

أ نموذج مقترح للحد من الفساد الإداري لتعزيز النزاهة التنظيمية

A proposed model for reducing administrative corruption to enhance organizational integrity

أ.م.د حسين محمد علي كشكول²

Asst. Prof. Hussein Muhammad Ali Kashkool
 جامعة وارث الأنبياء (ع) ، جامعة الكوفة، كلية الإدارة والاقتصاد
 University of Al-Warith Al-Anbiyaa, University
 of Kufa, College of Administration and Economics
huseinmohammed.1986@gmail.com

أ.د يوسف حجي الطائي¹

Prof. Dr. Yousef Hchaim Al-Taie
 جامعة الكوفة، كلية الإدارة والاقتصاد
 University of Kufa, College of
 Administration and Economics
Yousefh.altaie@uokufa.iq

المستخلص

تهدف دراستنا هذه الى ايجاد انموذج مقترح للحد من الفساد الإداري في المنظمات الصناعية والخدمية على حد سواء من اجل الوصول الى النزاهة التنظيمية في مؤسسات الدولة وبشقيها الصناعي والخدمي ، لذا تكمن أهمية دراستنا من خلال التعرف على اهم ابعاد الفساد الإداري والحد منها لتقليل الاثار الاقتصادية والاجتماعية والتي من الممكن ان تؤثر على الناتج المحلي ونشر ثقافة الفساد بصورة عامة ضمن أروقة المنظمات الحكومية، فضلاً عن التعرف على اهم ابعاد النزاهة التنظيمية والتي يمكن من خلالها أن تستطيع المنظمات القضاء على الفساد الإداري فيما لو تم تطبيق أليات وسلوكيات النزاهة في هذه المنظمات. تتكون دراستنا من متغيرين هما تصميم (أنموذج للحد من الفساد الإداري كمتغير مستقل و النزاهة التنظيمية كمتغير تابع) ، تكون الأنموذج المقترح من الابعاد وهي : (الروتين الوظيفي لغرض الابتزاز، التدخل الحزبي او المحاصصة الحزبية ، تعدد الجهات الرقابية وعدم فاعليتها، الاختيار العشوائي لذوي المناصب، التسابق في نشر ثقافة الفساد، التنافس بين الموظفين غير المشروع، غياب روح المواطنة والشفافية) في حين كانت ابعاد النزاهة التنظيمية تتكون من (التركيز على الكفاءة، الالتزام بالقيم والممارسات الأخلاقية، سلوكيات التنظيم الإيجابية، ترسيخ مبدأ المسؤولية الذاتية، الالتزام بالقوانين والتشريعات). كما توصلت دراستنا الى اهم استنتاج وهو امكانية تطبيق أنموذج الدراسة ومن الممكن ان يسهم في الحد من الفساد الإداري وصولاً الى المنظمة النزيهة. اما أهم التوصيات ، على متخذ القرار ضرورة تطبيق هذا الانموذج المقترح لتقليل حالات الفساد الإداري والعمل على التوجه الريادي لبناء منظمات نزيهة قادرة على تحقيق الكفاءة والإنتاجية العالية للوصول الى الاستدامة التنظيمية.

الكلمات المفتاحية: أنموذج مقترح، الفساد الإداري، النزاهة التنظيمية.

Abstract

This study aims to develop a proposed model for reducing administrative corruption in both industrial and service organizations, with the aim of achieving organizational integrity in government institutions, both industrial and service. Therefore, the importance of our study lies in identifying the most important dimensions of administrative corruption and reducing them to minimize the economic and social impacts that could affect the gross domestic product and spread the culture of corruption in general within government organizations. It also aims to identify the most important dimensions of organizational integrity, through which organizations can eliminate administrative corruption if integrity mechanisms and behaviors are implemented within these organizations. Our study consists of two variables: design (a model to reduce administrative corruption as the independent variable and organizational integrity as the dependent variable). The proposed model consists of the following dimensions: (job routine for the purpose of extortion, partisan interference or partisan quotas, multiple and ineffective oversight bodies, random selection of positions, competition to spread a culture of corruption, illegitimate competition among employees, and the absence of a sense of citizenship and transparency). Meanwhile, the dimensions of organizational integrity consist of (focus on efficiency, commitment to ethical values and practices, positive organizational behavior, instilling the principle of self-responsibility, and adherence to laws and regulations). Our study also reached the most important conclusion: the feasibility of implementing the study model, which may contribute to reducing administrative corruption and achieving an honest

organization. As for the most important recommendations, decision-makers should implement this proposed model to reduce cases of administrative corruption and work towards an entrepreneurial approach to building honest organizations capable of achieving high efficiency and productivity to achieve organizational sustainability.

Keywords: Proposed model, administrative corruption, organizational integrity.

المقدمة

يُعدّ الفساد الإداري من أبرز المعوّقات التي تُهدّد فعالية الأداء المؤسسي، وتؤثر بشكل مباشر على شرعية القرارات الإدارية وكفاءة استثمار الموارد، سواء في المنظمات الصناعية أو الخدمية. إذ يُفضي نقشي هذا النوع من الفساد إلى تشويه بيئة العمل، وتكريس أنماط سلوكية سلبية تهدف إلى تحقيق منافع شخصية أو فئوية على حساب الصالح العام، وهو ما يُضعف من قدرة المنظمات على تحقيق أهدافها التنموية، ويُفوّض أسس الشفافية والنزاهة التنظيمية. (المسعودي، 2025: 25)

وفي هذا السياق، تبرز مشكلة الدراسة من الأهمية المتزايدة للمتغيرين الرئيسيين، وهما الفساد الإداري والنزاهة التنظيمية، وما لهما من انعكاسات عميقة على المجتمع عموماً وعلى كفاءة المؤسسات خصوصاً. إذ أصبح الفساد الإداري حالة مستشرية في بعض المنظمات، وتحول من سلوك فردي منحرف إلى نمط مؤسسي شبه مقبول في بعض البيئات، يتجلى من خلال التسابق على استغلال الثغرات الإدارية، وتنامي الممارسات التي تُشجّع على الابتزاز، وتُفوّض مبدأ تكافؤ الفرص. وعليه، فإن تحديد أبرز أبعاد الفساد الإداري والعمل على معالجتها يمثل ضرورة علمية وعملية لضمان اتخاذ قرارات رشيدة، وتعزيز الكفاءة الإدارية في بيئة العمل.

تنطلق هذه الدراسة من الحاجة إلى تصميم نموذج إداري للحد من الفساد الإداري في المنظمات الصناعية والخدمية على حد سواء، وذلك في ضوء فهم معمق لأبعاده المتنوعة، ومنها: الروتين الوظيفي لأغراض الابتزاز، التدخل الحزبي والمحاصصة، ضعف فاعلية الجهات الرقابية، والعشوائية في تعيين القيادات، وغيرها من السلوكيات التي تُعزز ثقافة الفساد. في المقابل، تتناول الدراسة النزاهة التنظيمية بوصفها المتغير التابع، من خلال مجموعة من الأبعاد التي تُرسخ بيئة العمل الأخلاقية كالكفاءة، والممارسات السلوكية الإيجابية، والمسؤولية الذاتية، والالتزام بالتشريعات. (الحبوبي، 2022، 147)

وتكمن أهمية هذه الدراسة في سعيها إلى تقديم نموذج عملي يعالج الفساد الإداري من جذوره، ويسهم في بناء منظمات نزيهة قادرة على الاستمرار في بيئات معقدة، وهو ما يجعلها ذات صلة وثيقة بالجهود الرامية إلى تحقيق الاستدامة التنظيمية وتعزيز ثقة الجمهور بالمؤسسات.

المبحث الأول

1. المنهجية العلمية للمقترح البحثي للدراسة

1.1 مشكلة الدراسة

تكمن مشكلة دراستنا في تشخيص أبعاد الفساد الإداري وتأثيرها السلبي على المجتمع والمنظمات على حد سواء، إن الفساد الإداري أصبح ظاهرة متفشية في بعض المنظمات، مما يؤدي إلى تشويه العمليات الإدارية وإعاقة اتخاذ القرارات الفعالة، ويتجلى الفساد الإداري في عدة سلوكيات سلبية، مثل استغلال السلطة، التحايل الإداري، الرشوة، المحسوبية، وسوء إدارة الموارد المالية والبشرية، مما يؤدي إلى إضعاف الثقة بين الموظفين والإدارة وتآكل النزاهة التنظيمية. (بناي، 2019: 26)

إن نقشي الفساد الإداري يسهم في عدم تحقيق الأهداف التنظيمية ويؤدي إلى فقدان وتلف الموارد البشرية والمالية والإضرار بالسمعة المؤسسية، وينتج عن المنظمات تحديد أبعاد الفساد الإداري والعمل على تقليل تأثيره السلبي. تسعى هذه الدراسة إلى اقتراح نموذج شامل حسب تصور الباحثين للحد من الفساد الإداري وتعزيز النزاهة التنظيمية، حيث يتضمن النموذج تعزيز الشفافية، تطوير نظام رقابي فعال، تعزيز التدريب والتوعية، وتحفيز السلوك النزيه أو الإيجابي، والقضاء على الممارسات السلوكية السلبية التي من شأنها أن تضع المنظمات في حالة الخطر وعدم معرفة الحالة الصحية لها وانخفاض مناعتها التنظيمية، كلما تمكنت المنظمة الحد من الفساد الإداري، زادت قدرتها على بناء منظمة نزيهة وفعالة، مما ينعكس إيجابياً على أداء المنظمة وإعادة ثقة جميع ذوي المصلحة معها، وعليه فإن تساؤل الدراسة هو (كيف يمكن للمنظمات الحد من أبعاد الفساد الإداري وتعزيز النزاهة التنظيمية من خلال تطبيق نموذج شامل يتضمن تعزيز الشفافية، تطوير نظام رقابي فعال، وتعزيز التدريب والتوعية؟)

