



وزاره التعليم العالي والبحث العلمي
الجامعة التقنية الوسطى
المعهد التقني كوت
قسم تقنيات المحاسبة

عنوان البحث

دور الرقابة في الحد من الفساد الاداري

بحث مقدم

إلى الجامعة التقنية الوسطى / معهد تقني كوت (قسم المحاسبة)
كجزء من متطلبات نيل شهادة الدبلوم التقني في المحاسبة

من الطالب

منتظر خنير معيوف

بأشراف

م. محمد رسول مكي

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

(وَيَا قَوْمِ إِذْ أَفْعُلُوا الْكُبُرَ وَإِذْ أَمْرَأْتُمْ إِنَّمَا
أَشْيَا هُنَّ وَلَا تَعْثُوُنَّ فِي الْأَرْضِ مُفْسِدِينَ) [٨٥].

سورة هود آية (٨٥)

صدق الله العلي العظيم

الإهداء

إلى روح والدي الطاهرة معرفاناً

إلى روح جميع شهداء العراق الأبراء إجلالاً

إلى ذرع العنان ونبض الحياة الذي يسري في عروقى

والذى العزيزة حباً وإكراماً

إلى دوافع الدبه والوفاء والإخلاص لأخوتي وأخواتي

فهداً واعتذاراً

إلى توأم الروح ومحب الأنشاس زوجتي الغالية

وفاءً وامتناناً

الشکر و التقدیر

اهدی هذا العمل المتواضع لكل من سهر و افدى عمره
و حياته لخدمة الاسلام و دراسته علومه و تدریسها في
مشارق الارض و مغاربها من علمائنا الكرام الطاهرين
و طلب العلم و اسأل الله تعالى ان يكون في المستوى
المطلوب بعد العناية والبحث و الترتيب و التنسيق و معالجة
الموضوعات حتى قمت بكتابه هذا البحث و الذي ارجو من
الله ان ينال استحسانكم و ان يضيف قيمه علميه للمكتبات
باذن الله.

المحتويات

الموضوع	الصفحة
الأية القرآنية	أ
الاهداء	ب
الشكر و الامتنان	ج
المحتويات	د
المقدمة	١
مشكلة البحث	٢
المبحث الأول مفهوم الرقابة الإدارية أهمية الرقابة الإدارية خصائص النظام الرقابي الفعال	٦ - ٣
المبحث الثاني نظام المعلومات الإدارية مفهوم الفساد الإداري مظاهر الفساد الإداري	١٠ - ٧
المبحث الثالث اثار الفساد الإداري اشكال الفساد الإداري اليات مكافحة الفساد الإداري	١٥ - ١١
الاستنتاجات	١٦
التوصيات	١٧
قائمة الهوامش	١٨
المصادر	١٩

المقدمة

تعد ظاهرة الفساد ظاهرة قديمة قدم المجتمعات الإنسانية، فقد ارتبط وجود هذه الظاهرة بوجود الأنظمة السياسية والتنظيم السياسي، وهي ظاهرة لا تقتصر على شعب دون آخر أو دولة او ثقافة دون أخرى.

ظاهرة الفساد تتفاوت من حيث الحجم والدرجة بين مجتمع وآخر، وبالرغم من وجود الفساد في معظم المجتمعات السياسية إلا أن البيئة التي ترافق بعض أنواع الأنظمة السياسية كالأنظمة الاستبدادية الدكتاتورية تشجع على بروز ظاهرة الفساد وتغلغلها أكثر من أي نظام آخر، بينما يقل حجم هذه الظاهرة في الأنظمة الديمقراطية التي تقوم على أساس من احترام حقوق الإنسان وحرياته العامة وعلى الشفافية والمساءلة وسيادة القانون، وبالرغم من أن الأسباب الرئيسية لظهور الفساد وانتشاره متشابهة في معظم المجتمعات إلا أنه يمكن ملاحظة خصوصية في تفسير ظاهرة الفساد بين شعب وآخر تبعاً لاختلاف الثقافات والقيم السائدة، كما تختلف النظرة إلى هذه الظاهرة بأختلاف الزاوية التي ينظر إليها من خلالها وذلك ما بين رؤية سياسية أو اقتصادية أو اجتماعية، وهو ما يبرر الاختلاف في تحديد مفهوم الفساد.

كما شهدت المؤسسات الإدارية في بلدنا توسيعاً وتنوعاً كبيراً بما له علاقة مع كافة القطاعات الاقتصادية والصناعية والتجارية والزراعية والخدمية، وقد رافق هذا التوسيع والتنوع في المؤسسات الإدارية زيادة الحاجة إلى الوسائل والإمكانات الإدارية التي تتلائم والتطور الحاصل فيها والمجتمع بشكل عام.

الرقابة هي أحدى الوظائف الإدارية التي من خلالها تكون العملية الإدارية بالمستوى المطلوب لعلاقتها بالخطيط والتقييم واتخاذ القرارات بالتحقيق والمتابعة لمستويات الانجاز للأدارات المختلفة في المؤسسة.

- الإطار المنهجي للبحث :-

١- مشكلة البحث

للرقابة الادارية أهمية متزايدة من بين أنشطة المؤسسة المختلفة، لأنها الركيزة الاساسية التي يعتمد عليها التخطيط واستخدام الاساليب العلمية التي تقدم حلول لتسهيل حل المشكلات التي تواجه المؤسسة ضمن البيانات المتاحة والاهداف الموجودة، ومن الصعب تحديد الانحرافات في العمل بشكل متخصص ودقيق وذلك بسبب تحديد واجبات ومسؤوليات الفرد مما يشيع حالة من الفوضى والاهمال يؤدي الى نتشار الفساد الاداري والمالي في بنية المؤسسات الادارية.

٢- أهمية البحث

تعتبر الرقابة الادارية اهم العمليات الادارية التي تساعده على اكتشاف الاخطاء وایجاد المعالجات اللازمه لها، وبرزت اهميتها نتيجة التغيرات الكبيرة في البيئة الداخلية والخارجية التي تطرأ على عمل المؤسسة الادارية، إذ يتوجب تقييم كفاءة أداء ومدى دقة العمل من اجل الوصول للأهداف بأقل التكاليف.

٣- هدف البحث

تهدف الدراسة الى التعرف على الواقع الحالي لوظيفة الرقابة في المؤسسة وصولاً لتشخيص جوانب الضعف والقوة في الاساليب الرقابية التي تساهم في تفعيل النظام الرقابي للحد من ظاهرة الفساد في المجتمع .

٤- فرضية البحث

ينطلق البحث من فرضية مفادها ان الرقابة لها دور مؤثر في الكشف والقضاء على الفساد الاداري والمالي، كما لها تأثير في حل المشاكل ومحاربة الفساد الاداري والمالي وبالاخص إهار أموال الدولة ومواجهة الصعوبات والمعوقات التي تواجهها.

٥- منهجية البحث

يعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي الذي يقوم بوصف أسباب الظاهرة وتحليلها، وذلك من خلال التعرف الجوانب النظرية ومحاولة ربط الظاهرة بأسبابها وابعادها ونتائجها.

٦- هيكلية البحث

يتضمن البحث المباحث التالية :-

١. المبحث الاول :- الإطار النظري للرقابة الادارية.
٢. المبحث الثاني :- الاتجاهات الحديثة في أساليب الرقابة الادارية.
٣. المبحث الثالث :- آثار الفساد الاداري وآليات مكافحته.
٤. الاستنتاجات والتوصيات.

