

**بواعث الفساد وتقنيات مواجهته في المؤسسات  
العامة - العلاقة والأثر  
دراسة وصفية تحليلية لآراء عينة من المديرين العاملين في  
الهيئات الرقابية في عدد من الوزارات العراقية**

**م.د. منى حيدر عبد الجبار  
كلية التربية/ جامعة بغداد**

## بواعث الفساد وتقنيات مواجهته في المؤسسات العامة - العلاقة والأثر

م.د منى حيدر عبد الجبار

### Motivations of Corruption and Techniques faces in the public institutions Descriptive and analytical

Lecturer.Dr. Muna Haidar Abedul-Jabbar

#### ABSTRACT

Corruption remains one of the main topics that occupied the attention of scholars and researchers in the different areas of knowledge, including the administrative area because of the adverse and direct effect of the departments of Public Government institutions on the success of development programs and plans to achieve societal goals, as the process of implementation of these programs rests with the managements of these institutions in the context of the commitment of its staff to achieve the objectives and policies development of the State, and their eagerness to meet the basic needs of the community within the limits of public spending to ensure the efficient and effective performance of their institutions, and Iraq as The majority of developing countries suffered from, The spread of the phenomenon of administrative and financial corruption in government institutions and particularly after the political and economic transformations that have witnessed in the last decade, the aim of this research is displayed corruption motives in the government institutions and the statement of its impact on the achieved diverse development goals , with an attempt to identify the techniques that should be used to reduce practices corruption in these institutions from the point of the research sample , which included consideration of (100) people working in the regulatory bodies in a number of Iraqi ministries in various administrative levels, The research found a set of conclusions highlighted by the presence of relatively high for the concerns of corruption in institutions of public administration perception by individuals research sample and the importance of such departments of these institutions to commitment to apply the appropriate techniques to face corruption , and the recommendations have emphasized the need to focus public institutions and its departments to study the conditions and / or the motives driving to practice the corrupt behaviors , and identify techniques and procedures needed to reduce corruption.

Keywords: corruption - public administration - economic development – techniques of Anti-corruption strategy

- المجلد الثامن
- العدد الخامس عشر
- تشرين ٢ ٢٠١٥
- استلام البحث: ٢٠١٥/٦/٢٤
- قبول النشر: ٢٠١٥/٧/٣

م.د منى حيدر عبد الجبار

## بواعث الفساد وتقنيات مواجهته في

### المؤسسات العامة - العلاقة والأثر

دراسة وصفية تحليلية لأراء عينة من المديرين العاملين في الهيئات الرقابية في عدد من الوزارات العراقية

### المستخلص

كان الفساد وما زال أحد المواضيع الرئيسية التي شغلت اهتمام الباحثين والدارسين في المجالات المعرفية المختلفة بضمنها المجال الإداري نظراً للتأثير السلبي والمباشر لإدارات المؤسسات الحكومية العامة على نجاح برامج وخطط التنمية في تحقيق أهدافها المجتمعية، إذ أن عملية تنفيذ هذه البرامج تقع على عاتق إدارات هذه المؤسسات في إطار التزام العاملين فيها بتحقيق الأهداف والسياسات التنموية العامة للدولة ، وحرصهم على تلبية احتياجات المجتمع الأساسية ضمن حدود الأنفاق العام بما يضمن كفاءة وفاعلية الأداء العام لمؤسساتهم، والعراق وعلى غرار غالبية الدول النامية يعاني من انتشار لظاهرة الفساد الإداري والمالي في مؤسساته الحكومية وعلى نحو خاص بعد التحولات السياسية والاقتصادية التي شهدتها في العقد الأخير، ويهدف هذا البحث لإعرض دوافع الفساد وبواعثه في المؤسسات الحكومية العامة وبيان أثرها على تحقق التنمية وأهدافها المتنوعة ، مع محاولة تحديد التقنيات التي يجب استخدامها للحد من ممارسات الفساد في هذه المؤسسات من وجهة نظر عينة البحث التي شملت ( 100 ) شخصاً من العاملين في الهيئات الرقابية في عدد من الوزارات العراقية ومن مختلف المستويات الإدارية، وتوصل البحث إلى مجموعة من الاستنتاجات أبرزها وجود إدراك عال نسبياً لبواعث الفساد في مؤسسات الإدارة العامة من قبل الأفراد عينة البحث ولاهمية التزام إدارات تلك المؤسسات لتطبيق تقنيات المواجهة المناسبة ، أما التوصيات فقد أكدت على ضرورة تركيز إدارات المؤسسات العامة على دراسة الظروف و/ أو البواعث الدافعة لممارسة السلوكيات الفاسدة فيها، وتحديد التقنيات والاجراءات اللازمة للحد من الفساد .

المصطلحات الرئيسية: الفساد ، الإدارة العامة، التنمية الاقتصادية، تقنيات إستراتيجية مواجهة الفساد .

## مقدمة :

أن الفساد ظاهرة خطيرة من ظواهر السلوك الإنساني التي عرفتتها جميع المجتمعات البشرية منذ أقدم العصور، وعم أنتشارها في الوقت الحاضر في مختلف مؤسسات المجتمع ، فقد أصبحت تشكل قلقاً دائماً لإدارة المؤسسات العامة والجهات الحكومية وكل أفراد المجتمع وخابت الكثير من المحاولات لعلاجها والسبب في فشل تلك الجهود يعود إلى حصر المكافحة بتوقيع العقوبات على المفسدين والمنحرفين دون البحث والتقصي عن الأسباب والبواعث التي تدفع العاملين في مثل هذه المؤسسات وعلى اختلاف مستوياتهم الوظيفية إلى تبني الممارسات والسلوكيات الفاسدة مع انعدام فهم واضح للتقنيات اللازمة لتطبيقها للحد من هذه الظاهرة بالأخص في بيئة مؤسسات القطاع العام.

سنحاول في هذا البحث التطرق إلى بيان أهم أسباب و/ أو بواعث الفساد في الإدارة العامة مع الإشارة إلى التقنيات و/ أو الممارسات المؤسسية اللازمة للوقاية منه، والتأكيد على ضرورة الاستمرار في التركيز على وضع وتنفيذ الاستراتيجيات اللازمة لمنعه. ولتحقيق ذلك تم تقسيم البحث إلى أربع مباحث الأول تضمن منهجية البحث، في حين تضمن المبحث الثاني مراجعة نظرية لآراء الباحثين حول أسباب وبواعث الفساد وتقنيات مواجهته والحد من انتشاره في المؤسسات الحكومية. أما المبحث الثالث فقد تضمن الإطار التحليلي للبحث، أخيراً جاء المبحث الرابع ليتضمن أهم الاستنتاجات والتوصيات التي خرج بها البحث .

## المبحث الأول: منهجية البحث

### أولاً: مشكلة البحث Statement of the Problem

يمثل فساد مؤسسات الإدارات الحكومية العامة أخطر أنواع الفساد؛ لأن هذه المؤسسات تمثل المحرك الرئيس في تسيير وتوجيه حركة التنمية في الدولة، وغالباً ما يمتثل الفساد هنا في التصرفات غير القانونية والتعقيدات البيروقراطية والأخطاء المؤدية إلى عدم تحقيق الأهداف العامة في تقديم أفضل الخدمات وبالأخص الخدمات الأساسية، بالتالي تتفاعل

مجموعة من العوامل الفردية والتنظيمية والثقافية وعوامل أخرى في وجود الفساد في مثل هذه المؤسسات، إذ تتداخل مع بعضها البعض بشكل يؤدي إلى هذه المشكلة، من خلال المدخل السابق يمكن طرح الإشكالية الرئيسة للبحث كما يلي :

وجود قصور في بحث وتقصي أسباب و/أو بواعث الفساد في مؤسسات الإدارة العامة، وعدم الالتزام بتطبيق التقنيات المؤسسية الملائمة للحد من آثاره السلبية على مختلف جوانب الحياة السياسية، والاقتصادية والاجتماعية.

### **ثانياً: أهمية الدراسة** Importance of the Study

أن تقليل ومكافحة الفساد لا يقل أهمية عن مكافحة الإرهاب بعد أن تعددت أشكاله وازدادت وسائله تعقيداً وتضاعفت مخاطر نفيه في غالبية المؤسسات الحكومية العامة. إذ طغت القيم المادية والنفعية، والوسائل غير الشرعية في تسيير العمل الحكومي مما أثر سلباً في تنمية وتقدم المجتمعات . وتكمن أهمية هذا البحث في بيان أهم مظاهر وأوجه هذه الظاهرة إضافة إلى الدوافع التي تقف وراء نموها وتجذرها في المؤسسات الحكومية العامة، مع تحديد التقنيات والتدخلات الملائمة للحد من آثارها السلبية على رفاهية ونماء المجتمع .

### **ثالثاً : أهداف الدراسة** Objectives of the Study

تكمن أهم أهداف الدراسة بالآتي:

- ١- محاولة وضع إطار مفاهيمي واضح لظاهرة الفساد في مؤسسات الإدارة العامة وأثرها على نجاح خطط وبرامج التنمية .
- ٢- تحديد ماهية العوامل والبواعث التي تدفع إلى الفساد في المؤسسات العامة وتشخيصها لعينة البحث.
- ٣- التعرف على أهم تقنيات مواجهة الفساد في المؤسسات العامة وفقاً لعينة البحث.
- ٤- التقليل من هذه الظاهرة السلبية في المؤسسات العامة الحكومية للأرتقاء بآدائها داخل المجتمع.

#### رابعاً: منهجية البحث Study Methodology

استخدم البحث المنهج الوصفي التحليلي لأنه المنهج الأنسب لطبيعة البحث الذي يهدف إلى التعرف على بواعث الفساد بشكل عام وتقنيات مواجهته على وجه التحديد، إذ لا يقف المنهج الوصفي عند حد جمع المعلومات وتنظيمها وإنما يتعدى ذلك إلى تحليلها وتفسيرها والربط بين مدلولاتها للوصول إلى بعد أعمق لتفسير الظاهرة .

#### خامساً - فرضيات البحث Study of Hypothesis

يتضمن البحث الفرضيات الآتية :-

- ١- الفرضية الرئيسية الأولى هناك علاقة ارتباط معنوية بين بواعث الفساد والتقنيات اللازمة لتنفيذ وإدامة إستراتيجية الوقاية منه في المؤسسات العامة .
- ٢- الفرضية الرئيسية الثانية: هناك تأثير معنوي لبواعث الفساد في التقنيات اللازمة لتنفيذ وإدامة إستراتيجية الوقاية منه في المؤسسات العامة .

