

## تأثير العدالة التنظيمية على انتشار الفساد الإداري دراسة ميدانية

د. قاسم نايف علوان  
كلية الاقتصاد جامعة التصدي، ليبيا

### Abstract:

The purpose of this study is to understand the effect of absence of organizational justice on the spread of administrative corruption among working staff of the administrative complex in Sirt city. To perform this study, a questionnaire was made and distributed to a random sample of 80 persons.

The study of the sample showed that the administrative justice with its three aspects (the distributive, the procedural and the interactive) has an effect on the spread of administrative corruption phenomenon. In this respect the level of the rate of interpretation was 72%. This indicates that 72% of the total sample agree that the spread of the administrative corruption is due to the absence of organizational justice, while the rest of 28% of the sample attributed that to other factors such as selection and recruitment system, or performance appraisal system, or incentive and other systems.

The study recommended and stressed on the importance of applying organizational justice in respect to section and recruitment, and to cultivate positive ethical values in the public organizations.

### ملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة مدى تأثير غياب العدالة التنظيمية على انتشار ظاهرة الفساد الإداري بين أوساط العاملين في المجمع الإداري لمدينة سرت الليبية. وقد أجريت الدراسة عن طريق استخدام استبانة تم توزيعها على عينة عشوائية بسيطة بلغت (80) فرداً. وأظهرت نتائج الدراسة وجود تأثير للعدالة التنظيمية وبأبعادها الثلاثة (التوزيعية، الإجرائية، التفاعلية) على انتشار ظاهرة الفساد الإداري في عينة الدراسة، حيث بلغ مستوى معامل التفسير (72%) والذي يعني إرجاع (72%) من انتشار الفساد الإداري بين العاملين في مجتمع الدراسة إلى غياب العدالة التنظيمية، وإلى (28%) يرجع إلى عوامل أخرى وفق استجابة عينة الدراسة، قد يرجع إلى نظام الاختيار والتعيين، أو نظام تقييم الأداء وإلى نظام الحوافز المستخدم في المنظمات العامة محل الدراسة. وأوصت الدراسة بضرورة تطبيق العدالة التنظيمية في الاختيار والتعيين، وإلى غرس القيم الأخلاقية الإيجابية داخل المنظمات العام.

### مقدمة :

سمع بين الحين والآخر حديثاً عن فساد إداري مزعوم أو حقيقي بكل أشكاله (الاختلاس، التزوير، الرشوة، الإهمال، سوء استخدام السلطة، والتحايل وغيرها). ويجري الحديث عن إجراءات رقابية ولجان تفتيش إداري ودور قضائي للحد منه، إذ أنّ الافتراض هو أنّ الموظف يجب أن يراقب حتى لا يقوم بأي عمل من الأعمال التي تؤثر على المصلحة العامة في سبيل المصلحة الخاصة، وتهدر المال العام، وتنعكس على ثقة المواطن في الدولة ومنظماتها العامة، وإلى انعدام الثقة بين العاملين في هذه المنظمات مما يؤثر على كفاءة وفاعلية أدائها.

وبالرغم من إدراك علماء العلوم الاجتماعية والإدارية منذ زمن، لمدى أهمية مبادئ وقيم العدالة التنظيمية كأساس للأداء المميز للمنظمات ورضا العاملين فيها (Ball, et. ) (Greenberg, 1990) al, 1994 (Fryxel and Gordon, 1989) فإننا نلاحظ ندرة

الدراسات التي تهتم بدراسة تأثير العدالة التنظيمية على الفساد الإداري وأشكاله المختلفة. ولقد جاءت هذه الدراسة لتستكمل هذا الجانب، حيث تمت دراسة أثر العدالة التنظيمية على الفساد الإداري.

### أهمية الدراسة :

تبرز أهمية الدراسة فيما يلي:

1. ستكون هذه الدراسة من الجانب النظري بمثابة إضافة علمية للمكتبة العربية، إذ أن دراسات العدالة التنظيمية وتأثيرها على الفساد الإداري في العالم العربي، محدودة إن لم تكن نادرة .
2. من الجانب العملي، ستعطي هذه الدراسة تقييماً عملياً عن تأثير العدالة التنظيمية بأبعادها الثلاثة على انتشار ظاهر الفساد الإداري. وبالتالي، تمكّن المسؤولين في المنظمات العامة من التعرف على الكيفية التي يمكن بها الحد من انتشار الفساد الإداري في هذه المنظمات والقضاء عليها مستقبلاً.

### أهداف الدراسة :

تسعى هذه الدراسة لتحقيق الأهداف الآتية :

1. التعرف على مستوى العدالة التنظيمية بأبعادها الثلاثة في عينة الدراسة .
2. التعرف على أشكال الفساد الإداري في المنظمات العامة محل الدراسة.
3. التعرف على العلاقة التآثرية بين العدالة التنظيمية بأبعادها الثلاثة ( التوزيعية، الإجرائية والتعاملية ) على انتشار الفساد الإداري، وبما يساهم في إعادة ثقة المواطنين المتعاملين مع هذه المنظمات العامة محل الدراسة.

### مشكلة الدراسة :

يمكن تحديد مشكلة الدراسة من خلال التساؤلات الآتية :

1. ما مستوى درجة إحساس العاملين بالعدالة التنظيمية في المنظمات العامة محل الدراسة ؟
2. ما هي أكثر أشكال الفساد الإداري انتشاراً في عينة الدراسة ؟
3. هل يؤثر غياب العدالة التنظيمية على انتشار ظاهرة الفساد الإداري في المنظمات العامة محل الدراسة ؟

### فرضية الدراسة :

في ضوء ما تقدّم يمكن صياغة فرضية رئيسية للدراسة تنص على أنه : " يؤثر غياب العدالة التنظيمية بأبعادها الثلاثة (التوزيعية، الإجرائية والتعاملية) على انتشار ظاهرة الفساد الإداري في المنظمات العامة محل الدراسة " .

الإطار النظري والدراسات السابقة :

يمكن القول بأنّ موضوع العدالة التنظيمية وعلاقتها بالفساد الإداري يعتبر من القضايا الإدارية الحديثة التي بدأت تتغلغل بصورة مكثّفة في أدبيات الإدارة، إلا أنّ الرصيد الفكري المتراكم إلى الساعة، والروافد البحثية والاستكشافات التجريبية لم تصل بعد إلى مرحلة النضج والشمولية، ليتمّ التعويل عليها كمرشد فعّال للممارسة الإدارية. ولم تخرج كثير من المناقشات عن مفهوم الإطار النظري المفاهيمي، رغم اتجاه عدد من الباحثين في ثنايا هذا الموضوع ومنهم (Scholl, 1987) (Konobsky, 1994) (Niehoff and Moorman, 1991). وبناءً على ذلك، سوف يتمّ استعراض الإطار النظري والتجريبي لهذا الموضوع من خلال ثلاثة محاور رئيسية، والتي يمكن تناولها كما يأتي :

**أولاً: الإطار المفاهيمي للعدالة التنظيمية :** نستعرض في هذا المحور مفهوم العدالة التنظيمية وأبعادها، وأهميتها في تحقيق كفاءة وفاعلية المنظمة، ويمكن تناولها كما يأتي :

### 1- مفهوم العدالة التنظيمية وأبعادها :

تعود فكرة العدالة التنظيمية (Organizational Justice) إلى نظرية الإنصاف أو المساواة (Equity theory) التي قدّمها (Adam , 1963)، والتي تنص على أنّ شعور الفرد بالإنصاف من عدمه يتحدّد وذلك بمقارنة معدّل مخرجاته إلى مدخلاته، مع معدّل مخرجات الآخرين إلى مدخلاتهم، وينتج عن تلك العملية ثلاث حالات هي (Fisher, 1999 , 554) :

- شعور الفرد بالإنصاف وعدم الظلم عندما تكون نتيجة المقارنة في شكل:

مخرجات الفرد مدخلاته	=	مخرجات زميله مدخلاته	ففي هذه الحالة يولد لدى الفرد شعور بالرضا والولاء لمنظّمته.
-------------------------	---	-------------------------	---

- شعور الفرد بعدم الإنصاف عندما تكون نتيجة المقارنة في صورة:

مخرجات الفرد مدخلاته	>	مخرجات زميله مدخلاته	ففي هذه الحالة يولد لدى الفرد شعور بالتوتر وعدم الارتياح ممّا يدفعه لعمل شيء ما للتخلّص من التوتر قد يؤثر ذلك على إتيقانه للعمل وولائه لمنظّمته .
-------------------------	---	-------------------------	---

- شعور الفرد بالمحاباة عندما تكون نتيجة المقارنة في هيئة :

مخرجات الفرد مدخلاته	<	مخرجات زميله مدخلاته	ففي هذه الحالة تغيب العدالة التنظيمية في ظلّ ظهور المحاباة مع البعض والتعصّف وعدم الإنصاف مع أفراد آخرين في المنظمة .
-------------------------	---	-------------------------	---

إنّ مفهوم العدالة (Justice) - بشكل عام - هو إعطاء كل فرد ما يستحقه من عوائد لأدائه أمّا مفهوم العدالة التنظيمية فينقسم إلى ثلاثة أبعاد، الأول يسمّى بـعدالة التوزيع (Distribution Justice)، والتي تعني العدالة المدركة لمقدار المخرجات التي يحصل عليها الفرد العامل، (Schminke , et. al ., 1997 , 1190). أما الثاني فيسمّى بـعدالة

الإجراءات (Procedural Justice)، وهي تبين مدى إحساس الفرد العامل بعدالة الإجراءات التي استخدمت في تحديد المخرجات (Greenberg, 1990 402).