المبحث الاول

الإطار النظري للرقابة الادارية

١-١ مفهوم الرقابة

تعتبر الرقابة وظيفة مهمة وعنصر اساسي من العناصر التي تتالف منها العملية الادارية، ومن الصعب جداً ان تتخيل تنظيماً معيناً داخل المجتمع دون وجود نظام رقابي له يعمل بموجبه، على اساس فحص نتائج الاداء الفعلي ومقارنته أول بأول مع الاهداف المعيارية كماً و نوعاً فالأنظمة الرقابة الادارية وجدت نتيجة عوامل ضرورية لعل أهمها :- (١)

١. تغيير البيئة الداخلية على نحو مستمر الامر الذي يستوجب وجود رقابة ادارية مستمرة.
٢. إزدياد درجة تعقد التنظيمات الادارية وتتوسيع حجمها.
٣. الاخطاء التي تقع بينها القوى العاملة اثناء ممارسة نشاطها.

٤. تفويض الصلاحيات لأي ممارسة المدير الرقابة الادارية اثناء تفويفه لجزء من سلطاته مرؤوسية للتأكد من عدم اساءة استخدام السلطة.

لقد عرفت الرقابة الادارية بتعريف مختلف ومنها:-

فقد عرف بيرس الرقابة الادارية بأنها عملية ملاحظة وتعديل النشاطات التنظيمية بطريقة مؤداتها او هدفها تسهيل انجاز الاهداف التنظيمية.

وقد عرف بيتل الرقابة الادارية بأنها عملية تقييم اداء التنظيم والانظمة الفرعية لغرض احداث التغيرات الضرورية والمناسبة بغية تحسين اداء العمليات.

كما عرفها كرفن بأنها عملية تنظيم عمل او أكثر من اعمال التنظيم بهدف تسهيل الوصول الى الاهداف التنظيمية.

كما عرفها مكلر بأنها جهد منظم لوضع معايير الاداء مصحوبة مع اهداف التخطيط بالإضافة الى وضع انظمة للتغذية العكسية بهدف مقارنة الاداء الفعلي مع المعايير الموضوعة بغية تحديد الانحرافات واتخاذ الاجراءات الضرورية لتصحيحها، والتتأكد من ان جميع مصادر التنظيم مستمرة بشكل فعال للوصول الى اهداف التنظيم. (٢)

ومما تقدم نلاحظ ان الرقابة تعني ملاحظة تنفيذ الاعمال والتتأكد من انها تسير في الاتجاهات المقررة في حفظ سير العمل ومحاولة اكتشاف اي اتجاه لأنحراف عن الاهداف ومعرفة اسباب ذلك واتخاذ الاجراءات الكفيلة لمنع وقوعها، والتتأكد من الوصول الى النتائج المحددة التي يسعى الى تحقيقها اي تنظيم.

فأن الرقابة الادارية هي في حقيقتها عملية تقييم النشاط الاداري الفعلي للتنظيم ومقارنته بالنشاط الاداري المخطط اداوه ومن ثم تحديد الانحرافات بطريقة وصفية او كمية بغية اتخاذ مايلزم لمعالجتها، وذلك يهدف الى استثمار كافة المصادر المتاحة في التنظيم استثماراً امثل لتحقيق اهدافه العامة والتفصيلية. (٣)

٢- أهمية الرقابة

التخطيط والرقابة هما من اهم الوظائف الادارية التي يقوم بها المدير فجوهرة التخطيط هي مخاطبة المستقبل ووضع الانشطة الالزامه للتنفيذ في فترة زمنية معينة، في حين نجد ان جوهر الرقابة الادارية هو التأكيد من تنفيذ هذه الانشطة لتحقيق الهدف والتأكيد من انها تسير فوق المنهج الذي رسم لها. (٤)

فالتخطيط عملية سابقه للرقابة ولاحقه لها بمعنى انه لارقابة صحيحة بدون خطة او معيار ويمكن للمخطط ان يستفيد عن طريق التغذية العكسية من نتائج القيام بعملية الرقابة في تعديل خططه بما يلائم الوضاع التي تكشف عنها الرقابة ، كما تلعب الرقابة والتغذية العكسية دوراً مهمأً في عملية اتخاذ القرارات فهواسطة عملية التغذية العكسية تمد للمديرين دوما وبشكل مستمر بالمعلومات الصحيحة والدقيقة وبأقل وقت ممكن وكذلك اقل جهد وتکاليف.

لقد تطور مفهوم الرقابة الادارية نتيجة لتطور المفاهيم الادارية فالنظرية التقليدية للرقابة الادارية تمثلت بأنها العملية التي يتم من خلالها اكتشاف الاخطاء بعد حدوث الخطأ ومن ثم مساءلة الموظف عن الخطأ الذي احدثه، في حين ترى ان المفهوم الحديث للرقابة الادارية هي تحصين الموظف الاداري للحيلولة دون الوقوع في الخطأ وذلك من خلال وضوح الاهداف ووضوح المعايير ووضوح اساليب العمل الاداري داخل التنظيم ف(الرقابة الادارية) إذا ضرورية ومهمة للأسباب الآتية : - (٥)

- ١- عدم وجود نظام رقابي فعال يؤدي في الغالب الى ارتفاع التكاليف فكلما قل المجهود اللازم للحصول على الرقابة كان تصميم الرقابة افضل وكلما قل عدد اجهزة الرقابة المطلوبة كانت فعاليتها اكبر.
- ٢- الوقوف على المشكلات والعقبات التي تتعرض انسياپ العمل التنفيذي بقصد تذليلها.
- ٣- اكتشاف الاخطاء فور وقوعها لكي تعالج فوراً او يتخذ مايلزم لمنع حدوثها.
- ٤- التأكيد من ان العمليات الفنية للتثبت وفقاً للاصول المقررة ثم تقديم التثبت منها.
- ٥- التثبت من ان القواعد المقررة مطبقة على وجهها الصحيح وبخاصة في المسائل المالية وحدود التصرف بها، وذلك منعاً لحدوث انحرافات من جانب الامناء على الاموال وتفادي اسراف في النفقات لامبرر لها.
- ٦- تقييم المدير للتأكد من كفائه في كافة المستويات وحسن سلوكه.
- ٧- التأكيد من توافر الانسجام بين مختلف الاجهزه الادارية وسيرها جميعاً باتجاه الهدف الواحد ووفقاً للسياسات المقررة.
- ٨- تقييم اداء المؤسسات الاقتصادية والاجتماعية والتشبث من قياسها بواجباتها اتجاه المجتمع.

١- ٣- خصائص النظام الرقابي الفعال

العملية الرقابية يجب ان تمارس بشكل سليم وفعال من خلال توافر في النظام الرقابي المستخدم في المنظمة عدد من المتطلبات الاساسية التي تجعله نادراً في اداء مهمته بكل كفاءه وفاعلية وهذه المتطلبات كالآتي :- (٦)

١. الاتفاق مع طبيعة النشاط الذي تتم الرقابة عليه
المنظمة الكبيرة في الحجم تحتاج إلى جهاز رقابي أكبر حجماً من ذلك الذي يمارس
الرقابة على المنظمة الصغيرة الحجم فالنظام الرقابي الذي يوضع للتثبت من جودة انتاج
مصنع يختلف عن الذي يصمم للتثبت من كفاءة الباعة في أحدى المتاح على سبيل المثال.

