



## مدى جدية محاربة الفساد الإداري وطرق معالجته The Seriousness of Combating Administrative Corruption and Methods of Addressing It

سالم أحمد مسلم حار الكثيري<sup>1</sup>

كلية الحقوق، قسم القانون العام، جامعة ظفار - سلطنة عمان

saalkathiri@du.edu.om

تاريخ القبول للنشر: 2025-09-17

تاريخ الاستلام: 2025-09-02

### ملخص:

يظهر من خلال مآتم بحثه حولآفة ظاهرة الفساد الإداري ومسببات هذه الظاهرة، بهدف تحليلها للوصول إلى انجع الطرق لمحارته، وكيفية معالجة خطورته، فإنه في الحقيقة لن نذهب بعيدا لمعرفة هذه الآفة التي تنخر في معظم المؤسسات والإدارات العامة منها والخاصة على حد سواء، فالفساد الإداري في مظهره الأول يعد سلوك ونشاط فردي، يأخذ في طابع السلوك الانحرافي للفردي، بهدف تحقيق منافع ومصالح فردية بغض النظر عن القيم الأخلاقية والأمانة الوظيفية التي يجب أن ترافق هذه الوظيفة باعتبارها أمانة في الفرد المكلف بها، ، لهذا فقد تم التركيز في هذه الدراسة التحليلية ارتباطاً بها، حيث تمحورت إشكالية الدراسة حول مدى جدية وفعالية الجهود الإدارية في مكافحة الفساد، مع اظهار الخلل الحقيقي الكامن في آليات التنفيذ في محاسبة المقصرين والمفسدين؟

فيما تناول المبحث الأول الاطار مفهوم الفساد الإداري واسبابه من خلال تعريف الفساد لغة واصطلاحا ثم صور الفساد واشكاله، من حيث الرشوة والمحسوبية أو استغلال المنصب الوظيفي أو التلاعب بالمال العام، بالإضافة إلى الضعف الرقابي إداريا وماليا، ناهيك عن أي ضعف أو غموض في التشريعات المطبقة مع التركيز الشديد والمفرط لسلطات الإدارة مع وجود لأي ضعف في الرواتب وقلة الحوافز المالية للموظف

<sup>1</sup> سالم احمد مسلم حار الكثيري

تنضاف إلى الأسباب الاجتماعية والثقافية، مع ضعف الوازع الأخلاقي والديني أو ظهور قبول مجتمعي للفساد أضف لذلك أن حصلت في الإدارة غياب المساءلة والمحاسبة بالإضافة إلى العوامل النفسية.

فيما تناول المبحث الثاني ومطالبه آليات معالجة الساد الإداري من الناحية القانونية المؤسسية، كالتشريعات ودور تفعيلها في مكافحة الفساد وأهمية دور الأجهزة الرقابية والقضائية، مع وجود آليات تنفيذية إدارية ووقائية مع التطرق إلى أهمية وجود شفافية وحوكمة وإصلاح إداري مستمر مع الأخذ بعين الاعتبار التحول الرقمي وإدارة المخاطر وثقافية التوعية المؤسسية الدورية، على أمل الوصول إلى نتائج وتوصيات تكون مرضية، تساهم في إيجاد الحلول نحو مكافحة الفساد وتحفظ وقار الوظيفة ونبل أمانتها.

الكلمات المفتاحية: ظاهرة الفساد الإداري؛ وطرق مكافحته؛ صور الفساد؛ الرشوة؛ المحسوبية؛ الانحراف السلوكي.

#### Abstract:

The present study explores the phenomenon of administrative corruption and its underlying causes, with the aim of analyzing it in order to identify the most effective methods of combating it and mitigating its dangers. In reality, one need not look far to uncover this affliction, which permeates most public and private institutions alike. At its core, administrative corruption initially manifests as an individual's deviant behavior, driven by the pursuit of personal gain and benefit, regardless of the ethical values and professional integrity that should accompany public office as a trust vested in the individual.

Accordingly, this analytical study focuses on the seriousness and effectiveness of administrative efforts to combat corruption, while exposing the inherent shortcomings within the mechanisms of implementation, particularly the failure to hold negligent and corrupt individuals accountable.

The first section addresses the conceptual framework of administrative corruption and its causes. It begins with a linguistic and terminological definition of corruption, followed by an examination of its forms and manifestations—such as bribery, favoritism, abuse of office, and the misappropriation of public funds. It further considers weaknesses in both administrative and financial oversight, as well as ambiguities or deficiencies in applicable legislation. Added to these are the excessive concentration of administrative powers, inadequate salaries and financial incentives for employees, coupled with broader social and cultural factors, including weakened moral and religious deterrents or even a degree of social acceptance of corruption. The absence of accountability mechanisms within institutions and psychological factors also contribute to the perpetuation of corruption.

The second section examines the mechanisms for addressing administrative corruption from a legal and institutional perspective. This includes the role of legislation and its enforcement, the importance of oversight and judicial bodies, as well as the adoption of preventive and administrative measures. Emphasis is placed on the significance of transparency, governance, and continuous administrative reform, alongside the integration of digital transformation, risk management, and a culture of regular institutional awareness. The study aspires to reach conclusions and recommendations that will contribute to meaningful solutions for combating corruption, while preserving the dignity of public office and the integrity of its entrusted mission.

**Keywords:** Administrative corruption – combating mechanisms – forms of corruption – bribery – favoritism – deviant behavior

## المقدمة:

يُعد الفساد الإداري من أبرز التحديات التي تواجه الدول الحديثة أو السائرة في طريق النمو، كونه يشكل عائقًا حقيقيًا أمام التنمية المستدامة، ويُضعف من فعالية وجدية مؤسسات الدول في تحقيق التنمية المستدامة، كما يقوض ثقة المواطن في الإدارة العامة في مجالي التوظيف والتنمية. وذلك بسبب ما يورثه الفساد من إهدار للمال العام وتعطيل مشاريع التنمية، بحيث يُسهم في تفشي اللامساواة والمحسوبية على حساب الكفاءة والاستحقاق، بالرغم من تعدد الجهود الرامية إلى مكافحة آفة الفساد وظاهرته، سواء على المستوى الوطني أو الدولي، وذلك بسبب النتائج المحققة غالبًا ما تبقى دون المستوى المطلوب، مما يستدعي الوقوف بجدية أمام هذه الإشكالية والبحث عن جذور مسبباتها بهدف الوصول إلى سبل معالجتها.

لذا فإن الحديث عن محاربة الفساد الإداري لا يمكن أن يقتصر على سنّ التشريعات أو إنشاء الأجهزة الرقابية فقط، بل يتطلب تبني منهج متكامل يجمع بين المعالجة القانونية، والوقاية التشريعية والإدارية نهائك عن الرقابة القضائية الفاعلة، ومن ثم تفعيل دور رقابة مؤسسات المجتمع المدني معًا، حيث ظاهرة الفساد الإداري أو المالي ومحاربة تلك الآفة، يتطلب ترسيخ واستبدال سلوكيات فضيلة وحميدة لدى الموظف العام، بما يعزز قيم النزاهة والشفافية داخل الأجهزة الإدارية في المؤسسات والهيئات العامة، أو الخاصة على حد سواء.

