

دور النزاهة التنظيمية في الحد من الفساد المالي والإداري (دراسة ميدانية في مؤسسات القطاع العام السوداني)

د. محمد اسماعيل يوسف سليمان

كلية العلوم الجمركية والطبية والتكنولوجيا، السودان.

د. هبه عبد الوهاب التوم رحمة الله

كلية الشمال للعلوم الطبية والتكنولوجيا - السودان

تاريخ النشر: 2026/09/20

تاريخ القبول: 2026/08/10

تاريخ الإرسال: 2026/07/07

المستخلص :

تهدف هذه الدراسة إلى بيان دور النزاهة التنظيمية في الحد من ممارسات الفساد المالي الإداري في مؤسسات القطاع العام السوداني، مع توضيح التحديات التي تواجه تطبيقها في هذا السياق. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي والتطبيقي، حيث تم الجمع بين الجانب النظري (من خلال مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة والتقارير الدولية) والجانب الميداني (دراسة حالة ميدانية على عينة عشوائية من (50) فرداً من رؤساء أقسام الحسابات، المحاسبين، المدراء الماليين، المدراء الإداريين، والمراجعين الداخليين والخارجيين في مؤسسات القطاع العام بالسودان، خاصة في ولاية الخرطوم خلال عام 2026م). تم جمع البيانات الأولية عبر استبانة مبنية على مقياس ليكرت الخماسي، مع تحليلها إحصائياً باستخدام برنامج SPSS ، واختبار الفرضيات عبر المتوسطات الحسابية، الانحراف المعياري، ومعامل كرونباخ ألفا للتحقق من صدق وثبات الأداة. أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية قوية وذات دلالة إحصائية بين تعزيز النزاهة التنظيمية (من خلال الشفافية، المساءلة، القيادة الأخلاقية، الرقابة الداخلية، تفعيل مدونات السلوك، التدريب الأخلاقي، تشجيع الإبلاغ عن المخالفات، والعقوبات العادلة) وبين الحد من مظاهر الفساد المالي الإداري (مثل الاختلاس، الرشوة، المحسوبية، التزوير، الإهمال الوظيفي، والتلاعب بالموارد). كما أكدت النتائج أن تطبيق هذه المبادئ يقلل من حالات الانحرافات ويعزز كفاءة استخدام الموارد العامة. ومع ذلك، تواجه تطبيق النزاهة تحديات كبيرة في السياق السوداني، أبرزها الضغوط السياسية والتدخلات الخارجية، غياب الإرادة السياسية القوية، طول بقاء القيادات دون تدوير، الظروف الأمنية والحرب المستمرة منذ 2023م، انخفاض الرواتب والحوافز، وضعف الرقابة المؤسسية. توصي الدراسة بتعزيز آليات الشفافية والرقابة الإلكترونية، بناء ثقافة أخلاقية مستدامة عبر التدريب الدوري وقنوات الإبلاغ الآمنة، تعزيز استقلالية الجهات الرقابية والقضائية، تبسيط الإجراءات البيروقراطية، رفع الرواتب والحوافز مع ربطها بالأداء والنزاهة، وإنشاء مفوضية مستقلة لمكافحة الفساد بالتنسيق مع المجتمع المدني والإعلام. تساهم هذه التوصيات في حفظ المال العام، تحسين جودة الخدمات، وبناء ثقة مجتمعية في مؤسسات الدولة، خاصة في ظل الظروف الاقتصادية والأمنية الصعبة التي يمر بها السودان.

الكلمات المفتاحية: النزاهة التنظيمية، الفساد الإداري، الفساد المالي، القطاع العام السوداني، الشفافية، المساءلة، الرقابة الداخلية، مكافحة الفساد.

Abstract:

This study examines the role of organizational integrity in mitigating administrative and financial corruption within Sudanese public sector institutions, while also identifying the key challenges impeding its effective implementation in this context. The research adopts a descriptive-analytical and applied approach, integrating a comprehensive theoretical review (drawing on relevant literature, prior studies, and international reports) with an empirical field investigation. Data were collected from a random sample of 50 respondents—including heads of accounting departments, accountants, financial managers, administrative directors, and internal/external auditors—employed in Sudanese public sector entities, primarily in Khartoum State, during 2026. Primary data were gathered through a structured questionnaire based on a five-point Likert scale, and analyzed using SPSS software. Reliability was ensured via Cronbach's alpha, while descriptive statistics (means and standard deviations) and inferential tests were employed to examine the research hypotheses. The findings reveal a strong, statistically significant positive relationship (at $\alpha \leq 0.05$) between the enhancement of organizational integrity—through dimensions such as transparency, accountability, ethical leadership, robust internal controls, enforcement of codes of conduct, regular ethics training, protected whistleblowing channels, and swift & equitable sanctions—and the reduction of various manifestations of administrative and financial corruption (e.g., embezzlement, bribery, nepotism, forgery, job neglect, and resource misuse). Strengthening these integrity mechanisms was shown to substantially decrease deviant behaviors and improve the efficient utilization of public resources. Nevertheless, the study identifies significant contextual barriers to implementing organizational integrity in Sudan, most notably political pressures and external interference, absence of strong political will to combat corruption, prolonged tenure of decision-makers without rotation, ongoing security instability and armed conflict

since 2023, low salary levels and inadequate incentives, and institutional weaknesses in oversight structures. The study recommends a multi-pronged strategy including: (1) strengthening transparency and internal control systems through integrated electronic auditing and mandatory periodic disclosure of financial and administrative reports; (2) fostering a sustainable ethical organizational culture via continuous professional ethics training, activation of conduct codes, and safe whistleblowing mechanisms; (3) addressing structural and political obstacles by enhancing the independence of oversight and judicial bodies, instituting regular leadership rotation, simplifying bureaucratic procedures, and minimizing political and external interventions; (4) improving employees' economic and motivational conditions by aligning salaries and incentives with performance and integrity standards, alongside psychosocial support programs; and (5) establishing an independent, empowered anti-corruption commission that collaborates with civil society and media to ensure transparent, swift, and public accountability. These measures are expected to safeguard public funds, enhance service quality, rebuild societal trust in state institutions, and contribute to institutional resilience amid Sudan's challenging economic and security environment.

Keywords: Organizational integrity, administrative corruption, financial corruption, Sudanese public sector, transparency, accountability, internal control, anti-corruption measures.

مقدمة الدراسة :

تُمثِّل النزاهة التنظيمية حجر الزاوية في بناء المنظمات الحديثة، فهي ليست مجرد قيمة أخلاقية مجردة، بل نظام متكامل قائم على الشفافية والمساءلة والالتزام بالقوانين والمعايير الأخلاقية في بيئة العمل. وتتجلى أهميتها في كونها ضماناً أساسية لتعزيز الثقة بين مكونات المؤسسة، ورفع كفاءة الأداء، وتحقيق الاستقرار الوظيفي. ومن خلال ترسيخ مبادئ النزاهة، تُصبح المؤسسات قادرة على بناء بيئة عمل إيجابية، تدعم الإبداع وتحد من الممارسات غير السليمة، مما ينعكس إيجاباً على تحقيق الأهداف الاستراتيجية بشكل فعال ومستدام، أما الفساد المالي فيُعد من أبرز التحديات التي تواجه المؤسسات الحكومية على مستوى العالم، ويتمثل في أي اختلال أو انحراف في إدارة المال العام، سواءً عبر الاختلاس، أو التلاعب بالميزانيات، أو إبرام الصفقات المشبوهة، أو تحريف البيانات المالية. وينتج عن هذه الممارسات هدرٌ كبير للموارد، وتقويض لفرص التنمية،

إضعاف للثقة بين المواطن والدولة. كما أن آثاره لا تقتصر على الجانب الاقتصادي فحسب، بل تمتد لتشكل تهديداً مباشراً للاستقرار الاجتماعي والسياسي، وفي سياق متصل، يُشكل الفساد الإداري مظهراً آخر خطيراً للانحراف المؤسسي، ويظهر من خلال سوء استخدام السلطة التنظيمية، أو المحسوبية، أو تعطيل الإجراءات، أو التوظيف غير الموضوعي. وينتج عن هذه الممارسات بيئة عمل غير عادلة، تقتل الحافزية وتقتل الكفاءة، وتؤدي إلى تقشي البيروقراطية السلبية وتعطيل الخدمات. وغالباً ما يكون الفساد الإداري بيئة خصبة لنمو الفساد المالي، مما يجعلهما ظاهرتين متلازمتين تعملان على إضعاف مؤسسات الدولة وتقويض قدرتها على تقديم خدماتها بشكل نزيه وفعال .

الإطار النظري للدراسة :

المحور الأول: النزاهة التنظيمية:

مقدمة :

تعد النزاهة التنظيمية إطاراً أخلاقياً شاملاً ومفهوم أساسي في إدارة الأعمال والمنظمات الحديث، يركز على بناء ثقافة أخلاقية قوية تضمن استمرارية النجاح والاستدامة، وفي الوقت الحالي حيث تواجه المنظمات تحديات مثل الفساد، الضغوط التنافسية، والتغيرات التكنولوجية، أصبحت النزاهة ليست مجرد قيمة أخلاقية، بل أداة استراتيجية لتعزيز الثقة والكفاءة تحدد من خلالها المنظمة مساراتها وسلوكياتها. ويهدف هذا المحور إلى تقديم تحليل نظري لمفهوم النزاهة التنظيمية، مع التركيز على جوهرها ودورها المركزي في بناء الثقة الداخلية والخارجية. كما يستعرض المحور الأساس المفاهيمي الذي تركز إليه، وأهميته كعامل حاسم في ضمان استدامة المؤسسة وشرعيتها.

مفهوم النزاهة التنظيمية:

تعبر النزاهة التنظيمية عن الرؤية الشمولية في تبني مفاهيم الشفافية والمساءلة والمشاركة وهي ترتبط بالجوانب الأخلاقية والقيم المتصلة بقيام الفرد بأداء مهامه كالأمانة والإخلاص والصدق والحفاظ على المال العام (بدرخان ، العناتي ، 2017م، 80) ، كما يمكن القول أن النزاهة التنظيمية مفهوم قيمى وإنساني يرتبط بتطور المجتمعات في شتى مجالات الحياة وتسود مفرداتها من أمانة ونظافة يد واستقامة في التعامل والابتعاد عما يلوث الفرد من المفاسد ، ولقد أضاف (Al-Tai & Hussein, 2021 : 323) بأنها فضيلة أخلاقية رئيسية تمثل نوعاً من الاستقلالية العقلانية ، وأنها المثل الأعلى في المنظمات التي تمثل بالسلوكيات الأخلاقية الإيجابية التي تلعب دوراً في توجيه القرارات الحاسمة ، وأنها نهج يهدف إلى حد من الفساد في المنظمات ودمج الأنظمة التشغيلية مع المعايير الأخلاقية ، وذكر لها ثلاثة عناصر هي :

- وضع برامج تدريبية داخل المنظمة لنشر ثقافة حقوق الإنسان ومعالجة من خلال التوجيه.
- التعاون والتنسيق مع المنظمات غير الحكومية للاستفادة من مواردها ومعارفها.
- تنفيذ وتطبيق مدونات قواعد السلوك، التي تؤدي إلى تكامل الإستراتيجيات الاستباقية مع إستراتيجية المنظمة.