٢. السرعة في كشف الانحرافات
نظرأ لأن الرقابة كنشاط جاري تكون على الاعمال التي سبق أداؤها، فأن المدير
لا يستطيع فعل اي شئ حال أخطاء حدثت بالفعل لكنه يسعى لتلافي آثار تلك الأخطاء، فكلما
كان النظام الرقابي قادراً على اكتشاف الانحرافات بسرعة كلما تلافي اكبر قدر ممكن من
آثار تلك الانحرافات.

٣. المرونة
يجب ان يكون النظام الرقابي مرنأ لكي يظل محتفظا بفعاليته لمواجهة الخطط المتغيرة او
في الظروف غير المتوقعة او في حالات الفشل حيث ينبغي ان تتبه الرقابة الى الفشل قبل
حدوثه.

٤. الاتفاق مع البيان التنظيمي
لايجوز ان تمارس الرقابة الا لمن كانت سلطتها تسمح بذلك فالتنظيم باعتباره الاداة
الرئيسية للتنسيق يعتبر الاساس الذي تقوم عليه الرقابة، والمدير في التنظيم الرسمي هو
المركز الذي تتركز فيه وظيفة الرقابة على من يخضع له من المسؤولية اما التنظيم غير
ال رسمي فلا يجوز له ممارسة الرقابة.

٥. الاقتصاد في التكاليف
ان الهدف من اجراء الرقابة هو التثبت من سلامه انجاز الاعمال وفقاً لما يقرر لها وفي
سبيل ذلك لاينبغي للرقابة ان تؤدي الى زيادة التكاليف عما هو مقرر عليه والا اصبحت
الرقابة في حد ذاتها انحرافاً عن الخطة لذا يجب ان يتحقق التوازن بين اهمية العمليات
الرقابية في ضبط العمليات من نفقات، وبالرغم من ان تكاليف الرقابة لا يمكن الحكم عليها
بأنها قليلة او كثيرة لأن ذلك مسألة نسبية تتوقف على الظروف التي تجري فيها الرقابة فمن
الواجب ان تكون نسبة التكاليف التي تتفق على الرقابة ما يبررها وان تكون نسبتها الى جملة
النفقات او جملة الامدادات معقولة.^(٧)

٦. الوضوح وسهولة الفهم
يجب ان يكون النظام الرقابي واضحاً ومفهوماً من اولئك الذي سوف يطبقونه
وبخاصة اذا استخدمت في هذا النظام معادلات رياضية او خرائط رقابية او تحاليل احصائية
اما يتعرس فهمه بواسطة الكثيرين وفي هذه الاحوال يجب ان يشرح النظام شرعاً وافياً
ويتدرّبون عليه والا اصبح نظام غير فعال بل تصبح الرقابة مضللاته وكذلك يجب ان يكون
النظام الرقابي منصوصاً عليه كتابة مع شرح طرق استخدام كل اداة من ادواته حتى اذا
تغير المختصين بتطبيقه كان من اليسر على الموظف ان يسير على المنهج الصحيح.

٧. امكانية تصحيح الاخطاء
ان النظام الرقابي الذي يكشف عن وجود الاخطاء فقط لا يعد نظاماً كاملاً مفهود الرقابة
التصحيح في نهاية الامر لذا يجب ان يكون النظام بناءً بمعنى ان يقرر نواحي الفشل التي
يكشفها والاسباب التي ادت اليها والشخص المسؤول عنها وما ينبغي اجراءه لتصحيحها .

مكونات النظام الرقابي

للنظام الرقابي الجيد مكونات لابد من توفرها لضمان تنفيذ العملية الرقابية بفاعلية وكفاءة وهذه المكونات هي : - (٨)

- أ - تحديد الهدف من الرقابة .
- ب - تحديد معيار واضح .
- ج - تحديد نظام للتبلغ .
- د - تحديد اساليب الرقابة ووسائلها التي سيتم اعتمادها .
- ه - تحديد انواع الرقابة التي سيتم استخدامها .

وهناك أنواع من المعايير الاستراتيجية التي تستخدم في قياس الأداء الفعلي او المتوقع وتتمثل بالأنواع الآتية :-

١. **معايير مادية :** هي التي تتعامل مع مقاييس غير نقدية وتكون سائدة في مستويات التشغيل حين تستخدم المواد وهذه المعايير قد تعكس الأداء الكمي مثل ساعات العمل لكل وحدة من المخرجات كما أنها قد تعكس أيضاً الجودة مثل شدة التحمل وثبات اللون قوة المقاومة.
٢. **معايير التكلفة :** هي التي تتعامل مع المقاييس النقدية ويسود استخدامها في المستويات التشغيلية وتضع معايير التكلفة قيمة نقدية لتكليف العمليات ومن أمثلتها تكلفة العمل لكل وحدة أو لكل ساعة.
٣. **معايير رأس المال :** هي في الواقع نوع من معايير التكلفة وتظهر نتيجة لتطبيق المقاييس النقدية على البنود المادية، ولكن هذا النوع من المعايير يتعلق برأس المال المستثمر في المنشأة بدلاً من تكاليف العمليات . ومن أمثلة هذه المعايير نسبة صافي الربح إلى مجموع الاستثمار أو العائد على الاستثمار.
٤. **معايير الإيرادات :** وتظهر مثل هذه المعايير عند إعطاء قيم نقدية للمبيعات وهي متفاوتة مثل : الإيراد في كل راكب لمسافة كيلومتر (في منشآت نقل الركاب مثلاً) ومن أمثلتها متوسط المبيعات لكل عميل . (٩)
٥. **معايير البرنامج :** قد يعهد إلى مدير مهمة برنامج معين مثل برنامج لمتابعة تنمية سلعة جديدة، أو برنامج لتحسين كفاءة رجال البيع وبالرغم من أن بعض الأحكام الشخصية قد تدخل في عملية تقييم أداء البرنامج والتوصيات هنا يمكن استخدامه كمعيار موضوعي .
٦. **معايير غير ملموسة :** وهي معايير يمكن التعبير عنها بمقاييس عديدة كانت مادية أو نقدية وهي من أكثر صعوبة وكمثال عليها المعيار الذي يمكن للمدير استخدامه لتحديد كفاءة وقدرة مدير الشراء او مدير الاقرار ومدى أمانة رؤساء العمال على أهداف الشركة (١٠) .

المبحث الثاني

الاتجاهات الحديثة في أساليب الرقابة الإدارية

١- الاتجاهات الحديثة في أساليب الرقابة الإدارية

١- نظام المعلومات الإدارية (١١)

لكي يتمكن التنظيم من الوصول إلى الأهداف المخططة لابد من التنسيق بين جهود الأفراد العاملين في المنظمة وبين الانظمة الفرعية التي تشكل هذا التنظيم والعمل الذي يساعد على تحقيق التنسيق هو عملية الرقابة الإدارية، كونها تطابق بين الانجاز الحقيقى والنتائج المتوقعة او الاهداف التي خطط لها وعليه فالرقابة والتخطيط عمليتنا متلازمان تبحثان عن معلومات دقيقة ويمكن جمع المعلومات في المؤسسة بأسلوبين هما :

أ . الاسلوب غير الرسمي : ويتم من خلال الملاحظة والحديث غير الرسمي مع الزملاء .

