



## دور التمكين الوظيفي في الحد من الفساد الإداري بالتطبيق على مصلحة الضرائب المصرية\*

د. أشرف السيد عبد الباري السيد

مدرس إدارة الأعمال

المعهد العالي للعلوم الإدارية

جمهورية مصر العربية

### ملخص:

لكي يكون قرار الموظف العام سليماً مستهدفاً تحقيق الصالح العام، بعيداً عن أية أخطاء أو أخطار، لا بد من وجود بعض الضمانات والقواعد التي تجعل هذه الأعمال بمنأى عن الانحراف، وتجعلها بعيدة عن الاستغلال وعن إمكانات حدوث فساد إداري. ومن هذه الضمانات التمكين الوظيفي الذي أصبح اليوم وسيلة ضرورية للتخلص من تركيز السلطة الذي يعرقل سير العمل الإداري وأصبح ضرورة من ضرورات حسن تنظيم العمل الإداري، فهو يؤدي إلى سرعة إصدار القرار، والقضاء على البطء في الإجراءات، نتيجة تركيز السلطة في يد الرئيس الإداري الأعلى؛ وكل هذا يعمل تلقائياً على الحد من الفساد الإداري.

وتتمثل المشكلة البحثية في أن تركيز السلطة في مستوى الإدارة العليا من أهم مسببات الفساد الإداري... فهل يمكن أن يساهم التمكين الوظيفي الذي يعمل على منح السلطة والمسئولية للعاملين؛ ليمكنوا من إدارة أعمالهم وتحمل المسئولية والرقابة على النتائج في الحد من الفساد الإداري؟

وتعتبر جرائم الفساد الإداري من أخطر الجرائم المؤثرة على نمو الدول وتقدمها؛ وذلك لما تخلفه من آثار سلبية تمتد إلى جميع جوانب المجتمع والتي قد يصعب تجنبها أو السيطرة عليها. وعلى ذلك فإن الاهتمام بتحديد أسباب الفساد الإداري، والأنواع المنتشرة منه، وما ينتج عنها، والسيطرة عليها أمراً حتمياً من أجل مواكبة عجلة التنمية؛ لذا فإن الهدف الرئيس للبحث هو التعرف على دور التمكين الوظيفي في الحد من الفساد الإداري.

### مقدمة:

تعد ظاهرة الفساد ظاهرة خطيرة في العالم المعاصر، وتمثل تهديداً للآفاق المستقبلية، ولا تكمن خطورتها في الآثار المترتبة عليها بل هي جرائم تقضي إلى انهيار القيم والمبادئ، وغياب سيادة القانون، وتمزق المجتمعات، وتفكك الدول، حيث إن هذه الظاهرة هي ناتج لمسالك غير سوية وجرائم يعاقب عليها القانون، وتتمثل هذه الأفعال أو الجرائم في العديد من التصرفات غير السوية؛ لذلك لجأت دول عديدة إلى اتخاذ خطوات استباقية، وذلك بوضع التشريعات والقوانين والاستراتيجيات والخطط اللازمة، وإقامة المؤسسات والهيئات الكفيلة بمحاربة الفساد، والحد منه، وتجنب آثاره.

\* تم تسلم البحث في مارس 2014، وقُبل للنشر في مايو 2014.

إن العوامل الاجتماعية والاقتصادية والسياسية والقانونية هي أبرز العوامل المسببة للفساد الإداري، ولكن لا يمكن إغفال العوامل الإدارية التي تتمثل في عدم قيام الأجهزة الرقابية بأدوارها المطلوبة، وانتشار اللامركزية دون إخضاع للرقابة المتبعة، وعدم وضوح التعليمات وصدورها دون وجود دليل يسهل تطبيقها.. كل ذلك يخلق حيرة لدى الأفراد، مما يضطرهم إلى الاجتهاد الشخصي، ومن ثم احتمال الانحراف، بالإضافة إلى وجود هياكل تنظيمية قديمة أو غير ملائمة لطبيعة العمل، وعدم توزيع الاختصاصات والمسئوليات والصلاحيات بصورة عامة، وتضخم الجهاز الإداري للمنظمات بالعاملين، وكل هذه العوامل قد تؤدي إلى انحراف الجهاز الإداري واتباع سلوك بعيد عن قواعد العمل وأنظمتها (حسن، 2006).

ويعتبر مفهوم التمكين الوظيفي من المفاهيم الحديثة في الفكر الإداري، ومن الأساليب التي تساعد الإدارة على إطلاق القوة الكامنة لدى العاملين من علم وخبرة ومجهود وتوفر مناخاً تنظيمياً يتسم بالمشاركة والتفاهم، وحرية التعبير عن الرأي، واحترام الأفراد، وإتاحة الفرصة لهم لتقديم أفضل ما لديهم من خبرات ومجهودات؛ لذا يرتبط مفهوم التمكين بالمنهج الديمقراطي للإدارة عن طريق توزيع السلطة مع زيادة الكفاءة الذاتية والدافعية للمرءوسين، بما يمكنهم من الاستخدام الأمثل للسلطة؛ وبالتالي الحد - قدر الإمكان - من الفساد الإداري.

**لذا فإن هذا البحث هو محاولة للبحث في مدى إمكانية أن يكون للتمكين الوظيفي دور في الحد من الفساد الإداري،** بالتطبيق على مصلحة الضرائب المصرية. وسوف نتناول ذلك في ثلاثة محاور، ويتضمن الأول المشكلة البحثية والأهداف والأهمية والفروض، بالإضافة إلى منهجية البحث وأدواته. ويتناول المحور الثاني الإطار النظري والفاهيمي للبحث، ويتضمن مفهوم الفساد الإداري وأسبابه وآثاره، وماهية التمكين الوظيفي وأبعاده، وعلاقته بالفساد الإداري. أما المحور الثالث الأخير فيغطي الدراسة الميدانية، وتشمل هذه التغطية الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية، وتحليل نتائج الدراسة واختبار فروض البحث، ثم أخيراً تقديم التوصيات اللازمة.

## **المحور الأول - الإطار العام للبحث:**

### **أولاً - المشكلة البحثية:**

ظاهرة الفساد الإداري ظاهرة طبيعية في المجتمعات الرأسمالية، حيث تختلف درجات هذا الفساد باختلاف تطور مؤسسات الدولة، أما في بلدان العالم الثالث فإن فساد مؤسسات الدولة وتدني المستويات الاجتماعية يصلان إلى أقصى مدى لهما، وهذا ناتج عن درجة التخلف وازدياد معدلات البطالة، فالفساد قد ينتشر في البنى التحتية في الدولة والمجتمع، وفي هذه الحالة يتسع وينتشر في الجهاز الوظيفي ونمط العلاقات المجتمعية، فيبسط من حركة تطور المجتمع، ويقيد حوافز التقدم الاقتصادي (يوسف، 2011).

وكان مؤشر مدركات الفساد 2013 الصادر عن الشفافية الدولية بمثابة تحذير من أن إساءة استخدام السلطة، والتعاملات السرية، والرشوة، هي مشكلات مستمرة في تخریب المجتمعات في شتى أنحاء العالم، ويستند مؤشر مدركات الفساد إلى آراء الخبراء بمجال فساد القطاع العام فأليات إتاحة الحصول على المعلومات القوية، وتوافر قواعد حاكمية لسلوك شاعلي المناصب العامة، يمكن أن تساعد في تحسين درجات الدول، في حين أن نقص المساءلة في القطاع العام المقترنة بعدم فعالية المؤسسات العامة تؤثر سلباً على مدركات الفساد. ويُظهر مؤشر مدركات الفساد 2013 أن جميع الدول لا تزال تواجه تهديد الفساد على جميع المستويات الحكومية؛ من إصدار التراخيص المحلية وحتى إنفاذ القوانين واللوائح.

"مؤشر الفساد هو إصدار سنوي لمؤشر دولي لملاحظة الفساد يرمز له اختصارًا (CPI) يرتب دول العالم حسب درجة ملاحظة وجود الفساد في الموظفين والسياسيين، وتعرف المنظمة الفساد بأنه إساءة استغلال السلطة المؤتمنة من أجل المصلحة الشخصية" (<http://ejabat.google.com/ejabat/thread2tid=3ef7d140b875c413>). وقد أظهر المؤشر أن أكثر من ثلثي 177 دولة مشمولة بمؤشر 2013 أحرزت أقل من 50 نقطة، على مقياس من صفر (وجود تصور بدرجة عالية من الفساد) إلى 100 (وجود تصور بأن الدولة نظيفة للغاية)، وقد احتلت مصر المركز 114 من ضمن 175 دولة في مؤشر مدركات الفساد عام 2013 بمعدل نقاط 32.

[http://www.transparency.org/news/pressrelease/Corruption\\_around\\_the\\_world\\_2013\\_arabic](http://www.transparency.org/news/pressrelease/Corruption_around_the_world_2013_arabic)

**وعلى ذلك فإنه يمكن صياغة المشكلة البحثية في التساؤل الرئيس التالي:**

إذا كان تركيز السلطة في مستوى الإدارة العليا من أهم مسببات الفساد الإداري؛ فهل يمكن أن يساهم التمكين الوظيفي الذي يعمل على منح السلطة والمسئولية للعاملين ليتكفروا من إدارة أعمالهم وتحمل المسئولية والرقابة على النتائج في الحد من الفساد الإداري، بما يقتضيه الصالح العام دون تحقيق مكاسب شخصية أو التبريح من الوظيفة، بما يضمن لدولة بقيمة مصر ترتيبًا أفضل في مؤشر الفساد، ليس على المستوى العربي والإقليمي فقط، بل على المستوى الدولي؟

**ثانيًا - أهمية البحث:**

تعتبر جرائم الفساد الإداري من أخطر الجرائم على نمو الدول وتقدمها؛ وذلك لما تمثله من آثار سلبية تمتد إلى جميع جوانب المجتمع، والتي قد يصعب تجنبها أو السيطرة عليها؛ وعلى ذلك فإن الاهتمام الجدي بتحديد أسباب الفساد الإداري وما ينتج عنها والسيطرة عليها أمر حتمي من أجل مواكبة عجلة التنمية؛ لذا فإن الباحث يأمل أن يمثل هذا البحث جهدًا متواضعًا عن مدى إمكانية الاستفادة من التمكين الوظيفي في الحد من الفساد الإداري، وهو ما لم يتم تناوله من قبل (في حدود علم الباحث).

**ثالثًا - أهداف البحث:**

1- يتمثل الهدف الرئيس للبحث في التعرف على دور التمكين الوظيفي في الحد من الفساد الإداري والتأصيل النظري

لموضوعي التمكين الوظيفي والفساد الإداري، بالإضافة إلى بعض الأهداف الفرعية، وهي:

- التعرف على علاقة حرية الاختيار كأحد أبعاد التمكين بالحد من الفساد الإداري.
- التعرف على علاقة الفاعلية الذاتية كأحد أبعاد التمكين بالحد من الفساد الإداري.
- التعرف على علاقة معنى العمل كأحد أبعاد التمكين بالحد من الفساد الإداري.
- التعرف على علاقة التأثير في اتخاذ القرارات كأحد أبعاد التمكين بالحد من الفساد.