كما ينبغي أن تبني النزاهة التنظيمية ينبغي أن تبني من أعلى قيادة وهي أحد المعايير لقياس جودتها لكونها الأساس الأخلاقي فيها إضافة لذلك هنالك مجموعة من العوامل لتطوير نزاهة القيادة والتي تتمثل في تفعيل مدونة الأخلاقيات الخاصة بالمنظمة وجعل الأخلاقيات مرجعاً للتنفيذ التشغيلي للمنظمة وتوفير الحماية الملائمة للمبلغين على الأخطاء والمخالفات وتطبيق نظام العقوبات على عدم الامتثال وإجراء مراقبة وتقييم على السلوكيات غير الأخلاقية في حالة حدوثها ونشر مبدأ النزاهة الخاصة بالمنظمة في مكان العمل (Yusuf et al.,2020:417)،

وبشكل عام وبناء على التعريفات المختلفة لنزاهة التنظيمية يرى الباحث أنه يمكن تلخيص النزاهة التنظيمية كالالتزام المنظمة بالمبادئ الأخلاقية مثل الصدق، الشفافية، والمساءلة في جميع عملياتها، ودرج بعض الباحثين على تعريف النزاهة التنظيمية على أنها وصول المنظمة إلى مستوى أخلاقي يجعلها نموذجاً للقيادة والتوجيه. ومن وجهة نظر أخرى هي العمل بما يتوافق مع الأغراض والقيم الأساسية للمنظمة، مع دمج الشخصية الأخلاقية، الحقيقة، والمبادئ الأخلاقية مع تطبيق القيم التنظيمية باستمرار ، ومن ناحية أخرى يتم التركيز على النزاهة كمفهوم يساعد المنظمة في تحمل مسؤوليتها الأخلاقية والاجتماعية، أو كنزاهة الأفراد والتفاعلات داخل المنظمة. ويضاف إليها الحكم الذاتي وفق مبادئ توجيهية، مع التركيز على إنشاء إرشادات أخلاقية واضحة وتعزيز الشفافية. كما يمكن وصفها على أنها التزام أخلاقي لتحقيق الثقة والقيمة المستدامة، وأخيراً كتوافق بين القيم المعلنة والسلوكيات الفعلية ، يمكن تعزيز النزاهة التنظيمية من خلال تحقيق التوازن بين أداتين يمثلان القاعدة الأساسية في فيها وهما (Molina, 2016,6):

- التركيز على الامتثال على آليات الرقابة المستخدمة في المنظمة لضمان الامتثال القانوني من خلال الالتزام بمدونات قواعد السلوك الأخلاقي ومراقبة الموظفين وإتباع الإجراءات اللازمة وسن التدابير التأديبية.
- التركيز على القيم لضمان انعكاس القيم الأساسية في الأنشطة اليومية للمنظمة.

أهمية النزاهة التنظيمية :

شغل النزاهة التنظيمية حيزاً متزايد الأهمية في الأدبيات الإدارية المعاصرة، حيث لم تعد تمثل مجرد قيمة أخلاقية ثانوية، بل تحولت إلى مطلب استراتيجي أساسي لبقاء المنظمات ونموها. تكتسب هذه الأهمية من الأدوار المتعددة التي تلعبها النزاهة في تعزيز الكفاءة التنظيمية وضمان الاستدامة المؤسسية، على المستوى الداخلي، تساهم النزاهة التنظيمية في خفض تكاليف الرقابة والمراقبة من خلال تعزيز الثقة بين أعضاء المنظمة. كما تؤدي إلى تحسين عمليات صنع القرار عبر زيادة شفافية المعلومات ودقة التقارير، وتشير الدراسات إلى أن المنظمات التي تتمتع ببيئة نزيهة تشهد انخفاضاً في معدلات دوران العمالة وارتفاعاً في مستوى الإنتاجية، على المستوى الخارجي، تعمل النزاهة التنظيمية كعامل محوري في بناء السمعة المؤسسية وتعزيز الميزة التنافسية. فهي تزيد من جاذبية المنظمة للاستثمارات وتقوي علاقاتها مع الأطراف ذات المصلحة، بما في ذلك العملاء والموردين والجهات الرقابية، من منظور اقتصادي أوسع، ترتبط النزاهة التنظيمية ارتباطاً عكسياً بمستويات الفساد المؤسسي، مما يساهم في تحسين مناخ الأعمال وزيادة النمو الاقتصادي. كما أنها تلعب دوراً حاسماً في تحقيق أهداف التنمية المستدامة من خلال ضمان تخصيص الموارد بكفاءة وعدالة ويمكن أن تحدد أهمية النزاهة التنظيمية في عدد من النقاط تتمثل في يلي (Singh, 2020 : 29) :

- يعزز القادة الذين يظهرون النزاهة التواصل المفتوح والمشاركة في صنع القرار والشفافية عند التفاعل مع الموظفين .
- يمكن الوثوق بالقادة الذين يوفون بوعودهم ويتصرفون باستمرار لأنهم يعملون أو يتصرفون كما هو متوقع أن النزاهة تعزز المشاركة الإيجابية في العمل وهذا يسمح بزيادة الثقة في القادة أيضاً والعكس صحيح .
- أن القائد الأخلاقي التي تمتع بالنزاهة يشعر بالراحة في الأوقات الصعبة من خلال كونه صادقاً مع نفسه .
- أن القائد الأخلاقي الذي يتمتع بالنزاهة هو الشخص الذي لا يترك فجوة بين الأفعال والكلمات (Shareef & Atan, 2018 :4) .
- أن يجهزوا القادة إستراتيجياً بالنزاهة لتجنب أزمة الثقة في مكان العمل وتحدي القادة في تنفيذ الأخلاقيات .
- على مستوى المؤسسات التعليمية يتم دعم أنظمة معلومات إدارة التعليم في فيجي من خلال عمليات جمع البيانات ، إذ تعتمد جودة البيانات المجموعة على النزاهة التنظيمية ، ويرى الباحث أن النزاهة تلعب دوراً حاسماً في تعزيز الثقة بين الموظفين، العملاء، والشركاء. فهي تساهم في تقليل مخاطر الفساد،

تحسين الأداء، وزيادة الابتكار. على سبيل المثال، المنظمات ذات النزاهة العالية تشهد انخفاضاً في التكاليف الناتجة عن النزاعات القانونية، وارتفاعاً في رضا الموظفين. كما أنها تعزز الاستدامة البيئية والاجتماعية، مما يجعل المنظمة أكثر جاذبية للاستثمارات.

النزاهة التنظيمية في القطاع العام :

النزاهة التنظيمية في القطاع العام تمثل أساساً للحكم الرشيد، حيث تركز على ضمان أن تتوافق أنشطة المنظمات الحكومية مع القيم الأخلاقية والمبادئ العامة لخدمة المجتمع ، وفي ظل التحديات المتزايدة مثل الفساد والضغط السياسي، أصبحت إدارة النزاهة أمراً حاسماً لتعزيز الثقة العامة والكفاءة الإدارية .

مفهوم النزاهة التنظيمية في القطاع العام :

النزاهة التنظيمية في القطاع العام تُعرف كالترام المنظمات الحكومية بالقيم الأخلاقية، الشفافية، والمساءلة، مع التركيز على منع الانتهاكات الأخلاقية مثل الفساد (Lasthuizen et al., 2011) كما تشمل دمج النهج المعتمد على الامتثال (قواعد وعقوبات) مع النهج القيمي (ثقافة أخلاقية) لإدارة الأخلاقيات (Tremblay et al., 2017)، وبشكل عام تُعتبر النزاهة نظاماً يشمل السياسات، الممارسات، والقيادة لتعزيز السلوك الأخلاقي ومنع الفساد. (OECD, 2017) .

أهمية النزاهة التنظيمية في القطاع العام :

تلعب النزاهة دوراً حاسماً في تعزيز الثقة العامة وتحسين الأداء، والمنظمات ذات النزاهة العالية تشهد انخفاضاً في الانتهاكات الأخلاقية، مما يعزز الكفاءة والاستدامة (Huberts, 2018) كما أن القيادة الأخلاقية تساهم في تقليل التمييز وتعزيز الالتزام الجماعي، خاصة في بيئات متنوعة (Hassan et al., 2014) في القطاع العام، تساعد النزاهة في مكافحة الفساد وتعزيز الشرعية، حيث تكون أكثر أهمية بسبب الاعتماد على الثقة العامة (OECD, 2020) .

التحديات في إدارة النزاهة التنظيمية :

تواجه المنظمات العامة تحديات مثل انتشار الانتهاكات الأخلاقية أكثر من القطاع الخاص، بسبب الضغوط السياسية والموارد المحدودة (Erakovich & Kolthoff, 2016) كما تشمل التحديات التوازن بين النهج الامتثالي والقيمي، والتصورات العامة السلبية حول الفساد (Tremblay et al., 2017) في بعض الدول النامية، تظهر التحديات في إعادة التفكير في المعايير الأخلاقية لمواجهة الفساد المستمر (Hoekstra, 2025) .

إدارة النزاهة التنظيمية :

تتطلب إدارة النزاهة نهجاً متكاملًا يجمع بين الامتثال والقيم، مع التركيز على القيادة الأخلاقية (Maesschalck, 2004) يشمل ذلك وضع سياسات أخلاقية، تدريب الموظفين، وتقييم المخاطر بانتظام (OECD, 2009) أما القيادة الأخلاقية فتلعب دوراً في تعزيز الثقافة الأخلاقية وتقليل الانتهاكات (Brown & Treviño, 2006) نموذج مختلط يربط القيادة بالثقافة الأخلاقية لتحسين الأداء الأخلاقي في الحكومات المحلية (Hoekstra & Kaptein, 2021).

توصيات لإدارة مخاطر النزاهة التنظيمية :

يمكن تقديم عدد من التوصيات بناء على ما تقدم سابقاً تتمثل في (Molina, 2016) :

- التوازن بين الأدوات الامتثالية والقيمية.
- ضمان مسؤولية جميع الأعضاء عن تعزيز النزاهة.
- تنفيذ المبادرات بأفعال ملموسة.
- دمج القيم في عمليات اتخاذ القرارات.
- تقديم تدريب مستمر على الممارسات الأخلاقية.
- إجراء تقييمات مخاطر نظامية منتظمة.
- ضمان توافق أنظمة إدارة الأداء مع الأهداف الأخلاقية.
- تعزيز الثقافة الأخلاقية من خلال القيادة.
- تشجيع الإبلاغ عن المخالفات دون خوف.
- مراقبة وتقييم النزاهة بشكل مستمر.