1.2 أهمية الدراسة

ويمكن تحديد أهمية الدراسة في النقاط التالية:

1. يساعد النموذج المقترح في تعزيز الكفاءة التنظيمية من خلال تقليل الروتين والعمليات البيروقراطية غير الضرورية ومحاربة ابتزاز الزبون، مما يساهم في تحسين سرعة ودقة اتخاذ القرارات الإدارية.
2. يساهم في تحقيق العدالة والنزاهة من خلال تقليل تأثير الاعتبارات السياسية والحزبية على القرارات الإدارية والابتعاد عن المحاصصة الحزبية، مما يعزز الثقة بين الموظفين والإدارة ويحقق بيئة عمل مستقرة.
3. يبرز أهمية تنسيق الجهود الرقابية وتحسين فاعليتها لضمان الالتزام بالسياسات والإجراءات التنظيمية، مما يقلل من الفرص المتاحة للفساد ويعزز الشفافية.
4. يوضح ضرورة اتباع معايير واضحة وشفافة في اختيار القيادات الإدارية، مما يعزز الكفاءة والنزاهة في الإدارة ويحد من المحاباة والمحسوبية.
5. يركز على أهمية الحد من نشر ثقافة الفساد في المنظمة لتعزيز القيم الأخلاقية والنزاهة، مما يؤدي إلى تقليل السلوكيات الفاسدة وتحسين سمعة المنظمة.
6. يبرز أهمية تعزيز التنافس الشريف بين الموظفين من خلال وضع سياسات عادلة وواضحة، مما يساهم في تحسين الأداء العام للمنظمة ويحد من التنافس غير المشروع والممارسات غير الأخلاقية.

1.3 أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

1. يهدف البحث إلى تعزيز كفاءة العمليات الإدارية داخل المنظمة، مما يساهم في تحقيق النزاهة التنظيمية وتقليل الفساد الإداري.
2. يسعى البحث إلى تعزيز الالتزام بالقيم والممارسات الأخلاقية بين الموظفين، بهدف تحقيق نزاهة تنظيمية عالية وتقليل السلوكيات الفاسدة.
3. يهدف البحث إلى تشجيع وتطوير السلوكيات التنظيمية الإيجابية بين العاملين في المنظمة، مما يساهم في تعزيز النزاهة التنظيمية والحد من التنافس غير المشروع.
4. يسعى البحث إلى ترسيخ مبدأ المسؤولية الذاتية لدى الموظفين من خلال تعزيز الوعي والتدريب على القيم الأخلاقية، مما يساهم في بناء ثقافة تنظيمية نزيهة.
5. يهدف البحث إلى ضمان التزام جميع أفراد المنظمة بالقوانين والتشريعات المنظمة للعمل، مما يعزز من مستوى النزاهة التنظيمية ويحد من الفساد الإداري.

1.4 افتراضات الدراسة

1. إذا استطاعت المنظمة الحد من الروتين الوظيفي والابتزاز، سيقود ذلك إلى تحقيق النزاهة التنظيمية.
2. إذا تمكنت المنظمة من تقليل التدخل الحزبي في عملياتها، فإن ذلك سيساهم في تعزيز النزاهة التنظيمية.
3. إذا استطاعت المنظمة تحسين فاعلية الجهات الرقابية وتنسيق جهودها، فإن ذلك سيعزز من النزاهة التنظيمية.
4. إذا اعتمدت المنظمة على معايير شفافة وواضحة لاختيار ذوي المناصب، فإن ذلك سيقول من الفساد الإداري ويعزز النزاهة التنظيمية.
5. إذا نجحت المنظمة في تقليل انتشار ثقافة الفساد وتعزيز ثقافة النزاهة والأخلاقيات، فإن ذلك سيؤدي إلى تعزيز النزاهة التنظيمية.
6. إذا استطاعت المنظمة الحد من التنافس غير المشروع بين الموظفين والممارسات غير الأخلاقية، فإن ذلك سيؤدي إلى تحقيق النزاهة التنظيمية.
7. يسلط الضوء على أهمية تعزيز ممارسات الشفافية وتعزيز الشعور بالمواطنة داخل المنظمة، مما يساهم في تحسين النزاهة التنظيمية وتقليل السلوكيات الفاسدة.

المبحث الثاني: الجانب النظري

2. للنموذج المقترح للحد من الفساد الإداري

2.1 مفهوم الفساد الإداري

إن مفهوم الفساد الإداري هو قضية متعددة الأوجه وواسعة الانتشار تؤثر على المجتمعات كافة، بغض النظر عن من يمارسها وهي تركز على إساءة استخدام الوظيفة العامة لتحقيق مكاسب خاصة، والتي تتشكل في أشكال مختلفة مثل الرشوة

والاختلاس والمحسوبية، وهذا يتطلب فهم الفساد الإداري ودراسة أسبابه وآلياته والأطر القانونية المصممة لمكافحته. (الحمداني & محسن، 2024: 67)

عرف الكثير من الكتاب والباحثين للفساد الإداري ومنهم (Shaymaa .et، 2021: 3) عرفوه بأنه مجموعة من الممارسات غير الاخلاقية داخل المنظمات الرسمية وغير الرسمية ، حيث يستغل المسؤولون مناصبهم لتحقيق مكاسب شخصية، وهذه الظاهرة منتشرة وأثرت بشكل مباشر على التنمية المحلية.

كما عرفه (Olga .et، 2021: 11) بأنه إساءة استخدام السلطة من قبل الموظفين العموميين لتحقيق مكاسب شخصية، والتي تتطوي في كثير من الأحيان على الرشوة أو غيرها من الممارسات غير الأخلاقية.

ويرى (Taboli .et، 2019: 284) أن الفساد الإداري هو ظاهرة معقدة ومتعددة الأبعاد تنشأ من عوامل مختلفة وتتشكل في أدوار وجوانب مختلفة ، و الفساد الإداري لا يقتصر على دول معينة، بل هو ظاهرة اجتماعية غير مرغوبة في جميع أنحاء العالم.

كما يعرف (Weißmüller & Zuber، 2023: 1706) الفساد الإداري بأنه ذلك السلوك غير أخلاقي الذي يمارس من قبل الموظفين العموميين، حيث يستغلون مناصبهم لتحقيق مكاسب شخصية ذاتية وتسخير امكانيات وموارد المنظمة المادية والبشرية لصالح الجهة التي ينتسبون اليها خارج المنظمة ، مما يقوض نزاهة تقديم الخدمة العامة للجمهور.

في حين عرف (Hryshyna، 2023: 329) (Maha .et، 2022: 3) (Manhal .et، 2019: 273) الفساد الإداري هو الممارسات غير الأخلاقية داخل الإدارة ، حيث يستغل المسؤولون مناصبهم لتحقيق مكاسب ذاتية، ويمكن أن يظهر في أشكال مختلفة، مثل الرشوة والاختلاس والمحسوبية، كما ان الفساد الإداري يعتبر عائق كبير أمام التنمية المستدامة والتنمية المحلية.

ويعرف الباحثان الفساد الإداري وفق النقاط الآتية:

- هو مجموعة من الممارسات غير الاخلاقية داخل المنظمات الرسمية وغير الرسمية والذي يقود الى تناقص كفاءتها وتزمر الجمهور منها.
- استغلال المنصب الوظيفي لتحقيق مكاسب شخصية ذاتية او حزبية وتسخير امكانيات وموارد المنظمة المادية والبشرية لصالحهم.
- هو ظاهرة اجتماعية غير مرغوبة في جميع أنحاء العالم ولا بد من محاربة هذا المرض التنظيمي.
- يعد الفساد الاداري عائق كبير أمام التنمية المستدامة والتنمية المحلية.

