



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد بوضياف المسيلة
كلية الحقوق



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

قسم : العلوم السياسية والعلاقات الدولية

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

دور القيادة الإدارية في مكافحة الفساد الإداري
في المؤسسة الجزائرية
دراسة حالة : بلدية عين الحجل (2014-2015)

مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر في الإدارة وحكامة محلية بجامعة المسيلة

تحت إشراف الأستاذة :

- فوزية شرقي

من إعداد الطالب :

- الطاهر بن ناعة

السنة الجامعية : 1436 هـ - 2015 م



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد بوضياف المسيلة
كلية الحقوق



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

قسم : العلوم السياسية والعلاقات الدولية

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

دور القيادة الإدارية في مكافحة الفساد الإداري
في المؤسسة الجزائرية
دراسة حالة : بلدية عين الحجل 2014-2015

مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر في الإدارة وحكامة محلية بجامعة المسيلة

أعضاء لجنة المناقشة :

1. رئيسا
2. مشرفا
3. عضوا مناقشا

السنة الجامعية : 1436 هـ - 2015 م



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

فَاسْتَقِمْ كَمَا أُمِرْتَ وَمَنْ تَابَ مَعَكَ وَلَا تَطْغَوْا إِنَّهُ بِمَا
تَعْمَلُونَ بَصِيرٌ^١ (112)، وَلَا تَرْكُنُوا إِلَى الَّذِينَ ظَلَمُوا
فَتَمَسَّكُمُ النَّارُ وَمَالَكُم مِّنْ دُونِ اللَّهِ مِنْ أَوْلِيَاءٍ ثُمَّ لَا
تُنصَرُونَ (113)، وَأَقِمِ الصَّلَاةَ طَرَفِي النَّهَارِ وَرِفَاءً مِّنَ اللَّيْلِ إِنَّ
الْحَسَنَاتِ يُذْهِبُ السَّيِّئَاتِ ذَلِكَ ذِكْرِي لِلذَّاكِرِينَ (114)،
وَاصْبِرْ فَإِنَّ اللَّهَ لَا يُضِيعُ أَجْرَ الْمُحْسِنِينَ (115)، فَلَوْلَا كَانَ مِنَ
الْقُرُونِ مِن قَبْلِكُمْ أُولُو بَقِيَّةٍ يَنْهَوْنَ عَنِ الْفَسَادِ فِي الْأَرْضِ إِلَّا
قَلِيلًا مِّمَّنْ أَنْجَيْنَا مِنْهُمْ وَاتَّبَعَ الَّذِينَ ظَلَمُوا مَا أُتْرِفُوا فِيهِ وَكَانُوا
مُجْرِمِينَ (116)، وَمَا كَانَ رَبُّكَ لِيُهْلِكَ الْقُرَى بِظُلْمٍ وَأَهْلُهَا
صَادِقٌ اللَّهُ الْعَظِيمُ . ﴿مُصَلِحُونَ﴾

سورة هود

الإهداء

حمد الله عز وجل الذي مدني بالقوة والصبر على مواصلة العمل وإتمامه
أهدي ثمرة جهدي أولاً وقبل كل شيء إلى والدي العزيزين، حفظهما الله، اللذان كانا
يدعون لي في ظهر الغيب .
وإلى زوجتي التي صبرت على فاقتي وساهمت في مساعدتي على الدراسة بكل جوارحها
إلى أولادي ، جهاد، عيسى، محمد ، عبد الجليل لأنهم سبب إصراري .
إلى إخوتي وأخواتي وأولادهم وأزواجهم .
إلى روح خالتي الطاهرة "فتيحة" التي كانت لي سنداً وصدر حنون تفرح لفرحي وتحزن
لحزني ووقفت معي في أشد المحن راجياً من الله العلي القدير أن يسكنها فسيح جناته
إلى روح العائزة التي سبق دعاءها الموت ودعت لي بالنجاح والرضا، ووقفت معي في
أشد المحن راجياً من الله العلي القدير أن يسكنها فسيح جناته .
إلى روح جدي الشاعر " أحمد " الذي غرس فينا معنى العزة والوطنية .
إلى عمي الشهيد " سعيد " الذي ضحى بالنفس والنفيس من أجل أن تحيا الجزائر .
إلى أصدقائي وأحبابي التي جمعت بيننا محبة الله وكانوا سنداً لي في الصراء والضراء .
إلى زملاء الدراسة الجامعية قسم علوم سياسية .
إلى الأستاذة الفاضلة شرقي فوزية .
دون أنسى أستاذي " بن مرزوق عنتر " الذي علمني معنى الإحسان في العمل
إلى كل من يعمل لبناء حضارة إنسانية .
إلى كل من يعمل لتكريم الإنسان وإسعاده .
إلى كل من يعمل لرفع الظلم والشقاء عن الإنسان .
إلى كل من يعمل الصالحات، والمبرات والإحسان ابتغاء وجه الله .
وإلى زملائي وزميلاتي في العمل دون استثناء كل باسمه
إلى كل من يحمل قلباً طيباً في زمن غابت فيه القلوب الطيبة

طاهر بن ناعة

شكر وتقدير

الحمد لله الذي هدى الأمة إلى طريق الرشاد ونهاها وحذرهما من سلوك طريق الفساد، والصلاة والسلام على نبينا محمد خير العباد وعلى آله وصحبه ومن تبعهم بإحسان إلى يوم التناد، أما بعد
فإننا نشكر العليم القدير على توفيقه لنا بإنجاز هذا العمل العلمي المتواضع ونحمده حمد الحامدين....

فالحمد لك ربي حتى ترضى والحمد لك إذا رضيت والحمد لك بعد الرضى
ويطيب لي أن أتقدم بوافر الشكر والتقدير والعرفان للأستاذة
" فوزية شرقي "

التي أشرفت عليا مرشدة وموجهة والتي كانت لآرائها السديدة وتوجيهاتها القيمة
ومجهوداتها الوفيرة أكبر الأثر في إنجاز هذا البحث
وجزيل الشكر لأستاذي الفاضل " عنتر بن مرزوق "
الذي كان على اتصال دائم بي وتقديمه المساعدة في إنجاز هذا البحث .
وإلى كل من علمنا حرفا عبر مختلف المراحل الدراسية
وإلى كل أساتذة قسم العلوم السياسية

الباحث

مقدمة

إن ثروات الأمم، وطاقات الأفراد، والوقت الثمين، والتكنولوجية العصرية، هي العناصر الأساسية لتقدم أي مجتمع أو تأخره وان الإدارات الحكومية هي التي تقوم بتسخير هذه الإمكانيات واستغلالها لصالح الشعوب، كما قال الدكتور عمار بوحوش ليس هناك دولا متقدمة أو دول متخلفة، وإنما هناك دول فيها إدارة جيدة ذات فعالية، وهناك دول أخرى متخلفة، فيها الإدارة عقيمة وغير قادرة⁽¹⁾، وتكمن فعالية الإدارة وعمقها فيمن يفقون على تسيرها، أي أن الثروة الحقيقية هي العامل البشري الذي لا يضاهيه ثمن .

لذلك أصبح موضوع الفساد الإداري من المواضيع التي أرقت الباحثين والدارسين بمختلف اتجاهاتهم ومشاربهم الفكرية، لكون الظاهرة قديمة قدم الإنسان، فقد ارتبط وجود هذه الظاهرة بوجود الأنظمة السياسية، وهي لا تقتصر على شعب دون آخر أو دولة أو ثقافة دون أخرى، وتتفاوت ظاهرة الفساد من حيث الحجم والدرجة، لكونها ممتدة ومتعددة الأوجه ذات أبعاد اجتماعية واقتصادية وسياسية .

كما أن لها مسبباتها التي تبدأ من الإنسان، فالمؤسسة، والدولة، وتعد من أخطر أمراض المجتمعات القاتلة للدول والمحطمة للكيانات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية وقد يعود أثره سلبا على حياة المواطن، من خلال تدني مستوى تقديم الخدمات وتتعد الإجراءات وتتعدم العدالة والشفافية وتهمل القدرات والإبداعات بحيث تصاب بالإحباط والوهن والشلل .

وخير دليل على ذلك ما يحدث في المؤسسة الجزائرية، التي أصبحت نموذجا للفساد الإداري وعائقا يحول دون نجاح تطبيق السياسات والإصلاحات التي تعاقبت عليها حكومات، مما أعاق تطور المجتمع على جميع المستويات ومن ذلك إضعافه للقانون والنظم واللوائح الإدارية، إضافة إلى دوره في تقليص المنافسة المفتوحة والمتكافئة لوضع الرجل المناسب في المكان المناسب، مما ترتب عليه عواقب وخيمة أضرت بالمؤسسة الجزائرية، وأثرت على مستوى الخدمة التي تقدم للمواطنين، وبدرجة أكبر على القيم الإنسانية والاجتماعية.

لذلك تسعى كافة النظم الإدارية في الدول المتقدمة والنامية، وبالخصوص الجزائر التي اتجهت نحو سياسة محاربة مثل هذه السلوكيات المنحرفة، و البحث عن آليات تمكننا من مكافحتها والحد من انتشارها، وكانت من هذه آليات جعل القيادة الإدارية عنصر أساسي وجوهريا، لكل المنظمات بمختلف أنواعها، فلا يمكن تجاهلها كونها أداة فاعلة للحد منه لما تتضمنه من أسس وقوانين تعمل بها، كما تساهم بأشكال وأدوار كثيرة في تقوية استراتيجيات مواجهتها.

وإن الشيء الذي يقربنا الى فهم الظاهرة والتماس خطورتها، وكيفية معالجتها من منظور الدراسة التي سوف نقوم بها لبلدية عين الحجل كحالة، وهذا باعتبار البلدية هي الخلية الأساسية للدولة، مما يعطي صورة مقربة لكيفية تعامل القائد داخل هذه المنظمة مع المرؤوسين، و لمعرفة مظاهره

¹ عمار بوحوش، الاتجاهات الحديثة في علم الإدارة. (الجزائر: المؤسسة الوطنية للكتاب، 1984)، ص 01.

ومسبباته من طرف الموظفين و عمال ، ومعرفة العلاقة التي تربط بين القيادة الإدارية و الموظفين ، وهل لهذه العلاقة تأثير في الحد أو في توسيع الفساد الإداري.

أهمية الموضوع:

تنبثق أهمية البحث من كونه يوضح دور القيادة الإدارية، وعدها جزءا أساسيا ترتكز عليه المنظمة، في معالجة ومحاربة الفساد الإداري، الذي يعد جذور لكل المشكلات ويحول دون تحقيق أهداف المنظمة.

ومن هنا تظهر أهمية الموضوع الذي نحن بصدد دراسته وهذا من خلال النقاط التالية.

- تحديد إطار عام للقيادة الإدارية وخلق رؤية شاملة عنها لمعرفة علاقاتها واتجاهاتها وأهميتها في التحكم في العملية الإدارية ، وإيجاد الحلول والمشاكل التي تعيق تحقيق أهداف المنظمة .
- يبرز دور القائد ، في كونه المحرك الأساسي لتنفيذ السياسات بالشكل الذي يمكنه من التحكم في مرؤوسيه وتوجيههم بالشكل السليم، مما يحقق الانسجام،و يؤدي للاكتشاف الأخطاء و العراقيل .
- تحديد الإطار العام للفساد الإداري وإعطاء صورة شاملة على خطورته سواء للفرد أو للمؤسسة وكيفية إيجاد آليات معالجته .

• تحديد العلاقة بين القيادة الإدارية والفساد الإداري.

• إبراز فعالية القيادة الإدارية الناجحة في محاربة الفساد الإداري تساهم في إصلاح الإدارة بصفة عامة

• إن عملية اختيار القيادة الإدارية في كان من تأثير الثقافة السائدة في الإدارة الجزائرية، سواء كانت مقصودة أو غير مقصودة وذلك لانتشار مفهوم الموالة والمحسوبية، و عدم التخلي عن ذلك مما سبب تقلص المنافسة المفتوحة والمتكافئة لوضع الرجل المناسب في المكان المناسب، مما تترتب عليه عواقب وخيمة أضرت بالمؤسسة الجزائرية .

أهداف الدراسة :

• تحديد إطار عام للقيادة الإدارية، وخلق رؤية شاملة عنها في معرفة أنماطها وأساليبها واتجاهاتها وأهميتها في التوتيد المتين للإدارة ، سواء للبيئة الداخلية لها، وكذلك الخارجية.وكيفية استغلال مواردها بشكل فعال للوصول إلى إدارة فعالة ، ومنها إلى دولة متقدمة.

• يبرز الدور الكبير في بناء البنية التحتية الصلبة لإدارة النموذجية، باعتبارها المحرك الأساسي لعملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية و السياسية.

• التعرف على مفهوم القيادة الإدارية، وتحديد الدور الذي يلعبه المدير أو القائد الإداري داخل المنظمة .

• التعرف على أنماط القيادة الإدارية وأساليبها.

أدبيات الدراسة :

إن موضوع القيادة الإدارية بحد ذاته موضوع الساعة ، واهتمام جل الدراسات، باعتبار ما توصلت إليه الدول الغربية في كيفية تطوير الأجهزة الإدارية لدول النامية، بعد الاقتناع بأن السبب لا يكمن في عملية نقص الموارد المالية والمادية بقدر ما يكمن في القيادة الفذة، التي تستطيع تطوير وتسيير هذه الأجهزة الإدارية ، ومنها القضاء على الفساد الإداري الذي يعتبر العائق الكبير والفيروس الذي نخر الإدارة في الدول النامية.

وننتج عن هذا الاهتمام عدة إسهامات لخبراء وندوات ودراسات في هذا المجال، ومن بين الدراسات على مستوى العربي التي اهتمت بموضوع الفساد نذكر منها .

• **دراسة علاء فرحان طالب وعلى حسين حميدي:** الذي تناول فيها ظاهرة الفساد في كتابهم بعنوان "استراتيجية محاربة الفساد الإداري والمالي" حيث يعد الفساد الإداري من منظورهم، من أكبر المشاكل التي تواجه المجتمعات النامية والمتطورة على حد سواء، ليس فقط بسبب ما يحمله من معاني الانحراف عن مضامين والمعايير الأخلاقية والاجتماعية والسياسية والاقتصادية السوية، حيث تم باستقصاء أجري في أكثر من ستين بلد نام، صنف فيه الفساد القطاع عام على أنه أشد العقبات التي تواجه التنمية والنمو في بلدانهم ، وركز فيها على تشريح الموضوع الفساد كتعريف وصول إلى تجسيد الفساد بشكل ملموس وتعرض لمختلف عواملها.

• **دراسة محمد حسنين العجمي:**تناول فيها القيادة الإدارية في مؤلفه " الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية " حيث ركز نجاح المنظمة بحكم أنها عبارة عن تكتل بشري لتحقيق أهداف معينة، لذلك نجد أن القائد الإداري المثالي إنما يعتمد على مجموعة من المؤثرات والمتغيرات، التي تساعده في تصعيد درجة اهتمامه بالعنصر البشر ،ومن أهم المؤثرات والمتغيرات دراسة السلوك الإنساني، والعوامل المؤثرة عليه، ومدى ربطها بالاتصال بين المستويات المختلفة أفراد وجماعات، وينظر للقيادة أنها فن معاملة الطبيعة البشرية، أو فن التأثير في السلوك البشري، لتوجيه جماعة من الناس نحو هدف معين بطريقة تضمن طاعتهم وثقتهم واحترامهم وتعاونهم .

• **دراسة الدكتور عنتر بن مرزوق:**تناول فيها الفساد الإداري في مذكرته " الرقابة الإدارية ودورها في مكافحة الفساد الإداري في الإدارة الجزائرية " حيث شخص واقع الإدارة الجزائرية وكيفية تغلغل هذه الظاهرة حتى أصبحت ثقافة لا يمكن الاستغناء عليها.

• **دراسة دكتور ظاهر محمود كلادة:** تناول في كتابه " القيادة الإدارية " مما يوضح فيها تركيبة القائد الإداري انطلاقاً، من الجانب النظري كتعريف للمصطلح وصولاً إلى مقومات صناعة القائد الذي بدوره يكمن نجاح المنظمة، كما جسد نوعية القائد في مرونته وإن يكون ذو عقل منفتح، وتكون قراراته تحوز على الالتزام الأغلبية في التنفيذ.

إشكالية الدراسة:

تعتبر مسألة محاربة الفساد الإداري، أحد أهم المطالب الإجبارية والأساسية، التي أصبحت حديث الساعة، نظر لخطورة الوضع التي ألت إليها الدولة، وذلك لعدم تحقيق السياسات العامة في شتى المجالات وعلى جميع الأصعدة من طرف القيادات الإدارية، ويرجع ذلك لكونها تمثل البديل الأمثل لمواجهة الظاهرة والتي تعتبر التحدي الأكبر.

وهذا ما دفعنا إلى طرح الإشكالية الرئيسية التالية:

- كيف يمكن أن تسهم القيادة الإدارية في الحد من خطورة ظاهرة الفساد الإداري في

الإدارة الجزائرية وما واقعها في بلدية عين الحجل؟

وتتدرج تحت هذه الإشكالية مجموعة من التساؤلات الفرعية يمكن إجمالها فيما يلي:

- ماهو مفهوم القيادة الإدارية؟ ما أنماطها وأساليبها وما سماتها؟ وما هي أهم متطلبات القيادة الإدارية؟

- ما هو مفهوم الفساد الإداري؟ ما أسبابه هو أثاره؟ وكيف يمكن معالجته؟

- ما هو النمط القيادي الذي باستطاعته مكافحة الفساد الإداري؟ وهل تعتمد بلدية عين الحجل على هذه الآلية في مكافحة الفساد الإداري؟

- ما هي الأساليب المنتهجة في الحد من هذه الظاهرة داخل البلدية عين الحجل سواء من طرف القيادة الإدارية أو الموظفين والعمال؟

فرضيات الدراسة:

إذا كانت الفرضية عبارة عن تعميمات لم تثبت صحتها يطلقها الباحث ليصف بها العلاقة بين ظاهرتين، ويسعى بعد ذلك لاختبار تلك العلاقة وفق المنهج الذي يصفه لإثبات ما افترضه، فإن الفرضية الرئيسية التي يمكن طرحها في هذه الدراسة تكمن فيما يلي:

✓ تعتبر القيادة الإدارية أحد العوامل الرئيسية التي تساهم في صناعة الفساد الإداري أو تحد منه.

وتتدرج تحت هذه الفرضية جملة من الفرضيات الجزئية منها:

• تعكس ظاهرة الفساد الإداري في الإدارة الجزائرية خلاا واضح الذي يؤثر بدوره على فعالية القيادة الإدارية.

• تتوقف مكافحة الفساد الإداري في المنظمة على نمط القيادة الإدارية وسماتها.

• توجد علاقة بين القيادة الإدارية والمؤوسين في انتشار ظاهرة الفساد الإداري في بلدية عين الحجل.

• توجد علاقة بين نوعية القيادة الإدارية وكيفية اختيارها، مما أثر سلب على الموظفين ببلدية عين الحجل.

المناهج المعتمدة:

إن دراسة أي ظاهرة تحتاج إلى استخدام المنهج العلمي المؤدي إلى اكتشاف الحقيقة، ويعرف المنهج العلمي عادة بأنه: "فن التنظيم الصحيح لسلسلة من الأفكار العديدة، إما من أجل الكشف عن الحقيقة حين نكون بها جاهلين وإما من أجل البرهنة عليها للآخرين حين نكون بها عارفين".⁽¹⁾ وانطلاقاً من طبيعة هذه الدراسة فقد تم اعتماد المناهج التالية:

• **المنهج الوصفي:** يعتبر من أهم المناهج المستخدمة في مجال الدراسات الاجتماعية، حيث يعتمد هذا الأخير على: "دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً ويعبر عنها تعبيراً كلفياً وكمياً، فالتعبير الكيفي يصف لنا الظاهرة ويوضح خصائصها، أما التعبير الكمي فيعطينا وصفاً رقمياً يوضح مقدار هذه الظاهرة أو حجمها ودرجات ارتباطها مع الظواهر الأخرى"⁽²⁾، وعليه فقد مكننا هذا المنهج من وصف ظاهرة الفساد الإداري وتتبع مراحلها والوقوف على تفاصيلها وتطوراتها والتعبير عنها كمياً وكيفياً، وتقديم صورة واقعية، وعرض بعض الاقتراحات الكفيلة بإصلاحه بما يضمن تفعيل سياسة مكافحة الفساد الإداري وذلك رجوعاً إلى تفعيل دور القيادة الإدارية كأحد العوامل الرئيسية التي تساهم في صناعة الفساد الإداري أو تحد منه .

ذلك أن دور هذا المنهج لا يقتصر على جمع البيانات والمعلومات عن الظاهرة المراد دراستها فقط، بل يمتد إلى تحليلها وتفسيرها، من أجل الوصول إلى استنتاجات يمكن أن تسهم في تحسين الواقع وتطويره.

• **المنهج التاريخي:** إن فهم واقع ظاهرة الفساد الإداري سواء على المستوى الدولي المتقدم أو النامية، وتحليل مختلف الاختلالات والأزمات التي تعاني منها .
وإذا كان علم السياسة هو التاريخ الجاري فإن التاريخ هو علم السياسة الماضية⁽³⁾، ولذلك تجد المنهج التاريخي من أكثر المناهج استخداماً لدى باحثي العلوم السياسية، وهو منهج يصف ويسجل ما مضى من وقائع وأحداث ويحللها ويفسرها على أسس علمية صارمة بقصد الوصول إلى تعميمات تساعد على فهم الماضي والحاضر والتنبؤ بالمستقبل⁽⁴⁾.

• **منهج دراسة الحالة:** رغم أن نقشي ظاهرة الفساد الإداري وغياب القيادة الإدارية الفعالة حيث أنها خاصة تتميز بها معظم دول النامية إلا أن دراستنا ستركز على الحالة المؤسسات

¹ أعمار بوحوش، دليل الباحث في المنهجية وكتابة الرسائل الجامعية. (الجزائر: المؤسسة الوطنية للفنون المطبعية، 2002)، ص 29-30.

² أعمار بوحوش، ممدّ محمود الذنبيات، مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث. (الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2001)، ص 139.

³ عبد الغفار رشاد القسبي، مناهج البحث في علم السياسة. (القاهرة: مكتبة الآداب بالحرم الجامعي، ط 2، 2007)، ص 223.

⁴ صلاح الدين شروخ، منهجية البحث العلمي. (عناية: دار العلوم للنشر والتوزيع، 2003)، ص 126.

الجزائرية ، وذلك من خلال التعمق في دراسة- دور القيادة الإدارية في مكافحة الفساد الإداري - بلدية عين الحجل 2015/2014، والكشف عن تأثيرها من خلال اعتماد مجموعة من الإصلاحات الأساسية الكفيلة بتقليل الفساد وتحقيق إدارة فاعلة ، والتوصل إلى استنتاجات وتوصيات يمكن تعميمها على مختلف الحالات المشابهة.

محاور الدراسة:

استدعت هذه الدراسة ضرورة تقسيم البحث إلى أربعة فصول رئيسية، يحتوى كل فصل على عدة مباحث وهي كما يلي:

الفصل الأول: سنتناول الإطار النظري والمفاهيمي لمصطلح القيادة الإدارية، وذلك بالتعرف على تعريف القيادة الإدارية وأهميتها في الفكر الإداري، لننتقل بعد ذلك إلى دراسة القيادة الإدارية في الفكر الإسلامي، لنعرج إلى نظريات القيادة الإدارية، وفي الأخير إلى تناول أهم أنماط وسمات القيادة الإدارية.

الفصل الثاني: سنتطرق فيه إلى تحديد الإطار النظري والمفاهيمي لمصطلح الفساد الإداري ، وذلك من خلال مفهوم الفساد الإداري ومراحل تطوره، وكذا إبراز أهم المدارس الفكرية التي تناولت دراسته، والنظريات التفسيرية التي تم صياغتها من أجل فهم أهم أسبابه وعوامل بروزه ومعالم انتشاره.

الفصل الثالث: سنخصص لدراسة محددات العلاقة بين القيادة الإدارية والفساد في الجزائر، أساليب اختيار القيادة الإدارية وعلاقتها بالفساد الإداري في المنظمة الجزائرية ، ثم تقديم آليات مكافحة الفساد الإداري من خلال مدخل القيادة الإدارية وكذا تحديد مختلف العراقيل والمعوقات التي تقف حائلا دون نجاحها، محاولين في الأخير تقديم رؤية استراتيجية حول مكافحة الفساد وذلك بتفعيل دور القيادة الإدارية في مكافحة الفساد الإداري .

الفصل الرابع : سنقوم بالدراسة الميدانية، وذلك بتقديم المؤسسة ومهام البلدية ،ومراحل الدراسة ، وأدوات المستعملة وتحديد مجالات الدراسة. وصولا الى تحليل نتائج الدراسة .

- تحديد المصطلحات:

من أهم المصطلحات التي لا بد من تحديدها في هذه الدراسة ما يلي:

الفساد: يقصد به كل عمل أو سلوك تيرأت منه كل الكتب السماوية وكل القوانين الوضعية النابعة من الضمائر الإنسانية ، وكل من تحكم عقله عن هوي قلبه وشهوته ، ورضي لنفسه ما لا يرضي لغيره.

الفساد الإداري : هو كل عمل لا يتماشى مع النصوص القانونية والتشريعات واستغلال السلطة والمناصب العليا للأغراض الشخصية ، والتعامل بالرشوة والمحسوبية .

القيادة الإدارية: هو الحكم الذي يجعل من الفساد عدوه والإصلاح سلاحه، يعمل على تكريس قيم النزاهة والمحاسبة والمساءلة والشفافية، ويسعى لتحقيق الأمن والعدالة الاجتماعية والقضائية.

الفصل الأول:

الإطار النظري والمفاهيمي لمصطلح القيادة الإدارية

المبحث الأول : تعريف القيادة الإدارية وأهميتها في الفكر الإداري.

المبحث الثاني : القيادة الإدارية في الفكر الإسلامي.

المبحث الثالث : نظريات القيادة الإدارية.

المبحث الرابع : أنماط وسمات القيادة الإدارية.

تمهيد :

تعتبر القيادة العقل المدبر لأي مهام سواء كانت هذه المهام تخص فئة بسيطة أو مجموعة قليلة أو كثيرة، منتظمة أو غير منتظمة، رسمية أو غير رسمية، فلا بد من وجود محرك لهذه المجموعة، ولم ينحصر هذا الدور على الكائن البشري فقط ولكنه تعداها إلي أبعد من ذلك آلا وهو الحيوان، وخير مثال على ذلك ما ذكر في القرآن، عن نموذج النحل والنمل، لهذا فنرى في الأسرة مثال على وجود هذه القيادة منذ بداية التفكير في الارتباط بين الزوج والزوجة، وهذا نابع بالضرورة من الحس بالمسؤولية والتفكير في مشروع التدبير له، أي أن هناك رؤية مستقبلية لهذا الزوج، بمعنى انه حكم على نفسه حكم مطلق بأنه مسؤول على ذلك أي بعبارة أصح انه القائد. فالقيادة ضرورة حتمية ليس بالنسبة للأسرة فقط، بل حتى بالنسبة للمنظمات و الدول، لأنه من شأنه أن يساعد على تحقيق تلك الأهداف المسطرة بصورة أكثر فاعلية.

ومنه فإن موضوع القيادة الإدارية قد شغل حيزا كبيرا من الناحية العلمية والعملية، فمن الناحية العلمية برزت العديد من الكتب التي تتناول هذا الموضوع بشيء من التفصيل، أما من الناحية العملية فيظهر ذلك من خلال عدم نجاعة البرامج والسياسات بالرغم من التدقيق الذي تحتويه في كيفية معالجة وتحقيق أهدافها وهذا راجع إلى نوعية القيادة والمقومات الذاتية للقائد التي بإمكانها أن تحقق هذه النجاعة

سنحاول في هذا الفصل التطرق إلى تحديد الإطار النظري والمفاهيمي لمصطلح القيادة

الإدارية، وذلك من خلال تقسيمه إلى أربعة عناصر رئيسية، تناولنا فيها

- المبحث الاول: تعريف القيادة الإدارية وأهميتها في الفكر الإداري.

- المبحث الثاني: القيادة الإدارية في الفكر الإسلامي.

- المبحث الثالث: نظريات القيادة الإدارية .

- المبحث الرابع: دراسة أنماط وسمات القيادة الإدارية.

و في الأخير ختمنا هذا الفصل بخلاصة واستنتاجات.

المبحث الأول : تعريف القيادة الإدارية وأهميتها في الفكر الإداري.

لقد تعددت المفاهيم في إعطاء تعريف ثابت للقيادة الإدارية وهذا راجع الى المشارب الفكرية والاتجاهات حسب التخصص في العلوم، ولذلك سوف نخصص هذا المبحث في معرفة أهمية القيادة الإدارية في الفكر الإداري.

المطلب الأول :تعريف القيادة الإدارية:

1- **تعريف القيادة لغة و اصطلاحاً:** أما في اللغة العربية فإن القيادة مشتقة من "القاد" وضمها "السوق"، ويقال يقود الدابة من أمامها ويسوق الدابة من خلفها، فالقائد يعتبر كدليل أو مرشد وهو الشخص الذي يمتلك قوة التأثير على الآخرين (4) .

ويرجع أصل كلمة "القيادة" الى الفكر اليوناني وأيضاً الفكر اللاتيني حيث اشتقت الكلمة الإنجليزية "leadership" من الفعل (5) :

"Archein" بمعنى يبدأ أو يقود وهو موافق للفعل اللاتيني "Agere" ومعناه يحرك أو يقود هذا، وينقسم كل فعل من الأفعال السابقة الى جزئين :

- بداية يقوم بها شخص واحد.

- ومهمة أو عمل ينجزه.

Archein: اسم يطلق على الرجل الأول في الدولة أو الحاكم، ومنه استنتج أنه هناك علاقة بين قائد ومرؤوسين تجمعهما وظيفتين متباينتين هما، وظيفة إعطاء الأوامر والتعليمات، وهي من حق القائد، ووظيفة تنفيذ هذه الأوامر والتعليمات وهي من واجب المرؤوسين .

و بالنسبة للتعريف الموضوعي لمفهوم القيادة فقد ورد بشأنه في المراجع العربية بطرق

وصياغات مختلفة ولكثرة الصياغات الخاصة بتعريف القيادة سنكتفي بذكر التعاريف الأكثر شيوعاً والتي وردت بأساليب وصياغات متباينة ما يلي (6) :

عرفها باس (BASS) بأنها العملية التي عن طريقها إثارة اهتمام الآخرين وإطلاق طاقاتهم

وتوجيهها نحو الاتجاه المرغوب.

وعرفها ليكرت (LKERT) بأنها النشاط الذي يمارسه شخص ما للتأثير في الناس وجعلهم يتعاونون

لتحقيق هدف يرغبون في تحقيقه.

¹ فرحات فاروق ، أسس اختيار تطوير القيادات الإدارية المبدعة من خلال معايير إدارة الجودة الشاملة .(سوريا: الجودة الشاملة ، المؤتمر السنوي الرابع في الإدارة ،القيادات الإبداعية لتطوير وتنمية المؤسسات في الوطن العربي)، 13-16 أكتوبر،ص329.

² المرجع نفسه.

³ محمد حسنين العجمي، الاتجاهات الحديثة في القيادة الادارية والتنمية البشرية. (عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع ،2008)، ص57.

وعرفها كل من فقذر وبرثيوت بأنه فن التنبؤ بين الأفراد والجماعات وشحذ همهم لبلوغ غايات منشودة.

أما: **koontz andodonnil**: عرفوا القيادة على أنها عملية التأثير التي يقوم بها القائد في مرؤوسيه لإقناعهم وحثهم على المساهمة الفعالية بجهودهم للقيام بنشاط متعاون.⁽⁷⁾ القيادة هي: "أنها قدرة الفرد في التأثير على شخص أو مجموعة من الأشخاص وتوجيههم وإرشادهم من أجل كسب تعاونهم وحفزهم على العمل بأعلى درجة من الكفاية في سبيل تحقيق الأهداف الموضوعية⁽⁸⁾.

• القيادة في ضوء اتجاهاتها:⁽⁹⁾ أ- القيادة كعملية سلوكية :

إن السلوك المرتبط بعملية القيادة يفسر على أنه عملية سلوكية يدير بها القائد أتباعه ومرؤوسيه، وتؤثر في نشاطهم، وسلوكهم بصورة مباشرة أو غير مباشرة، والتي في نهاية المطاف تحقق أهداف العمل، ولقد أشار الباحثون إلى تعريفها على النحو التالي:

القيادة : هي العملية التي يقوم بها الفرد القائد بالتوجيه أو بالتأثير في أفكار ومشاعر الآخرين أو في سلوكهم من أجل تحقيق هدف معين يرغب القائد في تحقيقه، ويكون مسئولاً عن تنسيق نشاطات أفراد المجموعة التي يقودها إلى تحقيق أهدافها.

ب- **القيادة كسمة شخصية**: إن الذين يتبنون هذا المفهوم يؤكدون في تفسيرهم لمفهوم القيادة على شخصية الإنسان الذي يتولى القيادة ويرجعون طريقة قيادته إلى خصائص فطرية أو مكتسبة مزود بها القائد.

وهذه الصفات الفطرية والمكتسبة هي العوامل الرئيسية في نجاح هذا النمط القيادي، ولقد عرفها الباحثون على النحو التالي:

على أنها : خاصية من خصائص الجماعة تُوكل فيها مسئولية القيام بأنواع من النشاطات الهامة لفرد يتسم بسمات شخصية معينة مثل السيطرة، وضبط النفس، ومميزات جسدية معينة كطول القامة، وجوهرية الصوت .

⁷ ظاهر محمود كلالدة ، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية . (عمان: دار زهران للنشر والتوزيع ،1997) ، ص 17 .
⁸ وفيق حلمي الأغا، "دور القيادات الإدارية في التطوير والتنمية الإدارية". (المؤتمر السنوي الرابع ، " إدارة القيادة الإبداعية لتطوير وتنمية المؤسسات في الوطن العربي " ، المنعقدة بدمشق بين 13-16 أكتوبر 2003) ، ص 06 .
⁹ أميمه عبد الخالق ، فاعلية إدارة الوقت وعلاقتها بالأنماط القيادية لدي مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة من وجهة نظرهم .رسالة الماجستير غير منشورة (الجامعة الإسلامية غزة : كلية الدراسات العليا، 2009) ، ص 167 .

ويعرفها على أنها : السمات التي تطلقها جماعة معينة على فرد من أفرادها تتوفر فيه سمات،
وقدرات تجعله في نظرهم أحق بالقيادة.

ج- القيادة كمركز رسمي للقائد : إن من يتبنى هذا المفهوم يركزون على الأنشطة التي يقوم
بها الشخص الذي يقع في مركز القيادة، وعرفها الباحثون على النحو التالي: أنها "مهمة رسمية
لتنظيم وتنسيق جهود المرؤوسين في مختلف المستويات والأوقات.
وعرفها على أنها : تأدية أدوار، ومسئوليات بطريقة حسنة، وكفاءة عالية، وبطريقة تلقائية
ذاتية.

والشخص الذي يمكن أن يكون مدير مدرسة ناجح، ويمارس سلطاته بتمتع بصفات قيادية
معينة مما يجعل الذين تحت إدارته ينفذون تعليماته، ويتقبلون توجيهاته بفاعلية ورضا ولا يعتمد
على السلطة المخولة له مباشرة بل على التأثير فيمن يرأسهم بأسلوبه المتميز، وفق ما هو مزود به
من خصائص ذاتية ومكتسبة.

2- تعريف الإدارة :

يعرفها **عمار بوحوش**: " هي الجهاز التنفيذي المكلف بتطبيق القوانين وتقديم الخدمات
الضرورية للمواطن وذلك في إطار القوانين المرسومة والأهداف التي وضعتها القيادة السياسية في
خطتها .

أ- من ناحية التنظيم : هي عملية تنظيم وتحليل وإدارة القوى البشرية والمادية لتحقيق الأهداف
والمشاريع التي أعدتها الحكومة .

ب- من ناحية الوظائف : فهي تحليل وتعديل الوظائف ووضع الاستراتيجيات التي تساهم بها
الدولة في رفع مستوى الدخل وخلق الظروف الملائمة التي تجعل أبناء الشعب يتمتعون بحياة سعيدة
.

الإدارة هي فن التوجيه من طرف القيادة والمعرفة الصحيحة لما يريد القائد من مساعديه أن
يقوموا بعمله لكي تحقق الأهداف المنشودة بأحسن طريقة ممكنة⁽¹⁰⁾.

تايلور حيث يعرفها : "بأنها المعرفة الصحيحة لما يراد أن يقوم بها الأفراد ثم التأكد من أنهم
يفعلون ذلك بأحسن طريقة وأرخص التكاليف" ⁽¹¹⁾

¹ عمار بوحوش ، الاتجاهات الحديثة في علم الإدارة . (الجزائر: المؤسسة الوطنية للكتاب، 1984)، ص 15.

¹¹ عبد الهادي جوهري ، علم الاجتماع الإدارة - مفاهيم وقضايا . (الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث، 1998)، ص 8.

أي أن الإدارة حسب " تايلور " هي معرفة ذات منهج قويم وسليم يتبعه الأفراد عند القيام بفعل عمل أو أمر معين، وهذا المنهج يساعده على التأكد من أن ما يقومون به صحيح وذلك بأقل ثمن ممكن.

أما هنري فايول فيري: " معنى أن تدير هو أن تنتبأ وتخطط وتنظم وتصدر الأوامر وتنسق وتراقب " (12)

أي أن الإدارة بالنسبة لهنري فايول " من الضروري القيام بهذه الوظائف عن طريق استراتيجية تبدأ بالتنبؤ والتخطيط، يليها التنظيم ثم القيام بهذه الاستراتيجية عن طريق إصدار الأوامر والتنسيق بين منفذي هذه الاستراتيجية ومراقبتهم".

وهناك تعريف آخر ذهب إليه محمود زكي هشام " حيث يرى " بأن الإدارة تتطوي على تنسيق الموارد المالية والبشرية نحو تحقيق هدف معين " (13) .

من هذا التعريف يمكن أن نقول أن الإدارة تسعى إلى الموازنة بين مختلف الموارد المالية من وسائل الإنتاج وآلات وهياكل ومختلف الموارد البشرية المتمثلة في الأيدي العاملة والإطارات، وذلك عن طريق التنسيق فيما بينها من أجل الوصول إلى هدف منظم. وهناك تعريف آخر لـ " عبد الكريم درويش " حيث يعرف الإدارة " بأنها تعني توفير نوع من التعاون والتنسيق بين الجهود البشرية المختلفة من أجل تحقيق الهدف " (14).

إن هذه التعاريف، تبين لنا إن الإدارة تقوم بتنسيق مختلف الطاقات داخل المنظمة من خلال عمل جماعي في مسار واحد وهو إنجاز المهمة أو الغرض الذي تسعى له المنظمة.

أما "فيغنون برشوش " فقد كان قريباً جداً من تعريف "هنري فايول " حيث يرى أن الإدارة

هي : " **the oranisation and direction of hummain and maturial source to**

achive deserved goals " أي تنظيم وتوجيه الموارد البشرية والمالية لتحقيق أهداف

مرغوبة .

يعني أن الإدارة بالنسبة إليه هي تكامل بين مختلف الموارد، وهذا التكامل لا بد ان ينظم ويوجه في إطار محدد للوصول إلى الأهداف المرجوة.

أما " **Bernard Martory** " (*) الإدارة هي عملية القيام باختيارات .أي أن الإدارة مبنية

على أساس عملية اتخاذ القرارات في ميادين معينة تدخل في إطار كفاءة المقرر أي المدير، تنفيذ

³ المرجع نفسه ، ص10.

¹ زكي محمود هشام ، الاتجاهات المدنية في إدارة الأفراد والعلاقات . (بيروت: دار السلاسل للنشر، 1979)، ص42 .

² عبد الغني بسيوني عبد الله ، أصول علم الإدارة العامة.(بيروت: الدار الجامعية ، 1993) ، ص18.

القرارات، تقييم نتائجها و كذا تعديلها إذا لزم الأمر .و يجب التفرة هنا بين إدارة الموارد البشرية التي تعني توفير و تسجيل البيانات عن الأفراد من أجل استخدامها في القرارات الروتينية، في إطار العلاقة بين الأفراد من جهة و السلطات العمومية من جهة أخرى، أين يعمل مسئولو الموارد البشرية على تطبيق القوانين الخاصة بالجانب الاجتماعي للمؤسسة فحسب، و إدارة الموارد البشرية كونها عملية اتخاذ القرارات على المستوى القصير و المتوسط و الطويل .و لهذا فإن إدارة الموارد البشرية تعني أيضا القيام بخيارات و اتخاذ قرارات إستراتيجية، أي العمل على المدى الطويل بوضع سياسات المؤسسة في مجالات وظيفة الموارد البشرية كسياسة العمل) اختيار الكفاءات التي تناسب المؤسسة، سياسات توظيف و تعيين الأفراد... إلخ (سياسات الأجور، سياسات التدريب... الخ . و بالإضافة إلى ذلك، فهي مسئولة عن الخيارات التكتيكية - قصيرة الأجل - أي القرارات التكتيكية التي يجب أن تتسجم مع الخيارات العامة و الاستراتيجية، مثل قرارات مكافأة بعض الأفراد.

مما سبق ذكره يمكن وضع التعريف الآتي : " الإدارة هي ذلك البناء الحيوي الذي يقوم بتنظيم شؤون الأفراد والاهتمام والعناية بأمورهم وتلبية حاجياتهم الإدارية باستخدام كافة الموارد البشرية والوسائل المالية والمادية المتاحة من خلال العديد من الوظائف كاللتنظيم والتوجيه والتنسيق و الرقابة.

المطلب الثاني: مفهوم القيادة الإدارية:

لقد تعددت الاتجاهات والمشارب الفكرية على إعطاء تعريف موحد للقيادة الإدارية فكل منهم عرفها على حسب تخصصه ولذلك سوف ندرج مجموعة من التعاريف كل حسب رأيه:
فيعرفها " دوينزوبتمان (DOBBINS EPETTMAN) على أنها المقدرة على تحفيز الناس على الكفاح لتحقيق أهداف مشتركة والحصول على أداة فوق العادة من أفراد عاديين وجعل الأشياء تحدث والنتائج تحصل .

أما " نورتهوس (NORTHOUSE) فيعرف القيادة الإدارية على أنها عملية توجيهية وتأثيرية على النشاطات والمهام التي تطلب من أعضاء مجموعة العمل⁽¹⁵⁾ .
القيادة الإدارية هي عملية إلهام الأفراد ليقدموا أفضل ما لديهم لتحقيق النتائج المرجوة وتتعلق بتوجيه الأفراد في الاتجاه السليم والحصول على التزامهم وتحفيزهم لتحقيق الأهداف⁽¹⁶⁾ .
ويعرف كل من " عبد الكريم درويش، وليلى تكلا" القيادة الإدارية بأنها " القدرة التي يستأثر بها المدير على مرؤوسيه، وتوجيههم بطريقة يتسنى بها كسب طاعتهم واحترامهم وولائهم وتشدحهم، وخلق التعاون بينهم في سبيل تحقيق هدف بذاته⁽¹⁷⁾.

* يقصد بها ترجمة التعريف من اللغة الإنجليزية الي اللغة العربية.

¹⁵ حسن إبراهيم بلوط ، المبادئ والاتجاهات الحديثة إدارة المؤسسات .(بيروت : دار النهضة الحديثة ، 2005)، ص416

¹⁶ زايد منير عبوي ، القيادة ودورها في العملية الإدارية .(عمان ، دار البداية ،2007)، ص30.

¹⁷ عبد الكريم درويش ، ليلى تكلا : أصول الإدارة العامة . (القاهرة المكتبة أنجلو مصرية ، 1979)، ص 507.

والقيادة عند **وليام وايت** "هي التأثير على الآخرين في تنفيذ قرارات أشخاص آخرين " (18).
كما يعرفها **خضير كاظم**، **حمود لفريجات** وآخرون بأنها : " القدرة التأثيرية التي يمتلكها شخص ما في التأثير على الآخرين " ، بحيث يجعلهم يقبلون قيادته طوعية ، وكونه معبر عن آمالهم وطموحاتهم ، مما يتيح له القدرة على قيادة أفراد الجماعة بشكل الذي يراه مناسباً. (19)

بعد فصل المفهومين كل من القيادة والإدارة وإعطاء تعريفات لكل منهم يمكن ان نستنتج من خلالهما تعريف القيادة الإدارية بمختلف الآراء التي تداولنها بمختلف الاتجاهات.
أولاً- تعريف القيادة الإدارية: إن دور القيادة الإدارية دور أساسي وجوهري في تنفيذ وتحقيق الهدف، إلى أن يتم التخطيط لها من المنظمة، والقيادة هي الركيزة الأساسية للإدارة.

ويعرفها الدكتور سيد سالم عرفا بأنها " هي عملية التأثير في الناس وتوجيههم لإنجاز الهدف". (20)

يعرفها **عبد الغني عبد الله بسيوني** " بأنها القدرة على التوجيه ،من أجل تحقيق هدف معين

عن طريق التأثير والقبول أساسا ،أو استخدام السلطة الرسمية عند الاقتضاء" (21) .
ويعرفها **جمال الدين لعويسات** " بأنها عبارة عن فن استقطاب قدرات الآخرين من أجل أداء الأعمال المنوطة بهم ، وقد أثبتت الأبحاث أن الشخص الذي تتم قيادته بشكل جيد يمكن أن يزداد جهده بحوالي 40%" (22).

من التعاريف السابقة يتضح لنا :

- قوة تأثير القائد على الجماعة أقوى وأدوم من سلطة المدير الإداري، لأن القائد يعتمد على الإقناع الشخصي وهو طبعاً أقوى تأثيراً من الاعتماد على الحق الذي يمنحه المنصب للمدير في إصدار الأوامر للمرؤوسين وإجبارهم على تنفيذها.
- قوة تأثير القائد لو أضيفت لها السلطة الرسمية فستصبح أقوى من قوة كليهما (المدير فقط أو القائد فقط).

⁴ بوقنور إسماعيل، التنمية الإدارية ومعضلة الفساد الإداري .(دراسة حالة الجزائر 1991-2006). رسالة الماجستير غير منشورة (جامعة الجزائر كلية العلوم السياسية ،2006/2007)، ص 106.

⁵ خضير كاظم لفريجات، وآخرون، السلوك التنظيمي مفاهيم معاصرة.(الأردن: إثناء للنشر والتوزيع، 2009)، ص 237.

¹ سيد سالم عرفة : اتجاهات الحديثة في إدارة التغيير.(عمان: دار الراجحة للنشر والتوزيع، 2011)، ص،130.

² عبد الغني عبد الله بسيوني ، أصول علم الإدارة العامة .(بيروت : دار الجامعية للنشر ،1999)، ص،261.

³ جمال الدين لعويسات، مبادئ الإدارة .(الجزائر : دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع،2005)،ص115.

- بناء على ما سبق يمكن اقتراح تعريف القيادة الإدارية بأنها:
- "قدرة فرد (القائد الإداري) على التأثير والإقناع لتوجيه أفراد الجماعة باعتماد قوة التأثير الشخصي بصفة أساسية وقوة المنصب الرسمي بصفة ثانوية".

ثانياً- التمييز بين القيادة وبعض المفاهيم : بعد أن قمنا بتحديد مفهوم القيادة الإدارية، وهو ما نستوفي به أن يكون تعريف القيادة الإدارية جامعا للعناصر المنضوية تحته، إلا أنه يبقى أن نلبي متطلبات الشرط الآخر وهو أن نجعل هذا التعريف مانعا لدخول مفاهيم أو عناصر أخرى فيه، ومن أكثر المفاهيم المتداخلة مع القيادة نجد الرئاسة (الأمرية **Commandment**) و المــــدير ، لذا سنقوم بالتمييز بينهما وبين القيادة .

