

جامعة محمد خيضر بسكرة  
كلية الحقوق والعلوم السياسية  
قسم الحقوق



# مذكرة ماستر

العلوم السياسية

سياسة عامة وإدارة محلية

رقم: .....

إعداد الطالب:

هادف علي

يوم:

الفساد وتحديات التنمية الإدارية ( حزب العدالة و التنمية )

2016/2002

## لجنة المناقشة:

العضو 1	الرتبة	الجامعة	رئيسا
مصطفى سعيد	دكتور	محمد خيضر بسكرة	مشرفا
العضو 3	الرتبة	الجامعة	مناقشا

# شكر و عرفان

أحمد الله رب العالمين حمد عباده الشاكرين الذاكرين و أصلي وأسم علي  
المبعوث بالحق رحمة للعالمين سيدنا محمد صلي الله عليه وسلم و علي اله و  
صحابه أجمعين

بعد السجود لله شكرا على النعمة التي لا تحصى أبدا و علي معروفه و حسن  
توفيقه لي في إتمام هذا العمل

و الشكر إلى:

الأستاذ الدكتور سعيد مصطفى علي تواضعه و قبوله الإشراف علي مذكرتي و  
مرافقته لي طيلة مدة هذا البحث نصحا و توجيهها

كما أتقدم بالشكر لأعضاء لجنة المناقشة لقبولهم مناقشة هذا العمل المتواضع فكل  
الشكر لكم أساتذتي الكرام

كما أتقدم بالشكر الجزيل و الامتتان العميق لكل الزملاء و الأساتذة اللذين لم  
ييخلوا علي بالمعلومات و التوجيه و علي رأسهم الدكتور تحتوت نور الدين جزاهم  
الله جميعا خير الجزاء.



شهدت السنوات القليلة الماضية إعترافا متزايدا ومنتاميا بمشكلة الفساد و التصدي له و لفتت الكثير من الباحثين وصانعي السياسات على سواء، و تأسست العديد من الهيئات الوطنية و الدولية لمكافحة هذه الظاهرة الخطيرة على البنيان الإجتماعي و الإقتصادي و السياسي للدول، فالفساد مرض من الأمراض الدالة على خلل في إدارة الدولة ذلك أن المؤسسات التي أنشئت لتنظيم العلاقات بين المواطنين و الدولة تسخر بدلا من ذلك في الإثراء الشخصي للمسؤولين الحكوميين و في توفير إمتيازات للفاستين، فنجد آفة الفساد التي باتت تشكل بمختلف صورها معضلة حقيقية تنخر بالإقتصاد، و تعيق التنمية و مواكبة التطور التكنولوجي، و لما كانت الإدارة تعاني من حالة الركوض وضعف كبير في مجال التنمية فقد ظهرت عدة نظريات تناولت موضوع التنمية و خاصة موضوع التنمية الإدارية كأحد أهم المواضيع المعاصرة ، لذلك نجد التنمية الإدارية بأنها عملية حضارية و هي شاملة و تركز على القدرات الذاتية و أصبحت التنمية الإدارية من المتغيرات الضرورية لأي إدارة تسعى إلى التميز وفق آلياتها المتمثلة في الحكم الراشد و اللامركزية الإدارية و الحكومة الإلكترونية.

لقد مرت تركيا بعملية تحول ديناميكية في الحياة العامة في الماضي بسبب الضغوطات الداخلية و الخارجية عليها و كذلك بسبب ضعف إقتصادها و إنتشار و تغلغل الفساد في إدارتها فكل هذه العوامل و الظروف المجتمعة حالت دون تحقيق تركيا للتنمية الشاملة في كل المجالات، فقد قامت الحكومة التركية في السنوات الأخيرة بإصلاحات شاملة و خاصة مع وصول حزب التنمية و العدالة إلى السلطة بقيادة أردوغان فقد كانت هناك رغبة عارمة في التغيير و كان الحزب يملك رؤية و حيوية تجعله قادرا على التغلب على المشكلات و تحقيق السلام و الرفاه و الأمن للمواطنين فكان برنامج حزب العدالة و التنمية الإصلاحية يحمل عدة حلول للدولة التركية سعيا منه للنهوض بعجلة التنمية كذلك دفع المواطنين الأتراك نحو النظر بدقة إلى مستقبلهم خاصة فيما يتعلق بمحاولة إنضمام تركيا إلى الإتحاد الأوروبي فسعى حزب العدالة و التنمية إلى تحقيق طفرة في طريق التكامل مع الإقتصاد العالمي فكان يجب وضع خطة إستراتيجية لمكافحة الفساد فعمد إلى إستعمال برامج و آليات معاصرة لتحقيق تنمية إدارية كفيلة بالحد من إنتشار الفساد داخل كيان الدولة فعمد الحزب إلى إستخدام آليات التنمية الإدارية للحد من ظاهرة الفساد و تحقيق قفزة نوعية في الإقتصاد التركي.

### 1- أهمية الموضوع:

- تتمثل الأهمية النظرية: في حيوية موضوع هذه الدراسة وكذلك الندرة في البحوث التطبيقية في مجال آليات التنمية الإدارية كذلك مواكبة كل ما هو جديد جراء التطور المتسارع و العولمة خاصة في الوقت الحاضر كذلك من جهة أخرى معالجة موضوع العصر كما يعتبره البعض ألا و هو ظاهرة الفساد التي هي ظاهرة غرقت كل الحدود.

- **الناحية التطبيقية:** فتسهم هذه الدراسة في التعرف على واقع الفساد في تركيا ومدى إنتشار هذه الظاهرة في المجتمع التركي كذلك أهم إصلاحات حزب العدالة و التنمية و إسهاماته في الإدارة العامة وفي تنمية و تعزيز العمل الإداري وكذلك تعزيز الديمقراطية.

### 2- أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق أهداف علمية و أخرى عملية:

- إن هذه الدراسة في حقيقتها تهدف إلى إبراز خطر الفساد والمساوء التي يفرزها بإعتباره ظاهرة عابرة للقارات كذلك تسليط الضوء على التنمية الإدارية بإعتبارها أحد أهم الحلول التي من الممكن أن تساعد في مكافحة ظاهرة الفساد.

- كذلك مدى مساهمة التطور التكنولوجي و البحوث العلمية في عملية محاصرة الفساد ومحاولة تحرير الإدارة العامة من القيود و الروتين و البيروقراطية.

- التعرف كذلك على مدى تطبيق تركيا لآليات التنمية الإدارية الفعالة في مكافحة ظاهرة الفساد بإعتبارها من أهم الحلول العملية في العصر الحالي.

- جمع معلومات حقيقية حول الإدارة العامة التركية من حيث نشاطها و الدور الفعال الذي تلعبه و مدى مساهمتها في تجسيد الحكم الراشد.

- معرفة العراقيل التي تمنع مكافحة الفساد في تركيا.

### 3- مبررات إختيار الموضوع: هناك أسباب ذاتية و أسباب موضوعية

لإختيار هذا الموضوع مجموعة من الإعتبارات تنطلق أساسا من الرغبة في لإكتشاف كل ما هو جديد وفي كل هناك مجموعة من الإعتبارات الذاتية و الموضوعية:

#### 1- أسباب ذاتية:

- التطرق إلى موضوع يتعلق بالإدارة العامة.

- التطرق إلى موضوع جديد و معاصر وذو أهمية بالغة لدى مؤسسات الدولة و المجتمع خصوصا.

- كذلك محاولة دراسة الدور الذي تلعبه أساليب التنمية الإدارية الحديثة في مكافحة ظاهرة الفساد ودورها في تحقيق تنمية تعتمد في الدرجة الأولى على إيجاد توازن مجتمعي و فلسفة حكم تشاركية.

- كذلك إعتبار أن التنمية الإدارية هي جزء من التنمية السياسية و التنمية الإقتصادية وكل هذا من أجل تقديم بعض التصورات و الإقتراحات التي يمكن الإفادة منها في تطوير الإدارة العامة.

#### 2- أسباب موضوعية:

- التركيز على موضوع الفساد و التنمية الإدارية يشكل إعتقادا نظريا و علميا معاصرا خاصة في ظل

التغيرات في مفهوم التنمية الإدارية من مفهوم تقليدي إلى مفهوم قائم على العديد من المفاهيم كالحكم الراشد و اللامركزية الإدارية و الحكومة الإلكترونية هذا ما زادها من أهمية على الصعيد العلمي و

النظري ، كما نشهد في الآونة الأخيرة العديد من الآليات التي تعتمد عليها الدول في مكافحة ظاهرة الفساد والإرتقاء بمجال الخدمات و التنمية فتشكل التنمية الإدارية أحد أهم المحاور الرئيسية و تحقيق الأهداف التنموية لما تمكنا من مكانة و تأثير على مستوى كل الإطارات.

### 4- إشكالية الدراسة:

لقد كان لعملية التحديث المتسارعة عبر العالم والناجمة عن التطور العلمي التكنولوجي تأثير بالغ على إتساع بؤرة الفساد في العالم وفي الجهة المقابلة كانت معظم الإدارات في دول العالم تبحث عن تحقيق مستويات عليا من الرشادة و الفعالية في الأداء، فقد عمدت تركيا على مواكبة هذا التطور وإعتماد الإصلاحات التي جاءت في برنامج حزب العدالة و التنمية سنة 2002 من أجل تحقيق تنمية شاملة وعقلنة أكبر في ممارسة السلطة و رشادة أرقى في السلوك السياسي بإدخال قيم سلوكية ديمقراطية سلمية وفتح مجال المشاركة أمام كافة أطراف المجتمع في إطار مجتمع يستوعب المشاركة الإجتماعية على إختلاف مصادرها بحيث يكون هذا النسيج بمثابة وسيط بين المجتمع و الدولة، ورغم كل الإصلاحات التي جاء بها حزب العدالة و التنمية التركي إلا أنه واجه مجموعة من التحديات خاصة في ظل العولمة المتسارعة وتطور هائل في كل القطاعات ، لذا فقد كان علينا أن نطرح المشكلة البحثية التالية:

### كيف تساهم النخبة السياسية في تحقيق التنمية من خلال مكافحة الفساد في

### تركيا؟

#### 5- فرضيات و أسئلة فرعية:

- أسئلة فرعية: ومنه بتعين علينا طرح الأسئلة الفرعية المتمثلة في:

1/ ما المقصود بالفساد و التنمية؟

2/ هل آليات التنمية الإدارية كفيلة بمكافحة ظاهرة الفساد؟

3/ هل برنامج حزب العدالة و التنمية قادر على مكافحة الفساد و تحقيق تنمية إدارية في تركيا؟

- الفرضيات: سنحاول الإجابة أعلاه عبر صوغ الفرضيات التالية:

1/ كلما كانت تنمية إدارية فعالة ساعد ذلك في الحد من تغلغل الفساد.

2/ كانت جل الإصلاحات حزب العدالة و التنمية التركي من أجل الإنضمام إلى الإتحاد الأوروبي.

3/ نجحت تركيا في تفعيل الشفافية و المساءلة في الإدارة العامة رغم العراقيل المحيطة بها.

#### 6- حدود الدراسة :

الحدود الزمانية و المكانية : إن إختيار النطاق الزمني و الممتد من 2002 إلى 2016 يرجع إلى أن هذه الفترة هي فترة محورية في تركيا حيث كانت في هذه الفترة العديد من التغيرات و الإصلاحات التي إستهدفت الإدارة العامة التركية.

7- الإطار المنهجي:

كمعالجة الموضوع سيتم توظيف مجموعة من المناهج و المقاربات في محاولة للإلمام الجيد بالموضوع محل الدراسة وكذلك يسمح لنا بالحصول على المعلومات الصحيحة و المناسبة.

1/ المناهج:

- منهج دراسة الحالة:

حيث يقوم هذا الأسلوب على أساس التعمق في دراسة مرحلة معينة من تاريخ الوحدة المعينة أو دراسة جميع المراحل التي مرت بها وذلك بهدف الوصول إلى فهم أعمق للظاهرة المدروسة وما يتبعها من ظواهر، حيث تجمع البيانات عن الوضع الحالي للحالة أو الظاهرة المدروسة وكذلك من ماضيها وعن كل علاقاتها وهذا من أجل فهم أفضل للمجتمع الذي تمثله هذه الدراسة وهذا المنهج سوف نستخدمه في دراسة حالة تركيا ( حزب العدالة و التنمية ) وكيف حاربت الفساد ومعرفة مدى تحقيقها للتنمية الإدارية الفعالة.

- المنهج الوصفي ( أسلوب و أدوات التحليل):

هو وصف الباحث لواقع الظاهرة التي يريدها كما هي تماما وكذا معتمدا على ما يجمعه من معلومات دقيقة على الظاهرة كذلك جمع المعلومات المقتنة عن المشكلة وتصنيفها و تحليلها و إخضاعها للدراسة الدقيقة وهذا في إطار التعريف بالفساد و التنمية الإدارية و كذلك وصف و تحديد مختلف المحاور الكبرى لمشروع حزب العدالة و التنمية في تركيا .

8- الدراسات السابقة:

تمكن الطالب من الإطلاع على عدد من الدراسات السابقة ذات العلاقة بالدراسة الحالية وكان من أهم هذه الدراسات:

1- كتاب ( حمدي عبد العظيم) و المعنون بـ" عولمة الفساد و فساد العولمة" 2008 وورد فيه دراسة شاملة عن ظاهرة الفساد وواقع الفساد في عدة مجتمعات كذلك تم ذكر أهم الأسباب التي تساعد في إنتشار هذه الظاهرة كما على لسان الكاتب حين قال أنها ظاهرة قادرة على القضاء على أي مجتمع كذلك تناول الكتاب علاقة الفساد بالعولمة وكيف تلعب العولمة دور في إنتشار هذه الظاهرة في العديد من دول العالم وخاصة الدول المتخلفة.

2- كتاب ( أحمد محمود نهاز أبو سويلم) و المعنون " مكافحة الفساد " 2010 وورد فيه دراسة جل عناصر الفساد و مسبباته سواء المحلية ، الإقليمية ، الدولية، كما ورد فيه أهم آليات و طرق مكافحة الفساد هذه الظاهرة عبر العديد من المجتمعات كما كانت فيه دراسة مخصصة لأهم مسببات الفساد الرئيسية ومعظم طرق مكافحة الفساد، ولكن لم يتطرق الباحث إلى أهم وسائل مكافحة الفساد الحديثة.

3- بالإضافة إلى دراسة الباحث: رفيق بن ريلي حول الأساليب الحديثة للتنمية الإدارية بين حتمية التغيير و معوقات التطبيق ( دراسة حالة الجزائر 2001-2011).

وفي مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم السياسية و العلاقات الدولية بجامعة مولود معمري تيزي وزو 2011 ، وقد أشارت هذه الدراسة العديد من الإشكاليات المتعلقة بالتنمية الإدارية و الأساليب الحديثة للتنمية الإدارية ومدى مساهمة التكنولوجيا في تطوير الإدارات ، ولكن تم إهمال دور الفساد كأهم عامل لإبطال التنمية.

4- كذلك دراسة تحت عنوان : Hasen Turunc and Gul Bermaozcan the politique of administrative pécentralization in turkey since 1980. حيث إهتمت الدراسة بجل الإصلاحات التي سببها الإتحاد الأوروبي من أجل إصلاح الأنظمة الإدارية في تركيا كذلك تناولت الدراسة فوائد الشراكة مع الوكالات الخارجية لتحديث هياكل الدولة التركية و إبراز دور اللامركزية الإدارية كأهم نقطة لتحقيق تنمية فعالة خاصة تنمية الإدارية وفي الأخير تناولت جهود تركيا لإصلاح الإدارة العامة لتسهيل عملية إنضمامها للإتحاد الأوروبي وكذلك إبراز الفوائد المنجزة عن إنضمام تركيا للإتحاد الأوروبي.

5- دراسة بعنوان sùleyman sozen hecent administrative Réforme in turkey حيث تناولت هذه الدراسة دور حزب العدالة و التنمية التركي في الإصلاحات الإدارية و إصلاح الإدارة العامة منذ وصوله إلى السلطة وكذلك إبراز أهمية الإصلاح الإداري كأحد الأولويات الرئيسية لحزب العدالة و التنمية من أجل توفير خدمات ذات جودة عالية كذلك تناول الباحث نظرة عامة عن الإصلاحات الإدارية الأخيرة حيث تكلم عن الإصلاح الإدارة العامة وثانيا إصلاح الحكم حيث أبرز دور أهمية الشفافية و المساءلة و الإستجابة و المشاركة في تطوير الإدارة العامة كذلك أوضح أهم القوانين التي جاءت بها حكومة حزب العدالة و التنمية من أجل الإدارة العامة التركية.

#### 9- صعوبات الدراسة:

لقد واجهتنا بعض الصعوبات أثناء إنجاز هذه الدراسة أهمها قلة الدراسات المختصة بمكافحة الفساد في تركيا، كذلك قلة المراجع حول التنمية الإدارية في تركيا خاصة باللغة العربية.

#### 10- محاور الدراسة:

تتوزع هذه الدراسة على مقدمة و ثلاث فصول وتستند إلى الإنتقال من الكل إلى الجزء ، فقد تطرقنا إلى دراسة المتغيران في الفصل الأول أما في الفصل الثاني تناولنا العلاقة بينهما أما في الفصل الثالث فقد



تناولنا ظاهرة الفساد في تركيا كذلك تجربة تركيا و إصلاحات حزب العدالة و التنمية لمحاربة الفساد و تحقيق التنمية الإدارية وفق التفصيل التالي:

### الفصل الأول:

تناولنا فيه الإطار المفاهيمي لكل من الفساد و التنمية الإدارية من خلال التطرق إلى مفاهيم والأساليب و الأهداف و الأنواع.

### الفصل الثاني:

تناولنا فيه محاربة الفساد وآليات تحقيق التنمية الإدارية حيث تم إعتقاد على آليات التنمية الإدارية كالحكومة الإلكترونية ومبادئ الحكم الراشد و اللامركزية الإدارية و دورهم في مكافحة الفساد بكل صورته و أنواعه.

### الفصل الثالث:

تناولنا فيه حالة تركيا من الفساد وكذلك إصلاحات حزب العدالة و التنمية التي جاء بها في برنامجه، كذلك أهمية آليات التنمية الإدارية ودورها في مكافحة ظاهرة الفساد و السير في طريق النمو وكذلك تطرقنا إلى أهم القوانين التي جاءت بها حكومة حزب العدالة و التنمية منذ وصولها إلى السلطة بغية إصلاح الإدارة العامة التركية.

#### - إقترابات الدراسة:

#### - الإقتراب القانوني:

يعتبر هذا الإقتراب من أقدم إقترابات التحليل فالمقاربة القانونية ترى أن التغيير يبدأ من الأطر القانونية كما أنه ينتهي عندها، ففعل التغيير في الحياة السياسية يتوج بالتغيير في مجموعة الأطر الحاكمة و لا سيما الأطر القانونية حيث يبدأ من الدستور و ينتهي بالمؤسسات التي تشكل النظام السياسي. وتتجلى تطبيقات هذه المقاربة إداريا في الإدارة العامة التركية عندما تركز على التغييرات التي حصلت في القوانين المنظمة كسيرورة العمل الإداري مع وصول حزب العدالة و التنمية للحكم .

#### - الإقتراب الوظيفي:

هو من أكثر الإقترابات إستعمالا في دراسة التحولات المجتمعية و السياسية و ينطلق هذا الإقتراب من التغيير في المعطيات الموضوعية الإقتصادية منها و السياسية و الإجتماعية بمعنى أنها تؤثر على البنى و المؤسسات الأخرى و منها المؤسسة الإدارية ، فالمقرب الوظيفي و الذي يركز على درجة التوازن بين البنية المؤسساتية الموجودة وهي في حالتنا حزب العدالة و التنمية والأداء الوظيفي بما يحقق الإستقرار و من ثم التنمية.

خطة الدراسة:

مقدمة

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لمتغيرات الدراسة (الفساد. التنمية الإدارية )

المبحث الأول: دراسة مفاهيمية حول الفساد

- المطلب الأول: تعريف الفساد.
- المطلب الثاني: مظاهر الفساد.
- المطلب الثالث: أسباب الفساد.
- المطلب الرابع: أنواع الفساد.

المبحث الثاني: دراسة مفاهيمية حول التنمية الإدارية.

- المطلب الأول: تعريف التنمية الإدارية
- المطلب الثاني: أهمية التنمية الإدارية.
- المطلب الثالث: أهداف التنمية الإدارية.
- المطلب الرابع: معوقات التنمية الإدارية.

الفصل الثاني: مكافحة الفساد و آليات تحقيق التنمية الإدارية.

المبحث الأول: الحكم الراشد ومكافحة الفساد.

- المطلب الأول: الحكم الراشد وعلاقته بالتنمية.
- المطلب الثاني: آليات الحكم الراشد لمكافحة الفساد.
- المبحث الثاني: اللامركزية الإدارية والفساد الإداري.

- المطلب الأول: اللامركزية الإدارية ودورها في تحقيق التنمية.
- المطلب الثاني: اللامركزية الإدارية ومحاربة الفساد.

المبحث الثالث: الحكومة الإلكترونية كألية لتحقيق التنمية.

المطلب الأول: الحكومة الإلكترونية و دورها في تحقيق التنمية

المطلب الثاني: دور الحكومة الإلكترونية في تعزيز الشفافية و مكافحة الفساد

الفصل الثالث: الفساد في تركيا وسبل تطبيق آليات التنمية الإدارية.

المبحث الأول: الفساد في تركيا.

- المطلب الأول: واقع ظاهرة الفساد في تركيا.

- المطلب الثاني: آليات حزب العدالة والتنمية في مكافحة الفساد.

المبحث الثاني: الإصلاحات الإدارية كمدخل تنموي لتركيا.

المطلب الأول: أهمية الإصلاحات الإدارية في تركيا.

المطلب الثاني: أهداف حزب العدالة و التنمية في بناء إدارة عامة جديدة.

المبحث الثالث: التنمية الإدارية كإستراتيجية لمكافحة الفساد في تركيا.

المطلب الأول: دور حزب العدالة والتنمية في تكريس مبادئ الحكم الرشيد.

المطلب الثاني: مبادرات الحكومة الإلكترونية في تركيا و دورها في مكافحة الفساد.

المطلب الثالث: اللامركزية الإدارية و مكافحة الفساد في تركيا.

المطلب الرابع: التحديات الإدارية التي تواجه تركيا.

خاتمة

# الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لمتغيرات الدراسة ( الفساد، التنمية الإدارية)

## الفصل الأول : الإطار المفاهيمي لمتغيرات الدراسة ( الفساد، التنمية الإدارية)

---

### الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لمتغيرات الدراسة ( الفساد، التنمية الإدارية).

لم يكن الإهتمام بظاهرة الفساد أمرا جديداً، إذ لطالما تطرق الباحثين وتطرق الحكومات للظاهرة ولمدى تأثيرها السلبي على التنمية الإدارية، التي دخلت على الإدارة بإعتبارها عملية هادفة ومنظمة تسعى إلى جعل عمليات الإدارة وطرقها ووسائلها تتلاءم مع مرحلة التطور وتتطابق مع الأهداف التنموية الشاملة و مكافحة الفساد بكل أنواعه بإعتبار هذا الأخير ظاهرة تعيق تطوير الجهاز الإداري لذا سوف نتطرق في هذا الفصل إلى مبحثين ، الأول يختص بمفهوم الفساد و المبحث الثاني بمفهوم التنمية الإدارية.

المبحث الأول: دراسة مفاهيمية حول الفساد

المطلب الأول: تعريف الفساد

الفساد لغة:

تقتضي بعض المفاهيم تأصيلاً لغويًا قصد إستغلال بعض السمات التجريدية ومع أن الفساد حالة موجودة ومنتشرة في جميع البلدان و تصيب العديد من الأعمال الخاصة و العامة و سنتطرق إلى تعريفها لغويًا: فالمعنى اللغوي للفساد في اللغة العربية من فعل فسد: كنصر وعقد وفسد ككرم ، فسادا أو فسودا، ضد صلح، فهو فاسد و فسد من فسدي و المفسدة ضد المصلحة.(1)

-وكذلك هي نقيض الإصلاح أي خروج التسيير عن الإعتدال قليلا كان الخروج أو كثيرا، وبضاده الصلاح و يستعمل ذلك في النفس و البدن و الأشياء الخارجية عن الإستقامة(2) و ذكر الفساد في القرآن في الكثير من الآيات و المواضع مبينة ماهو الفساد أو ما يقترب من معناه وأنواعه و خطورته و نتائجه السيئة و إنه ورد في خمسين آية، تورد منها كآتي : قوله تعالى " وإذا تولى سعى في الأرض ليفسد فيها و يهلك الحرث والنسل والله كما يجب الفساد" ( البقرة 205) كذلك قوله تعالى " في الفساد في البر و البحر بما كسبت أيدي الناس ليذيقهم بعض الذي عملوا لعلهم يرجعون" ( الروم ، الآية 41).(3)

الفساد إصطلاحا:

ليس للفساد تعريف موحد فهناك توجهات متنوعة في تعريف الفساد كونه ظاهرة عالمية تثير القلق و المخاوف لدى الحكومات و الشعوب في مختلف أنحاء العالم فقد عرف مشروع إتفاقية الأمم المتحدة الفساد بأنه (( القيام بأعمال تمثل أداء غير سليم للواجب أو سلطة بما في ذلك أعمال الإغفال توقعها

(1) عنتر بن مرزوق، عبدو مصطفى، معضلة الفساد في الجزائر، (دراسة الجذور و الأسباب و الحلول.الجزائر: دار النشر جيلاطين، 2000، ص13.

(2)نعيم إبراهيم الطاهر، إدارة الفساد دراسة مقارنة بالإدارة المنطقية، الأردن: عالم الكتب الحديثة للنشر و التوزيع، 2013، ص8.

(3) علاء فرحان طالب، علي الحسين حمدي العامري، إستراتيجية محاربة الفساد الإداري والمالي (مدخل تكاملي)، الأردن: دار الأيتام للنشر و التوزيع، 2014، ص14.

## الفصل الأول : الإطار المفاهيمي لمتغيرات الدراسة ( الفساد، التنمية الإدارية)

لمزية أو سعيا للحصول على مزية يوعد بها أو تعرض أو تطالب بشكر مباشر أو غير مباشر أو أثر قبول مزية ممنوحة بشكل سواء الشخص ذاته أو لصالح شخص آخر.<sup>(1)</sup>

-ومن بين أصدق التعاريف للفساد هو التعريف الذي ورد في موسوعة العلوم الإجتماعية" الفساد هو سوء استخدام النفوذ العام لتحقيق أرباح خاصة".

ويشتمل ذلك بوضوح على جميع أنواع رشايوي المسؤولين المحليين أو الموظفين أو السياسيين ولكنه يستبعد الرشايوي التي تحدث بين أو في القطاع الخاص<sup>(2)</sup>، فالفساد هنا هو هاجس وطني أو إقليمي و تحول إلى قضية سياسية عالمية أدرك العالم خطورتها و إزداد قلقه و تصاعدت مخاوفه إزاء أعبائها و عواقبها و أستقر في يقينه الحاجة الماسة إلى سياسات للتصدي لها ، فقد عرف صندوق النقد الدولي للفساد: على أنه علاقة الأيدي الطويلة الممتدة التي تهدف لإستنتاج الفوائد من هذا السلوك لشخص واحد أو مجموعة ذات علاقة بالآخرين يصبح الفساد من سلوك إجتماعي يسعى رموزه إلى إنتهاك السلوك الإجتماعي، فيما يمثل عند المجتمع المصلحة العامة.<sup>(3)</sup>

### المطلب الثاني: مظاهر الفساد.

قد يكون من المفيد حصر و تعداد بعض مظاهر الفساد بغية تحديد بعض المظاهر الإمبريقية للوقوف على مدى إنتشار الظاهرة في هذا المجتمع أو ذلك وبما يخدم الموضوع و تتجلى مظاهر الفساد بمجموعة من السلوكيات التي يقوم بها بعض ممن يتولون المناصب العامة و من أهم مظاهرها:

- التهرب الضريبي.

- خصوصية الأراضي من خلال قرارات إدارية علوية، تأخذ شكل القضايا ، لتستخدم فيما بعد في

المضاربات العقارية.

<sup>(1)</sup>جعفر عبد السلام علي، مكافحة الفساد، الأردن: دار الحامة للنشر و التوزيع، 2014، ص55.

<sup>(2)</sup>ناجي بن حسين، الفساد: أسبابه، آثاره و إستراتيجية مكافحته- إشارة لحالة الجزائر-، مجلة الإقتصاد و المجتمع، عدد

2007، 4، ص12

<sup>(3)</sup>نعيم إبراهيم الطاهر، مرجع سابق، ص8.

