

أسباب ووسائل إفلات الموظفين من العقاب وسبل التصدي لتبعاتها

أ.م. جمعه قادر صالح

قسم الإدارة القانونية، معهد خبات التقني، جامعة بوليتكنيك أربيل، كردستان،
العراق

jumha.salih@epu.edu.iq

Causes and means of Employee Evading Punishment and
ways to Confrontation its consequences

Juma Qader Saleh

Legal Administration Department, Khabat Technical
Institute, Erbil Polytechnic University, Kurdistan, Iraq

هۆكار و ئامراز هكاني دهريازبووني فهرمانبهران له سزا و ريگهكاني

بههنگار بوونهوهي دهههنگامهكاني

جمعه قادر صالح

بهشي كارگيري ياسابي، پهيمانگاي تهكنيكي خهبات، زانكوي بوليتهكنيكي

ههولير، كردستان، عيراق

الملخص

يعد موضوع إفلات الموظفين من العقاب من المواضيع الجديدة المتوازية مع تطور التكنولوجيا وثورة الاتصالات، وعدم مواكبة المشرع الوطني هذا التطور بإصدار أو تعديل القوانين الصارمة لمكافحة الفساد الإداري والمالي، واستغلال الوظيفة العامة للحصول على الأهداف الشخصية تحت ذريعة المصلحة العامة. الإفلات من العقاب ليس جزءاً من المنظومة القانونية لثقافة حقوق الإنسان، حيث تُعد ملاحقة منتهكي حقوق الإنسان، سواء كانت فردية أو جماعية، سياسية أو مدنية أو اقتصادية أو إدارية، آلية أساسية في هذه المنظومة. قد تناولت هذه الورقة البحثية هذا المصطلح الجديد نسبياً بتعريفها وأسباب ووسائل تطبيقها، وأثارها الاجتماعية والإدارية والمؤسسية وكيفية مكافحتها. وتحقيق العدالة على المستوى الوطني والعالمية.

الكلمات المفتاحية: الإفلات من العقاب، المخالفات الوظيفية، التواطؤ والمحسوبية، المساءلة الجنائية والإدارية، الضعف الأخلاقي والسياسي.

Abstract

The topic of employees' impunity is one of the new topics parallel to the development of technology and the communications revolution and the failure of national legislation to issue or amend strict laws to combat administrative and financial corruption, and the exploitation of public office to achieve personal goals under the pretext of the public interest. The creation of impunity does not exist in the legal system of human rights culture as a mechanism to prosecute violators of individual and collective political, civil, economic and administrative human rights. This research paper has addressed this relatively new term by defining it, the reasons and means of its application, its social, administrative and institutional effects, and how to combat it. And achieving justice at the national and global levels.

Keywords: Impunity: job violations, collusion and favoritism, criminal and administrative accountability, moral, ethical and political weakness.

پوخته

بابهتی دهر بازبوونی فهرانمانبران له سزا له بابهته نوییه هاوتهر بیهکانی پینشکهورتنی تهکنولوزیا و شورشی پهیوهندیهکان و گهشه نهسهندنن یاسا نیشتمانیهکانه له دانان یان هاوتاکردنی یان دانهرشتنی یاسای تونده بو بهرنگار بوونهوی گهندهلی کارگیری و دارایی، وه بهههله وهرگرتن و بهکار هینانی خزمهتگوزاری گشتی له پیناو بهدهستهینانی نامانجی کهسی به بیانوی بهرژهورندی گشتی. وه داهینانی دهر بازبوون له سزا له سیستهمی یاسایی له روشنبیری مافهکانی مرؤف و مکو نامرازیک بو شوینکهورتن و دادگاییکردنی پینشیکارانن مافهکانی مرؤف له رووی تاک و کومهل و رامیاری و شارستانی و نابووریدا نیه. نهم توپژینهومیه نهو زاراهه نوییه له رووی پیناسهه هوکار و نامرازهکانی جیهجیکردنی دهخاته روو، ههروهه گاریگهرییه کومه لایهتی و کارگیری و دامه زراوهیی و چوئیهتی بهرنگار بوونهوی روون دهکاتهوه، لهگهل بهدهستهینانی دادپهروهری لهسهر ناستی نیشتمانی وجیهانیدا.

کلپله ووشهکان: دهر بازبوون له سزا، سهریچی و مزیفی، پلانگیری و خزمایهتی، لئپرسینهوهی تاوانکاری و کارگیری، لاوازی رهوشتی و رامیاری.

مقدمة

تعدّ ظاهرة إفلات الموظفين من العقاب من المشاكل والقضايا المهمة التي تواجه المؤسسات المختلفة في القطاعين العام والخاص. قد يؤدي هذا الإفلات إلى غياب المساءلة أو التهاون في تطبيق العقوبات على الموظفين المخالفين، تؤدي من ناحيته الى تراجع الثقة في النظام الإداري، ويؤثر سلباً على أداء المؤسسات وتراجع الأداء العام لها، والى انتشار سلوكيات غير مهنية، وتؤثر بشكل سلبي على بيئة العمل بصورة عامة. يعزى هذا الإفلات إلى مجموعة من الأسباب والوسائل التي تساعد الموظفين على التهرب من تحمل المسؤولية.

أهمية الدراسة

تتلخص أهمية الدراسة من أهمية الموضوع ذاتها، كما تكتسب أهميته من قلة دراسات متخصصة في العراق وإقليم كردستان، حسب علمنا، في هذا المجال، وخاصة بعد التحولات السياسية والإدارية وإزالة الحدود مع كافة الدول العالم عن طريق ثورة الاتصالات والمواصلات التي أحدثت مخاطر كبيرة على أمن الأفراد والدول، كالتجسس الإلكتروني وسرقة المعلومات، وتتجلى أهميتها في دورها الكبير في تحسين الأداء الوظيفي، وتعزيز العدالة والنزاهة، وزيادة الشفافية والمساءلة، وتقليل الفساد الإداري، وتحسين الإنتاجية أو الأداء، وحماية سمعة المؤسسة، وبناء ثقافة مؤسسية سليمة، وتحقيق الانضباط الموظفين والمهنيين.

أهداف الدراسة

تهدف الدراسة الى تحديد أسباب الإفلات من العقاب، واستكشاف وسائل الإفلات، وتحليل أثر الإفلات من العقاب، واقتراح الحلول والمعالجات القانونية والإصلاحات الضرورية في هذا المجال.

إشكالية الدراسة

تظهر إشكالية الدراسة من خلال الإجابة عن الأسئلة التالية:

١. ما المقصود بإفلات الموظفين من العقاب؟
٢. ما هي الأسباب الرئيسية التي تدفع الموظفين الى الإفلات من العقاب؟
٣. كيف تؤثر العلاقات الشخصية بين الموظفين والمسؤولين على إمكانية الإفلات من العقاب؟
٤. ما هي الوسائل المتاحة للموظفين للتغلب على المساءلة والعدالة والنظام الانضباطي في المؤسسة؟
٥. ما هو الدور الذي تلعبه الثقافة التنظيمية في تشجيع أو كبح الإفلات من العقاب؟

٦. ما هي الأدوات والأساليب المستخدمة في المؤسسات لرصد حالات الإفلات من العقاب؟
٧. كيف يمكن للمؤسسات تعزيز الشفافية والمساءلة كوسيلة للحد عن الإفلات من العقاب؟

منهجية الدراسة

من أجل الإجابة عن التساؤلات الواردة في إشكالية الدراسة يعتمد الباحث على اتباع المنهج التحليلي الوصفي القائم على تحليل النصوص القانونية والآراء الفقهية ووصف الحالات المتعلقة بالموضوع.

خطة الدراسة

تتكون الدراسة من ثلاثة مباحث، نخصص المبحث الأول للحديث عن مفهوم ظاهرة الإفلات من العقاب وأنواعها، يتضمن مطلبين، نتحدث في المطلب الأول عن مفهوم الإفلات من العقاب، وفي المطلب الثاني عن أنواع الإفلات من العقاب. أما المبحث الثاني، سنخصصه لتسليط الضوء على أسباب ووسائل إفلات الموظفين من العقاب وذلك في مطلبين، نخصص المطلب الأول للحديث عن أسباب إفلات الموظفين من العقاب، أما المطلب الثاني، للحديث عن وسائل إفلات الموظفين من العقاب. أما المبحث الثالث والأخير نتحدث فيه عن الآثار الجانبية لإفلات الموظفين واستراتيجيات مكافحتها، والتي تتضمن ثلاث مطالب، نخصص المطلب الأول لتشخيص الآثار الجانبية لإفلات الموظفين من العقاب، أما المطلب الثاني، لتحديد استراتيجيات مكافحة إفلات الموظفين من العقاب، ونخصص المطلب الثالث والأخير للحديث عن معوقات مكافحة إفلات الموظفين من العقاب. والخاتمة التي تتضمن أهم الاستنتاجات التي توصل إليها الباحث أثناء كتابة البحث، وأهم التوصيات التي يراها الباحث جديرة بالذكر.

المبحث الأول

مفهوم ظاهرة الإفلات من العقاب وأنواعها

مما لا شك فيه أن ظاهرة الإفلات من العقاب من الظواهر التي تحتاج من الباحثين الاهتمام بها، نظرا لخطورتها على المجتمعات والأشخاص، وتأثيرها على استقرار الدول، خاصة في ظل ما يشهده العالم من ثورة تكنولوجية ومتغيرات متلاحقة في صناعة المعلومات والبيانات والذكاء الاصطناعي، يستغلها المجرمون في ارتكاب أنواع جديدة من الجرائم وبطرق يصعب فيها ملاحقتهم، مما يؤدي الى انتشار ظاهرة الإفلات من العقاب. ولتحديد المفهوم الجامع لظاهرة الإفلات من العقاب من الناحية الاصطلاحية والقانونية، والاستعراض لأنواع الإفلات من العقاب باعتبارها ظاهرة إجرامية متعلقة بكل جوانب الحياة لأفراد المواطنين

ومؤسسات الدولة بأكملها، التي تحتاج الى وضع قواعد وأسس واضحة من أجل مكافحتها، ولتسليط الضوء على مفهوم الإفلات من العقاب وأنواعها، سوف نقسم هذا المبحث على النحو الآتي:

المطلب الأول

مفهوم الإفلات من العقاب

إن الإفلات من العقاب ويعد ذلك في حد ذاتها مضاعفا لحقوق الإنسان، فهو يحرم الضحايا وأقاربهم من الحق في معرفة الحقيقة والاعتراف بالجرم، والحق في إقرار العدالة، وكذلك الحق في الإنصاف الفعال والتعويض العادل، وهو بذلك يطيل أمد الأذى الأصلي الذي لحق بالضحية من خلال السعي لإنكار وقوعه، وفي هذا انتهاك آخر لكرامة الشخص المضحى وإنسانيته^١.

وعرف المادة ١٨ من مشروع "مجموعة المبادئ المتعلقة بحماية حقوق الإنسان وتعزيزها من خلال العمل على مكافحة الإفلات من العقاب". وعرف الإفلات بأنه (عدم قيام الدول بالوفاء بالتزاماتها تجاه التحقيق في الانتهاكات، واتخاذ التدابير المناسبة فيما يتعلق بالجناة لاسيما في مجال القضاء، من خلال أن تتم محاكمتهم ومعاقبتهم لتوفير سبل إنصاف فعالة للضحايا وجبر الضرر الذي لحق بهم، واتخاذ خطوات لمنع تكرار مثل هذه الانتهاكات)^٢.

وقد نصت لجنة حقوق الإنسان التابعة للأمم المتحدة على تعريف للإفلات من العقاب بأنه: عدم التمكن قانونا أو فعلا، من مساءلة مرتكبي الانتهاكات برفع دعاوى جنائية أو مدنية أو إدارية أو تأديبية، نظرا الى عدم خضوعهم لأي تحقيق يسمح بتوجيه التهمة إليهم وبتوقيفهم ومحاكمتهم، والحكم عليهم (إن ثبتت التهمة عليهم) بعقوبات مناسبة وبجبر الضرر الذي لحق بضحاياهم^٣. ويعرف البعض الإفلات من العقاب بأنه: الغياب القانوني أو الفعلي للمسؤولية الجنائية لمرتكبي الانتهاكات والاعتداءات على حقوق الإنسان وغيرها من الجرائم الخطيرة التي تهدد أمن وسلامة المجتمع والأشخاص وفشل المؤسسات، وكذلك غياب المسؤولية المدنية والتأديبية، بحيث لا يتم إجراء محاكمة عادلة لإثبات الجرم المرتكب

^١ ينظر: منظمة العفو الدولية: ملف خاص متعلق بالقضاء على التعذيب، ٢٠٠٠، ص ٧٢.

^٢ يتوجي سامية: المسؤولية الجنائية الدولية عن انتهاكات القانون الدولي الإنساني، دار هومة للطباعة والنشر، الجزائر، ٢٠١٤، ص ١٤٢.

^٣ (الأمم المتحدة: لجنة حقوق الانسان، نيسان/ ٢٠٠٥، ص ٦.

وبالتالي صدور أحكام بالإدانة وتوقيع الجزاء الجنائي عليهم وما يتبع ذلك من تعويض المتضررين من جرائمهم^١.

