



جامعة مولود معمري - تيزي وزو
كلية الحقوق و العلوم السياسية
قسم العلوم السياسية

العنوان

دور القيادة الإدارية في مكافحة الفساد الإداري في الجزائر
دراسة حالة - مديرية الإدارة و المالية لبلدية تيزي وزو -
2020/2006

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات لنيل شهادة ماستر في العلوم السياسية
تخصص : إدارة الموارد البشرية

تحت اشراف الاستاذة

د/عزوق نعيمة

من إعداد الطالبتين :

حسيبة بلخير

بوريشة لامية

لجنة المناقشة :

د / نبيلة بن يوسف..... رئيسا

د/عزوق نعيمة..... مشرفا و مقررا

أ/ غارو حسيبة..... مناقشا وممتحننا

تاريخ المناقشة : 2020/12/29

خطة الدراسة

المقدمة

تمهيد الفصل الأول

الفصل الأول : الإطار النظري و المفاهيمي للقيادة الإدارية و الفساد الإداري.

المبحث الأول :الإطار النظري و المفاهيمي للقيادة الإدارية .

المطلب الأول : مفهوم القيادة الإدارية و تطورها التاريخي

المطلب الثاني : خصائص و مهارات القيادة الإدارية و أسس إختيار القادة.

المطلب الثالث : أنماط ونظريات القيادة الإدارية.

المبحث الثاني : ماهية الفساد الإداري.

المطلب الأول : مفهوم الفساد الإداري و تطوره التاريخي و خصائصه.

المطلب الثاني : مناهج دراسة الفساد الإداري و أنواعه و مظاهره .

المطلب الثالث : أسباب و آثار الفساد الإداري.

خلاصة الفصل الأول

الفصل الثاني : ظاهرة الفساد الإداري في الجزائر و دور القيادة الإدارية في مكافحته

تمهيد الفصل الثاني

المبحث الأول : التطور التاريخي لظاهرة الفساد الإداري و مظاهره في الجزائر

المطلب الأول : تاريخ الفساد الإداري في الجزائر.

المطلب الثاني : مظاهر الفساد الإداري في الجزائر.

المبحث الثاني : أسباب و آثار الفساد الإداري في الجزائر.

المطلب الأول : أسباب إنتشار الفساد الإداري في الجزائر.

المطلب الثاني : آثار الفساد الإداري في الجزائر .

المبحث الثالث : تقييم دور القيادة الإدارية في مكافحة الفساد الإداري في الجزائر.

المطلب الأول : جهود القيادة الإدارية في مكافحة الفساد الإداري في الجزائر .

المطلب الثاني : مساعي الدولة في تفعيل دور القيادة الإدارية في مكافحة الفساد الإداري في

الجزائر .

المطلب الثالث : عراقيل القيادة الإدارية في مكافحة الفساد الإداري في الجزائر و الحلول

المقترحة لتفعيل دورها.

خلاصة الفصل الثاني

الفصل الثالث : دراسة حالة القيادة الإدارية و دورها في مكافحة الفساد الإداري في مديرية

الإدارة و المالية لبلدية تيزي وزو .

المبحث الأول : تقديم المؤسسة محل الدراسة .

المطلب الأول : تعريف عام لبلدية تيزي وزو و هيئاتها .

المطلب الثاني: تعريف مديرية الإدارة و المالية لبلدية تيزي وزو و تنظيمها الهيكلي .

المبحث الثاني: عرض و تحليل نتائج الدراسة الميدانية .

المطلب الاول : عرض عينة الدراسة و بيانات الاستمارة .

المطلب الثاني : تحليل بيانات الاستمارة .

المطلب الثالث : تحليل نتائج الدراسة .

خلاصة الفصل الثالث .

الخاتمة .

الفهرس .

مقدمة

إن ثروات الأمم وطاقات الأفراد والوقت الثمين و التكنولوجيا العصرية ، هي العناصر الأساسية لتقدم أي مجتمع أو تأخره ، وإن الإدارات الحكومية هي التي تقوم بتسخير هذه الإمكانيات وإستغلالها لصالح الشعوب ، كما قال الدكتور "عمار بوحوش" ليس هناك دولا متقدمة أو دول متخلقة وإنما هناك دول فيها إدارة جيدة ذات فعالية ، وهناك دول أخرى فيها الإدارة عقيمة وغير قادرة على تحقيق أهدافها ، وتكمن فعالية الإدارة وعقمها فيمن يققون على تسييرها .

تعتبر القيادة ظاهرة إجتماعية واجبة في أي إدارة لتسيير شؤونها و تحقيق أهدافها ، حيث وجود القيادات الإدارية الفعالة في المؤسسات تؤثر في نجاحها و ترفع من أدائها و تكسبها الميزة التنافسية و التفوق على المنظمات و المؤسسات المنافسة .

لذلك فالقائد الإداري الناجح هو الذي يهتم بخلق بيئة عمل تجذب أفضل و أذكى العناصر البشرية ثم يحافظ عليها و يحفزها على إستثمار أفضل ما لديها ، و تكون قراراته مبنية على التوجهات الإستراتيجية للمنظمة من خلال الإتصال لحل المشاكل و الأزمات بتفويض الصلاحيات لفريق العمل مع تشجيع الإبداع و التطوير، أما حين تكون الإدارة عقيمة غير قادرة على تحقيق أهدافها و حين يكون القائد غير مؤهل وغير كفء لقيادة المؤسسة بشكل يؤدي بها إلى الإستقرار ، فهنا يكون خطر إنتشار الفساد الإداري بين الموظفين بشكل كبير ، ولا يمكن أن تتقدم الدول أو تتطور المؤسسات في ظل هذا الخطر أو الظاهرة و التي تعرف بالفساد لاسيما الفساد لإداري .

و عليه أصبح موضوع الفساد الإداري من المواضيع التي أرقّت الباحثين والدارسين ، وتتفاوت ظاهرة الفساد من حيث الحجم و الدرجة من بلد لآخر و من مؤسسة لأخرى . و تترك أثارا سلبية على حياة المواطن و على أداء المؤسسات ، وخير دليل على ذلك ما يحدث في المؤسسات و

الإدارات الجزائرية التي أصبحت نموذجا للفساد الإداري وأضحى يشكل عائقا يحول دون نجاح تطبيق السياسات و الإصلاحات التي تبنتها الحكومات .

و نتيجة للتطورات المتسارعة التي تعرفها البيئة فإن الإدارة أو المنظمة تواجه العديد من التحديات التي تهدد بقاءها و إستمرارية نشاطها ، و مع ذلك فإن بعض هذه المنظمات تستطيع أن تتجاوز هذه التحديات في حين أن البعض الآخر يتعرض للزوال و الفساد الذي إنتشر فيها بسبب عدم وجود قيادة إدارية فعالة ، و هنا تظهر دور القيادة الإدارية في محاربة الفساد باعتبارها ضرورة حتمية للمنظمة الجزائرية وهي الحل للمشكلات التي تتخبط فيها ، حيث نجد أن القيادة الإدارية الفعالة هي الحلقة المفقودة في جميع الإدارات التي ينتشر فيها الفساد الإداري لأسباب عدة سوف نتطرق إليها في هذا البحث ، لذلك فالقيادة الإدارية الفعالة لها دور كبير في مكافحة الفساد الإداري .

أولا : أسباب إختيار الموضوع

يرجع إختيار الموضوع محل الدراسة إلى مبررات موضوعية وذاتية و هي كالتالي

1- الأسباب الذاتية

- ميولنا للمواضيع الإدارية لأنها تخدم تخصصنا الأكاديمي.
- ميولنا الشخصي إلى البحث في المواضيع الحديثة و الميدانية .

2- الأسباب الموضوعية

- الفساد الإداري أصبح واقعا لا مهرب منه لأنه موجود في كل الدول النامية و المؤسسات ذات القيادة الإدارية الضعيفة و أصبح جدارا أمام تنمية و تطوير الإدارة و المؤسسات الجزائرية ، لهذا تطرقنا إلى هذا الموضوع لإيجاد حلول لمعالجته.
- معرفة أسباب تقشي الفساد الإداري في الجزائر

- معرفة العراقيل التي تواجه القيادة الإدارية في مكافحتها للفساد الإداري و خاصة في الجزائر .
- دراسة واقع القيادة الإدارية في بلدية تيزي وزو ، و جهودها للحد من الفساد الإداري الموجود في البلدية ، بالإضافة إلى محاولة التعرف على نوعية البيئة المحيطة بالفساد الإداري و كذا تركيبة و نوعية المورد البشري الذي قد يكون الحل لمواجهة هذا الفساد .

ثانيا : أهمية الدراسة

الدراسة تتناول موضوعا من مواضيع الساعة و هو الفساد الإداري الذي يخلف أثارا سلبية على المجتمع ككل ، و القيادة الإدارية التي تعتبر من أبرز الفواعل المؤثرة في المنظمات لدورها الحيوي في تسييرها للمنظمات و لدورها البارز في مكافحة الفساد . و يمكن إبراز أهمية الدراسة فيما يلي:

1- دراسة موضوع القيادة الإدارية أصبح من المواضيع المهمة لمعرفة كيفية تنمية و تدريب ورعاية الأفراد بإعتبارهم أهم مورد للمؤسسة ، كما أنه من المهم معرفة كيف يصبح القائد قدوة لفريق عمله في مجال النزاهة .

2- تعد هذه الدراسة مهمة لمناقشة خطورة الفساد الإداري على الدول و المنظمات و كيف أصبح خطرا يهدد تنمية و نجاح برامجها و مشاريعها و تحقيق أهدافها .

3- إبراز أهمية وجود قادة قادرين على توفير جميع متطلبات الجماعة لتقادي الصراعات داخل فريق العمل و بالتالي عدم اللجوء إلى السلوكات المنحرفة و الفاسدة .

4- تساعدنا على معرفة الأنماط القيادية التي يتبعها القادة من أجل مواكبة التغيرات و تحسين أداء العاملين في المؤسسات الإدارية و الحد من تورطهم في ممارسات الفساد .

5- التعرف على الأسباب العميقة للفساد الإداري و محاولة إستنتاج وسائل و سبل لمحاربة هذه الظاهرة .

6- إبراز العلاقة بين الفساد الإداري و القيادة الإدارية و كيف تساهم القيادة الإدارية في محاربته.

7- الدراسة الميدانية كانت في مديرية الإدارة و المالية لبلدية تيزي وزو ، حيث تكمن أهمية هذه الدراسة في كونها تعرفنا عن قرب عن مدى إنتشار الفساد فيها و بالإدارة الجزائرية ودور القياديين و المسؤولين في البلدية في معالجة الظاهرة و الحد من تورط الموظفين في الممارسات المنحرفة .

ثالثا : أهداف الدراسة : إن هذه الدراسة تسعى لتحقيق أهداف أساسية تتمثل في:

1 -تعريف القيادة الإدارية و أنماطها و أساليبها ، و كيفية تكوين القيادات الكفؤة للنهوض بالمؤسسة و للوصول إلى قمة الدول المتقدمة.

2- دراسة موقف القيادة الإدارية في الجزائر من ظاهرة الفساد الإداري ، باعتبارها قد تكون مكافحة للفساد أو مؤيدة له إما علنيا أو ضمنا من خلال تواطئها مع المفسدين و تسترهم عليهم .

3- التعرف على ظاهرة الفساد الإداري و أسبابها و أثارها على المؤسسة و نظرياته و كذا دراسة واقعه في بلدية تيزي وزو و جهود القياديين و المسؤولين بالبلدية في الحد من تورط الموظفين و القائد في ممارسات الفساد .

4- توعية المواطن بضرورة مكافحة الفساد بكل أشكاله و عدم التورط فيه أو التستر عليه ، و إقتراح الحلول التي من شأنها أن تؤدي إلى تفعيل دور القيادة الإدارية في مكافحة الفساد الإداري في الجزائر

5- إبراز أن الدولة لا تقاس بمدى شساعتها فقط أو بإمكانياتها المادية فقط ، و إنما تقاس كذلك بفعالية قيادتها الإدارية و قدرتها على محاربة الفساد .

رابعا : أدبيات الدراسة

كل بحث أكاديمي يحتاج إلى مراجع و دراسات يعتمد عليها الباحث أثناء دراسته لموضوع بحثه ، حيث يدرس هذه الأدبيات لفهم و إكتشاف النقائص و النتائج التي توصلت إليها الدراسة التي إعتد

عليها ، و بالتالي الباحث يستغلها في بحثه ، و يقوم بإضافة الجديد و المقارنة بين ما أتى به من جديد و بين الدراسات السابقة .و في موضوع دراستنا إعتدنا على الأدبيات التالية :

1- دراسة الطاهر بن ناعة التي جاءت تحت عنوان "دور القيادة الإدارية في مكافحة الفساد الإداري في المؤسسة الجزائرية - دراسة حالة عين الحجل 2014/2015" ، و هي مذكرة لنيل شهادة ماستر في الإدارة والحكامة محلية¹.

مضمون الدراسة : تتمحور الدراسة حول تحديد إطار عام للقيادة الإدارية لمعرفة المهارات الواجب توفرها في القائد وإتجاهاتها وأهميتها في التحكم في العملية الإدارية ، و دراسة المشاكل التي تعيق تحقيق أهداف المنظمة و الحلول الممكنة لمعالجتها ، و لكن الدراسة لم تتطرق للتطور التاريخي للقيادة الإدارية بشكل مفصل ، كما أهملت تقييم و نقد نظريات القيادة .

نتائج الدراسة : و أما النتائج التي توصل إليها الباحث فهي كما يلي :

- للقائد الإداري دور مؤثر على الجماعة إذ يدفعهم نحو بذل قصارى جهدهم عن رضا لتحقيق الأهداف .

- الأوضاع الإدارية الحالية وفي ظل التغيرات الدولية الراهنة تحتاج إلى قيادة إدارية ناجحة تعتمد على الأساليب الحديثة ، لأن الأساليب التقليدية لم تعد مجدية ، و القائد الإداري كي يُبقي المنظمة التي يقودها في إطار مواجهة الفساد و حتى التطوير من أدائها ، عليه تبني الأساليب الإدارية

¹ - الطاهر بن ناعة ، دور القيادة الإدارية في مكافحة الفساد الإداري في المؤسسة الجزائرية ، - دراسة حالة - بلدية عين الحجل 2014/2015 ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر في الإدارة و الحكامة المحلية ، قسم العلوم السياسية و العلاقات الدولية ، كلية الحقوق و العلوم السياسية ، جامعة محمد بوضياف ، المسيلة ، 2015.

الحديثة و تطبيقها بشكلها الصحيح ووفق منهجها العلمي والعملية، والقائد الناجح هو من يبعث التجديد والتطوير في روح منظمته .

2- دراسة للباحث عصام عبد الفتاح مطر، بعنوان " الفساد الإداري " وهو كتاب صادر سنة 2012¹.

مضمون الدراسة : تناول الباحث موضوع الفساد الإداري، حيث تطرق الى ماهيته و أسبابه ومظاهره ، و ختم الدراسة ببحث دور الهيئات والمؤسسات الحكومية وغير الحكومية في مناهضة الفساد. إلا أن الباحث لم يشر إلى بعض أجهزة الرقابة التي لها دور كبير في الحد من الفساد الإداري على غرار أجهزة الرقابة المالية والإدارية وكذا الأجهزة المتخصصة في مكافحة الفساد .

نتائج الدراسة : هذه الدراسة توصلت للنتائج التالية :

- للفساد الإداري عدة أسباب متداخلة تؤدي إلى إنتشاره كالأسباب السياسية والإدارية والقانونية والتنظيمية و لا ينتشر لسبب واحد فقط ، و هو الأمر الذي يعقد من مهمة مكافحته ، بالإضافة الى أن للفساد الإداري آثار سلبية مدمرة على الوطن والمواطنين ، الأمر الذي يقتضي تضافر الجهود و الإعتماد على عدة آليات وأساليب لمكافحة الظاهرة سواء في إطار المنظمات والهيئات الدولية أو المنظمات الأهلية غير حكومية .

أوجه التشابه و الاختلاف : تتداخل دراسة الباحث عبد الفتاح مطر مع دراستنا في أنهما ذكرتا ماهية الفساد الإداري وأسبابه ومظاهره ، و تختلفان في أن دراسة الباحث أعلاه توصل إلى ذكر دور المؤسسات الحكومية وغير الحكومية في مكافحة الفساد ، أما دراستنا فقد تطرقت إلى ذلك بشكل وجيز ، كما أن دراستنا تطرقت الى القيادة كفاعل أساسي مؤثر في مكافحة الفساد الإداري بينما دراسة عصام عبد الفتاح تجاهلت هذا الجانب .

¹-عصام عبد الفتاح مطر ، ماهية الفساد الإداري ، الإسكندرية : دار الجامعة الجديدة ، 2015 .

3- دراسة مجبور فازية تحت عنوان " إصلاح الدولة و مكافحة الفساد في الجزائر- دراسة حالة بلدية تيزي وزو " ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم السياسية ، فرع التنظيم و السياسات العامة¹.