## الفصل الأول : الإطار المفاهيمي لمتغيرات الدراسة ( الفساد، التنمية الإدارية)

- المحاببات والمحسوبية في التعديلات الوظيفية الكبرى.
  - قروض المجاملة التي تمنحها المصارف بدون ضمانات جدية لكبار رجال الأعمال.
  - كمولات عقود البنية التحتية والصفقات الكبرى.
  - العمولات والإتاوات التي يتم الحصول عليها بحكم المنصب أو الإتجار بالوظيفة (ريخ المنصب)
  - رشوة رجال الصحافة و النيابة و القضاء وجهاز الأمن ( عن طريق الرشوة النقدية و البنية و غيرها من المدفوعات الخفية) لتسهيل مصالح غير مشروعة و الحصول على إمتيازات خاصة.(1)
- ويمكن تفصيل هذه المظاهر بالرغم من التشابه أحيانا والتداخل فيما بينها إلا أنه يمكن إجمالها كمايلي:
- المحسوبية: (NEPOTISM). أي تنفيذ الأعمال لصالح فرد أو جماعة أو جهة ينتمي لها الشخص مثل حزب أو عائلة أو منطقة... إلخ دون أن يكونوا مستخدمين لها.
  - الرشوة: هي الحصول على أموال أو أية منافع من أجل تنفيذ عمل مخالف لأصول المهنة و تعتبر الرشوة إحدى جرائم الفساد ولحدوث هذه الجريمة لابد من توفر طرفين طرف يقدم الرشوة وطرف يحصل عليها و قد يكون طرف ثالث كوسيط بين الراشي و المرتشي أي بين مانح الرشوة والحاصل عليها، وقد أصبحت هذه الجريمة في بعض الدول و المجتمعات كحق يحصل عليه مانح المنفعة وواجب يمنحه طالب المنفعة وقد ذهبت بعض التشريعات إلى إعتبار جريمة الرشوة جريمتين منفصلتين إحداها جريمة الشخص المرتشي و الثاني جريمة الشخص الراشي و ذلك بغرض تبرئة الموظف من جريمة الرشوة إذ رفض قبولها ويشير بعض المفكرين إلى أن جرائم الرشوة تزيد معدلاتها في ظل نظم الحكم المركزية أو التساوية و لذلك تعتبر الرشوة إستثمارا إجتماعيا غير رسمي في الوظيفة العامة كما تعد الرشوة واحد من

(1) ناجي بن حسين، مرجع سابق، ص ص، 13-14.



## الفصل الأول : الإطار المفاهيمي لمتغيرات الدراسة ( الفساد، التنمية الإدارية)

أهم مظاهر الفساد وأحد جرائمه الفرعية وتعكس هذه الجريمة إنزلاقا في السلوك الإداري و التنظيمي على مستوى معايير و أخلاقيات الوظيفة العامة إلى مستوى انحلال القيم والمبادئ و الأعراف التنظيمية.(1)

### - الوساطة والمحابات : WASTA FAVORITISM

وهي مظهر شائع خاصة في الدول النامية و إذا كانت الدول المتقدمة لا تخلو منه أيضا وقد يكون مستمدا من مكانة الشخص الإجتماعية أو السياسية و يصبح قادر على توجيه قرارات الآخرين بشكل يتناسب مع مقاصده و أهدافه متجاوزا القوانين والأنظمة ليعطي الحقوق لغير أصحابها ومنح مزايا لفئات دون أخرى ، أما المحابات في تساهل الموظف مع أقاربه ومعارفه على حساب الأنظمة والتعليمات التي تحكم سير عمله أو أن يعطيهم الأولوية في أنها معاملاتهم والإستفادة من خدمات دائرية قبل غيرهم، ولعل أحد أهم أسباب اللجوء إلى الوساطة والمحسوبية هو غياب الديمقراطية والتخلف الإداري والعشائرية و الشكلية والأفق الضيقة في التعامل.(2)

- التهرب الضريبي: هو تخفيض الرسوم الضريبية في إخلال التحايل في مواصفات السلع المستوردة بقصد تقليل الرسوم الضريبية أو دفع الرشوة للجان التقدير الضريبي.

- التزوير: هو التلاعب بالوثائق والمستندات الرسمية و السجلات لتحقيق مآرب شخصية ولحسب مادي رخيص دون التفكير بالضياع والخراب الذي يسببه لحقوق الآخرين.

- غسيل الأموال: هو إستخدام حيل و أساليب ووسائل للتصرف في أموال مكتسبة بطريقة غير مشروعة و غير قانونية لإضفاء الشرعية القانونية عليها ، و هي أحد أشكال العولمة التي يروج لها الغرب.

(1)أمال فواجلية، واقع الفساد التنظيمي بين التجديد الإجتماعي و الصراع الإقتصادي في المؤسسة العمومية الصناعية في الجزائر في عصر العولمة والمعلوماتية ومرحلة إقتصاد السوق: أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الإنسانية و الإجتماعية، جامعة أبو القاسم سعد الله، الجزائر، 2، 2015، ص49.

(2) علاء فرحان طالب - علي الحسين حميدي العامري، مرجع سابق، ص ص48-49.

## الفصل الأول : الإطار المفاهيمي لمتغيرات الدراسة ( الفساد، التنمية الإدارية)

- الإبتزاز :BLACK.MAIHI:أي الحصول على الأموال من طرف معين في المجتمع مقابل تنفيذ

مصالح مرتبطة بوظيفة الشخص المتصف بالفساد.(1)

كذلك يقصد بها قيام كبار الموظفين في قمة الهرم الوظيفي في الأجهزة السياسية أو القضائية الاقتصادية و غيرها بالإحتيال لإجبار المتعاملين معهم على تقديم مبالغ نقدية أو أشياء عينة وتهديدهم أنهم في حالة عدم تقديم ما يطلب منهم سيتعرضون للأذية البدنية والنفسية إلقاء القبض عليهم ، تلفيق التهم لهم إلى غير ذلك من أشكال الأذية وفي داخل المؤسسات يتم إخضاععاملات للتحرش بإلزامهم بالقيام بعلاقات جنسية وقد يحدث نوع من الإبتزاز السياسي الذي يمارسه بعض أعضاء البرلمان من المسؤولين والوزراء للحصول منهم على تأشيرات بالموافقة للحصول على منافع سواء كانت مشروعة أو غير مشروعة مقابل إخفاء فسادهم.(2)

(1) نعيم إبراهيم الطاهر، مرجع سابق، ص10.

(2) أمال قواجلية، مرجع سابق، ص52.

## المطلب الثالث: أنواع الفساد

إن عدم التوصل إلى تعريف شامل ومتفق عليه للفساد من المعضلات التي تواجه الباحثين في هذا المجال، وذلك راجع إلى عدة أسباب ولعله في مقدمة ذلك وجود صور و أنواع مختلفة و متنوعة للفساد ، فلفساد صور عديدة في الشريعة الإسلامية منها: قتل النفس، أكل مال اليتيم، أكل الربا، قذف المحصنات، شهادة الزور، الزنا ، شرب الخمر ، السرقة.

وهناك أنواع أخرى من الفساد متعارف عليها بين المفكرين و الباحثين و هي تشترك في العديد منها مع أنواع الفساد الواردة في القرآن الكريم مع إختلاف المسميات و هي أنواع هيا:

**1- الفساد الأخلاقي:** يعتبر انحطاط القيم و المبادئ والأخلاق الحميدة و إستبدالها بعبادات و قيم شاذة و غريبة عن القيم الوطنية، وينتج عن ذلك إنتشار الدعارة و الرذيلة و السلوكيات المخالفة للأداب العامة.<sup>(1)</sup>

**2- الفساد الإداري:** يقصد به إساءة إستعمال السلطة الحكومية للحصول على مكاسب أو منافع خاصة بالمخالفة لا تنص عليه القواعد أو القوانين أو التشريعات أو اللوائح الحاكمة للعمل الحكومي، يعني ما سبق أن التصرفات الغير قانونية من جانب لأفراد أو المؤسسات الخاصة غير الحكومية لا يمكن أن تندرج ضمن الفساد الإداري طالما أنها غير مرتبطة بالتعامل مع جهات أو مؤسسات حكومية، وينطوي ضمن هذا النوع مجمل السلوكات السابق الإشارة إليها في مظهر الفساد.

**3- الفساد السياسي:** هو فساد الساسة والحكام ورجال الأحزاب السياسية و أعضاء الحكومة و أعضاء البرلمان و أعضاء المجالس الشعبية و المنشغلون بالعمل السياسي أيا كانت مواقعهم أن إنتماءاتهم السياسية فقد يلجأ حكام الدول إلى تحصيل مبالغ من صادرات النفط أو السلع الهامة المصدرة لحسابهم الشخصي و تودع في حساباتهم داخل البلاد أو خارجها وهو ما يعتبر نوعا من الإتاوات الإجبارية إعتقادا على إستغلال النفوذ السياسي.<sup>(2)</sup>

(1) محمد الأمين البتري، الفساد والجريمة المنظمة، الرياض: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2007، ص49.

(2) حمدي عبد العظيم، عولمة الفساد وفساد العولمة، الإسكندرية: دار الجامعية ، 2008، ص32.

## الفصل الأول : الإطار المفاهيمي لمتغيرات الدراسة (الفساد، التنمية الإدارية)

4- الفساد الإقتصادي: هو الحصول على منافع مادية و أرباح عن طريق أعمال منافية للقيم و الأخلاق و القانون كالغش التجاري و التلاعب في الأسعار من خلال إفتعال أزمات في السوق.(1)

وكذلك هناك تصنيف آخر للفساد ونذكر منها:

1- الفساد حسب درجة التنظيم: هناك 3 أنواع رئيسية للفساد حسب هذا المعيار هي : العرفي أو الصغير و المنظم و الشامل ، ونفصل كل نوع فيما يلي :

\* الفساد العرفي: وهنا التعبير يشير إلى كافة أشكال الفساد الصغيرة و العرفية، التي تعتبر من سلوك لا شخصي أكثر مما تعتبر من نظام عام بالإدارة و هذا مثل الإختلاس و المحسوبية و المحابيات ، سرقة الأدوات المكتبية أو بعض المبالغ الصغيرة.

\* الفساد المنظم: هو ذلك النوع الذي ينتشر في الهيئات و المنظمات و الإدارات المختلصة من خلال إجراءات و ترتيبات مسبقة ومحددة، تعرف من خلالها مقدار الرشوة و آلية دفعها و كيفية إنهاء المعاملة.

\* الفساد الشامل: وهو نهب واسع النطاق للأموال و الممتلكات الحكومية عن طريق صفقات وهمية أو تسديد أثمان سلع صورية، تحويل ممتلكات عامة إلى مصالح خاصة بدعوى المصلحة العامة ، الرشاوي.....(2)

2- الفساد من حيث الحجم ( من حيث المستوى أو النطاق).

طبقا لهذا المعيار ينقسم الفساد إلى قسمين أساسيين هما:

\* الفساد الصغير: هو الفساد الذي يتم ممارسته من قبل فرد واحد دون التنسيق مع الآخرين و ينتشر لدى صغار الموظفين في الدوائر والمؤسسات.

(1) محمد أمين البتري، مرجع سابق، ص50.

(2) عبد العالي حاحة، آليات القانونية لمكافحة الفساد الإداري في الجزائر، أطروحة دكتوراه في الحقوق - تخصص قانون عام-، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2012، ص26.

## الفصل الأول : الإطار المفاهيمي لمتغيرات الدراسة (الفساد، التنمية الإدارية)

\***الفساد الكبير:** هو الفساد الذي يقوم به كبار الموظفين والمسؤولين بهدف تحقيق مصالح مادية و إجتماعية كبيرة و ليس مجرد رشوة ، وهو من أخطر أنواع الفساد لأنه أهم و أشمل و يكلف الدولة مبالغ ضخمة.

### 3- أنواع الفساد من ناحية الإنتشار:

\* **الفساد المحلي:** هو الفساد الذي ينتشر داخل البلد من قبل صغار الموظفين والأفراد والمناصب الصغيرة في المجتمع ممن لا يرتبطون في مخالفتهم بشركات أجنبية تابعة لدولة أخرى.

\***الفساد الدولي:** هو الفساد الذي يأخذ سمة وأبعاد أكبر ليصل إلى نطاق العالم وذلك ضمن نظام الإقتصاد الحر و تترابط به شركات محلية ودولية مرتبطة بالدولة و القيادة السياسية بشكل منافع متجاذلة بحسب التفريق بينها وهو من أخطر أنواع الفساد لأنه كبير ومنظم.

### 4- من حيث الحجم التي تقوم به:

\* **الفساد المنظم:** وهو الفساد الذي ينتشر في المنظمات المختلفة من خلال إجراءات و ترتيبات مسبقة ومحددة يعرف من خلالها مقدار الرشوة و آلية دفعها لقاء إنجاز معاملات معينة.

\* **الفساد العشوائي:** هو فساد تكون فيه خطوات دفع الرشوة بدون التنسيق المسبق ولا يمكن ضمان إنجاز المعاملات لأنه أثر وفي أي وقت تبدأ فيه و إجراءات المعاملات.<sup>(1)</sup>

(1) نعيم إبراهيم الطاهر ، مرجع سابق ، ص19.

## الفصل الأول : الإطار المفاهيمي لمتغيرات الدراسة ( الفساد، التنمية الإدارية)

المطلب الرابع: أسباب الفساد.

أسباب الفساد: تقتضي أي محاولة لمجابهة الفساد معرفة وتشخيص مسبق لأسبابه، إذ ينشأ الفساد جزئياً بسبب طبيعة الإنسان في الطين لذا لا بد من معرفة أسبابه التي تتعدد وتختلف من بلد لآخر، فمن المنظور الإسلامي فإن الأسباب المباشرة لإنتشار الفساد في مجتمعنا المعاصر يمكننا تلخيصها في النقاط التالية:

- إبتعاد الناس عن دينهم ، والتساهل في الإلتزام بأحكام الشريعة الإسلامية.
  - النظام السياسي الضعيف المتهلل و النظام القضائي في الفقه، وتأسيس القيادة على أساس الولاء لا الكفاءة .
  - تمتع البعض بحصانات تجعلهم بمنء عن المحاسبة و إقتصار المحاسبة على صغار الموظفين دون الكبار .
  - خرق القوانين.
  - الإدارة البيروقراطية و المركزية و عدم المشاركة في الإدارة.
  - سوء تطبيق الإجراءات العلمية في إختيار وتعيين الموظفين نتيجة لعدم إستخدام أسلوب المقابلات الشخصية و الإختبارات اللازمة لإختيار العاملين الذين تتوفر فيهم الكفاءة و الصدق و الأمانة في التعامل والعمل.
  - ضعف المجتمع المدني وسيادة السياسات القمعية.
  - غياب الآليات والمؤسسات التي تتعامل مع الفساد وهذا ما يدعو إلى بدل جهود وتعاون مختلف الجهات الرسمية و الأهلية لمكافحته.<sup>(1)</sup>
- كذلك هناك تصنيف آخر لأسباب الفساد أو أسباب إنتشار الفساد:

(1) عبد الحق أحمد حميش، المؤتمر العربي لمكافحة الفساد (مكافحة الفساد في منظور إسلامي)، الرياض: مركز الدراسات والبحوث، 2013، ص113.

## الفصل الأول : الإطار المفاهيمي لمتغيرات الدراسة ( الفساد، التنمية الإدارية)

1- أسباب إقتصادية: تتمثل الأسباب الإقتصادية للفساد في الدوافع المادية أو المالية التي تدفع من يقوم بإرتكاب جريمة للفساد وهي :

-إنخفاض مستوى دخل مرتكب الجريمة الفساد بالمقارنة بمستوى التضخم أو الأسعار المحلية الأمر الذي يجعل الدخل الحقيقي له غاية في التدني لدرجة يعجز معها عن إشباع حاجياته المعيشية الضرورية فيلجأ إلى الرشوة أو الإختلاس أو الإتجار في المخدرات و غيرها.

- تعتبر البطالة والفقر من أهم العوامل الإقتصادية التي تدفع إلى الجنوح إلى الجريمة و إتيان أفعال الفساد.

- سوء توزيع الثروة في المجتمع حيث توجد فئة قليلة من أفراد يستحوذون على نسبة كبيرة من الثروة والدخل.(1)

والفساد الإقتصادي ينجم من تركيز السلطة الإقتصادية في كيانات إحتكارية تعمل على المستوى الكلي أو القطاعي وإمتلاكها هامشا تقديريا واسعا في القرارات التي تتخذها مع ضعف الرقابة و المساءلة عليا سواء كانت هذه الكيانات مملوكة للدولة أو هيئات إقتصادية أو مملوكة للقطاع الخاص.(2)

2- أسباب سياسية: يمكن رصد مجموعة من الأسباب ذات الطبيعة السياسية التي تؤدي إلى حدوث الفساد خاصة ( المجتمعات الفقيرة والنامية ، فقد يرجع الفساد إلى التنافس على السلطة السياسية و لجوء بعض المتنافسين عليها إلى وسائل غير مشروعة وقد ترجع إلى الإستبداد السياسي للنظام الحاكم كما يمكن أن تكون طبيعة العلاقات الوثيقة بين النظم السياسية الداخلية و المصادر الدولية للفساد من العناصر أو الأسباب التي تؤدي إلى حدوث الفساد خاصة في الدول النامية.

(1) حمدي عبد العظيم، مرجع سابق، ص53.

(2) أحمد محمود نهاز أبو سويلم، مكافحة الفساد، عمان: دار الفكر ناشرون وموزعون، 2010، ص19.

## الفصل الأول : الإطار المفاهيمي لمتغيرات الدراسة ( الفساد، التنمية الإدارية)

- وحسب المنظمة الجريمة لمكافحة الفساد أن أسباب الفساد السياسية كذلك تتعلق باختلال و الإنحراف في توزيع السلطة و المساءلة التي تخضع لها نظام الحكم أمام الجماهير و المواطنين.<sup>(1)</sup>

**3- أسباب إجتماعية:** تتمثل الأسباب الإجتماعية للفساد في تداخل العلاقات الإجتماعية مع العلاقات المادية أو الإقتصادية و التطلعات الطبقية و ضعف القيم الأخلاقية الوظيفية و التمييز العنصري و صراع الثقافات ، و الفجوة الحضارية على القيم و قواعد العمل الرسمية و طبيعة النظم الإجتماعية في الدول النامية و تطوير الحياة الإجتماعية في المجالات التنظيمية الإدارية و التجارية و الصناعية والمالية.

(1) حمدي عبد العظيم، نفس المرجع، ص54.



## الفصل الأول : الإطار المفاهيمي لمتغيرات الدراسة ( الفساد، التنمية الإدارية)

المبحث الثاني: دراسة مفاهيمية حول التنمية الإدارية.

تعد التنمية الإدارية من المفاهيم التي حظيت بإهتمام العديد من الباحثين والدارسين في مجال الإدارة باعتبارها أساس تطور الأجهزة الإدارية الحكومية و كذلك للحد من ظاهرة التخلف الإداري كونها الأداة الأساسية لتنفيذ الخطط الاقتصادية والاجتماعية، وضرورة يتطلبها الجهاز الإداري لمواكبة التغيير و التطوير الحاصل ولبلوغ التنمية الشاملة والمستدامة ، فهي من المفاهيم المستحدثة في الإدارة العامة حيث نشأت مع تطور وظيفة الدولة و تعاضم والإدارة وهذا ما إنعكس على تعدد و تباين وجهات النظر لهذا المفهوم و هنا سنتطرق إلى تعريف التنمية الإدارية.

**تعريف التنمية الإدارية:** قبل التطرق إلى مفهوم أو تعريف التنمية الإدارية يجدر بنا الإشارة إلى مفهوم التنمية بشكل عام.

- **تعريف التنمية لغة:** يقال نما المال و غيره، ينمي نميا ونما، أي زاد و كثر فالنما هو الزيادة و أنميت بالهمزة : أما الله أنماء ويقال نماء الله ، ويقال : ونماه و التنمية لغة أي إرتفاع من موضعه إلى موضع آخر وفي المال يعني زاد وكثر.(1)

- **التنمية إصطلاحا :** إنها عملية تخطيط و تنسيق وتوحيد جهود الأفراد و الهيئات لتغيير البناء الإجتماعي و تحقيق التقدم الإجتماعي والإقتصادي والثقافي في المجتمع بإستخدام الأمثل والفعال لكافة مصادر المجتمع.(2)

\* **تعريف التنمية الإدارية:**

(1) رفيق بن مرسل، الأساليب الحديثة للتنمية الإدارية بين حتمية التغيير ومعوقات التطبيق، (دراسة حالة الجزائر 2001-2011)، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة مولود معمري تيزي وزو، 2011، ص15.

(2) ماجدة عبد الأمير علي، المنظور الإسلامي التكاملي لدور المرأة المسلمة في التنمية الإدارية، سلطنة عمان: منشورات المنطقة العربية للتنمية الإدارية، 2012، ص40.

## الفصل الأول : الإطار المفاهيمي لمتغيرات الدراسة (الفساد، التنمية الإدارية)

لقد تعددت التعاريف المتعلقة بالتنمية الإدارية ومضمونها، وتتنوع هذه التعاريف وفقا لإختلاف وجهات النظر للكتاب و الباحثين ، ومداخلهم المختلفة فقد عرفت التنمية الإدارية في بادئ الأمر بأنها عملية تدريب الإداريين ولأن هذا المفهوم لم يدم طويلا إذ تخطت التنمية الإدارية هذا النطاق إلى الجهود التي يجب بدلها بصورة مستمرة لتحسين و تطوير الجهاز الإداري الكلي الموجود في الدولة بهدف رفع مستوى القدرات الإدارية.

-فإنطلاقا مما سبق يقصد بالتنمية الإدارية تحسين قدرات ومهارات الأفراد والمسؤولين عن قيادة النشاطات المختلفة في المنظمة وحسن إستخدام الموارد المادية والبشرية ، وتوجيه هذا الإستخدام نحو الأهداف المحددة بأقصى كفاءة ممكنة فالتنمية الإدارية قبل كل شيء تعني رفع قدرات الإداريين على إتخاذ القرارات الفعالة في كل ما يتعلق بعناصر العملية الإدارية.<sup>(1)</sup>

\* كما تعرف التنمية الإدارية " تطبيق موسع لمعارف العلوم السلوكية للتطوير المخطط له، وتعزيز إستراتيجية المنظمة، وهيكلها وعملياتها من أجل تحسين تأثير المنظمة الإدارية".<sup>(2)</sup>

\* فقد عرفها الياغي بأنها " تطوير قدرات الإداريين وتحسين أدائهم وتأثير على البيئة التي يعملون فيها عن طريق دراسة الهياكل التنظيمية ، وإجراءات العمل ، وتحديث القوانين و اللوائح المعمول بها.

\* كما عرفها زوليف واللوزي " هي عملية تغيير الأنماط والضوابط السلوكية للجهاز الإداري كما ونوعا، وفي كافة المجالات دون تحديد أوجه لنتناسب مع التغيير الكمي والنوعي للسلع والخدمات العامة المطلوب توزيعها على المجتمع وفق معايير معينة".<sup>(3)</sup>

<sup>(1)</sup> أرعد حسن الصرن، صناعة التنمية الإدارية في القرن الحادي والعشرين، سوريا: دار الرضا للنشر، 2002، ص27.

<sup>(2)</sup> باسم الحميري، التنمية الإدارية (الأدوات و المعوقات)، الأردن: دار الحامد للنشر و التوزيع، 2012، ص19.

<sup>(3)</sup> سناء محمد عبد القادر، تطبيق أساليب الإبداع الإداري في التنمية الإدارية للقيادات التربوية النسائية في مراحل التعليم العام بمنطقة مكة المكرمة التعليمية، بحث لنيل شهادة الماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، (ب.س.ن)، ص10.

## الفصل الأول : الإطار المفاهيمي لمتغيرات الدراسة ( الفساد، التنمية الإدارية)

- وبذلك يمكن القول بأن التنمية الإدارية تعني التنمية البشرية أيضا لأن الإنسان هو أداة وغاية التنمية البشرية تعتبر هو النمو الإقتصادي ووسيلة لضمان الرفاه للمجتمع، وما التنمية البشرية إلا عملية تنمية و توسيع للخيارات المتاحة أمام الإنسان بإعتباره جوهر عملية التنمية ذاتها أي تنمية الناس بالناس و للناس.<sup>(1)</sup>

### المطلب الثاني: أهمية التنمية الإدارية

يعتبر تحقيق التنمية الإدارية هدفا ومقصدا لكل الحكومات الطامحة لإستقرار مجتمعي وتطور إقتصادي و سياسي ، ذلك بان وجود المنظمات الناجحة مرهون بما يتوفر لها من موارد بشرية ( قيادة) كفوءة وبناءا على هذا الأساس تتحدد أهمية التنمية الإدارية منها ما ذهب إليه سليمان الفارس:

أ- الإستخدام الأمثل لموارد بما يكفل إنتاج سلع وخدمات قادرة على تحقيق إشباع حاجيات المجتمع .

ب- تحقيق التوازن و الإنسجام بين الأنشطة الإقتصادية وزيادة قدرات الإدارة على تحقيق التوافق بين الأنواع المختلفة لبرامج التنمية الإدارية مما ينتج عنه زيادة الدخل القومي و تحقيق الرفاهية في المجتمع.

ج- التقدم العلمي و التقادم المعرفي و الحاجة الدائمة لمستوى تنظيمي متطور يتناسب مع زيادة عدد العاملين في المجال الزراعي.

د- نقص فاعلية الدراسات الإدارية في الجامعات والمعاهد المتخصصة.

هـ- نقص الموارد المالية المخططة للتنمية الإدارية في المنظمات.

و- عدم التأكد من فاعلية برامج التدريب الحالية مع صعوبة تقييم العائد منها.<sup>(2)</sup>

(1) ماجدة عبد الأمير علي، مرجع سابق، ص41.

(2) علي قرين، علاقة التكامل بين التنمية الإدارية و علاقته بالتنمية الإقتصادية- دراسة ميدانية لمؤسسة خدمية ، مجلة العلوم الإقتصادية و علوم التسيير، العدد 2015، ص15، ص 281-282.

## الفصل الأول : الإطار المفاهيمي لمتغيرات الدراسة ( الفساد، التنمية الإدارية)

- كذلك تمثل التنمية الإدارية عملية معتمدة على الذات تتفاعل في البداية مع إحتياجات المجتمع و مطالبه ثم تستجيب لها كما أن التنمية ليست توجيهها للإقتصاد نحو التصدير بل عملية تحسين شاملة في الإنتاجية و النمو المتوازن لا يضيف بالمصالح البيئية أو يوجد إختلالات خطيرة تعود بالطرح على بعض شرائح المجتمع.(1)

- كذلك تكمن أهمية التنمية الإدارية أنها عامل أمان جوهري في تحقيق المنظمة الإدارية لرسالتها ولأهداف الموضوعية لها، وذلك لأنها تعمل على تطوير قابليات العاملين و تطوير أنظمة و أساليب العمل فيه، مما يعني قدرة المنظمة الدائمة على التكيف لكل تغيير أو تطوير في البيئة العمل مما يجعلها مقتدرة على إنجاز الأهداف و الخطط الموضوعية لها.

- وتهتم التنمية الإدارية أيضا بتطوير و إستحداث نظم و أساليب عمل المنظمة بما يتناسب و إحتياجاتها التي هي إنعكاس لمتطلبات البيئة، مما يساعد المنظمة على إستيعاب كافة المتغيرات الحاصلة بالبيئة مما جعل أداء المنظمة ناجحا متميزا.(2)

\* كما تكمن أهمية التنمية الإدارية حسب الدكتور أحمد يوسف الدودين في تحقيق ما يلي :

- التوازن و الإنسجام في النشاطات الإقتصادية للمجتمع.
- الإستخدام الأمثل للموارد المتاحة.
- زيادة حجم الدخل القومي.
- محاولة التوصل إلى طرق و أساليب تدريبية متطورة للمدربين.
- تحسين ناتج العمالة.

(1) جميل جريمان، إدارة التنمية العربية في ظل السياسة المنهجية، بيروت : المؤسسة العربية للدراسات والنشر، 1998، ص32.

(2) باسم الحميري، مرجع سابق، ص ص 23-24.

▪ التقدم العلمي و الفني.(1)

### المطلب الثالث: أهداف التنمية الإدارية

تعتبر التنمية الإدارية بمثابة قافلة التطوير المجتمعي و التحديث التنظيمي و التنمية المستدامة فتحقق التنمية الإدارية المتوازنة والمستدامة نتائج تراكمية في أداء المجتمع بعيدا عن الفقر و الجهل و المرض، كما يؤدي ذلك إلى الرفاهية الإقتصادية و الإجتماعية التي تعود على أفراد المجتمع بالتقدم والرقي بعيدا عن السلبيات و الإستقلال و الصراعات الطبقية و التخلف المجتمعي و البطالة و الأزمات.(2)

\*يمكن تقسيم أهداف التنمية الإدارية إلى قسمين:

أ- **على المستوى الكلي:** إن الهدف الرئيسي هو خلق جهاز إداري ( هياكل + موارد بشرية+ قوانين)

متطور قادر على تجاوز التخلف و يمكن تلخيص أهداف التنمية الإدارية على المستوى الكلي في :

✓ **إضافة معلومات جديدة :** من نظريات حديثة في الإدارة مع توافر قدر كافي من الإستعداد و

الإستجابة لبرامج التنمية الإدارية لدى الموارد البشرية.