1- التمييز بين القيادة والرئاسة (Leadership, Headship) :

1-1- الرئاسة **Headship** "هي الصلاحية الرسمية لتوجيه وإصدار الأوامر **Commandment** للمرؤوسين لإنجاز الواجبات والمسؤوليات الملقاة على عاتقهم لتحقيق الأهداف المحددة، والرئيس هو الشخص الذي يشغل مركزا رئاسيا في تنظيم رسمي ويكون مسؤولا عن مجموعة من الأشخاص ويملك سلطات رسمية اتجاههم"⁽²³⁾.

يتضح من التعريف السابق أن الرئيس يقود الجماعة من خلال السلطة والصلاحيات الممنوحة له بحكم منصبه وهو يستمد سلطته من قوة خارجة عن الجماعة (بواسطة التعيين مثلا) فالأفراد يطيعون الأوامر والتعليمات ليس بالضرورة عن اقتناع ورضا، فهم قد يكونون مكرهين، وإلا عرضوا أنفسهم للمحاسبة وربما العقاب، أما القائد فهو شخص يقود الجماعة ليس بحكم مركزه أو سلطته وإنما بقدرته على الإقناع والتأثير معتمدا على أسلوبه في خلق الإثارة والحماس لدى الآخرين، ويلخص سيسيل جيب **Cecil GIBB** النقاط الرئيسية للفرقة بين القائد والرئيس فيما يلي⁽²⁴⁾:

- يتم تقلد الرئيس موضع الرئاسة من خلال نسق منظم من الإجراءات والقواعد، وليس من خلال الاعتراف التلقائي من أفراد الجماعة أو مساهمة الفرد في نشاطاتها كما في حالة القيادة.
- أهداف الجماعة في حالة الرئاسة يحددها الرئيس تبعا لاهتماماته واتجاهاته وليس لأفراد الجماعة دور كبير في تلك العملية، وهذا عكس القائد الذي يأخذ أهداف الجماعة بعين الاعتبار.

⁴ ظاهر محمود الكلالدة ، القيادة الإدارية . (عمان: دار زهران للنشر والتوزيع ،1997)، ص 24.

¹ الصالح جيلح ، أثر القيادة الإدارية على أداء العاملين - دراسة حالة " مجمع صيدال" ، رسالة الماجستير غير منشورة(جامعة الجزائر: كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ،2004/2006)، ص 28.

- لا توجد مشاعر مشتركة أو إحساس بالتضامن في حالة الرئاسة بين الرئيس وأفراد الجماعة، وإن وجد فهو ضعيف، عكس القيادة حيث يعتمد القائد على العواطف الجماعية نحوه.
- توجد هوة وفجوة واسعة في حالة الرئاسة بين أعضاء الجماعة والرئيس الذي قد يسعى للاحتفاظ بتلك الفجوة أو الهوة كي تساعده في إحكام السيطرة عليهم، وهذا عكس القائد الذي يعمل على بناء جسور التواصل والود بين أفراد الجماعة.
- اختلاف مصدر السلطة بين الرئاسة والقيادة، حيث أن سلطة الرئيس تتبع من قوى خارج الجماعة تتمثل في لوائح ونظم المنظمة التي يعمل في إطارها الرئيس، أما سلطة القائد فتتبع من أفراد الجماعة نتيجة لتقبلهم له ورغبتهم الطوعية في قيادته.
- الرئيس لديه حرية أكبر في ممارسة السيطرة بحكم سلطته، أما القائد فهو مقيد بتقبل الجماعة له واستعدادها لاتباعه عن قناعة وتأثر، ويتضح ذلك من خلال اعتماد الرئيس على قوة المكافأة والعقاب التي تخولها له القواعد والقوانين، في حين يعتمد القائد على قدرته على الإقناع غير التسلطي.

إن ما يؤخذ على المقارنة التي قدمها **Cecil GIBB** للقيادة والرئاسة هو ذلك الغموض الذي وقع فيه عندما تكلم عن سلطة القائد في النقطة ما قبل الأخيرة، حيث كان عليه الحديث عن قوة تأثير القائد، لأن مفهوم السلطة مخصص لمواقف رسمية وهي أكثر ارتباطاً بالرئاسة، إلا أن النقطة الأخيرة تبرز الفرق بين القائد الذي يعتمد على الإقناع والرئيس الذي يستند على السيطرة بواسطة السلطة .

من التحليل السابق للفروق بين القائد والرئيس، يتبين أن الرئيس يمارس نشاطاً روتينياً محدداً لا يستطيع الخروج عنه في أغلب الأحيان، أما القائد فله قدر كبير من المرونة والحرية لممارسة التأثير والإقناع قصد حفز الأفراد وتغيير الأوضاع، أي أنه - بكلمة واحدة - مبدع وملهم، لذلك فالقائد أكثر أهمية وفاعلية في المنظمات.

1-2- التمييز بين القيادة والمدير: بما أن عبارة القيادة الإدارية تجمع مفهومين هما : القيادة والإدارة، لذلك فلتعريفها نورد الملامح الرئيسية لكل من القائد الذي يمارس عملية القيادة والمدير الذي يمارس وظيفة الإدارة، ثم نحاول الجمع والتركيب بين هذه الملامح قصد بناء تعريف مقبول للقيادة الإدارية، إذن لكي نجد تعريفاً للقيادة الإدارية نعرف أولاً كل من القائد والمدير (25):

1-3- القائد Leader هو " شخص يتوافر له قدر من التأثير الشخصي - السلطة غير الرسمية - على عدد من الأفراد، يجعله قادراً على توجيه سلوك هؤلاء الأفراد".

1-4-4 المدير **Manager** هو ذلك " الشخص المعين من قبل سلطة أعلى لقيادة وتوجيه مجموعة من الأفراد نحو تنفيذ أهداف محددة، ومن ثم يتوافر له بحكم موقعه الرسمي قدر معين من السلطة الرسمية على هؤلاء الأفراد تعطيه الحق في إصدار الأوامر والتوجيهات اللازمة لهم لتنفيذها".

1-5-5 القائد الإداري : هو شخص معين من قبل سلطة أعلى لقيادة وتوجيه مجموعة من الأفراد نحو تنفيذ مهام محددة، وله قدر من السلطة الرسمية بحكم منصبه الرسمي، ولكنه يعتمد بصفة أساسية في قيادته لهؤلاء الأفراد على تأثيره الشخصي أكثر من اعتماده على السلطة الرسمية".

المطلب الثالث: خصائص وصفات القيادة مصادرها:

1- خصائص القيادة

أصبحت القيادة في عصرنا الحاضر مرتبطة أكثر فأكثر بالتغيير، وذلك عبر التطورات التكنولوجية، وما أدت إليه من زيادة أعباء الإدارة، ذلك أن فاعلية القائد في تحقيق مهمات تعتمد بشكل أساسي على فاعليته في إدارة التغيير، حيث تتميز في ذلك بمجموعة من الخصائص، أو المهارات⁽²⁶⁾:

1-1-1 المهارات الذاتية أو الشخصية : وهي القدرات أو الصفات في بناء شخصية

القائد، مثل :لسمات الجسدية(قدرة الفرد المتصلة بالشروط البدنية، والعصبية، وقوة التحمل)، والقدرات العقلية (الاستعدادات الفكرية والذهنية، وأهمها الذكاء)، وملكة الابتكار، وضبط النفس، وهي المحركة للعمل، حتى يتمكن القائد من صنع القرار، واتخاذ دون تردد وبحسم، وتوقع الاحتمالات ومراجعتها بهدوء.

1-2-2 المهارات الفنية :وهي المعرفة المتخصصة في فرع من فروع العلم، وتطويعها في

كيفية التعامل مع الأشياء بسهولة بما يكفل تحقيق الهدف، وبمعنى آخر قدرة القيادة الإدارية على استخدام الوسائل العملية، والتكنولوجية لتحقيق الهدف.

1-3-3 المهارات السلوكية والإنسانية :وتعني قدرة القائد على التعامل مع المورد البشري أو

مرؤوسيه، وخصوصا العمل على تنسيق جهودهم، والعمل بروح الفريق، وقد ثبت هذا النوع يعد من المهارات الضرورية لنجاح، أو فشل القادة في قيادة التنظيمات الحديثة.

² يوسف جغولي ، القيادة الإدارية الوسطي وعلاقتها بتطوير الثقافة التنظيمية بالمنظمة الإدارية " دراسة ميدانية بالمديريات التنفيذية لولاية المسيلة " . أطروحة الدكتوراه غير منشورة (جامعة الجزائر: كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية قسم علم الاجتماع ، 2010-2011)،ص 75.

1-4- المهارات السياسية والإدارية: ويقصد بالأولى قدرة القائد على رؤية التنظيم الذي يقوده، ومهاراته في تسطير الأهداف العامة، وما يتطلبه ذلك من ربط بين أهداف التنظيم الذي يقوده وسياسته من ناحية، وأهداف وسياسة التنظيم القائم، أي التوفيق بين الاتجاهات، والضغوط الموجودة في المجتمع وبين نشاط التنظيم، وعلى القيادة الإدارية أن توجه خدمة المجتمع الخارجي، أما المهارات الإدارية تعني قدرة القيادة على فهم عملها، وتحقيق المواعمة بين أهداف التنظيم وإشباع حاجات ورغبات التابعين، ويتمثل هذا في قدرة القيادة على التخطيط الجيد والتنظيم الأمثل للمنظمة، لاستغلال الطاقات البشرية ووضع معدلات الأداء لها بطريقة موضوعية وفعالة.

2- مصادر قوة القيادة

يتطلب للقيادة الإدارية من أجل توجيه وترشيد السلوك التنظيمي، ولضبط الروابط الاجتماعية وتوحيد الفعل لتحقيق الهدف، قدرة وقوة تأثير في سلوك مرؤوسيه، تلك القوة أو القدرة يستمدتها من المصادر الآتية (27).

2-1- السلطة التشريعية: وهي القوة المستندة إلى الصلاحيات المخولة للوظيفة، حسب موقعها في الهيكل التنظيمي الرسمي، وتندرج هذه القوة من الأعلى إلى الأسفل، فالوظيفة تمارس سلطة قانونية على أدنى منها.

2-2- سلطة منح المكافأة: هذه القوة مصدرها توقعات الفرد من قيامه بمهامه على الوجه المطلوب، وأن امتثاله لأوامر رئيسه سيعود عليه بمكافأة مادية، أو معنوية من قبل الرئيس.

2-3- القوة القصرية: أساس هذه القوة هو الخوف، وهي مرتبطة بتوقعات الفرد من أن تقاعسه، أو قصوره في تأدية واجباته، أو عدم امتثاله لأوامر رئيسه، سيعرضه إلى العقاب المادي أو المعنوي من قبل الرئيس.

2-4- القوة المبنية على الخبرة: أساس هذه القوة هو المعرفة والمهارة المكتسبة لدى الفرد، حيث ينفرد بهذه الصفة عن غيره من الأفراد، فالمهندس يمارس نوع من القوة الفنية على صاحب المشروع، تجعل الأخير يقبل قيادته نتيجة قبوله وقناعته بهذه الخبرة الفنية.

2-5- القوة المبنية على امتلاك مصادر المعلومات: تنتج هذه القوة نظرا لتمتع القادة بصلاحيات الوصول إلى مصادر المعلومات، ومعرفتهم بالخطط وسياسات المنظمة، والتي تعتبر أمورا هامة، وسرية في بعض الأحيان.

2-6- قوة الإعجاب: ويحصل عليها الفرد عادة نتيجة إعجاب تابعيه ببعض سماته الشخصية، بحيث تشدهم إليه نتيجة توافر الجاذبية في شخصية القائد.

¹ يوسف جغلوي ، المرجع السابق ، ص 76.

يلاحظ من هذه المصادر الثلاثة الأولى أنها تمثل سلطة رسمية، والثلاثة الأخيرة مرتبطة بشخصية القائد، حيث أنها تمثل أساليب لرسم، وتعلم وتعزيز السلوك التنظيمي المناسب، لتحقيق الهدف من طرف القيادة الإدارية، ويمكن إجمال أهم المهارات للقيادة الإدارية بـ: القدرة العقلية، مهارات في الاتصال، الاهتمام بالعمل، القدرة على حفز المرؤوسين، مهارات اجتماعية في التعامل، مهارات إدارية بالقدرة على التنبؤ والتخطيط، مهارات الإنجاز، تحمل المسؤولية وتتطلب المبادرة، والثقة بالنفس، والمثابرة والرغبة في التفوق، والطموح وروح المشاركة، القدرة على التكيف، والروح الاجتماعية.

3- صفات القائد:

هناك العديد من الصفات التي أسفرت عنها الدراسات والبحوث التي اهتمت بظاهرة القيادة، وهي (28):

- **التفاعل الاجتماعي:** يجب أن يتمتع القائد بروح المشاركة الاجتماعية الإيجابية في التعامل مع الجماعة لتحقيق التعاون، والتكيف مع الجماعة والحرص على السعي لحل مشاكلها حتى يكون مقبولاً لديهم.
- **اليقظة:** على القائد أن يكون يقظاً مستعداً لمعالجة أي ظرف طارئ يواجهه الجماعة.
- **الحرص على تحقيق هدف الجماعة:** ويكون ذلك بالتخطيط الجيد والمتابعة المستمرة لتنفيذ تلك الخطط وتقويم نتائج التنفيذ لتفادي السلبيات وتقويم الأخطاء.
- **الشجاعة:** على القائد أن يكون جريئاً ولديه القدرة على التغلب على الخوف من مواجهة أية صعوبات أو مشكلات قد تتعرض لها الجماعة.
- **الحماس والإيجابية والمبادرة:** ويكون ذلك بالمساهمة الحقيقية في أنشطة الجماعة والقدرة على الابتكار والمثابرة والطموح والغيرة على العمل مع قدرته على التصرف في الأوقات العصيبة.
- **قوة الشخصية:** يجب أن تكون شخصية القائد قوية بحيث تمكنه من السيطرة على تصرفات الجماعة والتأثير عليهم دون محو شخصيتهم.
- **التنظيم:** ويقصد به وضع خطط محددة بفترة زمنية لتحقيق أهداف الجماعة.
- **قوة التحمل:** وهي صفة ضرورية للقائد من الناحية العقلية والبدنية لاستمرار أو إنهاء أية مهمة مطلوبة.

¹ بوراس نور الدين ، دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدي العاملين " دراسة ميدانية بالمركب المنجمي للفوسفات جبل العنق بئر العائر تبسه". رسالة الماجستير غير منشورة(جامعة محمد خيضر بسكرة: كلية علم الاجتماع ، ، 2013-2014)، ص 69-72.

- **التمثيل الخارجي للجماعة**: وهذا يتطلب من القائد أن يكون نموذجاً مشرفاً لأفراد جماعته لدى الجماعات الخارجية الأخرى، محققاً لأهدافها في كل المجالات، وأن يكون مثلاً أعلى يحتذى به في كل تصرفاته.
- **الذكاء**: ويجب أن يتمتع القائد بذكاء عالٍ يمكنه من إيجاد حل لكل مشكلة تواجه جماعته.
- **التخطيط**: على القائد أن يضع خططا واقعية لتحقيق الأهداف المستقبلية للجماعة مع العمل على تنسيق وتوجيه جهود الجماعة.
- **الحكمة**: ويقصد بها القدرة على وزن وتقدير الأمور بدقة للوصول إلى قرارات واقعية وموضوعية.
- **العلاقات العامة**: على القائد أن يقيم علاقات سليمة وقوية مع كافة أعضاء الجماعة من خلال الاتصال المباشر وغير المباشر، وذلك لتحقيق التماسك الاجتماعي.
- **التواضع**: على القائد الابتعاد عن الغرور والخطورة والتعظيم والترفع على الجماعة.
- **الروح المرحة**: ويقصد بها تقبل المشاكل بصدق ورحب وروح مرحة مع العمل على إشاعة جو من البهجة مع الجماعة، مما يجعلهم أكثر تعاوناً وتقبلاً له.
- **العدل**: يجب على القائد أن يتعامل مع الجميع بالعدل والمساواة دون تحيز لطرف دون الآخر في الثواب والعقاب.
- **التقدير والتقبل والاعتراف المتبادل بين القائد والأتباع**: ويكون ذلك بخلق جو من المحبة والاحترام المتبادل بين القائد والجماعة باعتباره رمزا لها.
- **الولاء**: سواء لوطن أو الرؤساء أو المرؤوسين.
- **الإنتاج**: وتعني القدرة على العمل وحث الآخرين على العمل ومتابعة عطائهم بالمتابعة والحماس والإرادة القوية.
- **الثقافة**: على القائد أن يعمل على بث ونشر وتعميم الأفكار التي تتماشى وأهداف الجماعة وتزيد من خبراتها وفهمها ومعرفتها.
- **الروح الاجتماعية والمشاركة الوجدانية**: يقصد بها حل الصراعات بين الجماعة وتخفيف حدة التوتر بينهم، مع مشاركتهم مشاعرهم وأفراحهم وأحزانهم، وإشعارهم بإحساسه نحوهم.
- **التوافق الاجتماعي النفسي**: يقصد به الثبات والرزانة ورد الفعل المناسب تجاه المواقف المختلفة.
- **القيم الدينية**: وتتمثل في الإيمان بالله وتنفيذ تعاليم الدين والإخلاص ومراقبة الضمير، والخلق الحسن، والتمسك بالقيم الروحية والإنسانية والمعايير الاجتماعية.
- **النزاهة والأمانة**: يجب أن يكون القائد أميناً ونزيهاً في كافة تصرفاته.
- **الديمقراطية**: وتعني إشراك الجماعة في اتخاذ القرار والعمل بالشورى.

- إنكار الذات :ويقصد بها البعد عن الأنانية، أي عدم تركيز العناية بالمصالح الخاصة وتغليبها على المصالح العامة.
- الامتياز الفردي :أي البعد عن الأنانية مع إنكار الذات من أجل الجماعة.
- اللباقة :ويقصد بها القدرة على معاملة الرؤساء والمرؤوسين بشكل لائق ومناسب.
- العمل لصالح الجماعة :أي تغليب مصلحة الجماعة على المصالح الشخصية.
- إجادة التعبير والخطابة :يجب أن يتمتع القائد بملكة مخاطبة الجماعة، وذلك بتوصيل ما يرغب في توصيله لهم بعبارات واضحة وملائمة للموضوع، وهذا يتطلب أن يكون على درجة عالية من الثقة.

المطلب الرابع : القيادة في الفكر الإداري القديم⁽²⁹⁾:

القيادة في الفكر القديم عرفت الإدارات التي سادت في ظل الحضارات القديمة ، حيث عرفت الحكومة الفرعونية مشكلات الأفراد ، وتمكنت الإدارة الصينية من وضع الحلول لمشكلات المديرين ، واهتمت الإدارتان اليونانية والرومانية بديمقراطية الإدارة وبعض المبادئ الإدارية الهامة كدورية الوظائف واللامركزية .

1- الإدارة المصرية :

عرفت الإدارة المصرية نظام الحوافز وطبقته ، فقد كان الملك يشجع موظفيه على العمل بمنحهم المكافآت وتقديم الهدايا تقديرا لجهودهم، كما كان يسمح لكبار الموظفين باستخدام ممتلكات التاج كالعربات الملكية ومساكن الحكومة ، كما ان مفهوم القيادة كان يقوم على التنسيق التام لكل الجهود الاقتصادية ، من أجل تحقيق أعلى درجة ممكنة من الرخاء لكل فرد ، ليعم الازدهار المجتمع كله ، وأن الطابع الشخصي المميز لنظام الحكم لدى المصريين القدماء ، حيث كان الحكام يعتبرون مصر ملكا لهم ، وأنها بيئهم الواسع مما حدا بالإدارة المصرية القديمة إلي إتباع الأسلوب الأبوي في القيادة.

ومن ذلك يتضح أن الإدارة المصرية القديمة أدركت أهمية القيادة الإدارية ، فعملت على تدريب كبار موظفي الدولة ، وتوسيع مداركهم وتنمية قدراتهم لتمكينهم من القيام بدورهم القيادي في الإدارة .

¹ نواف سالم كنعان ، القيادة الإدارية . (عمان : دار الثقافة ، 2009) ، ص 28-31.

2- الإدارة الصينية :

إن نظم الإدارة شهدت وضعاً متطوراً في الإدارة الصينية القديمة، وأنها أثارت الفكر الإداري بما قدمته من حلول متقدمة وناجحة لحل المعضلات التي تواجه القادة الإداريين ، وأوجدت أكثر الوسائل تقدماً لشغل المناصب القيادية عن طريق نظام الامتحانات الذي طبّقه على مدى أكثر من ألفي عام، إدراكاً منها لأهميته في الكشف عن المهارات القيادية، فركزت الاهتمام على الامتحانات التي تكشف عن قدرات كبار الموظفين واختبار ذاكرتهم، والكشف عن ملكة الابتكار لديهم، ومدى إلمامهم بالمعلومات العامة ، وكل ذلك لمعرفة مدى صلاحية وكفاءة هؤلاء لشغل المناصب القيادية.

وما زالت الإدارات الحديثة تأخذ بصورة من نظام الامتحانات الصيني لاختيار القيادة الإدارية بعد تطويرها، وكما عرفت الأداة الصينية للاتصالات الإدارية فأوجدت لها مستشاراً خاصاً كما كان للمبادئ الإدارية المستوحاة من فلسفة " كونفوشيوس " أثر بارز في تطوير مفهوم القيادة وأساليبها وخصائصها، وتمثل ذلك في التوجيهات التي قدمها لترشيد سلوك القيادة، وتحديد الأسس التي يقوم عليها الأسلوب الديمقراطي في الإدارة، وتحذيره من مخاطر الاستبدادي، وتقريره لبعض السمات المطلوبة توافرها فيمن يتولون المراكز القيادية .

3- الإدارة اليونانية :

تتضح أهمية القيادة في الإدارة اليونانية من خلال تعريفات سقراط (469-399 ق.م) للإدارة ، ومن ملاحظات السقراطيين عليها فالإدارة عند سقراط تعني : " مهارة منفصلة عن المعرفة الفنية والخبرة " وهذا التعريف يوحي بأن الإدارة اليونانية أدركت أهمية المواهب والمهارات الذهنية بالنسبة للمدير ، وهذا قريب الشبه لفهمنا الحديث للمهارات القيادية ..أما ملاحظات السقراطيين فتتمثل في قولهم إن الرجل يكون رئيساً كفواً إذا عرف ما يحتاج إليه في عمله ، وكانت لديه القدرة والمهارة على النهوض بجميع الأعباء في سبيل تحقيق ما يريد³⁰

أما سمات القائد عند أفلاطون (427-347 ق.م) فيمكن استخلاصها من قوله في سمات السياسي " إن السياسة تحتاج إلى رجال أرهف المران العقلي إدراكهم، وقوي ملكتهم على تفهم الحياة الطيبة وجعلهم قادرين على التمييز بين الغث والسمين ، والمفاضلة بين الوسائل المناسبة وغير المناسبة لتحقيق الخير .³¹

إلى أن ما يعاب علي الإدارة اليونانية في مجال القيادة الإدارية عدم اشتراطها إلي المؤهلات أو الخبرة .

³⁰ نواف سالم كنعان ، المرجع السابق ، ص 33

³¹ المرجع نفسه، ص 34

3- الإدارة الرومانية : في عهد الإمبراطورية الرومانية وحتى سقوط الإمبراطورية الرومانية

في الغرب في الفترة الممتدة من (87ق.م -306م) ، فقد شهدت الإدارة الرومانية الشيء الكثير من المبتكرات الإدارية ، ابتداء من أعمال " أوغسطس " الي تنظيمات " دقلديانوس وقسطنطين " فقد أصبح شغل الوظائف العليا قاصرا على الرجال ذوي القدرات الذهنية والعملية في خدمة الدولة ، وكان الإمبراطور يقوم بانتقاء حكام الولايات الخاضعة للإمبراطورية ، ويسمح لهم بتولي مناصبهم لفترات طويلة حتي يتلمسوا مشاكل هذه الولايات، كما كانت المرتبات التي تدفع للموظفين على اختلاف مراتبهم مرتفعة³².

وطبقت الإدارة الرومانية في أواخر هذه الفترة وفي عهد "دقلديانوس"(285-306م) أسلوب الإدارة بالمشاركة ، فقد أشرك "دقلديانوس" في ممارسة السلطة العليا ثلاثة من زملائه ، لاقتناعه بأن قدرات الفرد الواحد أيا كان لا تكفي لاضطلاع بالسلطة ، كما قسمت الإمبراطورية في عهده إلى أربعة أجزاء عين لكل جزء منها حاكما، وحين أصبحت المسيحية دين الإمبراطورية ما بين (306م -373م) بلغت درجة عالية من التنظيم الإداري في تاريخ الحضارة الغربية ، ومن لأبرز المبادئ في مجال القيادة الإدارية مبدأ الهيئات الإدارية الاستشارية³³.

³² المرجع نفسه ص، 37

³³ المرجع نفسه، ص 38.

المبحث الثاني : القيادة الإدارية في الفكر الإسلامي:

تمهيد :

لقد شهدت الإدارة العربية قبل ظهور الإسلام اختلالات عديدة منها عدم التنظيم والفروقات الاجتماعية مما كونت انقسامات بين القبائل في كيفية تسير أمورهم سببت في حروب وصراعات أدت إلى عدم الاستقرار، وكانت بداية بزوغ أول نموذجاً حقيقياً في مجال القيادة الإدارية متمثلاً في شخص الرسول صلى الله عليه وسلم تنظيماً إدارياً متقدماً زخرت به أجهزت الدولة .

المطلب الأول: في عهد الرسول صلى الله عليه وسلم (34) :

أصبح للعرب ولأول مرة في تاريخهم، دولة لها أركانها الثلاثة : الأرض الشعب والنظام وأوجدت نظاماً إدارياً خاصاً، لا علاقة له ولا تأثير عليه من أي حضارة سابقة ففي عهده كان التنظيم الإداري يقوم في ظل حكومة مركزية قوية ومنظمة، وكان هو المشرع ، القائد ورئيس الإدارة كلها ، فقد أكد الإسلام على حتمية القيادة كضرورة اجتماعية لقوله : " لا يحل لثلاثة يكونون بفلاة من الأرض إلا أمروا عليهم أحدهم".

ومن أهم السمات القيادية التي عرفتها الغدارة في عهد الرسول :، القدوة الحسنة ، الإخاء البر والرحمة والإيثار ، وكان عليه الصلاة والسلام يحث أولى الأمر على أن يولوا أعمال المسلمين أصلح من يجدونه لذلك العمل ، لقوله : " من ولي من أمر المسلمين شيئاً فولى رجلاً وهو يجد من هو أصلح منه ، فقد خان الله ورسوله والمؤمنون". واختيار الأصلح كما يقول الإمام ابن تيمية يكون باختيار الأمتل في كل منصب بحسبه ويعرف الأمتل بقوته وأمانته لقوله تعالى « خَيْرَ مَنْ اسْتَأْجَرْتَ الْقَوِيُّ الْأَمِينُ »³⁵

والقوة تكمن في الحكم بين الناس بالعدل والقدرة على تنفيذ الأحكام ، والأمانة ترجع إلى خشية الله ، كما طبقت الإدارة في هذه الفترة ، مبدأ الأجر على قدر العمل تطبيقاً لأحكام الآية الكريمة : " ولكل درجات مما عملوا ولنوفيهم أعمالهم وهم لا يظلمون"³⁶، وطبقت الإدارة كذلك مبدأ الشورى الذي يعتبر من أهم مقومات القيادة الإدارية في الإسلام لقوله تعالى : "وأمرهم شورى بينهم"³⁷ كما عمل الرسول ﷺ بمبدأ تقسيم العمل حيث عين اثنين وأربعين كاتباً ، يقوم كل منهم بعمل معين ، فكان على ابن أبي طالب كتباً للعهود إذا عاهد والصلح إذا صالح وكان حذيفة بن سليمان صاحب سره.³⁸

¹ بوراس نور الدين : المرجع السابق الذكر، ص 40-42.

³⁵ سورة القصص ، الآية (26)

³⁶ سورة الأحقاف، الآية (19)

³⁷ سورة الشورى ، الآية (37)

³⁸ بوراس نور الدين : المرجع السابق الذكر، ص 42.

كما له كتاب ينظمون أموال الصدقات، المغانم، الديوان المعاملات، كما كان زيد بن ثابت ترجمانه بالفارسية والرومية والحبشية واليهودية.

وفي عهد الخلفاء الراشدين عرفت الإدارة كثيرا من المبادئ الإدارية تمثلت في الأسلوب الديمقراطي لشغل الوظائف القيادية، مبدأ التنظيم الإداري، مبدأ تلازم السلطة والمسؤولية، مبدأ المكافأة وتقدير المجهودات ومبدأ تقسيم الأعمال حسب الكفاءة والتخصص .

وفي عهد الأمويين، اقتضى اتساع رقعة الدولة الإسلامية وصعوبة الاتصالات، لتطبيق مبدأ تفويض السلطة، حيث قام الخلفاء بتفويض الولاية لمباشرة سلطاتهم الشبه مطلقة في الولايات التي يشرفون عليها، كما تشدد الأمويون في توافر سمتين هامتين فيمن يتولى المناصب القيادية هما : المقدرة والأمانة.

أما في عهد العباسيين ، فقد شهدت الدولة نظاما إداريا محكما يضم أحد عشر ديوانا بعد أن كان في عهد الدولة الأموية خمسة دواوين، حيث أدت صعوبة الاتصالات الى منح الولاية حق الإشراف التام على ولاياتهم، كما عرفت الإدارة العباسية العديد من المبادئ لترشيد السلوك الإداري كالرقابة الأمنية على الموظفين والتوجه لبناء علاقات إنسانية طيبة معهم، كالتزوي في إصدار القرارات ومشاورة أهل الخبرة والتجربة ، إنجاز العمل والبت السريع في الأمور، حسن المقابلة للمرؤوسين والاستماع لهم وتفهم مشاكلهم³⁹.

المطلب الثاني : القيادة في الفكر الإداري الكلاسيكي :

بعد التطور الحاصل للقيادة الإدارية الذي تطرقنا إليه في ظل الفكر الإداري القديم بما يحمله من تنوع في كيفية التعامل مع القيادة كأداة من الأدوات لتسيير زمام الحكم وصول إلى المعرفة الحقيقية لفاعلية القيادة، وهذا ما رأيناه في الحضارة الإسلامية وفي شخص الرسول ﷺ الذي أعطى نموذج حقيقيا كقائد يتمتع بجميع المميزات، و التي مكنته من نقل هذه الميزة إلى أصحابه وبدورهم استطاعوا ان يصنعوا التاريخ .

وانطلاقا مما سبق سوف نتطرق في هذا المبحث إلى الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية التي بدورها سوف نقسمها إلى قسمين النظريات الكلاسيكية والثاني النظريات الحديثة .

01 - نظرية الإدارة العلمية⁽⁴⁰⁾ : ظهرت هذه المدرسة في بداية القرن العشرين ومما ساعد على ظهورها هي الثورة الصناعية التي أفرزت مجموعات من ملاك الصناعة والعمل، كما أنها ظهرت وفرة في اليد العاملة داخل المصانع مما استوجب التفكير في كيفية التعامل بين هذه الفئة و أرباب العمل

³⁹ بوراس نور الدين، المرجع السابق الذكر، ص 41

² نواف كنعان ، المرجع اسابق ، ص 58-59

كانت بداية مرحلة النظرية الكلاسيكية هي ما أطلق عليه حركة الإدارة العلمية والتي أسسها فريدريك تايلور و التي تمتد من 1880-1930.

لقد أسهم تايلور من خلال دراساته وأبحاثه بعدد من المبادئ والتوجيهات، كان لها تأثير في تحديد وتطوير مفهوم القيادة الإدارية ، ويتضح ذلك من خلال تصوراته لمهام المدير، فقد رأى أن على المدير أن يستخدم المعايير العلمية في الحكم على أداء مرؤوسيه بدلا من الطرق المرتجلة، وأن يختار مرؤوسيه ويديربهم على أساس علمي، وان يعمل على تنمية قدراتهم ويتعاون معهم بإخلاص لضمان إنجازهم للعمل.

وإن على المديرين تحقيق أكبر قدر من العدالة في تقسيم المسؤولية بينهم وبين مرؤوسيهم ، بحيث يتولى المديرون مهمة تخطيط العمل وتنظيمه ، ويتحمل المرؤوسون مسؤولية التنفيذ، كما أشار إلى أهمية الحوافز المادية وفاعلية تأثيرها في تشجيع المرؤوسين وحثهم على إتقان العمل، ورفع كفاءتهم الإنتاجية وهي ما سماه بالمغريات أو المشجعات، وربط بينها وبين الأداء الجيد كما بين أن هذه المغريات يمكن أن تأخذ صور متعددة (كزيادة الأجر، والترقية السريعة، وتهيئة الظروف المواتية للعمل وتخفيض ساعاته، كل ذلك مع تقدير المدير لمرؤوسيه واحترامه لمشاعرهم

وعلى الرغم مما يؤخذ على النظرية الإدارية العلمية من إغفالها لبعض العوامل السلوكية والاجتماعية، وأثرها في النشاط الإداري، ونظرتها إلى العاملين كآلات يستخدمها المدير ويؤثر فيها كما يشاء وإهمالها للحوافز المعنوية ، وتجريدها الإدارة من العواطف والمشاعر الإنسانية ، على الرغم من ذلك ، فقد كان لأفكار "تايلور" أثر في توجيه الأنظار إلى أهمية القيادة وعظم تأثيرها في الإنتاج، ولا تزال أفكاره ملموسة في الدراسات الحديثة .

02- نظرية التقسيم الإداري:

تمتاز نظرية التنظيم الإداري بتحليلها الدقيقة لنوعية النشاطات التي تمارس في الإدارات الحكومية ومحاولة التعرف على المبادئ العامة التي يمكن أن نعتد عليها، كما تؤكد على أن نظرية التنظيم الإداري تقوم على أساس السلطة، والنفوذ في المجتمع في كل مؤسسة إدارية أنشئت بقصد توجيه الأفراد والتحكم بهم.

فكما رأينا في الإدارة بمنظور فريدريك تايلور أن أهم عنصر في التنظيم الإداري هو النواحي الفنية في العمل على مستوى التنفيذ، نجد " هنري فايول" يخالفه في رأي ويدعو إلى تنظيم الإدارة من القمة، وليس من القاعدة، لان القيادة في الإدارة هي التي تقوم بالمبادرات وتحرص على

انتقاء اساليب العمل التي يمكن تطبيقها على جميع المستويات⁽⁴¹⁾، ومن أبرز أنصار هذه النظرية "فايول" و "جوليك" و "أوريك"⁽⁴²⁾:

أ- **هنري فايول**: يعد هنري فايول " 1841-1925" من مفكري الإدارة وخبرائها ، كما يعتبر الرائد الأول لعلم إدارة الأعمال.

تقوم أفكار " فايول " على تصنيف وظائف التنظيم الإداري الى ست مجموعات هي: وظائف فنية وتجارية، ومالية، وصيانة، ومحاسبة، وأخيرا الوظائف الإدارية ويرى ان الوظائف الادارية يمكن اجمالها في خمسة عناصر اساسية هي: وضعة الخطة، والتنظيم والتنسيق، وإصدار الأوامر، والرقابة، وهي المهام الرئيسية التي تناط بالمدير.

ب - **لوثر جوليك**: أسهم الكاتب الأمريكي " لوثر جوليك" في تطوير مفهوم القيادة الإدارية من خلال تقديمه للكلمة المشهورة (POSDCORB) التي تتكون من الحروف الإنجليزية الأولى لعناوين المهام الرئيسية التي تدرج في اختصاص المدير وهذه المهام هي: التخطيط (PLANNING)، والتنظيم (ORGANIZING)، وشؤون الموظفين (STAFFING)، والتوجيه (DIRECTING)، والتنسيق (COORDINATING)، والنشاط المتعلق بالبيانات والوثائق (REPORTING)، والنشاط المالي (BUDGETING)....

ج- **ليندول أرويك**: تمثلت إسهامات "أرويك" في تطوير القيادة الإدارية من خلال إبرازه لأهمية التفويض ودوره في فاعلية القيادة...، فقد أكد "أرويك" على نجاح المدير في تفويض سلطاته هو أحد الأسباب الرئيسية لنجاحه في أداء مهامه، ورأي أن من مقومات التفويض الناجح: شجاعة المدير وتوفر الثقة لديه، وثبات العمل بالنسبة للموظف، وتحديد واجباته لأن عدم تحديد الواجبات يؤدي الى الغموض الذي له تأثيره السيئ على الروح المعنوية للعاملين... كما لفت الانتباه الى مجموعة من العوامل التي تؤثر على فاعلية التفويض أهمها : نجاح المدير في التطبيق مبدأ نطاق الإشراف (Span of control) ، الذي يعتبر أساسا لتقدير فاعلية تأثير المدير في مرؤوسيه، وعلي ما يقومون به من أعمال تتصل ببعضها اتصالا وثيقا.⁴³

ولعل تأكيد "أرويك" على أهمية التفويض وتأثيره في فاعلية القيادة يتفق مع الاتجاه نحو ديمقراطية القيادة، ذلك أن تفويض القائد الإداري بعض سلطاته لمرؤوسيه، يجعله يتفرغ للمسائل الهامة والجوهرية دون تركيز السلطات في يده وهذه من المرتكزات الأساسية التي تقوم عليها القيادة

¹ عمار بوحوش ، المرجع السابق ، ص 69.

² نواف كنعان، المرجع السابق ، ص 60 .

⁴³ المرجع السابق، ص 60 .

ج - النظرية البيروقراطية⁽⁴⁴⁾:

أنشأت النظرية البيروقراطية على يد عالم الاجتماع الألماني **ماكس فيبر** وتعني البيروقراطية سلطة المكتب أو حكم المكتب بوضع القوانين الرسمية وتقسيم العمل ووضوح التسلسل الإداري وتغليب المصلحة العامة على المصلحة الخاصة . وقد وضع **فيبر** من خلال هذه النظرية أسسا علمية في الإدارة، تأخذ بعين الاعتبار مصلحة كافة الأطراف ذات العلاقة بالمؤسسة لتحقيق أكبر قدر ممكن من الكفاءة الإدارية والإنتاجية.

وقد أسهم **فيبر** في مجال القيادة الإدارية من خلال تمييزه لثلاث نماذج من السلطة وهي النموذج الكاريزماتي (**Charismatique**) والنموذج التقليدي (**Traditionnelle**) وهما نموذجان سادا في ألمانيا خلال القرن 19 م، والنموذج البيروقراطي الذي تولد على يده. وقد قدم **ماكس فيبر** تصوره لنمط القيادة الملائم لكل نموذج من نماذج السلطة السابقة ففي ظل النموذج الكاريزماتي، فإن سلطة القائد تقوم على اعتقاد المرؤوسين بالصفات الخلاقة التي تميز القائد دون غيره، أما النموذج التقليدي فسلطة القائد ترتكز على وفاء المرؤوسين للعادات والتقاليد، وفي كلا النموذجين تبعية المرؤوسين لشخص القائد وليس لمركزه الوظيفي، أما في النموذج البيروقراطي فإن سلطة القائد في إصدار الأوامر والتعليمات تقوم على اعتقاد المرؤوسين بشرعية القوانين والقواعد التنظيمية والتسيرية . التي تفرض ذلك، فتكون سلطته بذلك نابعة من مركزه القيادي .

ويرى المختصون في علم الإدارة أن نموذج " **ماكس فيبر** " أدى إلى وضع أسس متينة للعلاقة بين القائد والمرؤوسين، إلا أنه يؤخذ عليه تركيزه على البناء الرسمي للتنظيم وتجاهله للعلاقات غير الرسمية التي تنشأ داخله .⁴⁵

إضافة إلى أن النموذج البيروقراطي تجاهل مقومات شخصية القائد كمطلب هام من مطالب القيادة، حيث يتعامل مع بعد واحد في القيادة وهو المهمة، في حين تجاهل الأبعاد الأخرى مثل، العلاقات والحوافز، إضافة إلى أن البيروقراطية أقرب إلى الرئاسة منها إلى القيادة الإدارية الحقيقية

46

ومنها يمكن القول أن المدرسة الكلاسيكية، نظرت للإنسان كآلة يمكن برمجتها مسبقا والتحكم في سلوكها وأدائها من خلال حوافز مادية، فقد ركزت على إيجاد مبادئ آلية وقوانين ثابتة يلتزم بها القائد والمرؤوسين في العمل، فاتسمت بطابع مادي إذ أنها عنيت أساسا بدراسة العمل

² دريوش شهيناز، أثر أنماط القيادة الإدارية على تنمية إبداع الموارد البشرية "دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الصناعية الخاصة بولاية قسنطينة". رسالة الماجستير غير منشورة (جامعة منتوري قسنطينة : تسير الموارد البشرية، 2011-2012) ص22.

⁴⁵ المرجع السابق ، ص 23- 24 .

⁴⁶ المرجع نفسه.

وأساليب أدائه، وأغفلت أهمية العلاقات الإنسانية بين الأفراد والتنظيمات غير الرسمية الناشئة عنها، ولكن هذا لا ينف أن هذه المدرسة الفكرية قد وضعت الأسس الأولى للتسيير والتنظيم وشكلت الأرضية التي نمت عليها التيارات الفكرية التي تلتها ونقصد بذلك الفكر الإداري السلوكي.

المطلب الثالث : القيادة في الفكر الإداري السلوكي (47) :

ظهر هذا التيار الفكري كرد فعل قوي تجاه مغالاة الفكر الإداري الكلاسيكي في التركيز على الجوانب المادية والافتراض الذي قام عليه والمتمثل في أن الفرد رجل اقتصادي تؤثر طاقته الجسدية والحوافز المادية كعاملان وحيدان في إنتاجيته، إلا أن الفكر الإداري السلوكي يركز على أهمية العنصر البشري كرجل اجتماعي يسعى إلى علاقات أفضل مع الآخرين ورجل محقق لذاته عندما يدرك تلاقي أهدافه الشخصية مع أهداف المؤسسة.

ومما لاشك فيه أن القائد الناجح هو الذي يستطيع أن يجعل سلوك العاملين معه يتطابق مع السلوك الذي يريد، سواء أكان في مجال العمل أو في مجال التعامل مع الآخرين. وللوصول إلى ذلك لابد من دراسة ومعرفة سلوك العاملين، وهذا ما دعت إليه مدارس الفكر الإداري السلوكي.

01- القيادة في ظل مدرسة العلاقات الإنسانية :

في حين أن اهتمام الفكر الإداري الكلاسيكي انصب على هيكل وآلية عمل المؤسسات، انصب اهتمام مدرسة العلاقات الإنسانية على العنصر البشري في المؤسسة، وعلى خلاف منطري الفكر الإداري الكلاسيكي الذين كانوا مدراء ممارسين اعتمدوا على خبرتهم وتجاربهم الشخصية في وضع نظرياتهم، فإن منطري العلاقات الإنسانية كانوا من الأكاديميين وعلماء الاجتماع والنفس والسلوك حيث ركزوا اهتمامهم على تحفيز الفرد ودراسة سلوك المجموعة ومفهوم القيادة ويؤكد رواد هذه المدرسة على أهمية العلاقات الإنسانية في مجال الإدارة إذ تمثل أحد المقومات الأساسية لنجاح القادة الإداريين، لذا ارتبطت العلاقات الإنسانية بالقيادة وأصبحت من السمات البارزة للإدارة الحديثة⁴⁸.

ورائد هذه المدرسة هو العالم الأسترالي "التون مايو" الذي يعتبر المنشئ الحقيقي لها في القرن 20، وقد خلص من تجاربه في ورشات " هاوثورن "لدى منشأة" ويسترن إلكتروك "سنة (1932 أن هناك عوامل أخرى غير العوامل المادية وحالة العامل الفيزيولوجية لها الأثر الأكبر في الإنتاجية، وقد عرفت هذه العوامل بأنها عوامل اجتماعية وسيكولوجية، باعتبار أن الفرد مخلوق اجتماعي يسعى للتناسق والتوافق مع أعضاء جماعته، وسلوكه هو تعبير وانعكاس لأفكارها. وهذا الانسجام الاجتماعي يعد عامل معنوي يؤثر في إنتاجيته، إضافة إلى أن إثارة دافعيته لا تكون بواسطة الحوافز المادية فحسب، بل بواسطة الحوافز المعنوية أيضا. وبالضرورة تنشأ عن هذه

³ المرجع نفسه.

⁴⁸ بوراس نور الدين، المرجع السابق، ص41

الجماعات تنظيمات غير رسمية، ويرى "إلتون مايو" أن القيادة الإدارية الفعالة هي التي تعمل على تحقيق درجة أكبر من التقارب والتعاون بين التنظيم الرسمي والتنظيم غير الرسمي.⁴⁹

وأضاف "إلتون ماي" و في مجال القيادة الإدارية تحديده للنمط القيادي الأفضل على أنه النمط الديمقراطي باعتبار أن القائد الديمقراطي ذو القدرة والإخلاص وإمكانية القيادة، والذي يسمح بإشراك العاملين في الإدارة، يكون عاملاً أساسياً في نجاح برنامج العلاقات الإنسانية كما يكون له أثراً فعالاً في زيادة إنتاجيتهم.⁵⁰

بالإضافة إلى التون مايو، فإن هناك رواد آخرين لمدرسة العلاقات الإنسانية والذين قدموا أفكاراً أخرى في مجال القيادة الإدارية من أهمهم:

• **كيرت لوين (KERT LEWIN)**: الذي توصل من خلال دراسته إلى أن الأسلوب الأفضل في القيادة هو الأسلوب الديمقراطي، كما بين أهمية المشاركة في الإدارة وأثرها في تحفيز العاملين للأداء الجيد.

• **مورينو (MORINO)** الذي أولى أهمية لمشاعر العاملين الإيجابية في العمل، وأيده في ذلك.

• **كارل لوجرز (CARL LOGERS)** من خلال دراسته لأهمية تفهم القائد لمشاعر ومشاكل مرؤوسيه ومهارته في التعامل معهم وتقديره لأعمالهم.⁵¹

• **ماري فيوليت** التي ترى أن القيادة ليست مبنية على القوة ولكن على التأثير المتبادل بين القائد ومن يتبعه في ضوء الموقف، ولذلك لا بد من تكامل الأهداف بين العاملين والإدارة العليا. وقد ركزت على ضرورة العمل لتحديد أبعاد القيادة المهنية والخلقية في الإدارة لكي تزيد فعالية عمل المؤسسات ورفاه كل من يعمل فيها.⁵²

ومنه نستخلص من عرض أهم أفكار مدرسة العلاقات الإنسانية أنها ركزت على دراسة الحاجات الاجتماعية والنفسية للفرد وعلاقاته مع زملائه، وكذا على الحوافز المعنوية باعتبارها المحرك الأساسي لقدرات العاملين لزيادة الإنتاج في المؤسسة. ودعت إلى الاعتراف بالتنظيمات غير الرسمية، وتحسين أساليب القيادة، وقد نجحت في تشخيص وتحليل عوامل ومتغيرات جديدة مؤثرة على سلوك الفرد في المؤسسة، كما نجحت في إثراء مجال القيادة الإدارية وكانت منطلقاً للثورة الإدارية التي شهدتها الإدارة في الثلاثينات من هذا القرن.

2- القيادة في ظل مدرسة التنظيم الاجتماعي:

⁴⁹ دريوش شهيناز ، المرجع السابق ، ص 22 .