أما البعد الثالث يسمى عدالة التعاملات (Interactional Justice) وهو مدى إحساس الفرد العامل بعدالة المعاملة التي يحصل عليها عندما تطبق عليه الإجراءات (Tyler, 1989 830)

إن فقدان أي بعد من الأبعاد الثلاثة السابقة والتي تفسر العدالة التنظيمية، يؤدي إلى شعور الفرد العامل بعدم الإنصاف والظلم والتوتر في سلوكه. حيث أن عدالة التعاملات تمثل الأسلوب الذي يتم استخدامه في التعامل مع الفرد العامل عند تطبيق الإجراءات الرسمية، والتي تؤثر بشكل كبير من الشعور بالعدالة التنظيمية وأن عدالة الإجراءات تمثل عدالة السياسات والإجراءات المستخدمة في تحديد مقدار المخرجات (العوائد التي يحصل عليها الفرد في المنظمة مثل الأجور، الترقية، المزايا الإضافية، وغيرها)، مقارنة بمدخلاته (الأداء الفعلي للفرد من حيث الكمية والجودة وهو يمثل حصيلة لعدة عوامل مثل الجهد، التعلم، الخبرة، التدريب، وغيرها). أي أن شعور الفرد العامل بعدالة التعاملات لا بد أن يشعر بعدالة الإجراءات و عدالة التوزيع (James and Joseph, 1998, 470).

وعلى الرغم من أن المؤشر الرئيسي الذي يستخدمه كثير من العاملين للحكم على ما إذا كانت هناك عدالة تنظيمية أم لا، هو حجم المخرجات (العوائد) التي يحصلون عليها مقابل مدخلاتهم (أدائهم)، أي عدالة التوزيع. أي أن عدم عدالة المخرجات التي حصل عليها مقابل مدخلاته هي نتيجة لعدم عدالة الإجراءات التي تم استخدامها في تحديد تلك المخرجات، (محمد، 1996، 21 - 23).

يبقى مفهوم العدالة التنظيمية مفهوماً نسبياً. بمعنى، أن الإجراءات التنظيمية التي ينظر إليه فرد ما على أنه إجراء عادل، قد يكون إجراءً متحيزاً وغير موضوعي في نظر فرد آخر (راشد، 1998، 77). لذا، فإن العدالة التنظيمية تتحدد في ضوء ما يدركه الفرد العامل من نزاهة وموضوعية الإجراءات و التعاملات.

**2- أهمية العدالة التنظيمية :** يعتبر مفهوم العدالة التنظيمية من المفاهيم الإدارية الحديثة في أدبيات الإدارة العربية بشكل عام، وليس هناك أدنى شك من حاجة قطاع الأعمال العربي الماسة إلى دراسة مثل هذه المفاهيم نظراً لأهميتها المتزايدة، (Organ, 1999)، (Nieehoof and Noorman)، فقد أثبتت الدراسات بأن أهمية العدالة التنظيمية تنبع من تأثيرها على العديد من المتغيرات التنظيمية والتي من أهمها :

**أ- الولاء التنظيمي :** لقد بينت الدراسات الحديثة في مجال العدالة التنظيمية أن إدراك الفرد العامل بالعدالة من خلال أبعادها الثلاثة، يؤثر على مستوى الولاء التنظيمي (Organizational Loyalty)، (الارتباط النفسي الذي يربط الفرد بالمنظمة مما يدفعه للاندماج في العمل وإلى تبني قيم المنظمة)، (Oreily, 1980, 597). فلو أن شعور الفرد العامل بالارتباط النفسي أو الولاء للمنظمة قائم على أساس حصوله على شيء مهم

بالنسبة له، هذا الشيء المهم قد يكون عدالة التوزيع أو الإجراءات أو التعاملات، فإنه يسعى لمقابلة أو تعويض هذا الأمر المهم، وإحدى صور هذا التعويض هو قيامه بأداء عمل أو سلوك معين مرغوب فيه لدى منظمته، خارج حدود الدور المطلوب منه في عقد العمل ( راشد، 1998، 78).

**ب- ثقة الفرد في نظام تقييم الأداء :** إنّ ثقة الفرد العامل في عدالة ودقة نظام التقييم المطبق بالمنظمة تزداد كلما شعر بأنّ هذا النظام يتّصف بالعدالة التنظيمية (الإجرائية والتعاملات)، ويتحقق ذلك عندما يدرك الفرد أنّ تقديرات التقييم تتم على أساس الجهد والأداء، واستقرار معايير التقييم، وكذلك إتاحة الفرصة للعامل لكي يتكلّم وبصوت مسموع لإبداء رأيه في نتائج التقييم ( رفعت، 1991، 152 ).

**ج- زيادة دافعية الجماعة :** تؤثر العدالة التنظيمية على روح فريق العمل والجماعة، وهذا من شأنه أن يؤثر على دوافع الفرد العامل لزيادة مكافآت وعوائد الجماعة وليس الفرد، إنّ عدالة الإجراءات والتعاملات تعتبر من وسائل إشاعة روح الجماعة، لأنّ الإجراءات العادلة والمعاملة العادلة توجهان رسالة للفرد العامل على أنّ الجماعة تقدر كل عضو فيها ( عادل، 1995، 270 - 275 ).

**د- أداء العمل :** يمكن أن تؤثر العدالة التنظيمية على كمية ونوعية الأداء، حيث أنّ شعور الفرد بعدم الإنصاف يوّلد لديه شعوراً بالتوتر يحاول إزالته، وذلك بالتأثير على أدائه بالعمل من حيث الكم والنوع، أو يكثر من التأخير عن العمل، أو يتغيب عن العمل أحياناً، يؤثر ذلك على حياتهم الخاصة خارج نطاق العمل ( محمّد، 1996، 20 - 22 ).

#### ثانياً : الإطار المفاهيمي للفساد الإداري :

يتكون هذا المحور من مفهوم الفساد الإداري في الفكر الإداري، والآثار الناجمة عن انتشاره في المنظمات العامة، ويمكن تناول ذلك وفق الآتي :

**1- مفهوم الفساد الإداري :** تناولت العديد من الدراسات والأبحاث موضوع الفساد الإداري تعريفاً وتحليلاً وشرحاً، لأهم دوافعه وأسبابه والآثار المترتبة على درجة وجوده. هذا بدوره أدى إلى تعدد التعاريف المستخدمة لوصف الفساد الإداري، حيث يعرفه الباحثان منقذ وأنعام بأنّه "استغلال السلطة للحصول على ربح أو منفعة أو فائدة لصالح شخص أو جماعة، بطريقة تشكل انتهاكاً للقانون أو لمعايير السلوك الأخلاقي الراقي"، ( منقذ وأنعام، 2000، 110 ).

بينما يعرفه كلا من مهدي وموسى ( 1993، 38 ) بأنّه عبارة عن (استعمال للوظيفة العامة بجميع ما يترتب عليها من هيبة ونفوذ وسلطة لتحقيق منافع شخصية وبشكل مخالف للقوانين المعمول بها ).

في حين يصفه عامر ( 2000، 88 ) بأنّه "سلوك بيروقراطي يستهدف تحقيق منافع شخصية بطريقة غير شرعية". أو هو نتيجة لفساد القيم الاجتماعية التي مصدرها الجلّ الأعظم من المجتمع وليس العاملين فقط، ( محمد، 1996، 96 ).

ويمكن القول بأنّ الفساد الإداري هو سلوك إداري غير رسمي بديل عن السلوك الرسمي تحتمه أسباب داخلية في المنظمات العامة نفسها، وأسباب خارجية قد تكون فردية أو

جماعية في حالات أخرى، كما قد تكون اقتصادية أو اجتماعية أو ثقافية أو إدارية أو غيرها ؛ وينطوي على إخلال الفرد الموظف بواجبات وظيفته، أو القيام بأعمال محرمة عليه عن قصد رغم علمه بتعليمات عمله بالمنظمة، إما نتيجة الإهمال والتسيب أو بقصد تعطيل العمل أو بهدف تحقيق مكسب خاص يتحقق حينما يقبل الفرد الرسمي رشوة أو يطلبها أو يبتزها من الآخرين الذين يمثلون عملاء للمنظمة.

**2- أشكال الفساد الإداري :** تتنوع أشكال وصور الفساد الإداري بتنوع الأجهزة العامة وأنشطتها، وكذلك طبيعة السلوك البشري الذي يرتكب الفساد الإداري. ويمكن تصنيف أشكال الفساد الإداري في أشكال رئيسية وأخرى فرعية، ( سيتم لاحقاً اعتباره مقياساً لدراسة الفساد الإداري باعتباره متغيراً تابعاً للدراسة الحالية ) كما يلي :

**أ- الفساد التنظيمي :** وهي مجموعة من الظواهر السلبية التي تمثل إخلالاً بواجبات الوظيفة العامة من قبل موظف الخدمة العامة. وتمثل أهم هذه الأشكال ما يلي :

- الامتناع عن أداء العمل وبشكل مستمر.
- عدم أداء الفرد العامل عمله بدقة وإخلاص.
- عدم تنفيذ الأوامر والتعليمات الصادرة من رؤساء العمل.
- إفساء أسرار العمل التي تؤثر على تحقيق أهداف المصلحة العامة.
- عدم التعاون مع زملاء العمل، فيما يتعلق بتحقيق أهداف المنظمة.

**ب- الفساد السلوكي :** وهي مجموعة من الظواهر السلبية للسلوك الوظيفي للفرد أو الأفراد العاملين في الأجهزة العامة، هذا السلوك السلبي يتمثل في عدّة صور وأشكال ( زكي، 1983، 158 )، وقد يأخذ ما يعرف بالانحراف الوظيفي الذي قد تكون أسبابه عدم تقدير الفرد العامل نتائج عمله، أو عدم وضوح سياسات العمل، أو عدم الاهتمام بالفرد، وكل ذلك يؤدي إلى فساد في سلوك العامل، تتمثل صورته في :

- عدم المحافظة على كرامة الوظيفة العامة، من خلال ممارسة الفرد أعمال تعيبه وتعييب الجهاز الإداري الذي ينتمي إليه.
- أداء أعمال غير رسمية وغير مسموح بها أثناء العمل الرسمي للفرد العامل.
- استغلال الموارد المتاحة للفرد العامل في تحقيق منافع شخصية.
- التحايل على تعليمات العمل لتحقيق مكسب شخصي من خلال تمويه الحقائق بالخداع والكذب.