2.2 أنواع الفساد الإداري

الفساد الإداري يتكون من عدة انواع , وتطرق العديد من الكتاب والباحثين وفي مختلف التخصصات لتحديد انواع الفساد الاداري وهم كل من : (Parvaneh .et، 2013: 179) & (Samieh .et، 2016: 309) & (Olga .et، 2021: 11) & (Krut، 2018: 96):

- **الفساد رفيع المستوى أو فساد النخبة:** يشمل هذا النوع كبار المسؤولين والنخب السياسية الذين يستغلون مناصبهم للتأثير على صنع السياسات وتخصيص الموارد لتحقيق مكاسب شخصية أو سياسية، وغالبًا ما يميز فساد النخبة بالرشوة والاختلاس على نطاق واسع، مما يؤثر على الحوكمة الوطنية ونزاهة السياسة.
- **الفساد على المستوى الإقليمي:** يحدث هذا الشكل من الفساد على المستوى الإقليمي، ويشمل المسؤولين الذين يتلاعبون بالعمليات الإدارية لمنفعة أنفسهم أو شركائهم.
- **الفساد ضمن المستوى الأدنى:** يشمل ذلك المسؤولين ذوي الرتب الأدنى الذين يخرطون في ممارسات فاسدة مثل قبول الرشوى الصغيرة لتسريع الخدمات أو التغاضي عن المخالفات البسيطة، وهذا منتشر في التعاملات اليومية بين المواطنين والخدمات الحكومية.
- **عدم كفاية الراتب:** هذا النوع ينشأ بسبب العوز المادي للموظف وعم القناعة، حيث يخرط المسؤولون في أعمال فساد بسبب عدم كفاية الرواتب أو الضغوط المالية، وهذا ناتج عن عدم المساواة الاقتصادية فيما بين الموظفين والتفاوت فيما بين الرواتب.
- **الفساد النظامي المتجذر:** يشير هذا الفساد الى تغلظه بعمق في النظام الإداري، بسبب القوانين المعقدة وانعدام الشفافية ويمكن أن يؤدي إلى عدم الكفاءة على نطاق واسع وفقدان ثقة الجمهور.

2.3 اثار الفساد الإداري

للفساد الإداري آثار اجتماعية وتنظيمية ، تؤثر على الأفراد والمنظمات والمجتمعات ويؤدي إلى تآكل الثقة وتفاقم عدم المساواة وعرقلة الأداء التنظيمي وحدد اغلب الباحثين ومنهم : (Samieh .et, 2016 :311) & (Saeid .et, 2014 :3) & (Anatolii .et, 2020 :241) & (Meenakshi& Awana, 2023 :2) وحددت اثار الفساد الاداري بالاتي:

2.3.1 الآثار الاجتماعية للفساد الإداري: ونقسم الى الاتي:

- **تآكل الثقة وعدم المساواة الاجتماعية:** يؤدي الفساد إلى فقدان كبير للثقة فيما بين الجمهور والمؤسسات العامة، حيث ينظر المواطنون إلى المسؤولين الحكوميين على أنهم يخدمون أنفسهم بدلاً من الخدمة العامة ويمكن أن يؤدي عدم الثقة هذا إلى انخفاض المشاركة المدنية وزيادة عدم المساواة الاجتماعية
- **العواقب العاطفية والتحفيزية السلبية:** يعاني الأفراد المتضررون من الفساد من تأثيرات عاطفية سلبية، مثل الإحباط والعجز، مما قد يثبطهم عن المشاركة في الأنشطة المدنية أو السعي لتحقيق أهداف شخصية.
- **التأثير على الضمان الاجتماعي والاستقرار:** يقوض الفساد الضمان الاجتماعي عن طريق تحويل الموارد المخصصة للرفاهية العامة الى موارد تذهب الى طبقة محدودة من الموظفين مما يؤدي إلى عدم كفاية الرعاية الصحية والتعليم والبنى التحتية ويمكن أن يؤدي ذلك إلى زعزعة استقرار المجتمعات وزيادة معدلات الفساد بكافة اشكاله.

2.3.2 الآثار التنظيمية للفساد الإداري

- **إضعاف الثقافة التنظيمية:** الفساد يعزز ثقافة عدم الأمانة وعدم الكفاءة داخل المنظمات، ويمكن للثقافة التنظيمية الفاسدة أن تديم السلوك غير الأخلاقي، مما يؤدي إلى مشاكل منهجية يصعب القضاء عليها في المستقبل بسبب استشراف الفساد الإداري.
- **ضعف الحكم الرشيد والأداء:** يشوه الفساد الإدارة العامة بإعطاء الأولوية للربح الشخصي على الخدمة العامة، مما يؤدي إلى سوء الإدارة وعدم الكفاءة وهذا يقوض الحكم الرشيد ويقلل من الأداء التنظيمي، حيث يتم تخصيص الموارد بشكل خاطئ وضعف في الاداء العام للمنظومة الحكومية.
- **التحديات في مكافحة الفساد:** غالبًا ما تُعرقل الجهود المبذولة لمكافحة الفساد بسبب الضوابط غير الكافية والأساليب التقليدية وهنا يتطلب استراتيجيات مكافحة الفساد الفعالة إصلاحات شاملة وتعزيز الشفافية والمساءلة داخل المنظمات.

2.3 ابعاد الفساد الإداري:

هناك العديد من الابعاد التي يمكن خلالها قياس متغير الفساد الاداري على الرغم من كون الفساد الاداري هو متغير واسع الابعاد ويتشكل حسب طبيعة وثقافة المجتمع وينتهج سلوك الحرباء في التكيف والمرونة لأنه اصلا مرتبط بتفكير من يقوم به ولكل شخص اساليبه الخاصة في ابتكار طرق تقود الى الفساد الاداري وتوصل الباحثان الى مجموعة من الابعاد التي تقود الى الفساد الاداري وهي:

- **الحد من الروتين الوظيفي:** الروتين الوظيفي القاتل ممكن ان يقود الى ايجاد بيئ ملائمة للفساد الاداري وفي بعض الاحيان يعتمد الشخص القائم بالخدمة من عرقلة سير اجراء المعاملة الخاصة بالجمهور لغرض التأثير على سلوك الزبون في دفع الرشى او اي شئ اخر ممكن ان يكون صورة من صور الفساد الاداري , ويمكن الحد من الفساد الإداري من خلال تقليل الروتين الوظيفي وهذا يعتمد على تطبيق الحوكمة الرشيدة وتعزيز القيم الأخلاقية في الإدارة والعمل على ترسيخ الفهم العميق للثقافة التنظيمية الإيجابية وخلق حالة من الوعي والإدراك لدى الموظفين تجاه الفساد وخلق بيئة مقاومة للفساد لذا تعد عملية تقليل الروتين سيسهم في بناء القاعدة الأساسية للشفافية .
- **التدخل الحزبي:** لتقليل او مكافحة الفساد الإداري لا بد من الحد للتدخل الحزبي وهذا يتطلب تفعيل تأثير الأحزاب السياسية على معيتها لدعم استراتيجيات مكافحة الفساد عبر إنشاء أنظمة شفافة ومؤتمتة واختيار الكفاءات عند تولي المناصب المتنوعة ، وتعزيز الحوكمة الأخلاقية , وتشمل هذه الجهود تقليل السلطة التقديرية الحزبية الإدارية لذوي المناصب ، وتعزيز الرقابة المستقلة، وتأسيس هيكل مؤسسية تضمن المساواة فضلا عن تشكيل تحالفات مع المجتمع المدني لتعزيز ثقافة الشفافية والمساءلة، مما يساهم في الحد من الفساد.
- **تعدد الجهات الرقابية وعدم فاعليتها:** ان عملية تعدد الجهات الرقابية قد يخلق حالة من الفوضى والذعر لدى الطرفين الجمهور ومقدم الخدمة وغالبًا ما تواجه تحديات معقدة، إذ أن تعدد الهيئات الرقابية تهدف في جوهرها إلى تقليل الفساد، ولكن فعاليتها تتعرض للخطر بسبب نقص التنسيق فيما بين هذه الجهات وعدم توزيع المسؤوليات لكل جهة رقابية مما يسمح للتدخل الوظيفي فيما بينها من جهة والتدخل السياسي وآليات الإنفاذ الضعيفة من جهة أخرى , ولتعزيز فعالية هذه الجهود، يجب اتباع نهج شامل يشمل الرقمنة، التي تعزز الشفافية والكفاءة، إلى جانب أطر قانونية ومؤسسية قوية تدعم الرقابة الفعالة، على الرغم من

أن الرقمنة تساهم في الحد من الفساد، إلا أنها تتطلب بيئة قانونية وتكنولوجية وإصلاحات مؤسسية متكاملة لضمان نجاحها الكامل.