## أولاً-أهداف البحث:

يهدف هذا البحث إلى تحقيق مجموعة من الأهداف العلمية والعملية من أبرز ذلك:

1-تحليل ظاهرة الفساد الإداري أو المالي من حيث مفهومه وأشكاله، والأسباب التي تؤدي إلى تفشيه داخل المؤسسات العامة أو الخاصة، وذلك من خلال مقارنة متعددة الأبعاد، تجمع بين المنظور القانوني، وسلوكيات العمل الإداري، وأهمية تفعيل الدور الرقابة في المجتمع المدني.

2-محاولة بيان الأثر السلبي للفساد الإداري على أداء الأجهزة الحكومية والشركات ذات النفع العام، وكيفية كسب ثقة المواطن في الإدارة، وعلى فرض تحقيق التنمية المستدامة والعدالة الاجتماعية من خلال اختيار العنصر الكفو في الوظيفة علماً وسلوكاً.

3-دراسة وترسيخ الأطر القانونية والمؤسسية المعتمدة في مكافحة الفساد الإداري، مع التركيز على حل الفجوات القانونية أو الإدارية التي قد تضعف من فعالية هذه الجهود نحو الإقلاع من هذه الآفة التي تعيق تنمية الاقتصاد والمجتمع ككل.

4-محاولة البحث عن تجارب ناجحة وتقييم هذه التجارب على الصعيد الوطني والدولي التي عملت في محاربة الفساد الإداري أن وجدت، بهدف استخلاص الدروس والعبر التي يمكن الاستفادة منها على المستوى الإدارات العامة والخاصة.

5-البحث عن اقتراحات وحلول وتوصيات عملية قابلة للتطبيق، تهدف إلى تطوير سياسات مكافحة الفساد، وتعزيز النزاهة، وترسيخ ثقافة الشفافية والمساءلة والمحاسبة داخل مؤسسات القطاع العام والخاص.

## ثانياً-أهمية البحث:

تنبع أهمية هذا البحث من خلال ارتباط موضوعه المباشر بواقع الإدارات العامة لمؤسسات الدول، حيث يُعد الفساد الإداري من أخطر التحديات التي تواجه الحكومات، خاصة في الدول النامية، لما له من آثار مدمرة على التنمية، والاستقرار، وسيادة القانون. كما تزداد أهمية البحث في ظل ما تشهده العديد من المجتمعات



من مطالب المجتمع المدني نحو معالجة وإصلاحه، وضرورة الارتقاء بمستوى النزاهة والشفافية، نحو اقتران الوظيفة بمبدأ المسؤولية والمحاسبة للمقصرين بواجباتهم الوظيفية، بهدف ربط الوظيفة بالمسؤولية لتحقيق العدالة الإدارية، من خلال المساءلة والمحاسبة وتكريم المجدين.

كما تتجلى أهمية هذه الدراسة، كونها تتناول الظاهرة من زاوية تحليلية تجمع بين التشخيص الواقعي والمعالجة العلمية، مما يساهم في سد فجوة معرفية تتعلق بفهم الأسباب الحقيقية لانتشار الفساد الإداري، وضعف فعالية بعض آليات مكافحته، رغم وجود أطر قانونية ورقابية من ناحية، فيما على الصعيد العملي، فأن هذا البحث يمكن أن يشكل مرجعاً مساعداً لصنّاع القرار لإداري، بالإضافة إلى إظهار فعالية الأطر في الأجهزة الرقابة، ناهيك عن الباحثين، في تطوير السياسات والبرامج الوطنية لمكافحة الفساد، وترسيخ مبادئ الحوكمة وترشيد الإدارات المختلفة.

### ثالثا-مناهج البحث:

نظراً للطبيعة المعقدة والمتشعبة لظاهرة الفساد المالي والإداري، لهذا فقد اقتضى من هذا البحث في توظيف مجموعة من المناهج العلمية التي تُمكن من الإحاطة بموضوعات وتساؤلات هذه الدراسة من مختلف جوانبه النظرية والعملية، بحيث اقتضى التركيز على النحو الآتي:

1- المنهج الوصفي: يُستخدم هذا المنهج لتوصيف ظاهرة الفساد الإداري كما هي، من خلال عرض أشكالها وتجلياتها المختلفة في القطاع العام أو الخاص، مع إبراز وتحليل الأسباب التي تؤدي إلى انتشاره في الأنظمة الإدارية المختلفة دون التركيز على بلد بعينها، بحيث يسمح هذا المنهج برصد مواقف المؤسسات والهيئات الرقابية في التعامل مع هذه الظاهرة، وبيان مواطن القوة والضعف في أدائها دون زيادة أو نقصان.

2- المنهج التحليلي: كما تم توظيف المنهج التحليل بهدف تحليل النصوص القانونية والتشريعية ذات الصلة بمكافحة الفساد الإداري أو المالي، سواء على

المستوى الوطني أو الإقليمي والدولي، من أجل الوقوف على مدى فعاليتها وتماسكها، والكشف عن الثغرات أو التحديات التي تعيق تطبيقها، المنهج التحليلي يُستخدم لتفسير آراء الفقه بصورة عامة والإداري بصورة خاصة، ومقارنتها بما هو مطبق على أرض الواقع، مع دراسة أحكام القضاء الإداري ذات الصلة أن وجدت. فهذه المناهج يسمح استخدامها توصيف ظاهرة الفساد الإداري كما هي، من خلال عرض إشكالياتها بالإضافة إلى تحليلاتها في مختلف مؤسسات القطاع العام، أو الخاص أن سمحت الظروف، ثم القيام بتحليل الأسباب والظواهر التي تؤدي إلى انتشارها في الأنظمة الإدارية العامة أو الخاصة. كما تعطي هذه المناهج مساحة تحليلية عن طريق وضع حجم الظاهرة وموقف كلاً من الفقه والقضاء والمؤسسات والهيئات الرقابية في كيفية التعامل مع هذه الظاهرة ومعالجتها، من خلال بيان مواطن القوة والضعف في أدائها، بالإضافة إلى الاستعانة بالمنهج المقارن والاستقرائي ان استدعت الضرورة لذلك.

3. المنهج المقارن: من أجل إثراء البحث وتوسيع آفاقه، تم إضافة المنهج المقارن لدراسة تجارب بعض الدول في مجال مكافحة الفساد الإداري، لا سيما تلك التي حققت نتائج إيجابية في مجال الحوكمة والشفافية. كما يهدف هذا المنهج إلى استخلاص الدروس والعبر، والتفكير في مدى إمكانية تكييف بعض النماذج الناجحة لتناسب الخصوصيات القانونية والمؤسسية في البيئة المحلية ان وجدت.

4. المنهج الاستقرائي: كما قد لا نكتف بتلك المنهاج السابقة، بل يمكن أن يتم استخدام المنهج لاستقراء بهدف الوصول إلى النتائج والأنماط السلوكية والإدارية التي قد تؤدي بالضرورة إلى بروز الفساد، من خلال تتبع حالات وأمثلة واقعية، مع استخلاص قواعد عامة وتوصيات عملية قد نراها يمكن أن تسهم في بلورة سياسات فعالة وناجعة نحو معالجة هذه الظاهرة للوقاية منها مستقبلاً.

