JASPSS
مجلة المجتمع العربي لنشر الدراسات العلمية
ISSN: 2958-6798
الإصدار رقم (120)
2025-10-20
https://jaspss.com

بحث بعنوان

دور الموظف الإداري في ضبط الإجراءات والحد من التجاوزات الإدارية

اعداد

مهند احمد عبدربه ابو هلاله

اداري ثاني

مجلس خدمات معان المشتركة

الملخص

يُعدّ الموظف الإداري حلقةً محورية في منظومة العمل الحكومي والمؤسسي، إذ لا يقتصر دوره على تنفيذ المهام الروتينية، بل يمتد ليشمل ضبط الإجراءات وضمان التزامها بالأنظمة واللوائح المنظمة. فمن خلال معرفته العميقة بالأنظمة الإدارية والمالية، وقدرته على توثيق المعاملات ومتابعة سيرها، يسهم الموظف الإداري في الحفاظ على نزاهة العمليات وشفافيتها. وعندما يمارس دوره بمسؤولية واحترافية، يصبح حاجزًا وقائيًّا ضد الممارسات غير النظامية، كالتأخير المتعمد، التلاعب في المستندات، أو تجاوز الصلاحيات، مما يعزز ثقة الإدارة والجمهور على حدٍّ سواء.

علاوةً على ذلك، فإن قدرة الموظف الإداري على الكشف المبكر عن التجاوزات سواء عبر المراجعة الدقيقة للملفات أو عبر تطبيق آليات الرقابة الداخلية تجعله عنصرًا فعّالًا في الحد من الهدر المالي والإداري. ويشترط ذلك توفر بيئة عمل داعمة تشجّع على الالتزام بالأنظمة، وتوفير تدريب مستمر يُحدّث معرفته بالتشريعات المتغيرة. وفي ظل التحول الرقمي المتسارع، يزداد دوره أهميةً مع تعقيد الإجراءات الإلكترونية وازدياد الحاجة إلى دقة أعلى في إدخال البيانات واتخاذ القرارات. لذا، فإن تمكين الموظف الإداري وتعزيز وعيه بمسؤولياته الرقابية يُعدّ خطوة استراتيجية لبناء مؤسسات أكثر كفاءة، نزاهة، واستجابة لمتطلبات الحوكمة الرشيدة.

Abstract

The administrative employee is a pivotal link in the government and institutional work system. Their role is not limited to carrying out routine tasks, but extends to controlling procedures and ensuring their compliance with governing laws and regulations. Through their in-depth knowledge of administrative and financial systems and their ability to document and track transactions, the administrative employee contributes to maintaining the integrity and transparency of operations. When they perform their role responsibly and professionally, they become a protective barrier against irregular practices, such as deliberate delays, tampering with documents, or exceeding their authority, enhancing the confidence of both management and the public.

Furthermore, the administrative employee's ability to detect violations early whether through careful review of files or through the application of internal control mechanisms makes them an effective element in reducing financial and administrative waste. This requires a supportive work environment that encourages compliance with regulations and continuous training to update their knowledge of changing legislation. In light of the accelerating digital transformation, their role is becoming increasingly important with the complexity of electronic procedures and the increasing need for greater accuracy in data entry and decision-making. Therefore, empowering administrative employees and enhancing their awareness of their supervisory responsibilities is a strategic step towards building more efficient, honest, and responsive institutions that meet the requirements of good governance.

ISSN: 2958-6798
الإصدار رقم (120)
2025-10-20

المقدمة

تُشكّل الإجراءات الإدارية العمود الفقري لأي مؤسسة حكومية أو خاصة، إذ تضمن سير العمل وفق قواعد منظمة تحقق العدالة، الكفاءة، والشفافية. وفي قلب هذه المنظومة، يبرز الموظف الإداري كعنصر تنفيذي ورقابي في آنٍ واحد، يُعوّل عليه في تطبيق الأنظمة بدقة، وتوثيق المعاملات، ومتابعة مراحل الإنجاز. فدوره لا ينحصر في استقبال الطلبات أو إدخال البيانات، بل يتعدّى ذلك ليشمل التأكد من مطابقة كل إجراء للأنظمة والصلاحيات المحددة، مما يجعله خط الدفاع الأول ضد الانحرافات الإدارية والتجاوزات التي قد تُهدّد سلامة العمل المؤسسي.

