠٢، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، (غير منشور).
- ١٩- الصقال، احمد، التحليل الاستراتيجي واثره على خيارات الاعمال والميزة



التنافسية. دراسة حالة في الشركة العامة للصناعات الكهربائية. اطروحة دكتوراه. جامعة بغداد، ٢٠٠٤.

٢٠- العارضي، جليل كاظم، التحليل الاستراتيجي واثره في تحقيق الميزة التنافسية. دراسة تطبيقية في عينة من الشركات السياحية. اطروحة دكتوراه. الجامعة المستنصرية. كلية الادارة والاقتصاد. ٢٠٠١ (رسالة).

٢١- عبد الفضيل، محمود (١٩٩٩) « الفساد وتداعياته في الوطن العربي »، مجلة المستقبل العربي، مركز دراسات الوحدة العربية، العدد (٥) بيروت .

٢٢- الكبيسي، عامر (٢٠٠٠) « الفساد الإداري : رؤية منهجية للتشخيص والتحليل والمعالجة »، المجلة العربية للإدارة، مجلة (٢٠) العدد (١) حزيران.

## ثانياً: المصادر الاجنبية

24-Caiden, Gerald E. & Caiden, Naomi J. (1997) « Administrative Corruption, Public Administration Review, Vol, May-June.

25-Daft , R. (2004) , «Organization : Theory and Design , Minnesota , 5th ed. , west pub com

26- Elenkov, Detelin(1997)» strategic uncertainty and environmental scanning: the case for institutional influences on scanning behavior, strategic management journal, vol.18, pp.287-302

27-John M.Bryson,(2010) «Strategic Planning For Public And Non-profit Organizations « Fourth Edition, Jossey-Bass.

28-Griffin « Strategic Management in action « third Edition , pearson , Education , Inc , 1999.

29- Ivancevich, John M., et. al (1997) , «Management : Quality and competitiveness» , 2nd ed., IRWIN.



- 30-Macmillan , H . & Tampoe , M . ( 2000 ) ,» Strategic management: Process , Content and implementation «, Oxford University Press
- 31-Narayanan Veeay., & Nath Rachu ., Organization Theory: A Strategic Approach, Irwin McGraw-Hill book Co, United States of America 1993
- 32-heelen, Thomas & Hunger David (2004) strategic management and business policy, 11th Ed, Pearson Inc
- 33- Hitt, Michael, Ireland, R& Hoskisson, R, , (2001), Strategic Management Competitiveness and Globalization, South-western College. Pub., United Kingdom.
- 34- Hitt, Michael A., Ireland, R.D. & Hockesson, Robert E, (2007), «Strategi Management: Competitiveness and Globalization , south – western college, USA
- 35- Hunger, J. David & Wheelen, Thomas L. (2010), «Esestial of Strategic Management», 9th ed., ptti learning private limited new Delh.
- 36- Oxford (2006) «word power» university press.
- 37- Pickton, David & Wright, Sheila(1998) what SWOT in strategic-analysis, strategic change, vol.7, pp.101-109.
- 38- Rowe, Jim. (2009), «Studying Strategy», Jim Rowe & Ventus Publishing APSISBN.
- 39- Sawyerr, Olukemi & Ebrahimi, Bahamn & Thibodeaux, Mary(2000)executive environment scanning, information source utilization, and firm performance: the case of Nigeria, journal of management studies, vol.9, no.1



- 40- Vaitkevicius, Sigitas , et. al, (2002) , «Model of strategic Analysis tools typology» , Engineering Economics, Vol. 247)
- 41- Wheelen, Thomas & Hunger David (2004) strategic management, and business policy, 11th Ed, Pearson Inc.
- 42- WWW. Potentials, IEEE (Volume;23 , Issue: 2) 09 August 2004.