كذلك قد يتم الجمع بين هذه المناهج، من أجل ما يسعى إليه البحث نحو تقديم معالجات علمية وواقعية لظاهرة الفساد الإداري، لتتجاوز الطرح النظري المجرد،



ولتألمس أبعاده التطبيقية من خلال التشريعات الإدارية وآلية تنفيذها بصورة متكاملة.

#### رابعا- إشكالية البحث:

على الرغم من تعدد التشريعات والإجراءات، وكذلك الهيئات الرقابية التي تم أنشائها في معظم الدول بهدف مكافحة الفساد الإداري والمالي، إلا أن ظاهرة الفساد الإداري ما تزال حاضرة بقوة في العديد من الإدارات والأجهزة العامة أو الخاصة، بل نجدها تشهد في بعض السياقات تزايداً وتعقيداً، بحيث يجعلنا أن طرح بعض التساؤلات حول مدى جدية وفعالية هذه الجهود، وما هو الخلل الحقيقي الكامن في آليات التنفيذ والمواجهة، خاصة إذا ما نظرنا إلى ضعف الشفافية، وغياب المساءلة الحقيقية، بسبب استمرار ثقافة الإفلات من المحاسبة.

فإشكالية هذا البحث تتمثل في محاولة فهم الأسباب البنيوية والسلوكية في الإدارات العامة أو الخاصة التي تؤدي إلى استمرار واستمرار الفساد الإداري، وعدم تحليل مواطن القصور والوقوف عنده في تنفيذ التشريعات والسياسات لمواجهة ومكافحة الفساد، مع البحث في سبل تفعيل دور الفقه الإداري، والأحكام القضائية، والتجارب المقارنة التي تقدمت أفضل حلول واقعية، ومن هنا تسعى الدراسة للإجابة عن السؤال الرئيسي إلى أي مدى ستظل السلوكيات الفردية غير الحميدة تحد من فعالية الآليات القانونية في مكافحة الفساد الإداري؟ وما هي السبل العملية لتعزيز هذه الجهود، وضمان جدّيتها، واستدامتها ثقافة، وسلوكاً؟

#### 1- المبحث الأول: مفهوم الفساد الإداري وأسبابه

إن معالجة الفساد الإداري والحد منه يستلزم من الباحث تقسيم هذا المبحث إلى عدة مطالب وفقرات بهدف الوقوف تسهيل أسباب تحليلها، بحيث يتم تناولها من خلال كل مطلب وفقراته بحيث تأتي تباعاً.

#### المطلب الأول: تعريف الفساد الإداري وصوره

يظهر الفساد الوظيفي أو الإداري كظاهرة، ويكثر الحديث عنه بصورة مجتمعية، حين تضعف التنمية أو تنحصر في مناطق دون الأخرى، وبالتالي في هذه

الحالة تتراكم الثروة أو تضخم بيد فئة من المناطق النافذة بصورة غير طبيعية، ويقل معها التنمية والتوظيف في مناطق أخرى، مما يحصل الشعور بعدم الرضاء المجتمعي في تلك المناطق، ولضبط هذا التحليل لا بد من اللجوء إلى تعريف ما هو الفساد الإداري لغة، واصطلاحاً، من خلال الفقرات الموالية.

#### أولاً- التعريف اللغوي والاصطلاحي للفساد الإداري:

حيث يشير اللغويين: على أن الفساد لغةً مشتق من الجذر الثلاثي "فَسَدَ"، ويعني الخروج عن الاعتدال، أو التلف والتخريب. وقد ورد في القرآن الكريم في مواضع كثيرة للدلالة على كل ما يُخلّ بالنظام والعدل، ومن ذلك قوله تعالى: "ولا تفسدوا في الأرض بعد إصلاحها". (سورة الأعراف من القرآن الكريم الآية 56).

فيما الاصطلاحيين: فقد تعددت تعريفات الفساد الإداري عند الأدبيات الفقهية والإدارية، غير أنها تلتقي جميعاً حول فكرة سوء استخدام السلطة أو المنصب العام لتحقيق مصلحة خاصة، على حساب المصلحة العامة. ويُعرفه البعض من الفقهاء على أنه: "كل انحراف في السلوك الإداري يؤدي إلى الإخلال بالواجبات الوظيفية لتحقيق منافع شخصية غير مشروعة"

(د. مازن ليلو راضي، الفساد الإداري: المفهوم والأسباب والمعالجة، ص 14). (راضي) كما عرّفته المنظمة العربية للتنمية الإدارية على أنه: "سلوك إداري منحرف ينتهك القواعد القانونية والأخلاقية لتحقيق مكاسب خاصة"

#### ثانياً- صور الفساد الإداري وأشكاله:

تتعدد صور الفساد الإداري وتتنوع، كما أنه ويتفاوت في خطورته وأثره، حيث من أبرز هذه الصور، كما تذكر الكاتبة نور طاهر الأقرع: على أن العمل من أجل محاربة منع ظاهرة على انه "للحد من تفشي ظاهرة الفساد يجب على أفراد المجتمع محاربته بشئى السبل والأشكال طريق.. سن الأنظمة والتشريعات الشفافة المضادة للفساد والنزال اقصى العقوبات والتوعية المجتمعية لهذه الظاهر، ومدى تأثيرها على المجتمع والأفراد، وتنمية دورهم "(زقية، 2022م) وذلك ان ظاهرة تُعد على ان "الفساد المالي والاداري: يحتوي على قدر من الانحراف المعتمد في تنفيذ



العمل المالي والإداري المناط بالشخص- غير ثمة احرافا ماليا وإداريا يتجاوز فيه الموظف القانون وسلطاته الممنوحة دون قصد سيء بسبب الإهمال واللامبالية وهذا الانحراف لا يرقى إلى مستوى الفساد المالي والإداري لكنه انحراف يعاقب عليه القانون وقد يؤدي في النهاية إذا لم يعالج إلى فساد مالي وإداري" (الاقرع، بلا تاريخ) من هنا تظهر صور الفساد في الآتي:

- 1- الرشوة: وهي من أكثر صور الفساد شيوعاً، وتتمثل في دفع مقابل غير مشروع للحصول على خدمة إدارية أو قرار وظيفي.
  - 2- المحسوبية والوساطة: حيث تُمنح الفرص أو الامتيازات لأشخاص بسبب علاقاتهم الاجتماعية أو العائلية دون استحقاق.
  - 3- استغلال المنصب الوظيفي: من خلال تسخير الوظيفة لتحقيق مصالح شخصية، أو منح امتيازات لأقارب أو شركاء على حساب الكفاءة والشفافية.
  - 4- التلاعب بالمال العام: كاختلاس الأموال، أو تزوير العقود والفواتير، أو تسريب المعلومات والمناقصات مقابل عمولات أو منافع معينة.
  - 5- التمييز الإداري: يكمن في إصدار قرارات إدارية غير منصفة أو عادلة، من خلال منح ترقيات ومكافآت بطريقة انتقائية تميل إلى المحسوبية أو القرابة دون الاستحقاق في الكفاءة.
- فهذه الصور وغيرها تُسهم في إضعاف الأداء المؤسسي والوظيفي، وتكرّس ثقافة الإحباط وانعدام الثقة في النظام الإداري، وتُشكل بيئة حاضنة للفساد المستدام، فيما البعض الآخر يرى على أنه "استغلال المناصب العامة في غير محلها والبُعد عن طرق الاستقامة الوظيفية تجعل من هذه المناصب مجرد طريق مُثري للكسب، حتى يتحول بعد ذلك ليصبح أحد رجال أعمال وتجارة حين تتضخم ثروته" (علي، 2005) ولذا بالنظر إلى التعاريف السابقة، فإنه يتحتم تناول أسباب ومفهوم الفساد من خلال الطلب الموالي.
- المطلب الثاني: أسباب الفساد الإداري.**