**ج- الفساد المالي :** ويتمثل بمجموعة من المخالفات السلبية التي يرتكبها الفرد الموظف عند إنجاز المعاملات المالية، سواء ما يرتبط منها بالمصلحة العامة أم بمصلحة المواطنين الذين يتعاملون مع المنظمات العامة. وتتمثل بالأشكال الآتية :

- مخالفة القواعد والأحكام المالية المنصوص عليها من قبل الإدارات المركزية في الموازنات العامة أو التعليمات المالية المعمول بها.
- الإهمال والتقصير الذي يترتب عليه ضياع حق مالي أثناء تأدية الموظف العام لواجبات وظيفته.

- مخالفة تعليمات الأجهزة المركزية للرقابة والتفتيش والمكافئة قانوناً بمتابعة تنفيذ الأعمال المالية للمنظمة العامة.

**د-الفساد الجنائي:** وتتمثل بمجموعة الصور التي يتم فيها التأثير على الموظف العام بهدايا مادية أو غير مادية بطرق غير قانونية، القصد منها اتخاذ قرار في صالح من قدّموا تلك الهدايا، وينتج عن ذلك الإضرار بالمصلحة العامة وبشكل مناف للقوانين والتعليمات الرسمية، (مهدي وموسى، 1993، 38)، ويأخذ أشكالاً وصوراً متعددة هي:

- **السرقية:** ويقصد بها أخذ الأموال العامة خفية، وتعتبر من السلوكيات المحرّمة والمدانة شرعاً وقانوناً، وتقع السرقية عادة على الأموال النقدية أو الأشياء العينية العائدة للمصلحة العامة، وغالباً ما يقوم بها موظفو الحسابات والجباية، والضرائب، والمخازن.

- **الرشوة:** ويقصد بها كل ما يعطيه المواطن (الراشي) لموظف عام أو صاحب سلطة (مرتشي) لتنفيذ ما يريده الأول، وتنتشر الرشوة لدى الموظفين الذين يرفضون أداء مهامهم بدون مقابل مادي أو عيني.

- **التزوير:** وهي تغيير لطبيعة المستندات والوثائق الرسمية، حتى تستعمل فيما زوّرت من أجله، ويترتب عليه الإضرار بالغير.

- **الإهمال:** وهو الفعل الذي ينتج عنه ضرر كبير مثل الإهمال في تحصيل الأموال المستحقة للدولة، أو عدم الالتزام بمواعيد العمل أو الإهمال في مراجعة الطلبات وغيرها.

- **الوساطة:** وهي التوسّل في إنجاز الأعمال بسرعة، أو بتقليل ما يتحمّله من أعباء مالية أو غيرها من جرائم السلوك الشخصي في العمل.

**3-آثار الفساد الإداري:** إنّ انتشار ظاهرة الفساد الإداري عن القطاعات المختلفة للاقتصاد الوطني، يؤدي إلى آثار كبيرة تعم جميع مجالات المجتمع، الأمر الذي ترتب عليه خسائر جمة إذا لم يتم الاستعداد له مسبقاً، (قيس وآخرون، 1997، 68).

ويمكن أن نستشف الآثار الناتجة عن انتشار الفساد الإداري في بيئات العمل ممّا يلي:

**أ-فقدان الثقة بالعاملين وزيادة البيروقراطية:** إنّ انتشار الفساد الإداري بالمنظمة يؤدي إلى فقدان ثقة الإدارة العليا بالعاملين في الإدارات الوسطى والدنيا في المنظمة، وهذا يؤدي إلى تركيز الصلاحيات وعدم تفويضها ممّا يؤدي إلى كثرة التعقيدات والإجراءات الروتينية البطيئة، وجهل المواطنين بالإجراءات المطلوبة، والغموض في بعض اللوائح، ممّا يتيح للعاملين حرية التفسير والتلاعب بها، (ماجد، 1998، 51).

الأمر الذي يفسح المجال للبعث من وضع عراقيل إدارية بهدف الحصول على منافع شخصية إضافية من المواطنين المتعاملين مع المنظمة، (ماجد، 1998، 51).

**ب- سوء توزيع العاملين:** في ظل انتشار الفساد الإداري وبأشكاله المختلفة، يصعب على المشرفين تحقيق توزيع عادل للأيدي العاملة في المنظمة كل حسب مؤهلاته وشروط ووصف الوظيفة المطلوبة؛ حيث يتم الضغط على المشرفين بكل الأساليب

المشروعة - وغير المشروعة - من أجل توزيعهم على الوظائف والأعمال التي لها اتصال مباشر مع المواطنين بهدف الحصول على مكاسب خاصة.

**ج- فقدان العدالة التنظيمية :** يؤدي انتشار مظاهر الفساد الإداري إلى فقدان العدالة التنظيمية بين الأفراد العاملين في كثير من مجالات الحقوق، منها فقدان الترقية أو التدريب أو المكافآت المالية أو غيرها داخل المنظمة ( Bernard ,1984 ) .

**د- إذا انتشر الفساد وأصبح متعارفاً عليه في المجتمع،** فإن معظم القرارات الإدارية تصبح قرارات غير رشيدة، إضافة إلى سوء استخدام الموارد المتوفرة وعدم القدرة على تحديد أولويات العمل في المنظمة ( موسى 2002، 166 ) .

**هـ إذا عم الفساد الإداري معظم أجهزة الإدارة العامة،** فقد ينتقل إلى طبقات المجتمع الأخرى مما يؤدي إلى الانحلال الأخلاقي وظهور اللامبالاة وزيادة المشاكل الاجتماعية والاستهتار بالمصالح العامة وبرموز الدولة.

**ثالثاً: الدراسات السابقة :**

يتضمن هذا المحور من الدراسة نوعين من الدراسات والأبحاث إحداهما تتعلق بالعدالة التنظيمية والثانية تتعلق بالفساد الإداري. ويمكن تناولها كما يلي :

**1- الدراسات المتعلقة بالعدالة التنظيمية :** تناول موضوع العدالة التنظيمية مجموعة من الباحثين في البيئة الأجنبية والعربية، حيث حاول الباحثون التعرف على العلاقة بين العدالة التنظيمية ومتغيرات متعددة ومنها الولاء التنظيمي، والرضا عن العمل وتقييم الأداء وغيرها، وسوف يتم استعراض موجز لبعض هذه الدراسات وبيان أهم النتائج التي توصلت إليها :

- دراسة ( Folger and Konovsky, 1989 ) والتي تناولت فحص التأثيرات المحتملة لشعور العاملين بعدم العدالة التوزيعية والإجرائية على عدد من متغيرات القرارات، فقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة قوية بين عدالة التوزيع ومستوى رضا العاملين حول زيادة الأجر، بينما وجد الباحثان أنّ عدالة الإجراءات لها علاقة بشعور الفرد العامل بالولاء التنظيمي والثقة بالروساء.

- دراسة ( Mcfarlin and Sweeney , 1990 ) والتي كانت تهدف إلى اختبار العلاقة بين عدالة التوزيع وعدالة الإجراءات وكل من المخرجات الشخصية والتنظيمية، وقد أظهرت النتائج بأنّ عدالة التوزيع وعدالة الإجراءات تؤثران على المخرجات الشخصية للفرد العامل والمتمثلة بالرضا الوظيفي والمالي، وكذلك على المخرجات التنظيمية والمتمثلة بالولاء التنظيمي ونظام تقييم الأداء.

- دراسة ( Moorman , 1991 ) والتي كان يبحث فيها اختبار العلاقة بين أبعاد العدالة التنظيمية ( عدالة التوزيع، وعدالة الإجراءات، وعدالة التعاملات) وسلوكيات المواطنة التنظيمية (مساعدة الآخرين، المرح، أداء العمل بقناعة، الفضيلة والإيثار )، وقد توصلت الدراسة إلى أنّ بعد عدالة التعاملات هو البعد الوحيد الذي له تأثير نوعي على سلوكيات المواطنة التنظيمية.



- دراسة رفعت، ( 1991 ) وكانت حول محددات و نتائج ثقة العاملين في عدالة ودقة نظم و تقييم الأداء، والتي أشارت نتائجها إلى وجود علاقة بين مؤشرات العدالة الإجرائية وثقة العاملين في نظم تقييم الأداء والرضا عن الرئيس والانتماء للمنظمة.

- دراسة ( Niehoff and Noorman , 1993 ) عن معرفة العلاقة بين الطرق الرقابية على العاملين وإدراك العاملين للعدالة التنظيمية، حيث أكدت النتائج بوجود علاقة خطية بين عدالة الإجراءات وسلوكيات المواطنة التنظيمية، وأن الرقابة على العاملين لها تأثير سلبي على سلوكيات المواطنة التنظيمية.

-دراسة عادل (1995) حيث تناول فيها العلاقة بين أساليب مراقبة الأداء الوظيفي وإحساس العاملين بالعدالة التنظيمية، وأكدت نتائج الدراسة بأن أساليب المراقبة التي يتبعها المدراء لمراقبة مرؤوسيه تؤثر على العدالة التنظيمية و بأبعادها الثلاثة (التوزيعية والإجرائية والتعاملية).