مضمون الدراسة : تناولت الباحثة موضوع الفساد و علاقته بإصلاح الدولة ، و كما تناولت واقع الفساد بصفة عامة في الجزائر والفساد بالبلديات بصفة خاصة و شرحت الأليات التي من شأنها النهوض بالبلديات الجزائرية و قيادة التنمية المحلية ، بالإضافة إلى ذكرها لسياسة لإصلاح الدولة في الجزائر و علاقتها بمكافحة الفساد ، و إسقاطها موضوع دراستها على بلدية تيزي وزو .

نتائج الدراسة : توصلت الباحثة من خلال دراستها إلى أن الجزائر حاولت إعادة النظر في المهام الأساسية المتمثلة في الحفاظ على الأمن و النظام العام و تحقيق العدالة والدفاع عن مصالح البلاد في الخارج ، والتخلي عن دورها الإقتصادي و الإكتفاء بالتسيير من خلال مشروع لإصلاح الدولة ، و كان تقرير لجنة إصلاح مهام الدولة و هياكلها إطار مرجعي للإصلاح ، كما قامت اللجنة بتقديم إقتراحات للإرتقاء بالدولة و إخراجها من الفساد الذي تعيش فيه ، لكن التقرير لم يؤخذ بعين الاعتبار نتيجة ضعف الإرادة السياسية لدى النخبة الحاكمة .

- تم الإعلان عن سياسة إصلاح الدولة في الجزائر في مرحلة حساسة بعد فشل الإصلاحات السياسية و الإقتصادية التي تبنتها الدولة ، و لكن هذه السياسة لم تفلح في القضاء على الفساد رغم الترسانة القانونية و المؤسساتية التي تبنتها ، و ذلك بسبب عدم إستقلالية العدالة و المؤسسات المكلفة

¹ -فازية مجبور ، إصلاح الدولة و مكافحة الفساد في الجزائر ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم السياسية ، فرع التنظيم و السياسات العامة ، قسم العلوم السياسية ، كلية الحقوق و العلوم السياسية، جامعة مولود معمري تيزي وزو، 2015/06/15 .

بالوقاية من الفساد و إفلات المفسدين من العقوبة . كما قامت الباحثة بإقتراح حلول لإصلاح البلدية و الحد من ممارسات الفساد فيها منها : تشجيع الإستثمار المحلي و خلق ضمانات لإستقطاب المستثمرين الخواص لتنمية إقتصاد البلدية ، بالإضافة إلى تزويد البلديات بتقنيات إتصال متطورة و التكنولوجيا الحديثة مع تشجيع التعاون بين البلديات في مجال مكافحة الفساد الإداري .

أوجه التشابه و الاختلاف : تتداخل دراسة مجبور فازية مع دراستنا في أنهما تعالجان موضوع الفساد و طرق مكافحته ، و تختلفان في أن دراسة الطالبة مجبور فازية ركزت على الفساد عامة بينما نحن ركزنا في دراستنا على الفساد الإداري و طرق مكافحته ، و كذلك بالنسبة للدراسة الميدانية الاختلاف يكمن في أن دراستنا ركزت على دور القيادة الإدارية و دورها في مكافحة الفساد الإداري في مديرية الإدارة و المالية لبلدية تيزي وزو . بالإضافة إلى أن دراستنا تحاول إبراز العلاقة بين الفساد الإداري و القيادة الإدارية ، بينما في دراسة الطالبة مجبور فازية أبرزت العلاقة بين الفساد و إصلاح الدولة عامة و لم تتطرق للقيادة الإدارية كعامل أساسي في نجاح هذا الإصلاح .

خامسا - إشكالية الدراسة

في ظل الوضع الذي ألت إليه الإدارة الجزائرية أصبحت فعالية القيادة رهان يواجه القادة الإداريين ، للحد من ممارسات الفساد ، وعليه فإن مشكلة البحث تتمحور حول دور القيادة الإدارية في محاربة الفساد الإداري الذي يحتاج الإدارات العمومية الجزائرية ، و مدى قدرة القائد على مواجهة التحديات التي تعرقل سير و إستقرار منظمته ، و من خلال ما ذكرنا سابقا قمنا بصياغة الإشكالية التالية :

ما مدى فعالية القيادة الإدارية في محاربة الفساد الإداري في الجزائر ؟ وما هو دور القيادة في مكافحة الظاهرة في مديرية الإدارة و المالية لبلدية تيزي وزو ؟

و للإجابة على هذه الإشكالية ، قمنا بإدراج عدة تساؤلات فرعية ضمن السؤال المركزي و هي كالتالي:

- 1- ما المقصود بالقيادة الإدارية و الفساد الإداري ؟ .
- 2- ما هي مظاهر الفساد الإداري الأكثر إنتشارا في الإدارة الجزائرية ، و ما هي العقوبات المقررة لها من خلال قانون العقوبات و قانون مكافحة الفساد ؟ .
- 3- ما مدى مساهمة القيادة الإدارية في محاربة الفساد الإداري في الجزائر ؟ .
- 4- ما هي العراقيل التي تواجه القيادة الإدارية في مكافحة الفساد الإداري .
- 5 - ما هو واقع القيادة الإدارية في مديرية الإدارة و المالية لبلدية تيزي وزو و ما هو دورها في مكافحته للفساد الإداري بالبلدية ؟ .

سادسا - حدود الإشكالية

- 1- **الحدود الزمانية** : إعتدنا في دراستنا على الفترة الزمنية الممتدة من سنة 2006 إلى سنة 2020 و إختارنا سنة 2006 بالتحديد ، لأننا إعتدنا على قانون الوقاية من الفساد و مكافحته الذي تطرق لفساد الموظفين العموميين ، و الذي صدر سنة 2006 ، و سنة 2020 و هي سنة مناقشة المذكرة .
- 2- **الحدود المكانية** : الدراسة الميدانية في بلدية تيزي وزو و إختارنا البلدية لكي تكون محل الدراسة الميدانية ، لأنها تشكل إطار لمشاركة المواطن في تسيير الشؤون العمومية ، لذلك قمنا بدراستها لكي نرى ما مدى فعالية القيادة الإدارية و دور القائد في مكافحته للفساد الإداري بالبلدية .

سابعاً - فرضيات الدراسة

و للإجابة على إشكالية الدراسة وضعنا الفرضيات التالية :

- 1- كلما كانت القيادة الإدارية غير فعالة ، كلما زادت ممارسات الفساد في الإدارة .
- 2- كلما زادت الصعوبات التي تواجه القيادة الإدارية في مكافحتها للفساد ، كلما زادت نسبة الفساد في الإدارة .
- 3- كلما كانت العقوبات المقررة للفاستدين صارمة و تنفذ بشكل موضوعي ، كلما نقصت نسبة الفساد الإداري في الإدارة .
- 4- توجد علاقة بين أسلوب القيادة الإدارية المتبع و إنتشار الفساد الإداري .
- 5- نوعية القيادة الإدارية في بلدية تيزي وزو تتحكم في حجم ظاهرة الفساد بالبلدية .

ثامناً - منهجية الدراسة

إن البحث عن حقيقة أي ظاهرة أو إعطاء أدلة عليها يحتاج إلى استخدام مناهج العلمية و التي تعرف على أنها : التنظيم الصحيح لسلسلة من الأفكار العديدة ، إما للكشف عنها أو إعطاء براهين عليها . بالإضافة إلى إستخدام وسائل عديدة و أدوات كثيرة منها الإستبيان و المقابلة و الملاحظة و غيرها ، و التي سوف نقوم بذكرها في ما يلي :

1 - مناهج الدراسة

ليس هناك بحث علمي دون منهج دقيق يتناول دراسة المشكلة ويحدد أبعادها وجوانبها ومسبباتها وتأثيرها بما يحيط بها من ظواهر، وذلك وفقاً للقواعد والأحكام التي تتم على ضوءها دراسة الظاهرة .و من أبرز المناهج المستعملة في بحثنا ما يلي :

أ- المنهج التاريخي

هناك من يرى أنه لا يمكن فهم الحاضر دون دراسة الماضي ، و يتميز هذا المنهج في كونه يدرس الظاهرة القديمة من خلال الرجوع إلى أصلها فيصفها و يحلل و يفسر التطورات إستنادا إلى المنهج العلمي في البحث الذي يربط النتائج بأسبابها . والدراسات التاريخية تستمد أهميتها في الكشف عن النظريات العلمية و الأساليب التي يعتمد عليها السابقون في حل مشاكلهم ، و من خلال دراسة هذه النظريات و الأساليب يمكن الربط بين الظواهر الحالية و الظواهر الماضية . كما أنه يمكن الإستفادة من نقاط القوة في الماضي للمساعدة في حل المشاكل و تجنب مكامن الضعف مستقبلا¹ . و لقد إعتدنا على المنهج التاريخي في دراستنا من خلال دراسة نشأة و كذا التطور التاريخي لكل من القيادة الإدارية و الفساد الإداري ، و لإبراز علاقة ظاهرة الفساد الإداري بالعوامل التي أدت إلى نشأتها و بروزها .

ب- المنهج الإحصائي

هو فرع من الدراسات الرياضية التي تعتمد على جمع المعلومات والبيانات وتنظيمها وتبويبها وعرضها جدوليا ، ثم تحليلها وإستخلاص النتائج والعمل على تفسيرها ، و يعرف المنهج الإحصائي كذلك من الناحية الإصطلاحية على أنه : عبارة عن مجموعة من الأساسيات المتنوعة المستعملة لجمع المعطيات الإحصائية وتحليلها رياضيا بغرض إظهار الإستدلالات العلمية التي قد تبدو في الغالب غير واضحة² .

ووضفنا هذا المنهج في عرض تحليل بيانات نتائج الإستبيان الخاص بالدراسة الميدانية

¹ -عمار بوحوش ، دليل الباحث في المنهجية و كتابة الرسائل الجامعية ، ط2 ، الجزائر : المؤسسة الوطنية للكتاب ، الطبعة الثانية ، 1985 ، ص ص 24، 25 .

² - إبراهيم مخيمر ، منهج دراسة الحالة ، 2019/01/26 ، 36:13 ، <https://sotor.com>

التي قمنا بها في بلدية تيزي وزو و تحديدا في مديرية الإدارة و المالية .

ت- منهج دراسة الحالة

يمكن تعريف دراسة الحالة : بأنها طريقة بحث تعتمد على دراسة حالة واحدة بدلاً من مجتمع أو عينة بالكامل ، فعندما يركز الباحثون على حالة واحدة يمكنهم إجراء ملاحظات عميقة على فترة من الزمن والتي يمكن أن تكون شخصاً أو جماعة أو منظمة أو حدثاً ، وهو أمر لا يمكن القيام به عند دراسة عينات كبيرة دون تكلفة .

وتقوم منهج دراسة الحالة بالتركيز على العوامل المعقدة التي تحتويها الحالة قيد الدراسة لمعرفة العوامل التي كانت سبباً في الحالة المراد دراستها ، وكما أنها تعمل على دراسة كافة تفاصيل الحالة وجميع الجوانب المختلفة فيها ، وتقوم بتوظيف أكثر من أسلوب وأكثر من أداة في جمع وتحليل البيانات¹.

و لقد إعتدنا على منهج دراسة الحالة في الدراسة الميدانية لبلدية تيزي وزو التي تتمحور حول دراسة واقع القيادة الإدارية في مكافحة الفساد الإداري بمديرية الإدارة و المالية بالبلدية تيزي وزو.

2 : الإقتربات : إستخدمنا في بحثنا الإقتربات التالية

أ- الإقترب المؤسسي

هو مجمل النظريات في حقل السياسة المقارنة و في العلوم السياسية في تحديد السلوكيات و المخرجات السياسية ، على إعتبار أن المؤسسة تمثل متغيراً مستقلاً يؤثر على تحديد من هم الفاعلون اللذين يسمح لهم بالمشاركة في الساحة السياسية².

1- بسيم مسالمة ، أنواع مناهج البحث العلمي ، 17 / 1 / 2018 ، 47 : 09 ، <https://mawdoo3.com>
2- الموسوعة السياسية ، الإقترب المؤسسي ، 6 / 3 / 2020 ، 10 : 15 ، <https://dictionnairepolitique.org>

و لقد قمنا بتوظيف هذا الاقتراب في هذا البحث بإعتبارنا درسنا البلدية التي تعتبر إحدى مؤسسات الدولة و تحديدا مديرية الإدارة و المالية لبلدية تيزي وزو ، و كذلك إستخدمناه في دراسة الهيكل التنظيمي للمديرية .

ب- الإقتراب الوظيفي

هو إقتراب يساعد على إبراز الأدوار الوظيفية لعناصر التنمية المحلية ، منها تنظيمات المجتمع المحلية وكذا يساهم في تحديد العلاقات بين مختلف الفاعلين الإجتماعيين و الإقتصاديين .
و إعتدنا عليه في هذه الدراسة من خلال دراستنا دور القيادة الإدارية ووضائفها في ايطار مكافحة الفساد الإداري .

ج - الإقتراب القانوني

ويركز هذا الإقتراب في دارسته على الأحداث والمواقف والعلاقات والأبنية وعلى الجوانب القانونية، أي على مدى إلتزام تلك الظواهر بالمعايير والضوابط المتعارف عليها والقواعد المدونة وغير المدونة، أي على مدى تطابق الفعل مع القاعدة القانونية أو إنفلاته من ضوابطها¹ .
و إعتدنا في دراستنا عليه لأنه تناولنا فيه النصوص القانونية الموضوعة لمكافحة الفساد الإداري حيث قمنا بالتركيز على قانون العقوبات و القانون المتعلق بالوقاية من الفساد و مكافحته 01/06 ، و أبرزنا العقوبات المقررة للفسادين من خلال هذه القوانين .

3 : أدوات الدراسة و تتمثل في :

أ- الإستبيان : عدد من الأسئلة المحددة و تكون الإجابة عنها بصورة كتابية ، و يكون في شكل

1- كمال المنوفي ، نظريات النظم السياسية ، الكويت : وكالة المطبوعات ، 1980 ، ص 22 .

إستمارة تذكر فيها الأسئلة ويترك مكان الإجابة مقابلها . ويرسل الإستبيان بالبريد أو بأي طريقة أخرى إلى مجموعة من الأفراد أو المؤسسات التي إختارها الباحث لبحثه لكي يتم تعبئتها ثم إعادتها له ، و يكون عدد الأسئلة التي يحتوي عليها الإستبيان كافية لتحقيق هدف البحث ¹.

وفي هذا البحث إستخدم الإستبيان لجمع البيانات الميدانية حول القيادة الإدارية و دورها في مكافحة الفساد الإداري ببلدية تيزي وزو و تحديدا في مديرية الإدارة و المالية . كما أننا إستخدمنا ثلاث أنواع من الإستبيان في الدراسة الميدانية و هي :

- **الإستبيان المفتوح** : وتكون أسئلته غير محددة الإجابة أي تكون الإجابة متروكة بشكل مفتوح لإبداء الرأي مثل : ما هي مقترحاتك لتفعيل دور القيادة الإدارية في مكافحة الفساد الإداري ؟ .
- **الإستبيان المغلق** : وهو التي تكون أسئلته محددة الإجابة كأن يكون الجواب بنعم أو لا مثل : إذا جاءك قريب أو صديق أو مسؤول يطلب تيسير لخدمة له خارج حدود القانون فهل تساعد ؟
- **الإستبيان المفتوح المغلق** : وهذا النوع تحتاج بعض أسئلته إلى إجابات محددة والبعض الآخر يحتاج إلى إجابات مفتوحة مثال : هل يحتاج القائد إلى مراقبة الموظفين أثناء أداء مهامهم للحد من ممارسات الفساد ؟ و إذا كانت الإجابة بنعم ، فكيف يتم ذلك في رأيك ؟

ب - أسلوب تحليل المضمون

ويعرف أيضاً باسم تحليل المحتوى ، وهو عبارة عن أسلوب دراسي مرتبط بمتابعة وقراءة المحتويات التي يتضمنها نص ما أو موضوع معيّن . ومن تعريفات تحليل المضمون نجد أنه يعرف على أنه : عبارة عن أسلوب من الأساليب المستخدمة في دراسة الأبحاث بالاعتماد على صياغة

¹ - المهندس أمجد قاسم ، الإستبيان و أنواعه في البحث العلمي ، 13/04/2011 ، 23:10 ، <http://al3olom.com>

وصف دقيق للمحتوى البحثي، ومن ثم العمل على كتابته وفقاً لخلاصة محددة¹.

أسلوب تحليل المضمون إعتدنا عليه في تحليل مضمون إجابات المستجوبين كمياً و كيفياً ، و ذلك بتحليل النصوص القانونية المتعلقة بمكافحة الفساد الإداري .

تاسعا : صعوبات الدراسة

لكل بحث أو دراسة صعوبات تعترضها و تحول دون أن يتمكن الباحث من الوصول إلى النتائج

المرجوة ، و في دراستنا هذه تلقينا صعوبات تتمثل في :

- صعوبة الحصول على المعلومات الكافية للدراسة التطبيقية بسبب لامبالاة بعض الموظفين في ملأ و إرجاع الإستمارات و عدم وجود دراسة وافية تبين الجانب العلائقي بين القيادة الإدارية و دورها في مكافحة الفساد الإداري ، ويزداد الأمر صعوبة في دراستنا داخل البيئة الجزائرية التي تعرف أزمة متعددة الأبعاد.