بالبنى على ما تم استعراضه في التعاريف الواردة في المطلب الأول يتحتم علينا تناول المطلب الثاني من خلال الفقرات الموالية:

### أولاً- الأسباب المؤسسية والقانونية:

تلعب البنية المؤسسية وثقافة ونزاهة سلوكيات العاملين فيها والمنظومة التشريعية، دوراً محورياً فيها، حيث كما ورد في مقال بعنوان "طرق مكافحة الفساد" (زقيبة، 2022، <https://mawd003.com>) م ( على ان " سن الأنظمة والتشريعات الشفافة المضادة للفساد وتوضيحها، وإنزال أقصى العقوبات" ويضيف المقال في الحالة على أنه يحتاج " توعية مجتمعية لهذه الظاهرة الخطيرة، ومدى تأثيرها على المجتمع والأفراد وتنمية دورهم في تخصيص مكافأة مالية لمن يقوم بالتبليغ عن حالات الفساد الإداري بهدف رده" (زقيبة، <https://mawdoo3.com>، 2022م ) ، إما إذا ترك فسوف يتم تغذيته تنميته كونه سلوك انحرافي يعبر عن نفوس لا تحمل ضمير وظيفي أو أخلاقي، وهو ينتج فيه الفساد الناتج عن ضعف الضمير مع هشاشة الأطر التنظيمية والإدارية لرقابة السلوكيات، ففي كثير من الأنظمة الإدارية، وتغيب فيها الرقابة الفعالة، والضعف في تفعيل مبدأ المحاسبة. ومن أبرز أسبابه هي:

1- ضعف الرقابة الإدارية والمالية: غياب أو ضعف الأجهزة الرقابية المستقلة، وأن كانت موجود عدم تمكينها من أداء مهامها بشكل فعال، مما يؤدي في الغالب إلى تفشي الفساد أثر ضعف المراقبة وغياب المحاسبة. كما أن الأجهزة الرقابية قد تتعرض لضغوط سياسية أو إدارية تعيق استقلاليتها، وهذا يؤثر بالضرورة إلى ظهور الفساد الإداري.

2- غموض التشريعات الإدارية: عندما تكون النصوص القانونية والإجراءات الإدارية غير واضحة أو قابلة للتأويل والتفسير، فإن ذلك يفتح المجال أمام الموظفين للتلاعب أو استغلال الثغرات ويأتي ذلك مثلاً، في غياب معايير واضحة للتوظيف أو الترقيات مما يسمح بإدخال طرق شتى منها المحسوبية والواسطة.



3- التركيز المفرط للسلطة الإدارية: الأنظمة التي تمنح مسؤولين أفراد صلاحيات واسعة دون رقابة مؤسسية قوية تخلق بيئة خصبة للفساد. وقد أشار تقرير منظمة الشفافية الدولية إلى أن "مركزية السلطة هي بيئة مثالية لازدهار الفساد". (-) تقرير منظمة الشفافية الدولية إلى أن "مركزية السلطة هي بيئة مثالية لازدهار الفساد)

4- ضعف الرواتب والحوافز: عندما لا تتناسب الأجور مع طبيعة العمل والمسؤولية، يندفع بعض الموظفين للبحث عن مصادر دخل غير مشروعة. وقد أشارت دراسة صادرة عن جامعة القاهرة إلى ارتباط انخفاض الدخل بارتفاع معدلات الرشوة في الإدارات العامة.

#### ثانيا -الأسباب الاجتماعية والنفسية والثقافية:

إلى جانب الأسباب المؤسسية، توجد عوامل اجتماعية ونفسية وثقافية تسهم في تكريس سلوكيات الفساد الإداري وتطبيعها داخل المجتمع، ومنها:

1- ضعف الوازع الأخلاقي والديني: في بعض الحالات، يتراجع لدى الأفراد الشعور بالمسؤولية والضمير المني، وتضعف القيم الأخلاقية التي تُعد خط الدفاع الأول في مواجهة الفساد. وقد نبّه الفقه الإداري إلى أهمية "القيم المؤسسية" في تحصين الجهاز الإداري من الفساد (د. أحمد فتحي سرور، الفساد في الفكر القانوني، ص 33).

2- القبول المجتمعي للفساد: عندما يصبح الفساد "أمرًا طبيعيًا" في أعين المجتمع، سواء عن طريق التبرير أو السكوت عنه يسهل عملية التطبيع معه، يفقد ضمير الناس عن القدرة على رفضه أو الإبلاغ عنه بسبب المنافع الذي يستأثر بالمنحرفين. ومن ثم تنتشر عبارات مثل: "الجميع يفعل ذلك"، مما يُضعف من فاعلية الحملات التوعوية والملاحقة القانونية.

3- غياب ثقافة المساءلة والمحاسبة: عندما يغيب الدور الرقابي في بعض البيئات الإدارية أو المجتمع المدني، فإنه تضعف وسائل الإعلام، ولا تُتاح للمواطن أدوات النقد والإبلاغ عن الفساد. فأن ذلك يعمّق من عزلة المواطن ويبعده عن قضايا الشأن العام، وبالتالي يمنح المنحرفين هامشًا أوسع للتصرف بلا رقابة.

4- العوامل النفسية: يشير علم النفس التنظيمي إلى أن بعض الأفراد، خاصة في بعض المناصب، يُصابون بشعور "الاستحقاق المبالغ فيه"، ما يدفعهم لاعتبار المنصب الإداري وسيلة لجني الامتيازات، وليس مسؤولية لخدمة الصالح العام. وهذا ما يحيلنا إلى المحور الموالي.

## 2- المبحث الثاني: آليات معالجة الفساد الإداري.

في الحقيقة لا يمكن مواجهة الفساد الإداري بشكل فعال دون الاعتماد على آليات واضحة ومترابطة تجمع بين البُعدين القانوني والإداري. فالمعالجة الناجحة تتطلب تدخلاً تشريعياً حازماً يُجرّم الأفعال الفاسدة ويُحدّد العقوبات الرادعة، إلى جانب إصلاح إداري شامل يرسخ مبادئ الشفافية، والمساءلة، والحوكمة الرشيدة داخل المؤسسات العامة.

لهذا يجب إلّا تكون هذه الآليات شكلية أو مُجردة، بل يجب أن تُفعّل بشكل فعال بما يضمن لها النجاح، وذلك من خلال مؤسسات رقابية مستقلة، وأنظمة محاسبة فعّالة، وتقنيات حديثة في الإدارة الرقمية. كما يجب أن تُعزز بثقافة تنظيمية قائمة على النزاهة الوظيفية والمسؤولية.