2- دراسة وتحليل اتجاهات وآراء العاملين بمصلحة الضرائب المصرية تجاه موضوع البحث من خلال الدراسة الميدانية؛ وذلك للوصول لنقاط القوة والضعف التي يمكن من خلالها اقتراح بعض التوصيات التي من شأنها المساهمة في الاستفادة من التمكين الوظيفي في الحد من الفساد الإداري.

#### رابعًا - فروض البحث:

الفرض الرئيس: توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين التمكين الوظيفي وبين الحد من الفساد الإداري.

وقد تم تقسيم هذا الفرض إلى مجموعة من الفروض الفرعية، وهي:

- 1- توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين حرية الاختيار وبين الحد من الفساد الإداري.
- 2- توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين الفاعلية الذاتية وبين الحد من الفساد الإداري.
- 3- توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين معنى العمل وبين الحد من الفساد الإداري.
- 4- توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين التأثير في اتخاذ القرارات وبين الحد من الفساد الإداري.

#### خامسًا - منهج وأدوات البحث:

اتبع الباحث في إجراء البحث أسلوبًا مركبًا على النحو التالي:

- 1- **المنهج المسحي الوصفي:** حيث يتم تحديد وتأسيس المفاهيم النظرية الأساسية المرتبطة بموضوع البحث، وذلك بالاستعانة بمختلف المراجع، والدوريات، والمصادر العلمية المختلفة، واستخلاص الأفكار منها، بالإضافة إلى استمارة استبيان احتوت على بعض المحاور التي تعكس متغيرات الدراسة.
- 2- **المنهج الاستدلالي:** وذلك لاختبار فروض البحث، وهو ذلك المنهج الذي يعتمد على جمع البيانات الخاصة بالظواهر وتحليلها، وعرضها في صورة رقمية، بما يسهل معرفة الاتجاهات الخاصة بالظواهر، وذلك من خلال دراسة ميدانية أجريت على عينة من العاملين بمختلف المستويات الوظيفية بمصلحة الضرائب المصرية.

#### سادسًا - حدود البحث:

##### - الحدود الموضوعية:

اعتمد الباحث على أبعاد التمكين الوظيفي (المرونة التنظيمية، والفاعلية الذاتية، ومعنى العمل/ والتأثير في اتخاذ القرارات) اعتمادًا على المقياس الذي قدمه (Hayes, 1999)، وذلك في تصميم استمارة الاستبيان.

##### - الحدود المكانية:

أجريت الدراسة الميدانية على عينة من العاملين بمصلحة الضرائب المصرية، وذلك لمعرفة آرائهم واتجاهاتهم حول موضوع البحث، ونظرًا لأن تغطية جميع مأموريات الضرائب بجميع مناطق الجمهورية يعتبر شيئًا صعبًا من حيث الوقت والتكلفة، لذلك تم أخذ عينة عشوائية بسيطة من العاملين بالمراكز الضريبية المدمجة بالمنطقة المركزية بالقاهرة بمركزي كبار الممولين، ومتوسطي الممولين بمدينة نصر.

##### - الحدود الزمنية:

الحدود الزمنية للقيام بالدراسة الميدانية هي الفترة من بداية شهر يناير 2014 وحتى نهاية الشهر نفسه.

## المحور الثاني - الإطار النظري والمفاهيمي للبحث:

### أولاً- مفهوم الفساد الإداري وأنواعه وآثاره:

تعددت مفاهيم الفساد الإداري على مر العصور والأزمنة، واختلفت هذه المفاهيم باختلاف القوانين والأنظمة والأسباب والآثار الناتجة عنه في المجتمعات المختلفة وفترات الزمن المتغيرة، إذ نجد بعض الفقهاء قد قصره على أسباب محددة، بينما أرجعه آخرون إلى أسباب غير محددة، كذلك الحال بالنسبة لمظاهر الفساد وآثاره، مما أفضى إلى عدم وجود مفهوم موحد للفساد الإداري. وعلى الرغم من ذلك، فإننا لن نخرج عن فكرة كون الفساد الإداري سلوكاً سيئاً يلجأ إليه الموظف العام لتحقيق أهداف ومصالح فردية وجماعية، ويتضمن هذا السلوك العديد من التصرفات غير السوية، كالرشوة، والاختلاس، والاستغلال الوظيفي وإساءة استعمال السلطة، والمحسوبية والوساطة، والتزوير، والاستيلاء على المال العام.

#### أ- مفهوم الفساد الإداري:

الفساد في اللغة العربية من "فاء وسين ودال" كلمة واحدة، فسد الشيء يفسد فساداً وفسوداً، وهو فاسد وفسيد، ويقال: قوم فسدي. كما قالوا: ساقط وسقطي. قال سيبويه: جمعه جمع هلكي لتقاربهما في المعنى. وتقاسد القوم: تدابروا وقطعوا الأرحام. والمفسدة خلاف المصلحة، والاستفساد خلاف الاستصلاح. وقالوا: هذا الأمر مفسدة لكذا، أي: فيه فساد، وفسد الشيء إذا أباره (اللوح، السوس، 2007).

والفساد اصطلاحاً تتعدد أنواعه ومظاهره في مختلف فروع المجتمع الإنساني، سواء من الناحية السياسية أو الإدارية أو الاقتصادية أو الأخلاقية والثقافية وحتى النواحي الدينية، ومن ثم تتعدد أيضاً تعريفاته التي قد يخصصها البعض لتعريف أحد أنواع أو مظاهر الفساد، فيقال فساد إداري، أو فساد سياسي، أو اقتصادي؛ ولكن يتم التركيز في هذا البحث على الفساد الإداري.

والفساد هو إساءة استعمال الوظيفة العامة لتحقيق مكاسب خاصة (تقرير البنك الدولي، 1997). وهو كل عمل يتضمن سوء استخدام المناصب العامة لتحقيق مصلحة خاصة ذاتية للنفس أو الجماعة (منظمة الشفافية الدولية، 2006). ويعني الفساد الإداري سوء استعمال السلطة العامة لتحقيق مكسب خاص، حيث يتدرج من الرشوة إلى عمليات غسل الأموال وأنشطة الجريمة المنظمة وأنشطة المافيا (الأمم المتحدة، 1997).

وأي تعريف للفساد يجب أن يراعي الاعتبارات التالية (عبد السلام، 2005):

- إن آليات الفساد قد تتم بصور عديدة، مثل: دفع الرشوة لتسهيل عقد الصفقات، وتسهيل الأعمال، وقد يتم في شكل وضع اليد على المال العام أو الحصول على مواقع متقدمة للأقارب في الجهاز الوظيفي، وقد يتم بتوجيه الإنفاق العام لتحقيق رغبات خاصة، على خلاف الاستخدام الأمثل وما تقتضيه اعتبارات الصالح العام.
- إن الفساد ليس فقط خطيئة حكومية، بل إن القطاع الخاص متورط إلى حد ما في معظم أشكال الفساد.
- إن العلاقة الفاسدة عادة ما يشترك فيها أكثر من طرف، أحدهما يحتاج إلى قرارات محددة، والآخر يمكنه التأثير في هذه القرارات.
- إن أي عمل فاسد ينطوي بالضرورة على انتهاك للواجبات والالتزامات العامة.

ويمكن التمييز بين ثلاثة مفاهيم للفساد الإداري (فايزة محمد، 2004):

- **المفهوم الأول:** يرتبط الفساد بممارسة الوظيفة الإدارية والانحراف عن أصولها، ويتحقق بقيام الموظف بعمل من واجبه القيام به أو الامتناع عن القيام بعمل هو من صميم مسؤولياته الوظيفية، إذا كان ذلك من أجل تحقيق منفعة شخصية.
- **المفهوم الثاني:** يعتبر الفساد مؤسسة غير رسمية يستخدمها الأفراد لإنجاز معاملاتهم الإدارية، ونتيجة زيادة الفساد الإداري ونفوذ هؤلاء الأفراد تصبح الوظيفة العامة جزء من السوق، ويصبح الموظف الفاسد مرتبطاً بحركة العرض والطلب، وبقدرته على الاستفادة من أصحاب المصلحة.
- **المفهوم الثالث:** يرتبط الفساد بخدمة المصلحة العامة أو التكرار لها، فيعد الموظف فاسداً إذا قدم مصلحته الشخصية على المصلحة العامة، سواء أكان الدافع لذلك هو طمعه في الانتفاع من وظيفته، أو حاجته المادية لقضاء متطلباته لعدم كفاية دخله.

أي أن الفساد سلوك غير سوى يستغل الشخص فيه مركزه وسلطته الممنوحة له، مخالفاً بذلك التشريعات والقوانين واللوائح والتعليمات بهدف تحقيق منفعة شخصية أو جماعية على حساب المصلحة العامة، وهناك ثلاثة عناصر رئيسة ترتكز عليها ظاهرة الفساد، وتتمثل هذه العناصر فيما يلي (الكتبي، 2011):

- **الفاعل:** هو في غالب الأمر موظف عام بالقطاع الحكومي أو الهيئات والمؤسسات والإدارات الحكومية أو ذات النفع العام، والموظف المحلي والموظف الدولي، وذلك وفقاً لما نصت عليه اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد.
- **السلوك:** غير السوي الذي يلجأ إليه الموظف العمومي والذي يخالف به التشريعات والقوانين واللوائح والنظم والقيم والأخلاق.
- **الهدف:** هو تحقيق مصلحة شخصية أو جماعية (عرقية، دينية، اقتصادية، سياسية) على حساب المصلحة العامة.
- **الخطر:** الذي يهدد المصالح والتنمية الاجتماعية والثقافية والاقتصادية والسياسية للمجتمع.

وظاهرة الفساد ظاهرة سلبية تنتشر داخل الأجهزة الإدارية، وتتخذ أشكالاً عديدة تتحدد تلك الأشكال تبعاً للثقافة السائدة في المجتمع والمنظمة والنظام القيمي، وتقترب بمظاهر متنوعة كالرشوة وعلاقات القرابة والوساطة والصداقة، وتنشأ بفعل مسببات مختلفة هدفها الأساسي وغايتها الرئيسية إحداث انحراف في المسار الصحيح للجهاز الإداري، لتحقيق أهداف غير مشروعة فردية أو جماعية (مطر، 2011).

ويمكن للباحث تعريف الفساد الإداري على أنه:

"إساءة استخدام السلطة العامة (الحكومية) لأهداف غير مشروعة من قبل منصب ثقة يتطلب العمل بما يقتضيه الصالح العام، وعادة ما تكون سرية لتحقيق مكاسب شخصية والتربح من الوظيفة العامة".