✓ **تغيير الإتجاهات :** إن الهدف هو التجاوز الروتين و بلوغ التغيير في الإتجاهات في الأفراد، مع

توافرهم على قدر من التخيل الذاتي للتغيير و القناعة الراسخة و الإستعداد الجيد لذلك .

✓ **زيادة المهارات و القدرات الإدارية:** و يتحقق ذلك من خلال إتاحة الفرص الملائمة لترجمة

المكتبات على محاولة فعلية مع تقويم في السلوك البشري.

✓ **الإنسجام و التوافق بين المثل التي تنشأ الإدارة و البيئة العمل على مستوى التغيير المطلوب.**

ب- **على المستوى الجزئي:** تهدف التنمية الإدارية على المستوى الجزئي إلى :

✓ **تكوين جهاز إداري قادر على تحقيق الأهداف المرجوة تماشيا مع خطة التنمية الشاملة.**

(1) أحمد يوسف الدودين، أساسيات التنمية الإدارية والإقتصادية في الوطن العربي: عمان، الأكاديميون للنشر و التوزيع، 2014، ص40.

(2) فريد راتب النجار، التنمية الإدارية، الإسكندرية: الدار الجامعية، 2007، ص ص 33-34.

## الفصل الأول : الإطار المفاهيمي لمتغيرات الدراسة ( الفساد، التنمية الإدارية)

✓ عقلنة وترشيد القوانين و التشريعات بما يتوافق والخطة الشاملة ، مع ضرورة توافر البيئة المناسبة لذلك.

✓ كسب الموظفين لمفاهيم و أفكار جديدة و تنمية قدراتهم ومهاراتهم.

✓ الإهتمام بالعلاقات الإنسانية خاصة بين الرؤساء و المرؤوسين حيث تقدر الجهود و تحفظ الكرامة.

✓ وضع سياسة سليمة للأجور و الحوافز حيث تدفع للمنافسة بين العاملين.

✓ تأصيل البعد الحضاري لعملية التنمية الإدارية وفق منظور متكامل لجوهرة الأصيل ، مع

الإستفادة من التجارب العالمية في مجال التنمية الإدارية.(1)

كذلك هناك أهداف أخرى أهمها :

✓ دعم مساهمة الغدارة في تحسين مناخ العمل.

✓ دعم نظام الجودة بالجهاز الإداري للدولة.

✓ النهوض بالمواد البشرية.

✓ التقليل من التكلفة و ترشيد النفقات.

✓ القضاء على الفقر والجهل والتخلف.

✓ تحقيق الإستقرار الإقتصادي.

✓ تعزيز القدرات العامة للمجتمع.(2)

(1) علي قرين، مرجع سابق، ص ص 283-284.

(2) عبد الحق معمري، التنمية الإدارية المحلية ومعوقاتهما في الجزائر - دراسة حالة بلدية سيدي خويلد بولاية ورقلة، مذكرة ماستر أكاديمي، قسم العلوم السياسية ، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، ص5.

المطلب الرابع: معوقات التنمية الإدارية.

هناك الكثير من المعوقات التي تواجه عملية التنمية الإدارية منها:

1- المعوقات المرتبطة بالبيئة الإدارية: وهي مرتبطة بالعديد من المتغيرات منها :

- مشكلة القيادة الإدارية: وتتمثل في عدم توفر القدرات الكافية لتنمية قيادة إدارية قادرة على النهوض بأعباء المنظمات، ضعف مرونة القيادة و قدرتها على إتخاذ القرار.

- عدم توافق وتكيف القيادة الجديدة مع تطلعات و خصائص التنمية الإدارية

- ضعف المؤهلات و المهارات القيادية ، عدم قدرتها على تفهم الظروف و إنعكاساتها على التنمية الإدارية.

- فقدان الأصالة: ويعني تقبل كل ماهو جديد دون مراعاة تكيف ذلك مع البيئة المحلية، لذلك لا بد من توافر عنصر الأصالة التي لا تستغني في جوهرها على الإبتكار والتجديد و الإبداع.

2- معوقات مرتبطة بالبيئة الإجتماعية : ويمكن النظر إليها من خلال :

-تعارض المفاهيم المعاصرة للتنمية الإدارية مع الأعراف المحلية التي تركز العلاقات الشخصية والسرية.

- إخفاء الإخفاقات وعدم الإعتراف بالمشكلات خوفا من الإنتقاء والسمعة البيئية، وهذا عامل سلبي سيواجه التنمية الإدارية.

3- معوقات مرتبطة بالموارد البشرية والموارد المادية والفنية: ومن هذه المعوقات:

- غياب العلاقات الإنسانية ، فقدان الثقة في الإدارة ، عدم قبول ماهو جديد ، وعدم الربط بين الأجور والإنتاج والمجهود.

- عدم التوافق بين إختصاصات الموارد البشرية ومتطلبات التنمية الإدارية ومع إنتشار الفساد الإداري، وإصطياد الفرص للوصول إلى المناصب الإدارية.

## الفصل الأول : الإطار المفاهيمي لمتغيرات الدراسة ( الفساد، التنمية الإدارية)

- نقص المدربين والخبراء في مجال التنمية الإدارية، مع فقدان أنشطة التنمية الإدارية للوسائل الموضوعية، وعدم توافر الموارد الضرورية واللازمة لإعداد وتنفيذ برامج التنمية الإدارية.

- عدم تكييف الخبرات الأجنبية لصالح أهداف التنمية الشاملة و التنمية الإدارية مع إستخدام التكنولوجيا الحديثة.

4- **المعوقات المرتبطة بالقوانين:** من خلال بطء حركة التشريعات مقارنة مع تسارع الثغرات الإدارية للتغلب على ذلك، لابد من تعديل القوانين والتشريعات للتكيف مع التطورات العالمية.

أما فيما يتعلق بالتنظيم فتظهر المعوقات من خلال عدم التكامل في التنمية الإدارية وعناصرها المختلفة إضافة إلى ذلك التضخيم في الجهاز الإداري مع تعقيد الإجراءات الإدارية والروتين والبطء في التنفيذ.

5- **معوقات مرتبطة بأجهزة التنمية الإدارية:** ويظهر في ضعف المصدقية في تنفيذ مشروعات إدارة معينة، مع عدم ملائمة الإمكانيات بسبب القيم أو بسبب جمود الأفراد، ونقص دور الإدارة العامة، تسبب موظفي أجهزة التنمية الإدارية.

6- **معوقات مرتبطة بالطابع الشخصي في الإدارة:** من المعوقات المرتبطة بالطابع الشخصي ما يلي:  
- الطابع البيروقراطي في الإدارة.

- معوقات مرتبطة بالأسلوب العلمي المتبع في الإدارة ، والذي ميزته التسبب العام في المنظمات واللامبالاة والإستهتار، مما يدفع الأفراد للقيام بمهام و أعمال لا ترتبط بتخصصاتهم ومهاراتهم.<sup>(1)</sup>

يضاف إلى المعوقات السابقة والتي يمكن أن تعطل عمليات التنمية الفساد بكل ما يجره على العملية وإنعكاساته على مدى نجاحها من فشلها، وهذا ما تسعى الدراسة لكشفه في الفصول اللاحقة.

(1) علي قرين، مرجع سابق، ص ص 286-287.



خلاصة الفصل الأول:

حاولت الدراسة من خلال فصلها الأول التأسيس لمفهوم الفساد و التنمية الإدارية كل على حدة، غير أنه قد ظهرت ملامح علاقة بين مؤشرات وسمات تؤكد طابع تلازمي بينهما، إذ أن أي محاولة جادة للنهوض بالتنمية تقتضي معالجة أحد أكبر معيقات تحقيقها وهي نقشي الفساد ، وعليه يكون تحقيق التنمية الإدارية يعكس تماما القدر الذي تم فيه القضاء على الفساد وهنا تظهر أهمية القدرات الإدارية من خلال آليات الحكم الراشد والحكومة الإلكترونية و اللامركزية الإدارية لمحاربة الظاهرة.

# الفصل الثاني: مكافحة الفساد و آليات تحقيق التنمية الإدارية

## الفصل الثاني: مكافحة الفساد و آليات تحقيق التنمية الإدارية.

لقد تزايد الإهتمام في الآونة الأخيرة بالتنمية الإدارية وهذا لم يكن وليد الصدفة فرغم تعدد إستراتيجيات مكافحة الفساد إلا أن آليات التنمية الإدارية فتعد أنجح الوسائل للقضاء على تفشي الفساد فكلما كان هناك فساد قلت التنمية، فالحكم الراشد و اللامركزية الإدارية و الحكومة الإلكترونية كلها آليات أعطت قفزة نوعية للإدارة حيث عملت هذه الآليات على تفتح الإدارة ورفع الكفاءة و الفعالية في تقديم الخدمات و جودة عالية كذلك ساهمت في ضمان الشفافية و المساءلة في كل تعاملات الإدارة مع تفشي ظاهرة الفساد في العديد من المجتمعات إزداد الوعي بضرورة تطبيق آليات التنمية الإدارية كأحد

أهم إستراتيجيات لمكافحة الفساد في زمن السرعة و المتغيرات البيئية المتجددة والعولمة تعتبر آليات التنمية الإدارية من أهم وسائل مكافحة الفساد.

### المبحث الأول: الحكم الراشد و مكافحة الفساد

المطلب الأول: الحكم الراشد وعلاقته بالتنمية

نشأة مفهوم الحكم الراشد و تطوره.

من خلال المسح التاريخي لبدايات إستعمال مصطلح الحكم الراشد، يظهر أنه لا يرجع إلى وقت قريب لأن إستعماله في مختلف اللغات و الحضارات يعود إلى عدة قرون سابقة.

فمصطلح الحكم **GOUVERNANCE** مفهوم قديم قدم ظاهرة العلاقات الإنسانية في التاريخ البشري، إذ يعبر عن ممارسة السلطة السياسية و إدارتها كثنؤون المجتمع وموارده وتطوره الإقتصادي والإجتماعي،

ومشاركة آليات ومؤسسات رسمية و غير رسمية في صنع القرارات أو في التأثير عليها.<sup>(1)</sup>

ونفهم من الحكم **GOUVERNANCE** فعل " القيادة " و " التوجيه"، وبعبارة شاملة حكم شؤون المنظمة والتي تمثل دولة أو جماعة أو مؤسسة عمومية أو خاصة و ظهر مصطلح الحكم للوهلة الأولى في القرن الثالث عشر في فرنسا، حيث إستخدم اللفظ الفرنسي **GOUVERNANCE** دلاليا كمرادف

لمصطلح الحكومة **GOURVENENT** بمعنى أسلوب و فن الحكم أو أسلوب إدارة شؤون الدولة .

- ومن جهة أخرى كان لمفهوم الحكم الراشد مكانته المتميزة في الفكر الإسلامي، حيث تشير العديد من الدراسات وفي مختلف الكتابات الإسلامية التي أخذت على عاتقها فكرة ترشيد وتسديد الحكم و من أهم

<sup>(1)</sup>MOUHAMED CHARIF BELMIHOUB .LES INSTITUTION DE LÉCOLRONIE DE MARCHE A LÉPRURE DE LA BONE GOUVERNANACE.REREUE IDARA .ECOLE NATIONAL DE LMINIST NATION. ALGERI.2005 .P11.

## الفصل الثاني: مكافحة الفساد و آليات تحقيق التنمية الإدارية.

الكتابات كتاب ابن تميمة" السياسة الشرعية في إصلاح الراعي و الرعية" و ابن خلدون في مباحث مقدمته الشهيرة التي أهتمت بترشيد السياسات و نظام الحكم للوصول إلى الحكم الراشد و إن اختلفت مسمياته ومرادفاته و في هذا السياق فإن أول دول الخلافة الإسلامية التي قامت كتب وفاة الرسول محمد صلى الله عليه و سلم سميت بدولة الخلفاء الراشدين أو الخلافة الراشدة باعتبارها بنيت على أسس نظام حكم قائم على الشورى أسس مرجعيات النظام السياسي الإسلامي.(1)

### تعريف الحكم الراشد:

عرف مصطلح **GOOD GOVERNANCE** عدة ترجمات إلى اللغة العربية إذ يمكن أن نحصي في هذا الإطار العديد من الترجمات منها: الحكمانية، الحاكمية، الحكم ، إدارة الحكم، يعتبر محمد عابد الجابري أن ترجمة الحكم للفظ **GOUVERNANCE** قد لا تعكس المعنى الحقيقي الذي يشير إلى الجمع بين الرقابة من أعلى ( الدولة) والرقابة من أسفل ( منظمات المجتمع المدني) لذا يرى أن لفظ ( كوفرونونس) ، أي الترجمة الحرفية للكلمة هي الأنسب.(2)

### كذلك تعرف لجنة الحكم العالمي **GOVERNANCE COMMITTEE ON GLOBAL**

حسب تقرير نشر عام 1995 من طرف اللجنة العالمية حول " الحكم العالمي أو الكوني" تعرف اللجنة الحكم الراشد أنه: "محصلة أو مجموع الطرق التي يسيرها الأفراد والمؤسسات العامة والخاصة كشؤونهم المشتركة، أنها عملية متواصلة يمكن من خلالها تنسيق المصالح المتضاربة والمختلفة و إتخاذ العمل الشراكي، ويتضمن المؤسسات الرسمية والنظم المدعمة كتقوية الإلتزام وكذلك الشركات غير الرسمية التي إتفقت عليها الشعوب والمؤسسات في صالحها.

### - تعريف المعهد الدولي للعلوم الإدارية: **INTERNATIONAL INSTITUTE OF**

**ACHNINSTRAT SCIENCES** يشير مفهوم الحكم الراشد إلى العملية التي بواسطتها يمارس أعضاء المجتمع السلطة (**AUTHORITY**) والحكم (**POWER**) وقدرة التأثير السياسي (**INFLUENCE**) ومن السياسات والقرارات التي تهم الحياة العامة الإقتصادية والتنمية الإجتماعية.

(1) جهيدة ركاش، التنمية السياسية ودورها في تفعيل الحكم الراشد في الجزائر 1989-2009م، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم السياسية و العلاقات الدولية، جامعة الجزائر 2015، 3، ص ص 37-38.

(2) يوسف زدام، دور الحكم الراشد في تحقيق التنمية الإنسانية في الوطن العربي من خلال تقارير التنمية الإنسانية العربية (2002-2004)، مذكرة لنيل شهادة الماجستير ، كلية العلوم السياسية و الإعلام ، جامعة الجزائر- بن يونس بن خدة، 2006، ص14.

## الفصل الثاني: مكافحة الفساد و آليات تحقيق التنمية الإدارية.

- يركز هذا التعريف إلى الجانب التقني للحكم الراشد في حصره كونه مجرد : عملية إدارية لممارسة السلطة و إتخاذ القرارات والتي تلبي رغبات ومطالب المجتمع وهو ينظر إلى الحكم الراشد من جانب التسيير الإقتصادي والسياسات الإقتصادية والتنمية<sup>(1)</sup>.

### أسباب ظهور الحكم الراشد:

تعود أسباب ظهور الحكم الراشد إلى العوامل السياسية تتعلق بتغيير موازين القوى في العالم خاصة بعد سقوط الإتحاد السوفياتي و إنتهاء الحرب الباردة و إلى عوامل أخرى ترتبط بتغيير دور الدولة بعد تبني العديد من الدول النامية سياسة الإنفتاح السياسي والإقتصادي وظهور العولمة و يمكن تقسيم أسباب الحكم الراشد إلى ما يلي:

#### أ- أسباب سياسية:

بعد إنتهاء الحرب الباردة تبنت بعض الدول النامية إيديولوجيات يغلب عليها الطابع الليبرالي فتسربت قيم الديمقراطية عبر حدود الدول النامية بعد ثورة تكنولوجيا المعلومات والخدمات الإلكترونية حيث أصبح إقتصاد على المستوى الدولي بأن التسيير المركزي و الإقتصاد الموجه له تأثير سلبي على التنمية و على الأمن والإستقرار ، إضافة لهذا إنتشار الصراعات والحروب الأهلية و الطائفية بها، كان سببا كافيا للبحث عن آلية جديدة تساعد تلك الدول على الخروج من أزمتها.

#### ب - أسباب إدارية:

تشير مسألة الحكم الراشد إلى التنمية في ظل تزايد الفاعلين وأصحاب المحليين من القطاع الخاص والعام والجمعيات في تطوير ديناميكية التنمية، لذا تغير دور الدولة من فاعل رئيسي في صنع السياسة العامة وممثل المجتمع المدني في تقرير السياسات ووضع الخطط والمتابعة والتنفيذ، ومن مسؤول من تقديم الخدمات إلى مجرد شريك من شركاء متعددين فأصبح فاعل رئيسي يمكن أن يقوم بعملية تعبئة كل الفاعلين من القطاع الخاص، قطاع عام حول الأهداف المشتركة للتنمية في ظل عجز الدولة على تلبية المتطلبات السكانية وعدم قدرتها على التسيير الإداري والعمراني ظهر الحكم الراشد.

#### ج- أسباب إقتصادية :

من خلال التحول الإقتصادي الحاصل في العالم : العولمة وعولمة آليات وأفكار إقتصاد السوق مما أدى إلى تزايد دور القطاع الخاص تحرير تجارة السلع والخدمات، خاصة الخدمات المالية، كذلك أزمات العالمية التي واجهتها بعض الدول دعي ذلك إلى ضرورة الإستفادة من هذه الأزمات، والفقر والبطالة كل هذا دفع المؤسسات الدولية إلى تأكد أن الحكم الراشد هو السبيل الوحيد لإنجاح مثل تلك الإصلاحات حيث

<sup>(1)</sup>إمنصوران سهيلة، الفساد الإقتصادي وإشكالية الحكم الراشد وعلاقتها بالنمو الإقتصادي- دراسة إقتصادية تحليلية - حالة الجزائر - ،مذكرة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الإقتصادية و علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2005،ص ص 101،102.

## الفصل الثاني: مكافحة الفساد و آليات تحقيق التنمية الإدارية.

كمل البنك الدولي سنة 1990 على إقتراح إحداث إصلاحات سياسية وإقتصادية من أجل التحول إلى الحكم الراشد.<sup>(1)</sup>

-لا يمكن الفصل بين الحكم الراشد و التنمية فهناك ترابط وتشابك وثيق بين العوامل الإقتصادية والإجتماعية و السياسية التي تؤثر على النمو و لا يمكن رغم ذلك لا يمكن التوصل لعلاقة سببية بين الحكم الراشد والتنمية بصفة دقيقة، نظرا للترابط القائم بين عدد كبير من المتغيرات، غير أنه من المسلم به الآن أن الحكم الراشد يلعب دور أساسي في النهوض بالتنمية المستدامة، فهو يعزز الشفافية والكفاءة والفعالية و سيادة القانون في المؤسسات العامة على جميع المستويات، بالإضافة إلى ذلك يسمح للإدارة الفعالة للموارد البشرية و الطبيعية و الإقتصادية و المالية من أجل التنمية العادلة والمستدامة. وعلاوة على ذلك فإنه في ظل الحكم الراشد هناك إجراءات واضحة في إتخاذ القرارات على مستوى السلطات العامة، وتوفر القدرة على إتخاذ الحقوق والإلتزامات من خلال آليات قانونية ومشاركة للفاعلين من منظمات مجتمع مدني وقطاع خاص في عملية صنع القرار وفي جودة التنمية.

-لقد تأثرت المؤسسات الدولية المانحة وخاصة صندوق النقد الدولي و البنك العالمي بالنظريات الليبرالية الحديثة التي سادت في الدول الغربية منذ نهاية السبعينات من القرن الماضي، ولأن مفهوم الحكم الراشد نبع من تلك المؤسسات و إقترن بالحديث عن دور جديد للدولة فقد اعتبره الكثير من المحللين معبرا عن رؤية الليبرالية الجديدة لدور الدولة في العملية التنموية ، بحيث أصبح الحد من تدخل الدولة من أهم الدلالات التي تقترن بمفهوم الحكم الراشد ، بل إن البعض قد إعتبر أن قواعد ومؤشرات الحكم الراشد خاصة تلك التي وظفتها دراسة البنك الدولي من مساهلة و إطار قانوني مناسب للتنمية، وشفافية وحرية و إنسياب المعلومات و تحسين إدارة النظام العام، هدفها وضع بعض القيود على سلطة الدولة التي قد تؤدي سياستها غير الرشيدة إلى التأثير سلبا على قوى السوق أو إساءة إدارة الموارد العامة.<sup>(1)</sup>

- ويمكن تلخيص أهم عناصر الحكم الراشد التي لها علاقة بالتنمية فيما يلي:

- 1- ديمقراطية حقيقية مبنية على مفاهيم المشاركة في إدارة الدول.
  - 2- إحترام المعايير الدولية والمحلية لحقوق الإنسان و خصائصها المبنية على المساواة و عدم التمييز.
  - 3- إحترام سيادة القانون و تعزيز مفهوم إستقلال القضاء و تحديد معايير المحاكمات العادلة.
  - 4-إدارة أموال الدولة بطريقة شفافة تخضع لمفهوم الرقابة العامة للمجتمع و لمفهوم المساهلة.<sup>(2)</sup>
- بتصرف من لديه يعتبر الحكم الراشد شرطا ضروريا لعملية التنمية و محاربة الفقر، لأن الحكم السيئي مثل عامل أساس في إعاقة الجهود التنموية، و يعمق الحرمان والتمييز بين فئات المجتمع ومن ثم يولد عدم

<sup>(1)</sup> محمد مرباح، الحكم الراشد الحضري(السياسات،الأدوات والفاعلين – حالة مدينة الجزائر والجلفة دراسة مقارنة)،أطروحة دكتوراه، جامعة هواري بومدين للعلوم التكنولوجيا، كلية علوم الأرض والجغرافيا والتهيئة القطرية، 2017، ص ص 21، 22.

<sup>(1)</sup> علي بفضيش ، مرجع سابق ، ص 176.

<sup>(2)</sup> نفس المرجع ، ص 177.

## الفصل الثاني: مكافحة الفساد و آليات تحقيق التنمية الإدارية.

الإستقرار الإجتماعي والإقتصادي فالحكم الراشد يقلل من السياسات المنحرفة و الخاطئة عبر المساءلة العامة للسياسيين والموظفين.<sup>(1)</sup>

❖ فالحكم الراشد أثر على التنمية من خلال تعزيز المساواة بين جميع أفراد المجتمع والإرتقاء بكافة شؤون الناس الصحية والتعليمية... ومختلف الخدمات وكذا العمل على مساعدة الفئات المهمشة والضعيفة و إدماجها في مسار أو عجلة التنمية، و إستغلال العقلاني لموارد المجتمع بصفة رشيدة و توزيع عادل وخضوع كل المؤسسات سواء عام أو خاص لآلية المحاسبة و المراقبة من أجل السير الحسن و النهوض بالتنمية.

### المطلب الثاني: آليات الحكم الراشد لمكافحة الفساد

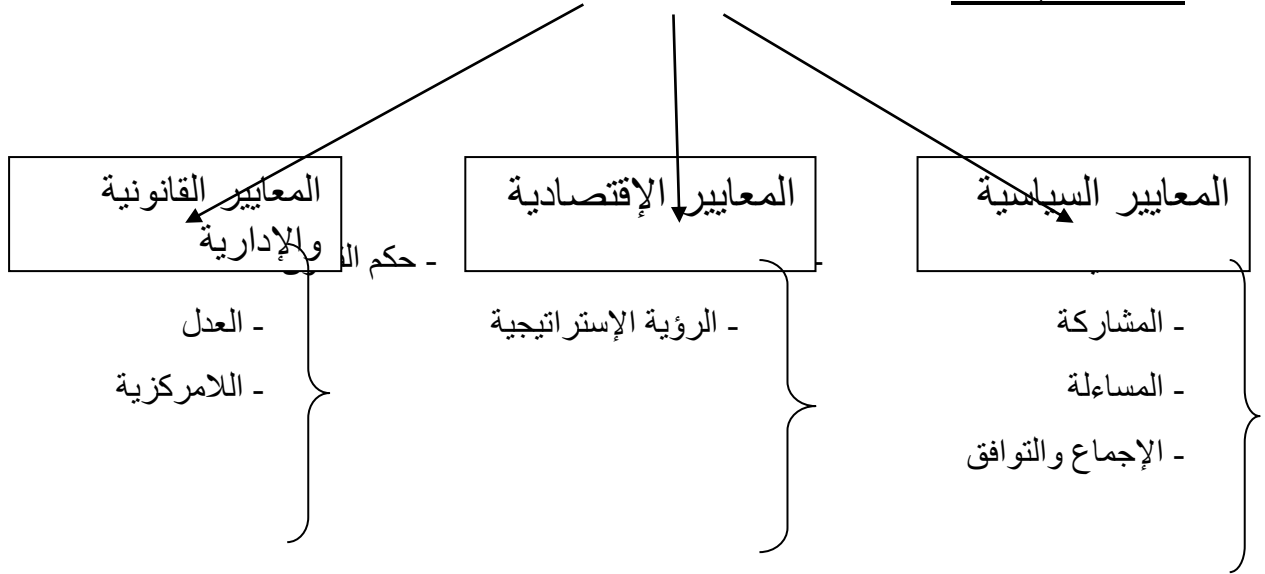
\* إن الآثار الخطيرة التي تسببها ظاهرة الفساد تتطلب ضرورة البحث عن بعض الحلول والأساليب الضرورية للحد من هذه الظاهرة، من أجل الوصول إلى نتائج إيجابية بناءة تساهم في تقدم المجتمعات وتعمل على تسريع عملية التنمية بجوانبها المختلفة من خلال مشاركة جميع الفواعل الأساسية في المجتمع، ومن أبرز الوسائل والطرق لمحاربة ظاهرة الفساد هي تطبيق مبادئ و آليات الحكم الراشد التي هي في جوهرها إدارة شؤون الدولة، و آليات وعمليات ومؤسسات يستخدمها المواطنون فرادى أو

(1) زهيبية الجوزي، الحكم الراشد وجودة مؤسسات التعليم العالي في الجزائر، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 2012، 3، ص83

## الفصل الثاني: مكافحة الفساد و آليات تحقيق التنمية الإدارية.

جماعات لدعم مصالحهم و التعبير عن مخاوفهم والوفاء بالتزاماتهم وتسوية خلافاتهم و تتباين آليات الحكم الراشد و معايير بتباين الجهات والمصالح ويمكن تحديد أبرز آلياته كما هو موضح في الشكل (1).

### معايير الحكم الراشد



وفيما يلي سيتم التركيز على بعض الآليات نذكر منها:

### أولاً: الشفافية في مكافحة الفساد:

يقال أن العامة أو الشعب له حق المعرفة و لكن هل يملك هذا الحق فعلا و إن كان يملكه كيف يحميه؟ فالصراع قائم بين الشعب الذي يريد المعرفة و أصحاب السلطة الذين لا يريدون التخلي عنها ومن الأوائل الذين أترفوا بهذا الحق **جيمس مادسون (JAMES MADISON)** أحد آباء الدستور الأمريكي الذي قال : حكومة شعبية بدون معلومات شعبية أو وسائل للحصول عليها يعتبر مقدمة لمسرحية هزلية أو تراجيدية أو كليهما، فالمعرفة تسيطر على الجهل ، و الشعب الذي يريد أن يكون حاكم نفسه يجب أن يسلح نفسه بالقوة التي تعطيه المعرفة (1).

- تعني الشفافية قبل كل شيء حق الشعب في معرفة الكيفية التي يتم بها إتخاذ القرارات التي تعنيه ومن الذي يتخذها، و في أي ظروف تم ذلك، وكيف تسير الوارد العامة ومن الذي يسيروها ومن أجل ماذا؟ كل هذا يساهم في توفير المعلومات للجميع وتكون معلومات موثوقة فأهمية الشفافية تكمن في محاربتها الفساد بكل أنواعه الذي يعتبر هو العدو اللدود للحكم الراشد (2) بتصرف من.

- أصبح تطبيق مبدأ الشفافية وسيلة ناجحة للمساهمة في الكشف والقضاء على الفساد بمختلف أنواعه ومن خلال الشفافية يمكن طرح القضايا العامة سواء كانت تهم عينة من المجتمع أو المجتمع كله على الرأي

(1) علي بقشيش، إشكالية تأثير الفساد الإداري على برامج التنمية وتطبيق آليات الحكم الراشد في البلدان النامية مع الإشارة إلى حالة الجزائر، **أطروحة دكتوراه**، كلية العلوم السياسية والإعلام، جامعة الجزائر 2011، 3، ص171.

(1) علي بقشيش، نفس المرجع، ص159.

(2) نبيل بوفليح-سارة جريو، دور الحكم الراشد في الحد من ظاهرة الفساد المالي والإداري، **مجلة الإقتصاد و المالية**، المجلد رقم 04، العدد 2018، 01/06/02، ص127.



