

## الفصل السادس

### مفهوم الفساد

ويشتمل على النقاط التالية:

- ✍ ماهية الفساد.
- ✍ خصائص الفساد.
- ✍ أسباب الفساد.
- ✍ أنواع الفساد.
- ✍ تعريف الفساد الإداري.
- ✍ بعض أشكال الفساد الإداري.



## الفصل السادس

### مفهوم الفساد

#### ماهية الفساد

الفساد يُعد مفهوماً مركباً له أبعاداً متعددة وتختلف تعريفاته باختلاف الزاوية التي ينظر من خلالها إليه. ويرى شقران الرشيدى (2007) أن الفساد هو كل سلوك به انتهاكاً للقواعد وللضوابط التي يفرضها النظام القائم. كما يعد فساداً كل سلوك يهدد المصلحة العامة، وكذلك أي إساءة لاستخدام الوظيفة العامة لتحقيق مكاسب خاصة. ويقول أحد علماء السياسة بأن إنعدام السلطة يحدث فساداً، وتوفير السلطة المطلقة يحدث فساداً مطلقاً.

ويعدد كل من طاهر الغالبي وصالح العامري (2010) الجرائم التالية على سبيل المثال والتي تمثل أشكالاً لظاهرة الفساد: الرشوة والمتاجرة بالنفوذ وإساءة استعمال السلطة والإثراء غير المشروع والتلاعب بالمال العام واختلاسه أو تبيده أو إساءة استعماله وغسيل الأموال والجرائم المحاسبية والتزوير وتزييف العملة والغش التجاري..... إلخ.

#### خصائص الفساد

الفساد لم يعد شأنًا محلياً، بل هو ظاهرة عبر وطنية، تمس كل المجتمعات والاقتصادات، مما يجعل التعاون الدولي على منعه ومكافحته أمراً ضرورياً... والفساد كظاهرة يمكن تحديدها خصائصها كالتالي:

1- الفساد ظاهرة مركبة مرتبطة بالأبعاد الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والتعليمية والسياسية في المجتمع.

- 2- الفساد لا يعترف بالحدود المكانية، فهو ظاهرة عالمية منتشرة في جميع المجتمعات سواء كانت متقدمة أو نامية أو متخلفة وسواء كانت غنية أو فقيرة.
  - 3- الفساد الظاهرة الأخطر، وهذه الحقيقة تم التوصل إليها بناء على تقارير المنظمات الدولية والإقليمية المهتمة بهذا الموضوع، ومنها على سبيل المثال البنك الدولي ومنظمة الشفافية العالمية.
  - 4- الفساد لا يعترف بالحدود الزمانية، فلقد وجد في الماضي، كما يوجد في الحاضر، وسوف يوجد في المستقبل (انظر: طاهر الغالبي وصالح العامري: 2010).
- هذا ويمكن إضافة الخصائص التالية أيضاً:
- 5- الفساد مشكلة خطيرة لها أسباب عديدة (اقتصادية واجتماعية وثقافية وأخلاقية ..... ) متداخلة ومتفاعلة معاً.
  - 6- للفساد نتائج خطيرة على كل من الفرد والجماعة والمنظمة والمجتمع ككل، وهي نتائج سلبية عديدة (اقتصادية واجتماعية وثقافية وأخلاقية ..... ) متداخلة ومتفاعلة أيضاً.
  - 7- للفساد تأثير سلبي على عملية التنمية فينحرف بأهدافها، ويبدد الموارد والإمكانات، ويسبب توجيهاً، ويعوق مسيرتها.
  - 8- للفساد أنواع عديدة، سيتم شرح بعضها لاحقاً في البند القادم.
  - 9- للفساد أبعاد وجوانب عديدة، منها الظاهر ومنها الخفي، وما خفي كان أعظم ....
  - 10- من الصعوبة الحصول على أرقام دقيقة عن الخسائر المالية الناتجة عن الفساد وخاصة في الدول النامية والمتخلفة.
  - 11- لمكافحة الفساد يتطلب الأمر بذل كل الجهود كل كافة المستويات بدءاً من كل فرد وكل جماعة وكل منظمة وكل دولة، وتحقيق التنسيق والتعاون المطلوبين للقضاء على الفساد بكافة أشكاله وأنواعه.