- حساسية الموضوع و تميز أجوبة بعض المبحوثين بالسطحية و الديبلوماسية خوفا من مستقبلهم المهني ، و خاصة الأسئلة المتعلقة بتقييم دور القيادة الإدارية في مكافحة الفساد الإداري في بلديتهم.

عاشرا : هيكلية الدراسة

لقد تم تقسيم هذه الدراسة إلى مقدمة و ثلاثة فصول وخاتمة ، وكل فصل يبدأ بتمهيد وينتهي بخلاصة ، حيث خصصنا الفصل الأول للدراسة النظرية و الفصل الثاني لدراسة القيادة الإدارية و الفساد الإداري في الجزائر ، بينما الفصل الأخير خصصناه للدراسة الميدانية على النحو الآتي :

الفصل الأول تطرقنا فيه إلى الإطار النظري و المفاهيمي للقيادة الإدارية و الفساد الإداري ، حيث قسم هذا الفصل إلى مبحثين :

¹- مجد خضر ، خطوات تحليل المضمون ، 2016/01/20 ، 11:55 ، [https // al3olom .com](https://al3olom.com)

المبحث الأول تحت عنوان " الإطار النظري و المفاهيمي للقيادة الإدارية " ، و الذي قسمناه إلى ثلاث مطالب و تتضمن العناوين التالية : تعريف القيادة الإدارية و نشأتها و تطورها التاريخي و المفاهيم المتداخلة مع مفهوم القيادة الإدارية ، و متطلبات القيادة الإدارية و مهاراتها و أسس إختيار القادة الإداريين ، كما تطرقنا إلى أنماط و نظريات القيادة الإدارية .

أما بالنسبة للمبحث الثاني فجاء بعنوان " الإطار النظري و المفاهيمي للفساد الإداري " ، و هذا بدوره تفرع إلى ثلاث مطالب التي تتمحور حول : تعريف الفساد الإداري و أهم خصائصه مع دراسة تطوره التاريخي ، و ذكرنا مناهج دراسة الفساد الإداري و أنواعه . و تطرقنا إلى مظاهر و أسباب و آثار الفساد الإداري ، و في نهاية الفصل الأول عرضنا أهم الإستنتاجات التي توصلنا إليها .

أما الفصل الثاني فقد تطرقنا فيه إلى ظاهرة الفساد الإداري في الجزائر و دور القيادة الإدارية في مكافحته ، و قسمناه إلى ثلاث مباحث كما يلي :

المبحث الأول جاء تحت عنوان " التطور التاريخي لظاهرة الفساد الإداري في الجزائر " ، و هذا المبحث قسمناه إلى مطلبين حيث تطرقنا فيهما إلى : ظاهرة الفساد الإداري في الجزائر ، و مظاهر الفساد الإداري في الجزائر .

أما المبحث الثاني جاء بعنوان " أسباب و آثار الفساد الإداري في الجزائر " ، حيث قسمناه إلى مطلبين و هما يتضمنان ما يلي : أسباب إنتشار الفساد الإداري في الجزائر و آثار الفساد الإداري في الجزائر .

أما فيما يخص المبحث الثالث خصصناه " لتقييم دور القيادة الإدارية في مكافحة الفساد الإداري في الجزائر " ، وقسمناه إلى ثلاث مطالب ، حيث تناولنا فيهم أهم المساعي التي قامت بها القيادة الإدارية في إطار مكافحة الفساد الإداري في الجزائر ، و قمنا بذكر جملة من الجهود التي قامت بها

الدولة الجزائرية لتفعيل دور قيادتها الإدارية لمحاربة الفساد الإداري المنتشر في مؤسساتها الإدارية .
كما لخصنا فيه الصعوبات و العراقيل التي واجهت القيادة الإدارية الجزائرية في مكافحة الفساد الإداري و الحلول المقترحة لتفعيل دورها ، و ختمنا الفصل الثاني بخلاصة تضمنت أهم إستنتاجات الفصل .

و خصصنا الفصل الثالث " لدراسة حالة القيادة الإدارية و دورها في مكافحة الفساد الإداري في مديرية الإدارة و المالية في بلدية تيزي وزو "، حيث تم تقسيمه إلى بحثين و هما كما يلي :

المبحث الأول خصصناه " لتعريف مديرية الإدارة و المالية لبلدية تيزي وزو "، و تفرع إلى مطلبين حيث عرفنا بلدية تيزي وزو و هيئاتها عامة ، و عرفنا مديرية الإدارة و المالية لبلدية تيزي وزو و و هيكلها التنظيمي ، أما المبحث الثاني فقد تضمن عرض و تحليل نتائج الدراسة التطبيقية و الإستبيان ، و قسمناه إلى ثلاث مطالب التي تضمنت عرض عينة الدراسة و بيانات الإستبيان، و تحليل بيانات و نتائج الإستبيان و أنهينا الفصل بخلاصة تبين أهم ما توصلنا إليه من إستنتاجات في الفصل الثالث. و ختمنا البحث بخاتمة تتضمن أهم إستنتاجات البحث .

الفصل الأول

الإطار المفاهيمي و النظري للقيادة

الإدارية و الفساد الإداري

نستعرض في هذا الفصل الإطار المفاهيمي و النظري للقيادة الإدارية و الفساد الإداري ، حيث نتناول في المبحث الأول تعريف القيادة الإدارية لغة و إصطلاحا ، المفاهيم متداخلة معها ، عناصرها و تطورها التاريخي و متطلباتها و العراقيل التي تعوق فعاليتها ، و كذلك سنتطرق لنظريات و أنماط القيادة الإدارية مع ذكر رواد كل نظرية .

و في المبحث الثاني سنتطرق للإطار المفاهيمي للفساد الإداري ، بالتركيز على تعريفه لغة و إصطلاحا و أهم خصائصه و تتبع تطوره التاريخي ، بالإضافة إلى دراسة مناهجه و أنواعه و مضاهره و أسبابه و أثاره في جميع المجالات .

لذلك يتضمن الفصل الأول المباحث التالية :

المبحث الأول : الإطار المفاهيمي و النظري للقيادة الإدارية .

المبحث الثاني : الإطار المفاهيمي و النظري للفساد الإداري .

المبحث الأول : الإطار المفاهيمي و النظري للقيادة الإدارية

لا تصلح التجمعات البشرية و لا تنتظم من غير قيادة حكيمة تسعى إلى تحقيق مصالح تابعيها جلبا للخير و دفعا للشر من غير ظلم أو إهمال ، فالقيادة الإدارية تدفع المنظمة إلى الأمام و تحفز العاملين على أداء العمل الجيد و المبدع ، و إذا غابت القيادة الناجحة و المؤهلة غاب الأداء و الإنتاج الجيد ، و عجزت الإدارة عن تحقيق أهدافها . فبإمكان قياس مدى نجاح المؤسسة و كفاءتها من خلال نجاح قيادتها الإدارية ، و سيتم في هذا المطلب تناول تعريف القيادة ثم تعريف الإدارة ثم تعريف القيادة الإدارية ، بالإضافة الى المفاهيم المتداخلة معها، كما سنتطرق إلى تطورها التاريخي .

المطلب الأول : مفهوم القيادة الإدارية و تطورها التاريخي

تعد القيادة الإدارية من أهم عناصر السلوك الإداري ، فقد أصبحت عاملا هاما في تعريف الحضارة على مدى العصور ، فمن أجل أن نفهم الماضي يجب أن ندرس القادة الذين صنعوا التاريخ ، و حتى نستوعب الحاضر لابد أن ننظر إلى القادة السابقين و إلى القادة الحاضرين الذين يؤثرون على الملايين .

أولا - تعريف القيادة

1- لغة : يقال يقود دابة من أمامها و يسوقها من خلفها ، و عليه فمكان القائد في المقدمة كالقدوة و المرشد.¹

¹ - قاسم شاهين بريس العمري ، أنماط القيادة الإدارية و تأثيرها في إنجاح المنظمات الحكومية ، دراسة تحليلية لأراء عينة من المدراء و العاملين في محافظة ذي قار ، مذكرة مقدمة لإستكمال متطلبات نيل رسالة دكتوراه فلسفة في الإدارة العامة ، كلية الإدارة و الإقتصاد ، جامعة سائنت كليمنتس : 2009، ص 6.

- جاءت القيادة من كلمة قيد ، حبل يقاد به ، و جاء تعريفها في كتاب العين بأنها : يقود الدابة من أمامها و يسوقها من خلفها ، أما القيد فهو الحبل الذي تقود به الدابة ، و القيادة مصدر القائد¹ .
- إن الجذور اللغوية للفعل قاد ، فيه تقريب المعنى إلى الذهن ، فقد ورد في مختار الصحيح و قاموس المحيط : قاد و قيادة ، قاد دابة مشى أمامها أخذ بقيادتها ، و القيادة ما تقاد به الدابة من حبل أو نحوه ، و القيادة هي مهنة القائد² .

2-إصطلاحا

أ- تعريف القيادة حسب المفكرين الغربيين

- القيادة كانت تعني : الرئيس أو القائد العسكري ، المسؤول ، الطاغية ، و يرى **Blackmar** بلاكمار أن القيادة هي : تجمع القوى في يد شخص ممّا يمكنه من التّحكم في الكلّ ، و هي القدرة على إلهام الآخرين للعمل معا كفريق و إتباع القائد لتحقيق الهدف .
- ووفقا ل **Michael J.Stahl** ميشال ستانل القيادة هي : القدرة على التأثير في الناس من أجل تحقيق الأهداف ، فهي الفن أو العملية التي يقوم من خلالها التأثير على الأشخاص لبذل مجهود من

1- عبد الله الثاني محمد نذير ، القيادة الإدارية و علاقتها بمشروع إستراتيجية الإتصال بالمؤسسة العمومية الإقتصادية الجزائرية ، دراسة حالة مؤسسة نافطال - الجزائر نموذجا ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم الإعلام و الإتصال ، قسم علوم الإعلام و الإتصال ،المدرسة الدكتورالية للعلوم الإجتماعية و الإنسانية ، كلية العلوم الإجتماعية ، جامعة السانبة -وهران ، 2010/2009 ، ص 10 .

2- رائدة عبد الكريم أبو ناموس ، فاعلية القيادة و علاقتها بالسلوك الإبداعي لدى العاملين بالخدمات الطبية العسكرية في محافظة غزة ، مذكرة مقدمة لإستكمال نيل متطلبات الحصول على شهادة الماجستير ، تخصص القيادة و الإدارة ، أكاديمية الإدارة و السياسة للدراسات العليا ، فلسطين ، غزة ، 2016 ، ص 15 .

أجل تحقيق الأهداف الجماعية بطريقة طوعية¹.

- يعرفها إردواي تيد بأنها: القدرة على التأثير في الناس ، وجعلهم يتعاونون معا على العمل لتحقيق هدف يجدون فيه كلهم مصلحة لهم². ويعرف لُونْتز وَاودنل **lwinter woudnel** القيادة بأنها: القدرة على إحداث التأثير في الأشخاص عن طريق الإتصال بهم و توجيههم نحو تحقيق الأهداف.
- أما هارمان وايلجرت **Harman whilgert** فيعرف القيادة بأنها : القدرة التي يمتلكها أحدهم في التأثير على أفكار الآخرين و إتجاهاتهم و سلوكهم ، و هذا يعني أنه ليس كل إنسان قادر على التأثير في الآخرين³ .

- ب- تعريف القيادة حسب المفكرين العرب : يعرفها محمد قاسم القريوتي : هي قدرة تأثير شخص ما على الآخرين حيث يجعلهم يقبلون قيادته طوعية ، و دون إلزام قانوني ، و ذلك لإعترافهم بالتلقائي بقيمة القائد في تحقيق أهدافهم ، مما يتيح له القدرة على قيادتهم الجماعية بالشكل الذي يريد.
- بينما الدكتورة العقون سعاد فقد عرفت القيادة على أنها : فن التأثير في مجموعة بأسلوب يتم

1 - ربيع مسعود ، متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في ظل قيادة إبداعية - دراسة حالة بنك البركة ، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية ، تخصص إقتصاد و تسيير المؤسسة ، قسم العلوم الاقتصادية ، كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة محمد خيضر - بسكرة ، 2013-2014 ، ص ص 55 ، 56.

2- توفيق درويش ، فعالية القيادة الإدارية وعلاقتها بتحسين الأداء - دراسة ميدانية بشركة التركيب ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم إجتماع التنظيم والعمل ، قسم علم الإجتماع ، كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية ، جامعة الجزائر ، 2006/2007، ص 13.

3- محمد أحمد عرابي راسم البنا ، الأنماط القيادية و علاقتها بالسلوك الإبداعي لدى العاملين في جهاز الأمن الداخلي في قطاع غزة ، مذكرة مقدمة لإستكمال متطلبات الحصول على شهادة الماجستير ، تخصص القيادة و الإدارة ، أكاديمية الإدارة و السياسة للدراسات العليا ، جامعة الأقصى ، 2017، ص ص 13، 14.

الحصول به على طاعتهم الراضية و ثقتهم و إحترامهم ، لإنجاز العمل المطلوب و تحقيق الهدف¹.
 - أما الدكتور عبد الكريم درويش و الدكتورة تكللا ليلي فقد عرفا القيادة بأنها : القدرة التي يستأثر بها المدير على مرؤوسيه ، و توجيههم بطريقة يتسنى كسب طاعتهم و إحترامهم و شحذ الهمم ، وخلق التعاون في سبيل تحقيق هدف².

- أما محمد أكرم العدلوني فهو بدوره أعطى تعريفا للقيادة فحواه : هي الجسر الذي يستعمله المسؤولون لكي يؤثروا على سلوك و توجيهات المرؤوسين ، ليربطوا به بين تحقيق أهداف المجموعة و أهداف الفرد³.

ج- إتجاهات تعريف القيادة الإدارية

- تعريف القيادة حسب الإتجاه التقليدي

حسب أوكسفورد Oxford فإن القيادة تعني : مجموعة الصفات التي يمكن أن تكون فيمن يتخذ دور القائد . و لقد عرّف Richarde Pettinger ريشارد بيتينجر القيادة كما يلي:
 - القيادة هي ممارسة السيطرة على الناس . و القائد هو المتحمس و مستكشف البطل و المرتجل و هذا التعريف مطابق لما وصفه Tom Peters توم بيتر و نانسي أوستين Nancy Austin في

¹- عينة المسعود ، القيادة الإدارية و دورها في الرقابة الإدارية في الإدارة الجزائرية ، مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم سياسية و العلاقات الدولية ، تخصص صنع السياسات العامة ، قسم العلوم السياسية و العلاقات الدولية ، كلية العلوم السياسية و الإعلام ، جامعة دالي براهيم الجزائر ، 2010/2009 ، ص ص 18،19.

²- ظاهر محمود علالة ، الإتجاهات الحديثة للقيادة الإدارية ، ط 1 ، عمان : دار الزهراني للنشر و التوزيع ، 2013 ، ص 18.

³- الطاهر مجاهدي ، محاضرات في القيادة الإدارية ، تخصص علوم إنسانية و إجتماعية ، كلية العلوم الإنسانية و الإجتماعية ، جامعة محمد بوضياف ، ص 8.

كتابهما **Passion For Excellence** ، و يوضح مواصفات و مميزات القائد المحددة التي تعد من أساسيات القيادة الفعالة ، كما تؤثر هذه المواصفات على قدرة القائد على تحمل أدوار إدارية عديدة . و يتضح مما تقدم أن مفهوم القيادة حسب النظريات التقليدية تركز على قدرة القائد على التأثير في الآخرين من حيث إمتلاكه للقيم و المهارات و الإمكانيات الشخصية التي تساعده في دفع و تحفيز المرؤوسين نحو تحقيق الأهداف¹.

- تعريف القيادة حسب الإتجاه السلوكي

يرى **Dimock** ديموك بأن : القيادة ليس معناها السيطرة على الأفراد و التحكم فيهم ، و لكن العمل على إطلاق قدرتهم و إمكانياتهم و مواهبهم .

- أما **Zalezink** زالزينك فيرى أن : محور عملية القيادة هو تحمل المسؤولية و مدى تقبلها.

- ويعرف كل من دافيد و ناوستورم **David and Newstorm** القيادة بأنها : عملية تفاعل بين القائد و المرؤوسين ، فهي عملية تحفيز و مساعدة المرؤوسين على إنجاز الأهداف .

نلاحظ مما سبق أن مفهوم القيادة في الإتجاه السلوكي قد ركزت على عملية التأثير على الآخرين من خلال سلسلة من السلوكيات أو الأفعال التي يتخذها القائد للتأثير على الآخرين و دفعهم لإنجاز الهدف المطلوب .

- تعريف القيادة حسب الإتجاه الموقفي

- تعرف **Anita Riddick** أنيتا رديك القيادة بأنها : خلق رؤية يبتغيها الآخرون و تنشيطهم للعمل بإتجاهات .

¹ - قاسم شاهين بريسم العمري ، مرجع سابق ، ص ص 6 ، 7 .

- القيادة هي نتيجة مباشرة للتفاعل بين الناس في مواقف معينة ، و ليست نتيجة لصفات معينة لشخص ما ، و تمتاز النظرية بديمقراطيتها الشديدة ، فهي لا تقتصر على عدد محدود من الناس و إنما تتعلق بالجميع .