ب- أنواع الفساد الإداري:

تتعدد أنواع الفساد ومن أبرز أشكاله ما يلي:

### 1- الرشوة:

تعد جريمة الرشوة أخطر الجرائم في العالم، ولاسيما في دول العالم الثالث، وذلك لتفشيتها في هذه الدول بشكل كبير نتيجة لمعاناة شعوبها من جور حكوماتها وتدني المستوى المعيشي لها وضياح حقوقها، مما يدفع بالموظفين في تلك الدول

إلى البحث عن مصدر آخر للمال يتمثل في الرشوة، تحت مسمى الهدية، مقابل إنجاز أو تسريع معاملات أو تقديم خدمات أو امتيازات عامة (زين الدين، 2009).

## 2- الاختلاس:

الاختلاس هو سيطرة المختلس على منقول، وتوجيهه إلى غير الغرض المخصص له، والاعتداء على مصلحة قانونية حماها المشرع (صالح، 1997). ولقيام جريمة الاختلاس لابد من أن يرتكب الجريمة موظف عام أو مكلف بخدمة عامة وأن يكون المال موضوع الاختلاس قد وجد في حيازته بسبب وظيفته، أي أن تكون هذه الحيازة بصفة قانونية، ولاختلاس المال العام أشكال مختلفة باختلاف الطرائق والمواقف وفقاً لما يأتي (الكتبي، 2011):

- تحصيل أموال غير مستحقة من الآخرين بدعوى رسوم أو غرامات أو ضرائب.
- نهب وسرقة خزينة الإدارة من قبل الموظف المسئول عنها.
- تحويل جزء من الممتلكات الحكومية إلى الملكية الخاصة للموظف العام.
- المبالغة في تحديد المصروفات الإدارية الخاصة بإقامة وتنقلات الموظفين.
- استغلال الموارد الحكومية (سيارات - معدات - أثاث) لأغراض شخصية.

## 3- الاستيلاء على المال العام:

يعرف الاستيلاء على المال العام بأنه كل اعتداء على ملكية المال العام بأية وسيلة، ويحدث في إحدى صور ثلاث كالتالي (زين الدين، 2009):

- أن يكون المال العام في حيازة شخص آخر، فيقوم الجاني بإنهاء هذه الحيازة وينشئ لنفسه حيازة جديدة، عن طريق غفلة الحائز، أو باستعمال العنف أو التهديد.
  - أن يكون المال في حيازة شخص، فيتجه الجاني إلى القيام بطرق احتيالية توهم الحائز أنه يستحق هذا المال.
  - أن يكون المال في حيازة الجاني دون أن يكون ذلك بسبب وظيفته العامة.
- وعلى ذلك فهذه الجريمة لا تقتصر على الاستيلاء على المال العام، بل تمتد إلى تسهيل استيلاء الغير على المال العام.

## ج- آثار الفساد الإداري:

### 1- الآثار الاجتماعية للفساد الإداري:

يؤدي الفساد إلى زيادة كلفة الخدمات الاجتماعية الضرورية كالتعليم والعلاج والسكن وغيرها من الخدمات الأساسية التي يحتاجها أفراد المجتمع فيقلل من حجم هذه الخدمات وجودتها (الكتبي، 2011).

### 2- الآثار الاقتصادية للفساد الإداري:

قد يمس الفساد اقتصاد المجتمع، إن كان متفشياً في مؤسسات لها تأثير فعال في الدولة أو القائمة عليها (عربية، 2009).

### 3- الآثار السياسية للفساد الإداري:

إذ يفضي انتشار الفساد في دولة ما إلى فقدان الثقة في الحكومة وبرامجها السياسية، فيفقد الثقة في محاولتها لإصلاح الأوضاع؛ مما ينعكس سلباً على خطط التنمية الاقتصادية (متولي، 2011).

#### 4- الآثار القانونية للفساد الإداري:

انتشار الفساد بمظاهره المختلفة من رشوة واستغلال النفوذ يفضي إلى تدمير هيبة التشريعات القانونية في الدولة واحترامها (الكتبي، 2011).

#### ثانيًا- ماهية التمكين الوظيفي وأبعاده:

برز مفهوم التمكين في أواخر الثمانينيات، ولاقى رواجًا كبيرًا خلال النصف الأخير من عقد التسعينيات، ويتميز هذا المدخل بفلسفة جديدة، قوامها ألا يكون تركيز المدير على التنظيمات المنافسة، وإنما على العاملين في المقام الأول.

ويعتبر مفهوم التمكين Empowerment من المفاهيم الحديثة في الفكر الإداري، وهو من الأساليب التي تساعد الإدارة على إطلاق القوة الكامنة لدى العاملين من علم وخبرة ومجهود ويوفر مناخاً تنظيمياً يتسم بالمشاركة والتفاهم وحرية التعبير عن الرأي واحترام الأفراد ويتيح الفرصة للأفراد لتقديم أفضل ما عندهم من خبرات وجهود؛ لذا يمكن اعتباره سياسة من سياسات التحفيز، أو ثقافة تنظيمية تؤمن بها جميع مستويات التنظيم، وتعمل على إعطاء العاملين الصلاحيات والمسؤوليات وتمنحهم الحرية لأداء العمل بطريقتهم دون تدخل مباشر من الإدارة، مع توفير جميع الموارد، وكذلك توفير بيئة العمل المناسبة، وتأهيلهم فنياً وسلوكياً لأداء العمل والثقة المطلقة فيهم (Bennis, 1995).

#### أ- ماهية التمكين الوظيفي:

عرفت كلمة "التمكين" من خلال الفعل يُمكن Power بأنه إعطاء السلطة الرسمية أو القوة، وعرف التمكين كذلك في قاموس "ويستر" على أنه عملية منح السلطة القانونية Invest with Legal Power، أو تخويل السلطة إلى شخص ما Authorize، أو أن تتاح الفرصة للفرد للقيام بعمل ما Enable (عارف، 2003).

ويعرف التمكين على أنه الإجراء الذي بمقتضاه يُعطى العاملون في المنظمة سلطة ومسئولية حل المشكلات اليومية التي تظهر أثناء العمل، بينما يوسع البعض المفهوم، فيرى أنه يتضمن مشاركة العاملين في المنظمة لتحديد بدائل السياسات المحققة للأهداف الموضوعية، وتحديد أساليب العمل المناسبة، مع تحمل كامل لمسئولية تحقيق الأهداف، ويخطو البعض الآخر خطوة أوسع، فيرى ضرورة إعطاء العاملين سلطة أو مسئولية تحديد أهداف المنظمة، وأطر عملها وأساليب تحقيق هذه الأهداف (أفندي، 2003). كما إن تمكين العاملين يعني إعطاء الثقة والحرية والموارد للعاملين ليتصرفوا طبقاً لأحكامهم وآرائهم الشخصية (Blanchard, 1996).

ويعتقد (السيد، 2002) أن التمكين يقترن بالمنظمات المرنة السريعة الاستجابة والتكيف مع المتغيرات التي تتبنى هياكل تنظيمية غير تقليدية تميل إلى الأفقية أكثر من الهرمية الرأسية. ويربط (يونس، 2000) بين التمكين ومدركات الفرد وسلوكياته، حيث إن ثقته وإصراره وبنيته الفكرية مجتمعة تعد نقطة انطلاق لتبني سلوك إبداعي قادر على التكيف لأداء مهام جديدة، وإن التمكين يقوم على فلسفة مراقبة الإدارة كبديل استراتيجي للأسلوب التقليدي الذي يقوم على مراقبة سلوك وتصرفات الأفراد.

ومن خلال ما سبق أمكن للباحث تعريف التمكين في ضوء مفهوم الفساد الإداري على أنه: "منح العاملين السلطة والمسئولية المتعلقة بعملهم ليتمكنوا من إدارة أعمالهم واستخدام المعلومات والتفاعل مع الآخرين بهدف إعطائهم الفرصة لإلتقان عملهم وإدارته بما يقتضيه الصالح العام، دون التريح من الوظيفة".



## ب- أهمية التمكين الوظيفي:

تتعلق أهمية التمكين ابتداءً من أهمية المورد البشري، فهو أكثر الموجودات قيمة في القرن الحالي، وخاصة في ظل اقتصاد يطلق عليه الاقتصاد المعرفي لأنه يمثل قوة علمية قادرة على إدخال التعديلات الجوهرية على كل شيء في أعمال منظماتهم، فضلاً عن ابتكاراتهم المتلاحقة (Finnign, 1996). والتمكين وسيلة تحفيزية معنوية يشارك من خلالها العاملون في اتخاذ القرار، وتؤدي هذه المشاركة - عادة - إلى رفع الروح المعنوية وتحسين الاتجاهات والعلاقات بما ينعكس على الإنتاجية، وقد دلت الأدبيات الإدارية على أن المشاركة من الأفراد العاملين والإدارة تؤدي إلى تحقيق الرضا الوظيفي، ومن ثم زيادة مستوى الانتماء والولاء (Simans, 1995).

والتمكين هو منبع الصف الثاني المؤهل للقيادة في المنظمات، وهذا من أهم الضمانات الحيوية لاستمرار المنظمات، إن ما ينجم عن حلول مديريين لم يحظوا بالقدر الكافي من التأهيل سيؤدي لعدة نتائج سيئة، أهمها انخفاض مستوى الرضا عن العمل من قبل أولئك الذين حُجبت عنهم الفرص، وكذلك انخفاض جودة القرارات وكفاءة الأداء (مصطفى، 2004).

## ج- أبعاد التمكين الوظيفي:

### 1- حرية الاختيار:

هي درجة الحرية التي يتمتع بها الفرد داخل التنظيم في اختيار وتحديد طرق أدائه للمهام التي توكل إليه، وهي تؤدي إلى زيادة المشاركة الفعالة للأفراد داخل التنظيم (Deci, et al., 2001).

### 2- الفعالية الذاتية:

وهي قدرة الفرد على أداء وإنجاز المهام الموكولة إليه بكفاءة واقتدار نتيجة تمتعه بالخبرات والمهارات والمعرفة عن طريق المشاركة في المعلومات التي تؤدي إلى بناء الثقة بين الإدارة والأفراد وتجعلهم على معرفة بالأحداث والتغيرات المحيطة بهم والوضع الذي توجد عليه المنظمة، ولا بد من أن تكون المعلومات سليمة وصحيحة ومتوافرة في الوقت المناسب (المبيض وعواد، 2002: 10-11).

### 3- معنى العمل:

هي عمليات إدراك الفرد للمعاني والقيم للمهام التي يؤديها، سواء بالنسبة له ذاتياً أو للآخرين أو للتنظيم، ويعتمد إدراك معنى العمل على الأهمية التي تتمتع بها الوظيفة في التنظيم ومدى تأثيرها على الوظائف الأخرى في التنظيم، وكذلك أهميتها في مدى مساهمتها في تحقيق الهدف الكلي للمنظمة (Simans, 1995).