- **الاختيار العشوائي لذوي المناصب:** الحد من الفساد الإداري من خلال الابتعاد عن الاختيار العشوائي لشاغلي المناصب ، هو نهج تكرر في الاون الاخيرة في اغلب المنظمات العراقية العامة وهذا يعود الى المحاصصة الحزبية والمناطقية وغيرها وهنا لابد من تعطيل سيطرة الاختيار العشوائي وتقليل الفساد عبر إشراك الكفاءات الجماهيرية في أدوار الحكم واختيار الافضل والاكفا ، هذا الأسلوب يمكن أن يمنع التلاعب من قبل النخبة ويعزز الشفافية ويقوي الثقة فيما بين هذه الجهات والجمهور ، وان تخضع عملية الاختيار الى التاني وتحديد طرق مبتكرة للاختبار ومعرفة سلوك الفرد وسيرته الذاتية واستخدام استراتيجيات البديل عند فشل الشخص الذي تم اختياره ابتداءً .
- **انتشار ثقافة الفساد:** الحد من الفساد الإداري يتطلب فهمًا عميقًا لكيفية تأثير المعايير الثقافية على سلوكيات الافراد اتجاه الفساد , ويمكن تعزيز مكافحة الفساد من خلال نشر ثقافة تنظيمية تركز على النزاهة، مدعومة بإرشادات أخلاقية واضحة وآليات امتثال فعالة. وهذا يتطلب نهجًا دقيقًا يدمج الأبعاد الثقافية، مثل تقليل مسافة السلطة وزيادة الفردية، مع استراتيجيات تواصل فعالة وتعاون جماعي يشمل جميع الأطراف المعنية، وتعزيز هذه الثقافة التنظيمية بإطار قانوني متين يساهم في تقليل فرص الفساد بشكل مستدام.
- **غياب المواطنة والشفافية:** الحد من الفساد الإداري من خلال تعزيز الشفافية والمواطنة الفعالة هو نهج أساسي يتطلب تنفيذ آليات حكومية مفتوحة وسهلة الوصول، والشفافية تتيح للجمهور مراقبة العمليات الحكومية، مما يعزز المساءلة ويقلل من فرص الفساد، وفي الوقت نفسه، تُسهم المواطنة النشطة، خاصة عبر الحوكمة الإلكترونية، في تمكين الأفراد من المشاركة بفعالية في الحكم، مما يعزز من الشفافية ويقلل من الممارسات الفاسدة ، لبناء بيئة إدارية أكثر نزاهة وفعالية.
- **التنافس غير المشروع:** من خلال الحصول على امتيازات كبيرة والتنافس ما بين الموظفين وإيهما يحصل على مزايا غير مشروعة من وظيفته يكون سببا في تفشي الفساد ويقود ذلك الى خلق حالة من التنافس غير الشريف فيما بين المرشحين وقد يتوجه البعض الى استخدام اساليب غير اخلاقية في تسقيط الخصم وفبركة بعض الاعمال والافعال للإطاحة بالمنافسين وهذا بحد ذاته باب للشروع في الفساد وخاصة فيما يتعلق بالمنافسة غير المشروعة والحصول على امتيازات غير مبررة، وهذا يتطلب نهجًا شاملاً يشمل فهم الأسباب الاقتصادية والاجتماعية التي تدفع الفساد.

واكثر المتنافسين هم يرمون تحقيق مكاسب غير مشروعة لان الفرد الذي يستخدم اساليب ملتوية للظفر بمنصب ما فان هدفه هو التكبسب غير المشروع من هذا المنصب مهما كانت صفته .

3. النزاهة التنظيمية

3.1 مفهوم النزاهة التنظيمية

إن مفهوم النزاهة التنظيمية له العديد من المعاني والمفاهيم ويشمل الأبعاد الأخلاقية والمعرفية والاجتماعية التي توجه سلوك الفرد في المنظمات , ويتم التركيز على المواءمة بين الإجراءات التنظيمية مع المبادئ الأخلاقية، وضمان التماسك في الممارسات الاجتماعية الحميدة ، وتعزيز ثقافة العمل بجد واخلاص وعدم اضاءة أي فرصة للنمو او التطور المنظمي والمحافظة على سمعة وهوية المنظمة , وهذا الفهم الشامل للنزاهة التنظيمية أمر بالغ الأهمية لتحقيق النجاح المستدام , (المالي ، 2024: 211) لذا عرفت النزاهة التنظيمية من الباحثين والمهتمين ومنهم (Duane& Windsor، 2024: 37) حيث عرف النزاهة التنظيمية هي التزام المنظمة بالمبادئ والقيم الأخلاقية، وضمان توافق إجراءاتها مع مهمتها والتزاماتها المعلنة، وهي تشمل الشفافية والمساءلة والسلوك الأخلاقي في جميع العمليات، وتسلط هذه النظرة الشاملة الضوء على أهمية الحفاظ على النزاهة داخل المنظمات لتعزيز الثقة والمساءلة.

كما ينظر (Marco& Meyer، 2024: 378) الى النزاهة التنظيمية في المقام الأول على أنها فضيلة معرفية، مع التركيز على المسؤولية الاخلاقية داخل المنظمة. ويتضمن ذلك كيفية جمع المعلومات ومعالجتها ومشاركتها وتخزينها لتعزيز الحقائق التي تقود الى الشفافية ، والعمل على تطوير البنية المعرفية التحتية وتعزيز الثقافة المعرفية الأخلاقية أمراً بالغ الأهمية للمنظمات مما يساعد ذلك في تحسين السلوك الأخلاقي وتقليل فرص عدم النزاهة ، من خلال التركيز على النزاهة المعرفية، يمكن للمنظمات مواءمة تصرفاتها بشكل أفضل مع قناعاتها الأخلاقية، مما يؤدي في النهاية إلى المزيد من الممارسات الأخلاقية وصنع القرار الاخلاقي .

ويعرف (Carole& Jurkiewicz، 2024: 25) النزاهة التنظيمية هي مفهوم يفتقر إلى تعريف ثابت عبر القطاعات المختلفة، مما يؤدي إلى الارتباك والتعدد في التفسيرات المتنوعة، وباختصار فان النزاهة التنظيمية هي مفهوم معقد ومتطور يتطلب مزيداً من الاستكشاف والتوضيح لإنشاء فهم متماسك وقياس فعال للاخلاق داخل المنظمة .

في حين أضاف (Marvin& Brown، 2024: 321) أن النزاهة التنظيمية هي التزام المنظمات بشروط متماسكة ومتأصلة تتوافق مع القيم الأخلاقية والمدنية والتأكيد على أهمية الحفاظ على نهج متسق ومبدئي في ممارسات الأعمال، كما يتطلب تحقيق النزاهة التنظيمية تحولاً نحو الاعتراف بالقيم المتأصلة في المجتمع والبيئة، وتعزيز نهج أكثر تماسكاً وأخلاقياً للعمليات الإدارية أي عند إدارة التنظيم مهما كان توجهه .

كما يشير (Mihaela& Constantinescu، 2024: 396) إلى المعايير الأخلاقية والمبادئ الأخلاقية التي تدعمها المنظمة وأعضائها ، ويؤكد على أهمية النزاهة الجماعية والفردية داخل المنظمة، كما أن أحد الجوانب الرئيسية للنزاهة التنظيمية هو فكرة أن المنظمات يمكن اعتبارها كيانات ذات مسؤولية أخلاقية. وهذا يعني أن المنظمات يمكن أن تكون مسؤولة عن أفعالها اتجاه المجتمع الخارجي أو الداخلي ، بمعزل عن تصرفات أعضائها الفرديين، كما أن فهم النزاهة التنظيمية أمر ضروري لتعزيز السلوك الأخلاقي داخل المنظمات وضمان أنها تعمل بمسؤولية في المجتمع.

واكد (Abidoun .et، 2024: 578) أن النزاهة التنظيمية هي عملية توافق فيما بين ممارسات المنظمة و المبادئ والمعتقدات الأخلاقية لموظفيها وعملائها وأصحاب المصلحة. ويؤكد على السلوك الأخلاقي والمساءلة داخل المنظمة، وأحد الجوانب الرئيسية للنزاهة التنظيمية هو مراعاة توقعات أصحاب المصلحة، من المرجح أن تستجيب المؤسسات التي تُظهر النزاهة بشكل إيجابي للتغيرات الداخلية والخارجية، والتي يمكن أن تعزز أدائها العام.

واخيراً يرى (Madeleine .et، 2023: 32) أن النزاهة التنظيمية هي التزام المنظمة بالمسؤوليات الأخلاقية والمجتمعية، وهو أمر ضروري للنجاح المستدام ، ويؤكد أن المخاطر الأخلاقية يمكن أن تترجم إلى مخاطر اقتصادية للمنظمات ، كما إنها بمثابة أساس لها لإدارة التزاماتها الأخلاقية، وبالتالي تقليل مخاطر الشركات وتعزيز أداء الأعمال.

ويرى الباحثان ان النزاهة التنظيمية هي مفهوم لا بد ان يكون شامل ومفهوم قابل للتطبيق داخل المنظمات عن طريق ترجمة ممارسات وتصرفات هذه المنظمات الى افعال ومنتجات ذات بعد اخلاقي وشفاف وعليها ان تبتث القيم الاخلاقية داخل اروقة المنظمة لمحاربة أي انحراف سلبي من شأنه ان يسبب الضرر الاخلاقي للمنظمة او للفرد او للمجتمع وكلما كانت المنظمة نزيهة كلما استطاعت محاربة الفساد الاداري والحد منه وهذا هو الهدف الاسمي لأي تنظيم.