#### سادساً- مجتمع البحث وعينته Society and the Study Sample

تمثل مجتمع البحث المديرين العاملين في الهيئات الرقابية في عدد من الوزارات، أما عينة البحث والتي بلغ عددها (100) مستجيب فكانت عمديه قصدية تمثلت بالمدراء (مدير، معاون مدير، رئيس قسم في الهيئات الرقابية العاملة في ديوان عدد من الوزارات الحكومية) .

#### سابعاً - اختبار أداة البحث Reliability of Study Instrument

أعتمد البحث بشكل أساسي على الإستبانة لجمع البيانات الأولية اللازمة وتم بناء (صياغة) أسئلتها بالاعتماد على الدراسات والكتابات النظرية المتنوعة وبما يتفق مع مقياس ليكرت الخماسي، تكونت الاستمارة من محورين، تناول المحور الأول البواعث التي تتيح انتشار الفساد في المؤسسات العامة كما حددت من ( Mill & Cooper , 2007 ) والمحور الثاني خصص لتقنيات إستراتيجية مواجهة الفساد والوقاية منه والتي تم تطوير أسئلتها بالاعتماد على الاطاريح والرسائل المتنوعة، وبناءً على ذلك وزعت ( 110 ) استبانته على

عينة البحث أسترجع منها (100) وأهملت (10) بسبب عدم استكمال الإجابات, وبذا أصبحت عينة البحث (100) فرد .

### ثامنا: خصائص العينة Sample Characters Features

لكون هذا البحث يسعى إلى تحديد العلاقة بين كل من البواعث التي تتيح الاشتراك بالفساد والتقنيات اللازمة للحد من انتشاره في المؤسسات الحكومية العامة تكونت خصائص عينة البحث من الآتي :

جدول ( ١ )  
خصائص عينة البحث

النسبة	التكرار	الفئة
<b>الجنس</b>		
84.00%	84	ذكر
16.00%	16	انثى
100%	100	المجموع
<b>العمر</b>		
7.00%	7	اقل من ٣٠ سنة
27.00%	27	من ٣٠ الى اقل من ٤٠ سنة
36.00%	36	من ٤٠ سنة الى اقل من ٥٠ سنة
22.00%	22	من ٥٠ سنة الى اقل من ٦٠ سنة
8.00%	8	اكثر من ٦٠ سنة
100.00%	100	المجموع
<b>الخبرة الوظيفية</b>		
0.00%	0	اقل من ٥ سنوات
11.00%	11	من ٥ سنوات الى اقل من ١٠ سنوات
32.00%	32	من ١٠ سنوات الى اقل من ١٥ سنة
48.00%	48	من ١٥ سنة الى اقل من ٢٠ سنة
7.00%	7	من ٢٠ سنة الى اقل من ٢٥ سنة
2.00%	2	اكثر من ٢٥ سنة
100.00%	100	المجموع
<b>الوظيفة</b>		
56.00%	56	رئيس قسم
27.00%	27	معاون مدير
17.00%	17	مدير

100.00%	100	المجموع
		<b>المؤهل العلمي</b>
81.00%	81	بكالوريوس
16.00%	16	ماجستير
3.00%	3	دكتوراه
100.00%	100	المجموع

### تاسعا: صدق وثبات الاستبان

عرضت الإستبانة على عدد من المحكمين ذوي الخبرة والاختصاصات المختلفة (إدارية ، ومالية ) لمعرفة آرائهم بمدى وضوحها ودرجة ملائمتها لأهداف البحث. وقد قامت الباحثة بإعادة النظر في بعض عبارات الاستبانة في ضوء التعديلات المقترحة. ولقياس مدى دقة نتائجها، فقد تم استخدام معادلة كرونباخ الفا Cronbach Alpha حيث بلغ معامل إلفا (77%) مما يشير إلى وجود علاقة اتساق وترابط جيد بين عبارات الاستبانة، فهذه النسبة تزيد عن النسبة المقبولة إحصائيا وبالبالغة (60%) .

### المبحث الثاني/ الإطار النظري للبحث

#### أولا : الفساد في مؤسسات الإدارة العامة

تشير ( الطائي، 2012:61) إلى أن الإدارة العامة تمثل الهياكل التنظيمية التنفيذية للدولة المسؤولة عن تنفيذ السياسات والقرارات العامة التي يتم اتخاذها من السلطة التشريعية، مصطلح الإدارة العامة عموماً يستخدم للإشارة إلى الحكومة التنفيذية سواء ككيان أو كمنشآت وظيفي ، هيكلياً يمكن أن تكون مؤسسات، سلطات، وحدات، مكاتب عامة، لجان تقوم بتنفيذ سياسات وبرامج الحكومة في ضوء الميزانية المحددة لها، يوصف الفساد بأنه دليل على الفشل المؤسسي والذي يعني لأغراض البحث الحالي فشل الإدارة العامة (واحدة أو أكثر من وحداتها المتعددة في تحقيق الأهداف المحددة لها)، عوامل مخاطر الفساد في الإدارة العامة تتحدد في إطار الهياكل والعمليات والمقدرة الإدارية وثقافة مؤسسات الإدارة العامة .



الفساد يعد متناقضا مع غرض الإدارة العامة، وهو غالباً ما يشير إلى فشل المؤسسة العامة في تحقيق أهدافها الخدمية ويعد خيانة Pretrial من الموظف العام لأخلاقيات المهنة الأساسية في ضوء عدم التزامه بتحقيق المصلحة العامة بأمانة وموضوعية باعتباره أمين على تلك المصلحة (Whitton,1994:39)، تاريخياً الثقافة التنظيمية للإدارات العامة في هذه المؤسسات كانت تستند على مجموعة من القيم الموجهة لحماية الصالح العام وتغليبه على المصالح الشخصية للعاملين فيها، كما أن جهود إدارتها غالباً ما كانت توجه نحو دعم النزاهة المهنية والالتزام الأخلاقي للموظفين (UNODC,2009:8).

### 1- الفساد في الإدارة العامة وأثره على التنمية .

غالباً ما تظهر كلف فساد مؤسسات الإدارة العامة بسهولة في اقتصادات وسياسات الحكومة في أشكال متنوعة منها، خسارة الموارد، ضياع وهدر في نفقات غير إنتاجية نتيجة الرشاوى وسوء التوزيع من قبل أصحاب السلطة، انحراف جهود الموظف الحكومي عن المصلحة العامة نحو مصالحه الشخصية Self-Dealing، وفي المستوى السياسي يزعزع استقرار الحكومة ويضعف ثقة المواطنين بها (Klitgaard,1988:46)، وبمرور الوقت تظهر نتائج سلبية أخرى للفساد منها زيادة كلف أداء الأعمال والتوزيع غير العادل للموظفين الحكوميين، تقديم منتجات وخدمات رديئة النوعية للمستهلك وانخفاض السلامة العامة (Rose-Ackerman,1998:3-4). الضرر الواقع على التنمية الاقتصادية للبلد يتمثل في إضعاف التجارة، إعاقة الاستثمار وتحول الأنفاق الحكومي عن الخدمات الأساسية (Mauro,1998:12) وتعزيز حالة الفاقة والفقر بين أفراد المجتمع وتحولها إلى ظاهرة مقبولة، فالعلاقة بين هذه الظواهر المختلفة تتسم بالترابطية، ويمكن القول أن النقص في التنمية الاقتصادية التي تُعرف [بأنها مفهوم نمطي ينطوي على أحكام لما يجب أن يتحقق في المجالات الاقتصادية وغير الاقتصادية، تتصل برفع القدرة الإنتاجية وكفاءة أداء أفراد المجتمع، مع ضمان العدالة الاجتماعية في توزيع ثمار التنمية، إضافة إلى أهداف أخرى في المجالات الاجتماعية والثقافية والسياسية] (العمرى،:2008158) وضعف المقدرة المؤسسية

---

مجلة دورية نصف سنوية تصدر عن كلية الإدارة والاقتصاد/ جامعة البصرة 322

يمكن أن يكون سبب الفساد أو نتيجة أو كلاهما معاً (Lambsdorff,2008:13) ويمكن القول أن هناك علاقة بين مستويات الفساد ودرجة تحقق أهداف التنمية، والجدول (2) يوضح أهداف تنمية الألفية الجديدة (MDGs) المطلوب تحقيقها من المؤسسات العامة وكالاتي :

## جدول ( 2 )

### أهداف تنمية الألفية الجديدة (MDGs)

<ul style="list-style-type: none"><li>استئصال الفقر والقضاء على الجوع .</li><li>تحقيق تعليم أساسي شامل .</li><li>تعزيز المساواة بين الجنسين وتمكين المرأة .</li><li>تحسين صحة أفراد المجتمع .</li><li>تخفيض نسب وفيات الأطفال .</li><li>مواجهة الأمراض الجديدة والقضاء عليها .</li><li>ضمان الاستدامة البيئية .</li><li>تطوير شراكة عالمية لتحقيق التنمية .</li></ul>
-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Source : Alexandra Mills (2012) : Causes of corruption in public sector institutions and its impact on development-May , p5

أن تأثيرات الفساد على مؤسسات الإدارة العامة يمكن أن تكون سلبية إلى حد كبير، والضرر لا يقف عند سوء إدارة الموارد وإنما يتسع ليؤدي إلى فقدان الإدارة العامة مقدرتها على أن تكون فاعلة وإن تكون موضع ثقة المواطنين في التزام موظفيها بأساليب العمل النزاهة والعدالة في استخدام الموارد واستعمال السلطة. في ميدان الإدارة العامة، إذ يكون من الصعب التزام الموظفين بالمعايير العامة أو احترام سلطة القانون، وهذا قد يؤدي إلى إحداث ضرر سلبي على الإدارة العامة والنتيجة تكون احتمالية فقدان الموظفين الكفوئين والنزاهة وأبتعادهم عن العمل في مؤسسات الحكومة مما يخفض أجمالاً من نزاهة وفاعلية المؤسسة العامة (Quah,2007:18). وقد أظهرت نتائج دراسة ما يقارب (20) سنة إن أسباب حدوث وانتشار الفساد في ميدان الإدارة العامة مشكلة لا ينحصر وجودها في جزء دون آخر من

العالم أو نظام إداري دون آخر، وإنما هو موجود في جميع الأماكن وبعده أشكال وأنماط وأن بعض أنواعه تظهر في مواقع دون أخرى.

