



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد خيضر – بسكرة-
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم العلوم الاجتماعية



القيادة الإدارية ودورها في الحد من ظاهرة الفساد الإداري

دراسة ميدانية ببلدية المليية – ولاية جيجل أنموذجا

أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في علم الاجتماع

تخصص: علم اجتماع التنظيم والعمل

إشراف الأستاذة:

مليكَة عرعور

رئيسا

مشرفا و مقرا

مناقشا

مناقشا

مناقشا

مناقشا

إعداد الطالبة:

آمال بوسفط

أ/د عصمان بويكر

أ/د مليكة عرعور

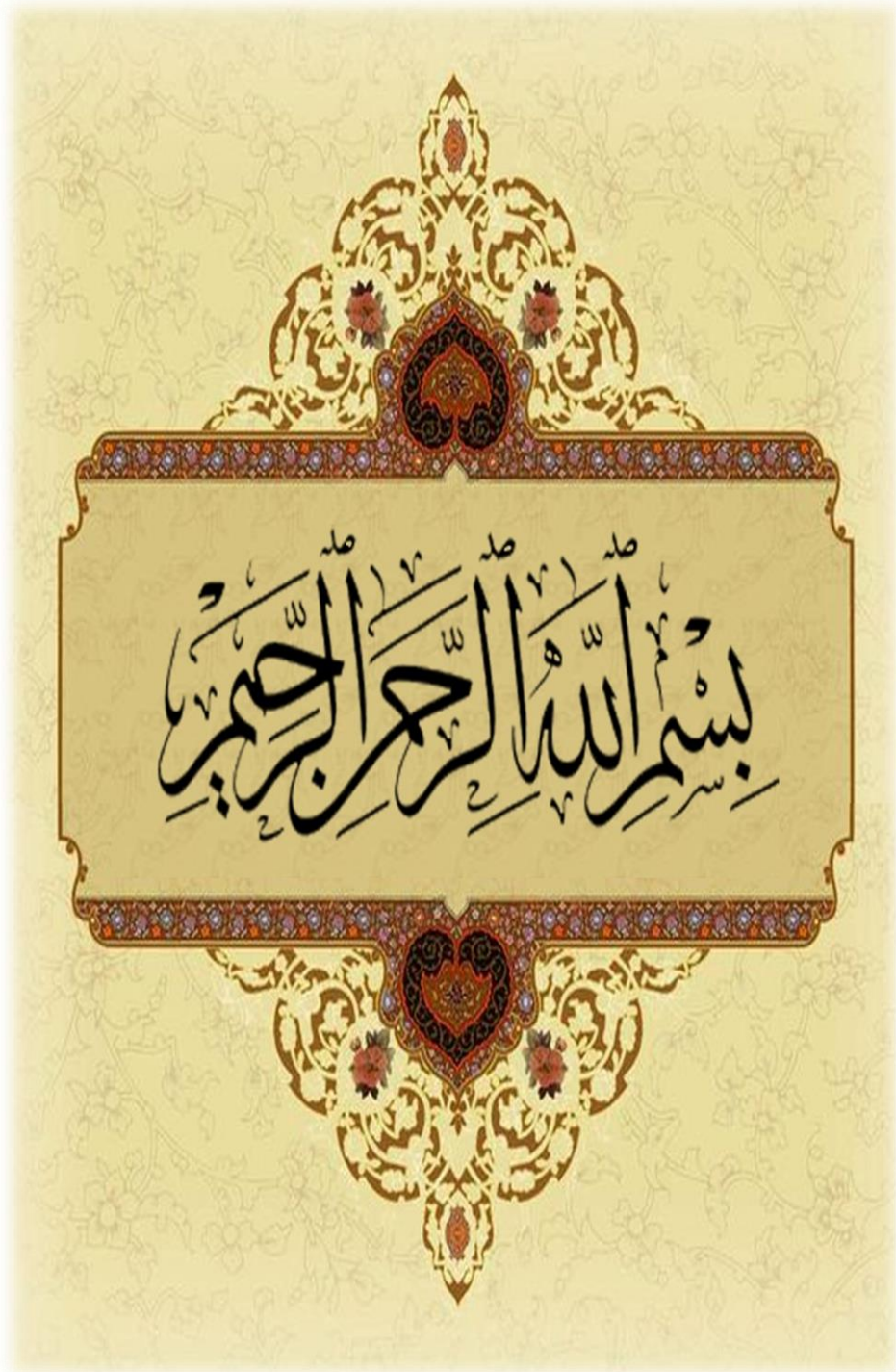
أ/د يزيد عباسي

أ/د رضا قجة

أ/د شباح مريم

أ/د اسمهان بلوم

السنة الجامعية: 2022/ 2023



شكر وتقدير

أشكر الله وافر الشكر

على توفيقه لي وإعانتني على إتمام هذه الرسالة العلمية.

كما يطيب لي أن أقدم أسمى آيات الشكر والعرفان بالجميل للأستاذة

الدكتورة "مليكة عر عور"

التي تفضلت بقبول الإشراف على أطروحة الدكتوراه، والتي منحتني من

وقتها الثمين ومن بحر معلوماتها وخبراتها الواسعة ما شكل إضافة كبيرة للعمل

البحثي، حيث كانت توجيهاتها ونصائحها المنارة التي استعنت بها في كامل عملي

البحثي فأسأل الله العزيز أن يجازيني عني خير الجزاء.

كما أتوجه بالشكر الجزيل إلى كل أعضاء اللجنة الكرام على قبول قراءة

ومناقشة الأطروحة.

و أشكر كل من ساهم في إتمام هذا العمل من قريب أو من بعيد وكان وراء

نجاحي.

الفهارس



أولاً: فهرس الجداول.

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
01	عدد عمال بلدية الميلية	24
02	توزيع أفراد العينة حسب الجنس والحالة الاجتماعية	30
03	توزيع أفراد العينة حسب السن والأقدمية في العمل	31
04	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي والرتبة في العمل	32
05	التساؤلات السبعة عن القيادة الإدارية	60
06	ترتيب الجزائر ضمن مؤشر الشفافية	201
07	وضوح القوانين في العمل	352
08	احترام القوانين واللوائح والقواعد الأخلاقية في العمل	353
09	تطبيق القانون في المؤسسة	354
10	التعرض للعقوبة في العمل بسبب مخالفة قوانين العمل ونوع العقوبة	356
11	حل المسؤول للخلافات والمشكلات في حال وقوعها في العمل	358
12	مساعدة طريقة وأسلوب المسؤول في التسيير على الالتزام بتنفيذ الواجبات	360
13	مراقبة المسؤول طريقة أداء العامل مباشرة	361
14	مشاورة المسؤول للعامل عند اتخاذ القرارات المتعلقة بعمله	362
15	تفويض المسؤول لجزء من صلاحياته ومهامه والمرؤوسين الذين يفوض لهم	364
16	تلقي التكوين حول المهنة التي يشغلها العامل والتعرض لأخلاقيات المهنة في التكوين	366
17	طرق اختيار الموظفين المتقدمين إلى الوظيفة حسب الواقع الساري المفعول	368
18	مصدر الأوامر والتعليمات التي يتلقاها العامل في المؤسسة	370
19	التفكير في تغيير العمل إلى مؤسسة أخرى	372
20	كيفية إيصال الانشغالات والطلبات إلى المسؤول	374
21	طبيعة العلاقة مع المسؤول في العمل	375
22	تلبية الأجر كافة احتياجات الموظف	377
23	اهتمامات المسؤول في المؤسسة	379
24	الأمر الإدارية والمالية في المؤسسة	380
25	حجم الشكاوى من أداء العمال	381
26	تقديم الخدمات للمواطنين	383
27	منح الخدمات والمشاريع للمؤمنين والمقاولين	385
28	الرقابة الدورية على المشاريع	386
29	احتجاجات المواطنين حول خدمات المؤسسة	388
30	تدخل علاقات القرابة والعلاقات الشخصية في توزيع الحوافز	389

الفهارس

390	تدخل علاقات القرابة والعلاقات الشخصية في توزيع الحوافز	31
392	استخدام المؤسسة التقنيات التكنولوجية والمعلوماتية الحديثة في العمل الإداري	32
393	تشجيع المسؤول العمال على أداء العمل	33
395	المساواة بين العمال في العمل	34
396	التوزيع العادل للمهام بين العمال	35
398	المسؤول مؤهل وجاد في العمل	36
399	المسؤول أمين على المصلحة العامة	37
401	استخدام المسؤول أدوات ومعدات العمل للأغراض الشخصية	38
402	الانضباط في العمل	39
404	مراعاة الظروف النفسية والاجتماعية للعمال	40
405	تسامح المسؤول مع العمال في حالة ارتكاب الأخطاء	41
407	التستر على الزملاء في العمل عند في الخطأ المتعمد أو غير المتعمد	42
409	مساعدة الأقارب في قضاء إجراء إداري غير مشروع	43
410	تقديم خدمات للمواطنين مقابل هدية أو مساعدة مالية	44
412	إخلاص المسؤول في العمل	45

ثانيا: فهرس المحتويات

الصفحة	المحتوى
//	شكر وتقدير
//	أولا: فهرس الجداول
//	ثانيا: فهرس المحتويات
أ- ج	مقدمة
11	الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة
12	أولا: موضوع الدراسة
13	1- إشكالية الدراسة
18	2- أسباب اختيار الموضوع
19	3- أهمية الدراسة
20	4- أهداف الدراسة
21	5- فرضيات الدراسة
21	6- التعاريف الإجرائية
22	ثانيا: الإجراءات المنهجية للدراسة
22	1- مجالات الدراسة
26	2- عينة الدراسة
26	3- منهج الدراسة
28	4- أدوات جمع البيانات
30	5- خصائص العينة
40	الفصل الثاني: القيادة الإدارية
41	أولا : ماهية القيادة الإدارية
41	1- التطور التاريخي للقيادة الإدارية
48	2- تعريف القيادة الإدارية
61	3- القيادة الإدارية والمفاهيم المرتبطة بها
64	4- صفات القيادة الإدارية
77	5- عناصر القيادة الإدارية
86	6- أهمية القيادة الإدارية
92	ثانيا: وظائف القيادة الإدارية
98	ثالثا: أنماط وأساليب القيادة الإدارية
100	1- القيادة الأوتوقراطية
104	2- القيادة الديمقراطية

109	3- القيادة التسييرية
114	رابعا: مهارات القيادة الإدارية
120	خامسا: متطلبات وأسس إعداد القائد
120	1- مبادئ القيادة الإدارية
127	2- طرق اختيار القادة الإداريين
133	3- أسس تدريب القادة
137	4- طرق تدريب القادة
138	5- الأخطاء الرئيسية في عملية التقييم
140	سادسا: مشكلات القيادة الإدارية
150	الفصل الثالث: الفساد الإداري
151	أولا: ماهية الفساد الإداري
151	1- التطور التاريخي للفساد الإداري
161	2- تعريف الفساد الإداري
182	3- خصائص الفساد الإداري
191	4- الفساد الإداري وعلاقته ببعض المفاهيم
194	5- الفساد الإداري ظاهرة اجتماعية
197	6- واقع الفساد في الجزائر
203	ثانيا: مظاهر الفساد الإداري
204	ثالثا: أسباب وعوامل الفساد الإداري
283	رابعا: آثار الفساد الإداري
306	خامسا: السبل والجهود الدولية في مكافحة الفساد الإداري
308	1- سبل وآليات مكافحة الفساد الإداري
329	2- الجهود الدولية والعربية لمكافحة الفساد الإداري
352	الفصل الرابع: عرض وتحليل نتائج الدراسة
352	أولا: تفرغ وتبويب نتائج الدراسة
414	ثانيا تفسير وتحليل نتائج الدراسة
434	خاتمة
437	قائمة المراجع
446	الملاحق
450	الملخص

مقدمة



مقدمة:

أصبح الفساد الإداري ظاهرة عالمية تعاني منها كافة الدول بغض النظر عن طبيعة نظامها السياسي أو الاقتصادي أو الاجتماعي، بل إن هذه الظاهرة باتت مشكلة مستعصية كونها مرتبطة بقيم وسلوكيات وأخلاقيات البشر عبر التاريخ وتؤثر بشكل سلبي على التنمية، فرغم تعدد معوقات التنمية في دول العالم بصفة عامة ودول العالم الثالث بصفة خاصة إلا أن قضية الفساد عموماً تشغل موقع الصدارة لتلك المعوقات في كافة الدول، الأمر الذي يحتم ضرورة مواجهتها وابتداع الحلول لمكافحتها وذلك للحد من آثارها السلبية الأكيدة والمحتملة على المسار التنموي وعلى السلوك الاجتماعي، وهو ما يهدد التماسك القيمي والأخلاقي للمجتمع وتحول دون تحقيق تطلعات الشعوب نحو الرقي والتقدم والعدالة والاستقرار، إذ يُعدُّ الفساد آفة تهدد الاستقرار المجتمعي في مقوماته وآفاقه المختلفة كما أن جرائم الفساد من الجرائم الأكثر خطورة على البناء المؤسسي للدولة لما لها من مساس بكل مناحي الحياة السياسية والاقتصادية والإدارية والاجتماعية ولما لها من أثر على بناء ثقة مواطني الدولة بمؤسساتها العامة، فلم يترك الفساد حقاً من حقوق الإنسان إلا وأصابه العطب.

وتعد ظاهرة الفساد الإداري ظاهرة قديمة قدم المجتمعات الإنسانية، فقد ارتبط وجود هذه الظاهرة بالأساليب الإدارية وهي ظاهرة لا تقتصر على شعب دون آخر أو دولة أو ثقافة دون أخرى فليس هناك مجتمع فاضل يخلو من الفساد، وتفاوتت ظاهرة الفساد الإداري من حيث الحجم والدرجة بين مجتمع وآخر وتنتشر حديثاً لاسيما في الوطن العربي بفعل عدم خضوع السلطات السياسية والإدارية لقوانين واضحة وضوابط معلنة تمكن من ممارسة الرقابة عليها، أو بسبب جهل المواطن أو خوفه أو انعدام حرية التعبير ولأسباب متعددة أخرى، وإذا كان امتلاك السلطة يدفع أصحابها إلى استغلالها في غير الغايات التي منحت لهم، فإن الفساد سينتشر بوتيرة متسارعة ومن ثم سيؤدي إلى ممارسة

كل مظاهر الفساد من اختلاس، رشوة، سرقة، تزوير، ومختلف أشكال التلاعب بالمال العام والخاص.

وفي هذا السياق صار من الضروري تناول هذه الظاهرة والوقوف عندها وتشخيصها ومعرفة الأسباب التي تؤدي إلى ظهورها وبحث انعكاساتها السلبية على المنظمة والمجتمع ووضع الآليات اللازمة لمكافحتها، كما أن البحث في هذا الموضوع يكشف عيوب الأجهزة الإدارية والقيادية ويجعل الثقة التي وضعها المواطن في إدارته الحكومية وقياداته تتأرجح لأن المنظمة التي تحوم حول موظفيها وأدارتها الشبهات يجعلها تفقد هيبتها وسلطتها، وتتعدم الثقة الموضوعية هذه الإدارة أو القيادة مهما قدمت من خدمات وأنشطات للمجتمع، وما يحدث حاليا في المؤسسات من تفسخ القيم والأخلاق والأعراف الاجتماعية والدين مرتبط ارتباطا مباشرا بالفساد الإداري المستشري في المؤسسات، كل ذلك يضع القيادة في مواجهة مع العديد من المعوقات الاجتماعية والاقتصادية والسياسية والإدارية التي تشكل تغييرات تتسرب منها صور الفساد التي تتغلغل في البناء الإداري وفي ظل هذه التحديات على القيادة أن تواكب هذه التغييرات من خلال وجود قيادة عصرية تتوفر لديها القدرة على استيعاب ومواجهة المعوقات خاصة وأن لها الدور الأهم في توجيه سياسة التنمية وتنفيذ خططها بالشكل الصحيح لما تملكه من سلطة اتخاذ القرارات ودعم تنفيذها، ونظرا لهذا الدور الكبير فإن ذلك يتطلب صيانتها من كل مظاهر الفساد الإداري.

وتعتبر القيادة الإدارية ظاهرة اجتماعية واجبة في أي إدارة لتسيير شؤونها وتحقيق أهدافها، حيث وجود القيادات الإدارية الفعالة في المؤسسات تؤثر في نجاحها وتكسيبها الميزة التنافسية وترفع من أدائها. لذلك فالقائد الإداري الناجح هو الذي يهتم بخلق بيئة عمل تجذب أفضل وأذكي العناصر البشرية ثم يحافظ عليها ويحفزها على استثمار أفضل ما لديها وتكون قراراته مبنية على التوجهات الإستراتيجية للمنظمة من خلال الاتصال

لحل المشاكل والأزمات بتفويض الصلاحيات لفريق العمل مع تشجيع الإبداع والتطوير، أما حين تكون الإدارة عقيمة غير قادرة على تحقيق أهدافها والقائد غير مؤهل وغير كفاء على قيادة المؤسسة بشكل يؤدي بها إلى الاستمرار يؤدي إلى انتشار الفساد الإداري بين الموظفين.

وعلى هذا الأساس فإن إشكالية هذه الدراسة جاءت لتطرح تساؤلات حول القيادة الإدارية ودورها في الحد من ظاهرة الفساد الإداري في بلدية الميلية، وضمن هذا الإطار قسمت هذه الدراسة لبابين: الباب الأول الإطار النظري ويضم ثلاث فصول هي:

الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة: يضم الإشكالية، أسباب اختيار الموضوع، أهمية الدراسة، أهداف الدراسة، فرضيات الدراسة والتعريف الإجرائية إضافة إلى الإجراءات المنهجية للدراسة بما فيها مجالات الدراسة، عينة الدراسة، منهج الدراسة وأدوات جمع البيانات.

الفصل الثاني: القيادة الإدارية: تضمن العناصر التالية: ماهية القيادة الإدارية، وظائف القيادة الإدارية، أنماط القيادة الإدارية، مهارات القيادة الإدارية، متطلبات وأسس إعداد القائد، مشكلات القيادة الإدارية.

أما الفصل الثالث: الفساد الإداري: شمل العناصر التالية: ماهية الفساد الإداري، خصائص الفساد الإداري، أسباب وعوامل الفساد الإداري، مظاهر الفساد الإداري، آثار الفساد الإداري، السبل والجهود الدولية في مكافحة الفساد الإداري.

أما الباب الثاني هو الإطار الميداني للدراسة تضمن فصل واحد هو نتائج الدراسة تم فيه تفرغ البيانات في جداول والتعليق عليها وعرض أهم النتائج التي توصلنا إليها ومناقشتها وتحليلها.

و ختمنا دراستنا بخاتمة وقائمة المراجع.

الفصل الأول:



الإطار المنهجي للدراسة

أولاً: موضوع الدراسة

1/ إشكالية الدراسة

2/ أسباب اختيار الموضوع

3/ أهمية الدراسة

4/ أهداف الدراسة

5/ فرضيات الدراسة

6/ التعاريف الإجرائية

ثانياً: الإجراءات المنهجية للدراسة

1/ مجالات الدراسة

2/ عينة الدراسة

3/ منهج الدراسة

4/ أدوات جمع البيانات

5/ خصائص عينة الدراسة

أولاً: موضوع الدراسة:

تمهيد:

يعد الإطار المنهجي للدراسة الوسيلة الموضوعية والحقيقية التي تمكن الباحث من وضع ملامح موضوعه وتحسين تلك الملامح في واقع معين مما يجعل للبحث خاصية واقعية، وعليه في هذا الفصل تم التطرق إلى الإشكال الذي بات مطروحا حول الفساد الإداري باعتباره ظاهرة خطيرة تؤدي بالإدارة والعمال على حد سواء، كما سنتطرق إلى أهمية موضوع الدراسة - القيادة الإدارية ودورها في الحد من ظاهرة الفساد الإداري - وكذا الأهداف التي تسعى هذه الدراسة إلى تحقيقها والأسباب التي دفعت بالباحث أساسا إلى اختيار هذا الموضوع والفرضيات والمفاهيم الإجرائية التي تخص القيادة الإدارية والفساد الإداري، كما سنسلط الضوء على الإجراءات المنهجية للدراسة بداية بمجالات الدراسة وعينة الدراسة ثم المنهج وأدوات جمع البيانات وخصائص العينة.

1/ إشكالية الدراسة:

وجهت العديد من الدول خاصة في الآونة الأخيرة أغلب اهتماماتها للفساد وعلى رأسها الفساد الإداري، هذه الظاهرة التي تتزايد وتتسع بشكل خاص في ظل تدهور الحالة الاقتصادية والمعيشية وفي ظل الصراعات التي تحدث في المجتمعات حيث تصيب الجهاز الإداري بالشلل وتجعله غير قادر على إنجاز المهام المطلوبة، وتعيق التنمية في الدول كما تضعف مؤسساتها الاقتصادية وأنظمتها المالية وبنيتها السياسية والاجتماعية مما جعل التعاون الدولي على صده ومكافحته أمراً ضرورياً يتطلع اتباع نهج شامل ذو جوانب متعددة ومتكاملة من خلال طرق علاجية لإزالة ما هو موجود من فساد وأخرى وقائية أوردعية لتجنب ما يمكن أن يحدث من فساد على مستوى المؤسسات.

أصبحت ظاهرة الفساد الإداري تشكل قلقاً دائماً للحكومات والمؤسسات، ولهذا تأسست العديد من المنظمات والهيئات الوطنية والعالمية الحكومية وغير الحكومية وأقيمت الندوات والمؤتمرات ووضعت المعاهدات والاتفاقيات الدولية من أجل مكافحتها. هذه الظاهرة التي تمثل سوء استعمال السلطة لأجل تحقيق مكاسب شخصية للعاملين بطريقة مخالفة للأنظمة والقوانين والمعايير القانونية والأخلاقية تقود إلى عدم القدرة على بناء علاقات جيدة بين المنظمة والمتعاملين معها والتي تعد أحد أهم مؤشرات النجاح للمنظمة إذا ما بنيت هذه العلاقات على أساس الثقة والاحترام المتبادل، حيث يعكس العاملون في تلك المنظمات الصورة التي يمكن بناؤها في ذهن المتعاملين معها والتي تمثل أحد أهدافها، فهو (الفساد الإداري) بذلك يؤدي إلى الانحراف في الوصول إلى أهداف المنظمة مما ينتج عنه آثار سلبية متعددة يقف في مقدمتها الانحراف عن القواعد ونظم العمل الرسمية وهيمنة الاجتهادات الشخصية والمزاجية في إنجاز الأعمال وفقدان الرشد والحكمة في اتخاذ القرارات، والمحصلة النهائية غياب التحديد الواضح لحقوق المواطنين المتعاملين مع مثل هذه المنظمات.

ويعتبر جمود وضعف سياسات الأجور والحوافز والمكافآت وعدم مواكبتها للظروف الاقتصادية والتغيرات الاجتماعية من الأسباب الداعية للفساد، وكذلك سوء استخدام الجهاز الإداري على اعتبار أنه مرفق عام، يمكننا القول عنه أنه بوابة الفساد الإداري والوجهة الخصبة له، وبقاء القيادات الإدارية في الجهاز الإداري لفترة زمنية طويلة وفق معايير فردية وعلاقات شخصية وعدم الأخذ بنظرية وضع الرجل المناسب في المكان المناسب، ونقص المعرفة الوثيقة بالعمل الإداري لدى المديرين وتخلف القيادات الإدارية، حيث يكون العمل يتطلب معرفة ومهارة تفوق معرفتهم ومهاراتهم، الأمر الذي ينعكس سلباً على أداء العمل، وتمركز السلطات والصلاحيات الواسعة في قمة الهرم الإداري للجهاز العام وقصور التفويض للمستويات الدنيا، وضعف أدوات الرقابة على الجهاز الإداري في مقابل ضعف دورها في ممارسة الرقابة الداخلية أو الرقابة الوقائية لاكتشاف الانحراف وتصحيح الخطأ، وبالتالي تفشي مظاهر الفساد في الجهاز الإداري كالتغيب والتأخر عن مواعيد العمل الرسمية وعدم التواجد في مكان العمل لفترة طويلة فضلاً عن القيام ببعض المهام غير الرسمية خلال وقت الدوام، وكل هذا لضعف الحس الوطني والحس بالواجب الوظيفي والارتباط بالعمل، وعدم احترام بعض القيادات للوقت والنظام والالتزام التي تعتبر قدوة يحتذى بها، وكذلك استغلال السلطة والنفوذ وخدمة وتوظيف الموظفين لأقاربهم وأصدقائهم ومعارفهم في الجهاز الإداري أوقضاء معاملاتهم أو التساهل معهم على حساب الأنظمة والتعليمات التي تحكم سير العمل، وهو الأمر الذي نلاحظه في الدول النامية إذ أن سياسات التوظيف والترقية لا تحترم المبادئ والمعايير الموضوعية في تعيين وترقية الموظفين وإحالتهم على التقاعد، فهذا النمط من السلوك الإداري يعد انحرافاً بالجهاز الإداري عن أهدافه المتمثلة في خدمة المواطنين على حد سواء، وهو خروج عن المبادئ القانونية الداعية للمساواة والعدالة بين المواطنين، وهو إضعاف للقيم المؤسسية والوظيفية المؤكدة على الحياد والموضوعية والدقة في اتخاذ القرارات وغيرها من مظاهر الانحراف في الجهاز الإداري.

وبالنظر للاعتبارات السابقة فقد حظي موضوع الفساد الإداري باهتمام كبير على جميع المستويات المحلية والإقليمية والدولية، فلا تكاد تخلو برامج الحكومات المختلفة من التركيز على الفساد الإداري بغية مكافحته والحد منه، فهو من أهم القضايا والمشكلات التي أجمعت تقارير الخبراء على ضرورة معالجته، هذا وقد شهد اهتماما متزايدا كذلك في الآونة الأخيرة من طرف الباحثين في مختلف العلوم الإنسانية والاجتماعية وذلك لما لهذه الظاهرة من انعكاسات وتداعيات سلبية تطل جميع المجالات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية.

وتعد قضية القيادة الإدارية من القضايا الأساسية التي تشغل تفكير الكثير من الباحثين كأداة من أدوات الإصلاح والحد من ظاهرة الفساد الإداري وأحد روافد عملية التنمية في المجتمع، ونظرا لأهمية وظيفة القيادة الإدارية تزايد الاهتمام بها في سائر دول العالم خاصة بعد شيوع ظاهرة الفساد الإداري والسلوك غير الأخلاقي في الوظيفة العامة وانتشار المحسوبية والمحاباة والرشاوى وضعف أدوات الرقابة على الجهاز الإداري مما يؤثر على كفاءة وفعالية المنظمات العامة.

إن الدراسات العديدة التي تطرقت للقيادة الإدارية باعتبارها مظهرا من مظاهر التنظيم وأداة من أدوات الإصلاح والقضاء على مظاهر الانحراف والفساد الإداري أدركت أن ذلك لا يتم إلا من خلال نمط الإشراف القيادي السائد والصفات والمهارات التي يتمتع بها أويكتسبها القائد، هذا الأخير قد يكون سببا في تحقيق أهداف المؤسسة والحفاظ عليها أوالعكس. واستنادا لتراث علم الاجتماع المتعلق بالعمل مع الجماعات خصوصا فإن القيادة هي بمثابة وظيفة تنظيمية ووسيلة للتوجيه من خلال قدرة الشخص الذي يتولاها في التأثير على جماعته للتعاون والتضامن معه، لأن نجاح المؤسسة يعتمد أساسا على حسن تسيير مواردها المادية والبشرية سعيا لتحقيق أهدافها وتوفير الشروط الملائمة

لإرضاء كل الأطراف ذات الصلة بعملية الإنتاج داخل المؤسسة وأخرجها، فهذه المهام وغيرها هي من اختصاص الإدارة بسعيها الدائم لتفعيل أدائها.

تختلف الأنماط القيادية فمنها ما يتبع الأسلوب القيادي الإشرافي المحكم واحتكار السلطة في يد واحدة، أما البعض فيفضل النمط الديمقراطي العادل من أجل رفع معدل الرضا عند العاملين والمحافظة على المواظبة في العمل وتحقيق علاقات إنسانية طيبة في العمل، وهذا لا يتم بالتنافس من أجل السلطة أو المنصب القيادي، لكن بتنفيذ السياسات الناتجة عن التخطيط وتوضيح علاقة القيادة والنمط الإشرافي بين مختلف الأقسام ومعرفة حركة الاتصالات وتوفير الإمكانيات التي تحفز العاملين على العمل المثمر والتعاون بينهم. فالنمط الديمقراطي قد ينتج جماعة أكثر تعاوناً وإيجابية بينما النمط القيادي التسلطي قد ينتج جماعات سلبية غير متعاونة وذلك تحت ظروف بيئية مختلفة، كما قد نجد نمطاً قيادياً مغايراً لسابقه أين يكون فيه القائد مجرد مستشار يترك حرية اختيار أسلوب العمل للعامل مما يؤدي في أغلب الأحيان لانتشار الفوضى غير أنه يكون نادر الوجود.

كما أن القائد بحاجة إلى مهارات قيادية إدارية ينبغي أن يمتلكها لكي يتمكن من مهامه القيادية تتمثل في المهارات الذاتية، الفنية، التنظيمية والانسانية، فهي تساعد على فهم العمل وأدائه بصورة متقنة، وتمكنه من التحليل لما يجري في نطاق تخصصه ومعالجته للمواقف التي يصادفها، فقد تتضمن المهارات الذاتية مجموعة من الصفات والخصائص الجسمية والعقلية والانفعالية للمدير والتي تحدد معالم شخصيته وتؤثر منفردة أو مجتمعة في سلوكه وتعامله مع الآخرين، ومقدرته على ضبط النفس والمبادأة والابتكار. وتتمثل المهارات الذهنية في اتساع منظور الرؤية لدى المدير من خلال قدرته على تكوين نظرة شمولية للأمور والموضوعات والمشكلات التي تواجهه، وهي أكثر المهارات ضرورة للمدير إذ تحتم عليه مسؤولية تحليل المواقف إلى مكوناتها واستنباط النتائج

المحتملة، وعليه أن يتصف بقوة التصور والإدراك والذكاء والاستعداد الذهني لتقبل أفكار الآخرين، وكذا أفكار تغيير المنظمة وتطويرها حسب متطلبات العصر والظروف. وتتعلق المهارات الإنسانية بالطريقة التي يستطيع بها القائد التعامل بنجاح مع الآخرين ويجعلهم يتعاونون معه ويخلصون في العمل ويزيد من قدرتهم على الإنتاج والعطاء، وتتضمن مدى كفاءة القائد في التعرف على متطلبات العمل مع الناس كأفراد ومجموعات. وبالنسبة للمهارات التنظيمية يجب على القائد أن ينظر للمنظمة على أساس أنها نظام متكامل، ويفهم أهدافها وأنظمتها وخططها، ويجيد أعمال السلطة والصلاحيات وكذا تنظيم العمل وتوزيع الواجبات وتنسيق الجهود ويدرك جميع اللوائح والأنظمة، كما تكون لديه القدرة على رؤية التنظيم الذي يقوده وفهمه للترابط بين أجزائه ونشاطاته، وفهم علاقات الموظف بالمؤسسة وعلاقة المؤسسة ككل بالمجتمع الذي يعمل فيه.

ومن هذا المنطلق جاء الوعي بمشكلة القيادة الإدارية في محاولة الكشف عن مظاهر الفساد الإداري والحد منها أو القضاء عليها في البلدية مجال الدراسة، إذ تعتبر البلدية إحدى أهم مؤسسات الدولة وأهم هيئة مركزية فهي الخلية الأساسية في الدولة لأنها على اتصال مباشر بالمواطن وهي تسعى لتلبية حاجاته، كما تقوم بترجمة مختلف المشاريع على أرض الواقع والتي تكون في معظم الأحيان منبعا لها، وهي بذلك تسعى لتحقيق مصلحة المواطن والدولة معا، نظرا لهذه الأهمية التي تكتسبها البلدية فإذا أصابها الفساد تصبح عاجزة ومكان لهدر المال العام وتترجع بذلك مختلف المشاريع وتصبح معرقل لمصالح المواطنين مما يؤدي إلى فقدان الدولة لهيبتها بما أن البلدية رمز لها على المستوى المحلي، مما يتطلب إصلاح جذري لاستئصال هذا المرض الخطير (الفساد الإداري) قصد رفع كفاءتها وفعاليتها شأنها شأن كل مؤسسات وهياكل الدولة، فكان التركيز على الأنماط القيادية في المؤسسة من جميع النواحي من أجل فهم العوامل التي تؤثر على العلاقات بين أفراد المؤسسة الواحدة، والمهارات والسمات القيادية وما تأخذ به

من أسلوب معاملة ميدانية باتباع مختلف الوسائل التي تنمي الروح المعنوية وتزيد من رضا الموارد البشرية بما يضمن رفع كفاءة العمل وزيادة الإنتاجية.

ومن هذا المنطلق جاءت الدراسة السوسيولوجية المولوية لتقصي دور القيادة الإدارية في الحد من ظاهرة الفساد الإداري من خلال طرح الإشكالية التالية:

التساؤل الرئيسي: هل للقيادة الإدارية دور في الحد من ظاهرة الفساد الإداري؟

وتتفرع عن هذا التساؤل -الإشكالية- مجموعة من الأسئلة الفرعية ذات صلة بمتغيرات الدراسة تتمثل فيما يلي:

1- هل للنمط القيادي السائد في المؤسسة دور في الحد من ظاهرة الفساد الإداري؟

2- هل للمهارات القيادية التي يتمتع بها القائد دور في الحد من ظاهرة الفساد

الإداري؟

3- هل للسمات والصفات التي يتصف بها القائد دور في الحد من ظاهرة الفساد

الإداري؟

2/ أسباب اختيار الموضوع: إن اختيار - القيادة الإدارية ودورها في الحد من

ظاهرة الفساد الإداري - موضوعا للدراسة يعود للأسباب التالية:

أ- الأسباب الذاتية:

- الصلة بين موضوع الدراسة والتخصص العلمي (علم اجتماع التنظيم)

- الرغبة في البحث عن طرق تفعيل وظيفة القيادة الإدارية في المؤسسات بمنظور

سوسيولوجي للحد من ظاهرة الفساد الإداري.

ب- الأسباب الموضوعية:

- إعادة إصلاح الجهاز الإداري بتفعيل القيادة الإدارية داخل المؤسسات.
- زيادة انتشار حالات الفساد في الآونة الأخيرة واهتمام العديد من المؤتمرات والندوات العالمية والمحلية بالاهتمام بوظيفة القيادة الإدارية.
- فقدان القادة بالشعور بالمسؤولية في عملهم واهتمامهم بمصالحهم الخاصة على حساب المصلحة العامة.

3/ أهمية الدراسة:

تتمثل أهمية هذه الدراسة في مجموعة من الاعتبارات هي كالتالي:

أ- من الناحية العلمية:

تعتبر القيادة الإدارية أساس حياة أي منشأة ونجاحها، فالقائد هو باعث الحياة في المنشأة وهو المسؤول عن ضمان استمرارها ونجاحها في تحقيق أهدافها التي أنشأت من أجلها وهو الدافع نحو التقدم والباعث لعوامل الابتكار والإبداع والتجديد بما يضمن تطورها لمواجهة التحديات والمشكلات التنظيمية والإدارية التي تصيب الجهاز الإداري في المؤسسات حيث يكمن مصدر القوة في مجموعة المهارات والكفاءات التي تمتلكها القيادات الإدارية.

ولاشك أن تفعيل وظيفة القيادة الإدارية في المؤسسات يجعلها تنجح في الكشف عن الحالات غير الأخلاقية أو عدم الكفاءة والفعالية في الجهاز الإداري والحد منها، وفي ظل تعاون مشترك بين القائد والعاملين والانفتاح على الآخرين، ومما زاد من أهمية هذا المفهوم هو نجاح بعض الحكومات في العالم بتطبيقه والحصول على نتائج إيجابية أدت إلى تدني مستوى الفساد وزيادة الكفاءة والفعالية وتحقيق التنمية الإدارية الناجحة.

ب- من الناحية العملية:

- تعاني المنظمات العامة من عدد من المشكلات والتي أثرت على كفاءتها وعلى مدى قيامها بالدور المناط بها، ومن هذه المشكلات انتشار المحسوبية والمحاباة والتسيب الإداري وكذلك ضعف الرقابة على الجهاز الإداري مما يؤثر على كفاءة وفعالية هذه المنظمات العامة، ولعل تفعيل مبادئ القيادة الإدارية يساهم في حل هذه المشكلات ويعمل على تحقيق الأهداف المخططة.
- تواجه المنظمات العامة جملة من المتغيرات بمثابة تحديات يجب مواجهتها والتغلب عليها مما يتطلب إعادة صياغة العلاقات والأدوار بطريقة جديدة وتطبيق ثقافة جديدة ونظم وإجراءات مبنية على قيم ومبادئ الموضوعية والحياد.
- اتساع الفجوة بين الأداء الفعلي للمنظمة والأداء المطلوب، لذلك أصبحت هناك حاجة ماسة لتطبيق وتفعيل مبادئ القيادة الإدارية وتجديدها والتي تعمل على إصلاح الجهاز الإداري بما يحقق النجاح في تحقيق أهداف المنظمة.

4/ أهداف الدراسة: تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف أهمها:

- إبراز الدور الذي يؤديه النمط القيادي في الحد من ظاهرة الفساد الإداري.
- التعرف على المهارات التي يجب على القائد أن يكتسبها من أجل الحد من ظاهرة الفساد الإداري.
- معرفة دور الصفات والسمات القيادية التي يتمتع بها القائد في الحد من ظاهرة الفساد الإداري.

5/ فرضيات الدراسة:

جاءت هذه الدراسة السوسيولوجية بغرض الإجابة عن التساؤل الرئيسي والتساؤلات الفرعية والتي تم انتقاء الإجابات المؤقتة لها والمتمثلة في الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية: للقيادة الإدارية دور فعال في الحد من ظاهرة الفساد الإداري.

ويتفرع عن الفرضية الرئيسية ثلاث فرضيات فرعية مفادها:

- 1- للنمط القيادي الديموقراطي دور في الحد من ظاهرة الفساد الإداري.
- 2- للمهارات القيادية التي يتمتع بها القائد دور في الحد من ظاهرة الفساد الإداري.
- 3- للسمات والصفات التي يتصف بها القائد دور في الحد من ظاهرة الفساد الإداري.

6/ التعاريف الإجرائية لمفاهيم الدراسة:

أ- **التعريف الإجرائي للقيادة الإدارية:** القيادة هي عملية تفاعل بين قائد ومجموعة من التابعين في موقف معين يترتب عليها تحديد أهداف مشتركة ثم القيام بالإجراءات الفعالة لتحقيقها وجوهرها هو قدرته على التأثير في الآخرين وتحقيق النتائج المطلوبة من خلالهم، فالإشراف قيادة رسمية فالمشرف يتصف بصفة القائد لأنه يقوم بوظيفة التوجيه والتنسيق وتحقيق مطالب العمال.

ب- **التعريف الإجرائي للفساد الإداري:** الفساد كل استعمال أو استغلال للسلطة الموكلة إلى شخص ما أو موظف ما (سواء كانت سلطة أو منصب أو ثروة) بغية تحقيق مصلحة خاصة وتغليبها على المصلحة العامة، ويمكن أن يتخذ عدة أشكال منها: الرشوة، الإختلاس، المحسوبية، الهدية...

ثانيا: الإجراءات المنهجية للدراسة:

1- مجالات الدراسة:

أ- المجال المكاني: أُجريت الدراسة الميدانية في بلدية "الميلية" بولاية جيجل:

تقديم بلدية "الميلية" والتعريف بها:

نشأت بلدية الميلية في سنة 1860م لها موقع استراتيجي هام في منطقة الشمال القسنطيني، فبالإضافة إلى موقعها الجيد على الضفة اليمنى للوادي الكبير فهي تتوسط غابات الفلين الكثيفة وتعد همزة وصل بين المدن الرئيسية مثل: جيجل، ميله، قسنطينة وسكيكدة والقل، وقد حاول الاستعمار فرض سيطرته عليها ولم يتمكن من ذلك إلا بعد ثورة 1871م وكانت تخضع للحاكم العسكري في شكل ملحقة إدارية يسيرها متصرف برتبة كابيتان ويساعده المكتب العربي والقياد. وفي 25 أوت 1880م أنشأت بلدية الميلية المختلطة على مساحة 95975 هكتار وتمتد من القرارم جنوبا إلى ساحل البحر المتوسط شمالا، وفي سنة 1888م وكانت تضم العديد من البلديات منها بلدية العنصر، سيدي معروف، القرارم، سطارة.

وعن أصل التسمية يقال أن القاضي "بن نيني" الذي ولته فرنسا حاكم الأهالي سمي المنطقة إداريا "المائلة" بسبب طبيعة تضاريسها المائلة وسمى أولاد عيدون الذين كانوا يسكنوها "الميلية" ثم قام الفرنسيون ببناء البرج العسكري المعروف باسم "برج المائلة" وتطور الاسم الرسمي إلى أن أصبح الميلية"

وتقدر مساحتها بحوالي 232.1 كم² وهي أكبر ثاني أكبر بلدية مساحة في الولاية بعد بلدية جيجل، يبلغ عدد سكانها حوالي 78000 نسمة ويتميز التركيب العمري للسكان بأنه مجتمع فتي حيث يضم 70% من السكان شباب، ويمتاز مناخها بارتفاع درجة حرارته صيفا وبغزارة أمطاره وبرودته شتاءً.

ب/ المجال الزمني:

هو وقت وفترة إجراء الدراسة الميدانية ببلدية الميلية حيث بلغت مدة إجرائها شهرين وقد مرت بعدة مراحل:

المرحلة الأولى: تم فيها الاتصال بالمؤسسة عن طريق الأمين العام للبلدية وذلك يوم 27 أكتوبر 2022 حيث كانت المقابلة الأولى معه وتم فيها الحديث عن نوع الدراسة والموضوع الذي سيتم معالجته داخل البلدية والمتعلق بـ (القيادة الإدارية والفساد الإداري) وكل ذلك بعد تم تسليمه ورقة الترخيص التي تم الحصول عليها من إدارة علم الاجتماع لإجراء الدراسة الميدانية، وبعد المقابلة تمت الموافقة على إجراء الدراسة الميدانية بالمؤسسة بعد إذن رئيس المجلس الشعبي البلدي طبعاً.

المرحلة الثانية: وهي مرحلة الدراسة الاستطلاعية استغرقت 7 زيارات من 6 إلى 17 نوفمبر 2022 تم التعرف خلالها على المؤسسة أكثر وعلى المصالح والمكاتب الموجودة بها ومهام كل منها.

المرحلة الثالثة: وكانت بهدف القيام بتجريب الاستمارة التجريبية من خلال توزيعها على عدد من العمال داخل البلدية لمدى معرفة مدى فهم المبحوثين لنوع الأسئلة المطروحة واستغرقت 8 أيام من 20 إلى 29 نوفمبر 2022.

المرحلة الرابعة: استغرقت مدة شهر كامل مع زيارات متكررة لتصحيح المعلومات المقدمة ومنها، ثم بدأت مرحلة تطبيق الاستمارة النهائية بعد إدخال التعليمات اللازمة عليها وتوزيعها على المبحوثين، وانتهت الدراسة الميدانية يوم 5 جانفي 2023.

ج/ المجال البشري:

تضم بلدية "الميلية" حتى شهر جوان 2021، 458 موظف موزعين على كامل مصالح البلدية في مختلف الرتب وفق الجدول التالي:

الجدول (01): عدد عمال بلدية الميلية:

العدد	الرتبة
7	متصرف إقليمي رئيسي
10	متصرف إقليمي
6	ملحق رئيسي للإدارة الإقليمية
14	ملحق الإدارة الإقليمية
19	عون رئيسي للإدارة الإقليمية
32	عون الإدارة الإقليمية
8	عون مكتب الإدارة الإقليمية
2	كاتب مديرية للإدارة الإقليمية
1	عون حفظ البيانات للإدارة الإقليمية
3	محاسب رئيسي للإدارة الإقليمية
1	وثائقي أمين المحفوظات رئيسي للإدارة الإقليمية
1	مهندس دولة في الإعلام الآلي للإدارة الإقليمية
7	تقني سامي في الإعلام الآلي للإدارة الإقليمية
4	تقني في الإعلام الآلي للإدارة الإقليمية
1	مهندس دولة في الإحصائيات للإدارة الإقليمية
3	مهندس رئيسي للإدارة الإقليمية في التسيير التقني والحضري
7	مهندس دولة للإدارة الإقليمية في التسيير التقني والحضري
1	مساعد مهندس للإدارة الإقليمية في التسيير التقني والحضري
6	تقني سامي للإدارة الإقليمية في التسيير التقني والحضري
3	مهندس معماري للإدارة الإقليمية

1	طبيب بيطري للإدارة الإقليمية
1	مفتش رئيسي للنظافة والنقاوة العمومية والبيئة
2	مفتش النظافة والنقاوة العمومية
2	مراقب رئيسي في النظافة والنقاوة العمومية
22	عون رئيسي للنظافة والنقاوة العمومية
29	عون النظافة والنقاوة العمومية
2	عامل مهني خارج الصنف
23	عامل مهني من الصنف الثاني
1	عامل مهني من الصنف الثالث
5	سائق السيارات من الصنف الأول
2	سائق السيارات من الصنف الثاني
103	عامل مهني من المستوى الأول
17	عامل مهني من المستوى الثاني
1	عامل مهني من المستوى الثالث
16	عون الخدمة على المستوى الأول
82	حارس
13	عون الوقاية من المستوى الأول
1	عون الوقاية من المستوى الثاني
3	سائق السيارات من المستوى الأول
14	سائق السيارات من المستوى الثاني
10	عون التنظيف والتطهير
12	عامل مهني من المستوى الأول
1	عون الخدمة من المستوى الأول
458	المجموع

2/ عينة الدراسة: تختلف طريقة اختيار العينة من بحث إلى آخر وذلك حسب طبيعة الموضوع المدروس باعتباره يتماشى مع طبيعة الموضوع المدروس ومكان الدراسة، وفي دراستنا هذه اعتمدنا على المسح الشامل باعتباره يتماشى مع طبيعة الموضوع المدروس المتمثل في الفساد الإداري إذ يعد ظاهرة تمس كل أفراد المجتمع المدروس والذي يتمثل في العمال الإداريين الدائمين **100%**، والمسح الشامل هو العملية التي يتم فيها الاتصال بكل فرد من أفراد المجتمع الذي نرغب في دراسته وجمع المعلومات المطلوبة منه، وبما أن المكان الذي أردنا القيام فيه بالدراسة والذي يتمثل في البلدية يحتوي على عدد قليل من العمال (**137** عامل) ارتأينا الاعتماد على هذه الطريقة لاختيار العينة.

3/ منهج الدراسة:

يزداد علم الاجتماع كباقي العلوم تركيزاً كلما ازداد سعة وامتداداً، وتتسع موضوعاته باتساع الحقيقة الاجتماعية، وللوصول إلى الفهم والإحاطة بالموضوع نستعمل عدة طرق للوصول إلى مجموعة التفسيرات والتحليلات¹، إذ أن البحث العلمي هو: عملية إظهار العلاقات الاجتماعية من وراء وضعيات اجتماعية معينة²، هذه العملية التي تستلزم اختيار منهج لتحليل وتفسير العناصر المكونة للمشكلة محل الدراسة للوصول إلى حلول لها وتفسيرها بشكل منظم ومتوازن ومقصود.

¹ محمد الغريب عبد الكريم: البحث العلمي، مكتبة النهضة الشرق، ط3، 1996، ص195.

² Tourain(A), pour la sociologie:les démarches de la sociologie, édition du seuil, paris, 1974,p30.

إن طبيعة الموضوع تفرض على الباحث اتباع منهج معين لفهم وتحليل المشكلة، مع محاولة الإجابة على السؤال (كيف) الذي يرتبط بمشكلة تفسير الحقائق المتصلة بالظاهرة المبحوثة.¹

وعليه يعتبر المنهج أهم الطرق التي يتبعها الباحث في دراسة أي مشكلة أو موضوع بحث معين، وهذا بغرض الوصول إلى حقائق علمية وفحص الظاهرة المراد دراستها وتحليلها علميا وموضوعيا والذي يعتبر مجموعة من القواعد العامة التي يتم وضعها قصد الوصول إلى الحقيقة في العلم.²

ويتوقف استعمال واختيار المنهج على أساس طبيعة الموضوع خاصة فيما يتعلق بالإشكالية والميدان.

وقد اعتمدت هذه الدراسة -القيادة الإدارية ودورها في الحد من ظاهرة الفساد الإداري على المنهج الوصفي التحليلي، إذ يهتم هذا المنهج بوصف الظاهرة المراد دراستها والتعبير عنها سواء كميًا أو كيفيًا، حيث يهتم بجمع الشواهد من الظروف السائدة فعلا لغرض الوصول إلى استنتاجات تساهم في فهم الواقع، حيث يتم إبراز مختلف خصائص تلك الظروف وتوضيح ارتباطها وتكميم ذلك مع تحليل وتفسير أسبابها بشكل منظم بغرض الوصول إلى استنتاجات في فهم الواقع الذي يعتبر هدف أي دراسة.

لقد تمت الاستفادة من هذا المنهج في تحديد بعض المشاكل الموجودة أو توضيح بعض الظواهر الناتجة عن العمال في المؤسسة وتحديد ما يفعله القادة في هذه المواقف وفي وضع خطط وتصورات مستقبلية لتجاوز هذه المشكلات واتخاذ قرارات مناسبة أثناء حدوث تجاوزات ومخالفات في العمل، وتزيد سهولة توضيح الظواهر والتعامل معها كلما كانت هذه الأخيرة معبر عنها كميًا التعامل مع تحليل الكم أسهل من التعامل مع الكيف.

¹ صلاح محمد الفوال: منهجية العلوم الاجتماعية، عالم الكتب، القاهرة، 1982، ص 191.

² محمد الغريب عبد الكريم: مرجع سابق، ص 139.

إن من خصائص هذا المنهج اهتمامه بوصف الظواهر والتعبير عنها على اختلاف ميادين هذه الظواهر لذا فقد تمت الاستعانة به في هذه الدراسة التي تتعلق بمعرفة دور القيادة الإدارية في الحد من ظاهرة الفساد الإداري وهذا يتم بتحليل آراء المبحوثين التي ما من شك أنها تمكننا من معرفة واقع ظاهرة الفساد الإداري بالمؤسسة ودور القيادة الإدارية في الحد منها.

4/ أدوات جمع البيانات:

من أجل اختبار الفرضيات ومدى صحتها أوخطئها قمنا بجمع البيانات من خلال الدراسة الميدانية عن طريق تصميم استمارة تضمنت مجموعة من الأسئلة تهدف إلى قياس مختلف متغيرات النموذج النظري ابتداءً هذا الاستجواب برسالة افتتاحية تبين الهدف من الدراسة وتحت الموظفين على المشاركة.

وتم البدء بتطبيق الاستمارة التجريبية على 20 موظف للتأكد من مناسبة عبارات الاستمارة لعينة الدراسة وللإطلاع على آراء ومقترحات حول مدى وضوح محتواها، وكون أسئلة الاستمارة لا تحتاج إلى تغيير كبير لأنها ألتمت إلى حد ما بالموضوع المدروس فقد قام الباحث بوضع نفس الأسئلة في الاستمارة النهائية مع تغيير طفيف لبعض عبارات الأسئلة حيث اشتملت على 51 سؤال كانت ذات طبيعة متنوعة بين أسئلة مغلقة ونصف مغلقة وعموماً فإن الاستمارة (انظر الملحق 01) جاءت موزعة على أربع محاور على الشكل التالي:

المحور الأول: يحتوي على البيانات الشخصية ويضم الأسئلة من رقم 1 إلى رقم 6.

المحور الثاني: يضم بيانات حول النمط القيادي السائد ودوره في الحد من ظاهرة الفساد الإداري ويضم الأسئلة من السؤال 7 إلى السؤال 27.

المحور الثالث: يضم بيانات حول المهارات القيادية التي يتمتع بها القائد ودورها في الحد من ظاهرة الفساد الإداري من السؤال 28 إلى السؤال 37.

المحور الرابع: يضم بيانات حول الصفات والسمات القيادية التي يتمتع بها القائد ودورها في الحد من ظاهرة الفساد الإداري من السؤال 38 إلى السؤال 51.

ولقد مرت عملية إنجاز استمارة هذا البحث بعدة مراحل يمكن حصرها كالتالي:

- 1- بناء الاستمارة في شكلها الابتدائي وفق متغيرات الدراسة.
- 2- عرض الاستمارة على مجموعة من الأساتذة في علم الاجتماع من مختلف الجامعات بهدف التحكيم والإفادة ببعض الملاحظات حول مدى صدقها وكفاءتها في قياس متغيرات الدراسة.
- 3- قدمت الاستمارة إلى الأستاذة المشرفة التي أبدت ملاحظات حولها وبناءً على توجيهاتها وما أثير حولها من نقاشات شملت الشكل والمضمون تم اعتماد الاستمارة في شكلها النهائي.
- 4- إدخال التعليمات اللازمة ثم التوجه إلى الميدان لإجراء الدراسة الاستطلاعية.
- 5- بعد التعديلات التي تمت بناءً على الدراسة الاستطلاعية وآراء المحكمين وموافقة الأستاذة المشرفة سحبت الأعداد الكافية واللازمة لتطبيقها ميدانياً.
- 6- وزعت الأعداد المخصصة من الاستمارة البالغ 137 استمارة، والمدة الزمنية المستغرقة في توزيع الاستمارة على المبحوثين وجمعها منهم قدر بأسبوعين.

5/ الخصائص الميدانية لعينة الدراسة:

الجدول (02): توزيع أفراد العينة حسب الجنس والحالة الاجتماعية:

المجموع		أنثى		ذكر		الجنس الحالة العائلية
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
%25.55	35	%16.79	23	%8.76	12	أعزب
%70.80	97	%48.17	66	%22.63	31	متزوج
%1.46	02	%0.73	01	%0.73	01	أرمل
%2.19	03	%1.46	02	%0.73	01	مطلق
%100	137	%67.15	92	%32.85	45	المجموع

من خلال الشواهد الإحصائية المبينة في الجدول الموضح لمتغير الجنس والحالة العائلية تبين أن هناك تباين واضح في الجنس، حيث يمثل عدد الذكور 45 فرداً من عينة الدراسة بنسبة %32.85 منها %8.76 عزاب و %22.63 متزوجون وحالة واحدة من حالات الطلاق والأرامل، بينما تمثل عدد الإناث في 92 فرداً من أفراد العينة بنسبة %67.15 موزعة على العازبات بنسبة %16.79 والمتزوجات بـ %48.17 وأرملة واحدة ومطلقين.

ويرجع التباين في الجنس إلى طبيعة العمل في المؤسسة كونها مؤسسة إدارية خدمية لا يحتاج إلى قوة بدنية، فالعمل الإداري غير مصنف ضمن المهام الشاقة.

أما بالنسبة لمتغير الحالة العائلية فإن ارتفاع نسبة المتزوجين يعود إلى أن معظم أفراد العينة كهول تجاوزوا سن الثلاثين، إضافة إلى استقرارهم في العمل، أما عن فئة العزاب التي كانت نسبتها ضئيلة مقارنة بالمتزوجين فهي أيضاً تسعى إلى الاستقرار النفسي والاجتماعي والعائلي.

الجدول (03): توزيع أفراد العينة حسب السن والأقدمية في العمل:

المجموع		51 فأكثر		50 - 41		40 - 31		30 - 20		السن الأقدمية
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
%4.38	06	%00	00	%00	00	%2.19	03	%2.19	03	أقل من 5 سنة
%28.47	39	%00	00	%8.76	12	%18.25	25	%1.46	02	5-10 سنوات
%34.3	47	%5.11	07	%21.16	29	%8.03	11	%00	00	11-15 سنة
%15.33	21	%5.84	08	%8.03	11	%1.46	02	%00	00	16-20 سنة
17.52	24	%6.57	09	%10.95	15	%00	00	%00	00	21 سنة فأكثر
%100	137	%17.52	24	%48.9	67	%29.93	41	%3.65	05	المجموع

من خلال البيانات الإحصائية الواردة في الجدول الخاص بتوزيع أفراد العينة حسب السن والأقدمية في العمل نلاحظ ارتفاع نسبة الموظفين الذين تتراوح أعمارهم ما بين 41 و50 سنة وقدرت بـ 67 فردا من أفراد العينة بنسبة 48.9%، من بينهم 29 فرد بنسبة 21.16% لديهم أقدمية في العمل قدرت بـ 11 إلى 15 سنة و15 فردا من أفراد العينة بنسبة 10.95% بلغت أقدميتهم في العمل 21 سنة فأكثر، و12 فردا من أفراد العينة بنسبة 8.76% لديهم أقدمية في العمل بلغت من 5 إلى 10 سنوات، و11 فردا من أفراد العينة بنسبة 8.03% لديهم أقدمية في العمل تتراوح بين 16 و20 سنة.

كما نلاحظ ارتفاع عدد أفراد العينة الذين تتراوح أعمارهم بين 31 و40 سنة بنسبة 29.93%، من بينهم 25 فردا بنسبة 18.25% بلغت أقدميتهم في العمل 5 إلى 10 سنوات، و11 فردا منهم بنسبة 8.03% بلغت أقدميتهم في العمل ما بين 11 إلى 15 سنة، و3 أفراد بنسبة 2.19% بلغت أقدميتهم في العمل أقل من 5 سنوات، وفردين فقط من أفراد العينة بنسبة 1.46% قدرت أقدميتهم في العمل ما بين 16 إلى 20 سنة.

ونلاحظ أن عدد أفراد العينة الذين بلغت أعمارهم 51 سنة فأكثر 24 فردا بنسبة 17.52% من بينهم 9 أفراد بنسبة 6.57% بلغت أقدميتهم في العمل 21 سنة فأكثر،

و 8 أفراد بنسبة 5.84% بلغت أقدميتهم في العمل من 16 إلى 20 سنة، و 7 أفراد من أفراد العينة بنسبة 5.11% بلغت أقدميتهم في العمل من 11 إلى 15 سنة.

ونلاحظ انخفاض عدد أفراد العينة الذين تتراوح أعمارهم بين 20 و 30 سنة وقدر عددهم ب 5 أفراد بنسبة 3.65% من بينهم 3 أفراد بنسبة 2.19% لديهم أدمية في العمل بلغت أقل من 5 سنوات، وفردين من أفراد العينة بنسبة 1.46% لهم أدمية بلغت من 5 إلى 10 سنوات.

وما يمكن استخلاصه أن ارتفاع نسبة الموظفين الذين تتراوح أعمارهم ما بين 41 و 50 سنة، ولديهم أدمية من 11 إلى 15 سنة يمثلون العينة التي التحقت بالمؤسسة في بدايتها الأولى، والموظفين الذين تبلغ أعمارهم 51 سنة فأكثر تفوق أدميتهم في العمل 11 سنة وأغلبهم يمثلون الموظفون الأوائل بالمؤسسة يتمتعون بخبرة كبيرة، حيث أن فئة الشباب تتلقى التعليمات من هذه الفئة التي لها تجربة أكبر مما يساعد على نقل الخبرات وتكوين للفئات القادمة، أما بالنسبة للموظفين الذين أدميتهم في العمل تقل عن 5 سنوات أعمارهم تقل عن أربعين سنة وذلك إلى سياسة إدماج العاملين في إطار عقود الإدماج.

الجدول (04) توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي والرتبة في العمل:

المجموع		جامعي		ثانوي		متوسط		المستوى التعليمي الرتبة
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
5.11%	7	5.11%	7	00	00	00	00	متصرف إقليمي رئيسي
7.30%	10	7.30%	10	00	00	00	00	متصرف إقليمي
4.38%	6	4.38%	6	00	00	00	00	ملحق رئيسي للإدارة الإقليمية
10.22%	14	10.22%	14	00	00	00	00	ملحق الإدارة الإقليمية
13.87%	19	13.87%	19	00	00	00	00	عون رئيسي للإدارة

								الإقليمية
%23.36	32	00	00	%23.36	32	00	00	عون الإدارة الإقليمية
%5.84	8	00	00	%5.84	8	00	00	عون مكتب الإدارة الإقليمية
%1.46	2	00	00	%1.46	2	00	00	كاتب مديرية للإدارة الإقليمية
%0.73	1	00	00	00	00	0.73	1	عون حفظ البيانات للإدارة الإقليمية
%2.19	3	%2.19	3	00	00	00	00	محاسب رئيسي للإدارة الإقليمية
%0.73	1	%0.73	1	00	00	00	00	وثائقي أمين المحفوظات رئيسي للإدارة الإقليمية
%0.73	1	%0.73	1	00	00	00	00	مهندس دولة في الإعلام الآلي للإدارة الإقليمية
%5.11	7	%5.11	7	00	00	00	00	تقني سامي في الإعلام الآلي للإدارة الإقليمية
%2.92	4	00	00	%2.92	4	00	00	تقني في الإعلام الآلي للإدارة الإقليمية
%0.73	1	%0.73	1	00	00	00	00	مهندس دولة في الإحصائيات للإدارة الإقليمية
%2.19	3	%2.19	3	00	00	00	00	مهندس رئيسي للإدارة الإقليمية في التسيير التقني والحضري
%5.11	7	%5.11	7	00	00	00	00	مهندس دولة للإدارة الإقليمية في التسيير التقني والحضري
%0.73	1	%0.73	1	00	00	00	00	مساعد مهندس

								للإدارة الإقليمية في التسيير والحضري
4.38%	6	4.38%	6	00	00	00	00	تقني سامي للإدارة الإقليمية في التسيير التقني والحضري
2.19%	3	2.19%	3	00	00	00	00	مهندس معماري للإدارة الإقليمية
0.73%	1	0.73%	1	00	00	00	00	طبيب بيطري للإدارة الإقليمية
100%	137	65.69%	90	33.58%	46	0.73%	01	المجموع

من خلال البيانات الإحصائية الواردة في الجدول الخاص بتوزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي والرتبة في العمل نلاحظ أن **65.69%** من أفراد العينة جامعيين موزعة رتبهم في العمل على متصرف إقليمي رئيسي ومهندس دولة للإدارة الإقليمية في التسيير التقني والحضري تقني سامي في الإعلام الآلي للإدارة الإقليمية بنسبة **5.11%**، متصرف إقليمي بنسبة **7.30%**، ملحق رئيسي للإدارة الإقليمية وتقني سامي للإدارة الإقليمية في التسيير التقني والحضري بنسبة **4.38%**، ملحق الإدارة الإقليمية بنسبة **10.22%**، عون رئيسي للإدارة الإقليمية بنسبة **13.87%**، محاسب رئيسي للإدارة الإقليمية ومهندس معماري للإدارة الإقليمية ومهندس رئيسي للإدارة الإقليمية بنسبة **2.19%**، وثائقي أمين المحفوظات رئيسي للإدارة الإقليمية ومهندس دولة في الإعلام الآلي للإدارة الإقليمية، مهندس دولة في الإحصائيات للإدارة الإقليمية، مساعد مهندس للإدارة الإقليمية في التسيير التقني والحضري وطبيب بيطري للإدارة الإقليمية بنسبة **0.73%** و **33.58%** من أفراد العينة لديهم مستوى تعليمي ثانوي توزعت رتبهم في العمل على عون الإدارة الإقليمية بنسبة **23.36%**، عون مكتب الإدارة الإقليمية بنسبة **5.84%**، تقني في الإعلام الآلي للإدارة الإقليمية بنسبة **2.92%** وكاتب مديريةية

للإدارة الإقليمية بنسبة **1.46%**. أما الذين لديهم مستوى تعليمي متوسط فهو موظف واحد في رتبة عون حفظ البيانات للإدارة الإقليمية.

وما يمكن استخلاصه من خلال هذه النتائج هو ارتفاع نسبة الجامعيين، وهذا راجع إلى سياسة تشغيل أصحاب الشهادات التي اعتمدها الدولة في السنوات الأخيرة فهو ما تحقق بعد إتباع البلدية سياسة إدماج هذه الفئة من خلال سياسة عقود ما قبل التشغيل والإدماج المهني لحاملي الشهادات الجامعية وخريجي المعاهد، وكذلك طبيعة المؤسسة كونها إدارية خدمتية تحتاج إلى كوادر متعلمة خاصة المستويات العليا بالمؤسسة. كما سجلت نسبة لا بأس بها نوعا ما لذوي المستوى الثانوي وذلك حسب حاجة المؤسسة لهذه الفئة، ونلاحظ انخفاض كبير في نسبة ذوي التعليم المتوسط والذي تمثل في مفردة واحدة تشغل منصب عون حفظ البيانات، وهذا راجع أيضا إلى طبيعة الدراسة والعينة التي اعتمدها الباحثة كونها اقتصرت على العمال الإداريين فقط.

الفصل الثاني:



القيادة الإدارية

أولاً: ماهية القيادة الإدارية:

- 1- التطور التاريخي للقيادة الإدارية
- 2- تعريف القيادة الإدارية
- 3- القيادة الإدارية والمفاهيم المرتبطة بها
- 4- صفات القيادة الإدارية
- 5- عناصر القيادة الإدارية
- 6- أهمية القيادة الإدارية

ثانياً: وظائف القيادة الإدارية

ثالثاً: أنماط وأساليب القيادة الإدارية

- 1- القيادة الأوتوقراطية
- 2- القيادة الديمقراطية
- 3- القيادة التسييرية

رابعاً: مهارات القيادة الإدارية

خامساً: متطلبات وأسس إعداد القائد

- 1- مبادئ القيادة الإدارية
- 2- طرق اختيار القادة الإداريين
- 3- أسس تدريب القادة
- 4- طرق تدريب القادة
- 5- الأخطاء الرئيسية في عملية التقييم

سادساً: مشكلات القيادة الإدارية

تمهيد:

تعتبر القيادة من أهم الوظائف الإدارية التي يمارسها المسؤول وذلك لأن الخطة بعد أن يتم وضعها تنتقل إلى حيز التنفيذ وتتاولها العقول والأيدي والآلات لتنجزها حسب الأهداف المقررة والمراحل المحددة، ويقود المسؤول في ذلك مجموعة من الأفراد يوجههم ويرشدهم ويديرهم وينسق أعمالهم ويوفق بين مجهوداتهم ويستثير دوافعهم وطموحهم ويحفزهم على التعاون والتنافس ويقوم بنتائج أعمالهم فيكافئ المجتهدين ويرشد المقصرين إلى كيفية علاج أخطائهم، وهي مهمة ليست باليسيرة بل تتطلب من المسؤول جهداً ووقتاً ومهارات حتى يستطيع أن يقود جماعته نحو الهدف المنشود بالكفاءة والفعالية اللازمة، وبذلك يمكن القول أن القيادة هي جوهر العملية الإدارية وقلبها النابض وهي مفتاح الإدارة، كما أن أهمية مكانتها ودورها نابع من كونها تقوم بدور أساسي يشمل كل جوانب العملية الإدارية.

ومن خلال هذا الفصل سنتطرق إلى العناصر التالية:

- ماهية القيادة الإدارية
- متطلبات وأسس إعداد القائد
- وظائف القيادة الإدارية
- أنماط وأساليب القيادة الإدارية
- مهارات القيادة الإدارية
- مشكلات القيادة الإدارية

أولاً: ماهية القيادة الإدارية:

1- التطور التاريخي للقيادة الإدارية:

لعل القيادة هي الأسلوب الإداري الأكثر قدماً في الأرض، فهو الأسلوب الذي رافق الإنسان منذ أيامه الأولى، حيث بدأ في العائلة ثم في العشيرة، فالمدينة فالدولة، كما تمثل في القطاعات والفعاليات المختلفة وانصهار الأفراد والجماعات في تنظيمات ونظم اجتماعية وقد عرفت الحضارات القديمة مثل الفرعونية والصينية واليونانية والرومانية والعربية بعض الأساليب والنماذج التي أسست للمفاهيم الحديثة للقيادة الإدارية.

1-1 القيادة في الحضارة المصرية: يذهب "ماكس فيبر" و"مشال روستوفتزنف"

و"جيمس بريستاد" أن مفهوم القيادة في هذه الفترة كان يقوم على التنسيق التام لكل الجهود الاقتصادية من أجل تحقيق أعلى درجات الرخاء والرفاهية، حيث كان الحكام يعتبرون مصر ملكاً لهم وأنها بتهم الواسع، مما حدا بهم لاتباع الأسلوب الأبوي في القيادة، كما عملت الإدارة المصرية على تدريب كبار موظفي الدولة وتوسيع مداركهم وتنمية قدراتهم لتمكينهم من القيام بدورهم القيادي في الإدارة، كما قدمت نظاماً للحوافز يقوم على تقديم مشجعات مادية ومعنوية للموظفين.¹

وخاصة في الفترة الواقعة بين 2900 - 2475 ق.م عرفت القيادة الإدارية شكلاً من أشكال التنظيم المركزي كان على درجة عالية من التنظيم والتنسيق للجهاز الحكومي، حيث كان التنظيم الحكومي يضم حكومة مركزية قوية برئاسة الفرعون يتبع له جهاز مركزي قدير يضم الوزير الأول وعدداً من القادة المركزيين لإدارة مصالح الدولة إلا أنه وفي الفترة الواقعة بين 1788 - 2160 ق.م ظهرت نظم اللامركزية الجديدة التي أدت إلى تراخي الولاء للدولة وانخفاض دخلها وضعف قوتها مما أدى إلى عودة المركزية

¹ نواف كنعان: القيادة الإدارية، ط1، دار الثقافة، عمان، 1999، ص ص 27 28.

والحكم المطلق للفرعون، كل ذلك كان يحتاج إلى كادر إداري وقيادة إدارية حازمة وواعية مدركة لمتطلبات ذلك العصر ولعل بناء الأهرامات أكبر شاهد على قدرة المصريين على الإدارة بالقوة والحزم، أما الكتابات والمدونات الموجودة على ورق البردي فهي تدل على تطور الفكر الإداري والقيادة الإدارية المتمسمة بالوعي والفهم والخبرة واعتماد مبدأ الاستعانة بالمستشارين والتخطيط للمستقبل وتدريب كبار القادة والموظفين لتنمية مقدراتهم القيادية وزيادة معرفتهم وخبراتهم، وعرف عن المصريين القدامى أيضاً مبدأ التوازن بين السلطة والمسؤولية ومبدأ توصيف الوظائف ومبدأ الرقابة على الإدارة من خلال رقابة السجلات والدفاتر إضافة إلى مبدأ التخصص ومبدأ الحوافز، وفي الحضارة الإغريقية: التي انتشرت مرحلة زمنية طويلة وكان لها التأثير الواضح على الإنسانية حيث قدمت لها ثماراً طيبة في كافة المجالات، ومما لا شك فيه أن مجال الإدارة كان أحد تلك المجالات فالإدارة الإغريقية كانت تعتمد على عدة مبادئ كانت سائدة آنذاك منها مبدأ الديمقراطية.¹

حيث يتشكل الجهاز الإداري من موظفين وقادة يتم اختيارهم عن طريق الاقتراع الشعبي، وقد أجمعوا على أن حكم الطغاة هو أسوأ أنواع الحكم، وقد استخدم الإغريق الأساليب الموحدة والسرعات المحددة للوصول إلى الحد الأقصى من الإنتاج، كما عرفوا بتطبيق مبدأ التخصص في العمل وتقسيمه لأنه بنظرهم عنوان الدقة والوفرة والتفوق والتبادل، وقد نادى الإغريق بمبدأ كلية الإدارة وأن كل الأمور إن كانت عامة أو خاصة لا بد أن تسري على مبدأ الإدارة، كما عرفوا مبدأ دورية الوظيفة والذي يقتضي توقيت مدة محددة لشغل وظيفة معينة يجب على شاغلها ترك الوظيفة في نهاية المدة المحددة وذلك لإتاحة الفرص للكفاءات الجديدة الأخرى والاستفادة منها وهذا ما طبقتة الولايات المتحدة

¹ بلال خلف السكارنة: القيادة الإدارية الفعالة، ط2، دار المسيرة، عمان، 2014، ص22.

الأمريكية والإدارة اليوغوسلافية في ظل دستور 1963، كما عرفت الإدارة الإغريقية مبدأ تغليب المصلحة العامة على المصلحة الخاصة أو ما يسمى (بروح المصلحة العامة).¹

1- 2 في الحضارة الصينية القديمة: حُضيت القيادة الإدارية باهتمام كبير وخاصة فيما بعد عام 2357 ق.م فقد عرف الصين ولأول مرة شكل الدولة الواحدة على يد الإمبراطور "ياو" بعد أن كانت تضم مجموعة من الدويلات والمقاطعات المتناحرة، وفي عهد إمبراطور الصين العظيم "شن الكبير" حوالي 2200 ق.م شهدت الإدارة الصينية مستوى عالي من الدقة والتنظيم وفي عام 1100 ق.م كان دستور "تشاو" بمثابة دليل إداري لجميع موظفي الدولة بمن فيهم الإمبراطور نفسه.²

لقد كانت الإدارة الصينية تعتمد على عدة مبادئ أساسية منها: التخطيط والتوجيه والتخصص في العمل وتنظيم الإدارة واختيار القادة والموظفين بطريقة (الاختبار) وهذا الأخير بحد ذاته مبدأ الإدارة بجدارة الذي نحن أحوج ما نكون إليه في تعيين قادتنا في الإدارات وفي المنظمات في كل مفاصل العمل خاصة في الوقت الراهن الذي ساد فيه فساد الإدارات والقيادات.

كما عرفت الإدارة الصينية نظام استخدام المستشارين ابتداء من "ياو" 2350 ق.م مروراً بـ "شن العظيم" ومؤسسة أسرة الإمبراطور "شانج" 1766-1754 ق.م الذي اتبع مبدأ الشورى وفوض السلطة إلى وزرائه كما ألزم الملك "وو" 1122-1116 ق.م ولاية الأقاليم الاستعانة بهيئات استشارية.

كما رأى "كونفوشيوس" أنه يجب على القائد عند معالجته لأي مشكلة أن يضع في اعتباره آراء تابعيه وأن يتيح لهم الفرصة لإبداء هذه الآراء وأكد "كونفوشيوس" على

¹ المرجع السابق: ص 23.

² نواف كنعان: المرجع السابق، ص 21

ضرورة توافر المعرفة لدى القائد وأن يتبع أسلوب الحكمة والقدوة الحسنة والإدراك الواعي لعادات وتقاليد التابعين إضافة إلى إتباعه أسلوب الاستشارة وقد حذر من أسلوب التسلط والإجبار.¹

1- 3 في الحضارة الرومانية: فقد استطاع الرومان من خلال مواهبهم الإدارية الرفيعة أن يسيطروا على شعوب يفوق تعدادهم الـ 50 مليون نسمة كما استطاعوا فرض وجودهم على رقعة شاسعة من الأرض ضمت أوروبا وشمال إفريقيا وبلاد الشام وتركيا وتمكنوا من إنشاء كيان حكومي وعسكري عملاق نتيجة كفاءتهم ومقدراتهم الإدارية والقيادية، فقد كان الملك هو القائد الأعلى للجهاز الإداري في الدولة فهو أعلى سلطة دينية وأعلى سلطة عسكرية يساعده في ذلك عدد من الكهنة والمتخصصين. تطورت الأمور بعد ذلك إلى أن ظهرت الجمهورية التي دامت منذ 509 ق.م حتى عام 27 ق.م حيث كان للحاكم جهاز استشاري يضم مائة عضو، أما القيادة الإدارية فكانت حkra على الطبقة الأرستقراطية، وكان الدستور الروماني يطبق نظام جمع السلطات مجلس المستشارين -مجلس النواب- والمجالس الشعبية، أما في عهد الإمبراطورية فقد شهدت البلاد الكثير من التطبيقات الإدارية السليمة فقد أصبح اختيار القادة للمناصب العليا في البلاد يعتمد على الجدارة والمؤهلات وكان الشخص المعين في إحدى الوظائف يخضع لحلقات تدريبية تابعة للإدارة التي عين فيها وشهدت البلاد تنظيماً إدارياً راقياً في العديد من المجالات وبشكل خاص المتعلقة بمرافق المياه والطرق وبعد اعتناق الرومان للديانة المسيحية ظهرت أفكار إدارية أكثر رقياً وفي أواخر عهد الإمبراطورية طبقت الإدارة الرومانية مبدأ الإدارة بالمشاركة ضمن تسلسل هرمي تدريجي في الهيكل والتنظيم،

¹ بلال خلف السكارنة: مرجع سابق، ص ص 23 24.

ولامركزي في إدارة الأقسام والأقاليم، أي مبدأ (تفويض السلطة بالتتابع) هذا هو حال الإدارات والقيادات في العصور القديمة.¹

1- 4 في الحضارة الإسلامية: أما عند العرب وخاصة مع ظهور الرسالة المحمدية فقد أوجد الإسلام العديد من القواعد الإدارية الراسخة والمتطورة لتنظيم شؤون المجتمع هي على غاية من الدقة والتطور والإنسانية فقد عاش المجتمع العربي حالة من التفكك وعدم النظام قبل الإسلام، وبظهور الإسلام وإقامة دولته الأولى في عهد رسول الله صلى الله عليه وسلم شهدت الإدارة العربية تنظيمًا إداريًا متقدمًا لا علاقة له ولا تأثير عليه من أية حضارة سابقة² ومن أرقى الأمثلة على ذلك مبدأ الشورى والأمر بتطبيقه ليتسنى للناس أن يكونوا شركاء في مسؤولية الحكم، ولقد اتسم الإسلام بطابع المرونة الإدارية لتتطابق الأنظمة الإدارية مع كل زمان ومكان.

فقد كانت الإدارة والقيادة الإدارية في زمن الرسول صلى الله عليه وسلم ذات مفهوم عام وشامل حيث كانت تتطوي على سلطات دينية وإدارية وسياسية فقد كان محمد صلى الله عليه وسلم كقائد هو النبي والمشرع الحاكم والقاضي والقائد الأعلى للجيش ورئيس الهيئة الإدارية³

ومن أهم السمات القيادية التي عرفتتها الإدارة في عهد الرسول صلى الله عليه وسلم القدوة الحسنة، الإخاء، البر والرحمة والإيثار، وكان عليه الصلاة والسلام يحث أولي الأمر على أن يولوا أعمال المسلمين أصلح من يجدونه لذلك العمل لقوله - ص - « من ولي من أمر المسلمين شيئاً فولى رجلاً وهو يجد من هو أصلح منه فقد خان الله ورسوله والمؤمنون »، واختيار الأصلح كما يقول الإمام "ابن تيمية" يكون باختيار الأمثل

¹ بلال خلف السكارنة: مرجع سابق، ص ص23 24.

² نواف كنعان: مرجع سابق، ص 40.

³ بلال خلف السكارنة: مرجع سابق، ص24.

في كل منصب بحسبه ويعرف الأمثل بقوته وأمانته لقوله تعالى: ﴿ إن خير من استأجرت القوي الأمين ﴾¹

والقوة تكمن في الحكم بين الناس بالعدل والقدرة على تنفيذ الأحكام، والأمانة ترجع إلى خشية الله، كما طبقت الإدارة في هذه الفترة مبدأ الأجر على قدر العمل تطبيقاً لأحكام الآية الكريمة: ﴿ ولكل درجات مما عملوا ولنوفينهم أعمالهم وهم لا يظلمون ﴾². وطبقت الإدارة كذلك مبدأ الشورى الذي يعتبر من أهم مقومات القيادة الإدارية في الإسلام لقوله تعالى: ﴿ وأمرهم شورى بينهم ﴾³، كما عمل الرسول صلى الله عليه وسلم بمبدأ تقسيم العمل حيث عين اثنين وأربعين كاتباً، يقوم كل منهم بعمل معين، فكان "علي بن أبي طالب" كاتباً للعهود إذا عاهد والصلح إذا صالح وكان "حذيفة بن سليمان" صاحب سره.

كما له كُتاب ينظمون أموال الصدقات، المغنم، الديون، المعاملات، وكان "زيد بن ثابت" ترجمانه بالفارسية والرومية والحبشية واليهودية.⁴

وبعد وفاة الرسول الكريم "ص" ظهر للوجود مؤسسة سياسية جديدة للدولة الإسلامية تعتمد على مفهوم جديد سمي بالخلافة فاختلف مفهوم القيادة والإدارة عما كانا عليه في زمن الرسول صلى الله عليه وسلم حيث أصبحت صلاحيات الخليفة أقل شأنًا منها عن الرسول "ص" فالخليفة قائد للدولة لا يستمد وجوده من خلال تفويض إلهي بل من خلال اجتماع إدارة غالبية المؤمنين المتمثلة (البيعة) إذ كان لابد من أخذ موافقة الشعب على شخص الخليفة عن طريق بيعة الناس له بالخلافة كما كان يجب على الخليفة أن يسير

¹ القرآن الكريم: سورة القصص، الآية 26.

² القرآن الكريم: سورة الأحقاف، الآية 19.

³ القرآن الكريم: سورة الشورى، الآية 38.

⁴ فاروق مجدلاوي: الإدارة الإسلامية في عهد عمر بن الخطاب، ط3، دار روائع مجدلاوي، عمان، 2003، ص53.

في قيادته وإدارته للناس وفق كتاب الله (القرآن الكريم) وسنة نبيه محمد "ص" وهو أي الخليفة أول من يخضع لهذه الحكام وقد اعتمدت القيادة في زمن الخلفاء على عدة مبادئ منها:

أ- الاعتماد على الأسلوب الاستشاري كما فعل أبو بكر الصديق رضي الله عنه في قتال المرتدين.

ب- مبدأ التخصص وتقسيم العمل مع مراعاة الكفاءة والمعرفة بالعمل.

ج- اختيار القادة على أساس الكفاءة والجدارة والأمانة وقد وضع هذا المبدأ منذ زمن الرسول "ص" وتبعه من بعده خلفاؤه الراشدين وهذا المبدأ أكثر ما يطبق في تعيين جباة الضرائب.

د- تدريب القادة واختبارهم خاصة الفقهاء والولاة.

والقيادة في العهد الأموي أخذت شكل اللامركزية بسبب ما استجد من ظروف وضرورات القرابة أورابطة المصلحة المشتركة مع الأسر وذلك لضمان الولاء والتبعية بشكل كامل للخليفة والأسرة، وفي هذا العهد أعطى الخليفة الأموي السلطة المطلقة للولاة فتضاءلت المركزية بشكل واضح.¹

وفي العهد العباسي شهدت القيادة نظاما إداريا محكما يعتمد على منح الولاة حق الإشراف التام على ولاياتهم من التبعية المطلقة للخليفة وقد اعتمد الخليفة آنذاك على العناصر العربية وغير العربية في الولاية وكان هناك تطور ملحوظ في تطوير الإدارة

¹ بلال خلف السكارنة: مرجع سابق، ص 25.

يشهد على ذلك تطور الدواوين وغير ذلك، واتباع في هذا العهد مبادئ إيجابية منها مبدأ الاختيار على أساس الجدارة وتدريب القادة ومبدأ التخصص والجد والاهتمام بالعمل.¹

2- تعريف القيادة الإدارية:

أ- لغة: حسب لسان العرب لابن منظور فالقيادة من قاد، يقود، قود، يقود الدابة من أمامها ويسوقها من خلفها، فالقود من أمام والسوق من خلف، ويقال أقاده خيلاً بمعنى أعطاه إياها يقودها، ومنها الانصياع بمعنى الخضوع، ومنها قادة وهو جمع قائد.²

أما حسب "لاروس" فالقيادة عمل قائد الجيش ويقال قاد الجيش بمعنى رأسه وتدير أمره.³

ب- إصطلاحاً: لتحديد معنى القيادة حسب الفكر اليوناني واللاتيني نجد أن كلمة قيادة **Leadership** مشتقة من الفعل يفعل أويقوم بمهمة ما، وذلك كما ذكرت "أرندت" **Arendt** لأن الفعل اليوناني **Archein** بمعنى يبدأ أويقود أويحكم يتفق مع الفعل اللاتيني **Agere** ومعناه يحرك أويقود. وكان الإعتقاد السائد في الفكرين يقوم على أن كل فعل من الأفعال السابقة ينقسم إلى جزئين: بداية يقوم بها شخص واحد، ومهمة أوعمل ينجزه آخرون وذهبت "أرندت" إلى أن العلاقة بين القائد والأتباع تنقسم إلى وظيفتين متباينتين: وظيفة إعطاء الأوامر وهي من حق القائد ووظيفة تنفيذ الأوامر وهي واجبة على أتباعه.

وتعني كلمة قائد **leader** الشخص الذي يوجه أويرشد أويهدي الآخرين بمعنى أن هناك علاقة بين شخص يوجه وأشخاص آخريين يقبلون هذا التوجيه، والقيادة بهذا المفهوم

¹ بلال خلف السكارنة: مرجع سابق، ص25.

² ابن منظور: لسان العرب، دار صادر، بيروت، المجلد12، ط1، 2001، ص315.

³ خليل الجر، لاروس: المعجم العربي الحديث، مكتبة لاروس، باريس، ط1، 1987، ص96.

عملية رشيدة طرفها شخص يوجه ويرشد والطرف الآخر أشخاص يتلقون هذا التوجيه والإرشاد الذي يستهدف تحقيق أغراض معينة.

ويرجع الفضل في الاهتمام بفكرة القيادة إلى علماء النفس وعلماء الاجتماع من خلال تحليلهم للعلاقات بين الأفراد وللعوامل المؤثرة في الجماعات. فعلماء النفس يرون أن الأفراد يشتركون في علاقات كثيرة خلال ممارستهم لنشاطات حياتهم، وأن هذه العلاقات الواسعة بين الأفراد تؤدي إلى تأثير الأفراد على بعضهم البعض. ومن هنا وجه علماء النفس اهتمامهم إلى تحليل هذه العلاقات وعملية التأثير والتأثر التي تقوم عليها، وبالتالي معرفة طبيعة قوة التأثير التي تكون لشخص ما على أشخاص آخرين، والتي يترتب عليها تأثيرهم به واستجابتهم لتوجيهه.

في حين يرى علماء الاجتماع أن القيادة ظاهرة اجتماعية توجد في كل موقف اجتماعي، وتؤثر في نشاط الجماعة المنظمة التي تعمل على تحقيق هدف معين. فوجود الجماعة يتطلب وجود من ينظم العلاقات بين أعضائها ويوجههم، لأن الجماعة لا يمكن أن تعمل بدون توجيه. ومن هنا فإنه طالما وجدت مجموعة من الأفراد فإنهم سوف يتطلعون إلى شخص يكون قادراً على التأثير فيهم والتفاعل معهم لتحقيق الأهداف التي يسعون لتحقيقها، وطالما كان الشخص القادر على التأثير في الجماعة يسخر طاقاته للإسهام في الجماعة وفي تقدمها فسوف تزداد كفاءته كقائد قادر على توجيه جهود الأعضاء نحو تحقيق هدف مشترك.¹

ويتضح معنى القيادة الإدارية من خلال التعريفات المتعددة التي وضعها لها العلماء

ومنها:

¹ نعيمة الظرفات بنت عمر بن محمد: القيادة الإدارية والكفايات الممارسة لتنفيذ السياسات العمومية بالإدارات المركزية للوزارات، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2016، ص 9 و10..

فالقيادة الإدارية عند "كونتز" و"دونيل" تعني: عملية التأثير التي يقوم بها المدير في رؤوسيه لإقناعهم وحثهم على المساهمة الفعالة بجهودهم في أداء النشاط التعاوني.

ويعرفها "فغندر" و"برشوس" **phiffner et presthus** بأنها: نوع من الروح المعنوية التي تتجسد في المدير، والتي تعمل على توحيد جهود رؤوسيه لتحقيق الأهداف المطلوبة، والتي تتجاوز مصالحهم الآنية.

ويعرفها "ألن" **L.Allen** بأنها: النشاط الذي يمارسه المدير ليجعل رؤوسيه يقومون بعمل فعال.¹

ومن مجموع هذه التعريفات للقيادة الإدارية يتبين أن هناك عناصر جوهرية لازمة لوجود العملية الإدارية، وهذه العناصر هي:

- عملية التأثير التي يمارسها المدير على موظفيه ووسائله في ذلك.
- ما تؤدي إليه عملية التأثير هذه من توجيه الرؤوسين وتوحيد جهودهم وتنظيمهم.
- الأهداف الإدارية المراد تحقيقها.

وقد عرف "رنسيس ليكرت" القيادة بأنها: قدرة الفرد على التأثير على شخص أو جماعة وتوجيههم لنيل تعاونهم وتحفيزهم للعمل بأعلى درجة من الكفاءة من أجل تحقيق الأهداف المرسومة.

ويعرفها "جيمس جربين" **James Gribbin** بأنها: عملية التأثير على جماعة في موقف معين، ووقت معين وظروف معينة لاستشارة الأفراد ودفعتهم للسعي برغبة لتحقيق

¹ صلاح الدين محمد عبد الباقي: السلوك الإنساني في المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001، ص195.

أهداف المنظمة مانحة إياهم خبرة المساعدة في تحقيق أهداف مشتركة والرضا على نوع القيادة الممارسة.¹

يتضح من هذه التعريفات أن القيادة الإدارية عملية اجتماعية تسعى للتأثير على أفعال الأفراد (المرؤوسين) وسلوكهم واتجاهاتهم للعمل بجد ورغبة لتحقيق أهداف مشتركة مرغوبة، ويركز بعض الكتاب والباحثين على أهمية دور المرؤوس/ التابع في عملية القيادة، فالقائد الناجح هو الذي يستطيع إيجاد الدافعية والحماس والرغبة والاستعداد الطوعي لدى الأفراد والامتثال لرغبات القائد، كما أن القائد الناجح يتأثر هو أيضا بأتباعه/مرؤوسيه ودوافعهم وحاجاتهم ورغباتهم...إلخ، وهكذا فالقيادة عملية اجتماعية مستمرة.

أما "هايمان" و"هلييون" فيعرفان القيادة أنها: القدرة التي يمتلكها شخص للتأثير على أفكار الآخرين واتجاهاتهم وميولهم.

وعرفتها "ماري فوليت": القيادة أن تقنع الناس بمتابعتك وتدريبهم للعمل معك.²

وبصورة مجملية فإنه يمكن القول أن القيادة عملية رشيدة لها طرفان أحدهما الشخص المدير الذي يوجه ويرشد والطرف الثاني وهم المرؤوسين الذين يتلقون ويقبلون هذا التوجيه والإرشاد بغية تحقيق أهداف معينة.

ويعرفها "ستوجل" Stogdill أنها: عملية التأثير على نشاطات المجموعة من أجل وضع الأهداف وتحقيقها.

¹ حسين حريم: مبادئ الإدارة الحديثة (النظريات، العمليات الإداري، وظائف المنظمة)، ط2، دار الحامد، عمان، 2010، ص ص 215 216.

² فتحي أحمد زياب عواد: إدارة العمال الحديثة بين النظرية والتطبيق، ط1، دار صفاء للنشر، عمان، 2013، ص168.

أما "هيمفل" Hemphill فيعرفها أنها: سلوك الفرد حينما يحاول توجيه نشاطات مجموعة ما نحو تحقيق هدف مشترك.¹

وقال "فيدلر" Fiedler أن القيادة تعني: الجهود المبذولة للتأثير أو تغيير سلوك الناس من أجل الوصول إلى أهداف المنظمة والأفراد.²

ويتفق كل من د.امبروسيو D'Ambrossio و"كاردونا" Cardona على أن القيادة هي علاقة تبادلية للسلطة والمصلحة المشتركة بين أولئك الذين اختاروا لأن يقودوا وأولئك الذين قرروا أن يتبعوهم.³

ويعرفها "باس" Bass بأنها عملية يتم عن طريقها إثارة اهتمام الآخرين وإطلاق طاقاتهم وتوجيهها في الاتجاه المرغوب.

ويعرفها "جوليمباوسكي" R:Golembiewsky بأنها: القدرة القوية للتأثير في الناس في النواحي المرغوبة.

ويعرفها "ليترر" بأنها: ممارسة التأثير من قبل فرد على فرد آخر لتحقيق أهداف معينة.⁴

وعند "هولاندروجولين" القيادة هي: العلاقة التأثيرية بين شخصين، وعادة أكثر حيث يعتمدون بعضهم على بعض من أجل تحقيق أهداف محددة ومشاركة في وضع تنظيمي معين.

¹ عادل عبد الرزاق هاشم: القيادة وعلاقتها بالرضا الوظيفي، دار اليازوري العلمية للنشر، عمان، 2010، ص33.

² ظاهر محمود كلالدة: الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية، ط1، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 2012، ص18.

³ علي أحمد عبد الرحمان عياصرة، محمد محمود العودة الفاضل: الاتصال القيادي في المؤسسات التربوية، ط1، دار الحامد للنشر، عمان، 2006، ص77.

⁴ نواف كنعان: القيادة الإدارية، ط1، دار الثقافة للنشر، عمان، 2007، ص90.

فيما يرى "فرنش" **French** أن القيادة هي: عملية التأثير على سلوكيات الآخرين نحو تحقيق هدف معين أو مجموعة من الأهداف، والقيادة الفعالة في المنظمة هي عملية التأثير على سلوكيات الأفراد والمجموعات نحو تحقيق أهداف المنظمة.

بينما يرى "روبرت ايليو" **Robert Allio** أنها: عملية التأثير في مجموعة التابعيين.

أما عند "هيت" **Hitt** وزملاؤه فهي تعني أنها: نشاط وفعالية تحتوي على تأثير في سلوك الآخرين كأفراد وجماعات نحو إنجاز وتحقيق الهدف المرغوبة.¹

وقد عرف "هودغتس" **Hodgetts** القيادة بأنها: عملية تأثير على الآخرين بتوجيه جهودهم نحو تحقيق أهداف محددة لهم.

أما "هيرسي" و"بلانشارد" **Hershey et Blanchard** فقد عرفا القيادة بأنها: عملية التأثير في نشاطات فرد أو مجموعة نحو تحقيق الأهداف في موقف محدد وهي نتيجة لتفاعل متغيرات القائد والمرؤوسين والموقف.²

ويرى "كونتز" و"إيدونيل" **Koontz and odonnel** أن القيادة هي: عملية التأثير التي يقوم بها المدير في مرؤوسيه لإقناعهم وحثهم على المساهمة الفعالة بمجهودهم في أداء النشاط التعاوني.

وعرف **O.Tead** القيادة بأنها: ذلك النشاط الذي يعبر عن المقدرة على التأثير في الآخرين ليتعاونوا على تحقيق الهدف.

وعرفها "فيدلر" **F.E.Fiedler** بأنها: عملية التأثير في الآخرين بهدف أداء عمل مشترك، وتتطلب هذه العملية أن يقوم شخص ما بتوجيه أعضاء الجماعة على إنجاز

¹ عادل عبد الرزاق هاشم، مرجع سابق، ص34.

² ماهر محمد صالح حسن: القيادة أساسيات ونظريات ومفاهيم، ط1، دار الكندي، 2004، ص20.

عمل معين، لذلك فالقائد قد يستخدم مركزه لفرض الإذعان، أو قد يحاول إقناع أعضاء جماعته بتنفيذ أوامره.

وقد ذهب **Prethus et Pfiffner** إلى أن القيادة هي فن التنسيق بين الأفراد والجماعات، وشحن همهم لبلوغ غاية منشودة، وهي كذلك نوع من الروح المعنوية والمسؤولية التي تتجسد في المدير والتي تعمل على توحيد جهود رؤوسيه لتحقيق الأهداف المطلوبة والتي تتجاوز نصالهم الآنية.¹

وهكذا يشير مصطلح القيادة إلى العملية التي بواسطتها يقوم الفرد بتوجيه أو التأثير في أفكار أو مشاعر الآخرين أو في سلوكهم، ويؤدي هذا التأثير في الرؤوسين إلى إنجاز المهام المحددة لهم بكل حماس وإخلاص وتحقيق هدف مرغوب.

وتبدو عملية التأثير في القدرة على حث الأفراد وحفزهم على إنجاز ما ترغب القيادة في تحقيقه، فعندما يمارس شخص التأثير في الآخرين فإنه يجعل شعورهم وإدراكهم بالأهداف التي تتمشى تماما كما لو كانت أهدافه.

وبقدر ما تكون عملية التأثير فعالة في سلوك الرؤوسين وتصرفاتهم في ممارستهم لأنشطتهم تكون القيادة فعالة وناجحة.

ويعرف "تانبوم" **Tannenboum** القيادة بأنها: تأثير شخصي متداخل تمارس في موقف موحد، وتوجه من خلال عملية الاتصال بهدف تحقيق أهداف محددة، وتتضمن القيادة دائما محاولات من جانب القائد المؤثر للتأثير على سلوك الأتباع المتأثرين ومن أجل اتباع موقف معين.

¹ ظاهر محمود كلالدة: مرجع سابق، ص ص 17 18.

وعلى ذلك فالقيادة هي فن التأثير على الأفراد وتنسيق جهودهم وعلاقاتهم، وضرب المثل لهم في الأفعال والتصرفات بما يصمن ولاءهم وطاعتهم وتعاونهم واكتساب ثقتهم واحترامهم، وبما يكفل تحقيق الأهداف المنشودة.

وهي عند "كوهين" **Kohen** نوع من القدرة والمهارة في التأثير على المرؤوسين بحيث يرغبون في أداء وإنجاز ما يحدده القائد واستمالتهم للتعاون في تحقيق أهداف المنظمة.¹

ويعرفها "روبنس ستيفان" **Robbins** بأنها: كيان اجتماعي منسق واعي له حدود واضحة المعالم يعمل على أساس دائم لتحقيق هدف معين أو مجموعة أهداف.²

وعلى ذلك فإن القيادة أيا كان نوعها تسعى نحو تحقيق أهداف معينة، فهي توجيه لسلوك الآخرين نحو غرض معين، مما يعني أن القائد مسؤول عن تنسيق مجهودات ونشاطات أعضاء الجماعة التي يقودها لتحقيق هدف مشترك.

ولقد عرفها "أحمد أرلان" بأنها: عملية استشارية متبادلة يمكن بواسطتها السيطرة على النشاط الإنساني وتوجيهه نحو الأهداف المشتركة.

أما "إبراهيم عصمت" فعرفها بأنها: عملية تأثير متبادلة لتوجيه النشاط الإنساني في سبيل تحقيق هدف مشترك.³

ويعرف "القريوتي" مفهوم القيادة فيقصد بها: قدرة تأثير شخص ما على الآخرين، حيث يجعلهم يقبلون قيادته طواعية ودونما إلزام قانوني، وذلك لاعترافهم التلقائي

¹ حسين عبد الحميد أحمد رشوان: م القيادة دراسة في علم الاجتماع النفسي والإداري والتنظيمي، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2010، ص 16.

² Stephen Robbins: organization theory, structure design and applications third, edition new jersey prentice hall, 1990,p30.

³ ناهض عبد الرزاق النفيسي: القيادة والتدريب في الحركة الكشفية، دار المناهج للنشر، عمان، 2009، ص 177.

بقيمة القائد في تحقيق أهدافها وكونه معبرا عن آمالهم وطموحاتهم مما يتيح له القدرة على قيادة الجماعة بالشكل الذي يريده.

ويعرفها "العميان" أنها عملية التأثير في الآخرين وتوجيه جهودهم نحو تحقيق غايات وأهداف المنظمة.

أما "حنفي" و"أبو قحف" و"بلال" فيعتبرون أن القيادة هي: فن التأثير في المرؤوسين لإنجاز المهام المحددة لهم بكل حماس وإخلاص.

أما "العمرى" فيضع تعريفا شاملا للقيادة بأنها: القدرة على التأثير على الآخرين أفرادا وجماعات في قيمهم وأفكارهم وسلوكهم والقدرة على توجيههم لتحقيق الأهداف التي يرغب بها القائد، وهي القدرة على إحداث تغيير في الأهداف والأساليب والإجراءات في العمل والقدرة على التصور والتفاعل مع الحاضر والمستقبل، والقدرة على وضع إطار لعمل الأفراد والجماعات وبناء الثقة وتعظيم الروح المعنوية لمجموعة العمل.¹

ويعرفها "عبد الكريم درويش" و"د. ليلى تكلا" بقولهما هي: القدرة التي يستأثر بها المدير على مرؤوسيه وتوجيههم بطريقة يتسنى بها كسب طاعتهم واحترامهم وولائهم وشحنهم وخلق التعاون بينهم في سبيل تحقيق هدف بذاته.²

كما يعرف "علاقي" القيادة بأنها: العملية الخاصة بدفع وتشجيع الأفراد نحو إنجاز أهداف معينة.

¹ علي أحمد عبد الرحمان عياصرة: محمد محمود العودة الفاضل: مرجع سابق، ص78.

² صلاح الدين محمد عبد الباقي: مرجع سابق، ص195.

كما عرف "العناني" القيادة بأنها: العمل الذي يؤثر في نشاط المنظمة لتوجيه الجهودات بها في الاتجاه الذي يؤدي إلى تحقيق الأهداف المرجوة.¹

يستخلص من التعريفات السابقة أن القيادة عبارة عن استعمال نفوذ وقوة معينة لتحقيق هدف/ أهداف محددة عن طريق أناس آخرين "المرؤوسين"، ويستمد القائد عادة نفوذه وقوته للتأثير على العاملين عن طريق مصدرين رئيسيين:

أ- القوة الشرعية أو النظامية (السلطة): وهي قوة رسمية تستمد من المكانة والمركز الذي يحتله المدير في الهيكل التنظيمي، وتمكن هذه القوة أو السلطة القائد من استخدام الحوافز المختلفة من مادية ومعنوية للتأثير على المرؤوسين في تحقيق أهداف المنظمات. وقد يستخدم القائد أسلوباً آخر يستمد من هذه السلطة وهو أسلوب التهديد والضغط والإكراه في دفع المرؤوسين لديه لتحقيق الأهداف المطلوبة ومن الوسائل التي يمكن أن تستخدم في هذا المجال أسلوب التهديد بنوعيه الشفوي والمكتوب أو الخصم من الراتب أو النقل التأديبي وقد يصل في أسوأ الأحوال إلى إنهاء خدمة المرؤوس. ويؤكد كثير من الباحثين أن استخدام هذا الأسلوب بشكل كبير يؤدي إلى مشاكل وعواقب يصعب على الرئيس السيطرة عليها.

ب- القوة المستمدة من الصفات الشخصية للقائد: تستمد هذه القوة من الأخلاق الحميدة والاحترام المتبادل بين الرئيس والمرؤوسين، وقد تستمد هذه القوة أيضاً من خبرة وكفاءة ومهارة الرئيس في أدائه للأعمال التي تتحول إلى الإعجاب بشخصيته، وبالتالي إلى أداء جميع العمال التي يكفون بها من قبل قائدهم بكفاءة وفعالية عالية.

¹ سامي عبد الله الباسين: التحديات المعاصرة للإدارة العربية (القيادة الإبداعية)، المنظمة العربية للتنمية الإدارية،

وأيا كان مصدر القوة والنفوذ فإن فاعلية وكفاءة القيادة تتطلب توفر صفات معينة في القائد الناجح ومن أهم هذه الصفات:

- **الرغبة:** وتتمثل في الدافع والحافز الداخلي الموجود لدى الشخص للقيادة، وهذه الصفة تعتبر المفتاح الأساسي والرئيسي للقيام بالقيادة فعليا.

- **الذكاء:** ويتمثل هذا العنصر في قدرة القائد على تحديد وتحليل المشاكل والتعامل معها بالحكمة والعقلانية.

- **مهارات الاتصال:** وتتمثل في قدرة القائد على فهم الناس والتعامل معهم سواء كانوا داخل المنظمة أو خارجها.

- **الثقة:** وتتمثل في قدرة القائد على توجيه وإقناع الآخرين بأداء الأعمال المطلوبة لتحقيق الأهداف التي يسعى إلى تحقيقها.

وهناك صفات أخرى لا تقل في أهميتها عن الصفات السابقة كالتعليم، الصبر، الابتكار، العدالة، الإخلاص، الأمانة، العدالة، القوة البدنية، المظهر والقدرة على التعبير. ويرى بعض الباحثين أنه بالرغم من أن هذه الصفات قد تعطي مؤشرا للقائد الكفاء، إلا أنه ليس من الضروري أن تكون في جميع الحالات وفي هذا الصدد يؤكد "هاشم" أنه لا يوجد نسق أو نمط معين للسمات الإدارية التي تميز بصفة عامة القادة الإداريين وتحدد أبعاد ومقومات القيادة الإدارية. إلا أن توفر الصفات السابقة كما قلنا¹ - وإن لم تكن جميعها- أمرا ضروريا في القائد الإداري الفعال، حيث أثبتت بعض الدراسات أن هناك علاقة بين الكفاءة القيادية وبين بعض الصفات الشخصية.²

¹ المرجع السابق، ص 34.

² سامي عبد الله الباحثين: مرجع السابق، ص 35.

من كل هذا يتضح أنه لم يتفق الباحثون على تعريف واحد لمصطلح القيادة، فتعددت الآراء وتباينت حول تعريفات ومفاهيم القيادة والقائد، واختلف الباحثون في تحديد هذه المفاهيم، فالبعض يرى أن القيادة خاصة من خصائص الفرد كقائد فهو يتسم بخصائص معينة كالسمات الجسمية أو العقلية أو الانفعالية أو الاجتماعية مثل: الطول والذكاء والسيطرة والطموح والثبات الانفعالي والتعاون والمثابرة.

وتعرف مدرسة التحليل النفسي القيادة على أساس طبيعة العلاقات الانفعالية بين القائد والأتباع داخل الجماعة فيرتبط أفراد الجماعة بالقائد ويرتبطون بعضهم ببعض عن طريق اشتراكهم في الارتباط بالقائد، فالأعضاء يحبون القائد ويتوحدون معه، ويحقق قائد الجماعة بتفاعله مع أعضاء جماعته وظائف معينة مثل: التوحد بالقائد والتخفيف من مشاعر الذنب والسيطرة على الدوافع وضبطها وتمثل الأنا الأعلى، فالجماعة بالنسبة للفرد (لا شعورياً) هي بمثابة الأسرة، ويمثل القائد دور الوالدين، بينما يأخذ أعضاء الجماعة دور الإخوة.

والقيادة عملية تفاعل اجتماعي تكرارية يقوم به فرد باعتباره قائداً تكون له القوة والقدرة في التأثير على الآخرين، فهي لا يمكن أن تتم في فراغ وإنما يلزم لها إطار من العلاقات والتفاعلات الاجتماعية بين عدد من الأفراد الذين يشكلون جماعة، كما لا توجد قيادة بدون تبعية، ويجب أن يتجه التابعون الاتجاه الذي حدده لهم القائد، وذلك من أجل تحقيق أهداف الجماعة والحفاظ على تماسكها.

وتتأثر القيادة بنوع الحياة الاجتماعية ودرجة تنظيمها وفلسفة الجماعة ومعاييرها، وعلى سبيل المثال: فللكبار السن في بعض المجتمعات فرصاً أكبر لقيادة الجماعة كالجماعات القبلية.¹

¹ حسين عبد الحميد أحمد رشوان: القيادة دراسة في علم الاجتماع النفسي والإداري والتنظيمي، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2010، ص15.

وهناك من يعرفها من خلال الإجابة على (07) أسئلة وهذا ما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم (05): التساؤلات السبعة عن القيادة الإدارية

إن التساؤلات السبعة عن القائد تغطي جوانب القيادة الأساسية وهذه التساؤلات هي:

- 1- لماذا (Why): لأن القيادة الإدارية هي وحدة الغرض والاتجاه ومن ثم وحدة العمل الذي يتم بالقدوة والاقناع بما يحقق الهدف الأساسي للقيادة الذي هو مصلحة الشركة والعاملين.
- 2- ماذا (What): القيادة الإدارية قدرة ذاتية للقائد تتسجم وتتكامل في مزيج فريد مع خصائص العاملين الملائمة في ظروف ملائمة، بما يحقق الأهداف الاستثنائية.
- 3- أين (Where): لا مكان محدد للقيادة الإدارية وإنما هي في كل مكان وأينما يوجد العمل البشري الجماعي، وهي توجد في كل المستويات وكل القطاعات وبين جميع الأفراد.
- 4- متى (When): رغم أن ظروف وفترات الاستقرار والركود تنتج مديرين وظيفيين ولكن القيادة الإدارية عندما توجد حتى في هذه الظروف والفترات تستطيع أن تلهم بالغرض الكبير وتوجد الحركة النشيطة والأداء الإستثنائي.
- 5- من (Who): كل الأفراد في داخلهم قائد معين، ولكن في بعضنا القيادة الإدارية هي النقل النوعي الغالب لهذا يصغون لقيادتهم ويتقدمون فيها أسرع وأفضل من غيرهم.
- 6- كيف (How): لا وصفة جاهزة للقيادة الإدارية وإنما كل قيادة إدارية لها طريقته وخصائصها وقيمتها وعلاقتها التي بالمحصلة تحقق ما لا يحققه الآخرون.
- 7- لمن (To who): إن القيادة الإدارية يصنعها القادة ويحققها المتميزون في ولائهم ودافعهم وثقتهم وإنجازاتهم.

المصدر: نجم عبود نجم: القيادة الإدارية في القرن الواحد والعشرون، ط1، دار

صفاء، 2011، ص ص 25 26.

3- القيادة الإدارية والمفاهيم المرتبطة بها:

أ- القيادة والإدارة: القيادة كمفهوم في أوسع معانيه يشير في جوهره إلى أنه إحدى المراحل الأساسية في عملية الإدارة، ومن ثم فإن هناك تداخلا بين مفهوم القيادة والإدارة حيث أن الأولى هي إحدى مكونات العملية الإدارية باعتبارها تضم عدة عناصر أخرى منها: التخطيط والتنظيم والتنسيق والتوجيه والرقابة والمتابعة، كما أن هذا التداخل من ناحية أخرى يأتي في سياق التشابه في الأداء حيث أن كلا منهما يشير إلى تنظيم النشاط الجماعي لتحقيق أهداف معينة، فضلا عن ذلك فإن نجاح الإدارة مرتبط إلى حد كبير بطبيعة القيادة ولذلك فإن حاجة الإدارة إلى القادة والرؤساء الأكفاء من ذوي العلم والإبداع لا تكاد تعادلها حاجة، وثبت بالتجربة أن إنتاجية الإدارة تتأثر ارتفاعا وانخفاضاً حسب نوعية القيادة التي تتولاها.

كما أن العلاقة بين القيادة والإدارة ليست علاقة العام بالخاص ولكنها تكمن في طبيعة ما يعني به كل منهما، فمصطلح الإدارة يشير بدرجة أكبر إلى السياسات والإجراءات والبناء التنظيمي أي الجوانب الفنية والتنظيمية، في حين أن القيادة تختص بالجوانب الشخصية أي الإنسانية، وخلاصة القول أن الإدارة أوسع من القيادة التي تعد إحدى وظائف ومهام الإدارة.¹

كما ميز "جون كوتر" John Kotter بين القيادة والإدارة حيث يرى أن الإدارة تهتم بالتخطيط ووضع الموازنات وتحديد خطوات التنفيذ وتخصيص المواد الضرورية لهذا التنفيذ، بينما تهتم القيادة بتنمية الرؤية المستقبلية ووضع الاستراتيجيات المطلوبة لانجاز تلك الرؤية، كما تقوم الإدارة بتوظيف وتنظيم الموارد البشرية من خلال وضع الهيكل التنظيمي وتحديد المسؤوليات، تفويض السلطة وبناء نظام لمتابعة التنفيذ بشكل تفصيلي

¹ رجب عبد الحميد السيد: دور القيادة في اتخاذ القرار خلال الأزمات، مطبعة الإيمان، 2000، ص 6 و7.

وتحديد الانحرافات من أجل تصحيح الأخطاء، بينما تقوم القيادة برصف الفرق - أي توصيل الاتجاه الجديد للذين سيشكلون اتحاد وائتلاف بإمكانه فهم الرؤية والعمل على تحقيقها- على كل المعوقات من جهة وتحقيق تغييرات جوهرية ومفيدة من جهة أخرى، وهكذا يؤكد "جون" وأخيرا تعمل الإدارة على تحقيق المخططات من خلال الرقابة وحل المشاكل، بينما تقوم القيادة بتوجيه الأفراد وتحفيزهم إنها مكملة للإدارة وليست بديلا لها.¹

ب- القيادة والرئاسة: بالرغم من وجود خلط بين مفهوم القائد والرئيس إلا أن مختلف الأدبيات تفرق بينهما، فالقيادة تختلف اختلافا جوهريا عن الرئاسة حيث تعتمد الأخيرة على ما في يدها من سلطة تستند إليها بالدرجة الأولى في مباشرة مهام وظائف التنظيم وغالبا ما تكون ممارسة السلطة وفق نوع سلطة الجزاء، بينما القيادة هي قدرات طبيعية كامنة في الفرد ترتبط بشخصه ولا تعتمد على السلطة كما في حالة الرئاسة وإنما تنظر إليها كأحد أدواتها من الدرجة الثانية وتعتمد بشكل أساسي على سلطة الثقة والقدرة على الإقناع والاقناع.²

وكما أن هناك فروقات بين القيادة والرئاسة، كذلك هناك علاقة وثيقة بينهما ويتضح ذلك فيما يلي:

- تقوم القيادة على النفوذ، بينما تعتمد الرئاسة على السلطة المخولة للشخص.
- تنتج القيادة تلقائيا من الجماعة، أما الرئاسة فمفروضة على الجماعة.
- تعمل القيادة في ظروف عادية غير رسمية وغير روتينية، أما الرئاسة فتعمل في أوضاع رسمية ومواقف روتينية وأنها مستمرة ومنظمة.

¹ John Kotter: quest- ce que le leadership Harvard business review in le leadership editions d'organisation, paris 6^{eme} ed, 1999, p p58 60.

² رجب عبد الحميد السيد: مرجع سابق، ص ص 7 8.

- مصدر القوة والنفوذ بالنسبة للقيادة هو الجماعة نفسها وشخصية القائد، أما بالنسبة للرئاسة فإن مصدر القوة والنفوذ هو المنصب الذي يشغله الفرد في التنظيم المقرر له رسمياً.

- سلطة الرئاسة هي التي تحدد للجماعة أهدافها دون أي اعتبار لمشاركة الأفراد حين تتعدم بينهم المشاعر وهذا على عكس القيادة تماماً.

