

الفساد الإداري مفهومه وأسبابه وآليات القضاء عليه
Administrative corruption: its concept, causes and mechanisms to eliminate it

إعداد

سماح السيد عبد الجليل
Samah Elsaied Abdul Jalil

معهد الدراسات العليا والبحوث البيئية - جامعة دمنهور

Doi: 10.33850/ajahs.2021.182279

القبول : ٢٧ / ٥ / ٢٠٢١

الاستلام : ١٩ / ٥ / ٢٠٢١

عبد الجليل ، سماح السيد (٢٠٢١). الفساد الإداري مفهومه وأسبابه وآليات القضاء عليه. *المجلة العربية للآداب والدراسات الإنسانية*، المؤسسة العربية للتربية والعلوم والآداب. مج ٥، ع ١٩، ص ص ٢٧١ - ٣٠٦.

الفساد الاداري مفهومه وأسبابه واليات القضاء عليه**مستخلص:**

كثيرا ما يؤدي الفساد إلى ضياع الموارد العامة أو الخاصة بسبب جرائم التحايل واختراق القوانين واستغلال المناصب والنفوذ، وتكثر مظاهر الفساد الإداري في عدة قطاعات وبمختلف المؤسسات. فموضوع الفساد الإداري نال اهتماما متزايدا عالميا في كل من الدول المتقدمة والنامية على حد سواء وذلك باعتباره ظاهرة مدمرة لعملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية والسياسية. وعقب القدر الهائل من الفضائح والتجاوزات واتساع دائرة الجرائم والفساد الإداري خاصة جرائم الاختلاس والرشوة واستغلال النفوذ التي تشهدها الشركات على مستوى العالم، لذلك أصبحت أخلاقيات الأعمال جزءا رئيسيا من صناعة النمو في الشركات وحاجة المجتمعات إلى وجود معايير وأخلاقيات عمل أكثر رقيا، حيث يعكس النمو بأهمية أخلاقيات الأعمال تحولا حاسما في الرأي العام بشأن المسؤولية الأخلاقية للشركات، وقد أدى فهم قيمة الأخلاقيات بالنسبة للعمل إلى عدة مظاهر من بينها انتشار قواعد الأخلاق ومدونات رسمية للوقوف على المتطلبات الأخلاقية، وتعيين مسؤولين إداريين يهتمون بمراعاة الجوانب الأخلاقية من أجل تحفيز المديرين والعمال على التصرف وفقا لما تقتضيه المعايير الأخلاقية. وعلى الرغم مما تقدم فإن هناك تباين بين ما يكتب وما يجري تطبيقه حيث غالبا ما يحدث تعارض بين العمل والجوانب الأخلاقية، ولا ريب أن هناك أفراد أكثر وعيا ويحرصون على مزاولة أنشطتهم وفقا للمعايير الأخلاقية باعتبار أن ذلك قناعة ذاتية وخيارا استراتيجي، بينما يتخذ بعض الأفراد القواعد الأخلاقية كستار لاتخاذ قراراتهم الانتهازية وخاصة في المواقف التي لا يستطيع فيها عامة الناس التفرقة بين السلوك الأخلاقي والسلوك الانتهازي.

Abstract:

Corruption often leads to the loss of public or private resources due to crimes of fraud, breach of laws and abuse of positions and influence, and manifestations of administrative corruption abound in several sectors and in various institutions. The issue of administrative corruption has received increasing global attention in both developed and developing countries alike, as it is a devastating phenomenon for the process of economic, social and political development. And following the huge amount of scandals and abuses and the widening circle of crimes and administrative corruption, especially the crimes of

embezzlement, bribery and the abuse of influence that companies are witnessing in the world, And following the huge amount of scandals and abuses and the widening circle of crimes and administrative corruption, especially the crimes of embezzlement, bribery and abuse of influence that companies are witnessing in the world, so business ethics has become a major part of the growth industry in companies and the need for societies to have more high standards and work ethics, where growth reflects the importance of ethics Business has a decisive shift in public opinion regarding corporate moral responsibility. Understanding the value of ethics in relation to work has led to several manifestations, including the spread of ethics rules and official codes to determine ethical requirements, and the appointment of administrative officials concerned with observing the ethical aspects in order to motivate managers and workers to act according to what is required ethical standards.

المبحث الأول : مفهوم الفساد الإداري

لم يكن عالم التحليل النفسي فرويد مخطئا عندما قال (ان اى حضارة تولد فى ذاتها خمائر اندثارها) ، واذا ربطنا ذلك بالعرب فيمكن القول ان المجتمع العربى قد اصيب بافة الفساد الادارى كباقى المجتمعات بالعالم باعتبارها ظاهرة عالمية واقليمية، اذ اصبحت هذه الافة فى البلاد العربية من ضمن الخماير التى قد تؤثر على تطوره وتقدمه ، ولا زال الفساد الادارى يفتك بالمجتمع العربى ، وبثرواته ، وامواله، فضلا عن تاثيراته على البنية الاجتماعية ونسق القيم فى المجتمع العربى . فإن الفساد ظاهرة متعددة ومتشابهة الأسباب والأبعاد، كما أنه ظاهرة مستمرة وذات امتدادات محلية، وطنية ودولية، ولقد تكونت لدى الأفراد ثقافة خاصة وهي ثقافة الفساد الإداري التي انتشرت داخل المجتمع وأصبحت هي الأساس والقيم الأخلاقية هي الاستثناء.

المبحث الأول: مفهوم الفساد الإداري

إن الفساد ظاهرة متعددة ومتشابهة الأسباب والأبعاد، كما أنه ظاهرة مستمرة وذات امتدادات محلية، وطنية ودولية، ولقد تكونت لدى الأفراد ثقافة خاصة وهي ثقافة الفساد الإداري التي انتشرت داخل المجتمع وأصبحت هي الأساس والقيم الأخلاقية هي الاستثناء.

المطلب الأول: تعريف الفساد الإداري

تعددت التعاريف التي أطلقت لتوضيح مفهوم الفساد الإداري وقد يرجع سبب ذلك إلى اختلاف المدارس الفلسفية التي تناولت موضوع الفساد الإداري.

أولاً: تعريف الفساد من المنظور اللغوي

فسد وهو أصل يدل خروج الشيء عن الاعتدال قليلا كان الخروج عنه أو كثيرا يقال فسد الشيء، يفسده، فسادا، وهو فاسد أي: بطل واضمحل، والفساد نقيض الصلاح والمفسدة ضد المصلحة فالفساد: التلف والعطب والاضطراب، والخلل والضرر. (١) ولقد ورد مصطلح الفساد في الكثير من الآيات القرآنية وعلى سبيل المثال في قوله تعالى: ﴿ظَهَرَ الْفَسَادُ فِي الْبَرِّ وَالْبَحْرِ﴾ الروم الآية [٤١] ﴿الَّذِينَ طَغَوْا فِي الْبِلَادِ. فَأَكْثَرُوا فِيهَا الْفَسَادَ﴾ [الفجر الآية ١١- ١٢]

ثانياً: تعريف الفساد من المنظور الاصطلاحي الإداري والقانوني

يعرف على أنه: "سوء استخدام المنصب أو السلطة لأغراض شخصية ويكون ذلك بابتزاز المتعاملين أو الحصول على رشوة" (٢) وتم تعريفه أيضا: "بأنه سوء استخدام السلطة العامة من أجل مكسب خاص" (٣)

وبالنسبة لاتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الجريمة عبر الوطنية لسنة ٢٠٠٠ إلى الفساد، غير أن معناه جاء مرادفا للرشوة تماما، وذلك بموجب المادة ٠٨ منها. أما مشروع اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد لسنة ٢٠٠٣ فقد عرفت الفساد بأنه: "القيام بأعمال تمثل أداء غير سليم للواجب، أو إساءة استغلال لموقع أو سلطة بما في ذلك أفعالا لإغفال توقعا لمزية أو سعيا للحصول على مزية يوعد بها أو تعرض أو تطلب بشكل مباشر أو غير مباشر أو إثر قبول مزية ممنوحة بشكل مباشر أو غير مباشر، سواء للشخص ذاته أو لصالح شخص آخر" (١)

المطلب الثاني: الفساد الإداري من منظور تاريخي

إن البدايات الأولى للفساد الإداري ترى فيه ممارسات سلوكية لا تخضع إلى ضوابط أو معايير معينة، خاصة المعايير التنظيمية والبيروقراطية في إطار عمل المؤسسات، وهي بهذا المعنى تعتبر الفساد مرادفا للانحراف، فلا يقتصر انتشار الفساد على مجتمعات في فترات زمنية معينة، فالفساد ظاهرة إنسانية وزمنية مع

(١) محمود محمد معابرة، الفساد الإداري وعلاجه في الشريعة الإسلامية" دراسة مقارنة بالقانون الإداري، " دار الثقافة للنشر والتوزيع، ٢٠١١ص٧

(٢) بعلوج بليعيد، معوقات الاستثمار في الجزائر، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد، ٤ ص ٨

(٣) أحمد محمود نهار أبو سليم، مكافحة الفساد، دار الفكر، عمان، ٢٠١٠ص ٢

(١) حاحة عبد العالي، الآليات القانونية لمكافحة الفساد الإداري في الجزائر، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في الحقوق تخصص قانون عام، (غير منشورة)، جامعة محمد

خضير، ٢٠١٣/٢٠١٢ص ٢

اختلاف سعة انتشاره واستفحاله من مجتمع إلى آخر، ومن زمن إلى آخر سببه الرئيسي الظروف والمعطيات التي يمر بها المجتمع ففي المجتمع اليوناني القديم الذي كان يعاقب على الرشوة بالإعدام طبقا لبعض التشريعات والتي انتقدها سقراط بقوله إن المرتشي كان يجره على ارتشائه بالترقي في المناصب العسكرية والسياسية، وقد تغاضت في إنجلترا الملكة إليزابيث ١٥٥٨-١٦٠٣ عن تفشي ابتزاز الأموال في الوظائف الرسمية كعزرها عن عدم زيادة الرواتب، وصور الفساد أن أمين صندوق الحرب كان يحصل على ١٦٠٠٠ جنيه سنويا علاوة على راتبه، حيث يحافظ بأسماء الجنود الموتى في قوائم الجيش و يضع مخصصاتهم في جيبه ويبيع الملابس المخصصة لهم. وعم الفساد في الدوائر الحكومية في إيطاليا في عصر النهضة وكانت سمعة المحاكم سيئة لكثرة ما فيها من صور للفساد الإداري والرشوة. وكان لويس الرابع عشر ملك فرنسا يعتقد أن كل إنسان في رأيه قابلا للرشوة مما يدل على انتشار الفساد في عهده، ولأن الشركات الأوروبية تسمح لها القانون بدفع الرشاوى والحصول على الصفقات الأجنبية وخصمها من الضرائب المستحقة عليها فقد أدى ذلك إلى تضرر الشركات الأمريكية، فالقانون الأمريكي يعتبر دفع الرشاوى جريمة يعاقب عليها القانون. (١) ومع تطور وانتشار ظاهرة الفساد الإداري فقد تباينت الرؤى النظرية والفكرية لهذا المفهوم وظهرت مداخل عديدة لتحديده يمكن إجمالها فيما يلي: (١)

(١) **المدخل الأخلاقي:** في إطار هذا المدخل يعتبر الفساد ظاهرة قيمية وسلوكية تتجسد بحالات سلبية وممارسات ضارة وهدامة يتطلب الأمر الوقاية منها ومعالجتها ومكافحتها بشتى الطرق والأساليب.

(٢) **المدخل الوظيفي:** يطلق البعض عليه اسم المدخل العملي والتبريري، ووفق هذا المدخل فإن الفساد الإداري لا يفترض بالضرورة أن يكون انحرافا عن النظام القيمي السائد بل هو انحراف عن قواعد العمل وإجراءاته واشتراطاته وقوانينه وتشريعاته، ويأتي هذا الانحراف نتيجة أسباب عديدة ليشكل خرقا لهذه القوانين المعتمدة في النظام الإداري.