وعرف أيضا بأنه هو " غياب العقوبة عند خرق قاعدة من قواعد القانون الجنائي"^٢. ويذهب الآخرون في هذا المجال بتعريف للإفلات من العقاب بأنه: (يعني تعبير الإفلات من العقاب عدم تسليم الحكومة المعنية أو تنقل مواطنيها أو رعاياها المتهمين بارتكاب الإبادة الجماعية أو الجرائم ضد الإنسانية إلى المحكمة الجنائية الدولية، إذا طلبت منها المحكمة ذلك)^٣.

ويقول البعض الآخر بأن الإفلات من العقاب هو استثناء بعض الافراد أو المؤسسات أو الكيانات من القابلية للمحاسبة أمام القانون^٤. يتبين من هذا التعريف بأن الإفلات من العقاب هو النقيض الأساسي لسيادة القانون، وهو المعول الذي يمكنه هدم هذه السيادة، فالسيادة تشترط الشمول الكامل دون استثناء.

ويعود الآخرون ليقدم تعريفا آخر على النحو الآتي (هو غياب حق أو فعل يرتب المسؤولية الجنائية للفاعلين المنتهكين لحقوق الانسان، وكذا المسؤولية المدنية والإدارية والأخلاقية، وهذا يجعلهم يفرون من كل تحقيق يمكن أن يضعهم محط اتهام، إيقاف إصدار حكم قضائي، رغم الحصول الفاعل المتهم، وحصول الضرر للضحايا)^٥.

وعرف بعض آخر بأنه: الغياب القانوني أو الفعلي لتحميل المسؤولية الجزائية لمرتكبي الخروقات والاعتداءات على حقوق الانسان، وكذلك مسؤوليتهم المدنية والإدارية بحيث لا يتعرضون لأي بحث أو تحقيق يرمي لاتهامهم وايقافهم

(١) د. ياسر اللمعي: مكافحة الجنائية لظاهرة الإفلات من العقاب ما بين الواقع والمأمول، مجلة

الدراسات القانونية والاقتصادية، كلية الحقوق جامعة السادات، مصر، مارس ٢٠٢٢، ص ٦.

(٢) ارام عبد الجليل: دراسة حول الآليات الدولية والمحلية لمحاربة الإفلات من العقاب، دراسات وابحاث قانونية، (٢٦/٤١) في ١/٩/٢٠٠٦، ص ٤٤٩.

(٣) عمر سعد الله: موسوعة القانون الدولي المعاصر، المجلد الأول، دار هومة للنشر والتوزيع، الجزائر، ٢٠١٤، ص ٢٧٢.

(٤) عماد مبارك: ورقة مفاهيمية عن مكافحة الإفلات من العقاب، مقال منشور على الموقع:

<https://legalblogegypt.org/3484>، بتاريخ ١/١ / ٢٠٢٢ / تأريخ زيارة الموقع

٢٠٢٤ / ١٠ / ٣.

(٥) نصر الدين بو سماحة: الممارسة الدولية في مجال العدالة الانتقالية، مجلة القانون، المجتمع

والسلطة، ديوان مطبوعات الجامعة، العدد ٢، وهران، الجزائر، ٢٠١٣.

ومحاكمتهم ومن ثم إدانتهم في صورة ثبوت جرائمهم، وتسليط العقوبات وما يتبع ذلك من تعويض المتضررين من جرائمهم^١.

وأخيرا أقدمت ندى يوسف على اقتراح تعريف لها بأنها: الغياب بحكم القانون والواقعين للاختصاص في المسؤولية الجنائية لمقتربي انتهاكات حقوق الإنسان، بالإضافة الى مسؤوليتهم المدنية أو الإدارية أو التأديبية، في إطار ما يسمح بإفلاتهم من أي تحقيق هادف الى السماح بوضعهم موضع الاتهام، احتجازهم، محاكمتهم اذا كانوا معروفين بأذنبهم، إدانتهم لها عقوبات خاصة، تفهم بجبر الضرر اللاحق بضحاياهم^٢.

إن أكثر التعاريف السابقة تتضمن عدم وجود القانون العقابي حول ذلك أو عدم التمكن على تطبيقها، ولبعض الآخر اختلافات جزئية. لذا يرى الباحث بأن إفلات الموظفين من العقاب: عبارة عن وقوف القادة الإداريين او السياسيين أو الموظفين موقفا سلبيا في تسهيل إفلات المخالفين والمتهمين من المتابعات القانونية والقضائية أو الضغط على الجهات المعنية بعدم التحقيق وتدوين إفاداتهم أو عدم تقديم المستمسكات المتعلقة بإثبات وإدانة القائم بالمخالفات الوظيفية والفساد الإداري وإنقاذهم من المسؤولية المدنية والإدارية والانضباطية من أجل حماية مصالحهم الخاصة.

المطلب الثاني

أنواع الإفلات من العقاب

يتضح من التعريفات السابقة لظاهرة الإفلات من العقاب، بأن هناك نوعين من الإفلات من العقاب وهما على النحو الآتي:

أولاً: الإفلات القانوني من العقاب: الإفلات القانوني من العقاب عبارة عن الإفلات المؤسس بالقوانين والذي يكون الغاية منه حماية بعض الأشخاص أو مجموعات من الأشخاص من كل تحقيق أو تتبع قضائي أو عقاب لافعال إجرامية قاموا بها سابقا، وذلك تحت غطاء المصالحة الوطنية أو من أجل عدم البحث في الماضي، وخشية من أن يؤدي ذلك الى عرقلة التحول الديمقراطي لتحقيق العدالة الانتقالية، أي أنه غياب حق أو فعل يرتب المسؤولية الجنائية للفاعلين المنتهكين لحقوق الانسان، وكذلك المسؤولية المدنية والإدارية والأخلاقية أيضا. وهذا يجعلهم

(^١) نقلا عن: سهيلة أبو زلاقة: مبدأ عدم الإفلات من العقاب، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم القانونية والاقتصادية والاجتماعية، جامعة سيدي محمد بن عبد الله سلطان، فاس، المملكة المغربية، ٢٠١٨، ص ١٥.

(^٢) ندى يوسف: التحول الديمقراطي وضمن الحقوق الانسان الأساسيات، طبعة الكتب العامة، فرنسا، ٢٠١١، ص ٤٦٢.

يفرون من كل تحقيق يمكن أن يضعهم محط اتهام، رغم معرفة تامة على فاعل الجريمة^١. مثال على ذلك: استغلال نظام التقادم المنصوص عليه في القانون، والحصانات والامتيازات، كعائق في القيام بإجراءات التحقيق والمحاكمة، أو بعض الحالات التي تتعلق بالفساد في الحكومات، حيث يمكن أن يستغلها المسؤولين الفاسدين في النظام القضائي أو النفوذ السياسي لتجنب المحاكمة.

ثانياً: الإفلات الفعلي من العقاب: إن السبب في ظهور الإفلات الفعلي من العقاب هو الضعف في بعض المنظومات أو الهيئات القضائية أو الأمنية القائمة على تنفيذ القانون، أو لاستمرار بقاء النفوذ الأمني ومحافظة البيروقراطية على مواقعها في الإدارة، أو بسبب غياب الإدارة لدى النظم أو الشعب لمواجهة الماضي أو عدم كفاءة أو قدرة هذه المؤسسات على مكافحة الجريمة وملاحقين الجناة. حيث إن الإفلات من العقاب " يقض علي الكثير من الحقوق والواجبات الأساسية التي يجب أن تضمن لكل شخص: الحق في معرفة الحقيقة، واجب الحقيقة، والحق في العدالة، واجب العدالة، فالعقاب يشمل مجالات مضاعفة، معنوية، سياسية، قانونية"^٢.

ويجب علينا أن نسلط الضوء على الإشكالية الأساسية في النظام الانضباطي الذي تبناه المشرع العراقي والمتمثل في النظام الرئاسي، تكمن في **عدم التوازن بين مبدأ الفاعلية ومبدأ الضمان** يمكن توضيح ذلك كما يلي:

١. **مبدأ الفاعلية:** يركز هذا المبدأ على تحقيق السرعة والحزم في اتخاذ القرارات الإدارية والانضباطية. في النظام الرئاسي، تُمنح السلطة الإدارية صلاحيات واسعة للرئيس الإداري (مثل المدير أو المسؤول الأعلى) لاتخاذ قرارات فورية في المسائل الانضباطية بهدف تعزيز الكفاءة وسرعة العمل.
٢. **مبدأ الضمان:** يهدف هذا المبدأ إلى حماية حقوق الموظفين وضمان وجود إجراءات عادلة وشفافة في القرارات الانضباطية، بما في ذلك توفير ضمانات مثل حق الدفاع، الاعتراض، أو التظلم ضد القرارات المتخذة^٣.

(١) لويس جوانيه: مكافحة الإفلات من العقاب، عشرة أسئلة للفهم والعمل، باريس، لاديكوفرت، ٢٠٠٢، ص ٩

(٢) لويس جوانيه: المصدر السابق، ص ٩.

(٣) عبدالعزيز محسن خليفة: النظام القانوني لإجراءات فرض العقوبات الانضباطية في العراق، مجلة اوروك للعلوم الإنسانية، العدد ٤، ج ١، المجلد ١٦، ٢٠٢٣، ص ٢١٥٠ وما بعدها. و قانون انضباط موظفي الدولة والقطاع العام لسنة ١٩٩١ المعدل.

والأشكاليه في النظام الرئاسي، هي التي تميل الكفة غالبًا لصالح مبدأ الفاعلية على حساب مبدأ الضمان. أي أن التركيز على سرعة اتخاذ القرارات قد يؤدي إلى انقاص ضمانات الموظفين وحقوقهم، مثل:

١. عدم وجود آليات كافية للمراجعة أو الاعتراض على القرارات الإدارية.
٢. منح الرئيس الإداري سلطة شبه مطلقة في اتخاذ القرارات الانضباطية دون رقابة كافية.
٣. خطر التعسف في استخدام السلطة، مما يضعف من ثقة الموظفين في النظام الإداري.

وفي النتيجة النهائية هذا التباين يؤدي إلى انعدام التوازن بين تحقيق الكفاءة الإدارية وضمن العدالة للموظفين، مما يثير مخاوف تتعلق بانتهاك حقوق العاملين وتقويض مبدأ سيادة القانون في البيئة الإدارية.

وبالتالي يجب الامتناع عن استخدام الحصانات أو فكرة المصلحة العامة أو الأمن القومي أو أي تدابير أخرى كذريعة لعدم اتخاذ الإجراءات القانونية لمواجهة الجناة مرتكبي الأفعال الإجرامية وبالتالي الإفلات من العقاب بسبب هذه الحجج. والمثال على ذلك: حالة بعض الزعماء العسكريين والسياسيين الذين ارتكبوا جرائم النهب وسرقة أموال المواطنين أثناء الحروب الداخلية، وتمكنوا من تجنب المحاكمة بعد ارتكابهم لتلك الجرائم، إما بسبب نقص الأدلة الكافية، أو بسبب الفوضى السياسية التي تلت النزاع العسكري في العراق وإقليم كردستان خلال السنوات ١٩٩١-٢٠٠٣.

المبحث الثاني

أسباب ووسائل إفلات الموظفين من العقاب

ان غياب العقوبة وإفلات الموظفين من العقاب قد ينتج في معظم الأوقات عن غياب الآليات القضائية الفاعلة والقادرة على الحكم، عند عدم الالتزام، بأحكام راسخة، وهناك أسباب ووسائل أخرى سوف نسلط الضوء عليها في المطالب الآتية:

المطلب الأول

أسباب إفلات الموظفين من العقاب

لبيان أسباب إفلات الموظفين من العقاب نقسم هذا المطلب على الفروع الآتية:

الفرع الأول

الضعف الإداري والرقابي وضعف الإجراءات الانضباطية

أولاً: الضعف الإداري: إن من أهم الواجبات الملقاة على عاتق الإدارة هو واجب تنفيذ أي قاعدة قانونية أو حكم قضائي بمجرد صدوره بأسرع وقت ممكن، واجب حيوي مهم يقع على عاتق الإدارة. إلا أنه غالباً ما يظهر في تصرفات الإدارة سوء النية الذي يتسم به سلوكها في عدم التنفيذ للاحكام، تهرباً من الالتزامات التي يفرضها عليها حكم القضاء الإداري أو ضعف هيئة الإدارة بتنفيذ القرارات^١. ولكن ضعف القدرة الإدارية في رصد المخالفات وتوثيقها واتخاذ الإجراءات المناسبة ضدها، يعد أحد الأسباب الرئيسية لإفلات الموظفين من العقاب. حيث قد تؤدي إلى قلة الكفاءة في التحقيقات الإدارية وعدم اتباع الإجراءات القانونية اللازمة بشكل صحيح، قد يمكن أن يظهر في عدة صور: مثل غياب الرقابة الداخلية، والتردد في اتخاذ القرارات الحاسمة، أو التجاوز على تطبيق القوانين واللوائح. والمثال على ذلك عدم الالتزام بالإجراءات الانضباطية ضد الموظفين المخالفين لأسباب متعددة مثل الصداقات الشخصية، أو المحاباة، أو الخوف من التبعات، وغيرها. وبالتالي فالضعف الإداري يؤدي في كثير من الأحيان إلى بيئة عمل غير صحية تجعل الموظفين يشعرون بأنهم محصنون من المساءلة، مما يؤدي إلى تكرار الأخطاء والمخالفات.