وقد تلتقي الرئاسة بالقيادة وبذلك يمكن للفرد أن يجمع بينهما في آن واحد غير أنه ليس من الضروري أن يكون كل رئيس قائداً وإنما يصبح الرئيس قائداً إذا أمكنه اكتساب النفوذ اللازم الذي يشغله، كما أن القائد قد يصبح رئيساً إذا ما حصل على منصب رئاسي رسمي في الجماعة التي يقودها، كذلك فإن كلا من القيادة والرئاسة يتطلب مركزاً أعلى من مجرد عضوية الجماعة.¹

ج- القيادة والإشراف: يرى "ارنسبرج" أن الإشراف عملية التي حددت في النشاط المبدئي الذي يقوم به الإداري أو الشخص الذي ينظم وينسق استجابات الأعضاء الآخرين في الجماعة ويمثل قوة السلطة لأنه يقف على طرفي عملية الإشراف بينما يقف العمال على الطرف الآخر، ويجب إدراك الاختلاف بين الإدراك والإشراف فالمشرف يؤثر تأثيراً كبيراً في الجو المحيط به، فهو كالأب المؤثر في جو الأسرة فقد يكون جو متأثراً مشحوناً محكوماً بشخصية استبدادية تؤدي إلى نزاعات فردية أوجوا مرحا هادئاً فيه استرخاء وسعادة يتمتع كل فرد بثقة الفرد الآخر مما يؤدي لنمو الشعور الجماعي والرغبات والغايات الجماعية.

لذلك فضل بعض علماء الاجتماع دوره كرئيس على عكس القائد فالمشرف لا يجب أن يكون عضواً في الجماعة التي يشرف عليها لأنه يستمد سلطته من قوة مكانته

¹ محمد حسنين العجمي: الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية، ط2، دار المسيرة للنشر، عمان، 2010، ص65.

التنظيمية بإجبار الأفراد على تنفيذ تعليماته، وتختلف عن الإشراف في كونها تحصل على الموافقة بتعيين القائد من طرف الجميع كأساس للشرعية ومن ثم يصبح عضوا في جماعته.¹

د- **القيادة والقوة:** فالقوة تختلف عن القيادة بأنها القدرة على ممارسة التأثير بهدف تغيير مواقف وسلوك أفراد الجماعة.

هـ- **القيادة والتأثير:** فالتأثير هو عبارة عن مجموعة من الأعمال السلوكية التي من شأنها أن تحدث تغيير في المواقف وسلوك الفرد والجماعة، ويمكن القول أن القيادة تقوم على عامل التأثير أي تأثير القائد في أتباعه.²

4- صفات القيادة الإدارية:

القيادة هي فن التوجيه والتنسيق وتشجيع الأفراد لتحقيق الأهداف، فالقيادة الناجحة هي القيادة التي تكون قادرة على اتخاذ القرار الصائب عن طريق الابتعاد عن الأوامر، بينما هناك بعض المديرين يمارسون سلطاتهم من خلال إسداء الأوامر وهذه قيادة فاشلة لأنها تعتمد على السلطة.

هناك العديد من الكتب القديمة والحديثة تذكر صفات القائد الناجح، وجميع المؤلفين والباحثين يتفقون تقريبا في الصفات الأساسية للقيادة، فمثلا جاء في مقدمة "عبد الرحمان بن خلدون" وهو يتحدث عن شروط القيادة أن من الصفات التي يتحلى بها من يختار قائدا "العلم والعدل والكفاية وسلامة الأعضاء والحواس"، ومن أقوال "تابليون" في صفات القائد أن أول ما يجب أن يتوفر في القائد رأس هادئ، وبذلك تظهر له الأشياء

¹ أحمد قورايا: فن القيادة المرتكزة على المنظور النفسي الاجتماعي والثقافي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2007، صص 175 176.

² ضرار العتيبي وآخرون: العملية الإدارية مبادئ وأصول علم وفن، ط1، دار اليازوري للنشر، 2007، صص 165 166.

على حقيقتها وفي مظهرها الصحيح، ويجب أن يتأثر بالأخبار الحسنة أو السيئة كما ينبغي، وألا يتخلص من مسؤولية أخطائه بإلقائها على الأوامر التي تلقاها من رئيس يعلوه بل عليه أن يسير وفقا لهدف تجاربه الخاصة ويعتمد على مواهبه. فمن الصعب أن تتوفر جميع صفات القيادة في شخص واحد لأن القيادة تنمو بالتجربة والخبرة والممارسة ويجب على القائد الناجح أن يتحلى بالذكاء وبالخبرة والشجاعة والمقدرة، لذلك لا بد من استخلاص صفات أساسية للقيادة الناجحة والتي يجب أن يتحلى بها القائد، ومن هذه الصفات صفات شخصية و صفات معرفية و صفات أخلاقية هي كالآتي:

• **السمات الشخصية:** إن للسمات الشخصية دور مهم في فن القيادة فالشخص القائد يجب أن يمتلك في نفسه وفكره ومظهره شخصية متماسكة الأطراف صلبة الملمس، وذلك من خلال توفر مجموعة من السمات التي يستطيع القائد التأثير بها على الأتباع، ولقد سعينا بأن نحصي ما نستطيع من هذه السمات وهي على النحو التالي:

- **العدالة:** اتخاذ القرارات من أهم أعمال القائد لإيقاف أو تحريك أمر ما، فهو حكما بين عناصر مختلفة ولا بد أن يتصف بالعدالة وعدم النفاق أو الظلم¹ لقوله تعالى: « إن الله يأمركم أن تؤدوا الأمانات إلى أهلها وإذا حكمتم بين الناس أن تحكموا بالعدل »² ونتيجة للعدل فإن القائد يحصل على أعلى وأرفع الأوسمة لأنه لا أشد ولا أقوى تأثيرا من صفة العدل بين الناس ففيها أسباب الطمأنينة والراحة النفسية.

- **حسن المظهر:** إن حسن المظهر من الأمور التي يجب أن يراعيها القائد، فلا يشد عن المألوف في إطالة شعره أو شاربه أو ملبسه مثلا، فيجب أن تكون ملبسه نظيفة متناسقة ولا تكون فضفاضة أو مخرقة ضيقة، ولا أن يبالغ في الأمور ويتابع تطورات الموضة.

¹ عزات كريم العدوان: العلاقة بين خصائص القيادة وإدارة الأزمات، ط1، دار الحامد، عمان، 2013، ص69.

² القرآن الكريم: سورة النساء، الآية 58.

- **نظافة اليد:** إن الاتصاف بالطهارة ونظافة اليد من سمات القائد، فحصول شخص ما على الرشوة أو عمولة أو مكافأة لن يبقى سرا مكتوما فتسرب الأخبار بين الناس ويشيع أمره ويتكلم الناس عليه وهو آخر من يعلم وهذا يفقده احترامه بين الناس، وإذا تكرر منه ذلك سوف يفضح أمره وتفوح رائحته معتقدا أنه لا أحد يعرف.

- **القدرة على التخطيط:** سمة يراعى أن يتمتع بها القائد، فالقائد ذو العقلية النيرة التي تمكنه من تخطيط سليم، ويكون عنده تصور للمستقبل ويتوقع التطورات التي قد تحدث ويأخذ بالأسباب والوسائل لمواجهةها، وبعبارة أخرى هو القائد الذي يستطيع وضع تصور ثابت يرفع من قدرته على الإبداع والابتكار لما هو جديد ويحقق الأهداف المنشودة.¹

- **اللياقة البدنية:** إحدى الخصائص التي يراعى أن يتمتع بها القائد، فصحة الجسم والخلو من العاهات ومن الأمراض المزمنة وسلامة الجسم لا يعني أن يكون الإنسان رياضيا أوبطلا في المجالات الرياضية، لكن يكون سليما معافى لأن المقولة تقول العقل السليم في الجسم السليم، ولا يعني هذا أن من حرم اللياقة البدنية لا يصلح للقيادة، بل قد تكون عنده صفات أخرى تؤهله للقيادة.

- **تحمل المسؤولية:** ليست الحياة لهو ولعب وزينة بل مسؤولية جسيمة وواجب عظيم فلا تعطي للحظ أوللصدف أهمية تذكر وإن كانت أحيانا تلعب دور مهم في حياة الإنسان. إن التحلي بالنشاط والأسلوب الراجح في التعامل وانتهاز الفرص والعلم والمعرفة والكفاءة يمكن صاحبها من النجاح والوصول إلى ما يطمح إليه فعلى القائد أن يبحث عن خطة بذكائه وعلمه واجتهاده وثباته وتنظيم وقته واتخاذ المواقف والقرارات الصحيحة في مهام عمله ومسؤولياته، فالقائد الجيد هو الذي يستطيع أن يتحمل المسؤولية ويحل مشاكله التي تعترضه في بيئته.

¹ عزات كريم العدوان: مرجع سابق، ص ص 70 71.

- **التعاطف:** القدرة التي تمكننا من تفهم إدراك وتصور الآخرين للمواقف التي يمرون بها وفقا للظروف المحيطة بهم أن دعم قادة فرق العمل وتفهم المشاعر ومشاكل وعواطف مرؤوسيهم يساعدهم على التغلب على مشكلاتهم الشخصية ومشكلات العمل وذلك من خلال البحث عن أسباب هذه المشكلات وإيجاد الحلول الملائمة لها، فمفهوم القيادة الحديث لا يقتصر على بلورة الأهداف والرؤيا للآخرين وإنما العمل على خدمته ومساعدة الآخرين خاصة في أوقات المشكلات الفردية سواء كانت ذات صلة بالعمل أو مشكلات اجتماعية خارج نطاق العمل، فتظهر أهمية وقدرات التعاطف عند قيام القادة بالنصح والتوجيه وكذلك في ظهور المشاكل والأزمات التي تهز كيان المنظمة.

- **الشجاعة:** تعني التصرف السليم المبني على الحقائق العلمية ورجاحة العقل والمنطق بعيدا عن الانفعال والتهور والمغامرة غير المحسوبة على حياة الإنسان والبشر فمثلا ليس مؤلما أن يكون الإنسان أعمى إذا شاء القدر ذلك، ولكن المؤلم أن لا تستطيع أن تتحمل العمى، فإذا تقبل المرء هذا القدر وتحمل وعمل يكون موقفا شجاعا فالشجاعة أن تعرف أين ومتى وكيف تتخذ المواقف الشجاعة دون أن تعرض نفسك للهلاك أو الفشل إذا أمكن ذلك باستخدام العقل والمنطق والتفكير السليم معتمدا على الواقع والحقائق المتوفرة.

- **الاتصاف بالكرم والشهامة:** "عامل الناس بما تحب أن يعاملوك به"، فمن أكبر مناهج القيادة خدمة زملائك وكذلك التسامح والصفح مع الذين يخالفون القواعد المتبعة أو يرتكبون أخطاء بحسن النية.¹

- **سرعة القراءة:** ضرورة لكل شخص فما بالك القائد، فليتمكن من الإلمام بما حوله عن طريق قراءة الصحف والمجلات والتقارير وليزيد ثقافته وعلمه حتى يكسب

¹ المرجع السابق، ص ص 71 72.

احترام من يستمع إليه واكتساب قدرة سرعة القراءة يعينه على إنجاز أعماله وسرعة استيعابه ما يعرض عليه ومن أوراق ومعرفة ما فيها من وقت قصير حتى يأخذ قراره الملائم في الوقت المناسب.

- **الصبر وضبط النفس:** يكون مستوى العمل من مستوى الفكرة التي يؤمن بها الإنسان فإذا كانت الفكرة عظيمة فلا شك أن العمل من أجلها يجب أن يكون عظيماً، وهذا يحتاج إلى مثابرة وصبر.

فالصبر يعني حبس النفس عن الجزع، واللسان عن التشكي والجوارح عن لطم الخدود فهو خلق فاضل، وإن أهمية الصبر للقائد تكمن في أنه يحتاج إلى انتظار النتائج عندما تكون الظروف قاسية، وانتظار التفاعل من قبل المرؤوسين.

إن القائد يجب أن يتمتع بهذه الميزة وأن يعتاد على الصبر ومعالجة الأمور المفجعة وكأنها عادية، لأن بؤادر القلق والهياج لها تأثير خطير على المرؤوسين وتكون نتائجها سيئة لا يمكن تلافيتها فالقائد الذي لا يستطيع أن يصبر ويتجاهل المشاق التي لا يمكن أن يسيطر عليها الآخرون.¹

• **السمات الأخلاقية:** هي الالتزام بالخلق الحسن قولاً وعملاً، فالجانب الأخلاقي مهم في الممارسات القيادية، فعلاقة القائد مع جماعته مقام جزء كبير على الأخلاق، فالأخلاق هي التي تضبط سلوك القائد وتنمي روح المرح والاطمئنان والرضا النفسي في تقوس الأتباع، والخلق الحسن يؤدي إلى كسب الناس وإحراز رضاهم وبناء اتجاهات إيجابية فيهم وتخفف من التوترات والصراعات داخل الجماعة وأن هنالك سمات أخلاقية يراعى توفرها في القائد وهي:

¹ عزات كريم العدوان: مرجع سابق، ص ص 72 73.

- **المرونة:** بواسطتها نستطيع حماية الذات من مجابهة الآخرين وهذا النوع من المرونة يفيد إمكانية الأخذ والعطاء بين القائد ومرؤوسيه.
- **الدقة في المواعيد:** إن المحافظة على المواعيد والتقيّد بها بدقّة من خصائص القائد فهو خلق كريم وإن إخلاف الموعد هو استخفاف واستهانة بمن أعطى معه الموعد وتبديد لوقت آخرين وتجريعهم مرارة الانتظار.
- إن الاستعانة بمساعدين وإداريين أوسكرتيرة لترتيب مواعيد القائد والمساعدة على الاستخدام الأمثل للوقت لأن الوقت الضائع لا يمكن أن يسترد.
- **حسن الاستماع:** هذه الصفة من دلائل اللياقة ومكارم الأخلاق ومن سمات القائد أن يحسن الاستماع إلى محدثه، فمقاطعة المتحدث أوإخباره أنك تعرف ما يقول من العادات السيئة التي يجب على القائد تجنبها، فمقاطعة المتحدث والضجر من الاستماع يجرمه معرفة كثير من المعلومات التي قد يكون بحاجة لها.
- **التمسك بالفضيلة والترفع عن الشبهات:** التمسك بالفضيلة والترفع عن الشبهات سواء في السلوك الخلقى أووسائل العيش المادي، فإن التطلع إلى ما في يدي الناس يفقد القائد احترامه لدى من هم دون من مرؤوسيه فالقائد الذي يخضع للمؤشرات المادية ولشهواته ويتخذ قراره على أساسها، فإن شاع ذلك عنه سقطت هيئته وقلت الثقة في قراراته واتباع إرشاداته وتعليماته.¹
- **ماض ناصع:** من أهم ما يجب أن يتصف به القائد هو ما يجب أن يدرس ويمحص عند اختيار القادة أوانتخابهم، فهي تجعل من هم في إمرته في مأمن من خبايا الشرور الدفينة أوما يحصل من شخصيته قيادة غير نظيفة الماضي أومبهما الأصل

¹ المرجع السابق: ص73.

والتاريخ وسيئة السوابق ولأي من الأسباب الرذيلة والنكران فيحصد الآخرون الخيبة والخسران وفقدان الحقوق وضياع المكتسبات.

- **الحزم:** يعني أن يكون القائد أوامره واضحة مع مراعاة شعور مرؤوسيه، ويتطلب تنفيذ ذلك توفر قدرة لدى القائد على التقرير والتنفيذ والحكم الصائب على الأمور ومؤشر ذلك هو قدرته على التمييز بين الجوانب المهمة وغير المهمة للمشكلة واختيار أفضل البدائل المتاحة لحلها وهذا يساعد في تحمل نتيجة قراره وقدرته على الحكم السليم على الموقف.

- **التواضع:** صفة مهمة في القيادة يحتاج صاحبها للتخلي عن الأنانية والمصالح الفردية يتجنب التحدث عن نفسه والتبجح، فالتواضع يخفف من المساوئ ويقلل من العوج ويجبر القائد الاعتراف بأخطائه وإصلاحها وفي هذا سمو له ويكون على مستوى المسؤولية.

أما "التميمي" فيعرفه على أنه صفة في ظاهرها تعني الخشوع ونبذ الهيبة إلا أنها تتم عن صورة رائعة لهيبة القائد وقوة شخصيته ومقدار الهالة القيادية التي يتمتع بها هذا القائد.¹

ويقول عنها "المعلمي" أنها من الصفات التي يتمتع بها القائد من غير تبذل أو استهتار وهي عكس التكبر فالقائد الذي يتكبر على الناس فإنهم يعرضون عنه، والتواضع رداء جميل لشخصية القائد.

¹ عزات كريم العدوان: مرجع سابق، ص74.

أما "مصباح" فيصفها بأنها سلوك يعبر عن الاحترام وتقدير الذات فهو اعتراف بكيان الآخرين، وهذا الاعتراف والاحترام يؤدي إلى الانسجام والتماسك ويضيف الفوارق التي يمكن أن تحدث من حين لآخر حتى لا يبغى أحد على أحد أو يفجر أحد على أحد.

- **الصدق:** من أهم الصفات التي يجب أن تكمل شخصية القائد وتبدو عليه غاية في الجمال والهيبة والوقار فهي قد تكون غير بارزة للعيان في ظاهر الأمر إلا أن الذين يمتلكون هذه الصفة فإنه لا يمكن إخفاؤها عن مداركهم وعقولهم.

أما "المعلي" فيقول هي صفة يراعى أن يشتهر بها القائد مع أنها قد تكون محرجة إلا أن القائد يتجنب مواقع الإحراج حتى لا يضطر إلى الكذب.

أما "جراد" فيعتبرها من أولويات النجاح وسعادة الإنسان في دنياه وآخرته وأن ما قدمه القائد من آراء وأفكار نجد أنها كلها اجتمعت على أن الصدق اعتمد في حياتهم وتعاملاتهم على الدوام.

- **الحلم:** هي بواعث الشخصية القيادية ومتممة لها وذلك أن حامل هذه الصفة لا بد أن يكون جمع بكل الصفات المثالية من قدرة على العدل وإعادة الحق مهما كان صاحبه. أما "مصباح" فيقول عنها أنها صفة نفسية يستطيع الإنسان حبس النفس والتحكم فيها عند الغضب، ولا يستجيب للاستفزات بسهولة فالقائد الحكيم يستطيع تجنب كل المشكلات له ولجماعته ويسير بهم بثبات نحو هدفهم بعيدا عن الانفعالات وردود الأفعال الطائشة.¹

- **الشورى:** أثبتت التجارب العملية لكل عمالقة القيادة أن مبدأ الشورى مستثمر وبناء فالتشاور مع المرؤوسين المعنيين بالتنفيذ بعمق فيهم روح الولاء ويقوي فيهم الرغبة الأكيدة والتصميم الفعال على تنفيذ كل المهام التي يرجو تنفيذها، فالمشورة مهمة وقاعدة

¹ المرجع السابق: ص 75.

أساسية للقائد يحسم بها كل القرارات ويزيد من انفتاح عقلية القائد وتعزز من تصميمه على تحقيق مهماته.

أما "النداوي" فتقول عنها مهارات وخاصة يجب أن يتحلى بها القائد في تعامله مع المرؤوسين فمبدأ الشورى بمثابة تطيب القلوب والضمانة ليكونوا أنشط وأكثر استمالة وذلك للحصول على الخيار المناسب وفيها مجال المرونة في التطبيق.

- **الرحمة والإحسان:** هما صفتان من عمل بهما القائد إلا وطالت قيادته بالاستمرار والبقاء لأنهما أفضل وسيلة إلى إسكات الضغينة والشعور بالطمأنينة فالتابعين يخلد إلى نفوسهم شعور الغبطة والسرور وتركن إلى قلوبهم أحاسيس الأمان وإلى عقولهم الاعتراف بفضل القائد وعظمته.

- **الترفع عن الحقد:** صفة يتمتع بها القائد، فالذي لا يحمل حقدًا ولا شهوة الانتقام ولا ضغينة، بل يصفح عن أساء إليه فهده الأعراب وكظم الغيظ وضبط الانفعال والسيطرة على أفعاله.

- **نكران الذات:** يجب على القائد أن لا يتجاهل جهود مرؤوسيه وحقهم في الثناء وذكر كل من بدل جهد أوحقق نجاحًا فإن ذلك يزيد من اجتهاد المرؤوسين وكذلك يساهم فمحببتهم لقائدهم.¹

وإن من الشيء المشين حديث القائد عن نفسه أو عن طريق من يختارهم للتحدث عن أمجاده والنجاحات التي حققها وهذا لا يساهم بأي حال في إخراج القوى الكامنة عند المرؤوسين ليؤدوا ما يطلب منهم بكفاءة واقتدار، لا بل يجب أن يسعى إلى تجنب الحديث عن أفعاله وأمجاده ونجاحاته ويترك الأمر للمرؤوسين هم يقرؤون ذلك بأنفسهم دون الحديث عنه مجاهرة.

¹ عزات كريم العدوان: مرجع سابق، ص ص 75 76.

- **حسن استخدام الفكاهة والمرح:** يراعى على القادة أن لا يسخروا من أنفسهم مع الآخرين فيكون لديهم الرغبة في إلقاء النكت أو قص الحكايات المخرجة أو أخطائهم بين الحين والآخر وعليهم أن يشعروا الآخرين أنهم يخطئون ويعترفون بالخطأ، والدعابة تخفف التوتر وخاصة وقت الأزمات وكذلك الاسترخاء والمرح مع الناس يخلقان جوا إيجابيا، ويراعي القائد المرح الذي لا لزوم له ينبغي تجنبه لأنه يقلل من كرامة القادة والمنظمات.

• **السمات المعرفية:** هي مجموعة القدرات والمهارات التي يتمتع بها القائد لتساعده في إدراك وفهم قيادة الجماعة من أجل إدارتها بشكل فعال وكذلك إمدادنا بالطاقة والمعلومات واستخدام الوسائل الحديثة والقدرة على التعبير السليم والواضح وتوضيح الأفكار، فالجماعة تدين لذلك القائد عندما تدرك أنه يمتلك من السمات المعرفية التي تساهم في النهوض بها للوصول إلى الهدف وهذه السمات هي:

- **التفاعل (العمل الجاد بإتقان والالتزام):** نشاط متبادل بين اثنين أو أكثر، يتضمن نوع من الاحتكاك إذا كان مباشر مثل المخاطبة أو غير مباشر مثل الأعمال المكتوبة أو أنواع الاتصال البعيد فهو أحد واجبات القائد يبرهن على مدى قابلية القائد في الأداء للتأثير في نفوس العاملين.¹

إن الفرد يحتاج لأن يكون فاعلا مؤثرا عندما يتعرض لأحد المواقف الساخنة وأن يحاط به عدد من الذين يمتلكون روح العمل الجاد الملتزم، فالقائد الذي يستطيع أن يجمع تلك الميزات سوية فلن تكون هناك حدود لما يمكن أن يحققه من إنجازات بمثل هذا الفريق.

- **الفصاحة والبيان:** إن التعبير الجيد من الأفكار والآراء بلغة سليمة صحيحة مطلب وسمة في القائد الناجح، فالفصاحة والبيان في إيصال أفكاره وآرائه إلى الآخرين

¹ المرجع السابق، ص ص 76 77.

دون استعمال كلمات تعود بعض الناس عليها بشكل متكرر، وذلك قد يصاحب حركات وإشارات بالرأس أو اليد أو العين أو أصوات متكررة، فكل هذا يساهم في الهجر عن الإفصاح، ولا يعني ذلك أن يكون القائد خطيباً فإن كان يجيدها فلا بأس وإلا فليجد الحديث.

- **استمرار الحماس:** إن القادة الذين يمتلكون حماساً ملهماً فهم تماماً كالشعلة التي لا تنطفئ أبداً تبقى على الدوام، فهم يقومون بإضاءة المكان وينقلون عدوة الحماس إلى مرؤوسيهم بأي شيء يمتلكه القائد ينتقل بالعدوى إلى الآخرين وأن تقويم حماسنا يتم من خلال إنجاز الأهداف.

- **التراجع:** يبذل القائد جل جهده كي لا يتردد لأنه يسعى إلى التقدم إلى الأمام ولكن الحياة ليست كلها نجاح وتقدم، فالإخفاقات التي تحدث في عالمنا وخاصة في مجالات العمل، فيحمل القائد والمرؤوسين هذه الأخطاء وعليهم التعاون معاً وتقبل التراجع من أجل تقييم أقوى وأفضل بعد معالجة الأخطاء ثم الاندفاع نحو الأمام وهي صفة المتميزين ويتم التراجع بعد تحليل القدرة ومعرفة مدى إمكانيات الحصول على الهدف وهذا التحليل يحتاج إلى جهد القادة.¹

- **القدرة على الإقناع:** تعتمد على أسلوب عرض الحقائق بشكل يجعلها مقبولة لدى الشخص السامع، فلا تخلق جو من الجدل والغضب والتشنج، وإنما تكون الحجة الصحيحة والدلائل عليها واضح وأسلوب عرضها مع مراعاة ضبط النفس وعفة اللسان.

وتعرفها "النداوي" بأنها أحد المهارات التي يجب أن يتمتع بها القائد في تعامله مع الآخرين بهدف تنسيق جهودهم ورفع الروح المعنوية لهم وكذلك تعمل على بناء علاقات جيدة مع جميع من يتعامل معهم وتقبل الآراء والاقتراحات وتخلق الإحساس لديهم بالاطمئنان ويدعوهم إلى الولاء الكامل للقائد.

¹ عزات كريم العدوان: مرجع سابق، ص 77.

- **بعد النظر:** هو التفكير باستراتيجية القول أوالعقل أوالقرار الذي يصدر عن القائد فهو تفكير في النتائج المرجوة والأهداف على المدى البعيد والقريب.

أما "مصباح" فيقول أنها قدرة عقلية لوضع الخطط وحساب التوقعات التي يمكن أن تحدث في المستقبل من أجل التحكم فيها والاستفادة منها فالقائد يجب أن ينظر لما وراء الحجب ويبني سياسة على ما يمكن تحقيقه في المستقبل.

أما "الأيوبي" فيقول أن نجاح القائد وفشله يتعلق بعمق النظرة التي يلقيها نحو المستقبل وعليه ألا يعمل ليومه بل لغده فيتنبأ بما ينجم عن قراراته في المستقبل البعيد ويتوقع ما سيصادفه من مشاكل في الظروف المختلفة وعدم تأثير ذلك على اندفاعه وحماسه.

- **معرفة الأفراد:** تعد القيادة فن صعب لارتباطه بالإنسان والمزايا غير المتشابهة عند التابعين، فالقائد يجب عليه معرفة رجاله وتقديرهم حق قدرهم فهي تعادل تفوقه المهني، وهذا لا يتم إلا بالاحتكاك المباشر والانسجام الكامل بين القائد والتابعين ويشعرهم أنهم معروفين ومفهومين ومحترمين وأن لا يعامله كأنهم آلات أوأرقام حتى لا تنقص دوافعهم ويؤدي إلى الإهمال أوالتمرد والحد.

أما من وجهة نظر "مصباح" فهي مهمة تتطلب على القائد معرفة رجاله ويدرك الخصائص النفسية لهم والفروق الفردية حتى يتمكن من قيادة رجاله وتوجيهه إلى ما يناسبهم واستغلال أقصى طاقة لديهم لتحقيق الأهداف.¹

- **الإيمان بالمهمة:** إن إيمان القائد بالهدف وحده لا يكفي بل يجب أن ينقله إلى المرؤوسين وأن يفهم كل واحد منهم مسؤولياته في المهمة ويصفهم بالمثل العليا التي تدفع إلى العمل، فخلق الجو الملائم للعمل ونقل شرارة الحماسة والإيمان إلى تابعيه. إن إهمال

¹ المرجع السابق ص78.

العمل يدفع المرء أن يفشل في عمله، فكيف إذا كان قائداً فهو كالذي يدفع قطار بدون بخار.

- **رضا العاملين:** إن الرضا يخلق القناعة والقناعة تخلق الولاء وتوظف الطاقات الكامنة بشكل مطلق ومراعاة مشاعر المرؤوسين يخلق رضا عالي وتحفزهم على تحقيق أعلى إنتاج لتحقيق الأهداف.

إن إسداء الشكر للعاملين جزء هام من العناية بهم ورعايتهم، فاعتراف القادة بالأداء المرتفع للعاملين يولد عندهم الرضا والتزام قوي لتحقيق الأهداف.

- **الحسم:** تمتع القائد بمهارة أوصفة الحسم تساعده متى يستخدم هذه المهارة، فالحسم عكس الاستبداد بالرأي والعناد والجمود والتصلب وأن له مميزات حيث يختار القائد الاتجاه الذي يرغب أفراد جماعته أن يسلكوه ولا تردد في قراره ويدافع عنه ويشعر مسؤوليه أنه انتهى وقت التردد والاستفسار وقد أصبح وقت العمل، وهذا يعزز الثقة والرغبة في نفوس العاملين مع مراعاة ألا يتعارض قراره مع حاجاتهم.¹

- **الأسلوب:** كلمة تفي شيئاً محدد الملامح ولكن حقيقة الأمر أنه ذو مدلولات ومعطيات متشعبة ومعقدة تحتاج إلى قيادة واعية لذاتها وما يحيط بها من مرؤوسين تتعامل معهم بروح الواقعية والمسؤولية ودون العمل على إذلال النفس وكسر كبريائها، وللأسلوب عدة مناحي، فالأسلوب في التعامل، الأسلوب في التواجد، الأسلوب في الكلام، ويجب على القائد أن يراعي الأمور بكل دقة ويتعامل كل مع كل أمر منها بالأسلوب الذي يناسبها كالفرد والجماعة والمكان الذي يراد تنفيذ المهمة به والظروف المحيطة وطبيعة تنفيذ المهمة والإمكانيات المتوفرة والتضحيات والنتائج والمرجوة وبعد الوصول إلى الأهداف وردود الأفعال ومدى تأثيرها.

¹ عزات كريم العدوان: مرجع سابق، ص 79.

- **استغلال الوقت:** "الوقت من ذهب" شعار رفعه كل القادة متى يحققون ما يتطلعون إليه فهو ميزة من مميزات النجاح، فاستغلال الوقت جيدا وتنظيمه بشكل دقيق سمة من سمات القائد وكيف نتصور أن قائدا لا يلتزم باستغلال الوقت والعمل على تنظيم وقته ولا يلتزم في مواعيده فإنه لا محالة لن يحقق آماله وطموحاته وأهداف جماعته وهو في النتيجة ذاهب مع الريح وضائع في دنياه.

- **الذكاء:** يستطيع القائد بها أن يحل المعطيات أمامه وتفسيرها تفسير واضحاً وذلك يمكنه من معالجة المشاكل وتجاوز العقبات، فالقائد الذكي لا يترك وراءه بؤرا للفتنة ولل كلام ليتمكنوا من بث الشقاق في الجماعة الواحدة فبذكائه يتعامل على أساس فبقلمه الكبير لا يضيق ذرعا في رأي مخالف أوفتنة أوقول جارح يصوب نحوه.¹

5- عناصر القيادة الإدارية:

من مجموع التعريفات السابقة للقيادة الإدارية يتبين أن هناك عناصر جوهرية لازمة لوجود القيادة الإدارية وهذه العناصر هي:

أ- **القائد:** وهو من أهم عناصر العملية القيادية لما لخبراته وقدراته ومؤهلاته وصفاته الشخصية من أهمية في نجاح العملية القيادية والرقى بها إلى مصاف العمليات.

ب- **الجماعة أو المرؤوسين:** وهم الذين يمنحون السلطة والنجاح للقيادة ولل منظمة في حال تفاعلهم واستجابتهم لكل ما يطلب منهم من قبل القائد وتأدية كل الأعمال الموكلة إليهم بنجاح ولذا يعتبر المرؤوسين والجماعة العاملة في المنظمة من الأمور التي تعزز نجاح القيادة في تحقيق أهدافها.

ج- **الظرف أو الموقف:** لابد من وجود موقف معين أوظرف ما يكون بين القائد والمرؤوسين في المنظمة يؤثر على تفاعلهم وتعاملهم مع بعضهم البعض ويسعى القائد

¹ المرجع السابق، ص ص 79 80.

الناجح دائما أن ينجم عن هذا الموقف تفاعل إيجابي ينعكس على نجاح العملية القيادية وبالتالي نجاح المنظمة في بلوغ هدفها الرئيسي.¹

د- عملية التأثير التي يمارسها المدير على مرؤوسيه: تقوم عملية التأثير التي تركز عليها القيادة الإدارية على ما يستخدمه المدير من وسائل لإقناع مرؤوسيه واستمالتهم وحثهم على التعاون لتحقيق الأهداف المطلوبة، ويقدر ما تكون درجة تأثير المدير فعالة في سلوك مرؤوسيه وتصرفاتهم في ممارستهم لنشاطاتهم تكون قيادته ناجحة وفعالة.

وتتعدد الوسائل التي يستخدمها المدير للتأثير في مرؤوسيه تبعا لتعدد الأسس التي تقوم عليها قوة التأثير والتي هي أصلا قوة نفسية واجتماعية تستهدف سلوك الأفراد، ومن أهم هذه الوسائل ما يلي:

- قوة التأثير القائمة على الإثابة: حيث تعتبر المكافأة عاملا هاما في حفز المرؤوسين على العمل

بنشاط... فيستطيع المدير عن طريق منح موظفيه مكافأة لأدائهم الجيد أن يشبع حاجاتهم المادية ويؤثر في ميولهم واتجاهاتهم بالشكل الذي يساعده على تحقيق الهدف الوظيفي في التنظيم الذي يقوده.²

- قوة التأثير القائمة على الإكراه: وهذه الوسيلة تقوم على استخدام المدير لسلطته لدفع مرؤوسيه إلى العمل عن طريق استثارة الخوف والتهديد وتوقيع الجزاء... وهذه الوسيلة تثير لدى المرؤوسين استجابة تختلف عن الاستجابة الناتجة عن المكافأة فالجزاء كوسيلة للتأثير يعمل على تثبيط وكبح القدرات الابتكارية لدى المرؤوسين، ويؤدي إلى

¹ خالد عبد الوهاب الزبيديين: القيادة الإدارية وتطوير منظمات التعليم العالي، دار الأيام، عمان، 2013، ص 49.

² نواف كنعان: القيادة الإدارية مرجع سابق، ص ص 99 100.

خلق جو من عدم الثقة بين المرؤوسين وقائدهم وشكهم في سلوكه، ويترتب على ذلك الإحباط في العمل الذي يكون من أبرز مظاهره الروح العدوانية لديهم ضد قائدهم.

- **قوة التأثير القائمة على أسس مرجعية:** وهذه الوسيلة تعني أن يتخذ المدير من تفهمه لخلفيات مرؤوسيه وثقافتهم وشخصياتهم وتفهمه لوجهة نظرهم مرجعا أو مدخلا للتأثير فيهم... فإذا أدرك المدير أن جماعة الموظفين في التنظيم تتكون من أفراد يختلفون في مشاعرهم واتجاهاتهم وتقاليدهم الاجتماعية ودوافعهم ومشكلاتهم أمكنه أن يكيف سلوكه في التعامل معهم بالطريقة التي تضمن توحيد جهودهم وتوجيهها نحو تحقيق الهدف.

- **قوة التأثير على خبرة المدير:** فتزداد قدرة المدير على التأثير في مرؤوسيه كلما كانت شخصيته تتسم بالمرونة وكان على دراية كبيرة بالنواحي الخاصة بالنشاط الذي يعمل فيه.

- **قوة التأثير القائمة على الشرعية والرشد:** وذلك بأن يحاول المدير في إطار من المشروعية تغيير اتجاهات مرؤوسيه وميولهم وتقاليدهم من خلال ترشيده لسلوكهم، ويكون لفهم المدير للعلاقات الاجتماعية غير الرسمية التي تنشأ بين العاملين وإدراكه لأبعادها ومعرفته لاتجاهات أفرادها أثر في قوة وفاعلية التأثير التي يمكن أن يمارسه على مرؤوسيه من خلال هذه العلاقات.¹

إلا أننا نجد بعض الباحثين يروا أن وسائل التأثير التي يمكن أن يستخدمها المدير لإثارة وتنشيط مرؤوسيه وسائل محددة تتمثل في الوسائل التالية: إجبار المرؤوسين ودفعهم كرها للقيام بالعمل، أو يأمرهم مستخدما سلطته الرسمية، أو يوجههم أو يرشدهم، أو يتزلف إليهم ويتملقهم لإثارتهم، وأخيرا يهين لهم المناخ النفسي والاجتماعي الذي يجعلهم

¹ المرجع السابق، ص 101.

يندمجون في أداء عملهم. ومهما تعددت الوسائل التي يمكن أن يستخدمها المدير للتأثير في مرؤوسيه فإن مجموعة اعتبارات يمكن أخذها في الحسبان لفهم هذه الوسائل، وتتمثل هذه الاعتبارات في: مستوى البناء التنظيمي ومدى ثبات هذا البناء، ودرجة تماسك العاملين في التنظيم وتعاونهم وإمكانيات المدير وقدراته في إقناع مرؤوسيه لتأييد قراراته، ومدى قناعة المرؤوسين بهذه الإمكانيات والقدرات وثبوت توقعاتهم عنها.

إن تعدد وتباين وسائل التأثير التي يستخدمها المدير للتأثير في مرؤوسيه قد عكس اختلافًا في أساليب القيادة الإدارية وأنماطها وكشف على أن الفهم الصحيح للقيادة الفعالة يعتمد على مدى إدراك المدير لأفضل الوسائل التي يمكن أن يستخدمها للتأثير في مرؤوسيه وضبط سلوكهم وتوجيههم الاتجاه المرغوب.

وإذا كان المدير يستعين في ممارسة دوره القيادي بوسائل التأثير المتاحة في التنظيم - من أدوات ومواد ورجال سلطة- فإن هذه الوسائل غير كافية.

ويبقى جوهر القيادة هو قيام المدير بهندسة الأفراد للوصول بهم عن طريق استعمال وسائل التأثير السابقة والموازنة بين العوامل الشخصية والاجتماعية والنظامية، بحيث تؤدي كل هذه الجهود في مجملها للوصول إلى الغايات المنشودة، وهذا هو الذي يجعل للقيادة معناها.¹

وقد أكدت معظم الدراسات في مجال القيادة الإدارية أهمية التأثير كعنصر أساسي في فاعلية القيادة وخاصة لدى القيادات في الخط الأول في التنظيم، فقد كشفت الدراسة التجريبية التي أجراها "دونالد بلز" D.pelz حول قدرة المشرفين على التأثير في مرؤوسيه، أن تحقيق أهداف التنظيم وزيادة كفاءة الإنتاجية إنما يعتمد بصورة أساسية على قدرة المشرف على التأثير في مرؤوسيه، إلا أن الدراسة توصلت إلى أن قدرة

1نواف كنعان: القيادة الإدارية مرجع سابق، ص ص101 102.

المشرفين على التأثير في مرؤوسيه لا يمكن إخضاعها لقواعد ثابتة ومحددة حول كيفية سلوك المشرفين نحو مرؤوسيهم لضمان فاعلية تأثيرهم فيهم، وأن أهم العوامل المؤثرة في قدرة المشرف على التأثير في مرؤوسيه جسامته وتعقد الدور الذي يقوم به في ممارسته لمسؤولياته، والقيود التي تحد من قدرته على التأثير والتي يفرضها عليه مركزه الرسمي، كما كشفت نتائج هذه الدراسة أن قدرة المشرفين على التأثير في مرؤوسيهم تزداد عندما يطبقون مبدأ المشاركة في اتخاذ القرارات ويتبعون أسلوب الرقابة غير المحكمة على نشاطات مرؤوسيهم. ومن النتائج التي توصل إليها "بلز" في هذا أن عملية تدريب المشرفين التي تستهدف تنمية قدراتهم على التأثير في مرؤوسيهم وإن كانت لا تحقق بالضرورة نجاحاً عند تطبيقهم المعلومات النظرية التي يتلقونها عن طريق التدريب بشكل عملي، فإن عملية التدريب على المدى البعيد تعني قدرتهم على استخدام أفضل وسائل التأثير في تحقيق فاعلية القيادة.

هـ - توجيه المرؤوسين وتوحيد جهودهم: تستهدف عملية التأثير التي يقوم بها المدير نحو مرؤوسيه تنظيم جميع القوى البشرية التي توجد في التنظيم وتوجيهها وضبط سلوكها في جميع المواقف، فالمدير يشرف على مجموعة من الموظفين يختلفون من أوجه متعددة كالسن والثقافة والظروف النفسية والاجتماعية، والمدير القائد هو الذي يستطيع من خلال عملية التأثير أن يشكل فرقا متعاونة من موظفيه رغم أوجه الاختلاف بينهم، وهذه كما تقول "ماري فيوليت" هي الصفة المميزة للقيادة.¹

ولتحقيق التعاون الفعال بين مجموعة المرؤوسين على المدير القائد أن يتفهم القوى النفسية والاجتماعية المؤثرة في المجموعة العاملة وتكوين فريق متعاون من أفرادها، وأهم هذه القوى: وحدة المكان والتقارب الجغرافي وإشراك المرؤوسين في اتخاذ القرارات وتمكين العاملين من تحقيق ما يتوقعونه من مديريهم باعتباره مساعدا لهم في التقدم نحو تحقيق

¹ المرجع السابق: ص 102.

هدفهم المشترك، هذا بالإضافة إلى تعرضهم لمواقف المنافسة من العاملين في إدارة أخرى مما يدفعهم للتعاون رجاء التفوق على مجموعة العاملين في الإدارة المنافسة، وأخيراً توفير المناخ الملائم في العمل الذي يحقق الانسجام والتجاذب بين أفراد الإدارة الواحدة نحو بعضهم البعض، فتفهم المدير القائد لمشكلات التنظيم وظروفه وعنايته الخاصة بالعلاقات الإنسانية يكون لديه القدرة على حمل موظفيه على التعاون معه تعاوناً اختيارياً في سبيل تحقيق الأهداف المشتركة، وفاعلية التعاون ليست فاعلية القائد وحده، بل إنها تستمد من تعاون كل أولئك الذين يشتركون في نشاطات التنظيم، فالتعاون بين العاملين هو الذي يؤدي إلى عملية الخلق والإبداع، ولكن القائد هو الذي يستطيع -كما يقول "برنارد"- بفضل قدراته وجهوده أن يكتشف المسالك التي يمكن عن طريقها توحيد الجهود وتفجير الطاقات لدى المرؤوسين.¹

و- تحقيق الهدف الوظيفي: فالهدف الأساسي من عملية التوجيه التي يقوم بها المدير القائد نحو مرؤوسيه من خلال تأثيره فيهم وتوحيده لجهودهم هو تحقيق الهدف المنشود للتنظيم، إلا أن أهداف التنظيم تتداخل مع مجموعات أخرى من الأهداف، وهذا التداخل يجعل تحقيق البعض منها يساعد على تحقيق الأخرى، فمثلاً تحقيق الموظفين للأهداف التي ينشدونها تساعد بدورها على تحقيق أهداف التنظيم وأهداف القائد الإداري والأهداف الشخصية لكل موظف وهكذا.

ويقضي فهم الأهداف كعنصر في القيادة الإدارية أن تتفهم كل مجموعة منها:

• **أهداف التنظيم:** فالمدير القائد في التنظيم الرسمي يتحمل مسؤولية التأثير في موظفيه وتوجيههم لتحقيق أهداف التنظيم، وأهداف التنظيم هي الأهداف المرسومة التي وجد التنظيم لتحقيقها، ويصور لنا "تيد" أهداف التنظيم الإداري على أنها ستة أهداف هي:

الهدف القانوني: الذي يتمثل في اتباع التنظيم للقوانين التي تؤثر فيه، وهو أكثر وضوحاً

¹ نواف كنعان، مرجع سابق، ص 102 103.

في الأجهزة الإدارية الحكومية عنه في قطاع الأعمال حيث يستند الإداري في الأجهزة الحكومية إلى صدور تشريع معين أو مجموعة تشريعات، والهدف الوظيفي: هو تفهم الطريقة التي يجد فيها كل موظف مكانه المناسب في النمط الشامل للتنظيم، والهدف الفني: وهو الامتياز في الإدارة أوتحقيق ما يسمى بامتياز المهارة في أداء العمل، والهدف الربحي: الذي يبدوا واضحا في المشروع الخاص، حيث لا يكون دائما هو الغاية في الإدارة العامة ولكن ما يقابله هو برنامج بعيد الأثر أوتقديم خدمات فعالة، والهدف الشخصي: الذي يعني إتاحة الفرصة أما الفرد العامل في التنظيم للتطور والتقدم بالشكل الذي يتوافق مع أهداف التنظيم، وأخيرا الهدف العام: وهو المساهمة في رفاهية الشعب أوعلى الأقل العمل بطريقة يوافق عليها الجمهور، إلا أن هذه الأهداف لا تشكل في الغالب أهمية كبيرة بالنسبة للموظف لتحفزه على تحقيقها، ومن هنا كان الواجب الذي يقع على عاتق القائد أن يستخدم الحوافز التي يكون لها صلة وثيقة بحاجات الموظف ورغباته والعمل على إشباعها.¹

• أهداف مجموعة أعضاء التنظيم: وتبرز أهمية هذه الأهداف عندما توجد تجمعات غير رسمية من الموظفين داخل التنظيم والتي تتكون في الغالب من الموظفين الذين يلتقون يوميا بحكم عملهم وجها لوجه- حيث تبرز الأهداف التي تتشدها هذه التجمعات من خلال تفاعلها أثناء العمل، وهذه الأهداف - وإن كانت غير معلنة- إلا أنها تعكس اتجاهات هذه التجمعات وميولها وما تنوي القيام به، ومهمة القائد في مثل هذه المواقف أن يستخدم تأثيره لتسهيل وصول هذه المجموعات إلى أهدافها وتحقيقها، وتتوقف فاعلية تأثير المدير القائد في هذه التجمعات ومدى قدرته على تحقيق أهدافها على حساسية أفرادها وتمسكهم بأهداف مجموعتهم، كما تتوقف على مهارة المدير القائد في توفير السبل أمام هذه التجمعات لتحقيق أهدافها في إطار أهداف التنظيم.

¹ بلال خلف السكارنة: القيادة الإدارية الفعالة، دار المسيرة، ط1، عمان، 2010، ص ص109 110.

• **الأهداف الشخصية للموظف:** فالأساليب الإدارية التي يستخدمها المدير القائد تستهدف - على اختلافها- تأثيره في سلوك موظفيه لاستمالتهم وحفزهم على العمل وصولاً إلى الهدف المنشود. إلا أن المشكلة الرئيسية التي تواجه المدير القائد تكمن في كيفية جعل مرؤوسيه يتقبلون أهداف التنظيم وبأي الوسائل يستطيع أن يغري موظفيه ويشجعهم على تقبل هذه الأهداف، ومن أهم الصعوبات التي تواجه المدير القائد لمواجهة هذه المشكلة هي: كيف يمكن له دفع الموظف لتقديمه ولأثائه للتنظيم على مصالحه الشخصية؟ ومرد هذه الصعوبة أن اهتمام غالبية الأفراد العاملين يتجه نحو ذاتيتهم وتحقيق سلامتهم واطمئنانهم في العمل، فإذا استطاع المدير القائد أن يكيف الموقف بحيث يجعلهم يدمجون مصالحهم الشخصية مع اهتمامهم بعمله فإنه بذلك يحصل على تجاوبهم وتقبلهم لأهداف التنظيم.

كما أن تهيئة جو العمل الملائم وتوفير الأمن والاستقرار الذي يجعل الموظف راضياً ومتقبلاً للعمل، وكذلك للعمل، وكذلك تيسير قيام تيسير قيام الموظف بعمله، كل هذا يجعل المرؤوسين يشعرون أن مديريهم يؤازرهم لتحقيق أهدافهم الشخصية التي لا يمكن لهم تحقيقها منفردين وبدون تأزرهم.

• **الأهداف الشخصية للمدير القائد:** تكون دوافع المدير لتحقيق أهدافه الشخصية في بعض الأحيان ظاهرة ويمكن الإحساس بها، ولكنها في أغلب الأحيان تكون غير ظاهرة، ويحاول المدير في كثير من الأحيان أن يوجه مرؤوسيه في الاتجاه الذي يكفل له تحقيق أهدافه الشخصية، وإن كان ذلك تحت ستار حرصه على تحقيق أهدافهم وتحقيق أهداف التنظيم.¹

وتحقيق المدير القائد لأهدافه الشخصية وإشباعه لحاجاته من خلال مركزه القيادي قد يتخذ صوراً متعددة، فقد يجد إشباعاً لرغبته في الوصول إلى مركز الرئيس الأعلى

¹ المرجع السابق، ص 111.

للتنظيم، أوفي جعل مرؤوسيه يطيعون وينفذون أوامره أوفيما يبيديه من يتعامل معهم - سواء كانوا من العاملين داخل التنظيم أو ممن هم من خارجه- من تأثرهم بمركزه وسمعته وإعجاب بمنجزاته، وأخيرا قد يجد إشباعا لأغراضه ورغباته الشخصية فيما يتقاضاه من مرتب أو ما يحصل عليه من ترقية وتقدير وكلها تشكل أهدافا شخصية للمدير القائد.

وهكذا يتبين أن تحقيق الهدف الوظيفي يرتبط بمجموعة من الأهداف الأخرى مما يترتب عليه تعقد دور القائد في إيجاد نوع من التوازن والتوفيق بين الأهداف المتعددة ليصل بالتالي إلى تحقيق أهداف التنظيم.

ويرجع - بعض الدارسين- السبب في تداخل الأهداف إلى العلاقة الاعتمادية المتبادلة بين القائد ومرؤوسيه. فالقائد يعتمد على مرؤوسيه ويطلب منهم المساعدة والعون لإشباع حاجاته وتحقيق رغباته، والمرؤوس من جهة أخرى يعتمد على قائده في إشباع حاجاته وتحقيق رغباته، ويعتمد المرؤوس أيضا على التنظيم الذي عمل فيه في إشباع حاجاته الفيزيولوجية والنفسية، كما يعتمد التنظيم على المرؤوس في إنجاز العمل وبالتالي تحقيق أهداف التنظيم وهكذا يسود التنظيم بصفة عامة جو من العلاقة الاعتمادية المتبادلة يحاول كل فرد فيها إشباع حاجاته عن طريق الآخرين.¹

هذه العناصر هي التي تشكل بتفاعلها عملية القيادة ويجب أن يتم التوافق بين عناصرها حتى يتم التفاعل، فالموقف يساعد على تهيئة الفرصة للقيادة ويظهر الاحتياج إليها والقائد هو فرد من جماعة يشعر بشعورها ولديه القدرة على استغلال قدرات أفرادها والتأكيد فيما بينهم ليجابها الموقف الذي يتفاعلون فيه، والأفراد بالتالي يجب أن يكون لديهم شعور بالحاجة إلى القيادة والاستعداد للتعاون مع القائد في الموقف الذي يتفاعلون فيه. ومثال ذلك في الفصل المدرسي يكون طلاب الفصل هم الأتباع والمعلم هو القائد والدرس أو العملية التعليمية هي الموقف، فقبل دخول المعلم الفصل وقبل بدء الدرس لا

¹ بلال خلف السكارنة: مرجع سابق، ص ص111 112.

يكون سلوك الطلاب في اتجاه واحد ثم تحدث بعد دخول المعلم وبدء الدرس عملية تفاعل وتأثير متبادل بين المعلم والطلاب تؤدي إلى توحيد جهود الطلاب لتحقيق الهدف المشترك من خلال البيئة المحيطة ومن الملاحظ أنه إذا اختلف أحد هذه الأركان انعدم تحقيق الهدف المشترك من وجودها.¹

6- أهمية القيادة الإدارية:

ذهب كثير من رجال الفكر الإداري إلى القول أن القيادة هي جوهر العملية الإدارية وقلبها النابض وأنها مفتاح الإدارة وأن أهمية مكانتها ودورها نابع من كونها تقوم بدور أساسي يسري في كل جوانب العملية الإدارية فتجعل الإدارة أكثر ديناميكية وفاعلية وتعمل لها لتحقيق أهدافها.

وأصبحت القيادة المعيار الذي يحدد على ضوءه نجاح أي تنظيم إداري، ومن هنا جعل علماء الإدارة من القيادة موضوعاً رئيسياً في دراساتهم، وأصبح يحتل جزءاً بارزاً في معظم كتب الإدارة العامة وإدارة الأعمال وعلم النفس وعلم الاجتماع.

وقد استخدم "فايول" كلمة **command** للدلالة على إحدى المهام الخمس التي تناط بالمدير، وأنه يعني بها القيادة والتوجيه وليس إصدار الأوامر، وإن الاعتبار التي جعلت "فايول" يبرز القيادة كعنصر هام للوظيفة الإدارية نابعة من ضرورة القيادة وأهميتها لمباشرة جهاز الموظفين، ولأن مبادئ القيادة مبادئ إدارية وأخيراً لإدراك أهمية القيادة ودورها في نجاح التنظيم الإداري وفي نطاق المشروعات الخاصة.

ويرى علماء النفس أن الأفراد يشتركون في علاقات كثيرة خلال ممارساتهم لنشاطات حياتهم، علاقات الفرد مع أسرته ومع زملائه في العمل ومع أفراد المجتمع الذين يتعامل معهم، وإن هذه العلاقات الواسعة بين الأفراد تؤدي إلى تأثير الأفراد بعضهم

¹ محمد حسنين العجمي: مرجع سابق، ص 58 59.

في بعض، ومن هنا وجه علماء النفس اهتمامهم إلى تحليل هذه العلاقات وعملية التأثير والتأثر التي تقوم عليها، وبالتالي معرفة طبيعة قوة التأثير التي تكون لشخص ما على أشخاص آخرين، والتي يترتب عليها تأثرهم به واستجاباتهم لتوجيهه، وكان من الطبيعي أن يقوم علماء النفس باستخدام كل الوسائل المتاحة للكشف عن طبيعة قوة التأثير التي تكون لشخص ما على آخر مما يترتب عليه إلقاء المزيد من الضوء على فكرة القيادة.

والقيادة من وجهة نظر علماء الاجتماع ظاهرة اجتماعية توجد في كل موقف اجتماعي وتؤثر في نشاط الجماعة المنظمة التي تعمل على تحقيق هدف معين، فوجود الجماعة يتطلب وجود من ينظم العلاقات بين أعضائها ويوجههم لأن الجماعة لا يمكن أن تعمل بدون توجيهه.¹

ومن هنا فإنه طالما وجدت مجموعة من الأفراد فإنهم سيتطلعون إلى شخص يكون قادرا على التأثير فيهم، والتفاعل معهم لتحقيق الأهداف التي يسعون لتحقيقها وطالما كان الشخص القادر على التأثير في الجماعة يسخر طاقاته للإسهام في الجماعة وفي تقدمها فسوف تزداد كفاءته كقائد قادر على توجيه جهود الأعضاء ونحو تحقيق هدف مشترك، وعلى ضوء هذا الفهم اتخذ علماء الاجتماع توجيه الجماعات للإشراف عليها ميدانيا لدراساتهم وأبحاثهم مما أدى إلى وضع أفكار كثيرة تتصل بالقيادة كان لها أثر في إلقاء الضوء على مفهومها وتحديد معناها.

كما يحتوي التراث الإسلامي بين جنباته كثيرا من المأثورات الإدارية لأعلام المفكرين الإسلاميين أمثال "الفارابي" الذي أوجز الصفات الواجب توافرها في القيادة: سعة الأفق، قوة الذاكرة، اللباقة في الحديث، الصلابة الخالية من الضعف، القدرة على الانجاز، أن يكون محبا للعدالة، محبا للعلم والاطلاع ومحبا للحق.

¹ عبد الرحمان سيار: القيادة الفعالة، ط1، دار الوفاء لنديا الطباعة والنشر، الإسكندرية، 2014، ص8.

كما أن الإسلام يرجع الفضل في إرساء قواعد الديمقراطية الحديثة بهدف رفاهية الفرد وتقدم المجتمع، ولقد طبق الرسول عليه الصلاة والسلام النمط القيادي الديمقراطي محققا قول اله تعالى في محكم آياته في أكثر من موضع في قيادته لشؤون الدولة فقال تعالى: ﴿و شاورهم في الأمر﴾¹ وفي آية أخرى يقول: ﴿وأمرهم شورى بينهم﴾².

كما أكد الإسلام حتمية القيادة كضرورة اجتماعية فيقول الرسول عليه الصلاة والسلام « لا يحل لثلاثة يكونون بفلاوة من الأرض إلا أمروا عليهم أحدهم » ويقول عليه الصلاة والسلام « إذا خرج ثلاثة في سفر فليأمروا عليهم أحدهم »

ومن أهم السمات القيادية التي عرفتھا الإدارة في عهد الرسول عليه الصلاة والسلام: القدوة الحسنة، الإخاء، البر والرحمة، التعاون وحب العمل، فقد كان الرسول عليه الصلاة والسلام حسن الإصغاء إلى من يحدثه و قدوة لمن جاء بعده من الخلفاء يحب للناس ما يحبه لنفسه ويكره ما يكره لهم، وهذا من كمال الخلق وكمال الإيمان، ويقول الرسول عليه الصلاة والسلام: «أكمل الناس إيماناً أكملهم خلقاً»³

وفي هذا الصدد نجد مفهوما للقيادة من المنظور الإسلامي يقدمه "رفيق وبدوي" حيث يطرحان تصور لدور القائد يقوم على ممارسة دورين أساسيين، الدور الأول للقائد كونه (خادم) للعاملين معه، وفق فكرة أن خادم القوم سيدهم فهو يقوم على رعاية مصالحهم، وتأمين قضاء حاجاتهم وتوجيههم لما فيه خير لهم. أما الدور الثاني للقائد فهو كونه الموجه والراعي الذي يحمي مجتمع العاملين معه وينشر بينهم الفضيلة ويحثهم على

¹ القرآن الكريم: سورة آل عمران، الآية 159.

² القرآن الكريم: سورة الشورى، الآية 38.

³ عبد الرحمان سيار: مرجع سابق، ص ص 9 و10.

التقوى من خلال هذين الدورين وهما وجهان لنفس العملة يستطيع القائد التأثير في مساعده والعملين معه ليحققا ما تبتغيه المنظمة من أهداف.¹

ولقد اهتمت العديد من الدراسات والبحوث بالقيادة لأنها تعد المحدد الأساسي لكفاءة المنظمة وفعاليتها وأثبتت هذه الدراسات والأبحاث تأثيرها في غرض المنظمة وأورسالتها، وتبرز أهمية القيادة طالما وجدت مجموعة من الأفراد داخل بيئة اجتماعية واحدة فإنهم سيتطلعون حتما إلى قيادة، ولسوف يظهر دائما قادة في كل موقف اجتماعي وتثار التساؤلات حول كيف ستدار مشروعاتنا ومنظمتنا؟ وإن التنظيم الإداري الفاعل والمتطور يعتمد أولا وقبل كل شيء على قائد مقتدر، وأنها العنصر المهم الذي يحول المنظمة من حالة التكد والتري إلى منظمة قوية وناجحة في حين أن القيادة الضعيفة قد تحول منظمة ناجحة إلى أخرى فاشلة وأخاسرة وتعد القيادة العنصر الحيوي في تطور إستراتيجية المنظمات لأن الجهد الذي يبذله القادة للتأثير على الاتجاه الكلي للمنظمة يكون بالفعل جهدا حقيقيا.

وإن القيادة من منظور (CCL) في الولايات المتحدة هي تقوية قابليات القادة وتقديم قيادات متطورة ذات نوعية جيدة للمنظمات والأفراد وهي جزء مهم من مهمة هذا المركز ومن أجل هذه الغاية نحن نتكيف للعمل في كل قطاعات المجتمع لخلق عالم أفضل من خلال قيادة أفضل. ومن القيادات الفردية والمنظمات غير الهادفة للربح إلى الحكومات المحلية والدول والهيئات المحلية والمتعددة الجنسية فإن المركز يرغب في تحسين كفاءة القيادة.

وقد ازدادت الحاجة إلى قياديين ومدراء ناجحين في المنظمات كافة، كذلك حاجة هؤلاء المدراء إلى تطوير المهارات القيادية المناسبة واكتساب المعرفة لإدارة شؤون منظماتهم على الوجه الذي يمكنهم من تحقيق الأهداف الإستراتيجية في تلك المنظمات،

¹ عبد الرحمان سيار، مرجع سابق، ص10.

وهذا الأمر ضروري أيضا ليتمكن المدراء من أخذ القرارات والخيارات الناجحة خلال أعمالهم اليومية ما يساعد على تطوير منظماتهم ويعزز نموها على المدى الطويل.

وأن المدراء الناجحين هم الذين يستطيعون إحداث تحويل في ثقافة منظماتهم من منهج الأوامر والسيطرة إلى منهج مؤسساتي يعتمد على التنظيم الدقيق ووضوح الهدف وروح الفريق، وهم أيضا قادرون على خلق البيئة الداعمة للعمل التي تتسم بمناخ الثقة وروح المسؤولية والتفاهم المتبادل، وعلى أساس ذلك يعترف المختصون كافة في حقل الإدارة بأهمية وظيفة القيادة في سائر مناحي الحياة فإن وجود القيادة مع وجود التنظيم لها دورها الرائد في سير العملية الإدارية بوصفها المسؤولية الأكثر التي تختص بتطوير العلاقة بين الأفراد فضلا على أن استمرار العمل يتطلب قيادات وقابليات إدارية كفأة فاعلة وقادرة على اتخاذ القرارات الصائبة والتفاعل مع البيئة (الداخلية والخارجية) من خلال رسم استراتيجيات مبدعة وتهيئة الفرص اللازمة للإبداع والتفكير الابتكاري وعليه فإن نمو المنظمات وتوسيع أعمالها ودخولها في مجالات مختلفة، ومن ثم حاجاتها إلى ممارسات إستراتيجية متطورة ينبغي أن تنفذها عقول مستتيرة بالشكل الذي يحقق الأهداف المطلوبة.¹

وتبرز أهمية القيادة الإدارية في المؤسسات من خلال ما يلي:

- تحقيق التفاعل الاجتماعي وتنمية روح الفريق مما يؤدي إلى زيادة فاعلية العاملين ومن ثم زيادة الإنتاجية.
- تستخدم سلوكيات القائد كحافز لدفع وتشجيع العاملين نحو تحقيق أهداف المؤسسة.

¹ علاء فرحان طالب، علي حسن حميدي العامري: مرجع سابق، ص 83 84.

- تساعد على تنظيم السلوك الجماعي وتنسيقه وتوجيهه وتسيير العمل بسهولة وضمان عملية الاتصال بين كل أعضاء الجماعة في المؤسسة.
- تساهم القيادة في رسم استراتيجيات المنظمة.
- تساهم القيادة في خلق المناخ الابتكاري والإبداعي والتجديدي لدى العاملين في المؤسسة وذلك من خلال التحفيز والدفع والتشجيع وتنمية القدرات الابتكارية لدى الأفراد.
- تساهم القيادة في خلق بيئة عمل خالية من الصراعات عن طريق خلق علاقة إيجابية من جميع العاملين.¹
- إنها حلقة الوصل بين العاملين وبين خطط المؤسسة وتوجهاتها المستقبلية.
- التأكد من أن الخطط والبرامج قد وضعت لخدمة الصالح العام وليست لفئة معينة على حساب فئات أخرى، هذا إلى جانب التأكد من أن العمل ينفذ وفقا لمبادئ وأصول علمية مع مراعاة مختلف البعاد الإستراتيجية والتنظيمية.
- مساعدة المرؤوسين على إتقان أعمالهم وإعدادهم لتولي المسؤولية في المستقبل وحفزهم لتحقيق أقصى ما تسمح به طاقاتهم لتحقيق الكفاءة والفعالية المنشودة في العمل المطلوب.
- تحقيق التوافق والتنسيق بين جهود المرؤوسين وإثارة الوعي الجماعي بينهم.
- الاستفادة المثلى من الموارد المادية والبشرية المعنوية المتاحة لتحقيق الأهداف العامة.

¹ علاء محمد سيد قنديل: القيادة الإدارية وإدارة الابتكار، ط1، دار الفكر، عمان، 2010، ص22.

- المشاركة في اتخاذ القرارات: حيث تعد عملية اتخاذ القرارات محور العملية الإدارية، ولا يجب أن يستبد القائد ويركز السلطات في يده لأن جودة القرار تتوقف على درجة قبوله والتفاني في تنفيذه.¹

ثانياً: وظائف القيادة الإدارية:

في الأيام الأولى من قوة المدير وتسلم سلطاته تراه ممتلئاً بالابتسامات ويلقي بالنبذة على كل من يقابله (أفلاطون)، لاشك أن القيادة لا تأتي بالتنصيب أو الاعتبارات الخاصة ولا تأتي بالمال أيضاً، بل هي قدرات خاصة ومواهب يعتمد عليها القائد وتضفي عليها التجارب وقوة التفكير وسعة الأفق ورحابة الصدر ومهارات رائعة تجعله يمسك بزمام الأمور بثقة واقتدار بل لابد أن يتولى القائد مهاماً أساسياً في المنظمة التي يديرها حتى يصلح أن يكون في هذا المقام، وتقسم مهام القائد في الغالب إلى قسمين:

1- مهام رسمية تنظيمية: وتتلخص المهام الرسمية في مراعاة تنفيذ مبادئ التنظيم الإداري في المنظمة لكي تسير الأمور بانضباط وجدية، وأبرز هذه المهام ما يلي:

- التخطيط الدقيق: يقول "أفلاطون" "إن البداية هي جزء في العمل" توصلت الأبحاث إلى أن القادة يقضون 80% من أوقاتهم في التخطيط و20% فقط في تنفيذ الخطط، ربما تبالغ الأبحاث في هذه النسب لكن الفكرة هي أن القادة يهتمون بالتخطيط السليم لضمان نجاح الخطط وتحقيق النتائج المرجوة فلا يترك القادة أي شيء للصدفة أو الحظ، فهم يقومون بالتحليل والبحث والاستفسار قبل بدء العمل. يقول "توماس أديسون" "لم يحدث وأن فعلت شيئاً ذا قيمة بالمصادفة"، كذلك القائد فهو يخطط بكل دقة.²

¹ صابرين عطية مرسل: الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية، ط1، دار الوفاء، الإسكندرية، 2014، ص ص13

² محمد حسنين العجمي: مرجع سابق، ص ص44 45.

- **التنظيم:** هناك قول مأثور يقول "إن التنظيم هو أول أوامر السماء" يقول "براين تراسي" فالقائد يعرف ويتفهم قيمة التنظيم ليس فقط في المحافظة على الوقت والمال والجهد لكن أيضا في تحقيق نتائج أفضل¹، أي تقسيم العمل وتوزيع المسؤوليات والوظائف بين الأفراد وتوزيع العاملين عليها حسب الكفاءات والخبرات والقدرات والطموحات، ولا يكون التوزيع ناجحا إلا إذا وضع الرجل المناسب في مكانه المناسب، وهذا ما يفرض عليه أن يراعي الخبرة والتخصص والقدرة والفاعلية في الأفراد، ولعل أنجح أسلوب وأبقى لضمان التنظيم الأقوى هو التوزيع على أساس اللجان أو الهيئات والجماعات المستقلة التي تحظى بصلاحيات التفكير والتخطيط في مهامها حسب نظام شورى مفتوح، ويبقى للمدير دور الاستشارة لأنه في هذا يضمن تفرغا كبيرا للإدارة الأهم ويضمن للأفراد طموحاتهم واحترام آرائهم، فهذا الأسلوب يؤدي دورا كبيرا في دفع العاملين إلى المشاركة في العمل بحماس وقناعة ويضمن التزامهم في تحقيق الأهداف وبهذا يكفي نفسه المزيد من الرقابة والقلق من التسبب والانفلات.²

- **التنسيق بين أطراف العمل وأجنحته وتوجيه الجميع للمسير باتجاه هدف المنظمة الأول والحث على الأداء بأعلى مستوى من الكفاءة والفاعلية:** وهنا لابد للمدير من العمل على تدليل العقبات التي تقف أمام التنسيق وتمنع من تحقيقه أو تعرقل نجاحه من النزاعات الشخصية بين الأفراد أو عدم قناعة البعض الآخر المؤمن بالفردية أو الذي يصعب عليه تجاوزها للقبول بالجماعية والتنسيق، وغير ذلك من الموانع والمعوقات التي تواجه التنسيق والتعاون، وهذا ما يتطلب منه الاتصال الدائم مع العاملين وشرح أهداف المنظمة لهم وتذكيرهم بها باستمرار لشحذ هممهم وتحفيزهم للتعاون، وبعبارة مختصرة عليه أن يعمل دائما لخلق روح الفريق المتكامل والمتعامل المتحد الأهداف والطموحات.

¹ المرجع السابق، ص 45.

² منصور عيسى: القيادة، ط1، الدار المصرية للعلوم، القاهرة، 2013، ص 27.

- تشكيل شبكة من الاتصالات العمودية والأفقية: وذلك لنقل المعلومات والأفكار والقرارات والاطلاع على مجريات الأمور وتذليل الصعوبات أو معرفتها ليكون الجميع في أجواء العمل وتفهم حاجاته ومتطلباته.

- المتابعة والإشراف: فنجاح واستمرار الكثير من العمال يعود على مهمة المتابعة التي يقوم بها المدير مباشرة أو بواسطة المهام والخطط، كما تعد المتابعة المستمرة وسيلة للنواب والعقاب وأداة للإصلاح والتقويم والتطوير وأيضا تعد مهمة كبيرة لاكتشاف الطاقات الكبيرة من تلك الخاملة، لتحفيز الخامل وترقية الكفو المتحمس إلى غير ذلك من فوائد جمة، فمهمة المتابعة المتواصلة من المدير تعد من أكثر المهام تأثيرا على الإنجاز وتحقيقا للنجاحات.¹

- التنسيق: بين أطراف العمل وأجنحته وتوجيه الجميع للمسير باتجاه هدف المنظمة الأول والحث على الأداء بأعلى مستوى من الكفاءة والفاعلية، وهنا لابد على القائد العمل على تذليل العقبات التي تقف أمام التنسيق وتمنع من تحقيقه أو تعرقل نجاحه من النزاعات الشخصية بين الأفراد أو عدم قناعة البعض الآخر المؤمن بالفردية أو الذي يصعب عليه تجاوزها للقبول بالجماعية والتنسيق وغير ذلك من الموانع والمعوقات التي تواجه التنسيق والتعاون وهذا ما يتطلب منه الاتصال وتحفيزهم للتعاون، وبعبارة مختصرة عليه أن يعمل دائما على خلق روح الفريق المتكامل والمتعامل المتحد الأهداف والطموحات.²

2- مهام غير رسمية: تعتمد هذه المهام بشكل كبير على شخصية القائد وآفاقه وأسلوبه في التعامل مع الآخرين، وتلعب هذه المهام دورا كبيرا في تحقيق أهداف المنظمة وتطوير العاملين وتماسكهم، ومن هذه المهام ما يلي:

¹ بشير العلاق: القيادة الإدارية، دار اليازوري، عمان، 2010، ص ص 34 35.

² عمر محمود غباين: القيادة الفاعلة والقائد الفعال، ط1، دار إثراء للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص 142.

- الاهتمام بالجماعات غير الرسمية: وهي عبارة عن جماعات تتكون بشكل طبيعي، وفي كل جماعة توجد مصالح مشتركة تجمعهم بشكل اختياري أو مخطط فيعملون على فرض سياسة تخدم أهدافهم بعيدا عن شكل الإدارة الرسمي كجماعات الاختصاص العلمي أو الانتماء الإقليمي أو الديني أو غير ذلك، وهنا يتوجب على القائد الاهتمام بهذه الجماعات وإقامة اتصالات جيدة معهم وذلك بهدف الاقتراب منهم والتعرف على مشكلاتهم وأفكارهم من الداخل لتدليل الصعوبات وتحقيق ما يمكن تحقيقه بما لا يضر بمصالح المنظمة بل يصب في خدمتها.¹

- الاتصال مع الجماعات المختلفة في المنظمة: بحيث يكسر الحاجز بين الطابع الرسمي الذي يفرضه العمل وغير الرسمي الذي يفرضه الشعور أو الطموح أو المصلحة المشتركة مما يجعل المدير متفهما لمطالبهم، وبذلك يحتويهم نفسيا وفكريا ويبعد عنهم المضايقات كما يقرب وجهات النظر من خلال شرح رؤيته بلا نقل من الغير، كما يمنع من الحدس والتحليلات البعيدة عن الواقع فيحول دون الانقسامات والإضرابات التي قد تحدث جراء هذا الخلاف وبهذا يكون قد ضمن الوحدة والتفاهم وتحقيق النجاح للجميع.

- المشاركة: وقد بات نموذج الإدارة التشاركية حقيقة مفروضة على واقع المنظمات إذا أرادت الانتصار في المجالات المختلفة، وتتمثل القيادة التشاركية في إقامة العلاقات الإنسانية الطيبة بين القائد والعاملين معه واحتوائهم عاطفيا وتحسيسهم بأهميتهم وموقعهم من قلب القائد ورعايته فيجعلهم دائما في ظله وكنفه ينعمون بالراحة والطمأنينة والثقة به، وبهذا يمنع من وجود أفراد يسبحون خارج فضاء المنظمة وإن وجد منهم فإن أسلوبه الحكيم هذا من شأنه أن يحتويهم ويرجعهم إلى الأجواء.

- مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات الإدارية وبحث مشكلات العمل ومعالجتها ووضع الحلول الناجحة لها بروح جماعية متوحدة: فمن الخطأ أن يتصور بعض المدراء

¹ بشير العلق: المرجع السابق، ص36.

أن مشاركة المدير للعاملين معه في الرأي والقرار يقلل من شأن المدير القائد أوينزل من مستواه، بل الروح الجماعية المنفتحة ترفع من شأن المدير وتعطيه قوة فوق قوته وتضفي عليه احتراماً وتقديراً قد لا يحصل عليه إلا بهذا الأسلوب كما تعد من أبرز عوامل نجاحه في القيادة وتأثيره على الأفراد وحفظ تماسك المنظمة وتحقيق أهدافها.

- **درجة الرعاية التي يبديها المدير تجاه القيم والمثل الإنسانية والأخلاقية في التعامل:** كقيمة الوفاء والتستر على النواقص والعثرات والعفو والصفح والسماحة والكرم وغيرها من صفات إنسانية نبيلة تجعله قدوة وأسوة يحتدي بها الجميع، فيسعى لتقمص شخصيتها وبذلك يحول المدير منظمته إلى مدرسة للتربية والتهديب والتعليم وهي تمارس أدوارها اليومية في العمل.

- **مهارة تبصر الأهداف العامة للمنظمة وربطها بأهداف المجتمع ومعالجة المشكلات الإدارية في إطار الأعراف العامة:** وهذا يتطلب منه معرفة جيدة بالسياسة العامة للدولة، وتفهم كافي للاتجاهات السياسية وتبصرها والقدرة على التعامل معها بحكمة، ليكون أقدر على التوفيق بين الضغوط العامة واتجاهات المجتمع والدولة وبين نشاط المنظمة مع إعطاء الأهمية للصالح العام.¹

- **التجديد المستمر في أهداف المنظمة:** يقع على عاتق المدير ضرورة التجديد المستمر في أهداف المنظمة بحيث تتلاءم مع كل العوامل والمتغيرات البيئية المحيطة بها سواء كانت هذه العوامل والمتغيرات داخلية أو خارجية.

- **تمثيل المنظمة لدى الأطراف المتعاملة معها:** يصبح القائد مسؤولاً عن المنظمة التي يمثلها ويتحدث باسمها مع الأطراف الأخرى المتعاملة معها كالعملاء والمستهلكين والموردين والجهات الحكومية والمنظمات الأخرى، ويتطلب ذلك بصفة خاصة ضرورة أن

¹ زيد منير عبوي: مرجع سابق، ص 37 38.

يخلق هذا القائد اتجاهات موجبة من قبل هذه الأطراف نحو شخصه باعتباره رمزا للمنظمة التي يمثلها.

- **التحكيم بين الأطراف المتصارعة بالمنظمة:** يستطيع القائد بأسلوب قيادته الحكيمة أن يفصل في المنافسات التي تتم بين أعضاء المنظمة أو الجماعات التي تعمل فيها، كما يمكنه أيضا أن يوفق بين آرائها المتعارضة لمصلحة العمل في هذه المنظمة.

- **توفير القوى الدافعة لأعمال المنظمة:** يمد القائد جماعات العمل بكل الحوافز المثيرة للسلوك الذي يؤدي إلى زيادة الحركة والفعالية للأعمال المنظمة.

- **تقدير الآخرين ومدحهم:** يستطيع القائد أن يدفع الأفراد العاملين بالمنظمة نحو النجاح والتقدم من خلال إظهار نواحي النجاح ومدى التقدم في أعمالهم وذلك عن طريق مدحهم والثناء عليهم.

- **توفير الأمان:** يعتبر القائد قدوة لمن يعملون معه، ولهذا فهو يوفر لهم الأمان من خلال مواجهته للمشكلات التي تواجههم بثبات واطمئنان يشعرهم بالأمان مما يدفعهم نحو العمل ويزيد من إيجابياتهم فيه.

- **التأثير في الآخرين:** يستطيع القائد أن يدفع الأفراد التابعين له في العمل نحو تحقيق الأهداف التنظيمية الرسمية بحماس وذلك من خلال التأثير فيهم وإشعارهم بأهميتهم وقدرتهم الفائقة على تحقيق هذه الأهداف.¹

¹ فتحي أحمد ذيلب عواد: إدارة الأعمال الحديثة بين النظرية والتطبيق، ط1، دار صفاء للنشر، عمان، 2013، ص 180 182.

ثالثاً: أنماط وأساليب القيادة الإدارية:

لما كانت القيادة في جوهرها تعني التأثير الذي يمارسه القائد في مرؤوسيه فإن اختلاف وسائل التأثير التي يستخدمها القائد لتوجيه مرؤوسيه تعكس تبايناً في أساليب القيادة وأنماطها. وقد تركزت الدراسات العديدة التي قام بها علماء الإدارة والنفس والاجتماع حول تحديد أفضل أسلوب وأنماط للقائد باستخدامه أن يحقق الأهداف المطلوبة بكفاءة وفعالية.

تمثل الدراسات التي قام بها كل من "كيرت ليفين" و"رونالد ليببت" و"رالف وايت" البداية الصحيحة للبحث في موضوع أنماط القيادة ومعرفة طبيعتها وقد كان هؤلاء علماء النفس في جامعة أيوا الأمريكية وقاموا بدراساتهم سنة 1939 حيث كانت تهدف إلى محاولة التعرف على طبيعة القيادة والعلاقات التي تحكمها ومدى ارتباطها بالأجواء الاجتماعية التي تسودها وتسيرها.

وقد قاموا في تجاربهم بتشكيل ثلاثة مجموعات من الأفراد نظمت المجموعة الأولى على أساس "ديكتاتوري" يتولى القيادة فيها قائد بتحديد السياسة وتقرير ما يجب عمله وكيفية تنفيذه كما يتولى توزيع المهام على أفراد المجموعة ويقرر لكل عضو زملاءه في العمل. وهكذا رسم القائد الديكتاتوري بنفسه كل شيء لمجموعته، كما أنه كان شخصياً في ثنائيه ونقده لكل عضو.¹

أما المجموعة الثانية فنظمت على أساس "ديمقراطي" يتولى القيادة فيها قائد ديمقراطي لا ينفرد بأي قرار بنفسه إنما يشرك مجموعته في اتخاذه، كما يسمح للأعضاء باختيار زملائهم الذين يؤدون العمل معهم وهكذا يكون الأفراد في الجماعة الديمقراطية

¹ علي عبد الرحمان عياصرة، محمد محمود العودة الفاضل: الاتصال القيادي في المؤسسات التربوية، ط1، دار

الحامد، عمان، 2006، ص112.

على معرفة بكل خطوات العمل ويسودهم اتفاق تام، كما أن قائد الجماعة كان يتسم بالموضوعية في تعليقاته.

أما المجموعة الثالثة فنظمت على أساس "فوضوي" تركت فيه الحرية الكاملة للجماعة أو الفرد في اتخاذ القرار، ولم يمارس القائد أية سيطرة على المجموعة وتركهم يعالجون مشكلاتهم بأنفسهم دون تدخل منه، كما أنه لا يقدم لهم أية معلومات إلا إذا طلبت منه ولا يقوم بدور في المناقشة ولا يشترك في أي عمل من الأعمال ويسمح للمجموعة بالتقارب فيما بينهم إلى حد كبير.

وكانت النتائج التي توصل إليها القائمون بهذه التجربة أنهم لاحظوا اختلافا بين المجموعات الثلاثة في الجو الاجتماعي والسلوك والانجازات.

ففي ظل القيادة الديكتاتورية كان أفراد المجموعة في شجار وعدوان فيما بينهم وتعود بعضهم أن يعتمد على القائد، كما أن استمرار العمل يتوقف على وجود القائد أيضا وإذا ما تغيب يميل النشاط إلى التوقف أولا يتقدم العمل إلا بمعدل بسيط.

أما القيادة الديمقراطية ففي ظلها عمل الأفراد في جو من الصداقة وكانت العلاقات مع القائد تتسم بقدر وافر من الحرية والتلقائية، كما أن العمل كان يسير في يسر حتى عند غياب القائد.¹

أما القيادة الفوضوية ففي ظلها كان العمل يتقدم بطريق الصدفة وبمعدل منخفض في الانجاز ورغم النشاط الكبير، إلا أن الأعضاء كانوا يضيعون وقتا طويلا في المجادلات والمناقشات بينهم على أساس شخصي.

¹ المرجع السابق: ص ص 112 113.

1- القيادة الأوتوقراطية "الديكتاتورية":

إن أهم السمات المميزة لسلوك القائد ذي الميول الأوتوقراطية تتمثل في اتخاذه من سلطته الرسمية أداة تحكم وضغط على مرؤوسيه لإجبارهم على إنجاز العمل، ولذلك فهو يركز كل السلطات في يده ويحتفظ لنفسه بالقيام بكل صغيرة وكبيرة بمفرده، ويصدره أوامره وتعليماته التي تتناول كافة التفاصيل ويصر على طاعة مرؤوسيه له. ويتبع القائد الأوتوقراطي أسلوب الإشراف المحكم على مرؤوسيه لعدم ثقته بهم، بل إنه دائم الشك فيهم، غير مدرك لما يترتب على ذلك من إثارة روح القلق والتوتر بهم في نفوسهم.

ويركز القائد الأوتوقراطي اهتمامه على إنجاز العمل، وعلى المحافظة على مركزه حيث يبدو بنفسه واضحاً من خلال محاولته تحسين مركزه ولو على حساب مرؤوسيه، وفي أغلب الأحيان ينسب كل نجاح يتحقق في إدارته لنفسه وليس لموظفيه وكأنه حقق هذا النجاح بمجهوده الفردي والأهم من ذلك أنه إذا فشل في حل بعض المشكلات التي تتطلب مهارة وكفاءة فإنه يحاول التنصل من المسؤولية، وقد يتهم مرؤوسيه بالقصور وعدم الفهم وعدم الالتزام بتعليماته وأوامره، وهذا النمط مبني على افتراض أن القائد يعرف كل شيء ويرجع الفضل للمنظمة وأن الأفراد كسولين ويفضلوا أن يقادوا، وإذا استخدم القائد الأوتوقراطي سلطته فإنه يفهم السلطة على أنها أداة ضغط وتهديد فيضغط على مرؤوسيه ويهددهم بالفصل أو الخصم من الراتب أو الحرمان من المكافآت، وفي مثل هذا الجو يصعب على المرؤوسين نقل آمالهم وشكواهم إليه وحتى إذا حاول النظر في بعض الشكاوى فذلك يكون مبنيًا في الغالب على أسس شخصية وليس على أسس موضوعية تفق مع الصالح العام للتنظيم وأهدافه فالقائد متغطرس وعدائي ومتباهي ومغرور.¹

وعلى أية حال فإن وجود بعض الخصائص المميزة لسلوك القائد من هذا النمط لا يعني أن هذه الخصائص تعتبر معياراً يمكن أن يتميز به سلوك القائد الأوتوقراطي عن

¹ علي عبد الرحمان عياصرة، محمد محمود العودة الفاضل: مرجع سابق، ص 113 114.

غيره ذلك لأن استخدام القائد الأوتوقراطي لسلطته -مثلا- كأداة للضغط على مرؤوسيه. لإنجاز العمل لا يكون بدرجة واحدة لدى جميع القادة من هذا الطراز، بل يكون على درجات متفاوتة مما يترتب عليه وجود أنماط متعددة لسلوك القائد الأوتوقراطي.

* **سمات القيادة الأوتوقراطية:** يمكن تلخيص السمات العامة لنزعة القيادة الأوتوقراطية بالأوجه الآتية:

- بروز النزعة العدائية بين أعضاء المنظمة وضعف الارتباطات القائمة على الود والمحبة.

- ضعف التفاعلات الاجتماعية بين أعضاء المنظمة.

- عدم القدرة على أداء الأعمال إلا من خلال سبل الإشراف المباشر على الأعضاء.¹

- تتصف الجماعة العامة تحت ظل القيادة الأوتوقراطية بانخفاض المعنويات وضعف التماسك وارتفاع شكاوى الأعضاء وارتفاع معدل دوران العمل والغياب وارتفاع نسب التلف وظهور المشكلات بين الأفراد وازدياد نزاعات العمل.

- ضعف قنوات ومحتوى الاتصالات بين الأفراد وعدم انتظامها وبروز ظواهر الروح السلبية وإشاعة النزعة غير الملتزمة والاتصالات غير الهادفة.

- بروز ظاهرة عدم الانتفاع الذاتي نحو العلم أو الاهتمام به مما ينعكس أثره سلبا في الإنتاجية على المدى البعيد.

¹ المرجع السابق، ص 115.

تقييم القيادة الأوتوقراطية: حتى يتم تقييم الأسلوب الأوتوقراطي في القيادة لابد من بيان مزايا وسيئات الأسلوب وذلك من خلال الآثار والنتائج التي تظهر على المنظمة وعلى العاملين فيها:

* **مزايا القيادة الأوتوقراطية:** على الرغم من الأسلوب التحكمي الذي يستخدمه القائد وتركز السلطات في يده واتخاذ القرارات بمفرده إلا أن لهذا الأسلوب مزايا تظهر من خلال النتائج التي يمكن أن يحققها ومنها ما يلي:

- يتميز هذا الأسلوب بصلاحيته في الحالات الطارئة التي يمر بها التنظيم والتي تتطلب من القائد أن يكون حازما وصارما بدون أي تهاون، وعلى سبيل المثال تتوقف القوة المحركة للآلات أوقد تتعطل الإضاءة، هنا يجب أن يسارع القائد إلى تولي القيادة والسيطرة على الموقف، وهو ليس بقائد إن لم يستطع مكافحة هذا الطارئ.

- يصلح هذا الأسلوب في الحالات التي يشرف فيها القائد على رؤوسيه، لا يصلح معهم أساليب الإقناع والمشاورة لأنهم يحبذون الانقياد وليس لديهم الاستعداد والمبادرة الشخصية.

- أثبتت بعض الدراسات الحديثة أن الأسلوب الأوتوقراطي في التعامل يمكن أن يكون الأسلوب الأمثل في حال توفر عدة شروط منها:

• إذا كانت جماعة العمل غير متجانسة مع بعضها بمعنى أن أفراد المجموعة لا يعرفون بعضهم.

• إذا كانت جماعة العمل قليلة الثقة بنفسها ولا تتفق على رأي واحد.¹

• إذا كانت جماعة العمل من العناصر الأمية غير القادرة على التفاهم والتعاون كمجموعة ويعانون من نقص المهارة والمعرفة.

¹ علي عبد الرحمان عياصرة، محمد محمود العودة الفاضل: مرجع سابق، ص ص 116 117.

- إذا كانت جماعة العمل من الموظفين المشاغبين وذوي الميول العدوانية.
- إذا كان الوقت محدود.

- يكون هذا النمط مناسباً لتوجيه المعلمين الجدد بسبب عدم خبرتهم وحاجتهم إلى مزيد من التوجيه والرقابة.

- أثبتت البحوث هذا النمط الديمقراطي في انجاز المهام.

* **عيوب القيادة الأوتوقراطية:** لقد ثبت من خلال التطبيق العملي للقيادة الأوتوقراطية الآثار السلبية الناتجة من استخدام هذا الأسلوب وأهمها ما يلي:

- أن استخدام هذا الأسلوب يؤدي بالعاملين إلى اعتمادهم الدائم على القائد لأنه هو الذي يقوم بجميع الأعمال ويتصرف بجميع المواقف مما يضعف ثقة العاملين بأنفسهم ويجعل موقفهم ضعيفاً تجاه حل المشكلات ومواجهة الصعاب.

- يؤدي استخدام هذا الأسلوب إلى إضعاف الروح المعنوية لدى العاملين لأن العامل لا يريد من التنظيم الدخول المادي فقط بل هو بحاجة إلى الرضا النفسي والحاجات الاجتماعية الأخرى.

- أن استخدام أسلوب الإشراف والمراقبة الشديدة على العاملين يؤدي إلى إثارة غضبهم ومرضهم وقتل روح المبادأة والابتكار لديهم.¹

- أن الاتصال باتجاه واحد وخاصة في الأسلوب الأوتوقراطي المستبد أي من الأعلى إلى الأسفل يمنع نقل آراء وحاجات ومشاعر العاملين إلى الإدارة العليا وهذا ما يؤدي إلى عدم تحقيق التفاهم والتعاون بين الطرفين مما يضطر المرؤوسين إلى تشكيل

¹ المرجع السابق، ص ص 117 118.

التجمعات غير الرسمية بوجود القائد غير الرسمي للتعبير عن آرائهم ومشاعرهم عن طريق الاتصالات غير الرسمية لتتبيه القائد بضرورة إشباع حاجاتهم.

- يعتمد القائد في هذا الأسلوب إلى استخدام الحوافز السلبية كالتهديد بفقد الوظيفة وخصم الأجر، توقيع الجزاءات كوسيلة لدفع العاملين إلى العمل مما يؤدي إلى خوفهم من العقاب وانجازهم للعمل بالشكل المطلوب.

- أن استخدام هذا الأسلوب لا يصلح للعاملين ذوي الكفاءات العالية المتقنين أعمالهم مما يؤدي إلى تسربهم خارج التنظيم دون الاستفادة من قدراتهم ومهاراتهم.

- يكون هذا النمط غير فعال في الحالات التالية:

- عندما يكون هناك مهارة معرفة عند أفراد المجموعة.
- عند الرغبة في بناء شعور الفريق الواحد لدى المجموعة.
- حاجة المجموعة إلى العفوية في عملهم.¹

2- القيادة الديمقراطية: كلمة الديمقراطية أصلها يوناني وهي مكونة من كلمتين **ديموس** ومعناها الشعب و**كراتوس** ومعناها السلطة ولهذا فهي تعني سلطة الشعب أو حكم الشعب، حيث أنه في ظل هذه القيادة الجماعة هي التي تقوم باختيار القائد وأنتخابه ويشترك الأفراد في وضع أهداف التخطيط والتنفيذ والتقييم، كما أن المسؤوليات تتوزع على الأفراد وتسود العلاقات الطيبة وتكون قنوات الاتصال مفتوحة بينهم والقائد يقوم بتشجيع الأفراد وهو بالتالي ينال تقديرهم واحترامهم وتقل المشاكل والمشاحنات بينهم، ويرى الكثير أن القيادة الديمقراطية هي أفضل أنواع القيادة حيث تسود العلاقات الإنسانية بين أفرادها وهي تقوم أيضا على احترام شخصية الفرد بل ترى أنه غاية في حد ذاته كما تقوم على حرية الاختيار والإقناع وأن القرار في النهاية يكون بحكم الأغلبية من غير

¹ علي أحمد عبد الرحمان عياصرة، محمد محمود عودة الفاضل: مرجع سابق، ص 119 120.

تسلط أو خوف أو إرهاب القائد الديمقراطي لا يملى أو يفرض على الآخرين آرائهم وإنما يقترح ويترك للآخرين حرية اختيار واتخاذ القرار أو اقتراح الحلول والبدائل وهو يراعي رغبات الآخرين ومطالبهم.

أسس القيادة الديمقراطية: ومن أهم الخصائص المميزة لهذا النمط أنه يعتمد على العلاقات الإنسانية السليمة والمشاركة في اتخاذ القرارات والمشاركة في تفويض السلطة وهذه تشكل في مجموعها مرتكزات أساسية للقيادة الديمقراطية، وفيما يلي عرض لهذه المرتكزات والخصائص:

- **تنمية العلاقات الإنسانية:** حيث تسهم هذه العلاقات في توفير جو اجتماعي صحي يشعر فيه كل فرد بالانتماء إلى أسرة التنظيم الإداري كما يشعر بأن العمل الذي يقوم به يسهم في إشباع حاجاته ورغباته ولا يمكن تحقيق هذه الحاجات والرغبات إلا إذا كانت الحياة الاجتماعية داخل المؤسسة أو التنظيم الإداري تتطوي على جو من الثقة والاحترام المتبادلين بين جميع الأفراد.¹

فالعلاقات الإنسانية السليمة غير المتحيزة تساعد على إيجاد جو من الألفة والمحبة بين العاملين في المدرسة وهذا الجو يعد مناخا صالحا للعمل وبذل الجهد بتقان وإخلاص. وأكدت الأبحاث التي قامت بها مدرسة العلاقات الإنسانية أن الاهتمام بالعاملين من الناحية المعنوية والنفسية يؤدي إلى زيادة إنتاجيتهم في العمل دون الزيادة في عناصر الإنتاج، وهذا ما يدفع القائد إلى استخدام أسلوب القيادة الديمقراطية ضمن شروط وأخطوات معينة تتمثل فيما يلي:

• اهتمام القائد الديمقراطي بمروؤسيه بالدرجة الأولى ومعاملته لهم كبشر لهم أحاسيس ومشاعر وليسوا مجرد أدوات للعمل وأن يكون حريصا على مساعدتهم وتحقيق

¹ المرجع السابق: ص 121.

مصالحهم في العمل وحل مشكلاتهم وبالطبع يجب أن لا يتم ذلك على حساب العمل الرسمي.

- مراعاة القائد خلق جو عمل يسوده التقاهم والوثام مما يؤدي إلى تكوين جماعة متماسكة وفريق عمل متعاون يعمل بكل تقان وإخلاص.
- على القائد أن يثير الدوافع التعاونية في الجماعة مما يزيد من تماسكها والتخفيف من الصراعات والميول للعدوانية التي قد تظهر في العمل.
- في حال وجود أية شكاوى أو تظلمات أو مطالب من العاملين وأن يحاول التقريب مابين أهدافهم وأهداف الإدارة وأن يعظم النقاط المشتركة بينهم للوصول إلى أهداف مشتركة، ومن الأمور المهمة مراعاة القائد حاجات العاملين وتلبيتها لهم سواء أكانت حاجات مادية أم نفسية أم اجتماعية باستخدام طرق التحفيز الإيجابية من خلال فهمه للحوافز التي تحرك دوافع الأفراد.

- **المشاركة في صنع القرارات:** إن مشاركة العاملين في المنظمة في عملية صنع القرار تساعد على ترشيد عملية اتخاذ القرارات حيث أن المشاركة تساعد القائد في التعرف على كافة الآراء التي يقدمها أصحاب العقول الناضجة والتجارب الواسعة والتي يمكن من خلال تقييمها اختيار البديل الملائم والمحقق للهدف وهذا يساعد القائد على اتخاذ القرار الرشيد، بالإضافة إلى ذلك فإن مشاركة العاملين للقائد في صنع القرار تساعد على قبول العاملين للقرار وعدم معارضتهم له بعد إصداره وتخفف من العقوبات التي قد يخلقونها للحيلولة دون تنفيذه.¹

¹ علي أحمد عبد الرحمان عياصرة: القيادة والدفاعية في الإدارة التربوية، ط1، دار الحامد للنشر، عمان، 2006، ص 44 45.

تتصف عملية المشاركة بإعطاء حرية الرأي وحرية النقد للمرؤوسين عندما يعبرون عن آرائهم أثناء مناقشة القرارات والسياسات، وهذا ما يرفع من روحهم المعنوية لأنهم اشتركوا في صنع القرارات والخطط التي نالت اهتمام الإدارة وتقديرها، وقد تساعد المشاركة في تنمية القيادات في المستويات الدنيا من المنظمة وتضفي على العاملين شعورا بأهميتهم وكيانهم، فالإدارة تضع آراءهم موضع الاعتبار والتطبيق وهذا ما يولد لديهم شعورا بالمسؤولية.

إن مشاركة المرؤوسين في صنع القرار تؤدي إلى تقبلهم وولائهم له لأنهم ساهموا بأفكارهم في هذا القرار ووقفوا على ظروف وأسباب إصداره، ومن ثم يقبلون على تنفيذه بحماس ورغبة أكيدة نتيجة ارتفاع معنوياتهم.¹

- **تفويض السلطة:** إن التطور الذي حصل للمنظمات الإدارية، أدى إلى كبر حجم العمليات التي يمارسها القائد الإداري في المنظمة وتزايد المسؤوليات الملقاة على عاتقه، الذي كان من الضروري أن يجزأ القائد الأعمال ويصنفها كي تتاح له فرصة الإدارة بشكل جيد، وقد فرض عليه هذا الوضع تفويض جزء من سلطاته إلى مرؤوسيه الذين لديهم القدرة على تحمل المسؤولية والقيام بالواجبات المحددة بكفاءة، فالتفويض هو نقل بعض الصلاحيات والاختصاصات بعد تحديدها إلى المرؤوسين القادرين على إنجازها، ولكن هذا لا يحول المسؤولية من القائد لذلك يجب التأكد من أن الذين فوضت إليهم السلطة هم أهل لها، وأنهم سيحققون الغرض من التفويض. ومن مزايا التفويض ما يلي:

* يعمل أسلوب التفويض على إتاحة فرصة التنمية الذاتية للمرؤوسين وخاصة القيادات في المستويات الوسطى والمباشرة، وذلك من خلال إتاحة الفرصة لهم بإنجاز المهام المفوضة إليهم واتخاذ القرارات اللازمة لها، وبالتالي تأهيلهم للترقية إلى مناصب أعلى وتكون احتياطي من الأفراد لشغل الوظائف في المستقبل.

¹ المرجع السابق، ص ص 45 46.

* شعور المرؤوسين بالثقة بالنفس والاعتزاز بثقة الرؤساء وبالتالي زيادة التعاون والإحترام بين الجميع.

* توفير الوقت للقائد وتمكينه من التفريغ للأمور المهمة والإستراتيجية في المنظمة.

* تقوية شعور الإنتماء والإلتزام للمنظمة والعمل بروح الفريق.

* يعمل أسلوب التفويض على تحقيق المرونة في العمل الإداري وابتعاده عن المركزية وتسريع المعاملات وبالتالي استمرار النشاط الإداري على وتيرة واحدة في الظروف كافة.

ويمكن تلخيص سمات القيادة الديمقراطية فيما يلي:

- يتم تحديد السياسات العامة للمنظمة وفقا لأسلوب المناقشة الحرة بين الأعضاء، أما القرار فإنه يصدر في ضوءها اعتياديا من القائد.
- موضوعية القائد في الثناء والنقد ومحاولته تعميم الاتجاه الموضوعي على الجماعة.
- الأعضاء مخيرون في العمل مع من ينسجمون معه.
- يمتلك القائد القدرة العالية على تحديد الإتجاهات التي تنسجم مع الجماعة بحكم الاتصال والإحتكاك المستمر معهم.
- يعبر القائد عن رأي الأغلبية في القرارات المتخذة من قبله.
- يتمتع القائد بالروح الاجتماعية المتفاعلة والثقة العالية في انجاز المهمات بالمشاركة الهادفة مع الجماعة.¹

¹ علي أحمد عبد الرحمان عياصرة: القيادة والدفاعية في الإدارة التربوية، مرجع سابق، ص 47.

- تتسم الجماعة بالتماسك والتفاعل الاجتماعي، والروح المعنوية العالية والاتصالات الفاعلة، وروح الثقة والمودة والتعاون البناء في تحقيق أهداف المنظمة.¹
- تسود روح الثقة والمودة بين الأفراد العاملين مما يعزز سيادة الرضا بينهم وتحقيق الولاء والانتماء للمنظمة.
- بروز القيم الإيجابية وظهور ثقافة منظمية قائمة على تعزيز السلوك الإيجابي الهادئ لنجاح المنظمة وقدرتها على الاستقرار والاستمرار.

3- القيادة التسيبية (الترسلية أو الفوضوية): يعد هذا النمط معاكسا تماما للنمط الأوتوقراطي، فهناك غياب لأي قيادة حقيقية وكل فرد حر في أداء العمل كما يرضيه، ويغلب هذه القيادة طابع الفوضى وسلبية القائد حيث أن هذا النوع من القيادة لا تحكمه القوانين أو سياسات محددة أو إجراءات ويتميز هذا النمط من السلوك القيادي بعدم تدخل القائد في مجريات الأمور، ولا يعطي توجيهاته أو إرشاداته للعاملين إطلاقا، إلا إذا طلب منه ذلك فهي قيادة تترك للأفراد حرية مطلقة في التصرف والعمل دون أي تدخل من جانب القائد، وقد يكون السبب في ذلك السلوك عدم قدرة القائد على اتخاذ القرارات أو عدم معرفته بالمشكلة المطروحة، لذلك يترك الأمور تسير في المؤسسة بدون توجيه أو قيادة ويتميز هذا النمط القيادي بأنه أقل الأنواع من حيث الفاعلية وإنتاجية العمل، حيث أن أفراد مجموعته لا تحترم شخصيته وكثيرا ما يشعر أن أفرادها بالإحباط والضياع وعدم القدرة على التصرف، حيث يعتمدون على أنفسهم في أحوال كثيرة تتطلب تدخل القائد.²

والقائد في هذا النمط يترك العمل لمؤوسيه يتصرفون كما يشاؤون، وعليه هو تحديد السياسة العامة والخطوط الرئيسية للعمل ويعتقد أن تحمل المرؤوسين للمسؤوليات

¹ المرجع السابق، ص 47.

² خضير كاظم حمود، موسى سلامة اللوزي: مبادئ إدارة الأعمال، ط1، دار إثراء للنشر، عمان، 2008، ص 308.

يزيد إمكانياتهم وخبراتهم في العمل، ويزيد فرص التنمية الذاتية لهم، ومما يميز هذا الأسلوب أيضا التفويض الواسع النطاق للسلطة التي يمنحها القائد لمؤوسيه ويترك لهم حرية التصرف واتخاذ القرار.

ويلجأ القائد أيضا إلى تسهيل الاتصالات بينه وبين مؤوسيه ويعتقد أن واجبه الأساسي هو خلق مناخ العمل الذي يساعد الأفراد على أداء واجباتهم من خلال مبادراتهم الذاتية واعتمادا على جهودهم الخلاقة، ويأخذ دور المراقب أو المشرف من بعيد إلا إذا طلب منه التدخل في العمل.

ويمكن تلخيص سمات القيادة التسيبية بما يأتي:

- إعطاء الحرية الكاملة للأفراد أو المرؤوسين في إنجاز المهمات دون أدنى تدخل فيها.
 - عدم إعطاء المعلومات إلا حينما يسأل القائد عنها وغالبا ما تكون في حدود معينة.
 - عدم المشاركة في أعمال المرؤوسين وأدائهم بشكل تام.
 - عدم التدخل في الأعمال التي تتاط بالأفراد إلا في حدود ضيقة جدا.
- ولذلك تبرز ظاهرة تدني مستويات الأداء، وضعف العلاقات القائمة بين الأفراد.
- ضعف التماسك وضيق العلاقات الاجتماعية وضعف الروح المعنوية، وعدم التعاون في إنجاز المهمات.¹

¹ علي أحمد عبد الرحمان عياصرة: القيادة والدفاعية في الإدارة التربوية، مرجع سابق، ص ص 49 50.

أساليب القيادة الإدارية الفعالة:

هناك أساليب مختلفة للقيادة الإدارية وهناك فريق يرجح أسلوب القيادة الاستبدادية الأمرة بينما يفضل فريق آخر أسلوب القيادة الديمقراطية وكل من الفريقين يعتمد على أسس معينة يرجعونها إلى الظروف المحيطة بالقيادة الإداريين.

أ- القيادة الاستبدادية: يعتمد القادة الاستبداديون على فكرة السلطة الرسمية فهم يستمدون سلطتهم من القوانين واللوائح والقرارات بدلا من اعتمادهم على دراسة سيكولوجية الآخرين والتأثير عليهم واستمالتهم وهم يميلون إلى الأفراد بالسلطة والتخطيط وفقا لإرضاء أطماعهم واتخاذ القرارات ولا يميلون إطلاقا إلى تفويض بعض السلطات إلى تفويض بعض السلطات إلى معاونيهم بغية السيطرة عليهم ويقربون منهم أولئك الأشخاص الذين يبدون بالموافقة على كل ما يعرض عليهم وما تسمع آذانهم دون مناقشة أوإسداء نصح أواعتراض كما أنهم يلجأون إلى أسلوب الرقابة الشديدة على كل من حولهم فاندغام الثقة أساسي في معاملتهم لهذا تتعدد أنواع الرقابة على العاملين معهم والمقربين منهم ويصبح للرشاة والطامعين مجالات يدخلون منها إلى نفوسهم الضعيفة إذ أن المخلصين ذوي الكرامة يبتعدون وينطوون فيصفو الجو لتلك الفئة الطامعة التي تكون عددا من مراكز القوى في مختلف الأنشطة لتعتمد عليها في تحقيق مآربها وعادة ما تكون نهاية هذه القيادات المتسلطة نهاية مؤسفة مآلها الضياع والخزي والخسران.¹

والقيادة الاستبدادية بهذا الأسلوب تزود القائد بالدوافع على العمل إلا أن المرؤوسين يكونون غير مستقرين وغير مستريحين، والقيادة الاستبدادية التسلطية تؤدي حتما إلى

¹ محمد حسنين العجمي: الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية، ط3، دار المسيرة، عمان، 2015، ص180.

ضعف العلاقات الإنسانية والروح المعنوية وفقد روح الابتكار في العمل وتعمل هذه القيادة على انتهاك كرامة الإنسان وتطيح بكل من يقف في طريق انتصارها.

ب - القيادة الديمقراطية: أما القادة الديمقراطيون فإنهم يعتمدون إلى استخدام السلطة الرسمية لصالح المنشأة ولصالح العمل ويركزون على الوصول إلى قلوب العاملين واستمالتهم وكسب ثقتهم وحبهم وإشراكهم بطريقة مباشرة أو غير مباشرة في اتخاذ القرارات وحكم أنفسهم بأنفسهم وهم يعتمدون على معاونيهم الذين يتم اختيارهم بعناية فائقة ويفوضون لهم جزءا من سلطتهم ويلجأون إلى المشورة قبل اتخاذ القرارات الحاسمة وديموقراطية القيادة تنعكس على العاملين جميعا بحيث يستطيع كل مخلص أن يبدي رأيه فيما يفيد الجماعة.

إن القيادة الإدارية الناجحة تحكم الإشراف على العاملين تحت قيادتها وذلك له آثار كبيرة على تحقيق الإنتاجية العالية والانتفاع بالروح العالية للعاملين وعملية الإشراف عملية مستمرة وفي جميع المستويات، إلا أن علماء الإدارة يركزون على مستوى الإدارة الوسطى والإدارة المباشرة التي تعني رؤساء الأقسام ورؤساء العمال ومن في مستواهم، والمشرف على المستويات الدنيا عليه أن يحقق إنتاجية أعلى بواسطة تأكيد شخصيته بين العاملين وعليه أن يطبع أسلوبه في العمل بطابع المشاركة ويشجع العناصر المختلفة لكي تشعر بالرضا وبذلك تتحقق مقدرته ونجاحه، والقيادة الديمقراطية تعتبر نموذجا خاصا للسلوك الإشرافي في هذه المستويات الدنيا التي تعمل على تنشيط التعاون والإنتاج ورفع الروح المعنوية للعاملين وهذا عامل أساسي بالنسبة للقيادة الديمقراطية التي تؤمن بقيمة العامل وإشراكه في القيادة.¹

والقائد الديمقراطي هو الذي يجتهد بقدر الإمكان في أن يشرك مجموعته فيما يتعلق بالتخطيط والتنفيذ، وعندما يتخذ بعض القرارات الهامة فيجب عليه أن يوضح لهم

¹ المرجع السابق: ص 180 181.

الأسس التي استند عليها في اتخاذ القرار والقائد الديموقراطي الناجح يجب أن يكون ماهرا في تنمية روح التعاون والمشاركة وتقبل إبداء الآراء عند اتخاذ القرارات وتنمية الشعور بالمسؤولية من أجل نجاح العمل، وذلك بالنسبة إلى كل عامل كما يعتبر مسؤولا عن فهم كل موظف لعمله وعلى أن يوضح ذلك لكل منهم بما لديه من خبرة كلما أتيحت له الفرصة حتى يحقق النجاح في عمله ويحقق أهداف المنشأة وينبغي أن تكون إطراءات القائد الإداري وانتقاداته موضوعية وتتعلق بالعمل وليست بشخصه، تتعلق بما يحبه وما لا يحبه ويجب أن يشجع الاقتراحات وتحسين وتبسيط الإجراءات، وهذا الأسلوب يحفز القوى العاملة ويدفعه للابتكار، والقيادة الناجحة في المستويات التنفيذية تسلك نوعين من الاتصال بالعاملين هما المشاركة والاستشارة، وعملية الاتصال مهمة سواء من أعلى إلى أسفل أو العكس، وهذا الأسلوب الفعال من الاتصال يمكن من توضيح أهداف المنشأة لجميع العاملين وإشراكهم في إدارتها وقد نجد أحيانا أن أسلوب القيادة العليا يرجع ذلك غالبا إلى نقص في الكفاءة الفنية للعاملين.¹

وإلى جانب الصفات التي يجب أن يتصف بها القائد الإداري الناجح وحتى يكون مؤهلا لممارسة العملية القيادية فيجب أن يتدرب على أن يتعامل مع العاملين معه بما ينصح به علماء الاجتماع وذلك لأن الأفراد يختلفون في أمور كثيرة وهذه الاختلافات ترجع بدرجة كبيرة إلى عوامل بيئية أكثر من العوامل الطبيعية (البيولوجية) فاختلافاتهم ترجع في أغلب الأحيان إلى اختلاف الثقافات التي تتغير وتتأثر دائما بالتوتر التكنولوجي ولذلك فإن القائد الإداري يجب أن يدرك أن الأفراد من بني الإنسان لديهم صفات أساسية متشابهة ولديهم اختلافات في بعض الصفات ولكن هذه الاختلافات لا ترجع إلى الطبيعة أو الجنس إنما ترجع في جوهرها إلى العوامل البيئية بدرجة أكبر من العوامل الوراثية.

¹ محمد حسنين العجمي: مرجع سابق، ص 181.

وبصفة عامة فالقائد الإداري هو الذي يتصرف بديموقراطية بغير استبداد ويراعي مشاعر وأفكار من يعملون معه كما يجب أن يكون مخلصا في عمله ينظر إلى الأمور نظرة موضوعية مجردة من الأهواء الشخصية والمنافع الفردية ويحافظ على أن تظل قنوات الاتصال مع مرؤوسيه مفتوحة باستمرار، كما يجب أن يتوافر لديه عنصر الذكاء والدهاء وثقافة الفكر والقدرة على استخدام ذكائه لمصلحة المنشأة والعاملين فيها وليس لنفسه فقط، والقائد الإداري الناجح هو الذي يعمل في هدوء مبتعدا عن الانفعالات ويتسم بالاتزان العاطفي وهو الذي يفتح صدره ويستمع إلى حالات التظلم ويبث فيها بروح عادلة غير متأثر بعوامل أخرى وهو الذي لا ينفرد بالسلطة واتخاذ القرارات وإنما ينهج على أن يستشير معاونيه ويشرك المتخصصين معه عند اتخاذ القرارات كما يقوم بتفويض جزء من سلطاته للمستويات الإدارية التنفيذية وبذلك ينعم العاملون بجو الحرية وإبداء الرأي والمناقشة لصالح العمل وبالتالي تصدر القرارات متمشية مع رغبات الجميع محققة أهداف المنشأة.¹

رابعا: مهارات القيادة الإدارية:

لاشك أن كل قائد يجب أن يتميز بصفات أو مهارات تساعده على التأثير في سلوك تابعيه وتحقيق أهداف الإدارة التي يعملون فيها، ولكي يستطيع القائد تفهم الأطراف الثلاثة لعملية القيادة وهي (القائد، التابعون والموقف) فلا بد أن يحرز أو يكتسب مهارات معينة وذلك لكي يبلغ أهداف العمل ويرفع الإنتاجية من ناحية ويحقق أهداف الأفراد ويرفع درجة رضاهم من ناحية أخرى وهذه المهارات الأساسية هي:²

المهارات الذاتية: حيث أن المهارات الذاتية تكمن في بعض القدرات والسمات التي

يحتاج لها الفرد لبناء شخصيته ويكون قائد ومن هذه السمات:

¹ المرجع السابق، ص 182.

² فاتن عوض الغزو: القيادة والإشراف الإداري، ط1، دار أسامة للنشر، عمان، 2010، ص 104.

- السمات الجسمية: وتشمل هذه السمة كل ما يتعلق بالبيئة الجسمية للفرد من حيث (القامة، الهيئة، صحة نفسية وبدنية) وتستطيع أن تلتبس هذه السمات خلال القوة البدنية، الصبر، النشاط الحيوي، القوة العصبية، فنجاح القائد يعتمد على ما يمتلك من طاقة بدنية وعصبية وحيوية ونشاطه وقدرته على التحمل وهذه الصفات قد تجعل من الفرد قائدا تدفعه إلى أن يفرز الحيوية والنشاط بين مرؤوسيه والعمل على تحقيق الأهداف.