### 4- التأثير في اتخاذ القرارات:

هو تيقن وإدراك الفرد واعتقاده بأن له تأثيراً على القرارات التي يتم اتخاذها والسياسات التي يضعها التنظيم وخاصة تلك التي تتعلق بعمله، ويبرز التأثير في مدى مساهمة الوظيفة بالمعلومات المتعلقة بإنجاز أعمال الآخرين ومدى مساهمتها في تحقيق أهداف المنظمة (عبد المتعال وآخرون، 2013).

### ثالثاً - علاقة التمكين الوظيفي بالفساد الإداري:

تتميز عملية التمكين بمجموعة من الخصائص، منها (الخطيب، 2000):

- 1- إن التمكين حالة عقلية ونفسية بطيئة التكوين.
- 2- إن التمكين يأخذ عدة أشكال ويتحقق بعدة وسائل أهمها تفويض السلطات وتحفيز وتصميم الوظائف بطريقة تمكن العاملين من توظيف إبداعهم وتوفير مناخ تسوده الثقة وتوفير الموارد اللازمة وأهمها المعلومات، وكذلك التركيز على العلاقات الأفقية.
- 3- يقوم التمكين بصفة أساسية على تكوين فرق عمل فعالة يطلق عليها (مجموعات العمل المستقلة) التي تعطي صلاحيات كبيرة لاتخاذ القرارات.
- 4- يركز مضمون التمكين الوظيفي على فكرة الالتزام الداخلي.
- 5- ارتباط التمكين الوظيفي بعنصر الثقة المتبادلة بين الرؤساء والمرءوسين.

وهناك عدة متطلبات لنجاح تطبيق مفهوم التمكين الوظيفي، وهي كالتالي (بتصرف: عامر وعبد الوهاب، 1998):

- أ- **مشاركة المعلومات:** فالمعلومات هي المادة الخام للقرار الإداري، ولا يتمكن العاملون من اتخاذ القرارات والتصرفات، إلا عندما تتوافر المعلومات، حيث يجب أن تكون صحيحة وملائمة من حيث الكم والكيف والتوقيت؛ وبالتالي تعمل مشاركة المعلومات على الحد من الفساد الإداري.
- ب- **إطار الإدارة:** لابد من تحديد الإطار الذي يُمكن العاملين من التحرك الذاتي، وأن يتم توضيح حدود التصرفات، ونطاق المسؤوليات والأدوار؛ وبالتالي يسود مناخ من الثقة المتبادلة بين الرؤساء والمرءوسين والتي تعتبر عنصراً هاماً في صحة مناخ العمل الذي سيكون له تأثير فعلي في الحد من الفساد الإداري.
- ج- **فرق العمل ذاتية الإدارة:** تقوم فرق العمل ذاتية الإدارة بتحديد الأهداف، واتخاذ القرارات، وتوزيع الأدوار وتحديد المسؤوليات، وتقييم الأعمال، فهي فرق مستقلة نسبياً وتحرك ذاتياً؛ الأمر الذي يكسب العمل فعالية تحد من الفساد الإداري.
- د- **الاختيار السليم:** يعتبر الاختيار السليم للموارد البشرية نقطة الانطلاق في نظام فعال للتمكين؛ حيث يكتسب الفرد قيمة من الثقافة السائدة في العمل، فإذا كانت الثقافة السائدة تسيطر عليها إحدى صور الفساد فقد يشجع ذلك أصحاب النفوس الضعيفة على استثمار ذلك للترشح من الوظيفة.
- هـ- **التحفيز الفعال:** بحيث يكون من حق كل عضو أن يحصل على حوافز مالية، كما إن المنظمات التي تسعى إلى تطبيق التمكين الوظيفي، يجب أن تضع نظام حوافز يعتمد على مشاركة الأرباح؛ وبالتالي يمكن تقليل فرص الانحراف والفساد الإداري.
- و- **توفير مناخ العمل للإنجاز العالي:** لعل أهم عنصر في عناصر عملية التمكين هو توفير مناخ يعمل على تحقيق الإنجازات فوق العادية، أي المناخ الذي يسمح بإحداث تغييرات جوهرية، إذ لابد من التغيير في أنماط الرؤساء، وإلغاء بعض المناصب أو المستويات الإدارية؛ بما يقلل من الفساد الإداري، وقد يُحد منه.

### المحور الثالث- الدراسة الميدانية لتأثير التمكين الوظيفي في الحد من الفساد الإداري:

#### أولاً- الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية:

##### أ- مجتمع الدراسة الميدانية:

تتمثل مهمة مصلحة الضرائب في تحقيق الالتزام الطوعي من مجتمع الممولين عن طريق تطبيق القوانين الضريبية بعدالة، مع تخفيض النفقات من خلال إدارة ضريبية تساهم في تحسين الموارد المالية للدولة.

أما رؤية مصلحة الضرائب المصرية فهي إنشاء إدارة ضريبية تحقق العدالة والشفافية عند تطبيق القوانين. تسعى مصلحة الضرائب المصرية إلى كسب واحترام وتقدير المجتمع من خلال تقديم نظام متكامل يخلق مجتمعاً يتسم بالوعي، ويلتزم بتحقيق الاستقرار والنمو الاقتصادي.

##### ب- عينة البحث:

قام الباحث باختيار عينة عشوائية بسيطة من عينة من العاملين بمصلحة الضرائب المصرية، وذلك لمعرفة آرائهم واتجاهاتهم حول موضوع البحث. ونظرًا لأن تغطية جميع مأموريات الضرائب بجميع مناطق الجمهورية يعتبر شيئاً صعباً من حيث الوقت والتكلفة، لذلك تم أخذ عينة عشوائية بسيطة من العاملين بمختلف المستويات الوظيفية بالمراكز الضريبية المدمجة بالمنطقة المركزية بالقاهرة بكل من مركز كبار الممولين، ومركز متوسطي الممولين بمدينة نصر؛ وذلك باستخدام المعادلة التالية (شكري، 1997: 53):

$$\left[ \frac{ق(1-ق)}{\text{حجم العينة (ن)}} \right] \times \text{الخطأ المسموح به} = \text{الدرجة المعيارية}$$

حيث:

ن = حجم العينة.

ق = نسبة وجود الظواهر محل البحث في العينة، وقد اعتبرها الباحث (50%).

نسبة الخطأ المسموح به = قدرها الباحث في حدود (10%).

الدرجة المعيارية = هي المقابلة لمعامل الثقة الذي تعمم به النتائج (90%)، وبذلك تكون الدرجة المعيارية 2.

وينطبق هذه المعادلة في ضوء الافتراضات السابقة يكون حجم العينة الممثلة لمجتمع البحث ن = 100 مفردة.

##### ج- تصميم قائمة الاستبيان:

تم تصميم قائمة استبيان تضمنت مجموعة من العبارات تقيس اتجاهات أفراد العينة تجاه متغيرات الدراسة، ولتصميم هذه القائمة فقد قام الباحث بالاطلاع على عديد من الدراسات السابقة في مجال موضوع الدراسة، وانتهى إلى إعداد استمارة استبيان تكونت من عدة مقاييس، حيث إن المتغيرات المستقلة التي تمثل أبعاد التمكين الأربعة على "مقياس HAYES هي":

- حرية الاختيار (خمس عبارات).
- الفاعلية الذاتية (خمس عبارات).
- معنى العمل (خمس عبارات).
- التأثير في القرارات (خمس عبارات).

بالإضافة إلى المتغير التابع والمتمثل في آليات مكافحة الفساد (15 عبارة).

وقد صممت الاستمارة على مقياس ليكرت خماسي الاتجاه، وذلك كما يلي:

درجة الموافقة	أوافق بدرجة كبيرة جدًا	أوافق بدرجة كبيرة	أوافق بدرجة متوسطة	أوافق بدرجة قليلة	أوافق بدرجة قليلة جدًا
الوزن المرجح	5	4	3	2	1

#### د - أساليب المعالجة الإحصائية:

تم استخدام الحاسب الآلي على حزم البرامج الإحصائية SPSS Ver.20، باستخدام الأساليب التالية:

- معامل "كرونباخ ألفا" لقياس الثبات.
- اختبار "ت" ومستوى معنويته لقياس الصدق التمييزي.
- التكرارات والمتوسط والنسب لقياس اتجاهات عينة الدراسة.
- معامل ارتباط "كندال" لقياس قوة واتجاه الارتباط بين المتغيرات.
- تحليل التباين "ANOVA Test" لبيان العلاقات الانحدارية بين المتغيرات.
- الانحدار الخطي البسيط لبيان تأثير المتغيرات المستقلة على المتغير التابع.

هـ- اختبار ثبات استمارة الاستقصاء باستخدام "معامل كرونباخ ألفا":

#### جدول رقم (1)

معاملات الثبات باستخدام "معامل كرونباخ ألفا"

المتغير	عدد العبارات	معامل $\alpha$
حرية الاختيار	5	76.3%
الفاعلية الذاتية	5	62.1%
معنى العمل	5	63.7%
التأثير في القرارات	5	74.8%
آليات مكافحة الفساد	15	82.1%

يبين الجدول السابق ثباتاً جيداً لأداة القياس، ويطمئن إلى استقرار آراء واتجاهات عينة البحث تجاه قائمة الاستبيان.

#### و- الصدق التمييزي لقائمة الاستبيان:

تخضع أية ظاهرة كونية للتوزيع الطبيعي، وتميز بين ثلاث فئات: فئة عليا، وفئة وسطى، وفئة دنيا، وحتى تكون

عبارات المقياس صادقة، فلا بد أن تختلف آراء واستجابات الفئة العليا لعينة الدراسة عن الفئة الدنيا.

