

الفصل الأول: ماهية التنمية الإدارية والفساد الإداري

المبحث الأول: مفهوم التنمية الإدارية

حظي مفهوم التنمية باهتمام كبير من جانب المهتمين بالدراسات الإنسانية وكانت النتيجة إن ظهرت العديد من النظريات التي تناولت موضوع التنمية منهم من يركز على الجانب الاجتماعي، ومنهم من يركز على الجانب الاقتصادي، أو الجانب السياسي وما يهمنا هنا هو التنمية الإدارية. ولها سوف نتطرق **développement**: تعريف مفهوم التنمية الإدارية، لكن قبل التطرق لذلك، لابد من تفكيك المصطلح وتعريف مفهوم التنمية على حدى والإدارة على حدى .

1-تعريف التنمية **développement** :

I-لغة: يقال نما المال وغيره، يعني نميا ونماء، أي زاد وكثر وبالتالي فان النماء هو الزيادة – والتنمية

لغة أي ارتفاع الشيء من موضعه إلى موضع آخر في المال يعني الزيادة والكثرة¹

II- اصطلاحا: هي حصيلة تفاعلات سياسية. اقتصادية. اجتماعية وإدارية متداخلة ومستمرة

تشكل كل منها وبدرجة متفاوتة عاملا مستقلا وتابعا وآن واحد.

-وتعني أيضا الانتقال من حال إلى حال لرفع مستوى المجتمع، وهي تعلق التطور الشامل والمتكامل

للمجتمع وذلك لتحقيق فان التنمية بعبارة أخرى (إنها التغير المقصود الموجه والمخطط باتجاه تحقيق

الأهداف).²

¹ رفيق بن مرسل، الأساليب الحديث للتنمية الإدارية بين تنمية التغير ومعوقات التطبيق، رسالة ماجستير، ص 15.

² مهدي حسن زوياف وسليمان أحمد اللوزي، التنمية الإداري و الدول النامية، عمان، دار محمد، 1993، ص 7 .

- كما يعرفها روستو والت **Rostow, Walt** : " تخلي المجتمعات المتخلفة عن السمات

التقليدية السائدة وتبني الخصائص السائدة في الدول المتقدمة "

- والتنمية عبارة عن نقلة نوعية وكمية من وضع آخر أفضل منه، هذه غير مقتصرة على مجال دون

الآخر بل هي عملية شاملة لجميع المجالات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والثقافية

والتكنولوجية والبيئية،¹ والتنمية تعني الانتقال بالمجتمع من وضع معين إلى آخر أفضل منه في كافة

المجالات.²

- إما فيما يخص المصطلح الثاني والمتمثل في الإدارة فهو يعني أنه علم وفن ومؤهلات قيادية ومهنية

ولا يستطيع أن يمارسها إلا ذو الاختصاص والخبرة.³

- كما تعرف الإدارة على أنها النشاط الإداري المختص بتوظيف الموارد المالية والبشرية والمعنوية

المتاحة والعمل على تنميتها والحفاظ عليها من أجل تحقيق الأهداف التي ير فيها المجتمع، مع الأخذ

في عين الاعتبار الظروف المحيطة.

ومهمة الإدارة الأساسية هي تحقيق الأهداف التي تسعى إليها المنظمة.⁴

- والإدارة أيضا تعني العملية الإنسانية المتكاملة التي تحيط بحياتنا اليومية وتنشأ الحاجة إلى الإدارة

بسبب الندرة في المواد الأزمة لإشباع مطالب الأفراد.

- ويعرفها البعض على أنها تلك العملية التنظيمية والإدارية والداخلية، علم أو فن أو نظام معين،

مجموعة من الأفراد يدير تنظيمًا معينًا، مهنة أو وظيفة محددة.

¹ رفيق بن مرسل، مرجع سبق ذكره ص 18 .

² منال طلحت محمود، التنمية والمجتمع، " مدخل نظري لدراسة المجتمع"، ط1، مصر، 2001، ص 11 .

³ عبد الرحمن تيشوري، التنمية الإدارية والصالح الإداري:

<https://www.f-law.net/low/shouthread.php?>

⁴ السيد علوة، تنمية مهارات مديري الإدارة : ط1، مصر، إشراك للنشر والتوزيع، 2006، ص 11.

-والإدارة هي عملية يقوم بواسطتها المديرون بإنشاء وتوجيه وتسيير والمحافظة على التنظيمات والمنظمات عن طريق جهود الأفراد المنظمة والمنسقة والمتعاونة.⁵ بعد تفكيك مصطلح التنمية الإدارية وتعريف مصطلحي التنمية والإدارة كل على حدى.

نتقل إلى تعريف مصطلح التنمية الإدارية بشكله الكامل دون تفكيك:

فالتنمية الإدارية هي عملية تدخل هادفة ومنظمة تسعى لجعل عملية الإدارة وطرقها ووسائلها تتلاءم ومراحلها التطور.

كما تعرف أيضا بأنها استراتيجية تدخل شاملة تعتمد على جهد منظم يهدف إلى إحداث التغيير بغية تحسين كفاءة وفعالية الجهات الإدارية لتطوير مقدرتها على التجدد والتطوير والتلاؤم مع المتغيرات أن السريعة التنمية والعلمية السياسية والاقتصادية.¹

ويرى الأستاذ محمد شاكر عصفور بأن التنمية الإدارية هي الجهود التي يجب بذلها باستمرار التطوير الجهاز الإداري في الدولة سعيا وراء رفع مستوى القدرة الإدارية عن طريق الهياكل الإدارية التنظيمية الملائمة لحاجات التنمية.²

ويفرق الدكتور الأعرجي بين مفاهيم تقليدية للتنمية الإدارية ومفاهيم معاصرة:

أما المفاهيم التقاليد للتنمية الإدارية تحكمها مبرراتها البيئية والزمنية وهي:

1- تأكيدها على الجانب الرسمي كإدخال تغييرات أو تعديلات أو إضافات على قوانين

السائدة في الجهاز الإداري، دون النظر إلى العوامل السلوكية.

⁵ محمد سعيد عبد الفتاح، الإدارة العامة: ط1، مصر، المكتب العربي الحديث للطباعة والنشر، 1987، ص 11.

¹ عبد الرحمن تيشوري، مرجع سبق ذكره.

² إسماعيل بوقنور، "التنمية الإدارية ومعضلة الفساد الإداري"، مذكرة لنيل شهادة ماجستير فرع تنظيم إداري وسياسي، قسم علوم سياسية والعلاقات الدولية، جامعة الجزائر، 2006 - 2007 ص 92.

2- استقلال الجهاز الإداري وانعزاله عن أي مؤثر بيئي أو اقتصادي أو اجتماعي أو سياسي

وفق هذا فان مشاكل الجهاز الإداري تشكل هموما داخلية لا اثر للبيئة فيها.

3- النظرة الميكانيكية للإنسان باعتباره آلة يمكن للإدارة قبولتها وبالطريقة التي تؤدي لتحقيق

منافعها .

4- فقدان العمل الميداني في مواجهة المشاكل الإدارية، وتمسكها بالجانب المكتبي ولاعتمادها

على الارتجالية والاجتهادات الشخصية في الإصلاح الإداري.

ويعاب على هذه النظرة التقليدية بأنها يغلب عليها الجانب الشرعي الرسمي، وترى بأن التنظيم نظام

مغلق وأي نظام سواه بالجهاز الإداري.