ثانياً: ضعف آليات الرقابة والإشراف: الرقابة على أداء العمل لدى الموظفين هو خير ما يمثل أسلوب الترهيب لمكافحة الفساد الإداري، وتبدأ الرقابة بمراقبة الفرد المسلم الذاتية التي يمارسها على نفسه بدافع من ضميره الحي. ولكن الإنسان بطبيعته معرض للخطأ، وقليل من الناس من تردعه نفسه عن الزلل، ولذلك فإن المرء يحتاج إلى الرقابة الفاعلة عليه، وقد جعل الله سبحانه وتعالى من الرقابة المسؤولية الجماعية تقوم بها الدولة والمجتمع المسلم بأكمله^٢. وتتركز الرقابة الإدارية السليمة في أمرين أساسيين:

١. وضع القوانين واللوائح والأساليب التي توضح الأخطاء الإدارية وتحدد العقوبات المناسبة لها.
٢. تطبيق هذه القوانين بعدل وحزم دون تقريط أو إفراط^٣.

(^١) د. إقبال نعمت درويش، د. بدر حمادة صالح: النظرية العامة للإثبات في الدعوى الانضباطية، ط ١، دار المسئلة للنشر والتوزيع، بغداد، العراق، ٢٠٢٤، ص ٦٠.

(^٢) هناء يماني: الفساد الإداري وعلاجه من منظور إسلامي، كتاب منشور على الموقع: www.qassimy.com/vb/showthread.php، منقول من: د. بشرى العبيدي: التبعات الجزائية المترتبة على المخالفات الوظيفية- دراسة فيما يعد فساداً إدارياً ومالياً، مجلة الحقوق، جامعة المستنصرية، مجلد ١٣، عدد ٨، ٩، لسنة ٢٠١١، ص ٤.

(^٣) هناء يماني: المصدر السابق، ص ٤

والمثال على ذلك: تطبيق قوانين المرور بصرامة، مثل فرض الغرامات على المخالفات (كالسرعة الزائدة أو عدم ارتداء حزام الأمان)، فإن ذلك يساعد على تقليل الحوادث وضمان سلامة المجتمع في الوقت نفسه، يجب أن تكون هناك آليات للعدالة، مثل حق المتهم في الاعتراض على المخالفة أو تقديم تبريرات، لضمان عدم الظلم، بهذا الشكل يتم تحقيق التوازن الحزم في التطبيق والعدالة في المعاملة. ولكن تفتقر بعض المؤسسات إلى آليات رقابية فعالة تضمن متابعة أداء الموظفين بشكل دوري. بحيث يتيح المجال للموظفين للقيام بممارسات غير قانونية أو مخالفة الأنظمة دون خوف من المحاسبة. والمثال على ذلك: عدم تطبيق النظام القانوني الحكومي المتعلق بضرورة المراقبة والتقييم الدوري لأداء الموظفين. كمراقبة رجال المرور في الأسواق والأماكن العامة وترتيب السيارات حسب مزاجه الشخصي باعطاء المجال لتوقف بعض السيارات ومنع البعض الآخر بحجة عدم طلب رخصة الوقوف من قبل سائق السيارة، بدلا من تطبيق التعليمات المتعلقة بذلك.

ثالثا: ضعف الإجراءات الانضباطية: حسب المادة (١٠/١) من قانون انضباط موظفي الدولة والقطاع العام رقم ١٤ لسنة ١٩٩١ المعدل^١، يجب أن تكون إجراءات التحقيق الإداري وفقا للقانون للحفاظ على تسيير المرافق العامة بانتظام واطراد. ولا يجوز أبطال إجراءات التحقيق، وفي الوقت لا نفسه لا يجوز عدم إعطاء الفرصة الكافية للموظف من أجل الدفاع عن نفسه، بحجة أن الإجراءات الطويلة تؤدي الى تعطيل سير أعمال الإدارة. وفي هذا الصدد يقول الأستاذ الطماوي أن حكمة الأجيال قد أجمعت على أن (العدالة البطيئة هي أشد أنواع الظلم)^٢، وهذا القول أكثر وضوحا بالنسبة لإجراءات القضاء الانضباطي الذي يحصر دور السلطة الرئاسية بتوجيه الاتهام الى الموظف العام كما قد يمنحها الحق في توقيع العقوبات الانضباطية الخفيفة^٣، ويعد اعطاء الانضباط لجهة قضائية وتخلي الادارة عن هذا الحق اخر تطور في نظم انضباط الموظف العام والهدف من ذلك هو الحد من الاختصاصات التقديرية للسلطات الرئاسية في الانضباط، ومن

(١) المادة (١٠/١) من قانون انضباط موظفي الدولة رقم ١٤ لسنة ١٩٩١ المعدل.

(٢) د. سليمان محمد الطماوي: القضاء الإداري- قضاء التأديب، دار الفكر العربي، ١٩٨٧، ص ٥٤٣.

(٣) د. ماهر صالح علاوي الجبوري: مبادئ القانون الإداري، ط١، الذاكرة للنشر والتوزيع، بغداد، ٢٠٢٢، ص ٢٤٩ وما بعدها.

الدول التي اخذت بهذا النظام النمسا ويوغسلافيا ومصر^١. وفي هذا السياق تكون الإجراءات الانضباطية تكون معقدة وبطيئة مما يجعلها غير فعالة. هذا الضعف في تطبيق العقوبات يشجع الموظفين على الاستمرار في ممارساتهم غير المشروعة. والمثال على ضعف الاجراءات التغاضي عن المخالفات المتكررة لبعض الموظفين، مثل التأخر عن مواعيد العمل أو عدم الالتزام بقواعد السلوك، عندما لا تقرر العقوبات، أو يتعامل مع هذه المخالفات بشكل غير جاد، فان ذلك يؤدي الى التراجع في الانضباط العام، وتشجيع الآخرين على انتهاك القواعد دون خوف من العواقب، هذه الحالة يمكن أن تؤثر سلبا على الروح المعنوية والإنتاجية في المؤسسة.

الفرع الثاني

الثغرات القانونية والضعف الاجتماعي والأخلاقي والسياسي

لبيان تلك الأسباب، سوف نقسم هذا الفرع الى النقاط التالية:
أولاً: الثغرات القانونية: قد توجد ثغرات في القوانين أو اللوائح الداخلية للمؤسسة يمكن للموظفين استغلالها للتهرب من المحاسبة والمسؤولية. وهذه الثغرات قد تكون نتيجة لقوانين غير واضحة أو غير مكتملة. وقد يشجع إساءة استعمال السلطة. أو قد يوجد قصور في إجراءات التحقيق أو في ضعف التنفيذ، أو قد تكون هذه الثغرات نتيجة عدم تطور التشريعات لمواكبة التحديات الحديثة، أو التباطؤ في إنفاذ القانون بشكل عادل وصارم. ومن هذه الثغرات:

١. العقود الغامضة: إذا كانت عقود العمل غير واضحة أو تفتقر الى التفاصيل الضرورية بشأن السلوكيات التي تستوجب العقاب، فقد يجد الموظف ثغرة لتجنب العقوبة، على سبيل المثال: اذا لم يتم تعريف (التقصير في أداء الواجبات) بشكل دقيق، فقد يصعب إثبات ذلك قانونياً.
٢. اللوائح الداخلية غير المحدثة: قد تعتمد بعض المؤسسات على لوائح قديمة أو غير محدثة، مما يجعل من الصعب معاقبة الموظف على أفعال مغطاة بشكل كاف في هذه اللوائح.
٣. عدم وجود نظام الشكوى: اذا لم تتوفر إجراءات رسمية لتقديم الشكاوى بشكل جاد، فقد يتمكن الموظف من الإفلات من العقاب بسبب نقص الأدلة أو التحقيق غير الكامل.

^١ (ايناس صابر حبيب الحديثي ضمانات الموظف العام الإدارية والقضائية، دراسة مقارنة، دار الجامعة الجديدة، الاسكندرية ٢٠٢٠، ص٧٦.

٤. التقادم: بعض القوانين قد تحدد فترة زمنية محددة لاتخاذ إجراءات قانونية ضد الموظف، إذا مرت هذه الفترة دون اتخاذ إجراء، قد يُلغى الموظف من العقاب حتى لو كانت المخالفة واضحة.

٥. الوساطة والتسوية: قد تسمح الأنظمة القانونية في بعض الحالات، بإبرام تسويات مالية أو وساطات، لحل النزاع دون عقاب مباشر للموظف، هذا قد يستخدم كوسيلة للتهرب من العقوبات الصارمة.

ثانياً: التواطؤ والتحيز والمحسوبية: منذ عهد أرسطو، كانت الأولوية للمصلحة العامة على المصلحة الشخصية، وهو ما ميز الحكمة الرشيدة عن الحكمة السيئة، وأشارت مدونة قواعد السلوكيات النموذجية للموظفين العموميين التي وضعها مجلس أوروبا، المشار إليها فيما يلي: (أن الأعراف العموميين ينبغي أن يتسم بالنزاهة والحياد والفعالية) ^١. تدخل العلاقات الشخصية أو المحسوبية في تعطيل تنفيذ العقوبات، مما يمنح الموظفين المخالفين فرصة التهرب. والمثال على ذلك:

١. **التواطؤ:** قد يتعاون مدير الموارد البشرية مع مدير آخر في المؤسسة لحماية أحد الموظفين الذي ارتكب مخالفات سلوكية مثل (التحرش أو السرقة)، أو رغم وجود أدلة واضحة على المخالفات المرتكبة، إلا أن المديرين يتفقون على التستر على الأمر، لأن الموظف يقدم لهم خدمات شخصية خارج نطاق العمل أو بسبب روابط شخصية بينهم. كتقديم قسط من راتبه إلى المسؤول المباشر، أو القيام بالتجسس على الموظفين لمصلحة المسؤول المباشر، ومن الناحية العملية تظهر تلك الحالات في بعض المؤسسات الحكومية.

وتعتبر المحسوبية والتواطؤ من أبرز الأسباب التي تساهم في إفلات الموظفين من العقاب، كأن يقوم المسؤولون بتغطية أخطاء الموظفين بسبب علاقات شخصية أو مصالح مشتركة بينهم. أو عدم تقديم مرتكبي انتهاكات حقوق الإنسان إلى العدالة، عندما يكون لدى المسؤول الإداري مناصب حزبية مشتركة أو لدى أحد أقاربهم ^٢.

٢. **التحيز:** هي شكل خاص من الزبونية التي تشير إلى نظام أو علاقة تُبنى على المحاباة أو التفضيل الشخصي، بدلاً من الاعتماد على معايير الكفاءة أو العدالة.

^١ (مجلس أوروبا: توصية R، ١٠ للجنة الوزراء الدول الأعضاء حول مدونة السلوكيات للموظفين العموميين اعتمدت من طرف لجنة الوزراء بتاريخ ١١ / ٣ / ٢٠٠٠، ص ٢٥.

^٢ (محمد أبو زايد: "التواطؤ والمحسوبية في المؤسسات: الأسباب والآثار"، مجلة الاقتصاد والحكومة، جامعة، كلية الحقوق والإدارة العامة، جامعة بيرزيت، ٢٠٢٠، ص ١١٥ وما بعدها

يمنح الموظف العمومي من خلاله الأفضلية لأصدقائه أو معارفه^١، كأن يميز مدير قسم بين الموظفين بناء على خلفياتهم الاجتماعية أو الشخصية، على سبيل المثال: التفاضل عن أخطاء موظف معين لأنه يتشارك معه في الاهتمامات الاجتماعية نفسها أو الخلفية الثقافية، بينما يفرض عقوبات شديدة على موظف آخر ارتكب نفس الخطأ ولكنه لا ينتمي لنفس الدائرة الاجتماعية أو الثقافية.

إن بروز العلاقات الاجتماعية بين مجموعة من الموظفين قد يؤدي إلى الدفاع عن مصالحهم الشخصية من المؤسسات، حيث يشترى أحد الأطراف ضمائر الطرف الآخر لمنافعهم الشخصية على حساب المصالح العامة، ينظمون بينهم الفساد بسبب تطور من فرد إلى مجموعة فيكون الفساد منظماً^٢.

٣. **المحسوبية:** يمكن تعريف المحسوبية بأنها (الدعم غير المستحق الممنوح لشخص أو مجموعة، ولا سيما من قبل شخص لديه سلطة ما)^٣. كأن يحظى أحد الموظفين بعلاقة قوية مع أحد المدراء الكبار (الإدارية كانت أو الحزبية، أو ربما يكون أقرباء أحد المسؤولين)، فنتيجة لهذه العلاقة يتم التفاضل عن أخطائه المتكررة، وتتم ترقيته رغم أدائه السيء، في حين تتم معاقبة الموظفين الآخرين عند ارتكابهم لأخطاء أقل أهمية.

وتؤكد على ذلك دراسة " نجيب عبد المجيد نجم، خولة صدر الدين كريم" بأن الوساطة والمحسوبية تؤدي إلى عدم الكفاءة وعدم تحمل المسؤولية، مما ينشأ معه فعل الإجراءات التي لا تتطابق مع إجراءات الرئيس، فيأتي إلقاء اللوم على الغير، فتنشأ الحواجز النفسية التي ينتفي معها الاستماع للآخرين، مع عدم محاولة فهم وجهة نظر الآخر، فيتم تجاهل المشاعر الأخرى، فتكسر الوعود^٤.