3.2 أهمية النزاهة التنظيمية

النزاهة التنظيمية لها أهمية كبيرة تتجلى في عدة جوانب رئيسية منها: (Madeleine .et، 2024: 526) & (6): (Atharva .et، 2024) & (Abidoun .et، 2024: 578) & (Marco& Meyer، 2024: 379)

1. **تعزيز الثقة والمساءلة:** النزاهة التنظيمية تساعد في بناء الثقة بين المنظمة وأصحاب المصلحة، بما في ذلك العملاء والمستثمرين والموظفين، من خلال الالتزام بالقيم الأخلاقية والممارسات الشفافة، تعزز النزاهة المساءلة وتقلل من احتمالية السلوك غير الأخلاقي.
2. **تحسين الأداء:** المنظمات التي تلتزم بالنزاهة التنظيمية تشهد عادةً أداءً أفضل ولنزاهة تدعم اتخاذ القرارات الأخلاقية المبنية على الحقائق، مما يؤدي إلى نتائج أعمال أكثر استدامة ونجاحاً.
3. **تعزيز الحوكمة:** الهياكل التنظيمية التي تدعم النزاهة، مثل لجان الحوكمة المتخصصة، تساهم في إدارة فعالة ومسؤولة، مما يعزز استقرار المنظمة وقدرتها على التعامل مع التحديات وتقليل الفساد الإداري.
4. **الحد من الفساد:** عند تطبيق روح ومفهوم النزاهة في المنظمات فإنها تساهم في محاربة الفساد الإداري والحد منه لان القرارات التي تتخذ في هذه المنظمات هي اصلاً مبنية على الاسس الاخلاقية الحميدة وهنا ستسهم في تضيق الخناق على الفاسدين لتعديل سلوكهم.
5. **تطوير الثقافة التنظيمية:** النزاهة تساعد في تشكيل ثقافة تنظيمية قائمة على القيم الأخلاقية والسلوكيات المتماشية مع توقعات أصحاب المصلحة، مما يعزز التماسك الداخلي في المنظمة ومحاربة الفساد الإداري وبكافة اشكاله.
6. **إدارة الأزمات:** المنظمات التي تتبنى النزاهة تكون أكثر استعداداً لمواجهة الأزمات، حيث يكون لديها أساس قوي من الثقة والشفافية، مما يسهل التعامل مع الأزمات بشكل أكثر فعالية.
7. **دعم الاستدامة:** النزاهة التنظيمية تساهم في إنشاء بيئة أعمال مستدامة من خلال احترام الموارد الطبيعية والبشرية وتعزيز المسؤولية الاجتماعية للمنظمات.

3.4 أهداف النزاهة التنظيمية

تعتبر أهداف النزاهة التنظيمية متنوعة وتعكس الأبعاد المختلفة التي تسهم في تحقيق سلوك أخلاقي ونجاح مستدام داخل المنظمات , ويمكن تلخيص الأهداف الرئيسية للنزاهة التنظيمية كما يلي: (23: 2023, Madeleine .et & (579: 2024, Abidoun .et & (320: 2024, Marvin& Brown) & (377: 2024, Marco& Meyer)

1. **تحقيق الالتزام الأخلاقي:** من خلال مواءمة الإجراءات التنظيمية مع المبادئ الأخلاقية والتوقعات المجتمعية، تسعى النزاهة التنظيمية إلى ضمان سلوك أخلاقي وتقليل المخاطر الأخلاقية داخل المنظمة وفي المجتمع.
2. **تعزيز الحوكمة الأخلاقية:** تهدف النزاهة إلى تحسين هياكل الحوكمة من خلال إنشاء لجان متخصصة وإجراءات تقارير واضحة، مما يعزز القيادة الأخلاقية ويضمن اتخاذ القرارات الصائبة ونزاهة الفساد الإداري.
3. **دمج النزاهة في الثقافة التنظيمية:** يتطلب تحقيق النزاهة التنظيمية مواءمة الثقافة التنظيمية مع المبادئ الأخلاقية، مما يعزز التماسك الداخلي ويضمن التزام جميع الموظفين بالمعايير الأخلاقية لمحاربة الفساد.
4. **تحسين الأداء المستدام:** من خلال التأكيد على المعايير الأخلاقية، تساعد النزاهة التنظيمية في تعزيز الأداء المستدام والنجاح طويل الأمد، مما يقلل من المخاطر المالية والإدارية.
5. **تطوير الإطار القياسي:** يتضمن تحقيق النزاهة التنظيمية تطوير إطار قوي لقياس وتقييم الممارسات الأخلاقية، مما يسمح بتحسين مستمر في السلوك الأخلاقي وتنفيذ السياسات بشكل فعال.
6. **تعزيز التماسك المعرفي والاجتماعي:** يتطلب تحقيق النزاهة التركيز على الحقائق وتقليل السلوك غير الأخلاقي مثل الفساد، مع الالتزام بأنظمة تحترم القيمة المتأصلة للموارد الطبيعية والبشرية، مما يعزز المسؤولية الاجتماعية.
7. **تلبية توقعات أصحاب المصلحة:** تركز النزاهة التنظيمية على تلبية توقعات أصحاب المصلحة والتكيف مع التغيرات البيئية، مما يعزز العلاقة مع العملاء والمستثمرين والمجتمع.

تساهم هذه الأهداف في تحقيق بيئة تنظيمية أخلاقية ومستدامة لمحاربة الفساد الإداري ويمكن ان تضع انموذج اخلاقي خاص بها لمواجهة تيارات الفساد، مما يعزز سمعة المنظمة ويساهم في نجاحها المستدام.

5. أبعاد النزاهة التنظيمية

هناك العديد من الأبعاد الرئيسية للنزاهة التنظيمية التي تفسر هذا المتغير والتي ركز عليها الباحثان وهذه الأبعاد هي :

- **التركيز على الكفاءة:** الكفاءة تعد بُعداً حاسماً في النزاهة التنظيمية، حيث تعزز التكامل بين الممارسات الأخلاقية والمحافظة على أداء مستدام وأساس النزاهة يعتمد على الكوادر الكفوة التي تقود زيادة الإنتاجية التنظيمية ونزاهة أساليب الهدر والضياع والحد من الفساد الإداري والمالي وان عملية التركيز على الكفاءة من المبادئ الرئيسية التي توفر الاطمئنان الوظيفي والاستقرار في العمل وتقلل من حالات الصراع التنظيمي وتحقق الرضوخ التام للموظفين للأعلى منصب منهم عندما يكون كفوء وقادر على قيادة التنظيم.
- **الالتزام بالقيم والممارسات الأخلاقية:** الالتزام بالقيم والممارسات الأخلاقية هو بُعد أساسي في النزاهة التنظيمية، حيث يعزز الثقة والمساءلة وتحقيق النجاح المستدام داخل و يتطلب هذا الالتزام مواءمة الإجراءات التنظيمية مع المبادئ الأخلاقية وضمان اتخاذ القرارات بشكل مسؤول ويركز أيضاً على تطوير ثقافة تنظيمية تدعم السلوكيات الأخلاقية في المنظمة ، ما يعزز الشفافية ويؤكد على أهمية النزاهة الجماعية في تحقيق نتائج أخلاقية ذات بعد مستدام كما أن القيادة الأخلاقية تلعب دوراً حيوياً في تعزيز هذه النزاهة، مما يساهم في تحسين الأداء عبر مختلف الاقسام , وعلى المنظمات التي تريد ان تحد من الفساد ان تضع القيم الاخلاقية والممارسات الاخلاقية من أولوياتها في التعامل الداخلي اي داخل المنظمة والتعامل الخارجي من الزبون واصحاب المصلحة .
- **سلوكيات التنظيم الإيجابية:** سلوكيات التنظيم الإيجابية تعد بُعداً من أبعاد النزاهة التنظيمية، حيث يعكس مواءمة المبادئ الأخلاقية وسلوكيات التنظيم داخل المنظمة، وهذه المواءمة لا تخلق بيئة عمل إيجابية فحسب، بل تعزز أيضاً الأداء التنظيمي وانسيابية العمل ووضع المدونات الاخلاقية التي تكون الموجه العام للعمل داخل التنظيم ويحكم العلاقات الثنائية في التعامل , ترتبط النزاهة التنظيمية بشكل وثيق بالثقافة التنظيمية، حيث تسهم البيئة الأخلاقية في دعم السلوك الإيجابي بين الموظفين، وتؤثر النزاهة بشكل إيجابي على الأداء بصورة عامة لأنه يخلق حالة من التماسك الاخلاقي الداخلي والذي ينعكس على العلاقة البيئية بين رأس المال البشري ، لذا فان السلوكيات التنظيمية الإيجابية تنقسم إلى ثلاثة جوانب رئيسية: (روح العمل الجماعي، وتعزيز الثقة، وتعزيز المصداقية).

- روح العمل الجماعي: قدرة المنظمة على تحفيز الموظفين للعمل معًا بشكل متناغم وبروح الفريق الواحد لتحقيق الأهداف المشتركة فيما بين الإدارة والموظفين ووضع رؤية ملائمة للحد من الفساد الإداري، من خلال خلق بيئة تشجع التعاون والدعم المتبادل وهذا بدوره يقود إلى زيادة الكفاءة وتحقيق نتائج إيجابية.
- تعزيز الثقة: الثقة هي أساس العلاقات الصحية داخل المنظمة، عندما يتسم السلوك التنظيمي بالنزاهة سيكون خارطة الطريق لبناء الثقة بين الأفراد والإدارة، مما يسهل التواصل الفعال ويعزز الالتزام بين الموظفين وتشخيص الممارسات السلبية والحد منها.
- تعزيز المصداقية: المصداقية تأتي من الالتزام بالقيم الأخلاقية والشفافية في جميع جوانب العمل، عندما تلتزم المنظمة بالممارسات الأخلاقية، تزداد مصداقيتها بين أصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين، وهذا يقود إلى تعزيز سمعتها ويسهم في تحقيق النجاح التنظيمي.
- ترسيخ مبدأ المسؤولية الذاتية: مبدأ المسؤولية الذاتية في النزاهة التنظيمية يركز على المساءلة الفردية والجماعية داخل المنظمات، من خلال تكامل النزاهة الفردية والتنظيمية، إذ يتم غرس واستزراع المسؤولية الذاتية للأفراد لفعل ممارسات أخلاقية طوعية ذاتية نابعة من ذات الفرد لتحد من الأفعال السلبية، مما يقلل الاعتماد على الانظمة والقواعد الرقابية بل ستخلق الرقابة الذاتية وهنا يتعلم الفرد كيف يمكن تجنب الفساد ذاتيا وهذا مهم جدا إذ يعد كل فرد في المنظمة لديه القدرة على عدم تقبل الفعل الخطأ الذي ينتج عنه فساد اداري يؤثر في استدامة المنظمة.
- الالتزام بالقوانين والتشريعات: الالتزام بالقوانين والتشريعات هو بُعد أساسي في النزاهة التنظيمية، حيث يضمن أن تعمل المنظمات ضمن الأطر القانونية المعمول بها، مما يعزز الثقة والمصداقية والامتثال القانوني وهذا ضروري لمنع سوء السلوك والحفاظ على استقرار المنظمة والتمسك بالأنظمة والقوانين التي تحد من الفساد الإداري، كما يدمج هذا الامتثال بالمبادئ الأخلاقية في عمليات المنظمة.