- قدرات عقلية: المقصود بها الاستعدادات الفكرية والذهنية لدى الفرد وهذه القدرات تختلف من فرد إلى آخر ومن مجتمع وبيئة إلى أخرى حيث أهم ما يميز هذه القدرات هو الذكاء لأن هناك علاقة وثيقة ما بين الذكاء والنجاح في القيادة وهناك سمتان مميزتان للذكاء هما:

- القدرة على التصور حيث تساعد على حل المشكلات دون أي تعقيد.
- البعد عن التشدد والتزمت وذلك عن طريق التحلي بالدعابة والمرح وإقامة علاقات مع المرؤوسين.¹

- المبادأة والإبتكار: المبادأة هي اندفاع الشخص نحو الإقتراح والعمل قبل الغير وهذه السمة تعتبر هامة لمن يكون قائدا لأن فايول يقول عن هذه السمة أنها تمكنه من الكشف عن عزيمة كل موظف من موظفيه باعتبارها قوة محركة للعمل وتدفعه للعزيمة لأداء عمله وتساعد على اتخاذ قرار صائب وتوفر هذه السمة القدرة على التنفيذ حيث يرتبط بهذه السمة الشجاعة والقدرة على الحسم وسرعة التصرف والقدرة على توقع الاحتمالات وابتكار وسائل لمواجهةها لأن الشجاعة تدفع القائد لمواجهة المخاطر بعزيمة

¹ المرجع السابق، ص ص 104 105.

وإصرار وتعتمد كفاءة القائد قدرته على حسم الأمور، أما التوقع فهو القدرة على فهم الموقف والقدرة على المواجهة ووضع خطة لمواجهة أي طارئ في المستقبل.

- **ضبط النفس:** والمقصود ضبط الحساسية وقابلية الإنفعال ومنعهما من إعاقة القدرات الجسمية والنفسية فيجب أن يكون القائد هادئاً ويجب أن يكون لديه قدرة على السيطرة على أعصابه في أوقات الخطر.

كما ترتبط سمة ضبط النفس بالاتزان العاطفي أو الانفعالي وهذا يحصل عندما يستطيع القائد مواجهة جمهور من الناس والثبات في أوقات الخطر وعدم شكه في أي مبادئ يؤمن بها وعدم خضوعه للسيطرة والضغط (سواء داخلية أو خارجية) وهذا لا يعني أن يتجرد القائد من عواطفه ومشاعره، ولكن يجب أن يتحكم بنفسه ويضبط عواطفه وتوجيهها.

- **قوة الشخصية:** وتعني تآزر الصفات النفسية والعقلية والخلقية والجسمية وتوازنها.

- بعد النظر والقدرة على تصريف الأمور بنجاح في المواقف التي تحتاج إلى البث السريع أماما يحتاج منها إلى دراسة فيشارك معه من يتوسم فيهم فهم هذه المشاكل والقدرة على حلها.

- الطلاقة اللفظية والقدرة على التعبير ومخاطبة الآخرين لكون ذلك وسيلته الفاعلة في نقل أفكاره إلى الآخرين.¹

2- المهارات الفنية: وهي أن يكون القائد مجيداً لعمله ومتقناً إياه وملماً بأعمال رؤوسيه من ناحية طبيعة الأعمال التي يؤدونها وعارفاً لمراحلها وعلاقاتها ومتطلباتها،

¹ بلال خلف السكارنة: القيادة الإدارية الفعالة، ط2، دار المسيرة، عمان، 2014، ص45.

كذلك أن يكون بإمكانه استعمال المعلومات وتحليلها ومدركا وعارفا للطرق والوسائل المألحة والكفيلة بإنجاز العمل.¹

وهناك قدرات وسمات ترتبط بالمهارة الفنية للقائد ومنها:

- **القدرة على تحمل المسؤولية:** وأهم ما يرتبط بهذه السمة هو الثقة في النفس والقدرة على الانجاز والطموح وتنفيذ واجباته ومسؤولياته دون تزمت أو تهرب وتحمل مسؤولية قدراته حيث أن ظهور مثل هذه السمة تظهر على القائد من خلال التنفيذ وقبوله للنقد من زملائه والإتيان بأفكار جديدة والإصرار واتخاذ القرارات بجرأة ومقاومة الضغوط الخارجية والداخلية ومن كافة المستويات واعتماده على نفسه وعدم الإحباط.

- **الإلمام الكامل:** وفهمه للأمور أي إلمام القائد بالمعارف والخبرات والثقافة وهذا لا يعني الخبرة في جميع النواحي ولكن المعرفة بما هو حوله، لأن القائد يتطلب منه هذه الخصائص لتساعده على مجابهة التحدي والمخاطر.

- **الحزم:** أي أن يكون القائد حازما وغير مضطرب في إصدار أوامره وغير مترددة في إصدار أي أمر، ويجب الأخذ بعين الاعتبار الشعور بالمرؤوسين ومقدرته على الحكم الصائب في الأمور، والتأكد من أي خلل أو خطأ من المؤشرات التي من خلالها نستطيع أن نرى هذه الصفة في القائد وتحمله نتائج قراره والحكم السليم في المواقف الإدارية ومقدرته على تمييز جوانب هامة وغير هامة واختيار بديل مناسب لحل أي مشكلة تواجهه.²

- **الإيمان بالهدف وإمكانية تحقيقه:** نجاح القائد يعتمد على إيمان القائد بالهدف لأن إيمان القائد بالهدف واقتناعه به يجعله يعمل بجد ويضحى من أجل تحقيق هذه

¹ بشير العلاق: مرجع سابق، ص15.

² فائق عوض الغزو: مرجع سابق ص ص105 106.

الأهداف، وعندما يشاهد المرؤوسين أن رئيسهم مقتنع بالأهداف الموضوعة ولديه إيمان بتحقيقها فهم يسعون لإنجاز هذه الأهداف ويجب أن يكون الهدف واقعيًا بعيدًا عن أي التباس أو غموض.

3- المهارات الإنسانية: وهي المهارات التي يمتلكها القائد من خلال مقدرته على التعامل مع المرؤوسين وتنسيق الجهود والعمل بروح الفريق ونجد أن هذه المهارة تحتاج إلى دقة لأن اكتسابها أكثر صعوبة من المهارات الفنية لأن القائد هنا يتعامل مع أفراد مختلفين في صفاتهم وثقافتهم وعلمهم وهذا بالطبع يحتاج إلى تعامل خاص فالسمات التي يحتاجها القائد هنا هي (الانسجام، الأمانة، الإخلاص، الخلق الطيب) ويجب أن يكون القائد رقيقًا على نفسه وكذلك يجب أن يتحلى القائد بالاستقامة، وهذا لا يعني التزامه بالقوانين والأنظمة ولكن يجب أن يكون ذا هدف ونهج سليم. لأن هذه الصفات التي تكمن في القائد تحسس المرؤوسين بالأمان والاطمئنان على مصالحهم.

ونستطيع إدراك هذه السمة لدى القائد من خلال التعامل مع الأفراد وبناءه لعلاقات طيبة معهم وفهم مشاعرهم وحاجاتهم ومنحهم الثقة وتبادل الاقتراحات والانتقادات وفسح المجال أمامهم للابتكار والإبداع، حيث أظهرت العديد من الدراسات أن أفضل وأهم سمة للقائد الناجح هي بناء علاقات مع المرؤوسين وتعامله الجيد معهم.

4- المهارات الذهنية: والمقصود بها قدرة القائد على فهم التنظيم والأنشطة التي تقوم بها والتغيرات التي تحدث في أجزائه أجزء من التنظيم وأثره في المستويات العليا ويعتمد القائد على هذه المهارات من خلال مهاراته الإنسانية.¹

¹ المرجع السابق، ص 106 107.

أنواع المهارات الذهنية:

- مهارة سياسية: أي يجب أن يكون لدى القائد قدرة للنظر إلى التنظيم الذي يقوده كجزء من المجتمع وسياسته للعمل للصالح العام وتحقيقه لأهداف عامة، ويجب أن يكون قادراً على أن يوفق بين الاتجاهات والضغوط الموجودة بين أهداف وأعمال التنظيم فالقائد كما يرى الباحثون والمتخصصون في مجال القيادة والإدارة أن القائد يؤدي دوراً مزدوجاً يتصل بالسياسة والقيادة، وكما ارتقى القائد في السلم الإداري كلما زاد الطابع السياسي لديه وضعف دوره القيادي، فالقائد الذي يمتلك قدرة سياسية يستطيع ممارسة عمله القيادي، فقد قام كاتب الإدارة "بول ابلي" بتحديد متطلبات المهارة السياسية للقائد التي يجب أن يعتمد على عدة قدرات منها:

- أن يكون لديه إلمام في معالجة المشاكل الإدارية في إطار السياسة العامة للدولة.
- أن يمتلك الولاء بالخدمة العامة وذلك من خلال خدمته للعمل الصالح العام وتقديم المصلحة العامة على مصلحة المنظمة.
- أن يمتلك الروح السياسية العامة، أي إلمامه ومعرفته بالسياسة العامة للحكومة وإلمامه بالأمور السياسية.

- مهارة إدارية: أي فهم القائد لعمله وممارسة عمله وتحقيق أهداف المنظمة مع العمل على تحقيق أهداف المرؤوسين وإشباع حاجاتهم ورغباتهم.

وهذا يظهر من خلال قدرة القائد وكفاءته في التخطيط وتوزيع العمل داخل التنظيم وتطوير القدرات الكامنة لدى المرؤوسين وتدريبهم والاستفادة من إمكانيات التنظيم وخبرات وكفاءة الأفراد وكفاءة القائد من ممارسة الرقابة لتحقيق انجاز الأعمال.¹

¹ فاتن عوض الغزو: مرجع سابق، ص108.

مما سبق ذكره من مهارات لابد من الانتباه إلى أن هذه المهارات ضرورية وهامة ويجب كذلك أن نؤمن وندرك أن القادة لا يولدون قادة وإنما يكون لدى بعضهم صفات فطرية عند الولادة مثل المهارات الذاتية إنما باقي المهارات فهي مكتسبة ويمكن تتميتها عن طريق التدريب والتعليم ويجب أن ندرك أن نسب المهارات متفاوتة لدى القادة.

خامسا: متطلبات وأسس إعداد القائد:

1- مبادئ القيادة:

هناك بعض الأسس والمبادئ التي يجب توافرها في القائد الإداري حتى يستطيع أن يقود مرؤوسيه قيادة سليمة، ودفعهم إلى الإنتاج وجعلهم جماعة متماسكة متعاونة من أهمها ما يلي:

1- القدرة على تطوير وزيادة روح التعاون وروح الفريق والالتزام، فارتباط الأفراد العاطفي والعقلي في العمل كفريق تعتبر من أهم الصفات التي تساهم في رفع مستوى الإنتاج لدى المؤسسات وحتى يتمكن من تحقيق هذا المبدأ فإن هناك بعض المتطلبات التي يجب توافرها في القائد وهي:

- دراسة ديناميات الجماعة: فالقيادة الإدارية الناجعة لابد أن تتخذ خطوات إيجابية في دراسة ديناميات الجماعة لكل دينامي متفاعل ومتغير مما يلقي على القائد عبء دراسة خصائصها وبنائها وتماسكها وتكاملها ومعاييرها وقيمها والأدوار المختلفة فيها، والاتجاهات السائدة فيها، وعمليات التفاعل والتعبير والتطوير والنمو والتعرف على ما يفسر هذا من دوافع وحاجات شعورية أولا شعورية.¹

¹ علاء محمد سيد قنديل: مرجع سابق، ص ص 23 24.

- إقامة علاقات إنسانية: فالقائد عليه أن يدرس سيكولوجية العلاقات الإنسانية وأن يربحها بحيث تقوم على أساس من الأمانة والصدق والموضوعية والتعبير عن كل المشاعر الإنسانية بأسلوب مهني تتوافر فيها عناصر حسن الاستماع والاحترام والتشجيع والتقدير.

- فهم سيكولوجية التفاعل الاجتماعي: بما فيه من تأثير متبادل بين الأعضاء فالإتصال المستمر بين القائد ومرؤوسيه أمر في غاية الأهمية وعلى القائد أن يحرس على أن يكون التفاعل في ضوء المعايير الاجتماعية التي تعتبر بمثابة تنظيم اجتماعي له، فعليه أن يعمل على إبراز التفاعل الاجتماعي وبناء العلاقات الاجتماعية ويعرف ما يتبعه من استعدادات ودوافع وما يحدده من عوامل نفسية واجتماعية وثقافية في آن واحد، إضافة إلى الخصائص الشخصية مثل: المهارات والعادات والتقاليد والمعتقدات والاتجاهات، والقائد الناجح هو الذي يشارك في التفاعل الاجتماعي، وأن يجيد التعامل مع أنماط المشاركين في التفاعل الاجتماعي.

- التصرف بذكاء اجتماعي: حيث يجب أن يتميز سلوك القائد بالذكاء الاجتماعي الذي يتمثل في إدراك العلاقات الاجتماعية وفهم الجماعة والتعامل السليم معهم مما يؤدي على التوافق الاجتماعي.¹

ومن خلال هذه المتطلبات يستطيع القائد إقامة علاقات قائمة على التعاون أكثر من اهتمامه ببناء علاقات قائمة على التنافس بين مرؤوسيه.

2- القدرة على مساعدة المرؤوسين في إحداث التغيير في المؤسسة ورفع مستوى كفاءتها في مواجهة التحديات واستغلال الفرص المتاحة، فالقائد الذي ليس لديه القدرة على تشجيع الموظفين للعمل وتغيير أوضاع المؤسسة لن يتمكن من إحراز أي تقدم

¹ المرجع السابق، ص 24.

أونجاح، وذلك لأن الواقع العالمي الذي يتميز بالتغيير المستمر في شتى المجالات يلزم جميع المؤسسات بالتغيير الدائم حتى تستطيع أن تواكب حركات التطوير والتغيير، ولكي يستطيع القائد تنفيذ هذا المبدأ فإنه يجب أن تتوافر لديه مجموعة من المتطلبات والتي تتمثل فيما يلي:

* القدرة على مكافأة الأفكار الجديدة.

* تشجيع تبادل الرأي والمناقشة الموضوعية والنقد الذاتي.

* مشاركة أعضاء الجماعة في عملية التغيير.

* تهيئة الفرصة لتجربة الأفكار الجديدة وعدم الحكم عليها مسبقاً.

* تنمية الاتجاهات الإبداعية والابتكارات وتشجيعها وتشجيع انسياب وتدفق الأفكار، فكلما ساعد القائد الجماعة على الوصول إلى حلول إبتكارية لمشكلاتها ارتفعت كفاءتها واستطاعت تحقيق أهداف المنشأة بدرجة عالية من الكفاءة والفعالية، لذلك فمن المهم أن يتعرف القائد على الإبداع والابتكار وعناصره وسبل اكتسابه وكيفية التغلب على معوقاته حتى يتمكن من الاستفادة من مزايا الإبداع والابتكار.¹

3- اشتراك المرؤوسين في اتخاذ القرارات حيث تؤدي المشاركة في اتخاذ القرارات وتحديد الأهداف إلى شعور أفراد الجماعة بأن نجاح هذا القرار والوصول إلى الهدف يعينهم كما يعني القيادة كما يؤدي إلى تلاشي روح العدا بين القائد ومرؤوسيه ويبعد أفراد الجماعة عن القلق والتوتر النفسي وتحسين التعاون في الجماعة. فالقائد ومرؤوسيه يوجهون جهودهم الوجهة نفسها ويتعاونون في الاتجاه نفسه طالما أنهم اشتركوا معا في تحديد الهدف واتخاذ القرار، ويتطلب ذلك تفويض بعض المسؤوليات وتحويل الأعضاء

¹ علاء محمد سيد قنديل: مرجع سابق: ص25.

المشاركين سلطات قيادية حقيقية مما يخفف العبء على القائد ويزيد من تحمل المسؤولية لأعضاء الجماعة وتدريب أعضائها على القيادة والتعبير عن الديمقراطية.

4- القدرة على الاستفادة من طاقاته الشخصية، فالطاقة هي القدرة على التأثير على الآخرين، وتبرز تلك الطاقة من خلال تعاملات القادة مع الآخرين ومواقفهم في عملية صنع القرارات حيث يقوم القائد بتحديد استراتيجيات العمل التي تؤثر على المؤسسة وأعلى إدراك الأهداف المنشودة، وتعتبر قدرات القائد ومهاراته الشخصية من أهم العوامل التي تؤثر في تنمية قدراته على التأثير في الآخرين.

5- القدرة على تحقيق أهداف الجماعة: أثبتت البحوث التجريبية المتعددة أن الأفراد يتوقعون من قادتهم المساعدة في الوصول إلى أهدافهم سواء الأهداف المشتركة للجماعة أم الأهداف الفردية للفرد نفسه وترتفع الروح المعنوية للعاملين كما يزيد الإنتاج عندما يقوم القائد بالنواحي المختلفة التي تساعد الفرد والجماعة على تحقيق أهدافهم والتي يتطلع الأفراد إلى قادتهم للقيام بها.

وفيما يلي أهم النواحي التي يتوقع الأفراد من قادتهم القيام بها لمساعدتهم على تحقيق أهدافهم وإشباع حاجتهم ومن أهمها ما يلي:

أ- تخصيص الوقت للإشراف وليس للإنتاج: حيث أكدت بعض الأبحاث أن العاملين قد يزيد إنتاجهم في العمل في حالة عدم وجود إشراف من القائد أكثر من حالة وجود القائد معهم في العمل وذلك لأسباب عدة تتمثل فيما يلي:

- قد يشعر العامل بعدم ثقة قائده فيه بدليل عمله بجانبه، وأن القائد لا يرضى إلا أن يطمئن لطرق العمل ونظمه التي يستخدمها العامل مما قد يؤدي إلى شعور العامل بالعداء نحو قائده.¹

¹ المرجع السابق: ص 26.

- أن كل جماعة تريد أن يكون لها قائدا قد يعمل في وظائف قيادية لتعبئة القوى الإنسانية للجماعة وتنسيقها، وتعبئة المواد والآلات التي تحتاج إليها الجماعة للوصول إلى أهدافها، وعمل القائد معهم يشعره بأنه زميل وليس قائدا للمجموعة.

ب- سلطة القائد ومقدرته على تحقيق مصالح الأفراد والجماعة: يتطلع الأفراد إلى قادتهم ويتوقعون منهم القيام بتحقيق مصالحهم وأن يكون لديه النفوذ للوفاء بوعوده.

ج- تشجيع العاملين وبث الشعور لديهم بالتقدم والنجاح: حيث يؤثر شعور الفرد بتقدمه ونجاحه في عمله على معنوياته إذ أن مثل هذا الشعور يشجعه ويبعد عنه القلق والشعور بعدم الأمن، وأن الشعور بالتقدم يساعد على زيادة الإنتاج وتحقيق أهداف المؤسسة وبالتالي تحقيق أهداف الجماعة.

د- الدفاع عن مصالحهم: تتطلع الجماعة أو المرؤوسين من القائد في الدفاع عن مصالحهم والوقوف بجانبهم للحصول على مطالبهم مما يزيد ثقة المرؤوسين في قائدهم.

6- القدرة على تحمل الآراء الناقدة البناءة: حيث من أهم سمات القائد قدرته على التعامل مع الآراء الناقدة فقبول القائد لتلك الآراء والتقييمات من رؤوسيه يساعده على الوصول إلى جوهر المشكلة، ومحاولة التغلب عليها وبالتالي على تغيير الأوضاع بسرعة كبيرة.¹

7- التكامل: ويعني أن يكون متكاملا أن يكون عادلا وأمينا وعلى خلق فالقيادة تعتمد على الأمانة والأخلاق الحميدة، والقادة الأمناء يقولون ما يحسون به ويتصرفون طبقا لمعتقداتهم وأحاسيسهم، ويعد القائد الأمين مثلا أعلى للآخرين وذلك عن طريق تصرفه بأسلوب يتوافق مع الأخلاق والقيم ويحترم الأفراد العاملين معه، وكذلك قواعد وقيم

¹ علاء محمد سيد قنديل: مرجع سابق، ص 26.

المؤسسة، فالتابعون يبحثون عن القائد الأمين الكفاء الخبير الذي يحترم مشاعرهم وخصوصياتهم ويتعامل بأمانة وصدق ونزاهة معهم.

8- الكفاءة: وتتطلب الكفاءة التصرف بشكل ناضج، وأن يكون القائد مثلا أعلى يُحتذى به وليس من الضروري أن تتطلب القيادة معرفة فنية بل إنها تتطلب الكفاءة في المهارات القيادية الرئيسية مثل: مهارة التخاطب ولا بد أن يكون القائد على علم بكل أهداف المؤسسة وبكل الأدوار والأقسام المختلفة فيها.

9- الرؤية الابتكارية: بمعنى التركيز على الإبداع والابتكار في مجالات التغيير في المستقبل، وتعني الرؤية الابتكارية تحديد ماذا تم حتى الآن وماذا يجب أن تكون عليه، وهذه الرؤية تكون في المدى الطويل والتي تتماشى مع اهتمامات المرؤوسين المشاركين في المؤسسة، فالقائد الفعال يجب أن يكون لديه القدرة على تحديد الرؤية وتشجيع العاملين معه على مشاركتهم الرؤية وتقديم أفكار جديدة ثم مساعدتهم على تحقيق الأهداف المراد الوصول إليها.

10- الإيمان بالهدف وبإمكانية تحقيقه: إن إيمان القائد بالهدف من المبادئ الأساسية لنجاحه لأن مثل هذا الإيمان يمكن القائد من القدرة على إقناع مرؤوسيه بضرورة تحقيق الهدف.

11- الاستقامة وتكامل الشخصية: وهذا يعني توافر الانسجام والالتزان في سلوك القائد سواء في شؤونه العامة أو الخاصة، كما يعني أن يكون القائد رقيقا على نفسه لتحقيق التكامل اللازم في سلوكه وأخلاقه والاستقامة تعني احترام المنظمة وسلامة النهج والهدف والتطلع إلى المثل العليا.¹

¹ المرجع السابق، ص 27.

12- القدرة على إلهام الآخرين: حيث أن القادة الفعالين يؤثرون على العاملين بكونهم حماسيين وإيجابيين ومتفائلين، لذلك لابد أن يكونوا أكفاء في أدائهم لمهامهم القيادية، فهم يشجعون تابعيهم ويهتمون بأنفسهم وبالآخرين وبالمؤسسة والتأثير على الآخرين يتطلب أن يحوز على ثقتهم واحترامهم.

13- القدرة على حل المشكلات: يجب أن يكون لدى القائد القدرة على حل المشكلات وهذا يتطلب منه فهم المشكلة ومعرفة طبيعتها وأبعادها والقدرة على اتخاذ القرارات.

14- التمتع بوعي الذات وضبط النفس والتوجيه الذاتي والمعرفة الذاتية: فالأفراد الذين لديهم تقييم ذاتي مرتفع لا يشكون ولو للحظة واحدة في قدراتهم على القيام بأي عمل مهما كان صعبا، كما أن القائد الذي يسير على مشاعره يكسب احترام الآخرين.

ولقد وضع "وليام كوهن" مجموعة من الأسس القيادية وأطلق عليها قوانين القيادة الثمانية، تتمثل هذه النقاط فيما يلي:

1- الالتزام والأمانة: وهذا هو أساس كل أنواع القيادة فإن لم يكن لدى الشخص القائد الأمانة فإنه لن يحظى بثقة الآخرين ممن يقودهم.

2- البراعة: لا يهتم التابعين بما إذا كان القائد بارعا في الأعمال المكتبية بل إنهم يريدونه أن يكون بارعا في إنجاز الأعمال.

3- الإعلان عن الهدف: فلا يمكن الوصول إلى العلا ما لم يعرف الفرد هدف ويخبر أتباعه به.¹

¹ علاء محمد سيد قنديل: مرجع سابق: ص28.

4- الالتزام: يجب على القائد أن يظهر إلتزامه لمرؤوسيه فإذا لم يكن ملتزماً فلن يلزم أي فرد من أتباعه.

5- توقع النتائج الإيجابية: يجب على القائد أن يتوقع النجاح دائماً ويتوقع الأفضل ولا يتوقع الفشل أو الأداء السيء.

6- الاعتناء بالأتباع: إذا ما اعتنى القائد بأتباعه فغنهم سوف يعتنون به والعكس صحيح.

7- تقديم الواجب على الذات: حتى يكون الشخص قائداً فإنه يجب عليه تقديم المهنة والأفراد على نفسه، وهذه سمة من سمات القيادة الفعالة.

8- أن يكون في القمة أوفي المقدمة: حتى يمكنه أن يرى أتباعه ويرونه وحتى يعرف ما يجري ويدركه أتباعه.¹

2- طرق اختيار القادة الإداريين: القائد الإداري يجب أن تتوفر فيه خصائص معينة من أهمها:

المهارة الفنية والإنسانية والذهنية، ومن المسائل الهامة التي تواجهها الدولة مسألة الاختيار الموضوعي السليم للأشخاص الذين يستولون مناصب قيادية ومن تم إعدادهم وتظهر خصائص القيادة الإدارية بعد شغل الفرد القيادي لمنصبه.

تسود دول العالم بصفة عامة ثلاث أنظمة أساسية لاختيار القادة الإداريين، وغالبا ما تجمع الدولة الواحدة أكثر من نظام في نفس الوقت، والاختيار السياسي هو أول نظام يليه نظام الانتخاب وأخيرا نظام المسابقات.

¹ المرجع السابق، ص 28.

✓ نظام الاختيار السياسي: نظرا لأن الإدارة العامة تقوم أصلا بتنفيذ السياسة العامة للدولة التي

سبق تحديدها بواسطة القيادة السياسية العليا للبلاد، فإنه ل يبدو أمرا منطقيا أن تتمتع الحكومة أو القيادة السياسية بسلطة اختيار كبار القادة الإداريين، أي هؤلاء الذين يمثلون طبقة الإدارة العليا في كافة منظمات الإدارة العامة.

إن هذه الظاهرة تقريبا ظاهرة عالمية، لأن دور الإدارة العامة كمنفذة لسياسة الدولة هو أيضا دور عالمي لا يتغير من دولة لأخرى، وإن تغير مضمون ومحتوى تلك الخدمات العامة التي تؤديها الإدارة في كل دولة طبقا لمضمون السياسة العامة أي للفلسفة الإيديولوجية للدولة والسياسة الاقتصادية والاجتماعية للدولة.

فالوزراء في كل دولة مثلا لا يتصور أن يختاروا بطريق آخر سوى الإختيار السياسي، ففي الجزائر مثلا يختارون رئيس الجمهورية الذي يمثل القيادة السياسية العليا وأيضا على سبيل المثال السفراء الذين يمثلون الدولة في الخارج، والولاة الذين يمثلون سلطة الدولة المركزية في الأقاليم، لا يتصور إلا وأن يختاروا طبقا لمعايير سياسية بواسطة القيادة السياسية للدولة، نفس الشيء يمكن أن ينطبق على رؤساء الهيئات العامة المستقلة ورؤساء الجامعات (وهي أيضا نوعية خاصة من الهيئات العامة).¹

وتطبيق مبدأ تغيير القيادات العليا بالاختيار السياسي كما هو معمول به في بعض الدول مثل الولايات المتحدة الأمريكية التي تقدم النموذج المثالي فخلال القرن 19 ومنذ عام 1800 كان يسود نظام الغنائم في الوظيفة العامة وبمقتضاه كانت جميع الوظائف

¹ محمود شحات: المدخل إلى العلوم الإدارية، دار العلوم للنشر، غنابة، الجزائر، 2010، ص102.

تخضع للسياسة فالوظائف كانت غنيمة للحزب المنتصر في الانتخابات الرئاسية، وكان الموظفون يتغيرون بتغير الحزب الفائز.

ونظرا لعيوب هذا النظام الذي لا يكفل الاستقرار في الوظيفة العامة تم إلغاؤه وحل محله في عام 1883 نظام الجدارة في الوظيفة العامة، ولكن بقي نظام الغنائم مطبقا مع ذلك بالنسبة لوظائف الإدارة العليا أي القيادات الإدارية الهامة، فالتعيين في تلك المناصب الكبرى يظل دائما خاضعا لاختيار الرئيس الفائز في الانتخابات.

وتعمل القيادة السياسية في أمريكا على جذب كبار رجال الأعمال في المشروعات الخاصة لشغل المناصب القيادية في الحكومة الفيدرالية، وذلك تعبير عن نظرية الأمريكيين في الوحدة الفنية بين الإدارة العامة وإدارة المشروعات الخاصة أو إدارة الأعمال.

وفي فرنسا طبقا لدستور الجمهورية الخاصة الصادر عام 1958 يعين رئيس الجمهورية رئيس الوزراء والوزراء، وبالنسبة لمناصب الإدارة العليا، يقوم رئيس الجمهورية والحكومة بتعيين القيادات الإدارية العليا بمقتضى سلطة تقديرية كاملة نظرا للطابع السياسي لتلك المناصب.

وقد صدر في فرنسا مرسوم هام بتاريخ 21 مارس 1959 (تطبيقا للمادة الثالثة من قانون نظام الموظفين الصادر في 04 فبراير 1959) حدد هذه الوظائف القيادية العليا وهي تشمل على سبيل المثال السكرتيرين العامين ومديري الإدارات في الإدارة المركزية، وأيضا مديري الجامعات والسفراء والولاية.¹

ويبدو أن هذا المرسوم لم يحدد هذه الوظائف العليا على سبيل الحصر، ويتولى مجلس الدولة الفرنسي الرقابة على تحديد الصفة العليا للوظائف الأخرى التي لم يشملها

¹ المرجع السابق: ص 103 104.

هذا المرسوم، والمجلس يهتدي في هذا التحديد بأهمية الوظيفة القيادية وكذلك بفكرة خضوع الوظيفة مباشرة تحت سلطة الحكومة.

ويلاحظ أن اختيار القيادة السياسية في الدول المختلفة للقيادات الإدارية العليا هو في الأصل اختيار مطلق، فالشرط الأول هو الولاء السياسي.

ولكن لا يلزم أن يكون القادة المختارون قد تدرجوا من قبل في الوظيفة العامة، فقد يختارون من خارجها كذلك لا يلزم توافر مؤهلات جامعية بذاتها أو تخصص فني معين، ولعل ذلك هو وجه النقد الذي يمكن أن يوجه لنظام التعيين بالاختيار السياسي المطلق، فهو لا يضمن تحقق الكفاءات والقدرات والمهارات.

ولكن من الصعب تصور اختيار غير أكفاء لأن شاغلي تلك المناصب العليا عليهم مسؤوليات جسام وهم المرآة المباشرة للقيادة الحكومية والحكومة أو القيادة السياسية مسؤولة سياسيا في النهاية عن اختيارها إما أمام البرلمان أو أمام الرأي العام والصحافة وأخيرا أمام جمهور الناخبين.

✓ نظام الانتخاب: يتم أحيانا اختيار بعض القادة الإداريين عن طريق الانتخاب وقد يبدو لأول

وهلة أن هذا النظام نظرا لطابعه الديمقراطي يخلق رابطة مباشرة بين القائد الإداري وبين المواطنين، مما يضمن من الناحية النظرية ولاء القائد للمصلحة العامة ليس من وجهة نظره الشخصية وإنما من وجهة نظر الجماعة والرأي العام.¹

ولكن نظام الانتخابات إذا كان ضروريا لاختيار الحكام مثل رئيس الجمهورية وأعضاء البرلمان، إلا أنه يصعب تعميمه على المناصب الإدارية ولو كانت قيادية إلا ما استثنى لاعتبارات خاصة.

¹ محمود شحات: مرجع سابق، ص 104.

ولهذا فنظام الانتخابات محدود التطبيق في نطاق الإدارة العامة، وهناك عدد قليل جدا من الدول التي تمثل فيها هذا النظام مكانا متميزا ومن أبرز أمثلة تلك الدول الولايات المتحدة الأمريكية. ففي أمريكا يطبق الانتخاب على نطاق كبير بالنسبة لموظفي الدويلات والسلطات المحلية، ولكن لا يسود هذا النظام على النطاق الفيدرالي.

وفي الإتحاد السوفياتي سابقا يطبق نظام الانتخاب في اختيار القضاة وأيضا بالنسبة للقيادات المحلية في الدويلات، ويبدو أن هناك اتجاها لإدخال نظام الانتخاب تدريجيا بالنسبة للإدارة الفيدرالية المركزية في روسيا.

✓ **نظام المسابقات:** يلاحظ أن نظام المسابقات في معظم الدول هو النظام العادي في تعيين جمهور الموظفين العموميين فعادة لا يدخل الوظيفة العامة سوى الأشخاص حملة المؤهلات الذين يجتازون بنجاح امتحان المسابقة المنصوص عليه في القانون، ونفس نظام المسابقة يعتبر هو الأسلوب العادي في تعيين الإطارات للجامعيين الذين سوف يصبحون في المستقبل قادة إداريين، وتلجأ الدول عادة لإعدادهم وتدريبهم بعد تعيينهم حتى يكتسبوا المهارات القيادية.

ونظام المسابقات يمثل في امتحان تحريري أو شفوي أو يجمع النوعين والأشخاص المشرفون على هذا الامتحان يتميزون عادة باستقلالهم عن السلطة الإدارية المختصة بالتعيين وهذه السلطة الإدارية لا تستطيع أن تعين سوى المرشحين الناجحين في المسابقة ووفق ترتيبهم في نتيجة الامتحان.¹

ومن مزايا نظام التعيين بطريقة المسابقات أن هذا النظام يبدو أكثر ديمقراطية وموضوعية من الاختيار التقديري للسلطة السياسية أو السلطة الإدارية، لأن التعيين بالاختيار يفتح الباب لعدم الحيادة والمحسوبية، ولكن يوجه إلى نظام المسابقات انتقاد من

¹ المرجع السابق، ص ص 106 107.

حيث أنه يسمح فقط بنجاح المرشحين الذين لهم ذاكرة قوية مليئة بالمعلومات، ولكنه لا يضمن توافر الكفاءات القيادية أو المهارات الإدارية المتصلة بالقيادة العملية، غير أن هذا النقد في الواقع لا يعيب نظام المسابقة في ذاته وإنما يتصل بأسلوب الامتحان أو الاختبار، ومن تم يمكن تلافى هذا النقد بوضع أسلوب اختيار فعال يجمع الطابع الشفهي وأسلوب المناقشة إلى جانب الطابع التحريري، بالإضافة إلى حسن اختيار موضوعات الاختبار.

ولعل أفضل نظام مسابقة لاختيار القيادات الإدارية هو تلك المسابقة التي جريها في فرنسا "المدرسة الوطنية للإدارة" التي أنشأتها الدولة الفرنسية في عام 1945 لكي تقوم باختيار طبقة للموظفين القيايين إلى جانب القيام بإعدادهم وتدريبهم وفق برامج خاصة.

وفي الولايات المتحدة الأمريكية مثل غيرها من الدول يعتبر نظام المسابقة هو الوضع العادي لاختيار الموظفين (85% من مجموع الموظفين العموميين)، ولا يستثنى من الخضوع لهذا النظام سوى وظائف الإدارة العليا الخاضعة للاختيار السياسي ومناصب الموظفين المحليين الخاضعة لنظام الانتخاب ويشرف على تنظيم المسابقات على المستوى الفيدرالي المركزي هيئة الوظيفة المدنية.¹

ويتأثر اختيار القائد بمؤثرات مختلفة أهمها:

- ✓ **حجم المنظمة ونوعها:** فحجم المنظمة ونوعها يمكننا من خلق الظروف المواتية لصنع القائد و وجود جمع من الأتباع يساندونه.
- ✓ **موقع المنظمة:** فوجود المنظمة في منطقة مكتظة بالسكان له تأثير مخالف عن وجودها في منطقة نائية أو غير مكتظة بالسكان.

¹ محمود شحات: مرجع سابق، ص 107.

✓ نوع المشكلة التي تصنع الموقف الذي بدوره يصنع القائد: فهل هي مشكلة عامة تتعلق بالأجور والحوافز أم مشكلة فنية تتعلق بالأجهزة والآلات والمعدات، وعلى سبيل المثال فإن مشكلة استخدام معدات مستهلكة وأسلحة وذخيرة فاسدة في حرب 1948م ضد اليهود بفلسطين وما ترتب على ذلك من آثار خلفت مواقف وصنعت قيادات قامت بثورة يوليو 1952م.

✓ نوع العاملين ومدى إيمانهم بمشكلاتهم: أي مدى معرفتهم لأبعادها وقدرتهم على صنع القيادة بتأييدها والالتفاف من حولها وحمايتها من الضغوط التي تقع عليها والأذى الذي قد يتوقعها.

✓ المناخ المناسب لظهور القائد والقدرة على الاستمرار في الوقوف من حوله: فالمناخ الديمقراطي يساعد على ظهور القيادات كما يساعدها على الحركة أما المناخ الاستبدادي الذي يعتمد على القهر وعلى البطش فلا يساعد على ظهور القيادات وممارستها لمهامها ولكنه قد يصنعها لتعمل طويلا في الخفاء.

✓ الوقت المناسب: فكما أن المناخ يؤثر في صنع القيادات وظهورها فإن الوقت المناسب يكون له تأثير بالغ على ذلك أيضا.

✓ مقدار الوقت المتاح: يؤثر هو الآخر في صنع القيادات وظهورها، ففي المنظمات الحديثة قد لا تتاح الفرصة لصنع القيادات (بينما قد يتاح ذلك لتلك المنظمة في الأجل الطويل).

3- أسس تدريب القادة: تفرض علينا الاتجاهات الحديثة في القيادة أبعادا جديدة في التدريب، وإذا كان الاختيار يحدد نوع الأشخاص الذين نجدهم في المنظمة فإننا لن نستطيع استكمال فهمنا لسلوكيات أعضاء المنظمة إلا في ضوء خبراتهم بعد الاختيار أي في ضوء تأثير خبرات التعلم التي يتعرضون لها،¹ هذا فضلا عن أن الكثير من الدراسات

¹ عاطف عبد الله المكاوي: القيادة الإدارية، ط1، مؤسسة طيبة، القاهرة، 2013، ص ص43 44.

النفسية تؤكد أن المرض العقلي والأعصاب هي جزئياً نتائج اجتماعية تؤدي إليها عوامل متعددة في المجتمع وفي مقدمتها نوع القيادة القائمة ونوع الجو النفسي الذي تعيشه هذه القيادة.

ولذلك كان من المهم العمل على تحديد أحسن السبل لإعداد وتدريب القيادة الصالحة التي توفر للأتباع صحة نفسية سوية.¹

أهداف التدريب: لعل أكثر هذه الأهداف وضوحاً باهتمام المدربين هدفان:

أولهما: نقل المعلومات الضرورية للعمل، **وثانيهما:** إكساب الدارس المهارات اللازمة لأداء العمل، وقد تكون هاتان الوظيفتان كافيتان في بعض الحالات ولكننا نعلم أن العمل اليوم يتطلب النجاح والتوفيق فيه ما هو أكثر بكثير من المعارف والمعلومات، ويتطلب حساسية نحو المشكلات والأحداث في العلاقات الإنسانية ومهارة في تشخيص سلوكيات الآخرين وفي التعامل معهم عن فهم وبصيرة ويتطلب فوق ذلك قدرة على فهم الفرد حقيقة وواقعية وإدراكاً لحاجته إلى تغيير سلوكه الذاتي والاحتفاظ بالقدر المناسب من المرونة في مواجهة مختلف الاحتمالات.

وهناك وظيفة ثالثة للتدريب هي تغيير الاتجاهات عن طريق إكساب المتعلم خبرة مباشرة منظمة مقصودة وخلق الفرص المناسبة للتغيير عن طريق التشجيع المستمر على تجريب الطرق القيادية الحديثة بصورة يمكن معها تطبيق المعرفة والمهارة واستغلال الدافع إلى العمل وتبصره بنتائج الطرق القيادية المختلفة حتى تزداد حساسية في تفاعله مع الآخرين.

¹ المرجع السابق، ص 43 44.

وإيجازا للقول تهدف برامج تدريب القادة عموما إلى مساعدتهم على ممارسة قياداتهم بصورة ناجحة عن طريق تزويدهم بالمعارف والمعلومات والمهارات والقيم والاتجاهات الملائمة.

وبالنسبة للمعارف والمعلومات: تعمل برامج التدريب على تزويد القائد بالمعلومات والمعارف الآتية:

- معرفة بمختلف التنظيمات الاجتماعية الموجودة في المجتمع وألتي خارجه وذات تأثير عليه.
- معرفة بأسس السلوك الإنساني والأنماط السلوكية والاتجاهات السائدة في المجتمع.
- لمعرفته بماهية عملية القيادة وأهدافها وأساليبها وكيفية إثارة الوعي بين أهالي المجتمع.¹
- معرفته بماهية عملية القيادة وأهدافها وأساليبها وكيفية إثارة الوعي بين أهالي المجتمع.
- معرفته بالجهاز أوالتنظيم الذي يعمل من خلاله وعلاقاته بالأجهزة الأخرى.
- تفهم الخطوات وأسس ومبادئ وقيم العمل في تنظيم المجتمع وتطبيقها مع مراعاة ظروف إيديولوجية المجتمع.

وبالنسبة للمهارات: تعمل برامج التدريب على تزويد القائد بالمهارات الآتية:

- المهارة في تكوين العلاقات الطيبة الإيجابية على مختلف المستويات ومع مختلف الجماعات.
- المهارة في توزيع المسؤوليات وتتبعها وتقييمها.

¹ محمد حسنين العجمي: مرجع سابق، ص ص 99 100.

- المهارة في التسجيل.
- المهارة في نقل المعلومات والخبرات للآخرين.
- المهارة في إدارة المناقشات وإقناع الغير وإدارة الاجتماعات.
- المهارة في كافة النواحي الإدارية المختلفة.
- وبالنسبة للقيم والاتجاهات: فنجد أن برامج التدريب يجب أن تعمل على إكساب القيم والاتجاهات التالية لدى القائد:
 - الإيمان بقدرة الآخرين على التفكير وتحمل المسؤوليات.
 - الإيمان بقيمة التفكير الواقعي الموضوعي.
 - الإيمان بأن رأي الجماعة أفضل وأوضح من رأي الفرد الواحد.
 - احترام رأي الآخرين والرغبة في التعلم منهم.
 - القدرة على التحكم في النزاعات الشخصية.
 - الإيمان بقدرة الناس على التعلم والنمو والتغير.
- ومن العوامل التي تساعد في التدرب على القيادة:**
 - التدريب على القيادة في جماعات، حيث تتم مناقشة أهداف الجماعة ومعرفة أسس العمل الجماعي.
 - توفر المدرب الكفاء الذي يزود المتدربين بالعلم والخبرة والذي يكون قدوة حسنة لهم.
 - تبادل الآراء وتدارس المشكلات والحلول بين المدربين والمتدربين.
 - التدرب والتعلم القائم على الخبرة والممارسة في مناخ ديمقراطي.¹
 - التدرب على وضوح التفكير واتحاد القرارات والبث في الأمور الطارئة.

¹ محمد حسنين العجمي: مرجع سابق، ص ص 100 101.

- التدرب على النقد البناء والنقد الذاتي وتقبل النقد بهدف تحسين السلوك.
- الاندماج في برامج التدريب بما يضمن تغيير سلوك المتدرب بعد فترة التدريب.
- دراسة علم النفس الاجتماعي بصفة خاصة للإحاطة بالسلوك الاجتماعي ودوافعه ودينامياته ومعاييره.

4- طرق تدريب القادة:

✓ **الملاحظة والخبرة الشخصية العارضة:** تعلم الكثيرون معظم ما تعلموه من ملاحظة رؤسائهم ومن خبراتهم الشخصية ولا يزال ذلك هو الحال في عدد غير قليل من المهن والأعمال وعلى مختلف المستويات، ومما لا شك فيه أن التعلم بالملاحظة والتجربة طريقة رئيسية من طرق التدريب، كما أن الصورة الحديثة منها تمثل إلى حد ما نظام التلمذة الصناعية.

✓ **الطرق الشكلية لنقل المعلومات وتعليم المهارات:** وتتمثل هذه الطرق في المحاضرات والمناقشات ودراسة الحالات والعمل مع القيادة مثل التدريب على إدارة مناقشات معينة أو رئاسة لجان معينة أو إدارة منظمات وذلك لإكساب المتعلم المهارات اللازمة لأعمال معينة، وهناك تصنف طرق تدريب القادة من منظور آخر يتمثل في:

- **التلمذة:** وهي أن يقوم القائد الجديد بملاحظة القائد القديم أثناء عمله كما يقوم ببعض العمليات القيادية بنفسه، ثم يقوم بعد ذلك بمناقشة القائد القديم فيما تم فيه الموقف القيادي وما يجب مراعاته في المواقف المقبلة وهكذا تتم عملية تفهم القيادة عن طريق الملاحظة والممارسة.

- **الدراسات النظرية:** وهي إعداد القادة عن طريق المحاضرات والزيارات والبحوث

والقراءة.¹

¹ المرجع السابق: ص 101.

- **الإشراف:** ويكون ذلك تحت إشراف القائد القديم الذي يوجه نظرة المتدرب إلى نواحي القوة والضعف في عمله ويرشده إلى بعض المراجع ومصادر المعرفة التي تساعد على التقدم.¹

5- الأخطاء الرئيسية في عملية التقييم:

قد لا ينتج عن عملية التقييم في العديد من المنظمات مما يجعل كبار المديرين عرضة للكثير من الأخطاء عند تقييمهم للمرشحين، ومن تلك الأخطاء الرئيسية النزعة إلى المبالغة في تقدير أهمية بعض الصفات والخصائص مثل:

- **المهارة في العمل كعضو في الفريق:** يفضل كبار المديرين الأشخاص الذين يديرون إدارتهم أو أقسامهم بسلاسة وبدون مشاكل مع العاملين ومثل هؤلاء الأشخاص عادة ما يصعدون السلالم الوظيفية بسرعة بسبب هذه الخاصية، لأن كبار المديرين لا يريدون أن يضيعوا وقتهم في حل المشاكل والحفاظ على الوئام بين مديري الإدارات والأقسام وموظفيهم، إلا أن مثل هؤلاء الأشخاص لا يمكن أن يصبحوا قادة مميزين، لأن القادة المميزين ليسوا عادة لاعبين ضمن فريق بل ربما يفضلون أن يعمل الآخرون كفريق في حين أنهم يرددون الشعارات المؤيدة للفرق، ولكن عندما يتطلب الأمر اتخاذ قرار حاسم فإنهم يدركون أنهم ليسوا في حاجة ماسة إلى الاستماع الكامل إلى الآخرين قبل القيام بخطوتهم، فهم مستقلون في تفكيرهم ولا يمانعون في اتخاذ القرارات بأنفسهم وهي قرارات تجعلهم في عزلة عن المجموعة.²

- **التدريب الشخصي:** من الاعتقادات الخاطئة والشائعة أن القادة يمكن أن يطوروا الآخرين عن طريق التدريب الشخصي والمباشر لهم، إلا أن الكثير من القادة المتميزين

¹ محمد حسنين العجمي: المرجع السابق، ص102.

² زيد منير عبوي: القيادة ودورها في العملية الإدارية، ط1، دار البداية، عمان، 2008، ص ص32 33.

يفضلون اختيار مرشحين أقوياء و متمكنين ومن تم إعطائهم صلاحيات كافية ومنحهم الفرص لتطوير أنفسهم من خلال تجاربهم والاستفادة من أخطائهم.

- **البراعة في الأعمال التشغيلية:** كثير من كبار المديرين يببالغون في تقدير قيمة المديرين الجيدين في أداء الأعمال التشغيلية وفي حل المشكلات لأنهم يسهلون ويسرون عليهم العمل، وعلى الرغم من أن مثل هؤلاء قد يكونون في وضع جيد في منظماتهم، إلا أنهم غالبا لا يكونون قادة فعالين، حيث يعتمد هؤلاء المديرون الفنيون والمختصون بشكل رئيسي على الأنظمة والسياسات والإجراءات فيكون هناك جمود تام، لذا فإنهم يعتقدون أنه على كل شخص أن يعمل بنفس الأسلوب والطريقة، فهؤلاء يمكن أن ينجحوا في منظماتهم وأن يصلوا إلى أرفع المراكز، لكن هذا الأمر قد يؤدي إلى اغتراب وانعزال الآخرين في المنظمة والحد من إبداعهم.¹

- **الخطابة الفعالة:** إن كبار المديرين يببالغون في أهمية كيفية الظهور أمام الناس وبشكل خاص يركزون على مهارات الإلقاء ومع أن هذه المهارات مهمة إلا أنه يمكن أن تطور بالتدريب المكثف.

- **الطموح الواضح:** يتسبب الانطباع المتعلق بعدم وجود واضح في فقد الكثير من الناس للترقيات المستحقة، ولسوء الحظ فإن كبار المديرين يغفلون عن أن طموح الشخص قد لا يكون معبرا عنه.

- **التشابه والانسجام:** كثير من كبار المديرين يفضلون الأشخاص الذين لديهم خلفيات وتجارب وصفات تشبههم، وفي بعض الأحيان فإن المرشحين الواعدين يتم

¹ المرجع السابق: ص 33.

تجاهلهم بسبب الاختلاف في العرق أو الجنس أو الخلفية الاجتماعية أو الاقتصادية أو الثقافية أو الأكاديمية أو الجغرافية أو بسبب أنهم لم يتولوا مناصب في شركات متشابهة.¹

سادسا: مشكلات القيادة الإدارية: إن الظروف تتغير والأحوال تتبدل، ولذلك فقد يرى القائد ضرورة إدخال بعض التعديلات، ولذا يجب التمهيد له وعدم مفاجأة من يهتمهم الأمر من العاملين، فالمنافسة وتبادل الاقتراحات تخلق الجو المناسب لاقتلاع القديم دون ردود فعل ضارة، ومن ناحية أخرى فإن كثيرا من المشكلات الجديدة قد تواجه القائد وتستلزم الحل ويجب عليه ألا يتركها تتفاقم وأن يسعى للتخلص مما يظهر في إدارته من عيوب والارتفاع لمستوى إنتاجيتها من خلال تحليل المشكلات والوقوف على أبعادها وأسبابها للوصول إلى أفضل الحلول لعلاجها والمفاضلة بين البدائل على أساس معايير موضوعية، وتعتمد التنمية الإدارية في المقام الأول على العنصر البشري لتحقيق أهدافها. ومن أهم المعوقات التي تواجه الإدارة في الدول النامية عجز القيادات الإدارية عن القيام بدورها القيادي وحل المشكلات التي تواجهها في ظل مراحل التطوير والتغيير، فبعض هذه المشكلات إداري وبعضها بيئي وبعضها إنساني وسوف تعرض بشيء من التفصيل هذه المشكلات في ثلاث مواضع على النحو التالي:

1- المشكلات الإدارية: تتعد المشكلات الإدارية التي تعترض القيادات الإدارية في

الدول النامية إلى ما يلي:

- **المركزية الشديدة وعدم التفويض:** حيث تحرص القيادات على عدم تفويض اختصاصاتها وصلاحياتها لقيادات الصف الثاني من السلم الإداري مما يؤدي إلى السيطرة، ويرجع بعض الكتاب ظاهرة المركزية إلى رواسب سياسية واجتماعية خلفتها عهود الاحتلال.

¹ زيد منير عبوي: مرجع سابق، ص 34.

ومن الوسائل الفعالة للحد من ظاهرة المركزية في الدول النامية تدريب القيادات الإدارية في أجهزتها على تفويض السلطات للمرؤوسين باستخدام أساليب التدريب المناسبة.

- **تعقد الوضع التنظيمي للأجهزة الإدارية:** تتصف الأجهزة الإدارية بسمات معينة

في الدول النامية، وتتعكس آثارها السلبية على القيادات ومن أهم هذه السمات ما يلي:

* تعدد مستويات التنظيم وضيق نطاق التمكّن للمديرين على مرؤوسيهـم.

* تشتت أقسام ووحدات التنظيم الإداري الواحد.

* التكرار والإزدواجية في اختصاصات الأجهزة الإدارية.¹

* وجود التنظيمات غير الرسمية داخل الأجهزة الإدارية حيث تؤثر على سلوك

العاملين وقد تكون عامل ضغط على القيادات الإدارية مما يعيق قراراتها.

- **البيروقراطية وتباين وتعقد الإجراءات:** وتعتبر البيروقراطية إصطلاح يوصف به

الجهاز الحكومي الذي تكون الرقابة عليه في يد مجموعة من الموظفين الرسميين الذين تحد سلطاتهم من حرية الأفراد في هذا الجهاز ومنهم القيادات الإدارية بيدها صنع القرار.

كما تشكل الإجراءات الإدارية المعقدة قيوداً تحد من فعالية القيادات وتقضي على

روح المبادرة والإبتكار.

- **عدم وفر المعلومات اللازمة لصن القرار واتخاذها:** تتوقف سلامة القرارات التي

تتخذها القيادات على دقة وكفاية المعلومات التي تخل في صنع القرار حيث تعاني معظم الأجهزة من نقص أو عدم دقة المعلومات تؤدي إلى تداولها ببسر وسهولة للقيادات من

¹ رجب عبد الحميد السيد: دور القيادة في اتخاذ القرار خلال الأزمات، دط، مطبعة الإيمان، 2000، ص ص15 16.

خلال وضع الخطط التي تضمن التطوير، وإقامة نظم الإدارة بالمعلومات وتوفير وسائل جمع وتخزين واسترجاع المعلومات وقت الحاجة إليها.

- **التخطيط غير السليم:** ويعتبر من الظواهر السلبية في الأجهزة الإدارية في الدول النامية، الأمر الذي يترتب عليه عدم تحديد ووضوح الأهداف لخطط التنمية ويجعل الرؤية غير واضحة أمام القيادات في عملية التنبؤ والتوقع بالنسبة للمستقبل عند صنع القرار، يضاف إلى ذلك كون العلاقة بين الأجهزة التخطيط والتنفيد في أغلب المؤسسات غير واضحة مما يترتب عليه آثار سلبية.

2- المشكلات البيئية: إن معظم المشكلات البيئية التي تواجه القيادات الإدارية في الدول النامية تتبع من اعتبارات سياسية واجتماعية وفنية وضغوط وتأثيرات شخصية ومن أهمها ما يلي:

- **عدم استقرار الأنظمة السياسية:** وتبدو تلك الظاهرة واضحة ومن خلال ما شهدته معظم الدول الإفريقية والآسيوية واللاتينية من انقلابات عسكرية بعد استقلالها، وهذا الوضع أفقد تنظيمات تلك الدول استقرارها وخلق المشكلات للقيادات وللعاملين الذين يشاركون في صنع القرار وتنفيذه.¹

- **الموروث الاجتماعي وما يرتبط بها من عادات وتقاليد:** هناك الكثير من الأوضاع والظواهر السلبية التي تنعكس آثارها على القيادات وتحد من فعاليتها أهمها استمرارية بعض الأساليب والإجراءات خلال فترة الاحتلال لدى بعض الدول رغم استقلالها والتركيب الطبقي وتفاوت المستويات الاقتصادية وتأثير ذلك على نظم التعيين والترقية والوساطات وأشكال المحاباة التي تتم بدوافع حزبية أو طائفية، وانفراد المسؤول بصنع القرار واتخاذها.

¹ المرجع السابق، ص 17 18.

- **غموض وجمود الأنشطة واللوائح:** تلعب الأنظمة واللوائح دورا هاما في تنظيم العلاقات بين الأفراد لتحقيق أهداف الجهاز الإداري وفي مجال القيادات الإدارية نجد بعض المعوقات التي كشفت عنها بعض الدراسات وهي جمود وتعقد الأنظمة واللوائح، الأمر الذي يشكل عقبة تحد من سلطات المدير في اتخاذ القرارات، فضلا عن كثرة التعديلات والتفسيرات حيث يؤدي ذلك بالمدير إلى الاجتهاد في إيجاد الحلول للمشكلات ولا يتأتى علاج هذه المشكلات إلا بمراعاة المرونة والدقة والوضوح عند صياغة الأنظمة واللوائح.

- **عدم الاستفادة من التقدم العلمي والتكنولوجي في مجال الإدارة:** ويظهر ذلك على القيادات الإدارية في الدول النامية في انغلاق إدارة التنمية عن تجارب الإدارة والبحث وعدم الاستفادة من التكنولوجيا العالمية التي تشهدها الدول المتقدمة حاليا بهدف ترشيد عملية صنع واتخاذ القرارات.¹

3- المشكلات النابعة من وضع القيادات الإدارية: إن من أهم المشكلات التي تواجه الإدارة في الدول النامية والتي تنعكس على القيادات هو عجز تلك القيادات عن القيام بدورها في حل المشكلات والتي كشفت عنها التطبيقات العملية وهي:

- **عدم توافر الكوادر ذات الكفاءة العالية:** فقد أشارت الدراسات التطبيقية والميدانية التي قام بها بعض الكتاب أنه من غير الممكن عمليا العثور على الأشخاص الذين تتوافر فيهم السمات اللازمة للنجاح في القيادة بالأعداد المطلوبة حتى في المجتمعات المتعددة، وبذلك تبدو الأمور أكثر صعوبة في الأجهزة الإدارية بالدول النامية التي تعاني من نقص في الكوادر القيادية بالإضافة إلى ترك القيادات الناجحة العمل الحكومي بحثا عن مغريات مادية أو اجتماعية أفضل خارج البلاد.

¹ رجب عبد الحميد السيد: مرجع سابق، ص18.

- **عدم سلامة طرق وأساليب اختيار القيادات الإدارية:** هناك بعض السلبيات النابعة من أساليب اختيار القيادات والتي كشفت عنها التطبيقات العملية حيث لجأت بعض الدول النامية إلى ملء المناصب القيادية في أجهزتها بالعسكريين نتيجة للانقلابات العسكرية ووجد هؤلاء القادة أنفسهم أمام أمور إدارية لا يعلمونها مما أدى إلى عدم مواجهة المشكلات أو حلها، بالإضافة إلى تحكم عوامل نابعة من أنماط السلوك الاجتماعي السائد مثل المحسوبية السياسية والاجتماعية.

- **عدم توفر الاستقرار الوظيفي والاطمئنان النفسي للقيادات الإدارية:** وتبدو مظاهر ذلك في خوف القادة من المسؤولية وتردد بعضهم وإحجام البعض الآخر عن المبادرة للمشكلات الطارئة ورجوعهم لرؤسائهم لأخذ موافقتهم على القرارات بسبب ضعف كفاءة القائد وعدم تحديد البدائل، خوف القائد وحدائته في العمل، ومن وسائل علاج عدم إحساس القيادات الإدارية بالاستقرار والاطمئنان وتوفير الضمانات المادية والنفسية والاجتماعية لهذه القيادات.

- **عدم اهتمام القيادات الإدارية بالأخذ بالأساليب الكمية في اتخاذ القرارات:** إن الاهتمام بالأساليب الكمية وخاصة بحوث العمليات واستخدامها لصنع القرارات لازال محدودا في الدول النامية بسبب عدم إيمان تلك القيادات بجدوى هذه الأساليب وصعوبة تطبيقها وعدم ملاءمتها للظروف وأنماط السلوك ويضاف لذلك نقص الكوادر القادرة على تطبيق تلك الأساليب الإدارية الحديثة وفي مقدمتها بحوث العمليات ونظم المعلومات وغيرها.¹

- **اعتماد القيادات الإدارية على الخبرة والاستشارة الأجنبية:** إن نقص الكوادر القيادية والفنية ذات الكفاءة في الدول النامية يؤدي إلى استقدام الخبرات الأجنبية ذات التكلفة الاقتصادية والمالية العالية، وما يترتب على ذلك من مخاطر نابعة من كون هؤلاء

¹ المرجع السابق: ص ص 19 20 .

الخبراء لا يدركون أبعاد المشكلات التي يقومون بدراستها إلى فريق آخر من المستشارين الوطنيين لمعاودة فحص الدراسات التي تقدم بها الخبراء الأجانب بما يتفق وأحوال وطبيعة المجتمع حيث أنها عوامل تؤثر في سلامة القرار المتخذ لحلها.¹

ونخلص في مجال استعراض أهم المشكلات التي تتعرض لها القيادة في الدول النامية إلى أن بعضها مشكلات إدارية كالمركزية الشديدة وعدم الوضوح، وضعف التنسيق بين الإدارات وقصور في نظم المعلومات والبيروقراطية وتعقد الإجراءات وغيرها وبعضها مشكلات بيئية مثل الموارد الاجتماعية وارتباطها من عادات وتقاليد، وغموض وجمود الأنظمة واللوائح وعدم الاستفادة من التقدم العلمي وغيرها، وبعضها مشكلات إنسانية كعدم توفير الكوادر القيادية ذات الكفاءة العالية ونقص المعرفة والثقافة لدى القيادات، وعدم سلامة طرق وأساليب اختيار القادة، وعدم توافر الاستقرار الوظيفي مما يترتب عليه السلبية في مواجهة المشكلات.

¹ رجب عبد الحميد السيد: مرجع سابق، ص ص21.

خلاصة الفصل:

إن الفرق بين النجاح والفشل في مختلف ميادين الحياة الإنسانية يرجع في جانب كبير منه إلى مدى كفاءة القيادة حيث أن كل جماعة أو منظمة أو دولة تحتاج إلى قيادة، وتشكل القيادة محور مهم تركز عليه مختلف النشاطات في المنظمات العامة والخاصة على حد سواء.

وتعد القيادة من أهم عناصر نجاح المنظمة إذ من شأنها أن توجه الموارد كافة نحو تحقيق الأهداف، فعند توفر الموارد المادية مع عجز قيادي غير قادر على توجيه الموارد البشرية وتنظيمها وتنسيقها فإنه لن يكتب النجاح لتلك المنظمة في تحقيق أهدافها. ويتناسب مستوى تحقيق الأهداف مع مستوى قوة القيادة في الاستفادة من طاقات العاملين من خلال إثارة دافعيتهم والكشف عن الطاقات الكامنة لديهم للوصول إلى مستوى عالي من الالتزام التنظيمي.

إن القيادة هي فن التعامل مع الناس ويتمثل هذا الفن بالنشاط الإشرافي الذي يمارسه شخص معين على الآخرين بأساليب معينة لتحقيق أهداف محددة، فالقائد الناجح هو الذي يتقن هذا الفن فيسعى مع العاملين عن طريق الاتصال بهم ومراقبتهم وتوجيههم إلى تحقيق أهداف المنظمة فالقيادة عبارة عن تفاعل مستمر بين القائد ومرؤوسيه ويتوقف نجاح القائد على مدى نجاح القائد على مدى نجاح هذا التفاعل والقيادة الناجحة هي التي تساعد العاملين على إدراك احتياجاتهم ومواجهتها وإشباعها، فالعاملون هم الدعامة الحقيقية التي تستند إليها المنظمة لتحقيق غاياتها وأهدافها لأن هؤلاء العاملين هم أفراد يحتاجون إلى التقدير والتقبل والتشجيع والمكافأة بأنواعها المختلفة كما يحتاجون إلى نمو مهني وشخصي وإذا ما توفرت هذه القيادة تحقق النجاح.

الفصل الثالث



الفساد الإداري

أولاً: ماهية الفساد الإداري

- 1- التطور التاريخي للفساد الإداري
- 2- تعريف الفساد الإداري
- 3- خصائص الفساد الإداري
- 4- الفساد الإداري وعلاقته ببعض المفاهيم
- 5- الفساد الإداري ظاهرة اجتماعية
- 6- واقع الفساد في الجزائر

ثانياً: مظاهر الفساد الإداري

ثالثاً: أسباب وعوامل الفساد الإداري

رابعاً: آثار الفساد الإداري

خامساً: السبل والجهود الدولية في مكافحة الفساد الإداري

- 1- سبل وآليات مكافحة الفساد الإداري
- 2- الجهود الدولية والعربية لمكافحة الفساد الإداري

تمهيد:

موضوع الفساد الإداري نال اهتماما متزايدا عالميا في كل من الدول المتقدمة والنامية على حد سواء وذلك باعتباره ظاهرة مدمرة لعملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية وعقب القدر الهائل من الفضائح والتجاوزات واتساع دائرة الجرائم والفساد الإداري خاصة جرائم الاختلاس والرشوة واستغلال النفوذ التي تشهدها المؤسسات على مستوى العالم، لذلك أصبح تفعيل مبادئ القيادة الإدارية جزءا رئيسيا من صناعة النمو في المؤسسات وحاجة المجتمعات إلى وجود قيادة إدارية فعالة وأكثر عدلا وشفافية يتطلب تعيين مسؤولين إداريين يهتمون بمراعاة الجوانب الأخلاقية من أجل تحفيز العمال على التصرف وفق ما تقتضيه أخلاق الوظيفة العامة، وعلى الرغم من ذلك غالبا ما يحدث تعارض بين العمل والجوانب الأخلاقية ولا ريب أن هناك أفراد أكثر وعيا ويحرصون على مزاوله أنشطتهم وفقا للمعايير الأخلاقية كستار لاتخاذ قراراتهم الانتهازية وخاصة في المواقف التي لا يستطيع فيها عامة الناس التفرقة بين السلوك الأخلاقي والسلوك اللاأخلاقي.

و من خلال هذا الفصل سوف نتطرق إلى العناصر التالية:

- ماهية الفساد الإداري
- خصائص الفساد الإداري
- مظاهر الفساد الإداري
- أسباب وعوامل الفساد الإداري
- آثار الفساد الإداري
- السبل والجهود الدولية في مكافحة الفساد الإداري

أولاً: ماهية الفساد الإداري:

1- التطور التاريخي لظاهرة الفساد الإداري:

الفساد ظاهرة لها جذورها التاريخية، وإن كان من الصعب تحديد نقطة بدء نشوء هذه الظاهرة إلا أنه يمكن الجزم بوجودها في سائر المجتمعات الإنسانية وعلى مر العصور، ويعتقد البعض أن ظهور هذه الظاهرة قد ارتبط بوجود الإنسان على الأرض حيث بدأت منذ عراك بني آدم قابيل وهابيل، بمعنى آخر منذ أن هبط الإنسان على سطح الأرض شرع في ارتكاب تلك السلوكيات الفاسدة مدفوعاً بعوامل متعددة ومتنوعة منها الاجتماعي ومنها الاقتصادي ومنها النفسي ومنها السياسي..... إلخ. قال تعالى: ﴿وَإِذْ قَالَ رَبُّكَ لِلْمَلَأِكَةِ إِنِّي جَاعِلٌ فِي الْأَرْضِ خَلِيفَةً قَالُوا أَتَجْعَلُ فِيهَا مَنْ يُفْسِدُ فِيهَا وَيَسْفِكُ الدِّمَاءَ وَنَحْنُ نُسَبِّحُ بِحَمْدِكَ وَنُقَدِّسُ لَكَ قَالَ إِنِّي أَعْلَمُ مَا لَا تَعْلَمُونَ﴾¹.

إن هذا يعني أن الفساد موجود منذ القدم وهو مرتبط بوجود الإنسان على الأرض، وإن كانت قد تغيرت بعض صورته وتطورت بعض أساليبه إبدائه عبر مسيرة المجتمعات الإنسانية نحو التطور والتعقيد الاجتماعي مما ترتب عليه تغيير أساليب وطرق الحياة لدى الإنسان ودخولها التكنولوجية الحديثة وتطور وسائل الإعلام وغيرها من العوامل، إلا أن الفساد عرف منذ أقدم العصور وعرف في مجال الإدارة منذ أن كلف الحكام والملوك نواباً عنهم وإداريين يقومون بإدارة شؤون الدولة وتنظيم أمورها الاقتصادية والقانونية والاجتماعية.²

فالفساد ظاهرة إنسانية قبل كل شيء، ولدت مع ولادة الإنسان في ظل وجود الرغبات الإنسانية للاستيلاء على ما للآخر. وقد ساعدت الظروف في مرحلة الاستقرار

¹ القرآن الكريم: سورة البقرة، الآية 30.

² عبد الله أحمد المصراي: الفساد الإداري نحو نظرية في علم اجتماع الجريمة والانحراف الاجتماعي، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، 2011، ص 3 ص 4.

البشري مع زيادة الموارد إلى وجود النزعة الواضحة بأن يحاول من لا يمتلك أن يمتلك وبشتى الطرق السليمة وغير السليمة.¹

و لذلك سنحاول التعرف على مراحل التطور التاريخي لظاهرة الفساد:

1- 1 الفساد في العصور القديمة: "أعلم أن العدوان على الناس في أموالهم ذاهب بآمالهم في تحصيلها واكتسابها لما يروونه حينئذ من أن غايتها ومصيرها إنتهابها من أيديهم، وإذا ذهبت آمالهم في اكتسابها وتحصيلها انقبضت أيديهم عن السعي في ذلك، وعلى قدر الاعتداء ونسبته يكون انقباض الرعايا عن السعي في الاكتساب" (ابن خلدون القرن الرابع عشر الميلادي)

الفساد ظاهرة إنسانية علنية، إنه أحد تجليات الجانب المعنوي من الشخصية الإنسانية بما تنطوي عليه من جشع وطمع، لذا لا يوجد مجتمع إنساني لا يعرف الفساد والفاستدين ولا توجد دولة في العالم لا تعاني من أشكاله، غير أن الفارق بين دولة وأخرى هو في موقع الفساد وفي حجمه ومستوى انتشاره وفي درجة حساسية المجتمع له وفي أسلوب التعامل معه ومع رموزه ومدى الجدية في كشفه وفي فضحه ومعاقبة مرتكبيه.

لم تعرف الإنسانية تاريخا محددًا ودقيقًا لنشوء ظاهرة الفساد بل قد يكون الفساد ظاهرة نشأت مع بداية الخليقة على الأرض حيث نرى في قصة ولدي آدم عليه السلام (قابيل وهابيل) والتي تدل على نشوئه منذ ذلك الزمن السحيق، ولإثراء هذا البعد التاريخي لقياس تسلسل هذه الظاهرة لابد أن نستذكر شواهد وكيفية تمت الإشارة إليه.

¹ بن عودة حورية: الفساد وآليات مكافحته في إطار الاتفاقيات الدولية والقانون الجزائري، أطروحة دكتوراه، جامعة سيدي بلعباس، الجزائر 2016، ص10.

إن الأقاليم التي استوطنت أرض العراق والتي تؤكد الشواهد التاريخية أنها أولى الحضارات في العالم قد عرفت ظاهرة الفساد لذا نرى إشارات إلى جرائم هذه الظاهرة في القوانين التي عرفتها (أوروك) و(أورنمو) في الألواح السومرية.

كما أن الوثائق التي عثر عليها وتعود بتاريخها إلى الألف الثالث (ق.م) تبين أن المحكمة الملكية آنذاك كانت تنتظر في قضايا الفساد، مثل استغلال النفوذ واستغلال الوظيفة العامة وقبول الرشوة وإنكار العدالة، حتى أن قرارات الحكم في جرائم مثل هذه كانت تصل إلى حد الإعدام.

و يلاحظ أن "حمورابي" ملك بابل وضع التشريعات المهمة في التاريخ والتي عرفت بشريعة "حمورابي"، قد أشار في شريعته إلى جريمة الرشوة حيث شدد على إحضار طالب الرشوة أمامه ليقاضيه بنفسه ويتولى أمر اجتهاده مما يدل على اهتمامه الكبير بمكافحة آفة الفساد. و بانتقالنا من وادي الرافدين إلى وادي النيل يلاحظ أن لمصر الفرعونية إشارات ووصايا وتنبؤات في تنظيم الإدارة والعلاقات السليمة في الحكم،¹

كما جاء في تشريع (حور محب)، كذلك لم يغفل الإغريق اهتمامهم بمشكلة الفساد فقد حدد "سولون" أحد الحكماء السبعة عند الإغريق والذي نجد لديه بدايات المدينة الفاضلة التي نادى بها "أفلاطون" في تشريعاته إيماناً منه بتكريس سيادة القانون للحد من مظاهر الفساد التي بدت في ترف الأغنياء وبذخهم المثير للأحقاد.

أما عند الصينيين القدامى فإن الفكر السياسي لدى "كونفوشيوس" قد شخص ظاهرة الفساد، ففي كتابه (التعليم الأكبر) يرد أسباب الحروب التي حدثت إلى فساد الحكم هذا مرده إلى فساد الأسر وإغفال الأشخاص تقويم نفوسهم، أما في كتابه (عقيدة الوسط فهو

¹ أيوب أديب العيسى: الفساد الإداري والبطالة، ط1، دار ومكتبة الكندي للنشر والتوزيع، 2014، ص ص17 19.

يرى أن الحكم لا يصلح إلا بالأشخاص الصالحين والوزارة الصالحة التي توزع الثروات بين الناس على أوسع نطاق وهو يشير لأخطار الفساد عندما يتطرق إلى القول "إن تركيز الثروة يؤدي إلى تشتت الشعب"، والجدير بالذكر أن "أفلاطون" في كتابه (الجمهورية) والذي جاء بعد "سولون" و"كونفوشيوس" بفترة لاحقة تطرق من خلاله إلى ظاهرة الفساد من خلال مناقشته لمسألة العدالة الفردية والجماعية، وقد أشار إلى أن اللجوء إلى العدالة يستبعد مسألة المنفعة أو المصلحة والتي هي بمثابة حجر الأساس في ظهور الفساد واستفحاله، كما أنه ومن خلال معالجته الصيرورة السياسية للحكومات والتي هي في نظره صيرورة حتمية ودقيقة يرى من خلالها أن الحكومة تنتقل من (الأرستقراطية) إلى (الديموقراطية) بأنها " استغلال الفرصة لتقاسم الثروات واضطهاد من كفوا بحمايتها" وفي ذلك تشخيص ضمنى لمظهر من مظاهر الفساد في ذلك الوقت.

حيث نرى ومن منظور "أفلاطون" الفلسفي أن الحب الزائد للثروة والتي منشؤها السلطة والبحث عن المجد والمطامع يعده سببا من أسباب انتقال السلطة، وفي رأيه أن صاحب الثروة هو السيد المطامع والفقير هو المرتذل.

أما كتاب (القوانين) وهو نتاج آخر العمر عند أفلاطون فنراه يحارب الفساد في جميع صورته، فهو يحارب الفساد الديني ويحث على الوحدة الأخلاقية، ونراه أيضا يحاول الحد من الفساد الاقتصادي والإداري، بحيث لن يسمح لمن يمتلك الأموال أن يزيد أمواله إلا ضمن حد معين، كذلك أقر إنشاء هيئة للموظفين واجبها الأساسي مراقبة تصرف المواطن.¹

و بالانتقال إلى "أرسطو" نجد أنه لم يكن مؤمنا بالحكم المطلق مهما كانت صفة الحاكم حتى لو كان فيلسوفا، لذا نراه يشخص ظاهرة الفساد لدى ذكره أنواعا للحكم ثلاثة تتضمنها الدساتير بحسب عدد الحكام والتي لكل منها شكله الفاسد، على أن الضابط لديه

¹ المرجع السابق، ص 20 21.

الذي يفرق بين الصالح والفاقد هو أن الدساتير الصالحة تمارس الحكم لصالح المحكومين والفاقد تمارس الحكم لصالح أولئك الفاسدين.

بعد ذلك، وإذا ما انتقلنا من الإغريق إلى عهود المسيحية نجد أن نصوص (الكتاب المقدس) عالجت ظاهرة الفساد أيضاً، فهذه رسالة "بولس" الرسول الأول إلى أهل "كورنتوس" تورد ما نصه: (لا تضلوا: المعاشرة السيئة تفسد الأخلاق الحسنة)، والذي فيه دلالة على اهتمام المسيحية بالخلق القويم الذي يؤدي إلى تكوين مجتمع خال من الضلالة والعشرة السيئة اللتين ينجم عنها الكثير من المفاقد.

كذلك نلاحظ أن (الكتاب المقدس) يورد في نص آخر حب المال هو إصابة لأوجاع كثيرة وفيه تحديد للوقاية من الفساد بشكل غير صريح وهو ما نراه في النص الآتي: (فحب المال أصل كل شر، وبعض الناس استسلموا إليه فضلوا عن الإيمان وأصابوا أنفسهم بأوجاع كثيرة)

إن نصوص المسيحية هذه جاءت لتشخيص ثقل ظاهرة الفساد على الناس من خلال معالجات تريد الرسالة السماوية من ورائها تقويم المجتمع وحثه على الطريق القويم الذي فيه النجاة من الإثم.¹

كل من أشرنا إليه عرف الفساد ودرس الظاهرة، إلا أن ذروة سنام الأمر في المعرفة والمعالجة جاء خلال الأثر الإسلامي، وما جاءت به الرسالة المحمدية المطهرة، حيث نجد في القرآن الكريم تنبيها وإشارات لظاهرة الفساد بكل أبعادها وأشكالها ذكرت في أكثر من خمسين موضعاً بين صفحاته الشريفة.

¹ عماد صلاح عبد الرزاق الشيخ داود: الفساد والإصلاح، مطبعة اتحاد الكتاب العرب، دمشق، 2003، ص ص 18

و لو عدنا إلى سورة الإسراء بمفردها لوجدنا الإبداع الرباني ينبه الناس إلى كل أشكال الفساد بالحث على تقاديه فجاءت النصوص بوحى منزلها سبحانه وتعالى مشيرة للفساد والإصلاح في الوقت نفسه لتعطي درسا بليغا ينبه للسلوك القويم¹، وتظهر هذه الدلالات في الآيات الكريمة التالية: قال تعالى: ﴿و قضينا إلى بني إسرائيل في الكتاب لتفسدن في الأرض مرتين ولتعلن علوا كبيرا﴾²

حيث نجد أن الفساد في هذه الآية إنما جاء بمعنى القتل وإزهاق الروح ليبين كيف يكون الناس قد ساروا في طريق الفساد، فبنو إسرائيل قتلوا "زكريا" عليه السلام نتيجة لفسادهم وتكذيبهم لما جاءت به الرسالات السماوية.

و نجد تنبيهات وتحذيرات من الفساد في عدة مواضع في القرآن الكريم منها قوله تعالى: ﴿و إذا أردنا أن نهلك قرية أمرنا مترفيها ففسقوا فيها فحق عليها القول فدمرناها تدميرا﴾³

أما الفساد الاقتصادي فتتجلى الدعوة إلى اجتنابه في قوله تعالى: ﴿و أوفوا الكيل إذا كلتم وزنوا بالقسطاس المستقيم ذلك خير وأحسن تأويلا﴾⁴ وقوله تعالى: ﴿و يسعون في الأرض فسادا والله لا يحب المفسدين﴾⁵ وقوله عز وجل ﴿وإذا تولى سعى في

¹ عماد صلاح عبد الرزاق الشيخ داود: الفساد والإصلاح، مطبعة اتحاد الكتاب العرب، دمشق، 2003، ص ص18-19.

² القرآن الكريم: سورة الإسراء، الآية 4.

³ القرآن الكريم: سورة الإسراء، الآية 16.

⁴ القرآن الكريم: سورة الإسراء، الآية 35.

⁵ القرآن الكريم: سورة المائدة، الآية 64.

الأرض ليفسد فيها ويهلك الحرث والنسل والله لا يحب الفساد¹، وقوله تعالى ﴿الذين طغوا في البلاد فأكثروا فيها الفساد فصب عليهم ربك سوط عذاب إن ربك لبالمرصاد²﴾

فلو تدبرنا الآيات الكريمة نلاحظ أن الله عز وجل قد نبه إلى ضرورة اجتناب الفساد لما له من آثار وخيمة على البلاد والعباد، وهناك وعيد للمفسدين أن الله دائما لهم بالمرصاد، ويكفي الفساد كرها أن الله سبحانه وتعالى يقول في النص "إن الله لا يحب المفسدين"، وأيضا جاء في كلام رسول الله صلى الله عليه وسلم: « كل لحم أنبته السحت فالنار أولى به» قيل وما السحت؟ قال: الرشوة في الحكم.³

بعد ذلك وبانتقالنا من عصر صدر الإسلام إلى العصور الأخرى نلاحظ أن الظاهرة استشرت في العصرين الأموي والعباسي حيث كان المال يبذل في العصر الأموي للجماعات والفرق المعارضة لضمان ولائها للأمويين، ولكي يحافظ الولاة الباذلين لذلك المال على مناصبهم.

يذكر أيضا تجلي ظاهرة الفساد في العصور العباسية الأخيرة بشكل واضح ومنتشر عند الخاطبين للمناصب الذين كانوا يسعون في الوساطات لدى القادة الأتراك ونساء القصور للوصول إلى مناصب الوزارة أو أية مناصب أخرى. ويبدو أن الفساد في هذا الأمر أثر على المراكز الوظيفية وأدى إلى حدوث موجة من الاضطراب الإداري الذي ينتهي بالخلل إلى جميع أركان الدولة حيث كان كل شخص يتولى منصبه الجديد يسارع لإحاطة نفسه بحاشية موالية وحين يعزل تعزل حاشيته كلها، وهو أمر يزيد حالة الدولة سوءً فيطغى الفساد وتتفشى الرشوة وتزداد المظالم.⁴

¹ القرآن الكريم: سورة البقرة، الآية 205.

² القرآن الكريم: سورة الفجر، الآية 12 14.

³ أيوب أديب العيسى: مرجع سابق، ص 23.

⁴ عماد صلاح عبد الرزاق الشيخ داود: مرجع سابق، ص 21.

إن الحوادث التي عرفت في العصرين الأخيرين جعلت "ابن خلدون" الذي جاء في فترة لاحقة يشخص ظواهر فساد أصحاب الدولة ووزرائهم والكتاب والشرطة، حيث يذكر أن الكثير من أصحاب الممالك والملك صار ينزع إلى الفرار عن الرتب والتخلص من ربة السلطان بما حصل في يديه من مال الدولة والفرار إلى دولة ثانية لما يراه أنه هنا وأسلم في إنفاق ذلك المال والحصول على ثمرته، ويشير إلى أن في ذلك فساد لأحوال البلاد والعباد ودنياهم.

ويذكر البعض أن "ابن خلدون" إذ يشخص هذا التشخيص لظواهر الفساد فإنه يعزو ذلك إلى الطور الخامس من مراحل عمر الدولة حسب تصنيفه حيث يكثر الإسراف والتبذير، ويكون صاحب الدولة في هذا الطور متلفا لما جمعه السابقون في سبيل الشهوات والملذات والإنفاق على بطانته، وبذلك يفسد كبار أوليائه ويخرب ما بناه أسلافه، وهذا الطور لا يؤدي إلا إلى انقراض الدولة حيث أن الانقراض يكون نتيجة للأزمة الاقتصادية التي تحل لنقص الأموال والحاجة إليها من قبل صاحب السلطان التي تجبره على السلوك الإكراهي في زيادة الضرائب على الفلاحين وسائر أهل البلاد مما يدعو الناس إلى التقاعس عن العمل بسبب فساد السلطان وبالتالي تتفاقم الأزمة وتدخل الدولة في مرحلة الاضمحلال.¹

1-3- الفساد في العصور الحديثة: ما يميز العصور الوسطى هو موجة

الاستعمار من أجل نهب الثروات والأراضي والسيطرة على سكانها واستغلالهم، وهذا بحد ذاته يعد أبشع صور الفساد من قبل الأنظمة الاستعمارية.

ومراجعة التاريخ الاقتصادي يكشف تطور الأنظمة الاقتصادية من نظام العبودية إلى النظام الإقطاعي إلى النظام الرأسمالي كان يعتمد على أراضي صغار المزارعين وطردهم منها بالقوة القهرية ثم إعادة تشغيلهم بنظام السخرة دون تقديم أدنى حقوق

¹ المرجع السابق، ص 22 23.

للعاملين في الأرض الزراعية. ثم كان نمو طبقة التجار نتيجة للفساد المرتبط بالأسعار الإحتكارية التي كان يمارسها التجار، هذا بالإضافة إلى نهب ثروات البلاد المستعمرة وتحويل كل ما بها من ذهب ومعادن نفيسة إلى الدول الأوروبية وكذلك نقل الأطفال والبالغين والنساء ونقلهم إلى العالم الجديد من خلال تجارة الرقيق الأبيض ليكونوا أدوات تقام عليها الرأسمالية، بالإضافة إلى ظهور نظام المصنع وتطوره حتى وصل إلى النظام الرأسمالي الذي شهد حالات من الفساد من خلال استغلال العمال وتشغيل الأفراد في ظروف عمل سيئة من أجل تحقيق التراكم الرأسمالي للرأسمالية الحديثة.

ومن أهم الدراسات حول الفساد التي أجراها الباحث "صمويل هنتجون" بعنوان التحديث والفساد، وتعرض فيها للفساد الذي صاحب عمليات التحديث الاجتماعي والاقتصادي في كل من أمريكا وإنجلترا خلال القرن 19، وعلل "هنتجون" هذه الظاهرة بالتأثيرات الفعالة التي تركتها الثورة الصناعية وكذلك نمو المصادر الجيدة للثروة والقوة، وظهور طبقة جديدة مطالبة الحكومة ببعض المطالب، وقد أدت النظم السياسية إلى حدوث بعض الخلل والتصدع في البناء الاجتماعي وكان لذلك مردود سيء على الجانب الإداري وشتى المجالات الأخرى.

ويشير "ريجز" RIGGS إلى أن عمليات التحول التي تتبناها العديد من المجتمعات تؤثر بصورة ملموسة على عمليات البناء الاجتماعي الشيء الذي ينعكس بصورة واضحة على مجريات النظام والتنظيم الاجتماعي.¹

وفي إنجلترا إبان حكم ملوك "آل ستيوارت" وتحديدا عام 1660م ظهر استخدام آلية الفساد للتأثير على أعضاء البرلمان من قبل الملك أو المعارضة ليحقق كل طرف غايته

¹ بن عودة حورية: مرجع سابق، ص 16.

المنشودة وتحقيق مكاسبه بضم أصوات أولئك الأعضاء لجانبه، حتى أن البعض يذكر استمرار هذا الأسلوب لمراحل متأخرة من القرن التاسع عشر.

الجدير بالذكر أن العديد من المصادر تشير إلى أن الفساد كان منتشرًا في إنجلترا وإيرلندا بحيث أن مظهر شراء المناصب أصبح معروفًا في تلك البلاد وخصوصًا في القرن الثامن عشر لتولي وظائف في البحرية والجيش وإشغال أغلب مقاعد البرلمان من قبل أصحاب الأراضي المتنفدين مما أثار حفيظة العديد من رجال المجتمع الإنجليزي التي نجم عنها مهاجمتهم لهذه الأساليب الفاسدة عام 1782م.

أما في الولايات المتحدة الأمريكية تتحدث مصادر على أنه خلال عهد الرئيس "كرانت" Grant كانت مظاهر الفساد تعاني منها الحكومة الوطنية، فهناك فضائح الجمارك، والعوائد المالية، وحيل الاستيلاء على الأراضي، وبروز فئة من الصناعيين ومهندسي السكك الحديدية تستخدم الفساد لتمير مصالحها فضلًا عن تمرير أعضاء الكونغرس لمصالحهم الخاصة عن طريق المنفذ التشريعي، والتي تعد من المؤشرات لمدى استفحال الفساد آنذاك. وكانت هناك سلسلة من فضائح الفساد التي اكتشفت، كالفضائح الخاصة بالمساهمات المالية في الحملات الانتخابية التي ازدادت على الحد الذي جعل الحكومة تحدد الحدود القصوى لتلك المساهمات عام 1925م ثم فضيحة "وترغيت" التي أجبرت آتارها الرئيس "نيكسون" NIXON على التخلي عن منصبه كرئيس للإدارة الأمريكية بعد كشف النقاب عن قيامه بتجسس سياسي ضد معارضيه وقيامه بإخفاء مساهمات كبيرة ضخمة وغير شرعية قادمة من شركات وجمعيات عدة كان المفروض عليه الإفصاح عنها.¹

و في عام 1980م وجهت التهم إلى معظم كبار الإداريين بالبيت الأبيض من مساعدي الرئيس "ريجن" بارتكابهم جرائم التلاعب بأموال الحكومة الفيدرالية الأمريكية

¹ عماد صلاح عبد الرزاق الشيخ داود: مرجع سابق، ص 23 24.

واستغلال النفوذ. وفي عام 1995م بلغ عدد الموظفين الحكوميين في الإدارة الأمريكية ممن أدينوا بتهم الفساد الإداري 1712 موظفا.

أما في روسيا، بعد انهيارها فإن قضايا الفساد التي ارتكبتها كبار المسؤولين أكثر من أن تحصى والتي يأتي في قمتها الفساد الرئاسي فيما نشر عن تورط رئيس الدولة "يلتسن" نفسه وكبار المسؤولين معه في قضايا فساد وغسيل أموال بلغت المليارات من الدولارات، ونجد أن الشركات الأجنبية العاملة في روسيا تعهدت بعدم دفع الرشاوى في محاولة تهدف إلى مكافحة الفساد بشكل جماعي، وكانت منظمة الشفافية الدولية قالت أن قيمة الرشاوى في روسيا تصل إلى 300 مليار دولار في السنة.¹

مما تقدم نخلص إلى أن الفساد كان موجود من وجود الإنسان لكن في صور بسيطة، إلا أنه تطورت هذه الصور وتعدت أشكاله ومظاهره وأسبابه مع تطور الإنسان واختلاف نظرتة في الحياة.

2- تعريف الفساد الإداري: لقد بلغ التباين بين العلماء والباحثين في تعريف

الفساد، حيث أصبح من الصعب الاعتماد على تعريف بعينه، وربما يرجع ذلك إلى عدة عوامل، على رأسها تلك التباينات الثقافية بين المجتمعات الإنسانية (النسبية الاجتماعية)، وتتنوع أنماط الفساد وصوره، حيث أسهم هذا في عدم الاتفاق على تعريف معين للفساد بين الدارسين والباحثين الذين ينتمون إلى خلفيات اجتماعية وفكرية وسياسية مختلفة، فأصبح ما يعتبر فسادا في مجتمع ما يعد إكرامية أو واجبا أو تفضيلا أو مساعدة² للموظف أو المسؤول في مجتمع آخر، فيذهب "سام فكنن" "Sam Vaknin" 2003 إلى ذلك حيث يقول من الصعب بلوغ تعريف عام للفساد، فالسلوك الذي يعد رشوة في ثقافة مثل ثقافة السويد يعد مجرد تعبير عن الامتنان أو الكرم في ثقافات أخرى مثل الثقافة الفرنسية

¹ بن عودة حورية: مرجع سابق، ص 18.

² عبد الله أحمد المصراطي: مرجع سابق، ص 6.

أوالإيطالية، من جهة أخرى فإن الإعلان والإفصاح عن جرائم الفساد وامتنالها أمام العدالة تختلف نسبتها من مكان إلى آخر ومن مجتمع إلى آخر.

وهذا بالضبط ما ذهب إليه **Geralde. Caiden**، حيث يرى أن بعض الأنماط من السلوك مثل المحسوبية تعد سلوكا فاسدا في بعض المجتمعات في حين لا تعد كذلك في مجتمعات أخرى، وأعلى الأقل مسموح بها لبعض الموظفين وليس الكل. وهذا التباين والاختلاف بين المجتمعات والثقافات في تحديد ما هو فاسد أسهم كثيرا في عدم بلوغ تعريف جامع مانع للفساد وفي الوصول إلى نظرية عامة تفسر جميع أشكاله وأنماطه. فالطابع القيمي الذي ينطوي عليه الفساد أسهم كثيرا في وجود ذلك التباين بين الباحثين والمهتمين حول الوصول لتعريف موحد للفساد، فهذا المفهوم يرتبط بالقيم الثقافية السائدة في المجتمع، والتي من خلالها يحدد الأفراد في هذا المجتمع أوزلك ما السلوك المحرم والممنوع والمستهج، وما السلوك المرغوب والمقبول اجتماعيا.

على الرغم من ذلك كله لم يقف الباحثون عند هذه النقطة في تعريف الفساد بل كل أدلى بدلوه في هذا المجال، وحاول كل منهم الوقوف عند تعريف مرن لتناول أكبر عدد من الممارسات التي يعتبرونها فاسدة.¹

أ - الفساد لغة:

مصدر فسد، والفساد نقيض الصلاح، يقال: فَسَدَ يَفْسُدُ وَيَفْسُدُ وَفَسَدَ فَسَادًا وَفُسُودًا، فهو فَاسِدٌ وَفَسِيدٌ فيها.²

¹ المرجع السابق، ص7.

² علي محمد القضاة: نظرية الفساد عند الشافعية في المعاملات المالية، د ط، دار آمنة للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص53.

نقيض الصلاح فَسَدَ يَفْسُدُ فَسَادًا وَفُسُودًا فهو فاسد، والفساد خروج الشيء عن الاعتدال قليلا كان الخروج عنه أوكثر، يضاذه الصلاح ويستعمل ذلك في النفس والبدن والأشياء الخارجة عن الاستقامة.¹

ورد الفساد في معاجم اللغة في (فسد) الشيء يفسد بضم السين (فسادا) فهو فاسد، والمفسدة ضد المصلحة.²

كما ورد الفساد في القرآن الكريم في مواضع عديدة ليدل على معاني مختلفة فقد ورد ليعبر عن (الطغيان والتجبر)، كما في قوله تعالى: ﴿لِلَّذِينَ لَا يُرِيدُونَ عُلُوًّا فِي الْأَرْضِ وَلَا فَسَادًا﴾³ أو (الجدب والقحط) كما في قوله تعالى: ﴿ظَهَرَ الْفَسَادُ بَمَا كَسَبَتْ أَيْدِي النَّاسِ لِيُذِيقَهُمْ بَعْضَ الَّذِي عَمَلُوا لَعَلَّهُمْ يَرْجِعُونَ﴾⁴، أو (عصيان طاعة الله) كما في قوله تعالى: ﴿إِنَّمَا جَزَاءُ الَّذِينَ يُحَارِبُونَ اللَّهَ وَرَسُولَهُ وَيَسْعَوْنَ فِي الْأَرْضِ فَسَادًا أَنْ يُقَتَّلُوا أَوْ يُصَلَّبُوا أَوْ تُقَطَّعَ أَيْدِيهِمْ وَأَرْجُلُهُمْ مِنْ خَلْفٍ أَوْ يُنْفَوْا مِنَ الْأَرْضِ ذَلِكَ لَهُمْ خِزْيٌ فِي الدُّنْيَا وَلَهُمْ فِي الْآخِرَةِ عَذَابٌ عَظِيمٌ﴾⁵.

كما جاء ذكر الفساد في معجم الوسيط على أنه الخلل والاضطراب ويقال أفسد الشيء، أي أساء استعماله. ويُفسد بالضم (فسادًا) فهو فاسد ولا نقل أنفسد والمفسدة ضد

¹ نعيم إبراهيم الظاهر: إدارة الفساد دراسة مقارنة بالإدارة النظيفية، ط1، عالم الكتب الحديث، عمان، 2013، ص8.

² مصطفى يوسف كافي: الإعلام والفساد الإداري والمالي وتداعياته على العمل الحكومي، د ط، دار الحامد للنشر، د س، ص61.

³ القرآن الكريم: سورة القصص، الآية83.

⁴ القرآن الكريم: سورة الروم، الآية 41.

⁵ القرآن الكريم: سورة المائدة، الآية33.

المصلحة، أي أن هناك فسادا وخطا يتطلب علاجه والتخلص من عيوبه واعوجاجه وفيما يمثل الفساد جانب الشر يمثل الإصلاح جانب الخير.¹

أما قاموس المنجد فيتوسع في التفسير اللغوي لكلمة فساد مؤكداً أفسده وفسده ضد أصلحه وفساد القوم أساء إليهم ففسدوا عليه، واستفسد ضد استصلح، والفساد مصدر اللهو واللعب والمفسدة مصدره الفساد أو سببه.

أما بالنسبة لقاموس (ويبستر) فذكر أن **Corruption** تعني الحث على العمل الخاطيء بواسطة الرشوة أو الوسائل غير القانونية الأخرى.

أما في معجم المصطلحات العلمية والفنية والهندسية الجديد المصور فإن **Corrupt (adj)** تعني فاسد، عفن منحل و **أفسد، أتلف، فسد، تعفن و (Comp)** يحرف، يدرج أخطاء في البيانات أو البرامج **corruption (n)** تعني فساد، إفساد، انحلال و **Corruptive(adj)** تعني مفسد، مسبب الفساد أو الانحلال.

أما بالنسبة لقاموس المورد فذكر معنى **Corrupt (adj)** هو يرشو، يفسد، يحرف، يفسد، فاسد (خلقيا) فاسد، عفين، محرف، و **Corruption** تعني رشوة، فساد، إفساد، تعفن، فساد أخلاقي و **corruptionist (n)** تعني مفسد، مسبب للفساد.²

أما تفسير معنى كلمة الفساد **Corruption** الإنجليزية تعني السبب في التغيير من الصالح إلى السيئ

¹ هاشم الشمري، إثثار الفتلي: الفساد الإداري والمالي وآثاره الاقتصادية والاجتماعية، ط1، دار النيازوري، عمان، 2011، ص ص 17 18.

² علاء فرحان طالب، علي الحسين حميدي العامري: استراتيجيات محاربة الفساد الإداري والمالي مدخل تكاملي، دار الأيام للنشر، د ط، عمان، 2015، ص 4.

Cause to change from good to bad، وتعني أيضا مضاد النزاهة
dishonest أو الأذى wicked أو السوء bad، وتعني كذلك تعفن الجثة بعد الموت the
corruption of the body after death وتعني تدهور التكامل والفضيلة ومبادئ
الأخلاق.

وبشكل عام فإن كلمة فساد باللغة الإنجليزية Corruption مشتقة من الفعل
اللاتيني rumper ومعناه الكسر، أي أن هناك شيء ما وتم كسره وهو كسر للقواعد
القانونية والأخلاقية.

ويعرف مجمع أوكسفورد الإنجليزي الفساد بأنه: انحراف أو تدمير النزاهة في أداء
الوظائف العامة من خلال الرشوة والمحاباة.

والفساد في اللغة الفرنسية له دلالات و مترادفات ومنها:

Maltraiter بمعنى فاسد maltraiter ses gens بمعنى فاسد قومه، والأخلاق
الفاصلة بمعنى corruptif immoral، فالمرادفات المشار إليها باللغة الفرنسية والإنجليزية
تحمل نفس الدلالة للفساد كالانحلال، الرشوة، الخراب، التحليل... إلا أنه تمة إشارة إلى
أن كلمة فساد في اللغة الفرنسية والإنجليزية تعني بشكل خاص الرشوة في تلقيها أو منحها
ومنها يقال corrupter المانح للرشوة corrupt الذي يتلقى الرشوة.

وبذلك يتضح ثراء اللغة العربية ووصفها الدقيق لكل حالة من حالات الفساد وأعطت
معنى الفساد دلالة واسعة في وصفه نقيض الصلاح والإصلاح وكذا توسيع مفهوم الفساد
لكل الأفعال المتعلقة بالفساد مقارنة مع باقي اللغات التي تحد من التصرفات وتضييق من
استخدام هذا المصطلح وتحصره في غالب الأحيان في الرشوة.¹

¹ موسى بودهان: النظام القانوني لمكافحة الفساد في الجزائر، ص 11.

ب- اصطلاحاً: تطرقت المادة 2(الفقرة أ) من القانون الجزائري الخاص بالوقاية من الفساد ومكافحته (القانون رقم 06-01 الصادر في ج ر رقم 14 بتاريخ 21 محرم عام 1427 الموافق 20 فبراير سنة 2006 للفساد، معرفة إياه على النحو التالي: "الفساد هو كل الجرائم المنصوص عليها في الباب الرابع من هذا القانون".

وبالرجوع إلى الباب الرابع المذكور أعلاه نجد أن جرائم الفساد تتمثل فيما يلي:

- رشوة الموظفين العموميين - الامتيازات غير المبررة في مجال الصفقات العمومية - الرشوة في مجال الصفقات العمومية - رشوة الموظفين العموميين الأجانب وموظفي المنظمات الدولية العمومية - اختلاس الممتلكات من قبل موظف عمومي أو استعمالها على نحو غير شرعي - الغدر - الإعفاء والتخفيض
- غير القانوني في الضريبة والرسم استغلال النفوذ - إساءة استعمال الوظيفة - تعارض المصالح - أخذ فوائد بصفة غير قانونية - عدم التصريح أو التصريح الكاذب بالممتلكات - الإثراء غير المشروع - تلقي الهدايا - التمويل الخفي للأحزاب السياسية - الرشوة في القطاع الخاص - اختلاس الممتلكات في القطاع الخاص - تبييض العائدات الإجرامية - الإخفاء - إعاقة السير الحسن للعدالة - البلاغ الكيدي - عدم الإبلاغ عن الجرائم.¹

وفي اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد تم تحديد مفهوم الرشوة وتعريفها في الفقرتين الأولى والثانية من المادة 2 من اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد وذلك على النحو الآتي:

¹ المرجع السابق، ص12.

الفقرة الأولى:... وعد موظف عمومي بمزية غير مستحقة أو عرضها عليه أو منحه إياها بشكل مباشر أو غير مباشر، سواء لصالح الموظف نفسه أو لصالح شخص أو كيان آخر لكي يقوم ذلك الموظف بفعل ما أو يمتنع عن القيام بفعل ما لدى أداء واجباته الرسمية.

الفقرة الثانية:... التماس موظف عمومي أو قبوله بشكل مباشر أو غير مباشر مزية غير مستحقة سواء لصالح الموظف نفسه أو لصالح شخص أو كيان آخر لكي يقوم ذلك الموظف بفعل ما أو يمتنع عن القيام بفعل ما لدى أداء واجباته الرسمية.¹

إن كل هذا الاهتمام لمواجهة آفة الفساد والرشوة والصور الواردة في الاتفاقية مرده ووعي المجتمع الدولي بالعلاقة الموجودة بين هذه الجريمة والجرائم المنظمة وخاصة ذات الطابع المالي والاقتصادي.

أما اتفاقية الاتحاد الإفريقي لمنع الفساد ومكافحته المعتمدة "بمابوتو" في 11 جوان 2003 نصت في مادتها الأولى التي احتوت على مجموعة من التعريفات، أن كلمة فساد تعني فساد الأعمال أو الممارسات بما فيها الجرائم ذات الصلة التي تحرمها هذه الاتفاقية، وبالرجوع إلى الممارسات المحرمة أو نطاق تطبيق الاتفاقية نجد المادة الرابعة نصت عليها كالتالي:

1- تنطبق هذه الاتفاقية على أعمال الفساد والجرائم ذات الصلة التالية:

أ- إلتماس موظف عمومي أو أي شخص آخر أو قبوله -بصورة مباشرة أو غير مباشرة- لأي سلع ذات قيمة نقدية أو منفعة أخرى مثل هدية أو خدمة أو وعد أو ميزة لنفسه أو لشخص أو كيان آخر مقابل القيام بأي عمل أثناء أداء المهام العامة المنوطة به.

¹ موسى بودهان: مرجع سابق، ص12.

ب- عرض أي سلع ذات قيمة نقدية -بصورة مباشرة أو غير مباشرة- على موظف عمومي أو أي شخص آخر أو منحه إياها أو أي منفعة أخرى مثل هدية أو خدمة أو وعد أو ميزة لنفسه أو لشخص أو كيان آخر مقابل القيام أو الامتناع عن القيام بأي عمل أثناء أداء المهام المنوطة به.

ت- قيام موظف عمومي أو أي شخص آخر أو امتناعه عن القيام بأي عمل أثناء أداء المهام المنوطة به بهدف الحصول بصورة غير مشروعة على فوائد لنفسه أو لأي طرف ثالث.

ث- قيام موظف عمومي أو أي شخص آخر بتحويل أي ممتلكات تملكها الدولة أو وكالاتها قد تسلمها هذا الموظف بحكم منصبه إلى وكالة مستقلة أو فرد لكي تستخدم في أغراض غير تلك التي خصصت لها، لصالحه أو لصالح المؤسسة أو لصالح طرف ثالث.

ج- عرض أو تقديم أي منفعة غير مستحقة أو الوعد بها أو التماسها أو قبولها -بصورة مباشرة أو غير مباشرة- لصالح أو من قبل أي شخص يعلن أو يؤكد قدرته على استخدام نفوذه في التأثير بصورة غير سليمة على قرار يصدره أي شخص يؤدي وظائفه في القطاع العام والخاص من أجل الحصول على هذه المنفعة غير المستحقة لنفسه أو لغيره وكذلك طلب الحصول على العرض أو الوعد بتقديم هذه المنفعة أو استلامها أو قبولها مقابل النفوذ، سواء استخدم النفوذ بالفعل أو حقق النفوذ المفترض النتائج المطلوبة أم لا.¹

ح- الكسب غير المشروع.

خ- استخدام أو إخفاء عائدات مستمدة من أي الأعمال المشار إليها في هذه المادة.

¹ منى رمضان محمد بطيخ: الإدارة العامة بين البيروقراطية والفساد الإداري الواقع والمأمول، د ط، دار النهضة العربية، القاهرة، 2014، ص ص 30 31.

د- المشاركة كعميل رئيسي أو شريك أو محرض أو متدخل بأي طريقة في ارتكاب أي من الأعمال المشار إليها في هذه المادة بأي شكل من أشكال التعاون أو المؤامرة.

2- تنطبق هذه الإتفاقية أيضا بالاتفاق المتبادل بين دولتين أو أكثر من الدول الأطراف، على أي عمل أو ممارسة للفساد والجرائم ذات الصلة لم يتم وصفها في هذه الإتفاقية.

أما إتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد لعام 2003 فقد عرفت الفساد على أنه: الرشوة بجميع وجوهها والاختلاس في القطاعين العام والخاص والمتاجرة بالنفوذ وإساءة استغلال الوظيفة، والإثراء غير المشروع وغسل العادات الإجرامية وإخفاء الممتلكات المتأتية من جرائم الفساد وإعاقة سير العدالة.¹

فالفساد ينحصر في عدة أشكال على رأسها الرشوة، التي ترتبط به ارتباطا وثيقا وكان الفساد لا يعني إلا الرشوة.

وإذا كان الفقهاء قد أجمعوا على أن الفساد لا يعرف حدودا سياسية أو إيديولوجية أو جغرافية أو اقتصادية أو نحوها، أي أنهم متفقون على أن الفساد لم يعد مرضا محليا أو داخليا أو وطنيا بل صار وباء معدي بسقامه وآثاره الفتاكة والممتدة إلى ما وراء حدود الدولة، أي العابرة للقارات، فإنهم لم يفلحوا في إيجاد مفهوم أو تعريف واحد دقيق وواضح للفساد فتراهم ينعنونه بمفاهيم مختلفة، ويعرفونه بصيغ متنوعة منها على سبيل المثال لا الحصر:

* الانحراف الأخلاقي لمسؤولين في الحكومة والإدارة.

* التنازل عن أملاك الدولة من أجل مصالح شخصية.

¹ المرجع السابق، ص 32.

* استخدام الوظيفة العامة لتحقيق منافع خاصة.

* الاستغلال السيئ للوظيفة العامة أي الرسمية من أجل تحقيق المصلحة الخاصة، والخروج عن القوانين والأنظمة أو استغلال غيابها من أجل تحقيق مصالح سياسية أو اقتصادية مالية وتجارية، أو اجتماعية لصالح الفرد أو لصالح جماعة معينة للفرد له مصالح شخصية معها.

* الاستغلال المغرض من قبل الموظف لأجهزة السلطة والإدارة وصلاحياته الوظيفية بهدف الاغتناء الذاتي وبشكل غير مشروع مخالف للقوانين.

* السلوك المنحرف عن الواجبات الرسمية لوظيفة عامة بسبب خاص (عائلي أو شخصي أو عصبية خاصة)، لتحقيق مكاسب مالية أو مركز مرموق أو نفوذ، وذلك بالمخالفة لقواعد القانون.

من خلال ما سبق نلاحظ أن الفساد هو مخالفة للقوانين والنظام وتعليمات المنصب العام للقيم الأخلاقية السائدة في المجتمع، وكذلك هو سوء استخدام المنصب العام أو استغلاله بهدف خدمة أغراض خاصة أو تحقيق منافع شخصية مادية أو معنوية.

ومن أبرز السلوكيات التي تعبر عن ظاهرة الفساد:

- الرشوة: (Bribery): أي الحصول على أموال أو منفعة من أجل تنفيذ عمل مخالف لأصول المهنة.

- المحسوبية (Nepotism): أي تنفيذ أعمال لصالح فرد أو جهة ينتمي لها الشخص مثل حزب أو عائلة أو منظمة دون أن يكونوا مستحقين لها.¹

¹ موسى بودهان: مرجع سابق، ص ص 14 15.

- **المحاباة (Favoritism):** أي تفضيل جهة على أخرى في الخدمة بغير حق للحصول على مصالح معينة.

- **الوساطة:** أي التدخل لصالح فرد ما، أو جماعة دون الالتزام بأصول العمل، والكفاءة اللازمة مثل تعيين شخص في منصب معين لأسباب تتعلق بالقرابة أو الانتماء الحزبي رغم كونه غير كفء، وهي منتشرة كثيرا في العالم العربي.

- **الإبتزاز:** أي الحصول على أموال من طرف معين في المجتمع مقابل تنفيذ مصالح مرتبطة بوظيفة الشخص المتصف بالفساد.

نهب المال العام: أي الحصول على أموال الدولة والتصرف بها من غير وجه حق بشكل سري تحت مسميات مختلفة.

وحتى نفصل ونوضح صور هذه التعاريف الكثيرة والمختلفة للفساد يمكن التعرض لبعضها على النحو الآتي:¹

أ- التعريف الذي جاء به البنك العالمي:

هذا التعريف الذي بمقتضاه وضع الأنشطة التي تندرج تحت مفهوم الفساد مابين على النحو التالي:

الفساد هو إساءة استعمال الوظيفة العامة للكسب الخاص أو استخدام الوظيفة العامة لتحقيق منافع خاصة، أو الاستغلال السيء للوظيفة العامة أي الرسمية من أجل تحقيق المصلحة الخاصة، فالفساد يحدث عادة عندما يقوم موظف بقبول أو طلب أو ابتزاز رشوة لتسهيل عقد أو إجراء طرح لمناقصة عامة، كما يتم عندما يقوم وكلاء أو وسطاء لشركات أو أعمال خاصة بتقديم رشوى للاستفادة من سياسات أو إجراءات عامة للتغلب على

¹ المرجع السابق: ص 16.

منافسين، وتحقيق أرباح خارج إطار القوانين المرعية، كما يمكن للفساد أن يحدث عن طريق استغلال الوظيفة العامة دون اللجوء إلى الرشوة وذلك بتعيين الأقارب وسرقة أموال الدولة مباشرة.

يشير هذا التعريف إلى آليتين رئيسيتين من آليات الفساد:

- آلية دفع الرشوة إلى الموظفين والمسؤولين في الحكومة لتسهيل عقد الصفقات وتسهيل الأمور لرجال الأعمال والشركات الأجنبية.

- آلية وضع اليد على المال العام والحصول على مواقع متقدمة للأبناء والأقارب في الجهاز الوظيفي.

ب- التعريف الذي جاء به تقرير المجلس الاقتصادي والاجتماعي التابع للأمم المتحدة حول التنمية في العالم لسنة 1996: ومفاده استخدام الوظيفة العمومية لتحقيق مكاسب شخصية.

ج- التعريف الذي جاء به P.Mauro سنة 1998 ومضمونه: سوء استخدام الوظيفة العامة للحصول على كسب خاص.

د- التعاريف التي جاءت بها وأكدتها مرارا وتكرارا منظمة الشفافية الدولية: منذ سنة 2004 حتى الآن ومحتواها: الفساد هو سوء استغلال السلطة لتحقيق مكاسب شخصية، أو هو سوء استعمال الوظيفة في القطاع العام من أجل تحقيق مكاسب شخصية، أو هو إساءة استعمال السلطة الموكلة لتحقيق مكاسب خاصة.¹

هـ- التعريف الذي جاء به M.Johnston سنة 1977: ومفاده إساءة استخدام الأدوار (الوظائف) العامة أو الموارد العامة بقصد المنفعة الخاصة.

¹ موسى بودهان: مرجع سابق، ص ص 17 18.

و- التعريف الذي عبر عنه الوزير الأسبق عضو مجلس الأمة والمنسق العام لأصحاب مبادرة "الفساد قضية الجميع" المجاهد الدكتور "احمد محساس" بقوله: الفساد هو استعمال السلطة العمومية لأغراض شخصية، والذي يضيف إليه: بأن ذلك يستوجب خارطة طريق تعتمد على سياسة جديدة مبنية على جسور متينة بين السلطة والفعاليات الشعبية الصامتة.

ي- التعريف الذي أورده الدكتور "السيد علي": حيث يشير إلى الفساد في كونه تعبير عن استخدام السلطة العامة لكسب أرباح شخصي أو من أجل تحقيق هبة أو مكانة اجتماعية، أو الحصول على منفعة اجتماعية بالطريقة التي يترتب عليها خرق للقانون أو مخالفة للتشريع ولمعايير الأخلاقية، وبذلك يتضمن الفساد انتهاكا للمصلحة العامة وانحرافا عن السلوك السوي في التعامل، وهو بهذا سلوك غير مشروع قانونا وغير مقبول اجتماعيا.

ك- التعريف الذي أتى به السيد روبرت كليتجارد: إذ يصف الفساد بأن: محاولة الشخص المسؤول وضع مصالحه الخاصة بصورة غير مشروعة فوق المصلحة العامة أوفوق المثل العليا، وهو يتضمن سوء استخدام أدوات تفعيل السياسات العامة مثل التعريفية الجمركية وضمانات الائتمان والخدمات العامة وتنفيذ القوانين وإجراءات التعاقد وتسديد الديون والرسوم.

ن- التعريف الذي جاء به السيد روبرت كليتجارد: وذلك في موضع آخر، حيث يصف الفساد بأنه: قيام شخص ما سواء كان طبيعيا أو اعتباريا بوضع مصالحه الخاصة بصورة محرمة أو غير مشروعة فوق المصلحة العامة أوفوق المثل الأخلاقية النبيلة.¹

¹ المرجع السابق، ص 19.

ز- **التعريف الذي جاء به السيد ميني y.meny**: حيث يصف الفساد بأنه: شكل للتبادل الاجتماعي السري يعمد من خلال أصحاب السلطة السياسية والإدارية إلى تقدير سلطات اتخاذ القرار أو النفوذ الذي يمارسونه تقديرا ماليا.

س- **التعريف الوارد في الكتاب الصادر عن المنظمة العربية لمكافحة الفساد/بيروت، سنة 2006** بعنوان **المشاريع الدولية لمكافحة الفساد والدعوة للإصلاح السياسي والاقتصادي في الأقطار العربية**: حيث يصف الفساد على أنه كل ما يتصل "بالاكتساب غير المشروع" -أي ن دون وجه حق- وما ينتج عنه لعنصري القوة في المجتمع، السلطة السياسية والثروة في قطاعات المجتمع.