(١) تجدر الإشارة إلى أن بعض تعاريف المحسوبية تشمل الزبونية ويعرف دليل منظمة الشفافية الدولية بعنوان مكافحة الفساد، ٢٠٠٩. المحسوبية بكونها شكل من أشكال المحاباة القائمة على العلاقات والروابط العائلية: حيث يستغل صاحب منصب رسمي سلطته لتعزيز أو تعيين فرد من عائلته أو صديق في أحد المناصب بغض النظر عن جدارته ومؤهلاته.

(٢) ا.م. جمعه قادر صالح: الفساد الإداري وأثره على الوظيفة العامة- دراسة مقارنة، ط١، منشورات زين الحقوقية، بيروت، لبنان، ٢٠١٦، ص١٠٣.

(٣) مؤتمر السلطات المحلية والإقليمية التابع لمجلس أوروبا: مكافحة المحسوبية على مستوى السلطات المحلية والإقليمية، مجلس أوروبا، تموز ٢٠١٩، ص١٣.

(٤) للمزيد من المعلومات: ينظر: نجيب عبد المجيد نجم، خولة صدر الدين كريم: دور الثقافة التنظيمية في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية، دراسة تشخيصية تحليلية لأراء عينة من العاملين في مديرية بلدية كركوك، مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية، مج٨، ع٢، ٢٠١٨، ص٤٥.

علاوة على ذلك فإن للممارسات المتعلقة بالموارد البشرية التي تشوبها المحسوبية والتحيز والمحابة السياسية أو الزبونية انعكاسات هامة على الثقافة الداخلية للمؤسسة وبالتالي على سيرها ككل، ويشير البعض^١ الى أن الموظفين الذين لا تحركهم مبادئ أخلاقية قوية، يمثلون الخطر الرئيسي الذي يهدد الأداء السليم لأي جهاز إداري، لأنهم يتصرفون وفقا لمصلحتهم الشخصية وليس لخدمة الصالح العام، فيقوضون بذلك روح العمل الجماعي. فإذا ما اعتبرنا الثقافة التنظيمية وعاء مشتركاً للقيم والقناعات التي توجه سلوك الموظفين، فإن وجود ممارسات مثل المحابة أو غيرها من أشكال الفساد الاخرة في عملية التوظيف، من شأنها بث معالم سيئة سرعان ما تنتقل الى باقي مجالات الاشتغال وعمليات سير المنشآت الإدارية، فعند دعمها من قبل الإدارة يترتب عن هذا الامر ضعف المصادقية الأخلاقية للتراتبية الهرمية^٢.

ثالثاً: الخوف من التأثير السلبي: تتجنب بعض الإدارات من معاقبة بعض الموظفين خوفاً من تأثيرها السلبي على موقعه الإداري، أو من زيادة المعارضين وزيادة معدل الاستقالات وانتشار الروح العدائي للمسؤول المباشر.

رابعاً: الضعف الاجتماعي والأخلاقي والسياسي: في بعض الأحيان، قد يتدخل النفوذ الخارجي، كالعلاقات الاجتماعية أو الأخلاقية أو السياسية للتأثير على قرارات العقوبات. والتي تساهم في افلات الموظفين من العقاب. وتتجلى هذه الظاهرة من صور متعددة منها:

١. **الضعف الاجتماعي:** ينشأ في كثير من الأحيان عن ضعف الثقافة المجتمعية التي تقتصر الى الوعي بالحقوق والواجبات، وتسود علاقة شخصية قوية مع المسؤولين عن طريق إرسال أحد افراد عائلة الموظف المخالف لإرضاء المسؤول المباشر أو غير المباشر، بأي نوع من أنواع التصرفات غير اللائقة أو المخالفة للشرعية القانونية أو المخالفة للأخلاق والآداب العامة.

٢. **الضعف الأخلاقي:** عندما تتدهور المعايير الأخلاقية داخل المؤسسات، يصبح السلوك غير المهني أو غير القانوني أمراً شائعاً، فغياب الالتزام بالقيم الأخلاقية والضمير المهني يؤدي الى التراجع في مستوى المساءلة الذاتية والمهنية.

٣. **الضعف السياسي:** في بعض الأنظمة تكون السلطة السياسية متورطة في حماية موظفيها أو المقربين منها، أو قد يستغل الموظفون علاقاتهم مع المسؤولين

^١ (ديبورا وايتز، محمد منير زهران: قواعد الأخلاق في منظومة الأمم المتحدة، وحدة التفقيش المشتركة، جنيف، ٢٠١٠، ص ١٩ وما بعدها).

^٢ (مؤتمّر السلطات المحلية والإقليمية التابع لمجلس أوروبا: مكافحة المحسوبية على مستوى السلطات المحلية والإقليمية، مجلس أوروبا، يوليو ٢٠١٩، ص ٢١).

السياسيين أو الأحزاب الحاكمة لحماية أنفسهم من المحاسبة القانونية أو الإدارية. سواء كان ذلك من خلال التحايل على القوانين أو استخدام النفوذ السياسي للتغطية على المخالفات، وغياب استقلالية القضاء والرقابة الفعالة يعزز من وجود هذه الظاهرة.

المطلب الثاني

وسائل إفلات الموظفين من العقاب

لتسليط الضوء على وسائل إفلات الموظفين من العقاب، تستوجب تقسيم هذا المطلب الى الفروع الآتية:

الفرع الأول

إساءة استخدام السلطة

يقصد بهذا العيب استخدام الإدارة لسلطتها من أجل تحقيق غاية غير مشروعة سواء باستهداف غاية بعيدة عن المصلحة العامة أم أنها مغايرة للغاية التي حددها القانون^١. فمخالفة الهدف أو الغاية من القرار الإداري تعتبر من الأسباب التي قد تؤدي إلى إفلات الموظفين من العقاب، وذلك لأنها تعكس عدم اتباع الإجراءات الصحيحة أو عدم احترام القوانين والسياسات المعمول بها. عليه، عندما يتم اتخاذ قرار إداري دون مراعاة الأهداف الأساسية أو النتائج المتوقعة، يمكن أن ينشأ جدل حول صحة القرار ومشروعيته، مما قد يؤدي إلى عدم إمكانية محاسبة الموظفين المتورطين. ومن تلك الأسباب:

أولاً: عدم وضوح الأهداف أو الغاية البعيدة عن المصلحة العامة: إذا كانت الأهداف غير واضحة أو غير محددة بشكل دقيق يمكن أن يتم تأويل القرار بشكل مختلف. على سبيل المثال، عندما يعقد اجتماع القطاع المتخصص في إحدى الجامعات الحكومية، لتغيير المواد الدراسية ليتناسب مع احتياجات العصر، إلا أن أحد الأعضاء لا يوافق على اقتراح إزالة أحد المواد؛ لأن المادة المذكورة في تخصصه ولم يبق بعد ذلك مادة ليدرسها، أو يتوافق على إزالة مادة علمية أخرى في اختصاص أحد أعضاء الهيئة التدريسية في نفس القسم، من أجل الأضرار بأحد الأشخاص أو الانتقام منه.

ثانياً: حماية أحد الموظفين: أحياناً تكون هناك قوانين أو لوائح تحمي الموظفين في حال تم اتخاذ قرارات إدارية لم يتوافق مع الأهداف المحددة والتي توجد قوانين أو أنظمة تنظيمية تهدف إلى حماية الموظفين من العواقب السلبية إذا تم اتخاذ قرارات إدارية لا تحقق الأهداف التي تم تحديدها مسبقاً.

^١ (د. طعيمة الجرف: رقابة القضاء الإداري لأعمال الإدارة - قضاء الإلغاء، دار النهضة العربية، القاهرة، ١٩٨٤، ص ٢٥٩.

الفرع الثاني

استغلال الثغرات القانونية والإجرائية والإدارية

يلجأ بعض الموظفين إلى استغلال الثغرات القانونية أو الإدارية لعدم وضوح الإجراءات أو القوانين المتعلقة، بالتهرب من المحاسبة والمسؤولية. ويمكن أن يشمل ذلك التلاعب بالوثائق أو تقديم المبررات الوهمية لأخطائهم، وتشمل ذلك: **أولاً: التحايل على النظام القانوني:** يتمثل في تقديم مبررات زائفة أو التلاعب في المستندات والحقائق بسبب عدم وجود لوائح أو تعليمات جديدة.

ثانياً: الاعتماد على النفوذ والتأثير على الشهود أو الأدلة: استخدام العلاقات الشخصية أو الاجتماعية للضغط على الإدارة أو الجهات المسؤولة لتجنب العقوبة لنفسه أو أحد أعوانه الذين لديهم مصالح مشتركة في المؤسسة. والمثال على ذلك الضغط من قبل أحد المسؤولين على رئيس اللجنة التحقيقية المشكلة على موظفين أو أعضاء الهيئة التدريسية بعدم تثبيت الأدلة وعدم توجيه التهم على أحد أصدقائه في المؤسسة وتغيير مسار التحقيق من أجل تسهيل فرض العقوبة على الطرف الثاني من أجل الانتقام، هذا يمكن أن يشمل ترهيب الشهود أو تقديم معلومات مضللة.

الفرع الثالث

الضغوط الاجتماعية والعلاقات الشخصية

يعتمد بعض الموظفين على علاقاتهم الشخصية مع المسؤولين أو زملائهم في العمل للتهرب من المحاسبة. هذا ويمكن أن يتضمن ذلك استخدام النفوذ أو الضغط الاجتماعي لتجنب العقوبات. من خلال استغلال ضعف القيادة أو المصالح المشتركة في بعض المؤسسات. فيستغل الموظفون ضعف القيادة أو ترددها في اتخاذ القرارات الحاسمة للتهرب من المحاسبة. ويمكن أن يتضمن ذلك استغلال العلاقات الضعيفة بين القيادة والموظفين.

الفرع الرابع

استغلال الضعف في أخلاق المسؤول الإداري أو التحالفات الداخلية بينهم

يحدث هذا عندما يكون المسؤول الإداري غير قادر أو غير راغب في تطبيق القوانين والأنظمة بسبب الضعف في نزاهته أو بسبب مصالحه الشخصية. مثل تقديم الرشاوى أو امتيازات شخصية للمسؤول الإداري مقابل التستر على مخالفتهم. والمثال على ذلك: أخذ الرشاوى أو امتيازات من قبل أحد التدريسيين من طلاب مقابل مساعدتهم ونجاحهم، وقيامه بتقسيم المنفعة مع مسؤوله الإداري، أو تشكيل تحالفات غير رسمية بين الموظفين والمسؤولين، حتى يتغاضى كل طرف عن

أخطاء الطرف الآخر حفاظا على مصالحهم المشتركة أو للحصول على امتيازات، مادية كانت أو معنوية.

الفرع الخامس

استغلال المناصب الإدارية والحزبية ووسائل الاتصالات الحديثة

يقصد بذلك استخدام السلطة أو المراكز الإدارية والسياسية لتحقيق مكاسب شخصية أو فوائد خاصة، ويكون، غالباً، على حساب العدالة أو القوانين. يمكن أن يشمل هذا السلوك مجموعة متنوعة من التصرفات، مثل الضغط على الآخرين، أو التلاعب بالأنظمة، أو استغلال العلاقات الشخصية. وقد يكون استغلال النفوذ أكثر خطراً في عصر العولمة وثوراتها الكبرى في مجال الاتصالات والتواصل عبر العالم الذي حول العالم الى "قرية كونية صغيرة" قد غيرت مفهوم القيم والآداب العامة^١.

وقد تكون العولمة الخطر الأكبر في العولمة الثقافية التي تسعى لهدم قيم وعادات وثقافات الشعوب عن طريق استخدام أدوات ووسائل مختلفة لهذا الغرض، والإنترنت وشبكات الاتصال المختلفة من أكثر أدوات تحقيق الهدف المذكور إفساد الأخلاق والقيم والآداب العامة في مجتمعنا الإسلامي وأمانتها العلمية^٢. والمثال على ذلك: سرقة معلومات الآخرين أو البحوث الأكاديمية والعلمية المملوكة للباحثين الآخرين وخاصة في وزارة التعليم العالي في العراق وإقليم كردستان العراق أيضاً، وتقديم تلك المعلومات المسروقة الى اللجنة المعنية المتعلقة بترقيته، وعدم تقديمه للمساءلة والعدالة من قبل الجهات المسؤولة عند اكتشاف البحوث الأكاديمية المسروقة بسبب مناصبهم الإدارية والحزبية ومصالحهم الخاصة والمشاركة في آن واحد. والمثال الآخر: قيام الأساتذة ورؤساء الأقسام، حتى المدراء والعمداء في مؤسسات التربية والتعليم العالي بتحرش^٣ الموظفين والموظفات، أو التحرش بالطلاب والطالبات وتخويفهم في حالة رفضهم أو تقديم الشكوى الى الجهات المسؤولة وذلك عن طريق استخدام أدوات ووسائل مختلفة من أهمها استغلال النفوذ الإداري والحزبي في نفس الوقت، وخاصة في حالة عدم

^١ (ماهر صالح علاوي الجبوري: المصدر السابق، ص ١٥١.