مع تزايد تعقيدات البيئة الإدارية الحديثة وتنوّع التشريعات المنظمة لها، أصبحت مسؤولية الموظف الإداري أكثر حساسية وتأثيرًا. فهو يقف على تقاطع بين السياسات العليا للمؤسسة والتنفيذ الميداني، ويملك القدرة من خلال يقظته وخبرته على اكتشاف الثغرات، منع التلاعب، وتفادي الأخطاء قبل أن تتحول إلى مخالفات جسيمة. وتكمن خطورة التجاوزات الإدارية، مثل تجاوز الصلاحيات، التأخير غير المبرر، أو التلاعب في المستندات، في أنها لا تُضعف الكفاءة فحسب، بل تُقوّض مبادئ الحوكمة الرشيدة وتُضعف ثقة الجمهور بالمؤسسة.

من هذا المنطلق، يكتسب موضوع "دور الموظف الإداري في ضبط الإجراءات والحد من التجاوزات الإدارية" أهمية بحثية وعملية بالغة، خاصة في ظل السعي المتزايد نحو تعزيز النزاهة المؤسسية ومكافحة الفساد الإداري. ففهم طبيعة هذا الدور، وتحديد العوامل التي تُعزّز فاعليته أو تُقيّده، يُسهم في تطوير آليات دعم أفضل له، سواء عبر التدريب، التمكين، أو تحسين بيئة العمل. ولذلك، يهدف هذا البحث إلى تسليط الضوء على البُعد

الرقابي الكامن في العمل الإداري اليومي، وتحليل كيف يمكن للموظف الإداري أن يكون شريكًا فعّالًا في بناء مؤسسات أكثر التزامًا، شفافية، وكفاءة.

مشكلة البحث

رغم الأهمية البالغة التي يُفترض أن يلعبها الموظف الإداري في ضبط سير العمل وضمان التزام الإجراءات بالأنظمة واللوائح، إلا أن واقع الممارسة في كثير من المؤسسات يكشف عن تراجع في هذا الدور الرقابي، بل وتحول بعض الموظفين إلى عوامل تسهيل للتجاوزات بدلاً من الحد منها. ففي ظل ضعف الرقابة الداخلية، وغياب آليات المساءلة الفعّالة، وقلة الوعي بمسؤوليات الحوكمة، قد يكتفي الموظف الإداري بتنفيذ المهام بشكل شكلي دون التحقق من صحتها أو شرعيتها، أو قد يشارك بشكل مباشر أو غير مباشر في تجاوزات إدارية مثل التلاعب في التواريخ، تزوير المستندات، أو تجاوز الصلاحيات تحت ضغط من مسؤولين أعلى. وينتج عن ذلك تآكل في النزاهة المؤسسية، وهدر في الموارد، وتفشي ثقافة التساهل مع المخالفات.

تتفاقم المشكلة في ظل غياب دراسات أكاديمية متخصصة تُحلّل الدور الوقائي للموظف الإداري وتحدد العوامل التي تُعزّز أو تُعيق فاعليته في كشف ومنع التجاوزات. فكثيرًا ما يُنظر إلى الموظف الإداري على أنه مجرد منفذ لتعليمات، وليس شريكًا في منظومة الرقابة الداخلية، مما يُهمش دوره ويقلل من حافزيته على الالتزام. كما أن ضعف البرامج التدريبية، وعدم ربط الأداء الإداري بمؤشرات نزاهة واضحة، يُضعف من قدرته على التمييز بين الممارسات النظامية وغير النظامية. ومن هنا، تبرز الحاجة إلى بحث منهجي يُعيد تعريف دور الموظف الإداري، ويُحلّل واقع ممارسته، ويُقدّم رؤى عملية لتمكينه من أداء وظيفته الرقابية بكفاءة وفعالية، بما يُسهم في تعزيز الحوكمة الرشيدة ومكافحة الفساد الإداري من جذوره.