ينقسم هذا المحور إلى مطلبين رئيسيين، يتناول أولهما المعالجة القانونية والمؤسسية، فيما يركّز الثاني على الجوانب الوقائية والإصلاحية.

### 1.2- المطلب الأول: الآليات القانونية المؤسسية

تُعَدّ الآليات القانونية والمؤسسية من الركائز الأساسية في مكافحة الفساد الإداري، إذ تُجسد الإطار الرسمي الذي تتخذه الدولة لمواجهة هذه الظاهرة. ويشمل ذلك النصوص التشريعية، والأجهزة الرقابية، والدور القضائي في التصدي للمخالفات الإدارية. وسنتناول ذلك من خلال فقرتين:

#### أولاً-التشريعات ودورها في مكافحة الفساد الإداري:

لقد أدركت العديد من الدول، في العقود الأخيرة، ضرورة إرساء تشريعات خاصة لمكافحة الفساد الإداري باعتباره ظاهرة تهدد مقومات الدولة العصرية. وقد تنوعت هذه التشريعات بين قوانين مكافحة الفساد، وقوانين الوظيفة العمومية،



والمناقصات العامة، وقوانين العقوبات، بهدف تجريم السلوكيات الفاسدة وتحديد العقوبات الرادعة.

فعلى صعيد الدول والتي نامية أو السائرة في طريق النمو، يتحتم عليها إصدار قوانين واضحة بشأن مكافحة الفساد، وأن تتضمن قوانينها تعريفات دقيقة وواضحة وشفافة للفساد الإداري، وأن تقرّ فيهما بتشكيل هيئة مستقلة للرقابة والتحقيق. بحيث تشمل نصوصها القانونية صورًا متعددة من الفساد، مثل استغلال النفوذ، وتضارب المصالح، والإخلال بواجبات الوظيفة، وتلقي الرشوة، بحيث تكون أساسًا قانونيًا واضحًا للمساءلة والمحاسبة.

أما في سلطنة عُمان مثلاً فقد تم التركيز على مكافحة الفساد الإداري، حيث صدر قانون الرقابة المالية والإدارية رقم (111/ 2011م) (قانون الرقابة المالية والإدارية رقم (111/ 2011م) الصادر بالمرسوم السلطاني رقم 111/ 2011م في الجريدة الرسمية رقم عدد (949) بتاريخ 24 من أكتوبر سنة 2011م) بهدف حماية الأموال العامة ومنع تضارب المصالح، وقد ركز هذا القانون على الرقابة والشفافية في شتى التصرفات المالية والإدارية وفقاً لما جاء في الفقرات الثلاث الأولى من المادة (8) والتي تنص على أنه

وحيث تُعد جرائم غسيل الأموال من الجرائم الخطيرة كونها لها علاقة بالفساد وأصبحت هذه الجرائم حديث الساعة لدى المجتمعات، وحرصت الدول إلى إيجاد تشريعات خاصة بغسيل الأموال، فقد أجرت سلطنة عُمان تعديلات تشريعية تواكب ذلك، واصراراً على محاربة الفساد، فقد كان لمحكمة جنايات السيب كلمة قضائية بشأن إحدى القضايا المرفوعة بناء على الوقائع المعروضة أمامها قضت "بإدانة المتهمين من الأول إلى الخامس بالجناية المؤثمة بالمادة (27) بدلالة المادة (2) فقرة (1 و2 و3) من قانون غسيل الأموال الصادر بالمرسوم السلطاني رقم 79/ 2010م وقضت بمعاينة الأول بالسجن لمدة عشر سنوات وبتغريمه مائة ألف ريال عُماني، وبمعاينة كل من الثاني والثالث والرابع والخامس بالسجن لمدة ثلاث سنوات وتغريم كل منهم مبلغ خمسة ألف ريال عُماني مع مصادرة الأموال

محل الجريمة والعائدات والأرصدة التي ترتبت عليها عملاً بالمادة (35) من ذات القانون، وبإدانة الأول والسادس بالجنة المؤتممة بالمادة (288) من قانون الجزاء وبالجنة المؤتممة بالمادة (52) من القانون المصرفي وقضت بمعاقة كل منهما عن الأول بالسجن لمدة سنتين مع تغريم كل منهما بمبلغ ثلاثمائة ريال عُُماني وعن الثانية بالسجن لمدة سنة مع إغلاق الشركات الثلاث التي تمارس فيها الأعمال المصرفية....." (الرملي)

ولذا تُشير بعض الأدبيات القانونية إلى أن فعالية هذه التشريعات لا تقتصر على مجرد وجودها، بل على مدى وضوحها وشمولها وقابليتها للتطبيق. فقد أوضح د. أحمد فتحي سرور أن "القوانين الفعالة في مجال مكافحة الفساد يجب أن تتسم بالصرامة والشفافية، وأن تُفعل بإجراءات قضائية سريعة ومحيدة" (الفساد في الفكر القانوني، ص41).

وفي بعض الدول، تم تعزيز الإطار القانوني الوطني من خلال الانضمام إلى الاتفاقيات الدولية مثل اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد لعام 2003، والتي ألزمت الدول الأطراف بوضع سياسات فعالة، وتجريم عدد من الأفعال، وتعزيز التعاون القضائي وتبادل المعلومات.

ورغم هذه الجهود، لا تزال هناك تحديات عديدة، من بينها ضعف إنفاذ القانون، وغياب الإرادة السياسية، والقصور في حماية المبلغين والشهود، ما يتطلب إعادة النظر في تفعيل المنظومة القانونية بشكل متكامل.

ثانياً: دور الأجهزة الرقابية والقضاء في مكافحة الفساد الإداري

تُعد الأجهزة الرقابية أحد أهم أعمدة منظومة مكافحة الفساد الإداري، حيث تُمارس وظائف المراقبة والتفتيش والتحقيق، وتقدم تقارير دورية عن أداء المؤسسات. وتختلف أشكال هذه الأجهزة من دولة إلى أخرى، فبعضها يتمتع باستقلال تام، بينما يخضع بعضها الآخر للسلطة التنفيذية مما يضعف فعاليته، فعلى سبيل المثال نجد من هذه التجارب مثلاً:



1. في المملكة المغربية مثلاً، تُعد "الهيئة الوطنية للنزاهة والوقاية من الرشوة ومحاربتها" نموذجاً حديثاً (قانون 46.19 سنة 2021)، حيث تم منحها صلاحيات واسعة للبحث والتحقيق، وإعداد تقارير تُرفع مباشرة إلى الملك والحكومة والبرلمان، مع الالتزام بنشرها للعموم. وقد ساعد ذلك في رفع مستوى الشفافية، إلا أن تقارير المتابعة أظهرت أن التحدي الأكبر يبقى في تنفيذ التوصيات.

2. أما في الأردن، فقد تأسست "هيئة النزاهة ومكافحة الفساد" بموجب قانون رقم 13 لسنة 2016، وتتمثل أبرز مهامها في تلقي الشكاوى، والتحقيق في شبهات الفساد، والتعاون مع الجهات القضائية. وقد حققت الهيئة في عام 2022 إنجازات لافتة، منها استرداد مبالغ مالية تجاوزت 12 مليون دينار أردني من قضايا فساد كبرى، حسب تقريرها السنوي.