^٢ (ينظر: د. ماهر صالح علاوي الجبوري: المصدر السابق: ص ١٤٩

^٣ (التحرش هو سلوك غير مرغوب فيه يتمثل في أي شكل من أشكال التفاعل الجسدي أو اللفظي أو السلوكي الذي يسبب إزعاجاً أو تهديداً للشخص الآخر. يمكن أن يحدث التحرش في بيئات مختلفة، مثل العمل، المدرسة، أو الأماكن العامة، وغالباً ما يكون له طابع جنسي. لمزيد من المعلومات ينظر: منظمة العمل الدولية: العنف والتحرش في العمل، ١٠، منشورات منظمة العمل الدولية، جنيف، ٢٠٢٢، ص ١١ وما بعدها.

إمكانية المتعرض للحرش " الضحية او الناجح" للدفاع عن نفسه لأي سبب من الأسباب.

المبحث الثالث

الآثار الجانبية لإفلات الموظفين من العقاب وكيفية تطوير استراتيجيات مكافحته

ويتم تقسيم هذا المبحث الى المطالب الآتية:

المطلب الأول

الآثار الجانبية لإفلات الموظفين من العقاب

ان توافر الأسباب والوسائل التي تؤدي الى إفلات الموظفين من العقاب يمكن أن يؤدي الى مجموعة من الآثار السلبية على المؤسسات والمجتمعات. فعندما لا يحاسب الموظفون على أخطائهم أو سلوكهم غير المهني، قد يؤدي ذلك الى الضعف من هبة النظام الإداري والى فشل الإدارة في تطبيق العدالة والمساءلة داخل المؤسسة. ولتسليط الضوء على الآثار الجانبية المرتبطة بإفلات الموظفين من العقاب، يتم تقسيم هذا المطلب الى النقاط الآتية:

أولاً: تدهور الثقة داخل المؤسسة: حسب نظرية (روبرت بوتمان)^١ التي أثبتت أن ارتفاع الثقة بين الأفراد يعمل على التغلب على مشاكل الحياة^٢. وتؤكد على ذلك دراسة (محمد عيد عتريس) والتي أثبتت تعدد أشكال الثقة بين العاملين في المجال الإداري والوظيفي، أبرزها وأهمها مصداقية الوعود فيما بين العاملين، والتي تغذي الشعور بالمسؤولية وتحملها والتضحية في سبيل بعضهم البعض، مما يدعم الكفاءة والمهارة داخل المؤسسة والتي بدورها تفضي الانتشار الربحية بين الأفراد، والتشجيع على غياب السلوكيات الانتهازية، فيصبح الاعتذار عند ارتكاب الأخطاء

^١ نظرية روبرت بوتمان: هو عالم اجتماع أمريكي معروف بنظريته حول الثقة الاجتماعية وأثرها على العلاقات الإنسانية. وفقاً له، فإن ارتفاع مستويات الثقة بين الأفراد يسهم بشكل كبير في تعزيز التماسك الاجتماعي، وتسهيل التعاون، والتغلب على التحديات الحياتية. وإن المفاهيم الأساسية: (الثقة الاجتماعية، التعاون، حل المشكلات) و أثر الثقافة على الحياة اليومية: (تحسين العلاقات، خفض النزاعات، زيادة الإنتاجية). تظهر نظرية روبرت بوتمان أن تعزيز الثقة بين الأفراد يمكن أن يكون له تأثيرات إيجابية كبيرة على المجتمع من خلال خلق بيئة موثوقة، يمكن للأفراد التغلب على التحديات والمشكلات الحياتية بشكل أكثر فعالية. لمزيد من المعلومات: ينظر: Putnam,R,D: البولينك وحده – انهيار واحياء المجتمع الأمريكي، ٢٠٠٠. و Cohen,D& Prusak: في شركة جيدة: كيف يجعل رأس المال الاجتماعي المنظمات تعمل، ٢٠٠١.

^٢ د. شيماء حلمي شحاته حامد: الثقة التنظيمية وانعكاساتها على السلوك الإبداعي للعاملين، مجلة كلية التربية، جامعة عين شمس، مصر، العدد ٢٧، ج٢، ٢٠٢١، ص١٣٧.

ثقافة غرستها الثقة وشجعت عليها^١. وعندما يشعر الموظفون أن هناك زملاء يفلتون من العقاب على أخطائهم، قد يؤدي ذلك الى فقدان الثقة في الإدارة والسياسات المتبعة، وعندما يرى الموظف أن النظام غير عادل، فيؤثر على روح الفريق ويضعف التزامهم بالعمل. والمثال على ذلك: حين يتم تجاهل سلوك غير أخلاقي لموظف معين، فقد يشعر زملاؤه أن النظام لا يوفر الحماية للجميع بالتساوي، وهذا يؤدي الى انخفاض الروح المعنوية.

ثانياً: زيادة في الفساد والمحسوبية: عدم فرض العقوبات المناسبة يمكن أن يشجع على انتشار الفساد والمحسوبية داخل المنظمة. فإذا شعر الموظف أنه بإمكانهم التجنب من العقاب، يزداد جرأتهم في التصرفات غير الأخلاقية أو غير القانونية. والمثال على ذلك: قد يؤدي التسامح مع ممارسات الفساد، في بعض المؤسسات الحكومية، إلى انتشار هذه الثقافة بين الموظفين بشكل عام، مما يزيد من تدهور كفاءة العمل.

الفرع الثالث

التأثير السلبي على تدهور الإنتاجية وسمعة المؤسسة وزيادة الصراعات

تقسم هذا الفرع الى النقاط الآتية:

أولاً: التأثير السلبي على تدهور الإنتاجية: أثبتت الدراسات أن تدهور ونقص الثقة التنظيمية بين الموظفين والعاملين في المنظمة؛ سيجعل الموظفين يفضلون مصالحهم الشخصية على مصالح المنظمة، ومن ثم انخفاض التزامهم وولائهم لها، وهذا بدوره سينعكس على كفاءة وفاعلية المنظمة^٢. إذن، إفلات الموظف من العقاب؛ يمكن أن يؤدي إلى التدهور في الأداء العام، حيث أن الموظفون الآخرون يشعرون بالإحباط، ولا يرون فائدة في بذل جهد إضافي، إذا لم تكن هناك مساءلة عادلة تجاه المخالفين. فمثلاً: إذا لم يتم معاقبة موظف يتكرر تأخره عن العمل أو إهماله في واجباته في شركة معينة، قد يتبع الآخرون هذا السلوك أيضاً، مما يؤدي إلى تراجع الإنتاجية الجماعية.

ثانياً: التأثير السلبي على سمعة المؤسسة: عندما يعرف عضو الهيئة التدريسية أو الموظفون في مؤسساتهم بأن المؤسسة لا تحاسب موظفيها بشكل عادل ومناسب،

(١) ينظر: محمد عيد عتريس: تصور مقترح لتدعيم العلاقة بين الثقافة التنظيمية والولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بكلية التربية، جامعة زقازيق، مجلة كلية التربية، الزقازيق، مصر، عدد ٩٣، ٢٠١٦، ص ١٣٧.

(٢) محمد سمير النجار: أثر إدارة المواهب في تحسين السمعة التنظيمية – الدور المعدل للثقافة التنظيمية – دراسة ميدانية على البنوك التجارية الأردنية، رسالة ماجستير، كلية تجارة، عمان ٢٠١٨، ص ٥٤.

يمكن أن تتأثر سمعتها لدى العملاء والمجتمع بشكل عام، مما يقلل من ثقة الجمهور بها. مثال: إذا كان هناك تساهل مع المعلمين غير الأكفاء أو الذين ينتهكون أخلاقيات المهنة في قطاع التعليم، فقد يتأثر مستوى التعليم، وتفقد التربية أو الجامعة سمعتها التعليمية، وتظهر هذه الحالات في بعض الجامعات العراقية.

ثالثاً: زيادة النزاعات الداخلية: الإفلات من العقاب يمكن أن يؤدي إلى زيادة التوترات والصراعات بين الموظفين أيضاً. فالموظفون الذين يرون أن زملاءهم يتجنبون العقاب قد يشعرون بالاستياء والغضب، مما قد يؤدي إلى بيئة عمل سلبية وغير صحية. مثال: إذا تم تجاهل سلوكيات تنمر أو تحرش داخل مكان العمل، فإن الضحايا قد يشعرون بالعجز، مما يزيد من النزاعات الشخصية ويضعف العلاقات بين الموظفين.

هذه الآثار السلبية يمكن أن تضر بالمؤسسات على المدى الطويل، ولهذا السبب من الضروري فرض نظم صارمة للمساءلة والمحاسبة لضمان بيئة عمل صحية ومنتجة.

المطلب الثاني

تطوير استراتيجيات مكافحة إفلات الموظفين من العقاب ودور الإدارة فيها
مكافحة إفلات الموظفين من العقاب هو مبدأ يتطلب توفير نظام فعال للمساءلة والمحاسبة لضمان خضوع الموظفين، في أي مؤسسة، للقوانين واللوائح التنظيمية، ولا يفلتون من العقاب، في حال ارتكابهم مخالفات أو جرائم. ويهدف هذا المبدأ إلى تعزيز النزاهة والعدالة داخل بيئة العمل وتحسين الأداء التنظيمي. كما أن فهم الأسباب والوسائل يساعد المؤسسات في تطوير الاستراتيجيات لمكافحة الفساد وتحسين آليات المساءلة، مما يساهم في تعزيز النزاهة والشفافية داخل بيئة العمل. سنتناول هذا الموضوع كالاتي:

الفرع الأول

استراتيجيات مكافحة إفلات الموظفين من العقاب

سوف تكون مكافحة إفلات الموظفين من العقاب عن طريق أحد الأساليب الآتية:

أولاً: تطبيق نظام واضح وشفاف في عملية المساءلة والتحقيق: يجب أن تكون هناك سياسات واضحة تحدد السلوكيات المقبولة وغير المقبولة، إلى جانب عواقب

الانتهاكات. يجب أن تطبق هذه السياسات بعدل وشفافية على جميع الموظفين، بغض النظر عن مناصبهم. مثل^١:

١. إنشاء منصة إلكترونية: يتيح للمواطنين الاطلاع على مشاريع الحكومة المحلية، بما في ذلك الميزانيات والمصروفات والمشاريع المنجزة.

٢. اجتماعات عامة: تنظيم اجتماعات دورية مع المواطنين لمناقشة القضايا المحلية، حيث يمكن للمسؤولين الإجابة عن الأسئلة والاستماع لملاحظات الناس بشكل مباشر.

٣. الرقابة المستقلة: تشكيل لجنة مستقلة لمراجعة الأنشطة الحكومية وتقديم تقارير سنوية حول مدى تحقيق الأهداف وفاعلية الأداء.

ثانياً: تقدير الأداء الإيجابي: تحفيز الموظفين الذين يظهرون سلوكيات إيجابية ويعملون بمهنية، مما يخلق بيئة تنافسية صحية، عن طريق تحديد معايير الأداء عن طريق وضع الأهداف الواضحة والتقييم الدوري، والمكافأة المالية وغير مالية^٢

ثالثاً: فرض العقوبات المناسبة: تطبيق عقوبات تناسب المخالفات بشكل عادل وشفاف، مما يعزز الإحساس بالمساءلة.

رابعاً: التحقيق الفوري والفعال: عند الاشتباه في أي انتهاك، يجب أن يتم فتح تحقيق فوري يتسم بالحياد والموضوعية لضمان عدم التغاضي عن أي مخالفة.

خامساً: تعزيز الثقافة المؤسسية القائمة على النزاهة: ثقافة العمل التي تروج للأخلاقيات، النزاهة، والمساءلة تقلل من احتمالية ارتكاب الموظفين للأفعال المخالفة.

سادساً: التدريب على القيم الأخلاقية: يجب أن يخضع الموظفون لتدريب مستمر على المعايير الأخلاقية والسلوكيات المتوقعة منهم داخل المؤسسة.

سابعاً: تحديد سياسات واضحة: يجب أن تكون هناك سياسات وإجراءات واضحة تُحدد السلوكيات غير المقبولة والعقوبات المترتبة عليها.

ثامناً: استخدام الأنظمة التكنولوجية: يمكن استخدام التكنولوجيا لتتبع سلوكيات الموظفين والإبلاغ عن أي مخالفات محتملة في الوقت المناسب. على سبيل المثال، برامج متابعة الأداء والالتزام باللوائح.

(١) فارس بن علوش بن بادي السبيعي: دور الشفافية والمساءلة في الحد من الفساد الإداري في القطاعات الحكومية، أطروحة دكتوراه، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، ٢٠١٠، ص ٢٣٠.

(٢) ينظر: د. محمد حمدي زكي محمد: إدارة المواهب القيادية بالجامعات المصرية مدخل تحقيق استراتيجية التنمية المستدامة- رؤية مصر ٢٠٣٠، مجلة كلية التربية، جامعة عين شمس، العدد ٤٧، الجزء الثاني، ٢٠٢٣، ص ٢٥٣ وما بعدها.