## الفصل الثاني: مكافحة الفساد و آليات تحقيق التنمية الإدارية.

العام، ويتم مناقشتها بحرية وتبادل الرأي حولها وتداول المعلومات بشأنها الأمر الذي يؤدي إلى إدراك ما يحدث على جميع الأصعدة السياسية و الاقتصادية و الإجتماعية.

كما تمكن الشفافية من الكشف عن الحقائق و إطلاع المواطنين المهتمين على تفاصيل تلك الحقائق، وتسمح بالإطلاع المواطن على سياسات الحكومة خاصة ما تعلق بميزانية الدولة ( إيراداتها و نفقاتها و توزيعها) من خلال وسائل الإعلام المختلفة و التي تلعب دورا هاما في الكشف عن الفساد الحكومي و جرائم نهب المال العام، فكلما أتيحت المعلومات بشكل واسع كلما زاد ذلك من فرض الرقابة على منفذي السياسات الحكومية و على الكشف عن أي خلل ممكن أن يحدث فيها ما يكبح إنتشار الفساد.(1)

- تنص المعايير الدولية على ضرورة توافر العناصر التسعة لتحقيق الشفافية:

✓ تصميم الإجراءات و التعليمات الحكومية بما يتفق مع قواعد قانونية مكتوبة و منشورة.

✓ وضع قواعد واضحة للنشر و الإفصاح تحدد فيها :

أ- المعلومات التي يجب توفرها.

ب- المواعيد التي يجب نشرها فيها.

ج- المسؤولة القانونية عن عدم نشرها.

✓ أن توفر المؤسسات الحكومية معلومات كافية لفهم عملها و تسهيل مراقبة أدائها.

✓ أن توفر المؤسسات الحكومية البيانات التي يحتاجها المواطن و القضاء الخاص لوضع الخطط

المستقبلية، و تقدير معدلات المخاطرة الاستثمارية.

✓ أن تكون نصوص القوانين و اللوائح و التعليمات و الإجراءات في متناول المواطن و أصحاب

الأعمال.

✓ يتم توفير البيانات الأساسية عن الأداء الاقتصادي في وقت سريع و ملائم.

✓ يتم توفير البيانات الرئيسية المتعلقة بالمالية العامة بشكل مفصل و دقيق و سريع.

✓ يتم توفير نصوص الدراسات و البحوث التي تقوم الدوائر الحكومية بإعدادها و التي تمس حياة

المواطنين بشكل مباشر.

✓ تقوم الدوائر الحكومية بشكل دوري و كلما دعت الحاجة بوضع نصوص السياسات و الإجراءات

و الخطط التي تتبناها في متناول الجمهور.(1)

ثانيا : المسائلة في مكافحة الفساد:

(1) نفس المصدر، ص127.

(1) بوزيد سايح، سبل تعزيز المسائلة و الشفافية لمكافحة الفساد و تمكين الحكم الراشد في الدول العربية، مجلة الباحث، عدد 2012، 10، ص58.

## الفصل الثاني: مكافحة الفساد و آليات تحقيق التنمية الإدارية.

فالمساءلة آلية مهمة من آليات مكافحة الفساد سواء كانت على المستوى الكلي ( الحكومة ) أو على المستوى الجزئي ( المؤسسات )، ومن خلالها يمكن محاسبة المسؤولين على أعمالهم و فحص وتدقيق قراراتهم و كشف حساباتهم، و إتاحة الفرصة أمامهم لإيضاح أية نقطة غامضة أو تهم موجهة إليهم سواء كانوا منتخبين أو معينين، و ينطبق الأمر ذاته على المؤسسات العامة و الخاصة ، فالمسؤولون بها مطالبون بالإجابة على أية تساؤلات يقدمها المواطنون أو المستفيدون من الخدمة، وهو الأمر الذي يؤدي إلى الكشف عن التقصير أو الفشل أو النقص في أداء الخدمة أو الإختلاس أو غير ذلك و هناك عدة أنواع من المساءلة منها المسائلة البرلمانية و المسائلة القضائية، و مسائلة الرأي العام.(2)

\*يشير تحديد مفهوم المسائلة في الإدارة العامة الكثير من الجدل بسبب تعدد الرؤى والمعاني فيرى البعض أن المسائلة هي " وجود آليات و اطر واضحة ومعلنة تعطي الحق في المسائلة ثم المحاسبة حتى يدرك كل فرد بأنه خاضع لقانون وهي الوجه المكمل للشفافية"(3) يتصرف من.

\*كذلك يجب أن يكون جميع من لهم سلطة اتخاذ القرار من حكام ومسؤولين سواء في الدولة أو في القطاع الخاص أو مؤسسات المجتمع المدني، خاضعين لمبدأ المحاسبة أمام الرأي العام من أجل الرقابة والمحاسبة و إظهار مواضع الخلل والفساد أي يجب إخضاع الجميع أمام الرأي العام ومؤسساته دون إستثناء.(1) يتصرف من.

- كما تعرف هيئة الأمم المتحدة المسائلة بأنها الإلتزام من قبل المسؤولين ( في القطاعين العام والخاص) بالقواعد التالية:

- ❖ توضيح كيفية تنفيذ الدائرة لمهامها ومبررات القرارات التي تتخذها.
- ❖ التفاعل المباشر مع الإنتقادات والمطالب التي تقدم إليها.
- ❖ قبول جزء من المسؤولية عن الأخطاء التي تقع أو الفشل الذي ينتج من تلك القرارات.
- ❖ وجود آليات واضحة تتيح للمواطن التحقق من إلتزام الدائرة بمهامها على الوجه المخطط له.
- ❖ وجود آليات واضحة للتعامل مع الأخطاء أو الفشل.

ويمكن حصر المسائلة في ثلاث محاور رئيسية هي:

**1/ المسائلة الذاتية:** تتجلى فيها تزرعه العقائد والمبادئ و الأخلاق الفاضلة من تجنب الفساد بكل صورته ، مما يجعل هذه العقيدة قوة رادعة للفساد ورقابة ذاتية فهذا المستوى من المسائلة الذاتية النابع من الخوف من الله والرغبة في ثوابه، هو أرقى صيغة للمسائلة و أقلها كلفة.

(2) نبيل بوفليح-سارة جريو، مرجع سابق ، ص128.

(3) خليل بن علي، سبل تمكين المجتمع المدني لتعزيز المسائلة والشفافية في الإدارة المحلية، مجلة الأبحاث، العدد 5، أبريل 2015، ص87.

(1) عمار مخلوفي، عل بحرات، عيشة علة، الحكم الراشد في ظل نوع الأداء الإداري وتحقيق التنمية المستدامة في بعض البلديات، دراسة ميدانية بالجلفة و الأغواط، مجلة العلوم القانونية والاجتماعية، جامعة زيان عاشور بالجلفة، العدد التاسع، ص260.

## الفصل الثاني: مكافحة الفساد و آليات تحقيق التنمية الإدارية.

2/ المسائلة المجتمعية: فعندما تتحقق المشاركة السياسية الفاعلة من حرية تعبير و إنتخابات وتشكيل للأحزاب و شفافية للقرارات و إستقلالية للقضاء و حرمة للمال العام و تحرير للإعلام.

3/ المسائلة الداخلية: وتتمثل في مجموعة الضوابط التي تحكم أداء المؤسسات من تعريف الصلاحيات و شروط التوظيف و التدريب المستمر و التدقيق الداخلي و الخارجي و الشفافية وغيرها من الآليات التي تقلل من إمكانية سوء إستغلال المسؤولية.

### علاقة الفساد بالشفافية و المسائلة:

من الواضح أن العلاقة بين مفهومي المسائلة و الشفافية تبادلية و طردية، بمعنى كلما زاد معدل الشفافية زاد مستوى المسائلة و العكس صحيح، الإفتتاح على المجتمع من شأنه أن يؤدي إلى نجاح عملية المسائلة و تثبيت المصادقية، وبالتالي حصول برامج الدولة و سياساتها الإقتصادية على التأييد أما إنعدام الشفافية فإنه يضطر إلى زعزعة الإستقرار الإجتماعي و الإقتصادي و تعد المسائلة آلية مهمة من الآليات مكافحة الفساد، فهي معيار ضابط لأداء المؤسسات و تقويم هذا الأداء من خلال المحاسبة التي تخضع لها على يد السلطات التشريعية أو القضائية أو الجهات المختصة لمكافحة الفساد كهيئة للنزاهة مثلا<sup>(1)</sup>.

### ثالثا: حكم القانون في مكافحة الفساد:

فالشرط الأساسي لمكافحة الفساد هو وجود إطار قانوني صالح و هيكل مؤسسي يطبق القانون دون الأخذ بالإعتبار المحابية أو التعسف و إن تراجع هذه القوانين دوريا لتبديد الغموض الذي يكتنف النصوص القانونية، والحد من تناقضاتها ، و النص على عقوبات صريحة ضد أطراف الفساد سواء الراسين أو المرتشين أو المختلسين أو المساهمين من قريب أو بعيد في عملية الإختلاسات ولكي يكون الردع فعالا يتعين أو يواجه طرفا المعاملة عقوبات صارمة تعكس المغام المحصل عليها من الفساد، فبقدر ما تشدد العقوبات بقدر ما ينخفض معدل حدوث الفساد، وهنا لا تكفي القوانين الصارمة وحدها، فالعديد من البلدان التي يتفشى فيها الفساد تتوفر على قوانين مثالية، غير أن القوانين لا معنى لها في الواقع لأنها قليل ما تطبق، وبالتالي فإن البلد الجاد بشأن الإصلاح لابد و إن تكون له أجهزة تحقيق و قضاء فعال لا يعاني من الفساد.

فلا يجب أن ننسى أن التطبيق الجيد و الصارم للعقوبات تطبق بعد سلسلة طويلة و مكلفة من الإجراءات ، فضل من صمت بعض المسؤولين أو إخفائهم للفساد ناهيك عن حالات إنتشار الفساد بين مستويات الإدارة العلي التي تعتبر هي ذاتها سلطة توقيع العقاب<sup>(1)</sup>.

(1) بوزيد سايب، مرجع سابق، ص59.

(1) شعبان فرج، الحكم الراشد كمدخل حديث لترشيد الإنفاق العام و الحد من الفقر- دراسة حالة الجزائر(2000-2010)، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الإقتصادية و علوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2011، ص66.

### المبحث الثاني: اللامركزية الإدارية والفساد الإداري.

#### المطلب الأول: اللامركزية الإدارية ودورها في تحقيق التنمية

تشكل اللامركزية الإدارية أسلوباً من أساليب التنظيم الإداري يقوم على أساس توزيع الوظيفة الإدارية بين السلطة المركزية و بين وحدات إدارية مستقلة تمارس إختصاصاتها تحت إشراف السلطة المركزية " فتعني اللامركزية (**La décentralisation**) كأسلوب من أساليب التنظيم الإداري توزيع النشاط الإداري في الدولة بين السلطة المركزية و أشخاص معنوية مستقلة تمارس إختصاصاتها تحت إشراف ورقابة السلطة المركزية"<sup>(1)</sup>

-ويمكن تعريف اللامركزية الإدارية على أنها ذلك النظام الإداري الذي يقوم على توزيع السلطات و الوظائف الإدارية بين الإدارة المركزية و وحدات إدارية مستقلة قانوناً على الإدارة المركزية مقتضى إكتسابها للشخصية المعنوية، مع بقائها لقدر معين من رقابة تلك الإدارة.<sup>(2)</sup>

- ومن هذا يتضح أن اللامركزية جانبين : جانب سياسي يتمثل في تمكين الأجهزة المحلية المنتخبة من تسيير شؤونها بنفسها مما يرسخ مبدأ الديمقراطية الإدارية، و جانب قانوني يتمثل في توزيع الوظيفة الإدارية في الدولة بين الحكومة المركزية و الهيئات المحلية.<sup>(3)</sup>

(1)مفلح ممدوح الصرايرة، القانون الإداري، الأردن ، دار الثقافة للنشر و التوزيع، 2012، ص ص174، 175.

(2)محمد صغير بعلي، قانون الإدارة المحلية الجزائرية، ديوان المطبوعات الجامعية، 2004، ص 09.

(3)عمار بوضياف، الوجيز في القانون الإداري، الجزائر، جسور للنشر و التوزيع، ط2، 2007، ص 170.

## الفصل الثاني: مكافحة الفساد و آليات تحقيق التنمية الإدارية.

- يعتبر بعض كتاب السياسة و الإدارة بأن أفراد المجتمع في أي منطقة من مناطق الدولة هم الأقدر على رسم السياسات التي تحكم علاقاتهم ببعض و علاقاتهم بالسلطة، وهم الأقدر على تحديد الأهداف و صياغتها، و العمل لتحقيق مفهوم المشاركة من أجل تحقيقها و الوصول إلى التنمية المنشودة بما يتلاءم و إحتياجاتهم.(4)

ويعد تحقيق اللامركزية في الإدارة المحلية سبيلا لدعم و تحفيز المسؤوليات التنموية التي منحت للمسؤولين لتمكين قوى السوق و مبادرات القطاع الخاص و تقليص تدخل الدولة المركزية في الحياة الإقتصادية و الإجتماعية و ظهور أدوار جديدة للقوى الغير حكومية ، و يدعو تقليص الدولة إلى إجراء تغيير مؤسسي يزيد من قدرات و إمكانيات الأطراف الفاعلة و أصحاب المصلحة المحليين، و يتطلب هذا التغيير إيجاد توازن بين الحاجة إلى التنسيق الذي تقوم به الحكومة المركزية و ضرورة المشاركة المحلية في التنمية و تمكين المجتمع المدني و لا يمكن تحقيق هذا التوازن إلا من خلال :

1) آليات تنسيق و مراقبة تعتمد على محفزات و نتائج بدلا من تجريد الأطراف الفاعلة المحلية من سلطة التصرف.

2) التعامل مع اللامركزية عموما و اللامركزية الإدارية خصوصا كأولوية قومية لتحقيق التنمية على المستوى القومي و المحلي.(1)

فمن المنطق عليه أن اللامركزية تعد أحد أهم النظم التي يمكن من خلالها تمكين المواطنين في المجتمع المحلي من المشاركة الفعالة و الحقيقية في إدارة الشؤون العامة المحلية للمجتمعات التي يعيشون بها، كما أنه بدون تطبيق سليم للامركزية لا يمكن القول بإمكانية تحقيق التنمية المحلية المستدامة، لا سيما في ظل عجز الحكومة المركزية عن الوفاء بكافة إحتياجات المجتمع و خاصة مع تنامي عدد السكان من ناحية وندرة أو سوء إستغلال الموارد الطبيعية و البشرية من جهة أخرى، وبدون تلك اللامركزية لا يمكن أيضا الحديث عن الديمقراطية بأشكالها المختلفة و خاصة السياسية و الإدارية.(2)

-الملاحظ هنا أن التنمية تتضمن مزيد من الحرية السياسية و الديمقراطية و مزيد من المشاركة السياسية و اللامركزية بأعضاء مزيد من الحرية للمواطنين في تسيير شؤونهم بما يتضمن مشاركة الضعفاء في صنع التنمية .

- لذا تسمح اللامركزية بتقريب الحكم من المواطنين و تسمح بذلك للمجتمعات المحلية بممارسة سيادتهم على المؤسسات و الكيانات المحلية، مما يجعل السلطة المركزية محل إستجواب بطريقة غير مباشرة إن سمات الرد الشعبي عن الأوضاع إتجاه الإدارة المحلية من المظاهرات و الإحتجاجات و الشكاوي المتعددة

(4) علي بقشيش ، مرجع سابق ، ص168.

(1) "إختيار اللامركزية من أجل الحكم الرشيد"، تقرير التنمية الإدارية في مصر، 2004، وثيقة رقم(مصر/10/004).

(2) سامي الطوفي، اللامركزية المجتمعية، مدخل التمكين و التنمية المحلية المستدامة، مصر، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية، (ب.س.ن)، ص50.

## الفصل الثاني: مكافحة الفساد و آليات تحقيق التنمية الإدارية.

عبر الجرائد بخصوص المياه، السكن، الشغل، الصحة، التربية تشكل مسائلة للحكومة المركزية عن فعالية سياستها قبل كونها تنديدا بفشل الهيئات اللامركزية.(1)

- هنا يمكن القول أن الحكومة تعمل على خلق بيئة إقتصادية ملائمة لتحقيق تنمية من خلال عمليات التحرير الإقتصادي واللامركزية والمنافسة و منع الإحتكار...إلخ، هنا يبرز دور اللامركزية ودورها في الدفع بعجلة التنمية بالإضافة إلى تمكين المواطنين و توفير بيئة سياسية ديمقراطية تنافسية و تعزيز الإتجاه نحو اللامركزية السياسية و الإدارية.

ومن أهم مزايا اللامركزية كآلية لدفع عجلة التنمية نذكر منها :

1. إن الإداريين المحليين يوفرون مجالا أفضل و أكثر راحة ويضعون المؤسسات الحكومية مباشرة في متناول السكان الذين تخدمهم.
2. إن إدارة الحكم اللامركزي تخلق فرصا أكثر للمشاركة الجمهور و إسهامه.
3. توفر المشاركة المحلية لكافة الأطراف المعنية مما يعني زيادة المشاركة النسائية في عملية صنع و إتخاذ القرارات المتعلقة بشؤون العامة.
4. نزيد من التنمية المستدامة، لان اللامركزية تعني مشاركة الأطراف و المواطنين المحليين في عمليات التمويل و التصميم و التخطيط و التنفيذ و الرقابة.
5. خفض معدلات الهجرة من الريف إلى المدينة لأن المركزية تعني تمكين المواطنين المحليين من إدارة شؤونهم و بالتالي تحقيق التنمية المتوازنة بين كافة أقاليم الدولة.
6. الحد من البيروقراطية و سرعة الإنجاز الأعمال و الإستجابة للمشاكل الجماهير المحلية الملحة.
7. تنمية الوعي بأهمية المشاركة من أجل التنمية المستدامة و إتاحة العديد من الفرص لإستيعاب الطاقة البشرية الراجعة في ممارسة العمل السياسي.(1)

### المطلب الثاني: اللامركزية الإدارية و محاربة الفساد.

لقد توصلت دراسات حديثة العهد لخمسة وخمسون بلد أن إلغاء المركزية في الإنفاق الحكومي مرتبط على نحو وثيق بتدني الفساد في صفوف البيروقراطيين، إن أهم أبعاد اللامركزية هو زيادة الفعالية في آليات الشفافية والمسائلة والمحاسبة و إخضاع البرامج و الخدمات لحسابات التكلفة و العائد، مما يجعل العلاقات بينهم و بين الفعاليات المجتمعية و الإقتصادية علاقة " الأنا و الآخر" و ليس " الأنا و الشيء" (2).

-كما أن اللامركزية الإدارية في صنع القرار تعتبر من أهم سبل تحقيق الشفافية و المسائلة و تعزيز دولة القانون و تبدأ التوصيات المتعلقة باللامركزية الإدارية بمقدمة تقول أن عملية اللامركزية يجب أن يكون جزء لا يتجزأ من عملية إصلاح الجهاز الإداري للدولة ، و يجب أن تعني لامركزية صنع القرار نقل السلطة و ليس تفويضها إلى الإدارة المحلية في كافة الجوانب الإدارية، ولكنها تتضمن أيضا تغيير الأدوار

(1) يوسف زدام، مرجع سابق، ص193.

(1) سامي الطوفي، مرجع سابق، ص 62.

(2) يوسف زدام، مرجع سابق، ص191.

## الفصل الثاني: مكافحة الفساد و آليات تحقيق التنمية الإدارية.

في كلا المستويين حيث يجب أن ينسحب المركز من توصيل الخدمة و أن يشمل بوضع المعايير والقواعد التنظيمية، بما يمكن المستوى المحلي من تولي السلطة و مسانلة عن التوصيل الفعلي للخدمة، إن الفصل بين صنع السياسات و شراء الخدمة و تقديمها تخلق قنوات أكثر وضوحا للمساءلة.(3)

- الملاحظ هنا أن تحقيق اللامركزية الإدارية من شأنه أن يحسن كفاءة القطاعات الإقتصادية و يجعل من عملية إتخاذ القرارات أقرب إلى المواطن و هذه الأهداف تعتبر جزء من أهداف الحكم الراشد و من أهم الوسائل المعاصرة لمكافحة الفساد.

وفيما يلي سنتناول كيف للمركزية الإدارية أن تحارب الفساد و نأخذ على ذلك عدة نقاط نذكر منها:

1. اللامركزية الإدارية تزيد المشاركة الشعبية في صناعة القرارات لأنها تجعل الحكومة أكثر قربا إلى الشعب كما تعد وسيلة ناجحة للتقرب إلى المواطنين و إخراجهم من سلبياتهم و دفعهم للعمل لصالح منطقتهم الأمر الذي يعالج مشاكل كثيرة مثل التطرف و سيطرة مجموعات صغيرة منظمة على العمل السياسي.

2. تجعل الحكومة و الإدارة العامة التابعة لها أكثر معرفة بالأوضاع المحلية و بالتالي أسرع إستجابة لإحتياجات الشعب و مصالحهم المرحلية.

3. شفافية و مسانلة أكثر يعني فساد أقل، بشرط توافر تشريعات أساسية تفي بمضمون و متطلبات و ضمانات الشفافية و المسانلة.(1)

4. الأخذ بنظام اللامركزية الإدارية يؤدي إلى الحد من الروتين الإداري و يساهم في الإسراع في إتخاذ القرارات المتعلقة بالمصالح المحلية.

5. الأخذ بأسلوب اللامركزية هو تأكيد لمبدأ الديمقراطية الإدارية التي تتضمن إشراك سكان الوحدات المحلية في إدارة الشؤون المحلية.

6. كذلك تساهم اللامركزية الإدارية في تحقيق قدر من العدالة الإجتماعية(2) أي توفر مصادر التمويل المحلي من خلال الضرائب و الرسومات المحلية و إيرادات أملاك المجالس المحلية

7. و ممتلكاتها مما يساهم في تحقيق العبء عن مصادر الدولة.

كما تعمل على تحسين و تجويد الوظيفة الإدارية نظرا لإدارة و تسيير الشؤون اللامركزية من طرف أشخاص لهم مصالح مباشرة و حقيقية(1) و مساهمة سكان الأقاليم في المشاريع التنموية نتيجة الرغبة القومية إلى التقدم و المنافسة(2) كما تعمل اللامركزية الإدارية على تسيير عمليات المحاسبة على

(3) "إختيار اللامركزية من أجل الحكم الرشيد"، تقرير التنمية الإدارية في مصر، 2004، وثيقة رقم(مصر/10/004).

(1) سامي الطوفي، مرجع سابق ذكر، ص 68

(2) مفلح ممدوح الصرايرة، مرجع سابق، ص 200.

(1) محمد الصغير بعلي، مرجع سابق، ص 82.

(2) أمال بودرارة، ميزانية البلديات و التنمية المحلية لولاية قسنطينة 1998-2004، مذكرة ماجستير، جامعة منشوري- قسنطينة-، كلية علوم الأرض الجغرافيا و التهينة العمرانية، قسم التهينة العمرانية، 2001-2012، ص 21.

## الفصل الثاني: مكافحة الفساد و آليات تحقيق التنمية الإدارية.

المسؤولين ورفع درجة المسائلة الشعبية وهذا من شأنه سد جميع الفجوات و تصحيح جميع الإنحرافات المحتمل وقوعها.(3)

-إن السبيل الوحيد أو من بين أهم السبل لجني ثمار اللامركزية الإدارية ومراقبة الفساد في الكيانات اللامركزية سيكون لا محال من خلال الإصلاح المؤسسي الشامل الذي يزيد و يعزز من شفافية القرارات و الممارسات الإدارية و تعزيز المسائلة أمام أصحاب المصلحة بمن فيهم من يتلقون الخدمات ، و يمكن أن يقوم المواطنون المحليون و المجالس المحلية المنتخبة ووسائل الإعلام المحلية و المنظمات غير الحكومية المحلية بدور مهم و فعال في الحد من الفساد بكل صورته و أنواعه غذ تمكنت من ذلك وتم تنسيق تحركاتهم ومن هنا نؤكد على الدور الفعال للامركزية بكل صورها والدور المهم في مكافحتها للفساد من خلال مبادئ و آليات كفيلة بالحد من هذه الظاهرة.(4)

### المبحث الثالث: الحكومة الإلكترونية كآلية لتحقيق التنمية الإدارية

#### المطلب الأول: الحكومة الإلكترونية ودورها في تحقيق التنمية

- إن التطور المتسارع في علوم الإتصال وتقنية المعلومات كان له الأثر الأكبر في تطوير وتنمية أساليب الأعمال كافة ولم يستثنى في ذلك الأعمال الحكومية سواء أنظمة العمل الحكومي الداخلي، أو طرف حفظ و إسترجاع المعلومات وهو ما تعارف علي تسميته بالحكومة الإلكترونية(1)، تعد فكرة الحكومة الإلكترونية من الأفكار الجديدة في تطبيقها، و هي فكرة قديمة على المستوى النظري، حيث أعطت المؤشرات الأولى لها في النصف الأول من القرن العشرين في الولايات المتحدة الأمريكية، إن مصطلح الحكومة الإلكترونية **E-gouvernement** يمكن أن يحقق نجاحا كبيرا في مكافحة عدم إنتظام الإدارة ماديا من خلال تنظيمات عبر العالم الافتراضي عموما و الإنترنت على وجه الخصوص(2)، وقد عرفت

(3) بتصرف من، سامي الطوفي، مرجع نفسه، ص5.

(4) بتصرف من :

"إختيار اللامركزية من أجل الحكم الرشيد"، تقرير التنمية الإدارية في مصر، 2004، وثيقة رقم(مصر/10/004).  
(1) إلياس شاهد، وآخرون، تقييم تجربة الحكومة الإلكترونية في الجزائر، المجلة الجزائرية للدراسات المحاسبية والمالية، عدد 2016، 3، ص121.

(2) عمر محمد بن يونس، المجتمع المعلوماتي و الحكومة الإلكترونية، لبنان، الدار العربية للموسوعات، 2010، ص177.



## الفصل الثاني: مكافحة الفساد و آليات تحقيق التنمية الإدارية.

الحكومة الإلكترونية بأنها: "إستخدام تكنولوجيا المعلومات بهدف تغيير أداء الحكومة من خلال جعلها أكثر كفاءة وفاعلية"<sup>(3)</sup>.

- فتعددت وتباينت تعاريفها إذ نسجل غياب إتفاق كلي حول المفهوم حيث إتجه البعض لإعتبار الحكومة الإلكترونية آلية لمكافحة الفساد الإداري إذ يعرف البنك الدولي الحكومة الإلكترونية بأنها " مصطلح حديث يشير إلى إستخدام تكنولوجيا المعلومات و الإتصالات من أجل زيادة كفاءة وفعالية و شفافية ومسائلة الحكومة فيما تقدمه من خدمات إلى المواطن ومجتمع الأعمال، من خلال تمكينهم من المعلومات بما يدعم كل النظم الإجرائية للحكومة ويقضي على الفساد"<sup>(4)</sup>.

### \* بتصرف من :

بحسب التعاريف فأصبحت الفائدة المرجوة من الحكومة الإلكترونية هي رفع كفاءة وجودة الأداء الحكومي كذلك ترسيخ مبدأ الشفافية و إرساء مبادئ مكافحة الفساد و جميع التعقيدات البيروقراطية مع إنتقال تكنولوجيا المعلومات إلى آلية محفزة وفعالة للتنمية.

- تشير أدبيات التنمية الإدارية أن من أهم عوائق التنمية هو قصور الإدارة العامة في دعم التنمية و في كونها في الكثير من الأحيان عائق أساسي أمام مشاريع التنمية وتحقيق أهدافها لذا فإن تكنولوجيا المعلومات و الإتصالات توفر آليات تتخطى هذه العوائق وتختصر عدة مراحل للتنمية للوصول إلى الهدف الأوسع ( الحكم الصالح) وفي هذا الصدد يكون تطبيق الحكومة الإلكترونية خطوة إستراتيجية بإتجاه التنمية الإقتصادية المستدامة والحكم الجيد.<sup>(1)</sup>

\* كذلك إن تطور وسائل الإتصال والمعلومات والنظم التقنية ( التي هي جوهر الحكومة الإلكترونية) يعد من أهم المعايير التي تقاس بها نسبة تقدم الدول، فمعظم الدول بادرت إلى تطوير سياستها الإدارية لكي تتلاءم مع ما يتطلبه عالم القرية الصغيرة، ومع كل التغيرات السريعة التي حدثت يجب توفير وسائل وتقنيات التكنولوجيا للحكومة الإلكترونية لأن هذا ما يساعد الإدارات على تحقيق طفرة أو قفزة نوعية إتجاه ما يسعى بالتنمية الإدارية فكل هذا يساعد على تقليص الوقت وسهولة الوصول إلى المعلومات والدقة وغيرها ..... وكل هذا من أهداف التنمية الإدارية.