و عليه فالقيادة هي عملية تجهيز و ترتيب الموقف القيادي حتى يتمكن مختلف أعضاء المجموعة بما فيهم القائد من تحقيق أهداف مشتركة ، بأقصى عائد إقتصادي و أقل تكلفة في الوقت و العمل . من خلال التعاريف السابقة نلاحظ تركيز الإتجاه الموقفي في تفسير مفهوم القيادة على أنه لا يمكن للقائد أن يتبع نمطا قياديا واحدا في جميع الظروف و الأوقات ، فالموقف لديه تأثير على إتخاذ القرارات و إتباع سياسات مختلفة مع المرؤوسين ¹ .

ثانيا - تعريف الإدارة

حسب الدكتور عبد الكريم درويش و ليلي ت كلا الإدارة هي : توفير نوع من التعاون و التنسيق بين الجهود البشرية المختلفة من أجل تحقيق هدف معين . و تعرف كذلك على أنها : النشاط الذي يزاوله فرد أو عدد من الأفراد لتنظيم و توجيه الجهود البشرية و المادية ، من خلال سياسات و إجراءات و قوانين تقود في محصلتها إلى تحقيق الأهداف المرسومة ² .

- أما في محاضرة ألقاها د. تغريد عبد الكاظم جواد فعرف الإدارة بأنها : عملية منظمة هادفة تسعى إلى إستخدام أفضل الطرق والأساليب في إستثمار الموارد المادية والبشرية وتوظيفها لبلوغ الأهداف

1- نفس مرجع سابق ، ص 8.

2 - بشير العلاق ، القيادة الإدارية ، الأردن : دار اليازوري للنشر و التوزيع ، 2010 ، ص 14 .

المرسومة بأقل ما يمكن من مال ووقت وجهد عن طريق التخطيط والتنظيم والتوجيه والمتابعة¹.

و للإدارة أدوار و وظائف منها :

التخطيط . الإشراف . التوجيه . المراقبة . التنظيم . أما بريستوس فقد عرف الإدارة على أنها : تنظيم و توجيه الموارد الإنسانية و المادية نحو تحقيق الأهداف.

ثالثا - تعريف القيادة الإدارية

القيادة الإدارية هي الجمع بين الغاية و الوسيلة ، لأن غايتها القيام بالمهام و الوظائف الإدارية لتحقيق الأهداف المسطرة ، ووسيلتها التأثير و إستمالة المرؤوسين².

- و القيادة الإدارية عند كونتز وادونيل تعني : عملية التأثير التي يقوم بها المدير في مرؤوسيه لإقناعهم و حثهم على المساهمة الفعالة بجهودهم في أداء النشاط التعاوني .

- و تعرفها الباحثة سيكلر هدسون بقولها : القيادة في التنظيمات الإدارية الكبيرة و الواسعة تعني التأثير في الأفراد و تنشيطهم للعمل معا في مجهود مشترك لتحقيق أهداف التنظيم الإداري .

بعبارة مبسطة ، القيادة هي عملية التأثير في الناس و توجيههم لإنجاز الهدف ، فمثلا عندما تبادر بتنظيم مجموعة من الزملاء في العمل لجمع تبرعات لمساعدة المحتاجين أو لقضاء عطلة نهاية

الأسبوع مع بعضكم البعض . في هذه الحالات ستظهر أنت بمظهر القائد³.

1- طاهر مجاهدي ، مرجع سابق ، ص 8 .

2- تغريد عبد الكاظم جواد، محاضرات الإدارة والإشراف/المرحلة الرابعة.

3- أمال بختي ، القيادة الإدارية و الإتصال في المؤسسة ، دراسة حالة مؤسسة نافتال مغنية ، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في العلوم الإقتصادية ، تخصص إدارة أعمال الموارد البشرية ، كلية العلوم الإقتصادية و علوم التسيير ، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان ، 2016/2015 ، ص ص 2 ، 3 .

و سنتناول فيما يلي تعريف القيادة الإدارية حسب علماء الإدارة و فقهاء القانون :

1- تعريف القيادة الإدارية حسب علماء الإدارة : يعرف علماء الإدارة القيادة الإدارية وفق الأسس

التالية :

أ- تعريف القيادة الإدارية على أساس السلطة الرسمية : يرى أصحاب هذا الإتجاه أنه من الضروري أن يتمتع القائد الإداري بسلطة إصدار الأوامر على المرؤوسين الذين يتعين عليهم إطاعتها ، فعلى الرغم من صحة توجه أصحاب هذا الإتجاه إلا أنه لايمكن أن تقتصر القيادة الإدارية فقط على هذا العنصر لوحده ¹.

ب- تعريف القيادة الإدارية على أساس السلطة المقبولة : ويرى هذا الإتجاه أن الجماعة تقبل السلطة طوعا وإختيارا ، وذلك لأن الأفراد ينفرون دائما من السلطة الآمرة ، بينما يستجيبون للمعاملة الإنسانية ، والتي تأخذ العامل المعنوي بعين الإعتبار وبالتالي فالقيادة الإدارية هي تلك السلطة التي تستمد وجودها من القدرة على التأثير في سلوك الآخرين حتى يقبلوا الأوامر عن رضا و إقتناع ، وليس العقاب أو الخوف .

إلا أنه يلاحظ على هذا الإتجاه أنه يركز على التأثير والإستمالة ، بينما هما وسيلتان من وسائل القيادة لا يصح الإعتماد الكامل عليهما في التعريف صحيح ، إلا أن الإقتصار على عنصر الإستمالة فقط أمر فيه نظر، فهو وسيلة ضمن وسائل التأثير الأخرى للقيادة الإدارية . ²

¹ - مصطفى أبو زيد فهمي، حسين عثمان ، الإدارة العامة ، ط 1 ، الإسكندرية : الدار الجامعية ، 2003 ، ص 501 .

² - سفيان سايعي ، دور القيادة الإدارية في تحسين علاقات العمل داخل الإدارة العامة الجزائرية "ولاية ورقلة نموذجا ، مذكرة مقدمة لإستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر علوم سياسية ، تخصص تنظيمات سياسية وإدارية ، قسم العلوم السياسية ، كلية الحقوق والعلوم السياسية ، جامعة قاصدي مرباح ورقلة ، 2013/2014 ، ص 7 .

ج- تعريف القيادة الإدارية على الأساس الوظيفي: هذا الإتجاه يركز على غاية المهام القيادية

في تعريفه للقيادة ، وبالتالي فالقائد هو الذي يوجه وينسق ويراقب أعمال الآخرين ويتخذ القرارات . المقصود هنا أن القيادة الإدارية تستمد سلطتها من القدرة على التأثير في الآخرين طواعية ، و هذا الإتجاه يركز على الغرض دون الوسيلة ، وهذا ليس كافيا. إذن فكل هذه التعاريف محل نقد ولا يمكن التّعويل عليها في تعريف القيادة الإدارية .

لذلك نستنتج أن القيادة الإدارية هي النشاط الذي يمارسه القائد الإداري في مجال إتخاذ و إصدار القرار والأوامر والإشراف الإداري على الآخرين بإستخدام السلطة الرسمية ، وعن طريق التأثير والإستمالة بقصد تحقيق هدف معين ، و في هذا التعريف تجمع القيادة الإدارية ما بين إستخدام السلطة الرسمية وبين التأثير على سلوك الآخرين وإستمالتهم وذلك لتحقيق الأهداف ، ويقوم هذا التعريف على ثلاثة أركان أساسية هي : النشاط الإيجابي متمثلا في الإشراف الإداري على الآخرين و تحقيق الغرض الوظيفي ، إتخاذ الوسيلة المناسبة لتحقيق هذا الغرض.

د- تعريف القيادة الإدارية عند فقهاء القانون

يرتبط مفهوم القيادة الإدارية عند فقهاء القانون بالسلطة الرئاسية ، والتي تقضى بوجود رئيس في إحدى طرفي العلاقة له سلطة إصدار الأوامر والنواهي بتوجيه سلوك المرؤوسين ، ليس فقط عن طريق الإقناع والتأثير، وبالتالي فالقائد الإداري عند فقهاء القانون يعتبر موظف عام تنطبق عليه شروط شغل الوظيفة العامة . ونظرا للتطورات الحديثة و المتغيرات العالمية الجديدة من الإتجاه إلى السوق الحرة والخصخصة والعولمة ، والتي تعتبر تحديات تواجه القادة وتزيد من أهمية دورهم ، ينبغي على التشريعات أن تعيد النظر في الشروط الواجب توافرها في شغل المناصب القيادية ،

والتركيز على الشرط والمواصفات التي تضمن قدرة شاغل الوظيفة على التطوير والإبتكار بكفاءة وفعالية¹.

من خلال التعاريف السابقة نستنتج تعريفا إجرائيا للقيادة الإدارية و هو كما يلي : القيادة الإدارية هي عملية التأثير في سلوك المرؤوسين للوصول إلى تحقيق الأهداف عن طريق إستخدام القائد لعملية القبول و الإختيار لتابعيه ، و ذلك عن طريق إشراك التابعين في وضع القرارات .

رابعا - عناصر القيادة الإدارية

نستخلص مما سبق مجموعة من العناصر لمفهوم القيادة الإدارية و هي :

- **السلطة :** للقائد سلطة على تابعيه .
 - **فهم التابعين :** القائد يفهم ما الذي يحفز تابعيه ، و يدرك حاجيات الأفراد .
 - **القدرة على الإلهام :** القائد قادر على إلهام الآخرين بالرؤية و تحقيق الأهداف المشتركة .
 - **الأسلوب الخاص :** لكل قائد أسلوبه الخاص فهناك القائد الموجه المشارك في إتخاذ القرارات .
- و البعض متشدد و البعض الآخر يحفز الأفراد و يخلق جوا مناسبا للعمل².
- و في محاضرة ألقها الأستاذة سميرة علي محمد تقي تحت عنوان **القيادة الفعالة** ، عرضت العناصر التالية للقيادة و هي : وجود مجموعة من الأفراد و الإتفاق على أهداف تسعى إليها .
- وجود قائد من المجموعة ذو تأثير و فكر إداري و قرار صائب و القادر على التأثير الإيجابي في سلوك المجموعة³.

¹- تعريف القيادة الإدارية ، 22/09/2019.10:30h ، <http://rglow.forumegypt.net/t13-topic>.

²- ربيع المسعود ، مرجع سابق ، ص 57 .

³- سميرة محمد علي تقي ، محاضرات في مقياس القيادة الفعالة ، 2014/2013 ، ص 2.

و فيما يلي سنشرح هذه العناصر بالتفصيل :

- **القائد :** و هو أحد أفراد الجماعة المميزين ، يمتلك القدرة على التأثير في باقي المجموعة للحصول على ولائهم الطوعي و إستجابتهم و تفاعلهم ، و عليه فلا يكون القائد قائدا إلا إذا حصل على ولاء المجموعة التي يعمل معها.

- **الجماعة :** توافر جماعة منظمة لأفراد تتميز بتبيان مسؤوليات أعضائها ، وظهور شخص من أعضائها قادر على التوجيه و التأثير فيها .

- **التأثير :** عملية التأثير الإيجابي التي يقوم بها القائد نحو أفراد الجماعة هو ناتج عن السلوك الذي يتبعه القائد مع الآخرين ، و الذي من خلاله يتم تغيير سلوكهم بالإتجاه الذي يرغبه ، و يعتبر التأثير حجر الأساس في القيادة .

- **الهدف :** تحقيق الأهداف المرغوبة ، فهناك أهداف خاصة بالقائد و أخرى خاصة بالفرد و أخرى خاصة بالجماعة ، و يقصد به الغاية العليا التي تسعى الجماعة لتحقيقها .

- **الموقف :** و هي البيئة التي يمارس فيها القيادة ، إذ لابد من وجود موقف ما لممارسة القائد دوره في قيادة هذه الجماعة و تحت عملية التأثير .

و عليه و كما ذكرنا سابقا، فإن القيادة لديها عناصر ثابتة و جوهرية تتمثل في : القائد و التابعين و التأثير ، الهدف ، الموقف ¹.

خامسا : المفاهيم المتداخلة مع القيادة الإدارية

مفهوم القيادة واسع له عدة تعريفات و تسميات تتداخل فيما بينها من ضمنها :

¹ - رائدة عبد الكريم أبو ناموس ، مرجع سابق ، ص31.

1- القيادة و الزعامة : الزعامة تعني : مجموعة الخصال (الكاريزمية) في شخصية الفرد التي تمكنه من التأثير البالغ على تابعيه وعلى تحقيق الأهداف بواسطتهم عن رضى و طيب خاطر من جانبهم وعن إقتناع بأنها أهدافهم الخاصة ، ومن الممكن أن تكون شكل من أشكال القيادة . و الفرق بينها و بين القيادة هو القدر البالغ من التأثير الذي يمارسه الزعيم على الأتباع إعتقاداً على تأثيره الشخصي وقدرته على إقناعهم بأداء ما يطلب منهم بصرف النظر عن المنطق أو المبرر ¹ .

2- القيادة و الرئاسة : تختلف القيادة عن الرئاسة إختلافا جوهريا ، بسبب عدم توافر العناصر القيادية في الرئاسة ، فالرئاسة تعتمد في ممارساتها لوظائفها على ما تمتلكه من سلطة منحها إياها القانون ، بينما تعتمد القيادة على إقتناع أفراد التنظيم بالقائد و ثقتهم الكبيرة فيه ، كما أن هذه الجماعة هي مصدر قوة القائد ، و القيادة تركز على قدرات طبيعية كافية في الفرد تؤهله لإحداث التأثير في جماعة الأفراد ، إذ القيادة تتبع تلقائيا من الجماعة و لها دور في تحديد الأهداف ، بينما تكون الرئاسة مفروضة على الجماعة طبقا للوضع التنظيمي القائم و الرئيس هو الذي يحدد أهداف الجماعة ، كما أن أي عصيان لأوامره يؤدي إلى فرض عقوبات عليهم . أما القائد يستمد سلطته الفعلية من قدرته في التأثير على سلوك أفراد الجماعة بطريقة تمكنه من إكتساب ولائهم ² .

3- القيادة و الإدارة : القائد صاحب شخصية مستقلة لا يخضع لرؤسائه و لا يطلب الطاعة العمياء

¹ - عبد المالك هبال ، دور القيادة الإدارية في إنجاح التغيير التنظيمي دراسة ميدانية عن تطبيق نظام ل.م.د في جامعات من الشرق الجزائري ، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في العلوم الإقتصادية ، العلوم الإقتصادية ، تخصص علوم إقتصادية ، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة - فرحات عباس - سطيف 1 ، 2016/2015 ، ص 27

² - منصور بن عبيد جهيمان الشكره ، القيادة الإدارية مفهومها و أنماطها و نظرياتها ، مذكرة مقدمة لإستكمال متطلبات نيل رسالة الماجستير علوم إدارية ، قسم العلوم الإدارية ، كلية الدراسات العليا ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، 2009 ، ص 4.

- من التابعين ، ولكن المدير بمثابة عسكري حيث يخضع لرؤسائه و يطلب من المرؤوسين الطاعة .
- القائد يهتم بالأجل الطويل ولذلك له رؤية مستقبلية طويلة المدى تجعله مهتما بعمل الأشياء الصواب أي أنها تكون أكثر فعالية ، أما المدير فله أهداف على المدى القصير و يركز على النتائج الملموسة و يكون أكثر كفاءة في إستخدام الموارد . و يعتمد القائد في قراراته على مشاعره أحيانا و المدير يسترشد في قراراته بالمعلومات بالإضافة إلى أن القائد يركز على شحذ الهمم وإطلاق الطاقات الكامنة أما المدير فيركز على الهيكله والنظم والسياسات والإجراءات وهي طريقته في ضبط الأمور .
- يختار المدير تابعيه على أساس معايير كفاءتهم لكي تتفق مع متطلبات مناصبهم ، أما القائد يختار تابعيه على أساس شخصيتهم ورؤيتهم المستقبلية وقيمهم ¹ .

و من خلال عرضنا للمفاهيم المتداخلة للقيادة نستنتج أن القيادة هي إحدى المراحل الأساسية في عملية الإدارة ، أي أن العلاقة الموجودة بين القيادة و الإدارة هي علاقة الجزء بالكل ، فليس كل مدير قائد و ليس كل قائد مدير ، حيث أن المهام التي يقوم بها المدير تشمل في طياتها واجبات القائد في التأثير على الأفراد و توجيههم نحو تحقيق الأهداف .

و بالتالي فالقائد لا يمارس بالضرورة مهام المدير كاملة أما المدير فهو يمثل وظيفه يجب أن تتوفر فيها مهارات قيادية ، و نستنتج أيضا أن عناصر كل من القيادة و الرئاسة متشابهة ، وأن الاختلاف بينهما لا يتعدى علاقة كل من القائد و الرئيس بالجماعة التي يشرف عليها. وهذا يؤكد أن المفهومين ليسا منفصلين تماما، فيمكن للرؤساء أن يصبحوا قادة إذا ما إستطاعوا كسب ثقة مرؤوسيههم،و

¹- كريمة لعربي ، دور القيادة في التغيير التنظيمي دراسة حالة تحديث الإدارة الجزائرية 1989/ 2008، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية ، تخصص إدارة الموارد البشرية ، قسم العلوم السياسية و العلاقات الدولية ، كلية العلوم السياسية والإعلام ، جامعة الجزائر دالي إبراهيم ، 2010/2009 ، ص ص 38-40.

نستنتج كذلك أن قدرات وسلوكات الزعيم لا تفوق قدرات وسلوكات القائد الناجح ، لذا فالفرق بين المصطلحين لا يتعدى الاعتبار الكاريزماتي للزعيم . و على هذا الأساس نقول أن مفهوم القيادة هو مفهوم واسع له عدة تعريفات .

خامسا : التطور التاريخي للقيادة الإدارية

إن نظرة القائد تقوم على مبدأ الملك و المسيطر على كل الأمور و الموجه لتحركاتها و المرشد لقراراتها أصاب و إن أخطئ فإنه حكيم في كل ما يقول¹ .

1- التطور التاريخي لمفهوم القيادة في العصر القديم

أ- القيادة في العصر الفرعوني

عرفت الإدارة المصرية في الفترة ما بين 2900 / 2475 ق م تنظيما وتنسيقا محكما بالجهاز الحكومي الذي تميز بالمركزية والهرمية ، يعلوه الملك الملقب بفرعون والذي تتركز في يده جميع السلطات والقرارات ، و يليه في النفوذ وزيره الأول الذي يستعين به الملك كمنظم لجهاز الحكومة ويخضع لإشرافه الوزير و حكام المقاطعات والولايات . وقد أولت الإدارة المصرية إهتماما خاصا بالموظفين في المراكز القيادية ، حيث أخضعتهم لبرامج تدريبية قبل تعيينهم على يد مدربين مختصين للتعريف بالوظائف ، و الإطلاع على مجالات أخرى لتوسيع مداركهم ، ويرى فريق من علماء الإدارة أن ما يميز الإدارة المصرية هو إتباع الأسلوب الأبوي في القيادة بإعتبار أن مصر ملكا لهم ، وأن مفهوم القيادة في تلك الفترة يقوم على التنسيق التام لكل الجهود و تنمية قدرات الموظفين ، كما طبقت

¹ منصور بن عبيد جهيمن الشكوه ، مرجع سابق الذكر ، ص 3 .

الإدارة المصرية نظام الحوافز لتشجيع الموظفين وتقدير جهودهم الإقتصادية لتحقيق أعلى درجة ممكنة من الرخاء للأفراد .

ب- القيادة في العصر اليوناني : إتمدت الإدارة اليونانية على عدة مبادئ من أهمها :

- مبدأ الديمقراطية : الذي تجسد في انتخاب قادة وموظفي الجهاز الحكومي من طرف الشعب .
- مبدأ دورية الوظيفة : الذي يقتضي شغل الموظف وظيفة لمدة محددة ثم يتركها لإتاحة الفرصة لكفاءات جديدة.

- مبدأ تغليب المصلحة العامة على المصلحة الخاصة .

وتتضح أهمية القيادة الإدارية في ظل الإدارة اليونانية من خلال ما قدّمه الفلاسفة اليونانيين ، من بينهم الفيلسوف سقراط 399 / 469 ق م الذي فصل بين المهارة في القيادة والمعرفة الفنية والخبرة ، فوضح بذلك أهمية توافر القدرات الذهنية للقائد . وكذا الفيلسوف أفلاطون يرى أن القائد شخص لا يلتزم بالعمل وإنما مهمته التحكم في رؤوسيه القادرين على التنفيذ ¹ .

كما أسهم أفلاطون في مجال القيادة الإدارية من خلال تصوره للجماعة كنظام للخدمات يقوم فيه كل عضو بقدر من العطاء ، إضافة إلى ذلك فقد حدد أفلاطون سمات القائد في المران العقلي وقوة الإدراك والقدرة على التمييز .

ج - القيادة في العصر الروماني

لقد إستطاع الرومان السيطرة على الشعوب وفرض وجودهم والتمكن من إنشاء كيان حكومي

¹ - شهيناز دريوش، أثر أنماط القيادة الإدارية على تنمية إبداع الموارد البشرية ، مذكرة مقدمة لإستكمال متطلبات نيل شهادة الماجستير في تسيير الموارد البشرية ، تخصص تسيير الموارد البشرية ، قسم تسيير المؤسسات ، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري قسنطينة ، 2012 / 2011 ، ص 15 .

وعسكري عملاق نتيجة كفاءاتهم ومقدرتهم الإدارية والقيادية ، ففي الفترة ما بين 753 / 500 ق م حكم روما ملك و هو القائد الأعلى للجهاز الإداري يساعده مستشارين كهنة ومتخصصين ، وفي عهد الجمهورية كان للجهاز الحكومي حاكم تتركز في شخصه السلطات يساعده جهاز إستشاري يضم مائة عضو من رؤساء الطبقة الأرستقراطية المتميزة بالثروة ، فكانت بذلك القيادة الإدارية حكرا على هذه الطبقة .

- وفي الفترة 87 ق م - 306 م شهدت الإدارة الرومانية تغييرا ، فأصبح شغل الوظائف يكون بحسب المؤهلات ، كما يخضع الموظف إلى حلقات تدريبية تابعة للإدارة . وفي أواخر عهد الإمبراطورية وبالضبط في عهد دقلديانوس 285 - 306م طبقت الإدارة الرومانية مبدأ الإدارة بالمشاركة ضمن تسلسل هرمي تدريجي مركزي في الهيكل والتنظيم ، و اللامركزي في إدارة الأقسام والأقاليم ، فتبنت بذلك أسلوب تفويض السلطة .

د- القيادة في العصر الإسلامي

بعد ظهور الإسلام وضع العديد من القواعد الإدارية الراسخة والمتطورة لتنظيم شؤون المجتمع ، فقد كانت القيادة الإدارية في زمن الرسول صلى الله عليه و سلم تتسم بمظهرها المركزي القوي والمنظم في نفس الوقت ¹ ، وكانت تعتمد على مبدأ الشورى من القادة المساعدين له ، الذين كانوا يختارون حسب مبادئ الثقة و الأمانة والتمتع بالخلق القيم وسعة العلم.

وبعد وفاة الرسول صلى الله عليه و سلم، ظهرت مؤسسة سياسية جديدة للدولة الإسلامية اعتمدت على مفهوم الخلافة ، حيث يكون الخليفة فيها هو القائد الأعلى للدولة يلتزم بأحكام القرآن والسنة

¹ - نفس المرجع السابق ، ص 16.

ومبدأ الشورى . أما في زمن الخلفاء الراشدين خاصة في زمن عمر بن الخطاب رضي الله عنه كان هناك الأسلوب الديمقراطي لشغل المراكز القيادية ، حيث يتم إختيار القائد على أساس الكفاءة والأمانة ، ثم يخضع للتدريب والإختبار، وبعد تعيينه يخضع إلى المراقبة الأمانة ، ويحفظ بمنحه أجرا يتناسب مع عمله ويكافئ على كل جهد إضافي .

- أما في العهد الأموي فقد عرفت القيادة الإدارية مبدأ تفويض السلطة لمن يشغلون المراكز القيادية والذين تتوافر فيهم شرطي المقدرة والأمانة ، فأخذت بذلك الإدارة الشكل اللامركزي .

- وفي العهد العباسي شهدت الإدارة نظاما إداريا محكما يعتمد على منح الولاية حق الإشراف التام على ولاياتهم مع التبعية المطلقة للخليفة ، كما طبقت في هذا العهد مبادئ إيجابية في الإدارة منها مبدأ التوظيف على أساس الكفاءة وتدريب القادة ومبدأ الرقابة الأمانة¹ .

ج- القيادة في العصر الحديث

بدأت بعد منتصف القرن التاسع للميلاد ، حيث كان هناك شخصيات أسست للإدارة و القيادة كعلم حديث منهم : ماكس فيبر، فريدريك تايلور و هنري فايول وغيرهم . والقيادة في العصر الحديث هي الظاهرة الديناميكية و القوة التماسكية التي تبقى المجموعة متحدة ، حيث لا تتحقق أهداف المجموعة على إختلاف أماكنهم و أزمانهم دون قيادة تحكمهم . فالقيادة هي جوهر العملية الإدارية ، و القائد هو رمز الوحدة .

و من خلال ما عرضناه سابقا نستنتج أن القيادة الإدارية هي عملية التأثير في الآخرين للوصول إلى تحقيق الأهداف المرجوة عن طريق الإقناع و القبول الطوعي للجماعة ، حيث أن القيادة الإدارية

¹ - نفس المرجع ، ص ص 16 ، 18 .

تمتلك عدة عناصر و هي السلطة التي تتبع من ثقة الجماعة في قائدهم و كذلك أن يكون له أسلوبه الخاص الذي يؤثر به على فرق عمله ، و أن يكون على القائد فهم و إدراك إحتياجات الأتباع و أن تكون له القدرة على الإلهام . بالإضافة إلى أن مفهوم القيادة واسع يتداخل مع عدة مفاهيم متشابهة و هي الزعامة و الرئاسة و الإدارة ، و قد تطرقنا لشرحهم و ابراز الفرق و علاقتهم بمفهوم القيادة الإدارية. كما مرت القيادة بمراحل تاريخية ساهمت في تطورها إلى أن وصلت إلى الشكل الذي عليه اليوم .

المطلب الثاني : خصائص و مهارات القيادة الإدارية و أسس إختيار القادة

للاوصول إلى القيادة الإدارية الفعّالة هناك مهارات و محدّدات يجب على الأفراد أن يتقيدوا بها تقاديا للمشاكل التي قد تواجه القائد ، و لكي يستطيع القائد التغلّب على المشاكل التي تواجهه ، يجب أن يمتلك خصائص تؤهّله إلى ذلك .

أولا -خصائص القيادة الإدارية : و تتمثل في :

- 1- التأثير : القدرة على إحداث تغيير أو قناعة ما .
- 2- النفوذ : القدرة على إحداث أمر أو منعه و هو مرتبط بالقدرات الذاتية و ليس بالمركز الوظيفي.
- 3- السّطة القانونية : و هو الحق المعطى للقائد في أن يتصرف و يطاع.¹

حيث قام كلا من داني كوكس(Danny Cox) وجون هوفر(John Hoover) بدراسة لمجموعة

من القادة الإداريين في بعض المنظمات و إستطاعوا من خلالها تلخيص خصائص القادة إلى :

- التكتاف و العمل في جماعة : القائد هو جزء من الجماعة التي يقودها ، لذا فعليه العمل معها و

¹ - سميرة محمد علي تقي ، مرجع سابق ، ص ص 2 ، 4.

التشارك في كل الأمور حتى يحسّس أعضاء جماعته بأنه لا يختلف عليهم في شيء ، و هذا بدوره سيزيد من الثقة المتبادلة بينهم .

- التفكير بروية والهدوء في إتخاذ القرارات : عدم إستعمال القوة القسرية و التعسفية في الحصول على الطاعة¹.

- اليقظة : على القائد أن يكون يقظا مستعدا لمعالجة أي ظرف طارئ يواجهه الجماعة .

- الحرص على تحقيق هدف الجماعة : ويكون ذلك بالتخطيط الجيد والمتابعة المستمرة لتنفيذ تلك الخطط وتقويم نتائج التنفيذ لتفادي السلبيات وتقويم الأخطاء .

- الشجاعة : على القائد أن يكون جريئا ولديه القدرة على التغلب على الخوف من مواجهة أية صعوبات أو مشكلات قد تتعرض لها الجماعة .

- الحماس والإيجابية : ويكون ذلك بالمساهمة الحقيقية في أنشطة الجماعة والقدرة على الابتكار والمثابرة والطموح والغيرة على العمل مع قدرته على التصرف في الأوقات العصيبة .

- الديمقراطية : وتعني إشراك الجماعة في إتخاذ القرار والعمل بالشورى².

- تحمل ضغوط العمل : يجب على القائد أن يكون قادرا على تحمل كل الضغوطات سواء من طرف أفراد جماعته أو خارج منظمته و أن يتحلى بالصبر و حل المشاكل التي تواجهه .

¹ نفس المرجع ، ص 4.

² الطاهر بن ناعة ، دور القيادة الإدارية في مكافحة الفساد الإداري في المؤسسة الجزائرية- دراسة حالة - بلدية عين الحجل 2014 / 2015 ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر في الإدارة وحكامة محلية ، قسم العلوم السياسية و العلاقات الدولية ، كلية الحقوق ، جامعة محمد بوضياف المسيلة ، 2015 . ص ص 21، 22 .

- الرغبة في تحمل المسؤولية : بمعنى أن يكون للقائد صفة تحمّل المسؤولية و أن يكون يحب ذلك و ليس عن طريق الإكراه .

- التكيف مع الوقت ¹ .

ثانيا : مهارات القيادة الإدارية

لا شك أن كل قائد يجب أن يتميز بمهارات تساعده على التأثير في سلوك تابعيه وتحقيق أهداف الإدارة التي يعملون فيها ، ولكي يستطيع القائد تفهم العلاقة التفاعلية بين الأطراف الثلاثة لعملية القيادة وهي القائد - التابعون و الموقف ، فلا بد أن يكتسب عدة مهارات و سوف نذكرها كما يلي:

1- المهارات الفنية و التقنية : وهي المعرفة المتخصصة في فرع من فروع العلم ، وتطويعها في كيفية التعامل مع الأشياء بسهولة بما يكفل تحقيق الهدف ، وبمعنى آخر قدرة القيادة الإدارية على استخدام الوسائل العملية والتكنولوجية لتحقيق الهدف ² . وتتميّز المهارات الفنية بعدد من السمات التي تميّزها عن المهارات القيادية الأخرى و يمكن تلخيصها فيما يلي:

- أنها أكثر تحديداً من المهارات الأخرى ويسهل التحقق من مدى توافرها لدى القائد .

- تتميز بالمعرفة العالية والمقدرة على التحليل وتبسيط الإجراءات في استخدام الأدوات والتقنيات في مجال التخصص و مطلوبة ومألوفة في ظل التخصص والتقدم العلمي والتقني و سهولة الإكتساب والتمتية من المهارات الأخرى.

- القدرة على تحمل المسؤولية.

¹- قاسم شاهين بريسيم العمري ، مرجع سابق ، ص 20 .

²- نفس المرجع ، نفس الصفحة .

2- المهارة الإنسانية : تتعلق المهارات الإنسانية بالطريقة التي يستطيع بها القائد التعامل بنجاح مع

الآخرين و جعلهم يتعاونون معه و يخلصون في العمل، وتتضمن المهارات الإنسانية ما يلي :

- مدى كفاءة القائد في التعرف على متطلبات العمل مع الأفراد والمجموعات ، والمهارات الإنسانية

الجيدة تحترم شخصية الآخرين وتدفعهم إلى العمل بحماس دون قهر أو إجبار.

- تستطيع أن تبني الروح المعنوية للمجموعة على أساس قوى ، وتحقق لهم الرضا النفسي وتولد بينهم

الثقة والإحترام المتبادل وتوحد بينهم جميعا في أسرة واحدة متحاببة متعاطفة ¹ .

3-المهارات القيادية الفكرية : القيادة بالنسبة للكثير من القادة لا تمثل أكثر من القدرة على فرض

الرأي والسيطرة على الآخرين والتحكم فيهم والحرص على إستعراض هذه القدرة والتفاخر كلما سنحت

الفرصة لذلك ، أما القادة الحقيقيون فيعملون بهدوء و دون إستعراض للقوة و يتعاونون مع أتباعهم

بإرادتهم و تحت تأثير مهاراتهم القيادية ، هذه الأخيرة تعد الخاصية المميزة للقيادة في الفكر الإداري

الإسلامي .

و يرى بعض المؤلفين أن القائد الإداري بشكل عام يؤدي دورا مزدوجا ، أحد جانبيه متصل بالإدارة

والآخر متصل بالسياسة . وكلما إرتفع القائد في سلم القيادة يتطلب منه توافر المهارة الفكرية والتي

عرّفها أحد الباحثين على أنها : قدرة القائد للنظر للمؤسسة التي يقودها على أنها جزء من المجتمع

الكبير الذي يعيش فيه و مهاراته في تبصر الصالح العام و الأهداف العامة ².

¹ - رائدة عبد الكريم أبو ناموس ، مرجع سابق ، ص 28.

² - ربيع مسعود ، مرجع سابق ، ص ص 99 ، 109 .

4- المهارة التنظيمية : وهي أن ينظر القائد للمنظمة على أساس أنها نظام متكامل ويفهم أهدافها وأنظمتها وخططها ، ويجيد أعمال السلطة والصلاحيات ، وكذا تنظيم العمل وتوزيع الواجبات وتنسيق الجهود ويدرك جميع اللوائح و الأنظمة . وتعني كذلك قدرة القائد على رؤية التنظيم الذي يقوده وفهمه للترابط بين أجزائه ونشاطاته وأثر التغيرات التي قد تحدث في أي جزء منه على بقية أجزائه ، وقدرته على تصوّر وفهم علاقات الموظف بالمؤسسة وعلاقة المؤسسة ككل بالمجتمع الذي يعمل فيه ، وهي خصائص تميز المدير الذي يتّخذ من مركزه الوظيفي مهنة يؤمن بها وينتمي إليها ويلتزم بقواعدها الأخلاقية ¹.