أمثلة عملية علي النزاهة التنظيمية :

في الولايات المتحدة، تطبق منظمات الصحة العامة مثل Veterans' Health Administration برامج لإدارة النزاهة، مما يقلل من المخاطر (Molina, 2016) أما في صربيا، فتظهر الدراسات انتهاكات أكثر في القطاع العام، مما يبرز الحاجة لإصلاحات (Erakovich & Kolthoff, 2016) ، في ماليزيا تركز الدراسات على دور القيادة الأخلاقية في تقليل الانتهاكات ضمن إطار ESG (Guo et al., 2023)

النزاهة التنظيمية في القطاع العام السوداني:

تمثل النزاهة التنظيمية في القطاع العام السوداني تحدياً كبيراً، حيث يعاني السودان من الفساد، مما يعيق الحكم الرشيد والتنمية المستدامة. (Transparency International, 2025) في ظل الاضطرابات السياسية التي تتمثل في الثورة عام 2019م، والحرب المستمرة منذ 2023م، أصبحت مكافحة الفساد أمراً مهماً لاستعادة الثقة العامة وبناء مؤسسات فعالة. (Karar & Kassa, 2025) ، ويمكن القول بأن النزاهة التنظيمية في القطاع العام السوداني أنها التزام المؤسسات الحكومية بالشفافية، المساءلة، ومنع الفساد، لكن الواقع يظهر انتشار أشكال متعددة مثل الرشوة، المحسوبية، والاختلاس. (GAN Integrity, 2023) وفقاً لتقارير دولية، يُعد الفساد نظامياً في جميع القطاعات، مع غياب آليات فعالة للرقابة. (Rahman, 2021) ، وتساهم النزاهة في تعزيز الثقة العامة وتحسين الخدمات، لكن نقصها يؤدي إلى ضياع الموارد وتفاقم الفقر (World Bank, 2024) ويحتل السودان مراكز منخفضة في مؤشر الفساد لمنظمة الشفافية الدولية، حيث سجل 15 نقطة من 100 في عام 2024م، مما يضعه في المرتبة 170 من 180 دولة. (Transparency International, 2025).

التحديات في إدارة النزاهة التنظيمية في السودان :

يواجه القطاع العام تحديات هيكلية مثل الضعف المؤسسي، التدخل السياسي، والحرب المستمرة التي تعيق الإصلاحات. (Rahman, 2021) انتشر الفساد في الشركات الحكومية، حيث تم اكتشاف مئات الشركات غير المسجلة أو المختلسة خلال فترة ما بعد الثورة، مع سيطرة عسكرية على الاقتصاد (Karar & Kassa, 2025) كما أن غياب الشفافية في الإدارة المالية العامة والقطاعات الصناعات الاستخراجية مما يعزز المحسوبية والرشوة (GAN Integrity, 2023).

المحور الثاني الفساد الإداري: مقدمة:

يعتبر الفساد الإداري ذا معني أعم واشمل من الفساد المالي حيث يعد فساد على مستوى المؤسسة ككل أو على مستوى كل الوظائف والأنشطة في المؤسسات والنشاط المالي هو عبارته عن جزء من تلك الأنشطة بتالي فإن الفساد المالي يعد جزءاً من الفساد الإداري وبتالي فإنه ليس من الضرورة في حالة وجود الفساد المالي من أن يكون هناك فساد إداري فقد تتمتع الأنشطة الأخرى مثل التسويقية والإنتاجية بالنزاهة.

مفهوم الفساد الإداري والمالي:

يتعلق الفساد المالي الإداري بالانحرافات التي تصدر عن الموظف (قطاع أو خاص) أثناء تأدية لمهامه ، سواء بعدم تطبيق القوانين أو الاستفادة من بعض الثغرات القانونية ، بدل الضغط على صناع القرار من أجل مراجعة وتصحيح هذه الثغرات ، ويتمثل الفساد المالي الإداري في عدم احترام مواقيت العمل ، تمضية الوقت في قراءة الصحف واستعمال

الهاتف وتصفح مواقع التواصل الاجتماعي ، واستقبال الزوار خارج إطار العمل ، الامتناع عن أداء العمل ، التراخي ، التكاسل ، إفشاء أسرار الوظيفة (السر المهني) والخروج عن العمل الجماعي بالإضافة إلى الإضافة إلى الإسراف في استخدام المال العام أو سوء تسييره ، الاختلاس ، التهرب الضريبي وتبييض الأموال (Bentayeb, A., & M. Mahloul, 2018، ص 312) ، وقد عرف الفساد الإداري (والذي يعتبر الفساد المالي جزء منه كما ذكر أنفاً) سلوك منحرف عن الوجبات الأساسية للوظيفة يتحصل منه صاحب السلطة على المصلحة الشخصية ، على حساب المصلحة العامة (الفتلي ، 2019 م) .

يعتبر الفساد من أكثر التحديات للحكم الرشيد والتنمية المستدامة فهو كذلك سلوك مخالف للواجب الرسمي بسبب المصلحة الشخصية (العائلة ، القرابة ، الصداقة) ، والاستفادة المادية واستغلال المنصب لمخالفة للتعليمات والقوانين المعمول بها (الطيار ، ٢٠٠٣م) وكما أشر سابقاً و باعتبار أن الفساد المالي هو جزء من الفساد الإداري فقد أشارت منظمة الشفافية الدولية أنه سوء استخدام المنصب العام لتحقيق مكاسب خاصة وعلى هذا النهج سار البنك الدولي بأن عرفه على أنه استخدام السلطة أو الوظيفية الحكومية أو المنصب العام لغرض تحقيق مكاسب خاصة (عبد الرحيم ، ٢٠٠٩م) ، وعلية وبناءً على ما سبق يرى الباحث أن الفساد المالي والإداري هو إساءة استغلال السلطة أو المنصب الوظيفي (في القطاع العام أو الخاص) لتحقيق مكاسب شخصية أو خاصة غير مشروعة، سواء مالية أو غير مالية، من خلال الانحراف عن الواجبات الرسمية، عدم احترام القوانين واللوائح، أو استغلال الثغرات فيها، مما يؤدي إلى إلحاق الضرر بالمصلحة العامة والنزاهة المؤسسية.

خصائص الفساد الإداري :

- الانتقال السريع: إي أن الفساد يبتدى في نطاق ضيق ثم سرعان ما يتفشى ويتوزع في مختلف الأجهزة الحكومية، ويعزز من انتشاره ضعف الرقابة الإدارية، مما يدفع الموظف إلى ارتكاب الجريمة الجنائية في الوظيفة لطمأنينته بضعف المسائلة .
- تباين أساليب التستر: فأصحاب المناصب العالية يتكبرون بعباءة المصلحة العامة، وأما الصغرى والوسطى يتصدون الثغرات والزلل الحاصل في الجهة الإدارية ، فيتحقق الإفساد بالتدليس الخفي .
- البيئية الملائمة: السلبات الإدارية تعد محض تربوي للفساد ، فالتسيب وتأخير المعاملات وضعف الإنتاجية وهشاشة الرقابة ، كلها تعزز قيام سبل الفساد ، وتدفع الموظف للتلاعب والتدليس لصالح الغير في سبيل إتمام مهمه إدارية معطلة

- وجود وسيط : من أخطر الطرق الفساد التي تتضمن وسيط بين أطراف متعددة ، ينشئ على وكلاء محترفين ، كأن يتفق طرف مع آخر بأن يدفع لثالث رشوة مقابل تحقيقه لعمل معين ويكون الوسيط حلقة الوصل بين المتحصل على المنفعة والمنفذ لها .
- السرية والاحترافية : يصعب كشف بعض أعمال الفساد الاحترافية أصحابها وسريه عملهم ، وقد يصل الأمر إلى تلبسهم التهمة لطرف برئ في سبيل صرف النظر عنهم (الجريش ، سليمان ، 2003م)

أنواع الفساد الإداري والمالي:

- الانحرافات التنظيمية: ويقصد بها تلك الانحرافات التي تصدر عن الموظف أثناء تأدية لمهام وظيفته والتي تتعلق بصفة أساسية بالعمل كعدم أدائه لعمله، عدم التزامه بالمواعيد، عدم الإنصات لأوامر الرئيس، إفشاء الأسرار المهنية، الإهمال الوظيفي. (معاينة، ٢٠١١م)
- الانحرافات السلوكية: وهي الانحرافات التي يرتكبها الموظف بمحض إرادته تتعلق بسلوكه وتصرفاته الخاصة، مثل المحافظة سواء أثناء أداء مهامه أو خارج أوقات العمل، سوء استعمال الموظف نفوذ وسلطة وظيفته ومنصبه لمصالح خاصة وشخصية، ولخدمة أهداف ومصالح من شأنها إلحاق الضرر بالآخرين أو المرافق العامة.
- الانحرافات الجنائية: تتمثل في الجرائم الجنائية التي يرتكبها الموظف أثناء أداء مهامه الموكلة له كالرشوة، التحايل، التزوير، الاختلاس، السرقة، الاعتداء.

أسباب الفساد المالي والإداري :

(معاينة، ٢٠١١م)

- الرشوة: وهي اتفاق شخصين يعرض إحدهما على الآخر فعلاً أو فائدة ما، فيقبلها لأداء عمل أو الامتناع عن عمل يدخل في وظيفته أو مأموريته
- تهريب المال والاختلاس: وهو يقام المسؤولين بتهريب أموال عامة تم الحصول عليها بطرق مشروعة ويتم تهريبها للخارج، والاختلاس هو خيانة الأمانة يقوم بها موظف عام حيث يدخل في ذمته مال بحكم وظيفته ترجع ملكيتها للدولة، أو لأشخاص آخرين بطرق غير قانونية.
- المحسوبية والمحاباة: القيام بالمحاباة والميل للأقارب والأصدقاء عند منح مناصب أو ترقية أو المنح أو زيادات أو غيرها، وما ينجم عن هذا الشكل من الفساد إضهاد الأفراد ومجتمعات أخرى، واتساع الفجوة بين الطبقات الاجتماعية كما ينجر عنها سوء التنظيم والتسيير الإداري.