## 2- أشكال ونماذج الفساد في الإدارة العامة

الفساد في الإدارة العامة قد يكون فساد إداري صغير أو كبير، ووفقاً لوكالة محاربة الفساد الأسترالية (ACAs) فإن أشكال فساد الإدارة العامة في مؤسسات مثل (الشرطة، الصحة والخدمات الإنسانية، الحكومة المحلية، ومؤسسات البنى التحتية (بضمنها المرافق الخدمية) غالباً ما يتمثل بالآتي (Alexandra,2012: 6) :

- أ- إساءة استخدام المعلومات الرسمية .
- ب- إساءة استخدام المنصب الوظيفي .
- ت- استغلال صراعات المصالح .
- ث- سوء استخدام الموارد العامة .

أما أهم نماذج الفساد في الإدارة العامة عموماً فإن الدراسات المبكرة للسلوكيات الفاسدة قدمت نوعين من الفساد وهما (UNDP.,2008:6) :

1. الفساد الكبير Grand Corruption

2. الفساد الصغير Petty Corruption

هذه النماذج كانت تمثل تعاملات غير مشروعة في إطار المنفعة المتحصل عليها جراء الأخذ بها من الموظف في المستويات العليا أو الدنيا من المؤسسة (Stapenhurst & Langseth,1997:133) وفي إطار أتساع نطاق الفساد فإن النماذج المقدمة لتحديد أشكاله قد ازدادت أيضاً، فهناك من صنف الفساد إلى (Kpundeh,1998:55) :

1. الفساد الإداري
2. الفساد السياسي،
3. الفساد العرضي
4. الفساد نظمي

أما (UNODC,2009:13) فقد صنفت الفساد إلى :

١. فساد سلبي

٢. فساد ناشط

من جانب اخر نجد ان (Quah,2007:22) صنف الفساد إلى كونه طريقة حياة أو حقيقة حياة, أما (Mauro,1998:13) فقسم الفساد على فساد منظم بشكل جيد (Well Organized) أو فساد فوضوي (Chaotic), كذلك صنفه (Hellman & aufmann,2001:17) إلى فساد إداري وفساد على مستوى الدولة ,وهناك من يصنف الفساد وفقاً للسلوكيات والأفعال باعتبارها ضوابط أخلاقية تحدد السلوك الخاطئ والسلوك الصحيح وهناك من يصنفه إلى عدم الكفاءة المؤسسية (العجز المؤسسي) أو عدم العقلانية وعدم الإذعان (Black,2001:9).

ان اغلب النماذج بنيت على مفهوم أن الفساد ناشئ عن عملية التعامل بين الموظفين الحكوميين والمتعاملين مع المؤسسة من خلال الرشوة (Bribe), ولكن بيانات وكالات محاربة الفساد أظهرت أن الرشوة ليست الشكل الوحيد للفساد الذي يجب منعه, وإنما هناك أشكال أخرى منها سيطرة القلة (الاوليجارية) على الأسواق, الاتحادات السياسية, الاحتكارات الخاصة لأصحاب المناصب (Johanson,2005:73).

### 3-أسباب الفساد في المؤسسات العامة

أغلب الأبحاث حول أسباب الفساد تميل إلى توضيح كيف ولماذا يظهر الفساد بدلاً من تحديد الأسباب المباشرة له , الدراسات عموماً قدمت خليط من المواقف, الاتجاهات والعمليات التي يمكن أن ينظر لها كعوامل مساعدة على حدوث الفساد , أيضاً حددت المؤشرات أوالظروف التي تسمح بحدوث الفساد ( Gorta,1998:3), القليل من هذه العوامل يمكنها أن تكون السبب في ظهور السلوك الفاسد, ولا يمكن التأكيد أن وجودها في موقع ما يفترض وجود الفساد, مع ذلك هي تُدرك وتُلاحظ كظواهر يمكنها أن تزيد احتمالية ظهور الفساد, ويعمل الباحثون على دراسة البيئة الباعثة للفرد على ممارسة السلوك الفاسد, لأغراض تحديد إجراءات

وفرض التدخل المناسبة لمنع احتمالية حدوث شيء في المستقبل (PIC,2011:6)، والملاحظ أن الصيغة المشهورة للفساد في الإدارة العامة استندت الى التحليل الاقتصادي الذي حدد ثلاثة مكونات للفساد هي (Klitaard,1988:7) :

الاحتكار + استغلال الموقع - المساءلة = الفساد

الاحتكار هنا يشير إلى توافر عوامل تساعد على الفساد مثل قيود التجارة، السياسات واللوائح الرسمية للعمل الحكومي ، ندرة الموارد التي تسمح للموظف العام بممارسة التقدير الشخصي وطلب المنافع الخاصة (Mauro,1998:22) هذه المكونات معاً تحدد الموقف الذي يوفر الفرصة للفساد ، أيضاً يشير (Quah,2007:42-45)، إلى أن رواتب الخدمة العامة المنخفضة تترافق في كثير من الأحيان في إحداث الفرص لممارسات وسلوكيات الفساد في أنظمة القطاع العام غير الكفوءة إضافة إلى ضعف أنظمة الرقابة والجزاء. والجدول (3) يوضح العوامل المسببة للفساد في المؤسسات العامة وفقاً ل (Gorta) :

### جدول (3)

#### العوامل المسببة للفساد في المؤسسات العامة وفقاً ل (Gorta)

العوامل التي تُساعد على إدامة الفساد	العوامل التي تُمكن من حدوث الفساد
الفشل في تحديد السلوك الخاطئ	طبيعة إنجاز العمل
ضعف أنظمة الرقابة الداخلية	حرية التصرف لشاغل الوظيفة
عدم كفاءة نظام الاتصالات	الموقع في المنظمة
غياب عمليات المتابعة	ترافق الخدمة مع التأخير
	شروط العمل
عوامل أخرى مؤثرة على إنجاز العمل	قلة الرواتب وعدم تلبية احتياجات الموظف
المعتقدات الفردية	نقص المنافع للبقاء بالمنظمة
مزايا السلوك الخاطئ	استياء الموظف
	ضغوط العمل
	الاعتبارات الفردية
	عدم المقدرة على صنع قرار أخلاقي
	الاعتمادية على الرئيس الأعلى
	الإدمان على الكحول والمخدرات والقمار

الثقافة المؤسسية

عدم وضوح النظام القيمي والسلوكي لدى العاملين , التآثر باتجاهات زملاء, وجود نموذج الإدارة (القدوة), نقص التعزيز الإيجابي للسلوك الأخلاقي, تأثيرات ممارسات مواقع العمل الأخرى

Source: Summarized from: Gorta A 1998 Minimizing Corruption Some Lessons from the Literature ICAC Views , P2

أشار (Graaf,2007:45-6) إلى أن هناك ست نظريات لتفسير أسباب الفساد في المؤسسات العامة وعلى النحو الآتي :

- أ- نظرية الخيار العام: الموظف يأخذ بالخيار العقلاني عند تصرفه بشكل فاسد .
- ب- نظرية التفاح السيئ: الموظف ذو الصفات السيئة يتصرف بالضرورة بشكل فاسد .
- ت- نظرية الثقافة المؤسسية: ثقافة الجماعة وسمات بيئة العمل تشجع الموظف على التصرف بشكل فاسد.
- ث- نظرية تضارب القيم الأخلاقية: القيم الشخصية والاجتماعية والأعراف تُحيز للموظف التصرف الفاسد .
- ج- نظرية أخلاقيات الإدارة العامة: الضغط على الموظف للعمل بشكل يتجاوز اعتبارات الاستقامة ويسمح للفساد .
- ح- نظرية الارتباط: لا توجد نظرية سببية محددة وإنما فقط ارتباطات بين عوامل متعددة تساهم في إحداث الفساد.

4 - بواعث الاشتراك في الفساد في المؤسسات العامة

تشير (OECD,2007:18) إلى أن الرواتب المنخفضة ليست الباعث الوحيد للموظف العام نحو سلوك التصرف الفاسد, إذ أن هناك عوامل واعتبارات أخرى تدفع إلى السلوك الفاسد, فالبواعث قد توجد خارج المؤسسة في إطار عملية التعامل والتفاعل التي تتم بين الموظف الحكومي والأطراف الخارجية المتعاملة مع المؤسسة وهي توصف بأنها حاجات مدركة يلجأ إليها الطرفين (الموظف - الطرف الآخر) لتعظيم منافعهم الشخصية وغالباً ما تظهر هذه التفاعلات في مجالات الإسكان العام, الضرائب أو عمليات فرض الإجراءات الجزائية

( Rose-Ackerman,1998:52) أو تكون غير مدركة في إطار تصور الموظف عدم عدالة عملية التجهيز والتدبير Procurement وهنا يجب عدم ، افتراض أن كل شخص يلزم بدفع الضريبة أو الغرامة يلجأ إلى الرشوة, الباعث الآخر للفساد في الإدارة العامة قد يأتي من عدم فاعلية التدخلات الوقائية مثلاً عندما تكون الضرائب المفروضة غير متكافئة أو غير عادلة أو غير مدركة (مفهومة) من قبل الموظف الحكومي أو الأفراد المتعاملين مع المؤسسة. وفي دراسة مسحية عن الرشوة في تجهيز الخدمة العامة أظهرت النتائج أن بواعث الفساد تضمنت إضافة إلى الجشع الآتي (OECD,2007:50-51) :

- العلاقات الشخصية مع المجهزين .
- ضغوط بيئة العمل .
- استياء العاملين .
- الطموحات الشخصية .