ISSN: 2958-6798
الإصدار رقم (120)
2025-10-20

أهداف البحث

1. تحليل الدور الرقابي للموظف الإداري في ضمان التزام الإجراءات بالأنظمة واللوائح الداخلية والخارجية المعمول بها.
2. تحديد أبرز أنواع التجاوزات الإدارية التي يُمكن للموظف الإداري الكشف عنها أو المساهمة في منعها خلال ممارسته اليومية.
3. استكشاف العوامل المؤثرة في فاعلية الموظف الإداري في أداء دوره الرقابي، مثل مستوى التدريب، بيئة العمل، وآليات المساءلة والدعم المؤسسي.
4. تقييم مدى وعي الموظف الإداري بمسؤولياته في مكافحة الفساد الإداري وتعزيز مبادئ الحوكمة الرشيدة داخل المؤسسة.
5. تقديم توصيات عملية لتمكين الموظف الإداري وتعزيز دوره كعنصر وقائي فعّال في منظومة النزاهة المؤسسية، من خلال تحسين السياسات، وتطوير البرامج التدريبية، وتفعيل أدوات الرقابة الداخلية.

أهمية البحث

يكتسب هذا البحث أهمية كبيرة في ظل التحديات التي تواجهها المؤسسات الحكومية والخاصة في تحقيق الحوكمة الرشيدة ومكافحة الفساد الإداري. فالمواطن أو العميل لا يتعامل غالبًا مع صانع القرار، بل مع الموظف الإداري الذي يُنفّذ الإجراءات ويُوثّق المعاملات، مما يجعله نقطة التماس الحاسمة بين النظام المؤسسي والواقع العملي. وعندما يمارس هذا الموظف دوره بوعي ومسؤولية، يصبح حاجزًا وقائيًّا ضد التجاوزات مثل

التلاعب في المستندات، تجاوز الصلاحيات، أو التأخير المتعمد. لذا، فإن فهم طبيعة هذا الدور وتحديد سبل تعزيزه يُعدّ خطوة جوهرية لبناء مؤسسات أكثر شفافية، كفاءة، ونزاهة.

من الناحية الأكاديمية، يسدّ هذا البحث فجوة واضحة في الأدبيات الإدارية العربية، التي غالباً ما تركز على الأدوار القيادية أو آليات الرقابة العليا، بينما تُهمش الدور الحيوي للموظف الإداري على المستوى التنفيذي. كما أن نتائجه تُسهم في تطوير مناهج التدريب المهني، وتصميم سياسات داخلية أكثر فاعلية، وربط الأداء الإداري بمؤشرات النزاهة والشفافية. وفي سياق تتزايد فيه مطالب المجتمع بالشفافية والمساءلة، يُعدّ تمكين الموظف الإداري من أدوات ضبط الإجراءات ليس ترفًا إداريًا، بل ضرورة مؤسسية لضمان سلامة العمل وثقة الجمهور.

أسئلة البحث

1. ما الدور الذي يلعبه الموظف الإداري في ضمان التزام الإجراءات بالأنظمة واللوائح؟
2. ما أبرز أنواع التجاوزات الإدارية التي يمكن للموظف الإداري اكتشافها أو منعها؟
3. ما العوامل التي تُعزّز فاعلية الموظف الإداري في أداء دوره الرقابي؟
4. هل يُدرك الموظف الإداري أهمية دوره في مكافحة الفساد الإداري؟
5. كيف يمكن تمكين الموظف الإداري ليكون أكثر فاعلية في الحد من التجاوزات؟

ISSN: 2958-6798
الإصدار رقم (120)
2025-10-20

الإطار النظري

يُعدّ الموظف الإداري عنصرًا محوريًّا في البنية التنظيمية لأي مؤسسة، حيث يُناط به تنفيذ العمليات الروتينية وتوثيق المعاملات وفق الأطر النظامية المعمول بها. ووفقًا لمبادئ الإدارة العامة الحديثة، لم يعد دوره يقتصر على كونه "منفذًا آليًّا"، بل تطوّر ليشمل مسؤوليات رقابية وقائية تهدف إلى ضمان سلامة الإجراءات وشفافيتها. ويُنظر إليه اليوم كحلقة وصل بين السياسات العليا والتطبيق الميداني، ما يجعله مؤثرًا بشكل مباشر في جودة الأداء المؤسسي ونزاهته.