(٣) **المدخل الثقافي:** ضمن هذا المدخل فإن الفساد الإداري يمكن أن يشكل ظاهرة متعددة الأبعاد والأسباب والنتائج، ولكونها ظاهرة فإنها يمكن أن تأخذ طابعا منظما

(١) سعيد عبد المؤمن أنعم، الفساد الإداري والمالي: الحالة اليمنية نموذجا، ندوات ومؤتمرات انعقدت في اليمن، العدد ٢٨٢، ص ٢٠٤، ١٥٠

(٢) طاهر الغالبي وصالح العامري، المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال، دار وائل، عمان، ٢٠١٠ ص ٣٥

له القدرة على الاستمرار والبقاء، بحيث يخلق مجموعة كبيرة من النظم الفرعية الفاسدة سواء في حق المعايير القيمية أو الوظيفية.

٤) المدخل الحضاري: يرتبط مفهوم الفساد بمنظور حضاري بكل مكوناته السياسية والثقافية والقيمية والاجتماعية والسلوكية، حيث يفترض أن الفساد الإداري ظاهرة مركبة تتكسر من خلال التخلف بشكل واسع ومجمل الممارسات الفردية والجماعية تؤدي إلى خيارا يشوبها كثير من النقص.

المطلب الثالث: أسباب ظهور الفساد الإداري

١) الأسباب الحضرية: ويعني الفجوة الموجودة بين القيم الحضرية السائدة في المجتمع وبين قيم وقواعد العمل الرسمية.

٢) أسباب هيكلية: وتعني وجود هياكل قديمة للأجهزة الإدارية لم تتغير على الرغم من التطور والتغيير في قيم وطموحات الأفراد.

٣) أسباب قيمية: إن الفساد الإداري يحدث نتيجة لانهايار النظام القيمي للفرد أو الجماعة.

٤) أسباب اجتماعية: وهي جميع الأسباب التي تنشأ نتيجة للتأثيرات البيئية والاجتماعية.

٥) ضعف أجهزة الرقابة في الدولة وعدم استقلالها.

٦) غياب قواعد العمل والإجراءات المكتوبة ومدونات السلوك للموظفين في قطاعات العمل، وهو ما يفتح المجال لممارسة الفساد الإداري.

٧) عدم مراعاة السياسات الاقتصادية. (١)

٨) الأزمات الاقتصادية. (٢)

٩) تدني مهنية الأجهزة الرقابية العامة والخاصة في الدولة والمجتمع.

١٠) التحولات السياسية والاقتصادية والاجتماعية المفاجئة وغير المدروسة. (٣)

١١) انتشار الفقر والجهل وضعف الوازع الثقافي والديني لدى أفراد المجتمع.

(١) أحمد محمود حبيب اليونى، أخلاقيات الأعمال وأثرها في تقليل الفساد الإداري، المعهد

التقني، العمادية، (بدون سنة، ص ١٢)

(٢) أحمد محمود حبيب اليونى، نفس المرجع، ص ١٢.

(٣) فيصل محمود الشوارورة، قواعد الحوكمة وتقييم دورها في مكافحة ظاهرة الفساد والوقاية منه في شركات

المساهمة العامة الأردنية، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد ٢٥، العدد

الثاني، ٢٠٠٩، ص ١٣١.

(١٢) **الفساد الأخلاقي:** وهو السبب الرئيسي للفساد الإداري وكذا المالي باعتبار أن القيم والمبادئ والأخلاق الحميدة كالأمانة وهي الفاصل بين العمل المشروع والفساد.^(٤)

المبحث الثاني: أساسيات حول الفساد الإداري

لقد قررت اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد في مادتها الأولى على مكافحة الفساد بكافة أنواعه، ذلك أن هذه الاتفاقية لم تحدد صورة بعينها لكي تختصها بالمحاربة، وإنما ورد اصطلاح الفساد عاما دون أية تخصيص مما يؤكد على شموله بالمكافحة لكافة أنواع الفساد.

المطلب الأول: أنواع الفساد الإداري

تتعدد أنواع الفساد الإداري تبعا للزاوية التي ينظر منها إليه، ويمكن الإشارة إلى البعض من تصنيفات الفساد الإداري على وفق الآتي:

(١) الفساد الإداري المنظم وغير المنظم:

تمثل حالة الفساد الإداري غير المنظم مواقف فردية مهما كثرت أو قلت فقد يمارسه هذا الفساد في إطار منظمات الأعمال بأسلوب عشوائي وبطريقة بدائية وغير منهجية يسهل اكتشافها. أما الفساد المنظم فعادة ما يرقى إلى جرائم منظمة كبيرة ازدادت بفعل تعقد الظواهر الاقتصادية والاجتماعية وتمارس من قبل منظمات وجماعات تحاول أن تخفي جرائمها وفسادها بشتى الطرق والأساليب.

(٢) فساد القمة، فساد المؤسسي، الفساد البيروقراطي

أ- فساد القمة والجهات الرئاسية والشرعية في الدولة ما وعادة ما ينتشر هذا النمط من الفساد في الأنظمة الديكتاتورية التي يغلب عليها النمط الفردي للحكم أو سياسة الحزب الواحد دون معارضة.

ب- الفساد المؤسسي إذا كانت مؤسسات الدولة أو الشركات الخاصة هشة وغير مؤطر بسلوكيات أخلاقية جيدة ومسئولة فيها يمكن أن يمارسوا مختلف أشكال الفساد من نهب وسلب وتشير تجارب بعض الدول إلى أن جهاز الدولة نفسه أصبح مؤسسة للفساد.

ج- الفساد البيروقراطي هذا النمط يمكن أن يكون محمدا أو يمارس على نطاق واسع ففي ظل انتشار ثقافة الفساد والنمط السياسي الديكتاتوري.^(١)

(٤) زياد عربية، الفساد، مجلة دراسات إستراتيجية، العدد ١٦، جامعة دمشق، ٢٠٠٥، ص ٢.

(١) سرور فتحي، العولمة والجريمة المنظمة، الأهرام الاقتصادية، القاهرة، ١٩٩٩، ص ١٦-١٨

٣) الفساد الصغير والفساد الكبير:

تمثل حالة الفساد الكبير الظاهرة الأكثر خطورة حيث يقوم السياسيون وكبار المسؤولين بتخصيص الموارد العامة للاستخدامات الخاصة وتنتشر مظاهر اختلاس أموال الدولة ورشاوى الصفقات الكبيرة، أما الفساد الصغير فإنه يمثل حالات الفساد والتي تمارس من قبل الموظفين كرشاوى.

٤) الفساد الجزئي والفساد الشامل:

الفساد الجزئي هو ممارسة محدودة قد تكون صغيرة أو كبيرة في قطاعات أ، منظمات بذاتها، أما الفساد الشامل فهو ممارسات واسعة النطاق وعلى مستوى أغلب أو كل الدوائر والمؤسسات حيث أنه يرتبط بشيوع ثقافة الفساد في الدولة بأكملها.

٥) الفساد حسب الطبيعة:

في نطاق هذا المدخل يمكن أن يصنف الفساد إلى العديد من الأصناف كالفساد السياسي والقانوني والثقافي والقيمي والحضاري والاقتصادي والإداري وغيرها. وكذلك الفساد الوظيفي الذي يمثل بالمحسوبية ومخالفة القوانين، وكذلك الفساد الاجتماعي الذي يظهر من خلال انعدام الولاء والإخلاص والتفاني في العمل وعدم احترام حقوق الآخرين وعدم المبالاة وغيرها.^(١)

٦) الفساد الأخلاقي:

والمتمثل في مجمل الانحرافات الأخلاقية والسلوكية المتعلقة بسلوك الموظف الشخصي وتصرفاته. ومثال ذلك القيام بأعمال مخلة بالحياء في أماكن العمل أو الجمع بين الوظيفة وأعمال أخرى دون إذن الإدارة، أو استغلال السلطة لتحقيق مآرب شخصية على حساب المصلحة العامة أو ممارسة المحسوبية بصورتها الاجتماعية (المحاباة الشخصي) دون النظر إلى اعتبارات الكفاءة والجدارة.

٧) الفساد الإداري:

وهو ما يتعلق بمظاهر الفساد والانحرافات الإدارية والوظيفية أو التنظيمية وتلك المخالفات التي تصدر عن الموظف العام أثناء تأديته وظيفته في منظومة التشريعات والقوانين والضوابط ومنظومة القيم الفردية. هذا ومن مظاهر

(١) بحوث أوراق عمل، الملتقى العربي الثالث بعنوان، آليات حماية المال العام والحد من الفساد الإداري، الرباط، المملكة المغربية، ماي، ٢٠٠٨، ص ٢٦ ص ٢٨

الفساد الإداري والتي يمكن أن يطلق عليها اصطلاح (الفساد الناعم) عدم احترام مواعيد العمل في الحضور والانصراف، تمضية الوقت في قراءة الصحف واستقبال الزوار، الامتناع عن أداء العمل أو التراخي والتكاسل وعدم تحمل المسؤولية وإفشاء أسرار الوظيفة.^(١)

المطلب الثاني: أنماط الفساد الإداري والآثار المترتبة عليه

للفساد الإداري جملة من الأنماط والآثار نوردتها فيما يلي:

أولاً: أنماط الفساد الإداري

وتتجلى ظاهرة الفساد بمجموعة من السلوكيات التي يقوم بها بعض من يتولون مناصب مختلفة، وبالرغم من التشابه أحياناً والتداخل فيما بينها إلا أنه يمكن حصرها

فيما يلي: (١)

١- الرشوة: أي الحصول على أموال أو أية منافع أخرى من أجل تنفيذ عمل أو الامتناع عن تنفيذه.

٢- المحسوبية: أي تنفيذ أعمال لصالح فرد أو جهة ينتمي لها الشخص مثل حزب أو العائلة أو منطقة...دون أن يكون مستحقين لها.

٣- الابتزاز: أي الحصول على أموال من طرف معين في المجتمع مقابل تنفيذ مصالح مرتبطة بوظيفة الشخص المتصرف بالفساد.

٤- نهب المال العام: أي الحصول على أموال الدولة والتصرف بها من غير وجه وحق تحت مسميات مختلفة.

٥- الوساطة: أي التدخل لصالح فرد ما، أو جماعة دون الالتزام بأصول العمل والكفاءة الأزمة مثل تعيين شخص في منصب معين لأسباب تتعلق بالقرابة أو الانتماء

الحزبي

رغم كونه غير كفؤ أو مستحق.

٦- الإخلال بواجبات الوظيفة: هي قيام الموظف العام على اختلاف أنواع ومستويات الوظائف بعمل يمنع القانون الموظف، أو عدم قيام الموظف بفعل أوجب عليه القانون

القيام به و قد عاقب القانون الجزائي عليها في نص المادة ٣٣ من قانون مكافحة الفساد.^(٢)

(١) سرور فتحي، المرجع السابق، ص .