جدول رقم (2)  
الصدق التمييزي لعبارات قائمة الاستبيان

العبارات	قيمة ت	المعنوية	متوسط الاختلافات	الفئة الدنيا	الفئة العليا
X11	60.850	.000	3.75000	3.6288	3.8712
X12	71.408	.000	3.80000	3.6953	3.9047
X13	88.179	.000	4.25000	4.1552	4.3448
X14	41.865	.000	2.70000	2.5731	2.8269
X15	35.608	.000	2.40000	2.2674	2.5326
X21	42.445	.000	3.25000	3.0994	3.4006
X22	50.522	.000	3.20000	3.0754	3.3246
X23	48.051	.000	3.70000	3.5485	3.8515
X24	49.712	.000	3.65000	3.5056	3.7944
X25	31.318	.000	2.55000	2.3898	2.7102
X31	50.168	.000	3.50000	3.3628	3.6372
X32	50.636	.000	3.70000	3.5563	3.8437
X33	46.676	.000	3.05000	2.9215	3.1785
X34	35.044	.000	2.75000	2.5956	2.9044
X35	37.122	.000	2.65000	2.5096	2.7904
X41	46.464	.000	3.30000	3.1603	3.4397
X42	56.248	.000	3.65000	3.5224	3.7776
X43	33.440	.000	2.70000	2.5412	2.8588
X44	61.843	.000	4.10000	3.9696	4.2304
X45	54.327	.000	3.55000	3.4215	3.6785
Y1	44.411	.000	3.20000	3.0583	3.3417
Y2	54.868	.000	3.05000	2.9407	3.1593
Y3	48.052	.000	3.45000	3.3088	3.5912
Y4	52.167	.000	3.40000	3.2718	3.5282
Y5	40.186	.000	2.75000	2.6154	2.8846
Y6	43.318	.000	3.35000	3.1979	3.5021
Y7	48.445	.000	3.00000	2.8782	3.1218
Y8	44.945	.000	3.40000	3.2512	3.5488
Y9	54.721	.000	3.45000	2.3260	4.5740
Y10	35.919	.000	2.80000	2.6467	2.9533
Y11	38.321	.000	3.05000	2.8934	3.2066
Y12	42.902	.000	3.15000	2.0056	4.2944
Y13	35.291	.000	2.60000	2.4551	2.7449
Y14	52.678	.000	3.65000	3.5137	3.7863
Y15	61.843	.000	4.10000	3.9696	4.2304

بالنظر في الجدول السابق تتضح جوهرية الفروق بين الفئات المختلفة من العينة، حيث اختلفت اتجاهات الفئة العليا عن الفئة الدنيا بمستوى معنوية 0.01.

مما سبق، وبناء على نتائج قياسات الثبات، والصدق التمييزي أصبحت قائمة الاستبيان ثابتة وصادقة.

## ثانياً- تحليل نتائج الدراسة الميدانية:

### 1- نتائج الدراسة الميدانية لمتغير حرية الاختيار:

#### جدول رقم (3)

#### نتائج الدراسة الميدانية لمتغير حرية الاختيار

العبارة	المتوسط المرجح	ترتيب العبارات تبعاً للمتوسط الأعلى
يسمح لي باتخاذ أي إجراء يضمن تحقيق جودة عالية للعمل الذي أقوم به.	3.7500	3
يسمح لي بحرية اتخاذ القرار فيما يخص تفاصيل عملي دون الرجوع إلى رئيسي.	3.8000	2
يُنح لي وضع الجداول الزمنية الخاصة بإتمام عملي.	4.2500	1
يعطيني حرية تعديل وتطوير طرق أداء الأعمال عندما أستشعر الحاجة لذلك.	2.7000	4
يسمح لي بإيجاد حلول مبتكرة لمشكلات عملي.	2.4000	5

بتحليل الجدول السابق الذي يبين المتوسطات والانحرافات المعيارية، نجد أنه قد تم ترتيب العبارات تبعاً للمتوسط الأعلى، وأن اتجاهات عينة البحث تأرجحت بين الموافقة تماماً وعدم الموافقة، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (2.4000-4.2500). ويعني ذلك أن لدى العاملين بصفة عامة حرية في الاختيار، وعلى وعي بأهميتها في تمكينهم وظيفياً، حيث كانت المتوسطات المرجحة في أغلب العبارات أعلى من المتوسط العام (3 درجات). لكن هناك بعض العبارات التي عكست عدم اتفاق عينة الدراسة، وهي:

- تواضع مستوى الحرية الممنوحة للعاملين لتعديل وتطوير طرق أداء الأعمال.
- لا يسمح للعاملين بالاجتهاد في إيجاد حلول مبتكرة لمشكلات العمل.

ويرى الباحث أن حرية الاختيار المدركة عنصر محفز للأفراد يؤدي إلى زيادة المرونة التنظيمية وانتهاج الإبداع في العمل، ويوفر كذلك روح المبادرة ومقاومة ضغوط العمل وضبط النفس وتوافر المشاعر الإيجابية؛ فإدراك الفرد للقيود التي تحيط به تؤدي إلى حالة عاطفة سلبية تعيق من اختياره، وتؤثر سلباً على أدائه وانخفاض احترامه لذاته وزيادة التوتر وانخفاض الثقة الذاتية والتي تضع الفرد أمام دوافع ذاتية من خلال الثقة والفعالية الذاتية، والذي ينعكس على سلوك الفرد معبراً عنه بكفاءة أداء المهام والأدوار والممارسات الوظيفية.

### 2- نتائج الدراسة الميدانية لمتغير الفاعلية الذاتية:

#### جدول رقم (4)

#### نتائج الدراسة الميدانية لمتغير الفاعلية الذاتية

العبارة	المتوسط المرجح	ترتيب العبارات تبعاً للمتوسط الأعلى
أفضل الوظيفة التي تتيح لي أكبر قدر من الصلاحيات لاستخدام قدراتي.	3.2500	3
أشعر أن مهاراتي وقدراتي تتوافق مع المهام الموكلة إلي.	3.2000	4
تمدني وظيفتي بتغذية مرتدة مباشرة عن مستوى أدائي.	3.7000	1
يمكنني التعامل مع مشكلات العمل التي تتطلب حلولاً سريعة.	3.6500	2
يشجعني رئيسي على تقديم الاقتراحات لتحقيق المزيد من الفعالية في الأداء.	2.5500	5

بتحليل الجدول السابق الذي يبين المتوسطات والانحرافات المعيارية، نجد أنه قد تم ترتيب العبارات تبعاً للمتوسط الأعلى، وأن اتجاهات عينة البحث كانت الموافقة، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (2.5500-3.7000). ويعني ذلك أن لدى العاملين - بصفة عامة - فاعلية ذاتية في أداء أعمالهم، وعلى وعي بأهميتها في تمكينهم وظيفياً، حيث كانت المتوسطات المرجحة في أغلب العبارات أعلى من المتوسط العام (3 درجات). لكن هناك عبارة عكست عدم اتفاق عينة الدراسة على محتواها، وهي:

ضعف تشجيع الرؤساء على تقديم الاقتراحات لتحقيق المزيد من فعالية الأداء.

**ويرى الباحث** أن بعد الفاعلية الذاتية من أهم دعائم مفهوم التمكين، فتزويد الفرد بمسئوليات أكبر ووظائف أكثر تعقيداً لن يعتبره الفرد تمكيناً إلا إذا كان واثقاً من قدرته على النجاح في تحمل تلك المسئوليات والقيام بتلك الوظائف وتحويل الأفراد من مجرد أدوات يحركها المديرون، طبقاً للقواعد والسياسات التنظيمية التي تعتمد على المدير الذي يعطي الأوامر والمرءوسين الذين ينفذونها، وكذلك فإن تطوير سياسات التحفيز التقليدية التي تعتمد على الثواب والعقاب يعد أمراً حتمياً ويحتاج إلى فترة طويلة من التدريب المكثف لتزويد العاملين وكذلك المديرين بالمهارات في الخبرات والمعرفة اللازمة لضمان نجاح تطبيق المفاهيم الإدارية الحديثة قبل التمكين. كما إن انخفاض الكفاءة الذاتية يقود الفرد لتجنب المواقف التي تتطلب مهارات ومعارف معينة، وهذا السلوك يمنع الفرد من تحسين كفاءته. وعلى العكس فإن الكفاءة الذاتية المرتفعة تؤدي إلى بذل المزيد من الجهد وممارسة السلوكيات الابتكارية بجانب القدرة المرتفعة على مواجهة المصاعب.

### 3- نتائج الدراسة الميدانية لمتغير معنى العمل:

#### جدول رقم (5)

#### نتائج الدراسة الميدانية لمتغير معنى العمل

ترتيب العبارات تبعاً للمتوسط الأعلى	المتوسط المرجح	العبارات
2	3.5000	أرى أن عملي يعتبر مهماً جداً وذا قيمة بالنسبة لي.
1	3.7000	لا أضطر إلى القيام بالعديد من الإجراءات الروتينية لأداء واجبات الوظيفة.
3	3.0500	أشعر أن وظيفتي أكثر إثارة وتخلق لي تحدياً مقارنةً بوظائف أخرى كثيرة.
4	2.7500	يوجد العديد من الخطوات التي يجب اتباعها لإنجاز العمل.
5	2.6500	يجب الرجوع إلى الإدارة لحل المشكلات التي تواجهني في العمل.

بتحليل الجدول السابق الذي يبين المتوسطات والانحرافات المعيارية، نجد أنه قد تم ترتيب العبارات تبعاً للمتوسط الأعلى، وأن اتجاهات عينة البحث تأرجحت بين الموافقة وعدم الموافقة، وتراوحت المتوسطات بين (2.6500 - 3.7000). ويعني ذلك أن لدى العاملين بصفة عامة معنى للأعمال التي يقومون بها، حيث كانت المتوسطات المرجحة في أغلب العبارات أعلى من المتوسط العام (3 درجات). لكن هناك بعض العبارات عكست عدم اتفاق عينة الدراسة، وهي:

- يتطلب إنجاز العمل العديد من الخطوات التي يجب اتباعها.
- يجب الرجوع إلى الإدارة لحل المشكلات التي تواجهني في العمل.

**ويرى الباحث** أن انخفاض معنى العمل يصاحبه الشعور بالعزلة والاغتراب الوظيفي واللامبالاة، وعلى العكس، فإن ارتفاع

درجة معنى العمل يؤدي إلى الانتماء التنظيمي والتركيز على بذل الجهد في العمل؛ وعلى ذلك فمعنى العمل هو أحد مخرجات التمكين وليس عنصرًا مكونًا له، فكلما أدرك الفرد هذا المعنى شعر بأهميته وزادت ثقته بالدور الذي يقوم به ورغبته في الإنجاز.

#### 4- نتائج الدراسة الميدانية لمتغير التأثير في اتخاذ القرارات:

##### جدول رقم (6)

##### نتائج الدراسة الميدانية لمتغير التأثير في اتخاذ القرارات

العبارة	المتوسط المرجح	ترتيب العبارات تبعًا للمتوسط الأعلى
المعلومات التي أقدمها من خلال وظيفتي تؤثر في وظائف زملائي في العمل.	3.3000	4
تشعرتني الإدارة بأهميتي كعنصر فعال في الشركة.	3.6500	2
لي صلاحية إبداء الرأي في القرارات التي تخص العمل قبل صدورها.	2.7000	5
لي سلطة اتخاذ أي قرار لتصحيح الأخطاء التي تحدث في العمل.	4.1000	1
لا بد من الالتزام بإجراءات وقواعد العمل بصورة دقيقة.	3.5500	3

بتحليل الجدول السابق الذي يبين المتوسطات والانحرافات المعيارية، نجد أنه قد تم ترتيب العبارات تبعًا للمتوسط الأعلى، وأن اتجاهات عينة البحث تأرجحت بين الموافقة تمامًا وعدم الموافقة، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (2.7000 - 4.1000). ويعنى ذلك أن لدى العاملين بصفة عامة تأثيرًا في اتخاذ القرارات التي يتم اتخاذها، وعلى وعي بأهميتها في تمكينهم وظيفيا مما يساعد على تحسين أداء الموارد البشرية، حيث كانت المتوسطات المرجحة في أغلب العبارات أعلى من المتوسط العام (3 درجات). لكن هناك عبارة عكست عدم اتفاق عينة الدراسة، وهي:

- ضعف الصلاحيات الممنوحة للعاملين في إبداء الرأي في القرارات التي تخص العمل قبل صدورها.