الفرع الثاني

دور الإدارة في مكافحة إفلات الموظفين من العقاب

تعتبر إدارة المؤسسات المسؤولة عن وضع آليات فعالة لضمان الالتزام بالقوانين والأنظمة الداخلية، مما يساعد في مكافحة عوامل إفلات الموظفين من العقاب وتلعب الإدارة دوراً محورياً في إنشاء بيئة عمل تسودها الشفافية والمساءلة. **أولاً: قيادة القدوة:** قيادة القدوة تعتبر عنصراً أساسياً في تعزيز ثقافة المساءلة داخل المؤسسات، مما يساعد على مكافحة إفلات الموظفين من العقاب^١، نسلط الضوء على قيادة القدوة في النقاط التالية:

١. **نموذج يحتذى به:** القادة الذين يظهرون سلوكيات إيجابية مثل النزاهة والشفافية يصبحون قدوة للموظفين، يمكن أن يؤدي ذلك إلى تعزيز سلوكيات متشابهة في المؤسسات الحكومية.
٢. **تطبيق القوانين والسياسات:** القادة الذين يطبقون سياسات المؤسسة بشكل عادل يرسخون فكرة العدالة، مما يحد من التهاون مع سلوكيات السلبية^٢.
٣. **تعزيز بيئة العمل الإيجابية:** خلق بيئة عمل آمنة حيث يمكن للموظفين الإبلاغ عن السلوكيات غير المقبولة دون خوف من العواقب^٣.
٤. **تحفيز ثقافة المساءلة:** تأكيد أهمية المساءلة الفردية والجماعية، مما يدفع الموظفين لتحمل مسؤولياتهم عن أفعالهم^٤.
٥. **التدريب والتطوير:** برامج تدريبية تركز على السلوكيات الأخلاقية والمعايير المهنية تعزز من قدرة الموظفين على اتخاذ قرارات صائبة^٥.
٦. **مكافأة السلوك الإيجابي:** تكريم الموظفين الذين يظهرون سلوكيات جيدة مما يشجع الآخرين على الاقتداء بهم^٦، وليس على المعايير الإمكانية المادية والمحسوبة.

^١ (بيرنارد، م، باس: الديناميات التنظيمية من المعاملات الى القيادة التحولية، الديناميات التنظيمية، المجلد ١٨، العدد ٣، شتاء ١٩٩٠، ص ٢٠ وما بعدها.

^٢ (غيمي إدموندسون أ، س: السلامة النفسية وسلوك التعلم في فرق العمل، العلوم الإدارية الفصلية، المجلد ٤٤، العدد ٢، ١٩٩٩، ص ٣٦٠ وما بعدها.

^٣ (تريفينو، ك، ل & هارتمان: ب، ل & براون، ي، م: الشخص الأخلاقي والمدير الأخلاقي، كيف يطور المديرين التنفيذيين سمعة القيادة الأخلاقية، مراجعة إدارة كاليفورنيا، ٢٠٠٠، ص ٨٩.

^٤ (جورجيو، ب، بيكر. وروبيرت جيبونز. وكيفن، جي، مورفي: العقود العلائقية ونظرية الشركة، مجلة فصلية، المجلد ١١٧، العدد ١، كانون الثاني ٢٠٠٢، ص ٤٥ وما بعدها.

^٥ (نوي، ر: تدريب وتطوير الموظفين، نيويورك، ماكروهيل للتعليم، مجلة تنمية الموارد البشرية المجلد ٣٣، العدد ٢، ٢٠١٨، ص ٣٨.

خلاصة القول: إن قيادة القدوة تلعب دوراً محورياً في تعزيز ثقافة المساءلة وتقليل الإفلات من العقاب، مما يسهم في بناء بيئة عمل صحية ومنتجة. من خلال تطبيق مبادئ القيادة الأخلاقية، يمكن للقادة تحقيق نتائج إيجابية ومستدامة داخل مؤسساتهم.

ثانياً: المتابعة الدورية: يجب على الإدارة مراقبة تنفيذ سياسات المحاسبة وتقييم فعاليتها بشكل دوري، لأن المتابعة الدورية للإدارة تعدّ من الأدوات الأساسية في تحسين الأداء المؤسسي ومكافحة إفلات الموظفين من العقاب^١. يمكن تلخيص دور المتابعة الدورية في هذا السياق بالنقاط التالية:

١. **تحديد المعايير:** من خلال وضع معايير واضحة للأداء والسلوكيات المتوقعة، يمكن للإدارة أن تضع إطاراً لقياس فعالية الموظفين والتأكد من التزامهم.
 ٢. **الرقابة المستمرة:** تساهم المتابعة الدورية في رصد الانحرافات والسلوكيات غير المرغوب فيها في وقت مبكر، مما يسهل اتخاذ الإجراءات اللازمة قبل تفاقم المشكلة.
 ٣. **توفير التغذية الراجعة:** توفر المتابعة المستمرة تغذية راجعة فورية للموظفين، مما يعزز وعيهم بأدائهم ويساعدهم على تحسينه.
 ٤. **تعزيز المساءلة:** عندما يشعر الموظفون بأن أعمالهم تخضع للمراقبة، فإن ذلك يعزز من ثقافة المساءلة ويقلل من احتمالية الإفلات من العقاب.
 ٥. **تحسين بيئة العمل:** يمكن أن تساهم المتابعة الدورية في خلق بيئة عمل أكثر انضباطاً وشفافية، مما يسهم في تعزيز روح الفريق وتحقيق الأهداف المشتركة^٢.
- ثالثاً: تسنم المناصب الإدارية من قبل أشخاص نزيهين من الناحية الأخلاقية والمالية.**
- تعتبر نزاهة القادة الإداريين من العوامل الحاسمة في تعزيز بيئة عمل عادلة وتحقيق الانضباط في المؤسسات. إليك كيف تساهم هذه النزاهة في مكافحة أفلات الموظفين من العقاب^٣:

^١ (كان: الظروف النفسية للمشاركة الشخصية وفك الارتباط في العمل، مجلة أكاديمية ويليام للإدارة، بروكويست، المجلد ٣٣، العدد ٤، ص ٦٩ وما بعدها

^٢ (سامي لطيف محمد: دور الأجهزة الرقابية في مكافحة الفساد الإداري، مجلة البحوث الفقهية والقانونية، العدد ٤٣، أكتوبر ٢٠٢٣، ص ٤٧٧٥.

^٣ (كان: الظروف النفسية للمشاركة الشخصية وفك الارتباط في العمل، مجلة أكاديمية ويليام للإدارة، بروكويست، المجلد ٣٣، العدد ٤، ١٩٩٠.

^٤ (لإيمانويل مانجو: إعادة التفكير في نظريات القيادة، المجلة المفتوحة للقيادة، المجلد ٧، العدد ١، ٢٠١٨، ص ١

١. **تعزيز الثقافة الأخلاقية:** القادة النزيهون يساهمون في بناء ثقافة تنظيمية قائمة على القيم الأخلاقية، مما يعزز من التزام الموظفين بالقواعد والمعايير الأخلاقية.
٢. **تطبيق القوانين بشكل عادل:** المسؤولون النزيهون يتخذون قرارات عادلة تتماشى مع القوانين، مما يقلل من فرص المحسوبية ويساهم في تعزيز الشعور بالمساواة بين الموظفين.
٣. **خلق بيئة عمل آمنة:** النزاهة تخلق بيئة يشعر فيها الموظفون بالأمان في التعبير عن آرائهم أو الإبلاغ عن المخالفات دون خوف من الانتقام.
٤. **تعزيز الثقة بين الموظفين والإدارة:** عندما يكون القادة نزيهين، فإن ذلك يعزز من ثقة الموظفين بالإدارة، مما يؤدي إلى تحسين الروح المعنوية والتعاون داخل الفريق.
٥. **زيادة الشفافية في القرارات:** القرارات التي تتخذها الإدارة النزيهة تكون أكثر شفافية، مما يقلل من الشائعات والقلق حول الفساد.
٦. **تحفيز السلوك الإيجابي:** القادة النزيهون يشجعون على السلوكيات الإيجابية من خلال الاعتراف بالمجهودات ومكافأة الأداء الجيد، مما يعزز من روح المنافسة البناءة.^١
٧. **تطبيق العقوبات بشكل متسق:** إدارة نزيهة تضمن تطبيق العقوبات بشكل عادل ومتسق، مما يقلل من الشعور بالتمييز ويعزز من ثقافة المساءلة.
٨. **الدعم والمساندة:** ينبغي على الإدارة توفير الدعم اللازم للموظفين الذين يتعرضون لممارسات غير عادلة أو تحرش، وتعزيز بيئة عمل آمنة لهم.

الفرع الثالث

دور النزاهة في التصدي لمشكلة أفلات الموظفين من العقاب

لهيئة النزاهة دور فعال لمكافحة أفلات الموظفين من العقاب، وخاصة من خلال دورها الوقائي ونشر الوعي و العلاج. سوف نسلط الضوء على تلك الوسائل من خلال النقاط الآتية:

أولاً: أولاً وسائل وقائية يقصد بها هي تدابير احترازية سابقة على وقوع السلوك الوظيفي غير المشروع المخالف للقانون بغية التصدي له بحزم من قبل هيئة النزاهة أو بواسطة جهات أخرى قد تكون من الإدارة نفسها مثلاً بغية منع حدوث جرائم الانحراف الإداري في المؤسسات الحكومية عند ادارتها للمرافق العامة المتنوعة التي تصدر عن الموظفين العموميين أو المكلفين بخدمة عامة أثناء تقدمها للخدمات المختلفة للإفراد والتي تتمثل في صور عديدة ومنها عقد الندوات

^١ (إسكندر ديب: هل التدريب هو ما يصنع الافادة التحوليين ويرعاهم؟، المجلة المفتوحة للقيادة، المجلد ١٢، العدد ٣، ٢٥ ايلول ٢٠٢٣، ص ٢٨٥.

والحلفاء النقاشية ونشر المعلومات المتعلقة بقضايا الفساد عليه أن الهيئة لا يمكن أن تنجح في عملها ما لم تتعاون معها الجهات الرسمية ومنظمات المجتمع المدني والمواطنون كافة^١.

وبالامكان لهيئة النزاهة عقد ندوات و نشر المعلومات المتعلقة بالفساد الإداري بالتعاون مع الجهات الرسمية والمواطنون.

ثانيا - وسائل علاجية : وتشمل هذه المهام العلاجية التي تقوم بها هيئة النزاهة حيث تكون على شكل نوعين مهمين هما:

أ- الشكوى لم يعرف مشرنا العراقي الشكوى لا في قانون هيئة النزاهة رقم (٣٠) لسنة ٢٠١١ المعدل ولا في قانون أصول المحاكمات الجزئية رقم (٢٣) لسنة المعدل باعتباره القانون الاجرائي المختص في الدعوى الجزائية ولكن يمكن للباحث تعريفها بأنها عبارة عن طلب يقدم من المجني عليه أو ممثلة القانوني أو أي شخص خولة القانون حق تحريك الدعوى الجزائية إلى السلطات القضائية المختصة بوقوع الجريمة يطلب فيه اتخاذ الإجراءات القانونية بحق مرتكبي الجريمة^٢.

ب- ب الاخبار: لم يتطرق مشرنا العراقي لتعريف الاخبار لا في قانون هيئة النزاهة رقم ٣٠١ لسنة ٢٠١١ المعدل ولا في قانون أصول المحاكمات الجزئية رقم (٢٣) لسنة (١٩٧١) باعتباره هو القانون الاجرائي المختص في الدعوى الجزائية، ولكن من خلال الدراسة يمكن لنا وضع تعريفا لها بأنه هو عبارة عن عمل شفوي أو تحريري يقوم به الشخص غير المتضرر من الجريمة بالإبلاغ بوقوع الفساد المالي أو الإداري في إحدى المؤسسات الحكومية ومرافقها المتنوعة تمهيدا لاتخاذ الإجراءات القانونية بحق^٣، ومن المعلوم أن (الأشخاص الذين لهم حق تحريك الدعوى الجزائية عن جرائم الفساد ومنها الانحراف الإداري هم المتضرر من الجريمة أو من يقوم مقامه قانونا أو الادعاء العام أو هيئة النزاهة أو أي شخص علم بوقوعها)^٤.

يتبين لنا أن هيئة النزاهة يحق لها تحريك الدعوى الجزائية نظرا لكونها تعد طرفا مهما في الدعوى الجزائية ويحق لها أن تكون خصما في الدعوى سواء مدعى أم مدعي عليه أمام القضاء.

(١) د. نزار خالد قباني: القانون الإداري، ك١، لبنان، ٢٠١٣، ص ٣٥٤.

(٢) د. عدي سمير حليم: التحقيق الإداري في السلوك الوظيفي المنحرف - دراسة مقارنة، ط١، مكتبة القانون المقارن، بغداد، ٢٠٢٠، ص ٤١.

(٣) عادل جابر هاشم: الفساد الإداري في العراق، ط٢، مكتبة دار الفكر، النجف، ٢٠١١، ص ٤٠.

(٤) المادة (١) من قانون أصول المحاكمات الجزئية رقم ٢٣ لسنة ١٩٧١ المعدل.