ش- **التعريف الذي جاء في معجم ويسترن**: حيث يعطي للفساد معنى دفع شخص مسؤول عن طريق وسائل خاطئة كالرشوة لانتهاك الواجب الملحق على عاتقه.¹

اتفقت هذه التعاريف عموما على الغاية التي يجنيها الفاسدون والمفسدون وهي إساءة استعمال السلطات واستغلال الوظائف لتحقيق مكاسب شخصية أو مادية أو اجتماعية.

هذا ويعرف "أوسترفيلد" "Osterfeld" الفساد كما يلي:

الأعمال التي يمارسها أفراد من خارج الجهاز الحكومي وتعود بالفائدة على الموظف العام لإغرائه لكي يسمح لهم بالتهرب من القوانين والقرارات، وذلك لتمكنهم من تحقيق مكاسب شخصية مباشرة.

الأعمال التي يقوم بها العالون في الجهاز الحكومي بهدف الحصول على مكاسب لهم أولعائاتهم، وذلك من خلال الطلب المباشر أو غير المباشر لهذه الفوائد لاستحداث أو إلغاء قوانين أو سياسات تحقق لهم فوائد.

¹ موسى بودهان: مرجع سابق، ص20.

يشير هذا التعريف إلى أن الفساد يقوم به أفراد من داخل الإدارة أو خارجها، وفي كلتا الحالتين يقع الموظف في هذه الجريمة من أجل تحقيق مكاسبه.

ويعرف الفساد في موسوعة العلوم الاجتماعية بأنه: استخدام النفوذ العام لتحقيق أرباح أو منافع خاصة وهذا يشمل جميع أنواع الرشاوى للمسؤولين المحليين أو السياسيين ويستبعد الرشاوى التي تحدث فيما بينهم في القطاع الخاص. بعبارة أخرى يتناول العلاقة بين الفساد والقطاع العام مستبعدا العلاقة بين الفساد والقطاع الخاص، وهو بذلك يتفق مع مقولة (جاري بيكر) "إننا إذا أغينا الدولة فقد أغينا الفساد"

ويشير "فيتو تانزي" إلى أن الفساد هو: تعمد مخالفة مبدأ التحفظ (الحرص على تطبيق قواعد العمل في التعامل مع كافة الأطراف) بهدف الحصول على مزايا شخصية أو مزايا لذوي الصلة.¹

وهذا التعريف لم يركز على الفساد في القطاع العام دون سواه، فظاهرة الفساد بقدر مالها مساس بمؤسسات الدولة حيث يرتكبا خدام الدولة والموظفون العامون، فإنها ترتبط بالدرجة نفسها بالتأثير الاقتصادي الذي تمارسه مؤسسات القطاع الخاص المستفيدة من انسياب الموارد من القطاعات بل هي الجهة المعنية بتحقيق أكبر منفعة ممكنة من النشاطات الخفية.

كما أن هذا التعريف يتضمن ثلاثة عناصر أساسية:

1- مبدأ التحفظ: يتطلب هذا المبدأ ألا يكون للعلاقات الشخصية أو غيرها أي دور ف اتخاذ قرار اقتصادي يتعلق بمصالح عدة أطراف. فالعنصر الأساسي لنجاح اقتصاد السوق هو المعاملة المتساوية لكافة الأطراف الاقتصادية وعكسها، أي التحيز إلى جانب

¹ هاشم الشمري، إثثار الفتلي: مرجع سابق، ص 19.

أحد الأطراف المرتبطة بالقرار الاقتصادي يعد اختراقا ومخالفة صريحة لمبدأ التحفظ بل ويعد شرطا ضروريا لسيادة الفساد فعند غياب التحيز يغيب الفساد.

2- التعمد: أي أن يكون هناك انتهاك مقصود لمبدأ التحفظ.

3- الفائدة: أي أن يحقق هذا الانتهاك مصلحة أو فائدة للفرد المخالف للمبدأ

أولمحاسبيه.¹

ويذهب "جرولد.إ.كايدن" **Gerald.E.Caiden** " للقول بأن التعريف الذي طرحه "جوزيف ني" **Joseph Nye** يعد تعريفا جيدا ويعالج إلى حد كبير مشكلة التباينات في النظرة للفساد بين المجتمعات الإنسانية المعاصرة، فهو يفيد بأن الفساد عبارة عن: سلوك ينحرف عن الواجبات الرسمية للدور العام بسبب الاعتبارات الخصوصية (شخصية أو عائلية) أو تحقق مكاسب مالية أو مكاسب في المكانة الاجتماعية.

نلاحظ أن هذا التعريف يؤكد أن الفساد انحراف عن الواجبات الرسمية من أجل الحصول على مكاسب مادية أو اجتماعية.

هذا ويضيف "روبن ثيوبولد **Robin Theobald 1990** أن تعريف الفساد على أساس فكرة المنصب أو الوظيفة العامة يفرض على المجتمعات النامية أفكار غريبة عليها، وذلك لأن فكرة المنصب العام هي غريبة في أصلها ناهيك عن أن الاعتماد على المنصب العام في تعريف الفساد سيدعو إلى تقبل المعايير والإجراءات التي تضعها الحكومة للمنصب العام، وكمثال على مشكلة الاعتماد على المهنة أو المنصب العام في تعريف الفساد نسوق المثال الآتي: رجل شرطة يأخذ رشوة من أجل عدم تعذيب شخص ما قبض عليه في معركة حربية ويراد منه معلومات إستخبارية.²

¹ المرجع السابق، ص 20.

² عبد الله أحمد المصري: مرجع سابق، ص 9.

فوفقا للتعريفات السابقة يعد هذا السلوك سلوكا فاسدا، لأنه خالف قواعد الدور الذي يؤديه الموظف العام.¹

وتحدد المنظمة الدولية للشفافية: الفساد بإيجاز، بأنه إساءة استعمال السلطة التي أؤتمن عليها لمكاسب شخصية.

وتفرق المنظمة الدولية للشفافية بين نوعين من الفساد هما:

1- الفساد بالقانون: According to rule corruption وهو ما يعرف

بمدفوعات التسهيلات، التي تدفع فيها رشاوى للحصول على الأفضلية في خدمة يقدمها مستلم الرشوة وفقا للقانون.

2- الفساد ضد القانون: Against to rule corruption وهو دفع رشوة

للحصول من مستلم الرشوة على خدمة ممنوع تقديمها.

ويعرف "ثنا" الفساد بأنه استخدام السلطة العامة من أجل كسب أرباح شخصي أو من أجل تحقيق هيبة أو مكانة اجتماعية، أو من أجل تحقيق منفعة لجماعة أو طبقة ما بالطريقة التي يترتب عليها خرق القانون أو مخالفة التشريع ومعايير السلوك الأخلاقي.²

فهو يرى أن الفساد خرق وتعدي على القانون، وكذلك انحراف أخلاقي من أجل مصالح خاصة مادية كانت أو اجتماعية.

كما عرفه الدكتور **عاصم الأعرجي** بأنه: القصور القيمي عند الأفراد الذي يجعلهم

غير قادرين على تقديم الالتزامات الذاتية المجردة التي تخدم المصلحة العامة.³

¹ المرجع السابق، ص 10.

² محمد الأمين البشري: الفساد والجريمة المنظمة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، د ط، 2007، ص 42 43.

³ حاحة عبد العالي: مرجع سابق، ص 54.

ويعرف إبراهيم شهاب بأنه: أزمة خلقية في السلوك تعكس خلافا في القيم وانحرافا في الاتجاهات على مستوى الضوابط والمعايير التي استنوت في الحياة الاجتماعية وشكلت البناء القيمي في كيان الوظيفة العامة.¹

يتعلق الفساد الإداري بمظاهر الانحرافات الإدارية والوظيفية والتنظيمية، وهو تلك المخالفات التي تصدر عن الموظف خلال تأديته لمهام وظيفته الرسمية ضمن منظومة التشريعات والقوانين والضوابط ومنظومة القيم الفردية، ويتم داخل الإدارات والوحدات الحكومية من قبل صغار موظفي الحكومة، ويواجهه أفراد المجتمع بشكل يومي عند التعامل مع جهات حكومية وإدارات عمومية.

ويعرف الفساد الإداري على أنه: استغلال موظفي الدولة لمواقع عملهم وصلاحياتهم للحصول على كسب غير مشروع، أو منافع ومآرب شخصية يتعذر تحقيقها بطرق مشروعة، وبعبارة أخرى هو سلوك غير رسمي تفرضه ظروف معينة، ويقتضيه التحول الاجتماعي والاقتصادي الذي تتعرض له المجتمعات من حين لآخر.

أما صندوق النقد الدولي فعرف الفساد الإداري في تقريره الصادر سنة 1996 بأنه: سوء استغلال السلطة العامة من أجل مكسب خاص يتحقق عندما يتقبل الموظف الرسمي رشوة أو يطلبها أو يستجديها وبيئتها.²

ونجد التعريف الفقهي للفساد الإداري حيث أن المطلع على الفقه الوضعي يرى أن هناك محاولات متعددة لتعريف الفساد، وقبل الخوض في هذه التعاريف لابد من الإشارة إلى أن هناك اتجاهين في تعريف الفساد الإداري:

¹ المرجع السابق، ص 55.

² باديس بوسعيد: مؤسسة مكافحة الفساد في الجزائر 1999/2012، مذكرة ماجستير، قسم العلوم الاجتماعية جامعة تيزي وزو الجزائر، 2015، ص 44.

فالأول ينظر إلى الفساد من منظور أخلاقي حيث يرى أصحاب هذا الاتجاه أن الفساد ظاهرة غير أخلاقية تتمثل أساسا في الخروج على المعايير والتقاليد الأخلاقية والسلوكية للمجتمع، وعلى ذلك فالفساد يعرف تبعا لذلك على أنه كل سلوك منحرف يمثل خروجا عن القواعد القائمة سواء الموروثة أوالموضوعة وذلك بهدف تحقيق مصلحة خاصة.

وينظر الاتجاه الثاني للفساد من منظور وظيفي حيث ينظر أصحاب هذا الاتجاه إلى الفساد على أنه وظيفة اجتماعية مثل أي وظيفة أخرى، فالفرد يستطيع حسب رأيهم حل بعض المشاكل التي تواجهه باستعمال الفساد كتقديم الرشوة من أجل تدليل بعض عقبات البيروقراطية، وهذا ما يحقق في المقابل استفادة الموظفين أصحاب الدخول المتدنية من إعانات تشجعهم على الاستمرار في العمل، كما أن إثراء بعض الأشخاص بشكل غير مشروع عن طريق استعمال أساليب الفساد من شأنه أن يترجم إلى مشروعات خاصة واستثمارات تعمم فائدتها على المجتمع.¹

فإذا كان الاتجاه الأخلاقي منتقدا من حيث أن الخطوط الفاصلة بين الخير والشر (الفساد والصالح) غير واضحة، كما أن الفساد ظاهرة مجتمعية عامة وفردية، فإن الانتقادات الموجهة إلى الاتجاه الوظيفي للفساد أكثر قوة وذلك من حيث أن هذا الاتجاه يهمل حقيقة هامة وهي أن الاعتماد على الفساد في تسيير النظام بدلا من القواعد العامة والمجردة التي تكفل المساواة للجميع بصرف النظر عن مركزهم الاجتماعي سوف يقوض الأساس الذي يستند إليه المجتمع في وجوده، كما أن الفساد وإن كان يجنبنا في بعض الأحيان من وطأة القواعد البيروقراطية فإنه يشجع على ظهور مجموعات اقتصادية غير

¹ عبد الحليم بن مشري، عمر فرحاتي: الفساد الإداري مدخل مفاهيمي، مجلة الاجتهاد القضائي، العدد الخامس، جامعة محمد خيضر بسكرة، سبتمبر 2009، ص10.

قانونية كما يساعد على تحويل واختلاس الأموال من المؤسسات الإنتاجية مما يخفض قدرة هذه المؤسسات على الاستثمار كما يشكل مسااسا مباشرا بالقيم الديمقراطية.¹

ويعرف "جوزيف ناي" Josef nay الفساد الإداري بأنه: سلوك مخالف للواجب الرسمي بسبب المصلحة الشخصية أو مصلحة العائلة أو القرابة أو الصداقة أو الاستفادة المادية واستغلال المركز، ومخالفة التعليمات بغرض ممارسة النفوذ والتأثير الشخصي ويدفع هذا السلوك إلى استعمال الرشوة أو المكافأة لمنع عدالة أو وضع شخص معين في مركز محترم، وكذا يشتمل على سوء استغلال المال العام مثل التوزيع غير القانوني للموارد العامة من أجل الاستفادة الخاصة.²

ويشير الفساد الإداري عند الفقهاء العرب إلى عدة معاني متقاربة نذكر منها ما أورده الدكتور "أحمد رشيد" في كتابه "الفساد الإداري" عندما قال بأن الفساد هو: تصرف وسلوك وظيفي سيء فاسد خلاف الإصلاح هدفه الانحراف والكسب الحرام والخروج عن النظام لمصلحة شخصية.³

أما الدكتور "حسان أبو حمود" فقد عرف الفساد الإداري بأنه: سلوك غير طبيعي يحدث عندما يحاول شخص ما وضع مصالحه الخاصة أيا كان موقعه فوق المصلحة العامة أو فوق القيم التي تعهد بخدمتها، ويأخذ أشكالاً متعددة تتراوح بين الأمور التافهة والأعمال الكبيرة من خلال سوء استخدام السياسات العامة ووسائل تنفيذها، مثل تنفيذ العقود والصفقات وسياسات الإسكان والإئتمان.....

¹ باديس بوسعيد: مرجع سابق، ص ص 45 46.

² صلاح الدين فهمي محمود: الفساد الإداري كمعوق لعمليات التنمية الاجتماعية والاقتصادية، دط، المركز العربي للدراسات الأمنية والتدريب، الرياض، 1994، ص 40.

³ أحمد رشيد: الفساد الإداري الوجه القبيح للبيروقراطية المصرية، دار الشعب، القاهرة، 1986، ص 85.

وقد ينطوي الفساد على الوعيد والتهديد والابتزاز من قبل موظف عام أو عميل، وقد يجري داخل المؤسسة في القطاعين العام والخاص أواخرها.¹

كما نجد الدكتور "صلاح فهمي محمود" قد توصل إلى أن الفساد الإداري هو: كل تصرف غير قانوني مادي أو أخلاقي من جانب العاملين يسود في بيئة بيروقراطية، يهدف إلى تحقيق مصالح شخصية على حساب المصلحة العامة مما يؤدي إلى هدر في موارد الدولة الاقتصادية، الأمر الذي ينعكس بالسلب على عمليات التنمية الاقتصادية والاجتماعية ويؤدي إلى عدم الاستقرار السياسي.²

هذا التعريف يقودنا إلى معرفة العلاقة بين الفساد الإداري وأنواع الفساد الأخرى وتأثيراته في مختلف المجالات الأخرى.

وعرف الأستاذ الدكتور "أحمد إبراهيم أبو سن" الفساد الإداري من خلال تعريف الموظف الفاسد بقوله: يعد الموظف العام فاسدا إذا قبل مالا أو هدية ذات قيمة مالية (رشوة) مقابل أداء عمل وهو ملزم بأدائه رسميا بالمجان أو ممنوع من أدائه رسميا، وإذا مارس سلطاته التقديرية بطريقة غير مشروعة يشتم منها رائحة استغلال المنصب الإداري أو سوء استخدام السلطة الرسمية وترجيح المصلحة الشخصية له ولأصدقائه وأقاربه على حساب المصلحة العامة.³

ويعني ذلك أن الفساد الإداري يحتوي على قدر من الانحراف المتعمد في تنفيذ العمل الإداري المناط بالشخص، غير أنه ثمة انحراف إداري يتجاوز فيه الموظف القانون

¹ حسان أبو حمود: الفساد ومنعكساته الاقتصادية والاجتماعي، مجلة العلوم الاقتصادية والقانونية، جامعة دمشق، المجلد 18، العدد 1، ص 447.

² صلاح الدين فهمي محمود: مرجع سابق، ص 40 41.

³ أحمد إبراهيم أبو السن: استخدام أساليب التهيب والترغيب لمكافحة الفساد الإداري، المجلة العربية للدراسات الأمنية والتدريب، الرياض، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، العدد 21، ماي 1996، ص 92.

وسلطاته الممنوحة له دون قصد سيء، ولكن نتيجة للإهمال أو التسبب أو عدم المبالاة، وهذا الانحراف لا يرقى إلى مرتبة الفساد الإداري ولكنه انحراف إداري يعاقب عليه القانون وقد يؤدي في النهاية إذا لم يعالج إلى أن يصبح فسادا إداريا.¹

يتبين لنا أن الفساد الإداري هو سلوك يوحى بالخروج عن القواعد واللوائح التنظيمية المعمول بها والقوانين المعتمدة في العمل لتحقيق منافع شخصية أو لجماعة معينة أو خدمة مصلحة لأشخاص ذوي قرابة أو صداقة عن طريق الوساطة والمحسوبية على حساب المصلحة العامة، مما يشكل إضرار بمصالح المواطنين وعدم تقديم الخدمات الأساسية الواجب تقديمها لهم مجانا، فيعود الضرر بالتالي على المجتمع ككل وعلى مختلف مجالات الحياة اليومية الأخرى.

3- خصائص الفساد الإداري.

إن التصدي لظاهرة الفساد أو معالجة آثاره أو الوقاية منه يستلزم التشخيص الدقيق لخصائصه والتحليل الموضوعي للأعراض التي ترافقه، وفيما يلي سنحاول التطرق لأهم الخصائص التي يتميز بها الفساد الإداري:

- **السرية:** تتصف أعمال الفساد الإداري بالسرية بشكل عام وذلك لما يتضمنه النشاط من ممارسات غير مشروعة من جهة القانون أو المجتمع أو الاثنين معا. إذ تتباين الوسائل والأساليب التي يستتر الفساد الإداري بها تبعا للجهة التي تمارسه، فالقيادات غالبا ما تستر فسادها باسم المصلحة العامة وتغلفه لاعتبارات أمنية والتظاهر بأنها تنفذ توجيهات عليها يتعذر الكشف عنها، وإنما غايتها التزوير والتدليس وانتهاز الفرص والظروف الاستثنائية لتمير فسادها بعيدا عن أنظار العاملين الصالحين، وعند محاولة الكشف عن حالات الفساد فإنه لا يتم عادة إلا كشف جزء من الحقيقة التي يجب تعلمها

¹ المرجع السابق، ص 93.

أومعرفتها، ولكي تلمس معالمها وتستبعد عناصرها فإن جدلا واختلافا يثار حولها وقد ينتهي الأمر إلى اتهام بعض الأبرياء بتسليط الأضواء عليهم أويظهر الجناة بالدفاع عنهم وتبرئة ساحتهم.

- **اشتراك أكثر من طرف في الفساد:** قد يقع الفساد الإداري من شخص واحد، ولكن عادة ما يشترك في السلوك الفاسد أكثر من شخص، وذلك بسبب العلاقات التبادلية للمنافع والالتزامات بين أطراف العملية، إذ أن الفساد تعبير عن اتفاق إرادة صانع القرار والمؤثر بتكليفه مع إرادة أولئك الذين يحتاجون إلى قرارات محددة تخدم مصالحهم الفردية أولا وأخيرا.

إن ممارسة الفساد تتم غالبا عبر وسطاء مجهولين يلعبون الدور الرئيس في تسهيل مهمة الطرفين دون أن يعرف أحدهما الآخر أودون أن يتقابلا وجها لوجه، ومع تقادم الزمن يصبح للفساد الإداري وكلاء محترفون يتوزعون على المناطق الجغرافية والقطاعات الإدارية ليخدم بعضها البعض بالطرق المباشرة أو من خلال الوسطاء.¹

سرعة الانتشار: يتميز الفساد بخاصية سرعة الانتشار وخاصة عندما يكون الفساد ناتجا عن المسؤولين، فتزداد سلطة الفاسدين ونفوذهم مما يعطيهم القوة للضغط على باقي الجهاز الإداري للسير على خطاهم طوعا أوكرها، كما أن خاصية انتشار الفساد لا تقتصر على حدود الجهاز الإداري في الدولة الواحدة، بل إن الفساد قابل للانتقال من دولة إلى أخرى خصوصا في ظل العولمة والسوق المفتوحة. فلم تعد جرائم الفساد الإداري قاصرة على الشأن المحلي وإنما أصبحت من الجرائم غير الوطنية.

¹ محمود محمد معاصرة: الفساد الإداري وعلاجه في الشريعة الإسلامية دراسة مقارنة بالقانون الإداري، ط1، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص ص 101 102.

- **التخلف الإداري:** يترافق الفساد الإداري أحيانا كثيرة ببعض مظاهر التخلف الإداري مثل: تأخير المعاملات والتغيب عن العمل وسوء استغلال الوقت والعصبية ضد المتعاملين مع الجهاز الإداري وغيرها من المشاكل الإدارية، مما يؤدي إلى ظهور شعور عام لدى العناصر الصالحة في النظام أوالجهاز الإداري بعدم الراحة وفقدان الحافز على العمل الجاد وخدمتهم من أدى العناصر الفاسدة خاصة إذا كانوا من أصحاب القرار في الجهاز الإداري، مما يؤثر على مصلحة الجهاز الإداري بأكمله.¹

- **الالتزام المتبادل:** بمعنى أن يكون هناك مصلحة مشتركة بين أطراف الفساد ويحقق كل منهم منافع بالمخالفة للقانون حيث يكون مقابل الفعل الفاسد الذي يلتزم به من بيده السلطة التزام آخر على طرف آخر بدفع مقابل الفساد.

- **التمويه:** نظرا لأن هناك علاقة وثيقة بين الفساد والاحتيال فإن الفساد ينطوي على التمويه والإخفاء والتعتيم على الأنشطة التي يقوم بها كل من يرتكب أفعال الفساد وسلوكياته.

- **خيانة الثقة:** إذ ينطوي الفساد على الخيانة في الثقة التي يفترض أن تكون متوافرة في المستوى أوصاحب السلطة العممة، وتكون عمليات أو تصرفات الإخلال بالثقة خيانة لمصدر الثقة أوخيانة لأمانة العمل أوالوظيفة أوالسلطة المسندة إلى مرتكب أفعال الفساد.

- **التناقض:** ويقصد بذلك حدوث تناقض بين الأدوار في الحياة العامة والأدوار في الحياة الخاصة لمرتكبي الفساد.

¹ المرجع السابق: ص102.

- **الخدعة والتحايل:** حيث يتضمن الفساد أفعالاً احتيالية ومخادعة لا تعبر عن الحقيقة واصطناع الأوراق والمستندات غير الحقيقية والالتفاف من حول القواعد والضوابط واللوائح لتحقيق المكاسب الشخصية غير المشروعة.
- **الشمول:** يتصف الفساد بأنه يشمل أولئك الباحثين عن مصالح أو موافقات أو قرارات محددة وأولئك الذين يمكنهم لتأثير على هذه القرارات والتي عادة ما تكون دون وجه حق أو بالمخالفة للقانون واللوائح والضوابط والقيم الخاصة بالعمل والمجتمع في نفس الوقت.
- **سلوك منحرف:** حيث يعتبر الفساد سلوكاً غير سوي يحدث لمخالفة القوانين واللوائح والضوابط والأخلاق القويمة، وهو ما يعبر عنه أيضاً بأنه فعل إجرامي يمثل جريمة يعاقب عليها القانون.
- **الإخلال بالواجبات والمسؤوليات:** إذ يعبر الفساد عن انتهاك الواجبات والمسؤوليات المتعلقة بأداء الأعمال وخرق القوانين واللوائح والتعليمات وعدم الالتزام بأحكامها بدقة.¹
- **تطبيق مصلحة خاصة على حساب المصلحة العامة:** وذلك بأن يحصل من يرتكب واقعة الفساد على مصلحة أو منفعة خاصة له أو لدويه على حساب المصلحة للمجتمع. ويمكن أن تكون المصلحة منفعة مادية أو معنوية أو أدبية أو إشباع رغبة غير مشروعة.

¹ حمدي عبد العظيم: عولمة الفساد وفساد العولمة (إداري، تجاري، سياسي، اجتماعي، ثقافي)، ط1، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2008، ص ص18 19.

- **الإضرار بالمصالح الاقتصادية أو الاجتماعية أو السياسية:** إذ يترتب على حدوث الفساد أضرار تلحق بالاقتصاد القومي مثل الأضرار بالعملة الوطنية أو بسوق المال أو البنوك أو موازنة الدولة أو عجز الهيئات الاقتصادية عن أداء وظائفها وقد تكون الأضرار اجتماعية مثل أضرار المخدرات والإدمان وما يرتبط بها من انحراف السلوك وارتكاب جرائم الاغتصاب أو السرقة أو العنف المجتمعي وغيرها، وقد تكون الأضرار سياسية مثل تمويل الإرهاب وزعزعة الاستقرار السياسي الداخلي وتمويل الانقلابات العسكرية وشراء السلاح وتمويل عمليات تزوير الانتخابات البرلمانية أو المحلية أو النقابية أو الحزبية وغيرها.

- **استغلال السلطة الوظيفية الحكومية أو العامة:** إذ نجد أن تداخل أنواع ومجالات الفساد يجعل هناك علاقات تشابكية مع الموظفين العموميين المنوط بهم أداء الوظائف العامة المنوط بها منح التراخيص أو القيام بالرقابة أو المحاسبة.¹

- **تعدد مظاهره:** حيث يكون هناك مظاهر متعددة لشيوع الفساد مثل قبول الهدايا الثمينة مقابل أداء العمل أو العدوان على الملكية العامة والاستيلاء عليها مثل الاستيلاء على أراضي وممتلكات الدولة وبيعها للغير دون وجه حق، مثل إفشاء أسرار العمل بمقابل مادي أو مقابل منفعة غير مادية، وكذلك إساءة استخدام الأختام الرسمية الحكومية والعلامات والشعارات أو التوقيعات أو الدمغات التي توضع على الذهب أو الفضة أو تزوير المحررات الرسمية...إلخ.

- **التفاعل مع الظروف والمتغيرات الداخلية والخارجية:** حيث تساعد البيئة المحيطة على شيوع وانتشار الفساد مثل الإهمال والفوضى والتسيب وغياب الرؤساء والمراقبين، وإهدار الوقت وتعطل الأعمال وضعف الإنتاجية والبطالة المقنعة وعدم تحديد الاختصاصات على نحو يؤدي إلى شيوع المسؤولية.

¹ المرجع السابق، ص ص 19 20.

- **تباين أنماط الفساد:** حيث تختلف أنماط الفساد تبعا لاختلاف الجهات التي يحدث فيها، حيث يختلف نمط الفساد في المصانع الإنتاجية عن نمط الفساد في الجهات الإدارية الحكومية كما تختلف عن نمط الفساد الذي يحدث في المؤسسات التعليمية وأمراكز البحوث كما تختلف هذه الأنماط من قطاع إلى قطاع فهي تختلف في قطاع الصحة عنها في قطاع النقل وعنها في قطاع السياحة وعنها في قطاع الملاحة وهكذا¹.

- **اختلاف وسائل التستر على الفساد:** إذ نجد أن العاملين يتسترون وراء الإدعاءات الكاذبة بأنهم يحصلون على مقابل الفساد لمصلحة القيادة العليا أو الرؤساء أو الإدعاء بأنهم بناء على تعليمات عليا. وذلك بالإضافة إلى استغلال الثغرات الإدارية والقانونية واللائحية والظروف الاستثنائية. أما القيادات العليا فإنها عادة ما تتستر وراء المصلحة العامة والأمن القومي أو الاعتبارات السياسية على خلاف الحقيقة.

- **تعدد وسطاء الفساد:** حيث يمكن أن يكون هناك وسطاء مجهولين لتسهيل التقاء أطراف الفساد الأصلية دون أن يقابل أحدهما الآخر وجها لوجه، وبذلك يعمل هؤلاء الوسطاء كأنهم وكلاء للفساد محترفين موزعين على مناطق جغرافية متعددة أو قطاعات أو قطاعات وأنشطة اقتصادية والتنسيق بين بعضهم البعض لخدمة مصالحهم المتبادلة بشكل مباشر أو عن طريق وسطاء جدد.

- **الارتباط بحالات الأزمات والكوارث:** إذ تعتبر الأزمات الإدارية والطبيعية أو السياسية والكوارث الطبيعية بيئات مواتية للفساد مثل حالات الحروب والمجاعات والأعاصير والزلازل والأوبئة... الخ، والتي تسوء خلالها الأحوال الاقتصادية والاجتماعية وترتفع الأسعار المحلية والبطالة والفقر ومن تم صعوبة مقاومة إغراءات الفساد بشتى صورته وأنماطه.

¹ حمدي عبد العظيم: مرجع سابق، ص 20.

- الارتباط بالتحضر والمدنية: حيث يقل الفساد في المجتمعات البدائية أو القبلية وذلك بالمقارنة بالفساد الذي يحدث في المجتمعات الحضرية أو الصناعية أو المدنية أو المعلوماتية، ويرجع ذلك إلى زيادة التطلعات والرغبات عن الموارد المتاحة ومن تم ظهور المشاكل الاقتصادية والاجتماعية وسوء توزيع الدخل والثروة ومن تم تتزايد درجة الاستعداد للانحراف والفساد للوصول إلى الأموال والمنافع التي تؤدي إلى التعايش مع الظروف الاقتصادية البالغة الصعوبة وارتفاع مستوى المعيشة، وما يرتبط بذلك من تراجع في منظومة القيم والأخلاق لصالح الاعتبارات المادية والرقي في السلم الاجتماعي اعتمادا على المال ولو كان غير مشروع.

- الارتباط بالحرية الاقتصادية والسياسية: عادة ما تؤدي الحرية التي تقدمها الدول للأفراد والمؤسسات تحفيزا لها على التوسع في النشاط الاقتصادي وتحقيق عوائد مالية مجزية على الاستثمار أو تسهيل الاستيراد والتصدير أو غيرها إلى تراجع دور الدولة والتخفيف من القيود والضوابط وعمليات المراقبة، وهو ما يشجع المنحرفين على إساءة استغلال ظروف الحرية لاختراق القوانين واللوائح والرقابة وارتكاب أفعال الفساد بشكل معتاد، الأمر الذي يجعلنا نقول بأنه كلما زادت درجة الحرية الاقتصادية زادت درجة الفساد بصفة عامة والفساد الاقتصادي أو الإداري بصفة خاصة، وذلك نظرا لما يحدث من نمو كبير في قيمة الاستثمارات والتجارة الداخلية والتجارة الخارجية وزيادة أعداد ورؤوس أموال الشركات العملاقة، وزيادة حجم التوريدات الحكومية وظهور فئات مستغلة تستأثر بالسلطة وتسخر المناصب الوظيفية لتحقيق المنافع المادية وغير المادية.¹

- الفساد المعولم: لم يعد الفساد محليا فقط بل امتد نطاقه ومجال عمله إلى الصعيد الدولي في ظل العولمة وأحكام منظمة التجارة العالمية وما ارتبط بها من أحكام تعزز العولمة المالية والعولمة الاقتصادية وحماية الملكية الفكرية ونشوء الاحتكارات

¹ المرجع السابق، ص ص 20 21.

والإغراق التجاري وانتقال الخدمات دون قيود، وقد ساعد على ذلك ظهور الوسائل الإلكترونية الحديثة التي تعمل على جعل العالم كله قرية إلكترونية صغيرة تتبادل السلع والخدمات والعمالة ورؤوس الأموال والتكنولوجيا باستخدام التجارة الإلكترونية وما يرتبط بها من استخدام النقود والتحويلات الإلكترونية عبر البنوك وأسواق المال العالمية، وعولمة أسواق النقد، وسيطرة الشركات العملاقة العابرة للقارات على الاقتصاد العالمي، واتجاه عصابات الجريمة المنظمة إلى التوسيع في التجارة الدولية للمخدرات والاعتداء على البيئة في الدول النامية، والاتجار غير المشروع في الأعضاء البشرية، وتجارة الأطفال والنساء، وتهريب السلع من الضرائب والجمارك والسطو على الملكية الفكرية للحصول على التكنولوجيا دون دفع مقابل براءات الاختراع واستخدام برامج المحاسبات الآلية والمصنفات الفنية والعلامات التجارية دون مقابل، وفساد العقود في المقاولات الدولية لإقامة مشروعات البيئة الأساسية والتوريدات الحكومية بالمخالفة للقوانين المنظمة لها مقابل الرشوة الدولية.¹

ومن خصائص الفساد الإداري نجد:

- إن ممارساته الخطيرة والفاخرة الضرر على الدولة يتم التخطيط لها من قبل متمرسين ومحترفين كبار، ولها وسائل وأساليب وشبكات محكمة لتنفيذ خططها بتوقيت وبتدبير يجعل كشفها أو إثباتها غاية في الصعوبة، وحتى حين تكشف بعض خيوطها فإن خيوطها الأخرى تظل مجهولة، ولكي تطمس معالمها وتستبعد عناصرها فإن جدلا واختلافا يثار حولها، وقد ينتهي الأمر إلى اتهام بعض الأبرياء بتسليط الأضواء عليهم أو بتظاهر الجناة بالدفاع عنهم وتبرئة ساحتهم، وهذه واحدة من الأنماط السلوكية الدفاعية التي تؤدي إلى إبقاء العناصر الفاسدة خارج دائرة الشبهة، فيتخلصوا من العناصر النزيفة

¹ حمدي عبد العظيم: مرجع سابق، ص ص 21 22.

التي يخشون خطرها وهكذا تنطبق المقولة الاقتصادية القائلة بأن "النقود الرديئة تطرد النقود الجيدة، على العناصر الفاسدة والعناصر النظيفة".

- وإذا كانت ممارسات الفساد الإداري في المجتمعات المتخلفة إداريا وحضاريا أكثر شيوعا منها في المجتمعات المتقدمة والمتطورة فإن الأخيرة تعد بحق بيئة منتجة ومصدرة للفساد عبر حدودها. وهذا يعني أن الفساد ظاهرة دولية سهلة الانتقال عبر الحدود وأنه يألف العيش في كل بيئة، وإذا كانت المجتمعات الفقيرة والنامية لا تقوى على تحمله ودفع تكاليف معيشتها فإن المجتمعات الغنية والمتطورة (بالمعايير المادية) غالبا ما توفر للفساد بيئة مترفة وأجواء ملائمة لأن يعيش ويتربع فيها. وقد تكون بعض المجتمعات المتخلفة أكثر عداء وأشد مقاومة للفساد من المجتمعات المتقدمة على الرغم من فقرها الذي يعد دافعا رئيسيا للفساد، لكن تراجع القيم وتردي الأخلاق وهيمنة الفكر المادي والفلسفات العلمانية ومستلزمات حياة الترف والرفاهية تعد مشهيات ومحفزات لتعاطي الفساد.¹

إن استدامة التمتع بمكاسب الفساد عند بعض الأفراد ومروره والأخذ والعطاء دون مساءلة أو عقاب يحول الفساد إلى مكون ثقافي مقبول وسيدمج بالتالي ضمن المعطى الثقافي.

- يؤشر الفساد إلى وجود خلل في مستويات الدخل بين الأفراد وفي مدى استجابة هذا الدخل لتحقيق مستوى معيشي مناسب.

- الفساد سلوك فردي منحرف قبل أن يتحول إلى ظاهرة اجتماعية تغذية ظروف اجتماعية واقتصادية ومعيشية منحرفة أو معتلة.

- يمثل الفساد شبكة متداخلة من العوامل والخصائص والممارسات تتداخل مع إطار المجتمع ووظائفه.

¹ عامر الكبيسي: الفساد والعولمة، تزامن لا توأمة، د ط، المكتب الجامعي الحديث، 2005، ص 44.

- يرتبط الموقف الاجتماعي من الفساد بثقافة المجتمع وبتعريف الفساد وتحديد أنواعه فهو إذا أمر نسبي تؤثر مرجعيات المجتمع القانونية والثقافية والسياسية.¹

ولهذا تكون آثاره وأضرار الفساد ومخاطر في ظل الظروف الاستثنائية أعظم وأشد منها في الظروف العادية. وأن قدرة المجتمعات الواقعة تحت هذه الظروف على تحمل آثار الفساد غالباً ما تكون ضعيفة ومحدودة، وقد تقودها إلى هاوية السقوط لكون هذه الآثار لا تقتصر على هدر الأموال العامة ونهب الخيرات وسوء توزيع الفرص بين المواطنين بل تتعداها إلى انخفاض المعنويات وفقدان ثقة المواطنين بنظامهم وبمؤسساتهم. وكثيرة هي الأمم التي كان لها شأن في التاريخ، لكنها وت وانتهت بفعل الفساد الذي نخرها من الداخل.

4- الفساد الإداري وعلاقته ببعض المفاهيم الاجتماعية:

يتداخل مفهوم الفساد الإداري من الناحية الاجتماعية مع بعض المفاهيم الاجتماعية الأخرى كالجريمة، الانحراف، التسيب والرشوة، فهذه المفاهيم بالرغم من كونها تعاني هي الأخرى من مشكلة تعدد التعريفات وتنوعها واختلاف العلماء والباحثين وعدم اتفاقهم على تعريف عام لها، إلا أنها تختلف عن مفهوم الفساد الإداري، وفيما يلي سنحاول تحديد هذا الاختلاف بينها وبين مفهوم الفساد الإداري:

فالجريمة في مجال علم الاجتماع تعتبر نمطا من السلوك إراديا كان أو غير مقصود وفيه انتهاك واضح للمعايير والقيم الثقافية، وهو سلوك يخالف القانون المعمول به في المجتمع ويستجبه الرأي العام ويعتبره انتهاكا للضوابط الأخلاقية السائدة، فمصطلح الجريمة درج الباحثون على استخدامه للدلالة على كل سلوك يخالف القانون الجنائي، فلا جريمة بدون خرق لقاعدة أوص قانوني معين، فالجريمة هي كل سلوك يصدر عن فرد

¹ موسى بودهان: مرجع سابق، ص 37 38.

وأكثر ويتضرر منه شخص أو أكثر أو الدولة في المال والممتلكات أو العرض والشرف وفي الأرواح. وبهذا فالجريمة مشروطة بقانون تجريم يضعه المشرع لحماية مصالح معينة قد تكون فردية أو جماعية أو مجتمعية أمنية كانت أو اقتصادية أو اجتماعية... إلخ إضافة إلى النظرة الاجتماعية المتمثلة في الرأي العام بالمجتمع.

أما الانحراف الاجتماعي فهو مفهوم أعم وأشمل، فهو يعني أن السلوك خرج عن المألوف أو المعتاد في المجتمع، وهذا الخروج ليس دائماً خروجاً غير مرغوب أو مستهجناً فقد يكون خروجاً مستحسنًا من قبيل الإبداع والتطور إلى الأفضل ومع ذلك يكون انحرافاً اجتماعياً، وهنا نجد الفرق الأول بين الانحراف والجريمة، ومن ناحية ثانية فإن الجريمة لا تكون كذلك إلا إذا وجد النص القانوني، أما الانحراف المعيب - على حد تعبير ميرتون - فهو لا يشترط فيه توافر ذلك النص، بل يركن إلى معايير المجتمع وحدها في الحكم عليه بوصفه سلوكاً منحرفاً، ومن هنا يمكن القول بأن كل جريمة انحراف وليس كل انحراف جريمة، إذن فالانحراف أوسع من الجريمة..¹

أما بالنسبة للفساد فالفارق بينه وبين الجريمة يكمن في أن الجريمة أعم من الفساد لأن الفساد يمثل نمطاً محددًا من السلوك المنحرف اجتماعياً في مجال الإدارة وتقوم به فئة معينة من أفراد المجتمع، بمعنى أنه يقتصر على مجموعة معينة من الأفراد هم الموظفون وليس عامة أفراد المجتمع، أما الجريمة فيحتمل ارتكابها من قبل أي فرد في المجتمع كبيراً كان أو صغيراً ذكراً أو أنثى من ناحية ثانية وحسب الدافع نجد أن الدافع للجريمة لا يكون دائماً مادياً، فقد يكون الفرد مدفوعاً من قبل الغرائز الشهوانية أو الانتقام أو للدفاع عن الشرف... إلخ. أما الفساد ففي الغالب الأعم يكون الهدف منه الحصول على منعة مادية أو معنوية شخصية أو جماعية. ومن جهة ثالثة نجد أن ضحية الجريمة متنوعة الأنماط والأشكال فقد تكون أرواحاً أو ممتلكات أو أموالاً أو إضراراً بالذات أو بالإنسان... إلخ،

¹ عبد الله أحمد المصراطي مرجع سابق، ص 19.

وفي المقابل فإن ضحية الفساد هي الممتلكات العامة بما فيها المال العام، وهنا يمكن القول أن الجريمة أعم وأشمل من الفساد، فالفساد سلوك مجرم قانونيا يصدر عن فئة معينة من الأفراد هم الموظفون ويستهدف تحقيق مصلحة خاصة.

وعن علاقة الفساد بالانحراف فيبدو أن الانحراف أعم وأشمل من الفساد الإداري لأن الأخير يقتصر على الموظفين بالقطاع العام، ولا بد من ملاحظة أن الانحراف يشمل شتى مناحي الحياة ثقافية واجتماعية واقتصادية وسياسية، في حين أن الفساد الإداري يقتصر على الجانب الإداري أو البيروقراطي أو إساءة استخدام السلطة العامة الممنوحة، لذا فإن الانحراف الاجتماعي أعم وأشمل من الفساد الإداري، فالسلوك المنحرف لا يكون دائما غير مرغوب أو مستهجنا اجتماعيا، فقد يكون الانحراف الاجتماعي غير معيب أو مرغوب، بمعنى أن آثاره إما أن تكون حسنة أو ليست واضحة للرأي العام لاستهجانته، وعلى العكس من ذلك الفساد، فهو دائما مستهجن وغير مقبول اجتماعيا.¹

وفيما يخص علاقة التسبب الإداري بالفساد الإداري قد نجد أن الأخير أشمل وأعم من التسبب الذي يعني الإهمال وعدم الاهتمام من قبل الموظف العمومي بإدارة الأعمال الموكلة إليه على أكمل وجه قاصدا من ذلك الوصول إلى غرض معين أو تحقيق مكاسب معينة. أما التسبب فالمحور الأساسي فيه أنه يفضي إلى الوصول إلى غاية معينة، ومن ناحية ثانية فإن التسبب لا يرقى إلى مستوى التجريم القانوني وإنما يبقى عند مستوى الانحراف الاجتماعي لأنه سلوك غير متلائم مع النمط المثالي لسلوك الموظف، أما الفساد فهو أكثر من كونه سلوكا غير متوقع أو غير متطابق مع الصورة النموذجية أو المعيارية للسلوك، وإنما يتعداه لتصل بعض صورته إلى مستوى التجريم القانوني والديني والأخلاقي مثل الرشوة، وعليه فإن التسبب الإداري يدخل ضمن الفساد، فالأخير أعم وأشمل من التسبب.

¹ المرجع السابق، ص 20 21.

أما الرشوة فهي نمط من أنماط الفساد الإداري وهي تعني أن موظفا ما يطلب بغير وجه حق، أو تعرض عليه هبة أو عطية مالية أو غير مالية من أجل إتمام إجراء إداري معين مستحق لصاحب تلك الخدمة، أو حصول العميل على خدمة غير مستحقة، أو تعطى للموظف من أجل تعطيل العمل بقانون معين أو من أجل تهريب العميل من دفع الضرائب، أو من أجل الحصول على معلومات مهمة عن العطاءات أو ما في حكمه. إذن فالرشوة تتجلى في حصول الموظف على هدية أو هبة مقابل عمل ما في الغالب يكون غير قانوني ومخالف، أما الفساد فهو يشمل أنماط أخرى غير الرشوة أو الارتشاء، ولذا فهو أعم من الرشوة ويشملها أيضا.¹

وعلى هذا نلاحظ أن الفساد الإداري يختلف في مفهومه عن هذه المفاهيم الاجتماعية (الجريمة، الانحراف الاجتماعي، التسبب والرشوة) ويتميز عنها في المدلول.

5- الفساد الإداري ظاهرة اجتماعية:

مهما كانت درجة شمول التعريفات السابقة للفساد الإداري، إلا أنه في النهاية لا يبعد عن الإطار الاجتماعي في ظواهره السلبية. فالفساد الإداري هو ظاهرة اجتماعية لا يمكن تفسيرها بعيدا عن السياق الاجتماعي، وبمعزل عن الظواهر الاجتماعية الأخرى نظرا لتداخلها وتشابكها مع غيرها من الظواهر الاجتماعية الأخرى. وبالتالي فإن الفهم والرؤية الهيكلية الشاملة تعد من أكثر المحاولات دقة وملاءمة لتفسير ظاهرة متشابكة مثل ظاهرة الفساد الإداري. خاصة وأن هذه الظاهرة ترتبط بالسياق الاجتماعي والاقتصادي الذي تتم فيه، فالفساد الإداري هو نتاج لسياق هيكلي قائم على العلاقات الاستغلالية المصاحبة لحيازة السلطة الرسمية داخل التنظيمات الإدارية والمؤسسات العامة المختلفة حيث يستغل من لا يحوز السلطة من قبل حائزي السلطة البيروقراطية والسياسية في إطار البناء الاجتماعي الشامل. وبالتالي أصبح ينظر إلى الفساد ليس باعتباره شيئا

¹ عبد الله احمد المصراطي، مرجع سابق، ص22.

عرضيا عابرا، بل كظاهرة اجتماعية متأصلة في البناء الاجتماعي. كما تغير منظور إدراكه من المستوى الفردي إلى المستوى الهيكلي ومن المستوى المحلي إلى المستوى التنظيمي العابر للحدود.

وعلى هذا فقد أشار "آرثر لويس" إلى أن الشخص الذي يتقلد منصبا إداريا أو وزاريا في الدول النامية تكون لديه فرصة جياشة لتكوين الثروة من خلال اللجوء إلى الفساد واستغلال النفوذ.¹

كذلك أكد "جونارد ميردال" في تحليله للفساد الإداري في دول جنوب شرق آسيا بأن الرشوة Bribe صارت من الحقائق الثابتة في الأجهزة الإدارية في هذه الدول خاصة الفلبين، وتايلاند، وأندونيسيا، والهند وباكستان، وبورما، حيث تعاني كل الإدارات الحكومية والوكالات والشركات العامة ومكاتب تصدير وإدارات الضرائب من انتشار الرشوة على نطاق واسع، بحيث يمكن القول أنه متى أعطيت السلطة لأي موظف سيكون هناك مجال للرشوة والتي بدونها لا يسير دولاب العمل الإداري.

وتأكيدا لهذا الفهم السابق للفساد الإداري وكونه ظاهرة اجتماعية سلبية، يرى علماء الاجتماع أن الفساد الإداري دليل على خلل اجتماعي يعود إلى عوامل تاريخية واجتماعية وثقافية تنتج من التنازع بين جماعات مختلفة، وقيم مختلفة في المجتمع الواحد، وتبعاً لذلك فإن الفساد ينمو ويتزعرع كلما زاد الصراع والتناقض بين القيم المتضاربة في المجتمع، وهذا يعني أن الفساد الإداري هو نتيجة لفساد أعم وأشمل منه وهو فساد البناء الاجتماعي حيث أن الأوضاع الاجتماعية والإدارية والاقتصادية والتشريعية في المجتمع هي التي تخلق ما يعرف بالفساد البيروقراطي، الذي يستهدف تحقيق منافع ذاتية بطريقة

¹ حسنين المحمدي بوادي: الفساد الإداري لغة المصالح، د ط، دار المطبوعات الجامعية، الإسكندرية، 2008، ص

غير شرعية وبدون وجه حق، وفي سبيل تحقيق ذلك يمكن أن يؤدي إلى خرق القوانين والنظم المعمول بها، وأهم من ذلك يؤدي إلى اغتراب أفراد المجتمع، ويفقدون الثقة في الحكومة، وفي النظام السياسي بصفة عامة، بل والأخطر من هذا أن الفساد الإداري يبدأ في الظهور بصورة مستترة ويقابل بالمقاومة والرفض من قبل أفراد المجتمع، ولكنه مع مرور الوقت تصبح بعض أشكاله مقبولة من فئات متزايدة من أفراد المجتمع وتدرجياً تصبح القيم الاجتماعية غير معادية لبعض أشكال وصور الفساد الإداري. بل يصبح "شطارة" أو "حق مكتسب" أو "مقابل مشروع" وليس سلوكاً إنحرافياً.

وهذا ما يجعل النظرة العامة إلى الفساد كما يقول -جونار ميردال- كالتضخم لا يمكن تجنبه، فتكون النتيجة هي التعود على انتشاره وعدم الاكتراث به خاصة وأن الفساد يغذي نفسه بنفسه ويخلق مناخاً متسعاً من الأعمال غير المشروعة التي تقود عملية التنمية. كما تؤدي العوامل التي ساعدت على نمو الفساد وانتشاره في الماضي إلى تحول الأنشطة المنتجة إلى صراع غير منتج على المغام، وبمرور الوقت يصبح الفساد راسخاً حتى أنه حينما تتحرك الحكومات لاحتوائه في النهاية، فإنها تواجه مقاومة شديدة من المفسدين.¹

كما لاحظ علماء الاجتماع أن احتمالات الفساد تتزايد في المجتمعات التي تكون فيها السلطة أوالقوة أكثر تركيزاً، تماماً كما هو الحال في الدول النامية. وتفسير ذلك أن السلطة أوالقوة في دول العالم الثالث هو نتاج منطقي لنمط إنتاجي قائم على الاستغلال. كذلك هو نتاج طبقي قائم على الصراع الذي يحسم دوماً في صالح الطبقات القادرة، هذا من جهة ومن جهة أخرى يفرز مثل هذا البناء أنماطاً من الاغتراب السياسي متمثلة في السلبية، فضلاً على ممارسة وسائل الإعلام التي توجهها المصالح الطبقية الكثير من الأساليب لتزييف وعي الجمهور.

¹ المرجع السابق، ص 23 24.

ومن ذلك يتضح أن الفساد الإداري يكمن في طبيعة البناء الاجتماعي للدول النامية والعلاقات الاجتماعية الاستغلالية سواء بين حائزي القوة من الصفوة ومن لا يحوزون السلطة من أفراد المجتمع أو العلاقة الاستغلالية للمجتمعات النامية من قبل الدول الامبريالية العالمية من خلال الأساليب المختلفة للامبريالية في التعامل مع الدول النامية مثل رشوة كبار الموظفين والتأثير الإيديولوجي على المثقفين والتغلغل في المؤسسات العلمية والثقافية والإعلامية.¹

6- واقع الفساد في الجزائر:

إن تاريخ المنظومة الإدارية الجزائرية يرجع حسب وثيقة الميثاق الوطني لسنة 1975م إلى "ماسينسا" أول مؤسس دولة نوميدية حيث قام بتنظيم الحياة الاجتماعية والاقتصادية والسياسية والعسكرية طيلة الفترة التي حكم فيها خلال القرن الثاني قبل الميلاد، والذي قام في ظلها ببناء وتوحيد الدولة النوميدية.²

كما عرفت الجزائر زمن الاحتلال الروماني تنظيماً إدارياً تحت سلطة القنصل (الحكم الروماني) الذي كان يتكفل بتنظيم الأنشطة الاقتصادية والحياة الاجتماعية والإدارية، غير أن الإدارة العصرية لم تظهر إلا في العهد العثماني في الجزائر مع بداية القرن 16 ذلك أن الجزائر قبل تاريخ 1516م كانت تعيش فوضى عارمة وتمزقا كبيرا من حيث العلاقات بين الدولتين الزيانية والحفصية وكذا بين الدولة الزيانية والدولة المرينية.

¹ حسنين المحمدي بوادي: مرجع سابق، ص ص 25 26.

² حاحة عبد العالي: الآليات القانونية لمكافحة الفساد الإداري في الجزائر، أطروحة دكتوراه، جامعة بسكرة، الجزائر، 2013، ص 44.

و قد عرفت الجزائر ازدهارا كبيرا في جميع المجالات في هذا العهد، غير أنه بانتهاء الأسطول الجزائري في معركة نافرين سنة 1927م تحولت أطماع الفرنسيين نحو الجزائر واتي استعمرت سنة 1830م والمستدمر الفرنسي في بداية الأمر لم يغير كثيرا مما وجد من مؤسسات كانت قائمة منذ العهد العثماني بل كيف المؤسسات العثمانية مع الأوضاع الجديدة.

و قد ساد النظام العسكري في الجزائر واستمر من 1830م إلى 1870م وبعدها استقرت الأمور تم الانتقال إلى النظام الإداري الذي كان سائدا في فرنسا كما طبقت التشريعات الفرنسية في الجزائر أيضا.

و يجب الإشارة إلى أنه لا يمكن الحديث عن مدى استفحال ظاهرة الفساد في المراحل السابقة وذلك إما لانعدام الإدارة أصلا وقيام الفوضى أوجود الإدارة ولكنها تحت مظلة الإستعمار أوتحت الحماية أوالوصاية بداية من الرومان، فالإسبان، فالأتراك، فالفرنسيين دون أن ننسى باقي الحضارات الأخرى التي تعاقبت ومرت بالجزائر وتركت بعض البصمات والآثار.¹

و من ثم فإننا سنحاول تتبع آفة الفساد وتطورها خلال فترة الاستقلال وذلك منذ سنة 1962 إلى يومنا هذا، نشير بداية إلى أن الجزائر بعد الاستقلال مباشرة مرت بمرحلة انتقالية دامت ثلاث سنوات (من 1962 إلى 1965) حيث لم تتضح خلالها ملامح النظام الإداري والسياسي والاقتصادي الجزائري، إلا أنه بعد ذلك وبالضبط في سنة 1967 وإلى غاية سنة 1978 تم وضع إستراتيجية للنمو الاقتصادي والاجتماعي وأعطيت فيها للقطاعين الصناعي والعمومي الأولوية الكبرى، ولقد صاحب هذه المرحلة انتشار للممارسات الفاسدة والتي حاولت استغلال موجة الإصلاحات لتشكيل الثروات الطائلة.

¹ المرجع السابق، ص ص 44 45.

ولقد أرجع البعض أسباب تفشي الفساد الكبير إلى عملية التصنيع السريعة عن طريق سياسة الاستثمارات الهائلة والمكلفة والتي اعتمدت أساسا على اللجوء المبالغ فيه إلى الخارج من أجل استيراد التكنولوجيا بالإضافة إلى الاستيراد المتزايد للمنتجات والخدمات المتنوعة، وقد نتج عن هذه السياسة تدمير وتبديد للأموال العمومية وإسراف كبير نتيجة سوء التسيير الذي تميزت به المؤسسات الصناعية العمومية.¹

والفساد ازداد اتساعا وتطورت أساليبه في العهدة التي تلت فترة التصنيع وهي الممتدة ما بين (1980 و 1989) وهذا بالرغم من محاولات السلطة الحاكمة آنذاك في الحد من تفشي هذه الآفة، فرغم الإصلاحات الاقتصادية التي بدأت سنة 1980 والتي أدت إلى زيادة ونمو الاستثمارات والواردات إلا أن دائرة الفساد اتسعت أكثر.

أما فترة التسعينات (2000/1990) فقد شهدت انتشارا كبيرا وملفت للانتباه للفساد وخاصة الإداري منه، ونهب لموارد الدولة وممتلكاتها من قبل شرذمة من الفاسدين المستنفذين في مختلف القطاعات والمؤسسات العامة، وقد زادت الأزمة الأمنية التي عاشتها الجزائر آنذاك من فرص تفشي هذه الظاهرة،

وكذا ساهمت الإصلاحات السياسية (تبني التعددية السياسية) والاقتصادية (التخلي عن الاقتصاد الموجه والتحول إلى الاقتصاد الحر) التي تبناها المشرع في ظل دستور 1989 في تغلغل الفساد في القطاعات الإستراتيجية للدولة وإلى تركيز الثروة في أيدي قلة من رجال المال والأعمال، حيث برزت ظاهرة الرشوة بحدة في هذه المرحلة الانتقالية والتي تم فيها التنازل عن ممتلكات الدولة بمبالغ رمزية إلى أشخاص نافذين في السلطة تحولوا في فترة وجيزة إلى رجال أعمال فاسدين.

¹ حاحة عبد العالي: مرجع سابق، ص 45.

غير أنه بداية من سنة 2000 وإلى غاية يومنا هذا وقع تحولا كبيرا في منظومة القيم أدت إلى شيوع ثقافة الفساد والإفساد، حيث شهدت هذه الفترة تفشي غير مسبوق ولا مثيل له في الدول النامية الأخرى لظاهرة الفساد والتي مست كل القطاعات دون استثناء، ولعل الذي ساهم في تفاقمها هو الإصلاحات الكبيرة التي قامت بها الحكومة في مختلف الميادين بصورة متسارعة دون بحث عواقبها من جهة والبجوحة المالية التي أسالت لعاب الكثير من الفاسدين من جهة ثانية، وضيّف إلى ذلك إلى ذلك المنظومة التشريعية المهترئة التي صاحبت هذه الفترة والتي سهلت وشجعت في بعض الأحيان إلى حد بعيد ارتكاب مختلف الجرائم ذات الصلة بالفساد الإداري ووفرت المناخ المناسب لمثل هذه السلوكيات الفاسدة.

وتفيد التقارير أن تفشي الفساد في الجزائر مرتبط أساسا بارتفاع إيرادات النفط التي بلغت 500 مليار دولار خلال العشر سنوات الأخيرة.¹

كما يرجع بعض المحللين أسباب زيادة جرائم الفساد عموما والجرائم الاقتصادية وقضايا الاختلاس والرشوة خصوصا في السنوات الأخيرة إلى عدم نجاعة آليات المراقبة التي تعتمدها الجزائر في متابعة صرف الميزانيات الضخمة المخصصة لتمويل مشاريع البنى التحتية والنقص الكبير في عدد القضاة المكلفين بمعالجة هذه القضايا، وترتيب الجزائر ضمن مؤشر الشفافية يدل على اتساع رقعة الفساد من سنة إلى أخرى وهو ما يعني فشل كل الجهود المبذولة لمواجهته والجدول التالي يوضح ذلك:

¹ حاحة عبد العالي: مرجع سابق، ص ص 45 46.

الجدول رقم (06): ترتيب الجزائر ضمن مؤشر الشفافية.

الترتيب عالميا	مستوى المؤشر/10	السنة
88	2,6	2003
97	2,7	2004
97	2,8	2005
94	3,1	2006
99	3	2007
92	3,2	2008
111	2,8	2009
105	2,9	2010
112	2,9	2011
105	3,4	2012

المصدر: منظمة الشفافية الدولية

ولقد اعترفت السلطات الجزائرية وإن كانت متأخرة نوعا ما بتغلغل ظاهرة الفساد في الإدارة والمجتمع الجزائريين بصورة رهيبة، وفي هذا المجال نذكر بعض التصريحات الرسمية من مسؤولي السلطة التنفيذية والتي تعبر عن حجم نقشي هذه الآفة ومنها:¹

تصريح وزير العدل الجزائري السابق "الطيب بلعيز" إن الجريمة الاقتصادية في الجزائر ارتفعت بنسبة تناهز 20% بين سنتي 2006 و2009 وهي الجريمة الوحيدة التي قفزت إلى مستويات أعلى في السنوات الثلاث الأخيرة، كما كشف تقرير لوزارة العدل أيضا أن نحو 5575 شخصا توبعوا في قضايا الفساد في الفترة الممتدة من 2006 حتى 2009 ويشير التقرير أن النسبة العالية تمثلت في اختلاس ممتلكات عمومية من قبل موظفين عموميين وبلغت 55,16% فيما بلغت الامتيازات غير المبررة في الصفقات العمومية نحو 11,37%، كما بلغ عدد قضايا الفساد سنة 2010 نحو 948 قضية فيها

¹ المرجع السابق: ص46.

1352 شخص منها 475 قضية خاصة برشوة الموظفين العموميين، ولقد شهدت الجماعات المحلية حصة الأسد بـ 146 قضية ومراكز البريد بـ 133 قضية والبنوك 78 قضية.

ويشير خبراء أن تزايد قضايا الإجرام تزامن مع ارتفاع مداخل الجزائر حيث خصصت الجزائر ميزانية ضخمة لتمويل البرنامج الخماسي والمقدرة بـ 286 مليار دولار والتي بلغت مستويات غير مسبوقة في السنوات الأخيرة وبرزت إلى الواجهة فضائح مالية هزت عرش الحكومة الجزائرية، على غرار قضية الشركة الجزائرية للمحروقات سوناطراك والتي كانت سبب تنحية وزير الطاقة السابق "شكيب خليل"، إضافة إلى مشروع الطريق السيار الذي يمتد من أقصى الحدود الشرقية إلى الحدود الغربية والذي استهلك قرابة 12 مليار دولار بينما كلفته الأولية كانت تقدر بـ 9 مليار دولار، هذا بالإضافة إلى فضيحة القرن وهي قضية الخليفة "امبراطورية السراب" وكذا الفضائح التي تلتها والتي مست قطاعات حساسة في الدولة.

ولقد اعترف رئيس الجمهورية السابق بتقشي ظاهرة الفساد في الإدارة الجزائرية في العديد من خطابه منها: "... إن التداخل الشديد بين شبكات الإرهاب والإجرام المنظم يستدعي مسعى شامل عالمي البعد لكي يتسنى التصدي مسعى شاملا يتسنى لها التصدي لهما بنجاحة، وهذا ما يستلزم أيضا اتفاقية دولية لمكافحة الفساد تخول مقاضاة المرتشي والراشي معا..."¹

وكذا "إن المحاباة والبيروقراطية وأكثر منها الرشوة والفساد هي الآفات الخبيثة التي يعاني منها مجتمعنا أكثر مما يعاني من الفقر والإملاق، ذلك أن هذه الآفات تمس بأعز ما يملكه الجزائريون والجزائريات تمس بالعدل والكرامة..."

¹ حاحة عبد العالي: مرجع سابق، ص 47.

وكذا خطابه التالي: "... بقدر سبق لي التأكيد في أكثر من مناسبة على أنني لن أدخر وسعا لتنظيف المجتمع من كل أصناف الفساد من رشوة ومخدرات وآفات اجتماعية كالمحسوبية والمحاباة والامتيازات غير القانونية والاستثناء غير المشروع بالامتلاك العامة، إنه لا مناص من استئصال هذه الأمراض وكل أشكال الرزق والانحراف إذا أردنا حقاً أن ننجح في تحقيق التقدم.

وكذا خطابه عند افتتاح السنة القضائية (2006/2005) الملقى بالجزائر بتاريخ 20 نوفمبر 2005: "إن ما يغمر نفسي من أحاسيس وأفكار كلما جمعتني وإياكم هذه المناسبة وفي هذا المكان بالذات يبعثني عن الإفشاء لكم بأن العدل والقضاء يشكلان هاجس هواجسي كلها وسيظل حالي كذلك ما لم ترسخ في بلادنا ثقافة العدل لدى الحاكم والمحكوم على حد سواء، إنني أعني بثقافة العدل تنزه المسؤولين مهما كانت درجات مسؤولياتهم عن استعمال المنصب لتحقيق مآرب شخصية على حساب¹

الصالح العام وعن توظيفه للحصول على ما لا يحق لهم من الامتيازات بل للتغطية بما يخوله لهم من نفوذ على أعمال يعاقب عليها القانون مثل الاستحواذ على المال العام والاستثناء بأموال الدولة لمثل هؤلاء يجب أن يكون القضاء بالمرصاد..."

وكذلك خطابه عند افتتاح الملتقى حول الديمقراطية في الجزائر: واقعا وآفاقا، الملقى بقسنطينة بتاريخ 16 أبريل 2006 كما يلي: ص إن ترقية الديمقراطية في بلادنا تتمثل في نفس الوقت في إضفاء الشرعية على المباح من الاختلاف في الدرجات والرتب الاجتماعية القائم على المعرفة وروح السعي والتحرك لطلب الرزق الحلال وخوض معركة لا هوادة فيها ضد الفئات والطبقات التي نشأت في ظل الفساد والسمرة والاستحواذ على أملاك الدولة، فالصعود اللافت لفئة قليلة في مجالي الأعمال والبيروقراطية يشكل لا محالة أحد الأسباب الرئيسية التي أضعفت سلطة الدولة وفككت اللحم الاجتماعية.

¹ حاحة عبد العالي: مرجع سابق، ص ص 47 48.

وكذا خطابه عند افتتاح ندوة الحكومة والولاية الملقى بالجزائر بتاريخ 25 جوان 2006: "لقد أضحى حتميا أن تعزيز محاربة ما نقشى من ممارسات من مثل الفساد والرشوة والمحاباة والتدخلات التي لا يغتفرها لا المواطنون ولا السلطات العمومية، تلك الممارسات التي تشكل السبب الأساسي لتباطؤ إدارتنا وسوء تنظيمها والتي تقود أركان دولة الحق والقانون وتأتي على ثقة المواطن، ويجب أن نضع حدا البيروقراطية التي تجمد المبادرات وتلحق وخيم الضرر باقتصاد البلاد وبالتممية المحلية.

و كذا خطابه عند افتتاح السنة القضائية (2007/2006) الملقى بالجزائر بتاريخ 27 سبتمبر 2006: "...لابد أن تستمر محاربة الرشوة والفساد وهدر المال العام وتبييض المال الحرام والاختلاس والتصرف غير المشروع محاربة لا هواده فيها بسلاح القانون الذي هو الحكم الفيصل والسلاح المشروع الذي نرتضيه جميعا لردع وقمع كل عمل غير مشروع.¹

ثالثا: أسباب وعوامل الفساد:

لاشك أن كل مواجهة فعالة وناجحة لظاهرة إجرامية تتوقف بالضرورة على تشخيص دقيق وصارم لهذه الظاهرة والوقوف على العوامل والأسباب المؤدية لها والمساعدة على انتشارها وذلك لتحديد محاور المواجهة التي ينبغي إتباعها سواء على الصعيد الوطني أو غيره. وإذا ما تم التطرق إلى ظاهرة الفساد لمحاولة تشخيصها نجد أنه من الصعوبة اختزال هذه الظاهرة في عامل أو سبب، فلفساد أسباب عديدة ومعرفة أسباب هذا الفساد يمكن أن يجنب من الوقوع في الفساد مستقبلا أو على الأقل يقلل منه، وقد تعددت الدراسات حول الأسباب المؤدية للفساد، فذهب كولن لي Colin leys إلى أن من الأسباب التي تؤدي للفساد:

¹ المرجع السابق: ص48.

- ضعف فكرة المصلحة العامة، وما يرتبط بها من أهداف رسمية.

- حاجة المسؤولين وضغط الأقارب.

- غياب وعي الأشخاص بالقواعد وحتى لو توفر الوعي بين بعضهم فإنهم لا يلتزمون بالقوانين.

وهذا ما ذهب إليه أحد أعضاء الكونغرس الأمريكي حيث أكد أن مشكلة الفساد الإداري ستبقى إلى أن يتوقف المواطن بشكل تام عن ممارسة الفساد، وذلك بطلب المعاملة الخاصة من الموظف الحكومي.

أما عن تقرير الندوة الإقليمية التي عقدتها دائرة التعاون الفني للتنمية بالأمم المتحدة في لاهاي فيشير إلى أن من أسباب الفساد الإداري:

1- الأوضاع السياسية، وتأتي في المقدمة وهي السبب الرئيسي، حيث أن الاستبداد يولد الفساد.

2- الأسباب الاقتصادية، فالفقر والهوة بين الأغنياء والفقراء وتدني الأجور تغدي الميل نحو الفساد.

3- الأوضاع الإدارية، فانعدام أوضاع أخلاقيات الوظيفة وغياب مفهوم المساءلة العامة والمسؤولية يسهم في تفشي الفساد الإداري.¹

4- كبر حجم القطاع العام واتساع مجالاته وهذا يؤدي إلى بيروقراطية ذات توجهات.

5- بروز أهمية العلاقات الشخصية في الحياة الاجتماعية.

¹ بن عودة حورية: مرجع سابق، ص ص 92 93.

6- الأقليات العرقية والثقافية التي ترى نفسها مظلومة، واعتقادها أن ممارسة أساليب الفساد هي الوسيلة الوحيدة للحصول على الحقوق.

7- الحقبة الاستعمارية وما ترتب عنها من تبعات أسهمت في تغلغل وانتشار الفساد فيها.¹

وعموماً يمكن حصر أسباب وعوامل الفساد فيما يلي:

1- الأسباب الاجتماعية:

تناولت البحوث والدراسات السيكولوجية التنشئة الاجتماعية اليوم جوانب مختلفة من حياة الإنسان من مرحلة الطفولة إلى المراحل الأخرى، حتى إن علماء تلك البحوث درسوا طرق الولادة وكميات الأدوية المعطاة للأم وانعكاساتها على تصرفات الأطفال من أجل وضع الحلول لتنشئتهم بطرق سلمية. وتأخذ تلك الدراسات بعين الاعتبار العلاقة بين الطفل والأم لما لها من تأثيرات على الأخلاقيات والتصرفات مستقبلاً. ويرى علماء البحوث النفسية أن الآباء قد يشجعون أبناءهم على التصرف السيئ أو الحسن من خلال علاقتهم ببعضهم البعض.

تظهر التنشئة الأخلاقية بين الآباء وأبنائهم من خلال العلاقات الإيجابية (مديح وثناء وتقديم الهدايا) والتي لها تأثير على سلوك الطفل مستقبلاً بالفعالية نفسها، وللعلاقات السلبية تأثير أيضاً حيث يؤدي العقاب إلى زرع روح العداة في شخصية الطفل مستقبلاً. إذن فالتنشئة الاجتماعية الطويلة تشكل قيماً وأعرافاً تعتبر قاعدة الانطلاق للسلوك التنظيمي للأفراد، وتؤدي الدور الأكبر في التزامهم بالقواعد الأخلاقية لممارسة الوظيفة العامة أو الخاصة.²

¹ المرجع السابق، ص 93.

² أيوب أديب العيسى: مرجع سابق، ص 43.

فالمجتمع المتخلق وعلاقات أفرادها السلبية وعاداتهم وتقاليدهم المتوارثة تفرض نفسها على المنظمات من خلال التعاملات اليومية، كما أن للتركيبية الاجتماعية وللتشئة الأسرية لدى أغلبية المواطنين وأخلاقهم وقيمهم الفطرية والدينية علاقة وثيقة بانتشار الفساد والمفسدين.

ويرى صامويل هنتينجتون **Huntington** في دراسة أجراها بعنوان "التحديث والفساد" أن انتشار الفساد يرتبط ارتباطاً وثيقاً بعمليات التحديث الاقتصادي والاجتماعي السريع وأضاف أن المدينة خلقت مناخاً مساعداً على ظهور الفساد وانتشاره.

ويشير ريجز **Riggs** إلى أن عمليات التحول التي تتبناها العديد من المجتمعات تؤثر بصعوبة ملموسة في عمليات البناء الاجتماعي ما ينعكس بصورة واضحة على مجريات النظام والتنظيم الاجتماعي.

كما يؤدي في هذا المجال بالمر **Palmer** أن القادة السياسيين مستعدون للتضحية بكفاءة الجهاز الإداري للرفاهية الاجتماعية أوبناء التأييد السياسي حتى ولو كان على حساب فئات أخرى وأولويات يكون الجهاز الإداري قد وضعها لتقديم الخدمات للمواطنين على أسس موضوعية.

كما يؤكد كل من اندفيج وموين **Andvigad and Moene** في دراستهما عام 1999 وجود علاقة فردية بين الفساد وغياب التوازن والعدل الاجتماعي ما يولد الظلم وعدم المساواة لدى قطاعات مختلفة في المجتمع ومن تم الحقد والكراهية اتجاه الفاسدين الذين يمثلون الظلم الاجتماعي.¹

¹ حاحة عبد العالي: مرجع سابق، ص ص 79 80.

وقد أكدت نظرية الضغط الاجتماعي أن التفاوت الاجتماعي الناتج عن الفساد وعدم العدل يزيد من حجم الهوة الاجتماعية بين الفاسدين والمحرومين وما يترتب على ذلك من مشاعر الغضب والحقد وخيبة الأمل لدى المحرومين، ومن تم تفجر الضغوط المتباينة لدى الذين يعانون منها في صور متباينة كالانحرافات لتقليل مشاعر الضغط والفتور.¹

ويذكر "ميلر" أن العلاقات الاجتماعية تلعب دورا بارزا في تغذية الممارسات الفاسدة، حيث أن هذه العلاقات تقوم على ولاء الأفراد لمعارفهم من الأقرباء والأصدقاء مما ينتج عنه تطويع الأنظمة والقوانين للمصالح الشخصية وأن هذه العلاقات لا تزال قائمة خاصة في الدول النامية، فإذا ما تغيرت هذه القيم فإن الفساد سوف يقل، فالسلوك الفاسد لا يبقى طويلا إذا لم تكن قيم ثقافية تدعم بقاءه.

كما أجرى "جريجوري" **Gregory** دراسة حول الفساد في جمارك ميناء سانتوس في البرازيل فوجد أن من بين الأسباب التي تدفع إلى انتشار الفساد بعض العلاقات الاجتماعية، أو ما يسمى بتنامي رأس المال الاجتماعي الذي ينتج من خلال تبادل المنافع والمصالح بين المتعاملين من أطراف الفساد الإداري.²

ومن الدراسات التي وجدت علاقة بين الفساد الإداري والعوامل الاجتماعية دراسة "هوانج" **Hwang** حول الفساد الإداري في جمهورية كوريا الجنوبية حيث يعزى الفساد الإداري في كوريا الجنوبية إلى بعض العوامل المختلفة ومنها بعض الخصائص الاجتماعية مثل المحاباة والعلاقات الشخصية الوثيقة، وأكدت الدراسة على أهمية الأخلاقيات العامة والشرف المدني كعوامل فاعلة للحد من الفساد في المستقبل.

¹ حاحة عبد العالي: مرجع سابق، ص 80.

² بن عودة حورية: مرجع سابق، ص ص 109 111.

وفي هذا يرى "تانزي" Tanzy أنه حين تكون العلاقات الاجتماعية وثيقة شخصية قد يكون من الصعب الفصل بين الخدمات المشروعة والمحابة.¹

وفيما يلي تفصيل لأهم الأسباب والعوامل الاجتماعية المشجعة على انتشار الفساد:

1- ضعف الوازع الديني والأخلاقي: حيث يعتبر الوازع الديني هو الرادع الأقوى والأجدى من جميع العقوبات الوضعية، فهو يمثل رقابة ذاتية على سلوك الأفراد ويوجهه نحو الخلق الحسن والسلوك القويم والشريعة الإسلامية قد أكدت على وجوب أداء الأمانة، وحرمت الخيانة، وسدت كل الطرق المؤدية إليها حتى إنها منعت ما هو مندوب في الأصل إذا أفضى إلى محرم تفسد به الذمم وتقتطع الحقوق ويعطي من لا يستحق، ويمنع المستحق، كما حرمت الشريعة الهدية لذوي الولايات والوظائف، إذا بذلت لهم لأجل مناصبهم ووظائفهم وجعلتها رشوة مع أن الهدية مأمور بها شرعا، ومندوب إليها، وفي الحديث "تهادوا فإن الهدية تذهب وقر الصدر" والرشوة ملعون دافعها وآخذها والساعي بينهما إذ "لعن رسول الله صلى الله عليه وسلم الراشي والمرتشي والرائش".

فما أبعد ما بين الهدية المأمور بها، والرشوة الممنوع منها، ومع ذلك كانت الهدية رشوة في المواضع التي تكون سببا لفساد الذمم وضياع الأمانة وإهدار الحقوق.²

ولاشك أن الوقوع في الفساد في المجتمع العربي المتدين يطبعه يعود إلى ضعف ديني عام أصاب النفس البشرية وجعلها غير قادرة على الاستعانة بالذين في مواجهة التغيرات الاجتماعية والاقتصادية الجديدة، وقد ولد هذا الضعف الديني بدوره ضعفا

¹ المرجع السابق، ص 111.

² عصام عبد الفتاح مطر: الفساد الإداري ماهيته، أسبابه، مظاهره، الوثائق العالمية والوطنية المعنية بمكافحته، دور الهيئات والمؤسسات الحكومية وغير الحكومية في مواجهة الفساد، د ط، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2015، ص ص 283 284.

أخلاقيا واضحا، ويؤدي غياب الدين والأخلاق إلى سهولة تبرير الوقوع في فعل الحرام أو الشر، وضياع المساحة الفاصلة بين الحلال والحرام وبين الخير والشر، وأصبح الترجيح في كثير من الأحوال لصالح الحرام والشر على حساب الحلال والخير، ويساعد على هذا عدم قدرة المؤسسات الدينية على اتخاذ القرار الديني الحاسم في شأن بعض المشكلات الاقتصادية والاجتماعية التي تتطلب حكما دينيا في مجتمع تربي على القيم الدينية والأخلاق على هذا فإن الأمر يتطلب ضرورة أن تراجع الجهات الدينية المسؤولة طبيعة دورها الديني والأخلاقي في ظل المتغيرات الاقتصادية والاجتماعية، وتتعمق في مشاكل البحث عن موقف ديني حاسم من القضايا المعروضة في ظل عوامل داخلية وخارجية تستند على تحديث الفكر الديني وآلياته لكي يصبح قادرا على مواجهة انعكاسات وتداعيات هذه المتغيرات الداخلية والخارجية.

ويتطلب الأمر كذلك مراجعة أساليب التوعية الدينية التقليدية وتحديثها وتعميقها لكي تصبح قادرة على مواجهة الجماهير وبخاصة الشباب بتكوينه دينيا وأخلاقيا تكوينا يكسبه المناعة والقدرة على مقاومة أشكال الفساد المحيطة به.

ونظرا لأن جيل الشباب هو الأكثر تعرضا لعدوى الفساد فإن الأمر يتطلب ضرورة الاهتمام بتوعية الشباب توعية ملزمة ليس من خلال مواعظ لا يلقي إليها الشباب اهتماما، ولكن من خلال برامج تعليمية ثانية يتم إدخالها ضمن المناهج التعليمية المختلفة وبالذات في المرحلتين الثانوية والجامعية.¹

¹ محمد جمال مظلوم، نشوة نشأت عبد المنعم: الفساد الأسباب والتداعيات وطرق المعالجة، مركز الخليج للدراسات الإستراتيجية، القاهرة، 2000، ص 12-13.

و يبقى الدور المطلوب من وسائل الإعلام التي تعد مسؤولة مسؤولية مباشرة عن تسرب مبادئ وأخلاقيات سلبية إلى البيت العربي من خلال ما تبثه من مواد تتناقض أحيانا مع الدين والأخلاق ومطلوب من وسائل الإعلام أمران:

الأول: الرقابة الدينية والأخلاقية على البرامج المختلفة في الإذاعة والتلفزيون والصحافة.

والثاني: التوعية الدينية والأخلاقية المستنيرة والمتواصلة مع الأعمار المختلفة والتي تضمن من خلال آليات معينة حماية الاعتدال الديني ومحاربة التطرف.

2- تراجع الدور الرقابي للأسرة: لاشك أن دور الأسرة في المجتمع العربي بدأ يدخل في مرحلة الضعف الشديد والتدهور لأسباب عديدة منها الغياب الحقيقي والمعنوي للأب رغم وجوده جسديا. لقد اختفى دور الأب كقيمة وقدوة وأيضا كرادع أخلاقي أو كرقاب على سلوك أسرته وبخاصة سلوك الأبناء.¹

وبغياب الأب على المستوى الحقيقي والمعنوي زادت أعباء الأم التي أصبحت تقوم بدور الأم والأب معا مع عدم امتلاكها للقدرة الرقابية للأب، ولا لسلطة وقوة الردع التي يمتلكها الأب عادة فضلا عن غلبة العاطفة لديها. وقد تزامن غياب السلطة الأبوية مع نشأة وتطور ثقافة شبابية خلال العقدين الأخيرين بفعل مؤثرات خارجية وافدة عن طريق الهجرة أو السفر إلى البلاد الغربية أوبواسطة الغزو الثقافي الوارد عبر وسائل الاتصال والفضائيات والانترنت، أوعن طريق غياب الوعي لدى وسائل الإعلام العربية التي سمحت بهذا الاختراق الثقافي للشباب والذي أدى إلى إبعاد الشباب عن قيمهم الموروثة وانتسابهم لقيم جديدة مصدرها الغرب.

¹ المرجع السابق: ص 13.

وتتكون هذه الثقافة الشبابية التي نشأت خارج الأسرة من لغة شبابية بدأت في الظهور وتتكون من ألفاظ ومصطلحات وعبارات يستخدمها الشباب فيما بينهم وتعبير عن قيمهم الجديدة وفلسفة حياتهم النازعة إلى الانسلاخ عن قيم الأسرة والمجتمع. ولم يقف الأمر عن حد تطوير هذه الثقافة بلغتها الجديدة ولكن تجاوزه إلى التطبيق وممارسة هذه القيم بالفعل، بحيث أصبح الشباب اليوم أحد المصادر الأساسية للقيم في المجتمع، وبسبب ميل الشباب إلى التقليد فقد سرت هذه القيم الجديدة في الأسرة والمجتمع إلى أن أصبحت ظاهرة عسيرة على العلاج.

ولاشك في أن الفجوة بين جيل الآباء وجيل الشباب قد اتسعت اتساعاً يندر بالخطر الشديد ويجعل القيم الشبابية مرجعية في حد ذاتها، وقادرة على الوقوف في وجه قيم جيل الآباء والانتصار عليها في مجالات عديدة، كما أصبح الشباب أكثر قدرة من الأسرة على تغيير المجتمع.¹

والملاحظ حالياً أن آداب الملبس والمشرب والطعام وآداب الذوق العام لم تعد الأسرة والمدرسة هي التي تضعها وتفرضها، ولكن الشباب هم مصدرها وهم القائمون على تطبيقها، والأسرة الآن لا تملك من أمر هذه الآداب شيئاً ملموساً وبصرف النظر على المستويات الاجتماعية أو الفئات الطبقية فهناك سلوك شبابي عام يفرض نفسه بالقوة على الجميع ويفرض ذوقه وآدابه على النشء بشكل خاص.

3- تراجع الدور التربوي والرقابي للمدرسة والجامعة: تزامن مع تراجع الدور الرقابي والتربوي للأسرة تراجع شديد وخطير للدور التربوي للمدرسة وللجامعة. لقد جمع النظام التعليمي قديماً بين التعليم والتربية كما يبدو من مسمى الوزارات المسؤولة عن هذين الأمرين، ولظروف متعددة لم يعد للمعلم في المدرسة أو الأستاذ الجامعي الدور التربوي التقليدي الذي كان يقوم به سابقاً عندما كانت المدرسة والجامعة تحتل المكانة

¹ محمد جمال مظلوم، نشوة نشأت عبد المنعم: مرجع سابق، ص 13 14.

التربوية التالية للأسرة مباشرة، وكان هناك تعاون تربوي ملحوظ بين الأسرة والمدرسة ساعد على تخريج أجيال من الشباب الملتزمين خلقيا والقادرين على تولي المسؤولية التربوية للنشء في المدارس والجامعات.

ومع انتهاء الجيل القديم من المعلمين التربويين ولمرور المجتمع العربي بمتغيرات اجتماعية واقتصادية كبيرة ظهر جيل جديد من المدرسين لا تتوافر فيهم القدرة، بالإضافة إلى ضعف المستوى العلمي، الأمر الذي أدى إلى فقدان الثقة في المعلم كتربوي وقدوة لتلاميذه، كما أدت جامعات الأعداد الكبيرة إلى عدم قدرة الأستاذ الجامعي على القيام بأي دور تربوي في الجامعة، بالإضافة إلى التغيرات التي أصابت مجتمع الطلاب الجامعيين ومجتمع الأساتذة، بحيث ضاع الدور التربوي لأساتذة الجامعة واتسعت المسافة الفاصلة بين الطالب والأستاذ وانتهت تقريبا العلاقة الرابطة بينهما والتي كان يبرز فيها دور الأستاذ كمعلم ومرب وقدوة.

وتسربت إلى التعليم عموما أشكال من الفساد لم تكن موجودة من قبل، وزاد تأثير المجتمع في الجامعة بعد أن كان التأثير للجامعة على المجتمع، وانتقلت إلى الجامعة سلوكيات غريبة لا عهد لها بها وافنقدت دور الرقيب الأخلاقي على مجتمع الطلاب من ناحية وعلى المجتمع بشكل عام من ناحية أخرى.¹

4- أزمة القيم ودورها في تنامي الفساد: لاشك أن المجتمع العربي يمر بما يمكن تسميته بأزمة في القيم من أهم مظاهرها الواضحة تطور نسق جديد للقيم تمخض عن العديد من السلوكيات السلبية، ويمكن القول بأن هناك ازدواجية قيمية نتجت عن التغيرات التي أصابت المجتمعات العربية في العقود الأخيرة بسبب التقلبات الإيديولوجية وتأثيراتها الاقتصادية ونتائجها الاجتماعية، وتحول المجتمع العربي من مجتمع مغلق أو شبه مغلق إلى مجتمع مفتوح زادت فيه فرص الاتصال بالمجتمعات الأخرى وبخاصة المجتمعات

¹ المرجع السابق : ص14.

الغربية عن طريق الهجرة والعمالة الخارجية والإعارات والسفر وأيضا عن طريق التحول إلى نظام السوق الحر، وكذلك بسبب تطور وسائل الاتصال والدخول في عصر الكمبيوتر والإنترنت والفضائيات والأقمار الصناعية، وما تبع ذلك من ثورة في عالم الاتصالات حول العالم إلى قرية صغيرة.

والنتيجة المباشرة من هذه التحولات الاقتصادية والاجتماعية نشأة مصادر جديدة للقيم أنتت بعبادات وتقاليد اجتماعية واقتصادية لم تكن موجودة وأدت إلى تطور سلوكيات غير تقليدية وتتصف بالسلبية في معظم الأحوال، ولا يتطلب الأمر سوى مراجعة شؤون الأسرة والمجتمع العربي بأنها مرحلة انتقالية من مراحل المجتمع الذي يتجه اتجاها قويا إلى الأخذ بقيم المجتمع الغربي وبخاصة في جانبها السلبي.

وتتصف هذه المرحلة الانتقالية بأنها مرحلة صراع بين القيم التقليدية والقيم الحديثة الوافدة والتي يبدو أنها تسير في الطريق إلى الاستقرار والتي يمر جيل واحد حتى يشاهد المجتمع العربي عملية توطين القيم الحديثة الوافدة وانحسار القيم الموروثة وذلك لأن جيل الشباب اليوم هو الذي يقوم بعملية التغير القيمي وبسرعة لا تسمح بالمقاومة ولا بالمواجهة السريعة.¹

وعلى عكس ما كان يحدث في الماضي فقد أصبح الشباب هو الذي يغير الأسرة والمجتمع وليس العكس، كما يلاحظ أن قيم الشباب الوافدة ليست محدودة في فئة اجتماعية دون غيرها كما كان يحدث في الماضي، فإلى عهد قريب كان الاتجاه إلى الأخذ بقيم المجتمع الغربي محصورة في شريحة من المثقفين وفي الأسر الأرستقراطية، أما الآن فالقيم الغربية المستوردة اكتسحت جيل الشباب كله بصرف النظر عن الوضعية الاجتماعية أو الاقتصادية أو الثقافية. وهناك ثلاث وسائل لانتقال القيم يصعب التعامل معها أو مواجهتها:

¹ محمد جمال مظلوم، نشوة نشأت عبد المنعم: مرجع سابق، ص ص 15 16.

الوسيلة الأولى: هي العولمة.

و الوسيلة الثانية: هي القنوات الفضائية والإنترنت.

أما الوسيلة الثالثة: فهي ما اخترعه الشباب من قيم وسلوكيات خاصة ليس لها وجود في القيم التقليدية أوفي القيم الغربية بل تمثل ما تعارف عليه الشباب من سلوكيات خاصة لها لغة ووسائل تعبير خاصة، بحيث يمكن اعتبارها مصدرا خاصا للقيم يعبر عن حالة مزاجية شبابية.¹

5- تدني المستوى التعليمي والثقافي للأفراد: حيث أن شريحة كبيرة من أفراد المجتمع تفتقر إلى الثقافة العامة ناهيك عن الثقافة القانونية، فجهل المواطن بالإجراءات الإدارية وجهله بالقانون يجعل منه فريسة سهلة المنال بالنسبة للموظف الذي يحاول دائما تعقيد الإجراءات للحصول على الرشوة، فالمواطن البسيط يجد نفسه مضطرا لدفع الرشوة في سبيل إنجاز معاملته بالسرعة المطلوبة.²

6- الهجرة والفساد: تعتبر الهجرة الداخلية من الريف إلى الحضر من أهم المظاهر المؤثرة على التغير الاجتماعي وذلك في التركيب البنائي للمجتمع وما يتصل بذلك من تغيرات في الوظائف والنظم السائدة فيه، وتعد الهجرة الداخلية أحد الأنماط المعبرة عن الحراك السكاني لما لها من وزن ودلالة في جوانب الحياة الاجتماعية والاقتصادية، وما يتمخض عنها من مشاكل تعبر عن سوء التنظيم أو الانحلال الاجتماعي أو الصراع الثقافي والقيمي.

¹ المرجع السابق، ص16.

² عصام عبد الفتاح مطر: مرجع سابق، ص283.

وهناك عوامل كثيرة تدفع الأفراد للهجرة منها البحث عن العمل أو الدراسة أو بسبب النقل إلى العمل، ويعد من أهم العوامل المتصلة بالفساد بصورة مباشرة هجرة قوة العمل لارتباطها بالسعي وراء تغيير وتحسين مستوى المعيشة.

وللهجرة الداخلية مشاكل كثيرة أهمها صعوبة التكيف الاجتماعي أو البطء فيه، ويترتب عن ذلك تعارض أساسي بين السلوك المتوقع والسلوك الحقيقي، ومن أبرز مظاهر ذلك ارتكاب أنماط من السلوك الإنحرافي أو الإجرامي.

أما الهجرة الخارجية فتعد هي الأخرى أحد المظاهر المؤثرة على التغيير الاجتماعي، وتعد البلاد النفطية مناطق جذب للعمالة الوافدة من البلاد المجاورة، حيث تتميز البلدان النفطية بانخفاض كثافتها السكانية بالمقارنة بالاستثمارات التنموية الهائلة التي تنمو في هذه البلاد ما جعل هذه البلدان توفر فرص عمل لأعداد كبيرة من القوى العاملة بأحجام ومهارات غير متوفرة في هذه الدول.

ومع المعيشة اليومية والتعامل مع ثقافات مختلفة في ظل تغيير اجتماعي واقتصادي ينمو بصورة كبيرة برزت إلى السطح أنماط جديدة من الجرائم تركزت أساسا في فئة معينة من موظفي الدولة وأصحاب الأعمال، تمثلت معظم هذه الجرائم في انحراف سلوكي وفساد إداري من دفع واستلام للرشاوى عند توزيع العطاءات الحكومية الهامة واستغلال العاملين خصوصا الوافدين فيما يتعلق بأجورهم ومستحققاتهم الأخرى.¹

7- وسائل الإعلام والفساد: لاشك أن لوسائل الإعلام تأثيرا كبيرا في حياة الأفراد

مرده سرعة انتشارها وقوتها في الترفيه والترغيب، وإذا لم يحسن ترشيد الإعلام وتوجيهه فسيكون عنصرا مساعدا على انتشار الفساد إذ يمكن أن تعمل المعلومات والمواد التي تبثتها وسائل الإعلام على تشكيل الأذواق وإثارة الطموح وبخاصة في المجتمعات الموجهة

¹ المرجع السابق، ص ص 295 296.

نحو الاستهلاك، فمع الحاجة الملحة إلى الطموح المشروع يصبح استخدام الطرق القصيرة غير المشروعة لإشباع هذه الحاجات هو الشائع في كثير من الأحيان.

وفي دراسة ميدانية للمركز العربي للدراسات الأمنية والتدريب عن نزلاء إصلاحيات الأطفال المجرمين، أثبتت الدراسة أن عددا من الأفراد الذين طبق عليهم الاستبيان أنهم تلقوا خبرتهم الإجرامية من المسلسلات التلفزيونية التي تتناول جريمة ما أو قضية ما.

وأفاد البعض الآخر أن قصص المغامرات قد غزت الخيال الإجرامي لدى هؤلاء الأطفال وأشارت فئة ثالثة إلى دور أجهزة الفيديو في انحراف الشباب نحو السلوك الإجرامي، فالأفلام التي تعرض أنواع من الجرائم تساعد ذوي الاستعداد الإجرامي على التعرف على سبل ووسائل جديدة لارتكاب جرائمهم.

ويرى جانب فقهي أن حرية الإعلام كأحدى مؤسسات المجتمع وقدرته جزء من قدرة المجتمع، فإذا كان البرلمان ضعيف الأداء والحكومات ضعيفة والقضاء غير مستقر فإن الإعلام لن يكون عالي المستوى، فالإعلام في هذه الحالة لن يكون رادعا للفساد أو أداة لمكافحة الفساد وهو لا يكون رادعا قويا إلا إذا كانت الدولة ومؤسساتها قوية فالبرلمان يحمي والإعلام يساعد البرلمان، إن الناس في الوقت الحاضر يتكلمون كثيرا عن الفساد كفساد الوزراء وفساد الأحزاب، أي أن المؤسسات التي ستحارب الفساد واقعة فيه فمن الذي سيحاربه أصعب مرحلة نصل إليها هي اعتقاد المواطن أنه لا يوجد جهة تحارب الفساد، إذا بقي عندنا ثقة بأن أحدا سيحارب الفساد تبقى المسألة سهلة، وبخلاف ذلك يصبح الفساد هو الأصل والنزاهة هي الاستثناء.¹

إذا أردنا من الإعلام أن يحارب الفساد يجب أن تتوفر صحافة لها الحرية ولها الاستقلالية والديموقراطية، فالصحافة دون حرية لا تحارب الفساد لأن الإعلام ليس هو

¹ عصام عبد الفتاح مطر: مرجع سابق، ص 297.

الناقل الرسمي للخبر، إنما هو سلطة رقابة وسلطة رادعة. إذا أردنا للإعلام أن يحارب الفساد يجب أن يتوفر عندنا إعلاميون محترفون يستطيعون أن يتغلغلوا في مفاصل مؤسسات المجتمع والدوائر ويقتنصوا الفساد، وأن يكون له العلاقة القوية داخل هذه المؤسسات.

8- الفساد في إطار مستوى الجماعة: لا يمكن عزل اتجاهات وسلوك الفرد عن الجماعة على اعتبار أن الجماعة تتكون بطبيعة الحال من مجموعة أفراد تربطهم قواسم مثل اللغة والدين والتاريخ المشترك والعادات والتقاليد والمصلحة المشتركة وما دامت الجماعة تعكس حال الأفراد المنخرطين في إطارها، وعليه فإن صلاح الجماعة يتوقف على صلاح مجموعة الأفراد المكونين لها والعكس صحيح.

ولاشك أن منظومة القيم التي تدين بها الجماعة تؤثر سلباً أو إيجاباً في الفساد الذي يمكن أن يحارب أو يغيض النظر عنه، ومن الملاحظ أن معظم الجماعات البشرية لديها منظومة قيم تدين وتحارب الفساد، ولكن بالرغم من وجود قواسم مشتركة بين أفراد جماعة ما فإن البعض يشد عن القاعدة ويمارس الفساد، وإذا كانت الجماعات المتحررة تتعامل بواقعية مع الفساد فإن الجماعات المحافظة ترفض الفساد الذي لا يتماشى ومنظومة القيم التي تدين بها، أما الجماعات الأكثر اعتدالاً فإنها تتخذ موقفاً وسطاً بين التعامل بواقعية والرفض المطلق للفساد.¹

9- التطلعات الطبقيّة: عندما توجد فجوة بين الأغنياء والفقراء في المجتمع وتتجه هذه الفجوة إلى الاتساع في ظل ثورة المعلومات والرغبة في التقليد والمحاكاة وازدياد أحلام الثراء السريع لدى الفقراء أو محدودي الدخل، فقد يدفعهم ذلك إلى الفساد من أجل تحقيق تلك الأحلام في ظل ضعف الوازع الديني والأخلاقي وغياب مفهوم المساءلة أو المسؤولية العامة وانهايار النظام القيمي لدى الأفراد دون وجود بديل حقيقي لتوجيه

¹ المرجع السابق، ص 298.

السلوك ومن تم استبدال القيم الايجابية بقيم سلبية منحرفة وزيادة معدلات الفساد في المجتمع، ويعتبر سوء توزيع الدخل والثروة من الآفات الاجتماعية خاصة في المجتمعات النامية حيث تبرز فئة مرتفعة الدخل والثراء ويقابلها فئات كثيرة تعاني من العجز عن إشباع الاحتياجات الأساسية والشعور بالحرمان المادي والاجتماعي ومن تم ضعف الولاء للأهداف العامة المشتركة للمجتمع ووجود مجال واسع للسلوكيات الإجرامية للحصول على الثروة والمال بطرق غير مشروعة وزيادة معدلات الاحتيال للحصول على المال والثروة بهدف الصعود الطبقي والتمرد على الواقع الاجتماعي المتردي والاتجاه للصعود إلى الطبقات الاجتماعية العليا دون وسيلة مشروعة فيكون الفساد هو أقصر السبل للصعود الاجتماعي ومنه إلى هاوية الفساد والعقاب وغياب السجون بعد اكتشاف جرائمهم ولو بعد حين من الدهر.¹

ويرى البعض أنه قبل التحولات الاقتصادية والاجتماعية العالمية الأخيرة كانت الدولة هي الكفيل الأخير يخلق الشروط الضرورية لتحقيق شيء من المساواة بين الفقراء والأغنياء، ولكن بعد تقليص دور الدولة أونشاطها أصبح هناك مجال لمحابة الأغنياء على حساب الفقراء وهكذا لا نجد عجا أن ينادي أولئك الذين يهربون ثروتهم إلى الخارج إلى ما يسمى بالوحدات الضريبية، وعليه فازدياد الفجوة بين الأغنياء والفقراء في ظل تراجع الدولة عن دورها الاجتماعي السابق يؤدي إلى انتشار الفساد بشتى صورته.

10- صراع الثقافة والحضارة مع قيم العمل الرسمية: يحدث في العديد من البلدان

النامية والمتخلفة فجوة بين القيم الثقافية والحضارية والمتوارثة وقيم العمل الرسمية المعتمدة على الانضباط والأمانة والشرف وطاعة الرؤساء وحرمة المال العام وقيم الولاء والانتماء لجهة العمل سواء أخاصة ونظرا لوجود تفاعل واحتكاك بين الحضارات والثقافات المختلفة فإنه من المحتمل حدوث اختراق لقيم ثقافية أوحضارية أجنبية تؤدي

¹ حمدي عبد العظيم: مرجع سابق، ص ص 58 59.

إلى تغيير السلوك والقيم المتعلقة بالعمل الرسمي ومن ثم حدوث جرائم اعتداء على المال العام خاصة عندما تصبح القيم المادية أعلى من القيم الدينية أو الأخلاقية فيفقد المال العام حرمة وتكون النظرة الشخصية للعدوان عليه مبررة للمعتدي على أساس أنه ليس من الأموال الخاصة التي يجب حمايتها فتحدث جرائم الاعتداء على أملاك الدولة وعلى مالياتها وعلى بنوكها ويحدث اختلاس للأموال الحكومية وعهدة أمناء المخازن فضلا عن تبرير الرشوة تحت مسميات مختلفة مثل الإكرامية أو الحلوان أو غيرها من المسميات المستخدمة لتبرير مثل هذه الجريمة.

وتوضح بعض الدراسات الاجتماعية أنه في حالة وجود صراع بين ثقافتين في مجتمع واحد وتكون إحدى الثقافتين أقوى من الأخرى فإن ذلك يؤدي إلى توتر اجتماعي يقود إلى ازدياد الفساد، وفي حالة وجود قيم اجتماعية إيجابية قوية فإنها تكون كفيلة بتقليل الفجوة بين أجهزة الدولة الرسمية أو الإدارية وبقية أفراد ومؤسسات المجتمع.

وقد تحدث تغيرات في الهياكل القديمة للأجهزة الإدارية للدولة يترتب عليها وجود فجوة بين هذه الهياكل وقيمة وطموحات الأفراد مما يؤدي إلى قصور الأجهزة عن الاستجابة لطلبات الأفراد ومن ثم اتجاه البعض منهم إلى أفعال الفساد لتجاوز حدود الهياكل القديمة الإدارية ومن الممكن أن ينهار النظام القيمي للأفراد في المجتمع دون وجود بديل حقيقي لتوجيه السلوكيات وبالتالي ضعف القيم السائدة من قبل واستبدالها بقيم منحرفة عن القيم التي يلتزم بها المجتمع ومن ثم ظهور حالات عديدة من الفساد بأنواعه المختلفة والفساد الإداري بصفة خاصة.¹

11- طبيعة النظم الاجتماعية وتطور الحياة الاجتماعية في الدول النامية:

تساهم بعض النظم الاجتماعية المتوارثة في الدول النامية في وجود أبواب لحدوث الفساد خاصة في الجهاز الإداري للدولة حيث تنتشر عادات تقديم الهدايا الثمينة لكبار الموظفين

¹ المرجع السابق، ص ص 60 61.

للحصول على موافقتهم على أشياء غير قانونية، كما أن الولاء والانتماءات العائلية والقبلية والإقليمية والعشائرية والدينية يمكن أن تؤدي إلى انتشار المحسوبية وحدوث الفساد ومخالفة القواعد والقوانين واللوائح الحكومية والوظيفية فضلا عن التغاضي أو كف البصر عن كشف الفساد أو ملاحقته أو تنفيذ الأحكام والعقوبات على الفاسدين الأمر الذي يؤدي إلى استمرار حدوث الفساد وصعوبة مكافحته ليصبح بمرور الوقت جزءاً من الثقافة المجتمعية في الدول الفقيرة خاصة تلك الدول التي ترحب بالأموال غير المشروعة أو الهاربة من ملاحقة القوانين لها في الدول الأخرى فتصبح في مأمن وترفض سلطات دول الملاذ إعادة الأموال أو تسليم المجرمين إلى الدول التي تطلبهم لتنفيذ العقوبات الصادرة بحقهم عن جرائم ارتكبوها في بلادهم.

وتجدر الإشارة إلى تطور طرق الفساد وتفاقمها وانتشارها إلى مختلف المجالات الزراعية والتجارية والصناعية والإدارية والمالية كلما تطورت الحياة الاجتماعية في مجالاتها الإدارية والتنظيمية والتجارية والصناعية والمالية حيث يتجه الاستثمار إلى الزيادة بشكل كبير وتتمو المشروعات وتتنوع وتصبح عملاقة يتجاوز نشاطها حدود الدولة الجغرافية إلى دول أخرى في العالم وظهور حكومات تتكون من وزراء أقارب ورجال أعمال ذوي نفوذ مالي وزيادة للقدرة على استغلال النفوذ واحتكار السلطة السياسية، ومن ثم ظهور علاقات اجتماعية تتصف بالمجهولية التي تشجع على استغلال السلطة والنفوذ، ولاستغلال التنظيم الإداري في دعم الفساد وحمايته بالمنصب السياسي، وفي مثل هذه الظروف تنتشر الشبكات الاجتماعية التالية:¹

- العلاقات الاجتماعية المحلية والعامية (الجيرة، الإقليم، المدنية...)

- العلاقات داخل الهياكل النسقية البنائية (في البنوك والشركات والمؤسسات...)

¹ حمدي عبد العظيم: مرجع سابق، ص 62.

- العلاقات بين أصحاب القرار وأتباعهم أومع الحاكم خاصة في مؤسسات ووزارات الحكومة.

- العلاقة بين المنتج والمستهلك (في المصانع، المعامل، البنوك، الورشات...)

وتؤدي هذه العلاقات ذات الطبيعة التشابكية العامة وليست الخاصة إلى انتشار الفساد داخل مختلف التنظيمات والأجهزة الرسمية من جانب أفراد مهنيين على درجة من العلم والثقافة والخبرة والذكاء، وبذلك يتحقق استئثارهم بالمناصب المتميزة أو الاجتماعية والوطنية، ولم تكن مثل هذه الظروف موجودة في ظل المجتمعات الأقل تقدماً الأمر الذي يوضح زيادة معدلات الفساد لأسباب اجتماعية كلما تطور المجتمع اقتصادياً وحضارياً وكلما زادت درجة انفتاحه على العالم الخارجي، وغالباً ما تؤثر القيم المادية على القيم الاجتماعية وتتفوق عليها في المجتمعات المتقدمة بحيث يصبح الفساد له ما يبرره واعتباره براعة أو مهارة في الحصول على الثروة بدون وجه حق وباحتراق القوانين واللوائح على عكس من يلتزم بالقانون وحماية المال العام والالتزام بالمشروعية تكون النظرة الاجتماعية إليه على أنه لا يعيش العصر أولاً يدري بالأوضاع المجتمعية من حوله أو يوصف بالجمود والتخلف وهواية الفقر الأبدي في حالة رفض الاستجابة لإغراءات الفساد الكبيرة القيمة.

ويصف البعض القيم الاجتماعية والنظم المرتبطة بها والداعمة للفساد بأنها مثل الطحالب البحرية التي تميل إلى القضاء على كل النظم الاجتماعية المختلفة عنها مما يجعل القدرة على حدوث مواجهة وإصلاح لمنع الفساد عملية في غاية الصعوبة لدرجة فقدان الأمل في العودة إلى القيم والنظم الاجتماعية السليمة المرتكزة على القيم الأخلاقية السليمة المعادية للجريمة والفساد.¹

¹ المرجع السابق، ص 63.

2- الأسباب الإدارية:

تهدف الإدارة إلى تحقيق المصلحة العامة، وكل التنظيمات تضع نصب عينيها هذا الهدف باعتباره غاية العمل الإداري، وتحقيق للحقوق والحريات الفردية فإذا أساءت الإدارة سلطتها وتمتعت في تنفيذ روح القوانين ظهر الانحراف في استعمال السلطة الذي يؤدي إلى الفساد الإداري.

والإدارة العامة هي مجموع المرافق والمصالح والوحدات التابعة للدولة والتي تؤدي خدماتها للمواطنين بقصد إشباع حاجاتهم الأساسية على أساس من التخطيط والتنظيم والتنسيق والرقابة وذلك في إطار السياسة العامة للدولة.

ويوضح "روبرت تلمان" Robert Tilman في دراسة على عن الفساد الإداري بأن الدافع وراء الفساد هو وجود بيئة تساند فيه السياسة العامة للحكومة نظاما بيروقراطيا، وقد أكد هذا القول "بريبانتي" Talph Bribanti بأن الفساد الحكومي والانحراف موجودان في جميع أشكال البيروقراطية، وهذا يؤكد على سوء التنظيم الإداري وبيروقراطية القيادة الإدارية المتمثلة في تعدد القادة الإداريين وتضارب اختصاصاتهم وتضخم الجهاز الوظيفي ونقص المهارات السلوكية والإنسانية لدى القادة فضلا عن القيادة المتخلفة والفاصلة وتناثر السلطة، فهذه كلها أسباب ودوافع تفسد جو العمل وتعد دافعا وراء ظهور بعض العاملين المنحرفين سلوكيا.¹

فمن الأسباب الإدارية ما يلي:

- **التخلف الإداري:** يتمثل التخلف الإداري في عدم قدرة الإدارة على ترجمة الأهداف المكونة لوظيفة الدولة إلى سياسات ثم تخطيط هذه السياسات ووضعها في برامج محددة ومن بعد تحقيق هذه البرامج ليحل التقدم محل التخلف الذي يصيب كل

¹ بن عودة حورية: مرجع سابق، ص ص 100 101.

عناصر الإدارة من العناصر البشرية إلى النظم والأساليب والأدوات، ومعنى ذلك أن التخلّف الإداري قد يتواجد في الإدارة في عنصر أو أكثر من عناصرها ويقصد به إتباع سياسة وأساليب تؤدي إلى عدم اللحاق بركب الحضارة والتطور الموجود في الدول المتقدمة ويظهر سواء في العاملين على تسيير المرافق الإدارية أوفي الأساليب التي تتبعها الإدارة للوصول إلى أهدافها المحددة وكذلك في قضاء مصالح الأفراد.

إن التخلّف الإداري يسبب الروتين والبيروقراطية اللذان يعتبران سببان مباشران للفساد الإداري، وأن التخلّف الموجود في الدول المتقدمة يكون بصورة أقل مما هو عليه في الدول المتخلفة، كما يكون مختلف من حيث النشأة والسبب والمدى والمضمون والآثار، وللتخلّف الإداري بصفة عامة خصائص هي في الواقع آثار للتصرفات الفاسدة الناتجة عن التخلّف منها خصائص مالية وهي تدني نسبة الاقتطاع الضريبي إلى الناتج القومي الإجمالي، ضعف مصادر الإيرادات للدولة، عدم منهجية الاتفاق الحكومي وخصائص ديموغرافية تتمثل في ارتفاع معدلات نسبة السكان، ارتفاع نسبة الأمية، انخفاض المستوى الصحي، وخصائص اجتماعية تتمثل في تراجع الطبقة الوسطى، عدم توفر الاستقرار السياسي والاقتصادي والاجتماعي وضعف مؤسسات المجتمع وتغشي ظاهرة الفساد بأشكاله وأنواعه داخل الإدارة الحكومية.

إن هذه الخصائص إذا ما انتشرت في مجتمع ما فإنها سوف تنعكس على الأداء الوظيفي للمؤسسات العامة الذي ينعكس بدوره على سلوك الموظف العام وقد يأخذ اتجاهها هو الانحراف الوظيفي أو الفساد الإداري.¹

- **انعدام الكفاءة فيمن يتولى المناصب:** إن تفسير ظهور الفساد الإداري من حيث ارتباطه بأجهزة الدولة يؤدي إلى القول بأن عدم الشعور بالاستقرار الوظيفي وتولي غير

¹ عمر موسى جعفر القريشي: أثر الحكومة الالكترونية في الحد من ظاهرة الفساد الإداري، ط1، منشورات الحلبي الحقوقية، بيروت، 2015، ص ص126 127.

الكفاءة للمناصب يضعف من مركز هؤلاء الموظفين ويسهم في خلق موجة من الاضطراب الإداري في محاولة الاستقادة الشخصية من مزايا واختصاصات المنصب الذي يشعر صاحبه أو شاغله بأنه لن يدوم طويلا وبالتالي الإسهام في خلق حالة من الاضطراب الإداري ينتهي إلى الخلل في جميع أركان الدولة فيكثر الفساد الإداري وتتفشى الرشوة والظلم، ومن جهة أخرى فإن الرشوة في حد ذاتها تسهم في إيصال غير المؤهلين وغير الكفاءة إلى المناصب الإدارية العالية الذين ينصرفون حال وصولهم إلى المنصب إلى الاعتناء بأمورهم الشخصية وجمع المال كيفما اتفق بهم لإدراكهم مسبقا بأن فترة بقائهم في المنصب لن تطول.

هذا وقد أكد تقرير التنمية البشرية لعام 1997 على أن أحد جذور مشكلة الفساد الإداري يكمن في الاختلالات الوظيفية الموجودة في مؤسسات القطاع العام فضعف الحكومات يعني المساعدات الخارجية لن يتم استخدامها بكفاءة.

كما أن التدخلات السياسية والحزبية لها دور في تولي غير الأكفاء للمناصب الإدارية أيضا، حيث أن المعروف في الدول النامية يكون هناك تدخل واضح للنفوذ السياسي والمحسوبية في عملية التعيين دون الاعتماد على الجدارة والكفاءة، وتعطى الأفضلية للمنتمين للأحزاب الموجودة في السلطة ولحزب الأغلبية بشكل كبير، فعلى سبيل المثال نرى أن أعضاء من مجلس النواب في دولة ما ينتمون إلى حزب معين ينتمي إليه أحد الوزراء يسعون لتعيين ذويهم في هذه الوزارة أوفي غيرها ويقوم الوزراء باعتماد طلبات التعيين باعتبار ذلك وسيلة من وسائل التعاون بين السلطتين التشريعية والتنفيذية دون الاعتماد على عنصر الكفاءة أو الجدارة التي يجب أن يتحلى بها شاغلوا الوظائف العامة الأمر الذي يؤدي بالجهاز الإداري أن يصبح أجوفاً.¹

¹ المرجع السابق، ص ص 127 128.

- **التضخم الإداري:** إن تضخم الجهاز الإداري يرجع فيما يرجع إليه إلى الرغبة الزائدة في العمل بالأجهزة الحكومية لاعتبارات متعددة تعود منها إلى المركز الاجتماعي الذي يحظى به الموظف العام، وبعضها يرجع إلى الرغبة في ضمان راتب دائم يستند عليه عند التقاعد أو بسبب عدم توفر فرص العمل في القطاع الخاص. هذا ويؤدي التضخم إلى وجود نماذج من الولاء الشخصي خاصة في الإدارة العليا بجانب الإطار الرسمي الذي يحكم الولاء الوظيفي للتنظيم في ضوء وظائفه، وهذا يؤدي بدوره إلى حدوث انعكاسات سلبية على إمكانية التنظيم الإداري في تحقيق الأهداف المنوط بها.

إن وجود هذه الظاهرة يؤدي إلى إشاعة الفوضى وعدم استتباب النظام الإداري في الأجهزة الإدارية وتؤدي إلى زعزعة ثقة الأفراد بالنظام الوظيفي بشكل خاص والإدارة الحكومية بشكل عام.¹

ويرجع سبب التضخم لكون الحكومات العربية والجزائر خاصة اتبعت سياسة التوظيف الاجتماعي الارتجالي، هذا بالإضافة إلى إسراف بعض القيادات الإدارية والسياسية العليا في تعيين بعض الأنصار والأتباع بصرف النظر عن كفاءتهم وحاجة المنظمة إليهم، ثم زيادة العمالة عن متطلبات العمل الحقيقية.

ولظاهرة تضخم الجهاز الإداري آثار سلبية على سير العمل الإداري، بعض منها يدخل ضمن مظاهر الفساد الإداري كإهمال والتكاسل والواسطة والمحاباة والمحسوبية والرشوة كوسيلة لإنهاء الخدمة أو للحصول على المكافآت والحوافز.²

- **البيروقراطية:** إن بعض الأسباب التي تؤدي إلى تدهور السلوك الإداري وانتشار السلوك الفاسد الذي يسود بين بعض العاملين ترجع إلى كثرة الأنظمة واللوائح الرقابية والتشريعية المنظمة لتصرفات وأفعال وسلوك العاملين حيث أنه على الرغم من أن بعض

¹ عمر موسى جعفر القريشي: مرجع سابق، ص 129

² حاحة عبد العالي: مرجع سابق، ص 73.