3. في تونس، لعبت "الهيئة الوطنية لمكافحة الفساد (INLUCC)" دوراً مهماً بعد الثورة، إلا أنها واجهت تحديات سياسية ومالية أدت إلى تجميد أعمالها في 2021، مما يوضح أن الاستقلال المؤسسي والتمويل المستدام عنصران حاسمان في نجاح الأجهزة الرقابية.

لذا، من الناحية القضائية، فإن دور القضاء الإداري والجنائي في محاكمة قضايا الفساد يمثل صمام أمان في تحقيق العدالة، ففي مصر، أسفرت أحكام القضاء الإداري في قضايا إساءة استخدام السلطة وتضارب المصالح، عن عزل مسؤولين كبار خلال الأعوام الأخيرة، في ضوء تطبيق قانون الخدمة المدنية رقم 81 لسنة 2016.

وأكدت دراسة صادرة عن المعهد العربي للحوكمة (2023) أن "فعالية الأجهزة الرقابية تزداد كلما كانت هناك شفافية في التقارير، ومتابعة قضائية فعالة، وضمانات قانونية لحماية المبلغين عن الفساد".

فإذا ما نظرنا إلى التجارب السابقة، فأنها تُظهر بوضوح من هذه التجارب ليس هناك من غياب للنصوص القانونية وفعاليتها، وإنما في الأساس قد ترجع إلى أن غياب التنسيق بين الأجهزة الرقابية، وتأثير التدخلات السياسية، وضعف آليات

المراقبة المجتمعية، كلها هي التي تبدو بشكل أو بآخر هي التي تُحدّ من النتائج الملموسة لهذه الهيئات، وهو ما يبرز الحاجة إلى تطوير نماذج هيئات عمل موحدة ومستقلة ومستدامة تعطى صلاحيات دون أي تأثيرات خارجية سواء القانون.

### المطلب الثاني: الآليات التنفيذية الإدارية الوقائية.

من هنا فإنه إلى جانب النصوص التشريعية وتفعيل العقوبات، فإن الوقاية تُعدّ خط الرقابة قبل حدوث الفساد للحد منه، من أهم عوامل النجاح في مكافحة الفساد الإداري. إذ تركز الآليات الرقابية الإدارية الوقائية على منع ظاهرة حدوث الفساد قبل وقوعه، وذلك من خلال تعزيز الشفافية، تحسين بيئة الوظيفة في العمل، وتبني أدوات الحوكمة الرقمية. كل ذلك تُعد وبوضوح آليات حجر الأساس في بناء ثقافة مؤسسية قائمة على النزاهة والمساءلة الذاتية.

### أولاً- الشفافية، الحوكمة، والإصلاح الإداري:

تُعد الشفافية والحوكمة الرشيدة من أهم الركائز الوقائية في مواجهة الفساد الإداري، حيث تُسهم في تقليل فرص الانحراف والتلاعب، وتُعزز مناخ الثقة داخل المؤسسة الإدارية. فقد بيّن تقرير البنك الدولي لعام (2022) أن المؤسسات التي تطبّق مبدأ الشفافية في نشر بياناتها، وتحديد المسؤوليات الإدارية بدقة، تشهد انخفاضاً ملحوظاً في معدلات الفساد، بحيث أن الشفافية تعني وبكل وضوح تمكين المواطن من الاطلاع على الإجراءات الإدارية والمحاسبات المالية، كما أن ذلك يُعد ضماناً طبيعياً حق الوصول إلى المعلومات، ففي البرازيل مثلاً، أدى قانون الشفافية لعام 2011 إلى كشف حالات فساد في إدارات وبلديات محلية، بعدما فُرض على الإدارات نشر ميزانياتها ومشترياتها إلكترونياً، وهو ما عزز الرقابة الشعبية.

فيما تُعد الحوكمة الرشيدة، الإطار الذي يُحدد كيفية اتخاذ القرارات داخل المؤسسة، وتوزيع السلطات، وتفعيل المحاسبة، ومشاركة الأطراف المعنية. ووفقاً لدراسة منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD, 2023)، فإن الدول التي تطبّق نظم حوكمة قوية داخل القطاع العام تمتاز بمستويات منخفضة من الفساد.



فيما يُعد مستوى الإصلاح الإداري، فإنه يُعد أحد المسارات الوقائية المهمة، إذا كان يهدف إلى تحديث الهياكل التنظيمية، وإزالة التعقيد والروتين الإداري وعدم التأخير في الإجراءات، بل يهدف إلى تحديد المسؤوليات بدقة، ومنع تضارب المصالح، فالتجارب الرائدة في هذا المجال، تمثل تجربة سنغافورة، التي نجحت في تقليص الفساد الإداري إلى مستويات شبه منعدمة، وذلك بفضل تبسيط الإجراءات، وتعزيز التوظيف القائم على الكفاءة، وربط التقييم الوظيفي بالأداء.

وفي الدول العربية، بدأت بعض الحكومات مثل كل من سلطنة عُمان في رؤيتها 2040، حيث تبنت منذ بداية 2020 معلى إدخال تشريعات إدارية إصلاحية تبنت فيها الاجادة والمساءلة والمحاسبة وإدخال الرقمنه في جل المعاملات الادارية، وكذلك نرى في المملكة العربية السعودية تقوم بتطبيق مبادرات حوكمة وإصلاح إداري واسعة النطاق، مثل: "برنامج جودة الحياة" و"رؤية 2030"، والتي تضمنت خططاً لإعادة هيكلة القطاع العام، وتحسين بيئة العمل، وتوسيع نطاق الشفافية. لكن رغم هذه الجهود، فإن فعالية هذه الإصلاحات والآليات تبقى رهينة بإرادة سياسية حقيقية، وكفاءة مؤسسية إدارية وظيفية عالية، وثقافة إدارية منفتحة على التغيير.

#### ثانياً- التحول الرقمي، إدارة المخاطر، والتوعية المؤسسية:

في العصر الحديث، أصبح التحول الرقمي من أبرز الأدوات التي يمكن توظيفها للحد من الفساد الإداري، من خلال تقليل الاحتكاك المباشر بين المواطن والموظف، وتوحيد الإجراءات الإدارية إلكترونياً، وتتبع العمليات المالية والإدارية بشفافية. وقد أثبتت تجارب عالمية وإقليمية أن رقمته الخدمات وتُقلل بشكل كبير من فرص التلاعب والمحسوبية.

كما انه في إستونيا، تُعد نموذجاً رائداً عالمياً في الإدارة الرقمية، تم رقمته ما يزيد عن 95% من الخدمات الحكومية، وأدرجت جميع المعاملات في نظام إلكتروني يُتيح المراجعة الآنية من قبل الجهات الرقابية، مما جعل معدل الفساد الإداري من الأدنى عالمياً حسب تصنيف منظمة الشفافية الدولية.

أما على المستوى العربي، فقد أطلقت المملكة العربية السعودية منصة "إحسان" و"اعتماد" و"ناجز" كجزء من التحول الرقمي في المعاملات الحكومية، ما أسهم في تقليل الإجراءات اليدوية وتقليص فرص التلاعب في العقود والمشتريات الحكومية.