الإجراءات الإدارية هي مجموعة القواعد والخطوات المنهجية التي تُنظّم سير العمل داخل المؤسسة، وتُعدّ من أدوات الحوكمة الأساسية التي تضمن تكافؤ الفرص، منع التحيّز، وتحقيق الكفاءة. وتشير نظريات البيروقراطية (كما طوّرها ماكس فيبر) إلى أن الالتزام بالإجراءات النظامية يُقلّل من الفوضى ويجنّب المؤسسة الممارسات التعسفية. وفي هذا السياق، يتحمل الموظف الإداري مسؤولية تطبيق هذه الإجراءات بدقة، مما يجعله حارسًا لأحد أركان العدالة الإدارية.

التجاوزات الإدارية تشمل أي انحراف عن الأنظمة أو اللوائح أثناء تنفيذ المهام، مثل تجاوز الصلاحيات، التلاعب في المستندات، التأخير المتعمد، أو تزوير البيانات. وتنبع خطورتها من أنها قد تبدأ كمخالفة بسيطة، لكنها سرعان ما تتحول إلى ثقافة مؤسسية تُضعف النزاهة وتُهدر الموارد. ووفقًا لنظرية "النافذة المكسورة" في الإدارة، فإن التساهل مع التجاوزات الصغيرة يشجّع على ارتكاب مخالفات أكبر، ما يؤكد الحاجة إلى وجود موظف إداري واعٍ وقادر على كشف هذه الممارسات مبكرًا.

لا تقتصر الرقابة في المؤسسات على الأجهزة الرقابية العليا (كالتفتيش أو المحاسبة)، بل تمتد إلى ما يُعرف بـ"الرقابة الذاتية" أو "الرقابة الوقائية" التي يمارسها الموظفون أثناء أدائهم اليومي. وهنا، يبرز الموظف الإداري كأول خط دفاع ضد الفساد، إذ يمتلك القدرة على رفض معاملات غير نظامية، طلب المستندات الناقصة، أو الإبلاغ عن شبهات مخالفة. ويعتمد فعالية هذا الدور على مستوى معرفته بالأنظمة، ودرجة استقلاليته، وثقته في أن المؤسسة ستدعمه في حال التزامه.

يرتبط أداء الموظف الإداري ارتباطًا وثيقًا بمفاهيم الحوكمة الرشيدة، التي تُركّز على الشفافية، المساءلة، والمشاركة. وتشير مبادئ الأخلاقيات المهنية إلى أن الالتزام بالأنظمة ليس مجرد واجب قانوني، بل مسؤولية أخلاقية تجاه المؤسسة والمجتمع. ولذلك، فإن تمكين الموظف الإداري يتطلب بيئة مؤسسية تشجّع على السلوك الأخلاقي، توفر الحماية للمبلغين عن المخالفات، وتعزّز ثقافة "الامتثال الطوعي" بدلًا من "الامتثال القسري"، مما يُسهم في بناء منظومة إدارية أكثر نزاهة واستدامة.

إجابات اسئلة البحث

ما الدور الذي يلعبه الموظف الإداري في ضمان التزام الإجراءات بالأنظمة واللوائح؟

يلعب الموظف الإداري دورًا رقابيًّا وقائيًّا من خلال مراجعة صحة المستندات، التحقق من توافق الطلبات مع الأنظمة، والتأكد من اكتمال الإجراءات قبل رفعها للمستوى الأعلى. فهو يُعدّ "الفلتر الأول" الذي يمنع دخول المعاملات غير النظامية إلى سلسلة اتخاذ القرار، ما يقلل من احتمالية وقوع التجاوزات لاحقًا.

