



Faculty of Social Work
social Research and Training Center



كلية الخدمة الإجتماعية
مركز البحوث الإجتماعية والتدريب

بمناسبة اليوم العالمى لمكافحة الفساد

مبادرة مركز البحوث الإجتماعية والتدريب

للقضاء على الفساد الإدارى فى المؤسسات

رئيس مجلس الإدارة وعميد الكلية

أ.د/ حمدى أحمد سيد أبو مساعد

مدير المركز

أ.د / أحمد محمد حسن البريرى

المدير الإدارى للمركز

أ/ إيمان عبد رب النبى

الفساد الإداري

تمثل قضية الفساد الإداري في وقتنا الحاضر إحدى القضايا الهامة التي لاقى اهتماماً متزايداً من جميع دول العالم، فالفساد ظاهرة عالمية انتشرت في جميع الدول لا يوجد فرق في هذا الشأن بين الدول المتقدمة والدول النامية حيث ينتشر الفساد في كل منهما السبب الرئيس لحدوث الفساد في الوحدات الإدارية يتمثل في قصور نظم الرقابة الداخلية في هذه الوحدات.

فعدم وجود نظم الرقابة الداخلية المطبقة في أي مؤسسة من المؤسسات يجعلها ضعيفة والفساد يتعايش معها في اتجاه واحد ويتغذى على نقاط الضعف فيها ويتسرب داخل فجواتها ويستند إلى آليات وقيم هذه النظم ذاتها ويتواجد مصطلح الفساد في الوحدات القطاع الحكومي بصورة أكبر منها بالمقارنة مع الوحدات الأخرى في باقي قطاعات الاقتصاد القومي.

حيث أن الفساد في القطاع الحكومي يشير بصفة عامة إلى أسوأ استغلال للسلطة العامة لتحقيق منافع خاصة ، وقد يأخذ الفساد في الوحدات الحكومية بصفة عامة والتعليمية بصفة خاصة أحد أشكال التالفة منها - تعارض المصالح- الرشوة -المنح غير القانونية - الابتزاز المالي أو المتاجر بالنقود - إساءة استغلال الوظائف - الإثراء غير المشروع [التربح من الوظيفة].

وتشير الدراسات التي أجريت حول الواقع في المؤسسات الإدارية العربية على أنها تعاني العديد من السلبيات ومنها المركزية الزائدة [إدارة الرجل الواحد]- تعقيد وبطء الإجراءات الإدارية[البيروقراطية]- ضعف الشفافية والمساءلة تضارب التشريعات وغموضها- الترهل الإداري والتضخم التنظيمي- تدنى مستوى تأهيل الموارد البشرية- ضعف الانتماء وانتشار ظاهرة اللامبالاة-ضعف العمل المؤسسي^(١). وهذه السلبيات تنعكس على العمل الإداري بالتعليم الجامعي وتزيد مظاهر الفساد الإداري به.

أولاً:- مفهوم الفساد الإداري:-

الفساد وفقاً لتعريف البنك الدولي وصندوق النقد الدولي هو استغلال المنصب العام بغرض تحقيق مكاسب شخصية^(٢).
أن الفساد الإداري هو أزمة خلقية في السلوك تعكس خلا من القيم وانحرافاً في الاتجاهات على مستوى الضوابط والمعايير التي استقرت في حياة الجماعة وشكلت البناء القيمي في كيان الوظيفة العامة. أما الفساد المالي هو سواء استخدام أو تحويل الأموال العامة من أجل مصلحة خاصة أو تبادل أموال في مقابل خدمة أو تأثير معين.

^١ - أحمد محمود الخطيب وعادل سالم، الإدارة الإبداعية للجامعات نماذج حديثة، *الأرواح*، عالم الكتب، ٢٠٠٦، ص ٤: ٣.

^٢ - مصطفى كامل السيد، سلام سالم زرنوقة (١٩٩٩): الفساد والتنمية (الشروط السياسية للتنمية)، جامعة القاهرة، ص ٣٦

ويعرف البنك الدولي الفساد^١: بأنه إساءة استعمال الوظيفة العامة للكسب الخاص، فالفساد يحدث عندما يقوم موظف بقول أو طلب، أو ابتزاز رشوة، لتسهيل عقد أو إجراء طرح لمنافسة عامة، كما يتم عندما يعرض وكلاء أو وسطاء لشركات أو أعمال خاصة، تقديم رشوة للاستفادة من سياسات، إجراءات عامة للتغلب على المنافسين وتحقيق أرباح خارج إطار القوانين المرعية، كما يمكن للفساد أن يحصل عن طريق استغلال الوظيفة العامة دون اللجوء إلى الرشوة، وذلك بتعين الأقارب أو سرقة أموال الدولة مباشرة. ويعرف مكتب السياسة الإنمائية الفساد^٢: بأنه إساءة استعمال القوة العمومية أو المنصب أو السلطة للمنفعة الخاصة، سواء عن طريق الرشوة أو الابتزاز، واستغلال النفوذ أو المحسوبية أو الغش أو تقديم إكراميات للتعجيل للخدمات أو عن طريق الاختلاس^(١).

ثانياً:- مظاهر الفساد الإداري:-

أن من المخالفات الأكثر شيوعاً التي تؤدي إلى الفساد الإداري هي:- الرشوة الاختلاس الغش الابتزاز التزوير المحسوبية سرقة.