الفرع الرابع

آليات دولية للحد من الإفلات من العقاب

للحد من الإفلات من العقاب بموجب القانون الدولي العام، تم تطوير عدة آليات تهدف إلى محاكمة المسؤولين عن الجرائم الدولية الكبرى، مثل جرائم الحرب، الجرائم ضد الإنسانية، وجريمة الإبادة الجماعية. من أبرز هذه الآليات^١:

١. **المحكمة الجنائية الدولية: (ICC)** تأسست بموجب نظام روما الأساسي عام ١٩٩٨، وهي مختصة بمحاكمة مرتكبي الجرائم الدولية الخطيرة عندما تعجز الدول عن القيام بذلك. تعتمد المحكمة على مبدأ التكامل، حيث تتدخل فقط إذا كانت الأنظمة القضائية الوطنية غير قادرة أو غير راغبة في الملاحقة القضائية.
 ٢. **الاختصاص الجنائي العالمي:** يسمح بمقاضاة مرتكبي الجرائم الدولية في أي دولة، بغض النظر عن مكان ارتكاب الجريمة أو جنسية مرتكبيها وضحاياها. هذا المبدأ يُعتبر أداة فعالة ضد الإفلات من العقاب، ولكنه يواجه تحديات تتعلق بالتنفيذ العملي والتنسيق بين الدول.
 ٣. **المحاكم الدولية المؤقتة:** مثل محاكم رواندا ويوغوسلافيا السابقة، التي أنشأها مجلس الأمن الدولي لمحاكمة الجرائم المرتكبة في نزاعات معينة، وهي تهدف إلى تعزيز سيادة القانون ومنع تكرار الانتهاكات.
 ٤. **آليات العدالة الانتقالية:** تشمل لجان الحقيقة والمصالحة التي تسعى إلى كشف الحقيقة حول الانتهاكات الماضية وتحقيق المصالحة بين الأطراف، مع ضمان عدم تكرار الجرائم.
 ٥. **التعاون الدولي:** يتمثل في تبادل المعلومات وتسليم المتهمين بين الدول والمنظمات الدولية لدعم التحقيقات والمحاكمات.
- هذه الآليات تُمثل جزءًا من الجهود الدولية لمكافحة الإفلات من العقاب وتعزيز العدالة الدولية. التي تعكس الجهود الدولية لضمان عدم إفلات مرتكبي الجرائم الجسيمة من العقاب، لكنها بحاجة إلى تفعيل أكبر ودعم دولي أقوى لتحقيق العدالة بشكل فعال وشامل.

المطلب الثالث

معوقات مكافحة إفلات الموظفين من العقاب

هناك معوقات كثيرة التي تعرقل عملية إجراءات التقاضي ومحاكمة مرتكبي الجرائم، منها على سبيل المثال العفو والحصانات لهما تأثير كبير على نقشي ظاهرة الإفلات من العقاب، إذ إنهما يُستخدمان في بعض الأحيان كأدوات سياسية

^١ (المواد (١٦، ١٧، ١٨، ١٩) من نظام روما الأساسي لسنة ١٩٩٨.

تمنع ملاحقة المسؤولين عن انتهاكات حقوق الإنسان والجرائم الجسيمة. نقسم هذا المطلب الى الفروع الآتية:

الفرع الأول العفو

عرفت مفوضية الأمم المتحدة العفو بأنه مجموعة التدابير القانونية التي تؤدي إلى حظر الملاحقة الجنائية ضد أشخاص معينين أو فئات معينة من، وفي بعض الحالات الاجراءات المدنية لاحقا معينين او فئات معينة من الأشخاص فيما يتعلق بسلك إجرامي محدد ارتكب قبل اعتماد حكم العفو وابطال أي مسؤولية قانونية سبق إثباتها بأثر رجعي^١.

ان العفو بصوره المختلفة، أداة قد تساهم في التصالح مع ماضي الانتهاكات، حيث يرتبط عادة بجهود لتعزيز العدالة الانتقالية. هذا يشمل عادة مشاركة مرتكبي الانتهاكات في كشف الحقيقة، تحديد المسؤولين، وتقديم اعتذارات للضحايا. على الرغم من أن العفو قد يساعد في تعزيز المصالحة الوطنية واستقرار البلاد، إلا أنه يتطلب ضمانات قوية لضمان عدم تكرار الانتهاكات وتحقيق العدالة الفعالة للضحايا^٢. تشمل العفو:

١. العفو الذاتي: هو العفو الذي يعتمده المسؤولون عن انتهاكات حقوق الإنسان لدرء المساءلة عن أنفسهم وقد دأبت هيئات معاهدات حقوق الإنسان على توجيه انتقادات شديدة لتدابير العفو الذاتي التي تكرر بطبيعتها الإفلات من العقاب.
٢. العفو الشامل: وهي العفو الذي يستهدف فئات واسعة من الجناة على أساس فردي، منالمقاضاة و / أو المسؤولية المدنية دون أن يتعين على المستفيدين منها الوفاء بشروط معينة بما في ذلك الشروط المتعلقة بضمان الكشف الكامل عما يعرفونه من معلومات عن الجرائم التي يغطيها العفو، وتواجه تدابير العفو الشامل إدانة شبه عالمية عندما تغطي انتهاكات جسيمة لحقوق الإنسان وانتهاكات خطيرة للقانون الإنساني.

^١ (مفوضية الأمم المتحدة لحقوق الإنسان: أدوات سيادة القانون لدول ما بعد الصراع – تدابير العفو، نيويورك وجنيف، ٢٠٠٦، ص ٣.

^٢ (سامية يتوجي: العدالة الانتقالية كمصدر لتعزيز الحماية الدولية المعيارية لحقوق الإنسان، أطروحة دكتوراه، كلية الحقوق والعلوم السياسية/ جامعة محمد بن خضير، ٢٠١٧، ص ١٩٠.

^٣ (مفوضية الأمم المتحدة لحقوق الإنسان، مصدر سابق، ص ٧.

٣. العفو المشروط : وهو العفو الذي يستهدف الشخص من المقاضاة إذا قدم طلباً للاستفادة من العفو وكان يستوفي عدة شروط كالكشف الكامل عن الوقائع المتعلقة بالانتهاكات التي ارتكبت وكثيراً ما ينطوي العفو المشروط على تحقيقات مسبقة لتحديد المسؤولية الفردية.

٤. العفو بحكم الأمر الواقع ويقصد به التدابير القانونية كالقوانين أو المراسيم أو الأنظمة التي تسنها الدول والتي تستبعد الإجراءات القضائية فعلياً، ورغم أن هذه التدابير لا تلغي الملاحقة الجنائية أو سبل الانتصاف المدنية صراحة، فإن أثرها يماثل أثر قانون العفو الصريح، وتدابير العفو هذه غير جائزة إذا كانت تمنع مقاضاة مرتكبي جرائم لا يمكن إخضاعها بصورة قانونية لعفو صريح.

٥. العفو المستتر العفو الذي يتخذ أشكالاً متعددة حيث يشمل مثلاً قوانين العفو التي تنص لوائح تفسيرية على كيفية تنفيذها وهي قوانين تبدو في ظاهرها متوافقة مع القانون الدولي ولكنها بالصيغة التي تفسرها اللوائح التنفيذية تتناقى مع التزامات الدولة في مجال حقوق الإنسان. وهذا العفو غير جائز إذا كان يمنع مقاضاة مرتكبي جرائم لا يمكن إخضاعها بصورة قانونية لعفو غير مستتر. وللعفو تأثير سلبي على محاكمة مرتكبي الجرائم، منها:

١. إضعاف العدالة: العفو غالباً ما يمنع ملاحقة مرتكبي الجرائم، خصوصاً إذا كان جزءاً من تسويات سياسية أو صفقات مصالحة، مما يؤدي إلى ضياع حقوق الضحايا ويضعف الإيمان بالعدالة.

٢. تشجيع الإفلات من العقاب: يُرسل العفو رسالة مفادها أن ارتكاب الجرائم لن يُواجه بالعقاب، مما قد يشجع على المزيد من الانتهاكات.

الفرع الثاني

أثر الحصانات

تقتضي دساتير بعض البلدان منح الحصانات ضد المقاضاة الجنائية بالنسبة لرئيس الدولة أو رئيسي وأعضاء الحكومة والبرلمان وهو ما يشكل عائقاً لمبدأ المساءلة وعدم الإفلات من العقاب، وتنقسم الحصانات الى موضوعية وإجرائية:

١. **الحصانات الموضوعية:** يطلق عليها الدفع بالصفة الرسمية يترتب عليها إعفاء الشخص محل الحماية من تطبيق الاحكام الموضوعية للقانون الجنائي التي تتمثل في عدم المسؤولية عن بعض الاقوال والافعال التي تصدر منهم بمناسبة ممارسة أعمال الوظيفة^١.

(١) علي بن عبدالمحسن التويجري: الحصانات البرلمانية ومدى إمكانية تطبيقها على أعضاء مجلس شوري السعودي، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، ٢٠٠٥، ص ٣٨.

٢. **الحصانات الإجرائية:** الحصانات الإجرائية فتتمثل في فرض قيد على تحريك الدعوى الجنائية بحيث لا يمكن اتخاذ الإجراءات الجنائية إلا بعد استيفاء واقعة قانونية معينة أو من خلال اتخاذ إجراءات جنائية ذات طابع خاص، وهو ما ذهب إليه الدستور اليمني في المادتين (١٢٨) و (١٣٩)^١ والقانون رقم (٦) لسنة ١٩٩٥ بشأن إجراءات اتهام ومحاكمة شاغلي وظائف السلطة التنفيذية العليا في الدولة الى أن اتهم رئيس الجمهورية ونائبه بالخيانة العظمى أو خرق الدستور أو أي عمل يمس استقلال وسيادة البلاد يكون بناء على طلب من نصف أعضاء مجلس النواب ولا يصدر قرار الاتهام إلا بأغلبية ثلثي أعضائه وبين القانون إجراءات محاكمتها أمام الدائرة الدستورية في المحكمة العليا للجمهورية فيما أناط لرئيس الجمهورية والمجلس النواب حق إحالة رئيس الوزراء أو نوابه أو الوزراء أو نوابهم الى التحقيق والمحاكمة عما يقع منهم من جرائم أثناء تأدية أعمال وظائفهم أو بسببها، ويكون قرار مجلس النواب بالاتهام بناء على اقتراح مقدم من خمس أعضائه على الأقل، ولا يصدر قرار الاتهام إلا بأغلبية ثلثي أعضاء المجلس، وما أكدته المادة (٨٢) من الدستور اليمني على عدم اتخاذ أي من الإجراءات الجنائية نحو عضو مجلس النواب إلا بإذن من مجلس النواب ما عدا حالة التلبس^٢. تؤدي تلك الحصانات الى:

١. تعطيل المساءلة: الحصانات، خاصةً للمسؤولين الحكوميين والعسكريين، تعيق تقديمهم للمحاكمة. تُعتبر الحصانات الدبلوماسية والرئاسية أحد أبرز الأمثلة التي تُستخدم كذريعة لعدم الملاحقة القضائية.
٢. تعارضها مع الالتزامات الدولية: الحصانات تتعارض مع مبدأ العدالة الدولية الذي يهدف إلى معاقبة مرتكبي الجرائم الخطيرة، مثل الإبادة الجماعية وجرائم الحرب.

الخاتمة

بعد أن انتهينا من كتابة البحث الموسوم (أسباب وأساليب إفلات الموظفين من العقاب وسبل التصدي لتبعاتها)، فقد توصل الباحث الى جملة من الاستنتاجات والتوصيات التي يراها الباحث جديرة بالذكر، أملى أن تجد طريقاً للتطبيق من جانبي التشريعي والتنفيذي، بما تعزز الثقة بين الموظفين والإدارة من أجل انتظام

^١ الدستور اليمني لسنة ١٩٩١ المعدل عام ٢٠٠١.

^٢ قانون إجراءات اتهام ومحاكمة شاغلي وظائف السلطة التنفيذية العليا في الدولة رقم ٦ لسنة ١٩٩٥.

سير المرافق العامة وتقديم الخدمات المرجوة بصورة متساوية على المواطنين، وكما يأتي:

أولاً: الاستنتاجات

١. إفلات الموظفين من العقاب ظاهرة تؤثر بصورة مباشرة على فعالية المؤسسات.
٢. من الصعب أو شبه مستحيل تطبيق العدالة على الجرائم والمخالفات التي يرتكبها موظفون حكوميون تحت أمره المسؤولين الفاسدين.
٣. هناك مجموعة متنوعة من الأسباب التي تؤدي الى إفلات الموظفين من العقاب، منها ضعف الأنظمة الإدارية، وعدم وضوح السياسات، وغياب المساءلة.
٤. تلعب الثقافة التنظيمية دورا كبيرا في سلوك الموظفين، حيث يمكن أن تؤدي عدم المساءلة الى تعزيز المخالفات.
٥. تتطلب استراتيجيات مكافحة إفلات الموظفين من العقاب وجود نظام شفاف في اتخاذ القرارات الإدارية، مما يعزز الثقة بين الموظفين والإدارة.
٦. يعد تدريب الموظفين على القوانين والسياسات الإدارية أمرا ضروريا لضمان فهمهم لواجباتهم ومسؤولياتهم، مما يقلل من المخالفات.
٧. تساهم بيئة العمل الإيجابية في تحفيز الموظفين على الالتزام بالقوانين واللوائح، مما يقلل من فرص حدوث المخالفات.