ويرى الباحث أنه عندما تكون الأهمية النسبية للوظيفة عالية وذات اعتمادية (أي تعتمد عليها وظائف أخرى) سوف يشعر الفرد ويملك الدافعية نحو الإنجاز، وعلى عكس ذلك فعند عدم وجود تأثير للوظيفة، فإن الفرد يشعر بعدم أهميته وأهمية وظيفته فتحدث الأمراض التنظيمية (الاغتراب، الصراعات، الشعور بالإحباط) ويصبح الفرد عنصرًا هدامًا من خلال توجيه مهامه لأمر خارج نطاق تحقيق أهداف المنظمة.

#### 5- تحليل نتائج الدراسة الميدانية لمدى توافر آليات مكافحة الفساد بمصلحة الضرائب:

##### جدول رقم (7)

##### نتائج الدراسة الميدانية لمدى توافر آليات مكافحة الفساد بمصلحة الضرائب

العبارة	المتوسط المرجح	ترتيب العبارات تبعًا للمتوسط الأعلى
1- تتم مراجعة ظروف وأوضاع الموظفين لتحقيق التوازن بين مستوى الأجور ومستوى المعيشة بهدف تقليل حاجتهم لقبول الرشاوى.	3.7370	4
2- يتم التركيز على أخلاقيات الوظيفة العامة والنزاهة وتحمل المسؤولية أثناء اختبارات التعيين.	2.5781	13
3- يتم تدعيم موانئ وأخلاقيات الوظيفة العامة وإعادة تقييم الإجراءات التأديبية المعمول بها بصفة دورية.	3.6849	5
4- مدى اعتماد سياسة التدوير الوظيفي بالأماكن ذات الاتصال المباشر بالجمهور لتجنب قبول الرشاوى نتيجة استمرار الموظفين في أعمالهم لفترات طويلة.	2.0964	15



تابع جدول رقم (7) - نتائج الدراسة الميدانية لمدى توافر آليات مكافحة الفساد بمصلحة الضرائب

العبارة	المتوسط المرجح	ترتيب العبارات تبعاً للمتوسط الأعلى
5- مدى تفعيل آليات المساءلة الداخلية واتصالها المباشر بالقيادات المسؤولة والإبلاغ عن صور الانحراف.	4.1354	1
6- مدى تفعيل آليات المساءلة الخارجية وتعزيز مشاركة جمهور المتعاملين في كشف الفساد والرشوة.	3.8750	3
7- مدى توقيع العقوبات الصارمة على المخالفين ومساءلتهم عن مصادر دخولهم وممتلكاتهم بصفة مستمرة.	3.5339	6
8- مدى كفاءة الأجهزة الرقابية المنوط بها مكافحة الفساد.	2.7917	8
9- مدى كفاية الجهود المبذولة من المسؤولين من أجل التوعية بخطورة التورط في قضايا الفساد والرشوة.	2.5781	14
10- مدى الفصل بين مقدم الخدمة وطالبها لسد الثغرات ومصادر الفساد من خلال التعامل المباشر مع الجمهور.	2.7057	10
11- مدى قيام المسؤولين بتحليل الظروف المسببة للفساد والتي يتم استنباطها من قضايا الفساد والرشوة التي حدثت في الواقع العملي.	3.9844	2
12- مدى ارتباط نظم تقييم الأداء الوظيفي والترقي بمعايير النزاهة وأخلاقيات العمل العام.	2.6302	12
13- يتم عقد برامج تدريبية وندوات للتوعية والتثقيف ضد الفساد الإداري ونشر ثقافة الولاء والتفاني في العمل لتحقيق المصلحة العامة.	2.7682	9
14- مدى استخدام أساليب التحفيز (المادية والمعنوية) لتجنب ارتكاب المخالفات عن طريق الترغيب والترهيب.	2.6667	11
15- مدى صرامة القوانين تجاه استباحة المال العام واستغلال المنصب والسلطة الوظيفية.	2.7943	7

بتحليل الجدول السابق الذي يبين المتوسطات الوزنية، نجد أن اتجاهات عينة البحث تباينت بين الموافقة وعدم الموافقة، حيث تراوحت المتوسطات بين (4.1354-2.0964)، ويتضح أن هناك بعض العبارات عكست عدم اتفاق عينة الدراسة على محتواها، وتمثل نقاط ضعف في مدى توافر آليات مكافحة الفساد بالشركات، حيث كانت قيمة المتوسط أقل من المتوسط العام (3 درجات)، وهي:

- صرامة القوانين تجاه استباحة المال العام واستغلال المنصب والسلطة الوظيفية غير رادعة.
- تواضع كفاءة الأجهزة الرقابية المنوط بها مكافحة الفساد.
- ضعف الاهتمام بعقد برامج تدريبية وندوات للتوعية والتثقيف ضد الفساد الإداري، ونشر ثقافة الولاء والتفاني في العمل لتحقيق المصلحة العامة.
- عدم الفصل بين مقدم الخدمة وطالبها لسد الثغرات ومصادر الفساد من خلال التعامل المباشر مع الجمهور.
- ضعف استخدام أساليب التحفيز (المادية والمعنوية) لتجنب ارتكاب المخالفات عن طريق الترغيب والترهيب.
- عدم ارتباط نظم تقييم الأداء الوظيفي والترقي بمعايير النزاهة وأخلاقيات العمل العام.
- لا يتم التركيز على أخلاقيات الوظيفة العامة والنزاهة وتحمل المسؤولية أثناء اختبارات التعيين.
- عدم كفاية الجهود المبذولة من المسؤولين من أجل التوعية بخطورة التورط في قضايا الفساد والرشوة.

- لا يتم اتباع سياسة التدوير الوظيفي بالأماكن الخدمية ذات الاتصال المباشر بالجمهور لتجنب قبول الرشاوى نتيجة استمرار الموظفين في أعمالهم لفترات طويلة.

ويرى الباحث أنه لكي يكون قرار الموظف العام سليماً مستهدفاً تحقيق الصالح العام، بعيداً عن أية أخطاء أو أخطار، لا بد من وجود بعض الضمانات والقواعد التي تجعل هذه الأعمال بمنأى عن الانحراف بعيدة عن الاستغلال وإمكانية حدوث الفساد الإداري، ومن هذه الضمانات التمكين الوظيفي الذي أصبح اليوم وسيلة ضرورية للتخلص من تركيز السلطة الذي يعرقل سير العمل الإداري، وضرورة من ضرورات حسن تنظيم العمل الإداري، فهو يؤدي إلى سرعة إصدار القرارات والقضاء على البطء في الإجراءات، وحل المشكلات الإدارية التي تواجه العمل الإداري قبل أن تتعقد ويصعب حلها، ويعطي التمكين الوظيفي الفرصة للرئيس الإداري لأن يتفرغ للمهام الأساسية المسندة إليه بعد أن يكون قد تخلص من الأعباء والمهام الثانوية بنقلها إلى مرءوسيه، ويؤدي هذا إلى حسن سير العمل الإداري وتحقيقه لأهدافه وإلى خفض التكاليف المالية للقرارات الإدارية؛ لأن إصدار القرارات بسرعة ومن المستوى الإداري القريب من المشكلة التي يراد معالجتها، يوفر الوقت والمجهود والمال المنفق في حالة تركيز السلطة في يد الرئيس الإداري؛ وكل هذا يعمل تلقائياً على الحد من الفساد الإداري الناتج عن تركيز السلطات في مستويات إدارية بعينها.

### ثالثاً- اختبار الفروض:

#### 1- اختبار الفرض الفرعي الأول:

"توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين حرية الاختيار وبين الحد من الفساد الإداري".

#### 1-1- معاملات الارتباط للفرض الفرعي الأول:

#### جدول رقم (8)

#### مصفوفة الارتباط للفرض الفرعي الأول

عناصر متغير حرية الاختيار X1	معامل ارتباط كندال	المعنوية	المتغير التابع (Y)
X11	0.217 (**)	0.000	الحد من الفساد الإداري
X12	0.488 (**)	0.000	
X13	0.191 (**)	0.000	
X14	0.252 (**)	0.000	
X15	0.113 (**)	0.000	

\*\* دال إحصائياً عند مستوى معنوية 0.01

بالنظر في الجدول السابق يتضح وجود ارتباط معنوي طردي بين المتغيرين، حيث تراوحت قيم الارتباط بين 0.488

- 0.113 عند مستوى معنوية 0.01، أي أنه كلما ارتفعت درجة حرية الاختيار، صاحبته في الاتجاه نفسه زيادة إمكانية الحد من الفساد الإداري بمصلحة الضرائب المصرية.

## 2-1- تحليل التباين "ANOVA Test" للفرض الفرعي الأول:

### جدول رقم (9)

#### تحليل التباين للفرض الفرعي الأول

اختبار " ف "		متوسط المربعات	مجموع المربعات	البيان
المعنوية	القيمة	69.553	44.780	الانحدار
0.000	(**)16.222	1.433	865.432	الخطأ

\*\* دال إحصائياً عند مستوى معنوية 0.01 مؤشرات أخرى:  $R^2$  (معامل التحديد) = 0.847

بالنظر في جدول تحليل التباين السابق يتضح وجود علاقة انحدارية قوية بين توافر حرية الاختيار وبين الحد من الفساد الإداري، حيث كانت قيمة اختبار "ف" 16.222، وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى معنوية 0.01 وتدل على صحة العلاقة الانحدارية وجوهرياً العلاقة بين المتغيرين. وأن معامل التحديد لحرية الاختيار يفسر الحد من الفساد الإداري بنسبة 84.7%، أما النسبة الباقية فتفسرها متغيرات أخرى لم تدخل في العلاقة الانحدارية، بالإضافة إلى الأخطاء العشوائية الناتجة عن أسلوب سحب العينة ودقة القياس وغيرها.

مما سبق يتضح صحة الفرض الفرعي الأول:

"توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين حرية الاختيار وبين الحد من الفساد الإداري".

على ذلك نجد أن درجة الحرية التي يتمتع بها الفرد داخل التنظيم في اختيار وتحديد طرق أدائه للمهام التي توكل إليه تؤدي إلى زيادة المشاركة الفعالة للأفراد داخل التنظيم؛ مما يعمل وبشكل مؤثر على الحد من الفساد الإداري.