⁵⁰ المرجع نفسه.

⁵¹ المرجع السابق ، ص 22 .

⁵² المرجع نفسه ، ص 24 .

ترى هذه المدرسة أن المؤسسة تتكون من مجموعة من الأفراد يتعاونون لتحقيق أهداف شخصية وجماعية بواسطة سلوك منظم، بالرغم من اختلافاتهم في القدرات والمعتقدات، من أهم رواد هذه المدرسة باك (BAKKE .E) ، أرجريس (ARGYRS) وليكترت (LIKERT) والذين حاولوا إزالة التناقض بين الفرد والتنظيم وتقديم أساس لنظرية تقوم على تفهم احتياجات الفرد ودوافعه وحقيقة تفاعله مع أعضاء جماعته ، ويرى "باك" أنه يمكن للقيادة أن تحقق التفاعل الاجتماعي وهذا يتطلب من القادة التوفيق بين ، متطلبات الفرد ومتطلبات التنظيم .⁵³

ويوضح "ليكرت" أهمية القيادة والإشراف كعامل تنظيمي أساسي يؤثر في معنويات الأفراد وإنتاجيتهم ، وفي تحليله لعملية القيادة، يرى أن النمط القيادي الذي يحقق أعلى إنتاجية هو الذي يكون اتجاهات القائد فيه مرتكزة على الاهتمام بالموظفين إلى جانب اهتمامه بالعمل.⁵⁴

وقد حدد ليكرت أربع أساليب قيادية:

- الأسلوب التسلطي : يعني أن تكون السلطة مركزية هرمية تعتمد على التهديد والعقاب.
- الأسلوب التسلطي الخير : يسمح بتفويض السلطة أحيانا.
- الأسلوب الاستشاري : يعني إشراك المرؤوسين في تحديد الأهداف.
- أسلوب المشاركة : وهو الأسلوب المثالي عند ليكرت، ويعني التزام العاملين بأهداف المؤسسة من خلال ما سبق، نرى أن مدرسة التنظيم الاجتماعي أضافت في مجال القيادة الإدارية بتحديد نماط القيادة الأفضل الذي يهتم بالموارد البشري لتحقيق الكفاءة التنظيمية.

3- القيادة في ظل مدرسة التوازن التنظيمي:

ترى هذه المدرسة أن المؤسسة نظام تعاوني يوجد بداخله أفراد متحدون متعاونون، تحدث بينهم اتصالات مستمرة ولديهم رغبة في تحقيق أهداف مشتركة .ومن بين مؤسسي هذه المدرسة هو عالم الاجتماع الأمريكي شستر برنارد (CHESTER BERNARD) حيث قدم أفكارا ذات قيمة وأهمية كبيرة في مجال الإدارة والقيادة الإدارية؛ حيث يرى "برنارد" أن التنظيم عبارة عن نشاط تعاوني يستدعي ضرورة وجود اتصال فعال بين الأفراد لتحقيق هدف مشترك، ومهمة القائد هي فهم المجموعة ومعرفة مدى تأثيرها على سلوك الأفراد الذين ينتمون إليها، والبحث عن المغريات والمشجعات الكافية لتلبية حاجاتهم ويرى أن مصدر سلطة القائد لا يكمن في أشخاص السلطة أو في أشخاص من يصدر الأوامر ولكن في قبول أو عدم قبول السلطة من قبل المرؤوسين ومن هنا ركز "برنارد" على دور القيادة في عملية القبول.

وينتمي إلى نفس المدرسة هربرت سايمون (HERBERT SAIMON) الذي يصور مفهوم التوازن في التنظيم من خلال إحداث التوازن بين إسهامات العاملين في نشاطات التنظيم والمشجعات

⁵³ المرجع نفسه.

⁵⁴ المرجع نفسه.

والمغريات التي يحصلون عليها .وبالتالي ما يدفع الفرد إلى الانضمام للمؤسسة والمشاركة في تحقيق أهدافها وقبوله لسلطة قائدها هو اقتناعه أن ذلك يسهم في إشباع حاجاته وتحقيق رغباته الشخصية .

على ضوء ما سبق، يمكن القول أن الفكر الإداري السلوكي أسهم إسهاما فعالا في إبراز أهمية المورد البشري في العمل، وفتح بابا جديدا للقيادة الإدارية ودورها وأنماطها بدءا بمدرسة العلاقات الإنسانية التي أولت اهتماما خاصا بالقيادة الإدارية، وتليها مدرستي التنظيم الاجتماعي والتوازن التنظيمي اللذان وجها الأنظار إلى أهمية النمط القيادي ودوره في تجسيد الكفاءة التنظيمية .

مع ذلك لقد أنتقد الفكر الإداري السلوكي في عدة نقاط من أهمها تركيز اهتمامه بسلوك الفرد وحاجاته النفسية والاجتماعية وكيفية تحفيزه معنويا إلى درجة تجاوزه حدود التنظيم الإداري، وأغفل مدى أهمية وتأثير الجوانب المادية في الأداء والإنتاجية، وعلى إثر الانتقادات الموجهة للفكر الإداري السلوكي فإنه مهد لظهور الفكر الإداري المعاصر.

المطلب الرابع : القيادة في الفكر الإداري المعاصر:

بدأ الفكر الإداري المعاصر في بداية السبعينات من القرن الماضي، وهو مستمر حتى وقتنا الحاضر، على أن يكون ويقوم على افتراض أنه لا توجد طريقة وحيدة أفضل (One best way) للشكل الذي يجب عليه التنظيم، فوجود التنظيمات الرسمية يقابله وجود تنظيمات غير رسمية .كما أن التفاعل والصراع لم يعد فقط داخل المؤسسة بين العاملين والقيادات الإدارية، وإنما امتد إلى الصراع بين المؤسسات ذات الحقل الإنتاجي والخدماتي المتشابه وذلك بسبب ظهور المنافسة، إضافة إلى صراع من نوع آخر وهو التوفيق بين حماية البيئة الطبيعية والاجتماعية وبين الأهداف الاقتصادية للمؤسسة.

وسنخصص هذا الجزء من البحث إلى عرض أهم مدارس الفكر الإداري المعاصر ومساهماتها في تطوير مفهوم القيادة الإدارية⁵⁵.

1- القيادة الإدارية في ظل مدرسة النظم: تعتبر نظرية النظم من أحدث النظريات في عالم الإدارة وقد استمدت هذه النظرية من كتابات علماء الاجتماع .وتخرج هذه النظرية عن إطار المؤسسة لتشمل المنظومة بكاملها معتمدة على المقاربة الكلية الشمولية.

والمؤسسة كنظام هي أدق وحدة في هذه المنظومة، ويتوقف إنتاجها على طبيعة تنظيمها وتفاعل عناصرها الداخلية التي تتمثل في المدخلات، العملية الإدارية، المخرجات، والتغذية العكسية، وكذلك على ما تقدمه البيئة الخارجية لها من إمكانيات مادية وبشرية وسياسية ومعنوية. وقد أسهمت هذه النظرية في مجال القيادة الإدارية، أن مدخل النظم يساعد القائد الإداري على فهم سير المؤسسة بشكل أفضل، كما أن " استخدام مدخل النظم يمكنه من إدراك العلاقات والصلات الاعتمادية لجزيئات الأعمال في العملية ككل ". إضافة إلى ذلك فإن نظرية النظم تجبر القائد الإداري على النظر إلى المؤسسة باعتبارها كلاً متكاملًا وواحدًا مكونًا من أجزاء تتفاعل مع بعضها لتحقيق الأهداف، وتجعله ينظر إلى التنظيم على أنه شبكة معلومات متدفقة⁵⁶ .

إن نظرية النظم جعلت المفكرين يعيدون النظر فيما يتعلق بمبادئ التنظيم الإداري وأساليب القيادة الإدارية والدوافع والحوافز، ومن هنا ظهرت إلى الوجود نظريات كثيرة استمدت قوتها من نظرية النظم.

2- القيادة الإدارية في ظل المدرسة الكمية:⁵⁷

أسهمت المدرسة الكمية في مجال القيادة الإدارية بمحاولتها تقديم نماذج موضوعية ومعيارية يمكن للقائد الإداري الاسترشاد بها في اتخاذ القرارات، مما يؤدي إلى الحد من التخمين وعملية التقرير والحكم الشخصي، وتشمل هذه المدرسة الفروع التالية:

- ✓ علم الإدارة : ويقدم أساليب ونماذج رياضية يمكن استخدامها لرفع كفاءة اتخاذ القرارات
- ✓ بحوث العمليات: وتهتم بكيفية تطبيق الأساليب والنماذج في المجالات الإدارية.
- ✓ نظم المعلومات : وتهتم بتوفير قاعدة بيانات تساعد على توفير معلومات دقيقة وسريعة بتكلفة ملائمة.

3- القيادة الإدارية في ظل الإدارة اليابانية:

⁵⁶ المرجع نفسه.

⁵⁷ دريوش شهيناز ، المرجع السابق ، ص 24.

لقد برهنت المدرسة اليابانية للعالم أجمع مدى نجاحها في إدارة المؤسسة، ويكمن سر نجاح الإدارة اليابانية في تركيز اهتمامها بتنمية المورد البشري وإشراكه في اتخاذ القرارات من خلال الممارسات الإدارية المختصة والمتمثلة في تطبيق أسلوب حلقات الجودة . وأسهمت المدرسة اليابانية في مجال القيادة الإدارية بإعطائها أهمية كبيرة ودورا بارزا للقائد الإداري، فمن خلال موقعه واحتكاكه المباشر مع مرؤوسيه يمكن أن يعرف مييزاتهم الشخصية وتفسير

أنماطهم السلوكية مما يمكنه من اكتشاف ما يثير دافعيتهم للعمل وطرق تحفيزهم لأداء أفضل⁵⁸. كما تؤكد الإدارة اليابانية على اختيار القادة على أساس الخبرة والمهارة بالإضافة إلى إخضاعهم للتدريب ونظرا لنجاح الإدارة اليابانية فقد حاولت الدول الغربية وبشكل خاص الولايات المتحدة الأمريكية أن تستفيد منها، ولكن بعد تعديلها بما يتماشى مع البيئة الأمريكية وخصائصها، وسمي هذا التعديل بنظرية (Z) في الإدارة، وصاحب هذه النظرية هو عالم الإدارة الألماني "وليام أوتشي (1982)" الذي حاول تكييف النموذج الياباني في الإدارة في المؤسسات الأمريكية. والنظرية (Z) تدعو إلى إعادة توجيه الاهتمام إلى العلاقات الإنسانية في عالم المؤسسات بدل التركيز على الاعتقاد بأن التكنولوجيا وحدها هي التي تقف وراء رفع الإنتاجية وهو الاعتقاد الذي ساد لدى المنظمين الأمريكيين.⁵⁹

تميزت الإدارة اليابانية بتجربة ذات طابع فريد، فهي توظف العامل مدى الحياة وتتركه للرقابة الذاتية، وتعتمد في تنظيمها على هيكل تنظيمي يتميز بالمرونة واللامركزية وتدني درجة الرسمية على خلاف النظم البيروقراطية التي تقرضها النظريات الإدارية الغربية، وبذلك أثبت اليابانيون قدرتهم على تصديرها لديهم من أساليب ونماذج إدارية ناجحة أدت إلى إثراء الفكر الإداري.

خلاصة القول إن مدارس الفكر الإداري المعاصر قدمت عدة إضافات في مجال القيادة الإدارية، فمدخل النظم مكن القائد من إدراك العلاقات المختلفة للمؤسسة، فيما قدمت المدرسة الكمية نماذج معيارية يسترشد بها القائد في عملية اتخاذ القرارات. وأشارت الإدارة اليابانية إلى أهمية دور القائد في تنمية الموارد البشرية وإثارة دافعيتهم. على ضوء ما سبق، يمكن القول أن ممارسة القيادة الإدارية ظهرت منذ القدم، وزاد الاهتمام بها بوجه خاص في الفكر الإداري المعاصر، ولكن من خلال استعراضنا لاحتضاننا أنه بالرغم من

⁵⁸ المرجع نفسه.

⁵⁹ المرجع نفسه.

توافر معارف تتعلق بالقيادة الإدارية إلا أننا لم نصل إلى بناء نظري متكامل لدراسة هذا الموضوع وذلك نظراً لتعدد ظاهرة القيادة الإدارية بما فيها من متغيرات نفسية وسلوكية واجتماعية. ولذلك سنتطرق في المبحث الموالي إلى تعريف القيادة الإدارية وأهميتها ونقف على التفسيرات والمعالجات التي قدمتها مختلف نظرياتها .

المبحث الثالث: نظريات المفسرة للقيادة الإدارية:

تمهيد :

من خلال هذا المبحث سوف نتعرف على نظريات القيادة ونماذجها والاختلاف والتباين الواضح في مواقف الباحثين تجاه حقيقة القيادة الإدارية، وحقيقة مقوماتها وعناصرها القيادية، حيث أفرز لنا الفكر الإداري عدداً من نظريات القيادة المتباينة التي راحت كل منها تدعي تفسيراً لنشأة وظهور القيادة يختلف ويتباين عن تفسيرات غيرها من النظريات.

المطلب الأول : نظريات القيادة الإدارية في المدخل الفردي :

يعتبر المدخل الفردي المبادرة الأولى التي بواسطتها تم تحديد ميزات القيادة بداء بالشخصية التي يتم بها القائد من سمات تؤهله للقيادة ومنها جاءت النظريات التالية .

01- **نظرية الرجل العظيم: The Great Man theory** تقوم هذه النظرية على الافتراض القائم بأن التغييرات الجوهرية العميقة التي طرأت على حياة المجتمعات الإنسانية، إنما تحققت عن طريق أفراد ولدوا بمواهب وقدرات فذة غير عادية تشبه في مفعولها قوة السحر، وأن هذه المواهب والقدرات لا تتكرر في أناس كثيرين على مر التاريخ، وهذه النظرية، على الرغم من وجاهتها إلا أنها اصطدمت ببعض الحالات التي تقل صدقها ففي بعض الحالات نجد أمثال هؤلاء الرجال الأفاضال الذين نجحوا في دفع جماعاتهم إلى الأمام عجزوا في بعض الظروف عن تحقيق أي تقدم مع نفس الجماعات، وفي بعض الحالات الأخرى عجز هؤلاء الرجال الأفاضال عن قيادة جماعات أخرى غير جماعاتهم الأصلية. (60)

وتعتبر الأفكار والتصورات التي ارتكزت عليها " نظرية الرجل العظيم " انعكاسا لكل الظروف السياسية والاجتماعية والثقافية التي سادت في مراحل تاريخية مختلفة في المجتمع الغربي، واستمدت منها مغزاها وحقيقتها، وأسهمت في صياغة هذه النظرية (61) .

كما يري البعض الآخر أن القادة يولدون ولا يصنعون ويحملون مواهب تؤهلهم للقيادة، وأن القادة الذين احتلوا مكانا عاليا في التاريخ الإنساني تمتعوا بصفات لم تتم بأعمال وبرامج مخططة، وما يعاب حسب رأيهم على هذه النظرية إغفالها دور التعلم في صناعة القادة. (62)

02- **نظرية السمات Trait Theory:** (63) ظهرت نظرية السمات في بداية الثلاثينات وركزت هذه النظرية على كفاءة وقدرات القيادة الفطرية، حيث ترتبط هذه النظرية ارتباطا وثيقا بنظرية " الرجل العظيم ، وتتعلق هذه النظرية من المسلمة القائلة بأن سمات الشخصية تؤثر في السلوك وأن القادة يتصرفون بشكل مختلف عن غيرهم من الأفراد بسبب ما لديهم من صفات شخصية تميزهم عن غيرهم، لذا اهتم الباحثون عن السمات القيادية بالكشف عن مجموعة السمات المشتركة للقادة الناجحين .

اعتبر العلماء هذه النظرية واعدة لأنها تفترض بأنه إذا استطعنا أن نحصر هذه السمات ونقيس مدى تمتع كل فرد بها، سنستطيع عندئذ إيجاد الأشخاص الذين يتمتعون بها بشكل يتجاوز الطبيعي والسائد في المجتمع، فتقوم بتأهلهم ليصبحوا إداريين.

¹ محمد حسيت العجمي : المرجع السابق ، ص 31.

² نواف كنعان : المرجع السابق، ص 310.

³ أحمد صادق محمد الرقب، علاقة القيادة التحويلية بتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة . رسالة الماجستير غير منشورة(غزة: في إدارة الأعمال ، 2010)، ص 11.

⁶³ حسن محمود حسن ناصر : الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في المنظمات الأهلية الفلسطينية من وجهة نظر العاملين ،رسالة ماجستير غير منشورة ، (غزة : إدارة الأعمال ، 2010)، ص 18.

ولقد جرت دراسات عديدة لإثبات صحة هذه النظرية لكنها لم تستطع تحديد صفات القيادة التي يمكن أن تتنبأ باستمرار بصدق فعالية القيادة عند الأشخاص والمشكلة الأساسية في هذه النظرية هي أن قائمة السمات استمرت بالتوسع مع زيادة عدد الدراسات، فمع كل دراسة جديدة، بحيث أصبحت قائمة هذه السمات مطولة جداً، وهذا يجعل عملية إيجاد أشخاصا يتمتعون بهذه السمات أكثر صعوبة، وقد توصلت بعض الدراسات الى أن بعض القادة يتميزون بدرجة أقوى ببعض الصفات الشخصية مثل الذكاء، والاستقلالية، وتحمل المسؤولية، والقابلية للاستماع، والمشاركة الاجتماعية، والمثابرة.

✓ ولقد تم تحديد سمات القائد الشخصية وتم وضعها في ست مجموعات رئيسية وهي⁶⁴:
الخصائص الفيسيولوجية (الخلفيات الاجتماعية- الذكاء- الشخصية- المهمات وخصائصها).

✓ الخصائص الاجتماعية: ولقد تعرضت نظرية السمات لكثير من الانتقادات منها :
عدم وجود أدلة مقنعة تؤكد وجود علاقة بين السمات القيادية من ناحية والصفات والسلوكيات الحقيقية للقادة من ناحية أخرى، كما لا توجد مؤشرات على توفر سمات مشتركة بين القادة، وأيضا من الانتقادات التي وجهت لهذه النظرية أنها أهملت دور المرؤوسين في إنجاح عملية القيادة حيث أثبتت الدراسات أن للمرؤوسين دور كبير في نجاح عمل القائد، كذلك لم يحدد دعاة هذه النظرية الأهمية النسبية في التأثير على فعالية القائد، حيث أثبتت الدراسات النفسية بأنه من النادر جدا أن يوجد تشابه تام بين قائدين .

وخلصت الأبحاث والدراسات في هذا المجال إلي نتائج هذه الدراسات حول نظرية

السمات يصعب تعميمها ودعت إلى الاستمرار في بحث هذا الموضوع بعمق.

المطلب الثاني : نظريات القيادة الإدارية في المدخل السلوكي (65) :

أجريت هذه الدراسات في هذا المدخل في أوجر الثلاثينيات وفي الأربعينيات وفي أوائل الخمسينيات من القرن العشرين، وركزت على سلوك القائد والنظرياتي وكانت هذه الدراسات تتعلق بالقيادة الفعالة.

3-1- دراسات ولاية أهايو:

من أكثر الدراسات المعروفة ومن بين أعمال البحث الكبرى التي تمت بعد الحرب العالمية الثانية تلك التي أجراها باحثون من جامعة أهايو من أبرزهم " فلشمان - felishuman " و "كارل شارتل " carol shortle " وكان الهدف العام لهذه الدراسة بحث العوامل المحددة لسلوك القائد ومعرفة أثر النمط القيادي علي مستوى الأداء الوظيفي لجماعة العمل .

⁶⁴ المرجع السابق .

⁶⁵ بنو ناس صباح: النمط القيادي وتأثيره على الأداء الوظيفي " دراسة ميدانية بمستشفى بشير بن ناصر بسكرة ، رسالة ماجستير غير منشورة، (جامعة محمد خيضر بسكرة: كلية علوم التسيير، تخصص تسيير مؤسسات ، 2007-2008)، ص- ص 49-53 .

• **النمط التسلطي الاستغلالي Exploiteur autoritaire**: وفيه يتخذ القائد الإداري القرارات الخاصة بالعمل أو العاملين دون مشاركتهم، مما يؤدي الي سيطرة الخوف وعدم الثقة على العلاقات بين القائد والمرؤوسين .

• **النمط التسلطي الخير Bineveillant Exploiteur**: حيث يسمح القائد الإداري لبعض المشاركة في إخاذ القرارات ولكن الثقة ضعيفة بين القائد ومرؤوسيه.

• **النمط الإستشاري Consultative**: يشجع المشاركة ويستشير مرؤوسيه قبل أن يتخذ أي قرار .

• **نمط المشاركة الجماعية groupe de participation**: وفيه يمنح القائد الإداري ثقة كاملة للمرؤوسين ، ويسمح لهم بأخذ القرارات على نطاق واسع كما يشجع الاتصال المتبادل مما يدفع العاملين الى تحقيق أهداف المنظمة .

• ويرى لكارت وزملائه أن النمط الرابع هو أفضل النماذج جميعا وأهمها للتطوير وذلك من حيث زيادة كفاءة أداء المنظمة ولاحظ لكارت أن القيادات الإدارية التي تستخدم هذا النموذج في عملياتها ونشاطاتهم يحققون أقصى حالات النجاح كقادة باعتبار أنه يقوم على أسلوب العمل واتخاذ القرارات وفقا للمشاركة في الإدارة، والجدير بالذكر أن فرق العمل هذه تعتبر الآن من الاتجاهات الحديثة في تنظيم وإدارة الأعمال والتي تساعد في تحسين الإنتاجية والتطوير ، فدوائر الجودة والتنظيم المصفوفي... الخ ما هي إلا صورة من فكرت لكارت.⁶⁷

3-3- نظرية الشبكة الإدارية :

اتخذ روبرت بليك وجين موتون (Robert Balck et Jane Mouton) النتائج التي توصلت إليها أبحاث جامعتى أوهايو ومنتشغان الأمريكيتين قاعدة لنظريتهما في أوائل الستينيات فقد اعتمدا في دراستهما على بعدين هما الاهتمام بالعاملين والاهتمام بالإنتاج ، وقاما بوضع تلك الأبعاد في شبكة الغرض منها التعرف الى الأساليب القيادية المختلفة وقد حازت الشبكة على شهرة واسعة فيما يتعلق بتوضيح ديناميكية أبعاد القيادة فضلا عن أن استخدامها يفيد القائد في تحديد البدائل المتوفرة له لغرض تحسين فعاليته باعتباره قائدا وقد قسما من هذه الأبعاد الي تسع درجات من الاهتمام بالعاملين والاهتمام البالغ، ناتج للحصول على 81 نمطا قياديا، ولكنهما اهتما بوصف خمسة أنماط قيادية كما هو موضح في شكل رقم (02).

الشكل رقم (02) : نموذج الشبكة الإدارية

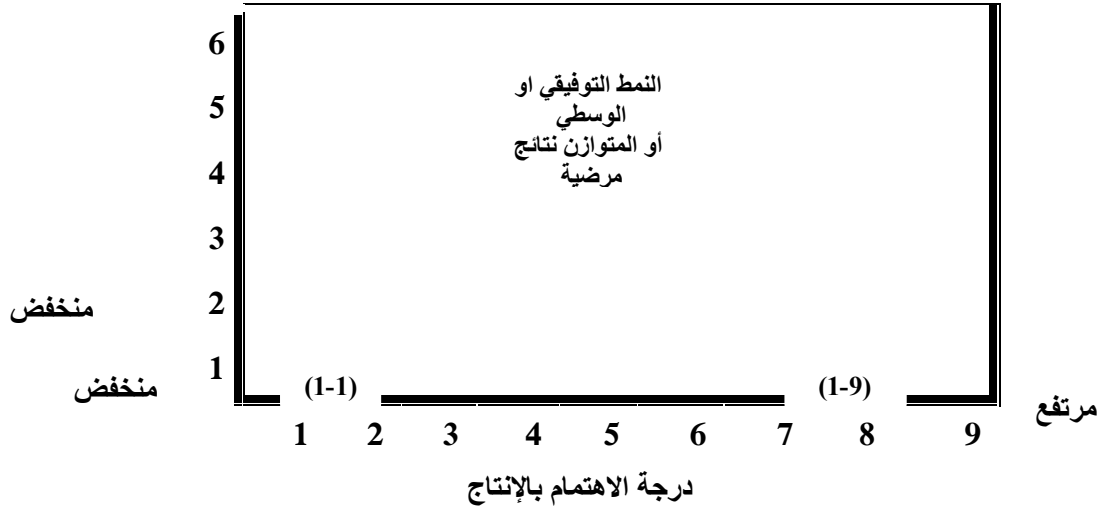
مرتفع	9	(1-9)	(9-9)
	8	نمط قيادة النادي	نمط القيادة
	7	إشباع حاجات العلاقات	التكاملي

درجة الاهتمام بالعاملين

نمط تسيبي

نمط

⁶⁷ المرجع نفسه.



المصدر : المرجع السابق ، ص 52

من الشكل السابق نلاحظ أن هناك خمسة أنماط قيادية هي :

- النمط التسيبي أو القيادة الضعيفة (1-1) : القائد لا يعطي إلا أهمية قليلة جدا للعمل وللأفراد وهذا النوع يدعي بإدارة " دعه يعمل " كون القائد لا يأخذ بدوره القيادي المطلوب منه.
- نمط القيادة المتسلطة (1-9) : التركيز على العمل مع الاهتمام القليل بالمرؤوسين إن فعالية العمل تنتج من خلال تهيئة الظروف بطريقة يقل فيها تدخل الأفراد إلي الحد الأدنى.
- نمط القيادة التكاملي أو قيادة الفريق (9-9) : تركيز عالي على كل من المرؤوسين والعمل، إن فعالية العمل ناتجة من خلال أفراد ملتزمين ومستقلين ومشاركين في تحديد أهداف المنظمة التي تؤدي إلي إيجاد علاقة ثقة.
- نمط قيادة النادي (9-1) : تركيز على المرؤوسين مع تركيز ضئيل على العمل فالاهتمام بحاجات الأفراد العاملين والعناية بعلاقاتهم يؤدي إلي خلق جو من الصداقة يسود المنظمة⁶⁸.
- نمط القيادة المتوازنة أو النمط التوفيقي أو الوسطي (5-5) اهتمام معتد بالعمل المرؤوسين. ولقد توصل " بليك وموتن " إلى أن النمط (9-9) هو النمط المثالي الذي يحقق الفعالية والكفاءة التي تقود إلى التفوق والإبداع، كما أنه يسعى إلى إيجاد التكامل بين العاملين والعمل من خلال المشاركة والعمل الجماعي .

المطلب الثالث : نظريات القيادة الإدارية في المدخل الموقفي :

أ- نظرية فيدلر Fiedler Contingency Theory⁶⁹ :

- ✓ بدأ "فدلر" أبحاثه في إيجاد العلاقة بين سلوك القائد والأداء، واهتم بتحديد فيما إذا كان القائد المتسامح تجاه مجموعة أكثر أو أقل احتمالا بالحصول على إنتاج مرتفع قياسي

⁶⁸ المرجع السابق .

⁶⁹ (بلهادي سعيدة ، تنمية الإبداع الإداري في الأداء المتميز بين القادة والمرؤوسين، رسالة ماجستير غير منشورة (جامعة بن يوسف بن خدة الجزائر: قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية ، 2007-2008)، ص 65.

بالجماعة التي يقودها ، ولقد اهتمت النظرية الموقفية بالمتغيرات التالية (الإطار الثقافي - الإطار البيئي).

إن درجة التعاون بين أعضاء المنظمة، لا يمكن تحديد صفاته، يقصد هناك عدم اهتمام النظرية الموقفية لصفات القائد، وتبريرهم لذلك ينبغي الاهتمام بالبيئة الداخلية والخارجية للمنظمة .. ومن ابرز أنصار هذه النظرية " فيدلر هاوس وفروم " ولقد حاولا إبراز أثر بعض المتغيرات على فعالية القيادة .

على الرغم من أهمية هذه النظرية في إبراز جانب مهم، وهو العلاقة بين القائد والتابعين وتحديد المهام التي من الممكن استخلاصها من خلال الواقع هي : محدودية المحتويات الموقفية، لأن الموقف القيادي في حد ذاته يستحق مفهوما معينا .

• للموقف ثلاثة أبعاد :

- ✓ العلاقة بين الأفراد والقائد، ويستلزم هذا البعد درجة من الثقة والائتمان والاحترام .
 - ✓ تركيب المهمة، ويحتوي هذا البعد على مجموعة من العمليات الإجرائية أي " تركيب محدد المهمة أو التنظيم غير رسمي وتركيب غير محدد العمل أو تركيب عالي المهمة
 - ✓ قوة المركز ويعنى درجة تأثير القائد على متغيرات القوة من اختيار والفصل والانضباط والترقيات وزيادة الأجور، وقد تكون درجة التأثير قوية أو ضعيفة، فكلما كانت العلاقة بين العاملين والقائد أفضل كان التركيب واضحا وقوة المركز اكبر ، وبالتالي زادت السيطرة .
- لقد حاول كل من "فيدلر" و "جو كاريسيا" بإعادة النظر في النظرية الموقفية وركزا علي :

✓ دور التوتر ورد فعل القائد .

✓ دور الذكاء والقائد معا .

كما أطلقا على هذه المؤشرات بالموارد الإدراكية .

يري فيدلر أن الأسلوب القيادي يلتزم طريقتين :

الطريقة الأولى : تغيير القائد يناسب الموقف ويمكن تحسين أداء الجماعة باستبدال القائد .

الطريقة الثانية : يعتبر الموقف الملائم للقائد يسعى لتركيب المهمات وزيادة القوة والسيطرة على العوامل ويضمن إدارة لعلاقات الأفراد وتحفيزهم للعمل .

ولقد انتقدت هذه النظرية من طرف العلماء من أهل الاختصاص ولاحظوا مايلي :

✓ إنها تحتوي على مؤشرات جيدة لكن تدعيمها أقل .

✓ صعوبة في تطبيق تلك المقاييس على مستوى العملي .

✓ منطوق غير مفهوم .

✓ تعقيد في متغيرات الموقف .

✓ هناك صعوبة في تحديد العلاقة بين القائد والتابعين ومدى تركيب المهمة وكمية قوة المركز .

• جوهر النظرية :

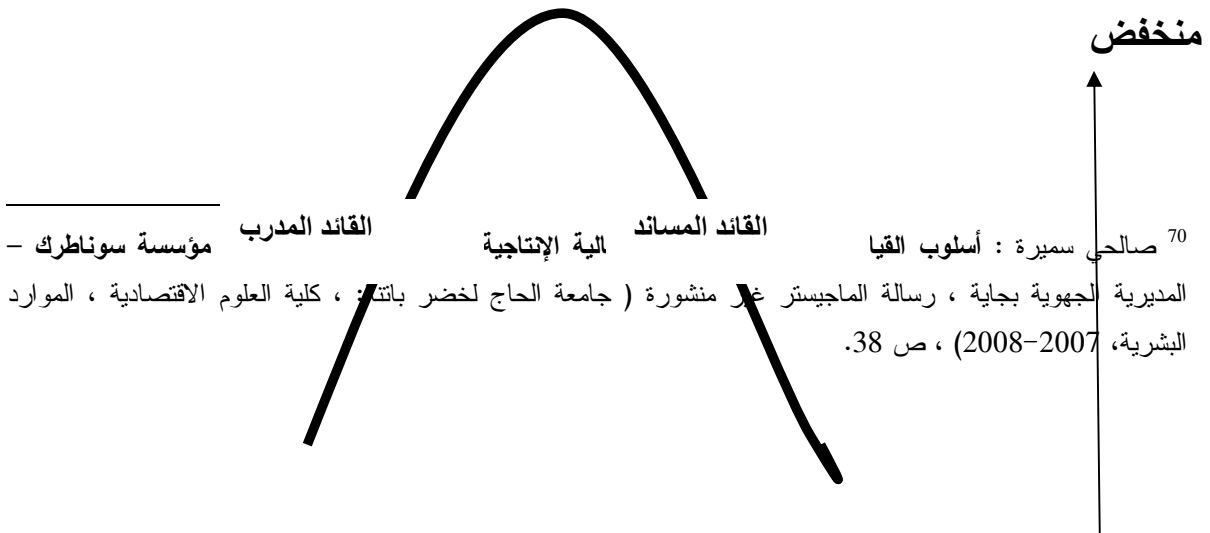
- التوتر عدو العقلانية .
- يصعب على القائد التفكير بالعقلانية في جو مشحون بالتوتر .
- الذكاء وخبرة القائد يساعدان على حل المشاكل والتغلب على التوتر بشكل عال ومنخفض .
- يؤدي السلوك الي ارتفاع الأداء في جو منخفض التوتر معتمد على الذكاء .

ب- نظرية هرسي وبلا نشارد⁽⁷⁰⁾

تم تطوير هذه النظرية من قبل بول هيرسي وكانت بلانشارد Kenneth & paul hersey

blanchard ، اعتمادا علي نظرية الشبكة الإدارية لبلاك وموتون ، وذلك بإدراج متغير ثالث وهو مستوي نضج المرؤوسين ، الذي يعد محصلة للقدرة على العمل والرغبة فيه-إضافة للمتغيرين السابقين (محور الاهتمام بالعمل أو الإنتاج ومحور الاهتمام بالعاملين أو المرؤوسين) كما بين الشكل :

الشكل 03. مستوي نضج المرؤوسين



منخفض

منخفض

المصدر : المرجع نفسه ، ص 38

يتضح من خلال نموذج هيرسي ويلانشارد ، أن هناك أربع أساليب للقيادة الإدارية بما يقابل مستوى نضج المرؤوسين ، أي كلما تغير نضج المرؤوسون تغير أسلوب القيادة الإدارية المتبع معهم ، كما يلي:

✓ **أسلوب القائد الموجه : diriger** يتميز باهتمام مرتفع بالإنتاج وضعيف بالمرؤوسين ، فيكون دور القائد في هاه الحالة إعطاء تعليمات دقيقة ، توجيهات مجددة والقيام بمتابعة لصيقة لتنفيذ المهام ، وبتماشي هذا الأسلوب مع العمال الجدد قليلو الخبرة ، لأن نقص خبرتهم يعرقل قدرتهم ورغبتهم في أداء العمل (مستوى نضج منخفض).

✓ **أسلوب القائد المدرب entrainer**: يتميز باهتمام مرتفع بالإنتاج والمرؤوسين معا ، وفي هذه الحالة يستمر القائد في توجيه المرؤوسين ومتابعتهم لتنفيذ المهام ، كما يقدم لهم فرضا للسؤال عن المهام الغامضة ، و يشرح القرارات التي سيتخذها ، ويحاول إقناعهم بأهميتها ويوضح لهم كيفية تنفيذها ، فهذا الأسلوب يناسب العمال الراغبين في العمل غير القادرين على إنجازه (مستوى نضج من منخفض ألي متوسط).⁷¹

⁷¹ صالحى سميرة ، المرجع السابق، ص 38.

✓ أسلوب القائد المساند (Epauler): فيتميز باهتمام مرتفع بالمرؤوسين وضعيف بالإنتاج ، وفي هذه الحالة يقوم القائد بتحفيز المرؤوسين وتشجيعهم لانجاز المهام ، كما يقتسم معهم مسؤولية اتخاذ القرار لتعزيز رغبتهم في العمل ومساندتهم ، ويتماشى هذا الأسلوب مع العمال القادرون على العمل لكن غير راغبين أو مستعدين لتحمل المسؤولية ، لذا يتطلبون أسلوبا مساندا لزيادة رغبتهم في العمل (مستوى نضح من متوسط الي مرتفع) .

✓ أسلوب القائد المفوض (Déléguer): يتميز باهتمام ضعيف بالإنتاج والمرؤوسين معا وفي هذه الحالة يستطيع القائد أن يفوض مسؤولية اتخاذ القرار وتنفيذه للمرؤوسين ويتماشى هذا الأسلوب مع العمال جيدهو الخبرة والقادرون على العمل والراغبين فيه ، كونهم يتمتعون بدافعية كبيرة لإنجاز المهام واستعداد كبيرا لتحمل المسؤولية (مستوى نضح مرتفع) .

3-4- نظرية المسار والهدف Path – Goal Theory (72) :

قام كل من "روبرت هاوس" و "تيرانس ميتشل" Robert house – Tիրans Mitchell، بتطوير هذه النظرية اعتمادا على نظرية التوقع لـ فروم Vroom، التي تؤكد على أن دافعية المرؤوس لاختيار السلوك الذي يتوقع أن يحقق له أقوى إشباع ممكن أو أحسن نتيجة . وباستعمال تعبير المسار – الهدف (path-goal) يود هاوس القول بأنه يمكن للقائد التأثير على مسار المرؤوسين نحو تحقيق الأهداف التنظيمية ، من خلال مساعدتهم ودعمهم بما ييسر تحقيق أهدافهم الشخصية وربط حصولهم على هذه الأهداف بإنجاز أعمال معينة أي تحقيق الأهداف التنظيمية، بمعنى أن القائد يمكنه أن يحدد مستوى الأداء الذي إن بلغه يؤدي لتحقيق أهداف العمل ومن ثمة يحصل المرؤوس على الحافز المرغوب .

وتحدد هذه النظرية أربع أساليب للقيادة الإدارية يمكن أن يستخدمها القائد نفسه ، لكن في مواقف وظروف مختلفة بحسب المتغيرات الموقفية التي حددتها النظرية كما يلي: 73

- الخصائص الشخصية للمرؤوسين : وتتمثل في القدرة على العمل ، درجة الانفتاح والثقة بالنفس .
- خصائص العمل : وتتضمن طبيعة العمل من ناحية الوضوح ، التكرار ، نظام السلطة الرسمية وظروف العمل .

- أما أساليب القيادة الإدارية الأربعة للنظرية المسار والهدف هي 74:

² المرجع نفسه.

⁷³ المرجع نفسه.

⁷⁴ المرجع السابق، ص39.

● **أسلوب القائد الموجه :** يتميز بالتركيز على المهام و متطلباتها، إذ يقوم القائد بتوضيح الأداء المتوقع من المرؤوسين ويحدد لهم كيفية التنفيذ و يرشدهم نحوه، و يحدد قواعد و إجراءات العمل دون أن يتيح لهم فرصة المشاركة أو إبداء الرأي بشأن هذه الأمور، ويرتبط هذا الأسلوب ارتباطا طرديا برضا المرؤوسين ودفاعيتهم للأداء (توقعاتهم لنتائج الأداء)، في المواقف التي يقوم فيها المرؤوسون بمهام تتصف بدرجة عالية من الغموض، أو عندما يتصف المرؤوسون بالانغلاق الذهني والجمود الإدراكي، حيث تساعد توجيهات وإرشادات القائد على إجماع هذا الغموض وتحقيق أهداف المرؤوس من جهة وأهداف العمل من جهة أخرى، بينما يرتبط هذا الأسلوب ارتباطا عكسيا برضا المرؤوسين ودفاعيتهم للأداء، في المواقف التي يقوم فيها المرؤوسون بمهام تتصف بالوضوح، البساطة والتكرار، أو عندما يتصف المرؤوسون بالانفتاح الذهني والمرونة الإدراكية حيث يميل المرؤوسون لأسلوب القيادة الإدارية الذي تقل فيه توجيهات القائد وتدخلاته .

● **أسلوب القائد المساند :** حيث يهتم القائد باحتياجات مرؤوسيه ، وبمشاعرهم و راحتهم، كما يسعى لخلق علاقات طيبة معهم، حيث يعاملهم كأقران له وليس كتابعين، ويرتبط هذا الأسلوب ارتباطا طرديا برضا المرؤوسين ودفاعيتهم للأداء، في المواقف التي يقوم فيها المرؤوسون بأعمال تحتوي على مهام مثيرة للتوتر والإحباط أو مثيرة للاستياء ، أو عندما يتصف المرؤوسون بقصور الثقة بالنفس، حيث يساعد القائد المساند مرؤوسيه على إدراك أن عملهم له معنى وهدف، وكذا يساعدهم على أن يصبحوا أكثر ثقة بأنفسهم وذلك من خلال تعليمهم ، تدريبهم وتقدير إنجازاتهم .

● **أسلوب القائد المشارك :** وهنا يهتم القائد بأراء مرؤوسيه، ويقوم بالتشاور معهم، وأخذ اقتراحاتهم لاتخاذ القرارات وإيجاد حلول لمعالجة المشكلات، ويرتبط هذا الأسلوب ارتباطا طرديا برضا المرؤوسين ودفاعيتهم للأداء، في المواقف التي يشعر فيها المرؤوسون بأن أعمالهم تعبر عن ذاتهم وكذا عندما تكون مطالب العمل غامضة، أما في المواقف التي لا يشعر فيها المرؤوسون بأن أعمالهم تعبر عن ذاتهم، والتي تكون فيها مطالب العمل واضحة، فإن هذا الأسلوب يرتبط ارتباطا طرديا برضا ودفاعية المرؤوسين الذين يتصفون بالنزعة الاستقلالية ، عدم تقليدية التفكير وتفضيل أساليب القيادة الإدارية غير التسلطية .

● **أسلوب القائد المهتم بالإنجاز :** وهنا يقوم القائد بتحديد أهداف طموحة لمرؤوسيه ، تمثل تحديا كبيرا لهم ويبيدي لهم ثقته في أنهم سيقفون هذه الأهداف العالية، وفي أنهم سيتحملون العبء والمسؤولية الملقاة عليهم، ويلوح صراحة أو ضمنا بحوافز نظير الجهد المبذول، ويرتبط هذا الأسلوب ارتباطا طرديا برضا ودفاعية المرؤوسين، عندما يقوم المرؤوسون بمهام غير متكررة بها قدر من الغموض وعدم التحديد ، أو حينما لا يشعر المرؤوسون بتحد يشد همهم للعمل المثمر .

المطلب الرابع : نظريات القيادة الإدارية في المدخل المشترك .

3-1- النظرية التفاعلية (75)

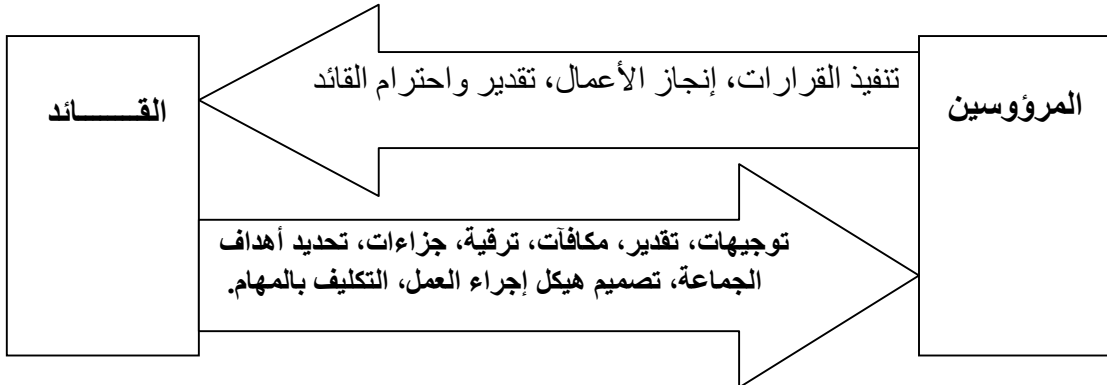
تعد هذه النظرية مزيجا من النظريات السابقة، ذلك لأن كل واحدة منها لا يمكن أن تقوم بمفردها كأساس لتفسير ظهور القيادة، فالنظرية التفاعلية تقدم عل أساس التكامل بين كل العوامل التي تؤثر في القيادة وهي الشخصية القائد، واتجاهات وحاجات ومشكلات التابعين ، وخصائص الجماعة والعلاقات القائمة بين أفرادها والمواقف التي تواجه الجماعة ، وطبيعة العمل والوظائف التي تقوم بها .

ووفقا لهذه النظرية، لا بد من إدراك القائد لنفسه، وإدراك الآخرين له وإدراكه هو لأولئك الآخرين، فالإدراك مشترك بين القائد والتابعين والمواقف والوظائف، والقائد يظل قائدا مادام مستمرا في التعبير عن حاجات الأفراد والجماعة.

3-2- النظرية التبادلية (76)

ظهرت النظرية التبادلية في أعمال " ادوين هولاند " Edwin Hollander في عام 1978 الذي أكد أن مفهوم القيادة الإدارية في الإطار الفكري لنظرية التفاعل هو عبارة عن عملية تأثير متبادل بنفس لأهمية والمقدار بين كل من القائد والمرؤوسين، فالقائد يعطي وجبهات وتعليمات لتحقيق هدف معين، ويدير الصراعات ويقلل الغموض، كما يقدم المكافآت وإجراءات، في المقابل فإن المرؤوسين يمنحون القائد الاحترام والولاء والدعم ، أما جاكوب Jacobs فيري ان القيادة الإدارية تتضمن علاقات تبادلية متكافئة بين القائد ومرؤوسيه، فالجماعة تقدم للقائد المكانة والتقدير مقابل خدماته ومساهماته في تحقيق ام بيتر p-blau فيري ان العلاقة التبادلية بين القائد والجماعة تكون بتقديم القائد توجيهات وقرارات جيدة للمرؤوسين مقابل دعمهم وولائهم له.

شكل رقم (04): نموذج القيادة التبادلية



المصدر: محمود سيد أبو النيل، علم النفس الصناعي. (بيروت: دار النهضة العربية، 1985)، ص632.

¹ بشير العلق ، الإدارة الحديثة ، نظريات ومفاهيم ، (عمان: دار اليازوري للنشر، 2008)، ص296.

² دريوش شهيناز : المرجع السابق ، ص 53.

3-4- نظرية القيادة الثنائية⁽⁷⁷⁾

تعتبر النظرية الثنائية في القيادة تطويراً للنظرية التبادلية التي تنظر إلى المرؤوسين في علاقاتهم مع القائد كجماعة واحدة، أما نظرية القيادة الثنائية فتركز على العلاقة بين القائد وكل مرؤوس لذا سميت بنظرية الترابط الرأسي، وتعود إلى جورج قرين George GREEN الذي يرى أن القائد لا يتعامل مع المرؤوسين بطريقة واحدة، بل ينمي علاقات فريدة ومميزة للتعامل مع كل مرؤوس على حدة، مما يؤدي إلى ظهور علاقات ثنائية رأسية بين القائد وكل مرؤوس.

إلا أن قرين يجمل هذه العلاقات في نوعين فقط هما :

أ- العلاقات المتبادلة داخل - الجماعة:

هناك بعض المرؤوسين تتميز العلاقة بينهم وبين القائد بالثقة والاحترام المتبادلين والحس المشترك بالمصير الواحد، وهو ما يولد لديهم الالتزام اتجاه المنظمة، مما يجعلهم داخل جماعة القائد، والشكل التالي يبين أن المرؤوسين (م1 ، م5) مثلاً هما فقط أعضاء داخل جماعة القائد.

ب- العلاقات المتبادلة خارج - الجماعة:

هناك بعض المرؤوسين يفشل القائد في خلق الشعور بالثقة والاحترام المتبادلين بينه وبينهم، والحس المشترك بالمصير الواحد، وهو ما يجعل دوره معهم مجرد رئاسة وإشراف، لذلك نقول أنهم يبقون خارج جماعة القائد، والشكل التالي يبين أن المرؤوسين (م2 - م3 - م4) هم أعضاء خارج جماعة القائد، حيث أن التبادل بين القائد وهؤلاء مبني على الحق في إصدار الأوامر من قبل القائد ووجوب الطاعة منهم لسلطته، مما يؤدي إلى غياب التلاحم والتأثير بالإقناع الذي تتطلبه القيادة.