من أهم مقومات التحول الناجح للحكومة الإلكترونية إصلاح العملية الإدارية فليست الحكومة الإلكترونية مجرد عملية آلية للعمليات أو معالجة التصرفات والأفعال القائمة في الأعمال الحكومية بالمصالح والأجهزة المختصة، بل تختص الحكومة الإلكترونية بتكوين عمليات وعلاقات جديدة بين الحكومة والمواطن والأعمال، كما أن إستخدام تكنولوجيا المعلومات و الإتصالات ليست مجرد أداة لتحقيق عوائد

<sup>(3)</sup>إلياس شاهد، واخرون، مرجع سابق، ص122.

<sup>(4)</sup>عاشور عبد الكريم، دور الحكم الإلكتروني في مكافحة الفساد الإداري الولايات المتحدة الأمريكية أنموذجا، مجلة المفكر، العدد الحادي عشر، ص461.

<sup>(1)</sup> محمود القدوة، الحكومة الإلكترونية والإدارة المعاصرة، الأردن، دار أسامة للنشر والتوزيع، 2010، ص132.

## الفصل الثاني: مكافحة الفساد و آليات تحقيق التنمية الإدارية.

وتوفير التكلفة المترتبة على تشفير وتعيين القوى العاملة أو في استثمار الوقت، كما أنه لا يتحقق بقيام العاملين بإعداد المجالات والوثائق الإلكترونية، بل إن الحكومة الإلكترونية تعتبر من الحلول الجوهرية لو إستحسن إستخدامها بشكل صحيح، على إصلاح العمليات والإجراءات القائمة التي تقوم بأدائها، إن إصلاح العمليات الإدارية يمثل الخطوة الأولى في إطار عملية التحول الناجح نحو إقامة حكومة إلكترونية، وكذلك يجب خلق إجراءات جديدة لتغيير أسلوب وطرق العمل الإداري.

- كذلك تتطلب الحكومة الإلكترونية قيادة سياسية و إدارية قوية تلتزم كلنا بدعم الجهود التي تؤدي للتحول نحو الحكومة الإلكترونية من خلال توفير الجهد والمال والمواد والمناخ السياسي والإقتصادي والإجتماعي.<sup>(1)</sup>

من أهم فوائد الحكومة الإلكترونية على التنمية الإدارية:

1. تنظيم العمليات الإنتاجية وتحسين الأداء الوظيفي .
2. القضاء على البيروقراطية والروتين الذي يوجد في الحكومة الإلكترونية.
3. الإدارة في الحكومة الإلكترونية تكون أكثر شفافية في التعامل وأكثر وضوحاً وتلغي الوساطة والمحسوبية والمجاملة.
4. الحكومة الإلكترونية تختصر الهرم الإداري التسلسلي الطويل الذي عادة ما يتم في الحكومة التقليدية والإسراع في تنفيذ الإجراءات الإدارية و إختصارها.
5. الحكومة الإلكترونية تنظم قواعد عمل جديدة وبيئة عمل جديدة مختلفة تماماً من الحكومة التقليدية.
6. مفهوم إداري جديد مثل العمل بروح الفريق الواحد وتوحيد الجهود.<sup>(2)</sup>

\* فنقول أن كل هذه الإجراءات والعمليات بالنسبة للحكومة الإلكترونية تعمل على تفعيل قواعد وأسس التنمية الإدارية، حيث أن التنمية الإدارية ومتطلباتها من توسع كبير للهيئات المحلية والإقليمية والإدارية تتطلب تطبيقاً فعلياً للحكومة الإلكترونية خاصة في جانبها الإداري، مما يسهل الكثير في مهام الإدارات مع المواطنين ومع المؤسسات قصد تسريع أداء الخدمات.<sup>(1)</sup> كذلك قصد إختصار الإجراءات الإدارية فلا شك أن العمل الإداري التقليدي يتسم بالعديد من التعقيدات الإدارية وذلك لأنه يحتاج في معظم الأحيان إلى موافقة أكثر من جهة إدارة على العمل المطلوب والقضاء على البيروقراطية فإن إتباع طريق الحكومة الإلكترونية يمكن تبسيط الإجراءات وكذلك من خلال موظف واحد يمكن إنهاء المعاملة المطلوبة وهذا من

<sup>(1)</sup> محمد محمد الهادي، الحكومة الإلكترونية كوسيلة للتنمية والإصلاح الإداري cybramians، ع 11، تاريخ الإطلاع

<http://www.cybmamians.info/journal/n11/e-gov.htm>، 2019/03/03

<sup>(2)</sup> مريم خالص حسين، الحكومة الإلكترونية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد الخاص بمؤتمر الكلية، 2013، ص446.

<sup>(1)</sup> عبد اللطيف باري، دور مكانة الحكومة الإلكترونية في الأنظمة السياسية المقارنة، أطروحة دكتوراه، جامعة محمد خيضر - بسكرة - كلية الحقوق والعلوم السياسية، قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية، 2013، -2014، ص61.

## الفصل الثاني: مكافحة الفساد و آليات تحقيق التنمية الإدارية.

دون رجوع الموظف إلى رؤسائه من أجل الحصول على موافقة بل عليه فقط العودة إلى قاعدة لبيانات المعدة سلفا في الإدارة، والتي تعد بمثابة تفويض للموظف.<sup>(2)</sup>

\* لذا نقول أن الحكومة الإلكترونية تسهم إلى حد كبير في تحقيق أهداف التنمية الإدارية من خلال تطبيقاتها لنظم المعلومات والاتصال التي تؤدي إلى تحسين أداء وسرعة التنفيذ والفاعلية، خاصة مع التطور الحاصل في شتى الميادين فأصبحت الحكومة الإلكترونية من أهم متطلبات التنمية، لذا تعتبر كآلية مهم لتحقيق تنمية إدارية فعالة.

### المطلب الثاني: دور الحكومة الإلكترونية في تعزيز الشفافية ومكافحة الفساد.

- إن من بين الوسائل المتطورة الكثيرة لمكافحة الفساد سلطت الأضواء مؤخرا على الحكومة الإلكترونية، يوضح التقرير السنوي لعام 2003 لمنظمة مكافحة الفساد الدولية إلى أهمية الحكومة الإلكترونية في تعزيز الشفافية بالنسبة للعمل الحكومي حيث يؤكد على انه " لتحقيق الفساد بشكل فعال فإنه من الضروري العمل على وضع قوانين من ضمن أهداف لمكافحة الفساد و بشكل فعال و التي من شأنها أن تؤدي إلى درجة كبيرة من الشفافية والمحاسبة..."

لذا تعد الحكومة الإلكترونية من الوسائل المتطورة و التي سلط عليها الضوء لمكافحة الفساد حيث تؤدي تطبيقاتها بصفة عامة إلى تمكين المواطنين من الوصول إلى المعلومات ، وبالتالي تلاقي الغموض والضبابية، حتى يتسنى للمواطنين عملية المشاركة في صنع القرار و إمكانية المطالبة بحقوقهم المدنية<sup>(1)</sup>.

-إن الترويج للشفافية والمساءلة في الحكومة من خلال إنتشار تكنولوجيا المعلومات و الإتصال في الإدارة في مختلف العمليات يتيح للمواطنين فرص المشاركة الفعالة في عملية صنع القرار، فالحكومة الإلكترونية تعد أداة رئيسية في بناء تقاليد الشفافية والحكم الجيد، بحيث يمكن للحكومة الإلكترونية بان تنصدر معركة مكافحة الفساد، ولن تكون الوسيلة الوحيدة في وضع حد للفساد بل يجب أن تكون مصحوبة بآليات أخرى لكي تكون أكثر فعالية من خلال تعزيز الأمن المعلوماتي و أمنته عالية لأنظمة المعلومات.<sup>(2)</sup>

(2) خولة رتيح حسن ، الأبعاد الاقتصادية للحكومة الإلكترونية، مجلة العربي للعلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة البصري، المجلد 7، العدد 30، 2014.

(1) رانية منار، دور الإدارة الإلكترونية في مكافحة الفساد الإداري، المجلة الجزائرية للأمن و التنمية، العدد 9، جويلية 2016، ص ص 251، 252.

(2) الشايب محمد، الحكومة الإلكترونية كآلية لتوحيد الحكم الجيد (دراسة في تطبيقات العالم المتقدم والنامي)، مذكرة ماجستير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، كلية الحقوق والعلوم السياسية، قسم العلوم السياسية، 2008-2009، ص 52.

## الفصل الثاني: مكافحة الفساد و آليات تحقيق التنمية الإدارية.

- إن إستخدام تكنولوجيا المعلومات و الإتصال يساعد على ربط كافة الأطراف معا( الحكومة، المواطنين ومنشآت الأعمال)، وتدعيم الأنشطة والعمليات وهذا يعد تغييرا جوهريا في ثقافة تنفيذ الخدمات و المعاملات الحكومية، أي أن الحكومة الإلكترونية تساعد الوسائل الإلكترونية وتسهم في تدعيم جودة الأعمال التي تقدمها الأطراف المعنية ومن أهم أهداف الحكومة الإلكترونية نذكر منها:

- الشفافية في الأعمال الحكومية وإمكانية المحاسبة حيث يتم التعرف على كل شخص قام بتنفيذ أي معاملة.
- الكفاءة والدقة في أداء أنشطة الإدارة الإلكترونية.
- تقليص فرص الفساد **corruption** حيث لن يكون هناك مجالا للرشوة أو غيرها من الظواهر الإجتماعية السلبية والسبب الرئيسي يعود إلى عدم الإحتكاك المباشر مع الموظفين والإعتماد على التكنولوجيا في طلب المعاملات الحكومية.
- الحركة والكفاءة العالية الخاصة في التواصل مع الجمهور والمواطنين والأعمال والأجهزة الحكومية الأخرى.
- رفع وتحسين كفاءة الموارد البشرية.
- ضمان الشفافية في الإجراءات والخدمات التي تقدمها قطاعات الحكومة المختلفة.
- التخفيف من حدة البيروقراطية و تضخم الهرم الإداري.
- تعزيز دور المواطن في المشاركة في عملية الرقابة والمسائلة و إتخاذ القرارات.(1)

بتصرف من:

إن فلسفة الحكومة الإلكترونية يسعى جاهدة إن التقليل من صور وأشكال الفساد إذ يعد محاربة الفساد هنا من أبرز أهدافها خاصة مع تطورات الحاصلة في المعلوماتية والخدماتية فهي تسعى إلى دعم وتبسيط الخدمات و محاربة كافة أشكال الفساد.

-بالإضافة إلى ذلك تسهل الحكومة الإلكترونية تقديم سريع وكامل للمعلومات فالنشر السريع و الواسع للمعلومات يساعد على تشجيع المواطنين ويسهل عملية الإطلاع على إتخاذ القرارات فشفافية المعلومات لا يمكن فقط من الديمقراطية بل بغرض أيضا الإحساس بالمسؤولية بين القيادات الحكومية وإرغامهم على الحكم الفعال(1) ونظام الحكومة الإلكترونية يضيق فرص التدخل البشري في العملية ، إلا من خلال هامش إستبدال المعطيات (المدخلات)، وبالتالي فإن هذا النظام يسمح بتقليل إحتمال النسيان والخطأ في دراسة

(1) صدام الخمايسة، الحكومة الإلكترونية الطريق نحو الإصلاح الإداري، الأردن، عالم الكتب للنشر والتوزيع، 2013، ص 38-39.

(1) الشايب محمد، مرجع سابق، ص 53.

## الفصل الثاني: مكافحة الفساد و آليات تحقيق التنمية الإدارية.

الملفات، وكذلك فرص إستغلال المنصب بما يقلل في الأخير من إنتشار بعض أنواع الفساد الإداري مثل اللامساواة والرشوة والجهوية والمحسوبية...<sup>(2)</sup>

فضلا عن ذلك تقدم الحكومة الإلكترونية وسائل فعالة وديناميكية لتعزيز العلاقات الرسمية البينية في داخل المؤسسات و هيئات الحكومة من خلال توظيف البنية الشبكية للحكومة الإلكترونية في تنفيذ معاملات تتطلب عبور مستويات إدارية مختلفة في وزارات مختلفة، مما ينعكس هذا على جودة العمل الوظيفي و تحسين الإنتاجية الإدارية.<sup>(3)</sup>

### خلاصة الفصل الثاني:

حاولت الدراسة من خلال فصلها الثاني إبراز أهمية آليات التنمية الإدارية المتمثل في الحكم الراشد و اللامركزية الإدارية و الحكومة الإلكترونية و التي صارت من ضروريات الإدارة المعاصرة فكل إدارة تبحث عن تنمية قدراتها و كفاءتها ومواردها خاصة البشرية، وكذلك من أجل مواكبة التطور و تقليل الآثار السلبية للبيروقراطية كما تعتبر آليات التنمية الإدارية من أهم إستراتيجيات مكافحة الفساد و الحد منه، وهو ما إعتمدت عليه العديد من دول العالم خاصة تركيا حيث عمدت إلى إجراء عدة إصلاحات إدارية من أجل تنمية فعالة و شاملة خاصة مع البرنامج الإصلاحية لحزب العدالة و التنمية الذي يسعى إلى تحقيق تنمية إدارية فعالة من أجل إصلاح الإدارة العامة التركية كذلك من أجل التفتح على مختلف الإستراتيجيات لمحاربة الفساد الذي كانت تعاني منه تركيا.

<sup>(2)</sup> زهرة بورس، أحمد بوشارب، مدى نجاعة العمل الإداري في الجزائر بإعتماد نظام الحكومة الإلكترونية، المجلة السياسية للعلمة و السياسات الإقتصادية، العدد، 2014، ص ص 20، 21.

<sup>(3)</sup> وداد بوراص، دور الإدارة الإلكترونية في الرفع من كفاءة أداء الموارد البشرية دراسة حالة: قطاع العدالة بالجزائر، دكتوراه، جامعة باجي مختار-عنابة، كلية العلوم الإقتصادية و علوم التسيير، قسم علوم التسيير، 2015-2016، ص 44.

## الفصل الثالث: الفساد في تركيا وسبل تطبيق آليات التنمية الإدارية

### الفصل الثالث: الفساد في تركيا و سبل تطبيق آليات التنمية الإدارية

عرفت تركيا في العقود الأخيرة عدة فضائح و قضايا فساد تطارد كبار المسؤولين في الدولة، فقد إنتشر الفساد في تركيا ليشمل كل الهياكل الدولة خاصة الإدارية فقد عرف الفساد تغلغل داخل الإدارات التركية وهو ما تسبب في هذه آثار سلبية كانت منها الإدارة العامة التركية فباشرت تركيا عملية واسعة من أجل الإصلاح الإدارات العامة من الفساد ، فعمدت إلى مكافحة الفساد من أجل إصلاح إداري فعال خاصة مع رغبة تركيا إلى الإنضمام إلى الإتحاد الأوروبي، ومع وصول حزب التنمية و العدالة إلى السلطة باشر برنامج كان في مقدمته مكافحة الفساد فاعتمد عدة إستراتيجيات من أجل تحقيق تنمية إدارية فعالة فقد عملت إلى تكريس مبادئ الحكم الراشد كذلك العمل على نشر مبدأ اللامركزية الإدارية لنشر الثقافة الحكومة الإلكترونية من أجل زيادة الشفافية في كل التعاملات الإدارية.

## الفصل الثالث: الفساد في تركيا وسبل تطبيق آليات التنمية الإدارية

### المبحث الأول: الفساد في تركيا.

#### المطلب الأول: واقع ظاهرة الفساد في تركيا.

أحرزت تركيا تقدماً فيما يتعلق بالإصلاحات السياسية و الديمقراطية و التحرير الإقتصادي و كذا الإلتزام بالإصلاحات الموجهة للإلتزام إلى الإتحاد الأوروبي لكن رغم كل هذا لا تزال البلاد تواجه تحديات كبيرة عن الفساد المتفشي حيث تغلغل الفساد بأشكاله الصغيرة كانت أو الكبيرة في العديد من قطاعات المجتمع بما في ذلك القطاع العام و الخاص و الأحزاب السياسية و الجيش.<sup>(1)</sup>

- حيث دخلت تركيا مرحلة خطيرة من الفساد و الرشوة و أصبحت غارقة في بحور الفاسدين و بحسب تقرير ديوان المحاسبة الذي غرض على البرلمان التركي فقد تحولت إدارات البلديات التركية و كذلك كشف التقرير المجاملات و المحاسبات للأصدقاء و الأقارب في التوظيف و أساليب الكسب الغير المشروع و مخالفة القانون و تحولها إلى ممارسات عامة في البلديات.

فقد تم صدور بيانات الرسمية المتعلقة بعمليات الفساد في تقرير صادر عن إدارة مكافحة التهريب و الجريمة المنظمة و الذي يعمل تحت الغدارة العامة للأمن و يذكر التقرير الذي يوثق تهريب المخدرات و الحوادث المرتبطة بالفساد و جرائم التهريب إلى عمليات الفساد المخطط لها قد تضاعفت خاصة بين عامي 2003-2007 ووفقاً للتقرير نفسه فإن وحدات المستوى المحلي و مجموعات الجريمة قد كسبوا أرباح عالية من خلال أنشطة غير قانونية بناء على معلومات واردة لقسم مكافحة الجرائم المالية بإدارة إسطنبول تم تنظيم 156 عملية مخطط لها في السنوات الأخيرة كمحاربة الفساد وفي هذه العملية تم تنفيذ الإجراءات القانونية لـ 2678 شخص منهم 805 من موظفي الحكومة أو في مقابلة صحفية قال كمال كيلووغاروغلو إن المدى المالي للفساد خلال حكومة حزب العدالة و التنمية كان 150 مليار دولار وواصل زعيم حزب الشعب الجمهوري دنيزبايكال إنتقاد حزب العدالة و التنمية بالبيان التالي: لقد حققنا في

<sup>(1)</sup>Charmichelsen Institute, Anti corruption Resource cent,U4 escper, anser, **Transparency international** .p.p.2-8.

## الفصل الثالث: الفساد في تركيا وسبل تطبيق آليات التنمية الإدارية

الفساد رأينا المثلث وراءه: في أحد أركانه يقف رجال الأعمال الفاسدين و في جواره البيروقراطي الذي يحكمه و في الزاوية الثالثة يوجد السياسي غير الأخلاقي و غير الأمين.<sup>(1)</sup>

- فيوضح لنا من خلال هذه المعطيات حجم الفساد المتفشي في تركيا خاصة في مؤسسات الدولة بجميع هياكلها ما جعل الحكومة تتخبط في العديد من موجات الفساد التي وصل مداها إلى جل القطاعات.

- كذلك هناك إنخفاض كبير في الثقة بين المواطنين و القضاء التركي حيث يرى حوالي ثلث الأتراك أن القضاء و الموظفين القضائيين الفاسدين حيث يخلق التدخل السياسي والإجراءات البطيئة ونظام المحاكم المتقل بالأعباء مخاطر عالية للفساد في القضاء التركي.<sup>(2)</sup>

- ففي فعالية القضاء فقد تحصلت تركيا على تقييم منخفض فضلا عن تسجيلها تراجعاً عن تقييمها السابق فقد كانت تركيا عند مستوى 54.5 نقطة في عام 2018 بينما تراجعت في عام 2019 إلى مستوى 49.8 نقطة.

جدير بالذكر أن تركيا بالمركز 78 عالمياً ضمن مؤشرات منظمة الشفافية الدولية لمدرجات الفساد و أشار التقرير إلى إرتفاع معدل الفساد داخل تركيا و تراجع تصنيفها من دولة شبه حرة.<sup>(3)</sup>

-كما لم يسلم أردوغان من قضايا الفساد التي مسته و مست عائلته من تهريب أموال و تجارة بالأسلحة حيث قال إبراهيم أوکور الرئيس السابق للمجلس الأعلى للفساد للقضاة " إن أردوغان طلب منه وقف تنفيذ أمر قضائي بإعتقال بلال على ذمة التحقيق بقضايا الفساد و ذلك في 2018 حينما كان أردوغان رئيساً للوزراء"

بالإضافة لصلات مشبوهة لبلال و لقاءات ببعض الأشخاص المشتبه بهم في تمويل تنظيم القاعدة.

(1) " فضائح إمبراطور الشر- عرض مستمر...إرتفاع مؤشر الفساد في تركيا" ، أنظر الموقع الإلكتروني: <https://www.KAa man news.net x arabic/!Action=show News cite=321977>، أطلع عليه بتاريخ 2019/05/09.

(2) Zeynep saralak- Besima Bulent Bali,corruption in turkey :whay,connot,an urgent problem bea mainconcern ?,universityof konsanz, [research.groub.socialogyof Knowleclye,n°14,2008.p](https://www.research.groub.socialogyof Knowleclye,n°14,2008.p).

(3) أنظر الموقع الإلكتروني: <https://www.busines-ant-türkiye corruption Report, Jien 2018>. تاريخ الإطلاع 2019/05/19.



## الفصل الثالث: الفساد في تركيا وسبل تطبيق آليات التنمية الإدارية

كما أن فضائح الفساد لم تقتصر على بلال فقط بل طالت كل أسرة أردوغان فقد خرج تسجيل صوتي تكشف تورط الأسرة في عمليات الفساد وهو تسجيل سابق لإبنته "سمية" تتحدث عن فلتين حصلت عليها من رجل أعمال تركي مقابل منحه ترخيص بناء في أراضي ممنوع البناء عليها.<sup>(1)</sup>

كما كشفت أحزاب المعارضة التركية عن ضلوع نجلي الوزراء بن علي يلدريم في عمليات فساد مالي و أشارت الأحزاب أنهما يملكان شركات أجنبية لم يتم إدراجها ضمن أملاكها بهدف التهرب الضريبي كما تمتد شبكة الفساد المالي إلى مسؤولين آخرين بإدارة أردوغان ما و من بين القضية التي تورط فيها على عثمان يلديز رئيس بلدية طاري أوغلان التابعة لمدينة قيساري.<sup>(2)</sup> ومن ناحية أخرى إعتبر سياسيون أتراك أن تورط أردوغان ووزرائه في الرشاوي لا يتعلق فقد بالفساد السياسي إلا أنه إرتبط بقوة الأمن القومي التركي خاصة في قضية أردوغان بإيران وتورطه مع رضا ضراب وقد كان رجال الأعمال الإيراني رضا ضراب الذي يحمل الجنسية التركية قد تورط في أكبر قضايا غسل الأموال في التاريخ.<sup>(3)</sup>

فهنا لا يمكن إخفاء كل قضايا الفساد الذي أتهمت به أسرة الرئيس نفسه و لأكثر من مرة فبعدما كشف عن عدد من القضايا الفساد التي طالت أعضاء الحكومة التي يرأسها أردوغان قبل أن يصبح رئيسا تفجرت أحاديث كثيرة حول الأنشطة التي يقوم بها أيضا أحمد الأكبر و بلال الثاني و كانت روسيا إحدى الدول التي وجهت إتهامات إلى بلال و أردوغان بأنه يتاجر في النفط مع داعش الإرهابي وهذا يبين المدى الذي وصل إليه حال الفساد المسؤولين في تركيا وهو وضع خطير جدا.<sup>(4)</sup>

<sup>(1)</sup> تقرير دولي : الوصاية و الفساد و السمات البارزة في تركيا 2019، أنظر الموقع: الفساد و الوساطة من السمات- [arabic.com/17/02/2019](https://www.ZAMANA.com/arabic/17/02/2019) تاريخ الاطلاع: 2019/05/19.

<sup>(2)</sup> بسنت فاروق، " تاريخ من الفضائح...أردوغان وتدخل في عمل القضاء لإنقاذ بنته من الإعتقال: ، أنظر الموقع الإلكتروني: <https://www.mobtadn.com/detionils/769359> . أطلع عليه بتاريخ: 2019/05/03.

<sup>(3)</sup> وثائق سرية تثبت تورط أسرة أردوغان في تهريب ملايين الدولارات،، أنظر الموقع الإلكتروني: <https://al-ain.com/article/turkey-ardogen-document-corn> تاريخ الإطلاع: 2019/05/02.

<sup>(4)</sup> هاشم الفخراني، فضائح أردوغان عرض مستمر، أنظر الموقع الإلكتروني: <https://www.xoun7.com/story/25/10/2017/3480193K>، أطلع عليه بتاريخ: 2019/05/10.

## الفصل الثالث: الفساد في تركيا وسبل تطبيق آليات التنمية الإدارية

-فقد كشفت وزارة المالية التركية أن حجم الديون الخارجية لبلدية إسطنبول نحو 2 مليار و 154 مليون دولار بحسب العديد من وسائل الإعلام المحلية نقلا عن أرقام رسمية.

ووفق تقارير إعلامية يشهد الإقتصاد التركي موجة إنهيار كبيرة في أسواق الصرف أثرت سلبا على سعر الليرة التركية، مقابل الدولار الأمريكي وصعدت نسبة التضخم لأعلى مستوياتها 153 عام و في سياق متصل كشف للمرة الثانية على التوالي مؤتمر الفساد الدولي الصادرة مؤخرا تقاوم الفساد في تركيا وسط مخاوف أن تؤدي قبضة أردوغان الحديدية إلى تقاوم الظاهرة في البلاد ، و أصدرت منظمة الشفافية الدولية مؤتمر مدركات الفساد "cpi" لعام 2018 و هو تقييم سنوي لـ180 دولة يقول أن الفساد عاد إلى الإرتفاع مجددا في البلاد ،خلال العام الماضي بعدما تراجع بشكل محدود منه سنة 2013.<sup>(1)</sup>

-و الملاحظ من هنا كل هذه الإحصائيات و المعطيات أن الفساد قد تغلغل في تركيا بصورة واضحة ومس كل القطاعات و خاصة الحكومة حكومة حزب العدالة و التنمية التي تطاردها العديد من الملفات الفساد الخطيرة كذلك كبار المسؤولين في الدولة التركية حتى أردوغان لم يسلم من الإتهامات بأنه أميراطور الشر و الفساد في تركيا و بالعودة إلى الأرقام و مؤشرات و مدركات الفساد و منظمة الشفافية الدولية فإن الأمر صادم و خطير إذ أن مؤشرات الفساد في تصاعد مستمر وصارت تركيا من أكثر دول أوروبا فسادا و هذا من شأنه أن يخلف تبعيات تمس كل القطاعات خاصة القطاع الإقتصادي الذي تراجع بشكل رهيب في ظل موجات الإنتقادات الدولية.

- والسؤال الجهوي الذي يطرح نفسه هنا هو كيف سيؤثر كل ما جرى على مستقبل أردوغان وحزبه.؟ فطوال فترات كان هدف أردوغان هو تطهير البلاد من الفساد لكن في ظل كل هذه القضايا و الإشاعات قد تطيح بحلمه و المشكل كذلك لا يتعلق بمصير أردوغان فحسب بل مصير حزب العدالة و التنمية نفسه فالعديد من رموز الحزب باتوا في دائرة الفساد و الخلافات بين أردوغان ونائبه بولنت أرينج و كذلك

(1) فضائح إمبراطور الشر...عرض مستمر إرتفاع مؤشر الفساد في تركيا: أنظر الموقع الإلكتروني: [https://www.KARAMA\\_NEWS.net/arabica/!Action=show\\_news\\_Bio=3219](https://www.KARAMA_NEWS.net/arabica/!Action=show_news_Bio=3219)أطلع عليه بتاريخ

## الفصل الثالث: الفساد في تركيا وسبل تطبيق آليات التنمية الإدارية

الرئيس عبد الله غل بدأت تخرج إلى العلن و تقطع العلاقة بين الحكومة حزب العدالة و التنمية و غولن و يقول مراقبون أن الجماعة نجحت في السنوات الماضية في التغلغل داخل مؤسسي القضاء و الأمن في تركيا و هذا من شأنه تفجير الأوضاع في تركيا.<sup>(1)</sup> وهنا يبرز كذلك خلاف بين مختلف نخب تركيا وكل هذه المشاكل من شأنها أن تفاقم الأوضاع في تركيا و تساعد في التغلغل الفساد وكل هذا سيساهم في تراجع الإقتصاد التركي فالوضع التركي و حزب العدالة و التنمية يدرك أنه رغم نجاح التجربة التركية بالنظم إلى الأرقام التي حققتها تركيا بقيادة أردوغان وحكومته إلى أن ذلك لا ينفى نقشي الفساد بكل صوره و الصراعات المختلفة بين مختلف شرائح المجتمع و الحكومة و كذلك الضغوطات الدولية التي تعانيها تركيا و إتهامات التي طالتها بشأن تمويلها بداعش وكذلك تزويد سوريا بالسلاح كل هذا من شأنه أن يظم الحكومة الحالية في موقف حرج أمام الشعب التركي ومن شأنه أن ينهي الثقة بين حكومة حزب العدالة و التنمية و مختلف شرائح المجتمع التركي.