ثالثاً : أسس إختيار القادة الإداريين

إن أسس إختيار القائد الإداري له أهمية في العملية الادارية ، لأن حسن إختياره وإعداده يتوقف عليه نجاح العمل الإداري و تحقيق الأهداف ، و هي كما يلي :

1- إختيار القادة الإداريين على أساس المركز الإجتماعي : يعتمد هذا المعيار على إختيار الأفراد الذين ينتمون لطبقات إجتماعية مرموقة من الناحية المادية ، و لكنه بدأ في التراجع أمام جماعات الضّغط و التأثير المتزايد للنقابات العمالية ، و بهذا يكون هذا المعيار لا يذكر إلا في حالة وجود بعض الوظائف القيادية التي تحتاج إلى نظام خاص في الإنفاق عليها لما تتطلبه من مظاهر و تشكيلات معينة قد لا يقدر عليها إلا أبناء الطبقة المرموقة .

هذا الأسلوب يؤدي إلى نمو النظام الطبقي في الإدارة ، كما يتنافى مع مبادئ الديمقراطية و العدل و المساواة و عدم الأخذ بمعيار الموضوعية في الإختيار .

¹- بلال خلف السكارنة ، القيادة الإدارية الفعالة ، عمان ، الأردن : دار المسيرة للنشر و التوزيع ، 2014 ، ص ص 11-18 .

2- إختيار القادة الإداريين على أساس الحرية المطلقة : يتم إختيار القادة الإداريين على أساس الحرية المطلقة و دون قيود ، و يتميز هذا المعيار بإختيار أفضل العناصر و التي تكون متخصصة فنيا للقيام بمهام و أعباء الإدارة . و لكن هذا المعيار لم يسلم من الإنتقاد لأنه يتميز بأنه يقوم على أساس الحرية المطلقة الممنوحة للقائد و إتباع هذه الطريقة يؤدي إلى الفساد الإداري .

3- إختيار القادة الإداريين حسب معيار الجدارة : هذا المعيار يقتضي توفر عدة شروط معينة في المتقدم لشغل الوظيفة العامة ، بالإضافة إلى تحديد الأجر يكون على حسب مقدار العمل ، و يعتبر الأفضل في إختيار القادة لأنه يضمن إختيار العناصر الصالحة و الكفوة للقيام بمهام الإدارة . فهناك نظامان من الجدارة و هما :

أ- نظام الجدارة الأوروبي : هو نظام لترتيب الوظائف والذي قد يسمح بإنشاء الوظائف القيادية لخدمة القادة أنفسهم ، أو لعلاج الرسوب الوظيفي أو رفع مستوى الوظائف لإعتبارات شخصية ، و يترتب على ذلك أن يصبح هيكل الوظائف القيادية مخلخلاً وليس مبنيًا على أسس تنظيمية تتفق مع التدرج الهرمي.

ب- نظام الجدارة الأمريكي : وذلك بإجراء مسابقات عامة للتعيين والترقية معاً، وبالتالي يختار أفضل العناصر ويضع كل قائد في موقعه المناسب ويحدد الأجر على قدر العمل .

4- إختيار القادة الإداريين حسب معيار الخبرة : هي الطريقة المألوفة حيث أن الموظف يستغرق فترة من الزمن في مجال الوظيفة العامة و يتدرج في السلم الإداري وهذا يكسبه خبرة عن طريق التعلّم و الممارسة ، و التي قد تصنفه ضمن الموظّفين المؤهلين لتولي المناصب القيادية .

5- إختيار القادة الإداريين حسب معيار الإنتخابات : هذا المعيار يقوم على أساس إختيار الناخبين لأحد المترشحين لشغل الوظيفة الشاغرة ، هذه الطريقة تناسب المناصب القيادية السياسية كرئيس الدولة و لكنها لا تتلائم مع الوظائف العامة لعدم ضمان الإختيار الأفضل للعناصر القيادية ، و قد يتم الإختيار على أساس الإعتبارات السياسية أو عدم ضمان موضوعية القائد في أداء واجباته و البحث على مصالحه الشخصية بالدرجة الأولى ¹.

المطلب الثالث : أنماط و نظريات القيادة الإدارية

القيادة كغيرها من المواضيع لها أراء و إجتهدات تختلف من دراسة و موقف لآخر ، فهناك من يؤكد على الجماعة المرؤوسة و الآخر على أهمية الموقف و البعض الآخر يؤكد على أهمية صلاحية و قوة المركز الوظيفي ، إذن هناك إختلافات في وجهات النظر فلكل منها مبرراتها و قناعتها ، فكان من الواجب أن نقوم بمناقشة و ذكر أنماط و نظريات القيادة الإدارية وفق البحوث و الدراسات التي أجريت و حسب التصنيفات التي تمت .

أولا - أنماط القيادة الإدارية

يرى أصحاب المدخل الإداري أنه يجب أن يكون هناك توازن بين الهيكل التنظيمي والمهام فلا ينبغي أن يكون الهيكل التنظيمي متضخم أكبر من المهام ، لأن ذلك سيؤدي إلى الإسراف و التبذير و مزيد من التعقيدات { البيروقراطية و طول قنوات الإتصال } ، و في المقابل لا ينبغي أن

¹ - رجب إمام ، بحث في القيادة الإدارية ، الجزء الاول ، 2012 ، أطلع عليه يوم 2019/12/12 ، 23h : 11

يكون الهيكل ضامرا والمهام كبيرة لأن ذلك سيؤدي إلى عدم بلوغ الأهداف المسطرة في الوقت المحدد وتتفق الدراسات الكلاسيكية إلى تقسيم القيادة الى أنماط مختلفة منها :

1- أنماط القيادة وفق السلوك القيادي المتبع : و تنقسم إلى

أ- نمط القيادة الأوتوقراطية :

وتسمى أيضا بالقيادة التسلطية أو الإستبدادية وهي تعود للعصور القديمة ، حيث الدولة القوية تستعمر الدويلات الصغرى ، وكذلك على مستوى الأفراد حيث القوي يقهر الضعيف . تتميز القيادة الإستبدادية بإجتماع السلطة المطلقة في يد القائد الإستبدادي ، فهو الذي يضع سياسة الجماعة ويرسم أهدافها وهو الذي يفرض على الأعضاء ما يقومون به من أعمال ، كما أنه يحدّد نوع العلاقات التي تقوم بينهم وهو وحده الحاكم والحكم ومصدر الثواب و العقاب ، كما أنه يحاول أن يقلل من فرص الإتصال بين الأعضاء ، أما أهداف الجماعة في ظل هذا النظام فلا تكون واضحة في أذهان الجماعة .

أنواع القيادة الأوتوقراطية :

- القائد الذي يتخذ القرار ويعلمه على التابعين دون معارضة منهم .
- القائد الذي يتخذ القرار ثم يحاول إقناع تابعيه بقبوله أي أنه يحاول أن يبيع لهم القرار .
- القائد الذي يتخذ القرار إلا أنه يتيح لتابعيه فرصة مناقشة القرار و عرض تساؤلاتهم دون أن يؤثر في القرار .

السلوك القيادي للنمط الأوتوقراطي المتسلط :

¹ - الطاهر مجاهدي ، مرجع سابق ، ص ص 41 - 44.

- القائد يحتكر إصدار الأوامر وإتخاذ القرارات و يتوقع من تابعيه أن يلتزموا بها تماما دون مناقشة
- سلطة القائد و قوته مستمدة من مركزه الوظيفي .
- القائد يحرك تابعيه تجاه تحقيق الهدف من مصدر قدرته على منح أو منع الثواب أو العقاب ¹ .

عيوب النمط الأوتوقراطي :

- القائد يحاول تركيز كل السلطات في يده .
- يثق بنفسه وفي طريقة أدائه للعمل ، و يصدر أوامره وتعليماته التي تتناول كافة التفاصيل و التي تتصف بالجمود والصرامة والغموض بدلا من التعاون مع المرؤوسين لإنجاز العمل ، و لا يعير إهتماما أو تقديرا لظروفهم وأحوالهم .
- يسود الجماعة في القيادة الأتوقراطية نوعا من الإحباط والقلق والتوتر وإنخفاض الروح المعنوية وسوء النّقاھم نتيجة عدم مشاركة المرؤوسين وكبت مبادراتهم ، بالتالي تزداد سلبية المرؤوسين وعدم رضاهم عن القائد ¹ .

مزايا النمط الأوتوقراطي :

- إن بعض أشكال هذا الأسلوب قد يكون ناجحا في التّطبيق العملي وخاصة في المواقف التي تهدد التنظيم والعاملين خلال فترة الأزمات . في ظل الظروف الطّارئة يكون النمط الأوتوقراطي النمط الأمثل في التعامل مع بعض الموظّفين الذين لا يرغبون في تحمل المسؤولية و الذين يخشون السّلطة

¹- يوسف خوني ، دور القيادة في التنمية المحلية من خلال المجالس المنتخبة ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية ، تخصص إدارة جماعات محلية ، قسم التنظيم السياسي والإداري ، كلية العلوم السياسية والعلاقات الدّولية ، جامعة الجزائر 3 ، 2015/2014 ، ص 41 .

²- رائدة عبد الكريم أبو ناموس ، مرجع سابق ، ص 20 .

و تتقصم الثقة بالنفس ، يكون لديهم مسؤول عدواني مناسب للتعامل معهم. بالإضافة إلى ذلك فإن استخدام أسلوب القيادة الأوتوقراطي يوفر سرعة في العمل ووضوح الإتجاه ، وأحياناً يستفيد الموظفون من الأوامر التي تبليغهم ما يجب عليهم فعله ² .

ب- نمط القيادة الحرة

تسمى القيادة الفوضوية ، هذه القيادة تترك للموظفين حرية أداء الأعمال وفق ما يرونه أفضل من وجهة نظرهم ، و يقتصر دور القائد في تحديد أهداف العمل و السياسات العامة للمنظمة ¹ . بالنسبة للعديد من الباحثين القائد الحرّ ليس قائدا لعدم وجود أي تأثير له على سلوك مرؤوسيه وينتج عن تطبيق هذا النمط القيادي الفوضى في العمل.

مزايا نمط القيادة الحرة : و من أبرزها

- قيام العاملين ببذل أقصى جهدهم لشعورهم بثقة القائد فيهم.
- أسلوب أفضل للأفراد الذين يتحلّون بقدرات إبداعية إبتكارية و يتجاوبون جيدا مع الحرية .
- تأهيل القيادات الصغرى و تمكينهم من إكتساب الخبرة في ظل مواجهة المشاكل و إيجاد الحلول لها ، هذا الأسلوب ينجح مع الأفراد ذوي مستويات عقلية و عملية واسعة في المؤسسات و الدراسات و الأبحاث ، هذا النمط يتيح للموظف بأن يقيّم نتائج عمله ، و الإعتماد على نفسه .
- عيوب النمط القيادي الحرّ :** إن معظم أوجه النقد لأسلوب القيادة الحرة تتركز حول الآثار السلبية التي يترتب عنها سواء على التنظيم أو على المرؤوسين ومنها :

¹ - عينة المسعود ، مرجع سابق ، ص 29.

- إنه أسلوب نادر التطبيق وهو غير عملي للقيادة حيث يضعف الإهتمام بالعمل ويساعد على التهرب من المسؤولية .

- إن القادة الذين ينتهجون هذا النمط يكونون ضعفاء في الرقابة و الإشراف على المرؤوسين و قد تكون سلطتهم معدومة بسبب التفويض وإعطاء مساحات كبيرة من الحرية في إنجاز الأعمال ، كما أن في ظل هذا الأسلوب تعم الفوضى و إتخاذ قرارات خاطئة في أغلب الأحيان بسبب الحرية المطلقة في أداء العمل .

- عدم إكتساب المرؤوسين للخبرات اللازمة التي تفيدهم في المستقبل وضياع الوقت والجهد وإنتشار التفكك في العلاقات وفقدان الروح الجماعية .

- تفويض مبالغ فيه و متطرف للسلطة، حيث المرؤوسين هم الذين يتخذون القرارات و هذا يخل بإستقرار المؤسسة¹ .

ج - النمط الديمقراطي :

هذا النمط عكس النمط الأوتوقراطي ، حيث يعمل على خلق نوع من المسؤولية لدى المرؤوسين من خلال المشاركة في إتخاذ القرارات ، و لذلك ليس من الضروري وجود القائد دائما في المنظمة و مراقبته الدقيقة للعاملين ، و بذلك ترتفع الروح المعنوية لديهم² .

مزايا النمط الديمقراطي : تتضح مزايا النمط الديمقراطي في الجوانب التالية :

¹ - رائدة عبد الكريم أبو ناموس ، مرجع سابق ، ص ص 25، 26.

² - إياد عبد لله اللافي ، خصائص و أنماط القيادة الإدارية و دورها في التنمية الإدارية في المؤسسات الحكومية في محافظات الضفة الغربية { أريحا ، القدس ، رام الله } ، مذكرة مقدمة لإستكمال نيل متطلبات شهادة الماجستير في بناء المؤسسات و التنمية البشرية ، قسم التنمية الريفية المستدامة ، جامعة القدس ، 2006. ص 16 .

- رفع الرّوح المعنوية للعاملين و مضاعفة الطّاقة الإنتاجية .
- تشجيع روح المبادرة و الإبداع و الابتكار و تحقيق التآلف و الاندماج بين العاملين .
- إشراك مرؤوسيه في إتخاذ القرارات مما يؤدي به للحصول على رضى التابعين.
- إيجاد نوع من الأمن و الإستقرار في نفوس المرؤوسين .
- عيوب النمط الديمقراطي :** من الآثار السّلبية التي تنجّر عن إستخدام هذا النمط من القيادة ما يلي
- تجاوز المرؤوسين لصلاحيات القائد و مسؤولياته .
- لجوء بعض القادة إلى إستغلال أسلوب القيادة الديمقراطيّة و الظهور بمظهر القائد الديمقراطي لتحقيق غايات شخصية ، الأمر الذي يتناقض مع مبدأ الديمقراطيّة في الإدارة و أهدافها .
- الإضرار بمصالح التنظيم نتيجة تغليب مصلحة العاملين و أهدافهم على أهداف التنظيم ، وهذا الأمر يتعارض مع ما ينادى به الفكر الإداري الحديث من العمل على إحداث التوازن بين أهداف التنظيم و أهداف المرؤوسين بشكل يحقق المصلحة العامة .
- و يتضح مما تقدم ، أنه ليس هناك نمط قيادي مثالي في الإدارة الحديثة ، لأنه لكل موقف معين نمط قيادي خاص بمعنى أن الموقف هو الذي يتحكم في النمط القيادي الملائم ².
- 2- أنماط القيادة حسب مصدر السلطة :** تقوم على أساس النظرة للقيادة من حيث مصدر السلطة التي يعتمد عليها القائد في توجيهه لموظفيه ، و ما إذا كانت سلطة القائد سلطة رسمية تابعة لمركزه

² - وهيبه زواني ، عقيلة نزلي ، الأنماط القيادية ودورها في تنمية كفاءات العاملين ، دراسة حالة مؤسسة إتصال الجزائر بمدينة ورقلة ، مذكرة مقدمة لإستكمال متطلبات نيل شهادة الليسانس في علوم التسيير ، تخصص إدارة أعمال ، قسم علوم التسيير ، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة قاصدي مرباح ورقلة ، 2012/2013 ، ص ص 41 - 43.

الوظيفي أو سلطة غير رسمية تلقائية ، أو من سمات ومهارات شخصية و التي تؤدي بصاحبها إلى إختياره بصفة غير رسمية من قبل مجموعة من المرؤوسين ليرعى حاجاتهم و مصالحهم و يحقق أهدافهم دون أن تكون المهام التي يقوم بها محددة بشكل رسمي ، أي لا يكون لها أثر في خرائط التنظيم الرسمي. ووفق هذا المعيار هناك :

✓ القيادة الرسمية : تستمد قوتها من منصبها في المؤسسة و تمنحها السلطة لقيادة و توجيه الآخرين في المؤسسة .

✓ القيادة الغير رسمية : تنتج عندما لا يكون هناك منصب رسمي لشخص لكنه يستمد قوته من الأفراد ويؤثر فيهم ويوجههم بسلوكه.

3- أنماط القيادة وفق ماكس فيبر : و هو أول باحث حاول معرفة كيف يستجيب الأفراد للأشكال المختلفة للسلطة ، و أول من إستعمل مصطلح الكريزما بمفهومه الحديث ، و قد قسم ماكس فيبر السلطة إلى ثلاثة أنماط و هي :

أ- النمط القيادي التقليدي : يسود هذا النمط في المجتمعات التقليدية القبلية و الريفية ، و تقوم على أساس إحترام كبار السن ، اما في المؤسسات فيظهر هذا النمط من القيادة في المؤسسات التي تنتقل ملكيتها بالوراثة ، حيث يرى ماكس فيبر ان سلطة القائد التقليدي مرتبطة بشخصه أكثر من المركز الوظيفي الذي يشغله .

ب- النمط القيادي الملهم (الكاريزمي) : تتبع قوة هذا القائد من الخصائص الشخصية التي يتمتع بها و تكون هي الأساس في هذه القيادة، فهو يمتلك صفات تجعله يؤثر بدرجة كبيرة في مرؤوسيه .

ج - النمط القيادي العقلاني : في هذا النمط يستمد القائد سلطته من المركز الوظيفي الذي يشغله و يركز إهتمامه على تطبيق القوانين و الأنظمة و اللوائح مع مرؤوسيه ، لذلك فتبعية الموظفين للقائد تكون على أساس مركزه الوظيفي لا على صفاته الشخصية .