- أما المفاهيم العصرية للتنمية الإدارية فقد اتسمت بالسلمات التالية:

1-انتشار المفاهيم الديمغرافية بديلا للفكر البيروقراطي، عن طريق المشاركة في اتخاذ القرارات،

وأبعدت النظرة الميكانيكية أو الإلية عنها.

2- برز اهتمام الجهاز الإداري بالجمهور، واتجهت لتدريس سبل تحقيق متطلباته وتطلعاته، واعتبار

الجهاز الإداري منفذ لتلك المتطلبات المتطورة.

3-اعتمدت الإدارة على الدراسات السلوكية فأمنت بإنسانية الإنسان أو أثر الروح المعنوية على

العمل بالإضافة إلى العلاقات غير الرسمية في الاتصالات.

4-إتباع الأساليب العلمية في التحري عن أسباب التخلف الإداري وطرق البحث العلمي الميداني.

5- الانفتاح على البيئة أو الاهتمام بالجانب البيئي وأثره على الجهاز الإداري، واعتبار النظم الإدارية والاجتماعية والسياسية والاقتصادية ونظم متداخلة تشكل في حد ذاتها نظاما عاما¹ عموما وبعد تحليلنا لأهم تعريفات التنمية الإدارية التي قدمها باحثين مختصين في مجال الإدارة، سواء كانت المفاهيم التقليدية أو الكلاسيكية أو المعاصرة، لاحظنا بأن هناك من يربط التنمية الإدارية بالتنمية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والسياسية وهناك من يرى بأن التنمية الإدارية محصلة لكل هذه الاتجاهات.

ومن خلال هذه التعريفات يمكن أن نقول بأن التنمية الإدارية هي الرغبة في التغيير والتحسين والتطوير سواء على مستوى الأجهزة الإدارية أو على مستوى الأفراد العاملين، بما يضمن ترقية الجوانب الهيكلية للمضامين الأخرى، سواء كانت اقتصادية، اجتماعية، سياسية أو ثقافية بما يتماشى مع ضرورة العصر، المحققة لإبعاد التنمية الشاملة والمستدامة.²

التنمية الإدارية وعلاقتها ببعض المصطلحات:

1- التطوير الإداري: يعتبر من أهم الأساليب الإدارية الحديثة لمعالجة الاعوجاج الإداري، وذلك يعرفه الأستاذ أحمد رشيد "تلك العملية الإدارية الهامة التي يمارسها رجل الإدارة في منظمة وعلى مستوى، تتمثل في العمل بأسلوب علمي ونشاط تطويري يؤدي إلى التحديث المستمر في الإدارة .

¹ مهدي حسن زويلف، مرجع سبق ذكره، ص 13.

² إسماعيل قنوز، مرجع سبق ذكره، ص 21. 22.

التطوير الإداري يعني القيام بعمليات يقصد إحداث تغيرات إدارية معينة إذا حالات مقاومة داخل جهاز إداري معين.¹

2- الإصلاح الإداري: يقصد النظرة المتأنية والأسلوب التدريجي المرحلي المنتظم بتنظيم جهاز

الدولة بطريقة غير صارخة وغير ملموسة من حيث واقع التغير وأثاره وبهذا فان الإصلاح الإداري لانعكس صفة الشمولية والكلية في التحول على العكس مفهوم التنمية الإدارية.

3- التخطيط الإداري: يقصد به استخدام التصميم المنطقي بدلا من العمليات الارتجالية والعشوائية للوصول إلى قرار إيجابي.

4- العلاقة بين التنمية الإدارية والتنمية الاقتصادية: قبل الولوج في تحديد العلاقة نرى أنه لابد من تعريف التنمية الاقتصادية.

التنمية الاقتصادية: تعني أنها مجموعة الوسائل المرسومة الرامية إلى زيادة كمية العناصر المنتجة. من خلال هذه التعريف نلاحظ تواجد ترابط عضوه بين التنمية الإدارية والتنمية الاقتصادية ويمكن ذكره في أهم هذه النقاط:

1- إن زيادة حجم المشاريع الاقتصادية وضخامة الخطط الاقتصادية يتطلب إعادة النظر

بالتنظيمات الداخلية للمشاريع القائمة، وهي جهود إدارية هدفها إحداث التناغم والتوقف

بين حجم تلك المشاريع وملائمة هياكل تنظيمه لها.²

¹ إسماعيل بونفور، مرجع سبق ذكره، ص 29.

² مهدي حسن زويلف، سليمان أحمد اللوزي، مرجع سبق ذكره، ص 15 . 16.

2- إن تعاظم تدخل الدولة في الحياة الاقتصادية وما يفرزه من مشاكل وإحداث يتطلب توفير

إطارات مختصة في مجالات الإدارة العلمية وتوفير الكفاءات القيادية لتعايش مع مثل هذه

الأنشطة الجديدة وقيادتها.

3- زيادة وتنوع طلبات الجماهير للخدمات والسلع الجديد مقرون بزيادة وتنوع الإنتاج للسلع

والخدمات مما يتطلب إعادة النظري مهارات الأفراد وضرورة إعداد وتدريب القوى العاملة

للرخاء بمتطلبات ذلك.

من خلال ما تقدم تظهر لنا العلاقة العضوية بين التنمية الإدارية والاقتصادية حيث لا يمكن

الحديث عن تحقيق تنمية الاقتصادية دون وجود تنمية إدارية والعكس صحيح.

هناك العديد من الأسباب التي تدفعنا للاهتمام بالتنمية للإدارية تذكر منها:

1- لقد تطور دور الدولة من دورها التقليدي وهو الدور الأمني إلى دور ظهرت به وظائف

متعددة فرضها امتداد نشاطها في مجالات مختلفة في الحياة الاقتصادية والاجتماعية

والسياسية والتي تتطلب إن تتسلح إدارتها بالكثير من المعرفة الإدارية.

2- الزيادة المستمرة للسكان والتطورات في متطلباته من السلع والخدمات وتوسيع تطلعت

المجتمع في الارتقاء في مستوى المعيشة، كلها تمثل أعباء وواجبات جديدة والتزامات إضافية

تواجهها أجهزة الدولة الإدارية والتي لا تستطيع الوفاء بها إذا كانت تعيش حالة من حالة

من التخلف الإداري.

3- ظهور التوجه الجماعي للدولة لرد فعل للاتجاه الفردي مما استلزام تدخل الدولة في كثير من

النشاطات الاقتصادية، ولذلك في كثير من النشاطات الاقتصادية لذلك لحماية الفرد

وتحقيق الصالح العام مما يتطلب تنمية وتطوير الأجهزة الإدارية للقيام بهذه الأعباء الجديدة

4- إدارة التنمية والتنمية الإدارية:

استحداث تعبير إدارة التنمية ما بين عامي 1955 – 1956 ويبدو انه كان طريقة بسيطة وأيضاً لتمييز تركيز الإدارة على عم إدارة عن الإدارة الحكومية للقانون والنظام.

فإدارة التنمية تعني " تلك الإدارة (أفراد، أنشطة) المنوط بها تخطيط وتنفيذ برامج التنمية الاقتصادية والاجتماعية والسياسية. وقبل أن نوضح هذه العلاقة لابد نوضح أغراض إدارة التنمية:

- أغراض إدارة التنمية:

- 1- وضع وتحديد الأهداف والاستراتيجيات والسلبيات التنموية في المجتمع.
- 1- تحقيق أهداف التنمية في المحدد والمقررة بدقة.
- 2- وضع خطط التنمية في مختلف المجالات.
- 3- قيادة عملية التطور الشامل في المجتمع.
- 4- الأجهزة المسؤولة عن التخطيط وتنفيذ عملية التنمية في المجتمع،¹ وينتصح لنا من خلال أغراض إدارة التنمية إن هناك اختلاف بينهما وبين التنمية الإدارية حيث أن التنمية الإدارية هي إحداث تغيرات كمية وإيجابية في كل أو بعض الأنماط والضوابط السلوكية التي يتم بها الجهاز الإداري.