- التزوير والغش: يشغل الموظف منصبه للقيام بكسب غير مشروع أو إخفاء وثائق لأسباب خاصة تعود عليه بالفائدة أو تزوير وثائق كالشهادات أو النفوذ.
- الاحتيال: وهو اختراق الأنظمة وتجاوزها من طرف موظف أو مسؤول للحصول على مكاسب خاصة وتعود بالمضرة على المال العام والتنظيم الإداري كالتهرب الضريبي.
- الابتزاز: التهديد بالإضرار أو الإضرار الفعلي بشخص ما أو بممتلكاته أو بسمعته أو بأحد أفراد عائلته، بهدف الحصول على الأموال أو الخدمات من هذا الشخص بشكل غير قانوني وعرف هذا الشكل انتشاراً كبيراً خاصة في الأونة الأخير ولقد أشار (بركات، 2006م) إلى أسباب أخرى للفساد تتمثل في :
- أسباب سياسية: يقصد بالأسباب هي غياب الحريات والنظام الديمقراطي، ضمن مؤسسات المجتمع المدني، ضعف الإعلام والرقابة.
- أسباب اجتماعية: متمثلة بالحروب وأثارها ونتائجها في المجتمع والتدخلات الخارجية، الطائفية والعشائرية والمحسوبيات والقلق الناجم من عدم استقرار منن الأوضاع والخوف من المجهول القادم، مما يدفع الأفراد والمجتمعات لجمع المال بأي وسيلة لمواجهة هذا المستقبل والمجهول الغامض.
- أسباب اقتصادية: الأوضاع الاقتصادية المتردية وبيئة الفشل المستمر وارتفاع تكاليف المعيشة يعد حافزاً هام لسلوك الفساد.
- أسباب إدارية وتنظيمية: تتمثل في الإجراءات المعقدة (البيروقراطية) وغموض التشريعات وتعدد العمل بها، كما تتمثل في عدم اعتماد المؤسسة على الكفاءات الجيدة في كافة الجوانب الإدارية ، ويرى الباحث أن تتعدد أسباب الفساد المالي الإداري وتتداخل فيما بينها، حيث يرجع انتشارها أساساً إلى ضعف الرقابة والشفافية في الإجراءات الإدارية والمالية، مما يتيح فرصاً للانحرافات مثل الرشوة والاختلاس؛ بالإضافة إلى انخفاض الرواتب والحوافز الاقتصادية التي تدفع الموظفين إلى تعويض النقص من خلال مكاسب غير مشروعة، خاصة في ظل ارتفاع تكاليف المعيشة والظروف الاقتصادية غير المستقرة؛ وتعقيد البيروقراطية والإجراءات الإدارية التي تخلق ثغرات للمحسوبية والوساطة؛ وضعف الإرادة السياسية والاستقلالية في الهيئات الرقابية، مع انتشار الاستبداد السياسي أو التدخل السياسي في الإدارة؛ إلى جانب العوامل الاجتماعية والثقافية مثل تفضيل القرابة والعلاقات الشخصية (المحسوبية والوساطة) على الكفاءة والنزاهة، ونقص الوعي الأخلاقي أو التعليم الذي يبرر بعض السلوكيات الفاسدة ك"طبيعية"؛ وأخيراً، طول بقاء القيادات في المناصب دون تدوير، مما يؤدي إلى خلط المصالح الشخصية بالعامية، واستغلال الثغرات القانونية بدلاً من تصحيحها.

أثار الفساد الإداري والمالي:

يؤثر الفساد المالي الإداري على الثقة بالمؤسسات أنه يضعف النظام الإداري عبر تقويض مصداقية المؤسسات العامة وإضعاف كفاءتها مما يؤدي الى فجوة بين المواطنين ومؤسسات الدولة ويزيد من الإحباط العام (زين الدين، 2009م)، ومن الجانب السياسي يتسبب الفساد في زعزعة الاستقرار من خلال صراعات داخلية بين النخب الحاكمة وتراجع ثقة المواطنين بالنظام السياسي مما يهدد أسس الدولة واستقرارها، كما يمتد تأثيره. إلى جودة الخدمات العامة، حيث تنخفض كفاءة القطاعات الحيوية كالصحة والتعليم، وتتفقم هجرة الكفاءات بسبب ضعف الرواتب والحوافز، مما يزيد معاناة المواطنين (عبد الله، 2003 م) ، يرى الباحث أن الفساد الإداري والمال أثار تتمثل في إهدار هائل للموارد والأموال العامة من خلال الاختلاس والإسراف وسوء التسيير، مما يقلل الإنفاق على الخدمات الأساسية مثل التعليم والصحة والبنية التحتية، ويبطئ النمو الاقتصادي ويزيد من الفقر وعدم المساواة الاجتماعية؛ كما يضعف الثقة في المؤسسات الحكومية والإدارية، مما يؤدي إلى انخفاض الروح المعنوية لدى الموظفين، تراجع الإنتاجية، وانتشار ثقافة اللامبالاة والتراخي؛ ويحرف تخصيص الموارد نحو مشاريع غير ذات جدوى أو مبالغ في تكلفتها لتحقيق مكاسب شخصية، مما يعيق التنمية المستدامة والاستثمار الأجنبي؛ ويعزز الجريمة المنظمة مثل تبييض الأموال والتهرب الضريبي، مما يزيد من الفجوة بين الأغنياء والفقراء؛ ويؤدي سياسياً إلى عدم الاستقرار، إضعاف الحكم الراشد، وفقدان الشرعية أمام المواطنين، وقد يصل إلى اندلاع احتجاجات أو صراعات اجتماعية؛ وأخيراً، يلحق ضرراً بالبيئة من خلال تجاهل الضوابط في المشاريع الفاسدة، ويقلل من جودة الخدمات العامة، مما يؤثر سلباً على حياة المواطنين اليومية ويخلق حلقة مفرغة تجعل مكافحة الفساد أكثر صعوبة و في السياق العربي، غالباً ما تكون هذه الآثار أكثر حدة بسبب الاعتماد على الموارد الطبيعية والتحديات السياسية، مما يجعل الفساد عقبة رئيسية أمام الإصلاح والتقدم وبالتالي فإن هذه الآثار ليست مجرد خسائر مالية، بل تهديد وجودي للدولة والمجتمع إذا لم يُعالج جذرياً.

الفساد المالي والإداري في السودان :

في استطلاع للرأي العام السوداني حول الفساد المالي والإداري تم إجراء من قبل (سودان ديلي ، 2025م) أن الشائعات حول الفساد قد تزايدت بشكل لافت بعد اندلاع الحرب في السودان، وهو ما عبر عنه 87.2% من المشاركين في الاستطلاع ، ورأى 64.1% من المستطلعين أن الحرب بمختلف تأثيراتها ساهمت بشكل كبير في ازدياد الفساد، و28.3% قالوا "إلى حد ما"، وتخال فهم الرأي نسبة 5.6% نفت التأثير ، بالإضافة الى ذلك ومن خلال دراسة قام بها (مركز الخبراء العرب ، 2025م) كان الهدف منه رصد اتجاهات الرأي العام السوداني حول واقعا وشبهات الفساد ، ومستوى الثقة في مؤسسات الرقابة، وتقييم مدى تأثير تلك الظواهر على حياة المواطنين والخدمات العامة، إضافة إلى استجلاء آراءهم بشأن سبل المكافحة الممكنة في الظروف الراهنة، وكانت النتائج أن 49.2% يرون إن الفساد في المؤسسات العامة "مرتفع جداً"، و35% قالوا إنه "مرتفع"، وقاربته نسبة 11.2% وصفوه

بالمتوسط، بينما عارضتهم بقوة نسبة 4.6% قالت إنه "منخفض" من خلال الاستطلاع، لم يفرق المشاركون كثيراً بين الفساد المالي أو الإداري بشكل منفصل، بل رأوا تحالفاً شرساً مزدوجاً ينهش جسد المواطن السوداني؛ فقد أجاب 89.5% بأن مظاهر الفساد المنتشرة هي فساد مالي وإداري معاً، و6% قالوا إداري فقط، ونسبة 2% ترى أنه فساد مالي فقط، و2.5% ذكروا أنهم لا يدرون، و بحثاً عن أسباب هذا التمدد والانتشار، فقد أكدت 94.9% من المستطلعين أن غياب الرقابة والمحاسبة هو السبب الرئيسي وراء تفشي الفساد، ونسبة 2.6% نفت أن يكون غياب أجهزة المحاسبة هو السبب، وقياساً للثقة بين الناس والأجهزة الرقابية، فقد وصف 38.7% ثقتهم بأنها "ضعيفة"، و19.6% قالوا إنها "منعدمة"، في مقابل 28.1% توسطوا في الإجابة حينما وصفوها بمتوسطه"، و13.6% من المشاركين أكدوا أن لديهم "ثقة كبيرة" في الأجهزة الرقابية.

وأيد 93.8% تفعيل أجهزة مكافحة الفساد فوراً دون تأجيل، بينما فضل 5.6% تأجيلها، وعند سؤال المشاركين عن الجهة التي يعتقدون أنها الأكثر قدرة على مكافحة الفساد، مع إتاحة اختيار أكثر من جهة، أجابت نسبة 59.8% أن القضاء هو الأكثر قدرة، و58.3% رشحوا الحكومة المركزية، و46.2% قالوا المبادرات المجتمعية. في حين تبدى اليأس لدى نسبة 11.6% ذكرت بصراحة أن "لا أحد قادر حالياً على محاربة الفساد في الوضع الراهن، وعند سؤال المشاركين عن الوسائل الأنجع لمكافحة الفساد، أجمع 85.9% على أن المحاسبة العلنية للمفسدين هي السلاح الأقوى، تليها الشفافية المالية، والتقارير الموجهة للرأي العام، وإشراك المجتمع المدني، وتأكيداً لغياب الكفاية في التشريعات والنصوص القانونية الحالية، رأى 37.2% من المشاركين أن البلاد تحتاج إلى تصميم وابتكار قوانين وتشريعات جديدة تماماً، بينما أشارت نسبة 35.2% إلى إمكانية تحسين القوانين الحالية بالتعديلات المناسبة، في مقابل نسبة 18.1% فقط يرون أن القوانين كافية، وأن العلة ربما تكمن في الإرادة والعزم والتصميم، وافترض المشاركون في الاستبيان، عند منحهم فرصة تعدد الخيارات، أن هناك العديد من العقبات تحول دون محاربة الفساد وتطبيق القانون بشكل قوي؛ حيث اعتبرت نسبة 68.8% أن التدخلات السياسية والقبلية والأمنية هي المعوق الأكبر، و64.3% أشاروا إلى غياب الإرادة السياسية، و60.3% إلى ضعف الأجهزة العدلية، فيما حمل 34.7% الحرب المسؤولية، وقالوا إنها شبكة معقدة تخنق كل محاولة للتطهير، وسعيًا لتكريس وزيادة فرص القضاء على مظاهر الفساد، أيدت نسبة 80.3% إنشاء مفوضية مستقلة لمكافحة الفساد، هيئة تُظهر ولا تتبع، وتعاقب ولا تتواطأ. في حين رفضت قيامها 16.2%، ورأى المشاركون في الاستطلاع أن المعركة ضد الفساد لن تنجح بدون شراكات رقابية تجمع بين الإعلام والمجتمع المدني؛ فقد قال 58.3% إن إشراك المجتمع المدني في الرقابة ضروري جداً، و33.2% قالوا "نعم، ولكن بشروط"، و8% يرفضون مشاركة الإعلام والمجتمع المدني، والبقية بلا رأي.