إن نجاح القائد في قيادته يتحدد بقدرته على تعظيم العلاقات المتبادلة داخل الجماعة وحجمها وتدني العلاقات المتبادلة خارج الجماعة وكذلك حجمها، الشكل التالي يوضح نموذج القيادة الثنائية لجورج قرين مقارنة بالقيادة التقليدية.

نلاحظ من الشكل أن نموذج القيادة التقليدية الذي حددته النظريات السابقة يتميز بنمط مستقر وثابت للقيادة، حيث يفترض أن القائد يعامل كل المرؤوسين بطريقة واحدة تقريباً مما يجعلهم في نفس المستوى بالنسبة له، فالقائد والذي يحدد داخل الدائرة (ق) من الشكل يمارس نمودجا متشابهها للسلوك تجاه كل الأفراد (من م1 إلى م5) أما في نموذج القيادة الثنائية لقرين في الجانب الأيسر من الشكل فإن القائد يصنع أدواراً مختلفة في علاقته مع المرؤوسين فمع بعضهم (داخل الجماعة) يقيم علاقات تبادلية قيادية، أما مع البعض الآخر (خارج الجماعة) فيقيم علاقات تبادلية هي أقرب إلى الرئاسة.

⁷⁷ الصالح جيلح، أثر القيادة الإدارية على أداء العاملين دراسة حالة: مجمع صيدال. رسالة ماجستير غير منشورة (جامعة الجزائر: كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، إدارة الأعمال ، 2004-2006)، ص 68.

المطلب الخامس : نظريات المدخل الحديث :

بالاعتبار للنظريات السابقة التي تم التطرق إليها باختلاف البيئة لكل منهم سنحاول ربط الصلة بين المداخل تحاول النظريات الحديثة التي تضمنها المداخل الحديثة المزوجة بين المداخل القديمة في عمل إطار نمطي قيادي جديد وهي كالآتي:

1.5- النظرية التحويلية (78) تباينت وجهات نظر الكتاب والباحثين في إيراد مفهوم محدد للقيادة التحويلية إلا أننا سوف نستعرض بعضاً منها . حيث عرفها (Wright et al) بأنها قدرة القائد على جعل المرؤوسين يؤمنون بالرؤية الإستراتيجية للمنظمة سلوكاً ومعتقداً والكيفية التي تجعلهم يتصرفوا بموجبها بصرف النظر عن الظروف والمواقف التي تواجههم .
وعرفها (Robbins) بأنها القيادة التي تلهم التابعين للرقى بمصالحهم الذاتية من أجل صالح المنظمة والتي تكون قادرة على إحداث تأثيرات خارقة على المرؤوسين .
ووصفها (Judge) بأنها القيادة التي تلهم الأتباع بالسمو عن الاهتمامات النفس والتي تكون قادرة على التعمق والتأثير الاستثنائي في الأتباع .

• أبعاد القائد التحويلي Characteristics of transformational :

هناك أربعة أبعاد للقائد التحويلي هي الآتية :

- أ - جعل التأثير مثالياً : تزويد السلوك برؤية وإحساس المهمة ، غرس الكبرياء ، اكتساب الاحترام والثقة.
- ب- تحفيز الإلهام لتكوين الفكرة : التعامل مع الاستثناءات العالية ، استخدام الرموز لتركيز التأثيرات ، وتوضيح الأهداف المهمة بطرق بسيطة .
- ج- التحفيز الذهني والفكري: رفع الذكاء ، العقلانية في التصرف ، الحذر عند إيجاد الحلول للمشاكل.
- د- جعل الاهتمام شخصي : إعطاء اهتمام شخصي ، التعامل مع الموظف بصورة شخصية أو خاصة التدريبات ، النصائح .

لقد أشار العديد من الباحثين إلى أهمية ودور القائد التحويلي في نجاح وتحقيق أهداف المنظمة وبما أن عملية التغيير تعد وظيفة تنظيمية حيوية تحتم على جميع المنظمات أن تتغير وبشكل منتظم لكي تتمكن من مواكبة تلك التغيرات والتطورات المستمرة .⁷⁹

⁷⁸ علاء فرحان، علي العامري: إستراتيجية محاربة الفساد الإداري والمالي ، مدخل تكاملي . (عمان: دار الأيام للنشر والتوزيع ، 2014)، ص ص 127-128.

⁷⁹ علاء فرحان ، المرجع السابق، ص ص 124-125

والقيادة التحويلية تتميز بقدرتها الخاصة على إحداث التغييرات المهمة من خلال جلب الانتباه لحاجات واهتمامات التابعين ومساعداتهم في النظر القائم، ويمكن فهم هذه الخاصية بأفضل صورته من خلال مقارنتها مع القيادة التفصيلية.

ويبرز دور وأهمية القائد التموييني في المنظمة عند تواجه ظروف معينة مثل البيئة المضطربة، المنافسة العالمية، وأسواق غير منتظمة إذ يتمثل دوره وفقاً لهذه الظروف بتحفيز والهام المرؤوسين ودفعهم نحو إنجاز المهام ورفع روحهم المعنوية وتعزيز قدراتهم وثقتهم بإمكانية مواجهة تلك الظروف وجعلهم راغبين أكثر لبذل جهود إضافية لتحقيق النجاح والهدف المطلوب.

2.5- النظرية الكاريزماتية⁽⁸⁰⁾ : أن أول من استخدم القيادة الكاريزمية (الحماسية) هو

عالم الاجتماع الألماني ماكس ويبر (max weber) أطلق عليه القيادة الحماسية أو الساحرة للجماهير، وهي تقترض بأن السحر والفتنة إنما هي خاصية فردية عند القائد، والفتنة هي صورة من الانجذاب ما بين الأشخاص والتي تحدث على المساندة والقبول إذن عندما تتساوي الأشياء الأخرى فإن الشخص الذي يتمتع بالسحر يكون أكثر احتمالاً في أن يتمكن من التأثير على الآخر من شخص آخر لا يمتلك ذلك السحر، وهكذا فإن التأثير هو عنصر أساسي لهذا المنظور

ويملك القائد هنا القدرة على التحفيز والهام الأفراد وإثارة حماسهم لعمل أكثر مما يعملوه

عادة برغم العوائق والتضحيات بسبب حب الأتباع واحترامهم لقائدهم .
ويمكن تحديد أهم خصائص أو صفات القادة الكاريزميين بالآتي⁽⁸¹⁾ :

أ- الرؤية الواضحة : يملكون رؤية تعبر عن هدف فكري يقترح مستقبل أفضل من الوقت الحالي ، ويكونوا قادرين على توضيح أهمية تلك الرؤى في مصطلحات تكون مفهومة من قبل الآخرين .

ب- المخاطرة الشخصية : الرغبة في تبني المخاطرة الشخصية، وتخصيص تكاليف عالية وتقدير التضحية لتحقيق تلك الرؤى.

ت- الحساسية لحاجات التابعين : مدركين لقدرات الآخرين ومستجابين لحاجاتهم ومشاعرهم

ث- السلوك الغير تقليدي :إظهار سلوكيات تكون مدركة لأسلوب الرؤى المعاكس لكافة المقاييس والأعراف، أو خارجة عن نطاق ما هو عادي ومألوف .

ج- الحساسية البيئية : وهي القدرة على إجراء تقييمات حقيقية للقيود البيئية والموارد المطلوبة لإحداث التغيير.

¹ المرجع نفسه.

⁸¹ المرجع نفسه

وإن الكاريزما هي خاصية فردية يتحلى بها القائد وتمكنه من المهام وتحفيز ودفع المرؤوسين لتحقيق النتائج الإيجابية لكلا الطرفين، وإن القادة الكارزماتيين غالبا ما يبررون أثناء المواقف الأزمية، بل وجد أن بعض القادة قد يلجا إلى خلق أزمات معينة واستعمالها لتكليف وتعديل الموقف والبيئة بحيث يعملان لصالحه لا ضده.

المبحث الرابع : أنماط وسمات القيادة الإدارية :

تمهيد :

لقد تعددت أنماط القيادة الإدارية حسب تنوع المؤسسات سواء العمومية منها أو الخاصة وهذا بدوره يمثل اختلاف في القيادة والدور الذي يلعبه والوظيفة التي تسند له، إلا أن هذا لا يعنى وجود اختلاف تام، بل يمكن أن نجد اختلاف في جوانب واتفاق في جوانب أخرى ، ومن بين هذه التصنيفات نجد التصنيف الذي كان أواخر الثلاثينيات (1939) والذي يعود الى الدراسة التجريبية التي قام بها كل من لوين "lewin" وليبيت "lippit" ووايت "white" حيث رست هذه الدراسة على تبين أربعة أنماط قيادية وبينت سلوك القائد في كل نمط وأثره على التابعين وولائهم التنظيمي وهي (82):

- القيادة الاستبدادية (الديكتاتورية).
- القيادة الأوتوقراطية.
- القيادة الديمقراطية .
- النمط الفوضوي (الترسل).

وما يهمننا من وجهة نظر الإدارة أن نتناول تصنيف القادة من حيث طريقة ممارسة السلطة والعلاقة السائدة بين الرئيس والمرؤوس، وأخرى على أساس مصادر السلطة ، وطبقا لهذا التصنيف فإن يمكننا التميز بين ثلاثة أنواع من القادة، القائد الأوتوقراطي الذي يركز في يده جميع السلطات، القائد الديمقراطي الذي يميل إلى تفويض بعض سلطاته إلى مرؤوسيه والقائد المتساهل الذي يميل إلى الاحتفاظ بالسلطة في يده ولا يجب أن يصدر قرارا مستقلا بنفسه، وفيما يلي نتناول كل هذه الطرق بالدراسة (83)

¹ الأخضر الصياحي ، نمط القيادة الإدارية وعلاقته بالتغير التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية " دراسة حالة : مطاحن الحضنة بالمسيلة".رسالة ماجستير غير منشورة (جامعة المسيلة: كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2010/2011)، ص 35.

² محمد حسنين العجمي: المرجع السابق، ص 35-38.

المطلب الأول : تصنيف القيادة علي أساس طريقة ممارسة السلطة وهي تشمل (84) :

1- **القائد الأوتوقراطي** : هذا النوع من القادة يركز جميع السلطات في يده ولا يفوض شيئاً منها لمرؤوسيه، وهو يتوقع منهم الطاعة التامة وتنفيذ الأوامر وللتعليمات التي يصدرها ، وفي نفس الوقت لا يستمع إلى آرائهم في حل المشكلات بل يطلب عرضها عليه أولاً بأول ليتولى نفسه دراستها والبت فيها .

وقد أثبتت الدراسات التي أجريت في مجال الإدارة أن القائد الأوتوقراطي يشغل نفسه بكل غيرة وكبيرة في المنظمة، وكثيراً ما يضيق وقته عن ذلك فيتسبب في تعطيل العمل، وإذا حدث وأضطر إلى التعييب عن العمل تدهور الإنتاج وتعطلت عجلة العمل، ثم هو فوق ذلك يتسبب - على مر الزمن في بلدة المرؤوسين وجمودهم بسبب اتكالهم التام عليه في كل شيء وعادة يلجأ مثل هذا القائد إلى المزيد من الحوافز السلبية، والي اتخاذ وسائل الردع والإرهاب، فيؤدي إلى تولد روح الكراهية والحقد بين العاملين.

كل هذه الاعتبارات وغيرها تجعل هذا النوع من القادة غير صالح لإدارة المنظمات على المدى الطويل أم في المدى القصير فان بعض المنظمات تعتمد على القيادات المتحكمة لفترة قصيرة من الوقت، وغالبا ما يكون ذلك لإصلاح بعض الأخطاء التي تتعرض لها أو تهدد حياتها بالفشل، وبعد ذلك تعود الى استخدام قيادات أخرى من أنواع أخرى طبقاً لما تقتضيه الملباسات(85)

وكما عرف عن هذا النمط أنه يستخدم أسلوب الثواب والعقاب أو ما يصطلح بـ " العصا والجزرة، فغالبا ما تكون عملية التركيز فيه منصبية على عامل الإنتاج فيما يتم إهمال الجانب الإنساني، ولا يراعي هذا النمط الميول والرغبات وحاجات التابعين وميز الباحثون بين ثلاثة أنواع من هذا النمط القيادي (86)

- **الأوتوقراطي المتشدد** : ما يميز هذا النوع، هو استخدام أسلوب التخويف من طرف القائد، وكذا إعطاء الأوامر الصارمة، والتركيز على الإنتاج، فالقائد يعتبر مصدر الاتصال والأوامر والصلاحيات
- **الأوتوقراطي الخير** : نجد أن هذا النوع أقل تشدداً من النوع السابق حيث يستخدم أساليب تزيد من ولاء المرؤوسين كالثناء، إلى جانب العقاب الخفيف لضمان التزام وولاء التابعين لتنفيذ القرارات .
- **الأوتوقراطي المناور** : وهو أقل تشدداً ويتخذ القائد القرارات بنفسه لكنه يوهم التابعين أنهم كانوا مشاركين وبفاعلية في صنع قرارات التغيير وغيرها.

⁸⁴ المرجع نفسه .

⁸⁵ المرجع نفسه .

⁸⁶ مع محمود عياصرة ، مروان أحمد بن محمد، المرجع السابق ،ص153.

وكما عرف عن هذا النمط أنه يستخدم أسلوب الثواب والعقاب أو ما يصطلح بـ " العصا والجزرة، فغالبا ما تكون عملية التركيز فيه منصبه على عامل الإنتاج فيما يتم إهمال الجانب الإنساني ، ولا يراعي هذا النمط الميول والرغبات وحاجات التابعين وميز الباحثون بين ثلاثة أنواع من هذا النمط القيادي(87)

• الأوتوقراطي المتشدد : ما يميز هذا النوع هو استخدام أسلوب التخويف من طرف القائد، وكذا إعطاء الأوامر الصارمة، والتركيز على الإنتاج ، فالقائد يعتبر مصدر الاتصال والأوامر والصلاحيات .

- سمات القائد الأوتوقراطي (88):
- الصرامة - كثرت التعليمات
- إصدار الأوامر الغامضة- حرفيته وإلزام الآخرين بتعليماته وعدم الخروج عليها.
- التدخل في عمل المرؤوسين وعدم منحهم الحرية في العمل .

2- القائد الديمقراطي :

يلجأ القائد الديمقراطي بصفة دائمة إلى مشاورة مرؤوسيه واشتراكهم معه، ليس في دراسة المشكلات فحسب، ولكن في اتخاذ القرارات كذلك وهو بالإضافة الى ذلك نجده يفوض جزءا من سلطاته ويهدم جدران المركزية المطلقة، و بذلك يعين مرؤوسيه على حسن التصرف وسرعته وعلى حل المشاكل اليومية وعدم تعطيل عجلة الإنتاج ويعمد كذلك الى تدريبهم على تحمل المسؤولية، ويأخذ بيدهم إلى طريق النمو الإداري .

على أن هناك بعض المنظمات ذات الطبيعة الخاصة لا تتحمل هذا النوع من القادة ولا تعنيه عنه، وعلى الرغم من هذا فان القائد الديمقراطي مازال أصلح أنواع القادة في إدارة وتوجيه المنظمات الإنتاجية والخدمية، حيث فرص تبادل الرأي تثمر قرارات ناضجة مدروسة قد لا تتحقق في وجود أي نوع آخر من أنواع القيادة، وهنا ينبغي الإشارة إلى أن الطريق إلى ديمقراطية القيادة في الإدارة ليس بالطريق السهل الخالي من العقبات وذلك لأنه تكتفه صعوبات عديدة يأتي في مقدمتها ما يلي :

✓ هناك الكثير من الناس لا يميلون ولا يحبون تحمل المسؤولية وخاصة فيما يتعلق بإصدار القرارات ويفضلون دائما أن تصدر إليهم القرارات والأوامر والتعليمات من الرؤساء، ومثل هؤلاء

⁸⁷ المرجع نفسه.

⁸⁸ غالب حباب محمد الحربي ، القيادة الإدارية في الجمعيات الخيرية ، رسالة الماجستير غير منشورة (جامعة الملك سعود : كلية العلوم الإدارية في الإدارة العامة ، دس) ، ص 17.

يشجعون الرؤساء والقادة على البعد عن الأسلوب الديمقراطي ويدفعونهم نحو النمط الأوتوقراطي في القيادة .

✓ كثيرا من القادة يتصفون بنقص الصبر على البطء في العمليات الإدارية وعلني اتخاذ القرارات، لذلك نجدهم يؤثرون العداوة للديمقراطية التي تقوم على المشاركة .

✓ يغلب على طبيعة بعض القادة الميل إلى السيطرة برأيهم على آراء الآخرين، وبذلك يتعذر اشتراك غيرهم معهم في عملية اتخاذ القرارات وبمرور الزمن سيتعود المرؤوسون على هذا النمط السلوكي من جانب القادة وغالبا ما يجنحون إلى التمادي في إرضائهم بالانضواء تحت لوائهم مستكينين .

- سمات القائد الديمقراطي (89) :

✓ الاحترام المتبادل بينه وبين المجموعة.

✓ احترام خصوصية الأفراد ما دام ذلك لا يؤثر على حرية الآخرين .

✓ إتباع مبدأ المساواة في الحقوق والامتيازات .

✓ إتباع أسلوب التوجيه الذاتي للعاملين معه.

✓ تحلي المسؤول بالحكمة وإذكاء العقلانية في تصرفاته مع مرؤوسيه.

3- القائد المتساهل : غالبا ما نجد هذا النوع من القادة يفوضون كل سلطاتهم تقريبا إلى مرؤوسيه ولا يصدر قرارا مستقلا إلا بناء على رأيهم، وهذا وإن بدا جذبا للبعض إلا أنه يتضمن في ثناياه تهربا من جانب القائد من المسؤولية فيترك عنان الأمور في أيدي المرؤوسين الذين قد تتعارض تصرفاتهم أو قد تصطدم ببعضها.

وإذا كان بعض المديرين يدافع عن كونه من هذا النوع من القادة بأنه ينبغي تدريب

المرؤوسين على تحمل المسؤولية، فكيف يجيز لنفسه أن يبقى في مركز القيادة بدون ممارسة،

واجباته على الوجه الأكمل يضاف إلى هذا أن من المفروض أن يكون القائد على مستوى من

العلم والخبرة، أعلى من المرؤوسين، وإلا ركن اختياره بعيدا عن الصواب .

وهذا لا ينبغي أن بعض المنظمات صغيرة الحجم ذات الأهداف العلمية أو الفنية العالية مثل

المجالس البحوث والمؤسسات العلمية يمكن أن يعتمد قاداتها على مساعدتهم حيث هم في الغالب

من ذوي المستويات الرفيعة في العلم والخبرة، وقادرون في نفس الوقت على إصدار القرارات

وحل المشكلات التي تواجههم في عملهم .

المطلب الثاني: تصنيف القيادة على أساس مفهوم السلطة والعلاقة السائدة بين الرئيس والمرؤوسين وهذا تشمل (90):

(89) غالب حباب محمد الحربي، المرجع السابق، ص 19.

(90) المرجع السابق، ص 20.

أ- القيادة التحكيمية (التساوية) : وفيها يلجا القائد عادة إلى استخدام أسلوب التهديد أو التخويف سواء كان ذلك ضمنا أو صراحة.

ب- القيادة الديمقراطية : وفي هذا النوع يحرص القائد كثيرا على آراء مرؤوسيهم وشعورهم ، ويوحي لهم دائما بأهميتهم في العمل، ويغلب دائما مصلحة الجماعة على مصلحته وأهدافه الشخصية .

ح- القيادة القائمة على أساس الحرية : وفي هذا النوع تغيب الزعامة الإدارية مما يخلق نوعا من التشويش والفوضى في نطاق أعمال المنظمة .

1- تصنيف القيادة على أساس مصادر السلطة وتشمل :

1-1- النمط التقليدي : ويقصد به نوع القيادة الذي يصغي إلى شخص ما من جانب أناس يتوقعون منه القيام بدور القيادة، وتقوم القيادة التقليدية على أناس تقديس كبر السن وفصاحة القول والحكمة.

1-2- النمط الجذاب : وتقوم القيادة الجذابة على أساس تمتع صاحبها بصفات شخصية محبوبة ويغلب على هذا النمط، الصفة الشخصية لان من يعملون معه ينظرون اليه على أنه الشخص المثالي الذي يتمتع بقوة خارقة.

1-3- النمط العقلاني : وهو القيادة الذي يقوم على أساس المركز الوظيفي فقط، أي أن صاحبه يستمد دور القيادة مما يخوله له مركزه الرسمي في مجال عمله من السلطات و الصلاحيات والاختصاصات، وهو يعتمد هنا في ممارسته للقيادة على سيادة القوانين واللوائح والتنظيمات .

وبالإضافة إلى هذه التصنيفات هناك نوعان من القادة حسب رأي كل من " محمد حسن

الشماع " وخضر كاضم " هما (91):

2- القائد الرسمي : وهي القيادة التي تستمد سلطتها في المنظمة من خلال التنظيم الرسمي وعلاقته المتداخلة حسب طبيعة الارتباطات والمسؤوليات الإدارية المتمثلة في خطوط الهيكل التنظيمي .

ويلعب الجانب الإشرافي دورا في إدارة أنشطة المنظمة حيث يمثل المدير فيها الشخص الذي يقوم بممارسة الوظائف الإدارية تجاه جماعة من الأفراد العاملين المسئول عنهم وعليهم كمرؤوسين وتلقى التعليمات وتنفيذه وفق للأنظمة السائدة ويمثل المدير بموجب ذلك أي مستوي تنظيمي في هيكل المنظمة، سواء أكان مدير القسم أو الشعبة أو ملاحظ العمل .

وتتأثر عملية القيادة الرسمية من المغيرات، مثل حجم المنظمة التي يعمل رئيسا لها ومدى تعقيدها ودرجة وضوح التعليمات والأوامر المستخدمة، ومدى تحويل الصلاحيات وكفاءة التنسيق في الفعاليات المتعلقة بدرجات الارتباط مع التقسيمات الأخرى

3- القائد غير الرسمي :

تظهر القيادة غير الرسمية في مواقف اجتماعية تفرزها العلاقات الاجتماعية القائمة بين الأفراد مثل السمات الشخصية أو المؤهلات أو الإمكانيات المترجمة التي يمتلكها هؤلاء الأفراد، اذ يكون للجانب الرسمي أي دور في بروز هذا النوع من القيادة ومما يسهم في ظهور هذا النوع من القيادة، التباين الكبير في طبيعة الأفراد واختلاف قابليتهم، ومكانتهم الاجتماعية ودوراهم، ومن هنا يتضح أن القيادة الرسمية هي حصيلة اجتماعية هادفة تبلور من خلال التفاعلات الاجتماعية بين الأفراد، وتقوم على أساس الثقة بالفرد القائد على أنه ذو مؤهلات شخصية أو اجتماعية أو مهنية تؤهله للدفاع أو التعبير عن مصالح الجماعة . كما اهتمت بعض الإدارات الرسمية بشكل عام من استفادة الأشخاص القيايين وذلك بإعطائهم مراكز رسمية لكسب ولأئهم للمنظمة الرسمية والاستفادة من قدراتهم القيادية في نشاطات ومهام المنظمات التي يعملون بها.

خلاصة الفصل الأول :

من خلال تنقلاتنا عبر التطور التاريخي لكيفية تحديد مفهوم ثابت للقيادة الإدارية لابد من إعطاء صيغة متفق عليها مع مختلف الاتجاهات الفكرية و الإيديولوجية حول تحديد وشرح لمصطلح القائد، ثم الجانب الإداري الذي يعتبر الوعاء الذي يمكن ان يفجر فيها القائد كل إبداعاته، ومنها تطرقنا الى النظريات التي ساهمت في بلورت وتجسيد نوعية القيادة الإدارية، وممارستها في تسيير المنظمة، ومنها استطعنا أن نحدد كيفية التعرف على الأنماط والسمات القيادة الإدارية الذي يكون له فعالية في المنظمة وهذا ينقلنا إلى التعرف على كل نمط وأسلوبه،

والنتائج التي يمكن تحقيقها، مما يوصلنا الى مدى فاعلية القيادة الإدارية و تأثير القائد على الجماعة لبذل قصارى جهدهم عن رضا لتحقيق الأهداف، وكذلك التأثير في أفراد الجماعة لإتباع وجهة نظر القائد ولمواجهة مشكلاتهم.

ولذلك فالأوضاع الإدارية الحالية وفي ظل التغيرات الدولية الراهنة، تحتاج إلى قيادة إدارية ناجحة تعتمد على الأساليب الحديثة، لأن الأساليب التقليدية لم تعد مجدية وإن القائد الإداري كي يبقي المنظمة التي يقودها في إطار مواجهة اي تحدي سواء كان فني أو تقني أو عفوي أو مقصود، وهذا ضمن الأساليب الإدارية الحديثة وبالأخص إذا ما طبقت بشكلها الصحيح ووفق منهجها العلمي والعملية، والقائد الناجح هو من يبعث التجديد والتطوير في روح منظمته باعتبارها المحرك الأساسي للجهاز الإداري وهو القلب النابض فيه.

الفصل الثاني:

الإطار النظري والمفاهيمي لمصطلح الفساد الإداري .

- المبحث الأول: مفهوم الفساد الإداري ومراحل تطوره.
- المبحث الثاني : أنواع الفساد الإداري ومظاهره.
- المبحث الثالث : عوامل الفساد الإداري وتداعياته.
- المبحث الرابع : آليات مكافحة الفساد الإداري والوقاية منه.

تمهيد :

إن كل ما قامت بها الدول من تجارب ودراسات من أجل القضاء على ظاهرة الفساد الذي أثر بشكل كبير في مؤسساتها، وبالرغم من توفير كل الآليات المتمثلة في تداول المعلومات والصحافة والرأي واستقلالية القضاء والمؤسسات غير الرسمية مثل المجتمع المدني والأحزاب في إظهار هذا الخطر إلى الواقع، إلا أن كل هذه الأساليب لم تستطع القضاء عليه، وهذا راجع إلى كون العلاج لم يمس الهيئات العليا في الدولة، فكم من اختلاسات تمت بتأمر ومساهمة من أصحاب النفوذ ولم يتم معاقبتهم ، مما فتح الطريق للإثراء السريع وللمشروع بدون رقيب و لا عقاب، هذا ما أصبح يهدد بزوال الموارد المالية مما يؤثر في البناء الاقتصادي والاجتماعي، انتقالا الى تخريب القيم الأخلاقية والاجتماعية للمجتمعات والشعوب وبالأخص الدول النامية، وهذا ما يجعلنا نبحث بتمعن عن بدايات هذه الظاهرة ومسبباتها وأنواعها وأساليبها واليات علاجها لعلنا نستطيع الوقوف على إيجاد أو تقديم ولو متطلبات تستدعي تطبيقها بشكل يمكن تحديد مجال الفساد الإداري ومنه القضاء عليه .

وفي هذا الفصل سنتطرق إلى:

- المبحث الأول: مفهوم الفساد الإداري ومراحل تطوره.
- المبحث الثاني: أنواع الفساد الإداري ومظاهره.
- المبحث الثالث: عوامل الفساد الإداري وتداعياته.
- المبحث الرابع: آليات مكافحة الفساد الإداري والوقاية منه.

المبحث الأول : مفهوم الفساد الإداري ومراحل تطوره :

تعددت التعاريف التي أطلقت لتوضيح مفهوم الفساد الإداري ،وقد يعود ذلك إلى اختلاف المدارس الفلسفية التي تناولت موضوع الفساد الإداري واختلاف المدارس الفلسفية، قد يعود سببه إلى اختلاف أفكار وثقافات وتوجهات رواد هذه المدارس من الكتاب والمنظرين والعلماء. إلا أن اغلب التعاريف جاءت متفقة وبشكل كبير على سوء هذه الظاهرة، والآثار السلبية التي تتركها في كل مستويات الحكومة ومؤسساتها وهياكلها التنظيمية ، وتعتبر هذه الظاهرة وبائية في معظم دول العالم. إن أي ظاهرة تستدعي منا معرفة جذور نشأتها وتطورها عبر التاريخ، وكيفية تطورها ، والأساليب التي استعملت لعلاج هذه الظاهرة، وهي الفساد بصفة عامة، ولكي نتمكن من تتبع مراحل .

المطلب الأول : مفهوم الفساد الإداري

يعد الفساد الإداري من أكبر العوائق التي أثرت على المجتمعات البشرية بكياناتها وبمؤسساتها على اعتبارها الهاجس الرئيسي لأي منظمة في عرقلتها سيرها وتحقيق أهدافها ولذلك يستوجب محاربة الفساد بشكل مستمر وبقيادات فاعلة، وهذا ما تناولته العديد من الدراسات والأبحاث.

أولاً : تعريف الفساد الإداري لغة و اصطلاحاً:

يمكن تحديد بعض التعاريف المختلفة ومنها⁽⁹²⁾ :

جاء معنى (فساد) في "مختار الصحاح " من (فسَدَ) الشيء، ويفسُد بالضم (فساداً) فهو فاسد ولا تَقْلُ إنفسدَ، والمفسدة و المفسدة ضد المصلحة .
أما في قاموس (المنجد) فيتوسع في التفسير اللغوي لكلمة (فساد) مؤكداً (أفسده وفسده) ضد (أصلحه) وفساد القوم أساء إليهم ففسدوا عليه، واستفسد ضد استصلح ، والفساد مصدر اللهو واللعب والمفسدة مصدره الفساد أو سببه.
أما في (المعجم الوسيط) فان الفساد "يعني التلف والعطب والخلل، ويعنى كذلك إلحاق الضرر بالأفراد والمجتمعات فسدت الأمور اضطربت وأدركها الخلل ".
وفي اللغة العربية فان الفساد يعني "التلف والعطب والخلل، فسدت الأمور اضطربت وأدركها الخلل (المعجم الوجيز)."

¹ علاء فرحان طالب و علي حسين حميدي، مرجع سابق ، ص 12.

وكلمة الفساد (**Corruption**) كلمة لاتينية الأصل مشتقة من الفعل (**Rumpere**) أي التكسير، ذلك أن الموظف يقوم بتكسير قاعدة قانونية أو أخلاقية أو عرف لبلوغ غاية معينة⁽⁹³⁾. وفي اللغة الانجليزية كثيرا ما يقترن هذا المصطلح بالرشوة (**bribery**) وهو المصطلح الأكثر شيوعا (**vénalité**) وتعني طلب الرشوة أما في اللغة الفرنسية فلهو دلالات ومرادفات عدة فتأتي بمعنى سوء وتدهور الأوضاع (**pourrissement**) وبمعنى الفسوق والفجور (**immoralité**).⁽⁹⁴⁾ عرفته منظمة الشفافية الدولية: بأنه " كل عمل يتضمن سوء استخدام المنصب العام لتحقيق مصلحة لنفسه أو جماعته".

كما يعرفه البنك الدولي بأنه: "سوء استغلال السلطة العامة من أجل الحصول على مكاسب خاصة"⁽⁹⁵⁾

وتعرفه موسوعة العلوم الاجتماعية على انه: " باستخدام النفوذ العام يسعى لتحقيق أرباح أو منافع خاصة ".⁽⁹⁶⁾

و يعرف تقرير التنمية في عام 1997 الفساد، على أنه سوء استخدام السلطة العامة لتحقيق مكاسب خاصة، و قد حصر البنك الدولي النشاطات المدرجة في خانة الفساد كما يلي :

إساءة استخدام الوظيفة العامة للكسب الخاص، فالفساد يحدث عادة عندما يقوم موظف بقبول أو طلب رشوة لتسهيل عقد أو إجراء طرح لمناقصة عامة، كما يتم عندما يقوم وكلاء أو وسطاء لشركات أو أعمال خاصة بتقديم رشواى للاستفادة من سياسات أو إجراءات عامة للتغلب على منافسين و تحقيق أرباح خارج إطار القوانين المنظمة⁽⁹⁷⁾.

كما يستعمل لفظ الفساد بمعنى فساد الشيء أي تحوله من حالة صحية إلى حالة مرضية.⁽⁹⁸⁾ ولقد تعددت الأسباب التي حالت إلى تحديد تعريف موحد للفساد الإداري، يمكن تصنيف اتجاهات تعريف الباحثين للفساد الإداري في أربعة معايير⁽⁹⁹⁾:

1- المعيار الأول : المعيار القيمي:

² المرجع نفسه ، ص 13.

¹ عبدو مصطفى ، تأثير الفساد السياسي في التنمية المستديمة(حالة الجزائر 1995 -2006). رسالة ماجستير غير منشورة(جامعة باتنة: العلوم السياسية ،2007-2008)،ص18.

⁹⁵ World Bank ,World development report, Oxford university press, Washington DC,1979,p102.

³ محمد كريم عبد الله ، " الفساد الاقتصادي الأسباب والمعالجات".في مجلة الملتقى . العدد 4 ، 2006 ،ص93

⁴ زويلف مهدي حسن ، اللوزي أحمد سليمان، التنمية الإدارية والدول النامية.(عمان: دار مجدلاوي للنشر والتوزيع،1993)،ص39.

⁵ جمال الدين بن منظور الأنصاري، لسان العرب . (بيروت : دار الكتب العلمية، مجلد 3 ،، 2003) ، ص 412.

⁶ محمود محمد عطية معايرة، الفساد الإداري وعلاجه في الفقه الإسلامي" دراسة مقارنة بالقانون الإداري الأردني". أطروحة الدكتوراه غير منشورة (عمان: كلية الدراسات العليا، الجامعة الأردنية ، الفقه وأصوله ،2000)، ص ص 60-64.

وهذا المعيار الذي يؤكد المعايير الأخلاقية والقيم الدينية التي تحارب الفساد وتعدده مرضاً فردياً هداماً للشخص ومن تعريفات هذا المعيار للفساد الإداري، هو إضعاف أو فساد للاستقامة والفضيلة أو المبادئ الخلقية أو الحث على العمل الخاطئ بواسطة الرشوة أو الوسائل غير القانونية الأخرى".

- **المعيار الثاني : المعيار المصلحي:** ينظر أصحاب هذا الاتجاه إلى الفساد باعتباره سلوكاً صاروا بالمصلحة العامة لتحقيق منافع ذاتية، فهم يجعلون المصلحة الخاصة والمصلحة العامة معياراً للحكم على السلوك الفاسد، ومن بين هذه المفاهيم وفق لهذا المعيار:
- تعريف **كوبر (kuper)** الذي عرف الفساد الإداري بأنه سوء استخدام الوظيفة العامة أو السلطة للحصول على مكاسب شخصية أو منفعية ذاتية غير شرعية، وعرف **مايكل كلارك (clark)** الفساد بأنه "إساءة استعمال الوظيفة الإدارية للحصول على منافع شخصية أو فئوية.
- **المعيار الثالث : المعيار القانوني التشريعي :**

يركز أنصار هذا الاتجاه على أن السلوك المنطوي على الفساد هو ذلك السلوك الذي ينتهك القواعد القانونية الرسمية التي يفرضها النظام السياسي القائم على مواطنيه .

ومن تعريف الفساد الإداري وفق هذا المعيار تعريف **الأعرجي** للفساد الإداري بأنه السلوك المنحرف عن الواجبات الرسمية محاباة لاعتبارات خاصة كالأطماع المالية والمكاسب الاجتماعية وارتكاب مخالفات ضد القوانين لاعتبارات شخصية.

ويبرز هذا المعيار في تعريف البنك الدولي للفساد بأنه "الاستغلال المقصود لتحريف التطبيق المخول به القوانين والقواعد والأنظمة الواجب مراعاتها، من أجل تحصيل منفعة للعمال الحكوميين وغير الحكوميين عن طريق الإمداد المحظور وغير الصريح بالمكاسب الشخصية للموظفين العموميين.

- **المعيار الرابع : معيار الرأي العام :** ينظر هذا الاتجاه إلى الفساد بوصفه نتيجة مجموعة من الاختلالات الكامنة في الهياكل الاجتماعية والاقتصادية والسياسية في المجتمع، وعلى هذا الأساس، فإنه لكي يتم الكشف عن أسباب الفساد ومظاهره داخل المجتمع يجب تحديده داخل البناء الاجتماعي الشامل، فترك تحديد ما يراه فاسداً من تصرفات الإداريين وما لا يراه كذلك إلى الجمهور العام والموظفين.
- كما يصفه الباحثان كل من منقذ وأنعام بأنه " استغلال السلطة للحصول على ربح أو منفعة أو فائدة لصالح شخص أو جماعة، بطريقة تشكل انتهاكاً للقانون أو لمعايير السلوك الأخلاقي الراقي".⁽¹⁰⁰⁾

¹ منقذ محمد، أنعام الشهابي، "العوامل المؤثرة في الفساد الإداري"، المجلة العربية للإدارة . ع2 ، 2000، ص 110.

وَأَرْجُلُهُمْ مَنْ خَلَا فَلِأُورُزٍ يُضْفَوُ نَطْلِقَ لَهُمْ خَزْيٌ فِي الدُّنْيَا وَلَهُمْ فِي الآْ خِرَّةٌ عَذَابٌ عَظِيمٌ ﴿ (107).

ونرى في هذه الآية الكريمة الأخيرة تشديد على تحريم الفساد ووعيد وخزي لمرتكبيه في الحياة الدنيا والعذب الشديد في الآخرة وقوله **لِنُظَلِّيَ لِنَيِّ سَعَىٰ فِي الآْ رُضٍ لِيُفْسِدَ فِيهَا وَيُهْلِكَ الْحَرْثَ وَالنَّاسْلَ لَّا يُحِبُّ الْفُسَادَ ﴿ (108).**

ذِينَ آمَنُوا وَلَآ تَقُولُوا أَمْ نَؤْتِيهِمُ الْمَالَ الْكَمَّ بَيْنَكُمْ بِالْبَاطِلِ إِلَّا أَنْ تَكُونَ تِجَارَةً عَن مَّرْكَمٍ ؕ وَلَا تَقُولُوا أَمْ نَفْسُكُمْ ؕ إِنَّ اللَّهَ كَانَ بِكُمْ رَحِيمًا ﴿ (109)، وقوله **اللَّهُ أَيُّ مُرْكَمٍ أَنْ تَبْلُغُوا إِلَىٰ نُؤْتِيهِمُ الْوَالِدَاتُ كَمْ تُمَّ بَيْنَ النَّاسِ أَنْ تَحْكُمُوا بِالْعَدْلِ إِنَّ اللَّهَ نِعِمَّا عَظِيمٌ بِهِ إِنَّ اللَّهَ كَانَ سَمِيعًا بَصِيرًا ﴿ (110).**

وَأَلْبَسْتُهُ فِي مَا آتَاكَ اللَّهُ الدَّارَ الآْ خَرَسًا لَّا تَصْرِيكَ مِنَ الدُّنْيَا ط وَأُحْسِنَ كَمَا وَأَلَّا سَدَّغَ اللَّهُ قَلْبِي لِيُفْسِدَ فِي الآْ رُضٍ إِنَّ اللَّهَ لَّا يُحِبُّ الْمُفْسِدِينَ ﴿ (111).

ثانيا: الفساد من المنظور القانوني :

يقترن مفهوم الفساد من وجهة نظر القانونيين بتلك العلاقة التعاقدية التي تجمع بين الفاسد والمفسد للاحتيال على القاعدة القانونية لبلوغ مصلحة الطرفين، وعليه فقد عرف الفساد حسب القانون الفرنسي بأنه "إساءة استعمال الوظيفة العامة لخدمة مصالح خاصة" (112).

ثالثا: الفساد من منظور علم الاجتماع السياسي :

الفساد من هذا المنظور يتعدى الجوانب المتعلقة باستعمال السلطة والنفوذ، إذ يعرف على أنه "ليس قاصرا على ما يلحقه بالمال العام من تخريب وإتلاف وتبديد ولكنه يعمل في نفس الوقت على تدمير مصفوفة طويلة من القيم والمثاليات، قيم إنجاز العمل والطموح والولاء للوطن... " فهو يعبر عن انهيار سلم القيم الاجتماعية من جهة ويولد أزمة ثقة بين الحاكم والمحكوم من خلال نزع ثقة

⁵ سورة المائدة ، الآية (32-33).

⁶ سورة البقرة ، الآية (205).

¹ سورة النساء، الآية (29) .

² سورة النساء، الآية (58) .

³ سورة القصص، الآية(77).

⁴ عبدو مصطفى ، مرجع سابق ، ص 23.

الأفراد في تسير أمورهم السيادية والحياتية من جهة أخرى ، فالفساد بذلك كما يعرفه "رونالد ريت، وسمينكر" هو : "كل فعل يعتبره المجتمع فاسداً أو يشعر فاعله بالذنب وهو يقترفه"⁽¹¹³⁾.
الفساد من وجهة نظر علماء التنمية الإدارية : كثيراً ما يرتبط مفهوم الفساد الإداري باعتباره معضلة بيروقراطية تعرقل السير الحسن لشؤون الإدارة، ومن بين التعاريف التي يمكن ذكرها في هذا الإطار .

- هو سلوك بيروقراطي منحرف يستهدف تحقيق منافع شخصية بطريقة غير شرعية .
- هو مجموعة من الأعمال المخالفة للقوانين الهادفة إلى التأثير على سير الإدارة العامة أو قراراتها أو أنشطتها بهدف الاستفادة المادية المباشرة أو غير المباشرة.

رابعاً: الفساد من منظور الاقتصاد السياسي :

تجاوزا للإشكاليات التي يطرحها أنصار الفكر الأخلاقي والقانوني تطور اتجاه المصلحة العامة، واتجاه الرأي العام، وتبلورت الكثير من المقاربات في إطار اتجاه الاقتصاد السياسي للفساد، وحاول وضع معايير لتعريف الفساد انطلاقاً من بحث وفهم دوافع السلوك الفاسد والتكاليف الناجمة عنه .

ولقد ازدهر الاتجاه الأخير بفضل الدراسات **الأمبريقية** التي تناولت الظاهرة في كثير من البلدان وساهمت في وضع مؤشرات لقياس الفساد، راحت تأخذ بها هيئات البحث والمنظمات الدولية المتخصصة في دراسة الفساد علي التعريف الأتي: " الفساد هو كل تعسف في ممارسة السلطة المنتدبة من أجل أغراض خاصة، أو كل استخدام غير مشروع لسلطة المال والسلطة السياسية"⁽¹¹⁴⁾.

خامساً: الفساد من منظور الرأي العام :

أعتبر أصحاب هذا الاتجاه أن الفساد الإداري هو كل سلوك يرى في الرأي العام بأنه فعل فاسد، لا يوافق القواعد والتقاليد المعروفة، فهو بذلك يمثل الأفعال الخارجة عن القيم الجماعة الإنسانية من خلال انتهاك قواعد السلوك الاجتماعي في ما يتعلق بالمصلحة العامة⁽¹¹⁵⁾.
يعتبر هذا التعريف أكثر واقعية غير أن نظرة الرأي العام للسلوك تختلف من مجتمع لآخر، كما أن تغلل الفساد الإداري وانتشاره بشكل وعدم التحكم فيه يصبح مع الوقت شيء مألوف ومنه تصبح في نظر الرأي العام سلوكاً لا بد منه.

⁵ المرجع نفسه ، ص 26-27.

¹ محمد حليم ليمام ، ظاهرة الفساد السياسي في الجزائر -الأسباب والآثار والإصلاح . (مركز دراسات الوحدة العربية)، ص 319.

² بن مزروق عنتر ، دور الرقابة الإدارية ومكافحة الفساد الإداري في الإدارة الجزائرية . رسالة الماجستير غير منشورة(جامعة الجزائر : علوم سياسية وعلاقات دولية ، 2007-2008) ، ص 45 .

وانطلاقاً من التعريف السابقة، يمكن اعتبار أن الفساد الإداري ظاهرة متعددة الاتجاهات، وتتوحد في كل الدول مع تفاوت في الانتشار وفي الضرر.

المطلب الثاني: المداخل النظرية المفسرة لظاهرة الفساد :

إن ارتفاع حجم الفساد في بعض الدول وانحصارها في الدول الأخرى أوجد اتجاهات فكرية حاولت تقديم تفسير الظاهرة الفساد وضمن هذا السياق يذهب أنصار النظرية التحديث إلى أن الفساد تبرره عملية العصرية المكثفة التي تمر بها الدولة والمجتمع ومن أهم ملامح هذه العصرية وإفرازاتها كوسع المشاركة السياسية وخلق مصادر جديدة للثروة والسلطة وتغيير نمط القيم وثمة ظروف تشجع على الفساد لآن وضعية المؤسسات وحجم الموارد المتاحة ونمط القيم التقليدية قد لا تتماشى ذلك كله ولا يكفي مع عملية التحديث الأمر الذي يقع الأفراد إلى ممارسة أساليب غير مشروعة⁽¹¹⁶⁾ .

وينجم عن التحديث كثير من أشكال الاختلال في تركيبه المجتمع وفي نمط القيم وموجة من العنف والتطرف وحسب صامويل هيتغون " فان الفساد ظاهرة عابرة روتينية أثناء انتقال المجتمعات النامية من التقليد إلى الحداثة وفي هذا الصدد يقول "...فان ما يصفه التحديث من تعبئة اجتماعية ومشاركة سياسة يمكن أن تؤدي ليس إلى تحقيق الديمقراطية والاستقرار والتمايز وإنما على العكس لكن تحلل النظام السياسي وانعدام الاستقرار وانتشار لعنف والفساد مالم تتم الموازنة و استيعاب عمليات التعبئة الاجتماعية والمشاركة السياسية لمؤسسات سياسية قوية وفعالة⁽¹¹⁷⁾ .

ومن هنا نلاحظ الاتجاه التبريري في شرح ظاهرة الفساد واعتبارها حتمية تمر بها المجتمعات المختلفة في مرحلة تاريخية معينة فالفساد حسب هذا الاتجاه له أسبابه وظروفه البيئية فهو سلوك غير رسمي بديل للسلوك الإداري الرسمي تحتميه ظروف واقعية و يعتصيه التحول الاجتماعي والاقتصادي للمجتمعات :

أولاً: نظرية التبعية: من جهتها ان الفساد لا تبرره عوامل نباتية تمكن في طبيعة البناء الاجتماعي والثقافي للدول النامية بل يحد تفسير له فالطبعة النظام الدولي القائم والعلاقة بين الدول المتخلفة التابعة والدول الرأسمالية المسيطرة هي علاقة غير سكانية وتقوم على استغلال و تسخير العالم الثالث لخدمة مصالح العالم الرأسمالي ومن ثمة نعمل النظم المحلية في البلدان النامية على تعزيز تلك العلاقة قيام برجوازيات وطنية من قبيل "منحها الإعانات المالية واشتراكها في جزء من الفأئـض في مقابل حصـولها على الولاء ودعـم روابط التبعية"⁽¹¹⁸⁾، فتكون عملية الفساد من خلال تواطؤ المسؤولين الكبار في عقد الصفقات و ذلك بقبول عمولات و

³ محمد حليم ليمام ، مرجع سابق ، ص320.

¹ أسامة غزال حرب ، الأحزاب السياسية في العالم الثالث. (الكويت : عالم المعرفة ، 1997)، ص-ص ، 80-81.

² محمد حليم ليمام ، مرجع سابق ، ص321.

رشاوى من طرف الأجنبي مقابل إسناد المشروع كما تفرض المؤسسات المالية الكبرى قيودا على تلك الدول وهذا ما ينتج عنه زيادة غير مشروعة في التكاليف وزيادة التبعية للطرف الخارجي.