إلى جانب التحول الرقمي، تبرز إدارة المخاطر المؤسسية كوسيلة استباقية لتحديد نقاط الضعف التي قد تؤدي إلى الفساد. ويتمثل ذلك في تحليل الإجراءات، وتحديد المراحل التي تحتوي على احتمالية للانحراف، ثم وضع خطط للتقليل من تلك المخاطر. ووفقاً لدليل "الشفافية الدولية في الإدارة العامة" (2022)، فإن "المؤسسات التي تطبق أنظمة داخلية لرصد المخاطر تحقق نتائج أفضل في الوقاية من الفساد مقارنة بتلك التي تعتمد على الرد بعد وقوع الضرر".

كما أن هذه الجهد المبذول على مستوى المؤسسات الإدارية ما لم تصاحب ذلك توعية مجتمعية، في غرس ثقافة النزاهة داخل الإدارات كون ذلك لا يقل أهمية عن الآليات القانونية. كما انه يجب يشمل ذلك تنظيم دورات تدريبية، ونشر مدونات سلوكيات، أخلاقية ومهنية.

بحيث أثبتت دراسة حديثة لجامعة بيرمنغهام (2022) أن "الإدارات التي توفر بيئة تعليمية مستمرة حول مخاطر الفساد، وتُشرك الموظفين في عمليات التقييم الداخلي، تُظهر مقاومة أكبر لمحاولات الفساد".

## الخاتمة

فإنه حتى يظهر التكامل بين هذه الإصلاحات الإدارية والتقنيات الرقمية، وأدوات التحليل المؤسسي، والتوعية المستدامة يُمثل جداراً وقائياً متقدماً أمام الفساد، شرط أن يُفعّل ضمن إطار وطني وإستراتيجية شاملة على مستوى جميع الدول التي تعاني من آفة الفساد الإداري منذ أجل غير مسمى وتحويل ذلك إلى نجاحات فاعلة ومثمرة لتحقيق الرخاء والاستدامة في التنمية.

على أية حال وبالبناء على ما سبق سيكون من المناسب أن نختم هذا البحث بشأن معالجة الفساد الإداري وقبل الوصول إلى النتائج والتوصيات بقول:



الدكتور عوض بن عبد الله بن محمد الحرملّي على أنه: "على أية حال فإن الاستغلال الوظيفي معناه "الاستفادة من السلطة للحصول على منفعة خاصة، من خلال استثمار المعلومات التي يفترض أنها سرية في المؤسسة، أو القدرة على التأثير بصورة غير قانونية أو غير مشروعة على قرار جهة أخرى" (الحرملّي، 2023) بهدف الحصول على منافع خاصة بطرق وسلوك غير سوي.

### النتائج:

من خلال ما سبق تحليله ودراسته في هذا البحث، يمكن استخلاص مجموعة من النتائج التي تُبرز طبيعة الفساد الإداري وتعقيداته البنيوية، وتُسلط الضوء على محدودية فعالية الجهود الحالية في مواجهته:

1- رغم تعدد النصوص القانونية وتنوع المؤسسات الرقابية، إلا أن الفساد الإداري لا يزال حاضرًا بقوة في الواقع العملي، وهو ما يشير إلى أن المشكلة لا تكمن في غياب القوانين، بل في ضعف تطبيقها، وتداخل الصلاحيات، وغياب أدوات تنفيذ فعالة. فالقوانين كثيرًا ما تظل في إطارها النظري دون أن تُترجم إلى إجراءات عملية قادرة على إحداث تغيير حقيقي.

2 - أظهرت التجارب المقارنة أن الدول التي نجحت في الحد من الفساد لم تعتمد فقط على الردع والعقاب، بل تبنت إصلاحًا إداريًا شاملاً، يشمل تعزيز الحوكمة، وتبسيط الإجراءات، وربط الأداء بالنتائج. وبالتالي، فإن مكافحة الفساد تقتضي إعادة بناء بيئة العمل الإداري وفقًا لقيم الشفافية والمساءلة، وليس فقط عبر إصدار قوانين زاجرة.

3- الأسباب المؤسسية والاجتماعية تتداخل في خلق بيئة حاضنة للفساد؛ إذ إن ضعف الرقابة، وغموض الإجراءات، وسوء توزيع السلطة داخل المؤسسات، تتكامل مع عوامل نفسية وثقافية مثل ضعف الوازع الأخلاقي، وقبول الفساد كأمر اعتيادي. وهذا التداخل يجعل معالجة الظاهرة أكثر تعقيدًا، ويستلزم تدخلًا متعدد الأبعاد.

4- التحول الرقمي وإدارة المخاطر والمؤسسية الحديثة تمثل أدوات واعدة للوقاية من الفساد، لكنها تظل غير كافية إن لم تُدعم بإرادة سياسية وإدارية واضحة . فالتقنية قادرة على تقليل الفساد لكنها لا تلغيه ما لم تُرافقها ثقافة مؤسسية متجذرة في قيم النزاهة، ومساءلة حقيقية تطال المخالفين.

5- تؤكد التجارب العربية، مثل بعض النماذج التي تم الإشارة إليها سلفاً، أن بناء مؤسسات رقابية فعالة يتطلب استقلالاً إدارياً وقانونياً، مع تمويل مالي كاف، فضلاً عن إمكانية الوصول إلى المعلومة دون قيود، بالإضافة إلى مؤسسة القضاء وخاصة من القضاء الإداري، وسرعة تنفيذ الأحكام بعد من أبرز أدوات الردع ورفع ثقة المواطن في الإدارة.

#### التوصيات:

بناءً على النتائج سالفة الذكر، فإن معالجة الفساد الإداري والوقاية منه تتطلب مقاربة شمولية لا تقتصر على الجوانب القانونية فحسب، بل تشمل أيضاً إصلاحات هيكلية وثقافية وإدارية وسلوكية، ومن أبرز هذه التوصيات هي:

1- مراجعة وتحديث المنظومة التشريعية الخاصة بمكافحة الفساد، بحيث تتسم بالنفاذ، والوضوح، والشمول، والتدرج في العقوبات، بما يتناسب مع طبيعة الجرم، بحيث تتجاوز المقاربة الجزرية البحتة، نحو تشريعات مُحفزة للسلوك والنزاهة، مع توسيع ثقافته محابة الفساد وحماية الإبلاغ عنه، من خلال حماية قانونية للمبلغين والشهود، وفقاً لما أوصت به اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد.

2- تعزيز استقلالية الهيئات الرقابية وتوفير مواردها المالية والبشرية، باعتبار أن الرقابة لا يمكن أن تكون فعالة إذا خضعت لتأثيرات السلطة التنفيذية أو الحزبية. كما يجب تعزيز التنسيق بين هذه الأجهزة والنيابة العامة، وتفعيل الأدوات الإلكترونية لتسهيل تدفق المعلومات بينها.

3- دمج مفاهيم النزاهة والشفافية في السياسات الإدارية، وفي مناهج التدريب والتأهيل الوظيفي، بهدف بناء ثقافة مؤسسية قائمة على المسؤولية والمساءلة الذاتية. وهوما يستدعي إصدار مدونات سلوك مهنية داخل الإدارات العامة



والخاصة التابع لمؤسسات للدولة، بالإضافة إلى تضمين قيم النزاهة في آليات التقييم الوظيفي.