هذه القيود والحدود تهدف إلى حماية العاملين من التعسف واستغلال السلطة واستخدامها استخداماً سيئاً من جانب رؤسائهم في السلم الرئاسي، إلا أن زيادة القيود والحدود واللوائح المفروضة على تصرفات العاملين وأفعالهم عادة ما تكون لها آثار ضارة تتمثل في تعطيل العمل وقتل روح الابتكار والتجديد وظهور البيروقراطية، وتضخم العمل المكتبي، وتظهر الآثار السلبية لذلك في التسلط الذي يفرضه بعض العاملين على أفراد المجموعة.

لذلك فإن التغيير المستمر في اللوائح والنظم المنظمة لشؤون العاملين يلعب دوراً لا يستهان به في خلق ثغرات ينفذ منها السوء السلوك لتحقيق أهدافه عن طريق بعض الأساليب المرصية غير السوية.¹

- الميل نحو المركزية وعدم التفويض في صنع القرارات: يعتبر تركيز السلطات والصلاحيات في قمة الهرم الإداري وقصور التفويض للمستويات الإدارية الدنيا أحد أهم الأسباب المباشرة للفساد الإداري في الدول النامية (بما فيها العربية) عامة والجزائر بصورة خاصة، فرغم أن الدول العربية أخذت بالنظام اللامركزي ونصت عليه الكثير من القوانين إلا أن الممارسة العملية أثبتت تركيز السلطة الإدارية بالمستويات العليا المتمثلة في الوزارة وما على المستويات الإدارية الأخرى إلا تنفيذ هذه القرارات، والتي قد تكون غير سليمة أو غير واقعية بحكم بعد الموظف المتخذ للقرار عن موقع التنفيذ، فانشغال كبار المسؤولين الإداريين بالأمور الصغيرة نظراً للمركزية الشديدة التي يحرصون عليها، بحيث لا يبقى لديهم الوقت الكافي للانتقالات إلى الأمور الإستراتيجية المهمة وإبعاد الكفاءات العلمية ذات الخبرة النظيفة ومنعها من الوصول إلى سلطة القرار جعل الجهاز الإداري معرض ومهيأ إلى انتشار الفساد فيه.

¹ عمر موسى جعفر القريشي: مرجع سابق، ص 129 130.

وتؤدي المركزية الشديدة وعدم تفويض السلطة وتعدد المستويات الإدارية إلى بعض الآثار السلبية منها: اختناق العمل، بطء القرارات الإدارية، إضعاف الروح المعنوية للموظفين، انخفاض الأداء، الأمر الذي يؤدي إلى ظهور بعض الانحرافات كعدم تحمل المسؤولية والواسطة.

- **تعقد الإجراءات الإدارية وغلبة الطابع البيروقراطي في الإدارة:** إن تبسيط الإجراءات الإدارية وسيلة فعالة لتحقيق أهداف المنظمات الإدارية والأفراد العاملين على السواء، فالاعتماد على القواعد والإجراءات المحددة ليس له خطورة في حد ذاته ولكن الخطورة الأساسية تكمن في تعقيد هذه الإجراءات والاعتماد عليها اعتمادا مطلقا بلا أي تصرف أو التذرع بها لعرقلة سير العمل الإداري.

فتعقيد الإجراءات والتمسك بحرفيتها وجمودها يؤدي إلى التسويف والمماطلة والتأخير في قضاء المعاملات الإدارية، حيث يظل صاحب المعاملة الإدارية ينتقل بين أروقة المكاتب وفي الممرات دون تمكنه من معرفة المطلوب منه أو سبب التأخير، فرغم أن المكاتب مكتظة بالموظفين والظروف مهيأة للعمل، ولكن عدم توزيع الأعمال بين الموظفين توزيعا عادلا وعدم انضباط كثير منهم وعدم التزامهم بمواعيد العمل الرسمية وخروجهم لأغراضهم الخاصة في أثنائها.

كل هذه الأسباب وغيرها تؤدي إلى تعطيل العمل وتأخيره وتجبر أصحاب المعاملات على التردد والانتظار لساعات طويلة مما يجعلهم يبحثون عن أيسر الطرق وأسرعها لإنجاز معاملاتهم حتى ولو كانت غير مشروعة، الأمر الذي يؤدي إلى تفشي صور من الفساد الإداري كالرشوة، الهدايا، الواسطة...¹

¹ حاحة عبد العالي: مرجع سابق، ص ص73 74.

- **ضعف الرقابة والمساءلة الإدارية:** إن ضعف أنظمة الرقابة الإدارية والمالية والمساءلة وتعدد الأجهزة القائمة بها والأساليب التقليدية المستخدمة في الأجهزة الرقابية تعد من أهم أسباب الفساد الإداري خاصة في الجزائر، حيث تعتمد الكثير من الإدارات على المتابعة المكتبية دون الميدانية، وأعلى معلومات غير كاملة مستقاة من مصادر مشبوهة مما يجعل العملية الرقابية غير ذات جدوى، الأمر الذي يساعد على فتح ثغرات ينفذ من خلالها الفساد.

والرقابة تمثل صمام الأمان للعملية الإدارية، فهي وظيفة مهمتها التثبيت من صحة الاتجاه نحو الهدف وتقويم هذا الاتجاه إذا انحرف، فالرقابة تمثل الحصن المنيع الذي يحمي الإدارة العامة من أنواع الانحرافات الإدارية، لهذا فإن جميع دول العالم تحرص على جعلها قوية وصارمة وتعين لها الأشخاص الأقوياء الأكفاء المؤتمنين على هذا الجهاز.

- **عدم تناسب السلطة والمسؤولية في الجهاز الإداري:** رغم أن النمط الإداري المتبع في الدول العربية عامة والجزائر خاصة هو تركيز السلطة الإدارية في يد الإدارة المركزية إلا أن المسؤولية تحمل للمستويات الإدارية الأخرى الدنيا مما يخلق ما يسمى بعدم التناسب بين السلطة والمسؤولية، فالكثير من القادة الإداريين يكونوا محملين بمسؤوليات كبيرة في حين السلطة الممنوحة لهم ضئيلة وغير كافية لتجسيد تلك المسؤوليات وتنفيذها على أرض الواقع.¹

فمثلا في الجزائر نجد المديرين التنفيذيين مسؤولين عن قطاعات كبيرة وعن تحقيق أهداف إنتاجية أوخدمائية، ومع ذلك سلطتهم في اتخاذ القرار التي يتطلبها حسن العمل محدودة للغاية فهم ملزمون بالرجوع في كل صغيرة أوكبيرة للإدارة المركزية المتمثلة في الوزير مما يحد من قدرتهم على التصرف في مواجهة مواقف العمل الأخرى، الأمر الذي

¹ المرجع السابق، ص ص74 75.

يؤدي إلى ظهور الكثير من السلبيات في العمل مثل: عدم الرضا عن العمل، التهرب من المسؤولية، الإهمال في إدارة واجبات الوظيفة...

- **عدم موضوعية طرق التوظيف والترقية في الإدارة العامة:** من بين مظاهر انتشار الفساد الإداري هو وضع الإنسان المناسب في المكان غير المناسب، لهذا فإن نجاح الإدارة في تنفيذ مهامها يتوقف إلى حد كبير على مدى حسن اختيارها الموظف الكفاء وتعيينه في الوظيفة التي تتلاءم ومؤهلاته وقدراته واستعداداته، إلا أن الشيء الملاحظ أن سياسات التوظيف والترقية في الدول النامية لا تحترم المبادئ والمعايير الموضوعية في تعيين الموظفين وترقيتهم وإحالتهم على التقاعد، الأمر الذي يؤدي إلى تفشي كثير من مظاهر الانحراف في العمل الإداري ويرجع هذا إلى عدة عوامل منها:¹

* **تداخل العوامل السياسية في الاختيار والتعيين لبعض الوظائف الحكومية:** فما زالت العوامل السياسية في الدول النامية تلعب دورا كبيرا في الوظائف العامة، ويعتبر أوضح مثال "نظام حكم دوفاليه في دولة هايتي"، إذ منذ وصوله إلى السلطة سنة 1957 اتسم حكمه بالطابع الشخصي فكان يفصل ويعين كل العاملين بالجهاز الحكومي والجمعية الوطنية، وأصبح جميع الموظفين في كافة أجزاء الدولة في خدمة "دوفاليه" وبهذا أصبحت القيادات الإدارية تتمتع بسلطة مطلقة مكنتها من اغتصاب السلطة والتعسف في استعمالها وكذا تعيين الأقارب والأصدقاء في الوظائف الإدارية ما دامت محتفظة بثقة ورضا الحاكم.

* **عدم إتاحة فرصة الالتحاق بالوظائف العامة أمام الجميع:** فما زال التوظيف في الدول النامية ينطلق من مبدأ إقليمي أو قبلي أو العلاقات العائلية أو الشخصية، إذ لا يتيح الفرصة أمام الجميع للالتحاق بالوظائف العامة، الشيء الذي يخلق تمييز طبقي واجتماعي بين مواطني الدولة الواحدة في الالتحاق بالوظائف الحكومية.

¹ المرجع السابق، ص 75.

* إعطاء أفضلية لفئات على حساب أخرى في شغل الوظائف العامة: قد تعكس بعض قوانين الدول النامية أفضلية وامتنياز في التوظيف لفئة أوطانقة دون أخرى، مثلا في الجزائر: تعطي القوانين الأفضلية لأرامل وأبناء الشهداء والمجاهدين وأبنائهم في التوظيف والترقية والحصول على الكثير من الامتيازات دون مراعاة شروط الكفاءة.

- عدم مواكبة سياسة الأجور للظروف الاقتصادية ومتطلبات المعيشة: إن جمود أضعف سياسات الأجور والمرتبات والحوافز والمكافآت وعدم مواكبتها للظروف الاقتصادية والتغيرات الجذرية في المجتمع يجعلها عاجزة عن توفير الحد الأدنى من مستلزمات العيش الكريم لشرائح الموظفين فيضطرون إلى سد حاجياتهم بوسائل وطرق غير مشروعة كقبول الرشاوى والهدايا وتحرير المعاملات غير القانونية والتساهل في دفع الضرائب والرسوم وغيرها...

وفي كثير من البلدان النامية على رأسها الجزائر نجد أن رواتب العمال والموظفين لا تواكب الارتفاع المتزايد والمستمر في الأسعار وفي مستوى المعيشة، ولا تفي باحتياجات الموظف وأسرته الأساسية، مما قد يضطره إلى الانحراف الوظيفي بجميع صوره لسد العجز، وقد أكد تقرير لمنظمة الشفافية الدولية سنة 1999 عن الفساد الإداري أن انتشار الفساد في القطاع العام بالدول النامية يرجع إلى ضعف المرتبات.¹

- تخلف القيادات الإدارية وفسادها: يرى الدكتور "السيد علي شتا" أن من بين الأسباب الكامنة وراء الفساد الإداري هو نقص المعرفة الوثيقة بالعمل الإداري لدى المديرين وتخلف القيادات الإدارية، حيث يكون العمل يتطلب معرفة ومهارة تفوق معرفتهم ومهارتهم الأمر الذي ينعكس سلبا على أداء العمل مما يؤدي إلى تفشي أنواع مختلفة من الفساد.

¹ حاحة عبد العالي: مرجع سابق، ص ص75 76.

والقيادات الإدارية يجب أن تكون تجسيد حي لكل المثاليات حتى تكون قدوة صالحة وسدا منيعا في وجه الفساد، أما انتشار الفساد في المستويات العليا للإدارة فإنه يؤدي حتما إلى تجرأ صغار الموظفين إلى سلوكهم الفساد.

إن استئصال الفساد من القادة الإداريين يعتبر عنصرا مهما للقضاء على الفساد في الإدارة الحكومية، ويمكن معالجة ذلك بواسطة إحكام الرقابة على تصرفات كبار الموظفين ومطالبتهم بتقديم تقارير دورية عن مجهوداتهم.¹

- **الانحراف في استعمال السلطة:** عيب الانحراف في استعمال السلطة يتعلق بأهداف الإدارة وما إذا كانت سلطتها تقديرية، أي عندما يترك المشرع للإدارة جانبا من الحرية في التدخل أو عدمه وفي اختيار وقت التدخل وفي اختيار فحوى القرار.

أما إذا كانت السلطة مقيدة فلا يمكن الحديث عن عيب الانحراف بالسلطة لأن الإدارة تكون ملزمة باتخاذ القرار الإداري طبقا للقانون وفي حدود اختصاصاتها وفي الشكل الذي رسمه لها المشرع، واستنادا إلى أسباب صحيحة يقرها القانون وفي الغاية المحددة له.

وتتمثل حالات الانحراف في استعمال السلطة في الصور التالية:

* **حالة الانحراف الكلي عن المصلحة العامة:** حيث يستخدم الموظف سلطته في تحقيق أهداف أخرى لا تتعلق بالصالح العام لتحقيق نفع شخصي أو بقصد محاباة الغير أو بهدف الانتقام أو لغرض سياسي.

* **حالة الانحراف عن قاعدة تخصيص الأهداف:** فالمشرع قد يحدد للإدارة هدفا خاصا يتعين عليه استهدافه في قراراتها، بحيث تصبح هذه القرارات معيبة بعيب الانحراف

¹ المرجع السابق، ص76.

بالسلطة إذا خالفت هذا الهدف المحدد وإن تذرعت الإدارة باستهداف المصلحة العامة في قراراتها.

* **حالة الانحراف في استعمال الإجراء:** فالقانون قد يضع في بعض الأحيان إجراءات معينة ويشترط اتخاذها إذا أرادت الإدارة الوصول إلى هدف معين، وهذه الإجراءات قد تحوي بعض الضمانات الفردية، وقد تتسم بشيء من الدقة والطول ولسبب أواخر قد تحاول الإدارة ألا تتبعها مفضلة استعمال إجراءات أخرى ليس فيها مثل تلك الضمانات وتلك الدقة ويكون القانون قد وضعها لهدف آخر.

- **سوء تسيير المرافق العامة:** المرفق العام هو كل نشاط عام يستهدف تحقيق أهداف عامة تتمثل في إشباع الحاجات العامة في الدولة، أو أي مشروع تُنشئه الدولة بقصد تحقيق غرض من أغراض النفع العام مستخدمة في ذلك امتيازات السلطة العامة في تسييره.

يمكن القول أن سوء استخدام المرافق العامة هو بوابة الفساد الإداري الذي يؤدي إلى نهب المال العام، تعطيل التنمية المستدامة، ضرب القيم الأخلاقية للمجتمع والدولة، إفشال التنمية البشرية كنتيجة حتمية، وهناك مجموعة من العوامل المقترنة بتسيير المرفق من شأنها العمل على خلق كل أنواع الفساد وانتشاره وتتمثل في:

* **الفساد في غياب بلورة الأهداف:** حيث أن الخدمة العامة المتوخاة من المرفق العام مضبوطة المعالم ومقدرة كما ونوعا ومكانا، والتعاضدي عن أي عنصر يؤدي إلى الاستهتار بالخدمة العامة.¹

* **الفساد في غياب الاستثمار الجيد للموارد البشرية:** إن أول استثمار حقيقي يكون في العامل البشري، الدليل على ذلك أن علماء المحاسبة يضعون كل أوجه الإنفاق

¹ بن عودة حورية: مرجع سابق، ص 105.

على تكوين الموظفين في باب الاستثمار، وإذا كانت آليات إنجاز أداء الخدمة العامة في المرفق العام لا تزال تكمن في الرفع من نجاعة استقبال الجمهور، مدى سرعة التنفيذ، مدى جودة الخدمة المقدمة، مدى خفض تكلفة الأداء، ومدى احترام مشروعية الأداء بحسب القوانين واللوائح، فإن الموظفين العاملين تقع عليهم مسؤوليات مهمة جدا من أجل إنجاز أداء الخدمة العامة، وبالقدر نفسه تكون المسؤوليات نفسها على الإدارة الوصية التي يجب أن تخطط سلفا الأهداف والآليات الإدارية التي تسمح للموظفين بالعمل في ظروف تنظيمية وشفافة، لذلك على الإدارة الوصية أن تسهر على الاختيار الجيد للموظفين، إفادة العاملين بدورات تدريبية، ضمان سلم ترقية يتناسب مع الكفاءة والشفافية، تحديد دقيق لواجبات الموظف، إعمال الرقابة المسبقة واللاحقة للأعمال الإدارية، تحديد المسؤوليات والعقوبات عند الخطأ الإداري، وضع مدونة سلوك أخلاقية للعاملين بالمرافق العامة.

*** الفساد في غياب الاستثمار الجيد للموارد المالية والمادية:** فالتمويل هو عصب النشاط الإداري، والمرفق العام قد تنقص خدماته عند نقص التمويل أو صرف التمويل على أمور شخصية وتضخيم الفواتير، كل هذه السلوكيات تؤدي إلى هدر المال العام وتؤثر في أداء المرافق العامة وما ينجر عنه من عواقب وخيمة.

*** تفشي الفساد ي ظل تسييس المرفق العام:** الدول باعتبارها غدار هي مجموعة مرافق عمومية مهمتها أداء خدمات عامة للمواطنين، والحكومات السياسية تتعاقب والدول باقية، غير أن الكثير من الدول تعرف مرافقها كل أنواع النفوذ السياسي، القبلي، جماعات الضغط، وهذه الظاهرة هي نتيجة للأنظمة الاستبدادية، وهنا تكون المصلحة العامة محرفة عن مقاصدها لخدمة هؤلاء المفسدين.¹

¹ المرجع السابق، ص 106 107.

- سوء التنظيم الإداري وبيروقراطية القيادة الإدارية: ويتجسد ذلك في تعدد القادة الإداريين وتضارب اختصاصاتهم إضافة إلى تضخم الجهاز الوظيفي مع ضعف وسائل الاتصالات والتنسيق، وكذلك نقص المهارات السلوكية والإنسانية لدى هؤلاء القادة وتعتمد التغيير المستمر في لوائح ونظم الشؤون الإدارية بما يخلق ثغرات يستطيع سيء السلوك أن ينفذ من خلالها لتحقيق مآربه الفاسدة وتحت غطاء من القانون.¹

فضعف الإدارة وسوء التنظيم، وعدم تحديد المسؤوليات، وضعف الرقابة الإدارية، وكثرة القيود والإجراءات الإدارية الرسمية وغير الرسمية، وطول الزمن المستغرق لإنجاز المعاملات في الجهاز الإداري، والحصانة النسبية للمسؤولين فيه من المحاسبة والمساءلة، وتطبيق نظام العقوبات وشغل المناصب الوظيفية وموقع المسؤولية القيادية في الجهاز الإداري لفترة زمنية طويلة وفق معايير فردية وعلاقات شخصية وعدم الأخذ بنظرية وضع الرجل المناسب في المكان المناسب، وتمركز السلطات والصلاحيات الواسعة في قمة الهرم الإداري للجهاز العام وقصور التفويض للمستويات الدنيا، وتعدد أجهزة الرقابة والتفتيش الإداري في مقابل ضعف دورها في ممارسته الرقابة الداخلية أو الرقابة الوقائية لاكتشاف الانحراف وتصحيح الخطأ، وتحول صغار الموظفين إلى عملاء لأصحاب السلطة والنفوذ من داخل الجهاز الإداري للدولة ومن خارجها، تكون في مجموعها الإدارة الفاشلة التي تؤدي بدورها إلى الفساد الإداري.²

3- الأسباب القانونية:

تشير العديد من الدراسات ذات العلاقة بمقارن موضوع الفساد في أبعاده الإدارية والمالية إلى وجود علاقة بين كفاءة التشريعات المطبقة وظهور مشكلة الفساد، إذ كلما كانت التشريعات متخلفة أو مجحفة أو منحازة لطبقة أو فئة أو حزب كلما كانت دافعة إلى

¹ منى رمضان محمد بطيخ: مرجع سابق، ص 167.

² محمود محمد معابرة: مرجع سابق، ص 117.

ممارسات إدارية ومالية فاسدة، كما أن القوانين التي لا تستجيب بكفاءة عالية إلى إحداث المستجدات الاقتصادية العالمية والمعلوماتية تبقى متخلفة معرقة ودافعة إلى ممارسات فاسدة لا تتمكن من إدارة المال والأعمال، ويرتبط بموضوع القوانين والتشريعات في علاقتها بظهور الفساد في الإدارة والمال والنظام القضائي ونزاهته ونظام المحاسبة والمساءلة وجدواها وفعاليتها وغير ذلك من الأمور، وبالإضافة إلى ذلك يعتبر التسبب في تنفيذ القوانين عاملاً حاسماً في ظهور الفساد واستشرائه.

إن من جملة الأسباب القانونية التي تؤدي إلى تفشي ظاهرة الفساد الإداري يمكن تلخيصها في الآتي:

- تمتع المسؤولين الحكوميين بثقة وصلاحيات واسعة في ظل هشاشة المحاسبة والمساءلة، حيث يستجيب المسؤولون الحكوميين للإغراءات كالهيايا والرشاوى والهبات والمساعدات التي تعرض عليهم من بعض الأفراد الذين يسعون جاهدين لتحقيق مكاسب شخصية غير مشروعة.

- كثرة القيود الحكومية التي تعيق من سلوك الأفراد عن الطريق السوي مثل قيود التجارة الخارجية المتعقبة بحصص الاستيراد والتصدير والاقطاعات الضريبية وتعدد أسعار صرف العملات وقواعد منح القروض...

- تراخي قانون العقوبات وهشاشته في بعض الدول، فضلا عن فساد الجهاز القضائي، وجميعها تشجع على ممارسة الفساد الإداري، فاحتمالات الإفلات من العقوبة أو إيقاعها على المرتكبين تتوقف على صرامة القانون أو تساهله إذ تقتضي القاعدة بأن كلفة المخالفة تساوي احتمال الإمساك بالمرتكب ومعاقبته مضروباً في مستوى العقوبة.¹

¹ عمر موسى جعفر القريشي: مرجع سابق، ص 123 124.

- ضعف أو عجز أجهزة الرقابة الإدارية والمالية ونقصان اختصاصاتها القانونية أو تعارض أوزدواج في اختصاصات أكثر من جهاز حكومي للرقابة، إضافة إلى أن السلطة التنفيذية تملك حفظ أية قضية فساد يجريها جهاز رقابي رسمي.

- التسرع في إصدار تشريعات كثيرة تنطوي على عيوب الصياغة القانونية الشكلية والموضوعية كالتناقض والغموض والنقص والتعارض بين نظام (لائحة أو مرسوم) وقانون وبقاء العمل في مثل هذا النظام طالما رغبت به السلطة التنفيذية، كما أن كثرة التعديلات على هذه التشريعات رغم حدوثها إضافة إلى اختلاف التفسيرات القضائية والفقهية والإدارية لأحكام القانون يجعل الحياة القانونية مشوبة بالخلل فكيف يمكن أن يؤدي القانون إلى مكافحة الفساد الإداري والمالي في ظل هذا الاضطراب التشريعي.

كما أن غموض النصوص القانونية وعدم كفايتها يساهمان في أن يسرح الفاسد ويمرح دون حسيب أو رقيب، فالفساد حينما يواجه بواقعه سواء من الصحافة أو شخص ما فإنه يطالب بتقديم الدليل أو الإثبات وعلى الرغم من أن ثراءه الفاحش ينبئ بفساده إلا أن الفاسد من الذكاء والخبث بحيث لا يترك وراءه دليلاً مادياً قانونياً يدينه.¹

- الإجراءات المطولة للقضاء، فإذا ما رفعت دعوى الحق العام أمام القضاء المختص بشأن قضية الفساد فإن استطالة الإجراءات القضائية وتعقدها وأسلوب بعض المحامين يجعل من إدانة الفاسد مسألة شبه مستحيلة فإذا كان القضاء غير مستقل وغير محايد فإن الضغوط التي يتعرض لها القضاء ولاسيما أن الفاسدين يكونون من سادة القوم أو علياتهم مما يجعل إدانتهم غير ممكنة، وجدير بالذكر أن الفاسدين ما يطالبون

¹ المرجع السابق، ص 124 125.

خصومهم باللجوء للقضاء لإثبات دعاوهم وهذا دليل على قوتهم من جهة واستهزائهم بالقضاء من جهة ثانية.¹

- ضعف مستوى الترتيبات والإجراءات القانونية والإدارية والمؤسسية الواجب اتخاذها من قبل الحكومة: وذلك لتخفيف مستوى الانحرافات في السلوك الرسمي للمسؤولين والحد من تصرفاتهم التي تدفع بالمنظمات في السلوك الرسمي للمسؤولين والحد من تصرفاتهم التي تدفع بالمنظمات إلى الوقوع في براثن الفساد، وهو ما يقال له انعدام هيبة القانون في المجتمع، إذ يكفي أن يسود الاعتقاد بأن القانون ليس هو السبيل لتحصيل الحقوق أو حماية المواطنين فليس مهما أن تكون على حق أو على باطل، وأن تمارس عملاً مشروعاً أو غير مشروع، وإنما الأهم أن تكون قويا لا ضعيفا، ولا يقصد بالقوة هنا القوة البدنية وإنما القوة المعنوية بأن تكون لك حماية في حسب أنسب له ثقل وتأثير في² مراكز صنع القرار في الدولة. من هنا فإن القوة أصبحت فوق الحق وليس العكس، ومما لا شك فيه أن شيوع انعقاد من هذا القبيل من شأنه إطلاق يد الفاسدين الذين يضربون بالقانون عرض الحائط، فننقد الدولة هيبتها وكافة المؤسسات بها قوتها وشرعيتها فيعم الفساد وينتشر الظلم والقهر بين المواطنين.

- إحساس المخالف بأن ما يعود عليه من منافع نتيجة قبول الرشوة يفوق بكثير مخاطر احتمال الإمساك به وما قد يوقع عليه من جزاء: فالأفراد يزنون المنافع المتوقعة من خرق القانون (مادية كانت أو معنوية) مقابل التكاليف المتوقعة أيضا (الجزاء التأديبي أو العقاب الجنائي)، إذ يكون الفساد مرتفعا في البلد الذي لا تقوم فيه الحكومة بجهد حقيقي لمكافحة الرشوة وردع مرتكبيها، وقد يعتقد المخالفون للقانون أن الفرصة ضئيلة

¹ المرجع السابق، ص 124 125.

² منى رمضان محمد بطيخ: مرجع سابق، ص 165.

للامسك بهم أو توقيع عقوبة عليهم لو تم الإمساك بهم خاصة أنهم يعتقدون كذلك أن نظام القضاء نفسه قابل للإفساد، وأن الأمل ضعيف في صدور أحكام قضائية رادعة أو مستقلة في قضايا الفساد.

- سوء صياغة القوانين واللوائح المنظمة للعمل: وهو ما يضيف عليها نوعا من الغموض أو التضارب في بعض الأحيان، الأمر الذي يعطي الموظف فرصة للتهرب من تنفيذ القانون أو إلى تفسيره بطريقته الخاصة والتي قد تتعارض مع صحيح القانون، وهو ما يعد طريقا سهلا لطلب الرشوة أو لمباشرة أي مظهر من مظاهر الفساد الأخرى.

فكلما زادت كفاءة الجهاز الإداري الحكومي واتسمت اللوائح والقوانين بالبساطة وعدم التعقيد وتوافرت آليات الرقابة والمساءلة مدعومة بنظم فعالة للجزاء والعقاب كلما كنت المجتمعات أقل عرضة وأكثر قدرة على مقاومة الفساد، فإن لم يكن الأمر كذلك أصبح الفساد هو عنوان كافة العمليات البيروقراطية.¹

- تعطيل وعدم تطبيق الكثير من القوانين: ويظهر ذلك من خلال الثنائية في تطبيق النصوص القانونية وفي تغييرها تبعا لأطراف العلاقة والمحاباة والمجاملة والتساهل لصالح الأقوياء والأغنياء وذوي النفوذ على حساب الضعفاء والإجراءات الروتينية المعقدة، وهذا سواء من طرف الإدارة العامة أو القضاء بنوعيه الجالس والواقف.²

ولهذا فإن الإشكال في كثير من الحالات في الدول العربية قد لا يكون بالضرورة في نقص النصوص القانونية التي ترصد عقوبات لأفعال الفساد أو في وجود عقوبات صارمة ضد المفسدين والفاستدين، لكنها تتمثل في أن هذه النصوص معطلة أولا يتم تفعيلها بشكل مناسب أو أنها تطبق بشكل انتقائي نتيجة عدم استقلالية وحياد جهاز العدالة.

¹ المرجع السابق، ص 166.

² حاحة عبد العالي: مرجع سابق، ص 77.

كل هذا يجعل المؤسسة القضائية تتسم بالضعف والقصور في قيامها بمهامها كإحدى السلطات الدستورية الثلاث في الدولة تختص بتفسير وتطبيق النصوص القانونية والفصل في المنازعات.

إن مبدأ الفصل بين السلطات والذي نادى به "مونتسكيو" والذي يقوم على مبدأ أساسي هو أن **السلطة توقف السلطة** إذ لم يحترم ويصان فإن ذلك مدعاة ومنفذ كبير لسيطرة السلطة التنفيذية على زمام الأمور وبالتالي انفلات وتحصن الكثير من أعوان الإدارة النافذين من العقاب والمتابعة في حالة ارتكابهم لأحد الأفعال الفاسدة.¹

4- الأسباب الاقتصادية:

لو طرحنا التساؤل التالي: ما هو الهدف الأساسي من الوظيفة؟ وأردنا الإجابة عنه بموضوعية بعيدا عن الذاتية لوجدنا أن الهدف الأساسي هو توفير العيش الكريم للفرد ولأفراد أسرته، ثم العمل على تحقيق مستويات عالية من الرفاهية إن كان ذلك بالمستطاع مع أنه سهل التحقيق عند فئة معينة، والبعض الآخر ممن يعانون من تدني مستوى الدخل نجد أصحاب النفوس المريضة منهم يلجأون إلى إتباع أساليب ملتوية وطرق منحرفة لتأمين مستوى معين من الرفاهية.

يوضح "باولو ماورو" **Paolo Mauro 1998** أن الفساد يمكن حدوثه حيثما وجد التربح، فمتى وجدت الفرصة المناسبة والتوقيت المناسب يمكن للمتعاملين مع الأجهزة الإدارية عرض مبالغ من المال (رشاوى) لاقتناص الفرصة المتاحة بغض النظر عن نوع هذه الفرصة.

¹ المرجع السابق، ص 78.

في حين يرى "أديس وتيلا" **Ades and Tella 1996** أن الاقتصاد عندما تتم السيطرة عليه من قبل الدولة، أو أن يكون القطاع الاقتصادي مقتصرًا على عدد معين من المؤسسات سوف يشجع على ممارسة الفساد.

وفي هذا الصدد أجرى المنتدى الاقتصادي العالمي مسحا لألفي (2000) شركة في (49) دولة مختلفة وتبين أن المستثمرين يلجأون إلى الرشاوى بسبب القواعد المتصلة والبيروقراطية الواضحة في المعاملات من قبل الدولة، وهذا بدوره يؤدي إلى زيادة التكلفة لهذه الأعمال بما نسبته 20% مع إضعاف الحافز على الاستثمار وما يلاحقها من عمليات إعاقة للنمو الاقتصادي.¹

ومن بين المؤيدين للتفسير الاقتصادي للفساد نجد "كليتجارد" **Klitgard** والذي وضع معادلة للفساد، تتكون هذه المعادلة من المكونات الأساسية للفساد:

الفساد = الاحتكار + القدرة على التصرف - المساءلة.

ويرى بيتر ايجن **Petter Eigen** رئيس منظمة الشفافية الدولية أن الثراء النفطي هو الأرض الخصبة للفساد، فأغلب الدول الغنية نفطياً هي أكثر الدول فساداً. ويرى أصحاب التفسير الاقتصادي للفساد أن أغلب التصرفات الفاسدة إما تسعى إلى تحقيق منافع من خلال التعامل مع الإدارة العامة وإما قد يكون الفساد وسيلة لتجنب النفقات التي يمكن أن يتحملها الفاسدين.²

¹ أيوب أديب العيسى: مرجع سابق، ص ص 47 48.

² حاحة عبد العالي: مرجع سابق، ص 84.

ويمكن إجمال أهم الأسباب الاقتصادية للفساد فيما يلي:

- حيث يعاني الموظف الحكومي في الدول النامية من نقص الرواتب والامتيازات، الأمر الذي يجعله عاجزا عن الوفاء بمتطلبات الأسرة الضرورية، مما قد يؤدي به إلى تقبل الهدية والرشوة من ذوي الحاجات يسد بها النقص الناتج عن ضعف الراتب، ففي ظل الفقر والمعاناة تصبح الرشوة أمرا مقبولا.

ويرى بعض العلماء أنه إذا كان دخل الفرد مرتفعا أو متناسبا مع مستوى الأسعار فإن ذلك يؤدي إلى إشباع حاجاته ومن ثم يقلل من اندفاعه نحو الانحرافات، أما إذا كان منخفضا أو منعدما فإنه سيحاول بالطبع إشباع هذه الحاجات ولو بطريقة غير مشروعة، لذلك ينبغي أن يكون مستوى الأجور متناسبا مع ما يبذله الفرد من جهد وإنتاجيته ليشرع بأن ما يقدمه من عمل يقابل بمكافأة مادية ومعنوية حتى لا يتولد لديه عدم الرضا والخروج على الأوضاع الاجتماعية فيقوم بأعمال منافية للقانون كإساءة الائتمان، فالموظف إذا لم يحصل على الأجر الذي يسد حاجاته يكون عرضة بصورة مباشرة إلى الرشوة أو السرقة سعيا وراء توفير المال اللازم الذي يساعده على مجارة المستوى الاقتصادي الخاص بفئته الاجتماعية.¹

كذلك فإن الزيادة الضئيلة في المرتبات والأجور للموظفين مع الارتفاع المستمر في الأسعار قد يكون عاملا مساعدا لانتشار الفساد الإداري، ثم إن انخفاض المرتبات والأجور في القطاع العام يشعر العاملين بضغط الحاجة إلى مزيد من الدخل لمواجهة متطلبات المعيشة خاصة في ظل ارتفاع الأسعار وموجات التضخم. ومن هنا لا تجد هذه العناصر أمامها لسد احتياجاتها سوى ممارسة أنشطة غير مشروعة مثل الرشوة والاختلاس، وقد أكدت تقارير منظمة الشفافية الدولية أن انتشار الفساد في القطاع الحكومي بالدول النامية يرجع إلى ضعف المرتبات.

¹ بن عودة حورية: مرجع سابق، ص ص 113 114.

فكما أكدت العديد من الدراسات السابقة أن الفقر، ضعف الرواتب وارتفاع الأسعار يشكل ضغطا على الموظف يدفع به إلى ممارسة الفساد، إلا أن هناك من يرى خلاف ذلك إذ أن الانحراف ليس لازما من لوازم التخلف الاقتصادي ونابع من نواحي الفقر، فالجريمة يرتكبها الفقراء والأغنياء على حد سواء وأن المستوى الاقتصادي لا يمكن في ذاته أن يفسر ظاهرة الانحراف ولا يمكن إدخاله في عداد العوامل المؤثرة في الانحراف. ثم إن بعض الدراسات العلمية أثبتت أن كافة صور الانحراف المالي كالرشوة واستغلال النفوذ قد تقع من أفراد يتمتعون بمستوى معيشي مرتفع، ولعل الدليل القاطع هو الفساد الكبير من قبل الرؤساء والوزراء الذين لهم الرغبة في مزيد من الرفاهية والترفيه، وفي هذا يقول العلامة "ابن خلدون": إن السبب الحقيقي للفساد هو رغبة جماعة القمة في العيش عيشة مرفهة وسد نفقاتها الكمالية.¹

- سوء توزيع الثروة والموارد الاقتصادية على السكان: حيث تعاني مختلف الدول النامية تفاوتاً حاداً في توزيع المداخيل والثروات الأمر الذي يجعل الأموال تتمركز لدى فئة قليلة من الأشخاص، بينما نجد أن الأغلبية العظمى من المواطنين على خط الفقر، واختفاء أو ضمور الفئة الوسطى في المجتمع، الأمر الذي يؤدي إلى ضعف الولاء للأهداف العامة ومصالح المجتمع وتفشي السلوكيات الفاسدة من جانب بعض الموظفين في الإدارة العامة، وكل هذا راجع للسياسات الاقتصادية المرتجلة التي لا تراعي تحقيق قدر من التوازن أو العدالة في توزيع الثروات والموارد الاقتصادية على المجتمع، بحيث يؤدي إلى التباين الطبقي واختلال معدلات الدخل بين فئات وشرائح المجتمع مما يمكن الأغنياء من استغلال الفقراء وذوي الدخل المحدود من الموظفين فيورطونهم لمضاعفة أرباحهم ومكاسبهم غير المشروعة، ويعد التضخم الاقتصادي وعجز الرواتب والأجور عن تلبية المطالب الأساسية للعيش مناخاً خصباً لتفشي الفساد الإداري. هذا بالإضافة إلى

¹ المرجع السابق، ص 114.

انتشار الطبقة داخل المجتمع نتيجة سوء توزيع الثروة واختفاء الطبقة الوسطى التي تربط الطبقة الفقيرة بالغنية، سيولد لدى الموظف والذي ينتمي في الغالب إلى الطبقات الفقيرة الحقد والحسد والبغض، ويعبر عن هذا الشعور من خلال أخذ الرشاوى من أصحاب رؤوس الأموال.

- تأثير النظام الاقتصادي السائد على انتشار الفساد الإداري: إن لطبيعة النظام الاقتصادي السائد في أي مجتمع دور هام ومؤثر في انتشار قيم الفساد وتغلغلها في أحشاء المجتمع، وبمنظرة عامة للدول العربية نجدتها تتفاوت من حيث طبيعة النظام الاقتصادي الذي اختارته، فمنهم من اختار الرأسمالية ومنهم من طبق الاشتراكية، أما بالنسبة للجزائر فغداة الاستقلال مباشرة أخذت بمبادئ التوجه الاشتراكي بحكم أن الدولة مازالت فتية وحديثة العهد بالاستقلال، وهو النظام الأنسب لمثل هذه الدول، إلا أنه مع مرور الوقت بدأت تظهر سلبيات هذا النظام وأوجه قصوره، الأمر الذي اضطر إلى إعادة النظر في طبيعة النظام الاقتصادي المطبق وكان لها ذلك مع سنة 1989 بمناسبة إصدارها للدستور، حيث من أهم المستجدات التي جاء بها هو تكريس التوجه إلى الرأسمالية والتعددية السياسية.

ويجب الإشارة بداية إلى أن مستويات الفساد الإداري في الجزائر قد تسارعت مع تبني التوجه الاقتصادي الحر بالمقارنة مع الفترة السابقة التي شهدت تطبيق الاشتراكية، إلا أن هذا لا يعني أن النظام الاشتراكي ليس له تأثير على انتشار الفساد الإداري.¹

أ- النظام الاشتراكي وانتشار الفساد الإداري: لقد طبقت الجزائر المنهج الاشتراكي القائم على الملكية الجماعية لوسائل الإنتاج منذ الاستقلال سنة 1962 إلى غاية 1989، حيث كانت الدولة هي الفاعل الأساسي في النشاط الاقتصادي ومن أجل هذا لجأت الدولة إلى التأميم والمصادرة وتوجيه النشاط الاقتصادي والسيطرة عليه، ورغم

¹ حاحة عبد العالي: مرجع سابق، ص ص 84 85.

الأسس والمبادئ التي يقوم عليها هذا النظام والتي تبدو لأول وهلة أنها مبادئ تقوم على المساواة والعدل بين المواطنين في توزيع الثروة ووسائل الإنتاج، إلا أن هذا لم يمنع من تفشي حالات الفساد الإداري في الهيئات والمؤسسات الحكومية، وإن كان المميز بين الفترة السابقة والفترة الرأسمالية هو من حيث طبيعة الفساد وصوره فالفساد في ظل الفترة الاشتراكية كان ينحصر في مجمله في فساد القمة وفي الفساد الكبير الذي ينتسب فيه أصحاب السلطة وذوي النفوذ من أصحاب الأعمال.¹

ب- تأثير النظام الرأسمالي في تفشي الفساد الإداري: نظرا لفشل النظام الاقتصادي السابق لم يكن من مفر أمام الجهات الرسمية الجزائرية إلا تبني إصلاحات اقتصادية جذرية في هذا المجال، فكان دستور 1989 الأداة والوسيلة التي تجسد فيها التحول الاقتصادي الكبير في الجزائر من خلال تبني التوجه الرأسمالي.

ففي النظام الحر الذي يدعي أن الحرية والمنافسة الشريفة بين الأفراد هي عوامل تساعد على تقدم المجتمع ككل في معظم نواحي الحياة وأن محاولة تحقيق أقصى ربح ممكن هو الهدف الرسمي الذي تسعى كل مؤسسة إلى تحقيقه، أيضا تؤكد المبادئ الأساسية لهذا النظام أن المنظم أو المدير هو الذي يتولى إدارة النشاط الاقتصادي ومحاولة مواجهة المشكلات الاقتصادية.

ومن سلبيات هذا النظام أن المنافسة الحرة تتحول في الحقيقة إلى منافسة غير مشروعة تؤدي تدريجيا إلى إخفاق وإفلاس كثيرا من المنافسين وإلى نشوء نوع من الاحتكارات والهيمنة على السوق، الأمر الذي يعني أن البعض فقط يتسنى له تحقيق مصالحه الخاصة والبعض الآخر لن يتحقق له ذلك فتبدأ الحرب بين المؤسسات باستخدام كافة الوسائل في سبيل تحقيق أهدافها، الأمر الذي يؤدي إلى ظهور وانتشار الفساد بمختلف صورته من رشوة وتدليس أو غش تجاري، ودفع العمولات إلى من بيده سلطة القرار

¹ المرجع السابق، ص 85.

للتأثير على الأسواق. كما أن عدم الاهتمام بتحقيق العدالة في توزيع الثروة سيؤدي لا محالة إلى ظهور شرائح اجتماعية جديدة تملك الثروة دون أن يكون لها نفوذ سياسي عندئذ تلجأ إلى استمالة أصحاب القرار السياسي والإداري باستخدام أساليب فاسدة كالرشوة والعمولات والإغراءات المختلفة التي تقدم للمسؤولين.¹

- **التحولات الاقتصادية وأثرها في انتشار الفساد:** أفرزت التحولات الاقتصادية في بعض الدول خاصة العربية منها انتشار العديد من جرائم الفساد، كما أن من أهم الملامح التحولات الاقتصادية الإفراط التشريعي وارتجالية القرارات، حيث صدرت بعض القوانين والقرارات غير المحكمة أو المنسجمة مع الواقع، تلا ذلك إدخال المزيد من التعديلات المستمرة والسريعة على هذه القوانين في فترات زمنية وجيزة، فالتحولات الاقتصادية السريعة دون الاستعداد الجيد والترتيبات الملائمة لنجاح هذه التحولات أفرزت العديد من الأزمات التي انعكست على توجهات وسلوكيات أفراد المجتمع، حيث اتجهت رأسمالية الإصلاح في سعيها السريع إلى تكوين الثروة وبروز بعض الوسائل غير المشروعة للكسب، وفي المقابل كانت الفئات المنتجة في المجتمع أكثر الفئات معاناة في ظل هذا التحول، والذي أسهم بدوره في تدهور قيمة العمل المنتج، وأصبحت المكانة الاجتماعية المتميزة غير مرتبطة بمفاهيم العلم والثقافة بالإضافة إلى سيادة القيم الفردية واللامبالاة بمصالح المجتمعات وظهور الطبقات الطفيلية التي تقوم بتجميع الثروة بشكل لا يتناسب وطبيعة العملية الإنتاجية السائدة دونما إسهام حقيقي في تحقيق قيمة مضافة للاقتصاد الوطني.²

وفي إطار التحولات الاقتصادية تتجه الحكومات إلى تقليل القيود والرقابة لتحفيز المستثمرين أو المنتجين ورجال الأعمال يخلق شعورا عاما بضعف دور الدولة في الرقابة

¹ حاحة عبد العالي: مرجع سابق، ص 86.

² بن عودة حورية: مرجع سابق، ص 115.

ووضع الضوابط التي تحمي المجتمع من الممارسات الفاسدة من جانب المحتكرين وزيادة ضغوط التضخم وأرتفاع المستوى العام للأسعار المحلية وزيادة حجم الصفقات التجارية والمالية وبالتالي ارتفاع قيمة عائدات الفساد، الأمر الذي يؤدي كثيرا إلى استعداد الموظفين للانحراف نحو الفساد في ظل الإغراءات المالية الكبيرة خاصة في الدول النامية بواسطة الشركات دولية النشاط أو ما يطلق عليها بالشركات متعددة الجنسيات والتي يكون لديها استعداد كبير لدفع مقابل مرتفع للحصول على الأعمال أو الصفقات بطرق غير مشروعة مما يفتح المجال أمام انتشار ظاهرة الفساد.

إضافة إلى عدم مراعاة السياسات الاقتصادية تحقيق التوازن أو العدالة في توزيع الموارد الاقتصادية على السكان، فتؤدي إلى اختلال توزيع الدخل بين فئات وشرائح المجتمع، مما يمكن الأغنياء من استغلال الفقراء وذوي الدخل المحدود وتوريطهم لمضاعفة أرباحهم ومكاسبهم غير المشروعة.¹

- **الدورات الاقتصادية:** تتميز الأحوال الاقتصادية العامة في العصر الحديث بتتابع دورات اقتصادية تبدأ بحركة انتعاش ورخاء، ثم تليها حركة هبوط وكساد ويحدث ذلك على وجه الخصوص بالنسبة للأنظمة الرأسمالية الحرة التي لا تتدخل فيها الدولة لتوجيه النشاط الاقتصادي، ففي فترة الرخاء والانتعاش يبدو على النظام الاقتصادي زيادة ملحوظة في الأسعار بسبب زيادة الطلب على السلع والخدمات على حساب الكميات المعروضة التي تقل أمام هذا الارتفاع في معدل الطلب على السلع والخدمات على حساب الكميات المعروضة التي تقل أمام هذا الارتفاع في معدل الطلب، ونتيجة لزيادة حجم الإنفاق النقدي بنسبة أكبر من الزيادة في عرض السلع والخدمات، وقد يكون زيادة الأسعار ناتجا عن ارتفاع النفوذ الاقتصادي الذي تمارسه قوى اقتصادية أخرى لها وزن اقتصادي كبير حيث تزاوّل تأثيرها على تكاليف الإنتاج بالنسبة إلى السلع عموما أو على

¹ المرجع السابق، ص 116 117.

التحكم في كم الإنتاج في السوق العالمي الأمر الذي يؤدي في النهاية إلى زيادة أسعار السلع.

ومن ثم فمن أهم أسباب انتشار الفساد غياب الفعالية الاقتصادية في الدولة، ذلك أن أغلب العمليات الاقتصادية هي عبارة عن صفقات تجارية مشبوهة ناتجة عن عمليات سمسرة يحتل الفساد المالي فيها حيزا واسعا، وهو ما ينعكس بصورة أوبأخرى على مستوى وبنية الاقتصاد الوطني، إذ ستؤثر على مدى سير عملية تنفيذ المشاريع وبالتالي على عملية الإنتاج.¹

- الشركات المتعددة الجنسيات والفساد الإداري: تؤثر الشركات متعددة الجنسيات تأثيرا كبيرا على الإدارة العامة في الدولة التي تنشط بها هذه الشركات العملاقة، فارتفاع درجة المنافسة الدولية في الوقت الراهن جمع من الرشاوى ودفع العمولات والتجسس الاقتصادي أدوات فعالة للحصول على الصفقات في مختلف المجالات، وذهبت هذه الشركات إلى أبعد من ذلك عندما قننت هذه التصرفات الفاسدة في ميزانياتها، ولكن الأمر الذي يثير الدهشة والاستغراب أكثر عندما نجد أن الدول التي تتبعها هذه الشركات العملاقة تتساهل مع هذه السلوكيات الفاسدة من الرشاوى ودفع العمولات وتقوم بخصم مبالغها من قيمة الأرباح عند دفع الضرائب.

ومن الأساليب والطرق التي تتبعها هذه الشركات لحماية مصالحها ولاستقطاب ومساندة أصحاب القرار الإداري والسياسي هو المساهمة في تمويل الهيئات والجماعات ماليا، كما تقوم بإبرام الدورات التدريبية والزيارات للمساعدة على تنفيذ أنشطتها، كما تعمل على تدعيم علاقتها بالشخصيات المؤثرة في الرأي العام، كما يجب الإشارة إلى أن

¹ بن عودة حورية: مرجع سابق، ص 117.

الشركات المتعددة الجنسيات تستخدم الفساد الإداري كذريعة للتدخل في الشؤون الداخلية للدول النامية وتوجيه سياساتها بما يخدم مصالح هذه الشركات والدول الغربية.¹

- **البطالة والفقير:** وتعتبر البطالة والفقير من أهم العوامل الاقتصادية التي تدفع إلى الجنوح والجريمة وإتيان أفعال الفساد، حيث أن أفعال البطالة تعني عدم وجود دخل مشروع من العمل ومن ثم يمكن للشخص المنحرف أن يتجه إلى الوسائل غير المشروعة للحصول على مصدر دخل مثل السرقة والرشوة وغيرها من الجرائم التي ينتج عنها عائدات مادية أو اقتصادية.

- **ارتفاع درجة مساهمة القطاع العام في النشاط الاقتصادي:** باعتبار أنه كلما ارتفعت درجة سيطرة هذا القطاع على الأنشطة الاقتصادية المتعددة كلما ازداد الميل نحو الفساد في ظل ما ينطوي عليه القطاع العام من بيروقراطية لا تهتم بعملية الإنتاج بقدر تركيزها على أنشطة التوزيع، وعلى عملية التخطيط دون وجود دور لآليات السوق الحرة في تخصيص الموارد الاقتصادية الأمر الذي يفتح المجال واسعاً أمام ممارسات الفساد المتعددة.²

5- الأسباب السياسية:

تعد الأسباب السياسية من أخطر أسباب الفساد، وذلك بسبب ما تملكه النخب السياسية من قوة وحصانة في ممارسة الانحرافات والمخالفات وحماية المفسدين وتوفير غطاء قانوني لبعض الممارسات المنحرفة، ففساد السلطة السياسية يفتح الباب على مصريه لمن دونهم في ممارسة كافة أنواع الفساد دون حسيب أو رقيب، كذلك يسبب لعناصر فاسدة الهيمنة على الثروات والممتلكات العامة مع امتلاك هذه العناصر

¹ حاحة عبد العالي: مرجع سابق، ص 88.

² حمدي عبد العظيم: مرجع سابق، ص 53 54.

للسلطات التي تمكنهم من استغلالها لأغراضهم الشخصية، فالفساد هنا يتقشى بوجود أنظمة وقوانين وإجراءات تحمي هذه الفئة والعاملين معها في ظل غياب الرقابة والمساءلة، وهذا بدوره يفتح المجال لاختراق القوانين وتجاوز الحدود المسموح بها دون التعرض للملاحقة القانونية أو اتخاذ إجراءات صارمة بحق المخالفين منهم، كما أن لارتفاع معدل دوران القياديين سواء السياسيين أو الإداريين دور كبير في ممارسة الفساد الإداري وذلك عن طريق الإسراع في جمع أكبر قدر ممكن من العائدات قبل أن يتركوا مناصبهم.¹

وقد تعاضم دور الدولة المعاصرة وجعلها في العديد من النظم لاسيما في البلدان النامية السلطة المهيمنة المنسقة لكافة الوظائف السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية، وهذه الدولة العصرية تنهض بوظائفها المتعددة والمتنوعة من خلال الإدارة الحكومية المتمثلة في مؤسساتها السياسية والتشريعية والقضائية والتنفيذية، وبذلك السمة اللازمة للدولة الحديثة أنها دولة مؤسسات وأصبح تنفيذ سياسات الدولة العامة في مختلف الشؤون رهين بتأصيل حالة كفاءة وشفافية ونزاهة وفعالية دائمة ومنتظمة في كل مؤسساتها على تعددها وتنوعها، ونسبة لتنامي دور المؤسسات في مختلف أوجه الحياة العصرية فقد تضخمت البيروقراطية من جانب وتضاءلت كفاءة وفعالية نظم المساءلة والمحاسبة من جانب آخر، وتعددت معوقات التنمية، وتشير "د.هدى متكيس" إلى أن الفساد يرجع في أحد جوانبه إلى احتكار القوة من قبل المسؤولين إضافة إلى تدني مستوى الشفافية وتراجع نطاق المسائلة، وعلى هذا النحو تتمثل معادلة الفساد على النحو التالي:

الفساد = (احتكار القوة + الافتقار إلى الشفافية) - المسائلة.

و يؤكد "بالمر" Palmer أن القادة السياسيين مستعدون للتضحية بكفاءة الجهاز الإداري للرفاهية الاجتماعية أوبناء التأييد السياسي حتى ولو كان على حساب فئات

¹ أيوب أديب العيسى: مرجع سابق، ص ص50 51.

أخرى وأولويات يكون الجهاز الإداري قد وضعها لتقديم الخدمات للمواطنين على أسس موضوعية، ويضيف أن قرارات السياسة العامة التي تصدرها الصفوة غير الحاكمة وأن كثيرا من الدول يعتمد القادة السياسيون فيها إلغاء الصراعات وعدم الثقة بين رؤساء الأجهزة، إضافة إلى تغيير مواقع الموظفين يدعون حرمانهم من إمبراطوريات ومتجاهلين ثمن هذا على استمرارية القيادات والخبرة والروح المعنوية، وكذلك ضعف المؤسسات السياسية وعدم كفاءتها في إضفاء الهيبة على الدولة وأجهزتها وفرض الرقابة على الأجهزة التنفيذية، وهذا ما يحدث غالبا في غياب السلطة التشريعية وغياب الحياة الديمقراطية التي يسود في ظلها ويترسخ مبدأ محاسبة الوزراء وسحب الثقة منهم، ففي الدول النامية يعد فساد القادة السياسيين من أخطر أنواع الفساد الإداري، وإذا ما كانت القيادة السياسية فاسدة فإن ذلك الفساد يستشري وينتشر إلى المستويات التنفيذية الأخرى، وبالتالي سوف تتمكن السلطة السياسية الفاسدة من السيطرة على الثروات والممتلكات العامة، ومن أقرب الأمثلة على ذلك "شاه إيران" السابق و"هيلاسلاي" في الحبشة.

ولما كان الأمر يتعلق بالقيادة السياسية فإن الفساد يبقى سرايا ولكن أمره يستفحل بسرعة يوما بعد يوم دون أن يكون خاضعا للمناقشة، وهو أكثر وضوحا إذا كان الحكم متوارثا بين الأجداد والأحفاد، أما في الدول المتقدمة التي تدعي الديمقراطية وتعتمد التصويت في اختيار قادتها فيبدأ المرشحون بشراء الأصوات وإعطاء وعود كاذبة وبراقة للمواطنين ويبدؤوا بعد نجاحهم وفوزهم بالانتخابات باتباع مختلف السبل والوسائل المشروعة وغير المشروعة لتعويض ما فقدوه من مبالغ خلال حملاتهم الانتخابية، وبذلك تصبح المراكز القيادية مركزا للفساد.¹

¹ علاء فرحان طالب، علي حسين حميدي العامري: مرجع سابق، ص 41.

وعلى أية حال فإن الأسباب السياسية للفساد تتحدد في الآتي:

- غياب القيادة السياسية القدوة: فالقيادات المجروحة أي التي ليست فوق مستوى الشبهات، تعد بذاتها مدارس للفساد ومعامل حاضنة له، فطالما أن اختيار تلك القيادات يتم طبقا لاعتبارات الولاء والثقة، لا طبقا لاعتبارات الكفاءة والاستقامة، فإنه يكون من الطبيعي أن تتكاثر مظاهر الفساد ويتم انتعاشها، ولذا يمكن القول أن من أهم العوامل السياسية تأثيرا في الفساد هو مدى ما تتمتع به القيادة السياسية من أمانة ونزاهة، وكذلك مدى رؤية هذه القيادة لظاهرة الفساد، فإن لم تكن القيادة السياسية هكذا لا تتمتع بالأمانة والنزاهة، وأن رؤيتها لظاهرة الفساد رؤية مصالح ومنافع ذاتية، استشرى الفساد في المواقع التي يعملون بها، بل ومن الصعب أن تتوقع قيام الموظفين أو العاملين بتلك المواقع بممارسة وظائفهم على نحو يتسم بالأمانة والنزاهة.¹

- غياب قواعد الشفافية لكيفية إعمال التوظيف السياسي: حيث ظهر في كثير من المواقع لكبار المسؤولين ما يسمى الاعتماد على الحسابات السياسية ويقصد بذلك تقديم السياسة على القانون لتصبح الحسابات السياسية هي الحكم والفيصل في مصير الضالعين في الفساد، إذ كم من تقارير رقابية أعدت -بحق- عن تصرفات لكبار المسؤولين، أدت الحسابات السياسية إلى غض الطرف عنها، الأمر الذي ترتب عليه تداعيات سلبية كثيرة في تلك المواقع، ومن هذه التداعيات ظاهرة التزواج بين السلطة والفساد والثروة، بمعنى أن "التزواج بين السلطة والثروة" يولد الفساد ذلك أن كثيرا من رجال السياسة خصوصا في العالم الثالث قد اعتمدوا على أساليب تخرج عن نطاق دورهم الرسمي ومارسوا تأثيرا قويا على دوائر المال ورجال الأعمال للحصول على منافع ذاتية أو شخصية لهم أو لأقربهم منهم مقابل حمايتهم، وهو ما يؤكد أن المنافع المتبادلة تجعل رجال السلطة يقومون بحماية رجال الأعمال وأصحاب رؤوس الأموال، وهؤلاء بدورهم

¹ منى رمضان محمد بطيخ: مرجع سابق، ص 159 .

يقومون بتقديم كل أسباب الدعم المالي لمن يحكمون، الأمر الذي يشكل صورة للفساد المزوج بين هؤلاء وأولئك.¹

- **تزاوج السلطة السياسية مع الثروة وتشابك المصالح والمنافع بين رجال السياسة ورجال المال والأعمال:** يسعى رجال السلطة السياسية إلى الحصول على أكبر منافع اقتصادية خلال فترة الحكم ولذلك فإنهم عادة ما يسعون إلى دعم علاقاتهم الاقتصادية مع رجال المال والأعمال للحصول على منافع بدون وجه حق، وفي نفس الوقت تحقيق رجال الأعمال منافع مادية كبيرة من خلال مشاركتهم مع رجال السياسة وأقاربهم وأصحابهم وأصدقائهم الذين يسعون بدورهم إلى الحصول على أعلى عوائد مادية وأرباح طائلة بطرق غير مشروعة دون أن ينالهم سياط القانون طالما أنهم مقربون من النظام الحاكم المتكلف بحمايتهم وضمان استمرار أعمالهم وأنشطتهم غير مشروعة، بل عادة ما يسعى الكثيرون إلى تقديم مبالغ دون وجه حق إلى كبار المسؤولين وعائلاتهم متطوعين دون أن يطلب ذلك منهم رجال السلطة السياسية بشكل صريح إذ يحرصون على تدعيم أواصر الصداقة والعلاقات الاجتماعية مقابل استمرار حصولهم على أموال وثروات كبيرة بطرق غير مشروعة.²

ونظرا لأن الاتجاهات الحالية في كثير من الدول هي دعم رجال الأعمال والاستثمار ومنحهم العديد من فرص التقرب إلى النظام السياسي فإنهم عادة ما يسعون إلى خوض الانتخابات والدخول إلى عضوية البرلمان، بل شاع تكليفهم بحقائب وزارية رغم عدم سابقة خبرتهم بالعمل العام أو الحكومي أو السياسي أو الاجتماعي، وعادة ما يتيح لهم المنصب الوزاري ولذويهم فرصة الترشح والنزاع وضمان أعمال تسند إلى شركاتهم أو تعاقدات على التوريد أو الحصول على عقود مقاولات أو استيراد أو تصدير دون أن تطبق

¹ المرجع السابق، ص 159 160.

² حمدي عبد العظيم: مرجع سابق، ص 70 71.

على شركاتهم الإجراءات القانونية المعتادة، بل تسعى جميع الجهات الحكومية إلى عرض خدماتها طواعية محاباة أو مجاملة لرجل الأعمال السابق والوزير الحالي مع استمرار أنشطة أعماله لتحقيق التراكم الرأسمالي خلال فترة الوزارة، وقد تستمر عملية التربح من المنصب الوزاري حتى بعد ترك المناصب اعتماداً على لقب الوزير السابق والذي يتيح لرجل الأعمال سهولة الاتصال بزملائه السابقين أو رؤوسه السابقين للحصول على تراخيص وموافقات وعقود توريد ومنافع متعددة بطرق ملتوية واستثنائية وغير مشروعة، أي أن تزوج السلطة السياسية مع الثروة وما يترتب عليه من تشابك المصالح والمنافع بين رجل السياسة ورجل الأعمال يسهل عملية التربح ويفتح أبواباً متعددة للفساد خاصة في الدول النامية التي تفتقد إلى الشفافية وضعف إجراءات وأجهزة مكافحة الجريمة وربما تكون ذات الأجهزة خاضعة للسيطرة السياسية تعمل وفقاً للتعليمات أو التوجهات السياسية للسلطة الحاكمة.

ووضح إحدى الدراسات أن بعض الحكومات الإفريقية ارتبطت بالشركات متعددة الجنسيات وغيرها من آليات النظام الرأسمالي العالمي وتعاونت البورجوازية مع هذه الشركات ووصلت إلى السلطة السياسية المحلية والتمتع بمزايا الوظائف العامة.

ويضيف البعض أن انتشار الفساد في دول غرب إفريقيا ساعد على إقامة روابط تجمع بين النخبة الحاكمة التي تتربع على عرش السلطة السياسية والنخبة الاقتصادية التي تتحكم في مصادر الثروة والدخل في المجتمع، أي أن الفساد أدى إلى أن تستوعب كل جماعة الجماعة الأخرى بحيث نشأت نخبة حاكمة واحدة لها مصالح مشتركة.¹

- **عدم الاستقرار السياسي:** وذلك نتيجة ما يطرأ على المجتمع من تغييرات في الحكومات ونظم الحكم، حيث تنقلب هذه النظم من ديموقراطية إلى دكتاتورية أحياناً أو العكس أحياناً أخرى، وهو ما يؤدي في كثير من تلك الفترات إلى غياب المؤسسات

¹ المرجع السابق، ص 71.

الدستورية والسياسية والقانونية، الأمر الذي يخلق جوا من عدم الاستقرار السياسي مما يهيء المناخ للفساد الإداري.

وفي كلمة يمكن القول: إن عدم وجود نظام سياسي مستقر وفعال يستند إلى دستور ديمقراطي مع غياب المشاركة في إدارة شؤون الحياة العامة وكذلك غياب سلطة القانون يسهم وبشكل مؤكد في تفشي وتنامي ظاهرة الفساد في المجتمع.

- ضعف منظمات المجتمع المدني ممثلة في الأحزاب السياسية وجماعات المصالح والتنظيمات الاجتماعية: وهو ما يؤدي في أغلب الأحيان إلى غياب قوة الموازنة الهامة التي تردع الفساد في الجهاز الحكومي، إذ مما لا شك فيه أن للأحزاب السياسية ومنظمات المجتمع المدني دورا حيويا في عملية الرقابة على المسؤولين السياسيين وكبار موظفي الدولة، بل أيضا تستطيع ممارسة الضغوط عليهم من أجل تحقيق الصالح العام، بل وعزلهم إذا ما ثبت تورطهم في ممارسات الفساد.

إضافة إلى أن التنافس السياسي بين الأحزاب السياسية يعزز الحافز لديها للكشف عن حالات الفساد خصوصا إذا ما تورط فيها أعضاء في المعسكر المضاد، علاوة على ذلك فإن الحرية التي تتمتع بها وسائل الإعلام خصوصا الصحافة في المجتمعات الديمقراطية، تمكن من الملاحقة والكشف عن حالات استغلال السلطة السياسية لمواقعها.

هذا ويمكن القول إن ضعف منظمات المجتمع المدني خاصة الأحزاب السياسية لا تكون قوة ردع لرجال السلطة مع غياب التنافس بينها، إضافة إلى ضعف وانعدام حرية الصحافة، إنما تجسد بيئة صالحة لنمو وتفشي ظاهرة الفساد.¹

¹ حاحة عبد العالي: مرجع سابق، ص 89.

- **فساد القضاء:** وهو يؤدي دون شك غل انتشار كافة أنماط جرائم الفساد كانتشار النار في الهشيم، إذ أن القضاء هو السلطة التي يعول عليها الناس في الحكم وفض المنازعات والخصومات وإعادة الحقوق لأصحابها، ولذا فإن من أخطر ما يهلك المجتمعات تسرب الفساد إلى السلك القضائي إذ يؤدي إلى تقشي ظاهرة الفساد في جميع الميادين والمجالات... إن فساد القضاء يعني ضياع الحقوق وتقشي الظلم وتلاشي فرص المساءلة وهي أسباب كفيلة لتقشي وتنامي ظاهرة الفساد.

- **تأثير طبيعة النظام السياسي السائد على انتشار الفساد الإداري:** ومن أنصار التفسير السياسي للفساد الإداري نجد "ديك" و"بسكاليا" **Dijk and Buscalia** والذي يرى أن هناك علاقة بين الفساد والديموقراطية، فنمو أحدهما يؤثر سلبا في نمو الآخر، فالفساد ينخفض في البلدان الديموقراطية التي تتمتع فيها الصحافة بمزيد من الحرية والجمعيات بمزيد من القوة، كما أن هناك علاقة إيجابية بين ارتفاع نسبة وسائل الإعلام المملوكة للدولة وارتفاع مستويات الفساد.¹

كما تؤدي الدكتاتورية ونظم الحكم التسلطية إلى شيوع الفساد وهذا في ظل غياب الديموقراطية واحتكار السلطة السياسية ومنع مشاركة الجماهير في الحكم، ولقد شهدت الدول النامية بصفة عامة ولدول إفريقيا بصفة خاصة ظاهرة تركيز السلطة في أيدي قليلة بعد الحصول على الاستقلال، وسعت القيادات الحاكمة إلى تثبيت أقدامها في الحكم الذي أصبح بمثابة مصدر لتراكم الثروات الخاصة بعدما أضفى الرعيل الأول من المؤسسين على أنفسهم هالة من القدسية الوهمية مثل الرئيس "جوموكنيت" أطلق على نفسه "غمزي" يعني رب العائلة، وأطلق الرئيس "جوليوس نيريري" على نفسه اسم

¹ المرجع السابق، ص 89.

"مواليمو" أي المعلم، والرئيس "موبوتو" أطلق على نفسه "تجانزا وإزبنجا" أي المقاتل المغوار الذي لا يهزم.¹

وإذا كانت بعض القيادات السياسية في بعض الدول النامية قد تسمح بظهور مؤسسات سياسية ودستورية رسمية، هي بمثابة واجهة دعائية دون أن تتمتع هذه المؤسسات بأي فاعلية وتظل عملية صنع القرارات تتم من خلال شبكة العلاقات. وهو الأمر الذي جعل صراع السلطة في معظم الأحوال يتم بالعنف، حيث أخذ شكل الانقلابات العسكرية والحروب الأهلية، وتؤكد إحدى الدراسات أن إفريقيا شهدت منذ عام 1952 وحتى عام 1991 (70 انقلابا عسكريا ناجحا)، وفي ظل هذه النظم التي تعتمد على تسلط الحكم ينتشر الفساد سواء على مستوى القمة (فساد القمة) أو على مستوى النخبة (فساد النخبة) وهم فئة المحيطين بالحاكم، حيث يحرصون على دعم تسلط النظام وقهر الشعب والبطش بالمعارضة، وعلى استمرار سيطرة الحزب الواحد على كافة الأمور الاقتصادية والسياسية وجمع الحاكم بين رئاسة الدولة ورئاسة وزارة الدفاع ومختلف المؤسسات الدستورية.

ويجب الإشارة إلى أنه في ظل الحكم الاستبدادي يسود المجتمع حالة من الفقر وتدني مستوى المعيشة وضعف النظام القانوني والرقابي، الأمر الذي يؤدي إلى انتشار الفساد في كافة الأجهزة الإدارية للدولة ومؤسساتها وتصبح الوظائف العامة أقصر الطرق لتحقيق المكاسب والثراء والثروة من خلال الرشوة والاختلاس والعمولات.²

- **التنافس على السلطة السياسية:** ويقصد به إساءة استخدام سلاح المال في الحصول على السلطة السياسية أو الحصانة البرلمانية أو المنصب الحزبي، إذ يتم التأثير في الرأي العام من خلال الرشوة الانتخابية من أجل الحصول على الأصوات والفوز في

¹ حمدي عبد العظيم: مرجع سابق، ص 64 65.

² حاحة عبد العالي: مرجع سابق، ص 90.

الانتخابات وهزيمة المنافس الذي يكون غالباً هو الأصلح من الناحية الموضوعية، وقد يلجأ بعض المرشحين في الانتخابات إلى دفع تعويض مالي مناسب لإجبار الخصم على التنازل عن الترشيح والانسحاب قبل إجراء الانتخابات، وعادة ما تنشأ فئة من الوسطاء أو السماسرة الذين يلجأون إلى المضاربة للحصول على أعلى ثمن ممكن من المرشح الذي يكون لديه الاستعداد والقدرة المالية والإصرار على الفوز وهزيمة المنافسين له، ويمكن أن يؤدي مثل هذا التنافس إلى ظهور جريمة تزوير الانتخابات في حالة النجاح في اختراق المسؤولين عن فرز الأصوات أو عن صناديق الاقتراع أو عن إعلان النتائج.

وتشهد بعض الدول الفقيرة حالات من الفساد الناتج عن حرص المعارضة في ظل النظم العسكرية على الإطاحة بالنظام الحاكم ومن تلجأ إلى أي إجراءات تحقق لها الوصول إلى الحكم دون أن تلقي بالا بالقواعد الدستورية حيث لا توجد أي سيادة للقانون.¹

وعلى هذا يكاد الإجماع يتم على أن مساحة الفساد تتسع كلما افتقدت الأنظمة الحاكمة في استراتيجياتها السياسية وخططها وبرامجها إلى:

* مناخ التنافس السياسي والانتخابات الحرة والنزيهة.

* آليات عمل مؤسسات المجتمع المدني وفق إطار غير مقيد أو معطل من الحريات وعبر المشاركة الفعالة للرأي العام.

* سلطة تشريعية تتمتع بالكفاءة والقدرة والنزاهة منتخبة ديموقراطياً وممثلة لفئات الشعب.

¹ حمدي عبد العظيم: مرجع سابق، ص 65.

* سلطة تنفيذية تتمتع بالجدارة والإمكانية والولاء للمصلحة العامة، وتمتلك صلاحيات واسعة لتحقيق الأهداف، وتلبية حاجات المواطنين في إطار أحكام النظام والقوانين.

* سلطة قضائية مستقلة عن النظام السياسي مطلقة الصلاحية في تطبيق القانون والتحقق من سلامة تنفيذه ومحاسبة مرتكبي الفساد.

* سلطة إعلامية تمارس الرقابة والمساءلة الشعبية على أعمال وتصرفات أفراد الجهاز الإداري العام والخاص، وتطرح المقترحات وتعبئ الرأي العام في إطار حيادي نزيه.

* سياسات تمنع ظهور مراكز القوى وتعاطي الأحزاب السياسية بالعمولات وتحول السياسيين إلى رجال أعمال يهتمون بتحقيق مكاسبهم المادية بدلا من برامجهم السياسية.¹ مما سبق يتبين أن النظام السياسي للديموقراطية وفق تطبيق سليم لمبادئها وقواعدها سوف يدعم النظام ويساعده كثيرا في تقليص حجم الفساد، ويخفض الآثار الاقتصادية والاجتماعية الناجمة عنه نتيجة الاحتكام لمقاييس الكفاءة والموضوعية والحرية والمحاسبة.

ويرى بعض الباحثين أن العوامل السياسية هي من أهم العوامل المؤدية للفساد، ذلك أن القرار السياسي ذو آثار ممتدة في جميع مفاصل وأوجه الحياة في الدولة اجتماعية كانت أم اقتصادية وغيرها والتصحيح في الانحرافات التي قد تحدث فيها غالبا ما يبدأ بقرار سياسي، كما أن القوة التي تملكها النخبة السياسية في ممارسة الفساد وحماية

¹ أيوب أديب العيسى: مرجع سابق، ص 51 52.

المفسدين يؤدي إلى استثناء الفساد وانقياد صغار الموظفين وراء الفساد طوعا أو كرها بسبب الخوف من بطش أصحاب النفوذ وانصياعا لأوامرهم.¹

كما أن هناك أسباب أخرى تمس مختلف الجوانب الشخصية والمؤسسية:

6- الأسباب الشخصية:

تشير الكثير من الدراسات إلى أن هناك علاقة بين بعض خصائص الأفراد وممارساتهم الإدارية الفاسدة، ويمكن إجمال هذه الخصائص فيما يلي:

العمر: إن حاجات الموظف الشاب كثيرة وموارده قليلة، ولكونه موظفا جديدا وحديث التعيين قد تكون سببا وراء ممارسات إدارية فاسدة.

مدة الخدمة: فقد يكون كبار الموظفين ممن تكون مدة خدمتهم طويلة على معرفة تامة بأساليب إخفاء الممارسات الإدارية الفاسدة ويساعد هذا الأمر على ارتكابها، وقد يكون الموظف حديث الخدمة أكثر ميلا لممارسة حالات الفساد الإداري بسبب تأثره السريع بزملائه في العمل.²

المستوى الدراسي: إن تأكيد علاقة ممارسات الفساد الإداري بالمستوى الدراسي والتحصيل العلمي ربما تختلف باختلاف المجتمعات، فالمجتمعات التي يسهم الحصول فيها للفرد على شهادات عليا بأسلوب غير علمي وغير مشروع وكذلك الحصول على الوظيفة بطريقة غير قانونية وعادلة يكون أفراد هذا المجتمع أكثر ميلا لممارسة الفساد الإداري، عكس المجتمعات التي يكون نظامها التعليمي كفؤ وقائم على أسس علمية يكون

¹ بن عودة حورية: مرجع سابق، ص 100.

² مصطفى يوسف كافي: الإعلام والفساد الإداري والمالي وتداعياته على العمل الحكومي، دار الحامد للنشر، دط، ص 143 144.

فيه نظام الخدمة المدنية ذو جدية ودقة في عمليات التوظيف فإنه يحول دون وصول أناس غير كفؤين إلى الوظائف الحكومية وبالتالي تقل عمليات الفساد الإداري.

الجنس: عادة الرجال الموظفين يميلون أكثر لممارسة حالات الفساد الإداري من النساء بسبب تكوينهم النفسي وسرعة تأثرهم بما يحيط بهم من عاملين.

المهنة والتخصص: من المتوقع أن تكون حالات الفساد الإداري أكثر وضوحا لدى الإداريين في الوظائف الحكومية أو منظمات الأعمال منها في الوظائف الفنية التخصص، وربما يعود إلى ممارسة الإداريين لأعمال تجعلهم على احتكاك مباشر بالناس تدفعهم في غالب الأحيان إلى فتح مواضيع يمكن النفاذ منها إلى دفع رشوة أو قبول وساطات أو غيرها من حالات الفساد الإداري.¹

7- العوامل المؤسسية والتنظيمية:

تتعدد الأسباب التنظيمية والمؤسسية التي تقف وراء الممارسات الإدارية الفاسدة في المنظمات الحكومية والخاصة، فأغلب هذه الأبعاد المؤسسية والتنظيمية تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر في السلوك الإداري أو التنظيمي بحيث جعل منه سلوكا منحرفا أو منضبطا، ويمكن الإشارة إلى أهم هذه العوامل كما يلي:

ثقافة المنظمة: إن عدم وجود ثقافة تنظيمية قوية و متماسكة وإيجابية تؤدي إلى التزام عال والتخلي بأخلاقيات إدارية سامية قد يكون سببا لممارسات فاسدة حيث أن أغلب هذه الثقافة التنظيمية غالبا ما يرافقه شيوع ثقافة الفساد في المنظمة أو الإدارة الحكومية.

¹ المرجع السابق: ص 144.

حجم المنظمة: غالبا ما يكون كبير الحجم خصوصا في الإدارات العمومية مرتبطا بوجود ترهل إداري وبطالة مقنعة وبيروقراطية عالية، وهذه كلها تؤدي بدورها إلى ممارسات غير قانونية وسلوكيات فساد إداري لا يمكن السيطرة عليها بسهولة.

ضعف النظام الرقابي: حيث يجعل من الممارسات الفاسدة روتينيا ساريا يمر دون مساءلة أو حساب، فمنظمات الأعمال والإدارات العمومية مدعوة لإعادة النظر باستمرار في نظمها الرقابية وأساليب تقييم الأداء لديها، فقد تطورت هذه النظم كثيرا وأصبحت متاحة للمسؤولين الكثير من الأدوات الفاعلة التي تساعد على ضبط حالات الفساد الإداري.

العلاقات مع المسؤولين في الإدارات العليا: وهذه قد تكون بهم سواء كانت العلاقة قرابة أو ارتباط مصالح أو صداقة.

طبيعة العمل المؤسسي: إن درجة وضوح العمل وأهداف المؤسسات ومنظمات الأعمال وشفافية عملها له أثر كبير في تقليل حالات الفساد الإداري، أما المؤسسات التي تقتضي طبيعة عملها الكثير من السرية والسرعة، ولديها موارد كثيرة بعيدة عن الرقابة الشعبية والإعلامية فإن حالات الفساد الإداري تكثر فيها ويمكن إخفاؤها بسهولة كما يتوقع مرتكبوها.¹

الهيكل التنظيمية وهيكل السلطة: إن عدم وضوح الصلاحيات والسلطات وعدم تناسب الهيكل التنظيمي مع طبيعة العمل وعدم وجود وصف وظيفي واضح يزيد من احتمال ممارسة الفساد الإداري في منظمات من هذا النوع أكثر من غيره.

¹ مصطفى يوسف كافي: مرجع سابق، ص ص 144 145.

البطالة المقنعة: إن وجود أعداد كبيرة من العاملين لا يمارسون أعمالاً فعلية قد يكون سبباً وراء تفنن هؤلاء الموظفين في طلبات وتعقيد سير المعاملات لغرض الابتزاز والرشوة والوساطة وغيرها.

عدم الاستقرار الوظيفي: إن شعور الموظف خاصة في الإدارات العليا من أن منصبه هو فرصة يجب أن يستغلها لفترة محددة تجعل منه أكثر ميلاً لممارسة حالات فساد إداري لغرض الإثراء وبناء النفوذ وتوطيد العلاقات مع الآخرين على حساب مصلحة المنظمة والنزاهة والعدالة.

هذه العوامل والمتغيرات مجتمعة ومنفردة من شأنها أن تمهد الطريق أمام العناصر المنحرفة لأن تنتشر بذور الفساد وتهياً الأجواء المشجعة له وتوسع دائرته.¹

رابعاً: مظاهر الفساد الإداري:

تتنوع الأنماط السلوكية المفسدة للإدارة بتنوع المؤسسات والقطاعات التي تشيع فيها وتنتشر، واختلاف الأطراف والجهات المتورطة بها، كما أن للأديان السماوية والفلسفات وللقيم الأخلاقية وللنصوص القانونية السائدة في المجتمعات تأثيرها في تقرير ما يدخل ضمن دائرة الإفساد أو يخرج عنها من تصرفات، ونوجز هنا أهم الأنماط السلوكية المدانة والتي تعتبر فساداً إدارياً إذا جاء فعلها بإرادة الفاعل المحترف، أو تعد إفساداً إذا جاءت استجابة لترف خارجي مفروض أو محفز للموظف الذي لم يسبق له أن تعاطى الفساد من قبل علماً أن هذه الأنماط تتباين في العقوبات التي تفرض على مرتكبيها وأعلى الأطراف المتورطة فيها.²

¹ المرجع السابق، ص 145 146.

² عامر الكبيسي: مرجع سابق، ص 26 27.

وفيما يلي سنحاول استعراض أكبر قدر معروف ومحسوس من مظاهر الفساد الإداري، وإن التسلسل الآتي يعتمد على أهمية الصورة ومدى انتشارها:

الرشوة: تعتبر الرشوة أكثر أشكال الفساد الإداري انتشارا وشيوعا فقد عرفت في الفقه: هي ما يعطيه الشخص لقاض أو صاحب سلطة لحمله على ما يريد ويدخل في حكم صاحب السلطة كل مكلف بخدمة عامة سواء أكان وزيرا أو مديرا أو عاملا أو عضوا في لجنة.

أما الرشوة في أيامنا الحالية هي: اتجار الموظف العام أو من في حكمه بأعمال الوظيفة حين يطلب لنفسه أو لغيره أو يقبل أو يأخذ عطية أو وعدا بها نظير عمل من أعما وظيفته أو الامتناع عنه أو الإخلال بواجباته حين يكون مختصا بالعمل أو يعتقد خطأ باختصاصه أو يزعم أنه يدخل في اختصاصه.

وطبقا للمفهوم القانوني فالرشوة جريمة تتطلب وجود ثلاثة أطراف:

* المرشحي: هو الشخص الذي يستغل سلطة وظيفته.

* الراشي: وهو صاحب الحاجة الذي يسعى إلى شراء ذمة المرشحي وإفساده وذلك بعرض أو تقديم وعد أو عطية.

* الرائش: سماه القانون الوسيط ويعتبر ممثلا لمن كلفه بالوساطة فليس له عمل مستقل في جريمة الرشوة بل هو رسول أحد الطرفين إلى الآخر وقد يكون رسولا مشتركا بينهم فهو في مركز الشريك.¹

¹ أيوب أديب العيسى: مرجع سابق، ص ص 62 63.

وعليه يمكن القول بأن الرشوة هي: قيام الشخص بدفع أموال نقدية أو عينية إلى شخص آخر بقصد قيام الشخص الثاني بتفضيل الأول على آخرين أقيامه بالتجاوز على الأنظمة أو القوانين بهدف انجاز ما يريد الأول.

ومما تقدم يتبين أن أهم الدوافع من وراء دفع الرشوة هو ضمان المواطن إنجاز معاملته بأقصر وقت ممكن وبأقل جهد، إنجاز معاملة لا تتوفر فيها الشروط القانونية، ومن أسباب بروز الرشوة واتساع نطاق تداولها يعود إلى جملة من العوامل من أهمها: تعقيد الإجراءات الإدارية وسوء استخدام الروتين، التطبيق غير العملي وغير المنطقي للتعليمات واللوائح، طول الذيل الإداري لبعض الأجهزة الإدارية، غياب الأدلة التنظيمية التي ترشد المواطن إلى خطوات إنجاز المعاملة مما يؤدي ذلك إلى خضوعه لاجتهادات وضوابط بعض الموظفين والتي غايتها وضع العراقيل أمام إنجاز المعاملة. إن جملة هذه الأسباب تجعل المواطن أمام خيار دفع الرشوة ضمانا لسرعة الانجاز وتقليل الوقت والجهد المصروف.¹

ولا شك أن السبب المباشر للرشوة هو استعداد الموظفين لقبولها وذلك للحصول على دخول أكبر من مرتباتهم الضعيفة، وأن الرشوة ممارسة في الحالات العادية التي لم تكن الظروف المعيشية صعبة كما الحال الآن في معظم الدول، فالمنتظر أن ظاهرة الرشوة ستزداد انتشارا وهو ما يحدث الآن في كثير من دول إفريقيا والعالم العربي وبقية أنحاء العالم الثالث وخصوصا مع سياسات الانفتاح والخصخصة التي ستعطي المزيد من السيطرة على الاقتصاديات الوطنية للقطاع الخاص المحلي ورأس المال الأجنبي وسيكون أصحاب الأموال هؤلاء أكثر استعدادا لدفع الرشوة مقابل استعداد الموظفين لقبولها وذلك للحصول على العطاءات أو التهريب من دفع الضرائب ورسوم الجمارك وتهريب البضائع إلى الداخل والإتجار في العملات وتهريبها إلى الخارج وغيرها من المعاملات، والرشوة

¹ علاء فرحان طالب، علي الحسين حميدي العامري: مرجع سابق، ص 46 47.

ذات صلة مباشرة بالنسبة للمواطنين العاديين بنوع آخر من أنواع الفساد وهي المحسوبية، وهنا نجد أن المكانة الاقتصادية والاجتماعية المرموقة على صلة كبيرة بالسلطات الحاكمة وقد تتاح لهم فرص الحصول على بعض الخدمات والامتيازات عن طريق سند أصحاب النفوذ، وهو أمر لا يتوفر للفقراء من المواطنين مما يجعل هؤلاء أيضا أكثر استعدادا لتقديم الرشوة للموظفين وخاصة الصغار منهم، وذلك للحصول على التراخيص وقطع الأراضي واستصدار المستندات الرسمية أو الحصول على خدمات التعليم التي قد تقدمها الدولة بأسعار أقل ومن هنا تصبح الخدمات التي تقدمها الدولة متاحة في أغلبها للذين يدفعون مما يعود بالضرر على الطبقات الفقيرة وهي الغالبية وبالتالي على المجتمع وعلى الاقتصاد الوطني.

تلحق الرشوة ضررا بليغا باعتبار أن الأجهزة الإدارية تحتاج إلى قيادات تتسم بعلو الأخلاق، وكذلك المرؤوسين الذين يتطلب فيهم الاقتداء بهذه القيادات، وهناك من يرون أن التكاليف الاجتماعية للرشوة هي التضحية التي تزيد وتفق على الربح المادي للأعمال القانونية التي يمكن أن يحققها التصرف الإداري السليم، وهناك من يعتبر الرشوة مؤشرا للانحطاط الأدبي وينبذون الازدواجية في سلوك القيادات الإدارية في الأعمال الحكومية والخاصة والذين تتصف حياتهم الخاصة في أغلب الأحيان بالاستقامة وحسن الخلق.

والرشوة لها آثار سلبية على عملية التنمية الاقتصادية، فالموافقة على مشاريع اقتصادية بمقابل رشوة معينة تؤدي إلى إحداث سلسلة من الآثار التدميرية على موارد وأموال وطاقات المجتمع، حرمان الأشخاص الأكفاء، انحراف هيكلي في الاستثمار، إضاعة الإيرادات العامة للتنمية.¹

¹ بن عودة حورية: مرجع سابق، ص ص 81 82.

لعل كل ذلك يوضح أن الرشوة ضارة بالمجتمع وقيمه وهي تنسف مبدأ العدالة في المجتمع وتجعل الخدمات التي تقدمها الدولة حكرا على أصحاب النفوذ، لذلك فهو سلوك منبوذ ومجرم في كافة القوانين الوضعية.¹

الواسطة والمحسوبية: الواسطة هي عبارة عن طلب فرد من موظف عام لإنجاز عمل مشروع أو غير مشروع لصالحه أو لصالح آخر، وهي من صور الفساد الإداري.

كما أن الواسطة في ضوء حقيقتها من الأمراض الإدارية، حيث أن هذه الأمراض تعني أن بعض المظاهر السلوكية والإدارية والتنظيمية التي تصيب الإدارات الحكومية وتؤثر في مدى كفايتها فيتحول النظام البيروقراطي إلى الاتجاه السلبي الذي يتميز بمخالفة روح القوانين والتعقيد الشديد والتقيد بحرفية التعليمات وتجمد العملية الإدارية وتجنب المسؤولية حتى تصل إلى الفساد الإداري الذي ينطوي على الرشوة واستغلال النفوذ والواسطة والانحراف عن أهداف المجتمع بوجه عام، ومن ثم فهي تختلف عن الواسطة التي هي أحد أشكال فض المنازعات عن طريق الاستعانة بلجنة أو طرف ثالث بين الطرفين المتنازعين ومحاولة الوصول إلى تسوية مقبولة ويقتصر دور الوسيط على الإرشاد والنصح.

كما أنها تختلف عن (قضاء الحوائج) حيث أن الإسلام قد حث على قضاء حوائج الناس انطلاقاً من مبدأ التكافل الاجتماعي، كما حث على التشفيح لأوجه الخير²، كما في قوله تعالى: ﴿...و لا تتسوا الفضل بينكم...﴾³ وقوله تعالى: ﴿...و تعاونوا على البر والتقوى...﴾⁴

¹ المرجع السابق، ص82.

² عمر موسى جعفر القريشي: مرجع سابق، ص114.

³ القرآن الكريم: سورة البقرة، الآية235.

⁴ القرآن الكريم: سورة المائدة، الآية3.

كما أنها تختلف عن (الشفاعة) لأن الشفاعة تكون لمظلوم أولصاحب حقن حيث هي طلب رفع المضار عن الغير ممن هو أعلى رتبة منه لأجل طلبه، حيث قال تعالى حين خاطب بني إسرائيل: ﴿واتقوا يوما لا تجزي نفس عن نفس شيئا ولا يقبل منها عدل ولا تنفعها شفاعة ولا هم ينصرون﴾¹

وقوله تعالى: ﴿من يشفع شفاعة حسنة يكن له نصيب منها ومن يشفع شفاعة سيئة يكن له كفل منها وكان الله على كل شيء مقبلا﴾²

إن الوساطة إذا هدفت إلى الحصول على نتيجة مشروعة فهي من الأمراض الإدارية لأن المرافق العامة الإدارية يجب أن تقدم خدماتها أومزاياها لجميع الأفراد على قدم المساواة دون واسطة، أما إذا هدفت الوساطة إلى الحصول على عمل غير مشروع فهذه من جملة صور الفساد الإداري وإن الوساطة موضوع يتعلق بهيبة الدولة وبالعامل الإداري العام، إذ أن ثقافة الوساطة تعني انتقال الفساد الإداري من ظاهرة محدودة إلى الفساد الإداري كظاهرة مخططة.³

أما المحسوبية فهي تساهل الموظف مع أقاربه ومعارفه على حساب الأنظمة والتعليمات التي تحكم سير عمله أو أن يعطيهم الأولوية في إنهاء معاملاتهم والاستفادة من خدمات دائرته قبل غيرهم.⁴

وهي على غرار باقي السلوكات الفاسدة تنطلق من دوافع قبلية أو عنصرية أو إقليمية أو طائفية تقوم على التمييز بين المواطنين أو بين المناطق أو بين شرائح المجتمع وفئاته لاعتبارات عرقية أو عقائدية أو طبقية تؤدي بالنهاية إلى تفريق الصفوف وشق الوحدة

¹ القرآن الكريم: سورة البقرة، الآية 122.

² القرآن الكريم: سورة النساء، الآية 84.

³ عمر موسى جعفر القريشي: مرجع سابق، ص 115.

⁴ علاء فرحان طالب، علي الحسين حميدي العامري، مرجع سابق، ص 48.

الوطنية وغرس العداء والحقد في النفوس وتأليب المواطنين بعضهم على بعض وإضعاف ثقتهم بنزاهة الإدارة وعدالتها.

وهذا النمط من السلوك الإداري يعد انحرافا بالجهاز الإداري عن أهدافه المتمثلة في خدمة المواطنين على حد سواء، وهو خروج عن المبادئ القانونية الداعية للمساواة والعدالة بين المواطنين والدقة في اتخاذ القرارات والمواقف.

إن مناصرة جهة واستعداد أخرى يولد ردود فعل غاضبة ومنفصلة بين موظفي الإدارة والمتعاملين معها، وهذه بدورها تولد أنماطا فاسدة مماثلة ومعاكسة تضعف الانتماء للمنظمات وللوطن، وتشعر الفئات المحرومة والأقليات المضطهدة بالغرابة والإحباط وكثيرا ما تدفع شريحة من العلماء والخبراء إلى الهجرة الخارجية أو الانسحاب من الوظيفة العامة في وقت مبكر، واللجوء لمثل هذه الممارسات المدانة غالبا ما يرجع إلى شعور صاحبه بالضعف وعدم الثقة بالنفس فيلجأ إلى حماية ذاته بالانتماء إلى العشيرة أو المدنية أو الطائفة أو الطبقة أو الفئة التي تسنده وفقا لمقولة "أنا على ابن عمي وأنا وابن عمي على الغريب"¹

ويمكن التمييز بين نوعين من صور المحسوبية الأولى (المحسوبية الاجتماعية) وتسمى أحيانا المحاباة الشخصية وهي تعني محاباة الأقارب والأصهار والأصدقاء والمعارف وأقاربهم في التعيين مثلا (دون النظر لاعتبارات الكفاءة والجدارة)، أما الصورة الثانية فهي (المحسوبية السياسية) والتي تعني مكافأة الحزب الحاكم ومؤيديه بالتعيين والترقية وعقاب الخصوم بالحرمان أو الفصل دون النظر لاعتبارات الكفاءة والجدارة، ولا يقتصر ذلك على تعيين كبار الموظفين بل يشمل الصغار أيضا، ومن ثم تستخدم المحسوبية كدعاية حزبية، وهذا يؤدي إلى فساد الحياة السياسية بوجه عام والحياة الإدارية بوجه خاص، ومن مظاهرها أيضا حرص ممثلي الشعب حين يصبحون نوابا على إرضاء

¹ عامر الكبيسي: مرجع سابق، ص 36 37.

رغبات ناخبهم لا بتحقيق مشروعات عامة نافعة بل بالسعي لأداء خدمات شخصية للبعض.

وإن من أهم الأسباب التي دفعت إلى انتشار ظاهرة المحسوبية بنوعها (المحسوبية الاجتماعية والمحسوبية السياسية) بشكل خطير هو نظام الخصخصة في تولي الوظائف، الأمر الذي دفع بعض المسؤولين إلى تعيين الأقارب والأصدقاء أو تعيين البعض على أسس حزبية أو طائفية أو قومية في المؤسسات التي يديرونها وكذلك الوضع الأمني السيئ وضعف القانون الذي دفع الكثير من الموظفين في الوظائف المتقدمة للاحتماء بأبناء عشيرتهم أو بإحدى الجهات التي ينتمون إليها سواء كانت سياسية أو اجتماعية.

ولقد أجريت دراسات كثيرة خلال الفترة الماضية عن ظاهرة المحسوبية في مختلف الدول حيث يلاحظ **Peterk.Bechtold** أن من المتعارف عليه في بلد كالسودان أن الموظف القيادي يخصص بعض الوظائف في وحدته لأقربائه وأفراد قبيلته وأن ممارسة هذه الظاهرة موجودة في أجهزة الدولة وفي القطاع الخاص ومؤسسات التعليم العالي.

والسياسيون يلعبون دورا كبيرا في الضغط على الجهاز الإداري لخدمة أهدافهم وأهداف وأغراض أصدقائهم وأقاربهم ومؤيديهم بالرغم من إعلاناتهم المتكررة في خطبهم وتصريحاتهم أنهم ضد الفساد والمحسوبية، وكان المتوقع انحسار المحسوبية والوساطة مع انتشار الوعي والتعليم إلا أن هذه الظاهرة الآن أكثر انتشارا من ذي قبل في بعض الدول حيث يرى المواطن العادي أنه لا أمر يمكن قضاؤه في الجهاز الإداري دون وساطة فيلجأ ذوي النفوذ من أقربائه في الخدمة العامة أوللسياسيين لتلخيص معاملته التي يخشى عليها أن تتأخر إذا لم تجد دفعة من أحد ذوي النفوذ.¹

¹ بن عودة حورية: مرجع سابق، ص 84.

و يمكن الإشارة إلى بعض الملاحظات حول الوساطة والمحسوبية وهي كالاتي:

أ- هناك قناعة لدى الغالبية العظمى من الناس بأن الوساطة والمحسوبية تشكل نوعا من الفساد الإداري يجب التخلص منه إلا أن هناك قناعة موازية بالحاجة إلى الوساطة لغرض تسهيل إنجاز الأعمال.

ب- رغم عدم القناعة بالوساطة والمحسوبية إلى أن الأغلبية يتوسطون ويوسطون ويقبلون الوساطة.

ج- تشكل الوساطة للأصدقاء والآخرين مدخلا لزيادة النفوذ والاندماج مع المجتمع وتحسين العلاقات مع الناس وهذا يعطي للشخص الذي يقوم بالوساطة دورا اجتماعيا ووجاهة وهيبة بين الناس وهذه إشكالية يجب معالجتها.

د- رغم القناعة أن المعاملات في الجهاز الحكومي يمكن أن تنجز دون وساطة لكن فقدان الثقة بالجهاز الإداري الحكومي وكفاءته تصبح مبرر اللجوء للوساطة.

هـ- لعل أهم أسباب اللجوء إلى الوساطة والمحسوبية هو غياب الديمقراطية والتخلف الإداري والعشائري والشكلية والأفق الضيق في التعامل.¹

المحسوبية من أكثر مظاهر الفساد خطورة والأصعب علاجاً، فهي تتجم عن استغلال المنصب الحكومي للاستفادة الشخصية لمصلحة الغير دون وجه حق لمن لا يستحقه وأساس التمييز هو العصبية والقرابة أو المحاباة، وبذلك تستغل الموارد وتشغل المناصب من قبل غير المؤهلين مما يؤدي إلى تراكم ثروات هائلة لدى بعض الأفراد.

التسيب الإداري: يعرف التسيب الإداري بأنه ذلك السلوك المنحرف في أداء الالتزامات والواجبات اتجاه الإدارة والمجتمع مما ينجم عنه عدم قدرة الأجهزة الإدارية على

¹ علاء فرحان طالب، علي الحسين حميدي العامري: مرجع سابق، ص ص 48 49.

تنفيذ السياسات العامة للدولة الخاصة بتأمين الخدمات الأساسية والتنمية الاقتصادية والاجتماعية، ويعرف أيضا بأنه: إهمال الموظف للواجبات المنوطة به والمنصوص عليها في القوانين واللوائح والقرارات التي تنظم الوظيفة العامة بشكل يؤدي إلى مردود سلبي على الإنتاجية وسير العمل.

يعرف التسبب الإداري بأنه تخلي العاملين عن عملهم وانصرافهم عن القيام بأداء واجباتهم جزئيا أو كليا وعدم بذل المفضلر والمتوق من منهم من مجهود مما يؤدي إلى عدم انتظام العمل وإلى تدني مستوى الكفاية التنظيمية، فهو مخالفة القوانين النظامية واللوائح، ومن أمثلة ذلك عدم الحضور للعمل في المواعيد المحددة، والخروج من العمل قبل المواعيد الرسمية وعدم التواجد في مكان العمل لفترات طويلة ودون مبرر معقول أو مقبول، فضلا عن عدم استغلال وقت العمل الرسمي لأداء الواجبات والأعمال الرسمية وانشغال العاملين وانصرافهم للقيام بأعمال غير رسمية خلال وقت الدوام الرسمي، وهذه الأمور عادة ما تحدث في بيئة تساند فيه السياسة العامة للحكومة نظاما بيروقراطيا.

ويعرف التسبب الإداري أيضا بأنه عدم الالتزام بأداء واجبات وظيفته بدقة وأمانة ومن دون أي مجهود مما يؤدي إلى تدني مهاراته الوظيفية وانخفاض مستويات الكفاءة لدى الإدارة، والتي تعجز بدورها عن تنفيذ السياسات العامة للدولة، والتسبب الإداري هو ظاهرة ليست مقصورة على بلد واحد بل إنها ظاهرة تعاني منها كل الدول خاصة العالم الثالث وذلك لضعف الحس بالواجب الوظيفي والارتباط بالعمل.¹

وينشأ التسبب الإداري نتيجة لأسباب عديدة ويأتي في مقدمة العوامل التي يمكن أن تؤدي إلى تشبيه أسلوب القيادة والإشراف، فإذا كانت القيادات الإدارية العليا على قدر كبير من الالتزام بالنظام واحترام الوقت وأبدت انتماءً وحماساً للعمل فإن ذلك سوف يجعلها قدوة يُحتدى بسلوكها، فضلا عن ذلك فإن هذه القيادات سوف يكون لها الشجاعة

¹ بن عودة حورية: مرجع سابق، ص 84.

في تطبيق النظام على الموظفين ودعوتهم لاحترام الوقت، ونفس الشيء بالنسبة للمشرفين الإداريين كل في قطاعه، ويلاحظ بوجه عام أن عدم الاكتراث بالوقت يسيطر على العقلية البيروقراطية الأمر الذي أدى إلى تراخي العاملين وعدم اهتمامهم وفقدانهم لمعنى قيمة الوقت، ويشير "محمد فتحي عيد" إلى أن الأرقام تؤكد ارتفاع نسبة غياب الموظفين في كثير من الدول النامية الأمر الذي يمثل خلا خطيرا في الجهاز الإداري والحكومي معا، فهناك جهد ووقت ومال يضيعون بلا عوائد، ومن ثم فإن الأمر لا يمكن معالجته بقرارات إدارية، إنما يقتضي الأمر إصلاحا اجتماعيا وتربويا شاملا يمكن أن يغرس منذ البداية الانضباط وحب العمل، تقدير الوقت وتحمل المسؤولية والربط بين الناتج والجزاء.¹

إن التسبب الإداري يعني عدم الاكتراث بمصالح الموظفين وعدم شعور الموظفين بالمصلحة العامة لذلك استخدمت مفردات كثيرة تدل على التسبب مثل: تعال غدا، انتظر أسبوعا، لماذا الاستعجال، الموظف في إجازة، لدينا جرد، عندنا اجتماع... إلخ.²

استغلال السلطة أو النفوذ: إذا كانت ظواهر المحسوبية والتسبب أكثر انتشارا في الدول النامية بسبب الظروف البيئية والاقتصادية والاجتماعية والسياسية التي تعيش فيها الدول فإن استغلال السلطة والنفوذ ظاهرة عالمية تمارس في مختلف الدول وإن تفاوتت درجاته من دولة إلى أخرى بسبب مقدار الوعي السائد والقوانين التي تحكم سلوك القادة السياسيين والإداريين والانفتاح السياسي الموجود في الدولة والتي تتيح للرأي العام وأجهزة الإعلام كشف مظاهر الفساد وفي مقدمتها استغلال الموقع الإداري أو السياسي لتحقيق المصالح أو الإثراء غير المشروع.

وتعرف السلطة بأنها الصلاحيات المرتبطة بوظيفة أو عمل تمكن شاغل تلك الوظيفة من ممارسة واجباته ومسؤولياته واتخاذ القرارات المناسبة بشأنها، أما النفوذ فهو كل

¹ المرجع السابق، ص ص 84 85.

² عمر موسى جعفر القريشي: مرجع سابق، ص 114.

إمكانية لها تأثير لدى السلطة العامة بما يجعلها تستجيب لما هو مطلوب سواء أكان مرجعها مكانة رئاسية أم سياسية أم اجتماعية، وعليه فإن استغلال السلطة والنفوذ يعرف بمعنى عام أنه استغلال للوظيفة كما هو في المصطلح الانجليزي GRUFT ومن معانيها المتداولة الحصول على منفعة للتأثير في الموظفين الرسميين بالمال أو الجاه أو القرابة أو أية وسيلة أخرى لا يقرها النظام، وقد يكون النفوذ مستمدا من المكانة الاجتماعية أو الأسرية أو من المكانة السياسية أو الحزبية أو النقابية وهي جميعها مهمة لإضفاء الهيبة والجاه في الأوساط الرسمية وغير الرسمية.¹

وعادة ما يستطيع أصحاب السلطة والنفوذ تمرير قرارات مخالفة للقانون أو اللوائح ومنح بعض غير المستحقين مزايا مالية أو أدبية دون وجه حق واستخدام النفوذ الرسمي لتحقيق منافع أو مصالح خاصة على حساب المصالح العامة، وبذلك فقد يتمكنون من التسهيل للغير بالحصول على أموال أو منافع مخالفة للقانون واللوائح والإضرار بمصالح المنظمات وإهدار المال العام أو الخاص المملوك للغير اعتمادا على السلطة الوظيفية وما يرتبط بها من نفوذ وصلاحيات.

وقد يستغل أصحاب النفوذ سلطاتهم في المنع والتشدد في الأمور الطبيعية لابتزاز بعض الأفراد أصحاب المصالح لإجبارهم على دفع مقابل مادي أو معنوي لذوي النفوذ، وهو ما يعرف بتبادل المنافع بالمخالفة أو بدون المخالفة للقانون واللوائح الحاكمة للعمل الوظيفي، وعادة ما يرتكب هذه الأفعال أصحاب المناصب العليا والذين لهم صلة بكبار رجال الحكم في الحزب الحاكم مثلا أو في القبائل أو غيرها.²

وتشير بعض المشاهدات المرتبطة باستغلال السلطة والنفوذ إلى تمكن بعض كبار العاملين في الأجهزة الحكومية من تأسيس شركات لهم أو بأسماء أبنائهم أو أزواجهم

¹ بن عودة حورية: مرجع سابق، ص 86.

² حمدي عبد العظيم: مرجع سابق، ص 31.

وأقاربهم والتحول في فترة وجيزة إلى رجال أعمال وأصحاب شركات يديرونها بأنفسهم بعد التقاعد الوظيفي خاصة وأن نفوذهم الوظيفي والاجتماعي قد يمكنهم من الاستمرار في الفساد، وذلك نظرا لعلاقتهم الوطيدة مع بعض العاملين الكبار في الأجهزة السياسية أو الأمنية أو أجهزة الرقابة والتفتيش والفحص والتراخيص وغيرها، وغالبا ما يحدث تزواج بين السلطة والمصالح الفردية الذاتية بحيث تختلط السلطات والمسؤوليات مع الرغبات والأنزعات الفردية للسيطرة على الآخرين والتمتع بالنفوذ والقيام بالابتزاز والاستغلال وتسخير العمل والأفراد لخدمة المصالح الشخصية.¹

إن استغلال النفوذ والسلطة ينبع دائما من التعارض بين المصلحة العامة التي يفترض أن يخدمها الموظف بتجرد ونزاهة وبين المصلحة الخاصة حيث يحاول الموظف تحقيق فوائد ذاتية لنفسه مستغلا موقعه الوظيفي ونسبة لمخاطر هذه الممارسة على المجتمع وأهدافه في تحقيق التنمية الاجتماعية والاقتصادية وتحقيق الرفاهية لأفراده تعمل الكثير من الدول حتى ولو نظريا على سن قوانين مكافحة الثراء غير المشروع وعلى إقرارات الذمة لمن يتولون المناصب القيادية لنفوذهم لتحقيق كسب مادي لأنفسهم ولأسرهم.

إن الوظيفة ما هي إلا تكليف للموظف وليس تشريفا أو امتيازاً يحق للموظف أن يتصرف بها كيفما يشاء بحيث يقدم مصلحته الخاصة على المصلحة العامة، ومن تم استغلال السلطة والنفوذ يعد أبرز مظاهر الفساد الضارة بالمصلحة العامة.

و يظهر من أنواع استغلال السلطة والنفوذ التالية كيف أنها مضرّة بالمصلحة العامة

وهي:

- صرف الأموال العامة بلا حساب على بعض المشتريات والمشاريع.

¹ المرجع السابق، ص32.

- صرف أموال عامة على مشاريع وهمية لا توجد أصلا.
- تحويل الأموال المفروض صرفها على المشاريع والمشتريات إلى مؤسسات يمتلكها أوشارك فيها.
- توظيف الأقارب والأصدقاء في الجهاز الإداري أوقضاء معاملاتهم في دائرة اختصاصه أوفي الجهات الأخرى عن طريق علاقاته مع زملائه في تلك الجهات.
- التلاعب في الأوراق المالية وأسهم الشركات والمؤسسات من ذوي النفوذ واستفادة بعض الشركات من تخفيض الضرائب والرسوم الجمركية مما يضيع أموالا كثيرة كان يمكن توجيهها لخدمة المجتمع.¹

التزوير: ويقصد به اصطناع الأوراق والمستندات وتقليد التوقيعات والأختام الرسمية والحكومية عن طريق الطباعة للشهادات والمحركات والشيكات والأوراق التجارية والنقود الورقية وباستخدام تقنيات حديثة للمحاسبات الآلية وتكنولوجيا المعلومات وقد يحدث التزوير بالأساليب العادية أو اليدوية مثل تزوير البطاقات الخاصة بتحقيق الشخصية عن طريق إزالة اسم صاحبها الأصلي وكتابة اسم المزور بدلا منه أو نزع صورة صاحب البطاقة الأصلي ووضع صورة المزور مكانها في البطاقة أوفي جواز السفر أوجيرها.

ويعتمد التزوير على الذكاء العقلي وفن التقليد، وليس ذلك مرتبطا بالحصول على المؤهلات أومستوى مرتفع من التعليم أوال تخصص، فقد يكون المزور موهوبا في الرسم والتقليد والقدرة على تزييف الوثائق أوال مستندات أوالشهادات أوالعملات النقدية أوالأختام الرسمية سواء كان ذلك لمصلحته أومصلحة الغير مع الحصول على ثمن أومقابل عملية التزوير، ولذلك يمكن أن يحدث التزوير بواسطة عصابات محلية أودولية متخصصة في تزييف النقود أوجوازات السفر أوالشيكات المالية ورخص القيادة والشهادات الجامعية

¹ بن عودة حورية: مرجع سابق، ص 87.

وبطاقات الائتمان وتزوير الكتب والمخطوطات عن طريق المحو والكشط أو الإضافة أو النقل أو التقليد وتزوير العناوين وأسماء المؤلفين وتواريخ التأليف.¹

السرقه والاختلاس: السرقه أخذ الشيء خفية، ولفظا هي مشتقة من الاستراق أي المجيء مستترا لأخذ مال الغير من حرز.

والسرقه هي ممارسات وسلوكيات محرمة ومدانة شرعا وقانونا، وغالبا ما يكون موظفو الحسابات والموازنات وأمناء المخازن والمدققون ورجال الجباية وتحصيل الرسوم والضرائب وأعضاء لجان الشراء وجرد المخازن وأعمال الصيانة طرفا فيها، وتقع السرقات عادة على الأموال النقدية أو المواد والأشياء العينية العائدة للدولة أو للمؤسسات والهيئات التي تمول من قبلها وتتراوح هذه الممارسات بين السرقه المباشرة للنقود المودعة لديهم أو تلك المسجلة بذمة الغير، وتتطلب السرقات المالية والعينية إجراءات إدارية أو ترتيبات إجرائية للتغطية عليها كأن يتم تزوير المستندات أو إتلاف بعضها أو تحريف وإضافة معلومات كاذبة عليها وهذه بذاتها تعد أيضا تصرفات فاسدة يعاقب عليها مقترفها حتى لو لم تستكمل سرقته أو لم يحصل على ما حاول حيازته بدون وجه حق.²

والذي يغري بعض النفوس الضعيفة على التورط في مثل هذه الممارسات أحيانا هو الظن السائد في بعض المجتمعات أولدى بعض شرائح المجتمع بأن المال العام هو ملكية سائبة لا أهل له وأن العبث به أو النيل منه والاستئثار فيه والانتفاع منه للأغراض الشخصية هو جائزة أو ممكن طالما أنه ليس لشخص حقيقي سيطالب به، كما يلجأ بعض صغار الموظفين لهذه الممارسات بعد أن يلحظوا شيوعها بين رؤسائهم وزملائهم الذين يثرون بسرعة ولا يتعرضون للعقاب أو المساءلة، وهذا ما يجعلنا نشبه انتشار الفساد الإداري بالمرض الذي سرعان ما ينتقل من السليم إلى الصحيح حتى يصبح وباء.

¹ حمدي عبد العظيم: مرجع سابق، ص 35.

² عامر الكبيسي: مرجع سابق، ص 30.

ومن الغريب أن تشيع هذه النظرة اللامسؤولة نحو المال العام في المجتمعات العربية والإسلامية مع أن الإسلام وهو دين الغالبية قد حث على احترامه وجعله مقدسا لا يحل لأحد أن يعتدي عليه بأي وجه من الوجوه، كما شدد في معاقبة السارق بقطع يده وكأن اليد السارقة تصبح فاسدة وأمريضة يجب بترها ليسلم الجسم من أداها تطبيقاً¹ لقوله تعالى: ﴿و السارق والسارقة فاقطعوا أيديهما جزاءً بما كسبا نكالا من الله والله عزيز حكيم﴾²

والاختلاس في الشريعة هو عمل آخر يختلف عن السرقة ولذلك لا يعتبر المختلس سارقاً ولا يقع عليه قطع اليد وفقاً للحديث الشريف: « ليس على خائن ولا منتهب ولا مختلس قطع»، وسبب ذلك أن السارق لا يمكن الاحتراز منه فهو ينقب ويهتك الحرز ويكسر القفل ولا يمكن لصاحبه الاحتراز منه بأكثر من ذلك بخلاف المختلس الذي يأخذ المال المتاح على حين غفلة من مالكة وغيره، ولذلك يعتبر الاعتداء على المال السائب أقرب للاختلاس منه إلى السرقة.³

كما يقصد بجريمة الاختلاس الاستيلاء على حيازة كاملة للشيء بعنصريه المادي والمعنوي بغير رضا مالكة أوحائزه، وتحدث وقائع الاختلاس في الوزارات الحكومية والشركات المالية والتجارية والمصارف والمصانع والمعامل والمدارس والجامعات والمحال التجارية وجمعيات المجتمع المدني.⁴

وتعتبر جريمة الاختلاس جريمة احتيالية يحتاج حدوثها إلى الذكاء والتخصص واصطناع المبررات العقلية والمنطقية استناداً إلى المنصب الذي يتولاه المختلس والذي

¹ المرجع السابق، ص31.

² القرآن الكريم: سورة المائدة، الآية40.

³ عامر الكبيسي: مرجع سابق، ص31.

⁴ حمدي عبد العظيم: مرجع سابق، ص27.

عادة ما يكون من ذوي الخبرة والثقافة والتمرس في إدارة مناصب مالية أو إدارية حيث يقوم بالاستيلاء على حياة العهدة المادية أو المعنوية المؤتمن عليها بحكم وظيفته وأوصلته المباشرة أو غير المباشرة بالشيء موضع أومحل الاختلاس بغير رضا أو علم أو موافقة مالكة أوحائزه، وتحدث واقعة الاختلاس بصفة منفردة لفرد لا يشترك معه فيها أحد وذلك بسبب ظروف تتعلق به دون غيره تدفع إلى الجريمة.