-دراسة راشد (1998) تناول فيها العلاقة بين الولاء التنظيمي وإحساس العاملين بالعدالة التنظيمية، وتوصلت الدراسة إلى وجود ارتباط موجب قوي بين الولاء التنظيمي وإحساس العاملين بعدالة التعاملات و عدالة الإجراءات في حين أن الارتباط بين الولاء التنظيمي وبين الإحساس بعدالة التوزيع كان موجباً ولكنه خفيف.

**2-الدراسات المتعلقة بالفساد الإداري:** فيما يخص الدراسات المتعلقة بالفساد الإداري، فقد حظي هذا الموضوع باهتمام الباحثين، منذ فترة ليست بالقصيرة، ومن هذه الدراسات :

- دراسة ( Bernad , 1984 ) تناول فيها مشكلة فساد الأفراد العاملين في السجون من أشكال الفساد الإداري والعوامل المؤثرة في حدوثه. وتوصلت الدراسة إلى أن أشكال الفساد تتمثل في استعمال الموارد في غير الغرض المحدد لها، وكذلك الابتزاز والاستغلال والسرقة والاختلاس وغيرها ؛ وأن من أهم أسباب حدوث الفساد ضعف نظام الرقابة وضعف الحوافز الممنوحة للعاملين في السجون.

- دراسة عيدروس وابتسام ( 1992 ) حيث قاما بالكشف عن مظاهر سوء استخدام السلطة من قبل الفرد العامل في المنظمات العامة، ومعرفة الأسباب والآثار المترتبة عن سوء استخدامها، ومن النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن مظاهر سوء استخدام السلطة هي محاباة الأقرباء والأصدقاء، وسوء استخدام الوقت الرسمي، وعدم العدالة والتستر على الأخطاء المرتكبة والخروج عن القانون، أما أهم أسباب الفساد هو غياب الرقابة الإدارية، واستخدام البيروقراطية بمفهومها السيئ، وأن من الآثار المترتبة عن سوء استخدام السلطة هو ظهور الانحراف الإداري وضعف الثقة بالخدمات العامة.

دراسة عبد المحسن (1994) تناول فيها وصف ظاهرة الرشوة من وجهة نظر المواطنين والموظفين في الوحدات العامة المصرية. وتوصلت الدراسة إلى أن من أهم الأسباب التي ساهمت في انتشار الرشوة هي التعقيدات والإجراءات الروتينية والبطيئة، إضافة إلى جهل المواطنين بالإجراءات المطلوبة، وغموض بعض اللوائح مما يتيح للموظف حرية التفسير والتلاعب حسب أغراضه و مقاصده الشخصية.

دراسة عامر (2000) حيث تناول فيها الرؤيه المنهجية لتشخيص وتحليل ظاهرة انتشار الفساد الإداري ومن ثم وضع المعالجات اللازمة التي تحد من انتشاره. وتوصلت

الدراسة إلى أنّ أهم خصائص الفساد أنّه ظاهرة مرضية، وتختلف أنماطه وأدواته باختلاف الجهات التي تتعامل به والمجالات التي يمارس فيها. وأنّ الفساد ظاهرة دولية وأنها أكثر شيوعاً في المجتمعات المتخلفة عمّا هو عليها في المجتمعات المتقدمة، وأنّ من أهم أسباب انتشار الفساد الأسباب الاقتصادية، وضخامة الأعباء التي تكلف بها المنظمات العامة.

دراسة منفذ وأنعام (2000) والتي تناولت العوامل المؤثرة في الفساد الإداري وهي شخصية وتنظيمية، وكانت من أهم نتائج الدراسة أنّ من يقومون بالفساد الإداري هم غالباً من الموظفين الشباب المتزوجين الذين لديهم تحصيل دراسي متوسط، ويعملون في بيئة تنظيمية تشجّع على الفساد الإداري، ويمتازون بعلاقات وطيدة مع رؤسائهم في العمل، وعلاقات ضعيفة مع زملائهم الموظفين.

#### رابعاً: منهجية الدراسة :

**1- مجتمع وعينة الدراسة :** يتكوّن مجتمع الدراسة من (170) فرداً يشكّلون جميع العاملين في المجمع الإداري لمدينة سرت. ويتكوّن هذا المجمع من أمانة الثقافة والإعلام، ومصلحة الضرائب والسجل العقاري وأمانة الصناعة والطاقة وأمانة الثروة البحرية، ومصلحة القوى العاملة. ويلاحظ أنّ هذه الجهات العامة تتشابه في طبيعة عملها وجميعها تخضع لقانون الخدمة المدنية الليبي الذي ينظّم قوانين العمل من نظم الحوافز والمكافآت والأساليب الإدارية وإجراءات العمل وغيرها . وبالرغم من ذلك، تبقى الاختلافات الموجودة في كيفية تطبيق هذه القوانين وهو أمر يختلف من مدير إلى آخر، و من مصلحة عامة إلى أخرى حسب أسلوب المدير في العمل.

وقد اشتملت العينة على اختيار ثلاثة أقسام من كل جهة عامة، واختيرت بطريقة عشوائية بسيطة، وقد تمّ توزيع استمارات لكل قسم أي بواقع (15) استمارة لكل جهة عامة من المجمع الإداري والبالغه (6) جهات عامة. لذا، فقد بلغ إجمالي عدد الاستمارات الموزعة نحو (90) استمارة استبانة، وبلغت الاستمارات المسترجعة (80) استمارة أي بنسبة (89%) من إجمالي الاستمارات الموزعة على عينة الدراسة.

**2- منهج الدراسة :** اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وعلى أسلوب الدراسة الميدانية التي استخدمت بياناتها من المصادر المكتبية، والدراسات السابقة، ومن المصادر الأولية المتمثلة بالبيانات التي تمّ جمعها بواسطة استبانة تمّ توزيعها على عينة الدراسة.

**3-أداة القياس :** تمّ في هذه الدراسة الميدانية توزيع استبانة تتكوّن من جزئين طبقاً لمتطلبات الدراسة : **الجزء الاول**، وهو عبارة عن أداة لقياس إحساس العاملين في العدالة التنظيمية بأبعادها الثلاثة (التوزيعية والإجرائية والتعاملية)، الذي أعده الباحثان (Niehoff and Noorman , 1993 , 537 -5 41). ويتكوّن هذا المقياس من عشرين عبارة لقياس العدالة التنظيمية، وقد طلب من المستقصى منه تحديد مدى موافقته على كل عبارة من هذه العبارات باستخدام مقياس ليكرت ( Likert ) الخماسي بحيث

يكون رقم (1) لا أوافق بشدة ورقم (5) أوافق بشدة، وقد تم تقسيم هذا المقياس إلى ثلاثة أجزاء هي :

- أ- قياس عدالة التوزيع يتم من خلال العبارات (1، 2، 3، 4، 5) .
- ب- قياس عدالة الإجراءات يتم من خلال العبارات (6، 7، 8، 9، 10، 11).
- ج- قياس عدالة التعاملات يتم من خلال العبارات (12، 13، 14، 15، 16، 17، 18، 19، 20). **والجزء الثاني** : فقد خصص لقياس درجة انتشار الفساد الإداري بأشكاله المختلفة ومن خلال (17) عبارة، والتي تمت صياغتها من خلال مراجعة الدراسات المتعلقة بالفساد الإداري، وقد طلب من المستقصى منه تحديد مدى الموافقة أو عدم الموافقة على كل عبارة، وذلك باستخدام مقياس ليكرت ( Likert ) الخماسي، بحيث يكون رقم (1) لا يحدث أبداً، ورقم (5) يحدث دائماً، وقد تم تقسيم هذا المقياس إلى أربعة أجزاء هي :
  - أ- قياس الفساد التنظيمي يتم من خلال العبارات ( 1، 2، 3، 4، 5 ).
  - ب- قياس الفساد السلوكي يتم من خلال العبارات ( 6، 7، 8، 9 ).
  - ج- قياس الفساد المالي يتم من خلال العبارات ( 10، 11، 12 ).
  - د- قياس الفساد الجنائي يتم من خلال العبارات ( 13، 14، 15، 16، 17 ).

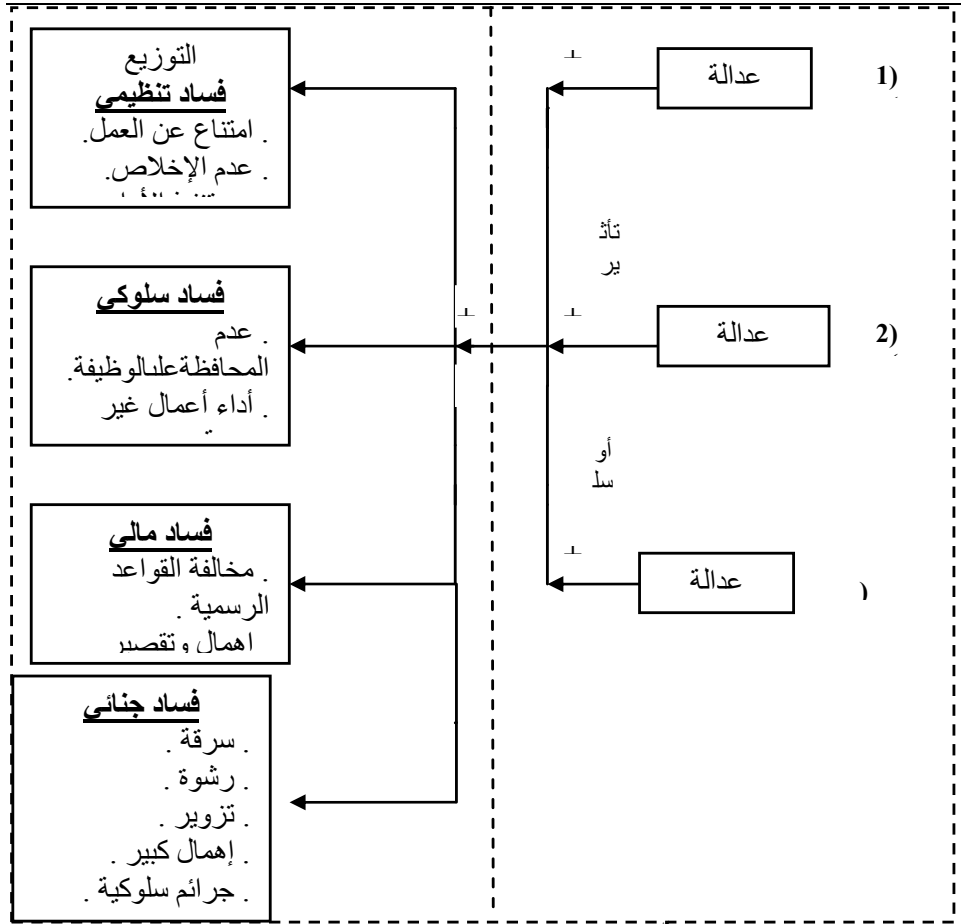
**4-نموذج الدراسة :** في ضوء مشكلة وفرضية الدراسة وأهدافها، فقد تم بناء نموذج يحدد أبرز المتغيرات الرئيسية والفرعية للدراسة مع علاقاتها الرئيسية إضافة إلى العلاقات الفرعية التي تنبثق من هذه العلاقات مع ترابطاتها المتداخلة والمتبادلة وكما هو موضح في الشكل(1).