وبذلك يتحقق الهدف الفرعي الأول من الهدف الرئيس الأول.

## 2- اختبار الفرض الفرعي الثاني:

"توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين الفاعلية الذاتية وبين الحد من الفساد الإداري".

## 2-1- معاملات الارتباط للفرض الفرعي الثاني:

### جدول رقم (10)

#### مصفوفة الارتباط للفرض الفرعي الثاني

المتغير التابع (Y)	المعنوية	معامل ارتباط كندال	عناصر متغير الفاعلية الذاتية X2
الحد من الفساد الإداري	0.000	(**)0.479	X21
	0.000	(**)0.533	X22
	0.000	(**)0.211	X23
	0.000	(**)0.356	X24
	0.000	(**)0.249	X25

\*\* دال إحصائياً عند مستوى معنوية 0.01

بالنظر في الجدول السابق يتضح وجود ارتباط معنوي طردي بين المتغيرين، حيث تراوحت قيم الارتباط بين 0.211 - 0.533 عند مستوى معنوية 0.01، أي أنه كلما ارتفعت درجة الفاعلية الذاتية، صاحبها في الاتجاه نفسه زيادة إمكانية الحد من الفساد الإداري بمصلحة الضرائب المصرية.

## 2-2- تحليل التباين "ANOVA Test" للفرض الفرعي الثاني:

### جدول رقم (11)

#### تحليل التباين للفرض الفرعي الثاني

اختبار " ف "		متوسط المربعات	مجموع المربعات	البيان
المعنوية	القيمة	82.881	67.832	الانحدار
0.000	(**)89.645	1.023	980.312	الخطأ

\*\* دال إحصائياً عند مستوى معنوية 0.01 مؤشرات أخرى:  $R^2$  (معامل التحديد) = 0.672

بالنظر في جدول تحليل التباين السابق يتضح وجود علاقة انحدارية قوية بين توافر الفاعلية الذاتية وبين الحد من الفساد الإداري، حيث كانت قيمة اختبار "ف" 89.645، وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى معنوية 0.01، وتدل على صحة العلاقة الانحدارية وجوهرياً العلاقة بين المتغيرين. وأن معامل التحديد للفاعلية الذاتية يفسر الحد من الفساد الإداري بنسبة 67.2%، أما النسبة الباقية فتفسرها متغيرات أخرى لم تدخل في العلاقة الانحدارية بالإضافة إلى الأخطاء العشوائية الناتجة عن أسلوب سحب العينة ودقة القياس وغيرها.

مما سبق يتضح صحة الفرض الفرعي الثاني:

"توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين الفاعلية الذاتية وبين الحد من الفساد الإداري".

وعلى ذلك نجد أن قدرة الفرد على أداء وإنجاز المهام الموكولة إليه بكفاءة واقتدار تكون نتيجة تمتعه بالخبرات والمهارات والمعرفة عن طريق المشاركة في المعلومات، وتؤدي إلى بناء الثقة بين الإدارة والأفراد، وتجعلهم على معرفة بالأحداث والتغيرات المحيطة بهم والوضع الذي توجد عليه المنظمة؛ مما يعمل - وبشكل مؤثر - على الحد من الفساد الإداري.

وبذلك يتحقق الهدف الفرعي الثاني من الهدف الرئيس الأول.

### 3- اختبار الفرض الفرعي الثالث:

"توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين معنى العمل وبين الحد من الفساد الإداري".

### 3-1- معاملات الارتباط للفرض الفرعي الثالث:

### جدول رقم (12)

#### مصفوفة الارتباط للفرض الفرعي الثالث

المتغير التابع (Y)	المعنوية	معامل ارتباط كندال	عناصر متغير معنى العمل X3
الحد من الفساد الإداري	0.000	(**)0.611	X31
	0.000	(**)0.245	X32
	0.000	(**)0.483	X33
	0.000	(**)0.550	X34
	0.000	(**)0.420	X35

\*\* دال إحصائياً عند مستوى معنوية 0.01

بالنظر في الجدول السابق يتضح وجود ارتباط معنوي طردي بين المتغيرين، حيث تراوحت قيم الارتباط بين 0.611 - 0.245 عند مستوى معنوية 0.01، أي أنه كلما ارتفعت قيمة ومعنى العمل بالنسبة للعاملين، صاحبها في الاتجاه نفسه زيادة إمكانية الحد من الفساد الإداري بمصلحة الضرائب المصرية.

### 3-2- تحليل التباين "ANOVA Test" للفرض الفرعي الثالث:

#### جدول رقم (13)

#### تحليل التباين للفرض الفرعي الثالث

البيان	مجموع المربعات	متوسط المربعات	اختبار " ف "
الانحدار	55.389	76.319	المعنوية
الخطأ	660.817	1.112	0.000
		45.203 (**)	القيمة

\*\* دال إحصائياً عند مستوى معنوية 0.01 مؤشرات أخرى:  $R^2$  (معامل التحديد) = 0.801

بالنظر في جدول تحليل التباين السابق يتضح وجود علاقة انحدارية قوية بين توافر قيمة ومعنى العمل بالنسبة للعاملين وبين الحد من الفساد الإداري، حيث كانت قيمة اختبار "ف" 45.203، وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى معنوية 0.01 وتدل على صحة العلاقة الانحدارية وجوهرياً العلاقة بين المتغيرين. وأن معامل التحديد لمعنى العمل يفسر الحد من الفساد الإداري بنسبة 80.1%، أما النسبة الباقية فتفسرها متغيرات أخرى لم تدخل في العلاقة الانحدارية، بالإضافة إلى الأخطاء العشوائية الناتجة عن أسلوب سحب العينة ودقة القياس وغيرها.

مما سبق تتضح صحة الفرض الفرعي الثالث:

"توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين معنى العمل وبين الحد من الفساد الإداري".

وعلى ذلك نجد أن إدراك معنى العمل يعتمد على الأهمية التي تتمتع بها الوظيفة في التنظيم ومدى تأثيرها على الوظائف الأخرى في التنظيم، وكذلك أهميتها في مدى مساهمتها في تحقيق الهدف الكلي للمنظمة، مما يعمل - بشكل مؤثر - على الحد من الفساد الإداري.

وبذلك يتحقق الهدف الفرعي الثالث من الهدف الرئيس الأول.

#### 4- اختبار الفرض الفرعي الرابع:

"توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين التأثير في اتخاذ القرارات وبين الحد من الفساد الإداري".

#### 4-1- معاملات الارتباط للفرض الفرعي الرابع:

#### جدول رقم (14)

#### مصفوفة الارتباط للفرض الفرعي الرابع

عناصر متغير التأثير X4	معامل ارتباط كندال	المعنوية	المتغير التابع (Y)
X41	0.440 (**)	0.000	الحد من الفساد الإداري
X42	0.713 (**)	0.000	
X43	0.578 (**)	0.000	
X44	0.222 (**)	0.000	
X45	0.336 (**)	0.000	

\*\* دال إحصائياً عند مستوى معنوية 0.01

بالنظر في الجدول السابق يتضح وجود ارتباط معنوي طردي بين المتغيرين حيث تراوحت قيم الارتباط بين 0.713 - 0.222 عند مستوى معنوية 0.01 أي أنه كلما ارتفع إحساس العاملين بالتأثير في اتخاذ القرار، صاحته في الاتجاه نفسه زيادة إمكانية الحد من الفساد الإداري بمصلحة الضرائب المصرية.

#### 4-2- تحليل التباين "ANOVA Test" للفرض الفرعي الرابع:

##### جدول رقم (15)

##### تحليل التباين للفرض الفرعي الرابع

اختبار " ف "		متوسط المربعات	مجموع المربعات	البيان
المعنوية	القيمة	88.610	74.219	الانحدار
0.000	61.916 (**)	1.433	759.201	الخطأ

\*\* دال إحصائياً عند مستوى معنوية 0.01 مؤشرات أخرى:  $R^2$  (معامل التحديد) = 0.775

بالنظر في جدول تحليل التباين السابق يتضح وجود علاقة انحدارية قوية بين إحساس العاملين بالتأثير في اتخاذ القرارات وبين الحد من الفساد الإداري، حيث كانت قيمة اختبار "ف" 61.916، وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى معنوية 0.01، وتدل على صحة العلاقة الانحدارية وجوهية العلاقة بين المتغيرين. وأن معامل التحديد للتأثير في اتخاذ القرارات يفسر الحد من الفساد الإداري بنسبة 77.5%، أما النسبة الباقية فتفسرها متغيرات أخرى لم تدخل في العلاقة الانحدارية بالإضافة إلى الأخطاء العشوائية الناتجة عن أسلوب سحب العينة ودقة القياس وغيرها.

مما سبق تتضح صحة الفرض الفرعي الرابع:

"توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين التأثير في اتخاذ القرارات وبين الحد من الفساد الإداري".

وعلى ذلك نجد أن تيقن وإدراك الفرد واعتقاده بأن له تأثيراً على القرارات التي يتم اتخاذها والسياسات التي يضعها التنظيم، وخاصة تلك التي تتعلق بعمله، وبرز التأثير بمدى مساهمة الوظيفة بالمعلومات المتعلقة بإنجاز أعمال الآخرين، ومدى مساهمتها في تحقيق أهداف المنظمة - كل هذا يعمل وبشكل مؤثر على الحد من الفساد الإداري.

وبذلك يتحقق الهدف الفرعي الرابع من الهدف الرئيس الأول.

وبإثبات صحة الفروض الفرعية يكون قد تم إثبات صحة الفرض الرئيس، أي:

"توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين التمكين الوظيفي وبين الحد من الفساد الإداري بمصلحة الضرائب المصرية".

#### رابعاً- التوصيات:

من خلال الدراسة النظرية والميدانية، أمكن للباحث وضع بعض التوصيات التي من شأنها تفعيل دور التمكين الوظيفي في الحد من الفساد الإداري بمصلحة الضرائب المصرية، وذلك كما يلي:

1- ضرورة الاهتمام بمنهج التمكين بأبعاده الأربعة (حرية الاختيار، ومعنى العمل، والفاعلية الذاتية، والتأثير في اتخاذ القرارات) كاستراتيجية للحد من الفساد الإداري.

