

مكافحة الفساد العالي والإداري بمؤسسات قطاع الأعمال العام

أحمد عبدالمحسن إبراهيم

تمهيد:

منذ أن قامت على الأرض الحياة، عرف الفساد طريقه إلى البشر، متخذًا لنفسه دروبًا شتى ومتوسلاً بأساليب متباينة، ومؤديا إلى آثار تفاوتت نتائجها باختلاف صوره وميادينه وتباين أحجامه. واستحوذت ظاهرة الفساد الإداري ومواجهته على اهتمام دول العالم قاطبة واهتمام المنظمات والهيئات الدولية والحكومية وغير الحكومية.

كما حظيت ظاهرة الفساد الإداري باهتمام الكثيرين من أساتذة الإدارة بعد أن كان جل اهتمامهم منصبًا على التنمية الإدارية والتطوير الإداري، فالفساد الإداري من أخطر أنواع الفساد لأن الإدارة تمثل المحرك الرئيسي في حركة الدولة والسلطات القائمة، ويتمثل الفساد هنا في التصرفات

غير القانونية والتعقيدات البيروقراطية وخطأ القطاع العام المؤدية إلى عدم تحقيق أهدافه في تقديم أفضل الخدمات العامة إلى الشعب وبالأخص الخدمات الأساسية. وهنا نقف عند القائمين بالإدارات، فالفساد يعكس عدم أهليتهم للمسؤولية بحكم تدني أخلاقياتهم، وتغليب المصلحة الخاصة على المصلحة العامة، والمحسوبية والمنسوية، وتدني الكفاءات الإدارية والفنية.

إن مشكلة الفساد المالي والإداري من المشاكل الخطيرة التي تعاني منها المجتمعات على اختلاف أنواعها لأنه ينخر في أجسادها كما تنخر الأمراض الخبيثة بأجساد الكائنات الحية بسبب حجم الأضرار التي يحدثها فيها، ويقضي على كل المنافع الاقتصادية والاجتماعية التي أنشئت هذه الجهات من أجل تحقيقها، بل قد يحولها من أدوات ووسائل لتحقيق التنمية إلى معاول هدم وتدمير اقتصاد البلاد.

ومن أكثر ما يصيب المؤسسات الاقتصادية في أي دولة سوء الإدارة، فنجاح المؤسسة أو فشلها مرهون

بالسياسة الإدارية لها، وإذا ما تفشى الفساد الإداري في أي منشأة اقتصادية فإن ذلك نذير بإفلاس تلك المنشأة وانحيارها.

ويعد الاهتمام العالمي بقضايا الفساد ومكافحته برهاناً على أن المجتمعات كافة تحتوي على قدر معين من الفساد المالي والإداري وبدرجات متفاوتة، وأن الفساد ظاهرة موجودة في جميع دول العالم، إذا لا يوجد على وجه البسيطة ذلك المجتمع الفاضل الذي يخلو من الفساد والمفسدين، حيث يبدأ الفساد بالوساطة والمحسوبية، ثم يتحول إلى فساد مالي (رشوة، واختلاس، وسرقة مباشرة). ولكي ينتشر الفساد المالي ويتغلغل في الجهات التي يصيبها يبدأ بضرب أجهزتها الإدارية، وبذا تدخل هذه الجهات في فساد مالي وإداري مزدوج يقضي على مواردها البشرية. وكلما ظهرت بوادر التعافي من خلال بعض الكوادر البشرية الواعدة؛ تفنن الفساد الإداري في تهميشها، واستفزازها، وتهديدها أو التخلص منها.

تعريف الفساد:

اشتق الفساد في اللغة من فسد الشيء بمعنى أنه لم يعد صالحًا وغالبا ما يأتي فساد الشيء من ذاته، ويرى بعض الباحثين بأن أي فعل يعد فاسدًا إذا حكم عليه المجتمع بأنه كذلك، وإذا ما شعر فاعله بالذنب وهو يقترفه، فالفساد، هو: خروج عن القانون والنظام العام وعدم الالتزام بهما من أجل تحقيق مصالح سياسية واقتصادية واجتماعية للفرد أو الجماعة معينة.

مفهوم الفساد المالي:

يقصد به كافة المعاملات المالية والاقتصادية المخالفة للقواعد والأحكام المالية التي تنظم سير العمل في الدولة ومؤسساتها، ومخالفة التعليمات الخاصة بأجهزة الرقابة المالية، المختصة بفحص ومراقبة حسابات وأموال الحكومة والهيئات والمؤسسات العامة والشركات الخاصة.

مفهوم الفساد الإداري:

ثمة تعريفات عدة للفساد الإداري، بين تعريفات متشددة وأخرى متساهلة، حيث يعرف الفساد الإداري عند المحافظين بأنه سلوك بيروقراطي منحرف يستهدف تحقيق منافع شخصية بطريقة غير شرعية.

أما الفساد الإداري عند المتساهلين: فهو سلوك إداري غير رسمي بديل للسلوك الإداري الرسمي، تحتمه ظروف واقعية ويقتضيه ظروف التحول الاجتماعي والاقتصادي الذي تتعرض له المجتمعات.

وهناك من يقسم الفساد الإداري إلى: فساد صغير، وهو التصرف المخالف للقانون الذي يقوم به صغار الموظفين والمسؤولين، ويمارسه الفرد دون تنسيق مع الآخرين، وغالبًا ما يكون المقابل فيه ضعيفًا. أما الفساد الكبير، فهو التصرف المخالف للقانون الذي يقوم به كبار الموظفين والمسؤولين لتحقيق مصالح مادية أو اجتماعية كبيرة وهو أشمل وأخطر لتكليفه مبالغة مالية ضخمة قد تتعدى الملايين.

وهناك من يصبغ الفساد بالألوان، فالفساد الأسود: هو ذلك السلوك الذي يتفق الجمهور على إدانته وضرورة معاقبة مرتكبيه، **والفساد الأبيض:** هو ذلك السلوك الذي يتغاضى عنه الجمهور ولا يميلون إلى معاقبة مرتكبيه، **أما الفساد الرمادي:** فهو الفساد الذي يتوسط بين النوعين السابقين، ويكون هذا في الحالات التي يطالب فيها عناصر معينة من المجتمع إدانة مرتكبه، في حين يبقى الرأي العام مترددًا في ذلك.