4- توسيع نطاق التحول الرقمي، وربط الإدارات العمومية بمنصات إلكترونية موحدة، تتسم بالشفافية وقابلة للتدقيق للمعلومات، بحيث يتم تقليص التفاعل البشري المباشر في العمليات الإدارية، وخاصة في مجالات التوظيف، والمشتريات، وخدمات المجتمعات المحلية. على أن تُترافق مع ذلك إجراءات إدراج نظم تحليل المخاطر الداخلية تراقب الأداء وتكشف عن الانحرافات قبل تفاقمها.

5- تفعيل دور القضاء الإداري بشكل أكثر مرونة واستقلالا، عن طريق تسريع البت في القضايا المرتبطة بالفساد الإداري، وإعطاء الأولوية للملفات التي تتعلق بإساءة استعمال السلطة أو الإضرار بالمال العام. فاستقرار الأحكام القضائية وصرامتها يُسهم في تعزيز الردع، ويُكرّس مبدأ المساواة أمام القانون.

6- إشراك المجتمع المدني، والإعلام، والقطاع الخاص في مراقبة الأداء الإداري، من خلال منصات الشكاوى، والتقارير المجتمعية، ودعم أدوات الصحافة الاستقصائية. فالمجتمع الخارجي يمثل حلقة ضغط مهمة لدفع المؤسسات نحو تحسين أدائها وضمان انضباطها.

7- إرساء آليات لقياس مستوى النزاهة المؤسسية بشكل دوري، مثل مؤشرات الشفافية، ونتائج الاستقصاءات الداخلية، وتقارير التدقيق المالي والإداري، بحيث تُنشر هذه النتائج للعموم، بما يعزز من ثقافة التقييم الذاتي والتحسين المستمر.

8 - جدية محاربة الفساد الإداري لن تتحقق ما لم تُبذل جهود حقيقية على مختلف المستويات، تبدأ من أعلى هرم في إدارة الوزارات، وتنتهي بأبسط موظف في الإدارة، في إطار من الشفافية، والحوكمة، والعدالة الإدارية.

**قائمة المصادر والمراجع:**

**المؤلفات:**

- حمدي عبد العظيم، الإدارة العامة والفساد الإداري، 2018 "يُعد الفساد الإداري من أخطر التحديات التي تواجه الحكومات، خاصة في الدول النامية".

- د. أحمد فتحي سرور، الفساد في الفكر القانوني، 2019"وقد نبّه الفقه الإداري إلى أهمية 'القيم المؤسسية' في تحصين الجهاز الإداري من الفساد..
- د. مازن ليلو راضي، الفساد الإداري: المفهوم، الأسباب، سبل مكافحة، "كل انحراف في السلوك الإداري يؤدي إلى الإخلال بالواجبات الوظيفية، 2020.
- د. أحمد شفيق، محاضرات في القانون الإداري، جامعة القاهرة، 2021"وقد عرّفه بعض الفقهاء بأنه: كل انحراف في السلوك الإداري.
- رضي، م. ل. (2020) الفساد الإداري: المفهوم، الأسباب، سبل مكافحة. عمان: دار صفاء للنشر.
- سرور، أ. (2019) الفساد في الفكر القانوني. القاهرة: دار النهضة العربية.
- شفيق، أ (2021). محاضرات في القانون الإداري. القاهرة: جامعة القاهرة.
- عبد العظيم (2018)، الإدارة العامة والفساد الإداري. القاهرة: دار الفكر العربي
- عبد النور، م (2019) الحوكمة كمدخل لمكافحة الفساد الإداري. أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر، كلية الحقوق.
- عوض بن عبد الله بن محمد، الحرمل (2023) القضاء ودوره في مكافحة الفساد الإداري، دراسة مقارنة، مكتبة الدراسات العربية، سلطنة عُمان، ص 239.
- مصطفى عبد النور، الحوكمة كمدخل لمكافحة الفساد الإداري، أطروحة دكتوراه جامعة الجزائر، 2019..
- هبة محمد ياسين، دور الأجهزة الرقابية في مكافحة الفساد الإداري – دراسة تطبيقية، رسالة ماجستير جامعة دمشق، 2020.
- ياسين، ه. م (2020). دور الأجهزة الرقابية في مكافحة الفساد الإداري – دراسة تطبيقية. رسالة ماجستير، جامعة دمشق.

### النصوص القانونية:

- قانون الرقابة المالية والإدارية في سلطنة عُمان رقم (111/ 2011م) منشور في الجريدة الرسمية رقم (949) بتاريخ 24 من أكتوبر سنة 2011م
- المملكة المغربية (2021) قانون رقم 46.19 المتعلق بالهيئة الوطنية للنزاهة والوقاية من الرشوة ومحاربتها.
- المملكة الأردنية الهاشمية (2016) قانون رقم 13 لسنة 2016، قانون النزاهة ومكافحة الفساد.



- جمهورية البرازيل (2011). قانون الشفافية.
- جمهورية مصر العربية (2016). قانون الخدمة المدنية رقم 81 لسنة 2016.
- الأمم المتحدة (2003) اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد.
- المحكمة الإدارية العليا في مصر. أحكام في قضايا إساءة استخدام السلطة وتضارب المصالح.
- منظمة الشفافية الدولية (2023). تقرير الفساد العالمي MSVU Library Guides+6libguides.eckerd.edu+6University of Lethbridge Library+6
- البنك الدولي. (2022). تقرير الحوكمة والشفافية في القطاع العام.
- منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية. (2023). تقرير مؤشرات الحوكمة.
- المعهد العربي للحوكمة. (2023). تقرير حول فعالية الأجهزة الرقابية في الوطن العربي.
- جامعة بيرمنغهام. (2022). دراسة عن ثقافة النزاهة في المؤسسات الحكومية.
- قانون الرقابة المالية والإدارية رقم (111/2011م) الصادر بالمرسوم السلطاني رقم 111/2011م في الجريدة الرسمية رقم عدد (949) بتاريخ 24 من أكتوبر سنة 2011م
- قانون مكافحة الفساد المغربي، رقم 46.19 لسنة 2021. "في المملكة المغربية، تُعد الهيئة الوطنية للنزاهة ومكافحة الرشوة نموذجًا حديثًا. 2021.
- قانون مكافحة الفساد الأردني، رقم 13 لسنة 2016 "أما في الأردن، فقد تأسست هيئة النزاهة ومكافحة الفساد بموجب قانون رقم 13 لسنة 2016.
- قانون الشفافية البرازيلي، 2011" في البرازيل مثلًا، أدى قانون الشفافية لعام 2011 إلى كشف حالات فساد في بلديات محلية.
- قانون الخدمة المدنية المصري، رقم 81 لسنة 2016" في مصر، أسفرت أحكام القضاء الإداري في قضايا إساءة استخدام السلطة... في ضوء تطبيق قانون الخدمة المدنية رقم 81.
- اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد، نيويورك، 2003... وفقًا لما أوصت به اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد.