جامعة محمد بوضياف بالمسيلة
كلية العلوم السياسية والحقوق
قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر أكاديمي بعنوان

تأثير الفساد الإداري على جودة الخدمة العمومية في الجزائر

تخصص: إدارة محلية

إعداد الطالبة:
معضادي برديس

إشراف الأستاذ:
د.خوني يوسف

اسم ولقب الأستاذ	الرتبة	الصفة
يوسف خوني	أستاذ تعليم عالي	مشرفا
بلعسل	أستاذ تعليم عالي	مناقشا
بلمرزوق عنتر	أستاذ محاضر	مناقشا

السنة الجامعية: 2022-2023

بسم الله الرحمن الرحيم

{ وَمِنَ النَّاسِ مَن يُعْجِبُكَ قَوْلُهُ فِي الْحَيَاةِ الدُّنْيَا وَيُشْهِدُ اللَّهَ عَلَى مَا فِي قَلْبِهِ وَهُوَ أَلَدُّ الْخِصَامِ وَإِذَا تَوَلَّى سَعَى فِي الْأَرْضِ لِيُفْسِدَ فِيهَا وَيُهْلِكَ الْحَرْثَ وَالنَّسْلَ وَاللَّهُ لَا يُحِبُّ الْفَسَادَ }

[البقرة/ 205] .

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

جامعة محمد بوضياف - المسيلة
Université Mohamed Boudiaf - M'sila

كلية الحقوق والعلوم السياسية

قسم :.....

المرجع: القرار الوزاري رقم 933 المؤرخ في 28 جويلية 2016 المحدد للقواعد المتعلقة بالوقاية من السرقات العلمية ومكافحتها

تصريح شرفي

خاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لانجاز البحث

أنا الممضي أدناه،

السيد(ة)..... محمد ذيب مسعودة .....

الصفة: طالب، أستاذ باحث، باحث دائم..... دائمة .....

الحامل لبطاقة التعريف الوطنية رقم: ..... 106882659 .....

الصادرة بتاريخ 2017/12/04 عن دائرة/ بلدية ..... برج الغدير .....

المسجل(ة) بكلية ..... الحقوق ..... قسم : ..... علوم سياسية .....

والمكلف بانجاز أعمال بحث (مذكرة ماستر، مذكرة ماجيستير، أطروحة دكتوراه) الموسومة بـ :

..... تأثير الفساد الإداري على جودة الخدمة .....

..... العمومية في الجزائر .....

أصرح بشرفي أني ألتزم بمراعاة المعايير العلمية والمنهجية ومعايير الأخلاقيات المهنية والنزاهة الأكاديمية المطلوبة في إنجاز البحث المذكور أعلاه.

التاريخ 2022/10/18

إمضاء المعني

إهداء

إلى روح **أخي وأختي** الطاهرة رحمة الله عليهما

اهدي ثمرة جهدي هذا إلى أعز وأغلى إنسانين في حياتي، اللذان أنارا دربي بنصائحهما، وكانا بحرا صافيا يجري

بفيض الحب، والبسمة

إلى من زينا حياتي بضياء البدر، وشموع الفرح، إلى من منحاني القوة والعزيمة، لمواصلة الدرب، وكانا سببا في مواصلة دراستي

إلى من علماني الصبر والاجتهاد، إلى الغاليين على قلبي.

أمي وأبي

إلى أبنائي الأعزاء "**خالد**" و "**جود**" إلى أخي، وأختي العزيزتين "**رشاد**، **عقيلة**" حفظهم الله عزوجل.

♡ إلى كل العائلة الكريمة، وزملاء الدراسة متمنية لهم التوفيق.

♡ إلى صديقتي العزيزة، **بلميهوب شهيناز**.

♡ إلى من ساعدني في كتابة هذه المذكرة، الأخ **لبقع عبدالجليل**

♡ إلى كل الأشخاص الذين أحمل لهم المحبة والتقدير.

إلى كل من نسيه القلم وحفظه القلب

شكر وعرفان

الشكر و الحمد لله العلي العظيم الذي أيدنا بعونه ووفقنا في إنجاز هذه المذكرة، وبمناسبة إنهاء هذا الجهد المتواضع، لا يسعنا إلا أن نوجه جزيل شكرنا وعظيم إمتنانا إلى كل من ساعدنا في إنجازه بقليل أو بكثير، ونخص بالذكر الدكتور الفاضل المشرف " خوني يوسف " الذي أشرف على إنجاز هذا العمل وتابع كل مراحله بصدر رحب ولم يبخل علينا بنصائحه وتوجيهاته الهادفة ومعلوماته التي أفادنا بها.

كما نتوجه بالشكر إلى الأساتذة الكرام، أعضاء اللجنة وإلى كل أسرة البحث العلمي بالكلية، أساتذة، طلبة وإدارة.

المقدمة

مقدمة:

1- أهمية الموضوع: الفساد الإداري من المواضيع البالغة الأهمية في حقل الدراسات الاجتماعية والإنسانية عموما وفي مجال العلوم السياسية والإدارية على وجه الخصوص، فهو أحد أكبر الآفات السياسية في الدول وأكثر المشاكل التي تواجه السياسة العامة وتعيق جهود التنمية السياسية والإدارية، فالدول التي وضعت آليات فعالة لمحاربة الفساد الإداري تمكنت من السير نحو تحسين الخدمة العمومية لمواطنيها بكفاءة وجودة عالية، في حين الدول التي عجزت عن تفعيل آليات محاربة الفساد الإداري ظلت تعاني من تراجع مستوى الخدمة العمومية ومختلف أشكال البيروقراطية، وتعد الجزائر من بين الدول التي تعمل جاهدة على تحسين جودة الخدمة العمومية من خلال سياسة مكافحة الفساد الإداري والحد من تأثيراته السلبية على مستوى أداء الإدارة العمومية، ومن هذا المنطلق تتضح أهمية موضوع هذه الدراسة.

2-مبررات اختيار الموضوع:

أ- المبررات الذاتية: هناك مجموعة من المبررات الذاتية التي دفعتني للبحث في هذا الموضوع ومن أبرزها:

- الرغبة في معرفة حجم تأثير الفساد الإداري على مستوى جودة الخدمة العمومية في البلاد التي أنا مواطن وموظف فيها (الجزائر).

- الرغبة الشخصية في دراسة مواضيع من هذا النوع، حيث تجذبني رغبة شديدة في العمل على البحث في مواضيع متعلقة بالفساد في الإدارة الجزائرية سعيا لمعرفة مستوى الفساد المستشري فيها ومحاولة تقديم مساعدة نظرية من خلال هذا البحث من أجل محاربة هذه الظاهرة.

ب- المبررات الموضوعية: هناك مجموعة من المبررات العلمية والموضوعية التي دفعتني لاختيار البحث في موضوع من هذا النوع وأبرزها:

- القيمة العملية التي تكتسيها مواضيع من هذا النوع، وذلك نظرا لارتباطها بمجال حيوي وهو الإدارة التي ترتبط بحياة المواطن اليومية وارتباطها بتحديد مكانة الدولة وقوتها في النظام الدولي.

- القيمة العلمية الكبيرة لهذا الموضوع المتعلق بتأثير الفساد في الإدارة، حيث يعد من المواضيع المهمة في مجال البحث العلمي في العلوم الاجتماعية والإنسانية.

- قلة الدراسات في هذا المجال، وهذا ما دفعني لاختيار هذا الموضوع رغبة مني في تقديم إضافة علمية وعملية للرصيد المعرفي في الجزائر في هذا التخصص.

3- أهداف الدراسة: تهدف هذه الدراسة إلى محاولة تقديم تفسير علمي لمدى تأثير الفساد الإداري في الإدارة الجزائرية على مستوى جودة الخدمة العمومية المقدمة للمواطنين في الجزائر، وذلك من خلال اعتماد وسائل البحث العلمي النظري المناسبة في تحليل ظاهرة الفساد الإداري أولا، ثم البحث في أسباب انتشارها وتغلغلها في الإدارة الجزائرية، وكذا معرفة مظاهرها وطريقة تأثيرها على مستوى جودة الخدمة العمومية في الإدارة الجزائرية سواء على المستوى المركزي أو على المستوى المحلي، وفي الأخير البحث عن الآليات المناسبة لمحاربة والحد من مستوى هذا التأثير والانتشار لهذه الظاهرة، وذلك من أجل تطوير وتحسين الأداء الوظيفي للإدارة الجزائرية.

4- إشكالية الدراسة: تعد ظاهرة الفساد الإداري من ابرز ظواهر الفساد المنتشرة في دول العالم خاصة الدول النامية منها، وتعد الجزائر واحدة من بين هذه الدول، ولانتشار هذه الظاهرة تأثير بالغ على الخدمة العمومية، ومنه فإن الإشكالية التي تثار في هذا الإطار هي:

- كيف يؤثر الفساد الإداري في جودة الخدمة العمومية في الإدارة الجزائرية؟

وتندرج تحت هذه الإشكالية مجموعة من التساؤلات الفرعية هي:

أولا: ما هو الفساد الإداري؟ وما هي أسبابه وأشكاله؟

ثانيا: ما هو واقع الخدمة العمومية في الجزائر في ظل انتشار الفساد الإداري؟

ثالثا: كيف تتم محاربة الفساد الإداري وتحسين جودة الخدمة العمومية في الجزائر؟

5- حدود الإشكالية: تنقسم حدود الإشكالية الى عنصرين:

أ- الإطار الزمني للدراسة: تنحصر هذه الدراسة زمنيا في حدود عقد من الزمن، اي من سنة 2010 الى وقتنا الحاضر، وهي فترة زمنية مناسبة لبحث من هذا النوع.

ب- الإطار المكاني للدراسة: تنحصر حدود الدراسة المكانية في حدود الإقليم الجغرافي للدولة الجزائرية، وبالتحديد على مستوى الإدارة الجزائرية، سواء الإدارات الجزائرية على المستوى المركزي (الوزارات)، أو الإدارات الجزائرية على المستوى المحلي (ولايات، بلديات).

6- فرضيات الدراسة:

أولا: الفساد الإداري من أكبر الآفات السلبية المرتبطة بالإدارة العمومية .

ثانيا: كلما انتشر الفساد الإداري في الإدارة العمومية كان تأثيره كبيرا على جودة الخدمة العمومية.

ثالثا: الفساد الإداري في الجزائر أثر بشكل كبير على مستوى جودة الخدمة العمومية.

7- **منهجية الدراسة:** يمكن توظيف أكثر من منهج واحد (نظرية التعدد المنهجي) في دراسة ظاهرة الفساد الإداري وعلاقتها بجودة الخدمة العمومية، وقد يكون في الكثير من الحالات ضروريا الأخذ بمبدأ التعدد المنهجي مثلما هو الحال في هذه الدراسة، ولعل أبرز المناهج المناسبة لتحليل هذا الموضوع هي :

أ- المنهج الوظيفي: ويعتمد هذا المنهج حسب (الوظيفيون) على تصور أن الفساد الإداري ناتج عن انحراف الموظف العمومي عن قواعد العمل في الجهاز الإداري وسلوك العمل الضرورية والمطلوبة، وهو ما يؤدي الى انتشار الفساد الذي يغطي أو يعوض ذلك القصور في تلك القواعد المهنية.

ب- المنهج القيمي: يعتمد هذا المنهج في التحليل على أن فقدان السلطة للقيم الأخلاقية يؤدي بها إلى الانحراف عن المعايير الأخلاقية الإنسانية النبيلة للمجتمع وبالتالي تنحرف الإدارة الممثلة لهذه السلطة في وظائفها وتطبعها سلوكيات لا أخلاقية وهو ما ينعكس على مستوى أدائها وجودة الخدمة التي تقدمها، رغم وجود مشككين ومنتقدين لمسألة إمكانية القياس الكمي لهذه القيم الأخلاقية والتعبير عنها في الواقع الموضوعي.

ت- المنهج الوصفي: وهو منهج مناسب يمكن الاستعانة به في الدراسات ذات الطابع الوصفي (التي تعتمد على وصف وتحليل الظواهر الإنسانية)، وهو يساعدنا في تحليل ظاهرة الفساد الإداري، والبحث في أسبابها وأشكالها ومظاهرها وآثارها.

8- **مصطلحات الدراسة:** موضوع الدراسة هو بنية من مجموعة من المصطلحات التي تعتبر مفاتيح لهذه الدراسة وهي:

أ- الفساد: الفساد حسب ابن منظور في لسان العرب هو نقيض الإصلاح، فسد يفسد فسادا فسودا فاسد، وتفاسد القوم بمعنى تدابروا وقطعوا الأرحام، واستفسد السلطان قائده إذا أساء إليه حتى استعصى عليه، والمفسدة خلاف المصلحة، والاستفساد خلاف الاستصلاح، وقالوا هذا الأمر مفسدة لكذا أي فيه فساد.

ب- الفساد الإداري: وهو كل ما يتعلق بالانحرافات الإدارية أو الوظيفية أو التنظيمية التي تصدر عن الموظفين أثناء تأدية مهام عملهم، وتتجسد مظاهر الفساد الإداري في التسيب وعدم تحمل المسؤولية، وعدم احترام أوقات العمل، وعدم الالتزام بإجراءات العمل وغيرها.

ت- الجودة: الجودة تعني تقديم خدمة بمستوى عالي من الجودة المتميزة، ويكون قادرا من خلالها على الوفاء باحتياجات ورغبات طالبيها بالشكل الذي يتفق مع توقعاتهم وتحقيق الرضا والسعادة لديهم ويكون ذلك من خلال مقاييس موضوعة سلفا لتقديم الخدمة وإيجاد صفة التميز فيها.

ث- جودة الخدمة العمومية: الإدارة العمومية تسعى دائما الى التحسين المستمر لجودة خدماتها من أجل كسب رضا وولاء مواطنيها وعملائها بصفة دائمة، ويكون ذلك من خلال تشخيص الوضع الحالي لجودة خدماتها وتقييمها حتى يتسنى لها كشف فجوة الأداء لديها وتحسينها باستمرار.

9- **أدبيات الدراسة:** إن عملية المسح المعرفي في المصادر والمراجع التي قمنا بها في إطار هذا البحث أظهرت لنا ندرة تعاني منها المكتبة الجزائرية في هذا الموضوع، حيث كانت الدراسات المتعلقة بمعالجة مشكلة الفساد الإداري وعلاقته بجودة الخدمة العمومية نادرة جدا، مع وجود عدد من الدراسات القريبة منها والتي ساعدتنا في بحثنا هما ومن أبرزها:

أولا: دراسة بعنوان "الآليات القانونية لمكافحة الفساد الإداري في الجزائر" وهي عبارة عن أطروحة دكتوراه بجامعة بسكرة للباحث حاجة عبد العالي، والتي عالج فيها مسألة الإطار القانوني الذي اعتمدت عليه الجزائر من أجل معالجة مشكلة الفساد الإداري في الإدارة العمومية الجزائرية قبل سنة 2013، فرغم تركيز هذه الدراسة على الجانب القانوني غير أنها ساعدتنا كثيرا في البحث عن مستوى تطور مكافحة الفساد في الإدارة الجزائرية من خلال الترسانة القانونية في هذا الإطار.

ثانيا: دراسة بعنوان " الفساد – أسبابه ... ظواهره ... آثاره ... الوقاية منه" وهي عبارة عن كتاب لمؤلفه محمد جمعة عبدو صادر سنة 2019 عن دار الكتب الوطنية الليبية ويعالج هذا الكتاب كل جوانب الفساد الإداري في الدولة عموما وفي الادارة العمومية على وجه

الخصوص وهو ما سعدنا في توصيف ظاهرة الفساد الإداري وكشف علاقتها الوطيدة بالإدارة العمومية وبالتأثير على مستوى الخدمة العمومية التي تقدمها.

ثالثا: دراسة بعنوان " الفساد الإداري في العالم العربي – مفهومه وأبعاده المختلفة" وهي عبارة عن كتاب لمؤلفه الدكتور محمد صادق الصادر سنة 2014 عن المجموعة العربية للتدريب والنشر، وهو كتاب قيم جدا يعالج مشكلة انتشار الفساد الإداري في الأنظمة العربية والجزائر واحدة منها، وساعدنا أيضا في انجاز هذه الدراسة.

10- صعوبات الدراسة: واجهتنا في عملية البحث حول موضوع هذه الدراسة العديد من الإرهاصات والصعوبات ولعل أبرزها:

- ندرة المصادر والمراجع المتعلقة بآفة الفساد الإداري عموما والفساد الإداري على مستوى الإدارة الجزائرية على وجه الخصوص.

- قلة الإحصائيات المتعلقة بتحديد مستوى انتشار الفساد الإداري، ولعل ذلك يعود الى صعوبة القياس الكمي الذي يعد من خصائص العلوم التجريبية فمن الصعوبة بما كان تطبيقه على الدراسات الإنسانية.

- صعوبة إجراء الدراسة ميدانيا على مستوى الإدارة وكشف مختلف مظاهر الفساد الموجودة، فغالبا الفساد يكون بسلوكيات إنسانية (من طرف الموظفين العموميين) تطبعها السرية والتهرب من إظهارها أو البوح بها علنا أمام الناس أو المسؤولين.

11- محاور الدراسة: قمت بتقسيم هذه الدراسة الى ثلاثة فصول وذلك بناءا على منهجية علمية مناسبة لمعالجة هذا الموضوع قائمة على تسلسل علمي منطقي، حيث خصص الفصل الأول لوضع مقاربة مفاهيمية ونظرية لظاهرة الفساد الإداري وجودة العمومية، في حين سيعالج الفصل الثاني مسألة تأثير الفساد الإداري على جودة الخدمة العمومية في الإدارة الجزائرية.

الفصل الأول

الإطار المفاهيمي للفساد الاداري وجودة الخدمة العمومية.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للفساد الإداري وجودة الخدمة العمومية

تمهيد:

الفساد الإداري ظاهرة اقتصادية و اجتماعية و سياسية توجد في جميع دول العالم، و إن اختلفت مدى خطورتها من دولة لأخرى، حيث تمثل هذه الظاهرة إحدى القضايا الكبرى التي تحتل اهتمام المواطنين في جميع دول العالم و أحد أبرز و أخطر المشكلات و خاصة مدى تأثيرها على جودة الخدمة العمومية التي أصبحت اليوم حديث الساعة، خاصة مع التطورات الهائلة في مجال تكنولوجيا المعلومات و الاتصال، و في هذا الإطار نتطرق الى الإطار المفاهيمي للفساد الإداري في المبحث الأول و في المبحث الثاني سنتطرق إلى الإطار المفاهيمي لمصطلح جودة الخدمة العمومية.

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للفساد الإداري

سنتناول في هذا المبحث بداية مفهوم الفساد الإداري، ثم أنواع الفساد الإداري ومظاهره وأخيرا آثار الفساد الإداري

المطلب الأول: مفهوم الفساد الإداري

حتى نقف على المفهوم الدقيق للفساد الإداري ثم علاقته بالخدمة العمومية تطلب منا البحث تحديد المفهوم اللغوي والاصطلاحي لمفهوم الفساد الإداري.

الفرع الأول: الفساد الإداري لغة: كلمة الفساد الإداري كلمة مركبة من الفساد والإداري، فمعنى الفساد الإداري الذي هو عكس الصلاح، من فسد، يفسد، فسادا، فسودا فهو فاسد ويفسد، يقال هذا الأمر مفسدة لكذا أي فيه الفساد[1]

والفساد من الثلاثي (ف س د) وهو أصل يدل على الخروج، فالفساد خروج الشيء عن الاعتدال قليلا كان الخروج أو كثيرا وضده الصلاح ذلك في النفس والبدن والأشياء الخارجة عن الاستقامة [2]

ويراد بالفساد الضرر، والفساد أعم من الظلم لأن الظلم النقص والفساد يقع على ذلك وعلى الابتداع: واللهو واللعب، ويطلق الفساد كذلك على أخذ المال ظلما[3]

وإذا رجعنا إلى القرآن الكريم نجد أن هذا المصطلح استخدم في مجالات عديدة وفي مقامات مختلفة إلا أنه فيما نرى فإن هذه الاستخدامات في مجملها تأخذ معنى الخروج عن الأصل أيا كان مجال استخدام هذا المصطلح، فإذا أخذنا مثلا قوله تعالى: «ويسعون في

---

[1]أبو الفضل جمال الدين محمد بن مكرم بن منصور، لسان العرب، دار المعارف، القاهرة، مجلد 5، ص 3412.

[2]الراغب الإصفهاني، المفردات في غريب القرآن، دار المعرفة، بيروت، لبنان، ط2 2001، ص 381.

[3]محمد بن مكرم بن منظور الإفريقي المصري، لسان العرب، دارصادر، بيروت، ط 1، الكتاب الثالث، ص 335.

الأرض فسادا والله لا يحب المفسدين»[1]«وإذ قال ربك للملائكة إني جاعل في الأرض خليفة، قالوا أتجعل فيها من يفسد فيها ويسفك الدماء»[2]

هذه الآيات نموذج من أصل 50 موضع ذكر فيها الفساد في القرآن الكريم وهذا إن دل على شيء فإنه يدل وأن القرآن الكريم كتاب الله إلى البشرية قاطبة جاء لإرجاع الناس على اختلاف أجناسهم وأوطانهم وألوانهم وأعرافهم إلى الفطرة السليمة وإلى أصل الخليقة التي خلق الله البشر علها واستعمرهم في الأرض لخلافته بما شرع دون فساد ولا إفساد.

أما في السنة النبوية فقد جاء استخدام هذا المصطلح بنفس المعنى الإجمالي له في مواضع مختلفة كقوله صلى الله عليه وسلم «ألا وإن في الجسد مضغة إذا صلحت صلح الجسد كله، وإذا فسدت فسد الجسد كله ألا وهي القلب»[3]

فالفساد إجمالا الاختلال والخروج عن المألوف وتغير الحال إلى خلاف أصله

أما مصطلح إدارة: فتعني لغة أصلها دور ويقال أدرت فلانا على الأمر، إذا حاولت إلزامه إياه وأدرته عن الأمر إذا طلبت منه تركه، والداري هو الملاح الذي يلي الشراع[4]

كما أنها من أراد، يدير، أدر، إدارة الشيء أي جعله يدور، قال تعالى: «إلا أن تكون تجارة حاضرة تديرونها بينكم»[5] أي سير شؤونها

أما في الاصطلاح فالإدارة ينظر إليها من زاويتين كون أنها أداة أو جهاز تنظيمي وكون أنها مهنة أو اختصاصا.، فالإدارة هي المهنة التي تعتمد العلم والفن والأداة التي توصل المجتمع

---

[1]سورة المائدة الآية 64

[2]سورة البقرة الآية 30

[3]مسلم بن حجاج النيسابوري، صحيح مسلم، تحقيق محمد فؤاد عبد الباقي، دار إحياء التراث العربي، بيروت، ج 3، ص 1220.

[4]إبن منظور، لسان العرب، المرجع السابق، كتاب 4، ص 295.

[5]علي بن هادية وأصحابه، القاموس الجديد، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، ط7، سنة 1991، ص 23.

إلى أهدافه، في القاسم المشترك الموجود أو الذي يجب وجوده في كل نشاط أو فعالية أو مهنة ولن يتهيأ لأي منها أي نجاح ما لم تعتمد الإدارة والأجهزة الكفؤة المؤهلة بها.

ومن منطلق وجود العلة في هذا الجهاز أي الإدارة وجد المصطلح المركب «الفساد الإداري» أي المرض أو العطب أو الخلل أو العلة في الإدارة وبالتحديد ما نريد نحن دراسته، الإدارة العمومية أوكل جهاز يلحق بالخدمة العمومية.

إن عملية تركيبية بسيطة للمعنيين الخاص بكلا المصطلحين أو المفردتين، الفساد والإداري ينتج عنه بكل وضوح أن الفساد الإداري هو خروج العملية الإدارية في كل عناصرها أو في جزء منه عما هو أصل فيها فإذا كان أصل العملية الإدارية والتخطيط والتنظيم والتنسيق والتوجيه والرقابة من أجل تحقيق الأهداف والمبتغات المنشودة فإن أي حياد أو فساد أو خلل يصيب هذه العناصر يعد فسادا إداريا في أي خطوة وفي أي مرحلة من مراحل العمل الإداري وفي أي مستوى من مستوياته المادية أو العضوية.

الفرع الثاني: الفساد الإداري اصطلاحا: إن المتتبع لموضوع الفساد بشكل عام يصل إلى وجود مفاهيم مختلفة ومتنوعة بتنوع واختلاف مجال الدراسة وميدانها الأمر الذي جعل من تحديد تعريف متفق عليه أمر صعب إن الم نقل مستحيلا، ومن المتعارف عليه أن وضع تعريف قانوني لواقعة أو ظاهرة معينة يعد من أصعب الأمور من الناحية القانونية وذلك لاعتبار بسيط وهو ما يمكن أن ينتج عنه من أثار قانونية معينة.

كما أن اختلاف المرجعيات القانونية والتشريعية زاد من تعقيد هذه الإشكالية، بوضع معايير متفق عليها التمييز الصالح من الفاسد أو بعبارة أخرى إيجاد قواعد أو معايير يقاس على ضوئها كل التصرفات الصالحة من الفاسدة.

فلا يوجد إجماع حول تعريف الفساد الإداري وربما يعود ذلك إلى عمومية وسعة استخدامه في المجال السياسي اليومي والذي انعكس على باقي القطاعات والتيارات[1]

الفرع الثاني: تعريف الفساد الإداري

الفساد الإداري متعلق بالانحرافات الوظيفة لموظفي القطاع العام والخاص من خلال سوء التسيير والإهمال للواجبات، ومخالفة التشريع القانوني وضوابط القيم الفردية والجماعية، واستغلال موظفي الدولة مناصبهم الإدارية وصلاحياتهم من أجل الحصول على مكاسب ومنافع بطرق غير شرعية. عرفه إبراهيم بدر شهاب (1998م) بأنه: « أزمة خلقية في السلوك تعكس

خللا في القيم وانحرافا في الاتجاهات على مستوى الضوابط والمعايير التي استقرت عثما أو تشريعا في حياة الجماعة وشكلت البناء القيمي في كيان الوظيفة العامة».

وفي ظل غياب تعريف عام متفق عليه، فإن هذه الدراسة تعرف الفساد الإداري على أنه «كل تصرف غير قانوني أو مادي أو أخلاقي من جانب العاملين في بيئة إدارية، يهدف إلى تحقيق مصالح شخصية على حساب المصلحة العامة أو تعطيل مصالح المواطنين وإرهاقهم بالتسيب والإهمال، وإضاعة الوقت في غير ما جعل له، مما يؤدي إلى هدر في موارد الدولة الاقتصادية، تكون نتيجته إعاقة التنمية الاقتصادية والاجتماعية، وعدم الاستقرار السياسي»[2]

[1] عامرخياط، «مفهوم الفساد» المشاريع الدولية لمكافحة الفساد والدعوة للإصلاح السياسي والإقتصادي في الأقطار العربية، الدار العربية للعلوم،لبنان، سنة 2006، ص 48.

[2] سعاد عبدالفتاح محمد, الفساد المالي والاداري في العراق, المنظمة الوطنية لمكافحة الفساد و اهدار المالي باليمن

المطلب الثاني: أنواع الفساد الإداري ومظاهره

انواع الفساد الاداري: للفساد الإداري أنواع وأشكال عدة، ومن هذه الأنواع:

- **الفساد العرضي** :هو الفساد الذي يحدث عرضياً، ويقوم به صغار الموظفين، وفي أغلب الأحيان، يعبِّر هذا النوع عن سلوك شخصي بحت، كقبول الموظف رشاوي صغيرة، أو سرقته لأغراض مكتبية، أو قيامه بعمليات الاختلاس الصغيرة.
- **فساد نظامي أو تنظيمي** :ويظهر هذا الفساد من خلال مجموعة من السلوكيات التي يقوم بها الموظفون، ومن الأمثلة عليه :عدم الالتزام بمواعيد العمل، وغياب التعاون بين الموظفين، وعدم احترام قوانين العمل وتطبيقها، وغالباً ما يحدث هذا النوع من الفساد الإداري حين تكون الإدارة فاسدة برمتها؛ أي أنَّ الفساد يكون من رأس الهرم، ممَّا يحوِّل المؤسسة إلى شبكة مترابطة للفساد.
- **فساد مالي** :هو الأكثر انتشاراً، ويحصل من خلاله الموظف على المال مقابل مصلحة أو خدمة يؤديها لمصلحة شخص ما، كما يشمل هذا النوع هدر المال العام لتحقيق مكاسب شخصية.

وهناك من وضَّح أنواع الفساد الإداري، بتقسيمه إلى مجموعة من الانحرافات الوظيفية التي تشتمل على الأنواع السابقة بمزيدٍ من التفصيل، وهي على الشكل الآتي:

- **الانحرافات التنظيمية** :وهي مخالفات الموظف لمهامه وواجباته الوظيفية، مثل: عدم احترام العمل والامتناع عنه، السلبية، إفشاء أسرار العمل، التراخي، عدم الالتزام بالتعليمات وعدم تحمُّل المسؤولية.
- **الانحرافات السلوكية** :وهي التي تتعلق بالموظف، شخصيته وسلوكياته وتصرفاته، وتشمل استعمال سُلطته ومنصبه استعمالاً غير صحيح، كانتهاك كرامة عمله، والمحسوبيات؛ الأمر الذي يؤدي إلى وصول أشخاص غير مؤهلين إلى العمل، إضافةً إلى الوساطات.

- **الانحرافات المالية** :وتشتمل كل مخالفة مالية يقوم بها الموظف، كمخالفة القواعد المالية داخل المنظمة، أو تبديد الأموال العامة، عن طريق زيادة الإنفاق من دون داعٍ، على أثاث المكاتب أو إقامة الحفلات.
- **الانحرافات الجنائية** :هي الأعمال التي يقوم بها الموظف للحصول على مبالغ مالية غير مشروعة، وليست من حقه، كالرشوة والتزوير مقابل المال أو اختلاس المال العام[1].

مظاهر الفساد الإداري:

تتعدد أنواع ومظاهر الفساد الإداري وتختلف أشكال، وبالتالي يستحيل تحديده كما وكيفا، كما يستحيل كذلك السيطرة عليه بالكامل أو القضاء عليه نهائيا. وما هو مطلوب بالضبط ممن أراد الإصلاح هو التعامل مع مسببات الفساد والحد من انتشاره ومحاربته في مهده بمنهجية علمية شاملة.

من مظاهر الفساد الإداري على سبيل المثال لا الحصر، لاسيما المتفشية في دول العالم الثالث ما يلي:

1. انتشار الرشوة والوساطة والمحسوبية بالمنظمات المختلفة.
2. غياب الرقابة الداخلية والخارجية ذات الكفاءة والفعالية المطلوبة.
3. سوء الاختيار والتعيين؛ أي: غياب وجود الشخص المناسب في المكان المناسب، ما يترتب عليه بالضرورة كل أو بعض العوامل التالية:
   أ. تخلف المنظمة وعدم قدرتها على مواكبة الحاضر؛ فضلا عن المستقبل.
   ب. هدر الإمكانيات المتاحة للمنظمة وإضاعتها عن تعمد أو جهل وعدم دراية.

[1] https://bit.ly/3M74YG9

ت.ضعف الإلمام بالأسلوب العلمي في تسيير عمل المنظمة، والاعتماد على الخبرة السابقة والظن والاعتقاد، وهي أساليب غير علمية، ولا يعول عليها كثيرا.

ث.كثرة المنازعات، والعمل على مضايقة الأكفاء من العاملين الذين يشكلون خطرا على حياة الرئيس الوظيفية بالمنظمة والعمل على فصلهم.

4. انتشار مظاهر البيروقراطية في التنظيم الإداري، التي من مساوئها:

أ. تكدس العمالة وكثرة الإجراءات وتعقيدها.

ب. عدم إحساس العامل أو الموظف بالانتماء إلى الجهة التي يعمل بها، وهبوط روحه المعنوية، وانخفاض إنتاجيته، وسيادة روح الأنانية واستغلال الفرص المتاحة لتحقيق مآربه الخاصة.

ت.تحكم الإدارة العليا في سلطة تنفيذ القرارات، وهي بعيدة كل البعد عن احتياجات ومتطلبات الجماهير الفعلية، بينما الإدارة الدنيا التي لها علاقة فعلية مباشرة بالجماهير، تصول وتجول بالمواطن. كما إن المسؤولين بالإدارة الدنيا يمنحون (الإدارة العليا) ما يرغبوا في تقديمه من معلومات، ويحجبوا عنها ما لا يريدوا الإفصاح عنه من معلومات.

5. سوء استخدام السلطة وعدم وجود الرادع الفوري لهؤلاء المسيئين.

6. انتشار ظاهرة استخدام قوة القرابة، خاصة بالدول التي تشكل القبيلة بها عنصرا هاما في المجتمع، حيث يستخدم بعض الأفراد. من ذوي هذه القوة . قوتهم في فرض سلوكهم وآرائهم واتجاهاتهم، بحكم قرابتهم لأشخاص يمتلكون سلطة ونفوذا فعلية بالمنظمة.

7. غياب مبدأ الشفافية في المعاملة وعدم نشر العدل بين أفراد المنظمة الواحدة.

8. عدم نزاهة سلوك المدير، وعدم صدقه ونظافة يده.

9. غياب تطبيق العديد من مبادئ الإدارة الفعالة.

10. المناصب الإدارية القيادية تعد تشريفة للمكلف أكثر منها تكليفا، بسبب ما تمنحه من مزايا وحقوق، دون تقويم ورقابة حقيقية لما تم تحقيقه أو إنجازه طيلة فترة وجوده بالوظيفة.[1]

المطلب الثالث: آثار الفساد الإداري:

هناك عدة آثار للفساد الإداري يمكن عرضها على النحو التالي:

أولا الأثار الاقتصادية

1. تجاوز الأولويات في جدول مشروعات التنمية. فكثير من المشروعات الحكومية تعتبر ذات مردود اقتصادي منخفض لكنه جرى تنفيذها استجابة لعلاقات الفساد أو لأنها تفتح مجالا أوسع للكسب الغير المشروع عبر العمولات والرشاوى
2. يؤدي الفساد الإداري إلى ارتفاع الأسعار ذلك لأن الرشاوي والعمولات تمثل من وجهة نظر الجهات المقدمة لها نوعا من التكلفة. وبهذا يتم إضافة قيمة هذه الرشاوى والعمولات إلى تكلفة السلع والخدمات التي تقدمها هذه الجهات وبالتالي إلى أسعارها بحيث يتحملها المستهلك في نهاية الأمر.
3. يؤدي الفساد الإداري إلى تبديد واستنزاف أموال الدولة نتيجة تقديم الرشاوي والعمولات لموظفي الحكومة، فإن العملاء والمقاولين يحصلون على قيمة الأشياء والعقود والممتلكات الحكومية المطروحة للعطاء والمزاد والمناقصة بأسعار أقل مما هي عليه، والاختلاس سواء كان للأموال أو المعدات أو المواد الخام أو الأجهزة. ويتم أحيانا تهريبها إلى خارج الدولة مما يؤدي إلى استنزاف وإضعاف المقدرة المالية للدولة، كما يؤدي التهرب الضريبي بمساعدة الموظفين الفاسدين إلى فقدان الدولة لجزء كبير من

[1] ورقة عمل مقدمة المؤتمر تحديات التنمية وتحديث الإدارة في الوطن العربي 15 – 17 مارس 2004إعداد الدكتور : أحمد علي بالتمر– الأستاذ: عمر موسى هبري

الإيرادات، والخسائر المالية المرتبطة بالشخص الفاسد أو المنحرف. فهو خسارة مالية تتكفلها الدولة. لأنه يعطل عن الإنتاج ويحتاج إلى إنفاق مالي خلال انقضاء فترة العقوبة بالإضافة إلى ما أنفقته الدولة لتأهيله وتدريبه للعمل الذي كان يشغله، وانخفاض العوائد التي تحققها الدول من أموالها المستثمرة في المشروعات وتزداد الخسائر خطورة في حالة الاستثمارات العامة المتعلقة بالموارد البشرية كالمؤسسات التعليمية فالخسائر هنا لا تقتصر على الأموال التي أنفقت ولكنها تمتد لتشمل الإعداد غير الجيد للموارد البشرية الضرورية لعمليات التنمية في شتى المجالات، والإسراف والبذخ في الإنفاق على الأثاث والأبنية لبعض الوزارات أو الأجهزة الحكومية. بالإضافة إلى البذخ الشديد أثناء انعقاد المؤتمرات والحفلات وزيارات كبار المسئولين.

4. يؤدي انخفاض الإيرادات إلى سعي الدولة لتغطية نفقاتها عبر وسائل أخرى كالاقتراض الداخلي والخارجي مما يترك أثره على الاقتصاد لفترات تمتد لسنوات طويلة قادمة

ثانيا الأثار الاجتماعية:

1. انتشار مظاهر الفساد في أجهزة الدولة له انعكاساته في عملية تنشئة الأطفال والشباب فعندما يلاحظ هؤلاء أن الأفراد الفاسدين يعيشون في وضع مادي أو اجتماعي أفضل من الأفراد ذوي السلوك المستقيم بسبب الرشاوى والعمولات أو غيرها فإن ذلك يشكل دافعا وحافزا للسلوك الفاسد ويعطي انطباعا بأن للفساد مردود يستحق المخاطرة. وقد يصل الأمر إلى إضعاف القيم واهتزاز معايير المجتمع فيقبل السلوك الفاسد على أنه سلوك غير مشين ولا مستنكر.

2. عدم تحقيق العدالة الاجتماعية. فتسرب الفساد إلى الجهاز الضريبي سيؤدي إلى تحميل ذوي الدخول البسيطة نسبيا عبء الضرائب بينما يتمكن دافعوا الرشوة من التهرب من دفع المبالغ المفروضة عليهم، وهذا بالتالي سيؤدي إلى تعميق الفجوة بين طبقات المجتمع بالإضافة إلى عدم وصول الدعم والمساندة الذي يفترض أن تقدمه الدولة إلى مستحقيه من الجماعات المحرومة
3. يعتبر الفساد أولا وقبل كل شيء هو مشكلة أخلاقية فإنه في حالة استمراره وانتشاره يقيم نظاما قيميا منحرفا وثقافة فساد تهدد ليس فقط أسس الحكومة وإنما أيضا ثقافة المجتمع
4. يؤدي الفساد الإداري إلى المساس بالأمن والصحة العامة. فالرشاوى التي تدفع إلى الجهات المسئولة عن التفتيش على المسائل المتعلقة بالشروط الصحية تدفع للتغاضي عن المخاطر التي قد تلحق بالمواطنين من حيث نظافة المطاعم والمستشفيات وأنظمة الأمان في المصانع والتخلص من النفايات الضارة بالبيئة. هذا بالإضافة إلى التساهل في تطبيق أنظمة المرور وتسهيل تهريب البضائع الفاسدة إلى داخل البلاد وربما حتى تهريب المخدرات وبالتالي زيادة معدل الجرائم.
5. يؤدي الفساد الإداري إلى تقليل الإنفاق على مشروعات البنية الأساسية وتوفير الخدمات الصحية والتعليمية وذلك نتيجة لانخفاض إيرادات الدولة مما يحمل المواطنين نفقات إضافية للحصول على خدمات صحية وتعليمية مناسبة اليوسف.
6. يترتب على انتشار الفساد في أجهزة الدولة عدم إسهام المواطنين في المشروعات التي تقام عادة عن طريق الجهود الذاتية ويرجع ذلك لما يصيب المجتمع من موجات اضطراب وفوضى نتيجة لانتشار مظاهر الانحراف الإداري وما يترتب عليها من إضعاف القيم الراسخة.

7. يترتب على فرض العقوبة على الفاسدين بالحبس أو الفصل من العمل العديد من المشاكل الاجتماعية المتعلقة برعاية الأسرة وتربية الأبناء عبد الهادي.

ثالثا الآثار الإدارية:

1. إن السلوك المنحرف للموظفين في الأجهزة الحكومية يعطي قدوة سيئة للموظفين الجدد مما يؤدي إلى أن يصبح السلوك الانحرافي مقبولا لدى الموظفين وغير مستهجن وهذا ما يشكل عائقا للتنمية الإدارية التي تهدف وتسعى إليها الدول النامية.
2. إهدار مصالح المواطنين نتيجة عدم الموضوعية في الاختيار والتعيين وعدما لاهتمام بالعمل وقيمة الوقت.
3. هجرة الكفاءات إلى الدول الأخرى نتيجة عدم العدالة وعدم الرضا عن الأوضاع عامة.
4. يؤدي الفساد إلى تعثر النشاط الإداري الحكومي في مجالات التنمية المختلفة. فهو يقف عقبة في وجه تطبيق معايير الأداء الإداري الفعال من موضوعية وتخصص ويؤدي ذلك إلى انخفاض الكفاءة الإدارية ومستوى الإنتاج.
5. يتحول ولاء الموظفين إلى الأشخاص الذين كان لهم الفضل في تعيينهم أو ترقيتهم وليس الولاء إلى المجتمع عامة والجهاز الإداري

ويمكن استخلاص أهم آثار الفساد الإداري أن للفساد نتائج مكلفة على عدة نواحي الحياة حيث يؤدي الفساد إلى خلخلة القيم الأخلاقية والى الإحباط وانتشار اللامبالاة والسلبية بين أفراد المجتمع، وبروز التعصب والتطرف في الآراء وانتشار الجريمة كرد فعل لانهيار القيم وعدم تكافؤ الفرص، كما يؤدي الفساد إلى عدم المهنية وفقدان قيمة العمل والتقبل النفسي لفكرة التفريط 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، كما يؤدي الفساد إلى الفشل في جذب الاستثمارات الخارجية، وهروب رؤوس الأموال المحلية، فالفساد يتعارض مع وجود بيئة تنافسية حرة التي تشكل شرطا أساسيا لجذب الاستثمارات المحلية والخارجية على حد سواء، وهو ما يؤدي إلى ضعف عام في توفير فرص العمل ويوسع ظاهرة البطالة والفقر، وهدر الموارد بسبب تداخل المصالح الشخصية بالمشاريع التنموية العامة، والكلفة المادية الكبيرة للفساد على الخزينة العامة كنتيجة الهدر الإيرادات العامة، والفشل في الحصول على المساعدات الأجنبية، كنتيجة لسوء سمعة النظام السياسي، وهجرة الكفاءات الاقتصادية نظرا لغياب التقدير وبروز المحسوبية والمحاباة في أشغال المناصب العامة، كما يؤدي إلى حالة يتم فيها اتخاذ القرارات حتى المصيرية منها طبقا لمصالح شخصية ودون مراعاة للمصالح العامة ويقود إلى الصراعات الكبيرة إذا ما تعارضت المصالح بين مجموعات مختلفة ويؤدي إلى ضعف المؤسسات العامة ومؤسسات المجتمع المدني ويعزز دور المؤسسات التقليدية، وهو ما يحول دون وجود حياة ديمقراطية.[1]

رابعا الآثار السياسية:

يمكن حصرها في:

1. يؤدي إلى انخفاض مستوى الأداء الحكومية.
2. يخلق أجواء تسردها عدم العدالة ويشيع فيها الظلم.
3. يؤدي إلى تفويض الشرعية السياسية للدولة .

[1]فهد بن محمد الغنام، مدى فاعلية الأساليب الحديثة في مكافحة الفساد الإداري من وجهة نظر أعضاء مجلس الشورى في المملكة العربية السعودية، مذكرة ماجستير في العلوم الادارية، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية، كلية الدراسات العليا، السعودية،2011،ص 33_35.

4. يعبر عن وجود مشكلات عميقة في معاملات الأفراد مع الدولة.[1]

المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي لمصطلح جودة الخدمة العمومية

سنتناول في هذا المبحث بداية تعريف جودة الخدمة العمومية، ثم أهمية جودة الخدمة العمومية وأبعادها وأخيرا معايير ومتطلبات جودة الخدمة العمومية.

المطلب الأول: تعريف جودة الخدمة العمومية

قبل التطرق لتعريف جودة الخدمة العمومية يمكن توضيح المقصود بالخدمة العامة وأنواعها ثم تعريف الجودة.

تعريف الخدمة العمومية: يوحي المصطلح الخدمة العامة أو الخدمة المدنية بتلك الرابطة التي تجمع بين الإدارة العامة الحكومية، والمواطنين على مستوى تلبية الرغبات، وإشباع الحاجات المختلفة للأفراد من طرف الجهات الإدارية والمنظمات العامة، ولذلك يركز الدكتور عبد الرحمن إدريس في تعريفه للخدمة العامة على محورين:[2]

أ) **مفهوم الخدمة العامة كعملية (Services process):** حيث يمكن أن اعتبار الخدمة التي تقدمها المنظمات الحكومية أو العامة على أنها تمثل عمليات ذات طابع تكميلي، تنطوي على مدخلات وتشغيل ومخرجات، وبالنسبة للمدخلات فإن هناك ثلاثة أنواع يمكن أن تجري عليها عمليات التشغيل لإنتاج الخدمة المطلوبة وهي:

1. **الأفراد:** إذ يمثل المواطن طالب الخدمة أحد أنواع المدخلات في عمليات الخدمة العامة، أي عندما تؤدي هذه العمليات على المواطن بذاته، مثال ذلك عندما يدخل مريض إلى المستشفى، فإن عمليات العلاج والوقاية ومختلف الخدمات

---

[1] قصي الحسين, الفساد والسلطة, بيروت: المؤسسة الجامعية للدراسات و النشر, 1997, ص170.

[2] ثابت عبد الرحمن إدريس، المدخل الحديث في الإدارة العامة، دون بلد النشر، الدار الجامعية، 2001، ص 255-260.

الصحية تجري عليه بذاته، ويجري هذا الأمر على مختلف الخدمات العامة، مثل محاكمة الأفراد، وسفرهم وغيرها من الأمثلة.

2. **الموارد (materials)**: حيث يمكن أن تصبح مختلف الموارد والأشياء هي أحد أنواع المدخلات في عمليات الخدمة المقدمة من المنظمات العامة، أي عمليات الخدمة التي يتم إجراؤها على الأشياء، ولبسا على الأفراد، وتسمى عمليات الأشياء المملوكة، مثل خدمات رخص مرور السيارات، والخدمات العامة المختلفة في خطوط السكك الحديدية.
3. **المعلومات Information**: تمثل أحد أنواع المدخلات في عمليات الخدمة العامة ويطلق عليها عمليات تشغيل المعلومات، ويعكس هذا النوع الجانب الحديث للخدمة العامة، كمحصلة للتطور في تكنولوجيا المعلومات والاتصال، مثل خدمات تحليل البيانات في مراكز المعلومات، وعمليات تشغيل البيانات في مراكز البحوث والجامعات.

ب)**الخدمة العامة كنظام:** انطلاقا من مفهوم النظم يمكن النظر غلى الخدمة التي تقدمها المنظمات العامة كنظام يتكون من أجزاء مختلفة تشمل ما يلي:[1]

- نظام عمليات تشغيل أو إنتاج الخدمة (service operation system) وفق هذا النظام تتم عمليات التشغيل على مدخلات (Inputs) الخدمة لإنتاج العناصر الخاصة بالخدمة.
- نظام تسليم الخدمة (service delivery): ووفق هذا النظام يتم تجميع نهائي لعناصر الخدمة، ثم التسليم النهائي للخدمة، وإيصالها للمواطن طالب الخدمة، ويتضمن مفهوم الخدمة العامة كنظام شكلين:

---

[1] المرجع نفسه، ص457، 458، نقلا عن:

.Lovelock.c.servicesmarketing.prentice-Hall.englewoodcliffs. Imc.(1996), mewjersey

- خدمة عامة مرئية أو منظورة لمستقبل الخدمة (المواطن).
- خدمة عامة غير مرئية أو غير منظورة، ويطلق عليها جوهر الخدمة في الفني (Technical core)، غير أن بعض الدراسات تميل إلى استخدام تعبير المكتب الأمامي بالنسبة للأجزاء المرئية (Front office)، أو المنظورة.

ولتوضيح مفهوم الخدمة العامة كنظام يمكن تقديم أحد الأمثلة انطلاقا من الخدمات التي تقدمها المنظمات العامة في المجتمع، فقد يتوجه مواطن لتسجيل سيارته أو استخراج رخصة لها، فبداية يقوم بتقديم مختلف الوثائق والأوراق اللازمة لدى مكتب الخدمة، ويحدد ما هو مخصص ومطلوب من نقود لمثل هذه الوثائق في الخزينة، وعليه بالانتظار قليلا لكي تنتهي الخدمة، وهنا يمكن القول أن هذا الجزء من الخدمة يمثل الجزء المرئي للمواطن (يراه بنفسه)، لأنه يرى الإدارة والموظفين والمعدات الإدارية والأجهزة، غير أنه وحتى يحصل على الخدمة المطلوبة، يتطلب الأمر مهام وأعمال أخرى تجري داخل مكتب الخدمة العامة (مكتب المرور مثلا) مثل الفحص في الدفاتر أو الحاسب الآلي عن تاريخ السيارة، والمخالفات، التسجيل للمراجعة الداخلية، وكل هذه الأعمال تتم في المكتب الخلفي: الذي لا يراه المواطن وهو ضروريا لاستكمال الخدمة وتقديمها[1].

2- أنواع الخدمات العمومية:

تتنوع وتنقسم الخدمات العمومية إلى عدة تقسيمات وأنواع وفقا للناحية التي ينظر منها إلى هذه الخدمات العامة لذلك يمكن تقسيم هذه الأخيرة من حيث طبيعة وموضوع نشاطها إلى مرافق عامة إدارية ومرافق عامة اجتماعية ومرافق عامة اقتصادية وأخرى مهنية أو نقابية، كما يمكن تقسيم المرافق العامة على أساس إقليمي إلى مرافق عامة وطنية مركزية،

[1] عشور عبد الكريم، دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الولايات المتحدة الأمريكية في الجزائر، مذكرة مقدمة استكمالا لمتطلبات الحصول على شهادة الماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، تخصص الديموقراطية والرشادة، جامعة منتوري، قسنطينة، 2010، ص 41،42.

أو إلى مرافق عامة محلية، كما يمكن تقسيم الخدمات العامة من حيث مدى وجوب إنشائها أو عدم وجوب إنشائها إلى مرافق عامة إجبارية وأخرى اختيارية.

أولا: المرافق العامة على أساس معيار طبيعة نشاطها

– **المرافق العامة الإدارية:** وهي المرافق التي تمارس نشاطا إداريا يدخل في صميم الوظيفة الإدارية الأمر الذي يستوجب خضوع هذه المرافق العامة الإدارية لنظام قانوني خاص واستثنائي هو نظام القانون الإداري، ومن أمثلة المرافق العامة الإدارية نجد مرفق الصحة العامة، ومرفق التعليم، ومرفق العدالة، ومرفق الدفاع[1].

– **المرافق العامة الاجتماعية:** وهي مجموعة المرافق العامة التي تمارس نشاطا عاما اجتماعيا يهدف إلى تحقيق أهداف عامة اجتماعية تشبع حاجات عامة اجتماعية ومن أمثلة هذه المرافق العامة: مرفق الضمان الاجتماعي والتأمينات، ومرفق الحماية الاجتماعية في الدولة.[2]

– **المرافق العامة الاقتصادية:** وهي مجموعة المرافق العامة التي تمارس نشاطا اقتصاديا بهدف إشباع حاجات عامة اقتصادية وصناعية أو تجارية أو زراعية أو مالية ومن أمثلة ذلك هذه المرافق العامة الاقتصادية، مرافق النقل البري والجوي والبحري ومرافق توليد الكهرباء والماء.

– **المرافق العامة المهنية أو النقابية:** وهي المرافق العامة التي تزاول نشاطا مهنيا نقابيا بحثا، يستهدف تنظيم المهن الرئيسية في الدولة عن طريق أصحاب المهن بذاتهم ومن أمثلة

[1] مختار حماد، تأثير الإدارة الإلكترونية على إدارة المرفق العام وتطبيقاتها في الدول العربية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، كلية العلوم السياسية والإعلام، جامعة الجزائر، 2007، ص86.

[2] نفس المرجع، ص87.

المرافق العامة المهنية كنقابة المحاميين ونقابة الأطباء ونقابة المهندسين ونقابة الأساتذة الجامعيين.

ثانيا: المرافق العامة على أساس المعيار الإقليمي: تنقسم على أساس المعيار الجغرافي والإقليمي إلى مرافق عامة وطنية، ومرافق عامة إقليمية وولائية وبلدية.

ثالثا: المرافق العامة من حيث مدى الوجوب أو الاختيار في إنشائها: تنقسم المرافق العامة من حيث مدى توفر حرية الاختيار في إنشائها أو عدم توفره، إلى مرافق عامة إجبارية ومرافق عامة اختيارية.

المرافق العامة الإجبارية هي تلك المرافق العامة التي تندرج في نطاق أساسي وحيوي للدولة مثلا: مرافق الدفاع الوطني ومرفق القضاء.

أما المرافق العامة الاختيارية فهي تلك المرافق التي تتمتع السلطات العامة بصدد إنشائها أو عدم إنشائها بسلطة تقديرية وحرية التصرف.[1]

تعريف الجودة:

عرفتها الجمعية الامريكية الجودة بأنها مجموعة الخصائص والمميزات للسلع و الخدمات التي تعتمد على مقدرتها في إرضاء الحاجات المحددة للمستهلك.

حيث يرى جابلوسكي: بأنها تلك الصفات المميزة لمنتج أو خدمة ما التي يقارن المستفيد بها قيمة هده الصفات بالجودة.

[1] نفس المرجع السابق، ص88.

عرف kauroishkawa: الجودة بأنها تلك العملية التي يتسع مداها لتشمل جودة العمل وجودة الخدمة وجودة المعلومات والتشغيل وجودة القسم والنظام وجودة المورد البشري وجودة الأهداف وغيرها.[1]

ومن خلال ما سبق يمكن القول إن الجودة هي القدرة على تزويد الزبائن بكل الحاجات والرغبات في شكل منتج نهائي لإشباع العميل ومتطلباته.

تعريف جودة الخدمة العمومية

لقد أعطيت عدة تعاريف لجودة الخدمة العمومية من أهمها:

جودة الخدمة العمومية هي قدرة الخدمة المقدمة لعموم الجمهور على إرضاء متطلباتهم الضمنية والمعبر عنها، أي تحقيق المنافع التي يتوقعها العملاء، وفي هذه الحالة فالجودة ترتبط بمقدار الإشباع الذي يتحصل عليه المستفيد من الخدمة العمومية، ومدى رضاه عن المؤسسات الحكومية التي تتولى تقديمها[2].

تعرف على أنها النشاط الذي يشمل على تقديم الخدمة ذات الجودة العالية أما الجانب الاجرائي من النظم والاجراءات المحددة لتقديم الخدمات أما الجانب الانساني للخدمة فهو كيف يتفاعل العاملون بمواقفهم وسلوكياتهم مع العملاء.

يقصد بجودة الخدمة ان يكون مستوى إنتاجها أو تقديمها على النحو الذي يتوافق مع الرغبات وتوقعات المستفيد المتوقعة[3].

---

[1]أشان حليمة،قديري خديجة،دور الالتزام المهني في تحسين جودة الخدمة العمومية،مذكرة الماستر في العلوم التسيير،كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و التسيير،جامعة أحمد دراية أدرار، الجزائر، 2020/2019،ص14.

[2]نشيدة مطاطاش،جودة الخدمة العمومية في ظل الحكومة الالكترونية الذكية،مجلة جامعة سطيف،الجزائر،العدد3،دون سنة النشر،ص 439.

[3]أشان حليمة، قديري خديجة ،مرجع سابق، ص15.

وحسب ميثاق جونيف بشأن جودة الخدمات العمومية التي اعتمد عليها المجلس العالمي للاتحاديات في 2011 فان توفير جودة الخدمة العمومية من شأنه توفير العدالة الاجتماعية والتنمية المستدامة والمساواة، وتحسين نوعية الحياة للمجتمع وهذا من خلال ما يلي:

- التأكيد على حق المواطنين في الحصول على الخدمات العامة التي يجب ان تكون في متناول الجميع ومتاحة بغض النظر عن الظروف الاجتماعية أو الاقتصادية أو الجغرافية.
- الاعتراف بأهمية اعتماد جودة الخدمة العمومية في بلدان النامية والناشئة والمتقدمة، لتحقيق النمو الاقتصادي المستدام وتوزيع المنافع بشكل عادل[1].

من خلال ما تقدم من تعاريف لجودة الخدمة العمومية يمكن ان نستخلص تعريفا شاملا وهو: جودة الخدمة العمومية تعبر عن تقديم نوعية عالية من الخدمات التي تحققها للمستفيدين عن طريق اشباع رغباتهم وتوفير الرضا لديهم وتحقيق العدالة والتنمية والمساواة.

[1] ميثاق جونيف بشان جودة الخدمات العمومية، http://qp sactionnow ;org/sites/defoult/files/ar .QPS.Carter .Einal2011.pdf ;16/01/2019

المطلب الثاني: أهمية جودة الخدمة العمومية وأبعادها

1-أهمية جودة الخدمة العمومية

لجودة الخدمة العمومية أهمية كبيرة بالنسبة للمؤسسات العمومية، وتكمن هذه الأهمية فيما يلي:

- **نمو مجال الخدمة العمومية:** لقد ازداد عدد المؤسسات بتقديم الخدمات، فتجد معظم المؤسسات يتعلق نشاطها بتقديم الخدمات سواء عمومية أو خاصة، وهذا ما أدى إلى الاهتمام المتنامي بصناعة الخدمات الذي يرتبط أساسا بمستوى معيشة الأفراد، وفي ظل هذه المعادلة تضاعفت حاجات الأفراد إلى مختلف أنواع الخدمات من تعليم وسياحة وتأمينات وغيرها من الخدمات العمومية، إضافة إلى إبراز الدور الذي تلعبه في تحقيق التنمية والمساهمة في تلبية احتياجات ورغبات المواطنين.
- **المسؤولية القانونية اتجاه الجودة:** أي تصميم منتجات أو تقديم خدمات ينجر عنه التزام المواطنين، ومن ثم تعمل جاهدة على تقديم خدمات ذات جودة عالية والعمل على حماية المستفيد، هذا ما يؤدي في الأخير إلى ضمان هامش من العدالة في الاستفادة من تلك الخدمات.
- **فهم العملاء:** ويقصد بهذا أن تتم معاملة العملاء بصورة جيدة من قبل مقدمي الخدمة (الموظفين)، فهم لا يفضلون التعامل مع المؤسسات العمومية لمجرد الحصول على الخدمة ذات جودة ومجانية بدون توفر المعاملة الجيدة والفهم الأكبر لهم.[1]

[1] أمال مامة، ايمان بوعموشة، تأثير جودة الخدمة العمومية في تحقيق رضا العملاء،مذكرة الماستر في العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير،جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر،2005، ص 17_18.

2-أبعاد جودة الخدمة العمومية

يمكن اعتبار أبعاد جودة الخدمة العمومية نفسها أبعاد جودة الخدمة بشكل عام و قد تعددت محاولات الكتاب لتحديد الأبعاد التي تتكون منها جودة الخدمة، إلا أنها لم تتفق فيما بينها حول ماهية تلك الأبعاد أو العناصر الأساسية التي يتكون منها كل بعد.

وقد توصل الباحثان (Lehtiuen U et Lehtien J 1982) إلى أن الجودة في قطاع الخدمات تنقسم إلى قسمين وتشمل ثلاثة أبعاد رئيسية هي:

1- **الجودة المادية:** وتشمل جميع الجوانب المادية في الخدمة العمومية، كالمعدات والتجهيزات والأبنية وغيرها.

2-**جودة المؤسسة:** وتتعلق بصورة المؤسسة، أي انطباع ومواقف المتلقين للخدمة العمومية عن المؤسسة.

3-**الجودة التفاعلية:** وهي التي تنشأ من التفاعل بين العاملين بالمؤسسة الخدمية والمتلقين للخدمة العمومية، أو تنشأ من تفاعل المتلقين للخدمة فيما بينهم.

وهذه النتائج تتفق مع ما توصل إليه (Gronroos 1984)، وهو أن هناك ثلاث أبعاد رئيسية للحكم على جودة الخدمات، وهي كالآتي:

أ. البعد الفني (الجودة الفنية): والتي يمكن الوصول إليها عن طريق الإجابة عن السؤال التالي: ما الذي يتم تقديمه لمتلقي الخدمة العمومية؟ وهذا البعد يركز على الناتج النهائي، الذي يتلقاه متلقي الخدمة من مقدم الخدمة بالمؤسسة العمومية، والذي يمكن قياسه بشكل موضعي عن طريق متلقي الخدمة نفسه.

ب. البعد الوظيفي (الجودة الوظيفية): تتمثل في طريقة وأسلوب تقديم الخدمة لمتلقيها، والتي ترتبط أساسا بالتفاعل النفسي والاجتماعي بين مقدم الخدمة العمومية ومتلقيها. ويمكن الاستدلال عليها بالسؤال التالي: كيف تتم عملية تقديم الخدمة بالمؤسسة العمومية؟

ت. الصورة الذهنية: وهي الصورة التي تعكس انطباعات المتلقين للخدمة وآرائهم حول المؤسسة العمومية، وتتكون هذه الصورة الذهنية انطلاقا من الجودة الفنية والجودة الوظيفية للخدمات المقدمة من طرف المؤسسة الخدمية العمومية، والتي سوف تؤثر بشكل مباشر في ذهن متلقي الخدمة العمومية حول المؤسسة المتعامل معها.[1]

وقد توصل كل من (Zeithlma and Parasurman and Berry 1985) إلى أن الأبعاد التي عليها الزبائن توقعاتهم وإدراكاتهم وبالتالي الحكم على جودة الخدمة تمتد لتشمل عشرة أبعاد رئيسية وهي كما يلي:

1. الاعتمادية: وهي القدرة على تقديم خدمة تكون حسب ما وعدت به المؤسسة العمومية، أي أن تكون بشكل يمكن الاعتماد عليها، وبشكل صحيح وأكثر دقة لأن المستفيد من الخدمة العمومية يرغب أن تقدم له خدمة دقيقة في الوقت المناسب والأداء الملائم.
2. الاستجابة: وتشير إلى مبادرة مقدم الخدمة العمومية إلى التقرب من المتلقين لها لمساعدتهم وتلبية احتياجاتهم، والرد على استفساراتهم بصفة تلقائية، والاستجابة بسرعة وتقديم خدمة فورية لهم.

[1] أمال مامة، ايمان بوعموشة، مرجع سابق ص 19_20.

ويرى أحمد سيد مصطفى ان الاستجابة يمكن إدراكها من خلال العناصر التالية:

- مدى الاهتمام بالاستلام استفسارات وشكاوى المتلقين لخدمات المؤسسات العمومية
- مدى السرعة في معالجتها
- مدى الالتزام والسرعة في الخدمة
- الحساسية لحاجات وتوقعات متلقي الخدمة العمومية
- مدى مراعاة جانب الجودة بين عمال المؤسسة العمومية والمتلقين للخدمة

3. القدرة والمهارة في أداء الخدمة: ويعني هذا البعد امتلاك مقدمي الخدمة العمومية للقدرات التي تمكنهم من تقديم خدمة متميزة للمتلقين لها. ويتضمن هذا البعد ما يلي:
   - معارف ومهارات موظفي المكاتب الامامية.
   - معارف ومهارات موظفي الجهاز التنظيمي.
   - قدرة المؤسسة الخدمية العمومية على انجاز بحوث من اجل تقديم خدمات أفضل.
4. سهولة الوصول الى الخدمة: وتعني مدى توافق الخدمة من حيث الزمان والمكان مع ما يرغب فيه متلقيها، وبان يحصل هذا الاخير على الخدمة دون انتظارها طويلا، وهنا نركز على الوقت المستغرق من قبل متلقي الخدمة العمومية من اجل الحصول عليها، وكذلك ملائمة موقع مؤسسة الخدمة وملائمة ساعات العمل، وتوفر العدد الكافي من منافع الخدمة التي تكون قادرة على تلبية الطلب.

5. التعاطف مع متلقي الخدمة (اللباقة): يعني توفر اللباقة في شخص مقدم الخدمة العمومية وكذلك المودة والصداقة مع المتلقين للخدمة وبناء علاقات جيدة معهم، مما يؤدي إلى سهولة الاتصال معهم، وتفهمهم والعناية بهم.
6. الاتصال: ويقصد بهذا البعد أن يعمل موظفو المؤسسة الخدمية العمومية على جعل المتلقين للخدمة على علم دوما بخصائص الخدمة وكيفية الحصول عليها، عن طريق مخاطبتهم بالغة التي يستطيعون فهمها، وتعديل هذه اللغة حسب مستوى كل متلقي. ويتضمن هذا البعد ما يلي:
   - شرح الخدمة لمتلقيها.
   - توضيح المفاضلة بين الخدمة والتكلفة.
   - طمأنة المتلقي على إمكانية حل مشكلة ما.[1]
7. المصداقية: وتعني مدى الالتزام بالمواعيد التي تقدمها الادارة للمتلقين لخدماتها، فيما يخص الخدمات المقدمة وتحسينها، مما يترتب عليه ثقة متبادلة.
8. الأمان: ويعني هذا البعد خلو الخدمة من المخاطر والشك. وقد أطلق عليه ثامر البكري تسمية التأكيد، ويقصد بها السمات التي يتسم بها العاملون من معرفة وقدرة وثقة في تقديم الخدمة. ويتضمن هذا البعد ما يلي:
   - الأمن المادي والأمن المالي.

[1] أمال مامة، ايمان بوعموشة، مرجع سابق ص 21.

- المحافظة على سرية تعاملات متلقي الخدمة مع المؤسسة العمومية.

9. درجة فهم أو معرفة متلقي الخدمة: ويشير هذا البعد إلى مدى قدرة مقدم الخدمة العمومية على تحديد وتفهم احتياجات المتلقين، وتزويدهم بالرعاية والعناية.
10. تسهيلات المادية: وتشمل مظهر موظفي مقدم الخدمة، والادوات والمعدات المستخدمة في تقديم الخدمة العمومية.

و تجدر الاشارة الى ان الباحثين(Zeithlma and Parasurman and Berry) ادركو بان هذه الابعاد العشرة لجودة الخدمة غير مستقلة تماما عن بعضها البعض، لذلك قاموا باختصارها في خمسة أبعاد وهي:

- النواحي المادية الملموسة: وتشمل المرافق والمعدات، وكذلك العاملين.
- الاعتمادية: وتعني قدرة المؤسسة على تقديم الخدمة التي تم الوعد بها، بشكل دقيق.
- الاستجابة: وتعني الرغبة في مساعدة متلقي الخدمة العمومية وتقديم خدمة فورية له.
- الأمان: وهو قدرة العاملين على خلق الثقة والاطمئنان لدى متلقي الخدمة العمومية.
- التعاطف: ويعني درجة الاهتمام والرعاية الشخصية اتجاه متلقي الخدمة العمومية.[1]

[1] أمال مامة، ايمان بوعموشة، مرجع سابق ص 22.

المطلب الثالث: معايير جودة الخدمة العمومية

تهدف معايير الجودة لتقييم دوري لنظام الخدمة العمومية عبر نقاط مرجعية تتيح إبراز الفارق بين الأداء الفعلي والاهداف المسطرة أو متطلبات الجمهور. قد تختلف معايير الجودة باختلاف نوع الخدمة العمومية، فبينما تعتبر كفاءة الموارد البشرية معيار جودة أساسي في الخدمات الصحية، تعتبر السرعة معيارا أساسيا في خدمة إيصال الطرود البريدية. بالرغم من ذلك، يمكن استخلاص معايير مشتركة لجودة الخدمة العمومية تكون صالحة لمختلف القطاعات والمستويات (الوطنية والمحلية). فيما يلي نناقش أكثر المعايير المطالب بها من طرف المواطن الجزائري، والتي تتوافق بدورها مع المعايير المحددة في تقارير" ممارسة أنشطة الأعمال" للبنك الدولي، والمتمثلة اساسا في[1]:

- السرعة في أداء الخدمة العمومية
- السهولة في الاستفادة من الخدمة العمومية
- الشفافية في الخدمة العمومية

الفرع الاول: السرعة في أداء الخدمة العمومية

في مجتمع حيث أن السرعة تعتبر السمة العامة لنشاطه وتطوره ينتظر المواطنون من الادارة أن تكون بدورها سريعة وفعالة أكثر من أي مقدم خدمات آخر. نقصد بالسرعة هنا القدرة على إنجاز الخدمة في الوقت الذي يقبله المستفيد منها.

[1] بلخير محمد آيت عودية، جودة الخدمة العمومية في الجزائر بين: علم الادارة العامة و القانون الاداري، مجلة البحوث في الحقوق و العلوم السياسية، جامعة غرداية، الجزائر، المجلد 05، العدد 01، 2019،ص 77.

غير أن السرعة في تقديم الخدمة العمومية تتعارض بشكل مباشر مع المنطق البيروقراطي المولد للبطء والجمود. تكريس نموذج تنظيمي يقوم فقط على القانون والحرص الشديد على المشروعية من شأنه أن يمنع الادارة من أن تبدي قدرة على السرعة أو المرونة في التصرف، التركيز على المشروعية يدفع إلى تراكم الإجراءات وتدابير الرقابة ما يؤدي حتما إلى إطالة مسار اتخاذ القرار وتأخير تقديم الخدمة. «إدارة أسرع لا يمكن أن تكون إلا إدارة من نوع جديد تنتقل إلى نموذج تنظيمي أكثر انفتاحا وأكثر مرونة". غير أنه الى جانب الاصلاحات الهيكلية يمكن أن تلعب تكنولوجيات الاتصال والمعلوماتية دورا فعالا في تسريع انجاز المهام الادارية وأداء الخدمات والحصول عليها أو طلبها من خلال توفير قاعدة متكاملة من أدوات المعالجة.

الفرع الثاني: سهولة الاستفادة من الخدمة العمومية

طالما تعتبر سهولة الاستفادة مصدرا لرضا الجمهور من مواطنين ومتعاملين اقتصاديين، فيمكن اعتبارها معيارا لجودة الخدمات العمومية المقدمة. هذا المعيار يقتضي ان لا يمر المرتفقين بتعقيدات كبيرة للاستفادة من الخدمات، واستلزام الحصول على تصريحات مسبقة أو تقديم ملفات كثيرة.

بالإضافة لذلك، يجب أن تكون الخدمة العمومية متاحة للجميع على قدم المساواة. وهو ما يفرض توزيع جغرافي عادل وملائم لها من خلال تطوير خدمات عمومية جوارية ضمن خطط السلطات العمومية لتهيئة الإقليم. فضلا عن ذلك؛ العمل على إتاحة الخدمة العمومية للجميع يقتضي أحيانا إيجاد نوع من التمييز الايجابي" لصالح بعض الفئات الاجتماعية التي تعاني من احتياجات خاصة

اجتماعيا (المعوزين أو المسنين)، أو بدنيا (كالمرضى أو المعاقين)، ما يمكنهم من التمتع بخدمة عمومية تتوافق مع خصوصيتهم".

الفرع الثالث: شفافية الخدمة العمومية

وتعني وضوح إجراءات تقديم الخدمة العمومية سواء من ناحية الافصاح عن المعلومات، تبسيطها أو نشرها لتكون في متناول جميع المواطنين. التطور المتسارع للمحيط الاجتماعي والاقتصادي، أصبح يقتضي أكثر شفافية، من خلال مطالبة الإدارة العامة بأن تعيد النظر في بعض آلياتها لكي تتلاءم تصرفات أعوانها بصفة حقيقية مع تطلعات المواطنين. مبدأ الشفافية الإدارية يهدف إلى إزالة الغموض الذي يحيط بالإدارة من خلال تمكين المتعامل معها من فهم المنطق الذي يحكم التسيير الإداري. ويمكن كذلك أعوان الإدارة من استيعاب كامل للمهام الموكلة إليهم ما سينعكس أداء أمثلا في الخدمات المقدمة. وهذا ما يعبر عنه Jacques Chevallier" بالقول: "الجودة في الواقع تقتضي على المستوى الداخلي إطلاع الموظفين بالمشروع من خلال عرض واضح للغايات النهائية، الطموحات وأهداف تطوير الخدمات؛ كما أنها تقتضي على المستوى الخارجي أن توفر الإدارة كل الوسائل التي يمكن أن تساهم في توفير المعلومة وفي استقبال أمثل للمرتفقين. الشفافية لم تعد غاية، بل غدت وسيلة لترقية " إدارة ذات جودة".

من جانب آخر، ترتبط الشفافية بجودة الخدمة العمومية من خلال محاربة ظاهرتي: الفساد والتعسف الإداريين". فتمكين المواطن من الاطلاع على القوانين والوثائق الإدارية يسمح له بمعرفة حقوقه وواجباته ومن كشف نقاط الظل التي قد

تستغل في عدم التوجيه السليم للخدمة العمومية لأجل الحصول على منافع ذاتية غير مشروعة لبعض الاعوان العموميين.[1]

[1] بلخير محمد آيت عودية، مرجع سابق،ص78_79.

الفصل الثاني

واقع الفساد الاداري

وانعكاساته على جودة الخدمة

العمومية في الجزائر

الفصل الثاني: واقع الفساد الاداري وانعكاساته على الجدوة الخدمة العمومية في الجزائر

المطلب الأول: طبيعة العلاقة بين الفساد الاداري وجودة الخدمة العمومية في الجزائري

طبيعة العلاقة بين الفساد الاداري وجودة الخدمة العمومية:

أن مشكلة الفساد الاداري الذي تنامى في العالم والمجتمعات العالم الثالث بالخصوص، أدت إلى فساد الحكومات والدول والذي أثر بدوره على تطور هذه الدول خاصة في منطقتنا العربية والتي عرفت زيادة مطردة في الفساد، بكل أنواعه والفساد الاداري بالخصوص، الذي أثر بدوره على الخدمة العمومية بصفة عامة وعلى جودتها لمصلحة المواطنين.

- وفي هذا الإطار يمكن أن نتحدث عن **الفساد من خلال تحديد** مفهومه على انه: ليس هناك تعريف محدد للفساد بالمعنى الذي يستخدم فيه هذا المصطلح اليوم، لكن هناك اتجاهات مختلفة تتفق في كون الفساد هو إساءة استعمال السلطة العامة أو الوظيفة العامة للكسب الخاص.

- ويحدث الفساد عادة عندما يقوم موظف بقبول أو طلب ابتزاز رشوة لتسهيل عقد أو إجراء طرح لمناقصة عامة. كما يمكن للفساد إن يحدث عن طريق استغلال الوظيفة العامة من دون اللجوء إلى الرشوة وذلك بتعيين الأقارب ضمن منطق (المحسوبية والمنسوبية) أو سرقة أموال الدولة مباشرةً. إن ظاهرة الفساد الإداري ظاهرة طبيعية في المجتمعات الرأسمالية حيث تختلف درجات هذا الفساد إلى اختلاف تطور مؤسسة الدولة. [1]

[1] حسين خلف موسي: الفساد الإداري في المجتمعات النامية "الاسباب – المظاهر – العلاج ". المركز الديمقراطي العربي.27. أبريل 2014. الموقع الالكتروني:
https://democraticac.de/?p=591

مفهوم الخدمة العمومية:

الخدمة العمومية هي مجموعة الأنشطة التي تؤديها الهيئات الحكومية والمؤسسات العمومية وذلك لتلبية وتوفير الحاجات الأساسية للمواطنين او هي الرابطة بين المؤسسات الحكومية والمواطن، بغية اشباع الرغبات والحاجات الضرورية الأفراد المجتمع وتحقيق المصلحة العامة.[1]

- **جودة حياة العمل:**

تتعلق جودة حياة العمل بتهيئة العوامل والظروف البيئية المناسبة بمكان العمل بما يدعم الرضا الوظيفي للعاملين خاصة فيما يتعلق بالأمان الوظيفي والتعويضات وفرص الترقية، وقد بدأ الاهتمام بجودة حياة العمل في اواخر الستينات من القرن العشرين بالتركيز على تلبية الاحتياجات الصحية والانسانية للعاملين [2]

- **مشاكل الخدمة العمومية:**

- البطء في أداء الخدمة العمومية لأسباب تعود إلى طول وتعقيد الإجراءات والعمليات اللازمة لتقديم الخدمة.

- سوء تقديم الخدمة مما يخلق انزعاج لدى المواطنين وفقدان الثقة بالإدارة المقدمة للخدمة

- التمييز في تقديم الخدمة وهذا راجع إلى تفشي ظاهرة المحسوبية.

---

[1] طلاش فريد: أزمة الخدمة العمومية في ظل النظام الإداري الجزائري. مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم السياسية تخصص: ادارة الموارد البشرية. قسم العلوم السياسية. جامعة تيزي وزو. 2018-2019. ص3.

[2] سهام نبيل سليمان و لميا عبد الرحيم: أثر جودة حياة العمل في الحد من الفساد الاداري. مجلة كلية التجارة. جامعة المنوفية.العدد1. الجزء 1. المجلد 11. 2020. ص514.

– انتشار الرشوة بين الكثير من موظفي الخدمة العمومية، واقبال بعض الموظفين على استخدام الرشوة.

– غياب الاتصال بين الإدارة في منظمات الخدمة العمومية وبين جماهير الخدمة، وهذا ما يؤدي إلى

وجود تفاوت بين ما يتم تقديمه من أداء للخدمات العمومية وبين ما يتوقع المواطنون نحو هذه الخدمات.

– غياب البحوث والدراسات التطبيقية في الوحدات التنظيمية التي تقدم الخدمة العمومية، وعدم الاهتمام بالاستفادة من مثل هذه البحوث والدراسات التي تتوافر بشكل كبير في المؤسسات والمنظمات الأكاديمية والبحثية.

– ضعف أو عدم وجود نظام المتابعة والتقييم للخدمات العمومية وكذا تحقيق الرقابة الفعالة، بهدف التحقق من وصول هذه الخدمات للمواطنين وفقا للقوانين والتشريعات المنظمة لها [1]

– النتائج التي يؤدى اليها الفساد في المؤسسات العمومية:

1. فقدان الثقة لدى الفرد بأهمية العمل الفردي وقيمته طالما أن الدخول المكتسبة عن الممارسات الفاسدة تفوق في قيمتها المادية الدخول المكتسبة عن العمل الشريف.

[1] زيتوني سعيدة وعليوان وسام . دور التنمية الإدارية في تحسين الخدمة العمومية. مذكرة مكملة لمتطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم السياسية تخصص : إدارة الجماعات المحلية . قسم العلوم السياسية. جامعة جيجل. 2016-2017. ص64.

2. فقدان هيبة القانون في المجتمع لأن المفسدين يملكون تعطيل القانون وقتل القرارات في مهدها وبالتالي يفقد المواطن العادي ثقته بهيبة القانون وتصبح حالة التجاوز على القانون هي الأصل واحترامه هو الاستثناء وزيادة فجوة عدم الثقة بين الجمهور ومنظمات الدولة.

3. يؤدي الفساد إلى تمايز طبقي حيث يوسع الفجوة بين من يملكون وبين من لا يملكون

4. توليد شعور عدم المبالاة والإهمال وعدم الإخلاص والحرص على المصلحة العامة

5 . تنامي الروح العدوانية تجاه النظم الحاكمة. [1]

6 . نشر ثقافات فاسدة تصبح بمرور الوقت جزءاً من قيم العمل الخاطئة ومنها:

* عدم احترام وقت العمل

* امتناع الموظف عن أداء العمل المطلوب منه والتواني والتراخي

* عدم الالتزام بأوامر وتوجيهات الرؤساء

* إفشاء أسرار العمل

* الغش بإنجاز الأعمال

* عدم تحمل المسؤولية

* إصدار أوامر وتعليمات مخالفة للنظم والتعليمات بهدف الإضرار بالصالح العام وتحقيق المصلحة الشخصية. [1]

[1] حسين خلف موسي: الفساد الإداري في المجتمعات النامية "الاسباب – المظاهر – العلاج ". المركز الديمقراطى العربى.27. أبريل 2014. الموقع الالكتروني:
https://democraticac.de/?p=591

لأجل القضاء على آفة الفساد لابد من انشاء مؤسسات وطنية ودولية لمكافحة الفساد، وذلك نظرا لأن جرائم الفساد كانت ولا تزال تعاني منها الدول، وبالإضافة إلى تعدد أشكله وتغلغله وانتشاره السريع في الأجهزة الإدارية واستغلاله في مختلف المجالات. وتأثيره السلبي على جودة الخدمة العمومية.

فالمؤسسات المنوطة بمكافحة الفساد تلعب دورا هاما وذلك لتعدد أدوارها في حدود الاستقلالية الممنوحة لها، إذ تهدف إلى العمل قانونيا وتسعى إلى تحقيق أهدافها كما تهدف إلى استغلال كل المعلومات التي من شأنها أن تقضي على أعمال الفساد.

- **أضرار الفساد الإداري على الإنتاجية:**

تتعدد المشاكل والأضرار للفساد الإداري على العمل والإنتاجية بشكل ملحوظ بناءً على طبية الفساد المنتشر في المؤسسات ونوعه، حيث يمتلك كل شكلٍ من أشكال الفساد تأثيره الخاص على العمل. ففي الشركات التي تنتشر فيها المحسوبيات تكون الروح المعنوية للموظفين منخفضة بشدة وخاصة بين الموظفين غير المرتبطين بأصحاب الشركة أو المناصب العليا وبالتالي لن يعمل أغلب الموظفون على العمل بجد لأنّ الترقيات والمناصب ستذهب لموظفين محددين بناءً على العلاقات الشخصية.

الرشوة هي الأخرى تحمل تأثيراً سلبياً على الموظفين، فالموظفون الذين يعملون في شركاتٍ تنتشر فيها الرشاوي تنخفض إنتاجية العمل ويصبح من غير المحتمل أن يبذل الموظف قصارى جهده، هذا بالتالي سوف ينعكس على كمية المبيعات وجودة الإنتاج ويؤثر على مردود الشركة بالضرورة. [2]

---

[1] حسين خلف موسي: الفساد الإداري في المجتمعات النامية "الاسباب – المظاهر – العلاج ". المرجع السابق.

[2] الفساد الإداري وتأثيره على بيئة العمل والإنتاجية. موقع حلوها. 30-05-2021. الموقع الالكتروني: https://bit.ly/3Hgeu97

ومن هذا استوجب مكافحة الفساد خاصة المالي من خلال مكافحة غسل الاموال والمؤسسات القائمة عليها واللوائح التي تخضع لها، ومعرفة مصادر أموالهم ووضع انظمة كفاءة للمكافحة. [1]

أن جودة حياة العمل تمتلك تأثير سلبي على الفساد الإداري مما يعني أنه يمكن استخدامها وسيلة للحد من الفساد الإداري، وأيضا وجود تمايز معنوي بين تمايز بين العاملين بالفئات الوظيفية المختلفة من حيث إدراكهم لكل من مستوى جودة حياة العمل ومستوى الفساد الإداري بالمصلحة التي يعملون بها.[2]

- **اسهام الجودة في حماية النزاهة ومكافحة الفساد:**

تتطلب عملية مكافحة الفساد من خلال الاسهام في حماية النزاعة وتفعيل عمل الجودة من خلال:

- إتاحة ونشر المعلومات للكافة داخل المؤسسة وخارجها.
- وضوح الأدوار والمسئوليات.
- توفر إطار هيكلي وتنظيمي واضح ومعلن.
- وجود رقابة ذاتية ومؤسسية لكافة أنشطة المؤسسة.
- الاهتمام بالمسئولية والمحاسبية في آن معاً.
- الاهتمام بآراء واحتياجات وتطلعات المستفيدين.

[1] داود خير الله وآخرون: الفساد واعاقة التغيير والتطور في العالم العربي. المنظمة العربية لمكافحة الفساد. المركز العربي للابحاث ودراسة السياسات.ط1. بيروت. 2014. ص6.

[2] سهام نبيل سليمان: اثر جودة حياة العمل في الحد من الفساد الاداري..المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية. المجلد 11، العدد الاول الجزء الاول، أكتوبر 2020. ص594.

- التشاركية في الأداء وصنع القرارات على كافة المستويات.
- ضمان تكافؤ الفرص في إطار من الشفافية والوضوح.[1]

عندما تغيب المبادئ والقيم الأخلاقية يصبح المحظور مباحا وتصبح العلاقات الإنسانية يحكمها مبادئ المصلحة وسلطة القوي ومن أساليب تدمير المصلحة العامة الفساد بأنواعه (محسوبية – الوساطة – الرشوة) وهي تمكين من لا يستحق من مصلحته الخاصة على حساب المصلحة العامة معلوم أن صالح العام له دواليبه التي لا يمكن ان تتعطل الى ان مظاهر الفساد تعرقل هذه الدواليب عندما تمكن من لا يستطيع ولا يستحق من تسلل اليها.

هناك علاقة وطيدة بين فساد وجودة الخدمة لأن الفساد يعيق تحقيق أي هدف ويمثل هذا الأخير عقبة جسيمة تقف عائقا امام التنمية المستدامة وتتجاوز تكلفة الفساد مجرد استخدام الموارد في غير محلها المشروع، فاستفحال الفساد يقضي الى تأكل

[1] عبد الله خلف الغامدي: دور الجودة في تعزيز النزاهة ومكافحة الفساد. 01-06-1436. الموقع الالكتروني: https://www.manhal.net/art/s/23365

المطلب الثاني: العوامل المؤدية الى انتشار ظاهرة الفساد الاداري في الجزائر وانعكاساتها على جودة الخدمة العمومية

أسباب الفساد: إن ظاهرة الفساد لم تأتي من العدم بل هناك مجموعة من العوامل التي مهدت لظهوره وساعدت على استشرائه، لذا توجب علينا البحث في هذه الأسباب وتصنيفها إلى ما يلي:

أولا: أسباب سياسية وإدارية:

ضعف الإرادة لدى القيادة السياسية لمكافحة الفساد: وذلك بعدم اتخاذ أية إجراءات وقائية أو عقابية جادة بحق عناصر الفساد بسب انغماسها نفسها أو بعض أطرافها فيها[1]، فالفساد يتفاقم مع تصاعد التسلسل الهرمي السياسي بدءا من الموظفين المحليين، ومدراء القطاع العام، والوزراء الذين هم أكثر فسادا من بين هؤلاء، كما يصفهم بذلك رئيس الحكومة الجزائرية السابق عبد الحميد الإبراهيمي في نقده لظاهرة الفساد في الجزائر، حيث يقول: "بأن رجال الدولة الجزائرية يفوقون الجميع فسادا"[2]، كما أن تجاهل صناع القرار لظاهرة الفساد وتعايشهم معها يغيب الإرادة السياسية لمكافحتها، فعدم وجود التزام قوي من جانب الجهات السياسية الفاعلة،

الذين يتحدثون كثيرا عن الحاجة للمساءلة والمحاسبة والنزاهة ولكن دون بذل جهود ميدانية ومعاقبة السلوك الفاسد [3]

---

[1] الظاهر، إدارة الفساد، 14

[2] توفيق المديني، المجتمع المدني والسياسة في الوطن العربي، (دمشق: منشورات اتحاد الكتب العربي، 1997)، 1042.

[3] بلال خرفي، "الحوكمة ودورها في مكافحة الفساد في المجالس المحلية: دراسة حالة الجزائر" (مذكرة ماجيستر، قسم العلوم السياسية، جامعة ورقلة، 2011-2012)، 10.

– ضعف أداء السلطات الثلاث التنفيذية والتشريعية والقضائية وعدم تطبيق مبدأ الفصل بينهما، والقصد منه نظريا الحد من غلو أو استعمال السلطة تعسفيا وتحقيق حرية الأفراد وذلك بمنع استبداد السلطة، بالإضافة إلى ضعف أداء السلطة القضائية حيث تكشف كثير من الوقائع، لاسيما المحاكمات في فضائح الفساد، مدى ترهل السلطة القضائية، وعجزها عن متابعة إصدار الأحكام النهائية، أو في الغالب إصدار قرارات يلفها الغموض.[1]

– محدودية قنوات التأثير الرسمية على قرارات الأجهزة الإدارية الحكومية، وضعف العلاقة بين الأجهزة والجمهور والتعالي وشيوع الولاءات الحزبية على حساب التحسس الوطني الشامل، وغياب الأنظمة الرقابية". [2]

– شيوع ظاهرة البيروقراطية والتي ساعدت في تشكيل بيئة الفساد، حيث يجد الفرد صعوبات وعراقيل لإتمام معاملاته، مما يضطره إلى دفع الرشوة (التي تأتي بطلب من الموظف غالبا للحصول على خدمة هي من حقه) – تقزيم دور المجتمع المدني والأحزاب السياسية المعارضة، ووضع حواجز في وجه الصحافة لاسيما المستقلة أو الحرة منها، حتى لا تلعب الدور المنوط بها في المراقبة والإنذار المبكر، من خلال الكشف

عن مختلف قضايا الفساد [3]

ثانيا: الأسباب الاقتصادية:

ترجع أسباب الفساد الاقتصادية إلى ما يلي: – يعد انخفاض أجور العاملين في القطاع العام وأجهزة الدولة والحالة الاقتصادية الصعبة للموظفين العموميين من ابرز العوامل التي تؤدي

[1] حسان محمد شفيق العاني، الأنظمة السياسية والدستورية المقارنة، (بغداد: مطبعة جامعة بغداد، 1976).27

[2] ليمام، ظاهرة الفساد السياسي، 222.

[3] ليكة بكوش، "جريمة الاختلاس في ظل قانون الوقاية من الفساد ومكافحته"، (مذكرة ماجيستر، قسم القانون الخاص، جامعة وهران، 2012/2013

إلى انتشار مختلف مظاهر الفساد في المنظومات الإدارية، حيث أن ضعف الرواتب والتضخم يؤدي إلى بروز فجوة بين مداخيل الأشخاص الذين يتمتعون بسلطة معينة واحتياجاتهم المادية الحقيقية التي تضمن لهم العيش الكريم، فيلجئون إلى سدها بقبول الرشاوى واختلاس الأموال العامة، التي عادة ما تكون ذات قيمة كبيرة تجعل الموظف يفقد تدريجيا معايير الواجب الوظيفي والمهني .[1]

. يلعب ارتفاع معدلات البطالة بنوعيها (المقننة وغير المقننة) واستمراريتها، والكساد الاقتصادي وما يسببه من اختلال في ميزان القوى الاجتماعية، وقصور دور الدولة في إعادة توزيع الثروة القومية وتشكيل التعددية الطبقية، دورا مهما في انتشار الفساد.

– تلعب المساعدات الخارجية التي تقدمها الدول الكبرى دورا بارزا في السيطرة على الدول النامية كي تسير في وجهتها حيث أن غالبية المساعدات والمعونات المقدمة، أن لم تكن جميعها ترد في النهاية لخدمة الدول المانحة لتلك المساعدات مما يؤثر سلبا على القرار السيادي للدولة الممنوحة للمساعدة. [2]

– إن الشركات المتعددة الجنسيات تؤثر تأثيرا كبيرا على الإدارة العامة في الدولة التي تنشط بها هذه الشركات العملاقة، فارتفاع درجة المنافسة الدولية في الوقت الراهن جعل من الرشاوي ودفع العمولات والتجسس الاقتصادي أدوات فعالة للحصول على الصفقات في مخلف المجالات، حيث أنها تتبع أساليب وطرق لحماية مصالحها ولاستقطاب ومساندة أصحاب القرار الإداري والسياسي كالمساهمة في تمويل الهيئات والجماعات ماليا، كما تقوم

[1] خروفي، الحوكمة المحلية ودورها في مكافحة ، 8.

[2] معابرة، "الفساد الإداري وعلاجه"، 116.

بإبرام الدورات التدريبية والزيارات للمساعدة على تنفيذ أنشطتها، كما تعمل على تدعيم علاقاتها بالشخصيات المؤثرة في الرأي العام [1]

ثالثا: الأسباب الاجتماعية:

يمكن حصر أهمها فيما يلي[2]:

– انهيار القيم والأخلاق وضعف الوازع الديني، إن من أبرز عوامل تفشي الفساد انهيار القيم والأخلاق الحميدة بين أبناء المجتمع وانهيار عقيدة الإصلاح وذم الفساد والإفساد. – انخفاض أجور الموظفين الحكوميين يغري بهم ويدفعهم أحيانا إلى الفساد من خلال البحث عن مصادر مالية أخرى من أجل زيادة رواتبهم ودخلهم، وتحسين أحوالهم المعيشية، فيلجئون إلى الرشوة لتسهيل بعض المعاملات غير المشروعة أو تسريع بعض المعاملات المشروعة.

[1] حاحة، الآليات القانونية، 88.

[2] باديس بوسعيود، "مأسسة مكافحة الفساد في الجزائر –1999–2012" (مذكرة ماجيستر، قسم العلوم السياسية، جامعة تيزي وزو، 2014–2015)، 38.

المطلب الثالث: الجهود الجزائرية في مجال مكافحة الفساد الاداري وتحسين جودة خدمة العمومية

استفحال ظاهرة الفساد خلق اختلالا كبيرا في مختلف الجوانب على مستوى الدول خاصة النامية منها، التي تعرف تفشيا كبيرا للظاهرة، نظرا لوجود أرضية مناسبة لها وللفساد الاداري خاصة، هذه الوضعية جعلت الحكومات تسارع لمكافحة الفساد، من خلال وضع قواعد أخلاقية وقانونية للتقليل من أثاره والحيلولة دون انتشاره، كما سارعت المؤسسات العامة والخاصة لتطبيق آليات إدارية تساهم في القضاء على البيروقراطية والسلوكيات المنحرفة، لتحافظ على استقراريها وسمعتها.

إن انتشار الفساد الإداري بمعظم القطاعات وما نتج عنه من سلبيات جعل الكل مدركا لفظاعة الظاهرة التي لا يمكننا أمامها سوى التكاتف كل في اختصاصه حتى نجد لها حلا جذريا، وبالنظر لكونه أحد أهم أنواع الفساد انتشارا، وأكثرهم تأثيرا، خاصة على اقتصاديات الدولة النامية ومنها الجزائر.

– انتشار ظاهرة الفقر وسوء توزيع الثروة بين الأفراد، حيث أن الفرد عندما يشعر بظلم اقتصادي أو اجتماعي من قبل الدولة فإنه يحاول أن ينتقم منها عن طريق أخذ الرشوة أو الاختلاس.[1]

–انتشار الجهل وتدني المستوى التعليمي والثقافي للأفراد، ناهيك عن ضعف الثقافة القانونية، وجهل المواطنين بالقانون والإجراءات الإدارية وبحقوقهم، يجعل منهم فريسة سهلة

[1] بودهان، النظام القانوني، 38.

المنال بالنسبة للموظفين الفاسدين الذين يحاولون استغلال جهل هؤلاء الأفراد للإيقاع بهم وإجبارهم على دفع مزايا وهدايا لقاء الانتهاء من المعاملة الإدارية بسرعة[1]

الجهود الوطنية لمواجهة ظاهرة الفساد

إن الفساد مشكلة شديدة التعقيد، تتداخل أسبابها وظروفها ومبررات وأسس استمرارها ودوامها، ولمواجهة هذه المشكلة يتطلب من الدولة جهود كثيفة متكاملة وشاملة، سياسية، إدارية، اجتماعية، وقائية، ثقافية، اقتصادية ثم قانونية عقابية في آخر المطاف.

ونعتمد في ذلك على جملة من الجهود سنذكرها كالآتي:

الإصلاحات على مستوى الإدارة

لعل حجم مشكلة الفساد في الأجهزة الإدارية الجزائرية، و مخاطر تشبعها وتفاقمها تستدعي تفعيل آليات لمحاصرة الظاهرة وفق إستراتيجية شاملة واضحة متكاملة بعيدة المدى، و ليس إجراءات ظرفية قائمة على التغيير الشكلي عن طريق معالجة أسباب وعوامل التأخر و فساد أجهزة الإدارة في الجزائر لأجل الوصول إلى ترشيد قيادتها، و بناء عامل ثقة المواطنين، فأول عمل ينبغي الأخذ به قبل الشروع في سياسة الإصلاحات هو تهيئة المناخ الملائم لتطبيق الإصلاحات، الأمر الذي يستلزم إعادة النظر في بناء و أداء الجهاز الإداري حتى يواكب التحولات الاقتصادية و الاجتماعية و السياسية و الثقافية، ثم البدء في وضع آليات فعالة تتعلق بالتنظيم والتسيير و تتمثل فيما يلي:[2]

[1] حاجة، الآليات القانونية، 80.

[2] بومدين طاشمة ، الحكم الراشد و مشكلة بناء القدرات المحلية في الجزائر منتدى التواصل القانوني ، 12/04/2011 للاطلاع أكثر الموقع التالي : http: /etuiatssetif.arabiyate .net /t11759- topic10/04/2013

أولا: الآليات المتعلقة بالتنظيم:[1]

للتخفيف من حدة المركزية من خلال مشاركة الجماعات المحلية في المخططات التنموية، حيث يقتصر دور السلطة المركزية على مراقبة مدى توافق تلك المخططات مع السياسة المسطرة من طرف الدولة ومتابعة مدى تحقيق الأهداف

ثانيا: الآليات المتعلقة بالتسيير

إلى جانب الآليات الخاصة بالتنظيم للوقاية من الفساد ومكافحته توجد آليات تتعلق بالتسيير يمكن حصرها فيما يلي:

تسيير وتثمين الموارد البشرية من خلال تحديد احتياجات من موارد بشرية وفقا المتطلبات العمل والبحث واستقطاب الموظفين الأكثر كفاءة وجدية وربط الترقية بالكفاءة وتفعيل نظام الأجور، من خلال التسيير العقلاني للموارد البشرية.