وقد يكون الفساد وظيفياً أو إدارياً، حيث يتخلى العاملون وينصرفون عن القيام بأداء واجباتهم سواء جزئياً أو كلياً مع عدم بذل المتوقع منهم من مجهود، مما يؤدي إلى عدم انتظام العمل، ومن ثم تدني مستويات الكفاءة.

ويعد أشهر التعريفات للفساد الإداري قبولاً عاماً لدى الباحثين والمنظمات الدولية، هو: استغلال الوظيفة العامة لتحقيق مكاسب خاصة.

والفساد انحراف أخلاقي على المستوى الإداري لكبار الموظفين والمكلفين بخدمة عامة في السلطات القائمة من خلال أخذ الرشاوي والاختلاس والغش والتزوير، والتهرب الوظيفي، وبيع أموال الدولة لتحقيق المصالح الشخصية وبأثمان زهيدة.

غير أن ثمة انحرافاً إدارياً ينتهك فيه الموظف القانون والأنظمة دون قصد سيء بسبب الإهمال واللامبالاة، وهذا الانحراف لا يرقى إلى مستوى الفساد الإداري لكنه انحراف يعاقب عليه القانون وقد يؤدي في النهاية إذا لم يعالج إلى فساد إداري.

مظاهر الفساد المالي والإداري:

ويمكن ملاحظة مظاهر الفساد المالي في: الرشا، الاختلاس، التهرب الضريبي والجمركي، تخصيص الأراضي، المحاباة والمحسوبية في التعيينات الوظيفية، إعادة تدوير

المعونات الأجنبية للجيوب الخاصة، قروض المجاملة التي تمنح دون ضمانات، عمولات البنية التحتية، العمولات المحصلة بحكم المنصب، استغلال امتيازات المنصب أو الوظيفة (السلطة القسرية) لفرض أو إجبار الآخرين على تأدية خدمات وأعمال مختلفة غير مكلفين بها رسمياً، والإسراف في استخدام المال العام.

الرشوة: الحصول على أموال أو أية منافع أخرى من أجل تنفيذ عمل مخالف للتشريع أو أصول المهنة.

المحسوبية: تنفيذ أعمال لمصلحة فرد أو جهة ينتمي إليها الشخص مثل حزب أو عائلة أو منطقة من دون أن يكونوا مستحقين لها.

المحاباة: تفضيل جهة على أخرى للاستفادة من الخدمة بغير وجه حق كما في منح المقاولات والعطاءات أو عقود الاستئجار والاستثمار.

الوساطة: أي التدخل لصالح فرد ما، أو جماعة من دون الالتزام بأصول العمل والكفاءة اللازمة مثل تعيين شخص في منصب معين لأسباب تتعلق بالقرابة أو الانتماء الحزبي رغم كونه غير كفؤ.

الابتزاز: أي الحصول على أموال من طرف معين في المجتمع من دون استحقاق مقابل تنفيذ مصالح مرتبطة بوظيفة الشخص المتصف بالفساد.

نهب المال العام: الحصول على أموال الدولة والتصرف بها من غير وجه حق بشكل سري تحت مسميات مختلفة.

تبيد المال العام: وهو إحدى صور الاعتداء على المال من خلال إضاعة المال العام الذي يجب المحافظة عليه، وهو من خيانة الأمانة؛ لأن ذلك مال أمه، فلا يجوز الإسراف أو التديد فيه.

التفريط في المال العام: وهو التهاون فيه وفي متطلباته بما يؤدي إلى إضاعته وعدم المحافظة عليه، لأن ذلك يتعارض

مع المصلحة العامة، والموظف الذي يفرط في ما عهد إليه يعد محلاً بأمانته، ومضراً بالمصلحة العامة.

التباطؤ في إنجاز المعاملات: وخاصة المهمة والمستعجلة كمعاملات التقاعد والجنسية وجواز السفر ووثائق تأييد صحة صدور الشهادات أو الكتب الرسمية.

سوء تنفيذ المشاريع: مما يستوجب تكرار الصيانة لها بأموال كثيرة، قد تفوق قيمة تكلفة المشروع خلال فترة وجيزة.

التسيب الوظيفي: مخالفة القواني النظامية واللوائح ومن أمثلة ذلك عدم الحضور للعمل في المواعيد المحددة، والخروج من العمل قبل المواعيد الرسمية، وعدم التواجد في مكان العمل لفترات طويلة ودون مبرر معقول أو مقبول، فضلاً عن عدم استغلال وقت العمل الرسمي لأداء الواجبات والأعمال الرسمية، وانشغال العاملين وانصرافهم للقيام بأعمال غير رسمية خلال وقت الدوام الرسمي.

هدر الموارد الاقتصادية: ويتمثل في الاستهانة بالملكية العامة وكل ما من شأنه أن يؤدي إلى استبعاد قدر كبير من موارد البلاد الاقتصادية وبالذات وهي بطبيعتها موارد ذات أهمية بالغة في عمليات التنمية، كالإختلاس والتزوير والسرقة والغدر بالمال العام، وسوء استخدام السلطة.. وما إلى ذلك فضلا عن انعدام الحس الوطني تجاه المال العام.

مع العلم إن أكثر انماط الفساد الإداري شيوعاً من وجهة نظر المعنيين بهذا الموضوع هي الوساطات، هدر الوقت والمال العام، وضعف الالتزام بأوقات الدوام الرسمية، واستخدام الأجهزة والمعدات العائدة للإدارة لإنجاز المصالح الشخصية، والتحيز والمحاباة لجماعات وأفراد من دون وجه حق.

ويتركز الفساد الإداري بشكل علني أو ضمني في النقاط التالية:

- سوء استخدام المال أو الملكية العامة.

- سوء استخدام السلطة ومخالفة المسؤولية تجاه الدولة.
- التضحية بالفائدة العامة لغرض الاستفادة الشخصية.
- عدم تطبيق القوانين أو استخدام العقوبات وتطبيقها على حالات معينة.