ثانيا: نظرية النخبة: تعبر النخبة عن تلك الجماعة الصغيرة جنسيا و المنظمة بشكل عضو تمارس السلطة بشكل شرعي أو غير شرعي فهي تمثل كبار موظفي الحكومة و الإدارات العليا و الأسر ذات النفوذ السياسي، وتكمن أهمية دراسة هذه النظرية في تفسير الفساد انطلاقا من كون هذه الأصلية هي التي تمارس السلطة وحتى التي تصنع وتفرد بالقرارات وكثير ما تنتهج أساليب عبر مشروعة وتتعد طرق وإشكال الفساد السياسي كطريق للاستمرار و المحافظة على مزاياها والوصول إلى القمة باعتبارها طرق التزوير أو التحايل على القانون أو الزبانية أو العشائرية .

المطلب الثالث : الفساد عبر التاريخ :

أولا: الفساد في العصر القديم (119) :

لقد أجمع كل المفكرين والباحثين بأن ظاهرة الفساد كان ظهوره من ظهور البشرية على الأرض ، بقالها التقليدي من قصة ابني سيدنا أدام عليه السلام " قابيل وهابيل " ، ثم أخذت منحرج آخر من صراع بين أخوين إلى سلوك إلى رغبة في تحقيق أهداف ذاتية في امتلاك ما لدي الآخر،وقد ساعدت الظروف في مرحلة الاستقرار البشري مع زيادة الموارد إلي و جود النزعة الواضحة بأن يحاول من لا يمتلك أن يمتلك وبشني الطرق السليمة منها وغير السليمة ، وقد امتدت جذور الفساد في أعماق التاريخ فكانت أول قطعة نقدية مزورة هي القطعة النقدية الذهبية التي سكها (بوليكراتس) حاكم جزيرة ساموس اليونانية سنة (355)ق.م وكانت مصنوعة من الرصاص ومغطاة بقشرة رقيقة من الذهب... ووجد الفساد في الحضارات القديمة ففي (راکا) في سوريا بيانات عن بعض الموظفين الذين كانوا يقبلون الرشوة وقد تضمنت أسماء كبار المسؤولين واسم لأميرة آشورية ، كما سجل في البرديات القديمة العديد من الحوادث الفساد منها تواطؤ الذي كان قائما بين الحراس المقابر الفرعونية ولصوص المقابر لسرقة ما بها

وتحدث العديد من المصلحون والمفكرون والفلاسفة عن الفساد منذ أيام "حمورابي" الذي

¹ هاشم الشمري و إيثار الفتلي، الفساد الاداري والمالي وآثاره الاقتصادية والاجتماعية . (عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، 2011،)ص ص 61-63.

وصل فيها الأمر إلي أن تنص شريعة حمو رابي في العديد من موارد علي إعدام من يرتكب السرقة أو التزوير وغيرها من الممارسات الفساد.

فيما وجد في كتابات أرسطو (322-348ق.م) إلي ما يشير إلي هذه الظاهرة بشكل وبآخر منها الإشكال الشرعية وغير الشرعي في كسب النقود ، وقد جاء في كتابات " كوتيليا " رئيس وزراء الملك في الهند القديمة (300ق.م) مما نصه " يستحيل علي المرء أن لا يتذوق عسلا أو سما امتدا إليه لسانه، فإنه يستحيل أيضا علي من يدير أموال الحكومة ألا يتذوق من ثروت الملك ولو نذرا قليلا "، وأشار أفلاطون في كتبه منذ أكثر من 2000 سنة، كما يشير ابن خلدون في القرن 14م إلي سلبية هذه الظاهرة مبين الآثار الضارة للفساد عندما يتفشي في المجتمع فيقول " يقع تخريب العمران، فتبقي تلك الأمة كلها فوضي، مستطيلة أيدي بعضها علي بعض، فلا يستقيم لها عمران ، وتخرب سريعا..".

وأعطي شكسبير دورا مهما في مسرحياته ، وجعلته بعض الدساتير جريمة تعادل خيانة الوطن تبرر السجن حتى لرئيس الدولة.

ثانيا: الفساد في العصر الحديث: ونجد أن ظاهرة الفساد أعطت شكل آخر في العصر الحديث بنوع من التفاني والإبداع حتى أصبح جزء من السياسة، ففي إنكلترا إبان حكم ملوك (آل ستيوارت) وتحديدًا عام (1660) للميلاد ظهر استخدام آلية (الفساد) للتأثير على أعضاء البرلمان من قبل الملك أو المعارضة ليحقق كل طرف غايته المنشودة وتحقيق مكاسبه بضم أصوات أولئك الأعضاء لجانبه، حتى أن البعض يذكر استمرار هذا الأسلوب لمراحل متأخرة من القرن التاسع عشر، وامتدت ظاهرة الفساد مثل الرشاوى والعمولات مقابل تسهيل الحصول على الخدمات والمنافع في معظم دول العالم، فكما قال (أدموند بورك) عام 1777: " لا تستطيع الحرية ان تستمر طويلا بين شعب فاسد بشكل عام " كأنه يتنبأ بما سيحدث في بعض الدول بعد قوله هذا بقرنين من الزمان (120).

جدير بالذكر أن العديد من المصادر تشير إلي أن الفساد كان منتشرًا في إنكلترا وإيرلندا، بحيث أن مظهر شراء المناصب أصبح معروفاً في تلك البلاد وخصوصاً في القرن الثامن عشر لتولي وظائف في البحرية والجيش وإشغال أغلب مقاعد البرلمان من قبل أصحاب الأراضي المستنفذين، مما أثار حفيظة العديد من رجال المجتمع الإنكليزي التي نجم عنها مهاجمتهم لهذه

¹ عماد صلاح داود ، الفساد والإصلاح . (سوريا : منشورات إتحاد الكتاب العرب ، 2003)، ص14.

الأساليب الفاسدة عام (1782). وبنقلها من النموذج الإنكليزي وصعيده إلى صعيد النموذج الأمريكي (الولايات المتحدة الأميركية حصراً) نلاحظ مساهمة عوامل كثيرة في ازدياد الفساد في هذا البلد، فلنمو السريع والمجتمع المتحرك الذي يركز على الفردية والنجاح المادي أثر في ذلك¹²¹. وتتحدث المصادر عن أنه خلال عهد الرئيس (كرانت Grant) كانت مظاهر الفساد تعاني منها الحكومة الوطنية، فهناك فضائح الجمارك، والعوائد المالية، وحيل الاستيلاء على الأراضي، وبروز فئة من الصناعيين ومهندسي سكك الحديد تستخدم الفساد لتمير مصالحها، فضلاً عن تمرير أعضاء الكونغرس لمصالحهم الخاصة عن طريق المنفذ التشريعي، (التي هي مؤشرات لمدى استفحال الظاهرة آنذاك).

إن تاريخ الولايات المتحدة الأمريكية اللاحق يحدثنا عن الكثير من فضائح الفساد. فهناك الفضائح الخاصة بالمساهمات المالية في الحملات الانتخابية التي ازدادت إلى الحد الذي جعل الحكومة تحدد الحدود القصوى لتلك المساهمات عام 1925، ثم لتتبعه عام 1972 بقانون يتطلب أن يكشف فيه المرشحون الفيدراليون بصورة كاملة عن عوائد حملاتهم ومصاريقهم في خطوة منها للحد من هذا السبيل الذي يفضي لازدياد الفساد في ذلك البلد¹²².

و من الجدير بالذكر أن القانون المذكور تزامن مع فضيحة (وترغيت) التي أجبرت آثارها الرئيس (نيكسون Nixon) على التخلي عن منصبه كرئيس للإدارة الأميركية بعد كشف النقاب عن قيامه بتجسس سياسي ضد معارضيه وقيامه بإخفاء مساهمات كبيرة ضخمة وغير شرعية قادمة من شركات وجمعيات عدة كان من المفروض عليه الإفصاح عنها، يضاف لهذا أيضاً وفي نطاق فساد القمة في الولايات المتحدة أن (سبيرو اكنيو) (نائب نيكسون) بعيداً عن فضيحة (وترغيت) استقال عام 1973 بعد التماس تقدم به بعدم إخضاعه للشهادة بسبب تهمة تهربه من ضريبة الدخل. (الذي جاء بدليل جديد على اتساع حجم الفساد في الحقبة المذكورة).

مما تقدم نخلص إلى أن أثر الفساد قديم قدم التاريخ حيث عرفه الإنسان منذ بداية الخليقة، ولا زال يكتشف في كل يوم شكل جديد ونوع جديد منه، ساهمت تعقيدات الحياة في زيادته وتعدد صورته التي تلقي بظلالها السيئة على المجتمعات.

المطلب الرابع: أسباب ظهور الفساد: لتفسير ظاهرة الفساد في مختلف الدول أصبح البحث جارياً عن العلاقات الارتباطية بين الظاهرة والبيئة التي تنتشر فيها، حيث أن ظهور الفساد هو نتاج لمجموعة من العوامل الاجتماعية والاقتصادية والسياسية المختلفة .

¹²¹ المرجع نفسه، ص 14

¹²² المرجع نفسه.

أولاً: الأسباب الاجتماعية: حيث تؤدي القيم الثقافية السائدة في بعض المجتمعات دوراً بارزاً في

ترسيخ ظاهرة الفساد، وذلك بعدم الاهتمام بغرس القيم والأخلاق الدينية في النفوس، فالتنشئة الاجتماعية الطويلة فيما أو أعرافاً تعتبر قاعدة انطلاقاً للسلوك التنظيمي للأفراد، إذ تؤثر على تفكير أفراد الجهاز الإداري وسلوكياتهم، ومن ثم التأثير على عملية اتخاذ القرار الإداري (123).

ووفقاً للمدخل الاجتماعي، فإن الأسباب والخلفيات التي تقف وراء ظاهرة الفساد تتمثل بوجود ثنائية من القيم الاجتماعية التي تشمل رغبات الجماعات والعادات والتقاليد والقيم التنظيمية الرسمية التي تشمل رغبات وتوقعات المؤسسات حول أداء وسلوك الموظفين والتعارض الموجود بين هذه القيم الذي يؤثر في سلوك الفرد وأدائه في النهاية إلى تغليب القيم الاجتماعية (القيم غير الرسمية)، فالشفاعة والواسطة وإن كانت مقبولة في العلاقات الاجتماعية في المجتمع العشائري بصفته مجتمع تعاوني ذو قيم تمتد بجذورها إلى الدين الإسلامي إلا أن هذا كله لا يتفق مع طبيعة الدولة باعتبارها أم المؤسسات العامة، فالعشائرية هي واقع اجتماعي، بينما الدولة هي واقع سياسي وقانوني لذلك تصبح الوساطة والشفاعة في الدولة عبارة عن تسخير امتيازات السلطة العامة وخصائص القانون العام لغير أهداف الدولة، وبالتالي أدى إلى ظهور ممارسات الفساد الناتجة عن التقاليد الاجتماعية المكرسة للولاءات الطبقية والعلاقات العرقية التي تساهم في تحيز الموظف العام ومحاباته لمن يخصه سواء بالقرابة أو الولاء وتوظيف الانتماءات الفئوية والعشائرية في العمل الرسمي لكسب مكاسب خاصة بطريقة غير مشروعة، كما يمكن تلخيص بعض العوامل الاجتماعية التي تؤثر في المنظمة أو الفساد الإداري بصفة عامة من منصور الدكتور محمد حليم ليمام كما يلي (124):

- ضعف المستوى المعيشي أي أن تدنى الظروف الاجتماعية والصحية والفقر للأفراد المجتمع حتى التي تدفعهم للتورط في إقبال وممارسات فاسدة وغير مشروعة لتحسين أوضاعهم الاجتماعية كقبول الدستور من طرف أبسط موطن على المستوى القطاعات والمؤسسات الخدمية.
- سيطرة القيم الثقافية فالمحابة مثل من القيم المشجعة على الفساد.
- انعدام العدالة التوزيعية وانتشار حالة الاغتراب في المجتمع.
- تراجع الوازع الديني والأخلاقي واختلال القيم الاجتماعية.

ثانياً: الأسباب الاقتصادية:

تعد العوامل الاقتصادية من أهم الأسباب الرئيسية في تفشي ظاهرة الفساد الإداري، فالنقص في مدخولات الأفراد إلى مستويات متدنية، كما تلعب المساعدات الخارجية التي تقدمها الدول

¹ محمود معابرة، الفساد الإداري وعلاجه في الفقه الإسلامي " دراسة مقارنة بالقانون الإداري الأردني. الأطروحة الدكتوراه غير منشورة (الجامعة الأردنية عمان: كلية الدراسات العليا، الفقه وأصوله، 2010) ص 90.

¹ محمد حليم ليمام، مرجع سابق، ص 322.

الكبرى دورا بارزا في السيطرة علي الدول النامية كي تسيطر في فلكها، حيث أن غالبية المساعدات والمعونات المقدمة إن لم تكن جميعها ترد في النهاية لخدمة الدول المانحة لتلك المساعدات، مما يؤثر سلبا على القرار السيادي للدولة .

تحديد قدرة الدولة على تحقيق الفعالية الاقتصادية من العدالة في توزيع الثروة والدخل القومي وتوفير مستوي متقدم من الرفاه المعيشي لأفرادها، هو المعيار الأول في الحكم على مدى تقاوم أو تقلص أسباب انتشار الفساد الإداري واختلاف آلياته وتعدد آثاره.⁽¹²⁵⁾

ومن بين المظاهر التي ينتج عنها والتي يكون لها وقع جراء الاختلالات الاقتصادية ما يلي

:

- ❖ بروز ظاهرة التفاوت الطبقي و اللامساواة وتظهر ذلك من انخفاض دخل أجور الموظفين الحكوميين في ظل الغنى الفاحش الذي يعيشه أفراد وأبناء الطبقة العليا وهو ما يدفعه إلى التفكير في استغلال منصبه كوسيلة للغنى غير المشروع.
- ❖ عدم وجود وقاية أو نظام قانوني عقابي يروع المخالفين وان وجد فهو غير فعال وبطبق على فئة دون أخرى .
- ❖ التركيز الطردي للفساد مع عملية التحديث الاقتصادي في المجتمع ففي ظل التحول الاقتصادي وعمليات الخصخصة ازدادت عمليات النهب وغسيل الأموال والتهرب الضريبي
- ❖ الطابع الربيعي للدول والذي من شأنه تعزيز مكانة السلطة السياسية وسوء استخدام الثروة من قبل المافيا المالية السياسية .

ثالثا: الأسباب السياسية :

تتعدد مداخل الفساد الإداري وتتنوع منافذه في المجتمعات المتقدمة والنامية وان خطورة هذه المنافذ ودرجة تأثيرها في إشاعة الفساد تختلف من بيئة لآخري، ذلك أن فساد القمة سرعان ما يستشري ويتسرب للمستويات الأدنى التي تحتمي وتتستر بقياداتها المتواطئة معها، ومن شأن هذا المنفذ أن يكثف من حجم الفساد وثقله ولذلك يسمى "Top-Heavy Corruption" بسبب هيمنة العناصر الفاسدة على الثروات و الممتلكات العامة⁽¹²⁶⁾ .

كما يعد عدم الاستقرار السياسي وسلب حريات المواطنين وعدم إشراكهم في اتخاذ القرارات ، فضلا عن إتباع سياسات تنموية لم يقدر لها النجاح، إلى تمركز السلطات في أيدي فئات محددة، وهذا يعمل تدهور الأوضاع فتزداد جرائم استغلال النفوذ والتعيين بدون مؤهلات ومخالفة القوانين والأعراف والتعاليم، فضلا عن طبيعة البناء الحكومي الذي يشجع ويساعد في حد ذاته على

² محمود معاينة ، المرجع السابق، ص 90.

¹ عامر الكبيسي، الفساد والعولمة تزامن لا توأمة.(المكتب الجامعي الحديث، 2005)، ص11.

انتشار الفساد البيروقراطي (127).

من خلال ما تقدم سابق يمكن ان نحدد مجموعة من العناصر التي لها علاقة وطيدة أو منفذ رئيسي للفساد الإداري منها.

- أزمة المشروعات السياسية وانعدام الاستقرار السياسي.
 - غياب ولا فعالية المشاركة السياسية.
 - ضعف الأحزاب السياسية وهشاشة وضعف المجتمع المدني ومؤسساته وتهميش دور المواطنين في المراقبة وإدارة شؤونهم .
 - عدم تنفيذ القوانين وانتهاكها واللامبالاة من طرف الجهاز القضائي واختلال نظامه .
 - عدم الالتزام بمبدأ الفصل المتوازي بين السلطات وضعف وتبعية الجهاز الإداري للسلطة
 - تدني مهنة الأجهزة الرقابية العامة والخاصة في الدول والمجتمع
 - ضعف الإدارة السياسية والتردد في اتخاذ الإجراءات الوقائية ولصلاحيه الناجمة .
- تعتبر حرية الإعلام وعدم السماح بالوصول للبيانات والمعلومات المتعلقة بممارسات المسؤولين الحكومية.

ومنه يمكن إجمال أهم أسباب الفساد كما يراه الدكتور عبد الستار السوداني كما يلي (128):

- انتشار الفقر والجهل وضعف الوازع الثقافي والديني لدى أفراد المجتمع
 - عدم الالتزام بمبدأ الفصل المتوازي بين السلطات وضعف الحاكمية الإدارية
 - تدني مهنية الأجهزة الوقائية العامة والخاصة في الدولة والمجتمع
 - التحولات السياسية والاقتصادية والاجتماعي المفاجئة وغير المدروسة
 - ضعف الإدارة السياسية والتردد باتخاذ القرار والإجراءات الوقائية الفلاحية الناجمة
 - تدني رواتب العاملين في القطاع الخاص العام وعدم القدرة على تلبية متطلبات العيش والحياة الكريمة.
 - تقيد حرية الإعلام وعدم السماح بالوصول إلى البيانات والمعلومات المجمع
 - انهيار مؤسسات المجتمع المدني وضعف دورها الرقابي.
- رابعا- الأسباب القانونية والإدارية (129) :

² صلاح الدين فهمي محمود، الفساد الإداري كمعوق لعمليات التنمية الاجتماعية والاقتصادية، ص، 43.

¹ عبد الستار السوداني، "مفهوم الفساد الإداري ومظاهره"، جريدة الصباح ، 2008، ص ص، 1-10.

² إبراهيم توهامي، ليتيم ناجي، حوكمة الشركات كألية للحد من الفساد المالي وإداري ، الملتي الوطني، 'قراءة تحليلية في مضامين وإبعاد ودلالات الفساد الإداري في المؤسسات العمومية الجزائرية، يومي 06-07ماي 2012، ص7-8.

يحدث الفساد الإداري في كثير من الأحيان نتيجة لاعتبارات إدارية وقانونية، تتمثل في غياب الأبنية والمؤسسات، فضلا إلى عدم وجود القوانين الرادعة للفساد، الشيء الذي يؤدي هذا إلى إطلاق يد العناصر البيروقراطية وخاصة العناصر العليا منها في تنفيذ ما تراه محققاً لمصالحها الخاصة، مستخدمة في ذلك الأساليب المتنوعة للفساد الإداري، وهذا ما يؤكد (أرثر لويس) قائلاً: "إن اتجاه القادة الإداريين لاستغلال مناصبهم العامة في تحقيق مصالحهم الذاتية، وتكديس الثروات وتفاضي الرشاوى والعمولات، أو من خلال الأساليب التي يلجأ إليها أصحاب رؤوس الأموال الخاصة المحلية والأجنبية لحماية مصالحهم وتجاوز الإجراءات الروتينية المعقدة للإدارات البيروقراطية، بتقديم الرشاوى والعمولات إلى مديري تلك الإدارات، حيث يترتب على هذه الأوضاع ظهور الفساد في ممارسة الوظيفة العامة " وقد يرجع الانحراف الإداري عموماً إلى الأسباب القانونية والإدارية التالية:

- غياب قواعد العمل والإجراءات المكتوبة ومدونات السلوك للموظفين في القطاع العام.
- سوء صياغة القوانين واللوائح المنظمة للعمل، وذلك نتيجة لغموض مواد القوانين أو تضارب أو تعدد وتعقد إجراءات في بعض الأحيان، الأمر الذي يعطي الموظف الفرصة للتهرب من تنفيذ القانون والالتفاف عليه، أو الذهاب إلى تفسيره بطريقته الخاصة التي قد تتعارض مع مصالح المواطنين.
- الإدارة البيروقراطية والمركزية وعدم السماح للموظفين بالمشاركة في التسيير واتخاذ القرارات الإدارية ورسم سياسة المؤسسة الحكومية.
- غياب التشريعات والأنظمة التي تكافح الفساد الإداري وتفرض العقوبات على مرتكبيه.
- ضعف أجهزة الرقابة الداخلية في المؤسسات والشركات الحكومية.
- استمرار واستيطان أصحاب المناصب الإدارية والحكومية في مراكزهم.
- إغراق المسؤولين في حياة الرفاه من خلال المزايا الكبيرة الممنوحة لهم كالسيارات الفخمة والإقامات الفاخرة.

وكخلاصة لهذه الأسباب نلاحظ انه لا توجد سبب واحد فقط مباشر، يؤدي إلى ظهور سلوكيات الفاسدة، وإنما تتشابه وتتشابك أسباب عديدة منها ما يخص النظام السياسي الذي لا يؤثر على أدوات رقابية شفافة في تسير المال العام، ومراقبة أعوان الدولة، وهناك أسباب متعلقة بالجوانب المادية والاقتصادية للموظفين والعاملين، أما الأسباب الاجتماعية فتخلص في نقص الوازع الديني والأخلاقي وإنعام العمل القاعدي لمؤسسات الدينية كالمساجد التي أصبحت لا تلعب دورها فبمحاربة السلوكيات الفاسدة فالخطب والدروس التي تلقي في المساجد عادة ما تأخذ شكل الوعظ والإرشاد، والترغيب والترهيب دون التعمق في لب المشكلة وتوظيف خطاب عقلائي واقعي لمحاربة كل أشكال الفساد.

المبحث الثاني :أنواع الفساد الإداري ومظاهره:

تمهيد:

تعددت أنواع الفساد الإداري تبعا للاتجاهات والزوايا التي ينظر منها، وهذا لا يعني وجود اختلاف في المضمون ويمكن التطرق الى تصنيفات الفساد كما يلي:

المطلب الأول : أنواع الفساد الإداري :

أولا : حسب الحجم (130) :

¹علاء فرحان ، على حسي العامري، مرجع سابق ، ص 26-27.

أ- **الفساد الصغير**: وهو الفساد الذي يقوم به صغار الموظفين الحكوميين عن طريق إنجاز أي معاملة مهما كانت صغيرة تلقي رشوة أو عمولة أو المحاباة والمحسوبية ووضع اليد على المال العام والحصول على مواقع متقدمة للأبناء والأقارب في الجهاز الوظيفي .

ب- **الفساد الكبير**: ومثل ذلك الصفقات الكبرى في عالم المقاولات وتجارة السلاح والحصول على التوكيلات التجارية للشركات الدولية الكبرى متعددة الجنسية، ويرتبط هذا الشكل من الفساد بصورة كبيرة بالفساد السياسي والفساد المالي ، حيث تتحول الوظائف البيروقراطية العليا أداة للإثراء الشخصي غير المشروع .

ت- **الفساد الجزئي** : وهو الفساد الذي يتمثل بممارسة محدودة قد تكون صغيرة أو كبيرة في قطاعات أو منظمات بذاتها لذلك يكون العلاج أسهل على اعتبار إن هذه الحالات تكون محصورة النطاق ومؤثرة ومثال ذلك فساد إداري في منظمة ضمن وزارة.

ثانيا : حسب مستوي الانتشار: (131)

أ- **الفساد الدولي**: إن ظاهرة الفساد تأخذ أبعادا واسعة وكبيرة وتصل إلي نطاق عالمي وذلك ضمن نظام الاقتصاد الحر، وتصل الأمور أن ترتبط الشركات المحلية والدولية بالدولة والقيادة السياسية بشكل منافع ذاتية متبادلة يصعب الفصل بينها، لهذا فهو الأخطر على مدي واسع، لقد أثار تقرير منظمة الشفافية العالمية إن الشركات الأمريكية هي أكثر الشركات التي تمارس أعمالا غير مشروعة تليها الشركات الفرنسية والصينية ثم الألمانية .

ب- **الفساد المحلي** : يقصد به ما ينتشر من مظاهر الفساد داخل البلد الواحد ولا يتأتى عن كونه فساد صغار الموظفين والأفراد ذوي المناصب الصغيرة في المجتمع، ممن لا يرتبطون في مخلفاتهم بشركات أجنبية تابعة لدول أخرى، وعلى الرغم من أن الفساد ظاهرة عالمية منتشرة بشكل واسع .

ثالثا: الفساد من حيث نوع القطاع :

يقسم الباحثون في الشؤون الاقتصادية الفساد الي قسمين هما (132)

1-فساد القطاع العام:

لقد وجد قطاع الدولة لكي يبقى، وإن بقائه مرهون بأدائه وفعاليتته، وتحقيق الأهداف التي وجد من أجلها أصلا لخدمة المجتمع وأفراده، ولكن الشكوى كانت وما زالت من الفساد و الهدر الغالب على مؤسسات الدولة حتى إن من هم في السلطة يعانون من هذه الظاهرة وهذا ما يظهر

² هاشم الشمري ، إيثار الفتلي، المرجع السابق ، ص 48-49.

¹ محمود عبد الفضيل، "مفهوم الفساد ومعاييرها" ، مجلة المستقبل العربي، العدد309،(نوفمبر،2004)، ص35.

واضحا في خطبهم وتصريحاتهم الداعية للإصلاح، كما أن القطاع العام يعد مرتعا خصبا للانحرافات الإدارية والسرقات المالية لأن الحافز الفردي غائب والمصلحة الشخصية للقائمين على النشاط الاقتصادي غير متوفرة .

2- فساد القطاع الخاص :

أشار تقرير منظمة الشفافية العالمية الى أن الشركات الأمريكية هي أكثر الشركات التي تمارس أعمالا غير مشروعة، تليها الشركات الفرنسية والصينية والألمانية، كما يشير التقرير إلى أن جيشا كبيرا من كبار الموظفين في أكثر من (136) دولة يتقاضون مرتبات منتظمة مقابل تقديم خدمات لتلك الشركات . في الوقت الذي يشير فيه تقرير خاص لصندوق النقد الدولي إن هناك نسبة كبيرة من الأموال التي أقرضتها البنوك الأمريكية للدول النامية تعود مرة أخرى إلى الولايات المتحدة الأمريكية وسويسرا وتودع في بنوكها بحسابات شخصية لمسؤولين من تلك الدول بالإضافة إلى مظاهر الإسراف الكبير في استخدام هذه الأموال واستغلالها .

رابعا: حسب المجال (133):

1- **الفساد السياسي** : يعتبر أكثر أنواع الفساد، فالفساد السياسي هو المرادف للقوة التعسفية، فالسياسي الفاسد يقوم بممارسة القوة الممنوحة له بدون وجه حق تحت غطاء الشرعية القانونية، حيث أن هدفه في هذه الحالة يكون تحقيق المصلحة الخاصة على حساب مصلحة المواطنين، وله عدة أنماط .

- **فساد القمة:** حيث يصيب الهيئات المسؤولة على تسيير الدولة والمكلفة بمحاربة الفساد وهو أخطرهم.
- **فساد الهيئة التشريعية والتنفيذية:** حيث يستغل أعضاء هذه الهيئات نفوذهم وحصانتهم البرلمانية للإثراء غير المشروع، وبذلك تسهيل إصدار قرارات وقوانين تخدم مصالحهم أو مصالح من يدفع لهم أو العمل على تعطيل قرارات أخرى.
- **فساد حزبي و الانتخابي:** تكثر احتمالات حدوث الفساد السياسي أثناء الانتخابات التي تحدد المصير السياسي للأحزاب والنخب وتمكنها من الوصول إلى السلطة.

2- **الفساد الإداري:** حيث يتعلق بالموظف العمومي الذي يمارس الأعمال الفاسدة سواء بتنفيذ المهام المكلف بها بعد حصوله على مقابل، أو بتأمين خدمات ممنوعة قانونا كإفشاء معلومات سرية.

3- **الفساد الاقتصادي:** وهو الحصول على منافع مادية أو أرباح بطرق منافية للقوانين السائدة.

² عروفي بلال، الحوكمة المحلية ودورها في مكافحة الفساد في المجالس المحلية : دراسة حالة الجزائر. رسالة الماجستير غير منشورة (جامعة قاصدي مرباح-ورقلة: كلية العلوم السياسية، إدارة الجماعات المحلية والإقليمية، -2011-2012)، ص 14-15.

4- **الفساد القضائي:** القضاء هو السلطة التي تتحمل مسؤولية إحلال قيم العدالة والمساواة في الدولة والمجتمع، وإذا تفشي الفساد في قطاع العدالة فذلك مؤشر خطير على بلوغ الفساد مستويات قياسية في المجالات الأخرى.

5- **الفساد الاجتماعي:** وهو خلل في المنظومة القيمية والأخلاقية للمجتمع بحيث يسود الانحطاط الأخلاقي أفراد المجتمع الواحد وتصبح التجاوزات الأخلاقية أمراً عادياً.

المطلب الثاني: مظاهر الفساد الإداري:

- وتبعاً لتعدد أشكال الفساد الإداري تعددت مظاهره وأصبحت هذه السلوكيات متفق عليها :
- **الرشوة (Bribery) :** أي الحصول على أموال أو أية منافع أخرى من أجل تنفيذ عمل أو الامتناع عن تنفيذه مخالفة للأصول .
- **المحسوبية (Nepotism):** أي تنفيذ أعمال لصالح فرد أو جهة ينتمي لها الشخص مثل حزب أو عائلة أو منطقة ... الخ بدون أن يكونوا مستحقين لها .
- **المحاباة (Favoritism):** أي تفضيل جهة على أخرى في الخدمة بغير حق للحصول على مصلحة معينة .
- **الواسطة (Wasta):** أي التدخل لصالح فرد ما، أو جماعة دون الالتزام بأصول العمل والكفاءة اللازمة مثل تعيين شخص في منصب معين لأسباب تتعلق بالقرابة أو الانتماء الحزبي رغم كونه غير كفؤ أو غير مستحق وهذه الحالة منتشرة جداً في البلاد .
- **نهب المال العام:** أي الحصول على أموال الدولة والتصرف بها من غير وجه حق تحت مسميات مختلفة .
- **الابتزاز (Black mailins):** أي الحصول على أموال من طرف معين في المجتمع مقابل تنفيذ مصالح مرتبطة بوظيفة الشخص المتصرف بالفساد.
- **نهب المال العام :** أي الإسراف في استخدام المال العام، ومن صورته : تبديد الأموال العام في الإنفاق على الأبنية والأثاث، المبالغة في استخدام المقتنيات العامة في الأمور الشخصية ، إقامة الحفلات والدعائيات ببذخ على الدعاية والإعلان والنشر في الصحف والمجلات في مناسبات التهنئة والتعازي والتأييد والتوديع .. الخ .
- **إضاعة الوقت واللامبالاة عند الموظفين.**
- **التراخي:** ومن صور ذلك الكسل أي الرغبة في الحصول على أكبر أجر مقابل أقل جهد ، تنفيذ الحد الأدنى من العمل .. الخ.

- **عدم احترام العمل:** ومن صور ذلك التأخر في الحضور صباحاً، الخروج في الوقت مبكر عن الوقت الدوام الرسمي، النظر إلى الزمن المتبقي من العمل بدون النظر إلى مقدار إنتاجيته ، قراءة الجرائد واستقبال الزوار، التنقل من مكتب إلى آخر...الخ.
- **السلبية:** ومن صور ذلك اللامبالاة، عدم إبداء الرأي، عدم الميل الي التجديد والتطوير والابتكار ، العزوف عن المشاركة في اتخاذ القرارات ...الخ.
- **سوء استعمال السلطة:** ومن صور ذلك، كتقديم الخدمات الشخصية وتسهيل أمور وتجاوز اعتبارات العدالة الموضوعية في منح أقارب أو معارف المسؤولين ما يطلب منهم.

المبحث الثالث :عوامل الفساد الإداري وتداعياته:

تمهيد :

إن ظاهرة الفساد تحكمها مجموعة عوامل متداخلة ومتفاعلة فيما بينها وهذه العوامل تمثل بطبيعتها المباشرة أو غير المباشرة الجذور الأساسية التي تنبت عليها فروع وأغصان شجرة الفساد ومن ابرز تلك العوامل ما يأتي :-

المطلب الأول: العامل السياسي :

تؤدي هذه العوامل إلى خلق ظاهرة الفساد وذلك انطلاقا من فساد النظام السياسي(المنتخب) أو المتسلط، وذلك لضعف المؤسسات السياسية وعدم كفاءتها في إضفاء الهيبة على الدولة وأجهزتها ، وفرض الرقابة على الأجهزة التنفيذية وهذا في غياب السلطة التشريعية التي لا تقوم بدورها التي أسست من أجله في محاسبة المسؤولين وسحب الثقة منهم، وهذا ما حدث ويحدث حاليا في الدول النامية، وإذا ما كانت القيادة السياسية فاسدة فإن ذلك الفساد يستشري وينتشر إلى مستويات التنفيذ الأخرى، وبالتالي سوف تتمكن السلطة السياسية الفاسدة من السيطرة على الثروات والممتلكات العامة (134). كما يمكن ان نلخص العوامل السياسية كما يراها الدكتور هاشم الشمري وإيثار الفتلي في النقاط التالية (135):

- غياب القدوة السياسية: أي ضعف الإداري لدى القادة السياسيين في محاربة الفساد نظرا لانغماسهم أو بعض منهم بقضايا الفساد أو عدم تفعيلها لإجراءات الوقاية من الفساد وتعميق ما يسمى بثقافة النزاهة و سيادة القانون .
- تفشي البيروقراطية الحكومية .
- المغالاة في مركزية الإدارة الحكومية .
- ضعف أداء لسلطات الثلاث التشريعية والتنفيذية و القضائية .

المطلب الثاني: العوامل الاقتصادية :

يعتبر عامل الاقتصاد من العوامل الرئيسية المفسرة لظاهرة الفساد لأنه يعتبر الحلقة الهامة لدور الدولة في تسيير شؤونها وتمثل بالآتي:

- التوزيع غير عادل للدخول والثروات مما يسبب ظهور طبقة غنية والأخرى كادحة، وهذا بدوره يمكن الطبقة الغنية من السيطرة وتطبيق قانونها الذي تفرضه على الطبقة الفقيرة، وهي غمسهما في الفساد حتى يتسنى لها تحقيق أهدافها وهي الثروة والنفوذ.

¹ علاء فرحان طالب ، علي الحامدي ، المرجع السابق ، ص 41.

² هاشم الشمري ، إيثار الفتلي: المرجع السابق، ص42.

- اتساع الدور الاقتصادي للدولة: "أن اتساع تدخل الدولة في الحياة الاقتصادية ، يعد أحد العوامل الرئيسية لظهور الفساد الإداري، لأن الأفراد يميلون بطبيعتهم إلى منح الرشوة للمسؤولين لتخطي القواعد والنظم والإجراءات العامة الروتينية"⁽¹³⁶⁾.
- تبني والاعتماد على سياسات اقتصادية مرتجلة في الاستيراد والتصدير وتحديد الإعفاءات والتسهيلات مما يؤدي الي إحداث الخلل في القطاعات الإنتاجية والاستهلاكية وتهيئة الجو لاستغلالها وإساءة تطبيقها⁽¹³⁷⁾.
- الأسواق الحرة والأسواق السوداء، التي تسوق فيها البضائع الثمينة والنادرة هي الأخرى يمكن أن تكون عاملاً مساعداً في انتشار ظاهرة الفساد فيما إذا كانت عملياتها ونشاطاتها بعيدة عن سيطرة وتأثير الجانب العلمي والقانوني في إدارتها والرقابة عليها، وبالتالي تلعب المنظومات الفاسدة فيها وقيادتها دوراً مؤثراً وفاعلاً في تحقيق مصالحها وأهدافها على حساب الأهداف والمصالح العامة .
- سوء التخطيط لعملية التنمية الاقتصادية وفقاً لأسس علمية وغياب دراسة الجدوى لأغلب المشاريع وسوء توزيع الثروة وتدني مستوى الدخل الفردي.

المطلب الثالث: العوامل الاجتماعية والثقافية والتنظيمية:

- قد نجد كثيراً من القيم وإطراء البناء الاجتماعي للمجتمعات تشكل بمجموعها عوائق في بناء نظام أو جهاز إداري متطور مثل الولاء للعشيرة والطائفة والمذهب وضعف الولاء للوطن كل ذلك يتسبب بممارسات غير عادلة وغير أخلاقية مثل المحاباة في انجاز الأعمال والتفرقة في تقديم الخدمة لأفراد المجتمع.
- ومن المعلوم أن انعدام المساواة الاجتماعية هي سمة بارزة في مجتمعات العالم الثالث ناجمة بطبيعتها عن تفشي التخلف الثقافي وتدني مستوى التعليم والصحة، ومن المتغيرات التي تسهم في ممارسة الفساد الآتية⁽¹³⁸⁾ :
- توظيف الانتماءات الإقليمية والعشائرية والطائفية في الضغط على الإداريين لتحقيق مزايا بغير وجه حق كالتعيين أو المنح وكالات أو إرساء المقاولات أو الحصول على إجازة ما...الخ.
 - شيوع الوساطة واستغلال ذوي النفوذ لنفوذهم وعلاقاتهم الشخصية و اللارسمية في التأثير على المعاملات الرسمية التي تتعارض مع القوانين وتمثيلها .
 - التأثير السلبي لبعض العادات الاجتماعية على سلوك الإداريين كالإسراف في الإنفاق والهدر في المواد والاستهانة بالوقت وعدم الاهتمام بممتلكات الدولة والحفاظ عليها .

¹ المرجع نفسه، ص38.

² علاء فرحان طالب ، علي الحامدي ، المرجع السابق ، ص 42 .

³ المرجع نفسه ، ص 45.

- تشبث بعض الموظفين بالأمثلة الشعبية كمثل قطع الأعناق ولا قطع الأرزاق....الخ.

- يتسبب الجهل والفقر في جعل بعض المواطنين يقدمون على التحايل والتزوير وتقديم المعلومات مما يجعل الموظفين يتخذون قرارات لصالحهم وفيما بعد يتضح كذبتهم.

كما أن العامل الأخلاقي عندما يغيب فإن الفساد سوف ينتشر ويعم أرجاء البلاد والعباد،
وقديما قيل (إذا لم تستحي فأفعل ما شئت) والأدهى من كل ذلك أن الذي يغرق إلى (منخريه) في
الفساد، يصر على أنه هو المصلح وغيره هم المفسدون لقوله تعالى: «ألا إنهم هم المفسدون ولكن
لا يشعرون»⁽¹³⁹⁾.

ويمكن استخلاص العوامل التنظيمية ، من خلال تشخيص أمراض المركزية والبيروقراطية
المفرطة وضعف أجهزة الرقابة وفسادها وتخلف الإجراءات الإدارية وعدم مواكبتها لروح العصر
وحاجات المجتمع فضلا عن ضعف سياسات التوظيف وفسادها وعدم الأخذ بنظرية وضع الشخص
المناسب في المكان المناسب.

المطلب الرابع: العامل الأمني والعسكري : تلعب الأجهزة العسكرية دور بارزا في إشاعة

الأمن والاستقرار في المجتمع و الدولة ومن أولوياتها محاربة الفساد والمفسدين، لكن في حالة
عجز هذا الجهاز في تحقيق ذلك يصبح خطر الفساد أكبر حتى أنها تصبح جزء رئيسي فيه
والعوامل التي تؤدي إلى ضلوع الجهاز الأمني والعسكري في هذه الظاهرة يعود إلى عدة
عوامل منها ما يلي :-

- علاقة المؤسسة العسكرية بالقيادة السياسية وقربها من مركز القرار، وهذه الحالة نجدها في
الدول النامية في حالة طبيعية، حيث أن معظم القيادات كانوا ينتمون إلى هذا الجهاز.
- امتلاك المؤسسة العسكرية القوة الفعلية في تنفيذ إرادتها .
- التركيز على المؤسسة العسكرية من قبل أجهزة الاستخبارات للقوى المعادية، ثم فرص التدريب
التي تتاح للعسكريين دون غيرهم .
- كبر حجم المؤسسة العسكرية وسعتها يتيح لها الفرصة في ممارسة الفساد بعيدا عن رقابة
الأجهزة الرسمية الأخرى نتيجة للطابع السري في المؤسسة العسكرية .
- الغطاء السيادي للأجهزة الأمنية والسلطات الخاصة والتي يتمتع بها العاملون في هذه المؤسسات
ثم الأساليب والأدوات التي يتمتع بها هؤلاء قد تحرفهم عن جادة الصواب نحو الانحراف.
- تلعب الأجهزة الأمنية ورجال الشرطة وقوى الأمن الداخلي دورا كبيرا في ملاحقة الفاسدين
والمجرمين والإحاطة بخيوط الفساد وعاوين المفسدين وسوابقهم، فإذا فسدت القيادات الأمنية
تصبح تلك القيادات مصدرا للفساد والتخطيط له.

¹ سورة البقرة، الآية(12).

المطلب الخامس: العامل التشريعي والقانوني (140):

عندما تكون التشريعات الدولية وقوانينها منفذا للفساد أو أن تكون هيئاتها القضائية كذلك، فالقوانين لا تشرع إلا لحماية المصلحة العامة ومن بين أوجه الفساد في هذا المنفذ هي المظاهر الآتية:

- السكوت على النصوص القانونية التي تشجع المواطنين والموظفين على الفساد وعدم العمل على تعديلها أو تبديلها أو إلغائها.
- المحاباة في تفسير النصوص القانونية لصالح بعض الفئات مما يؤدي الى الفساد وإثارة الأحقاد .
- التساهل مع المحالين للقضاء بتهم الفساد الإداري والاعتداء على الأموال العامة.
- تمسك السلطة القضائية بالإجراءات الروتينية واعتماد الإجراءات البدائية في التحقيق وتخلفها عن مواكبة المستجدات التي تستخدمها عصابات الفساد ومنظوماته مما يجعل الأبرياء يتحملون دفع الثمن حتى تثبت براءتهم .
- قد يفلح المتورطون في جرائم الفساد في تجنيد بعض القضاة أو الحكام ليتولوا حماية الجناة والمجرمين مقابل إغراءات مادية، وهذه لو حصلت تعد من أخطر المنافذ للفساد الإداري.
- قد تتولي بعض المكاتب المحاماة الدفاع عن المتهمين بجرائم الفساد مقابل مبالغ طائلة جدا ليحكموا ببراءتهم سلفا، وقد يكون ذلك باتفاق بعض القضاة والمحامين معا، أو نتيجة توسط بعض القضاة السابقين في القضايا الإجرامية .

¹ علاء فرحان طالب، علي الحامدي، المرجع السابق ، ص 44.

المبحث الرابع : آليات مكافحة الفساد الإداري والوقاية منه.

تمهيد : إن ظاهرة الفساد الإداري ظاهرة متجذرة بعمق في المنظومة الإدارية سواء كانت محلية أو دولية، وكما ذكرنا سابقا عن أسبابها وأساليبها وأنواعها والعوامل التي تسهل انتشاره لا بد لنا أن نجد آليات لمكافحته، وفي هذا المبحث سوف نتطرق إلى أساليب مكافحة الفساد الإداري من منظور الباحثين والذي أجمع معظمهم على أسلوب الوقاية ثم أسلوب العلاج .

المطلب الأول: الأساليب الوقائية:

تعتبر الوقاية الأسلوب الأنجع التي تخفف من وقع الفساد الإداري وأضراره، وتقع هذه الوقاية على الفرد ثم الجماعة لقول سيدنا عمر رضي الله عنه "حاسبوا أنفسكم قبل أن تحاسبوا ، وزنوا أعمالكم قبل أن توزن"، لأن فساد الفرد سواء في السلوك أو التصرفات هو أحد الأعراض التي ترمز إلى وقوع خلل في الجماعة وبالتالي حدوث خلل في المنظمة .

لذا يمكن وضع بعض الحلول والمعالجات الضرورية للحد من هذه الظاهرة والاستفادة منها قدر الإمكان للخروج بنتائج ايجابية بناءة تسهم في تقدم المنظمة وبالتالي تسريع عملية مكافحة الفساد الإداري بجوانبه المختلفة.

ونعرض فيما يأتي لهذه الأساليب.⁽¹⁴¹⁾

☞ **الالتزام والولاء الوطنيين:** الوظيفة قبل أن تكون عمل تتقاضي منه أجر فإن هدف أسمى من ذلك، حيث يتمثل في تنفيذ سياسة عامة للدول، بطريقة غير مباشر تقوم بخدمة المواطن وبذلك فهي خدمة للوطن في تحقيق الاستقرار والمساهمة في بناءه وهذا ما يشعرك بالولاء للوطن.

☞ **القيادات النزاهة:** حيث تعتبر القدوة التي يجب الاقتداء بها سواء من ناحية الانضباط والسلوك في داخل المنظمة وخارجها .

☞ **تدعيم الطابع المهني:** إن الوظيفة هي مهنة للموظفين، وهذا يعود على الأقل إلي أن الموظف يميل إلي البقاء في الوظيفة لمدة أطول.

☞ **مدونة أخلاقية للوظيفة:** تتضمن مجموعة من المبادئ والتوجيهات الأخلاقية ذات العلاقة بما يجب وما لا يجب عمله في الوظيفة، بحيث تكون مرشدا لسلوك الموظف

☞ **الشروط الأخلاقية في الاختيار والتعيين والترقية:** يتم في الوظيفة غالبا على أساس (المهارة والاختصاص)، كما ان الترقية قد تتم على أساس الأقدمية أو الجدارة، وفي كلا الحالتين يكون الأمر جيد بالمقارنة مع عوامل أخرى في الاختيار والتعيين والترقية

¹ نجم عبود نجم، أخلاقيات الإدارة ومسؤولية الاعمال في شركات الاعمال.(عمان: مؤسسة الورق للنشر والتوزيع، 2006)، ص ص 368-362.

مثل المحاباة والمحسوبية والتحيز والعشوائية، لذلك يجب الاهتمام كذلك بالجانب الأخلاقي في عملية الاختيار والتعيين والترقية و جعله شرط من شروط التوظيف.

☞ **التدريب والتطوير في مجال أخلاقيات الوظيفة:** بما أن الأجهزة الإدارية تمتلك برامج التدريب والتطوير في مجالات مختلفة، فإنها بحاجة إلى الاهتمام بالتدريب والتطوير في مجال أخلاقيات الوظيفة سواء للمدراء أو للموظفين، وان يكون مثل هذا التدريب شرطا ضروريا من شروط الترقية لكل وظيفة إدارية أعلى.

☞ **تحسين ظروف ومزايا الوظيفة :** تختلف كل منظمة عن أخرى سواء في طابعه أو مجال تخصصها من اقتصاديا إلى خدمية وهذا الاختلاف فمثلا في مؤسسة لها دخل على إلى أن الموظف يتقاضى أجر زهيد مما يجعله يشعر بعدم العدالة والموازنة بين الأجر والجهد مما يدفعهم إلى ممارسة الفساد

☞ **تحسين إجراءات اتخاذ القرارات وإنجاز الأعمال:** إن كثرة الإجراءات وتعقيدها وتداخلها يؤدي إلى بطئ الإنجاز وإطالة فترته لذلك يجب تحسين هذه الإجراءات .

☞ تكوين حلقات أو دوائر تحسين الإجراءات وإنجاز الأعمال التي تكون مهمتها تقديم المقترحات لتحسين الإجراء وتبسيط بعضها وإزالة البعض من أجل سرعة الإنجاز.

☞ تبني حملات التخلص من الروتين .

☞ المراجعة الدورية للإجراءات وقواعد العمل بما يضمن إدخال تحسينات المستمرة عليها

☞ اعتماد سياسة التدوير في العمل

☞ إيجاد الحوافز المادية والمعنوية لكل مقترح أو مبادرة للتخلص من الإجراءات الزائدة أو تحسين أدائها.

☞ توفير قنوات فعالة للموظفين من أجل عرض الشكاوي وتقديم المقترحات من أجل تحسين إجراءات العمل.

☞ تعزيز حملات التوعية الإعلامية والثقافية بمخاطر وأضرار الفساد الإداري على المصلحة العامة، ودور الموظف كفرد مؤتمن في الحرص والتفاني في خدمة الصالح العام.

المطلب الثاني: الأساليب العلاجية :

كما سبق من أن الأساليب الأكثر نجاعة والمتمثلة في الأساليب الوقائية، إلا أننا يمكن

الاعتماد على الأساليب العلاجية في حالة وقوع الفساد الإداري ومن بينها .

6- اعتماد التشريعات والقوانين الصارمة في مواجهة الفساد حيث أن مثل هذه القوانين وتطبيقها

الحازم هو الذي يجعل الفساد محفوفا بالمخاطر سواء على الأفراد أو الجماعات

7- قيام الأجهزة الرقابية المسؤولة عن مواجهة الفساد بإيجاد تدرج للمؤسسات الحكومية في قائمة الشهرة التي تضم المؤسسة النظيفة والنزيهة وفي قائمة الفضائح التي تضم المؤسسات الفاسدة أو ذات الفضائح الأخلاقية.

8- تعزيز دور وسائل الإعلام في الكشف والتشهير بالفساد والمؤسسات الفاسدة وبالمفسدين مما له دور كبير في ردع المفسدين الذي ستسلط الأضواء عليهم ليدفعوا ثمننا آخر على المستوى الاجتماعي.

خلاصة الفصل الثاني:

من خلال ما استدرجناها في هذا الفصل كتحديد لماهية ومفهوم الفساد الإداري بدقة متماثلة ليس بالأمر السهل، ذلك بأن الظاهرة تتخذ مفاهيم وأشكال مختلفة حسب عدة مستويات و أبعاد، وعليه فإننا بجمع كل المفاهيم نحصل على أن الفساد الإداري هو تحقيق منفعة خاصة من استغلال المنصب الوظيفي أو العام.

كما تعرفنا من خلال البحث على مختلف صور وأنواع وأسباب وآثار والمنافذ الإدارية للفساد الإداري، ناهيك عن تأثير الفرد بالبيئة المحيطة به، مما تحد من قدرتها على مواجهة الصعوبات ومعالجتها ، وهذا حسب وضعه الوظيفي في المؤسسة سواء كان رئيس أو مرؤوس ، كما أن النصوص القانونية والتشريعات لم توظف كما ينبغي ، وهذا هو احد المعوقات التي أدت إلى تمدد ظاهرت الفساد حتى أصبحت ظاهرة يصعب التحكم فيها.

الفصل الثالث:

محددات العلاقة بين القيادة الإدارية والفساد الإداري في الجزائر

- المبحث الأول : أساليب اختيار القيادة الإدارية وعلاقتها بالفساد الإداري في الجزائر.
- المبحث الثاني : آليات مكافحة الفساد الإداري في الجزائر من خلال مدخل القيادة الإدارية.
- المبحث الثالث : العراقيل التي تواجه القيادة الإدارية في مكافحة الفساد الإداري في الجزائر.
- المبحث الرابع : آليات وسبل وتفعيل دور القيادة في مكافحة الفساد الإداري.

تمهيد :

سنركز في هذا الفصل علي محددات العلاقة بين القيادة الإدارية و ظاهرة الفساد الإداري الذي لا يزال يشغل العالم بأسره، مما يدفعنا إلي اعتباره من القضايا الرئيسية وواقع ملموس يجب التعامل معه للمعرفة المخاطر والتهديدات الناشئة عنه، وبالرغم من اختلاف مداخل دراسته من المنظور السياسي والاقتصادي أو الثقافي والاجتماعي، الا أن المنظور الإداري هو الذي يحتل أهمية خاصة في تحليلنا لهذه الظاهرة، ومنه سوف نبرز أهمية إدراك القائد للعمل في الظروف التي ستعيقه والتي سوف تفرضها عليه ،مما يستدعي للتحرك السريع للتعامل معها، وتحديد عوامل لنجاح في ظل هذه الظروف، لحياسة القائد علي عناصر الفعالية الشخصية والإدارية، وعلي رأسها المهارات اللازمة للقائد حتي يكون قائدا قادرا علي التعامل والتكيف مع التحديات الواقع الإداري الذي أوجدته الظروف الفساد الإداري .

☞ **المبحث الأول :** أساليب اختيار القيادة الإدارية وعلاقتها بالفساد الإداري في الجزائر .

☞ **المبحث الثاني :** آليات مكافحة الفساد الإداري في الجزائر من خلال مدخل القيادة الإدارية .

☞ **المبحث الثالث :** العراقيل التي تواجه القيادة الإدارية في مكافحة الفساد الإداري في الجزائر .

☞ **المبحث الرابع :** آليات وسبل وتفعيل دور القيادة في مكافحة الفساد الإداري .

المبحث الأول : أساليب اختيار القيادة الإدارية وعلاقتها بالفساد الإداري في الجزائر

يتم تحديد القادة في أي مجال علي أساس مجموعة من العوامل لها علاقة بالدور المنوط بها، وكذا السياق الذي تتم فيه عملية القيادة ذاتها ويتحدد المنهج الذي يتبع في تحديد أو اختيار القادة علي طبيعة الدور الذي يرتبط بعملية القيادة الي جانب عدد من العوامل التي تتعلق بطبيعة الدور الذي يرتبط بعملية القيادة الي جانب عدد من العوامل التي تتعلق بطبيعة السياق الاجتماعي الذي توجد فيه أو من المطلوب فيه تنمية واستفادة من ظاهرة القيادة.

المطلب الأول : اختيار القيادات الإدارية:

أولاً: التجربة الأمريكية (142):

يمكن القول بأن هناك ثلاث مراحل أساسية مرت بها أساليب اختيار القيادات الإدارية في معظم المجتمعات المتقدمة و هي:

أ- **مرحلة الولاء السياسي:** في الولايات المتحدة الأمريكية اتسمت مرحلة ما بعد الإصلاح الإداري (1883) باعتماد أسلوب الاختيار على أساس الولاء السياسي للحزب الحاكم، حيث كان رئيس الجمهورية يختار القيادات الإدارية من بين الموالين لحزبه، كما كانت المحسوبية هي لقاعدة الفعلية لاختيار الموظفين رغم وجود امتحانات شكلية للتعين، و كما يشير البروفيسور هيدي، فان جهاز الخدمة المدنية في أمريكا كان بطيئاً في اكتساب المنهج البيروقراطي.

ب- **مرحلة الإصلاح الإداري:** في الولايات المتحدة الأمريكية كانت علاقة الانتصار لحركة الإصلاح الإداري حيث نشط المفكرون و الإداريون بهذا الاتجاه، و أدت جهودهم إلى انبثاق قانون بندلتون في سنة 1883، اعتمد أسلوب الأعداد المسبق أساسا لاختيار القيادات الإدارية.

ت- **مرحلة التنمية الإدارية:** يمكن القول بان هذه المرحلة فرضت توجهها جديدا في مسألة اختيار القيادات الإدارية، حيث بات من الضروري البحث عن المؤهلات الفنية (الخبرة و المهارة في إدارة الأعمال) حيث عززت الاتجاهات النظرية الحديثة (نظرية النظم و اتخاذ القرارات و النظرية الموقفية و النظرية التكاملية)، فكرة المهارات الفنية القيادية إلى جانب المؤهلات الشخصية في توجيه الآخرين.

فأصبحت الأهلية و الكفاءة المتأنتية عن التدريب العلمي و الخبرة الإدارية أساسا للاختيار و هكذا انتقل الاهتمام من فاعلية القائد إلى كفاءة القائد، كما تميزت مرحلة التنمية الإدارية في الولايات المتحدة بأنها مرحلة الانتقال من الاهتمام باختيار القادة إلى الاهتمام بإعدادها و تأهيلها، و من

¹ طارق شريف بونس، الفكر الاستراتيجي للقادة. (القاهرة : المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، 2002)، ص152.

مؤشرات هذا التحول تشكيل لجان الخدمة المدنية التابعة للحكومة الفدرالية عام 1949 و صدور قانون تدريب موظفي الدولة سنة 1958.

ثانيا: التجربة الفرنسية⁽¹⁴³⁾ :

فرضت ضرورة ظهور الدولة القومية العسكرية مع التطور الصناعي في المجتمع الفرنسي أسلوبا خاصا بتلك المرحلة في مجال اختيار القيادات الإدارية يدعى الولاء السياسي لخدمة أهداف الفئة السياسية، و دعم موقفها في حالة الصراع الطبقي و الاجتماعي الذي بدأ بشكل واضح في عصر النهضة.

أ- مرحلة الولاء السياسي:

حققت البيروقراطية في فرنسا استقرارا إداريا على الرغم من عدم الإستقرار السياسي الذي عانت منه حتى منتصف القرن الحالي، و رغم الاستقرار الإداري فان الجهاز الإداري كان يعاني من مصاعب في مواكبة عملية التنمية، فشلت الحكومات المتتالية في تنفيذ برامجها التنموية المختلفة حتى نهاية الثلاثينات من القرن الحالي، و مع بداية الأربعينيات شخص المفكرون الفرنسيون مسألة ضرورة التمييز بين اختيار و إعداد القيادات و اعتماد مبدأ الأهلية في اختيار القيادات بدلا من مبدأ المحسوبية و الولاء و الولاء السياسي.

ب- مرحلة الإصلاح الإداري:

يمكن القول بأن مرحلة الإصلاح الإداري تمثل فترة الوعي الإداري أو ظهور الدعوة لضرورة وضع قواعد سليمة لاختيار القيادات.

حيث بدأ المفكرون الفرنسيون المطالبة بضرورة إعداد القيادات الإدارية و تتميتها في نهاية القرن التاسع عشر (1875)، و قد تم تنفيذ برامج محددة لإعداد القيادات و تتميتها.

ث- مرحلة التنمية الإدارية:

بعد انتشار الوعي الإداري نتيجة ما أفرزته مرحلة الإصلاح الإداري و ما فرضته ظاهرة التصنيع من حاجة ماسة إلى القيادات المؤهلة و القادرة على إدارة المنظمات الكبيرة و المعقدة، زاد الاهتمام بتلك القيادات و أساليب اختيارها و إعدادها.

و لما كان التقدم السريع في المجتمعات الصناعية يتطلب تطورا ملازما في المهارات و المؤهلات القيادية، فإن الحاجة أصبحت ضرورة لتطوير أساليب لأعداد القادة هذه، و هكذا نمت اتجاهات جديدة في إعداد القيادات و تتميتها بدلا من الاكتفاء بالبحث عن هذه القيادات حيث شخص

¹ فيريل هيدي، الإدارة العامة منظور مقارن، ترجمة "محمد قاسم القريوتي". (عمان: الجامعة الأردنية ، 1983)، ص113.

المفكرون الفرنسيون مسألة اختيار و إعداد القيادات مما تمخض عنه لجنة تطوير النظم القيادية عام 1945.

المطلب الثاني: أسلوب اختيار القيادة الإدارية⁽¹⁴⁴⁾

كما يمكن أن نستخلص أن أسلوب اختيار القيادة الإدارية يكون علي النحو التالي:

أولاً: الاختيار على اساس الولاء و المركز الاجتماعي:

يقوم هذا الأسلوب على إسناد الوظائف الإدارية القيادية الى بعض الأفراد الذين ينتمون الى أسر ذات مركز اجتماعي مرموق، وهذا الأسلوب المتبع في الإدارات القديمة عموماً. و التي كانت تفضل المركز الاجتماعي على الذكاء، و من أجل هذا كان الاختيار يتم على هذا النحو، و بعيداً كل البعد عن أي معايير أو ضوابط الكفاءة والتحصيل العلمي.

ثانياً: الاختيار على أساس الانتخاب:

يرجع جذوره الى النظام الإداري الإغريقي ، حيث يختارون بكل حرية بالانتخاب العام المباشر مهام القيادة السياسية و الإدارية في وقت واحد. إلا أن أسلوب كان يصلح لاختيار ممثلي الشعب الابين يمارسون اختصاصات السيادة باسمه ولحسابه كرئيس المجلس الشعبي البلدي، إلا أن صلاحيته محدودة في المجال الإداري، ويرجع السبب أنه لا يمكن ضمان اختيار الكفاءات لتولى وظائف القيادة، أي بعبارة اخري أن القيادة الإدارية الحديثة تحتاج في الغالب إلي قائد مدرب و متمرس في القيادة وأساليبها خصوصاً ما تعلق منها بالعلاقات الإنسانية وإثارة الدوافع وإشباع الحاجات والقدرة علي التأثير والاستمالة وتغيير الاتجاهات وهو ما لا يكفله نظام الاختيار عن طريق الانتخاب .

ثالثاً: الاختيار غير المشروط :

هذا الأسلوب في اختيار القادة الإداريين يفترض أن السلطة المختصة باختيارهم لا تراعي عندما تقوم بذلك معايير معينة أو ضوابط محددة فحريتها مطلقة في هذا المجال لذا يسمى البعض هذا الأسلوب بالاختيار على أساس الحرية المطلقة فالأمر كله متعلق بمشيئة أولى الأمر، وقد أخذت بعض الدول بهذا الأسلوب في اختيار بشأن كبار القادة الإداريين فيها، ففي الجزائر هناك مجموعة من كبار القادة الإداريين يعينون بهذا الأسلوب وهم الوزراء الذين هم رجال سياسة وقيادات الإدارية

¹⁴⁴ بوسام أبو بكر، فكرة القيادة الإدارية وتطبيقاتها في الفكر الإسلامي. رسالة الماجستير غير منشورة (جامعة بن عكنون، الجزائر: كلية القانون، إدارة ومالية، ، 2001)، ص ص 118-123.

عليا حيث يقوم كل منهم في مجاله بتنفيذ السياسة العامة للدولة، والسفراء الذين يمثلون الدولة في الخارج.

رابعاً: الاختيار على أساس الجدارة:

نظام الجدارة يقتضى توافر عدة شروط معينة في المتقدم لشغل الوظيفة العامة وبالتالي إذا قامت الإدارة بالتعيين يكون لمن تتوافر فيه هذه الشرط الحق في شغل الوظيفة سواء في مواجهة الإدارة نفسها أو في مواجهة الغير.

وتعتبر هذه الطريقة أفضل الطرق وأحدثها لاختيار القادة إذ أنها تضمن اختيار الصفوة من العناصر الصالحة للقيام بأعباء الإدارة، فضلاً عن تحقيق التكافؤ والمساواة بين طالبي شغل الوظائف القيادية في الدولة .

ويختلف مفهوم الجدارة في النظام الأوربي عنه في مثيله الأمريكي :

• نظام الجدارة الأوربي:

هو نظام يعتقد النظرية الشخصية لترتيب الوظائف، والذي قد يسمح بإنشاء الوظائف القيادية لخدمة القادة أنفسهم، أو لعلاج الرسوب الوظيفي أو رفع مستوى الوظائف لاعتبارات شخصية ويترتب على ذلك أن يصبح هيكل الوظائف القيادية مخلخلاً وليس مبنياً على أسس تنظيمية تتفق مع التدرج الهرمي.

• نظام الجدارة الأمريكي:

هو نظام يعتقد النظرية الموضوعية وذلك بإجراء مسابقات عامة للتعيين والترقية معاً، ويعتبر نظام الترقيات كتعيين جديد، وبالتالي يختار أفضل العناصر، ويضع كل قائد في موقعه المناسب، ويحدد الأجر على قدر العمل، وعدم إنشاء وظائف وهمية على خلاف النظام الأوربي . ونتيجة لعيوب الجدارة في المفهوم الأوربي فقد اتجهت بعض الإدارات الأوربية الى التفكير في الأخذ بالمفهوم الأمريكي لنظام الجدارة، وكما أخذت به الجمهورية العربية المتحدة منذ عام 1964 بالنسبة لشغل الوظائف القيادية بأجهزة القطاع العام.

المبحث الثاني :آليات مكافحة الفساد الإداري في الجزائر من خلال مدخل القيادة الإدارية.

تعد ظاهرة الفساد الإداري من أهم معوقات التي أدت الى فشل السياسات العامة للدولة، ولكونها تتعلق بالعنصر البشري داخل المنظمة الذين يعتبرون الدعامة الأولى في نجاح المنظمة، لهذا وجب الإسراع في علاجها، ويبدو أن علاج هذه الظاهرة هي مهمة يقع جانب كبير منها على عاتق القيادات الإدارية حيث أنها تملك زمام الموقف .وعليه فعلى القيادات الإدارية إتباع لعدد من الإجراءات .

المطلب الأول: المسؤولية والقوة أو القدرة القيادية (145) :

يتألف سلوك القيادة من الأعمال والأدوار التي يتعين على القائد أن ينفذها لكي يحقق مسؤولياته، ويتوقف هذا السلوك الي حد بعيد على ما يظن أن الآخرين يتوقعون منه ،وعادة يستمد إدراكه لهذه التوقعات من رؤسائه ومرؤوسيه على السواء.

فإن تقييم المرؤوسين لسلوك قائدهم يكمن بصورة مبدئية في قدرته على تلبية أهدافهم الخاصة، وفي دراسة أجراها "دونالد س. بيلز" لاحظ المرؤوسون أن أفضل قادتهم هم الذين تمتعوا بتأثير متجه إلي أعلى، ومارسوا أعلى درجة من الاستقلال الذاتي، لذلك فإن القائد الذي يتمتع بمدي واسع من سلطة اتخاذ القرارات وتأثير كبير على رؤساء، ونفوذ ملحوظ داخل التنظيم، يعتبر قائد أفضل من الفرد الذي يصلح لأن يكون وسيلة اتصال لتوصيل الأوامر .

المطلب الثاني: الأدوار المنوطة على القائد(146) :

ينتصف القائد الناجح بأنه يعمل جادا على تحسين مقدرته على معرفة المتغيرات البيئية الخارجية والداخلية، وتحليلها بشكل عقلائي لتكوين الرؤية الواضحة والمتوافقة مع حاجات كل من المواطنين والعاملين في المنظمة ومن هذا المنطلق فإن الادوار التي لا بد أن يقوم بها القائد هي:

أولا: التقمص (Empathy):

¹⁴⁵ صامويل هيري، وليم توماس، تولي القيادة فن القيادة العسكرية وعلمها .تر سامي هاشم ،(بيروت :المؤسسة العربية للدراسات والنشر ، ط1989،2)،ص 37 .

¹⁴⁶ سهيلة عباس، القيادة الابتكارية والاداء المتميز .(عمان : دار وائل للنشر والتوزيع ، 2004)،ص 13.

أي فحص المتغيرات المختلفة والنظر إليها من زاوية احتياجات ورغبات الآخرين، ان يضع نفسه موضع المرؤوسين، ويشعر بمشاعرهم وحاجاتهم واتجاهاتهم نحو العمل والمنظمة واهدافها ونحو زملائهم ونحو القيم التنظيمية .

ثانيا: الإدراك (Self Awerenes):

ويمثل مقدرة القائد على تقييم نفسه بشكل صحيح وفق ما يراه الآخرون، أن إدراك الذات يساهم في تعديل السلوكيات التي يمارسها القائد والتي قد تكون غير رسمية من وجهة نظر المرؤوسين أو الآخرين .

ثالثا: الموضوعية (Objectivity) :

وهي قدرة الشخص على تحليل الوضع الراهن تحليلا عقلانيا دون تدخل العاطفة، فالقائد الناجح هو الذي يستطيع تحديد القوي التي تدفع المرؤوسين الى سلوك معين، وقدرته على معرفة الكثير من المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية.

المطلب الثالث: القيادة المبنية على المبادئ:

كما أن القيادة المبنية على المبادئ تكون أكثر واقعية و ارتباط في تحديد الأهداف بصورة تمكنها من تشخيص حالة المنظمة وتسييرها ومعرفة معيقاتها و معالجة أمراضها، ولذا فقد حدد ستيفن آر كوفي نوعية القيادة التي تتمتع بمبادئ على النحو التالي (147):

يتم إجراء القيادة المبنية على مبادئ على مستويات أربعة من الداخل إلى الخارج كما يلي :

1- المستوى الشخصي: أي علاقتي بذاتي.

2- المستوى الجماعي : علاقتي وتعاملاتي مع الآخرين.

3- المستوى الإداري : مسؤوليتي المشتركة مع آخرين للانتهاء من العمل المنوط به.

4- المستوى المؤسسي التنظيمي : حاجاتي الى تنظيم وترتيب عمل الآخرين في مؤسستي بتوظيفهم، وتدريبهم، وتحمل نفقتهم، وإعداد فرق عمل، وحل المعضلات والمشاكل التي تلوح، وخلق بيئة مترابطة، ووضع استراتيجيات واحدة، وأنظمة عمل مترابطة.

كل مستوى من تلك المستويات ضروري وغير كافي في حد ذاته بمعنى أن علينا أن نعمل

على كافة المستويات مستندين من مجموعة من المبادئ الجوهرية علي

أولا: الجدارة بالثقة على المستوى الشخصي: حيث تبنى الجدارة بالثقة على مكارم الأخلاق، حقيقة شخصيتك كفرد، ومدى كفاءتك ومقدرتك العملية، وحدود إمكاناتك، فإذا كنت مؤمنا بشخصيتي بمعنى أن لديك الثقة في أخلاقياتي ولكن تعوزك الثقة في كفاءتي وقدراتي العملية، فإنك لن تمنحني ثقتك مالم تتأكد من كفاءتي هي الأخرى، وما أكثر الأشخاص الصادقين الذين

يتمتعون بالأخلاق الحميدة ، لكنهم يفقدون تدريجيا جدرانهم بثقة قيادتهم في أداء عملهم، لأنهم يتركون أنفسهم يعزلون في واد، بينما تتقدم مؤسساتهم في كسب التنمية في واد آخر بدون مكارم الأخلاق، ومع الكفاءة والقدرة العملية فلن نكون أهل للثقة، و ستعوزنا الحكمة في خيارتنا وقراراتنا التي نصرها، وبدون ارتقاء وظيفي واضح ومستمر سنفقد جدارتنا بالثقة وثقتنا في أنفسنا.

ثانيا: الثقة على المستوى الجماعي :

تعد الجدارة بالثقة هي أساس الذي تبنى عليه الثقة ، والثقة هي الرصيد العاطفي الذي يمتلكه شخصان ، والذي يعينهما على التوصل الى اتفاق على أداء مصلحة الطرفين فعندما يثق اثنان في بعضهما البعض ، استنادا الى جدارة كل منهما بثقة الآخر فيه، ستقودهما الثقة المتبادلة تلك الى التعاضد المثمر فيما بينهما، والتمتع بحسن التواصل المبني على الشفافية والتعاون والمشاركة العاطفية والوجدانية، وإذا لم يكن المرء يتمتع منذ البداية بالكفاءة والمقدرة العملية، فبشيء من التدريب والعمل على ارتقاء بأدائه ومستواه يمكنه اكتساب تلك المقدرة، بينما إذا كان المرء يعاني من عيب في شخصيته، أو في خلقه، فسيتعين عليه دائما قطع العهود وإصدار الوعود، حتى ينمي الشعور بالأمان النفسي بداخله، ويحسن من مهارته، ويعيد بناء روابط وجسور الثقة مع الآخرين .

إن الثقة أو انعدامها هي الجذور التي ينتهي إليها النجاح أو الفشل، وهي الأساس الذي يقوم عليه الجهاز الإداري والتجاري و النشاط الصناعي و العملية التعليمية والأداء الحكومي.

المبحث الثالث : العراقل التي تواجه القيادة الإدارية في مكافحة الفساد الإداري في الجزائر

يمكن اعتبار أن من العراقل التي تواجه القيادة الإدارية في مكافحة الفساد الإداري تعود أساس إلي فشلها في أداء مهامها على أكمل وجه، ويعود ذلك إلى عدة عوامل مسؤولة على هذا العجز، من بينها القيادة الإدارية في حد ذاتها ، والتي بدورها تكون سببا في نقشي هذه الظاهرة و كذلك فيما يتعلق بالمرؤوسين أو المنظمة ككل، وقد يتعلق الأمر بالمجتمع ككل، لذلك سنتطرق في هذا المبحث إلى التعرف على أهم المعوقات والأمراض التي تصيب القيادة الإدارية .

المطلب الأول : العراقل الذاتية للقيادة الإدارية (148): ونقصد بها الآثار الناجمة عن أمراض القيادة :

أولا : آثار متعلقة بالمرؤوسين: ان الممارسات السلبية للقيادة الإدارية من شأنها أن تؤدي الى آثار سلبية لدى المرؤوسين، مما يفقد العلاقة بين القيادة والموظفين كانهخفاض الرضا الوظيفي، نشوب الصراعات داخل المنظمة، ظهور حالت التسيب، غياب الإبداع وظهور مراكز نفوذ غير رسمية.

ثانيا: الآثار المتعلقة بالمنظمة: قد تكون أمراض المنظمة هي حالة متقدمة من أمراض تتعلق بالمرؤوسين، لهذا نجد أن لها صور شتى من أبرزها:

عدم بلوغ الأهداف المتوقعة ، زيادة الأعطال، تراكم المشكلات الفنية المطلوب حلها، تخبط السياسات الإدارية، وظهور العديد من العواقب السلبية للقرارات المتخذة.

ثالثا: الآثار المتعلقة بالمجتمع ككل: هذه الأخيرة قد تكون حالة متقدمة جداً من الآثار السابقة، فنجد من أبرز آثارها : انخفاض الناتج القومي، تضائل إمكانات التصدير، تدني مستوى المعيشة بما يترتب عليه من آثار سلبية على الحياة الاقتصادية والاجتماعية، غياب المناخ الإيجابي الذي يصنعه

غير منشورة الماجستير للمرؤوسين. رسالة الإنتاجية الفعالية على وأثره الإدارية القيادة ،أسلوب صالح¹ سميرة (ص ص ، 64-65 2008 البشرية، الموارد ،تنظيم العلوم الاقتصادية بانتة: كلية (جامعة

القادة الأكفاء الكفيل بتنمية المرؤوسين .وتوظيف قدراتهم وطاقاتهم على نحو يعود بالنفع على المنظمة والمجتمع ككل.

ويمكن أن نحدد المعوقات أو الأمراض القيادية الإدارية التي تؤدي الى عجزها كما يلي⁽¹⁴⁹⁾:

المطلب الثاني : أمراض القيادة الإدارية :

أولاً: أمراض تتصل بإدارة الجوانب الفنية للعمل:

- العجز عن حل المشكلات الفنية .
- عدم التنبؤ بالمشكلات في مجال العمل.
- عدم تنمية الكوادر التالية.
- عدم الترحيب بالأفكار الأصيلة.
- عدم تفويض السلطة: .

ثانياً: أمراض تتصل بعملية اتخاذ القرار:

- أ.التردد.
- التسرع.
- العجز عن اتخاذ القرار إبان الأزمات.
- الأخذ بالأحواط وليس بالأفضل (إيثار السلامة) .

ثالثاً: أمراض تتصل بإدارة العلاقات الإنسانية:

- العجز عن تحديد المسافات النفسية في العلاقات الشخصية.
- فقدان الدور.
- تقديم الجزاء على أسس شخصية وليس بناء على سياسة محددة.
- الفشل في مواجهة الصراع.

رابعاً: أمراض تتصل بالعلاقات مع الرؤساء الحاليين والسابقين:

- مناطقة الرؤساء.
- بخس جهود القادة السابقين(البدء من الصفر).

خامساً: أمراض خاصة بإدارة الوقت:

- الاستغراق في التفاصيل.
- عدم الوعي بمرور الوقت.

سادساً: أمراض تتعلق بتطبيق القوانين واللوائح ونقل الخبرات:

- الحرفية.
- عدم اتخاذ قرار ليس له سابقة.

- كثرة الرجوع للقادة دونما مبرر .
 - العجز عن تطبيق القوانين والمبادئ العامة على الحالات الخاصة.
- سابعا: أمراض خاصة بعملية التواصل:**

- العجز عن الإقناع.
- العجز عن الإنصات.
- عدم وضوح الأفكار وصعوبة التعبير عنها. مثال
- التشبث بالرأي.

ثامنا: الفساد والانحراف الأخلاقي:

- المحاباة.
- إساءة تفسير القوانين والاحتيايل عيها ولي عنقها.
- استغلال النفوذ.
- خفض الطاقة والافتتان بالمنصب.
- القضاء على الكوادر الواعدة.
- استئثار القائد بالنجاح ونسبته لنفسه.
- الإقناع المغلوط (الفسطة) .

المطلب الثالث: الأسباب المسؤولة عن أمراض القيادة الإدارية:

- نقص الخبرة.
- ضعف المهارات الاجتماعية للقائد.
- خوف من تحمل المسؤولية والمساءلة.
- ضعف القدرة على تشخيص المواقف.
- القيود والمعوقات التنظيمية.
- نقص مرونة السلوك القيادي.
- عدم تبني استراتيجيات واضحة للتعامل مع المهام والأفراد.
- امتصاص القيم الثقافية السلبية.

أولا: نوعية النظام السياسي والقانونية :

وهي عندما يستغل المسؤول الحكومي سلطة فردية واسعة النطاق تهيب الأرضية لنمو الفساد ، وهذه الظروف يمكن لموظفي الحكومة استخدام سلطتهم في استغلال أصحاب النفوس الضعيفة في نشر الفساد واستغلالهم في الحصول على الرشوة والصفقات الخفية، مما يصعب للقيادة الإدارية فرض هيبتها على مستوى المنظمة، وهذا ما يظهر ضعفها أما المرؤوسين، مما يؤدي إلى صراعات يكون ضحيتها القائد .

كما أن الجهاز القانوني وعدم شفافيته يسهمان في ضعف الجهاز الإداري وبالتالي يؤديان إلى الفساد الإداري، كذلك نجد الأنظمة واللوائح تحدد سلطات ومهام القيادة الإدارية والسياسات التي يجب الالتزام بها في اتخاذ قراراتهم، والذي يجعلها عائقاً خطيراً هي جمود وتعقد الأنظمة واللوائح، أي عدم مرونتها والإسراع في اتخاذ القرارات، وكثرت التعديلات والتفسيرات

ثانياً: أسباب شخصية ترتبط بقيم الفرد:

حيث أن شخصية الموظف أو العامل مرتبطة بقيمهما وميولاتهم واتجاهاتهم ومستواهم الثقافي وتعليمهم ونظرتهم إلى مشروعية ولا مشروعية استغلال الوظيفة العامة في تحقيق منافع الشخصية قد تدفع الشخص إلى الانحراف وهذا ما يصعب على القائد كيفية التعامل معهم خصوصاً إذا كانت الحالات متقاربة ومنتشرة في أوساط المنظمة، وترجع صعوبتها في الاتكال لأصحاب النفوذ الخارجي المتمثل في أعلى هرمية السلطة.

ويمكن إدراج بعض المشاكل والمعوقات التي تصيب القيادات الإدارية من منظور الدكتور نواف كنعان كما يلي⁽¹⁵⁰⁾:

أولاً: عدم سلامة طرق وأساليب اختيار القيادات الإدارية:

كما تطرقنا سابقاً في كيفية اختيار القيادات الإدارية فإن معيار الاختيار يغلب عليه الطابع السلوك الاجتماعي السائد في المجتمع الجزائري مثل المحسوبية السياسية والاجتماعية وطبيعة النظم العائلية، والاعتماد على قوة النظام العائلي والطبقي مما يؤثر في متطلبات الوصول إلى المناصب العليا في الجهاز الحكومي أو القطاع العام.

ثانياً: عدم توفر الاستقرار الوظيفي والاطمئنان النفسي للقيادات الإدارية:

وهو عدم إحساس القيادة الإدارية بالاطمئنان والأمان عند ممارسة دورهم القيادي وتبدو مظاهر ذلك في خوف القادة من المسؤولية والمواجهة، وكذلك رجوعهم المستمر في كل صغيرة وكبيرة إلى رؤسائهم للاستفسار واخذ موافقتهم على القرارات التي يتخذونها، ويمكن أن نعد أسباب ذلك إلى:

- ضعف كفاءة القائد - خوف القائد - حداثة القائد في العمل.

ثالثاً: عدم اهتمام القيادات الإدارية بالأساليب الكمية لاتخاذ القرارات:

ويرجع ذلك نقص الكوادر القادرة على تطبيق الأساليب الإدارية الحديثة وفي مقدمتها بحوث العمليات، وتخلف نظم المعلومات، وعدم وجود الأبحاث والدراسات التي تشجع القيادات الإدارية على استخدام مثل هذه الأساليب في مجال اتخاذ القرارات.

رابعاً: اعتماد القيادات الإدارية على الخبرة والاستشارة الأجنبية:

حيث يترتب على استعانة القيادات الإدارية بأراء واقتراحات الخبراء والمستشارين لا يدركون أبعاد المشكلة التي تطلب آراؤهم لحلها ، لعدم تفهمهم للعوامل البيئية والحضارية ذات الأثر الهام في فعالية القرارات وسلامتها.

المبحث الرابع : آليات وسبل وتفعيل دور القيادة الإدارية في مكافحة الفساد الإداري.
بعد أن تطرقنا الي كيفية اختيار القيادة الإدارية، وكذلك العراقيل إلى تؤثر على فعالية عملها، سوف نقوم في هذا المبحث بإدراج آليات وسبل تفعيل القيادة الإدارية، وكيفية استخدامها في توجيه و تفجير الطاقات الموجودة داخل المنظمة من كفاءات وعمال، حتى يستطيعوا مواجهة الخطر الذي يهدد مستقبل المنظمة وهو الفساد الإداري .

المطلب الأول : الليات وسبل تفعيل دور القيادة الإدارية:
ويمكن تحديد هذه الليات على النحو التالي (151) :

أ- الحد من ظاهرة المركزية الشديدة وعدم التفويض:

ويقوم ذلك على تدريب القيادات الإدارية في أجهزتها الإدارية على تفويض السلطات للمرؤوسين باستخدام أساليب التدريب المناسبة .

ب- توفير المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات : يجب توفير المعلومات الدقيقة و المطلوبة لاتخاذ القرارات، وكذلك توفير الأساليب العلمية الحديثة للحصول على المعلومات وتنسيقها وحفظها .

وتوفير الوسائل التي يمكن بواسطتها تزويد المستويات الإدارية المختلفة بالمعلومات الصحيحة حول المشكلة التي يراد معالجته،

ت- التخطيط السليم : يعتبر التخطيط السليم من الظواهر الإيجابية وهذا ما يميز المنظمة الناجحة، لأن عملية التخطيط تتطلب متابعة دقيق يساهم فيها كل الأطراف المنظمة مما يؤدي الي مراقبة مستمرة و علاقة بين أجهزة التخطيط وأجهزة التنفيذ ووضوحها يؤدي الي معرفة مكنم الخطر مما يستوجب معالجته الفورية.

ث- المرونة والدقة والوضوح عند صياغة الأنظمة واللوائح :

وذلك يجب مراعاة لواقع البيئي الذي وضعت لخدمته دون الاعتماد على الأنظمة المستوردة من بيئات آخر، هذا ما يؤثر على فعالية القيادة الإدارية في تحديد المسؤوليات ، وكذلك توضيح اللوائح ، للسهولة في تطبيقها وتكون مدرجة في لوحات الإعلانات الخاصة بالمنظمة حتى يتسنى لكل أفراد المنظمة الاطلاع عليها، لمعرفة مالهم وما عليهم، ويكون بذلك تسهيل المهام وفي نفس الوقت تطبيقها للقيادة الإدارية.

ج- **الاختيار الأنجع للقيادة الإدارية** : ويعتبر هذا العنصر من اولويات نجاح أي منظمة في كيفية الاختيار الذي يقوم على المعايير الصحيحة دون تفريق، من الصفات والقدرات التي يجب توافرها ،الصفات والقدرات الشخصي للقيادة، تحمل المسؤولية واتخاذ القرار والاستعداد لقبول التغيير واستيعاب متطلباته، وفهم الظروف الاجتماعية والسياسية والاقتصادية، البعد على الهيمنة والتسلط والاستعداد الوظيفي.

ح- **توفير الاستقرار الوظيفي والنفسي:**

ويقوم ذلك على تشجيع الكفاءات الجديدة وتحفيزها ، وتسهيل المهام عليها بدون الضغط ، واستقرار القائد يجنبه الخوف من المسؤولين لأن كثرة التعديلات والتنقلات تؤدي الي عدم وضوح الرؤية لديه .

خ- **الضمانات المادية والاجتماعية** : وذلك توفير لأنظمة الحوافز المادية والمعنوية وإقامتها على أسس موضوعية للتناسب مع مستوى العمل والكفاءة في الأداء وحجم المسؤوليات ، ليتحقق للقيادات الإدارية مستوي لائق من المعيشة والاستقرار، كما يجب منح القيادات الإدارية الثقة اللازمة والشعور بالاطمئنان وهي تمارس مهامها، اي تقوم على أرضية صلبة مما يدعم لديها روح المبادرة والإقدام على اتخاذ القرارات .

د- **تكوين وتفعل عملية الشفافية الإدارية** في أجهزة القطاع العام وتوفير مستويات ملائمة لتطبيقها عن طريق تكوين منظومة سياسية تمتاز بالنزاهة والديمقراطية


ذ- **ضرورة الاهتمام بتبادل المعلومات** بين المستويات القيادية المختلفة من خلال بناء جسور الثقة باعتمادها على الوسائل الحديثة في عملية نقل المعلومات الاستراتيجية وتبادلها.

ر- **تفعيل القانون** الذي يقضي بتسهيل مهام القيادة في اتخاذ الإجراءات اللازمة ضد المخالفين والفاستدين ، كما يمكن ان يكون القانون مراقب ومحفز للقيادة في الرقابة القبلة والبعدية أي تقديم كشف مالي عن الممتلكات كل من يتبوا منصب قيادي ولكافة مستويات القيادة.

ز- **التدريب والتطوير** المستمر للقيادة الإدارية سواء في المجال العملي وكذا الجانب الآخر الذي يعتبر عصب الحياة الا وهو الجانب الأخلاقي ، وذلك للوقاية من الفساد.

خلاصة الفصل :

يتبين من خلال دراستنا لمحددات العلاقة بين القيادة الإدارية والفساد الإداري في الإدارة الجزائرية يتضح أن العلاقة متلازمة في مرحلة حياة العملية للموظف والعامل بصفة خاصة هذه المرحلة، التي تكون بدايته الاختيار القائم على حالتين أم الاختيار القائم على الأسلوب الأنجع والمعايير الصحيح والتي تخدم مستقبل المنظمة، سواء كان هذا الاختيار لموظف أو عامل أو رئيس، يعنى هذا أن الاختيار مبني على قواعد متينة، ومن أبعاد هذا الاختيار يؤدي بنا الي نجاعة القيادة الإدارية التي التي بدورها توجيه الأفراد داخل المنظمة بالشكل الصارم ودفعها الى الاتجاه الصحيح ، ومراقبتها وتصحيح أخطاءها، والعكس إذا كان الاختيار المبني على الولاءات والمركز الاجتماعي والمحسوبية فهذه بوادر الفساد منذ بدايتها، اي لا يمكن تغيير سلوكيات و مكافحة الفساد بمن اسس على الفساد ولا أخلاقيات .



الفصل الرابع: الدراسة الميدانية

تمهيد :

لدية عين الحجل هي إحدى بلديات ولاية المسيلة تقع في الجهة الغربية من الولاية على مسافة 65 كلم تتربع على مساحة تقدر ب 386 كلم² يقطن بها أكثر من 38 ألف نسمة موزعين عبر عدة تجمعات سكانية، أغلبها ريفية تتميز بطابعها الفلاحي الرعوي تشتهر بإنتاج الخضروات والفواكه وبها ثروة حيوانية هائلة من أغنام وأبقار .

وتحتل البلدية موقعا استراتيجيا هاما يؤهلها لأن تصبح قطبا صناعيا هاما في الولاية كونها تتوفر على مساحات واسعة من الأراضي على مستوى مفترق الطرق الرابط ولايات الغرب بالشرق، وولايات الجنوب بالشمال عبر الطريقتين الوطنيين رقم 8 الرابط الشمال بالجنوب ورقم 40 الرابط الشرق بالغرب، وتبقى البلدية فضاء مفتوحا للاستثمار لتوفرها على أراض عذراء تنتظر من يستغلها الاستغلال المثل والحسن، بها سوق أسبوعية ترتب الثالثة وطنيا وهي إحدى مصادر الدخل الرئيسية بالنسبة للبلدية ، كما يديرها مجلس منتخب و هو المجلس الشعبي البلدي وهيئة تنفيذية والمجلس متكون من 19 تسعة عشر عضوا ففي هذا الفصل ارتأينا أن نقدم مفهوم للبلدية ولهام كل مصلحة من المصالح التي تكون البلدية .

أولاً- تقديم المؤسسة ومهام البلدية:

التعريف بالمؤسسة : ينتج من المادة 15 من الدستور لسنة 1989 أن التجمعات الإقليمية للدولة هي الولاية ، الدائرة ، البلدية .

1- تعريف البلدية⁽¹⁵²⁾ : يعرفها القانون 80/90 بتاريخ 1990/04/07 كما يلي:

هي الجماعة الإقليمية السياسية والإدارية والاقتصادية والثقافية الأساسية في الدولة.

1.1- تنظيمها الإداري :

إن سير الإدارة المتعلق بالبلدية عرف تطورات من بينها تنصيب المجلس الشعبي البلدي بغض النظر عن المشاكل، إلا أن مصالح البلدية تؤدي خدمات جليلة للمواطنين ولو بوسائل مختلفة لتسيير جل المصالح حيث يستدعي المتابعة المستمرة لدراسة المشاكل وذلك لتقريب الإدارة من المواطن أكثر ومحو كل أساليب البيروقراطية.

2.1- تحديد اسمها ومراكزها:

كما عرفنا في السابق إنها الجماعة الإقليمية الأساسية في البلاد وتتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي و يديرها مجلس منتخب و هو المجلس الشعبي البلدي وهيئة تنفيذية .

3.1- مسؤوليات وواجبات البلدية:

- صحة المواطنين
- الحفاظ على النظافة العمومية
- توزيع المياه الصالحة للشرب
- معالجة المياه الملوثة وتصريفها
- الوقاية من الأمراض البوائية
- توفير مكان ومقر لاستقبال عرائض وطلبات المواطنين
- مكافحة التلوث
- إنشاء ومتابعة المساحات الخضراء
- المحافظة على المحيط ومصادر المياه

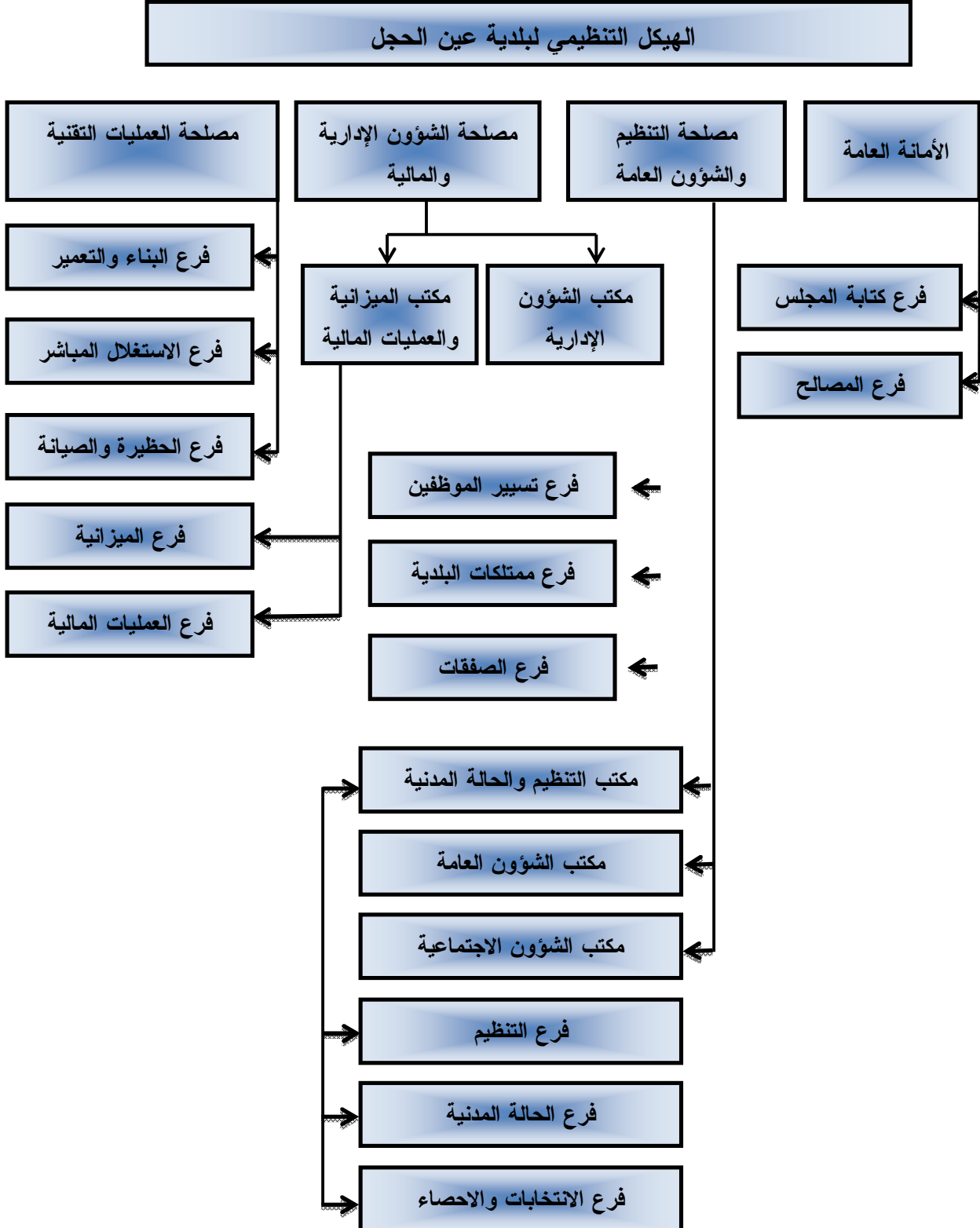
4.1 - ميزات البلدية:

- ❖ كل أعضاء المجلس الشعبي البلدي اختيروا بواسطة الانتخابات
- ميزانية البلدية تعتمد على مصادرها المالية (تمول نفسها بنفسها)

¹⁵² قانون البلدية، مؤرخ في 28 ربيع الأول 1433 هـ الموافق لـ 22 جوان 2011، قانون رقم 10/11 .

- البلدية يجب عليها تطبيق مبدأ المراقبة (مراقبة ومتابعة السير الحسن عن نطاقها).
- البلدية ليس لديها الحق بالتدخل في ميدان خارج عن نطاقها.

ثانيا : المخطط التنظيمي:



ثالثاً : مراحل الدراسة الميدانية :

أ- موضوع الدراسة:

تتكون هذه الدراسة من قسمين متكاملين، إحداهما نظري ركز بشكل عام على معرفة ماهية القيادة الإدارية ثم ماهية الفساد الإداري، وواقع هذه الظاهرة في الإدارة الجزائرية ومدى مساهمة القيادة الإدارية في علاجها، أم الشق الثاني فأردنا إسقاط الجانب النظري على أرض الواقع من خلال دراسة الميدانية التي قمنا بها على مستوى بلدية عين الحجل من أجل معرفة واقع الفساد فيها والوقوف على مدى فعالية القيادة الإدارية في مكافحته.

ب- أداة الدراسة :

تمثلت أداة الدراسة في وضع الاستبيان الذي يعد أحد أدوات الحصول على الحقائق وتجميع البيانات والمعلومات المعبرة عن الواقع بالفعل، وقد أخذنا بعين الاعتبار حين إعداد الاستبيان استخدام لغة بسيطة في طرح الأسئلة يفهمها الموظف مهما كان مستواه.

- إتباع أسلوب واحد في الاستبيان يعتمد على وضع إشارة (x) عند الإجابة التي تتفق مع رأي الموظف، ورغم أن الخيارات متقاربة واختيار واحد منها لا ينفي الخيارات الأخرى وذلك لمعرفة الاختيار الأكثر أهمية.

- تجنب التحيز حين وضع السؤال إلى جواب معين بحيث تترك الحرية للموظف كي يجيب عن السؤال بدون أن يشعر بأنه مقيد بإجابة معينة.

وقد قمنا بتقسيم الاستبيان إلى جزأين :

الجزء الأول : يتضمن معلومات عامة حول العمر ، الجنس ، المستوى الدراسي ، الرتبة الوظيفية ، وسنوات الخبرة .

الجزء الثاني : وضع مجموعة من الأسئلة ذات أجوبة اختيارية تبرز حالة وواقع ظاهرة الفساد الإداري في البلدية والكيفية التي تمارس بها القيادة الإدارية .

وقد احتوى هذا الجزء من الدراسة على (23) سؤالاً، من خلالها يمكن معرفة واقع الفساد الإداري في بلادنا وأسبابه، مظاهره وسبل مكافحته وأهم المعوقات التي تواجه جهود مكافحته، إضافة إلى مدى فعالية القيادة الإدارية في مكافحته.

وقد أنهينا الاستبيان بخمسة أسئلة من النوع المفتوح ، أردنا من خلالها مساهمة أعضاء

العينة في تقديم الحلول المناسبة التي يرونها قادرة على تفعيل عميلة القيادة الإدارية .

ج- منهجية الدراسة : كل دراسة أو بحث علمي لابد أن يقوم على منهج معين بواسطته يتمكن الباحث من الوصول إلى نتائج علمية وموضوعية دقيقة، ولقد اعتمدنا في هذه الدراسة على طريقة العينة العشوائية من خلال توزيع الاستبيان على مختلف الموظفين والعمال المهنيين في البلدية من متصرفين، ورؤساء مصالح ورؤساء مكاتب وأعاون، وأعاون مهنيين وذلك من أجل العينة المدروسة أكثر تمثيلاً للمجتمع المعنى.

المبحث الأول : الإجراءات المنهجية للدراسة :

المطلب الأول: الأدوات المستعملة وتحديد مجالات الدراسة :

لقد تطرقنا فيما سبق إلى تقديم الموضوع الخاص بالدراسة وإبراز أهدافه وأهميته والخلفية النظرية لدور القيادة الإدارية في مكافحة الفساد الإداري في المؤسسات الجزائرية، وسنتناول في هذا الفصل الإجراءات المنهجية لتأكيد العلاقة الميدانية وذلك انطلاقاً من :

الاستبيانات، حيث وزعنا (82) استبياناً على أفراد العينة وكانت الاستبيانات التي تم الإجابة عنها (65) استبيان، أي أن نسبة الإجابة على الاستبيان بلغت: 79.26% وفي ذلك دلالة بالغة على اهتمام عينة البحث بموضوع الدراسة، أما مجموعة الاستبيانات التي لم يتم الإجابة عليها فهي (17) أي بنسبة 20.74%، ويكمن عدم الإجابة عن الاستبيان هو القناعة التي يعتمدون عليها والناجئة من الممارسة الميدانية طيلة سنوات العمل في هذه المنظمة، هي أن الفساد الإداري أصبح ظاهرة لا يمكن الاستغناء عنها في نظرهم، و حجتهم في ذلك أن منبع الفساد ينبع من القيادة الإدارية في حد ذاتها.

الى ان هذا لا يعني ان حصولنا على نسبة 79.26% من الإجابات يعتبر في حد ذاته إنجاز، كما ان الحصول على هذه النسبة تدل على وعى العديد من الموظفين بخطورة ظاهرة الفساد الإداري وبضرورة المشاركة معا من أجل إيجاد حلا لها والعمل على التقليل من حدتها.

المطلب الثاني : تحليل نتائج الدراسة الميدانية:

- أ- البيانات الأولية : بعد تفرغ البيانات الشخصية الواردة في الاستبيان وفق متغيرات : العمر، الجنس، المستوى الدراسي، الرتبة الوظيفية، الخبرة الوظيفية تم الوصول الي النتائج التالية:
- توزيع العينة على أساس العمر:

العمر	العدد	النسبة المئوية %
أقل من 30 سنة	06	9.2%
من 31-40 سنة	36	55.4%
أكثر من 40 سنة	23	35.4%
المجموع	65	100%

- نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة (55.4%) من أفراد العينة أعمارهم تتراوح ما بين 31-40 سنة، أي مرحلة الشباب وهو في أوج عطاءه كما يعتبر عامل إيجابي يعطى الدراسة أكثر مصداقية، لذا يتطلب على البلدية استغلاله من أجل تحقيق الأهداف المرجوة ، تليها نسبة (35.4%)، من أفراد العينة تتراوح أعمارهم أكثر من 40 سنة، أما نسبة الأفراد الذين تتراوح أعمارهم أقل من 30 سنة فتقدر بـ(9.2%) وهي نسبة متوسطة مقارنة بالنسب السابقة ، وهذا لا ينقص من أن العينة اشتملت على موظفين من مختلف الأعمار
- توزيع العينة على أساس الجنس:

الجنس	العدد	النسبة المئوية %
ذكر	40	61.5%
أنثى	25	38.5%
المجموع	65	100%

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة الذكور أكبر من نسبة الإناث، حيث تمثل نسبة الذكور (61.5%) بينما نسبة الإناث (38.5%) وهذا أمر عادي ، حيث يشكل الذكور النسبة الأكبر من عدد الموظفين والعمال في البلدية هذا من جانب، وكذلك فإن جل العمال الذي تعتمد عليهم البلدية هم رجال.

- توزيع العينة على اساس المستوى الدراسي:

المستوى الدراسي	المرأة	النسبة	متصرفين		رؤساء مصالح		رؤساء مكاتب		أعوان إداريين		أعوان مهنيين	
			التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
دراسات جامعية	32	49.23%	16	100	03	75	08	90	5	25	00	00
ثانوي أ متوسط	28	43.07%	00	00	01	25	02	10	15	75	10	66.67
ابتدائي	5	7.70%	00	00	00	00	00	00	00	00	05	33.33
المجموع	65	100	16	100	04	100	10	100	20	100	15	100

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة (49.2%) من أفراد العينة المدروسة جامعيون، من بينهم 16 جامعي من المتصرفين أي بنسبة (100%) ، و 08 من رؤساء المكاتب أي بنسبة (90%) ، و 03 من رؤساء المصالح أي بنسبة (75%) ، و 05 من أعوان إداريين أي بنسبة (25%) . أما أصحاب المستوى الثانوي والمتوسط فنلاحظ أن معظمهم أعوان إداريين يمثلون نسبة (75%) ثم تليها نسبة أعوان مهنيين (66.67%)، ثم نسبة رؤساء المصالح بـ (25%)، ثم نسبة رؤساء المكاتب بـ (25%).

أما أصحاب المستوى الابتدائي فنلاحظ أن كلهم من أعوان مهنيين يمثلون نسبة (33.33%). وما يمكن استخلاصه أن المتصرفين يحتلون المرتبة الأولى في البلدية من خلال عملية التشغيل لأصحاب الشهادات في السنوات القليلة الماضية التي انتهجتها الدولة للحاجة الماسة في تحديث الإدارة ومواكبة التطور، وهنا ما نلاحظه في الجدول حيث نجد أصحاب الشهادات الجامعية موجودة في كل الطاقم الإداري، من رؤساء مصالح ورؤساء مكاتب وأعوان إداريين، وهذا أن معظمهم تحصلوا على الشهادة الجامعية أثناء مرحلة عملهم، في حين أن أعوان إداريين يمثلون المرتبة الأولى من أصحاب المستوى الثانوي والمتوسط بنسبة (75%) وهذا ما يتناسب مع طبيعة عملهم، في حين أن أعوان مهنيين يمثلون المرتبة الأولى بنسبة (33.33%) وهذا ما يتناسب وطبيعة عملهم .

- توزيع العينة على أساس الوظيفة:

النسبة المئوية %	العدد	الرتبة الوظيفية
24.61%	16	متصرف
6.15%	04	رئيس مصلحة
15.39%	10	رئيس مكتب
30.77%	20	عون إداري
23.08%	15	عون مهني
100%	65	المجموع

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن أكبر نسبة لأفراد العينة هم من الأعوان الإداريين بـ (30.77%) ثم تليها نسبة المتصرفين الإداريين بـ (24.61%)، ثم نسبة أعوان مهنيين بـ (23.08%) ثم تليها رؤساء مكاتب بـ (15.39%) ثم نسبة رؤساء مصالح بـ (6.15%).

- توزيع العينة على أساس الخبرة المهنية:

النسبة المئوية %	العدد	سنوات الخبرة
55.4	36	أقل من 5 سنوات
16.9	11	من 5 سنوات إلى 10 سنوات
27.7	18	أكثر من 10 سنوات
100%	65	المجموع

من خلال هذا الجدول يظهر لدينا أن أعلى نسبة من عينة الدراسة كانت للأفراد الذين لديهم خبرة أقل من 05 سنوات بنسبة (55.4%)، تليها نسبة للأفراد الذين لديهم خبرة أكثر من 10

سنوات بـ (27.7%) ، ثم تليها أقل نسبة لأفراد العينة ذو خبرة من 05 سنوات الي 10 سنوات بـ (16.9%).

يعتبر عامل الخبرة ذو أهمية بالغة خصوصا اذا استغلت في الجانب الإيجابي منها اي الاعتماد على أصحاب الخبرات الطويلة في المساهمة والمشاركة في إيجاد الحلول للمشاكل التي تعيق تحقيق الأهداف داخل الجهاز الإداري، ومعرفة مكنم الضرر والفساد.

ب- تحليل النتائج الخاصة بظاهرة الفساد الإداري في الجزائر ودور القيادة الادارية في مكافحته.
- التوزيع حول حقيقة الفساد الإداري كظاهرة منتشرة في الجزائر:

أعوان مهنيين		أعوان إداريين		رؤساء مكاتب		رؤساء مصالح		متصرفين		النسبة	التردد	حقيقة الفساد الإداري كظاهرة في الجزائر
النسبة	التردد	النسبة	التردد	النسبة	التردد	النسبة	التردد	النسبة	التردد			
93.3	14	95	19	100	10	75	03	93.75	15	93.85	61	نعم
6.7	01	05	01	00	00	25	01	6.25	01	6.15	4	لا
100	15	100	20	100	10	100	04	100	16	100	65	المجموع

من خلال الجدول نرى أن العينة المدروسة قد أكدت أن الفساد الإداري يشكل حقيقة ظاهرة خطيرة في الجزائر، حيث بلغ عددهم بـ (61) أي بنسبة (93.85%) .
بينما نجد 04 من الإجابات تنفي وجود الفساد الإداري كظاهرة في الجزائر، أي بنسبة (06.15%).
ونجد أن أعلى نسبة للمجيبين بنعم كانت من فئة رؤساء المكاتب بـ (100%)، ثم يليها أعوان الإدارة بـ (95%)، ثم المتصرفين الإداريين بـ (93.75%) ثم عمال مهنيين بـ (93.3%)، بينما نجد أصغر نسبة كانت لفئة رؤساء المصالح بـ (75%)، إلا أن هناك تقارب كبير حول التأكيد على الحالة الكارثية التي وصلت إليها الإدارة الجزائرية من جراء الفساد الإداري ، حتى وصل الأمر بالاعتقاد بأنه يستحيل القضاء عليه، وهذا ما برره أحد الموظفين بقوله أن القادة هم من يصنعون الفساد فكيف يعالجونه.

- التوزيع حسب أهم أسباب الفساد الإداري:

أعوان مهنيين		أعوان إداريين		رؤساء مكاتب		رؤساء مصالح		متصرفين		النسبة	التكرار	أهم أسباب الفساد الإداري
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار			
73.3	11	65	13	40	04	75	03	50	08	60	39	ضعف الوازع الديني
20	03	15	03	40	04	25	01	31.25	05	24.6	16	تدنى الأجور والمرتبات
6.7	01	20	04	20	02	00	00	18.75	03	15.4	10	الرغبة في تحقيق غرض شخصي
100	15	100	20	100	10	100	04	100	16	100	65	المجموع

بما أن هناك عدة أسباب تؤدي الي الفساد الإداري إلا أننا ركزنا على الخيارات المدونة في الجدول والتي تعتبر من أهم المؤثرات التي تدفع الموظف للوقوع في الفساد الإداري، وهذا ما بينته الإجابات المتحصل عليه من أفراد العينة تثبت أن أهم هذه الأسباب هو ضعف الوازع الديني بنسبة (60%)، ونجد أن اكبر نسبة حاز عليها رؤساء المصالح بنسبة تقدر بـ (75%)، يليها أعوان مهنيين بـ (73.3%)، ثم أعوان إداريين بـ (65%) ثم المتصرفين الإداريين ثم رؤساء المكاتب بـ (40%).

في حين نجد نسبة (24.6%) خصت بها تدنى الأجور المرتبات والملفت أن أقل نسبة التي راحت إلى هذا السبب هم أصحاب الدخل الضعيف وهم أعوان الإداريين] بـ (15%) العمال المهنيين بت (20%) عكس ما نجده عند أصحاب الدخل المعقول بـ (40%) لرؤساء المكاتب و(31.25%) للمتصرفين الإداريين .

كما نجد ان العامل الثالث المتمثل في تحقيق رغبة أو غرض شخصي، فنجد أنه حظي بنسبة قليلة على كافة الأصناف بـ (15.4%) .

ومنه يمكن اعتبار ان العامل الرئيسي المتفق عليه على كل المستويات هو عامل الوازع الديني بخلاف اتجاهاتهم أو مواقعهم أو ظروفهم وهذا ما لاحظناه في قلبي الدخل إلا أنهم رجحوا عامل الوازع الديني كسبب رئيسي للفساد الإداري .

ومنه يمكن اعتبار أن الوازع الديني ضرورة حتمية لصالح الفرد ومنه صلاح المنظمة، بإجماع كل الكتب السماوية والقوانين الوضعية ، السلوك الأخلاقي النابع من الضمير الحي للموظف بإمكانه أن يحد من ظاهرة الفساد، وعليه إن من أولويات الدولة وضع سياسات في كيفية نشر القيم والأخلاق والتشجيع عليها، بتوفير برامج تحسيسية وثقافية، والحرص على المتابعة والتحفيز المستمر لها .

- التوزيع حسب التشريعات المعمول بها تعطي للقائد أكثر سلطة في فرض الإجراءات اللازمة للحد من ظاهرة الفساد.

أعوان مهنيين		أعوان إداريين		رؤساء مكاتب		رؤساء مصالح		متصرفين		النسبة	الترتيب	التشريعات المعمول بها تعطي للقائد أكثر سلطة في فرض الإجراءات اللازمة للحد من ظاهرة الفساد.
النسبة	الترتيب	النسبة	الترتيب	النسبة	الترتيب	النسبة	الترتيب	النسبة	الترتيب			
86.67	13	60	12	50	05	25	01	87.5	14	69.23	45	في حالة تطبيقها على أكمل وجه
13.33	02	25	05	30	03	75	03	6.25	01	21.54	14	في حالة تطبيق جزء منها
00	00	15	03	20	02	00	00	6.25	01	9.23	06	في حالة التحايل والاعتماد على الثغرات
100	15	100	20	100	10	100	04	100	16	100	65	المجموع

من خلال الجدول نرى أن العينة المدروسة قد أكدت أن التشريعات المعمول بها تعطي للقائد أكثر سلطة في فرض الإجراءات اللازمة للحد من ظاهرة الفساد في حالة تطبيقها على أكمل وجه ، حيث بلغ عددهم بـ (45) أي بنسبة (69.23%) .

بينما نجد نسبة (21.54%) أكدت على استطاعت القائد تطبيق جزء من هذه الإجراءات، بينما نجد (09.23%) مما يرون ان التحايل وإيجاد الثغرات يمكن ان تساهم في فرض سلطته في الحد من الفساد الإداري.

ونجد أن اكبر نسبة للخيار الأول المتمثل في تطبيق القوانين على أكمل وجه حاز عليها المتصرفين الإداريين بـ (75%) و أعوان مهنيين بـ (73.3%) ، ثم تليها أعوان الإدارة بـ (60%) و رؤساء المكاتب بـ (50%) ، كما نجد أن أضعف نسبة كانت لرؤساء المصالح بـ (25%).

في حين نجد أن أعلى نسبة الذين يرون انه باستطاعة القائد تطبيق جزء من هذه الإجراءات — (75%) .

من خلال ذلك يتضح لنا أن التشريعات والقوانين تعد وسيلة ناجعة لتمكين القيادة الإدارية من تطبيق الإجراءات القانونية لمكافحة الفساد الإداري في حالة تطبيقه على أكمل وجه إذا كان الكل ضمن دائرة القانون وشرعيته في معاقبة الفاسدين مهما كانت رتبهم، اي يعتبر وسيلة ردع الفساد وتقويم سلوك الفرد داخل المؤسسة أو خارجها، كما ينبغي الى ضرورة وجود قوانين قوية خالية من وجود الثغرات تسمح بحدوث مخالفات قانونية ، تؤدي بإضعاف القيادة في التحكم في زمام الأمور مما يؤدي بالموظفين الى الاعتماد على اجتهاداتهم التي تخدم مصالحهم ومصالح من يؤيدونهم وبذلك نكون امام عجز في تطبيق القانون ومعرفة محدداته .

التوزيع حسب أهم طرق التوظيف المنتشرة في واقع الإدارة الجزائرية:

أعوان مهنيين	أعوان إداريين		رؤساء مكاتب		رؤساء مصالح		متصرفين		النسبة	الترتيب	طرق التوظيف	
	النسبة	الترتيب	النسبة	الترتيب	النسبة	الترتيب	النسبة	الترتيب				
20	03	20	04	30	03	50	02	25	04	24.7	16	مسابقة عادية
60	09	55	11	50	05	25	01	50	08	56.92	34	معرفة شخصية
20	03	25	05	20	02	25	01	25	04	23.07	15	رشوة
10	15	10	20	100	10	10	04	10	16	100	65	المجموع
0		0				0		0				

نلاحظ من خلال الجدول والمتوقع من عينة المدروسة أن أعلى نسبة لطرق التوظيف المنتشرة في الإدارة الجزائرية هي المعرفة الشخصية للموظف لحصوله على منصب عمل بغض النظر عن مؤهلاته العلمية والثقافية ومدى كفاءته بنسبة (56.92%)، وكانت أعلى نسبة متوقعة من الأعوان المهنيين بـ(60%) ثم أعوان إدارة بـ (55%)— تليها كل من المتصرفين ورؤساء المكاتب بـ (50%) لكلاهما، وأصغرها عند رؤساء المصالح بـ(25%)، ثم جاء في الترتيب الثاني والثالث بنسب متقاربة على التوالي كل من مسابقة عادية وعن الطريق الرشوة بـ(24.7%) و(23.07%) ، فبالنسبة للمسابقة العادية فكانت أعلى نسبة تحصل عليها رؤساء المصالح وبنسب متقاربة كل من المتصرفين وأعوان الإدارة ورؤساء المكاتب وأعوان مهنيين.، بينما نجد بالنسبة لمن يرون أن عامل الرشوة هو السبيل للحصول على عقد عمل فكانت نسب متقاربة تتراوح بين (25%) و (20%) .

من خلال الجدول يوضح لنا الأسباب الخفية التي أدت الى الفساد الإداري عن طريق عملية التوظيف التي لا تقوم على معايير حقيقية من أجل تحقيق أهداف الإدارة ، وكانت مبنية على المحسوبية والجهوية وبذلك فالتفكير الشخصي تغلب على المصلحة العامة ، والخطورة في الأمر

هي انهيار ميزان العدل والمساواة بين أفراد المجتمع مما يخلف احتقان داخلي تكون نتائجه وخيمة سواء بين الموظفين فيما بينهم وبين الموظف والمواطن ، فبين الموظفين يكون صراع بين من توظف عن طريق المسابقة بطريقة شرعية وبين من توظف عن طريق المعرفة الشخصية هذى الحتمية تؤثر على توفر الانسجام والتفاهم فيهم بينهم ، وتكون الغلبة لأصحاب المعرفة الشخصية لدرابتهم بخبايا اللعبة وانتقال مقاليد التوظيف عن طريقهم لتحقيق مآرب من كان لهم الفضل في توظيفهم وهكذا دواليك تصبح العملية عملية تبادل مصالح الخاصة ، لذلك فمن أهم مقومات القضاء على التوظيف المعرفي وسلبياتها يجب الاعتماد على التوظيف بالمسابقة النزيهة تحت رعاية رجال نزا هاء يغلبون المصلحة الشخصية على المصلحة العامة وبذلك سوف يحصلون على الموظفين الذين يتمتعون بمقاييس إدارية يكون لها وقع على الإدارة سواء من الجانب الأخلاقي أو العلمي وخير دليل على ما استنزفته الجزائر من طاقات لم تعطى لها الأهمية ، والآن أصبح لها وزن في الدول الغربية .

- التوزيع حسب أكثر مظاهر الفساد الإداري شيوعا في الإدارة الجزائرية :

أعوان مهنيين		أعوان إداريين		رؤساء مكاتب		رؤساء مصالح		متصرفين		النسبة	التكرار	أكثر مظاهر الفساد الإداري شيوعا
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار			
66.6 7	10	45	09	70	07	75	03	50	08	56.9 3	37	الرشوة
20	03	10	02	20	02	00	00	6.25	01	12.3 0	08	هدر الوقت
00	00	20	04	00	00	25	01	37.5	06	16.9 2	11	الوساطة
13.3 3	02	25	05	10	01	00	00	6.25	01	13.8 5	09	الانتقامات
100	15	100	20	100	10	100	04	100	16	100	65	المجموع

من خلال ما نلاحظ في الجدول من العينة المدروسة بخصوص مظاهر الفساد الإداري شيوعا وقع الاتفاق بدون ادني شك على السرطان الذي انتشر على سائر الإدارة الجزائرية وهي الرشوة والتي تتوعت مسمياتها بنسبة (56.93%) وكانت أعلى نسبة عند رؤساء المصالح بـ(75%)، تليها رؤساء المكاتب بـ(70%)، ثم أعوان مهنيين بـ (66.67%) تليها كل من المتصرفين بـ(50%) و أعوان الإدارة بـ(45%). ثم جاءت الوساطة كمظهر ثاني بعد الرشوة من

أعضاء العينة المدروسة بنسبة (16.92%)، وكانت أكبر نسبة للمتصرفين بـ (37.5%) تليها رؤساء المصالح بـ (25%) وأعاون الإدارة بـ (20%)، أما الانتقادات فكانت المظهر الثالث بعد الوساطة بنسبة (13.85%) وقد كانت أكبر نسبة لأعاون الإداريين بنسبة (25%) وأصغر نسبة بـ (25%)، وفي الأخير نجد المظهر الرابع وهو هدر الوقت بنسبة (12.30%) ، وقد كانت أكبر نسبة كل من رؤساء مكاتب واعون مهنيين بـ (20%) لكل منهما – تليه أعوان إداريين بـ (10%).

إن نجاح اي إدارة مهما كان حجمها هو البعد عن الرشوة ، وكما جاء في حديث رسول الله صلي الله عليه وسلم " لعنة الله على الراشي والمرتشي " ولعظم هذا الأمر فقد نهانا الله سبحانه وتعالى عن إتيانه بقوله: " وَلَا تَأْكُلُوا أَمْوَالَكُمْ بَيْنَكُمْ بِالْبَاطِلِ وَتُدْخِلُوا بِهَا إِلَى الْحُكَّامِ لِيَأْكُلُوا فَرِيقًا مِّنْ أَمْوَالِ النَّاسِ بِالْإِثْمِ وَأَنْتُمْ تَعْلَمُونَ" (153).

والخطر الذي أصبحنا نعيشه هو تداول هذه الظاهرة بكل تباهي ومسميات (التشيية ، والقهوة ..)، حتى أصبحت عادة لا يمكن الاستغناء عنها .لذلك يتطلب مكافحة الرشوة بتأسيس أجهزة رقابية مستقلة لتتبعها والقضاء عليها ، تسليط أقصى العقوبة لمن ثبتت عليه الرشوة ، تسهيل مهام الإعلام المرئي والمسموع بالفضح وإظهار المرتشين على المباشر ليكون عبرة ، التوعية بكل الوسائل ، توعية المواطنين بالتبليغ عن كل من تثبت في حقه ارتكاب مظهر من مظاهر الفساد.

- التوزيع حسب الدورات التدريبية التي شاركت فيها في مجال مكافحة الفساد الإداري:

أعاون مهنيين		أعاون إداريين		رؤساء مكاتب		رؤساء مصالح		متصرفين		النسبة	العدد	الدورات التدريبية التي شاركت فيها في مجال مكافحة الفساد الإداري
النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد			
86.66	13	95	19	80	08	50	02	93.75	15	87.69	57	لم أشارك
6.67	01	00	00	20	02	50	02	6.25	01	9.23	06	مرة واحدة
6.67	01	00	00	00	00	00	00	00	00	1.54	01	مرتان
00	00	00	01	00	00	00	00	00	00	1.54	01	ثلاثة مرات فأكثر
100	15	100	20	100	10	100	04	100	16	100	65	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول للعيينة المدروسة واقع الإدارة وهذ ما تضمنته النسبة العالية في عدم المشاركة بنسبة قدرها (87.69%) وكانت النسبة العالية من نصيب أعوان إداريين —(95%) تليها المتصرفين بنسبة (93.75%) ثم أعوان مهنيين — (87.69%) ، بينما نجد أن نسبة المشاركة للعيينة المدروسة مرة واحدة كانت بـ (9.23%) ، بينما نجد أن نسبة المشاركة بين مرتان وثلاثة مرات فأكثر للعيينة المدروسة بـ (1.54%) كل منهم .

وهذا ما يعنى عدم الاهتمام بموضوع الدورات التدريبية فيما يخص موضوع الفساد الإداري ، وهذا ما جعل الموظف في حالة روتين جامد أثر على فاعليته ، والمساهمة في تحقيق ما ينتظر منه ، فأصبح جزء من ثقافته حتى جزء من هذا الفساد ، لذلك إن عملية التدريب للموظفين ذات أبعاد إيجابية سوء للموظف أو للإدارة ، مما يتيح للموظفين الاحتكاك بالخبرات واليات مكافحة الفساد ، وتجسيدها في المنظمة.

١- لتوزيع حسب إعداد قائد المنظمة وفق برامج تنموية أو تدريبية ومن خلال التكوين في بعض المؤسسات المختصة في تنمية وتدريب القيادة الإدارية:

أعوان مهنيين		أعوان إداريين		رؤساء مكاتب		رؤساء مصالح		متصرفين		النسبة	التكرار	هل تم إعداد قائد المنظمة وفق برامج تنموية أو تدريبية ومن خلال التكوين في بعض المؤسسات المختصة في تنمية وتدريب القيادة الإدارية
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار			
20	03	15	03	20	02	25	01	25	04	20	13	نعم
80	12	85	17	80	08	75	03	75	12	80	52	لا
100	15	100	20	100	10	100	04	100	16	100	65	المجموع

من خلال الجدول نرى أن العينة المدروسة قد أكدت أنه لم يتم إعداد قائد المنظمة من خلال التكوين في بعض المؤسسات، حيث بلغ عددهم بـ (52) من العينة المدروسة أي بنسبة (80%).

بينما نجد 13 من الإجابات تؤكد إعداد قائد المنظمة من خلال التكوين في بعض المؤسسات ،أي بنسبة (20%).

ونجد أن أعلى نسبة للمجيبين — لا كانت من فئة أعوان المكاتب — (85%)، ثم جاءت النسب متقاربة لكل العينات —(80%) و(75%).

وهذا الواقع الإدارة المحلية حيث أن اختيار القيادة الإدارية هو السبب في عدم الاعتماد على عملية التدريب والتكوين، ولكن تكون عن طريق الانتخاب .

- التوزيع حسب أسلوب يستعمله القائد في تعامله مع الآخرين داخل المنظمة:

أعوان مهنيين		أعوان إداريين		رؤساء مكاتب		رؤساء مصالح		متصرفين		النسبة	التردد	أسلوب يستعمله القائد في تعامله مع الآخرين داخل المنظمة
النسبة	التردد	النسبة	التردد	النسبة	التردد	النسبة	التردد	النسبة	التردد			
73.33	11	65	13	60	06	25	01	50	08	60	39	التسلطي
6.67	01	05	01	30	03	25	01	12.5	02	12.3	08	عدم التدخل
20	03	30	06	10	01	50	02	37.5	06	27.7	18	الديمقراطي
100	15	100	20	100	10	100	04	100	16	100	65	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول حسب العينة المدروسة في نمط الذي يتخذه القائد داخل الإدارة أن نسبة العالية كانت —(60%) للنمط التسلطي وهذا ما يغلب في الإدارة الجزائرية تحكيم القوة سواء بالنفوذ أو بالمعرفة الشخصية، مما أثر على الموظفين من الناحية النفسية والإدارية ، مما نتج عند الموظف بالتعنت واللامبالاة ، والانتقام وعدم الاهتمام .

مما أثر على الإدارة بصفة عامة وعلى الموظف بصفة خاصة حتى أصبح سبب في انتشار الفساد ، وقد بلغت أكبر نسبة لدى العمال المهنيين — (73.33%) ، وهي الفئة الأكثر عرضة للتسلط ، تليها رؤساء المكاتب بـ (60%) ، وأقل نسبة كانت لرؤساء المصالح بـ (25%).

في حين أن نسبة (27.7%) من العينة المدروسة ترى أن النمط الديمقراطي هو الأنجع في كيفية التعامل مع المرؤوسين بصور تعطي للموظفين حق المشاركة في إبداء الراي و الإفصاح عن الأخطاء بدون تردد ولا خوف من المسؤول مما يعطي مساهمة فعالة وكذلك ارتياح لدي الموظف .

كما نجد أن نسبة (12.3%) من عينة الدراسة اشاروا إلى النمط عدم التدخل ولكن تشير هذه النسبة الى التقارب في النسب بين الموظفين والعمال ، الا أن عامل عدم التدخل بالنسبة للقائد في الإدارة الجزائرية يترك مجال للتسيب و اللامبالاة لما يتمتع الموظف الجزائري بالخمول وعدم احترام الوقت و الاتكال على الآخرين ، وكذلك ضعف الوازع الديني ، مما يخلق لنا مجال للفساد الإداري.

- التوزيع حسب متابعة قائد المنظمة المعلومات المتصلة بعمله من مختلف المصادر:

أعوان مهنيين		أعوان إداريين		رؤساء مكاتب		رؤساء مصالح		متصرفين		النسبة	التكرار	متابعة قائد المنظمة المعلومات المتصلة بعمله من مختلف المصادر
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار			
40	06	50	10	30	03	25	01	62.5	10	46.15	30	نعم
60	09	50	10	70	07	75	03	37.5	06	53.85	35	لا
100	15	100	20	100	10	100	04	100	16	100	65	المجموع

من خلال الجدول نرى أن العينة المدروسة قد أكدت أن قائد المنظمة لا يتابع المعلومات المتصلة بعمله من مخلف المصادر، حيث بلغ عددهم بـ (35) أي بنسبة (53.85%) .
بينما نجد 30 من الإجابات ترى ان أن قائد المنظمة يتابع المعلومات المتصلة بعمله من مخلف المصادر، أي بنسبة (46.15%).

ونجد أن أعلى نسبة للمجيبين بـ لا كانت من فئة رؤساء المصالح بـ (75%)، ثم يليها رؤساء المكاتب بـ (70%)، بينما نجد أصغر نسبة كانت لفئة المتصرفين الإداريين بـ (37.5%)، ورغم من تقارب النتائج بين المجيبين (بنعم ولا) ، إلا أن عامل المتابعة للقيادة من مختلف المصادر للوقوع على المعلومة الصحيحة بين المصالح في الإدارة الجزائرية يلقي بعض الإهمال، ويعود ذلك إلى اتخاذ المواقف الارتجالية مما أثرت سلبا على مردود العمل وكذلك الوقوف على أدق التفاصيل ، وهذا ما ينتج عنه وجود شرخ بين القائد الإداري والموظفين يؤدي إلى مظاهر الفساد الإداري.

- التوزيع حسب توقع قائد المنظمة من العاملين معه عملا جادا متوصلا طوال اليوم ويشعر عموما بأن العاملين معه:

أعوان مهنيين		أعوان إداريين		رؤساء مكاتب		رؤساء مصالح		متصرفين		النسبة	التكرار	توقع قائد المنظمة من العاملين معه عملا جادا متوصلا طوال اليوم ويشعر عموما بأن العاملين معه
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار			
60	09	45	09	40	04	75	03	50	08	50.76	33	لا يبذلون في العمل جهد بالقدر الواجب عليهم
26.7	04	45	09	40	04	25	01	31.25	05	35.39	23	يبذلون في العمل في معظم الوقت قدرا عادلا ومناسب من الجهد

13.3	02	10	02	20	02	00	00	18.75	03	13.85	09	يبدلون في العمل مع القائد جهدا أكثر مما يبذلونه عادة
100	15	100	20	100	10	100	04	100	16	100	65	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن أكبر نسبة كانت للذين لا يبذلون في العمل الجهد المنتظر منهم بنسبة (50.76%) وكانت أكبر نسبة عند فئة رؤساء المصالح تليها فئة أعوان مهنيين بـ(60%) وأقل نسبة كانت لفئة أعوان إداريين (45%) وراجع ذلك لعدم اهتمام القيادة بالمجهود المبذول من طرف الموظفين سواء بالتحفيز المادي أو المعنوي مما ترتب عليه عدم التجاوب، بينما للعينة المدروسة الذين يبذلون جهد في معظم الوقت فقدرت بـ(35.39%) فكانت أعلى نسبة لفئة أعوان الإدارة بـ(45%)، تليها رؤساء المكاتب بـ(40%)، بينما كانت أقل فئة هي رؤساء المصالح. ام الذين يتظاهرون بالعمل أمام القائد فكانت بنسبة (13.85%).

وهذه الظاهرة تمتاز بها الإدارة الجزائرية وهي عملية التظاهر أمام القيادة الإدارية ، حتى تنال رضاها ،وللأسف أن القيادة الإدارية في حد ذاته تجتهد من أجل إيجاد هذه الفئة لتحقيق مصالحها مما زاد في هشاشة مؤسساتنا.

- التوزيع حسب تعتبر القيادة الإدارية ذات فعالية عالية في مكافحة الفساد الإداري؟

أعوان مهنيين		أعوان إداريين		رؤساء مكاتب		رؤساء مصالح		متصرفين		النسبة	التكرار	تعتبر القيادة الإدارية ذات فعالية عالية في مكافحة الفساد الإداري
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار			
60	09	55	11	40	04	25	01	68.75	11	55.38	36	نعم
40	06	45	09	60	06	75	03	31.25	05	44.62	29	لا
100	15	100	20	100	10	100	04	100	16	100	65	المجموع

حسب رأي أن القيادة الإدارية التي تتمتع بروح المسؤولية والتي تقلدت بجدارة هذه المناصب لها دور فعال في مكافحة الفساد الإداري ، وهذا ما إجابة به أفراد العينة بـ(55.38%) ، والذي

أكد ذلك هم فئة المتصرفين الذين يعتبرون إطارات المستقبل بنسبة (68.75%)، تليها الفئة التي تري أن القائد بإمكانه كبح الفساد.

كما يمكن ان يكون منبع الفساد ودليل ذلك ما أجابه عليه أفراد العينة بنسبة (44.62%)، وكانت أعلى نسبة لرؤساء المصالح بنسبة (75%) هذه النسبة تعتبر ذات دلالة خطيرة بحكم رؤية هذه الفئة اي رؤساء المصالح الذين يعتبرون قيادة إدارية، أنهم يدركون دور القيادة الإدارية التي لا تملك سلطة القرار .

- التوزيع حسب أهم المشكلات التي تواجهها القيادة الإدارية :

أعوان مهنيين		أعوان إداريين		رؤساء مكاتب		رؤساء مصالح		متصرفين		النسبة	القرار	أهم المشكلات التي تواجهها القيادة الإدارية
النسبة	القرار	النسبة	القرار	النسبة	القرار	النسبة	القرار	النسبة	القرار			
6.67	01	10	02	50	05	00	00	31.25	05	20	13	عدم الاستقلالية
66.67	10	50	10	30	03	25	01	68.75	11	53.84	35	المحابة والعلاقات الشخصية
25.66	04	40	08	20	02	75	03	00	00	26.16	17	الصراع الحزبي والفكري
100	15	100	20	100	10	100	04	100	16	100	65	المجموع

من خلال نتائج هذا الجدول نلاحظ أن نسبة (53.84%) من أفراد العينة يرون أن أهم المشكلات التي تواجهها القيادة الإدارية هي المحابة والعلاقات الشخصية ، وجاء أعلى نسبة من فئة المتصرفين بت(68.75%)، تليها فئة أعوان المهنيين بـ(66.67%) وأقل نسبة كانت من فئة رؤساء المصالح .

بينما جاءت المشكلة التالية هي الصراع الحزبي والفكري ، بنسبة (26.16%) وكانت فئة رؤساء المصالح كأعلى نسبة بـ(75%)، أما بالنسبة لمشكلة عدم الاستقلالية فحددت بنسبة (20%) . وهذا ما نراه كنتيجة للتوظيف القائم على الولاء و المركز الاجتماعي الذي يفرض نفسه على القيادة الإدارية مما يكبل يديه في اتخاذ القرار الصائب الذي يراه مناسب، وهذه إحدى معضلات التي تواجه القيادة الإدارية لمكافحة الفساد الإداري.

- التوزيع حسب أهم سبل مكافحة الفساد الإداري في الإدارة الجزائرية:

أعوان مهنيين	أعوان	رؤساء	رؤساء	متصرفين	٦	٣	٦	أهم المشكلات التي تواجهها
--------------	-------	-------	-------	---------	---	---	---	---------------------------

		إداريين		مكاتب		مصالح						القيادة الإدارية
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار			
46.67	07	60	12	20	02	75	03	56.25	09	50.77	33	تربية النشء على الأخلاق الإسلامية
20	03	15	03	20	02	25	01	18.75	03	18.47	12	تفعيل دور القيادة الإدارية
33.33	05	25	05	40	06	00	00	25	04	30.76	20	تحسين الأوضاع المعيشية للموظفين
100	15	100	20	100	10	100	04	100	16	100	65	المجموع

نلاحظ من خلال نتائج الجدول المبينة أعلاه أن نسبة (50.77%) من أفراد العينة يرون أن مكافحة الفساد تتطلب الرجوع الى الأساسات المتينة وهي تربية النشء على العقيدة الصحيحة ، وكانت أعلى نسبة لرؤساء المصالح بـ(75%)، بينما يعتبر (30.76%) من أفراد العينة أن تحسين الأوضاع المعيشية للموظفين قد تساهم في مكافحة الفساد الإداري .

الا أن أفراد العينة المقدره بنسبة (18.47%) فتري أن تفعيل دور القيادة الإدارية يمكنه مكافحة الفساد الإداري .

من خلال هذه النتائج المبينة في الجدول يتضح ان أصل المشكلة نابع من التنشئة الخاطئة للأفراد مما انتج لنا موظفين لا يتمتعون بالحس الأخلاقي وبالضمير الحي مما صعب على القيادة الإدارية الصالحة في احتواء الفساد .

- التوزيع حسب الميل إلي الالتزام بالقانون وجاءك قريب أو صديق أو مسؤول يطلب تيسير لأمر له خارج حدود القانون فهل تساعد:

أعوان مهنيين		أعوان إداريين		رؤساء مكاتب		رؤساء مصالح		متصرفين		النسبة	التكرار	الميل إلي الالتزام بالقانون وجاءك قريب أو صديق أو مسؤول يطلب تيسير لأمر له خارج حدود القانون فهل تساعد
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار			
13.33	02	15	03	40	04	75	03	00	00	18.46	12	نعم
86.67	13	85	17	60	06	25	01	100	16	81.54	53	لا
100	15	100	20	100	10	100	04	100	16	100	65	المجموع

نلاحظ من خلال نتائج الجدول للعيينة المدروسة أن نسبة (81.54%) ترفض تسهيل عمل خارج حدود القانون، والذي أثبت ذلك هي فئة المتصرفين الإداريين بنسبة (100%)، تليها نسبة (86.67%)، والملفت للانتباه أن فئة المتصرفين الإداريين تحصلوا على منصب عمل على أساس الجدارة مما ولد لديهم الشعور بالمسؤولية عند سلب حق لا يملكونه وتمليك حق لمن لا يستحقه، تليها فئة أعوان المهنيين بنسبة (86.67%)، أما بالنسبة للإجابات بـ نعم فكانت النسبة بـ (18.46%)، وأعلى نسبة كانت لفئة رؤساء المصالح بـ (75%) .

من خلال نتائج الجدول يتضح أن الموظف في الإدارة الجزائرية تصنعه آلية التوظيف وتركيبية البيئة داخل المنظمة فرأينا ان الموظف الناجح بجدارة واستحقاق سواء كان موظف ذو شهادة أو عامل مهني فطريقة حصوله على العمل يمكن تحدد شخصيته عكس من تحصل على منصب عمل عن طريق الرشوة أو معرفة شخصية فتبقى لديه فكرة رافضة للحصول على منصب عمل بالمجان وهذا من مميزات الإدارة الجزائرية .

- التوزيع حسب إذا رأيت عملا فاسد فهل تبلغ عنه:

أعوان مهنيين		أعوان إداريين		رؤساء مكاتب		رؤساء مصالح		متصرفين		النسبة	التردد	إذا رأيت عملا إذا رأيت عملا فاسد فهل تبلغ عنه
النسبة	التردد	النسبة	التردد	النسبة	التردد	النسبة	التردد	النسبة	التردد			
66.67	10	50	10	50	05	75	03	75	12	61.54	40	نعم
33.33	05	50	10	50	05	25	01	25	04	38.46	25	لا
100	15	100	20	100	10	100	04	100	16	100	65	المجموع

من خلال نتائج هذا الجدول نلاحظ أن نسبة (61.54%) من أفراد العينة يبلغون عن أي عمل فاسد يرونه، وكانت أعلى نسبة لدي المتصرفين الإداريين ورؤساء المصالح بـ (75%) لكل منهم، تليه أعوان مهنيين ، فيما نرى المجيبين بـ لا حيث بلغت نسبة بـ (38.46%) وهي نسبة تتبأ بالخطورة ، لقول رسول الله " الساكت عن الحق شيطان أخرص" ولقوله " من رأى منكم

منكر فليغيره.."، وقد بلغت أكبر نسبة لدى رؤساء المكاتب بـ(50%)، وأدنى نسبة بـ (25%) لكل من فئة المتصرفين ورؤساء المصالح.

ان التبليغ عن أمر فاسد في الإدارة الجزائرية هو شيء مشين يسئ لصاحبه ويحرك أصحاب القلوب الخبيثة والأيدي الملتخة لتخلص من هذه الآفة في نظرهم ، لأنه يعتبر خطر على مصالحهم، لذلك فيجب حماية هذه الفئة الصالحة لكي تستطيع ان تغير ما خربته الأيدي الفاسدة.

- التوزيع حسب هل تطالب من خلال موقعك في العمل بضرورة مكافحة الفساد الإداري:

أعوان مهنيين		أعوان إداريين		رؤساء مكاتب		رؤساء مصالح		متصرفين		النسبة	التكرار	تطالب من خلال موقعك في العمل بضرورة مكافحة الفساد الإداري:
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار			
80	12	95	19	100	10	75	03	93.75	15	90.77	59	نعم
20	03	05	01	00	00	25	01	6.25	01	9.23	06	لا
100	15	100	20	100	10	100	04	100	16	100	65	المجموع

من خلال نتائج الجدول نلاحظ أن المجيبين بنعم حول المطالبة بضرورة مكافحة الفساد الإداري كانت عالية بنسبة (90.77%)، حيث بلغت أعلى نسبة لرؤساء المكاتب بـ(100%)، تليها مباشرة فئة أعوان إدارة، ثم المتصرفين الإداريين بـ (93.77%)، أما بالنسبة للمجيبين بالرفض فكانت نسبة ضئيلة تقدر بـ(9.23%).

ومن خلال النتائج المحصل عليها في الجدول يتضح لنا أن هناك مؤشرات إيجابية للاتفاق كافة العمال والموظفين على رفضهم للبيئة الفاسدة وهذا ما يسهل على القيادة الإدارية ممارسة مهامها بسهولة في مكافحة الفساد مما يعطى دور مساهم لفئة المرؤوسين.

- التوزيع حسب إذا كنت تطالب بذلك فهل تلق طلباتك استجابة من القائمين والمسؤولين عن الموضوع:

أعوان مهنيين		أعوان إداريين		رؤساء مكاتب		رؤساء مصالح		متصرفين		النسبة	التكرار	إذا كنت تطالب بذلك فهل تلق طلباتك استجابة من القائمين والمسؤولين عن الموضوع:
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار			
6.67	01	20	04	20	02	00	00	31.25	05	18.47	12	استجابة فورية
33.33	05	40	08	40	04	25	01	56.25	09	41.53	27	استجابة ضعيفة

60	09	40	08	40	04	75	03	12.5	02	40	26	عدم الاستجابة
100	15	100	20	100	10	100	04	100	16	100	65	المجموع

من خلال الجدول ترى أن العينة المدروسة بأن قائد المنظمة له استجابة ضعيفة أثناء مطالبته عن وضع حد لمخالفة ما تؤثر على المؤسسة، حيث بلغت نسبتها من العينة المدروسة — (41.53%) . وكانت أعلى نسبة محصل عليها من فئة المتصرفين الإداريين — (56.25%) بينما أدنى فئة كانت لفئة رؤساء المصالح — (25%) .

وكانت النسبة متقارب لعدم الاستجابة للعينة المدروسة — (40%) حيث كانت أعلى نسبة لفئة رؤساء المصالح — (75%) مما يعطي مؤشر حقيقي لكونهم لهم صلة مباشرة مع القيادة الإدارية باعتبارهم مكلفين مباشرين في اتخاذ القرار أما أدنى نسبة فكانت لفئة المتصرفين — (12.5%) أما بالنسبة للاستجابة الفورية للعينة المدروسة فكانت (18.47%) حيث بلغت أعلى نسبة لفئة المتصرفين — (31.25%) ، وأدنى نسبة هي (6.67%) لفئة أعوان المهنيين.

من خلال النتائج المحصل عليها في الجدول يتضح أن من أسباب انتشار الفساد الإداري هو اللامبالاة من طرف القيادة الإدارية في عملية إيجاد حلول للاستدراك الفوري للمشكلة قبل أن تتفاقم.