ثالثاً:- خصائص الفساد الإداري:-

تتعدد خصائص الفساد الإداري من أهمها النقاط التالية:-

الفساد الإداري سلوك منحرف:- يصبح الفساد الإداري غالباً عمل منظماً، يشترك فيه أكثر من شخص، فمنهم أطراف أصليين هما الأشخاص المستفيدين والمستغلين، ومنهم أطراف ثانويين وهم الوكلاء الذين يسهلون للأشخاص المستنفدين، بحيث تتم أعمالهم بصورة مخططة ومنظمة ويصعب معها إدراك كافة جوانب الفساد الإداري وأطرافه^(٢).

سرية عمليات الفساد الإداري:- عادة ما تتم إجراءات وعمليات الفساد الإداري في إطار من السرية والخوف وغالباً ما تؤدي عمليات الكشف عن الفساد الإداري، إلى كشف جزئي عن الحقيقة دون معرفتها^(٣).

رابعاً:- مظاهر وأنواع الفساد الإداري

لا يقتصر الفساد على شكل أو نمط بحد ذاته، بل يتوسع ليشمل عدة أشكال، وقد ثبت بالاستقراء أن الفساد ينمو في جو يسوده التحلل في الضمير حيث يرمي بظلاله على الهيئات والمؤسسات والإجراءات المالية والقيم والأساليب التنظيمية فضلاً عن أنه يكمن في أداء الوظيفة العامة، وممارستها الموظف العام، الذي يستخدم المنصب العمومي للحصول على مكاسب خاصة. وسوف نقوم بتقييم هذه الأنواع والصور إلى الفساد في الوظائف الإدارية والفساد في العمليات المالية. ان الفساد في الوظائف الإدارية تتمثل في الانحرافات التنظيمية الانحرافات السلوكية التي يعاني منها القطاع العام في ،وتشير الانحرافات التنظيمية إلى المخالفات التي تصدر عن الموظف العام أثناء تأديته لمهام

^١- بليغ بشر (٢٠١٨): اشكالية الفساد الإداري وضرورة مواجهتها، الجامعة الخليجية على الرابط

<https://www.researchgate.net/publication/340493328>

^٢- احمد مصطفى صبيح، الرقابة المالية ودورها في الحد من الفساد الإداري، القاهرة: مركز الدراسات العربية للنشر والتوزيع، ٢٠١٦، ص ١٤٣.

^٣- مفتاح صالح معارفي، مداخلة بعنوان " الفساد الإداري والمالي، أسبابه، مظاهره، ومؤشرات قياسه"، ملتقى وطني حول الشركات للحد من الفساد المال والإداري، جامعة محمد خيضر بيسكرة، ٢٠١٢، ص ٤.

وظيفته والتي تتعلق بصفة أساسية بالعمل وانتظامه مثل عدم احترام وقت العمل ، امتناع الموظف عن أداء العمل المطلوب منه ، التراخي ، عدم الالتزام .بأوامر وتعليمات الرؤساء، السلبية، النكوص ، عدم تحمل المسؤولية ، وتشير الانحرافات السلوكية إلى تلك المخالفات الإدارية التي يرتكبها الموظف العام وتتعلق بمسلكه الشخصي وتصرفاته مثل سوء استعمال السلطة ، المحسوبية ، الوساطة ، الرشاوى.

اما الفساد في العمليات المالية فان الدولة ترصد الأموال العامة وتخصيصها لضمان سير المرافق العامة، فلا بد من المحافظة عليها، وحمايتها ولا يتم التصرف فيها إلا بما يحقق المصلحة العامة، وإذا كانت الدولة تعهد إلى بعض من يمثلونها بمهمة الحفاظ على المال العام واستخدامه فيما هو مخصص له فإن ذلك يقتضي أن يلتزم هؤلاء الموظفون في الحدود المقررة لهذا المال.

خامساً:- العوامل الإدارية والنفسية المسببة للفساد الإداري

من أهم العوامل الإدارية التي تساعد على انتشار الانحراف والفساد الإداري تضخم الجهاز الإداري، المركزية الشديدة وعدم تفويض السلطة وتعدد المستويات الإدارية حيث تتصف منظمات وأجهزة الإدارة العامة بالدول النامية المركزية الشديدة في اتخاذ القرارات وعدم تفويض السلطة للمستويات الوسطى والدنيا، قد تتميز بعض الأجهزة الإدارية في الدول النامية بعدم وجود تخطيط شامل للقوى العاملة يحقق الربط بين الاحتياجات من التخصصات والنوعيات المعينة من الأفراد التي يتطلبها حاجات العمل من ناحية، وبين جهود التعلم والتدريب من ناحية أخرى، الأمر الذي أنتج مشكلة العمالة الزائدة وعدم تناسب مؤهلات وتخصصات الأفراد مع الوظائف الذين يمارسونها والعيوب التي تصيب القواعد والقوانين واللوائح الإدارية التي تحكم وتنظم أعمال الجهاز الإداري في الدول النامية ، ضعف نظم الرقابة وتقييم الأداء وتعدد الأجهزة القائمة بها وعدم تكامل جهودها مما يضعف من تأثيرها، عدم تناسب السلطة مع المسؤولية، عدم ملائمة أماكن العمل.