5.1 الشروط التي تحد من الفساد الإداري

- حوافز للسلوك الأخلاقي: ان عملية وضع حوافز واضحة للمشرفين والوكلاء للتصرف بشكل أخلاقي يمكن أن يقلل من احتمالية الفساد، عندما يرى الأفراد حصولهم على فوائد تنظيمية عينية ومادية ستسهم في الحفاظ على السلوكيات الاخلاقية مما يقود الى النزاهة، وسيكونون أقل عرضة للانخراط في ممارسات الفساد.
- الشفافية والمساءلة: يمكن أن تؤدي زيادة الشفافية في عمليات صنع القرار ومحاسبة الأفراد عن أفعالهم إلى ردع السلوك الفاسد، عندما تكون الإجراءات مرئية وتخضع للتدقيق، ترتفع المخاطر المرتبطة بالفساد بشكل كبير.
- آليات الرقابة الفعالة: يمكن أن يساعد تنفيذ آليات رقابة قوية في مراقبة إجراءات المشرفين والوكلاء ويمكن لعمليات التدقيق والتقييم المنتظمة ان تحد من الممارسات الفاسدة مبكرًا، مما يثني الأفراد عن الانخراط في مثل هذا السلوك.
- الأطر القانونية والمؤسسية: يمكن أن يؤدي تعزيز الأطر القانونية والمؤسسية التي تكافح الفساد إلى خلق بيئة تكون فيها الأنشطة الفاسدة أقل تواجدا وغير مقبولة قانونا ويشمل ذلك فرض عقوبات صارمة على أعمال الفساد، والتي يمكن أن تكون بمثابة رادع.
- التغيير الثقافي: يمكن أن يؤدي تعزيز ثقافة النزاهة والسلوك الأخلاقي داخل المنظمات إلى تغيير المواقف تجاه الفساد من خلال اعتماد برامج التعليم والتدريب التي تؤكد على أهمية السلوك الأخلاقي في تعزيز هذا التغيير الثقافي.

المبحث الثالث: النموذج المقترح

6. النموذج المقترح

يرى الباحثان ان النموذج المقترح للحد من الفساد الإداري يركز على تقليل الروتين الوظيفي من خلال تبسيط الإجراءات وتعزيز الإدارة الرقمية، إلى جانب مواجهة التدخلات الحزبية بتطبيق معايير صارمة والإعلان عن الوظائف لضمان التنافس المشروع. كما يعالج التعدد وعدم فاعلية الجهات الرقابية من خلال تعزيز التنسيق بين الجهات المختلفة ووضوح المسؤولية، يشمل النموذج أيضاً التركيز على اختيار الأشخاص المناسبين بناءً على معايير دقيقة مثل الكفاءة والخبرة، وتعزيز ثقافة مكافحة الفساد من خلال التوعية وتعزيز الأخلاقيات والشفافية.

ويمكن تحديد اهم الأبعاد التي تسهم في الحد من الفساد الإداري وسنوضح في النموذج المقترح الوزن المئوي لكل بعد وتقسّم درجة البعد على فقرات كل بعد وهذه الفقرات تحدد وفقاً لطبيعة المنظمة والية عملها بكون هنالك اختلاف في المهام والمسؤوليات وايضا من الممكن اضافة ابعاد اخرى للمنظمات بعد اجراء دراسات مسحية لمقبولية البعد ضمن محاور متغير الحد من الفساد الإداري.

6.1 ميكانيكية عمل النموذج المقترح

عند اختيار أي موظف لتولي منصب معين فلا بد من تشخيص السيرة الذاتية له ومعرفة دوره في محاربة الفساد وبكافة أشكاله ومنحت وزن مؤوي لكل بعد وفقاً للدراسة الأولية والمسحجية التي قام بها الباحثان وتوجيه العديد من التساؤلات لشريحة من الخبراء في هذا المجال والموظفين بصورة عامة وللأفراد الذين تولوا مناصب سابقة وبعد التحليل تم التوصل الى الأبعاد الرئيسية التي يمكن من خلالها الحد من الفساد او قد تكون عامل مؤثر في زيادة الفساد اذا كان الاختيار غير كفوء وبعد حصيلة من التحليل والتشخيص الميداني تم تحديد الوزن المؤوي لكل بعد ووفقاً الى مؤشرات الحد من الفساد الاداري وهي كالآتي :

- ✓ **البعد الاول:** الحد من الروتين الوظيفي 10%
- ✓ **البعد الثاني:** التدخل الحزبي 20%
- ✓ **البعد الثالث:** تعدد الجهات الرقابية 15%
- ✓ **البعد الرابع:** الاختيار العشوائي لذوي المناصب 10%
- ✓ **البعد الخامس:** انتشار ثقافة الفساد 20%
- ✓ **البعد السادس:** التنافس غير المشروع 10%
- ✓ **البعد السابع:** غياب المواطنة والشفافية 15%

بعد اللقاءات المتكررة من خلال استخدام اسلوب المقابلة المهيكلية مع العينة لمعرفة أي من الأبعاد الأكثر تأثيراً في تفشي الفساد الاداري وبعد اخذ متوسط اجابات العينة اتضح بان البعد الثاني والخامس كان اكثر الأبعاد تأثيراً في تفشي الفساد وهما (بعد التدخل الحزبي وبعد انتشار ثقافة الفساد في المنظمات بصورة عامة) حصل 20% لكل بعد فيكون المجموع 40% , اما البعد الثالث وهو تعدد الجهات الرقابية وبعد غياب المواطنة) قد حصل على وزن مؤوي 15% لكل بعد فيكون المجموع 30% في حين (بعد الحد من الروتين وبعد الاختيار العشوائي وبعد التنافس غير المشروع) حصلت على وزن مؤوي 10% لكل بعد فيكون المجموع 30% .

وهذا المقياس قابل للانخفاض والارتفاع حسب طبيعة المنظمة والمنتجات التي تقوم بإنتاجها وحسب تصنيف المنظمة واهميتها في المجتمع ويمكن توضيح ذلك كما في الجدول الآتي:

الحد من الفساد الاداري		
درجة البعد	أليات المقترحة	ابعاد الحد من الفساد الاداري
10%	✓ تحديد مسارات العمل بكل وضوح وشفافية ✓ تبسيط الاعمال الروتينية ✓ إمكانية الاعتماد على الإدارة الرقمية في التعامل مع الزبون ✓ متابعه سير المعاملات وانجازها بالوقت الملائم ✓ محاسبة الموظف الذي يعرقل او يقصر في أداء عمله ✓ العمل على ترقيم المعاملات وسير إنجازها ✓ المتابعة الدورية من رئيس الأعلى ومعرفة نسب انجاز المعاملات ✓ التركيز على انتاجية العمل ومقارنتها بالانتاجية المعيارية ✓ تحديد عدد الموظفين الى عدد المعاملات المنجزة في اليوم	الحد من الروتين الوظيفي
20%	✓ وضع معايير قانونية صارمة تقلل من التدخلات الحزبية ✓ اعلان عن الوظيفة المراد اشغالها في المنظمة لضمان التنافس المشروع والحد من تدخل الأحزاب. ✓ وصف دقيق لشاغل الوظيفة ومواصفات الوظيفة. ✓ وضع قيود وتشريعات للحد من تدخل الأحزاب ✓ الاختيار المبني على أساس الكفاءة وهو المعيار الأهم ✓ الاستعانة بالقوى الدينية المؤثرة للحد من تدخل الأحزاب ✓ الاستعانة بالقضاء العادل لوضع أليات تحد من تدخل الأحزاب	التدخل الحزبي
10%	✓ مجلس النواب والتدخل الحاصل بين السلطات الثلاث عدم وضوح الرؤية ✓ مجالس المحافظات ✓ النزاهة ✓ مكاتب المفتش العام ✓ ديوان الرقابة المالية ✓ اللجان الأخرى	تعدد الجهات الرقابية
	✓ الاعتماد على المهارات العقلية	