ويبين نموذج الدراسة الظاهرة المدروسة بشكل واضح. وعند تصميم النموذج تم افتراض ما يلي:

- أ. إمكانية عزل وقياس أثر كل متغير من المتغيرات وأثارها مجتمعة فيما بينها.
- ب. إمكانية قيام باحثين آخرين بالتعديل في مجال إضافة متغيرات أخرى وحذف بعضها في ضوء حدود الدراسة ومجالات تطبيقها في مجتمع الدراسة.

#### شكل (1) نموذج الدراسة المقترح

المتغير التابع الفساد الإداري	المتغير المستقل العدالة التنظيمية
----------------------------------	--------------------------------------



5-متغيرات الدراسة : تتمثل متغيرات الدراسة فيما يلي :

أ.المتغير المستقل : العدالة التنظيمية وتشتمل على :

- 1.عدالة التوزيع.
- 2.عدالة الإجراءات.
- 3.عدالة التعاملات.

ب.المتغير التابع : الفساد الإداري ويتمثل في الأشكال الآتية :

1- الفساد التنظيمي ويتمثل في الأشكال الآتية :

- الامتناع عن أداء العمل.
- عدم أداء العمل بدقة وإخلاص.
- عدم تنفيذ أوامر المشرفين.
- إفشاء أسرار العمل.
- عدم التعاون مع زملاء العمل.

2- الفساد السلوكي ويتمثل بالأشكال الآتية :

- عدم المحافظة على كرامة الوظيفة.

- أداء أعمال غير رسمية أثناء العمل.
- استغلال إمكانات العمل للمصلحة الشخصية.
- التحايل على تعليمات العمل لتحقيق مكسب شخصي.
- 3 - الفساد المالي ويتمثل في الأشكال الآتية :**
- مخالفة القواعد والأحكام المالية المنصوص عليها.
- الإهمال والتقصير الذي يترتب عليهما ضياع حق مالي.
- مخالفة تعليمات جهاز الرقابة والتفتيش.
- 4- الفساد الجنائي ويتمثل في الأشكال الآتية :**
- السرقة.
- الرشوة.
- التزوير.
- الإهمال المؤدي إلى ضرر كبير في المال العام.
- جرائم السلوك الشخصي في العمل.

**6- الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة :** لأغراض تحليل البيانات ومناقشة النتائج وإثبات فرضية الدراسة، فقد تمّ اعتماد مجموعة من الأساليب الإحصائية وهي :

أ- معامل الثبات كرونباخ ألفا ( Cronbach Alph ) للتعرف على درجة ثبات مقياسي الدراسة الخاصين بالعدالة التنظيمية والفساد الإداري .

ب- التكرارات والوسط الحسابي المرجح والانحراف المعياري، للتعرف على واقع متغيرات الدراسة ومدى تركّز إجابات مفردات العينة على عبارات الدراسة، ومعرفة مدى تشتت الإجابات عن وسطها الحسابي المرجح.

ج- أسلوب تحليل الانحدار البسيط و المتعدّد، لتحديد مدى تأثير المتغير المستقل ( العدالة التنظيمية ) في المتغير التابع ( الفساد الإداري ) .

**7- ثبات وصدق مقياس الدراسة :**

لغرض معرفة مدى إمكانية الاعتماد على مقياس الدراسة، تمّ استخدام معامل ألفا كرونباخ (Cronbach Alph) للحصول على بيانات تتسم بالثبات لكل من أبعاد العدالة التنظيمية والفساد الإداري. كما تمّ احتساب معامل الصدق لمعرفة مدى صدق المقياس في قياس ما صمّم من أجله. وكما هو موضّح بالجدول (1). وهو ما يؤكّد حصول الدراسة على مصداقية عالية ومقبولة إحصائياً في دراسات كهذه.

## جدول ( 1 ) معامـل الثبات والصدق لمقياس الدراسة

المقياس	معامـل الثبات	معامـل الصدق
عدالة التوزيع	0.81	0.90
عدالة الإجراءات	0.90	0.95
عدالة المعاملات	0.88	0.94
الفساد التنظيمي	0.75	0.87
الفساد السلوكي	0.80	0.89
الفساد المالي	0.88	0.94
الفساد الجنائي	0.67	0.82

## خامسا: تحليل نتائج الدراسة :

يتناول هذا الجزء من الدراسة تحليل ومناقشة النتائج التي أسفرت عنها الدراسة حول أثر غياب العدالة التنظيمية بأبعادها الثلاث ( التوزيعية، الإجرائية والتعاملية ) على انتشار ظاهرة الفساد الإداري في المنظمات العامة محل الدراسة. وسيتم تناول ذلك وفق ما جاء بأسئلة الدراسة، وكما يلي :

1- ما مستوى درجة إحساس العاملين بالعدالة التنظيمية في المنظمات العامة محل الدراسة ؟

للإجابة على هذا السؤال فقد تمّ حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لاتجاهات أفراد العينة نحو العدالة التنظيمية بشكل عام، وإلى كل بعد من أبعادها الثلاث بشكل خاص، والموضحة في الجدول رقم (2) وبشكل تنازلي والتي يمكن تناولها كما يلي :

## أ. أظهرت النتائج المتعلقة بالإجابة عن عدالة التعاملات ما يلي :

إنّ استجابة العاملين في عينة الدراسة نحو عدالة التعاملات كانت متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (3.17) و بنسبة مئوية (63%)، وانحراف معياري (0.34)، ممّا يدل على أنّ هذا البعد من العدالة التنظيمية كاد أن يقترب إلى درجة موافق، حيث حظيت جميع فقرات هذا النوع من العدالة بالموافقة المتباينة وكما هو مبين في الجدول رقم (2) وكان من أهمها : كون المدير يشرح أسباب القرارات التي اتخذت بالنسبة لوظيفة الموظف، وكذلك اتخاذ المدير الاهتمام الكافي بمصلحة الموظف عندما يتخذ قرار متعلّق بوظيفة الموظف، وكذلك يأخذ بنظر الاعتبار مطالب الموظف عند اتخاذ قرار يتعلّق بوظيفته.

## ب. أظهرت النتائج المتعلقة ببعد عدالة التوزيع ما يلي :

إنّ إحساس العاملين بوجود عدالة التوزيع كان بدرجة متوسطة نسبياً، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (3.09)، و بنسبة مئوية (62%)، وانحراف معياري (0.85)، ممّا يدل على أنّ أفراد العينة يشعرون بوجود عدالة التوزيع وبدرجة متوسطة نسبياً. وكان من أهم فقرات هذا البعد إحساساً من قبل أفراد العينة هي اعتقاد الموظف بأنّ عبء العمل الخاص به مناسب له، وكذلك واجبات الوظيفة مناسبة للموظف، بينما الفقرات التي ساهمت بانخفاض هذا البعد هي أنّ الراتب الشهري الذي يحصل عليه الموظف غير كافٍ له، وكذلك قلّة الحوافز المالية التي يحصل عليها الموظف، وهما في حقيقة الأمر أساس تكوين المخرجات التي يحصل عليها أفراد العينة من جرّاء وظيفتهم

ج. أما بالنسبة لبعد عدالة الإجراءات، فقد أظهرت النتائج ما يلي :  
 إن إحساس العاملين في عينة الدراسة نحو عدالة الإجراءات كانت ضعيفة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها ( 2.19 ) ، وبنسبة مئوية ( 44% )، وانحراف معياري ( 0.64 )، مما يدل على أن أفراد العينة لا يشعرون بوجود عدالة إجراءات في بيئة عملهم، وكان من أكثر العبارات التي ساهمت بانخفاض هذا البعد هي انه لا يقوم المدير بجمع المعلومات الكافية و الدقيقة قبل اتخاذ القرارات، وكذلك لا يشرح المدير القرارات للموظفين في حالة الاستفسار عنها، ولا يسمح لهم برفض أو معارضة القرارات التي يصدرها لهم .