اما العوامل الشخصية المساعدة على الانحراف الإداري

قد تكون هذه العوامل موروثية وتتكون هذه العوامل من الدوافع المتعلقة بالحاجات الأساسية للإنسان والقدرات العامة والقدرات الفعلية الخاصة، وقد يختلف الأفراد في أسلوب إشباع حاجياتهم الفسيولوجية والفطرية وقد يؤدي التقصير في هذا الإشباع إلى إصابة الموظف بالقلق والتوتر والتفكير الدائم في كيفية إيجاد مصادر أخرى لإشباع النقص .او مكتسبة وتتمثل في الرغبات والحاجات التي يريد الفرد إشباعها بحكم كونه عضو من جماعة، ولاشك أن الفرد الذي يسعى إلى إشباع رغبته في الظهور بمظهر متميز سوف يسلك أنواع من السلوك مختلف عن تلك السلوكيات التي يلجأ إليها شخص لا يشعر بنفس الحاجة، وإذا لم تتحقق للفرد فإن ذلك يخلق نوعاً من التوتر والقلق^(١).

خامساً:- أشكال الفساد الإداري.

تعددت المعايير التي استخدمها المعنيون بدراسة وتصنيف الفساد الإداري فأخذت ثلاثة معايير أساسية يمكننا تلخيصها بما يأتي:

1-معيار الرأي العام

^١ - بليغ بشر (٢٠١٨): أشكال الفساد الإداري وضرورة مواجهتها، الجامعة الخليجية ، :

قسم انصار هذا المعيار الفساد الاداري الى ثلاثة انواع جعلوا لكل منها لوناً وهي الاسود والابيض والرمادي ، يكون الفساد الاداري اسوداً عندما يتفق الجمهور والعاملون على سلوك معين على انه رديء او سيء. وعندما يرضى الجمهور والعاملون على سلوك معين فان هذا السلوك يعد فساداً ادارياً ابيض ،اما عند غياب مثل هذا الاتفاق فأن الفساد يكون في هذه الحالة رمادياً، وهذا يعني ان رجال الادارة عندما يعتبرون تصرفاً ما) سيئاً (قام به احد الموظفين وادى بالتالي الى فشل او نجاح معين فإنه يكتسب في هذه الحالة لوناً اسوداً او ابيضاً ، اما اذا لم يحصل هذا العمل او التصرف على قبول او رفض آلي فإنه سيتخذ لوناً رمادياً.

٢- معيار الممارسين للفساد

ووفقاً لهذه المعيار فأن الفساد الاداري اما ان يكون فساداً فردياً او تنظيمياً (فالفساد الفردي يتمثل بالنشاطات والسلوكيات المنحرفة التي يمارسها فرد معين لتحقيق مصالح شخصية ، اما الفساد النظمي فإنه يتمثل بالنشاطات المنحرفة التي تمارس من قبل منظومة او منظومات فاسدة وهي في العادة تضم مجموعة من الافراد قد يكونوا جميعاً من داخل الاجهزة الادارية المعنية بممارسة الفساد الاداري او يكون بعضهم من خارج تلك الاجهزة ولكن يرتبط بمصالح شخصية معينة مع جهات خارجية.

3- معيار حالات الفساد

إن الفساد الاداري هو ما يشوب الادارة من خلل واضطراب غير مشروع فأن الفساد هنا يتمثل بالعديد من المجالات مثل انتشار الرشوة والمحسوبية ، الاتجار بالوظيفة العامة الاختلاس من المال العام ، الابتزاز الوظيفي ، سوء استعمال السلطة ، التسبب والاهمال الوظيفي واللامبالاة في العمل ، التفريط بالمصلحة العامة ، عدم الحفاظ على الممتلكات العامة ، اهدار الوقت ، شيوع النفاق الوظيفي ، علاقات الريبة والشك وعدم الثقة بين الرؤساء والمرؤوسين، تصنع العمل امام الرؤساء ، غياب المسؤولية والالتزام الذاتي ، الصراع على القوة ، وسوء ممارسة مفهوم الوظيفة العامة(١).

سادساً:- اسباب الفساد الاداري:

ذهب العديد من علماء الادارة والقانون إلى أن من الأسباب التي تؤدي إلى الفساد الإداري.ضعف فكرة المصلحة العامة، وما يرتبط بها من أهداف رسمية، وان الباعث للفساد الإداري يتمثل أيضا فيما يعانيه المسئول الإدارة من حاجة من ناحية وضغط الأقارب عليهم من ناحية ثانية، و غياب وعي الأشخاص بالقواعد حتى لو توفر الوعي بين بعضهم فإنه لا يلتزمون بالقوانين. ويذهب أحد الباحثين إلى أن أكثر العوامل والاعتبارات التي تؤدي إلى ظهور الفساد والانحراف الإداري تصميم هياكل بيروقراطية بطريقة لا تستند إلى الأسس والمقومات التنظيمية السليمة، تخلف القيادات الإدارية وضعف تأثيرها على مجموعة التابعين، ضعف المستوى المادي للوظيفة الحكومية، عدم كفاية نظم الحوافز المادية المعنوية المعمول بها، إحساس العاملين في الأجهزة البيروقراطية بأن هذه الأجهزة أداة سيطرة وتسلط وليست أداة لخدمة المجتمع. تشكل العوامل الاقتصادية تأثير فعالا على تفشي مظاهر الانحراف بأجهزة الإدارة العامة، إن تأثيرها يختلف كما وكيفا تبعا للظروف الاقتصادية المختلفة، حيث يلاحظ أن أغلب التصرفات الإنسانية تهدف إلى إشباع حاجات مالية للفرد، ويشكل التفاوت الاقتصادي بدوره عاملا مهما من عوامل تفشي مظاهر الفساد الانحراف الإداري، ومن مظاهر التفاوت الاقتصادي، انخفاض المرتبات الأجور الخاصة بالعاملين في القطاع العام

١ - حسين رحيم عزيز الهامشي(٢٠١٢):الدور التربوي في التصدي لمظاهر الفساد الاداري،لارك للفلسفة والانسانيات والعلوم الاجتماعية، العدد ٩ للسنة الرابعة.