هذه العوامل تتوافق مع العوامل التي حددت في أدبيات إدارة المنظمة التي تناولت موضوع الفساد من خلال بيان أثر سلطة المديرين والمشرفين على مرتكبي الفساد (Trevino & Brown,2005:34), وإدراك عدم عدالة بيئة العمل (Tomlinson & Greenberg, 2005:45), وشيوع ثقافة التسامح مع السلوكيات والتصرفات الخاطئة أو احتمالية عدم الرغبة في كشفه وتطبيق الجزاءات والعقوبات إزاء الممارسين له, وفي دراسة لـ (ICAC) حول بواعث الفساد في مؤسسات القطاع العام أكدت أن هناك عوامل في البيئة الخارجية (سياسية,اقتصادية,اجتماعية) يمكن أن تؤثر على الإطار التنظيمي للمؤسسة من جهة وعلى قرارات وسلوكيات الموظف مرتكب السلوك الفاسد من جهة أخرى (Mills & Cooper,2007:15), من هذه العوامل التغيرات الواسعة لسياسة بيئة القطاع العام، زيادة التنافسية Competition، والتتجير (إتباع سياسة التعاقدات التجارية) في مؤسسات الجهاز الحكومي يمكن أن يقود إلى خلق فرص أكبر للموظفين للحصول على المنافع الشخصية, ضغوط التنافس وعدم التأكد الإداري التي تُصاحب عمليات إعادة الهيكلة التنظيمي وتقديم مجلة دورية نصف سنوية تصدر عن كلية الإدارة والاقتصاد/ جامعة البصرة

- الوظائف الجديدة. أما ( Graaf & Huberts, 2008:642 ) فقد أشار إلى وجود سبعة بواعث قد تدفع الموظف الحكومي للاشتراك بالفساد هي :
- 1- بجانب المكاسب المالية هناك بواعث أخرى تدفع الموظف نحو السلوك الفاسد منها الصداقة-الحب-المنزلة الوظيفية-صنع تأثير على الزملاء والأصدقاء .
  - 2- انزلاق الموظف نحو الفساد بفعل وجود ظروف وظيفية تهيئ له الانحدار نحو الفعل الفاسد.
  - 3- امتلاك الموظف الحرية والاستقلالية التي تُتيح له فعل الأشياء وتجاوز الحدود الرسمية للسلطة .
  - 4 -الموظفين الحكوميين يُقدمون على مخاطرة الفساد أكثر من العاملين في القطاعات الأخرى.
  - 5- ضعف الرقابة والأشراف على الموظفين الحكوميين يكون باعث على الفساد .
  - 6- عدم قيام إدارة المؤسسة بتوضيح سياسة النزاهة والاستقامة للعاملين .
  - 7- تردد العاملين بالإبلاغ عن شكوكهم بالأنشطة الفاسدة لزملائهم بسبب الولاء والتضامن.
- والجدول ( 4 ) يبين أهم العوامل التي تزيد فرص اشتراك الموظفين العاملين في الفساد وترتبط بكفاية وفاعلية هيكل وأنظمة المؤسسة ، ومن المعروف أن أغلب ممارسات الفساد تظهر في حدود المؤسسات العامة في نقطة التقاء ( تفاعل ) الموظف الحكومي مع العميل، إذ أن تأخير أو عدم كفاءة هذه التفاعلات يعتبر أحد العوامل الأساسية التي تؤثر على خلق البواعث والفرص للتصرفات الفاسدة لدى كلا الجانبين العميل - والموظف, (Rose- Ackerman, 1998:49), (CIPE, 2011 :9) .

#### جدول (4)

البواعث التي تزيد فرص الاشتراك في الفساد

الفردية
- قيام الموظف العام بتطوير علاقات غير متكافئة مع العملاء .
- الفشل في الإعلان عن صراعات المصلحة .
- نقص الأشراف أو مراجعة العمل .
- شعور الموظف بالاستياء أو إدراكه لعدم العدالة والأنصاف .

التنظيمية



- ثقافة المؤسسة أو ثقافة جزء من الجهاز الإداري للمؤسسة .  
- عدم كفاية المعرفة ,المهارات أو الخبرة للموظف العام الفاسد أو المشرف أو المدير  
نقص السياسات والإجراءات أو الأنظمة.  
-الفشل المستمر في أتباع السياسات والإجراءات والأنظمة الحالية .  
ضعف إدارة التعاقدات والعلاقات التجارية  
-التغييرات المهمة المفروضة على الجهاز الإداري مثل (إعادة الهيكلة الداخلية- تقديم وظائف  
جديدة, سياسة التجبير)  
-النقص في موارد الجهاز الإداري .  
-عدم كفاية الهيكل التشريعي للجهاز الإداري .  
-طبيعة العمل أو بيئة الجهاز الإداري  
-امتلاك الموظفين العامين مستويات عالية من التقدير الشخصي أو السلطة أو النفوذ  
البيئة الخارجية  
-ضعف الفهم الصحيح لوظيفة الجهاز الإداري قبل قطاعات المجتمع  
-فشل الإدارة العليا أو إدارة المؤسسة في تلبية احتياجات البيئة .  
-الرغبة المحتملة في تحقيق مكاسب مالية أو أشكال أخرى من المكاسب .  
-زيادة تنافسية بيئة العمل .

Source: Mill & Cooper (2007), "Learning From experience: A project to Maintain evidence- Based Prevention Policy", CIESE- Working Paper N29, CLISISCTE p16.

والبواعث أعلاه تتوافق مع تحليل تطوير المقدر الكلية المقدم من (OECD\ DAC, 2006:45), والذي أظهر أن موجّهات الفساد (Drivers Corruption) تظهر في ثلاث مستويات هي الفردية (Individual) والتنظيمية (Organization) والبيئية (Environment) والتي يعتقد أنها توفر حوافز أو فرص للفساد .

أن دراسات تحليل الفساد غالباً ما تركز على الإطار الأوسع الذي يعمل بموجبه الأفراد والمؤسسات مثل دليل الشفافية الدولية لسنة (1990) الذي أكد أن البلدان التي تعتمد على صادرات النفط تكون أكثر عرضة للفساد كونها توفر مجال أوسع للتدخلات, وتعاني من تضخم متقلب (Treisman,2007:56), أيضا البنك الدولي قدم مشروع حول مؤشرات الحاكمية في المؤسسات العامة وحدد الشروط الواجب توافرها لخلق بيئة مُمكنة (Enabling Environment),وقادرة على منع الفساد والوقاية منه (Kaufmann,2005:82-83), الدراسات حول التأثير الواسع للعوامل الاجتماعية مثل: حقوق الإنسان, المساواة بين الجنسين, مجلة دورية نصف سنوية تصدر عن كلية الإدارة والاقتصاد/ جامعة البصرة

حرية الصحافة والإعلام، فاعلية المؤسسات الأخرى (الخاصة- والمدنية )، ومستوى الثقة الاجتماعية (Treisman,2007:89) وهي عوامل خارجية لم تتلقى الاهتمام الكافي لكن لوحظ تأثيرها الاقتصادي والسياسي وعلاقتها السببية بالفساد من خلال ربط عدم المساواة الاقتصادية بانخفاض الثقة الاجتماعية (Usalner,2005:25) ويُشير (Usalner,2005:27) إلى أن الفساد لا يَنبُج عن وجود قادة سيئين ومؤسسات ضعيفة فقط وإنما يَنبُج عن ثقافة مجتمع وسوء توزيع الموارد فالفساد ينخفض في البيئات ذات الثقة الاجتماعية الأكثر تطوراً ويرتفع في البيئات ذات الثقة الاجتماعية المنخفضة (Rothstein,2011:146).

### ثانياً - تقنيات إستراتيجية مواجهة الفساد والوقاية منه

#### ١- إستراتيجية مواجهة الفساد

يشير ( Campos & Pradhan,2007:22) إلى إن إدراك أن الفساد ظاهرة معقدة ذات أشكال وأوجه متعددة تتطلب إعداد خطط واستراتيجيات وقاية تضمُّ أبعاد وتقنيات مختلفة مع التركيز على البواعث والفرص المؤثرة في إحداث الفساد ومحاولة خلق وقاية سلوكية لدى الموظفين من خلال التأثير على نشر ثقافة النزاهة والاستقامة بينهم . (Huberts et.al.,2008:96) حدد ستة (6) إستراتيجيات لصانعي السياسة لإدارة عملية الفساد على المستوى الوطني هي:

أ- الإستراتيجية الاقتصادية Economic Strategy: تؤكد أهمية الحوافز الاقتصادية في تخفيض الفساد مثل زيادة رواتب الموظفين وتعزيز المنافع والخدمات المادية المقدمة لهم .  
ب- الإستراتيجية التعليمية Educational Strategy: تستهدف تحويل قيم واتجاهات الأفراد والموظفين الحكوميين على حد سواء عبر حملات التدريب والتعليم والمشاركة في صناعة قرارات المؤسسة باعتبارها مؤسسة خدمة عامة .

ج- الإستراتيجية الثقافية Cultural Strategy: ضمان أن سلوك ومواقف الذين هم في السلطة يخضع لمدونات ضبط سلوك صارمة، والتأكيد على أن سلوكهم يقتدى به من الموظفين الحكوميين .

د- الإستراتيجية التنظيمية Organizational Strategy: تعمل على تعزيز أنظمة الرقابة الداخلية مثل أنظمة التدقيق والمراجعة لأنشطة المؤسسة والتدوير الوظيفي للموظفين لتخفيض الميل لديهم لتأسيس خندق يحمي ممارساتهم الفاسدة .

هـ- الإستراتيجية السياسية Political Strategy: تأكيدها على زيادة الشفافية في إطار مراقبة أعمال وأنشطة الأطراف المختلفة في الحكومة، فصل السلطات القضائية عن التنفيذية.

و- الإستراتيجية القضائية أو الجزائية: من خلال فرض العقوبات الصارمة على الممارسات الفاسدة، والعمل على إنشاء وكالات مستقلة عن الحكومة لمحاربة الفساد .

## 2-تقنيات مواجهة الفساد المؤسسي

يمكن القول أن تنفيذ إستراتيجية الحد من الفساد والوقاية منه على الصعيد المؤسسي تحتاج أضافه إلى مذكر أعلاه إلى الالتزام بالأبعاد الآتية:-

1- تحقيق الفاعلية المؤسسية

وفقاً ل(Mills,2002:28)فإن فرص الفساد تزداد في بيئة الإدارة العامة إذا لم يحدث توافق بين تغييراتها الهيكلية وعملياتها التنظيمية إذ قد لا يمتلك الموظفون الحكوميين إلمام بالعمليات التشغيلية التي يجب أن ترافق مع الهياكل التنظيمية الجديدة والتي تتطلب تغيير في أساليبهم (التقليدية) التي تركز على الدورالإشرافي والرقابي بما يزيد من التقدير الإداري وتركيز السلطة لدى قلة من الأفراد، فمدراء البيئة الجديدة يحتاجون إلى مدى واسع من المهارات المتنوعة التي تُمكنهم من إدارة قنوات اتصالات لا رسمية مع مختلف الجهات (الداخلية والخارجية) وتشكيل السلوكيات التي تتلاءم مع المواقف المختلفة (Walderssee,2012:3) هذه السلوكيات تُكون ما يُعرف بمناخ العمل الخاص بالمؤسسة أو ما يُطلق عليه بالثقافة المؤسسية، التي لها سلطة مؤثرة على سلوكيات واتجاهات العاملين

---

مجلة دورية نصف سنوية تصدر عن كلية الإدارة والاقتصاد/ جامعة البصرة 332

وتتواجد في المجتمعات على اختلاف أنواعها، عموماً المؤسسات العامة الكبيرة تُظهر ثقافات فرعية وثقافات متعاكسة في أقسامها الفرعية ووحداتها المتعددة، وهذا ما أكدته تقارير (OECD,2007:4) من أن الإدارة العامة الجديدة تحتاج اليوم إلى موظفين حكوميين لديهم قدرة أكثر للعمل مع العديد من الأطراف والجهات الخارجية.