جدول رقم (2) : العدالة التنظيمية وأبعادها الثلاث مرتبة ترتيباً تنازلياً وفقاً لاتجاهات أفراد العينة

رقم الترتيب	البعد و رقم العبارة	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية	درجة الإحساس بالعدالة التنظيمية
أولاً	عدالة التعاملات	3.17	63%	متوسطة
1	18	3.47	69%	متوسطة
2	20	3.46	69%	متوسطة
3	16	3.45	69%	متوسطة
4	17	3.41	68%	متوسطة
5	19	3.39	67%	متوسطة
6	12	3.04	61%	متوسطة
7	13	3.02	60%	متوسطة
8	14	2.81	56%	متوسطة
9	15	2.47	49%	ضعيفة
ثانياً	عدالة التوزيع	3.09	62%	متوسطة
1	3	4.06	81%	عالية
2	5	4.02	80%	عالية
3	1	3.06	61%	متوسطة
4	4	2.35	47%	ضعيفة
5	2	1.98	40%	ضعيفة
ثالثاً	عدالة الإجراءات	2.19	44%	ضعيفة
1	7	3.41	68%	متوسطة
2	10	2.43	49%	ضعيفة
3	6	2.21	44%	ضعيفة
4	11	1.93	39%	ضعيفة
5	9	1.73	35%	ضعيفة
6	8	1.42	28%	ضعيفة
المتوسط العام		2.82	56%	متوسطة

د- أظهرت النتائج المتعلقة بالإجابة عن الإحساس بالعدالة التنظيمية ما يلي :  
 بعد تحليل ومناقشة كل بعد من أبعاد العدالة التنظيمية، ما هو الإحساس الكلي بوجود العدالة التنظيمية ؟

الجدول (3) يوضح نتائج هذه الدراسة مرتبة وفق الترتيب التنازلي، حيث بلغ المتوسط العام لشعور الموظفين بوجود العدالة التنظيمية في عينة الدراسة درجة

متوسطة نسبياً، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام ( 2.82 ) وبنسبة مئوية ( 56% ) وبانحراف معياري (0.26) وهذه الدرجة تقترب من أحساس أو عدم إحساس العاملين بوجود العدالة التنظيمية في بيئة عملهم. ويتضح من نتائج الجدول (3) أنّ مفردات العينة كانت أكثر إحساساً بعدالة التعاملات (3.17) من عدالة التوزيع ( 3.09 ) وأنهم كانوا أقل إحساساً بعدالة الإجراءات ( 2.19 ) .

**جدول (3) : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لاتجاهات العينة نحو أبعاد العدالة التنظيمية مرتبة تنازلياً:**

ر.م	أبعاد العدالة التنظيمية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	درجة الإحساس
1	عدالة التعاملات	3.17	0.34	63%	متوسطة
2	عدالة التوزيع	3.09	0.85	62%	متوسطة
3	عدالة الإجراءات	2.19	0.64	44%	ضعيفة
	المتوسط العام	2.82	0.26	56%	متوسطة

**2- ما درجة انتشار ظاهرة الفساد الإداري في المنظمات العامة محل الدراسة ؟**  
للإجابة على هذا السؤال فقد تمّ احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لاتجاهات أفراد العينة نحو ظاهرة الفساد الإداري بشكل عام، وإلى أشكالها بشكل خاص والموضحة بالجدول (4) ومرتببة ترتيباً تنازلياً، والتي يمكن تناولها كما يلي :

**أ. أظهرت النتائج المتعلقة بالإجابة عن الفساد المالي ما يلي :**  
أنّ استجابات أفراد العينة حول درجة انتشار الفساد المالي كانت عالية، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (4.14) بنسبة مئوية (83%) وبانحراف معياري (0.26) ويوضح الجدول (4) مظاهر الفساد التي ساهمت في انتشار الفساد المالي والتي كان من أكثرها انتشاراً هي عدم التزام الموظف بمواعيد أداء العمل، وعدم الالتزام بالتعليمات المركزية الصادرة من جهاز الرقابة والتفتيش، وتقدير الأصول المالية بأقل من قيمتها الحقيقية بهدف تخفيض مبلغ الضريبة عليها.

**ب. أظهرت النتائج المتعلقة بالإجابة عن الفساد الجنائي ما يلي :**  
أنّ استجابات أفراد العينة حول درجة انتشار الفساد الجنائي كانت بدرجة متوسطة نسبياً، وأنها تحدث بأغلب الأحيان، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (3.41) وبنسبة مئوية (68%) وبانحراف معياري (0.86)، وأنّ أكثر مظاهر الفساد الجنائي انتشاراً هي استفادة الموظف من عمله لخدمة الأقارب والأصدقاء، وكذلك التسويف والمماطلة في إنجاز المعاملات، قيام الموظف بتحصيل المبالغ من المواطنين دون استخراج قسيمة سداد بالمبلغ، إثبات بيانات مخالفة للحقيقة، وهذا يدل على انتشار أشكال ( لاستغلال السيئ للوظيفة، الاختلاس، التزوير) وكانت أقل أشكال الفساد الجنائي انتشاراً هي ظاهرة الرشوة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها ( 1.85 ) وبنسبة مئوية ( 37% ) وهي ضعيفة الانتشار بين أوساط العاملين وفقاً لآراء عينة الدراسة.



ج. أظهرت النتائج المتعلقة بدرجة انتشار الفساد السلوكي ما يلي :  
كانت استجابات أفراد عينة الدراسة حول انتشار ظاهرة الفساد السلوكي متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (3.31) وبنسبة مئوية (66%) وبانحراف معياري (0.98)، وكانت من أكثر صور الفساد السلوكي انتشاراً من وجهة نظر أفراد العينة هي: أداء الموظف أعمالاً خاصة أثناء العمل الرسمي، استغلال الموظف إمكانات العمل لأغراضه الشخصية، بينما كانت أقل صور الفساد السلوكي انتشاراً هي فقرة تعمّد الموظف تأخير إنجاز العمل، وقيام الموظف ببعض التصرفات المعيبة لعمله الوظيفي.

د. أظهرت نتائج الدراسة المتعلقة بدرجة انتشار الفساد التنظيمي ما يلي :  
كانت استجابات أفراد العينة حول انتشار ظاهرة الفساد التنظيمي متوسطة نسبياً، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (2.75) وبنسبة مئوية (55%) وبانحراف معياري (0.83)، وكانت من أكثر صور الفساد التنظيمي انتشاراً هي عدم إنجاز الموظف لعمله الرسمي بكل دقة وإخلاص، وعدم تنفيذه لأوامر المشرف بكل أمانة، في حين كانت أقل صور الفساد التنظيمي انتشاراً هي امتناع الموظف عن تنفيذ العمل المكلف به، وإفشاؤه لأسرار العمل.

جدول (4): ظاهرة الفساد الإداري وأشكالها المختلفة مرتبة ترتيباً تنازلياً وفقاً لاتجاهات أفراد العينة.

رقم الترتيب	شكل الفساد ورقم العبارة	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية	درجة انتشار الفساد الإداري
أولاً	الفساد المالي	4.14	83%	عالية
1	11	4.44	89%	عالية
2	12	4.12	82%	عالية
3	10	3.81	76%	عالية
ثانياً	الفساد الجنائي	3.41	68%	متوسطة
1	16	4.35	87%	عالية
2	15	3.90	78%	عالية
3	17	3.71	74%	عالية
4	13	3.26	65%	متوسطة
5	14	1.85	37%	ضعيفة
ثالثاً	الفساد السلوكي	3.31	66%	متوسطة
1	7	4.24	85%	عالية
2	8	4.20	84%	عالية
3	6	2.90	58%	متوسطة
4	9	1.89	39%	ضعيفة
رابعاً	الفساد التنظيمي	2.75	55%	متوسطة
1	2	4.05	81%	عالية
2	3	3.39	68%	متوسطة
3	5	2.31	46%	ضعيفة
4	4	2.13	43%	ضعيفة
5	1	1.86	37%	ضعيفة
	المتوسط العام	3.40	68%	متوسطة

هـ أظهرت النتائج المتعلقة بدرجة انتشار الفساد الإداري ما يلي :

بعد تحليل ومناقشة أشكال ظاهرة الفساد الإداري من وجهة نظر أفراد العينة، ما هي درجة انتشار ظاهرة الفساد؟ يوضّح الجدول (5) نتائج هذه الدراسة مرتبة تنازلياً، حيث بلغ المتوسط العام لشعور الموظف بدرجة انتشار ظاهرة الفساد بين العاملين في محل الدراسة، درجة متوسطة نسبياً، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (3.40) وبنسبة مئوية (68%) و بانحراف معياري (0.50) وهذه الدرجة تقترب من درجة الانتشار لظاهرة الفساد الإداري من وجهة نظر عينة الدراسة. ويتضح من نتائج الجدول (5) أنّ أكثر أشكال الفساد الإداري انتشاراً هو الفساد المالي بنسبة (83%)، والفساد الجنائي بنسبة (68%)، والفساد السلوكي بنسبة (66%) وأقل أشكال الفساد انتشاراً الفساد التنظيمي بنسبة (55%) في مقياس الدراسة.

جدول (5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لاتجاهات العينة حول انتشار الفساد الإداري مرتبة تنازلياً:

ر.م	أشكال الفساد الإداري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسب المئوية	درجة الانتشار
1	الفساد المالي	4.14	0.26	83%	عالية

2	الفساد الجنائي	3.41	0.86	68%	متوسطة
3	الفساد السلوكي	3.31	0.98	66%	متوسطة
4	الفساد التنظيمي	2.75	0.83	55%	متوسطة
	المتوسط العام	3.40	0.50	68%	متوسطة

## 2. ما هي درجة تأثير غياب العدالة التنظيمية على انتشار الفساد الإداري في المنظمات العامة محل الدراسة؟

لمعرفة تأثير غياب العدالة التنظيمية على انتشار ظاهرة الفساد الإداري، تم استخدام معامل التحديد (Coefficient of determination) لبيان مدى تأثير العدالة التنظيمية على انتشار الفساد الإداري، وكذلك تم استخدام معامل الارتباط (Correlation Coefficient) لقياس مدى وجود علاقة ارتباط بين متغيرات الدراسة. وكما هو موضح في الجدول رقم (6).