وقد كون المختلس ذو مكانة اجتماعية مرموقة بالفعل ويكون حريصا على استمرار هذه المكانة أو الارتقاء منها إلى مستوى أعلى فيعمد إلى الاختلاس لتحقيق ما يتطلع إليه، وربما يبهر المختلس تصرف الاختلاس لنفسه على أنه سلفة مؤقتة يمكن أن يردّها إلى العهدة المؤتمن عليها عندما تتحسن أحواله المالية في المستقبل ولذلك فهو لا يعتبر نفسه سارقا أومختلسا.¹

الغش والتدليس: والغش بكل أشكاله وصوره نمط سلوكي يرتبط بالفساد ويصب فيه سواء وقع ذلك في المعاملات الاقتصادية أو المدنية، ولكننا سنقتصر الحديث هنا عن الغش الذي يعيش في أجهزة الإدارة العامة أو يمارسه المتعاملون معها ويهدفون منه تحقيق أغراضهم الخاصة أو تمشية معاملاتهم أو التوصل من التزاماتهم أو زيادة أرباحهم على حساب الغير أو على حساب مصلحة المجموع.

وقد حرم الإسلام هذا النمط السلوكي السلبي كما حرّمته أغلب القوانين الوضعية وفرضت العقوبات على مقترفيه، ففي الحديث الشريف: «من غشنا فليس منا» وهذا حكم قاطع في عزل الفرد الذي يغش قومه أو جماعته أو مؤسسته عن عضويتهم أو عضويتها، أما القوانين المدنية فقد ميزت بين أنواع الغش المختلفة وأسهبّت في تفصيلها، فالغش التجاري والصناعي والصحي الذي ينصب على الأغذية والأدوية والأوزان والمكاييل والمقاييس والنقود والأسعار والسلع والأوراق والعمولات له تشريعات ولوائح غير تلك المتعلقة بالغش

¹ المرجع السابق، ص 27 28.

العلمي والمهني والفني الذي يشيع بين الطلبة والدارسين في مختلف مراحل التعليم أوبين الأساتذة والأطباء والمهندسين والمحامين والمحاسبين سواء في نتائجهم أوفي ترقياتهم أوفي عملياتهم أوتعاملاتهم، فلا شك أن الفساد في الفكر والعلم والمهنة يعد أخطر من الفساد في الأشياء والمواد والسلع، ومع ذلك فإن بعض مجتمعاتنا تشدد في معاقبة الغش التجاري والصناعي لكنها تتساهل في معاقبة الغش في إجراء البحوث وتأليف الكتب وإجراء العمليات وغيرها من أعمال الفكر والروح والضمير.

الابتزاز: وهو نمط سلوكي آخر للفساد الإداري يمارسه بعض الموظفين وخاصة أولئك العاملين في الأجهزة السيادية أو الأمنية المسؤولة عن حماية ونشر الأمن والطمأنينة أومراقبة النشاطات الاقتصادية أوجيها من الأجهزة التحقيقية والتأديبية والعقابية كالسجون والمحاكم أومن قبل اللجان الانضباطية ونقاط التفتيش والسيطرة والمرور والتفتيش الصحي والرقابة على الأسعار ودوائر البلدية وموظفو الجمارك العاملون في المطارات أونقاط الحدود، فغالبا ما يلجأ بعض هؤلاء إلى ابتزاز المراجعين والمتهمين ممن تشوب قضاياهم أوتنقلاتهم شائبة عن طريق تخويفهم أوتهديدهم لإرغامهم على دفع المبالغ أوتقديم الأشياء العينية وإلا يعرضونهم للإيذاء الجسدي والتعذيب النفسي أوالتوقيف أوالمراقبة أفضحهم عبر وسائل الإعلام وإصاق التهم بهم والإساءة لسمعتهم ومواقف كهذه يحرص عامة الناس على تجنبها ودفعها عن أنفسهم بكل ما يملكون حتى ولو كانوا على يقين من أنها تهم باطلة وملفقة، فالبريء حين يتهم يدفع ثمنا باهضا من حريته وإنسانيته وسمعته قبل أن يثبت براءته، وهذا ما يحصل في جل الأقطار النامية والمتخلفة ويالأسف.¹

وقد يلتقي الابتزاز مع الرشوة في النهاية، لكن الذي يميز الابتزاز عن الرشوة هو أن الأخيرة تدفع طواعية من قبل مقدمها وبرضاه لكونها تحقق له منفعة أومصلحة أوتدفع عنه أذى أوضرر، بينما ينطوي الابتزاز على استخدام التهديد بالإيذاء الجسدي والنفسي

¹ عامر الكبيسي: مرجع سابق، ص 32 33.

أو الإضرار بالسمعة والمكانة الاجتماعية بتفليق الفضائح وإصاق التهم ونشر الأسرار مما يجبر الشخص المبتز على الدفع مكرها لمن يمارس الابتزاز عليه، وهذه الممارسة بحق تعد شكلاً خطيراً من أشكال الفساد الإداري الذي تبتلى به بعض الأقطار وبعض المؤسسات دون أن ينال مقترفوها العقاب الذي يستحقونه.¹

الانحراف المالي: ويتمثل في انتهاك القوانين والأنظمة المالية التي تحكم سير النشاط الإداري والمالي في الدولة ومؤسساتها كظاهرة استغلال الوظيفة العامة لتحقيق المصالح الشخصية وظاهرة الإسراف في استخدام المال العام التي تأخذ أشكالاً وصوراً متعددة أكثرها انتشاراً هي تبديد الأموال العامة في الإنفاق على الأبنية والأثاث والمعدات غير الضرورية والرواتب والأجور المدفوعة للمرافقين والحراس من دون حاجة حقيقية فضلاً عن الإسراف في استخدام السيارات الحكومية في الأغراض المنزلية والشخصية، ومن أخطر هذه المظاهر لجوء الإدارات والمؤسسات إلى استخدام العناصر الأجنبية ذات الكلفة الاقتصادية والمالية في حين تكون الخبرات والمهارات الأجنبية غير قاصرة في تأدية الأعمال المطلوبة وبكف أقل كثيراً من كلف العمالة الأجنبية.²

إن القوانين والأنظمة تنص على القواعد والأحكام التي تنظم سير العمل الإداري والمالي داخل المؤسسات الحكومية سواء كانت مركزية أم غير مركزية مثل الشركات العامة التي لديها قواعد تتماشى مع طبيعة عملها وتتفق مع القوانين والأنظمة وعندما يخل الموظف بهذه القواعد عمداً من أجل المصلحة الخاصة يكون قد ارتكب مخالفة إدارية، أما إذا كان الفعل يشكل جريمة فيكون قد ارتكب فعلاً جنائياً.

¹ المرجع السابق، ص 33.

² عمر موسى جعفر القريشي: مرجع سابق، ص 117.

هذا وإن أغلب حالات الفساد الإداري ترتكب من خلال مخالفة القواعد المالية لما فيها من تماس مستمر مع عامل الإغراء الأول وهو المال ويطلق على هذه المخالفات أحيانا (الفساد المالي) لأن الهدف الأول والأخير منها هو الحصول على المال.

عدم المحافظة على كرامة الوظيفة العامة: إن الموظف يجب أن يحافظ على كرامة الوظيفة العامة ويجب عليه أن يسلك في تصرفاته السلوك اللائق مع مركز الوظيفة، ومخالفة هذا المبدأ هو أن يقوم الموظف بتصرفات لا تليق به من خلال تعامله مع الآخرين أو يقوم بإفشاء أسرار المنظمة أو أسرار الأفراد المتعاملين معها من خلال اطلاع ذوي الشأن على التقارير السرية أو المخالفات الرسمية الخاصة أو البيانات المتعلقة بأحد الأفراد وخاصة في مجال العمل المصرفي أو اطلاع الآخرين على الوثائق المناقصات أو المزادات.

وكذلك أيضا من قبيل الأعمال التي من شأنها عدم المحافظة على كرامة الوظيفة العامة هو العمل خارج أوقات الدوام الرسمي بدون إذن الإدارة وبما لا يتلاءم مع كرامة الوظيفة، حيث تؤدي هذه الظاهرة إلى إضعاف قدرة الموظف على العمل نتيجة الإجهاد في العمل الثانوي، كما يصرف كل اهتمامه إلى العمل الثانوي على اعتبار أن العمل الوظيفي مضمون الأجر، وكذلك من آثارها أيضا يولد علاقات غير نزيهة مع الأفراد لإنجاز أعمال غير مشروعة، بالإضافة إلى أنه يؤدي إلى مصادرة فرص الآخرين بالحصول على عمل، وهذا يحدث بصورة واسعة عندما تقل هيبة الإدارة وتضعف رقابتها على موظفيها.¹

ومما تقدم يتبين لنا أن الفساد الإداري له صور متعددة لا يمكن حصرها بل هي متعددة من ظرف لآخر ومن مجتمع لآخر، لكنها تشترك في أن جميعها استغلال للوظيفة من أجل المصلحة الخاصة وعلى حساب المصلحة العامة، حيث أن جرائم الفساد الإداري

¹ المرجع السابق، ص 117 118.

ترتكب في الغالب الأعم مع الموظف العام، لذلك وردت التعريفات سواء في اتفاقية الأمم المتحدة أو اجتهادات بعض الفقهاء القانونيين أن الفساد الإداري هو استغلال الموظف أو الشخص لمنصبه لتحقيق منافع شخصية.¹

رابعاً: آثار الفساد الإداري:

تعددت الآراء واختلفت وجهات نظر الكتاب والباحثين بصدد آثار الفساد الإداري، فهناك من يرى بأن هناك آثار إيجابية وأخرى سلبية له، فالآثار الإيجابية كما يراها مجموعة من الباحثين مثل **1983 Werner** و**الأعرجي 1995**: هي أن للفساد الإداري دور إيجابي في تحقيق حدة التعارض والتناقض بين النظم الاجتماعية والقيمية المعتمدة وبين قواعد ونظم العمل الرسمية في جهاز الدولة الإداري وبالتالي توثيق علاقاته مع عناصر البيئة التي يعمل ضمنها، ويمكن أيضاً أن يعتبر الفساد بديل لحالات المقاومة داخل الأجهزة الإدارية كما يمكن أن يكون سبباً في زيادة المشاركات في صياغة القرارات بداخل الأجهزة المذكورة، ويمكن أن يكون أيضاً وسيلة لإضعاف السمات البيروقراطية وعدم المرونة في حالة وجودها ويساعد على التحولات التدريجية غير المفاجئة في قواعد ونظم العمل المعتمد في نفس الأجهزة.

كما يذهب البعض إلى أن الفساد الإداري يعمل على زيادة تكوين رأس المال ويزيد من الاستثمار بحجة أن العمولات والرشاوى التي يتقاضاها المسؤولون سوف يتم توجيهها في قطاع الاستثمار مما يحرك العجلة الاقتصادية، إضافة إلى أن الرشوة لها دور فعال في كسر الروتين والأنظمة القانونية غير الملائمة، إذ يضطر المتعاملون مع الجهاز الإداري إلى استخدام الرشوة لاختصار الوقت وإنجاز معاملاتهم بسرعة.²

¹ عمر موسى جعفر القريشي: مرجع سابق، ص 119.

² علاء فرحان طالب، علي الحسين حميدي العامري: مرجع سابق، ص 62 63.

وبخلاف الآراء المذكورة إذ لا يمكن أن يكون للسرقة والاحتيال دور إيجابي في المجتمع على الإطلاق، وإن المتأمل في الجوانب الايجابية للفساد الإداري المذكورة أعلاه إذا كانت حقا فوائد فإنها لا توازي أبدا ما قد ينجم عنه من آثار سلبية جسيمة ومتعددة الجوانب وهذا ما يجعل من الصعوبة بمكان تحديد آثار الفساد الإداري وتكلفته بشكل دقيق.¹

والفساد له تأثير مدمر على أي مجتمع، إذ يحدث في واقع الأمر خلافا في توزيع الحقوق المدنية والاجتماعية التي يتمتع أو يجب أن يتمتع بها المواطنون بشكل طبيعي، كما أن تكلفة الفساد السياسية والاقتصادية والاجتماعية بالغة الضرر بالمواطنين والمجتمع ككل.

بل يمكن القول أن هناك شبه إجماع بين الاقتصاديين وعلماء السياسة والاجتماع والقانون على أن الفساد يعوق التطور الاقتصادي بقدر ما يعوق التطور السياسي والاجتماعي والثقافي وذلك بما يسببه من سوء استغلال للموارد الاقتصادية وانهيار القيم الاجتماعية وتحلل المنظومة السياسية.²

وفيما يلي نبين أهم آثار وأخطار الفساد الإداري:

1- الآثار الاقتصادية: إن المظهر الأكثر بروزا في الآثار السلبية للفساد الإداري هو كلفته الاقتصادية العالية، ويدخل في إطار هذه الكلفة مجموعة كبيرة من العناصر التي يتحملها المجتمع ومؤسساته والأفراد فيه، ويمكن أن نشير لأهم الآثار السلبية على النواحي الاقتصادية بالآتي:

¹ المرجع السابق ص 63.

² منى رمضان محمد بطيخ: مرجع سابق، ص 168.

- يضعف الفساد الإداري حالات النمو الاقتصادي، حيث التأثير السلبي على مناخ الاستثمار وهروب الاستثمارات الداخلية ورأس المال الوطني من جهة ومن جهة أخرى إجماع الشركات الأجنبية والأعمال الدولية عن ممارسة حالات استثمار كثيفة في بلدان تنتشر فيها حالات الفساد الإداري بشكل كبير.
- ارتفاع كلفة الخدمات بحدود 10% نتيجة التكاليف الإضافية وارتفاع تكاليف التكوين الرأس مالي نتيجة العمولات التي تتراوح في العالم الثالث بين 20% و50%.
- يؤثر على روح المبادرة والابتكار ويضعف الجهود لإقامة الأعمال الصغيرة والمتوسطة الحجم والتي تعتبر ضرورية جدا لتفعيل الاقتصاد والقضاء على البطالة والتكامل مع المنظمات كبيرة الحجم لغرض التطوير الاقتصادي.¹
- يؤثر سلبا على أساليب المنافسة العادلة والنزاهة وبالتالي فإنه ينعكس على الأسواق وتخصيص الموارد وعدالة توزيع الدخل بطرق غير سليمة وغير عادلة.
- إهدار الموارد والأموال العامة للدولة بسبب تفشي الفساد والرشوة، فالمؤسسات التابعة للدولة التي يتفشى فيها الفساد هي أكثر المؤسسات التي تشتكي من عجز الميزانية ومن الخسارة وانخفاض الموارد المالية، وتطلب من الخزينة العامة زيادة مخصصاتها السنوية لمواجهة العجز.
- إصابة الجهاز الإداري بعدوى الفساد وبالأضرار الإدارية الأخرى كالبيروقراطية والمركزية في الإدارة والغموض والسرية والتعتيم والتأخير في إنجاز المعاملات الإدارية، وانخفاض درجة الشفافية وتعقد الإجراءات الإدارية، وتعدد المتطلبات الورقية في المعاملات الرسمية.

¹ علاء فرحان طالب، علي الحسين حميدي العامري: مرجع سابق، ص63.

- انحراف التوظيف عن الأسس الصحيحة له، فبدلاً من أن يتم توظيف الفرد الكفاء والمناسب والمؤهل للوظيفة، فإن التوظيف يتم على أسس لا علاقة لها بالجدارة والاستحقاق، إذ أن انتشار الفساد الإداري الكبير وتسببه في ولادة وانتشار الفساد الصغير يؤدي إلى محاباة الأقارب والأصدقاء وشركاء الفساد الإداري وتوظيف الأفراد الذين يأتون عبر قنوات الشركاء والأقارب والأصدقاء.

- انخفاض درجة الإنتاجية في المؤسسة التي يتفشى فيها الفساد، فما دامت أسس التوظيف تتم على اعتبارات خاصة تتعلق بمحاباة الأقارب والأصدقاء وشركاء الفساد الإداري أو الأفراد الذين ينسجمون مع فكر وأطماع المسؤول الفاسد، لذا لا بد أن تكون النتيجة انخفاض درجة الإنتاجية ومستوى الانجاز وتشتت النتائج عن الأهداف الرئيسية المطلوبة من المؤسسة الرسمية.

- ارتفاع تكلفة وأسعار الخدمات والمنتجات والمشاريع العامة، خاصة التي يتفشى في إدارتها الفساد الإداري والرشوة والمحسوبية، فكما تبين من خلال دراسة لمنظمة الشفافية الدولية فإن انتشار وتفشي الفساد يؤديان بصورة مباشرة إلى ارتفاع تكلفة أو كلفة الخدمة أو السلعة الحكومية بسبب انحراف الموارد المالية المخصصة لها، مما يؤدي إلى ارتفاع أسعارها، أي أن الكلفة الواقعية سترتفع عن الكلفة الاقتصادية بسبب إضافة هامش الرشوة إلى الكلفة الإجمالية لسعر الخدمة أو السلعة الحكومية، والاحتمال الأكيد أن تكون الخدمات والمنتجات غير مطابقة للمواصفات والمقاييس الصحيحة وليست على سلم الأولويات العامة، والضحية النهائية هنا هو المستهلك والمواطن والمجتمع والقيادة السياسية التي أولت ثقتها في المسؤولين المتورطين في الصفقات الفاسدة.¹

- احتمال ظهور عجز في الميزانية العامة للحكومة خاصة إذا كان انتشار وباء الفساد الإداري وبقية أمراضه وأعراضه (الرشوة والمحسوبية ومحاباة الأقارب وأصحاب

¹ محمد جمال مظلوم، نشوة نشأت عبد المنعم: مرجع سابق، ص ص 23 24.

النفوذ والمراكز الاجتماعية وشركاء الفساد والإدارة السيئة والروتين الحكومي وانعدام أوقلة الشفافية... إلخ) انتشارا كبيرا وفاحشا في عدة إدارات حكومية أعلى مستوى يطول المشاريع الكبرى، ويتقش في إدارات الخدمات العامة وإدارات السيادة، فوجود أي عنصر من عناصر الفساد الإداري في هذه الإدارات مرتبط بوجود العناصر الأخرى الفاسدة ويؤدي إلى سلسلة متعاقبة ومتصلة من عناصر الفساد الإداري الأخرى.

- على المدى الطويل يتولد من انتشار الفساد الإداري انخفاض وربما انعدام أي زيادة في النمو الاقتصادي، وذلك بسبب الإهدار الكبير في الموارد العامة وانحرافها عن الأولويات التي خصت من أجلها، وابتعادها عن أن تصب في المشاريع التنموية التي يفترض أن تؤدي إلى المساهمة في نمو الاقتصاد والتجارة والصناعة والتصدير والازدهار والرخاء الاقتصادي للوطن والمعيشة الكريمة للمواطنين.

- على المدى الطويل أيضا يتسبب انتشار الفساد الإداري في انخفاض مستوى التشغيل العام للأيدي العاملة الأهلية وانتشار البطالة وما يتبعها من آثار سيئة عامة على الاستقرار السياسي وعلى الاقتصاد والتجارة والمجتمع.¹

- انتشار الفساد الإداري في الجهاز الحكومي يؤدي أيضا إلى انخفاض الروح المعنوية في بقية الهيكلين الإداري والإشرافي والمستويات الوظيفية الدنيا، خاصة في المؤسسة الرسمية التي يتقش بداخلها الفساد الإداري، مما يؤدي أيضا إلى انتشار هذا الوباء على مختلف المستويات والاتجاهات -عموديا وأفقيا- في الهرم الإداري، وإلى انخفاض الإنتاجية والكفاءة وارتفاع درجة البيروقراطية والمركزية وتأجيل المعاملات وتأخيرها، مما قد يعطل مصالح الأفراد والمؤسسات ويؤدي في نهاية المطاف إلى عدم

¹ المرجع السابق، ص ص 24 25.

كفاءة المؤسسة الرسمية في إدارة المسؤولية العامة التي أنيطت بها، وإلى عرقلة مستوى الأداء والانجاز الرسمي وتراجع الاقتصاد على المدى الطويل.¹

- ويضر الفساد أيضا بالأداء الاقتصادي ضررا مؤكدا حين يشوه عناصر النفقات، حيث يتعمد السياسيون المرتشون تبديد موارد أكثر على البنود التي يسهل جمع ريع الفساد منها وذلك بابتزاز ما يمكن الوصول إليه من رشاوى مع الاحتفاظ في ذات الوقت بسريتها، من ذلك مثلا الأصناف التي يتم إنتاجها في أسواق تكون درجة المنافسة فيها منخفضة، وكذلك البنود التي يصعب مراقبة قيمتها، ومن ذلك الإنفاق على الطائرات المقاتلة مثلا، وكذلك على مشروعات الاستثمار واسعة النطاق مثل بناء الجسور التي يصعب تقدير قيمتها السوقية المضبوطة.

- بل ويلاحظ على المستوى الاقتصادي كذلك أن للفساد آثار مباشرة في فشل المشاريع التنموية، وذلك لما يؤدي إليه من انعدام المنافسة بين الممولين والمقاولين من جهة، ولانتشار الرشاوى بين الموظفين من جهة أخرى، والذين يقومون نتيجة ذلك بتسلم المشاريع دون المستوى المطلوب من الجودة والدقة والإتقان وإلى زيادة كلفة المشاريع، وهو ما يسهم في إساءة استخدام واستثمار الموارد الاقتصادية النادرة واستنزافها في مشاريع غير دائمة وغير طموحة، بل ومما لاشك فيه أن مستوى الفساد والأشكال التي يتخذها ومدى قدرة واستعداد المستثمرين الأجانب على التعامل معه، وكذلك كيفية استغلال الفساد على النحو الذي يحقق مصالحهم، كلها تؤدي دورا رئيسيا في تحديد حجم ونوعية الاستثمارات الأجنبية في البلد المضيف.²

¹ المرجع السابق، ص ص 24 25.

² منى رمضان محمد بطيخ: مرجع سابق، ص ص 170 171.

- وبالإضافة إلى تأثير الفساد في حجم وطبيعة الاستثمارات الأجنبية، قد تكون للفساد آثار ملموسة في التجارة الخارجية فمع زيادة الاهتمام بظاهرة الفساد وتنامي الجهود لمكافحة أصدر عدد من الدول قوانين تحرم على شركاتها الوطنية التورط في ممارسات للفساد في الدول الأجنبية، مثل: دفع رشاوى أو عمولات غير قانونية للحصول على صفقات أو لتحايل على اللوائح والقوانين في الدول الأخرى.

وفي ضوء ذلك ليس من المستغرب بأن تتجنب الشركات العاملة في الدول التي تجرم ممارسات الفساد مع الدول الأجنبية التعامل مع الدول الأكثر فسادا أو على الأقل يكون حجم أعمالها مع هذه الدول أقل مقارنة بحجم أعمالها مع الدول الأكثر فسادا.

- يقلل الفساد وبصورة واضحة من الإيرادات العامة: ففي القطاع الضريبي مثلا يؤدي الفساد إلى انخفاض زائف في الطاقة الضريبية للمجتمع ككل، حيث يساهم في التهرب الضريبي وفي التطبيق غير السليم للإعفاءات الضريبية بل ويشجع على التحايل في هذا المجال خاصة حينما يكون لموظفي الإدارات الضريبية سلطات واسعة في تقدير قيمة الضرائب أو الإعفاءات منها، إذ يصبح مجال الضرائب والجمارك -و الحال هكذا- من أهم معاقل الفساد في المجتمع.¹

- يغير الفساد الإداري تركيبة عناصر الإنفاق الحكومي حيث أن المؤسسات التي ينتشر فيها تنفق أقل على الخدمات الأساسية مثل التعليم والصحة في حين يكثر الإنفاق على المجالات التي تكثر فيها الرشوة والعمولات مثل التسليح وعقود المشاريع العامة والصفقات الكبيرة للتموين ومشاريع الكهرباء الضخمة وغيرها.

- يهدد حالات نقل التكنولوجيا للدول النامية وما يتبع ذلك من حالات تخلف اقتصادي، حيث يتم شراء تكنولوجيا منعزل عن ما يرافقها من معرفة متكاملة من أساليب

¹ المرجع السابق، ص 171.

استخدامها وصيانتها وتطويرها اللاحق والإبداع في عمليات تكيفها بما يتماشى ومتطلبات البيئة المحلية.¹

- يؤدي الفساد إلى تدهور أسواق الأوراق المالية واحتمالات انهيار البورصات وضياع المدخرات لصغار المستثمرين المتعاملين في البورصة والتي تؤدي بدورها إلى فقدان الثقة في البورصة وعدم فعاليتها في جذب المدخرات وتنمية الاستثمار المباشر وغير المباشر.

- يساهم الفساد في زيادة معدل التضخم نتيجة ارتفاع تكاليف أداء الأعمال لتعويض ما يدفع من رشاوى للفاستين ونتيجة ارتفاع معدلات إنفاقهم على السلع الاستهلاكية والعقارات والسلع المعمرة وغيرها.

- ينعكس الفساد سلبيًا على قيمة العملة الوطنية مقابل العملات الدولية مما يؤدي إلى زيادة أعباء الواردات مقومة بالعملة الوطنية وانخفاض معدل زيادة الصادرات بعد ارتفاع تكلفتها نتيجة لما سبق خاصة في ظل ضعف مرونة الصادرات في الدول النامية وضعف قدراتها التنافسية، ويترتب على انخفاض قيمة العملة ضعف قدراتها الشرائية ومن ثم زيادة معدل التضخم وعلاء الأسعار وانخفاض الدخل الحقيقية للمواطنين بصفة عامة والدخول المحدودة بصفة خاصة.²

- نهب أموال المساعدات والمعونات الاقتصادية الأجنبية التي تقدمها الدول المانحة للدول الفقيرة والنامية حيث تتسرب هذه المعونات والمساعدات إلى الأفراد لتودع في حساباتهم المصرفية خارج البلاد أوفي حسابات بعض أقاربهم أوتابعيهم، ومن تم تحرم البلاد الفقيرة والنامية من الاستفادة من العوائد الايجابية التي كان من المفترض أن تتحقق

¹ علاء فرحان طالب، علي الحسين حميدي العامري، مرجع سابق، ص 64.

² حمدي عبد العظيم: مرجع سابق، ص ص 73 74.

بهدف رفع مستوى معيشة الشعب الفقير والارتقاء بالأبنية الأساسية والمرافق والخدمات العامة ومكافحة الفقر والجهل والمرض.

- نهب البنوك والعدوان على المال العام بواسطة بعض المسؤولين مثل سحب القروض من بنوك الحكومة بدون ضمانات أو بفوائد منخفضة جدا وذلك على سبيل الرشوة أو العمولة أو غيرها.¹

- تشويه الفساد للأسواق وتخصيص الموارد، وذلك من خلال تخفيض قدرة الحكومة على فرض الرقابة على أنظمة التفتيش لتصحيح فشل السوق، من تم لا تمارس الحكومة أنظمتها الرقابية بصورة جيدة على المصارف والمستشفيات والأوراق وغيرها، ويشوه ذلك بدوره الوظيفة الأساسية للحكومة في تنفيذ العقود وتوفير الحماية لحقوق الملكية، كما يوجه الفساد طالبي الوظائف نحو الميادين التي تتيح لهم توليد دخل إضافي عن طريق الرشوة كما في ميادين جباية الضرائب والرسوم الجمركية وغيرها.

2- الآثار الاجتماعية:

إن الظواهر الاجتماعية عبارة عن نماذج من العمل والتفكير والإحسان التي تسود مجتمعا من المجتمعات، والتي يجد الأفراد أنفسهم مجبرين على اتباعها في أعمالهم وتفكيرهم بل يجدونها مفروضة على إحساسهم، فمثلا واجبات كل منا وحقوقه كمواطن وموظف محددة ومنظمة بقواعد وقوانين وأنظمة وجدت قبل وجود الفرد، وهو مجبر على السير وفقها ومتى انطبقت القيم الأخلاقية التي تتصح الموظف أن يعمل ويراعي أخلاقه التي يجب أن تتميز بالسيرة الحسنة والأخلاق الحميدة سيؤدي ذلك إلى انعدام الرشوة لأن المجتمع عبارة عن مجموعة من الأفراد التي تعيش مع بعضها البعض وفقا لقيم ومبادئ

¹ المرجع السابق، ص 75.

معينة، فإذا كانت هذه القيم إيجابية نما المجتمع وتطور وسار أفراده نحو الرفاهية والحياة الرغيدة، وبالتالي فإن الفساد يؤدي إلى إضعاف جودة البنى الأساسية والخدمات العامة.¹

ويتحمل المجتمع كلفة اجتماعية كبيرة وآثاراً قيمية سلبية جراء الممارسات الفاسدة في المؤسسات الحكومية ونظم الأعمال، فإذا كانت البيئة الاجتماعية توفر مناخاً خصباً لممارسات إدارية غير مشروعة وغير قانونية فإن هذه الممارسات تنعكس على تعميق الفجوة بين بيئة اجتماعية صالحة بسلوكيات وقيم تحث على الأداء والكفاءة والنزاهة والمساواة، وتلك البيئة التي تشجع فيها مظاهر الفساد الإداري وتعمق.²

وإذا ما أردنا استعراض بعض أوجه هذه الآثار السلبية للفساد الإداري على النواحي الاجتماعية فيمكن أن نشير إلى الآتي:

- هروب الكفاءات الفنية بمختلف مستوياتها وأنواعها بسبب آليات المحاباة والمحسوبية وغيرها مما يخلق هذا الأمر تشوهات اجتماعية كبيرة في هذا المجتمع.

- إفساد القيم الصحيحة المرتبطة بثقافة تدعو إلى الممارسات النزيهة والشفافية والعدالة وإبدالها بقيم فاسدة تدعو إلى عكس ذلك.

- إشاعة روح اليأس بين أبناء المجتمع، إذ يتفق علماء الاجتماع على أنه كلما انخفض الأمل انخفضت المبادرة، وعندما تنخفض المبادرة يقل الجهد وعندما يقل الجهد يقل الانجاز ومن دون إنجاز يتوارث الناس الإحباط واليأس جيلاً بعد جيل.

- بروز حالة من ضعف الشعور بالمسؤولية وانتشار اللامبالاة وعدم الالتزام الذي لا يبقي حرمة للمال العام أو الاهتمام بالمصلحة العامة.

¹ فادية قاسم بيضون: الفساد أبرز الجرائم الآثار وسبل المعالجة، منشورات الطلي الحقوقية، ط1، بيروت، 2013، ص ص 275 276.

² علاء فرحان طالب، علي الحسين حميدي العامري: مرجع سابق، ص 64.

- ازدياد حالات الصراع الطبقي وتهرؤ النسيج الاجتماعي مما يضعف التكافل الاجتماعي وعلاقات التعاون.
 - زيادة معدلات الفقر وتعميق الفجوة بين طبقات المجتمع، حيث تستحوذ الطبقة الفاسدة من كبار السياسيين والعسكريين والموالين ومن يرتبط بهم من منتفعين على ثروات المجتمع وتسخيرها لمصالحهم الخاصة بعيدا عن الاعتبارات الإنسانية والوطنية.
 - فقدان المواطن للثقة بالحكومة وبجميع المنظمات والمؤسسات الحكومية.
 - التشجيع على الكسب غير المشروع أخلاقيا وقانونيا بشكل كبير، فانتشار الرشوة يساعد على تمرير صفقات مخدرات أو تبييض أموال أو غيرها من الأعمال.
 - تعميق وانتشار حالات الجهل والسذاجة في المجتمع والتصديق بالادعاءات والمعلومات الكاذبة وإقدام الناس على التثبت بوسائل غير شريفة وبطرق غير قانونية.
 - تتعرض المجتمعات عند استفحال ظاهرة الفساد الإداري إلى ظهور عناصر سائدة لاستمرار الفساد الإداري وإعاقة اجتثاثه حيث تشكل عصابات منظمة للجريمة أوجاعات ذات مصالح مشتركة متحدين على التخريب والنهب المنظم من خلال الإدارات الحكومية، وبالتالي فإنهم لا يسمحون بأي تغيير كما في حالات الجماعات المستفيدة من التهريب أو من عمولات الصفقات التجارية الحكومية.
 - إعادة توزيع الدخل بشكل غير مشروع ويحدث تحولات سريعة وفجائية في التركيبة الاجتماعية الأمر الذي يكرس التفاوت الاجتماعي.¹
- كما يترتب على الفساد نتائج اجتماعية سلبية تتمثل فيما يلي:

¹ المرجع السابق، ص 66.

- الإخلال بمبدأ العدالة الاجتماعية، حيث يصبح هو المدخل السريع والناجح للحصول على الحقوق الاجتماعية، وفي مثل هذه الظروف نجد أن من لا يستحق يحصل على ما يشاء بينما يعجز صاحب الحق على الحصول على حقه في المنافع أو الوظيفة أو التراخيص أو غيرها، وهنا تختفي المعايير الموضوعية ليحل محلها الاعتبارات الشخصية والمصالح المادية المرتبطة بالفساد الإداري، وفي مثل هذه الحالات يحدث الإثراء بلا سبب مشروع دون وجود ما يؤدي إلى الردع أو الملاحقة خاصة في حالة نجاح المجرم في غسل أموال وعائدات الجريمة بإحكام.

- التفاوت الطبقي والصراع الاجتماعي: يؤدي الفساد إلى وجود طبقة اجتماعية حيث تصعد فئات جديدة إلى قمة الهرم الاجتماعي نتيجة ما حصلت عليه من دخول وعائدات غير مشروعة، وعادة ما تتجح هذه الفئات في الوصول إلى علاقات وطيدة مع كبار المستثمرين ورجال المال والأعمال بل وعلاقات نسب ومصاهرة فضلا عن التقرب إلى كبار المسؤولين وصناع القرار في المجتمع وتحقق لهم وجهة اجتماعية ونجمية تشجعهم على إذلال التابعين والمحيطين بهم من العمال الصغار والفقراء مما يولد لدى هؤلاء الفقراء الرغبة في الثروة والانتقام وبالتالي حدوث الصراع الطبقي ولجوء الفقراء إلى العنف المجتمعي ضد الأثرياء.¹

- انهيار القيم والمبادئ الأخلاقية: إذ يؤدي الفساد إلى التخلي عن المبادئ والقيم والأخلاق القويمة من أجل الحصول على منافع مادية بدون وجه حق، وتصبح أنواع الفساد المختلفة مهارة بينما يصبح الاجتهاد والتمسك بالدين والقيم الأخلاقية السليمة في عرف هؤلاء تخلفا أوجمود في الفكر أوفي السلوك على عكس مضمونها الحقيقي، وتزداد خطورة الأمر عندما يشب العديد من النشء والشباب على هذه القيم والأفكار المغلوطة

¹ حمدي عبد العظيم: مرجع سابق، ص ص 77 78.

مما يؤدي إلى عدم الاهتمام بالعمل والعلم والتعليم والاجتهاد كوسيلة للكسب والحصول على الدخل مما يؤدي بدوره إلى شيوع قيم الفساد وثقافة الفساد حيث يسود السلوك الاحتياالي في كافة التصرفات.

- ولا يخفى أن انهيار القيم والأخلاق يؤدي إلى انهيار وزوال الحضارات والمجتمعات البشرية:

إنما الأمم الأخلاق ما بقيت فإن هم ذهبوا أخلاقهم ذهبوا

ويحدثنا التاريخ والقرآن الكريم عن العديد من الحضارات والأمم السابقة التي شاع فيها الفساد (عاد وثمود وقوم فرعون وقوم لوط وغيرهم) فكان مآل مجتمعاتهم وحضاراتهم إلى الفناء والزوال والانهيار.¹

- تبيد المساعدات الإنسانية والدعم الموجه للفقراء: إذ يؤدي الفساد إلى عدم تحقيق أهداف المؤسسات المحلية والدولية التي ترصد مبالغ مالية لمساعدة الفقراء أودعم السلع والخدمات التي يحتاجون إليها، حيث يلتهم الفساد الجزء الأكبر من هذه الأموال والمخصصات ولا تذهب إلى من يستحقها من الفقراء، حيث نجد أن هناك بعض الفاسدين الذين يتاجرون في السلع المدعمة وتختفي من الأسواق ولا يصل الدعم الذي تخصصه الحكومات لمحدودي الدخل والفقراء، ويحقق الفاسدون ثروات طائلة من سلوكهم الفاسد، ويحدث نفس الشيء بالنسبة لأموال والتبرعات التي ترصدها مؤسسات الإغاثة العالمية لرعاية الفقراء والإنفاق على الصحة والعلاج والتعليم والبيئة ومياه الشرب النقية والصرف الصحي وغيرها من مجالات الإنفاق المرتبطة بالتنمية البشرية وفي هذه الحالات نجد أن الفساد يلتهم جانبا كبيرا من هذه المساعدات مثلما حدث في برنامج النفط مقابل الغذاء والذي شابهه الفساد وأثبت ذلك تحقيقات الأمم المتحدة، ومن ثم ضاع على الفقراء

¹ المرجع السابق، ص78.

والمحتاجين من الشعب العراقي تلك الأموال واستولى عليها الفاسدون، ولاشك أن ذلك يؤدي إلى استمرار حالة الفقر وتردي الأحوال المعيشية للفقراء، بينما ينعم الفاسدون بالأموال التي حصلوا عليها بشكل مباشر أو غير مباشر على حساب الفقراء.

وقد أثرت اتهامات كثيرة إلى الحكومة السودانية والمليشيات التي تدعمها الحكومة في إقليم "دافور" بأنها تستولي على المساعدات الإنسانية المقدمة من مؤسسات الإغاثة الدولية ولا تصل إلى الفقراء واللاجئين في المخيمات الهاربين من نيران الحرب بين مليشيات الجنوب التي تجاوز عددها 12 مليشيا تابعة لقبائل المتمردين.¹

- ومن إفرازات الفساد الأخرى استئراء روح اليأس بين المواطنين وانتشار حالة الإحباط التي تنعكس بشكل سلبي على العمل والإبداع، لذلك تعد مهمة محاربة الفساد على درجة عالية من الأهمية كي يصادر إلى تهيئة فرص التقدم والنمو لتي تجلب الخير والسعادة للفرد والمجتمع.

وبمعنى آخر يؤدي الفساد إلى خلخلة القيم الأخلاقية وإلى الإحباط وانتشار اللامبالاة والسلبية بين أفراد المجتمع وبروز التعصب والتطرف في الآراء وانتشار الجريمة كرد فعل لانهايار القيم وعدم تكافؤ الفرص.

- كما يؤدي الفساد إلى عدم المهنية وفقدان قيمة العمل والتقبل النفسي لفكرة التفریط في معايير أداء الواجب الوظيفي والرقابي وتراجع الاهتمام بالحق العام، والشعور بالظلم لدى الغالبية مما يؤدي إلى الاحتقان الاجتماعي وانتشار الحقد بين شرائح المجتمع وانتشار الفقر وزيادة حجم المجموعات المهمشة والمتضررة وبشكل خاص النساء والأطفال والشباب.

¹ حمدي عبد العظيم: مرجع سابق، ص 79.

وبمعنى آخر يأخذ الفساد الإداري شكل اختلالات في البنية الاجتماعية عن طريق ظهور حركات اقتصادية واجتماعية وسياسية خارج الاستحقاق الواقعي لمؤهلات الأفراد.¹

3- الآثار السياسية:

لا يخفى أن للفساد مضر سياسية متعددة مثلما كانت له آثار سلبية على الجانب الاقتصادي والاجتماعي، ومن هذه الآثار ما يلي:

- يمثل الفساد الإداري وسيلة لتحقيق أهداف سياسية غير مشروعة، إذ تكمن خطورة هذا الفساد في أنه ليس مجرد أداة لخرق أو تجاوز لبعض اللوائح والقوانين أو انحراف عن القواعد المهنية والقيم الأخلاقية، بل إنه يتعدى ذلك إلى التدخل في وضع السياسات وصياغة القوانين والتشريعات على نحو يحقق مصالح فئة معينة هي الفئة الحاكمة ومن يسير في فلكها أو يحقق مصالحها وذلك على حساب مصالح الشعب، بل تكمن خطورته أيضا في أنه غالبا ما يتم في مجالات بعيدة عن الحياة اليومية لأفراد المجتمع، ويكون في كثير من الأحيان بصورة سرية وذلك على الرغم من آثاره التي قد تكون مدمرة ليس فقط للأجيال الحالية وإنما أيضا للأجيال القادمة، وهو ما يقود في الغالب إلى الاغتراب الشعبي وعدم الاستقرار السياسي بما يترتب على ذلك من انتشار للظلم وغياب للعدالة، الأمر الذي يهدد أويقوض الشرعية السياسية الحكومية خاصة في مجال القضاء والأمن والمحاماة حيث لا يطبق القانون إلا على من لا يملك ولا يستطيع أن يدفع الرشاوى، وهكذا تفقد الحكومة ولاء الأفراد لفقدان مصداقيتها وثقتها لديهم.²

- يؤدي الفساد السياسي إلى حكومة ضعيفة: إن الفساد السياسي وإن كان نتاجا لحكومة ضعيفة إلا أنه في ذات الوقت يؤدي إلى إضعاف أو زيادة إضعاف الحكومة، فالعلاقة هنا تبادلية جدلية ولهذا الأمر نتائج سلبية ليس فقط على المستوى الداخلي وإنما

¹ عصام عبد الفتاح مطر: مرجع سابق، ص 393 394.

² منى رمضان محمد بطيخ: مرجع سابق، ص 175.

أيضا على المستوى الخارجي، ففي الداخل تتمثل خطورة الفساد السياسي في عزوف أصحاب الكفاءات الشرفاء عن العمل العام وتهاافتا من الطامحين على المناصب من أجل تحقيق المنافع الذاتية أو الشخصية، وهو ما ينعكس على مستوى الأداء الحكومي من سوء في التنظيم وانحلال في الخلق، الأمر الذي يؤدي إلى تراجع الإنتاجية في المجالين الاقتصادي والخدمي، بل ويؤدي كذلك إلى انكماش المشاركة الشعبية وغياب الشفافية وضعف الرقابة وهو ما يصبح المناخ العام معه مؤهلا لانتشار الفساد، أما على المستوى الخارجي فتتمثل خطورة الفساد السياسي في نظرة المجتمع الدولي إلى حكومة تتسم بالفساد والترهل، ومن تم يقرر إما عدم التعامل معها لعدم مصداقيتها ولفقدتها الثقة في كل تعاملاتها، وأن يتعامل معها وهو يعلم جيدا وبشكل مسبق أن هذه الحكومة ليست محل اعتبار أو ثقة فيكون حذرا في هذا التعامل ولا يخفى ما لهذا الأمر أوزاك من نتائج خطيرة ليس على الدولة بمؤسساتها المختلفة، وإنما أيضا على المواطنين سواء في الداخل أو الخارج.¹

- يقلل الفساد السياسي من فرص الفقراء على الكسب لعدم مقدرتهم على المنافسة في ظل انتشار هذا الفساد: من هنا فإن فرص الربح تقتصر فقط على ذوي المناصب الرفيعة دون باقي أفراد المجتمع، وهو ما يزيد من نسبة المهمشين سياسيا واقتصاديا واجتماعيا، الأمر الذي يؤدي ليس فقط إلى تثبيط الهمم وانخفاض الحافز لدى الشرفاء، وإنما يؤدي أيضا إلى انخفاض ثقة الأفراد في الدولة ومؤسساتها المختلفة خاصة الحكومة سواء أكانت مركزية أم محلية، وكذلك إلى حدوث اضطرابات وقلقل تهدد الأمن والاستقرار السياسي، فاستمرار الفساد السياسي وانتشاره يؤدي إلى فقدان الثقة في الجهاز السياسي الإداري للدولة كما ذكرنا، بل وما يزيد الأمر سوءً وخطورة أن ينكر المسؤولون في دول العالم الثالث والدول النامية الفساد في بلادهم أو التقليل من حجمه متصورين أن

¹ المرجع السابق، ص 176.

ذلك يحمي المجتمع من الفساد، في حين أن العكس تماما هو الذي يحدث، إذ أن المواطنين سرعان ما يفقدون الثقة في هؤلاء المسؤولين وتصريحاتهم وينعدم لديهم الأمل في الإصلاح، فيزداد الفساد انتشارا ويظل ينخر في عظام المجتمع الأمر الذي يصبح معه هذا المجتمع عرضة للتخلف والانهايار.

- يؤدي الفساد إلى تدني أوجياي قيم الديمقراطية والشفافية والنزاهة والمساءلة، وهذه كلها قيم لازمة لضمان قيام مجتمع مدني حديث ضامن لحقوق وحرية الإنسان، وتتجلى خطورة الفساد السياسي على هذا النحو في عاملين:

الأول: ما يؤدي إليه الفساد من إمكانية نشوء تحالف بين القوى السياسية والحزبية، وهو تحالف غامض وخيم العواقب يفتقر إلى المشروعية والأخلاق ويكرس نفسه لخدمة أفراد ومصالح ضيقة بمعزل تماما عن هموم ومصالح المجتمع.

والثاني: يترتب على ما سبقه ومؤداه أن استشرى تحالفات الفساد السياسية والحزبية يمهّد في الغالب ويواكب أنشطة إجرامية أخرى تقوم "بالتخديم" على هذا الفساد، وهو أمر ينذر بعواقب من نوع آخر، وفي ظل هذا المناخ يصعب تصور كيفية احترام وتعزيز حقوق المواطنة الأساسية مثل المساواة وتكافؤ الفرص، بل وكيفية ضمان الاستقرار السياسي وضمان شرعية مؤسسات الدولة.¹

- خلخلة القيم الأخلاقية: وهو ما يؤدي إلى انتشار الإحباط واللامبالاة والسلبية تجاه المجتمع ومؤسساته ونظمه وأفراده، إضافة إلى انتشار النفعية والفردية بل والتعصب والتطرف والعنف، هذا ناهيك عن ضعف الضبط الاجتماعي الناتج عن عدم اكتراث الأفراد بما لا يعنيه وعن عدم الولاء والانتماء للمجتمع أوبالأحرى للحكومة إضافة إلى انتشار الجريمة وأشكال الانحرافات السلوكية المختلفة.

¹ منى رمضان محمد بطيخ: مرجع سابق، ص ص 177 178.

وفي كلمة يمكن القول أن الفساد -خاصة الرشوة- يسهم كثيرا في ضعف الوظيفة الاجتماعية للقيم بوصفها رادعا وموجها للسلوك، الأمر الذي يضعف منظومة الضبط الاجتماعي بالمجتمع مما يسهم في انتشار مزيد من صور الفساد والانحرافات السلوكية الأخرى بما فيها الجريمة المنظمة وغير المنظمة.¹

- عدم العقلانية في اتخاذ القرارات: التعدد والتسلط في اتخاذ القرارات حتى المصيرية منها طبقا لمصالح وأهواء شخصية دون مراعاة للمصالح العامة، فالتفرد باتخاذ القرارات وافتقارها للعقلانية يؤثران سلبا في مصير الدول نتيجة تمركز السلطة وغياب حكم القانون، وفي هذه الأحوال تتخذ أشد القرارات السياسية خطورة على مصلحة الوطن، وعندما تتخذ القرارات بشكل انفرادي من دون الرجوع إلى رأي الهيئات ومراكز البحوث والمعلومات فإن ذلك يكلف الشعب أموالا طائلة ويعكس آثار سلبية على سمعته بسبب التورط في أعمال غير محسوبة وغير مسؤولة، وعندما يتخذ رئيس الدولة قراره هذا يزين له أنصاره، والذين لا يحاط إلا بهم حكمته البالغة وبعد نظره حتى مع إدراكهم في قرار أنفسهم بفداحة هذا القرار.

وقد يؤدي الفساد إلى سلب السلطة الحاكمة لاستقلالها في صنع القرار السياسي وتوجيهه بحيث تصب القرارات السياسية القادمة في مصلحة المفسدين بصرف النظر عن المصلحة العليا للبلاد مما ينعكس على ولاء الشعب للسلطة.²

وغالبا ما تكون جماعات الضغط أو اللوبي تمتلك في أكثر الأحيان القدرة على الوصول إلى المعلومات الدقيقة عن المشاريع المهمة في الجهاز الحكومي أو تلك البرامج التي تنوي الحكومة تنفيذها بغرض الصالح العام، إلى جانب قدرتها على الوصول إلى المعلومات فإن لديها القدرة على بناء شبكة واسعة من العلاقات غير الرسمية التي يمكنها

¹ المرجع السابق، ص 178.

² بن عودة حورية: مرجع سابق، ص 133.

من خلالها إقناع متخذي القرار بمطالب ورغبات جماعة الضغط حتى لو كانت هذه الرغبات والمطالب تتعارض مع المصلحة العامة، وهي في الغالب تتعارض معها.

لقد أثبتت الكثير من نتائج الدراسات المتعلقة بالقرار الإداري أن الكثير من المشكلات الراهنة التي تعاني منها حكومات ومجتمعات اليوم إنما مردها إلى الانحراف بمقاصد القرار وتجاهل المصلحة العامة، ومن المشاكل التي تعاني منها الشعوب هي مشكلة الفقر، حيث أن ثلثي مواطني هذه الدول يعيشون تحت خط الفقر وذلك بسبب إضاعة الأموال الخاصة بمعالجة هذه المشكلة وصرفها على برامج ومشاريع لا تخدم إلا فئة محدودة في هذه الدول، هذا الأمر أكثر وضوحاً ومدعاة للاستتكار إذا علمنا أن هذه الشعوب أصبحت في الجملة تعتمد على المؤسسات الدولية المانحة كالبنك الدولي والتي أصبحت برامجها وقروضها تزيد الأمر سوءاً بدلاً من إصلاحه لأنها تصب في مصلحة أشخاص محددين.

إلى جانب مشكلة الفقر فإن الدول التي تعاني من استئراء الفساد في الجهاز الحكومي أصبحت في كثير من الأحيان عاجزة عن تقديم الخدمات الأساسية التي من المفترض أن تقدمها لمواطنيها، فلقد عجزت هذه الدول وبشكل واضح عن توفير التعليم والصحة والكهرباء والماء والأمن وذلك لأن الجهود الحقيقية لم تعد موجهة إلى هذه المجالات وإنما تم الانحراف بالقرار الإداري في الجهاز الحكومي نحو معالجة القضايا الناجمة عن الفساد أكثر من خدمة الصالح العام.¹

وقد اندفعت كثير من الدول إلى حلول وهمية من أجل معالجة مشكلة الفساد، كان من بينها خصخصة القطاع العام دون وضع ضوابط وقيود يمكن من خلالها ضمان استفادة المواطن من المقام الأول من هذا الإجراء، وهو ما يثبت مرة أخرى تأثير الفساد على الانحراف بمقاصد القرار عن المصلحة العامة.

¹ المرجع السابق، ص 134.

ويرى كل من "ديك" و"بسكاليا" **Dijk and Buscalia** أن انتشار الفساد في المراتب العليا يمثل شكلا أكثر تطورا وضررا، وكثيرا ما يؤدي إلى اتخاذ قرارات حكومية تحدث انحرافا في تصميم وتنفيذ السياسة العامة، كما أن لانتشار الفساد تداعيات سياسية خطيرة منها اهتزاز الصورة السياسية للنظام الحاكم محليا ودوليا وزعزعة مصداقية الدولة ومصداقية النظام السياسي إقليميا ودوليا، وتراجع المكانة الإقليمية والعالمية والإحراج السياسي الشخصي محليا وعالميا للدولة وللشخصيات السياسية التي تمثل الدولة، إضافة إلى تردد وتوقف المجتمع الدولي عن تقديم الإعانات والقروض وغيرها من صور الدعم المختلفة.

- عدم الاستقرار السياسي: إن الاستقرار السياسي سبب من أسباب القضاء على الفساد، وإن عدمه سبب في تفشي ظاهرة الفساد، وبالمقابل إن عدم الاستقرار السياسي يعد من إفرازات الفساد وآثاره فهما وجهان لعملة واحدة وهذا ما تؤكد الدراسات فالدول التي تعاني عدم الاستقرار السياسي نجدها تعاني من ارتفاع معدلات الفساد، وتجاهل حكم القانون وغياب الشفافية والمساءلة وافتقاد الشرعية يفتح الباب أمام محاولات تغيير النظام السياسي أو نظام الحكم يغير الأساليب القانونية، وما يمكن ملاحظته أن الدول التي تتسم بمعدلات فساد مرتفعة تعاني من أعلى درجات عدم الاستقرار السياسي.

وعندما تكون الحكومة ضعيفة يقل الاهتمام بإعلاء شأن القانون والنظام والانضباط وتتهوى الرقابة والمتابعة ويصبح المناخ العام مؤهلا لانتشار الفساد.¹

ويمكن أن يستخدم الفساد لتدعيم المحافظة على السلطة وذلك بأن يعمل الحكام على نشر الفساد على نطاق واسع، فإن كان معظم رجال السلطة متورطين في أعمال فساد متمثلة في الرشاوى أو استغلال النفوذ أو مجاملات، فإن التهديد بالفضيحة يمكن أن يساعد في المحافظة على السلطة، والفساد ليس بالضرورة مهددا لاستقرار الدولة وذلك

¹ منى رمضان محمد بطيخ: مرجع سابق، ص ص 135 136.

على الأقل في المدى المتوسط، كما أنه يمكن أن توفر دولة فاسدة مستقرة بيئة تساعد على قيام مستوى عالي من الاستثمارات في المدى القصير، بمعنى آخر يمكن أن يؤدي الفساد إلى زيادة مستوى الاستثمارات الموجودة، ولكن على المدى الطويل فإن تلك المجتمعات تخاطر بافتقادها لحكم القانون وذلك باستمرار قبولها لحالة الفساد المتمثلة في انتشار الرشوة وتضخم الثروات الفاسدة. وهذا ما أكده **Grazino** الذي يرى أن الفساد قد يؤدي إلى تحقيق نوع من التماسك السياسي حيث يوفر للأحزاب والجماعات السياسية الموارد المالية التي تمكنها من البقاء والاستمرار، ومن ثم تتوافر الديناميكية السياسية الاجتماعية اللازمة لتحقيق النمو الاقتصادي.

والمجتمع الذي يتفشى فيه الفساد يكون معرضاً بنسبة كبيرة للعنف في بعض الحالات إذ يقوم شكل من أشكال السلوك المنحرف مقام الآخر، إلا أن هيمنة العنف تشكل تهديداً لفاعلية النظام أكثر بكثير من هيمنة الفساد، ولقد بينت بعض الدراسات أن هناك علاقة طردية بين عدم المساواة الاجتماعية والاقتصادية والعنف السياسي، بمعنى أنه كلما زادت درجة عدم المساواة زاد معدل العنف السياسي، وفي إحدى الدراسات التي أجريت عام 1985 في 56 دولة عن العلاقة بين المساواة في توزيع الدخل والقهر الحكومي والعنف السياسي انتهت الدراسة إلى تأكيد العلاقة الطردية بين عدم المساواة في توزيع الدخل، وانتهى إلى نتيجة نفسها التي توصل إليها أحد الباحثين في دراسة عن العلاقة بين الحرمان الاقتصادي وعدم الاستقرار السياسي.¹

4- الآثار الإدارية والتنظيمية:

إن الآثار السلبية للفساد الإداري على النواحي الإدارية والتنظيمية متعددة وتتوقف درجة حدتها على درجة استشراف وهيمنة المنظومات الفاسدة على الجهاز الإداري المقصود، ومن بين أهم هذه الآثار ما يلي:

¹ المرجع السابق، ص136.

دور - يضعف القيادات وفعاليتها داخل الأجهزة الإدارية، فضلا عن أن الجهاز الإداري يفقد كيانه الفعلي الموحد لصالح المنظومات الفاسدة بداخله رغم احتفاظه بكيانه الموحد شكليا، كما تختفي قواعد نظم العمل الرسمية الموحدة لتحل محلها قواعد وإجراءات عمل متعددة ومتضاربة تخدم أهداف المنظومات الفاسدة التي حلت محل أهدافها المصلحة العامة التي كان الجهاز الإداري يعمل من أجلها.

- يؤدي الفساد الإداري إلى إضعاف قواعد ونظم العمل الرسمية المعتمدة في الجهاز الإداري المعني والحيلولة دون تحقيق لأهدافه الرسمية كليا أو جزئيا وتحريف إمكاناته المادية وطاقاته البشرية عن الأهداف وخلق التشويش بدل الانتظام في عمليات اتخاذ القرارات فيه.¹

- يتوقع زوال التأثيرات الفعلية للقيادة الرسمية لصالح القيادات المتصارعة للمنظومات الفاسدة، أما صياغة القرارات ورسم السياسات في ظل انتشار الفساد الإداري فإنها تخرج عن منهجها الرسمي المعتاد في الجهاز الإداري المقصود وتكون تحت رحمة التأثيرات العديدة المتناقضة وغير المنتظمة للمنظومات الفاسدة، وفي نفس الوقت يختفي نظام تقسيم الواجبات بين العاملين ونظام تقسيم هيكل الجهاز الإداري الذي كان قائما على أساس التخصص الوظيفي والخبرة الفنية ليحل محلها نظم وتقييم عمل وتقسيم أجهزة قائمة على أساس الولاء لأهدافها الخاصة ولقياداتها وعلى أساس مقدرتها في توجيه نشاطات وموارد الجهاز الإداري خدمة لصالح المنظومة الفاسدة.

- يتهاوى الهيكل التنظيمي الرسمي والتسلسل الهرمي ليحل محله حكم الموقف ومنطق القوة نتيجة لعدم احترام مبادئ تصميم الهيكل التنظيمي بما يخدم المصالح الخاصة للمنظومات الفاسدة.

¹ علاء فرحان طالب، علي الحسين حميدي العامري: مرجع سابق، ص 67.

- تبرز نظم اتصال ومعلومات متعددة ومستقلة بعضها عن بعض وسلبية يكثر في إطارها تداول الشائعات والأكاذيب وتشويه الحقائق بحيث تصبح هناك حالة خلط الأوراق وتسريب المعلومات المضللة، الأمر الذي يخلق جواً من الشك والريبة بالجميع بحيث يضيع في خضم هذا الحال المفسدون من المسؤولين في هذه المؤسسات.

- كما تظهر حالة من التشدد في فرض طوق من السرية وعدم تسريب أي معلومات عن طبيعة عمل المنظمة، الأمر الذي يحول هذه المنظمات إلى أنظمة مغلقة لا تفيد المجتمع ونفق كبير لهدر الأموال، كما أن هذا الأمر يعقد إجراءات الرقابة الخارجية وتتعلل المساءلة للمفسدين والمنحرفين.

- فضلا على أنها تؤدي إلى انعدام حالة التراكم للمعرفة والتجربة في المنظمة أو الاستفادة منها أو إغنائها مستقبلا حيث كثيرا ما يتم إتلاف أو تشويه السجلات والوثائق والمستندات لإخفاء الفساد السابق والبدء بدورة فساد جديدة، بالإضافة إلى تدمير الثقافة التنظيمية السليمة وإبداله بثقافة فاسدة مشوهة تكثر في إطارها ممارسات الشكوية والمصلحة والولاء للمسؤولين على حساب الالتزام بالقيم السليمة والأداء النزيه والمتميز.¹

5- الآثار القانونية:

إن لظاهرة الفساد آثار وخيمة على كل من المنظومة القانونية والقضائية للدولة نجملها فيما يلي:

- ظهور تشريعات جديدة لا تحقق الردع الكافي، وتساعد الفاسدين على الهروب من العقاب وذلك لكثرة ما بها من ثغرات قانونية.

- عدم جدوى وفاعلية تطبيق القوانين نتيجة فساد القائمين على تنفيذها من العاملين بالأجهزة الأمنية والرقابية والقضائية.

¹ المرجع السابق، ص 69.

- ظهور جرائم غسل الأموال نتيجة لمحاولة الفاسدين إخفاء متحصلات جرائم من أعين الأجهزة الأمنية.

- بطء إجراءات المحاكمة حيث يلجأ المفسدون إلى عرقلة إجراءات العدالة والمحاكمة حتى تفقد القضية الردع العام المقصود منها باستخدام أساليب ملتوية للتهرب من المسؤولية القانونية.

- هروب وقرار المتهمين لخارج البلاد مع ذويهم صحبة ما قاموا بجمعه من أموال ناتجة عن نشاط الفساد الإداري، ومثال ذلك قضية الخليفة.¹

ومن خلال ما تقدم من انعكاسات الفساد الإداري وآثاره السلبية نرى أنه في حالة ما إذا استشرى الفساد الإداري في المنظمة وأصبحت ثقافة الفساد هي السائدة في هذه الحالة ممكن أن نرى آثار الفساد الإداري على كل النواحي الاجتماعية والاقتصادية والسياسية والإدارية والتنظيمية، وبذلك يكون المجتمع قد دخل مراحل متقدمة من الفساد الإداري، وتجدر الإشارة إلى أن التأثير متبادل بين الفساد ومسبباته، أي أن هذه العوامل تسبب الفساد والفساد يزيد من هذه العوامل كل ذلك تطلب صياغة استراتيجيات فاعلية يمكن تبنيها بهدف محاربة آفة الفساد الإداري.

خامساً: السبل والجهود الدولية في مكافحة الفساد الإداري:

تعد ظاهرة الفساد -كما ذكرنا- نتاجاً لتظافر مجموعة من العناصر أو العوامل الاقتصادية والسياسية والإدارية والاجتماعية، ولذا فإن أية حلول مقترحة لمكافحة هذه الظاهرة يجب أن تبدأ بدراسة أسباب الفساد وتأثيراته على التنمية، وأن تأخذ في الاعتبار ضرورة تغطية كافة العناصر أو العوامل سالفة الذكر، وبمعنى آخر يمكن القول أن أول شروط النجاح لعلاج مرض الفساد أن يشخص هذا المرض على نحو صحيح، وهنا تكمن

¹ حاحة عبد العالي: مرجع سابق، ص ص 106 107.

أهميته ليس فقط التعرف على أسباب انتشار الفساد في المجتمع، ولكن أيضا على تحديد الأهمية النسبية لكل سبب من هذه الأسباب خاصة أن هذه الأهمية النسبية تختلف من مجتمع إلى آخر بل وداخل المجتمع من وقت إلى آخر، ومن ثم لا يجب التعامل مع أسباب تفشي ظاهرة الفساد سواء كانت اقتصادية أو اجتماعية أو سياسية أو إدارية بصورة مجردة.

ومع ذلك وقبل أن نتناول هذه الحلول فإن ما نود التركيز عليه أمران:

الأمر الأول: إن مكافحة الفساد - باعتباره أحد معوقات التنمية - تتطلب في واقع الحال إرادة ومساندة سياسية من قبل صانعي القرار، هذا إلى جانب حفز الرأي العام وتوعيته بأهمية مكافحة الفساد، مع تعبئة منظمات المجتمع المدني لمساندة هذا الأمر بكل السبل والطرق.

الأمر الثاني: أنه ليس هناك أخطر من الفساد إلا التعايش معه، ذلك أن الفساد لا يقف عند حد معين أو مؤسسة واحدة، فالفساد كالوباء ينتشر بين الإدارات والهيئات الحكومية وبعضها البعض ومنها مؤسسات الأعمال، وشيئا فشيئا يصبح نظام حياة، وهنا تكمن خطورته فالفساد يتمتع بآليات انتشار وأثار متتابعة تؤثر بصورة واضحة في المنظمة الاقتصادية للمجتمع وكذلك في النسيج الاجتماعي والسياسي له.

وعلى أية حال فإن إستراتيجية الحرب ضد الفساد لا بد أن تشمل على جبهتين في آن واحد:

الأولى: الجبهة الداخلية: وذلك بتفعيل دور نظام الرقابة ومؤسساتها والمتابعة الدائمة والمستمرة للعمل الإداري، وهي تشمل الرقابة البرلمانية والرقابة القضائية والرقابة الإعلامية.¹

¹ منى رمضان محمد بطيخ: مرجع سابق، ص ص 178 179.

والثانية: الجبهة الخارجية: وذلك بتنسيق الجهود بين الأقطار والدول لمكافحة الفساد وتنسيق الجهود مع الأمم المتحدة في هذا المجال، كما ينبغي أن تشمل الخطة على التنسيق مع المؤسسات الأهلية وغير الحكومية المعنية بمكافحة الفساد.

1- سبل وآليات مكافحة الفساد الإداري:

إن سبل مكافحة الفساد متعددة ومتنوعة فقد تكون سبلا اقتصادية وقد تكون إدارية أو سياسية أو قضائية نوضحها فيما يلي:

1- 1 السبل الاقتصادية لمكافحة الفساد الإداري: تتمثل هذه السبل في الآتي:

- توسيع نطاق استقلالية القطاع الخاص وتوفير نظام أفضل للحوافز من خلال ربط الأجور والمرتبات بالسوق، وذلك لما تؤدي إليه هذه التغييرات إلى الحد من حجم إنفاق الحكومة، وبالتالي تقليص المجال الرسمي للفساد وما ينطوي عليه هذا المجال من بيروقراطية وسلطة تقديرية.

- ضرورة قطع العلاقات السياسية بين رجال السلطة وقطاع الأعمال، وهو ما يقال له تزواج السلطة مع رأس المال والعكس أو التحالف الوثيق ما بين المال والسياسة، تلك العلاقات التي مكنت رجال الأعمال من التمتع بمزايا اقتصادية عديدة تفنقر إلى التزامات مقابلة للنهوض بالقيمة في المجتمع، مثل الحصول على قروض من البنوك، الحصول على تراخيص العمل، الإعفاءات الضريبية، التيسيرات الإجرائية... إلخ¹

- ضرورة إفصاح رجال السلطة في المجتمع بدءا من رئيس الدولة وأعضاء الحكومة (الوزراء) وأعضاء البرلمانات إلى موظفي الحكومة من الدرجات العليا عن المركز المالي لكل منهم، أو بمعنى آخر عن ثروة كل منهم ومصدر هذه الثروة، وأن يتاح لأجهزة الرقابة والتحقيق التأكد من صحة من يطرحه هؤلاء المسؤولين بخصوص هذه

¹ المرجع السابق، ص ص 179 181.

الثروات قبل وأثناء توليهم للمناصب العامة، ولهذا قد نص دستور 2012 ودستور 2014 على أنه يتعين على رئيس الجمهورية وعلى عضو الحكومة أو البرلمان ضرورة تقديم إقرار ذمة مالية عند شغل الموقع أو تولي المنصب وعند تركه وفي نهاية كل عام.

- الشفافية في العمليات الحكومية والتي تعد أمرا ضروريا لسلامة المالية العامة وحسن الحكم والإدارة والنزاهة والحد من الفساد، ويقصد بالشفافية الانفتاح على الجمهور العريض فيما يتعلق بالهيكل والوظائف التي تقوم بها الحكومة، ومضمون سياسات المالي، وحسابات القطاع العام، الأمر الذي يثير ما يلي:

* إن شفافية المالية العامة هي شرط أساسي لسلامة السياسة المالية والاقتصادية فنشر وثيقة الميزانية التي يتم عرضها بوضوح في الموعد المناسب يضيء الانضباط على العمليات الحكومية، وعلى العكس من ذلك فإن الممارسات التي لا تتمتع بالشفافية يمكن أن ينتج عنها تبديد موارد المالية العامة.

* من شأن شفافية المالية العامة تعزيز ثقة المواطنين في حكومتهم، بينما تؤدي الممارسات المالية العامة التي لا تمتع بالشفافية إلى عدم الاستقرار وسوء تخصيص الموارد وتقادم عدم المساواة.

- الخصخصة السريعة والشفافة، وبأن يكون للعاملين نصيب في إدارة المشروعات وفي أرباحها وتشجيعهم على الالتزام بتنمية الإنتاج والمحافظة على أدواته وتنفيذ خطته في وحداته الإنتاجية، الأمر الذي يمكن أن يسهم كثيرا في تقليل نطاق الفساد في الجهاز الإداري.¹

- تبسيط اللوائح المالية وتوضيح حقوق الملكية وهو ما يقلل من فرص تقديم الرشاوى ويساعد الشركات الاستثمارية دون اللجوء للفساد، إضافة إلى ضرورة إصلاح

¹ منى رمضان محمد بطيخ: مرجع سابق، ص ص 179 181.

النظام الضريبي والجمركي بما يجعله أداة لحفز الاستثمار لا أداة تعيقه، ذلك أن ارتفاع أسعار الضرائب والجمارك يدفع العديد من المشروعات إلى تقديم الرشاوى للموظفين للتهرب من الضرائب أو للجمارك.

- ضرورة الالتزام بمبدأ عمومية الموازنة مع الحد من الموازنات المستقلة أو الملحقة بقدر الإمكان لتحقيق الرقابة الفعالة وخلق موثيق أو مبادئ للممارسات الجيدة في الإدارة المالية مع تحسين الأطر القانونية والمحاسبية والإحصائية في مجالات القوانين البنكية والضريبية والجمارك بما يتفق مع المعايير الدولية، ولا بد من وضع القواعد والضوابط اللازمة لمنع التداخل بين الوظيفة العامة وممارسة النشاط التجاري والمالي (بالأصالة أو بالوكالة) لمنع اختلاط المال العام والمال الخاص، وهذا يقتضي إعادة النظر في اللوائح المالية والإدارية، وتشديد القيود والضوابط، وفي ذلك ينص دستور 2012 ودستور 2014 على أنه لا يجوز لرئيس الجمهورية أو عضو الحكومة أو عضو البرلمان أن يزاول طوال فترة توليه المنصب أومدة عضويته بالذات أو الواسطة مهنة حرة أو عملاً تجارياً أو مالياً أو صناعياً، ولا أن يشتري أو يستأجر شيئاً من أموال الدولة ولا أن يؤجرها أو يبيعها شيئاً من أمواله، ولا أن يقاضيها عليه، ولا أن يبرم معها عقد التزام أو توريد أو مقابلة.

- إجراء تدقيق فعال لحسابات المؤسسات الحكومية والشركات المسؤولة عن توفير السلع والخدمات لضمان أفضل استخدام للأموال العامة ويشمل ذلك أيضاً الرقابة والإشراف على أداء تلك المؤسسات والشركات.¹

- أن تعمل خطة التنمية على إقامة العدالة الاجتماعية والتكافل وضمان عدالة التوزيع وحماية حقوق المستهلك، والمحافظة على حقوق العاملين والمشاركة بين رأس المال والعمل في تحمل تكاليف التنمية والاقتسام العادل لعوائدها، كما يجب أن تعمل هذه الخطة على تقريب الفوارق بين الدخل وضمان حد أدنى للأجور والمعاشات يكفل حياة

¹ المرجع السابق، ص ص 181 182.

كريمة لكل مواطن وحد أقصى في أجهزة الدولة لا يستثنى منه إلا بناءً على قانون
(المادة 14 من دستور 2014)

- ضرورة تطبيق سياسة نقدية وسياسة مالية مناسبة يترتب عليها إعادة التوازن والاستقرار الاقتصادي في المجتمع، فتطبق سياسة توسعية في حالة الركود بهدف خلق فرص عمل جديدة للحد من مشكلة البطالة والتي تعتبر سببا مباشرا لوجود الفساد، وتطبق سياسة انكماشية في حالة التضخم، وبهذا يمكن إعادة الاستقرار الاقتصادي للمجتمع في جميع الأموال.

1- 2 السبل الإدارية في مكافحة الفساد:

تبدأ الخطوة الأولى لمكافحة الفساد الإداري بالحاجة إلى إحداث تغييرات إدارية وإصلاحات داخلية في قطاعات الخدمة العامة، على أن تأخذ هذه الإصلاحات بعين الاعتبار عددا من العوامل بما يمكنها من التعامل بشكل فعال مع الفساد الإداري وهي:

- التركيز أثناء التدريب للخدمة العامة على قيم وأخلاقيات الوظيفة العامة والمسؤولية العامة بل والتركيز كذلك على هذه القيم وتلك الأخلاقيات عند اختيار الموظفين المكلفين بأداء الخدمات العامة للمواطنين، وخلق بيئة حكومية جيدة الأداء تقلل من الأثر السلبي للفساد على التنمية.¹

اعتماد سياسة التدوير الوظيفي **Job rotation** كلما كان ذلك ممكنا خاصة في الجهات التي تعاني من ارتفاع معدلات الفساد نتيجة إبقاء نفس الشخص فيها لمدد طويلة كالجمارك والضرائب والعطاءات حيث ينبغي تشجيع عمليات التدوير الوظيفي بين العاملين في هذه الأجهزة مع عدم الإخلال بكفاءة الأداء.

¹ منى رمضان محمد بطيخ: مرجع سابق، ص ص 182 184.

- إعادة النظر في ظروف وأوضاع العاملين في القطاع الحكومي وذلك برفع مستوى الأجور والمرتبات وصرف المكافآت المناسبة وإنسجاما مع مستوى الأجور والمرتبات في القطاعات الاقتصادية الأخرى للمجتمع، وإلا فسوف يكون المتسابقون للعمل في الحكومة من غير الأكفاء وسيؤدي ذلك بدوره إلى استمرار مشكلة الفساد.

- تدعيم مواثيق أخلاقيات الوظيفة العامة القائمة وإيجاد ما ليس قائما منه وإعادة تقييم الإجراءات التأديبية المعمول بها، وتوقيع العقوبات الصارمة على المخالفين الخائنين للثقة العامة ومساءلتهم عن مصادر دخولهم وممتلكاتهم والإفصاح عنها وهو ما يتطلب ضرورة تطبيق الشفافية والصرحة في السياسات الحكومية في العمل الحكومي.

- إنشاء وحدات رقابية في المؤسسات الحكومية، حيث أثبتت تلك الحكومات فعاليتها في كثير من الدول، على أن تقوم هذه الوحدات بالاتصال المباشر بالوزير أو مكتب التحقيق في الشكاوى للإبلاغ عن صور الانحراف، إضافة إلى ضرورة تفعيل مثل هذه الوحدات القائمة في إطار الجهاز الإداري وتشجيعها على كشف كافة صور الفساد.¹

- أثبتت تجارب بعض الدول التي حققت نجاحا نسبيا في الحد من الفساد أنه عند تصميم برامج الإصلاح الإداري ينبغي التعامل مع ثلاثة مجالات أساسية من مجالات العملية البيروقراطية في قطاع الخدمة المدنية وهي:

* مقارنة الإجراءات الإدارية الرسمية كما هي محددة في السياسات والتشريعات والتعليمات بالإجراءات الإدارية غير الرسمية كما تتم في الواقع العملي بغرض إيضاح الفجوة بين ما ينبغي أن يكون وما هو كائن على صعيد الممارسة، وكلما كانت الفجوة

¹ المرجع السابق، ص ص 184 185.

كبيرة زادت المساحة الممكنة للفساد والعكس صحيح، بما يعني أن تضيق الفجوة بين الإجراءات الرسمية وغير الرسمية أمر يدعم الجهود المبذولة لمكافحة الفساد.

* مراقبة وتنظيم عملية اتخاذ القرارات وتوزيع العمل على الموظفين بشكل مدروس، مع تطوير نظم المساءلة بهدف الحد من ممارسات الفساد وتحسين الخدمات الحكومية، إضافة إلى ضرورة تقوية وتدعيم النظم الإدارية حتى تتمكن الإدارة من القيام بواجباتها وتقديم خدماتها بكفاءة.

* إصلاح نظام الإدارة المحلية والقضاء على العوامل التي تكون سببا في لجوء العاملين بالإدارة المحلية لطلب الرشوة مقابل تقديم الخدمات الحكومية كانخفاض الأجور والمرتبات وضعف مستواهم الإداري الوظيفي.

- تقتضي المواجهة الحقيقية للفساد توفر المعلومة عن طرفي هذه العلاقة وتغذية المواطن بهذه المعلومات بحيث يتمكن من التعرف على حقوقه وواجباته إلى جانب الإلمام بمختلف القوانين لمكافحة الفساد، ويثير هذا الواقع أهمية الشفافية كأحد أهم الشروط السياسية للتنمية بيد أن أهم الصعوبات في هذا المجال تتمثل في حرص مختلف الأطراف على إخفاء المعلومة، بل إن دافع الرشوة والعمولة عادة ما يسعى إلى البحث عن العناصر الفاسدة لتحقيق مآربه ومصالحه الشخصية، ولهذا فقد حرص دستور 2012 وكذلك دستور 2014 على النص على أن الحصول على المعلومات والبيانات والإحصاءات والوثائق والإفصاح عنها وتداولها حق تكفله الدولة لكل مواطن بما لا يمس حرمة الحياة الخاصة وحقوقه الأخرى، ولا يتعارض مع الأمن القومي وينظم القانون قواعد إبداع الوثائق العامة وحفظها وطريقة الحصول على المعلومات والتظلم من رفض إعطائها وما قد يترتب على هذا الرفض من مساءلة.¹

¹ منى رمضان محمد بطيخ: مرجع سابق، ص ص 184 185.

- التأكيد على البعد الثقافي في توفير مناخ يقلل من الدافع إلى الانخراط في الممارسات الفاسدة ومن أهم عناصر هذا البعد الثقافي شيوع القيم التي تؤكد على النزاهة والأمانة والمسؤولية الفردية والجماعية عن المصلحة العامة والجد في العمل وارتباط المكافأة بالإنجاز وكذلك أهمية القدوة التي يضربها القادة السياسيون والإداريون ورجال الأعمال.

- التأكيد على مبدأ الكفاءة في التوظيف الحكومي للتخلص من العناصر الفاسدة (و إن كان الأسلوب لا يعني أن الأكثر كفاءة يكون بالضرورة أقل فساداً)، وعلى هذا النحو تبدو أهمية اختيار العناصر التي عرفت عنها النزاهة من خلال التقارير المقدمة عنها، بل إن بعض الدول المتقدمة استحدثت ما يسمى باختبارات النزاهة.

- توفير القنوات الفعالة لتمكين الناس من عرض الشكاوى المتعلقة بالخدمات العامة غير الملائمة وبالمعاملة غير العادلة وبالشكاوى ضد الفساد، وكذلك تيسير إجراءات تقديم الخدمات وتبسيط الإجراءات للمواطنين مع استخدام الوسائل التكنولوجية الحديثة في التعامل مع الجهات الإدارية مثل الحصول على التراخيص عن طريق البريد وسداد الرسوم والحوالات عبر البنوك.¹

1- 3 السبل السياسية لمكافحة الفساد الإداري:

والفساد هنا هو ما يقال له الفساد المؤسسي، ويعبر هذا النمط عن فساد أعضاء المؤسسات ذاتها ومن ذلك فساد بعض أعضاء البرلمان والوزراء وكبار المسؤولين والنخبة الحزبية، هذا مع ملاحظة أن أخطر أنواع الفساد المؤسسي هو الفساد البرلماني، فإذا تطرق الفساد إلى البرلمان يكون من السهل أن يتواجد أيضا على مستوى الوزارة وعلى

¹ المرجع السابق، ص ص 186 187.

مستوى الأحزاب السياسية، وبعبارة أخرى يمكن النظر إلى الفساد البرلماني باعتباره المتغير المستقل بالنسبة للفساد المؤسسي بصفة عامة.

ويمكن أن يتداخل الفساد الوزاري مع الفساد البرلماني في بعض الأحيان، فالفساد الوزاري قد يشير إلى استغلال الوزراء لوظائفهم ومناصبهم لتحقيق مكاسب ذاتية وتغليب هذه الأخيرة على المصلحة العامة، كما يمكن أن يشير الفساد الوزاري أو الحكومي إلى تزوير نتائج الانتخابات بهدف إنجاح بعض المرشحين، وتعتبر هذه الحالة عن التداخل بين الفساد البرلماني والوزاري، فعضو البرلمان الذي فاز نتيجة للفساد الحكومي المتمثل في تزوير الانتخابات يكون أكثر ميلا إلى الفساد واستغلال النفوذ.

ولوضع حد لمظاهر هذا النوع من أنواع الفساد فإنه يلزم تواجد مؤسسات ديموقراطية تعمل بفعالية وصدق على تحقيق ما يلي:

- الإقرار بمبدأ التداول السلمي للسلطة: يقوم هذا المبدأ على التسليم بإمكانية تبادل المواقع بين الحكومة والمعارضة، وهذا ما تطبقه النظم السياسية المتقدمة كالولايات المتحدة وأوروبا الغربية واليابان وأيضا في بعض دول العالم الثالث كالنظام السياسي الهندي، ففي هذه النظم لا توجد حكومة دائمة ولا معارضة دائمة وإنما يتم تبادل المواقع بين الحكومة والمعارضة من حين لآخر وذلك طبقا لنتائج الانتخابات.¹

وتطبيق هذا المبدأ يؤدي إلى مكافحة الفساد من أكثر من زاوية، فالقائمون على الحكم في هذه النظم الديموقراطية لا يجروون على ارتكاب جرائم فساد خوفا من انكشاف أمرهم بعد انتهاء مدة حكمهم، كما أن عدم ديمومة الحكومة لا تسمح بتكوين بطانات الفساد وشلل المنتفعين وهي الفئات التي تؤدي إلى انتشار الفساد.

¹ منى رمضان بطيخ: مرجع سابق: ص ص 187 188.

- حرية ونزاهة الانتخابات الرئاسية والبرلمانية والمحلية: فمن عناصر النظام الديمقراطي حرية ونزاهة الانتخابات الرئاسية والبرلمانية والمحلية بحيث لا يفوز في هذه الانتخابات إلا ما يريده أغلبية الشعب ويثق في نزاهته وصلاحه، كما أن إقرار هذا المبدأ يضمن عدم استمرار المفسدين في الحكم لفترة أخرى بعد انكشاف أمرهم أمام الشعب، وإذا كانت انتخابات رئيس الجمهورية حرة ونزيهة وتقوم على الاختيار الحر بين أكثر من مرشح فمن المؤكد أن الفوز بمنصب الرئيس لن يكون إلا للأصلح في أغلب الأحوال وإذا ثبت فساده فلن يتمكن من الفوز مرة أخرى في الانتخابات القادمة الحرة والنزيهة.

وبالنسبة للانتخابات البرلمانية فإن حريتها ونزاهتها ضمان لقوة الدور الرقابي الذي يمكن أن يمارسه البرلمان على السلطة التنفيذية، ومع اختلاف أنواع هذه الرقابة ووسائلها من نظام سياسي لآخر فإنه يمكن القول أن أهم صور الرقابة البرلمانية إزاء السلطة التنفيذية تتمثل في حق السؤال - طرح موضوع عام للمناقشة - حق إجراء تحقيق - الاستجواب - سحب ثقة.

أما على المستوى المحلي فإن نزاهة الانتخابات المحلية ستقرز أيضا مجالس محلية يتسم أعضاؤها بالنزاهة ومراعاة الصالح العام والجرأة في محاسبة ومراقبة موظفي الإدارة المحلية.

وهكذا فإن إقرار مبدأ حرية ونزاهة الانتخابات الرئاسية والبرلمانية والمحلية يفرز في أغلب الأحوال قيادات تناهض وتكافح الفساد على كافة المستويات الرئاسية والمؤسسية والبيروقراطية.¹

- حرية مؤسسات المجتمع المدني: وأهم مؤسسات المجتمع المدني هي الأحزاب السياسية والتي تعد أمرا ضروريا لصيانة حرية الرأي والتعبير والاجتماع، ومن تم فهي

¹ المرجع السابق، ص ص 189 190.

تشكل مبدأ حيويًا في الحياة السياسية الديمقراطية، فالديموقراطية لا تقوم على حق الأغلبية في الحكم فحسب ولكن كذلك على حق الأقلية في المعارضة وشرط المعارضة أن تكون جادة وقادرة على كشف الحقائق والوقوف في وجه كافة مظاهر فساد الأغلبية.

هذا ويتضح الدور الذي يمكن أن تلعبه الأحزاب السياسية في مكافحة الفساد باستعراض أهم وظائف هذه الأحزاب وهي:

أ- يعمل الحزب كمنظمة تعليمية فيقدم للشعب مختلف المعلومات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية بالطرق الواضحة التي توظف فيه الوعي السياسي.

ب- يعمل الحزب على تمكين الجماعات المختلفة من التعبير عن رغبتها ومعتقداتها بطريقة منظمة وفعالة مما يقوي روابط الهيئة الناخبة بالهيئة الحاكمة.

ج- يقوم الحزب وهو خارج الحكم بمهمة الرقابة على أعمال الهيئة الحاكمة.

د- يهيئ الحزب للشعب فرصة لاختيار نوابه وحكومته من بين مرشحين متنافسين وكذلك فرصة الاختيار بين السياسات المتباينة.

هـ- وجود أحزاب سياسية متنافسة تمكن الشعب من الاقتصاص من الحكام الفاسدين أو الخاملين ومكافأة الصالحين المجددين.¹

هذا ويلاحظ أن مؤسسات المجتمع المدني لا تقتصر فقط على الأحزاب السياسية وإنما تشمل كذلك على الجمعيات الأهلية والنقابات والتجمعات ومجالس حقوق الإنسان، وبعض هذه المنظمات تملك في واقع الأمر دورا هاما في كشف الفساد وتعبئة الرأي العام ضده ومحاسبة مقترفيه ولكن يشترط أن يتوافر في هذه الجمعيات بطبيعة الحال بالإضافة

¹منى رمضان بطيخ: مرجع سابق، ص 190.

إلى تمتعها بالنزاهة والشفافية ألا تكون ذات توجهات سياسية كما يشترط استقلالها المادي حتى لا تستغل من قبل جهات أجنبية في تحقيق مآربها.

- وسائل الاتصال الجماهيرية: تعتبر وسائل الاتصال الجماهيرية خاصة الصحافة والإذاعة والتلفزيون - إذا توفرت لها الحرية- من أهم وسائل الرقابة الشعبية على السلطة السياسية وجهازها الإداري وسلاحا هاما من أسلحة مكافحة الفساد.

وتعد الصحافة من أهم وسائل التعبير عن آراء المواطنين في النظم الديمقراطية، وقد أصبحت الصحافة بلا منازع أداة الرأي العام الأولى في التعبير عن اتجاهاته واحتياجاته ورغباته، ولذا ليس من المبالغة أن تسمى الصحافة بالسلطة الرابعة تدليلا على خطورة المهام التي تقوم بها الرقابة الصحفية على أجهزة الحكم ومؤسساته.¹

ومن أكثر الوسائل التي تتبعها الصحافة في القيام بمهمة الرقابة على السلطة السياسية وجهازها الإداري ما يلي:

* نشر شكاوى المواطنين وتعليقاتهم على بعض الأوضاع التي تتم داخل الجهاز التنفيذي للدولة، وتفرد الصحف عادة أبوابا خاصة لمثل هذه الشكاوى والتعليقات.

* التحقيقات الصحفية عن أوضاع العمل في الأجهزة الحكومية وتوضيح ما تكتنفها من معوقات وأخطاء وعيوب وتقديم صورة واقعية وكشف أسباب القصور والانحراف.

* نشر التصريحات والبيانات التي تصدر عن المسؤولين في الجهاز الحكومي مع التعليق عليها وتحليلها.

ولا تقل وسائل الاتصال الجماهيرية الأخرى كالإذاعة والتلفزيون أهمية عن الصحافة في تنوير الرأي العام ونقد الأخطاء والكشف عن أوجه الفساد في السلطة السياسية

¹ المرجع السابق، ص ص190 191.

وجهازها الإداري، وهو ما لا تستطيع القيام به إذا كانت هذه الوسائل الاتصالية لسيطرة الحكومة.

من هنا فإنه يجب رفع الرقابة والقيود المفروضة على تلك الوسائل بشرط أن تكون المعلومات التي يتم تقديمها سليمة وصحيحة وإلا أصبحت أداة ووسيلة للتهديد والابتزاز بدلا من أن تكون وسيلة لكشف الفساد، بل وتصبح هي سببا من أسباب الفساد ووسيلة فوق المحاسبة والرقابة القانونية والشعبية والنيابية، ولذا فقد حرص دستور 2012 ودستور 2014 على النص على أن حرية الصحافة والطباعة والنشر ووسائل الإعلام مكفولة وتؤدي رسالتها بحرية واستقلال لخدمة المجتمع والتعبير عن اتجاهات الرأي العام والإسهام في تكوينه وتوجيهه في إطار المقومات الأساسية للدولة والمجتمع والحفاظ على الحقوق والحريات والواجبات العامة واحترام حرية الحياة الخاصة للمواطنين ومقتضيات الأمن القومي ويحظر وقفها أوغلاقها أو مصادرتها إلا بحكم قضائي، والرقابة على ما تنشره وسائل الإعلام محظورة ويجوز استثناء أن تفرض عليها رقابة محددة في زمن الحرب أو التعبئة العامة.¹

- الاستفادة من تجارب وخبرات الدول الأجنبية في مواجهة الفساد: فقد شنت الولايات المتحدة الأمريكية مثلا قانونا خاصا بتجريم الرشوة الدولية، كما خططت المنظمات الإقليمية الدولية مثل منظمة الدول الأمريكية والمجلس الأوروبي لمؤتمرات دولية لتقرير الحد الأدنى من المعايير لتحديد الفساد الذي يعتبر عملا إجراميا، أيضا فإن منظمة التعاون الدولي والتنمية (OE CD) والتي تضم 29 دولة صناعية خططت لمؤتمر دولي يقر الموقعون عليه على تجريم الرشوة الدولية للموظفين العاملين الأجانب، كذلك فإن البنك الدولي يساعد البلدان الأعضاء فيه على مكافحة الفساد من خلال تدعيم

¹ منى رمضان محمد بطيخ: مرجع سابق، ص ص 192 193.

ورقابة سياسة الإصلاح الاقتصادي وعمليات الخصخصة وتقوية المؤسسات الحكومية والمالية ورقابة القروض التي يمنحها للدولة المقترضة وتدريب العاملين بالجهات الرقابية والأمنية بالدول المقترضة على مكافحة الفساد وتقديم المشورة وتبادل المعلومات بين الدول الأعضاء حول مكافحة الفساد بمختلف الأساليب التي سبق توضيحها.

- الاستفادة من جهود المنظمات الدولية في مكافحة الفساد: والتي أقرت ضرورة إصلاح المالية العامة وأنظمة المحاسبة والمراجعة واستبعاد خصم الرشاوى من وعاء الضريبة، ومن هذه المنظمات منظمة الدول الأمريكية (OAS) ومنظمة التعاون والتنمية (OE CD) والجمعية العامة للأمم المتحدة والتي أصدرت عام 1996 قواعد السلوك لمكافحة الابتزاز والرشوة في معاملات الأعمال الدولية، وكذلك جهود المنظمات غير الحكومية (NGOS) ومن بينها مؤسسة الشفافية الدولية (TI) ذات السبعين فرعا حول العالم والتي تهدف أساسا لمكافحة الفساد عن طريق العمل المشترك على المستوى الوطني والدولي وتشجيع الحكومات على سن وتنفيذ قوانين فعالة وسياسات وبرامج مضادة للفساد والمطالبة بتطبيق الشفافية العامة والمحاسبية في معاملات التجارة الدولية والخزانة العامة وتطبيق معايير النزاهة في الأعمال الحكومية والعلاقات التجارية الدولية، وأخيرا جهود البنك الدولي في محاربة الفساد على مستوى العالم وخاصة فيما يتعلق بالمشروعات والمعونات التي تحصل الحكومات عليها منه.¹

4- السبل القضائية لمكافحة الفساد الإداري:

يعد القضاء في حقيقة الأمر صمام الأمن لحماية المجتمع من الفساد أيا كان نوع هذا الفساد وهذا بما يمتلكه من قدرة على ردع الفاسدين والمفسدين، وكذلك القدرة على توضيح أوجه الغموض في القوانين والتنظيمات وإلزام الأفراد والمؤسسات وأعضاء الحكومة ورجال السياسة والقانون بها.

¹ المرجع السابق : ص193.

والقضاء الجنائي يلعب هنا دورا هاما باعتباره قضاء زجر وردع وذلك بالضرب بيد من حديد على كل من تسول له نفسه المساس بالمال العام اختلاسا أو تريبجا أو مجاملة للآخرين، بل وأيما كان موقعه في السلطة أوصلته برجال السلطة.

ففي القضية التي اشتهرت إعلاميا يقضيه عصمت السادات والتي كان متهما فيها الأخ الأصغر لرئيس الجمهورية وعدد من أفراد أسرته تقول المحكمة أنه لئن كان الفساد ظاهرة اجتماعية لها دوافعها وأسبابها، إلا أن هناك العديد من السلبيات في الأجهزة الإدارية للدولة مكنت المدعى عليهم من اقتراف أفعالهم الخبيثة، بل أنه لو كان كل مسؤول اضطلع بمسؤوليته في التزام حكم القانون والأنظمة واللوائح والتعليمات لما وصل الحال إلى ما وصل إليه، فإن ما تردى فيه بعض المسؤولين إنما يدل على أنهم لم يكونوا على مستوى المسؤولية سياسيا وتنفيذيا لتهاونهم ومجاملتهم زلفى للمدعى عليهم انتسابهم لرئيس الجمهورية السابق، فلم تكن لديهم الشجاعة الكافية للتصدي للانحراف بل على العكس من ذلك تساهلوا معهم ومكنوهم من الانحراف والإفساد حتى حصلوا على ما حصلوا عليه مما يتعين معه ملاحقتهم أينما وجدوا ومهما بلغت مراكزهم ومكانتهم... الأمر الذي يستوجب مساءلتهم عنها بمقتضى أحكام القانون...

والقضاء الإداري أيضا يقف بالمرصاد لرجال الإدارة فيما يتخذونه من قرارات قد تسيء إلى الاقتصاد في المجتمع وذلك بإلغاء تلك القرارات، فضلا عن محاسبتهم تأديبيا عن المخالفات التي يرتكبونها في هذا المجال.¹

وإذا كان القضاء هو العنصر الفاعل لمواجهة الفساد بكافة صوره وأنواعه، إلا أن هذا الأمر لن يتحقق إلا بقيام قضاء عادل ونزيه تتوافر لأجهزته كافة الإمكانيات البشرية والمادية ويمارس دوره بصدق وفاعلية وأمانة واقتدار ليكون سيفا مسلطا على أعناق الفاسدين مهما كانت سطوتهم ومهما استقل نفوذهم، فإن لم يكن الأمر كذلك بأن خضع

¹ منى رمضان محمد بطيخ: مرجع سابق، ص ص 193 194.

القضاء للتدخل السياسي ولعوامل الفساد والإفساد لأصبح شرا مستطييرا، بل وعنصرا فاعلا لانتشار وتفشي الفساد في المجتمع ولذا يشير تقرير الفساد العالمي لعام 2008 إلا أن الفساد القضائي يقيض المجتمعات الديمقراطية والأسس التي بنيت عليها ويحرم المواطنين من الوصول إلى العدالة والتمتع بحق الإنسان الأساسي في محاكمة عادلة ونزيهة ويعرقل الفساد القضائي كذلك التماسك الاجتماعي ومكافحة الجريمة المنظمة ويقلل من الاستثمار الاقتصادي.

ويلزم لعلاج هذا الأمر ضرورة التدقيق في اختيار القضاة ورجال النيابة العامة من أصفى المنايع وأنقاها ممن يتصفون بكريم الأخلاق وحميد الصفات والالتزام بالمبادئ والقيم الدينية وبالخلو من العلل والآفات النفسية وبالشموخ والاعتزاز بالنفس والتأبى على الترغيب أو الترهيب حتى يكون كل منهم عصيا على الفساد أو الإفساد لا يخضع إلا لضميره وللقانون.

ويرتبط بما تقدم ضرورة أن تتخذ الدول ما قد يلزم من تدابير تشريعية وتجعل من صفة القاضي أوجلا النيابة العامة طرفا مشددا في جرائم الفساد ولاسيما جرائم الرشوة، بحيث تقرر للجريمة عند توافر هذه الصفة عقوبة أشد من تلك المقررة لها بالنسبة لسائر الجناة، وتتزايد الحاجة إلى هذا التشديد لمواجهة المحاولات المتواصلة لجماعات الجريمة المنظمة لإفساد بعض ضعاف النفوس من القائمين على تطبيق القانون ومن التشريعات تنهج سبيل هذا التشديد التشريع الفرنسي والتشريع الألماني تقديرا لفداحة فعل رشوة رجال القضاء والنيابة العامة على نحو يهدد أجهزة القضاء ويهدد القدسية التي يتمتع بها رجاله.¹

¹ المرجع السابق، ص196.

5- الآليات الدينية والأخلاقية لمكافحة الفساد:

الأخلاق والقيم الروحية ودورها في مكافحة الفساد: إن المقصود بالقيم الروحية هو تلك المبادئ التي تقوم سلوك الإنسان والتي يكتسبها من محيطه مثل التربية الأخلاقية الصحيحة والتنشئة الاجتماعية السليمة إما منذ نعومة أظافره في الأسرة أو بعد ذلك بفترة قصيرة في المدرسة والمؤسسات التربوية، أوتى بعد فترة من العمر إذا كانت للإنسان الرغبة والإرادة لتحقيق ذلك.

و يأتي على رأس القيم الروحية التي يكتسبها الإنسان التعاليم الدينية، ونعني بها توجهات ديننا الإسلامي الحنيف ما دمنا نعيش في مجتمع مسلم.

ضرورة إحياء الوازع الديني والتربوي والخلقي لدى الأفراد والجماعات لمحاربة

الفساد: إن الاهتمام بغرس القيم المذكورة أعلاه من خلال كل من التربية الأسرية، التربية المدرسية أو التعليمية بالإضافة إلى قيم الدين الإسلامي الحنيف التي تحارب كل أشكال الفساد من رشوة وسرقة واستغلال النفوذ، كل هذا كفيل بأن يمنح الإنسان حصانة داخلية ضد الإصابة بهذه الأمراض تتمثل فيما يسمى بالوازع الديني والتربوي.

لقد أثبتت التجارب الميدانية أن إجراءات كثيرة ومتشعبة لا يمكن أن تمنع الإنسان من الفساد، فقد يقبض رشوة أو تمتد يده إلى المال العام وهو ميسور ماديا، وقد يقوم بكل ذلك في ظل قوانين وإجراءات صارمة للرقابة ولا يكتشفه أحد، وبالتالي يبقى السبيل الأوضح إلى محاربة ظاهرة الفساد هو إحياء صوت الضمير لدى الإنسان ودعوته إلى التمسك بالقيم.¹

¹ موسى بودهان: مرجع سابق، ص ص 46 47.

و في هذا الصدد يقول السيد "بيتر إيجن" (رئيس منظمة الشفافية الدولية) عند نشره لتقرير المنظمة السنوي الذي ركز فيه على الفساد في قطاع البناء والمقاولات....عندما تكون الرشوة كبيرة ويغلب الإنسان المال القيم تكون النتيجة إنشاءات رديئة الجودة وإدارة ضعيفة للبنى التحتية، إن الفساد مضيعة للمال ونهب لموارد الدول يؤدي إلى قتل الأرواح في كثير من الأحيان.

ضرورة العودة إلى تعاليم ديننا الإسلامي الحنيف في مكافحة الفساد: بالرغم من انتشار ظاهرة الفساد بحدة في السنوات الأخيرة وتعاملها، وبالرغم من كثرة التشريعات والقوانين التي تكافح هذا الفساد في العديد من الدول، فقد سبق الإسلام إلى الكثير من الإجراءات الواردة في هذه القوانين، مما يعني أن العودة إلى تعاليم ومبادئ ديننا الحنيف كفيلة بالقضاء على هذه الظاهرة وأعلى الأقل التقليل منها.

و من أهم هذه المبادئ نذكر ما يلي:

* **توفير حد الكفاية والمناعة اللازمة لأفراد المجتمع:** لقد رأينا أن ظاهرة الفقر وغياب التوزيع العادل للثروة في المجتمع يعد أحد أهم الأسباب في ظاهرة الفساد، لهذا وإن كان الاقتصاديون الطبيعيون ومن ورائهم التقليديون قد وضعوا ما يسمى بنظرية الأجر المعيشي أو نظرية حد الكفاف، أي أن أجر العامل يجب أن يتساوى مع قيمة ما يلزمه وأسرته عند أدنى حد ممكن، فإن الإسلام قد وضع ما يسمى بحد الكفاية وهو ما يضمن للعامل الحد الأدنى من الحياة الكريمة، وقد وضع الرسول صلى الله عليه وسلم حجر الأساس في تحديد هذا الحد بقوله: « من ولي عملا وليس له منزل فليخذ منزلا، أوليس له زوجة فليتزوج، أوليس له دابة فليخذ دابة» رواه أحمد وأبو داود¹

¹ المرجع السابق، ص ص 47 48.

و يلاحظ من هذا أن حد الكفاية في الإسلام أكبر من حد الكفاف في الاقتصاد الوضعي ذلك لأن حد الكفاية لا ينظر إلى الجانب المادي فقط من احتياجات العامل بل إلى الجانب المعنوي أيضا بما فيه من عزة وكرامة.

*** حسن اختيار من يتولى تسيير الشؤون العمومية في مختلف المستويات وعلى كافة الأصعدة:** إذا كان الاقتصاد الوضعي يحرص على حسن اختيار الأشخاص ممن يتحملون مختلف المسؤوليات كإحدى وسائل مكافحة الفساد، فقد سبق الإسلام إلى هذا المبدأ وعلمنا أن الأمانة بالإضافة إلى القوة هي أهم معايير الاختيار في تحمل المسؤوليات.

كما يؤكد الكثير من خبراء مكافحة الفساد بأن هذه الظاهرة نجدها في أعلى مستويات السلطة خاصة في البلدان النامية، لذلك يجب على المسؤول أن يعطي المثل وأن يكون القدوة، وفي تاريخ الإسلام ما يثبت ذلك فعندما فتحت العراق أرسل سعد بن أبي وقاص كنوز كسرى إلى الخليفة عمر بن الخطاب (رضي الله عنه) مع بعض الجنود البسطاء، فلما وصلت هذه الكنوز إلى المدينة المنورة واستلمها عمر بن الخطاب بأمان بكى فرحا لأمانة هؤلاء الجنود، ولما شاهد ذلك علي بن أبي طالب قال له: يا أمير المؤمنين عفت فعفوا ولو رتعت لرتعوا.

تفعيل دور هيئات الرقابة وأجهزة المحاسبة في المجتمع: تحرص الكثير من الدول على وضع هيئات للرقابة والمحاسبة على المال العام، كما تسعى إلى توفير الظروف المساعدة لعملها جو من الشفافية والديموقراطية وحرية الإعلام، وذلك لكشف ما قد يلحق بذلك المال العام من عمليات الاختلاس أو التحويل إلى الخارج أو غسل الأموال... إلخ¹

¹ موسى بودهان: مرجع سابق، ص48.

وفي هذا الإطار نجد أن الهيئات السابقة في كثير من الدول تحاسب المسؤولين بإحصاء ثروتهم قبل تولي المنصب أوالمسؤولية ثم بعده والتخلي عنها وفق مبدأ "من أين لك هذا"، ومع ذلك فقد كان الخليفة عمر بن الخطاب (رضي الله عنه) من أوائل من سعوا إلى تكريس الحكم الراشد بمكافحة الفساد وفق المبدأ المذكور، حيث كان يحاسب الولاة الذين يعينهم في الأقاليم حسابا شديدا وكان يحصي ثروتهم قبل تعيينهم ثم أثناء توليهم للمسؤولية، فإذا ظهرت زيادة غير مبررة وبسبب غير مشروع أخذها منهم وردّها إلى بيت المسلمين.¹

كما أن هناك من حدد آليات مكافحة الفساد الإداري فيما يلي:

- **المحاسبة:** هي خضوع الأشخاص الذين يتولون المناصب العامة للمساءلة القانونية والإدارية والأخلاقية عن نتائج أعمالهم، أي أن يكون الموظفون الحكوميون مسؤولين أمام رؤسائهم (الذين في الغالب يشغلون قمة الهرم في المؤسسة أي الوزراء ومن هم في مراتبهم) الذين يكونون مسؤولين بدورهم أمام السلطة التشريعية التي تتولى الرقابة على أعمال السلطة التنفيذية.

- **المساءلة:** هي واجب المسؤولين عن الوظائف العامة سواء كانوا منتخبيين أو معينين، تقديم تقارير دورية عن نتائج أعمالهم ومدى نجاحهم في تنفيذها وحق المواطنين في الحصول على المعلومات اللازمة عن أعمال الإدارات العامة (أعمال النواب والوزراء والموظفين العموميين) حتى يتم التأكد من أن عمل هؤلاء يتفق مع القيم الديمقراطية ومع تعريف القانون لوظائفهم ومهامهم وهو ما يشكل أساسا لاستمرار اكتسابهم للشرعية والدعم من الشعب.²

¹ موسى بودهان: مرجع سابق، ص48.

² مصطفى يوسف كافي، مرجع سابق، ص154.

- **الشفافية:** هي وضوح ما تقوم به المؤسسة ووضوح علاقتها مع الموظفين (المنتفعين من الخدمة أو مموليها) وعلنية الإجراءات والغايات والأهداف، وهو ما ينطبق على أعمال الحكومة كما ينطبق على أعمال المؤسسات الأخرى غير الحكومية.

- **النزاهة:** هي منظومة القيم المتعلقة بالصدق والأمانة والإخلاص والمهنية في العمل، وبالرغم من التقارب بين مفهومي الشفافية والنزاهة إلا أن الثاني يتصل بقيم أخلاقية معنوية بينما يتصل الأول بنظم وإجراءات عملية.

وإن آليات مكافحة السابقة تشكل عناصر أساسية في إستراتيجية مكافحة الفساد الإداري وتمثل الإستراتيجية كافة الإجراءات التي تتخذ في المنظمة بهدف إحراز أداء أعلى، كذلك وتعتبر الإستراتيجية نشاطا مستمرا يأخذ بعين الاعتبار القيم الإدارية والبيئية، لذلك فإن أغلب مؤسسات مكافحة الفساد الإداري تضع إستراتيجية معينة لمكافحة حالات الفساد الموجود وتبني هذه الإستراتيجية على الشمولية والتكامل لمكافحة هذه الظاهرة، وينبغي الإشارة إلى أن القضاء على الفساد الإداري يتطلب صحة ثقافية تبين مخاطره السياسية والاقتصادية والاجتماعية، كما ينبغي توفر الإرادة الجادة والحقيقية من قبل القيادة السياسية لمحاربة الفساد الإداري حتى يكون ذلك على مستوى الدولة والمجتمع أوعلى الأقل بأن لا تصطدم توجهات مكافحة الفساد الإداري مع السلطة السياسية وأن أي إستراتيجية لمحاربة الفساد تتطلب استخدام وسائل شاملة تدعمها الإرادة السابقة وعلى النحو التالي:

- تبني نظام ديموقراطي يقوم على مبدأ فصل السلطات وسيادة القانون من خلال خضوع الجميع للقانون واحترامه والمساواة أمامه وتنفيذ أحكامه من جميع الأطراف نظام يقوم على الشفافية والمساءلة.¹

¹ المرجع السابق، ص 155.

- بناء جهاز قضائي مستقل وقوي ونزيه وتحريه من كل المؤثرات التي يمكن أن تضعف عمله والالتزام من قبل السلطة التنفيذية على احترام أحكامه.
- تفعيل القوانين المتعلقة بمكافحة الفساد على جميع المستويات كقانون الإفصاح عن الذمم المالية لذوي المناصب العليا، وقانون الكسب غير المشروع وقانون حرية الوصول إلى المعلومات وتثديد الأحكام المتعلقة بمكافحة الرشوة والمحسوبية واستغلال الوظيفة العامة في قانون العقوبات.
- تطوير دور الرقابة والمساءلة للهيئات التشريعية من خلال الأدوات البرلمانية المختلفة في هذا المجال مثل الأسئلة الموجهة للوزراء وطرح المواضيع للنقاش العلني وإجراءات التحقيق والاستجواب وطرح الثقة بالحكومة.
- تعزيز دور هيئات الرقابة العامة كمراقب الدولة وأدواوين الرقابة المالية والإدارية وأدواوين المظالم التي تُتابع حالات سوء الإدارة في مؤسسات الدولة والتعسف في استخدام السلطة وعدم الالتزام المالي والإداري وغياب الشفافية في الإجراءات المتعلقة بممارسة الوظيفة العامة.
- التركيز على البعد الأخلاقي وبناء الإنسان في محاربة الفساد في قطاعات العمل العام والخاص وذلك من خلال التركيز على دعوة كل الأديان إلى محاربة الفساد بأشكاله المختلفة، وكذلك من خلال قوانين الخدمة المدنية والأنظمة والمواثيق المتعلقة بشرف ممارسة الوظيفة.¹
- تنمية الدور الجماهيري في مكافحة الفساد من خلال برامج التوعية بهذه الآفة ومخاطرها وتكلفتها الباهضة على الوطن والمواطن وتعزيز دور مؤسسات المجتمع المدني

¹ مصطفى يوسف كافي: مرجع سابق، ص 156.

والجامعات والمعاهد التعليمية والمتقنين في محاربة الفساد والقيام بدور التوعية القطاعية والجماهيرية.

و قد تم تحديد اتجاهين أساسيين لمكافحة الفساد الإداري هما:

الاتجاه الأول: العمل بالإصلاحات الإدارية والترتيبات الوقائية، ويشمل هذا التوجه استخدام كافة الطرق والأساليب الوقائية بهدف منع حدوث حالات الانحراف.

الاتجاه الثاني: مقاضاة المخالفين والضرب بيد من حديد على الرؤوس الفاسدة داخل الجهاز الإداري، ويشمل هذا التوجه استخدام كافة الطرق والأساليب العلاجية بهدف معالجة حالات الانحراف.

كذلك فإن التوجهين السابقين لا يعتبر أحدهما بديلا عن الآخر لكن أحدهما مكملا للآخر وباجتماعهما يكونان منظومة متكاملة يطلق عليها منظومة احتواء الفساد هدفها الأساسي احتواء ظاهرة الفساد وتحجيمها ومن ثم القضاء عليها، وإن هذه المنظومة تعمل باتجاهين وكل اتجاه له خطته وسياساته التي تحول دون وقوع حالات الانحراف أو معالجتها.¹

2- الجهود الدولية والعربية لمكافحة الفساد:

1-2 المنظمات الدولية المعنية بمكافحة الفساد:

أ- منظمة الشفافية الدولية TI: وهي منظمة غير حكومية تمثل حركة دولية لمحاربة الفساد مهمتها أن تزيد من فرص ونسب مساءلة الحكومات بتظافر جهود كل المعنيين سواء الحكومة أو المجتمع المدني أو القطاع الخاص، وقد أنشأت هذه المنظمة عام

¹ المرجع السابق: ص 157.

1995 في برلين لتساعد الدول والأفراد في الحد من الفساد الإداري والمالي الرسمي وغير الرسمي.

إن هدف المنظمة الحد من الفساد عن طريق تفعيل اتحاد عالمي لتحسين وتقوية نظم النزاهة المحلية والعالمية، ولقد قامت بتطوير مؤشر لقياس الفساد يتكون من عشر نقاط (0-10) تعتمد مبدأ الشفافية والمساءلة على المستوى المحلي والمشاركة واللامركزية والتنوع.

وتعتمد المنظمة في تمويل أنشطتها على التبرعات والإعانات التي تقدمها الهيئات والمنظمات الحكومية وغير الحكومية والمؤسسات الاقتصادية كالبنك الدولي والأمم المتحدة والشركات متعددة الجنسيات.

ب- منظمة التعاون الاقتصادي: أصدرت عام 1994 مجموعة توصيات عرفت بتوصيات عام 1994 بشأن الرشوة في تبادلات الأعمال الدولية، وفي أيار عام 1997 تمت مراجعة هذه التوصيات للخروج بتوصيات أخرى جديدة عرفت بتوصيات عام 1997، كما تم توقيع اتفاقية دولية لمكافحة رشوة الموظفين الرسميين الجانب المعنيين بتبادلات الأعمال الدولية ودخلت الاتفاقية حيز التنفيذ في شباط 1999.¹

ج- الأمم المتحدة: تبنت الجمعية العامة للأمم المتحدة عام 1996 مشروعين لمكافحة الفساد كما أعدت قانون استرشادي لمكافحة الفساد، وأقرت اتفاقية دولية رقم (4/58) لمكافحة الفساد في أكتوبر 2003 تقوم على عدة مواد قانونية تلزم الدول الأعضاء والدول المنظمة في هذه الاتفاقية بجميع أحكامها.

¹ آلاء حسن حمودي العزاوي: موضوعات الفساد الإداري والمالي في الصحافة المتخصصة، ط، دار الحامد للنشر، دس، ص 84.

د- منظمة التجارة العالمية: كان الإعلان عن إنشائها عام 1995 بمدينة مراكش المغربية، وكان هذا الإعلان بمثابة وضع حجر الأساس في بناء العولمة، وقد أقرت في كانون الأول/1996 إنشاء وحدة عمل خاصة لمراقبة الشفافية في التداولات الحكومية في الدول الأعضاء.

هـ- صندوق النقد الدولي: وضع ضوابط تتعلق بتقديم القروض والمساعدات أعلنها في آب/1997 إذ أكد الصندوق أنه سيوقف أو يعلق مساعداته المالية لأي دولة يثبت أن الفساد الحكومي فيما يعيق الجهود الخاصة بتجاوز مشاكلها الاقتصادية (عمليات التنمية).

و- مجلس الاتحاد الأوروبي: الذي أقر اتفاقية مكافحة الفساد بين موظفي الجماعات الأوروبية وموظفي الدول الأعضاء في الاتحاد الأوروبي في مايو 1997، وفي عام 2003 أصدرت الدول الثمانية في قمته في إيفيان فرنسا بياناً لمكافحة الفساد وتعزيز الشفافية ويطالب دول المجموعة بتحديد مساعداتها المادية للدول النامية بأداء تلك الدول في مجال الشفافية ومكافحة الفساد.¹

ز- منظمة الدول الأمريكية: التي تضم 21 دولة عضو في هذه المنظمة وقعت اتفاقية لمكافحة الفساد ووضعت قانون الممارسات الأجنبية الفاسدة في 1997 الذي يمنع الشركات الأمريكية من تقديم رشاوى للمسؤولين في بلاد أخرى.

ح- منظمة الاتحاد الإفريقي: فقد قامت في 2003 بتبني اتفاقية منع الفساد ومكافحته وكانت ليبيا والجزائر الدولتين الوحيدتين في شمال إفريقيا قامتتا بتوقيع هذه الاتفاقية.

¹ المرجع السابق، ص ص 84 85.

ط- **الجمعية العامة للقارات:** تبنت في عام 2000 قانون الولايات المتحدة منظمة الاتفاقيات والبروتوكولات الإضافية المكملة لها كقضايا غسيل الأموال وتهريب العمالة وتجارة الرقيق.

ي- **منظمة الثقافة العالمية:** أنشأت هذه المنظمة سنة 1993 وهي منظمة غير حكومية (أهلية) تعمل بشكل أساسي على مكافحة الفساد والحد منه من خلال وضوح التشريعات وتبسيط الإجراءات واستقرارها وانسجامها مع بعضها في الموضوعية والمرونة والتطور وفقا للتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والإدارية.