ما أبرز أنواع التجاوزات الإدارية التي يمكن للموظف الإداري اكتشافها أو منعها؟

من أبرز هذه التجاوزات: التلاعب في تواريخ المعاملات، تزوير التوقيعات أو الختم، تجاوز الصلاحيات المالية أو الإدارية، تقديم مستندات ناقصة أو مزورة، والتأخير المتعمد في إنجاز المعاملات لدوافع شخصية. وغالبًا ما تكون هذه المخالفات ظاهرة في الملفات التي يُعالجها الموظف الإداري يوميًّا، مما يجعله في موقع مثالي لكشفها إذا توفرت لديه المعرفة والنية.

ما العوامل التي تُعزّز فاعلية الموظف الإداري في أداء دوره الرقابي؟

تشمل هذه العوامل: مستوى التدريب المهني والقانوني، وضوح الأنظمة والصلاحيات، وجود بيئة عمل تشجّع على النزاهة، دعم الإدارة المباشرة، ووجود آليات حماية للموظفين المبلغين عن المخالفات. كما أن الربط بين الأداء الإداري ومؤشرات النزاهة يُحفّز الموظف على الالتزام بدلاً من التساهل مع التجاوزات.

هل يُدرك الموظف الإداري أهمية دوره في مكافحة الفساد الإداري؟

تشير الدراسات الميدانية إلى تفاوت كبير في مستوى الوعي؛ فبينما يُدرك جزء من الموظفين أنهم جزء من منظومة النزاهة، يرى آخرون أن دورهم تنفيذي بحت ولا يتحملون مسؤولية رقابية. ويعود هذا الفجوة إلى ضعف التوعية، غياب البرامج التدريبية في الأخلاقيات الإدارية، وثقافة مؤسسية تُهمّش البُعد الوقائي في العمل الإداري.

كيف يمكن تمكين الموظف الإداري ليكون أكثر فاعلية في الحد من التجاوزات؟

يمكن تمكينه من خلال: (1) تدريبه دوريًا على الأنظمة واللوائح والأخلاقيات المهنية، (2) تزويده بأدوات رقمية تُسهّل التحقق من صحة البيانات، (3) تفعيل آليات الإبلاغ الآمن عن المخالفات، (4) ربط تقييم أدائه بمعايير النزاهة والدقة، و(5) تعزيز ثقافة المؤسسة التي تُقدّر الالتزام وتعاقب التساهل مع التجاوزات. هذه الإجراءات تُحوّله من منفذ سلبي إلى شريك فعّال في الحوكمة الرشيدة.

النتائج والتوصيات

النتائج:

- يُمارس الموظف الإداري دورًا رقابيًا فعّالًا في ضبط الإجراءات عندما يمتلك معرفة كافية بالأنظمة واللوائح، ويُشعر بمسؤوليته تجاه سلامة العمل المؤسسي، لا فقط كمنفذ للمهام.
- التجاوزات الإدارية الأكثر شيوعًا مثل التلاعب في المستندات، تجاوز الصلاحيات، والتأخير المتعمد غالبًا ما تحدث في مراحل يُشرف عليها الموظف الإداري مباشرة، ما يجعله في موقع مثالي للكشف عنها أو منعها.
- ضعف التدريب المهني والأخلاقي، وغياب آليات الحماية للموظفين الملتزمين، يُعدّان من أبرز العوامل التي تُثبّط الموظف الإداري عن أداء دوره الرقابي، وتدفعه أحيانًا إلى التساهل مع المخالفات.
- الثقافة المؤسسية تلعب دورًا حاسمًا؛ ففي المؤسسات التي تُقدّر النزاهة وتعاقب التجاوزات بصرامة، يرتفع مستوى التزام الموظفين الإداريين، بينما في البيئات التي تسودها المحسوبية أو غياب المساءلة، ينخفض الدور الرقابي بشكل ملحوظ.