- التوزيع حسب ما موافق القيادة الإدارية لهذه المنظمة من عملية مكافحة الفساد الإداري:

أعوان مهنيين		أعوان إداريين		رؤساء مكاتب		رؤساء مصالح		متصرفين		النسبة	التكرار	ما موقف القيادة الإدارية لهذه المنظمة من عملية مكافحة الفساد الإداري
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار			
26.67	04	30	06	00	00	25	01	50	08	29.23	19	اعتباره من الأولويات وضرورة يجب القضاء عليها
20	03	30	06	60	06	25	01	31.25	05	32.30	21	يرفض القائد الخوض فيه والمجازفة خشية الوقوع في فوضي
53.33	08	40	08	40	04	50	02	18.75	03	38.47	25	اللامبالاة واعتباره داء لا

											يمكن علاجه	
100	15	100	20	100	10	100	04	100	16	100	65	المجموع

من خلال الجدول نرى أن النسب متقاربة للعيينة المدروسة في المواقف حيث نجد أن اللامبالاة و اليأس من معالجة الفساد الإداري للعيينة المدروسة بنسبة (38.47%) حيث أعلى نسبة كانت للفئة أعوان مهنيين بـ (53.33%) تليها فئة رؤساء المصالح بـ (53%) وأدنى نسبة كانت لـ المتصرفين الإداريين بـ (18.75%).

أما الذين يرفضون المجازفة خشية من الوقوع في فوضى بالنسبة للعيينة المدروسة فكانت بنسبة (32.30%) وكانت أعلى نسبة لفئة رؤساء المكاتب بـ (60%)، تليه المتصرفين بـ (31.25%)

وإدنى نسبة كانت لفئة أعوان المهنيين بـ (20%).

أما بالنسبة للعيينة المدروسة التي ترى أنه من الأولويات بنسبة (29.23%) ، وكان أعلى نسبة لفئة المتصرفين بـ (50%) ، وأدنى فئة كانت لدى رؤساء المكاتب منعدمة.

من خلال النتائج المحصل عليها في الجدول نرى ان من الأسباب المؤدية للفساد الإداري هي انعدام القناعة و الدور المنتظر من القيادة الإدارية في كيفية معالجة مخاطر الفساد الإداري بدون تردد، وهذا راجع إلى نوعية هذه الفئة وكيفية وصولها إلى القيادة وأفضله هي التي وصلت عن طريق الجدارة والفعالية، منه تستطيع أن تكون لها دور في معالجته.

- التوزيع حسب الأسلوب الأتجع الذي يمكن أن يستعمله القائد في التصدي لمقاومة الفساد الإداري من طرف الموظفين.

أعوان مهنيين		أعوان إداريين		رؤساء مكاتب		رؤساء مصالح		متصرفين		النسبة	الترار	الأسلوب الأتجع الذي يمكن استعماله القائد في التصدي لمقاومة الفساد الإداري من طرف الموظفين.
النسبة	الترار	النسبة	الترار	النسبة	الترار	النسبة	الترار	النسبة	الترار			
13.33	02	10	02	20	02	25	01	43.75	07	21.54	14	الإكراه القسري
26.66	04	60	12	60	06	50	02	56.25	09	50.77	33	المشاركة والإقناع
40	06	10	02	10	01	25	01	00	00	15.39	10	الاحتواء للمقاومة
20	03	20	04	10	01	00	00	00	00	12.30	08	التمويه والمراوغة
100	15	100	20	100	10	100	04	100	16	100	65	المجموع

إن نتائج هذا الجدول تؤكد أن نسبة (50.77%) الذين أقرّوا بالمشاركة والإقناع وهذا ما يقع على النمط الديمقراطي الذي يعطى للمرؤوسين حق التجاوب مع القيادة الإدارية والمشاركة في إيجاد الحلول ، حيث بلغت أعلى نسبة لدى الفئتين أعوان إداريين ورؤساء المكاتب بـ (60%) تليها فئة المتصرفين بـ (56.25%).

أما نسبة (21.54%) من أفراد العينة فاعتبروا أن الإكراه القسري يمكن أن يعطى نتائج كفيّلة بأن تحد من الفساد الإداري، وذلك لنعوية الموظفين والعمال الذين لا يخضعون الا بالأسلوب الردعي

و هذا ما يجب أن يكون في الإدارة الجزائرية إذا كانت القيادة الإدارية بصدد مكافحة الفساد الإداري، وقد بلغت أعلى نسبة لدى المتصرفين بنسبة (43.75%) اما أدنى فئة فهي أعوان الإداريين بـ (10%).

بينما نجد ان أسلوب الاحتواء للمقاومة للقيادة الإدارية قد بلغ نسبة (15.39%) هذا نظر لاستفحال الفساد الإداري في الإدارة الجزائرية وانتقاله لجميع المجالات مما أضحي سلوك اعتيادي يمارسه أي موظف وعامل، لذلك فالقيادة الإدارية يجب أن تحتاط لكيفية التعامل خشية من الانزلاقات المترتبة عن الموظفين أصحاب النفوذ و الأقدمية .

بينما نجد أن أسلوب التمويه و المراوغة كان أقل نسبة بـ (12.30%) ، وكانت أعلى نسبة لفئة الأعوان المهنيين.

1- التوزيع حسب مقترحات أفراد العينة لتفعيل دور القيادة الإدارية في الإدارة الجزائرية.

لقد بلغ عدد أفراد العينة الذين أجابوا عن هذا السؤال المفتوح 52 فردا بنسبة تقدر بـ (80%) ، وقد كانت نتائج اقتراحاتهم حول تفعيل دور القيادة الإدارية كما يلي:

- لقد تم تكرار مقترح التكوين وإعداد البرامج وندوات الخاصة للقيادات الإدارية وتفعيل الجانب الوقائي والردعي بالنسبة للطاقم الإداري بمصداقية ومساواة واحترام السلم الإداري بـ 22 مرة بنسبة (42.30%) .

- لقد تم تكرار مقترح إعادة تحديث القوانين والتشريعات الصارمة لمحاسبة المفسدين ، وحماية القادة الإداريين الشرفاء ، مما يمكنهم من تطبيق سياساتهم في مكافحة الفساد الإداري ، كما أجمعت على الفصل بين الهيئات الإدارية المختلفة وتوسيع الصلاحيات القائد الإداري بـ 18 مرة بنسبة (34.61%)

- لقد تم تكرار مقترح إعادة الرجوع إلى التنشئة الإسلامية كحل لا بديل يعوضه ، وكذلك عامل تحسين المعيشي للموظف حتى يستطيع الاهتمام بالعمل وكذا تحقيق ما يتطلب منه بـ 12 مرة بنسبة (23.07%).

2- التوزيع حسب مقترحاتك للتقليل من حدة ظاهرة الفساد الإداري في الإدارة الجزائرية؟

لقد بلغ عدد أفراد العينة الذين أجابوا عن هذا السؤال المفتوح 58 فردا بنسبة تقدر بـ (89.23%) ، وقد كانت نتائج اقتراحاتهم حول تفعيل دور القيادة الإدارية كما يلي:

- لقد تم تكرار مقترح زيادة في الأجور التي توفر الحياة الكريمة لكل من يعمل داخل المنظمة سواء كان رئيس أو مرؤوس ، كذلك عامل ، عامل المشاركة والاهتمام من طرف القيادة الإدارية مع المرؤوسين مما تحلق جو عائلي بالمنظور الأسري ، كذلك أجمع علي الاحترام والتوقير وعدم الانتقام كأسلوب سلطوي لتحقيق مأرب شخصية بـ 33 مرة بنسبة (56.89%) .

- لقد تم تكرار مقترح تجسيد القوانين على أرض الواقع وتطبيقها على الكل بنفس المساواة ، والاعتماد على الموظفين النزهاء في المناصب الحساسة وتحفيزهم سواء مادي أو معنويا بـ 22 مرة بنسبة (37.93%)

- لقد تم تكرار مقترح الرجل المناسب في المكان المناسب و تحويل السلطة الإدارية من يد المنتخبين إلي الموظفين الإداريين ، كذلك إصلاح القيادة السياسية به يمكن أن تصلح القيادة الإدارية بـ 03 بنسبة (05.17%).

3- التوزيع حسب الصفات والقدرات التي تراها ضرورية في القائد ليواجه تحديات الفساد الإداري.

لقد بلغ عدد أفراد العينة الذين أجابوا عن هذا السؤال المفتوح 58 فردا بنسبة تقدر بـ (89.23%) ، وقد كانت نتائج اقتراحاتهم حول تفعيل دور القيادة الإدارية كما يلي:

- لقد تم تكرار مقترح ان يكون متشعب بالقيم الإسلامية ومتخرج من المدرسة العليا للإدارة ، ويكون ذو شخصية قوية لا تفرض عليه الأوامر ، وتكون له بطانة تصوبه حين يخطئ ، ويكون ذو سمعة عملية ،

وله ممارسات قبلية في الإدارة ، كذلك يكون له نفوذ إداري قوى لكي يعتمد عليهم حين يصطدم بعراقيل فوقية ، كذلك أن يكون له سعة الصدر في تقبل النقد البناء وإشراك المرؤوسين 44 بنسبة (75.86%).

- لقد تم تكرار مقترح قائد شديد وصلب لكي يستطيع التغلب على المفسدين وبالأخص أصحاب الأقدمية في العمل ، استعمال أساليب القوة والردع لتحقيق أهدافه ، عدم المشاركة في اتخاذ القرار ما يشتت ويحد من سلطته، فرض أقصى العقوبات على من ثبت عليه عمل فاسد بـ 14 اي بنسبة (24.13%).

4- التوزيع حسب آمل إضافة ما لديكم من معلومات أو ملاحظات تفيد الدراسة والبحث.
لقد بلغ عدد أفراد العينة الذين أجابوا عن هذا السؤال المفتوح 43 فردا بنسبة تقدر بـ (66.15%) ، وقد كانت نتائج اقتراحاتهم حول تفعيل دور القيادة الإدارية كما يلي:

- لقد تم تكرار مقترح والذي كان له الأغلبية في أن القيادة الإدارية هي صنعة النظام السياسي ، وبدوره فصلاح النظام السياسي من صلاح المجتمع ، حيث ان المجتمع يرغب في هذه المعيشة التي آل إليها ، فالموطن الذي يقتنع بأن التسهيلات تتم عن طريق (التشيية والقهوة) ، والموظف الذي لا يفرق بين الحلال والحرام ، فكيف يمكن إصلاحه ، لذلك أن ما يحدث الآن هو صنعة أيدينا 38 مرة بنسبة (88.37%).

- لقد تم تكرار مقترح الرقابة الذاتية ثم الرقابة القانونية بإمكانهم أن يقوموا سلوك الأفراد والجماعات ، والمراقبة الدورية يمكن ان تحد من التجاوزات ، القيام بعمليات تحسيسية عن طريق النشرات والإعلانات والوسائل السمعية والبصرية ، لتحذير من خطورة الفساد الإداري سواء للفرد أو للمنظمة أو للمجتمع بـ 05 مرات بنسبة (11.62%).

خلاصة واستنتاجات:

بعد الدراسة الميدانية ببلدية عين الحجل من خلال الاستبيانات الموجهة للمبحوثين يمكن

الوصول إلي النتائج التالية :

- أن أنجع أسلوب للقيادة الإدارية أن يكون القائد شديد في وقت الشدة ولين حين يحتاج الموقف للين، وأن يكون مدركا لكل ما يدور في دهااليز المنظمة، حيث يتشارك مع الموظفين في صنع القرار وفي تسيير الإدارة، ويمكنهم من طرح إشكالاتهم والمعوقات التي تصدهم عن أداء مهامهم على أكمل وجه، كما يجب أن يحاول القائد بثتى الطرق أن يعكس روح المسؤولية التي يتحلى بها، على أفراد المؤسسة.
- كما أن القائد الفذ يجب أن يكون لديه الفراسة التي تمكنه من إدراك الأمور في الوقت الذي يسمح له من استدراك المشاكل وإيجاد الحلول المناسبة لأي طارئ، أي وضع أحسن الحلول لأسوء الاحتمالات.
- كما أن عامل التنشئة علي الأخلاق الإسلامية ، والتربية الحسنة والتعليم لهم دور سواء كان عامل أو موظف أو قائد ، في تأدية مهامه علي أكمل وجه بدون رقيب ولا عتیب ، أي أن له ضمير حي يحرسه، بعبارة أخرى أي الرقابة الذاتية في كل صغيرة وكبيرة .
- يؤكد اغلبهم أن الفساد الإداري "هو نشاطات تتم داخل الأجهزة الإدارية الحكومية والتي تؤدي إلى إبعاد الأجهزة الإدارية عن أهدافها الرسمية لصالح أهداف خاصة سواء كانت فردية أو جماعية " .
- اعتماد إستراتيجية شاملة ودقيقة تتضمن إجراءات رادعة ووقائية وتربوية واضحة
- اعتماد إستراتيجية شاملة ودقيقة تتضمن إجراءات رادعة ووقائية وتربوية واضحة، وضمن سقف زمني محدد، توجه من خلاله ضربات قاصمة للمؤسسات والإفراد الفاسدين والداعمين للفساد في جميع المستويات الإدارية وبدون استثناء، وتعتمد الخبرات والكفاءات الوطنية وتأخذ بنظر الاعتبار مبدأ وضع الشخص المناسب في المكان المناسب ووضع آليات موضوعية للتوصيف الوظيفي في اختيار المسؤول.
- اعتماد بعض الإجراءات التي تساعد على القضاء أو الحد من ظاهرة الفساد الإداري ولعل من أهمها :
- تقليل الروتين وتبسيط إجراءات العمل وسرعة انجاز المعاملات إلى الحد الذي لا يتيح للموظف سهولة التلاعب .
- العمل على جعل عملية تقويم أداء الموظفين والعمال عملية مستمرة لكشف الانحرافات وتصحيحها بصورة مستمرة والحيلولة دون استمرار هذه الانحرافات لتصبح جزء من الثقافة السائدة في العمل .
- أخذ التدابير الوقائية والعلاجية والعمل على تفعيل القوانين ووسائل الردع وتطوير النظم الرقابية.



من خلال دراستنا تناولنا موضوع دور القيادة الإدارية باعتبارها ضرورة حتمية للمنظمة الجزائرية، والتي هي بحاجة لحل المشكلات التي تتخبط فيها، ومن أهمها الفساد الإداري باعتباره ظاهرة عميقة ومرسخة في كل المجتمعات المختلفة، وبدرجات متفاوتة الحدة والانتشار، وعلى الرغم من تعدد أشكال الفساد الإداري، إلا أن معظم هذه الأشكال هي أوجه لظاهرة واحدة، تعبر عن ممارسات غير مشروعة خارجة عن القانون، وكذلك كون هذه الظاهرة لها ارتباط قوي بالسلوك الإنساني.

لذلك فإن الدراسة أخذت بعين الاعتبار تناول كلا الموضوعين من أوجه عدة في البحث، حيث تم تسليط الضوء على مفهوم القيادة الإدارية، وأهميتها والعوامل المؤثرة فيها، حيث نرى أن هناك علاقة تبادلية بين القيادة والتابعين لها، وهذه العلاقة تتم في إطار مناخ وظروف المنظمة التي يعمل بها القائد الإداري، قد تؤثر إيجاباً أو سلباً والمتمثلة في صفات وشخصيات المرؤوسين (التابعين)، وأهداف المنظمة ونوع منظمة العمل سواء من حيث حجمها أو نوع إنتاجها، أو الأساليب التنظيمية وهيكلها التنظيمي، أو نوع القرار فيها، ونوع المهام، ونوع الحوافز، وجماعة العمل، والظروف والعوامل البيئية المحيطة بمنظمة العمل، أي ما تمر به المنظمة من ظروف وعوامل مؤثرة سواء في بيئتها العامة أو بيئتها الداخلية، لذلك نجد أن القيادة الإدارية هي تلك القيادة التي تراعي كل هذه العوامل والمؤثرات المحيطة بها، لكي تتمكن من بسط سيطرتها على المنظمة، ويكون لها رؤية واسعة.

غير أن القيادة الإدارية في الإدارة الجزائرية تعتبر الحلقة المفقودة وهذا ما لوحظ في الدراسة الميدانية لبلدية عين الحجل، والتي تعتبر البلدية اللبنة الأساسية للدولة أي أنها منطلق تحقيق السياسات العامة. ، ومما لوحظ ان السبب الرئيسي في انتشار الفساد الإداري كان من نتائج القيادة الإدارية بحد ذاتها في البلدية مما نتج عنه تراكمات نقشي الظاهرة على مستوى الأجهزة الإدارية ، مما أعاق سبل نجاح أي بادرة أو إصلاح .

ولعل الأسباب التي أدت إلى عجز القيادة الإدارية ، هي أن الظاهرة فاقت سلطتها ، وانتشرت في كل المستويات وعلى جميع الأصعدة ، مما أصبح عائقاً أمام تطورها وقد أثر كثير على أهدافها. وعلى ضوء ما سبق يمكن تقديم جملة من النتائج والمقترحات التي قد تساهم في تمكين القيادة الإدارية في مكافحة الفساد الإداري في الجزائر، ويمكن إجمالها في النقاط التالية:

• التنشئة الإسلامية أي التمتع بالصدق والأمانة والإخلاص والمهنية في العمل. أي أن الأمم بقاءهم مرهون بأخلاقهم .

• الشفافية في ما تقوم به القيادة الإدارية ووضوح علاقتها مع الموظفين وعلنية الإجراءات والغايات والأهداف.

• أن القضاء على الفساد الإداري يتطلب صحة ثقافية وأخلاقية وإعلامية تبين مخاطره السياسية والاقتصادية والاجتماعية، كما ينبغي توفر الإرادة الجادة والحقيقية من قبل القيادة السياسية لمحاربة الفساد الإداري حتى يكون ذلك على مستوى الدولة والمجتمع، أو على الأقل بأن لا تصطدم توجهات مكافحة الفساد الإداري مع السلطة السياسية وان أي استراتيجية لمحاربة الفساد تتطلب استخدام وسائل شاملة تدعمها الإرادة السياسية.

• وضع الشخص المناسب في المكان المناسب

- وضع معايير حقيقية للاختيار القيادة الإدارية قائم على الكفاءة والنزاهة والأخلاق ، وتجنب المحسوبية والموالاة .
- إنشاء لجان رقابية تتمتع بالسلطة واتخاذ القرار .
- زيادة برامج التوعية والتنقيف ضد الفساد الإداري ونشر ثقافة الولاء والتفاني في العمل لتحقيق المصلحة العامة .
- رفع المستوى المعيشي للموظف للنهوض بالمستوى الاقتصادي للفرد، انطلاقاً من مبدأ " لا تضع جائع حارس على طعام " .
- تقوية العلاقة بين الأجهزة الإعلامية وأجهزة مكافحة الفساد الإداري، حيث تعمل الأولى على نشر حالات الفساد التي يتم مكافحتها من قبل الآخر بهدف نقل الصورة الواضحة عما تحققه هذه الأجهزة من إنجازات، وفضح مرتكبيها .
- اعتماد استراتيجية شاملة ودقيقة تتضمن إجراءات رادعة ووقائية وتربوية واضحة، وضمن سقف زمني محدد، توجه من خلاله ضربات قاسمة للمؤسسات والأفراد الفاسدين والداعمين للفساد في جميع المستويات الإدارية وبدون استثناء، وتعتمد الخبرات والكفاءات الوطنية وتأخذ بنظر الاعتبار مبدأ وضع الشخص المناسب في المكان المناسب ووضع آليات موضوعية للتوصيف الوظيفي في اختيار المسؤول .
- اعتماد بعض الإجراءات التي تساعد على القضاء أو الحد من ظاهرة الفساد الإداري ولعل من أهمها:
أ- تقليل الروتين وتبسيط إجراءات العمل وسرعة انجاز المعاملات إلى الحد الذي لا يتيح للموظف سهولة التلاعب .
ب- العمل على جعل عملية تقييم أداء الموظفين والمؤسسات عملية مستمرة لكشف الانحرافات وتصحيحها بصورة مستمرة والحيلولة دون استمرار هذه الانحرافات لتصبح جزء من الثقافة السائدة في العمل .
- أخذ التدابير الوقائية والعلاجية والعمل على تفعيل القوانين ووسائل الردع وتطوير النظام الرقابية .

الملاحق

استبيان

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة المسييلة
كلية العلوم السياسية والعلاقات الدولية

أخي الكريم أختي الكريمة : السلام عليكم ورحمة الله وبركاته، أما بعد:

يسرني أن أقدم لكم هذا الاستبيان الخاص بمذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر بقسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية ، تخصص حكامه وإدارة محلية تحت عنوان " دور القيادة الإدارية في مكافحة الفساد الإداري في الإدارة الجزائرية ، دراسة ميدانية لبلدية عين الحجل .

أما قراءته بكل عناية ، ثم التفضل بالإجابة علي الأسئلة الواردة فيه بكل دقة وموضوعية، من خلال وضع علامة (×) أمام الاختيار الذي يتفق مع إجابتك التي سيكون لها اثر الكبير للوصول إلي نتائج صادقة ومفيدة .

مع العلم بأن إجاباتكم والمعلومات التي تدلون بها سوف تعامل بسرية تامة ولن تستخدم إلا في أغراض البحث العلمي .

وإنني إذا أشكركم علي ما تبذلونه من جهد ووقت في تعبئة هذا الاستبيان أتمنى لكم التوفيق .

الطالب
طاهر بن ناعة

أرجو التكرم بالإجابة علي الأسئلة التالية:
القسم الأول : البيانات الشخصية والوظيفية
فضلا ضع علامة (×) أمام الإجابة التي تتناسبك.

1- الجنس :

• ذكر • أنثى

2- السن :

• أقل من 30
• من 31 الي 40 سنة
• أكثر من 40 سنة

3- المؤهل العلمي:

• ابتدائي
• ثانوي
• جامعي

4- المستوي الإداري

• متصرف إداري
• رئيس مصلحة
• رئيس مكتب
• عون
• عامل مهني

5- عدد سنوات الخبرة العملية في الجهة التي تعمل بها حاليا.

• أقل من 5 سنوات الخبرة
• من 5 الي 10 سنوات
• أكثر من 10 سنوات

القسم الثاني: ضع علامة (x) في الإجابة المختارة

5- هل يشكل الفساد الإداري ظاهرة في بلادنا؟

• نعم
• لا

6- ما هي في رأيك أهم سبب يدفع الموظف للوقوع في الفساد الإداري ؟

• ضعف الوازع الديني
• تدني الأجور والمرتببات
• رغبة في تحقيق غرض شخصي

7- ما هي أهم طرق التوظيف المنتشرة في الواقع الإداري الجزائرية؟

- مسابقة عادية
- معرفة شخصية
- رشوة

8- ما هي أكثر مظاهر الفساد الإداري شيوعا في الإدارة الجزائرية؟

- الرشوة
- هدر الوقت
- الوساطة
- الانتقامات

9- عدد الدورات التدريبية التي شاركت فيها في مجال مكافحة الفساد الإداري؟

- لم أشرك
- مرة واحدة
- مرتان
- ثلاث مرات فأكثر

10- هل تم إعداد قائد المنظمة وفق برامج تنموية أو تدريبية ومن خلال التكوين في بعض المؤسسات المختصة في

تنمية وتدريب القيادة الإدارية؟

- نعم
- لا

11- أي أسلوب يستعمله القائد في تعامله مع الآخرين داخل المنظمة؟

- التسلطي
- عدم التدخل
- الديمقراطي

12- هل يتابع قائد المنظمة المعلومات المتصلة بعمله من مختلف المصادر؟

- نعم
- لا

13- يتوقع قائد المنظمة من العاملين معه عملا جيدا متواصلًا طوال اليوم ويشعر عموما بأن العاملين معه؟

- لا يبذلون في العمل جهدا بالقدر الواجب عليهم
- يبذلون في العمل في معظم الوقت قدرا عادلا ومناسبا من الجهد

• يبذلون في العمل مع القائد جهدا أكثر مما يبذلونه عادة.

14- تعتبر القيادة الإدارية ذات فعالية عالية في مكافحة الفساد الإداري؟

نعم •

لا •

15- ما هي أهم المشكلات التي تواجهها القيادة الإدارية ؟

عدم الاستقلالية •

الخبايا والعلاقات الشخصية •

الصراع الحزبي والفكري •

16- ما هي سبل أهم مكافحة الفساد الإداري في الإدارة الجزائرية؟

تربية النشء علي الأخلاق الإسلامية •

تفعيل دور القيادة الإدارية •

تحسين الأوضاع المعيشية للموظفين •

17- إذا كنت تميل إلي الالتزام بالقانون وجاءك قريب أو صديق أو مسؤول يطلب تيسير لأمر له خارج

حدود القانون فهل تساعد؟

نعم •

لا •

18- إذا رأيت عملا فاسدا فهل تبلغ عنه؟

نعم •

لا •

19- هل تطالب من خلال موقعك في العمل بضرورة مكافحة الفساد الإداري؟

نعم •

لا •

20- إذا كنت تطالب بذلك فهل تلق طلباتك استجابة من القائمين والمسؤولين عن الموضوع؟

استجابة فورية •

استجابة ضعيفة •

عدم الاستجابة •

21- ما موقف القيادة الإدارية لهذه المنظمة من عملية مكافحة الفساد الإداري؟

اعتباره من الأولويات وضرورة يجب القضاء عليه .

يرفض القائد الخوض فيه والمجازفة خشية الوقوع في فوضي .

اللامبالاة واعتباره داء لا يمكن علاجه .

22- ما هو الأسلوب الأنجع الذي يمكن استعماله القائد في التصدي لمقاومة الفساد الإداري من طرف الموظفين.

- الإكراه القسري
- المشاركة والإقناع.
- الاحتواء للمقاومة
- التمويه والمراوغة

23- أهم مقترحاتك لتنفيذ دور القيادة الإدارية في الإدارة الجزائرية.

.....

.....

.....

.....

24- أهم مقترحاتك للتقليل من حدة ظاهرة الفساد الإداري في الإدارة الجزائرية؟

.....

.....

.....

25- حسب رأيك ما هي أهم الصفات والقدرات التي تراها ضرورية في القائد لمواجهة تحديات الفساد الإداري؟

.....

.....

.....

26- ما هي أهم اقتراحاتك لجعل القائد الإداري أكثر فعالية:

.....

.....

.....

.....

27- آمل إضافة ما لديكم من معلومات أو ملاحظات تفيد الدراسة والبحث.

.....

.....

.....

.....

المصادر والمراجع

قائمة المصادر والمراجع

1- باللغة العربية

أ- القرآن الكريم

ب- الكتب:

- 01- بلوط حسن إبراهيم ، المبادئ والاتجاهات الحديثة لإدارة المؤسسات . بيروت: دار النهضة الحديثة ، 2005.
- 02- جوهري عبد الهادي ، علم الاجتماع الإدارة - مفاهيم وقضايا. الإسكندرية : المكتب الجامعي الحديث ، 1998
- 03- بن منظور أسامة، الأنصاري جمال الدين ، لسان العرب- مجلد 3. بيروت: دار الكتب العلمية ، 2003.
- 04- حسن زويلف مهدي ، سليمان اللوزي أحمد ، التنمية الإدارية والدول النامية . عمان ، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع ، 1993.
- 05- درويش عبد الكريم ، تكلا ليلي، أصول الإدارة العامة . القاهرة: المكتبة أنجلو مصرية، 1979 .
- 06- الشماع خليل ، محمود خضير كاضم، نظرية المنظمة. عمان : دار الميرة ، 2000.
- 07- عبد الله بسيوني عبد الغني ، أصول علم الإدارة العامة . بيروت : دار الجامعة للنشر ، 1999.
- 08- عبد الله بسيوني عبد الغني: أصول علم الإدارة العامة . بيروت: الدار الجامعية ، 1993 .
- 09- عبوي زايد منير : القيادة ودورها في العملية الإدارية . عمان: دار البداية . ، 2007.
- 10- عرفة سيد سالم، اتجاهات الحديثة في إدارة التغيير. عمان : دار الراجحة للنشر والتوزيع، 2011 .
- 11- العلاق بشير ، الإدارة الحديثة - نظريات ومفاهيم. عمان : دار اليازوري للنشر ، 2008 .
- 12- غزال حرب ، الأحزاب السياسية في العالم الثالث. الكويت ، عالم المعرفة ، 1997 .
- 13- فرحان علاء ، العامري علي، استراتيجية محاربة الفساد الإداري والمالي (مدخل تكاملي). عمان : دار الأيام للنشر والتوزيع ، 2014 .
- 14- فهمي محمود صلاح الدين ، الفساد الإداري كمعوق لعمليات التنمية الاجتماعية والاقتصادية.
- 15- الكبيسي عامر ، الفساد والعولمة تزامنان لا توأمة. المكتب الجامعي الحديث ، 2005.
- 16- الكلالدة ظاهر محمود : الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية. عمان : دار زهران للنشر والتوزيع ، 1997.
- 17- الكلالدة ظاهر محمود ، القيادة الإدارية . عمان ، دار زهران للنشر والتوزيع، 1997 .
- 18- لعويسات جمال الدين ، مبادئ الإدارة . الجزائر : دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع ، 2005.
- 19- لفريجات خضير، وآخرون، السلوك التنظيمي مفاهيم معاصرة . الأردن : إثراء للنشر والتوزيع ، 2009 .
- 20- هشام زكي محمود ، الاتجاهات المدنية في إدارة الأفراد والعلاقات . بيروت : دار السلاسل للنشر ، 1979.
- 21- كوفي آر ستيفن ، القيادة المرتكزة على المبادئ. (السعودية : مكتبة جرير ، 2005)، ص ص 44-46.
- ج - المقالات**
- 22- عبد الله محمد كريم ، الفساد الاقتصادي الأسباب والمعالجات. مجلة الملتقى، السنة 1، العدد 4، 2006 .
- 23- الكبيسي عامر، الفساد الإداري: رؤية منهجية للتشخيص والتحليل والمعالجة. في المجلة العربية للإدارة . القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، 2000 .
- 24- محمود عبد الفضيل، مفهوم الفساد ومعايير ه، في مجلة المستقبل العربي. بيروت: السنة 27، العدد 309، نوفمبر، 2004.

25- منقذ محمد، أنعام الشهابي: العوامل المؤثرة في الفساد الإداري . في المجلة العربية للإدارة ، القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، ع 2، 2000.

د- الوثائق الحكومية

26- قانون البلدية، مؤرخ في 28 ربيع الأول 1433 هـ الموافق لـ 22 جوان 2011، قانون رقم 10/11 .

هـ - المواد غير المنشورة

27- أحمد صادق محمد الرقب، علاقة القيادة التحويلية بتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة ، غزة: رسالة الماجستير في إدارة الأعمال ، 2010.

28- إسماعيل بوقنور ، التنمية الإدارية ومعضلة الفساد الإداري (دراسة حالة الجزائر 1991-2006). بحث مقدم لنيل شهادة الماجستير جامعة الجزائر :كلية العلوم السياسية ، تخصص تنظيم سياسي وإداري ، 2006/2007 .

29- أصامويل هانتغون ، النظام السياسي لمجتمعات متغيرة. (تر: سمية فلو) ، بيروت: دار الساقي، 1993.

30- جغلولي يوسف ، القيادة الإدارية الواسطي وعلاقتها بتطوير الثقافة التنظيمية بالمنظمة الإدارية " دراسة ميدانية بالمديريات التنفيذية لولاية المسيلة ". بحث مقدم لنيل شهادة الدكتوراه ،جامعة الجزائر ، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية قسم علم الاجتماع ، 2010/2011.

31- حسن ناصر حسن محمود، الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في المنظمات الأهلية الفلسطينية من وجهة نظر العاملين .بحث مقدم لنيل شهادة ماجستير، غزة: كلية إدارة الموارد البشرية الإسلامية ، 2010.

32- سعيدة بلهادي: تنمية الإبداع الإداري في الأداء المتميز بين القادة والمرؤوسين. بحث مقدم لنيل شهادة ماجستير، جامعة بن يوسف بن خدة ، الجزائر :قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية ، فرع تنظيم سياسي وإداري ، 2007/2008 .

33- سميرة صالح ، أسلوب القيادة الإدارية وأثره على الفعالية الإنتاجية للمرؤوسين -دراسة حالة مؤسسة سوناطراك .المديرية الجهوية بجاية، بحث مقدم لنيل شهادة الماجستير ،جامعة الحاج لخضر باتنة :كلية العلوم الاقتصادية فرع تنظيم الموارد البشرية ، 2007/2008.

34- السوداني عبد الستار ، مفهوم الفساد الإداري ومظاهره. فيجريدة الصباح ، 2008.

35- شهيناز دريوش، أثر أنماط القيادة الإدارية على تنمية إبداع الموارد البشرية "دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الصناعية الخاصة بولاية قسنطينة". مذكرة مكملة لمتطلبات نيل شهادة الماجستير ،جامعة منتوري قسنطينة : تسيير الموارد البشرية ، 2011/2012.

36- الصالح جيلح ، أثر القيادة الإدارية على أداء العاملين - دراسة حالة " مجمع صيدال " . بحث مقدم لنيل شهادة الماجستير ، جامعة الجزائر : كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ،إدارة أعمال ،2004/2006.

37- صباح بنو ناس، النمط القيادي وتأثيره على الأداء الوظيفي " دراسة ميدانية بمستشفى بشير بن ناصر بسكرة .بحث مقدم لنيل شهادة ماجستير، جامعة محمد خيضر، بسكرة :كلية علوم التسيير، تخصص تسيير مؤسسات ، 2007/2008 .

38- الصياحي الأخضر ، نمط القيادة الإدارية وعلاقته بالتغير التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية "دراسة حالة مطاحن الحضنة بالمسيلة". رسالة ماجستير ،جامعة المسيلة: كلية العلوم الاقتصادية والتجارية علوم التسيير إدارة المنظمات ، 2010/2011.

- 39- عبد الخالق أميمة، فاعلية إدارة الوقت وعلاقتها بالانماط القيادية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة من وجهة نظرهم . بحث مقدم لنيل شهادة ماجستير، غزة: أصول التربية الجامعة الإسلامية، 2009 .
- 40- عروفي بلال، الحوكمة المحلية ودورها في مكافحة الفساد في المجالس المحلية : دراسة حالة الجزائر . بحث مقدم لنيل شهادة الماجستير جامعة قاصدي مرباح ورقلة :كلية العلوم السياسية، تخصص: إدارة الجماعات المحلية والإقليمية، -2011-2012.
- 41- عطية معايرة محمود محمد ،الفساد الإداري وعلاجه في الفقه الإسلامي " دراسة مقارنة بالقانون الإداري الأردني" . بحث مقدم لاستكمال متطلبات الحصول علي درجة الدكتوراه ، الجامعة الأردنية ، عمان : كلية الدراسات العليا ، الفقه وأصوله ، 2010.
- 42- عنتره بن مرزوق ، دور الرقابة الإدارية ومكافحة الفساد الإداري في الإدارة الجزائرية . بحث مقدم لنيل شهادة الماجستير، جامعة الجزائر: علوم سياسية وعلاقات دولية ، 2007-2008 ، .
- 43- ليمام محمد حليم ، ظاهرة الفساد السياسي في الجزائر -الأسباب والآثار والإصلاح . مركز دراسات الوحدة العربية.دس .
- 44- محمد الحربي غالب حباب، القيادة الإدارية في الجمعيات الخيرية . بحث مقدم لنيل شهادة الماجستير في الإدارة العامة ، جامعة الملك سعود ، كلية العلوم الإدارية ، الإدارة العامة ، دس .
- 45- مصطفى عبود ،تأثير الفساد السياسي في التنمية المستديمة(حالة الجزائر 1995 -2006) . مذكرة ماجستير جامعة باتنة :كلية العلوم السياسية، 2007-2008.
- 46- نور الدين بوراس ، دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين " دراسة ميدانية بالمركب المنجمي للفوسفات جبل العنق بئر العائر تبسة" . بحث مقدم لنيل شهادة الماجستير ، جامعة محمد خيضر بسكرة :كلية علم الاجتماع ، تخصص : تنظيم وعمل ، 2013/2014.

و- التقارير والملتقيات

- 47- إبراهيم توهامي، ليتيم ناجي، حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي وإداري " . ورقة مقدمة في مؤتمر: " قراءة تحليلية في مضامين وإبعاد ودلالات الفساد الإداري في المؤسسات" . الجزائر : الملتي الوطني العمومية الجزائرية، يومي 06-07ماي، 2012.
- 48- فرحات فاروق ، أسس اختيار تطوير القيادات الإدارية المبدعة من خلال معايير إدارة الجودة الشاملة .ورقة مقدمة في مؤتمر السنوي الرابع: "القيادات الإبداعية لتطوير وتنمية المؤسسات في الوطن العربي الجودة الشاملة في الإدارة " . سوريا: ، 13-16 أكتوبر.
- 49- وافي حلمي الأغا، دور القيادات الإدارية في التطوير والتنمية الإدارية . ورقة مقدمة في مؤتمر المؤتمر السنوي العام الرابع : الإدارة القيادة الإبداعية لتطوير وتنمية المؤسسات في الوطن العربي".المنعقدة في دمشق: 13-16 أكتوبر 2003 .

A- Les Livres En Français :

- 50- Bernard Martory، Daniel Crozet، Gestion des ressources humaines. Ed Dunod. Paris، 2005.
- 51- World Bank ,World development report, Oxford university press .Washington DC,1979.
- 52- Eigen , Peter , " Das netz der Korruption " . Campusrer lag ; 2003 .



فهرس الجداول والأشكال

فهرس الجداول

رقم الجدول	العنوان	الصفحة
01	توزيع العينة على أساس العمر	104
02	توزيع العينة على أساس الجنس	104
03	توزيع العينة على أساس المستوى الدراسي	105
05	توزيع العينة على أساس الوظيفة	106
06	توزيع العينة على أساس الخبرة المهنية	106
07	التوزيع حول حقيقة الفساد الإداري كظاهرة منتشرة في الجزائر	107
08	التوزيع حسب أهم أسباب الفساد الإداري	108
09	التوزيع حسب التشريعات المعمول بها تعطي للقائد أكثر سلطة في فرض الإجراءات اللازمة للحد من ظاهرة الفساد.	109
10	التوزيع حسب أهم طرق التوظيف المنتشرة في واقع الإدارة الجزائرية	110
11	التوزيع حسب أكثر مظاهر الفساد الإداري شيوعا في الإدارة الجزائرية	111
12	التوزيع حسب الدورات التدريبية التي شاركت فيها في مجال مكافحة الفساد الإداري	112
13	التوزيع حسب إعداد قائد المنظمة وفق برامج تنموية أو تدريبية ومن خلال التكوين في بعض المؤسسات المختصة في تنمية وتدريب القيادة الإدارية	113
14	التوزيع حسب أسلوب يستعمله القائد في تعامله مع الآخرين داخل المنظمة	113
15	التوزيع حسب متابعة قائد المنظمة المعلومات المتصلة بعمله من مختلف المصادر	114
16	التوزيع حسب توقع قائد المنظمة من العاملين معه عملا جادا متوصلا طوال اليوم ويشعر عموما بأن العاملين معه:	115
17	التوزيع حسب تعتبر القيادة الإدارية ذات فعالية عالية في مكافحة الفساد الإداري؟	116
18	التوزيع حسب أهم المشكلات التي تواجهها القيادة الإدارية	116
19	التوزيع حسب أهم سبل مكافحة الفساد الإداري في الإدارة الجزائرية	117
20	التوزيع حسب الميل إلى الالتزام بالقانون وجاهك قريب أو صديق أو مسؤول يطلب تيسير لأمر له خارج حدود القانون فهل تساعد	118
21	التوزيع حسب إذا رأيت عملا فاسد فهل تبلغ عنه	119
22	التوزيع حسب هل تطالب من خلال موقعك في العمل بضرورة مكافحة الفساد الإداري	119
23	التوزيع حسب إذا كنت تطالب بذلك فهل تلق طلباتك استجابة من القائمين والمسؤولين عن الموضوع	120
24	التوزيع حسب ما مواقف القيادة الإدارية لهذه المنظمة من عملية مكافحة الفساد الإداري	121

122	التوزيع حسب الأسلوب الأنجع الذي يمكن أن يستعمله القائد في التصدي لمقاومة الفساد الإداري من طرف الموظفين.	25
-----	--	----

فهرس الأئكال

الصفحة	العنوان	رقم الشكل
37	نموزج جامعة أوهايو في القيادة	01
39	نموزج الشبكة الإدارية	02
42	مستوي نضج المرؤوسين	03
45	نموزج القيادة التبادلية	05

فهرس المحتويات

الفهرس

شكر وتقدير

إهداء

أ مقدمة.....

..... الفصل الأول: الإطار النظري و المفاهيمي لمصطلح القيادة الإدارية.....

9 تمهيد.....

...

10 المبحث الأول: تعريف القيادة الإدارية وأهميتها في الفكر الإداري.....

10 المطلب الأول: تعريف القيادة الإدارية:.....

14 المطلب الثاني: مفهوم القيادة الإدارية.....

17 المطلب الثالث: خصائص صفات القيادة مصادرها.....

21 المطلب الرابع: القيادة في الفكر الإداري القديم.....

24 المبحث الثاني: القيادة الإدارية في الفكر الإسلامي.....

24 المطلب الأول: في عهد الرسول صلى الله عليه وسلم.....

25 المطلب الثاني: القيادة في الفكر الإداري الكلاسيكي.....

28 المطلب الثالث: القيادة في الفكر الإداري السلوكي.....

32 المطلب الرابع: القيادة في الفكر الإداري المعاصر.....

35 المبحث الثالث: نظريات المفردة للقيادة الإدارية.....

35 المطلب الأول: نظريات القيادة الإدارية في المدخل الفردي.....

36 المطلب الثاني: نظريات القيادة الإدارية في المدخل السلوكي.....

40 المطلب الثالث: نظريات القيادة الإدارية في المدخل الموقفى.....

45 المطلب الرابع: نظريات القيادة الإدارية في المدخل المشترك ..

47 المطلب الخامس: نظريات المدخل الحديث.....

49 المبحث الرابع: أنماط وسمات القيادة الإدارية.....

49 المطلب الأول: تصنيف القيادة على أساس طريقة ممارسة السلطة وهي تشمل.....

52 المطلب الثاني: تصنيف القيادة على أساس مفهوم السلطة والعلاقة السائدة بين الرئيس والمرؤوسين

54 خلاصة الفصل الأول.....

الفصل الثاني: الإطار النظري و المفاهيمي للفساد الإداري

56 تمهيد.....

57 المبحث الأول: مفهوم الفساد الإداري و مراحل تطوره.....

57	المطلب الأول : مفهوم الفساد الإداري
62	المطلب الثاني: المداخل النظرية المفسرة لظاهرة الفساد
64	المطلب الثالث : الفساد عبر التاريخ
66	المطلب الرابع: أسباب ظهور الفساد
71	المبحث الثاني :أنواع الفساد الإداري ومظاهره
71	المطلب الأول : أنواع الفساد الإداري
73	المطلب الثاني: مظاهر الفساد الإداري
75	المبحث الثالث :عوامل الفساد الإداري وتداعياته
75	المطلب الأول: العامل السياسي
75	المطلب الثاني: العوامل الاقتصادية
76	المطلب الثالث :العوامل الاجتماعية والثقافية والتنظيمية
77	المطلب الرابع : العامل الأمني والعسكري
78	المطلب الخامس: العامل التشريعي والقانوني
79	المبحث الرابع: آليات مكافحة الفساد الإداري والوقاية منه
79	المطلب الأول: الأساليب الوقائية
80	المطلب الثاني: الأساليب العلاجية
81	خلاصة الفصل الثاني
الفصل الثالث :محددات العلاقة بين القيادة الإدارية و الفساد الإداري في الجزائر		
83	تمهيد
84	المبحث الأول: أساليب اختيار القيادة الإدارية وعلاقتها بالفساد الإداري في الجزائر
84	المطلب الأول : اختيار القيادات الإدارية
86	المطلب الثاني: أسلوب اختيار القيادة الإدارية
88	المبحث الثاني :آليات مكافحة الفساد الإداري في الجزائر من خلال مدخل القيادة الإدارية
88	المطلب الأول: المسؤولية والقوة أو القدرة القيادية
88	المطلب الثاني: الأدوار المنوطة على القائد
89	المطلب الثالث: القيادة المبنية على المبادئ
91	المبحث الثالث : العراقل التي تواجه القيادة الإدارية في مكافحة الفساد الإداري في الجزائر
91	المطلب الأول : العراقل الذاتية للقيادة الإدارية
91	المطلب الثاني : أمراض القيادة الإدارية

93	المطلب الثالث: الأسباب المسؤولة عن أضرار القيادة الإدارية.....
95	المبحث الرابع : آليات وسبل تفعيل دور القيادة الإدارية في مكافحة الفساد الإداري.....
95	المطلب الأول : آليات وسبل تفعيل دور القيادة الإدارية.....
97	خلاصة الفصل الثالث.....

الفصل الرابع: الدراسة الميدانية

99	تمهيد.....
103	المبحث الأول: الإجراءات المنهجية للدراسة
103	المطلب الأول: الأدوات المستعملة وتحديد مجالات الدراسة.....
104	المطلب الثاني :تحليل نتائج الدراسة الميدانية.....
104	ت-البيانات الأولية.....

107	ث-تحليل النتائج الخاصة بظاهرة الفساد الإداري في الجزائر ودور القيادة الإدارية في مكافحته.....
125	خلاصة واستنتاجات.....
127	خاتمة.....
130	الملاحق.....
135	المصادر والمراجع
138	فهرس الجداول والأشكال
140	فهرس الموضوعات
143	ملخص البحث

ملخص الدراسة

Résumé:

Après la municipalité d'étude sur le terrain nommé Partridge au moyen de questionnaires envoyés aux répondants peuvent accéder aux résultats suivants:

- Que la méthode la plus efficace pour le leadership administratif soit commandant très en temps de détresse et Lin tandis que la position de Lin a besoin, et d'être au courant de tout ce qui se passe dans les couloirs de l'organisation, où le partenariat avec les employés dans la prise de décision et la conduite de la gestion, ils peuvent demander A_kalathm et les obstacles qui les arrêter sur la performance de leurs fonctions au maximum, comme il se doit de diverses manières commandant tente de refléter le sens des responsabilités affiché par les membres de l'institution.

Le commandant feat doit avoir une physionomie qui lui permet de reconnaître les choses dans le temps lui a permis de rectifier les problèmes et trouver des solutions appropriées pour toute situation d'urgence, toute situation les meilleures solutions aux pires possibilités.

- L'éthique de la formation du facteur islamique, de l'éducation et de la bonne éducation ont un rôle, que ce soit ouvrier ou un employé ou un dirigeant, dans l'exercice de ses fonctions au maximum sans contrôles et Otaib, ce qui signifie que sa conscience est gardé, en d'autres termes toute autocensure dans le petit et grand tout.

- Confirme Surtout que la corruption administrative "est les activités réalisées au sein organes gouvernementaux et administratifs qui conduisent à la suppression des organes administratifs des objectifs officiels pour le bénéfice des buts privés, que ce soit individuellement ou collectivement."

- Adopter une stratégie globale et précise, y compris les mesures dissuasives et préventives et éducatives et clair

- Adopter une stratégie globale et précise, y compris de dissuasion et des procédures préventives, éducatives et claires, et dans le délai spécifié, est passé par un KO coups à des institutions et des individus corrompus et les partisans de la corruption à tous les niveaux administratifs et sans exception, et sur la base d'expertise et des compétences nationales et de prendre en compte le principe de mettre la bonne personne à la bonne place et de développer des mécanismes Description objective des emplois dans la sélection officielle.

- L'adoption de certaines des actions qui aideront à éliminer ou à réduire le phénomène de la corruption administrative et peut-être le plus important:

- Réduire les formalités administratives et simplifier les procédures de travail et d'accélérer l'achèvement de la transaction dans la mesure où le salarié ne permet pas la manipulation facile.

- Œuvrer à faire du personnel et des travailleurs effectuant le processus d'un processus continu pour détecter et corriger les écarts calendrier sur une base continue et à éviter la poursuite de ces écarts pour faire partie de la culture dominante dans le travail.

- Prendre des mesures préventives et curatives et de travailler sur l'activation des lois et des moyens de dissuasion et le développement des régimes de réglementation.