الاختبار العشوائي لذوي المناصب	✓ وضع الية لعملية الاختيار للمناصب العليا وادخال جهات رقابية لمراقبة وتدقيق المرشح المختار ✓ الاعتماد على السيرة والسمعة والكفاءة كمعيار لشغل المنصب ✓ الاعتماد على التخصص والشهادة ✓ سنوات الخبرة ومطابقة مواصفات شاغل الوظيفة مع الوظيفة المختارة ✓ القدرة على اتخاذ القرار وصنع القرار بمعزل عن أي مؤثر خارجي	%15
انتشار ثقافة الفساد	✓ عمل الندوات ومؤتمرات وتوضيح مخاطر الفساد ✓ اعداد ورش عمل لتوضيح فنون الفساد والافصاح عنها ✓ الوازع الديني والأخلاقي ✓ بناء الثقة والمصادقية فيما بين الإدارة والعاملين ✓ انشاء تجمعات خارج أوقات العمل لتعزيز التكامل فيما بين الافراد والادارة ✓ تحديد النفقات الرئيسة والفرعية داخل المنظمة ومحاولة السيطرة عليها ✓ تغير ميول واتجاهات وسلوكيات الافراد الذين يميلون اتجاه الفساد ✓ اختيار الموظف المثالي الذي يحارب الفساد	%20
التنافس غير المشروع	✓ وضع آليه لاختيار الشخص المناسب في المكان المناسب والابتعاد عن المحسوبية والمنسوبية في التنافس. ✓ الحد من الامتيازات غير المبررة والتي تشجع على التنافس الغير مشروع ✓ الاختيار وفق للتخصص ✓ مراعات التحصيل الدراسي والشهادة والجهة المانحة للشهادة ✓ الاخذ بنظر الاعتبار سنوات تولي المنصب وعدم التهاون في عمليات تمديد الخدمة أي تفعيل الاطر القانونية للبقاء في المنصب ✓ الاختيار الدقيق لشاغل الوظيفة او المنصب ✓ المراقبة دورية	%10
غياب المواطنة والشفافية	✓ توافق العمل ✓ تشجيع الارشاد والتكامل ✓ تعزيز الاعمال الاخلاقية ✓ غرس حب المنظمة ✓ بث روح الابداع والانتماء ✓ تعزيز الولاء التنظيمي ✓ تعزيز الرضا الوظيفي ✓ عدم التجاوز على حقوق الاخرين ✓ التعامل بعدالة وشفافية	%15

تحقيق النزاهة التنظيمية				
✓ التركيز على الكفاءة	✓ الالتزام بالقيم والممارسات الأخلاقية	✓ السلوكيات التنظيمية الإيجابية	✓ ترسيخ مبدأ المسؤولية الذاتية	✓ الالتزام بالقوانين والتشريعات

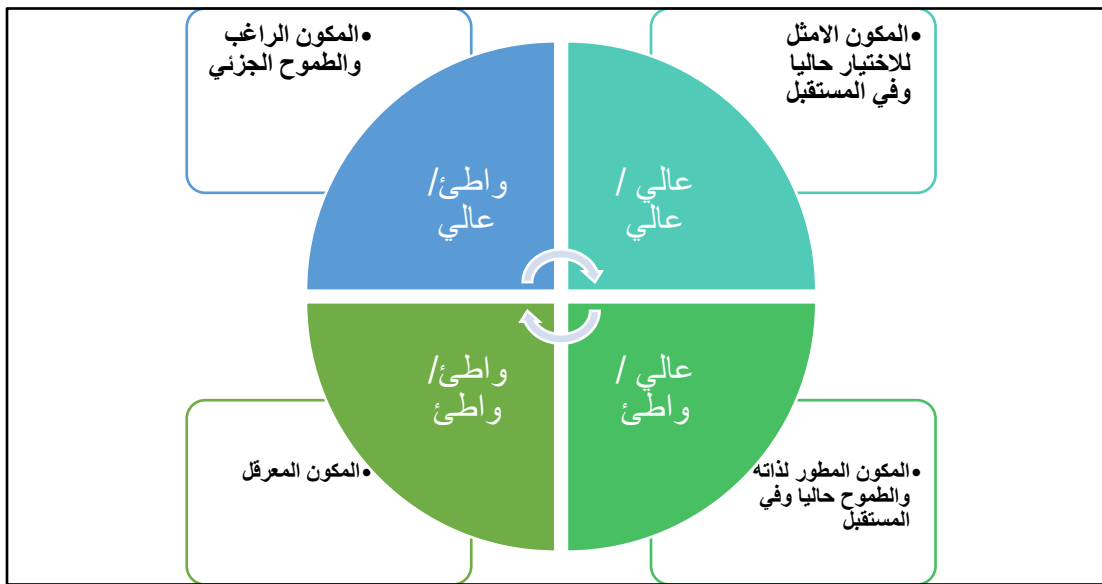
المصدر: النموذج من اعداد الباحثان بالاعتماد على المقابلة التي اعدت لهذا الغرض

6.2 مصفوفة الاختيار الامثل لشاغل الوظيفة للحد من الفساد

من خلال النموذج المقترح ممكن تحديد المصفوفة التي تتكون من اربعة ابعاد لوضع الحدود المقبولة ومعرفة الافراد الأكثر نزاهة ومحاربة للفساد الاداري وان تتم عملية الاختيار وفقا للاتي:

1. **المكون المعطل وغير الطموح او المعرقل:** تبدأ درجة التقييم من صفر الى 25% غير مقبول لتولي أي منصب حاليا في المستقبل يكون هؤلاء الاشخاص غير مرغوب بهم ومارسوا اعمال سابقة وثبت عدم كفاءتهم ونزاهتهم او ليس لديهم الخبرة الكافية لإدارة أي مفصل من التنظيم.

2. **المكون الراغب والطموح الجزئي:** تبدأ درجة من 26% إلى 50% غير مقبول لتولي أي منصب حالياً ولكن ممكن في المستقبل إذا دخل دورات تحسين الذات ومراقبه تقييمه الشخصي لأخر خمس سنوات.
 3. **المكون المطور لذاته والطموح حالياً وفي المستقبل:** تبدأ درجة التقييم من 51% إلى 75% ممكن اختياره في مناصب تكتيكية أو وسيطة لغرض التجربة وممكن هذا المستوى ان ينخفض الى المستوى الثاني إذا لم يهتم بعوامل التقييم أو يرتفع الى المستوى الرابع إذا حسن من ممارساته السلوكية ونزاهته واثبت وكفاءته في العمل ممكن ان يكون مشروع موظف ناجح في المستقبل ويتبوأ مناصب عليا.
 4. **المكون الامثل للاختيار حالياً وفي المستقبل:** من 76% إلى 100% وهنا يكون الشخص المختار كفوء وقادرة على ادارة منظمته ويتمتع بسمعة طيبة واستقلالية في اتخاذ القرار وهؤلاء ايضا يخضعون الى المراقبة الدورية والتقييم الدوري للحفاظ على مكانة النزاهة التي يتصفون بها ويمكن اعادة اختيارهم مرة اخرى لتمثيل منظماتهم وتجديد الثقة بعملية الاختيار.
- ويمكن توضيح المصفوفة كما في الشكل ادناه والذي يرتبط باختيار الفرد والفساد الاداري



الشكل يوضح المصفوفة ارتباط الفرد والفساد الاداري

لذا على متخذ القرار ان يضع معايير جريئة وصارمة في عملية الاختيار لشاغل الوظيفة واستعداده للحد من الفساد الاداري، وهنا المسؤولية ستكون تشاركية حتى مع القواعد الجماهيرية في كشف الفساد ومحاربهه وخصوص بعد التطور الحاصل في مجال الحوكمة والرقابة الرقمية التي تسهل عملية التواصل والمراقبة عن بعد، وان يتمخض عن هذه العملية اختيار الكفاءات لمحاربة الفساد وارساء دعائم النزاهة التنظيمية التي اخذت تتلاشى يوماً بعد يوم.

المبحث الرابع

7. الاستنتاجات والتوصيات

7.1 الاستنتاجات

1. الأنموذج المقترح ممكن ان يقود لخفض الفساد الإداري في المنظمات، الذي يشمل تحسين الإجراءات، تقليل التدخلات الحزبية، وتفعيل الرقابة، يُعتبر أداة فعالة نحو تحقيق النزاهة التنظيمية، مما يدل على أن تحسين هذه الأبعاد يمكن أن يحد من الفساد ويعزز الشفافية ويكون أداة مهمة في تحديد من يشغل الوظيفة.
2. اتضح من خلال المقابلة المهيكلية للخبراء وبعض موظفي الخدمة العامة بان هنالك بعدين رئيسيين يؤثران في تفشي الفساد وإذا تمت السيطرة عليهما من الممكن ان يسهم في الحد من الفساد الاداري وهما بعد (التدخل الحزبي ونشر ثقافة الفساد الاداري في الاروقة التنظيمية)
3. اتضح ايضا بان هنالك بعدين أسهما في تفشي الفساد الاداري ويمكن السيطرة عليهما وهما (بعد تعدد الجهات الرقابية وبعد غياب المواطنة والولاء) وهذان البعدان لهما دور مهم في الحد من الفساد أي كلما زادت المواطنة وحددت بدقة الدور