### المطلب الثاني: آليات حزب العدالة والتنمية في مكافحة الفساد.

سعت حكومة حزب العدالة و التنمية بشتى الطرق و السبل و بإعتماد إستراتيجيات معينة قائمة على خطوط توجيهية مستقاة من تشريعات و قوانين لمكافحة الفساد فجزء من هذه القوانين مأخوذ من إتفاقيات و موثيق دولية وكان تأثير إتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد أرضية خصبة لتركيا في مكافحتها للفساد.

فقد كان وصول حزب العدالة و التنمية للسلطة في تركيا، دورا محوريا في تفعيل إستراتيجية مكافحة الفساد و تحسين القوانين و الأنظمة الموجودة وقد ساعدت الإصلاحات التي ققام بها إنطلاقا من مبادئه و إستراتيجيته على نجاح مختلف المبادرات المرتبطة بالفساد.

(1) عبد الناصر شكتي، قضية الفساد في تركيا : تعمق الخلاف بين جماعة فتح الله غولن الإسلامية و الحكومة، أنظر الموقع الإلكتروني: [www.bbc.com/arabic/niddccast/2013/12/131219-turky-fathalla-gulen](http://www.bbc.com/arabic/niddccast/2013/12/131219-turky-fathalla-gulen) أطلع عليه بتاريخ 2019/05/11.

## الفصل الثالث: الفساد في تركيا وسبل تطبيق آليات التنمية الإدارية

-إصلاحات حزب العدالة و التنمية نحو مكافحة الفساد.

كانت الأهداف التي حددها حزب العدالة و التنمية و الوسائل التي إعتدها لتحقيق الأهداف بمثابة الإنطلاقة الحقيقية نحو بناء إقتصاد قوي قائم على محاربة الفساد بدرجة الأولى.

### 1- الأهداف الداخلية:تمثلت أهداف الحزب في:

- تحقيق السيادة من دون أي قيد أو شرط للشعب التركي في الجمهورية القانونية التي تمثل القوة التي تراعي مصالح الفرد و المؤسسات معا.
- الحفاظ على وحدة الدول التركية.
- تحقيق الحضارة و المدينة و المعاصرة في تركيا وفقا للطريق الذي رسمه " مصطفى كمال أتاتورك.

• تأمين الرفاه و الأمن و الإستقرار للشعب التركي.

• تحقيق العدالة بين الأتراك و التوزيع العادل للدخل القومي.

كما إعتد الحزب على مجموعة من الوسائل لتحقيق الأهداف:

- نشر الوعي القائم على الحقوق المتعارف عليها دوليا و للحريات و سيادة القانون في جميع أنحاء تركيا.

• إستئصال مشكلات تركيا المستعصية وجعلها دولة منتجة و تحج بالإنتاج.

• خفض معدلات إيصاله و دعم الهوة في توزيع الدخل بما يزيد من مستوى الرفاه.

• إتباع سياسة تهدف إلى تحقيق الكفاءة و الفاعلية في الإدارة العامة.

• تحقيق الشفافية الكاملة و المحاسبة في كل جوانب الحياة العامة.<sup>(1)</sup>

(1) معمر خولي، الإصلاح الداخلي في تركيا، المركز العربي للأبحاث و دراسات السياسات، سلسلة دراسات و أوراق بحثية، قطر، 2011، ص ص: 10-11.

## الفصل الثالث: الفساد في تركيا وسبل تطبيق آليات التنمية الإدارية

• إرساء مفاهيم تعتمد أو تستند على الحقوق و الحريات وفقا للمعايير العالمية في جميع المجالات  
كما يرفض الحزب كل أنواع التسيير الذي لا يتوافق مع أسس المجتمع الديمقراطي في علاقة الفرد بالدولة ويرى في الدولة مؤسسة خدمية فعالة شكلها الأفراد لخدمة الفرد.  
كما وقعت تركيا منذ وصول حزب العدالة و التنمية إلى السلطة سنة 2002 على العديد من الإتفاقيات لمكافحة الفساد نذكر منها:

- تم إعتقاد إتفاقية مجلس أوروبا بشأن القانون الخاص لمكافحة الفساد 17 أبريل 2007 بموجب القانون رقم 4852.

- إتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد وقعتها تركيا في 14 ديسمبر 2003.

- القانون الجنائي بشأن الفساد تم التصديق على إتفاقية مجلس أوروبا 14 مارس 2004 بموجب القانون رقم 5065.

كما تم التعهد بتنفيذ جميع قرارات فرقة العمل المالي التابعة لمنظمة التعاون الإقتصادي و التنمية و التي شملت بشكل أساسي العمل على محاربة الرشوة و الفساد كذلك الجرائم المرتكبة ضد الغدرة العامة و الإخلال بالخدمات العامة وجودتها و كذلك في قانون العقوبات التركي بالمادة (202-208) جرائم الرشوة ( المادة 211-227 ) .

كذلك تم تعديل العديد من القوانين أهمها:

-قانون المشتريات العامة رقم 2886 بين عامي(2002-2013) وتم تعديله 16 مرة وهيئات الرقابة المالية بموجب قانون رقم 2011/646.<sup>(1)</sup>

فقد وصف العديد من المحللين و المراقبين وتيرة الإصلاحات التي إعتدتها حزب العدالة و التنمية منذ وجودها إلى السلطة عام 2002 " بالثورة الصامتة" و قد شمل برنامج الحزب العديد من المزايا و

<sup>(1)</sup> انظر الموقع الإلكتروني .21 occk2,14. ahmect yildiz,AKP hükümetinin Kisa yolsuzluk tarihi. sendihk.63.org/2014/01/akp-hukumenimi-KISA-yoluzluk-trihi-ahmet-yildiz/163296/ أطلع عليه 2019/05/16 بتاريخ :

## الفصل الثالث: الفساد في تركيا وسبل تطبيق آليات التنمية الإدارية

---

الآليات لمكافحة ظاهرة الفساد الذي كان يعد من أهم الأخطار التي تواجه تركيا كذلك كان الإصلاح فهو  
المطلب رقم واحد لدى الشعب التركي وما كان على حزب إلا التوقيع على إتفاقيات دولية و إستنتاج  
قوانين تساعد على مكافحة الفساد بشتى أنواعه و مظاهره.

### المبحث الثاني: الإصلاحات الإدارية كمدخل تنموي في تركيا.

#### المطلب الأول: أهمية الإصلاحات الإدارية في تركيا.

إن الإصلاحات الإدارية التي باشرتها تركيا في عهد حزب العدالة و التنمية كانت بمثابة الإنطلاقة نحو بناء إدارة عامة معاصرة و حديثة تليق بمكانة تركيا فكل الإصلاحات كانت لتوفير الإنفتاح و الشفافية في الإدارة وهي من أهم المبادئ الأساسية للإدارات الديمقراطية و لتكون الإدارة العامة أكثر إنفتاحا و شفافية يتم إعطاء الحق في المعلومة أو المعلومات في أعلى القائمة كأولية إتخذتها تركيا في بادئ الإصلاحات كذلك قانون الحق في الوصول إلى المعلومات رقم 4982 دخل حيز التنفيذ في عام 2004 كذلك عدة أحكام لتوفير الشفافية المالية.

كذلك الإصلاحات لضمان المشاركة في الإدارة أي المشاركة في صنع القرارات في الإدارة و هي من أهم العناصر في الحكم الديمقراطي فانشأ عدة وكالات إقليمية كان الهدف منها هو تطوير التعاون بين القطاع العام و القطاع الخاص و المنظمات الغير حكومية.<sup>(1)</sup>

إن الإصلاحات التي باشرتها تركيا في عهد حزب العدالة و التنمية كإصلاح أساليب و أدوات الإدارة العامة فكل هذه الإصلاحات تدفع بالنموذج الإقتصادي التركي نحو الأمام وبوتيرة سريعة بالتحول الليبرالي و آلية السوق الحرة خاصة برامج الإستقرار التي يتم إنشائها مع المؤسسات المالية و الدولية.<sup>(2)</sup> فالملاحظ أن كل الإصلاحات التي باشرتها حكومة العدالة و التنمية من شأنها أن تساعد على تحسين أو دفع عجلة التنمية الإقتصادية ففي ظل التحول إلى طرق الإدارية الحديثة كل هذا سيساعد الإقتصاد التركي على النهوض خاصة في ظل المنافسة الشرسة و كذا أطماع تركيا في الإنضمام إلى الإتحاد الأوروبي فهذه الإصلاحات الإدارية تستعمل على دعم طرق العمل و ممارسات كذلك تعزيز الديمقراطية و الحريات الأساسية في الإدارة العامة و القضاء على البيروقراطية و الآثار السلبية للإدارة لضمان

<sup>(1)</sup>Tahirin Guler.Türk siyasal hayatında akparti dönemi, <https://www.researchgate.net/pulicction/318680097>, 2019/05/16 ، أطلع عليه بتاريخ : 2019/05/16

<sup>(2)</sup>Ibid,p.117.

## الفصل الثالث: الفساد في تركيا وسبل تطبيق آليات التنمية الإدارية

الشفافية و كذلك الإنفتاح في الإدارة و الحق في المعلومة و المساءلة كانت من أهم القوانين التي تنص عليها برنامج حزب العدالة و التنمية خاصة في ظل التحديات الداخلية التي يشهدها الحزب ف ضمان تنمية إدارية فعالة يخلق فرص للتنمية الإقتصادية لا محال.

- كما كانت أهمية الإصلاحات كذلك جلب قاعدة جماهيرية للحزب من أجل الإستمرارية و كذلك تبيان النوايا الحسنة لأردوغان في ظل الإتهامات التي يتعرض لها.

- فكانت لمبادرة الإصلاحات الإدارية التي باشرتها تركيا مجموعة من النقاط الإيجابية نذكر منها:

- 1- تبسيط العمليات الإدارية.
- 2- زيادة قدرة و كفاءة تقديم الخدمات.
- 3- تزويد المواطنين بالحق في المعلومة.
- 4- زيادة مساحة وكفاءة إستخدام التكنولوجيا المعلومات.
- 5- توزيع سلطة صنع القرار و اللامركزية.
- 6- إصلاح الموازنة و الإدارة المالية.
- 7- ضمان تحقيق الجودة الشاملة للعمل و تقديم الخدمات التي تلزم الإدارة العامة بالوفاء بها.
- 8- تخفيض النفقات العامة و ضمان الكفاءة و الفعالية.
- 9- إجراء البحوث حول إحتياجات المواطنين.
- 10 - إلغاء اللوائح الإدارية الغير ضرورية و الصعبة و القضاء على الروتين الإداري.<sup>(1)</sup>

وكانت من نتائج هذه الإصلاحات كذلك زيادة شعبية أردوغان و حزب العدالة و التنمية بصورة واسعة كذلك إرتفاع سعر الليرة التركية كذلك تحقيق الإقتصاد التركي للعديد من النقاط الإيجابية و إبرامه عدة إتفاقيات وهذا ما يساعد في مفاوضات تركيا للإلتزام إلى الإتحاد الأوروبي.

<sup>(1)</sup>Hüseyin yayman.Türkiye.ninidari reform pohitige,**Dochora** Tezi, T.C.anhara.üniversites,sosyal Bilinler,enstitiüsü karmu yönetini ve siyasek Bilimi( yönetin Bilimi)2005,p.p.304-316.



## الفصل الثالث: الفساد في تركيا وسبل تطبيق آليات التنمية الإدارية

المطلب الثاني: أهداف حزب العدالة و التنمية في بناء إدارة عامة جديدة.

كانت التنمية الإدارية احد الأولويات لحكومة حزب العدالة و التنمية إلى جانب ذلك فإن المطالب و التوقعات المتزايدة لتوفير خدمات عامة فعالة وذات جودة عالية و التي أثارها مختلف شرائح المجتمع و بشكل رئيسي من قبل المنظمات الغير حكومية كان لها تأثير كبير في إجراء الإصلاحات الإدارية فعند النظر إلى الإصلاحات الإدارية الأخيرة يمكن أن نصنفها إلى فئتين رئيسيتين يمكن تسمية المجموعة الأولى على أنها " إصلاحات إدارية" و النوع الثاني " إصلاحات الحكم " فبينما تهدف الإصلاحات الإدارية إلى تحسين الإقتصاد و كفاءة و فعالية القطاع العام ركزت إصلاحات الحكم الراشد على الشفافية و المساءلة و الإستجابة و المشاركة في الإدارة العامة.

فكان من أهم أهداف حزب العدالة و التنمية هو بناء إدارة عامة تتمتع بالشفافية و المساءلة و كذلك تحسين الإجراءات التي يجب الإلتزام بها أثناء المعاملات الإدارية و التأكد من أن المواطنون يعرفون هذه القواعد و يعد مطلباً مهماً لغدارة جديدة و شفافية في تركيا<sup>(1)</sup> كما تم دعم إصلاحات الحكم المحلي و الإدارة العامة في تركيا عن طريق التحول الهيكلي الذي بدأت الحكومات و الجهات الفاعلة الخارجية ، بما في ذلك الإتحاد الأوروبي ومنظمة التعاون الإقتصادي و التنمية (UNOP) و برنامج الأمم المتحدة الإنمائي (oeco) وقد حدث بالفعل تغيير جذري فكل الإصلاحات المحدثة كانت كجزء من العملية المتسارعة للإنضمام إلى الإتحاد الأوروبي وقد أدركت الحكومة التركية الحاجة إلى الإصلاح وفوائد الشراكة مع الوكالات الخارجية لتحديث هياكل الدولة و الإمتثال لمتطلبات الإتحاد الأوروبي فقد تم تسريع هذه الإصلاحات تماشياً مع مبادئ الإنضمام إلى الإتحاد الأوروبي من قبل حزب العدالة و التنمية.

كذلك وضع خطة للإصلاح الإداري من خلال صياغة سلسلة من التغييرات القانونية بما في ذلك " مشروع قانون الإدارة العامة"، و " قانون المناطق الحضرية" و " قانون البلديات" و مشروع " قانون إدارة

(1) süleyman Sözen, recent administrative reforms inturkey :preliminary assessment, internationale **journal of Business and social science**, anadolu univarsity.faculty of economic and administrative science vol.3,n°09-may2012.p.p.169-172.

## الفصل الثالث: الفساد في تركيا وسبل تطبيق آليات التنمية الإدارية

المقاطعات الخاصة" وكل هذه الإصلاحات أكدت على إستمرارية و إبراز عملية اللامركزية على الرغم من أنها في المقام الأول تهدف إلى تعزيز السلطات المحلية كذلك إلى تحديث قوانين الإدارة المالية و إعادة تحديد دور و هيكل الهيئات التنسيقية، وكذا تعزيز القدرة و الكفاءة وكان أحد المفاتيح الرئيسية لنجاح خطة حزب العدالة و التنمية " نظام التنفيذ اللامركزي" الذي يساعد على توفير القوانين المناسبة.<sup>(1)</sup>

كان برنامج حزب العدالة و التنمية يحمل العديد من الأهداف أبرزها تعزيز الدولة القانون و الشفافية في الإدارة العامة و تعزيزي الإنتقال من السرية إلى الشفافية في العلاقات بين الإدارة والفرد و كذلك أكد على ضرورة وجود مجتمع مدني حيوي ضروري لرصد الإدارة العامة و الإشراف على أنشطتها فكل هذه الأهداف كان لها توجهات واضحة على الإدارة العامة وكانت لها القدرة على إحداث تغييرات كبيرة في دور وظائف الإدارة العامة الجديدة، فقد إنتقل النظام الإداري التركي من " إدارة محورها الدولة" إلى " إدارة محورها المواطن".<sup>(2)</sup>

كما كانت أهم أهداف حزب العدالة و التنمية لبناء إدارة عامة جديدة هو الإنضمام إلى الإتحاد الأوروبي فقد شكلت هذه النقطة محور الإصلاحات بالنسبة لحكومة أردوغان من أجل دخول المفاوضات بقوة لأن بمجرد دخول تركيا للإتحاد يكون ذلك بمثابة الإنتصار لتركيا في كل المجالات الإدارية، أو الإقتصادية أو السياسية خاصة الإقتصادية حيث أن حزب العدالة و التنمية يدرك العوائد و الفوائد الإقتصادية التي تعود على البلاد جراء دخول تركيا إلى الإتحاد فمن شأنه أن يخلق فرص لإنعاش الإقتصاد التركي خاصة أنه من بين أفضل الإقتصاديات في أوروبا و العالم فحزب العدالة و التنمية يدرك الوضع لذا عمل على تحديث الإدارة العامة التركية من أجل الضغط في المفاوضات وهي ما شكلت نقطة قوة في المفاوضات التركية الأوروبية.

<sup>(1)</sup>Gül Bernaözcan and Hasan Turunç , the politics of administrative decentralization in turkey, **Hand Book of admimantative reform** .2007.p.p.184-190.

<sup>(2)</sup>sümlegman sözen ,op.cit.p.170.

## الفصل الثالث: الفساد في تركيا وسبل تطبيق آليات التنمية الإدارية

### المبحث الثالث: التنمية الإدارية كإستراتيجية لمكافحة الفساد في تركيا.

المطلب الأول: دور حزب العدالة و التنمية في تكريس مبادئ الحكم الراشد.

شهدت فترة حزب العدالة و التنمية تطورات هائلة في الإدارة العامة و لا تزال كذلك حيث أنه خلال فترة حزب العدالة و التنمية نقل الإصلاح من بعده المؤسسي/ الإداري إلى الدولة وهو ما ساهم في قفزة نوعية داخل الإدارة حيث لم تقتصر فكرة الإصلاح المتخذة على التغيير في الهياكل التنظيمية للمؤسسات العامة بل نقلها إلى مستوى الدولة فمنذ وصول حزب العدالة و التنمية سنة 2000 كانت الإستمرارية في الإصلاح هي أهم شعاراته و عمل تكريس مبادئ الحكم الراشد من أجل فعالية و كفاءة للإدارة كذلك كوسيلة لمكافحة الفساد.<sup>(1)</sup>

وكان للمساءلة النصيب الأكبر وكأحد أهم آليات داخل الإدارات حيث تم تطبيق نظام التفتيش في مراقبة الإدارة العامة فأنشأ مجالس تفتيش تابعة لكل وزارة فهذه المجالس مسؤولة عن التفتيش و التحقيق كذلك قانون رقم 5018 المتعلق بالتدقيق و المساءلة من أجل التأكد من مدى كفاءة وفعالية سير العمليات داخل الإدارات<sup>(2)</sup> بالإضافة إلى ذلك تم إنشاء آليات مؤسسية جديدة لتعزيز المساءلة ففي عام 2004 تم إنشاء لجنة الأخلاقيات للخدمة العامة (USTUH) كذلك تم إنشاء مؤسسة أمين المظالم تم تأسيسها عام 2012 بموجب قانون رقم 6328 وبدأت في قبول الشكاوي إعتباراً من 29 مارس 2013 وهي من بين أهم خطوة حزب العدالة و التنمية لتكريس الحكم الراشد.

فكانت المساءلة من القضايا الرئيسية في الإدارة العامة التركية فعمل الحزب على جمع السلطة العامة في يد واحدة لمنع سوء إستخدام السلطة و جعل المواد القانونية في بدء الحكم الذي يجب أن يكون في كل إدارة من أجل زيادة ثقة المواطنين في الدولة بحيث تعمل الإدارة وفق رغبات و توقعات المواطنين كما أن أهم رابط للمساءلة هو الشعب.

<sup>(1)</sup>BarişöVGüN,adalet ve kalkınım partisi,NIN (AKP) reformdüşüncesi .ankara universitesi,syanasel Bilgiler fakultesi ,suyast Bilimi ve kamu yönetimi.(s.d.).

<sup>(2)</sup>sefa çetin, türkye de kumu yönetimi reform sürecim degerendirilmen:aksayane ve isleyenyonler,c.u sosyal Bilimler enstitusu dergisi.cilt19 sayi3.2010.sarfa.p.p.23-38.

## الفصل الثالث: الفساد في تركيا وسبل تطبيق آليات التنمية الإدارية

كما حاول حزب العدالة و التنمية جعل الجمهور العام يملك كل الحقوق من أجل الإصلاح على مختلف المعلومات ومساءلة المديرين العموميين وكذلك السياسيين الذين يمثلون الجمهور العام و كذا الموظفين العموميين في مختلف مؤسسات القطاع العام من أجل تقليل الفساد و مكافحته إذ تعتبر المساءلة من أهم المبادئ مكافحة الفساد .

كذلك هناك نهج للحكم من شأنه أن يسهم مساهمة كبيرة في منع الفساد ألا وهو الشفافية فعمل الحزب على تكريس مبدأ الشفافية لأنها عنصر أساسي في الحكم الرشيد وهي تتضمن توضيح النوايا السياسية وصياغتها و تنفيذها كذلك إعلام الناس بحقوقهم ،فتعتبر الجهود المبذولة مثل الترتيبات القانونية و المؤسسية و استخدام شبكة الإنترنت و إطلاع على بعض الوثائق السرية بالغة الأهمية للشفافية ومن أهم الأعمال التي قام بها الحزب لنشر هذا المبدأ.(1)

فعندما نقيم عملية التغيير و التحول في الإدارة العامة التركية نرى أن جهود الإصلاح نحو الانتقال من الثقافة البيروقراطية إلى ثقافة خدمة موجهة للمواطنين تزداد كثافة كذلك من أهم الجهود هي الوصول إلى المعلومة وقانون رقم 5018 بشأن الإدارة المالية و الرقابة لضمان المساءلة و ضمان الشفافية.

فالإدارة المفتوحة كما يسميها الحزب في نظام إداري تعمل فيه الديمقراطية بطريقة صحيحة و لا يتم قمع الحريات و الحقوق فيها و يمكن التعبير فيها على أوجه القصور و الأخطاء بشكل واضح و صريح وأن جميع أنشطة الإدارة العامة و عملياتها وممارستها أصبحت قابلة للتتبع من طرف الجمهور (2) والبعد الآخر للإنتفاح هو قطبية قانون الحق في المعلومات و المستندات من جميع المؤسسات العامة جعل قانون الحق في المعلومة قاعدة الوصول إلى المعلومات و الحصول عليها في منتهي السهولة ففي ظل وجود هذا القانون الذي أقره حزب العدالة و التنمية تمنح كل مواطن دور مفتش شرقي ويتم الإشراف على

(1) tahsiun Güler, türky siyosal Hayatında ak parti dönemi (içinde) 2000, li yıllarda türk leamu yönetiminin dejsim ve donusun dinamikleri الموقع: متحصل عليه من

<https://www.resarchgate.net/31860097>.

(2) AKIF çukurcaayir , yeral yönetimlerde yoluzlukla mücanlelde ilke ve uyculamaları, sayştay dergisi, sayı 86, tarnnuz – Eylül 2012. p.p.6-16.

## الفصل الثالث: الفساد في تركيا وسبل تطبيق آليات التنمية الإدارية

البيروقراطية من قبل المحكومين و بالتالي فإن الإنفتاح جعل أساليب صنع القرار معروفة و كذا يسعى إلى منع الموظفين العموميين من إنتهاك القواعد ومع هذا القانون زاد من وضوح الأنشطة العامة و بات من الصعب التستر على الأخطاء و التعسف فوق هذا المبدأ و بإشراف حزب العدالة و التنمية يتم نشر تقارير لنشاط الوزارات على صفحات الويب وفقا لقانون الإدارة المالية و الرقابة وكذلك المصاريف و تقاسم الدخل على الوزارات يكون بالتفصيل على شبكة الإنترنت وهذا هو هدف الإنفتاح أي تكريس الشفافية و المساءلة و دولة القانون بإنفتاح في الإدارة هو شرط الأساسي للمساءلة و يسعى حزب التنمية إلى رفع وعي المواطنين بالتنفيذ المناسب لهذا المبدأ.<sup>(1)</sup>

كما إعتبر حزب الحاكم أن الشفافية من العناصر الأساسية في الحكم الراشد فالشفافية هي وسيلة لتلبية توقعات الناس بطريقة سريعة وفعالة ، كما إعتبر الشفافية في حد ذاتها ليست هدفا بل وسيلة لتحقيق أهداف أخرى يواجه السياسيون و البيروقراطيون ضغوطا متزايدة أمام القرارات التي يتخذونها أثناء عملهم، وبالمقابل يريد المواطنون معرفة القرارات التي يتخذها الموظفون العموميون و من يتخذ القرارات كذلك فإن الإدارة المفتوحة هي الشرط الأساسي للحكم الديمقراطي و الإستقرار الإجتماعي و التنمية الإقتصادية عادة ما تكون هناك ثلاث خصائص عندما يتعلق الأمر بإنفتاح الإدارة .

تشير الشفافية إلى الحقيقة أن الإجراءات العامة و الأفراد الذين يقومون بهذه الإجراءات مفتوحون للجمهور و بذلك تصف إمكانية الوصول إلى كيف يمكن للمواطنين الوصول بسهولة إلى الخدمات و المعلومات العامة كما تنص الإستجابة على أن المديرين على إستعداد للرد على آراء و إحتياجات و التوقعات الجديدة وهذا ما يجعل من العملية عملية ديناميكية و سهلة كما يتعين على الحكومات تصوير الهياكل اللازمة لإعلام الجمهور من حيث أنشطتها و نواياها.<sup>(2)</sup>

<sup>(1)</sup>sefa çetin ,OP.cit.p.

<sup>(2)</sup>Akif çukeurcayir.op.cit.p.p.9-16.

## الفصل الثالث: الفساد في تركيا وسبل تطبيق آليات التنمية الإدارية

كذلك من أهم الخطوات المتخذة من قبل الحزب في هذا السياق في الإشراف البرلماني أي يمكن للبرلمان الإشراف على المؤسسات التنفيذية التي تتحمل المسؤولية السياسية داخل السلطة و كذلك مراقبتها وطرح الأسئلة وحجب الثقة عليها فقد أنشأ مجلس الإشراف على الدولة وهو مؤسسة ينظمها الدستور في جميع المؤسسات و المنظمات العامة بناء على طلب الرئيس أردوغان وهذا المجلس له سلطة إجراء البحوث و التدقيق في المؤسسات العامة.(1)

فمنذ أن قدم أردوغان في 18 مارس 2013 برنامج حكومية الذي يمثل مشروع و أهداف حزبه وهو يعمل على تكريس مبادئ الحكم الراشد حيث عمل على إنجاز المساءلة و الشفافية و الإنفتاح في الإدارة العامة التركية من أجل تحقيق المشروع الإصلاحي للحزب فقبل وصول حزب العدالة و التنمية إلى السلطة كانت الإدارات العامة التركية تميل نحو الإحتفاظ بالمعلومة كذلك التكتم على قضايا الأمنية و الدينية و لم يكن هناك إلتزام بنشر المعلومات فسلطات المعارضة تحصل على المعلومات من خلال القنوات الغير رسمية و ليس من القنوات الرسمية كذلك لم يكن هناك نظام دقيق للمساءلة في تركيا و كانت البيروقراطية و الروتين منتشر داخل الهيكل الإداري و لم يكن هناك أي نظام يوفر المساءلة الحقيقية وهذا ما جعل تركيا تعاني من كميات هائلة من الفساد و الرشوة و المحسوبية ولم تكن هناك ثقة بيت الموظفين و الأجهزة العامة للدولة.

ولكن مع تولي الحزب للسلطة إتخذ الحزب العديد من الخطوات من أجل تكريس مبادئ الحكم الجيد فصدرت عدة قوانين مثل قانون تنظيم رئاسة الوزراء الذي يتطلب من الوزارات التشاور مع المؤسسات و المنظمات لإعداد التشريعات قبل عرض مشروع قانون الرئاسة على الوزراء ، كذلك تم تعديل القانون المدني من خلال عملية تشاركية تتكون من الأساليب التشاركية مثل الإجتماعات وورشات العمل و المراسلات بين الأطراف ذات الصلة بما في ذلك المنظمات النسائية غير الحكومية ، كذلك أصدر الحزب

(1)erden özcan ,türk kamu yönertinde ve Güverlik HIZMETLE RINDO hesap verebilirlik, lisans programin ,T.C adnan memchers universitesi, sosyal Bilimler enstitüsü :011.p.p.47-67.

## الفصل الثالث: الفساد في تركيا وسبل تطبيق آليات التنمية الإدارية

تشريعات تتضمن حق المعلومات، كذلك تم تعزيز دور الأحزاب و المنظمات الغير حكومية من أجل المساءلة و المشاركة في صنع القرار فقد كانت جهود حزب العدالة و التنمية و أهدافه واضح للجمهور فعمل على إنشاء دولة القانون تسود فيها جميع الحريات و الديمقراطية التشاركية كذلك تكريس مبادئ الحكم الراشد الذي إعتبرها الحزب كأهم أداة لتحقيق التنمية الشاملة.