حيث تشير نتائج الجدول (6) إلى وجود ارتباط موجب وقوي بين إحساس العاملين بالعدالة التنظيمية وانتشار ظاهرة الفساد الإداري ومقدارها (0.85). وأن غياب العدالة التنظيمية مسئول عن تفسير (72%) من مستوى انتشار ظاهرة الفساد الإداري، وهناك علاقة قوية وموجبة بين أبعاد العدالة التنظيمية (التوزيع، الإجراءات، التعاملات) والفساد الإداري بلغت (0.35، 0.40، 0.52) على التوالي.

وأن متغير عدالة التوزيع مسئول عما نسبته (12%) من مستوى انتشار الفساد الإداري، بينما متغير عدالة الإجراءات مسئول عن تفسير (16%) من مستواه، بينما يأخذ أعلى نسبة تأثير على انتشار الفساد الإداري هو متغير عدالة التعاملات بنسبة (27%) من انتشار الفساد الإداري.

### جدول (6) معاملات التحديد والارتباط للعدالة التنظيمية وأبعادها مع الفساد الإداري مرتب ترتيباً تنازلياً

المتغير	معامل التحديد	معامل الارتباط
العدالة التنظيمية	0.72	0.85
عدالة التعاملات	0.27	0.52
عدالة الإجراءات	0.16	0.40
عدالة التوزيع	0.12	0.35

### سادساً: الاستنتاجات والتوصيات :

يتضمن هذا المحور من الدراسة أهم الاستنتاجات والتوصيات التي تم التوصل إليها. ويمكن تناولها كما يأتي :

**1- الاستنتاجات :** إن أهم الاستنتاجات التي تم التوصل إليها هي :  
 دلّت النتائج على أن إحساس العاملين بعدالة التعاملات (3.17) كان أعلى من إحساسهم بكل من عدالة التوزيع (3.09) و عدالة الإجراءات (2.19) على الترتيب.  
 وتتفق هذه النتائج مع نتائج الدراسة التي أجراها كل من (Moorman, 1991)، (راشد، 1998) واللذان أشارتا إلى أن مفردات العينة كانت أكثر إحساساً بعدالة

التعاملات إلى طبيعة العلاقات الجيدة التي تسود بين المدير ومرووسيه عند مناقشة القرارات المرتبطة بالعمل خاصة المؤثرة على المستقبل الوظيفي للموظف .

ب. أوضحت نتائج الدراسة أنّ السبب وراء انخفاض إحساس العاملين بـعدالة التوزيع يرجع إلى إحساس العاملين بعدم تناسب مستويات المرتبات والحوافز المالية مع الجهود المبذولة في العمل، وذلك بالرغم من إحساسهم بموضوعية عبء العمل المحدد لهم .

ج. أظهرت الدراسة أنّ أسباب انخفاض إحساس العاملين بـعدالة الإجراءات يرجع إلى أنّ المدير لا يقوم بجمع المعلومات الكافية و الدقيقة قبل اتخاذ القرارات، إضافة إلى أنّه لا يسمح للعاملين بقدر كافٍ من حرية المعارضة للقرارات التي يصدرها بالرغم من حاجتهم إلى إبداء الرأي فيما يتعلق بالقرارات المتعلقة بالعمل، و تبيّن نتائج الدراسة التي أجراها ( Greenberg 1990 ) ، ( Nieoff and Moorman, 1993 ) أنّ إحساس العاملين بـعدالة الإجراءات يتوقّف إلى حد كبير على قدرة المدير على تحقيق نوع من الاتصال الفعّال بينه وبين العاملين بما يسمح لهم بنقل أفكارهم ومشاكلهم إلى المدير .

د. يعكس الترتيب السابق لإحساس العاملين بأبعاد العدالة التنظيمية إلى أنّ المستوى الكلي للعدالة في عيّنة الدراسة والذي بلغ ( 2.82 ) هو مزيج للتفاعل بين الأبعاد الثلاث للعدالة التنظيمية، والذي يعكس نتيجة هامة مفادها أنّ تحقيق عدالة التوزيع فقط دون تحقيق عدالة الإجراءات هو أمر غير واقعي، وتتفق هذه النتيجة مع نتائج الدراسة التي أجراها ( Moorman , 1991 )، ( عادل، 1995 ) .

هـ. دلّت نتائج الدراسة على أنّ أكثر أشكال الفساد الإداري انتشاراً هو الفساد المالي (4.14)، ومن ثمّ الفساد الجنائي (3.41)، والفساد السلوكي (3.31)، والفساد التنظيمي (2.75) على الترتيب .

أمّا أسباب ارتفاع الفساد المالي من وجهة نظر عيّنة الدراسة يعود إلى عدم التزام العاملين بمواعيد أداء العمل، وكذلك عدم الالتزام بتعليمات الجهاز المركزي للرقابة والتفتيش عند إنجاز أعمالهم.

و- أنّ أكثر صور الفساد الجنائي انتشاراً من وجهة نظر العاملين في عيّنة الدراسة هو استفادة العاملين من عملهم خدمة لمصلحة الأقارب والأصدقاء دون مبررات شرعية، إضافة إلى القيام ببعض أعمال التزوير، ومن ثمّ التسويف والمماطلة في تنفيذ مصالح المواطنين بما يلحق الضرر بهم .

ومن الجدير بالذكر أنّ أقل صور الفساد الجنائي انتشاراً هي الرشوة، وقد كانت ضعيفة بين أوساط العاملين، قد يعود السبب في ذلك إلى طبيعة المجتمع البدوي الذي يسيطر على تقاليده العامل القبلي والاجتماعي الراض للرشوة.

ز. إنّ من أهم الأسباب التي ساهمت بعدم انتشار الفساد التنظيمي يرجع إلى عدم امتناع العاملين عن أداء الأعمال الرسمية المكلفين بتنفيذها، إضافة إلى عدم إقضاء العاملين أسرار عملهم وقد يرجع ذلك أنّ بيانات العمل ليس لها طابع السرية بالشكل الذي يجعل الإطلاع عليها يعد إقضاءً لأسرار العمل.

ح. تشير نتائج الدراسة إلى وجود ارتباط موجب وقوي بين إحساس العاملين بالعدالة التنظيمية وظاهرة انتشار الفساد الإداري حيث بلغ (0.85)، وبمعامل تفسير (0.72)، و تتفق هذه النتائج مع النتائج التي توصلت إليها دراسة (Bernard , 1984) ،

(Mcfarland and Sweeney, 1990)، (رفعت، 1991)، والتي أشارت إلى أنّ فقدان العدالة التنظيمية بين الأفراد العاملين سواء ما يتعلّق بفقدان الترقية أو التدريب، أو المكافآت المالية يؤثر على انتشار ظاهرة الفساد الإداري، وهذا ما يؤكّد صحة فرضية الدراسة والتي تنص على أنه : ( يؤثر غياب العدالة التنظيمية بأبعادها الثلاث (التوزيعية، والإجرائية والتعاملية) على انتشار ظاهرة الفساد الإداري في المنظمات العامة محل الدراسة ).

### 3. التوصيات:

في ضوء الاستنتاجات المستخلصة من الدراسة يمكن تثبيت أهم التوصيات والتي تمثّل مقترحات الدراسة والتي من شأنها أن تحد من انتشار ظاهرة الفساد الإداري تمهيداً للقضاء عليها مستقبلاً والتي من أهمها :

أ. إعادة النظر في سياسات الاختيار والتعيين في المنظمات العامة محل الدراسة، لأنّ العدالة التنظيمية تتضمن العدالة في الاختيار كخطوة أولى والقضاء على المحسوبية والوساطة في الاختيار والتعيين لضمان اختيار الشخص الأكثر صلاحية لشغل الوظيفة، وهذا يتطلّب وضع أسس سليمة للاختيار والتعيين تقوم على التحليل الوظيفي لتحديد متطلبات الوظيفة، وتحديد دقيق لمواصفات شاغلها، مع الشفافية والصدق في عرض الأسس التي بنيت عليها القرارات وتفسيرها وحق التظلم منها.

ب. لزيادة ثقة العاملين في عدالة ودقّة نظام تقييم الأداء المطبق بالمنظمات العامة محل الدراسة، يجب أن يتّصف هذا النظام بالعدالة التوزيعية، ويتطلّب ذلك أن يعتمد ما يحصل عليه العاملون من تقديرات في تقييم الأداء على ما بذلوه من جهد وما حققوه من أداء خلال الفترة التي يغطيها التقييم وليس على أي اعتبار آخر.

ج. غرس القيم الأخلاقية الإيجابية داخل المنظمات العامة، من خلال توفير المناخ التنظيمي الذي يدعم السلوك الأخلاقي، فالموظف يعمل في منظمة لها قيمتها وأخلاقياتها ومعايير سلوكها، وما لم تكن تلك القيم والأخلاقيات ومعايير السلوك مشجّعة ومؤيِّدة للسلوك الأخلاقي، فإنّ أيّة جهود لتنمية أخلاقيات العاملين ستكون قليلة الفائدة.

د. إنّ غياب ولاء الموظف لمنظّمته يعتبر من أهم الأسباب التي تؤدّي إلى الفساد الإداري، فإنّ تقليل الفساد يتطلّب ضرورة الاهتمام بتنمية العلاقات الإنسانية للعاملين في المنظمات العامة.