(٢) عبد الحميد محمود البعلي، أخلاقيات العمل المصرفي الإسلامي، دار الراوي، السعودية، (بدون سنة)، ص

٦٨-٧٦

(٣) القانون رقم ٠١-٠٦ المتعلق بالوقاية من الفساد ومكافحته، المرجع السابق

٧- **غسل الأموال:** هي عملية يتم تحويل الأموال المكتسبة بطرق غير مشروعة إلى أموال مشروعة أو إضفاء صفة المشروعية على تملكها وحيازتها والتكتم عليها بحيث تبدوا وكأنها اكتسبت بسبل مشروعة بنظر الدولة والمجتمع.
 ٨- **البيروقراطية:** تتكون البيروقراطية من الناحية اللغوية من شقين يعني القوة أو السلطة

فالبيروقراطية تدل في مجموعها على قوة المكتب أو سلطة المكتب والواقع في الدولة الجزائرية أنها تعد مرضا خطيرا نتيجة لما فيها من جوانب سلبية كالتعقيد والمركزية ولا التزام الحرفي بالنصوص القانونية، والبطء في اتخاذ القرارات الإدارية، ناهيك عن سوء تسيير القيادات العليا وعدم تحملهم المسؤولية وعليه فقد أحكمت الأساليب البيروقراطية سيطرتها على مستوى جميع الأجهزة والقطاعات الربحية والخدماتية والمؤسسات السياسية والاقتصادية، الثقافية والاجتماعية وصارت ظاهرة عامة يدفع ثمنها المواطن الذي يبقى يأمل في حياة أفضل خاصة في ظل التطورات التكنولوجية والتحولت العالمية التي تستلزم ضرورة استغلالها من أجل مواجهة الأساليب البيروقراطية والتقليل من أثارها السلبية.^(١)

ثانيا: آثار الفساد الإداري

لا نجانب الصواب إذا ما قلنا بأنه لا يمكن فصل النظام الإداري عن الأنظمة السياسية والاقتصادية والاجتماعية ولا يمكن فهم نظام بمعزل عن الأنظمة الأخرى، وهذا يعود إلى كون هذه الأنظمة مترابطة مع بعضها وهذا الترابط يشكل الفلسفة العامة لأي مجتمع من المجتمعات وكل واحد منها يكون عامل ضبط نسبي للأنظمة الأخرى، وتأسيسا على هذا تأتي خطورة الفساد الإداري من انعكاساته السلبية على مختلف نواحي هذه الأنظمة وبيان ذلك فيما يلي:

(١) **أثر الفساد الإداري على النظام السياسي:** يترك الفساد آثارا سلبية على النظام السياسي يرمته سواء من حيث شرعيته أو استقراره أو سمعته وذلك كما يلي:

✓ يؤثر على مدى تمتع النظام بالديمقراطية وقدرته على احترام حقوق المواطنين الأساسية وفي مقدمتها الحق في المساواة وتكافؤ الفرص وحرية الوصول إلى المعلومات وحرية الاعلام، كما يحد من شفافية النظام وانفتاحه.

✓ يؤدي إلى حالة يتم فيها اتخاذ القرارات حتى المصيرية منها طبقا لمصالح شخصية ودون مراعاة للمصالح العامة.

(١) نواف سالم كنعان، الفساد الإداري والمالي "أسبابه، آثاره، ووسائل مكافحته"، مجلة الشريعة والقانون، العدد ٣٣، ١٠٧-١٠٦، ص ص ٢٠٠٨، ١،

- ✓ يقود إلى الصراعات الكبيرة إذا ما تعارضت المصالح بين مجموعات مختلفة.
- ✓ يؤدي إلى خلق جو من النفاق السياسي كنتيجة لشراء الولاءات السياسية.
- ✓ يؤدي إلى ضعف المؤسسات العامة ومؤسسات المجتمع المدني ويعزز دور المؤسسات التقليدية، وهو ما يحول دون وجود حياة ديموقراطية.
- ✓ يسئ إلى سمعة النظام السياسي وعلاقاته الخارجية خاصة مع الدول التي يمكن أن تقدم الدعم المادي له، وبشكل يجعل هذه الدول تضع شروطاً قد تمس بسيادة الدولة لمنح مساعداتها.
- ✓ يضعف المشاركة السياسية نتيجة لغياب الثقة بالمؤسسات العامة وأجهزة الرقابة والمساءلة.

٢) أثر الفساد الإداري على النظام الاجتماعي: إن انتشار الفساد الإداري في المجتمع له الغ الأثر على الحياة الاجتماعية، حيث يؤدي إلى خلل في القيم الأخلاقية ومنظومة المبادئ السامية العليا في المجتمع وأخلاقيات العمل فيؤدي إلى تقليص القيم الإيجابية (قيم المصلحة العامة، قيم المشاركة، قيم الانتماء) وتنشأ بدلاً منها قيم وعادات وأعراف جديدة تتحكم بها وتديرها عقلية السوق والمنافع الخاصة الخاضعة لمعيار الكسب والجشع والطمع. فالفساد يغير من سلوك الفرد الذي يمارسه ويقلل من رحمته الإنسانية والأخلاقية، مما يجبره للتعامل مع الآخرين بدافع المادية والمصلحة الذاتية دون مراعاة لقيم المجتمع التي تتطلب من الفرد النظر للمصلحة العامة حتى لو أدى ذلك إلى إلحاق أضرار بالغة بالفرد والمجتمع ومن ثم يصبح لدى الأفراد تقبل نفسي لفكرة التقريط في معيار أداء الواجب الوظيفي والمهني والرقابي وتراجع الاهتمام بالحق العام وخاصة في ظل غياب الرقابة والمساءلة تقبلًا اجتماعيًا عند ذلك تسود القيم الجديدة قيم الفساد ويتحول الفساد إلى سلوك مستقر ومتعارف عليه في الدوائر الحكومية وقطاع الأعمال العام وبدلاً من أن يقاومه الضمير العام فإنه يتغاضى عنه بل يعمل على مجاراته وفي هذه الحال سوف ستغير دليل السلوك للأخلاقي الذي يحكم تصرفات الموظفين إلى دليل للسلوك للأخلاقي الذي يحكم هذه التصرفات، فيستغني عن نصوص القوانين والنشريات ويلجأ إلى اجتهادات في تفسيرها لإيجاد المبرر للنفع الشخصي وخدمة مصالح المفسدين ولن يقف الفساد الإداري عند حد الدائرة أو المؤسسة بل سوف ينتشر بين جميع أفراد المجتمع مما يعرض النظام الاجتماعي للخطر حيث تنتشر الجريمة كرد فعل لانهايار القيم وعدم تكافؤ الفرص.

- ٣) أثر الفساد على النظام الاقتصادي: يقود الفساد إلى العديد من النتائج السلبية على التنمية الاقتصادية منها:^(١)
- ✓ ما تنفقه الدولة على أجهزة المراقبة والمتابعة والتفتيش داخل التنظيمات، وكذا على أجهزة الضبط والعدالة خارج التنظيمات والمنوط بها متابعة وضبط قضايا الفساد الرشوة، ومحاكمة مرتكبيها، وذلك سواء بالنسبة لإعداد وتدريب القوى البشرية للقيام بتلك الأدوار أو بالنسبة لشراء الإمكانيات المادية من تجهيزات فنية ووسائل تكنولوجية التي تستخدم لتسهيل أعمال المراقبة والضبط، حيثي تم اقتطاع هذه النفقات سنويا من ميزانية الدولة وذلك على حساب الإنتاج والاستثمار
 - ✓ الضرر الاقتصادي المباشر بالنسبة للشخص الذي يدفع الرشوة لإنهاء مصالحه لما يمثل مبلغ الرشوة من اقتطاع لجزء من دخله الفردي وذلك في حالة ما إذا كان دافع الرشوة بغرض تسهيل إجراءات أو لضمان حصول الشخص على حقه الطبيعي وما يستتبعه من إمكانية نقل هذا الأثر إلى الآخرين من خلال زيادة تكلفة الخدمة التي يقدمها هذا الشخص وهو ما يمكن أن يطلق عليه الأثر غير المباشر للرشوة.
 - ✓ الضرر الاقتصادي بالنسبة للتنظيمات أو الجهات الإدارية أو المرافق العامة يعمل بها المفسدون.
 - ✓ الخسائر التي تتحملها تلك الجهات في حالة تقديم رشوة من العملاء وحصولهم على عطاءات أقل من قيمة الشيء المطروح للعطاء أو لإرساء مزايدات أو مناقصات على موردين أو متعهدين بالمخالفة للشروط والمواصفات الموضوعية وما يترتب على ذلك من قبول توريدات غير مطابقة للمواصفات أو أقل جودة.
 - ✓ الخسائر التي تتحملها المصالح والإدارات في حالة التحاق أحد الأفراد بوظيفة معينة عن طريق الرشوة، ويتمثل هذا الضرر في ضعف الكفاية الوظيفية للإدارة بسبب ضعف مستوى أداء أو إنتاجية من تم تعيينه بهذا الطريق خاصة عند عدم تناسب قدرته مع متطلبات الوظيفة، أو بسبب عدم أمانته في العمل ذلك أنه التحق بطريقة الرشوة وفي الغالب فإنه يطمح في تعويض ما تم دفعه من خلال الاخلال بواجبات وظيفته.
 - ✓ الخسائر التي تتحملها الجهات التي يتم ضبط أفراد مرتشين بها وتقديمهم للعدالة، وذلك بسبب فقد طاقات إنتاجية تم إعدادها وتدريبها وكانت تسهم بشكل مباشر في الإنتاج السلعي أو الخدمي.
 - ✓ كما يشكل المرتشي الذي تم تقديمه للعدالة خسارة مالية لأسرته وأبنائه لاعتمادهم عليه من الناحية المالية كمصدر دخل يوفر لهم نفقات المعيشة.^(١)

(١) زياد عربية، مرجع سابق، ص ١٥ - ١٨

✓ تؤثر الرشوة بشكل سلبي على عملية التنمية حيث ترفع من تكاليف المعاملات الاقتصادية ومن درجة عدم اليقين في الاقتصاد، كما تؤدي إلى نتائج اقتصادية متواضعة، حيث تتسبب في إعاقة الاستثمارات طويلة الأجل وتشوه القطاعات الإنتاجية وتدفع أصحاب رؤوس الأموال والكفاءات إلى الترحيح السريع والاستثمارات الخدمية قصير المدى.^(١)

المطلب الثالث: خصائص الفساد الإداري ومعضلاته الأخلاقية

إن الفساد الإداري بوصفه تعبيراً عن انتهاك الواجبات الوظيفية وممارسة خاطئة تعلق من شأن المنفعة الشخصية على حساب المصلحة العامة.

أولاً: خصائص الفساد الإداري

للفساد خصائص كثيرة وهامة يمكن إجمالها فيما يلي:

(١) السرية: تتصف أعمال الفساد الإداري بالسرية بشكل عام، وذلك لما يتضمنه النشاط من ممارسات غير مشروعة من جهة القانون أو المجتمع أو الاثنين معاً. إذ تتباين الوسائل والأساليب التي يستتر الفساد الإداري بها تبعاً للجهة التي تمارسه، فالقيادات غالباً ما تستتر فسادها باسم المصلحة العامة وتغلفه باعتبارات أمانة، والتظاهر بأنها تنفذ توجيهات عليها يتعذر الكشف عنها. وغنما غايتها التزوير والتدليس وانتهاز الفرص والظروف الاستثنائية لتمير فسادها بعيداً عن أنظار العاملين الصالحين، وعند محاولة الكشف عن حالات الفساد فإنه لا يتم عادة إلا إلى الكشف عن جزء عن الحقيقة التي يجب معرفتها، ولكي تطمس معالمها وتستبعد عناصرها فإن جدلاً واختلافاً يثار حولها وقد ينتهي الأمر إلى اتهام بعض الأبرياء بتسليط الأضواء عليهم أو يتظاهر الجناة بالدفاع عنهم وتبرئتهم.

(٢) اشتراك أكثر من طرف في الفساد: قد يقع الفساد الإداري من شخص واحد، ولكن عادة ما يشترك في السلوك الفاسد أكثر من شخص، وذلك بسبب العلاقات التبادلية للمنافع والالتزامات بين أطراف العملية، إذ أن الفساد تعبير عن اتفاق إرادة صانع القرار والمؤثر بتكليفه مع إرادة أولئك الذين يحتاجون إلى قرارات محددة تخدم مصالحهم الفردية.

(٣) سرعة الانتشار: يتميز الفساد بخاصية سرعة الانتشار وخاصة عندما يكون الفساد ناتجاً عن المسؤولين، فتزداد سلطة الفاسدين ونفوذهم مما يعطيهم القوة للضغط على باقي الجهاز الإداري للسير على خطاهم طوعاً أو كرهاً.