استخدام الإدارة الالكترونية لتسهيل وتبسيط التعامل بين الحكومة والأفراد المؤسسات وتسهيل حصول المواطن على الخدمة وتخفيض كلفتها، ضمن إطار عملي كلي يؤدي بالنهاية إلى إدارة رشيدة قائمة على الشفافية في التعامل، وتعتبر الحكومة الالكترونية حاليا من بين الوسائل المتطورة لمكافحة الفساد ولعل كل المميزات التي تطبع أداء الحكومة الالكترونية تتوج بالتخفيف من الفساد داخل الإدارة.[2]

وعلى الحكومة أن توفر المعلومات وتسهل الحصول عليها حتى لا يضيع المواطنين أغلب أوقاتهم في طوابير البلديات والمستشفيات ومراكز البريد وحتى نتجنب الرشوة.

---

[1] عبد الله عبد الكريم عبد الله ن الحكومة و الإدارة الرشيدة ، ط1 ، لبنان ، شركة المطبوعات للتوزيع و النشر ، 2009 ص116

[2] عبد الله عبد الكريم عبد الله، المرجع السابق، ص 116.

ثالثا: إصلاحات إدارية

إن الإصلاحات الإدارية هي كل العمليات الهادفة إلى إعداد أجهزة الإدارة بما في ذلك الأفراد والوسائل إعدادا علميا يجعل تحقيق دور الجهاز الإداري أمرا ممكنا

واقتصاديا، وقد جاء في تعريف لهيئة الأمم المتحدة بأنه: " تلك الجهود الإدارية المبذولة التي يتم تصميمها لأحداث تغيرات في كل من هياكل الجهاز البيروقراطي والإجراءات المتبعة فيها، وفي اتجاهات وسلوكيات العاملين والإداريين المعنيين يهدف إلى تحسين الفعالية التنظيمية وتحقيق أهداف التنمية الوطنية ".

وتبدأ الخطورة الأولى على طريق مكافحة الفساد بالحاجة إلى إحداث تغييرات إدارية وإصلاحية داخلية في قطاعات الخدمة العامة، على أن تأخذ هذه الإصلاحات بعين الاعتبار عددا من العوامل بما يمكنها من التعامل بشكل فعال مع الفساد وهي:

1- اختيار القائمين على الوظيفة العامة.
2- وجود تأطير مناسب.
3- التدريب والتكوين.
4- إعادة النظر في أوضاع العاملين في القطاع الحكومي.
5- اعتماد سياسة التدوير الوظيفي " **الحركة الدورية للموظفين**".
6- تحسين الأداء.
7- الاهتمام بنظام تقويم الأداء.
8- تفعيل الممارسات الأخلاقيات.

الجهود التشريعية والقضائية

– يتضمن الإطار التشريعي لمكافحة الفساد على مستوى الدولة الجزائرية في إيجاد التشريعات اللازمة لمكافحة الفساد وتنقيحها وفق التطورات التي تحدث في المجتمع وتدارك تجريم الأفعال التي تدخل في إطار مكافحة الفساد نتيجة التطور الاقتصادي وزيادة طرق التحايل والغش واستعمال وسائل التكنولوجيا الحديثة في عمليات الفساد خاصة ما يتعلق بتحويل الأموال وعائدات الجرائم المتصلة بالفساد.

– زيادة توسيع الإجراءات القانونية لملاحقة المجرمين وخاصة من خلال توسيع عمل الضبطية القضائية فيما يخص الإنابة القضائية، والتحقيقات والتركيز على آليات الإثبات الجنائي بما يتوافق مع احترام حقوق الإنسان والحريات العامة للأفراد.

– وضع إستراتيجية قضائية لمكافحة الفساد الإداري من خلال القيام بالدورات التكوينية للقضاة بإبراز تطور الجرائم وصور الفساد وربطه بالجرائم الأخرى كالجريمة المنظمة ومكافحة تمويل الإرهاب وغسيل الأموال.

– إيجاد فرق خاصة في الضبطية القضائية وتوسيع نشاطها الإجرائي بما يؤدي إلى التكامل مع الوسائل الموجودة حاليا خاصة اعتماد الكفاءات العلمية في اختيار الموارد البشرية المتصلة بقطاع الأمن الوطني والشرطة القضائية.

الجهود غير التشريعية

أولا: تقليص دور القطاع العام

ويكون ذلك من خلال تبني سياسة الانفتاح الاقتصادي وتوسيع دائرة القطاع الخاص، خاصة في المجالات التي يظهر فيها الأخير بشكل أفضل بما يؤدي إلى تقوية الاقتصاد الوطني مع إيجاد آليات لرقابة القطاع الخاص خاصة الأجنبي لاسيما وأن الشركات الأجنبية هي أيضا لا تخلوا من إشكاليات الفساد خاصة عندما يتعلق الأمر بالمشاريع الكبرى.

ثانيا: تفعيل المساءلة غير القضائية

خاصة فيما يتعلق بتقصير السلطة التنفيذية في اتخاذ الإجراءات اللازمة وإصدار القوانين المتصلة بمكافحة الفساد وذلك من خلال الرقابة التي تقوم بها البرلمان عبر الجان التحقيق والأسئلة الموجهة إلى أعضاء الحكومة، كما أنه وبالعمل لمبدأ الفصل بين السلطات وجب التقليل من مشاريع القوانين التي تأتي عن طريق الحكومة وذلك بإيجاد الحلول المتصلة بالنواب من خلال المبادرة بالتشريعات اللازمة في هذا الأمر.[1]

ثالثا: اشتراك مؤسسات المجتمع المدني في مكافحة الفساد

وذلك بفتح المجال أمامها سواء من خلال تشجيع تأسيس الجمعيات التي تعمل في هذا الإطار أو فك الضغوط عنها، كما يكون من خلال إيجاد سبل التعاون بين مؤسسات القطاع العام وبين مؤسسات المجتمع المدني لتشجيعها وتفعيل دورها ومساندتها لنشر ثقافة النزاهة والشفافية والخضوع للمساءلة، ونشر الوعي بمخاطر الفساد لدى الجمهور، وتقييم عمل المؤسسات وفضح الممارسات غير النظيفة فيها، خاصة وأن الجمعيات التي تعمل

[1] ناجي عبد النور ، دور المنظمات الغير حكومية في تحقيق الحكم الراشد في الجزائر ، مجلة المفكر ، كلية الحقوق و العلوم السياسية ، جامعة بسكرة ، عدد 03، 2010 ، ص 106.

كمنظمات غير حكومية لها بارزة في تبيين بسياسات تتصل بالحكم الراشد مما يستوجب زيادة دورها في ذلك.[1]

- أدخلت تعديلات جوهرية على قانون العقوبات في مجال التجريم والعقوبة، إقرار المسؤولية الجزائية للشخص المعنوي.
- تعزيز التعاون الدولي، واسترجاع الموجودات.
- صدرت مجموعة من النصوص القانونية، أهمها: القانون 06-01 المتعلق بالوقاية من الفساد ومحاربته، القانون 05-01 المتعلق بالوقاية ومكافحة تبييض الأموال وتمويل الإرهاب، القانون 04-14 المتعلق بتجريم تبييض الأموال، الأمر 05 – 06 المتعلق بمحاربة التهريب، الأمر 03 – 01 المتعلق بحركة رؤوس الأموال، الأمر 03 – 11 المتعلق بالنقد والقرض.
- التصديق على مجموعة من الاتفاقيات الدولية تتعلق بالتعاون الدولي بصورة جماعية أو ثنائية.
- قانون رقم 06-01 المؤرخ في 20-02-2006 المتعلق بالوقاية من الفساد ومكافحته المتمم بالأمر رقم 05-10 المؤرخ في 26 أوت 2010، المعدل والمتمم بالقانون رقم 11-15 المؤرخ في 2 أوت 2011، والذي يهدف إلى دعم التدابير الرامية إلى الوقاية من الفساد ومكافحته وتعزيز النزاهة والشفافية في القطاع العام والخاص بالإضافة إلى تسهيل ودعم التعاون الدولي والمساعدة التقنية واسترداد موجودات الفساد (القانون رقم 01/06 , 2006)[2]

[1] ناجي عبد النور ، نفس المرجع ، ص 107 وما بعدها .

[2] مجلة اقتصاد المال والأعمال – المجلد 05 العدد رقم 04 الشهر ديسمبر السنة 2021 , ص53 ,54

- أمر رقم 07-01 المؤرخ في 1/03/2007 بهدف تحديد حالات التنافي والالتزامات الخاصة ببعض الأقل من رأس المال، وكذا على مستوى سلطات الضبط أو كل هيئة عمومية أخرى مماثلة تتولى مهام الضبط أو المراقبة والتحكيم[1]
- مرسوم رئاسي رقم 06-414 المؤرخ في 22/11/2006، والذي يهدف لتحديد نموذج التصريح بالممتلكات، حيث يشمل التصريح بالممتلكات جردا لجميع الأملاك العقارية والمنقولة التي يملكها الموظف العمومي وأولاده القصر في الجزائر أو خارجها[2]
- مرسوم تنفيذي رقم 13-318 المؤرخ في 16/09/2013، المتعلق بإجراءات الكشف عن الأموال والأملاك الأخرى وتحديد موقعها وتجميدها في إطار مكافحة الإرهاب[3]
- نظام بنك الجزائر رقم 12-03 المؤرخ في 28/11/2012، المتعلق بالوقاية من تبييض الأموال وتمويل الإرهاب ومكافحتها.[4]

الآليات المستحدثة في مجال الوقاية من الفساد ومحاربته:

1-خلية معالجة الاستعلام المالي:

أنشأت بموجب المرسوم الرئاسي 127-02 وتتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي، مهمتها تحليل المعطيات المتحصل عليها من خلال الإخطارات بالشبهة الواردة إليها وتقرير الإجراء الواجب اتخاذه على ضوء ذلك. الهيئة عالجت مجموعة من القضايا، وهي تعمل بالتنسيق الكامل مع بقية المؤسسات المكلفة بالوقاية من الفساد ومحاربته.

[1] نفس المرجع السابق
[2] نفس المرجع السابق
[3] نفس المرجع السابق
[4] نفس المرجع السابق

2-الهيئة الوطنية للوقاية من الفساد ومكافحته:

أنشأت بموجب القانون 06-01، تطبيقا لأحكام الفصل الثاني من اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد والمصادق عليها من قبل الجزائر عام 2004، مهامها وقائية تتم عن طريق جمع المعلومات، إجراء التحاليل والدراسات، تتلقى التصريح بالممتلكات، تهتم بالتحسيس والتكوين واقتراح الحلول الكفيلة لمواجهة ظاهرة الفساد، الهيئة أعدت مؤخرا برنامج عمل مدته ثلاث سنوات.

الديوان المركزي لقمع الفساد:

مصلحة مركزية عملياتية للشرطة القضائية موضوع لدى وزير العدل، يتمتع بالشخصية المعنوية والاستغلال المالي، أنشأ بموجب الأمر رقم 10-05 المتمم للقانون 06-01 وتطبيقا لأحكام الفصل الثاني من الاتفاقية الأممية لمكافحة الفساد. مهام الديوان وتشكيله وتنظيمه عالجها المرسوم الرئاسي 11 – 426 المؤرخ في 2011/12/08، يتمثل دوره في البحث والتحري والتحقيق ومعاينة الجرائم المتعلقة بالفساد.

الآليات التقليدية التي دعمت مهامها في مجال الوقاية من الفساد ومحاربته:

– تتوفر الجزائر على آليات أخرى متخصصة في مجال الوقاية من الفساد ومحاربته تم تعزيز دورها في سياق تعديلات تشريعية مست هياكلها وتنظيمها ومهامها ويتعلق الأمر بـ :

1- مجلس المحاسبة:

هيئة عليا للرقابة البعدية على أموال الدولة والجماعات الإقليمية انشأت بموجب دستور 1976 وتأسست عام 1980، خضع الأمر رقم 95-02 المحدد لمهامها وتنظيم سير مصالحها إلى تعديل تم بموجب الأمر 10-02 بغرض تمكينها من الانخراط في مجهود الوقاية من الفساد ومحاربته عن طريق المراقبة لإرساء قواعد تسيير صحيحة، نزيهة وشفافة.

2- المفتشية العامة للمالية:

هيئة رقابة أنشأت عام 1980، بموجب الرسوم الرئاسي 80-53 الذي تم تعديله بموجب المرسوم الرئاسي 92-78 كما أدخلت عليه تعديلات جوهرية بموجب المرسوم 08-272، مهام المفتشية العامة للمالية هي الرقابة على التسيير المالي والمحاسبي للدولة والجماعات المحلية الإقليمية والهيئات والأجهزة والمؤسسات ذات الطابع الصناعي والتجاري.

أ مصالح الضبطية القضائية بمختلف فروعها:

هي إحدى الآليات الفعالة بحكم انتشارها وتواجدها عبر كامل الإقليم الجزائري، وبالنظر إلى إمكانياتها المادية وأطرها البشرية وقدراتها التقنية وبخبرتها العملياتية، تم تدعيم صلاحياتها عن طريق توسيع مجال الاختصاص الإقليمي واستحداث أساليب بحث وتحري وقواعد عمل فعالة تعتمد على التكوين المتخصص والمستمر لأطرها البشرية.

هيئات ومؤسسات ومصالح إدارية مركزية ومحلية:

ويتعلق الأمر بالمرصد الوطني للمراقبة والوقاية من الرشوة المنشأ بموجب المرسوم الرئاسي 96-233 إضافة إلى مجموعة من المصالح المركزية والإقليمية، كإدارة الجمارك، والمديرية العامة للضرائب، مصالح الخزينة العامة، لبنك الجزائر، مختلف اللجان القطاعية الخاصة بالصفقات العمومية، المراقبون الماليون، مصالح إدارة المنافسة والأسعار.

الخلاصة:

إن الاجتهادات والمجهودات الوطنية في محاربة ظاهرة الفساد لا يمكن أن تحقق النتائج المرجوة في ظل وجود شعور بالتردد وأحيانا عدم المبالاة على المستوى الدولي.

المبحث الثاني: سبل تحسين جودة الخدمة العمومية وتفعيل سياسة مكافحة الفساد

تهدف الإدارة في الأصل إلى تنظيم الحياة العامة، لكن إساءة استخدام الوظيفة العامة بغرض تحقيق مكاسب خاصة تؤدي إلى تقويض ثقة الشعوب في حكوماتها ومؤسساتها، وإضعاف فعالية السياسات العامة، وتحويل المال العام إلى غير وجهته. وينتقص الفساد من قدرة الحكومة على دعم الاقتصاد والنمو[1]، وهو ما يؤثر سلبا على الاستقرار الاجتماعي والسياسي لأي دولة. وللفساد الإداري مظاهر عدة، قد تكون في شكل المحسوبية، أو الرشوة، أو التعقيدات البيروقراطية، والتزوير، والاختلاس... إلخ.

لكن الإرادة السياسية لبناء مؤسسات قوية وشفافة يمكن أن تحول مجريات الأمور ضد الفساد، من خلال تعزيز المنظومة القضائية وإصلاح إداري يقوم على الحكامة يقوي المؤسسات لتعزيز النزاهة والمساءلة، والتعاون الدولي في المجال، وهو ما يحقق كسبأ وفيرة في نهاية المطاف، فقد رفعت الإيرادات الضريبية بنسبة 6 في المائة من إجمالي الناتج المحلي في رواندا، التي تعتبر من التجارب العالمية الناجحة في القطاع الضريبي ضمن سياسات مكافحة الفساد التي انتهجتها منذ منتصف التسعينات.

[1] فيتور غاسبار، وباولو ماورو، و باولو ميداس، معالجة الفساد في الحكومة، 4 أبريل 2019، على الرابط : https://bit.ly/3wTtoNT

المطلب الأول: دور الحكامة في تفعيل سياسة مكافحة الفساد الإداري

عرفت هيئة الرقابة الإدارية المصرية الحوكمة أو الحكامة بأنها "الإدارة الجيدة لجميع المؤسسات في الدولة من خلال سياسات وآليات وممارسات تقوم على الشفافية، والمشاركة، والمساءلة، وسيادة القانون، ومكافحة الفساد، والسعي لتحقيق العدالة وعدم التمييز بين المواطنين والاستجابة لاحتياجاتهم، وتحري الكفاءة للوصول بالسياسات والخدمات الأعلى مستوى من الفعالية والجودة بما يرضي المواطنين ."[1] أما الشفافية فهي سلوك إنساني يعتمد على إبراز صفات كالصراحة، والصدق، والوضوح والمساءلة، بهدف نشر مبدأ المساءلة والمحاسبة بين جميع المسئولين بالجهات الإدارية للدولة من خلال إتاحة كافة المعلومات والبيانات عن جميع المؤسسات والهيئات الحكومية أمام المواطنين لتعزيز ثقتهم فيها.[2]

[1] هيئة الرقابة الإدارية بالجمهورية المصرية، أنظر موقع الهئية على الرابط :https://bit.ly/3z44BJU

[2] نفس المرجع

وتدعو هيئات دولية كثيرة، كصندوق النقد الدولي، إلى الاستثمار في رفع مستويات الشفافية والفحص الخارجي المستقل[1]، الذي يسمح هذا بتحقيق إشراف فعال من أجهزة التدقيق والجمهور العام. فعلى سبيل المثال، تستخدم كل من كولومبيا وكوستاريكا وباراغواي منصة إلكترونية تسمح للمواطنين بمراقبة التقدم المادي والمالي للمشروعات الاستثمارية. وفي النرويج، وضع معيار عالي للشفافية في إدارة الموارد الطبيعية. كما أن يمكن للإعلام أن يعزز المنافع المحققة من شفافية المالية العامة. ففي البرازيل، أثرت نتائج عمليات التدقيق على احتمالات إعادة انتخاب المسؤولين المشكوك في سوء استخدامهم للأموال العامة، لكن التأثير كان أكبر في المناطق التي تتوافر فيها محطات إذاعية محلية.

أهمية الحكامة:

أهمية الحكامة في التنظيمات الإدارية نجملها فيما يلي:

محاربة الفساد الداخلي بجميع صوره (الفساد الإداري والفساد المالي والفساد السياسي). : ضمان النزاهة الجيدة والحيادية والاستقامة لكافة العاملين في المؤسسة : تحقيق السلامة والصحة : تفادي وجود أخطاء وانحرافات أو العمل على تقليلها إلى أدنى قدر ممكن وذلك باستخدام النظم الرقابية المتطورة (تقليل الأخطار ومنع الانحراف). : تحقيق التوازن بين الأهداف الاقتصادية والاجتماعية والاستخدام الكفء للموارد وضمان المساءلة، وربط مصالح الأفراد

والشركات والمجتمع بشكل عام.: فالحكامة أساس جيد للاستفادة منها وتظهر منافعها حيث تساعد الحوكمة على تخفيض المخاطر المرتبطة بالفساد المالي

[1] غاسبار، مرجع

والإداري التي توجهها المؤسسات، كما تساعد على جذب الاستثمارات الأجنبية وتشجيع رأس المال البشري والاستثمار

المحلي في المشروعات الوطنية.: تنمى الثقة في المنشآت التي تطبق الحكامة مما يساعد على جذب الاستثمارات سواء الأجنبية أم المحلية، كما يساعد في

الحد من هروب رؤوس الأموال المحلية وحتى رأس المال البشري.