- الرقابي كلما قاد ذلك الى الحد من الفساد الاداري اما باقي الابعاد لا تقل اهمية عن الابعاد انفة الذكر بل لها ايضا دور مهم في الحد من الفساد التي اخذت نسبة اقل من الابعاد الاربعة في اعلاه.
4. التركيز على تعزيز الكفاءة في المنظمات يرتبط بشكل مباشر بتقليل الفساد، حيث أن النظم الإدارية التي تعزز الكفاءة تقلل من الفرص التي قد يستغلها الفاسدون للحصول على منافع غير مشروعة.
 5. الالتزام بالقيم والممارسات الأخلاقية يلعب دوراً محورياً في تحسين النزاهة التنظيمية، مما يشير إلى أن تعزيز الأخلاقيات داخل المنظمات يساهم في تقليل السلوكيات الفاسدة.
 6. نشر ثقافة النزاهة والسلوكيات الإيجابية ضمن المنظمات يساعد في بناء بيئة عمل نزيهة، مما يشير إلى أن الثقافة التنظيمية الإيجابية تؤثر بشكل كبير على تقليل الفساد.
 7. ترسيخ مبدأ المسؤولية الذاتية في المنظمات يعزز من المساءلة الفردية والجماعية، مما يعكس أهمية المساءلة في مكافحة الفساد وتحقيق النزاهة التنظيمية.
 8. الالتزام بالقوانين والتشريعات يضمن أن المنظمات تعمل ضمن الأطر القانونية، مما يقلل من احتمالات الفساد ويعزز من النزاهة والشفافية.
 9. بالرغم من فعالية النموذج، تواجه المنظمات تحديات في تطبيقه، مثل مقاومة التغيير والتدخلات السياسية، مما يبرز الحاجة إلى دعم قوي من متخذي القرار لضمان نجاح تطبيق النموذج.

8.1 التوصيات

1. يُوصى بتطبيق النموذج المقترح في المنظمات الصناعية والخدمية لتحسين النزاهة وتقليل الفساد الإداري تحسين الشفافية، وتقليل التدخلات الحزبية، وتعزيز فعالية الرقابة.
2. ضرورة تبسيط الإجراءات الإدارية وتفعيل الإدارة الرقمية لمراقبة سير المعاملات، مما يساهم في تقليل الروتين والفساد.
3. ضرورة وضع معايير صارمة لتقليل التدخلات الحزبية في عمليات التوظيف، وضمان أن الاختيار يعتمد على الكفاءة والتخصص بدلاً من الولاءات الحزبية.
4. يُوصى بتحسين التنسيق بين الجهات الرقابية المختلفة لضمان فعالية المراقبة ومنع تدخل المسؤولين.
5. تنظيم ورش عمل وندوات توعوية لنشر ثقافة النزاهة ومحاربة الفساد، مع تعزيز الوازع الديني والأخلاقي بين العاملين.
6. ترسيخ مبدأ المسؤولية الذاتية داخل المنظمات، بحيث يكون لكل فرد دور في تعزيز النزاهة والمساءلة.
7. الالتزام الصارم بالقوانين والتشريعات لضمان التزام المنظمات بالأطر القانونية وتحقيق الشفافية في العمليات الإدارية.

References

1. المسعودي، فواز فائق ، 2025، دور القيادة الجامعية في تطوير مهارات الموظفين دراسة تطبيقية في جامعة وارث الأنبياء (ع)، مجلة وارث العلمية، المجلد 7 ، العدد خاص.
2. الحمداني، محمد مجيد & محسن ، بشائر علي، 2024، دور المصارف الخضراء في تعزيز التميز المعرفي للمؤسسات المصرفية دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في مصارف العراقي للتجارة في محافظتي كربلاء المقدسة وبغداد، مجلة وارث العلمية، المجلد 6، العدد خاص.
3. الحويبي، محمد نبيل هادي، 2022، ابطال المعرفة كمتغير تفاعلي في العلاقة ما بين البراعة الاستراتيجية والاداء المعرفي دراسة استطلاعية تحليلية لآراء عينة من موظفي مركز البحث والتأهيل المعلوماتي في جامعة الكوفة، العدد 4، المجلد 10.
4. بناي، ضياء فالح، 2019، مدى مساهمة معوضات القيادة في التأثير بجاذبية الايدلوجية التنظيمية لكليات الأهلية بحث تحليلي لآراء عينة من التدريسين في الكليات الاهلية في محافظة كربلاء، مجلة المثني للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 9 ، العدد 4.
5. الميالي، فاهم عزيز مجيد ، 2024، أسراتيجية الشفافية وتأثيرها على حوكمة الموارد البشرية دراسة استطلاعية تحليلية لآراء عينة من العاملين في دائرة كهرباء محافظة كربلاء المقدسة، مجلة وارث العلمية، المجلد 6 ، العدد 20.
6. Abidoun, Owoloja., Louise, Manning. (2024). Organisational integrity, culture, and performance. 577-590. doi: 10.4337/9781803927930.00045
7. Anatolii, N., Balashov., Andrii, M., Lyseiuk., Ivan, I., Bashta., Anastasiia, D., Shtelmashenko., Andrii, V., Mykoliuk. (2020). Risks of Social Communications of Public Administrative Bodies with Regard to Manifestations of Corruption. Academic Journal of Interdisciplinary Studies, 9(6):239-239. doi: 10.36941/AJIS-2020-0128
8. Atharva, Abhijeet, Kale., Akash, Ranjan., Ravi, Kumar. (2024). Synergizing Organizational Integrity. Social Science Research Network, doi: 10.2139/ssrn.4810738
9. Carole, L., Jurkiewicz. (2024). Contemporary research into organisational integrity. 24-35. doi: 10.4337/9781803927930.00008

10. Duane, Windsor. (2024). Concepts closely related to organisational integrity. 36-53. doi: 10.4337/9781803927930.00009
11. Hryshyna. (2023). Concept of administrative and legal status of subjects of state anti-corruption policy in Ukraine. *Analitično-porivnálne pravožnavstvo*, 328-333. doi: 10.24144/2788-6018.2023.01.53
12. Krut. (2018). Високорівнева корупція в системі державного управління України. 93-98. doi: 10.32886/INSTZAK.2018.02.14
13. Madeleine, J., Fuerst., Christoph, Luetge., Raphael, Max., Alexander, Kriebitz. (2023). Toward organizational integrity measurement: Developing a theoretical model of organizational integrity. *Business and Society Review*, doi: 10.1111/basr.12329
14. Madeleine, J., Fuerst., Christoph, Lütge. (2024). Organisational integrity and success. 525-540. doi: 10.4337/9781803927930.00041
15. Maha, Farooq, Ezzat, Al-rubaye. (2022). Administrative Corruption: Causes and Solutions Special Reference to Iraq. *International Journal of Professional Business Review*, 7(5):e01015-e01015. doi: 10.26668/businessreview/2022.v7i5.e1015
16. Manhal, Elham, Abdel., ramazan, ahmed, rashid. (2019). The relationship between good governance and administrative corruption. 4(2):271-325. doi: 10.25212/LFU.QZJ.4.2.11
17. Marco, Meyer. (2024). Organisational integrity as an epistemic virtue. 377-392. doi: 10.4337/9781803927930.00031
18. Marvin, T., Brown. (2024). Organisational integrity as social coherence. 319-334. doi: 10.4337/9781803927930.00027
19. Meenakshi, Awana. (2023). Corruption and Its Impact on Society: Recognizing the Role of Whistleblowing. *International Journal For Multidisciplinary Research*, 5(5). doi: 10.36948/ijfmr.2023.v05i05.6993
20. Mihaela, Constantinescu. (2024). Organisational integrity and responsibility. 394-414. doi: 10.4337/9781803927930.00033
21. Olga, Ivanovna, Gorbaneva. (2021). Administrative corruption in the static model of balancing common and private interests. 9-19. doi: 10.25136/2409-7543.2021.1.33466
22. Parvaneh, Mousavi., Masoud, Pourkiani. (2013). Administrative corruption: Ways of tackling the problem. *European Online Journal of Natural and Social Sciences*, 2:178-187.
23. Saeid, Zandi., Masoumeh, Esmaceli., Kumars, Farahbakhsh. (2024). Victims of Corruption Suffer Personal and Collective Loss: A Qualitative Study of Public Perceptions. doi: 10.1177/10541373241234503
24. Samieh, Darsareh., Mehrdad, Bastanipour. (2016). Fight against administrative corruption within governmental organizations from motto to practice (case study: Ministry of Economic Affairs and Finance). *Problems and perspectives in management*, 14:307-316. doi: 10.21511/PPM.14(3-SI).2016.02
25. Shaymaa, Elnawawy., Ahmed, E., Okasha., Hazem, A., Hosny. (2021). Agent-based models of administrative corruption: an overview. *International Journal of Modelling and Simulation*, 1-9. doi: 10.1080/02286203.2021.1907652
26. Taboli., M, Samie'e, Darooneh., A., Ehsani. (2019). Administrative Corruption: Why and How?. *International Journal of Advanced Studies*, 8(3):282-288. doi: 10.33945/SAMI/IJASHSS.2019.3.6
27. Weißmüller, K. S., & Zuber, A. (2023). Understanding the micro-foundations of administrative corruption in the public sector: Findings from a systematic literature review. *Public Administration Review*, 83(6), 1704-1726.