ويمكن القول أن الإصلاحات المؤسسية بضمنها إعداد وصياغة برامج محاربة الفساد تتم بشكل أفضل إذا أخذت بنظر الاعتبار اتجاهات وقواعد عمل الأفراد (الرسمية وغير الرسمية) في جميع مستويات المؤسسة (Lambsdorff,2008:62)، إذ أن عدم الاعتراف بوجود الاتجاهين يقود إلى فشل المؤسسة، ويشير (Botory) إلى أن الإصلاحات المتعلقة بمحاربة الفساد غالباً ما تُفرض وتُطبق دون مراجعة للشروط والظروف المحلية سواء المؤسسة أو القطاعية أو الوطنية وهو أحد الأسباب الرئيسة لفشل هذه الإصلاحات، والمثال الشائع في المؤسسات العامة هو القيام بإعداد مدونات السلوك دون أن يتم التحضير لها أو توفير الدعم الكافي لقبولها من العاملين (Briens,2001:4) (Gilman,2005:110).

#### ب- اصلاح الهياكل القانونية

ضمن مفاهيم محاربة الفساد تؤدي الأنظمة القانونية، للدولة دور فريد في زيادة وعي العاملين من خلال الضبط الرسمي للتصرفات غير المرغوبة وفرض العقوبات الجزائية على المخالفين لأنظمة وقواعد العمل، في السابق كانت تركز على الرشوة وسوء سلوك الموظف العام وقيامه بخرق الثقة العامة. أما في الوقت الحاضر وفي ضوء اتفاقية الأمم المتحدة (UNCAC,2004:77) تم تحديد السلوكيات الفاسدة التي توجب تجريم ومحاسبة الموظف العام بالآتي:- الرشوة، الاختلاس، إساءة استخدام المنصب العام، الأغناء المحظور Illicit Enrichment وغسيل الأموال Money Laundering، خرق القوانين، تنظيم جماعة التأثير، التوظيف المتميز، فرض قوانين غير عادلة على العاملين تشكل أيضاً خروق إدارية إجرامية، عدم الالتزام بقوانين الخدمة المدنية أو المدونات التي تحكم توظيف الموظفين الحكوميين.. منذ

عقد إل (1990) قامت أكثر من (30) دولة بتأسيس أشكال لوكالات محاربة الفساد (Meagher & Volland,2006:8)(ACA) والعديد أستند على أنموذج اتفاقية الامم المتحدة (UNCAC) في محاربة الفساد ، في حين أن الآخرين اعتمدوا على نماذج أخرى، نماذج وكالات محاربة الفساد رغم تنوعها (جزئية أو شاملة) إلا أنها تشترك في أن كل منها يسعى إلى كشف ومحاكمة المفسدين والقصد من الإدعاء الإجرامي هو تقليل درجة البيروقراطية وفرض آلية المساءلة من هذه الوكالات على الإدارات العامة وتشجيعها على تحمل مسؤولية ضعف نزاهتها، ولكن المخاطرة تظهر في أن وكالة محاربة الفساد (ACA) ذاتها قد تصح غير قادرة على المساءلة في حالة وجود خلاف حول التشريعات أو سوء فهم لنصوص القوانين نتيجة نزاعات قضائية حول ما يجب أن يتم اتخاذه من قرارات جزائية إزاء المخالفين .

#### ج - تطبيقات الموارد البشرية

العديد من عوامل مخاطر الفساد الخاصة بالأفراد يمكن أن تعود إلى عدم فاعلية سياسة تطبيقات إدارة الموارد البشرية، وبالتطلع إلى أدبيات محاربة الفساد خاصة ما يتعلق بسياسة التعويض أو المكافأة Remuneration يشير ( Quah,2007:15) إلى أن رواتب الموظفين الحكوميين التي تتنافس مع رواتب موظفي القطاع الخاص يمكن أن تعمل على محاربة الفساد في الحالات الآتية :-

- عدم امتلاك الموظف العام السلطة والقوة التي تولد لديه الحافز لطلب الرشوة .
- انخفاض الميل لدى بعض الموظفين لطلب الرشوة مع امتلاكه السلطة والقوة التي تُتيح له فعل ذلك، رغم عدم رضاه عن الراتب المدفوع له .
- الموظف ذو الإمكانيات الجيدة المعروض عليه أجر عالي للانضمام إلى القطاع الخاص، لا يلجأ إلى الرشوة كونه يرغب بالاحتفاظ بالمهارات والمقدرات التي اكتسبها بالقطاع العام والتي مكنته من الحصول على وظيفة جيدة في القطاع الخاص .

وعلى النحو نفسه يؤكد كل من ( Tomlinson & Greenberg,2005 :214) إلى أن مخاطر الفساد لا تأتي من انخفاض الراتب فقط وإنما من إدراك العاملين بعدم العدالة

---

مجلة دورية نصف سنوية تصدر عن كلية الإدارة والاقتصاد/ جامعة البصرة 334

والأنصاف في مجالات التقدم الوظيفي والترقية والتأهيل العالي، وبالتالي تبرز الحاجة هنا إلى تطبيق سياسة موارد بشرية عادلة ومُنصفة على الجميع . مواجهة مخاطر الفساد في الإدارة العامة تتطلب التأكيد على الأخلاقيات المهنية للمدراء العامين، كذلك أعداد وتنفيذ برامج التدريب الأخلاقي الذي أكد عليه الدليل التقني لـ (UNCAC) وأعتبره عنصر معياري لأنظمة النزاهة المؤسسية أيضا هناك حاجة لرفع الوعي لدى الموظفين الحكوميين بخطر الفساد. عملية استقطاب وفحص مقدرات وإمكانيات المتقدمين يجب أن تقع على عاتق المديرين كونهم المسؤولين عن نقل معايير التصرف والسلوك الإيجابي والتي تعتبر اليوم أساسية لمراقبة الفساد (Walderssee, 2012: 48). ويلاحظ أن أدبيات محاربة الفساد في مجال الإدارة العامة لم توضح دور قوة كفايات ومقدرات المديرين في ضبط ممارسات الفساد لدى العاملين، ولكن مراجعة تقارير (PIC & ICAC) أظهرت الأثر السلبي لانخفاض مهارة ومقدرة المديرين والمشرفين في اكتشاف السلوك الفاسد للعاملين، ونقص معرفتهم بالعمليات التقنية واستخدام المقاييس والإجراءات الملائمة لإدارة وضبط الأداء النظمي، أيضا أشارت إلى أن العجز (نقص المهارة والمقدرة) يمكن أن يكون عامل خطر لا يقتصر على الإدارة العليا للمؤسسة ولكن على المستويات الإدارية الأخرى الأكثر عرضة للفساد مثل إدارة المشتريات والإدارة المالية ( Mills & Cooper , 2007 : 98 ) .

#### د - تكنولوجيا المعلوماتية والاتصالية

تعتبر تكنولوجيا المعلوماتية والاتصالية الحل للمشاكل العملية الناجمة عن نقص الشفافية والمساءلة في الإدارة العامة، كونها مكنت المواطنين من الاطلاع على أنشطة وفعاليات المؤسسة وبالتالي التصويت بأرائهم واقتراحاتهم حول أداءها، أن (ICT) تؤدي دوراً مهماً في منع الفساد والوقاية منه ليس فقط من خلال تسهيل تحقيق الشفافية والمساءلة، ولكن أيضا من خلال دعم جودة كفاءة تشغيل المؤسسة وزيادة قوة الحاكمية الداخلية ضمن وحدات المؤسسة كذلك أنظمة إدارة السجلات الالكترونية يمكن أن تحقق زيادة في كفاءة عمليات التدقيق

والحفظ السابق للعمليات وتحليل مخاطر الفساد التي يمكن أن تستخدم كإستراتيجية استخبارية لتحسين عموم أنظمة المؤسسة. الأنظمة الالكترونية يمكن أن تصمم لتقليل فرص التلاعب والتغطية في الوصول إلى بيانات المؤسسة بما يضمن حماية النزاهة التشغيلية ، كما أن إل(ICT) تمثل آلية لها أهمية خاصة في إدارة التجهيز العام للخدمات وإدارة الضرائب .

هـ - مشاركة أصحاب المصلحة

تتحقق من خلال أشراك المواطنين في عمليات رصد Scrutiny ومراقبة أداء المؤسسات العامة فدور المواطنين في منع الفساد يستند على كل من حاكمية الإدارة العامة وقوة تحقق عملية الفحص والرصد الخارجي. فهناك احتمالية لانخفاض الميل لدى الموظفين الحكوميين للتصرفات الفاسدة إذا ما أحسوا أن هناك من يراقبهم ويطلبهم بتوضيح أعمالهم، أيضا أن ايجابية السياسة العامة وأثرها يكون أكثر إذا ما ترافقت مع مراقبة ورصد المواطنين غير الرسمية، ويؤكد ( Langseth,2001:23) أن زيادة الاتصال بين الموظفين الحكوميين والجمهور يؤدي إلى تعزيز مستوى الثقة بين الإدارة العامة والجمهور بما يقود إلى رفع فاعلية الحكومة وبالتالي انتفاع الطرفين من ذلك وضمان تطبيق إستراتيجية مكافحة الفساد كذلك المشاركة العامة الأفضل يمكن أن تحسن من جودة وفاعلية أنظمة الإدارة العامة في استلام وإدارة شكاوى المواطنين إزاء نشاطات الإدارة العامة، ويشير(Tong,2007:134) إلى أن المواطنون لن يكون لديهم الميل للقيام بعملية الرصد أو الإبلاغ عن السلوك الفاسد إذا لم يستطيعوا معرفة أنه سلوك خاطئ، مما يتطلب تعليم وتعريف العامة بأذى الفساد، وذلك يتم من خلال قيام الجهات والأقسام المتخصصة بأعداد البرامج التعليمية التلفزيونية والشبكية التي تعمل على زيادة إدراك المواطنين على تحديد السلوك الفاسد وآليات التصرف .