ثانياً: التوصيات

١. يجب على الإدارة وضع سياسات وإجراءات واضحة لمكافحة الإفلات من العقاب وتعميمها على جميع الموظفين.
٢. اتخاذ تدابير لتطوير الثقافة الإدارية من أجل استبعاد كل تسامح إزاء كل أشكال المحاباة.
٣. تعديل التشريعات المتعلقة بالوظيفة العامة وإصدار اللوائح والتعليمات بصورة دورية.
٤. تعزيز النزاهة والشفافية في العمل الوظيفي.
٥. يجب إنشاء قنوات مضمونة وآمنة لتلقي الشكاوى من الموظفين، مما يعزز من قدرة الإدارة على مراقبة السلوكيات.
٦. استخدام أنظمة الإدارة الإلكترونية لتسهيل عملية تتبع الأداء وتقييم السلوكيات بشكل فعال.
٧. إجراء العقوبات الصارمة تجاه الموظف المخالف لقواعد السلوك وأخلاقيات الوظيفة العامة وقانون انضباط موظفي الدولة.

٨. زيادة البحث العلمي وصقل الخبرات المهنية من قبل المختصين في مجال الإدارة وتوطيد الثقة بين الموظفين وتنظيفهم وزيادة ثقافتهم لابتعادهم من الكراهية وحب الذات.
٩. تفعيل يوم العالمي لمنع الإفلات من العقاب (١١/٢) في كل سنة وتطبيقها من خلال الفعاليات التي تتناسب مع هذا المبدأ السامي، وهو مبدأ منع إفلات المجرمين والمخالفين من العقاب بأي وسيلة كانت.

المصادر

أولاً: الكتب

١. د. إقبال نعمت درويش، د. بدر حمادة صالح: النظرية العامة للاثبات في الدعوى الانضباطية، ط١، دار المسلة للنشر والتوزيع، بغداد، العراق، ٢٠٢٤.
٢. ايناس صابر حبيب الحديثي ضمانات الموظف العام الإدارية والقضائية، دراسة مقارنة، دار الجامعة الجديدة، الاسكندرية ٢٠٢٠.
٣. أ.م. جمعه قادر صالح: الفساد الإداري وأثره على الوظيفة العامة- دراسة مقارنة، ط١، منشورات زين الحقوقية، بيروت، لبنان، ٢٠١٦
٤. د. سليمان محمد الطماوي: القضاء الإداري- قضاء التأديب، دار الفكر العربي، ١٩٨٧
٥. د. طعيمة الجرف: رقابة القضاء الإداري لأعمال الإدارة – قضاء الإلغاء، دار النهضة العربية، القاهرة، ١٩٨٤.
٦. ديبورا وايتير، محمد منير زهران: قواعد الأخلاق في منظومة الأمم المتحدة، وحدة التقطيش المشتركة، جنيف، ٢٠١٠.
٧. عادل جابر هاشم: الفساد الإداري في العراق، ط٢، مكتبة دار الفكر، النجف، ٢٠١١.
٨. د. عدي سمير حليم: التحقيق الإداري في السلوك الوظيفي المنحرف – دراسة مقارنة، ط١، مكتبة القانون المقارن، بغداد، ٢٠٢٠.
٩. عمر سعد الله: موسوعة القانون الدولي المعاصر، المجلد الأول، دار هومة للنشر والتوزيع، الجزائر، ٢٠١٤
١٠. عمر سعد الله: موسوعة القانون الدولي المعاصر، المجلد الأول، دار هومة للنشر والتوزيع، الجزائر، ٢٠١٤.
١١. لويس جوانيه: مكافحة الإفلات من العقاب، عشرة أسئلة للفهم والعمل، باريس، لاديكوفرت، ٢٠٠٢.

١٢. ينظر: د. محمد حمدي زكي محمد: إدارة المواهب القيادية بالجامعات المصرية مدخل تحقيق استراتيجية التنمية المستدامة- رؤية مصر ٢٠٣٠، مجلة كلية التربية، جامعة عين شمس، العدد ٤٧، الجزء الثاني، ٢٠٢٣.
١٣. مفوضية الأمم المتحدة لحقوق الانسان: أدوات سيادة القانون لدول ما بعد الصراع – تدايير العفو، نيويورك وجنيف، ٢٠٠٦.
١٤. مؤتمر السلطات المحلية والإقليمية التابع لمجلس أوروبا: مكافحة المحسوبية على مستوى السلطات المحلية والإقليمية، مجلس أوروبا، تموز ٢٠١٩.
١٥. منظمة العمل الدولية: العنف والتحرش في العمل، ط١، منشورات منظمة العمل الدولية، جنيف، ٢٠٢٢.
١٦. ندى يوسف: التحول الديمقراطي وضمن الحقوق الانسان الأساسيات، طبعة الكتب العامة، فرنسا، ٢٠١١.
١٧. د. نزار خالد قباني: القانون الإداري، ك١، لبنان، ٢٠١٣.
١٨. يتوجي، سامية: المسؤولية الجنائية الدولية عن انتهاكات القانون الدولي الإنساني، دار هومة للطباعة والنشر، الجزائر، ٢٠١٤
- ثانيا: البحوث والأطاريح**
١٩. أبو زيد، محمد. التواطؤ والمحسوبية في المؤسسات: الأسباب والآثار، مجلة الاقتصاد والحوكمة، ٢٠٢٠.
٢٠. ارام عبد الجليل: دراسة حول الآليات الدولية والمحلية لمحاربة الإفلات من العقاب، دراسات وابحث قانونية، (٢٦ /٤١) في ١/٩/٢٠٠٦
٢١. إسكندر ديب: هل التدريب هو ما يصنع القادة التحوليين ويرعاهم؟، المجلة المفتوحة للقيادة، المجلد ١٢، العدد ٣، ٢٥ سبتمبر ٢٠٢٣.
٢٢. ايمانويل مانجو: إعادة التفكير في نظريات القيادة، المجلة المفتوحة للقيادة، المجلد ٧، العدد ١، ٢٠ مارس ٢٠١٨.
٢٣. بيرنارد، م، باس: الديناميات التنظيمية من المعاملات الى القيادة التحولية، الديناميات التنظيمية، المجلد ١٨، العدد ٣، شتاء ١٩٩٠.
٢٤. د. بشرى العبيدي: التبعات الجزائية المترتبة على المخالفات الوظيفية- دراسة فيما يعد فسادا إداريا وماليا، مجلة الحقوق، جامعة المستنصرية، مجلد ١٣، عدد ٨، ٩، لسنة ٢٠١١.
٢٥. سامية يتوجي: العدالة الانتقالية كمصدر لتعزيز الحماية الدولية المعيارية لحقوق الانسان، أطروحة دكتوراه، كلية الحقوق والعلوم السياسية/ جامعة محمد بن خضير، ٢٠١٧.

٢٦. د. شيماء حلمي شحاته حامد: الثقة التنظيمية وانعكاساتها على السلوك الإبداعي للعاملين، مجلة كلية التربية، جامعة عين شمس، العدد ٢٧، ج ٢، ٢٠٢١.
٢٧. د. ياسر للمعي: المكافحة الجنائية لظاهرة الإفلات من العقاب ما بين الواقع والمأمول، مجلة الدراسات القانونية والاقتصادية، كلية الحقوق جامعة السادات، مارس ٢٠٢٢.
٢٨. سامي لطيف محمد: دور الأجهزة الرقابية في مكافحة الفساد الإداري، مجلة البحوث الفقهية والقانونية، العدد ٤٣، أكتوبر ٢٠٢٣.
٢٩. سهيلة أبو زلاقة: مبدأ عدم الإفلات من العقاب، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم القانونية والاقتصادية والاجتماعية، جامعة سيدي محمد بن عبد الله سلطان، فاس، المملكة المغربية، ٢٠١٨.
٣٠. عبدالعزيز محسن خليفة: النظام القانوني لإجراءات فرض العقوبات الانضباطية في العراق، مجلة اوروك للعلوم الإنسانية، العدد ٤، ج ١، المجلد ١٦، ٢٠٢٣.
٣١. فارس بن علوش بن بادي السبيعي: دور الشفافية والمساءلة في الحد من الفساد الإداري في القطاعات الحكومية، أطروحة دكتوراه، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، ٢٠١١.
٣٢. علي بن عبدالمحسن التويجري: الحصانات البرلمانية ومدى إمكانية تطبيقها على أعضاء مجلس شورى السعودي، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، ٢٠٠٥.
٣٣. محمد سمير النجار: أثر إدارة المواهب في تحسين السمعة التنظيمية – الدور المعدل للثقة التنظيمية – دراسة ميدانية على البنوك التجارية الأردنية، رسالة ماجستير، كلية تجارة، عمان، ٢٠١٨.
٣٤. محمد عيد عتريس: تصور مقترح لتدعيم العلاقة بين الثقافة التنظيمية والولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بكلية التربية، جامعة زقازيق، مجلة كلية التربية، الزقازيق، عدد ٩٣، ٢٠١٦.
٣٥. نجيب عبد المجيد نجم، خولة صدر الدين كريم: دور الثقافة التنظيمية في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية، دراسة تشخيصية تحليلية لأراء عينة من العاملين في مديرية بلدية كركوك، مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية، مج ٨، ع ٢، ٢٠١٨.
٣٦. نصر الدين بة سماحة: الممارسة الدولية في مجال العدالة الانتقالية، مجلة القانون، المجتمع والسلطة، ديوان مطبوعات الجامعة، العدد ٢، وهران، ٢٠١٣.
- ثالثا: القوانين**

٣٧. قانون أصول المحاكمات الجزائية رقم ٢٣ لسنة ١٩٧١ المعدل.
٣٨. قانون انضباط موظفي الدولة رقم ١٤ لسنة ١٩٩١ المعدل.
٣٩. قانون إجراءات اتهام ومحاكمة شاغلي وظائف السلطة التنفيذية العليا في الدولة رقم ٦ لسنة ١٩٩٥.
٤٠. الدستور اليمني لسنة ١٩٩١ المعدل عام ٢٠٠١.
٤١. نظام روما الأساسي لسنة ١٩٩٨.
- رابعاً: القرارات والمقالات**
٤٢. مجلس أوروبا: توصية R، ١٠ للجنة الوزراء الدول الأعضاء حول مدونة السلوكيات للموظفين العموميين اعتمدت من طرف لجنة الوزراء بتاريخ ١١ / ٣ / ٢٠٠٠.
٤٣. منظمة العفو الدولية: ملف خاص متعلق بالقضاء على التعذيب، ٢٠٠٠.
٤٤. مؤتمر السلطات المحلية والإقليمية التابع لمجلس أوروبا: مكافحة المحسوبية على مستوى السلطات المحلية والإقليمية، مجلس أوروبا، تموز ٢٠١٩.
٤٥. منظمة العمل الدولية: العنف والتحرش في العمل، ط١، منشورات منظمة العمل الدولية، جنيف، ٢٠٢٢.
٤٦. منظمة العفو الدولية: ملف خاص متعلق بالقضاء على التعذيب، ٢٠٠٠.
٤٧. الأمم المتحدة: لجنة حقوق الانسان، نيسان/ ٢٠٠٥.
٤٨. مجلس أوروبا: توصية R، ١٠ للجنة الوزراء الدول الأعضاء حول مدونة السلوكيات للموظفين العموميين اعتمدت من طرف لجنة الوزراء بتاريخ ١١ / ٣ / ٢٠٠٠.
٤٩. الأمم المتحدة: لجنة حقوق الانسان، نيسان/ ٢٠٠٥.

خامساً: المصادر الأجنبية

٥٠. Trevino, L.K., Hartman, L., & Brown, M. (2000). Moral Person and Moral Manager: How Executives Develop a Reputation for Ethical Leadership. California Management Review, 4, 128.
٥١. Don Cohen and Lawrence Prusak. In Good Company: How Social Capital Makes Organizations Work, Durham Vol. 54, Iss. 4, (Winter □□□□□□)
- ٥٢ □ Robert, D. Putnam Bowling alone: the collapse and revival of American community. CSCW ': Proceedings of the

2000 ACM conference on Computer supported cooperative work

٥٣. George Baker, Robert Gibbons and Kevin J. Murphy: Relational Contracts and the Theory of the Firm, The Quarterly Journal of Economics, 2002, vol. 117, issue 1

٥٤. Kahn, W. A. (1990). Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work. Academy of Management Journal, 33.

٥٥. Raymond A. Noe, R. Employee training and development. New York, NY: McGraw Hill Education, Human Resources Development Journal, Volume 33, Issue 2, 2018.

٥٦. Amy Edmondson: Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams, Administrative Science Quarterly, Vol. 44, No. 2 (Jun., 1999)

المصادر الإلكترونية

٥٧. عماد مبارك: ورقة مفاهيمية عن مكافحة الإفلات من العقاب، مقال منشور على الموقع: <https://legalblogegypt.org/3484>، بتاريخ ١/١ / ٢٠٢٢ / تاريخ زيارة الموقع ٣/١٠ / ٢٠٢٤.

٥٨. هناء يمانى: الفساد الإداري وعلاجه من منظور إسلامي، كتاب منشور على الموقع: www.qassimy.com/vb/showthread.php