(١) عوض خلف العنزي، إدراك الموظف للمسلك الوظيفي ولأخلاقيات المهنة" دراسة ميدانية على الأجهزة الحكومية بدولة الكويت، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية،

المجلد ٢٢، العدد الثاني، القاهرة، ٢٠٠٦، ص ٩١-٨٧

(٢) زياد عربية، مرجع سابق، ص ١

٤) **التخلف الإداري:** يترافق الفساد الإداري أحيانا كثيرة ببعض مظاهر التخلف الإداري

مثل التأخير والتغيب عن العمل وسوء استغلال الوقت والعصبية ضد المتعاملين مع الجهاز الإداري وغيرها من المشاكل الإدارية، مما يؤدي إلى ظهور شعور عام لدى العناصر الصالحة في النظام أو الجهاز الإداري بعدم الراحة وفقدان الحافز على العمل الجاد وتخوفهم من العناصر الفاسدة خاصة إذا كانوا من أصحاب القرار في الجهاز الإداري، مما يؤثر على مصلحة المجتمع بأكمله.^(١)

ثانياً: المعضلات الأخلاقية في مجال محاربة الفساد

ويصف التقرير الفساد بالمشكلة المعقدة والمدمرة في قطاع الأعمال ومحاربتة تعتبر أكبر تحد بالنسبة للشركات. ويعتبر التقرير أن الرشوة ليست سوى وجه واحد من الفساد في الشركات ويحذر من مسائل مرتبطة منها : المحسوبية والعلاقات المشبوهة بين الملاك فهي من أسوأ أنواع الفساد وأن الفساد داخل الشركة قد يضر بالأداء والحسابات وأن الفساد في الأسواق يؤدي إلى عدم العدالة في المنافسة والأسعار، وأن مخاطر الفساد في جماعات الضغط قد تنقلب إلى فساد قانون يؤثر في مسار الحكومات وتخلق مخاطر على الأعمال بشكل عام سن الكونغرس الأميركي عام ١٩٧٧ قانون الممارسات الأجنبية للفساد (F PCA) لوضع حد لرشوة المسؤولين الأجانب ولإعادة الثقة العامة بنظام الأعمال الأميركي بعد أن وجدت التحقيقات الحكومية أن أكثر من ٤٠٠ شركة أميركية أقرت بأنها أجرت مدفوعات مشكوك بأمورها أو غير شرعية تزيد عن ٣٠٠ مليون دولار إلى مسؤولين حكوميين أجانب وإلى سياسيين وأحزاب سياسية. واليوم على الشركات الأميركية الساعية إلى القيام بأعمال حول العالم أن تكون على معرفة بقانون الممارسات الأجنبية للفساد والمشاركة في برامج امتثال القواعد والممارسات الفضلى.

وفي حرب نادر الشرسة على السيارات الأمريكية وعلى أثر تداعيات كتابه " سيارة غير أمنه " أبد حاولت شركة " G M " هدم مصداقيته واستأجرت رجال تحري خاصين لمراقبة حياته الشخصية والتنصت علي هو البحث في ماضية وإرسال بنات الهوى إليه

لإيجاد ممسك أخلاقي ضده إلا أفلتت. لكن نادرو هو صاحب السيف القانونية نازلها في الميدان الذي يبدع في هاذ قاضاها فيجرم " التعدي على الحرية الشخصية ورجح القضية وأجبرها على الاعتذار علنا ودفعها ٢٨٤ ألف دولارا.

(١) سعاد أبو الفتوح بسيوني، الحرية الاقتصادية في الإسلام وأثرها في التنمية، المنصورة، مصر، ١٩٩٩ ص ٨٩

تقدم الحكومة الأمريكية المساعدات الخارجية لحكومات الدول النامية وموظفيها كرشوة مقابل المواقف السياسية التي تجعلها تبعاً لها في موافقها وتقوم بتوفير زيارات سياحية للموظفين لكسب تأييدهم لشركاتها وعمل قوى ضغط مؤيدة تشجع على الاستثمار الأجنبي بلداً. منها وتلجأ بعض الشركات الأمريكية لدفع الموظفين وتلجأ بعض الشركات الأمريكية لدفع الموظفين بطريقة أخرى بحيث تتماشى مع الوسائل القانونية بدعوى التكامل والتعاون والشراكة في العمل الدولي مثلما فعلته شركة التأمين Chubb عندما أسست برنامج لها في الجامعة الصينية ووضعت عضو من الموظفين في مجلس إدارتها للحصول على ترخيص. ودفعت شركة HB في الصين لصحفيين مبالغ من المال لتغطية مؤتمراتها وأنشطتها التجارية وكتابة كل ما هو جميل ومفضل بحقها.

وهناك معضلة أكبر تتمثل في دفعا لرشاوى للأحزاب السياسية لتجنب المعارضة وكسب التأييد أمام الحكومات للإبرام الاتفاقيات مع الشركات. مثلما فعلته حكومة تايوان مندفع مبال كبيرة للتأثير على قادة الرأي من الأكاديميين والمثقفين وجماعات الضغط لإقناع الكونجرس في أمريكا للتصويت لصالح الرئيس. Cornell لزيارة جامعة ومعضلة المعايير المزدوجة في المساعدات الخارجية التي تمارس للضغط من قبل مالكي الشركات من جهة ونيابة عن الدول الأجنبية من جهة أخرى. ومثال ذلك عندما تقدم الولايات المتحدة لإسرائيل مساعدات خارجية نتيجة لضغط اللوبيات فيها بدعوى تحسين جهودها الاقتصادية والاجتماعية وبنسب تزيد عن ٢٠% مقابل عدد من سكان لا يتجاوز ٦,٥ مليوناً. بينما لا تدفع إلى الهند التي يتجاوز هانسا المليار ما نسبته ٢% فقط علماً بأن الدخل القومي فيها متدني مقابل تحسين الوضع الاقتصادي والإنساني وشبهه ما تدفعه من مساعدات لبلدان عربية يتجاوز سكانها السبعين مليون مثل مصر. (١)

المبحث الثالث: آليات مكافحة الفساد الإداري

إن تعقد ظاهرة الفساد الإداري وإمكانية تغلغلها في كافة جوانب الحياة ونتيجة لآثارها السلبية على كافة مفاصل الحياة، فقد وضعت عدة آليات لمكافحة هذه الظاهرة ومن أهمها:

المطلب الأول: وسائل مواجهة الفساد

(١) غسان عيسى العمري، المعضلات الأخلاقية وأثرها في تراجع أهداف عمليات الشركات متعددة الجنسية، المؤتمر العلمي الدولي السابع "تداعيات الأزمة الاقتصادية العالمية على منظمات الأعمال - التحديات - الفرص-الأفاق" ص ١٦، ٢٠٠٩/١١/١٠

إن أسباب الفساد الإداري كثيرة ومتباينة، فإن وسائل مواجهته وعلاجه هي الأخرى كثيرة ومتباينة، لأنها لا بد من أن تتوافق مع أنواع الفساد وأسبابه، ومن أجل مواجهة الفساد الإداري وعلاجه لا بد من العمل بالاتجاه الذي يحقق الآتي:

١- **إيجاد اتفاق اجتماعي على معيار القيم** ولهذا لا بد من تطوير فهم عام لمعيار واحد للقيم على مستوى الأمة، ومن ناحية أخرى خلق كره عام لدى المواطنين من الفساد الإداري، ولكي يتحقق هذا لا بد من الاعتناء بالتعليم في مختلف مستوياته وبواسطة وسائل الإعلام المختلفة أيضا.

٢- **النزاهة:** هي منظومة القيم المتعلقة بالصدق والأمانة والإخلاص في العمل.

٣- **إعادة النظر بمستويات الرواتب والأجور بين فترة وأخرى:** إن انخفاض مستوى الرواتب والأجور المدفوعة لموظفي الدولة يعد هو الآخر من الأسباب الرئيسية لانتشار ظاهرة الفساد داخل الأجهزة الحكومية، وخصوصا إذا كان راتب الموظف لا يمكنه من توفير العيش الكريم له ولأفراد عائلته، فإنه سيبحث عن مصادر أخرى لزيادة دخله لمواجهة متطلبات الحياة.

٤- **المحاسبة:** هي خضوع الأشخاص الذين يتولون المناصب العامة للمساءلة القانونية والإدارية والأخلاقية عن نتائج أعمالهم.

٥- **الشفافية:** هي وضوح ما تقوم به المؤسسة ووضوح علاقتها مع الموظفين، وعلانية الإجراءات والغايات والأهداف، وهو ما ينطبق على أعمال الحكومة كما ينطبق على أعمال المؤسسات الأخرى.

٦- **التركيز على البعد الأخلاقي وبناء الإنسان في محاربة الفساد في قطاعات العمل.**

٧- **تفعيل القوانين المتعلقة بمكافحة الفساد على جميع المستويات.**

٨- **نشر التعليم وتوعية المواطنين:** لا شك أن جهل المواطنين وعدم معرفتهم لحقوقهم يجعلهم فريسة للموظفين المرتشدين، فيدفعون لهم الرشوة من أجل إنجاز أعمالهم وبالتالي اتساع ظاهرة الفساد وتحميل المواطنين مالا طاقة لهم بها ولمعالجة مثل هذا الوضع لا بد من نشر التعليم أو الدورات أو الوعي الاجتماعي بين صفوف المواطنين وتعريفهم بحقوقهم، بما يؤدي إلى امتناعهم عن دفع الرشوة إلى المواطنين وإلى تقليل نسبة الفساد في الإدارة.

٩- **بناء جهاز قضائي مستقل^(١)**

المطلب الثاني: استراتيجيات مكافحة الفساد الإداري

وقبل الحديث عن استراتيجيات مكافحة الفساد فإنه من نافلة القول التذكير بأن هذه الاستراتيجيات تتباين وفقا لمعطيات الظروف السياسية والاقتصادية والاجتماعية

(١) أحمد محمود حبيب اليوني، المرجع السابق، ص ١٦

ومستويات التقدم العلمي ومدى ما وصلت إليه الدولة من جهود في مراحل التحديث والتطوير لأجهزتها الإدارية واهم هذه الاستراتيجيات ما يلي:

أولاً: الإستراتيجية السياسية

وفق هذه لإستراتيجية فإن مكافحة الفساد تتطلب ما يلي:

(١) إقامة نظم ديمقراطية قائمة على أساس الفصل بين السلطات الثلاث (التشريعية، والتنفيذية، والقضائية).

(٢) توسيع دائرة المشاركة الجماهيرية والسماح للتنظيمات الحزبية والإعلامية بمتابعة تقييم أداء المسؤولين ومحاسبتهم وسحب الثقة منهم.

(٣) اعتماد الشفافية والمساءلة والرقابة كأدوات مهمة لكبح جماح الفساد والقضاء عليه.

(٤) احترام حقوق الإنسان وعدم السماح لأي كان بالاعتداء على هذه الحقوق أو تجاوزها.

(٥) استقلال الجهاز الإداري عن الضغوط السياسية وتنمية الولاء لهذا الجهاز مما يعزز فرص تجفيف منابع الفساد.

(٦) ضرورة أن تكون السلطات القضائية مستقلة في قراراتها التي تتخذها بحق المفسدين مهما كانت مواقعهم السياسية والإدارية دون أي تدخل من قبل السلطتين التشريعية والتنفيذية.

(٧) ضرورة منع الاستبداد والتفرد بالسلطة أو البقاء في المواقع الإدارية والقيادية لفترات طويلة.

(٨) تعزيز دور هيئات الرقابة العامة في الدولة بما يضمن الكشف عن حالات سوء الإدارة أو التعسف في استعمال السلطة أو إساءة استخدام المال العام وغياب الشفافية والنزاهة في الإجراءات المتعلقة بممارسة الوظيفة العامة.

ثانياً: الإستراتيجية الاقتصادية

وتتضمن هذه الإستراتيجية تبني مجموعة من السبل التي من شأنها القضاء على أسباب الفساد ومنها على سبيل المثال لا الحصر ما يلي:

(١) تحسين دخول ورواتب الموظفين في القطاع العام والخاص وتقليل الفروق في الرواتب بين ما يدفعه القطاع العام والقطاع الخاص.

(٢) تحقيق العدالة في توزيع مكتسبات التنمية الاقتصادية على جميع أجزاء الدولة.

(٣) تنشيط برامج التنمية الاقتصادية واستخدام الموارد أفضل استخدام بما ينعكس إيجابياً على حياة المواطنين.