### المبحث الثالث

#### مرض وتحليل النتائج في ضوء إجابات العينة

1- عرض واقع بواعث الفساد في المؤسسات العامة وتحليل إجابات المبحوثين .  
 للتعرف على واقع بواعث الفساد في المؤسسات العامة في ضوء استجابة العينة سيتم مقارنة الأوساط الحسابية لإجابات العينة عن الفقرات بالاستناد إلى قيمة الوسط الفرضي والبالغ (3) درجات لمقياس ليكرت المؤلف من (5) درجات وعلى النحو الآتي :  
 1- متغير البواعث الفردية : يظهر من خلال الجدول (5) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية وشدة الإجابة المتعلقة باستجابة أفراد العينة المبحوثة .

#### جدول (5)

واقع إجابة عينة الدراسة على بعد البواعث الفردية

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	شدة الإجابة على مساحة المقياس
1	قيام الموظف العام بتطوير علاقات غير متكافئة مع العملاء	4.1	0.9	0.82
2	شعور الموظف بالاستياء نتيجة إدراكه عدم العدالة .	3.7	1	0.74
3	الفشل في الإعلان عن صراعات المصلحة .	3.8	1.1	0.76
4	تعرض الموظف إلى ضغوط ضمن محيط بيئة العمل .	4	0.92	0.86
5	رغبة الموظف العام في تحقيق طموحاته الشخصية .	3.4	0.97	0.80
	الإجمالي	3.8	0.97	0.79

لقد حقق هذا المتغير وسطاً حسابياً مقداره (3.86) بانحراف معياري (0.96) وبما أن الوسط الحسابي أعلى من الوسط الفرضي وتبعاً لمساحة المقياس وهذا يدل على أن هذا البعد من وجهة نظر أفراد العينة بمستوى عالي ، ويلاحظ الفقرة الأولى حصلت على أعلى وسط حسابي كان مقداره (4.1) وهو مستوى عالي جدا إذا ما تم مقارنته مع الوسط الفرضي ، أما أقل وسط حسابي فبلغ (3.4) وكان من نصيب الفقرة الخامسة وإن كان أعلى من الوسط



الفرضي مما يدل على إن هذه الفقرة كانت استجابة المبحوثين عنها بمستوى عالي نسبياً ، أما ما يتعلق بمستوى التشتت فأن اقل مستوى تشتت جاء في الفقرة الأولى إذ بلغ الانحراف المعياري لها ( 0.9 ) وأعلى قيمة للتشتت جاءت للفقرة الثالثة إذ بلغت (1.1) وهي تقريباً متساوية مع الفقرة الثانية إذ بلغت (1) وحسب ما ورد من النتائج السابقة ، يمكن القول أن بعد البواعث الفردية وفقاً لاستجابات أفراد العينة كان عالي إذ حققت فقراته وسطاً حسابياً إجمالياً أعلى من الوسط الفرضي .

ب - متغير البواعث التنظيمية : يظهر من خلال الجدول (6) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية وشدة الإجابة المتعلقة باستجابة أفراد العينة المبحوثة

#### جدول (6)

واقع إجابة عينة الدراسة على بعد البواعث التنظيمية

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	شدة الإجابة على مساحة المقياس
6	ضعف سياسات وإجراءات المؤسسة	4	0.96	0.80
7	زيادة عدد التغييرات المفروضة على المؤسسة .	3.88	1	0.76
8	وجود نقص في موارد المؤسسة .	4.3	0.89	0.86
9	عدم كفاءة النظام الرقابي للمؤسسة	4.1	0.98	0.82
10	امتلاك الموظفين مستويات عالية من السلطة والنفوذ .	4.4	0.83	0.83
	الإجمالي	4.1	0.93	0.81

فيما يتعلق باستجابات العينة حول هذا البعد يتبين من الجدول (2) أن الوسط الحسابي الإجمالي بلغ (4.1) ، وهو أعلى من الوسط الفرضي الذي بلغ (3) وهذا يعني أن الاتفاق حول هذا البعد كان بمستوى عالي جداً . وقد حصلت الفقرة الأخيرة على أعلى متوسط حسابي بلغ (4.4) وهذا يدل على أن هناك اتفاق عالي جداً على امتلاك الموظفين مستويات عالية من السلطة والنفوذ، وقد حصلت على أقل نسبة تشتت إذ بلغ الانحراف المعياري لها (0.83)

أما الفقرة السابعة فقد حصلت على أعلى مستوى تشتت بلغت قيمته (1) ، وبذلك يكون هذا البعد قد حصل على مستوى عالي من الاستجابات لدى أفراد العينة .

٣- متغير بواعث البيئة الخارجية: يظهر من خلال الجدول (7) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية وشدة الإجابة المتعلقة باستجابة أفراد العينة المبحوثة

جدول (7)

واقع إجابة عينة الدراسة على بعد بواعث البيئة الخارجية

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	شدة الإجابة على مساحة المقياس
11	ضعف الفهم الصحيح لطبيعة عمل المؤسسة .	3.3	0.90	0.86
12	فشل إدارة المؤسسة في تلبية احتياجات البيئة .	4.2	0.94	0.89
13	الرغبة المحتملة لدى العملاء في تحقيق مكاسب مالية .	3.6	1.1	0.72
14	زيادة التنافسية في بيئة عمل المؤسسة .	3.9	1	0.78
15	ضعف مؤسسات المساءلة في القيام بدورها المحاسبي والجزائي	4.4	1.1	0.88
	الإجمالي	3.8	1	0.81

يتبين من الجدول (3) أن الوسط الحسابي الإجمالي لهذا البعد بلغ (3.8) وهو أعلى من الوسط الفرضي مما يدل على أن الاستجابة لدى أفراد العينة حول هذا البعد كانت بمستوى عالي .وقد حصلت الفقرة الخامسة عشر على أعلى وسط حسابي بلغ (4.4) مما يؤكد ضعف مؤسسات المساءلة في القيام بدورها المحاسبي والجزائي ، أما الفقرة الحادية عشر فقد حصلت على اقل متوسط حسابي بلغت قيمته (3.3) وهو أعلى من الوسط الحسابي الفرضي، وكانت شدة الإجابة على مساحة المقياس بأعلى مستوى لها عند الفقرة (12) إذ بلغ الانحراف المعياري لها (0.94) .

2- عرض واقع تقنيات إستراتيجية مواجهة الفساد في المؤسسات العامة وتحليل إجابات المبحوثين .

أ- الفاعلية المؤسسية :- كما مبين بالجدول (8) فأن هذا البعد قد حصل على مستوى وسط من الأهمية، إذ بلغ الوسط الحسابي الإجمالي (3.9) وهو أعلى من الوسط الحسابي الفرضي الذي يبلغ (3) . وقد حصلت الفقرة (19) على أعلى مستوى من الاستجابة إذ بلغ الوسط الحسابي لها (4.2) مما يدل على أهمية إحداث توافق بين التغييرات الهيكلية والعمليات الداخلية للمؤسسة ، أما أقل مستوى استجابة فقد كان عند الفقرة (17) إذ بلغ الوسط الحسابي لها (3.6) وأما درجة التثنت فقد كانت بأعلى مستوى عند الفقرة (20) إذ بلغت درجة الانحراف المعياري لها (1.2) تليها الفقرة (17) التي بلغت درجة الانحراف المعياري لها (1.1) وهي مقارنة جداً للفقرة (19).

#### جدول (8)

واقع إجابة عينة الدراسة على بعد الفاعلية المؤسسية

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	شدة الإجابة على مساحة المقياس
16	إعادة النظر في إجراءات وقواعد العمل الحكومي .	4	0.93	0.82
17	الاعتراف بالاتجاه الرسمي واللا رسمي في تسيير العمل .	3.6	1.3	0.72
18	وضع قيم عمل متماسكة وملزمة للجميع .	3.9	1	0.78
19	إحداث توافق بين التغييرات الهيكلية والعمليات الداخلية .	4.2	1	0.84
20	السعي إلى إدارة عوامل الخطر المصاحبة لعمليات التغيير التنظيمي	4.1	1.2	0.82
	الإجمالي	3.9	1	0.79

ب- اصلاح الهياكل القانونية:- كما مبين بالجدول (9) فقد كان مستو الاستجابة بدرجة متوسطة، إذ بلغ الوسط الحسابي الإجمالي لهذا البعد (3.7) وهو أعلى من الوسط الحسابي

الفرضي. وقد حصلت الفقرة (21) على أعلى مستوى من الاستجابة لدى المبحوثين إذ بلغ الوسط الحسابي لها (4)، وحصلت الفقرة (24) على أقل مستوى استجابة بلغت قيمته (3.4)، أما درجة التشنت فقد كانت بأعلى مستوى لها عند الفقرة (25) إذ بلغ الانحراف المعياري لها (1.3) أما أقل درجة تشنت فكانت للفقرة (22) إذ بلغ الانحراف المعياري لها (0.99) .

#### جدول (9)

واقع إجابة عينة الدراسة على بعد تعديل الهياكل القانونية

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	شدة الإجابة على مساحة المقياس
21	الضبط الرسمي للتصرفات غير المرغوبة .	4	1	0.80
22	فرض العقوبات الجزائية على المخالفين لأنظمة العمل .	3.9	0.99	0.79
23	فرض آلية المساءلة من وكالات رقابية عليا .	3.8	1.2	0.75
24	الحد من تداخل القوانين الإدارية لجرائم إساءة استخدام المال العام .	3.4	1.1	0.74
25	توحيد إجراءات وقوانين التوظيف لمنع التداخل .	3.6	1.3	0.72
	الإجمالي	3.7	1.1	0.76

ث- تطبيقات الموارد البشرية :- لقد حقق هذا المتغير وسطاً حسابياً مقداره (3.8) بانحراف معياري (1) وبما أن الوسط الحسابي أعلى من الوسط الفرضي وتبعاً لمساحة المقياس وهذا يدل على أن هذا البعد يعد من وجهة نظر أفراد العينة بمستوى عالي ويلاحظ أن الفقرة (26) التي تستقرى أهمية تطبيق سياسة موارد بشرية عادلة على الجميع قد حققت أعلى وسط حسابي بلغت قيمته (4) وهو مستوى عالي جداً إذا ما تم مقارنته مع الوسط الفرضي أما الفقرتين (28- 30) فقد حصلتا على أقل وسط حسابي بلغت قيمته (3.8) لكل منها وهو أعلى من الوسط الفرضي مما يدل على أن استجابة المبحوثين عن هاتين الفقرتين كانت بمستوى عالي نسبياً، أما ما يتعلق بمستوى التشنت فيها فأن أقل تشنت جاء

للفقرة (29) إذ بلغ الانحراف المعياري (0.90) وأعلى قيمة للتشتت جاءت للفقرة (30) إذ بلغت (1.2) وهي تقريباً متساوية مع الفقرة (28) إذ بلغت (1.1) وحسب ما ورد من النتائج السابقة، يمكن القول أن بعد تقنية تطبيقات الموارد البشرية وفقاً لاستجابات العينة كان عالي إذ حققت فقرات هذا العد وسطاً حسابياً إجمالياً أعلى من الوسط الفرضي .