فضلا عن ذلك فإن هناك منظمات أخرى تعمل وفق مبدأ الشفافية وكما أقرتها منظمة الشفافية العالمية ولها أساليب عمل وجهود خاصة ذات مساس مباشر بالمجتمع والرأي العام وهي:¹

* **منظمات المجتمع المدني:** وتسعى هذه المنظمات إلى رعاية مصالح المجتمع والحد من تسلط الدولة على تلك المصالح، وهذا يعني ابتعاد متطلبات المجتمع المدني عن استهداف قلب النظام فهدفها الإصلاح المستمر للدولة، كما تسعى إلى الحفاظ على الحقوق الأساسية والمدنية للمجتمع والتفاهم المستمر بين أفراد المجتمع مع القضايا الجدلية ضمن الإطار الدستوري المتفق عليه بين الحاكم والمحكوم.

* **وسائل الإعلام المستقلة:** إن توفر المعلومات مطلب أساسي لخلق جمهور واع ومطلع وتساعد في إبقاء من يحكم خاضعا للمحاسبة، فوسائل الإعلام الحرة والمستقلة إحدى الوسائل الأساسية في نقل المعلومات إلى الجمهور، وهي تسعى إلى تنظيم العلاقة

¹ آلاء حسن حمودي العزاوي: مرجع سابق، ص ص 84 85.

بين الحاكم والمحكوم من خلال تقديم المعلومات النوعية عن الأحداث والتطورات والانجازات لجميع القطاعات في المجتمع.¹

2- 2 تجارب لدول غير عربية في الإصلاح الإداري ومحاربة الفساد:

هناك بعض الدول التي خاضت تجارب هامة في مكافحة الفساد الإداري بأساليب مختلفة واستطاعت من خلال جهودها أن تقضي عليه أو تخفض من معدلاته:

أ- الصين: تعتبر الصين من الدول التي ينتشر فيها الفساد وقد بلغ مؤشر إدراك الفساد فيها 3,4 سنة 2003 وبلغ 3,2 سنة 2005 و3,6 سنة 2008 مع العلم أن أعلى قيمة لهذا المؤشر هي 10 (نظيف جدا) وأقل قيمة له هي 0 (فاسد جدا)، ولذلك فهي من الدول التي ترتفع فيها معدلات الفساد وقد اتخذت الدولة بعض الإجراءات بهدف مكافحة الفساد ومقاومته، وكانت لها تجربة جيدة تتمثل في:

- وضع عقوبة شديدة لمواجهة الفساد لدرجة أنه تم الحكم بالإعدام على بعض المرتشين.

- إلى جانب العقوبة قامت الدولة بتوفير الحوافز التي تدفع الأفراد للابتعاد عن الرشوة والفساد من خلال رفع دخول المواطنين وتحسين مستوى المعيشة.²

ب- سنغافورة: تعتبر تجربة سنغافورة رائدة وفريدة بالنسبة للدول التي حاربت الفساد، فقد نجحت في إزالته، فهي تأتي في مقدمة الدول التي تتمتع بمستوى نظيف من الفساد مع فنلندا وأيسلندا والدانمارك، وبلغ مؤشر مدركات الفساد بها 9,4 سنة 2003 و2005، وتراجع إلى 9,2 سنة 2008، والإجراءات التي اتبعتها الدولة مكنتها من

¹ آلاء حسن حمودي العزاوي: مرجع سابق، ص 86.

² عبد الله أحمد المصراطي: مرجع سابق، ص 82.

القضاء على الفساد بعد أن كانت منذ نحو ثلاثين عاما من أكبر الدول التي ينتشر بها الفساد.

- قامت الدولة بتخفيض عدد القوانين والقوانين والإجراءات وقامت بتبسيط وتوضيح كافة الإجراءات بحيث لا تسمح بأي خروج أو خرق للقوانين.

- رفعت الدولة مرتبات وأجور الموظفين العموميين حتى لا يلجأوا للفساد ويعد مرتب الوزير السنغافوري أعلى مرتب وزير في العالم وأي محاولة فساد ستحرمه من وظيفته ومن دخله المرتفع، فضلا على أنه لن يستطيع أن يحصل على وظيفة أخرى.

ج- هونغ كونغ: تأتي هونغ كونغ في المرتبة 15 و 14 على التوالي بالنسبة لمؤشر مدركات الفساد سنة 2003 و 2005 وقد ارتفع المؤشر لديها من 8 سنة 2003 إلى 9,3 سنة 2005 و 8,1 سنة 2008 نتيجة للجهود التي تبذلها الدولة لمحاربة الفساد وأهمها:

- شكلت الدولة لجنة لمحاربة الفساد وفرت لها ميزانية ضخمة من ملايين الدولارات، ويعمل بها نحو أكثر من 1000 موظف يتقاضون مرتبات مرتفعة مهمتها متابعة الفساد والقضاء عليه بكافة أشكاله.

د- تشيلي: تعتبر الدولة رقم 20 ضمن 133 دولة من حيث مستوى الفساد فيها، ومؤشر مدركات الفساد فيها بلغ 7,3 و 7,4 خلال عامي 2003 و 2005 ليتراجع إلى 6,9 سنة 2008، وقد خطت الدولة خطوات هامة في محاربة الفساد وتعتبر من أنظف دول أمريكا اللاتينية.¹

- قامت بتبسيط الإجراءات واللوائح والقوانين.

¹ المرجع السابق: ص 82.

- أعلنت مبدأ الشفافية بالنسبة لكافة الهيئات الحكومية.

هـ - بوتسوانا: ظلت بوتسوانا مقارنة بما حققته الدول الصناعية الحديثة في شرق آسيا وجنوب الصحراء بإفريقيا تتمتع بانخفاض ملحوظ في معدلات الفساد، وكانت تتمتع الإدارة العامة فيها بمستوى عال من النزاهة ترتب عليه بلوغ مستوى مرتفع من النمو والازدهار الاقتصادي، كما تمتعت بالاستقرار السياسي عبر فترة من الزمن، فهي تتمتع بنظام متعدد الأحزاب ونظام ديموقراطي، ومع بداية التسعينات اكتشفت سلسلة من فضائح الفساد أساءت إلى تلك السمعة منها مثلا فضيحة صفقات الكتب المدرسية والتي تبين فيما بعد أنها كلفت الاقتصاد الوطني ما يقارب 15 مليون دولار أمريكي، وقد تبين من التحقيقات التي أجريت أن كبار الموظفين وأصحاب الدخل العالية هم المتورطون بهذه القضية، كما تبين أن مرد انتشار الفساد بهذا المجتمع راجع إلى ارتفاع درجة الرضا السياسي على النفس، مما خلق انطبعا بأن الفساد أمر مستبعد الحدوث في ظل هذه الظروف الاقتصادية والسياسية والقانونية المثالية.¹

و لقد قامت الحكومة للحد من هذه الأساليب الفاسدة بتفويض الأشكال التقليدية المهمة بمتابعة الفساد ومحاربه وأنشأت بدلا منه مديرية أمن عامة تعنى بشؤون الفساد والجرائم الاقتصادية عام 1944، وهذه المديرية تقدم تقريرها السنوي للبرلمان وهي تتبع مباشرة رئيس الدولة وتعمل بصورة مستقلة، وهذا يعكس بجلاء الإرادة السياسية لمكافحة الفساد، وفي أحد تقارير هذه المديرية لعام 1996 أكدت أن الفساد ينخر عظم الإدارة العامة وفي كل القطاعات تقريبا، وهذا ما دفع العاملين فيها على وضع إستراتيجية عامة لمكافحة هذه الظاهرة تركز على ثلاثة محاور هي: التحقيق والملاحقة القضائية، والتوعية الجماهيرية، والوقاية من الوقوع في براثن الفساد كفاعلين أوضاحيا، وبناءً على هذا بدأ العمل على الحد من الفساد بهذا المجتمع، ولكن يبدو أنه لم تتمكن بوتسوانا حتى الآن

¹ عبد الله أحمد المصراطي: مرجع سابق، ص 83.

من تحقيق درجة مقبولة من النزاهة والشفافية حيث يتضح من تقارير الشفافية العالمية أن معدلات الفساد تزيد في هذا المجتمع عما كانت عليه في الاستطلاعات السابقة، فقد رتبت في تقرير 2002 بالمرتبة 24، أما في عام 2005 فقد تحصلت على ترتيب 32 بالدول المشتركة.

و- **الإكوادور:** يذكر "رايمري سانتوس" 1997 عن دوره بصفته رئيس لجنة مكافحة الفساد في الإكوادور، أن هذه اللجنة قد أنشأت بهدف تعرية الفساد وكشف مصادره والتحقق منه عن طريق تحفيز واستشارة المجتمع المدني، وتحال أعمال هذه اللجنة إلى الجهازين التشريعي والقضائي هذا ولقد صاغت مشروع قانون لتتخذ لنفسها الطابع الرسمي، ولقد انطلقت أعمال هذه اللجنة بعد أن هدد الفساد استقرار الديمقراطية وخلق حالة من الانتفاضة الشعبية ضد النظام الحاكم كما أثر في العديد من الأنشطة الحكومية مثل المارك ودوائر الضرائب وصفقات البناء وتدهور الخدمات وتزعزع الأمن والعدل، وتحاول الإكوادور الآن تطبيق نظام شامل لمجابهة الفساد تشمل القطاع القانوني والتربوي والاجتماعي والسياسي والقيام بأنشطة لتوعية الجماهير.¹

بكلمات أخرى حاولت الجهات المسؤولة في الإكوادور وضع خطة تعتمد على سبل وآليات متعددة منها ذات الأثر القريب والأخرى ذات آثار تحصل على أمد بعيد مثل خفض الأمية وانتشار التعليم وتدشين الجيل الجديد بالقيم والأفكار المناهضة للفساد.

ه- **مالي والسنغال:** إن مالي والسنغال يشكلان مثلاً واضحاً على ضياع الإيرادات الضريبية من خلال الغش الجمركي والتهرب من الضرائب على التجارة، فالغش قد يكون بأكثر من طريقة، منها مثلاً خفض أسعار السلع المعلن عنها أو إساءة التصنيف الضريبي مما يترتب عليه عدم دفع الضرائب المستحقة، ومهما كان نمط ذلك الغش فهو بالغ الأثر خاصة في دولتين مثل مالي والسنغال، ولقد خلص كل من "ديفيد ستاسافاج" و"سيسيل

¹ المرجع السابق: ص 83 84.

دوبري" من خلال دراستهما لوضع هذه الحالة من الفساد إلى القول بأن تحرير التجارة والتفتيش السابق على الشحن والإصلاحات المؤسساتية التي تحد من السلطة التقديرية للموظفين وتحسين المراقبة على النشاطات الجمركية، إضافة إلى تحسين مستوى النفقات الجارية على العمل الإداري من غير المرتبات من قبيل الوقود والمركبات الآلية والمكاتب والقرطاسية... إلخ، كل هذا له دور فعال في التخفيف من معدلات الفساد الجمركي والضريبي.

2- 3 الجهود العربية في مكافحة الفساد:

أما عن الجهود العربية فقد نبه رئيس الوزراء العرب في عدد من جلساته الأخيرة إلى مدى خطورة هذه الظاهرة وانتشارها على مستوى الأقطار العربية وأهمية تظافر الجهود العالمية للحد من هذه الظاهرة، وهذا ولقد أقام مركز دراسات وبحوث الدول النامية في جامعة القاهرة عدة ندوات استهدفت تعرية هذه الظاهرة والكشف عن أبعادها وآثارها وعواملها.

كذلك قامت المنظمة العربية للتنمية الإدارية بعقد عدد من الندوات والمؤتمرات وجلسات حوار رفيعة المستوى استهدفت الإصلاح الإداري ومكافحة الفساد في الأقطار العربية، ولعل من أبرز تلك الندوات التي تلخص تجارب بعض الدول العربية في الإصلاح الإداري كجزء من الإستراتيجية الأساسية لمكافحة الفساد الإداري في بعض الأقطار العربية عام 1997 حيث عرض مجموعة من الوزراء العرب أمام الجمعية العمومية أهم الإصلاحات الإدارية التي أقدمت عليها بلدانهم وحققتها كخطوة أولى وأساسية في مكافحة الفساد بتلك البلدان.¹

¹ عبد الله أحمد المصراتي: مرجع سابق، ص 84 85.

كما عقدت هذه المنظمة مؤتمرها الدولي عام 1999 بالقاهرة تحت شعار "آفاق جديدة لتقوية النزاهة والشفافية والمساءلة الإدارية من منظور استراتيجي ومؤسسي"، كذلك عقدت المنظمة مؤتمرها الثالث عام 2002 بيروت تحت شعار " القيادة الإبداعية والتجديد في ظل النزاهة والشفافية" وكان المؤتمر يمثل محاولة جادة في الحد من الفساد واستشارة الجهود العربية الرسمية والأهلية نحو مكافحة هذه الظاهرة والحد من انتشارها وآثارها في التنمية والتطور الاجتماعي والاقتصادي، كما أن لجامعة الدول العربية ولمجلس وزراء الداخلية العربية دورا بارزا في الحرب ضد الفساد، فقد قدم المجلس مشروع اتفاقية عربية لمكافحة الفساد ومشروع القانون العربي النموذجي لمكافحة الفساد.

كذلك لا ننسى دور منظمة "أمان الائتلاف من أجل النزاهة والمساءلة" الفلسطينية الأهلية التي سخرت جهودها لمناهضة الفساد والكشف عن أوكاره والحد من انتشاره في العالم العربي من خلال تقديم العديد من البحوث والدراسات المهمة كما تعتبر أول منظمة عربية أهلية وحكومية لمناهضة الفساد تقيم موقعا على شبكة المعلومات العالمية (الأنترنت) تعرض فيه كل ما تقدمه من دراسات وبحوث عن هذه الظاهرة، وإن كانت هذه المنظمة تهتم بمشكلة الفساد على مستوى المجتمع الفلسطيني أكثر من اهتمامها به على مستوى الوطن العربي إلا أنها قدمت العديد من البحوث والدراسات ذات الأهمية في هذا المجال.

كما أقامت غرفة التجارة والصناعة الكويتية مؤتمرا دوليا عن الفساد الإداري من منظور اقتصادي في الفترة 24/23 مايو 2005 حيث استهدف هذا المؤتمر تحفيز الخبراء والباحثين للمشاركة في بلورة رؤية واضحة عن الفساد من حيث عوامله وآثاره والسبل المثلى لمكافحته والحد منه.¹

¹ المرجع السابق : ص 85.

كذلك قام مركز الدراسات السياسية والإستراتيجية بالأهرام بعمل ورشة عمل أولى في إطار مشروع بحثي بعنوان "تحو مجتمع أكثر شفافية" وذلك بالتعاون مع المعهد الدانماركي للحوار في الفترة (20/19 ديسمبر 2006) واستهدف هذا العمل مناقشة الفساد في المجتمع العربي المصري وبيان تجلياته وآثاره وأكثر صوره انتشارا والمرافق التي يكثر فيها الفساد، ولقد اشتملت ورشة العمل هذه على عدد من الموضوعات الرئيسية منها الأطر المفاهيمية للشفافية والأطر المؤسسية لتعزيز الشفافية في ضوء الخبرة المصرية وآليات تفعيل الشفافية في مصر والخبرات الدولية في تعزيز الشفافية.

كما أقامت المنظمة العربية للتنمية الإدارية ندوة عامة حول الفساد وسبل مكافحته في تونس لعام 2007 هدفت من خلال هذه الندوة إلى استقطاب الباحثين العرب والأجانب لعرض اقتراحاتهم وآرائهم في قضايا الفساد في الوطن العربي وكيفية الحد من انتشاره وتفاذي آثاره الوخيمة اقتصاديا واجتماعيا وأخلاقيا وسياسيا.¹

2- 4 تجارب لدول عربية في الإصلاح الإداري ومحاربة الفساد:

لقد سعت كثير من الدول العربية إلى الإصلاح الإداري وتقويم الأجهزة الحكومية ووضع آليات للرقابة والمساءلة على العاملين بالقطاع العام وخاصة المتصرفين بالمال العام، ولا تزال بعض تلك الدول في إطار تقييم جهودها ودراسة الإصلاحات التي تستهدف تحقيقها في الإدارة العامة والمؤسسات والقوانين والقرارات، وفيما يلي نعرض جهود بعض تلك الدول:

أ- تجربة المملكة الأردنية الهاشمية: يشير "علي الشيخ" بوصفه أمين عام وزارة التنمية الإدارية بالمملكة الأردنية إلى أن الدولة اتجهت إلى إحداث تنمية إدارية بالمملكة منذ 1996 تستهدف مجموعة من الأغراض منها تحسين نوعية الخدمات المقدمة

¹ عبد الله أحمد المصراطي: مرجع سابق، ص ص 86 87.

للمواطنين، وزيادة قدرة الجهاز الحكومي على مواجهة التغيرات والمستجدات وتخفيض
 تكلفة التشغيل للجهاز الحكومي وزيادة التكامل مع القطاع الخاص، وهي في الوقت الذي
 تسعى فيه إلى ذلك ترغب في تحقيق عدد من الأهداف الخاصة مثل إصدار دليل متكامل
 يتضمن وصف وتوصيف الوظائف بالجهاز الحكومي وتقديم أفضل خدمة للمواطنين
 وتفويض الصلاحيات بحيث يؤدي إلى تحسين أداء المؤسسة وكفاءة العاملين وتطوير
 التشريعات ووضعها في قالب قانونية محكمة وتنمية القوى البشرية وتطوير وتوفير
 التجهيزات الإدارية من قبيل الحوافز والتكنولوجيا الحديثة، واختيار أفضل القيادات وتحقيق
 مبدأ المساءلة القانونية وتعزيز الموضوعية في الاختيار الوظيفي والقيادي بعيدا عن أي
 اعتبارات أخرى، وضع نظام حوافز للموظفين وتعزيز اللامركزية وتخفيف الأعباء عن
 الإدارة.

وعلى المستوى التطبيقي قامت الوزارة بتبسيط بعض الإجراءات وتفويض سلطة
 بعض المؤسسات والإدارات وإصدار بعض التعليمات الجديدة وإصدار تنظيم إداري
 لبعض الدوائر والمؤسسات وإعداد هيكلية جديدة للبعض الآخر، وقامت أيضا بتعميم
 برنامج تدريبي لتنمية القوى البشرية العاملة في الدوائر الحكومية وغيرها من الإجراءات،
 أما عن المتابعة وتقييم المنجز من هذه الخطة فقد قامت الوزارة بالتنسيق مع مكاتبها
 ووحدات التطوير الإداري المتواجدة في الإدارات الحكومية إضافة إلى الزيارات الميدانية
 وعقد اللقاءات والاجتماعات مع المسؤولين والمدراء ومع هذا كله فقد واجهت هذه الخطة
 مجموعة من المشكلات يرى "علي الشيخ" أنها أعاقت إلى حد كبير جهود هذه الوزارة في
 تحقيق الأهداف المنشودة منها مثلا رفض التغيير من قبل بعض الموظفين العاملين من
 فترة في الجهاز الحكومي، إضافة إلى بطء ظهور النتائج المستهدفة.¹

¹ المرجع السابق، ص 88 89.

ب- تجربة الجمهورية التونسية: لخص هذه التجربة مدير عام الوظيفة العمومية بالجمهورية التونسية حيث طرحها في الاجتماع الوزاري الذي عقدته المنظمة العربية للتنمية الإدارية مفيدا أن هذه التجربة قد انطلقت في تحقيق أهدافها من تحديد المشاكل والنقائص التي كانت تعاني منها الإدارة التونسية، ومن أهم أهداف تلك الخطة الإصلاحية إحكام تنظيم العمل بالإدارات والمصالح العمومية وتبسيط الإجراءات الإدارية وتطوير جودة الخدمات العمومية وتوفير آليات جيدة وجديدة لاستقبال المواطنين وتحسين ظروف العمل وإيجاد وسائل تحفيز للعاملين بالوظيفة العامة إضافة إلى رفع كفاءة الموظفين ونوعية أدائهم من خلال البرامج التدريبية.

وعلى المستوى الميداني يرى المدير العام للوظيفة العمومية أنه تم إنجاز قدر كبير من المستهدفات بهذه الخطة منها ما يتصل بتطوير الإدارة وإعادة تنظيمها مثل الشروع في مراجعة الوزارات وذلك بهدف ضبط المسؤوليات لمختلف مستويات الإدارة، إضافة إلى استحداث الهيئة العليا للرقابة الإدارية والمالية في شكل مؤسسة عمومية ذات صبغة إدارية تتمتع بالشخصية الاعتبارية والاستقلال المالي... أما على صعيد تبسيط الإجراءات فقد تم اعتماد مبدأ تقليص عدد الشهادات الإدارية المطلوبة من المواطنين وتوفير مراكز خدمة قريبة من المواطنين لتجنبهم كلفة التنقل وتوفير خدمة استقبال المواطنين وإرشادهم والتركيز على خدمة العناية بالموظف العمومي ورفع مستوى معيشته وغيرها من الإجراءات التفصيلية.¹

هذا ولقد صادف تطبيق هذه الخطة الإصلاحية عدد من المشاكل على رأسها تشبث بعض العقليات بالأساليب القديمة ورفض التغيير وعدم مجاراته، وتأخر إجراء بعض الدراسات الإستراتيجية لعدم تفرغ الخبراء لإقامتها إضافة إلى النقص في الإمكانيات المادية.

¹ عبد الله أحمد المصرتي: مرجع سابق، ص ص 90 91.

ج- تجربة جمهورية مصر العربية: يذكر "محمد أبو سديرة" رئيس الجهاز المركزي للتنظيم الإداري بالنيابة أن من أهم المشكلات التي تعاني منها الإدارة الحكومية هي ارتفاع كثافة العمالة في الجهاز الحكومي بما يجاوز إحتياجات العمل إضافة إلى ضعف مستوى القيادات الإدارية في العديد من المواقع، هذا ناهيك عن تدني مستوى الأجور المدفوعة للعاملين بالجهاز الحكومي وغياب المعايير الموضوعية لسياسات الثواب والعقاب وعدم المساواة بين المجددين والمقصرين، تعقد نظام العمل وبطء إجراءاته في الكثير من المواقع إضافة إلى عدم تحديد الاختصاصات، كل هذا شكل بيئة خصبة لانتشار وتفاقم الفساد الإداري مما أدى إلى وضع خطة متعددة الجوانب لتحقيق درجة كبيرة من الإصلاح الإداري.¹

ولقد انطلقت مصر منذ الخمسينات في عملية الإصلاح الإداري حيث تأسس ديوان الموظفين عام 1951 بتوصية من الخبير "بول سكر" وكان أول جهاز مركزي لشؤون الخدمة في مصر، وفي عام 1961 تشكلت لجنة مركزية لتنظيم الإدارة الحكومية وفي عام 1964 صدر قانون رقم 46 كأول قانون يوفر الأساس التشريعي لنظام توصيف وتصنيف الوظائف العامة طبقاً لنوعيتها ومستوياتها، وفي عام 1966 تشكلت اللجنة العليا للإصلاح الإداري لوضع الخطط والسياسات الإصلاحية، وتشكل في عام 1970 مجلس للتنمية الإدارية لدراسة وتحليل الأسس العلمية للتنمية الإدارية وغيرها من الإجراءات التشريعية والتطويرية التي اتخذت حتى نهاية السبعينات، وفي الفترة ما بين 1987/1992 طبقت الخطة الخماسية لتطوير الإدارة في جمهورية مصر العربية وتحقيق تنمية إدارية على مستوى القيادات والعنصر البشري والنظام وتوفير الإمكانيات المادية والبشرية وتطوير قاعدة معلوماتية وتطوير التشريعات وتبسيطها، ويذكر "أبو سديرة" أن هذه الخطة حققت درجة مقبولة من النجاح حيث حققت إنجازات ملموسة

¹ المرجع السابق، ص 91.

انعكست آثارها على زيادة كفاءة الوحدات الإدارية، بعد ذلك تم تطبيق خطة خماسية أخرى في مجال الإصلاح الإداري في الفترة ما بين 1997/1992 ولقد استهدفت تحقيق التطوير الإداري في مختلف القطاعات والأجهزة.

عموما فإن الإصلاح الإداري في مصر ارتكز على محاور منها تطوير الخدمات الحكومية وتبسيطها، وتطوير وتبسيط لوائح نظام العمل، واختيار وإعداد القيادات الإدارية وإنشاء قواعد البيانات ونظم المعلومات باستخدام التكنولوجيا الحديثة وتنمية الموارد البشرية وتدريبه لرفع كفاءتها والاستخدام الأمثل للعمالة وتطوير التشريعات الوظيفية وتحسين مستوى الأجور، ولقد تحققت منجزات متعددة على كل محور من المحاور السابقة.¹

وعلى الرغم من كل الجهود التي بذلت في مجال الإصلاح الإداري فإن التقرير الذي تقدمت به وزارة الدولة للتنمية الإدارية أفاد بوضوح مدى استشراف الفساد في الجهاز الحكومي الإداري بجمهورية مصر العربية، فقد أفاد التقرير الأول للوزارة أن المدفوعات غير المبررة للحصول على الخدمات والتراخيص هي أكثر صور الفساد الإداري المنتشرة في الجمهورية يليها الفساد في مجال الضرائب والجمارك ثم تدوين ورفع المخالفات بأنواعها والإهمال واللامبالاة في إدارة المرافق العامة والتوظيف الحكومي وأخيرا المشتريات الحكومية، ويقدر التقرير أن من أهم المنجزات الحكومية في هذا المجال إعادة تعريف الحومة من منفذ إلى واضح سياسات ومراقب وتفعيل دور القطاع الخاص لتقديم الخدمات للمواطنين بدلا عنها، وتبسيط التعريف الجمركية واختصار ذروة العمل للإفراج الجمركي وهو ما يتوقع منها إظهار آثار إيجابية في مؤشرات الفساد للأعوام القادمة واستحداث قانون الضرائب الجديد واعتماد أسلوب الفحص بالعينة، إنشاء وإعداد قانون الوظيفة العامة الذي يحتوي على العديد من المبادئ الهامة في مجال المحاسبة

¹ عبد الله أحمد المصري: مرجع سابق، ص 93.

والمساءلة، وإعداد كتيب ملزم لكل الجهات الحكومية يخص المشتريات الحكومية وإعداد قانون جديد للبناء يغير من دورة عمل منح تراخيص البناء، وبهذا فإن جمهورية مصر العربية تتوقع أن تكون هذه الإجراءات قادرة على الحد من الفساد في القطاع العام.

العولمة والفساد الإداري:

لقد قدم الأمين العام للأمم المتحدة للجنة منع الجريمة والعدالة الجنائية في فيينا عام 1997 تقريراً يفيد أن الفساد أصبح ظاهرة تتجاوز الحدود الوطنية للمجتمعات، وقد أرجع ذلك إلى تحرر التجارة وتزايد العولمة فلم يعد يمكن التعامل مع هذه الظاهرة من خلال الإجراءات الوطنية فقط، فهذه الظاهرة لم تعد ظاهرة قطرية مرتبطة بمجتمع معين متخلفاً كان أو متقدماً، كبيراً أو صغيراً، شمالياً أو جنوبياً، ولعل تقارير منظمة الشفافية الدولية تؤكد بجلاء هذه الخاصية في ظل هذا التطور التقني والإعلامي الهائل الذي يشهده العالم في ظل عصر العولمة.¹

ففي عصر ظهرت الشركات العابرة للحدود أو شركات متعددة الجنسية التي لا يزال هدفها الأساسي هو تحقيق أكبر قدر من الربح بأقل تكلفة وبأسرع وقت، فأغلب الباحثين يؤكدون على علاقة هذه الشركات بانتشار الفساد في أغلب المجتمعات خاصة النامية منها، فالطموح المادي المرتفع عند أصحاب تلك الشركات والدول الغنية وتطور وسائل الاتصال الإلكترونية والمواصلات وانتشار التجارة الإلكترونية وتطور أساليب الدعاية الإعلامية ساهم كل ذلك في تمكن تلك الشركات والدول الغنية من بث الفساد في الأقطار التي تمتلك تلك الإمكانيات المادية والاقتصادية التي تتنافس على امتلاكها مما شجع ابتزاز تلك الشركات وطلب الرشاوى من رجال الأعمال.

فقد نشرت وزارة الخارجية الأمريكية تقريراً أوضحت فيه أنه في الفترة ما بين (2000/1995) استطاعت الشركات الدولية بواسطة دفع رشاوى من الحصول على

¹ المرجع السابق: ص ص 93 94.

294 عقدا تجاريا بقيمة **145** بليون دولار أمريكي، كما أكدت ذلك منظمة الشفافية الدولية، فتمو ظاهرة الرشوة بين أوساط المستثمرين الأجانب أدى إلى تطور عرف وتقليد يسهل إجراء العقود والصفقات باعتبار الرشوة جزءا من ذلك العقد.

فالتغيرات التي شهدتها العالم في مختلف النواحي الحياتية خاصة في وسائل الإعلام والمواصلات والتعليم والتجارة وتحرر الأسواق ورفع القيود على السلع والخدمات وتبادل الخبرات واعتماد النظم الرقمية في إدارة الحسابات المصرفية والشركات والتجارة الالكترونية وسيادة التقنية الرقمية والتكنولوجية الحديثة والمتطورة، كل هذا أسهم في حدوث موجة عارمة من التغير الاجتماعي لم تقف عند مستوى البنى التحتية للمجتمعات بل امتدت إلى منظومة القيم الاجتماعية والعادات والثقافة بشكل عام، وهذا ما أسهم في فتح آفاق جديدة أمام ظهور طموحات جانحة تهدف إلى التملك والتسريح السريع وغير المشروط بالقيود الأخلاقية وغير الملتمزم بالقيم والضوابط الاجتماعية، وهذا ما دفع إلى إفساد الذمم والاستقامة وغياب النزاهة والشفافية في ظل حالات الفوضى والتخبط التي تشهدها دول العالم النامي نتيجة لحالة التخلف الخدمي والتعليمي والثقافي الناتجة في الغالب عن الفشل في مشاريع وبرامج التنمية الاجتماعية مما زاد من معدلات الفساد فيها فزادت فيها الرشاوى وغسل الأموال والتزوير والابتزاز والترجح من الوظيفة العامة وإساءة استعمال المال العام... إلخ¹

بكلمات أخرى فإن الفساد العابر للحدود أو العالمي والناتج عن تيارات العولمة يسهم إلى حد كبير في استفحال ظاهرة الفساد الداخلي، فالفساد العالمي يتجه إلى الدول التي ينتشر فيها الفساد أصلا لأن ذلك الوضع يمثل أرضية مناسبة ومناخا جيدا لتحقيق أغراض المفسدين العالميين، فالفساد العالمي بهذا المعنى يسهم في تفاقم ظاهرة الفساد في الدول النامية خاصة تلك التي تعاني من مشاكل إدارية واقتصادية وثقافية.

¹ مرجع سابق، ص 94.

ولابد من الوضع في الاعتبار أن علاقة العولمة بالفساد ليست سلبية دائماً، فالعولمة بوسائلها ومؤسساتها المتطورة أسهمت كثيراً في نجاح الحملة العالمية ضد الفساد والإفساد مما سهل تبادل الخبرات والاستفادة من التجارب العالمية في هذا المجال والتي تقيمها وتعددها مؤسسات أهلية وحكومية اختصت في مكافحة الفساد والإصلاح الإداري والنزاهة، فقد استفادت هذه المؤسسات من العولمة في شن تلك الحرب ضد المفسدين والفساد بشتى صورته وأنماطه فاستفادت منها في استقطاب الدعم المادي والمعنوي، وفي نشر دراساتها وبحوثها والمقالات التي قدمتها حول أبعاد الفساد وآثاره الاجتماعية والاقتصادية والسياسية ليس فقط في المجتمعات النامية بل في المجتمعات المتقدمة أيضاً، كما فضحت الممارسات الفاسدة على المستوى العالمي بين الشركات الكبرى والدول والحكومات وفي الدول المتقدمة التي كانت تدعي النزاهة والشفافية والاستقامة.

ومن هنا يمكن تلخيص علاقة الفساد بالعولمة في محورين، الأول هو المحور الإيجابي والذي يتمثل في دور العولمة في الحد من الفساد ودعم الجهود الموجهة لمكافحته والسيطرة عليه والحد من انتشاره، والثاني هو المحور السلبي وهو الأوضح والأقوى ويتمثل في دور العولمة بمؤسساتها وأجهزتها في خلق مناخ وبيئة خصبة ومناسبة لانتشار ظاهرة الفساد على مستوى عالمي وجعل الفساد ظاهرة أكثر من مجتمعية أوقطرية بل جعلها ظاهرة عابرة للحدود القومية والوطنية للمجتمعات الإنسانية.¹

¹ عبد الله أحمد المصراطي: مرجع سابق، ص 96.

خلاصة الفصل:

عرضنا في هذا الفصل مفهوم الفساد الإداري وأسبابه وآثاره السلبية وطرق معالجته وتأثيره على المنظمات العامة وانعكاساته السلبية على التنمية، فالفساد الإداري يضعف النمو الاقتصادي ويؤثر على مناخ الاستثمار.

ومع تنوع وتشعب مظاهر الفساد الإداري وتطور أشكاله وأساليبه وما ينتج عنه من آثار مدمرة على أخلاقيات واقتصاديات الدول وخاصة النامية منها.

ومن المهم التذكير بأن المعالجة الجذرية لظاهرة الفساد الإداري والحد من آثارها تقتضي اتخاذ كل ما من شأنه إعادة الهيبة والاحترام للوظيفة العامة والعمل العام وذلك ضمن إطار من الإصلاحات الشاملة القانونية والهيكلية والإدارية والتنظيمية والاقتصادية ونحوها... هذه الإصلاحات ينبغي أن تقوم على أساس من القيم الأخلاقية والقواعد الوظيفية التي يمكن أن تحسن صورة الوظيفة العامة والموظف العام في أذهان الناس.

الفصل الرابع:



وعرض وتحليل نتائج الدراسة

أولاً: تفرغ وتبويب نتائج الدراسة

ثانياً تفسير وتحليل نتائج الدراسة

أولاً: عرض وتحليل البيانات:

يتضمن هذا العنصر معالجة تحليلية كمية وكيفية في آن واحد للبيانات المتحصل عليها من خلال استخدام أدوات جمع البيانات على مجتمع الدراسة، ومن ثمة يمكن التحقق من فرضيات الدراسة.

الجدول (07): وضوح القوانين في العمل:

الاحتمالات	التكرار	النسبة
واضحة جدا	126	91.98%
واضحة إلى حد ما	11	8.02%
المجموع	137	100%

تفيد البيانات الإحصائية الواردة في الجدول الخاص بوضوح القوانين في العمل أن 126 فردا من أفراد العينة بنسبة 91.98% يؤكدون أن القوانين في العمل واضحة جدا. وأن 11 فردا من أفراد العينة بنسبة 8.02% يرون بأن القوانين في العمل واضحة إلى حد ما.

وما يمكن استخلاصه أن الوضوح الجيد للقوانين في العمل يعود إلى المستوى التعليمي لأفراد البحث، فأغلبهم لديهم مستوى جامعي وثنائي، لذلك لا يجدون صعوبة في فهم هذه القوانين ولديهم أقدمية معتبرة في المؤسسة تعرفوا من خلالها على أهم القوانين المطبقة فيها. ومنه نستنتج أن القوانين واضحة بالنسبة لأغلب أفراد العينة مما يسهل عليهم أداء المهام بإتقان وعدم الوقوع في أخطاء أو أي مشاكل في العمل وعليه يحقق التنظيم نجاحا وتقدما في العمل، فكلما كانت القوانين في العمل واضحة كلما استطاع العمال إدراكها وفهمها وكان من السهل عليهم تطبيقها على أكمل وجه وزادت درجة

استيعابهم لها وكان الاتصال سهل وسريع ويزيد ولاء وتقرب أعضاء التنظيم له كما يقلل من الخلاف والصراع داخل المؤسسة، وبالتالي يضمن للعامل الاستمرار في المؤسسة، فقانون المنظمة يشمل قواعد سير العمل داخل المؤسسة المستخدمة تحدّد فيها القواعد الخاصة بالتنظيم التقني للعمل والوقاية الصحية والأمن والانضباط وتوزيع السلطات والمسؤوليات وتحديد مهام والتزامات الموظفين المتواجدين بها وطبيعة الأخطاء المهنية ودرجات عقوبتها وإجراءات تنفيذها وتطبيقها على مجمل المصالح والهيئات الداخلية وكل الوحدات والأفراد التي تغطي كافة نشاطاتها والقيم والمعايير التي توجه سلوكياتهم داخل المؤسسة. وسوء صياغة القوانين واللوائح المنظمة للعمل يضيف عليها نوعاً من الغموض أو التضارب في بعض الأحيان الأمر الذي يعطي الموظف فرصة للتهرب من تنفيذ القانون أو إلى تفسيره بطريقة الخاصة والتي قد تتعارض مع القانون، وهذا يعد طريقاً سهلاً لمباشرة أي مظهر من مظاهر الفساد، فكلما زادت كفاءة الجهاز الإداري واتسمت اللوائح والقوانين بالبساطة وعدم التعقيد وتوافرت آليات الرقابة والمساءلة مدعومة بنظم فعالة للجزاء والعقاب كلما كانت المجتمعات أقل عرضة وأكثر قدرة على مقاومة الفساد، فإن لم يكن الأمر كذلك أصبح الفساد هو عنوان كافة العمليات البيروقراطية.

الجدول (08): احترام القوانين واللوائح والقواعد الأخلاقية في العمل:

الاحتمالات	التكرار	النسبة
نعم	137	100%
المجموع	137	100%

من خلال البيانات الإحصائية الواردة في الجدول الخاص باحترام القوانين واللوائح والقواعد الأخلاقية في العمل تبين أن جميع أفراد العينة وبدون استثناء حريصون على احترامها.

و ما يمكن استخلاصه أن احترام القوانين والقواعد الأخلاقية في العمل يدل على التزام وانضباط العمال في العمل، لأن عدم احترامها قد يعرضهم إلى عقوبة حسب ما عبر عنه رئيس المجلس الشعبي البلدي في سياق حديثه عند زيارتنا الاستطلاعية للمؤسسة، فطالما هناك قانون في المؤسسة يجب على الموظف التقيد والعمل به، فحسب علماء الاجتماع المنظمة تضم مجموعة من الأفراد مصنفة في مجموعات مهنية ومستويات هرمية تتضمن علاقات السلطة والقيادة من جهة وتقسيم للمسؤوليات والمهام بواسطة قواعد قانونية محددة من جهة ثانية، وهذا يعني أن المنظمة بناء اجتماعي يختلف من حيث طبيعة العلاقات وشكل توزيع السلطات والمسؤوليات بين أفرادها لا يتحدد فقط بواسطة القواعد والمعايير التي تحكمه بل بمدى قدرة هذا البناء على تغيير وإعادة تشكيل هذه القواعد والمعايير التي تحكمه وتحكم سلوكيات وأفعال أعضاء المنظمة وعلاقتهم بالمهام التي يقومون بها وطموحاتهم لأنه مهما كان التنظيم يتميز بالدقة والصرامة يترك دائما بقصد أو بغير قصد مجالا للحرية والاستقلالية للأفراد المتواجدين فيه. من جهة أخرى لا بد من فهم المؤسسة كذلك بأنها مجال سياسي للأعضاء المتواجدين بها الذين هم في ظل عوائق البناء الاجتماعي يعملون للحصول على سلطة داخل المنظمة تعطي لهم مكانة بين باقي الأعضاء الآخرين المشكلين للبناء الاجتماعي داخلها.

الجدول (09): تطبيق القانون في المؤسسة:

النسبة	التكرار	الاحتمالات
91.97%	126	عامة الموظفين
8.03%	11	بعض الموظفين
100%	137	المجموع

من خلال البيانات الإحصائية الواردة في الجدول الخاص بتطبيق القوانين في العمل تبين أن 126 فرد من أفراد العينة بنسبة 91.97% أقرروا بأن القوانين في المؤسسة تطبق على عامة الموظفين و 11 فردا من أفراد العينة بنسبة 8.03% أقرروا بأن القوانين في المؤسسة تطبق على بعض الموظفين.

وما يمكن استخلاصه أن القوانين في المؤسسة محل الدراسة تطبق على عامة الموظفين وهذا يدل على أن المسؤول في المؤسسة حريص على تطبيق القوانين والمساواة بين العمال، وهو ما أكد عليه علماء الاجتماع بقولهم أن المنظمة تحتاج إلى عمليات ووظائف إدارية أهمها: التوجيه، التنسيق السلطة والرقابة، هذه الأخيرة التي أكد عليها "ماكس فيبر" في نظريته البيروقراطية حيث ركز في نموذج المثالي على ضرورة اتباع محتوى القواعد واللوائح التنظيمية وتطبيقها بعيدا عن كل الاعتبارات الشخصية وتقسيم العمل على أساس التخصص حيث يقوم كل فرد بأداء العمل الذي يتوافق معه وهذا تحت إطار التسلسل الهرمي للسلطة التي ينحدر اتخاذ القرار فيها من الأعلى إلى الأسفل، وهذا ما يساعد أكثر في مراقبة سلوكيات الأفراد خلال تداخلهم واحتكاكهم ومتابعتهم للأعمال.

و يشكل استعمال وتطبيق القواعد القانونية في كثير من الحالات والظروف مصدر من مصادر السلطة التي تفرزها المنظمة بحيث لا توجد أي منظمة أو مؤسسة يمكنها أن تسير بدون قواعد قانونية تضبط أمورها التنظيمية والتسييرية فالتطبيق الحرفي للقانون قد يؤدي إلى حالة من الشلل والاختلال الوظيفي للمنظمة لأن القاعدة القانونية من المفروض أنها وضعت من أجل ضمان الحد الأدنى لسير المنظمة وتحقيق الانضباط، لكن تحقيق الفاعلية والنجاعة يتطلب تعظيم العمل والنشاط من جميع الأطراف المعنية بالعملية الإنتاجية حتى يتم تعظيم الإنتاجية والربحية لكن عندما يتمسك أحد المرؤوسين بحرفية نص القاعدة القانونية فإنه يضمن من جهة الحماية القانونية من العقوبة التأديبية لعدم

التزامه بتعظيم إنتاجيته وفي نفس الوقت يضع الرئيس والمسؤول المباشر على العملية الإنتاجية في وضعية حرجة ليس بإمكانه أن يعاقب ولا باستطاعته أن يحقق الإنتاجية المحددة له في خطة الإنتاج، وبالتالي لا توجد أمامه إلا طريقة واحدة وهي الدخول في علاقة تفاوضية ومساوماتية مع العمال الذين هم ملتزمون بالقانون وليس بمخطط الإنتاج وذلك سواء بالتغاضي عن بعض التصرفات أو منحهم امتيازات إضافية مقابل ذلك.

الجدول (10): التعرض للعقوبة في العمل بسبب مخالفة قوانين العمل ونوع العقوبة:

النسبة	التكرار	الاحتمالات	
7.30%	10	إنذار	نعم
28.47%	39	خصم من الراتب	
16.06%	22	استفسار	
00	00	تغيير الوظيفة	
51.83%	71	المجموع	
48.17%	66	لا	
100%	137	المجموع	

تفيد البيانات الإحصائية الواردة في الجدول الخاص بـ فيما إذا تم التعرض لعقوبة في العمل بسبب مخالفة قوانين العمل أم لا ونوع العقوبة في حالة ما إذا تمت مخالفة هذه القوانين أن 71 فرد من أفراد العينة بنسبة 51.83% تعرضوا لعقوبة بسبب مخالفة قوانين العمل، منهم 10 أفراد بنسبة 7.30% تمثلت العقوبة الموجهة لهم في إنذار، و39 فرد بنسبة 28.47% تعرضوا للخصم من الراتب، و22 فرد بنسبة 16.06% وجه لهم المسؤول استفسار مكتوب، و66 فرد من أفراد العينة بنسبة 48.17% لم يتعرضوا لأية عقوبة.

ما يمكن استخلاصه أن القائد يستعمل العقاب لتحقيق أهداف المؤسسة فهو يستعمله في الحالات التي تعود بالضرر على المؤسسة والعلاقات بين الموظفين، ويلجأ إلى معاقبة العامل للحفاظ على النظام الداخلي للمؤسسة، فتكرار الأمر يؤدي إلى اختلال العمل واختلال علاقات العمال مع بعضهم البعض ومع المسؤول وفقدان الثقة به وعدم احترام قوانين المؤسسة وإهمال العمل وكثرة الغيابات وكثرة الأخطاء المهنية مما يستدعي منه اللجوء إلى العقاب لضمان عدم تكرار ذلك الفعل، لكن عدم استعماله يعطي إحساس وثقة لدى العامل بعدم تعرضه للعقاب حتى لو ارتكب نفس الخطأ، كما أن الحالات التي تعرضت للعقاب ليست دائماً حسب ما قاله رئيس المجلس الشعبي البلدي أثناء الزيارة الاستطلاعية، ففي نظر غالبية العمال أن المسؤول يلجأ إلى الوسائل التحسيسية والتوعوية أكثر بعدم تكرار ذلك الخطأ أو الفعل وإذا لم يستجب العامل للأمر فإنه هو الذي عرض نفسه للعقاب وليس القائد من عاقبه، أما الجزاءات التي يتم اتخاذها حسب إجابات المبحوثين تمثلت في الخصم من الراتب، إنذار واستفسار مكتوب، وبالنسبة للذين لم يتلقوا أي عقوبة جراء مخالفة القوانين فلعل هذا يعود إلى كون أخطاؤهم لا تتكرر وأن لهم علاقة قرابة أو مصالح مع المسؤول.

الجدول (11): حل المسؤول للخلافات والمشكلات في حال وقوعها في العمل:

الاحتمالات	التكرار	النسبة
حلها بنفسه	43	31.39%
يتشاور ويتعاون معك في حلها	56	40.88%
يؤجلها إلى وقت لاحق	12	8.76%
لا يهتم بحلها	5	3.64%
يترك لك حرية حلها	21	15.33%
المجموع	137	100%

من خلال البيانات الإحصائية الواردة في الجدول الخاص بحل الخلافات والمشكلات في حال وقوعها في العمل أكد 56 فرد من أفراد العينة بنسبة 40.88% أن القائد يتشاور ويتعاون معهم في حل الخلافات والمشكلات في حال وقوعها في العمل، و43 فرد من أفراد العينة بنسبة 31.39% أكدوا أن القائد يقوم بحلها بنفسه و12 فرد بنسبة 8.76% أكدوا أنه يؤجلها إلى وقت لاحق، و5 أفراد بنسبة 3.64% أكدوا أنه لا يهتم بحلها و21 فرد من أفراد العينة بنسبة 15.33% أكدوا أن القائد يترك لهم حرية حلها.

ما يمكن استخلاصه أن المسؤول بحكم مكانته والسلطة التي يتمتع بها يساهم في حل المشكلات في العمل ويتشاور ويتعاون مع الموظفين في حلها، فعندما تساعد الإدارة العمال في حل مشاكلهم فإن نشاطهم يزداد ويصبح العامل مواظبا في عمله وهذا ما يدفعه إلى القيام بطلب المساعدة والاستفسار عن الأمور المبهمة وحسب آراء أفراد العينة أن الجهاز الإداري يصبح مساعدا لهم وليس وسيلة تستعملها المؤسسة للتحكم أو معاقبة العمال، كما أن مساعدة المسؤول لعماله تنمي نوعا من العلاقات الإنسانية بينهم وهو ما

يمكن أن يؤثر إيجابيا على نفسية العامل، كما أن طبيعة الخلافات والمشكلات التي تساهم الإدارة في حلها تتعدى الوظيفة التي يشغلها العامل إلى المشاكل الاجتماعية والنفسية التي تحيط به داخل وخارج المؤسسة. فكل علاقة تعاون تقتضيها طبيعة العمل داخل المنظمة لا يمكن أن تكون أو أن تتأسس إلا بوجود علاقات تبعية أو علاقة للسلطة بين طرفين وفي اتجاهين، كما أن الرئيس في كل حال من الأحوال لا يمكنه أن يقوم بكل الأعمال التي تتطلبها المنظمة لوحده أي أنه لا يمكن له بأي حال من الأحوال أوتحت أي ظرف أن يستغني عن الطرف الآخر (العامل)، فالعلاقة التعاونية شيء مفروض وحتمي في العمل الجماعي المنظم والهادف حسب درجة التأهيل البدني، المهني أو العلمي التي تجعل من صاحب هذا التأهيل طرف أساسي في العمل تزداد أهميته كلما زادت أهمية هذه الكفاءة في العامل التي يمكن أن تصل إلى مستوى لا يستطيع المسؤول أن يستغني عنها، كما أن الكفاءة والقدرة المهنية العالية أو التخصص المهني الدقيق يمنح لصاحبه مكانة مرموقة في علاقته بالمنظمة من جهة وفي علاقته بزملائه والمسؤول من جهة أخرى تماما مثل الخبير في مجال معين يمكن أن يكون هو الوحيد داخل المنظمة الذي يمتلك المعرفة العلمية والقدرة التطبيقية والخبرة الكافية لمعالجة بعض المشاكل والتحديات العويصة التي لا يستطيع الآخرون أن يعالجوها.

كما أكد **15.33%** من أفراد العينة أنه تترك لهم حرية حل الخلافات والمشكلات التي تواجههم مهما كانت درجة الصعوبة لأن ذلك يكسبهم الاعتزاز بالنفس ويشعرهم بأهميتهم داخل المؤسسة، ولأن شخصيتهم تحتم عليهم عدم اللجوء لأي شخص، وربما يعود ذلك إلى الثقة بإيجاد الحل بعد التفكير الجاد والمحاولات المستمرة وذلك مستمد في أصله من قدراتهم الفردية على أساس أنهم عمال يتميزون بكفاءة عالية. ويتوفر بعض أفراد العينة على قدرات واستعدادات تؤهلهم للنجاح وتوفر المهارة اللازمة لإنجاز الأعمال بكفاءة وفاعلية معتمدين على الخبرة الذاتية والمعرفة المكتسبة خلال مسارهم الوظيفي،

وعلى المؤسسة أن تراعي ميولات ومهارات الأفراد بوضع أولئك الذين يميلون إلى العمل الجماعي ضمن فريق عمل وتنمية روح الجماعة والاهتمام بالعلاقات غير الرسمية باعتبارها عوامل مساعدة ومكملة للنجاح والفعالية وتشجيع المبادرات الفردية حتى لا تنشأ روح الاتكالية وتقل المردودية، وبناءً عليه توجي هذه المعلومات أن المسؤول بإمكانه حل الخلافات والمشاكل في العمل بنفسه أو يتشاور ويتعاون مع العمال في حلها أو يترك للعمال حرية حلها كما قد يؤجلها إلى وقت لاحق أي حسب حجم ونوع المشكلة.

الجدول (12): مساعدة طريقة وأسلوب المسؤول في التسيير على الالتزام بتنفيذ

الواجبات:

الاحتمالات	التكرار	النسبة
نعم	129	94.16%
لا	8	5.84%
المجموع	137	100%

وفقا للجدول الخاص بمساعدة طريقة وأسلوب المسؤول في التسيير على الالتزام بتنفيذ الواجبات في العمل يتضح لنا أن 129 فرد من أفراد العينة بنسبة 94.16% تساعدهم طريقة وأسلوب المسؤول في التسيير على الالتزام بتنفيذ واجبات العمل و 8 أفراد بنسبة 5.84% لا تساعدهم طريقته وأسلوبه في التسيير.

ما يمكن استخلاصه أن طريقة وأسلوب المسؤول في التسيير تخدم مصلحة العمال والمؤسسة معا وهذا ما ساعدهم على الاستقرار والاستمرار في المؤسسة فهناك من الموظفين من فاقت سنوات عمله بالمؤسسة 30 سنة، ولهذا فإن تكوين المشرف وتأهيله مهنيا أصبح أمرا ضروريا ومن الوسائل الحديثة التي تتبعها المؤسسة في تحسين وتطوير أساليب قاداتها من أجل التقدم وخدمة المجتمع لأن العنصر البشري وخاصة المسؤول

على مجموعة ما يجب أن يكون لديه وعي وثقافة بأهمية ذلك العامل الذي يعمل تحت سلطته، ومن تم فإن مستوى تكوين القائد ووعيه بدوره القيادي والإشرافي يجعل منه قائدا مميزا وقادرا على التسيير. كما أنه إذا كان العامل يعرف حقوقه وواجباته ويؤدي مهامه كاملة ويحترم القوانين والنظام الداخلي للمؤسسة فإن أسلوب المسؤول لا يؤثر على أدائه.

الجدول (13): مراقبة المسؤول طريقة أداء العامل مباشرة:

الاحتمالات	التكرار	النسبة
نعم	86	62.77%
لا	51	37.23%
المجموع	137	100%

إن البيانات الإحصائية الواردة في الجدول تبين أن 86 فرد من أفراد العينة بنسبة 62.77% أكدوا أن المسؤول يراقب طريقة أدائهم مباشرة و51 فرد بنسبة 37.23% أكدوا أن المسؤول لا يراقب طريقة أدائهم، وعليه ما يمكن استخلاصه أن المسؤول يعتمد على مبدأ الرقابة اللصيقة لأداء العمال بالتركيز على الموظفين من أجل التأكد من تنفيذهم لمهامهم على أكمل وجه، وهو ما نادى به بعض علماء الاجتماع بأن تكون أعمال الموظفين تصب في مصلحة التنظيم وما عليهم إلا الإلتزام والطاعة والتقيد بالقوانين واللوائح والقواعد المنظمة والمحددة لعملهم في مستوى معين وطاعة الرئيس وتنفيذ قراراته، وللمشرفين الحق في إصدار وممارسة الرقابة من خلال مساءلة العمال ومحاسبتهم على تنفيذ القرارات، ونادوا بنطاق الإشراف الضيق والقواعد البيروقراطية وتحديد الوظائف وتوزيع المهام والمسؤوليات والواجبات بدقة ومركزية اتخاذ القرارات والاتصالات الرسمية، أما بالنسبة لهؤلاء الذين لا يراقب المسؤول طريقة أدائهم بصفة مباشرة فهذا يعود إلى ثقته الكبيرة بهم وبخبرتهم وكفاءتهم العالية في أداء عملهم وهو ما يولد روح الابتكار والمبادرة لدى العمال ويخلق روح التعاون بين العمال أنفسهم وبين

العمال والمشرفين أيضا، وعليه فإن التدقيق الرقابي يؤدي إلى وضوح علاقات القوة فيولد لدى أعضاء الجماعة شعور بأنهم موضع سيطرة واستغلال المستويات العليا فينشأ الصراع داخل التنظيم مما يؤثر سلبا على أداء العمل.

الجدول (14): مشاوره المسؤول للعامل عند اتخاذ القرارات المتعلقة بعمله:

الاحتمالات	التكرار	النسبة
نعم	92	67.15%
لا	45	32.85%
المجموع	137	100%

نلاحظ من خلال البيانات الإحصائية الواردة في الجدول الخاص بمشاوره المسؤول للعامل عند اتخاذ القرارات المتعلقة بعمله أن 92 فرد من أفراد العينة بنسبة 67.15% يستشيرهم المسؤول عند اتخاذ القرارات المتعلقة بأعمالهم في حين 45 فرد بنسبة 32.85% لا يستشيرهم المسؤول عند اتخاذه القرارات المتعلقة بأعمالهم.

ما يمكن استخلاصه أن المسؤول يستشير العمال عند اتخاذه القرارات المتعلقة بعملهم بحكم أن لديهم خبرات وقدرات معرفية تتعلق بأعمالهم وكذلك الأخذ بأرائهم ومقترحاتهم من أجل كسب ثقتهم وولائهم للمؤسسة وبذلك يحس العامل بأنه جزء لا يتجزأ من هذه المؤسسة، كما أن مشاركة العامل في اتخاذ القرارات يحسن من علاقته مع المسؤول ويجعله يسعى معه إلى تحقيق أهداف التنظيم وينشر روح المحبة والتعاون بينهم، لكن كل ذلك دون تجاوز الحدود التنظيمية أو الإخلال بالقوانين لأن العامل أحيانا بقصد أو بدون قصد يرى أن تحسين العلاقة بينه وبين المسؤول يعتبر نوعا من الضعف وبالتالي يصبح لا يحترم من هو أعلى منه درجة، وهكذا لا بد أن تكون المعاملة الحسنة كنوع من التماز والنقاش بين العمال والمشرفين حول ظروف العمل وكيفية تحسينها.

وفي المقابل الفئة التي لا يستشيرها المسؤول عند اتخاذ القرارات المتعلقة بعملهم حيث عبروا عن استيائهم من المشرف وعدم إشراكهم في اتخاذ القرارات فيقوم بإصدار الأوامر على أساس أنه هو الذي يملك السلطة باستعماله المتابعة اللصيقة والرقابة الصارمة والمستمرة في العمل كما أنه يلجأ أحيانا إلى استعمال العقاب، وهو ما جعلهم يعتبرون أن المشاركة في اتخاذ القرارات شبه مستحيلة وقد ولد هذا الشعور قناعة مزيفة بأن العمل الإداري وقضية صنع القرارات لا بد أن تكون في المستويات العليا من الإدارة على اعتبار أنهم أكثر الناس كفاءة واستحقاقا لقيادة المؤسسة والعمال على السواء، لكن هذه النظرة الضيقة قد ولدت أيضا الشعور باللامبالاة وكأن العمال قد أصبحوا عناصر سلبية في المؤسسة ينفذون ما يؤمرون به فقط، وبالتالي يمكن قوله أن العمال قد أصبحوا أكثر وعيا بإدارة الأعمال ولذلك لا بد أن تعي الإدارة هي الأخرى أن إشراك العمال في نشاط المؤسسة ومناقشة وصياغة القرارات قبل اتخاذها لا تقل أهمية عن باقي الحوافز الأخرى لأنها وسيلة لترقية المهارة والتنمية الشخصية للعامل ووسيلة لتحسين العلاقات الإنسانية والاجتماعية، وعليه كلما كان المسؤول أكثر استشارة كلما ارتفعت الروح المعنوية للعمال والعكس صحيح.

الجدول (15): تفويض المسؤول لجزء من صلاحياته ومهامه والمرؤوسين الذين

يفوض لهم:

الإحتمالات	التكرار	النسبة
نعم	53	38.69%
	12	8.76%
	62	45.25%
المجموع	127	92.70%
لا	10	7.30%
المجموع	137	100%

وفقا للجدول الخاص بما إذا كان المسؤول يفوض جزء من صلاحياته إلى الموظفين ومن هم الموظفون الذين يفوض لهم هذه المهام والصلاحيات تبين أن 127 فرد من أفراد العينة بنسبة 92.70% أكدوا أن المسؤول يفوض جزء من مهامه وصلاحياته إلى الموظفين وهذا التفويض يكون لذوي الكفاءة بنسبة 38.69% والأكثر قربا منه بنسبة 8.76% والأكثر خبرة بنسبة 45.25% بينما أكد 10 أشخاص بنسبة 7.30% أن المسؤول لا يفوض مهامه وصلاحياته للعمال.

ما يمكن استنتاجه أن المسؤول يقوم بتفويض جزء من مهامه وصلاحياته للعمال بنسبة كبيرة، إذ يعتبر التفويض عاملا أساسيا في الإدارة حيث يصل بإسهامات العاملين بالمؤسسة ونتائجها إلى الحد الأقصى لها، فإذا ما وجد المسؤول الواعي ووضعت تحت يديه التعليمات المحددة وتفصيل العمل والمصادر الصحيحة والسلطة الكافية فمن المؤكد بأن تكون المؤسسة التي يديرها محل ثقة تتسم بالقدرة على المنافسة. وللتفويض أثر كبير في تدعيم وتحسين العلاقات الإنسانية بين أفراد وجماعات المنظمة خصوصا إذا بني هذا التفويض على أسس ومبادئ صحيحة ووعي فيها المصلحة العامة وتحسين وتطوير

العمل وتقدير مشاعر العاملين والإيمان بقدراتهم وإمكانياتهم، أما إذا كان التفويض لذوي الكفاءة فهذا يرجع إلى مهاراتهم وكفاءتهم في العمل وإذا كان لذوي الخبرة فهذا يعود إلى خبرتهم المهنية بالعمل داخل المؤسسة وإذا كان للأكثر قرباً منه فهذا لثقتهم بهم (وهي نسبة ضئيلة جداً حسب البيانات الإحصائية الواردة في الجدول) وهناك نسبة قليلة أكدت أن المسؤول لا يفوض صلاحياته ومهامه للعمال فهو ينفرد بكل القرارات الخاصة بالعمل، كما أنه لا يستعمل الديمقراطية مع عماله بل يلجأ إلى الصرامة وحتى العقاب في بعض الأحيان. إن تفويض المهام والصلاحيات للعمال يحقق أكبر عائد ممكن للمؤسسة التي تتم فيها عملية التفويض، فالموظف عندما يصل إلى مستوى عالٍ من النضج في أداء العمل تصبح المهام التي ينفرد بها المسؤول قليلة لأن القيادة تنشأ من الجماعة وتفويض وظائف المسؤول إلى جماعة ناضجة تعد إثباتاً إيجابياً للثقة السائدة في المؤسسة والعمل الإداري مع التفويض يتم تحقيقه بأقل تكلفة ممكنة فهو من ناحية يوفر وقتاً على كل المستويات الإدارية التي يفوض إليها من حيث أنه يحقق سرعة أداء العمل الإداري ويحقق في ذات الوقت المرونة الإدارية والتكيف مع الظروف المختلفة ويُنمي روح المبادرة لدى العاملين، هذا مع توقع المشكلات الناتجة عن التفويض ووضع الحلول المناسبة لها مسبقاً وحسن إدارة الصراع الناتج عن التفويض وتوجيهه نحو الأفضل لضمان مناخ تنظيمي يدعم العلاقات الإنسانية ويرفع الروح المعنوية ويحقق الرضا للمرؤوسين ويدفع بعجلة التنمية.

الجدول (16): تلقي التكوين حول المهنة التي يشغلها العامل والتعرض لأخلاقيات المهنة في التكوين:

الاحتمالات	التكرار	النسبة
تلقوا تكوين	76	%55.47
حول المهنة	16	%11.68
المجموع	92	%67.15
لم يتلقوا تكوين حول المهنة	45	%32.85
المجموع	137	%100

أكدت البيانات الإحصائية الواردة في الجدول أن 92 فرد من أفراد العينة بنسبة %67.15 تلقوا تكويناً حول المهنة التي يشغلونها منهم 76 فرد بنسبة %55.47 تعرضوا أثناء التكوين لأخلاقيات المهنة و 16 فرد بنسبة %11.68 لم يتعرضوا لأخلاقيات المهنة أثناء التكوين و 45 فرد من أفراد العينة بنسبة %32.85 لم يتلقوا تكويناً حول المهنة التي يشغلونها.

ما يمكن الوصول إليه هو أن المؤسسة حريصة على تكوين العمال حول المهنة التي يشغلونها وهذا لأن التكوين يساعد العمال في فهمهم للمؤسسة واستيعابهم لدورها وحل مشاكلهم في العمل وتطوير مهاراتهم وقدراتهم وأنماط سلوكهم وتقليل الانحرافات والأخطاء وزيادة الفهم للقوانين واللوائح المنظمة للعمل وللعلاقات وغرس القيم الإيجابية وأخلاقيات الوظيفة العامة واجتناب العادات السلبية والتكيف مع منصب عملهم والقيام به دون أية صعوبات، كما أن التطور المستمر في التكنولوجيا وطغيان العولمة يفرض زيادة واضحة ودقيقة في المهارات والمعارف عند العمال، فعملية التكوين اليوم تعد ضرورة حتمية لتأهيل وتكييف المورد البشري في العمل فضلاً عن وضعه في الصورة دائماً مع أحدث وآخر التطورات والأساليب العلمية والعملية على المستويين الداخلي والخارجي

للمؤسسة، فالتكوين استثمار له عائد كبير على المدى القريب والبعيد يتمثل في زيادة فاعلية الأفراد، وعليه فإن تحقيق أهداف المؤسسة لا يتأتى إلا من خلال إستراتيجية محكمة لإدارة الموارد البشرية والتي تتضمن عنصر التكوين كخيار مهم وضروري. أما بالنسبة لأخلاقيات الوظيفة فأصبحت تشكل جزءا رئيسيا من صناعة النمو في المؤسسات والشركات عقب ذلك القدر الهائل من الفضائح والتجاوزات واتساع دائرة الجرائم والفساد الإداري خاصة جرائم الاختلاس والرشوة واستغلال النفوذ التي تشهدها المؤسسات على مستوى العالم وحاجة المجتمعات إلى وجود معايير وأخلاقيات عمل أكثر رقيا وضرورة تحديد علاقاتها بالعمال والمؤسسات، ويعكس النمو بأهمية أخلاقيات الأعمال تحولا حاسما في الرأي العام بشأن المسؤولية الأخلاقية للمؤسسات والشركات، فمن المتوقع أن تحقق الشركات أرباحا وفقا للقوانين واللوائح السائدة في المجتمع التي تزاوّل فيه المؤسسات أنشطتها. فهناك العديد من المشكلات التي تعاني منها المؤسسات ومن أبرزها عدم توفر المناخ الملائم في ضوء الفساد السائد حيث يسمح بإضعاف إبداع العاملين وإنتاجيتهم، لذا فالتعرف على أخلاقيات المهنة والمسؤولية الاجتماعية أحد الخطوات المهمة في علاج بعض المشكلات التي تواجه المؤسسات وبالتالي النهوض بمستوى أدائها. وبالنسبة للذين لم يتلقوا تكوينا حول المهنة التي يشغلونها والتي تعتبر نسبة قليلة نوعا ما فهذا راجع إلى طبيعة الوظيفة التي يشغلونها ضف إلى ذلك أنه ليست جميع الفئات في الإدارة المحلية تتلقى تكوين حول الوظيفة فهناك فئات محددة تتلقى تكوين حول الوظيفة، والذين لم يتعرضوا لأخلاقيات العمل أثناء التكوين كان تركيزهم كله على العمل وطريقة أدائه.

الجدول (17): طرق اختيار الموظفين المتقدمين إلى الوظيفة حسب الواقع الساري المفعول:

طرق اختيار الموظفين	1		2		3		المجموع	
	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
المستوى التعليمي	44	%32.11	20	%14.60	-	-	64	46.71 %
التخصص	23	%16.79	32	%23.36	-	-	55	40.15 %
القرابة والمحسوبية	00	-	3	%2.19	15	%10.95	18	13.14 %
المجموع	67	%48.90	55	%40.15	15	%10.95	137	%100

لقد كان الهدف من إجراء هذه الدراسة هو البحث عن دور القيادة الإدارية في الحد من ظاهرة الفساد الإداري، باعتباره متغيراً تنظيمياً يؤثر بشكل مباشر على أهداف المؤسسة ومن تم تحديد دور عامل التوظيف في المؤسسة في الحد من هذه الظاهرة في المؤسسة مجال الدراسة ثم تعميمها على باقي المؤسسات، ولهذا الغرض قمت بتبويب 3 طرق لاختيار الموظفين المتقدمين لشغل الوظيفة حسب الواقع الساري المعمول به بالنسبة للموظفين، وهذه الطرق هي المستوى التعليمي، التخصص وأخيراً القرابة والمحابة.

و قد كشفت البيانات والمعلومات الإحصائية الموضحة في الجدول أعلاه أن التوظيف عن طريق المستوى التعليمي يأتي في المرتبة الأولى بالنسبة للمبحوثين وذلك بنسبة %32.11 ذلك أن المستوى التعليمي في الإدارة ضروري ومطلوب مما يسهل عملية الاتصال والتواصل بين الإدارة والعمال وإعدادهم نظرياً وتطبيقياً وسهولة التعامل والتكيف مع المستجدات، ولهذا من الحكمة أن لا نتعامل مع هؤلاء بشكل رسمي دائماً بل لابد من إفساح المجال للمبادرات الفردية وإعطائهم قدراً من المسؤولية وإدخال الجوانب

الإنسانية في تعاملات الرؤساء والمشرفين معهم وبذلك يزداد الأداء وترتفع الروح المعنوية كمؤشر بارز يتدخل من جهته في التأثير على كفاءة العاملين وتحقيق أهداف المؤسسة، ويأتي التخصص في المرتبة الثانية بنسبة 16.79% بعد المستوى التعليمي وهو أيضا ضروري في التوظيف، حيث ينقسم العمل الإداري حسب المهام التي تقدمها المؤسسة للمجتمع وبالتالي لا بد من توفر التخصص الذي يتطلبه المنصب الإداري في الأشخاص العاملين بالمؤسسة، فنحن نعلم أن البلدية تتوفر على عدة مصالح تقدم للمواطنين خدمات مختلفة منها: إنجاز بطاقات التعريف الوطنية ومختلف وثائق الحالة المدنية ومكاتب خاصة ببطاقات وقوائم الانتخاب وهذا يتطلب موظفين مختصين في الإعلام الآلي، توزيع الميزانية على المشاريع والمناقصات والاهتمام بالأسواق والمحلات التجارية ومؤسسات التعليم وهذا يتطلب متخصصين في المحاسبة والاقتصاد، والسهر على نظافة الأحياء السكنية ورفع القمامات المنزلية والتجارية وهذا لا يتطلب تخصصا بل يقوم بهذا العمل العمال المهنيين وغيرها من الأعمال....

وعليه يعد التخصص طريقة أساسية من طرق التوظيف إذ هو وسيلة لزيادة الإنتاجية في العمل ومن تم زيادة الإنتاجية في المجتمع ككل وتحسين مستوى المعيشة فيه، والعمل هو المجهود الذي يقوم به الإنسان ويجب أن يتوفر على درجة عالية من المهارة لذلك تهتم الدول بتدريب العمال والإداريين فلا يستطيع إنسان بمفرده أن يقوم بعملية الإنتاج المتعددة الوجوه، فالإنسان الواحد يعجز عن إنتاج كل ما هو ضروري له دون مساعدة الآخرين، فالناس لا يستطيعون إنتاج السلع إلا سوية متحدين في جماعة تعيش في مجتمع ومستفيدين من تجربة ومهارة الأجيال السابقة، لهذا نقول إن مبدأ التخصص في العمل يعمل على تحسين إنتاجية العامل وزيادة مهارته وقدرته على الابتكار. وتأتي القرابة والمحسوبية في ذيل الترتيب والتي تعد من الأسباب الخفية للفساد الإداري وبذلك تغلب المصلحة الشخصية على المصلحة العامة ويختل ميزان العدل

والمساواة بين أفراد المجتمع مما يخلق احتقان داخلي تكون نتائجه وخيمة سواء بين الموظفين فيما بينهم أو بين الموظف والمواطن، فبين الموظفين يكون الصراع بين من توظف عن طريق المسابقة بطريقة شرعية وبين من توظف عن طريق المعرفة الشخصية، هذه الحتمية تؤثر على توفر الانسجام والتفاهم فيما بينهم وتكون الغلبة لأصحاب المعرفة الشخصية لدرائتهم بخبايا اللعبة وانتقال مقاليد التوظيف عن طريقهم لتحقيق مآرب من كان لهم الفضل في توظيفهم، وهكذا تصبح العملية عملية تبادل المصالح الخاصة، لذلك فمن أهم مقومات القضاء على التوظيف المعرفي وسلباتها يجب الاعتماد على التوظيف بالمسابقة النزيهة تحت رعاية رجال نزهاء يغلبون المصلحة العامة على المصلحة الشخصية وبذلك سوف يحصلون على الموظفين الذين يتمتعون بمقاييس إدارية يكون لها وقع على الإدارة سواء من الجانب الأخلاقي أو العلمي، وخير دليل ما استنزفته الجزائر من طاقات لم تعطي لها أهمية والآن أصبح لها وزن في الدول الغربية.

الجدول (18): مصدر الأوامر والتعليمات التي يتلقاها العامل في المؤسسة:

الاحتمالات	التكرار	النسبة
الرئيس المباشر	103	75.18%
عدة رؤساء	27	19.71%
الزميل في العمل	07	5.11%
المجموع	137	100%

توضح المعطيات الكمية الواردة في الجدول الخاص بمصدر الأوامر والتعليمات التي يتلقاها العامل في المؤسسة بأن 103 مبحوث وهو ما يمثل نسبة 75.18% من إجمالي العينة تقرر بتلقي الأوامر والتعليمات من المسؤول المباشر، فهم يحبون أن يكون

قائدهم هو من يعطي التعليمات ويقوم بنصحهم وإرشادهم والعمل معهم لتجنب الوقوع في الصعوبات وهذا ما يعود عليهم بالارتياح والشعور بالرضا والاستقرار في العمل لأن تلقي الأوامر من المسؤول المباشر لهم في التسلسل الهرمي للسلطة داخل المؤسسة يؤدي إلى إقبالهم على الأداء وتطبيق القوانين والتعليمات الصادرة منه، وهذا ما دعت إليه النظريات الكلاسيكية التي حاولت ربط القيادة بالرقابة الصارمة على الأداء من خلال مبدأ وحدة القيادة والأمر، فالعامل داخل المؤسسة يجب أن يتلقى أوامره من قائد واحد أثناء تأدية العمل ويكون مسؤول أمامه ولا يجوز لمسؤول أومشرف آخر أن يتدخل في ذلك لأن تلقي العامل الأوامر والتعليمات من جهة أخرى يدخله في مسار مليء بالتناقضات وتضارب الآراء في حالة تعدد المسؤولين وبالتالي صعوبة تحديد مسؤولية العامل وأيضا لتجنب الصراع والنزاع بين رؤساء المكاتب والمصالح.

بينما أقرت نسبة **19.71%** أنهم يتلقون الأوامر والتعليمات من عدة رؤساء، حيث عبر بعض المبحوثين عن تدمرهم واستيائهم من تعدد الأوامر والتدخلات في عملهم بين رؤساء المصالح بتقديم ملاحظات وأوامر لموظفين ليسوا تحت سلطتهم وغير تابعين لمصلحتهم، وهذا التعدد يخلق نوعا من عدم الرضا عن طريقة سير الأمور فتعدد مصادر تلقي التعليمات يؤدي لزيادة تعدد المهام مما يؤثر سلبا على أدائه وتهربه من المسؤولية وعدم شعوره بالراحة في العمل، أكدت فئة قليلة نسبة **5.11%** يتلقون الأوامر والتعليمات من زملائهم في العمل وهذه الفئة تمثل الموظفين الجدد الذين التحقوا بالعمل حديثا حيث أنهم لا يزالون لا يعرفون المهام التي يقومون بها كلها.

الجدول (19): التفكير في تغيير العمل إلى مؤسسة أخرى:

النسبة	التكرار	الاحتمالات	
3.65%	05	بسبب صرامة القوانين	نعم
2.92%	04	بسبب عدم الارتياح في العمل	
4.38%	06	بسبب عدم مناسبة المؤهل العلمي مع المهنة	
10.95%	15	المجموع	
76.64%	105	لا	
7.30%	10	الأجر منخفض	أخرى تذكر
5.11%	07	بعد المسافة بين السكن ومكان العمل	
100%	137	المجموع	

نلاحظ من خلال استقراء النسب أن وجود ظاهرة الاستقرار في العمل بنسبة كبيرة فهي بنسبة 76.64% وتشير نسبة 10.95% إلى رغبتهم في تغيير مكان العمل وذلك لأسباب مختلفة منها ما هو متعلق بصرامة القوانين بنسبة 3.65% و 2.92% بسبب عدم الارتياح في العمل 4.38% بسبب عدم مناسبة المؤهل العلمي مع المهنة الحالية، أما نسبة 7.30% من أفراد العينة الذين أجابوا بنعم فإنها تفكر في تغيير العمل بسبب انخفاض الأجر، أما نسبة 5.11% فإن تفكيرهم في تغيير العمل إلى مؤسسة أخرى يعود إلى بعد المسافة بين السكن ومكان العمل.

تؤكد النسب السابقة على وجود استقرار كبير داخل المؤسسة ومحافظة على وتيرة عمل ثابتة، ويعود هذا الاستقرار إلى عدة عوامل حسب ما أخبرنا به رئيس المجلس

الشعبي البلدي أثناء الزيارة الاستطلاعية للمؤسسة منها وجود نسبة كبيرة من العمال الذين يعملون في نفس المنصب لمدة طويلة وهذا ما أكدته المعطيات المتحصل عليها في جدول الأقدمية أغلبهم تفوق خمس سنوات، وبينت البيانات المتعلقة بسن أفراد العينة أن عملية التوظيف لعمال جُدد تكون قليلة إلا في الحالات التي تستدعي ذلك كالتقاعد أو دخول المؤسسة في سياسة الدولة الخاصة بإدماج حاملي الشهادات وهذا ما جعل المؤسسة تتمتع بالاستقرار مما يحقق إنسجامهم مع وظائفهم وشعورهم بالارتياح وتحقيق مستويات أداء متوازنة.

رغم ذلك فإن التفكير في تغيير العمل إلى مؤسسة أخرى بالنسبة للعمال الذين أجابوا بنعم يعود بالدرجة الأولى حسبهم إلى انخفاض الأجر، ففي رأيهم أنه كلما كان الأجر كبير ويلبي كافة احتياجاتهم كلما جعلهم ذلك يفكرون في البقاء في مناصبهم وزاد ذلك من استقرارهم وتحسن أدائهم مما يكسبهم خبرة في المجال الذي يعملون فيه. إضافة إلى ذلك فإن شعور العمال بالولاء والانتماء والارتباط بالمؤسسة مجال البحث ليس اعتباطيا لأن روح الانتماء للمؤسسة يتعلق بمدى التضامن بين العمال وتفاعلهم كعناصر تنتمي إلى مؤسسة واحدة، فالعامل النفسي الاجتماعي عامل أساسي في ميدان العمل ويكون إيجابيا حينما يحس العامل بالسعادة والأمن على اعتبار أن المؤسسة بمثابة العائلة الثانية التي يقضي بها وقتا قد يفوق ما يقضيه مع عائلته الحقيقية، وعموما فإن تعود العمال على جو العمل في المؤسسة يجعلهم أكثر ارتباطا وعليه فمن الأفضل أن يبقى في نفس المؤسسة.

الجدول (20): كيفية إيصال الانشغالات والطلبات إلى المسؤول:

الاحتمالات	التكرار	النسبة
التواصل معه مباشرة	112	81.75%
طلب مكتوب	25	18.25%
المجموع	137	100%

تبين من خلال البيانات الإحصائية الواردة في الجدول الخاص بكيفية إيصال الانشغالات والطلبات إلى المسؤول أن 112 فرد من أفراد العينة بنسبة 81.75% يعتمدون في إيصال انشغالاتهم وطلباتهم إلى المسؤول عن طريق التواصل معه مباشرة، فمن خلال مناقشته والعلاقة الحسنة التي تربطهم معه تكون هناك ثقة في أنه سيدعم رأيهم كما أنه في نظرهم تربطهم به علاقات داخل العمل وهو يمثلهم من خلال هذه العلاقة، فالمسؤول يسعى دائما إلى حل مشاكل العمال والاستماع لمقترحاتهم وآرائهم المتعلقة بالعمل، وعليه لقد توصلت أغلب البحوث والدراسات إلى أن القائد الذي يقوم بحل مشاكل العمال وتحقيق مطالبهم وغيرها من المزايا التي تحقق احتياجاتهم المادية والمعنوية وزيادة الرضا والانضباط والالتزام واحترام القوانين في العمل.

في حين عبر 25 فرد من أفراد العينة بنسبة 18.25% على إيصالهم لانشغالاتهم وطلباتهم إلى المسؤول بطلب مكتوب يقوم الموظف بكتابته وتسليمه له، لكن ما أكده بعض المبحوثين عند حديثنا معهم أثناء جمع استمارة البحث أن الطلب المكتوب لا يؤخذ بعين الاعتبار من قبل الإدارة العليا مما جعلهم متذمرين وغير راضين عن عدم المبالاة لانشغالاتهم وطلباتهم مما يؤثر على روحهم المعنوية وعلى أدائهم فيلجئون إلى الغياب وتضييع الوقت وعدم تحمل المسؤولية وغيرها، ومنه نلاحظ أن أغلب المبحوثين يعتمدون على طريقة التواصل المباشر خاصة رؤساء المصالح ورؤساء المكاتب نتيجة للدور الذي تؤديه داخل التنظيم ما يحتم اتصالها مباشرة ويسهل عملية التسيير. ويمكن إرجاع سهولة

الاتصال إلى قلة المصالح في البلدية وكذلك قلة عدد أفرادها وهذا ما يدفع كذلك إلى نقص ضغوط العمل والتي تؤثر في نفسية العمال وتتنقص من العلاقات الإنسانية وتجعل العامل يشعر بالراحة والاستقرار والقدرة على التكيف.

الجدول (21): طبيعة العلاقة مع المسؤول في العمل:

الاحتمالات	التكرار	النسبة
جيدة	81	59.12%
حسنة	54	39.42%
سيئة	02	1.46%
المجموع	137	100%

أسفرت البيانات الإحصائية المتحصل عليها من الميدان أن ما يقارب 59.12% من إجمالي العينة تربطهم علاقات جيدة مع المسؤول في العمل و39.42% علاقات حسنة، وهذا مؤشر إيجابي بالنسبة للمؤسسة مجال الدراسة ذلك أن هناك مرونة في الإشراف وتقارب في الأعمار بين المسؤول والعمال وهذا يخلق نوعاً من التجانس في الأفكار ووجهات النظر، ويعمد المسؤول إلى التخفيف من حدة الإشراف وترك مجال للمبادأة للعمال مراعاة للطبيعة البشرية التي يتميز بها عنصر الشباب حيث لا يتقبلون الإشراف الحاد فالمسؤول يسعى للحفاظ على العلاقات الطيبة والحسنة مع رؤوسيه ويساعدهم في حل مشاكلهم ويسمح لهم بتقديم وجهات نظر ويترك لهم المجال لحرية التصرف في أداء واجباتهم مما يجعل مشاعر الارتياح تنتشر بينهم. وعليه فكلما كانت العلاقات بين المسؤول والعمال مبنية على الثقة والاحترام كلما زاد الانضباط والالتزام والروح المعنوية واحترام القوانين في العمل والعكس صحيح، وهذا ما أكدته بعض الدراسات السوسولوجية المتمثلة في مدرسة العلاقات الإنسانية التي حثت على توفير الجو المناسب للعمل وتنمية العلاقات الإنسانية بين العمال وتحسين ظروف الأداء

لتحقيق روح معنوية عالية لدى أفراد التنظيم. كما أن هناك 1.46% من إجمالي العينة تربطهم علاقات سيئة بالرؤساء وذلك بسبب الرقابة الصارمة والمتابعة اللصيقة التي يمارسها المسؤول في العمل والتي تؤثر عليهم وتسبب لهم الإحراج مما أدى إلى نفورهم وعدم رضاهم على النمط الذي يسير به المسؤول جماعته.

وعموما ما يمكن استخلاصه هو:

- أن العلاقة السيئة مع رؤساء العمل تشعر العمال بالإحباط والنفور من العمل والمؤسسة ككل وينبثق عنها الإحساس باللامبالاة.
- العلاقة الجيدة مع الرؤساء تعتبر تشجيعا معنويا للأفراد على الأداء الجيد وعلى تطوير مهاراتهم بالشكل الذي يزيد من درجة اهتمام الرؤساء بهم، وكلما كانت المعاملة جيدة كانت مردودية العمل أكبر.
- كلما كانت العلاقة جيدة مع الرؤساء كلما كانت طريقة الأداء واضحة، وإذا كان هناك صراع بين الطرفين فإن ذلك يحول دون إتمام العملية الإنتاجية وتحقيق أهداف التنظيم فكل طرف يحاول عرقلة الآخر مما يؤثر سلبا على العمل ولا يقدم المسؤول بذلك العلامة التي يستحقها العامل لأنها مبنية على اعتبارات شخصية.
- وتعتبر علاقة العمال بالرؤساء وجه آخر لبنية العلاقات الاجتماعية بالمؤسسة ذات التأثير الكبير على معنويات العمال، فمهمة الرؤساء على درجة بالغة من الحساسية تتطلب إيجاد التلاؤم المناسب لعلاقتهم بالعمال من أجل المحافظة من جهة على معنوياتهم ومن جهة أخرى لتفادي المشاكل المهنية الناتجة عن توتر تلك العلاقات.

الجدول (22): تلبية الأجر كافة احتياجات الموظف:

الاحتمالات	التكرار	النسبة
نعم	16	11.68%
لا	121	88.32%
المجموع	137	100%

من خلال البيانات الإحصائية الواردة في الجدول الخاص بـ ما إذا كان الأجر يلبي كافة احتياجات الموظف أم لا أكد 121 فرد من أفراد العينة أي ما نسبته 88.32% أن الأجر الذي يتقاضونه غير كاف ولا يلبي كافة احتياجاتهم وهذا بسبب غلاء المعيشة وأغلب أفراد العينة حسب ما أكدته المعطيات الواردة في الجدول الخاص بالحالة العائلية متزوجون أي لهم أسر يعيلونها إضافة إلى تدني أجر الموظف الحكومي، في حين أكد 16 مبحوث بنسبة 11.68% عكس ذلك أي أن الراتب كاف ويلبي كافة احتياجاتهم وهذا لأن لديهم أقدمية في المؤسسة وبعضهم من فئة العزاب الأجر الممنوح لهم يلبي كافة متطلباتهم.

ما يمكن استخلاصه أن الموظف الحكومي في الدول النامية يعاني من نقص الرواتب والامتيازات، الأمر الذي يجعله عاجزا عن الوفاء لمتطلبات الأسرة الضرورية مما قد يؤدي به إلى تقبل الهدية والرشوة من ذوي الحاجات ليسد بها النقص الناتج عن ضعف الراتب ففي ظل الفقر والمعاناة تصبح الرشوة أمرا مقبولا، وبناءً عليه يرى بعض العلماء أنه إذا كان دخل الفرد مرتفعا أو متناسبا مع مستوى الأسعار فإن ذلك يؤدي إلى إشباع حاجاته ومن تم يقلل من اندفاعه نحو الانحرافات أما إذا كان منخفضا أو منعدما فإنه سيحاول بالطبع إشباع هذه الحاجات ولو بطريقة غير مشروعة، لذلك ينبغي أن يكون مستوى الأجور متناسبا مع ما يبذله الفرد من جهد وإنتاجيته ليشعر بأن ما يقدمه من عمل يقابل بمكافأة مادية ومعنوية حتى لا يتولد لديه عدم الرضا والخروج على الأوضاع

الاجتماعية فيقوم بأعمال منافية للقانون، فالموظف إذا لم يحصل على الأجر الذي يسد حاجاته يكون عرضة بصورة مباشرة إلى الرشوة أو السرقة سعياً وراء توفير المال اللازم الذي يساعده على مجارة المستوى الاقتصادي الخاص بفئته الاجتماعية.

كذلك فإن الزيادة الضئيلة في المرتبات والأجور للموظفين مع الارتفاع المستمر في الأسعار قد يكون عاملاً مساعداً لانتشار الفساد الإداري، ثم إن انخفاض المرتبات والأجور في القطاع العام يشعر العاملين بضغط الحاجة إلى مزيد من الدخل لمواجهة متطلبات المعيشة خاصة في ظل ارتفاع الأسعار، ومن هنا لا تجد هذه العناصر أمامها لسد احتياجاتها سوى ممارسة أنشطة غير مشروعة، وقد أكدت منظمة الشفافية الدولية أن انتشار الفساد في القطاع الحكومي بالدول النامية يرجع إلى ضعف المرتبات كما أكدت العديد من الدراسات أن الفقر وضعف الرواتب وارتفاع الأسعار تشكل ضغطاً على الموظف يدفع به إلى ممارسة الفساد.

إن جمود أو ضعف سياسات الأجور والمرتبات والحوافز والمكافآت وعدم مواكبتها للظروف الاقتصادية والتغيرات الجذرية في المجتمع يجعلها عاجزة عن توفير الحد الأدنى من مستلزمات العيش الكريم للموظفين فيضطرون إلى سد حاجياتهم بوسائل وطرق غير مشروعة، وفي كثير من البلدان على رأسها الجزائر نجد أن رواتب العمال والموظفين لا تواكب الارتفاع المتزايد والمستمر في الأسعار وفي مستوى المعيشة ولا يفي باحتياجات الموظف وأسرته مما قد يضطره إلى الانحراف الوظيفي بأي صورة من صوره لسد العجز، وقد أكد تقرير لمنظمة الشفافية الدولية سنة 1999م عن الفساد الراداري أن انتشار الفساد في القطاع العام بالدول النامية يرجع إلى ضعف المرتبات.

الجدول (23): اهتمامات المسؤول في المؤسسة:

النسبة	التكرار	الاحتمالات
18.25%	25	العمال
9.49%	13	العمل
72.26%	99	الاثنين معا
100%	137	المجموع

يوضح الجدول أن اهتمام المسؤول مرتكز في رأي المبحوثين على العمل والعمال معا وذلك بنسبة 72.26% أكثر من الاهتمام بهما منفردين لأن الاهتمام بالعمال يعني أنه يهتم بالعمل فوجوده الدائم مع العامل ومراقبته وتعاونيه معه يجعله على علم بكل شيء يتعلق بالعمل وذلك بالسماح له بالمناقشة والمحاورة، أما الاهتمام بالعمال فكان بنسبة 18.25% وحسب إجابات المبحوثين فإن الاهتمام بعنصر العمال يعني إهمال النوعية والأداء وبالتالي فالنسبة المعبرة عن اهتمام المسؤول بها خاصة بحل بعض الخلافات والمشاكل الخارجة عن إطار العمل.

أما نسبة 9.49% فهي عبرت أنه يهتم بالعمل بمراقبته لأداء العمال من حيث الأخطاء وسرعة الأداء، وحسب رأيهم فهذا يؤثر على الأداء الوظيفي للعمال والمؤسسة بشكل عام. وهكذا يتبين بأنه توجد ثقافة قيادية داخل المؤسسة مجال الدراسة توجي بالاهتمام العادل بالعمل والعمال لتحقيق أهدافها وسعيها لإرضاء المواطنين وكسب ثقتهم، كما أن ذلك يرجع إلى الإجراءات البشرية التي تتبعها المؤسسة في تطوير وتدريب مواردها وطاقاتها الموجودة ومسايرة كل التطورات الحديثة التي تحتل على أهمية العنصر البشري، فكلما كان المسؤول مهياً لتكوين فرق عمل متعاونة على تحقيق أهداف التنظيم كلما كان العمل جيداً.

الجدول (24): الأمور الإدارية والمالية في المؤسسة

النسبة	التكرار	الأمور الإدارية والمالية في المؤسسة مضبوطة
53.28%	73	بشكل كبير
28.47%	39	بشكل متوسط
18.25%	25	بشكل ضعيف
-	-	منفلتة وغير مضبوطة
100%	137	المجموع

من خلال البيانات الإحصائية الواردة في الجدول الخاص بالأمور الإدارية والمالية في المؤسسة أكد 73 مبحوث بنسبة 53.28% أن الأمور الإدارية والمالية في المؤسسة مضبوطة بشكل كبير، وهذا إن دلّ على شيء إنما يدل على قدرة المسؤول على تحمل المسؤولية والقدرة على الانجاز والإلمام الكامل بالمعارف والخبرات، لذلك يجب أن يكون لدى المسؤول القدرة على تسيير التنظيم كجزء من المجتمع وتحقيق الأهداف العامة ويجب أن يكون قادرا على أن يوفق بين الاتجاهات والضغوط الموجودة بين أهداف وأعمال التنظيم وتحقيق أهداف العمال وإشباع حاجاتهم ورغباتهم، وأن يكون لديه إلمام في معالجة المشاكل الإدارية وأن يمتلك الولاء للخدمة العامة وذلك من خلال خدمته للعمل للصالح العام وتقديم المصلحة العامة على المصلحة الخاصة، هذا وأكد 39 مبحوث بنسبة 28.47% أن الأمور الإدارية والمالية في المؤسسة مضبوطة بشكل متوسط وعليه يجب على المسؤول أن يكون حازما وغير مضطرب في إصدار أوامره وغير متردد في إصدار أي أمر ويجب الأخذ بعين الاعتبار الشعور بالعمال ومقدرته على الحكم الصائب في الأمور وتحمله نتائج قراره واختيار البديل المناسب لحل أي مشكلة تواجهه، فيما أكد 25 مبحوث بنسبة 18.25% أن الأمور الإدارية والمالية في المؤسسة مضبوطة بشكل ضعيف، فعندما تطفئ المصلحة الخاصة على المصلحة العامة يصبح الفرد شخصا ضارا أكثر منه نافعاً للجماعة وللمجتمع الذي ينتمي إليه ذلك الفرد، ويعتقد بعض

الباحثين أن ظواهر الانحراف والفساد بوجه عام عبارة عن فعل يمثل خروج عن القيم والمعايير الأخلاقية نتيجة لطمع الفرد وجشعه، وقد فسر "ابن خلدون" ذلك إذ يعتقد أن التغيير يؤثر سلبا في القيم الأخلاقية ومدى التزام الأفراد بها، فالبحث عن الترف والعيشة الرغيدة واندثار القناعة والتجرد من الزهد يفسد الأخلاق ويقلل الالتزام بالقواعد الأخلاقية والقيم مما يضعف بذلك الوسائل الاجتماعية للضبط الاجتماعي خاصة في ظل ضغوطات الحياة، ومن جهة أخرى وعلى حد ما يذهب إليه "حمدي عبد الرحمان" فإن من أنصار هذا الاتجاه من يرون أن الرغبة في التملك وحب المال -حال أغلب المسؤولين اليوم- هي التي تدفع بعض الأفراد إلى ارتكاب السلوك الفاسد وأن العوامل السياسية والاقتصادية ليست هي وحدها المسؤولة عن انتشار تلك الظاهرة.

ومن هنا فإن علاج الفساد يكون ميسورا إذا تمكنا من الاعتماد على موظفين يتسمون بالالتزام الأخلاقي و متمسكين بالقيم والمعايير الأخلاقية. وقد يكون الموظف في أساسه على خلق رفيع (صالح أخلاقيا) ولكن يخضع بسهولة إلى عوامل مؤثرة خارجية موجودة في الوسط الذي يعمل به، ومن جانب آخر فليست كل دوافع الفساد مادية فمن الفساد مثلا ما يكون مدفوعا بحب التخريب أو الضغوط القرابية أو علاقات تبادل المصالح.

الجدول (25): حجم الشكاوى من أداء العمال:

النسبة	التكرار	حجم الشكاوى من أداء العمال
1.46%	02	كبير
35.04%	48	متوسط
63.50%	87	قليل
100%	137	المجموع

وفقا للجدول الخاص بحجم الشكاوى من أداء العمل تبين أن فردين من أفراد العينة بنسبة 1.46% أكدوا أن حجم الشكاوى من أداء العمال كبير وأكد 48 مبحوث بنسبة

35.04% أن حجم الشكاوى من أداء العمال متوسط، فيما أكد **87** مبحوث بنسبة **63.50%** أن حجم الشكاوى من أداء العمال قليل.

ما يمكن استخلاصه أن العمال في العمل ملتزمون بأداء مهامهم امتثالا لقوانين المؤسسة وعملا بتوجيهات المسؤول وإمامه الكامل بالمهام الإدارية، فنجاح المؤسسة يتوقف على قيام المسؤول بوضع الخطط الموصلة للأهداف وتحديد الموارد والإمكانيات المادية والبشرية والتنظيم وتقسيم العمل وتوزيع المسؤوليات والوظائف بين الموظفين وتوزيع العاملين عليها حسب الكفاءات والخبرات والقدرات والطموحات بوضع الرجل المناسب في المكان المناسب وقيامه بمهمة الإشراف والمتابعة لتصحيح الأخطاء واكتشاف الطاقات الكبيرة من الخاملة لتحفيز الخامل وترقية الكفو المتحمس والتنسيق بين جميع أطراف العمل وتوجيه الجميع للسير باتجاه هدف المنظمة الأول والحث على الأداء بأعلى مستوى من الكفاءة والفاعلية وإقامته للعلاقات الإنسانية الطيبة مع العمال وتحسيسهم بأهميتهم ومشاركتهم في اتخاذ القرارات الإدارية وبحث مشكلات العمل ومعالجتها ووضع الحلول الناجحة لها لأن الدافع وراء الفساد الإداري والانحراف في العمل هو سوء التنظيم الإداري وبيروقراطية القيادة الإدارية ونقص المهارات السلوكية والإنسانية لدى المسؤولين فهي تؤدي إلى فساد جو العمل وظهور بعض العمال المنحرفين سلوكيا، فنقص المعرفة بالعمل ينعكس سلبا على أداء العمل مما يؤدي إلى تفشي الفساد، لذلك يجب أن تكون القيادات الإدارية تجسيدا حيا لكل المثاليات حتى تكون قدوة صالحة وسدا منيعا في وجه الفساد، وبالتالي فإن استئصال الفساد من المسؤولين يعتبر عنصرا مهما للقضاء على الفساد الإداري ويمكن معالجة ذلك بواسطة إحكام الرقابة على تصرفاتهم.

الجدول (26): تقديم الخدمات للمواطنين:

النسبة	التكرار	تقديم الخدمات للمواطنين
71.53%	98	بصفة آنية
13.87%	19	تأخير ومماطلة
14.60%	20	حسب الشخص
100%	137	المجموع

من خلال البيانات الإحصائية الواردة في الجدول الخاص بتقديم الخدمات للمواطنين أكد 98 مبحوث بنسبة 71.53% أن المسؤول حريص على تقديم الخدمات للمواطنين بصفة آنية وأكد 19 مبحوث بنسبة 13.87% أن المسؤول يتأخر ويتماثل في تقديم الخدمات للمواطنين، فيما أكد 20 مبحوث بنسبة 14.60% أن المسؤول يعمل على تقديم الخدمات حسب الأشخاص.

ما يمكن استخلاصه أن المسؤول في العمل حريص على تقديم الخدمات للمواطنين وهذا لأن المؤسسة مرفق عام يستهدف تحقيق خدمات وأغراض المواطنين التابعين لها، وإذا كانت آليات إنجاح أداء الخدمة العامة في المرفق العام تكمن في الرفع من نجاعة استقبال الجمهور، مدى سرعة التنفيذ، مدى جودة الخدمة المقدمة، مدى خفض تكلفة الأداء، مدى احترام مشروعية الأداء بحسب القوانين واللوائح، فإن الموظفين العاميين تقع عليهم مسؤوليات مهمة جدا من أجل إنجاح أداء الخدمة العامة، وبالقدر نفسه تكون المسؤوليات نفسها على الإدارة الوصية التي يجب أن تخطط سلفا الأهداف والآليات الإدارية التي تسمح للموظفين بالعمل في ظروف تنظيمية وشفافة، لذلك على الإدارة الوصية أن تسهر على الاختيار الجيد للموظفين، إفادة العاملين بدورات تدريبية، ضمان سلم ترقية يتناسب مع الكفاءة والشفافية، تحديد دقيق لواجبات الموظف، تطبيق الرقابة السابقة واللاحقة للأعمال الإدارية، تحديد المسؤوليات والعقوبات عند الخطأ الإداري،

وضع مدونة سلوك أخلاقية للعاملين بالمؤسسة. فضعف الإدارة وسوء التنظيم وعدم تحديد المسؤوليات وضعف الرقابة الإدارية وكثرة القيود والإجراءات الإدارية وطول الزمن المستغرق لإنجاز المعاملات في الجهاز الإداري، وعدم الأخذ بنظرية وضع الرجل المناسب في المكان المناسب وتمركز السلطات والصلاحيات في قمة الهرم الإداري تُكوّن في مجموعها الإدارة الفاشلة التي تؤدي بدورها إلى الفساد الإداري. وبالنسبة للذين أكدوا أن المسؤول يتماطل ويتأخر في تقديم الخدمات للمواطنين فإن تعقيد الإجراءات والتمسك بحرفيتها يؤدي إلى التسويف والتأخير في قضاء المعاملات الإدارية حيث يظل صاحب المعاملة الإدارية ينتقل بين أروقة المكاتب دون تمكنه من معرفة المطلوب منه أو سبب التأخير، فرغم أن المكاتب مكتظة بالموظفين والظروف مهيأة للعمل ولكن عدم توزيع الأعمال بين الموظفين توزيعاً عادلاً وعدم انضباط كثير منهم وعدم التزامهم بمواعيد العمل الرسمية وخروجهم لأغراضهم الخاصة في أثنائها كل هذه الأسباب وغيرها تؤدي إلى تعطيل العمل وتأخيره وتجبر أصحاب المعاملات على التردد والانتظار لساعات طويلة مما يجعلهم يبحثون عن أيسر الطرق وأسرعها لإنجاز معاملاتهم حتى ولو كانت غير مشروعة الأمر الذي يؤدي إلى نقشي صور من الفساد الإداري كالرشوة، الهدايا والواسطة...

أما بالنسبة للذين أكدوا أن المسؤول يعمل على تسهيل تقديم الخدمات حسب الأشخاص بالرغم من أنها نسبة ضئيلة نوعاً ما فإنها في الغالب تعود إلى علاقات القرابة والمحسوبية والتي يتم اللجوء إليها في ظل غياب الديمقراطية، وهذا النمط من السلوك الإداري يعد انحرافاً بالجهاز الإداري عن أهدافه المتمثلة في خدمة المواطنين على حد سواء، وهو خروج عن المبادئ القانونية الداعية للمساواة والعدالة بين المواطنين وهو إضعاف للقيم المؤسسية والوظيفية المؤكدة على الحياد والموضوعية والدقة في اتخاذ القرارات والمواقف. إن مناصرة جهة واستعداد أخرى يولد ردود فعل غاضبة ومنفعلة بين

موظفي الإدارة والمتعاملين معها، وهذه بدورها تولد أنماطا فاسدة مماثلة ومعاكسة تضعف الانتماء للمنظمات وللوطن وتشعر الفئات المحرومة أو الأقلية المضطهدة بالغربة والإحباط.

الجدول (27): منح الخدمات والمشاريع للممومين والمقاولين:

الاحتمالات	التكرار	النسبة
عن طريق المنافسة	95	69.34%
تكليف مباشر	42	30.66%
المجموع	137	100%

إن البيانات الإحصائية الواردة في الجدول الخاص بتسليم المشاريع في المؤسسة تبين أن 95 مبحوث بنسبة 69.34% أكدوا أن المؤسسة تقوم بمنح الخدمات والمشاريع للممومين والمقاولين عن طريق المنافسة أي حسب ما ينص عليه القانون، يحق للجميع المشاركة في جميع المشاريع وعن طريق المنافسة يتم اختيار الأنسب لتنفيذ هذه الخدمات أو المشاريع فالمسؤول يركز اهتمامه إلى حد بعيد على سيادة العدالة وتطبيق القوانين والأنظمة والتعليمات في المؤسسة فلا مكان للعواطف والعلاقات الإنسانية لأنه يتعامل مع جميع المتقدمين للعمل بالقانون ولا يحق له إقصاء أحد المتعاملين من حق المشاركة في تنفيذ الأعمال.

وأكد 42 مبحوث بنسبة 30.66% أن المؤسسة تمنح الخدمات والمشاريع للمقاولين والممومين عن طريق التكليف المباشر، وما يمكن استخلاصه أن هذا التكليف قد يكون لثقة المسؤول في الشخص الذي يُسند إليه هذه الخدمات وفي كفاءته وخبرته أو المدة التي يُنهي فيها أداء الخدمة تكون وجيزة أو التكلفة منخفضة والجودة عالية، كما قد يعود إلى أسباب أخرى غير مشروعة كالرشوة والمحسوبية، فالموافقة على المشاريع الاقتصادية

مقابل رشوة معينة تؤدي إلى إحداث عدة اختلالات على موارد وأموال وطاقات المجتمع وحرمان الأشخاص الأكفاء، وهذا ما يوضح أن الرشوة ضارة بالمجتمع وقيمه وهي تنسّف مبدأ العدالة في المجتمع وتجعل الخدمات التي تقدمها المؤسسة حكرا على أصحاب النفوذ، لذلك فهي أسلوب منبوذ ومحرم تؤدي إلى الفساد الإداري والانحراف عن أهداف المجتمع بوجه عام وكذلك الوساطة والمحسوبية شأنها شأن الرشوة تتجم عن استغلال المنصب الحكومي للاستفادة الشخصية لمصلحة الغير دون وجه حق، فهذا فساد ناتج عن سوء نية وسوء قصد مع سبق الإصرار عليه لإعطاء حق لمن لا يستحقه وأساس التمييز هو القرابة أو المحاباة وبذلك تستغل الموارد وتشغل المناصب من قبل غير المؤهلين مما يؤدي إلى تراكم ثروات لدى بعض الأفراد دون غيرهم.

الجدول (28): الرقابة الدورية على المشاريع:

الاحتمالات	التكرار	النسبة
نعم	83	60.58%
لا	54	39.42%
المجموع	137	100%

وفقا للجدول الخاص بالرقابة الدورية على المشاريع أكد 83 مبحوث بنسبة 60.58% أنه توجد رقابة دورية على المشاريع التي تمنحها المؤسسة كإنشاء المدارس والمستشفيات وتعبيد الطرقات وتوصيل أنابيب الماء والغاز، كما أكد لنا بعض المبحوثين عند توزيع الاستمارة أن الرقابة تتم قبل استلام المشروع وأثناء الانجاز وبعد الانتهاء من إنجازه وذلك من أجل الإشراف على سير العمل وتحديد المسؤول عن الأخطاء والانحرافات وضمان أن الأداء يتم وفقا للخطة الموضوعة وفي الوقت المناسب والكلفة المقدره والجودة الملائمة وبلوغ الأهداف المرجوة، كل هذا يساعد على إصلاح تلك الانحرافات وتحديد المسؤوليات وإزالة الصعوبات ووضع الخطط التطويرية وكل ما من

شأنه رفع مستوى الأداء، وعليه يستفاد من نتائج المتابعة والتقييم لتصحيح الانحرافات وحل الإشكالات والتطوير اللاحق مستقبلاً، وهو ما يستهدف في النهاية تكوين صورة واقعية على ظروف التنفيذ ومشكلاته بغرض دعم وتعزيز الجوانب الايجابية للأداء والتغلب على المشكلات التي تعترض هذا الأداء فتعوق من تحقيقه للأهداف والإعلان عن التقييم والتصحيح، وفي المقابل أكد 54 مبحوث بنسبة 39.42% أنه لا توجد رقابة دورية على المشاريع التي تمنحها المؤسسة، فضعف أنظمة الرقابة الإدارية والمساءلة وتعدد الأجهزة القائمة بها والأساليب التقليدية المستخدمة في الأجهزة الرقابية تعد من أهم أسباب الفساد الإداري، حيث تعتمد الكثير من الإدارات على المتابعة المكتبية دون الميدانية أو على معلومات غير كاملة مستقاة من مصادر مشبوهة، مما يجعل العملية الرقابية غير ذات جدوى، الأمر الذي يساعد على فتح ثغرات ينفذ من خلالها الفساد.

والرقابة تمثل صمام الأمان للعملية الإدارية، فهي وظيفة مهمتها التأكد من صحة الاتجاه نحو الهدف وتقويم هذا الاتجاه إذا انحرف، فالرقابة تمثل الحصن المنيع الذي يحمي الإدارة العامة من أنواع الانحرافات الإدارية، لهذا فإن جميع دول العالم تحرص على جعلها قوية وصارمة وتعين لها الأشخاص الأقوياء والأكفاء المؤتمنين على هذا الجهاز.

الجدول (29): احتجاجات المواطنين حول خدمات المؤسسة:

الاحتمالات	التكرار	النسبة	
نعم	النقل	23	%22.33
	الطرق	19	%18.45
	الماء والغاز	23	%22.33
	السكن	38	%36.89
المجموع	103	%75.18	
لا	34	%24.82	
المجموع	137	%100	

من خلال البيانات الإحصائية الواردة في الجدول الخاص باحتجاجات المواطنين حول خدمات المؤسسة أكد 34 مبحوث بنسبة 24.82% أن المواطنين لا يقومون باحتجاجات حول خدمات المؤسسة، فيما أكد 103 مبحوث بنسبة 75.18% أن المواطنين يقومون باحتجاجات حول خدمات المؤسسة، وتشمل هذه الاحتجاجات السكن، النقل، الطرق والماء والغاز، فبالنسبة للسكن تتمثل الاحتجاجات في الإقصاء من السكن الاجتماعي أو البناء الريفي رغم أنها تستوفي جميع الشروط، وبالنسبة للنقل يعود سبب الاحتجاج إلى انعدام الخطوط بين بعض المناطق خاصة الريفية منها، واهتراء الطرق وعدم تعبيدها، وبالنسبة للماء والغاز يعود السبب إلى عدم ربط العديد من المناطق النائية بهذه المواد الطاقوية، فكل هذه الاحتجاجات والنقائص تعود إلى طريقة وأسلوب المسؤول في التسيير حيث يسعى رجال السلطة إلى الحصول على أكبر منافع اقتصادية خلال فترة الحكم ولذلك فإنهم عادة ما يسعون إلى دعم علاقاتهم الاقتصادية مع رجال المال والأعمال للحصول على منافع بدون وجه حق، وفي نفس الوقت تحقيق رجال الأعمال منافع مادية كبيرة من خلال مشاركتهم مع رجال السلطة وأقاربهم وأصدقائهم الذين يسعون بدورهم إلى الحصول على عوائد مادية بطرق غير مشروعة، بل عادة ما يسعى الكثيرون

إلى تقديم مبالغ دون وجه حق إلى رجال السلطة وعائلاتهم متطوعين دون أن يطلبوا ذلك منهم بشكل صريح إذ يحرصون على تدعيم أواصر الصداقة والعلاقات الاجتماعية مقابل حصولهم على أموال و ثروات بطرق غير مشروعة، كما نلاحظ دعم بعض المواطنين لبعض المسؤولين أثناء الحملات الانتخابية وذلك من أجل تحقيق أهدافهم غير المشروعة سواء بالاستفادة من السكن أو خدمة الأحياء وإنشاء المنتزهات والأماكن الرياضية وتهيئة الطرقات وغيرها، أي تبادل المصالح والمنافع مع بعضهم البعض وهو ما يسهل عملية الرّيح ويفتح أبوابا متعددة للفساد في ظل غياب الشفافية وضعف إجراءات وأجهزة مكافحة الانحراف، وربما تكون ذات الأجهزة خاضعة للسيطرة تعمل وفقا لتعليمات وتوجهات السلطة الحاكمة. لذلك يجب الاختيار الأنجع للقيادة الإدارية مع مراعاة الصفات والقدرات الشخصية للقيادة والتخطيط السليم وتحمل المسؤولية وفهم الظروف الاجتماعية والسياسية والاقتصادية والبعد على الهيمنة والتسلط والاستبداد الوظيفي.

الجدول (30): تدخل علاقات القرابة والعلاقات الشخصية في توزيع الحوافز:

الاحتمالات	التكرار	النسبة
بشكل كبير	14	10.22%
بشكل قليل	57	41.61%
لا تتدخل	66	48.17%
المجموع	137	100%

وفقا للبيانات الإحصائية الواردة في الجدول الخاص بتدخل علاقات القرابة والعلاقات الشخصية في توزيع الحوافز أكد 66 مبحوث بنسبة 48.17% أن هذه العلاقات لا تتدخل أبدا في توزيع الحوافز على الموظفين، فيما أكد 75 مبحوث بنسبة 41.61% أنها تتدخل بشكل قليل، وأكد 14 مبحوث بنسبة 10.22% أنها تتدخل بشكل كبير.

ما يمكن استخلاصه أن عدم تدخل علاقات القرابة والعلاقات الشخصية في توزيع الحوافز يدل على عدالة المسؤول وتحليه بروح المسؤولية وإعطاء كل ذي حق حقه، وفي المقابل تدخل علاقات القرابة والعلاقات الشخصية في توزيع الحوافز يجعل الأموال تتمركز لدى فئة قليلة من الأشخاص، بينما نجد أن الأغلبية العظمى من المواطنين على خط الفقر، الأمر الذي يؤدي إلى ضعف الولاء للأهداف العامة ومصصلحة المجتمع وتفتشي السلوكات الفاسدة من طرف بعض الموظفين في الإدارة العامة، وكل هذا راجع للسياسات الاقتصادية التي لا تراعي تحقيق التوازن والعدالة في توزيع الثروات على أفراد المجتمع، بحيث يؤدي إلى التباين الطبقي واختلال معدلات الدخل بين فئات وشرائح المجتمع وهو ما يمكن الأغنياء من استغلال الفقراء وذوي الدخل المحدود من الموظفين فيورطونهم لمضاعفة أرباحهم ومكاسبهم غير المشروعة، لذلك يعد عجز الرواتب والأجور عن تلبية المطالب الأساسية للعيش مناخا خصبا للفساد الإداري، هذا بالإضافة إلى انتشار الطبقة داخل المجتمع نتيجة سوء توزيع الثروة سيولد لدى الموظف والذي ينتمي في الغالب إلى الطبقة الفقيرة الحقد والحسد والبغض، ويعبر عن هذا الشعور من خلال أخذ الرشاوى من أصحاب رؤوس الأموال في ظل ضعف الوازع الديني والأخلاقي.

الجدول (31): تأثير علاقات القرابة على سير العمل الإداري:

الاحتمالات	التكرار	النسبة
تأثير كبير	40	29.20%
تأثير ضعيف	68	49.63%
لا تؤثر	29	21.17%
المجموع	137	100%

نلاحظ من خلال البيانات الإحصائية الواردة في الجدول الخاص بتأثير علاقات القرابة على سير العمل الإداري أن 40 مبحوث بنسبة 29.20% أكدوا أن لعلاقة القرابة تأثير كبير على سير العمل الإداري، فيما أكد 68 مبحوث بنسبة 49.63% أن تأثير

علاقات القرابة على سير العمل الإداري تأثير ضعيف، وأكد 29 مبحوث بنسبة 21.17% أن علاقات القرابة لا تؤثر على سير العمل الإداري.

ما يمكن استخلاصه أن الفرد مرتبط بعائلته وأقاربه وأصدقائه وأبناء منطقتهم، لذلك يتوقع منه في حالة توليه مناصب إدارية مهمًا في الجهاز الإداري أن يقدم خدماته لهؤلاء الأفراد الذين تربطه بهم صلات خاصة كمنحهم الأولوية على غيرهم في عمليات التوظيف وشغل الوظائف العامة والترقية ومنح مختلف التراخيص الإدارية أو منح السكنات والأراضي الفلاحية ويصل الأمر إلى حد مخالفة القانون أو مبدأ تكافؤ الفرص من أجل محاباة الأهل والأصدقاء وغيرها من الخدمات والامتيازات والمكتسبات غير المشروعة مما يترتب عنه ظهور الفساد بكافة صورته في ممارسة الوظيفة العامة.