بالنسبة لأجور ومرتببات العاملين بالقطاع الخاص الذي يمنح مرتببات مغرية لكسب الكفاءات من الموظفين كما أن عملية الزيادة الضئيلة للمرتببات والأجور، والارتفاع المستمر- للأسعار قد يكون عاملاً مساعداً لانتشار الانحراف الإداري.

وبصفة خاصة الاضطراب والتوتر الذين ينشأ سبب عجز الفرد عن إشباع حاجياته الأساسية، وهو ما يكون واضحاً في كثير من الأحيان إلى الإقدام على الانحراف الناتج عن هذه الحالة الانفعالية: كالامتناع عن العمل وسرعة اتخاذ القرار بدون دراسة، والاعتداء على الأموال والأعمال والجمهور المتعاملين مع الإدارة. وأصبحت معطيات البحوث والدراسات الميدانية التي تعهدت بها المنظمات الدولية والإقليمية والبنك الدولي وصندوق النقد الدولي ومنظمة الشفافية الدولية وغيرها من حقائق قيمة ساعدت على إصلاحات في الهياكل الإدارية والنظم الرقابة المالية في كثير من دول العالم الثالث وكان من أبرز مخرجات الجهود الدولية في هذا المجال التعرف على العوامل الرئيسية المؤدية إلى تفاقم ظاهرة الفساد ومنها ضعف التحفيز في القطاع العام^(١).

سابعاً: - اسباب الفساد الاداري.

لقد تعددت الآراء وتباينت وجهات نظر الكتّاب والباحثين في تحديدهم للأسباب الكامنة وراء ظاهرة الفساد الإداري وممارسته من قبل العاملين في الأجهزة الحكومية والخاصة ، وسواء كان ذلك بأسلوب فردي أو جماعي نظمي، ويمكن حصر تلك الأسباب بواحد أو أكثر من الأسباب الآتية.

1- اسباب حضرية.

هناك من يرى بأن أسباب الفساد الإداري ما هي إلا أسباب حضرية فالتفسير الحضري يشير إلى وجود فجوة بين القيم الحضرية لمجتمع وبين قواعد العمل الرسمية المعتمدة من قبل الأجهزة الإدارية ، وهنا لا بد من إثارة التساؤل الآتي : هل ان هذا الكلام ينطبق على الدول المتقدمة والدول النامية على حد سواء ؟ والاجابة بطبيعة الحال كلا لان صحة هذا التفسير يمكن ان تنطبق على الدول النامية أكثر من انطباقها على الدول المتقدمة او الأكثر تقدماً مع تحفظنا على من يؤكد هنا الطبيعة الابجابية لظواهر الفساد الاداري في الدول النامية وما يحمله من جهل تعميم وجهل بخصوصيات النظم الحضرية القيمية في مجتمعات الدول النامية ولان التغير الذي جاء به انصار هذا الرأي وفي مقدمتهم (الموظفين او المعدلون) لا يمكن ان يؤدي الى تقليص الفجوة بصورة دقيقة ومنظمة بين المجتمع والجهاز الاداري ، أما ان سلبياته المتوقعة تفوق ما يمكن ان يحققه من ايجابيات علماً بأن تطبع النظم المقتبسة من الدول الاثر تقدماً بالاساليب الفنية والعلمية المعتادة لواقع الدول النامية يعتبر أكثر ضماناً لصالحها من ايكال ذلك الى الفساد الاداري.

2- اسباب هيكلية

يؤكد انصار التفسير الهيكلي على ان اسباب الفساد الاداري ما هو الا نتيجة لوجود هياكل قديمة لاجهزة الدولة لا تتوازن او تتناسب مع قيم وطموحات الافراد ، ولا تستجيب لمطالبهم واحتياجاتهم ، وهذا من شأنه ان يخلق حالة من

^١ - بليغ بشر (٢٠١٨): اشكالية الفساد الإداري وضرورة مواجهتها، الجامعة الخليجية ، :

عدم التوافق بين الجهاز الاداري المعني واولئك الافراد , مما يجعلهم يلجأون الى اعتماد مسالك اخرى تتطوي تحت مفهوم الفساد لتجاوز محدوديات الهياكل القديمة وتحقيق مصالح ذاتية على حساب اهداف ومصالح الجهاز الاداري المعني.

ومن الملاحظ ان مثل هذه الحالات موجود ومعمول بها في كثير من الدول النامية والدول المتقدمة ولكنها بعيدة عن مآزق الاحكام القيمية التي وقع فيها انصار التغير الحضري الرسمي يرجع ظاهرة الفساد الاداري الى وجود فجوة بين القيم الحضرية للمجتمع من جهة وبين قيم وقواعد العمل الرسمية المعتمدة في اجهزة الدولة الادارية من جهة اخرى.

3- اسباب قيمية.

يرى انصار التفسير القيمي بأن الفساد الاداري ما هو الا نتيجة لانهايار النظام القيمي للأفراد والذي يتمثل بالقيم والتقاليد والعادات الاجتماعية الموروثة واستبدالها بأطر قيمية منحرفة او بأطر قيمية هشة بعيدة عن القيم المعتمدة في المجتمع. ومن الجدير بالذكر بالاشارة هنا بأن حالات الفساد الاداري التي تمارس في ظل السبب اعلاه يغلب عليها طابع النسبية نتيجة لتباين النظم القيمية المعتمدة في المجتمعات من جهة وتباين نظم وقواعد العمل الرسمية المعتمدة في اجهزتها الادارية من جهة اخرى.

5- اسباب ادارية

اما انصار التفسير الاداري فيرون ان اسباب الفساد الاداري تعود بالنتيجة الى البيئة الادارية , فكلما اتسمت البيئة الادارية بدرجة عالية من الوعي والثقافة كلما كانت أكثر حصانة ومنعه في مظاهر الفساد الاداري 0 وبالعكس , كلما اتسمت البيئة الادارية بضعف الوعي الثقافي او عدمه كلما ادى ذلك الى بروز حالات فساد اداري متمثلة بضعف القيادات الادارية وعدم نزاهتها وسوء اختيار العاملين وسوء توزيع السلطات والمسؤوليات وعدم وضوح التعليمات, وسوء تقويم اداء الافراد والمنظمات.

نلخص مما تقدم ان اسباب ظاهرة الفساد الاداري تتعدد وتتباين وفقاً لطبيعة الفرد والمنظمة والمجتمع , وبالتالي يختلف تأثيرها ويتباين في مجتمع الى اخر ومن دولة الى اخرى وذلك نتيجة للمتغيرات البيئية في هذا المجتمع او ذلك. بصورة عامة يمكن سرد اسباب ودوافع السلوك غير الاخلاقي في النقاط الاتية:

1- سوء الادارة : ويتمثل في ضعف الرقابة والمتابعة وعدم وضع الشخص المناسب في المكان المناسب , وعدم وضوح الواجبات والمسؤوليات للموظف الحكومي.

2- انخفاض الاجور والمرتببات التي يحصل عليها الموظف وعدم كفايتها لتلبية واشباع حاجته وسد متطلبات عائلته.

3- ارتفاع الاسعار والخدمات التي يحتاجها الموظف وذلك نتيجة لظهور السوق السوداء واختفاء السلع في قنوات التوزيع الرسمية , وبالتالي انخفاض القوة الشرائية للاجر او الراتب.

4- سوء التنظيم وعدم الاستقرار الاداري : ان عدم وجود هيكل تنظيمي جيد , استقرار القيادة الادارية وتغييرها باستمرار , وعدم وجود دليل تنظيمي يتضمن ارشادات وتوجيهات ادارية لسلوك الموظفين والعاملين الخ , آل ذلك يساهم في تدني السلوك الوظيفي المرغوب ويؤدي الى تفشي السلوك اللااخلاقي في المنظمة.

6-سوء تطبيق الاجراءات العلمية في اختيار وتعيين الموظفين نتيجة لعدم استخدام اسلوب المقابلات الشخصية والاختبارات اللازمة لاختيار العاملين الذين تتوفر فيهم الكفاءة والصدق والامانة في التعامل والعمل وكذلك اهمال استخدام التقارير السنوية وتقويم الاداء ومعايير الترفيع والترقية^(١).

ثامناً:- الآثار السلبية للفساد الإداري على الفرد والمجتمع

للفساد الإداري آثار خطيرة ونتائج سلبية على مختلف جوانب الحياة الإدارية الاجتماعية والسياسية والاقتصادية، ويؤدي الفساد إلى انتهاكات لحقوق الإنسان. فالآثار الإدارية السلبية للفساد الإداري قد يؤدي الانحراف الإداري في الكثير من أجهزة الإدارة في الدول النامية إلى خلق علاقة سيئة بين طبقة الموظفين ورؤوسهم في العمل، حيث تقوم هذه العلاقة على استبدال الرؤساء للسلطة وعدم ثقتهم بمؤوسيتهم، وعدم تفويض السلطة، مما يترتب عليه تركيز السلطة واتخاذ القرار في أيدي قليلة من الأفراد، مما ينتج عن ذلك عدم المرونة في مواجهة الموقف وحل المشكلات الأمر الذي يؤدي إلى التعطيل والبطء في تقديم الخدمات كما يؤدي الانحراف الإداري أيضا إلى انعدام الكفاءة الإدارية في الأجهزة الإدارية في الدول النامية، فنجاح الإدارة وكفاءتها في أي دولة يتوقف أساسا على مراعاة الموضوعية وتوافر الخصائص المؤهلات والميزات المطلوبة عند التعيين والموضوعية عند اتخاذ القرارات، وهذا لا يتوفر في العديد من الدول النامية، حيث التعيين في الأجهزة الإدارية الحكومية تعمد على علاقات القرابة أو الصداقة. وهذا هو أحد أسباب تعثر النشاط الإداري الحكومي في مجالات التنمية المختلفة وتدهور نوعية الإنتاجية وما يعنيه من انخفاض الكفاءة و يساعد الانحراف الإداري المتفشي بين أجهزة الإدارة العامة في الدول النامية إلى هجر القيادات الإدارية وأصحاب الخبرات والكفاءات العلمية والفنية من الدول النامية إلى الدول المتقدمة والفنية و يؤدي الانحراف الإداري في كثير من الأحيان إلى افتقاد أسس العدالة والموضوعية في تعامل الأجهزة الإدارية مع المواطنين، وتعتمد الإساءة لشعورهم والسخرية منهم، وإيلاهم بطريقة تزيد من غضب المواطن ونفوره من هذه الأجهزة، وعدم ثقته بها، وعدم احترامه للنظام الإداري وتهربه من أداء التزامه نحوها.

اما الآثار الاجتماعية للفساد يساهم الفساد في ارتفاع معدلات الجريمة يساهم الفساد في إضعاف العدالة وانحسارها وتقليل القيم الإيجابية قيم المصلحة العامة، قيم المشاركة، قيم الانتماء... الخ) واختزالها في قيمة واحدة، وهي قيمة المال الأمر الذي يؤدي إلى انتشار النزاع الفردية ويعمق مفهوم الحرية الفردية في السلوك الاجتماعي، والتمرد على النظم والأحكام الشرعية وهذا بدوره يؤدي إلى انتشار الرذائل والتحلل الخلقي، وخذش الحياة الكرامة والفترة الإنسانية ويؤثر الفساد تأثيرا مباشرا على الكفاءة والفعالية^(٢).

تاسعاً:- وسائل مواجهة الفساد وعلاجه.

^١ - حسين رحيم عزيز الهامشي(٢٠١٢):الدور التربوي في التصدي لمظاهر الفساد الإداري،لارك للفلسفة والانسانيات والعلوم الاجتماعية، العدد ٩ لسنة الرابعة.

^٢ -بليغ بشر(٢٠١٨):اشكالية الفساد الإداري وضرورة مواجهتها،الجامعة الخليجية ، :

لما كانت اسباب الفساد الاداري كثيرة ومتباينة , فأن وسائل مواجهته وعلاجه , هي الاخرى كثيرة ومتباينة , لانها لا بد من وان تتوافق مع انواع الفساد واسبابه , ومن اجل مواجهة الفساد الاداري وعلاجه لا بد من العمل بالاتجاه الذي يحقق الاتي:

1- ايجاد اتفاق اجتماعي على معيار للقيم

وهذا يتطلب ضرورة واهمية تطوير فهم عام لمعيار واحد للقيم على مستوى الامة بحيث يضع الامانة كأحدى الفضائل السامية الجديرة بالتقدير والثناء . وفي نفس الوقت ايجاد او خلق كره عام واشمئزاز لدى المواطنين من الفساد بحيث يعتبرونه من كبريات الرذائل , وهذا لا يمكن ان يتم الا من خلال التعليم بمختلف مراحل وبواسطة وسائل الاعلام المختلفة ايضاً.

2- نشر التعليم وتوعية المواطنين

لاشك ان جهل المواطنين وعدم معرفتهم لحقوقهم يجعلهم فريسة للموظفين المرتشين , فيدفعون لهم الرشوة من اجل انجاز معاملاتهم وبالتالي اتساع ظاهرة الفساد وتحميل المواطنين مالا طاقة لهم بها ولمعالجة مثل هذا الوضع لا بد من نشر التعليم او الدورات او الوعي الاجتماعي بين صفوف المواطنين وتعريفهم بحقوقهم , وبما يؤدي الى امتناعهم عن دفع الرشوة الى المواطنين , والى تقليل نسبة الفساد في الادارة وتحجيم المنظومات الفاسدة داخل الجهاز الاداري وصولاً الى تفتيتها والقضاء عليها.

3- محاسبة موظفي الدولة

ان ضعف او انعدام عنصر الرقابة والمحاسبة على موظفي الدولة يؤدي الى انتشار وتفشي الفساد بينهم , والى اساءة استعمالهم لسلطاتهم التقديرية وتجاوز حدود صلاحيتهم والعبث باموال الدولة من ناحية واستغلال المواطنين من ناحية اخرى . وهنا لا بد من تشخيص وتحديد المنحرفين وكشف المنظومات الفاسدة داخل الجهاز الاداري من خلال انشاء الاجهزة الرقابية اللازمة والقادرة على كشف الانحرافات والممارسات اللااخلاقية داخل الجهاز الاداري المعني والتحقيق مع الموظفين المنحرفين وفرض العقوبات التي يستحقونها عليهم ليكونوا عبرة للآخرين.

4- تبسيط اجراءات العمل والتخلص من المعوقات الادارية

ان كثرة المعوقات الادارية , كتعقيد الاجراءات وعدم تبسيطها وطول خطواتها يعد من الاسباب الرئيسية للفساد الاداري في الاجهزة الحكومية وخاصة الخدمية منها , وذلك لان الاجراءات الطويلة والمعقدة تؤدي الى الفساد نتيجة لاجبار المواطنين على دفع الرشواوي الى الموظفين الذين يتولون انجاز معاملاتهم لقناعة هؤلاء المواطنين بانه عدم الدفع سيؤدي الى تاخير انجاز معاملاتهم او حتى ضياعها داخل الدائرة ولمعالجة مثل هذه الحالات لا بد من دراسة القوانين والانظمة والتعليمات وادخال التعديلات المناسبة عليها وتصميم الاجراءات البسيطة والسريعة لانجاز معاملات المواطنين وتجنبيهم دفع الرشواوي للمواطنين.

5- تقويم ومكافأة الموظف الأمين

في ظل الفساد المتفشي في الاجهزة الحكومية نجد ان الموظف الامين والنزيه لا يلقى التقدير والاحترام والدعم , بل يصبح في مأزق وينتلقى الاهانات والسخرية من الكثرة الفاسدة والمنظومات المنحرفة بسبب امانته واخلاصه واجتهاده , بل قد يصل الامر الى تعرضه الى العقوبة او الجزاء لانه امين ونزيه . وهنا لا علاج الا بدعم واسناد الموظف الامين

وتقديم الحوافز المناسبة له وتقويمه واعتباره مثلاً وقدوة حسنة يمكن ان يقتدى بها الاخرين ويعدلون من سلوكهم المنحرف وتصرفاتهم الادارية الفاسدة.

نلخص من ما تقدم ان ظاهرة الفساد الاداري في الاجهزة الحكومية في العديد من الاقطار النامية هي ظاهرة تكاد تكون عامة وملموسة وهي موجودة ايضاً في الدول المتقدمة ولكن بدرجات اقل . كما يلاحظ ان ظاهرة الفساد الاداري معقدة يكتنف جوانبها الكثير من الغموض . ويعود سبب انتشار الفساد واستمراره الى العديد من الاسباب والعوامل المتدخلة ببعضها والتي يصعب فصل آل عنصر منها على حدة , وايجاد الحلول والمعالجات المناسبة لها بصورة منفردة وعليه فان أي استراتيجية للقضاء على الفساد لابد لها لكي تنجح من مواجهة مشكلة الفساد بنظرة شاملة يتركز الجهد على حصر هذه المشكلة او الظاهرة وتحجيم ابعادها والوقوف على اهم اسبابها ومسبباتها وايجاد الحلول المناسبة لجميع عوامل واسباب الفساد دون استثناء البعض منها^(١).

لتصدى لظاهرة الفساد الإداري

يمكن اتباع أساليب المحاسبية الادارية كأداة لتصدى للفساد الإداري وانواعه واشكاله المختلفة

لإحداث التغيير الايجابي في السلوك والأداء يمكن تصنيفها على النحو التالي:-

أولاً :- طرق المحاسبية الاداري:-

١- طريقة المحاسبية:-

أ - الطريقة السلبية:- تستند هذه الطريقة في حفظ النظام، حيث يتم إجبار العاملين على الالتزام بقواعد النظام خوفاً من العقاب، وجعل الجزاء حاضر في ذهن العامل مما يدفع العامل في التفكير بأن الجزاءان هي غاية في حد ذاتها وليست وسيلة لتحقيق أهداف الإدارة، والحفاظ على حقوق العاملين.

ب- الطريقة الايجابية:- تستند هذا الطريقة إلى تنمية القابلية والرغبة والالتزام بقواعد وتعليمات المؤسسة، إذا يوجه المدير الثناء والمكافآت للعاملين إذا كان سلوكهم متمشياً مع قواعد ولوائح وقوانين الإدارة^(٢).

٢- اتجاه المحاسبية

أ- المحاسبية أحادية الاتجاه(ذات الاتجاه الواحد):-

يتعلق هذا النوع من المحاسبية بالنظام المركزي، حيث تكون من القمة إلى القاعدة، حيث يقوم الرئيس بمحاسبة المرؤوس وهذا النمط من المحاسبية هو الأكثر شيوعاً في النظم الاجتماعية ومنها النظام المؤسسي، كثيراً ما نشهد هذا النوع من المحاسبية من المدير لرئيس القسم.

ب- المحاسبية ثنائية الاتجاه(متبادلة الاتجاه):-

^١ - حسين رحيم عزيز الهامشي(٢٠١٢):الدور التربوي في التصدى لمظاهر الفساد الاداري، لارك للفلسفة والانسانيات والعلوم الاجتماعية، العدد ٩ للسنة الرابعة.

(٢) عالية بنت خلف، المساعلة والفاعلية في الإدارة التربوية، عمان: دار مكتبة الحامد للنشر والتوزيع، ٢٠٠٦، ص ٧٩.

وهذا النمط من المحاسبية ثنائي المسار حيث تكون من القمة للقاعدة ومن القاعدة للقمة ويمثل أعلى درجة من الحرية والديمقراطية، وتدعى كثير من المؤسسات والأنظمة وكذلك الدول أنها تمارسها وربما لا يكون كذلك وتتحد خطوات المحاسبية في هذا الأسلوب بحيث يكون التقويم الذي تعتمد عليها المحاسبية ذا طبيعة استشارية وإرشادية علي المستوى المركزي وذا طبيعة تقويمية علي المستوى المحلي^(١).

ثانياً: - وسائل المحاسبية الإدارية: -

تتطلب المحاسبية الإدارية استخدام وسائل ملائمة لطبيعة النشاط في المؤسسة لتحقيق أهدافها وبعد جمع المعلومات عن الأداء الفعلي من أهم وسائل المحاسبية الإدارية المستخدمة في المؤسسات لقياس الأداء، ويمكن الحصول على المعلومات الخاصة بأداء الفرد بوحدة وأكثر من الوسائل الآتية:-

١- الإشراف:-

يعد الإشراف الناجح من العمليات المهمة التي تسهم في تقويم مستويات الأداء الأفراد وسلوكهم الإنتاجي في العمل، ويعاون في تقدير الاحتياجات ووضع أسس العمل وضوابطه، فالإشراف هو قيام رئيس أعلى بالإشراف على عدد معين من العاملين وتولي توجيههم من أجل تأدية العمل بفعالية^(٢).

ويتم الإشراف عن طريق ملاحظة الأفراد العاملين، من خلال وجود الرئيس في مكان العمل وملاحظة الأداء الفعلي من حيث الطرق المستخدمة، ونوع العمل، والكمية، وموقف العاملين، وتعد هذه الوسيلة اتصال مباشرة تعطي المراقب والمحاسب صورة واضحة عما يحدث في مكان العمل، ولرفع كفاءة استخدام هذه الوسيلة فإن الأمر يتطلب توافر شرطين مهمين عند استخدامهما هما : - أن يكون لها أثر واضح ومباشر على حسين سير الأداء وجودته أن تعمل على إظهار أوجه الانحرافات والأخطاء ونقاط الضعف واقتراح الحلول^(٣).

٢- التقارير:-

تسهم التقارير الإدارية في توضيح كفاءة الأعمال التي يقوم بها العاملون بالمؤسسة وبيان كيفية أدائها وطبيعة أداء العاملين ومدى التزامهم بأساليب العمل، فهي تنقل صورة واضحة للأداء ليطلع عليها المسئولون وبالتالي فهي وسيلة فعالة من وسائل المحاسبية الإدارية المستخدمة في قياس مستوى الأداء ومعرفة المشكلات والانحرافات التي تعترض الأداء بالمؤسسة، وتقدم تلك التقارير عادة عن طريق مديري الإدارات ورؤساء الأقسام حيث توضح نشاط هذه الإدارات والأقسام ومدى ما حققته من إنجازات ويقوم الرؤساء بوضع هذه التقارير بناءً على طلب الإدارة العليا^(٤)، وهناك نوعان من التقارير هما:-

(١) محمود يوسف الكشف، "التغير في المحاسبية الإدارية واتجاهات الاستجابة في الفكر والتطبيق العملي"، مجلة الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية: معهد الإدارة العامة، المجلد الخامس عشر، عدد الأول، ٢٠١٠، ص ٥٨.

(٢) حسن محمد حسان ومحمد حسنين العجمي، الإدارة التربوية، عمان: دار المسيرة، ط ٢٠١٠، ص ١١٢.

(٣) ثامر المطري، فلسفة الفكر الإداري والتنظيمي، الرياض: دار الفكر للنشر والتوزيع، ١٩٩٠، ص ٢١٩.

(٤) ماهر أحمد حسن محمد، الاعتماد الأكاديمي والمهني للمؤسسات التعليمية، القاهرة: السحاب للنشر والتوزيع، ٢٠٠٩، ص ٢٢.

- التقارير الشفوية: وتأخذ صورة سلسلة من المقابلات مع واحد أو أكثر من الأفراد في شكل مجموعات صغيرة أو مناقشات غير رسمية وغالبا ما تستكمل بالملاحظة الشخصية.

- التقارير المكتوبة: تستخدم التقارير المكتوبة في جميع الجامعات وعلى نحو خاص وكبير لإعطاء معلومات عن الأداء الفعلي وتتضمن هذه التقارير معلومات شاملة عن الأداء مدعمة بالإحصائيات والبيانات الضرورية^(١).

٣- التفتيش:

يهدف التفتيش إلى التأكد من حسن أداء الأعمال وكفاءة انجازها وسلامة الإجراءات المتبعة في تنفيذها، ويقوم بالزيارات المفاجئة أو بالتفتيش متخصصين من ذوى الكفاءة والخبرة، وذلك للإلمام بكافة أمور العمل، ويتم التفتيش بمقابلة العاملين بالمؤسسة وفحص أعمالهم ومناقشتهم فيها، والوقوف على المشكلات التي تعترض سير الأداء ومدى إمكانية حلها، وكشف الأخطاء وعلاجها^(٢).

ومن هنا فان قياس أداء العاملين يتطلب استخدام وسائل وأساليب متعددة للمحاسبية والتقويم وقلة الاقتصار على استخدام طريقة أو اتجاه محدد للمحاسبية الإدارية، وذلك لاختلاف طبيعة الأداء من قسم إلى آخر ومن كلية إلى أخرى لذا يجب استخدام أكثر من وسيلة للمحاسبية بما يتلاءم مع طبيعة الأداء أو النشاط ويجب أن تكون هذه الوسائل واضحة ومفهومة لجميع العاملين.

(١) عدنان الإبراهيمي، "درجة فاعلية تقويم أداء أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية لتحقيق الميزة التنافسية لجامعاتهم"، مجلة الجامعات العربية للتربية وعلم النفس، كلية التربية، جامعة دمشق، المجلد السابع، العدد الثالث والعشرون، تموز، ٢٠٠٩، ص ٥٦، ٤٩.

(٢) ماهر احمد حسن محمد، مرجع سابق، ص ٢٢.

فريق إعداد الدراسة

١. أ/ إيمان عبد الرحيم عبد المحسن (أخصائية إجتماعية بمركز البحوث الإجتماعية والتدريب)
٢. أ/ آمال محمود حنفى (أخصائية إجتماعية بمركز البحوث الإجتماعية والتدريب)