النزاهة التنظيمية والفساد المالي والإداري :

تُمثل النزاهة التنظيمية الإطار الوقائي والعلاجي الأساسي لمواجهة الفساد الإداري والمالي، حيث تعمل كحاجز أخلاقي وإداري يمنع الانحرافات ويقلل من فرصها ودوافعها (Huberts, 2018) ؛ Lasthuizen et al., (2011). فالنزاهة التنظيمية، من خلال تركيزها على الشفافية، المساءلة، الامتثال للقواعد الأخلاقية والقانونية،

والقيادة النموذجية، تخلق بيئة تنظيمية ترفض الانحرافات مثل الرشوة، المحسوبية، الاختلاس، والإهمال الوظيفي، وهي المظاهر الرئيسية للفساد الإداري والمالي التي تم استعراضها في المحور الثاني تشير الدراسات إلى وجود علاقة سلبية قوية بين مستوى النزاهة التنظيمية وانتشار الفساد في القطاع العام؛ فكلما ارتفع مستوى النزاهة (من خلال التوازن بين النهج الامتثالي والقيمي، تفعيل مدونات السلوك، التدريب الأخلاقي، والرقابة الفعالة)، انخفضت مظاهر الفساد بشكل ملحوظ (Tremblay et al., 2017؛ OECD, 2017؛ Molina, 2016). على العكس، عندما تكون النزاهة ضعيفة (بسبب الضغوط السياسية، ضعف الرقابة، أو غياب الثقافة الأخلاقية)، تتحول المؤسسة إلى بيئة خصبة للفساد، حيث تتداخل الأسباب الإدارية (البيروقراطية المعقدة، ضعف المساءلة) مع الاقتصادية (انخفاض الرواتب) والاجتماعية (المحسوبية)، مما يؤدي إلى تفاقم الآثار السلبية على الأداء المؤسسي والثقة العامة. ، أن الفساد في القطاع العام السوداني (كما أظهرت تقارير Transparency International 2025) يسجل السودان 15 نقطة فقط في مؤشر مدركات الفساد، وتصنيفه في المرتبة 170 من 180 دولة)، و يرتبط ارتباطاً مباشراً بضعف النزاهة التنظيمية الناتج عن الاضطرابات السياسية، الحرب المستمرة منذ 2023، الضعف المؤسسي، التدخل السياسي والعسكري في الاقتصاد، وغياب آليات الرقابة الفعالة (Karar & Kassa, 2025؛ GAN Integrity, 2023؛ Rahman, 2021). فالفساد الإداري (مثل المحسوبية والتسيب) يُعد بيئة خصبة للفساد المالي (الاختلاس، سوء إدارة الموارد)، وكلاهما يتفاقم في ظل غياب ثقافة النزاهة والمساءلة وبالتالي، يُشكل تعزيز النزاهة التنظيمية (كما تم تفصيله في المحور الأول) الحل الاستراتيجي لمعالجة ذلك، حيث تقترح دراسة (Molina, 2016) عدد من الحلول لمشكلة الفساد المالي الإداري من خلال النزاهة التنظيمية وتتمثل فيما يلي :

- تعزيز الشفافية والرقابة الداخلية للحد من الفرص السانحة للاختلاس والرشوة (الفساد المالي).
- بناء ثقافة أخلاقية وقيادة نموذجية تقلل من المحسوبية والإهمال (الفساد الإداري) .
- مواجهة التحديات المحددة في السياق السوداني، مثل التدخل السياسي وضعف الموارد، .

الدراسات السابقة :

تناولت كثير من الدراسات السابقة النزاهة التنظيمية من منطلق الأهمية الكبيره التي تحظى بها في المؤسسات كما تناولت الدراسات أيضاً الفساد الإدارية والمالي باعتباره من المشكلات الأساسية التي تتعرض لها المؤسسات العامة و الخاصة والتي قد تقف عثره أمام هذه المؤسسات في تطورها أو تقديمها الخدمات للمجتمع وتحقيق رفاهيته أو تحقيقها لربح ، وتأتي هذه الدراسات كما يلي :

دراسة (النفيسة ، اليحياء ، 2025م):

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل مفهوم الفساد الإداري وصوره المختلفة والواردة في عدد من الأنظمة السعودية ذات العلاقة وهي نظام مكافحة الرشوة والنظام الجزائي لجرائم التزوير ونظام عقوبات الوظيفة العامة

وتسعى الدراسة إلى إبراز جهود المملكة العربية السعودية في مكافحة الفساد الإداري من خلال إنشاء هيئة الرقابة ومكافحة الفساد (نزاهة) مع بيان مدى توسع إختصاصها وقد اعتمدت الدراسة النهج الوصفي التحليلي وقد خلصت الدراسة إلى أن توسع صلاحيات وإختصاصات هيئة الرقابة ومكافحة الفساد بعد ضم عدة جهات إليها أدى إلى تحسين جودة الأداء الرقابي وزيادة فاعلية الهيئة في ملاحقة الفساد الإداري وأن جرائم الفساد لا تسقط بالتقادم وأن الكل يسائل عن جرائم الفساد في المملكة العربية السعودية مهما كان موقعه الإداري وأخيراً أوصت الدراسة بإطلاق حملة وطنية شاملة لمكافحة الفساد المالي الإداري مع الاستمرار في تفعيل أدوات الإعلام الرقمي لنشر الوعي وتسهيل إيصال المعلومات للمجتمع .

دراسة (عبد الفضل ، مالك ، 2025م) :

هدفت الدراسة الى معرفة مدى قدرة النزاهة التنظيمية كمتغير مستقل بأبعادها (ضوابط التشغيل ، المبادئ والغرض ، القيم الأساسية ، الثقافة) في تحسين جودة العمل كمتغير تابع بأبعاد (الرضا الوظيفي ، الرفاهية العامة ، الأجهاد في العمل ، واجهة العمل المنزل ، التحكم في العمل ، ظروف العمل) . وذلك من خلال الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي من خلال توزيع الاستبانة على العينة المراد إجراء الدراسة عليها وقد توصلت الدراسة الى عدد من النتائج أهمها أن للنزاهة التنظيمية تأثير إيجابي في تحسين جودة حياة العمل كما أوصت الدراسة بأن إرساء ثقافة النزاهة التنظيمية في أي منظمة يتضمن مجموعة من المراحل منها فهم أهمية النزاهة التنظيمية في أي منظمة يتضمن مجموعة من المراحل منها فهم أهمية النزاهة التنظيمية وضرورتها وفوائدها للفرد والمنظمة وتوضيح إيجابيات تطبيقها وأدراك خطورة غياب النزاهة التنظيمية عن المنظمة .

دراسة (مشرف ، جعفر ، 2023م) :

سعت هذه الدراسة الى التعرف على دور النزاهة التنظيمية في تقليل الفظاظ في مكان العمل في المديرية المبحوثة (مديره النجف الأشرف) وتم إستخدام المنهج (الوصفي – التحليلي) لتحليل طبيعة العلاقة بين متغيرات البحث ، وتم الاستعانة بالاستبانة بوصفها أداة رئيسة لجمع البيانات ، توصلت النتائج النظرية أن هناك فجوة معرفية لتفسير دور النزاهة التنظيمية في تقليل الفظاظ في مكان العمل بشكل عام أما النتائج العملية للبحث توصلت الى وجود ارتباط معنوي وعكسي وعلاقة تأثير معنوية وعكسية بين (النزاهة التنظيمية والفظاظ في مكان العمل) وقد أوصت الدراسة توجيه وتدريب الأفراد العاملين على معايير النزاهة التنظيمية على أن لا تمارس المحسوبية وأن تتعامل مع الآخرين بطريقة ملائمة تمكن من اتخاذ خيارات مبدئية وعادلة تسهم في تقليل الفظاظ في مكان العمل .

دراسة (المطيري ، 2022م) :

هدفت الدراسة إلى تشخيص واقع ممارسة القيادة الجمالية، ومستوى الزاهة التنظيمية، وعلاقتها لدى مديرات المدارس بمحافظة حفر البطن وإستخدمت الدراسة المنهج الوصفي بنوعية المسحي والارتباطي وطبقت

الاستبانة على عينة من مدارس التعليم العام بمحافظة حفر الباطن وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها وجود علاقة طردية موجبة وتعكس ارتباطاً (قوياً) بين القيادة الجمالية والنزاهة في مدارس حفر الباطن وقد اوصت الدراسة مديرات المدارس ببذل المزيد من الجهد في ممارسة النزاهة التنظيمية.

دراسة (حسناوي ، ضياء الدين ، 2019م) :

تهدف هذه الورقة الحثية للتطرق إلى موضوع الفساد بصفة عامة والفساد الإداري والمالي بصفة خاصة ،من خلال التركيز علي تبيان أهم الأسباب المؤدية إلى بروز هذه الظاهرة وانتشارها بصفة سريعة في مختلف المجتمعات المتقدمة والنامية بدرجة أعلى وقد توصلت الدراسة الي أن تسليط الضوء علي مسببات هذه الظاهرة من خلال تمحيصها وتحديد مجالاتها يساهم بشكل كبير في بناء إستراتيجيات لمكافحتها بغية تحقيق مجتمعات خالية من هذه الممارسات والسلوكات السلبية .

اتفقت الدراسات السابقة في مجملها على الدور الذي تلعبه النزاهة التنظيمية في تحسين جوانب الإدارة مثل جودة الحياة الوظيفية، تقليل السلوكيات السلبية في مكان العمل، والارتباط بالقيادة، بالإضافة إلى جهود مكافحة الفساد المالي الإداري من خلال الهيئات الرقابية والاستراتيجيات العامة، وكيف أنها تعمل على تعزيز الرقابة والوعي والتأثير الإيجابي في البيئة التنظيمية. ولكن لا توجد تناولت دور النزاهة التنظيمية بشكل مباشر في الحد من الفساد المالي الإداري ضمن دراسة ميدانية محددة في مؤسسات القطاع العام السوداني، وكيفية التأثير الذي تحدثه عليها في هذا السياق الجغرافي والقطاعي الخاص

مشكلة الدراسة وأسئلتها وفروض الدراسة :

مشكلة الدراسة وأسئلتها :

تشهد المؤسسات الحكومية في السودان في الآونة الأخيرة تزايداً ملحوظاً في مظاهر الفساد الإداري والمالي، مما يهدد استقرارها وقدرتها على أداء دورها بشكل فعال. وتكمن خطورة هذه الظاهرة في تفاقمها تحت وطأة الظروف الاقتصادية الصعبة التي تمر بها البلاد، حيث تؤدي الممارسات غير السليمة إلى استنزاف الموارد الشحيحة أساساً، وتعطيل عجلة التنمية، وتقويض ثقة المواطن في مؤسسات الدولة ، كما تساهم بيئة الفساد في انتشار البيروقراطية السلبية والروتين المعقد، مما يعرقل تقديم الخدمات للمواطنين ويؤثر سلباً على جودتها. وفي ظل ندرة الدراسات التي تتناول دور النزاهة التنظيمية كآلية وقائية داخل مؤسسات القطاع العام السوداني، تبرز الحاجة إلى بحثٍ يستكشف إمكانية تعزيز النزاهة للحد من هذه الآثار ، لذلك تسعى هذه الدراسة إلى تناول هذه الإشكالية من خلال الإجابة على السؤالين الرئيسيين التاليين :

- ما هو دور النزاهة التنظيمية في الحد من ممارسات الفساد المالي والإداري في المؤسسات القطاع العام السوداني؟

- ماهي التحديات التي تواجه تطبيق النزاهة التنظيمية في مؤسسات القطاع العام السوداني؟

أهداف الدراسة:

تسعى الدراسة الى تحقيق هدفين يتمثلان فيما يلي:

- بيان دور النزاهة التنظيمية في الحد من ممارسات الفساد المالي والإداري في المؤسسات القطاع العام السوداني
- توضيح التحديات التي تواجه تطبيق النزاهة التنظيمية في مؤسسات القطاع العام السوداني.