## أسباب الفساد

هناك أسباب عديدة للفساد، هذه الأسباب متعددة ومتنوعة ومتراصة ومتداخلة معاً وتؤدي بعضها إلى بعض. ولقد حاولت كتب وأبحاث عديدة تحديد هذه الأسباب، ومن هذه المحاولات نذكر الأسباب التالية:

- 1- الفقر وعدم تناسب الدخل مع متطلبات المعيشة.
- 2- اللامركزية المالية للدولة، حيث أن تعدد قنوات الصرف يؤدي إلى عدم إحكام آليات المتابعة والرقابة.
- 3- تدخل الحكومة في تقديم الخدمات بدون نظام ولوائح محددة.
- 4- ضعف الرقابة الحكومية.
- 5- تقديم الخدمات عبر أجهزة حكومية محتكرة يفسح المجال واسعاً للحصول على الرشوة من قبل (الموظفين) حيث يؤدي احتكار الأجهزة الحكومية إصدار الشهادات والرخص وإنجاز المعاملات الإدارية وغيرها من الإجراءات البيروقراطية تؤدي بدرجة أو بأخرى إلى زيادة حالات الفساد.
- 6- غياب الاستقرار الوظيفي، والعمل بنظام العقود المؤقتة أو الموسمية.
- 7- ويؤدي السببان الخامس والسادس إلى ضعف مركز هؤلاء الموظفين ويسهم في خلق موجة من الاضطراب الإداري في محاولة للاستفادة الشخصية من مزايا واختصاصات المنصب الذي يعتقد صاحبه أو شاغله أنه لن يدوم طويلاً، بالإضافة إلى أن من يخرج من منصبه في أغلب البلاد لا يعود إليه مرة أخرى.
- 8- تولى غير الأكفاء المناصب.
- 9- غياب الحراك الوظيفي، حيث يبقى الموظف في مكانه مدة زمنية كبيرة دون تنقلات مما يرسخ وجوده، ومن ثم نفوذه فيما وكل إليه من سلطة.
- 10- نقص أو غياب الوازع الديني.
- 11- فشل واضطراب أساليب التربية والتنشئة الاجتماعية.

- 12- دور المؤسسات أو الشركات الاقتصادية المحلية والعالمية في إفساد الذمم.
  - 13- عدم التوافق بين دخل الموظف المسئول والصلاحيات المالية والإدارية التي يقوم بها.
  - 14- تهاون الأجهزة الحكومية في معالجة الانحرافات والفساد الإداري.
  - 15- قصور وعيوب الهيكل التنظيمي كعدم تحديد ووضوح قنوات الاتصال ونطاق الإشراف الإداري.
  - 16- عدم كفاءة الموظفين مما يسبب قيام الموظف بعمله بصورة متدنية ويصبح بيئة خصبة للفساد.
  - 17- قلة عدد الموظفين خاصة في المجال المالي والمحاسبي الملقى على عاتقهم مما يسبب استغلاله لارتكاب حالات الفساد وكثرة الأخطاء المحاسبية.
  - 18- اختلال أنظمة الأجور والحوافز.
  - 19- قصور التشريعات عن مواكبة التطور في طبيعة ونشاط الجهاز الحكومي.
  - 20- كثرة وتضارب القوانين والأنظمة مما يؤدي إلى وجود ثغرات مما يشجع على الفساد - نتيجة إمكانية الهروب من المسئولية العقاب.
  - 21- كثرة الاستثناءات لتحقيق مصالح خاصة على حساب المصلحة العامة.
  - 22- ضعف نظم الرقابة الداخلية على الأعمال الآلية.
  - 23- عدم وضوح اختصاصات الوحدات الإدارية.
  - 24- عدم كفاية وكفاءة النظام المالي مما يسبب وجود ثغرات في العمليات المالية المحاسبية في الجهاز الحكومي، و ينتشر الفساد المالي وهو أخطر أنواع الفساد الإداري.
  - 25- الإضرار بنظام العدالة وحقوق الملكية والإضرار بالبنوك والعمل المصرفي، مما يتسبب في تدمير النمو الاقتصادي.
- (انظر: أحمد حسنين: 2013، حسن نافعة: 2004، محمود عبد الفضيل: 2002).

## أنواع الفساد

للفساد أنواع عديدة، نذكر منها:

- 1- فساد سياسي وفساد اقتصادي وفساد اجتماعي وفساد إداري، والفصل الحالي سوف يلقي الضوء على النوع الأخير.
- 2- فساد سهل اكتشافه وفساد صعب اكتشافه.
- 3- فساد جزئي وفساد كلي.
- 4- فساد محدود التأثير وفساد متوسط التأثير وفساد كبير أو شامل التأثير.
- 5- فساد مباشر وفساد غير مباشر (عن طريق طرف آخر).
- 6- فساد مادي وفساد معنوي (لمزيد من التفاصيل انظر: كل من طاهر الغالبي وصالح العامري (2010) ونجم عبود (2000) وصلاح الدين محمود (1994)).

## تعريف الفساد الإداري

الفساد الإداري من أنواع الفساد المشهورة والمنتشرة وخاصة في الدول المتخلفة والدول النامية والدول غير الديمقراطية، ويعتبر الفساد الإداري من أهم عوائق التنمية في أي دولة.

ويزداد ويتنشر الفساد الإداري عند غياب الشفافية، أي أن مصدر قوة الفساد الإداري في الغموض وعدم الوضوح، فالرشوة والسرقة والخداع وغيرها من مظاهر الفساد الإداري لا تتم أمام الأعين وفي وضوح النهار، وإنما تتم خلف الستار وفي الظلام.

ويقول عادل بن أحمد الصالح أن الفساد الإداري شيء طبيعي ينتشر لغياب المساءلة، وانعدام المحاسبية وضعف الرقابة، ونحن في المجتمعات العربية لنا خصوصية في الفساد الإداري حيث المحسوبية الإقليمية والقبلية في إسناد الوظائف، واستغلال النفوذ، لذلك فنتائج الفساد الإداري خطيرة للغاية، فهو يؤدي إلى هدر الموارد وبالتالي ضعف النمو الاقتصادي، ويمكن أن يؤدي إلى انهيار تام لنظام أي منشأة أو منظمة.

كذلك فإن الفساد له تأثير سلبي على عملية التنمية فينحرف بأهدافها، ويبدد الموارد والإمكانات، ويسيء توجيهها، ويعوق مسيرتها، ويتسبب في إيجاد حالة من التدمير والقلق، كذلك انتشار الفساد يقلل أو قد يجنب المساعدات والمعونات الإقليمية والدولية عن البلد الموبوء بالفساد.

### أشكال الفساد الإداري

ومن أشكال الفساد الإداري نذكر:

- 1- التسبب الإداري.
- 2- عدم الأمانة.
- 3- الرشوة.
- 4- استغلال النفوذ والسلطة.
- 5- السلبية.
- 6- الأنانية.
- 7- النميمة.
- 8- غسيل الأموال.

وسوف نلقي الضوء بإيجاز عن بعض هذه الأشكال في الصفحات التالية:

### التسبب الإداري:

إن ظاهرة التسبب الإداري موجودة على امتداد المكان والزمان في القطاع العام كما في القطاع الخاص، في الدول الغنية والفقيرة، المتقدمة منها والمتخلفة، ويرجع أسباب انتشاره إلى عدة عوامل أذكر منها:

أولاً: ضعف السلوك الوظيفي في ظل غياب المحاسبة الصارمة.

ثانياً: عدم تفعيل نظام معاقبة مرتكبي الرشاوى.

ثالثاً: هشاشة الرقابة والمحاسبة على مرتكبي هذا النوع من المخالفات في ظل تمتع

بعض الإداريين بصلاحيات واسعة.

رابعاً: كثرة القيود الإدارية غير الضرورية وانعدام الشفافية وعدم وضوح القرارات واعتبار السرية هي أساس التعامل فيها.

خامساً: قلة الموارد المالية والدخول الفردية لأفراد المجتمع.

كل هذه العوامل وغيرها من أسباب انتشار التسيب الإداري في مجتمعنا العربي.

التسيب الإداري - كما يقول محمد المدني (2005) - هو انتهاك واضح للواجبات الوظيفية وممارسات خاطئة تقدم المنفعة الشخصية على حساب المصلحة العامة ومن خصائصه سوء استخدام السلطة والسرية التامة في ممارستها وبطريقة تثير الشك والريبة.

ويارس التسيب الإداري من قبل العاملين بصرف النظر عن مواقعهم في الهرم الوظيفي لقاء إنجاز تسهيل المعاملات أو المصالح، وهروباً من الإقرار بها بشكلها القبيح، تمنح الرشوة تحت مسميات عديدة مثل أتعاب، إكرامية، رسوم، نسبة وغير ذلك من "الألفاظ المزيفة" ويعتبر التسيب الإداري والرشوة العدو الأول للتطور الإداري، وخدمة المواطنين والسبب الرئيسي لانعدام الشفافية لدورهما الكبير في تعطيل وإفشال الخطط التنموية التي تضعها الدولة.

والقضاء على تلك الآفات المزمنة يتطلب - كما يقترح محمد المدني (2005) - جهداً كبيراً من المسؤولين الغيورين وذلك بالرقابة الحاسمة والمحاسبة الصارمة لكل من الراشي والمرتشي حتى لو كانت الرشوة في الصور التي ذكرتها آنفاً، ولكن قبل البدء في محاربة التسيب الإداري يجب بداية العمل على تسهيل الإجراءات وتبسيط الأنظمة مع التشدد في تطبيقها وعدم الاستثناء الذي أصبح هو شواذ القاعدة في مجتمعنا العربي، وكذلك زيادة رواتب الموظفين في بعض الوظائف، كالجمارك والقضاء والشرطة وأعضاء هيئة التدريس وغيرها لكي يتمتعوا بدخل مجز يكفيهم الحاجة ويحصنهم من الوقوع في برائن الفساد، وحتى لا يجدوا مبرراً لارتكاب المخالفات وتقاضي الرشاوى.

### عدم الأمانة:

أكد الدين الإسلامي على الصدق والأمانة وتحريم الرشوة واجتناب الغش وعدم

السرقه والكذب، الأمانة لها معاني عديدة منها على سبيل المثال عدم السرقه، في إحدى الدراسات الأمريكية على عينة من العاملين في بعض الشركات الكبيرة وجد أن 75٪ منهم قد اعترفوا بأنهم سرقوا من أعمالهم بعض الأشياء مرة واحدة على الأقل. هذا وقد قدرت قيمة السرقات السنوية للعاملين في أمريكا بحوالي 200 بليون دولار في عام 2000.

السؤال هنا: لماذا يسرق العاملین؟

قد تكون الإجابة:

- 1- ضعف الضمير لدى العاملين.
- 2- ضعف مرتبات العاملين.
- 3- ضعف الرقابة على العاملين.
- 4- عدم تطبيق مبدأ الثواب والعقاب.

كيف يمكن مواجهة مشكلة السرقة التي يقوم بها بعض العاملين؟

- 1- عامل مرؤوسيك باحترام
- 2- إشراك العاملين في تحديد المقصود بالسرقة رسمياً.
- 3- استخدام نظام خط تليفوني ساخن سري للإبلاغ عن السرقات.
- 4- كن مثلاً جيداً.

في الولايات المتحدة الأمريكية صدر قانون فيدرالي برقم (95) لسنة 1988 بشأن (آداب الأداء المهني) هدفه تعزيز وتدعيم أمانة الموظفين في أدائهم لوظيفتهم، ومراقبة الذمة المالية لذوي المناصب العامة العليا المعنية، بدءاً من رئيس الجمهورية إلى نائبه إلى شاغري الدرجات العليا.

ويتولى الأمر مكتب فيدرالي خاص يتابع أحوال الذمة المالية للموظفين، ويوقع عقوبات مدنية، ومالية، وإدارية، وفضلاً عن المصادرة والغرامة المتصاعدة إلى جانب بعض العقوبات التبعية مثل "التجريس" حقاً إن الموضوع خطير يستاهل استحداث حزب "للأيدي النظيفة" وبدون تكامل المحاور القانونية وغير القانونية ستتصاعد جرائم الإرتشاء والاسترشاء فإذا نحن بفاعلون؟

## الرشوة:

الرشوة أو جريمة الظلام هي مرض اجتماعي وصل إلى حد الوباء وعبر القارات إلى المستوى الدولي يدور حول معنى "الاتجار في الوظيفة"، وخيانة الموظف لما أوُتمن عليه والإثراء بها.

آخر دراسات الأمم المتحدة عام 1998 تؤكد أن الرشوة صورة من صور الفساد الاجتماعي في المجتمعات وأثر من آثار التغيرات الاجتماعية المتلاحقة، والرشوة - كما يشير محمد مؤنس محب الدين (2000) - لها مفاهيم مختلفة قانونية دينية، اجتماعية، نفسية، أخلاقية، إدارية، اقتصادية وأهم أسبابها العامل الاقتصادي المتمثل في العوز الاقتصادي والفقر، وبالتالي تسمى جريمة "الفقر في الشرف" والعامل الأخلاقي المتمثل في تراجع القيم والقواعد الأخلاقية وانحدارها.

مؤتمر الأمم المتحدة لمنع الجريمة ومعاملة المجرمين (ميلانو - 1985) تصدي لمشكلة الفساد الوظيفي ككل، واعتبر الرشوة من الوسائط السهلة لتعميم الفساد، وأوصى باستحداث آليات إدارية وتنظيمية جديدة لمنع الممارسات الفاسدة، وأوصى بإعادة النظر في ملاءمة وكفاية القوانين الجنائية القائمة، والتشريعات الإجرائية والتصدي لجميع أشكال الفساد دون الاكتفاء بالمعالجة الجزئية.

استحدثت معظم التشريعات الأجنبية عقوبات وتدابير وقائية وعلاجية لمكافحة جريمة الرشوة أو جريمة الظلام تختلف عن العقوبات التقليدية في الترسانات العقابية القديمة اعتمدت على التحديد الكيفي لا الوصفي للأفعال.

وقد حرم الإسلام على العامل أو الموظف القائم بالخدمة قبول الرشوة لأداء عمله أو الامتناع عنه. وهي جريمة خطيرة تحل بأمانة العمل وهي كبيرة من الكبائر اللعينة، يقول رسول الله ﷺ: «لعن الله الراشي والمرتشي والرائش» (والرائش هو الوسيط في الرشوة).

وحتى يقضي الإسلام على هذه الجريمة التي تفسد العمل العام والموظف العام حرم ما يشبهها وهو قبول الموظف العام للهدية التي تقدم له بسبب شغله لعمله العام، وأنكر

الرسول ﷺ على أحد الصحابة وقد ولاه عملاً فجاء بأموال سلم بعضها وذكر عن بعضها الآخر أنها أهديت له وليست من حق بيت المال فقال الرسول ﷺ: «هلا قعد في بيت أبيه أو بيت أمه فينظر أيهدي إليه أم لا»، لأن الهدية إنما قدمت بسبب العمل الذي يتولاه وهي في حقيقتها رشوة عاجلة أو آجلة.

### السلبية:

اسأل أي مدير في أي شركة، عن متاعب مهنته، وانظر بما سيجيبك في أكثر من 80٪ من الحالات تكون المشكلة ذات الأولوية لدى أي مدير هي سلبية الموظفين وانخفاض إنتاجيتهم. وهناك خطورة مؤكدة من السلبية إذا ما استحوذت على الموظفين، فمن الممكن - كما يوضح هاري تشامبرز Harry Chambers - أن تعبر السلبية عن نفسها في أشكال مختلفة منها:

- 1- الإهمال .. وربما التخريب.
- 2- تصعيد الصراعات والأحقاد.
- 3- تحطم الروح المعنوية واضمحلال قيم التعاون.
- 4- انهيار مستويات الأداء والإنتاجية والجودة.
- 5- الشلل التنظيمي والعجز عن قيادة التغيير.

تلك هي التطورات الطبيعية للنزعات السلبية في بيئة العمل، لكن سلبية الموظفين بكل أشكالها ما هي إلا أعراض لأمراض، أي أنها ليست هي المرض، أما جذور وأسباب هذا المرض فهي ما يستحق الدراسة، لأنها وثيقة الصلة بظروف العصر ووتيرة الحياة التي يعيشها. ويقدم هاري تشامبرز عدد من النصائح العملية لمكافحة السلبية هي كالتالي باختصار:

- 1- لا تحكم على موظف بالسلبية إلا إذا كان:
  - يملك المعرفة العلمية والعملية اللازمة للأداء.
  - يعلم الأهداف والغايات المطلوب تحقيقها.

- يعرف معايير الأداء والقياس.
- يعتقد أن بمقدوره تنفيذ المطلوب منه.
- لديه من الموارد ما يكفي لتنفيذ المطلوب.
- لا تواجهه أية عوائق خارج نطاق سيطرته.
- بعد توافر كل هذه الشروط من الممكن أن نتأكد من سلبية الموظف وأن نلفت نظره إليها.

- 2- أطلب منه أهدافاً كمية واضحة ومحددة ولا تستدعي الكثير من الجدل.  
فليس من المنطقي أن تطلب من موظف سلبي أن يكون أكثر صبراً أو أكثر لطفاً، بل فلتكن مطالبك كما يلي: "متوسط مبيعات مندوب المبيعات لدينا هو 5 آلاف جنية أسبوعياً، أي 20 ألفاً في الشهر، ولن أقبل أقل من هذا المتوسط.
- 3- إذا استجاب الموظف لأساليبك في المعالجة فعليك أن تشعره بأنك تقدر تحوله، وتسانده بإيجابية.
- 4- أعلم أن أساليب الوقاية والعلاج الواردة في هذه الخلاصة لا تصلح لكل زمان ومكان، فهي قد تلائم بيئة العمل التقليدية، لكنها قد لا تصلح إدارة بيئة العمل الابتكارية.
- 5- ركز دائماً على النتائج متوسطة وطويلة الأجل.  
ولا تشغل بالك بالنتائج قصيرة الأجل، فالأجل المتوسط والطويل كفيلاً بتسوية كل ما يطرأ من آثار جانبية قصيرة الأجل.
- 6- يجب أن تدرك أن الحلول الجذرية:
  - ليست وسيلة للعقاب، وإنما هي وسيلة للتعليم والتصحيح.
  - وليست وسيلة للقهر، وإنما هي وسيلة لإزالة سوء الفهم.
  - وإنما هي غير متاحة في أي مكان وزمان، فهي ذات مواقيت حساسة وتحتاج لبيئة عمل حيوية.
  - وليست وسيلة سهلة الاستخدام، بل تحتاج للكثير من الصقل والإعداد والحذر.

- 7- حافظ على إدارتك نظيفة ونقية من بؤر الفساد الأخلاقي ومن السلبية، لتصبح بيئة صحية وذات مناعة ضد فيروسات وأمراض الإدارة السلبية.
- 8- لا تلجأ إلى العقاب إلا كحل أخير وبعد أن تستنفذ كل وسائل العلاج الأخرى.
- 9- ابن إستراتيجيتك الإدارية على المدح والإطراء والثواب والمكافآت، وعندما تضطر إلى العقاب فقم بذلك بكل حسم، ولكن دون انفعال أو تحيز.

واجه المحاولات السلبية بسرعة وحسم، ولكن دون تهور أو عصبية، لا تستطرد في شرح أسلوب الموظف السلبي ولا تنتقد كلماته بل انتقد موقفه، فإذا ما حاول أن يدفعك إلى إعادة قول ما قاله، بسؤال مثلاً: "لكن ماذا قلت لتحاسبني هكذا؟". ارفض أن تعيد صياغة كلماته، وأجب: "أنت تعرف ما الذي قلته، وأنا لا أريد الخوض في هذا الموضوع، ولكنني أريد لذلك أن يتوقف بشكل نهائي". فالموظف السلبي خبير في تحوير الكلمات ولديه القدرة على تحويل مجرى الحوار إلى غير صالحك.

وينصحك هاري تشامبرز بأن:

- 1- لا تلق بكل اللائمة على سلبية الآخرين، وتذكر إننا عندما نوجه إصبع الاتهام إلى الآخرين، فإن أصابعنا الأربعة الأخرى تتجه نحونا.
- 2- قد نكون نحن أيضاً سلبيين، ومن العدل أن نرى كل المعوقات من طريق الآخرين قبل أن نفهمهم بالتقصير.
- 3- بعض الموظفين أيضاً تعوزهم الملكة والمهارات والمعارف اللازمة لإنجاز الأعمال المنوطة بهم، وفي حالات أخرى قد تنقصهم الموارد أو المعلومات أو الصلاحيات الضرورية لأداء الواجب.

مثل هؤلاء زملاء:

مكثهم قبل أن تصرخ في وجههم، وساعدهم قبل أن تطلب المساعدة منهم.

**الأنانية:**

الأنانية هي حب الذات الزائد أو الأثرة (أي تفضيل مصلحة الفرد على مصلحة الجماعة). يوماً بعد يوم تزداد دوافع الصراع والفردية داخل بيئة العمل، فكل الأشخاص ينزعون إلى اتخاذ مواقف معادية من كل ما يمكن أن يهدد صالحهم الشخصي، في المدى القصير، وهم على استعداد - في سبيل ذلك - لأن يضربوا عرض الحائط بكل اعتبارات العدالة والكفاءة على المدى الطويل. فإذا ما أحس الموظف أن مصلحته الشخصية تتعارض مع مصلحة الشركة، فلن يتردد في وضع مصلحته في المقام الأول، وهذا هو ما نطلق عليه "الأنانية".

ويقترح هاري تشامبرز علاجاً فورياً لهذا العلاج السيئ من خلال:

- 1- توسيع قاعدة العاملين في اتخاذ القرار عن طريق مناقشة القرارات والتصويت عليها، والاستماع للاقتراحات.
- 2- تعميم معايير الأداء واللوائح على الكل دون استثناء، مع التأكيد على توثيق المطالب والاقتراحات والمناقشة الموضوعية خلال الاجتماعات.
- 3- لا تتعامل مع المشكلات الشخصية، استمع ولكن لا تقدم أكثر من النصح.
- 4- إعلن توقعاتك للأداء والجودة للجميع.

**النميمة:**

لا أحد يعرف متى وكيف صارت الغيبة والنميمة من الممارسات اليومية في العمل، كل ما نعرفه هو أن هذه الممارسات - كما يشرح هالري تشامبرز - ما عادت تثير دهشة أو انتباه أحد، لقد فقدنا حساسيتنا تجاهها، وأصبح المدير يعلم أن فلاناً وفلاناً من الموظفين يغتابونه، دون أن يرى في ذلك أية غضاضة.

فلم يعد النقض يقتصر على نقض أفكار الآخرين أو تصرفاتهم، بل أصبح ذم الشخصية وتسفيه الأخلاق أقرب إلى سقط اللسان من إطلاق الأخلاق أقرب إلى سقط اللسان من إطلاق الأحكام الموضوعية المتأنية، فما أن يختلف إثنان في العمل، حتى يصب كل منهما كراهيته ووشايته ونميته على الآخر، كما تزداد الغيبة والنميمة في بيئات العمل:

- 1- إذا تم تعيين مدير جديد.
- 2- إذا كان المدير يصغر الموظفين في السن أو في سنوات الخدمة في الشركة.
- 3- إذا كان المدير سيده.

ويقترح هاري تشامبرز علاجاً فورياً لهذا السلوك السيئ من خلال:

- 1- انشر ثقافة المصارحة وحارب الشللية في المنظمة، ويتأتى هذا بتوزيع المهام على الأفراد في شكل فرق عمل متداخلة، وعدم تقييد كل موظف بعمل مستقل.
- 2- تعامل مع الأخطاء، وليس مع الأشخاص، تكلم في سير العمل والخطة وبنود الميزانية ومراجعتها أو المنتج الجديد أو الخدمة الجديدة والتطورات التي تحدث فيهما، أي ركز على العمل لا على العامل، بحيث تحصل على المعلومات التي تريدها عن سير العمل، وتتجنب الخوض في بحر الإشاعات التي تلاحق الشخصيات.

### غسيل الأموال:

يشرح كل من طاهر الغالبي وصالح العامري (2010) موضوع غسيل الأموال كالتالي: حيث يعرف مصطلح غسيل الأموال بأنه عملية تنظيف أو تطهير أموال قادرة، بمعنى أنها اكتسبت بطرق أو جاءت من مصادر غير مشروعة قانونياً وأخلاقياً.

وقد استعانت الكثير من المنظمات الإجرائية والعصابات المنظمة بآليات متعددة وأساليب عالية التقنية لإنجاز هذه المهمة ومن هذه الأساليب توريث الكثير من الموظفين والعاملين بمختلف المستويات الإدارية الرفيعة منها أو من شاغلي وظائف الإدارة الدنيا في عمليات الغسيل هذه.

إن هدف الذين يقومون بعمليات غسيل الأموال هو تحويلها إلى القنوات القانونية للأعمال التجارية المشروعة مما يجعلها تبدو قانونية ومشروعة، لذلك فإن المتورطين بعمليات الغسيل من الموظفين إنما يمارسون فساداً إدارياً باعتبار أن هذا العمل يمثل جريمة تضليل وتمويه على المصادر التي تتأتى منها هذه الأموال وإدخالها ضمن إجراءات مشروعة وقانونية مستغلين وظيفتهم وصدقتهم القانونية الرسمية وملحقين بالضرر ببلدهم ومنظمتهم والمجتمع بشكل عام.

لقد أصبحت ظاهرة غسيل الأموال فساداً عالمياً ليس محصوراً ببلدان معينة ومنظمات بذاتها بل إنها تمثل جريمة منظمة تساهم وتشارك فيها جهات حكومية ومؤسسات مالية دولية وربما مكاتب استشارية في المجال المالي والمحاسبي وموظفين كبار في مختلف دول العالم. وعند متابعة ظاهرة غسيل الأموال وتطورها منذ بداية ظهورها حتى يومنا الحالي فإنه يمكن الإشارة إلى أن ظاهرة غسيل الأموال قد تغيرت وتجددت وانتشرت وفق العديد من الخصائص وكما يلخصها الجدول التالي:

### جدول رقم (1): غسيل الأموال التقليدي والحديث

غسيل الأموال التقليدي	غسيل الأموال في عالم اليوم
1- ممارسات محدودة وفي نطاق محلي.	1- ممارسات واسعة الانتشار تشكل ظاهرة عالمية.
2- آليات بسيطة وإجراءات معروفة.	2- آليات معقدة وأساليب متنوعة.
3- ظاهرة غير منظمة وعشوائية.	3- ظاهرة منهجية ومنظمة.
4- تقتصر على قطاعات بذاتها مثل تجارة السلاح والمخدرات وكازينوهات القمار وغيرها.	4- تشمل مختلف القطاعات الصناعية والتجارية والخدمية وغيرها.
5- المبالغ والأموال المغسولة محدودة.	5- مبالغ طائلة تتجاوز المليارات.
6- إن المتورطين غالباً ما يكونوا مسئولين حكوميين كبار ورجال أعمال.	6- ازدياد عدد المتورطين ليشمل مختلف المستويات الإدارية والمهن.
7- آليات التنفيذ تنحصر بالمصارف والمؤسسات المالية والاستثمار في العقارات.	7- آليات الغسيل تشتمل على الكثير من القطاعات والمؤسسات وأوجه الاستثمار.

غسيل الأموال التقليدي	غسيل الأموال في عالم اليوم
8- الآثار السلبية والأخطار والصعوبات المرافقة لعمليات الغسيل محدودة وقليلة بسبب محدودية الانتشار	8- الآثار السلبية أوسع شمولاً وأبلغ ضرراً بسبب ما تتمتع به المنظمات القائمة بغسيل الأموال من قدرات كبيرة وسرعة اتصال واستفادة من التكنولوجيا الحديثة.
9- كشف العمليات أسهل نسبياً	9- صعوبة وزيادة تعقد كشف عمليات الغسيل.
10- جهود محلية ووطنية للمكافحة.	10- جهود دولية وإشراك منظمات عالمية في مكافحة عمليات الغسيل.
11- طابع الغسيل اقتصادي تجاري.	11- متعدد الأبعاد ويغلب عليه الفساد السياسي.

وفي ختام الفصل الحالي يمكن التأكيد على النقاط التالية:

- مكافحة الفساد هي مسؤولية الجميع في كل المجتمعات.
- مكافحة الفساد يتضمن الدفاع عن القيم الأخلاقية في كل المجتمعات والعمل على تقويتها.
- المجتمع له دور رئيسي في مكافحة الفساد وإعلاء القيم وإبراز نماذج الشفافية وتعبئة المجتمع لمساندة الإصلاح.
- هناك حاجة أساسية إلى تشكيل شراكات بين الحكومة والمجتمع المدني والقطاع الخاص لإعلاء ممارسات الشفافية ومكافحة الفساد.
- ضرورة الالتزام بمبدأ المحاسبية العامة والإعلان عن ميزانيات وموازنات منظمات المجتمع، والشفافية في استخدام موارد أي منظمة في المجتمع.