#### جدول (10)

واقع إجابة عينة الدراسة على بعد تطبيقات الموارد البشرية

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	شدة الإجابة على مساحة المقياس
26	تطبيق سياسة موارد بشرية عادلة على الجميع .	4	1	0.80
27	وضع حوافز للأخلاقيات الجيدة في المؤسسة .	3.9	1	0.78
28	اعتماد معيار نسب الانجاز في تقييم العاملين .	3.8	1.1	0.76
29	إعداد وتنفيذ برنامج النزاهة المؤسسية .	3.9	0.90	0.74
30	رفع الوعي لدى الموظفين الحكوميين بخطر الفساد .	3.8	1.2	0.76
	الإجمالي	3.8	1	0.77

خ- تكنولوجيا المعلوماتية والاتصالية: كما مبين بالجدول (11) فإن الوسط الحسابي الإجمالي لهذا البعد بلغ (4) وهو أعلى من الوسط الحسابي الفرضي مما يدل على أن الاستجابات كانت بمستوى عالي، وقد حصلت الفقرة (35) على أعلى متوسط حسابي بلغت قيمته (4.3) مما يؤكد أهمية قيام المؤسسة بأجراء تحديث مستمر لوسائل الاتصال الداخلية والخارجية، إما الفقرة (33) فقد حصلت على أقل متوسط حسابي بلغ (3.8)، أما مستويات التشتت فكانت متقاربة .

#### جدول (11)

واقع إجابة عينة الدراسة بعد تكنولوجيا المعلوماتية والاتصالية

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	شدة الإجابة على مساحة المقياس
31	رفع الوعي لدى العاملين بأهمية (ICT) في تحقيق المساواة العامة	4	1.1	0.80
32	تعزيز استخدام (ICT) في دعم جودة تدقيق العمليات التشغيلية	3.9	1	0.74
33	تصميم الأنظمة الإلكترونية لتقليل فرص التلاعب ببيانات المؤسسة	3.8	1.1	0.76
34	تحفيز العاملين على استخدام التقنيات الحديثة .	4.1	1	0.82
35	أجراء تحديث مستمر لوسائل الاتصال الداخلية والخارجية .	4.3	1	0.81
	الإجمالي	4	1	0.78

هـ - مشاركة أصحاب المصلحة:- كما مبين بالجدول (12) فإن الوسط الحسابي الإجمالي لهذا البعد بلغ (4.2) وهو أعلى من الوسط الحسابي الفرضي. وقد حصلت الفقرة (39) على أعلى متوسط حسابي بلغت قيمته (4.7) مما يدل على أن هناك اتفاق عالي جداً و يؤكد أهمية قيام المؤسسة بنشر المعلومات عن أنشطة وفعاليات المؤسسة، إما الفقرة (40) فقد حصلت على أقل متوسط حسابي بلغ (3.7) وهو أعلى من الوسط الحسابي الفرضي

جدول (12) واقع إجابة عينة الدراسة على بعد مشاركة أصحاب المصلحة

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	شدة الإجابة على مساحة المقياس
36	توسيع دور المواطنين في عملية الرصد الخارجي .	4.3	0.91	0.86
37	تسهيل وصول المواطنين للتشريعات القانونية .	4.1	0.98	0.82
38	استلام شكاوى المواطنين إزاء نشاطات المؤسسة .	4.4	1	0.78
39	نشر المعلومات عن أنشطة وفعاليات المؤسسة .	4.7	1.1	0.84

0.75	1.2	3.7	التشاور مع أفراد المجتمع المتأثرين بسياسات المؤسسة	40
0.81	1	4.2	الإجمالي	

3- علاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة :

تحليل علاقة الارتباط بين بواعث الفساد وأبعاد إستراتيجية مواجهته والوقاية منه في المؤسسات العامة

سيتم من خلال هذه الفقرة التحقق من صحة الفرضيات المتعلقة بعلاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة، وقد استعملت الوسائل الإحصائية الخاصة بمعامل الارتباط ل(سبيرمان) لتحديد نوع العلاقة بين متغيرات الدراسة. وكما موضح بالجدول (13) وعلى النحو الآتي :

### جدول (13)

قيم معاملات الارتباط بين بواعث الفساد وتقنيات الوقاية منه

ت	بواعث الفساد	ابعاد إستراتيجية الوقاية من الفساد	الفاعلية المؤسسية	تعديل الهياكل القانونية	تطبيقات الموارد البشرية	تكنولوجيا المعلومات	مشاركة أصحاب المصلحة
	الفساد	**902 P(0.00)	**814 P(0.00)	**822 P(0.00)	**892 P(0.00)	**753 P(0.00)	**838 P(0.00)
1	بواعث فردية	**711 P(0.00)	**641 P(0.00)	**619 P(0.00)	**837 P(0.00)	**625 P(0.00)	**689 P(0.00)
2	بواعث تنظيمية	**742 P(0.00)	**787 P(0.00)	**721 P(0.00)	**748 P(0.00)	**790 P(0.00)	**725 P(0.00)
3	بواعث بيئية خارجية	**702 P(0.00)	**693 P(0.00)	**622 P(0.00)	**649 P(0.00)	**659 P(0.00)	**658 P(0.00)

\* عند مستوى معنوية (0.05)

\*\* عند مستوى معنوية (0.01)

علاقة بواعث الفساد بتقنيات الوقاية من الفساد على المستوى الإجمالي :-

بلغ معامل الارتباط (سبيرمان) كما مبين في جدول (13) للعلاقة بين مجمل بواعث الفساد بتقنيات مواجهته (0.902) عند مستوى دلالة (0.01) وهو ارتباط قوي ودال معنوياً وإيجابياً، وقد بلغت قيمة معامل الارتباط بين متغير بواعث الفساد وبعد الفاعلية المؤسسية (0.814) عند مستوى دلالة (0.01) وهي قيمة ارتباط عالية ودالة معنوياً وإيجابية اما قيمة الارتباط بين متغير بواعث الفساد وبعد موائمة الهياكل القانونية (0.822) عند مستوى دلالة (0.01) وهو أيضاً مستوى دال ومعنوي وإيجابي اما علاقته ببعد تطبيقات الموارد البشرية فإن قيمة الارتباط بلغت (0.892) عند مستوى دلالة (0.01) وهي قيمة ارتباط عالية ودالة معنوياً وإيجابية وهي أعلى قيمة ارتباط معنوية وإيجابية، وفيما يتعلق بعلاقة الارتباط بين متغير بواعث الفساد وتكنولوجيا المعلومات فكانت عالية أيضاً إذ بلغت قيمتها (0.753) عند مستوى دلالة (0.01) وهي أقل قيمة ارتباط قوي وإيجابي بالرغم من كونها علاقة إيجابية معنوية قوية، أخيراً بلغت قيمة الارتباط بين متغير بواعث الفساد وبعد مشاركة أصحاب المصلحة (0.838) عند مستوى دلالة (0.01) وهو أيضاً مستوى دال ومعنوي وإيجابي، وبشكل عام يتبين ان هناك ارتباط قوي وإيجابي بين بواعث الفساد والتقنيات اللازمة للوقاية منه إجمالاً وهذا يؤكد صحة الفرضية المتعلقة بالارتباط، وتعكس هذه الأرقام العلاقة المنطقية بين الاثنتين

حيث لا يمكن الوقاية من الفساد دون معرفة البواعث الدافعة لممارسته والقيام به.

ايضا يبين الجدول قيم العلاقات الفرعية لأبعاد المتغيرين بواعث الفساد وتقنيات الوقاية منه اذ كانت جميع العلاقات ما بين كل باعث من بواعث الفساد وإجمالي تقنيات الوقاية منه ايجابية معنوية قوية، وأعلى قيمة ارتباط كانت ما بين البواعث الفردية وتقنية تطبيقات الموارد البشرية اذ بلغت قيمتها (0.837) عند مستوى دلالة (0.01) مما يبين اهمية هذه التقنية في تقليل فرص ممارسة الفساد من العاملين، اما اقل قيمة ارتباط فبلغت (0.619) ما بين البواعث الفردية وتعديل الهياكل القانونية بالرغم من انها علاقة ايجابية معنوية قوية نسبياً.

4- اختبار فرضية التأثير:



سيتم هنا اختبار الفرضية الثانية التي تنص على وجود تأثير معنوي للبواعث على تطبيق التقنيات اللازمة للوقاية من الفساد والحد من تأثيراته السلبية ، ويتضح من الجدول (14) وجود علاقة تأثير قوية لمجمل بواعث الفساد على تقنيات الوقاية من الفساد حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (168) في حين أن القيمة الجدولية لها هي (1.53) وقيمة معامل التصحيح (0.828) وهي ايضا قيمة عالية وهذا يتفق مع مبدأ ضرورة تحديد بواعث الفساد ودورها في تطبيق التقنيات المؤسسية اللازمة للوقاية من الفساد والحد من انتشاره على صعيد المؤسسة العامة .

جدول (14) قيم (R - F)

مجمل تقنيات الوقاية			بواعث الفساد
$\beta$	R <sup>2</sup>	F	مجمل البواعث
0.91	0.828	168	

## المبحث الرابع الاستنتاجات والتوصيات

### أولاً\_ الاستنتاجات

- ١- أظهرت نتائج التحليل الإحصائي ,وجود إدراك عالي نسبياً لبواعث الفساد في مؤسسات الادارة العامة إذ أن غالبية قيم الأوساط الحسابية كانت تفوق الوسط الفرضي باتجاه حالة من الاتفاق النسبي وتشكل هذه ظاهرة إيجابية تساعد على تحديد التقنيات اللازمة لمواجهة الفساد والحد من تأثيراته السلبية على عموم المجتمع.
- ٢- أظهرت النتائج ايضا وجود إدراك عالي نسبياً لدى عينة البحث لأهمية التزام إدارات المؤسسات العامة عموماً بتطبيق ابعاد إستراتيجية الوقاية من الفساد والحد من انتشاره, وبالشكل الذي يقود إلى تحسين مكانة وسمعة مؤسساتهم العامة فواقع هذه المؤسسات اليوم يختلف تماماً عن الفهم الخاطئ لها كونها تلعب دوراً إستراتيجياً في استمرارية ونجاح خطط وبرامج التنمية .

- ٣- احتلت البواعث التنظيمية المرتبة الأولى من وجهة نظر أفراد العينة بوسط حسابي يقترب من الاتفاق بالمقارنة مع البواعث الأخرى التي جاءت بأوساط حسابية متوسطة, مما يؤكد دور بيئة العمل المؤسسي في دفع العاملين الى الممارسات والسلوكيات الفاسدة. في حين احتل بعد تكنولوجيا المعلومات المرتبة الاولى من وجهة نظر عينة البحث وهذا يبين اهمية توظيف تقنية تكنولوجيا المعلومات في الحد من الفساد والوقاية منه .
- ٤- أظهرت نتائج التحليل الإحصائي تحقق علاقات ارتباط ايجابية بين بواعث الفساد وأبعاد إستراتيجية الوقاية منه على الرغم من أن القسم الأكبر من تلك العلاقات كانت متفاوتة بدرجة معنويتها ومتوسطة بقيمتها الحسابية, إلا أن البعض الآخر من تلك العلاقات كانت ايجابية لكنها قوية ، مما يؤكد تزايد الوعي لدى ادارات تلك المؤسسات بأهمية تحديد البواعث التي تدفع الموظف العام الى ممارسة الفساد للتمكن من تحديد التقنية المناسبة لمواجهته والوقاية منه في المستقبل.
- ٥- ظهر أن بواعث الفساد إجمالاً تؤثر بدرجة عالية في ابعاد إستراتيجية الوقاية من الفساد والحد من انتشاره في المؤسسات العامة . ويعني هذا ان ادارات تلك المؤسسات مسئولة عن دراسة الاسباب والبواعث التي تدفع الموظف العام للاشتراك بالسلوك الفاسد للحد منها ومعالجتها .

### ثانياً : التوصيات

- ١- ضرورة الاهتمام بشكل أكبر بالظروف والبواعث التي تسمح بتشجيع حدوث الفساد وتحديد العمليات التي تُمكن من السماح باستمراره .مع العمل على تحديد عوامل التمكين البشرية والتنظيمية (الداخلية والخارجية) التي شُخصت مساهمتها بحدوث الفساد والعمل على دمجها مع الأدوات التشخيصية الأخرى حول موجبات ومساعدات حدوث الفساد .
- ٢- التأكيد الأكبر على فهم الديناميات التنظيمية للفساد على صعيد المؤسسة لتحديد الفساد الإداري الصغير الذي له تأثير متباين على أفراد المجتمع البسطاء والسعي الى توسيع مدى

الهيكل التحليلية والنظرية بطريقة نظمية لضم كل فروع المعرفة التطبيقية المساهمة في بحث ودراسة ظاهرة الفساد .

٣- بيان ماهية الاعتبارات الواجب مراعاتها في تصميم الهيكل القانوني لمنع الفساد من أجل الاستجابة الأفضل لاحتياجات ومتطلبات البيئة الخارجية . والعمل على تقليل الصراع والتداخل الكامن بين القوانين الإدارية وإجراءات التوظيف من جهة وقوانين التجريم وهيكل المحاسبة والجزاءات غير القانونية من أجل زيادة فاعلية الهياكل القانونية في منع ومحاربة الفساد .

٤- التأكيد على تعزيز مفهوم المهنية Professionalism في أنشطة وأعمال إدارة المؤسسات العامة خاصة في البيئات ذات المهارات المهنية المنخفضة كونه يساعد على منع الفساد في إطار التزام الموظفين الحكوميين بقواعد وأصول الوظيفة العامة .

ضرورة تركيز جهود منع ومحاربة الفساد على قضايا السياسة العامة مثل التعليم والبنى التحتية كطرق غير مباشرة لمنع الفساد عوضاً عن استخدام السياسات التقليدية للوصول الى السلوكيات الفاسدة .

٥- أن يكون الهدف من محاربة الفساد في الحكومة هو ضمان تمتع جميع إدارات المؤسسات الحكومية العامة بالقدرة على وضع الإجراءات والاستراتيجيات الملائمة لمواجهة الفساد والحد من آثاره السلبية على تنمية وتقد المجتمع

## المصادر

١. العمري ، عمرو هشام محمد ، (٢٠٠٨) "التنمية البشرية والنظريات الديمقراطية في بلدان الاسكوا" مجلة العلوم الاقتصادية والادارية ، كلية الادارة والاقتصاد - جامعة بغداد ، المجلد(١٤) ، العدد(٤٩) .
٢. الطائي ،منى حيدر عبد الجبار ،(2012)، "دور الحاكمية في بناء المنظمات الفاعلة: دراسة استطلاعية تحليلية- وزارة التعليم العالي والبحث العلمي"، اطروحة دكتوراه فلسفة إدارة عامة غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد .
3. Alexandra Mills 2012: Causes of corruption in public sector institutions and its impact on development
4. Black J 2001 "Managing Discretion" in *ARLC Conference Papers Penalties: Policy, Principles and Practice in Government Regulation* June 2001.
5. Brien A 2001 "Regulating virtue: formulating, engendering and enforcing corporate ethical codes" in Larmour P and Wolanin N (eds) *Corruption and Anti-Corruption* Asia Pacific Press Canberra 2001 62-81.
6. Campos, J Edgardo and Pradhan S (eds) 2007 *The Many Faces of Corruption: tracking vulnerabilities at the sector level* World Bank Washington 2007
7. Gilman S 2005 *Ethics Codes And Codes Of Conduct As Tools For Promoting An Ethical And Professional Public Service: Comparative Successes And Lessons* paper prepared for PREM World Bank Washington DC
8. Gorta A 1998 *Minimising Corruption Some Lessons from the Literature* ICAC Sydney
9. Graaf, G. de 2007 "Causes of Corruption: Towards a Contextual Theory of Corruption" *Public Administration Quarterly* Spring 2007: 39-86 .
10. Graaf, G. de and Huberts LWJC 2008 "Portraying the Nature of Corruption Using an Exploratory Case Study Design" *Public Administration Review* July/Aug 2008 68(4): 640-653.
11. Hellman J and Kaufmann D 2001 "Confronting the Challenge of State Capture" *Finance & Development* Sept 2001 Vol 38 No 3 IMF Washington
12. Huberts, L. W. J. C., Anechiarico, F., & Six, F. *Local integrity systems: world cities fighting corruption and safeguarding integrity*. Den Haag: BJU Legal Publishers, 2008.
13. Johnston M 2005 *Syndromes of Corruption: wealth, power and democracy* Cambridge University Press Cambridge
14. Kaufman 2005 "Myths and Realities of Governance and Corruption", Chapter in *Global*

15. Klitgaard R 1988 *Controlling Corruption* University of California Press
16. Kpundeh S 1998 Political Will in Fighting Corruption Chapter 6 in UNDP 1998 *Corruption and Integrity Initiatives in Developing Countries* UNDP New York
17. Lambsdorff JG 2008 "The Organization of Anticorruption - Getting Incentives Right!" Discussion Paper of the Economics Faculty of Passau University V-57-08
18. Langseth P 2001 "Value Added of Partnership in the Fight Against Corruption" *CICP-11 Global Programme Against Corruption Conferences* UNODCCP Vienna 2001
19. Mauro P 1998 "Corruption: Causes, consequences and agenda for further research" *Finance & Development* March 1998: 11-14.
20. Meagher Patrick and Caryn Voland 2006 "Anticorruption agencies (ACAs)" *Anticorruption Program Brief* June 2006 USAID Office of Democracy and Governance Washington DC
21. Mills A 2002 "Public Interest and Private Business: business ethics in the regulation of outsourced public services" presented at the 2002 *International Institute for Public Ethics*
22. OECD 2007 *Bribery in Procurement: methods, actors and counter-measures* OECD Paris
23. Police Integrity Commission (PIC NSW) 2011 "Preventing Corruption: Lessons from Occupational Health and Safety" *Research and Issues Papers* Number 8 June 2011 PIC Sydney
24. Quah Jon ST 2007 "Combating Corruption Singapore Style: Lessons for other Asian Countries" *Maryland Series in Contemporary Studies No 2 – 2007(189)*.
25. Rose-Ackerman S 1998 "The Political Economy of Corruption – Causes and Consequences" *Public Policy for the Private Sector Note No 74* World Bank Washington DC
26. Rothstein B 2011 *The Quality of Government: corruption , social trust and inequality in international perspective* University of Chicago Press Chicago and London Salminen Ari and RinnaIkola- Norrbacka, "Trust and Integrity Violations in Finnish Public Administration: The Views of Citizens" *Halduskultuur* 2009, vol 10, pp. 74-93.
27. Stapenhurst F and Langseth P 1997 "The role of the public administration in fighting corruption" *International Journal of Public Sector Management* Vol 10 No 5 pp 311-330.

28. Tomlinson E and Greenberg J 2005 "Discouraging Employee Theft by Managing Social Norms and Promoting Organisational Justice" Chapter 9 in *Managing Organizational Deviance* pp 211-232 Sage
29. Tong 2007 Building a Public Sector Integrity System for Effective Governance: the Hong Kong Experience Paper presented at *Australian Public Sector Anti-Corruption Conference 2007* Sydney
30. Treisman D 2007 "What have we learned about the causes of corruption from Ten Years of Cross-national Empirical Research" *Annual Review of Political Science* (2007) 10:211-
31. Trevino L and ME Brown 2005 "The Role of Leaders in Influencing Unethical Behaviour in the Workplace" Chapter 3 in *Managing Organisational Deviance* pp 69-87 Sage
32. UNDP 2008 *User's Guide to Measuring Public Administration Performance* UNDP .
33. UNODC 2009 *Technical Guide to the UNCAC* UNODC Vienna
34. Uslaner Eric M 2005 "The Bulging Pocket and the Rule of Law: Corruption Inequality and Trust" paper for presentation at the conference *The Quality of Government: what it is, how to get it, why it matters* Goteborg University, Sweden November 2005.
35. Waldersee R *Corruption Matters* May 2012 Number 39 ICAC Sydney
36. Whitton H 1994 "The Rediscovery of Professional Ethics for Public Officials: An Australian review" in Preston N (ed) *Ethics for the Public Sector: education & training* Federation Press 1994 Sydney