



Mat No 15344

St Clements University

Branch of the Kurdistan Region / Sulaymaniyah

Administrative & Financial Corruption, Types, Aspects, Reasons and Its Influence and Methods of Fighting It in Kurdistan Region of Iraq

Thesis submitted to St Clements University

By the student:

Mohammed Najm Ali Najm Al-Din Talabani

It is part of the requirements of the degree Doctor of

Philosophy in Business Administration

Under the supervision of

A. P. D. Kawa Mohammad Faraj Qaradaghi

2010

2710 Kurdish

1431 AH

Summary:

The phenomenon of corruption is not the result today, but not linked to the time and place designated, where is this phenomenon is the scourge of community defined by human societies, and it has suffered since the appearance of man on earth (creation) and to this day, is today found in all societies, rich and poor, educated and illiterate, strong and weak. Appearance and maintenance of rights linked to the desire to obtain material gains or moral believes in his heart that he has no right to it, however he wants.

So he resorted to illegal means in order to access them, including the exclusion of his eligibility where, including also be obtained through bribery of his command, or another way is to blackmail or favoritism or to curry favor with stakeholders.

There is no doubt that corruption in the performance of government institutions is a disease eating away the body of the State Wasted forces, and dissipate their wealth and delay its development. (Al-Ghamdi, 2005, 1-3).

While we believe that communities of developing countries of the world's most vulnerable to (corruption) of this dangerous disease. Which can not be eradicated from the roots, but what we can say is to work in order to reduce the effects and risks.

Increased the features of the phenomenon of corruption, especially after the industrial revolution with the increased production processes, and began to spread widely throughout the world, but to varying degrees from a society dominated by a democratic system to a society ruled by a dictatorship, I took the intervention of those communities and private administrative bodies, government institutions and necrosis of her body and make it eroded, as has become obstructive to the process of development and progress and a major obstacle in the way of construction and reconstruction.

Perhaps the most important effects phenomenon, is to undermine security and Stability the country, and spread chaos and

confusion in it, and the implantation of non-confidence among the public, institutions and government agencies to the extent that affect the joints of paralyzed life and hinder economic development, but is working to destroy the infrastructure of society. Also limit the financial and administrative capacities of the state as being able to face the challenges of building and construction, and not allow it to improve their economic conditions, in order to enable them to function properly.

And is the phenomenon of administrative and financial corruption deviate behavior contrary to the laws and regulations, as it seems contrary to the principles of the Shari'a. So it is the duty of all organizations and private organizations, civil society, work hard in order to encircle and inventory, with efforts for the diagnosis of causes in order to find successful solutions to combat it.

Due to the fact that the administrative and financial corruption holds more than one meaning, and apply himself to public sector corruption, mixed and private sectors alike. The virus of this phenomenon affects the apex of the political head of state, ministers and directors-general.

To the middle and lower levels of staff and workers, to become a serious pest wasted state powers and institutions as not to leave anything, but, all the aspects of political, administrative, economic, social, and cultural etc..

Based on the foregoing, the issue of corruption now occupies a center of excellence in our own time, because of its negative effects and implications locally and globally. Demonstrated interest in this subject great influences could be gauged by the many research conducted in this regard, and the growing international interest in this subject.

This requires to strive to fix this bug before it matures and expands, because our governmental institutions suffer from the disorder, as confirmed by some important indicators, such as increased growth of unemployment, with the emergence of some irresponsible practices by some, Calcto on public property, and the

prevalence of crime, particularly by informal employment, in addition to idle some government institutions in the completion of transactions of the citizens, and administrative chaos in some institutions, and economic chaos that has been affirmed in abusive practices in the market.

The thesis dealt with four chapters, where the first chapter discusses the research methodology and previous studies, while the second chapter the theoretical framework, which contains five sections, while the third chapter contains three sections to display data research and analysis and interpretation.

Search was concluded in chapter IV, which dealt with the researcher the main conclusions and recommendations.

The main conclusions of the study are:

1. became aware of the world to the phenomenon of administrative corruption and gravity, and this is what pushed her to look in order to find ways to prevent them and others to address it, has poured its attention and focus on education programs and building rights, training and development, and development of sensitivity to the members of the community against the practice of administrative corruption, and judgments of their own, and support all institutions that deal with countering corruption.

2. Although there are several methods and strategies to combat administrative corruption, but these methods and strategies, if not based on the pillars of a strong and effective, such as the elimination of equitable and proper application of procedures as well as the existence of a democratic system is true, had sent down her success in combating corruption.

3. The elements of a strategic anti-corruption, accountability, accountability, transparency, integrity, and management control, are the basic elements that represent all the actions to promote the performance to reach the advanced levels of performance.

4. The reasons for administrative and financial corruption in the Iraqi Kurdistan deeply rooted, a phenomenon that is not immediate, but its accumulation over decades of time; so the diagnosis of solutions

can not be performed without an integrated vision for each of the political, economic and social community in Kurdistan.

In the light of the findings of the study, the researcher took the following recommendations:

1. Work adoption of the financial dealings of property and investments above a certain ceiling for government officials, including the amounts the names of dependents, and acknowledge the interests of contradictory, if any of the staff of the public sector, and the emphasis on the need to subject public servants, as well as officials, politicians accountable for the sources of such property.
2. Provide effective channels to enable people to view the complaints about public services inadequate and unequal treatment, and complaints against corruption (such as prosecutor's offices to investigate, independent commissions, funds and other complaints).
3. Operate on the principle of transparency in all facilities and institutions of the state, because to deepen and increase the transparency of decisions and governmental practices and provide an opportunity for citizens to view these practices show for all their reach and make use of them, and inform the individual's work style and nature of the regime prevailing in the organization, to achieve the interaction is clear and good on the one hand, and to achieve control management on the other; that the lack of transparency and non-professional behavior and biased non-governmental organizations that would lead to a loss of credibility with the public and undermine the role of defense.
4. Increase awareness and education programs against corruption, and awareness of intellectual, economic, social, and religious with a culture of loyalty to the fatherland, and the dedication to work to achieve the public interest; so as to raise the level of civilization of a society, and considering fight against financial and administrative corruption as a national task in which everyone, so make the citizen feel safe.

جامعة سانت كلمنتس
فرع إقليم كردستان - السليمانية

الفساد أنواعه، ومظاهره ، وأسبابه، وآثاره، وطرق معالجته
في إقليم كردستان - السليمانية

أطروحة تقدم بها الطالب :
محمد نجم علي الطالباني

الى جامعة سانت كلمنتس

St. Clements University

وهي جزء من متطلبات نيل درجة دكتوراه فلسفة في إدارة الأعمال
بإشراف :

أ . م . د . كاوة محمد فرج القرداغي

1431 هجري

2710 كوردي

2010 م

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

قَالُوا سُبْحَانَكَ لَا عِلْمَ لَنَا إِلَّا مَا عَلَّمْتَنَا إِنَّكَ أَنْتَ الْعَلِيمُ
الْحَكِيمُ.

صدق الله العظيم

(الآية 32 من سورة "البقرة")

إقرار المشرف

أشهد أن أعداد هذه الأطروحة الموسومة ب(الفساد ، أنواعه ،
ومظاهره، وأسبابه، وآثاره، وطرق معالجته) . جرى تحت إشرافي في
قسم إدارة الأعمال _ جامعة سانت كلمنتس _ فرع إقليم كوردستان –
السليمانية ، وهي جزء من متطلبات نيل شهادة دكتوراه فلسفة في إدارة
الأعمال ، ولأجله وقعت بتاريخ 14 / 5 / 2010 .

التوقيع :

الأسم : أ . م . د . كاوه محمد فرج قرداغي

التاريخ : 14 / 5 / 2010

**** الأهداء ****

الى روح الوالدينإجلالا وإكراما
الى أرواح شهداء كردستان الذين ضحوا بدمائهم لأجل هذا اليوم
الى من شاركتني نضال الحياة زوجي العزيزة
الى أبنائي وبناتي الأعزاء
الى كل من ساعدني للوصول الى هذه المرحلة من الحياة والعلم
أهدي جهدي هذا .

الباحث : محمد نجم علي الطالباني

2010 / 5 / 14

*** شكر و عرفان ***

قال الله تعالى :

[وقال رب أوزعني أن أشكر نعمتك التي أنعمت عليّ] (النمل / 19) .
يسعدني أن أعبر عن شكري وتقديري لأستاذي المشرف على الأطروحة الدكتور
كاوه محمد فرج قرداغي . للجهد الذي بذله معي ولما أبداه من توجيهات علمية
وملاحظات قيمة وحرص شديد خلال مدة أعداد هذه الأطروحة .
كما أتقدم بالشكر الجزيل والإمتنان للأساتذة الأفاضل المقيمين لتفضلهم بقبول تقويم
هذه الأطروحة وإغنائها بالآراء والأفكار القيمة .
كما يسعدني أن أتقدم بالشكر الجزيل والإمتنان والتقدير الى الأساتذة والعاملين
جميعهم في جامعة سانت كلمنتس _ فرع إقليم كردستان العراق _ السليمانية .
كذلك أتقدم بالشكر والتقدير الى الأساتذة جميعهم الذين أسهموا في تقويم درجة
صدق الإستبانة الخاص بهذا البحث .
وأعبر عن اعتزازي وتقديري لزملائي طلبة الدكتوراه .
وأتقدم بالشكر الجزيل المصحوب بالإمتنان لكل من مد يد العون ، ولم أتمكن من
ذكرهم جميعا في السطور القليلة ، جزاهم الله عني خير الجزاء ، ومن الله التوفيق
.

الباحث.....

المحتويات

<u>الصفحة</u>	<u>الموضوع</u>
24 - 14	الفصل الأول - مدخل الدراسة
14	أولا : المقدمة
17	ثانيا : مشكلة الدراسة
20	ثالثا : أهداف الدراسة
21	رابعا : أهمية الدراسة
23	خامسا : تساؤلات الدراسة
41 - 25	الفصل الثاني : الإطار النظري
25	أولا : الفساد الإداري
28	ثانيا : معنى الفساد
30	ثالثا : تعريف الفساد الإداري
33	رابعا : تكاليف الفساد
103 - 42	الفصل الثالث : الفساد (تصنيفه، وأنواعه، ومظاهره، وأسبابه، وآثاره، وطرق مكافحته)
42	أولا : تصنيف الفساد
46	ثانيا : أنواع الفساد
48	ثالثا : أشكال الفساد

50	رابعاً : مظاهر الفساد
63	خامساً : أدوات الفساد
68	سادساً : أوجه الفساد
74	سابعاً : أسباب الفساد
80	ثامناً : آثار الفساد
87	تاسعاً : خصائص الفساد
88	عاشراً : مكافحة الفساد
95	أحد عشر : السكوت عن الفساد
96	اثنتا عشر : دور الأحزاب، ومنظمات المجتمع المدني في محاربة الفساد
104 - 125	الفصل الرابع : نظريات الفساد الإداري
104	أولاً : نظرية الضبط الاجتماعي
111	ثانياً : النظرية التبادلية
115	ثالثاً : نظري الفرصة
119	رابعاً : نظرية الإنحراف الإنتقالي
121	خامساً : نظرية القهر الاجتماعي
122	سادساً : نظرية الإلصاق الاجتماعي
123	سابعاً : النظرية الإسلامية في تفسير ظاهرة الإنحراف
126 - 175	الفصل الخامس : الإصلاح الإداري
126	أولاً : المقدمة

128	ثانيا : تعريف الإصلاح الإداري
131	ثالثا : مفهوم الإصلاح الإداري
138	رابعا : مداخل الإصلاح الإداري
145	خامسا : أهداف الإصلاح الإداري
151	سادسا : معوقات الإصلاح الإداري
154	سابعاً : تقنيات المعلومات
157	ثامنا : تقنيات الإصلاح الإداري
161	تاسعا : أنواع المناهج الإدارية المتبعة في العالم
171	عاشرا : الأنترنيت وأهميته في الإصلاح الإداري
182 - 176	الفصل السادس : تجارب عربية، وعالمية في الإصلاح الإداري
176	أولا : التجربة المصرية في الإصلاح الإداري
178	ثانيا : التجربة التونسية في الإصلاح الإداري
180	ثالثا : ملامح وأتجاهات تجربة الإصلاح الإداري في الصين
181	رابعا : التجربة اليابانية في الإصلاح الإداري في سطور
191 - 183	الفصل السابع : الدراسات السابقة والتقارير

183	أولا : الدراسات السابقة
-----	-------------------------

185	ثانيا : دراسة بعنوان الشفافية الإدارية
186	ثالثا : تقرير هيئة الرقابة العامة الأول في عام 1997
186	رابعا : تقرير البنك الدولي العام 1997 حول دور الدولة
187	خامسا : تقرير الباحث حول الشفافية وآليات المساعدة وسيادة القانون في حكومة إقليم كردستان
199 - 192	الفصل الثامن : الإطار المنهجي
192	أولا : منهجية الدراسة
192	ثانيا : حدود الدراسة
193	ثالثا : مجتمع الدراسة
193	رابعا : عينة الدراسة
194	خامسا : اداة الدراسة
198	سادسا : أساليب المعالجة الأحصائية
223 - 200	الفصل التاسع : عرض بيانات الدراسة وتحليلها وتفسيرها
201	المبحث الأول : عرض وتحليل الخصائص الديموغرافية

209	المبحث الثاني : محاور الدراسة
210	المبحث الثالث : التحليل الاستدلالي
232 - 224	الفصل العاشر : الاستنتاجات والتوصيات
224	أولا : الاستنتاجات
227	ثانيا : التوصيات
233	الفصل الحادي عشر: المصادر
233	أولا :المصادر العربية
251	ثانيا : المصادر الأجنبية
270-257	ثالثا : ملخص الأطروحة باللغة الإنكليزية

قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	رقم الجدول
206	ثبات أداة الدراسة	1
207	معامل ثبات محاور الدراسة	2
211	أولا : عرض وتحليل الخصائص الديموغرافية /وفقا للعمر	3
212	ثانيا : وفقا للحالة الاجتماعية	4
213	ثالثا : وفقا للمستوى التعليمي	5
214	رابعا : وفقا للجهة التي يعمل فيها	6
214	خامسا : وفقا لعدد سنوات الخبرة العملية	7
215	سادسا : وفقا لعدد الدورات التدريبية	8
216	سابعا : وفقا لعدد المقالات التي أطلع عليها	9
217	ثامنا : وفقا لعدد الندوات والمؤتمرات والحلقات العلمية	10
220	أنواع الفساد الإداري في حكومة إقليم كردستان	11
223	أسباب الفساد الإداري في حكومة إقليم كردستان	12
226	سبل مكافحة الفساد الإداري في حكومة إقليم كردستان	13

229	المعوقات التي تعترض سبل مكافحة الفساد الإداري في حكومة إقليم كردستان	14
-----	--	----

قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	رقم الشكل
181	المكونات الأساس لتقنيات المعلومات	1

الفصل الأول : Chapter One

مدخل الدراسة : The entrance to the study:

أولاً : المقدمة (Provided) : في الوقت الذي نرى أن مجتمعات البلدان النامية من أكثر بلدان العالم تأثيراً بهذا الداء الخطير . ولعل خطورة الفساد الإداري تكمن في كونها لا يمكن أستئصالها من الجذور ، بل ما يمكننا القول هو العمل من أجل تقليل آثاره ومخاطره .

أزدادت ملامح ظاهرة الفساد الإداري خاصة بعد قيام الثورة الصناعية مع ازدياد عمليات الإنتاج ، وبدأت تنتشر بشكل واسع في جميع أرجاء العالم ، ولكن بنسب متفاوتة من مجتمع يسوده نظام ديمقراطي الى مجتمع يسوده نظام دكتاتوري أستبدادي ، وأخذت تدخل جسم تلك المجتمعات وخاصة الأجهزة الإدارية والمؤسسات الحكومية وتنخر جسدها وتتآكل منها ، إذ أصبحت معرقة لمسيرة التطور والتقدم وعقبة كأداء في طريق البناء والإعمار .

لعل من أهم نوازع هذه الظاهرة ، هي زعزعة الأمن والإستقرار داخل البلد ، وإشاعة الفوضى والبلبلة فيه ، وغرس عدم الثقة بين الجماهير، والمؤسسات والأجهزة الحكومية الى درجة تصيب مفاصل الحياة بالشلل وتعيق التنمية الإقتصادية ، بل وتعمل من أجل تدمير البنية التحتية للمجتمع . كما تحد من القدرات المالية والإدارية للدولة إذ تجعلها غير قادرة على مواجهة تحديات عمليات البناء والإعمار، وعدم إفساح المجال أمامها لتحسين أوضاعها الإقتصادية، كي تتمكن من أداء وظيفتها بشكل جيد .

أن ظاهرة الفساد الإداري لم تكن وليدة اليوم ، بل هي ظاهرة عالمية قديمة قدم الدهر وتم ذكرها في القرآن الكريم في أكثر من خمسين موضعاً ، فأصبحت لهذه الظاهرة آثار سيئة على

معظم مجتمعات العالم ، وبذلك لاقت العناية الكبيرة والإهتمام الواسع من لدن الإقتصاديين والباحثين وخاصة المهتمين منهم بدراسة جميع جوانبه .

و تعد ظاهرة الفساد الإداري والمالي إنحرافا سلوكيا مخالفا للأنظمة والقوانين ، كما أنها تبدو منافية لمبادئ الشريعة الإسلامية السمحة . لذا من واجب كل المنظمات وخاصة منظمات المجتمع المدني ، العمل الجاد من أجل تطويقها وحصرها ، مع بذل الجهود لأجل تشخيص أسبابها بغية إيجاد الحلول الناجحة لمكافحتها .

ونظرا لكون الفساد الإداري والمالي يحمل أكثر من معنى ، وقد ينصرف الى فساد القطاع العام والمختلط والخاص على السواء . كما أن فايروس هذه الظاهرة يصيب قمة الهرم السياسي من رئيس الدولة والوزراء والمديرين العامين .

الى المستويات الوسطى والدنيا من الموظفين والعاملين ، حتى أصبحت آفة خطيرة تهدر قوى الدولة ومؤسساتها حيث لا تترك شيئا ، بل وتدخل جميع نواحي الحياة السياسية ، والإدارية ، والإقتصادية ، والإجتماعية ، والثقافية الخ .

لقد خلقت أسباب إنتشارها تداعيات كثيرة منها تعرض حياة المواطنين ومصالحهم للخطر ، وتحطم معنوياتهم في الوقت ذاته مما تؤدي الى فقدان الثقة بأداء الأجهزة الإدارية بل بالنظام السياسي برمته .

وقد أتخذت معظم دول العالم مسالك عديدة للحدّ من هذه الظاهرة ، من خلال دعواتها ومناداتها من أجل ترسيخ وتجسيد مستويات عالية من السلوك الأخلاقي لدى المواطنين ، وفتح دورات توعية ثم صدور العديد من القواعد والمواثيق الدولية لمنع هذه الظاهرة والتقليل من آثارها .

فعلى الرغم من كل ذلك ما نراه اليوم ، هو إنتهاك صارخ لتلك القواعد والتعليمات الإدارية والقانونية الصادرة من المؤسسات التشريعية بدرجة ملحوظة تؤثر على الإصلاح الإقتصادي وعمليات التنمية الإقتصادية .

ومن جهة أخرى ما تبذله بلدان العالم من السعي لمواكبة التقدم والتطور العالمي والمتمثلة في ظاهرة العولمة والتحول الإقتصادي من حالات الإنغلاق الى الإنفتاح ، والاندماج في الإقتصاد العالمي ، وتحرير الأسواق ، نرى بالمقابل استعمال تكنولوجيا عالية في ممارسات الفساد في ظل تطورات تقنية المعلومات وهيمنة الإقتصادات الخدمية .

وبناء على ما تقدم ، فإن موضوع الفساد بات يحتل مركزا مميزا في عصرنا الحالي ، لما له من آثار وإنعكاسات سلبية محليا وعالميا . ويتجلى الإهتمام في هذا الموضوع بمؤثرات كبيرة ، يمكن معرفتها من خلال البحوث الكثيرة التي أجريت بهذا الصدد ، والإهتمام الدولي المتزايد بهذا الموضوع .

ثانيا : مشكلة الدراسة : Problem of the study :

إن الإنسانية عموما تنشد للإصلاح والوصول بالأمم الى درجات الرقي والتقدم . ومن مقتضيات الإصلاح والمحافظة على مكتسبات الأمم والشعوب ، وتحقيق التنمية الشاملة ، مكافحة الفساد الإداري بكل صورته وجميع أنماطه . إذ إنّ الإصلاح لن يحمل مضمونا أكثر أهمية من مكافحة الفساد الإداري ، وهذا يتطلب المعالجة المباشرة ، والقضاء على بواعثه ومواطنه وعلاقاته ، وهذا ما أكدته أكثر من (150) من المسؤولين رفيعي المستوى في أكثر من (60) دولة من دول العالم الثالث . إذ أكدوا من خلال إستبيان أجراه البنك الدولي في نهاية العقد الأخير من القرن الماضي ، أن الفساد الإداري يمثل عقبة تحدّ بشكل كبير من عملية التنمية والإصلاح يضعف قدرة الدولة على التنمية الاقتصادية والاجتماعية .

إن الحديث عن الإصلاح والتطور الإداري يصبح كلاما لامعنى له ما لم يكن هناك نسق معترف به ، ويحظى بالحماية لمعالجة هذا الخلل المتمثل في الفساد الإداري ، وفي مرحلة ترفع فيها شعارات الإصلاح الإداري وتنتشر المعلومات الكترونيا ، لن يكون الحديث عن الإصلاح ذا معنى ، إذا لم يكن هناك تعاط حقيقي وذي مضمون فاعل يكشف عن أنماط الفساد الإداري وأسبابه ، ويجعل القضاء مستقلا ونزيها الى درجة ، يكون هو الفيصل الحقيقي في إتخاذ أي إجراء يضمن حق الجميع في تضيق الخناق على هذا الوجه القبيح ، الذي كان ولا يزال يشكل العنصر المسكوت عنه في عملية إدارية كبرى ، تنتهك الأخلاق الوظيفية ويتسرب منها المال العام لتحقيق المصالح الشخصية ، مما يؤدي الى الإضرار بمصلحة المجتمع ويقضي على المشروعات التنموية الشاملة .

فمن الواضح أن الفساد الإداري والمالي المتمثل بتجاوز القوانين والأنظمة ، مشكلة متأصلة ومتعاقبة عبر أنظمة الحكم في العراق ، ولعل تأثيرها السلبي واضح على مجمل الأوضاع الاقتصادية والاجتماعية في العراق عامة وعلى إقليم كردستان خاصة .

وقد نشأت ظواهر تخص السلوك غير القويم للفرد ، المتمثل بعدم نزاهة الأفراد (سلوكيا، ووظيفيا، وماليا) في العقود الأخيرة ، وقد تأثر الإقتصاد العراقي وإقتصاد إقليم كردستان بهذه الظواهر ، التي بدأت تنخر في هيكلية الدولة وعجزها عن مواجهة مثل هذه الظواهر ، فضلا عن تحديات العولمة وما تشكل أكثر من حرب وحصار مرت على العراق ، وعلى إقليم كردستان عانى منه المواطنون . الأمر الذي أدى الى تساؤل (الباحث) عن أسباب هذا النوع من السلوك ومحاولة وضع الحلول الناجحة له وبالشكل الآتي :

1- هل هناك فعلا فساد إداري ومالي في داخل مرافق حكومة إقليم كردستان ؟

2- هل تم تشخيص أسباب الفساد الإداري والمالي ؟

3- هل بإمكان الدولة ومؤسسات حكومة إقليم كردستان وضع الحلول الناجحة لمعالجة الفساد الإداري والمالي والقضاء على مظاهره ؟

من هنا بإمكاننا صياغة مشكلة الدراسة من خلال الأجابة على التساؤلات الآتية :

- ما أنماط الفساد الإداري السائدة في حكومة إقليم كردستان ؟
- ما أسباب الفساد الإداري في حكومة إقليم كردستان ؟
- ما أهم المعوقات التي تواجه جهود مكافحة الفساد الإداري في حكومة إقليم كردستان ؟
- هل للفساد آثاره السلبية على إنخفاض كفاءة الأجهزة الإدارية وإعاقة برامج التنمية الاقتصادية والاجتماعية ؟
- هل الرشوة ، وعدم المسؤولية ، والإهمال، والإتجار بالوظيفة العامة ، وتحقيق الكسب غير المشروع من أوجه الفساد الإداري ؟
- هل التزوير، والإختلاس، والتزيف من أنماط الفساد الإداري ؟

- هل لتعين العناصر غير الكفوءة في مناصب قيادية أضرارا أكبر بكثير من مجرد الرشوة والتزوير والإختلاس والتزيف ؟
- هل هناك فساد ظاهر وفساد مستتر ؟
- هل الفساد الإداري والمالي يؤثر على روح الوطنية لدى المواطن العادي ؟
- ما أنواع الفساد الإداري والمالي والسياسي الأكثر شيوعا في حكومة إقليم كردستان ؟
- هل للإرادة السياسية دور في مكافحة الفساد الإداري في حكومة إقليم كردستان ؟

ثالثا : أهداف الدراسة : Objective of the study :

تهدف الدراسة الى التعرف على أنماط وأسباب الفساد الإداري والمالي في إقليم كردستان العراق ، لغرض تشخيصها و الكشف عن التداعيات الإجتماعية لها على المجتمع وحكومة الإقليم ، مع إقتراح ما يمكن إقتراحه لمعالجتها ووضع الحلول المناسبة لها . و إكتشاف السبل والآليات التي بواسطتها يمكننا وضع حدّ لهذه الظاهرة ، ولضمان التقليل من أثارها السلبية على التنمية بأبعادها الإقتصادية ، والإجتماعية ، والإدارية الخ .

وذلك لكون ظاهرة الفساد الإداري والمالي من ظواهر التخلف الإداري والسلوك السلبي ، لشريحة من المجتمع تنعكس بأثارها على مختلف نواحي الحياة ، مما يتطلب تقديم المعالجات للحدّ منها على مستوى حكومة إقليم كردستان ، ومرافقها العامة عموما ومؤسسات المجتمع المدني . ويتم تحقيق ذلك من خلال تحقيق الأهداف الفرعية الآتية :

- التعرف على أنماط الفساد الإداري السائدة في إقليم كردستان العراق .
- التعرف على أسباب الفساد الإداري في إقليم كردستان العراق .
- التعرف على سبل مكافحة الفساد الإداري في إقليم كردستان العراق .
- التعرف على معوقات التي تواجه جهود مكافحة الفساد الإداري في الإقليم .
- التعرف على الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين وجهات نظر المعنيين بمكافحة الفساد الإداري لأبعاد الإستبانة وفقا لإختلاف خصائصهم الشخصية والوظيفية .
- وضع إنموذج تنظيمي مقترح لمكافحة الفساد الإداري في إقليم كردستان العراق.

رابعاً : أهمية الدراسة : Importance of the study :

تكمن أهمية الدراسة في كيفية الخلاص من هذه الآفة الخطيرة ، في خضم تحديات العولمة وافتتاح العالم ، وعصر المعلوماتية ، والتقدم التكنولوجي، والتحول الإقتصادي والاجتماعية. من الضروري أن تواجه حكومة إقليم كردستان هذه التحديات ، وتتعامل معها في كل المستويات والأنشطة من خلال مجتمع لايتأثر جسده بالفساد ، مجتمع يتمتع بإدارة فاعلة وقوية قادرة على التعامل مع معطيات المرحلة ، إدارة تركز على حكم القانون ، ويستمد من القوانين والأنظمة المتبعة ، كونها سرّ التعامل مع هذه التحديات ومواجهتها ، ومن ثم تأتي أهمية الدراسة في تشخيص مظاهر الفساد الإداري ، وتسليط الضوء على أهمية الدور الذي تلعبه مؤسسات المجتمع المدني ، وأهمية الرقابة الإدارية ونظام الشفافية والمساءلة في محاربة دائرة الفساد الإداري .

ومن هنا يمكننا النظر الى أهمية هذه الدراسة من جانبين :

أولاً :- الجانب النظري وتتضمن :-

- تكتسب هذه الدراسة أهميتها من محاولتها تناول مفهوم الفساد الإداري ، وأنماطه ، وأسبابه، وخصائصه، وآثاره، وسبل مكافحته .
- من خلال ما يبدو للباحث من وجود فجوة خصوصاً في الدراسات الكوردية والعربية حول ممارسات الفساد الإداري . لذا تحاول الدراسة سدّ الفجوة من خلال إتباع الباحث منهجاً

علميا يثري المعرفة العلمية ، حول ممارسات الفساد الإداري وسبل مكافحته والمعوقات التي تواجه جهود المكافحة .

- تفتح الباب لمزيد من الدراسات والأبحاث حول موضوع الفساد الإداري، وأساليبه، وممارساته المختلفة ، ووسائل الحدّ منه، وأساليب مكافحته .

ثانيا :- الجانب العملي وتتضمن :-

- الوقوف على أنواع الفساد الإداري في الإقليم والكشف عن دوافعه ، وطرق معالجته ، والصعوبات التي تعترض طريقه .
- بيان خطورة الفساد ، وتأثيراته على سائر أشكال الجريمة المنظمة ، والجريمة الاقتصادية . إذ إنّها تلحق ضررا فادحا بموارد البلدان ، وبالإستقرار السياسي، وتطورها الإقتصادي والإجتماعي .
- نيل الفساد من القيم الأخلاقية ، والعدالة الإجتماعية ، وزيادة تكليف الخدمات العامة .
- بناء إنموذج تنظيمي مقترح يساعد على الحدّ من ظاهرة الفساد الإداري في إقليم كردستان العراق .

خامسا : تساؤلات الدراسة : STUDY QUESTION:

من خلال التحليل الواقعي للعديد من أنماط الفساد في مجتمعنا ، نجد أنه ينطلق تاريخيا من سلوكيات السلطة السياسية المخالفة لأبسط قواعد العقل، والمنطق، والقانون، والشرع ، حتى أصبح تراكمها يشكل عبئا على الحاضر .

فالسلطة السياسية ومنذ زمن بعيد أظهرت نفسها لمواطنيها ولمجتمعها على أنها مصدر للجاه ، والمال ، والسلطان ، وأن الوصول اليها سواء كانت منفردة أم مجتمعة ، إنما يكون عن طريق الولاء المطلق للحاكم أو السلطة ، في حين أن الولاء عند هذه السلطة لايعني السكوت على تجاوزاتها فقط ، وإنما يعني تأييد جميع سلوكياتها . (المشاريع الدولية لمكافحة الفساد، 2007م ، ص 51) .

وهكذا يصبح التجاوز على المال العام ، والتحالف مع رأس المال الخاص ، وإستغلال الوظيفة العامة أو الخاصة وإستثمارها ، وتنفيذ الأقارب ، والمحسوبية ، والواسطة أمورا تتكرر أمام المجتمع وبصره ، في حين أن السلطة وقوانينها ساكنة صامتة ، مع تراكم التكرار تصبح هذه السلوكيات أمرا مألوفا ثم مقبولا على مستوى المجتمع ؛ لأنهم في ذلك تصبح هذه السلوكيات إحدى القيم السائدة في مجتمع الدولة .

من هنا يتبادر بعض الأسئلة الى ذهن الباحث منها :

1. هل يؤدي الفساد الى قيام الأحزاب بحماية المفسدين والتستر على خفاياهم من أجل تحقيق مصالح خاصة بدلا من المصلحة العامة ؟
2. هل يؤدي الفساد الى زيادة الصراعات والخلافات في جهاز الدولة ؟
3. هل إنّ مظاهر الفساد الإداري والمالي تفقد هيئات ومؤسسات القطاع العام هيبتها أمام الجمهور ؟
4. هل هناك تأثير للفساد الإداري والمالي على أداء حكومة إقليم كردستان ؟
5. هل بإمكاننا القول إنّ الفساد الإداري والمالي وجهاً لعملة واحدة ؟
6. ماالحلول الوقائية والعلاجية التي تؤدي الى التخفيف او الحدّ من الفساد الإداري ؟

الفصل الثاني : Chapter Two

: الفساد : Corruption

يعد الفساد ظاهرة مجتمعية متعددة الأبعاد ، لها تداعيات خطيرة تهدد سلامة وأمن مجتمعات العالم المتقدمة منها والنامية ، الغنية والفقيرة على حدّ سواء . فهي ظاهرة إجتماعية قديمة قدم الدهر ، فقد ورد ذكرها في القرآن الكريم في اكثر من خمسين موضعاً منها : قوله تعالى:

(**ظَهَرَ الْفَسَادُ فِي الْبَرِّ وَالْبَحْرِ بِمَا كَسَبَتْ أَيْدِي النَّاسِ لِيُذِيقَهُمْ بَعْضَ الَّذِي عَمِلُوا لَعَلَّهُمْ يَرْجِعُونَ** ، سورة الروم /41) .

كتب الكثير عن الفساد ، وهو ظاهرة قديمة و يعني : الإنحلال والتعفن والتلف ، وهو سوء استعمال موقع لمصلحة شخصية ، وهو إنحلال الأخلاق ، وهو رشوة الموظف ، وهو سوء إستعمال السلطة العامة لأغراض شخصية ، وهو إساءة إستعمال الوظيفة العامة للكسب الخاص ، وهو أحد المعايير الدالة على غياب المؤسسة السياسية الفعالة ، وهو الإتجار بالوظيفة العامة والتعدي على المال العام ، وهو تعيين الأقارب والأصدقاء في مواقع متقدمة في الجهاز الوظيفي دون كفاءات ودون وجه الحق . (د. تيشوري ، 2009م ، ص 10) .

وقد حظيت ظاهرة الفساد Phenomena Corruption باهتمام واسع من قبل غالبية قادة العالم والمنظمات الدولية الرسمية والمنظمات غير الحكومية ومراكز البحوث ، منذ النصف الثاني من سبعينات القرن الماضي ، نظرا للآثار السلبية للفساد على التنمية السياسية ، والإقتصادية ، والإجتماعية ، والثقافية (زياد عربية ، 2005م ، ص1-3) .

ولعل أشد أنواع الفساد خطورة وضررا تلك التي تقع في المجتمعات النامية ، ولا سيما المجتمعات التي تعوزها المنظمات غير الحكومية ، التي لم تنضج فيها مؤسسات المجتمع المدني . بإعتباره من أهم الجهات المعنية بمراقبة ومتابعة وتشخيص وتسجيل أية خروقات، لسير العمليات الإدارية في جميع مؤسسات الدولة بحكم دورها الرقابي والتشخيصي .

لقد نالت ظاهرة الفساد الإداري إهتمام الباحثين والمختصين في مجالات الإقتصاد والسياسة وعلم الإجتماع ، وإذ أتضح لهم بأن (الفساد الإداري هو نواة كل أنواع الفساد) (الإجتماعي- الإقتصادي - السياسي - الثقافي - الإعلامي ... الخ) . وأعتبروها داءً عضالا يعيق التنمية الأقتصادية، ويسبب هدرا في أموال الدولة ويبدد ثرواتها، ولها مؤثرات سلبية على الأمن الإجتماعي ، والنمو الإقتصادي ، والأداء الإداري .

وبما أن الفساد الإداري ليس وليدة اليوم وغير مرتبط بزمان ومكان معينين ، فهناك أمثلة كثيرة عليه . مثلا عثر في الهند على لوح حوالي 300 عام قبل الميلاد كتب عليه العبارة الآتية : (يستحيل على المرء أن لا يذوق عسلا أو سمًا أمتد إليه لسانه ، وعليه فإنه يستحيل أيضا على من يدير اموال الحكومة أن لا يذوق من ثروة الملك ولو نذرا قليلا) .

وفي مثال آخر: (عثر عالم الآثار الهولندي في أحد المواقع الأثرية السورية عام 1977 على ألواح مسمارية ، وعند تحليلها كشفت عن قضايا خاصة بالفساد من قبل العاملين في البلاط الملكي الآشوري قبل آلاف السنين) . وفي العهد الفرعوني سجل في البرديات القديمة حوادث فساد في إحداها تم تواطؤ حراس المقابر الفرعونية مع لصوص المقابر الذين قد سرقوا قطعاً وحلى ذهبية من مقابر الأسر الحاكمة الفرعونية . (د . عبد اللطيف الرعود، 2009م ، ص2) .

ولقد أبتلت حكومة إقليم كردستان بهذه الآفة الخطيرة على مر العصور من تبذير الأموال العامة ، والإسراف غير المحسوب من دون رقيب ، أو حسيب تبددت على أثره ثروات البلاد وياتت مظاهر التخلف الإقتصادي والإجتماعي تعم نواحي الحياة جميعها ، بحيث أصبح العراق ثالث بلد من حيث الفساد بعد الصومال وميانمار (سعاد عبد الفتاح محمد ، 2009 م ، ص 1-14).

إن الآثار المدمرة والنتائج السلبية لتفشي هذه الظاهرة المقيتة تطال كل مقومات الحياة لعموم أبناء العراق بشكل عام ، وشعب إقليم كردستان بشكل خاص . فتهدر الأموال والثروات والوقت والطاقات وتعرقل مسيرة التقدم ، كما أنها تسبب مزيدا من التأخير في عمليات البناء والتقدم ليس على المستوى الإقتصادي والمالي فحسب ، بل في الحقل السياسي والإجتماعي والثقافي ، ناهيك عن مؤسسات ودوائر الخدمات العامة ذات العلاقة المباشرة واليومية مع حياة الناس .

ومن وجهة نظر (الباحث) يعد الفساد الإداري مرضا معديا خطيرا يصيب المجتمعات البشرية الغنية والفقيرة على حد سواء ، كما يصيب الحكومات والدول فتتخرق في جسدها وتتآكل منها الى أن يصيبها بالشلل في جميع مرافق الحياة مما يعيق نموها الإقتصادي والإجتماعي والسياسي والثقافي .. الخ ، وتفتك بها فتكا ذريعا وتؤدي بها الى الدمار والسقوط .

ثانيا : معنى الفساد: The Meaning Of Corruption :

1 : الفساد لغة : Corruption Of Language :

الفساد لغة : بمعنى (العطب والتلف) وخروج الشيء عن الاعتدال ، ونقيضه :
الصلاح (د. علي أحمد فارس ، 2009 م ، ص 2) .

بينما الفساد في معاجم اللغة جاء من كلمة (فسد) ضد : الصلح ، والفساد لغة : البطلان ،
فيقال فسد الشيء أي بطل وأضمحل ، ويأتي التعبير على معان عدة في القرآن الكريم بحسب
موقعه فهو (الطغيان والتجبر) كما في قوله تعالى: (تِلْكَ الدَّارُ الْآخِرَةُ نَجْعَلُهَا لِلَّذِينَ لَا يُرِيدُونَ
عُلُوًّا فِي الْأَرْضِ وَلَا فُسَادًا وَالْعَاقِبَةُ لِلْمُتَّقِينَ } (سورة القصص : الآية 83) ، (د . سمير
عبود ، 2008 م ، ص 4) .

أما الفساد في (المعجم الوسيط) فمعناه : الأضطراب ، والخلل ، والجذب ، والقحط كما
قال سبحانه وتعالى : (ظَهَرَ الْفَسَادُ فِي الْبَرِّ وَالْبَحْرِ بِمَا كَسَبَتْ أَيْدِي النَّاسِ لِيُذِيقَهُمْ بَعْضَ الَّذِي
عَمِلُوا لَعَلَّهُمْ يَرْجِعُونَ ، سورة الروم / 41) ، أي: اكتساب الرزق بالباطل وعدم كفايته للناس .

أما في المنجد فيعني الفساد (أخذ المال ظلما) (الصالح ، 2006 م ، ص15) ، وكذلك يقال في اللغة (فسد الشيء) بمعنى لم يعد صالحا ، وغالبا ما يأتي فساد الشيء من ذاته ، أما لفظة (الإفساد) فتدل على تحققه بفعل خارجي (د. عامر الكبيسي ، 2007 م ، ص85) . وإن الفساد بمفهومه اللغوي هو مصدر للفعل : فسد ، وقد عرّفه صاحب لسان العرب : بأنه نقيض الصلاح ، وله معنى عضويّ عندما يقال فسد اللحم ، أو السمك ، أو غيرهما فسادا أو عطبا أو تلوثا . (اد. عبد اللطيف الرعود ، 2009 م ، ص2) .

أما الفساد لغة من وجهة نظر (الباحث) فقد جاء من كلمة (فسد) بمعنى فقدان الشيء لخواصه الأصلية ، وأحيانا يذهب المعنى الى أكثر من ذلك ألا هو (فقدان المادة لمفعوله الأصلي) أي انتهاء مدة صلاحه وبذلك يكون له ضرر على الشخص إذا كان طعاما ، وتلفظه يكون قبيحا إذا كان كلاما ، وأداؤه مقبها إذا كان عملا .

فمن الواضح حين سماعنا لكلمة (الفساد) تحديدا ، فأول ما يتبادر الى ذهننا هو تبديل الشيء من حالته الطبيعية الى حالة رديئة لتظهر ردة الفعل لدينا مثلا في حالة فساد الطعام يكون إحساسنا بالقرف والتقرز والخطر من حالة التسهم .

كذلك الحال في حالة فساد البيئة مثلا حينما نسمع تلوث (نهر) أو أجواء مدينة معينة ، أو تلوث منتجات زراعية أو حيوانية في منطقة ما ، فإن ردة فعلنا أزاء الحالة هو مقاطعة تلك المناطق والابتعاد عنها قدر الإمكان .

2: الفساد اصطلاحا : Corruption Idiomatically:

أما مفهوم الفساد اصطلاحا فإنه نقيض الصلاح ، و الخير، والرشاد (د. عبد اللطيف الرعود ، 2009 م ، ص2) . بينما يرى علماء الاجتماع أنه (علاقة اجتماعية تتمثل في إنتهاك قواعد السلوك الإجتماعي فيما يتعلق بالمصلحة العامة) (داود خير الله ، مجلة المستقبل العربي ، العدد 309 ، 2004 م ، ص67) .

لكن هناك إتجاهات مختلفة تتفق في كون الفساد هو (إساءة استعمال السلطة العامة للكسب الخاص أو المصلحة الشخصية) . (د. ريسان عزيز ، 2009 م ، ص3) .

أما الفساد أصطلاحاً من رؤية (الباحث) فإنه يعني انحراف سلوك الفرد عن المسار الصحيح، مما يؤدي إلى إلحاق الضرر بالمال العام أو بالمصلحة العامة من خلال أداء واجب رسمي في وظيفة عامة لتحقيق منافع ومآرب شخصية بحتة .

ثالثاً : تعريف الفساد الإداري :The definition of administrativ corruption:

من الممكن تعريف الفساد في نطاقه العريض على أنه إساءة استعمال وإستغلال الصلاحيات الممنوحة إلى شخص ما بهدف تحقيق مكاسب شخصية . وفي حين أنه يوجد إجماع واسع النطاق على أن رشي الموظف العام هو ضرب من ضروب الفساد ، إلا أن ممارسات معينة مثل توظيف الأقارب (المحسوبية) ، وإبرام العقود مع الداعمين (الواسطة) ، وإستغلال المعلومات التي يتم الحصول عليها بموجب امتياز معين لشراء أو بيع السندات (التجارة من الداخل) يمكن النظر إليها بشكل مختلف من مكان إلى آخر في جميع أنحاء العالم . (د. جون ، 2005 م ، ص 8) .

من خلال معرفتنا لمفهوم (الفساد الإداري) ومدى خطورته بإعتباره آفة مجتمعية خطيرة تؤثر بشكل كبير على مجمل حياة وسلوك الإنسان الفردية والإجتماعية ، إذ يجعل الموظفين العاملين في الجهاز الإداري بإستغلال مكانتهم ومناصبهم وصلاحياتهم الإدارية والمالية ، وكل ما هو تحت تصرفهم من أموال الدولة لتحقيق مصالحهم الشخصية ، إذ يجعل من الموظف

المتواضع الذي لا يملك شيئاً الى صاحب ثروة بفضل ما يحصل عليه من خلال إتباعه أساليب ملتوية وطرق غير مشروعة وحيل قانونية الخ .

لقد ذكرت كلمة الفساد في القرآن الكريم في أكثر خمسين موضعاً منها :

قال تعالى : (وَإِذَا قِيلَ لَهُمْ لَا تُفْسِدُوا فِي الْأَرْضِ قَالُوا إِنَّمَا نَحْنُ مُصْلِحُونَ - سورة البقرة آية (11) .

كل هذه الأمور أدت الى إهتمام الباحثين والمختصين بمفهوم الفساد الإداري ، الأمر الذي جلب أنتباه الدول الكبرى والمنظمات العالمية بوضع حدّ لهذه الظاهرة الخطيرة ، وبيان معالمها للعالم ووضعوا لها تعاريف عدة منها :

الفساد الإداري يعني : إستغلال موظفي الدولة لمواقع عملهم وصلاحياتهم للحصول على كسب غير مشروع أو منافع ومآرب شخصية يتعذر تحقيقها بطرق مشروعة ، وبعبارة أخرى : (هو سلوك غير رسمي يفرضه ظروف معينة ، ويقتضيه التحول الإجتماعي والإقتصادي الذي تتعرض له المجتمعات من حين لآخر (برنامج المجتمع المدني العراقي ، 2008 م ، ص 4) .

تعرف منظمة الشفافية العالمية الفساد الإداري (بأنه سوء استعمال السلطة العامة لتحقيق مكاسب خاصة) (سمية غاوي مجيد القيسي ، الطريق ، 2009 م ، ص 1) .

بينما يعرف صندوق النقد الدولي (الفساد الإداري) في تقريره الصادر عام 1996) بأنه سوء استعمال السلطة العامة من اجل الحصول على مكاسب خاصة يتحقق حينما يتقبل الموظف الرسمي رشوة أو يطلبها أو يستجديها وبيتزها) أي : إنها علاقة الأيدي الطويلة المعتمدة التي تهدف الى إستحصال الفوائد من هذا السلوك لشخص واحد أو لمجموعة ذات العلاقة بالآخرين (مازن مسلول محمد ، النبأ ، 2006 م ، العدد 80) .

أما البنك الدولي فيعرف (الفساد الإداري) بأنه : (إساءة استعمال الوظيفة العامة للكسب الخاص) (محمود عبد الفضيل ، مجلة المستقبل العربي ، 2004 م ، ع/ 309) .

أما فيما يخص العلوم الإجتماعية فليس هناك تعريف عام للفساد الإداري متفق عليه إذ تعددت التعريفات في هذا المجال ، وسنورد منها ما له علاقة بهذه الدراسة على وفق ما يأتي :

تعريف ألتاس (موثق في تقرير هيئة الأمم المتحدة ، 1993م ،ص52) بأنه (إخضاع المصالح العامة لأهداف خاصة ومن ثم أنتهاك الأنماط المقبولة للواجب والمصلحة العامة ، ويرى كذلك أن هذا الفعل عادة ما يكون مصحوبا بالسرية واللامبالاة لأية نتائج قد تتمخض عنه ،وتؤدي الى معاناة الجمهور) .

وتعريف (محمود ،1993م ، ص 40-41) بأن الفساد الإداري هو: كل تصرف غير قانوني مادي ، أخلاقي من جانب العاملين يسود في بيئة بيروقراطية ،يهدف الى تحقيق مصالح شخصية على حساب المصلحة العامة،مما يؤدي الى هدر في موارد الدولة الإقتصادية. الأمر الذي ينعكس بالسلب على عمليات التنمية الإقتصادية ، والإجتماعية ، ويؤدي الى عدم الإستقرار السياسي .

وكذلك تعريف رشيد للفساد الإداري بأنه : (تصرف وسلوك سيء فاسد خلاف الإصلاح ، هدفه الإنحراف والكسب الحرام والخروج على النظام لمصلحة شخصية) رشيد ،1976م ،ص(17) "

أما تعريف (الفساد Corruption) حسب البرنامج الإنمائي للأمم المتحدة (فهو: إساءة إستعمال القوة العمومية Public power أو المنصب أو السلطة للمنفعة الخاصة ، سواء عن طريق الرشوة ، والإبتزاز أو استغلال النفوذ أو المحسوبية او الغش أو تقديم إكراميات للتعجيل بالخدمات أو عن طريق الإختلاس) . (برنامج الأمم المتحدة الإنمائي ، 1988 م ،ص20) .

أما تعريف (الفساد الإداري) من وجهة نظر(الباحث) فإنه يعني (غياب المعايير الأخلاقية والسلوك القويم والإطر التنظيمية والقانونية التي تؤدي الى واقع مرأا هو إستغلال الوظيفة العامة وموارد الدولة من أجل الحصول على منافع شخصية وأرباح غير مشروعة أو مصالح حزبية ضيقة على حساب الدور الأساس للجهاز الحكومي) .

وقد برزت هذه الظاهرة من خلال إنتشار (الرشوة – الإختلاس – التزوير – المحسوبية – تعيين الأقارب غير المؤهلين في المراكز الحساسة دون الإهتمام بالكفاءات والمؤهلات العلمية

أي بمعنى أوسع الإخلال بشرف الوظيفة ، والإستهانة بمقدرات الشعب وبالقيم الإجتماعية السائدة في المجتمع .) .

رابعاً : تكاليف الفساد :

ما السبب الذي يدعونا الى مكافحة الفساد ؟ في العديد من الاقتصاديات أصبح الفساد أمراً مؤسسيا ، ويبدو أن التعامل معه على أساس يومي أكثر ملاءمة من مكافحته ، والنظر الى الفساد على أنه مسألة اقتصادية يعني أنه أكثر من مجرد سلوك خاطيء . الفساد يعني إنه حين يفيد نفراً قليلاً من الأشخاص إلا أنه مكلف للمجتمع ككل ، وللقطاع الخاص ، وللحكومات على المدى البعيد . ويجب أن نسعى إلى إقتلاع الفساد من جذوره لأنه : (د. سوليفان ، 2005 م ، ص 11) .

أ. يخلّ بتخصيص الموارد وتوزيعها : الموارد التي يمكن _ بعيداً عن الفساد _ توجيهها نحو إنتاج البضائع والخدمات إذ إنّها بدلاً من ذلك تخصص للفساد . وهذا يشمل الموارد المباشرة الخاصة بالتحويلات النقدية ، والموارد غير المباشرة مثل الحفاظ على اتصالات مع مسؤولي الحكومة أو توفير عملية معينة أو رخصة إنتاج ، وإعطائها الى مؤسسة أقلّ كفاءة . كما يعمل الفساد على إساءة تخصيص الموارد التي يمكن استعمالها خلافاً لذلك لتوفير الخدمات العامة . كما قد تنتهي المبالغ التي يجب أن تدفع مقابل الحصول على الرخص ، أو كضرائب في جيوب موظفي الحكومة الفاسدين ، بدلاً من أن تسهم في توفير مخصصات الموازنة . كما لا تستعمل

الموارد بالشكل الأكثر كفاءة ، ذلك أن المؤسسة التي تحافظ على أفضل مستوى من الإتصال بمسؤولي الحكومة الفاسدين ، هي التي تحال عليها العقود الخاصة بتنفيذ العطاءات الحكومية بدلا من أن تحال على المؤسسة الأكثر كفاءة .

ب. يعزز السياسات والأنظمة التي تكون موجهة بشكل مفضل لا يستجيب لمتطلبات الأعمال :
في الأنظمة الفاسدة ، سوف يعمل صانعو القوانين في أغلب الأحيان على إنشاء السياسات والأنظمة التي لا تهدف الى تحسين البيئة الإقتصادية والسياسية ككل . بل هي تفيد نفرا قليلا يكون أعضاؤه قريبين من صانعي القرارات ، وأولئك الذين يرشون مسؤولي الحكومة لإعتماد نظام أو قانون يكون في صالحهم هم فقط .

ج. يخفض من مستويات الإستثمار : يحدث الفساد أثارا سلبية على مستويات الإستثمار الأجنبي والمحلي سواء بسواء. فالمستثمرون سوف يتجنبون في نهاية المطاف البيئات التي يتغلغل فيها الفساد دون حسيب أو رقيب ؛ لأنه يزيد من تكاليف تنفيذ الأعمال ويضعف سيادة القانون . كما يرتبط الفساد في أغلب الأحيان بدرجة عالية من الشك والذي يعمل دوما على إبعاد المستثمرين ونفورهم .

د. يقلل من المنافسة والكفاءة : طلب المسؤولين الحكوميين للرشى لتقديم أو حجب خدمات مثل الرخص أو التصاريح يؤدي الى الحدّ من عدد المؤسسات القادرة على الدخول الى السوق ، مما يخلق بيئة (اقتصاد الريع) التي تجبر الشركات غير الراغبة في دفع الرشى او غير القادرة على دفعها الى اللجوء الى الأقتصاد غير الرسمي أو ما يعرف ب (اقتصاد الظل) .

كما أن اقتصاد الريع يؤدي في بعض الأحيان الى حصر التجارة ، بالإضافة الى ما يتمخض عنه من مدخلات غير كفوءة أو ذات نوعية رديئة مما يؤدي بدوره الى تخفيض الكفاءة والانتاجية ، والتنافسية . وبشكل عام يؤدي غياب المنافسة أو نقصها الى إيذاء المستهلكين الذي يحصلون على كمية أقل من البضائع المتقدمة تكنولوجيا والبضائع ذات النوعية المنخفضة مقابل اسعار اعلى يدفعونها للحصول على هذه البضائع .

هـ. **يخفف من الربيع العام للبضائع والخدمات الأساسية** : التهرب من الضريبة هو أحد أكبر التهديدات التي تترصد بتدفق العوائد الحكومية ، ذلك أن المؤسسات غير الرسمية لا تفصح عن أرباحها ، وبالتالي لا تدفع الضرائب المستحقة عليها . كما أن المؤسسات التي تعمل في الاقتصاد الرسمي سوف تدفع الرشى بدلا من دفع الضرائب ، عندما تكون الإدارة الضريبية فاسدة ، أو عندما تنتشر الفرص المتاحة لإساءة استغلال قانوني الضريبة . كما أن مسؤولي الحكومة الفاسدين يخصّون أنفسهم بالرسوم والدفعات التي يجمعونها من المؤسسات ، والتي يجب أن تفي موازنة الدولة ، مما يحرم الحكومة من الأموال اللازمة لتوفير البضائع والخدمات الأساسية .

و. **يزيد من الانفاق العام** : غالبا ما توفر مشاريع الإستثمار العام الفرص التي تتيح لمسؤولي الحكومة الحصول على الرشى ، بكل بساطة ، سوف يعمل مسؤولو الحكومة على دعم إقامة أكبر عدد ممكن من المشاريع الاستثمارية في القطاع العام ، إذ يعون أنه يمكن لهم الاستفادة مباشرة من إحالة العقود والعطاءات على معارفهم من خلال (الواسطة) . وفي الحقيقة لا تنتشر هذه الفضائح في الدول النامية التي تعاني من الفساد وحسب ، بل وفي الدول الأكثر تقدما حيث الفساد أقل انتشارا وأستشراء . وفي العديد من الدول لا تستكمل هذه المشاريع التي أحييت عقودها على معارف المسؤول الحكومي ؛ وذلك لأن العقود المخصصة لها قد سرقت بدلا من أن تخصص لاستكمالها . ولا ننسى أن الفساد يؤدي الى إساءة إدارة المشاريع الإستثمارية في القطاع العام ، وبالتالي يسهم في إحداث المزيد من العجزات في المالية العامة ، الأمر الذي يؤدي الى إلحاق الضرر بسياسات المالية العامة السليمة .

ز. **يخفف الإنتاجية ويحبط الابتكارية** : في الأنظمة الفاسدة ، ينفق الأفراد كما تنفق المؤسسات الوقت ، والموارد لتغطية متطلبات الفساد (دفع رشى ، وتعزيز العلاقات مع المسؤولين الفاسدين ... الخ) بدلا من إنفاقها على أنشطة تعزز النمو والتقدم . كما يحبط الفساد الابتكارية إذ إنّ النظم الفاسدة تفتقر الى مؤسسات سيادة القانون التي تحمي حقوق الملكية .

ح. **يزيد من تكاليف إجراء الأعمال (هوبمئابة ضريبة على الأعمال)** : الوقت ، والمال المنفق على رشوة المسؤولين الحكوميين والتعامل مع الأنظمة المعقدة ، يؤدي الى زيادة إجراء الأعمال

. وهذه التكاليف إما أن يتحملها المستهلكون من خلال زيادة الأسعار أو منتجات منخفضة النوعية أو أنها تصبح بمثابة العائق أمام دخول المؤسسات الى السوق، كما أن الأنظمة القضائية الفاسدة تحدّ من قدرة الأعمال على تنفيذ العقود وتفعيلها ، مما يعيق العمل المعتاد ويحجب الفرص الجديدة .

ط. يخفض من مستويات النمو : يلحق الفساد الأذى بالمنشآت الصغيرة ، لأنه يصعب عليها تحمل التكاليف العالية للفساد (الوقت ، والمال) مقارنة بالمنشآت الكبيرة التي يمكنها ذلك . وبشكل عام ، القوة المتاحة للمنشآت الصغيرة لتجنب الفساد هي أقل ؛ كما أنها تميل الى العمل في بيئات عالية التنافسية ، وبالتالي لايمكنها تحمل تكاليف الفساد للعملاء . وبالتالي يصعب على المؤسسات الصغيرة أن تبقى على قيد الوجود في إطار البيئات الفاسدة ، مما يلحق الضرر بنسبة نمو الإقتصاد لأن المؤسسات الصغيرة هي محرك النمو في معظم الإقتصاديات .

ي. **يخفض من مستويات التشغيل في القطاع الخاص :** من النتائج الحتمية للفساد أن ينخفض مستوى التشغيل في القطاع الخاص ؛ لأن المؤسسات تفقد فرصها في النمو والتوسع ؛ وذلك لأن الفساد يفرض التحول الى العمل في القطاع غير الرسمي ، مما يخلق عوائق أمام الدخول الى السوق ويزيد من تكاليف إجراء الأعمال .

ك. **يخفض من عدد الوظائف النوعية في القطاع العام :** في الغالب تعمل الحكومات الفاسدة على عرض الكثير من الوظائف ذات الدخل المنخفض ، كمرعية للدوائر الرئيسية المؤيدة لها . كما أن نوع الوظائف العامة تكون رديئة في الأنظمة الفاسدة ؛ لأن مسؤولي الحكومة ينفقون الموارد على الرشى بدلا من تقديم الخدمات وتوفيرها . فعلى سبيل المثال ، وفي الكثير من الحالات ضمن مؤسسات الترخيص ، يعتمد المسؤولون الرسميون وبكل بساطة الى إعاقة عملية الترخيص إن لم يحصلوا على الدفعات الإضافية أو على الهدايا .

ل. **يفاقم الفقر وعدم المساواة :** يعمل الفساد على تخفيض إمكانيات كسب الدخل لدى الفقراء بسبب تضاؤل الفرص المتاحة في القطاع الخاص . وكذلك من خلال الحدّ من الإنفاق على

خدمات القطاع العام ، كما يؤدي الفساد الى تيسير عدم المساواة ما يحدّ من الحصول على الموارد الأساسية مثل الرعاية الصحية والتعليم .

م. يقلل من سيادة القانون : يعمل الفساد على خلق ثقافة يفلت فيها مسؤولو الحكومة من المساءلة عن تصرفاتهم . كما أن الأنظمة الفاسدة ، والقوانين والأنظمة على الورق على ان يتم تطبيقها بشكل ثابت وعادل . وعليه ، ما يهم هنا هو ليس القانون ، ولكن من هو الذي تعرفه وكم أنت مستعد لتدفع له ؟

ن. يعيق الديمقراطية ، والإصلاحات الموجهة الى السوق : للنجاح في بناء إقتصاديات السوق والمجتمعات الديمقراطية ، يتعين على الدول أن تبني المؤسسات وأن تطورها بحيث توفر الإمكانيات اللازمة لتطبيق القوانين ، وضمان عملية شفافة وشاملة لصنع السياسات . ففي الأنظمة الفاسدة تكون عملية تطوير مثل هذه المؤسسات السليمة والمصممة بشكل جيد بالمهمة الشاقة . فمسؤولو الحكومة الفاسدون الذين يتحملون مسؤولية الإصلاح يكونون أقل ميلا لاتخاذ التدابير اللازمة التي ستعمل على الحد بشكل مباشر من قدرتهم على تحقيق الفوائد الشخصية لأنفسهم من خلال الرشى والإتفاقات السرية . كما يقلل الفساد من أهمية ومشروعية الوظيفة العامة ، ويلحق ضررا بالعملية الديمقراطية من خلال إحباط الأشخاص وتهيئهم عن المشاركة .

س. يزيد من القلاقل السياسية : يسهم الفساد الواسع الإنتشار في تكريس القلاقل السياسية ؛ لأنه يشجع المواطنين على إبعاد القادة الفاسدين الذين لا يستطيعون تمثيل مصالحهم بشكل فاعل .

ع. يسهم في ارتفاع معدلات الجريمة : يعمل الفساد على تكريس نظام تغفل فيه سيادة القانون بشكل كبير ، ويخلق مجتمعا تكون فيه المؤسسات القانونية، والقضائية ، والتنفيذية غير فاعلة . وفي الأنظمة الفاسدة يتمكن المحتالون وبسهولة من الهروب من العقاب . والفساد لا يؤدي الى الجريمة السياسية والمؤسسية وحسب بل هو مسؤول أيضا عن تعزيز الجريمة المنظمة .

ف. القوانين والأنظمة غير الواضحة ، والمعقدة ، التي تتغير باستمرار : تنشأ فرص الفساد في الأنظمة غير الكفوءة ، حيث تستكشف الأعمال الطرق التي تمكنها من تجنب الإختلالات .

ويترعرع الفساد في الأنظمة التي تخص بالقوانين والأنظمة غير الملائمة ، وغير الواضحة ، والمبالغ فيها ، وغير المنشورة أو المعلنة ، والتي غالبا ما يتم تغييرها وتعديلها .

وتشكل قوانين التجارة والإجراءات الجمركية في الكثير من الدول النامية أمثلة جيدة على الطريقة التي تؤدي فيها الأنظمة المعقدة الى إنتاج الفساد ورعايته . وفي الغالب ، تجد المؤسسات نفسها مجبرة في ظل السياسات المقيدة للتجارة على كسب معاملة تفضيلية (الحصول على رخصة تصدير على سبيل المثال) من خلال تقديم الرشى الى مسؤولي الجمارك ، هذه الأنماط من السياسات هي التي تؤدي الى ازدهار اقتصاد الربع . وإذا عمد مسؤولو الجمارك الى التعمد في التأخير ، تجد بعض الشركات نفسها مكرهة على رشي مسؤولي الحكومة بهدف التقدم في عملها وتحقيق أهدافها . وإذا كانت الرسوم الجمركية عالية جدا أو أنه يشترط على الشركات أن تمضي أياما طويلا في استكمال المعاملات الورقية فإنها ستلجأ وبكل بساطة الى رشوة مسؤولي الجمارك ، وإذا كانت مثل هذه الفرصة قائمة ، والتي ستكون أقل كلفة بالنسبة لها من حيث الوقت والمال . وفي الحقيقة ، هناك دراسة صادرة عن البنك الدولي خلصت الى أن طرح جدول مبسط وموحد للتعرف على يمكن أن يخفض من الفساد ، وفي الوقت ذاته يزيد من عوائد الحكومة . (روبرتا غاني ، 1999م ، ص 17) .

أما أنظمة الضريبة التي تتقل كاهل رجال الأعمال بالأعباء ، فتشكل مثالا آخر على كيفية تحمل الأنظمة المعقدة لمسؤولية الفساد . ولتجنب دفع الضرائب العالية بشكل غير مبرر أو للاستفادة من العديد من الإعفاءات الضريبية المعقدة ، لا تعتمد المؤسسات الى التضليل بشأن المعلومات الخاصة بأرباحها وحسب ، بل تجدها في أغلب الأحيان ترشي مسؤولي الحكومة . ومن جانب آخر ، يقوم مسؤولو الضريبة بإبتزاز دفعات إضافية (رشاوي) من الشركات لأنهم يستطيعون استعمال قوانين الضريبة المعقدة بحسب أجتهدهم لفرض ضرائب أعلى على الشركات . وفي حقيقة الأمر ، هناك عدد من الدراسات قد خلص الى أن الإدارات الضريبية في الدول النامية هي من بين المؤسسات الحكومية الأكثر فسادا .

ص. غياب الشفافية والمساءلة : غياب الشفافية والمساءلة هو أحد الأسباب الأخرى وراء إرتفاع مستويات الفساد ، من الأسهل على سلوك الفساد أن يترعرع ويدوم في الأنظمة التي تفتقر الى تلك المؤسسات . وعندما يجد المواطنون أنفسهم دون آليات تمكنهم من مساءلة مسؤولي الحكومة ، سينتهي بهم الأمر بالضرورة الى الأنصياح لطلباتهم وسلوكياتهم الفاسدة . وفي أغلب الأحيان ، يبقى مسؤولو الحكومة الفاسدون في مناصبهم بسبب غياب الشفافية مما يتيح لهم تورية الفساد والتستر عليه (من خلال رفض توفير اي معلومات أو ببساطة من خلال إعطاء المعلومات الخاطئة) . كما ان غياب المساءلة يوفر لهم الفرصة لإساءة استعمال النظام دون نتائج تذكر . هذه المسائل تشكل صلب النقاش الحالي حول الحوكمة الديمقراطية بحيث يسعى المجتمع الى إنشاء آليات مؤسسية معينة لضمان تصرف المسؤولين العموميين بما يحقق المصلحة العامة وتبرير تصرفاتهم أمام دوائرهم الانتخابية .

ق. الإسهامات السياسية : من الأهمية بمكان إدراك حقيقة مفادها أن الفساد في العديد من الدول قد جاء نتيجة للتمويل غير القانوني الذي تحصل عليه الأحزاب السياسية . ولا تقتصر فضائح الفساد السياسي على الدول النامية ، حتى في أكثر الدول تقدما من الناحية الصناعية مثل فرنسا ، والمانيا ، والولايات المتحدة الأمريكية ، وجهت أصابع الإتهام مؤخرا الى الشخصيات والأحزاب السياسية على خلفية مشاركتها في عمليات تمويل أنشطة سياسية بشكل غير قانوني . بالتأكيد تؤدي الإسهامات السياسية غير القانونية الى إعاقة تطور أسواق تتميز بالتنافسية العادلة . وهي التي تؤدي في نهاية المطاف الى توجيه عملية صنع القرارات لخدمة المصالح التجارية (التي قد لا تكون مشروعة) واستغلال العلاقات المزيفة بين السلطات التنفيذية والقطاع الخاص.

ر. إنخفاض معدلات الأجور في القطاع العام : إن العديد من الدراسات قد خلصت إلى ان رفع الأجور في القطاع العام غير كاف للتخفيف من الفساد .(دي تيلا وشار جرودسكي ، 2003 م ، ص289) .

الحقيقة هي أن الأجور المنخفضة تجبر نسبة مئوية معينة من موظفي القطاع العام على اللجوء الى ممارسات الفساد، وفي أغلب الأحيان لا يدفع الى موظفي القطاع العام في الدول النامية ، ما

يكفي لسد حاجاتهم اليومية مما يجعل من قبول الرشاوي والتعاطي بها المصدر الوحيد المتاح لهم لكسب معاشهم .

بالإضافة الى ذلك ، تبين دراسة أجراها صندوق النقد الدولي .(كارولين فان رجكيغم وبياتريس ويدر ، مجلة أقتصاديات التنمية ،2001م ، ص65) . أن هناك علاقة بين اجور القطاع العام ، واجور القطاع الصناعي والفساد. ففي مثل هذه البيئة ، يرى مسؤولو الحكومة أن الأجور التي يتقاضونها ، التي هي أقل من مثيلتها في القطاع الخاص هي غير عادلة ، وبالتالي يشعرون أنهم مكرهون على اللجوء الى الفساد لتحقيق العدالة التي يريدونها . وهذا ما يؤدي الى خلق حلقة لا تستطيع فيها الحكومة أن تدفع ما يكفي لموظفيها ؛ إذ إنها لا تمتلك الأموال الكافية لذلك ، غير أن الأموال التي يفترض في الحكومة أن تحصل عليها من رسوم الرخص ، والضرائب وغيرها من الأشكال تنتهي في جيوب الموظفين العموميين بسبب الفساد . غير أنه من الأهمية بمكان أن نلاحظ هنا أن مجرد رفع أجور موظفي الحكومة لن يؤدي الى محاربة الفساد ما دامت الفرص متاحة لإساءة استعمال النظام والعقاب ضعيف ، مما يكرس الفساد ويعمل على استشرائه .

ش. تطبيق القوانين والأنظمة بشكل غير ملائم ، وغير ثابت ، وغير عادل : يشكل التطبيق الضعيف للقوانين والأنظمة جزءا رئيسيا من الفساد ، ومع ذلك غالبا ما يتم إغفاله . وهناك العديد من الأمثلة على الدول التي تعتمد التشريعات الهادفة الى الحد من الفساد ، أو القضاء على أحد مصادر الفساد من خلال سنّ القوانين لتبسيط إجراءات تسجيل الأعمال على سبيل المثال غير أنّ مثل هذه التشريعات لاتجد طريقها الى التطبيق العملي أبدا ، وهذا الغياب للتطبيق يخلق أنظمة مزدوجة حيث تبدو الأنظمة الصحيحة قائمة وفي مكانها الصحيح غير أن الفساد مازال منتشرًا . ومن الجدير بالذكر هنا : أن مؤسسات تطبيق القانون تكون في أغلب الأحيان هي المؤسسات الأكثر فسادا ، وبخاصة على المستوى المحلي ، حيث يفضل المواطنون ومعهم مؤسسات الأعمال غالبا دفع رشوة صغيرة بدلا من مواجهة عقوبة جنائية .

ت. ضعف العقوبة على المخالفات : ينمو الفساد ويشتد في البيئات التي يعرف فيها المخالفون أنهم في منأى عن القبض عليهم ومعاقبتهم . وعندما يكون العقاب غير ملائم للردع عن الفساد ،

ويكون نظام العدالة بطيئاً جداً في إستجابته للمخالفات ، كما أن حوافز السلوك الفاسد تفوق التكاليف المحتملة مثل فقد الوظيفة العامة ، أو مواجهة الحكم بالسجن لفترة ما . كما أن الفساد ذاته وبشكل خاص الفساد السياسي يجعل العقوبة أضعف . وهذا ما يحدث عندما يتمكن المسؤولون في القطاع العام من تقديم أعمال أو خدمات لبعضهم البعض بهدف التستر على الفساد . لقد حاولت بعض الدول مثل الصين أن تحل المشكلة من خلال التشدد في العقوبة ، كأن يواجه كبار المسؤولين الذين يقبض عليهم في أعمال فساد عقوبة الموت . غير أن هذه الإستراتيجية قد أخفقت ، إذ أن التدابير المتخذة لمعالجة حوافز وفرص الفساد لم تلق طريقها الى التنفيذ على أرض الواقع . كما تحولت روسيا مؤخراً الى إفتتاح أعمال الفساد والإعلان عنها بما يطال كبار المسؤولين مع القبض عليهم علناً . والإجماع الناشئ الآن هو أن هذه الإجراءات لا تسهم إلا بالقليل لإيقاف الفساد فضلاً عن أنه يترتب عليه تكاليف إضافية حيث يفرض مسؤولو الحكومة الفاسدون رسوماً لتغطية (مخاطرة) القبض عليهم . وبالتالي ، على الرغم من أن العقوبة الضعيفة هي أحد عناصر التيسير الأخرى للفساد ، يجب تناولها في سياق الإصلاح الأوسع نطاقاً والأكثر نظامية .

الفصل الثالث : Chapter Third :

الفساد تصنيفه ، وأنواعه ، و مظاهره ، وأسبابه ، وآثاره ، وطرق مكافحته

أولا :- تصنيف الفساد الإداري : Classification of administrative corruption:

لاشك أن هناك عدة تصنيفات لظاهرة الفساد الإداري . وإذا رغبتنا توصيف الظاهرة
وجب علينا إيراد أهم هذه التصنيفات .

فقد يصنف الفساد الإداري على أساس الفساد المادي ، الذي لا علاقة له بالجوانب
المعنوية كالدين والأخلاق . وأحيانا يصنف الفساد بحيث يشمل الفساد المادي والمعنوي معا ، فقد
يكون الفساد وظيفيا أو إداريا أو سياسيا أو أخلاقيا أو إجتماعيا أو قانونيا أو دينيا الخ .

وبحسب التوجهات والعلوم التي التزمتها ، فكما سيظهر ، فإن للفساد (مستويات
وأنواع وأشكال ، مثلما للفساد مظاهر وأوجه) . وهناك أيضا عوامل للسكوت عن هذه الظاهرة
الخطرة . (د. علي وتوت ، النبأ ، العدد 79 ، 2005م ، ص 1) . وهي :

أ- مستويات الفساد : حيث يميز المختصون في الإدارة بين ثلاثة مستويات للفساد الإداري
وهو على النحو الآتي :-

1. الفساد الكبير (الشامل) : Grand corruption (destruction) :

وهو الفساد الذي يرتكبه رؤساء الدول والحكومات والوزراء والمديرون العامون ومن في حكمهم ، وأساسه الجشع ، وهدفه النهب الواسع للمال العام ، عن طريق الصفقات الوهمية ، صفقات الأسلحة ، وتحويل الممتلكات العامة الى مصالح خاصة وبحجم كبير . أي إفساد الدرجات الوظيفية العليا من الموظفين العاميين بغية تحقيق مصالح مادية أو إجتماعية ... الخ .

ويرى (هنتنغتون) أنّ المتنفذين السياسيين هم أكثر فسادا من كبار الموظفين ، وموظفي الدواوين الأعلى مركزا وظيفيا أكثر فسادا من الآخرين .

كما أن رئيس الجمهورية ورئيس الوزراء والوزراء والمديرون العامون يفوقون الجميع فسادا، وهذا الفساد لا يكون بالضرورة متعارضا مع الإستقرار السياسي . (صاحب الربيعي ، الحوار المتمدن ، 2004م ، ع/974) .

ويرى (الباحث) أن الفساد الكبير يقوم به كبار موظفي الدولة مثل (رئيس الجمهورية أو رئيس الوزراء أو الوزراء والمديرون العامون ومن في حكمهم) والهدف من هذا النوع من الفساد هو تكوين ثروة بإستغلال المكانة الوظيفية لأجل الكسب الخاص ، وذلك عن طريق إنشاء صفقات وهمية أو إعطاء مناقصات عن طريق دعوات خاصة ، أو الحصول على أراض كثيرة تحت إسم إنشاء مزارع أو ماشابه ذلك .

2. الفساد الصغير (العرضي) : Petty corruption (accidental) :

ويحدث هذا المستوى من الفساد عند قاعدة الهرم الحكومي ، وهو فساد الموظفين الصغار في القطاعات المختلفة ، وأساسه على الأغلب الحاجة الإقتصادية (المادية) ، أو قد يكون نتيجة إنحرافات سلوكية ، ويعبر غالبا عن سلوك شخص أكثر منه تعبيراً عن نظام عام مثل طلب رشوة أو إبتزاز لتسهيل عقد ، أو اجراء طرح لمنافسة عامة ، أو إختلاس على نطاق محدود، أو تمرير معلومات ذات قيمة لشركات ، أو مؤسسات لها تماس مع

القطاع الخاص ، أو بتعين الأقارب . (محمود عبد الفضيل ، مجلة المستقبل العربي ، العدد 309 ، 2007م ، ص35) .

أما الفساد الصغير من حيث رؤية (الباحث) : فهو الفساد الذي يقوم به صغار الموظفين وسببه يكون نتيجة إنحراف سلوك الموظف عن المسار الصحيح، مما يدفعه الى التلؤؤ في إنجاز معاملات المواطنين ، بهدف الحصول على مكسب خاص من خلال انجازه المعاملة ، أو يكون نتيجة لقلّة راتبه وعدم كفايته مما يدفعه الى القيام بمخالفة قانونية بهدف كسب مآرب شخصية .

3. الفساد المنتظم أو النظامي : Systematic corruption :

وهذا المستوى من الفساد يحدث حينما تتحول إدارة المنظمة الى إدارة فاسدة ، بمعنى : أن يدير العمل برمته شبكة مترابطة للفساد يستفيد ويعتمد كل عنصر منها على الآخر، مثال ذلك : شبكة الفساد التي تضم المدير العام ومدراء المشاريع والمدير المالي والتجاري . (د . علي أحمد فارس ، 2009م ، ص4) .

وقد ينظر (الباحث) الى هذا النوع من الفساد بأنه من عمل أناس منحرفين سلوكيا ، هدفهم تحقيق مصالح شخصية عن طريق ممارسة الوظيفة ، أي : فعل أشخاص ذوي خبرة ، وقيامهم بأعمال غير قانونية بغية الحصول على الرشوة من صاحب العمل ، وخير مثال على ذلك : موافقة المهندس على عمل مقاول دون وجود المواصفات القانونية في ذلك العمل .

ويمكن أن نبين درجات الفساد الإداري وفقا لمستويات معينة منها :

1. على مستوى الفرد : إنّ أي فرد من افراد المجتمع هو إنسان مرتبط بمنظومة إنسانية هي المجتمع ، والواجب المترتب عليه هو موقف إجتماعي ، وأخلاقي ، وديني ، وإنساني ؛ لذلك عندما يتعين في إحدى دوائر الدولة ، ويكون موظفا ، فإنه يؤتمن على

مصالح المجتمع ، وتقع على عاتقه مسؤولية كبيرة وخطيرة لتنفيذ الواجب الملقى على عاتقه ، فإذا لم يشعر بأهمية دوره الوظيفي ، والإجتماعي ، وإذا لم يشعر بإنتمائه لهذا المجتمع ، سيكون لقمة سائغة في فم الإنحراف . فإن الفساد يحدث عندما يقبل أو يبتز رشوة لتسهيل معاملة ، او يستغل الوظيفة العامة بتعيين الأقارب أو سرقة أموال الدولة مباشرة . (خضر، محسن ، جريدة الوطن ، 2005م ، ص10) .

2. على مستوى المجتمع: من وجهة نظر المدرسة الإدارية أن الفساد هو أحد الآثار التي تترتبت على وجود السوق السوداء ، والتي نشأت بسبب إتباع سياسة التدخل الحكومي في الشؤون الإقتصادية . مما يؤدي الى زيادة فرص الممارسات البيروقراطية . (د.سحر قدوري ، 2008م ، ص6) .

3. على مستوى المؤسسات: ظهر هذا المستوى من الفساد خلال العقود الأخيرة من القرن العشرين ، من خلال ممارسات من نوع جديد تتمثل بالعمليات الإستشارية ، التي تقوم بها هيئات أجنبية لحساب مكاتب استشارية في بلد معين ، بهدف تكوين نخبة جديدة من المهنيين ورجال الأعمال ، وترتبط مصالحها بالترويج لبرامج المؤسسات الدولية ، وهيئات المعونة الأجنبية في مجالات محددة مثل الخصخصة ، وتحرير التجارة وشبكة المعاملات المالية الدولية ، وتطور الأمر من خلال أطر شبكية ومافيات منظمة واكتسبت هذه الممارسات نوعاً من المؤسسة في اطار تلك المنظومات الشبكية . (ليكي ، 2000م ، ص52) .

ثانيا :أنواع الفساد : Types of corruption :

يتفرع الفساد من ناحية الإنتشار على فرعين هما :

أولا :- الفساد الدولي (العابر للحدود) : International corruption :

هذا النوع من الفساد يأخذ أبعادا واسعة وكبيرة ، بحيث يعبر حدود الدول وحتى القارات وتصل الى نطاق عالمي ضمن ما يطلق عليها (بالعولمة) . ويعمل تحت مظلة نظام الإقتصاد الحر ، بحيث يشكل هذا الفساد منظومة أخطبوطية ؛ لأنه يربط مؤسسات الدولة الإقتصادية داخل وخارج القطر بالكيان السياسي ، لتقاسم المنافع بطريقة يصعب الفصل بينها ، ويعتبر الأخطر نوعا .

تتفاقم الشركات المتعددة الجنسية وتعاضم نشاط المافيا خاصة في مجال تجارة المخدرات ، وغسيل الأموال ، والمتاجرة بالرقيق الأبيض ، وبهذا ينتقل الفساد من هاجس وطني الى إحدى قضايا العولمة . ومما يزيد الأمر صعوبة قدرة العناصر التي تمارس الفساد عبر الحدود ، على القيام بأعمالها التجارية في كل مكان تقريبا ، مما يجعل من الصعب ، بل ومن المستحيل أحيانا ، مساءلتها في كل مكان تمارس فيه نشاطها . وعندما تقرر حكومات الدول النامية والمنظمات الدولية ، التي لا تتوافر لديها إلا موارد وسلطات محدودة ومقيدة قد لا تكون

النذ القادر سياسيا ، أو اقتصاديا على مواجهة ذوي المصالح القوية ، الذين كثيرا ما يعملون في الخفاء على توجيه الدواليب التي تحرك الفساد العابر للحدود (برنامج المجتمع المدني العراقي، 2008م ، ص 5) .

لقد 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 الى أن (جيشا) من كبار الموظفين في اكثر من (136) دولة يتقاضون مرتبات منتظمة مقابل تقديم خدمات لتلك الشركات .

لقد أحتل قطاعي المقاولات ، وصناعة الأسلحة في الدول الكبرى رأس القائمة ، من حيث كونهما أكثر فروع النشاط الإقتصادي ، التي تنشط في مجال تقديم الرشاوي الى المسؤولين الحكوميين في الدول النامية ، لتمير أعمالهم وخدمة مصالحهم . (د. علي وتوت ، 2009م ، ص 2) .

إن هذا النوع من الفساد بحسب رؤية (الباحث) تقوم به الدول المتقدمة تكنولوجيا ، بحيث يتم عن طريقه سحب المبالغ من البنوك ، بعد معرفتهم للرقم السري لصاحب المبلغ ، أو يدفع رشاوي لموظفي الكمارك في الحدود الدولية ، كي يفرض رسوما خفيفة على مكائن وآلات ومعدات كثيرة ، وان هذا النوع من الفساد يفعله اناس أذكيا لهم خبرة خاصة في هذا الشأن .

ثانيا : الفساد المحلي : Local corruption :

هذا النوع من الفساد موطنه داخل حدود البلد وينتشر في داخل قطاعاته الإدارية والإقتصادية ، يتداوله موظفون صغار ممن لا يرتبطون في مخالقاتهم بشركات أجنبية تابعة لدول أخرى . (سعاد عبد الفتاح ، النزاهة ، العدد 3 ، 2007م ، ص 5) .

فالفساد المحلي من وجهة نظر (الباحث) يرتكبه الموظفون المحليون داخل حدود البلد ، نتيجة وجود انظمة فاسدة ، او نتيجة عدم وجود قوانين تمنعهم من القيام بمثل هذه الأفعال

الفاصلة ، أو سببه الغلاء الفاحش في الأسواق مما يجعل الموظف العادي مضطرا للقيام بمخالفة قانونية من أجل الحصول على مكسب مادي ، بغية تسديد حاجاته .

ثالثا : أشكال الفساد : Forms of corruption :

للفساد الإداري أشكال عديدة وكما جاء في تقرير الندوة الإقليمية التي عقدتها دائرة التعاون الفني للتنمية ومركز التنمية الإجتماعية والشؤون الإنسانية بالأمم المتحدة . إذ تم تحديد ثلاثة أشكال رئيسة للفساد الإداري يتضمن كل منها ثلاث ممارسات فرعية نوضحها كالآتي:-

اولا : أشكال الفساد وفقا للرأي العام :يتضمن اشكال الفساد وفقا للرأي العام ثلاثة أشكال (صالح احمد علي ، 1999م ، ص45) . وهي :

1. **الفساد الأبيض** : المقصود هنا وجود اتفاق بين الجمهور، والموظفين العاملين في الأجهزة الإدارية على تقبل وإستحسان العمل او التصرف المعني .

2. **الفساد الأسود** : ويعني وجود اتفاق الجمهور، والموظفين العاملين في الجهاز الإداري على إدانة عمل أو تصرف سيء معين .

3. **الفساد الرمادي** : شكله مختلف بسبب غياب الإتفاق من عدمه حول عمل ، أو تصرف معين قبل الجمهور، والموظفين .

أما الفساد وفقا للممارسة فيأخذ الأشكال الآتية :-

1. المخالفات القانونية: ويعني جميع الممارسات غير القانونية التي يقوم به الموظف

بغية تحقيق مكاسب شخصية من خلال أدائه للعمل بعيدا عن المصلحة العامة .

2. الروتين الإداري: إن سوء استعمال الروتين يعرقل الأداء الإداري، ويدفع المراجع الى

البحث عن طرق غير مشروعة من اجل تمشية معاملته .

3. سوء استعمال الصلاحيات الممنوحة : ويعني ذلك ان لكل موظف عددا من الصلاحيات ،

من المستحسن استعماله بشكل قانوني دون تحيز ، أي لا يكون بشكل يؤدي الى منح الامتيازات

والتسهيلات لبعض المواطنين وحرمان البعض الآخر منها دون الإستناد على أسس وقواعد

قانونية .

أما الفساد وفقا للغرض : والذي ركزت عليه الندوة التي عقدتها دائرة التعاون

الفني للتنمية بالأمم المتحدة

(نادر أبو شيخه، 1994 م، ص43). فيأخذ الشكل الآتي :

1. الفساد الناتج عن إستعمال الموارد العامة لتحقيق أهداف شخصية وخير مثال على ذلك :

(التزوير في تقدير الضرائب وتحصيلها ، وإقامة مشروعات وهمية ، وتدخل السياسة في

المحاكم) .

2. الفساد الناتج عن خدمة الأهل والأصدقاء مثل : (استعمال الصلاحيات لصالح الأقرباء

في إنجاز المعاملات ، وتقديم تسهيلات غير قانونية) .

3. الفساد الناتج عن السرقة العامة مثل : (اختلاس المال العام ، والتلاعب بالرواتب

والأجور ، واستعمال الحوافز والمكافآت لأغراض شخصية) .

رابعاً : مظاهر الفساد : Manifestation of corruption :

للفساد مظاهر عديدة من أهمها (الفساد الإداري ، والفساد المالي ، والفساد السياسي ، والفساد الإقتصادي ، والفساد الإجتماعي ، والفساد الأخلاقي ، والفساد القانوني الخ) .

1. الفساد الإداري : Administrative corruption :

ويتضمن جميع الإنحرافات الإدارية ، والوظيفية ، أو التنظيمية التي تصدر عن الموظف العام إثناء تأديته العمل الإداري ، ومخالفته للتشريعات والقوانين والضوابط ، ومنظومة القيم الفردية . أي استغلال الموظف العام لوظيفته وصلاحياته بغية الحصول على مكاسب ومنافع شخصية بطرق غير مشروعة . وهنا يتمثل مظاهر الفساد الإداري في عدم إحترام أوقات العمل ، أو التراخي ، أو التكاثر وعدم تحمل المسؤولية ، وإفشاء أسرار الوظيفة ،

وأحيانا يعود الفساد الإداري الى وجود قيادات غير ماهرة ، وقصور سياسات الأجور عن توفير الحد الأدنى لمستلزمات العيش ، مما يحدو بالموظف العام الى التلكؤ في إنجاز المعاملات ، مما يؤدي الى اضطرار المراجعين لإتباع اساليب ملتوية غير مشروعة لتقديم الرشاوي للموظفين بغية تمشية معاملاتهم . في الوقت الذي يرى الموظف الصغير بأن موظفي الحكومة ، وخاصة منهم في مراكز المسؤولية الإدارية العليا يتمتعون بمزايا القوة والحصول على امتيازات

شخصية في الدولة بشكل قانوني (دارسكن ، و سيارة ، ومكافأة ، وهدايا ... الخ) . (الأمم المتحدة ، ترجمة نادر ابو شيخة ، 1989م ، ص 15) .

ويذكر (مقلد ، 1980م ، ص 50-73) ان القيادات النظيفة هي سدود مانعة تقف في وجه الفساد ، وأن ضعف الرقابة الادارية وتعدد الأجهزة القائمة بها والأساليب التقليدية المستعملة في الأجهزة الرقابية، تعد من اهم أسباب الفساد الإداري ، إذ تعتمد كثير من الإدارات على المتابعة المكتبية دون الميدانية أو على معلومات غير كاملة مستقاة من مصادر مشبوهة ، مما يجعل العملية الرقابية غير ذات جدوى ويساعد على فتح ثغرات ينفذ من خلالها الفساد ، ويؤكد ذلك كثير من الدراسات ، ومنها دراسة (العقيل، 1988م ، ص 63) . ان عدم وجود رقابة متخصصة على العمل من اهم المسببات في ارتكاب جريمة الرشوة .

ولقد أوضحت الدراسة التي أجراها (هلال ، 1985م ، ص 3-13) أن مصدر الفساد يكمن في وجود مجموعة من الثغرات الإدارية ، مثل عدم تناسب السلطة والمسؤولية في الجهاز الإداري ، وعدم تفويض السلطة ، وضعف الأجهزة الرقابية .

ولقد أورد (أزويلف اللوزي ، 1993م ، ص 39) مجموعة من الأسباب الإدارية المؤدية الى حدوث الفساد الإداري منها ضعف الرقابة الإدارية ، وعدم وضوح القوانين والأنظمة ، وعدم توزيع الأختصاصات والمسؤوليات بصورة عملية ، وتضخم الجهاز بالموظفين ، الأمر الذي يؤدي الى عجز الجهاز الإداري عن القيام بمسؤولياته ، ومواكبة حاجات الجمهور ، مما يضطرهم الى الضغط على العاملين وإغرائهم باتباع سلوك بعيد عن قواعد العمل وأنظمتهم .

كما جاء في الندوة التي عقدت في دمشق بإسم (الفساد كظاهرة عالمية وعربية ومحلية) أن من اهم العوامل المولدة للفساد الإداري إهمال محاسبة الفاسدين في الإدارة ، أو معاقبتهم بشكل بسيط ، وأن الإجراءات الإدارية تنقصها الشفافية وغير مراقبة من جهات اخرى ، وكذلك التعامل مع المستجدات الحديثة بإستعمال الطرق والأدوات القديمة ، مما يسبب تأخر إنجاز الأعمال وشيوع الفوضى ، الأمر الذي يدفع بالمستعجلين من أصحاب المعاملات الى القبول بالدفع من أجل إنهاء معاملاتهم .

وورد في الندوة نفسها أن عدم كفاءة الأجهزة الرقابية ، وغموض القوانين والإجراءات وتناقضها ، وعدم وجود القائد الكفوء والقوة الحسنة ، وتدني المستوى التعليمي وتفشي الأمية في كثير من الأجهزة الحكومية ، وإنشغال كبار المسؤولين الإداريين بالأمر الصغير ، نظرا للمركزية الشديدة التي يحرصون عليها ، بحيث لا يبقى لديهم الوقت الكافي للإلتفات الى الأمور الإستراتيجية المهمة ، وإبعاد الكوادر العلمية ذات الخبرة النظيفة ومنعها من الوصول الى سلطة القرار لتعارض نهجها مع المصالح الشخصية للفاستدين ، مما يجعل الجهاز الإداري معرضا ومهيا إلى إنتشار الفساد فيه (البيان ، 1999م ، ص28)، وورد في دراسة المركز العربي بأن من اسباب الفساد ، الصفات الشخصية للقيادة في المجتمع . والتهاون في تطبيق الأنظمة والتعليمات وتأثر الجهاز الإداري بالقيم السائدة في المجتمع (مجلس وزراء الداخلية العرب ، 1987م ، ص5-25) .

ولقد أوضح العليان (موثق في المجالي ، 1996م ، ص77-106) أنّ الواسطة وهي مظهر من مظاهر الفساد تظهر في المجتمع ، إذا سادت فيه ظروف وعوامل عدم وضوح النظم للتنظيمات العامة والخاصة ، وصعوبة الإجراءات الإدارية .

وكذلك من بين الأسباب الإدارية المؤدية للفساد الإداري نقص المعرفة بالعمل لدى المديرين ، حين يكون أداء العمل يتطلب معرفة ومهارة تفوق معرفتهم ومهارتهم ، فيسيؤون للجمهور من الخارج ، الأمر الذي يصاحبه تفشي أنواع مختلفة من صور الفساد (شتا ، 1999م ، ص23-47) .

ويبين (محمود ، 1993 ، ص47) أن من اسباب الفساد الإداري ، كثرة الأنظمة واللوائح الرقابية والتشريعية المنظمة لتصرفات وأفعال وسلوك العاملين . فزيادة الأنظمة والقيود والحدود واللوائح على هذا النحو ، تؤدي الى تعطيل العمل وقتل روح الإبتكار والتجديد ، وظهور البيروقراطية وتضخم العمل المكتبي . وهنا تظهر الآثار السلبية في التسلط الذي يفرضه بعض العاملين على أفراد الجمهور ، التي تعتبر بداية الرشوة ، كذلك فإن التغيير المستمر في الأنظمة

الموضوعة لشؤون العاملين يلعب دورا مهما في خلق ثغرات ، ينفذ منها ذوو السلوك السيء ، لتحقيق أهدافهم عن طريق بعض الأساليب المرضية غير السوية .

وقد يرى (الباحث) أن أهم أسباب الفساد الإداري يعود الى التوزيع غير العادل في الرواتب والأجور ، الذي يخلق تفاوتاً كبيراً بين رواتب أصحاب الدرجات الوظيفية العليا ، ورواتب الدرجات الوظيفية الدنيا . وكذلك الى عدم وجود كوادرات إدارية كفوءة وذات إلمام بالعمل الإداري ، مما يؤدي الى حدوث خلل إداري في الأداء الوظيفي . وأن هناك أسباباً أخرى مثل عدم وضع الرجل المناسب في المكان المناسب ، وإنعدام المعايير والقواعد الوظيفية في التعيين ، وتطبيق المركزية الشديدة ، وضعف الرقابة الإدارية ، كما أن ارتفاع أسعار المواد الضرورية يشكل ضغطاً كبيراً على الموظفين من أصحاب الدخل المحدود مما يدفعهم الى ممارسة الفساد ، كقبول الرشوة مثلاً لسد احتياجاتهم الضرورية ، وأحياناً يعود الفساد الى إنحراف سلوك الموظف في الأجهزة الإدارية ، ومفاده عدم إخلاصه وتهاونه في أداء الواجب ، وعدم شعوره بالمسؤولية الوطنية .

2. الفساد المالي : Financial corruption :

يتمثل بمجمل الإنحرافات المالية ومخالفة القواعد والأحكام المالية التي تنظم سير العمل الإداري في الدولة ومؤسساتها ، ومخالفة التعليمات الخاصة بأجهزة الرقابة المالية ، كالجهاز المركزي للرقابة المالية المختص بفحص ومراقبة حسابات وأموال الحكومة والهيئات والمؤسسات العامة والشركات . ويمكن ملاحظة الفساد المالي في (الرشوة ، والإختلاس ، والتهرب الضريبي والجمركي ، وتخصيص الأراضي ، والمحاباة ، والمحسوبية في التعيينات الوظيفية ، وإعادة تدوير المعونات الأجنبية للجيوب الخاصة ، وقروض المجاملة التي تمنح دون ضمانات ، وعمولات البنية التحتية ، والعمولات والأتاوات المحصلة بحكم المنصب أو الوظيفة (السلطة القسرية) لفرض أو إجبار الآخرين على تأدية خدمات وأعمال مختلفة غير مكلفين بها رسمياً ، والإسراف في استعمال المال العام . (زياد عربية ، 2009م ، ص4).

كما يبين (أحمد ، 1983م) ان الدراسات العلمية أثبتت أن كافة صور الإنحراف ، وبوجه خاص الإنحراف المالي كالرشوة قد تقع من أفراد يتمتعون بمستوى معيشي مرتفع .
ويذهب في الإتجاه نفسه (الشاذلي ، 1991م ،ص77) إذ يرى أن ثلثة من مرتكبي جرائم الأموال هم من الأشخاص الذين تتوفر لهم الموارد الكافية لضمان إشباع حاجاتهم الضرورية ، وأن الذين يرتكبون جرائم الرشوة هم من كبار الموظفين الذين يحصلون على مرتبات كبيرة ، ومزايا عديدة وإنما يلجأون الى جرائم الأعتداء على الأموال لرغبتهم في مزيد من حياة الرفاهية والترف ، وفي هذا يقول ابن خلدون (الخياط ، 1993م ،ص203) : إن السبب الحقيقي للفساد هو رغبة جماعة القمة في العيش برفاهية ، وسد نفقاتها الكمالية ، ويصف تيو بالد (موثق في الخياط ، 1993م ، ص203) أن الموظفين الفاسدين اكثر رغبة في شراء السيارات الفارهة كالمرسيدس والمونيكا ... الخ ، وبناء الفيلات وأستيراد الأثاث الباهض الثمن من دور الأثاث الأوروبية .

بينما يعزي (الباحث) الفساد المالي إلى انحراف سلوك الفرد سواء أكان موظفا عاما أم صاحب مصلحة أم عمل ، لأن ميل الفرد بالحصول على المال بأي طريقة كانت ، يجعله يخالف القانون والأنظمة الرسمية ،فهو في هذه الحالة لايبالي بالقوانين السائدة ، ولا بالأعراف والعادات المتبعة في المجتمع . فمن أجل الحصول على المال يتبع طرقا متعددة كي يصل الى غايته ومآربه الشخصية ، مثلا : الموظف الحكومي يقوم بعرقلة معاملات المواطنين ، هدفه هنا إجبار صاحب المعاملة على الدفع كالرشوة أو تقديم الهدايا بغية إنجاز معاملته ، كذلك الحال بالنسبة لصاحب العمل حينما يكون هدفه المال يقوم بالتهرب من دفع الضريبة او الكمرك باتباع أساليب ملتوية . وهنا فالطرفان الموظف الحكومي والمواطن يعرفان حقيقة امرهما بانها مخالفة للقانون والأنظمة السائدة ، وعلى الرغم من ذلك يقومان به .

3. الفساد السياسي : Political corruption :

ويتضمن جميع الإنحرافات المالية ومخالفات القواعد والأحكام التي تنظم عمل النسق السياسي (المؤسسات السياسية) في الدولة .ويؤدي اليه عدم الإستقرار السياسي ، وسلب حقوق وحرريات المواطنين العامة.

فضلا عن اتباع سياسات تنموية لم يقدر لها النجاح ، فكل ذلك يؤدي الى تمركز السلطات في أيدي فئة محددة ، مما يؤدي الى تدهور الأوضاع فتزداد جرائم استغلال النفوذ والتعيين بدون مؤهلات ، ومخالفة القوانين والأعراف ، فضلا عن طبيعة البناء الحكومي الذي يشجع على انتشار الفساد البيروقراطي . ومع ان هناك فارقا جوهريا بين المجتمعات التي تنتهج أنظمتها السياسية اساليب الديمقراطية وتوسيع المشاركة في الحكم ، لكن العوامل المشتركة لانتشار الفساد في كلا النوعين من الأنظمة تتمثل في نسق الحكم الفاسد .

وتمثل مظاهر الفساد السياسي في الحكم الشمولي الفاسد ، وفقدان الديمقراطية الحقيقية ، وفقدان المشاركة ، وفساد الحكم وسيطرة نظام الدولة على الأقتصاد ، وتفشي المحسوبية . (عادل عبد اللطيف ، مجلة العربي ، العدد309 ، 2004م ، ص90) .

و يرى (الباحث) أن من بواعث الفساد السياسي ، إنحراف رجال السياسة عن القواعد والأحكام التي تنظم عمل المؤسسات الحكومية في الدولة ، وذلك بإستغلال هؤلاء السياسة لسلطاتهم كي يقوموا بتعيين الأقارب في المراكز الحساسة دون الإهتمام بمعايير التعيين ، ودون حساب الى المؤهلات المطلوبة ، وعدم النظر الى الكفاءات والخبرات ، مما يدفع الناس المؤهلين الى ترك البلاد ، أو قيام هؤلاء السياسة بإغداق اموال الدولة في الإنتخابات بغية شراء اصوات الناخبين ، مما يؤدي الى وصول أناس غير مؤهلين الى البرلمان ، والى دفة الحكم والى موقع القرارات الهامة ، بغية استغلالهم لإصدار قرارات لصالحهم ومما تقي بغرضهم من اجل الحصول على ثروات البلاد ،وقد يؤدي هذا الى انتشار الفساد والمحسوبية ، وإهمال مطالب الجماهير الكادحة من الخدمات الضرورية .

4. الفساد الأخلاقي : Moral corruption :

يشمل مجمل الانحرافات الأخلاقية والسلوكية المتعلقة بنشاط وسلوك الموظف الشخصي وتصرفاته ، كالقيام بأعمال مخرجة بالحياء في أماكن العمل ، أو ان يجمع بين الوظيفة واعمال أخرى دون اذن أو موافقة ادارته ، أو استغلال السلطة لتحقيق غايات ومآرب شخصية له على حساب المصلحة العامة ، أو ان يمارس المحسوبية بشكلها الإجتماعي الذي يسمى (المحاباة الشخصية) دون النظر الى اعتبارات الإستحقاق ، والكفاءة ، والجدارة ، والقدرة (د. نوزاد عبد الرحمن ، 2001م ، ص44) .

وقد يرى (الباحث) أنّ الفساد الأخلاقي نابع عن الانحرافات السلوكية للفرد أو الموظف الحكومي عن العادات والتقاليد الإجتماعية وعن العرف ، وكذلك نابع عن المخالفات القانونية الصريحة . ومثال ذلك ما يقوم به الفرد من تعاطي للمخدرات ، أو قيامه بالتحرش بالنساء في الشوارع ، مما يخالف العادات الإجتماعية ، او قيام الموظف بعمل مخرّ بالحياء داخل دائرته دون حساب لمعايير الوظيفة العامة .

5. الفساد الإجتماعي : The Social corruption :

الفساد هو السلوك غير السليم الناتج عن تفسخ منظومة القيم الإجتماعية ، حتى ان علماء الإجتماع يحددون مفهوم الفساد : بأنه علاقة إجتماعية تتمثل في إنتهاك قواعد السلوك الإجتماعي فيما يتعلق بالمصلحة العامة . وممارسة الفساد مرجعها يعود الى عدم استقامة ذاتية الشخص الذي يمارسه وبالتالي فهو إنتهاك لقيم المجتمع وهو قائم على تغليب المنفعة الشخصية على المنفعة العامة .

ومن أهم العوامل التي لها إنعكسات مؤثرة وفعالة في إنتشار الفساد الإداري في الدول النامية هو العوامل الإجتماعية ، حيث يجمع علماء الإدارة والإجتماع على أن الأجهزة الإدارية لاتعمل في الفراغ ، وأن للبيئة الخارجية المحيطة بها تأثيرا مباشرا على سلوك العاملين بها (الكبيسي ، 2000م ، ص85-122) .

فالبيئة بما تملكه من مجموعة كبيرة من الوسائل تمثل آليات الضغط الإجتماعي من قيم وعادات وتقاليد لها الأثر الكبير في التأثير على الفرد الذي هو جزء من النظام الإجتماعي ، كما

أن لكل نظام إجتماعي قيمه الموروثة والمنقولة اليه ، والتي تبرز على شكل ضوابط سلوكية يخضع لها الأفراد ، وقد تكون تلك القيم الإجتماعية في بعض الأحيان سببا في انحراف الجهاز الإداري ، عن قواعد العمل ، وشيوع الفساد فيه (زويلف ، 1993م ، ص39) .

ويذكر (الخياط ، 1993م ، ص 178) بأن ميلر يرى أنّ العلاقات الإجتماعية تلعب دورا بارزا في تغذية الممارسات الفاسدة ، إذ إنّ هذه العلاقات تقوم على وفاء الأفراد لمعارفهم من الأقرباء والأصدقاء ، مما ينتج عنه تطويع الأنظمة والقوانين للمصالح الشخصية ، وأن هذه العلاقات لا تزال قائمة وخاصة في الدول النامية ، فإذا ما تغيرت أو تبدلت هذه القيم فإن الفساد سوف يقل ، فالسلوك الفاسد لا يبقى طويلا إذا لم تكن هناك قيم ثقافية تدعم بقاءه .

وفي بعض المجتمعات نجد أن التحيز للأقارب يقوم على أساس الولاء الشخصي يمثل فضيلة مؤكدة الى درجة ان بعض هذه المجتمعات لاترى في المحسوبية ، والمحابة نوعا من أنواع الفساد (شتا ، 1999م ، ص 23-47) .

ويرى دعاس (موثق في الصرايرة ، 1998م ، ص 59-87) أن الفساد في المجتمع يتأثر كثيرا بالمواقف السائدة في المجتمع ، فثقافة المجتمع تنتج بالفعل أو تحمي على أقل تقدير بعض أشكال الفساد الإداري ، كنظرة البعض الى بعض الممارسات مثل المحسوبية والمجاملة على أنها تعبير عن التكافل الإجتماعي لا على أنها مخالفة للقوانين .

وفي الإتجاه نفسه يقرر (الكبيسي ، 2000م ، ص 85) أنّ بعض المتغيرات الإجتماعية تسهم في توفير أجواء الفساد الإداري ، أو تحفز البعض على ممارسته كتوظيف الإنتماءات العشائرية في الضغط على المسؤولين لتحقيق مكاسب بغير وجه حق .

ففي دراسة أجريت على عدد (52) من القادة الإداريين في مصر ، والأردن ، والكويت ، ولبنان ، والسعودية ، أثبتت أن هؤلاء المديرين يعبرون في خصائصهم في التعامل في إتخاذ القرارات من منظور العلاقات الشخصية ، والمحابة للأقارب ، والعشيرة والطائفة ، وتقديم الولاء الشخصي على الكفاءة ، والمصلحة العامة (عبد الهادي ، 1997م ، ص 69) .

كما أجرى جريجوري (Gregory، 1999،123) دراسة حول الفساد الإداري في جمرك ميناء سانتوس في البرازيل ، فوجد أن من بين الأسباب التي تدفع الى إنتشار الفساد بعض العلاقات الإجتماعية ، أو ما يسمى بتنامي رأس المال الإجتماعي الذي ينتج من خلال تبادل المنافع والمصالح بين المتعاملين من اطراف الفساد الإداري .

ومن الدراسات التي وجدت علاقة الفساد الإداري والعوامل الإجتماعية ، دراسة هوانج (Hwang ، 1997، 208) حول الفساد الإداري في جمهورية كوريا الجنوبية ، إذ يعزو الفساد الإداري في كوريا الى بعض العوامل المختلفة ، ومنها بعض الخصائص الإجتماعية مثل المحاباة ، والعلاقات الشخصية الوثيقة ، وأكدت الدراسة اهمية الأخلاقيات العامة ، والشرف المدني كعوامل فاعلة للحد من الفساد في المستقبل .

إن الفساد هو سلوك ذاتي سيء ينعكس على الآخرين وتتم ممارسته من قبل فرد أو مجموعة أفراد ، فالموظف الحكومي منحة له سلطات وصلاحيات بموجب القانون ، ويمكن ان يمارس الفساد إذا ما أستغل الوظيفة العامة استغلالا سيئا ، إذا ما استجاب هذا الموظف للعادات والتقاليد، والانتماءات العشائرية ، والطائفية ، والأسرية ، والإقليمية .

بحيث تتحول الوظيفة العامة من وسيلة لإدارة الشأن العام لأفراد المجتمع ، ومن أداة للخدمة العامة ، ومن كونها تكليفا قانونيا، وأمانة وطنية مقدسة تتحول الى سلعة يتم المتاجرة بها بيعا وشراء بممارسة الفساد .

إن الفساد يؤدي الى خلخلة القيم الإجتماعية ، والى الأحباط وإنتشار اللامبالاة والسلبية بين أفراد المجتمع ، وبروز التعصب والتطرف في الآراء ، وشيوع الجريمة كرد فعل لإنهيار القيم ، وعدم تكافؤ الفرص وكذلك يؤدي الى عدم المهنية وفقدان قيمة العمل ، والتقبل النفسي لفكرة التفريط في معايير أداء الواجب الوظيفي ، وتراجع الإهتمام بالحقوق العام والشعور بالظلم لدى الغالبية . مما يؤدي الى الإحتقان الإجتماعي وانتشار الحقد بين شرائح المجتمع وإنتشار الفقر .

فالفساد يشوه البنى الإجتماعية والنسيج الإجتماعي من خلال صعود الأقلية على حساب الأكثرية ، وسوء توزيع الدخل بشكل غير متكافىء ، الأمر الذي يؤدي الى حدوث تحولات

سريعة ومفاجئة في التركيبة الإجتماعية ، الأمر الذي يكرس التفاوت الإجتماعي ، وتراجع العدالة الإجتماعية ، نتيجة لتركيز الثروات والسلطات وتدني المستوى المعاشي لأغلبية أفراد المجتمع الأمر الذي يدفع البعض منهم لإرتكاب الجرائم وبالتالي تعطيل قوة فاعلة في المجتمع .(د.سمير عبود عباس ، 2008م ، ص 7) .

إن اخطر ماينتج عن الفساد بهذا الصدد هو الخلل الذي يصيب اخلاقيات العمل والقيم الإجتماعية ، وغالبا ما يغير الفساد سلوك الفرد ، ويجعله يتعامل مع الآخرين بمادية ، وتغليب المصلحة الذاتية من دون مراعاة القيم الإجتماعية التي تدعو الى علو المصلحة العامة .

أما الفساد الإجتماعي من وجهة نظر (الباحث) فقد يكون سببه العادات والقيم الإجتماعية المتأصلة في نفوس الأفراد ، كالعادات العشائرية ، والطائفية الخ ، مما يدفع الموظف الحكومي للقيام بإنجاز معاملات الأقارب والأهل ، وإرتكاب المخالفات القانونية من أجلهم ، في حين قيامه بإهمال معاملات الآخرين ، مما يؤدي الى إنتشار الفساد .

6. الفساد القانوني : Legal corruption :

هذا النوع من الفساد يسود عندما تسيطر السياسة على القانون ، ويظهر ذلك جليا من خلال عبث النخبة الحاكمة واصحاب المصالح وجماعات الضغط في (مواد الدستور) وأحكامه . ويمتد ذلك الى القوانين المنظمة لعجلة الحياة في المجتمع ، ولا يتوقف الأمر عند هذا الحد بل يتخطاه الى تجاوز أحكام الدستور ، وتعطيل القوانين أو التطبيق الإنتقائي لها بما يحقق المصالح الذاتية لرعاة الفساد والمستفيدين منه ، مع اهدار أحكام القضاء في حالة صدورها لغير صالح النخبة الحاكمة والمتحكمة .

إن المشكلة في نظام العدالة القضائية المطبق في كثير من البلدان ، لا يتمثل بالضرورة في النقص بمواد العقوبات المتعلقة بالفساد أو وجود العقوبات الصارمة بحق المفسدين دائما ، وإنما أن المواد القانونية لا يتم تطبيقها بشكل سليم أو انها تطبق بشكل انتقائي نتيجة لخضوع المؤسسة القانونية هنا وهناك لضغوط المستويات السياسية . (الأمم المتحدة ، ترجمة نادر ابو شيخة ، 1989م ، ص 35) .

هذا يجعل السلطة القضائية تتسم بالضعف والقصور في قيامها بدورها الدستوري ، لمؤسسة تختص بتفسير القوانين والفصل في المنازعات ، خاصة عندما تكون سيطرة السلطة التنفيذية عليها نافذة وقوية .

بينما يعزو (الباحث) أسباب الفساد القانوني الى تدخل السياسة في شؤون القضاء والمحاكم وعدم إفساحهم المجال للعدالة كي تلعب دورها الأساس في تنظيم امور المجتمع . مما يخلق تهاونا في ردع المخالفين للأنظمة والقوانين المرعية ، وهذا الأمر يترك الحبل على الغارب ، مما يسبب في زيادة الجرائم والمخالفات القانونية .

7. الفساد الديني : Corruption religious :

هذا النوع من الفساد يقوم بخدمة النخبة السياسية الحاكمة . حيث يقوم القيادات السياسية بتقريب رجال الدين وخاصة العناصر الرخوة منهم ، لغرض استعمالهم في تبرير أفعالهم ، وتزيينها للامة مع إضفاء الشرعية عليها ، فهم يعلمون مدى إقتداء العامة من الناس بالرموز الدينية ، ومدى قوة الشرعية الدينية فيعملون على توظيفها . لأن للرموز الدينية والمرجعيات الدينية تأثيرا كبيرا على الناس من خلال فتاواهم الدينية . في حين ان القادة السياسيين انفسهم غير منتمين لقيم ومبادئ الدين . (د. عبد اللطيف الرعود ، 2009م ، ص4).

يقول (الباحث) : إن النخبة الحاكمة أحيانا تلجأ الى إستغلال بعض رجال الدين ، وخاصة من أصحاب النفوس الضعيفة ، بإغداق الأموال عليهم من أجل الإدلاء بفتاوى كي تبرر أفعالهم غير القانونية . وهذا يؤدي الى انتشار الفساد الديني .

8. الفساد التنظيمي : Organizational corruption :

هذا النوع من الفساد تابع للفساد الإداري ، وتظهر أعراضه من خلال تشخيص أمراض المركزية والبيروقراطية المفرطة ، وفساد أجهزة الرقابة وضعفها وتخلف السياسات الإدارية ، وعدم الأخذ بمبدأ وضع الرجل المناسب في المكان المناسب وغياب مبدأ تكافؤ الفرص ، مع الحرص على التعيين الإنتقائي في المراكز القيادية . وتبرز معها ظاهرة توريث المنافع والمناصب ، بحيث تستبعد كل الفئات غير الموالية مهما تمتعت بقدرات وكفاءات عالية لتتراكم

العناصر الفاسدة . وتشكل تحالفا قويا تتمرس خلف التشريعات ولوائح مستحدثة في تبرير بقائهم وتمير مصالحهم ، والفساد المنظم يحدث بتحول إدارة المنظمة الى إدارة فاسدة يديرها شبكة مترابطة للفساد تضم الوزير وبعض المديرين العامين ومدراء المشاريع والمدير المالي والتجاري . (د. عبد المجيد جمعة ، الفساد الإداري والمالي ، 2009م ، ص 10) .

يرى (الباحث) أنّ الفساد التنظيمي اساسا يرجع الى المركزية الشديدة والروتين الإداري ، والبيروقراطية وعدم مراعاة شروط التعيين ، أي عدم وضع الرجل المناسب في المكان المناسب . وأحيانا يرجع الى البيئة الفاسدة التي تقع فيه الدائرة الرسمية .

9 . الفساد الإقتصادي Economic corruption :

يرى بعض العلماء أنه إذا كان دخل الفرد مرتفعا ، أو متناسبا و مستوى الأسعار فإن ذلك يؤدي الى إشباع حاجاته ، ومن ثم يقلل من إنذفاعاته نحو الإنحرافات .

أما إذا كان دخل الفرد منخفضا أو منعدما ، فإنه سيحاول بالطبع إشباع هذه الحاجات ولو بطريقة غير مشروعة (القهوجي ، 1985 م ، ص 91) لذلك ينبغي أن يكون مستوى الأجور متناسبا و ما يبذله الفرد من جهد ، وإنتاجية ليحس بأن ما يقدمه من عمل يقابل بمكافأة مادية ومعنوية ، حتى لا يتولد لديه عدم الرضا والخروج على الأوضاع الإجتماعية ، فيقوم بأعمال منافية للقانون كإساءة الإنتمان .

فالموظف إذا لم يحصل على الأجر الذي يسد حاجاته يكون عرضة بصورة مباشرة الى الرشوة أو السرقة ، سعيا وراء توفير المال اللازم الذي يساعده على مجارة المستوى الإقتصادي الخاص بفتته الإجتماعية . كذلك فإن الزيادة الضئيلة في المرتبات والأجور للموظفين مع الأرتفاع المستمر في الأسعار ، قد تكون عاملا مساعدا لإنتشار الفساد الإداري ؛ لأن إنخفاض المرتبات والأجور في القطاع العام يشعر العاملين بضغط الحاجة الى مزيد من الدخل لمواجهة متطلبات المعيشة خاصة في ظل ارتفاع الأسعار وموجات التضخم ، ومن هنا لاتجد هذه العناصر أمامها لسد احتياجاتها سوى ممارسة أنشطة غير مشروعة مثل الرشوة ، والإختلاس . (عبد الهادي ، 1997م ، ص 305) .

وقد أثبتت الدراسة التي أجريت على العاملين في السودان بأجهزة الخدمة المدنية ، أن الموظف السوداني لكي يوجه الفجوة بين دخله وإحتياجاته الأساسية وإحتياجات من يعول يلجأ الى البحث عن عمل إضافي ، أو ينتقل إلى وظيفة أخرى ، أو يستغل سلطاته الوظيفية لتحقيق مكاسب شخصية ، أو يلجأ الى الرشوة والإختلاس (الجعلي ومشرفي ، 1985م ، ص 125) .

أما الفساد الإقتصادي من رؤية (الباحث) فقد يرجع الى عدم العدالة في توزيع الدخل ، والى التفاوت الكبير بين رواتب أصحاب الدرجات العليا ، والعاملين في المستويات الدنيا، مما يدفع ببعض الموظفين الى القيام بمخالفات قانونية ، والإنحراف عن الأنظمة والأحكام المنصوصة ، بغية الحصول على المال كالرشوة مثلا ، من أجل تسديد حاجاته من السلع الضرورية . وأحيانا يكون الموظف الحكومي الصغير في موقع مهم (كمديرية الكمارك في الحدود الدولية) ويكون تحت ضغط مدير فاسد ، مما يجبره على قبول الأتاوات والرشى والهدايا .

خامسا : أدوات الفساد : Tools corruption :

لابد للفساد من أدوات للترهيب والترغيب حتى تخضع له الرقاب ويسلم له العباد إرادتهم وخياراتهم . ونذكر من هذه الأدوات بحسب ترتيب أهميتها :

1. السلطة : Power :

تعتبر السلطة من أهم أدوات الفساد ، لأن الحاكم الفاسد يستغل سلطته وصلاحياته من أجل تكوين ثروة ، وذلك من خلال التحكم في رقاب رؤوسيه وإفسادهم حتى يستطيع ممارسة فساده دون إعتراض من أحد .(د. محمد المهدي ، 2009م ،ص6) .

أن التزاوج بين السلطة والثروة يولد الفساد ، لأن كثيرا من النظم السياسية خصوصا في العالم الثالث قد أتمدت أساليب تخرج عن نطاق دورها ، ومارست تأثيرا قويا على دوائر المال ، ورجال الأعمال وأصحاب الثروة ، حتى أصبحت رائحة ذلك الزواج تزكم الأنوف ، وتمثل مصدرا خطيرا ، لأن المنافع المتبادلة تجعل رجال السلطة يقومون بحماية رجال الأعمال . في حين يقدم رجال الأعمال دعمهم المادي بسخاء لمن يحكمون .حيث يمارس اصحاب السلطة والمدعمون منهم دورا يساعد الإحتكار ويحمي الفساد ، ويستنزف امكانيات المشروعات الإقتصادية وعوائد الشركات التجارية .

ويأتي إستغلال السلطة من قبل موظفين كبار لهم نفوذ يستغلونها من اجل تحقيق أغراض شخصية ، سواء لهم أو لأقاربهم وذويهم ، وهو استغلال لايتفق مع المصلحة العامة ويعتبر خيانة للوظيفة العامة .

واحيانا تكون السلطة بيئة ملائمة تحتضن الفساد ، وتحمي الفاسدين وتكون راعية لبؤرة الفساد . فمنها يستشري وينطلق ويتوسع ، ويصبح للمفسدين تنظيم قوي يحتوي على شبكات ضاغطة تتمرس خلف لوائح وتشريعات قانونية(د. عبد اللطيف الرعود ، 2009م ، ص5) .

بينما يرى (الباحث) أنّ السلطة احيانا تكون خير أداة لجمع المال وتكوين الثروة ، فمن الجدير بالذكر ان الذين بيدهم السلطة احيانا كثيرة يستغلون سلطتهم من أجل كسب المال بطرق غير مشروعة .فمثلا المدير المالي يستغل صلاحياته بالصرف على أقاربه بدون وجه حق ، أو مدير المشاريع يعطي المناقصة الى(عديله) عن طريق دعوة خاصة ، مخالفة بذلك شروط المناقصةالخ .

2. المال : Money :

من الواضح من لا يصلح معه الترهيب بالسلطة يصلح معه الترغيب بالمال ، لهذا يحرص الفاسدون على إمساك الثروة في أيديهم لتكون وسيلة ضغط على من تحتهم ، ووسيلة ترغيب لشراء ذممهم .

من هنا يتبين أهمية المال خاصة عندما تكون الثروة بين أيدي العناصر الفاسدة في الحكم . حيث للمال دور مهم في شراء ذمم القادة السياسيين ، وأحيانا يؤدي الى تبعية القوة السياسية في الدولة للقوة الإقتصادية لتصبح اداة بيد أصحاب الأموال والطبقات الغنية القادرة على الدفع لتحقيق المنافع الشخصية .

فالفاسدون في وجهة نظر (الباحث) يعملون جاهدين لبقاء السلطة في أيديهم ، لذا فإنهم يغدقون المال في زمن الانتخابات على الناخبين من أجل شراء أصواتهم ، أو يعطون المال للذين يشرفون على الانتخابات من أجل تزوير الانتخابات والعمل لصالح مرشحهم ، بغية الفوز في الانتخابات ، والوصول الى مركز القرارات . وبذلك يكون المال خير أداة للفساد إذا إساءة استعماله بطرق غير مشروعة .

3.المنصب : Office :

عندما يصبح المنصب تشريفا لا تكليفا ، وعندما يسهل على الطبقة الحاكمة ، استعمال هذه الأصناف كدروع تحتمي خلفها في تسيير اعمالهم ضمن ادوار محددة ومنسقة ، وكأدوات لحمايته وتبرير افعاله ، كما أنه يحرص على توريثهم في الفساد ، حتى يصبح رقابهم في يده

يقطعها وقت ما يشاء ، ويذلها حسب ما يريد ويبتئزها طول الوقت . وأحيانا يستعمل بعضهم كبش فداء يضحى به حين يريد تحلية صورته أو ادعائه لمحاربة الفساد امام الرأي العام . يلجأ اصحاب المناصب الرفيعة والعليا في اغلب البلدان النامية وغيرها الى استغلال مناصبهم ، لتحقيق مكاسب مالية وهؤلاء يتحولون مع مرور الوقت الى رجال اعمال او شركاء تجاريين ، الى جانب وظائفهم الحكومية يصرفون جل اهتمامهم الى البحث عن طرق واساليب تمكنهم من زيادة حجم ثرواتهم . (د.سمير عبود عباس ، 2008م ، ص 13) .

فقد يكون المنصب حسب رؤية (الباحث) أفضل أداة لحماية ثروة المفسدين ، لأن الفاسدين في المراكز القيادية يعتمدون على ضعف النفوس من الموظفين العاملين في المواقع السفلى من الوظيفة ، من الذين يخالفون القانون لقاء أجر زهيد ، معتمدين في مخالفتهم على أصحاب المناصب العالية ، كي يدافعوا عنهم حال كشفهم من قبل الأجهزة الرقابية ، أو من قبل المنظمات غير الحكومية ، وبذلك يكون المنصب اداة طيعة بيد الفاسدين في الحكم .

4. المنظومة الديمقراطية: The system of democracy :

عندما تصبح الديمقراطية أداة سهلة بأيدي السلطة الحاكمة ، وتكون رهينة للمتنفذين وأصحاب رؤوس الأموال ، تظهر معه ظاهرة المال السياسي ، والذي تبدو واضحة من خلال قيام من بيدهم السلطة العمل على شراء الذمم، واستغلال ذوي الدخل المحدودة والفقراء من أجل الوصول الى البرلمان . وقد تقوم الأحزاب السياسية وخاصة الحاكمة منها بإستغلال هذه الطريقة ، اي إغداق المال وقت الإنتخابات لتصبح الديمقراطية عرجاء يسيرها المال السياسي ، وتحد من التعددية الحزبية والتناوب على الحكم ، وذلك باحتكاره السلطة لمدة طويلة قدر الإمكان .

أن تأثير الفساد على إجراءات العملية الانتخابية وعلى نزاهة نتائجها يتيح الفرصة لوصول عناصر فاسدة الى مجلس النواب ومجالس المحافظات ومجالس البلدية والجمعيات المهنية والتعاونية ، فمن خلال دخول الفاسدين لهذه المؤسسات تتخذ القرارات تبعا للمنافع الشخصية .

أما من وجهة نظر (الباحث) فإن وجود الفساد السياسي يشكل تهديدا للديمقراطية ، وما تنطوي عليه من قيم العدالة والمساواة واحترام حقوق الآخرين ، وشيوع ظاهرة الفساد يضعف الديمقراطية من عدة نواح منها :

- أ- إنتشار ظاهرة السياسيين الذين يحملون لقب رجل الأعمال ،والذين يهتمون بتعظيم ثرواتهم الخاصة ، اكثر من أهتمامهم بتنفيذ برامجهم السياسية .
 - ب- تعاطي الأحزاب السياسية للعمليات في السوق منتهزة فضاء الفساد الرحب .
 - ت- تحويل صغار الموظفين الى عملاء لأصحاب السطوة والنفوذ .
- ظهور مراكز قوى خفية وغير شرعية تهدد القيم الديمقراطية .

ففي ظل الديمقراطية تتوافر الحريات العامة ، ولعل ابرز عوامل الفساد في المجتمعات النامية ومنها مجتمعنا هو تمتع المسؤولين بحرية واسعة في التصرف مقابل قليل من المسألة ، وهذا الأمر يجعل اولئك المسؤولين يستغلون مواقعهم الإدارية لتحقيق مكاسب شخصية وتلقي الرشوة والعمولات من القطاع الخاص مقابل تسهيل إعطائه مزيدا من المشروعات على حساب المجتمع

5. وسائل الإعلام : Media :

عندما تصبح وسائل الإعلام جرسا أو ناقوسا يدقّ حسب أهواء ورغبات الزمر الفاسدة المتنفذة ، وبذلك يصبح اعلاما منحطا بكل المقاييس ، لأنها تصبح المسوق للأفكار والمشروعات الفاسدة ، وتضلل وتخدر العقول وتزيف الوعي ، بحيث تروج لإنتصارات وإنجازات وهمية . وتدعو للألتفاف حول الفاسدين من أجل محاربة العدد (الوهمي) المتربص دائما بوحدة البلد واستقلاله .

أي تأثير الفساد على وسائل الإعلام وتحقيرها وجعلها بعيدة كل البعد عن دورها في التوعية ومحاربة الفساد ، وعدم اعطائه فرصة كي يلعب دورا مستقلا بعيدا عن التدخلات السياسية في شؤونه ، سواء ذلك في مجال الحملات الإنتخابية أو في المسيرة السياسية ككل .

من هنا نرى أنّ (الباحث) يجد في غياب الديمقراطية ، وفي فرض الرقابة الحكومية الصارمة ، وحين تقف وسائل الإعلام في موقف مساند للفساد أو المتستر عليه ، بل أن غياب

المنظمات والهيئات الشعبية المعنية برصد أداء الإعلام وتقويمه ، أو حماية حقوق المواطن وحرية الحصول على المعلومات والأخبار ، والتنازل التدريجي عن حق الرد تحت ذريعة الظروف الطارئة والإستثنائية ، التي غالبا ما تفرض بقوانين الطوارئ ، لمواجهة ارتفاع الأصوات المطالبة بإصلاح دور وسائل الإعلام ومراقبتها . كل ذلك يقود الى فقدان الدور وربما تلاشيه ، وتبقى مسؤولية وسائل الإعلام التي يفترض أن تؤديها نيابة عن ضمير الشعب دون رقيب ، ودون متابعة ورصد في كشف مواقع الخلل فيها . وبدل أن يسلط سيف العدالة عبر وسائل الإعلام على الفساد والمفسدين ، تتم حماية المفسد ، ويتكاثر الفساد والمفسدون ، وتسقط الوسيلة الإعلامية تحت عجلات قطار التخريب .

سادسا : أوجه الفساد الإداري : Aspects of corruption :

للفساد الإداري أوجه عديدة أهمها : (الرشوة ، والإختلاس ، ونهب المال العام ، والمحسوبية ، والواسطة والمحاباة ، والإبتزاز) .

1. الرشوة : **Bribery** : الرشوة في اللغة مشتقة من كلمة الرشاء ، وهو الحبل الذي يستعان به لإخراج الماء من البئر ، ويطلق عليه مجازا (البرتيل) وهو اللقمة الذي يوضع في فم المتكلم ، لمنعه من النطق . والإشتقاق السابقان يؤكدان أن معنى الرشوة وسيلة للوصول الى المآرب الشخصية (د. عامر الكبيسي ، 1980م ، ص100) .

وقال ابن الأثير: (الرشوة أصله من الرشاء الذي يتوصل به الماء) ، فالراشي من يعطي الذي يعينه على الباطل ، والمرتشى الآخذ ، أما الرائش فهو الذي يسعى بينهما ، يستزيد لهذا ويستنقص لذاك (د. عبد الوهاب الشيشاني ، 1992م ، ص13) .

ويمكن تعريف الرشوة بأنها : (إنحراف الموظف الحكومي في أدائه ، لأعمال وظيفته عن الغرض المستهدف من هذا الأداء وهو لمصلحة العامة) ، من اجل تحقيق مصلحة شخصية له من الكسب غير المشروع من الوظيفة (د . الشاذلي ، 1991م ، ص17) .

كما تعني الرشوة حصول الشخص على منفعة تكون مالية ، في الغالب لتميرير او تنفيذ اعمال خلاف التشريع او اصول المهنة . (سعاد عبد الفتاح محمد ، 2009 م ، ص5) .

وتحدث الرشوة حينما تصبح الإدارة فاسدة ، فتصبح خدماتها معرضة للفساد ، حينئذ ينتهز الموظف الحكومي المنحرف إداريا الفرصة بغية الحصول على مكافأة مالية من الجهة المستفيدة من الخدمة .

فالرشوة تعتبر أكثر اوجه الفساد ظهورا ، حيث يرى كل من (آرنولد روجو وهارولد لازويل) الرشوة بأنها جوهر الفساد لكونها تؤدي الى إنهيار النظام العام ، وفيها لا يرى الراشي والمرتشى إلا تحقيق مصلحتهما الشخصية ولو على حساب المصلحة العامة .

وتبدأ الرشوة أحيانا على أستحياء بداية في صور هدايا ثم تتحول الى إكراميات ثم تتطلب علانية بعد ذلك كحق مكتسب (د.محمد المهدي ، 2009 ، ص10) .

تعتبر الرشوة من اخطر اوجه الفساد الإداري ، ومن أشد الأدوات فعالية في نشر العديد من مظاهر الفساد في التنظيم الإداري . (د. عبدالله علي عكايله ، 1992م ، ص 80) .

وبناء على ما سبق ، فإن الرشوة في صورتها العامة تقتضي وجود طرفين أساسيين هما :-
أولاً : الراشي : وهو صاحب الحاجة الذي يقدم العطية او يعده بها او يقبل طلبه شيئاً من ذلك ، نظير قيام الموظف بعمل من اعمال وظيفته لصالح صاحب العمل . ويعرف سلوكه (بالرشوة الايجابية) . اي تقديم الرشوة .

ثانياً : المرتشي : وهو الموظف الذي يأخذ او يقبل ما يعرض عليه من عطية أو وعد بها أو يطلب شيئاً من ذلك نظير أداء عمل من أعمال الوظيفة ، أو الإمتناع عنه ويعرف سلوكه (بالرشوة السلبية) ، أي طلب الرشوة وقبولها .

وبجانب كل من الراشي والمرتشي قد يوجد طرف ثالث في الرشوة هو الوسيط (الرائس) الذي يمثل من كلفه بالوساطة . فهو أما يكون مكلفاً من قبل المرتشي او من قبل الراشي ويعتبر شريكا في جريمة الرشوة (د . ابراهيم حامد طنطاوي ، 2000م ، ص 14) .

بينما يرى (الباحث) أنّ الرشوة تأتي نتيجة اتفاق تتسم بالسرية وقد يكون اتفاقاً غير قانونياً (غير مشروع) تحدث بين مواطن صاحب مصلحة وبين موظف في الجهاز الإداري أو تمن على امانة وهي وظيفة عامة . فيقوم بخيانة الأمانة ويحصل بمقتضاها الموظف على مكاسب خاصة على حساب التضحية بالصالح العام . اي ان الرشوة انحراف سلوكي للموظف العام يقوم من خلاله ببيع عمله الوظيفي لمن يدفع له ، فضلا عن الراتب الذي يتقاضاه من الدولة .

2 . الإختلاس : Embezzlement : عرف الإختلاس في اللغة على أنه (من خلس الشيء خلساً ، إذا استلبه من نهره أو مخاتله) . ويعني سلب الشيء بسرعة وسرية .

أما الإختلاس اصطلاحاً فمعناه (انتهاز الفرص في غفلة الناس للظفر بما يريد مما هو ممنوع عنه ومحجوب منه ويعاقب على أخذه . (صالح محمد المزيد ، 1980م ، ص 176) .

إذن الإختلاس معناه عبث الموظف العام المؤتمن على الممتلكات العامة او ممتلكات غيره ، سواء أكانت هذه الأموال عائدة للدولة أم الأفراد . (فهد بن المسعود عبد العزيز ، 1993م ، ص 138) .

يعتبر الإختلاس من أسوأ الإنحرافات الإدارية ، حيث يلجأ المسؤولون الى استغلال نفوذهم ووظائفهم عن طريق اختلاس اموال الدولة ، هذه الأموال تعتبر امانة في رقابهم يجب المحافظة عليها . علما بان هذه التصرفات لاتتفق وأخلاقنا الإسلامية الكريمة ، وتنطوي على اخلال جسيم بواجبات الوظيفة العامة وزعزعة الثقة لدى موظفي الدولة والتشكيك في نزاهتهم . (فهد بن مسعود ، 1993م ، ص162) .

يحمل الإختلاس في طبياته مخالفة للقانون في اكثر الأحيان لغرض تحقيق مصالح شخصية . وهناك دوافع يجعل الموظف يندفع الى الإختلاس منها عدم اكتفاء راتبه لتسديد حاجاته الأساسية ، او ضعف الوازع الذاتي في الأمانة والتجاوز على المال العام . (د. سحر قدوري ، 2008م ، ص4) .

إن جريمة الإختلاس جريمة مخلة بالشرف ولا تحصل إلا ممن كان خلقه ضعيفا منحرفا أسير شهواته ، فلا يستحق منا إلا الإحتقار والإزدراء ، وخاصة عندما تقع من موظف عام أعطي له الثقة وحمل الأمانة فخانها . (صالح محمد المزيد ، 1983م ، ص184) .

يعتبر الإختلاس في جوهره سرقة إلا ان بينه وبين السرقة أختلافا في العناصر والأركان . لأن السرقة معناه أخذ مال الغير من دون رضاه . أما الإختلاس فهو (فعل مادي أي أخذ المال المؤتمن عليه في حيازة الدولة الى حيازة الموظف الجاني) والذي يعتبر صورة من صور إساءة الإتمان على المال العام . (علي حمادة ، 2009م ، ص25) .

اما الإختلاس من وجهة نظر(الباحث) فهو سرقة أموال الغير عمدا ودون وجه حق أي خيانة المال المؤتمن عليه ، سواء اكانت هذا المال عائد للدولة أم مال غيره . وقد يحصل ذلك حينما تضع الدولة بعض أموالها تحت تصرف موظف عام بغية التصرف فيه وفقا للقوانين المرعية والصلاحيات الممنوحة . في حين يقوم الموظف العام باستغلال مكانته الوظيفية وصلاحياته بسلب هذه الأموال دون وجه حق ، ثم الفرار من العدالة ، أو الهروب الى خارج القطر .

3. **المحسوبية : Nepotism** : وتعني تأثير علاقات القرابة والصدافة في انجاز الأعمال ، كما يمكن ان تحدث عن طريق تعيين أو الحصول على مواقع متقدمة للأبناء والأصهار والأقارب في الجهاز الإداري . (د . سحر قدوري ، 2008م ، ص4) .

اما المحسوبية من رؤية (الباحث) فيعني عمل المستحيل من قبل صاحب المسؤولية من اجل تنفيذ مآرب شخصية سواء تخص تعيين الأبناء او الأقارب في المراكز الحساسة دون حساب للكفاءة والخبرة (اي دون حساب للمعايير الوظيفية) مما يؤدي الى إشاعة الفساد في الجهاز الإداري . وأحيانا يقوم الموظف العام من صاحب الدرجات العليا بتفضيل ابنائهم أو اقارب عوائلهم في إرسالهم في البعثات الخارجية أو قبولهم في الكليات العالية كالطب والهندسة دون مراعاة قلة درجاتهم . أي حساب القانون للعامة ، بينما المخالفة الواضحة لهم دون وجه حق .

4. **نهب المال العام : Looting of public funds** : ويقصد به استغلال الموقع الوظيفي للتصرف بأموال الدولة بشكل سري او تمرير سلعة عبر منافذ السوق السوداء او تهريب الثروة النفطية . (سعاد عبد الفتاح محمد ، 2009 ، ص6) .

حيث من المفروض ان يتحلى الموظف العام بالأخلاق الفاضلة ، أي شعور المرء بتبعته وتحمله مسؤولية كل امر يناط به ليكون ذا ضمير يقظ تصان به حقوق الله وحقوق الناس وتحرس به الأعمال من دواعي التقريط والإهمال (احمد الطويل ، 1987م ، ص20) .

لذا فإن نهب المال العام من حيث رؤية (الباحث) يتبين من خلال تصرفات المسؤولين وأصحاب النفوذ في المؤسسات المختلفة ، بعدم المبالاة بأهمية الجانب السلوكي ، وهم يستغلون مناصبهم لتحقيق مكاسب شخصية ، وبالتالي فإن ذلك سيكون له نتائج سلبية على سلوك الأجيال القادمة ، حينما يتعلمونه من خلال المشاهدة أو خلال استماعهم له من المجتمع أو من وسائل الإعلام ، إذا لم توضع العلاجات اللازمة لتصحيح الأوضاع .

5. **الابتزاز : Black mail** : هو نمط سلوكي يمارسه بعض الموظفين من العاملين في الوظائف السيادية أو الأمنية وغيرها من الأجهزة التحقيقية والتأديبية والعقابية ، ودوائر الشرطة

والبلدية والضرائب . فغالبا ما يلجأ بعض افراد هذه الدوائر الى ابتزاز المواطنين عن طريق تخويفهم بالسجن او بهدم البناء بحجة المخالفة ، أو فرض ضريبة خيالية ، مما يؤدي الى إرغام المواطن على دفع مبالغ او تقديم الأشياء العينية بغية معالجة الأمر . وقد يلتقي الإبتزاز مع الرشوة في النهاية ، ولكن الفارق بينهما هو ان الرشوة تدفع بشكل طوعي ، بينما الإبتزاز ينطوي على استعمال التهديد والإيذاء مما يجبر الشخص على الدفع مكرها لمن يمارس الإبتزاز عليه . (د . عامر الكبيسي ، 1980م ، ص105) .

وقد يلاحظ (الباحث) أنّ العديد من الموظفين العاملين في الأجهزة الإجرائية ، يستغلون مواقعهم لتخويف المواطنين ، بغية إجبارهم على دفع المال . مثلا حينما يلقي السلطة القبض على مواطن بتهمة ما ، يقوم الشرطي أو ضابط الأمن بتخويف ذوي الشخص الموقوف بأن عقوبته خطيرة ، من هنا يلجأ ذوي الموقوف بالبحث عن منفذ لإنقاذ الموقوف ، ويضطر هؤلاء الى دفع مبالغ كبيرة لقاء إطلاق سراحه . رغم كون الموقوف بريء من التهمة الموجهة اليه . أي ان العامل في سلك الدولة يبتز المواطن بتخويفه وإجباره على دفع المال .

6. **الواسطة والتحيز : Mediation and bias** : وهي ظاهرة منتشرة بشكل لافت للنظر في عدد من القطاعات الحكومية والمؤسسات الأهلية ، فالواسطة تخل بمبدأ تكافؤ الفرص والمساواة بين المواطنين في الحصول على الخدمات الحكومية ، فهي تعد بحق إنحرافا في السلطة توجب المساءلة والعقاب . (مطلب النفيسة ، 1986 م ، ص 13) .

فالواسطة تكون أما لطلب خدمة ما أو لإنجاز معاملة او تعيين شخص في دائرة ما او حتى اخذ موعد لعلاج في احد المستشفياتألخ .واحيانا يطلق عليها فيتامين (و) . فأصبحت الوساطة تدهس أحلام الكثيرين من الناس ، لأنه تصرف سيء ناتج عن عدم المبالاة والحرص على مصالح الناس ، او عدم مراعاة أعمالهم . (فهد بن مسعود عبد العزيز ، 1993م ، ص160) .

أما التحيز فيعتبر أحد الظواهر السلوكية التي يعاني منها الجهاز الإداري الحكومي . وهو يرجع الى التقصير في أداء الأعمال وعدم القيام بها على أكمل وجه ،فمصالح الناس قد تعطل .

لأنه نمط سلوكي ينطلق من دوافع عنصرية أو اقليمية أو طائفية تقوم على التمييز بين المواطنين ، عن طريق التحيز لفئة منهم دون الآخر .مما يؤدي الى تفريق الصفوف وشق الوحدة الوطنية ، وبالتالي يؤدي الى اضعاف ثقة الجماهير بنزاهة الإدارة و عدالتها . (د. عامر الكبيسي ، 1980م ، ص106) .

بينما يرى (الباحث) أنّ مؤشرات السلوك غير الأخلاقي في الإدارات الحكومية ناجمة عن استغلال الوظيفة العامة لتحقيق مكاسب شخصية . ومن هذه المؤشرات الوساطة والتحيز لفئة معينة واهمال الآخرين ، مما يؤدي الى الإخلال بمبدأ تكافؤ الفرص ، واللامبالاة بالخدمة العامة للمواطنين ، وفي ظل هذه المؤشرات تقترب علاقة المواطن بالإدارة العامة من علاقة التابع بالسيّد ، فيشعر المواطن بالظلم والغبن ويفقد ثقته بالجهاز الحكومي .

سابعاً: أسباب الفساد الإداري : The causes of corruption :

لقد تعددت وتباينت وجهات نظر الكُتاب والباحثين في تحديدهم للأسباب الكامنة وراء ظاهرة الفساد الإداري وممارسته من قبل العاملين في الأجهزة الحكومية والخاصة، وسواء كان ذلك بأسلوب فردي أم جماعي ، فقد أكد منظري وباحثي علم الإدارة والسلوك التنظيمي وجود عدة أسباب وكماهي: (الدليمي ، باسم فيصل، 1999 م ، ص 37) .

1. أسباب حضرية : **Reasons for urban** : فال تفسير الحضري يشير الى وجود فجوة بين القيم الحضرية للمجتمع ، وبين قواعد العمل الرسمية المعتمدة من قبل الأجهزة الإدارية ، وهنا لابد من اثاره التساؤل الآتي : هل ان هذا الكلام ينطبق على الدول المتقدمة والدول النامية على حد سواء ؟ والإجابة بطبيعة الحال تكون : كلا ؛ لأن صحة هذا التفسير يمكن ان تنطبق على الدول النامية أكثر من إنطباقها على الدول المتقدمة ، او الأكثر تقدماً مع تحفظنا على من يؤكد هنا الطبيعة الإيجابية لظواهر الفساد الإداري في الدول النامية وما يحمله من جهل تعميم ، وجهل بخصوصيات النظم الحضرية القيمة في مجتمعات الدول النامية ، ولأن التغيير الذي جاء به انصار هذا الرأي وفي مقدمتهم (الموظفين أو المعدلون) . حيث لا يمكن ان يؤدي الى تقليص الفجوة بصورة دقيقة ومنتظمة بين المجتمع والجهاز الإداري ، كما ان سلبياته المتوقعة تفوق ما يمكن ان يحققه من إيجابيات .

2. أسباب سياسية : **Political reasons** : يرى أنصار التفسير السياسي لظاهرة الفساد الإداري ، أن محدودية قنوات التأثير الرسمية على قرارات الأجهزة الإدارية الحكومية ، وضعف العلاقة بين هذه الأجهزة والجمهور ، والتعالي وشيوع الولاءات الحزبية على حساب التحسس الوطني الشامل ، وحماية المفسدين والتساهل في محاسبتهم ، وغياب الأنظمة الرقابية من شأنه أن يدفع الى بروز حالات الفساد الإداري ، وظهور ممارسات منحرفة تخل بالأهداف والمصالح العامة للمجتمع .

أن فقدان الوعي السياسي وعدم معرفة الآليات والنظم الإدارية التي تتم من خلالها ممارسة السلطة . وهو امر يتعلق بعامل الخبرة والكفاءة لإدارة شؤون الدولة . (ياسر خالد بركات الوائلي ، 2009م ، ص 5) .

3. أسباب هيكلية : **Structural reasons** : يحلل أنصار التفسير الهيكلي بأن أسباب الفساد ما هو إلا نتيجة لوجود هياكل قديمة لأجهزة الدولة لا تتناسب وقيم وطموحات الأفراد ، ولا تتوافق و مطالبهم ، كما انها لا تلبي احتياجاتهم . مما يؤدي الى خلق حالة من عدم التوافق بين الجهاز الإداري المعني وأولئك الأفراد، مما يدفع العاملين الى إتخاذ مسالك وطرق تعمل تحت

ستار الفساد الإداري ، بغية تجاوز محدوديات الهياكل القديمة وما ينشأ عنها من مشاكل تتعلق بتحقيق مصالح شخصية على حساب المصالح العامة للمجتمع .(ساهر عبد الكاظم مهدي ،2008م ، ص10) .

4. أسباب قيمية : **Reasons of value** : ويعني بأن الفساد الإداري ما هو إلا نتيجة لإنهيار النظام القيمي للأفراد ، والذي يتمثل بالقيم والتقاليد والعادات الإجتماعية الموروثة ، واستبدالها بأطر قيمية منحرفة أو هشة بعيدة عن القيم المعتمدة في المجتمع .(أحمد عبد الرزاق سلمان ، 2000م ، ص154) .

5. أسباب اقتصادية : **Economic reasons** : ويقصد بأن الفساد الإداري ما هو إلا نتيجة لعدم توزيع الثروة في المجتمع بشكل عادل ، اصف الى ذلك ما تحمله البيئة الاقتصادية من سوء الأحوال المعيشية للعاملين الناجمة عن عدم العدالة في منح الرواتب والأجور مما يؤدي الى ظهور فئتين ، فئة كثيرة الثراء وفئة اخرى محرومة في المجتمع ، وهذا يؤدي الى اضعاف الروح الوطنية ، ومن ثم بروز سلوكيات منحرفة وفسادة في اجهزة الدولة .(مؤيد يوسف نعمة الساعدي ،2004م ، ص110) .

6. أسباب ادارية: **Administrative reasons** : قد يعود اسباب الفساد الإداري الى البيئة الإدارية، فكلما اتسمت البيئة الإدارية بدرجة عالية من الوعي والثقافة ، كانت اكثر حصانة ومحمية من مظاهر الفساد الإداري وبالعكس ،كلما اتسمت البيئة الإدارية بضعف الوعي الثقافي أو عدمه أدى ذلك الى بروز حالات الفساد الإداري ، المتمثلة بضعف القيادات الإدارية ، وعدم نزاهتها ، وسوء اختيار العاملين ، وسوء توزيع السلطات والمسؤوليات ، وعدم وضوح التعليمات ، وسوء تقويم أداء الأفراد والمنظمات .

وقد تتسم الإدارة في الدول النامية بالمركزية الشديدة ، وتغليب عنصر القيادة الفردية الإستبدادية ، وبالتالي تقهقر القيادة الجماعية ، وفقدان الثقة اللازمة بين الرئيس ومرووسيه ، حيث تنمو بينهما العلاقات السلبية ، والشك ، وعدم الإخلاص أي منهم لصالح أهداف العمليات الإدارية للتنمية الشاملة .(د.عبد القادر الشخيلي ،1982م ، ص15) .

7. أسباب اجتماعية: **Social reasons**: من أهم الفساد الاجتماعي ، آثار الحروب ونتائجها ، والتدخلات الخارجية ، والتركيبات الطائفية والعشائرية ، والمحسوبيات ، والقلق الناجم من عدم الاستقرار والعوز والفقير ، وتدني مستويات التعليم . فالفساد الاجتماعي يتجلى عندما يغدو لكل شيء ثمن يقاس بالدنانير ، أي حينما يفقد المرء القيم والأخلاق السائدة في المجتمع . حينئذ يدخل الفساد حياتنا اليومية من صلب ثقافة المجتمع ، وبذلك يكون المجتمع في هذا الحال قد ابتلي بما نسميه ثقافة الفساد ، مما قد يصعب علاجه . (الأعرجي ، 1988م ، ص22) .

8. أسباب بايولوجية وفزيولوجية: **Physiological reasons , abiological**: ويشمل جميع الأسباب الذي تنشأ من خلال ما أكتسبه الفرد عن طريق الوراثة ، وكل ما يتعلق بالخلفية السابقة من حياته ، وما تركته العوامل الوراثية على سلوكياته وتصرفاته . (أ.م . د.سعد العنزي ، 2002م ، ص90) .

بينما يرى (الباحث) أن للفساد الإداري أسبابا عديدة ومتنوعة ، وللضرورة نسلط الضوء على أهمها :-

من الواضح للجميع أن للفساد أسبابا وإنعكاسات كثيرة يمكن ملاحظتها سياسيا واجتماعيا واقتصاديا واخلاقياالخ . حيث تم الحديث عنها إلا أن من رؤية (الباحث) هناك أسباب اخرى ايضا منها (تربوية وسلوكية ، واسباب قانونية ، واسباب سوسيوثقافية ، فضلا عن اسباب اخرى) نذكرها كما هي :

1. أسباب تربوية سلوكية : يرجع ذلك الى عدم اهتمام المناهج التربوية بغرس القيم والأخلاق الفاضلة في نفوس الأطفال . في حين من الضروري تنمية سلوكيات حميدة لدى الأطفال مثل (الصدق ، والأمانة ، وأداء الواجب ، وحب الوطن ، والشرف ، والنزاهة ، والشجاعة ، والذكاء ، واحترام القانون ،....الخ) .

2. أسباب قانونية : أحيانا يرجع الانحراف الإداري الى سوء صياغة القوانين واللوائح المنظمة للعمل ، الأمر الذي يعطي الموظف فرصة للتهرب من تنفيذ القانون ، أو الذهاب الى تفسيره بطريقة الخاصة التي قد تتعارض و مصالح الجمهور .

3. أسباب سوسيوثقافية : حيث يتضمن (الولاءات الأسرية ، والولاءات الأثنية والقبلية ، والميول المعرفية والعنصرية ، والولاءات الحزبية الخ) .كل هذه تؤدي الى انتشار الفساد الإداري .

أما الأسباب العامة للفساد الإداري فيعود من وجهة نظر (الباحث) الى :

- **عدم وجود نظام سياسي فعال** يستند على مبدأ فصل السلطات الثلاث (التشريعية ، والتنفيذية ، والقضائية) وتوزيعها بشكل أنسب ، أي غياب دولة المؤسسات السياسية والقانونية والدستورية .
- **ضعف الممارسة الديمقراطية** وحرية المشاركة الجماعية التي تسهم في تفشي ظاهرة الفساد الإداري والمالي .
- **شروع حالة الاستبداد السياسي** والدكتاتورية في العديد من البلدان .
- **كثرة الانقلابات في بعض الدول النامية** ، الأمر الذي يخلق جوا من عدم الإستقرار السياسي ، مما يهيء الجو للفساد .
- **التوسع الكمي للتعيين** من دون تخطيط ومن دون الإهتمام بالكيف والنوع .
- **تردي الخدمات العامة** وقلة المؤسسات والمرافق العامة التي تخدم المواطنين .
- **الجهل والتخلف والبطالة** بشكل عام من عوامل تفشي ظاهرة الفساد الإداري ، لأنها تؤدي الى الوساطة والمحابة في عمليات التعيين .
- **ضعف دور المنظمات غير الحكومية** ، والمؤسسات والجمعيات ذات النفع العام ، ومؤسسات المجتمع المدني التي تلعب دور الرقيب على الأجهزة الحكومية .
- **قلة الرواتب والأجور** : حيث يعاني اكثر الموظفين وخصوصا في الدول النامية، من نقص كبير في الرواتب والأجور والإمتيازات ، بسبب عدم العدالة في توزيع الدخل والثروة ، مما يعني عدم إمكانية الموظف أو العاملين في الأجهزة الإدارية على الوفاء بمتطلبات المعيشة، من هنا نرى أن الموظف الحكومي يجد نفسه مضطرا لتقبل الهدايا من المواطنين ، ليسد بها النقص المادي الناتج عن ضعف الرواتب .

- **ضعف الإلتناء الوطني:** إن انعدام الولاء الكامل للوطن والدولة ومؤسساتها بصورة عامة ، وإبدالها بالولاء للمصالح الشخصية ، أو الولاء للحزب أو جماعة أو قومية أو طائفة معينة ، يؤدي الى تفضيل المصلحة الخاصة على مصلحة الدولة أو المصلحة العامة ، مما يؤدي الى تدمير بناء ثقافة المجتمع ومؤسساته ، مادام ذلك يحقق أهدافا ومصالح شخصية دون الإهتمام بالمصلحة العامة .
- **ضعف دور الرقابة المالية على الأعمال ،** وعدم وجود مساءلة مع عدم الإهتمام ببعض المعايير الوظيفية بغية احتساب الكفاءة والجدارة والخبرة في مسألة التعيين في الوظائف العامة والقيادية.
- **التخطيط السيء لإستثمار الموارد البشرية .**
- **غياب الفعالية الاقتصادية في الدولة ،** مما يمهد الطريق الى كون اغلب العمليات الإقتصادية الكبيرة تكون صفقات تجارية مشبوهة او وهمية ، او ناتجة عن عمليات سمسة يحتل الفساد المالي فيها حيزا واسعا ، وهو ما ينعكس بصورة او أخرى على مستوى وبنية الإقتصاد الوطني .
- **ضعف مؤسسات الإعلام** وعدم تمكنها من أداء رسالتها لخدمة المجتمع .
- **المغالاة في مركزية الإدارة الحكومية .**
- **سيطرة الحكومة على معظم المشروعات والمعاملات الخاصة ،** واحتكار معظم الخدمات الأساسية ، وعدم افساحها المجال أمام القطاع الخاص ، مما يضعف روح المنافسة التجارية التي يكون هدفها خدمة الجماهير .

ثامنا : آثار الفساد الإداري : The effects of administrative corruption:

نتناول في هذا المبحث الآثار الاقتصادية والاجتماعية والإدارية للفساد الإداري على

النحو الآتي :

أولا :- الآثار الاقتصادية: Economic impacts:

بينت العديد من الدراسات التي أجريت في عديد من الدول النامية أن الفساد الإداري من أولى المشكلات التي تواجه هذه الدول ، ففي دراسة أجريت في تايلاند عام 1974م بأن الأموال المتعلقة بممارسة هذه الظاهرة بلغت ما يقرب من 800 مليون دولار أي ما يقارب 50% من ميزانية الحكومة . ولقد وصلت المشكلة في أنجولا الى أن صرح وزير بترولها بأن الدخل الناجم عن البترول ارتفع بنسبة 26% ، إلا أن هذه الزيادة لم تؤد الى تحسين الوضع الاقتصادي وذلك بسبب حالات الفساد والحرب المنتشرة في البلاد (الهيجان ، 1989م ، ص 203-260) .

ولقد جاء في الندوة الإقليمية التي عقدت في لاهاي عام 1989 تحت مسمى (الفساد في الحكومة) بأن نتائج الفساد قد تؤدي الى كارثة من حيث تكلفتها الاقتصادية والاجتماعية ، وأنها إحدى العوامل التي تلحق ضررا رئيسا في الاقتصاد الوطني للدولة ، وطرحتم أمثلة كثيرة تبين

مدى ذلك الضرر منها أن 70% من الموارد الأجمالية الوطنية لأحدى الدول قد ضاعت في أنشطة كلها تلاعب وفساد ، في حين صرف 30% فقط في أعمال إنتاجية فعلية ، وفي دولة أخرى تبين أن تكلفة الفساد الإقتصادية تتراوح ما بين 20% الى 80% من مجموع مشروعات التنمية بها (تقرير هيئة الأمم المتحدة ، 1993م ، ص59) .

إن تلك الآثار السيئة المترتبة على حدوث الفساد الإداري دفعت بالمنظمات الإقتصادية الدولية مثل البنك الدولي وصندوق النقد الدولي للخروج عن صمتها ، والتصريح بأن الفساد من شأنه أن يعرقل الإستثمار والنمو الإقتصادي في الدول النامية . وقام صندوق النقد بإعطاء إشارة صريحة الى هذا الموقف خلال الأسبوع الثاني من شهر أغسطس عام 1997م ، وذلك بإلغاء قرض بمبلغ 220 مليون دولار كان مقررا لدولة كينيا من أجل دفع الحكومة إلى اتخاذ إجراءات حاسمة لقمع الفساد هناك (شيخ ، 1998م ، ص18) .

ومن الآثار الإقتصادية للفساد الإداري ما يحدثه من عواقب سيئة على دور الحكومة في تحقيق الإستقرار ، حيث يؤدي الى زيادة تكلفة إدارة الشؤون الحكومية الذي ينعكس على إجمالي التكاليف اللازمة لتوفير الخدمات الحكومية (تانزي ، 1995م ، ص178) .

ولقد درس كارينو (موثق في تقرير هيئة الأمم المتحدة ، 1993م، ص55-56) آثار الفساد والجشع على الفرد والمجتمع والمؤسسات في سبعة بلدان آسيوية ، وتوصل إلى ان الفساد يؤدي الى زيادة التكاليف الإدارية بسبب الخسارة والنقص في العائدات الحكومية وزيادة المدفوعات لأثمان المواد واللوازم ، فضلا عن الإنحراف عن الهدف العام واستبداله بتحقيق أهداف اقتصادية شخصية تعني الفرد فبدلا من الحرص على تحقيق الأهداف والمصلحة العامة للجميع ، يتم التركيز على المصلحة الخاصة ، مما ينتج عنها خسارة في الميزانية الحكومية في جانبي الإيرادات والنفقات .

و درس كل من دافيد جولد وأوريس (موثق في الهيجان ، 1989م ، ص213) آثار الفساد الإقتصادي في عدد من البلدان النامية ، فوجدا أنه يقود الى الهدر وعدم الكفاية ، وذلك بسبب تأثيره على عمليات الإنتاج والإستهلاك ، وكذلك يعمل على هروب رؤوس الأموال الى الخارج ،

ويقود الفساد الى الكساد الإقتصادي ، وذلك بسبب إنكماش الطلب على الأنتاج الناجم عن إرتفاع الأسعار بسبب الرشوة .

ولقد أورد (عبد الهادي ، 1997م ، ص69) مجموعة من الآثار الإقتصادية المترتبة على حدوث الفساد الإداري نذكر منها ما يأتي :

1- يؤدي الفساد الإداري الى ضياع وإستنزاف جزء كبير من الأموال والممتلكات العامة ، نتيجة لحصول العملاء والمقاولين على قيمة الأشياء والعقود والممتلكات الحكومية والمطروحة للقطاع ، والمزاد والمناقصة بأسعار أقل مما هي عليه ، فضلا عن الإختلاسات التي ترتكبها بعض القيادات السياسية والإدارية والموظفين العموميين ، سواء إختلاس معدات أم مواد أم أجهزة ، نتيجة لتحويل بعض هؤلاء أموالهم التي أختلسوها الى الخارج ، يضاف الى ذلك فقد جزء كبير من الإيرادات نتيجة لعمليات التهريب .

2- يؤدي الفساد الإداري الى إرتفاع الأسعار، وذلك نتيجة للعمولات والرشى التي يدفعها أصحاب المشاريع الخاصة للموظفين الحكوميين ، فهي من وجهة نظرهم نوع من التكلفة ، فضلا عن قيمة السلع والخدمات التي يعرضها هؤلاء ، بحيث يتحملها المستهلك في نهاية الأمر .

3- يؤدي الفساد الى تبديد الأموال العامة ، ويتضح هذا في إنخفاض العوائد التي تحققها الدول من أموالها المستثمرة في المشروعات ، وتزداد خطورة ذلك في حالة الإستثمارات العامة (كالمؤسسات التعليمية) مثلا ، الأمر الذي يترتب عليه ضياع مورد رئيس من الموارد الإنتاجية وهو العنصر البشري ، نتيجة لإنحراف القائمين على إدارة تلك المؤسسات ، ويتضح أيضا تبذير الأموال العامة من خلال مظاهر الإسراف والبذخ المالي ، الذي ينتشر في بعض الوزارات والمصالح الحكومية ، من تبذير وإنفاق على الأبنية والمظاهر الخارجية . فضلا عن إستقدام بعض الخبرات الأجنبية ذات التكلفة العالية ، وما ينفق على الإعلانات ، وما يتم إنفاقه ببذخ أثناء انعقاد المؤتمرات والحفلات والمناسبات ، وما يترتب على ذلك من أرتفاع النفقة الإقتصادية ، او التكلفة العالية للسلعة .

4- يؤدي الفساد الإداري الى توسيع الفجوة بين الأغنياء والفقراء ، وهذا الأثر يتم نتيجة تراجع مستويات المعيشة مما يؤدي الى تراجع معدلات النمو الإقتصادي ، الأمر الذي يؤدي الى تهرب الأغنياء من دفع الضرائب من خلال ممارستهم لسبل ملتوية للتهرب كالرشوة

ثانيا :- الآثار الاجتماعية : SOCIAL EFFECTS :

عند دراسة أي سلوك سلبي يتصف بالإنحراف ، فإن أي متخصص في العلوم النفسية و الاجتماعية سيأخذ بالحسبان التأثير السلبي لهذا السلوك ، سواء كان من حيث حدود تأثيره على الفرد أم من حيز أشمل وأوسع بتأثيره على الأسرة والمجتمع (عبد الحميد الصائغ ، 2004م ، ص 251) .

كما يؤدي الفساد الى خلخلة القيم الأخلاقية والى الإحباط و إنتشار اللامبالاة والسلبية بين أفراد المجتمع ، والشعور بالظلم لدى الغالبية مما يؤدي الى الإحتقان الإجتماعي و إنتشار الحقد بين شرائح المجتمع ، و إنتشار الفقر وزيادة حجم المجموعات المهمشة والمتضررة وبشكل خاص النساء والشباب والأطفال . فالضرر والإحباط اللذان يصيبان جوانب معنوية في الإنسان مثل الكرامة والسمو الروحي والتفاؤل ، يعتبر عقبة خطيرة تعترض التنمية الاجتماعية والإقتصادية ، ولها خطورة الأضرار الأخرى نفسها الأكثر المادية ، زيادة على ذلك من الصعب تقدير التكلفة الاجتماعية والنفسية للفساد وآثارها على الأفراد والمؤسسات ، وإن كان الإعتقاد السائد بأن الفساد لا يؤدي الى أضرار إجتماعية بل الى أضرار مادية فقط ، والواقع أن الأضرار النفسية والاجتماعية للفساد تمتد بغير حدود (محمود ، 1993م ، ص 47-95) . ومن أهم آثار الفساد من الناحية الاجتماعية ما يأتي :

1. **التأثير السلبي على الأمن العام والصحة العامة :** ويتضح ذلك في ما نجده من تقديم بعض الأشخاص مبالغ من المال الى رجال المرور للسماح لهم بقيادة سياراتهم التي لا تتوافر فيها المواصفات الفنية ، وكذلك حصولهم على رخص القيادة بدون أن تكون لديهم الدراية الكافية بالقيادة ، مما يؤدي في كثير من الأحيان الى حوادث يذهب ضحيتها المواطنون الأبرياء ، وكذلك ما يقدمه بعض أصحاب الأعمال والمنتجون والمستوردون لمفتشي الصحة والجهات المسؤولة ، مقابل تغاضي النظر عن عدم توافر الشروط الصحية في أماكن العمل أو المنتجات المستوردة أو المحلية، فيترتب على ذلك آثار سلبية تمس بصحة المواطنين ، يضاف الى ذلك الآثار الاجتماعية والصحية الخطيرة المترتبة على أنتشار المخدرات بأنواعها المختلفة ، وهو ما يرجع في كثير من الأحيان الى الروابط الخاصة المصلحية التي تربط بين القائمين بتهريب وتوزيع المخدرات ، وبين النخب السياسية والإدارية الحاكمة (عبد الهادي ، 1997م ، ص 44) .

2. **إضعاف القيم وأهتزاز المعايير في المجتمع** نتيجة ما يحدث في المجتمع من الإعتقاد بأن الشخص الذي يمارس الفساد سوف يؤدي الى تحقيق مكاسب ومصالح كبيرة ، فيسعى الناس الى تقليد هؤلاء الأشخاص الفاسدين ، بل وتجاوزهم في بعض الأحيان ، لذا تضعف الذمم وتنتشر طرق الكسب غير المشروعة وتحل القيم الفاسدة في المجتمع (الهيجان ، 1997 م ، ص 231) .

3. **إنتشار بعض المفاهيم والممارسات الخاطئة ،** وأن يصبح الفساد سلوكا اجتماعيا مقبولا بإعتباره (نكاء أو معرفة من أين تؤكل) مما يهدد القيم الاجتماعية ، ويقود المجتمع الى حالة من حالات اللامعيارية التي تتضمن أهتزاز المعايير المنظمة للسلوك الإجتماعي ، والضابطة له وفقدانه مصدر تضامنه الداخلي (هلال ، 1985م ، ص 11) .

4. **التأثير السلبي على التنشئة الاجتماعية :** ومن أهم تلك الآثار ما يترتب على إبتعاد الجاني في حالة القبض عليه عن رعاية أسرته ، مما قد يعرضها للعديد من المشكلات الاجتماعية ، حينما لا تجد من يرعاها ويشرف على تربية الأبناء ، ومن ثم يكونون عرضة لرفقاء السوء وإغراءات الحاجة فيعرضهم للإنحراف وإرتكاب الجريمة ، زيادة على أنه ربما تدفع الحاجة الأسرة الى التشرد والتسول (شتا ، 1999م ، ص 83) .

5. ومن الآثار الاجتماعية للفساد تلك التي تحدث للأطفال والشباب نتيجة لما يتعلمونه وبطريقة عملية سواء من الأسرة أو المدرسة أو العمل ، من خلال مشاهدتهم لسلوك الآباء والمعلمين وغيرهم من أفراد المجتمع . إذ يرون الأب الشريف غير المنحرف أتعس حالا من الأب المنحرف المرتشي ، وأن المدرس الذي يركض وراء الدروس الخصوصية غير المشروعة ، ويهمل التدريس في الصف يعيش في رغد ، بينما زميله الذي يتفاني في عمله ولا يجعل من نفسه تاجر اللدروس يعيش في حالة من الضنك ، كذلك له انعكساته الخطيرة على تنشئة هؤلاء الأطفال والذين هم أمل الحاضر والمستقبل (عبد الهادي ، 1997م ، ص 68) .

ثالثا: الآثار الإدارية : ADMINISTRATIVE IMPLICATIONS :

يؤدي الفساد الإداري الى مجموعة من الآثار الإدارية السلبية تتمثل في :

1 . **شروع الإنتهازية والوصولية** ومحاولات توريث الوظائف العامة في مختلف المستويات الإدارية ، بل ويزداد الأمر خطورة عندما يتصرف بعض الرؤساء في أموال ومؤسسات عامة ، على أنها شركة خاصة ورثوها عن آبائهم وأجدادهم .

2 . **ضعف العلاقة بين الرؤساء والمؤسسين** ، حيث تقوم هذه العلاقة على إستبدال الرؤساء بالسلطة وعدم الثقة في مرؤوسيههم (دسوقي ، 1961م ، ص 115) وهو ما يؤدي الى عدم المرونة في مواجهة المواقف ، وحل المشكلات أو البت فيها ، الأمر الذي يؤدي في النهاية إلى تعطيل الخدمات والمصالح .

3 . **يؤدي الفساد الإداري الى هجرة الكفاءات** وأصحاب الخبرات والمؤهلات العليا من الدول النامية التي لاتقدرهم ، الى الدول المتقدمة التي تقدرهم ، ويترتب على ذلك أن الدول النامية تعاني من خسارة ضخمة ، إذ تفقد كفاءات مدربة ويحل محلها ممن هم أقل كفاءة ومقدرة على الأداء والإشراف (أمين ، 1998م ، ص 98) .

4 . **وضع الرجل غير المناسب في المكان غير المناسب له** ، وهو ما يؤدي الى ارباك الجهاز الإداري وتعثر التنمية ، وتدهور فعالية الأداء الإداري ومستوى الإنتاج ، زد على ذلك أن الموظف

سيصبح مواليا لمن عينه بدون وجه حق ، وهو ما يضر باتجاه الموظف نحو الوظيفة العامة وواجباتها ، وجمهور الشعب الذي تعمل الحكومة كلها لخدمته ورفاهيته (د سوقي ، 1961م ، ص100) .

5 . نتيجة الفساد الإداري يعمد بعض أعضاء الجهاز الإداري الى تعطيل مصالح الأفراد إمعانا وإستظهارا للأهمية ، وتدليلا على أن السلطة التي بين أيديهم هي وحدها التي تتحكم في هذه المصالح ، ومثل هذه التصرفات تعد سلوكا بيروقراطيا سيئا لا يتفق إطلاقا مع القيم والمثل التي يجب أن تلتزم بها تلك الأجهزة الإدارية في معاملاتها (مقلد ، 1980م ، ص50) .

رابعا : الآثار السياسية : POLITICAL IMPLICATIONS :

آثار الفساد الإداري على النواحي السياسية (د. عبد اللطيف الردود ، 2009م ، ص9) كما يأتي :-
1 . يؤثر انتشار الفساد على إجراءات العملية الانتخابية ، وعلى نزاهة نتائج الانتخابات ، مما يتيح الفرصة لوصول عناصر فاسدة الى البرلمان ، ومجالس المحافظات ومجالس البلديات والجمعيات المهنية والتعاونية . لأنه يقع على عاتق هذه المؤسسات التشريعية قرارات سياسية واقتصادية واجتماعية مصيرية ومن خلال دخول الفاسدين لهذه المؤسسات ، تتخذ القرارات تبعا للمصالح الشخصية .

2 . يؤثر الفساد على عدم نزاهة الإنتخابات و الى عزوف المواطنين عن عملية الإقتراع وبالتالي غيابهم عن المشاركة في الأمور السياسية وعدم الثقة في النظام السياسي برمته .

3 . تأثير الفساد على وسائل الإعلام وتحقيرها وجعلها بعيدة عن دورها في التوعية ومحاربة الفساد ، وعدم اعطائه فرصة لكي يلعب دورا مستقلا بعيدا عن التدخلات السياسية في شؤونه ، سواء كان ذلك في مجال الحملات الانتخابية أم في المسيرة السياسية ككل .

4 . يؤدي الفساد الى زيادة الصراعات والخلافات في جهاز الدولة وبين الأحزاب المختلفة ، وذلك من أجل المصلحة الخاصة بدلا من المصلحة العامة .

5 . المزوجة غير الشرعية بين السلطة والثروة ، وأن القاسم المشترك لهذين القطبين ، وهو عقد قران سري فيما بين رجال الأعمال والفئات البيروقراطية المتنفذة عن طريق الصفقات المشتركة

ونهب المال العام . كل هذا يؤدي الى تزايد عمليات النصب والإحتيال ، وتلاعب مستثمرين كبار بصفقات وهمية وشركات الأسهم والبورصات العالمية ، وقد تهاوت شركات عملاقة وأفلست بنوك خاصة في الولايات المتحدة بما يسمى أزمة الرهن العقاري ، والتي طالت نتائجها معظم المؤسسات المالية الدولية في جميع أرجاء العالم .

تاسعا : خصائص الفساد الإداري : CHARACTERISTICS OF ADMINISTRATIVE

: CORRUPTION

يتميز الفساد بوصفه تعبيراً عن إنتهاك الواجبات الوظيفية ، وممارسة خاطئة تعلي من شأن المنفعة الشخصية على حساب المصلحة العامة ، وكأي ظاهرة له خصائصه التي تميزه من غيره من الظواهر التي تنشأ وتتمو بتأثير من عوامل مختلفة ، ومن هذه الخصائص (نادر أبو شيخه ، 1993 م ، ص 52) :

1. إشترك أكثر من طرف في تعاطي الفساد .
2. تتصف أعمال الفساد بالسرية ، بشكل عام ، تحت جنح الظلام الدامس ، وبأساليب التحايل والخديعة .
3. الفساد يجسد المصالح المشتركة والمنافع المتبادلة لمرتكبيه .
4. الفساد تعبير عن اتفاق ارادة صانع القرار والمؤثر بتكيفه ، مع ارادة أولئك الذين يحتاجون الى قرارات محددة تخدم مصالحهم الفردية أولاً وأخيراً .
5. يقوم ممارسو الفساد بتمويه أنشطتهم التي يقومون بها .
6. أي شكل من أشكال الفساد يعد خيانة للثقة .
7. أي اعمال ينطوي عليها الفساد تشكل خرقاً وإنتهاكاً لأنماط الواجب والمسؤولية .

لذلك يرى (الباحث) ان أهم خصائص الفساد هو اشتراك شخصين فيها على الأقل ، وأحياناً شخص ثالث يكون دوره كوسيط بين الطرفين . كما يتصف الفساد الإداري بالسرية الشديدة ، وينطوي الفساد الإداري على الخديعة والتحايل (Trickery) عادة لجهة حكومية ،

كما يشمل هذا النوع من الفساد أولئك الذين يحتاجون الى قرارات محددة، وأولئك الذين يستطيعون التأثير في القرارات .

عاشرا : مكافحة الفساد : Anti – Corruption :

تتفق جميع الأمم على أن الفساد له عواقب وخيمة على المجتمع ، ولهذا فقد تصدى له الأنبياء والمصلحون والدول الحديثة منها والقديمة على مر العصور ، وهنا سوف نستعرض (سبل وطرق مكافحة الفساد The ways to combat corruption) في كل من التراث الإسلامي وفي العصر الحديث .

أولا : مكافحة الفساد في التراث الإسلامي :

إذا كان الفساد ظاهرة من الظواهر السلبية التي قام بدراستها المصلحون وعلماء الأخلاق ، فإن الدين الإسلامي الحنيف قد أهتم اهتماما كبيرا بمكافحة الفساد بصفة عامة ، والفساد الإداري بصفة خاصة بجميع صورته ، سواء أكان ذلك بالترغيب أم بالترهيب ، ففي مجال الرشوة على سبيل المثال حرمها الإسلام بالقرآن والسنة والإجماع ، قال تعالى (ولا تأكلوا أموالكم بينكم بالباطل وتدلوا بها الى الحكام لتأكلوا فريقا من أموال الناس بالإثم وأنتم تعلمون) (سورة البقرة ، آية 188) . ولقد جاء في تفسير ابن كثير أن كلمة الفساد تعني الشرور والمنكرات (ابن كثير ، ص 236 ، 1400 هجري) . وعلى الرغم من سمو مجتمع صدر الإسلام وطهارته ونقائه ، إلا أنه لم يسلم من مظاهر الفساد ، وكان الخليفة عمر بن الخطاب (رض) أكثر تطبيقا لأسلوب الترهيب على الولاة والعمال في دولته (ابوسن ، 1996م ، ص 91) وهو الذي استحدث مبدأ (من أين لك هذا ؟) .

كما عرف عن الخليفة علي بن ابي طالب (رض) محاسبته للولاة ، وتركيزه على الحقوق العامة وحقوق الأفراد . أما الحديث عن إدارة الخليفة عمر بن عبد العزيز التي توصف بالإدارة النزيهة المخلصة وكان شعاره لا أحتجاب عن الناس ، ولا مفاضلة بينهم بل مساواة قاطعة

لامحسوبية ، وهذا السلوك الإسلامي في محاربة الفساد لم يقتصر على الخلفاء المسلمين ، بل نجده ماثلا في كتابات المفكرين الإسلاميين ، ومنهم تقي الدين المقرئزي ، الذي يعتبره الكبيسي أول المتصددين لظاهرة الفساد في الدولة في ظل الأزمات الاقتصادية (الكبيسي ، 2000م) .

فقد كتب عام 808 هجري في كتابه (إغاثة الأمة لكشف الغمة) حول الكوارث التي تعرضت لها مصر وتسببت بالقطر ثم الفساد ، وهو أول من حمل مسؤولية الأزمات الاقتصادية والإدارية وما يعقبها من فساد للحكام وسوء تدبيرهم أو غفلتهم عن النظر في مصالح العباد ، حيث يذكر أن أصل الفساد هو ولاية الخطط السلطانية ، والمناصب الدينية بالرشوة ، كالوزارة والقضاء ونيابة الإقليم وولاية الحسبة وسائر الأعمال ، بحيث لا يمكن التوصل الى شيء منها إلا بالمال الجزيل . فيحضى لأجل ذلك كل جاهل ومفسد ، وظالم وباغ ، بما لم يكن يؤمله من الأعمال الجليلة والولايات العظيمة ، لتوصله بأحد حواشي السلطان ووعده بمال للسلطان على ما يريد من الأعمال (المقرئزي ، 1990 م ، ص 78) .

وعلى ذلك يمكن القول إن الإسلام قد وقف من الفساد موقفا لا يقبل الهوادة أو المساومة ، إذ استعمل في محاربه سياسة الترغيب سواء من خلال النصح أم القدوة أم العطاء المجزي ، كما طبق سياسة الترهيب لردع المتمردين ، وذلك من خلال وضع الأنظمة التي توضح الأخطاء ، وتحدد العقوبات ، ثم تطبيقها بعدل وحزم . (الهيجان ، 1997 م ، ص 231) وقبل ذلك فالدين الإسلامي نظر الى الإنسان نظرة واقعية ، فأشار الى ما في نفسه من خير وشر ، وأمره بتزكية جانب الخير بالتقوى والعمل الصالح وعدم طاعة النفس الأمارة بالسوء ، وفي الوقت نفسه نظم المجتمع تنظيما دقيقا قائما على وحدة الأمة وتماسكها وتعاونها والتواصي بالحق والخير ، وغير ذلك من المبادئ الإنسانية المثلى ، التي تفيض بها الشريعة الإسلامية (فحلة ، 1992م ، ص 86-91) .

ثانيا : مكافحة الفساد فى العصر الحديث : Combating corruption in the modern era

era تستعمل الدول العديد من الاستراتيجيات والمهارات التي تتفق في بعض جوانبها وتختلف في جوانب أخرى ، فقد تكلم كل من زويلف واللوزي (1993م) عن أساليب معالجة الفساد الإداري ، حيث تم بناء هذه الأساليب على أساس اسباب الفساد وهي :

1 . أساليب اجتماعية مثل : توعية الجمهور بأضرار الفساد الإداري وتشجيع الرقابة الجماهيرية

2 . الأساليب المتعلقة بالبيئة السياسية وتضمنت استقلالية الجهاز الإداري عن الضغوط السياسية وتنمية الولاء للجهاز الإداري والرقابة القضائية والحيلولة دون التستر على المخالفين .

3. الأساليب الإدارية وتتمثل في جهود الإصلاح الإداري الرامية الى إصلاح الهياكل التنظيمية ، وتوضيح القواعد والتعليمات وتشجيع المشاركة في العمل والرقابة .

4 . الأساليب الاقتصادية وتهدف في مجملها الى توفير نظام لتقويم العمل والحوافز ، ودراسة مستويات الأجور ، واستعمال الموارد استعمالا جيدا .

5 . التقليل من الإجهادات الشخصية وذلك بإعادة النظر في قواعد العمل وأنظمتها للحد من التفسيرات الشخصية للعاملين ، بالنسبة لهذه الأنظمة والقواعد ، والحد من الروتين وتثمين الإجهاد الشخصي البناء والمبادرة والإبداع والحد من التسلط والنفوذ بإصدار القرارات .

وأشار أحمد شافيكال (الهيجان ، 1997م ، ص241) الى إعادة تصميم المنظمات باعتبارها إحدى الإستراتيجيات المهمة على مستوى المنظمة في مكافحة الفساد الإداري ، لأن ذلك سوف يساعد على توضيح المهام بالنسبة للعاملين ، ومن ثم تحديد خطوط السلطة والمسؤولية في المنظمة ، وربط ذلك بالقواعد والإجراءات التي تحكم سير العمل ، مما يسهل عملية العقاب للأشخاص الخارجين عن هذه القواعد .

ويرى حامد تافاكوليان (الهيجان ، 1997م ، ص203) ضرورة التركيز على الأخلاق واحترام قواعد العمل لمكافحة الفساد .

وفي مقال تحت عنوان التعاون الدولي لمكافحة الفساد ، يطرح كليتجاراد (1998م) استراتيجية لمقاومة الفساد تعتمد الآتي :

1 . **معاقبة بعض كبار المخالفين** للأنظمة والقوانين بغية الحد من الفساد الإداري .
2 . **العمل على مشاركة الجمهور** في تشخيص الأنظمة الفاسدة لأنهم موضع خصب للمعلومات عن موقع الفساد ، مثل إقامة أجهزة مراقبة من المواطنين للجهات الحكومية ، واستعمال خطوط التليفون الساخن ، والبرامج الإذاعية التي يشترك فيها المستمعون ، وحث رجال الأعمال المشاركة مع الحفاظ على سرية أسمائهم في الدراسات التي تجري عن كيفية عمل الأنظمة الفاسدة .

3 . **العمل بنظام الحوافز** حيث إنه في كثير من البلدان تكون مستوى الأجور في القطاع العام منخفضة ، لدرجة لايمكن معها للأسرة أن تحيي على مرتب الموظف العادي ، فلا عجب إذن أن يزدهر الفساد في ظل هذه الظروف ، لذا ينبغي الإهتمام بهذا الجانب ورفع مستوى الرواتب والأجور للموظفين والعاملين في الأجهزة الحكومية ، والعمل بنظام الحوافز لغرض الحد من الفساد الإداري .

4 . **القيام بإصلاحات إدارية** وخاصة في المواقع الذي يكثر فيه معالم الفساد .
5 . **العمل على فصل السلطات الثلاث** (التشريعية ، والتنفيذية ، والقضائية) وعدم افساح المجال للسلطة السياسية في التدخل في شؤون المحاكم ، كي يحتفظ القضاء بإستقلاليتة ، مما يسهل عملية ردع المفسدين .

أما بالنسبة للندوة الإقليمية التي عقدها دائرة التعاون الفني للتنمية ومركز التنمية الاجتماعية والشؤون الإنسانية بالأمم المتحدة بعنوان (الفساد في الحكومة) فقد ركزت على عدة ترتيبات لمكافحة الفساد الإداري منها :

1 . **إنشاء مؤسسات خاصة لمعالجة مشكلة الفساد** ، كإستحداث مكاتب للتحقيق في الشكاوي وتشكيل لجان وطنية واستحداث مكتب المفتش العام والمراجعين المستقلين .

2 . **التأكيد على أهمية دعم مبادئ الأخلاقيات العامة لمكافحة الفساد** ، وأكدت أهمية الاتجاهات الاجتماعية الإيجابية ، وتطوير تنمية العملية التعليمية ودعم دور الإعلام .

3 . **التأكيد على أهمية التعاون الدولي في مكافحة الفساد** ، وفي إكتشافه والتحقيق فيه ومقاضاته ، والتأكيد على الحاجة الى مزيد من المعلومات والخبرات ، وتسهيل التعاون الفني والمعونة المشتركة .

4 . **العمل الجاد من أجل عقد مؤتمر دولي واتفاق دولية لمكافحة الفساد عبر الدول** ، ووضع ميثاق دولي لأخلاقيات الخدمة العامة (تقرير هيئة الأمم المتحدة ، 1993م ، ص 18-43) .
إضافة الى ما سبق(يورد شتا 1998م ، ص 37) بعض التوجيهات التي تحد من الفساد الإداري على النحو الآتي :

1. **ضرورة فهم ظروف المجتمع الإجتماعية ، والإقتصادية ، والسياسية ، والثقافية ، والتنظيمية** ... الخ، فضلا عن فهم طبيعة التنظيمات الإدارية ، والثغرات التي يتسرب منها الفساد الإداري الى التنظيمات الرسمية، وذلك للتعرف على الظروف المهنية لتفشي الفساد بصوره الإقتصادية والإجتماعية والعوامل التي تشكل البناء الدافعي لجرائم الفساد .

2 . **دعم البحوث العلمية في ضوء التوجيهات المعاصرة في مجال الفساد الإداري، وتبصير الدول والأجهزة الإدارية المتخصصة بأهمية الاستفادة منها** .

3 . **تقديم الدعم المالي من الهيئة الدولية لمراكز البحوث الإجتماعية والجنائية** ، لكي تتمكن من توسيع نطاق عملها في مجال البحث والدراسة ، لتشمل نطاق الفساد الإداري .

4 . **ضرورة قيام الهيئة الدولية بجهود إيجابية لتقويم برامج التنمية في مجال الدفاع الإجتماعي والرقابة الإدارية في بعض الدول** ، للتعرف على مدى ما حقته هذه البرامج للحد من ظاهرة الفساد ، وهناك وسائل دولية عديدة تم تطبيقها حديثا لمكافحة الفساد .

ومن المساعي الدولية لقمع ظاهرة الفساد في العالم ، تم في 26/ مايو 1997 م إجتماع أعضاء منظمة التعاون والتنمية الإقتصادية (Oecd) لتوقيع اتفاقية يصبح بموجبها إعطاء رشى لأي مسؤول أجنبي عملا مخالفا لقانون تلك الدول .

ولعل إصلاح البيئة التي تتفشى فيها الفساد بكل أشكاله وصوره هو بمثابة الدرع الواقي من هذه الظاهرة .

بينما يرى (الباحث) إمكانية تطويق ظاهرة الفساد من خلال مناهج تربوية وثقافية تنشر على شكل كراسات ، وتوزع على العاملين في دوائر الدولة والأجهزة الحكومية . كما من الممكن إبراز دور وسائل الإعلام المختلفة كي تؤدي مهامها بشكل أفضل لخدمة مصالح الجمهور . ولغرض إنشاء ثقافة النزاهة وحفظ المال العام من تعميق دور الإدارة العليا من خلال تكثيف الجهود بغية معالجة الظاهرة .

كما يرى الباحث ضرورة قيام الدولة بفتح دورات لإنماء (أخلاقيات الإدارة العامة) لدى الموظفين ، بحيث يتم تنمية سلوكهم على قواعد أخلاقية فاضلة هدفها جلب المنفعة العامة للمجتمع ، وتربيتهم على الإلتزام بواجبات الوظيفة وقديستها ، كما حددها القانون ووفقا للمصلحة العامة . في الوقت ذاته العمل من أجل تحسين الأوضاع المعيشية للعاملين في مؤسسات الدولة ، من خلال زيادة رواتبهم وأجورهم ، مع العمل على اعتماد سياسة تدوير الوظائف في الجهات التي تعاني من خلل أو من ظاهرة الفساد . والعمل من اجل تفعيل دور الرقابة الإدارية وأحكامها لتقوم بدورها الرقابي من تفتيش السجلات والحسابات ومعالجتها للانحرافات وسرعة البت في المخالفات ، مع تعميق وزيادة الشفافية في القرارات والممارسات الحكومية ، ومن اجل ذلك يرى (الباحث) ضرورة اختيار قيادات كفوءة وذات خبرة وسمعة شريفة تتصف بالنزاهة وحسن الأخلاق والأمانة والولاء للوطن والدولة . مع العمل على وفق مقتضيات المصلحة العامة على وفق معايير الأنظمة والقوانين الموجودة . والعمل على تفعيل نشاطات المنظمات غير الحكومية وخاصة مؤسسات المجتمع المدني الذي له دور بارز في مراقبة أنشطة الأجهزة الإدارية الخ . مع التقليل من نطاق المركزية الإدارية ، مع منح الوحدات الإدارية نوعا من اللامركزية في الممارسات الإدارية .

أحد عشر : السكوت عن الفساد : Silence on the corruption :

ويبقى الأخطر من الفساد هو السكوت عنه ، والسؤال الأهم الذي يطرح نفسه : هو ما الذي يؤدي أو يدفع المجتمع بتنظيماته ومؤسساته وأفراده الى غض النظر عن الفساد والسكوت عنه ؟

وهنا يحاول المختصون ان يبحثوا في العوامل التي تدفع الأفراد والمنظمات والمؤسسات في المجتمع الى غض النظر عن الفساد والسكوت عنه مؤكدين أنها تشمل عوامل عدة يتمثل أهمها بالآتي :

1. غياب دولة المؤسسات او ضعف السلطة .
2. غياب الديمقراطية والحرية والمشاركة .
3. غياب القانون والتشريعات وضمانات حقوق الإنسان .
4. عدم استقلالية القضاء .
5. قلة الوعي وعدم معرفة الآليات والحسابات والقوانين والنظم الإدارية .

دور الأحزاب ومؤسسات المجتمع المدني في مكافحة الفساد :

لعل الكلمات الأولى التي أحتجت بها الملائكة كانت سببا من أسباب التنويه الى خطورة خلق مخلوق جديد وهو (الإنسان) ، هي الفساد . ومن قوله تعالى: (وَإِذْ قَالَ رَبُّكَ لِلْمَلَائِكَةِ إِنِّي جَاعِلٌ فِي الْأَرْضِ خَلِيفَةً قَالُوا أَتَجْعَلُ فِيهَا مَنْ يُفْسِدُ فِيهَا وَيَسْفِكُ الدِّمَاءَ وَنَحْنُ نُسَبِّحُ بِحَمْدِكَ

وَتَقَدَّسُ لَكَ قَالِ إِنِّي أَعْلَمُ مَا لَا تَعْلَمُونَ (سورة البقرة الآية /30) .(د.فايز الربيع ، 2009م ، ص19) .

وتوالت آيات القرآن الكريم تفرع الأذان ((ظَهَرَ الْفَسَادُ فِي الْبَرِّ وَالْبَحْرِ بِمَا كَسَبَتْ أَيْدِي النَّاسِ لِيُذِيقَهُمْ بَعْضَ الَّذِي عَمِلُوا لَعَلَّهُمْ يَرْجِعُونَ ، سورة الروم /41) .
و (وَإِذَا قِيلَ لَهُمْ لَا تُفْسِدُوا فِي الْأَرْضِ قَالُوا إِنَّمَا نَحْنُ مُصْلِحُونَ - سورة البقرة آية 11) .
(ألا إِنَّهُمْ هُمُ الْمُفْسِدُونَ وَلَكِن لَّا يَشْعُرُونَ . سورة البقرة الآية /12) ، و (من الناس من يعجبك قوله في الحياة الدنيا ويشهد الله على ما في قلبه وهو ألدّ الخصام ، وإذا تولى سعى في الأرض ليفسد فيها ، ويهلك الحرث والنسل ، والله لا يحب الفساد ، وإذا قيل له اتق الله أخذته العزة بالإثم فحسبه جهنم وبنس المهاد) و (أخرجوهم من قريبتكم إنهم أناس يتطهرون) .
عندما يصبح الفساد هو العنوان والطهر، وهو الإستثناء ، وعندما يحارب الطاهر ويسود المفسد ، وعندما يصبح المفسد هو الذي يحدث خلافا في المجتمع لابد من إصلاحه .

ومن منشورات البنك الدولي أن هناك (ترليون) دولار تدفع كرشى في كل عام ، وقد أدى ذلك الى إعتراف الأمم المتحدة والعواصم الأوروبية والأمريكية بمنظمات غير حكومية كشريك لها في مواجهة الفساد ، وهذا لايعني خلوها منه ، وهو الأمر الذي دفع بعض الحكومات والدول الى إنشاء عدد من المنظمات غير الحكومية الموالية لها في هذا الأتجاه . وهو ما دفع أيضا الى التوجه نحو الحوافز والوقاية ، والإصلاحات المؤسسية والتشريعية ، والتركيز على المؤسسات العامة والخاصة ، ومؤسسات المجتمع المدني في مقاومة هذه الظاهرة ، ويبقى الفساد المؤسساتي كما قال (الدكتور كاشيجارد في كتابه السيطرة على الفساد) هو أسوأ أنواع الفساد ، لأنه يصبح ظاهرة مقننة محمية بالمؤسسات والقانون ،لأن القائمين على هذه المؤسسات هم الذين يمسكون بزمام الأمور، ويوجهون التشريعات والقوانين لخدمة مصالحهم .

ويقول (الباحث) في هذا الصدد : لو نظرنا الى خارطة الأحزاب في كوردستان العراق والى مؤسسات المجتمع المدني فإننا لابد لنا أن نسجل عددا عددا من الملاحظات منها :

يتجاوز عدد الأحزاب في إقليم كردستان أكثر من 25 حزبا لأن التسجيل والإشهار ما زال مستمرا هذا من جهة ، بينما هناك مؤسسات للمجتمع المدني أكثر من 50 مؤسسة ،منها جمعيات نسوية ومنها جمعيات عشائرية أو اقليمية أو مدنية من جهة أخرى ، فضلا عن وجود عدد لا يستهان بها من نقابات مهنية تشمل آلاف المعلمين والمهندسين والعمال وشرائح عدة أخرى من المجتمع ، هذا ما عدا الطلاب اللذين يمثلون غالبية في مجتمع كردستان حيث تصل مجموعهم الى أكثر من مليون مواطن في إقليم كردستان .

في حين تضم منظمات أصحاب العمل وإتحاد الغرف التجارية والصناعية والمهنية آلاف الأعضاء . إلا ان ما يؤسف عليها أن الكثير من الناشطين في مؤسسات المجتمع المدني هم من المنظمين المسيسين كما هي الحال في النقابات المهنية ، بحيث وصلت الحالة الى درجة لا يمكن الفصل بين الأحزاب ومؤسسات المجتمع المدني في دورها في معالجة القضايا العامة ذات الأبعاد السياسية والإقتصادية والإجتماعية مثل قضية محاربة الفساد .

ينضم المواطنون الى الأحزاب السياسية بناء على الأختيار الحر القائم على الإشتراك فيما بينهم لتحقيق مجموعة أهداف عامة تعبر عن مطالبهم ومطالب مجتمعهم ، ويحاولون تنفيذها عبر الوصول الى السلطة بإعتبار أن الحزب هو وسيلة وليس غاية .

يعمل الحزب بشكل جماعي ومنظم كما يقول المثل الإنكليزي (**There is no I in team**) وإن كانت (**الأنا**) ولا زالت هي مشكلة الإنسان والجان بدءا من إبليس ومرورا بكل الذين حاولوا أن يكونوا مركز الكون كبيرا وصغيرا .

والفساد في هذه الحالة هو إنحراف الفرد أو مجموعة من الأفراد عن الأهداف الرئيسية التي أوكلت إليهم في أي مجال من مجالات الحياة ، مما يؤدي الى تغليب المصلحة الفردية على المصلحة العامة ، بحيث إذا تعمل دراسة على عينة عشوائية من عشرة تجار وعشرة صيادلة وعشرة مهندسين وعشرة معلمين وخمسون سائقا للإجابة على السؤال هل الفساد موجود في كردستان ؟ كانت الأجابة 100% نعم .

تشير الدراسات الاجتماعية الى أن 5% من أي مجتمع يشكلون القوة الفاعلة على التغيير وتوجيه الجمهور لحل القضايا العامة . (د. فايز الربيع ، 2009م، ص20) .

وبما أن ميدان الأحزاب هو الجمهور ، فإن تعاون الناس للكشف عن النشاطات غير المشروعة وتقديمها للعدالة والضغط الشعبي يكون أمرا حيويا في سياسة محاربة الفساد . يقول الدكتور كاشيجارد (كلما كانت الأحزاب في بلد ما أقل تطورا ، أزداد أنتشار الفساد) . لذلك فإن للأحزاب دورا في محاربة الفساد وكما يأتي :

1 . العمل على تشكيل مجالس شعبية لمراقبة قضايا الفساد . مثلا عندما تولى الخليفة عمر بن خطاب (رض) الخلافة جمع أهل بيته وخاصته وأقربائه وقال لهم (إن الناس ينظرون إليكم كما ينظر الطير الى اللحم ، فإذا وقعتم وقعوا وإن هبتم هابوا ، وأيما رجل منكم وقع فيما نهيت الناس عنه إلا ضاعفت له العذاب) . وهو صاحب نظرية المساءلة (من أين لك هذا ؟) .

2 . للأحزاب دور في التأثير على أعضاء مجلس النواب وفي تشكيل لجنة مكافحة الفساد وفي التأثير على التشريعات الخاصة بهذا المجال .

3 . تعريف المواطنين بحقوقهم ؛ لأن عدم معرفة الناس بحقوقهم يسهل الفساد .

4 . تشكيل وتوجيه الرأي العام في الإتجاه الصحيح لمحاربة الفساد إعلاميا و جماهيريا .

5 . للأحزاب دور في الاعلام والتركيز على هذا الموضوع من خلال المؤتمرات العامة والتجمعات والمهرجانات .

6 . التوجه والمطالبة بإدخال مادة دراسية في مناهج المدارس والجامعات تركز على مواضيع محاربة الفساد ، وتمتين الأخلاق والتربية عليها .

7 . تعميق الإلتزام الوطني والإبتعاد عن الأمتداد الخارجي كواحد من أوجه الفساد الوطني إن جاز التعبير .

8 . التنويه الى الإصلاح الإداري و ذلك من خلال تعميق مبدأ الكفاية في داخلها وفي المجتمع والدولة ، يقول الرسول (ص) : (أي رجل أستعمل رجلا على عشرة أنفس وهو يعلم أن في العشرة أفضل منه فقد غش الله ورسوله) .

9 . توضيح أثر الفساد على النمو الإقتصادي حيث يسبب الفساد نهب الثروات وسرقة حقوق الناس وانتشار الرشوة فهذا كلها من أسباب التأخر الاقتصادي .

10 . على الأحزاب القيام بإنشاء لجان خاصة بإسم (لجنة النزاهة أو لجنة مكافحة الفساد) بغية تطهير صفوفه من المفسدين ، حينئذ يستطيع الدفاع عن حقوق المواطنين .

دور الأخلاق وأهميته في مكافحة الفساد : يعد موضوع الأخلاقيات من الموضوعات الساخنة التي أخذت الحاجة إليها تتزايد أثر تزايد الفضائح الأخلاقية وتراجع النظم القيمية .

لذا نستعرض هنا آراء عدد من الباحثين والمختصين والدارسين بشأن مفهوم الأخلاق ، فقد أشار كل من (Rue & Byars , 1989,47) الى أن الأخلاق هي المعايير والمبادئ التي تحكم سلوك الفرد أو الجماعة ، ويرتبط موضوع الأخلاق بالأسئلة المتعلقة بما هو خطأ وما هو صواب وبالواجبات الأخلاقية للفرد ، ويتفق هذا التعريف للأخلاق مع ما أشار إليه (Hellriegel & Slocum,1996,146) إذ أنّ الأخلاق لديهم هي مجموعة من القواعد الأخلاقية والقيم المبدئية التي تحكم سلوك الفرد والجماعة بشأن الصح والخطأ ، كما أنها تضع المعايير عما هو جيد وسيء في التصرف والأفعال . ولا يجرد (Gaiden, 1981,46) الأخلاق من تأثيرات الموقف متفقا مع (Nigro, 1984, 316) فقد أشار الأول الى أن الأخلاق هي تطبيق الفرد لما يؤمن به من القيم خلال القيام بسلوك معين في موقف معين . أما الثاني فقد أشار الى أن الأخلاق هي مجموعة من المبادئ المدونة تأمر وتنهى عن سلوكيات معينة تحت ظروف معينة ، وهي إنعكاسات القيم التي يتخذها الأفراد كمعايير تحكم سلوكياتهم ، ولم يخرج (Carrett & Kinoski, 1992,5) عن هذا الإطار في وصف الأخلاق ، فهي من وجهة نظرهما معتقدات شخصية يعتقدونها الفرد بشأن ما يتعلق بالسلوكيات السوية أو الشاذة ، وهي إشارة الى دوافع الفرد ونواياه الشخصية في النظر الى ما هو صحيح أو خاطيء من السلوك ، وقد ربط (Purtilo , 6, 1993) في وصف الأخلاق بين قواعد السلوك الخاصة والمثل العليا التي يتمسك بها الفرد ، إذ رأى هذه القواعد والسلوك والمثل تتحكم فيها إستقامة الفرد أو عدم إستقامته ومدى استجابته الإدراكية للقيم والمثل التي يراها المجتمع .

ويتفق (Griffin ,1999 ,154) مع أغلب الباحثين المشار إليهم أنفا في وصف الأخلاق ، إذ يصفها بكونه (معتقدات الفرد الشخصية فيما يتعلق بما هو صحيح أو خطأ ، وجيد أو سيء)

وينتقل (Champox ,2000 ,40) بالأخلاق من رؤية علماء النفس والإجتماع الى كونها فرعا من فروع الفلسفة التي تحاول أن تطور مجموعة من المبادئ المنطقية والمنظمة ، والتي تحدد ما هو التصرف الأخلاقي وما هو عكسه . وهذا التعريف فيه إشارة الى أن القيم متغيرة يمكن الانتقال الى الحالة التي تتوافق مع حاجة المجتمعات والأفراد بما يخدم فعاليتهم ، إذ أنّ أخلاقيات أي مجتمع ما هي إلتاج تطور تاريخي طويل الأمد ، لذا فهي ضرورية في أستقرار الحياة الإجتماعية كما رأى (Griffin , 1999 ,104) أنّ التصرف الأخلاقي هو التصرف الذي يتطابق و المعايير الإجتماعية المقبولة بشكل عام ، أما التصرف غير الأخلاقي ، فهو التصرف الذي لا يتطابق و المعايير الإجتماعية المقبولة بشكل عام ، ويحدد (Chmpox , 2000 , 39) التصرف الأخلاقي بأنه التصرف الذي يحكم عليه بأنه جيد وصحيح وعادل وشريف ويستحق الثناء ، وان السلوك غير الأخلاقي هو التصرف الذي يحكم عليه بأنه خاطيء وتوبيخي أو فاشل في تلبية الإلتزام .

ولا يختلف (Schermerhonor , et al ,2000,13) مع المفاهيم المذكورة أنفا ، إذ يصفون السلوك الأخلاقي بأنه التصرف المقبول أخلاقيا وأنه تصرف جيد وصحيح ، كما أن (Burton & Thakur ,1997 ,562) يشيران الى أن للسلوك الأخلاقي علاقة مع من يتعامل ، أوقادر على وضع فرق ما بين الصح والخطأ في التصرف أو الشخصية ، والسؤال المهم هنا هو لماذا الاهتمام بأخلاقيات الإدارة ؟ فعلى الرغم من أن دراسة المواضيع الأخلاقية في المنظمات اليوم لم تبلغ التوسع والتعقيد الذي وصلت إليه العلوم السلوكية الأخرى ، إلا أن موضوع أخلاقيات الإدارة كثر الحديث عنه في العقود الأخيرة القليلة من القرن الماضي ، إذ تتزايد المنافسة وتتحول الأسواق ، وتتطور التكنولوجيا ، وتتقدم المنتجات خلال وقت لا يصدق ، وقد رافق ذلك تزايد الفضائح الأخلاقية نتيجة قيام رؤى الأعمال (Business Vision) على

الربح للمشروع وإهمال المسؤولية الاجتماعية التي لا تقل أهمية عن معيار الربح والكفاءة ، الذي يعد معيارا احادي الجانب ، إذ لا بد من توسيع دائرة المسؤولية لتشمل مصلحة الأطراف ذات العلاقة ومصلحة المجتمع ، والنظر الى المدى البعيد بدلا من المدى القصير المتمثل بتعظيم الأرباح وإهمال العائد الاجتماعي ، كما ان المورد البشري إستثمارا مهما من إستثمارات المنظمات وضع الإدارة أمام صورة جديدة تتبنى من خلالها المعايير الأخلاقية التي من شأنها المحافظة على خصوصيات الأفراد وتنمية جانب الإلتزام لديهم والمطالبة بإحلال القيم بدلا من اللوائح والإجراءات . إن منظمات اليوم تقع تحت ضغوط نتيجة التغيرات السريعة تضعها في مأزق أخلاقي وتجعل المنظمات تتجاوز مسؤوليتها الاجتماعية وإلتزاماتها الأخلاقية ، وهذه العوامل (نجم ، 2000م ، ص 6) تتمثل بالمنافسة الشديدة بين منظمات الأعمال، وتزايد الإلتجاه نحو العولمة ، والفساد الإداري وتطوره في القطاع الحكومي ، والممارسات المهنية الخاطئة التي تظهر بالمهنة لإعتمادها المنفعة مع إلحاق الضرر بالعملاء . إن هذه العوامل وغيرها أدت الى تزايد الإهتمام بأخلاقيات الإدارة وما يرتبط بها من سياسات وبرامج للإرتقاء بها والتدريب عليها . لكون الأخلاق عاملا مهما ، له دور فعّال في مكافحة الفساد الإداري وتداعياتها و أخلاقيات الإدارة وعناصرها : أكد (Canter ,1995,151) أن المقاييس الخاصة بتصرف أخلاقي أو إجتماعي مسؤول قد جرى تجسيدها في داخل كل موظف فضلا عن داخل المنظمة نفسها ، وإن هناك قوى تمس القرارات الأخلاقية وتسهم في صنعها وتتمثل هذه القوى بالنسيج الثقافي وأخلاق الفرد وأنظمة المنظمة والجمهور الخارجي . إن ممارسات أخلاقيات الإدارة عبر هذه القوى المسهمة في تكوينها هي جزء مكمل للإدارة ، وإن نظرية الأخلاق في نظر (Samuel, 1997 , 69) تقترض أنه يتوجب على المديرين أن يركزوا على أشياء أخرى إضافية غير التركيز على الأرباح وهذه الفكرة الجديدة بشأن الإدارة تؤكد الحاجة الى إتخاذ قرارات إدارية ذات علاقة بالطبع الأخلاقية والعادات السائدة داخل محيط المؤسسة . كما يرى (Samuel , 1997, 69) أن الأخلاق والتنافس لايمكن فصلها عن بعض ، فيقول نحن نتنافس كمجتمع ، ولا يوجد مجتمع

في أي مكان سوف يتنافس لمدة طويلة بنجاح مع الناس الذين يطعنون بعضهم البعض من الخلف وسنتناول فيما يأتي العناصر المكونة لأخلاقيات الإدارة في منشآت الأعمال وكما يأتي :-

أولا :- النسيج الثقافي وأهميته :

يصف (Dension , 1990, 2) الثقافة التنظيمية بأنها هدف متحرك محاولا وصف حالة الغموض التي جعلت عملية تعريف أو وضع مفهوم للثقافة التنظيمية محاطا بنوع من الغموض . ومنذ مؤتمر جامعة يتسنبرج الأول عن الثقافة التنظيمية في المدة من (23-27) أيلول من عام 1984 والذي يصفه (الدليمي ، 1998م ، ص2) بأنه كان بمثابة الولادة الحقيقية لمفهوم الثقافة التنظيمية وحتى الآن فقد استطاع باحثو علم المنظمة وضع الإطار النظري للثقافة التنظيمية . والنسيج الثقافي هو بناء ذو مستويين من الخصائص الملحوظة وغير الملحوظة تتمثل الأولى بنماذج السلوك ، والرموز ، والقصص ، واللغة ، والأساطير ، وتتمثل الخصائص غير الملحوظة بالقيم ، والعادات ، والمعتقدات ، والإفتراسات المشتركة . بذلك الوصف فإن النسيج الثقافي هو نماذج لهذين المستويين ، ويوجه أعضاء المنظمة لمعالجة المشاكل المتعلقة بتكيفها الخارجي وتوازنها الداخلي .

وتشكل الثقافة التنظيمية واحدة من اهم القوى في تكوين أخلاقيات الإدارة في المنظمة ، فالقيم الشخصية والتفسير الأخلاقي الذي يترجم هذه القيم الى تصرفات ، هي ظاهرة مهمة في عملية صنع القرار الأخلاقي في المؤسسات .

كما يشير (Hellriegel , et al, 2001, 530) الى المديرين والباحثين قد بدأوا بإستكشاف التأثير الفطري الذي يمكن أن تشكله الثقافة التنظيمية في التصرف الأخلاقي .

ثانيا : أخلاق الفرد :-

ليست النظريات والمبادئ العملية وحدها التي تؤثر في السلوك ، إذ ان للقيم والعادات دورا لا يستهان به في توجيه السلوك ، فالقيم هي القاعدة التي يتشكل منها سلوك الفرد ، لذلك فإن العلاقة بين القيم والأخلاقيات علاقة عميقة ووثيقة ، ومنها ينجم السلوك سواء أكان أخلاقيا أو غير أخلاقي .

في حين يرتبط النظام القيمي بمفهوم القيم ففيه تترتب القيم بحسب أهميتها النسبية ، وقد عرف (Sikula , 1981 , 73) النظام القيمي بأنه مجموعة من القيم الفردية المترتبة بشكل هرمي ، والتي تشير الى درجة أهميتها (Badr , 1981, 65) .

كما يعرف النظام القيمي بأنه أنواع من القيم تتباين مديات عمقها أو أهميتها تبعاً لطبيعة تفاصيل الفرد في المجتمع ومواصفاته الذاتية والبيئية ، وهي تعمل على إعطائه المعنى لذاته وللمجموعة التي ينتمي إليها ، فضلاً عن أنها تتصف بالإستقرار نسبياً . (Dickson & Buchuol , 1974,237) .

الفصل الرابع : Chapter Fourth

Theories of administrative corruption: نظريات الفساد الإداري

هناك نظريات عديدة للفساد الإداري في تفسير السلوك المنحرف ، لها علاقة بموضوع الدراسة يعرض الباحث أهمها فيما يأتي :

أولاً : نظرية الضبط الإجتماعي : Theory of social control:

ترى نظرية الضبط الإجتماعي (مفهوم الإنحراف الإجتماعي) أنّها ظاهرة ناتجة عن فشل السيطرة الإجتماعية على الأفراد .

إذ تتجه تصورات منظري الضبط الإجتماعي في دراسة الإنحراف ، نحو تفسير السلوك السوي لا السلوك المنحرف ، مما جعل تصورهم يختلف عن سائر تصورات علماء الإجتماع ، التي تهدف الى فهم السلوك المنحرف ، وليس السلوك السوي . فهناك سؤال تقليدي في نظريات الإنحراف المتمثل في : ما الذي يجعل الأفراد منحرفين ؟ والإجابة هنا : هي كيف لا ينحرف

الأفراد وامام أعينهم كل هذه المغريات ؟ فالإنحراف إذن بحسب زعمها ، مكافأة إجتماعية يحصل عليها المنحرف مهما كان نوع إنحرافه ، في حين إنّ منظري علم الضبط الإجتماعي يسعون للإجابة على سؤال يقول : ما الذي يجعل سلوك الأفراد سويا ؟ أي ما الذي يجعل الأفراد يلتزمون بالقواعد والمعايير الإجتماعية ؟ والأصل ان سلوك الأفراد السويّ (المعتدل) في النظام الإجتماعي ، إنما ينشأ جراء سيطرة المجتمع ، عن طريق القانون في تعاملهم مع الاخرين . إذا فالعنصر الأساس في نظريات الضبط ، هو محاولة تفسير وتحديد العوامل التي تحمي الأفراد من الوقوع في السلوك المنحرف .

ويعد هيرشي (موثق في الخليفة ، 2000م ، ص234) من أشهر علماء الذين خاضوا في مجال نظريات الضبط الإجتماعي ، فهو صاحب نظرية الضبط الإجتماعي ، والتي ركزت على معرفة العوامل الإجتماعية ، التي تحمي الأفراد من الوقوع في أخطاء وسلوكيات مؤذية للآخرين ، والنظام الإجتماعي برمته .

ويوضح (الخليفة ، 2000م ، ص234) ان هيرشي يتفق مع تجارب (أميلي دركيهايم) لظاهرة الضبط الإجتماعي . الذي أكد ان الإنحراف يتناسب تناسبا عكسيا و العلاقة الإجتماعية بين الأفراد ، إذ يرى أن المجتمع المتماسك يتحقق عندما تعمل المعايير والعلاقات الإجتماعية بشكل جيد ، وما أن تأخذ تلك المعايير والعلاقات في التدهور ، فإن الضبط المترتب على تلك المعايير سيأخذ في التفكك والتدهور المقضي بالضرورة للجريمة والانتحار .

وعلى هذا الأساس بنى رواد هذه النظرية رأيهم القائل إنّ أفراد المجتمع المتماسك من ناحية علاقات (الرحم) والإنسانية ، أكثر طاعة للقانون وأكثر إتباعا للقيم الذي يؤمن به من أفراد المجتمع المنحل في علاقات أفراده الإجتماعية .

وقد ينبع الضبط الإجتماعي من ضمير الفرد ذاته ، حينما يعمل كقوة داخلية ضابطة ، توجه الفرد في تصرفاته وتقويم أعماله ، وهنا يتعرض الفرد الذي يخرج على القيم والمعايير الإجتماعية للشعور بالذنب (N.J.parelius,Hall Inc, p7, 1978) .

ويأتي الدين في مقدمة الأسس الإجتماعية للمجتمع ، فهو أقواها تأثيرا في تكوين شخصية الإنسان ، وبدونه يفقد المجتمع القدرة على الضبط الإجتماعي والسلوكي الصحيح ، وأن الخلل والتناقض الإجتماعي هو النتيجة الحتمية لغياب أو تقلص دور الدين في بناء الفرد والمجتمع ، الذي هو أخطر ما يمكن ان يصاب به مجتمع من المجتمعات .

وعلى الرغم من أن مجتمعات الكفاية التي غاب عنها الدين ، أو على الأقل تقلص دوره ، قد نجحت في تحقيق التنمية الإقتصادية ، إلا أنها فشلت في تحقيق التوازن الإجتماعي ، وتفشت بين شبابها ظواهر الرفض والإنحلال الإجتماعي .(تقرير اللجنة الخاصة عن قضية الشباب ، القاهرة 1992م ، ص 16) .

حيث إنّ الضبط الإجتماعي الديني يكون نابعا من داخل الفرد نفسه ، وليس مفروضا عليه من سلطة خارجية ، كما أن الخوف من العقاب الإلهي يكون أكثر حدة في كثير من الأحيان ، من الخوف من العقوبات التي يفرضها القانون (نادية رضوان ، 1997م ، ص 90) .

كما يؤدي النظام التربوي دورا حيويا في الضبط الإجتماعي ، إذ يعول عليه في تعديل السلوك وتوجيهه .(سيد أحمد عثمان ، 1996م ، ص 48) .

كما تمارس الأسرة أيضا ضوابط إجتماعية عديدة على أعضائها عن طريق تلقينهم القيم الضرورية المنسجمة مع القيم العامة للمجتمع ، وغالبا ما تجبر أفرادها على الإنصياع للعادات والتقاليد والقيم السائدة بالمجتمع .

كما يعتبر الرأي العام والقانون الوضعي ووسائل الأعلام من وسائل الضبط الإجتماعي الفعالة . (فاروق محمد العادلي ، 1993م ، ص 397) .

يتناول موضوع الضبط الإجتماعي عادة طبيعة وأسباب الإستقرار والتغير في المجتمعات الراقية . أما علماء الأنثروبولوجيا الإجتماعية ، فيقومون بدراسة وسائل الضبط الإجتماعي في المجتمعات البدائية البسيطة ، التي يستعمل بعضها وسائل الضبط الإجتماعي الرسمية ، ويستعمل بعضها الآخر الوسائل غير الرسمية للضبط الإجتماعي .(د. نبراس محمد ، 2004م ، ص 24) .

ويرى رواد هذه النظرية، أنه من أجل منع الإنحراف الإجتماعي بين الافراد لابد من إجتماع أربعة عناصر هي:

1- **الرحم والقرباة:** حيث ان شعور الافراد بصلاتهم الاجتماعية المتينة يقلل من فرص انحرافهم. فالفرد يشعر بالمسؤولية الاخلاقية والالتزام العاطفي في اغلب الاحيان، تجاه عائلته واصدقائه وعشيرته. وهذه المسؤولية حكمها حكم القانون الاجتماعي في المجتمعات الانسانية ، فايّ خرق لهذه القوانين الاجتماعية يؤدي الى عزل الفرد المنتهك لحرمتها، اجتماعياً؛ وهذا العزل يعتبر عقوبة شخصية رادعة ؛ لان المقاطعة الاجتماعية عقوبة قاهرة ضد المنحرف. اما الافراد الذين لا تربطهم صلة رحم او قرابة بالآخرين، فهم اقل اكتراثاً للمخاطر التي يترتب عليها ارتكاب الجرم او الجنائية، لان السرقة مثلا لا تعرض التزاماتهم الاجتماعية للخطر، فانهم ابتداء لا يلزمون انفسهم بالالتزامات الشخصية المعهودة بين الافراد.

2 - **الانشغال الاجتماعي:** وهو انغماس الفرد في نشاطات اجتماعية سليمة تستهلك طاقته الفكرية والجسدية، كالخطابة، والكتابة ، والهوايات الرياضية ، والرحلات ، وادارة الجمعيات الخيرية ، وهذا الانشغال يقلل من فرص الانحراف. اما الافراد الذين لا يملكون عملاً او هواية تستوعب اوقاتهم ، فغالباً ما تنفتح لهم ابواب الانحراف.

3 - **الالتزام والمتعلقات:** وهو استثمار الافراد اموالهم عن طريق شراء وتملك العقارات ، والمنافع ، والمصالح التجارية. ولا شك ان مصلحة هؤلاء الافراد المالية والتجارية تقتضي منهم دعم القانون والنظام الاجتماعي. اما اولئك الذين لا يملكون داراً او عقارا او لا يستثمرون في المجتمع اموالهم ولا اولادهم، فانهم معرضون للانحراف اكثر من غيرهم.

4 - **الاعتقاد:** وهو ان الاديان عموماً تدعو معتنقيها الى الالتزام بالقيم والمبادئ الخلقية. فالمؤمنون بالاديان السماوية يحرمون على انفسهم سرقة اموال الغير؛ لان هذه الاديان تأمرهم بالتكسب الشرعي الحلال وبذلك تضمن لهم معيشة كريمة. ويقوم الدين ايضا بتهديب السلوك الشخصي للافراد في كل مجالات الحياة الاجتماعية.

وبالجملة، فان الافراد الذين تربطهم الاواصر الاجتماعية المتينة، وينغمسون في اعمالهم

ونشاطاتهم ويستثمرون في المجتمع اموالهم واولادهم ويطبقون بكل ايمان احكام دينهم، فهؤلاء تتضاءل عندهم فرص الانحراف الاجتماعي، وتزداد من خلال سلوكهم فرص الاستقرار والثبات على الخط الاجتماعي .

أما من وجهة نظر (الباحث) فإن نظرية الضبط الاجتماعي لها تأثيرها الفعال على سلوك الفرد ، وذلك لكون الفرد عضو أساس في المجتمع ، لذا فهو يتأثر بما يملي عليه المجتمع (العرف الاجتماعي ، أو العادات والتقاليد الاجتماعية السائدة) ، لكون هذه العادات والتقاليد قد نمت ورسخت في داخل عقل الفرد ، أي اصبح ضبطا داخليا ، وإذ تعتبر بمثابة قواعد راسخة وجزء لا يتجزأ من شخصية الفرد ، حيث بالأماكن القول بأن هذا النوع من الضبط الاجتماعي هو أفضل أنواع الضبط ، بسبب التزام الفرد به ، وطاعته له مما يسهل تطبيقه ؛ لأنه لا يحتاج الى مؤسسات رسمية تشرف على تطبيقه ، بل يعتبر ضبطا ذاتيا نابعا من شعور الفرد ورغبته ، وليس خوفا من احد سواء أكانت سلطة أم قانونا معيننا . وإنما تجاوبا مع العادات والقيم السائدة في المجتمع الذي يعيش الفرد ضمن محيطه .

في حين هناك ضبط إجتماعي آخر يتمسك به الفرد من خلال إعتناقه للدين الذي يجعله يسير على وفق قواعد وتعليمات الدين الذي يعتنقه ، فلا يفعل ذلك الفعل لكونه حراما ونهى عنه الدين ، بينما يفعل الفعل الآخر لأن الدين سمح به .

إذن للدين تأثيره الفعال على سلوك الفرد ، سواء أكان الدين إسلاميا أم مسيحيا أم يهوديا ... الخ . حيث للدين وتعاليمه شأن عظيم ، وسلطان قوي في نفوس الأفراد ، فكان الناس يمثلون لما تأمر به دينهم دون مناقشة أو مراجعة .

ففي الدين الإسلامي نرى أن من أهم مؤشرات الضبط الاجتماعي هو نهى الله سبحانه وتعالى نبيينا آدم عليه السلام عن الأقتراب من الشجرة ، قال تعالى في كتابه العزيز (**وقلنا يا آدم أسكن أنت وزوجك الجنة وكلا منها رغدا حيث شئتما ولا تقربا هذه الشجرة فتكونا من الظالمين** . سورة البقرة 35) .

بينما هناك ضبط آخر على الفرد الانساني أن يتمسك به ويقوم بتطبيقه ، ألا هو القواعد القانونية ، سواء أكانت تلك القوانين مصدرها الدين ، أم قوانين وضعية تشرع من قبل هيئات متخصصة ، وأساس إلزام الفرد لهذا النوع من الضبط الإجتماعي هو الخوف من السلطة ، لأن عدم تطبيقه تعتبر مخالفة قانونية يعاقب الفرد عليها قانونا .

من هنا يرى الباحث أن للضبط الإجتماعي تأثيراته الكبيرة على سلوك الفرد ، من خلال القيام بأعماله ، أو من خلال أدائه وظائف إدارية داخل مؤسسات حكومية .

فقوانين الردع الإجتماعي للفرد من عدم قيامه بهذا العمل او ذاك هو كلمة (عيب) أو الشعور بأنه يعمل عملا غير سويّ ، لكون ذلك العمل لا يتناسب والعادات الإجتماعية السائدة ، أو مضطر لأداء واجباته كي لا يخالف القوانين والأنظمة السائدة فيه .

لذا فالضبط الإجتماعي سمة ملازمة لكل المجتمعات الإنسانية ، وجد في مرحلة متقدمة من تشكيل التجمعات الإنسانية ، لضبط تجمعاتهم وتنظيم قواعد التوافق بين معايير الفرد الذاتية والقيم الإجتماعية .

وظهرت أشكاله المباشر وغير المباشر في توجيه سلوك الأفراد الذين تتجاذبهم الغرائز والأهواء والدوافع والرغبات المختلفة .

مفهوم الضبط الاجتماعي: The concept of social control:

إن مفهوم الضبط الاجتماعي يحتوي على أبعاد خاصة ، منها ما يتعلق بتوجيه سلوك الفرد أو الجماعة نحو مواقف محدودة ومعينة ، إذ إن تجربة (العالم بافلوف) لدراسة (الكلب) حالة إطعامه صورة واضحة من حيث نجده أستطاع التأثير الفعال على سلوك الكلب عن طريق الإشارات المثيرة المرتبة التي تعد وسائل إتصال رمزي بينه وبين الكلب .

حيث استطاع العالم بافلوف ضبط سلوك الكلب وإثارته بحيث جعله (يسيل لعابه) بشكل واضح من خلال حضور الطعام له ، الأمر الذي يدفع الفرد الى القول بأن عملية الضبط الاجتماعي قد تستعمل بصورة ما في عالم الحيوان .

أما فيما يتعلق بالأبعاد الخاصة في عالم الإنسان ، فإن أي فرد يمكنه أن يفترض دراسة السلوك الاجتماعي المنضبط عن طريق المقارنات الثقافية بين المجتمعات بعضها البعض ، حيث يؤدي ذلك الى إكتشاف معرفة تعميم أي عملية ثقافية ، وهذا بالتالي يؤدي الى تطور في المجتمع الإنساني بعد دراسة ومعرفة النظم الاجتماعية الضابطة .

كما تعتبر الأسرة (العائلة) من أقدم النظم الاجتماعية ، بإعتبارها أداة إجتماعية ضابطة منذ أقدم العصور ، وإن قلّ شأنها وتأثيراتها في المجتمعات المتقدمة .

دور الدين في ضبط المجتمعات : أحتلّ الدين بوجه عام مكانة كبيرة في المجتمعات منذ القدم ، إذ كان الدين منذ القدم هو المصدر المتجدد للأخلاق والقيم ، وهو التنظيم الإجتماعي الوحيد الذي يسود الحياة الإجتماعية وينسقها (الحامد والرومي ، 2001م ، ص36) ويرى العلامة ابن خلدون أنّ ضبط النفس إما أن يكون خارجيا يتحقق عن طريق القانون ، وإما داخليا يتحقق عن طريق الدين والشريعة ، وإما أن يكون ضبطا إختياريا يأتي عن طريق الضمير (السالم ، 2000م ، ص38).

والمجتمع لا يترابط ولا يتماسك إلا بفضل الدين ، كما لا يوجد المجتمع أصلا إلا على أساس الإيمان الجمعي .

ثانيا: النظرية التبادلية: Exchange theory :

تتعلق النظرية التبادلية أو نظرية التبادل الإجتماعي (Social exchange theory) بالتفاعل بين الأفراد والمؤسسات ، وتركز على المكاسب والخسارة التي يجنيها الأفراد ، وكذلك المؤسسات من خلال علاقاتهم التبادلية بعضهم مع البعض . ويعرض (عمر، 1997م ، ص25) النظرية التبادلية التي أعدها (هوبنز) التي مفادها أن الأفراد يتفاعلون فيما بينهم في المجتمع في عملية تبادلية ، من أجل تحقيق أهداف ورغبات إجتماعية ، كالسمعة والإعتبار والإحترام والتقدير والنفوذ الإجتماعي ، وأن الفرد ينخرط في مجموعة من التفاعلات المستمرة من خلال مناشط يقدمها للآخرين مقابل أن ينال مكافآت ومنافع مادية ومعنوية منهم ، وإن كان لايلزم أن تكون هذه المكافآت ثمنا يقبضه في الحال ، وهكذا تستمر العملية التبادلية بين أفراد وأفراد ، أو بين افراد وجماعات . وتتضمن النظرية عدة فرضيات (Homans, 1974, p16-38) أهمها ما يأتي :

1. كلما كان هناك مكاسب من العمل أو النشاط الذي يقوم به الفرد أو المؤسسة ، زادت احتمالية قيام الفرد أو المؤسسة بتكرار ذلك العمل أو النشاط . ويمكن تصوير ذلك من خلال الشكل الآتي :
القيام بعمل ما ← حصول مكاسب على ذلك العمل ← تكرار القيام بذلك العمل .
2. مراعاة عدم وجود فاصل طويل بين القيام بالعمل والمكاسب .

3. المكاسب المنتظمة قد لا تكون مجدية في تشجيع الفرد أو المؤسسة على تكرار العمل مثل المكاسب غير المنتظمة ، فحصول الفرد أو المؤسسة على مكاسب متكررة في أزمان متقاربة تقلل من قيمتها . وهذا يرتبط بعملية الإشباع والحرمان ، فتكرار المكاسب نفسها تحدث إشباع للفرد أو المؤسسة ، إذا زادت قيمة المكاسب التي يحصل عليها الفرد من قيامه بفعل ما ، زادت احتمالية قيامه بهذا الفعل .

4. إذا كان هناك مؤثرات في الماضي أدت الى وجود مكاسب للفرد أو المؤسسة ، فإن وجود مؤثرات مشابهة ستدفع الفرد أو المؤسسة للقيام بالعمل السابق أو ما شابه له .

5 . كلما كان تقييم الفرد أو المؤسسة لنتائج فعله أو نشاطه إيجابيا زاد احتمال قيامه بالفعل فوجود مكاسب على الفعل الذي يقوم به الفرد أو المؤسسة ، تزيد من حدوث السلوك المرغوب . وفي المقابل عدم وجود مكاسب للفرد أو المؤسسة أو وجود عقاب يقلل من احتمالية حدوث السلوك المرغوب .

6. حينما يؤدي الفرد عملا ولا يحصل على مكاسب (كما كان يتوقع) من جراء ذلك أو يحصل على عقاب فهناك احتمالية كبيرة للقيام بسلوك سلبي ، ونتائج هذا السلوك سيصبح ذات قيمة له ، وفي المقابل حينما يقوم الفرد أو المؤسسة بعمل ويحصل كما كان يتوقع أو أعلى مما يتوقع على مكاسب من جراء ذلك ، سيكون هناك احتمالية كبيرة للقيام بالسلوك المرغوب ، ونتائج هذا السلوك سيصبح ذات قيمة له .

ولقد أوضح (عمر، 1997م) أنّ مفهوم التبادل عند (بلاو، 1964, Plau) هو اشتراك فاعلين (اثنين على الأقل) في تفاعل إجتماعي ، مستهدفين الحصول على مكافآت متوقعة كل منهما من الآخر ، أما سبل الحصول عليها فهي عن طريق نهج التفكير بحساب الطاقة المبذولة وكلفتها مع اهمية المكافأة ، بشرط أن تكونا (الطاقة والكلفة) أقل من المكافأة ، وليس بالضرورة أن تكون المكافأة ملموسة أو حقيقية ، بل تأخذ أشكالا اخرى غير ملموسة أو مجزأة على شكل دفعات .

كما يؤكد (Plau, 1964) أنّ :

1. يدخل الفرد في نشاط إجتماعي معين متوقعا الحصول على مكاسب منه ، فقد يكون مكاسب معنوية مثل الإحترام والحب والتعاطف أو تكون مكاسب مادية كالمال .

2. الإلتزام المتبادل بين فردين يوطد علاقتهما المشتركة ، ويخلق عندهما رباطا موحدا .

3. النزعة لمساعدة الآخرين عادة ما تكون مدفوعة ، ان القيام بذلك سينطوي على الحصول على المكاسب ، ومن المكاسب الأساسية التي يسعى اليها الناس في تعاملهم مع الآخرين (التقدير الإجتماعي)

4. الإيثار يسود الحياة الإجتماعية ، ويفسر ذلك أن الناس يتوقون لمساعدة بعضهم البعض ، وهم يتوقعون رد الجميل ، فهناك من الأفراد من يشعر بالرضا والسعادة عند تقديم يد العون للآخرين ، حتى الذين لا يعرفونهم وإظهار الإمتنان والتقدير لهؤلاء الأفراد ، يزيد من شعورهم بالغبطة ويرون فيها مكسب أو مكافأة لهم ، وبالتالي يشجع استمرار الفرد في مد يد العون ، ويؤكد(بلاو) أن ذلك من اهم العوامل التي تدفع الناس لتحمل المخاطر في مساعدة الآخرين .

5. يتوجب على الفرد الحاصل على فائدة أو منفعة من تفاعله مع الآخرين إرجاع هذه الفائدة للطرف الآخر كدين كان بذمته ، لأنه إلتزام أدبي وأخلاقي يستلزم رده وإعادته مع أول نشاط يشترك به معه .

والإتجاه الجماعي لنظرية التبادل والذي يتبنى فكرته كل من (موس واستوراس) موثق في العرابي ،1990م ، ص178-179) يقوم على أساس إقرار وجود قدر من التبادل يستند على قيم مشتركة وثقة متبادلة بين أطراف هذا التبادل ،ذلك أن كل طرف يدرك أن الأطراف التي تدخل في عملية التبادل ستوفي بالإلتزامات التي تفرضها الجماعة ،أو يتطلبها المجتمع أكثر من أن يكون تحقيق المصلحة الذاتية ، هو اساس عملية التبادل الإجتماعي كما يذهب الى ذلك الأتجاه الفردي .

فنظرية التبادل تنظر الى السلوك الإجتماعي على أنه عملية يزود فيها كل طرف الطرف الآخر الذي يدخل معه في مبادلات إجتماعية ، بالمنافع والخدمات التي يرى كل طرف أنها ذات

قيمة لديه ، ولكي يتحقق استمرار عملية التبادل بين الأطراف لابد أن يدرك كل طرف أهمية الخدمات التي يؤديها له الطرف الآخر .

بينما يعتقد (الباحث) أنّ النظرية التبادلية أي (نظرية التبادل الإجتماعي) نظرية تقوم على أساس متوازن بين أفراد المجتمع ومؤسسات الدولة الرسمية ، فهناك كثير من الأعمال الذي يقوم بها أفراد المجتمع بشكل تطوعي ، ويكون له آثار إيجابية تتم من خلالها أسداء خدمة للمجتمع والدولة على السواء ، وعليه تكون هناك استجابة إيجابية من قبل مؤسسات الدولة لتلك الأعمال ، حيث تكافأ جهود القائمين بها ، إمّا بالشكر والعرفان والاحترام والتقدير أو بمنح القائم بالعمل مكافآت مالية .

من هنا يرى (الباحث) تأكيد نظرية التبادل الإجتماعي على العملية التبادلية بين أفراد متطوعين ومؤسسات الدولة ، كما أنه يرى بأنه كلما كان هناك مكاسب للعمل أو النشاط الذي يقوم به الفرد زاد احتمالية رغبة الفرد أو قيامه بتكرار العمل أي المشاركة التطوعية .

فمن رؤية (الباحث) كلما منح الأفراد مكاسب لقاء أعمالهم الجيدة التي تخدم المجتمع والدولة ، كان ضمانة لتفاعلهم وتعاونهم مع تلك الأجهزة الرسمية ، لكون تلك المكاسب عاملا مهما على استمرارية مشاركتهم سواء أكانت هذه المكاسب مادية أو معنوية ... الخ . ومن الجدير بالذكر أن لأفراد المجتمع دورا مهما من خلال مشاركتهم مع مؤسسات الدولة على حماية الأمن والاستقرار في البلد .

فمثلا : في مجتمعنا الحالي حينما يقوم أحد أفراد المجتمع بكشف ظاهرة غريبة ، وإبلاغه أجهزة الدولة عنها من الشرطة والأمن مثلا (ظاهرة إنتشار المخدرات) .أو(وجود سيارة مفخخة) وحين قيام الدولة بمكافأة الفرد، على تعاونه وإخلاصه بمكافأة مادية او معنوية تشجع ذلك الفرد بل والأفراد الآخرين على قيامهم بأعمال مماثلة ، تخدم وطنهم وشعبهم وهذا ما نسليه بالمشاركة المجتمعية .

ثالثا : نظرية الفرصة : Chance theory :

تعتبر نظرية الفرصة إحدى النظريات الاجتماعية التي تضع تركيزها على العوامل الاجتماعية والثقافية ، وتميل الى النظر للفرد على أنه نتاج التفاعل بين تلك العوامل، (Clipsett,1962) و يؤكد اهمية الطبقة الاجتماعية والأسرة والمدرسة والمجتمع المحلي ، وضغط الأقران وإدراك الدور كعوامل مؤثرة في النمو والتطور المهني (Caplow,1954) وغيره ، وأكد أهمية عامل (الوجود في المكان المناسب في الوقت المناسب) أو عامل الصدفة في النمو المهني (Kaumboltz,1976) نادى مؤخرا بتسمية تلك العوامل بالأحداث غير المتوقعة بدلا من الصدفة .

قدم هذه النظرية كل من كلاود وأوهين (Clowald & Ohin,1960) في كتابهما عن الانحراف والفرصة ، في محاولة منهما لحل بعض المشاكل ، التي لاحظا وجودها في نظرية (كوهن) عن العصابات الجانحة ، وخاصة ما يتعلق بتقصير نظرية (كوهن) في الإجابة على السؤال الذي يقول : لماذا يؤول الأمر ببعض أبناء الطبقة الدنيا الى الانحراف ، بينما لا يكون الأمر كذلك بالنسبة للبعض الآخر منهم ؟ وللإجابة على ذلك التساؤل قام (كلاود وأوهين) بتقديم هذه النظرية التي تمثل دمجا للعناصر الأساسية لنظرية (ميرتون) مع بعض مفاهيم نظرية الإختلاط التفاضلي (الخليفة ، 1992م ، ص 43) .

وفي ضوء ذلك اقترحا أن إنحراف عصابة الذكور في الطبقة الدنيا ناشئة عن الفرص الإقتصادية المشروعة وغير المتاحة لهذه الشريحة من المجتمع ، من خلال المؤسسات الاجتماعية الأمريكية ، كما ان الطبيعة الخاصة بالإنحراف تعتمد خصائص جماعات الجوار التي يعيش فيها الأحداث الجانحون ، كما تعتمد الإختلاطات الهامة الأخرى وعلى وجه الخصوص

الإختلاط مع الأصدقاء ، وان تلك الخصائص تؤثر في فرص ارتكاب السلوكيات غير المشروعة

وأهم ما أسهمت به هذه النظرية يتمثل في انها أكدت ان فرص ارتكاب السلوك المنحرف موزعة توزيعا غير متساو في المجتمع ، مثلها مثل فرص الأنخراط في السلوك السويّ (الخليفة، 2000م ، ص32) .

ولعل اكثر الصياغات النظرية القائمة على افتراضات اهمية الفرصة في فهم السلوك الإنحرافي هي الصياغة التي طرحها جوسيف شيلي Shelly (موثق في الخليفة ، 1420 هجرية) في كتابه علم الإجرام ليفسر ما اسماه بالجرائم المحترمة Respectable crimes والتي يقصد بها مزيجا من الجرائم ، التي عادة ما يرتكبها المهنيون والعاملون في القطاعات العامة ورجال الأعمال عموما ، وقد انطلق من اعتبار بعدي الفرصة ، والحوافز كمتغيرين اساسيين في فهم هذا النوع من الجرائم .

فالنسبة للمتغير الأول الفرصة يذكر (الخليفة، 2000م ، ص32) أن شيلي ينطلق من فكرة مؤادها أن فرصة ارتكاب الجرائم أمر مهياً لكل فرد عموما كما انه أمر متاح لأي فرد يشغل وظيفة مشروعة او عملا محترما ومع هذا فإنه في أغلب الوقت لا يتم إغتنام هذه الفرص مما يمنع ظهور السلوك الإنحرافي ، وهو ما يعود الى فقدان الدوافع التي تؤدي الى هذا السلوك كما يعتقد أن الأعمال والصناعات والخدمات كافة ، تتيح درجات متفاوتة في الفرص المهنية لأرتكاب السلوك الإنحرافي ، وأن ارتكاب تلك الجرائم يتناسب وبشكل طردي مع درجة وشدة التنظيمات الحكومية المفيدة لتلك الخدمات .

ثم يشير (الخليفة ، 2000م ، ص32-54) الى ان شيلي تطرق بعد ذلك الى القوى الداخلية الخاصة بالتنظيمات الإقتصادية المؤثرة في السلوكيات المنحرفة مثل : الصعوبات الإقتصادية التي تواجه الشركات ، مما يؤول بها الى الإنحراف في أعمال إنحرافية منظمة بصورة أوضح من تلك الشركات التي تحقق أرباحا طائلة .

وإن كل مهنة تتميز بعدد خاص من الفرص غير المشروعة، فالفرصة المرتبطة بالأرتشاء ترتبط بالخدمات التي من الممكن أن يقدمها من يعمل في أعمال معينة . فيذكر انه قد تبين أن الرشوة في اوساط الشرطة اكثر انتشارا بين رجال الشرطة المنوط بهم ملاحقة تجار المخدرات والدعارة نظرا لقدرة هؤلاء على دفع الكم المطلوب من النقود والكفيل بحمايتهم من الوقوع تحت طائلة القانون . ومن المهن المتميزة بالفرص المتعددة والسانحة بظهور الفساد الإداري ، مما يشمل المفتشين الحكوميين والمشرفين على الخدمات العامة (الخليفة ،2000م)

أما المتغير الثاني المهم الى جانب الفرص في فهم تلك الأنماط المنحرفة من السلوك فيتمثل في البواعث والحوافز والتي تعمل على تحفيز الفرد في ارتكاب السلوكيات المنحرفة في عالم التجارة والصناعة والسياسة .

ويذكر (الخليفة) ان شيلي يرى أن فهم بنية الفرصة لايمكن أن يقدم اكثر من نصف الصورة الخاصة بإرتكاب السلوكيات المنحرفة .

فعندما نتعرف على الفرص المتاحة للفرد فإنه يبقى من الواجب علينا تفسير البواعث التي تدفع الفرد لإغتنام فرصة ما دون الأخرى ، فالمجرمون ينتهكون القانون لأنهم يرغبون في الحصول على ارباح كبيرة وسريعة وسوف لن يترددوا في إغتنام أية فرصة تعرض لهم أو توفر لهم مردودا كبيرا ، ولكن إذا كان هذا القول حقيقة بالنسبة للبعض ، إلا أنها ليست كذلك بالنسبة للأغنياء مثلا ، فهؤلاء لن يستفيدوا كثيرا من الحصول على ارباح مالية إضافية ، لذلك فإن السؤال المحوري يتمثل في : لماذا يكون هؤلاء المجرمون مغرمين في تحقيق التراكم والثراء المالي في المقام الأول خلافا للعديد من الأشخاص في ثقافات عديدة أخرى حول العالم الذين لا يظهرون رغبة جامحة في الحصول على التراكم المادي ؟

وتتمثل الإجابة على هذا التساؤل وفقا لشيلي (موثق في الخليفة،2000م ، ص42) في ثقافة المنافسة المرتبطة بدرجة أو أخرى بالمجتمعات الصناعية. ومن وجهة النظر هذه فإن الكفاح من اجل الثراء والمكانة يشكل هدفا محوريا للمساعي الإنسانية .إن هذا الكفاح لايعمل على بناء الشخصية الفردية حسب، ولكن يقوم على توفير المكاسب الاقتصادية الكبرى . وإن الرغبة في

الكفاح الإقتصادي التنافسي والخوف المستمر من تعرض الفرد فجأة للخسائر تعطي بواعث قوية لإغتنام الفرص المشروعة وغير المشروعة المتاحة .

النظريات الإجتماعية تؤكد أهمية المجتمع والأسرة والثقافة والظروف الإقتصادية والإجتماعية وغيرها من العوامل التي خارج تحكم الفرد واثرها القوي على هوية الفرد وقيمه ونموه المهني ، تسمى تلك النظريات احيانا (نظريات الفرصة أو الصدفة) وتنص على أن أشخاصا كثيرين يسلكون السبيل الأقل مقاومة ، وينخرطون بفرص العمل التي توجد في طريقهم

ويرى (الباحث) أن نظرية الفرصة هي إحدى النظريات الإجتماعية التي تبين ما للمجتمع من دور فاعل في حياة الفرد ، كما ان للأسرة التي نشأ فيها الفرد دورا تأثير على حياة الفرد فضلا عن مؤثرات البيئة والثقافة والظروف الإقتصادية والإجتماعية والبيئية التي تكون خارج عن ارادة الفرد ولها دور مؤثر على مجمل مرافق الحياة .

كما يرى (الباحث) أن هناك فرصا في مراحل حياة الفرد من الضروري الاستفادة منها وعدم الإفراط فيها ، وعليه استغلالها ، أو هناك من يحتاج إعطاءه فرصة فمثلا اللذين يقومون بمخالفات قانونية يحتاجون الى منحهم (فرصة) كي يعدلون سلوكهم ، ويقومون بإصلاح انفسهم

وهناك أمثلة كثيرة على (الفرصة) مثلا (خلوها تربي أطفالها) فالمرأة والطلاق وضياع الحقوق .

فمثلا حينما لا تحصل المرأة على حقوقها من الأنفاق على الأطفال حال حصولها على الطلاق ... ولا تجد إنصافا من المحاكم في إلزام الرجل بالإنفاق على أطفالها أو دفع مصروفات ، والمجتمع يقف عاجزا يتفرج ، فإنها تكون بحاجة الى من يعطيها (فرصة) كي تربي أطفالها الخ .

من هنا يتبين دور نظرية الفرصة في تحقيق منافع اجتماعية .

رابعاً : نظرية الإنحراف الأنتقالي : Theory Obliqueness Transitional :

تعتقد هذه النظرية أنّ الإنحراف ((سلوك مكتسب)) إذ يتعلم الفرد الإنحراف كما يتعلم فرد آخر السلوك الصحيح الذي يرتضيه المجتمع .

ويستند اعتقاد هذه النظرية على الفكرة القائلة إنّ مستوى الجرائم الحاصلة في مكان ما ، تبقى لسنوات عديدة مستقرة ضمن نسبتها المئوية .

أي إنّ الإنحراف إذا ظهر في بيئة إجتماعية معينة ، فلا بد له من الإستمرار في تلك البيئة ، إذ يتعمق ذلك الإنحراف في التركيبة الثقافية والإجتماعية لذلك المكان ، وينتقل الطابع الإنحرافي من فرد لآخر ، ثم من جيل لآخر دون أن يتغير الدافع الذي يؤدي الى ارتكاب الجريمة لدى هؤلاء الأفراد .

وبموجب هذه النظرية ، فإن هذا الطابع الإجرامي لمجموعة من الأفراد المنحرفين ، يساهم في إتساع دائرة الإنحراف والإجرام عن طريق إستقطاب أفراد .

حيث يشبه رواد هذه النظرية ظاهرة الإنحراف (بالمغناطيس) الذي يجذب إليه نشارة الحديد فحسب ، فيما تبقى نشارة الخشب وذرات التراب في مكانها . فعندما يدخل الفرد المؤهل للإنحراف ضمن هذه الدائرة ، نظرتة الشخصية للقيم الإجتماعية التي يؤمن بها من قبل أفراد هذه المجموعة المنحرفة ، وتقيم ثم توضع تحت الإختبار ، وبعدها يصبح سلوكه الإجتماعي مرهونا بالقبول من قبل المنحرفين .

وعندما يتم ذلك تنقلب الموازين الإجتماعية في تصوراتة الجديدة ، فيصبح الإنحراف إعتدالا وإعتدال إنحرافا .

وتركز هذه النظرية على التأثيرات البيئية التي يعيش فيها الفرد ، حيث تسلسل العوامل التي تساعد الفرد على تكوين شخصية إجرامية . ويؤخذ على هذه النظرية عدة مآخذ أبرزها أنها تعجز عن تفسير عدد من الظواهر الطبيعية منها :

1. إن الكثير من الشباب الذين ينشأون في مجتمع إجرامي لا يتعلمون الإجرام من ذلك المحيط ، ولا تتبلور في نفوسهم الشخصية الإجرامية ، رغم وجود المنحرفين .

2. ان بعض الانحرافات تحدث نتيجة عدم إشباع الحاجات الأساسية ، وليس الدافع هو وجود الحالة الإجرامية في المجتمع المحيط .

3. هناك بعض أفراد في الطبقة الغنية (الرأسمالية) ممن لا تربطهم علاقة بالمنحرفين ، ولكنهم يتجهون الى الانحراف ، وينشأون نشأة إجرامية .

4. الانحراف لا يحتاج الى معلم أو مدرب ، وإنما تبعث عليه الغريزة .

فالسارق الجائع تدفعه غريزة الجوع ، والقاتل المنتقم تدفعه غريزة الإنتقام ، و خلاصة القول في نقد هذه النظرية هو أنها تحاول صبّ جهدها في تفسير وسائل الانحراف ، كتعلم الطرق الفنية للانحراف وتقليد المنحرفين والإختلاط بهم ، في حين تفشل في تحليل دوافع الانحراف وكشف أسباب نشوء الجريمة .

أما تفسير هذه النظرية من وجهة نظر (الباحث) فإنّ هناك بعض السلوكيات المنحرفة أو بعض العادات يكتسبها الفرد من خلال اختلاطه بالآخرين أو نتيجة تأثيرات البيئة الإجتماعية .

فروية (الباحث) لنظرية الانحراف الإنتقالي ينبع من أن هناك أفرادا يكتسبون عادات من خلال إختلاطهم بالآخرين ، وخير مثال على ذلك مثلا إكتساب الفرد لعبة القمار من صديقه أو إكتسابه عادات تناول الكحول في النوادي أو إكتسابها من خلال البيئة التي يعيش فيها الفرد . فمثلا هناك بعض الشبان من خلال تعايشهم في بيئة إجتماعية معينة ، والذي يكون فيها مكان تعاطي المخدرات نرى أنّهم يكتسبون تلك الأخلاقيات المنحرفة ، وبمجرد إكتسابهم لا يتمكنون من تركها . هذا ما يراه الباحث أنّ الانحراف السلوكي يكتسب من خلال إختلاط أو إحتكاك الأفراد بعضهم ببعض أو من خلال تعايشهم في بيئة ملونة بتلك العادات ... الخ .

كما يعتقد الباحث أنّ هناك عوامل تجبر الفرد على الانحراف مثلا حالة الفقر والجوع يدفع الفرد الى القيام بالسرقة من اجل الأشباع أو ماشابه ذلك الخ .

خامسا: نظرية القهر الإجتماعي : The theory of Social Oppression

يرى أصحاب هذه النظرية أن الانحراف هو ظاهرة إجتماعية ناتجة عن القهر والتسلط الإجتماعي ، الذي يمارسه بعض الأفراد تجاه البعض الآخر ، فالفقر مرتع خصب للجريمة ، والفقراء يولدون ضغطا ضد التركيبة الإجتماعية للنظام ، مما يؤدي الى انحراف الأفراد . بمعنى أن الفقر بإعتباره انعكاسا صارخا لإنعدام العدالة الإجتماعية بين الطبقات ، يولد رفضا للقيم والأخلاق الإجتماعية التي تؤمن بها الشريحة الكبرى من المجتمع .

فإذا ما أختل توازن القيم الإجتماعية سادت حالة الفوضى والإضطراب ، وبرزت مظاهر الإنحرافات السلوكية . فالإنحراف إذن بموجب هذه النظرية يعزى الى عدم التوازن بين الهدف الذي يبتغيه الفرد في حياته ، والوسيلة التي يستعملها لتحقيق ذلك الهدف في النظام الإجتماعي . فإذا كان الفارق بين الأهداف الطموحة والوسائل المشروعة التي يستعملها الأفراد كبيرا ، و الاختلال الأخلاقي لسلوك الفرد أمرا واضحا .

ومع ان نظرية القهر الأجتاعي تقدم تحليلا وجيها لمنشأ الإنحراف ؛ وذلك أنها أعمق من النظريات الأخرى في معالجة أسباب الإنحراف ، إلا أنها تتجاهل الإنحراف الناتج عن الإضطرابات العقلية والأمراض النفسية .

كما أنها تقشل في الإجابة على عدد من الأسئلة من قبيل :

1. لماذا يميل بعض أفراد الطبقة الرأسمالية الغنية الى الإنحراف ؟ في حين أنهم يملكون المال وكل وسائل الثروة والمنزلة الإجتماعية .

2. لماذا يستعمل بعض الأغنياء طرق الرشوة والإحتيال مثلا لجمع أقصى مايمكن جمعه من الأموال ، مع أنهم لايعانون من القهر الإجتماعي ؟

3. لماذا يقبل بعض الفقراء القهر الإجتماعي ، في حين يرفضه البعض الآخر ، فيتجهون نحو الإنحراف ؟

من الذي يحدد الإنحراف والإستقامة في النظام الإجتماعي ؟

أما فيما يخص نظرية القهر الإجتماعي فقد يرى (الباحث) أن لهذه النظرية خصوصية مهمة ألا هو تعبير الأفراد عن حالات مكبوتة في أعماقهم . أي أن الانحراف تظهر في سلوك الأفراد نتيجة ما يعانون من الظلم والقهر من قبل الآخرين ، وخاصة الذين بيدهم السلطة .
وخير مثال على ذلك كما يشعر أفراد المجتمع في دولة ما ، بأن أجهزة الدولة تعاملهم كعبيد ، وتفرق بينهم وبين آخرين مثلهم ، أي حين لايسود العدالة الإجتماعية ، يؤدي الى نفور الأفراد وحوث حالات الفوضى ، وربما حرق المحلات وظواهر السرقة وما شابه ذلك . هذا ما يعبر عنه نظرية القهر الإجتماعي .

سادسا : نظرية الإلصاق الإجتماعي : Affixing the Social Theory

تبنى هذه النظرية رأيها على فكرة مهمة لم تتطرق لها النظريات السابقة ، وهي ان الانحراف الإجتماعي ناتج عن نجاح مجموعة من الأفراد في الإشارة الى افراد آخرين بأنهم منحرفون ، فإذا ألصقت الطبقة الرأسمالية المسيطرة في أوروبا مثلا فكرة (التخلف) بالأفارقة وذكروها في وسائلهم الإعلامية أصبح (الأفارقة) متخلفين في المرأة الإجتماعية الأوروبية .
وإذا ألصقت الطبقة نفسها صفة (التحضر) في الشعب الأمريكي ، أصبح الأمريكيان متحضرين في المرأة الإجتماعية الأوروبية نفسها ، حتى ولو كان الواقع عكس ذلك .

وتقسم نظرية الانحراف الإجتماعي (الانحراف) على نوعين :

أ. **الانحراف المستور** : وهو الانحراف الذي يرتكبه أغلب الأفراد في مدة من أزمان حياتهم ، ويبقى مستورا من دون أن يكتشفه أحد إذا لم يرغب صاحبه بالتحدث عنه .

ب. **الانحراف الظاهر** : فعندما يتهم هؤلاء الأفراد بالانحراف علنيا ، يتبدل الوضع النفسي والإجتماعي للمتهمين تبديلا جذريا ، فإذا ألصقت تهمة السرقة بشخص ما ، شعر بالإهانة والذل ، لأن الآثار المترتبة على انحرافه تعني :-

1. إنزال العقوبات التي أقرها النظام الإجتماعي به .

2. افتضاح أمره أمام الناس .

3. انعكاس ذلك الأفتضاح على معاملة بقية الأفراد له .

لذلك فإن هذه المسميات القاسية التي يستعملها النظام ضد الفرد كصفة السرقة والزندقة والإحتيال وغيرها . إنما وضعها في الواقع النظام الإجتماعي والسياسي وأصقها بهؤلاء الأفراد. وعلى هذا الأساس يتصرف الفرد بقبوله التعريف الإجتماعي ، فيكون منحرفا ، ولولا أن المجتمع لم يعترف بهذا الإلصاق ، لما أصبح المنحرف منحرفا ، وما ينبغي الألتفات إليه هذا هو أن هذه النظرية تتناول قضية مهمة وخطيرة ، وهي ان الفرد يصبح منحرفا في سلوكه عندما يتهمه الآخرون في النظام الإجتماعي بالإنحراف . على الرغم من أن هذا الرأي وجيه ، إلا أنه أبرز المآخذ على هذا التحليل ، هو أن هذه النظرية تبرر (الإنحراف المستور) في حين أن السارق يبقى سارقا وإن لم يفتضح أمره ، والمحتال يبقى محتالا أُلصقت به التهمة أم لم تُلصق به .

سابعا : النظرية الإسلامية (في تفسير ظاهرة الإنحراف) :Islamic Theory:

لم تقتصر النظرية الإسلامية على تحليل أسباب ودوافع الإنحراف فحسب ، بل تقدم علاجا لمشكلة الإنحرافات السلوكية في المجتمع الإنساني .

تختلف النظرية الإسلامية اختلافا جوهريا عن العلاقات التي قدمتها النظريات الغربية ، و على وفق المنظور الإسلامي فإن (نظرية الإنتقال الإنحرافي) تفشل في معالجة الإنحراف بسبب إيمانها بأن الإنحراف ليس إلا ظاهرة اجتماعية طبيعية يصعب السيطرة عليها وضبطها . وكذلك (نظرية القهر الإجتماعي) تفشل هي الأخرى في معالجة أسباب الإنحراف لأنها تعزیه الى انعدام العدالة الإجتماعية ، من دون أن تقدم علاجا واضحا يضمن إنشاء مجتمع نظيف وعادل قائم على أساس احترام الأنسان ، فضلا عن تجاهل هذه النظرية لإنحراف أبناء الطبقات الغنية ، يجعلها أكثر بعدا عن تحليل الواقع الإجتماعي العملي .

أما (نظرية الضبط الإجتماعي) فإنها على الرغم مما نادت به من علاقة الرحم والقربانة والإنغماس في العمل الإجتماعي لم يؤت ثماره في ضبط المنحرفين لقصور النظام الجنائي الرأسمالي وعدم إحاطته بدقائق النفس الإنسانية .

أما نظرية (الإلصاق الإجتماعي) حسب المنظور الإسلامي فإنها فشلت في تفسير ظاهرة الإنحراف المستور الذي يتحقق دون إصاق تهمة معينة بالمنحرف . ويعزو نجاح النظرية

الإسلامية في تحليلها ومعالجتها لظاهرة الانحراف الإجتماعي الى أربعة أسباب رئيسية لم تلتفت اليها النظريات الأربع التي ذكرناها في شرحنا ألا وهي :

1. العدالة الإجتماعية والإقتصادية التي جاء بها الإسلام ، وحاول نشرها بين أفراد المجتمع .
2. المساواة التامة بين جميع الأفراد أمام القضاء والشريعة في قضايا العقوبة والتأديب والتعويض .

3. العقوبة الصارمة ضد المنحرفين كالقصاص والفدية والتعزير .

4. المشاركة الجماعية في دفع ثمن الجريمة والانحراف ، كالإزام عائلة القاتل بدفع فدية القاتل عن طريق الخطأ ، ودفع فدية القاتل الذي لا يعرف قاتله من بيت المال .

ونلاحظ أن النظرية الإسلامية قد صنفت الانحرافات السلوكية الى أربعة أصناف :

أ. جرائم الإعتداء على النفس وما دونها ، وفيها القصاص أو الفدية مع الشروط .

ب. جرائم ضد الملكية وفيها القطع والمقاصة ووجوب الرد المعصوب .

ج. الجرائم الأخلاقية وفيها الرجم والقتل والجلد .

د. جرائم ضد النظام الإجتماعي كالمحاربة والإحتكار ونحوها وفيها التعزير والغرامة .

أهم الطرق لمعالجة الانحرافات السلوكية الإجتماعية :

1. تصحيح الأوضاع المعيشية ورفع مستوى دخل الأسرة .

2. إعادة النظر في المناهج التربوية التي يتبناها المربون سواء أكانوا أبوين أم غير ذلك .
ومحاولة التخلص من الأساليب غير السليمة .

3. تعزيز دور الإرشاد النفسي والإجتماعي والمهني في المجتمع .

4. تحقيق العدالة الإجتماعية .

5. إيجاد المراكز المتخصصة لإعادة تأهيل المنحرفين .

6. تعزيز الوازع الديني والوعي الثقافي من خلال تكثيف الحملات الإعلامية ، سواء الرسمية أم الأهلية لمواجهة أخطاء الانحراف .

7. جذب الشباب من الجنسين للعمل التطوعي لماله من آثار إيجابية في مجابهة الانحراف .

8. تقليل حجم البطالة ووضع الضوابط التي تضمن عدم عودتها أو نضجها بما يمكن أن يشكل ظاهرة اجتماعية خطيرة .

Chapter Fifth : الفصل الخامس

Adminstrative Reform : الإصلاح الإداري

مقدمة : Provided :

تعتبر الإدارة من أهم العناصر الحركية الهادفة الى دفع حركة الإنتاج وتحسين مستويات الأداء ، إذ إنّ تحقيق التقدم والتطور في ميادين الحياة كافة يتوقف بالدرجة الأولى على مدى كفاءة أجهزة الإدارة العامة في فهم واستيعاب الأهداف الحالية والمستقبلية لحركة التطور، والعمل على تحويلها الى إنجازات ملموسة على أرض الواقع . ولن تقوى أجهزة الإدارة العامة التقليدية المتوقعة والتمسكة بالنهج القديم على النهوض بعملية الإصلاح الإداري ؛ لأن عملية الإصلاح الإداري الشاملة تتطلب قبل كل شيء ، وجود جهاز تنظيمي خاص يتولى هذا النشاط الهام ، بهدف تحديد وحصر المسؤوليات بالتنسيق مع أجهزة الإدارة العامة المعنية ببرنامج الإصلاح . بحيث يكون هذا الجهاز مسؤولاً عن تأمين الأطر البشرية المؤهلة والمؤمنة بالإصلاح من جهة ، وتهيئة المناخ الملائم على أرض الواقع لتقبل وتنفيذ برنامج الإصلاح ، وذلك بالتخلص من التعقيدات الإدارية ، وتبني أساليب متطورة تكفل ترشيد إتخاذ القرارات وتعظيم المنافع من خلال الإستخدام العقلاني لكافة الموارد المتاحة ، والإبتعاد عن القوالب النمطية الموحدة التي تشل حركة الإبداع والإبتكار ، والتحول الى المزيد من اللامركزية ومنح الإدارات التنفيذية المزيد من الإستقلالية الإدارية والمالية ، وإشراك المؤسسات الرسمية والمجتمعية في إتخاذ القرارات الهامة وتحمل نتائجها .

ومن البديهي فإن للقيادات السياسية دوراً فاعلاً في عملية إكتشاف الحاجة للإصلاح الإداري ، وهي التي تتبنى الإصلاح وتدعمه وتوجه بتنفيذه ، إذ إنّ واجب القيادات العليا ، العمل على إزالة القيود والعراقيل كافة التي تحدّ من حركة التفاعل الطبيعي بين المتغيرات ، ذات العلاقة بالإدارة ، وإطلاق قوى الضبط الطبيعية المستمدة من واقع العمل والإنتاج لتمارس تفاعلاتها المنطقية التي تتحكم بها المعايير العلمية الإدارية منها والإقتصادية في إطار الأهداف والسياسات التي توفر عنصر الضبط والتحكم الرشيد في مسيرة الإصلاح الإقتصادي والإداري ، التي تعالج الظواهر المسببة للفساد والتخلف الإداري كافة ، إذ إنّ الأجهزة والقيادات العليا المسؤولة عن برامج الإصلاح الإداري يجب ان تسخر كافة إمكانياتها من أجل تحويل خطط الإصلاح الى واقع حيّ وملموس من خلال إتخاذ القرارات الهامة بهذا الشأن .

تعريف الإصلاح الإداري : The definition of administrative reform :

هناك العديد من التعاريف التي تناولت الإصلاح الإداري من زوايا متعددة يرتبط بعضها أحيانا بالهيكل التنظيمية ، و احيانا يرتبط بالسلوك الإداري ، والبعض من الكتاب ذهب الى أبعد

من ذلك ، إذ أعتبر الإصلاح الإداري مرادفا للتطوير الإداري أو التنمية الإدارية ، ويعتبر أيضا مكافحة الفساد الإداري ، ومن هذه التعاريف ما يأتي (سمات العرب، 2008م، ص1-5) .
عرفه مؤتمر الإصلاح الإداري في الدول النامية الذي عقده هيئة الأمم المتحدة بجامعة ساسكي البريطانية لعام 1971 (عملية الإصلاح الإداري على أنها حصيلة المجهودات ذات الأعداد الخاص التي تستهدف إدخال تغييرات أساسية في المنظمة الإدارية العامة من خلال إصلاحات على مستوى النظام جميعه ، أو على الأقل من خلال معايير لتحسين واحدة أو أكثر من عناصرها الرئيسية ، مثل الهياكل الإدارية والأفراد والعمليات الإدارية) . (يوسف خلوصي ، وثيقة رقم 141، 1973م) .

أما تعريف الإصلاح الإداري وفقا للمدلول الإداري فيعني (القيام بعمل على فكرة الثقة) مثلا إن الدول الغربية قد حققت آفاقا عالية من الكفاءة الإدارية ، تلك التي بالإمكان نقلها الى الدول النامية أمرا ضروريا ، طبقا لهذا التعريف فالإصلاح الإداري يعني عملية نقل التكنولوجيا الغربية . (عفاف محمد الباز ، 1995م ، ص 16) .

بينما تبدأ ديالا الحاج عارف تعريفها للإصلاح الإداري وتقول : إن الإصلاح الإداري سواء كان شاملا أم جزئيا ليس عملية من رمية واحدة بل هو عبارة عن جهد مقصود ومتعمد يتكون من مجموعة عمليات مستمرة ترتبط فيما بينها ، لتكون جميعا النشاط الجذري الهادف الى تنمية الجهاز الإداري للدولة . (جريدة الرياض، العدد13825، 2006م ، ص 1) .

في حين عرف (Montgomery) الإصلاح الإداري بأنه (تلك العملية السياسية التي تصيغ من جديد العلاقة بين السلطة الإدارية والقوى المختلفة في المجتمع .(حرفوش ، 1997م ، ص102) .

وهناك تعريفات أخرى للإصلاح الإداري منها (يعني أي تغيير إداري غير كاف ما لم يكن جزءا من تغيير شامل بجميع نواحي الحياة الإدارية والسياسية والإقتصادية والإجتماعية) .(د. احمد رشيد ، 1981م ، ص192) .

وكذلك يمثل جهود مصححة خصيصا لأحداث تغييرات أساسية في أنظمة الإدارة العامة من خلال إصلاحات واسعة على نطاق النظام الإداري بكامله ، أو على الأقل من خلال ضوابط تسعى لتحسين واحد أو أكثر من عناصره الرئيسية ، كالهياكل التنظيمية أو شؤون الموظفين أو العمليات الإدارية .

لكن الأمم المتحدة عرفت الإصلاح الإداري في إحدى دراساتها بأنه (الإستعمال الأمثل المدروس للسلطة والنفوذ ، لتطبيق إجراءات جديدة على نظام إداري من أجل تغير أهدافه وتثبيته وإجراءاته بهدف تطويره ، لتحقيق أهداف تنموية . (مجلة سمات العرب ، 2008 ، ص 2) .

أما من وجهة نظر (الباحث) فإن الإصلاح الإداري (فهو عبارة عن جهود مخططة ومبرمجة الهدف ، منها إجراءات تغييرات أساسية في الأجهزة الإدارية وفي أداء المنظومة الإدارية العامة من خلال مجموعة نشاطات وعمليات مستمرة ، تمثل تغير أصيل وجذري هادف في العمل والتنظيم ، وحتى في الأشخاص ، وإحداث تغييرات في الأنظمة الإجتماعية والإقتصادية) ، بحيث تواكب التغيرات الإدارية .

وتعمل على تحديث وتطوير أداء الجهاز الإداري للدولة ، بهدف تدعيم قدرته على الوفاء برسائله الأساسية ، لتحقيق النهضة التنموية الشاملة بحيث تكون نتائجه :

العمل على رفع المعاناة عن المواطنين عند تعاملهم مع أجهزة الدولة ، وذلك من خلال رفع القيود البيروقراطية، وتحسين الأجور، والمرتبات للموظفين مع إستخدام الحوافز المادية والمعنوية للعناصر الكفوءة ، أي بمعنى أوضح : أن تصبح الحكومة أكثر إستجابة لأحتياجات المواطنين وأقرب إليهم عن طريق توسيع المشاركة وإستخدام اللامركزية ، وتخفيف من التعقيدات الروتينية والمكتبية، مع العمل على تهيئة المناخ الإداري الملائم، لأنجاز خطوات التنمية الشاملة .

لأن عملية الإصلاح الإداري ليست مجرد تعديل بسيط أو موائمة سطحية ، كما يراها البعض ، وإنما تحول كامل وشامل في الخطط ، والبرامج وتغيير جوهر في الروح والفكر ، وإنما في السلوك وفي التنظيم وعمل العنصر البشري .

مفهوم الإصلاح الإداري : The concept of administrative reform :

من السمات الأساسية التي يتصف بها علم الإدارة وتطبيقاته المختلفة في ميادين الحياة كافة ، هي الديناميكية والحركية وسرعة الإستجابة للتطور والتقدم العلمي والثقافي ، وبما يتماشى و التغيرات الحاصلة في البيئات السياسية والإجتماعية والثقافية وغيرها . ولذلك كانت ولا تزال تظهر إتجاهات جديدة في مختلف دول العالم ، وخاصة المتقدمة منها تؤكد ضرورة تحديث الأنظمة والهيكل الإدارية وأساليبها وأدوات وتقانات عملها . وذلك من أجل رفع وتحسين مستوى كفاءة الأجهزة العامة للإدارة .

لقد قدم علماء الإدارة مجموعة كبيرة من المصطلحات الدالة على عمليات التحديث والتطوير منها : التنمية الإدارية ، والإصلاح الإداري ، والتطوير الإداري ، وإعادة الهيكلة ، والهندرة، وإعادة الحكومة ، وغير ذلك كثير من المصطلحات .

وعلى ذلك تكون عملية الإصلاح الإداري ، تبدأ برحلة الإحساس بالحاجة للإصلاح أولاً ، وتليها مرحلة وضع الأهداف وصياغة الإستراتيجية مروراً بمرحلة تطبيق الإصلاح وتنفيذه ، وصولاً الى تقويم الإصلاح لتتكامل مختلف هذه المراحل فيما بينها لتحقيق الكفاءة والفاعلية في عملية الإصلاح ، وتأكيد أهمية الوعي والدقة والحرية لدى اختيار الوسائل التي ينبغي إستخدامها والإستعانة بها في إنجاح هذه العملية .

ورغم إختلاف وجهات النظر حول تحديد معنى ومحتوى مفهوم الإصلاح الإداري ، إلا أن هناك إتفاقاً عاماً على الإطار العام له .

فالإصلاح الإداري يعني للبعض تلك الجهود ذات الأعداد الخاص التي تهدف الى إدخال تغييرات أساسية في أنظمة الإدارة العامة ، من خلال إصلاحات على مستوى النظام جميعه ، أو على الأقل من خلال وضع معايير لتحسين واحد أو أكثر من عناصره الرئيسية . أو قد يعني للبعض الآخر إخضاع الواقع الإداري القائم لعملية تغيير تدريجي في ظل الظروف السياسية ، والإجتماعية والقانونية القائمة بما يكفل تحسين مستويات أداء العملية الإدارية، ورفع كفاءة النظم الإدارية القائمة . (جريدة الصباح ، 2009م ، ص 1) .

في حين يرى آخرون أن الإصلاح الإداري هو (الإستجابة للتغيير وذلك بوضع استراتيجيات تنفيذية لتغير المعتقدات والاتجاهات والقيم وهيكل التنظيم ، وجعلها أكثر ملائمة مع التطور التكنولوجي الحديث ، وتحديات السوق وتخفيض نسبة القلق من التغيير نفسه .(نفس المصدر) .

في حين يرى الأستاذ (عبد الرحمن تيشوري _ شهادة عليا بالإدارة) أن مفهوم الإصلاح الإداري يمكن رؤيته من التجربة المصرية والتجربة التونسية في الإصلاح الإداري على إعتبار تشابه الظروف والأوضاع الإقتصادية ، التي كانت سائدة منذ سنوات قريبة مع

الظروف السورية والعراقية ، من حيث بنية نظام الإدارة الحكومية والسيطرة النسبية للقطاع العام ومعدلات النمو الإقتصادي المحدودة ، وعدم كفاءة الأجهزة وتضخم اعداد العاملين فيها ، وغياب الشفافية والمساءلة وتفشي البيروقراطية والروتين والمركزية المفرطة وغير ذلك ، ومن الدروس المستفادة من تجربة الإصلاح الإداري في بعض الدول ومنها مصر . يمكن الإشارة الى أهم النقاط الآتية :-

1. ضرورة التكامل والتنسيق بين الأجهزة المعنية بالإصلاح الإداري ومؤازرة السلطات العليا لهذه البرامج ، وضمان استمراريتها ، وتعزيز ثقافة الإصلاح ، وإعتبار توفر الإمكانيات المادية والبشرية ، أهم اركان عملية الإصلاح . (عبد الرحمن تيشوري ، 2009م ، ص 1) .

2. الرؤية المستقبلية لتحسين الأداء الإداري ، والتي يجب أن تراعي المتغيرات الإقتصادية والسياسية الدولية ، والتركيز على التنمية التكنولوجية ، وجودة أداء الخدمات العامة ، وإستكمال البنية الأساسية المعلوماتية ، وصياغة أنماط إدارية معاصرة (إعادة هندسة العمليات ، الجودة الشاملة ، المنافسة) ومواجهة الممارسات البيروقراطية ورفع مستوى أداء الأجهزة الحكومية .

3. خطة الإصلاح المستقبلية التي اشتملت على القوى العاملة ، وتحسين الخدمات ، وإقامة قواعد متطورة للمعلومات ، التطوير التشريعي ، هياكل الأجور ، تعميق اللامركزية وحماية المواطنين .

ومن خلال التجربة المصرية فإن برنامج الإصلاح الإداري يجب أن تضمن إضافات جديدة من خلال المحاور الرئيسية الآتية التي أشتمل عليها وهي :-

- ترشيد حجم الجهاز الإداري للدولة وتطوير سياسات شغل الوظائف العامة، وذلك من خلال تبني أسلوب التمويل الذاتي للوظائف الجديدة ، وسدّ منافذ التعيين غير المبرر ، وإعادة تنظيم استعمال العمالة الزائدة والمؤقتة ، وإعادة استعمال الخبراء الوطنيين بالجهاز الإداري للدولة.
- تدعيم قدرة الجهاز الإداري للدولة على أستيعاب عمالة جديدة وتشغيل الشباب والمساهمة في حل مشكلة البطالة .

تحقيق اقصى درجات الشفافية والمساواة وتكافؤ الفرص في شغل الوظائف العامة .

- إنصاف الموظفين وفتح الترقيات أمامهم وحل مشاكلهم الوظيفية .
 - نشر الوعي القانوني بقواعد الخدمة المدنية ، واحكام الوظيفة العامة لتحقيق العدالة ووحدة المعاملة بين جميع موظفي الدولة .
 - محاصرة البيروقراطية والتعقيدات المكتبية عبر الإستفادة من خدمات التلفون والفاكس والإنترنت ومركز الخدمات .
 - التدريب الإداري وتنمية مهارات العنصر البشري بالنسبة للعاملين والإدارات العليا والوسطى والتنفيذية .
 - تطوير نظم أعداد واختيار القيادات الإدارية العليا .
 - تطوير تكنولوجيا المعلومات في خدمة ترشيد قرارات الإدارة عن طريق توفير قواعد بيانات للوحدات الإدارية ، والهياكل التنظيمية ، والوظائف والموظفين ، وقيادات الدولة ، والخبراء الوطنيين وغير ذلك .
- وهناك وجهة نظر أخرى لمفهوم الإصلاح الإداري حيث يتم رؤية الإصلاح الإداري من خلال مدلولات عدة منها :-

أولا : المدلول الإداري لمفهوم الإصلاح الإداري :

وفقا لهذا المدلول تتناول مسألة الإصلاح الإداري على أنها عملية نقل التكنولوجيا والتقنية الإدارية الحديثة من الدول المتقدمة الى الدول النامية . وبناء على ذلك يمكن التأكيد على أن المدلول الإداري لمفهوم الإصلاح يجب أن يعالج المسائل المتعلقة ب (كفاءة أجهزة الإدارة العامة من خلال تبسيط الإجراءات ، وإعادة هيكلة الجهاز الإداري ، وتطوير منظومة القوانين والتشريعات الإدارية) .

كما يؤكد الدكتور (علي الباز) ردا على المدلول الإداري لمفهوم الإصلاح (أن هناك مشاكل معينة تعيق عمل المنظمات الإدارية أي تعيق سبيل تحقيقها لأهدافها العامة ، وتلك المشكلات أو المعوقات تحتاج لعلاج أو لإصلاح إداري كي تتمكن الإدارة العامة من تأدية واجباتها في تحقيق الأهداف العامة .

وترجع تلك المشكلات الى أحد الأمرين :-

اولهما : أن تكون تابعة من داخل أجهزة الإدارة العامة ، أي : إن أسبابها كامنة داخل الأجهزة أو المنظمات الإدارية العامة .

وثانها : أن تكون تابعة من خارجها أي البيئة الخارجية والأجهزة السياسية والإقتصادية .
(الباز ، 1995م ، ص131) .

ثانيا : المدلول السياسي لمفهوم الإصلاح الإداري : يربط العديد من الباحثين الإصلاح

الإداري بالإصلاح السياسي او(بالنظام السياسي) لدرجة أن البعض يؤكد أن الإصلاح الإداري يقوم أساسا على الإصلاح السياسي ، وبدون هذا الأخير لا معنى للأول ، وخاصة في الدول النامية . وهذا يستنتج ان مشاكل الجهاز الإداري هي بالأصل سياسية ، وبالتالي فإن معالجتها يجب أن تأتي من قمة الهرم السياسي ، على اعتبار أن وظائف الدولة تتسع وتعمق أفقيا وشاقوليا .

يؤخذ على هذا المدلول أنه يوازن ما بين السلطة التنفيذية وباقي سلطات الدولة ، من حيث ضرورة التوافق في برامج الإصلاح بالنسبة لمستويات التنظيم الإداري على السياسي سيقود الى سيطرة الجهاز الإداري على سياسة الدولة . لهذا فإنه من المطلوب تحقيق التوافق في برنامج الإصلاح الإداري والسياسي معا .

ثالثا : المدلول الإجتماعي لمفهوم الإصلاح الإداري :

ترجع أهمية هذا المدلول الى نشأة علم اجتماع الإدارة العامة ، ذلك العلم الذي كان له أكبر الأثر في توجيه أنظار الباحثين ، الى أهمية الوسط الإجتماعي في دراسات الإدارة بصفة عامة ، وفي جهود الإصلاح الإداري بصفة خاصة ، إذ إن الأساليب والمفاهيم الإدارية ما هي إلا العناصر اللازمة . لكي تحقق المنظمات الإدارية أهدافها في إطار إجتماعي محدود ، لها في ضوء الظروف والمعطيات الإجتماعية ، ولهذا فإن العملية الإدارية لا يمكن إستيعابها إلا بالفهم الكامل لأبعاد الوظيفة الإجتماعية للمنظمة ، إذ إن المنظمات الإدارية ما هي إلا أنظمة إجتماعية فرعية تتكامل في نظام أكبر هو النظام الإجتماعي . (محمد الباز ، ص25، 1995م) .

ويؤكد الدكتور نزيه الأيوبي البعد الاجتماعي للإصلاح الإداري الذي يربطه بعملية ترشيد وإصلاح يساعد على التقدم والتحول في البناء الاجتماعي ، وهو يعكس الى حد ما أيولوجية النظام الإقتصادي والاجتماعي السائد في الدولة . (د. نزيه الأيوبي ، 1995م ، ، ص22) .
بينما يرى فريق آخر من العلماء ان أختلاف آراء الباحثين حول مفهوم الإصلاح الإداري يعود لعدة أسباب أهمها :-

● الإصلاح الإداري له مفهوم معياري قيمي ، وله أبعاد أخلاقية متعددة ذات أهداف تختلف معايير قياسها .

● الإصلاح يمثل عملية تنموية وسياسية وإجتماعية لها جوانب تنفيذية وإقتصادية ، ليس علاجاً فقط لسلبية إدارية ، بل هو مضامين سياسية وإجتماعية ، وإرتباط بعملية تحول من وضع لآخر . (د. ياسر العدوان ، 1986م ، ص688) .

ويعتبر جيرالد كايدن { Giral d caiden } من أهم أنصار البعد الاجتماعي للإصلاح الإداري ، حيث يرى أن التغير الاجتماعي يشكل الإطار العام للإصلاح الإداري ، ولا يمكن التحدث عنه بمعزل عن التغير أو التطور الاجتماعي ، إذ إن كليهما يساند الآخر ويتداخل معه . (نفس المصدر ، ص26) .

وهذا يعني أن الإصلاح الإداري هو نتيجة حتمية وطبيعية لتطور القوى الإجتماعية ، التي تسعى لتحقيق التطور الإداري المطلوب ، ليس بصورة تلقائية ، بل بصورة إدارية مدروسة .
وهكذا فإن المدلول الاجتماعي للإصلاح الإداري لا يمكن تجاهله ، على اعتبار أن الإرتباط بين النظام الإداري من ناحية والنظام الاجتماعي من ناحية أخرى ، وهي حقيقة علمية تقوم عليها نظرية الإدارة العامة ، ولا مناص من الأخذ بها كشرط أساس لتطبيق الأسلوب العلمي للإصلاح الإداري . (د. احمد رشيد ، 1982م ، ص125) .

من خلال الأستعراض السريع لمدلولات الإصلاح الإداري من النواحي الإدارية والسياسية والاجتماعية ، فإنه لا يمكننا إلا ان نسلم بضرورة تكامل هذه الأبعاد الثلاثة مع بعضها البعض ،

لتشكل النسيج الشامل والمتوازن لمفهوم الإصلاح الإداري ، الذي لا تكتمل مضامينه في ظل غياب البعدين السياسي والاجتماعي .

بينما يرى (الباحث) أن مفهوم الإصلاح الإداري على الرغم من إختلاف وجهات النظر جاء نتيجة لحدوث أخطاء في الأداء ، أي حينما يتسلم فئة سياسية أو اجتماعية أو اقتصادية السلطة يعمل على تكوين أجهزة إدارية مهامها القيام بواجباتها تجاه المواطنين ، وتحسين أدائها ، بحيث تقوم بعملية التنمية الشاملة . ومن خلال هذا الأداء يحدث قصور وأخطاء تكون متعمدة ، أو تكون ناتجة عن عدم الخبرة والتجربة ، في هذه الحالة فإن تلك الأجهزة بحاجة الى تجديد وتغيير أساس في مكوناتها ، بحيث يتلاءم هذا التغيير و متطلبات الجماهير .

من هنا يظهر مفهوم الإصلاح الإداري (بكونه مجهودات بشرية ذات أهداف خاصة ، وجهتها القيام بتغييرات جوهرية في أنظمة الإدارة العامة ، بما يكفل تحسين المستويات الإدارية على مستوى النظام برمته ، وذلك بتغيير إتجاهات الأفراد والجماعات التي تشكل منهم أجهزة الإدارة العامة ، وطريقة أدائهم مع الأخذ بنظر الاعتبار المضامين غير الإدارية ، الاجتماعية والحضارية والسياسية) لعملية التغيير .

لأن إدارة شؤون المجتمع من خلال الحكم الصالح تتضمن ثلاث أبعاد مترابطة وهي :-

1. البعد السياسي : التي تتعلق بطبيعة السلطة السياسية وشرعية تمثيلها .
2. البعد التقني : التي تتعلق بعمل الإدارة العامة وكفائتها وفعاليتها .
3. البعد الإقتصادي والاجتماعي المتعلق بطبيعة بنية المجتمع المدني ومدى حيويته وأستقلاله عن الدولة من جهة ، وطبيعة السياسات العامة في المجالين الإقتصادي والاجتماعي ، وتأثيرها على المواطنين من حيث الفقر ونوعية الحياة ، كما علاقتها بالطبع مع الإقتصادات الخارجية ، والمجتمعات الأخرى من جهة أخرى .

لذلك لا يمكن تصور إدارة فاعلة من دون إستقلال الإدارة عن نفوذ السياسيين ، ولا يمكن للإدارة السياسية وحدها من دون وجود إدارة عامة فاعلة من تحقيق إنجازات في السياسات العامة

. لذلك فالحكم الرشيد يعتمد على تكامل عمل الدولة ومؤسساتها والقطاع الخاص ، ومؤسسات المجتمع المدني ، ووسائل الإعلام الخاصة ...ألخ .
ويتحقق ذلك من خلال المشاركة الجماعية وسيادة حكم القانون ، الشفافية والمساءلة ، اللامركزية في الإدارات ، المساواة وخاصة في تكافؤ الفرص ،الفعالية والمحاسبة ، الرقابة الإدارية ، تحسين ورفع المستوى المعاشي للعاملين .

مداخل الإصلاح الإداري : Entrances to the administrative :

ويأخذ الإصلاح الإداري مدخلين أساسيين هما :-

أولا : المدخل التقليدي الجزئي

ثانيا : المدخل الشامل

أولا : المدخل التقليدي الجزئي :

يتضمن هذا المدخل للإصلاح الإداري معالجة جزئية للمشكلات والمعوقات والصعوبات ، التي تعترض سير العملية الإدارية بشكل جيد ، والتي تواجه الحكومة ، وتنصب على تنظيم الجهاز الإداري في الدولة على أسس علمية سليمة ، تكفل تحقيق الأهداف المرسومة له ، ويقصد بالتنظيم عادة اعداد جهاز اداري متكامل من الوجوه كلها ، وقابل لأداء المهمة الضخمة الملقاة على عاتقه .

كما أن المدخل التقليدي الجزئي ينظر الى الإصلاح الإداري على أنه :-

1. تنظيم الجهاز الإداري من حيث تكوينه وتشكيلاته والعلاقة فيما بينها .

2. تنظيم أساليب وطرق العمل في هذا الجهاز .

3. تنظيم شؤون العاملين في هذا الجهاز .

ثانيا : المدخل الشامل :

يقوم المدخل المعاصر (الشامل) على منهج تحليل النظم ، حيث يرى المدخل الحكومة أو المجتمع نظاما يتكون من هياكل مختلفة ، تؤدي وظائف متنوعة ، وإن أي اختلال في إحدى هذه الوظائف يقود الى اختلال في الوظائف الأخرى ، وذلك بسبب الترابط والتناسق بين تلك الوظائف

مجتمعة ، وإن علاج مشكلة لا يقتصر عليها فقط . وإنما يتعداها الى النتائج الثانوية على أساس المفهوم الشامل ، بإنها نتائج عدة متغيرات مترابطة تنتمي لأوضاع سياسية وإجتماعية معينة ، بالإضافة الى الواقع الإداري ، كما أنها تتضمن تغير اتجاهات الأفراد والجماعات التي تتشكل منهم أجهزة الإدارة ، وطريقة أدائهم مع الأخذ بالحسبان المضامين غير الإدارية (الإجتماعية والحضاري والسياسية) لعملية التغير ، وبذلك يمكن تلخيص نظرية المدخل الشامل الى عملية الإصلاح الإداري في الجهاز الحكومي بما يأتي (جريدة الصباح ، 2009م ، ص 2) .

- أ. إدخال أنماط تنظيمية جديدة تلائم أنواع النشاط الجديد الذي يتصدى له الجهاز الإداري ، والذي لم تكن الأشكال التنظيمية والإدارية والتقليدية مناسبة لموافاة احتياجاته تنظيميا .
- ب. إدخال نظم وقواعد وإجراءات جديدة للعمل داخل هذه الأنماط الجديدة ، وذلك في مجال لوائح الأفراد ، وإجراءات العمل والنظم الإدارية لتحقيق أهداف هذه التنظيمات الجديدة .
- ج. تحقيق العلاقات الإشرافية والإدارية والإستشارية بين التنظيمات الجديدة والتنظيمات القديمة ، أي بين الجهاز الحكومي التقليدي والأنماط الجديدة ، التي نتجت عن التوسع في أعمال الجهاز الإداري .
- د. توفير القيادة الإدارية النشطة المؤمنة بالسياسات الجديدة والواعية لها ، على أساس علمي ، بحيث تضمن أقصى إمكانات النجاح .
- هـ. التركيز على أهمية الموارد البشرية باعتبارها العنصر الحاسم في تنفيذ تلك السياسات وإحداث التغير المطلوب .

و. التركيز المكثف على ان تكون مخرجات منظمات الجهاز الإداري ، وبالأخص الجديدة منها تتسم بالتنوع والجودة ، لتحقيق المساهمة الفاعلة في تحقيق الرفاهية الإقتصادية والإجتماعية .

الأسس المعتمدة لبناء أستراتيجية الإصلاح الإداري : لا يمكن إنجاز عملية الإصلاح المنشود بنجاح دون أن تكون الجهود الإصلاحية محصورة ضمن إطار معين ، له سماته ومعايره الخاصة المقيمة للأداء الإصلاحي العام . ومن أجل النهوض بكفاءة وفاعلية منظمات الجهاز

الإداري ، ليوكب التطورات والمستجدات المطلوبة في المرحلة القادمة وإستيعاب وتجاوز المشكلات والمعونات المشخصة ، فإن المبادئ والأسس المعتمدة في أستراتيجية الإصلاح المقترحة تتضمن ما يأتي :-

1. **النظرة الشمولية والمؤسسية للإصلاح الإداري** ودوره في بناء البنية التحتية الأساسية واللازمة لتنشيط الإستثمار ، وتفعيل معدلات النمو . فلا بد من اتباع استراتيجية ذات أمد بعيد ، لتفحص ، وتقويم ، ومتابعة برامج الإصلاح مع الأخذ (بالحسبان) المتغيرات في البيئة ، لكي يتم الإستجابة لمتطلبات التغير والتكيف مع تلك المتغيرات .

2. **العلاقة الوثيقة بين التنمية الإدارية والتنمية الإقتصادية** ، إذ إن تحقيق التنمية الإدارية من شأنه تهيئة الإدارة الكفوءة ، التي تستطيع النهوض بأعباء التنمية الإقتصادية والإجتماعية وحل مشكلاتها . لذلك يجب الإنطلاق في عملية الإصلاح الإداري من قمة الهرم الإداري الحكومي باتجاه المستويات الوسطى والدنيا للإدارة .

3. **أعتماد مبدأ اللامركزية الشاملة أسس تشريعية** ، وإقرار تطبيقه على مراحل ، وإيجاد توازن بين لامركزية المسؤوليات ولا مركزية الموارد ، مع وجود هيئة رقابية فعالة ، وأعتماد المعايير الحديثة نرى بسهولة أنه عندما يكون القطاع العام أيدولوجيا مركزيا ، حينئذ يفقد مصداقيته ويعجز عن خدمة أهدافه لتركيزه على المركزية الإدارية ، والإستثمار المباشر بهدف خلق فرص العمل . وعندما يكون غارقا في النشاط التجاري يحيد عن أولوياته وينفي أسباب وجوده (كالتركيز على الأداء المالي ، وإستعمال الإحتكار التجاري لتحقيق الربح) .

بينما من واجب القطاع العام الإهتمام ببناء البنية التحتية القوية التي تستقطب الإستثمارات ، وتدفع النمو عبر التخلي عن التخطيط المركزي ، ونبذ الإحتكارية والتوقف عن التوسع الفوضوي ، والإهتمام بالتنوع النوعية لا الكمية . (الشهابي ، 2004م ، ص 87) .

4. **أعتماد أجهزة الدولة الشفافية في عملية الإصلاح الإداري** ، وفي المتابعة الفعالة للمستويات القيادية العليا المشرفة على العملية برمتها .

5. إشاعة مفهوم الثقافة الإدارية في الجهاز الإداري من خلال عقد الندوات وإستخدام الوسائل الإعلامية المتاحة .

إستراتيجية الإصلاح الإداري : Stratege Of Administrative Reform :
إن مفاهيم الإصلاح الإداري تشكل تعبيراً تنظيمياً ، غايته الأساسية توفير الأدوات والأساليب الكفيلة بمعالجة مشكلات الإدارة الطارئة منها والمزمنة بتناغم وإنسجام مع متطلبات تحقيق أهداف سياسة الدولة العامة بأعلى كفاءة ممكنة . ذلك يعني أن إستراتيجية الإدارة المعاصرة تقوم على مبدأ الإستمرار في إدخال التعديلات ، وتحديث الطرق ، والأساليب المتطورة ذات التأثيرات العالمية في مجالات العولمة ، والخصخصة وثورة التكنولوجيا ، والاتصالات في عمل أجهزة الإدارة العامة ، وهياكلها المختلفة مما يعكس ثقافة إدارية حديثة تعتمد التجريبية والبراغماتية ، حيث لا توجد حقائق مطلقة في العملية الإدارية ، بل هناك مجموعة لا متناهية من الافتراضات التي يجب إخضاعها بأستمرار للاختبار لبيان مدى مؤامتها وفعاليتها وصحتها في التطبيق الميداني ، وهذا يعني أن الفكر الإداري المعاصر يقوم على مبدأ التجربة والخطأ . لذا فإن مضامين إستراتيجية الإصلاح الإداري يمكن أن تتضمن :

أ. الرسالة والغاية : تتحدد رسالة أستراتيجية الإصلاح الإداري بما يأتي :-

1. السعي الى بناء جهاز إداري كفاء قادر على تنفيذ أهداف التنمية الشاملة ، ويستجيب لمتطلبات التغيير بمرونة عالية . وذلك من خلال دوره في وضع أحدث المعايير القياسية للإدارة والأداء والجودة ، من خلال تكوين جهاز اداري هيكلي متخصص بدراسة ومتابعة مسائل التطوير والإصلاح الإداري .

من هنا يجب على المؤسسات الحكومية الخدمية والإنتاجية أن تشكل أمثلة حية ناجحة يحتذى بها للإدارة الفعالة للموارد وأساليب الإنتاج ، وأن تعمل جاهدة على تطويرها المستمر ليستفيد منها القطاعين العام والخاص في تطوير أدائه التنافسي .

2. الإستثمار الأفضل للموارد المتاحة ، وذلك بالإبتعاد التام عن المشاريع الإقتصادية العادية (اللاستراتيجية أو غير الحيوية) حتى عندما تكون تلك المشاريع رابحة (صناعات إلكترونية –

غذائية) ، والتركيز على المشاريع الاستراتيجية الضخمة والحيوية التي قد لا تغري القطاع الخاص كثيرا لكلفتها العالية وضعف جدواها الاقتصادية(مرافق عامة _ مستشفيات _ صناعات بتروكيماوية ، نقل داخلي ... الخ) . لكنها تصب في خانة تطوير البنية التحتية الإستثمارية . إن ذلك يزيح الكثير من الأعباء الإدارية والمالية عن كاهل الدولة ويجعلها مهتمة أكثر بالقضايا الإجتماعية الملحة وبالتحديث .

فالدولة يجب ألا تكون غارقة في النشاط التجاري والصناعي فذلك ينشط الفساد الإداري ويحول موظفيها الى تجار متضاربي المصالح ، مما يعوق الإستثمار الخاص ، ويحرف الدولة عن أولوياتها في خدمة المصلحة العامة بأحدث الوسائل .

3. **تأهيل وتطوير الموارد البشري في منظمات الجهاز الإداري** : يقترن برنامج الإصلاح الإداري بعملية تنمية الموارد البشرية تعليما وتدريباً وتأهيلاً ، بحيث تضمن العناصر الآتية :

- رفع مستوى كفاءة الأداء لدى العاملين في الإدارات الحكومية والمرشحين لشغل الوظائف العليا عن طريق الإهتمام بالتدريب والتأهيل الإداري ، من اجل تحسين مهاراتهم وتزويدهم بالمعارف اللازمة .
- ترشيد استعمال القوى العاملة وتحديد الأحتياجات الفعلية منها ومكافحة تضخمها .
- اعداد خطة سنوية للتدريب على مستوى الدولة تراعي متطلبات التدريب المعاصرة .
- اعداد وتطوير المناهج التدريبية من حيث المحتوى وتوفير قاعدة واسعة من معاهد ومراكز تدريب والمدربين الأكفاء .
- تصميم برامج متكاملة لتنمية خبرات ومهارات المرشحين ، لشغل الوظائف القيادية على مختلف المستويات ، بحيث تتضمن هذه البرامج والموضوعات والموارد التدريبية للأخذ بأساليب الإدارة المعاصرة .
- تصميم برنامج بمستوى التدريب المتميز قصير المدى ، لتعزيز مهارات وقدرات القائد الإداري .

- اعداد برامج تدريبية خاصة للوظائف العليا غير القيادية ولوظائف الإدارتين الوسطى والتنفيذية .
 - توفير الإعتمادات المالية والمستلزمات المادية والتقنية المطلوبة لتنفيذ خطط وبرامج التدريب .
 - إقامة علاقات وتبادل الخبرات مع مؤسسات التدريب الدولية للأفادة من تجاربها في هذا المجال .
 - اعداد خطة موضوعية وطموحة لترشيد اساليب ونظم الإختيار والأعداد والتأهيل لشاغلي الوظائف القيادية وفقا لمبدأ الجدارة والكفاءة والنزاهة .
 - مراجعة نظام الأجور وحوافز القيادات الإدارية العليا ، مع إعادة النظر بالقوانين والتعليمات ذات العلاقة .
 - تشجيع تبادل الموظفين القياديين بين الوزارات والهيئات والمؤسسات العامة في الدولة .
 - العمل على وضع برامج ومناهج التعليم في كل مرحلة في خدمة تعليم وتأهيل وتدريب العنصر البشري .
 - الإستفادة قدر المستطاع من خبرات المتقاعدين .
 - تنفيذ برامج التدريب التحويلي لإعادة تأهيل وإستعمال العمالة الفائضة في الإدارات .
- 4_ جعل الوظيفة العامة أمانة وشرف .**

5_ تحسين أوضاع الموظفين عن طريق رفع المستوى المعيشي للعاملين: وتحديث موجوداته (التحديث الداخلي الشامل) حيث يقع على كاهل القطاع العام ، مسؤوليات مضاعفة ، لكونه يمثل الدولة ومصادقيتها الإجتماعية . لذا فعليه الإهتمام بالنوعية بدلا من الكمية حين يتعلق الأمر بشؤون الأفراد ، وفرص العمل والمحافظة على موجوداته وأصوله وطرق تطويرها . مفوضا عن ضخ الأموال في مشاريع جديدة ، تزيد من الأعباء المالية والإدارية وتضاعف من حجم المشكلات الموجودة ، وتضخ هذه الأموال في المشاريع الموجودة أصلا ، لتضاعف الرواتب

وتزويد الحوافز وتمول أنشطة التدريب المهني والتأهيل ، وتقلل من حجم البطالة المقنعة وتعيد الحياة الى الصيانة الدورية وتدعم عمليات التحديث الداخلي كافة .

6_ **ضمان حد أدنى مقبول من الملكية العامة** : ويمكن بسهولة تحقيق ذلك ، حتى مع اتباع خطوات إصلاحية جذرية ، تطول الشكل القانوني والعقائدي للقطاع العام . فيمكن للدولة أن تحتفظ مثلاً بنسبة لا تزيد عن 60% ولا تقل عن 25% من ملكية أسهم الشركات الواجب تخصيصها ، كما يمكن لها أن تحتفظ بكامل الملكية مع حصة من الأرباح ضمن عقود تأجيرية محددة الأمد ، لا يمكن للشركات الحكومية أن تستمر على وفق الهيكليات القانونية والإدارية الحالية ، ولا بد من إعادة النظر في أنظمتها القانونية وعلاقاتها الحكومية ، لضمان استقلالية إدارية مرنة غير مقيدة وذات صلاحيات واسعة . (د. نوري منير ، 2007م ، ص 7-16) .

أهداف الإصلاح الإداري : Goals Of Administrative Reform

يهدف الإصلاح الإداري الى ما يأتي : (تغريد كشك ، نحو اصلاح إداري ناجح ، 2007م ، ص 1) .

1. إحداث تغييرات جوهرية في مفهوم الخدمة المدنية وتحديد دورها ومهام مؤسساتها وعلاقاتها مع المؤسسات الأخرى الإجتماعية والسياسية والاقتصادية في اطار النظام السياسي .
2. تحقيق المزيد من المساءلة على عمليات الجهاز الإداري ، وتقوية نظام الإتصالات وتبادل ونشر المعلومات بشفافية .
3. تحقيق المزيد من اللامركزية بالنسبة للمسؤوليات والسلطات الإدارية .
4. إلغاء الأسراف المالي والمبالغة في تقدير النفقات من جانب الجهاز الإداري للدولة والتركيز على اقتصاديات التشغيل .
5. التركيز على إنتاجية العنصر البشري في المؤسسات الإنتاجية .
6. الموضوعية في الفكر والتطبيق : تعني ضرورة الإبتعاد عن القيود الحزبية ونبذ المغالطات الفكرية ، والأدعاءات الكاذبة ، وعدم التمسك بالنظريات المعلبة الجاهزة والأفكار المستوردة ، فالتخصص لايعني بالضرورة البيع بأبخس الأسعار ورمي آلاف من الناس في الشارع ، بل يمكن

أن يكون وسيلة فعالة لتحقيق الاستقلالية الإدارية الضرورية ، والتي تضمن القضاء على الكسل والفساد وتحفز على العمل والنشاط . والقطاع الخاص ليس قطاعا برجوازيا رجعيا ثانويا بل هو قطاع وطني وتقدمي وأساسي في عملية النهضة .

7. الأهتمام الكامل (بالنوعية قبل الكمية) وذلك بإعطاء الأولوية في المشاريع التوسعية الجديدة الى الإستثمارات والمبادرات الخاصة . والكف عن التوسع العشوائي غير المخطط للأنشطة التجارية والصناعية الحكومية ثم التآني في تمويل المشاريع الجديدة . والإهتمام بالتحديث الداخلي الإداري والإنتاجي، كتطوير الآلات والتقنيات والإهتمام بالصيانة ورفع اجور العمال وتنمية طاقاتهم ومداركهم وإعطائهم أفضل الحوافز. والعمل على إقفال أبواب الفساد كافة ، وتوفير الموارد والثروات وتوجيهها نحو التحديث الداخلي الشامل .

8. عدم إعتبار (فكرة الرأسمالية) بأنها الأمركة أو مامعناه الخضوع لرغبات وأطماع الغرب ، لكونها فكرا اقتصاديا طورته البشرية عبر عصورها وأعتمدته معظم حضارات العالم . فمن واجبنا التمسك بالمنطق ونستجيب بشفافية وذهن منفتح مستفيدين من التجارب الناجحة ، ومعتمدين بقوة حرية المبادرة والعمل وتكافؤ الفرص ، وشمولية القانون وشفافيته .

9. إعادة النظر بالقوانين والتشريعات القديمة وتغيرها بحيث تلاءم روح العصر . والعمل على فصل الإدارة عن الملكية، وتحقيق حد مقبول من الإستقلالية الإدارية المرنة . فمبدأ الشركات المساهمة مثلا تسمح للعديد من الشركات الحكومية الصناعية أو الخدمية بأن تتحول الى شركات تديرها مجالس إدارة منتخبة داخليا ، تتمتع بدرجة عالية من الإستقلالية عن الحكومة التي تعين عضوا منتدبا واحدا في مجلس الإدارة ، دون أن يكون لها الحق في فرض رئيس المجلس أو المديرين الآخرين .

10. الأهتمام بالشفافية والمساءلة في الأداء الحكومي ، والعمل الجاد لمنع الإحتكار التجاري من خلال سنّ قوانين تمنع الإحتكار وتحرم تثبيت الأسعار ، وعمليات الإغراق التسويقية ، والمتاجرة بالمعلومات الحساسة والسرية ، وكل مامن شأنه إلحاق الضرر بالمنافسة العادلة وبالمستهلك . ان خضوع القطاع العام للشفافية القانونية والتزامه الكلي بها يدعم بقوة المصادقية الحكومية في بناء

المناخ الإستثماري المستقر . والعمل دوماً على تخفيض أسعار السلع الضرورية كي يتمكن المواطن من إشباع حاجاته الضرورية بشكل مناسب .

وتنبثق من المجالات الأساسية لرسالة وغاية إستراتيجية الإصلاح الإداري مجموعة من الأهداف العامة ، يمكن تحديدها بالآتي : (د. محمد ياسين ، 2009م ، ص5) .

1. تبني توجهات الإدارة الإستراتيجية في مختلف مجالات العمل من خلال تنمية قدرات منظمات الجهاز الإداري على التعامل مع البيئة الداخلية والخارجية .

2. التركيز على أهمية الموارد البشرية بإعتبارها عنصراً حاسماً في عمليات الإصلاح الإداري ، مع إستيعاب المتغيرات الحاصلة والمتوقعة في حجم الموارد البشرية من حيث الكم والنوع على مستوى منظمات الجهاز الإداري ، وتنمية قدراتها وتبني قيم العمل الجديدة ، وتعزيز الإبداع والتطوير .

3. دعم الجهود نحو الإرتقاء بمستوى الإنتاج والإنتاجية والنوعية والجودة ، وإشاعة وتطبيق مفاهيم الجودة . إن الجودة من مسؤولية الجميع ، وإن خدمة الزبون مسؤولية دائمة للمنظمات والعمل على التأهيل لتطبيق المواصفات العالمية (ISO) .

4. توفير القيادة النشطة المؤمنة بالسياسات الجديدة والوعي والعلمية. والعمل على تنمية الإتجاهات الإيجابية نحو العمل والإنتماء إليه والتوسع في مجالات التأهيل والتدريب والتطوير للإدارات العليا والوسطى والتنفيذية .

5. تحقيق التوازن الإداري من خلال إصلاح الهياكل التنظيمية مع تبني الأنماط والمداخل الحديثة في البناء التنظيمي ، وإعادة تصميم الهياكل التنظيمية لمنظمات الجهاز الإداري ، لتحقيق المرونة ، والإستجابة لمنظمات التغيير والتطور والتكيف مع عوامل ومتغيرات البيئة

6. إشاعة مفاهيم اللامركزية الإدارية والأبتعاد عن مركزية إتخاذ القرار. وتنمية مهارات التفويض لدى القيادات الإدارية ، وتمكين الإدارات الوسطى والتنفيذية لتحمل المسؤولية والإضطلاع بتنفيذ العمليات والأعمال الإدارية .

7. محاربة الفساد الإداري ، والتصدي لصوره ونتائجه عن طريق تطوير نظام اختيار أو تعيين العاملين وترقيتهم ، ونظام المكافآت والجزاءات ، كذلك جمع وتوفير المعلومات الدائمة عن آلية سير أداء المهام وإعادة بناء العلاقة بين الإدارة والعاملين معهم ، وأخيرا تغيير الإتجاهات أزاء الفساد .

8. الإستغلال الأمثل للموارد المتاحة .

9. اعتماد شمولية تقويم أداء المنظمات من خلال الأهداف المحددة لها ، مع التركيز على المسؤولية الإجتماعية لتلك المنظمات نحو المجتمع ، بما يشمل تقويم الجوانب الإدارية للعمليات والأعمال المنجزة ، والتكاليف المالية ، وحجم الإستثمار ، وأداء العاملين ، وربطها بمتطلبات تطوير المجتمع .

10. ادخال نظم وقواعد وإجراءات جديدة للعمل الإداري ، والقوانين والتشريعات ذات العلاقة بما يسهم في تحقيق السرعة والدقة في الإنجاز ، وأتخاذ القرارات والعدالة والمساواة ونبذ الأساليب البيروقراطية.

11. التوسع في الاعتماد على التقنيات الحديثة وصولا الى المنظومات الألكترونية ، تمهيدا لبناء مشاريع الحكومة الألكترونية ، وتعزيز نشاط البحث والتطوير في هذه المجالات ، بما يوسع من آفاق المساهمة في تطويع وتكييف التكنولوجيا المتقدمة ، مع خصوصيات وأحتياجات المنظومات العراقية .

12. العمل على تنمية الأتجاهات الإيجابية نحو العمل والإنتماء اليه ، والتوسع في مجالات التأهيل والتدريب والتطوير للإدارات العليا والوسطى والتنفيذية .

13. اعتماد الأساليب التي تحقق الكفاءة الأقتصادية ، وفي مقدمتها رفع مستوى الإنتاجية وتقليص التكاليف وأتخاذ القرارات المتعلقة بالإستثمار ، وخطط وأساليب الأنتاج على مستوى منظمات الجهاز الإداري .

14. تطوير القدرات الذاتية لمنظمات الجهاز الإداري في سعيها لمسايرة وتشخيص وحل المشكلات والمعوقات ، ووضع التصورات المستقبلية من خلال التركيز على أهمية وضع وتحديد

الأهداف العامة بأبعادها الكمية والنوعية والزمنية ، والترويج لأستعمال أساليب وتقنيات التخطيط لتحقيق تلك الأهداف ، بما يتوافر في التخطيط من مرونة وقدرة للأستجابة للمستجدات الحالية والمستقبلية .

15. توحيد الجهة الرقابية وحصرها في جهاز واحد قادر على ممارسة هذا الدور البالغ الأهمية والحساسية في سياق الأنظمة والقوانين النافذة ، وبما يحقق المصلحة الوطنية العليا ، بغض النظر عن التقيد الحرفي باللوائح ، تأسيسا لتحقيق البرامج والخطط والأهداف المرسومة .

16. السعي لأيجاد السبل الكفيلة بخلق الحوافز المادية والمعنوية من أجل تنفيذ سياسات وبرامج الإصلاح ومكافحة الجهود المباشرة وغير المباشرة الهادفة الى إعاقه وضع وتنفيذ هذه البرامج .

17 . بناء وتطوير النظم الخاصة بقواعد البيانات والمعلومات على كافة مستويات أجهزة الإدارة العامة أستنادا على الدراسات والبحوث العلمية ومصادر المعلومات الخارجية .

وإنسجاما مع الأهداف العامة المحددة ، يمكن أعتداد السياسات الآتية لإستراتيجية الإصلاح الإداري : (د.محمد آل ياسين ، 2009م ، ص6) .

1. اعداد أدلة تنظيمية حديثة لأستعمالها كمراجع للمستويات الإدارية المختلفة تتضمن تحديد الواجبات والمسؤوليات وخطوط السلطة والصلاحيات والعلاقة بين الإدارات المختلفة ، من أجل خلق علاقات عمل واضحة تتفادى الأزدواجية والتداخل في إنجاز الأعمال .

2. تطوير القيادات الإدارية وتعزيز التراكم المعرفي لديها من خلال إشاعة الأساليب الإدارية الحديثة في العمل ، وخاصة أساليب أتحاذ القرارات والتحفيز من خلال تطوير المهارات الإدارية والفنية عن طريق دورات تأهيلية وتطويرية مخططة .

3. إشاعة مفاهيم الديمقراطية والعمل الجماعي ، والمشاركة في أتحاذ القرارات لتعزيز القناعة والولاء لدى العاملين في منظمات الجهاز الإداري ، وتقليل مقاومة التغيير التي تصاحب عمليات التطوير والعمل على رفع الروح المعنوية .

4. التركيز على أعتداد أساليب المحافظة على الموارد البشرية ، وتعزيز دورها في العملية الإدارية ، بما يشمل ذلك السعي الى ربط الأجر بالإنتاجية والأداء، ووضع معايير لتقويم أداء

العاملين واضحة وموضوعية وعلمية ، ومراعاة ظروف العمل وتحسين البيئة ، وتعزيز دور السلامة المهنية .

5. العمل على وضع برنامج وطني شامل مع أسبقيات محددة للموارد البشرية في منظمات الجهاز الإداري يحقق الإستثمار الأفضل لقدرات ومجهودات هذه الموارد ، ويستند على مجموعة من الدراسات الشاملة من دراسات تخطيط القوى العاملة ، وتحليل الأعمال ووصف الوظائف واحتساب أعباء العمل وأختيار العاملين وإعادة توزيعهم وغيرها ، وصولا الى الأرتقاء بمستوى الأداء الفردي والجماعي .

6. زيادة فعالية العملية التدريبية بمختلف أنواعها وربط التدريب بتقويم الأداء ، وتعزيز حالات الإبداع والتطوير والعمل على وضع خطط تدريبية تتناسب مع الأحتياجات التي تحددها منظمات الجهاز الإداري والتعاون بين مراكز ومعاهد التدريب على تلبية تلك المتطلبات بمستوى علمي ومهني عال .

7. الإهتمام ببرامج تقوية الشفافية والنزاهة والمساءلة الإدارية ومكافحة الفساد الإداري ، لتعزيز إنتماء الموظف لوظيفته والتزامه بأخلاقيات وقيم العمل التي تعكس مستوى عاليا من الإخلاص والتفاني .

8. توفير ومعالجة البيانات والمعلومات ووضع أنظمة متخصصة ومكثنتها واستعمال التقنيات الحديثة للإسهام في دعم عمليات وضع الأهداف وتحديد السياسات وأتخاذ القرارات .

9. الإهتمام بالمسؤولية الإجتماعية لمنظمات الجهاز الإداري تجاه المستهلكين لمنتجاتها وخدماتها من حيث النوعية والصلاحية وجودة الأستعمال ، وتجاه البيئة من خلال الألتزام بشروط المحافظة عليها سليمة من التلوث والأضرار الأخرى ، وإتجاه العاملين فيها عن طريق التركيز على السلامة والصحة العامة للعاملين .

10. تعزيز أواصر التعاون مع المنظمات والهيئات والمراكز العربية والدولية ذات العلاقة في إطار اتفاقيات ثنائية لتنفيذ مشاريع ادارية وتخطيطية مشتركة ، والعمل على توثيق التجارب الدولية في الإدارة والتخطيط والإفادة منها وتطويرها لمتطلبات الواقع العراقي والتجربة الوطنية.

معوقات الإصلاح الإداري : Obstacles to Administrative Reform

تقف أمام عجلة الإصلاح الإداري عدة معوقات وخاصة في الدول النامية وهي تأخذ عدة إرتباطات منها :-

أولا : المعوقات الإدارية :-

1. إسناد المراكز القيادية في الجهاز الإداري لعناصر غير كفوءة ، مع بروز ظاهرة المحسوبية والمنسوبية ، فقدان الابتكار ، عدم وجود خطط شاملة مع تفشي البيروقراطية . كل ذلك بحاجة الى إرساء مقومات ودعائم الديمقراطية .
2. فقدان الإصالة وفقدان روح التجديد ، وعدم توليد الجديد في ضوء المستجدات البيئية المتغيرة .
3. عدم التكامل في الخطط الموضوعية ، حيث تعمل كل إدارة بشكل منفرد وليس في إطار تنظيمي متكامل .
4. النمو العشوائي لأجهزة الدولة وزيادة عدد الموظفين في الأجهزة الحكومية دون أن يكون هناك مبرر لهذه الزيادة .
5. تفشي البيروقراطية التي تعارض المشاركة والتعاون وفرق العمل .
6. الروتين وطول الإجراءات الذي يسبب الرشوة ، وضياع المال العام وإنتشار المحسوبيات .

ثانيا :- المعوقات الإجتماعية :

1. ضعف وعي المواطنين وضعف وعي الموارد البشرية ، وعدم احتضان العقول والخبرات وتراكمها الخ .

2. تعارض المفاهيم المعاصرة للتنمية الإدارية مع الأعراف المحلية التي تركز العلاقات الشخصية والأسرية .

3. عدم الاعتراف بالمشكلات الموجودة أمام الرأي العام خوفا من الإنتقاد والسمعة السيئة .

4. التباهي بالأبنية الضخمة الكبيرة والأثاث المريح دون الإهتمام بحاجات الناس .

5. الإعتباطية في العمل والتفاخر بالتقليد الأعمى لكل ما يأتي من الغرب ومن الخارج .

ثالثا : المعوقات الموارد البشرية :-

1. عدم ربط الأجور بالإنتاج والجهود .

2. نقص المدربين المؤهلين الأكفاء القادرين على النهوض بأعباء التنمية الإدارية .

3. أصطياد الفرص للوصول الى المناصب الإدارية .

4. أنتشار الفساد الإداري والأخلاقي .

رابعا : المعوقات الموارد المادية :

1. سوء استعمال التكنولوجيا الحديثة ونقلها .

2. عدم توافر الموارد المالية الضرورية لإنجاز المشاريع الحيوية .

3. عدم تشخيص أولويات العمل التنموية بشكل دقيق .

خامسا : المعوقات المرتبطة بالتشريعات :

1. غالبية التشريعات قديمة ومتعارضة ، لذا من الضروري إعادة النظر فيها ، وإصدار قوانين جديدة تلائم روح العصر وتنسجم مع التطورات العالمية .

2. سن قوانين جديدة تلبي حاجات المجتمع وتتوافق و متطلبات المجتمع المدني .

3. إلغاء القوانين الصارمة بحق الشعب والتي تم وضعها في ظل الدكتاتورية .

سادسا : المعوقات المرتبطة بالتنظيم :

1. عدم تطبيق القوانين المشرعة (عدم التطابق بين النظري والعملية) .

2. عدم الإعتداف على المعلومات والبيانات في عملية إتخاذ القرات (أي عدم الإهتمام بالتغذية العكسية) .
3. إغفال المشاركة الجماعية ، وعدم متابعة وقياس الأثار والنتائج .
4. عدم وجود ثقافة تنظيمية وثقافة تدريبية .
5. نقص المعرفة بدور الإدارة العامة .
6. المزاجية في أداء العمل وإهمال القواعد الموضوعة للعمل التنظيمي .
7. غياب الوعي التسويقي والعقلية التسويقية .
8. ضعف الرقابة الإدارية وعدم فاعليتها .
9. عدم وجود حوافز مادية ومعنوية للموظفين الأكفاء كي تشجع أداءهم الوظيفي .

تقنيات المعلومات : Information Technologe :

التقنيات الحديثة : بدأت إسهامات المفكرين والعلماء والفلاسفة والأدباء تتراكم في كنز معرفي مختلف الألوان باختلاف عادات الشعوب وأعرافها وبيئتها ومعتقداتهاالخ . وأثر نزول الرسالة السماوية ، عرف الكتاب احتراماً وتقديراً متزايدين ، تطور شكل الخطوط وباتت ضرورة حفظ النصوص وتفسيرها ، وتدوين الأفكار ، فكانت الكتابة صنعة حظيت بإهتمام أصحاب الرأي (الأمر) ، وظلت تحتفظ بمكانتها حتى اليوم .

اكتشفت وسائل الطباعة والنشر ومضت تعمم النصوص المكتوبة على جمهور المتلقين في كل مكان ، محدثة تقنيات التوليف والإخراج الصحافي للجرائد المقروءة الى جانب الكتاب . وقد أثرت حركة الفكر في قرارات السياسة وتأثرت بأرائهم وبسلطتهم سلبا وإيجابا لحقب من الزمن ، ظل النص خلالها يعاني من هيمنة صانعي القرار الذين كانوا يرون فيه سلاحا خطيرا يهدد مصالحهم ومراكزهم مثلما قد يزكي تلك المراكز بنشر اللون المرغوب دون غيره .

ومع بداية القرن العشرين تسارعت وتيرة الإكتشافات العلمية وتطورت التقنيات بشكل قلب عدة موازين ، فتغيرت خارطة العالم ، وغزا الإنسان أعماق البحار والجو والفضاء وأنطق الجماد ، وكانت المختبرات تدرس وتجرب كيف يمكن تحويل الأشياء من مظاهرها المألوفة الى مظاهر تقديرية تؤثر في الأوساط بشكل يضمن إعادة تركيبها بعد تفكيكها لمكوناتها الأساسية .

وأتجهت البحوث نحو إيجاد وسيلة لتدوين الصوت والصورة بل لتدوين الحدث بكل تفاصيله وحركاته وشخصه ، فأعتمدت في ذلك الشأن علما يناسب في منهجيته ووسائل دراسته الأشياء التي كانت موضوعا للبحث . ذلك هو علم الإلكترونيات الذي أقتحم أولى وسائل تدوين الصوت ، والتي كانت تعتمد أسسا ميكانيكية ، حيث كان الصوت يسجل نقشا على الأسطوانة ويقرأ ميكانيكيا . فأعيدت دراسة خصائص الصوت بعمق من منظور الكتروني ، ثم سعى لصنع ما سماه آلة ذكية فحذى علم الإلكترونيات صوب الإنقسام الى فرعين :-

أهتم أحدهما بالجانب المادي للآلة Hard ware بينما أنصرف الفرع الآخر لدراسة الجانب الذي يمدّها بروح التفاعل مع الإنسان الذي يستعملها لأغراضه المتعددة Soft ware وهو ما يسمى فيما بعد بعلم البرمجيات . وبتطور لغات البرمجة السريع دخل هذا الجهاز الجديد كل مجالات الحياة المعاصرة ثم دخل العالم حقبة لم تسبق في تاريخه بظهور الشبكة العنكبوتية بثورة المعلومات وثورة الإتصالات . (محمد المختار ، سنة 2007م ، ص 40) .

إن تطور الحاسوب اليوم وإمكانياته الهائلة التي فرضها على العلوم المختلفة بشكل عام ، وعلى بحوث العمليات بشكل خاص ، أدى الى تقدم سريع في علم بحوث العمليات ، لأن بحوث العمليات تمتلك أساليب وطرائق حل خوارزميات كثيرة وفعالة ، والحاسوب يمتلك القدرة على حفظ وسرعة تداول ومعالجة البيانات مهما يكن حجمها . فأصبح الحاسوب وبحوث العمليات اليوم أداة فعالة وهامة لدى متخذي القرار على مختلف المستويات وفي شتى ميادين الحياة . (د. ابراهيم النائب ، سنة 2007م ، ص 19) .

جاء في رسالة إتحاد كتاب الأنترنت العرب :

إننا نعيش الآن في لحظة تحول كبرى ، ولحظات التحول هي لحظات أرتباك وحيرة وضبابية ، وأصحاب الرؤى وحدهم هم القادرون على الإبصار وتلمس الدرب فيها ، ذلك أننا وجدنا أنفسنا فجأة في ظل ثورة أخرى لم نستعد لها كأمة ، وداهمتنا كمدّ كاسح بحيث غدونا متلقين لا مشاركين فيها . وهذه الثورة هي (الثورة الرقمية) التي أخذت تجتاح كل جوانب الحياة من حولنا ونحن لا نشعر ، فلقد ولد (العصر الرقمي) ، وتغير المجتمع والناس من حولنا ، وتغير

شكل الحياة تبعا لذلك وتغيرت المفاهيم والقيم ، أو هي في طريقها للتغير السريعوظهر الى الوجود مفهوم (الحياة الرقمية) والمجتمع الرقمي ، والواقع التخيلي..... والإنسان الافتراضيألخ .

نفهم من حالة الإرتباك أو الإرباك الوظيفي الإداري ما يحدث عندما يشهد المجتمع تحولا كبيرا أو تستجد قيمة امور يصبح معها تطبيق قواعد قديمة ضارا بمصالحه ولا يستجيب لما وجد من وقائع .

هنا نجد صعوبة شديدة تواجه الإدارات في تحويل مساراتها من الوضع القديم الى ما رسم من اجراءات جديدة . لأننا أمام تحول مجتمع برمته ، ولسنا بصدد تقويم سلوك فردي ؛ لذلك نرى الإصلاح المعلن يبعث في الناس روح التفاؤل ، بينما قد تظهر سلوكيات فردية ممن يوكل اليهم تنفيذ القرارات الجديدة ، تخالف المسار المرسوم ! وتلك ظاهرة صحية تدل على وجود إستجابة حية للتغير . وحالة الإرباك هذه تتعب متخذي القرارات على كل المستويات ، فتظهر الحاجة الملحة لتدخل جهات غير حكومية للتخفيف من حالة الإرباك الناتج عن وجوب سرعة الإجراء في مناخ وظرف زمني لا يسمح حتى بالتنفيذ . وهذا ما نلاحظه في حالات الكوارث الطبيعية ، تلك الجهات هي التي يضعها المجتمع المدني كالإتحادات والروابط والجمعيات .

تقنيات الإصلاح الإداري :

نظم المعلومات في الإصلاح الإداري : لا يخفى على النظر أصبحت المعلومات وتكنولوجيا المعلومات اليوم حجر الزاوية في عمل كل إدارة وكل مدير ، لكون المعلومات هي العصب المحرك لكل أنواع القرارات المتخذة في المنظمة ، ولأن المعلومات هي التي تبني مستقبل المؤسسة وأوضاعها ومواقفها ، وعلى أساس المعلومات يتم العمل والإنتاج والتسويق والنجاح . ولذلك نسلط الضوء هنا على المعلومات . (الكيلاني ، سنة 2000م ، ص 15-55) .

أولا : مفهوم البيانات والمعلومات :

1 . **البيانات :** هي عبارة عن مجموعة من الحقائق الضرورية التي تعبر عن مواقف وأفعال معينة سواء أكان التعبير عنها بأرقام أم رموز أو كلمات أو إشارات ، ولكن هذه الحقائق قد تكون غير مترابطة أو غير مهيكلة وغير مجدبة وهي على صورتها الحالية ، والبيانات تشبه المواد الخام اللازمة لمصنع لإنتاج سلعة معينة . (السالمي ، سنة 2000م ، ص 8) .

2 . **المعلومات :** وهي المعرفة التي تنتج عن عمليات معالجة البيانات ، وتساعد متخذي القرارات في أي منظمة على إتخاذ القرارات اللازمة لهم من خلال الإعتماد على الطرق التحليلية والإستنتاجية بشكل أكبر من الإعتماد على طريقة التخمين أو الحكم الحدسي ، والتي تضطر الإدارة الى اللجوء اليها في غياب المعلومات ، إذ إنّ المعلومات تزيد المعرفة . كما أن للمعلومات أنواعا منها : (عامر ، 1990م ، ص 27) .

أ . **معلومات إنمائية :** وهي المعلومات التي يحتاجها الإداري في تطوير وتنمية القدرات وتوسيع المدارك في مجال العمل والحياة ، مثل المعلومات التي يتلقاها المتدربون في الدورات التدريبية .

ب . **معلومات إنجازية :** وهي المعلومات التي يحتاجها الإداري في إتخاذ القرار لإنجاز عمل أو مشروع ، مثل إتخاذ قرار يتعلق بتعيين موظف أو شراء جهاز الخ .

ج . معلومات تعليمية : وهي المعلومات التي تحتاجها الإدارة في المؤسسات التعليمية مثل الجامعات والمعاهد .

د . معلومات إنتاجية : وهي المعلومات التي يمكن الإستفادة منها في إجراء البحوث التطبيقية وفي تطوير وسائل الإنتاج وإستثمار الموارد الطبيعية والإمكانات المتاحة ، بشكل أفضل ، مثل المعلومات اللازمة لإنتاج سلعة معينة .

3 . مصادر المعلومات : (البياتي ، سنة 1992م ، ص38) .

هناك ثلاث مصادر للحصول على المعلومات وهي :ـ

• المصدر التاريخي :

ويشمل المعلومات المنشورة وغير المنشورة والمحفوظة التي تجمع من قبل أجهزة الدولة أو الهيئات العلمية أو مراكز البحوث ، ومن أمثلة هذه المصادر :

1. الإحصائيات والنشرات التي تصدر عن وزارة التخطيط المتعلقة بجميع الفعاليات الصناعية والإجتماعية في الدولة .

2. الكتب والمطبوعات المتوافرة في المكتبات الرسمية والعامه .

ويمكن تصنيف مصادر المعلومات التاريخية الى نوعين هما :

أ . المصادر التاريخية الأولية : وتشمل جميع مصادر المعلومات التي تقوم بجمعها ونشرها الجهات ذات العلاقة ، على سبيل المثال (الإحصاءات الخاصة بالزواج والطلاق والتي تحصل عليها من قبل وزارة العدل) ، وهذا المصدر يعتبر مصدرا تاريخيا أوليا .

ب. المصادر التاريخية الثانوية : وتشمل جميع مصادر المعلومات الواردة عن الجهة الأصلية ، حيث تقوم هذه الجهات بجمع وتبويب وتصنيف المعلومات ونشرها .

ثانيا : المصدر الميداني :

ويهتم هذا المصدر بجمع البيانات من مصدرها الأصلي ، عندما يتعذر الحصول عليها من مصدرها التاريخي ، أو في حال عدم وضوحها ودقتها ، ويتم ذلك من خلال استعمال مجموعة

من أدوات جمع المعلومات منها : (المقابلة الشخصية ، والتجربة والتسجيل ، والملاحظة ، واستعمال وسائل الإتصال ، والإستبيانات) .

ثالثا : بنوك المعلومات : يتم الحصول على المعلومات المطلوبة من عدد من بنوك المعلومات العالمية ، او الإقليمية ، أو الخاصة ، أو المحملة بالمعلومات على أجهزة الحواسيب المتوافرة من خلال التعامل مع شبكات المعلومات المتاحة على الشبكات المحلية والعالمية .

رابعا : الشبكات الدولية : تعني الحصول على المعلومات المطلوبة من مصادرها الأصلية من خلال شبكة المعلومات الدولية (الإنترنت) التي حولت العالم الى قرية صغيرة .

كما أن للإتصالات دورا مهما في تقنيات المعلومات لذا هنا نسلط الضوء عليها بشكل موجز ومفيد :

الإتصالات : إن عملية الإتصال تعني نقل المعلومات من طرف الى آخر وبطريقة تمكن الآخرين من فهمها وإستيعابها . وهناك أنواع من نظم الإتصالات داخل المنظمة الواحدة :

أ . رأسية .

ب . أفقية .

ويتضح ذلك من الهيكل التنظيمي للمنظمة ، ويمكن أن يتم الإتصال بين المنظمات من خلال عدة مجالات ، منها : (منذر ، سنة 1981م ، ص15) .

1. الإتصال العلمي .

2. الإتصال الإداري .

3. الإتصال من خلال عمليات التخطيط المشترك .

4. الإتصال عن طريق شبكة الإنترنت .

5. استعمال الأجهزة استعمالا مشتركا .

المشاركة بمخرجات معالجة البيانات والإستفادة منها .

أن لظهور تكنولوجيا الإتصالات أثرا كبيرا على الإدارة ووظائفها ، فاستعمال تكنولوجيا الإتصالات أدى الى فوائد عديدة أهمها :

أ . إمكان المنافسة مع الإدارة المتشابهة بالأهداف والأنشطة .
ب. إمكان التحوار وعقد الإجتماعات عن بعد لمناقشة المشكلات التي تواجه الإدارات والمنظمات .
ج. إختصار الوقت المطلوب لتحقيق أهداف هذه المنظمات .

د. تبسيط الإجراءات ، والقضاء على المعوقات التي تواجه المنظمات نتيجة تباعد مواقع هذه المنظمات . كل هذه الفوائد تنعكس على أداء وكفاءة عمل المنظمة . ويجب على المتخصص في نظم المعلومات أن يأخذ (بالحسبان) أهمية هذه الإتصالات عند بناء أي نظام معلومات ، وخاصة للمنظمات الكبيرة التي لها فروع في مواقع مختلفة ، وكذلك لديها علاقات عديدة وكثيرة مع منظمات أخرى . (عبد الرزاق السالمي ، سنة 2000م ، ص124) .

كما أن المتتبع للتطورات العصرية يدرك أهمية تقنيات المعلومات (Information Technology) الأساسية من برمجيات ، ومعدات ، وإتصالات فهي أشبه ما تكون منظومة متكاملة يتمحور فيها الطريق السريع لإيصال المعلومات الذي يعد من اللبنة الأساسية المساهمة في تطور الدول ورفقيها ، وتأكيد هويتها وحضارتها .
ومن الجدير بالذكر أن أحد مستلزمات الحداثة هو نظم المعلومات ، وأن نظم المعلومات الإدارية هي تطبيق تقنيات المعلومات لدعم أنشطة الأعمال . حيث تشتمل على التخطيط لتطوير وإدارة واستعمالات أدوات تقنيات المعلومات لمساعدة العاملين لأداء دورات الأعمال المتعلقة بتشغيل وإدارة المعلومات .

من هنا يتوجب علينا التعرف على أنواع المناهج الإدارية المتبعة في العالم :-

1. **المناهج الإدارية :** (نوري ، سنة 2009م ، ص2) .

أ . **المنهج الإسلامي في الإدارة :** وهو المنهج الإداري المتكامل والشامل للحياة الإنسانية بوصفه من وضع الخالق عزّ وجلّ ، وهو الذي يتناسب وكافة الأحوال والأزمات . وتم تطبيق هذا المنهج من قبل الرسول محمد (ص) ، والخلفاء الراشدين (رض) .

ب . **المنهج الكلاسيكي : Classical Approach** : وهو المنهج الذي ظهر في نهاية القرن التاسع عشر وبداية القرن العشرين ، وقد ظهر هذا المنهج في أوروبا وأمريكا . ويتكون هذا المنهج من عدة نظريات إدارية منها : (نظرية الإدارة العلمية لرائد المنهج الكلاسيكي الأمريكي فريدريك تايلور ، ونظرية المبادئ الإدارية لوضعها الفرنسي هنري فايول ، ونظرية البيروقراطية للألماني ماكس فايبر ، ويعد هذا المنهج من أكثر المناهج الإدارية صرامة وتجاهلا للموارد البشرية في التعامل معها باعتبارها نفسا وإنسانية .) .

ج . **المنهج السلوكي : Behavioral Approach** : وهو المنهج النقيض للكلاسيكي وأفكاره ، إذ جاء كردة فعل على افتراضات المنهج الكلاسيكي الذي ركز بدوره على الحافز الإقتصادي . فالمناهج السلوكية التي ظهرت نتيجة لتجارب (هورتون) في مصانع وسترن الكترينك الأمريكية ، أهتمت بالعنصر البشري وبخلق علاقات إنسانية بوصفها الأهم والأكثر تأثيرا على العمل . ومن أبرز رواد هذا المنهج (ألتون مايو) .

د . **المناهج الحديثة : Modern Approaches** : إن هذه المجموعة من المبادئ ظهرت بعد الحرب العالمية الثانية ، وأبرزها :-

1. الإدارة الموقفية : وهو أكثر المبادئ الإدارية مرونة ، حيث يقر علماءه أنه لا توجد نظرية واحدة ثابتة للإدارة يمكن تطبيقها في كل المؤسسات وفي جميع الظروف .

2 . **الإدارة بالأهداف** : وهو المبدأ الذي يركز على كيفية تحقيق المؤسسة لأهدافها ، ويعتمد هذا الأسلوب المشاركة الديمقراطية ، وحسن العلاقات بين المديرين والمنفذين . ويبدأ بتحديد الأهداف والوسائل التي تساعد في تحقيقها .

3. **الإدارة اليابانية (Z)** : وهي النظرية التي طرحها العالم الياباني (وليم أوشي) . وقد أستوحى (أوشي) هذا المبدأ من المجتمع الياباني وثقافته ، إذ أعتمد التركيز على ضمان الوظيفة للفرد ما يوفر له الأمن الوظيفي ، ويعطيه حافزا معنويا لإتقان العمل ، كما ركز على وجود مدير واحد يتولى إعطاء الأوامر ، كما تميز هذا المبدأ بما يسمى بحلقات الجودة والتي يتم فيها مشاركة جميع الموظفين في حل المشكلات وتقديم المقترحات التي تساعد المؤسسة .

وقد أثبتت المدرسة اليابانية في الإدارة أنها أكثر نجاحا من النظريات الإدارية التي تم أتباعها في الولايات المتحدة الأمريكية ، إذ تمتعت الشركات اليابانية المطبقة لهذا المبدأ بإنتاجية أكبر من الشركات والمؤسسات في أمريكا . (دويكات ، سنة 2008م ، ص 3) .

ومن البديهي أن لتقنيات المعلومات دورا مهما وبارزا في الإصلاحات الداخلية والتغيرات الإدارية في قطاعات الخدمة العامة .لذا علينا الأهتمام بالترتيبات الوقائية ، ومقاضاة المخالفين من العاملين في سلك أداء الخدمة العامة الذين يستغلون مكانتهم الوظيفية لتحقيق مآرب شخصية لقاء أدائهم خدمة عامة . كل ذلك من أجل الحد من ظاهرة الفساد الإداري التي أخذت تنذر بتقويض الحكومات وخاصة حكومات الدول النامية ذات المديونية العالمية .

بـحيـث تأخذ هذه الإصلاحات بعين الأعتبار جملة من العوامل التي يمكنها من التعامل بشكل فعال مع الفساد الإداري وهي :-

1 . التدوير الوظيفي (Job Rotation) : ويمكن ذلك بإعتماد سياسة إجراء تنقلات دورية للموظفين المكلفين ، وذلك بتقديم خدمات عامة كلما أمكن ذلك . وخاصة في الدوائر والأماكن التي تعاني من إرتفاع معدلات الفساد ، نتيجة إبقاء الموظف نفسه فيها لمدة طويلة . كالجمارك والضرائب والعطاءات ، حيث ينبغي تشجيع عمليات التدوير الوظيفي بين العاملين في الأجهزة الحكومية مع مراعاة عدم الإخلال بكفاءة الأداء الوظيفي . (تقرير الندوة الإقليمية بالأمم المتحدة ، سنة 1989م ، ص 18) .

2 . إصلاح نظم العمل الحكومي : ويتم ذلك بإعادة النظر في ظروف وأوضاع العاملين في القطاع الحكومي ، والعمل على زيادة الرواتب والأجور بحيث تتماشى و متطلبات العاملين في الدوائر الحكومية . هذا الى جانب العمل على إصلاح نظم الموارد البشرية المطبقة بما يمكن من إستقطاب وإختيار العناصر الكفوءة والنزيهة والعمل على تنمية قدراتها ومكافأتها بما يجعلها بعيدة عن المغريات والإنحرافات . (د. عاشور ، سنة 2007م ، ص 1) .

3 . العمل بإقرار الذمة المالية للممتلكات والاستثمارات فوق سقف معين للمسؤولين الحكوميين ، بما فيها المبالغ بأسماء العاملين ، والتأكيد على ضرورة خضوع موظفي الخدمة العامة ، وكذلك المسؤولين السياسيين للمساءلة عن مصدر هذه الممتلكات . (د. عطية ، 2004م ، ص134 ،) .

4 . الرقابة الإدارية : العمل من أجل إنشاء وحدات رقابية في المؤسسات الحكومية ، تتمثل وظيفتها بمراقبة العاملين في الدوائر والمؤسسات الحكومية العامة مع معالجة الانحرافات السلوكية . لأن إنشاء هذه الوحدات الرقابية أثبتت جدارتها في كثير من البلدان . على أن تقوم هذه الوحدات بالإتصال المباشر مع هيئات الرقابة العامة للدولة وبالوزير وبمكتب التحقيقات في الشكاوي للإبلاغ عن صور الانحراف . (د. عطية ، 2004م ، ص63) .

في الوقت ذاته إطمئنان العاملين والمواطنين بأن هناك حسابا لكل مخالف لكي لا يفقدوا إيمانهم بعدالة الدولة .

5 . الإعلام : بما أن أجهزة الإعلام لها دور مهم في محاربة الفساد ، ولترويج الحكم المدني الرشيد . لذا علينا إعطاء المجال لأجهزة الإعلام كي تبرز دورها المهم في تسليط الضوء على الفساد في اعلى المواقع الإدارية وأدناها مع توافر الضمانات القضائية لحصانة رجل الإعلام . حتى يتمكن من تفعيل دور الإعلام في الرقابة والنقد والكشف عن الممارسات السلبية التي تجري من قبل موظفي الأجهزة الحكومية . (د. عاشور ، 2007م ، ص2) .

من خلال نشرها ونقل اخبارها الى الجمهور . وإن عددا غير محدود من المحاكمات الناجحة ضد الفساد بدأت كتقارير صحفية في بعض الدول .

وعلى الرغم من أن الصحافة في الدول النامية تقوم بدور لا بأس به في هذا الشأن ، فإنها بحاجة الى حماية أكثر . ويحتاج المحققون فيها الى تدريب أفضل والى زيادة اعدادهم لتمكينهم من القيام بدور اكثر نشاطا في إتجاه مكافحة الفساد .

6 . التدريب والتنمية الإدارية : **Training and Management Development**

:الإهتمام المتواصل بالتنمية الإدارية وفتح دورات تدريبية للموظفين الحكوميين العاملين في قطاعات الخدمة العامة على أخلاقيات الوظيفة العامة والمسؤولية العامة . وإعادة تقويم

الإجراءات التأديبية المعمول بها ، وتوقيع العقوبات الصارمة بحق المخالفين (الخائنين) للثقة العامة ، ومساءلتهم عن مصادر دخولهم وممتلكاتهم والإفصاح عنها .

7 . **الشفافية : Transparency** : تعد الشفافية من الأمور المهمّة والحيوية للمنظمات ، كما هو الحال بالنسبة للحكومة والقطاع الخاص على السواء ؛ لأنّ تعميق وزيادة شفافية القرارات والممارسات الحكومية ، وإتاحة المجال للإطلاع على هذه الممارسات . تبين للجميع مداها والإستفادة منها ؛ لأنّ عدم توافر الشفافية والتصرفات غير المهنية والمتحيزة للمنظمات غير الحكومية من شأنها أن تؤدي الى فقدان مصداقيتها لدى الجماهير وتقويض دورها .

8 . **إنشاء مؤسسة لمكافحة الفساد** : إن من أهم خصائص الميزة لإنشاء تلك المؤسسات أو أجهزة مكافحة الفساد هي أنها تتمتع بسلطات تحري واسعة في مجالات عملها ، كما أنها مزودة بالإمكانات الكافية ، وبحيث ينتقي لها أكفأ وأفضل العناصر . وعلى أن يتمتع بحصانة تمكنه من القيام بدوره بشكل فعال ، حيث يمكن الإستفادة من تجارب الدول والمنظمات التي أنشأت جهازا مماثلا من حيث تنظيمه والأدوار التي يباشرها ، والتبعية الخاصة به وكذلك نظم عمله .

9 . **منظمات المجتمع المدني : Civil Society Organizations** : نظرا لكون منظمات المجتمع المدني عبارة عن مجموعة التنظيمات التطوعية الحرة التي تملأ المجال العام بين الأسرة والدولة لتحقيق مصالح الأفراد ، ملتزمة في ذلك بقيم ومعايير الإحترام والتراضي والتسامح وغيرها من المثل الإنسانية الراقية . (Peter, Pamell John, P304,1996) . كما أن لهذه المنظمات دورا فاعلا في مراقبة أنشطة الدولة ، وبلورة مواقف موحدة تجاه القضايا التي تهتم بالمجموع الشعبي .

وتستند هذه المنظمات على قدرتها في الدفاع بإخلاص عن مصالح المواطنين وخصوصا المجموعات المهمشة والقليلة التمثيل مثل النساء والفقراء حيث انها لا تسعى للربح .

10 . **العقلانية في إتخاذ القرارات** : الإلتزام بقواعد القانون والحد من إحتكار السلطة . والعمل على توعية الموظفين بأضرار الفساد مع تبسيط إجراءات العمل والتخلص من المعوقات الإدارية وظواهر الروتين .

11 . تصميم برامج الإصلاح الإداري : أثبتت تجارب بعض الدول التي حققت نجاحا نسبيا في التقليل والحد من الفساد . أنه عند تصميم برامج الإصلاح الإداري ، ينبغي التعامل مع مجالين أساسيين من مجالات العملية البيروقراطية في قطاع الخدمة المدنية هما :-

أ . مقارنة الإجراءات الإدارية الرسمية ، كما هي محددة في السياسات والتشريعات والتعليمات ، بالإجراءات الإدارية غير الرسمية ، كما تتم في الواقع العملي بغرض إيضاح الفجوة بين ما ينبغي أن يكون ، وما هو كائن على صعيد الممارسة . وكلما كانت الفجوة كبيرة زادت المساحة الممكنة للفساد ، والعكس صحيح . إن تضييق الفجوة بين الإجراءات الرسمية وغير الرسمية أمر يصبّ في الجهود المبذولة لمكافحة الفساد .

ب . مراقبة وتنظيم عملية إتخاذ القرارات وتوزيع العمل على الموظفين بشكل مدروس ، مع تطوير نظم المساءلة بهدف الحد من الفساد وتحسين الخدمات الحكومية .

12 . إنشاء مكتب للأخلاق : كما حصل في اليابان والولايات المتحدة ، إذ إنّ غالبية كتاب الإدارة قد ركزوا على الجوانب الأخلاقية التي يجب أن يتمتع بها الموظف العام ومنها (الأمانة ، والأستقامة ، والأحاساس بالمسؤولية تجاه الآخرين ، والحرص على المصلحة العامة، والأقتصاد في النفقات ، والمساواة في المعاملة .) لأن الموظف العام بمثابة القدوة والمثل الأعلى لجميع العاملين سواء بإحترامهم للقوانين والأنظمة أم لإتزامهم بقواعد العمل أم تعاملهم النزيه مع المواطنين . (قيس المؤمن ، 2009م ، ص75) .

تكنولوجيا المعلومات : إن إنتشار تكنولوجيا المعلومات كان الأساس الذي أدى الى بناء وتصميم واستعمال نظم المعلومات الإدارية التي تستطيع أن تعرفها بأنها مجموعة من العناصر البشرية المدربة ، والعناصر الآلية اللازمة لجمع وتشغيل البيانات ، لغرض تحويلها الى معلومات تساعد في إتخاذ القرارات ، من هنا يجب التعرف على العوامل المؤثرة على قيمة المعلومات ودور الاحواسب فيها ، وعلى كل مدير أن يتعرف على أحدث تكنولوجيا المعلومات وكيفية إدخالها وإستعمالها في ميدان ونطاق العمل الإداري . وعلى كل مدير أيضا أن يستعمل (شبكات

الأنترنت (من أجل تحقيق أهداف الإدارة وبرامجها التي هي بالأساس أهداف التنمية الاقتصادية والإجتماعية التي تنعكس على مستوى المعيشة و حياة الناس . (تيشوري ، 2006م ، ص28) .
كما أن المعلومات تساعد المديرين في اتخاذ القرارات ويتكون نظم المعلومات من مدخلات وعمليات تحويل ومخرجات ، ويهدف نظام المعلومات الى الكشف عن المعلومات وتجميعها وتحليلها وإعدادها طبقا لإحتياجات مراكز العمل المختلفة بالمؤسسة أو الشركة ، أن نظام المعلومات يعمل على تداول المعلومات وتجديدها بشكل شبه يومي ، واسترجاعها عند الحاجة .
حيث تمثل وظائف المعلومات داخل المنظمة وهي :-

1. **المدخلات Input** : تمثل جميع البيانات الأولية Raw data من داخل المنظمة أو البيئة الخارجية .
2. **العمليات Processing** : تعني تحويل البيانات الأولية الى معلومات ذات معنى وفائدة للعاملين في المنظمة .
3. **المخرجات Out put** : يقصد بها توزيع المعلومات الناتجة عن عمليات المعالجة على العاملين في المنظمة ، بحسب الحاجة أو تفعيل استعمال المعلومات حيثما يلزم .
4. **التغذية العكسية (الراجعة) Feed back** : وهي المعلومات العائدة الى العاملين ذوي العلاقة في المنظمة ، وذلك لمساعدتهم على تقويم وتصويب العمليات والمدخلات في النظام . (أ.م.د. السالمي ، 2000م ، ص30) .

لعل التحول من تقديم الخدمات العامة والمعاملات والوثائق بين أجهزة الحكومة (وزارات ، مؤسسات ، شركات ودوائر ... الخ) . من جهة وبين الأجهزة العامة ، والمواطنين ، والشركات الخاصة من جهة أخرى . وذلك من الشكل الروتيني الكلاسيكي العادي الى الشكل الألكتروني (أي بإستعمال الحاسبات والشبكات والاتصالات) . أو الإنترنت لنفسها وللآخرين ، وذلك بطريقة الكترونية تعد من مستلزمات العصر الحالي ؛ لأن مبدأ العصر الذي نعيش فيه هو عصر الإقتصاد الرقمي ، وأن الدولة التي تستطيع أن تحول أقتصادها وتجارته وأعمالها ، ولو

بشكل تدريجي الى الشكل الرقمي ، تجد لها مكانا بين الأمم في المستقبل ، ومن تقاعس وتأخر أعتقد أنه سيبقى ضيفا ثقيلًا على موائد العلم والمعرفة ، وبالتالي خارج دائرة الحياة .

إذ إن الإستراتيجيات تعد من الضرورات التي تتشكل على أساسها رؤية متكاملة لتعميق الوعي ، بأهمية الإتصالات ودورها في البناء والتقدم العلمي والحضاري . كذلك إيجاد إهتمام لتطوير واقع البني الوطنية للمعلومات ، لترسيخ دعائم النظام الوطني للمعلومات الذي يسهم في تكوين مرتكزات نظام مؤسسي معلوماتي بالدولة في إطار حكومة إدارية منسقة ، تستهدف جمع ، وتنظيم ، وحفظ ، وتحليل المعلومات ، وتيسير انسيابها ، والإفادة منها ، وكذلك انتاج وتضبيب البرمجيات والأجهزة . (غنيم ، 2001م ، ص160) .

أهمية تقنيات المعلومات والإتصالات ودورها لخدمة الإدارة العامة:

ومن أهم الجوانب التي يجب أن يشتمل برنامج الإصلاح الإداري عليها في ميدان إستعمال تقنيات المعلومات والإتصالات على ما يأتي : (الخضر ، 2009م ، ص29) .

1 . تحقيق الاستعمال الكامل للتقنيات الحاسوبية عبر الإنتقال التدريجي لإنجاز المعاملات الخاصة بالحسابات وشؤون العاملين والأرشفة والمراسلات الإدارية في الأجهزة الحكومية بصورة ثقافية متقدمة .

2 . استعمال الوسائط الألكترونية والأقراص الليزرية في أعمال الحفظ والأرشفة من خلال خطة تمتد لخمس سنوات . وكذا الأمر بالنسبة لمنح التراخيص والشهادات والموافقات بطريقة ميكانيكية بعد إعداد الإستثمارات الخاصة والموحدة لهذا الغرض والتي تعتمد في كافة الإدارات الحكومية .

3 . توسيع إنتشار إستعمال الهاتف والفاكس وشبكة المعلومات والبريد الألكتروني في التعرف والحصول على العديد من الخدمات التي تؤديها أجهزة الإدارة العامة للمتعاملين .

4 . العمل على أعداد البنية المطلوبة بصورة مرحلية نحو تنفيذ برنامج الحكومة الألكترونية من خلال خطة مدروسة بعناية تبدأ بقطاعات محددة يتم الإنتقال بعدها الى قطاعات أخرى .

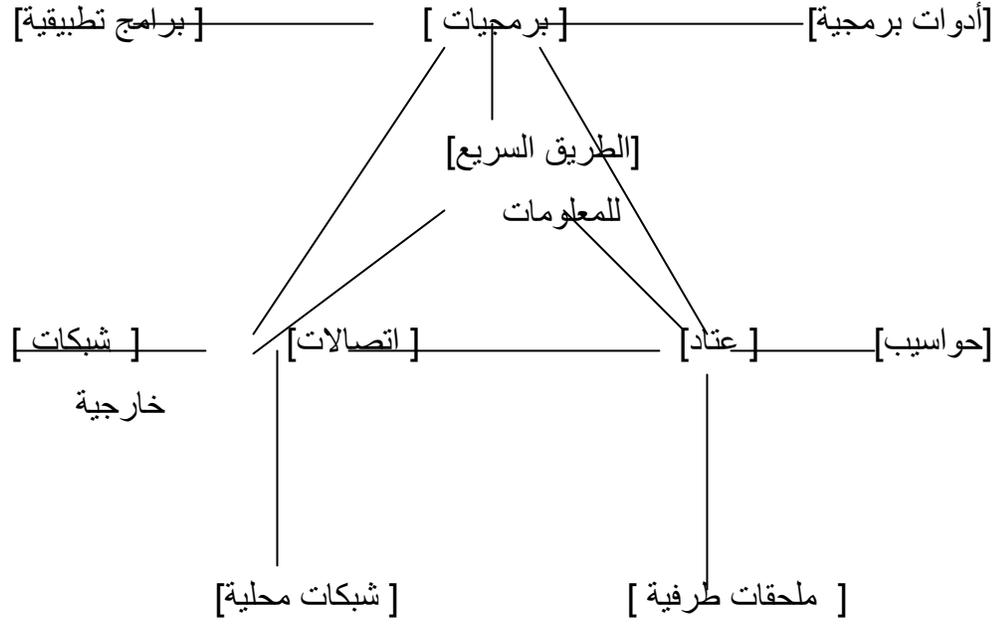
5 . تطوير مراكز المعلومات وإحداث مركز استشاري لدعم القرارات على مستوى رئاسة الحكومة والوزارات .

- 6 . السعي لتوفير قاعدة بيانات لكل من (الوحدات الإدارية لجهاز الدولة الإداري ، والهيكل التنظيمية ، والوظائف والموظفين ، و قيادات الدولة والوظائف القيادية ، والخبراء الوطنيين ، والتدريب الإداري وغير ذلك .
- 7 . إنشاء شبكة داخلية لربط الادارات الحكومية لتحقيق السرعة المطلوبة في التعامل وتبادل المعلومات .
- 8 . اعتماد الرقم الوطني على صعيد المنشآت الاقتصادية والهيئات والمؤسسات الخدمية لتسهيل كافة المعاملات والأجراءات المتصلة بها .
- 9 . إستثمار مشروع الرقم الوطني للمواطن في تيسير التعامل مع كافة الأجهزة الحكومية .
(حنا الصادق بيزان ،التخطيط للبنية الأساسية لمجتمع المعلومات بالجمهورية الليبية) .

والشكل (1) يبين لنا المكونات الأساسية لتقنيات المعلومات التي يفترض توافرها :

[نظم التشغيل]





شكل رقم (1)

الأنترنيت وأهميته في الإصلاح الإداري :

الأنترنيت شبكة عالمية تربط بين الحواسيب على نطاق العالم ، أما الأنترنت شبكة ونظام يربط بين أجهزة الحاسب على نطاق المؤسسة أو الدولة ، وإستعمال هاتين الوسيلتين يؤدي الى

نتائج مذهلة ومفيدة جدا على صعيد تطوير الإدارة وتحقيق الإصلاح الإداري . وفيما يأتي فوائد الشبكتين العالمية والمحلية :

- 1 . إمكانية الحصول على المعلومات دون أنتظار وفي أي وقت .
- 2 . تحديث المعلومات بشكل مستمر وبتكلفة قليلة .
- 3 . تخفيض تكلفة إرسال المعلومات للأفراد الذين يستعملون هذه التقنية .
- 4 . القدرة على مراجعة المعلومات بفاعلية .
- 5 . إمكانية المشاركة في المعلومات بسهولة .
- 6 . سهولة الإتصال مع الذين يسكنون بعيدا عن مركز المؤسسة .
- 7 . تصميم صفحات الويب للإعلام عن كل نشاطات الإدارة .
- 8 . التسجيل الإلكتروني لأي أمر .
- 9 . تصميم حوارات مؤتمرية .
- 10 . الحصول على معلومات بلغات أجنبية للموضوع الواحد نفسه .

الإدارة الإلكترونية : E- Management : تعني الإدارة الإلكترونية (عملية الإنتقال من إنجاز المعاملات وتقديم الخدمات العامة من الطريقة التقليدية الى الشكل الإلكتروني من أجل استعمال أفضل وأمثل للوقت والمال والجهد) .

وبمعنى آخر فالإدارة الإلكترونية هي إنجاز المعاملات الإدارية وتقديم الخدمات العامة عبر شبكة الأنترنت ، بدون أن يضطر العملاء من الإنتقال الى الإدارات شخصيا لإنجاز معاملاتهم مع ما يترافق من إهدار للوقت والجهد والطاقات والمال .(محمد المختار زادني ، 2007م ، ص2) .

لذلك فإن الإدارة الإلكترونية هي إستراتيجية إدارية لعصر المعلومات ، تعمل على تحقيق خدمات أفضل للمواطنين والمؤسسات ، ولزبائنها مع استغلال أمثل لمصادر المعلومات المتاحة من خلال توظيف الموارد المادية والبشرية والمعنوية المتاحة في إطار الكتروني حديث .

ولعل اهم تجربة ناجحة في مجال تطبيق الإدارة الألكترونية في المنطقة هي (تجربة حكومة دبي الألكترونية) . فقد خطت خطوات كبيرة في هذا المجال ، حيث بالأمكان الآن إنجاز عدد كبير من المعاملات من دون أن تغادر كرسي مكتبك، وبإستطاعتك ان تقوم بدفع الرسوم وكل ما تحتاج إليه المعاملة من إستمارات وطابع وغيرها بسهولة عن طريق الأتترنت . فالنسبة العالمية لمستعملي الأتترنت في هذه الإمارة عالية رغم صغرها لكونها مركزا تجاريا عالميا .

أهداف الإدارة الألكترونية: إن الفلسفة الرئيسية للإدارة الألكترونية هي نظرتها الى الإدارة كمصدر للخدمات ، والمواطن ، والشركات كزبائن أو عملاء يرغبون في الأستفادة من هذه الخدمات ، لذلك فإن للإدارة الألكترونية أهدافا كثيرة تسعى الى تحقيقها في إطار تعاملها مع العميل نذكر منها :-

- أ . تقليل كافة الإجراءات الإدارية وما يتعلق بها من عمليات .
- ب . زيادة كفاءة عمل الإدارة من خلال تعاملها مع المواطنين، والشركات ، والمؤسسات .
- ج . أستيعاب عدد أكبر من العملاء في وقت واحد ، إذ إن قدرة الإدارة التقليدية بالنسبة الى إنجاز معاملات العملاء تبقى محدودة ، وتضطرهم في كثير من الأحيان الى الإنتظار في صفوف طويلة .
- د . إلغاء عامل العلاقة المباشرة بين طرفي المعاملة أو التخفيف منه الى أقصى حد ممكن مما يؤدي الى الحد من تأثير العلاقات الشخصية والنفوذ في إنهاء المعاملات المتعلقة بأحد العملاء .
- هـ . إلغاء نظام الأرشيف الوطني الرقمي أو استبداله بنظام أرشفة الكتروني مع ما يحمله من ليونة في التعامل مع الوثائق والمقدرة على تصحيح الأخطاء الحاصلة بسرعة ونشر الوثائق لأكثر من جهة في اقل وقت ممكن ، والإستفادة منها في اي وقت كان .
- و . القضاء على البيروقراطية بمفهومها الجامد وتسهيل عملية تقسيم العمل والتخصص به .
- ز . إلغاء عامل المكان ، إذ إنها تطمح الى تحقيق تعيينات الموظفين والتخاطب معهم وإرسال الأوامر والتعليمات والإشراف على الأداء ، وإقامة الندوات والمؤتمرات من خلال (الفيديو كونفرانس) ومن خلال الشبكة الألكترونية للإدارة .

ح . تخفيف تأثير عامل الزمن ، ففكرة الصيف والشتاء لم تعد موجودة ، وفكرة أخذ العطل أو الإجازات لأنجاز بعض المعاملات الإدارية تم الحدّ منها الى اقصى حد ممكن .

ط . التأكيد على مبدأ الجودة الشاملة بمفهومها الحديث ، فالجودة كما هي في قاموس أكسفورد تعني الدرجة العالية من النوعية أو القيمة ، وعرفتها مؤسسة (أو دي أي) الأمريكية المتخصصة بأنها إتمام الأعمال الصحيحة في الأوقات الصحيحة . ومن هنا تأتي الإدارة الألكترونية لتؤكد أهمية تلبية احتياجات العمل في الوقت والمكان الذي يكون فيه العميل محتاجا الى الخدمة في أسرع وقت ممكن .

مقومات التحول الناجح للحكومة الألكترونية :

1 . إصلاح العملية الإدارية : ليست الحكومة الألكترونية مجرد عملية آلية العمليات أو معالجة التصرفات والأفعال القائمة في الأعمال الحكومية بالمصالح والأجهزة المختصة ، بل تختص الحكومة الألكترونية بتكوين عمليات وعلاقات جديدة بين الحكومة والمواطنين والأعمال ، كما ان استعمال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ليست مجرد أداة لتحقيق عوائد وتوفير التكلفة المترتبة على تشغيل وتعيين القوى العاملة او في استثمار الوقت ، كما انه لا يتحقق بقيام العاملين بإعداد السجلات والوثائق الألكترونية، بل أن الحكومة الألكترونية تعتبر من الحلول الجوهرية لو احسن استعمالها بشكل صحيح ، على إصلاح العمليات والإجراءات القائمة التي تقوم بإدائها . لذلك يجب عند تطوير الحكومة الألكترونية البدء في التخطيط السليم لمشروعاتها ودراسة المجال الذي تطبق فيه تكنولوجيا المعلومات والاتصالات التي يجب أن توظف لتكوين عمليات جديدة تتسم بالشفافية في حل المشكلات .

وتمثل الشفافية اسلوبا جديدا للتعامل في حل المشكلات التي تواجه مسار إمداد المعلومات والخدمات الحكومية لجمهور المستفيدين ، وعلى ذلك فإن إصلاح العمليات الإدارية يمثل الخطوة الأولى في إطار عملية التحول الناجح نحو اقامة الحكومة الألكترونية ، وعلى الرغم من إصلاح العمليات يعتبر اساسا مرغوبا ومتطلبا ، إلا انه من المهم تكوين أو خلق عمليات وإجراءات جديدة

تؤدي الى احداث تغييرات جذرية في اساليب وطرق العمل الإداري وخاصة في علاقاتها بالمواطنين ومنشآت الأعمال . (Tsekos, 2003,page21) .

2. القيادات الإدارية : من اجل تحقيق عملية التحول للحكومة الألكترونية بنجاح ، يصبح من الضروري توافر عدد من القوى العاملة القادرة على التعامل والتكيف مع التكنولوجيا المتقدمة ، التي سبق أستعراض مجموعات المهارات اللازمة لها ، وبدون هذه الكفاءات المؤهلة للتعامل مع متطلبات الحكومة الألكترونية . يصعب بل ويستحيل تحقيق أهداف إقامة مشروعات الحكومة الألكترونية حتى لو توافرت الأمكانيات والموارد المادية والمعنوية ، لذلك فإن الحكومة الألكترونية تتطلب قيادة سياسية وإدارية قوية تلتزم علنا بدعم الجهود التي تؤدي للتحول نحو الحكومة الألكترونية من خلال توفير الوقت والجهد والمال والموارد والمناخ السياسي والإقتصادي والإجتماعي والتكنولوجي الذي يسهم في إطلاق قدرات القوى العاملة الأبداعية والخلقة .

3. وضوح الإستراتيجية : بغية التحول نحو حكومة الكترونية فعالة وكفاءة وناجحة ، تتطلب وجود رؤية ورسالة واضحة المعالم ، واوليات محددة ودقيقة في ضوء معايير ومواصفات واضحة المعالم تتماشى وتتطابق و التطورات الحديثة في تكنولوجيا المعلومات ، والاتصالات . كما يتطلب الإستثمار الإستراتيجي توافر خطط استثمار واضحة ، واهداف محددة ترتبط بالموارد البشرية والمادية المتاحة في الوقت المحدد لها . وعلى ذلك نختار مشروعات الحكومة الألكترونية على أساس تحقيقها أقصى عائد ممكن يختص بعائد الإستثمار أو الإستغلال الأمثل للموارد البشرية والمادية . من هذا المنطلق تنبثق ضرورة توافر معايير كيفية وكمية لقياس الإنتاجية والأداء الجيد المقبول .

4. التعاون مع المجتمع : لعل الهدف من الحكومة الألكترونية في الأساس لخدمة المواطنين ومنشآت الأعمال وغيرها من منظمات المجتمع ووحداته ن لذلك يجب التعاون معها ومشاركتها في بناء وإرساء علاقات متبادلة وتحالفات تعود بالنفع على المجتمع ككل ، ولا يقتصر التعاون على العلاقة مع المواطنين ومنشآت الأعمال ومنظمات المجتمع فحسب . وانما يشمل ايضا علاقة

المصلحة الحكومية بإدارتها ووحداتها وتنظيماتها المتعددة وعلاقة كل ذلك بمصالح والأجهزة الحكومية الأخرى على كافة المستويات المركزية والمحلية. كما يجب ان تتعاون منشآت القطاع الخاص مع الحكومة الألكترونية بحيث لا يقتصر هذا التعاون على المعاملات الألكترونية فحسب ، بل يجب ان يتضمن ايضا تبادل الرؤى والأفكار والإستثمارات .

5 . المشاركة المدنية : المشاركة والتضمين المدني في أعمال الحكومة الألكترونية يعتبر عاملا مهما وضروريا لتأكيد فعاليتها ونجاحها . حيث تتجه نحو تحسين مقدرات المجتمع وفعالية الحياتية ، لذلك يجب مشاركة المواطنين ومؤسسات المجتمع المدني من نقابات وجمعيات غير حكومية في إتخاذ القرارات الخاصة بالحكومة الألكترونية من خلال التشاور والمشاركة الإيجابية للتعرف على وجهات النظر والآراء المختلفة نحو مشروعات الحكومة الألكترونية .

Chapter Six: الفصل السادس

تجارب عربية و عالمية في الإصلاح الإداري :

فيما يأتي نقدم عرضا موجزا لتجارب بعض الدول العربية والعالمية في عملية الإصلاح

الإداري : (د. محمود ابو سديرة ، 1997م ، ص5-27) .

أولا : التجربة المصرية في الإصلاح الإداري :

لعل دراسة التجربة المصرية في الإصلاح ستكون مفيدة جدا على إعتبار تشابه الظروف والأوضاع الإقتصادية التي كانت سائدة منذ سنوات قريبة مع الظروف السورية ، من حيث بنية نظام الإدارة الحكومية والسيطرة النسبية للقطاع العام ومعدلات النمو الإقتصادي المحدودة وعدم كفاءة الأجهزة ، وتضخم أعداد العاملين فيها ، وغياب الشفافية والمساءلة ، وتفشي البيروقراطية ، والروتين ، والمركزية الإدارية المفرطة وغير ذلك .

من الدروس المستفادة من تجربة الإصلاح الإداري في مصر يمكن الإشارة الى أهم النقاط الآتية :-

1 . ضرورة التكامل والتنسيق بين الأجهزة المعنية بالإصلاح الإداري وموازرة السلطات العليا لهذه البرامج وضمان إستمراريتها ، وتعزيز ثقافة الإصلاح وإعتبار توافر الإمكانيات المادية والبشرية أهم أركان عملية الإصلاح .

2 . الرؤية المستقبلية لتحسين الأداء الإداري المصري والتي يجب أن تراعي المتغيرات الإقتصادية والسياسية الدولية ، التركيز على التنمية التكنولوجية وجودة أداء الخدمات العامة ، واستكمال البنية الأساسية المعلوماتية ، وصياغة أنماط إدارية معاصرة (إعادة هندسة العمليات ، الجودة الشاملة ، المنافسة) مواجهة الممارسات البيروقراطية ورفع مستوى الأداء للأجهزة الحكومية .

3 . محاور خطة الإصلاح المستقبلية التي إشتملت على القوى العاملة ، تحسين الخدمات ، إقامة قواعد متطورة للمعلومات ، والتطوير التشريعي ، وهياكل الأجور ، وتعميق اللامركزية ، وحماية العاملين .

أما برنامج الإصلاح الإداري في مصر للأعوام (1997_2001) فقد تضمن إضافات جديدة من خلال المحاور الرئيسية الآتية التي أشتمل عليها وهي :

1 . ترشيد حجم الجهاز الإداري للدولة وتطوير سياسات شغل الوظائف العامة وذلك من خلال تبني أسلوب التمويل الذاتي للوظائف الجديدة ، وسد منافذ غير المبرر للتعيين ، وإعادة تنظيم استعمال العمالة الزائدة والمؤقتة ، وإعادة استعمال الخبراء الوطنيين بالجهاز الإداري للدولة .

2 . تدعيم قدرة الجهاز الإداري للدولة على إستيعاب عمالة جديدة ، وتشغيل الشباب ، والمساهمة في حل مشكلة البطالة .

3 . تحقيق أقصى درجات الشفافية والمساواة ، وتكافؤ الفرص في شغل الوظائف العامة .

4 . إنصاف الموظفين ، وفتح الترقيات أمامهم ، وحلّ مشكلاتهم الوظيفية .

5 . نشر الوعي القانوني بقواعد الخدمة المدنية ، وأحكام الوظيفة العامة لتحقيق العدالة ، ووحدة المعاملة بين جميع موظفي الدولة .

6 . محاصرة البيروقراطية والتعقيدات المكتبية عبر الإستفادة من خدمات التليفون والفاكس ، والإنترنت ، ومركز الخدمات .

7 . التدريب الإداري ، وتنمية مهارات العنصر البشري بالنسبة للعاملين ، والإدارات العليا والوسطى التنفيذية .

8 . تطوير نظم أعداد ، وإختيار القيادات الإدارية العليا .

9 . توظيف تكنولوجيا المعلومات في خدمة ترشيد قرارات الإدارة عن طريق توفير قواعد بيانات للوحدات الإدارية والهياكل التنظيمية والوظائف والموظفين وقيادات الدولة والخبراء الوطنيين وغير ذلك .

وهناك العديد من المشروعات التي يتم إعدادها في وزارة الدولة للتنمية الإدارية لتساهم من جديد في حركة الإصلاح الإداري في مصر .

ثانيا : التجربة التونسية في الإصلاح الإداري: (د. عبد الرحمن تيشوري، 2000، ص2-6) .

لعل النظام الإداري العام الذي كان سائدا في تونس قبل 1987 كان شبيها بأنظمة الإدارة العامة في العديد من الدول العربية ومنها سورية ومصر ، إذ أتصف النظام الإداري التونسي بتعدد الأجهزة وتشابهاها وأزدواجيتها ، حيث التوسع الأفقي في الجهاز الإداري وتضخم عدد العاملين فيه ، وتراجع مستويات الخدمات التي تقدمها الإدارات العامة للمواطنين ، وغير ذلك . لكن بعد عام 1987 جهدت الدولة من خلال الإهتمام المباشر لرئيس الدولة في تونس بالعمل على تشخيص الوضع الراهن لمستوى أداء الأجهزة العمومية ، والتحري عن أسباب تردي العلاقة بين

الإدارات الحكومية والمواطنين ، ومن ثمّ العمل على تحسين كفاءة أجهزة الإدارة العامة بشكل عام . أن هذا الواقع غير المشجع في أجهزة الإدارة العامة التونسية دفع بالسلطات السياسية والتنفيذية لإعتماد برنامجا طموحا للإصلاح الإداري في البلد ، والذي تضمن في محتواه المحاور الرئيسية الآتية :

أولا : علاقة الإدارة بالمواطنين : لقد تم الإهتمام بهذا المحور نظرا لتراكم الإجراءات والتشريعات من دون تطويرها ، وعدم تحديد المدد الزمنية اللازمة لتقديم الخدمات العامة بالشفافية المطلوبة ، وتعدد التراخيص الإدارية وغير ذلك . أن الواقع أكد ضرورة إهتمام برنامج الإصلاح الإداري بالمسئل المرتبطة بإستقبال المواطنين وإرشادهم وتقديم العون لهم عند مراجعتهم لأجهزة الإدارة العامة وتسهيل الأتصال معها ، وتحسين جودة الخدمات المقدمة ، وتبسيط الإجراءات الإدارية ، ورفض النزاعات التي تظهر بين المواطنين والمؤسسات الخاصة من جهة وأجهزة الإدارة العامة من جهة ثانية .

ثانيا: التنظيم الإداري : ومن أهم القضايا التي طرحت للمعالجة في هذا الشأن وجود دليل لإجراءات ومسالك العمل الإداري لضبط مهام الموظفين العموميين ، والعمل على توحيد هذه الإجراءات وضبط المسؤوليات ، والتحول الى اللامركزية بعد أن كان مبالغا في استعمال المركزية الإدارية رغم تفويض السلطات ، وإعادة النظر بالهيكل التنظيمية ، وتقليص وتوحيد أجهزة الرقابة الإدارية ، وتوفير المجالس واللجان الإدارية ، والإهتمام بالتوثيق والأرشفة وبالمطبوعات وطرق الإتصال مع المجتمع والإدارات الأخرى ، مع إيلاء العناية الكافية لأنظمة تقويم العمل في الإدارات العمومية وتكاليف تقديم الخدمات من خلاله .

ثالثا : وسائل العمل الإداري : من حيث الإهتمام بالجوانب الإعلامية وتوفير الأدلة الإدارية وتنظيم العقود الإدارية وضبط السياسات الحكومية .

رابعا : العنصر البشري : التركيز على الجوانب الخاصة بالتعليم والتدريب والانتداب ، والترقية والتحفيز ، وهيكل الرواتب والأجور ، والتغطية الإجتماعية (الضمان الإجتماعي) .

ومن الضروري الإشارة هنا الى أنّ جميع محاور الإصلاح الإداري في تونس قد أعد لها برامج تنفيذية خاصة بها . (المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، 1995 م ، ص 15-22) .

المتتبع لخطوات تنفيذ برنامج الإصلاح الإداري في تونس يستطيع أن يتحقق من الإرتقاء بمستوى كفاءة أجهزة الإدارة الحكومية مما جعل تونس في مقدمة العديد من الدول النامية بشكل عام والعربية بشكل خاص في معدلات النمو الأقتصادي وتحسين مستوى الخدمات العامة المقدمة للمجتمع ، وظهور المبادرات الفردية والمؤسسية الهادفة الى تحسين الأداء والتشغيل الأمثل لقوى الإنتاج ، وبدأت تتعزز ثقة المواطنين بأجهزة الإدارة العامة ، وتعمق وتوسع وتنتشر ثقافة الإصلاح على مستوى المجتمع .

ومن المفيد الإشارة هنا الى أن عملية الإصلاح في تونس مستمرة ومتطورة ، وتدخل في برامجها عناصر جديدة هادفة الى تحقيق تطلعات الأفراد والمنظمات في الحصول على خدمات إدارية سريعة وجيدة وبسيطة وبتكلفة منخفضة .

ثالثا : ملامح وإتجاهات تجربة الإصلاح الإداري في الصين : (أ.م . د. علي ابراهيم خضر ، 2009 م ، ص 14) .

إن برنامج الإصلاح الإداري في الصين قد ركز على جملة من الموضوعات الرئيسية كما أشار الى ذلك (جيانغ زياترونغ) مدير مركز بحوث النظام الإداري والإصلاح المؤسسي بالصين ومن أهمها : (إصدارات المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، 1998 م ، ص 43-80) .

أ . إصلاح النظام الإداري الحكومي بدأ من القمة بإتجاه قاعدة الهرم الإداري حيث تم تحديد حصص للوظائف القيادية مع توصيفها من حيث المعارف والمهارات والسن .

ب . العمل على تخفيض العدد الإجمالي للوزارات والأجهزة الإدارية العليا والإستغناء عن حوالي 40% من إجمالي الموظفين العموميين .

ج . تشكيل هياكل إدارية رشيدة تتمتع بالمرونة والكفاءة ، وتبتعد عن التعقيدات البيروقراطية وزيادة حيوية الجهاز الإداري العام ، وخلق علاقة متناغمة بين الجهاز الإداري والمشروعات والمؤسسات والتنظيمات الإجتماعية من جهة ، وإعادة تعريف العلاقة بين أجهزة الحكومة المركزية والمحليات من جهة ثانية .

د . التوافق و متطلبات نظام اقتصاد السوق الأستراكي .

هـ . الفصل بين وظائف الأجهزة الحكومية ووظائف المشروعات الإقتصادية للوصول الى بيئة داعمة خاصة .

و . إجراء تحولات واسعة في وظائف الحكومة بحيث تكتفي بالتخطيط التأسيري وعلى أن تترك لإدارات المشروعات العامة والأجهزة المحلية مسؤولية التخطيط والتنفيذ والمتابعة شريطة أن تهتم الإدارات الحكومية المركزية بنتائج الإداء العامة وبمواضيع الرقابة عن بعد والمسألة الإدارية وتنفيذ السياسات وتوفير الخدمات وغير ذلك .

رابعاً : التجربة اليابانية في الإصلاح الإداري في سطور : لقد قدم (يوكو كانيكو) مدير البحوث في شعبه تخطيط السياسات بوكالة الإدارة والتنسيق باليابان دراسة ضمنها أهم ملامح وتوجهات الإصلاح الإداري في بلده ، والتي تمثلت بإحداث أجهزة حكومية مسؤولة عن عملية الإصلاح مع تشكيل مجموعة من اللجان الفرعية التي تضم خبراء وأكاديميين ورجال إدارة من الأجهزة الحكومية والقطاع الخاص لمناقشة وإقرار كفاءة القضايا المرتبطة بالإصلاح الإداري . ومن الخطوط الإرشادية الأساسية للإصلاح الإداري في اليابان يمكن التوقف عند المسائل الآتية :

ا . ملاءمة برامج الإصلاح للمتغيرات في البيئة الداخلية الخارجية .

ب . شمولية وتكامل الإصلاح .

ج . تحقيق المزيد من الكفاءة والتبسيط في الإجراءات الإدارية .

د . تأكيد ثقة الشعب بالإصلاح وتنفيذ فكرة الحكومة المقترحة (نظام الإفصاح عن المعلومات الحكومي) .

هـ-تقديم خدمات ذات جودة عالية للجمهور .

- و . خلق إدارة عامة تتسم بالبساطة وتستجيب لمتطلبات العصر .
- ز-الوصول الى إدارة تسمح للأفراد بأن يتصرفوا بناء على مبادراتهم الذاتية .
- أما عن الأسباب التي أدت الى نجاح برنامج الإصلاح الإداري في اليابان فيمكن تقديم ما يأتي :
- 1 . وجود هيكلية لأجهزة الإصلاح الإداري تراجع بصورة سنوية برامج الحكومة في هذا المجال وتقومها .
 - 2 . التزام القيادة السياسية بنهج الإصلاح وتوفير القيادة القوية القادرة على فهم محاور الإصلاح ، وتعبئة الموارد المادية والبشرية لتنفيذ هذه البرامج .
 - 3 . إشراك مدراء النسق الأول وجماعات المصالح في برامج الإصلاح مما أدى الى ضمان تأييد الجمهور لها .
 - 4 . الدور الفاعل والإيجابي للسلطات التشريعية بالنسبة لتحديث الأنظمة والقوانين والتشريعات الخاصة بمسألة الإصلاح الإداري .

الفصل السابع : Chapter Seven

الدراسات السابقة و التقارير: Previous Studies And Repors

__ هناك عدد من التقارير والدراسات التي تناولت موضوع الفساد الإداري والمالي ومن بين هذه الدراسات ما يأتي :-

أولا : أكدت الدراسات السابقة أن (الفقر ، وضعف الرواتب ، وأرتفاع أسعار المواد الضرورية) تشكل ضغطا كبيرا على الموظف العام ذات الدخل المحدود ويدفعه الى ممارسة الفساد وذلك بأخذ الرشوة أو قبوله للهدايا المقدمة اليه .

بينما هناك من يرى الأمور بخلاف ذلك فمثلا يرى (إبراهيم ، 1993م ،ص123) أنّ الإنحراف ليس لازما من لوازم التخلف الاقتصادي أو نابعا من الفقر ، فالجريمة والمخالفات الإدارية المتمثلة بالفساد الإداري والمالي قد يرتكبها الفقراء والأغنياء على السواء ، كما أن

المستوى الاقتصادي لا يمكن في ذاته ان يفسر ظاهرة الإنحراف ،ولا يمكن إدخاله في عدد العوامل المؤثرة في الإنحراف .

حيث اثبتت بعض الدراسات و الإحصاءات الجنائية عدم وجود علاقة بين تدني المستوى الإقتصادي ، والإنحراف ، فقد ذكر (السراج ، 1983م ، ص 97) أن بعض الدول النامية مثل الهند ، وسيلان ، والحبشة هي أكثر دول العالم فقرا حيث يموت فيها سنويا عشرات الألوف من الجوع ، والفقر ، والمرض ومع ذلك فإن نسبة الجرائم الواقعة على الأموال (الفساد المالي) فيها قليلة .

لذا تؤكد الدراسات السابقة : أن الذين يرتكبون جرائم الرشوة والإختلاس من المال العام هم من كبار الموظفين الذين يحصلون على مرتبات كبيرة ، وفي هذا يقول ابن خلدون (الخياط ، 1993م ، ص 203) إن السبب الحقيقي للفساد الإداري والمالي هو رغبة جماعة القمة (قمة الهرم السياسي) في العيش عيشة مرفهة وسد نفقاتها الكمالية .

ويصف ثيوبالد (موثق في الخياط ، 1993م ، ص 69) الموظفين الفاسدين أنهم اكبر رغبة في شراء السيارات الفارهة كالمونيكا ، والمرسيدس ، و (B. M. W) ، وبناء الفيلات ، وإستيراد أفخم الأثاث من السوق الأوروبية .

بينما يختلف الباحثون في آرائهم فيما يتعلق بالأفعال غير القانونية (الفساد الإداري ، والمالي) التي ترتكب داخل الأجهزة الحكومية وداخل المنظمات ، فينقسمون على ثلاثة آراء ، **الرأي الأول :** يؤكد دور المنظمة والبيئة المحيطة بها في الحث على ارتكاب (الفساد الإداري والمالي) ، في حين يؤكد أنصار **الرأي الثاني :** أهمية دور العاملين في الفساد الإداري ، وهناك رأي ثالث توفيق بين الرأيين .

يعد فرنش (P . A . French) من أنصار الرأي الأول فهو يؤكد أن هناك نقاشا جاريا حول ما إذا كانت المنظمات ترتكب الجرائم أو أنها تتحمل المسؤولية عن الأفعال الإجرامية المقترفة فيها ، ويضيف أن المنظمة يمكن أن تؤدي دور الوكيل المعنوي بغض النظر عن أعضائها ، وبالتالي فهي تتحمل مسؤولية أخلاقية عن أفعالها والنتائج المترتبة عليها . فالمنظمات

تتسم بيئة داخلية للقرار التنظيمي يلخص ويعبر عن نيات مختلف الأشخاص وأفعالهم فيها ودمجها في قرارات تنظيمية .

كما يؤكد نيدلمان (M . L . Needleman) أن المنظمات يمكن أن تسهم في وقوع فساد إداري ومالي بطريقتين :

أولا : التحريض على إقتراف الجريمة بالضغط على أعضائها لإرتكاب الأفعال غير القانونية (الفساد الإداري والمالي) مثلا : قيام الموظف العام بتعقيد الإجراءات القانونية في تمشية معاملة المواطن أو تماطله في إنجاز المعاملة مما يدفع المواطن صاحب الطلب للبحث عن طريقة (كالرشوة ، او هدية) لتقديمها بغية التعجيل في إنجاز معاملته .

ثانيا : تسهيل الجريمة من خلال فشلها في إتخاذ الإجراءات المانعة للأفعال غير القانونية بناء على هذا الرأي أجرى الباحثون كثيرا من الدراسات لإختبار أثر المنظمة في أرتكاب الأفعال غير القانونية (كالفساد الإداري والمالي) .

وعبر فيلاسكيز (M . G . Velasques) عن الرأي الثاني الذي يؤكد دور العاملين في المؤسسات الحكومية على إرتكاب الأفعال غير القانونية (كالفساد الإداري والمالي) حيث يقول : (إن المسؤولية المعنوية عن الأفعال التنظيمية تقع على عاتق الوكلاء الذين يقومون بتلك الأفعال ، وليس على الكيان التنظيمي الذي ينبى إليه هذا الفعل .) كما عبر عدد من علماء الجريمة عن معارضتهم لفكرة أن المنظمات ترتكب أي جريمة .

بينما عبر جروس (F . Gross) عن وجهة النظر التوفيقية بقوله : (إن المنظمات يجب أن تعمل من خلال أعضائها لكنها تشكل في الوقت ذاته سلوك الأعضاء من خلال العمليات التي تجري فيها مثل الإختبار والتنشئة ونظام المكافأة .)

ثانيا : دراسة بعنوان الشفافية الإدارية وتأثيرها على سلوك وكفاءة العاملين ، وهي دراسة

ميدانية على شركة التأمين بليبيا (عبد الله الفيتوري ، 2005م ، ص8) .

وتكمن مشكلة الدراسة في المغالاة في إستعمال بعض الأساليب الإدارية (كالروتين ، والتعقيد في الإجراءات ، والغموض في التعليمات) ، وينعكس ذلك على الأفراد العاملين بإنتشار ظواهر

غير مرغوبة) كالواسطة ، والمحسوبية ، والمحاباة ، وتحرير النصوص القانونية خلاف مقصدها) وقد وضعت الدراسة مجموعة من الفرضيات وهي :

أ . ضعف الشفافية يؤثر سلبا على كفاءة وفاعلية العاملين في إنجاز الأعمال .

ب . ضعف الشفافية يؤثر في سلوك العاملين في المؤسسات الرسمية .

وتوصلت هذه الدراسة الى نتيجتين رئيسيتين هما :

أولا : عدم الإهتمام بمرونة القوانين واللوائح وتوضيح معانيها ، وعدم توفير البرامج الإدارية لنشر المعلومات ، وعدم مشاركة العاملين في إتخاذ القرارات كلها مظاهر لضعف الشفافية .

ثانيا : الخضوع الى المعايير الموضوعية بدلا من الوساطة ، والمحسوبية ، والمحاباة يؤدي الى خلق السلوك الجيد لدى العاملين .

وبناء على ما تقدم تم وضع مجموعة من التوصيات منها :

- 1 . تبسيط الإجراءات بشكل يسمح بأداء الأنشطة والأعمال دون أي تعقيد .
- 2 . إنتهاج مفهوم الشفافية في كافة الأعمال الإدارية سواء بين الموظفين أو الجمهور .
- 3 . تعزيز مفهوم الشفافية الإدارية في الإجراءات والأنظمة ومنع الفساد الإداري والتخفيف من حدة التجاوزات وأثارها السلبية .

ثالثا : تقرير هيئة الرقابة العامة الأول في عام 1997 حول أداء المؤسسات الحكومية بشكل عام ، وبخاصة الشؤون المالية ، حيث اشار الى مخالفات عديدة من قبل مسؤولين كبار في الأجهزة الحكومية في كثير من دول العالم وخاصة الدول النامية ، واعتقد البعض أن التقرير سيشكل قفزة نوعية على طريق الإصلاح الإداري في المؤسسات الحكومية ، من حيث فرض سيادة القانون وتقديم الخدمات للمواطنين وبشكل أفضل .

رابعاً : تقرير البنك الدولي لعام 1997 حول دور الدولة وكفائتها: حدد التقرير إستراتيجيات لإصلاح الدولة ، تركزت بشكل أساس على المجالات التي تتلاءم و قدرتها ، وذلك عن طريق تنشيط المؤسسات العامة ، كما حدد بعض الآليات التي تبعث في الموظفين العموميين الحافز على أداء عملهم بصورة أفضل ، والضوابط التي تحول دون التصرفات التحكمية والحد من الفساد ومكافحته ، فضلا عن التحديات المتمثلة في الإصلاحات وأستدامتها وجعل الدولة أكثر قربا من الناس . (د. نايف أبو خلف ، 2009 م ، ص 4) .

خامساً : تقرير حول الشفافية وآليات المساءلة و سيادة القانون في حكومة إقليم كردستان من إعداد الباحث محمد نجم علي الطالباني : ركز هذا التقرير على بعض جوانب مؤسسات تنفيذ القانون لدى حكومة إقليم كردستان ، حيث انصب إهتمام التقرير على ثلاثة مجالات رئيسية هي :

السلطة التشريعية المتمثلة ببرلمان كردستان ، والسلطة التنفيذية المتمثلة بالمؤسسات والأجهزة التي تنفذ القانون ، والسلطة القضائية المتمثلة بإنصاف المظلومين وردع الفاسدين ، وكذلك دراسة الشروط المتعلقة بالمساءلة فيما يتعلق بهذه السلطات الثلاث .

وتناولت الدراسة الموضوع من خلال مبحثين رئيسيين :

1. دراسة نظرية للموضوع والتطورات التاريخية له في كردستان .

2. آليات المساءلة وسيادة القانون والشفافية في الأداء في حكومة إقليم كردستان .

وخلصت الدراسة الى أن هناك نقصا حادا في ممارسة المساءلة في مجال المؤسسات الثلاث ، وذلك لغياب آليات المساءلة في قانون مصادق عليه ، مما يفقد المساءلة فعاليتها ، ذلك أنها تبقى في إطارها الإجرائي الشكلي من دون أن تأخذ معاني عملية في تحميل الأشخاص المسؤولية عن أعمالهم . كما أشار التقرير الى الغموض في الأداء في مجال المؤسسات الثلاث ،

في حين من المفروض أن يكون هناك شفافية في الأداء الحكومي وفي البرلمان فيما يخص القرارات والموضوعات التي تخص جمهور الشعب ، وخاصة الشفافية في الميزانية العامة وكيفية توزيع أبوابه الى الأمور التي تخص الخدمات الأساسية للمواطنين ومجال الإستثمارات . في الوقت ذاته أشار التقرير الى خطورة غياب القانون على عمل المؤسسات المسؤولة عن تنفيذ القانون ، وخاصة غياب خطوط واضحة محددة لصلاحيات مؤسسات تنفيذ القانون والأجهزة المختلفة ، فضلا عن تدخل تلك الأجهزة في السلطة القضائية ، مع تجاهل تنفيذ أحكامها القضائية مما عمل على تعقيد عمل القضاء كسلطة مستقلة ، الأمر الذي يؤثر سلبا على سيادة القانون ويقوّض أركانه .

كما خلص التقرير الى أثر الضغوط الخارجية وخاصة الإقليمية على حكومة إقليم في مجال محاربة الإرهاب في المناطق المتنازع عليها ، وإهتمامها بالعملية السلمية على حساب المسألة أو الديمقراطية أو حقوق الإنسان .

أما على الصعيد الداخلي فقد أشار (الباحث) الى أنه ما زال هناك الكثير من الأمور التي يجب على حكومة إقليم كردستان القيام بها ، ليس في مجال الحاجة الى المصادقة على القوانين الجديدة وإلغاء القوانين السابقة الصادرة من النظام الدكتاتوري والتي لاتخدم المواطنين بل وتعرقل مسيرة التقدم والإعمار في كردستان .

بل الأهم من ذلك هو العمل على تطبيق القوانين في إقليم كردستان على الجميع من دون إستثناء في إطار سيادة القانون الذي يوجب خضوع السلطة التنفيذية وأجهزة الأسايش وبقية الأجهزة الأمنية الأخرى للقانون ومؤسساته ، بحيث لا تضع ذاتها فوق القانون ، بإعتبار ذلك الطريقة الوحيدة نحو الإنتقال الى الديمقراطية . وكذلك عدم إفساحها المجال أمام التدخلات الحزبية والسياسية في الشؤون الإدارية والحكومية .

ولقد توصل (الباحث) من خلال دراسة تقريره الى النتائج الآتية :

1. ان الأجهزة العامة في حكومة إقليم كردستان تعاني من مظاهر الفساد الإداري والمالي حالها حال باقي الأجهزة الأخرى بالدول النامية .

2. إن شيوع هذه المظاهر في تلك الأجهزة إبتداء من أكثرها شيوعا الى أدناها يأخذ الوجه الآتي (المحسوبة ، والمنسوبة ، والمحابة ، والواسطة) الى درجة أن بعض المسؤولين في الحزبين الحاكمين بدأوا يستغلون نفوذهم السياسي للتدخل في شؤون حكومة الإقليم لمصلحة عوائلهم وذويهم وتعيينهم في مراكز حساسة من دون توفير المؤهلات المطلوبة الى درجة أنّ فيهم من قام بتعيين (أبناءه ، وبناته بدرجة وزير ، وسفير ، ورئيس جامعة ، ومدير عام الخ) فضلا عن تعيين عدد آخر منهم في مكاتب الحزب ، ومؤسساته ، وكذلك استعمال ممتلكات الدولة للأغراض الشخصية تحت مسميات مختلفة كإنشاء مزارع بستانية او غير ذلك الخ .

وكذلك عدم محافظة كثير من أصحاب الدرجات الرفيعة في دوائر الدولة على أوقات الدوام الرسمي ، وعدم دوامهم بشكل منتظم لتمشية معاملات المواطنين ، بل جاعلين مراكزهم الوظيفية مقرا للضيوف والزائرين الخاصة بهم ، فضلا عن سوء معاملة المراجعين ، وسرقة أموال الدولة ، وقبول الهدايا ، والجمع بين عمليتين أو أكثر ، وأحيانا إفشاء أسرار العمل لحماياتهم ، وقبول الرشوة .

3. أن وجود المظاهر السلبية في أجهزة حكومة الإقليم يرجع الى الأسباب الآتية :

أ. الأثانية والولاءات الحزبية ، وكذلك الولاءات الجزئية للعشيرة أو العائلة أو القرابة على حساب المصلحة العامة .

ب . عدم وجود القدوة الحسنة نتيجة عدم الإهتمام بأصحاب الكفاءات والخبرة .

ج . المحسوبة والواسطة في التعيينات من دون الإعتداع على الشروط والمؤهلات ، أي : (عدم وضع الرجل المناسب في المكان المناسب) .

د . عدم وجود رقابة فاعلة والمساءلة الصارمة بحق الفاسدين .

هـ . الظروف المعيشية الصعبة ، نتيجة غلاء الأسعار وإحتكار السوق من قبل المسؤولين .

و . تدني مستويات الأجور والمرتبات وعدم كفايتها ، وخاصة للموظفين ذوي المستويات الوسطى والأدنى ، والتفاوت الكبير فى الرواتب وخاصة مقارنة بأصحاب الدرجات الوظيفية العليا .

ز . الإبتعاد عن تعاليم الدين الإسلامي فيما يخص (كلكم راع وكلكم مسؤول عن رعيته) ، والإبتعاد عن العرف والعدالة الإجتماعية فيما يخص (سيد القوم خادمهم) .

ح . تخلف المجتمع وتقاطع الأعراف العشائرية مع قواعد وقيم العمل الرسمية للمجتمع .

ط . غياب الشفافية والمساءلة : ان ارتفاع مستويات الفساد الإداري والمالي قد يعود الى غياب الشفافية في الأداء ، وعدم المساءلة عن المخالفات الإدارية ، لذلك فمن السهل ان يترعرع السلوك الفاسد ، ويدوم في الأنظمة التي تفتقر الى تلك المؤسسات .

ي . التمويل غير القانوني : توجد في حكومة إقليم كردستان تمويل غير قانوني تحصل عليه الأحزاب الكردستانية .

ولا تقتصر فضائح الفساد السياسي على حكومة إقليم كردستان ، والعراق ، و الدول النامية بل تمتد لتشمل اكثر دول العالم تقدا من الناحية الصناعية مثل ألمانيا ، وفرنسا ، والولايات المتحدة الأمريكية .

ك . (تدخل السياسة في القضاء والمحاكم) : مما يؤدي الى تطبيق القوانين والأنظمة بشكل غير عادل ، فالقانون يطبق على الطبقات الوسطى والفقيرة التي لا سند لها ، ولا يطبق على

الطبقات العليا التي تساندها السلطات المتنفذة . مثلا يعاقب الطفل لسرقته رغيف خبز بعامي سجن ، ويخلى سبيل قاتل لكونه من اقارب المسؤولين .

ل . التزوير في الإنتخابات : مما يؤدي الى وصول عناصر هزيلة وغير كفوءة الى دفة الحكم ، التي تعمل لتحقيق مصالحه الشخصية من دون الإهتمام بالمصالح العامة .

ص . إستغلال حزب السلطة لمآربه الخاصة : إن هذا الأسلوب قد يتنافى ومبادئ الديمقراطية التي ينادي بها الحزب في أدبياته الخاصة .

ف . تدخل الحزب في شؤون مناهل العلم وخاصة (الجامعات والمعاهد) ، مثلا (رسائل المسؤولين الى رئيس الجامعة بغية قبول (زيد) من الناس في دراسة عليا على حساب الأوائل من أبناء الطبقات المسحوقة ، أو تعيين (فلان) من دون مؤهلات في عمادة إحدى الكليات على حساب أصحاب المؤهلات ممن لاسند لهم) .

الفصل الثامن: Chapter Eighth

الإطار المنهجي: Methodological Frame Work

تطرق الباحث في هذا الفصل الى منهج الدراسة ، وحدودها ، ومجتمعها ، وعينتها وأدواتها ، والإجراءات التي استعملت للتحقق من صدق أداة الدراسة وثباتها ، وأخيرا يوضح الباحث أساليب المعالجة الإحصائية التي استعملها في معالجة بياناتها .

أولا : منهجية الدراسة : في ضوء طبيعة الدراسة ، والأهداف التي تسعى الى تحقيقها للكشف عن أسباب الفساد الإداري ، وأنواعه ، ومظاهره ، وآثاره ، وطرق معالجته في إقليم كردستان ، السليمانية ، وعلى ضوء الأسئلة التي تسعى الدراسة للإجابة عليها .

استعمل (الباحث المنهج / الوصفي / التحليلي الذي يبحث الظاهرة في الوقت الحاضر) ، وليس له علاقة بما حدث في الماضي من حيث وصفها وتفسيرها بدلالة الحقائق المتوافرة للوصول الى إستنتاجات تسهم في تطوير وتحسين الوضع الراهن ، فضلا عن أنه لا يتوقف عند حد جمع المعلومات لوصف الظاهرة ، وإنما يعتمد الى تحليل الظاهرة وكشف العلاقات بين أبعادها المختلفة من أجل تفسيرها واستعمال المسح الإجتماعي من خلال تفسير وتحليل البيانات الخاصة بالإستبانة والمقابلة في ضوء أهداف الدراسة وأسئلتها .

ثانيا : حدود الدراسة : هناك مجموعة من المحددات التي تحيط بهذه الدراسة وهي على النحو الآتي :

1/2 الحدود الموضوعية : أقتصرت هذه الدراسة في التعرف على الفساد الإداري بأنواعه ، ومظاهره ، وأسبابه ، وآثاره ، وطرق معالجته في إقليم كردستان _ السليمانية ومن ثم بناء إنموذج مقترح لمكافحة الفساد الإداري في الإقليم .

2/2 الحدود البشرية : تقتصر هذه الدراسة على الموظفين العاملين في المؤسسات المصرفية والإعلامية ، وعدد من العاملين في شركة المقاولات بمدينة السليمانية .

اقتصرت هذه الدراسة على :

3/2 الحدود المكانية : أقتصرت هذه الدراسة على المؤسسات المصرفية ، والإعلامية ، وشركات المقاولات بمدينة السليمانية إحدى محافظات إقليم كردستان العراق .

4/2 الحدود الزمانية : إقتصرت هذه الدراسة على المدة الزمنية التي تم فيها جمع البيانات والمعلومات للدراسة الميدانية ، وذلك خلال المدة من 2010/1/1 _ 2010/3/31 .

5/2 الخصائص الديموغرافية : لقد اشتملت الخصائص الديموغرافية على تسعة متغيرات هي : (العمر ، والحالة الإجتماعية ، والمستوى التعليمي ، والجهة التي يعمل فيها ، والدرجة الوظيفية ، وعدد سنوات الخبرة العملية ، وعدد الدورات التدريبية ، وعدد المقالات التي أطلع عليها المستجيب في مجال الفساد الإداري ، وعدد الندوات والمؤتمرات أو الحلقات العلمية التي حضرها في مجال مكافحة الفساد الإداري) .

ثالثا: مجتمع الدراسة : يتكون مجتمع الدراسة من عينة من العاملين في المصارف التجارية ، والمتخصصة ، ووسائل الإعلام ، وبعض أصحاب شركة المقاولات في محافظة السليمانية، والبالغ عددهم (230) فردا من افراد المجتمع .

رابعا : عينة الدراسة : قام الباحث باختيار عينة عشوائية تمثل بعض الموظفين العاملين في المؤسسات المصرفية ، والإعلامية ، في محافظة السليمانية ، وبعض من أصحاب شركة المقاولات، وذلك بنسبة 50% من المجتمع الأصلي البالغ (230) فردا أي ما يعادل (115) فردا .

ثم قام الباحث بتوزيع (115) إستبانة على أفراد العينة ، وإسترد منها (108) إستبانة ، أي: بفاقد (7) إستبانات ، وبذلك يكون العدد الإجمالي للإستبانات الصالحة للتحليل (108) إستبانة ، اي : بواقع (46.9%) من المجتمع الأصلي .

خامسا : أداة الدراسة :

1/5 بناء أداة الدراسة : بعد إطلاع (الباحث) على الدراسات السابقة وأدبياتها ، قام بإعداد إستبانة لأجل جمع البيانات والمعلومات من أفراد عينة الدراسة ، حيث تتكون الإستبانة من أربعة محاور رئيسية ، فضلا عن البيانات الأولية وذلك على النحو الآتي :

1. **المحور الأول :** أشتمل هذا المحور على البيانات الشخصية الخاصة بالمستجيب ، وتضمن تسع عبارات .

2. **المحور الثاني :** تناول هذا المحور (أنواع الفساد الإداري في إقليم كردستان العراق) ، حيث أحتوى على (24) عبارة .

3. **المحور الثالث :** اهتم هذا المحور بإبراز (أسباب الفساد الإداري في إقليم كردستان العراق) ، حيث أحتوى على (24) عبارة كأسباب للفساد الإداري في الإقليم .

4. **المحور الرابع :** أشتمل هذا المحور (السبل التي يمكن إتباعها لتفعيل مكافحة الفساد الإداري في الإقليم) ، واشتمل على (22) عبارة .

5. **المحور الخامس والأخير :** تناول هذا المحور (المعوقات التي تواجه مكافحة الفساد الإداري في الإقليم) ، كما أشتمل على (23) عبارة ، وقد استعمل الباحث في الإجابة على تساؤلات الدراسة (مقياس ليكرت) على وفق تدرج خماسي ، حيث تم إختيار أحد الإجابات الآتية : (شائعة جدا ، شائعة ، شائعة الى حد ما ، غير شائعة ، غير شائعة إطلاقا) وذلك

للمحورين الثاني والخامس ، وأختار الإجابات الآتية : (موافق تماما ، موافق ، غير متأكد ، غير موافق ، غير موافق إطلاقاً) . للمحورين الثالث والرابع .

لقد تضمنت أداة الدراسة (الإستبانة) في صورتها النهائية وهي تحتوي على (102) عبارة موزعة على محاور الدراسة والملحق رقم (2) يوضح أداة الدراسة في صورتها النهائية .

2/5 صدق أداة الدراسة :

1/2/5 الصدق الظاهري : قام (الباحث) بعرض أداة الدراسة في صورتها المبدئية على مجموعة من المحكمين الأكاديميين في مجالات علم الاجتماع ، والإحصاء ، والإدارة ، وعلم النفس ، واللغة العربية في كل من جامعة السليمانية و جامعة كرميان ، وقد بلغ عددهم (5) حكام ، بغية التأكد من الصدق الظاهري لأداة الدراسة ، وقد تم الأخذ بما قدموه مشكورين من ملاحظات وأقتراحات .

طلب من الحكام إبداء رأيهم فيما يتعلق بمدى مناسبة العبارات التي وضعت لقياسه ، ومدى ملائمة العبارة للمحور الذي ينتمي إليه ، ومدى ملائمة العبارات لخصائص المستجيبين ، ومدى وضوح العبارات ، وما إذا كانت تحتاج الى تعديلات في الصياغة ، وهل تلك العبارات يوجد منها ما هو في حاجة الى إضافة أو حذف ؟

وقد قام الباحث بإجراء التعديلات التي اتفق عليها (75 %) من المحكمين ، وجاءت هذه التعديلات في صياغة بعض العبارات لتزداد وضوحا .

2/2/5 ثبات أداة الدراسة :

وخلال التحقق من الصدق الظاهري لأداة الدراسة ، قام الباحث بتطبيقها على عينة إستطلاعية عددها (15) عنصرا من مجتمع الدراسة ، وبعد إعادة أداة (الإستبانة) تم تفرغ بياناتها ، ثم وزعت الإستبانة مرة أخرى على المجموعة السابقة نفسها بعد عشرة أيام ، وتم تفرغ بياناتها

باستعمال برنامج (SPSS) الإحصائي ، وإجراء مقارنة بين الإجابة في المرة الأولى ، والإجابة في المرة الثانية ، وقد تم احتساب تقدير ثبات أداة الدراسة باستعمال الإتساق الداخلي وهي طريقة (الفاكروتباخ) للتأكد من مدى ثبات الأداة ، والجدولين رقم (1، 2) يوضحان معاملات ثبات أداة الدراسة .

جدول (1)

معامل ثبات الإستبانة للعينة القبلية والبعديّة

الرقم	أسم المحور	العينة القبلية	العينة البعدية
1	البيانات الشخصية	0.73	0.72
2	أنواع الفساد الإداري في إقليم كردستان العراق	0.78	0.72
3	أسباب الفساد الإداري في إقليم كردستان العراق	0.82	0.81
4	سبل مكافحة الفساد الإداري في إقليم كردستان العراق	0.86	0.78
5	المعوقات التي تواجه مكافحة الفساد الإداري في إقليم كردستان العراق	0.77	0.76
6	معامل الثبات العام	0.88	0.82

الجدول من أعداد الباحث على ضوء البيانات الواردة في الإستبيان .

يتضح من الجدول رقم (1) ، أنّ معامل الثبات (ألفا) لمحاور الدراسة بلغ (0.88) للعينة القبلية ، وبلغ (0.82) للعينة البعدية ، وهذا يعني أن الإستبانة ذات ثبات عال يمكن اعتماده .

جدول (2)

معامل الثبات لمحاور الدراسة (كامل المجتمع)

الرقم	اسم المحور	معامل الثبات
1	البيانات الشخصية	0.78
2	أنواع الفساد الإداري في إقليم كردستان العراق	0.82
3	أسباب الفساد الإداري في إقليم كردستان العراق	0.76
4	سبل مكافحة الفساد الإداري في إقليم كردستان العراق	0.78
5	المعوقات التي تواجه مكافحة الفساد الإداري في إقليم كردستان العراق	0.86
6	معامل الثبات العام	0.84

الجدول / من أعداد الباحث على ضوء البيانات الواردة في الإستبيان .

يتضح من الجدول رقم (2) ان معامل ثبات (ألفا) لمحاور الدراسة يتراوح بين (0.78) (محور البيانات الشخصية) الى (0.82) محور أنواع الفساد الإداري في الإقليم و (0.76) محور أسباب الفساد الإداري الخ ، وتبين أن معامل الثبات العام (0.84) وهذا يعني ان الإستبانة ذات ثبات عال يمكن اعتماده .

سادسا : أساليب المعالجة الإحصائية :

أستعمل الباحث في تحليل بيانات الدراسة مجموعة من . الأساليب الإحصائية وذلك على النحو الآتي :

1. التكرارات والنسب المئوية لوصف خصائص أفراد عينة الدراسة ، وتحديد إستجابات أفرادها تجاه عبارات المحاور الرئيسية التي تضمنتها أداة الدراسة .

2. معامل ارتباط الفاكروتباخ لتحديد معامل ثبات أداة الدراسة .

3. المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لتحديد إستجابات أفراد عينة الدراسة أزاء محاور الدراسة المختلفة .

ويتم تحديد مستوى المتوسط الحسابي وفقا للمعادلة الآتية :

$$\text{المدى} = 5 - 1 = 4$$

$$\text{عدد الخانات} = 5$$

$$\text{قيمة الفاصل} = 5 \div 4 = 0.8$$

المقياس :

- أ . إذا كان المتوسط الحسابي أقل من (1.8) فإنه يشير الى درجة منخفضة جدا .
- ب . إذا كان المتوسط الحسابي يتراوح بين (1.8 - أقل من 2.6) فإنه يشير الى درجة أقل من المتوسط .
- ج . إذا كان المتوسط الحسابي يتراوح بين (2.6 _ أقل من 3.4) فإنه يشير الى درجة متوسط .
- د . إذا كان المتوسط الحسابي يتراوح بين (3.4 – أقل من 4.2) فإنه يشير الى درجة أعلى من المتوسط .
- هـ . إذا كان المتوسط الحسابي يتراوح بين 4.2 0 فأكثر فإنه يشير الى درجة عالية جدا .
- 4 . حساب معاملات (كا) 2 لقياس وإختيار مدى معنوية العلاقات بين محاور الدراسة المختلفة .

Chapter Nine : الفصل التاسع :

عرض بيانات الدراسة وتحليلها و تفسيرها

View Study data , Analysis and Interpretation .

تم تقسيم هذا الفصل على جزئين ، الجزء الأول تم تخصيصه لعرض المحور الأول والخاصة بالخصائص الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة ، والمتمثلة في (العمر ، والحالة الإجتماعية ، والمستوى التعليمي ، والجهة التي يعمل فيها ، والدرجة الوظيفية ، وعدد سنوات الخبرة ، وعدد الدورات التدريبية ، وعدد المقالات التي أطلع عليها المستجيب ، وعدد الندوات والمؤتمرات أو الحلقات العلمية) .

أما الجزء الثاني فقد تم تخصيصه لعرض البيانات المتعلقة بمحاور الدراسة الأربعة وهي :-

- أنواع الفساد الإداري في إقليم كردستان العراق .
- أسباب الفساد الإداري في إقليم كردستان العراق .
- سبل مكافحة الفساد الإداري في إقليم كردستان .
- المعوقات التي تواجه مكافحة الفساد الإداري في إقليم كردستان .

المبحث الأول : عرض وتحليل الخصائص الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة :

أولا : العمر :

جدول رقم (3)
توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا للعمر

الترتيب	النسبة المئوية	التكرار	العمر	تسلسل
5	% 35.5	6	أقل من (25) سنة	1
2	% 24.1	26	من 25 سنة _ أقل من 30 سنة	2
1	% 19.7	44	من 30 سنة _ أقل من 35 سنة	3
3	% 11.7	18	من 35 سنة _ أقل من 40 سنة	4
4	% 9	14	من 40 سنة فأكثر	5
	%100	108	المجموع	6

المصدر / من أعداد الباحث على ضوء البيانات الواردة في الإستبيان .
يوضح الجدول رقم (3) أن 35.6% من أفراد العينة لمن كانت أعمارهم أقل من 25 سنة ، يليها نسبة 24.1% لمن تتراوح أعمارهم بين 25 سنة الى أقل من 30 سنة ، ثم نسبة 19.7% من أفراد العينة لمن تتراوح أعمارهم بين 30 سنة الى أقل من 35 سنة ، ثم نسبة 11.7% لمن تراوحت أعمارهم من 35 سنة الى أقل من 40 سنة ، ونسبة 9% لمن كانت أعمارهم أكثر من 40 سنة .

ثانيا : الحالة الإجتماعية :

جدول رقم (4)

توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا للحالة الإجتماعية

الترتيب	النسبة المئوية	التكرار	الحالة الإجتماعية	تسلسل
1	% 63.89	69	متزوج	1
2	% 33.33	36	أعزب	2
3	% 2.78	3	مطلق	3
-	-	-	أرمل	4
-	% 100	108	المجموع	

المصدر / من أعداد الباحث على ضوء البيانات الواردة في الإستبيان .

يتضح من الجدول رقم (4) أن أعلى نسبة من أفراد العينة (63.89 %) هم من المتزوجين ، يليهم العزاب حيث بلغت نسبتهم (33.33 %) ، بينما الباقي الذي يقدر نسبته (2.78 %) هم من المطلقين .

ثالثا : المستوى التعليمي :

جدول رقم (5)

توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا للمستوى التعليمي

الترتيب	النبة المئوية	التكرار	المستوى التعليمي	تسلسل
2	32.5 %	35	أقل من جامعي	1
1	50.9 %	55	جامعي	2
3	11.1 %	12	دبلوم عالي	3
4	4.6 %	5	ماجستير	4
5	0.9 %	1	دكتوراه	5
	100 %	108	المجموع	6

المصدر /من أعداد الباحث على ضوء البيانات الواردة في الإستبيان .
يتضح من الجدول (5) أن أعلى نسبة من أفراد العينة (50.9 %) هم من الحاصلين على الشهادة الجامعية (الدبلوم الفني ، البكالوريوس) ، يليهم الشهادات التي تكون أقل من مستوى الجامعي (الإعدادية ، والثانوية المهنية) حيث بلغت نسبتهم (32.5 %) ، بينما تعد نسبة (11.1 %) من الحاصلين على شهادة الدبلوم العالي ، ثم الحاصلين على شهادة الماجستير حيث بلغت نسبتهم (4.6 %) ، وأخيرا فرد واحد حاصل على شهادة الدكتوراه وبنسبة (0.9 %) .

رابعا : الجهة التي يعمل فيها :

جدول رقم (6)

توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا للجهة التي يعمل فيها

الترتيب	النسبة المئوية	التكرار	الجهة التي يعمل فيها	تسلسل
2	35.18 %	38	قطاع خاص	1
1	51.86 %	56	قطاع حكومي	2
3	12.96 %	14	قطاع مختلط	3
-	100 %	108	المجموع	

المصدر/ الجدول من أعداد الباحث على ضوء البيانات الواردة في الإستبيان .
يتضح من الجدول رقم (6) أن أعلى نسبة من أفراد العينة (51.86 %) هم من العاملين في مؤسسات الدولة (القطاع الحكومي) ، يليهم العاملون في القطاع الخاص حيث بلغت نسبتهم (35.18 %) أما الباقون فهم من العاملين في القطاع المختلط حيث تبلغ نسبتهم (12.96 %) .

خامسا : عدد سنوات الخبرة العملية في الجهة التي تعمل فيها حاليا .

جدول رقم (7)

توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لسنوات الخبرة العملية

الترتيب	النسبة المئوية	التكرار	عدد سنوات الخبرة العملية	تسلسل
---------	----------------	---------	--------------------------	-------

4	% 16.67	18	من سنة _ أقل من 3 سنوات	1
1	% 39.81	43	من 3 سنوات _ أقل من 5 سنوات	2
3	% 20.37	22	من 5 سنوات _ أقل من 10 سنوات	3
2	% 23.15	25	من 10 سنوات فأكثر	4
	% 100	108	المجموع	

المصدر / من أعداد الباحث على ضوء البيانات الواردة في الإستبيان .

يتضح من الجدول رقم (7) أن أعلى نسبة من أفراد العينة التي تشكل نسبة (39.81 %) هم الذين لديهم الخبرة العملية في مجال عملهم لمدة من (3 سنوات الى أقل من 5 سنوات) ، ثم نسبة (23.15 %) هم من الذين شغلوا وظائفهم ولديهم خبرة عملية (أكثر من عشر سنوات) ، ونسبة (20.37 %) هم من الذين لديهم خبرة عملية ما بين (5 سنوات وأقل من 10 سنوات) ، واخيرا الذين لديهم خبرة عملية أقل من 3 سنوات حيث بلغت نسبتهم (16.67 %) .

سادسا : عدد الدورات التدريبية التي شارك فيها المستجيب في مجال مكافحة الفساد الإداري.

جدول رقم (8)

توزيع أفراد العينة وفقا لعدد الدورات التدريبية في مجال مكافحة الفساد الإداري

الترتيب	النسبة المئوية	التكرار	عدد الدورات التدريبية	تسلسل
1	% 99.07	107	لم يشارك	1
2	% 0.93	1	دورة واحدة	2

3	دورتان	-	-
4	ثلاث دورات فأكثر	-	-
	المجموع	108	% 100

المصدر / من أعداد الباحث على ضوء البيانات الواردة في الإستبيان .
يتبين من الجدول رقم (8) انّ المستجيبين لم يشاركوا في دورات تدريبية الخاصة بمكافحة الفساد الإداري إلا فردا واحدا وواقع نسبي (0.93 %) وهي قليلة جدا ، مما يعكس عدم الأهتمام بهذا الجانب من قبل الإدارات في المؤسسات العاملة في المنطقة .

سابعاً : عدد المقالات التي أطلع عليها المستجيب في مجال مكافحة الفساد الإداري .

جدول رقم (9)

توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لعدد المقالات التي أطلع عليها المستجيب في مجال مكافحة الفساد الإداري .

الترتيب	النسبة المئوية	التكرار	عدد المقالات	تسلسل
3	% 1.85	2	مقالة واحدة	1
2	% 17.59	19	مقالتان	2

3	ثلاث مقالات أو أكثر	87	% 80.56	1
	المجموع	108	% 100	

المصدر / الجدول من أعداد الباحث على ضوء البيانات الواردة في الإستبيان .
يتبين من الجدول رقم (9) ان أعلى نسبة من أفراد العينة (80.56 %) هم من الذين قرأوا
ثلاث مقالات أو أكثر حول طرق مكافحة الفساد الإداري بشكل عام ، ثم يليهم نسبة (17.59 %
(من الذين قرأوا مقالتين في مجال الفساد الإداري ومكافحته ، أما أقل نسبة فكانت من نصيب
الذين قرأوا مقالة واحدة فقط حيث بلغت نسبتهم (1.85 %) .

**ثامنا : عدد الندوات والمؤتمرات أو الحلقات العلمية التي حضرها المستجيب في مجال مكافحة
الفساد الإداري .**

جدول رقم (10)

توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لعدد الندوات والمؤتمرات والحلقات العلمية حول مكافحة الفساد
الإداري .

الترتيب	النسبة المئوية	التكرار	عدد الندوات والمؤتمرات والحلقات العلمية	تسلسل
1	% 55.56	60	لم يحضر	1
2	% 27.77	30	مرة واحدة	2
3	% 12.04	13	مرتان	3

4	% 4.63	5	ثلاث مرات أو أكثر	4
—	% 100	108	المجموع	

المصدر / الجدول من أعداد الباحث على ضوء البيانات الواردة في الإستبيان .
يتضح من الجدول رقم (10) أن نسبة (55.56 %) من أفراد العينة لم يشاركوا في أية ندوة أو مؤتمر أو حلقة علمية حول سبل مكافحة الفساد الإداري ، وأن نسبة (27.77 %) قد شاركوا في دورة واحدة ، يليهم الذين شاركوا في دورتين حيث بلغت نسبتهم (12.04) ، وأخيرا نسبة (4.63 %) قد شاركوا في ثلاث دورات أو أكثر .

المبحث الثاني :: محاور الدراسة :

_____ :

اشتمل البحث على أربعة محاور رئيسية بواقع (93) عبارة حيث تضمن المحور الأول أنواع الفساد الإداري وتتألف من (24) عبارة ، بينما يتكون المحور الثاني من (24) عبارة ، في حين تضمن المحور الثالث (22) عبارة ، أما المحور الرابع فيحتوي على (23) عبارة .
وقد أعتمد البحث المقياس الخماسي حسب التنوع (شائعة جدا ، شائعة ، شائعة الى حد ما ، غير شائعة ، غير شائعة إطلاقا) . حيث يعبر الرقم (1) عن أصغر درجة (غير شائعة إطلاقا) ، بينما يعبر الرقم (5) عن أكبر درجة (شائعة جدا) .

وقد أشتملت المحاور على ما يأتي :

المحور الأول / أنواع الفساد الإداري في إقليم كردستان العراق .

المحور الثاني / أسباب الفساد الإداري في إقليم كردستان العراق .

المحور الثالث / سبل مكافحة الفساد الإداري في إقليم كردستان العراق .
المحور الرابع / المعوقات التي تواجه مكافحة الفساد الإداري في إقليم كردستان العراق .

المبحث الثالث : التحليل الإستدلالي :

_____:

تمهيد: تحقيقاً لأهداف البحث في تحديد أسباب الفساد الإداري ، وأنواعه، ومظاهره ، وآثاره ، وطرق معالجته في إقليم كردستان العراق ، قام (الباحث) بإجراء دراسته المسحية لإستطلاع رؤية العاملين في المؤسسات المصرفية ، والإعلامية ، وشركة المقاولات ، يختص هذا الفصل بعرض النتائج التي توصلت إليها الدراسة المسحية وتحليلها وتفسيرها .

حيث يتضمن هذا الفصل أربعة عناصر قد تجيب على أسئلة الدراسة وهي : متغيرات الدراسة (أنواع الفساد الإداري في إقليم كردستان العراق) ، و(الإقتراحات الكفيلة بتسهيل سبل مكافحة الفساد الإداري في إقليم كردستان العراق) و(أسباب الفساد الإداري في إقليم كردستان العراق) و (المعوقات التي تواجه مكافحة الفساد الإداري في إقليم كردستان العراق) ومدى إختلاف

رؤية العاملين في المؤسسات المصرفية والإعلامية وشركة المقاولات نحو أنواع الفساد الإداري في إقليم كردستان العراق باختلاف خصائصهم الديموغرافية .

يقوم (الباحث) بدراسة كل عنصر من تلك العناصر، كما يقوم بعرض وتحليل تلك العناصر ثم الإجابة عنه بغية الوصول الى إستنتاجات ترتبط به ثم تفسير تلك النتائج .

أولاً : متغيرات الدراسة (أنواع الفساد الإداري في إقليم كردستان العراق) :

للإجابة عن السؤال الأول من أسئلة الدراسة ، ماهي أنواع الفساد الإداري في إقليم كردستان العراق ؟ قام الباحث بتحليل إجابات أفراد مجتمع الدراسة ، حيث تناول التحليل تحديد عناصر الفساد الإداري من خلال (المتوسط الحسابي) و (الانحراف المعياري) وبترتيب تلك العبارات حسب أعلى قيم للمتوسط الحسابي وحسب أقل قيم للتشتت والذي يمثل الانحراف المعياري عند تساوي قيم المتوسط الحسابي .

ويوضح الجدول رقم (11) إجابات جميع أفراد مجتمع البحث لتحديد عناصر الفساد الإداري . حيث يتضح من الجدول رقم (11) أن معامل الاختلاف لمحور عناصر وأنواع الفساد الإداري في إقليم كردستان العراق يدل على درجة التشتت لإستجابة المستجيبين وتختلف حسب العبارات الواردة لمحور عناصر وأنواع الفساد الإداري .

الجدول رقم (11)

التوزيع التكراري والأوساط الحسابية والانحراف المعياري والنسب المئوية لأراء المستجيبين عن أنواع الفساد الأداري في عينة الدراسة .

الترتيب	معامل اختلاف	انحراف معياري	وسط حسابي	مجموع	الأستجابة والأوزان					النسبة المئوية	العبارات	
					غير شائعة إطلاقاً 1/	غير شائعة 2/	شائعة الى حد ما 3/	شائعة 4/	شائعة جداً 5/			
الأول	41.91	4.58	10.93	50	5	7	17	11	10	ت	قبول العملات مقابل الصفقات والعقود	5
				100	10	14	34	22	20	%		
الثاني	46.16	5.48	11.87	50	3	7	15	9	16	ت	التزوير في المستندات	1
				100	6	14	30	18	32	%		
الثالث	50.36	5.34	10.6	50	2	14	14	13	7	ت	التزييف في المعاملات	2
				100	4	28	28	26	14	%		

الرابع	51.19	6.24	12.2	50	1	6	15	15	13	ت	استعمال الأجهزة والمعدات العائدة للإدارة لإنجاز المصالح الشخصية	10
				100	6	14	30	30	26	%		
الخامس	51.53	5.05	9.8	50	6	12	18	7	7	ت	الكسب غير المشروع من خلال الوظيفة العامة	8
				100	12	24	36	14	14	%		
السادس	51.54	5.29	10.27	50	4	12	18	8	8	ت	استغلال المركز الإداري لإنجاز المصالح الشخصية	9
				100	8	24	36	16	16	%		
السابع	54.53	6.20	11.4	50	2	11	15	12	10	ت	تعاطي الرشوة	3
				100	4	22	30	24	20	%		
الثامن	57.72	6.04	10.47	50	2	13	18	10	7	ت	إبتزاز المراجعين	7
				100	4	26	36	20	14	%		
التاسع	58.03	6.96	12	50	3	7	13	17	10	ت	الإختلاس من المال العام	4
				100	6	14	26	34	20	%		
العاشر	83.76	7.04	8.4	50	19	12	0	12	7	ت	قبول الموظفين للهدايا والإكراميات من اصحاب المصالح	6
				100	38	24	0	24	14	%		
5.82				10.79	المعدل العام للأوساط الحسابية والآنحرفات المعيارية للإجابات على متغيرات المحور الأول من الحاسبة على متغيرات البحث (أنواع الفساد الإداري) في عينة الدراسة .							

المصدر/ الجدول من أعداد الباحث على ضوء البيانات الواردة في الإستبيان .

ويمكن توضيح الجدول رقم (11) على النحو التالي :

1. قبول العملات مقابل الصفقات والعقود : إحتلت هذه العبارة المركز الأول من حيث ترتيب معامل الإختلاف بمتوسط معياره (41,91) شائعة جدا نحو (20 %) من مجموع أفراد مجتمع البحث مقابل (10 %) غير شائعة إطلاقا بمعنى (قبول العملات مقابل الصفقات والعقود على وفق الأسس العلمية والقانونية والإجتماعية في عينة الدراسة) .
- 2 . التزوير في المستندات : لقد احتلت هذه العبارة المركز الثاني لترتيب معامل الإختلاف بمتوسط معياره (46,16) شائعة جدا نحو (32 %) من مجموع مجتمع البحث مقابل (6 %) غير شائعة إطلاقا ، وهذا يدل على توافر الكوادر المؤهلة لتطبيق هذا النوع من الفساد الإداري .

3 . **التزييف في المعاملات** : أحتل هذه العبارة المركز الثالث لترتيب معامل الإختلاف بمتوسط معياره (50,36) شائعة جدا نحو ذلك (14 %) من مجموع أفراد مجتمع البحث مقابل (4%) غير شائعة إطلاقا . يدل على امتلاك الإدارة العليا المعرفة التامة عن التزييف في المعاملات .

4 . **استعمال الأجهزة والمعدات العائدة للإدارة العامة لإنجاز المصالح الشخصية** : تحتل هذه العبارة المركز الرابع لترتيب معامل الإختلاف بمتوسط معياره (51,19) شائعة جدا نحو ذلك (26%) من مجموع أفراد مجتمع البحث مقابل (6%) غير شائعة إطلاقا على استعمال الأجهزة والمعدات العائدة للإدارة العامة لإنجاز المصالح الشخصية .

5 . **الكسب غير المشروع من خلال الوظيفة العامة** : تحتل هذه العبارة المركز الخامس من حيث ترتيب معامل الإختلاف بمتوسط معياره (51,53) شائعة جدا نحو (14%) من مجموع أفراد مجتمع البحث مقابل (12%) غير شائعة إطلاقا على ذلك .

6 . **استغلال المركز الإداري لإنجاز المصالح الشخصية** : تحتل هذه العبارة المركز السادس من حيث ترتيب معامل الإختلاف بمتوسط معياره (51,54) شائعة جدا نحو (16%) من مجموع أفراد مجتمع البحث مقابل (8%) غير شائعة إطلاقا على ذلك .

7 . **تعاطي الرشوة** : بينما تحتل هذه العبارة المركز السابع من حيث ترتيب معامل الإختلاف بمتوسط معياره (54,43) شائعة جدا نحو (20%) من مجموع أفراد مجتمع البحث مقابل (4%) غير شائعة إطلاقا على ذلك .

8 . **إبتزاز المراجعين** : أما هذه العبارة فقد احتلت المركز الثامن من حيث ترتيب معامل الإختلاف بمتوسط معياره (57,72) شائعة جدا نحو (14%) منها من مجموع افراد مجتمع البحث مقابل (4%) غير شائعة إطلاقا على إبتزاز المراجعين .

9 . **الإختلاس من المال العام** : تحتل هذه العبارة المركز التاسع من حيث ترتيب معامل الإختلاف بمتوسط معياره (58,03) شائعة جدا نحو (20%) من مجموع افراد مجتمع البحث مقابل (6%) غير شائعة إطلاقا في الإختلاس من المال العام .

10 . قبول الموظفين للهدايا والإكراميات من أصحاب المصالح : احتلت هذه العبارة المركز العاشر من حيث ترتيب معامل الإختلاف بمتوسط معياره (83,79) شائعة جدا نحو () 14%) من مجموع أفراد مجتمع البحث مقابل (38%) غير شائعة إطلاقا من قبول الموظفين للهدايا والإكراميات من أصحاب المصالح .

أما العبارات الأخرى فإن ترتيبها ليس ذات أهمية تذكر كما كانت للمتغيرات العشرة الأولى في عينة الدراسة .

ثانيا: أسباب الفساد الإداري في إقليم كردستان العراق :

للإجابة على السؤال [ما هي أسباب الفساد الإداري في إقليم كردستان العراق في عينة الدراسة ؟] . تظهر من خلال إجابات المستجيبين من العاملين ، حيث تتناول التحليل تحديد الأسباب الكفيلة بظهور ظاهرة الفساد الإداري في عينة الدراسة من خلال معامل الإختلاف وبترتيب تلك العبارات حسب أقل قيم معامل الإختلاف وحسب أكبر قيم للتشتت والذي يمثله معامل الإختلاف .

يمكن توضيح السبل الكفيلة بتحليل وتحديد تلك الأسباب وفقا ما جاء في جدول رقم (12) على النحو الآتي :

جدول رقم (12)

التوزيع التكراري والأوساط الحسابية والإنحراف المعياري والنسب المئوية لأراء المستجيبين عن أسباب الفساد الإداري في إقليم كردستان العراق في عينة الدراسة .

الترتيب	معامل اختلاف	انحراف معياري	وسط حسابي	مجموع	الأستجابة والأوزان					العبارة	:	
					غير موافق اطلاقا /1	غير موافق /2	موافق الى حد ما /3	موافق /4	موافق تماما /5			
الاول	29.92	3.39	11.3	50	5	8	12	12	13	ت	عدم تطبيق نظام المساءلة بشكل دقيق	21
				100	10	16	24	24	26	%		
الثاني	29.97	3.32	11.1	50	6	11	9	9	15	ت	ضعف اجهزة الرقابة الادارية	19
				100	12	22	18	18	30	%		
الثالث	39.28	4.58	11.7	50	3	9	13	10	15	ت	غياب القدوة الحسنة	7
				100	6	18	26	20	30	%		
الرابع	40.20	4.64	11.5	50	4	7	15	10	14	ت	القصور الاعلامي في توعية الناس	10
				100	8	14	30	20	28	%		
الخامس	48.86	6.12	12.5	50	3	6	10	12	19	ت	تدني اجور ومرتببات الموظفين	9

				100	6	12	20	24	38	%		
السادس	52.34	6.60	12,6	50	2	4	14	13	17	ت	الحماية والتستر على المفسدين من قبل الجهات العليا	23
				100	4	8	28	26	34	%		
السابع	53.50	6.35	11.9	48	1	8	13	8	18	ت	التساهل مع المفسدين	22
				96	2	16	26	16	36	%		
الثامن	59.09	7.68	13	50	1	6	7	19	17	ت	الروتين وتعقيد الإجراءات	15
				100	2	12	14	38	34	%		
التاسع	65.06	8.63	13.3	50	2	4	11	9	24	ت	ارتفاع تكاليف المعيشة	11
				100	4	8	22	18	48	%		
العاشر	72.16	10.20	14.1	50	3	0	10	14	23	ت	توقع الشفقة والرحمة والعفو من المسؤولين	6
				100	6	0	20	28	46	%		
				6.15	12.30	-المعدل العام للأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للأجابات على متغيرات محور البيانات الأولية المستخرجة من الحاسبة الالكترونية .						

المصدر /الجدول من أعداد الباحث على ضوء البيانات الواردة في الإستبيان .

يتضح من الجدول رقم (12) انَ معامل الأختلاف لمحور أسباب الفساد الإداري في إقليم كوردستان العراق مختلفة للعبارات الموضحة في المحور الثاني ، مما يدل على وجود أسباب كفيلة بظهور الفساد الإداري في إقليم كوردستان العراق . وهي على النحو الآتي :

1 . **عدم تطبيق نظام المساءلة بشكل دقيق** : تحتل هذه العبارة المركز الأول من حيث ترتيب معامل الإختلاف بمتوسط معياره (29,92) حيث وافق تماما على ذلك نحو (26%) من أفراد مجتمع البحث مقابل (10%) لم يوافقوا إطلاقا على سبب عدم تطبيق نظام المساءلة بشكل دقيق .

2 . **ضعف أجهزة الرقابة الإدارية** : تحتل هذه العبارة المركز الثاني من حيث ترتيب معامل الإختلاف بمتوسط معياره (29,97) حيث وافق تماما على ذلك نحو (30%) من مجموع أفراد مجتمع البحث مقابل (12%) لم يوافقوا إطلاقا على سبب ضعف أجهزة الرقابة الإدارية .

3 . **غياب القدوة الحسنة** : بينما تحتل هذه العبارة المركز الثالث من حيث ترتيب معامل الإختلاف بمتوسط معياره (39,28) حيث وافق تماما على ذلك نحو (30%) من مجموع أفراد مجتمع الدراسة مقابل (6%) لم يوافقوا إطلاقا على سبب غياب القدوة الحسنة .

4. **القصور الإعلامي في توعية الناس** : تحتل هذه العبارة المركز الرابع من حيث ترتيب معامل الاختلاف بمتوسط معياره (40,20) حيث وافق تماما على ذلك نحو (28%) من مجموع أفراد مجتمع البحث مقابل (8%) لم يوافقوا إطلاقا على سبب القصور الإعلامي في توعية الناس .

5. **تدني أجور ومرتبات الموظفين** : أخذت هذه العبارة المركز الخامس من حيث ترتيب معامل الاختلاف بمتوسط معياره (48,86) حيث وافق تماما على ذلك (38%) من مجموع أفراد مجتمع البحث مقابل (6%) لم يوافقوا إطلاقا على سبب تدني أجور ومرتبات الموظفين . العاشر من حيث ترتيب معامل الاختلاف بمتوسط معياره (72,16) ، حيث وافق على ذلك تماما نحو (46%) من مجموع أفراد مجتمع الدراسة مقابل (6%) لم يوافقوا إطلاقا على سبب توقع الشفقة والرحمة والعمو من المسؤولين .

أما العبارات الأخرى فلم تكن لترتيبها ذات أهمية تذكر ، كما كانت للمتغيرات العشرة المذكورة أعلاه ، والتي تم الإشارة إليها في الجدول .

6. **الحماية والتستر على المفسدين من قبل الجهات العليا** : احتلت هذه العبارة المركز السادس من حيث ترتيب معامل الاختلاف بمتوسط معياره (52,34) ، حيث وافق على ذلك تماما نحو (34%) من مجموع أفراد مجتمع البحث مقابل (4%) لم يوافقوا إطلاقا على سبب الحماية والتستر على المفسدين من قبل الجهات العليا .

7. **التساهل مع المفسدين** : حيث تحتل هذه العبارة المركز السابع من حيث ترتيب معامل الاختلاف بمتوسط معياره (53,50) حيث وافق على ذلك تماما نحو (36%) من مجموع أفراد مجتمع البحث مقابل (2%) لم يوافقوا إطلاقا على سبب التساهل مع المفسدين .

8. **الروتين وتعقيد الإجراءات** : تحتل هذه العبارة المركز الثامن من حيث ترتيب معامل الاختلاف بمتوسط معياره (50,09) ، حيث وافق على ذلك تماما نحو (34%) من مجموع أفراد الدراسة مقابل (2%) لم يوافقوا إطلاقا على سبب الروتين وتعقيد الإجراءات .

9 . ارتفاع تكاليف المعيشة :تقع هذه العبارة في المركز التاسع من حيث ترتيب معامل الإختلاف بمتوسط معياره (65,06) ، حيث وافق على ذلك تماما نحو (48%) من مجموع أفراد مجتمع الدراسة مقابل (4%) لم يوافقوا إطلاقا على سبب ارتفاع تكاليف المعيشة .

10 . توقع الشفقة والرحمة والعمو من المسؤولين : تحتل هذه العبارة المركز العاشر من حيث ترتيب معامل الإختلاف بمتوسط معياره (72,12)، حيث وافق على ذلك تماما نحو (46%) من مجموع أفراد مجتمع الدراسة مقابل (6%) لم يوافقوا إطلاقا على توقع الشفقة والرحمة والعمو من المسؤولين .

ثالثا : سبل مكافحة الفساد الإداري في إقليم كردستان العراق :

للإجابة على السؤال الثالث من أسئلة الدراسة وهي (ما هي سبل مكافحة الفساد الإداري في إقليم كردستان العراق ؟) .

قام الباحث بتحليل إجابات المستجيبين من العاملين في عينة الدراسة ، وتتناول التحليل تحديد أهم السبل الكفيلة والتي يمكن ان يتم من خلالها مكافحة الفساد الإداري ، وبموجب معامل الإختلاف وبترتيب تلك العبارات حسب أقل قيم معامل الإختلاف وحسب أكبر قيم لتشتت معامل الإختلاف يتضح من الجدول رقم (13) مايلي :

الجدول رقم (13)

التوزيع التكراري والأوساط الحسابية والانحراف المعياري والنسب المئوية لأراء المستجيبين عن (سبل مكافحة الفساد الإداري في إقليم كردستان العراق) .

الترتيب	معامل اختلاف	انحراف معياري	وسط حسابي	مجموع	الاستجابة و الأوزان					ت.م.ع.	العبارة	رقم
					غير موافق /اطلاقا/ 1	غير موافق/ 2	موافق الى حد ما/ 3	موافق 4/	موافق تماما/5			
الأول	46.42	5.48	11.8	50	1	12	9	15	13	ت	عدم التخل السياسي في القرارات الإدارية	6
				100	2	24	18	30	26	%		
الثاني	53.48	6.6	12.3	50	2	4	14	17	13	ت	تفعيل دور المساءلة الإدارية	10
				100	4	8	28	34	26	%		
الثالث	53.54	6.78	12.7	50	1	5	12	17	15	ت	تفعيل دور الأجهزة الرقابية	11
				100	2	10	24	34	30	%		
الرابع	57.38	7.38	12.9	50	2	2	14	15	17	ت	تحسين الأوضاع المعاشية للعاملين	19
				100	4	4	28	30	34	%		

الخامس	58.68	7.75	13.2	50	2	4	10	16	18	ت	تشكيل فرق العمل القادرة على تحليل المهام وانجازها	22
				100	4	8	20	32	36	%		
السادس	58.72	7.52	12.8	50	2	2	13	18	15	ت	التشهير بمن تثبت إدانته بشكل نهائي في قضايا الفساد الإداري	7
				100	4	4	26	36	30	%		
السابع	65.69	8.28	12.6	50	4	4	10	21	11	ت	تربية النشأ على الأخلاق الحميدة	1
				100	8	8	20	42	22	%		
الثامن	67.30	7.58	11.3	50	10	4	0	17	19	ت	ترسيخ مفاهيم وممارسات الرقابة الذاتية	2
				100	20	8	0	34	38	%		
التاسع	73.51	10.5	14.3	50	3	1	7	19	20	ت	التوعية الإعلامية بأخطار واضرار الفساد الإداري	
				100	6	2	14	38	40	%		
العاشر	64.83	8.86	13.7	50	2	2	10	14	22	ت	القيام بزيارات تفتيشية مفاجئة من قبل كبار المسؤولين	
				100	4	4	20	28	44	%		
			7.94	12.93	المعدل العام للأوساط الحسابية والإنحرفات المعيارية للأجابات على متغيرات محور البيانات الأولية المستخرجة من الحاسبة الإلكترونية .							

المصدر / الجدول من أعداد الباحث على ضوء البيانات الواردة في الإستبيان .

يتضح من الجدول رقم (13) ان معامل الإختلاف لمحور سبل مكافحة الفساد الإداري في إقليم كوردستان العراق يختلف وفقا للعبارات الواردة في المحور الرابع وعلى النحو الآتي :

1 . عدم تدخل السياسة في القرارات الإدارية : تحتل هذه العبارة المركز الأول من حيث ترتيب معامل الإختلاف بمتوسط معياره (46,42) ، حيث وافق على ذلك تماما نحو (26%) من مجموع أفراد مجتمع البحث مقابل (2%) لم يوافق إطلاقا على سبل تدخل السياسة في عملية القرارات الإدارية .

2 . تفعيل دور المساءلة الإدارية : تقع هذه العبارة في المركز الثاني من حيث ترتيب معامل الإختلاف بمتوسط معياره (53,48) ، حيث وافق على ذلك تماما نحو (26%) من مجموع أفراد مجتمع البحث مقابل (4%) لم يوافقوا إطلاقا على سبل تفعيل دور المساءلة الإدارية .

3 . تفعيل دور الأجهزة الرقابية : تأتي هذه العبارة في المركز الثالث من حيث معامل الإختلاف بمتوسط معياره (53,54) ، حيث وافق على ذلك تماما نحو (30%) من مجموع أفراد مجتمع البحث مقابل (2%) لم يوافقوا إطلاقا على سبل تفعيل دور الأجهزة الرقابية .

4. تحسين الأوضاع المعاشية للعاملين : تحتل هذه العبارة المركز الرابع من حيث ترتيب معامل الإختلاف بمتوسط معياره (57.38) ، حيث وافق تماما على ذلك نحو (34 %) من مجموع أفراد مجتمع البحث مقابل (4 %) لم يوافقوا إطلاقا على سبل تحسين الأوضاع المعاشية للعاملين .

5 . تشكيل فرق العمل القادرة على تحليل المهام وإنجازها : تحتل هذه العبارة المركز الخامس من حيث ترتيب معامل الإختلاف بمتوسط معياره (58,68) ، حيث وافق على ذلك تماما نحو (36 %) من مجموع أفراد مجتمع البحث مقابل (4 %) لم يوافقوا إطلاقا على سبل تشكيل فرق العمل القادرة على تحليل المهام وإنجازها .

6 . التشهير بمن يثبت إدانته بشكل نهائي في قضايا الفساد الإداري : تحتل هذه العبارة المركز السادس من حيث ترتيب معاما الإختلاف بمتوسط معياره (58,72) ، حيث وافق على ذلك تماما نحو (30 %) من مجموع أفراد مجتمع الدراسة مقابل (4 %) لم يوافقوا إطلاقا على سبل التشهير بمن يثبت إدانته بشكل نهائي في قضايا الفساد الإداري .

7 . تربية النشأ على الأخلاق الحميدة : تقع هذه العبارة في المركز السابع من حيث ترتيب معامل الإختلاف بمتوسط معياره (65,69) ، حيث وافق على ذلك تماما نحو (22 %) من مجموع أفراد مجتمع الدراسة مقابل (8 %) لم يوافقوا إطلاقا على سبل تربية النشأ على الأخلاق الحميدة .

8 . ترسيخ مفاهيم وممارسات الرقابة الذاتية : تحتل هذه العبارة المركز الثامن من حيث ترتيب معامل الإختلاف بمتوسط معياره (67,30) ، حيث وافق على ذلك تماما نحو (38 %) من مجموع أفراد مجتمع الدراسة مقابل (20 %) لم يوافقوا إطلاقا على سبل ترسيخ مفاهيم وممارسات الرقابة الذاتية .

9 . التوعية الإعلامية بأخطار وأضرار الفساد الإداري : تحتل هذه العبارة المركز التاسع من حيث ترتيب معامل الإختلاف بمتوسط معياره (73,51) حيث وافق على ذلك تماما نحو (40 %)

(من مجموع أفراد مجتمع الدراسة مقابل (6%) لم يوافقوا إطلاقاً على سبل التوعية الإعلامية بأخطار وأضرار الفساد الإداري .

10 . القيام بزيارات تفتيشية مفاجئة من قبل كبار المسؤولين : تحتل هذه العبارة المركز العاشر من حيث ترتيب معامل الإختلاف بمتوسط معياره (73,51) ، حيث وافق تماماً على ذلك نحو (44%) من مجموع أفراد مجتمع الدراسة مقابل (4%) لم يوافقوا إطلاقاً على سبل القيام بزيارات تفتيشية مفاجئة من قبل كبار المسؤولين .

احتلت العبارات الأخرى تراتيب لا تستحق الذكر كما كانت للمتغيرات العشرة المذكورة اعلاه والتي تم الإشارة إليها في الجدول .

رابعاً : المعوقات التي تواجه مكافحة الفساد الإداري في إقليم كردستان العراق :

للإجابة على هذا السؤال والذي مفاده هو (ما أهم المعوقات التي تواجه مكافحة الفساد الإداري في إقليم كردستان العراق ؟ .) وتتناول التحليل تحديد أهم المعوقات التي تحول مكافحة الفساد الإداري من خلال المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وترتيب تلك العبارات ، حسب أقل قيم معامل الإختلاف وحسب أكبر قيم للتشتت الذي يمثله معامل الإختلاف .

يوضح جدول رقم (14) إجابات جمع أفراد مجتمع الدراسة لتحديد أهم المعوقات التي تواجه مكافحة الفساد الإداري في إقليم كردستان العراق

الجدول رقم (14)

التوزيع التكراري والأوساط الحسابية والانحراف المعياري والنسب المئوية لأراء المستجيبين عن (المعوقات التي تحول دون مكافحة الفساد الإداري في إقليم كردستان العراق .

الترتيب	معامل الإختلاف	انحراف معياري	وسط حسابي	مجموع	الاستجابة والأوزان					العبارة	رقم	
					موافق 5/ تماماً	موافق 4/	موافق الى حد ما 3/	غير موافق 2	غير موافق اطلاقاً/1			
الأول	43.17	4.95	11.5	50	10	16	13	8	3	ت	23	حماية الساسة لبعض المفسدين المتعاونين معهم
				100	20	32	26	16	%			
الثاني	47.88	5.87	12.3	50	14	16	11	8	1	ت	22	وجود مفسدين متفذين داخل أجهزة الدولة
				100	28	32	22	16	%			
الثالث	49.90	5.79	11.6	50	10	15	16	7	2	ت	21	تمتع المفسدين بالذكاء مما يصعب كشفهم
				100	20	30	32	14	%			

19	تمرس أصحاب المصالح في إغراء الموظفين	ت	10	17	14	8	1	50	11.8	6.12	51.90	الرابع
		%	20	34	28	16	2	100				
18	وجود شبكات منظمة للفساد الإداري	ت	14	9	18	7	2	50	11.7	6.20	52.88	الخامس
		%	28	18	36	14	4	100				
16	تردد المواطنين في التعاون مع أجهزة مكافحة الفساد	ت	12	15	17	3	3	50	12	6.63	55.28	السادس
		%	24	30	34	6	6	100				
14	عدم اقتناع البعض بتجريم بعض أنماط الفساد الإداري	ت	16	13	16	2	3	50	12.5	6.96	55.86	السابع
		%	32	26	32	4	6	100				
11	ضعف أجهزة الرقابة الإدارية والمالية	ت	11	17	12	6	4	50	12.1	6.78	55.90	الثامن
		%	22	34	24	12	8	100				
4	التداخل في اختصاصات الجهات المكلفة بمكافحة الفساد الإداري	ت	17	9	19	4	1	50	12.5	7.87	63.16	التاسع
		%	34	18	38	8	2	100				
1	صعوبة الحصول على المعلومات الدقيقة في قضايا الفساد الإداري	ت	10	14	16	5	5	50	11.9	8.09	67.82	العاشر
		%	20	28	32	10	10	100				
				المعدل العام للأوساط الحاسوبية والانحرافات المعيارية للأجابات على متغيرات محور البيانات الأولية المستخرجة من الحاسبة الإلكترونية .		11.99		6.53				

المصدر / الجدول من أعداد الباحث على ضوء البيانات الواردة في الإستبيان .

يتضح من الجدول رقم (14) ان معامل الإختلاف لمحور المعوقات التي تواجه مكافحة الفساد الإداري في إقليم كردستان العراق للعبارات مختلفة مما يشير الى أن المعوقات مهمة جدا بمعنى إن هناك علاقة بين المعوقات التي تواجه مكافحة الفساد كثيرة وعلى النحو الآتي :

1 . حماية الساسة لبعض المفسدين المتعاونين معهم : تحتل هذه العبارة المركز الأول من حيث ترتيب معامل الإختلاف بمتوسط معياره (43.17) شائعة جدا على ذلك نحو (20%) من مجموع أفراد مجتمع الدراسة مقابل (6%) غير شائعة إطلاقا على حماية الساسة لبعض المفسدين المتعاونين معهم .

2 . وجود مفسدين متنفذين داخل أجهزة الدولة : تقع هذه العبارة في المرتبة الثانية من حيث ترتيب معامل الإختلاف بمتوسط معياره (47,88) شائعة جدا على ذلك نحو (28%) من مجموع أفراد مجتمع الدراسة مقابل (2%) غير شائعة إطلاقا على وجود مفسدين متنفذين داخل أجهزة الدولة .

3 . تمتع المفسدين بالذكاء مما يصعب كشفهم : احتلت هذه العبارة المركز الثالث من حيث ترتيب معامل الاختلاف بمتوسط معياره (49,90) لكونه شائعة جدا على ذلك نحو (20%) من مجموع أفراد مجتمع الدراسة مقابل (4%) وهي غير شائعة إطلاقا على تمتع المفسدين بالذكاء مما يصعب كشفهم .

4 . تمرس أصحاب المصالح في إغراء الموظفين : تحتل هذه العبارة المركز الرابع من حيث ترتيب معامل الاختلاف بمتوسط معياره (51,90) ، وهي شائعة جدا على ذلك نحو (28%) من مجموع أفراد مجتمع الدراسة مقابل (4%) وهي غير شائعة إطلاقا على تمرس أصحاب المصالح في إغراء الموظفين .

5 . وجود شبكات منظمة للفساد الإداري : تأتي هذه العبارة في المرتبة الخامسة من حيث ترتيب معامل الاختلاف بمتوسط معياره (52,88) ، وهي شائعة جدا على ذلك نحو (28%) من مجموع أفراد مجتمع الدراسة مقابل (4%) وهي غير شائعة إطلاقا على ضعف شبكات منظمة للفساد الإداري .

6 . تردد المواطنين في التعاون مع أجهزة مكافحة : تحتل هذه العبارة المركز السادس من حيث ترتيب معامل الاختلاف بمتوسط معياره (55,28) ، وهي شائعة جدا على ذلك نحو (24%) من مجموع أفراد مجتمع الدراسة مقابل (6%) والتي تكون غير شائعة إطلاقا على تردد المواطنين في التعاون مع أجهزة مكافحة .

7 . عدم إقتناع البعض بتجريم بعض أنماط الفساد الإداري : تقع هذه العبارة في المركز السابع ، حيث ترتيب معامل الاختلاف بمتوسط معياره (55,86) وهي شائعة جدا نحو ذلك (24%) من مجموع أفراد مجتمع الدراسة مقابل (6%) والتي تكون غير شائعة إطلاقا على عدم أقتناع البعض بتجريم بعض أنماط الفساد الإداري .

8 . ضعف أجهزة الرقابة الإدارية والمالية : تحتل هذه العبارة المركز الثامن من حيث ترتيب معامل الاختلاف بمتوسط معياره (55,90) وهي شائعة جدا نحو ذلك (22%) من مجموع أفراد

مجتمع البحث مقابل (8%) والتي تكون غير شائعة إطلاقاً على ضعف الرقابة الإدارية ،
والمالية .

9. **التداخل في اختصاصات الجهات المكلفة بمكافحة الفساد الإداري** : تحتل هذه العبارة المركز التاسع من حيث ترتيب معامل الاختلاف بمتوسط معياره (63,16) وهي شائعة جداً على ذلك نحو (63,16) وهي شائعة جداً على ذلك نحو (34%) من مجموع أفراد مجتمع الدراسة مقابل (2%) والتي تكون غير شائعة إطلاقاً على التداخل في اختصاصات الجهات المكلفة بمكافحة الفساد الإداري .

10. **صعوبة الحصول على المعلومات الدقيقة في قضايا الفساد الإداري** : تحتل هذه العبارة المركز العاشر من حيث ترتيب معامل الاختلاف بمتوسط معياره (67,82) وهي شائعة جداً على ذلك نحو (20%) من مجموع أفراد مجتمع الدراسة مقابل (10%) والتي تكون غير شائعة إطلاقاً من حيث صعوبة الحصول على المعلومات الدقيقة في قضايا الفساد الإداري .
و لم تكن للعبارات الأخرى أهمية تستحق الذكر بشأن المعوقات التي تعترض طريقة مكافحة الفساد الإداري .

الفصل العاشر: Chapter Tenth

الإستنتاجات و التوصيات : Conclusions and Recommendation

يتضمن هذا الفصل أهم الإستنتاجات التي توصلت إليها الدراسة ، والتوصيات المقترحة على ضوء نتائج الدراسة ، التي يأمل الباحث أن تساهم مساهمة فعالة في مكافحة ظاهرة الفساد الإداري ، وتشجع الإدارات الحكومية لأتخاذ خطوات جادة نحو الإصلاح الإداري المنشود الذي يحقق التنمية الإقتصادية ويزيد دخل الفرد ويساعد على التقدم والإزدهار .

أولا : الإستنتاجات : Alostantajat

1. لقد تنبعت دول العالم لظاهرة الفساد الإداري وخطورتها ، وهذا ما دفع بها الى البحث بغية إيجاد طرق للوقاية منها وأخرى لمعالجتها ، وقد صبت إهتمامها وتركيزها على برامج التثقيف وبناء الإنسان والتدريب والتطوير ، وتنمية التحسس لدى أفراد المجتمع ضد ممارسات الفساد الإداري ، وإصدار الأحكام الخاصة بها ، ودعم كل المؤسسات التي تعنى بمكافحة الفساد الإداري .

2. رغم وجود عدة أساليب وإستراتيجيات لمكافحة الفساد الإداري ، إلا أن هذه الأساليب والإستراتيجيات إذا لم تستند على مرتكزات قوية وفاعلة ، مثل القضاء العادل ، والتطبيق الصحيح للإجراءات فضلا عن وجود نظام ديمقراطي صحيح ، قد لا يكتب لها النجاح في مكافحة ظاهرة الفساد الإداري .

3. تعتبر عناصر إستراتيجية مكافحة الفساد ، والمحاسبة ، والمساءلة ، والشفافية ، والنزاهة ، والرقابة الإدارية ، هي العناصر الأساسية التي تمثل كافة إجراءات النهوض بالأداء للوصول الى مستويات أداء متقدمة .

4. إن بقاء ذوي المناصب الرفيعة لمدة زمنية في موقع واحد يؤدي الى تغير سلوكياتهم (إلا البعض النادر منهم) . فيتحولون من أشخاص منتجين إلى أشخاص يتكلمون على أجهزتهم وعلى المتعاملين معها .

5. تؤكد نظريات العلوم السلوكية أن ظاهرة الفساد نابعة أصلا من ميل الإنسان الفطري الى ممارسة السلوكيات الفاسدة (غير السليمة) ؛ وذلك لأن الطبيعة الإنسانية ، طبيعة غير منضبطة وفوضوية إذا ما تغيبت الأخلاقيات العامة في بيئة إجتماعية تفتقر الى الضوابط ، والمساءلة القانونية .

6. إن اسباب الفساد الإداري والمالي في كوردستان العراق متأصلة الجذور ، وهي ظاهرة ليست أنية ، بل لها تراكمات عبر عقود من الزمن ؛ لذا فإن تشخيص الحلول لا يمكن أن تتم بدون رؤية متكاملة لكل الأوضاع السياسية والإقتصادية والإجتماعية في المجتمع الكوردستاني.

7. إن التباين في توزيع الدخول والثروات سبب رئيس لتفشي ظاهرة الفساد الإداري ، ويولد شعور دائم بالغبين والظلم والحيث لدى فئات كثيرة من المجتمع .

8. لعل غياب الديمقراطية تشكل عنصر أساسي في تفشي ظاهرة الفساد الإداري ، ففي الأنظمة الشمولية التي لاتسمح بوجود أحزاب معارضة تكثر الفساد ؛ لأن غياب المعارضة معناه غياب المراقبة على أداء الأنشطة الرسمية .

9. تزايد الطموحات غير المشروعة لدى الكثير من المسؤولين الذين يرون المنصب العام فرصة تاريخية بالنسبة لهم لتحقيق مكاسب شخصية .

10. عدم تفعيل القوانين وتطبيقها من الأسباب الرئيسية الدامغة للفساد ؛ لأن سيادة دولة القانون والمؤسسات لها الأثر الكبير في معالجة ظاهرة الفساد الإداري ، حيث تنمي لدى المواطنين حافز كبير لمحاربة الفساد في ظل الشعور بوجود سلطة القانون والتشريعات مع ضمان توافر الأمن ، والأمان ، وغياب التهديدات بالقتل ، والإقصاء ، والتهميش .

11. ضعف الإدارة وعدم قدرتها على القيام بواجباتها بشكل سليم يسبب تسلل العناصر غير الكفوءة الى المراكز الحساسة في الأجهزة الحكومية ، مما يجعل هؤلاء باستغلال وظائفهم العامة لأجل ممارسة نشاطات فاسدة ، واستغلال مواقعهم الوظيفية لتحقيق مكاسب ومآرب شخصية كلما سنحت لهم الفرصة بذلك .

12. للفساد المالي والإداري مظاهر، وتجليات سياسية، ومالية ، وإدارية ، وأخلاقية ، كما انها تؤدي الى عدم استثمار أمثل للثروات الطبيعية ، مما أخلَ بحقوق الأجيال الحاضرة والأجيال المقبلة .

13. غياب المساءلة القانونية ، وعدم وجود شفافية في الأداء الحكومي ، وضعف المساندة الحقيقية لهيأة النزاهة ، كل ذلك قلل من تضافر الجهود الشعبية والرسمية بشكل حازم للحد من تداعيات ظاهرة الفساد الإداري .

13. يعد الفساد الإداري والمالي من أخطر المشكلات التي تعاني منها مؤسسات الدولة بصفة عامة ، والشركات المملوكة للدولة بصفة خاصة ، ويترتب عليه تحمل الشركات تكاليف باهضة تنعكس على الأسعار التي تنتجها أو الخدمات التي تقدمها ، مما يضعف قدرتها على التنافس والبقاء .

ثانياً: التوصيات: Recommendations:

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة ، خرج الباحث بالتوصيات الآتية :

1 . العمل بإقرار الذمم المالية للممتلكات والإستثمارات فوق سقف معين للمسؤولين الحكوميين ، بما فيها المبالغ بأسماء المعالين ، والإقرار بالمصالح المتناقضة إن وجدت لدى موظفي القطاع العام ، والتأكيد على ضرورة خضوع موظفي الخدمة العامة ، وكذلك المسؤولين السياسيين للمساءلة عن مصادر هذه الممتلكات .

2 . توفير القنوات الفعالة لتمكين الناس من عرض شكاواهم المتعلقة بالخدمات العامة غير الملائمة وبالمعاملة غير العادلة ، وبالشكاوي ضد الفساد (مثل مكاتب الإدعاء العام للتحقيق ، اللجان المستقلة ، صناديق الشكاوى وغيرها) .

3 . العمل بمبدأ الشفافية في جميع مرافق ومؤسسات الدولة ، لأن تعميق وزيادة شفافية القرارات والممارسات الحكومية وإتاحة الفرصة امام المواطنين للإطلاع على هذه الممارسات تبين للجميع مداها والإستفادة منها ، وإطلاع الفرد على اسلوب العمل وطبيعة النظام السائد في المؤسسة ، لتحقيق التفاعل الواضح والجيد من جهة ، ولتحقيق الرقابة الإدارية من جهة أخرى ؛ لأن عدم

توافر الشفافية والتصرفات غير المهنية والمتحيزة للمنظمات غير الحكومية من شأنها أن تؤدي الى فقدان مصداقيتها لدى الجماهير وتقويض دورها الدفاعي .

4 . **زيادة برامج التوعية والتثقيف ضد الفساد الإداري** ، ونشر الوعي الفكري ، والإقتصادي، والإجتماعي ، والديني مع نشر ثقافة الولاء للوطن، والتفاني في العمل لتحقيق المصلحة العامة؛ وذلك لرفع المستوى الحضاري للمجتمع ، وإعتبار محاربة الفساد المالي والإداري مهمة وطنية يشارك فيها الجميع ، لدرجة يجعل المواطن يشعر بالأمان .

5 . **أعتماد إستراتيجية شاملة ودقيقة** تتضمن إجراءات رادعة ، ووقائية ، وتربوية واضحة ، وضمن سقف زمني محدد ، توجه من خلاله ضربات قاصمة للمؤسسات والأفراد الفاسدين والداعمين للفساد في جميع المستويات الإدارية ومن دون إستثناء ، تعتمد الخبرات والكفاءات الوطنية ، وتأخذ (بالحسبان) مبدأ وضع الشخص المناسب في المكان المناسب ، ووضع آليات موضوعية للتوصيف الوظيفي في اختيار المسؤول .

6 . **العمل من أجل تقليل نسبة البطالة** وتوفير فرص العمل للعاطلين عن العمل بما يؤمن دخلا ثابتا ومتوازنا لكافة أبناء الشعب ، والعمل على تعزيز شبكة الحماية الإجتماعية والتأمين الصحي ، وذلك لشعور المواطن بالأمان والإبتعاد عن الغش والسرقة والفساد بشكل عام .

7 . **إنشاء نظام رقابي فعال ومستقل** مهمته الإشراف ومتابعة الممارسات التي يقوم بها الوزراء والموظفين العاملين في كل وزارة ومؤسسة ؛ مع تشكيل لجان خاصة لتقويم العمل ، ووضع نظام متكامل لأداء الموظفين ، تقوم بإجراء تفتيش وفحص دوري بين الدوائر والوزارات وإعداد تقارير حول ذلك ، وفي الوقت ذاته إطمئنان العاملين والمواطنين بأن هناك حسابا لكل مخالف لكي لايفقدوا إيمانهم بعدالة الحكومة .

8 . **ضرورة إجراء دراسات وإبحاث لفهم تداعيات الفساد إجتماعيا ، وإقتصاديا ، وسياسيا** على بنية المجتمع الكوردستاني حاضرا ، ومستقبلا ، مع ضرورة دعم جهود هيئة النزاهة بكل الوسائل الممكنة شعبيا ورسميا بإعتبارها الباب الوطني للقضاء على الفساد .

9 . وضع مصنف يتضمن تقسيم الوظائف العامة على وفق طبيعة مهامها الى فئات ورتب ، تتطلب من شاغليها مؤهلات خاصة وموضوعية ، أي اعتماد مبدأ ومعيار الكفاءة والخبرة لشغل المناصب ، من أجل تقليل الروتين وتبسيط إجراءات العمل وسرعة إنجاز المعاملات الى الحد الذي لا يتيح للوظف العام سهولة التلاعب .

10 . أتباع خطوات فعالة ومحددة لطرح المناقصات ، وإلغاء الدعوات الخاصة لطرح المناقصات التي تعطي فرصة لبعض الموظفين الكبار لإعطاء المناقصة لمن يريدون دون وجه حق من أجل تحقيق مصالح شخصية على حساب المصلحة العامة .

11 . التدوير الوظيفي (Job Rotation) : من حيث إعتقاد سياسة إجراء تنقلات دورية للموظفين المكلفين بتقديم الخدمات العامة كلما أمكن ذلك ، وخاصة في الدوائر والأماكن التي تعاني من ارتفاع معدلات الفساد الإداري والمالي ، نتيجة إبقاء الموظف نفسه فيها لمدة طويلة ، كالجمارك ، والضرائب ، والعطاءات ، حيث ينبغي تشجيع عمليات التدوير الوظيفي بين العاملين في الأجهزة الحكومية مع مراعاة عدم الإخلال بكفاءة الأداء الوظيفي .

12 . إصلاح نظم العمل الحكومي ويتم ذلك بإعادة النظر في ظروف وأوضاع العاملين في القطاع الحكومي ، والعمل على زيادة الرواتب والأجور بحيث تتماشى و متطلبات العاملين في الدوائر الحكومية . وتقليل فرق الراتب بين رواتب الموظفين العاملين ورواتب كبار الموظفين من المدراء العامين والوزراء وأعضاء البرلمان . هذا الى جانب العمل على إصلاح نظم الموارد البشرية المطبقة بما يمكن من إستقطاب وإختيار العناصر الكفوءة والنزيهة ، والعمل على تنمية قدراتها ومكافأتها بما يجعلها بعيدة عن المغريات والإنحرافات .

13 . الإعلام : بما أن أجهزة الإعلام لها دور مهم في محاربة الفساد ولترويج الحكم المدني الرشيد ؛ لذا علينا إعطاء المجال لأجهزة الإعلام كي تبرز دورها المهم في تسليط الضوء على الفساد في أعلى المواقع الإدارية وأدناها ، مع توافر الضمانات القضائية لحصانة رجل الإعلام . حتى يتمكن من تفعيل دور الإعلام في الرقابة والنقد والكشف عن الممارسات السلبية التي تجري

من قبل موظفي الأجهزة الحكومية ، من خلال نشرها ونقل أخبارها الى الجمهور . وإن عددا غير محدد من المحاكمات الناجحة ضد الفساد بدأت كتقارير صحفية في بعض الدول .

14 . التدريب والتنمية الإدارية : وتعني الإهتمام المتواصل بالتنمية الإدارية وفتح دورات تدريبية للموظفين الحكوميين العاملين في قطاعات الخدمة العامة على أخلاقيات الوظيفة العامة والمسؤولية العامة. وإعادة تقويم الإجراءات التأديبية المعمول بها ، وتوقيع العقوبات الصارمة بحق المخالفين للثقة العامة ، ومساءلتهم عن مصادر دخولهم وممتلكاتهم والإفصاح عنها .

15 . تفعيل دور منظمات المجتمع المدني : نظرا لكون منظمات المجتمع المدني عبارة عن مجموعة التنظيمات التطوعية الحرة التي تملأ المجال العام بين الأسرة والدولة ، لتحقيق مصالح الأفراد ، ملتزمة في ذلك بقيم ومعايير الإحترام والتراضي والتسامح وغيرها من المثل الإنسانية الراقية .

كما أن لهذه المنظمات دورا فاعلا في مراقبة أنشطة الدولة ، وبلورة مواقف موحدة تجاه القضايا التي تهم المجموع الشعبي . وتستند شرعية هذه المنظمات على قدرتها في الدفاع بإخلاص عن مصالح المواطنين وخصوصا المجموعات المهمشة والقليلة التمثيل مثل النساء والفقراء إذ إنها لا تسعى للربح .

16 . ضرورة إنشاء مكتب للأخلاق : كما حصلت في اليابان ، والولايات المتحدة ، إذ إن غالبية كتاب الإدارة قد ركزوا على الجوانب الأخلاقية التي يجب أن يتمتع بها الموظف العام ومنها (الأمانة ، والأستقامة ، والأحاساس بالمسؤولية تجاه الآخرين ، والحرص على المصلحة العامة ، والأقتصاد في النفقات ، والمساواة في المعاملة)؛ لأن الموظف العام بمثابة القدوة والمثل الأعلى لجميع العاملين ، سواء بإحترامهم للقوانين والأنظمة أو إلتزامهم بقواعد العمل أو تعاملهم النزيه مع المواطنين .

17 . العقلانية في إتخاذ القرارات والالتزام بقواعد القانون ، والحد من إحتكار السلطة ، والعمل على توعية الموظفين بأضرار الفساد ، مع تبسيط إجراءات العمل ، والتخلص من المعوقات الإدارية .

18 . العمل على إنشاء مؤسسة لمكافحة الفساد مثل : (تشكيل هيئة النزاهة) على أن تتمتع بسلطات تحري واسعة في مجالات عملها ، وأن تكون مزودة بالإمكانيات الكافية ، بحيث ينتقي لها أكفأ وأفضل العناصر . وعلى أن يتمتع بحصانة تمكنه من القيام بدوره بشكل فعال ، حيث يمكن الاستفادة من تجارب الدول والمنظمات التي أنشأت جهازا مماثلا من حيث تنظيمه والأدوار التي يباشرها والتبعية الخاصة به وكذلك نظم عمله .

19 . إلزام الشركات المملوكة للدولة بنشر التقارير المالية السنوية والإيضاحات الممكنة لها ، وتقرير مراقب الحسابات وتقرير مجلس الإدارة ، على أن تتضمن هذه التقارير العديد من المؤشرات المالية وغير المالية التي تعكس أداء الشركة ، مثل نسب الربحية والسيولة ، وتطور هذه النسب من سنة الى أخرى ، وذلك في الصحف المحلية وعلى موقع الشركة على الشبكة الدولية للمعلومات (الأنترنت) ليتسنى للجمهور الإطلاع عليها .

20 . تبني الإجراءات الكفيلة بالكشف والتحري والتحقيق وإدانة الموظفين الفاسدين ، ووضع التعليمات لمصادرة الأموال والممتلكات التي حصل عليها الموظفين الذين ثبت فسادهم ، بعيدا عن التأثيرات والتهديدات أو التخوف من النتائج والمعوقات الفنية غير الضرورية .

21 . إعادة هيكلة الخدمة المدنية ، حتى تستجيب بصورة أفضل للإحتياجات المحلية في جميع أنحاء كوردستان ، مع إضفاء الصبغة المهنية على الخدمة المدنية (مكافآت مناسبة ، وتدريب ، وإدارة ماهرة ، وموضوعية الأختبار ، والترقية ، وميثاق للأخلاقيات الوظيفية ، وإجراءات مبسطة ، والتحلل من مظاهر البيروقراطية المعقدة ، وتحديد واجبات ، ومسؤوليات الوظائف ، ومعايير اداء مناسبة) .

22 . بحث نظم العمل المصرفية والمالية ، بهدف منع هروب رؤوس الأموال ، والحيلولة دون التهرب من الضرائب والجمارك المفروضة .

23 . تصميم برامج الإصلاح الإداري : أثبتت تجارب بعض الدول التي حققت نجاحا نسبيا في التقليل والحد من الفساد انه عند تصميم برامج الإصلاح الإداري ، وينبغي التعامل مع مجالين أساسيين من مجالات العملية البيروقراطية في قطاع الخدمة المدنية هما :

أ . مقارنة الإجراءات الإدارية الرسمية ، كما هي محددة في السياسات والتشريعات والتعليمات بالإجراءات الإدارية غير الرسمية ، كما تتم في الواقع العملي بغرض إيضاح الفجوة بين ما ينبغي أن يكون وما هو كائن على صعيد الممارسة . وكلما كانت الفجوة كبيرة زادت المساحة الممكنة للفساد والعكس صحيح . أن تضيق الفجوة بين الإجراءات الرسمية وغير الرسمية أمر يصبّ في الجهود المبذولة لمكافحة الفساد .

ب . مراقبة وتنظيم عملية إتخاذ القرارات وتوزيع العمل على الموظفين بشكل مدروس ، مع تطوير نظم المساءلة بهدف الحدّ من ممارسات الفساد ، وتحسين الخدمات الحكومية .

الفصل الحادي عشر: المصادر

REFERENCES

أولاً : المصادر العربية :

- 1 . أحمد عبد الرزاق سلمان ، المعلوماتية وعلاقتها بأخلاقية الوظيفة العامة ، مجلة العلوم الإقتصادية و الإدارية ، مجلد / 7 ، ع/24 ، 2000م .
- 2 . د . إبراهيم حامد طنطاوي ، جرائم الإعتداء على الوظيفة والمال العام ، الرشوة والتربح ، القاهرة ، المكتبة القانونية ، ط / 1 ، 2000م .
- 3 . د . أحمد صقر عاشور ، نحو برنامج متكامل لمكافحة الفساد الإداري ، أخبار الإدارة ، العدد / 26 ، 1999م .
- 4 . أحمد الطويل ، الإحتساب على مرتكبي جريمة الرشوة ، الرياض ، مطبعة النهضة ، 1987م .
- 5 . د . أحمد رشيد ، الفساد الإداري الوجه القبيح للبيروقراطية المصرية ، مطبوعات دار الشعب ، القاهرة ، 1976م .

- 6 . أبو سنّ ، أحمد إبراهيم ، إستخدام أساليب الترغيب والترهيب في مكافحة الفساد الإداري ،
المجلة العربية للدراسات الأمنية والتدريب ، مجلد /11 ، ع /21 ، 1996م .
- 7 . أبو شيخه ، نادر أحمد ، الفساد في الحكومة ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، 1994م .
- 8 . أحمد ، سمير نعيم ، أثر التغيرات البنائية في المجتمع المصري خلال حقبة السبعينات على
القيم الإجتماعية ومستقبل التنمية ، مجلة العلوم الإجتماعية ، ع /2 ، 1983م .
- 9 . د . أحمد رشيد ، نظرية الإدارة العامة ، السياسة العامة للإدارة ، القاهرة ، دار النهضة
العربية ، 1993م .
- 10 . الأعرجي ، عاصم ، نظريات التطوير والتنمية الإدارية ، إدارة التعليم العالي ، بغداد ،
1988م .
- 11 . أنور العمروسي ، أمجد العمروسي ، جرائم الأموال العامة وجرائم الرشوة ، الإسكندرية ،
دار الفكر الجامعي ، 1991م .
- 12 . أبو سديرة ، محمود ، أوراق ووقائع حلبة الحوار للجمعية العمومية التي إنعقدت في بيروت
، إصدارات المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، 1997م .
- 13 . أفندي ، عطية حسين ، الإدارة العامة ، إطار نظري ، مداخل للتطوير وقضايا هامة في
الممارسة ، دار الكتب ، القاهرة ، 2002م .
- 14 . الأيوبي ، نزيه ، الإصلاح الإداري والتطوير المؤسسي في العالم العربي ، في ظل
التحديات الإقتصادية الجديدة ، القاهرة ، 1995م .
- 15 . الباز ، علي ، أصول الإدارة العامة ، دار الجمعيات العربية ، مطبعة الإشعاع الفنية ،
1990م .
- 16 . الباز ، عفاف محمد ، رسالة دكتوراه ، الإصلاح الإداري كوظيفة إستشارية في التنظيم
الحكومي المعاصر ، جامعة القاهرة ، كلية الإقتصاد والعلوم السياسية ، 1995م .
- 17 . د . إبراهيم النائب ، د . إنعام باقية ، بحوث العمليات (خوارزميات وبرامج حاسوبية) ،
عمان ، الأردن ، 1999م .

- 18 . الحامد، محمد بن معجب ، الرومي ، نايف بن مثال ، الأسرة والضبط الإجتماعي ، مجلة العلوم الإجتماعية ، الرياض ، 2001م .
- 19 . السالم ، خالد بن عبد الرحمن ، الضبط الإجتماعي والتماسك الأسري ، مجلة العلوم الإجتماعية ، الرياض ، 2000م .
- 20 . الرشدان ، عبد الله ، علم إجتماع التربية ، دار الشروق ، عمان ، الأردن ، 1999م .
- 21 . الكيلاني ، هيثم ، الإستراتيجيات العسكرية للحروب العربية الإسرائيلية ، 1993م .
- 22 . البياتي ، ياس خضير ، الإتصال الدولي والعربي ، مجتمع المعلومات ، 2007م .
- 23 . الشهابي ، علي سعيد ، الإصلاح في البحرين ، مسؤولية الجميع ، ملتقى البحرين ، 2003م .
- 24 . السالمي ، علاء عبد الرزاق ، تقنيات المعلومات الإدارية ، 2001م ، عمان ، الأردن .
- 25 . السراج ، عايد سعيد ، العلمانية ، الدين ، الإسلام السياسي ، مؤسسة الحوار المتمدن ، 1983م .
- 26 . الشهابي ، علي سعيد ، الغصلاح السياسي ، مسقط ، البحرين ، 2009م .
- 27 . الزهراني ، عبد الرزاق ، بنية الأسرة المسلمة وأثرها في إستقرار المجتمع ، الرياض ، مجلة جامعة الأمام محمد بن مسعود ، ع 25/ ، 1999م .
- 28 . السيف ، محمد إبراهيم ، دراسة في البناء الإجتماعي ، الرياض ، دار التنقيف ، 1991م .
- 29 . العادلي ، فاروق محمد ، علم الإجتماع العام ، جدة ، دارالزهران ، 1993م .
- 30 . الموسوي ، سالم رمضان ، دور محقق مفوضية النزاهة في جرائم الأموال والفساد الإداري ، 2009م .
- 31 . المجالي ، فايز ، معنى الوساطة وأسبابها لدى الشباب في المجتمع الأردني ، مجلة مؤتة ، ع 3/ ، مجلد 11/ ، 1996م .
- 32 . الكبيسي ، عامر ، الفساد الإداري ، رؤية منهجية للتشخيص والتحليل والمعالجة ، المجلة العربية للإدارة ، ع 1/ ، مجلد 20/ ، 2000م .

- 33 . القهوجي ، علي عبد القادر ، علم الإجرام وعلم العقاب ، بيروت ، الدار الجامعية ، 1985م .
- 34 . المقريري ، تقي الدين ، إغاثة الأمة بكشف الغمة ، تحقيق سعيد عبد الفتاح عاشور ، القاهرة ، دار الهلال ، 1990م .
- 35 . الصالح ، أحمد علي ، بناء محافظ رأس المال الفكري من الأنماط المعرفية ، ومدى ملاءمتها لحاكمية الشركات في القطاع الصناعي المختلط في بغداد ، أطروحة مقدمة الى مجلس كلية الإدارة والأقتصاد بجامعة بغداد كجزء من متطلبات شهادة الدكتوراه فلسفة ، إدارة الأعمال ، 2006م .
- 37 . الصرايرة و آخرون ، المنهج التدريبي لمعالجة الفساد الإداري في القطاع العام الأردني ، منظور مقترح ، الإداري ، ع /73 ، مسقط ، 1998م .
- 38 . الدليمي ، باسم الفيصل ، الفساد الإداري وبعض أشكاله من وجهة نظر عينة من المديرين ، رسالة ماجستير ، كلية الإدارة والأقتصاد ، جامعة بغداد ، 1999م .
- 39 . الوائلي ، ياسر خالد بركات ، الفساد الإداري مفهومه ومظاهره وأسبابه ، مركز دراسات المستقبل ، 2005 م .
- 40 . العقيل ، عقيل سعد ، أثر الوازع الديني في مكافحة جريمة الرشوة ، رسالة ماجستير غير منشورة ، المركز العربي للدراسات الأمنية والتدريب ، الرياض ، 1988م .
- 41 . الخياط ، محمد أحمد القاسم ، الفساد السياسي ، دراسة ميدانية لمعرفة اتجاهات طلاب جامعة صنعاء نحو الفساد المالي والإداري ، مجلة التربية المعاصرة ، ع/28 ، 1993م .
- 42 . الشاذلي ، فتوح ، جرائم التغيرير المنظمة في المملكة العربية السعودية ، الرياض ، جامعة الملك سعود ، 1989م .
- 43 . الهيجان ، عبد الرحمن أحمد ، إستراتيجية ومهارات مكافحة الفساد الإداري ، المجلة العربية للدراسات الأمنية والتدريب ، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية ، الرياض ، ع/23 ، 1997م .

- 44 . الجعلي ، محمد عثمان ، مشرفي ، محمد أمين ، تسبيب العاملين محاولة لتأطير ودراسة ظاهرة سلوكية ، مطبوعات المنظمة العربية للعلوم الإدارية ، ع/295، 1985 م .
- 45 . العبيدي ، حسين ، الضمانات التأديبية للموظف العام في العراق ، أطروحة دكتوراه غير منشورة ، كلية القانون ، جامعة بغداد ، 1991 م .
- 46 . الصائغ ، ناصر ، الإدارة العامة والإصلاح الإداري بين الواقع والطموح ، عمان ، الأردن ، 1986 م .
- 47 . العدوان ، ياسر ، نماذج لمفاهيم الإصلاح الإداري في الوطن العربي ، عمان ، الأردن ، 1986 م .
- 48 . العدوان ، ياسر ، أثر الثقافة التنظيمية وأنعكاسها على رأس المال الفكري ، عمان ، الأردن ، 2010 م .
- 49 . الفساد في الحكومة ، تقرير الندوة الإقليمية التي عقدتها دائرة التعاون الفني والتنمية ، ومركز التنمية الإجتماعية والشؤون الإنسانية بالأمم المتحدة في لاهاي _ هولندا ، 1985م ، عمان ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، ترجمة نادر أحمد أبو شيخة ، مراجعة أ . د ناصف عبد الخالق ، 1993 م .
- 50 . برنامج المجتمع المدني العراقي ، الدليل الإرشادي حول أدوات تشخيص الفساد الإداري ، بغداد ، العراق ، 2006 م .
- 51 . بدران ، شبل ، التربية والمجتمع ، دار المعرفة الجامعية ، الإسكندرية ، 1999 م .
- 52 . جريدة البيان ، الفساد كظاهرة عالمية ومحلية ، ندوة الأربعاء ، 1999 م .
- 53 . د . جون أكويج ، جريدة الحقيقة السودانية ، حوار عن الفساد ، 2005 م .
- 54 . دسوقي ، كمال ، سيكولوجية الإدارة العامة ، القاهرة ، مكتبة الأنجلو المصرية ، 1961م .
- 55 . د . جلال أمين ، الفساد زاد في عصر مبارك ، وفترة نظيف لا أستطيع توصيفها ، جريدة الدستور ، 2010 م ، القاهرة ، مصر .

- 56 . د . ديالا الحاج عارف ، الإصلاح الإداري بين الفكر والممارسة ، جريدة الرياض ، 2009م .
- 57 . داود خير الله ، الفساد ظاهرة عالمية وآليات ضبطها ، مجلة المستقبل العربي ، ع / 309 ، 2004م .
- 58 . هلال ، علي الدين ، مفهوم الفساد السياسي ، دراسة إستطلاعية ، المجلة الجنائية القومية ، ع / 2 ، مجلد / 28 ، 1985م .
- 59 . هولي جريجوري وجيسون ر. ليلين ، دور لجنة المراجعة في حوكمة الشركات ، 2003م .
- 60 . زياد عربية ، بن علي ، الفساد أشكاله ، وأسبابه ، ودوافعه ، وآثاره ، ومكافحته ، بحث منشور ، في مجلة استراتيجية ، جامعة دمشق ، ع/ 16 ، 2005م .
- 61 . زويلف ، مهدي حسن ، سليمان أحمد اللوزي ، التنمية الإدارية والدول النامية ، عمان دار مجدلاوي ، 1993م .
- 62 . كارولين فان رجيغم وبياتريس ويدر ، الفساد البيروقراطي ومعدل الإغراء ، هل تؤثر الأجور في الخدمة المدنية على الفساد ؟ ، مجلة اقتصاد التنمية ، العدد / 65 ، 2001م .
- 63 . د . كاترين لكوشتا هليليج ، جون ، سليفان ، غرس حوكمة الشركات في الإقتصادات النامية والصاعدة والانتقالية ، دليل لإرساء حوكمة الشركات في القرن الحادي والعشرين، إصدار مركز المشروعات الدولية الخاصة ، واشنطن ، 2010م .
- 64 . ليكي ، بيريت ، ترجمة عبد القوى عبد المنعم ، إدارة الجمعيات الخيرية غير الهادفة للربح ، دليل الجمعيات في ظل الظروف المتغيرة ، الدار الدولية للنشر والتوزيع ، القاهرة ، 2000م .
- 65 . مجلس وزراء داخلية العرب ، مكافحة الفساد الإداري ، وثائق الدورة السادسة في تونس ، 1987م .
- 66 . مطلب النفيسة ، واجبات الموظف العام وتأديبه ، الرياض ، معهد الإدارة العامة ، 1986م .
- 67 . محمود ، صلاح الدين فهمي ، الفساد الإداري كعمق لعمليات التنمية الإجتماعية والإقتصادية ، المركز العربي للدراسات الأمنية والتدريب ، الرياض ، 1993م .

- 68 . مقلد ، اسماعيل صبري ، دراسات في الإدارة العامة مع بعض تحليلات مقارنة ، ط/3 ، مؤسسة الصباح ، الكويت ، 1980م .
- 69 . محمد المختار زادني ، تقنية المعلومات والكتابة الرقمية ، 2006م .
- 70 . د. محمد المهدي ، حين يصل الفساد لمواطن العفة ، مجلة النفس المطمئنة ، ع/97 ، 2009م .
- 71 . محمود عبد الفضيل ، مفهوم الفساد ومعاييرها ، مجلة المستقبل العربي ، ع/309 ، 2004م .
- 72 . محمود عبد الفضيل ، الفساد وتداعياته في الوطن العربي ، مجلة المستقبل العربي ، ع/242 ، 1999م .
- 73 . محمود عبد الفضيل ، من الفساد الأصغر الى الفساد الأكبر ، جريدة السفير ، 2000م .
- 74 . مازن مسلول ، الفساد الإداري ، مجلة النبأ ، ع/80 ، 2006م .
- 75 . نوزاد عبد الرحمن ، الفساد والتنمية ، التحدي والاستجابة ، مجلة الإداري ، ع/86 ، 2001م .
- 76 . د . نجم عبود نجم ، أخلاقيات الإدارة في عالم متغير ، القاهرة ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، 2000م .
- 77 . د. نبراس محمد ، مصطلحات إجتماعية ، السيطرة الإجتماعية أو الضبط الإجتماعي ، الحصن النفسي ، شبكة النبأ المعلوماتية ، 2007م .
- 78 . د . نايف أبو خلف ، آليات إصلاح الفساد الإداري والمالي والإقتصادي في مؤسسات السلطة الفلسطينية ، 2009م .
- 79 . نادية رضوان ، الشباب المصري المعاصر وأزمة القيم ، القاهرة ، الهيئة المصرية العامة للكتاب ، 1997م .

- 80 . خليفة ، محمد عبد اللطيف ، العوامل المؤثرة في إتجاهات مدراء الأعمال نحو تكوين تحالفات استراتيجية أقليمية ، دراسة ميدانية على القطاع الصناعي في دولة الإمارات ، المجلة العربية للعلوم الإدارية ، مجلد /8 ، ع /1 ، 2001م .
- 81 . صالح أحمد علي ، تفويض الصلاحيات بين الضرورات والمحذورات، المعهد العالي للتطوير الأمني والإداري ، 1999م .
- 82 . صالح أحمد علي ، أمراض إدارية ، تشخيص وعلاج ، معهد التدريب والتطوير ، بغداد ، 1998م .
- 83 . صالح بن محمد المزيد ، كسب الموظفين وأثره في سلوكهم ، شركة العبيكان للطباعة والنشر ، الرياض ، 1983م .
- 84 . صاحب الربيعي ، مظاهر الفساد والإفساد في مؤسسات الدولة والمجتمع ، مجلة الحوار المتمدن ، ع/2224 ، 2008م .
- 85 . د. علي أحمد فارس ، حل الأزمات (الفساد الإداري إنموذجا) ، 2008م .
- 86 . د . علي أحمد فارس ، دور العامل الإداري في تفسير أزمة التنمية في العراق ، 2008م.
- 87 . د . عبد اللطيف الرعود ، الفساد السياسي ، مجلة الحوار المتمدن ، ع/2434 ، 2008م.
- 88 . عبد الوهاب الشيشاني ، دور القيم الغائبة التي تحكم بناء الفرد في مكافحة جريمة الرشوة ، ط/1 ، 1991م .
- 89 . عبد الهادي ، أحمد محمد ، الإنحراف الإداري في الدول النامية ، الإسكندرية ، مركز الإسكندرية للكتاب ، 1997م .
- 90 . د . علي شتا ، الفساد الإداري ومجتمع المستقبل ، الإسكندرية ، مكتبة ومطبعة الأشعاع الفنية ، ط /1 ، 1999م .
- 91 . شتا ، السيد علي ، الإنحراف الإجتماعي لأنماط والتكلفة ، الإسكندرية ، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، 1999م .

92. شتا ، السيد علي ، نظرية الإغتراب من منظور علم الاجتماع ، الرياض ، عالم الكتب ، 1984م .
- 93 . د . عبد الرحمن تيشوري ، أبرز التجارب الدولية والعربية في إصلاح الإدارة العامة ، دمشق ، سورية ، 2007م .
- 94 . د . عبد الرحمن تيشوري ، الفساد الإداري صور وتجليات ، أسباب وحلول ، مجلة الحوار المتمدن ، ع / 1454 ، 2006 م ، دمشق ، سوريا .
- 95 . د . عبد الرحمن تيشوري ، الفساد والسلطة السياسية وأثر ذلك على التنمية في سوريا ، مجلة الحوار المتمدن ، ع / 1375 ، 2005م .
- 96 . د . علي وتوت ، توصيف ظاهرة الفساد ، مجلة النبأ ، ع / 79 ، 2005م .
- 97 . د . علي وتوت ، الجامعة العراقية والتحول الديمقراطي ، جامعة القادسية إ نموذجاً ، مجلة الحوار المتمدن ، ع / 2437 ، 2008م .
- 98 . عبد الحميد الصائغ ، حديث الفساد الإداري في العراق ، من بحوث الندوة العربية ، مركز دراسات الوحدة العربية ، الإسكندرية ، 2004م .
- 99 . عادل عبد اللطيف ، الفساد كظاهرة عربية وآليات ضبطها ، إطار فهم الفساد في الوطن العربي ومعالجته ، مجلة العربي ، 2004م .
- 100 . د . عطية حسين أفندي ، الممارسات غير الأخلاقية في الإدارة العامة ، 2004م .
- 101 . عطوان ، خضر عباس ، للفساد الإداري استحقاقات إجتماعية وسياسية ثقيلة ، جريدة الزمان ، ع / 1809 ، 2004م .
- 102 . د . عاشور ، أحمد صقر ، نحو برنامج متكامل لمكافحة الفساد الإداري ، نشرة أخبار العراق ، ع / 26 ، 1999م .
- 103 . علي عبد الله حماده ، القانون النموذجي بشأن التجارة الإلكترونية الذي أعمدته لجنة الأمم المتحدة للقانون التجاري الدولي ، 2007م .

- 104 . د . عبد الله عكايلة ، الرقابة الإدارية ودورها في مكافحة جريمة الرشوة ، ندوة الرشوة وخطورتها على المجتمع ، الرياض ، المركز العربي للدراسات والتدريب ، 1992م .
- 105 . عبد القادر الشبخلي ، معوقات تطوير نظم وأجهزة الخدمة المدنية في الأقطار العربية ، عمان ، دار الفكر والنشر والتوزيع ، 1982م .
- 106 . د . عبد الفتاح خضر ، جرائم التزوير والرشوة في المملكة العربية السعودية ، الرياض ، مطبعة السفير ، 1989م .
- 107 . د . علاء عبد الرزاق ، نظم إدارة المعلومات ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، 2008م .
- 108 . عباس النوري ، نظرية الدولة العراقية الجديدة (النظام الإداري الناجح) ، جريدة الوطن ، مازن دويكات (إضافة الإدارة اليابانية 9 ، 2008م) .
- 109 . أ . د علي إبراهيم الخضر ، إنموذج مقترح للإصلاح الإداري في سوريا ، منتدى النشر ، مجلة العلوم الاقتصادية ، 2008م .
- 110 . عبد القادر ، علي عبد العزيز ، دور الوازع الديني في توجيه السلوك الإنساني ، المجلة العربية للدراسات الأمنية ، ع / 13 ، الرياض ، 1991م .
- 111 . د . عبد الحميد جمعة ، أثر موت العالم في فساد العالم ، دراسات وبحوث عن الفساد ، 2009م .
- 112 . عبد الله الفيتوري المرابط ، الشفافية الإدارية وتأثيرها على سلوك وكفاءة العاملين ، رسالة ماجستير غير منشورة ، أكاديمية الدراسات العليا ، 2005م .
- 113 . د . عامر الكبيسي ، إدارة شؤون الموظفين والعاملين ، بالخدمة المدنية ، دار الكتب لجامعة بغداد ، 1980م .
- 114 . د . عامر خضر الكبيسي ، إدارة الخدمة المدنية بدولة الإمارات ، بين الواقع والطموح ، الخليج العربي (العراق) مجلد / 13 ، ع / 1 ، 1981م .

- 115 . أ . د . عبد الواحد مشعل ، التداعيات الإجتماعية للفساد الإداري والمالي على الدولة والمجتمع ، رؤية تحليلية كحالة العراق ، ورقة عمل مقدمة الى الندوة العلمية التي أقامتها بيت الحكمة بالتعاون مع كلية الآداب ، جامعة بغداد ، 2000م .
- 116 . فحلة ، حسن رمضان ، علاج الشريعة الإسلامية للانحراف الوظيفي والفساد الإداري ، مجلة الفيصل ، ع /189 ، 1992م .
- 117 . فهد بن سعود عبد العزيز العثيمين ، أخلاقيات الإدارة في الوظيفة العامة ، بيروت ، مؤسسة الرسالة ، 1993م .
- 118 . د . فادية عمر الجولاني ، الرشوة في الدول النامية ، الإسكندرية ، المكتبة العربية ، 2002م .
- 119 . د . فتوح عبد الله الشاذلي ، الجرائم المضرة بالمصلحة العامة في القانون المصري ، الإسكندرية ، المكتب الجامعي الحديث ، ط /1 ، 1991م .
- 120 . أ . د . سحر قدوري ، مؤسسات المجتمع المدني وإمكانياتها في الحد من الفساد الإداري ، مركز المستنصرية للدراسات العربية الدولية ، بغداد ، 2008م .
- 121 . أ . د . سعد العنزي ، أخلاقيات الإدارة ، المجلة العراقية للعلوم الإدارية ، ع /3 ، 2002م .
- 122 . أ . د . سعد العنزي ، وجهة نظر تحليلية في الفساد ، مجلة أخبار المحاسبة ، ع /6 ، 2002م .
- 123 . سوليفان ، جون وشكولنكوف ، الكسندر ، مكافحة الفساد (منظورات وحلول القطاع الخاص) مركز المشروعات الدولية الخاصة ، واشنطن ، 2005م .
- 124 . ساهر عبد الكاظم مهدي ، الفساد الإداري أسبابه وآثاره وأهم أساليب المعالجة ، دائرة المفتش العام ، 1995م .
- 125 . سعاد عبد الفتاح محمد ، الفساد الإداري والمالي ، المشكلة والحلول ، 2009م .

- 126 . د . سمير عبود ، صباح نوري ، دراسات وبحوث عن الفساد الإداري والمالي في العراق ، مظاهره وأسبابه ، ووسائل علاجه ، بغداد العراق ، 2009م .
- 127 . د . سعد غالب ياسين ، الإدارة الإستراتيجية ، دار البارودي ، 1998م ، عمان ، الأردن .
- 128 . سمية غاوي مجيد القيسي ، الفساد الإداري والمالي الواقع والطموح ، مجلة الطريق ، 2009م .
- 129 . قيس المؤمن ، حسن حريم وليد ، التنمية الإدارية ، دار الزهران للنشر ، 1997 .
- 130 . قيس المؤمن ، المنظمة ونظرية التنظيم ، دار الزهران للنشر ، فلسطين ، 1993م .
- 131 . ريسان عزيز ، تبدل القيم ، مجلة العلوم الإجتماعية ، ع / 2 ، 2008م .
- 132 . روبرتا جاتي ، الفساد وتعرفة التجارة ، أو حالة للتعرف الموحدة ، ورقة عمل بحوث السياسات ، صادرة عن البنك الدولي / 2216 ، 1999م .
- 133 . روفائيل دي تيلا ، وأرتستوشار جروسكي ، السيطرة على الفساد من خلال الأجور المرتفعة ، تقرير الفساد العالمي ، برلين ، 1999م .
- 134 . شيخ ، سمير عابد ، الركائز الثلاثة لمحاصرة الفساد العالمي ، مجلة الأحوال ، ع / 6 ، لندن ، 1998م .
- 135 . تغريد الكشك ، نحو إصلاح إداري ناجح ، 2007م .
- 136 . تانزي ، فيتو ، الفساد والأنشطة الحكومية والأسواق ، التمويل والتنمية ، مجلد / 32 ، ع 4/ واشنطن 1995م .
- 137 . تقرير هيئة الأمم المتحدة ، الفساد في الحكومة ، تقرير الندوة الإقليمية التي عقدتها دائرة التعاون الفني للتنمية DTCD ومركز التنمية الإجتماعية والشؤون الإنسانية CSDHA بالأمم المتحدة ، لاهاي ، هولندا ، ترجمة أحمد ابو شيخة ، عمان ، الأردن ، المنظومة العلمية للتنمية الإدارية ، 2008م .
- 138 . تجارب عالمية مختارة في الإصلاح الإداري ، إصدارات المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، 1997م .

- 139 . أرمنج زايثلن ، النظرية المعاصرة في علم الاجتماع ، ترجمة محمود عودة ، 1989م.
- 140 . عبدالله صادق ، كتاب الفساد الإداري ، 2004م .
- 141 . أنطوان عسرة ، دور مؤسسات المجتمع المدني في مكافحة الفساد ، مجلة المستقبل العربي ، 2004م ، العدد /310 .
- 142 . نادر فرجاني، الحكم الصالح في البلدان العربية ، المستقبل العربي، العدد256، 2000م.
- 143 . عمر قشاش ، وجهة نظر حول واقع قطاع الدولة ومعاناته وضرورة إصلاحه ، 2007م.
- 144 . عماد الشيخ داود ، الشفافية ومراقبة الفساد ، 2004.
- 145 . الشميري ، مظاهر الانحراف الوظيفي ، مجلة التدريب والتقنية ، العدد/57 ، 1996م .
- 146 . محمد عادل التريكي ،مكافحة الفساد الإداري والمحافظه على المال العام.
- 147 . بلال أمين زين الدين ، ظاهرة الفساد الإداري في الدول العربية ، 2009م.
- 148 . ستاورت جورج مودي ، تكلفة الفساد ، الإصلاح الإقتصادي، 1999.
- 149 . جاك دنكان ، افكار عظيمة في الإدارة ، ترجمة محمد الحديدي ، 1991م.
- 150 . حسن الشامي ، التحول الإقتصادي والفساد الإداري ، 1999م.
- 151 . مايكل جونستون ، ترجمة د . نايف الياسين ، متلازمات الفساد (الثروة ، السلطة ، الديمقراطية) ، 2008م.
- 152 . د . حمدي عبد العظيم ، غسيل الأموال في مصر والعالم ، 2007م.
- 153 . ابراهيم شحاته ، الإصلاح الإداري في الدول العربية ، مجلة مصر المعاصرة ، العدد429، 1992م ، ص 12 .
- 154 . سوزان_ روزأكرمان ، ترجمة فؤاد سورجي ، الفساد والحكم (الأسباب ، العواقب ، والإصلاح) . 2003م ، ص128.
- 155 . عبد الخالق فاروق ، جذور الفساد الإداري في مصر ، 2008م .

156 . مؤيد يوسف نعمة الساعدي ، إدارة الشعور في منشآت الأعمال مدخل سلوكي لتطوير المهارات الشعورية للقيادات الإدارية ، جريدة العلوم الإقتصادية والإدارية ، المجلد /10 ، 2004م

157 . حرموش ، عادل والعنزي ، سعد ، أخلاق الإدارة وإدارة الأخلاق ، بإشارة خاصة لمنشآت الأعمال ، بحث مقبول للنشر مقدم الى المؤتمر الأول للإدارة ، جامعة أريد ، 2000م ، الأردن .

158 . خضر ، محسن ، عولمة الفساد ، رؤية غربية ، جريدة الوطن ، 2005م .

ثانيا : المصادر الأجنبية :

1. Alam , M , Shahid , 1991 , " Some Economic costs of Corruption in IDC" Journal of Development studies 27 : 89 – 97 .
- 2 . Alexander , Herbert E , 1991 , Reform and Local Campaigns , New York : Twentieth Century Found .
- 3 . Bardhan , Pranab , 1993 , Symposium on Management of Local Commons " , Journal of Economic Perspectives 7 : 87 – 92 .
- 4 . Burki , Shahid Javed , 1997 , " Governance , Corruption and Development : The Case of Pakistan " , paper Present at the Work shop on Governance Issuess in South Asia , Yale University < New Haven CT, November 19 .
- 5 . Coalson ,Robert ,2003 , " Can the Kremlin Really Fight Corruption ? RFE/RL Russian political Weekly 3 : 28 ,16 . Reprinted in JRL 7253 , July 17 .
- 6 . Carino , Ledivina , 1986 . " Tonic or Toxic : The Effects of Graft and Coivuption" in Ledivina A . Carino , ed .,Bureaucratic Corruption in Asia Causes , Consequence ,S and Controls , Ouezon City , the Philippines : JMC press . pp.163-194 .

- 7 . Cartier – Bresson J . 1995 , " L tconomic dela Corruption " in D . della Parto and Y . Meny .eds , Democratie et Corruption en Europe , Paris : La Decouvete , pp. 149 -164 .
- 8 . Doig , Alan , and Robin Theobald , eds ., 2000 . Corruption and Democratisation , London : Frank Cass.
- 9 . Dobel , J.P. 1978 , " The Corruption of a State ," American political Science Review 72 : 958 – 973.
- 10 . Elliott , Kimberly Ann , ed . 1997a . Corruption and the Global Economy , Washington : Institute for International Economics .
- 11 . Euben , J .P .1978 . " On Political Corruption ," The Antioch Review 36 : 103 – 118 . Fabre , Guilhem .2001 . " State , Corruption , And Criminalisation in China ," International Social Science Journal 53 : 459 – 466.
- 12 . Finer , S . E . , ed . 1975 , Adversary Politics and Electoral Reform , London : Anthony Wigram.
- 13 . Girling J.L . S .1997 . " Corruption , Capitalism and Democracy , London and New York : Routledge .
- 14 . Glees , Anthony , 1987 . "The Flick Affair , A Hint of Corruption in the Bonn Republick " Corruption and Reform 2 :111- 126 .
- 15 . Gillespie , Kate ," and Gween OKruhlik , 1991 . The Political Dimensions of Corruption Clean-ups ," Compavative politics 24 , no . 1 (October) 77- 79 .

- 16 . Hwang Jon- Sung 1997. " Analysis of the Structure of Korean political Elite " Korea Journal 37 : 98-117 .
- 17 . Hwang , Kelley K. 1996 . " South Coreas Bureaucracy and the Informal politics of Economic Development ," Asian Survey 36 : 306-319 .
- 18 . Hwang , K 1997 . administrative Corruption in the Republic of , Korea (Coverment of employees , Cynicism , ethich un published PH. D. Dissertation , Dissertations Abstracts).
- 19 . Homan Rights Watch 2002 . " Kenya,s Unfinished Democracy , AHuman Rights Agenda for the New Government ," online at . . . <http://www.hrw.org/repoYts/2002/Kenya2/Kenya1202 . pdf> (Viewed July ,17, 2003) .
- 20 . Hellman , Joel S . , Geraint Jones , and , Daniel Kaufmann . 2000 , " Seize the State , seize the day : State Capture Corruption , and Influnce in Transition " Policy Research Working paper 2444 , Washington , DC : World Bank .
- 21 . John ston , Michael (1982) . Political Corruption and public in American Montterey ,California : Brooks /Cole Publishing .
- 22 . Kl.S.Kout Soukis,patterns of corruption and political change in modern Greece,1946-1987, corruption and Reform vol.4 p.1-13,1989.
- 23 . L . W . Rue and L . L , Byats , Management Irwin , Hone Wood , 1989 , p . 93 .

- 24 .Little ,Walter (1996) , " Corruption and Democracy in Latin America " IDS Bulletin , Vol .27 , No . 2 (pp.64- 70).
- 25 . Manion Melanie 1996 . " Corruption by Design : Bribery in Chinese Enterprise Licensing " Journal of low Economics , and Organization 12 : 167- 195 .
- 26 . Moody – Stuart , George . 1994 . The Good Business Guide to Bribery . Grand Corruption in Third World Development . Washington , Transparency International .
- 27 . Mauro , Paolo . 1995 , " Corruption and Growth " . Quarterly Journal of Economics 110 , no .3 (August) : 681 – 712 .
- 28 . Nells , John , and Sunita .Kikeri , 1989 . " Public Enterprise Reform : Privatization and the World Bank " World Development 17 : 659 – 672 .
- 29 . Oldenburg , Philip . 1987 . " Middlemen in Third World Corruption : Implications for an Indian Case ," World Politics 39 : 508 – 535.
- 30 . Park Byeog – Seog , 1995 . " Political Corruption in south Korea : Concentrating on the Dynamics of Party politics ," Asian Perspective 19 : 163 – 193 .
- 31 . Peters , J . G . , and Welch , S . 1978 . " political Corruption in America : A Search for Definitions and a Theory ," American Political Science Review 72 , 974 – 984 .
- 32 . Pritchett , Lant, and Geeta Sethi .1994 . " Tariff Revenue , and Tariff Reform : Some New Facts ," World Bank Economic Review 4 : 1 – 16 .

- 33 .Polidano , Charles .1996 . National Integrity Systems : The TI Source Book , Berlin : Transparency International .
- 34 . Ruzindana , Augustine . 1995 . " Combating Corruption in Uganda " in Petter Langseth , J . Katorobo , F . Brett, and . J Munene eds . , Uganda .
- 35 . Satarov G . and M . Levin . 2005 . " Corruption in Russia : Dynamics and Perspectives ." Moscow , INDEM.
- 36 . Samuels , Richard J . 2001 . " Kishi and Corruption : An Anatomy of the 1955 System " . Cardiff Ca : Japan policy Research Institure , Working paper 83 , on Line at [http :// www. Jpri , org W papers 1Wp 83 : html](http://www.jpri.org/Wpapers/1Wp83.html) (viewed January 5 , 2005 .
- 37 . Schwartz , Charles A . 1979 , " Corruption and Political Development in the U.S,S,R , Comparative , Politics 11: 425 – 443 .
- 38 . Seligson , Mitchell A , 2002 . " The Impact of Corruption on Regime Legitimacy : Acomparative Study of Four Latin American Countries , Journal of politics 64 : 408 -- 433 .
- 39 . Tanzi , Vito (1994) . " Corruption Government Activities and Markets " , Working paper International Monetary Furd , Washington , D.C.
40. Tirole ,Jean , 1996 , " A Theory of Collective Reputations (With Applications to the Persistence of Corruption and to Firm Quality)"Review of Economic studies 63 : 1- 22 .

- 41 . " Una Administracion Reducida Signiflca una Administracion Mas Limpia ? , " Nueva Sociedad No . 145 , September – October . p. 66-79.
42. Vermeulen , Gert , 1997 , " The Fight against , International Corruption in the European Union , " in Barry Rider , ed . , COrruption : The Enemy Withing , The Hague : Kluwer, pp.333- 342 .
- 43 . World Bank , 1991 . The Reform of Public Sector management , Policy and Research Series 18 , Country Economics Department , Washington ,D.C.
- 44 . Wel , Shang – Jin (1997) . " How Taxing is Corruption on International Investors , Unpublis , ed .
- 45 . White Gordon (1996) . " Corruption and Market Reform in China " I D S Bulletin Vol 27 , n0 . 2 (pp 40 – 47) .
- 46 . Zifcak , Spences , 1994 . New Managerialism . Administrative Reform in White hall and Conberra, Buckingham : Open University Press.
- 47 . Zelizer , Viviana A. 1994 . The Social Meaning of Money , New York: Basic Books.

ثالثا : ملخص الأطروحة باللغة الأنكليزية :

**Administrative Corruption (Its Forms and Manifestation ,
Causes and Effects and Ways of treatment) in the Kurdistan Region
– Sulaymaniyah.**

ABSTRACT

Corruption

Corruption is a societal phenomenon multiple a of the dimensions, have serious implications threaten the safety and security of societies of the world both developed and developing, rich and poor countries alike, it is a social phenomenon as old as time, is the misuse of public power for personal purposes, the abuse of public office to make private is a standard function of the lack of effective political organization, which specifies the relatives and friends in the forefront in the device career without qualifications and without the right.

I've had the phenomenon of corruption is widely watched by the majority of world leaders and international organizations, official and non-governmental organizations and research centers, since the second half of the seventies of the last century. Given the negative effects of corruption on political and economic development, social and cultural rights.

We have won the phenomenon of administrative corruption the attention of researchers and specialists in the fields of economics, politics and sociology, as became clear to them that administrative corruption is the nucleus of all types of corruption (social, economic, political, cultural, media, etc.

And considered it a serious disease hinders economic development, and causing the waste of state funds and squander their wealth,

and have negative impacts on social security and economic growth and management performance.

The devastating effects and negative consequences of the outbreak of this abhorrent phenomenon affecting all elements of life for people across Iraq in general, and the people of Kurdistan in particular. Sharon-Peres money and wealth, time and energies, and impede the march of progress, as they cause further delays in the construction and progress, not on the level of economic and financial only, but in the field of political, social and cultural, not to mention institutions and public services related to the direct and daily with people's lives.

Types of corruption: corruption is divided in terms of spread to two sections:

First: The international corruption (trans-border).

Second: local corruption.

Administrative corruption in many forms, as stated in the report of the regional seminar held by the Department of Technical Cooperation for Development and Centre for Social Development and Humanitarian Affairs of the United Nations.

Where the identification of three main forms of administrative corruption, namely:

1. Corruption White.
2. The black corruption .

3. Corruption gray.

The many manifestations of corruption, and the most important manifestations of corruption were as follows:

(Administrative corruption, financial corruption, political corruption, economic corruption, social decay, moral corruption, corruption, legal), which includes all the distractions.

1. Administrative corruption: it includes all administrative and functional deviations or regulations issued by the public employee in the performance of administrative work, and violation of legislation, laws and regulations, and the system of individual values

2. Financial corruption: is all the distractions of Finance and the violation of rules and financial provisions governing the conduct of the administrative work at the state and its institutions, and violation of instructions with financial control, such as the one central financial control specialist examination and monitoring of accounts and government funds and public bodies and institutions and companies. It can be seen in the financial corruption (bribery, embezzlement, tax evasion and Alkmarki, land allocation, favoritism and nepotism in career appointments).

3. Political Corruption: The overall deviations and violations of financial rules and provisions governing the work of the political climate (political institutions) in the country, and leads to political instability, and the looting of the rights and freedoms of citizens

Assembly.

The manifestations of political corruption in a corrupt authoritarian rule, and the loss of a true democracy, and the loss of participation, government corruption and the control of the State Aloguetsa D, and fraud in the elections, and rampant cronyism.

4 . Moral corruption: it includes all the moral and behavioral deviations of active and employee behavior and personal actions, as making indecent acts in the premises, or to combine function and other business without the consent of management.

5. Corruption of the social: that is improper conduct resulting from the disintegration of the social value system, so that sociologists identify the concept of corruption, social relationship that is in violation of rules of social behavior with regard to the public interest.

6. Legal corruption: This type of corruption prevail when the control policy of the law, any political interference in the affairs of the judiciary and the courts and not Ofassaham area of justice in order to organize things the community.

7 . Economic corruption: Some scientists believe that if the per capita income is low, it will try to satisfy the needs, of course, even if illegally. The staff member if you did not receive a wage that satisfies the needs shall be liable directly to bribery or theft, an effort to provide the money, which helps to improve the social status and improve its living standards.

Also, the slight increase in salaries and wages for employees with the continuing rise in prices, there may be a contributing factor to the spread of administrative corruption, economic corruption.

Tools corruption: corruption has to be tools of intimidation and temptation so it is subjecting the necks, delivers his slaves and with their own choices, and the recall of these tools in order of importance:

1. Authority: Authority is the most important tools of corruption, since the ruling authority and the corrupt use his powers to create wealth, through the control of the necks of his subordinates and corruption so that the corrupt practice without objection than one

2. Money: Obviously not fit with the power of intimidation works with carrots money. This is keen to catch the corrupt wealth in their hands to be a means to pressure from beneath them, and as a means to sweeten the purchase of their net worth.

3. Title: When the office is not mandated to honor and when it easier for the ruling class, to use such items as shields shelter behind in moving their business within the defined roles and coordinated, and tools to protect and justify his actions, it is also keen to become involved in corruption. So that their necks in his travels as they want, according to IvIha what he wants and blackmails the length of time.

4. The system of democracy: when democracy becomes an easy tool in the hands of ruling authority, and be held hostage to powerful and the owners of capital, and show the phenomenon of political money, which is clear through the establishment of those in power, working to buy the receivables, the exploitation of people with limited income and the poor in order to reach Parliament.

5. Media: When you become the media a bell or a bell ringing at the whim and wishes of the cliques of corrupt powerful, bringing the flags degraded by all standards, it becomes marketer of ideas and projects are corrupt, shade and numb the mind and distorts the awareness, so promoting the victories and achievements of the fake, and calls to get around the corrupt for the fight against imaginary number is always lurking the country's unity and independence.

Aspects of corruption :

Administrative corruption in many ways, including: (bribery, embezzlement, looting of public funds, cronyism, nepotism and favoritism,extortion).

1. Bribery: Bribery means for a person to be financial benefit in most cases, to pass or carry out acts of legislation or otherwise the assets of the profession. He spoke of bribery when management

becomes corrupt, its services and become vulnerable to corruption, then take the public employee deviant managerial opportunity in order to obtain a financial reward from the beneficiary of the service.

2. Embezzlement: Embezzlement defined in the language that (pilfer from embezzlement thing, if Ostalph of repulsing him or insidious). And is robbing the thing quickly and confidentially. The embezzlement: the worst aberrations of Management, where resort officials to exploit their influence and their jobs by embezzling state funds, these funds, which is the secretariat of their necks 3. should be maintained.

Nepotism: The mean effect relationships and friendship in the completion of the work, can also occur through the sell, assign or

obtain advanced positions of the sons and relatives in the administrative apparatus.

4. Plundering public money: and is intended to take advantage of the functional behavior with state funds in secret or pass through the ports in a commodity on the black market or smuggling of oil wealth.

5. Extortion: This is a pattern of behavior practiced by some staff working in the sovereign or the security functions and other devices investigative and disciplinary and penal, and police departments

and municipal taxes.

Intended to blackmail the citizens through intimidation of prison construction or demolition under the pretext of the offense, which leads to force them to pay sums of money or giving gifts in order to address the matter.

6. Nepotism and bias:: a widespread phenomenon strikingly in a number of government sectors and civil institutions, medium infringe the principle of equality of opportunity and equality among citizens in access to government services, it is indeed a deviation in power had to accountability and punishment.

The effects of corruption: corruption includes several effects, and most important:

1. Administrative implications.
2. Economic impacts.
3. Political implications.
4. Alojtaip effects.

Also, for many reasons corruption mention the most important:

1. The causes of urban areas.
2. political reasons.
3. Structural reasons.
4. Ad valorem reasons ..
5. Economic reasons.
6. Administrative reasons.

7. Social reasons.
8. Causes of biological and Vxiaoip.
9. Educational reasons.
10. For legal reasons..
11. A socio-cultural reasons..

Combating corruption in the modern era:

States uses many strategies and skills which are consistent in some respects and different in other respects, had spoken of (and Zuelv Lozi - 1993), methods for dealing with corruption, with the construction of these methods on the basis of the causes of corruption, namely:

1. Social practices: such as public awareness of damage of administrative corruption and promote management control.
2. Political means: include the independence of the administrative system from political pressures and the development of loyalty to the administrative system, judicial oversight and without a cover to prevent violators.
3. Management methods: The efforts of administrative reform efforts at the reform of organizational structures, and to clarify the rules and instructions and encourage participation in the work and oversight.
- 4 .Economic methods: The aim of the whole to provide a system to evaluate the work and incentives, and study of wage levels, and use

of resources to good use.

5. Reduce red tape and Valuation diligence and personal building initiative, innovation and reduction of domination and monopoly to issue decisions, and act in accordance with laws and regulations and legislation issued by Parliament

6. Application of the principle of the accountability system and to punish violators of the senior laws and regulations in order to reduce administrative corruption.

7. Transparency in performance, transparency in the public budget, and in decisions concerning the affairs of the citizens and provide services to them.

8. Undertaking administrative reforms, especially in locations where there is much corruption features.

9. Work on the separation of three powers (legislative, executive, judicial), and make no room for political power to intervene in the affairs of the courts, in order to maintain his independent judiciary, which makes it easier to deter spoilers.

10. Operate on the principle of administrative decentralization in order to facilitate business and give powers to the departments, districts and areas in order to provide the best services to their citizens.

11. The introduction of incentives and encourage qualified people to work.

Administrative Reform: The process of comprehensive administrative reform requires above all a special regulatory body by this important activity, in order to identify and inventory responsibilities in coordination with concerned agencies of public administration reform program. So that this device was responsible for providing qualified human frameworks and insured reform on the one hand, and creating the appropriate environment on the ground to accept and implement the reform program, by eliminating the administrative complexities.

, And the adoption of sophisticated methods for the rational decision-making and maximize the benefits through the rational use of all available resources, and stay away from stereotypes Standard crippling creativity and innovation, and a shift to greater decentralization and devolution of executive departments more administrative autonomy and financial, involvement formal institutions and community in making important decisions and bear the consequences.

Obviously the political leaders of an active role in the discovery process the need for administrative reform, which adopts a reform, and supported and directed its implementation.

Where the duty of the senior leadership action to remove all restrictions and obstacles that limit the movement of natural interactions between variables related to the administration.

The definition of administrative reform: There are many definitions addressed the administrative reform from many angles, some linked to sometimes organizational structures, and sometimes associated administrative conduct, but some of the writers went a step further, where he was administrative reform is synonymous with the development of administrative or management development.

It is also the fight against bureaucratic corruption, so the administrative reform is (for the efforts planned and programmed goal, including procedures for fundamental changes in the administrative organs, and in the performance of the system are important management, through a series of activities and ongoing operations, a change a genuine and radical meaningful work and organization, Even in persons, and changes in social and economic systems to cope with management changes.

The objectives of administrative reform: The aim of administrative reform to the following:

1. Bring about fundamental changes in the concept of the civil service and define its role and functions of its institutions and its relations with other institutions, social, political and economic framework of the political system.
2. Greater accountability on the operations of the administrative apparatus, strengthen the system of communication and exchange and dissemination of information transparency.

3. Greater decentralization of responsibilities and administrative authorities.
4. The abolition of fiscal profligacy and over-estimation of expenditures by the state's administrative apparatus and to focus on the economics of operation.
5. Focus on the productivity of the human element in productive enterprises.
6. Objectivity in the thought and the application: mean estrangement from partisan restrictions and non-intellectual fallacies, and false allegations, lack of adherence to theories and ideas, ready-made canned imports.
7. Full attention to quality before quantity, giving priority in the expansion projects of the new investment and private initiatives. And to desist from the indiscriminate expansion of unplanned commercial activities and industrial-governmental organizations.
8. Not considered the idea of capitalism as a means Americanization, or pander to the West, being developed by the economic thought of humanity through the ages and were adopted by most of the world's civilizations.
9. Reviewing laws and legislations and change to suit the spirit of the times. And working to separate management from ownership, and achieve an acceptable level of administrative autonomy floppy.
10. Concern for transparency and accountability in government

performance, and work hard to prevent the monopoly of trade through the enactment of laws to prevent monopoly and deny price fixing, dumping marketing and trading Palmaloma

Also derive from the core areas of the message and a very administrative reform strategy set of general objectives, can be identified thus:

1. Focus on the importance of human resources as a critical element in the operations of administrative reform.
2. Fight administrative corruption, and to address the manifestations and results through the development system for the selection or the appointment of staff and promotion.
4. The best use of available resources.
5. The introduction of systems and rules and new procedures for administrative work.

كورتيةك لة باره ي طندةلي كارطيري و دارايي (الفساد الإداري والمالي) .

؛:-----

دياردهي (طندةلي) بووني نئم روظارة ني يه و ، نقيوندي به كات و شويينيكي ديارى كراوة ني يه . بلكو نئم دياردهيه (نتيهكي كومة لايهتي يه) و ناسراوه لة لايهني كومةلطي مروطايهتي يهوه . نئم دياردهيه بووني هيه لة ههموو كومةلطيتهك ، ض دهوله مئند بيت يان هتار ، خوينهوار بيت يان نهخويندهوار ، بههيز بيت يان لاواز . ديار بووني و بهردقوامي ثاتنهده به حزري مروطوهوه بو به دهسهيناني دهسكوتوي مادي يان مهعنهوي ، كه لة ناخدا برواي به ماف بهستر بووني يهوه ني يه ، سقرهراي نهوه ههولي بو دهوات .

بويه نهنا دهباته بهر ريطي ناروهوه به متههستي طهيشتن نيهي ، به لايردني نهو كهههسي مافي نهوه هيهيه ، وه طهيشتن بهمترامي خوي لة ريطي وقرطرتني بهرتيلهوه (الرشوه) ، نهو ريطاكاني تري وهك توقانسن (الابتزاز) ، يان لة ريطي خزمايهتي و كهسايهتي يهوه (المحسوبيه) ، يان لة ريطي واسيته كردن لة لاي كهساني خاوهن ثايهوه .

طومان لهوهده ني يه كه طندةلي كارطيري (الفساد الإداري) ، لة بهريوهبردني دام و دهزطا حكوميهكاندا ، به دهرديكوي كوشنده نهذمار دهكري كه لاشهتي دهولته دهخوات و بي تواناي دهكات و سهروقت و سامانهكهتي به فيروه دهوات . بلكو لة ريرهوي طهشه كردندا دواي دهخات . (غامدي ، 2005 ، 1-3) .

له هتمان كات دا دهبينين كومةطاي وولاته تازة نيطقيشتووه كان ، زيادله وولاتاني دونيا كاريطقري طئندعلي يان نيوه دياره ، نئم دياره ترسناكه ، كه ناتوانري ريشه كيش بكري ، بلكو هقول دقريت و كار دقري بو كتم كردنقوهي ناسقواره كاني ترسناكيكه .

زياد بووني سيماي دياردهي طئندعلي كارطيري (الفساد الإداري) ، به تايبت دواي بقر ثا بووني شورشي نيشقسازي و ، زياد بووني كردارهكاني بقر هتمهينان دقست نبي دقكات ، به بلاوبونقوهي هقمة لايقنقهي به هقموو دونيادا .

بهلام به نيسبهي جياوازقوه ، له كومةطايكه كه ثيادهي ديموكراتي بكات ، هقماكو كومةطايكه كه ثيادهي سيسقئمي ديكتاتوروي و سقئاندين بكات . وه خقريكه نقشقنه دقكاته ناو كومةطاكانهقوه ، به تايبت ، دام ودقظطا كارطيريكهكان و دقظطاكاني حكومهقوه (الأجهزة الإدارية والمؤسسات الحكومية) . وقدهببئق موخوركه لقلةشيداو دقست به خواردنقوهي دقكا ، كه بووقته طرفت له ريرقوي نيشققوتن و طقشة كردندا . هقروها بووقته كوستيكي نالقبار له ريطاي بينا كردن و ناوقدانقردنقوه .

طرنقترين ناسقواروي نئم دياردهي ، نه هيلاني سققامطير بووني نارامي و ناسايشق له ناو وولات دا ، وه بلاوكدنقوي فقوزاو دله راوكي به تيايدا ، وه توكدنني بي بروايي له ناو جقماوقردا و دام و دقظطاكاني حكومهقئا ، به رادقئكه كه كوكهكاني ذيان تووشي طلولي و دارووخان دقكات . بلكو دهببئق طوسق له ريطاي طقشة نيداني نابووريدا ، بلكو كار دقكات بو دارووخاني ذير خاني نابووري كومةططا .

هقروها سنوردار كردني تواناي دارايي وكارطيري وولات (تحذ من القدرات المالية والإدارية للدولة) .

به رادقئكه واي لي دقكات كه نقتواني رووبقرووي بقرقتناربيكهكاني كردارهكاني بينا كردن و ناوق دانقردنقوهببئق ، يان ربي نبي نعدان نبي ، بهمقئبئستي ضاكسازي باروودوخي نابووري بو نقوهي تواناي رانقئراندي نقركهكاني ببئق بقباشي .

دياردهي طئندعلي كارطيري و دارايي به لاداني نقخلاقي نقذمار دقكري ، كه نبيضقوانقهي ياساو ريساكانه ، له هتمان كات دا نبيضقوانقهي بنقماكاني شقريعقهي نبيسلامي به .

بويق نقركي هقموو ريكخراوقكانه ، بهتايبت ريكخراوقكاني كومةطاي شارستاني ، كه هقولي جيددي بدقن بو طقماروداني ، لقطقل هقولدان له نيناو دياروي كردني هوكارهكاني ، بهمقئبئستي دوزينقوهي ضارقسقري طونجاوو سقركهقوتوانه بو لقناو بردني طئندعلي .

ضونكه طئندعلي كارطيري و دارايي (الفساد الإداري والمالي) زيادله مانايكه دقبخشي ، بلكو نيدقئقري بو طئندعلي كقرتي طقشي و نيكقلاوو تايبت به هتمان شقوه .

هقروها ظايروسني نئم دياردهي توشي لوئكهي هقرومي سياسي دقبيبت (له سقروكي دقولةقوه هقئا وقزيرقكان و بقريوققبرة طقشي يهكان) ، بلكو شور دقبيبتقوه بو ناسقكاني ناوقراسق و خواروو له فقمرمانبقران و كارمقئدان ، به شقوهيكي تر بووقته مووتقئكي ترسناك ، هقزو تواناي دولقت و دقظطاكاني به فيرو دقبات ، وه هبيض شقئك به جي ناهيلي ، بلكو دقرواقنه ناو هقموو بوارهكاني ذيانسي و كاطيري و نابووري و كومةلايقتي و روشنبيري هقئد .

سقره راي باسکر دني ئيشوتر ، بابتي طغندلي بوووتة سئنتريکي ديارى لة روظاري ئيستادا ، بة دياربوني ئاستوراکاني و رنطدانقوةي خراي لئاوخو جيهاندا . بةلام طرفي دان بقم بابتة رنطدانقوةي طغوروي هعية ، دتوانري ئيي بزاني لة ريطاي توذيقوةي زورقوة کة کراوة لقم بارقوة ، لقطل بايخ دانکي دقولي و جيهاني زياد بقم بابتة .

ئهمية کة ئيوستي بة هولداني جيدي هعية بو ضاروسقر کردني کقم و کورتيهکان (الخلل) ئيش ئقوةي سقر بطري و ثقبسيئي . لقبئر ئقوةي دام و دزطاکاني حکومي بة دقستي يقوة دنالئي ، لة کاتيکدا هقندي سقرضاوة دووثاتي دقکاتقوة . وق زور بوني بي کاري ، لقطل دقرکوتني هقندي کردار ناجور (اللامسؤولة) لة لايقن هقنديک . وق دقست بة سقرا طرفتي مولکداريئي طشتي ، وق بلاوبونقي تاوان بقتيبقت لة لايقن (العمالة غير النظامية) ، سقره راي سستي هقندي لقدام و دزطاکاني حکومي لقرروي ئقجام داني کاروباري هاو لايقان ، وق فقوزاي ئابووري و هقلس و کقوتي نائقسقند لة بازاردا دووثاتي دقکاتقوة .

تيزرکة ئيک ديت لة ضوار فقسل ، فقسلي يقکقم (مقتهجي توذيقوة و وانقکاني ئيشو) لة خو دقطرفي ، کقضي فقسلي دووقم (ضوارضيقوةي تينوري دقطرفيتقوة کة ئيک ديت لة ئينج توذيقوة) ، بةلام فقسلي سيقهم ئيک ديت لة سي توذيقوة بو دقرخسني داتاي توذيقوة وشيکر دقوة و تقفسيري . وق توذيقوة بة فقسلي ضوار ديتة کوتايي کة توذيقوة ر باس لة دقبريني توذيقوة و طرفنرين دقرنجماقان و ناموظاربيقکاني دقکات .

وق طرفنکترين دقر ئقجاماقان کة دقراسقنقوة طقيشقوة ئيي ئقمانقن :

1. بة ناظا بوني و ولاتاني دونيا لة ديار دقي طغندلي کارطيري و مة ترسي يقکاني ، وق ئقمانقن ئا لي ئقوة دنقا بو توذيقوة بة مقبقتي دوزيقوةي ريطاي خو ئاراسقن لي و ضاروسقر کردني . بة ضر کردقوة و ، طرفي ئيي دان و سور بون لة سقر بقرانمقي روشنيري و دروسکردني مروطايقتي و راهيقان و طقشقنيدان .

وق نة شت و نما کردن و هقت کردني تاکقکاني کومقظا دذي ئيادة کردني طغندلي کارطيري ، وق دقرهيقاني (احکام) تايقت ئيي ، وق ئشتيواني کردني هقموو دزطاکان کة مقبقتي لة ناوبردني طغندلي طارطيري يق .

2. سقره راي بوني شيقوازي جوراو جور و سقرا ئيد بو لة ناوبردني طغندلي ئيداري ، کقضي ئقم شيقوازي سقرا ئيدانق ، ئقظر لة سقر بنقماي کاريطقر و بة هيز نقبيت ، وق دادطاي عاديلانق و ضقسقاندني راسق بو کردار قکان ، سقره راي بوني سقسقنمي ديموقراتي راسقنقنق ، ئقوا سقرکقون بقدقت ناهيني ، بو لة ناوبردني طغندلي کارطيري (الفساد الاداري) .

3. دقبيت توخمقکاني سقرا ئيقيتي لة ناوبردني طغندلي لي ئيضيقتقوة لي ئرسينقوةي هقبيت ، شقفايقت و ئا ک راطرن و ضاوديري کارطيري تقنانت توخمق بنقرتقکاني کة هقموو کردار قکاني هقلسانقوة دقطرفيتقوة ، بة ئيادة کردني طقيشقن بو ئاسقکاني ئقداي ئيشقوتوو .

4. هوکار قکاني طغندلي کاطيري و دارايي (الفساد الاداري والمالي) لة هقريمي کوردسقاني عيقراق ريشق داکو تراوة ، ئقم ديار دقبة کاتي ني يق ، بقلکو کوبوقوة ققوة بة دريادي کات . بوقية

دەسنیشان کردنی ضارەسەر ناكری بە بی ضاوخشاندنێ تەواو بە هەموو بارودووخەكانی رامیاری و ئابوری و كۆمەڵایەتی لێ كۆمەڵگای كوردستانی .
وێ لێبەر رووشنایی دەر ئێنجامەكان كە ئێم دیراسەتێ كەشێتوووتە ئێی ، تویذینەر دەرکی بەم ئامۆنطاریانە كرد :

1 . كار كردن بە بریاری خاوەنداریەتی دارایی (إقرار بالذمم المالية) و مولكداریی و بەرھەمھێنان ، لێ سەری سەقیکی دیاریكراو (فوق سقف معين) بو بەر ئرسەكانی حكومەت ، كە تیایدا هەبێت كۆدەمە بە ناو بە خێو كێران ، ودان ئیانان بە ئێرذەوتەندی ناچور طەر هەبێت لای كاربەدەستانی كەرتی طشتی و سوور بوون لێسەر ئیداویستی ، طوی رایئەل بوونی فەرمانبەرانێ خزمەت طوزاری یە طشتی یەكان ، هەرۆهەا بەر ئرسانی سیاسی بو لێئرسینەوتەیان لێ بكری دەربارە ی سەرمايە ی ملكداریان .

2 . فەرەوان كردنی كەنالی ضالاكەكان بو توانستنی هاوڵاتیان (لتمكين الناس) ، ئیشانانی سكالاکانیان كە ئێووتەندی دەر بە خزمەت طوزاری یە طشتی یەكان ، نەطونجاو و مامەلە ی نارەوا ، وسكالاکانی دەر طەندەلی (وەك نوسینطەكانی دادووری طشتی لیکولینەوتە ، لیذانەكانی سەر بەخو ، سندووقەكانی سكالاً هتد ... الخ) .

3 . كار كردن بە مەبەدە ئێ شەفافیەت لێ هەموو بوارەكان و دەرطاکانی دەرلەت دا ، ضونكە قوول بوون و زوری شەفافیەت لێ بریارەكانداو كێرانی حكومیەكاندا ، وە ناوالەكردنی هەلأ (إتاحة الفرصة) لێبەر دەم هاوڵاتیاندا بەمەبەستی ئاطادار بوون لێم جۆرە كێرانی ، ئیشانێ هەموان دەدات مەداكە ی و سوود وەرطرن لێ . وە ئاطاداری تاك لێ شێوازی كار و سروشتی سیستەمی ئیادە كراو لێ دەرطاکاندا . بە ئێنجام طەیانندی روون و باش لێ لایەك ، وە ئێنجام دانی ضاودیری كارطیری لێ لایەکی تر ، لێ بەر نەبونی بەر فراوانی شەفافیەت ، وە كێرانی نە طونجاو لایەنطیری ریکخراوەكانی نا حكومی لێ خەصلەتی دا یە ، ببیتە هوی نەمانی راستو ی لێ لایەن جەماوەر و شیواندنی رولی بەرەنطاری .

4 . زوری بەرنامە ی هوشداری و رووشنیری ددی طەندەلی كارطیری ، بلاوكردنی هوشداری بیرو و ئابوری و كۆمەڵایەتی و ئاینی و لێطەل بلاوكردنی روشییری نیشتمان ئێرۆتیری ، لیبوردي لێ كار بو بە ئێنجام طەیانندی ئێرذەوتەندی طشتی ، بەمەبەستی بەرز كێرندەوتی ئاستی شارستانی كۆمەڵگا .

وێدەبیت دزاییەتی کردنی طەندەلی دارایی و كاطیری ئێرکیکی نیشتمان ئێرۆتەرانە بیت ، هەموان بەشداري تیادا بكەن یە رادەئێك هاوڵاتی و لێی بكات هەست بە ئارامی بكات .

جامعة سنت كليمنتس العالمية..
العناصر الاساسية لاطروحة الدكتوراه..

اسم الطالب --محمد نجم عبد الطالبانى
التخصص --دكتوراه فلسفة فى ادارة الاعمال
عنوان الاطروحة -- الفساد .انواعه ومظاهره واسبابه واثاره وطرق معالجته فى اقليم
كوردستان -السليمانية
الاستاذ المشرف -- الاستاذ الدكتور كاوة محمد فرج القرداغى.

-- [خلاصة موضوع الاطروحة..

تتناول الاطروحة دراسة موضوع ظاهرة الفساد الادارى حيث ازدادت ملامح هذه
الظاهرة خاصة بعد قيام الثورة الصناعية مع ازدياد عمايات الانتاج وبدأت تنتشر

بشكل واسع في جميع ارجاء العالم ولكن بنسب متفاوتة من مجتمع يسوده نظام ديمقراطي الى مجتمع يسوده نظام دكتاتوري استبدادي واخذت تدخل جسم تلك المجتمعات وخاصة الاجهزة الادارية والمؤسسات الحكومية وتنخر جسدها وتتأكل منها , إذ اصبحت معرقة لمسيرة التطور والتقدم وعقبة كأداء في طريق البناء والاعمار.

لعل من اهم نوازع هذه الظاهرة هي زعزعة الامن والاستقرار داخل البلد واشاعة الفوضى والبلبلة فيه وغرس عدم الثقة بين الجماهير والمؤسسات والاجهزة الحكومية الى درجة تصيب مفاصل الحياة بالشلل وتعيق التنمية الاقتصادية , بل وتعمل من اجل تدمير البنية التحتية للمجتمع.

كما تحد من القدرات المالية والادارية للدولة اذ تجعلها غير قادرة على مواجهة تحديات عمليات البناء والاعمار وعدم افساح المجال امامها لتحسن اوضاعها الاقتصادية كي تتمكنها من اداء وظيفتها بشكل جيد.

وتعد ظاهرة الفساد الاداري والمالي انحرافا سلوكيا مخالفا للانظمة والقوانين كما انها تبو منافية لمبادئ الشريعة الاسلامية السمحة .لذا من الواجب كل المنظمات وخاصة منظمات المجتمع المدني العمل الجاد من اجل تطويقها وحصرها مع بذل الجهود لاجل تشخيص اسبابها بغية ايجاد الحلول الناجحة لمكافحتها.

ان الحديث عن الاصلاح والتطور الاداري يصبح كلاما لامعنى له مالم يكن هناك نسق معترف به ويحظى بالحماية لمعالجة هذا الخلل المتمثل في الفساد الاداري , فمن الواضح ان الفساد الاداري والمالي يتجاوز القوانين والانظمة مشكلة متأصلة ومتعاقبة عبر انظمة الحكم في العراق ولعل تأثيرها السلبي واضح على مجمل الاوضاع الاقتصادية والاجتماعية في العراق عامة واقليم كردستان خاصة.

--2 اهمية الاطروحة --ماالذي يجعل هذه الاطروحة مهمة ؟

تتجسد اهمية هذه الاطروحة من خلال الاتي:

1- [تكتسب هذه الدراسة اهميتها من محاولتها تناول مفهوم الفساد الاداري وانماطه واسبابه وخصائصه واثاره وسبل مكافحته.

2- من خلال مايبود للباحث من وجود فجوة خصوصا في الدراسات الكوردية والعربية حول ممارسات الفساد الاداري لذا تحاول الدراسة سد الفجوة من اتباع

- الباحث منها علميا يثرى المعرفة العلمية حول ممارسات الفساد الادارى وسبل مكافحته والمعوقات التى تواجه جهود المكافحة.
- 3- هذه الاطروحة تفتح الباب لمزيد من الدراسات والابحاث حول موضوع الفساد الادارى واساليبه وممارساته المختلفة ووسائل الحد منه واساليب مكافحته.
- 4- الوقوف على انواع الفساد الادارى فى الاقليم والكشف عن دوافعه وطرق معالجته والصعوبات التى تعترض طريقه.
- 5- بيان خطورة الفساد وتأثيراته على سائر اشكال الجريمة المنظمة والجريمة الاقتصادية اذ تلحق ضررا فادحا بموارد البلدان وبالاستقرار السياسى والاجتماعى.
- 6- نيل الفساد من القيم الاخلاقية والعدالة الاجتماعية وزيادة تكليف الخدمة العامة .
- 7- وتتجسد الاهمية اخيرا فى ان الاطروحة تحاول بناء نموذج تطبيقى يساعد على الحد من ظاهرة الفساد الادارى فى اقليم كردستان العراق.

--3 اسئلة البحث -ماهى الاسئلة التى حاولت الاجابة عليها ؟

حاولت الاطروحة الاجابة على مجموعة من الاسئلة والفرضيات التى يمكن ان نوجز اهمها بالآتى :

- 1- هل تم تشخيص اسباب الفساد الادارى والمالى ؟
- 2- هل بمكان الدولة ومؤسسات حكومة اقليم كردستان وضع الحلول الناجحة لمعالجة الفساد الادارى والمالى ؟
- 3- ماهى انماط الفساد الادارى السائدة فى حكومة اقليم كردستان ؟
- 4- ماهم المعوقات التى تواجه جهود مكافحة الفساد الادارى فى حكومة اقليم كردستان ؟
- 5- هل للفساد آثاره السلبية على انخفاض كفاءة الاجهزة الادارية واعاقه برامج التنمية الاقتصادية والاجتماعية ؟
- 6- هل الرشوة وعدم المسؤولية والاهمال والاتجار بالوظيفة العامة وتحقيق الكسب غير المشروع من اوجه الفساد الادارى ؟
- 7- ماانواع الفساد الادارى والمالى والسياسى الاكثر شيوعا فى حكومة اقليم كردستان ؟

--4 الطريقة المنهجية -- كيف خططت للقيام بذلك ؟

اعتمد الباحث فى اعداد اطروحته على عدة طرق منهجية يمكن ان نوجزها بالآتى:
1- المنهج التاريخى من خلال دراسة مراحل تطور موضوع الفساد التاريخية واسبابه

- 2- المنهج الوصفى من خلال تحديد مفهوم وطبيعة واهمية موضوع الاطروحة.
- 3- المنهج التحليلى من خلال تحليل عناصر ومرتكزات موضوع الاطروحة.
- 4- منهج دراسة الحالة من خلال اختيار عينة البحث لدراسة موضوع الاطروحة وتمثل بعينة من الموظفين العاملين فى المؤسسات المصرفية والاعلامية فى محافظة السليمانية .
- 5- المنهج الاحصائى من خلال استخدام هذا المنهج للوصول الى النتائج المطلوبة فى الاطروحة.

--5 النتائج -- ماهى الاجابات التى حصلت عليها ؟

خرجت الاطروحة بمجموعة من النتائج والاستنتاجات التى يمكن ان نوجز اهمها بالآتى :

- 1- رغم وجود عدة اساليب واستراتيجيات لمكافحة الفساد الادارى الا ان هذه الاساليب والاستراتيجيات اذا لم تستند على مرتكزات قوية وفاعلة مثل القضاء العادل والتطبيق الصحيح للاجراءات فضلا عن وجود نظام ديمقراطى صحيح لا يكتب لها النجاح فى مكافحة ظاهرة الفساد الادارى.
- 2- تعتبر عناصر استراتيجية مكافحة الفساد والمحاسبة والمساءلة والشفافية والنزاهة والرقابة الادارية هى العناصر الاساسية التى تمثل كافة اجراءات النهوض بالاداء للوصول الى مستويات اداء متقدمة.

- 3- ان بقاء نوى المناصب الرفيعة لمدة زمنية فى موقع واحد يؤدى الى تغيير سلوكياتهم (الا البعض النادر منهم) فيتحولون من اشخاص منتجين الى اشخاص يتكلمون على اجهزتهم وعلى المتعاملين معها.
- 4-تؤكد نظريات العلوم السلوكية ان ظاهرة الفساد نابعة اصلا من ميل الانسان الفطرى الى ممارسة السلوكيات الفاسدة وذلك لان الطبيعة الانسانية طبيعة غير منضبطة وفوضوية اذا ما تغيبت الاخلاقيات العامة فى بيئة اجتماعية تفتقر الى الضوابط والمسألة القانونية .
- 5-ان اسباب الفساد الادارى والمالى فى كوردستان العراق متأصلة الجذور وهى ظاهرة ليست آنية بل لها تراكمات عبر عقود من الزمن.
- 6-لعل غياب الديمقراطية تشكل عنصر اساسى فى تفشى ظاهرة الفساد الادارى ففى الانظمة الشمولية التى لاتسمح بوجود احزاب معارضة يكثر الفساد لان غياب المعارضة معناه غياب المراقبة على اداء الانشطة الرسمية.
- 7-عدم تفعيل القوانين وتطبيقها من الاسباب الدامغة للفساد لان سيادة دولة القانون والمؤسسات لها الاثر الكبير فى معالجة ظاهرة الفساد الادارى.
- 8-ضعف الادارة وعدم قدرتها على القيام بواجباتها بشكل سليم يسبب تسلل العناصر غير الكفوءة الى المراكز الحساسة فى الاجهزة الحكومية.

6--الخاتمة --ماذا كانت نتيجة العمل النهائية للباحث ؟

- من خلال دراسة موضوع الفساد واسبابه وانواعه فقد خرج الباحث بجملة من المقترحات والتوصيات التى يمكن ان نوجز اهمها بالآتى:
- 1- ضرورة العمل باقرار الذمم المالية للممتلكات والاستثمارات فوق سقف معين للمسؤولين الحكوميين بما فيها المبالغ باسما المعالين والاقرار بالمصالح المتناقضة ان وجدت لدى موظفى القطاع العام.
- 2-توفير القنوات الفعالة لتمكين الناس من عرض شكاوهم المتعلقة بالخدمات العامة غير الملائمة وبالمعاملة غير العادلة وبالشكاوى ضد الفساد.
- 3-العمل بمبدا الشفافية فى جميع مرافق الدولة لان تعميق وزيادة شفافية القرارات والممارسات الحكومية واتاحة الفرصة امام المواطنين للاطلاع عليها تبين للجميع مداها والاستفادة منها.
- 4-زيادة برامج التوعية والتثقيف ضد الفساد الادارى والمالى.

- 5- اعتماد استراتيجية شاملة ودقيقة ووقائية وتربوية واضحة توجه من خلاله ضربات قاصمة للمؤسسات والافراد الفاسدين والداعين للفساد فى جميع المستويات الادارية .
- 6- العمل من اجل تقليل نسبة البطالة وتوفير فرص العمل للعاطلين.
- 7- انشاء نظام رقابى فعال ومستقل مهمته الاشراف ومتابعة الممارسات التى يقوم بها الوزراء والموظفين فى كل وزارة ومؤسسة.
- 8- ضرورة اجراء دراسات وابحاث لفهم تداعيات الفساد اجتماعيا واقتصاديا وسياسيا .
- 9- التدوير الوظيفى من حيث اعتماد سياسة اجراء تنقلات دورية للموظفين المكلفين بتقديم الخدمات العامة للمواطنين كلما امكن ذلك.
- 10- اصلاح نظام العمل الحكومى ويتم ذلك باعادة النظر فى ظروف واوضاع العاملين فى القطاع الحكومى والعمل على زيادة الرواتب والاجور بحيث تتماشى ومتطلبات العاملين فى الدوائر الحكومية.
- 12- واخيرا الزام الشركات المملوكة للدولة بنشر تقارير مالية سنوية والايضاحات الممكنة لها.

مما تقدم يتبين بان الباحث قد قدم بحثا موسعا وتفصيليا عن موضوع الفساد الادارى واسبابه وانواعه واثاره وطرق طرق معالجته وقد خرج بجكلة من الاستنتاجات والنتائج كما قدم عدة مقترحات وتوصيات بشأن الموضوع. وعليه ومما تقدم فان الباحث محمد نجم عبد يستحق منحه درجة الدكتوراه فى فلسفة ادارة الاعمال..

مع التقدير..

مدير برنامج الدكتوراه

د طلال العيسى

29-11-2012