٤) توفير سبل العيش الكريم لكل مواطن جنبا إلى جنب مع ضرورة تحديد الحد الأدنى للأجور

٥) ضرورة ربط زيادة رواتب العاملين في أجهزة الدولة بزيادة التضخم وفق معادلة واضحة معلنة للجميع.^(١)

ثالثا: الإستراتيجية الإدارية

تتضمن هذه الإستراتيجية تبني مجموعة من جهود الإصلاح المتعارف عليها إداريا بين الدول في سبيل تخفيف منابع الفساد والحد من انتشاره مثل الجهود الرامية إلى إصلاح الهياكل التنظيمية وإن تكون قواعد العمل وتعليماته واضحة ومحددة حتى لا يكون هناك لبس في فهمها ومجال واسع للاجتهادات الشخصية في تفسير مضامينها كما تشمل الجهود الإدارية أيضا على ضرورة الحد من الروتين واعتماد سياسة التدوير الوظيفي وتسهيل إجراءات العمل والبعد عن التعقيدات الإدارية إلى جانب تفعيل مبدأ الجدارة في شغل الوظيفة الإدارية من خلال معايير دقيقة تعتمد الكفاءة والاستحقاق كأساس لوضع الرجل المناسب في المكان المناسب.

رابعا: الإستراتيجية القضائية

فنظرا لأهمية استغلال القضاء ودوره الحاسم في مكافحة الفساد فيجب على جميع الدول اتخاذ التدابير اللازمة لدعم النزاهة ودرء فرص الفساد حتى بين أعضاء الجهاز القضائي وذلك من خلال بناء جهاز قضائي مستقل وقوي ونزيه وتحريه من كل المؤثرات التي يمكن أن تضعف عمله كما يجب على السلطة التنفيذية احترام أحكامه لأن القصاص العادل وتنفيذ الأحكام بدقة ودون تساهل من شأنه ردع كل من تسول نفسه بالاعتداء على مقومات المجتمع أو ارتكاب جريمة من جرائم الفساد.

خامسا: الإستراتيجية الإعلامية

يلعب الإعلام دورا بارزا وقويا في مكافحة أنماط الفساد الإداري من خلال:

١) التركيز على البعد الأخلاقي في محاربة الفساد في القطاعين العام والخاص وتفعيل دور وسائل الإعلام في محاربة هذه الظاهرة.

٢) إعطاء الحرية للصحافة وتمكينها من الوصول إلى المعلومات ومنحها الحصانة التي تمكنها من القيام بدورها في نشر المعلومات وعمل التحقيقات التي تكشف عن قضايا الفساد ومرتكبيها.

٣) تنمية الدور الجماهيري في مكافحة الفساد من خلال برامج التوعية بهذه الظاهرة ومخاطرها وتكليفها بالباهظة على الوطن والمواطن.

سادسا: الإستراتيجية الأمنية

(١) أحمد محمود حبيب اليوني، المرجع السابق، ص .

تقوم هذه الإستراتيجية على أساس تفعيل دور الأجهزة الأمنية ودعمها في ملاحقة الفساد ومن يرتكبونه وحماية الأمن الوظيفي ورصد مختلف التحديات الداخلية والخارجية التي تحاول النيل من استقرار الدولة وهيبتها لأن كشف بعض المفسدين سيكون رادعا لمن تسول له نفسه بممارسته في المستقبل.

إلى جانب هذه الاستراتيجيات فإن الدولة إذا ما أرادت مكافحة الفساد ومحاربه لا بد من اعتماد مدونات قواعد سلوك الموظفين العموميين التي أقرته الجمعية العامة للأمم المتحدة في دورتها الثامنة والخمسين والتي تركز على ما يلي:

■ تعزيز النزاهة والأمانة والمسئولية بين الموظفين.
■ أن تقوم كل دولة بوضع معايير سلوكية من أجل الأداء الصحيح والمشرّف والسليم للموظفين.

■ تيسير قيام الموظفين العموميين بإبلاغ السلطات المعنية عن أفعال الفساد عندما ينتهون إلى مثل هذه الأفعال أثناء أداء وظائفهم.

■ وضع تدابير تأديبية للموظفين العموميين الذين يخالفون المدونات أو المعايير الضابطة لأدائهم.

المبحث الثالث: آليات مكافحة الفساد الإداري

إن تعدد ظاهرة الفساد الإداري وإمكانية تغلغلها في كافة جوانب الحياة ونتيجة لآثارها السلبية على كافة مفاصل الحياة، وضعت عدة وسائل واليات لمكافحة الفساد الإداري ويمكن تقسيمها الى قسمين الاول يتناول الوسائل المباشرة (وسائل هجومية) التي تمس ظاهرة الفساد نفسها . والآخرى وسائل غير مباشرة (وسائل دفاعية) تحيط بظاهرة الفساد وتبطل العوامل التي قد تساعد على نموها في مهدها . ومن أهم تلك الوسائل:

- وسائل مواجهة الفساد

إن أسباب الفساد الإداري كثيرة ومتباينة، فإن وسائل مواجهته وعلاجه هي الأخرى كثيرة ومتباينة، لأنها لا بد من أن تتوافق مع أنواع الفساد وأسبابه، ومن أجل مواجهة الفساد الإداري وعلاجه لا بد من العمل بالاتجاه الذي يحقق الآتي (Demircioglu, 2020):

- ١ - إيجاد اتفاق اجتماعي على معيار القيم ولهذا لا بد من تطوير فهم عام لمعيار واحد للقيم على مستوى الأمة، ومن ناحية أخرى خلق كره عام لدى المواطنين من الفساد الإداري، ولكي يتحقق هذا لا بد من الاعتناء بالتعليم في مختلف مستوياته وبواسطة وسائل الإعلام المختلفة أيضا.
- ٢ - النزاهة: هي منظومة القيم المتعلقة بالصدق والأمانة والإخلاص في العمل.
- ٣ - إعادة النظر بمستويات الرواتب والأجور بين فترة وأخرى: إن انخفاض مستوى

الرواتب والأجور المدفوعة لموظفي الدولة يعد هو الآخر من الأسباب الرئيسية لانتشار ظاهرة الفساد داخل الأجهزة الحكومية، وخصوصا إذا كان راتب الموظف لا يمكنه من توفير العيش الكريم له ولأفراد عائلته، فإنه سيبحث عن مصادر أخرى لأجل زيادة دخله لمواجهة متطلبات الحياة .

٤ - المحاسبة: هي خضوع الأشخاص الذين يتولون المناصب العامة للمساءلة القانونية والإدارية والأخلاقية عن نتائج أعمالهم.

٥ - الشفافية: هي وضوح ما تقوم به المنظمة ووضوح علاقتها مع الموظفين، وعلائية الإجراءات والغايات والأهداف، وهو ما ينطبق على أعمال الحكومة كما ينطبق على أعمال القطاعات الأخرى.

٦ - التركيز على البعد الأخلاقي وبناء الإنسان في محاربة الفساد في قطاعات العمل.

٧ - تفعيل القوانين المتعلقة بمكافحة الفساد على جميع المستويات

٨ - نشر التعليم وتوعية المواطنين: لا شك أن جهل المواطنين وعدم معرفتهم بحقوقهم يجعلهم فريسة للموظفين المرتشين، فيدفعون لهم الرشوة من أجل إنجاز أعمالهم وبالتالي اتساع ظاهرة الفساد وتحميل المواطنين مالا طاقة لهم به ولمعالجة مثل هذا الوضع لابد من نشر التعليم أو الدورات أو الوعي الاجتماعي بين صفوف المواطنين وتعريفهم بحقوقهم، بما يؤدي إلى امتناعهم عن دفع الرشوة إلى المواطنين وإلى تقليل نسبة الفساد في الإدارة.

٩ - بناء جهاز قضائي مستقل، ان استقلال القضاء هو الصمام الامين للحفاظ على مصداقية هذه المؤسسة الحساسة في الدولة .

١٠ - تفعيل دور الديمقراطية والحكم الصالح، ان انضاج الممارسات الديمقراطية وحرية التعبير باشكاله المختلفة الى جانب اصلاح الحكم لها اثر كبير على زرع وخلق بيئة سياسية اجتماعية صالحة تُلغظ اى ممارسة شاذة لا تقرها الشرائع السماوية ولا الاعراف الدولية.

١١ - مراقبة نشاط القطاع الخاص مع دوائر الدولة، عندما تنتمرف الاقطار العربية من تعدد حالات الفساد نميل الى اتهام جهاز الدولة بشكل حصري متناسيين ان عمليات الفساد تشمل طرفين باستمرار اى الفاسد والمفسد اى ان القطاع الخاص قد يكون مسؤول مسؤولة كاملة عن بعض حالات الفساد المالي . ومما يسهل استمرار مثل هذه الحالات التفاوت الشاسع في مستوى المداخل الفردية بين دخل الوزراء وكبار المسؤولين الاداريين وبين دخل كبار رجال الاعمال وارباح شركاتهم المتعددة.

١٢) تدعيم المسائلة الفعالة للحكم، فلا بد ان يكون الجميع من اعلى منصب فى الدولة الى اصغر منصب فيها معرضين للمساءلة والحساب القضائى فى حال مخالفتهم للوائح والقوانين التى لها علاقة بتبديد اموال الدولة .

- استراتيجيات مكافحة الفساد الإداري

وقبل الحديث عن استراتيجيات مكافحة الفساد فإنه من نافلة القول التذكير بأن هذه الاستراتيجيات تتباين وفقا لمعطيات الظروف السياسية والاقتصادية والاجتماعية ومستويات التقدم العلمي ومدى ما وصلت إليه الدولة من جهود في مراحل التحديث والتطوير لأجهزتها الإدارية واهم هذه الاستراتيجيات ما يلي(Brown,2009):

أولاً: الإستراتيجية السياسية

وفق هذه لإستراتيجية فإن مكافحة الفساد تتطلب ما يلي:

(١) إقامة نظم ديمقراطية قائمة على أساس الفصل بين السلطات الثلاث (التشريعية، والتنفيذية، والقضائية).

(٢) توسيع دائرة المشاركة الجماهيرية والسماح للتنظيمات الحزبية والإعلامية بمتابعة تقييم أداء المسؤولين ومحاسبتهم وسحب الثقة منهم.

(٣) اعتماد الشفافية والمساءلة والرقابة كأدوات مهمة لكبح جماح الفساد والقضاء عليه.

(٤) احترام حقوق الإنسان وعدم السماح لأي كان بالاعتداء على هذه الحقوق أو تجاوزها.

(٥) استقلال الجهاز الإداري عن الضغوط السياسية وتنمية الولاء لهذا الجهاز مما يعزز فرص تجفيف منابع الفساد.

(٦) ضرورة أن تكون السلطات القضائية مستقلة في قراراتها التي تتخذها بحقالمفسدين مهما كانت مواقعهم السياسية والإدارية دون أي تدخل من قبل السلطتينالتشريعية والتنفيذية.

(٧) ضرورة منع الاستبداد والتفرد بالسلطة أو البقاء في المواقع الإدارية والقيادية لفترات طويلة.

(٨) تعزيز دور هيئات الرقابة العامة في الدولة بما يضمن الكشف عن حالات سوء الإدارة أو التعسف في استعمال السلطة أو إساءة استخدام المال العام وغياب الشفافية والنزاهة في الإجراءات المتعلقة بممارسة الوظيفة العامة.

ثانيا: الإستراتيجية الاقتصادية

وتتضمن هذه الإستراتيجية تبني مجموعة من السبل التي من شأنها القضاء على أسباب الفساد ومنها على سبيل المثال لا الحصر ما يلي (Prihanto,2020):

(١) تحسين دخول ورواتب الموظفين في القطاعين العام والخاص وتقليل الفروق في الرواتب بين ما يدفعه القطاع العام والقطاع الخاص.

(٢) تحقيق العدالة في توزيع مكتسبات التنمية الاقتصادية على جميع أجزاء الدولة.

(٣) تنشيط برامج التنمية الاقتصادية واستخدام الموارد أفضل استخدام بما يعكس إيجابيا على حياة المواطنين.

(٤) توفير سبل العيش الكريم لكل مواطن جنبا إلى جنب مع ضرورة تحديد الحد الأدنى للأجور

(٥) ضرورة ربط زيادة رواتب العاملين في أجهزة الدولة بزيادة التضخم وفق معادلة واضحة معلنة للجميع.