4- أنماط القيادة حسب الفاعلية في الأداء : حيث يميّز الباحثون في هذا النمط بين إتجاهين أساسيين، الأول يركّز على العمل والثاني يركّز على العاملين ، فالإتجاه الأول يقوم فيه القائد بتوجيه العاملين بدرجة أكبر من إهتمامه بتطوير ومتابعة مرؤوسيه ، أما الإتّجاه الثاني يركز على العاملين بتحفيز المرؤوسين والعمل على تشجيعهم من خلال مشاركتهم في إتخاذ القرارات وإيجاد العلاقات القوية والثقة المتبادلة ، وهناك أربعة أنماط في هذا الإتّجاه :

- أ . القيادة المتفانية وهي التي تركّز على العمل .
- ب . القيادة المرتبطة وهي التي تعتني بالعلاقات العامة مع الأفراد .
- ج . القيادة المتكاملة وهي التي تهتم بالعمل و بالعلاقات مع الأفراد .
- د . القيادة المنفصلة وهي التي لا تهتم بالعمل ولا بالعلاقات مع الأفراد ¹ .

ثانيا : نظريات القيادة الإدارية

إن القائد الجيد يفترض أن يكون قائدا فعالا لكي يستطيع أن يمارس العمل الإداري صائب لتحقيق التفوق لمنظّمته قياسا بالمنافسين ، لذلك طرحت مجموعة كبيرة من النظريات لتفسير الجوانب السلوكية والقيادية المطلوبة لدى القائد ، سنشرحها فيما يلي :

¹ - ربيع المسعود ، مرجع سابق ، ص ص 66 - 68.

1- نظرية الرجل العظيم

مضمونها : تقوم هذه النظرية على الافتراض القائل بأن التغيرات الجوهرية العميقة التي طرأت على حياة المجتمعات الإنسانية إنما تحققت عن طريق أفراد ولدوا بمواهب و قدرات قيادية غير عادية و يتمتعون بشخصية كاريزمية ، حيث يحظون بولاء و طاعة كل الناس . و لقد حاولت هذه النظرية دراسة موضوع القيادة من خلال التركيز على تحليل شخصيات قادة عسكريين و سياسيين متميزين ، لذلك إعتبروا أن القائد هو إنسان عظيم ، و هذه العظمة هي نتيجة موهبة و قدرات خارقة أعطاها الله سبحانه و تعالى له بالفطرة و الوراثة .

و هذه النظرية على الرغم من وجاهتها ، إلا أنها إصطدمت ببعض المواقف التي تقلل من صدقها ، ففي بعض الحالات نجد أمثال هؤلاء الرجال القادة الذين نجحوا في دفع جماعاتهم إلى الأمام عجزوا في بعض الظروف عن تحقيق أي تقدم مع نفس الجماعات ، و في ظروف مغايرة عجز هؤلاء الرجال عن قيادة جماعات أخرى غير جماعاتهم الأصلية.

من هنا نستطيع أن نستنتج أن القيادة ليست صفة مطلقة يتمتع بها أفراد دون آخرين ، و إنما هناك عوامل أخرى التي تتدخل في الأمر ، منها الظروف المحيطة بالجماعة و كذلك نوعية الجماعة ¹ . بالإضافة إلى عوامل أخرى مثل الظروف الإجتماعية و طبيعة التنظيم ، فهذه النظرية أخفقت في تفسير ظاهرة القيادة و توصيف القائد ، فلا يمكن الإعتماد عليها في كثير من المواقف لتحديد القائد

¹ - نفس المرجع ، ص 32 .

² - صفيان سايفي ، مرجع سابق ، ص 10 .

الحقيقي ، فهي لا تقوم على أساس علمي ، كما أنها تؤمن بعدم جدوى تنمية المهارات القيادية ، لأن القادة يولدون و لا يصنعون ¹.

2- نظرية السمات

مضمونها : تركز على الصفات التي يتميز بها القائد سواء كانت جسمية أو عقلية أو شخصية أو إجتماعية. إلا أن هذه النظرية لا تقدم إجابة عملية عن الكثير من الأسئلة بشأن القيادة ، ولكنها كشفت عن سمات القيادة التي يمكن إكتسابها وتعلمها . و تبنى هذه النظرية على أساس تحديد صفات خاصة يجب أن يتحلى القادة بها و تحاول تطبيقها على الأفراد لمعرفة من منهم يصلح أن يكون قائد ترتكز فكرة هذه النظرية على ضرورة توفر صفات خاصة في الفرد ، تجعله مؤهلاً للقيادة و هذه الصفات يمكن أن تكون موروثة أو مكتسبة من وجوده في المجتمع ، وطبقا لهذه النظرية فإن القائد هو الشخص الذي يتصف بخصائص وقدرات خاصة تميزه عن باقي المجموعة . ²

ولتقييم هذه النظرية فإنه يمكن القول أنها : كانت مدخلا لدراسة شخصية القائد وسماته ومكنت أيضا من إيجاد وسيلة لقياس مدى تمتع المدراء والقادة بهذه السمات أو الخصائص وإستعدادهم لإستخدامها في العمل ، وبالمقابل فإن أهم ما يؤخذ عليها هو توسع قائمة السمات وإزدياد الخصائص التي يفترض أن يتمتع بها القائد وصعوبة وضع هذه السمات في إطار أولويات حسب أهميتها ، وهكذا تبرز دائما سمات جديدة حسب الزمان والمكان والموقف ، أما المأخذ الآخر عليها فإنها لا

¹ - حمد أحمد عرابي راسم البنا ، مرجع سابق ، ص 18

² - قاسم شاهين بريسيم العمري ، مرجع سابق ، ص ص 58، 59

تقدم تفسيراً مقبولاً لعدم إستطاعة من يمتلكون هذه الصفات أن يصبحوا قادة معروفين وناجحين في حين برز آخرون يتمتعون بخصائص أو سمات أقل¹.

3- النظريات السلوكية

مضمونها : نظراً لإخفاق نظريات السمات في تقديم تفسير واضح مقبول لفعالية القيادة ، تحول إهتمام الكتاب والباحثين في الإدارة إلى جانب آخر وهو السلوك القيادي بدلاً من السمات ، إستناداً إلى إفتراض أن سلوك القائد يؤثر مباشرة في فعالية المرؤوسين ، الذي يتكون من محصلة تفاعل مجموعة الأنشطة و التصرفات التي يبديها في العمل والتي تشكل أسلوباً أو نمطاً عاماً لقيادته ، وهكذا سعى الباحثون إلى تحديد وتعريف أساليب القيادة التي مكنت القادة من التأثير بفعالية على المرؤوسين و من بين هذه الدراسات نجد :

أ- دراسات أيوا : قام بهذه الدراسة كل من رونالد ليبيت رالف وايت وكيرت ليفين **White Ronald**

Lippitt Ralph & Kurt Lewin. حيث تم تطبيق ثلاث أساليب من السلوك القيادي و هي:

- الأسلوب الإستبدادي أو الأوتوقراطي : إحتفاظ القائد بجميع القرارات في يده بما في ذلك تحديد الأنشطة والإجراءات وتوزيعها على الأفراد ، كما إعتد أسلوب الثواب والعقاب ، وكان القائد محور الإتصالات في المجموعة.

- الأسلوب الديمقراطي : حيث يتم إتخاذ القرارات جميعها بمشاركة المجموعة و تشجيع ومعاونة من

القائد الذي يستخدم الثواب والعقاب بصورة موضوعية ، وكانت هناك حرية أكبر في الإتصالات والتفاعل

¹ - سميرة صالح ، أسلوب القيادة الإدارية و أثره على الفعالية الإنتاجية للمرؤوسين ، دراسة حالة مؤسسة سوناطراك - المديرية الجهوية بجاية- مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الإقتصادية ، تخصص تنظيم الموارد البشرية ، قسم العلوم الإقتصادية ، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة الحاج لخضر باتنة ، 2008/2007 ، ص ص 29 ، 30

بين الأفراد.

- **الأسلوب التسيبي أو الحرّ** : ترك القائد الأمور وإتخاذ القرارات وتوزيع العمل للمجموعة ، بحيث لا يقوم بأي جهد في توجيههم أو متابعة عملهم ولا يقدم المدح أو النقد لأحد .

وتوصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية :

- تميزت المجموعات التي أتبع معها الأسلوب الأوتوقراطي بأعلى إنتاجية من المجموعات الأخرى، وذلك نتيجة لوجود قائد بين الأفراد يمارس الضغط عليهم .

- تميزت المجموعات التي أتبع معها الأسلوب الديمقراطي بدرجة أعلى في نواحي الابتكار و الدافعية و الثبات في مستوى الأداء ، روح الفريق والتفاعل الإجتماعي والرضا في العمل ، مقارنة بالمجموعات الأخرى والمجموعات التي أتبع معها الأسلوب التسيبي تميزت بالإنخفاض في جميع النواحي السابقة

ب- دراسات أوهايو: بعد إنتهاء الحرب العالمية الثانية قام كل من شارتل ستوغديل وفلايشمان

Shartle Stogdill & Fleishman بتصميم مجموعة من الإستقصاءات تضمنت أسئلة حول

الأفعال والتصرفات والوظائف التي يؤديها القائد ، ووزعت هذه الإستقصاءات على المرؤوسين في أنواع مختلفة من المنظمات الصناعية والخدمية ، ومن خلال التحليلات الإحصائية المتكررة لإجابات المرؤوسين ، توصلوا لتحديد بعدين لسلوك القائد الإداري هما :

- **سلوك الإهتمام بهيكل العمل** : وفيه يركز القائد على توضيح الوظيفة ويقوم بصياغة مهام وأساليب العمل ، و تحديد علاقات العمل وقنوات الإتصال فضلا على إهتمامه بتقييم الأداء .

- **سلوك التعاطف مع العاملين** : يأخذ القائد في إعتباره آراء وأفكار ومشاعر المرؤوسين ، ويخلق جوا من الصداقة و الثقة و العدالة والإحترام ، مركّزا على خفض التوتر وجعل الوظيفة أكثر راحة .

ج- دراسات ميتشيغان : قام كل من كاتز كان و ليكرت **Katz Kahn & Likert** بدراسات حول القيادة لتأكيد الفروق الموجودة بين سلوك القادة الأكثر والأقل فعالية ، حيث قام الباحثون بدراسة أربعة وعشرين فوجاً من أفواج العمل في إحدى شركات التأمين ، وقسمت هذه الأفواج إلى قسمين ، يتميز القسم الأول بإنتاجية عالية ، بينما يتميز القسم الثاني بإنتاجية منخفضة . ثم قورن كل فوج من القسم الأول بفوج من القسم الثاني يماثله في نوع العمل وفي عدد العمال وإختصاصاتهم ، وبعد ذلك درست الفروق الموجودة بين الأفواج في السلوك القيادي ، بواسطة إجراء إستجابات مع قادة ومرؤوسين هذه الأفواج . وهكذا توصلت الدراسة للنتائج التالية :

- تتميز الأفواج ذات الإنتاجية العالية بأن مشرفيها يهتمون بالجوانب الإنسانية ، ولقد سمي بأسلوب **القيادة المهتم بالعاملين** حيث يهتم هذا الأسلوب القيادي بمشاعر المرؤوسين ويخصص القائد وقت كبير من يومه للإشراف والقيادة .

- وتتميز الأفواج ذات الإنتاجية المنخفضة بأن مشرفيها يهتمون بالإنتاج وشؤون العمل ، ولقد سمي بأسلوب **القيادة المهتم بالإنتاج** ، حيث يهتم بالعمل والإنتاج و الإجراءات ، طرق الأداء وتفاصيل الأمور ودقائقها ، ولا يترك فرصة للمرؤوسين للإشتراك في حل مشاكل العمل¹.

و هذه النظرية تناولت عدة نظريات فرعية و سوف نذكرها كالأتي :

✓ **نظرية الشبكة الإدارية** : طوّر مفهومها كل من روبرت بلاك و جون موتون **robert blak**،

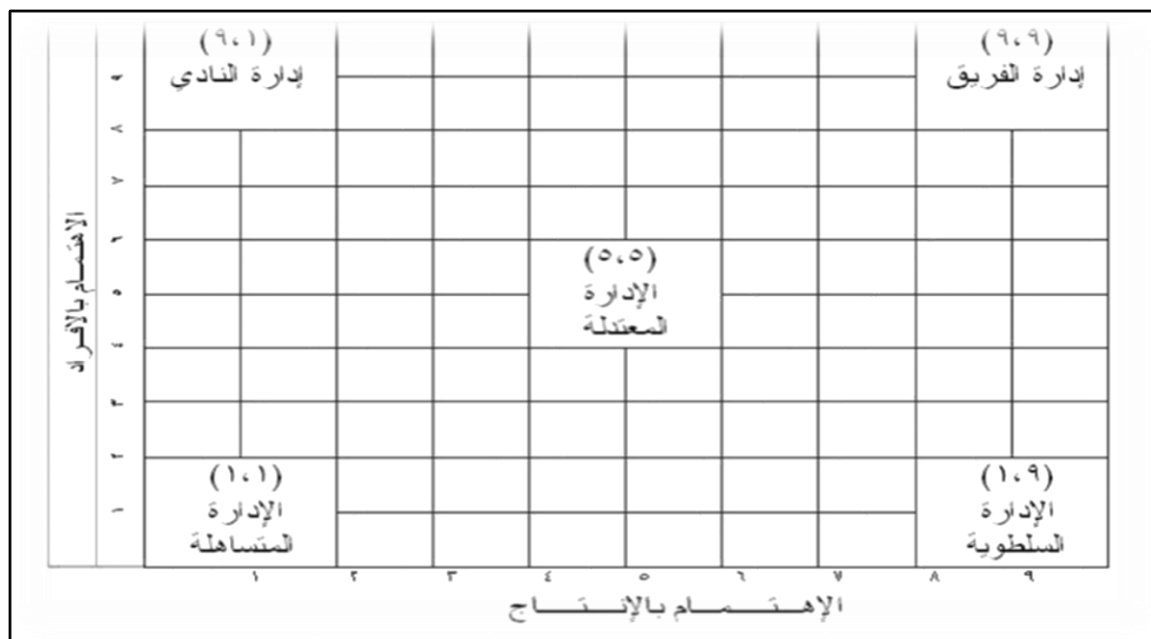
jane mouton حيث تم من خلالها تحديد أسلوبين لسلوك القائد هما : الإهتمام بالأفراد ، الإهتمام

¹ - نفس المرجع السابق ، ص 31 .

بالإنتاج . و إتخذا من النتائج التي توصلت إليها جامعة ميشغان و أوهايو الأمريكيتين قاعدة لنظريتهما

، لذا فالشكل التالي يمثل هذه الشبكة الإدارية و هي كالآتي :

الشكل رقم 01 يمثل : الأساليب القيادية حسب نظرية الشبكة الإدارية لبلاك و موتون.



المصدر : ماهر محمد صالح حسن ، القيادة - أساسيات و نظريات و مفاهيم ، الأردن : دار الكندي ، 2004 ، ص 36 .

توضيح الشكل رقم 01 :

لقد قسّم الباحثان بلاك و موتون blak and mouton هذه الشبكة إلى خمسة أساليب قيادية

أربع أساليب وزّعت على زوايا الشبكة و الأسلوب الخامس توسط الشبكة و هي :

- (1 - 1) أسلوب القيادة الضعيفة أو المتساهلة : تركيز ضئيل على كل من الإنتاج و الأفراد مع بذل أقل جهد لتنفيذ العمل المطلوب .

- (1 - 9) أسلوب القيادة السلطوية : التركيز على العمل مع إهتمام قليل بالأفراد .

- (9 - 9) أسلوب قيادة الفريق أو أسلوب القيادة التكاملية : التركيز على الإنتاج و الأفراد بشكل

عال . إن فعالية العمل الناتجة من خلال أفراد ملتزمين و مشاركين في تحديد أهداف المنظمة يؤدي إلى إيجاد علاقة ثقة و إحترام.

- (9 - 1) أسلوب القيادة الإنسانية أو إدارة النادي : التركيز العالي على الأفراد مع تركيز قليل

على الإنتاج . إن الإهتمام بالأفراد و العمل على تحقيق إحتياجاتهم يخلق جو من الصداقة في المنظمة

- (5 - 5) أسلوب القيادة المتوازنة أو المعتدلة : الإهتمام العالي بالأفراد و الإنتاج يؤدي إلى

خلق التوازن بين الحاجة إلى تنفيذ العمل مع المحافظة على الروح المعنوية للأفراد بشكل مقبول¹ .

✓ نظرية رنسيس ليكرت : يرى رنسيس ليكرت **Ransis likert** أن فعالية المنظمات تعتمد بشكل

رئيسي على أسلوب القيادة الإدارية السائد بها ، كما يرى أن أكثر الأساليب القيادية نجاحا هو أسلوب

القائد المشارك الذي يشرك مرؤوسيه في عملية إتخاذ القرارات ، وقد صنف ليكرت أساليب القيادة

الإدارية إلى أربعة أساليب كما يلي :

- القائد الأوتوقراطي الإستغلالي : يركز على الإنجاز ولا يثق بمرؤوسيه ولا يشاركهم في إتخاذ

القرارات ويأخذ بالاتصال النازل فقط ، كما يلجأ عادة إلى التهديد والعقاب لفرض الطاعة والإمتثال

للأوامر .