أهمية الحكامة بالنسبة للتنظيمات الادارية:

- يساعد نظام الحكامة الجيد على حماية مصالح كل الأطراف المهتمة بالتعامل مع المؤسسة.
- تساهم في تحسين إدارة المؤسسة من خلال مساعدة مديري ومجلس إدارتها على تطوير الاستراتيجية سليمة للمؤسسة.
- الحكامة الجيدة تساعد الشركات والاقتصاد بشكل عام على جذب الاستثمارات ودعم الأداء الاقتصادي والقدرة على المنافسة في الدى الطويل من خلال تأكيدها على الشفافية في معاملات المؤسسة مع المستثمرين والقرضين وفي إجراء المراجعة والمحاسبة المالية.
- يساعد النظام الجيد للحوكمة على منع حدوث الأزمات المصرفية وتحقيق رغبات المجتمع وتطلعاته بشكل عام.

أسس ومبادئ الحكامة:

تتميز الحكامة بوجود مبادئ عديدة ومتنوعة، تختلف أولوية تطبيق هذه المبادئ من بلد لآخر، وعلى العموم يجمع الكثير من الدارسين الباحثين حول الحكامة أنه ذلك الحكم الذي يقوم على مبادئ أساسية تنحصر في:

- **الشفافية:** الشفافية هي كشف الحقائق والنقاش العام الحر، بمعنى ضرورة الإفصاح للجمهور واطلاعهم على منهج السياسات العامة من قبل مسؤولي إدارة الدولة، وكلما كان النظام يحقق مساحة أكبر من الشفافية والتعامل وإتاحة وسائل المعرفة وحرية تنفق المعلومات لجميع الأعضاء والمعنيين، كان أقرب إلى تطبيق الحكم الراشد؛
- **المشاركة:** تعني أن كل الرجال والنساء يجب أن يكون لهم رأي في صنع القرار، سواء بطريقة مباشرة أو من خلال مؤسسات وسيطة مشروعة، مما يحقق قدرا من الثقافة المجتمعية ويساعد في إعطاء شرعية للقرارات المتخذة سواء على مستوى السلطة أو على مستوى اتخاذ القرار داخل المؤسسة. تعتبر المشاركة من أبرز آليات نجاح الحكم الراشد، ويرتبط مفهومها بالمجتمع المفتوح والديمقراطي، كما أنها مكون أساسي من مكونات التنمية البشرية؛
- **المساءلة:** المساءلة تعكس واجب المسؤولين عن الوظائف الرسمية في أن يقدموا تقارير دورية عن عملهم وسياساتهم ومستويات تنفيذها وبالتالي هي حق المواطنين في الحصول على التقارير والمعلومات اللازمة عن عمل الإدارات العامة، بهدف رفع فعالية وكفاءة العمل. ومن ثم فالمساءلة فعل تقويمي هام وضروري لكل الجهات المسؤولة ومطلب رئيس وحق للأطراف المرؤوسة، وهي بذلك تعتبر إلتزاما بين المؤسسات الحكومية ومؤسسات القطاع الخاص وتنظيمات المجتمع المدني؛
- **الرقابة:** الوظيفة الأساسية للرقابة هي متابعة سير العمل للخطط المرسومة، بهدف اكتشاف الانحرافات في الوقت المناسب وتصحيحها، يمكن من خلالها التأكد من احترام المرؤوسين للقوانين والقرارات الصادرة من المستويات الإدارية العليا والمحافظة على حقوق الأطراف ذات المصلحة؛
- **الفالية:** تعكس توافر القدرة على تنفيذ مشاريع وفق نتائج تستجيب إلى احتياجات المواطنين وتطلعاتهم، على أساس إدارة عقلانية وحسن استغلال الموارد

- **مكافحة الفساد:** يعد الفساد ظاهرة سلبية، قد يمارسه فرد أو جماعة، مؤسسة خاصة أو عامة يهدف إلى تحقيق منفعة مادية أو مكسب سياسي أو مكسب اجتماعي. ينقسم إلى فساد صغير (أفقي) أو كبير (عمودي)، له آثار مدمرة على جميع المستويات، وبالتالي فهو أكبر عائق أمام تطور المجتمعات. رغم الإستراتيجيات التي وضعتها مختلف الهيئات الدولية لمكافحة الفساد إلا أنها تبق غير مطبقة، لأنها تتسم بالعمومية وتفتقر إلى آليات التنفيذ؛
- **لعدالة والمساواة:** تعني توافر الفرص المتساوية للجميع بكافة أنواعهم وأجناسهم، في الارتقاء الاجتماعي لتحسين أوضاعهم أو الحفاظ عليها، مثلما يتم استهداف الفقراء والأقل حظا لتوفير الرفاهية للجميع؛
- **التوافق:** يرمز إلى القدرة على التوسط والتحكيم بين المصالح المتضاربة من أجل الوصول إلى إجماع واسع حول مصلحة الجميع أو المصلحة العامة؛
- **الثقة والاحترام:** يجب أن يسود الاحترام والثقة بين الأطراف المكونة للحكم الراشد، سواء من قبل القطاع الخاص أو المجتمعات المدنية أو الحكومة و تقبل اختلاف وجهات النظر؛
- **العمل المؤسساتي:** بمعني وجود إطارا مؤسساتيا ملائما كفيلا بتنظيم العمليات الضرورية الرامية للإشراف على مراحل التصميم والتنفيذ والمراقبة والتقييم، أي وجود مؤسسات، هيئات أو جماعات ذات طابع رسمي تشرف على التخطيط والتنفيذ وتحديد آليات المراقبة والتقييم وينص هذا المبدأ على الطابع الجماعي للعمل بدل العمل الفردي.

يعد تعزيز الحوكمة ومحاربة الفساد عنصران مرتبطان ببعضهما ارتباطا وثيق فمن أهم خصائص الحوكمة الرشيدة أنها تضم آليات محاربة الفساد والسلوك الفاسد إن الحوكمة تعتبر عنصر فعال في النمو الاقتصادي. فلا شك أن الفساد يؤثر سلبا على مناخ الاستثمار

والأعمال وبذلك التطور الاقتصادي ويمكن للحوكمة أن تقلل من مظاهر الفساد المختلفة والمتمثلة في انتهاج طرق غير مشروعة أو طرق مشروعة يتم التلاعب فيها بغرض كسب منافع شخصية.

يتمثل دور الحوكمة أساسا في التقليل من مخاطر الفساد من خلال مجالس الإدارة، التدقيق الداخلي، التدقيق الخارجي، والمنافسة النزيهة الخاضعة للقوانين، باعتبار الفساد أهم معيقات التنمية الاقتصادية لما يطرحه من عراقيل تضعف من سيادة القانون والحوكمة الفعالة ومن النتائج المتوصل إليها:

- الفساد خطر يهدد الحكم الراشد.
- الفساد ما هو إلا انعكاس للحكومة الضعيفة.
- الشفافية، العدالة، المسؤولية في اتخاذ القرار ضروري لتفعيل دور الحوكمة في الحد من ظاهرة الفساد.

وبناء على نتائج التحليل، هناك مجموعة من التوصيات التي يمكن أن تأخذ بها:

- تحقيق مبدأ سيادة القانون والمساواة.
- تحسين أداء الإدارة العامة.
- تفعيل الرقابة على المؤسسات.
- تحقيق شفافية الأنشطة الحكومية.
- التخطيط والتقدير الجيد وبناء استراتيجيات مستقبلية.
- إتباع المبادئ السليمة لحوكمة الشركات.[1]

[1] عنوان البحث: الحوكمة وآلياتها في محاربة الفساد . شرياف جمال الدين نوفل طالب دكتورا جامعة الجزائر 03

المطلب الثاني: دور الإدارة الإلكترونية في تفعيل سياسة الجزائرية في مجال مكافحة الفساد الإداري وتحسين جودة الخدمة العمومية

مفهوم الإدارة الالكترونية:

استخدام التكنولوجيا الحديثة في العمل الإداري للقضاء على النمط البيروقراطي التقليدي في تقديم الخدمة العمومية، بتوفير الجهد والتكلفة، ويعزز الشفافية والمساءلة، ويفعل الرقابة الإلكترونية للكشف عن التجاوزات والممارسات غير القانونية، بما يحقق فعالية الخدمة العمومية في النهاية.[1]

لقد كان تطبيق الإدارة الالكترونية بصورة مصغرة، وبأساليب بسيطة، ولم تصل إلى الصورة الرسمية إلا متأخرا، حيث بدأت بالظهور في أواخر عام 1995 بولاية فلوريدا الأمريكية في هيئة البريد المركزي وتبعها فيما بعدد ولأخر يمثل المملكة المتحدة والنمسا، خلال العقد الأخير من القرن الماضية وقد عرفت الإدارة الالكترونية من قبل العديد من المفكرين ومن أهم هذه التعريفات:

عرف عبد الفتاح حجازي الإدارة الإلكترونية بأنها: "قدرة الجهاز الحكومي على تقديم وأداء الخدمة العامة لجمهور المتعاملين معه، عبر شبكة الإنترنت من أي مكان، ودون التقيد بزمن معين."[2]

والمفهوم الحقيقي للإدارة الالكترونية التي تحاول الكثير من الدول أن تقوم بها هي استخدام نتاج الثورة التكنولوجية في تحسين مستويات أداء الأجهزة الحكومية ورفع كفاءتها، وفعاليتها في تحقيق الأهداف المرجوة منها، وعلى الرغم من شبكة الإنترنت هي الأداة الفعالة، والمشكلة لمفهوم الإدارة الالكترونية في الواقع العملي، غير أنها تشمل جوانب عديدة متكاملة

---

[1] رانية هدار، "دور الإدارة الإلكترونية في مكافحة الفساد الإداري، " المجلة الجزائرية للأمن والتنمية، العدد التاسع، جويلية 2016، ص 242.

[2] نفس المرجع

منها أساليب العمل والتكنولوجيا والعنصر البشري، التنظيم الإداري وتطوير التشريعات وغيره، كما أن هذا المفهوم الإدارة الالكترونية يدل على أن كل شخص يستطيع الحصول على الخدمات من خلال الحاسوب دون التنقل الفيزيائي إلى المؤسسة.

والمفهوم الحقيقي للإدارة الالكترونية التي تحاول الكثير من الدول أن تقوم بها هي استخدام نتاج الثورة التكنولوجية في تحسين مستويات أداء الأجهزة الحكومية ورفع كفاءتها، وفعاليتها في تحقيق الأهداف المرجوة منها، وعلى الرغم من شبكة الإنترنت هي الأداة الفعالة، والمشكلة لمفهوم الإدارة الالكترونية في الواقع العملي، غير أنها تشمل جوانب عديدة متكاملة منها أساليب العمل والتكنولوجيا والعنصر البشري، التنظيم الإداري وتطوير التشريعات وغيره، كما أن هذا المفهوم الإدارة الالكترونية يدل على أن كل شخص يستطيع الحصول على الخدمات من خلال الحاسوب دون التنقل الفيزيائي إلى المؤسسة.[1]

دور الإدارة الالكترونية:

قبل التطرق إلى جملة الأدوار يجب في البداية القول أن خبراء الإدارة العامة يعرفون الخدمة العمومية على أنها الحاجات الضرورية لحفظ حياة الإنسان وتأمين رفاهيته والتي يجب توفيرها بالنسبة لغالبية الشعب والالتزام في منهج توفيرها على أن تكون مصلحة الغالبية من المجتمع هي المحرك الأساسي لكل سياسة في شؤون الخدمات بهدف رفع مستوى المعيشة للمواطنين، مع إدخال مفهوم الإدارة الإلكترونية كألية لتقديم الخدمة العمومية أصبح يقدم تحسينات هامة على شكل تلك الخدمات بما ينتج عنه تطوير المهام والأنشطة المقدمة من طرف المنظمات الخدمية الحكومية، وبذلك عمدت العديد من التجارب الحكومية إلى تطبيق الخدمات العامة الالكترونية، هدف تحقيق مفاهيم تمثل في مضامينها مرتكزات للحكم الراشد هي الشفافية الرقابة، المحاسبة، روح المسؤولية، دولة الحق والقانون، سرعة الاستجابة

[1] الاتصال العمومي والإدارة الالكترونية، رهانات ترشيد الخدمة العمومية – أ. العربي بوعمامة – أ. رقاد حليمة ص 36

للخدمات العامة، وحسب الدكتور عمار بوحوش فإنه يلخص مبادئ الإدارة الالكترونية الحكومية ما يلي:

1. **تقديم أحسن الخدمات للمواطنين (Citizen oriented):** وهذا الاهتمام بخدمة المواطن يتطلب خلق بيئة عمل فيها تنوع من المهارات والكفاءات المهيأة مهنيا لاستخدام التكنولوجيا الحديثة، بشكل يسمح بالتعرف على كل مشكلة يتم تشخيصها، وضرورة انتقاء المعلومات حول جوهر الموضوع والقيام بتحليلات دقيقة وصادقة للمعلومات المتوفرة، مع تحديد نقاط القوة والضعف، واستخلاص النتائج، واقتراح الحلول المناسبة لكل مشكلة.
2. **التركيز على النتائج (Results oriented):** حيث ينصب اهتمام الحكومة الالكترونية الإدارة العامة الالكترونية (على تحويل الأفكار إلى نتائج مجسدة في أرض الواقع، وأن تحقق فوائد للجمهور تتمثل في تخفيف العبء عن المواطنين من حيث الجهد، والمال والوقت، وتوفير خدمة مستمرة على مدار الساعة) دفعا لفواتير عن طريق بطاقات الائتمان بدون التنقل إلى مراكز الهاتف، الغاز لتسديد الرسوم، والفواتير المطلوبة.
3. **سهولة الاستعمال والإتاحة للجميع:** أي إتاحة تقنيات الحكومة الالكترونية للجميع في المنازل والعمل والمدارس والمكتبات لكي يتمكن كل مواطن من التواصل.
4. **تخفيض التكاليف:** يعني أن الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات، وتعدد المتنافسين على تقديم الخدمات بأسعار زهيدة يؤدي إلى تخفيض التكاليف.
5. التغير المستمر وهو مبدأ أساسي في الإدارة الالكترونية، بحكم أنها تسعى بانتظام لتحسين وإثراء ما هو موجود، ورفع مستوى الأداء سواء بقصد كسب رضا الزبائن ،أو بقصد التفوق في التنافس.

دور الإدارة الإلكترونية في سياسة مكافحة الفساد الإداري استخدام التكنولوجيا الحديثة في العمل الإداري للقضاء على النمط البيروقراطي التقليدي في تقديم الخدمة العمومية، بتوفير الجهد والتكلفة، ويعزز الشفافية والمساءلة، ويفعل الرقابة الإلكترونية للكشف عن التجاوزات والممارسات غير القانونية، بما يحقق فعالية الخدمة العمومية في النهاية.[1]

عرف عبد الفتاح حجازي الإدارة الإلكترونية بأنها: "قدرة الجهاز الحكومي على تقديم وأداء الخدمة العامة لجمهور المتعاملين معه، عبر شبكة الإنترنت من أي مكان، ودون التقيد بزمن معين." [2]

وتهدف الإدارة الإلكترونية إلى تحقيق جملة من الأهداف، ومنها: استعمال تكنولوجيا الإعلام والاتصال في تقديم الخدمات؛ ورفع الكفاءة والفعالية الإدارية؛ القضاء على الهرمية التنظيمية؛ تبسيط الإجراءات وتقليل استعمال الورق؛ تمكين المتابعة والمراقبة الإلكترونية.

ومن مظاهر الشفافية عمليات الشراء الحكومية، لأن الحكومة تشتري من خلال مناقصات منشورة على مواقعها على الإنترنت، وهو ما يمنع إمكانية التلاعب بالعروض المقدمة، لكن يشترط في ذلك تأمين المواقع وبناء المعلومات التي تحويها من إمكانية الاختراق، فيما يسمى بالأمن السيبراني، وهو تح يفرضه التطور التكنولوجي اليوم.

وتتطلب مكافحة الفساد الإداري مواكبة التحديات التي يفرضها التطور التكنولوجي، حيث يتعين التركيز على المجالات عالية المخاطر، مثل المشتريات وإدارة الإيرادات وإدارة الموارد

[1] رانية هدار، "دور الإدارة الإلكترونية في مكافحة الفساد الإداري، " المجلة الجزائرية للأمن والتنمية، العدد التاسع، جويلية 2016، ص 242.

[2] نفس المرجع

الطبيعية، ففي الشيلي وكوريا، كانت نظم الشراء الإلكتروني أدوات قوية للحد من الفساد عن طريق تعزيز الشفافية وتحسين المنافسة.[1]

غير أن الوضع في الجزائر لا يزال بعيدا في مجال مكافحة الفساد، فقد صف تقرير الشفافية الدولية لسنة 2021 الجزائر ضمن أكثر الدول فسادا في المرتبة 117 من بين 180 دولة. ففي خلال فترة ارتفاع أسعار النفط، أنفقت الجزائر في إطار برامج تنموية عديدة قرابة الألف مليار دولار، في حين لم يكن لها ذلك الأثر المرتقب في التنمية الاقتصادية والاجتماعية، وهو ما جعل مسألة مكافحة الفساد هدفا لمختلف الحكومات، في سعيها للحد منه. ولذلك أنشئ الديوان المركزي لقمع الفساد التابع لوزارة العدل، والذي يمكن عبر موقعه الإلكتروني Ocrc.gov.dz من التبليغ عن الفساد مباشرة عن طريق البريد الإلكتروني.

[1] غاسبار، مرجع سابق وأنظر موقع المنظمة على الرابط: https://bit.ly/3zkYiij

المطلب الثالث: التسيير العمومي الجديد كمقاربة لتفعيل السياسة الجزائرية في مجال مكافحة الفساد الإداري وتحسين الجودة الخدمة العمومية.