وقد أكدت العديد من الدراسات على تأثير علاقات القرابة على سير العمل الإداري في تفسير الفساد، حيث يسهم هذا المؤشر (علاقات القرابة) في اختلال موازين التقييم واختلال الضبط الاجتماعي وسيادة العديد من القيم السلبية بين الموظفين مما يشعر البعض بعدم العدل وعدم الرضا عما يجري في المؤسسة خاصة إذا تدخلت العلاقات الشخصية وعلاقات القرابة في تنصيب الأفراد على الأدوار التي يقومون بها، فيصبح هؤلاء الأفراد أعلى من القانون بحكم علاقاتهم وعدم توقعهم تطبيق القانون عليهم في حال اقترفوا الخطأ عن قصد أو إهمال أو تقصير أو عن غير قصد، وهذا بدوره يسهم في تفشي العديد من صور الفساد الإداري على رأسها عدم العمل بمبدأ الشخص المناسب في المكان المناسب وسيادة العلاقات النفعية والوساطة والمحسوبية والتزوير والاختلاس والرشوة والابتزاز.

لعل من بين الأبعاد الاجتماعية لتدخل علاقات القرابة في العمل الإداري هو ضعف عملية المحاسبة وعدم تطبيق القانون على عامة الموظفين مما يخلق درجة عالية

من الشعور بعدم العدالة وعدم الرضا وتبني الموظفين أفكارا سلبية وقيما منحرفة اتجاه الإدارة والمؤسسة بوجه عام، الأمر الذي ينعكس سلبا على سير العمل بالمؤسسة، ولمكافحة هذه الظاهرة يجب الحرص على حسن اختيار الأشخاص ممن يتحملون مختلف المسؤوليات، وقد كان الدين الإسلامي السباق إلى هذا المبدأ وعلمنا أن الأمانة هي من أهم المعايير في الاختيار لتحمل المسؤوليات.

الجدول (32): استخدام المؤسسة التقنيات التكنولوجية والمعلوماتية الحديثة في

العمل الإداري:

الاحتمالات	التكرار	النسبة
نعم	116	84.67%
لا	21	15.33%
المجموع	137	100%

من خلال البيانات الإحصائية الواردة في الجدول الخاص باستخدام المؤسسة التقنيات التكنولوجية والمعلوماتية الحديثة (أو ما يعرف بالإدارة الالكترونية) في العمل الإداري أكد 21 محوثة بنسبة 15.33% أن المؤسسة لا تستخدم هذه التقنيات في العمل الإداري وأكد 116 محوثة بنسبة 84.67% أن المؤسسة تتوفر على هذه التقنيات وتستخدمها، فهي تمكنها من معالجة وثائقها وتساعدتها في العمليات الإدارية بطريقة الكترونية، وتركز أساسا على البعد التكنولوجي والمعلوماتي في تقديم الخدمات وإنجاز المعاملات بكفاءة وفعالية واختصار الإجراءات لتسهيل وتبسيط الأعمال التي كانت معقدة في الأساليب الإدارية التقليدية، إذ يعتبر استخدام الأسلوب الإلكتروني من الحلول الفعالة للقضاء على مختلف المشاكل والانحرافات ورفع الشفافية والنزاهة في التسيير والتنظيم الإداري والتضييق على الانحرافات الحاصلة في الممارسات الإدارية ويوفر الكثير من فرص النجاح والوضوح والدقة في تقديم الخدمات وإنجاز المعاملات،

وبالتالي يحقق إدارة أكثر كفاءة وفعالية والتقليل من أشكال الفساد الإداري كالوساطة والرشوة والمحسوبية وغيرها من الانحرافات الإدارية والوظيفية، ويعد استخدام وسائل التكنولوجيا على غرار شبكة الأنترنت ومختلف وسائل الاتصال في العمل الإداري الحل الأمثل والفعلي للقضاء على الفساد الإداري وتحقيق التنمية، ويحقق النزاهة من جهة ويعيد بناء الثقة بين الإدارة والمواطن من جهة أخرى، والمساواة في تقديم الخدمات للمواطنين والتسريع في الانجاز وغيرها، فالتطبيق الفعلي والواقعي للإدارة الالكترونية يساهم في تسهيل وتحسين الخدمات ويساعد على محاربة الفساد الإداري.

بالرغم من استخدام التقنيات التكنولوجية والمعلوماتية كنظام إداري حديث لمحاربة الفساد الإداري، إلا أن هذا الأخير لا يمكن القضاء عليه كلياً إلا بالرجوع إلى التمسك بأخلاقيات العمل وقيم المجتمع والوازع الديني، كما أن استخدام هذه التقنيات ليس ضماناً للقضاء على الفساد الإداري كلياً فقد تفتح مجالاً آخر للفساد الإلكتروني أمام المسؤولين الفاسدين الذين يتقنون العمل التكنولوجي.

الجدول (33): تشجيع المسؤول العمال على أداء العمل:

الاحتمالات	التكرار	النسبة
نعم	53	38.69%
لا	84	61.31%
المجموع	137	100%

من خلال البيانات الإحصائية الواردة في الجدول الخاص بتشجيع المسؤول للعمال على أدائهم أكد 53 مبحوث بنسبة 38.69% أن المسؤول يشجع العمال في العمل على أداء العمل، وأكد 84 مبحوث بنسبة 61.31% أن المسؤول لا يشجع العمال على أداء العمل.

ما يمكن استخلاصه أن العامل البشري يعتبر من أهم العوامل المؤثرة على نجاح المؤسسات والمنظمات لتأثيره المباشر على جودة أداء المنظمة، لذلك أصبح الاهتمام بإدارة الأفراد ورفع مستوى أداء الموارد البشرية وتوجيه الموارد لخدمتها من أولويات المنظمات، ومن الضروري لأي منظمة الحصول على موارد بشرية كفؤة ولا بد من توفير العاملين القادرين على تحقيق أهداف المنظمة بالتقاني في العمل الجاد والإخلاص فيه مما يؤثر وبشكل مباشر على رفع أداء المنظمة وتحقيق أهدافها بشكل عام، لذلك يلزم على المنظمة والمسؤول بصفة خاصة أن يرد الجميل لهؤلاء العاملين بتحفيظهم وتشجيعهم على الاستمرارية في الأداء الجيد الفعال والاعتراف بجهود العمال المتميزين منهم من خلال عبارات الثناء والشكر والتقدير والاحترام وهو ما يجعل العامل يحس بأن له أهمية وقيمة في العمل وبالتالي ينعكس على أدائه وإنتاجيته ويشعره بالرضا عن العمل والحماسة لتقديم أداء جيد في العمل، وهو ما ذهبت إليه مدرسة العلاقات الإنسانية إثر الانخفاض المدهش في الإنتاج وما نتج عليه من آثار سلبية على العمال كالتذمر والاستياء وعدم الرضا، فإنتاج العمال يزداد عند الاهتمام بهم، أي أن كفاءة العامل الإنتاجية تتوقف بحد كبير على معنوياته وشعوره نحو عمله وظروف العمل والجماعة التي يعمل بها، والتي هدفها الأساسي نفسية العامل ورفع معنوياته في بيئة العمل مثل ترقية العامل المتميز ذو الجهد العالي أوحى منحه بعض الصلاحيات الوظيفية الأعلى مثل متابعة الآخرين أو القيام بتوجيههم فتكون النتيجة جيدة للغاية سواء بالنسبة للعامل المقدمة إليه والذي أصبح يشعر أن المؤسسة تضع ثقتها فيه وتعتمد عليه في تحقيق أهدافها أو بالنسبة للعاملين والذين سيحاولون هم أيضا القيام بمهامهم على أكمل وجه من أجل أن يتم ترقيتهم إلى درجات أعلى مما سيعود بالنفع العام على المؤسسة أو المنشأة ككل.

الجدول (34): المساواة بين العمال في العمل:

الاحتمالات	التكرار	النسبة
نعم	72	52.55%
لا	65	47.45%
المجموع	137	100%

من خلال البيانات الإحصائية الواردة في الجدول الخاص بالمساواة بين العمال في العمل أكد 72 مبحوث بنسبة 52.55% أن هناك مساواة بين العمال في العمل وأكد 65 مبحوث بنسبة 47.45% أنه ليست هناك مساواة بين العمال في العمل.

ما يمكن استخلاصه أن الأفراد يبحثون عن العدالة والمساواة في العلاقة الاجتماعية المتبادلة فيما بينهم، وبينهم وبين المسؤول، فشعور العمال بالعدالة والمساواة سوف يدفعهم إلى بذل المزيد من الجهد توقعاً منهم الحصول على نتائج أكثر إيجابية، وعلى العكس من ذلك فإن إحساس العاملين بعدم العدالة يزيد من استيائهم ويؤدي إلى تراجع مستويات الأداء وانخفاض الإبداع التنظيمي، ويعطي دلالة على انخفاض مستوى العدالة في المنظمة وعلى ذلك فإن زيادة السلوك الإيجابي للعاملين في المنظمة يعتمد على إحساسهم بهذه العدالة. ففي الحالات التي يزداد فيها ارتقاع إحساس العاملين بالعدالة سوف يؤدي إلى زيادة ثقتهم في إدارة المنظمة وزيادة قناعتهم بقدرتهم في الحصول على حقوقهم وما يعنيه ذلك من ارتقاء سلوكيات الأفراد بعد الاطمئنان إلى سيادة العدالة ومن ثم الوثوق في المنظمة. وعلى النقيض من ذلك فإن شعور العاملين بعدم العدالة يترتب عليه العديد من النتائج السلبية مثل: انخفاض الرضا الوظيفي، تدني سلوكيات المواطنة التنظيمية، زيادة ضغوط العمل وانخفاض الالتزام التنظيمي والولاء التنظيمي بالإضافة إلى انخفاض الأداء الوظيفي بصفة عامة.

تعتبر العدالة والمساواة مطلباً أساسياً للأداء الفعال بالمنظمات وتحقيق الرضا الشخصي للأفراد العاملين بتلك المنظمات وتركز على مدى إدراك العاملين للمعاملة العادلة في وظائفهم.

الجدول (35): التوزيع العادل للمهام بين العمال

الاحتمالات	التكرار	النسبة
نعم	93	67.88%
لا	44	32.12%
المجموع	137	100%

وفقاً للبيانات الإحصائية الواردة في الجدول الخاص بالتوزيع العادل للمهام بين العمال أكد 93 مبحوث بنسبة 67.88% أن المهام توزع توزيعاً عادلاً بين العمال، فيما أكد 44 مبحوث بنسبة 32.12% أن المهام لا توزع توزيعاً عادلاً على العمال.

ما يمكن استخلاصه أن تقسيم العمل يهدف إلى خلق نظام يضمن التوزيع السليم للمهام والوظائف على كافة العاملين في العمل، حيث يساهم ذلك في تخصيص وظيفة معينة لكل عامل أو موظف مما يساهم في تنفيذ كافة الأعمال المطلوبة في الوقت ذاته، كما أنه يعتبر طريقة لتنظيم العمل تقضي بأن يكون هناك جزء خاص بكل عامل في المؤسسة.

يعد التخصص سمة الحياة الاقتصادية والاجتماعية المعاصرة، إذ هو وسيلة الإنسان لزيادة الأداء مما يؤدي إلى زيادة الأداء الكلي للمجتمع وتحسين معيشته، فهو الجهود الإرادي الذي يقوم به الإنسان من أجل تحقيق أهداف المؤسسة ويجب أن يتمتع عنصر العامل بدرجة عالية من المهارة، لذلك تهتم الدول بتدريب العمال الإداريين ولا يستطيع إنسان بمفرده أن يقوم بعملية الإنتاج المتنوعة الوجوه، فالإنسان الواحد يعجز عن

إنتاج كل ما هو ضروري له دون مساعدة الآخرين، فالناس لا يستطيعون إنتاج السلع إلا سوية متحدين في جماعة تعيش في مجتمع، فالأعمال متفاوتة فيما تحتاج إليه من قدرات وإمكانيات ومواهب، لذلك يجب تقسيم العمل على الأفراد حسب قدراتهم وإمكانياتهم وعدم إهمال ميولهم ورغباتهم لأن مراعاتها يساعد العاملين على أداء عملهم برضا وارتياح، وهذا يؤدي إلى زيادة الإنتاجية فتقسيم العمل يقوم على أساس التعاون بين الأفراد حيث يسند لكل فرد جزء من العمل يقوم به متعاوناً مع غيره من الأفراد لإنجاز العمل الذي يقومون به.

فمن مزايا تقسيم العمل:

- يزيد مهارة وقدرة العاملين على أداء المهام الخاصة بهم بحرفية عالية.
- ينظم العمل إلى حد كبير ويقضي على العشوائية عن طريق تخصيص المهام لكل موظف ويمنع المشاكل الناتجة عن تعدي الموظفين على صلاحيات بعضهم.
- يختصر الوقت والجهد في آن واحد ويقلل الإهدار المادي والزمني.
- يجزئ العملية الإنتاجية ويسهل المهام.
- يسهل عملية تنظيم العمل ويسهل عملية الإشراف والمتابعة.
- يزيد من كفاءة العامل ويقدم خدمات حسب المعايير المحددة ودون أي تأخير.

الجدول (36): المسؤول مؤهل وجاد في العمل:

الاحتمالات	التكرار	النسبة
نعم	32	23.36%
لا	105	76.64%
المجموع	137	100%

من خلال البيانات الإحصائية الواردة في الجدول الخاص بتأهل المسؤول وجدديته في العمل أكد 32 مبحوث بنسبة 23.36% أن المسؤول مؤهل وجاد في العمل، فيما أكد 105 مبحوث بنسبة 76.74% أن المسؤول غير مؤهل وغير جاد في العمل، فمن خلال حديثنا مع بعض المبحوثين عند جمع الاستمارة أكدوا أن المسؤول يتصف بالعديد من الصفات السلبية التي إن دلت على شيء إنما تدل على عجزه عن تسيير الأمور الإدارية بالمؤسسة، ويرون أن المسؤول غير مؤهل علميا لإدارة المؤسسة التي يعملون بها وإنما يعتمد على الكفاءات الموجودة بالمؤسسة ويرون أن المسؤول غير جاد في عمله وغير حريص على المال العام وليس أمين على الصالح العام ولا يهتم إلا بتحقيق مصالحه الخاصة، وهذا ما يعكس بجلاء مدى ابتعاده عن تطوير وتسيير المؤسسة بنجاح، فاهتمام المسؤول بمصالحه الخاصة يشير إلى مدى تبنيه اتجاه نفعي (براجماتي) مما يوحي بأنه أصبح على درجة عالية من الأنانية، بحيث أنه لم يعد يهتم إلا بمصالحه الخاصة المتمثلة في تحقيق فوائد مادية وعينية من إدارته للمؤسسة، وهنا نجد تفسير لفساد الصفة الإدارية.

ما يمكن استخلاصه أن شخص المسؤول يعتبر موجها وأداة ضبط وقدوة يحتدي بها الموظفون، فإن تبني الموظفين اتجاهات سلبية نحو هذه الشخصية تؤكد أنها غير قادرة على أداء مهامها القيادية وبالتالي ستفقد تأثيرها ونفوذها على من يعمل معها خاصة إذا

أحس أوتيقن الموظفون أن هذا المسؤول يبتعد كثيرا عن اللوائح والقوانين المعمول بها وأنه عاجز عن ضبط الأمور الإدارية والمالية بالمؤسسة وأنه غير قادر على تسيير العمل أو غير أمين أو شكوا في نزاهته أو أنهم أحسوا أن المسؤول يخضع لضغوط خارجية غير قادر على مقاومتها ومنعها من التدخل في القرار الإداري بالمؤسسة. كل هذه الأفكار إذا ما انتشرت فإنها تقود الأفراد إلى العمل بمعزل عن الإدارة وعدم احترام القوانين والتجرد من أخلاقيات المهنة العامة وهذا ما يقودهم إلى تبني اتجاهات إيجابية حيال الفساد الإداري والعمل بها متى أتاحت لهم الفرصة.

الجدول (37): المسؤول أمين على المصلحة العامة:

الاحتمالات	التكرار	النسبة
نعم	67	48.91%
لا	70	51.09%
المجموع	137	100%

وفق البيانات المتعلقة بالجدول الخاص بأمانة المسؤول على المصلحة العامة أكد 67 مبحوث بنسبة 48.91% أن المسؤول أمين على المصلحة العامة فيما أكد 70 مبحوث بنسبة 51.09% أن المسؤول غير أمين على المصلحة العامة، ومن ثم يمكن استخلاصه أن المسؤولية والأمانة في الوظيفة العامة من أهم الأخلاق التي يجب أن يتصف بها كل مسؤول أو موظف في العمل، وللأمانة في أداء الوظيفة العامة وأصحاب المسؤوليات في العمل صور كثيرة منها:

- أن يعرف المسؤول واجباته ومنطلقات عمله وأن تكون له رؤية محددة وعمل واضح يتحرك من خلاله وفي حدود تلك الواجبات.

- أن يشعر صاحب المنصب بمسؤوليته اتجاه منصبه وعمله الذي كلف به، كون العمل يحقق له طموح التميز والاستغناء وإن كان بسيط.
 - أن يؤدي عمله ومسؤوليته على أحسن وجه رغبة منه ليس خوفاً من العقاب وأن كان هذا الأخير موجود فهو ليس من أولويات الموظف الأمين الملتزم.
 - أن يحرص المسؤول والموظف العام على وقت العمل وأن يستثمره في سرعة إنجاز العمل وتطويره، وأن يؤدي واجبه كاملاً في عمله، ويقضي ذلك منه أن يرفع حقوق المؤسسة وكذلك حقوق الناس التي وضعت بين يديه.
 - أن يجتنب في أداء عمله الخيانة والغش بكل أشكالهما وصورهما.
 - أن لا يستغل المسؤول والموظف العام وظيفته لأجل نفع شخصي أوللتكسب المادي غير المشروع.
- لذلك لا بد من اختيار الكفاءات ممن يتصفون بالأمانة في أداء عملهم ومسؤولياتهم وضرورة تحلي هؤلاء القادة من المسؤولين وأصحاب الرأي والقرار بالأمانة والضمير والإحساس بحجم المسؤولية الملقاة على عاتقهم، وأن يضع هؤلاء المسؤولين مصلحة الوطن وتقدمه وازدهاره نصب أعينهم وأن يسعوا جاهدين إلى حمل أمانة القيام بمسؤولياتهم وواجباتهم تجاه أمتهم ووطنهم، ومن مظاهر الأمانة في العمل، والتي يجب أن تتجلى في الممارسات المهنية والادائية ما يلي:
- المحافظة على أدوات العمل فلا يتلفها بتقصير ولا يوظفها في غير العمل ولا مكان العمل ولا يستخدمها في غير ما خصصت له.
 - المحافظة على أسرار العمل فلا يفشيها متعمداً أو من باب التفاخر أو التسلية فيكون سبباً في خسارة المؤسسة لأعمالها.

- الالتزام بتعليمات العمل وضوابطه الداخلية التي تضمن التلازم في العمال والوظائف وترابطها ولا يتحايل عليها.

الجدول (38): استخدام المسؤول أدوات ومعدات العمل للأغراض الشخصية:

الاحتمالات	التكرار	النسبة
نعم	35	25.55%
لا	102	74.45%
المجموع	137	100%

من خلال البيانات الإحصائية الواردة في الجدول الخاص باستخدام المسؤول لأدوات ومعدات العمل للأغراض الشخصية أكد 102 مبحوث بنسبة 74.45% أن المسؤول لا يستخدم أدوات ومعدات العمل لأغراضه الشخصية وإنما يستخدمها لأغراض المؤسسة فقط وهذا مؤشر إيجابي يدل على نُبلِ أخلاق المسؤول وأمانته وحرصه على أملاك المؤسسة، فالقيادة تعتمد على الأمانة والأخلاق الحميدة، ويعد القائد الأمين مثلاً أعلى للآخرين وذلك عن طريق تصرفه بأسلوب يتوافق مع الأخلاق والقيم ويحترم الأفراد العاملين معه وكذلك قواعد وقيم المؤسسة والحفاظ على ممتلكاتها، فالعمال يحبون القائد الأمين الكفاء الخبير الذي يحترم مشاعرهم وخصوصياتهم ويتعامل بأمانة وصدق ونزاهة معهم، وفي المقابل أكد 35 مبحوث بنسبة 25.55% أن المسؤول يستخدم أدوات المؤسسة لأغراضه الشخصية والمنزلية، وفي محاولة منا لإثبات ذلك قمنا بسؤال بعض الموظفين عن كيفية استخدام هذه الأدوات والمعدات من طرفه تبين ذلك في أنه يستخدم سيارة المؤسسة أحياناً لقضاء مهامه الشخصية، فالمسؤول مؤتمن على ما تحت يديه ومن الأمانة عدم استخدام الأدوات الخاصة بالعمل في غرض شخصي، كما لا يحل للموظف أيضاً أن يستخدم أدوات المؤسسة وممتلكاتها لأغراضه الخاصة لأن هذا اعتداء على حقوق الآخرين بغير إذنه وقد قال الرسول صلى الله عليه وسلم: «لا يحل مال امرئ إلا

بطيبة من نفسه». فالقادة الذين يقومون بانتهاك القوانين والأنظمة المالية التي تحكم سير النشاط الإداري والمالي في المؤسسة كظاهرة استغلال الوظيفة العامة لتحقيق المصالح الشخصية وظاهرة الإسراف في استخدام المال العام التي تأخذ أشكالاً وصوراً متعددة أكثرها انتشاراً هي تبديد الأموال العامة في الإنفاق على الأبنية والأثاث والمعدات غير الضرورية فضلاً عن استخدام السيارات الخاصة بالمؤسسة للأغراض الشخصية والمنزلية وغيرها يعد مخالفة إدارية، فأغلب حالات الفساد الإداري ترتكب من خلال مخالفة القواعد المالية لما فيها من تماس مستمر مع عامل الإغراء الأول وهو (المال) لأن الهدف الأول والأخير هو الحصول على المال.

الجدول (39): الانضباط في العمل:

الاحتمالات	التكرار	النسبة
2.5	-	-
5	2	1.46%
7.5	44	32.12%
10	91	66.42%
المجموع	137	100%

من خلال البيانات الإحصائية الواردة في الجدول الخاص بالانضباط في العمل تبين أن فردين من أفراد العينة بنسبة 1.46% قدر معدل انضباطهم في العمل بـ 10/5 و 44 فرد بنسبة 32.12% قدر معدل انضباطهم في العمل بـ 10/7.5 و 91 فرد من أفراد العينة بنسبة 66.42% قدر معدل انضباطهم في العمل بـ 10/10.

ما يمكن استخلاصه أن الموظفين منضبطون في العمل فنجاح أي مؤسسة لا يتوقف على استخدام الموارد المادية فحسب بل أيضاً على استخدام كفاءة الموارد البشرية

استخداما عقلانيا ورشيدا، فالطاقات البشرية لا تصبح قدوة ذات فعالية على أكمل وجه إلا بتحريكها وتطويرها وإشباع حاجاتها الإنسانية والاجتماعية، ولكي يتسنى ذلك لابد أن يمر عبر عدة مراحل من بينها طرق وكيفيات وأساليب ممارسة القيادة الإدارية باعتبارها أحد أهم المتغيرات التي تلعب دورا محوريا في توجيه ومراقبة وتنظيم الأعمال والنشاطات التي يؤديها العاملون من أجل تحقيق الأهداف والغايات المرجوة وإيجاد السياسات والبرامج الخاصة لتسييره وتحفيزه وتنميته باستمرار، فعدم وجود إدارة قوية ومقتدرة يساعد على تفشي تصرفات غير عقلانية داخل التنظيمات وعدم وجود الانضباط الوظيفي الذي هو أساس العملية التنظيمية يُفقد أي تنظيم وجوده واستمراره، وبالتالي فإن ظهور بعض القيم والعادات داخل المؤسسات منها الميل إلى الكسل وعدم إعطاء الوقت حقه من الاهتمام، عدم التعود على العمل تحت إشراف مسؤول والانصياع للأوامر سببها عدم التحلي بروح المسؤولية وضعف الوازع الديني وأسلوب القيادة والإشراف فإذا كانت القيادات الإدارية العليا على قدر كبير من الالتزام بالنظام واحترام الوقت وأبدت انتماءً وحماسا للعمل فإن ذلك سوف يجعلها قدوة يحتذى بسلوكها فضلا عن ذلك فإن هذه القيادات سوف يكون لها الشجاعة في تطبيق النظام على الموظفين ودعوتهم لاحترام الوقت، هذه الصور من السلوكات والتي تتكرر في مختلف التنظيمات تعيق طبيعة التنظيم والتسيير الذي يتسم بالدقة في العمل والسرعة في التنفيذ والتوجيه والرقابة مستعينا بالكفاءة والفاعلية في الانجاز والانتظام في العمل.

كما أن غياب أو نقص سلوك الانضباط في التنظيمات يعرضها للمشاكل والصراعات والجري وراء تحقيق المصالح كالتفكير الدائم في الامتيازات والترقية والمكانة وتدعيم المنصب بتوظيف أحد المعارف أو من يرجى الاستفادة الشخصية منه وتحقيق مصالحه كما تشير إليه الكثير من الدراسات، حيث يشير "محمد فتحي عيد" إلى أن الأرقام تؤكد ارتفاع نسبة غياب الموظفين في كثير من الدول النامية الأمر الذي يمثل خطيرا في

الجهاز الإداري والحكومي معا فهناك جهد ووقت ومال يضيعون بلا عوائد ومن ثم فإن الأمر لا يمكن معالجته بقرارات إدارية إنما يقتضي الأمر إصلاحا اجتماعيا وتربويا شاملا يمكن أن يغرس منذ البداية الانضباط وحب العمل وتقدير الوقت وتحمل المسؤولية، وعليه تجدر الإشارة أيضا إلى أن أسرار نجاح الدول المتحضرة والمتقدمة راجع إلى التزامهم بسلوك الانضباط سواء كان على مستوى الفرد أو الجماعة أو المؤسسة أو المجتمع بأكمله، بيد أن ظاهرة التخلف ترجع إلى الفراغ الروحي المتمثل في ميدان الخدماتية والتي تتضمن عدم المواظبة على مواعيد العمل، التأخر أو الانقطاع عن العمل دون سابق إنذار أو الغياب المتكرر أو التغيب عن العمل، فالانضباط في العمل نوع من أنواع أخلاقية العمل فهو يدعم سلوك الأفراد في ميدان الممارسة على جميع أنواع التصرفات والأنشطة التي يقوم بها الإنسان على مستوى المؤسسة وما تحققه من أهداف فهو الأسلوب الأمثل الذي يساعد على التقليل من الخسائر وإلى منع وتجنب حدوث المشكلات.

الجدول (40): مراعاة الظروف النفسية والاجتماعية للعمال:

الاحتمالات	التكرار	النسبة
نعم	66	48.18%
لا	71	51.82%
المجموع	137	100%

من خلال البيانات الإحصائية الواردة في الجدول الخاص بمراعاة الظروف النفسية والاجتماعية للعمال أكد 66 مبحوث بنسبة 48.18% أن المسؤول يراعي ويقدر الظروف النفسية والاجتماعية للعمال فيما أكد 71 مبحوث بنسبة 51.82% أن المسؤول لا يهتم ولا يقدر الظروف النفسية والاجتماعية للعمال.

إن الظروف النفسية والاجتماعية التي تحصل للعامل من جراء تنفيذ إستراتيجية المؤسسة تأخذ أشكالاً مختلفة كالقلق والضغط، العنف العبد الذهني وسوء الاتصال... وغيرها من الضغوطات التي تنتقل بشكل مختلف بين الموظفين حسب موقعهم في المؤسسة، وتحديد أعمالهم والتوتر الذي يمارس من طرف المؤسسة بطريقة مختلفة وحسب شخصية الموظفين وثقافة المؤسسة، ويمكن ملاحظتها على شكل سلوكيات عنيفة ناتجة عن الصراعات بين الزملاء أو بين المسؤول والعمال جراء شعورهم بعدم الراحة وهذا ما يتسبب في الغيابات المتكررة والقلق مما يؤدي إلى البحث عن مناصب عمل خارج المؤسسة، وفي ظل انعدام التكفل النفسي بالعمال وضعف سياسة التوجيه تتكون مجموعة من الأحاسيس والمشاعر التي تظهر في شكل سلوكيات وأفعال سلبية كانخفاض الأداء والإقلاع عن العمل والتغيب المستمر.

لكي تتحقق الكفاية الإنتاجية في أي وسط مهني يجب أن يتمتع العاملون فيه بالصحة النفسية والصحة الجسمية معاً، لأن الصحة النفسية تحقق للفرد التوافق مع بيئة العمل وتساعده على مواجهة الأزمات النفسية التي تطرأ عادة عليه في حياته كما تجعله يحس إحساساً إيجابياً بالسعادة والكفاية والروح المعنوية العالية.

الجدول (41): تسامح المسؤول مع العمال في حالة ارتكاب الأخطاء:

الاحتمالات	التكرار	النسبة
نعم	97	70.80%
لا	40	29.20%
المجموع	137	100%

وفق البيانات الإحصائية الواردة في الجدول الخاص بتسامح المسؤول مع العمال في حالة ارتكاب الأخطاء أكد 40 مبحوث بنسبة 29.20% أن القائد لا يتسامح ولا

يتغاضى في حالة ارتكاب العامل لخطأ ما في العمل خاصة إذا كان هذا الخطأ يضر بمصالح المؤسسة ويؤثر سلباً على صيرورة الإنتاج، بينما أكد 97 مبحوث بنسبة 70.80% أنه يتسامح مع عماله في حالة ارتكاب الخطأ.

غير أنه حسب بعض الحوارات التي أجريت مع بعض أفراد العينة المسؤول لا يتغاضى في بعض الأحيان عن عدم الانضباط بالعمل خاصة الحالات التي يتكرر فيها التسبب، التأخر الدائم أو التغيب بدون مبرر، كما أن القيادة لا تؤثر في فرض الانضباط في رأي بعض العمال بل أن وعي العامل هو من يفرض الانضباط من عدمه لكن للقائد دوراً في فرضه حيث أن التزامه وانضباطه وطريقة المعاملة التي يتبعها هي التي تجعله قدوة لعماله، وهكذا فإن القائد لا يتسامح مع العمال في حالة استمرار الأخطاء المرتكبة وتعيدها الحد المعروف وأثرت على الإنتاج وأداء العمال، بينما قد يتسامح ويتغاضى في أحيان كثيرة عن عدم انضباط عماله في العمل أو تأخرهم في بعض الأحيان خاصة إذا كان العامل من العمال المحترمين للقانون الداخلي للمؤسسة ولم يكن عرضة للإنذار فيما يخص الانضباط.

كما أن العمال حسب معظم اللقاءات التي تم إجرائها معهم مقتنعين بعملهم وعلى طريقة القائد في فرض الانضباط، بينما يشعر آخرون بعدم الرضا عن أسلوب فرضه للانضباط لأنها تعرضهم في أغلب الحالات إلى الإنذارات المستمرة مما يؤثر على أدائهم ويُخل بمستواهم المهني وينقص من فرص الحصول على المكافآت والترقيات، غير أنه من هذه النسبة القليلة يظهر حزم المسؤول في المؤسسة وحرصه على السير الحسن للعمل وتطبيق القانون الداخلي للمؤسسة بحذافيره، كما أن هذه الفئة غير الراضية يمكن كسبها لتصبح ضمن العمال الراضين عن عملهم.

لكن التفكير في أشياء أخرى من طرف المسؤول كالتمييز بين العمال يزيد من خطورتها على السير الحسن للعمل وكذلك قد تُخل بالتنظيم الداخلي للمؤسسة كإنشائها لتجمعات مناهضة لهؤلاء المسؤولين مما يؤثر على أداء المؤسسة. أما الفئة التي عبرت عن عدم رضاها عن طريقة القائد في فرض الانضباط فقد يعود ذلك إلى أسباب شخصية وأولى المردود الضعيف وغير الموازي للمواصفات المطلوبة، فالمهام القيادية كثيرة وصعبة وتحتاج إلى ثقافة قيادية وقوة شخصية حتى يستطيع الذي يتولاها تحقيق رضا المؤسسة والعمال في آن واحد ويطبق ما يجب عليه للوصول للتطور ومصاف العالمية، كما أن عدم رضا العامل قد يؤدي إلى ظهور تنظيمات غير رسمية وصراعات داخلية قد تؤثر على أهداف وسير المؤسسة، لذلك لا بد على الإدارة والمسؤولين التقصي عن الأسباب التي جعلت هذه النسبة تعبر عن عدم رضاها عن طريقته في فرض أو تطبيق القوانين المعمول بها فقد يكون الخلل فيها لعدم مسايرتها للتقدم وتغير المجتمع من كل النواحي، كما أن رضا العامل بدوره وتطبيقه لقانون العمل والمؤسسة ككل يحتاج إلى تفسير وشرح من قبل الإدارة وأن تبين أهمية ودور انضباطه في العمل وتوعيته بأن دوره يكمل الأدوار الأخرى وهذا لا يتم إلا عن طريق العلاقات الحسنة بين المسؤول وكل عمال المؤسسة وبالتالي يكون أداء العامل لوظيفته جيدا.

الجدول (42): التستر على الزملاء في العمل عند في الخطأ المتعمد أو غير المتعمد:

الاحتمالات	التكرار	النسبة
نعم	91	66.42%
لا	46	33.58%
المجموع	137	100%

وفقا للمعلومات الواردة في الجدول الخاص بالتستر على الزملاء في العمل عند الوقوع في الخطأ المتعمد أو غير المتعمد أكد 46 مبحوث بنسبة 33.58% أنهم لا

يتسترون على زملائهم في العمل عند وقوعهم في الخطأ وهذا يمكن إرجاعه إلى سوء التفاهم بينهم وعدم تحمل المسؤولية، فيما أكد 91 مبحوث بنسبة 66.42% أنهم يتسترون على زملائهم في العمل وهذا نظرا للعلاقات الشخصية التي تربطهم مع بعضهم فهناك مصلحة مشتركة بين الطرفين يحقق كل منهما منافع بانتهاك الواجبات والمسؤوليات المتعلقة بأداء الأعمال وخرق القوانين واللوائح والتعليمات وعدم الالتزام بأحكامها بدقة.

ما يمكن استخلاصه أن السلوك الفاسد عادة يشترك فيه أكثر من شخص واحد وذلك بسبب العلاقات التبادلية للمنفعة والالتزامات بين أطراف العملية، وأعمال الفساد الإداري تتصف بالسرية بشكل عام وذلك لما يتضمنه من ممارسات غير مشروعة من جهة القانون إذ تتباين الوسائل والأساليب التي يتستر الفساد الإداري بها تبعا للجهة التي تمارسه، فالقيادات غالبا ما تتستر باسم المصلحة العامة وتغلفه باعتبارات أمنية والتظاهر بأنها تنفذ توجيهات عليها يتعذر الكشف عنها وإنما غايتها التزوير والتدليس وانتهاز الفرص والظروف الاستثنائية لتمير فسادها بعيدا عن أنظار العاملين الصالحين، وعند محاولة الكشف عن حالات الفساد فإنه عادة لا يتم إلا كشف جزء من الحقيقة التي يجب معرفتها، ولكي تطمس معالمها وتستبعد عناصرها فإن جدلا واختلافا يثار حولها وقد ينتهي الأمر إلى اتهام بعض الأبرياء بتسليط الأضواء عليهم أوبتظاهر الجناة بالدفاع عنهم وتبرئة ساحتهم، وعليه فإن ممارسة الفساد تتم غالبا عبر وسطاء مجهولين يلعبون الدور الرئيس في تسهيل مهمة الطرفين دون أن يعرف أحدهما الآخر أودون أن يتقابلا وجها لوجه، ومع تقادم الزمن يصبح للفساد الإداري وكلاء محترفون يخدم بعضهم البعض بالطرق المباشرة أو من خلال الوسطاء.

الجدول (43): مساعدة الأقارب في قضاء إجراء إداري غير مشروع:

الاحتمالات	التكرار	النسبة
يخشى المسؤول ولا يلبي له الطلب	39	28.47%
يساعده بحذر	35	25.55%
يحاول التهرب منه	2	1.46%
يرفض مباشرة	61	44.52%
المجموع	137	100%

وفق الجدول الخاص بمساعدة الأقارب في قضاء إجراء إداري غير مشروع أكد 39 مبحوث بنسبة 28.47% أنهم يخشون المسؤول ولا يلبون له الطلب وهذا لأن المسؤول صارم في تطبيق اللوائح والقوانين وإعطاء التعليمات والأوامر وتنظيم العمل والقيام بعملية الرقابة والتحقق من إنجاز الأعمال على أكمل وجه، وأكد 35 مبحوث بنسبة 25.55% أنه يساعده بحذر فأغلب الموظفين يحرصون على تكوين علاقات حسنة داخل التنظيم وخارجه خاصة مع أقاربهم، كما أكد مبحوثان بنسبة 1.46% أنه يحاول التهرب منه، فيما أكد 61 مبحوث بنسبة 44.52% أنه يرفض الطلب مباشرة أي أنه يحرص على الأمانة والاستقامة في العمل.

ما يمكن الوصول إليه أن الإدارة هي المكان الأساسي والرسمي الذي تنجز فيه الأعمال، حيث يقوم العمال بأداء المهام الموكلة إليهم بشكل صحيح تحكمهم مجموعة من القوانين تحت إشراف المسؤول، ويتسم العمل داخل الإدارات بعلاقات تجمع العاملين بحيث يتعاون العاملون في حدود المراكز المهنية التي يشغلونها داخل جماعتهم الرسمية بعيدا عن أي علاقات أو تفاعلات تلقائية أو شخصية، غير أن العلاقات بين العاملين لا يمكن أن تحددها فقط مراكزهم الرسمية ولا حتى قواعد وإجراءات المنظمة فقد كشفت نتائج تجارب مدرسة العلاقات الإنسانية أن الأفراد داخل المنظمة يتصرفون باعتبارهم في

جماعات غير رسمية لها قيمها ومعاييرها الخاصة بأداء العمل، وغالبا ما تعبر شبكة العلاقات الاجتماعية عن صداقات العاملين فيما بينهم في المؤسسة وعن حاجتهم إلى التعاون والتضامن فيما بينهم، وفي هذا تأكيد على أنهم ليسوا منعزلين من الناحية الاجتماعية فهم يسعون داخل المؤسسة إلى تكوين علاقات اجتماعية مختلفة ومتنوعة نتيجة تفاعلهم مع جماعات العمل، وتتميز العلاقات بين الأفراد العاملين بنوع من الشعور والاتجاهات الإنسانية إذ أن من المشاكل التي تستهدف المؤسسات الإدارية ظاهرة النزعة القرابية أو ما يسمى بالقرابة بين العاملين داخل المؤسسة.

الجدول (44): تقديم خدمات للمواطنين مقابل هدية أو مساعدة مالية:

الاحتمالات	التكرار	النسبة
نعم	22	16.06%
لا	115	83.94%
المجموع	137	100%

وفق الجدول الخاص بتقديم الخدمات للمواطنين مقابل هدية أو مساعدة مالية أكد 115 مبحوث بنسبة 83.94% أنهم لا يقبلون الهدايا أو المساعدات المالية مقابل تقديم الخدمات للمواطنين، وأكد 22 مبحوث بنسبة 16.06% أنهم يقبلون هذه الهدايا.

ما يمكن استخلاصه أن تفشي الرشوة داخل المؤسسة من شأنه إهدار الأنظمة واللوائح والقوانين وبالتالي إهدار الحق في تكافؤ الفرص وحرية الوصول إلى المعلومة، الأمر الذي من شأنه وضع عديد الأمور في غير نصابها دون وجه حق وإحراق الباطل دون مبرر قانوني.

وتعتبر جريمة الرشوة اعتداءً على القيم الاجتماعية والمبادئ العامة التي تحكم سير المرافق العامة وهي من أخطر الجرائم الماسة بنزاهة الوظيفة العامة ولعلها أهم صورة من

صور الجرائم المخلة بالشرف والأمانة وذلك لما لها من آثار وخيمة ليس على الجهاز الإداري فحسب وإنما على المجتمع ككل، حيث تؤدي هذه الأخيرة إلى إضعاف روح الولاء للوطن والدولة لدى الفرد، وهذا ينعكس على علاقاته الاجتماعية مع الأسرة والمجتمع مما يؤدي إلى التفكك الاجتماعي وطغيان التوجه المادي لدى الفرد مما يجعله يعطي وزنا أكبر للقيم المادية أكثر مما يعطيه للقيم الاجتماعية، كما تؤدي إلى الحد من شفافية النظام في العمل من خلال إصدار اللوائح والقوانين وهذا من شأنه الإساءة إلى المواطنين وخلق الكره في نفوسهم اتجاه التنظيم، الأمر الذي يخلق الفجوة بين الدولة والمواطنين.

ويمكن القول بأن الرشوة فساد في نفسها وفي أثرها على الضمائر فهي تنتشر الفساد وتقتل الضمائر وتخل بسير الإدارة وبالمساواة بين المواطنين وهي في عمومها تضر بالمصلحة العامة، حيث تنطوي على اتجار الموظف العام بوظيفته أو من في حكمه واستغلالها لفائدته الخاصة فتتخطى مقومات العدالة بحصول الراشي على ميزات وأخدمات يعجز عن الحصول عليها بدون رشوة متخطيا حقوق الآخرين فتثير الاضطرابات في العلاقات الإنسانية وتحدث إهدارا للقيم والعادات السائدة وتشكل تهديدا لسلطة الدولة والقانون باعتبارها من أبلغ أنواع الفساد الذي يمكن أن يسري في أجهزتها، والرشوة ليست جريمة محلية بل هي جريمة عالمية وليست قاصرة على صغار الموظفين بل تمتد أيضا إلى الكبار حتى أصبحت وباء يهدد كيان المجتمع ويحتاج إلى الوقاية منه.

الجدول (45): إخلاص المسؤول في العمل:

الاحتمالات	التكرار	النسبة
نعم	89	64.96%
لا	48	35.04%
المجموع	137	100%

أوضحت نتائج الدراسة الميدانية الخاصة بجدول إخلاص المسؤول في العمل أن 89 مبحوث بنسبة 64.96% أكدوا أن المسؤول مخلص في العمل في حين أكد 48 مبحوث بنسبة 35.04% أن المسؤول غير مخلص في العمل، وبالتالي فالإخلاص هو الالتزام بأخلاقيات العمل وقواعده وبذل الجهد اللازم لأداء المهام بأفضل طريقة ممكنة وتحقيق المصلحة العامة والأمانة في أداء الأعمال والالتزام بالقواعد ووجود رقابة ذاتية لدى الموظف وتجنب التغيب عن العمل دون سبب حقيقي مع الالتزام بوقت الحضور والانصراف، إضافة إلى الحفاظ على حق المؤسسة بالوقت المحدد للعمل وعدم هدره بطريقة متعمدة للتهرب من العمل أو عرقلة سيره وأداء المهام في المواعيد المحددة لها، لأن الإخلاص في العمل يعتمد على موقف الموظف وليس على العقوبات أو الحوافز فأغلب الأنظمة الرقابية غير قادرة على وضع حد لتجاوزات الموظفين بشكل نهائي ما لم يتمتع الموظف بالرقابة الذاتية التي تميز الموظف المخلص والأمين، وإن كان الإخلاص في العمل منطلق أخلاقي فإنه لا يتعلق دائما بالعلاقة بين الموظف والإدارة بقدر ما يتعلق بالموظف نفسه ما يعني أن الإدارة غالبا ما تضع ثقها في هذا الموظف أو العامل وهنا يظهر مدى إخلاصه في العمل حتى مع ضعف الرقابة أو غيابها، ومن مظاهر الإخلاص في العمل كذلك مساعدة الزملاء في العمل لإنهاء العمل في الوقت المحدد أو التنازل عن وقت الإجازة لأن المؤسسة تمر بظرف استثنائي أو العمل لساعات أطول بهدف الانجاز السريع وتقبل التغييرات ومساعدة الإدارة على تنفيذ التغيير، جميع هذه التصرفات عن

الإخلاص في العمل، وينعكس إخلاص المسؤول في عمله على إخلاص العمال، كما أن العامل المخلص في العمل أكثر قدرة على أداء المهام ضمن فريق العمل بفاعلية وتميز، وكلما كان المسؤول مخلصاً مع مرؤوسيه وحظي بموظفين مخلصين كلما استطاع الفريق أداء عمله بشكل أفضل وهو ما يؤدي إلى حصولهم على ترقية إدارية سريعة ويزيد من رضا الموظف على نفسه ويعزز احترامه لذاته لأنه يعلم من داخله أنه قام بما يجب عليه القيام به وبأفضل شكل ممكن.

بالمحصلة يمكن القول أن الإخلاص في العمل هو أفضل سبيل للنجاح وإثبات الذات وتسهيل ظروف العمل وتيسير أداء المهام، كما يساهم الإخلاص في العمل ببناء سمعة الموظف على المدى الطويل، ناذرون والإخلاص أهم لدى بعض المسؤولين من الكفاءة العلمية أو الخبرة لأن هذه الأخيرة مكتسبة ويمكن تميمتها.

ثانياً: نتائج الدراسة:

توصلت الدراسة السوسولوجية المعنونة ب: القيادة الإدارية ودورها في الحد من ظاهرة الفساد الإداري والتي أجريت ميدانياً على بلدية الميلية بولاية جيجل إلى عدد من النتائج مرتبطة بمعطيات مجتمع الدراسة أو العينة التي تم استبطان المعلومات منها.

نتائج تحليل البيانات الشخصية للمبحوثين:

من خلال الدراسة فإنه من بين 137 مبحوث ومبحوثة هناك نسبة 32.85% من الذكور وفي المقابل نجد 67.15% تمثل الإناث، ويمكن تفسير هذا الارتفاع في نسبة الإناث إلى طبيعة العمل الإداري إذ لا يعتبر عملاً شاقاً فهو لا يحتاج إلى قوة بدنية، بالإضافة إلى وجود المرأة في أماكن العمل يتمركز خاصة في المهن الإدارية والتعليمية عكس الرجل الذي يتواجد في كل القطاعات وكذلك اكتساح المرأة عالم الشغل بعدما كان حكراً على فئة الذكور.

و أما الحديث عن المستوى التعليمي فإن النسبة الكبيرة كانت من المستوى الجامعي وتليها المستوى الثانوي، فوجود الأغلبية من ذوي المستوى الجامعي والثانوي يعود لطبيعة العمل بالمؤسسة والتي تقتضي بضرورة تواجد كفاءات مهنية ذات مستويات تعليمية عالية وهذا مؤشر جيد للمؤسسة للاستفادة القصوى من هذا العامل سواء بإحداث تغيير في سلوكه عن طريق الاتصالات الجيدة، أو بإشراك الجامعيين منهم في اتخاذ القرارات بعد تدريبهم على ذلك.

أما أعمار عينة الدراسة يلاحظ أن الفئة المنوالية هي شريحة السن لأفراد العينة الذين ينتمون إلى الفئة العمرية 41 - 50 سنة وهي فئة الكهول وهي الفئة الأكثر حضوراً وهذا نظراً لإعفائها من القيود والشروط الخاصة بالتوظيف وكذلك الذين التحقوا بالتوظيف

لمدة طويلة، وكذلك ارتفاع نسبة الفئة العمرية 31 - 40 سنة، أما الشريحة الأقل تواجدا هي الفئة العمرية 20 - 30 سنة بلغت نسبتها 3.65% وبلغت نسبة الفئة العمرية 51 فأكثر 17.52% وهي فئة تستعد للتقاعد.

وبالنسبة للحالة الاجتماعية لعينة الدراسة نلاحظ من خلال المعطيات أن أكبر نسبة تقدر بـ 70.80% وتمثل المتزوجين، في المقابل نجد العزاب بنسبة 25.55% والمطلقين بنسبة 2.19% والأرامل 1.46%، وهذا ما يعطي الانطباع على أن أفراد العينة يتميزون بروح المسؤولية في العمل.

وعن الأقدمية في العمل يلاحظ من خلال النتائج أن لأفراد العينة أقدمية متباينة في العمل، حيث سجلت أقل نسبة في الأقدمية في الفئة أقل من 5 سنوات ويرجع هذا لسياسة التشغيل في هذه الفترة كانت محتشمة والتوظيف شبه معدوم، كذلك بينت المعطيات أكبر نسبة تمثل 34.3% وتعود إلى الفئة 11 - 15 سنة وتليها الفئة 5 - 10 سنوات بنسبة 28.48% وبعدها الفئة 21 سنة فأكثر بنسبة 17.52% والفئة 16 - 20 سنة بنسبة 15.33%.

كذلك بينت المعطيات أن أكبر نسبة تقدر بـ 23.36% تمثل أعوان الإدارة الإقليمية وتليها عون إدارة رئيسي للإدارة الإقليمية بنسبة 13.87% ومتصرف إقليمي بنسبة 7.30%، ويرجع هذا التباين في نسب العاملين بالمؤسسة إلى تعدد المصالح والاختصاصات وحاجة المؤسسة إلى الأعوان الإدارية وذلك لطبيعة المؤسسة كونها مؤسسة خدمية تتطلب مسيرين وأعوان التنفيذ.

النتائج الخاصة بالفرضية الأولى: النمط القيادي السائد في المؤسسة له دور في الحد من ظاهرة الفساد الإداري:

من خلال الدراسة وبعد بناء جداولها وتحليلها توصلنا إلى النتائج التالية الخاصة بالنمط القيادي السائد في المؤسسة ودوره في الحد من ظاهرة الفساد الإداري.

- أكدت الشواهد التي تم الحصول عليها من المؤسسة مجال الدراسة أن نسبة **91.98%** من أفراد العينة وهي نسبة دالة إحصائياً يؤكدون أن القوانين في العمل واضحة جداً، وبالتالي يضمن السير الحسن للعمل وعدم حدوث أخطاء أو مشاكل في العمل وتحقق المؤسسة نجاحاً وتقدماً في العمل.

- أثبتت الشواهد الميدانية التي تم معرفتها في مجال الدراسة الميدانية أن جميع أفراد العينة بدون استثناء يحترمون القوانين واللوائح والقواعد الأخلاقية في العمل، وهذا يعني التزام وانضباط العمال في العمل فطالما هناك قانون في المؤسسة يجب على الموظف التقيد به.

- كشفت الشواهد الميدانية التي تم الحصول عليها من المؤسسة ميدان الدراسة أن القانون في المؤسسة يطبق على عامة الموظفين وذلك بنسبة **91.97%**، وهذا يدل على أن المسؤول في المؤسسة حريص على تطبيق القوانين والمساواة بين العمال والذي أكد عليه "ماكس فيبر" في نظريته البيروقراطية، لكن عندما يتمسك العمال بنص القاعدة القانونية سيضمنون الحماية من العقوبة التأديبية وفي نفس الوقت يضع المسؤول على العمل في وضعية حرجة جراء تركيز العامل على التقيد بالقانون وإهمال العمل فليس بإمكان المسؤول أن يعاقب ولا أن يحقق أهداف العمل ما يجعله يدخل في علاقات تفاوضية مع هؤلاء العمال سواء بالتغاضي عن بعض التصرفات أو منحهم امتيازات إضافية مقابل ذلك.

- أكدت النتائج المتحصل عليها أن **51.83%** تعرضوا لعقوبة في العمل بسبب مخالفة قانون العمل، وقد تباينت العقوبات بين إنذار، خصم من الراتب واستفسار وهذا حسب الخطأ وما ينص عليه قانون العقوبات، فالعقاب يستعمله المسؤول في الحالات التي تعود بالضرر على المؤسسة من أجل الحفاظ على النظام الداخلي للمؤسسة وضمن عدم تكرار مثل هذه الأخطاء.

- أكدت الشواهد التي تم تفرغها أنه في حال وقوع خلافات أو مشكلات في العمل يتشاور ويتعاون مع العمال في حلها وذلك بنسبة **40.88%** فعندما تساعد الإدارة العمال على حل المشاكل فإن نشاطهم يزداد ويصبح العامل مواظبا في عمله وينمي العلاقات الإنسانية بينهم، كما أن المسؤول لا يستطيع في أي حال من الأحوال أن يقوم بكل الأعمال التي تتطلبها المنظمة لوحده أي أنه لا يمكنه الاستغناء عن العامل مهما كان.

- أكدت الشواهد المستقاة من المؤسسة عينة الدراسة أن نسبة **94.16%** تساعدتهم طريقة وأسلوب المسؤول في التسيير على الالتزام بتنفيذ الواجبات في العمل لأنها تخدم مصلحة العمال والمؤسسة معا وهذا ما يساعدهم على الاستقرار والاستمرار في المؤسسة.

- أثبتت النتائج الميدانية من ميدان الدراسة أن المسؤول يراقب طريقة أداء العمال بطريقة مباشرة وذلك من أجل التأكد من تنفيذهم لمهامهم على أكمل وجه وللمسؤول الحق في ممارسة الرقابة من خلال مساءلة العمال ومحاسبتهم على تنفيذ القرارات وتحديد الوظائف وتوزيع المهام والمسؤوليات.

- إن الشواهد التي تم استقراؤها من المؤسسة ميدان الدراسة تؤكد أن المسؤول يستشير العمال عند اتخاذه للقرارات والتعليمات المتعلقة بالعمل الذي يقوم به بنسبة **67.15%** بحكم أن لديهم خبرات وقدرات معرفية تتعلق بأعمالهم وكذلك الأخذ بأرائهم ومقترحاتهم من أجل كسب ثقتهم وولائهم للمؤسسة وبالتالي تتحسن علاقتهم مع المسؤول

ويجعلهم يسعون معه إلى تحقيق أهداف التنظيم والتعاون فيما بينهم، فكلما كان المسؤول أكثر استشارة كلما ارتفعت الروح المعنوية للعمال والعكس.

- أكدت البيانات الإحصائية أن المسؤول يقوم بتفويض جزء من صلاحياته ومهامه للعمال بنسبة **92.70%** وكان التفويض لذوي الكفاءة نظرا لمهاراتهم في العمل، فتفويض المسؤول وظائفه إلى جماعة تتميز بالكفاءة يعد إثباتا للثقة السائدة في المؤسسة ويحقق السرعة في أداء العمل وينمي روح المبادرة لدى العاملين.

- دلت الشواهد التي استقينها من الميدان أن **67.15%** من أفراد العينة تلقوا تكويناً حول المهنة التي يشغلونها وهذا لأن التكوين يساعد العمال على فهمهم العمل وتطوير مهاراتهم وقدراتهم وتقليل الأخطاء والانحرافات وغرس القيم الإيجابية وأخلاقيات الوظيفة العامة، فعملية التكوين أصبحت ضرورة حتمية لتأهيل وتكييف المورد البشري في العمل.

- إن النتائج التي تم جمعها من المؤسسة محل الدراسة تبين أن التوظيف عن طريق المستوى التعليمي يأتي في المرتبة الأولى بالنسبة للمبحوثين وذلك بنسبة **32.11%** ذلك أن المستوى التعليمي في الإدارة ضروري ومطلوب مما يسهل عملية الاتصال والتواصل بين الإدارة والعمال وإعدادهم نظرياً وتطبيقياً وسهولة التعامل والتكيف مع المستجدات.

- أفصحت النتائج الكمية المتحصل عليها بنسبة **75.18%** أن مصدر الأوامر والتعليمات التي يتلقاها العامل في المؤسسة هو الرئيس المباشر لأن تلقي العامل الأوامر والتعليمات من عدة اتجاهات يدخله في مسار مليء بالتناقضات وتضارب الآراء وبالتالي صعوبة تحديد مسؤوليته وكذلك تجنب الصراع والنزاع بين رؤساء المصالح والمكاتب.

- أوضحت الشواهد الميدانية المتحصل عليها من ميدان الدراسة أن نسبة **76.64%** من أفراد العينة يؤكدون عدم تفكيرهم في تغيير مكان العمل خارج المؤسسة، الأمر الذي يدل على وجود الارتياح والاستقرار في العمل كما أنه يؤدي لتفادي حدوث اختلالات في الأداء وتدهوره إضافة لتنامي مستوى الخبرة ودرجة معرفة الوظيفة وخبايا العمل بالمؤسسة.

- عبرت البيانات الإحصائية المتحصل عليها أن إيصال الانشغالات والطلبات إلى المسؤول يكون عن طريق التواصل معه مباشرة وذلك بنسبة **81.75%** وهذا ما يدل على حجم الثقة التي يمنحها هؤلاء العمال في قائدهم وكذلك يدل من جهة أخرى على درجة الاهتمام الذي يوليه هذا القائد إلى الانشغالات والطلبات الخاصة بالعمال وتحسين الظروف المحيطة بهم أثناء العمل.

- تشير البيانات الإحصائية في المؤسسة ميدان الدراسة أن نسبة **59.12%** علاقتهم جيدة مع المسؤول في العمل فكما كانت العلاقات بين المسؤول والعمال مبنية على الثقة والاحترام كلما زاد الانضباط والالتزام والروح المعنوية واحترام القوانين والعكس صحيح وكلما كانت العلاقة جيدة مع الرؤساء كلما كانت طريقة الأداء واضحة، وإذا كان هناك صراع بين الطرفين فإن ذلك يحول دون إتمام العمل وتحقيق أهداف التنظيم فكل طرف يحاول عرقلة الآخر مما يؤثر سلبا على العمل ولا يقدم المسؤول بذلك العلامة التي يستحقها العامل لأنها مبنية على اعتبارات شخصية.

- دلت الشواهد التي تم تكميمها وتحليلها من ميدان الدراسة أن نسبة **88.32%** من عينة البحث أكدوا بأن الأجر الذي يتقاضونه غير كافٍ ولا يلبي كل احتياجاتهم بسبب غلاء المعيشة وضعف راتب الموظف الحكومي وهو ما يجعله يقبل الهدية والرشوة من ذوي الحاجات ليسد بها النقص النتائج عن ضعف الراتب.

- بينت النتائج الميدانية أن نسبة 72.26% من حجم العينة أكدوا أن اهتمام المسؤول مرتكز على العمل والعمال، فهذا يعني أنه توجد ثقافة قيادية داخل المؤسسة مجال الدراسة توجي بالاهتمام العادل بالعمل والعمال لتحقيق أهدافها وسعيها لإرضاء المواطنين وكسب ثقتهم.

النتيجة الأولى:

إن النمط القيادي السائد في المؤسسة له دور في الحد من ظاهرة الفساد الإداري، وهذا ما أكدته نتائج الفرضية الجزئية الأولى حيث توصلت نتائجها أنه رغم صرامة المسؤول وحرصه على تطبيق القانون والعقوبات وحرصه على إصدار الأوامر والتعليمات وتطبيق مبدأ الرقابة اللصيقة، فهو يتشاور ويتعاون مع العمال في حل الخلافات والمشكلات ويشاركهم في اتخاذ القرارات ويعمل على تفويض بعض صلاحياته للعمال الأكفاء وهم يتواصلون معه وعلاقتهم طيبة مع بعضهم البعض والعمال يشعرون بالراحة والاستقرار في العمل وأسلوب المسؤول في العمل يساعدهم في تنفيذ الأعمال، أي أنه رغم أن المسؤول يستعمل النمط التسلطي من أجل انضباط والتزام العمال وتجنب مظاهر التسيب والفساد الإداري، إلا أنه فيه نوع من المرونة تجعله لا يستعمل الوسائل الردعية وإنما فقط الوسائل البسيطة مما يجعل العمال يشعرون بالارتياح والرضا في العمل وتسامحه أحيانا بدل استعمال العقاب رغم صرامته وتشدده في تطبيق القانون على العمال وأدائهم لكن عن طريق التسلط والمرونة في آن واحد.

يمكن القول أن الأنماط القيادية المتبعة في المؤسسة محل الدراسة تبرز كعلامات واضحة في شخصية القائد، و ليس من الضروري أن يكون القائد ملتزما بنمط واحد دون غيره فقد يتأرجح بين عدة أنماط.

إن أنجح أسلوب للقيادة الإدارية أن يكون القائد شديد في وقت الشدة ولين حين يحتاج الموقف للين، وأن يكون مدركا لكل ما يدور في المنظمة حيث يتشارك مع الموظفين في صنع القرار وفي اتخاذه، ويسمح لهم بطرح انشغالاتهم والمعوقات التي تعرقل عملهم، كما يجب أن يحاول القائد أن يعكس روح المسؤولية التي يتحلى بها على أفراد المؤسسة، ويجب على المسؤول أيضا فهم كيفية بناء وإدارة فريق عمل مثالي وذلك من خلال فهم ومعرفة كيفية توظيف الكفاءات المناسبة لتعمل مع بعضها البعض من خلال دراسة المرشحين جيدا أثناء مقابلات العمل و معرفة نقاط قوتهم وضعفهم، كما يجب أن يكون له الذكاء الذي يمكنه من استدراك المشاكل وإيجاد الحلول المناسبة لأي طارئ قد يحدث.

ولقد ترجمت هذه النتائج صدق الفرضية الأولى والتي ترى أن النمط القيادي السائد في المؤسسة له دور في الحد من ظاهرة الفساد الإداري، فكلما كان الأسلوب واضحا وتسلطيا مرنا كلما أدى ذلك إلى انضباط العمال واحترام القانون وتحقيق أهداف المؤسسة، وكلما كان تسلطيا قاسيا عقابيا كلما قل انضباط العمال وقل أداؤهم واستقرارهم وارتياحهم في العمل وأثر بذلك على المؤسسة عامة.

النتائج الخاصة بالفرضية الثانية: المهارات القيادية التي يتمتع بها القائد لها دور في الحد من ظاهرة الفساد الإداري:

بعد تكميم النتائج وتحليلها توصلنا إلى النتائج التالية الخاصة بهارات القيادة ودورها في الحد من ظاهرة الفساد الإداري:

- أثبتت الشواهد الميدانية التي تحصلنا عليها أن الأمور الإدارية والمالية في المؤسسة مضبوطة بشكل كبير وذلك بنسبة 53.28% وهذا يدل على كفاءة المسؤول وقدرته على تحمل المسؤولية والإلمام الكامل بالمعارف والالتزام الأخلاقي للعمال والمسؤول وبالتالي عدم ترك ثغرات لتغلغل وانتشار الفساد في الجهاز الإداري.

- دلت البيانات الإحصائية التي تم الوصول إليها في الميدان بأن حجم الشكاوى من أداء العمال قليل وذلك بنسبة **63.50%** وهذا يعني أن العمال في العمل ملتزمون بأداء مهامهم امتثالاً لقوانين المؤسسة وعمالاً بتوجيهات المسؤول، لأن نجاح المؤسسة يتوقف على كفاءة المسؤول ومهارته في التسيير والتنظيم لأن الدافع وراء الفساد الإداري والانحراف في العمل هو سوء التنظيم.

- عبرت البيانات الإحصائية المتحصل عليها أن المسؤول حريص على تقديم الخدمات للمواطنين بصفة آنية دون تأخير أو مماطلة ولا حسب الأشخاص وذلك بنسبة **71.53%** لأن المؤسسة مرفق عام يستهدف تحقيق خدمات وأغراض المواطنين التابعين لها ويجب على الإدارة الوصية أن تسهر على الاختيار الجيد للموظفين وإفادتهم بدورات تدريبية حول الأعمال الإدارية والأخلاق المهنية كذلك، لأن عدم الأخذ بنظرية وضع الرجل المناسب في المكان المناسب يؤدي إلى الإدارة الفاشلة التي تؤدي بدورها إلى الفساد الإداري.

- أوضحت نتائج الدراسة الميدانية أن الخدمات والمشاريع تُمنح للمؤمنين والمقاولين عن طريق المنافسة وهو ما أكدته نسبة **69.34%** من أفراد عينة البحث فالمسؤول يركز اهتمامه إلى حد بعيد على سيادة العدالة وتطبيق القوانين والأنظمة والتعليمات في المؤسسة إذ لا مكان للعواطف والعلاقات الإنسانية ولا يحق له إقصاء أحد المتعاملين من حق المشاركة في تنفيذ الأعمال.

- أكدت الشواهد الإحصائية التي تم الحصول عليها من الميدان بنسبة **60.58%** أنه توجد رقابة دورية على المشاريع الخاصة بالمؤسسة، حيث أكد بعض المبحوثين أن الرقابة تتم قبل انطلاق المشروع وأثناء الإنجاز وكذلك عند تسليمه فهي وظيفة مهمتها التأكد من سير العمل كما يجب وبالتالي تحمي الإدارة من الانحرافات.

- إن البيانات التي تم استقراؤها من المؤسسة ميدان الدراسة تؤكد أن المواطنين يقومون باحتجاجات حول خدمات المؤسسة بنسبة **75.18%** وتشمل هذه الاحتجاجات السكن، الماء والغاز، النقل والطرق، فوجود النقائص وارد في أي مؤسسة لذلك يجب مراعاة الصفات والقدرات الشخصية وتحمل المسؤولية والبعد عن التسلط والاستبداد عند اختيار الشخصية القيادية.

- أفصحت النتائج الكمية المتحصل عليها من الميدان أن علاقات القرابة والعلاقات الشخصية لا تتدخل في توزيع الحوافز وذلك بنسبة **48.17%** وهذا يدل على عدالة المسؤول وتحليه بروح المسؤولية وإعطاء كل ذي حق حقه.

- بينت نتائج الدراسة أن تأثير علاقات القرابة على سير العمل الإداري تأثير ضعيف وهذا بنسبة **49.63%** فالفرد مرتبط بعائلته وأقاربه وأصدقائه وأبناء منطقتة لذلك يتوقع منه في حالة توليه منصبا إداريا مهما في الجهاز الإداري أن يقدم خدمات لهؤلاء الأفراد الذين تربطه بهم صلات خاصة.

- أثبتت البيانات الإحصائية المتحصل عليها من الميدان بنسبة **84.67%** أن المؤسسة تستخدم التقنيات التكنولوجية والمعلوماتية الحديثة في العمل الإداري، فاستخدام هذا الأسلوب الإلكتروني يعتبر من الحلول الفعالة للقضاء على مختلف المشاكل والانحرافات ورفع الشفافية والنزاهة في التسيير والتنظيم الإداري والتضييق على الانحرافات الحاصلة في الممارسات الإدارية.

النتيجة الثانية:

المهارات القيادية التي يتمتع بها القائد لها دور في الحد من ظاهرة الفساد الإداري، وهذا ما أكدته نتائج الفرضية الجزئية الثانية، حيث توصلت نتائجها إلى أن المسؤول في

العمل يتمتع بالخبرة والكفاءة والحنكة والذكاء في الأداء واختيار وتوجيه وتكوين الموظفين الجدد والتحلي بالأخلاق المهنية وزرعها في العمال، وبالتالي قلة الأخطاء والشكاوى في العمل وانضباط والتزام وامتثال الموظفين للقانون كما أن تطبيق مبدأ الرقابة على العمال وعدله في منح الخدمات يدل على التحلي بروح المسؤولية والأمانة في العمل وحماية حقوق الموظفين، كما لاحظنا كذلك من خلال الدراسة عدم انحياز المسؤول إلى أقاربه ومعارفه في العمل أي أنه يراعي أهداف المؤسسة بالأول كما أنه يعتمد على التقنيات التكنولوجية والمعلوماتية الحديثة في العمل، فكل هذه المهارات القيادية من شأنها الوقوف ضد ممارسات الفساد الإداري في المنظمة.

من خلال ممارسة القيادة الناجحة يمكن للمدير التأثير على أي مجموعة من الأشخاص لإتمام العمل و إنجازها على أكمل وجه، إذ يعمل المسؤول على توطيد العلاقات بين الأفراد داخل فريقه فيرتقي بالفريق إلى مستوى أفضل فهو من يوزع المهام على الموظفين ويضعهم في المواضع الملائمة أكثر لقدراتهم، و بمعرفة نقاط القوة لدى كل موظف واستثمارها في المكان الصحيح سيحقق الفريق أفضل النتائج، كما يستطيع القائد الناجح أن يغرس أخلاقيات العمل والمبادئ التي تتبعها المؤسسة داخل موظفيه من خلال كونه قدوة ومثالا يحتذى به بقيامه بالتصرف الجيد المستقيم أمامهم، ويجب أن يمتلك المسؤول الناجح القدرة على إقناع الآخرين والتأثير عليهم وعلى أفكارهم ولكي يتمكن من ذلك عليه التواصل معهم وفهمهم بالشكل الكافي ويسمع أفكارهم ويفهم كيف يفكرون.

ولقد ترجمت هذه النتائج صدق الفرضية الثانية التي ترى أن المهارات القيادية التي يتمتع بها القائد لها دور في الحد من مظاهر الفساد الإداري فعند اختيار الشخصية القيادية لابد من مراعاة القدرات الذهنية والفكرية وقوة الشخصية وقوة التأثير على العمال والنزاهة في التسيير وتطبيق قواعد التنظيم.

النتائج الخاصة بالفرضية الثالثة:

بعد إجراء الدراسة الميدانية وتحليل البيانات توصلنا من خلال الفرضية الخاصة بالصفات التي يتمتع بها القائد ودورها في الحد من ظاهرة الفساد الإداري إلى النتائج التالية:

- بينت النتائج المتحصل عليها من المؤسسة ميدان الدراسة أن المسؤول في العمل لا يشجع العمال على أداء العمل بنسبة **61.31%** وهذا يؤدي إلى استياء العمال لأن الأداء يزداد عند الاهتمام بهم ورفع معنوياتهم والشعور بهم.

- أكدت البيانات التي استقينها من ميدان الدراسة بنسبة **52.55%** أن هناك مساواة بين العمال فإحساسهم بالعدالة يؤدي إلى زيادة ثقتهم في إدارة المنظمة وهو ما يدفعهم إلى المزيد من الأداء والانضباط في العمل.

- عبرت الشواهد الإحصائية التي تحصلنا عليها بنسبة **67.88%** أن المهام توزع على العمال توزيعاً عادلاً حيث يهدف التوزيع السليم للمهام في إنجاز كافة الأعمال المطلوبة في الوقت ذاته وتنظيم العمل ويخصص جزء من العمل لكل عامل في المؤسسة.

- أوضحت نتائج الدراسة الميدانية بنسبة **76.64%** أن المسؤول غير مؤهل وغير جاد في العمل، فحسب آراء المبحوثين مستواه التعليمي متدني، إذ أن تبني الموظفين اتجاهات سلبية نحوه يؤكد أنه غير قادر على أداء مهامه القيادية وبالتالي يفقد تأثيره ونفوذه على العمال خاصة إذا تأكد إحساسهم بعجزه عن ضبط الأمور الإدارية والمالية بالمؤسسة.

- أوضحت النتائج الكمية التي تم جمعها من المؤسسة ميدان الدراسة بنسبة **51.09%** أن المسؤول أمين على المصلحة العامة، فهذه هي الأخلاق التي يجب أن يتصف بها كل مسؤول وكل موظف في العمل.

- كشفت نتائج الدراسة الميدانية بنسبة **74.45%** أن المسؤول لا يستخدم أدوات ومعدات العمل لأغراضه الشخصية وهذا مؤشر إيجابي يدل على نبل أخلاق المسؤول وأمانته وحرصه على أملاك المؤسسة، ويعد القائد الأمين مثلاً أعلى من خلال تصرفه بأسلوب يتوافق مع الأخلاق والقيم ويحترم الأفراد العاملين معه.

- عبرت النتائج المتحصل عليها من ميدان الدراسة بنسبة **66.42%** أن العمال في العمل منضبطون بمعدل **10/10** فنجاح أي مؤسسة يتوقف على استخدام كفاءة المورد البشري استخداماً عقلانياً عن طريق ممارسة القيادة الإدارية التي تلعب دوراً محورياً في توجيه ومراقبة وتنظيم الأعمال التي يؤديها العمال.

- أثبتت النتائج التي استقيناها من ميدان الدراسة أن المسؤول يراعي الظروف النفسية والاجتماعية للعمال وذلك بنسبة **51.82%** فلكي تتحقق الكفاية في الأداء في الوسط المهني يجب أن يتمتع العاملون فيه بالصحة النفسية والجسمية معاً.

- دلت الشواهد الإحصائية التي جمعناها من ميدان الدراسة بنسبة **70.80%** أن المسؤول يتسامح مع العمال في حالة ارتكاب الأخطاء، حيث أكد بعض العمال من خلال حديثنا معهم أنهم راضين على طريقة المسؤول في فرض الانضباط.

- أفصحت النتائج الكمية المتحصل عليها بأن نسبة **66.42%** من أفراد عينة البحث يؤكدون يتسترون على زملائهم في العمل عند الوقوع في الخطأ المتعمد أو غير

المتعمد فالسلوك الفاسد عادة يشترك فيه أكثر من شخص وذلك بسبب العلاقات التبادلية للمنفعة وأعمال الفساد الإداري تتصف بالسرية.

- تشير البيانات المتحصل عليها من المؤسسة مجال الدراسة أن نسبة **44.52%** من أفراد العينة يرفضون مباشرة مساعدة الأقارب في قضاء إجراء إداري غير مشروع، فالعمال يقومون بأداء المهام الموكلة إليهم تحكمهم مجموعة من القوانين تحت إشراف المسؤول.

- بينت نسبة **83.94%** من أفراد عينة البحث أنهم لا يقبلون الهدايا أو المساعدات المالية مقابل تقديم خدمات للمواطنين، إذ أن تعشي الرشوة داخل المؤسسة من شأنه إهدار الأنظمة واللوائح والقوانين ونشر الفساد وقتل الضمائر وتخل بسير الإدارة وبالمساواة بين المواطنين وتضر بالمصلحة العامة.

- كشفت نتائج الدراسة الميدانية أن المسؤول مخلص في العمل وذلك بنسبة **64.96%**، فالإخلاص يعني الأمانة في أداء الأعمال والالتزام بالتواعد ووجود رقابة ذاتية والحفاظ على حق المؤسسة بالوقت المحدد للعمل وكلما كان المسؤول مخلصا مع مرؤوسيه وحظي بموظفين مخلصين كلما استطاع الفريق أداء عمله بشكل أفضل.

النتيجة الثالثة:

إن الصفات القيادية التي يتصف بها المسؤول لها دور في الحد من ظاهرة الفساد الإداري وهذا ما أكدته نتائج الفرضية الجزئية الثالثة، حيث توصلت نتائجها أن المساواة بين العمال وتوزيع المهام عليهم يدفعهم إلى الأداء أكثر والانضباط وتنظيم العمل وإنجازه في وقته، ومن الصفات التي يتمتع بها المسؤول كذلك الأمانة على المصلحة العامة والمحبة والتسامح في مجال العلاقات الإنسانية والمرونة والمعاملة الحسنة ومراعاة

الظروف النفسية والاجتماعية للعمال والإخلاص في العمل وكذلك الانضباط واحترام أوقات العمل، كل هذه الصفات من شأنها الحد من ظاهرة الفساد الإداري.

من الضروري القول أن الشخصية القيادية تتكون من عنصرين أساسيين أحدهما مكتسب كصفات شخصية القائد نفسه والآخر عن طريق التعلم كالدراسة والخبرة العملية والتجارب المعاشة والاحتكاك بالآخرين...، ولهذا فإن ما يتعلمه المرء خلال تجاربه الشخصية أو التعليم أو غيرها بلا شك سيكون نافع في تسيير مؤسسته ولكن إذا افتقد لأي مكتسب شخصي آخر (كالثقة بالنفس، قوة الشخصية، الصدق، الأمانة...) لا يمكن للمرء أن يتعلمها بالخبرة والتجربة إن لم تكن متوفرة في شخصيته أساسا.

إن القائد الإداري الفاعل الذي ينبغي الإشارة إليه كقائد حيوي في المؤسسة هو بمثابة مزيج من الصفات الشخصية والمكتسبة من القيم الاجتماعية والعادات والتقاليد من المجتمع الذي يعيش فيه (كالصدق و الأمانة والشجاعة في اتخاذ القرارات...) والتجارب والخبرات العلمية والقدرات العقلية والتي تسهم وإن اجتمعت في شخص القائد في خلق إدارة فاعلة قادرة على زيادة فاعلية العمل والحد من مظاهر الفساد الإداري من خلال تشجيع الموظفين لتقديم أفضل أداء وظيفي وخلق بيئة عمل تحفيزية وتطوير المعارف الموجودة لدى الأفراد وتنمية الحس بالمسؤولية لديهم لتحقيق أهداف المنظمة والأفراد على حد سواء.

النتيجة العامة للدراسة:

أجابت الدراسة الميدانية التي أجريت على مستوى بلدية الميلية بجيجل على تساؤلات الإشكالية وعلى الفروض المصاغة في الدراسة.

السؤال العام للدراسة: هل للقيادة الإدارية دور في الحد من ظاهرة الفساد الإداري؟

لوصول إلى فهم وتحليل هذه الظاهرة السوسولوجية ارتأينا أن نحدد موضوع الدراسة الميدانية من خلال التساؤلات التالية:

1- هل للنمط القيادي السائد في المؤسسة دور في الحد من ظاهرة الفساد الإداري؟

2- هل للمهارات القيادية التي يتمتع بها القائد دور في الحد من ظاهرة الفساد

الإداري؟

3- هل للسمات والصفات التي يتصف بها القائد دور في الحد من ظاهرة الفساد

الإداري؟

خلال هذه الدراسة العلمية التي سمحت لنا بالتأكد من صحة الفرضيات التي تمت

صياغتها توصلنا إلى ما يلي:

قبول الفرضية الأولى التي تنص: للنمط القيادي السائد في المؤسسة دور في الحد

من ظاهرة الفساد الإداري بحيث أنه كلما كان المسؤول صارم في تطبيق القوانين في

العمل مع نوع من المرونة كلما أدى إلى الحد من ظاهرة الفساد الإداري، فأساس التقدم

والتطور والنمو في ميادين الحياة المختلفة يرتبط ارتباطا وثيقا بأسلوب القيادة المتبع

ومدى فهم سيكولوجية الجماعات ومدى التأثير فيهم وتحقيق التعاون الكامل بينهم وفهم

هدف الجماعة وتحقيقه وتحمل المسؤولية واستيعاب الآخرين والمعرفة الكاملة بأنماط وقوانين وأهداف العمل.

أما الفرضية الثانية: للمهارات القيادية التي يتمتع بها القائد دور في الحد من ظاهرة الفساد الإداري فقد تحققت أيضا وهو ما أكدته البيانات الإحصائية في ميدان الدراسة فالقائد الإداري الناجح هو الذي يهتم بخلق بيئة عمل تجذب أفضل وأذكي العناصر البشرية ثم يحافظ عليها ويحفزها على العمل ويشاركها في اتخاذ قرارات العمل ويعمل على تقديم المقترحات والحلول للمشاكل والأزمات في العمل وتفويض الصلاحيات لفريق العمل مع تشجيع الإبداع والتطوير، أما حين تكون الإدارة عقيمة غير قادرة على تحقيق أهدافها والقائد غير مؤهل وغير كفء لقيادة المؤسسة يكون خطر انتشار الفساد الإداري في المؤسسة كبير.

وبالنسبة للفرضية الثالثة المتعلقة بالسمات والصفات القيادية التي مفادها: للسمات والصفات القيادية التي يتصف بها القائد دور في الحد من ظاهرة الفساد الإداري فقد تأكدت أيضا من خلال تصريحات المبحوثين، وتتمثل هذه السمات والصفات في القيم والمعتقدات التي تميز أسلوب القائد في القيادة كالصدق والتسامح والأمانة والإخلاص والحزم والانضباط ومراعاة الظروف النفسية والاجتماعية للعمال.

تعتبر القيادة الإدارية أداة هامة للحد من ظاهرة الفساد الإداري، فالقيادة الإدارية الناجحة هي التي تستطيع أن تثبت في الهياكل الجامحة روح الحياة عن طريق إشعار كل موظف في الإدارة بأنه عضو في جماعة تعمل متساندة مجتمعة لتحقيق هدف معين في التنظيم، والقيادة القدوة هي التي تأخذ الأمور بقوة ليس فيها شدة ولين ليس فيه ضعف وتستطيع أن تغرس فضائل الأخلاق في نفوس المرؤوسين وتوحد الروح الجماعية التي

تتعاون فيما بينها وتحترم الآخرين وتكون خادمة للمصالح العامة لا سيادة لها لأنها اكتسبت هذه الأخلاق من رؤسائها وستسقيها لمرؤوسيتها.

فيما يخص النمط القيادي المناسب للحد من الفساد هو النمط الديمقراطي وهو السائد في المؤسسة حيث يساهم في التقليل من الفساد لأن القائد الديمقراطي يشرك الجماعة في اتخاذ القرارات ويأخذ بآراء أتباعه، وهذا ما يضمن الولاء لقائدهم ويعزز ثقتهم فيه ومن تم تقلل من تورطهم في ممارسات الفساد، أما إن كان الأسلوب المتبع من طرف القائد أسلوباً استبدادياً حيث يعطي الأوامر ويجبر الأتباع على الطاعة العمياء ولا يهتم باحتياجاتهم فهذا سيؤدي بهم إلى الانحراف بالوظيفة وعدم إحساسهم بالاستقرار النفسي وبالتالي اللجوء إلى ممارسات الفساد لسد احتياجاتهم.

بالنسبة لموظفي بلدية الميلية فهم لا يقدمون أي خدمات خارجة عن القانون لأي كان حسب تصريحاتهم وهذا دليل على أن قائدهم يستخدم النمط الديمقراطي، حيث أن الموظفون لهم الكلمة في المنظمة ورأيهم محترم مما يزيد من ثقتهم في قائدهم وفي أنفسهم.

إعطاء العلاقات الإنسانية قيمة أكبر لأن الإنسان من أهم الموارد التي يجب أن تتمسك به الإدارة خاصة إذا كان منضبطاً ومعروفاً بنزاهته فالقائد والموظف الناجح في عمله والنزاهة نادر حالياً.

الاعتماد في التوظيف وتولي المناصب يتم على مبدأ الشخص المناسب في المكان المناسب وليس على المحاباة والمحسوبية كما يحصل في بعض الإدارات.

تدني أجور الموظفين وهو ما يؤدي إلى قبول أو طلب رشاً أحياناً من طرف بعض الموظفين لرفع المدخول المادي لسد حاجياتهم اليومية.

المؤسسة تنظم دورات تدريبية للموظفين لاسيما دورات خاصة بأخلاقيات الوظيفة العامة.

المسؤول يراقب أداء العمال وانضباطهم في العمل، وهذا ما لاحظناه أثناء زيارتنا للمؤسسة المسؤول يمر على المكاتب لمراقبة العمال وقت الدخول والخروج، فهذا الأسلوب الذي يتبعه المسؤول صالح لمكافحة الفساد الإداري في إدارته.

بينت الدراسة الميدانية الأسلوب المتبع من طرف المبحوثين كرد فعل اتجاه عدم تشجيعهم بقلة الانضباط في العمل كنتيجة حتمية لعدم استفادتها من هذه المحفزات، وهذا يدل على أن أغلبية أفراد العينة يعتقدون أن التحفيز المعنوي مهم بالنسبة لهم، وهم يحبون بذل مجهود مضاعف وتفجير طاقتهم الكامنة.

عدم كفاية الأجر والمرتب الممنوح للعمال وهو ما أكدته الدراسة الميدانية حيث أكد أغلبية المبحوثين أن الأجر المتحصل عليه غير كاف ولا يلبي كافة المتطلبات المعيشية، وباعتبار أن الأجر هو العامل المحرك لأداء العمال فعندما يزيد الأجر الذي يحصل عليه الفرد من وظيفته يزيد ولاؤهم للمؤسسة والعكس صحيح.

خاتمة



خاتمة:

من خلال دراستنا لموضوع القيادة الإدارية ودورها في الحد من ظاهرة الفساد الإداري تبين أن الفساد الإداري ظاهرة عامة ذات أبعاد اجتماعية وثقافية واقتصادية وحضارية... كما أنها ليست من الممارسات المعزولة عن مسبباتها وعن الخصائص الفردية والظروف الاجتماعية لمرتكبيها وكذلك عن الظروف البيئية المحلية والدولية.

إن الحد من الفساد الإداري ومعالجة مسبباته كظاهرة يتطلب بالضرورة تضافر جهود جميع الأفراد من موظفين وجمهور وكذلك المنظمات، واعتبار ذلك مطلب ديني والتزام أخلاقي وواجب وطني ومسؤولية فردية وجماعية في آن واحد وأن خطوات الإصلاح الحقيقية في مواجهة الفساد تبدأ بالفرد نفسه سواء موظف عام أو مواطن متلقي الخدمة أو مسؤول عن كيان الوظيفة العامة والعمل العام على أن تأخذ هذه الإصلاحات بعين الاعتبار عدد من العوامل أوجزتها الباحثة فيما يلي:

- عقد دورات تدريبية خاصة بأخلاقيات الوظيفة العامة.
- إنشاء وحدات رقابية على مؤسسات القطاع العام.
- تكثيف الجهود الخاصة بالتوعية الإدارية ضد الفساد الإداري.
- الاهتمام بأخلاقيات الوظيفة العامة في عملية الاختيار والتعيين والترقية وجعل توافر خصائص نزاهة الأفراد شرطاً من شروط التوظيف والترقية إلى جانب الشروط الأخرى خصوصاً بالترقية للمناصب القيادية.
- تحسين الوضع المادي للموظف حتى لا يحتاج ويذهب لأخذ الرشوة.
- وضع معايير حقيقية لاختيار القيادة الإدارية قائم على الكفاءة والنزاهة والأخلاق وتجنب المحسوبية والمولاة.

- التنشئة الإسلامية والتمتع بالصدق والأمانة والإخلاص في العمل، فبقاء الأمم مرهون بأخلاقهم.
- نشر ثقافة الولاء والتفاني في العمل لتحقيق المصلحة العامة.
- اعتماد إستراتيجية شاملة ودقيقة تتضمن إجراءات رادعة ووقائية وتربوية واضحة، وضمن سقف زمني محدد توجه من خلاله ضربات قاسية للمؤسسات والأفراد الفاسدين والداعمين للفساد في جميع المستويات الإدارية وبدون استثناء، وتعتمد الخبرات والكفاءات الوطنية وتأخذ بعين الاعتبار مبدأ وضع الشخص المناسب المكان المناسب ووضع آليات موضوعية للتوصيف الوظيفي في اختيار المسؤول.
- تعميق الوعي بقيم العمل وأخلاقياته وألوظيفة العامة فكرا وسلوكا لدى الأفراد العاملين وتبصيرهم بمخاطر آفة الفساد الإداري وأعراضه ومخاطره وعواقبه على أن تتجسد ممارسة هذه الأخلاقيات بقيادة المنظمة أولا.
- للحد من ظاهرة المحسوبية والمحاباة يفترض تقليل العلاقة المباشرة بين المواطن طالب الخدمة والموظف باستخدام معطيات تقنية المعلومات والكمبيوتر كالحوكة الالكترونية.
- تركيز الرقابة الفاعلة وتشديدها وذلك بواسطة لجان سرية مهمتها متابعة أساليب تعامل الموظفين مع المواطنين ومعاقبة الموظف الذي يتقبل أسلوب الرشوة أو الوساطة أو المحاباة في إنجاز معاملات المواطنين.
- نشر قيم العدالة وتقليل الفوارق في المزايا المكتسبة بين الأفراد داخل الجهاز الإداري وفي بيئته الاجتماعية.
- خلق الشعور بالمسؤولية لدى الموظف بأهمية الانتماء للمؤسسة وبالتالي جعل الولاء الأول لها.



المصادر والمراجع

قائمة المراجع:

* القرآن الكريم

أولاً: القواميس.

1. ابن منظور: لسان العرب، دار صادر، بيروت، المجلد 12، ط1، 2001.
2. خليل الجر، لاروس: المعجم العربي الحديث، مكتبة لاروس، باريس، ط1، 1987.

ثانياً: المراجع باللغة العربية.

1. أحمد قوراية: فن القيادة المرتكزة على المنظور النفسي الاجتماعي والثقافي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2007.
2. آلاء حسن حمودي العزاوي: موضوعات الفساد الإداري والمالي في الصحافة المتخصصة، د، ط، دار الحامد للنشر، دس.
3. أيوب أديب العيسى: الفساد الإداري والبطالة، ط1، دار ومكتبة الكندي للنشر والتوزيع، 2014.
4. بشير العلاق: القيادة الإدارية، دار اليازوري، عمان، 2010.
5. بلال خلف السكارنة: القيادة الإدارية الفعالة، دار المسيرة، ط1، عمان، 2010.
6. بلال خلف السكارنة: القيادة الإدارية الفعالة، ط2، دار المسيرة، عمان، 2014.
7. بلال خلف السكارنة: القيادة الإدارية الفعالة، ط2، دار المسيرة، عمان، 2014.

8. حسنين المحمدي بوادي: الفساد الإداري لغة المصالح، د ط، دار المطبوعات الجامعية، الإسكندرية، 2008.
9. حسين حريم: مبادئ الإدارة الحديثة (النظريات، العمليات الإدارية، وظائف المنظمة)، ط2، دار الحامد، عمان، 2010.
10. حسين عبد الحميد أحمد رشوان: القيادة دراسة في علم الاجتماع النفسي والإداري والتنظيمي، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2010.
11. حسين عبد الحميد أحمد رشوان: م القيادة دراسة في علم الاجتماع النفسي والإداري والتنظيمي، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2010.
12. حمدي عبد العظيم: عولمة الفساد وفساد العولمة (إداري، تجاري، سياسي، اجتماعي، ثقافي)، ط1، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2008، ص ص 18 19.
13. خالد عبد الوهاب الزبيديين: القيادة الإدارية وتطوير منظمات التعليم العالي، دار الأيام، عمان، 2013.
14. خضير كاظم حمود، موسى سلامة اللوزي: مبادئ إدارة الأعمال، ط1، دار إثراء للنشر، عمان، 2008.
15. رجب عبد الحميد السيد: دور القيادة في اتخاذ القرار خلال الأزمات، دط، مطبعة الإيمان، 2000.
16. رجب عبد الحميد السيد: دور القيادة في اتخاذ القرار خلال الأزمات، مطبعة الإيمان، 2000.

17. زيد منير عبوي: القيادة ودورها في العملية الإدارية، ط1، دار البداية، عمان، 2008.
18. سامي عبد الله الباحثين: التحديات المعاصرة للإدارة العربية (القيادة الإبداعية)، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2006.
19. صابرين عطية مرسل: الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية، ط1، دار الوفاء، الإسكندرية، 2014.
20. صلاح الدين محمد عبد الباقي: السلوك الإنساني في المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001.
21. صلاح محمد الفوال: منهجية العلوم الاجتماعية، عالم الكتب، القاهرة، 1982.
22. ضرار العتيبي وآخرون: العملية الإدارية مبادئ وأصول علم وفن، ط1، دار اليازوري للنشر، 2007.
23. ظاهر محمود كلالدة: الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية، ط1، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 2012.
24. عادل عبد الرزاق هاشم: القيادة وعلاقتها بالرضا الوظيفي، دار اليازوري العلمية للنشر، عمان، 2010.
25. عاطف عبد الله المكاوي: القيادة الإدارية، ط1، مؤسسة طيبة، القاهرة، 2013.
26. عامر الكبيسي: الفساد والعولمة، تزامن لا توأمة، د ط، المكتب الجامعي الحديث، 2005.

27. عبد الرحمان سيار: القيادة الفعالة، ط1، دار الوفاء لنديا الطباعة والنشر، الإسكندرية، 2014.
28. عبد الله أحمد المصراتي: الفساد الإداري نحو نظرية في علم اجتماع الجريمة والانحراف الاجتماعي، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، 2011.
29. عزات كريم العدوان: العلاقة بين خصائص القيادة وإدارة الأزمات، ط1، دار الحامد، عمان، 2013.
30. عصام عبد الفتاح مطر: الفساد الإداري ماهيته، أسبابه، مظاهره، الوثائق العالمية والوطنية المعنية بمكافحته، دور الهيئات والمؤسسات الحكومية وغير الحكومية في مواجهة الفساد، د ط، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2015.
31. علاء فرحان طالب، علي الحسين حميدي العامري: استراتيجيات محاربة الفساد الإداري والمالي مدخل تكاملي، دار الأيام للنشر، د ط، عمان، 2015.
32. علاء محمد سيد قنديل: القيادة الإدارية وإدارة الابتكار، ط1، دار الفكر، عمان، 2010.
33. علي أحمد عبد الرحمان عياصرة، محمد محمود العودة الفاضل: الاتصال القيادي في المؤسسات التربوية، ط1، دار الحامد للنشر، عمان، 2006.
34. علي أحمد عبد الرحمان عياصرة: القيادة والدافعية في الإدارة التربوية، ط1، دار الحامد للنشر، عمان، 2006.
35. علي أحمد عبد الرحمان عياصرة: القيادة والدافعية في الإدارة التربوية، مرجع سابق.

36. علي عبد الرحمان عياصرة، محمد محمود العودة الفاضل: الاتصال القيادي في المؤسسات التربوية، ط1، دار الحامد، عمان، 2006.
37. علي محمد القضاة: نظرية الفساد عند الشافعية في المعاملات المالية، د ط، دار آمنة للنشر والتوزيع، عمان، 2013.
38. عماد صلاح عبد الرزاق الشيخ داود: الفساد والإصلاح، مطبعة اتحاد الكتاب العرب، دمشق، 2003.
39. عمر محمود غباين: القيادة الفاعلة والقائد الفعال، ط1، دار إثراء للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
40. عمر موسى جعفر القرشي: أثر الحكومة الالكترونية في الحد من ظاهرة الفساد الإداري، ط1، منشورات الحلبي الحقوقية، بيروت، 2015.
41. فانتن عوض الغزوي: القيادة والإشراف الإداري، ط1، دار أسامة للنشر، عمان، 2010.
42. فادية قاسم بيضون: الفساد أبرز الجرائم الآثار وسبل المعالجة، منشورات الحلبي الحقوقية، ط1، بيروت، 2013.
43. فاروق مجدلاوي: الإدارة الإسلامية في عهد عمر بن الخطاب، ط3، دار روائع مجدلاوي، عمان، 2003.
44. فتحي أحمد نياض عواد: إدارة العمال الحديثة بين النظرية والتطبيق، ط1، دار صفاء للنشر، عمان، 2013.

45. فتحي أحمد زيلب عواد: إدارة الأعمال الحديثة بين النظرية والتطبيق، ط1، دار صفاء للنشر، عمان، 2013.
46. ماهر محمد صالح حسن: القيادة أساسيات ونظريات ومفاهيم، ط1، دار الكندي، 2004.
47. محمد الأمين البشري: الفساد والجريمة المنظمة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، د ط، 2007.
48. محمد الغريب عبد الكريم: البحث العلمي، مكتبة النهضة الشرق، ط3، 1996.
49. محمد جمال مظلوم، نشوة نشأت عبد المنعم: الفساد الأسباب والتداعيات وطرق المعالجة، مركز الخليج للدراسات الإستراتيجية، القاهرة، 2000.
50. محمد حسنين العجمي: الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية، ط2، دار المسيرة للنشر، عمان، 2010.
51. محمد حسنين العجمي: الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية، ط3، دار المسيرة، عمان، 2015.
52. محمود شحماط: المدخل إلى العلوم الإدارية، دار العلوم للنشر، عنابة، الجزائر، 2010.
53. محمود محمد معابرة: الفساد الإداري وعلاجه في الشريعة الإسلامية دراسة مقارنة بالقانون الإداري، ط1، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2011.
54. مصطفى يوسف كافي: الإعلام والفساد الإداري والمالي وتداعياته على العمل الحكومي، د ط، دار الحامد للنشر، د س.

55. مصطفى يوسف كافي: الإعلام والفساد الإداري والمالي وتداعياته على العمل الحكومي، دار الحامد للنشر، دط، دس.
56. منصور عيسى: القيادة، ط1، الدار المصرية للعلوم، القاهرة، 2013.
57. منى رمضان محمد بطيخ: الإدارة العامة بين البيروقراطية والفساد الإداري الواقع والمأمول، دط، دار النهضة العربية، القاهرة، 2014.
58. موسى بودهان: النظام القانوني لمكافحة الفساد في الجزائر، 2009.
59. ناهض عبد الرزاق النفيسي: القيادة والتدريب في الحركة الكشفية، دار المناهج للنشر، عمان، 2009.
60. نجم عبود نجم: القيادة الإدارية في القرن الواحد والعشرون، ط1، دار صفاء، 2011.
61. نعيم إبراهيم الظاهر: إدارة الفساد دراسة مقارنة بالإدارة النظيفة، ط1، عالم الكتب الحديث، عمان، 2013.
62. نعيمة الظرفات بنت عمر بن محمد: القيادة الإدارية والكفايات الممارسة لتنفيذ السياسات العمومية بالإدارات المركزية للوزارات، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2016.
63. نواف كنعان: القيادة الإدارية، ط1، دار الثقافة للنشر، عمان، 2007.
64. نواف كنعان: القيادة الإدارية، ط1، دار الثقافة، عمان، 1999.
65. هاشم الشمري، إيثار الفتلي: الفساد الإداري والمالي وآثاره الاقتصادية والاجتماعية، ط1، دار اليازوري، عمان، 2011.
- ثالثا: الرسائل الجامعية.
1. باديس بوسعيد: مؤسسة مكافحة الفساد في الجزائر 1999/2012، مذكرة ماجستير، قسم العلوم الاجتماعية جامعة تيزي وزو الجزائر، 2015.

2. بن عودة حورية: الفساد وآليات مكافحته في إطار الاتفاقيات الدولية والقانون الجزائري، أطروحة دكتوراه، جامعة سيدي بلعباس، الجزائر 2016.
3. حاحة عبد العالي: الآليات القانونية لمكافحة الفساد الإداري في الجزائر، أطروحة دكتوراه، جامعة بسكرة، الجزائر، 2013.

رابعاً: المجالات.

1. أحمد إبراهيم أبو السن: استخدام أساليب الترهيب والترغيب لمكافحة الفساد الإداري، المجلة العربية للدراسات الأمنية والتدريب، الرياض، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، العدد 21، ماي 1996.
2. حسان أبو حمود: الفساد ومنعكساته الاقتصادية والاجتماعي، مجلة العلوم الاقتصادية والقانونية، جامعة دمشق، المجلد 18، العدد 1.
3. عبد الحليم بن مشري، عمر فرحاتي: الفساد الإداري مدخل مفاهيمي، مجلة الاجتهاد القضائي، العدد الخامس، جامعة محمد خيضر بسكرة، سبتمبر 2009.

خامساً: المراجع باللغة الأجنبية

- 1-Tourain(A), pour la sociologie:les démarches de la sociologie, édition du seuil, paris, 1974,p30.
- 2- John Kotter: quest- ce que le leadership Harvard business review in le leadership editions d'organisation, paris 6^{eme} ed, 1999, p p58 60.
- 3- Stephen Robbins: organization theory, structure design and applications third, edition new jersey prentice hall, 1990,p30.

الملاحق



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر - بسكرة -

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم العلوم الاجتماعية

علم اجتماع التنظيم والعمل

استمارة استبيان حول:

القيادة الإدارية ودورها في الحد من ظاهرة الفساد الإداري

-دراسة ميدانية ببلدية الميلية - ولاية جيجل-

أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في علم الاجتماع

تخصص: علم اجتماع التنظيم والعمل

إشراف الأستاذة

مليقة عرعور

إعداد الطالبة

آمال بوسفط

ملاحظة: نرجو من سيادتكم المحترمة الإجابة عن هذه الأسئلة الموجودة في الاستمارة بكل صدق بغرض مساعدتنا للوصول إلى نتائج موضوعية وعلمية، وذلك بوضع علامة (x) في الخانة المناسبة، ونحيطكم علماً بأن المعلومات الواردة في هذه الاستمارة تبقى سرية ولا تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي...

السنة الجامعية: 2022/ 2023

المحور الأول: البيانات الشخصية:

- 1- الجنس: ذكر أنثى
- 2- السن: 20-30 31-40 41-50 51 فأكثر
- 3- الحالة الاجتماعية: أعزب متزوج مطلق أرمل
- 4- المستوى التعليمي: ابتدائي متوسط ثانوي جامعي دراسات عليا
- 5- الأقدمية في العمل: أقل من 5 سنوات من 5-10 سنوات من 11-15 سنة من 16-20 سنة 21 سنة فأكثر
- 6- الرتبة في العمل:

المحور الثاني: النمط القيادي السائد في المؤسسة ودوره في الحد من ظاهرة الفساد الإداري

- 7- هل القوانين في العمل واضحة؟ واضحة جدا واضحة إلى حد ما غير واضحة
- 8- هل تحترم القوانين واللوائح المهنية والقواعد الأخلاقية في العمل؟ نعم لا
- 9- هل يطبق القانون في المؤسسة على: عامة الموظفين بعض الموظفين لا يطبق على أحد
- 10- هل سبق وأن تعرضت إلى عقوبة في العمل بسبب مخالفة قوانين العمل؟ نعم لا
- 11- إذا كانت الإجابة بـ "نعم" ما نوع هذه العقوبة: إنذار خصم من الراتب استفسار
- توزيع تغيير الوظيفة أخرى تذكر.....
- 12- في حال وقوع خلافات أو مشكلات في العمل هل يقوم المسؤول بـ: حلها بنفسه يتشاور ويتعاون معك في حلها
- يتترك لك حرية حلها يؤجلها إلى وقت لاحق لا يتم بحلها أبدا
- 13- هل تساعدك طريقة وأسلوب المسؤول في التسيير على الالتزام بتنفيذ واجباتك في العمل؟ نعم لا
- 14- هل يراقب المسؤول طريقة أدائك للعمل بطريقة مباشرة؟ نعم لا
- 15- هل يقوم المسؤول بمشاورتك عند اتخاذ القرارات والتعليقات المتعلقة بالعمل الذي تقوم به؟ نعم لا
- 16- هل يقوم المسؤول بتفويض جزء من صلاحياته ومهامه إلى المرؤوسين؟ نعم لا
- 17- إذا كانت الإجابة بـ "نعم" هل هذا يكون لـ: ذوي الكفاءة الأكثر قربا منه

الملاحق

الأكثر خبرة

18- هل تلقيتم تكويناً حول المهنة التي تشغلونها؟ نعم لا

19- إذا كانت الإجابة بـ "نعم" هل تم التعرض إلى أخلاقيات المهنة: نعم لا

20- رتب طرق اختيار الموظفين المتقدمين إلى الوظيفة حسب الواقع الساري المنقول:

المستوى التعليمي	التخصص	الخبرة	الأخلاق	القراءة والمحسوبة	الأرامل وأبناء الشهداء

21- ما مصدر الأوامر والتعليقات التي تتلقاها في العمل؟ رئيسك المباشر عدة رؤساء زميلك في العمل

أخرى تذكر.....

22- هل تفكر في تغيير العمل إلى مؤسسة أخرى؟ نعم لا

23- إذا كانت الإجابة بـ "نعم" هل هذا بسبب: صرامة القوانين عدم الارتياح في العمل

عدم مناسبة المؤهل العلمي مع المهنة الحالية أخرى تذكر.....

24- كيف تُوصِل انشغالاتك وطلباتك إلى المسؤول؟ التواصل معه مباشرة طلب مكتوب

25- كيف هي علاقتك مع رئيسك في العمل؟ جيدة حسنة سيئة

26- هل ترى أن الأجر أو المرتب الممنوح لك مناسب ويغطي كافة احتياجاتك؟ نعم لا

27- رتب اهتمامات المسؤول في المؤسسة:

العمال	العمل	الاثنين معا

المحور الثالث: مهارات القيادة ودورها في الحد من ظاهرة الفساد الإداري

28- هل تعتقد أن الأمور الإدارية والمالية في المؤسسة مضبوطة بشكل: كبير متوسط

ضعيف منفلتة وغير مضبوطة

29- هل حجم الشكاوى من أداء العمال: كبير متوسط قليل

30- هل المسؤول حريص على تقديم الخدمات للمواطنين بصفة: آتية تأخير ومماطلة

حسب الشخص

31- هل تُمنح الخدمات والمشاريع للمؤمنين والمقاولين عن طريق: المنافسة تكليف مباشر

32- هل توجد رقابة دورية على المشاريع التي تمنحها المؤسسة؟ نعم لا

الملاحق

33- هل يقوم المواطنون باحتجاجات حول خدمات المؤسسة؟ نعم لا

34- إذا كانت الإجابة بـ "نعم" هل هي خدمات متعلقة بـ: النقل التعليم الطرقات الماء والغاز السكن أخرى تذكر.....

35- هل تتدخل علاقات القرابة والعلاقات الشخصية في توزيع الحوافز بشكل: كبير قليل لا تتدخل

36- إلى أي حد تعتقد أن علاقات القرابة تؤثر بشكل سلبي في سير العمل الإداري؟ تأثير كبير تأثير ضعيف لا تؤثر

37- هل تستخدم المؤسسة التقنيات التكنولوجية والمعلوماتية الحديثة في العمل الإداري؟ نعم لا

المحور الرابع: صفات القيادة الإدارية ودورها في الحد من ظاهرة الفساد الإداري

38- هل يقوم المسؤول بتشجيع العمال على أداء العمل؟ نعم لا

39- هل هناك مساواة بين العمال في العمل؟ نعم لا

40- هل توزع المهام بين العمال توزيعاً عادلاً؟ نعم لا

41- هل المسؤول مؤهل وجاد في العمل؟ نعم لا

42- هل المسؤول أمين على المصلحة العامة؟ نعم لا

43- هل يستخدم المسؤول أدوات ومعدات العمل لأغراضه الشخصية؟ نعم لا

44- قدر علامة لانضباطك في العمل:

10	7.5	5	2.5

45- هل يراعي المسؤول الظروف النفسية والاجتماعية للعمال؟ نعم لا

46- في حالة ارتكابك خطأ في العمل هل يتسامح معك المسؤول؟ نعم أحياناً لا

47- هل سبق وأن تسترت على زملائك في العمل عند وقوعهم في الخطأ متعمداً كان أو غير متعمد؟ نعم لا

48- إذا طلب منك أحد أقرانك أو معارفك أن تساعد في قضاء إجراء إداري غير مشروع فهل:

تخشى المسؤول ولا تلي له الطلب تساعده بحذر تحاول التهرب منه ترفض مباشرة أخرى تذكر.....

49- إذا عرضت عليك هدية أو مساعدة مالية مقابل تقديم خدمات للمواطنين هل تقبل ذلك؟ نعم لا

50- هل تعتقد أن زملاءك في العمل يخضعون لمطالب أقرانهم ولو كانت مخالفة للقانون؟ نعم لا

51- هل المسؤول مخلص في العمل؟ نعم لا

الملخص:

من خلال هذه الدراسة تناولنا موضوع دور القيادة الإدارية باعتبارها ضرورة حتمية للمنظمة والتي هي بحاجة لحل المشكلات التي تتخبط فيها ومن أهمها الفساد الإداري باعتباره ظاهرة عميقة ومرسخة في كل المجتمعات المختلفة وبدرجات متفاوتة الحد والانتشار.

لذلك فإن الدراسة الراهنة - القيادة الإدارية ودورها في الحد من ظاهرة الفساد الإداري- أخذت بعين الاعتبار كلا المتغيرين من أوجه عدة من خلال الدراسة الميدانية حيث تم تسليط الضوء على الأساليب القيادية والمهارات والسمات والصفات القيادية التي يتصف بها القائد والتي قد تؤثر إيجاباً أو سلباً في صفات وشخصيات المرؤوسين وأهداف المنظمة.

و جاءت إشكالية الدراسة مصاغة كالتالي: هل للقيادة الإدارية دور في الحد من ظاهرة الفساد الإداري؟

اعتمدنا على عينة المسح الشامل شملت جميع العمال الإداريين الدائمين باعتبارها الأنسب لموضوع الدراسة، واستخدمنا المنهج الوصفي التحليلي، كما استعملنا الاستمارة كأداة لجمع البيانات والتي تخدم أهداف الدراسة، وقد خلصت الدراسة إلى جملة من النتائج والمقترحات التقيد بها يسهم في تمكين القيادة الإدارية من الحد من ظاهرة الفساد الإداري ويمكن إجمالها في النقاط التالية:

- وضع معايير حقيقية لاختيار القادة قائم على الكفاءة والنزاهة والأخلاق وتجنب المحسوبية والموالة.

- النظر في رواتب ودخول الموظفين حتى لا يكونوا عرضة للانحرافات والمغريات التي تؤدي بهم إلى الانغماس في ممارسات الفساد.

- إنشاء أجهزة رقابية لمكافحة الفساد الإداري تمتلك صلاحيات واسعة في مجال عملها ومزودة بإمكانيات كافية وينتقى لها أكفأ وأفضل العناصر البشرية.

- تطوير الضوابط والقواعد واللوائح والإجراءات الأكثر عرضة للفساد الإداري من خلال إعادة تقنين وتطوير الضوابط الخاصة بها.

- أن تتسم آليات وإجراءات العمل والتخطيط بالبساطة والوضوح وعدم التعقيد.

- منح الفرص التدريبية للأفراد العاملين مما يحقق العدالة والوضوح في اختيار الأفراد بعيداً عن المحسوبية والمحاباة والرشوة.

- الاهتمام بوضع نظام للحوافز والمكافآت للأفراد العاملين الذي يضمن جو من الرضا الوظيفي.

- عقد دورات تدريبية خاصة بأخلاقيات العمل.

- مراقبة وتنظيم عملية اتخاذ القرارات وتوزيع العمل على الموظفين بشكل مدروس مع تطوير نظم المساءلة بهدف الحد من ممارسات الفساد وتحسين الخدمات.

- اعتماد مبدأ الكفاءة في التوظيف للتخلص من العناصر الفاسدة.

- توفير القنوات الفعالة لتمكين المواطنين من عرض الشكاوى المتعلقة بالخدمات غير الملائمة وبالمعاملة غير

العادلة والشكاوى ضد الفساد.

Résumé:

Dans le cadre de cette étude, nous avons traité du rôle du leadership administratif en tant que nécessité impérative pour l'organisation, qui doit résoudre les problèmes dans lesquels elle patauge, dont le plus important est la corruption administrative en tant que phénomène profond et enraciné dans toutes les sociétés et à des degrés divers de limitation et de propagation.

Par conséquent, l'étude –Le leadership administratif et son rôle dans la réduction du phénomène de corruption administrative a pris en compte les deux variables de nombreuses manières à travers l'étude sur le terrain où les styles de leadership du leader ont été mis en évidence, ce qui peut affecter positivement les qualités et personnalités du subordonné et les objectifs de l'organisation.

Le problème de l'étude comme suit: Le leadership administratif a-t-il un rôle dans la limitation du phénomène de la corruption administrative ?

Nous nous sommes appuyés sur un échantillon d'enquêtes complet qui comprenait tous les travailleurs administratifs permanents comme les plus appropriés pour le sujet de l'étude, et nous avons utilisé l'approche analytique descriptive, et nous avons également utilisé le formulaire comme un outil pour collecter des données qui servent les objectifs de l'étude, et l'étude a conclu un certain nombre de résultats et de propositions dont l'adhésion contribue à permettre à la direction administrative de réduire le phénomène de corruption administrative, et peut être résumée dans les points suivants:

- Considérez les salaires et les revenus des employés afin qu'ils ne soient pas sujets à des déviations et des tentations qui les amènent à se livrer à des pratiques de corruption.

- Mettre en place des organes de contrôle pour lutter contre la corruption administrative dotés de larges pouvoirs dans leur domaine d'activité, dotés de capacités suffisantes et sélectionnant les éléments humains les plus efficaces et les meilleurs.

- Développer les contrôles, règles, réglementations et procédures les plus vulnérables à la corruption administrative remodelant et en développant leurs contrôles.

- Que les mécanismes et les procédures de travail et de planification se caractérisent par la simplicité, la clarté et le manque de complexité.

- Accorder des possibilités de formation aux travailleurs, ce qui permet d'obtenir justice et clarté dans la sélection des individus loin du népotisme, du favoritisme et de la corruption.

- Attention à l'élaboration d'un système d'incitations et de récompenses pour les travailleurs qui assure une atmosphère de satisfaction au travail.

- organiser des cours de formation sur l'éthique du travail.

- Surveiller et organiser le processus décisionnel et répartir le travail entre les employés de manière réfléchie tout en développant des systèmes de responsabilisation dans le but de réduire les pratiques de corruption et d'améliorer les services.

- Adopter le principe d'efficacité dans le recrutement pour se débarrasser des éléments corrompus.

- Fournir des canaux efficaces pour permettre aux citoyens de déposer des plaintes concernant des services inadéquats un traitement inéquitable et des plaintes contre la corruption.

Abstract:

Through this study, we dealt with the role of administrative leadership as an imperative necessity for the organization, which needs to solve the problems in which it flounders, the most important of which is administrative corruption as a deep and entrenched phenomenon in all different societies and to varying degrees of limit and spread.

Therefore, the study –the administrative leadership and its role in reducing the phenomenon of administrative corruption- took into account both siblings from several aspects though the field study, where the leadership methods, skills, features and leadership characteristics that characterize the leader were highlighted and that may affect positive or negatively in the characteristics and personalities of subordinates and the goals of the organization.

The problem of the study was added as follows: does the administrative leadership have a role in reducing the phenomenon of administrative ?

Based on the comprehensive survey sample of all permanent administrative workers as best suited to the topic of the study, we used the analytical descriptive curriculum. We also used th form as a tool to collect data that serves the study's objectives. The study concluded a number of findings and proposals to adhere to them that contribute to adhere to them that contribute to enabling the management leadership to reduce the phenomenon of administrative corruption and can be summarized in the following point:

- Consider the salaries and entry of employees so that they are not vulnerable to the deviations and temptation that lead them to indulge in corruption practices.
- Establishing supervisory bodies to combat administrative corruption that have broad powers in there field of work, are equipped with sufficient capabilities and select the most efficient and best human element.
- Developing the controls, rules, regulations and procedures most vulnerable to administrative corruption by re- codifying and developing their controls.
- That the mechanisms and procedures of work and planning are characterized by simplicity, clarity and lack of complexity.
- Granting training opportunities to working individuals, which achieves justice and clarity in the selection of individuals away from favoritism and bribery.
- Attention to the development of a system of incentives and rewards of working individuals that ensures an atmosphere of job satisfaction.
- Holding training courses on work ethics monitor and organize the decision- making process and distribute work to employs in thoughtful manner while developing accountability corrupt practices and improving service.
- Adopt the principle of efficiency in recruitment to get rid of corrupt elements.
- Provide effective channels to enable citizens to raise complaints related to inadequate services, unfair treatment and complaints against corruption.