ولذا فان مصطلح التنمية الإدارية يعالج المسائل الاجرائية الإدارية مثل: أساليب وإجراءات العمل وطرقه، ودراسة الوقت والحركة وكذلك يعالج المواضيع الخاصة بالمحور الهيكلية وإصلاح البناء الهيكلي لاستيعان الوظائف الإدارية، وهو يعالج الاتجاه السلوكي كدراسة الإنسان وتنمية القدرات المشاركة في صنع القرار إما إدارة التنمية، فهي تناقش قضايا فلسفية وإيديولوجية تتخلق بإيديولوجية

¹إسماعيل بونفور، مرجع سبق ذكره، ص 31. 32.

التنمية وفلسفتها، فهي تتعلق بتحديد الأوليات وتصميم الإطار العام للتنمية بجوانبها المختلفة السياسية والاقتصادية والاجتماعية، وكذلك تحديد إيديولوجية التنمية واختيار مجالات التنمية والمفاضلة بين أهداف التنمية و إقرار مدة الاعتماد على النماذج الدولة في التنمية ومن هنا فان إدارة التنمية تمثل الانتقال من الاهتمام بالوسائل والأساليب، وهي مواضيع التنمية الإدارية إلى اختيار الأهداف والاستراتيجيات وتناول البعد الإنساني للتنمية وتحدد هدفها بتحقيق المعاناة الاقتصادية والاجتماعية والنفسية للمجتمع وتوفير فرص السعادة للإنسان.¹

¹ محمد حسن زويلف سليمان أحمد اللوزي، نفس المرجع سبق ذكره، ص 20. 21.

جدول يوضح الاختلاف بين التنمية الإدارية وإدارة التنمية:

ت	التنمية الإدارية	إدارة التنمية
01	تهتم بتطوير الوسائل والأساليب الإدارية للتنمية .	تهتم بفلسفة وأهداف وإستراتيجية التنمية.
02	تركز على تحديد الأساليب الكيفية التي يمكن الاستفادة منها في تطوير القدرات الإدارية للمؤسسة.	تركيز على وضع الإطار الفكري والفلسفي لماهية التنمية وتحديد أهدافها واختيار البدائل الممكنة.
03	تهدف إلى تحسين الأداء الإداري وأجهزة في المجتمع	تهدف إلى تخطيط وتنفيذ رقابة العمل التنموية.
04	عملية تطوير الأجهزة التي تتولى تنفيذ عمليات التنمية المختلفة	هي الجهاز الذي يتولى تنفيذ عمليات التنمية في المجتمع.
05	تحديد الكيفية التي تؤدي لتطوير القدرات الإدارية في الجهاز الإداري بما يؤمن لها الكفاءة والفعالية في استخدام الإمكانيات المتاحة تشمل عمليات: <ul style="list-style-type: none"> - التدريب والتطوير. - تغيير الهياكل التنظيمية. - تحسين وتطوير الإجراءات وتفعيلها. 	تحدد الأساليب الإدارية الملائمة لتشغيل الجهاز الإداري للتنمية ولمواجهة مشكلات بما يحقق النمو الفعلي تشمل عمليات: <ul style="list-style-type: none"> - بناء الفلسفة التنموية واتجاهاتها وأهدافها. - بناء وتحديد الأجهزة والمؤسسات التنموية. - وضع الإطار العام والمتكاملة. - إدارة وتشغيل الأجهزة الإدارية المسؤولة. - عن تنفيذ عمليات وبرامج التنمية.

مدخل التنمية الإدارية:

يقسم غالبية كتاب الإدارة المدخل ومسالك البدء بالتنمية الإدارية إلى:

أولاً: المدخل التقليدي.

ثانياً: المدخل الحديثة.

أولاً: المدخل التقليدي وهي:

1- المدخل القانوني: شاع في أواخر القرن 19 وأوائل القرن 20، وذلك للارتباط الوثيق بين

القانون والدستور، فاعتبر التصرف الإداري تصرفاً قانوناً وبناء على ذلك لابد من تغيير القوانين عند

إجراء في تغييرات تنظيم للجهاز الإداري، إلى جانب ذلك لابد إن يجاز كل التغييرات في الهياكل

التنظيمية قانونياً كما إن الفساد الإداري ما هو الآخرق للقانون والنظام لمصلحة خاصة.

لقد ما يعاب هذا المدخل هو:

1. إن تغيير القوانين لا يعني ضرورة تمسك العاملين بها، ولذا فإن المحتمل عدم حدوث التغيير.

2. كما أن هذا الاتجاه لا يعني يمثل حجر عثرة في طريق إي اجتهاد في الظروف التي يعجز

عنها التشريع.

3. كذلك لا يؤمن هذا الاتجاه تأثر الإنسان وسلوكه في عملية التنمية فهو لا يقيم الناحية

السلوكية أي اهتمام ويثير الجهاز الإداري جهاز مغلقا ولكن هذا لا يعني تجريد القوانين من

التأثير على التنمية الإدارية بل أنها تمثل أحد مداخلها وهي التأكيد على سيادة القانون وسلامة الصالح العام.¹

2- المدخل التنظيمي والإجرائي: وقف هذا المدخل فان عملية التنمية الإدارية تعتمد بعد وكبير إلى مقدار القيادة على تصميم وبناء شبكة المؤسسات لتعبئة وتنمية موارد الدولة الطبيعية والإنسانية، وقيادة واضحة فإن أصحاب هذا المدخل يذكرون على أن عملية التنمية الإدارية تهتم بإصلاح المهوم الإداري وإنشاء مؤسسات وهيكل تنظيمية جديدة وإحداث مكان ووحدات إدارية جديدة.

وما يؤخذ على هذا المدخل:

1- تركيزه على الجانب الساكن دون وضع الإنسان في المعادلة مؤثر.

2- إن الجهاز الإداري وإن إعادة بناء داخليا لا يمكن إن يحقق التنمية الإدارية بدون النظر للبيئة الخارجية.

3- إن كثرة القيود الإجرائية قد تترك العمل وتقيد حرية الفرد والإبداع والابتكار وقد تخلق نقاط اختناق مستمرة.

ولكن هذا لا يعني إغفال دور هذا المدخل على التأثير على التنمية الإدارية وهو مع ذلك احد مداخلها.

ثانيا: المدخل الحديثة.

1- المدخل البشري: ويتخلق بتطوير الجوانب السلوكية والذاتية للأفراد المتمثلة في التخطيط القوى العاملة واختيار العاملين وتنمية الموارد البشرية وتدريبها وتطويرها وزيادة مهارتها وكفاءتها الذاتية.

¹ مهدي حسن زويلف، مرجع سبق ذكره، ص 74. 75.

ويمثل هذا المدخل المدرسة السلوكية ومدرسة العلاقات الإنسانية التي كانت صورة معاكسة تماما

للاتجاه التقليدي إذا أركزت على الإنسان وحاجاته وافترضته كانت عاطفيا يجب الاهتمام به.

لذلك يصبح من الأهمية بما كان الاهتمام بتنمية القوى البشرية القادرة على إدارة دفعة التنمية.¹

لقد: صادف هذا المدخل تنقذا كبير وذلك لمجالاته وتطرقه، فهو يخلط بين الإنسان كموظف وبين

دوره الآخر كإنسان له محيط الشخصي ولذا فقد ركز النقد لهذا المدخل على النقاط التالية:

1. تجاهل أصحاب هذا المدخل ما للبيئة من اثر في التنمية الإدارية والسلوكية الإداري.

2. المجالات في العناية بالإنسان دون النظر لمؤثرات أخرى وهي مصلحة النظام ذاته.²

2-مدخل تنمية المنظمات: يعتبر هذا امتداد المدروس العلاقات الإنسانية " التون مايو"، إذا قد

أنصار هذا المدخل على ضرورة قد الإنسان والمنظمة توحده دراسة واحدة، وتركز فلسفة أنصار هذا

المدخل على اعتبار إن التنمية قدرات الإنسان عن طريق تطوير قدراته تقوده إلى التنمية المنظمة.

ويركز هذا المدخل على المفاهيم التالية:

1. إن الإنسان معدود الإبداع والابتكارات أتيحت له فرص المشاركة الجماعية.

2. الإنسان طموحا يجب العمل وهو لم يخلق ضد أهداف المنظمة.

3. كما أن الإدارة ليست هي التي تضع الأفراد في موضع الإحساس وتحمل المسؤولية، حل

كل هذا مغروس في جوهر العاملين وما على الإدارة التي إعانتهم لتطوير واكتشاف تلك

الصفات الإنسانية.

4. إن الإنسان يطلب الحرية من القيود وهو يفضل أن يكون قائد وليس تابعا.

¹ إسماعيل قنور، مرجع سبق ذكره، ص 24 . 25.

² مهدي حسن زويلف، سلمان أحمد اللوزي، مرجع سبق ذكره، ص 76 . 77.

5. يركز على فكرة المشاركة الجماعية على اعتبار العمل الإداري هو عمل جماعي.

6. إن تنمية قدرات الإنسان تقود إلى تنمية المنظمة ذاتها.

7. ضرورة اتخاذ العلوم السلوكية التطبيقية كأساس للتطوير التنموية الإدارية.¹

1- **المدخل النظم:** إن الدراسة المنظمة قد دخلت مرحلة جديدة بتقدم البحث العلمي المستند

على التجربة والإدراك، وتدخل العوامل البيئة من نفسية واقتصادية واجتماعية ويتكون النظام

وفق لهذا المداخل من:

1/ **المدخلات:** وتمثل بالمدخلات التالية:

أ- **مدخلات معنوية:** وتتضمن ما يتطلبه المجتمع من خدمات و سلع وما يتصف به المجتمع

من عادات وتقاليده.

ب- **مدخلات بشرية:** والتي تتمثل في قدرات وعادات واتجاهات الأفراد.

ت- **مدخلات مادية:** وتتضمن الأدوات والآلات والمال.

ث- **مدخلات تكنولوجية:** وهي تتضمن طرق وأساليب ومبتكرات.

2/ **العمليات:** وتشمل على:

أ- قرارات القيادة وعمليات الإشراف ومحاولة فرض السلعة والتأثير على سلوك التابعين.

ب- العمليات الخاصة بالاتصال الرسمي وغير الرسمي.

ت- عمليات الفاضلة واختيار البديل لاتخاذ القرارات وحل المشكلات.

ث- عمليات تجميع الموارد الاستغلال الأفضل للفائض.

¹ إسماعيل قنور، مرجع سبق ذكره، ص28.

3/ **المخرجات:** وهي إفراز النظام الإداري للبيئة الخارجية وتشمل:

أ- سلع وخدمات.

ب- إنتاج معنوي كتغير سلوك الأفراد وتقديم اختيار وآراء.

4- البيئة: وهي تتمثل في البيئة السياسية والاجتماعية، وعادة تتفاعل أجزاء النظام الإداري فيما بينها إلى جانب تفاعلها مع المحيط الخارجي إذ يلعب المجتمع أو المناخ المحيط بالجهاز الإداري، دور أساسيا في تحديد سلوك الجهاز ويظهر هذا المناخ في توفير المداخلات وتتفاعل أفراد هذا النظام فيما بينها بالإضافة إلى تفاعلها مع البيئة الخارجية¹ ومنه فان التنمية الإدارية تقوم على التغيرات التي تطرأ على مستوى الأجهزة الإدارية والأفراد معا، بما يضمن ترقية الجوانب الهيكلية للمضامين الأخرى.

كما أن للتنمية الإدارية لها علاقة وطيدة بالتنمية السياسية والثقافية والتنمية الاقتصادية فالكل يهدف توسيع خيارات البشر، وهما يقومان على نبدأ بين أساسين هما بناء القدرات الأساسية للتواصل إلى مستوى رفاهية راقى والمبدأ الثاني هو ضمان التوظيف الكلف للقدرات البشرية في جميع النشاطات.

ومن خلال ربط التنمية الإدارية بإدارة التنمية أيتضح لنا بان إدارة التنمية تمثل الانتقال من الاهتمام بالوسائل والأساليب، التي هي مواضع التنمية الإدارية، إلى اختيار الأهداف وتناول البعد الإنساني للتنمية.

¹ مهدي حسن زويلف، سلمان أحمد اللوزي، مرجع سبق ذكره، ص 82 . 83.

المبحث الثاني: مفهوم الفساد الإداري

I- الفساد الإداري: أصبح يشكل أحد التحديات التي توجهها الدول والشعوب والمنظمات، الدولية والإقليمية نظرا لسرعة انتشاره هذا فضلا على إن حجم الظاهرة في التفاقم إلى درجة أصبح يهدد مجتمعات كبيرة بالجهود.

II- تعريف الفساد الإداري: قبل التطرق إلى الفساد الإداري لابد أن تعرف كل مصطلح على حدى ذلك أن الفساد الإدارة مركب من مصطلحين هما الفساد والإدارة وكما سبق في المبحث الأول فقد تم التطرق إلى مفهوم الإدارة لذلك فنحن لسنا في حاجة إلى إعادته وبالتالي علينا تقديم تعريف المفهوم الفساد.

1- تعريف الفساد:

أ- **الفساد لغة:** الفساد في معاجم اللغة هو " فسد " ضد " صلح ".
والفساد لغة البطلان فيقال فسد الشيء أي بطل واضمحل هذا وللفساد معاني تختلف مواضعه ومواقعه في العبارات المستخدم بها فهو الجذب والقحط كما في **قوله تعالى: " ظَهَرَ الْفَسَادُ فِي الْبَرِّ وَالْبَحْرِ بِمَا كَسَبَتْ أَيْدِي النَّاسِ لِيُذِيقَهُمْ بَعْضَ الَّذِي عَمِلُوا لَعَلَّهُمْ يَرْجِعُونَ "** . سورة الروم الآية ، 41 وهو الطغيان والتجبر كما في **قوله تعالى " لِلَّذِينَ لَا يُرِيدُونَ عُلُوًّا فِي الْأَرْضِ وَلَا فَسَادًا " سورة القصص الآية 83.**

كما أن الفساد لغة يعني أيضا التلف والعطب والاضطراب فهو ينتشر إلى التلف وخروج الشيء عن الاعتدال وتقضيه الإصلاح.

ب- الفساد اصطلاحاً: اختلفت المفاهيم فمنهم من عرفه على أنه:

"كل سلوك منحرف يمثل خرقاً عن القوانين والقواعد القائمة سواء الموروثة أو الموضوعية

وذلك يهدف لتحقيق المصلحة الخاصة."

كما البعض يعرف على أنه: "كل فعل يعتبره المجتمع فاسداً ويشعر فاعله بالذنب".¹

كما إن الفساد هو إساءة استعمال السلطة العامة من أجل تحقيق مكاسب شخصية، ونشكل

العلاقات بين المؤسسة ورئيسها في القطاع العام فرضه لنمو الفساد.²

2/ تعريف الفساد الإداري: تعددت التعريف التي جاءت في أجل إعطاء مفهوم جامع ومانع

للفساد الإداري وقد يرجع السبب إلى اختلاف المدارس الفكرية واختلاف آراء المفكرين والمنظرين

حيث عرف الفساد الإداري من خلال المنظمة العالمية منظمة الشفافية الدولية: "أنه عمل يتضمن

سوء استخدام المنصب العام لتحقيق مصلحة ذاتية لتقس أو جماعته".³

هو النشاطات التي تتم داخل جهاز إداري حكومي والتي تؤدي فعلاً التي خراف ذلك الجهاز عن

هدفه الرسمي لصالح أهداف خاصة سواء كان ذلك بصيغة متجددة أو مستمرة أم لا وسواء كان

ذلك بأسلوب فردي أو جماعي منظم.⁴

الفساد الإداري: هو استعمال للوظيفة العامة بجميع ما يترتب عليها من هبة ونفوذ وسلطة

للتحقيق منافع شخصية مالية وغير مالية وبشكل مناف للقوانين والتعليمات الرسمي.

¹ مخبر مالية بنوك وإدارة العمال، جولة الشركات كآلية للحد من الفساد المالية "نفشي ظاهرة الفساد".

² سوزان، روزا أكرمان تر فؤاد سروجت، الفساد والحكم الأسباب العواقب والاصلاح، ط1، الأردن، 2003، ص 167.

³ ماهر عبد الكاظم مهدي، "الفساد الإداري أسبابه وآثاره وأهم أساليب معالجته".

www.annabo.org/nbahome/nbo80/010.htm.2012/09/18

⁴ مهدي حسن زويلف، سلمان أحمد اللوزي، مرجع سبق ذكره، ص 83.

كما عرف الفساد الإداري: بأنه النشاطات الإداري التي تتمدد داخل جهاز إداري حكومي والتي تؤدي فعلا إلى حرف ذلك الجهاز عن هدفه الرسمي لصالح أهداف خاصة سواء كان ذلك بصيغة متجددة أو مستمرة أم لا، وسواء كان ذلك بأسلوب فردي أو جماعي منظم.¹

ويعرفه محمد قاسم القربوطي: بأنه "إساءة استعمال الوظيفة العامة المكسب الخاص، والفساد يحدث عندما يقوم موظف بقبول ابتزاز رشوة لتسهيل عقد أو إجراء طرح لمنتقصة عامة، كما يتم عندما يعرض وكل أو وسطاء لشركات أو أعمال خاصة رشوى للاستفادة من سياسات من سياسات أو إجراءات عامة، للتغلب على المنافسين وتحقيق أرباح خارج إطار القوانين كما يمكن إن يحصل الفساد عن طريق استغلال الوظيفة العامة دون اللجوء إلى الرشوة وذلك عن طريق صرف أموال الدولة".²

الفساد الإداري: هو كل سلوك بيروقراطي منحرف يستهدف تحقيق منافع شخصية بطريقة غير مشروعة، أو هو مجموعة الأعمال المخالفة للقوانين، أو أنشطتها يهدف الاستفادة المادية المباشرة أو الغير مباشرة، وكذلك هو طريقة بديلة لأداء الأشياء بغير الطريقة المألوفة أو الطريقة المحدودة رسميا. ومن خلال هذه التعاريف نستنتج أو نقول إن الفساد الإداري هو مخالفة القوانين لتحقيق مصالح خاصة وتختلف طرق الفساد الإداري مثلا هناك الرشوة، الاختلاس، المحسوبية، الوساطة...

I. أنواع الفساد الإداري:

1-من حيث المستوى: وينقسم إلى نوعين:

¹ مهدي حسن زويلف، سلمان أحمد اللوزي، مرجع سبق ذكره، ص 48.

² محمد قاسم القربوطي، "الإصلاح الإداري بين النظرية والتطبيق"، عمان، دار وئيل للنشر والتوزيع، 2001، ص 33 . 18

- **فساد كبير:** وهو فساد القمة الذي يعتبر أعلى مستويات أي فساد الحكام وكبار

البيروقراطية ويكون موضوعة أكبر من تقديم خدمة ما.¹

- وتشمل عادة صفقات السلاح وبنود الاتفاق العام وتضمن مختلف الشروات...

- **الفساد الصغير:** وهو الفساد الذي يقوم به الموظفين ويرتبط عادة بالمعاملات الروتينية أو

التعاطي عن إجراء معين مقابل مكسب مادي أو معنوي بسيط مثل الرشاوى

والوساطات...

2- من حيث النطاق تواجده:

- **فساد عرضي:** يكون بصفة عابرة يحدث من إحدى قطاعات الدولة في فترة زمنية معينة.

- **فساد قطاعي:** يكون منتشر في إحدى القطاعات الحكومية.

- **فساد منظم:** وهو ظاهرة تعاني منها مختلف القطاعات سواء سياسية أو اجتماعية أو

اقتصادية...

1- من حيث النطاق الجغرافي:

فساد محلي - فساد إقليمي - فساد دولي²

وينقسم الفساد حسب الرأي العام إلى:

- **فساد أبيض:** ويعني إن هناك اتفاق من قبل الجمهور والموظفين عليه.

- **فساد أسود:** وهو ثقافة الجمهور والموظفين على أدواته عمل أو تصرف سيء.

¹ عنتر بن مرزوق، عبدة مصطفى، معضلة الفساد في الجزائر دراسة في الجذور الأسباب والحلول، الجزائر: مشورات جيكللي،

2009، ص 33. 37.

² مرجع سبق ذكره، ص 40.

- فساد رمادي: عدم الاتفاق على انه عمل أو تصرف مقبول ومرفوض من طرف الجمهور والموظفين.¹

وكتعريف إجرائي للفساد الإداري: هو سلوك بيروقراطي منحرف يستهدف تحقيق منافع ذاتية بطريقة غير شرعية وبدون وجه حق.²

II. أسباب الفساد الإداري:

تختلف وتنوع أسباب الفساد الإداري بين رجع الكثير أسباب تفشي الفساد الإداري إلى الثقافة السائدة في المجتمع المشجعة للفساد وكذا عدم الصالة في توزيع الثروة والدخول، وعدم وضع الشخص المناسب في الميثاق المناسب وأيضا ضعف الصحافة والإعلام في كشف المفسدين وغيرها،³ إلا أنه يمكننا أن نقسم هذه الأسباب إلى البيئة الاجتماعية والسياسية الإدارية والاقتصادية وأخرى متعلقة بالاقتصاديات الذاتية للعاملين.

أولا: البيئة الاجتماعية

يعتبر الأستاذ قيس المؤمن: "بأن والقيم والأعراف الاجتماعية قد تكون سببا في انحراف الجهاز الإداري وأصول أجنبية، وهذا راجع للهيمنة التي تغلب في المجتمعات الحضارية بالإضافة إلى ضعف الوعي الاجتماعي بقاعد الحقوق والواجبات مما أدى إلى الفساد واستغلال النفوذ"⁴. كما أن الولادات الضيقة وعلامات التربية، وهي كلها من صورة المجتمع قد تكون سببا للانحراف عن قواعد العمل وإعطاء أولوية دون حق في الحصول على الخدمات والسلع.

¹ عبد الكاظم مهدي، مرجع سبق ذكره، ص 3.

² مسير نوري باوك نعمة، مرجع سبق ذكره.

³ الفساد الإداري صورة أسباب تحليا وحلول.

⁴ اسماعيل بونفور، مرجع سبق ذكره، ص 42

كذلك أن تطلع الفرد في الجهاز الإداري لمن يحميه خارج عائلته لعلاقات يقيمها مع المنفذين في المجتمع وهي علاقات منفعة ومصلحة يجره لخضوعه لذلك المستفيد سواء قبول وسائطه أو تنفيذ مآربه خلافا للقانون أو قواعد العمل.¹

ثانيا: أسباب سياسية

فالعاملون عادة يعملون ضمن بيئة سياسية ووفق إطار أسمى وأنهم مقيدون برقابة قضائية وتشريعية وغياب هذه الرقابة يؤدي إلى الانحراف وشيء الفساد وإذا كانت الدولة في حد ذاتها تعاني الفساد فإن انتشاره بالطبع يشمل بجمس كل أجهزتها.²

ويمكن إجمال الأسباب السياسية للفساد الإداري فيما يلي:

أ- **أزمة الشرعية في النظام السياسي:** إذا فقدان الشرعية يساهم في خلق بؤرة من الفساد التي تؤثر سلبا على المجتمع، سواء عن طريق أفعالها من طرف النظام وعن طريق الاختلالات الناجمة من تدني الحياة السياسية.

ب- **عدم الاستقرار السياسي:** والذي تتمثل مظاهره في الاحتجاجات والمظاهرات والعنف السياسي مما يولد الانقلابات، كل هذا يحدث نوعا من التذبذب داخل الأجهزة الإدارية، التي تصبح عرضة للتعدييات سواء المادية منها أو المعنوية، مما ينتج هشاشة في الحس الوطني وانتشار الفساد.

ج- **ضعف مستويات المشاركة السياسية:** وتتمثل معوقاتها في:

- ضعف درجة الوعي السياسي نتجت للامية وغياب الحريات الإعلامية.

¹ مهدي حسن زويلف، سليمان أحمد اللوزي، مرجع سبق ذكره ص 47 . 48.

² بن مرزوق، مرجع سبق ذكره، ص 39. 40.

- التفاوت الاجتماعي والاقتصادي الحاد.
 - ضعف التنظيمات السياسية من إضراب وجماعات مصالح وضغط.
- هذه الظروف تؤدي إلى ضعف المشاركة السياسية، التي تتسبب بدورها في ارتفاع كبير في ممارسة الفساد مما يجعل الدول تفرض أزمة في المشاركة السياسية تشهد انتشارا واسعا للفساد في المؤسسات الحكومية وغير حكومية.¹

ثالثا: البيئة الإدارية:

- أ- إن تراضي الجهاز الإداري في معالجة الانحراف وضعف الرقابة الإدارية يؤديان إلى انتشار الفساد الإداري.
- ب- عدم وضوح التعليمات وصعوبة وجود دليل يسهل تطبيقها يخلق الحيرة لدى العاملين مما يظهرهم للاجتهاد الشخصي ومن ثم احتمال الانحراف واختراق التعليمات.
- ت- عدم وجود هياكل تنظيمية قديمة أو غير ملائمة لطبيعة العمل هذا يؤدي عجز الجهاز الإداري من مواكبة حاجات الجمهور.
- ث- عدم وجود أهداف للتوظيف ومعايير للإنجاز يضعف أساليب الرقابة.
- ج- ضعف القيادة وعدم اتصالها بالنزاهة والمصادقية يؤدي إلى عدم التزام العاملين بأخلاقيات الوظيفة.
- ح- عدم ضمان علاقة إنسانية في العمل تؤدي إلى ضعف ولاء العاملين للجهاز الإداري نتيجة إهمال الإدارة لهم وغياب العدالة بينهم.²

¹ اسماعيل بوقنوز، مرجع سبق ذكره، ص 44. 45.

² مهدي حسن زويلف، سليمان أحمد اللوزي، مرجع سبق ذكره، ص 41 . 42.

رابعاً: البيئة الاقتصادية

هناك العديد من الأسباب الاقتصادية للفساد الإداري نذكر منها:

أ- فقدان بعض النظم من الأسباب الخاصة بالحواضر التي تساعد العاملين المجدين غير

المنخرطين البذل العطاء والتمسك بمتطلبات العمل.

ب- التوزيع غير العادل للثروات الوطنية، هذا يدفع الفقراء لتطوير إستراتيجية لممارسة

الفساد الإداري من اجل إشباع حاجاتهم.

ت- ضعف التنمية الاقتصادية الشيء الذي ينعكس سلباً على الاستقرار السياسي

وبالتالي يولد مناخ ملائم لانتشار الفساد الإداري.¹

III. مظاهر الفساد الإداري:

في الواقع إن مظاهر الفساد الإداري متعددة ومتداخلة وغالبا ما يكون انتشار حدها

سياسيا عدا على انتشار بعض المظاهر الأخرى وفيما يلي بعض مظاهر الفساد:

1- الرشوة: الرشوة تتمثل في إعطاء موظف أو المكلف بفرضه عامة أو لغيره عطية أو ميزة لأداء

عمل أو الامتناع عن هذا العمل أو الإخلال بواجباته الوظيفية وهي من أبرز إشكال الفساد

الإداري وأكثر تنوعا وانتشارا، فالرشاوى المدفوعة تعتبر طريقة المدفوعة طريقة للقفز على القوانين.²

كما أن الرشوة تأخذ عدة مفاهيم خاصة في وقتنا الحالي فمن الناس من يسميها هدية

ومنهم من يسميها إكرامية أو مساعدة والكل يعي بأن الرشوة لا تجوز بأي وجه حق مهما اختلفت

مسيباتها.

¹ اسماعيل بونقور، مرجع سبق ذكره ص 47.

² عمار هادي، الفساد الإداري، مفهومها ومظاهرها وأشكالها وأسبابها وآثارها.

2-المحاباة والمحسوبية: تعتبر من أكثر مظاهر الفساد الإداري خطورة وإلا صعب علاجا في

تنجم عن استغلال المنصب الحكومي للاستفادة الشخصية لمصلحة الفرد دون وجه حق، فهو فساد ناتج عن سوء نية وفصد وإعطاء الحق لمن لا يستحق وأساس التمييز من غالبا ما يكون صلة القرابة أو الجمهورية، وبذلك تستغل المناصب من غير مؤهلين، مما يؤدي إلى تراكم الثروات لدى بعض الأفراد دون غيرهم، فتنشأ آثار سلبية تنعكس على حياة المواطنين والمجتمعات نتيجة لهذه الممارسات¹.

3-الاختلاس والسرقه: حيث أصبحت السرقة والاختلاس سلوكا الاعتداء على المال العام سلوكا

عاما دون ردع كافي ومساءلة قانونية وإدارية وهذا دليل على استفحال الفساد في المجتمع والاختلاس هو تحويل المال العام لخدمة مصالح شخصية بطرق غير قانونية، ويدخل ضمنه كافة أشكال النهب، وهذا راجع لعدة أسباب منها:

- قلة المدخل الفردي العام والحاجة للمال التي تدفع الكثير للقيام بهذا السلوك.
- ضعف الجهاز الرقابة إلى الحد الذي لا يشعر الأفراد بوجود محاسبة يخشونها.
- طبيعة الموقف وحالة التسبب التي يعاني منها التنظيم وما يصاحبها من حالات فوضى وفساد عام من هنا يصبح الفساد حالة ذهنية لدى الأفراد له ما يبرر ومن ثم تتحول الإدارة إلى مسرح للمتزايدات وملاذ لجني الأموال وتمير المشاريع وتتركز للصكوك المدفوعة دون رقابة²

¹ ابراهيم توهامي ليطم ناجي، مرجع سبق ذكره، ص 02.