### المطلب الثاني: مبادرات الحكومة الإلكترونية في تركيا و دورها في مكافحة الفساد.

بدأ التركيز على سياسات المجتمع المعلوماتي في تركيا في التسعينات لإنشاء إقتصاد قائم على المعرفة و في عام 2003 عقد المؤتمر الوطني الأول للمعلومات من قبل الحكومة و المنظمات الغير الحكومية و تم تطوير مشروع " تركيا للتحول الإلكتروني " في عام 2003 بهدف إنتقال تركيا للمجتمع المعلومات و عند إنطلاق خدمة الحكومة الإلكترونية في ديسمبر 2008 شهدت إقبالا متسارعا وتسجيلا كبيرا للمشاركين الأتراك في البداية كانت تقدم 22 خدمة و إرتفع العدد إلى 889 في عام 2013 و اليوم يبلغ 251 خدمة بينما وصل عدد المشاركين المستفيدين من الخدمات إلى 34 مليون مشترك. ففي تصريح لـ ساركان ألمان محاسب تركي يقول " لم أكن من المترددين على الحكمة الإلكترونية فأنا لا أتق بالتكنولوجيا بعدما قدم إيني للسؤال عن شجرة العائلة و قدم طلب الحصول على موقع في سكن الطلاب التابع للدولة فتأكدت أنها توفر الوقت فبدل من الذهاب كل يوم إلى دائرة لمتابعة المعاملة و إضاعة الوقت في الطرقات و في المواصلات فإن الأمر ممكن عبر الإنترنت".<sup>(1)</sup>

ففي ديسمبر 2003، نشر رئيس الوزراء التركي تعميما للموافقة على خطة عمل قصيرة الأجر " مشروع التحول تركيا " أي ضرورة تحول تركيا إلى الحكومة الإلكترونية و صدرت أهم القوانين في 23 مارس 2004 قانون التوقيع الإلكتروني رقم 5070 الصادر عن البرلمان التركي.

<sup>(1)</sup> ذباغ باسم، الحكومة الإلكترونية التركية: 18 مارس 2018 أنظر الموقع الإلكتروني: الإلكترونية التركية <https://www.alaraby.co.uk/society/1/3/2017> أطلع عليه بتاريخ 2018/05/12.

## الفصل الثالث: الفساد في تركيا وسبل تطبيق آليات التنمية الإدارية

وفي 26 أبريل 2004 دخل قانون الحق في المعلومة رقم 4982 حيز التنفيذ و في 7 نوفمبر 2005 مشروع تطوير أول بوابة إلكترونية للحكومة التركية و في 11 ماي 2006 تم إطلاق مشروع المدرسة الإلكترونية ( oltul ) من قبل وزارة التعليم فالمشروع يجمع معلومات للأطفال المحفوظة في قاعدة البيانات المركزية و في ماي 2007 قانون تنظيم منشورات الإنترنت و مكافحة الجرائم رقم 5651 كذلك مشروع الجنسية الإلكترونية اعتمادا على البطاقات الذكية التي لديها القدرة على حمل البيانات البيومترية في الداخل.

في 28 فيفري 2009 أصدر محدودو محسن من إطار التغيير إسمه "interoperabilityFramework2.0" ثم نشره من قبل وزارة التنمية للمساعدة في التسجيل الانتخابي ( SEASSE ) تم استخدام النظام في الانتخابات المحلية الحكومية لعام 2009 لربط بيانات الناخبين مع أرقام الهوية في نظام تبادل الهوية و الهدف هنا هو محاربة الفساد الإداري.

أي احتمال التصويت الزائد و في 1 جانفي 2010 بدأت وزارة الشؤون الداخلية ووزارة الشؤون الخارجية نظام الجوازات السفر الإلكترونية باستخدام بوابة واحدة.<sup>(1)</sup>

وكل هذه القوانين و التسهيلات تبرز مدى إهتمام تركيا بالحكومة الإلكترونية خاصة في ظل المزايا التي تقدمها و التسهيلات.

فقد صرح وزير النقل و البنية التحتية التركي **جاهد طورهان** إن بلاده حققت تطورا كبيرا و سريعا في مؤتمر التنمية الحكومة الإلكترونية التي نظمتها الأمم المتحدة، فقد إنتقلت تركيا خلال عامين من الترتيب 368 المؤشر إلى الترتيب 53 لتصبح بين الدول المتقدمة في تطبيق الحكومة الإلكترونية.

<sup>(1)</sup>GÖKHAN İSKENDER ,Turkish e-Government transformation Account analyais BASED in efforts.problems and solutions degree of master of science in mangment st upies at the massachusetts of technology 2012.p.p.12-27.



## الفصل الثالث: الفساد في تركيا وسبل تطبيق آليات التنمية الإدارية

وأشار أن تركيا حققت خلال آخر 18 شهرا على الأخص تقدما كبيرا على طريق تقليل البيروقراطية و زيادة الإعتماد على الحكومة الإلكترونية و يصل حاليا عدد الخدمات المقدمة إلى أكثر من ألف و600 خدمة.

تتنوع الخدمات التي تقدمها الحكومة الإلكترونية بين الخدمات البلدية و الخدمات و الإجراءات المتعلقة بالوزارات و تلك المتعلقة بالدعاوي القضائية و إجراءات القيد في الإمتحانات و الجامعات و إجراءات التأمين الصحي و الإجتماعي و دفع الضرائب و الغرامات المرورية و غيرها من الخدمات.

- أدى النمو الهائل في إستخدام الإنترنت مصحوبا بالتطور السريع للتكنولوجيا المعلومات في تركيا و خاصة في القطاع الخاص التركي إلى الضغط المتزايد على الكيانات العامة لخدمة المواطنين إلكترونيا فتوفر تكنولوجيا المعلومات و الإتصالات الجديدة فرصا ملموسة للبلديات لتحسين الحكم من حيث الشفافية و المشاركة و كذلك تمكن المجتمعات المحلية من تحقيق إدارة مستقلة في التواصل مع الحكومات المركزية فالحكومة الإلكترونية في تركيا تساعد على تكريس اللامركزية و الحكم الراشد بإعتبارها من أهم الآليات التي تساعد على مكافحة الفساد.

فالتوافر السريع لأدوات الويب لتوضيح البيانات العامة في تركيا يجعل تأثير الشفافية أكبر بكثير فجميع البرامج وكل الإجراءات للحكومة الإلكترونية تعزز تأثير الشفافية و الإنفتاح الإداري في العملية الديمقراطية، فمواقع الويب تفضح جرائم الموظفين العموميين و سلوكياتهم البيئية التي يتم البحث عنها و تحليلها و كذلك تم تقييم المواقع وقدرتها في الربط بين المسؤولين الحكوميين بالمواطنين العاديين.<sup>(1)</sup>

ومن أهم مميزات الحكومة الإلكترونية التركية:

- تمكن المواطنين وتضعهم في بؤرة النقاش و بالتالي تضع الموظفين العموميين و المسؤولين مباشرة عن المعلومات و الخدمات التي يقدمونها.

(1) عارفة يلديز أوفال ، تركيا تحت تقدم كبير في مجال الحكومة الإلكترونية: أنظر الموقع الإلكتروني: <https://www.Turkey-port.net/p-260985> أطلع عليه بتاريخ 2019/05/19.

## الفصل الثالث: الفساد في تركيا وسبل تطبيق آليات التنمية الإدارية

فلقت مبادرة الحكومة الإلكترونية قبول واسع جدا إلى الشعب التركي خاصة أنها تعمل على تسهيل العمليات الإدارية و تقضي على البيروقراطية الثقيلة فهي تجلب السرعة والشفافية في تقديم الخدمات ومن أهم أهداف الحكومة الإلكترونية في تركيا هو إلحاق أكبر الراحة الممكنة في تقديم الخدمة للجمهور. ووفقا لدراسة أجرتها منظمة التعاون الإقتصادي و التنمية (OECD) حول مدى إستجابة تركيا للحكومة الإلكترونية عام 2006 حيث إكتسبت أنشطة الحكومة الإلكترونية زحما أكبر في تركيا مؤخرا ولها نتائج ناجحة جدا في أداء الخدمة الإلكترونية و تتسم بالكفاءة و الفعالية و الشفافية و المساءلة في بلد كما لفتت تركيا النظر في النقاط التالية:

- تقديم خدمات إلكترونية و الضمان الإجتماعي و المدفوعات الصحية إلكترونيا.

- تبادل المعلومات الشخصية بين المكاتب العامة بناء على تخصيص رقم هوية واحدة لكل فرد من المؤسسة.

كذلك فقد كان هناك فائض بـ1 مليار دولار سنويا في حكومة الإستثمار عن طريق منع الإحتيال و الرشوة و كذا تحقيق 3 مليارات دولار بسبب القدرة التقنية الناجحة من المدفوعات الضمان الإجتماعي للحكومة الإلكترونية وكانت قادة على أن تشهد نجاح كلي أرتفع من 12.5 مليار دولار عام 2003 إلى 17.9 مليار دولار سنويا عام 2009.<sup>(1)</sup>

ومن أهم مميزات الحكومة الإلكترونية في تركيا الشفافية وكذلك عدة تدابير أساسية كالإعلام الجمهور وهذه السياسة ذات أهمية عالمية تتطلب النظر الواسع للشفافية المتعلقة بالإتصال الناجح حول السياسة كما تركز على تدابير ملموسة تعزز و تحمي الحقوق في معلومات القطاع العام كذلك التواصل الناجح بشأن السياسة بين الحكومات و الأطراف الأخرى.

<sup>(1)</sup>İdil SAYIMER,electronic Government in public administration :AN assessnt of local .Government web in turkey,international journal of ESSamel Gouvernement .studins kocaeli university communication faculty n°7-N°2-2015.p.p.4-12.

## الفصل الثالث: الفساد في تركيا وسبل تطبيق آليات التنمية الإدارية

إن الشفافية في الحكومة الإلكترونية تعرض سلوك الحكومة لفحص المواطنين بالإضافة إلى الأدوات المجانية المتوفرة للنشر و التعاون فإنها تسمح للمواطنين تقليل التباين في المعلومات و مراقبة الأداء الحكومي و كشف أوجه القصور و بالتالي تحفيز الابتكار و في تركيا توفر 81.25 % من المواقع الإلكترونية للبلديات الكبرى معلومات عن المزايدة على العقود العامة، و 25% لديها معلومات عن فتح وظائف الخدمة المدنية و 31.25% تقدم تقارير سنوية عبر الإنترنت و 25% توفر معلومات دقيقة عن الميزانية و 43.75 توفر ميزة إكتساب المعرفة.

كما بعد إنفتاح الحكومة وشفافيتها في تركيا وسيلة لمكافحة قضايا الفساد و السيطرة عليها و كشف البحث أن " المواقع الإلكترونية للبلديات الكبرى في تركيا لديها صندوق إتهام" وهو تفعيل مهم يمنح المواطنين الفرصة للإبلاغ عن الفساد للموظفين العموميين دون الكشف عن هويتهم.

فقد لعبت الحكومة الإلكترونية دورا مهما في توفير نوع من المعلومات و تقديم بعض الخدمات و كذلك لعبت دور مهم في تحسين شفافية الحكومة و تواصل المواطنين و مشاركتهم كما توحى الحكومة الإلكترونية إلى إدارات عامة أكثر كفاءة و شفافية وموجهة نحو الخدمات و تزيد من مشاركة المواطنين الأتراك وكذا تعزيز الديمقراطية فكل هذا يحسن من قدرات السلطات المحلية التركية على الإستجابة لإحتياجات المجتمع المحلي وبناء سياسات عامة مع المواطنين وهذا من شأنه أن يقلل توغل الفساد.

### المطلب الثالث: اللامركزية الإدارية ومكافحة الفساد في تركيا.

تختلف النظرة إلى اللامركزية الإدارية من بلد لآخر نظرا لتباين الإستراتيجيات المتبعة من طرف الدول، ففي تركيا ومنذ وصول حزب العدالة و التنمية عمل على وضع إستراتيجيات من أجل تنمية الإدارات المحلية و البلديات فقد شرعت الحكومة التركية في السنوات الأخيرة بإجراء إصلاحات للإدارات المحلية بهدف تعزيز الديمقراطية المحلية و إعادة المهام بين الإدارات المركزية و المحلية من جديد، و إعادة تعريف الإدارة المحلية باعتبارها كيان مستقل إداريا وماليا و العمل على تقديم الخدمات المحلية للمواطنين في أقرب مكان . كما تعتمد مبدأ اللامركزية في تقديم الخدمة و نتيجة لهذه الإصلاحات باتت الإدارات

## الفصل الثالث: الفساد في تركيا وسبل تطبيق آليات التنمية الإدارية

المحلية أكثر قوة من حيث الإستقلال الإداري و المالي و تحققت إمكانية قيام البلديات و الإدارات الخاصة في المحافظات بمهامهم بشكل أكثر نفعاً و تأثيراً.

فقد إعتمدت تركيا إستراتيجية نقل الصلاحيات من الحكومة المركزية إلى الحكومات المحلية مباشرة ، فمن الممكن نقل العديد من السلطات المركزية وواجبات المركز إلى التنظيم الإقليمي وهذا من شأنه أن يعزز من الحكم الراشد ومن شأنه كذلك أن يكون من أهم الأدوات لمكافحة الفساد كذلك هو خطوة مهمة لإنشاء حكومة محلية قوية ، فنظام اللامركزية في تركيا يساعد على زيادة القدرة على إنتاج الخدمة وحسن تقديمها بكل شفافية فقد تم وضع قوانين و آليات جديدة و مسؤوليات و سلطات للحكومات المحلية وكل هذه الإصلاحات من أجل تحسين القدرة الإدارية و المالية للمحافظات و كذلك إستخدام هذه الآليات بشكل صحيح و في الوقت نفسه القضاء على تضارب السلطة و الواجبات بين الحكومة المركزية و الحكومات المحلية<sup>(1)</sup> وكل هذا يزيد من مسؤوليات و سلطات الإدارات المحلية أي هي تعزيز اللامركزية وتوضيح الحدود للحكومات المركزية، وكذا عمل الإدارات المحلية تحت إشراف مركزي، فقد ساعدت كل إجراءات المتخذة في حكومة تمهيد الطريق للحكم المحلي من خلال إنشاء عمليات و آليات التفويض و صناعة القرار أي تفويض الصلاحيات الإدارية و المالية إلى الإدارات المحلية و الإقليمية وهذا ما يمنحها نوعاً من الإستقلالية في إتخاذ القرار و كذا الحرية في التحكم بالإدارات وكذلك يمنح الفرص للمجتمع المدني و المنظمات العامة و المدنية للمشاركة في عملية صنع القرار المحلي وهو من أبرز معالم الديمقراطية ومن أهم سبل مكافحة الفساد المحلي فهو يمنح فرصة لبناء إدارة قوية ذات كفاءة و فعالية كذلك ساهمت كل هذه الجهود في الدفع بعجلة التنمية الإدارية و التنمية الشاملة.<sup>(2)</sup>

ومن جهة أخرى فالحكومة المحلية (البلديات) التركية تساهم في العملية التنموية و السياسية و كذلك تمثل جزء من التطور الديمقراطي للمجتمع، فالحكومة المحلية في تركيا هي بداية الطريق للمشاركة السياسية

<sup>(1)</sup>sefa çetin,op.cit.p.

<sup>(2)</sup>Hüseyin Gül and haken M.Kirs, Democratic Government reforms in turkey and thir implication , süleyman demirel university ,deportament of public administration .ispart , turkey .2015.p.p.30-50.

## الفصل الثالث: الفساد في تركيا وسبل تطبيق آليات التنمية الإدارية

للمواطنين، و العمود الفقري للاقتصاد التركي الذي أصدر عام 2013 المرتبة 17 عالميا من حيث إجمالي الناتج المحلي.

إنقذ البلديات 30% من الإستثمارات العامة للدولة و تدير 80% من تلك الإستثمارات بشكل منفصل عن الدولة و يسمح قانون المحليات بدخول البلديات في شراكة مع جهات أخرى بإذن من مجلس الوزراء لتقديم خدمات عامة ، فقد صارت الحكومات المحلية فاعلا رئيسيا في نمو الدولة وفقا لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي عبر الإستثمارات الكبيرة التي تقوم بها في مجال النقل و السياحة و حماية البيئة و الرعاية الصحية و الفن و الثقافة و الرياضة في سر نجاح الإقتصاد التركي، بل إن البلديات ساعدت تركيا كي تتجنب كارثة خلال الأزمة الإقتصادية عامي 2008 و 2009 تحت وطأة الأزمة الإقتصادية العالمية، فبدعم من بلديات إستطاعت أو إستطاع الإقتصاد التركي الإنمائي بسرعة محققا نمو قوي بلغ 9% عام 2010 و 8.5% عام 2011.<sup>(1)</sup>

وبالنظر إلى القانون التركي و حسب المادة 127 من الدستور التركي تنقسم الإدارات المحلية إلى ثلاث نماذج هي إدارات المحافظات و البلديات و القرى وقد سهل هذا حركة التمدن و التطور العمراني و الإقتصادي الذي تشهده البلاد في السنوات الأخيرة و بحسب القانون التركي رقم 533 الصادر في جوان 2005 فإن البلديات هي مؤسسة تقوم على الخدمات التي ينتفع بها المواطنون عموما، و ينتخب رئيسها من قبل الناخبين و تملك ميزانية و إدارة منفصلة و تتكون من مجلس بلدي و مجلس إستشاري و رئيس بلدية، وجاء تعريف البلدية الكبرى في قانون عام 2006 بأنها مؤسسة تتكون من المناطق التي يتجاوز عدد سكانها 750 ألف نسمة و تقطن ضمن حدود المحافظة.

(1) سر نجاح عدة دول منها تركيا ، ما سر نجاح إسطنبول نموذجا ،متحصل عليه من موقع [www.bow](http://www.bow):-

[saada.info/archives/468](http://saada.info/archives/468) بتاريخ 2019/05/25.

## الفصل الثالث: الفساد في تركيا وسبل تطبيق آليات التنمية الإدارية

وتتولى البلديات الكبرى التنسيق و الإدارة بين البلديات و تقوم بالوظائف و المسؤوليات المبينة في القوانين بميزانية و إدارة منفصلين، و ينتخب رئيسها من قبل المواطنين و تتكون من مجلس البلدية الكبرى و مجلس البلدي الكبرى الإستشاري و رئيس البلدية الكبرى.

و بموجب قانون البلدية الكبرى رقم 5216 تتسم إدارة البلدية بالإستقلالية الإدارية و المالية، وهذا في إطار كما قلنا سابقا " اللامركزية في تقديم الخدمة".

وقد أعاد قانون الإدارات الخاصة في المحافظات رقم 5302 تعريف مهام الإدارات الخاصة في المحافظات وسلطاتها و مسؤولياتها و أجهزتها، ونص هذا القانون على أن الإدارات المحافظة في المحافظات تقوم بتنفيذ كثير من المهام ذات الطابع المحلي و المشترك و الإشغال العامة من أجل ديمقراطية و إهتمام أكبر بالمواطن في الإدارات الخاصة بالمحافظات.

و صدر في 2012 قانون إعادة ترسيم حدود البلديات الكبرى وذلك بهدف تعزيز الديمقراطية في تركيا الأمر الذي رفع عدد البلديات الكبرى إلى 30 بلدية مقارنة بـ 16 بلدية فقط قبل ذلك.<sup>(1)</sup>

كذلك قانون وحدات الإدارة المحلية رقم 5355 فبموجب هذا القانون تم إضفاء الصفة القانونية على وحدات الإدارة المحلية التي تكونت من أجل تنفيذ المشترك لبعض الخدمات المحلية من قبل الإدارة المحلية، كما أضفت الصفة القانونية على وحدات نقل الخدمات للقرى وجرى إعداد بنية تحتية مؤسسية بهدف تنفيذ مشروعات " دعم البنية التحتية للقرى التي تهدف إلى ضمان وصول خدمات البنية الأساسية وعلى رأسها المواصلات ومياه الشرب إلى المواطنين في المناطق الريفية.<sup>(2)</sup>

ومن جهة أخرى يمكن ضمان مبدأ النزاهة الإدارة من خلال جميع الوحدات الإدارية التي تخطر لبعض المبادئ المشتركة و ليس أن تكون ضمن نفس الهيكل التنظيمي، فيمنح الدستور التركي المشرع إمكانية

(1) البلديات في تركيا، ماسر حجم سلطاتها و صلاحياتها : متحصل عليه من موقع بلدية تركيا - قانون أردوغان - العدالة والتنمية - بلدية و إنتخابات <http://www.aljazeera.net/neuse/politics/4/4/2019> بتاريخ 2019/05/25.

(2) مسيرة تركيا خلال 12 عام : تعزيز الإطارات المحلية و تعزيز الديمقراطية محليا، متحصل عليه من الموقع:

<https://turkpress.co./mode/4999> تاريخ الاطلاع 2019/05/25

## الفصل الثالث: الفساد في تركيا وسبل تطبيق آليات التنمية الإدارية

إنشاء الكيان القانوني العام و ذلك عن طريق القانون ألا من خلال السلطة الصريحة التي يمنحهم القانون، كما يجوز للمشرع وضع بعض القواعد العامة التي ستلتزم بها جميع الوحدات الإدارية و يجوز للمشرع وضع بعض المعايير المشتركة في تنفيذ الخدمات العامة.

كما لا يتم إهمال الحكومات المحلية بل هناك مبدأ الوصاية الإدارية حيث تقوم الحكومة المركزية لمراجعة إجراءات وتصرفات الحكومات المحلية من حيث المصلحة العامة، كما يتم استخدام سلطة الوصاية الإدارية للسماح أو لرفض إجراءات الإدارية المحلية و في بعض الحالات لتحل كحلها في إتخاذ القرارات. وفقا للتعديل الدستوري يؤكد على أن سلامة الإدارة في مبدأ أساسي لنموذج الدولة الواحدة في مجال الإدارة و يوضح هذا التعديل أن المنظمات المختلفة التي يحكمها قانون منفصل بحسب أن يتم استخدام التسلسل الهرمي و الوصاية الإدارية من أجل تكامل بين الحكومة المركزية و منظمات اللامركزية و يمنع التقليل و التمزق بينها.

كما صدر قانون من المحكمة الدستورية خلص إلى أنه ينبغي إلغاء مبدأ الوصاية الإدارية في المادة 127 من الدستور من أجل الحد من سيطرة الحكومات المركزية على الإدارات المحلية. ففي آخر الإصلاحات للدستور التركي ينص على أنه سيتم تنظيم الإدارة العامة وفقا للمبادئ الإدارية المركزية و اللامركزية وهذا من شأنه إعطاء كل الحرية للإدارات المحلية من أجل تحقيق غاياتها و إستقلاليتها.<sup>(1)</sup>

حاولت تركيا بقيادة حزب العدالة و التنمية إبراز أسلوب اللامركزية الإدارية و إعطاء صلاحيات أكبر للإدارات اللامركزية أو المحلية و كان هدفها إصلاح الحوكمة المحلية فمختلف الفروع سواء المجتمع المدني أو القطاع الخاص شجعت هذه الفكرة، كذلك ساعدت عملة إنضمام تركيا للإتحاد الأوروبي في ترسيخ أو العمل بهذا الأسلوب فقد تم إصدار عدة قوانين و إجراءات قانونية كتسريع التحول للإهتمام

<sup>(1)</sup>oktay uygun,yerel yönetin reformu için anayasal ilkeler, **strategic public management journal(spm)**,issuen :.n02,December 2015.p.p.6-25.

## الفصل الثالث: الفساد في تركيا وسبل تطبيق آليات التنمية الإدارية

بالإدارات المحلية من أجل تخفيف العبء على الحكومة المركزية ناجحة و من جهة أخرى من أجل تقليل ظاهرة الفساد التي واجهتها تركيا إذ تعتبر أسلوب اللامركزية الإدارية من أهم و أنجح الأساليب لمكافحة الفساد خاصة في القرن الواحد و العشرين لما يوفره من رقابة وحرية إتخاذ القرارات و إستقلاله و تمتع بالصحة القانونية المستقلة كل هذا ساعد تركيا على تكريس هذا المبدأ رغم بعض لم يقبل البيروقراطية إلا أنها صارت اليوم من أهم النماذج الناجحة في تسيير البلديات و صار يضرب المثل بها.

### المطلب الرابع: التحديات الإدارية التي تواجه تركيا.

رغم معظم الإصلاحات التي قامت بها تركيا بقيادة حزب العدالة و التنمية و البرنامج الإنمائي الذي جاء به الحزب و رغم كل الإيجابيات التي حققتها تركيا في الآونة الأخيرة إلى إنهاء مازالت تواجه جملة من التحديات التي تحول دون وصول تركيا إلى أهدافها المسطرة فهناك العديد من التحديات التي تواجه تركيا ومن أهمها مكافحة الفساد و لا تزال هناك العديد من قضايا الفساد الكبيرة تحدث في تركيا و خاصة أنها تمس مسؤولين مقربون من أردوغان وكذلك بعض الإطارات السامين في الحكومة فرغم تفعيل آليات الحكم الرشيد و الإمضاء على العديد من الإتفاقيات فمازال هناك كبت للحريات في جميع المستويات خاصة في الصحافة فعل الرغم إنشاء العديد من الآليات الجديدة لتحسين جودة الخدمات المقدمة فلا يمكن تحقيق هدف الهيكل الحكومي الديمقراطي الكامل إلى من خلال تحديث الإدارة العامة و نشر مبادئ الحكم الرشيد كالشفافية و المساءلة ، فالعودة إلى قطيعة الفساد 2013 التي إعتقلت على إثرها العثرات من رجال الأمن و رجال الأعمال و النواب المقربين من الحزب فقد تلاها تغيير كبير و إعادة تشكيل الحكومة بعد إستقلالية العديد من الوزراء المتهمين بالفساد فكل هذا ليس بداية لإجراءات أو سلسلة تغييرات تستقصي إلى تفكيك الشبكة الأمنية التي أخفت قضايا الفساد كما أنها بداية لتحديات كبيرة تواجهها تركيا في مكافحتها للفساد.<sup>(1)</sup>

(1) بتصرف عن هجيرة بن زيطة ، مرجع سبق ذكره،ص162.



## الفصل الثالث: الفساد في تركيا وسبل تطبيق آليات التنمية الإدارية

كما أن من بين أهم التحديات التي تواجه تركيا في إنشاء حكم محلي يتماشى مع متطلبات الإتحاد الأوروبي ومعايير كوب نهاكن للإتحاد الأوروبي فقد مدت تركيا إلى تنفيذ جملة من إصلاح الحكم المحلي و تحسين جودة الخدمات المقدمة كما تم إعطاء إستقلالية أكبر للبلديات و غيرها من القوانين التي أعطت حرية و إستقلالية أكبر للسلطات المركزية في تركيا و تدخل كبير في القرارات وهذا من شأنه أن يضعف الجهاز اللامركزي فكبت الحرية من شأنه أن يقلل الإبداع كما أن التدخل المستمر في عمل البلديات و السلطات المحلية من شأنه أن يخلق فوضى و بيروقراطية سلبية تؤثر سلبا على الجهاز الإداري التركي.<sup>(1)</sup>

كذلك من بين أهم التحديات التي تواجه تركيا في الحكومة الإلكترونية و تطبيقها فهناك إفتقار إلى القيادة السياسية فرغم أن هناك الكثير من المشاريع التي حاولت أن تحقق من خلال الجهود المشتركة للمؤسسات العامة المختلفة إلا أن ليس لهم نظرة سياسية موحدة فكثرة الآراء المختلفة سيخلف ضعف على مستوى الدولة في دعم مشروع الحكومة الإلكترونية فيجب دعم السياسات و الإستراتيجيات التي تقل على تحول فعال للحكومة الإلكترونية في تركيا ، كذلك عدم وجود إلتزام إداري فإنه بعد القيادات السياسية فإن القيادات الإدارية وذوي الخبرة الإدارية هم في المستوى الثاني و الفئة الأكثر مهمة لتحقيق تحول فعال نحو حكومة إلكترونية على الرغم من أن المديرين في المؤسسات التركية يعملون ضد فكرة هذا التحول لأنه يعطي شفافية أكبر في كل المعاملات ما يساهم في فضح كل المعاملات الغير قانونية، كذلك فيجب أن يكون هناك فريقا قوي لتنفيذ خدمات الحكومات الإلكترونية ، كذلك الإفتقار إلى البنية التحتية و التقنية اللازمة فهناك نقص حاد في التقنيات المستعملة للخدمات الإلكترونية وهذه تعد من أهم التحديات التي تواجه تركيا بالإضافة إلى العديد من التكاليف التي تتجم عن سوء إستخدام هذه الوسائل، فكل هذه التحديات و الرهانات تقف كحاجز أمام التقدم و التنمية الشاملة داخل تركيا.<sup>(2)</sup>

<sup>(1)</sup>soös, challenges of public admonistration in turkey, scientific coopertion and international conferonce social sciences, ist anbul,2-3 april 2016,p.p.253-258.