فرضية الدراسة :

- من أجل تحقيق أهداف الدراسة والإجابة على التساؤلات الرئيسية الخاصة بها, وبعد الرجوع إلى الدراسات السابقة والأطر النظرية ذات الصلة بموضوع الدراسة, تم صياغة الفرضيتين الرئيسيتين التاليتين :
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين دور النزاهة التنظيمية والحد من ممارسات الفساد المالي والإداري في المؤسسات القطاع العام السوداني .
 - توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين التحديات التي تواجه تطبيق النزاهة التنظيمية وممارسات الفساد في مؤسسات القطاع العام السوداني.

أهمية الدراسة:

تكتسب هذه الدراسة أهميتها من خلال سعيها لمعالجة قضية حيوية تشكل تحدياً كبيراً للمؤسسات الحكومية في السودان، خاصة في ظل الظروف الراهنة. حيث تسلط الضوء على الدور المحوري للنزاهة التنظيمية كآلية فاعلة لمجابهة ظاهرتي الفساد الإداري والمالي. كما تمثل نتائجها مرجعاً قيماً يمكن البناء عليه في تعزيز الشفافية وتحسين الأداء المؤسسي للقطاع العام .

أولاً: الأهمية العلمية:

تكمّن الأهمية العلمية لهذه الدراسة في مساهمتها في سدّ النقص الموجود في الأدبيات والدراسات السودانية والعربية التي تناولت العلاقة بين النزاهة التنظيمية والفساد بمختلف أشكاله. كما تقدم إطاراً نظرياً متكاملًا يصلح للاستفادة منه في بحوث لاحقة، وتساعد في تعميق الفهم العلمي لآليات تأثير النزاهة في الحد من الممارسات غير السليمة داخل المؤسسات.

ثانياً: الأهمية العملية:

تتمثل الأهمية العملية لهذه الدراسة في تقديمها خارطة طريق عملية يمكن لمؤسسات القطاع العام السوداني استخدامها لتعزيز النزاهة التنظيمية من خلال تصميم آليات رقابية فاعلة، ووضع إجراءات محددة لمكافحة الفساد الإداري والمالي. وهذا يساهم بشكل مباشر في حفظ المال العام، وتحسين جودة الخدمات المقدمة للمواطن، وبناء ثقة مجتمعية راسخة بمؤسسات الدولة، بالإضافة إلى تطوير بيئة عمل تقوم على الشفافية والمساءلة والعدالة.

حدود الدراسة :

الحدود المكانية: مؤسسات القطاع العام السوداني.

الحدود الزمانية: 2026م.

الحدود البشرية: العاملون في مؤسسات القطاع العام السوداني.

المناهج والأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

مجتمع وعينة الدراسة :

تمثلت عينة الدراسة بعينة عشوائية من رئيس قسم الحسابات و المحاسبين والمدراء الماليين ومدراء الاداره والمراجعين الداخليين والخارجيين العاملين في الشركات العامة بالسودان ، والتي تتناسب خصائصها مع موضوع الدراسة كحالات عملية ، تم توزيع (50) استبانة على مفردات العينة التي تم إختيارها من المجتمع الأصلي ، وقد استعاد الباحث منها (50) استبانة ، أي مانسبته (100٪) من إجمالي الاستمارات الموزعة .

المناهج والأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة :

لتحقيق أهداف الدراسة يستخدم الباحث المناهج العلمي التالية :

- المنهج الاستنباطي : لتحديد محاور البحث وصياغة مشكلة وفرضيات الدراسة.

- المنهج الاستقرائي : لاختبار فرضيات الدراسة.

- المنهج التاريخي : لتتبع الدراسات السابقة في هذا المجال.

- منهج دراسة الحالة : لإجراء الدراسة الميدانية.

وقد تم اعداد استبيان بعد الاطلاع على الادبيات وبعض الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة والتي

شملها الجانب النظري للدراسة. تم توزيع الاستبيان لجمع البيانات اللازمة في موضوع الدراسة وحصرها

وتجميعها، ومن ثم تفرغها وتحليلها باستخدام البرامج الإحصائية (SPSS)، واستخدام الاختبارات الإحصائية

المناسبة بهدف الوصول إلى دلالات ذات قيمة ومؤشرات تدعم موضوع الدراسة.

أدوات الدراسة :

- البيانات الأولية: عن طريق الملاحظة والمقابلات الشخصية والاستبانة.

- البيانات الثانوية: عن طريق الكتب والرسائل الجامعية والدوريات العربية والأجنبية والأوراق العلمية من

المؤتمرات وورش العمل والتقارير والسجلات والمستندات الرسمية من الجهات ذات الصلة

منهج الدراسة :

تهدف هذه الدراسة الى بيان دور النزاهة التنظيمية في الحد من ممارسات الفساد المالي والإداري في

المؤسسات القطاع العام السوداني و توضيح التحديات التي تواجه تطبيق النزاهة التنظيمية في مؤسسات

القطاع العام السوداني ومن أجل تحقيق هدف الدراسة قام الباحث وفقاً لطبيعة متغيرات الدراسة بالاعتماد على المنهج الوصفي الاستقرائي في الجانب النظري وذلك بالرجوع الى المصادر من الكتب والبحوث العلمية العربية والإنجليزية المنشورة والقوانين والأنظمة ذات العلاقة بموضوع الدراسة وعلى المنهج الوصفي التحليلي والتطبيقي في الجانب العملي وبذلك فقد جمع منهج الدراسة بين الدراسة النظرية والدراسة التحليلية لعينة من العاملين في المؤسسات العامة العاملة بولاية الخرطوم (2026م)، فضلاً عن استعمال إستمارة الاستبيان لمعرفة آراء المجيبين من عينة الدراسة ، أما أهم الأساليب الإحصائية التي ستوظف في الدراسة فهي المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، ومعامل كرونباخ ألفا، للتحقق من صدق محتوى أداة جمع البيانات.

أداة الدراسة:

اعتمد الباحث في هذه الدراسة على إجراء دراسة تحليلية لعينة من العاملين في المؤسسات العامة العاملة بولاية الخرطوم كحالات عملية، كما اعتمد الباحث على الإستبانة بوصفها أداة لجمع البيانات والمعلومات المتعلقة بالدراسة إذ تعد من أكثر أدوات البحث العلمي استخداماً وشيوعاً في البحوث الوصفية التحليلية، تتم الإجابة على فقرات الاستبيان وفق مقياس ليكرت الخماسي (likert-scale) وهو أسلوب لقياس السلوكيات مستعمل في الاختبارات التفسيرية استنبطه عالم النفس (رينسيس ليكرت)، ويستعمل في الاستبانات وبخاصة في مجال الإحصاءات ويعتمد المقياس على ردود تدل على درجة الموافقة أو الاعتراض على صيغة ما.

عرض نتائج الاستبانة وتحليلها:

يتناول هذا المطلب الخطوات الأولى اللازمة لإتمام الجانب الإحصائي للدراسة إذ يشتمل على الترميز للمتغيرات الرئيسية ومن ثم الشروع في فحص البيانات التي تم جمعها من مجتمع الدراسة للتأكد من ملائمتها للأساليب الإحصائية اللازمة، ومن ثم سيتم إختبار ثبات وصدق مقياس المستخدم في الدراسة

الحالية للتعرف على مدى ثبات المقياس المستخدم في جمع البيانات اللازمة فضلاً عن عرض اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات .

ترميز الفقرات:

تعد عملية ترميز المتغيرات الرئيسية و الأبعاد الفرعية من الخطوات الأساسية في التحليل الإحصائي وذلك من أجل تسهيل عملية إدخال بيانات الدراسة في البرامج الإحصائية المستخدمة في التحليل الإحصائي وفيما يلي إستعراض لعملية الترميز.

يوضح الجدول (1) أدناه الترميز الخاص بمتغيرات الدراسة والعبارات المستخدمة في اختبار الفرضيات:

المتغير المستقل	الرمز	المتغير التابع	الفقرات
النزاهة التنظيمية	Aa	الفساد الاداري والمالي	X1-X17

المصدر: اعداد الباحث (2026م)

نتائج اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات:

قبل إجراء عملية تحليل البيانات واختبار الفرضيات لابد من التأكد أن البيانات تتوزع توزيعاً طبيعياً ويعد اختبار التوزيع الطبيعي أحد أهم التوزيعات الاحتمالية استخداماً في العديد من المجالات، بل يحتل الصدارة في الاحتمالات والإحصاء.

يستخدم التوزيع الطبيعي في الكثير من التجارب والاختبارات وله استخدامات واسعة في الفروض والعينات الكبيرة وتوزيعات المعاينة والهدف منه تحديد نوع التوزيع الذي ستخضع له البيانات، ومدى دقتها وكيفية تمركزها وللتأكد من مدى اعتدالية البيانات والتأكد من إتباعها شكل التوزيع الطبيعي ضمن حدوده أم لا، أم فيما كان توزيعها ملتوياً أو متقلطحاً، إضافة إلى ذلك يستخدم للمقارنة بين البيانات المتعلقة بمتغيرات أخرى (Goncharenko, 2017). غالباً ما يشار إليه (بشكل الجرس) ويدعى أحياناً بمنحنى الجرس نتيجة للشكل الذي يتخذه عند تحليل البيانات، الذي من خلاله يتضح أن البيانات توزع توزيعاً طبيعياً أم من لا، إذ يمكن للباحث اختيار الأساليب التحليلية الأكثر ملائمة لهذه البيانات بهدف الوصول إلى أدق النتائج المتوقعة عن اختبار التحليل في حاله خضوع البيانات للتوزيع الطبيعي، ولتحقيق هذا الغرض تبنى الباحث اختبار (Kolomgorov Smirnov) كونه أسلوب مناسب لحجم العينة.

اختبار التوزيع الطبيعي للفقرات:

يعرض الجدول (2) أدناه نتائج الاختبار التوزيع الطبيعي للفقرات، ويلاحظ أن نتائج Kolomgorov-Smirnov كانت كما يلي:

الفقرة	Kolomgorov-Smirnov	DF	المعنوية P
X1	0.490	50	0.000
X2	0.480	50	0.000
X3	0.329	50	0.000
X4	0.426	50	0.000
X5	0.373	50	0.000
X6	0.272	50	0.000
X7	0.261	50	0.000
X8	0.425	50	0.000
X9	0.299	50	0.000
X10	0.367	50	0.000
X11	0.296	50	0.000
X12	0.304	50	0.000
X13	0.295	50	0.000
X14	0.217	50	0.000
X15	0.235	50	0.000
X16	0.289	50	0.000
X17	0.316	50	0.000

المصدر: إعداد الباحث (2026م).

يعرض الجدول (2) أعلاه نتائج اختبار التوزيع الطبيعي لفقرات إختبار الدراسة، ويلاحظ أن نتائج (Kolomgorov-Smirnov) كانت أكبر من القيمة المعيارية وهذا يشير إلى أن توزيع بيانات عينة الدراسة مشابهة للتوزيع الطبيعي وهذا يدعم الافتراض القائل بأن البيانات الخاصة بعينة الدراسة أخذت من مجتمع تتسم بياناته بالتوزيع الطبيعي ، فضلاً عن أن حجم العينة أكثر من 48 مشاهدة فبتالي مسألة عدم وجود توزيع طبيعي للبيانات لا يؤثر على التحليل الإحصائي.