² اسماعيل بونفور، مرجع سبق ذكره، ص 51.

4-التزوير: وهو اصطناع الأوراق والمستندات وتقليد التوقيعات وغيرها من طرق التزوير، بطريقة ذكية، وعادة ما يزور الموظف المصلحة الشخصية أو مصلحة الغير للحصول على ثمن مقابل من وراء هذه العملية، ويمكن القول بأن التزوير يعتبر جريمة إدارية واقتصادية تعتمد على المحاكاة الحقيقية وتخريفها من أجل الحصول على متصنة شخصية.

5-الواسطة: فمن بين أهم مظاهر الفساد الإداري التفشي في أغلب الإدارات هو استعمال الوساطة، وتعتبر المجتمعات النامية الأكثر تأثراً بها، وذلك لبيئتها الحضارية والاجتماعية القائمة على استمرار العلاقات الأولوية والتقليدية، وتعد الوساطة أداة أو وسيلة يستخدمها الفرد للوصول إلى شخص يملك سلطة اتخاذ القرار، لتحقيق مصلحته أو مصلحة غيره وهي خارج القنوات واللوائح التنظيمية، وأحيانا تستخدم باسم عاطفة الخير أو الشفقة والشفاعة.¹

6-التسيب الإداري: فقد يأخذ السلوك الإداري غير السليم والفساد منحى آخر يتمثل في عدم احترام قواعد العمل، وعدم التقيد بأوقات العمل أو الحضور الشكلي، الشيء الذي يولد عدم المبالاة في العمل في العمل والترقي عن القيام بالواجبات، والذي يرجع أسبابه غالبا إلى:

- الغياب الذي يتمثل في عدم الحضور للعمل أو الحضور لمجرد التوقيع في دفتر الحضور.
- تضخم الموظفين في الجهاز الإداري الشيء الذي يولد التواكل بين الموظفين.
- إهمال برامج التدريب الذي ينعكس على مستوى الأداء الإداري.
- انعدام المكافآت الشخصية والمعنوية للممارسات الإدارية.²

لعل هذه أبرز مظاهر سبب لوجود هناك مظاهر أخرى للفساد الإداري نذكرها باختصار:

¹ابراهيم توهامي ليثم ناجي، مرجع سبق ذكره، ص 12. 13.

²اسماعيل بونقور، مرجع سبق ذكره، ص 52.

- التباهي والتعسف في استعمال السلطات الممنوحة للموظف.
- الإهمال الوظيفي واستعمال معدات المؤسسة لأغراض شخصية.
- عدم المحافظة على أسرار المهنة.
- كثرة وتعقد الإجراءات الإدارية.
- غياب وانعدام الضمير المهني لبعض الموظفين.
- بطأ رداءة الخدمات والمعاملات.
- عدم التزام الموظفين بالمعايير الأخلاقية للمهنة
- عدم احترام الشرعية القانونية.
- انعدام الطاعة التسلسلية بين الموظفين.
- الغش.¹

IV. آثار الفساد الإداري:

قد يقال أن مخالفة القواعد أو القوانين واختراقها يشكل أحيانا عملا إيجابيا حينما تكون تلك القواعد متعارضة مع البيئة الاجتماعية إلا أن الفساد الإداري يحمل في طياته الكثير من الآثار منها²

1- أثر الفساد الإداري على الإجراءات الحكومية: تخسر الحكومة مبالغ كبيرة من الإيرادات المستحقة عندما تتم رشوة موظفي الدولة من يتجاهلوا أجزاء من الإنتاج والدخل في تقويم للضرائب المستحقة بالإضافة إلى ذلك تهدد الحكومات الكثير من الموارد ها عندما يتم تقديم الدعم إلى فئات

¹ ابراهيم توهامي ليثم ناجي، مرجع سبق ذكره، ص 13. 14.

² إيمان صوفي، مريم فوراي، أخلاقيات العمل للحد من ظاهرة الفساد الإداري في الدول النامية مراحله في الملتقى الوطني حول "هو الشركات عالية للحد من الفساد الإداري والمالي".

غير مستحقة، ولكنها تتمشى من الحصول عليه عن طريق الرشوة والنفوذ وهذا يؤثر على الأداء الاقتصادي للدولة.

2- آثار الفساد الإداري على النواحي الاقتصادية: أن مؤثرات الفساد تجمع على وجود علاقة سلبية بين الفساد ومعدلات النمو الاقتصادي وهذه العلاقة لها ارتباط بمستويات الدخل إذ ينخفض معدل الفساد في الدول المتطور اقتصاديا مقارنة بالدول النامية، ويمكن إجمال أثر الفساد الإداري على النواحي الاقتصادية فيما يلي:

1. يساهم في تدني كفاءة الاستثمار العام وأصحاب مستوى الجودة في البنية التحتية.
2. التأثير على حجم وتوعية الاستثمار الأجنبية.
3. تراجع مؤشرات التنمية البشرية وخاصة فيما يتعلق بالصحة والتعليم.
4. يرتبط الفساد بتردي حالة توزيع الثروة والدخل.
5. إجراءات التوظيف والتعيين في المؤسسات إذا كانت قائمة على الرشوة فإنها ستؤدي إلى تخفيض نوعية الإدارية وكثرة القرارات الخاطئة.¹

1- آثار الفساد الإداري على النواحي الاجتماعية:

1. تراجع مستويات المعيشة.
2. قد يتهرب الأغنياء من دفع الضرائب ويمارسون سبلا ملتوية متهرب كالرشوة وهذا يساعد على تعمق الفجوة بين الأغنياء والفقراء.
3. يؤدي إلى الفساد إلى زيادة كلفة الخدمات الحكومية كاللعليم والسكن وغيرها من الخدمات الأساسية، وهذا بدوره يقلل من حجم هذه الخدمات وجودتها.¹

¹ اسماعيل بونفور، مرجع سبق ذكره، ص 58 . 59.

4. كما أن آثار الفساد الإداري أن تفتقد روح العدالة في قلوب المواطنين حيثما يرون الإدارة

للمخالفين وعدم محاسبتهم²، وقد يؤدي إلى اليأس.

2-آثار الفساد الإداري على النواحي الإداري: الذي يحس المواطن إلى فقدان الاطمئنان بعد

أن ضاعت الموازين.

1. آثار الفساد الإداري على النواحي السياسية:

2. يؤثر الفساد على سلبا على إشاعة وتعمق مبادئ الديمقراطية في المجتمع ويؤدي إلى ضياع

حقوق المواطنين.

3. يسيء الفساد إلى سمعة الدولة بين الدول الأخرى، ويؤثر على علاقتها الخارجية،

ومشاركتها في القضايا العالمية.

4. يقلل الفساد الإداري من إقبال المواطنين على المشاركة السياسية في الانتخابات والانخراط

الحزبية، نتيجة اقتناعهم بعدم نزاهة المسؤولين والإدارة.

5. يهدد الفساد الإداري شرعية نظام الحكم والقبول الطوعي والاختياري من جانب المواطنين

المؤسسات الحكم.

6. الفساد يؤثر على الاستقرار السياسي نتيجة تركيز السلطة و تجاهل القوانين رغبات

الشفافية والمساءلة³.

¹ إيمان صوفي ، مريم فوراي مرجع، سبق ذكره، ص 7.

² مهدي حسن زويلف، سليمان أحمد اللوزي، مرجع سبق ذكره، ص 45.

³ اسماعيل بونفور، مرجع سبق ذكره، ص 62.

V. معالجة الفساد الإداري:

بما أن الفساد الإداري أثار كبير على المنظمات والمجتمع، فانه يحسب الوقوف أمام هذه الظاهرة بكل حزم، تتضافر لفرض تحجيمها وتقليل أثارها السلبية ونحاول تقديم طرق لمعالجة الفساد الإداري للتغلب على الانحرافات التي تؤدي إليها.

1- البيئة الإدارية:

1. تخفيض عدد اللوائح القوانين وتبسيطها في كافة الوحدات الإدارية.¹
2. ضرورة معالجة الانحراف دون تحاوت وتقوية الرقابة الإدارية.
3. العناية بالهياكل التنظيمي وملاحقة واقعية وملائمة لطبقة العمل.
4. لا بد ان تتصف الإدارة بالنزاهة والاستقامة والالتزام مع المواطن والولاء للمنظمة.²
5. تكثيف الجهود الخاصة بالتوعية الإدارية.
6. تفعيل دور التدريس العملي لكي يؤدي دوره في توجيه الموظف إلى سبل اكتساب الأخلاقيات الإدارية الالتزام بها سلوكيا ومهنيا.
7. الاهتمام بالأخلاقيات للوظيفة العامة.
8. إشعار الموظف بأهمية المسؤولية الملاقاة عليه.³

2- البيئة الاجتماعية:

1. سعي الدولة إلى استخدام مواردها استخداما أمثل والعمل على زيادة قدراتها لتقديم الخدمات والسلع لتقابل عرضها مع الطلب عليها.

¹ عز الدين بن تركي، منصف شرقي، الفساد الإداري أسبابه أثاره وطرق مكافحته.

² مهدي حسن زويلف، سليمان أحمد اللوزي، مرجع سبق ذكره ص، 50.

³ عز الدين بن تركي، منصف شرقي، مرجع سبق ذكره، ص 10.

2. لقد تبين لنا أن من انتساب الانحراف عن القواعد هو الضغط الاجتماعي لذا لا بد من

خطورة جريئة نرفض بها الضغط الاجتماعي عن طريق الوعي والإيمان بالمصلحة العامة

والرفض الجماعي للضغوط الاجتماعية.

3. توعية الجمهور بوظيفة للجهاز الإداري وهي خدمة مصالح الجماهير بإضرار الفساد

الإداري على مصلحة المجتمع.

4. تشجيع الرقابة الجماهيرية¹ كتضخم الشكاوي لجهات العليا.

ثالثاً: البيئة السياسية:

لقد عان الجهاز الإداري في بعض الدول النائية من الفساد الإداري المتمثل في تحقيق المصالح

الشخصية، للخروج من هذا المشكل لا بد من:

1. ضرورة البدء بمحاربة حالات الفساد السياسي باعتبار مظهرها من مظاهر الفساد الكبير

والذي داؤه حالات من الفساد الاقتصادي والاجتماعي والمؤسسي.

2. استقلالية الجهاز الإداري من الضغوطات السياسية التي تمارسها رجال السياسة من خلال

القنوات غير المشروعة، وذلك بتمديد واجبات الجهاز الإداري ومصادر الرقابة عليه.

3. تنمية الولاءات للجهاز الإداري ولقواعد العمل وأنظمتها وضمان عدم التطلع لحماية

خارجية يلجأ إليها العاملون.

4. منع الوساطة السياسية لحماية المخالفين من المواطنين.

5. تفعيل قواعد الديمقراطية والبعد عن أسلوب الحكم المطلق.²

¹ مهدي حسن زويلف، سليمان أحمد اللوزي، مرجع سبق ذكره ص، 47.

² مهدي حسن زويلف، سليمان أحمد اللوزي، مرجع سبق ذكره، ص 48 . 49.

رابعاً: البيئة الاقتصادية:

1. أن توفر نظاماً لتقييم العمل يشد الأجر عبأته وما يتطلبه من عناء وليس على أساس شخصي، وبذلك يشعر العاملون أنهم أنفسهم وبعضهم يستحقون أجرهم العادل.
2. أن توفر نظاماً للحوافز تشجيع المبادرات والتمسك بأخلاق الوظيفة والأمانة.
3. أن يكون هناك نظام لحساب دوري المكاسب العاملين لتحري مشروعيتها وتحديد مصادرها.
4. القيام بدراسات دورية لمستويات الأجور في القطاعات العامة والخاصة.
5. أن تعتمد إلى مشاركة العاملين بتنصيب من الغرامات التي تقع على المواطنين المخالفين للنظام.

5- الاجتهادات الشخصية:

1. لا بد من القضاء على الروتين الذي يلجأ إليه العاملون قهر من المسؤولية وإطالة العمليات ومستلزمات العمل.
2. أن تثن الاجتهاد الشخصي المنتج والمبادرة والإبداع.
3. التقليل من البيروقراطية وعلى شكلها الجامد ومنها التسلط والانفراد بإصدار القرار والابتعاد عن المشاركة.
4. أن تضع قواعد القانونية الصارمة على الاجتهاد الشخصي، المبني على الثروات الشخصية والتسلط.¹

¹ مهدي حسن زويلف، سليمان أحمد اللوزي، مرجع سبق ذكره، ص 52 . 53.

ويحاول البنك الدولي في جهود لمحاربة الفساد الإداري واستراتيجية للتقليل منه، أن يعتمد

بثلاث محاور أساسية هي:

1. إصلاح السياسية الاقتصادية للدول الأعضاء، ويدخل ضمن ذلك إصلاح نظام الضرائب

والثغرات التي فيه، إصلاح القوانين والنظم حتى لا يستغلها أصحاب النفوذ في الحصول

على مكاسب غير مشروعة، تشجيع الخصخصة أو التوجه نحو القطاع الخاص، ومساعدة

الدول في إعداد وضع السياسات القطاعية التي قد تقلل الفساد الإداري، ونقل الخبرات

بين الدول في محاربة الفساد.

2. الإصلاح المؤسسي ويدخل ضمن ذلك إصلاح الإدارة المالية الحكومية، وإصلاح نظام

الخدمة المدنية، ومراجعة نظام المناقصات والعقود، وإصلاح الجهاز الحكومي وتقوية قدراته

الرقابية.

3. الرقابة من قبل المؤتمنين على المال العام ويدخل ضمن تلك الإجراءات الخاصة بالمؤسسات

الناجمة للمساعدات كفروع مستوى الشفافية في معاملاتها ورفع مستوى المعايير الأخلاقية

لدى موظفي هذه المؤسسات.¹

لقد انتشرت ظاهرة الفساد في العديد من الدول ووصلت إلى مستويات ومعدلات غير مسبوقة

في حجمها وتنوعها، وأثارها على المدمرة على الحياة الإنسان ورقابية، ومما لا شك فيه أن استفحال

هذه الظاهرة الخطيرة سيعرض الموظف إلى انتقاد شديد من قبل المواطنين بالدور الفعال الذي يجب

أن تلعبه أجهزه الإدارة العامة.

لذلك حاولت الدول تقديم حلول للحد من مشكلة الفساد عن طريق تفعيل سياسات التنمية

الإدارية وحل عجلة التنمية الإدارية تدور.

¹ البنك الإسلامي للتنمية " فؤاد عبد الله العمر " أخلاق العمل وسلوك العاملين في الخدمة العامة والرقابة عليها من منظور إسلامي،

بحث رقم 52 ص 66 . 67.