ب . الاسلوب الرسمي : ويتم من خلال التقارير الرسمية والتغذية العكسية إذ تتعامل الادارة مع كم هائل من المعلومات التي تمثل أنشطة التنظيم المختلفة ويتحتم على المنظمة ان تتعامل مع المعلومات بحذر وعلمية ولعل استحداث نظام معلومات ادارية يعد من التطورات المهمة التي تساعد الادارة على جمع المعلومات بطرق رسمية تمكنا من اتخاذ قراراتها والاطلاع على العمليات الداخلية والخارجية للمنظمة ، كما ان نظام المعلومات يشكل اداة هامة للرقابة الإدارية إذ يتربت على هذه المعلومات قرارات ادارية مختلفة كما ان نظام المعلومات الادارية يقدم معلومات حول ماضي المنظمة وحاضرها ومستقبلها ويجمع بين الاحداث الداخلية والخارجية للمنظمة بهدف تنفيذ فعال وسهل للعمليات الادارية لاسيما التخطيط والرقابة وتقديم المعلومات المناسبة في الوقت المناسب والدقة المناسبة وبالحجم المطلوب .

٢- الادارة بالاهداف

ان الادارة بالاهداف تعد وسيلة تخطيطية ووسيلة رقابية ايضاً فالافراد مشتركون مع رؤوسائهم بصعوبة اهداف اعمالهم في المنظمة وهم يراقبون مدى تحقيق هذه الاهداف وعادة يقيم اداء الافراد على مقدار تنفيذهم لlahداف التي وضعها بشكل مشترك بين الافراد ورؤوسائهم وهي من الطرق المفضلة إذ إنها تشجع على الرقابة الذاتية بواسطة الافراد . (١٢)

٣ - الادارة بالاستثناء

ان الادارة بالاستثناء منظور جديد للرقابة الإدارية ويقصد بالادارة بالاستثناء انها نظام لنقل المعلومات وبموجبة يتم الاتصال بالمدير واطلاعه على اعمال المنظمة التي هي بحاجة الى تدخلاته بحدث يعطيها العناية الخاصة وبال مقابل لا يتدخل باعمال المنظمة التي ليست بحاجة الى عناية واهتمام مباشرين . وان الهدف الاساس من الاسلوب في الادارة بالاستثناء هو تسهيل سير العمليات الإدارية والسماح للمدير لتحديد المشاكل التي بحاجة الى اجراء او عمل معين بغية معالجتها ولتجنب التعامل مع المشاكل التي يجب من المرؤوس معالجتها .

إن إسلوب الادارة بالاستثناء تمارس بالخطوات الآتية : - (١٣)

١. وضع المقاييس التي هي معاير قيمة وغالباً ص م تكون قيمة للأداء الحاضر والمستقبل وبدون توفر المقاييس فإنه سيكون من المستحيل تحديد الاستثناءات .

٢. عرض المقاييس وهي عملية تحليل للمقاييس التي لها معنى بالنسبة للعمل والاهداف .
٣. اختبار المقاييس وهي عملية تساعد على تحديد الاسس التي ستستخدمها الادارة لمتابعة عملية الوصول الى الاهداف .
٤. الملاحظة هي مرحلة القياس ومن ثم تزويذ الادارة بمعلومات لحل وضع معين .
٥. المقارنة وهي عملية مقارنة الاداء الفعلي مع الاداء الذي كان متوقعاً (المقياس) وتساعد هذه الخطوة على استكشافها وتحديد الاستثناءات التي تتطلب عناية خاصة من المدير بعد تسلمه تقريراً خاصاً بذلك تحدد فيه الاستثناءات (١٤) .
٦. عملية اتخاذ القرارات وتنطوي هذه العملية على وصف العمل الذي يجب أن يتخذ بشأنه قرار حتى يوضع الاداء في مساره الصحيح ويبقى تحت السيطرة او تعديل المقاييس .

٢- مفهوم الفساد الاداري

تعددت التعاريف التي أطلقت لتوضيح مفهوم الفساد الإداري وقد يعزى سبب ذلك إلى اختلاف المدارس الفلسفية التي تناولت موضوع الفساد الإداري واختلاف المدارس الفلسفية قد يعود سببه إلى اختلاف أفكار رواد هذه المدارس وثقافاتهم وتوجهاتهم من الكتاب والمنظرين والعلماء. حيث عرف الفساد الإداري بصورة عامة على انه " التأثير غير المشروع في القرارات العامة " (١٢).وكما جاء في تعريف منظمة الشفافية الدولية للفساد الإداري بأنه " كل عمل يتضمن سوء استخدام المنصب العام لتحقيق مصلحة خاصة ذاتية لنفسه أو جماعته " إلا أن اغلب التعاريف جاءت متفقة وبشكل كبير على سوء هذه الظاهرة والأثار السلبية التي تتركها في كل مستويات الحكومة ومؤسساتها وهياكلها التنظيمية وتعتبر هذه الظاهرة وباينية في معظم دول العالم. ولعل من أهم المناهج الفكرية لدراسة الفساد الإداري هي: (١٥)

١- المنهج القيمي:

يعتمد هذا المنهج النظام في تحديده لمفهوم الفساد الإداري، وعلى هذا النحو فقد عرف الفساد الإداري على انه "القصور القيمي عند الأفراد الذي يجعلهم غير قادرين على تقديم الالتزامات الذاتية المجردة والتي تخدم المصلحة العامة" (١٦) كما عرف على انه "فقدان السلطة القيمية وبالتالي إضعاف فاعلية الأجهزة الحكومية" (١٧) وجاءت التعاريف السابقة مؤكدة قوّة العلاقة بين النظام القيمي والانحرافات التي تحصل في إجراءات العمل وإهمال المصلحة العامة بهدف تحقيق مصالح شخصية قد تكون فردية أو جماعية. وعلى الرغم مما توضحه التعاريف السابقة والمستندة إلى المنهج القيمي .

لم يحدد مستوى النظام القيمي الذي قد يتم الانحراف عنه، فهو عالمي مقرر ومعترف بشرعيته على نطاق واسع أم هو أي نظام قيمي مطبق في أي مجتمع، فإذا كان النظام عالمياً تبرز صعوبة تحديد أساسه ومعالمه بصورة دقيقة أما إذا كان المقصود أي نظام قيمي ملتزم من قبل المجتمع فهنا تبرز مفاهيم نسبية متغيرة بسبب وجود فوارق بين النظم القيمية الملتزمة من قبل الأجهزة الإدارية في دول العالم.(١٨)

ومن أهم ما يؤخذ عليه أيضاً هو عدم ثبات مفهوم القيم ونسبيته وصعوبة التحقق منه. وبموجب هذا المنهج فإن الانحراف القيمي المتجسد بشكل سلوكيات منحرفة عن النظام السلوكي

المعتمد التي تمارس داخل الجهاز الإداري تؤدي إلى بروز ظاهرة سلبية يطلق عليها الفساد الإداري.(١٩)

٢- منهج المعدلين الوظيفيين:

برز هذا المنهج لتوضيح مفهوم الفساد الإداري نتيجة لانتقادات التي تعرض لها المنهج القيمي. ويؤكد أغلب المؤلفين والمنظرين في هذا المنهج على إن الفساد الإداري هو "السلوك المنحرف عن الواجبات الرسمية محاباة لا عبارات خاصة كالاطماع المالية والمكاسب الاجتماعية أو ارتكاب مخالفات ضد القوانين لا عبارات شخصية"(٢٠) ويتافق التعريف السابق مع تعريف بعض الباحثين لمفهوم الفساد الإداري حيث عرف على انه"الحالة التي يدفع فيها الموظف نتيجة لمحفزات مادية أو غير مادية غير قانونية ،لقيام بعمل ما لصالح مقدم الحوافز ويؤدي إلى إلحاق الضرر بالمصالح العامة (٢١) وعليه فان هذا المنهج وضع أساس نوعاً ما قابلة للقياس، وهناك سهولة كبيرة في التتحقق منها أكثر من المنهج القيمي. وهنا يبرز سبب ظهور الفساد الإداري بشكل واضح وفقاً لهذا المنهج من خلال ممارسة سلوكيات منحرفة تماماً عن قواعد العمل وإجراءاته المتتبعة في النظام الإداري نتيجة لحصول الموظفين المسؤولين عن تنفيذ تلك القواعد والإجراءات على مغريات من قبل جهات وأطراف أخرى . وعلى الرغم من ايجابيات هذا المنهج الا انه لا يخلو من السلبيات ولعل من أهمها :

١. إن حدوث ظاهرة الفساد الإداري ليس بالضرورة أن يكون مرتبطة بحوافز غير مشروعة تقدم من قبل أطراف أخرى فقط بل قد يكون السبب في حدوثها اندفاعات ذاتية عند الموظفين تكون لصالحهم .(٢٢)
٢. إن ظاهرة الفساد الإداري قد لا يعود سببها الرئيسي قصور ونواقص في قواعد العمل الملزمة في الأجهزة الإدارية وإنما قد تعزى لأسباب أخرى مثل الجوانب القيمية، وعلى الرغم مما جاء به المنهج السابق إلا انه لم يخلو من الهاوات .

٣- منهج اللامعدلين:

هذا المنهج من المناهج المعاصرة لتوضيح مفهوم الفساد الإداري فقد اعتمد المنهج القيمي أيضاً في وضع بعض المفاهيم معتبراً من غير الممكن إهمال المنهج القيمي إذ يرتكز مؤيدو هذا المنهج في مفاهيمهم على عَدّ "الفساد الإداري ظاهرة لا تقتصر على الممارسات الفردية بل تعتمد على أكثر من ذلك فتأخذ طابعاً نظامياً يسعى لتكريس النفس والاستمرار وليس التقافي الذاتي مع حركة تقدم المجتمع (٢٣). ووفقاً لهذا المنهج عرف الفساد الإداري بأنه "حصيلة الاتجاهات والأنمط السلوكية المتصلة ليس فقط في الهياكل الإدارية بل في المجال الاجتماعي ككل وفي النمط الحضاري و في قلوبهم و عقولهم و المواطنين على حد سواء " (٢٤). وما سبق يمكن إعطاء التعريف التالي للفساد الإداري "ظاهرة سلبية تتفشى داخل الأجهزة الإدارية لها أشكال عديدة تتحدد تلك الأشكال نتيجة للثقافة السائدة في المجتمع والمنظمة والنظام القيمي وتقترب بمظاهر متعددة كالرشوة وعلاقات القرابة والواسطة والصدقة تنشأ بفعل مسببات مختلفة هدفها الأساس وغايتها الرئيسية إحداث انحراف في المسار الصحيح للجهاز الإداري لتحقيق أهداف غير مشروعة فردية أو جماعية " وتوصف ظاهرة الفساد الإداري بأنها:- (٢٥)

١. ظاهرة سيئة تؤدي إلى إساءة استعمال السلطة الرسمية ومخالفة الأنظمة والقوانين والمعايير الأخلاقية

٢. ظاهرة تؤثر على أهداف المصلحة العامة نتيجة لتأثيرها السلبي في النظام الإداري ظاهرة نتجت عن انحرافات سلبية وبالتالي فهي ستولد إفرازات سلبية على النظام الإداري قد يتحمل أعباءها الموظفون والجمهور .

٣. ظاهرة سلبية قد تحدث بشكل فردي أو جماعي .

٤. ظاهرة تهدف إلى إحداث انحراف في المسار الصحيح للنظام الإداري لتحقيق أغراض غير مشروعة .

٥. ظاهرة سلبية قد تحقق عوائد غير شرعية للشخص الذي يمارسها وليس بالضرورة إن تكون هذه العوائد مالية .

٣-٢ مظاهر الفساد الإداري (٢٦)

١. الفساد الناتج عن استخدام الموارد العامة لتحقيق أهداف شخصية ومثال على ذلك :

- التزوير في تقدير الضرائب وتحصيلها .
- إقامة مشروعات وهمية .
- التدخل في مجرى العدالة .

٢. الفساد الناتج عن خدمة الأقارب والأصدقاء ومثال على ذلك :

- انتهاك الإجراءات المتبعة لتحقيق مصلحة شخصية .
- التغاضي عن الأنشطة غير القانونية لصالح الأقارب والأصدقاء .
- تقديم تسهيلات غير مشروعة .

٣. الفساد الناتج عن السرقة العامة ومثال على ذلك :

- التلاعب بالأسعار .
- التلاعب بالرواتب والأجور .
- التلاعب بنظم الحوافز والمكافآت .

المبحث الثالث

آثار الفساد الاداري وآليات مكافحته

١-٣ آثار الفساد الاداري

للفساد نتائج مكلفة في مختلف نواحي الحياة السياسية والاقتصادية والاجتماعية، ويمكن إجمال أهم هذه النتائج على النحو التالي: (٢٧)

١. اثر الفساد في النواحي الاجتماعية: يؤدي الفساد إلى خلخلة القيم الأخلاقية والى الإحباط وانتشار اللامبالاة والسلبية بين أفراد المجتمع، وبروز التعصب والتطرف في الآراء وانتشار الجريمة بوصفها رد فعل لأنهيار القيم وعدم تكافؤ الفرص. كما يؤدي الفساد إلى عدم المهنية وفقدان قيمة العمل والتقبل النفسي لفكرة التفريط في معايير أداء الواجب الوظيفي والرقيبي وتراجع الاهتمام بالحق العام. والشعور 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.

٢. تأثير الفساد في التنمية الاقتصادية: يقود الفساد إلى العديد من النتائج السلبية على التنمية الاقتصادية منها (٢٨) :-

- أ- الفشل في جذب الاستثمارات الخارجية، وهروب رؤوس الأموال المحلية، فالفساد يتعارض مع وجود بيئة تنافسية حرة والتي تشكل شرطاً أساساً لجذب الاستثمارات المحلية والخارجية على حد سواء، وهو ما يؤدي إلى ضعف عام في توفير فرص العمل ويوسع ظاهرة البطالة والفقر.
- ب- هدر الموارد بسبب تداخل المصالح الشخصية بالمشاريع التنموية العامة، والتكلفة المادية الكبيرة للفساد على الخزينة العامة نتيجةً لهدر الإيرادات العامة.
- ج- الفشل في الحصول على المساعدات الأجنبية، نتيجةً لسوء سمعة النظام السياسي.
- د- هجرة الكفاءات الاقتصادية نظراً لغياب التقدير وبروز المسؤولية والمحاباة في أشغال المناصب العامة.