هـ. تقوية وتدعيم الأجهزة الرقابية العامة، لأنّ هدف هذه الأجهزة هو التنبّث من تنفيذ الخطط الأساسية والسياسة العامة للدولة، وكشف مواطن الخلل والضعف وما يقع من مخالفات في التنفيذ، واقتراح ضروري للإصلاح، وبذلك فهي تلعب دوراً هاماً في الكشف عن الفساد، ونظراً لأهمية هذا الدور ينبغي الاهتمام بتقوية وتدعيم هذه الأجهزة



## مصادر الدراسة

### أ. المصادر العربية :

1. زكي راتب، ( 1983 ) " الانحراف بالوظيفة العامة في الإدارة العربية : أسبابه وسبل معالجته " مجلة دراسات، الجامعة الأردنية، م. 10، ع. 1.
2. محمد قاسم، ( 1996 )، التطوير الإداري، عمان، دار وائل للنشر.
3. مهدي زويلف، وموسى اللوزي، ( 1993 )، التنمية الإدارية والدول النامية، عمان دار مجدلاوي.
4. ماجد عبد الله، ( 1998 ) "التحليل الاقتصادي للفساد وأثره على الاستثمار والنمو مجلة بحوث اقتصادية عربية، الجمعية العربية للبحوث الاقتصادية، ع. 12.
5. منفذ محمد وأنعام الشهابي، ( 2000 )، العوامل المؤثرة في الفساد الإداري، المجلة العربية للإدارة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، م. 20، ع. 2.
6. موسى اللوزي، ( 2002 )، التطوير التنظيمي، عمان دار وائل للنشر.
7. عادل محمد، ( 1995 )، "تحليل العلاقة بين مراقبة الأداء الوظيفي وإحساس العاملين بالعدالة التنظيمية"، المجلة العربية للعلوم الإدارية، م. 2، ع. 2.
8. عامر الكبيسي ( 2000 ) الفساد الإداري : رؤية منهجية للتشخيص والتحليل والمعالجة، المجلة العربية للإدارة "، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، م. 20، ع. 1.
9. عيروس عبد الله وابتسام عبد الرحمن، ( 1992 ) "السلطة الإدارية وعلاقات الإدارة مع الجمهور"، مجلة العلوم الإدارية، جامعة الملك سعود، م. 4، ع. 2.
10. عبد المحسن محمد ( 1994 ) "تحليل مقارن لظاهرة رشوة الموظف الحكومي بالتطبيق على محافظة الدقهلية"، المجلة المصرية للدراسات التجارية، جامعة المنصورة، م. 1، ع. 1.
11. قيس المؤمن وآخرون ( 1997 ) : التنمية الإدارية، عمان، دار زهران للنشر.
12. راشد شبيب ( 1998 ) "تحليل العلاقة بين الولاء التنظيمي وإحساس العاملين بالعدالة التنظيمية"، مجلة الإداري، معهد الإدارة العامة، مسقط، ع. 72.
13. رفعت محمد ( 1991 ) "محددات ونتائج ثقة العاملين في عدالة ودقة نظم تقييم الأداء"، المجلة العلمية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة قطر، ع. 2.

### ب- المصادر الأجنبية :

1. Adams,J.S.(1963), Towards an understanding of inequity. Journal of Abnormal and Social Psychology.
2. Ball, G.A.,et .al.,(1994), just and unjust punishment: influences on subordinate performance and citizenship, Academy of Management journal ,vol. 37, No. 2.
3. Bernard , M .(1984 ) , Keeping and eye on the Keeper : prison corruption and its control , prison journal , vol .64 ,No. 2
4. Fryxell , E ., and Gordon , M.,(1989), Workplace justice and Satisfaction as a predictors of Satisfaction With union and Management , Academy of Management Journal , vol. 32 , No .4.
5. Fisher , c . , et. al. ,(1999), Human Resources Management , 4 th. ed. , Newyork , Houghton Mifflin Com .
- 6.Folger, R., and Konovsky, M,A.(1989). Effects of procedural and distributive justice on reactions to pay raise decisions, Academy of Management Journal, Vol.32,No.1.
7. Greenberg , j .,(1990), organi Zational Justice : Yesterday , Today , and Tomorrow , Journal of Management. VOL , 16. No. 2.
8. James ,H . , and Joseph, J,(1998), Employee perception of the fairness of work Group incentive pay plans , Journal of Management ,vol. 24,No. 4 .

9. Moorman ,R. ,(1991), Relationship between organizational Justice and organizational citizenship behaviors :**Do fairness perceptions influence employee citizenship ?** Journal of Applied psychology , vol. 76 , No. 6.
10. Mcfarlinn, D.,and Sweerey , p .,(1990), Distributive and procedural justice as predictors of satisfaction with personal and organizational outcomes , Journal of Academy Management ,vol. 3 , No. 5.
11. Niehoff,B. ,and Moorman, R.,(1993),justice as amediator of the relationship between Methods of monitoring and organi zational citizenship behavior , Journal of Academy Management , No. 36.
12. Organ ,D.,(1999),the motivational basis of organizational citizenship , Research in organi zational behavior , vol .12 ,
13. Oreily , c.,(1980),the commitment and Job tenure of new Employee , Administrative science Quarterly , vol. 26.
14. School , R.,et. al .,(1987),Referent selection in Determining Eguity pereption : Differential effects Behavioral and Attitudinal outcomes , personnel psychology , vol. 40 , No. 5 .
15. Schminke , M., et .al .,(1997),the effect of ethical frameworks on perceptions of organi zational Journal of Academy Management , Vol. 40 , No. 5.
- 16.Tyler , T.,(1989), The psychology of procedural Justice : Atest of the group value Model , Journal of personality and social .psychology , Vol , 57 , No. 2.



استمارة استبانة  
أولاً - ضع إشارة ( x ) أمام درجة موافقتك إزاء كل عبارة

رقم	درجة القياس العبارات	(1) لا أوافق بشدة	لا أوافق (2)	لا ائري (3)	أوافق (4)	(5) أوافق بشده
1	تتناسب ساعات العمل مع ظروفه الخاصة					
2	أعتقد أن راتبي الشهري الذي أحصل عليه مناسباً					
3	أعتبر عبأ العمل الخاص بي مناسباً					
4	أعتقد أن الحوافز المالية التي أحصل عليها مناسبة					
5	أعتقد أن واجبات وظيفتي مناسبة					
6	يتخذ المدير القرارات الوظيفية بأسلوب غير متحيز					
7	يحرص المدير على استشارة الموظفين قبل اتخاذ القرارات الخاصة بالعمل					
8	يجمع المدير المعلومات الدقيقة والشاملة قبل اتخاذ القرارات الخاصة بالعمل					
9	يشرح المدير القرارات للموظفين في حالة استفسارهم عن تلك القرارات					
10	يطبق المدير جميع القرارات على كل الموظفين بدون استثناء					
11	يسمح المدير للموظفين عدم قبول أو معارضة القرارات التي يصدرها					
12	عندما يتخذ المدير قرار متعلقاً بوظيفتي فإنه يتعامل معي بكل اهتمام وتقدير					
13	عندما يتخذ المدير قراراً متعلقاً بوظيفتي فإنه يتعامل معي بكل احترام					
14	عندما يتخذ المدير قرار متعلقاً بوظيفتي فإنه يناقشني بكل صراحة					
15	عندما يتخذ المدير قراراً متعلقاً بوظيفتي فإنه يأخذ بالاعتبار مطالبتي الشخصية					
16	عندما يتخذ المدير قراراً متعلقاً بوظيفتي فإنه يبدي اهتماماً بمصلحتي كموظف					
17	يناقش المدير معي النتائج المترتبة على تلك القرارات التي يمكن أن تؤثر على وظيفتي					
18	يشرح لي المدير أسباب القرارات التي اتخذت بالنسبة لوظيفتي					
19	عندما يتخذ المدير قراراً متعلقاً بوظيفتي فإنه يشرح الأسباب التي دعت له لذلك					
20	يشرح لي المدير بشكل واضح أي قرار يتعلق بوظيفتي					

ثانياً- ضع إشارة ( x ) أمام الأشكال السلوكية التي تعتقد انتشارها بين سلوك الموظفين في دانتك

تأثير العدالة التنظيمية على انتشار الفساد الإداري..... د. قاسم نايف علوان

ر.م	العبارات	درجة الانتشار	لا يحدث أبداً (1)	يحدث نادراً (2)	يحدث أحياناً (3)	يحدث غالباً (4)	يحدث دائماً (5)
1	امتناع الموظف عن أداء العمل الرسمي المكلف بتنفيذه						
2	عدم إنجاز الموظف لعمله الرسمي بكل دقة وإخلاص						
3	عدم تنفيذ الموظف أوامر وتعليمات المشرف بكل أمانة						
4	إقشاء الموظف أسرار العمل من خلال معلومات أو مستندات لصالح جهة أخرى						
5	عدم إبداء الموظف بالتعاون مع زملائه في إنجاز أعمالهم المشتركة						
6	قيام الموظف ببعض السلوك المعيب لوظيفته ولسمعة جهازه الإداري						
7	قيام الموظف أثناء وقت العمل الرسمي بأداء أعمال خاصة						
8	استغلال الموظف إمكانات العمل لأغراضه الشخصية						
9	تعهد الموظف على تأخير إنجاز الأعمال المكلف بأدائها						
10	تقدير الأصول بأقل من قيمتها لتخفيض قيمة الضريبة المفروضة عليها						
11	عدم التزام الموظف بمواعيد أداء العمل						
12	عدم الالتزام بتعليمات جهاز الرقابة والتفتيش بشكل كامل وجيد عند إنجاز العمل						
13	قيام الموظف بتحصيل مبالغ من المواطنين دون استخراج قسيمة سداد بالمبلغ						
14	تقاضي الموظف الهدايا مقابل تسهيل الخدمات للغير						
15	إثبات بيانات مخالفة للحقيقة كالتصحيح في قسيمة الطلبات والتلاعب بها						
16	استفادة الموظف من عمله الوظيفي لخدمة الأقارب والأصدقاء دون مبررات شرعية						
17	التسويق والمماطلة في إنجاز مصالح المواطنين بما يلحق الضرر بهم						