أشكال الفساد المالي والإداري:

تشير التقارير الدولية أن أشكال الفساد تنعكس بشكل أو بآخر في عدة ممارسات، أهمها:

- إجراء بعض التعينات على أساس المحسوبية والمحابة والواسطة والقرباة أو الولاء السياسي، وذلك على حساب الكفاءة وتكافؤ الفرص.
- قيام بعض المسؤولين بتوزيع المساعدات أو تقديم الخدمات من دون وجه حق إلى فئات

معينة على أسس عشوائية أو لمناطق جغرافية معينة بهدف تحقيق مكاسب سياسية، أو هدر المال العام من خلال منح تراخيص ذات قيمة، أو أراضي أو حقوق استغلال أو مزايا احتكار لأشخاص أو شركات من دون وجه حق ومن دون منافسة استرضاءً لشخصيات معينة في المجتمع، أو تحقيقاً لمنافع متبادلة، أو مقابل رشوة، مما يؤدي إلى حرمان الخزينة العامة من موارد مالية تفيد في تنمية المجتمع. والكثير من الشركات العاملة في القطاع الخاص ومؤسسات المجتمع المدني.

● تبني معظم الوسائل الإعلامية لمواقف محددة بسبب إرتباط المصالح بين الوسيلة الإعلامية أو بعض الصحفيين مع أطراف فاسدة في السلطة التنفيذية أو البرلمان أو القطاع الخاص أو مؤسسات المجتمع المدني.

- خروج بعض مؤسسات المجتمع المدني عن أهدافها المعلنة لصالح مسؤولين فيها.
- الفساد في المناقصات: لما كان مجال المناقصات العامة هو أحد المجالات الرئيسة التي تحدث فيها تفاعلات مالية ما بين القطاعين العام والخاص، فإنه أصبح المرشح الأساسي للفساد والواسطة والمحسوبية والرشوة بكافة أشكالها ولذلك أصبح مجال المناقصات العامة مستهدفاً من مختلف المبادرات الوطنية والدولية المتعددة الأطراف التي تناقض الفساد وتشعر بوجود حاجة كبيرة إلى الإصلاح.

أسباب الفساد المالي والإداري:

الدافع وراء الفساد سواء كان ذا طبيعة مالية أو إدارية أو غيرها، له أسباب ذاتية وأخرى موضوعية، أما الذاتية

فهي مرتبطة بطبيعة الشخص نفسه، من غياب القيم الأخلاقية وانعدام ثقافة المواطنة لديه وميله إلى الكسب السريع والثراء بأيسر السبل وأعجلها، واستهائته بقيم المجتمع وقوانينه في سبيل تحقيق رغباته وإشباع شهواته وهذه الأسباب تعتبر ثانوية بالنظر إلى الأسباب الموضوعية التي تعد المحفز الكبير للانحراف والدافع الرئيس للفساد والمسهل له والممهد لقيامه، ومنها:

- وجود بيئة تساند فيه السياسة العامة نظاما بيروقراطيا، حيث أن سوء التنظيم الإداري وبيروقراطية القيادة الإدارية المتمثلة في تعدد القادة الإداريين وتضارب اختصاصاتهم وتضخم الجهاز الوظيفي، ونقص المهارات السلوكية والإنسانية لدى القادة، فضلا عن القيادة المتخلفة والفاصلة وتناثر السلطة كلها أسباب ودوافع تفسد جو العمل وتعد دافعا وراء ظهور بعض العاملين المنحرفين سلوكيا.

- انتشار الفقر والجهل ونقص المعرفة بالحقوق الفردية، وسيادة القيم التقليدية والروابط القائمة على النسب والقرباة
- عدم وضوح الأسس والمعايير التي يطبق من خلالها نظام المناقصات والمزايدات في الدولة، مما يقلل من وجود تنافس حقيقي أو ضمان لتكافؤ الفرص.
- ضعف وقلة عدد المرافق والخدمات والمؤسسات العامة التي تخدم المواطنين، مما يشجع على التنافس بين المواطنين للحصول عليها، ويعزز من استعدادهم لسلوك سبل مستقيمة للحصول عليها، ويشجع بعض المتمكنين من ممارسة الوساطة والمحسوبية والمحاباة وتقبل الرشوة.
- ضعف التزام مجالس الإدارة والإدارات التنفيذية لبعض شركات القطاع الخاص بمبادئ الشفافية

والادارة السليمة، وتجنب تضارب المصالح تجاه مساهميتها بشكل خاص أو المجتمع بشكل عام.

● الأسباب الخارجية للفساد، وهي تنتج عن وجود مصالح وعلاقات تجارية مع شركاء خارجيين أو منتجين من دول أخرى، واستخدام وسائل غير قانونية من قبل شركات خارجية للحصول على امتيازات واحتكارات داخل الدولة.

● غياب قواعد العمل والإجراءات المكتوبة ومدونات السلوك للموظفين في قطاعات العمل العام والخاص، وهو ما يفتح المجال لممارسة الفساد.

● عدم وضوح الأهداف على مستوى القيادات العليا والقيادات التنفيذية.

- الميل نحو المركزية الشديدة وعدم التفويض في اتخاذ القرارات.
- عدم وضوح اجراءات عملية اتخاذ القرارات.
- قلة المعلومات وضعف انسيابها بين المستويات التنظيمية داخل الجهاز الواحد وفيما بين الأجهزة ككل.
- تزداد الفرص لممارسة الفساد في المراحل الانتقالية والفترات التي تشهد تحولات سياسية واقتصادية واجتماعية ويساعد على ذلك حداثة أو عدم اكتمال البناء المؤسسي والإطار القانوني التي توفر بيئة مناسبة للفساديين مستغلين ضعف الجهاز الرقابي على الوظائف العامة في هذه المراحل.
- ضعف الإرادة السياسية لدى القيادة السياسية لمكافحة الفساد، وعدم اتخاذها إجراءات

صارمة وقائية أو تأديبية بحق الفاسدين بسبب انغماسها أو بعض أطرافها في الفساد.