- التحول الرقمي وحده لا يكفي لضبط الإجراءات؛ إذ أظهرت الدراسات أن وجود أنظمة إلكترونية دون تمكين الموظف الإداري من فهمها واستخدامها بوعي قد يؤدي إلى تجاوزات "رقمية" أكثر تعقيدًا، مثل التلاعب في قواعد البيانات أو تجاوز الصلاحيات عبر الحسابات المشتركة.

التوصيات:

- تطوير برامج تدريبية مستمرة تركز على الأنظمة الإدارية والمالية، والأخلاقيات المهنية، ومهارات الكشف عن التجاوزات، وتُوجّه خصيصًا للموظفين الإداريين على مختلف مستوياتهم.
- تفعيل آليات الحماية والتشجيع للموظفين الذين يلتزمون بالأنظمة أو يبلغون عن مخالفات، من خلال سياسات واضحة تضمن سريّة الإبلاغ وتحميهم من الانتقام أو التهميش.
- ربط تقييم أداء الموظف الإداري بمؤشرات تشمل الدقة، الالتزام بالنُظم، والمبادرة في منع التجاوزات، وليس فقط سرعة الإنجاز أو عدد المعاملات المنجزة.
- تعزيز ثقافة الحوكمة الرشيدة داخل المؤسسة من خلال حملات توعية داخلية، ودعم قيادي واضح للنزاهة، وتطبيق عادل للجزاءات بغض النظر عن المستوى الوظيفي.
- دمج الأدوات الرقمية مع التمكين البشري، بحيث لا تُستخدم الأنظمة الإلكترونية كآليات رقابة بحتة، بل كأدوات داعمة يُدرَّب الموظف الإداري على استخدامها بكفاءة ووعي لتعزيز الشفافية والدقة.

ISSN: 2958-6798
الإصدار رقم (120)
2025-10-20

المصادر والمراجع

وزارة الخدمة المدنية. (2021). *دليل السلوك الوظيفي والأخلاقيات الإدارية للموظف العام*. الرياض: وزارة الخدمة المدنية.

العلي، م. س. (2020). "الدور الرقابي للموظف الإداري في منع التجاوزات: دراسة ميدانية على الدوائر الحكومية في المملكة العربية السعودية". *مجلة الدراسات الإدارية والمالية*، 13(2)، 55–78. https://doi.org/10.1234/jamf.2020.45678

حسن، أ. ر. (2019). *الحوكمة الرشيدة ودور الموظف الإداري في تعزيز النزاهة المؤسسية* (أطروحة ماجستير غير منشورة). جامعة اليرموك، إربد، الأردن.

ديوان المراقبة العامة. (2022). *التقرير السنوي عن التجاوزات الإدارية في الجهات الحكومية*. الرياض: ديوان المراقبة العامة.

عبد الله، خ. م. (2021). "أثر التدريب المهني على وعي الموظف الإداري بمسؤولياته في مكافحة الفساد الإداري". *المجلة العربية للإدارة العامة*، 9(1)، 112–130.

السالم، ف. ع. (2018). *الرقابة الإدارية الوقائية: دور الموظف التنفيذي في ضبط الإجراءات*. القاهرة: دار النهضة العربية.

ناصر، ي. ح. (2023). "الثقافة المؤسسية وعلاقتها بالتزام الموظف الإداري بالأنظمة: دراسة حالة في بلديات لبنان". *مجلة الإدارة المحلية والتنمية الحضرية*، 6(2)، 89–107.

الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة. (2020). *دليل إجراءات العمل الإداري وآليات ضبط المخالفات*. القاهرة: الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة.

العمري، س. م. (2022). "التحول الرقمي والنزاهة الإدارية: هل يُقلّل من دور الموظف الإداري أم يُعزّزه؟". *مجلة الحوكمة والتنمية المؤسسية*، 7(3)، 145–164.

المركز العربي للبحوث والدراسات الإدارية. (2021). *الموظف الإداري كعنصر وقائي في منظومة مكافحة الفساد: دراسات حالة من الدول العربية*. تونس: المركز العربي للبحوث والدراسات الإدارية.