٣. تأثير الفساد في النظام السياسي: يترك الفساد آثاراً سلبية على النظام السياسي برمتها سواء من حيث شرعيته أو استقراره أو سمعته، وذلك كما يلي: (٢٩)

- أ- يؤثر على مدى تمتع النظام بالديمقراطية وقدرته على احترام حقوق المواطنين الأساسية وفي مقدمتها الحق في المساواة وتكافؤ الفرص وحرية الوصول إلى المعلومات وحرية الإعلام، كما يحد من شفافية النظام وانفتاحه.
- ب- يؤدي إلى حالة يتم فيها اتخاذ القرارات حتى المصيرية منها طبقاً لمصالح شخصية ودون مراعاة للمصالح العامة (٣٠).
- ت- يقود إلى الصراعات الكبيرة إذا ما تعارضت المصالح بين مجموعات مختلفة.
- ث- يؤدي إلى خلق جو من النفاق السياسي نتيجةً لشراء الولايات السياسية.
- ج- يؤدي إلى ضعف المؤسسات العامة ومؤسسات المجتمع المدني ويعزز دور المؤسسات التقليدية، وهو ما يحول دون وجود حياة ديمقراطية.

ح- يسيء إلى سمعة النظام السياسي وعلاقاته الخارجية مع الدول التي يمكن ان تقدم الدعم المادي له خاصة، وبشكل يجعل هذه الدول تضع شروطا قد تمس بسيادة الدولة لمنح مساعداتها.

خ- يضعف المشاركة السياسية نتيجة لغياب الثقة بالمؤسسات العامة وأجهزة الرقابة والمساءلة.

٤. الفساد الخارجي

والفساد ليس ظاهرة محلية مرتبطة بالأنظمة السياسية أو الدول فقط، فقد يكون الفساد عابرا للحدود ومصدره شركات متعددة الجنسيات ومنظمات دولية حكومية وغير حكومية.

وتمارس العديد من الشركات العالمية الكبرى التي تمتد عبر الحدود العديد من السلوكيات التي تشكل صوراً للفساد الخارجي كاللجوء للضغط على الحكومات من أجل فتح الأسواق لمنتجاتها أو من أجل الحصول على عقود امتياز لاستغلال الموارد الطبيعية أو إقامة البنية التحتية، كما قد تلجم إلى أساليب الرشوة للمسؤولين في المناصب العامة لضمان الحصول على هذه الامتيازات، أو لتصريف بضائع فاسدة أو غير مطابقة للمواصفات (٣١).

وتبرز السلوكيات الفاسدة لبعض الشركات متعددة الجنسيات خاصة في ظل الدول التي تمر في مراحل انتقالية أو في الأقطار حديثة الاستقلال.

ونظراً لما يمكن أن يلحقه الفساد من أضرار ليس على المستوى المحلي فحسب بل وأيضاً على المستوى الدولي خاصة في ظل التوجه نحو حرية التجارة وحرية المنافسة، فقد لجأت العديد من الدول والمنظمات الدولية والكتل الاقتصادية الدولية إلى إبرام اتفاقيات دولية لمكافحة الفساد، حيث تعكف الأمم المتحدة على إنجاز اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد ومن الاتفاقيات الدولية الأخرى اتفاقية الأمريكية لمكافحة الفساد، واتفاقية المجلس الأوروبي لقانون الجنائي بشأن الفساد، التي لا تقتصر على حث الحكومات على تجريم مختلف أشكال الفساد فحسب، ولكنها تبرز الحاجة إلى وجود قوى محايدة في مجال التحقيقات والمتابعة القانونية والقضائية لكشف الفساد العام واستئصال جذوره وكذلك بادرت بعض الدول الأفريقية لبلورة اتفاقية لمقاومة الفساد. وتساعد الاتفاقيات الدولية متعددة الأطراف ضد الفساد على إنجاح جهود مكافحة الفساد في مختلف الدول كما تضفي الصفة الرسمية على الالتزام الحكومي بتنفيذ مبادئ مكافحة الفساد (٣٢).

٢-٣ أشكال الفساد

تتعدد مظاهر الفساد وصوره ولا يمكن حصر هذه المظاهر بشكل كامل ودقيق فهو يختلف باختلاف الجهة التي تمارسه أو المصلحة التي يسعى لتحقيقها، فقد يمارسه فرد أو جماعة أو مؤسسة خاصة أو مؤسسة رسمية أو أهلية، وقد يهدف لتحقيق منفعة مادية أو مكسب سياسي أو مكسب اجتماعي (٣٣).

وقد يكون الفساد فردي يمارسه الفرد بمبادرة شخصية ودون تنسيق مع أفراد أو جهات أخرى، وقد تمارسه مجموعة بشكل منظم ومنسق، وبشكل ذلك أخطر أنواع الفساد فهو يتغلغل في كافة بنية المجتمع سياسياً واقتصادياً واجتماعياً.

وينقسم الفساد وفقاً لمرتبة من يمارسه على فساد أفقي (فساد صغير MinorCorruption) يشمل قطاع الموظفين العموميين الصغار بحيث يتطلب إنجاز أية معاملة مهما كانت صغيرة تقديم رشوة للموظف المسؤول، وفساد عمودي (فساد كبير

(Gross Corruption) يقوم به كبار المسؤولين ويتعلق بقضايا أكبر من مجرد معاملات إدارية يومية، كما يهدف إلى تحقيق مكاسب أكبر من كونه رشوة صغيرة (٤).

وعلى وجه العموم يمكن تحديد مجموعة من صور الفساد وأشكاله على النحو التالي:

١. استخدام المنصب العام من قبل بعض الشخصيات المتنفذة (وزراء، وكلاء، مستشارون... الخ) للحصول على امتياز خاصة كالاحتكارات المتعلقة بالخدمات العامة ومشاريع البنية التحتية، والوكالات التجارية للمواد الأساسية، أو الحصول من آخرين على العمولات مقابل تسهيل حصولهم على هذه الامتيازات دون وجه حق (٣٥).
 ٢. غياب النزاهة والشفافية في طرح العطاءات الحكومية، كإحالة عطاءات بطرق غير شرعية إلى شركات ذات علاقة بالمسؤولين، أو أفراد عائلاتهم، أو إحالة العطاءات الحكومية على شركات معينة دون اتباع الإجراءات القانونية المطلوبة كإعلان عنها أو فتح المجال للتنافس الحقيقي عليها أو ضمان تكافؤ الفرص للجميع.
 ٣. المسوبيّة والمحاباة والواسطة في التعيينات الحكومية، كقيام بعض المسؤولين بتعيين أشخاص في الوظائف العامة على أساس القرابة أو الولاء السياسي أو بهدف تعزيز نفوذهم الشخصي، وذلك على حساب الكفاءة والمساواة في الفرص، أو قيام بعض المسؤولين بتوزيع المساعدات العينية أو المبالغ المالية من المال العام على فئات معينة أو مناطق جغرافية محددة على أساس عشارية أو مناطقية أو بهدف تحقيق مكاسب سياسية (٣٦).
 ٤. تبذير المال العام من خلال منح تراخيص أو إعفاءات ضريبية أو جمركية لأشخاص أو شركات بدون وجه حق بهدف استرضاء بعض الشخصيات في المجتمع أو تحقيق مصالح متبادلة أو مقابل رشوة، مما يؤدي إلى حرمان الخزينة العامة من أهم مواردها.
 ٥. سرقة الأموال أو الممتلكات العامة كسرقة أموال الضرائب أو من خلال توزيع أموال وخدمات على مؤسسات وهمية.
 ٦. استغلال المنصب العام لتحقيق مصالح سياسية مثل تزوير الانتخابات أو شراء أصوات الناخبين، أو التمويل غير المشروع للحملات الانتخابية، أو التأثير على قرارات المحاكم، أو شراء ولاء الأفراد والجماعات (٣٧).
- على الرغم من وجود العديد من أشكال وصور الفساد السابقة في فلسطين، إلا أن المسوبيّة والواسطة والاحتكارات في العطاءات الحكومية وسرقة المال العام تعد ابرز صور الفساد في التي يشهدها المجتمع الفلسطيني، وهذا لا يعني عدم وجود فساد في عمل الأفراد العاملين وسلوكهم في بعض المجالس المحلية ومؤسسات المجتمع المدني بما فيها القطاع الخاص والاعلام والمنظمات الأهلية أو حتى الاحزاب السياسية.

٣- آليات مكافحة الفساد

يتصل بمفهوم الفساد مجموعة من المفاهيم الأخرى التي تشكل عناصر أساسية في إستراتيجية مكافحته كالمحاسبة والمساءلة والشفافية والنزاهة، ويمكن توضيح كل منها كمالي (٣٨) :-

١. **المحاسبة:** هي خضوع الأشخاص الذين يتولون المناصب العامة للمساءلة القانونية والإدارية والأخلاقية عن نتائج أعمالهم، أي أن يكون الموظفين الحكوميين مسؤولين أمام رؤسائهم (الذين هم في الغالب يشغلون قمة الهرم في المؤسسة أي الوزراء ومن هم في

مراتبهم) الذين يكونون مسؤولين بدورهم أمام السلطة التشريعية التي تتولى الرقابة على أعمال السلطة التنفيذية.

٢. المساءلة: هي واجب المسؤولين عن الوظائف العامة، سواء كانوا منتخبين أو معينين، تقديم تقارير دورية عن نتائج أعمالهم ومدى نجاعتهم في تنفيذها، وحق المواطنين في الحصول على المعلومات اللازمة عن أعمال الإدارات العامة (أعمال النواب والوزراء والموظفين العموميين) حتى يتم التأكد من أن عمل هؤلاء يتفق مع القيم الديمقراطية ومع تعريف القانون لوظائفهم ومهامهم، وهو ما يشكل أساساً لاستمرار اكتسابهم للشرعية والدعم من الشعب.

٣. الشفافية: هي الوضوح داخل المؤسسة وفي العلاقة مع المواطنين (المنتفعين من الخدمة أو مموليها) وعلنية الإجراءات والغايات والأهداف، وهو ما ينطبق على أعمال الحكومة كما ينطبق على أعمال المؤسسات الأخرى غير الحكومية (٣٩).

٤. النزاهة: هي منظومة القيم المتعلقة بالصدق والأمانة والإخلاص في العمل، على الرغم من التقارب بين مفهومي الشفافية والنزاهة إلا أن الثاني يتصل بقيم أخلاقية معنوية بينما يتصل الأول بنظم وإجراءات عملية.

إن تعقد ظاهرة الفساد وامكانية تغليها في كافة جوانب الحياة يقتضي تبني استراتيجية تقوم على الشمولية والتكامل لمكافحة هذه الظاهرة، على أن يسبق ذلك تحديداً لمفهوم الفساد وأسبابه وأشكاله ومن ثم العمل على التقليل من الفرص وال المجالات التي تؤدي إلى وجوده أو تضفي عليه الشرعية والمقبولية من المجتمع. وتعزيز فرص اكتشافه عند حدوثه، ووضع العقوبات الرادعة بحق مفترفيه (٤٠).

وينبغي الإشارة إلى أن القضاء على الفساد يتطلب كذلك صحوة ثقافية تبين مخاطره السياسية والاقتصادية والاجتماعية، وتنشر الوعي بت康اليفه العالية.

كما ينبغي توفر الإرادة من القيادة السياسية لمحاربة الفساد حتى يكون ذلك على مستوى الدولة والمجتمع أو على الأقل بـان لا تصطدم توجهات مكافحة الفساد مع السلطة السياسية.

أن محاربة الفساد تتطلب رأياً عاماً نشطاً وواعياً يتبع الأحداث، ويهتم بالكشف عن حالات الفساد ويعاقب عليها من خلال الحرمان من التأييد الشعبي للعناصر الفاسدة في النظام السياسي.

إن استراتيجية محاربة الفساد تتطلب استخدام وسائل شاملة ومتواصلة ومتعددة سياسية وقانونية وجماهيرية وذلك على النحو التالي (٤١) :-

١. تبني نظام ديمقراطي يقوم على مبدأ فصل السلطات، وسيادة القانون، من خلال خضوع الجميع للقانون واحترامه والمساواة أمامه وتنفيذ أحكامه من جميع الأطراف، نظام يقوم على الشفافية والمساءلة.

٢. بناء جهاز قضائي مستقل وقوى ونزيه، وتحريره من كل المؤثرات التي يمكن أن تضعف عمله، والالتزام من قبل السلطة التنفيذية على احترام أحكامه.

٣. إعمال القوانين المتعلقة بمكافحة الفساد على جميع المستويات، كقانون الإفصاح عن الذم المالية لذوي المناصب العليا، وقانون الكسب غير المشروع، وقانون حرية الوصول إلى المعلومات، وتشديد الأحكام المتعلقة بمكافحة الرشوة والمحسوبيّة واستغلال الوظيفة العامة في قانون العقوبات (٤٢).

٤. تطوير دور الرقابة والمساءلة للهيئات التشريعية من خلال الأدوات البرلمانية المختلفة في هذا المجال مثل الأسئلة الموجهة للوزراء وعرض المواضيع للنقاش العلني، وإجراء التحقيق والاستجواب، وطرح الثقة بالحكومة.
٥. تعزيز دور هيئات الرقابة العامة كمراقب الدولة أو دواعين الرقابة المالية والإدارية أو دواعين المظالم، التي تتابع حالات سوء الإدارية في مؤسسات الدولة والتعسف في استعمال السلطة، وعدم الالتزام المالي والإداري ، وغياب الشفافية في الإجراءات المتعلقة بممارسة الوظيفة العامة.
٦. التركيز على البعد الأخلاقي في محاربة الفساد في قطاعات العمل العام والخاص والأهلي وذلك من خلال التركيز على دعوة كل الأديان إلى محاربة الفساد بأشكاله المختلفة، وكذلك من خلال قوانين الخدمة المدنية أو الأنظمة والمواثيق المتعلقة بشرف ممارسة الوظيفة (مدونات السلوك) (٤٣).
٧. إعطاء الحرية للصحافة وتمكينها من الوصول إلى المعلومات ومنح الحصانة للصحفيين للقيام بدورهم في نشر المعلومات وعمل التحقيقات التي تكشف عن قضايا الفساد ومرتكبيها (٤٤).
٨. تنمية الدور الجماهيري في مكافحة الفساد من خلال برامج التوعية بهذه الآفة ومخاطرها وتلفتها الباهضة على الوطن والمواطن، وتعزيز دور مؤسسات المجتمع المدني والجامعات ومعاهد التعليمية والمتاحف في محاربة الفساد والقيام بدور التوعية القطاعية والجماهيرية (٤٥) .