دلالات الفساد المالي والإداري:

هناك كثير من العلامات يستدل بها على وجود الفساد الإداري في أي مجتمع، من هذه العلامات:

١- رفع الشعارات الإدارية الجوفاء التي تشير إلى الأرباح الكبيرة والإنجازات المتواصلة والعديد من الوعود التي تهدف إلى تخدير الأعصاب والتستر على تفشي ظاهرة الفساد الإداري.

٢- فتح أبواب التوظيف أمام الجميع دون وجود معايير دقيقة وواضحة للاختيار، ومن ثم تصبح الوظيفة مرتعًا لكل متقاعس وفاقد الضمير، ومصدرًا للأجور دون إنتاج حقيقي، فأصبح الطريق مهيأً للمتاجرة بالوظيفة دون وجود ضمير أو رادع.

٣- تحويل المنظمات إلى حلبة للصراعات الشخصية،
تتاح فيها للبعض المغام والامتيازات والبعض الآخر الفتات
والجمود الوظيفي.

خصائص الفساد الإداري:

- الفساد الإداري في مراحل الأولى ظاهرة مرضية غير
مرئية ولكن سرعان ما يتفشى وينتشر إلى باقي
الأجهزة الأخرى على الرغم من عامل السرية.
- تتباين وتختلف الوسائل والأساليب التي يتستر خلفها
الفساد الإداري، حسب موقع الوظيفة في الهرم
الوظيفي وحسب الجهة التي تمارسه.
- يتفاعل الفساد الإداري مع الظروف والتغيرات
المحيطة به ليجعلها مناخًا وبيئة مشجعه له.
- للفساد الإداري أنماط وأساليب مختلفة باختلاف الجهة
التي تمارسه والجهات التي تتعامل معه.

- أخطر ممارسات الفساد الإداري تلك التي تتم عبر وكلاء أو وسطاء التي يتمثل دورهم في التوفيق بين أطراف الفساد دون معرفة كل منهم للآخر.
- يتميز أطراف جرائم الفساد الإداري بالخبرة والحنكة ما يجعلهم غالبًا خارج دائرة الاتهام والقدرة على الإفلات من يد العدالة.
- يشترط في الفساد أكثر من شخص واحد، عدا بعض أنماط الفساد الإداري كالتزوير والاختلاس.

الآثار المترتبة على الفساد الإداري:

تترتب على الفساد المالي والإداري آثار اقتصادية وسياسية واجتماعية سيئة تؤثر بشكل مدمر على المجتمع، فالآثار المدمرة لتفشي هذه الظاهرة تطال كل مقومات الحياة في الدولة، فتضيع الأموال والثروات والوقت والطاقات وتعرقل سير الأداء وإنجاز الوظائف والخدمات، وتقود إلى

تخريب وإفساد الدولة. ويعد الفساد الإداري والمالي المعرقل الرئيسي لخطط وبرامج التنمية إذ تتحول معظم الأموال المخصصة لتلك البرامج لمصلحة أشخاص معينين من خلال استغلال مراكزهم أو الصلاحيات المخولة لهم. وبذلك تتعطل عملية التنمية وفي ذلك خسارة كبيرة للمال والجهد والوقت وضياع فرص التقدم والنمو الازدهار.

وقد نتج عن انتشار ظاهري المحسوبة والوساطة في المجتمعات أن شغلت الوظائف العامة والراكز الوظيفية العليا بأشخاص غير مؤهلين وغير كفؤين ويفتروحن إلى النزاهة كون أساس مجيئهم إلى مراكزهم غير سليم ألا وهو الوساطة، مما أثر سلبا على كفاءة الإدارة في تقديم الخدمات وزيادة الإنتاج فضلا عن تسرب الكفاءات الجديدة، وكذلك سعي ضعاف النفوس إلى تقليد المنحرفين إداريًا وعدم الخوف من العقوبة بسبب التهاون.

كما يؤدي تفشي الفساد الإداري إلى انتشار اليأس وفقدان الشعور بالمسئولية تجاه مصلحة الوطن بين المواطنين

وانتشار حالة الإحباط والأتكال التي تنعكس بدورها على حجم العمل والإبداع والابتكار والتطور، وعدم اتقان العمل وذلك عن طريق إهمال جودة المنتج، مما يؤدي إلى ظهور العيوب في السلع والخدمات المنتجة؛ فتنشوه صورة المنتج ومعه صورة المؤسسة فلا يبقى مجالاً لتمشية منتجاتها، وبالتالي عدم قدرتها على المنافسة.

كما يؤدي الفساد إلى عدم المهنية وفقدان قيمة العمل والتقبل النفسي لفكرة التفريط في معايير أداء الواجب الوظيفي والرقابي وتراجع الاهتمام بالحق العام والتمسك بالإجراءات العقيمة، وتعطيل مصالح الناس بسببها وانتشار الشعور بالظلم لدى الغالبية مما يؤدي إلى الاحتقان الاجتماعي وانتشار الحقد بين شرائح المجتمع وانتشار الفقر وزيادة حجم المجموعات المهمشة والمتضررة وبشكل خاص النساء والأطفال والشباب .

ويؤدي إلى فقدان الثقة لدى الفرد باهمية العمل الفردي وقيمه طالما ان الدخول المكتسبة عن الممارسات الفاسدة

تفوق في قيمتها المادية الدخول المكتسبة عن العمل الشريف، فضلاً عن ضعف أو غياب روح الإنتماء الذي يولد آثاراً سلبية لها مردودها على تحديد النمط السلوكي السلي للعاملين تجاه شركتهم وممتلكاتها.

ويعمل على نشر ثقافات فاسدة تصبح بمرور الوقت جزءاً من قيم العمل الخاطئة ومنها: عدم احترام وقت العمل، والتراخي في أداء العمل أو امتناع الموظف عن أداء العمل المطلوب منه، وعدم الالتزام بأوامر وتوجيهات الرؤساء، وعدم تحمل المسؤولية وإفشاء اسرار العمل، وعدم المحافظة على كرامة الوظيفة وهيبة الوظيفة العامة، وسوء استعمال السلطة في إصدار أوامر وتعليمات مخالفة للنظم والتعليمات بهدف الأضرار بالصالح العام وتحقيق المصلحة الشخصية، والاسراف وهدار المال العام، وعدم الالتزام بالأحكام والقواعد والنصوص المالية العامة والخاصة بالمنظمة.

يتسبب الفساد بمدر أموال الدولة التي يمكن استغلالها في إقامة مشاريع مفيدة، إما بسبب سرقتها أو تبذيرها على مصالح شخصية. كما أن ارتباط بعض الشركات بممارسات فاسدة أو غير شفافة مضرة باستثمارات تلك الشركات في الخارج.

يؤدي الفساد الإداري إلى فقدان هيئة القانون في المجتمع وظهور عقلية التناول على الدولة ومؤسساتها لأن الموظفين الفاسدين قادرون على تعطيل عمل المؤسسات والحيلولة دون تطبيق القوانين والتراتيب المنظمة للحياة العامة، مما يولد لدى أفراد المجتمع الإحساس بالمهانة والظلم وبالتالي يفقد المواطن العادي ثقته بالدولة، ويتولد لديه إحساس بأن المكتسبات عن طريق الممارسات الفاسدة تفوق بكثير المكتسبات التي قد يحصل عليها أو قد لا يحصل عليها باتباع السبل القانونية وبأن الحل الوحيد يكمن في عدم احترام القوانين والإحتيال على القواعد ونصوص الأحكام، وتتملكه الرغبة في استمالة الموظف العمومي عن

طريق الرشوة والوساطة والمحسوبية للحصول على امتيازات غير قانونية وغير مشروعة.

ويتسبب الفساد الإداري إلى عدم العدالة، وذلك بحصول الأفراد على حقوق الآخرين بطرق غير شرعية وعلى حساب المصلحة العامة، كما يؤدي إلى الاستهانة بالملكية العامة، وانعدام الحس الوطني تجاه المال العام، وعدم المبالاة في العمل والحرص عليه.

ويؤدي التناقض بين أهداف المنشأة وأهداف الجماعة الفاسدة في حالات تصاعدها إلى المزيد من الفساد الذي قد يؤدي إلى انهيار المنشأة.

آليات مكافحة الفساد:

إن انتشار الفساد قد دفع الكثير إلى اليأس من معالجته والقبول بحقيقة وجوده، وهذه نتيجة غير منطقية على الإطلاق، لأن ذلك يعني زيادة حدة هذه المشكلة مما يقود

إلى تدمير المجتمعات والانحراف بها عن تحقيق الأهداف السامية من وراء وجودها وتنظيمها.

ولعلاج ظاهرة الفساد لابد من الاعتراف بوجودها، وتأثيرها على الموارد البشرية في القطاعين العام والخاص، واستيعاب حجم آثارها السلبية التراكمية على الاقتصاد، ولأننا جزء من المشكلة والجميع مسئول عن وجود وانتشار الفساد، فينبغي أن يكون الهدف هو القضاء على الفساد كظاهرة والابتعاد عن الشخصنة واستهداف الذمم.

إن استنكار الفساد في عمومه لا يلغي حقيقة أن هناك بعض ممارسات الفساد التي قد تكون مقبولة في بعض المجتمعات أو الجماعات بحكم القيم الثقافية السائدة في هذا المجتمع مما يجعل مواجهتها أو علاجها يحتاج إلى نوع من الجهد يختلف عن تلك الممارسات المستهجنة في هذا المجتمع أو في غيره من المجتمعات الأخرى.

وتجدر الإشارة إلى أن الإصلاح الإداري يأتي حلاً من الحلول الرائدة في مكافحة الفساد الإداري بل هو المضاد

للفساد الإداري والمالي لفظاً ومعنى، ويعرف الإصلاح الإداري بأنه: إدخال تعديلات في تنظيمات إدارية قائمة أو استحداث تنظيمات إدارية جديدة وإصدار الأنظمة والقوانين واللوائح اللازمة لذلك. ولذا فإن تبني إستراتيجية تنظيمية للإصلاح الإداري يعد مطلباً ملجأً لتقييم أداء المؤسسات والعاملين، ويتم هذا التطوير من خلال:

١- هيكلية الإدارات وبنيتها وتحديد مهامها وصلاحياتها بحيث يُعاد تكوينها على أسس علمية ومسلمات معروفة أبرزها خلو هذه التنظيمات والهيكليات من الازدواجيات وتنازع الصلاحيات إيجاباً كان أم سلباً وبالتالي ضياع المسؤولية وهدر النفقات وسوء تحديد المهام وتقادم شروط التعيين.

٢- إنشاء قنوات اتصال ثنائية، بين الإدارة والموظفين والمستفيدين، وتفعيل استطلاع الرأي الإلكتروني، لفحص تقييم المشروعات الجديدة والقائمة وتحديد أولويات التنفيذ

وذلك من خلال مشاركة المستفيدين الحاليين والمستهدفين وتجميع ردود أفعالهم.

٣- الاهتمام بالعنصر البشري في هذه الإدارات بحيث يُختار الأجدد والأنسب على قاعدة تكافؤ الفرص والمؤهلات والتنافس. فقد أثبتت معظم التجارب أن الذي أنجز التقدم الاقتصادي لم يكن المال، وإنما هو الإنسان الذي قام بالدور النشط، إن طريق التنمية يمر عبر إرادة الانسان، فهو العنصر الرئيس في العملية الانتاجية، لم نر حضارة انهارت وتلاشت بسبب الفقر ونقص الامكانيات المادية، إلا أنها زالت عندما عقرت عن ولادة الكفاءات البشرية.

٤- إعادة النظر في أساليب العمل من أدوات وتجهيزات وآلات ومعدات لازمة لتسير العمل، وتبسيطها وجعلها أكثر مرونة وتحديد أصول أنجاز المعاملات.

٥- تطبيق أسلوب اللامركزية وتفويض القيادة في المستويات الإدارية الأدنى لاتخاذ قرارات التحسين والتطوير.

وعلينا أن نلتفت بأن الفساد قد استغرق وقتاً طويلاً في نموه، لذا فإن علاجه أو التقليل من آثاره السلبية سيحتاج إلى المزيد من الوقت والجهد. ولا بد هنا من التنبيه على أهمية دور المديرين في ممارسة دورهم التربوي التعليمي الحاث على القيم الأخلاقية المناهضة للفساد، ما يمنع موظفيهم الذين يرتبطون معهم بعلاقات قوية من الوقوع في حائل الفساد.

وعلينا العمل على إحداث إصلاحات هيكلية وتنظيمية وإجرائية وقانونية بالقدر الكافي للحد من الوقوع في الفساد ومحاسبة من يقع فيه، وتتيح للمتضرر من الفساد الوسائل الكافية لدرئه ومقاومته، ومن هذه الإجراءات:

- تدوير الموظفين والمسؤولين بشكل مستمر لضمان عدم السماح لبناء بؤر فساد إداري على هيئة عصابات منظمة يكون من الصعب بعد استفحالتها القضاء عليها، فبقاء المسئول الإداري فترة طويلة في موقعه يتسبب في تفشي الفساد ويقود إلى بناء

شبكات فساد إداري تكون بمثابة سرطان في جسد المنشأة.

● تنشيط وإعمال السياسات الضرورية لاجتثاث الفساد الإداري بوصفه ظاهرة مدمرة لعملية التنمية الاقتصادية.

● تشجيع العاملين داخل الإدارات المختلفة على تقديم ما يتوافر لديهم من معلومات متعلقة بعمليات مشبوهة قد تشكل جرائم فساد إداري.

● تفعيل دور الرقابة من خلال الاهتمام بتقويم الأداء الوظيفي، ومساعدة الإدارة في تصحيح أخطائها وتحقيق أهدافها.

● تفعيل دور الأجهزة الرقابية في الإدارات العامة، وتحويلها لصلاحيات واسعة لمحاسبة المقصرين والمهملين وملاحقة مرتكبي الفساد الإداري.

● ضرورة إشراك منظمات المجتمع المدني في عملية الإصلاح الإداري ومكافحة الفساد.

- إنشاء نظم مناسبة للمشتريات العمومية ذات فعالية في منع الفساد تقوم على الشفافية والتنافس والمعايير الموضوعية.
- استحداث وتطوير وتحسين برامج تدريب خاصة للموظفين المسؤولين عن مكافحة الفساد، وزيادة الأنشطة التدريبية بأقصى قدر ممكن.
- إنشاء قاعدة معلومات وظيفية تحتوي على السيرة الذاتية لكل موظف، تشمل على معلومات دقيقة عن الموظف تبين إمكانياته وقدراته الشخصية والعلمية والعملية منذ تعيينه وفي جميع حالاته الوظيفية حتى تقاعده، وذلك حتى يمكن الاستعانة بها في وضع الشخص المناسب بالمكان المناسب.
- تصنيف الوظائف وفق طبيعة مهامها، وفتحها، ومؤهلات شاغليها، والمتطلبات اللازمة لها، ووضع معايير محددة لقبول الشخص بالوظيفة المطلوبة قبل إجراء إمتحانات القبول، فيتم التقدم لأي وظيفة

بناء على معايير محددة مسبقاً، مما يعزز من اعتماد الكفاءة والخبرة، ويقوض من الوساطة والمحسوبية.

● تشكيل لجان خاصة لوضع نظام متكامل لأداء الموظفين تقوم بإجراء تفتيش دوري بين الإدارات المختلفة وأعداد التقارير الخاصة بذلك.

● تعزيز التنافسية بين الإدارات الداخلية، ونشر ثقافة تقديم الخدمة للآخرين وأنهم يعملون من أجل تقديم أفضل خدمة لزملائهم، وتحديد واضح لأصحاب المصلحة.

ولا يجب أن ننسى الجانب الأخلاقي الذي يدعم التوجهات الإصلاحية وذلك بتوعية كافة العاملين بضرورة الانخراط في عملية الإصلاح ودعمها على جميع المستويات من خلال إرساء قيم نبيلة قوامها احترام القوانين واللوائح ونظم العمل التي تهدف إلى النهوض بالمنشأة، مما يجعلهم يقاومون كل من يخالفها ويتصدون له، ويمكن أن تلعب الإدارة الخاصة بالعلاقات العامة دوراً قوياً وفعالاً في التأثير

على العاملين وتوعيتهم لتحسينهم ضد السلوك المنحرف، وهذا الدور يمكن أن يتحقق من خلال:

- التوعية الاجتماعية والدينية والثقافية، والإعلام القانوني والإسهام في تحقيق الأمن الوقائي للعاملين.
- الإعلام بوقائع السلوك الإنحرافي أو الفساد الإداري والكشف عنها ونشر أخبارها.
- نشر الجزاءات والإجراءات الصادرة بشأن وقائع الفساد والإنحراف الإداري خصوصاً تلك المخلة بالتنمية أو المعطلة لمسيرتها بهدف الردع.
- نشر الدراسات وإذاعة المعارف التي تنمي الوعي وتشجذ المشاعر الأخلاقية الرافضة للفساد والمقاومة لسلوكياته.
- تكريم المبلغون عن حالات الفساد، تشجيعاً وتحفيزاً لهم ودفعاً لغيرهم لمكافحة الفساد، ويتم التكريم بتقديم شهادات وجوائز تقديرية في المناسبات كالיום

العالمي لمكافحة الفساد في شهر ديسمبر من كل عام.

ولا بد من تعديل نظم إعداد الموظفين وتدريبهم، فهذا يعد باتفاق الجميع عنصرًا أساسيًا في تحقيق الإصلاح الإداري، وقد أثبتت الدراسات الإدارية، بأن التدريب وإن كان يرفع من كفاءة العاملين، إلا أن التدريب لا يُقوم سلوكيات العاملين، فمن اعتاد على التأخر في الحضور للعمل، أو عدم الانتظام في العمل، وعدم الانصياع للأوامر والتعليمات المكتوبة، وما إلى ذلك سيستمر حتى بعد اجتيازه للدورة التدريبية على نفس السلوك، وعليه فلا بد أن يركز التدريب بالإضافة إلى رفع كفاءة العاملين إلى تعديل وتغيير سلوكياتهم، وهذا يمكن تحقيقه عن طريق:

- توعية الموظفين وتعريفهم بحقوقهم وواجباتهم وبخطورة الفساد الإداري لضمان تعاونهم في القضاء عليه.
- تعريف الموظفين بالأنظمة والتعليمات وأهميتها من أجل التصدي لأشكال الفساد.

وعلينا ألا ننسى حماية المبلغين عن الفساد، حيث يحول التبليغ عن الجريمة، في كثير من الأحيان، دون وقوعها، وكذلك تفادي النتائج الخطيرة التي قد تنجم عنها يقصى فرص حماية المال العام. كما يجب تجنب وضع عقوبات على المبلغين الذين لا تثبت صحة بلاغاتهم، حتى لا يقف ذلك حائلا أمام تقديم أي بلاغات أو معلومات عن جرائم الفساد.

معوقات مكافحة الفساد:

- الحد من فاعلية نتائج جهود التنظيم الإداري لوجود أشخاص يستطيعون أن يقاوموا هذه الجهود وأن يحققوا في الوقت نفسه مصالحهم الذاتية أو مصالح الجماعات المرجعية المرتبطة بهم.
- إعاقة الجهود الرقابية، وذلك من خلال عدم تزويد أجهزة الرقابة بالتقارير المطلوبة عن سير الإدارات

المختلفة لتتمكن على ضوء هذه التقارير من مراقبة وتطوير أداء العاملين بما يحقق الغاية النهائية لإنشائها، وإن زودت بهذه التقارير فهي في الغالب تقارير قد

- تركيز الرقابة على فئة محدودة م الموظفين الذين هم في الواقع ضحايا الفساد وليسوا المحركين الأساسيين له، والذين هم في الغالب من الموظفين الصغار.
- عزوف المبلغين عن الإبلاغ عن حالات وجرائم الفساد الإداري خوفاً من الانتقام منهم أو التعرض لمصالحهم الشخصية.
- عدم وجود نصوص قانونية صريحة ومحددة تجرم بعض أنماط الفساد الإداري.
- ضمان استمرارية الوظيفة، يساعد على ارتكاب المخالفات لأن الموظف الفاسد يعلم أنه من الصعب فصله أو حتى المساس براتبه، كما أن ذلك يتسبب في عزوف الأجهزة الرقابية عن متابعة سلوك هؤلاء

الموظفين إذا أن النتائج المترتبة على هذه المراقبة لا تمثل أي تهديد للموظف.

- محدودية الإمكانيات المادية والبشرية للأجهزة الرقابية مع تنامي عدد الموظفين، الأمر الذي يجعل هؤلاء الموظفين في مأمن دائماً من الوقوع تحت طائلة الرقابة، وهو ما يشجع بدوره الكثير من هؤلاء الموظفين على ارتكاب المخالفات.

- صعوبة تطبيق الجزاءات على المخالفين، ذلك لأنه في حالة تطبيق أي عقوبة على الموظف تتطلب من رؤسائه أن يكونوا على الدوام مستعدين بالوثائق والوقائع التي تثبت صحة قرارهم، وهو أمر يستغرق منهم الجهد والوقت الطويل، وقد تكون نتيجة ذلك في نهاية المطاف قبولهم بالوضع الراهن على علته بدلا من الدخول في هذه الاشكاليات.

- الفساد منظم، وقوي ولديه كم كبير من المعلومات، وقدرة عالية على شراء الذمم ، ويمتلك تقنيات

عالية، ويعرف متى يبادر ومتى يتوقف، متى يتقدم ومتى يتراجع، وأين تكمن نقطة الضعف في الجهاز الإداري أو في الشخص نفسه، لذلك لا بد أن تكون عملية الإصلاح ومناهضة الفساد منظمة وتجري في نسق واحد، بل لا بد أن تكون أكثر تنظيماً من قوى الفساد.

● المشكلة الكبرى التي قد تواجه اللجان الرقابية في تورط بعض أفراد هذه اللجان في حالات فساد، بحيث أصبح الحراس يحتاجون إلى حراس أيضاً للحيلولة دون فسادهم، أو استغلالهم لنفوذه في كشف الفساد لتمرير بعض حالات الفساد، مما يدعو إلى الرقابة الشخصية المباشرة من قبل رئيس المنشأة أو من ينوب عنه لهذه اللجان.

التوصيات:

على الرغم من الإقرار بفداحة الآثار أو المشكلات التي يسببها الفساد إلا أن ذلك لا يعني أن معالجة الفساد هي مسئولية إدارة أو شخص دون غيره، وإنما يجب أن تكون المسئولية عامة بحيث تتضافر جميع الجهود على مواجهة هذه المشكلة والحد من آثارها المدمرة. ويمكن اتخاذ بعض التدابير السريعة، مثل:

- إنشاء جهاز قوي للإصلاح الإداري يتبع رئيس مجلس الإدارة مباشرة.
- تكوين إدارة للإصلاح الإداري في كل شركة من الشركات التابعة.
- تشكيل لجان للمتابعة الدورية لأداء الموظفين بالإدارات المختلفة.
- القيام بالزيارات التفتيشية المفاجئة من كبار المسؤولين.

- تفعيل دور الرقابة الإدارية من خلال مراجعة السياسات والإجراءات الرقابية المعمول بها وإصلاح الأوضاع التنظيمية لتلافي العيوب.
- تدوين موثيق أو معايير لسلوك الموظفين.
- تسهيل الإجراءات والبعد عن التعقيدات الإدارية.
- نشر ثقافة وتنمية وعي العاملين بحقوقهم وبعض القوانين ذات الصلة بمكافحة الفساد.
- تحقيق مصالح الفئات المهمشة من الموظفين العاملين بالشركة.
- إنشاء قناة اتصال الكترونية بين الإدارات العليا والموظفين للتوصل إلى مشاكل العاملين والحلول المتاحة، والبدائل التي تم بناء عليها اتخاذ القرارات.
- إعداد طبقة من الرؤساء الإداريين القدوة، يتم من خلالها توجيه وإرشاد باقي فئات الموظفين ورفع مستواهم.

- التنبية على إلتزام القيادات الإدارية العليا، وبالتالي انحراف صغار الموظفين خوفاً من العواقب.
- غرس المبادئ والقيم الدينية والروحية في الموظف، فهي مبادئ وقيم تساعد على الانضباط في العمل وحسن معاملة الآخرين.
- منح الموظف حقوقه كاملة غير منقوصة قبل مطالبته بأداء واجباته بنزاهة وشفافية ودقة.
- تطوير وضبط وسائل العقاب والجزاء دون التشدد فيها إلى الحد الذي يؤدي إلى عدم توقيعها أو التهاون الذي يؤدي إلى استسهال مخالفتها.
- تطوير وتنفيذ أطر وآليات ملائمة لحماية الشهود والخبراء والضحايا والمبلغين ذوي العلاقة بقضايا مكافحة الفساد.
- الاستفادة من خبرات المنظمات الإقليمية والدولية، والهيئات الحكومية وغير الحكومية في مجال مكافحة الفساد والجرائم المتصلة به.

المراجع

- برلمانيون عرب ضد الفساد، واقع النزاهة والفساد في العالم العربي: خلاصة دراسات حالات ثماني بلدان عربية ٢٠٠٩-٢٠١٠.
- برنامج المجتمع المدني العراقي، الدليل الإرشادي حول أدوات تشخيص الفساد الإداري، ٢٠٠٦.
- د. آدم نوح القضاة، نحو نظرية إسلامية لمكافحة الفساد الإداري، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، ٢٠٠٣.
- د. حسين شحاته، الفساد المالي.. أسبابه وصوره وعلاجه، مجلة الوعي الإسلامي، ع: ٥٥٢، يوليو ٢٠١١،
- حسين محمود حسن، الإطار القانوني والمؤسسي لمكافحة الفساد في مصر، مركز العقد الاجتماعي، ٢٠١٠.

- حسين محمود حسن، دراسة تحليلية لأسباب الفساد في مصر قبل ثورة ٢٥ يناير، مركز العقد الاجتماعي، ٢٠١١.
- خالد عبدالرحمن الشيخ، الفساد الإداري: أنماطه وأسبابه وسبل مكافحته، رسالة دكتوراة، جامعة نايف للعلوم الأمنية، قسم العلوم الإدارية، الرياض، ٢٠٠٧.
- د. صلاح الدين فهمي محمود، الفساد الإداري كمعوق لعمليات التنمية الاجتماعية والاقتصادية، المركز العربي للدراسات الأمنية والتدريب، الرياض، ١٩٩٤.
- صلاح محمد الغزالي، التخطيط لوضع استراتيجية وطنية للإصلاح والشفافية، جمعية الشفافية الكويتية.
- عامر خياط، مكافحة الفساد: الإشكاليات والمعوقات والفجوات، نص الكلمة التي أُلقيت في افتتاح المؤتمر الحادي عشر للمنظمة العربية للتنمية الإدارية: نحو استراتيجية عربية لمكافحة الفساد، القاهرة، ٢٠١٠.
- د. عبدالرحمن أحمد هيجان، الفساد وأثره في الجهاز الحكومي، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، ٢٠٠٣.

● د. عمر طارق عبدالعزيز، الفساد الإداري وطرق

معالجته، متاح في:

<http://www.lawjo.net/vb/attachment.php?s=3b35af40930133835bdff60f2865ba5c&attachmentid=1&d=1228071073>

● د. لحسن بونعامة عبدالله، الفساد وأثره في القطاع

الخاص، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، ٢٠٠٣.

● لجنة الشفافية والنزاهة، التقرير الثاني: أولويات العمل

وآلياته، وزارة الدولة للتنمية الإدارية، أغسطس ٢٠٠٨.

● د. محمد عبداللطيف الفرفور، تطبيقات الإدارة الإسلامية

في مكافحة الفساد، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية،

٢٠٠٣.

● د. محمد عبدالله ولد محمدن، سياسة الإسلام في الوقاية

والمنع من الفساد، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية،

٢٠٠٣.

● ساهر عبدالكاظم مهدي، الفساد الإداري: أسبابه وأثاره

واهم أساليب المعالجة، متاح في:

http://www.nazaha.iq/search_web/muhasbe/1.doc

● المعهد العربي للتخطيط، مؤشرات قياس الفساد الإداري، سلسلة جسر التنمية، ع: ٧٠، فبراير ٢٠٠٨.

● منتدى الموارد البشرية، الفساد الإداري والمالي، متاح في:

<http://www.hrdiscussion.com/attachment.php?attachmentid=3515&d=1271240002>

● وحدة البحوث والتطوير ، ملخص بشأن ورقة العمل الخاصة بأخلاقيات الوظيفة العامة بين الفساد الإداري والشفافية، <http://www.caoa.gov.eg>، وزارة الدولة للتنمية الإدارية.

● وحدة البحوث والتطوير، التطوير الإداري خطة عمل ٢٠١٠-٢٠١٢، وزارة الدولة للتنمية الإدارية.

● صورة (بصمة الأصبع) علن الغلاف مأخوذة من شبكة الإنترنت:
http://pro-pss.blogspot.com/2015/01/2015_27.html
<http://n4hr.com/up/uploads/5d609edeef.jpg>

الفهرس

٣	تمهيد
٦	تعريف الفساد
٦	مفهوم الفساد المالي
٧	مفهوم الفساد الإداري
٩	مظاهر الفساد المالي والإداري
١٤	أشكال الفساد المالي والإداري
١٦	أسباب الفساد المالي والإداري
٢١	دلالات الفساد المالي والإداري
٢٢	خصائص الفساد الإداري
٢٣	الآثار المترتبة على افساد الإداري
٢٨	آليات مكافحة الفساد
٣٨	معوقات مكافحة الفساد
٤٢	التوصيات
٤٥	المراجع
٤٩	الفهرس