- ويمكن تطبيق تلك التوصية من خلال الآليات التالية:
- توعية العاملين بمفهوم التمكين وأهميته، وخطوات تنفيذه، مع شرح وعرض للنماذج والتجارب الناجحة في تطبيق هذا المنهج.
  - تطوير معلومات ومهارات وقدرات ومعارف العاملين بمصلحة الضرائب المصرية ونمط تفكيرهم لإكسابهم القدرة على التعامل مع متطلبات تطبيق ذلك المنهج.
  - إعادة تصميم الوظائف بطريقة تمكن العاملين من توظيف إبداعاتهم لتوفير مناخ تسوده الثقة وتوفير الموارد اللازمة لذلك، وأهمها المعلومات.
- 2- ضرورة اختيار القيادات الإدارية الذين تتوافر لديهم سمات القيادة التشاركية، بما يعمل على الحد من الفساد الإداري الناتج عن تركيز السلطات في المستويات الإدارية العليا.
- ويمكن تطبيق تلك التوصية من خلال الآليات التالية:
- أن تعمل القيادات على تفويض السلطات للعاملين ومشاركتهم في وضع الأهداف، سواء الأهداف العامة أو الأهداف الخاصة بأعمالهم.
  - زيادة الصلاحيات الممنوحة للعاملين في إبداء الرأي في القرارات التي تخص العمل قبل صدورها.
  - تشجيع الرؤساء على تقديم الاقتراحات لتحقيق المزيد من فعالية الأداء.
- 3- البحث والتعرف على دوافع ورغبات العاملين بمصلحة الضرائب المصرية للاستفادة منها في تطبيق منهج التمكين.
- ويمكن تطبيق تلك التوصية من خلال الآليات التالية:
- تفعيل أساليب التحفيز المادية والمعنوية (السلبية والإيجابية) للقيام بالواجبات بأعلى دقة وعدم ارتكاب المخالفات بالترغيب والترهيب.
  - العمل على إرساء نظم إدارية واضحة ودقيقة بأجور وحوافز العاملين وفقاً لسلم تدريجي معياري.
  - ربط نظم تقييم الأداء الوظيفي والترقي بمعايير النزاهة وأخلاقيات العمل.
- 4- ضرورة تشديد العقوبات المقررة تجاه استباحة المال العام واستغلال المنصب والسلطة الوظيفية، سواء أوردت في قوانين العقوبات أو القوانين الخاصة لتحقيق أهدافها في مجابهة ظاهرة الفساد وتحقيق الردع العام والخاص للمفسدين.
- ويمكن تطبيق تلك التوصية من خلال الآليات التالية:
- العمل على زيادة كفاءة الأجهزة الرقابية المنوط بها مكافحة الفساد وفقاً لأسس علمية ومنهجية.
  - حسن اختيار العاملين بالأجهزة الرقابية وتدريبهم وتأهيلهم على مكافحة هذا النوع من الجرائم.
- 5- ضرورة اعتماد سياسة التدوير الوظيفي بالأماكن الخدمية ذات الاتصال المباشر بالجمهور لتجنب قبول الرشاوى نتيجة استمرار الموظفين في أعمالهم لفترات طويلة.

ويمكن تطبيق تلك التوصية من خلال الآليات التالية:

- الفصل بين مقدم الخدمة وطالبيها لسد الثغرات ومصادر الفساد من خلال التعامل المباشر مع الجمهور.
- توقيع العقوبات الصارمة على المخالفين ومساءلتهم عن مصادر دخولهم وممتلكاتهم بصفة مستمرة.
- 6- ضرورة اعتماد مبدأ الكفاءة والجدارة في تولي المناصب والمراكز الوظيفية المختلفة دون تمييز، أي وضع الشخص المناسب في المكان المناسب.

ويمكن تطبيق تلك التوصية من خلال الآليات التالية:

- العدالة في إتاحة الفرص أمام المتقدمين لشغل الوظائف العليا، وهذا من شأنه أن يحد من وصول الأشخاص غير الأكفاء إلى الوظائف القيادية.
- تفعيل تطبيق مبدأ الكفاءة والجدارة في تولي المناصب؛ مما يساهم في تقليل الوساطة والمحاباة، وبذلك لن يصل إلى تلك الوظائف من لا يتوافر فيهم الحد الأدنى من المواصفات والخصائص الواجب توافرها في الموظف العام لشغل تلك الوظائف؛ بما يعمل على الحد من الفساد الإداري.



## المراجع

### أولاً- مراجع باللغة العربية:

- أفندي، عطية حسين. (2002). *تمكين العاملين: مدخل للتحسين والتطوير المستمر*. القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية، ص 13.
- الأمم المتحدة. (1997). *الدولة في عالم متغير*. تقرير الأمم المتحدة عن الأمية في العالم. القاهرة. ترجمة مؤسسة الأهرام.
- البنك الدولي. (1997). *التنمية في العالم. الدولة في عالم متغير*. تقرير صادر عن البنك الدولي، ص 112.
- [http://news\\_room/faq/corruption\\_faq](http://news_room/faq/corruption_faq)
- الخطيب، محمود أحمد. (2000). "إمكانية تطبيق تمكين العاملين في الشركات الصناعية"، *المؤتمر العلمي السنوي الثاني* (6-7 إبريل). القاهرة: الاتجاهات الحديثة في إدارة الأعمال، ص 8-9.
- السيد، محمود محمد. (2002). "تأثير التمكين والإثراء الوظيفي على ولاء العاملين في ظل تخفيض حجم العمالة: دراسة تطبيقية على شركات قطاع الأعمال العام الصناعي". *المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة*، القاهرة: جامعة عين شمس، كلية التجارة. ع 2، ص 458.
- الكتبي، عبد الله سالم على حمود. (2011). *الفساد الإداري والمالي وسبل مواجهته جنائياً*. الإمارات: الناشر المؤلف، ص 28-29.
- اللوح، السوس، عبد السلام حمدان، ضيائي نعمان. (2007). "الفساد وأسبابه: دراسة قرآنية موضوعية". *مجلة الجامعة الإسلامية*، سلسلة الدراسات الإسلامية" مج 15، ع 2، ص 169.
- المبيض، عواد؛ علي محمود؛ وعمرو محمد. (2002). "محددات ونتائج تمكين العاملين بالوظائف الإدارية بمستشفيات جامعة عين شمس". *المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة*. جامعة عين شمس. ع 1، ص 4-5.
- المنظمة العربية للتنمية الإدارية. (2008). *آليات حماية المال العام والحد من الفساد الإداري*. بحوث وأوراق عمل الملتقي العربي الثالث. المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية، الرباط.
- حسن، محمد قدري. (2009). "الفساد الإداري". *مجلة الفكر الشرطي*، الشارقة: مركز بحوث شرطة الشارقة، مج 15، ع 2، ص 175.
- صالح، نائل عبد الرحمن. (1997). *الاختلاس: دراسة تحليلية مقارنة فقهاً وقضاءً وتشريعاً*. عمان: دار الفكر للطباعة والنشر، ص 15.
- عارف، عالية عبد الحميد مرسي. (2003). "تمكين العاملين ومتطلبات التطبيق في المنظمات المصرية". *رسالة دكتوراه الفلسفة في الإدارة العامة غير منشورة*. جامعة القاهرة: كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، ص 12-13.
- عبد السلام، طارق محمود. (2005). *التحليل الاقتصادي للفساد*. القاهرة: دار النهضة العربية، ص 9-10.
- عبد المتعال وآخرون، محمد سيد أحمد. (2013). *التغيير والتطوير التنظيمي: دعائم، مداخل، تطبيقات*. القاهرة: دار الوسام للطباعة والنشر، ص 246.
- عربية، زياد. (2009). *ما هو الفساد؟*. حلب: نون للنشر والطباعة، ص 22.

- متولي، طه أحمد. (2004). *الأمن في مواجهة الفساد الإداري*. أبو ظبي: مركز البحوث والدراسات الشرطية، القيادة العامة لشرطة أبو ظبي.
- محمد، فايزة فوزي. (2004). "الفساد وأثره على الجهازين الأمني والقضائي". بحث مقدم إلى ندوة: *دور الشرطة في مكافحة الفساد الإداري*. وزارة الداخلية، دولة الإمارات العربية المتحدة.
- مصطفى، أحمد سيد. (2004). "تمكين العاملين: السمات المميزة والمقاييس المؤشرة". *المؤتمر العربي الدولي الرابع عشر للتدريب والتنمية الإدارية: الإدارة بالقياس الطريق إلى منظمة المستقبل (20-22 إبريل)*. القاهرة: مركز الخبراء العرب في الهندسة والإدارة، بميك.
- مطر، عصام عبد الفتاح. (2011). *الفساد الإداري ماهيته، أسبابه، مظاهره*. الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة، ص 31.
- يوسف، أمير فرج. (2011). *الحوكمة ومكافحة الفساد الإداري والوظيفي وعلاقته بالجريمة على المستوى المحلي الإقليمي والعربي والدولي في ظل اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد*. القاهرة: مكتبة الوفاء القانونية، 103-126.
- يونس، طارق شريف. *الفكر الاستراتيجي للقادة*. (2000). القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية، ص 243.

#### ثانياً- مراجع باللغة الأجنبية:

- Bennis, W. (1995). "Reinventing Leadership", *William Morrow*. Vol. 17. No. 6, pp: 512-513.
- Blanchard, Ken. (1996). "*Empowerment Takes More Than a Minute*", San Francisco: Koehler Publisher, p.102.
- Deci, E. L. et al. (2001). "Self Determination in Work Organization", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 74, pp. 117-118.
- Finnign, J. P. (1996). *The Managers Guide to Benchmarking*. California: Jossey-Bass, pp. 213-214.
- Hayes, Bob E. (1996). "How to Measure Empowerment", *Quality Progress*. Vol. 27, No. 2, pp. 41-46.
- Simans, Bober. (1995). "Control in an Empowerment", *Harvard Business Review*. March-April, pp. 86-89.

## **The Role of Empowerment in Reduction of Administrative Corruption Applied to Egyptian Tax Authority**

**Dr. Ashraf ELsayed Abdel Bary**

The Higher Institute of Management Sciences – Giza  
Arab Republic of Egypt

### **ABSTRACT**

Empowerment has become today a necessary means to get rid of the concentration of power, which impedes the progress of the administrative work and the need of the necessities of good organization of administrative work, it leads to speed the issuance of decisions and the elimination of the slow procedures and resolving administrative problems before they get complicated and difficult to resolve; Because make decisions quickly and administrative level near of the problem to be addressed, which saves time and effort and money spent in the case of the concentration of power in the hands of the administrative head; all this works automatically on the reduction of administrative corruption.

The research problem in that the concentration of power at the senior management level of the most important causes of administrative corruption; Can contribute to empowerment career, which works to grant the authority and responsibility for workers to be able to manage their business and take responsibility and control over the results in the reduction of administrative corruption.

The crimes of administrative corruption of the most serious crimes on the growth and security of States political, economic and social; That is because it represents a negative impact extends to all aspects of society, which may be difficult to avoid or control them often; Thus, the attention required reasons and administrative corruption species scattered from him and produce and control is imperative in order to keep up with the wheel of development; therefore, the main objective of the research is to identify the role of empowerment career in the reduction of administrative corruption.