ثبات وصدق مقياس الدراسة

للتعرف على مدى ثبات وصدق المقياس المستخدم في جمع البيانات اللازمة لها، ومن أجل التحقق من ثبات وصدق أداة الدراسة تم استخدام حساب (معامل كرونباخ ألفا) للتأكد من ثبات وصدق أداة المقياس، ومن خلال معامل الثبات باستخدام طريقة الإتساق الداخلي، يتم التأكد من أن الإستبانة تقيس ما وضعت لقياسه والتأكد من صدقها، وعلى الرغم من عدم وجود قاعدة أساسية تتحدد من خلالها القيم المناسبة فعلاً لألفا كرونباخ، إلا أن (Sekaran, 2003) يشير إلى وجود شبه إتفاق على أن البحوث التطبيقية تستلزم أن

يكون معامل (Cronbach's Alpha) أكبر أو يساوي (0.60). ومن هنا فإن الجدول (3) يشير إلى تحقق هذا الشرط لجميع فقرات المقياس، إذ نلاحظ أن قيمة معامل كرونباخ ألفا هي (0.649) لكل العبارات الفرضية الأولى و (0.785) للفرضية الثانية ، وهذا يدل على أن الفرضيتين متوافقتين وجيدتين وصالحة للاختبار، يوضح الجدول التالي معامل الاعتمادية (كرونباخ ألفا) لإجابات افراد العينة على عبارات اختبار الفرضية:

الجدول رقم (3)
معامل الاعتمادية (كرونباخ ألفا) لإجابات افراد العينة على عبارات اختبار الفرضية

المتغيرات	عدد العبارات	Cronbach's alpha
الفرضية الأولى	8	0.649
الفرضية الثانية	9	0.785

المصدر: إعداد الباحث (2026م)

التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة:

التحليل الوصفي لعبارات الفرضيتين يتم حساب الانحراف المعياري لقياس التجانس في الإجابات والوسط الحسابي لمعرفة اتجاه آراء عينة الدراسة (للتحقق من صحة المتغير) وذلك كما يلي:

الجدول رقم (4)
المتوسطات الحسابية للانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة

اسم المتغير	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الفرضية الأولى	4.55	0.171
الفرضية الثانية	4.10	0.182

المصدر: اعداد الباحث (2026م)

تحليل البيانات:

اختبار فرضية الدراسة:

تم اختبار فرضية الدراسة من خلال حساب قيمة اختبار مربع كاي لمعرفة دلالة الفروق بين إجابات المبحوثين على عبارات الفرضيتين ، وبالتالي لإثبات أو نفي الفرضية يتم مقارنة دلالة مربع كاي مع مستوى الدلالة 5% ، فإذا كانت القيمة المحسوبة لمربع كاي مرتفعة ومستوى الدلالة أقل من 5% دل ذلك على عدم وجود فروق معنوية بين إجابات المبحوثين.

الجدول رقم (5)
الوسيط والمنوال والانحراف المعياري لعبارات الفرضية الأولى

م	العبرة	مربع كاي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الدرجة الحرية	القيمة الاحتمالية
1	تطبيق الشفافية في عمليات المؤسسة يقلل	18.000 ^a	0.404	4.80	1	0.000

					بشكل كبير من حالات الاختلاس والتلاعب بالمال العام.	
0.000	1	4.78	0.418	15.680 ^a	وجود مساءلة حقيقية وفعالة يحد من انتشار المحسوبية والمحابة في التعيينات والترقيات	2
0.000	3	4.44	0.760	39.280 ^b	القيادة العليا في المؤسسة تُظهر نزاهة أخلاقية عالية، مما يساهم في خفض الفساد الإداري والمالي.	3
0.000	3	4.66	0.626	65.360 ^b	الرقابة الداخلية القوية على الإنفاق والمشتريات تمنع سوء استخدام الموارد العامة.	4
0.000	3	4.56	0.644	50.160 ^b	تشجيع الإبلاغ عن المخالفات دون خوف من العقوبة يقلل من ممارسات الرشوة والابتزاز.	5
0.000	3	4.20	0.904	20.080 ^b	تفعيل مدونة السلوك الأخلاقي يحد من الانحرافات الإدارية مثل التسبب والإهمال الوظيفي .	6
0.000	3	4.30	0.763	32.080 ^b	إجراء تدريب دوري على الأخلاقيات المهنية يساعد في تقليل حالات الغش والتزوير .	7
0.000	2	4.62	0.635	31.720 ^c	التوازن بين الامتثال	8

					للقوانين والتركيز على القيم الأخلاقية يقلل من الفساد المالي والإداري .
--	--	--	--	--	--

المصدر : إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية (2026م)

- الجدول أعلاه يوضح ما يلي :
- الأوساط الحسابية لإجابات المبحوثين على عبارات الفرضية انحصرت بين (4.80) و (4.20)، وهذا الأوساط جميعها تتراوح في قيمة الوزن الفرضي (أوافق) ، ذلك يعني أن المبحوثين موافقين على ما جاء في عبارات الفرضية الأولى .
 - الانحراف المعياري لإجابات المبحوثين على عبارات الفرضية إنحصرت بين (0.904) و (0.404) وهذه القيم تشير الى التجانس الكبير في إجابات المبحوثين على عبارات الفرضية الأولى.
 - الوسط الحسابي والانحراف ودرجة الحرية والقيمة الاحتمالية للعبارات والوسط الحسابي الفرض الصحيح أقرب الى (1) و (2) و (3) .
 - قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين إجابات المبحوثين على ما جاء في جميع عبارات الفرضية انحصرت بين (65.360b) و (15.875a) وبما أن هذه القيمة أقل من مستوى الدلالة المعنوي 5% فإن ذلك يشير الى لاتوجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين ولصالح الموافقين على عبارات الفرضية.
- ومما تقدم يستنتج الباحث أن فرضية الدراسة الأولى والتي تنص على: (توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين دور النزاهة التنظيمية والحد من ممارسات الفساد المالي والإداري في المؤسسات القطاع العام السوداني .) تم التحقق من صحتها في جميع عبارات الفرضية وبالتالي تكون الفرضية قد أثبتت .

الجدول (6)

إختبار فرضيه الدراسة الثانية

م	العبرة	مربع كاي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الحرية	القيمة الاحتمالية
1	الضغوط السياسية والتدخلات الخارجية تعيق تطبيق النزاهة وتزيد من انتشار الفساد.	29.200 ^a	0.909	4.30	3	0.000
2	غياب الإرادة السياسية القوية لمكافحة الفساد يجعل تعزيز النزاهة صعباً	22.360 ^b	0.579	4.54	2	0.000

					ويزيد الممارسات الفاسدة.	
0.000	4	4.24	1.001	43.600 ^c	3 طول بقاء متخذي القرار في المناصب دون تغير يؤدي إلى خلط المصالح الشخصية بالعامّة وزيادة الفساد .	
0.001	2	4.34	0.917	14.680 ^b	4 غياب الحماية الفعالة للمبلغين عن المخالفات يمنع تطبيق النزاهة ويشجع على الصمت عن الفساد.	
0.000	4	3.90	1.147	28.000 ^c	5 تعقيد الإجراءات الإدارية والبيروقراطية المفرطة يخلق ثغرات للفساد الإداري والمالي.	
0.000	3	4.30	0.863	32.720 ^a	6 نقص التدريب والوعي الأخلاقي يعيق بناء ثقافة النزاهة ويزيد من التسبب والإهمال.	
0.003	4	3.40	1.178	16.400 ^c	7 الحرب والظروف الأمنية المستمرة تجعل فرض الرقابة والنزاهة أمراً شبه مستحيل.	
0.001	3	3.92	1.104	16.240 ^a	8 انخفاض الرواتب والحوافز الوظيفية يدفع بعض الموظفين للفساد بسبب صعوبة الالتزام بالنزاهة.	
0.000	4	3.96	0.989	39.200 ^c	9 التدخلات من خارج المؤسسة تحول دون تطبيق مبادئ النزاهة.	

المصدر : إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية (2026م)

الجدول أعلاه يوضح مايلي :

- الأوساط الحسابية لإجابات المبحوثين على عبارات الفرضية انحصرت بين (4.54) و (3.40)، وهذا الأوساط جميعها تتراوح في قيمة الوزن الفرضي (أوافق) ، ذلك يعني أن المبحوثين موافقين على ما جاء في عبارات الفرضية الثانية .
- اما الانحراف المعياري لإجابات المبحوثين على عبارات الفرضية إنحصرت بين (1.178) و (0.579) وهذه القيم تشير الى التجانس الكبير في إجابات المبحوثين على عبارات الفرضية الثانية
- الوسط الحسابي والانحراف ودرجة الحرية والقيمة الاحتمالية للعبارات والوسط الحسابي الفرض الصحيح أقرب الى (3) و (4) و (5).
- قيمة مربع كأي المحسوبة لدلالة الفروق بين إجابات المبحوثين على ما جاء في جميع عبارات الفرضية انحصرت بين (39.200c) و (9.500c) وبما أن هذه القيمة أقل من مستوى الدلالة المعنوي 5% فإن ذلك يشير الى لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين ولصالح الموافقين على عبارات الفرضية، ومما تقدم يستنتج الباحث أن فرضية الدراسة الثانية والتي تنص على: (توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha \leq 0.05)$ بين التحديات التي تواجه تطبيق النزاهة التنظيمية وممارسات الفساد في مؤسسات القطاع العام السوداني). تم التحقق من صحتها في جميع عبارات الفرضية وبالتالي تكون الفرضية قد أثبتت .

النتائج والتوصيات :

النتائج :

بعد إجراءات الدراسة الميدانية وإثبات الفرضية توصل الباحث الى النتائج التالية :

- ١٦ ظ. ترتبط المساءلة الحقيقية والفعالة بانخفاض انتشار المحسوبية والمحابة في التعيينات والترقيات.
- يساهم إظهار القيادة العليا نزاهة أخلاقية عالية في تقليل مستويات الفساد المالي الإداري داخل المؤسسات.
- تعزز الرقابة الداخلية القوية على الإنفاق والمشتريات من منع سوء استخدام الموارد العامة.
- يرتبط تشجيع الإبلاغ عن المخالفات دون خوف بانخفاض ممارسات الرشوة والابتزاز.
- يحد تفعيل مدونة السلوك الأخلاقي من الانحرافات الإدارية مثل التسبب والإهمال الوظيفي وإفشاء الأسرار المهنية.
- يساهم إجراء تدريب دوري على الأخلاقيات المهنية في تقليل حالات الغش والتزوير.