التسيير العمومي كمقاربة تفعيل في سياسة مكافحة الفساد الإداري:

مفهوم التسيير العمومي الجديد:

مجموعة الأساليب والتقنيات الرامية الى تطوير عملية قيادة القرار العمومي، والمساهمة في عصرنتها وإعادة الشرعية لها بعد سنين من تراجع فعاليتها

خصائص التسيير العمومي الجديد:

يتميز بالخصوصيات التالية: (بالعاطل، 2020، صفحة 110)

1. تركيز الاهتمام على النتائج من منطلق الفعالية والكفاءة وجودة الخدمة؛
2. استبدال التسلسل الهرمي المركزي بأنظمة وهياكل لامركزية ومرنة تسمح باتخاذ القرارات المتعلقة بتخصيص الموارد وتقديم الخدمات عند المستويات الدنيا، ما يسهل وصول المعلومات لكل أصحاب المصالح؛
3. إعطاء حرية أكثر في إيجاد بدائل التسيير المباشر للمرفق العمومي، ووضع أنظمة تسيير تسمح بتحسين فعالية السياسة المتبعة وتقليل تكاليفها
4. زيادة الاهتمام بكفاءة الخدمات المقدمة، والمسيرة من طرف القطاع العام، عبر وضع أهداف متعلقة بالإنتاجية وتبني مفهوم المنافسة؛

مبادئ التسيير العمومي الجديد:

قدم الباحث دافيد جيوك عدة مبادئ تمثل أسس التسيير العمومي الجديد وهي: (بوداوي وبوشنافة 2020، الصفحات 20-21)

1. ادخال روح التنافس بين مختلف المصالح الإدارية؛ انفتاح المصالح الإدارية على العملاء والتقرب منهم كما هو الحال بالنسبة لعملاء القطاع الخاص؛
2. التركيز على مخرجات النظام وآثاره الإيجابية دون التركيز على مدخلاته؛
3. تسيير المؤسسات على أساس المهام والأفاق التي تتطلع إليها؛
4. تغيير النظرة إلى متلقي الخدمة من اعتباره مستعمل إلى اعتباره زبونا؛
5. التسيير من منظور التنبؤ بالمشاكل ومحاولة تفاديها؛
6. التسيير بإرادة تحسين الإيرادات وليس تسير بمنطلق إنفاق الأموال؛
7. تفويض السلطة للمستويات اللامركزية وتشجيع التسيير بالمساهمة؛
8. تبني ميكانزيم السوق كبديل للفنيات التقليدية والممارسات البيروقراطية؛

نظام تسيير يقوم على تبني الإدارات العمومية أساليب وتقنيات التسيير المطبقة في القطاع الخاص، وهو يركز على الفعالية والكفاءة وجودة الخدمة، وتقريب المصالح الإدارية من العملاء كما في القطاع الخاص، وإشاعة التنافس بين المصالح الإدارية، وتجاوز التسيير البيروقراطي عبر تسيير مبني على ميكانيزم السوق. ويحقق تطبيق التسيير العمومي الجديد الاقتصاد في الموارد، وعصرنة القطاع العمومي بإدخال العقلانية.[1]

وقد حققت نيوزيلاندا نتائج رائدة من خلال تطبيق التسيير العمومي الجديد سنة 2005، حيث تمكنت عبر خفض عدد الموظفين بنسبة 66 في المائة من خفض الدين العام من 63 إلى 17 في المائة، وتحصيل إيرادات إضافية مقدرة ب 20 في المائة بعد تخفيض معدلات الضريبة على الدخل. كما كان لتطبيقه أيضا في بريطانيا، وأستراليا والولايات المتحدة الأمريكية نتائج إيجابية.[2]

---

[1] معيزة نوال وشعباني مجيد، التسيير العمومي الجديد كآلية لمكافحة الفساد في الجزائر، مجلة اقتصاد المال والأعمال، المجلد الخامس، العدد الرابع، ديسمبر 2021، ص 52-53

[2] نفس المرجع

نستنتج ان تطبيق تسيير العمومي الجديد سمح بتحسين أداء المنضمات العمومية والتخلص من العديد من الانحرافات والسلوكيات الفاسدة في العديد من الدول التي طبقت مبادئه.

الخاتمة:

الحديث عن الفساد الإداري موضوع متشعب، فالمتتبع لأدبيات الفساد يجد انها لا تتحدث في واقع الامر عن نوع واحد من الفساد بل عدة أنواع: الفساد السياسي الاقتصادي والمالي والإداري في ظل وجود هده الأنواع من الفساد لا بد وأن تختلف الأسباب المؤدية إلى كل منها، وبالتالي اختلاف النتائج

غير أنه ومع ادراكنا بأهمية الوعي بالأمر الذي يتركه الفساد الإداري على جودة الخدمة العمومية فان دلك يجب أن يكون منطلقا لنا في البحث عن الوسائل التي يمكننا من خلالها معالجة أسباب ظهور هده المعضلة ومن ثمة محاولة التصدي لها بكل جدية

مما تقدم نرى أن ظاهرة الفساد ظاهرة عالمية شديدو الانتشار ذات جدور عميقة تأخذ أبعاد واسعة تتداخل فيها عوامل مختلفة يصعب التمييز بينها و تختلف درجة شموليتها من مجتمع لآخر ، كما ان الاثار المدمرة و النتائج السلبية لتفشي هده الظاهرة المقيتة التي تطال كل مقومات الحياة لعموم أبناء الشعب ،فتهدر الأموال و الثروات و الوقت و الطاقات و تعرقل أداء المسؤوليات و انجاز الوظائف و الخدمات و بالتالي تشكل منظومة تخريب و افساد تسبب مزيدا من التأخير في عملية البناء و التقدم ليس على المستوى الإداري و المالي فقط بل في الحقل السياسي و الاقتصادي و الاجتماعي و الثقافي أي فيم يتعلق بالتنمية الشاملة ناهيك عن الخدمة العمومية ذات العلاقة اليومية و المباشرة مع حياة الناس مما يحتم انشاء نظام رقابي فعال مستقل مهمته الاشراف و المتابعة

لقد عرفت الجزائر كغيرها من البلدان النامية انتشارا كبيرا لظاهرة الفساد الإداري بالرغم من كل الجهود المبذولة والاليات المتخذة من اجل مكافحة هذه الظاهرة غير انها لم تصل الى النتائج المرجوة واستطاع الفساد التأثير على جميع مقومات الحياة وجودة الخدمة العمومية بشكل خاص.

قائمة المراجع:

أولا – القرآن الكريم، والسنة النبوية.

1- سورة المائدة الآية 64

2- سورة البقرة الآية 30

3- مسلم بن حجاج النيسابوري، صحيح مسلم، تحقيق محمد فؤاد عبد الباقي، دار إحياء التراث العربي، بيروت، ج 3، ص 1220.

ثانيا – النصوص التشريعية:

1- القانون 05-01 المتعلق بالوقاية ومكافحة تبييض الأموال وتمويل الإرهاب.

2- القانون 04-14 المتعلق بتجريم تبييض الأموال.

3- الأمر 05-06 المتعلق بمحاربة التهريب.

4- الأمر 03-01 المتعلق بحركة رؤوس الأموال.

5- الأمر 03-11 المتعلق بالنقد والقرض.

6- قانون رقم 06-01 المؤرخ في 20-02-2006 المتعلق بالوقاية من الفساد ومكافحته المتمم بالأمر رقم 05-10 المؤرخ في 26 أوت 2010

7- أمر رقم 07-01 المؤرخ في 1/03/2007

8- مرسوم رئاسي رقم 06-414 المؤرخ في 22/11/2006

9- مرسوم تنفيذي رقم 13-318 المؤرخ في 16/09/2013

ثالثا – الكتب:

1- أبو الفضل جمال الدين محمد بن مكرم بن منصور، لسان العرب، دار المعارف، القاهرة، مجلد 5، ص 3412.

2- الراغب الإصفهاني، المفردات في غريب القرآن، دار المعرفة، بيروت، لبنان، ط2 2001، ص 381.

3- محمد بن مكرم بن منظور الإفريقي المصري، لسان العرب، دارصادر، بيروت، ط 1، الكتاب الثالث، ص 335.

4- علي بن هادية وأصحابه، القاموس الجديد، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، ط7، سنة 1991، ص 23.

5- ثابت عبد الرحمن إدريس، المدخل الحديث في الإدارة العامة، دون بلد النشر، الدار الجامعية، 2001، ص 255-260.

6- توفيق المديني، المجتمع المدني والسياسة في الوطن العربي، (دمشق: منشورات اتحاد الكتب العربي، 1997)، 1042.

7- حسان محمد شفيق العاني، الأنظمة السياسية والدستورية المقارنة، (بغداد: مطبعة جامعة بغداد، 1976).27

8- عبد الله عبد الكريم عبد الله ن الحكومة والإدارة الرشيدة، ط1، لبنان، شركة المطبوعات للتوزيع والنشر، 2009 ص116

9-

رابعا - المقـالات ومجلات:

1- عامر خياط، «مفهوم الفساد» المشاريع الدولية لمكافحة الفساد والدعوة للإصلاح السياسي والاقتصادي في الأقطار العربية، الدار العربية للعلوم، لبنان، سنة 2006، ص 48.

2- سعاد عبدالفتاح محمد, الفساد المالي والاداري في العراق, المنظمة الوطنية لمكافحة الفساد و اهدار المالي باليمن.

3- ورقة عمل مقدمة المؤتمر تحديات التنمية وتحديث الإدارة في الوطن العربي 15 - 17 مارس 2004 إعداد الدكتور : أحمد علي بالتمر- الأستاذ: عمر موسى هبري.

4- قصي الحسين, الفساد والسلطة, بيروت: المؤسسة الجامعية للدراسات و النشر, 1997, ص170.

5- نشيدة مطاطاش، جودة الخدمة العمومية في ظل الحكومة الالكترونية الذكية، مجلة جامعة سطيف، الجزائر، العدد3، دون سنة النشر، ص 439.

6- بلخير محمد آيت عودية، جودة الخدمة العمومية في الجزائر بين: علم الادارة العامة والقانون الاداري، مجلة البحوث في الحقوق والعلوم السياسية، جامعة غرداية، الجزائر، المجلد 05، العدد 01، 2019، ص 77.

7- سهام نبيل سليمان و لميا عبد الرحيم: أثر جودة حياة العمل في الحد من الفساد الاداري. مجلة كلية التجارة. جامعة المنوفية. العدد1. الجزء 1. المجلد 11. 2020. ص514.

8- داود خير الله وآخرون: الفساد واعاقة التغيير والتطور في العالم العربي. المنظمة العربية لمكافحة الفساد. المركز العربي للابحاث ودراسة السياسات. ط1. بيروت. 2014. ص6.

9- سهام نبيل سليمان: اثر جودة حياة العمل في الحد من الفساد الاداري..المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية. المجلد 11، العدد الاول الجزء الاول، أكتوبر 2020. ص594.

10- ناجي عبد النور، دور المنظمات الغير حكومية في تحقيق الحكم الراشد في الجزائر، مجلة المفكر، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة بسكرة، عدد 03، 2010، ص 106.

11- مجلة اقتصاد المال والأعمال – المجلد 05 العدد رقم 04 الشهر ديسمبر السنة 2021 , ص53 ,54

12- معيزة نوال وشعباني مجيد، التسيير العمومي الجديد كآلية لمكافحة الفساد في الجزائر، مجلة اقتصاد المال والأعمال، المجلد الخامس، العدد الرابع، ديسمبر 2021، ص 53-52

13- رانية هدار، "دور الإدارة الإلكترونية في مكافحة الفساد الإداري، " المجلة الجزائرية للأمن والتنمية، العدد التاسع، جويلية 2016، ص 242.

14- الاتصال العمومي والإدارة الالكترونية، رهانات ترشيد الخدمة العمومية – أ. العربي بوعمامة – أ. رقاد حليمة ص 36

خامسا – مذكرات ماجستير والمذكرات الجامعية:

1- فهد بن محمد الغنام، مدى فاعلية الأساليب الحديثة في مكافحة الفساد الإداري من وجهة نظر أعضاء مجلس الشورى في المملكة العربية السعودية، مذكرة ماجستير في العلوم الادارية، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية، كلية الدراسات العليا، السعودية،2011، ص 33_35.

2- عشور عبد الكريم، دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الولايات المتحدة الأمريكية في الجزائر، مذكرة مقدمة استكمالا لمتطلبات الحصول على شهادة الماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، تخصص الديموقراطية والرشادة، جامعة منتوري، قسنطينة، 2010، ص 42،41.

3- مختار حماد، تأثير الإدارة الإلكترونية على إدارة المرفق العام وتطبيقاتها في الدول العربية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، كلية العلوم السياسية والإعلام، جامعة الجزائر، 2007، ص86.

4- أشان حليمة، قديري خديجة، دور الالتزام المهني في تحسين جودة الخدمة العمومية، مذكرة الماستر في العلوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية والتسيير، جامعة أحمد دراية أدرار، الجزائر، 2020/2019، ص14.

5- أمال مامة، ايمان بوعموشة، تأثير جودة الخدمة العمومية في تحقيق رضا العملاء، مذكرة الماستر في العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر،2005، ص 17_18.

6- طلاس فريد: أزمة الخدمة العمومية في ظل النظام الإداري الجزائري. مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم السياسية تخصص: ادارة الموارد البشرية. قسم العلوم السياسية. جامعة تيزي وزو. 2018-2019. ص3.

7- زيتوني سعيدة وعليوان وسام. دور التنمية الإدارية في تحسين الخدمة العمومية. مذكرة مكملة لمتطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم السياسية تخصص: إدارة الجماعات المحلية. قسم العلوم السياسية. جامعة جيجل. 2016-2017. ص64.

8- بلال خرفي، "الحوكمة ودورها في مكافحة الفساد في المجالس المحلية: دراسة حالة الجزائر" (مذكرة ماجيستر، قسم العلوم السياسية، جامعة ورقلة، 2011-2012)، 10.

9- ليكة بكوش، "جريمة الاختلاس في ظل قانون الوقاية من الفساد ومكافحته"، (مذكرة ماجيستر، قسم القانون الخاص، جامعة وهران، 2012/2013

10- باديس بوسعيود، "مأسسة مكافحة الفساد في الجزائر -1999-2012" (مذكرة ماجيستر، قسم العلوم السياسية، جامعة تيزي وزو، 2014-2015)، 38.

خامسا – بحوث:

1- عنوان البحث: الحوكمة وآلياتها في محاربة الفساد . شرياف جمال الدين نوفل طالب دكتورا جامعة الجزائر 03

سادسا – مواقع إلكترونية موثوقة:

1- https://bit.ly/3M74YG9

2- ميثاق جونيف بشان جودة الخدمات العمومية، http://qpsactionnow ;org/sites/defoult/files/ar.QPS.Carter.Einal2011.pdf ;16/01/2019

3- حسين خلف موسي: الفساد الإداري في المجتمعات النامية "الاسباب – المظاهر – العلاج". المركز الديمقراطى العربى.27. أبريل 2014. الموقع الالكتروني: https://democraticac.de/?p=591

4- الفساد الإداري وتأثيره على بيئة العمل والإنتاجية. موقع حلوها. 30-05-2021. الموقع الالكتروني: https://bit.ly/3Hgeu97

5- عبد الله خلف الغامدي: دور الجودة في تعزيز النزاهة ومكافحة الفساد. 01-06-1436. الموقع الالكتروني: https://www.manhal.net/art/s/23365

6- بومدين طاشمة، الحكم الراشد ومشكلة بناء القدرات المحلية في الجزائر منتدى التواصل القانوني، 12/04/2011 للاطلاع أكثر الموقع التالي: http://etuiatssetif.arabiyate.net/t11759-topic10/04/2013

7- فيتور غاسبار، وباولو ماورو، وباولو ميداس، معالجة الفساد في الحكومة، 4 أبريل 2019، على الرابط: https://bit.ly/3wTtoNT

8- هيئة الرقابة الإدارية بالجمهورية المصرية، أنظر موقع الهئية على الرابط: https://bit.ly/3z44BJU

فهرس:

إهداء 5

شكر وعرفان 5

مقدمة: 5

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للفساد الإداري وجودة الخدمة العمومية 5

تمهيد: 5

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للفساد الإداري 6

المطلب الأول: مفهوم الفساد الإداري 6

الفرع الأول: الفساد الإداري لغة: 6

الفرع الثاني: الفساد الإداري اصطلاحا: 8

الفرع الثاني: تعريف الفساد الإداري 9

المطلب الثاني: أنواع الفساد الإداري ومظاهره 10

انواع الفساد الاداري: 10

مظاهر الفساد الإداري: 11

المطلب الثالث: آثار الفساد الإداري: 13

أولا الأثار الاقتصادية 13

ثانيا الأثار الاجتماعية: 14

ثالثا الآثار الإدارية: 16

رابعا الآثار السياسية: 17

المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي لمصطلح جودة الخدمة العمومية 18

المطلب الأول: تعريف جودة الخدمة العمومية 18

تعريف الخدمة العمومية 18

أ) ..... مفهوم الخدمة العامة كعملية (SERVICES PROCESS): 18

ب) ..... الخدمة العامة كنظام: 19

2- أنواع الخدمات العمومية: 20

تعريف الجودة: 22

تعريف جودة الخدمة العمومية 23

المطلب الثاني: أهمية جودة الخدمة العمومية وأبعادها 25

1- ..... أهمية جودة الخدمة العمومية 25

-2 أبعاد جودة الخدمة العمومية 26
المطلب الثالث: معايير جودة الخدمة العمومية 31
الفرع الاول: السرعة في أداء الخدمة العمومية 31
الفرع الثاني: سهولة الاستفادة من الخدمة العمومية 32
الفرع الثالث: شفافية الخدمة العمومية 33
الفصل الثاني: واقع الفساد الاداري وانعكاساته على الجدوة الخدمة العمومية في الجزائر 42
المطلب الأول: طبيعة العلاقة بين الفساد الاداري وجودة الخدمة العمومية في الجزائري 42
طبيعة العلاقة بين الفساد الاداري وجودة الخدمة العمومية: 42
مفهوم الخدمة العمومية: 43
- جودة حياة العمل: 43
- مشاكل الخدمة العمومية: 43
- النتائج التي يؤدى اليها الفساد في المؤسسات العمومية: 44
- أضرار الفساد الإداري على الإنتاجية: 46
- اسهام الجودة في حماية النزاهة ومكافحة الفساد: 47
المطلب الثاني: العوامل المؤدية الى انتشار ظاهرة الفساد الاداري في الجزائر وانعكاساتها على جودة الخدمة العمومية 49
أسباب الفساد: 49
أولا: أسباب سياسية وإدارية: 49
ثانيا: الأسباب الاقتصادية: 50
ثالثا: الأسباب الاجتماعية: 52
المطلب الثالث: الجهود الجزائرية في مجال مكافحة الفساد الاداري وتحسين جودة خدمة العمومية 53
الجهود الوطنية لمواجهة ظاهرة الفساد 54
الإصلاحات على مستوى الإدارة 54
أولا: الآليات المتعلقة بالتنظيم: 55
ثانيا: الآليات المتعلقة بالتسيير 55
ثالثا: إصلاحات إدارية 56
الجهود التشريعية والقضائية 57
الجهود غير التشريعية 58
أولا: تقليص دور القطاع العام 58
ثانيا: تفعيل المساءلة غير القضائية 58

ثالثا: اشتراك مؤسسات المجتمع المدني في مكافحة الفساد 58
الآليات المستحدثة في مجال الوقاية من الفساد ومحاربته: 60
1- .....خلية معالجة الاستعلام المالي:
..... 60
2- ..... الهيئة الوطنية للوقاية من الفساد ومكافحته:
..... 61
الديوان المركزي لقمع الفساد: 61
الآليات التقليدية التي دعمت مهامها في مجال الوقاية من الفساد ومحاربته: 61
1- مجلس المحاسبة:..... 61
2- المفتشية العامة للمالية: 62
أ.....مصالح الضبطية القضائية بمختلف فروعها:
..... 62
هيئات ومؤسسات ومصالح إدارية مركزية ومحلية: 62
الخلاصة: 62
المبحث الثاني: سبل تحسين جودة الخدمة العمومية وتفعيل سياسة مكافحة الفساد 63
المطلب الأول: دور الحكامة في تفعيل سياسة مكافحة الفساد الإداري..... 64
أهمية الحكامة: 65
أهمية الحكامة بالنسبة للتنظيمات الادارية: 66
أسس ومبادئ الحكامة:..... 66
المطلب الثاني: دور الإدارة الإلكترونية في تفعيل سياسة الجزائرية في مجال مكافحة الفساد الإداري وتحسين جودة الخدمة العمومية..... 70
مفهوم الإدارة الالكترونية: 70
دور الإدارة الالكترونية: 71
المطلب الثالث: التسيير العمومي الجديد كمقاربة لتفعيل السياسة الجزائرية في مجال مكافحة الفساد الإداري وتحسين الجودة الخدمة العمومية..... 75
التسيير العمومي كمقاربة تفعيل في سياسة مكافحة الفساد الإداري: 75
مفهوم التسيير العمومي الجديد: 75
خصائص التسيير العمومي الجديد: 75
مبادئ التسيير العمومي الجديد:..... 75
الخاتمة:..... 79
قائمة المراجع 79