"الاستنتاجات والتوصيات"

١. الاستنتاجات:

- ١ - تناولت أدبيات الفكر الإداري ثلاًث مناهج فكرية لتفسير مفهوم الفساد الإداري، كون هذه الظاهرة لها ارتباط قوي بالسلوك الإنساني والثقافة التنظيمية والبيئة ولا يمكن تفسيرها من جانب واحد فقط.
- ٢ - المناهج الثلاث أبرزت أن الفساد الإداري ظاهرة سلبية نتيجة للآثار السلبية المترتبة جراء هذه الممارسة وهناك اتفاق كبير على ذلك.
- ٣ - لقد تتبّع دول العالم ظاهرة الفساد وخطورتها وهذا ما دفع بها إلى إيجاد طرق للوقاية منها وأخرى لمعالجتها، وقد صبّت اهتمامها وتركيزها على برامج التغذيف وبناء الإنسان والتدريب والتطوير وتنمية التحسّس لدى أفراد المجتمع ضد ممارسات الفساد الإداري وإصدار الأحكام الخاصة بها ودعم كل المؤسسات التي تعنى بمكافحة الفساد.
- ٤ - على الرغم من وجود عدة أساليب وأستراتيجيات لمكافحة الفساد الإداري، إلا أن هذه الأساليب والاستراتيجيات إذا لم تستند إلى مرتکزات قوية وفاعلة مثل القضاء العادل والتطبيق الصحيح للإجراءات فضلاً وجود نظام ديمقراطي صحيح، قد لا يكتب لها النجاح في مكافحة ظاهرة الفساد الإداري.
- ٥ - تعد عناصر إستراتيجية مكافحة الفساد "المحاسبة، المسائلة، الشفافية، النزاهة" هي العناصر الأساسية التي تمثل كافة إجراءات النهوض بالأداء للوصول إلى مستويات أداء متقدمة.

٢. التوصيات:-

- ١- زيادة برامج التوعية والتنقيف ضد الفساد الإداري ونشر ثقافة الولاء والتفاني في العمل لتحقيق المصلحة العامة .
- ٢- التأكيد على تحقيق توازن اقتصادي كبير ورفع المستوى المعاشي للمواطن سواء كان موظف ضمن دوائر الدولة أو مواطن عادي للنهوض بالمستوى الاقتصادي للفرد.
- ٣- تقوية العلاقة بين الأجهزة الإعلامية وأجهزة مكافحة الفساد الإداري وتعمل الأولى على نشر حالات الفساد التي يتم مكافحتها من قبل الأخرى بهدف نقل الصورة واضحة مما تحققه هذه الأجهزة من إنجازات.
- ٤- اعتماد إستراتيجية شاملة ودقيقة تتضمن إجراءات رادعة ووقائية وتربيوية واضحة، وضمن سقف زمني محدد، توجه من خلاله ضربات قاسمة للمؤسسات والإفراد الفاسدين والداعمين للفساد في جميع المستويات الإدارية وبدون استثناء، وتعتمد الخبرات والكفاءات الوطنية وتأخذ بنظر الاعتبار مبدأ وضع الشخص المناسب في المكان المناسب ووضع آليات موضوعية للتوصيف الوظيفي في اختيار المسؤول.
- ٥- تقليل الروتين وتبسيط إجراءات العمل وسرعة انجاز المعاملات إلى الحد الذي لا يتيح للموظف سهولة التلاعب والعمل على جعل عملية تقويم أداء الموظفين والمؤسسات عملية مستمرة لكشف الانحرافات وتصحيحها بصورة مستمرة والحلولة دون استمرار هذه الانحرافات لتصبح جزء من الثقافة السائدة في العمل.
- ٦-أخذ التدابير الوقائية والعلاجية والعمل على تفعيل القوانين ووسائل الردع وتطوير النظم الرقابية.

((قائمة الهوامش))

رقم الهامش	أسم الكتاب	أسم الكاتب	ت
٤١-٣٣-٢٠-٥-٣	نظريات التطوير والتنمية الإدارية	الاعرجي	١
٢٢-٢١-١٨-١٥-١٣	الفساد بين الشفافية والاستبداد	اللامي	٢
١٠-٨-٧	قراءة في كتاب الفساد الإداري	دحلان	٣
٤٠-٣٩-١٢-٩	أمراض ادارية - تشخيص وعلاج	صالح	٤
٣٧-٢٨-٢٧-١	تفويض الصلاحيات بين الضرورات والمحذورات	صالح	٥
١٧-١٦-١١	أخلاقيات الخدمة العامة	القريوتى	٦
٤٤-٣٨-٣٢-٣٠-٢٨	الانحراف الإداري- اسبابه وطرق علاجه	جميعان	٧
٤٢-٢٦-٢٥-٢٣-١٩	الفساد- الصورة الأخرى للهلاك	الفطاطة	٨
٣٦-٣٥-٣٤-٢٩-٢٤	الفساد في الحكومة	ابو شيخه	٩
٣١-١٤-٦-٤-٢	الادارة - دراسة نظرية وتطبيقية	الغمرى	١٠
٤٥-٤٣-٢٤	اساسيات في الادارة	اللوزي	١١

" قائمة المصادر "

- القران الكريم
- المصادر والمراجع

١. الاعرجي: عاصم: نظريات التطوير والتنمية الإدارية (مطبعة التعليم العالي، بغداد، ١٩٨٨).

٢. جمیعان: میخائیل: الانحراف الإداري - أسبابه وطرق علاجه (القاهرة ، ١٩٧٥).

٣. دحلان: عبد الله صادق: (قراءة في كتاب الفساد الإداري، ٢٠٠٤).

<http://www.alwatan.com>

٤. أبو شيخه: نادر احمد : الفساد في الحكومة (المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ١٩٩٤).

٥. صالح: احمد علي: أمراض إدارية - تشخيص وعلاج (معهد التدريب والتطوير، بغداد ، ١٩٩٨).

٦. صالح: احمد علي: تفويض الصالحيات بين الضرورات والمحذورات (المعهد العالي للتطوير الأمني والإداري، ١٩٩٩).

٧. الغمرى : ابراهيم : الادارة دراسة نظرية وتطبيقية (دار الجامعات المصرية ، الاسكندرية، ١٩٧٨).

٨. الفطاطة: محمود: الفساد - الصورة الأخرى للهلاك، ٢٠٠٧.

www.aman-palestine.org

٩. القربيوتي: محمد قاسم: أخلاقيات الخدمة العامة (الطبعة الأولى، عمان، ١٩٨٥).

١٠.اللامي: مازن زاير: الفساد بين الشفافية والاستبداد (مطبعة دانية ، الطبعة الأولى ، بغداد، ٢٠٠٧).

١١.اللوزي : سليمان : اساسيات في الادارة (دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع ، عمان ، ٢٠٠٠) .



Research title

The role of oversight in reducing administrative corruption

Advance search

To the Central Technical University / Kut Technical Institute Accounting Department

As part of the requirements for obtaining the Technical Diploma in Accounting

From the student
Montader khinjar maeyuf

Supervised by
D.Mohammed Rasool Makki