- يرتبط التوازن بين الامتثال للقوانين والتركيز على القيم الأخلاقية بانخفاض شامل في الفساد المالي والإداري.
- تساهم العقوبات السريعة والعادلة على المخالفين في خفض مستوى الفساد داخل المؤسسة.
- يعزز نشر ثقافة النزاهة والشفافية في بيئة العمل من الحد من مختلف أشكال الفساد الإداري والمالي.
- تعيق الضغوط السياسية والتدخلات الخارجية تطبيق مبادئ النزاهة التنظيمية وترتبط بارتفاع مستويات الفساد.
- يرتبط غياب إرادة سياسية قوية لمكافحة الفساد بصعوبة تعزيز النزاهة وزيادة الممارسات غير السليمة.
- يؤدي طول بقاء متخذي القرار في المناصب دون تدوير إلى خلط المصالح الشخصية بالعامية وزيادة الفساد.
- تشكل الظروف الأمنية والحرب المستمرة تحديًا كبيرًا يعيق فرض الرقابة وتطبيق النزاهة التنظيمية.
- يرتبط انخفاض الرواتب والحوافز الوظيفية بدوافع اقتصادية تزيد من احتمالية الانحرافات والفساد بين بعض الموظفين.

التوصيات:

من خلال نتائج هذه الدراسة يوصي الباحث بما يلي :

- تعزيز آليات الشفافية والرقابة الداخلية: على مؤسسات القطاع العام السوداني تبني أنظمة رقابة إلكترونية متكاملة لعمليات الإنفاق والمشتريات، مع إلزامية نشر التقارير المالية والإدارية بشكل دوري وشفاف، للحد من فرص الاختلاس والتلاعب بالموارد العامة، وتعزيز الثقة الداخلية والخارجية.
- بناء ثقافة تنظيمية أخلاقية مستدامة: يُوصى بتفعيل مدونات السلوك الأخلاقي في جميع المؤسسات، مع تنفيذ برامج تدريب دورية مستمرة للعاملين على الأخلاقيات المهنية والنزاهة، إلى جانب توفير قنوات آمنة ومحمية للإبلاغ عن المخالفات دون خوف من المحاسبة التعسفية، بهدف تقليل الانحرافات الإدارية والسلوكية وتعزيز القيادة النموذجية.
- معالجة التحديات الهيكلية والسياسية : ضرورة تعزيز استقلالية الجهات الرقابية والقضائية، وتطبيق سياسة تدوير المناصب القيادية بشكل منتظم، مع تقليل التدخلات السياسية والخارجية في العمليات الإدارية والمالية، بالإضافة إلى مراجعة وتبسيط الإجراءات البيروقراطية المعقدة لسد الثغرات التي تسهل الفساد.
- تحسين الظروف الاقتصادية والتحفيزية للعاملين : توصي الدراسة برفع مستويات الرواتب والحوافز الوظيفية بما يتناسب مع تكاليف المعيشة، مع ربطها بمعايير الأداء والنزاهة، إلى جانب توفير برامج دعم نفسي واجتماعي للعاملين في ظل الظروف الأمنية والاقتصادية الصعبة، لتقليل الدوافع الاقتصادية للانحرافات.
- إنشاء هيئة مستقلة لمكافحة الفساد وتعزيز الشراكات: إنشاء مفوضية مستقلة لمكافحة الفساد تتمتع بصلاحيات واسعة واستقلالية حقيقية، تعمل بالتنسيق مع المجتمع المدني والإعلام، وتركز على المحاسبة

العلنية، التحقيق السريع، والشفافية المالية، مع وضع خطة وطنية لنشر ثقافة النزاهة على مستوى القطاع العام ككل

المراجع

- بدرخان، سوسن ، العناتي ، ختام (2017م)، دور الجامعات الأردنية في تعزيز قيم النزاهة وعلاقته بالانتماء الوظيفي لدى الطلبة ، بالتطبيق على الجامعات الأردنية وجامعة عمان الأهلية ، مجلة دراسات العلوم التربوية ، 44، (4) . 99-77 .
- بركات، ياسر خالد (٢٠٠٦م)، الفساد الإداري مفهومه واسبابه ومظاهر ، العدد (٨٠) ، شبكة البنا
- الجريش، سليمان محمد (2003م) الفساد الإداري وجرائم إساءة إستعمال السلطة الوظيفية ، رسالة ماجستير (غير منشورة) ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية .
- حسناوي ، بلبال ، ضياء الدين زواو (2019م) ، أسباب الفساد المالي الإداري وإستراتيجية مكافحته ، مجلة بحوث الإدارة والاقتصاد ، المجلد (1) ، العدد (2) .
- زين الدين، بلال أمين (2009م)، ظاهرة الفساد الإداري في الدول العربية والتشريع المقارن، ط1، دار الفكر الجامعي ، الإسكندرية ، 40ص .
- الطيار، صالح بكر، الفساد الإداري وسبل مكافحته ضمن الأطر القانونية (٢٠٠٣م)، دراسة مقارنة، المؤتمر العربي الدولي لمكافحة الفساد، مركز الدراسات والبحوث، الرياض .
- عبد الرحيم، نادية (٢٠٠٩م)، الفساد في مجال الصفقات العمومية وآليات مكافحته ، مجلة الاجتهاد للدراسات القانونية والاقتصادية ، العدد (٩) ، المركز الجامعي للدراسات ، ص ١٨٨ .
- عبدالفضيل ، خيرية ، مالك ، أسماء عبدالواحد (2025م) ، دور النزاهة التنظيمية في تحسين جودة حياة العمل : دراسة تحليلية لأراء عينة من الموظفين الإداريين في المعهد التقني ديوانية ، مجلة الريادة للمال والاعمال ، المجلد السادس ، العدد (الخاص (2)).
- عبدالله ، الحسن بو نعمة (2003م) ، الفساد الإداري و أثره في القطاع الخاص ، دراسة مقدمة إلى المؤتمر العربي الدولي لمكافحة الفساد ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، الرياض ، ص 27 .

المراجع العربية :

- مركز الخبراء العرب للخدمات الصحفية ودراسات الرأي العام (2025م) ، الخرطوم ، السودان .
- مشرف ، عباس مزعل ، جعفر ، منتظر كريم (2023م) ، دور النزاهة التنظيمية في الحد من الفظاظ في مكان العمل – دراسة تحليلية لأراء عينة من العاملين في مديرية تربية النجف الأشرف – ، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية ، مجلد (19) ، عدد (4) .
- المطيري، العند مسلط حدجان (2022م)، القيادة الجمالية وعلاقتها بالنزاهة التنظيمية لدى المدراس بمحافظة حفر الباطن، مجلة مركز جزيرة العرب للبحوث التربوية والإنسانية، المجلد (2)، العدد (14) .

- معابرة، محمود محمد ، الفساد الإداري وعلاجه في الشريعة الإسلامية – دراسة مقارنة بالقانون الإداري (٢٠١١م) ، دار الثقافة للنشر والتوزيع ، ط١ ، عمان ، ص٧٢.
- النفيسة ، لینا عبدالله ، اليحياء ، بارعة إبراهيم (2019م) ، أثار الفساد الإداري في الوظيفة العامة في المملكة العربية السعودية ، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية ، المجلد (9) ، العدد التكميلي (9) .
- <http://www.annabaa.org / list /send /share .htm>

المراجع الأجنبية :

- 1- Al-Muntada Journal for Economic Studies and Research, (3), 309-325.
- 2- Al-Tai, Y., & Hussein, Z. (2021). Administrative reform and its role in enhancing organizational Integrity An applied study In the Health Department of Najaf. Al-Ghary Journal of Economic and Management Sciences, 17(1), 313-347
- 3- Bentayeb, A., & Mahloul, M. (2018). A reading of the Malaysian experience in combating administrative and economic corruption and supporting transparency and integrity.
- 4- Brown, M. E., & Treviño, L. K. (2006). Ethical leadership: A review and future directions. *The Leadership Quarterly*, 17(6), 595-616.
- 5- Erakovich, R., & Kolthoff, E. (2016). Analysis of ethical leadership and integrity development in local government: A study from Serbia. *Public Integrity*, 18(3), 294-311.
- 6- GAN Integrity. (2023). Sudan country risk report. Global Financial Integrity. (2021). The road ahead: Sudan and anti-corruption.
- 7- Guo, L., Arnuco, J. M., & Wang, Y. (2023). Ethical leadership and employee integrity in the public sector: Evidence from Malaysia. *Journal of Public Administration and Governance*, 13(2), 45-67.
- 8- Hassan, S., Mahsud, R., Yukl, G., & Prussia, G. E. (2014). Ethical and empowering leadership and leader effectiveness. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 24(2), 347-374.
- 9- Hoekstra, A. (2025). Rethinking ethical standards in public administration: Challenges in developing countries. *Public Integrity* (in press).
- 10- Hoekstra, A., & Kaptein, M. (2021). The integrity system: Content and design in local government. *Public Integrity*, 23(4), 356-372.
- 11- <https://sudan-daily.net> / إستطلاع-للرأي-تحالف-شرس-بين-الفساد-المالي والإداري

- 12- Huberts, L. (2018). Integrity: What it is and why it is important. *Public Integrity*, 20(sup1), S18–S32
- 13- Karar, H., & Kassa, S. (2025). When you have corrupt friends abroad: The impact of strategic corruption on Sudan's democratic collapse. *Public Integrity*. Advance online publication.
- 14- Lasthuizen, K., Heres, L., Kaptein, M., & Huberts, L. (2011). How to measure integrity violations: Towards a validated typology of unethical behavior. *Public Management Review*, 13(3), 405–426.
- 15- Maesschalck, J. (2004). Approaches to ethics management in the public sector: A proposed extension of the compliance-integrity continuum. *Public Integrity*, 7(1), 21–41.
- 16- Molina, A. D. (2016). Ten Recommendations for Managing Organizational Integrity Risks. Center For The Business Of Government
- 17- Molina, A. D. (2016). *Ten recommendations for managing organizational integrity risks*. IBM Center for The Business of Government.
- 18- Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD). (2009). *Towards a sound integrity framework: Instruments, processes and structures for implementing integrity*. OECD Publishing.
- 19- Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD). (2017). *OECD recommendation on public integrity*. OECD Publishing.
- 20- Rahman, K. (2021). Sudan: Overview of corruption and anti-corruption. U4 Anti-Corruption Resource Centre. Transparency International. (2025). Corruption Perceptions Index 2024.
- 21- Shareef, R. A., & Atan, T. (2018). The Influence Of Ethical Leadership On Academic Employees' Organizational Citizenship Behavior And Turnover Intention: Mediating Role Of Intrinsic Motivation. *Management Decision*.
- 22- Singh, A. Y. (2020). ethical leadership practices of school heads in Fijian primary schools: teachers' perspectives.
- 23- Transparency International Defence & Security. (2025). Chaos unchained: Conflict and corruption in Sudan.
- 24- Tremblay, M., Martineau, J. T., & Pauchant, T. C. (2017). Managing organizational ethics in the public sector: A pluralistic approach. *Public Integrity*, 19(5), 465–485.

- 25- U4 Anti-Corruption Resource Centre. (2021). Sudan: Overview of corruption and anti-corruption. Chr. Michelsen Institute.
- 26- World Bank. (2024). Worldwide Governance Indicators.
- 27- Yusuf, R. M., Hamid, N., & Dewi, A. R. S. (2020). Leadership Integrity And The Effect On Good Governance Practices In The Indonesian Constitutional Court. Jour Of Adv Research In Dynamical & Control Systems, 12(1)