ثالثا: الإستراتيجية الإدارية

تتضمن هذه الإستراتيجية تبني مجموعة من جهود الإصلاح المتعارف عليها إداريا بين الدول في سبيل تخفيف منابع الفساد والحد من انتشاره مثل الجهود الرامية إلى إصلاح الهياكل التنظيمية وإن تكون قواعد العمل وتعليماته واضحة ومحددة حتى لا يكون هناك لبس في فهمها ومجال واسع للاجتهادات الشخصية في تفسير مضامينها كما تشمل الجهود الإدارية أيضا على ضرورة الحد من الروتين واعتماد سياسة التدوير الوظيفي وتسهيل إجراءات العمل والبعد عن التعقيدات الإدارية إلى جانب تفعيل مبدأ الجدارة في شغل الوظيفة الإدارية من خلال معايير دقيقة تعتمد الكفاءة والاستحقاق كأساس لوضع الرجل المناسب في المكان المناسب.

رابعا: الإستراتيجية القضائية

فنظرا لأهمية استقلال القضاء ودوره الحاسم في مكافحة الفساد فيجب على جميع الدول اتخاذ التدابير اللازمة لدعم النزاهة ودرء فرص الفساد حتى بين أعضاء الجهاز القضائي وذلك من خلال بناء جهاز قضائي مستقل وقوي ونزيه وتحريره من كل المؤثرات التي يمكن أن تضعف عمله كما يجب على السلطة التنفيذية احترام أحكامه لأن القصاص العادل وتنفيذ الأحكام بدقة ودون تساهل من شأنه ردع كل من تسول نفسه بالاعتداء على مقومات المجتمع أو ارتكاب جريمة من جرائم الفساد.

خامسا: الإستراتيجية الإعلامية

يلعب الإعلام دورا بارزا وقويا في مكافحة أنماط الفساد الإداري من خلال:

(١) التركيز على البعد الأخلاقي في محاربة الفساد في القطاعين العام والخاص وتفعيل دور وسائل الإعلام في محاربة هذه الظاهرة.

(٢) إعطاء الحرية للصحافة وتمكينها من الوصول إلى المعلومات ومنحها الحصانة التي تمكنها من القيام بدورها في نشر المعلومات وعمل التحقيقات التي تكشف عن قضايا الفساد ومرتكبيها.

(٣) تنمية الدور الجماهيري في مكافحة الفساد من خلال برامج التوعية بهذه الظاهرة ومخاطرها وتكليفها الباهظة على الوطن والمواطن.

سادسا: الإستراتيجية الأمنية

تقوم هذه الإستراتيجية على أساس تفعيل دور الأجهزة الأمنية ودعمها في ملاحقة الفساد ومن يرتكبونه وحماية الأمن الوظيفي ورصد مختلف التحديات الداخلية والخارجية التي تحاول النيل من استقرار الدولة وهيبتها لأن كشف بعض المفسدين سيكون رادعا لمن تسول له نفسه بممارسته في المستقبل.

إلى جانب هذه الاستراتيجيات فإن الدولة إذا ما أرادت مكافحة الفساد ومحاربتة لا بد من اعتماد مدونات قواعد سلوك الموظفين العموميين التي أقرته الجمعية العامة للأمم المتحدة في دورتها الثامنة والخمسين والتي تركز على ما يلي:
تعزيز النزاهة والأمانة والمسؤولية بين الموظفين.
أن تقوم كل دولة بوضع معايير سلوكية من أجل الأداء الصحيح والمشرف والسليم للموظفين.

تيسير قيام الموظفين العموميين بإبلاغ السلطات المعنية عن أفعال الفساد عندما ينتهون إلى مثل هذه الأفعال أثناء أداء وظائفهم.

وضع تدابير تأديبية للموظفين العموميين الذين يخالفون المدونات أو المعايير الضابطة لأدائهم. **اثر الفساد المالي والإداري على الاداء الحكومي**

ان الفساد بشكل عام يعود في جذوره الى بدايه الخلق ونشأت البشرية كما ورد في القرآن الكريم ، لقوله تعالى: "والذين ينقضون عهد الله من بعد ميثاقه ويقطعون ما امر الله به ان يوصل ويفسدون في الارض اولئك لهم اللعنة ولهم سوء الدار" (سورة الرعد، الآية ٢٥).

ويمكن القول ان المجتمع العربي قد اصيب بافة الفساد الإداري كباقي المجتمعات بالعالم باعتبارها ظاهرة عالمية واقليمييه وقد تم اتخاذ العديد من المبادرات من اجل مكافحة الفساد على المستوى الوطني والاقليمي والدولي وتعد ظاهرة الفساد الإداري للقطاعات الحكومييه من الظواهر الخطيرة التي تواجه البلدان وعلى الأخص الدول النامية، ومنها المجتمع المصري، إذ أخذت تتخر في جسم مجتمعاتها، بدأ بالأمن وما تبعه من شلل في عمليه البناء والتنمية الاقتصادية والتي تنطوي على تدمير الاقتصاد

والقدرة المالية والإدارية وبالتالي عجز الدولة على مواجهة تحديات أعمار أو إعادة أعمار وبناء البنى التحتية اللازمة لنموها. فالفساد ليس له اية حدود فهو يوجد في كل النشاطات الاقتصادية والمالية دون تمييز وقد يحدث في كل اشكال الحكم . ولا يمكن لاي بلد تحمل تبعات الفساد المالي والاداري لما له من تأثير سلبي على الاقتصاد والاستثمار والتنمية والنمو.

إذن يمكن القول بان الفساد المالي والإداري هو وصف لحالة مرضية تصيب المنظومات الاجتماعية ولها علاقة بالاختلالات الإدارية الناجمة عن العلاقة غير المتوازنة بين السلطة

السياسية (إذا هي تجاوزت دورها القانوني)، والجهاز التنفيذي الحكومي بما يخرجها عن مساره الصحيح بخضوعه لإرادة القوى السياسية النافذة، لذلك نجد هذه القوى تجعل الولاء لها أساسا لشغل الوظائف المتقدمة دونما التفات أو اعتبار للشروط الموضوعية وتكافؤ الفرص والنزاهة، ويمكن إن يلاحظ ذلك من خلال صياغة التشريعات القانونية التي تحكم الوظيفة العامة بما يخدم ذلك (مثلا وضع شروط شغل وظيفة قيادية تبتعد عن السياقات العامة التي يجب أن تتوافر فيمن يشغلها)، وبذلك فقدت هذه الوظائف السيادة الحقيقية لان شاغلها لا يمتلك سوى سلطة الوظيفة، أما السلطة المهنية فهي بيد من دونه من الموظفين بسبب عدم جدارته الموضوعية وكفايته المهنية لشغلها، فالفساد الإداري مثلا يعني سوء استخدام المنصب لغايات ومآرب شخصية، لذلك تتضمن قائمة الفساد على سبيل المثال لا الحصر الابتزاز، واستغلال النفوذ، والمحسوبية، والاحتيال والاختلاس، وشغل الوظائف على وفق صيغ تشريعية غير موضوعية .

- العلاقة بين النظم واللوائح والقرارات، والمعايير الأخلاقية في الأعمال.

إن نظرية الالتزام بالنظام واحترام اللوائح من الأمور التي يكررها القادة وبعض الموظفين، إما لأجل الضبط ومنع التسبب أو لأجل التهرب وعدم تحمل المسؤولية، أو بغرض التستر على أمور معينة، أو لأي غرض آخر، هذه النظرية وحدها لا تكفي ولا تفي بالمطلوب، بل لا بد معها وربما قبلها النظرية الأخلاقية؛ لأن القيم والأخلاق أكثر سموا من اللوائح والنظم التي يضعها الناس ثم يستعملونها وفق أهوائهم ومصالحهم ويحتالون عليها بالآف الحيل، أما الأخلاقيات متى ما وجدت وطبقت وأصبحت حاضرة في الأعمال؛ فإن أصحابها هم الذين يتمسكون بمصاييح الضياء والنزاهة والصفاء التي تضيء ضمائرهم وتوجه أعمالهم نحو الأفضل والأجود، فإذا كان (البيروقراطي) يرفع لواء لا تخالف اللوائح والقوانين فإن الموظف والإداري النبيل يقول لا تخالف الأخلاق ولا النظام في عملك، فإذا كانت القوانين واللوائح هي مجموعة تعليمات إدارية أو عرفية تنظم سير الأعمال؛ فإن الأخلاق مجموعة مبادئ

مركبة ومتداخلة تحكم تصرفات الفرد والمجتمع، وهي أعظم شأنًا من اللوائح والنظم، لأن الأخلاق مبادئ راسخة، أما اللوائح والقوانين فقابلية للتغيير بتغيير الأحوال والزمان والمكان، والأخلاق مطلقة ثابتة، بعكس النظم الإدارية واللوائح فهي نسبية متغيرة، والأخلاق - في أصلها - متكاملة منسجمة أما النظم واللوائح والقوانين فقد تتعارض أو تتناقض، إضافة إلى كل ذلك فإن من الفوارق المهمة أن الأخلاق توجه وتشير إلى الاتجاه الصحيح، في حين أن النظم واللوائح قد تشير إلى أكثر من اتجاه. Pelletier, 2008.

لا يعني هذا التخفيف من شأن القوانين المنظمة للأعمال، ولكنه يعني أنها وحدها لا تكفي، فالضعف البشري يؤكد وجوده من خلال تحايل الفاسدين أخلاقيا على الأنظمة والقوانين مهما كانت صرامتها، ولا فكاك من ذلك إلا بالتركيز على المبادئ والأخلاقيات وتمحيصها قبل الحكم على شخصية أي موظف بل أي قائد أو مسئول على وجه الخصوص، والمنظمة الضخمة - أيا كانت - حالها حال الموظف البسيط يجب أن تتحمل مسؤوليتها الأخلاقية، وتضع مصلحة البشر في أعلى منزلة، ولا يتم ذلك إلا حينما تلتزم المنظمة بأخلاقيات العمل وتسعى جاهدة - وبكل صدق وأمانة - في فعل الشيء الصحيح، واحترام مصلحة الناس في كل الأحوال، وبذلك لن تحصل المنظمة على كامل حقوقها فقط، بل ستجني ثمرات ثقافتها الأخلاقية النبيلة، وستسهم بوضوح في ترسيخ هذه الثقافة في المجتمع.

ولنأخذ على ذلك مثالا من واقع ما حصل في بعض المؤسسات الحكومية التي كانت في بداية أمرها مؤسسة حكومية بيروقراطية تحتوي على مجموعة من الموظفين فيهم الكثير من المماطلين القساء، وفيهم مجموعة من الإداريين ذوي البطون الضخمة والأفواه الجشعة، وحينما تحولت إلى مؤسسة من مؤسسات القطاع الخاص ووضعت لنفسها قيما ومعايير أخلاقية عملية رأى الناس كيف حصل التحول في تعامل الموظفين وفي توافر الخدمات وغير ذلك، مما يعني أن أخلاقيات العمل أمر مهم جدا، وهي لا تتحقق بمجرد الأمانى والمطالبات، لأن الدفاع عن المبادئ والتغني بها أسهل بكثير من الالتزام بها، والسؤال المهم هنا هو: كيف نتمكن من غرس أخلاقيات العمل بحيث تصبح جزءا من الممارسة اليومية للعامل للمنظمة بكاملها؟ حتى نتجاوز عقدة (كثرة القرارات الموازية لقلة الإنجازات) ومشكلة (كثرة الشعارات التي يقابلها القليل من الإبداعات) إشكالية (كثرة اللوائح والتنظيمات المقترنة بكثير من التسبب والإهمال).

إن لدينا منجما ضخما من الأخلاقيات في ديننا، ولكن قارون لم ينتفع بكنوزه، ومع ذلك فلا مفر من توطين أخلاقيات العمل وفي كل عمل بحسب نوعية العمل، وبحسب طبيعة المؤسسة والمهنة، ولا مناص من بناء الخلق القويم بين الموظفين في المنظمة الخاصة أو العامة، إذا كان هناك إرادة للتفوق والإتقان والإحسان في أداء الأعمال،

فإن الله جل وعلا لم يكلفنا ببلوغ النجاح، ولكنه طلب منا أن نحسن أعمالنا كما قال سبحانه: (الذي خلق الموت والحياة ليبلوكم أيكم أحسن عملا) وأخبرنا رسوله إلينا وهو الصادق المصدوق صلى الله عليه وسلم: (إن الله تعالى يحب إذا عمل أحدكم عملا أن يتقنه) وإذا كانت الوظائف والأعمال والمؤسسات في حاجة إلى إدارة قانونية، ومعايير، وصلاحيات إدارية فهي حاجة إلى نوع من (الإدارة الأخلاقية) التي تطبع أخلاقيات كل مهنة بحسب نوعيتها، وتجيب على أسئلة العمل كما تجيب الإدارة القانونية، التي من مهامها المعروفة الإجابة على مدى قانونية القرارات والخطط والبرامج، وهل هي سليمة من الناحية القانونية؟ وهل فيها انتهاك لسياسة المنظمة أو قوانينها ولوائحها؟

الإدارة الأخلاقية: يجب أن تكون لديها الإجابة على مدى صدقية القرارات وعدالتها ومدى توافقها مع هوية الأمة وطموحاتها، وهل هي متوازنة في تحقيق مصالح الأطراف المعنية؟ وهل ستلحق ضررا بأي منهم؟ وما هي ردة الفعل الأخلاقية داخل المنظمة وخارجها إذا نشرت هذه القرارات وذاعت بين الناس؟ ومثل هذا يقال عن الأعمال المخطط لها والمراد إنجازها، وعن الموظفين والإداريين وما يتعلق بهم من جودة أداء وحسن تعامل، أو ترفقيات وعقوبات، وما يتعلق بالعملاء والمراجعين ومدى ثقتهم بالمنظمة واحترامهم لها وشعورهم بأنها تفعل الشيء الصحيح وتراعي مصالح الناس في كل الظروف. وقد أثبتت الاستفتاءات أن الأخلاق ستصبح عما قريب من أهم المعايير التي تقاس على أساسها الشركات وقيمة علاماتها التجارية... واتضح أن التزام المنظمة الحكومية بالمبادئ التي تبعتها عن الشبهات والمشكلات الأخلاقية مثل الخيانة وعدم الوفاء بالوعود، يكون له مردود إيجابي ومالي... هناك أسباب وجيهة لالتزام المنظمات الحكومية بمبادئ الأخلاق، ومعظم هذه الأسباب يتلخص في كلمة واحدة هي (الثقة) يريد الموظفون أن يعاملوا باحترام، وأن يكافؤوا على إسهاماتهم بعدل، فهم يحترمون أمانة زملائهم وقائدهم... أما متلقوا الخدمة فيريدون أن تتعامل معهم المنظمات بالعدل والحق وأن يتقوا بها إن بناء (الثقة) مثل بناء (الصدقية) تقوم على مرتكزات وأسس أخلاقية بالدرجة الأولى، وهذا ما يوجب الإصرار على ترسيخ أخلاقيات العمل في المنظمات الحكومية والعاملين، ونقل المعايير الأخلاقية من المجال النظري إلى الفعل التطبيقي مع التركيز على ما تتطلب كل مهنة من أخلاقيات تخصها (Engelbrecht,2017).

الخلاصة:

إن ما يمكن أن نستخلصه من هذا الفصل النقاط التالية:

إساءة استعمال السلطة: «يحمل تعريف منظمة الشفافية الدولية للفساد تعبيراً بليغاً وشاملاً الموكلة لتحقيق مكاسب خاصة» وينطوي هذا التعبير البسيط على عدد من العناصر الأساسية:

- (١) فهو ينطبق على القطاعات الثلاثة للحكومة: الخاص، العام، والمجتمع المدني.
- (٢) يشير إلى سوء الاستخدام النظامي والفردى، الذي يتراوح بين الخداع، والأنشطة غير القانونية والإجرامية.
- (٣) يغطي كلا من المكاسب المالية وغير المالية.
- (٤) يشير إلى أهمية منظومة الحكومة في ضبط وتنظيم كيفية ممارسة السلطة.
- (٥) يلقي الضوء على التكاليف غير الفعالة المصاحبة للفساد، وتحويل الموارد في الاتجاه غير المخصص لاستخدامها.
- (٦) إن الفساد النظامي هو بغير شك الأكثر ضرراً والأصعب تحليلاً والأبعد حلاً، وبالرغم من أن آثاره مثبتة جيداً بالمستندات، إلا أنه من الصعوبة بمكان فرز تلك الشبكة العنكبوتية من المتغيرات والعوامل التي تفسر آثاره المدمرة على:

- إضعاف سيادة القانون.
- تقييد نمو القطاع الخاص.
- استبعاد حوافز الاستثمار.
- شل القرارات المؤسسية.
- إعاقة التنمية الاقتصادية والسياسية.

● أثر الفساد المالي والإدارى على الاداء الحكومى

● ان الفساد بشكل عام يعود فى جذوره الى بدايه الخلق ونشأت البشرية كما ورد فى القرآن الكريم ، لقوله تعالى: "والذين ينقضون عهد الله من بعد ميثاقه ويقطعون ما امر الله به ان يوصل ويفسدون فى الارض اولئك لهم اللعنة ولهم سوء الدار" (سورة الرعد، الاية ٢٥).

● ويمكن القول ان المجتمع العربى قد اصيب بافة الفساد الادارى كباقي المجتمعات بالعالم باعتبارها ظاهرة عالمية واقليميه وقد تم اتخاذ العديد من المبادرات من اجل مكافحة الفساد على المستوى الوطنى والاقليمى والدولى وتعد ظاهرة الفساد الادارى للقطاعات الحكوميه من الظواهر الخطيرة التي تواجه البلدان وعلى الأخص الدول النامية، ومنها المجتمع المصرى، إذ أخذت تتخر في جسم مجتمعاتها، بدأ بالأمن وما تبعه من شلل في عمليه البناء والتنمية الاقتصادية والتي تنطوي على تدمير الاقتصاد والقدرة المالية والإدارية وبالتالي عجز الدولة على مواجهة تحديات أعمار أو إعادة أعمار وبناء البنى التحتية اللازمة لنموها. فالفساد ليس له اية حدود فهو يوجد فى كل

النشاطات الاقتصادية والمالية دون تمييز وقد يحدث في كل اشكال الحكم . ولا يمكن لاي بلد تحمل تبعات الفساد المالي والاداري لما له من تاثير سلبي على الاقتصاد والاستثمار والتنمية والنمو.

● إذن يمكن القول بان الفساد المالي والإداري هو وصف لحالة مرضية تصيب المنظومات الاجتماعية ولها علاقة بالاختلالات الإدارية الناجمة عن العلاقة غير المتوازنة بين السلطة

● السياسية (إذا هي تجاوزت دورها القانوني)، والجهاز التنفيذي الحكومي بما يخرج من مساره الصحيح بخضوعه لإرادة القوى السياسية النافذة، لذلك نجد هذه القوى تجعل الولاء لها أساسا لشغل الوظائف المتقدمة دونما التفات أو اعتبار للشروط الموضوعية وتكافؤ الفرص والنزاهة، ويمكن إن يلاحظ ذلك من خلال صياغة التشريعات القانونية التي تحكم الوظيفة العامة بما يخدم ذلك (مثلا وضع شروط شغل وظيفة قيادية تبتعد عن السياقات العامة التي يجب أن تتوافر فيمن يشغلها)، وبذلك فقدت هذه الوظائف السيادة الحقيقية لان شاغلها لا يمتلك سوى سلطة الوظيفة، أما السلطة المهنية فهي بيد من دونه من الموظفين بسبب عدم جدارته الموضوعية وكفايته المهنية لشغلها، فالفساد الإداري مثلا يعني سوء استخدام المنصب لغايات ومآرب شخصية، لذلك تتضمن قائمة الفساد على سبيل المثال لا الحصر الابتزاز، واستغلال النفوذ، والمحسوبية، والاحتيايل والاختلاس، وشغل الوظائف على وفق صيغ تشريعية غير موضوعية .

المراجع العربية

غنيم، صلاح الدين عبد العزيز، (٢٠٢٠)، القيادة الأخلاقية في الإدارات التعليمية: دراسة حالة. المجلة التربوية، كلية التربية، جامعة الأزهر. عدد (٧٧)، ص ص (٢١٩٢: ٢٢٢٩).

غسان عيسى العمري، المعضلات الأخلاقية وأثرها في تراجع أهداف عمليات الشركات متعددة الجنسية، المؤتمر العلمي الدولي السابع "تداعيات الأزمة الاقتصادية العالمية على منظمات الأعمال - التحديات - الفرص-الأفاق" 2009/11/11/01.

فيصل محمود الشواورة، قواعد الحوكمة وتقييم دورها في مكافحة ظاهرة الفساد والوقاية منه في شركات المساهمة العامة الأردنية، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 25، العدد الثاني، 2009

نواف سالم كنعان، الفساد الإداري والمالي "أسبابه، آثاره، ووسائل مكافحته"، شهاب شهرزاد محمد (٢٠١٠) القيادة الادارية ودورها في تاصيل روابط العلاقات العامة، مجلة دراسات تربوية، العدد (١١)، ص ص ٩٩ - ١٣١ .

بوراس، نور الدين (٢٠١٤) دور القيادة الادارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة محمد خيضر _ بسكرة_ الجزائر.

العرايضة ، رائدة (٢٠١٢) مستوى القادة الاخلاقية لمديري المدارس الثانوية الحكومية في عمان وعلاقته بمستوى ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة الشرق الاوسط، عمان ، الاردن.

يحيى، سجي احمد محود (٢٠١٠) درجة التزام مديري المدارس الحكومية الثانوية الفلسطينية باخلاقيات مهنة الادارة المدرسية من وجهة نظر معلمي مدارسهم، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة النجاح الوطنية، نابلس ، فلسطين.

الحبيسة، رضية. (٢٠١٢م). القيادة الاخلاقية ، ط١، عمان : دار الحامد للنشر والتوزيع.

السكرانة، بلال. (٢٠٠٩م) . اخلاقيات العمل . ط١، الاردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.

هيئة الرقابة الإدارية، جمهورية مصر، متاح علي موقع

<http://www.aca.gov.eg/french/Anti-Corruption/Pages/Administrative>

زرزار العياشي، الفساد الإداري والمالي بين جهود المنظمات الدولية وواقع الجزائر.

الطراونة، تحسين. (٢٠١٢م) . الفلسفة الاخلاقية وعلم القيادة وتطبيقاتها فى قيادة فرق العمل الامنية، ط١، الرياض: جمعية نايف العربية للعلوم الامنية.

العنقرى، عبدالعزيز بن سلطان . (٢٠١٤م) . اثر ممارسات القيادة الاخلاقية للمديرين فى تحقيق التميز التنظيمى، دراسة تطبيقية على المحافظات التابعة لامارة مكة المكرمة، المجلة العلمية، كلية التجارة جامعة اسويط (٥٧)، ٢٢٥_٢٦٠

نسيمة ، خدير. (٢٠١٥م) مساهمة اخلاقيات القيادة الادارية فى ريادة المنظمات الاقتصادية الجزائرية، (رسالة دكتوراة)، جامعة محمد بوقرة ، الجزائر.

نجم، عبود. (٢٠١١م) . القيادة الادارية فى القرن الواحد وعشرين ، دار صفاء للطباعة، عمان ، ط١.

وافية، شراد. (٢٠١٤م) . مساهمات اخلاقيات الادارة فى مكافحة الفساد الادارى دراسة حالة مؤسستى سوناطراك وسونلغاز. (رسالة ماجستير)، جامعة محمد خيضر بسكرة.

راضى ، جواد وحسن، عبدالله. (٢٠١٠م). العلاقة بين السلوك الاخلاقى للقيادة والالتزام التنظيمى: دراسة اختبارية فى كلية الادارة والاقتصاد، جامعة القادسية، السنة السابعة(٢١).

الحياصات، خالد واخرون. (٢٠١١م). اخلاقيات العمل الاسلامية واثرها فى تعزيز الالتزام التنظيمى فى المؤسسات الصحفية الاردنية من وجهة نظر العاملين فيها، مجلة المنارة للبحوث والدراسات ١١(١) ٤٨_٦٢.

بو هلاله، سعاد. (٢٠١٤م). اخلاقيات الموارد البشرية فى المؤسسة العمومية ، دراسة حالة مديرية الادارة المحلية لمقر ولاية بشار ، (رسالة دكتوراة) ، جامعة ابو بكر بالقائد، الجزائر.

العنقرى ، عبدالعزيز بن سلطان . (٢٠١٤م) اثر ممارسة القيادة الاخلاقية للمديرين فى تحقيق التميز التنظيمى، دراسة تطبيقية على المحافظات التابعة لامارة مكة المكرمة، المجلة العلمية ، كلية التجارة جامعة اسويط (٥٧) ، ٢٤٠ ص .

بو عباس، فوزية. (٢٠١٠م) . درجة التزام رؤساء الاقسام العلمية باخلاقيات العمل الادارى وعلاقتها بمستوى الروح المعنوية لاعضاء هيئة التدريس فى كليات الهيئة العامة للتعليم التطبيقى والتدريب بدولة الكويت كما يراها الاعضاء انفسهم، (رسالة ماجستير) ، جامعة الشرق الاوسط ، الكويت .

الحبيسة، رضية. (٢٠٠٩م). واقع ممارسات القيادة الأخلاقية في مدارس التعليم الأساسي الصوف (٥-١٠) بسلطنة عمان، رسالة ماجستير، جامعة السلطان قابوس.

- حسانين، أسامة أحمد. (٢٠١١). تحليل العالقة بين القيادة الأخلاقية وسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية دراسة ميدانية، مجلة البحوث والدراسات المعاصرة، ٢٥ (١)، ٢-٥١.
- الشريفي، عباس عبد مهدي والتتح، منال. (٢٠١١) درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة بإمارة الشارقة للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بدرجة تمكين المعلمين. مجلة العلوم .
- عابدين، وآخرون. (٢٠١٢م) درجة ممارسة المديرين للقيادة الأخلاقية كما يقدرها معلمو المدارس الحكومية في محافظة القدس، مجلة جامعة القدس المفتوحة لأبحاث والدراسات 327-363، 28(2).
- العنبيي، أحمد بركي مبارك. (٢٠١٣). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بقيمهم التنظيمية من وجهة نظر المعلمين في دولة الكويت. رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- العرايضة، رائدة. (٢٠١٢). مستوى القيادة الأخلاقية لمديري المدارس الثانوية الحكومية في عمان وعلاقتها بمستوى ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين. (رسالة ماجستير) جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- العطوي، عواد محمد. (٢٠١٣). أخلاقيات العمل ودورها في تحقيق كفاءة الأداء، دراسة تطبيقية على منسوبي قيادة قطاع حرس الحدود بحقل. رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية.
- العفيفي، بسام إحسان عبد العزيز. (٢٠١٦).. الممارسات الأخلاقية ودورها في تنمية الالتزام التنظيمي لدى العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة. رسالة ماجستير، جامعة الأزهر، غزة.
- أبو علبة، نور محمد. (٢٠١٥).. القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس بوكالة الغوث في محافظة غزة وعلاقتها بالولاء التنظيمي من وجهة نظر المعلمين. رسالة ماجستير، جامعة الأزهر، غزة.
- العنقري، عبد العزيز بن سلطان. (٢٠١٤). أثر ممارسات القيادة الأخلاقية للمديرين في تحقيق التميز التنظيمي، دراسة تطبيقية على المحافظات التابعة لإمارة مكة المكرمة، المجلة العلمية، كلية التجارة جامعة أسيوط (٥٧) ٢٢٥-٢٦٠.
- أبو غالي، مجدي. (٢٠١٦). أثر الأخلاقيات الإدارية على الاداء الوظيفي في وزارتي العمل والشؤون الاجتماعية بقطاع غزة. رسالة ماجستير، جامعة الأزهر، غزة.
- الكبير، أحمد. (٢٠١٦). القيادة الأخلاقية من منظور إسلامي دراسة نظرية تطبيقية مقارنة ج. ١، السعودية: دار الملك فهد للطباعة.

محمود، السيد الحضري أحمد. (٢٠١٤). أثر القيادة الأخلاقية في دعم وتعزيز الثقة التنظيمية: دراسة تطبيقية على المستشفيات الحكومية بمدينة الطائف، مجلة البحوث التجارية المعاصرة، كلية التجارة جامعة سوهاج، ٢٨ (٢) ١-٦٠. الهندي، محمد فضل. (٢٠١٣) درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بدرجة تمكين معلميه. رسالة ماجستير، الجامعة الاسلامية، غزة.

يحيى، سجي. (٢٠١٠). درجة التزام مديري المدارس الحكومية الثانوية الفلسطينية بأخلاقيات مهنة الادارة المدرسية من وجهة نظر معلمي مدارسهم. رسالة ماجستير، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين.

المراجع الاجنبية

- Aguilera, R.V. and Vadera, A.K. (2008), "The dark side of authority: antecedents, mechanisms, and outcomes of organizational corruption", *Journal of Business Ethics*, Vol. 77 No. 4, pp. 431-449.
- Anand, V., Ashforth, B. E., & Joshi, M. (2004). Business as usual: The acceptance and perpetuation of corruption in organizations. *Academy of Management Perspectives*, 18(2), 39-53.
- Asencio, H. D. (2019). The Effect of Ethical Leadership on Bribing and Favoritism: A Field Research Study. *Public Integrity*, 21(3), 263-285.
- Ashforth, B. and Anand, V. (2003), "The normalization of corruption in organizations", *Research in Organizational Behavior*, Vol. 25, pp. 1-52.
- Atolagbe, R. O. (2018). Corruption in Nigeria: a revisit of African traditional ethics as a resource for ethical leadership (Doctoral dissertation).
- Bashir, M., & Hassan, S. (2019). The need for ethical leadership in combating corruption. *International Review of Administrative Sciences*, 0020852318825386.

- Brown, M. and Trevino, L. (2006), "Ethical leadership: a review and future directions", *The Leadership Quarterly*, Vol. 17 No. 6, pp. 595-616.
- Brown, M. E., & Mitchell, M. S. (2010). Ethical and unethical leadership: Exploring new avenues for future research. *Business Ethics Quarterly*, 583-616.
- Castro, C., & Nunes, P. (2013). Does corruption inhibit foreign direct investment?. *Política. Revista de Ciencia Política*, 51(1), 61-83.
- Durkheim, E. (2013). *Professional ethics and civic morals*. Routledge.
- Engelbrecht, A. S., Wolmarans, J., & Mahembe, B. (2017). Effect of ethical leadership and climate on effectiveness. *SA Journal of Human Resource Management*, 15(1), 1-8.
- Fernando, M., & Bandara, R. (2020). Towards virtuous and ethical organisational performance in the context of corruption: A case study in the public sector. *Public Administration and Development*, 40(3), 196-204.
- Hechanova, M. R. M., & Manaois, J. O. (2020). Blowing the whistle on workplace corruption: the role of ethical leadership. *International Journal of Law and Management*.
- Huberts, L. (1998), "What can be done against public corruption and fraud: expert views on strategies to protect public integrity", *Crime, Law and Social Change*, Vol. 29 No. 2, pp. 209-224.
- Luo, Y. (2004), "An organizational perspective of corruption", *Management and Organization Review*, Vol. 1 No. 1, pp. 119-154.

- Minja, D. M. (2017). Rethinking ethical leadership in Kenya: Adopting a new paradigm. *The Journal of Values-Based Leadership*, 10(1), 5.
- Mosindi, A. U. (2020). *The Role of Risk Management Best Practice for the Prevention of Corruption and the Promotion of Ethical Leadership in Nigeria: A Modified Delphi Study* (Doctoral dissertation, Ashford University).
- Nicolaides, A., & Manyama, T. P. *Eradicating Corruption in Public Service Entities through Ethical Leadership*.
- Osafo, E. (2016). *Interaction Between National Culture And Ethical Organizational Culture And Its Impact On Organizational Level Performance: A Case Study Of A Multi-National Nonprofit Organization In Ghana*.
- Parris, D. L., & Peachey, J. W. (2013). A systematic literature review of servant leadership theory in organizational contexts. *Journal of business ethics*, 113(3), 377-393.
- Pelletier, K.L. and Bligh, M.C. (2008), "The aftermath of organizational corruption: employee attributions and emotional reactions", *Journal of Business Ethics*, Vol. 80 No. 4, pp. 823-844.
- Powpaka, S. (2002), "Factors affecting managers' decision to bribe: an empirical investigation", *Journal of Business Ethics*, Vol. 40 No. 3, pp. 227-246.
- Prihanto, H., Murwaningsari, E., Umar, H., & Mayangsari, S. (2020). How Indonesia Attempts to Prevent Corruption!. *OCEANIDE*, 12(2).
- Rabl, T., & Kühlmann, T. M. (2008). Understanding corruption in organizations—development and empirical assessment of an action model. *Journal of business ethics*, 82(2), 477.

- Resick, C. J., Mitchelson, J. K., Dickson, M. W., & Hanges, P. J. (2009). Culture, corruption, and the endorsement of ethical leadership. In *Advances in global leadership*. Emerald Group Publishing Limited.
- Van der Wal, Z., & Demircioglu, M. A. (2020). More ethical, more innovative? The effects of ethical culture and ethical leadership on realized innovation. *Australian Journal of Public Administration*.
- Cao.Q and Dowlatshahi.S, "The impact of alignment between virtual enterprise and information technology on business performance in an agile manufacturing environment", *Journal of Operations Management*, vol 23, no 5, 2005
- Zhang, J., Chiu, R. and Wei, L. (2009), "Decision-making process of internal whistleblowing behavior in China: empirical evidence and implications", *Journal of Business Ethics*, Vol. 88, pp. 25-41.
- Barbara, K., "Network In Cultural, Economic And Evolutionary Perspective , A Cultural Factor Influencing Entrepreneurial Activity Across Nations ", **Erasmus Research Institute Of Management Report Series Research In Management**, 2003, Vol 50.
- Boggs, w., "TQM and Organizational Culture: A Case Study", **The Quality Management Journal**; 2004, Vol 11,pp 42-53.
- Brackett, "Corporate Culture: Creating strong guardrails for governance and ERM" , www.rsmi.com ,2012.
- Carlos and Noronha, " National culture and total quality management: Emperical assessment of a theoretical model ", **The TQM Magazine**, 2003. Vol. 15, Iss. 5, pp. 351 - 355.

- Chow, S., and Chan, “ The Effects Of Management Controls And National Culture On Manufacturing Performance : An Experimental Investigation “, **Accounting Organizations And Society**, 1991, Vol 16, No3, PP 209 – 226.
- Chongruksut, “ Organizational Culture and the Use of Management Accounting Innovations in Thailand”, **Management Accounting** , 2009, RU. Int. J. vol. 3(1)
- Fawcet, “Spirituality and Organizational Culture: Cultivating the ABCs of an Inspiring Workplace”, **International Journal of Public Administration**, Mar 2008. Vol. 31, Iss. 4; pp. 420
- Haliassos and Hassapis, “ Equity Culture And Household Behavir” , Accounting Research Network , **A Division Of SSRN**, February, 2001.
- Jabnoun and Al Khafaji , “National Cultures of Quality Assurance and Total Quality Management”, **Journal of Transnational Management**, 2005. Vol 10, No 3 Pp 3 – 17.
- Jung, J., “The effect of organizational culture stemming from national culture towards quality management deployment”, **The TQM Magazine**, 2008, Vol. 20, No. 6, pp 622-635
- Kaluarachchi, “Organizational culture and total quality management practices: a Sri Lankan case”, **The TQM Journal**, 2010, Vol. 22, No. 1, pp. 41-55.
- Mcgee_cooper"a"(2013):the essentials of servant leadership:principles in practice "ann mcgee _cooper &associates"inc
- Freakley "and"burgh" (2000) ethics "&"integrity"and " school leader ship ethics" is about " what we ought " to do" >.
- Trevino "l_k : brown"m_& Hartman " l"p (2003) a qualitative investigation of perceived executive ethical leadership :

perceptions" from inside and out side the executive suite"
human relations 56(1) 5_37

Daft " r (2003) management south_ western & college publishing
co" dufresne "mckenzie a" (2009) a_ culture of ethical
leadership _principal leadership _10 _ (2) 36 _ 39

Algharaibeh, S. Albdareen . R. (2015). Organizational justice
and its Impact on the Commitment of Faculty Members to
Work Ethics :Empirical Study on Private Universities in
North Provinces ,European journal of business and
management , 7(12).