<sup>(2)</sup>[Gökhan inkender.op.cit.p.p.26-25.](http://Gokhan.inkender.op.cit.p.p.26-25)

### خلاصة الفصل الثالث:

كخلاصة لهذا الفصل الذي تناولنا فيه نظرة عامة عن طاهرة الفساد في تركيا وكذلك عن سبل تطبيق آليات التنمية الإدارية في تركيا حيث تم التطرق إلي دور حزب العدالة و التنمية في تطبيق آليات التنمية الإدارية كأهم الإستراتيجيات لمكافحة الفساد حيث و منذ وصول الحزب إلي السلطة عمل علي تحقيق عدة أهداف لعل من أهمها الانضمام إلي الإتحاد الأوروبي لدي عمل الحزب علي تطوير الإدارة العامة التركية خاصة في ظل التطور الحاصل كذلك ساهم في ترسيخ صورة ناجحة إلي حد كبير في الممارسات الديمقراطية و كذلك دولة القانون كما إعتمدت تركيا علي الشفافية في الإدارة العامة كأهم آلية لمكافحة الفساد و إعادة صياغة القوانين المتعلقة بالعروض و السماح لمنظمات المجتمع المدني الناشطة في مجال مكافحة الفساد بالمشاركة في كشف الفساد و كتحقيق للمشهد العام في تركيا أنها تمكنت من تغيير الأوضاع خاصة في مجال الإدارة العامة و المجال الاقتصادي بالنظر إلي التطورات الحاصلة في الآونة الأخيرة .

### الخاتمة:

لقد توصلنا في دراستنا أن الفساد من بين الظواهر التي تقضي علي معالم و ركائز الحكم الراشد ،فكلما زاد الفساد حدة في المجتمع انتشر الجهل و التخلف و الهمجية كما تعتبر هذه الظاهرة عالمية فهي مرتبطة بالإنسان و أخلاقياته و بيئته التي نشأ فيها، خاصة و أن النظام العالمي المعاصر أضحى عالم التغيير و عدم الاستقرار علي كل الأصعدة السياسية و الاقتصادية و الاجتماعية وهو ما يعد حتمية للتغيير خاصة الإداري باعتبار الإدارة العامة هي قائدة التنمية الشاملة للمجتمع وكذلك باعتبارها أداة الربط بين النظام الحاكم و أفراد المجتمع.

كما حاولنا التركيز علي حقيقة الفساد و سبل مكافحته حيث تعتبر التنمية الإدارية واحدة من أهم المداخل الحديثة لتحقيق التنمية الشاملة و مكافحة الفساد ، فمختلف التطورات الحاصلة التي أفرزتها تكنولوجيا المعلومات و الاتصال و التي شملت كافة مناحي الحياة الاقتصادية و الاجتماعية و السياسية و كذلك إفرزات العولمة ساعدت في خلق نسق جديد يتيح تحقيق أكبر قدر من الشفافية في المعاملات الإدارية ، كذلك يتيح ضبط آليات إدارية و رقابية لمكافحة الفساد .

و تعتبر تركيا من بين الدول التي تعاني من الانتشار الواسع لآفة الفساد وذلك لعدة أسباب اجتماعية و سياسية و اقتصادية فقبل وصول حزب العدالة و التنمية كانت معالم الحكم الراشد شبه منعدمة وذلك لضعف الشفافية و المساءلة و المشاركة السياسية ، فقد كانت الأوضاع في تركيا مزرية و كان لوصول الحزب نوع من التغيير في الحياة السياسية فبعد تنفيذ سلسلة من الإصلاحات الرامية إلي الدفع بعجلة التنمية و خاصة التنمية الإدارية بهدف تطوير الإدارة العامة التركية فقد حققت تركيا تقدم واسع في المجال الإداري خاصة مع التطور الذي شهدته في مجال الحكومات الالكترونية كذلك نجاح نماذج بعض البلديات في تركيا و بروز نوع من الاستقلال في القضاء ما أعطى تركيا مكانة متقدمة مع دول

العالم خاصة في ظل مسعاها للانضمام إلي الإتحاد الأوروبي فقد عمدت تركيا إلي استخدام آليات التنمية الإدارية لتحقيق التطور المنشود في كافة المستويات الإدارية و لمكافحة الفساد الإداري .

ف نجد أن تركيا لم تصل إلي قمة الرشادة و لم تتمكن من مكافحة الفساد لوجود عدة إشكاليات و مشاكل مازالت تعاني منها سواء من الناحية القانونية أو المؤسساتية فمازالت هناك رغبة في الحفاظ علي الوضع القائم و رفضهم للتغيير، ومازال هناك ضعف في الرقابة و عدم فعالية النظام القضائي إذ أن هذا الأخير يتغاضى عن بعض الأعمال وسلوكيات كبار الموظفين و المسؤولين في الدولة التركية وهو يخلق نوع من اللامساواة و اللامساواة ويساهم في القضاء علي آليات الحكم الراشد ، وهو ما ظهر جليا مؤشرات مدركات الفساد إذ صنفت تركيا في العشرة السنوات الأخيرة من الدول الغير ديمقراطية و الدول الأكبر فسادا خاصة في مجال حريات الصحافة و الإعلام .

وقد توصلنا أثناء هذه الدراسة إلي جملة من النتائج نذكر منها:

✓ أن الفساد ظاهرة معقدة تحدث نتيجة لمجموعة من الظروف والعوامل التي تتفاعل في حدوثها وانتشارها.

كما سمحت لنا هذه الدراسة بالوقوف على أنواع الفساد و جميع انعكاساته علي التنمية اد يعتبر الفساد واحد من أهم معوقات التنمية.

✓ أن مدلول التنمية الإدارية هو عملية شاملة و متكاملة لتحسين مخرجات الإدارة العامة بالاعتماد على تغيير الهياكل التنظيمية و تحسين أساليب العمل.

✓ كذلك من اجل تنمية فعالة و شاملة يجب إصلاح الجهاز الإداري لأنه يعتبر حلقة الربط والوصل بين كل القطاعات الأخرى.

على الرغم من الإصلاحات الإدارية في تركيا إلا أنها مازالت تعاني من الفساد الإداري وبصورة واضحة فمازالت هناك بيروقراطية ورشوة ومحسوبية وسوء استغلال المناصب كل هذا أثر علي سيرورة العمل الإداري في تركيا.

رغم تفعيل آليات التنمية الإدارية خاصة مشروع الحكومة الالكترونية التركية داخل الإدارات وكذلك التطور التكنولوجي الذي شهدته الإدارات التركية إلي أن ذلك لم يكن كافي بالنسبة لها خاصة مع بروز العديد من القيود وعدم إعطاء قدر كافي من الشفافية في المعاملات التجارية و الأمنية للدولة ، فقانون الحق في المعلومة الذي اعتمدت عليه تركيا مازال يعاني العديد من النقائص كما أن هناك شبه انعدام لحرية الصحافة في تركيا.

أن حزب العدالة و التنمية و منذ وصوله إلي السلطة أدرك أن هناك مقاومة للتغيير من بعض القوي السياسية في البلاد فعمل علي تطهير جهاز العدالة من اجل الحصول علي نظام قضائي فعال كفيل بجر البلاد نحو بناء نهج ديمقراطي سليم.

### التوصيات:

علي أساس النتائج المتوصل إليها نوصي بما يلي :

- ❖ الوقاية من الفساد خير من علاجه.
- ❖ يجب نشر مبادئ وقيم النزاهة و المساءلة و الأمانة وكذلك نشر الوعي في أوساط الموظفين العموميين و المواطنين بمخاطر الفساد وإشراك المجتمع المدني و وسائل الإعلام.
- ❖ العمل علي تفعيل الأجهزة الرقابية في تركيا (كمجالس المحاسبة و المفتشيات ....)، كذلك إعطاء حرية أكبر للقضاء من اجل تنفيذ أحكام القانون بكل شفافية وإعطاء الحرية للصحافة وإشراك المجتمع المدني في العمل السياسي.

❖ أن تفعيل آليات التنمية الإدارية في تركيا كفيل بمكافحة الفساد بكل أنواعه خاصة بالنظر إلى التطور التكنولوجي و المعلوماتي الحالي إذ تعتبر التنمية الإدارية من أهم استراتيجيات مكافحة الفساد .

❖ استحداث برامج تعليم خاصة فيما يخص التكنولوجيا الحديثة في مجال المعلومات و الاتصالات و إعداد كوادر بشرية قادرة علي الإيفاء بمتطلبات التنمية الإدارية .

أولا - المراجع باللغة العربية

1- الكتب :

- 1- البتري محمد أمين، الفساد والجريمة المنظمة، الرياض: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2007 .
- 2- النجار فريد راتب ، التنمية الإدارية، الإسكندرية: الدار الجامعية، 2007.
- 3- الحميري باسم ، التنمية الإدارية (الأدوات و المعوقات)، الأردن: دار الحامد للنشر و التوزيع، 2012 .
- 4- الخلايلة محمد علي ، القانون الإداري، الأردن ، دار الثقافة للنشر و التوزيع، 2015
- 5- الخمايسة صدام ، الحكومة الإلكترونية الطريق نحو الإصلاح الإداري، الأردن، عالم الكتب للنشر والتوزيع، 2013 .
- 6- الدودين أحمد يوسف ، أساسيات التنمية الإدارية والإقتصادية في الوطن العربي: عمان، الأكاديميون للنشر و التوزيع، 2014 .
- 7- الصرن حسن رعد ، صناعة التنمية الإدارية في القرن الحادي والعشرين، سوريا: دار الرضا للنشر، 2002 .
- 8- الطاهر نعيم إبراهيم ، إدارة الفساد دراسة مقارنة بإدارة المنطقية، الأردن: عالم الكتب الحديثة للنشر و التوزيع، 2013 .
- 9- الطوفي سامي، اللامركزية المجتمعية ،مدخل التمكين و التنمية المحلية المستدامة، مصر، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية، (ب.س.ن).
- 10- القدوة محمود ، الحكومة الإلكترونية والإدارة المعاصرة، الأردن، دار أسامة للنشر والتوزيع، 2010 .
- 11- بعلي محمد الصغير ، قانون الإدارة المحلية الجزائرية، ديوان المطبوعات الجامعية، 2004 .

- 12- بن مرزوق عنتر، عبدو مصطفى، معضلة الفساد في الجزائر، (دراسة الجذور و الأسباب و الحلول.الجزائر:دار النشر جيلاطين، 2000 .
- 13- بن يونس عمر محمد ،المجتمع المعلوماتي و الحكومة الإلكترونية،لبنان،الدار العربية للموسوعات، 2010 .
- 14- بوضياف عمار، الوجيز في القانون الإداري، الجزائر، جسر للنشر و التوزيع، ط2، 2007 .
- 15- جريعات جميل ،إدارة التنمية العربية في ظل السياسة المنهجية،بيروت : المؤسسة العربية للدراسات والنشر، 1998 .
- 16- حميش عبد الحق احمد ، المؤتمر العربي لمكافحة الفساد( مكافحة الفساد في منظور إسلامي (،الرياض: مركز الدراسات والبحوث، 2013 .
- 17- عبد الأمير علي ماحدة ،المنظور الإسلامي التكاملي لدور المرأة المسلمة في التنمية الإدارية، سلطنة عمان: منشورات المنطقة العربية للتنمية الإدارية، 2012 .
- 18- عبد العظيم حمدي ،عولمة الفساد وفساد العولمة،الإسكندرية:دار الجامعية، 2008 .
- 19- عبد السلام علي جعفر ، مكافحة الفساد،الأردن: دار الحامة للنشر و التوزيع، 2014 .
- 20- طالب فرحان علاء ،علي الحسين حمدي العامري،إستراتيجية محاربة الفساد الإداري والمالي(مدخل تكاملي)،الأردن:دار الأيتام للنشر و التوزيع، 2014 .
- 21- الصرايرة ممدح مفلوح ، القانون الإداري،الأردن ، دار الثقافة للنشر و التوزيع، 2012 .
- 22- أبو السويلم نهاز احمد محمود ، مكافحة الفساد،عمان: دار الفكر ناشرون وموزعون، 2010 .



2- الدراسات الغير منشورة:

أ- مذكرات دكتوراه:

1- الجوري ذهبية ، الحكم الراشد وجوده مؤسسات التعليم العالي في الجزائر، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2012.

2- بقشيش علي ، إشكالية تأثير الفساد الإداري على برامج التنمية وتطبيق آليات الحكم الراشد في البلدان النامية مع الإشارة إلى حالة الجزائر، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم السياسية والإعلام، جامعة الجزائر 3، 2011.

3- بوراص و داد ، دور الإدارة الإلكترونية في الرفع من كفاءة أداء الموارد البشرية دراسة حالة :قطاع العدالة بالجزائر، أطروحة دكتوراه، جامعة باجي مختار- عنابة ، كلية العلوم الإقتصادية و علوم التسيير، قسم علوم التسيير، 2015-2016.

4- ركاش جهيدة ، التنمية السياسية ودورها في تفعيل الحكم الراشد في الجزائر 1989-2009م، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم السياسية و العلاقات الدولية، جامعة الجزائر 3، 2015.

5- حاجة عبد العالي ، آليات القانونية لمكافحة الفساد الإداري في الجزائر، أطروحة دكتوراه في الحقوق - تخصص قانون عام- ، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2012.

6- باري عبد اللطيف ، دور مكانة الحكومة الإلكترونية في الأنظمة السياسية المقارنة، أطروحة دكتوراه، جامعة محمد خيضر- بسكرة -كلية الحقوق والعلوم السياسية، قسم العلوم السياسية والعلاقات

الدولية، 2013، -2014.

7- فرج شعبان ، الحكم الراشد كمدخل حديث لترشيد الإنفاق العام و الحد من الفقر- دراسة حالة الجزائر(2000-2010)، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير ،جامعة الجزائر3، 2011.

8- فواجلية امال ، واقع الفساد التنظيمي بين التجديد الإقتصادي و الصراع الإقتصادي في المؤسسة العمومية الصناعية في الجزائر في عصر العولمة والمعلوماتية ومرحلة إقتصاد السوق: أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الإنسانية و الإجتماعية، جامعة أبو القاسم سعد الله ،الجزائر2، 2015.

ب- ماجستير

1- الشايب محمد،الحكومة الإلكترونية كآلية لتوحيد الحكم الجيد(دراسة في تطبيقات العالم المتقدم والنامي) ،مذكرة ماجستير ،جامعة الحاج لخضر، باتنة، كلية الحقوق والعلوم السياسية،قسم العلوم السياسية،2008-2009.

2- رفيق بن مرسلي، الأساليب الحديثة للتنمية الإدارية بين حتمية التغيير ومعوقات التطبيق،(دراسة حالة الجزائر 2001-2011)، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة مولود معمري تيزي وزو ،2011.

3- هجيرة بن زطة، دور الحزب العدالة و التنمية في صنع السياسة العامة في تركيا (2002-2014) ،مذكرة ماجستير، جامعة الجزائر(3)، كلية العلوم السياسية و العلاقات الدولية، قسم التنظيم السياسي و الإداري،2016-2017.

4- زدام يوسف ، دور الحكم الراشد في تحقيق التنمية الإنسانية في الوطن العربي من خلال تقارير التنمية الإنسانية\_العربية(2002-2004)، مذكرة لنيل شهادة الماجستير ، كلية العلوم السياسية و الإعلام ، جامعة الجزائر- بن يونس بن خدة-، 2006.

5- سناء محمد عبد القادر، تطبيق أساليب الإبداع الإداري في التنمية الإدارية للقيادات التربوية النسائية في مراحل التعليم العام بمنطقة مكة المكرمة التعليمية، بحث لنيل شهادة الماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة أم القري، مكة المكرمة، (ب.س.ن ).

6- منصوران سهيلة، الفساد الإقتصادي وإشكالية الحكم الراشد وعلاقتها بالنمو الإقتصادي- دراسة الإقتصادية تحليلية -حالة الجزائر- ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الإقتصادية و علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2005.

### 3- المجلات والدوريات :

1- بن حسين ناجي ، الفساد:أسبابه ،آثاره و إستراتيجية مكافحته- إشارة لحالة الجزائر-، مجلة الإقتصاد و المجتمع، عدد4 2007.

2- بن علي خليل ،سبل تمكين المجتمع المدني لتعزيز المسائلة والشفافية في الإدارة المحلية، مجلة الأبحاث، العدد 5، أبريل 2015.

3- بوراس زهير، بوشارب أحمد، مدى نجاعة العمل الإداري في الجزائر بإعتماد نظام الحكومة الإلكترونية، المجلة السياسة للعولمة و السياسات الإقتصادية، العدد7 ، 2014 .

4- بوفليح نبيل -جربو سارة، دور الحكم الراشد في الحد من ظاهرة الفساد المالي والإداري، مجلة الإقتصاد و المالية، المجلد رقم04، العدد02، 01/06/2018 .

- 5- حسن رتيح خولة ، الأبعاد الإقتصادية للحكومة الإلكترونية، مجلة العربي للعلوم الإقتصادية والإدارية، جامعة البصري، المجلد 7، العدد 30، 2014 .
- 6- حسين مريم خالص، الحكومة الإلكترونية، مجلة كلية بغداد للعلوم الإقتصادية الجامعة، العدد الخاص بمؤتمر الكلية، 2013 .
- 7- سايح بوزيد، سبل تعزيز المساءلة و الشفافية لمكافحة الفساد و تمكين الحكم الراشد في الدول العربية، مجلة الباحث، عدد 10، 2012 .
- 8- شاهد إلياس، وآخرون ، تقييم تجربة الحكومة الإلكترونية في الجزائر، المجلة الجزائرية للدراسات المحاسبية والمالية، عدد 3، 2016 .
- 9- عاشور عبد الكريم، دور الحكم الإلكتروني في مكافحة الفساد الإداري الولايات المتحدة الأمريكية أنموذجاً، مجلة المفكر، العدد الحادي عشر، 2013 .
- 10- قرين علي، علاقة التكامل بين التنمية الإدارية و علاقته بالتنمية الإقتصادية- دراسة ميدانية لمؤسسة خدمية ، مجلة العلوم الإقتصادية و علوم التسيير، العدد 15، 2015 .
- 11- مخلوفي عمار، علي حراث، عيشة علة، الحكم الراشد في ظل نوع الأداء الإداري وتحقيق التنمية المستدامة في بعض البلديات، دراسة ميدانية بالجلفة والأغواط، مجلة العلوم القانونية والإجتماعية، جامعة زيان عاشور بالجلفة، العدد التاسع، 2014 .
- 12- رانية منار، دور الإدارة الإلكترونية في مكافحة الفساد الإداري، المجلة الجزائرية للأمن و التنمية، العدد 9، جويلية 2016 .
- 4- الروابط الإلكترونية :

1- باللغة العربية:

- 1- الفخراي هاشم ،فضائح أردوغان عرض مستمر، أنظر الموقع الإلكتروني: <https://www.xoun7.com/story/25/10/2017/3480193K> ، أطلع عليه بتاريخ:2019/05/10.
- 2- الهادي محمد محمد ، الحكومة الإلكترونية كوسيلة للتنمية والإصلاح الإداري:cybramians، ع 11، تاريخ الإطلاع 2019/03/03 ، <http://www.cybmamians.info/journal/n11/e-gov.htm>.
- 3- اوفال يلديز عارف، تركيا تحت تقدم كبير في مجال الحكومة الإلكترونية: أنظر الموقع الإلكتروني: <https://www.Turkey-port.net/p-260985>. أطلع عليه بتاريخ 2019/05/19.
- 4- بسنت فاروق، " تاريخ من الفضائح...أردوغان وتدخل في عمل القضاء لإنقاذ 'بنته من الإعتقال: ، أنظر الموقع الإلكتروني: <https://www.mobtadn.com/detionils/769359>. أطلع عليه بتاريخ 2019/05/03:
- 5- ذباغ باسم، الحكومة الإلكترونية التركية: 18 مارس 2018 أنظر الموقع الإلكتروني: الإلكترونية التركية <https://www.alaraby.co.uk/society/1/3/2017>. أطلع عليه بتاريخ 2018/05/12.
- 6- شكتي عبد الناصر ، قضية الفساد في تركيا : تعمق الخلاف بين جماعة فتح الله غولن الإسلامية و الحكومة، أنظر الموقع الإلكتروني:-[www.bbc.com/arabic/niddccast/2013/12/131219](http://www.bbc.com/arabic/niddccast/2013/12/131219)، أطلع عليه بتاريخ 2019/05/11 turky-fathalla-gulen
- 7- برنامج الأمم المتحدة الإنمائي في تقرير التنمية الإنسانية العربية 2002، ص101، على الموقع <http://www.arab-hdr.org.publication/other/ahdrahder2002a.pdf> تاريخ الإطلاع 2019/03/02.
- 8- " فضائح إمبراطور الشر- عرض مستمر...إرتفاع مؤشر الفساد في تركيا" ، أنظر الموقع الإلكتروني: <https://www.KAa man news.net x arabic/!Action=show News> ، أطلع عليه بتاريخ 2019/05/09 cite=321977
- 9- وثائق سرية تثبت تورط أسرة أردوغان في تهريب ملايين الدولارات،، أنظر الموقع الإلكتروني: <https://al-ain.com/article/turkey-ardogen> document-corn- تاريخ الإطلاع 2019/05/02:

10-فضائح إمبراطور الشر... عرض مستمر إرتفاع مؤشر الفساد في تركيا: أنظر الموقع الإلكتروني: [https:// www.KARAMA.net/arabic/?Action=show\\_news&Bio=3219](https://www.KARAMA.net/arabic/?Action=show_news&Bio=3219) أطلع

عليه بتاريخ 2019/05/11.

11-سر نجاح عدة دول منها تركيا ، ما سر نجاح إسطنبول نموذجا ،متحصل عليه من موقع

[www.bow-saada.info/archives/468](http://www.bow-saada.info/archives/468) بتاريخ 2019/05/25.

12-البلديات في تركيا ،ماسر حجم سلطاتها و صلاحياتها : متحصل عليه من موقع بلدية تركيا - قانون

أردوغان - العدالة و التنمية - بلدية و إنتخابات [http://www.aljazeera](http://www.aljazeera.net/neuse/politics/4/4/2019)

بتاريخ 2019/05/25.

13-مسيرة تركيا خلال 12 عام : تعزيز الإطارات المحلية و تعزيز الديمقراطية محليا،متحصل عليه من

الموقع: <https://turk.press.co./mode/4999> تاريخ الاطلاع 2019/05/25.

## 2- باللغة الأجنبية:

1-ahmect yildiz,AKP hükümetinin Kisa yolsuzluk tarihi.21 ocak2014. أنظر الموقع

الإلكتروني [sendihk.63.org/2014/01/akp-hukumenimi-KISA-yoluzluk-trihi-](http://sendihk.63.org/2014/01/akp-hukumenimi-KISA-yoluzluk-trihi-ahmet-yildiz/163296/)

أطلع عليه بتاريخ : 2019/05/16

2-Tahirin Guler.Türk siyasal hayatında ak parti dönemi,

، أطلع عليه بتاريخ : <https://www.researchgate.net/publication/318680097>

2019/05/16

3-tahsiun Güler,türky siyesal Hayatında ak parti dönemi (içinde) 2000,li yıllarda

متحصل عليه من الموقع türk leamu yönetiminin dejsim ve donusun dinamikleri

<https://www.resarchgate.net/31860097>.

Théses et mémoires :

- 1-GÖKAHAN .IS KENDER/**Turkish e-Governement transformation Account analysiS BASED in efforts.problems and solutions** degree of master of science in mangment st upies at the massachusetts of technology 2012
- 2-soös, **challenges of public admonistration in turkey**, scientific coopertion and international conferonce social sciences, ist anbul,2-3 april 2016
- 3-Bariş öVGÜN ,adalet ve kalkinm **partisi,NIN (AKP) reform düşüncesi** .ankara universitesi,syanasel Bilgiler fakultesi ,suyast Bilimi ve kamu yönetimi.2016.
- 4-Charmichelsen institute, **Anti corruption Resource cent,U4 escper**, answer, Transparancy international

### Revues scientifique :

- 1-Bernaözcan gül and Hasan Turunç , **the politics of administrative décentralisation in turkey**,Hand Book of adlmimantrative reform .2007,
- 2-idilsay LMer :**electronic Governement in public administration :AN assessnent of local .Governement web in turkey**, international journal of ESSamel Governement .studins kocaali university communication faculty n°7-N°2-2015
- 3-saralak zeynep - Besima Bulent Bali,**corruption in turkey :whay,connot,an urgent problem bea main concern ?**,university of konsanz, research.groub.socialogy of Know leclye,n°14,2008
- 4- çetin sefa , **türkye de kumu yönetimi reform sürecim degerendivdirilmen: aksayane ve isleyenyonler,c.u sosyal Bilimler enstitusu dergisi.cilt19 sayi3.2010**

5-Sözen sülayman , **recent administrative reforms in turkey :preliminary assessnent**, internationale journal of Business and social science, anadolu univarsity.faculty of economic and administrative sceince vol.3,n°09-may2012

6-Uygun oktay ,yerel yönetin **reformu için anayasal ilkeler, strategic** public management journal(spm),issuen :.n02,December 2015

7-Yayman hüsayen .Türkye.nin **idari reform pohitige,Dochora Tezi,** **T.C.anhara.**üniversites,sosyal Bilinler,enstitiüsü karmu yönetini ve siyasek Bilimi( yönetin Bilimi)2005



الرقم	العنوان	الصفحة
01	مقدمة	أ-ز
02	الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لمتغيرات الدراسة (الفساد، التنمية الإدارية)	13
03	المبحث الأول: دراسة مفاهيمية حول الفساد	14
04	المطلب الأول: تعريف الفساد	14
05	المطلب الثاني: مظاهر الفساد	15
06	المطلب الثالث: أنواع الفساد	19
07	المطلب الرابع: أسباب الفساد	22
08	المبحث الثاني: دراسة مفاهيمية حول التنمية الإدارية	25
09	المطلب الأول: تعريف التنمية الإدارية	25
10	المطلب الثاني: أهمية التنمية الإدارية	27
11	المطلب الثالث: أهداف التنمية الإدارية	29
12	المطلب الرابع: معوقات التنمية الإدارية	31
13	خلاصة الفصل الأول	33
14	الفصل الثاني: مكافحة الفساد و آليات تحقيق التنمية الإدارية	34
15	المبحث الأول: الحكم الراشد ومكافحة الفساد	36
16	المطلب الأول: الحكم الراشد و علاقته بالتنمية	36
17	المطلب الثاني: آليات الحكم الراشد لمكافحة الفساد	42
18	المبحث الثاني: اللامركزية الإدارية و الفساد الإداري	49
19	المطلب الأول: اللامركزية الإدارية و محاربة الفساد	52

55	المطلب الثاني: الحكومة الإلكترونية كآلية لتحقيق التنمية	20
59	المطلب الثالث: دور الحكومة الإلكترونية في تعزيز الشفافية و مكافحة الفساد	21
62	خلاصة الفصل الثاني	22
63	الفصل الثالث: الفساد في تركيا وسبل تطبيق آليات التنمية الإدارية	23
64	المبحث الأول: الفساد في تركيا	24
64	المطلب الأول: واقع ظاهرة الفساد في تركيا	25
68	المطلب الثاني: آليات حزب العدالة و التنمية في مكافحة الفساد	26
72	المبحث الثاني: الإصلاحات الإدارية كمدخل تنموي في تركيا	27
72	المطلب الأول: أهمية الإصلاحات الإدارية في تركيا	28
74	المطلب الثاني: أهداف حزب العدالة و التنمية في بناء إدارة عامة جديدة	29
76	المبحث الثالث: التنمية الإدارية كإستراتيجية لمكافحة الفساد في تركيا	30
76	المطلب الأول: دور حزب العدالة و التنمية في تكريس مبادئ الحكم الرشيد	31
80	المطلب الثاني: مبادرات الحكومة الإلكترونية في تركيا ودورها في مكافحة الفساد	32
84	المطلب الثالث: اللامركزية الإدارية ومكافحة الفساد في تركيا	33
89	المطلب الرابع: التحديات الإدارية التي تواجه تركيا	34
91	خلاصة الفصل الثالث	35
92	خاتمة	36
96	قائمة المراجع	37

### ملخص:

تعتبر ظاهرة الفساد ظاهرة منتشرة عالميا نظرا إلي ما تحمله من الآثار السلبية للعالم عامة والمجتمع بصفة خاصة، وهذا ما أدى إلي ظهور العديد من الاستراتيجيات لمكافحة الفساد لعل من أهمها التنمية الإدارية التي تعتبر من أهم استراتيجيات مكافحة الفساد في العصر الحالي.

فقد سعت تركيا إلي إنشاء العديد من المؤسسات والهيئات للحد من هذه الظاهرة وكل هذا سعيا منها لحماية المجتمع التركي من هذه الظاهرة وتطبيق المساواة العدل والمساءلة والشفافية عن طريق آليات التنمية الإدارية لكي يسود الأمن والاستقرار داخل المجتمع.

### Résumé

The phénomène of corruption is a widespread phenomenon in the world due to the negative effects it has on the world in general and society in particular. This has led to the emergence of many strategies to combat corruption, perhaps the most important administrative development, which is one of the most important strategies to combat corruption in the current era.

Turkey has endeavored to establish many institutions and bodies to curb this phenomenon, in order to protect Turkish society from this phenomenon and to apply justice, accountability and transparency through administrative development mechanisms so that security and stability prevail within society.