- القائد الأوتوقراطي : يركز على مرؤوسيه أحيانا كما يفوض لهم سلطة إتخاذ القرارات غير

الإستراتيجية ويسمح بالاتصال في الإتجاهين ، ويراقب ما يجري عن كثب كما يلجأ للتهديد والعقاب

والمكافأة لتحقيق الإنجاز المطلوب ، إلا أن المناخ التنظيمي لا يشجع مرؤوسيه للتحدّث بحرية عن

قضاياهم ومشاكلهم.

- **القائد الإستشاري** : يستشير المرؤوسين قبل إتخاذ القرارات ، كما يتخذ القرارات الإستراتيجية والمهمة

بنفسه ، بينما يفوض لهم القرارات الروتينية وكذا يفسح لهم المجال لإبداء آرائهم ومقترحاتهم ويعزز

الإتصال ذي الإتجاهين ، كما يحفزهم عن طريق الثواب وأحيانا العقاب.

- **القائد المشارك - الجماعي** : يركّز على الهدف الجماعي وعمل الفريق الواحد ، ويشجع مرؤوسيه

على تقديم الأفكار والمقترحات والإتصال مع كافة المستويات التنظيمية من خلال تأسيس فرق عمل

مشتركة إنطلاقاً من حرصه على إشراك مرؤوسيه في إتخاذ القرارات ، كما يمنح المكافأة بناء على

تقييم الأداء ومدى المساهمة مع الجماعة في رسم الأهداف ¹ .

نقد النظرية السلوكية :

إن ما يؤخذ على المدخل السلوكي هو عدم قدرة باحثيه على تحديد مجموعة عامة من السلوكيات

القيادية التي تؤدي بإستمرار إلى القيادة الفعالة ، إضافة إلى أنه لم يُظهر بشكل كاف العلاقة بين

الأساليب القيادية و الأداء والرضا الوظيفي للموارد البشرية . وعموما لا تعتبر النظرية متماسكة لأنها

لا تقدم مجموعة محددة ودقيقة من الفروض عن السلوكيات القيادية الفعالة ، كما أنها أهملت الموقف

الذي تمارس فيه القيادة و إهتمت فقط بسلوك الأفراد ².

4- النظريات الموقفية

يؤمن أصحاب هذه النظرية بأن القيادة الفعالة هي ممارسة لنماذج سلوكية متعددة تعتبر ضرورية

للوصول لتحقيق الأهداف ، فالقيادة الموقفية لا يمكن تفسيرها بمعزل عن عوامل كثيرة تتعلق بالقائد و

المرؤوسين و الجوانب التنظيمية في المؤسسة و الجوانب المادية و البيئية المحيطة بها ، فالقائد الذي

1 - نفس المرجع ، ص 33.

2- شاهناز دريوش ، مرجع سابق ، ص 46 .

يصلح لإدارة العاملين في إدارة الإنتاج قد لا يصلح لإدارة موظفي إدارة التسويق . و من خلال الدراسات التي تمت على القيادة ظهرت أهمية بعض العوامل الطرفية التي أثّرت فعاليتها مثل خبرة القائد السابقة و عمره ، و نوعية العمل الذي يشغله القائد و المجتمع الذي تعمل في إطاره المنظمة . و من أبرز النظريات الموقفية نذكر ما يلي :

أ- نظرية فيدلر : الإهتمام بالأتباع

مضمونها : من أجل توضيح هذه النظرية بشكل أفضل سنقوم بالإشارة إلى الدراسة التي قام بها فيدلر و التي ركّزت على ما يلي :

- تحديد ما إذا كان القائد المتساهل أكثر فاعلية و إنتاجية من القائد المتشدد ، ففي الدراسات السابقة أكتشف أن القادة غير المميزين بين المرؤوسين الجيّدين و السيئين قد تم وصفهم بأنهم غير مكثرئين لتحقيق علاقات حسنة مع هؤلاء المرؤوسين ¹. حيث يرى فيدلر أن القيادة الفعّالة هي محصلة تظافر سمات القائد مع خصائص الموقف الذي يوجد فيه القائد فهو يركز على :

- علاقة القائد بالأتباع .
- طبيعة و بنية العمل الذي يتم القيام به ، أي هل أهداف العمل و أدوار الأتباع محددة .
- سلطة القائد .

هذه النظرية تمتاز بالمرونة على حسب المواقف التي يكون فيها القائد ، و هي إلى حد كبير تحاكي ما يجري في الحياة الواقعية ، غير أن الواقع يثبت أن المواقف القيادية أكثر تعقيدا مما جاء

1- عدي عطا حمادي ، القيادة الإدارية الحديثة في إستراتيجية التنمية ، الطبعة الأولى 2013 ، عمان : دار البداية النشر و التوزيع ، 2012 ، ص ص 37 ، 38.

به تصور فيدلر ، لأنه في أي موقف يواجهه القائد هناك ثلاثة عوامل مؤثرة يجب أخذها بعين الاعتبار و هي :

- القائد : خصائصه و أسلوبه المفضل على ضوء الظروف التي يكون فيها .
- العمل : أهدافه و التقنيات المستعملة لإنجازه .
- المحيط : الوضع التنظيمي للقائد و أهمية المهام الموكلة إليه ¹.

الشكل رقم 02 يمثل : مطابقة أسلوب القيادة مع الموقف حسب نظرية فيدلر.

عالي الأداء واظئ	قائد متوجه للمهام						قائد متوجه للعلاقات	
	مؤاتي بشكل كبير		وسط				غير مؤاتي بشكل كبير	
علاقات القائد بالأعضاء	جيد	جيد	جيد	جيد	ضعيف	ضعيف	ضعيف	ضعيف
هيكلية المهام	هيكلية المهام	مهام مهيكلة	غير مهيكلة		مهيكلة		غير مهيكلة	
قوة الموقع الوظيفي	قوي	ضعيف	قوي	ضعيف	قوي	ضعيف	قوي	ضعيف
	1	2	3	4	5	6	7	8

المصدر : بشير العلاق ، أسس الإدارة الحديثة ، عمان، دار اليازوري ، 1999 ، ص 224 ² .

توضيح الشكل رقم 02 : وفق هذه النظرية هناك علاقة بين توجهين أحدهما للعلاقات والآخر للمهام ، فالقائد المتجه نحو العلاقات هو قائد يهتم بالعاملين والعلاقات ، أما القائد المتجه نحو المهام فهو المحفز الأساسي لإنجاز المهام المطلوبة ، ويقاس أسلوب القيادة من خلال مقياس لتحديد

¹ - الطاهر مجاهدي ، مرجع سابق ، ص ص 26 ، 27 .

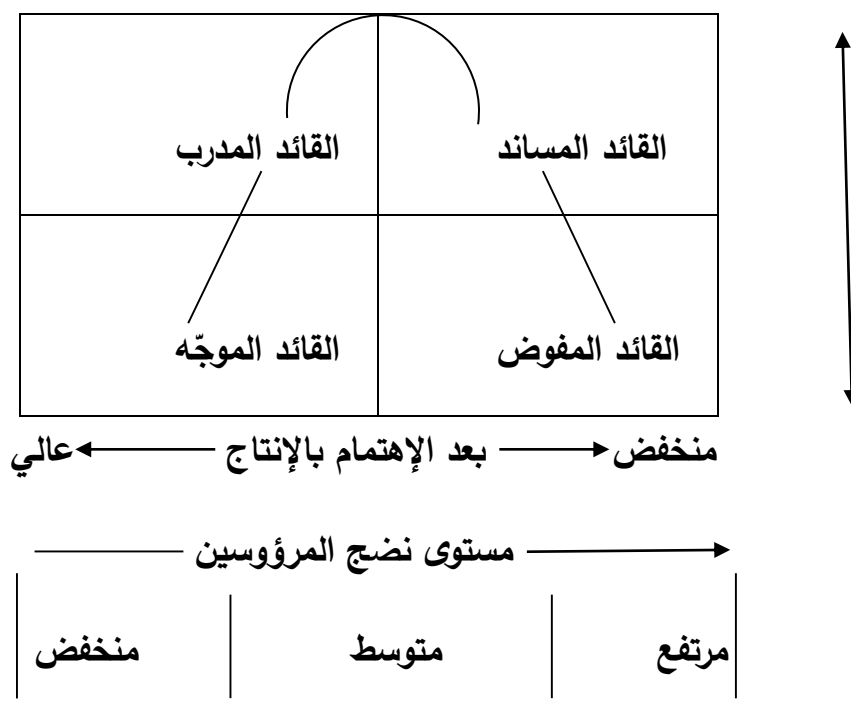
² - قاسم شاهين بريسيم العمري ، مرجع سابق ، ص 64.

زميل العمل الأقل تفضيلاً ، وهذا المقياس يتكون من ستة عشرة 16 خاصية تقاس على سلم من ثمان 08 درجات ، و بعد إعداد هذا المقياس فإنه بالإمكان معرفة توجه المدير نحو العلاقات أو المهام وفق إجاباته ، فإذا كانت الإجابة تشير إلى النواحي الإيجابية للمفاهيم الواردة في المقياس فإن المدير يكون ذا توجه نحو العلاقات وإلا فإنه متوجه للمهام . وعندما فحص فيدلر العلاقات بين أسلوب القائد والموقف و أداء المهام من قبل العاملين وجد أن القائد المتوجه للمهام يكون فاعلاً عندما يكون الموقف لصالحه بشكل عال جداً أو غير موات وليس في صالحه بشكل كبير . أما إذا كان القائد متوجه نحو العلاقات فإنه يكون فاعلاً عندما يكون الموقف لصالحه .

ب- النظرية الموقفية لهيرسي و بلانشارد Blanchard AND Hersey

تم تطوير هذه النظرية من قبل بول هيرسي و كاث بلانشارد اعتماداً على الشبكة الإدارية لبلاك و موتون وذلك بإدراج متغير ثالث وهو مستوى نضج المرؤوسين الذي يعد محصلة للقدرة على العمل و الرغبة فيه إضافة للمتغيرين السابقين و هما محور الاهتمام بالعمل و محور الاهتمام بالعاملين . و الشكل التالي يبين و يوضح هذه النظرية :

الشكل رقم 03: يمثل النظرية الموقفية لهيرسي و بلانشارد



Source: Aubert Nicole, **Diriger et motiver**, Editions Chihab: Batna, N éd, 1997, p69.

يتضح من خلال نموذج هيرسي و بلانشارد أن هناك أربع أساليب للقيادة الإدارية بما يقابل

مستوى نضج المرؤوسين ، أي كلما تغير نضج المرؤوسين تغير أسلوب القيادة الإدارية المتبع

معهم، كما يلي:

✓ **أسلوب القائد الموجه:** يتميز بإهتمام مرتفع بالإنتاج وضعيف بالمرؤوسين، فيكون دور القائد في

هذه الحالة إعطاء تعليمات دقيقة، توجيهات محددة والقيام بالمتابعة لتنفيذ المهام ، ويتمشى هذا

الأسلوب مع العمال الجدد قليلي الخبرة ، لأن نقص خبرتهم يعرقل قدرتهم ورغبتهم في أداء

العمل { مستوى نضج منخفض } .

✓ **أسلوب القائد المدرب :** يتميز بإهتمام مرتفع بالإنتاج والمرؤوسين معا، وفي هذه الحالة يستمر

القائد في توجيه المرؤوسين ومتابعتهم لتنفيذ المهام، كما يقدم لهم فرصا للسؤال عن المهام

الغامضة، ويشرح القرارات التي سيتخذها ، ويحاول إقناعهم بأهميتها ويوضح لهم كيفية تنفيذها، فهذا الأسلوب يناسب العمال الراغبين في العمل و لكن غير قادرين على إنجازهم { مستوى نضج من منخفض إلى متوسط } .

✓ **أسلوب القائد المساند** : يتميز باهتمام مرتفع بالمرؤوسين وضعيف بالإنتاج ، وفي هذه الحالة يقوم القائد بتحفيز المرؤوسين وتشجيعهم لإنجاز المهام، كما يقتسم معهم مسؤولية اتخاذ القرار لتعزيز رغبتهم في العمل ومساندتهم، ويتمشى هذا الأسلوب مع العمال القادرين على العمل و لكن غير راغبين أو مستعدين لتحمل المسؤولية { مستوى نضج من متوسط إلى مرتفع } .

✓ **أسلوب القائد المفوض** : يتميز باهتمام ضعيف بالإنتاج والمرؤوسين معا، وفي هذه الحالة يستطيع القائد أن يفوض مسؤولية اتخاذ القرار وتنفيذه للمرؤوسين ، ويتمشى هذا الأسلوب مع عمال ذوي الخبرة والقادرين على العمل والراغبين فيه، كونهم يتمتعون بدافعية كبيرة لإنجاز المهام وإستعدادا كبيرا لتحمل المسؤولية { مستوى نضج مرتفع } ¹ .

ج - نظرية المسار و الهدف في القيادة

هذه النظرية توضح محاولة ربط الأساليب القيادية بنوعين من المتغيرات الموقفية هما : العوامل

البيئية و سمات المرؤوسين الشخصية . و من رواد هذه النظرية نجد **روبرت هاوس robert**

house الذي إعتبر أن تأثير القائد في مرؤوسيه يكون عن طريق توضيحه لهم ماذا يفعلون ،

بحيث هو الذي يقوم بتوزيع المهام ، ويحاول إبعاد كل العقبات التي تقف في طريق التنفيذ،

كما يسعى لرفع مستوى الرضا في العمل ، و حسب روبرت هاوس يوجد أربعة أساليب للقيادة:

¹ - سميرة صالح ، مرجع سابق ، ص ص 32 ، 33 .

- أسلوب القيادة الموجهة : و هو معرفة ما هو متوقع من المرؤوسين مع إعطاء التوجيهات و التعليمات للقيام بالأعمال و برمجة العمل و تنسيقه .

- أسلوب القيادة المساندة : يتضمن مراعاة حاجات المرؤوسين و الإهتمام بهم .

- أسلوب القيادة المشاركة : شيتضمن الأخذ بأراء المرؤوسين و إقتراحاتهم عند إتخاذ القرارات .

- أسلوب القيادة الموجهة نحو الإنجاز : يتضمن البحث عن طرق تحسين الأداء مع التفوق فيه و إظهار ثقة القائد بتحقيق معدلات إنجاز عالية .

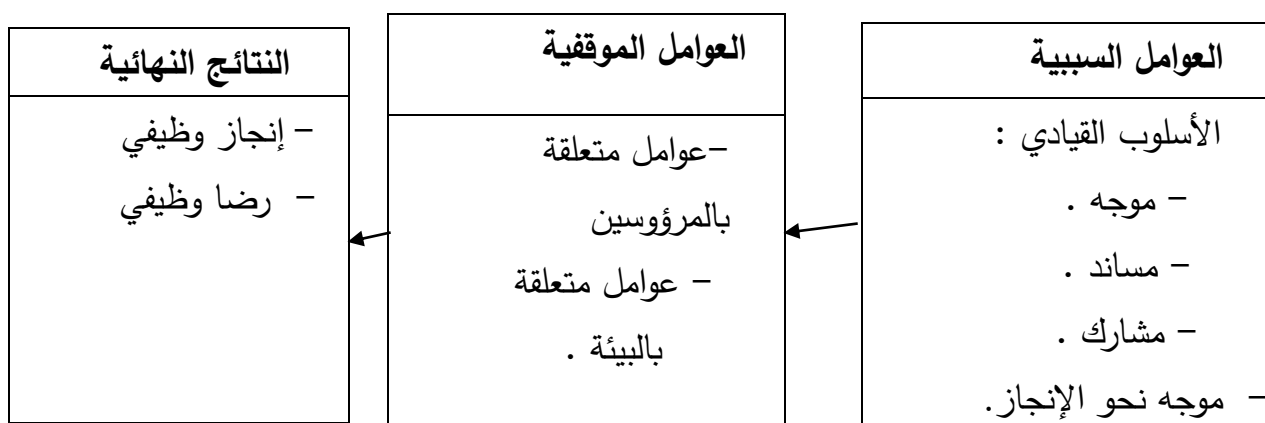
و يرى كل من فيدلر و فروم و يتون FIDLER VROUM WITON ET بأحادية النمط القيادي

لدى قائد معين في مواقف مختلفة ، و هذا عكس ما يراه روبرت هاوس أن هذه الأساليب الأربعة

يمكن أن يلجأ إليها نفس القائد في مواقف مختلفة و في أوقات مختلفة و الشكل الآتي يوضح هذه

النظرية ¹ :

الشكل رقم 04 يمثل نظرية المسار - الهدف -



المصدر : ماهر محمد صالح حسن ، ، القيادة أساسيات و نظريات و مفاهيم ، الأردن : دارالكندي للنشر و التوزيع

، 2004 .

¹ - إيداد عبد الله اللافي ، مرجع سابق ، ص 47.

يتضح من هذا أن النظرية الموقفية من أكثر النظريات توضيحا وأقرب إلى الصواب والواقعية لتفسير ظاهرة القيادة ، التي تتطلب حدا مناسباً يتوفر في كل من العناصر السابقة حتى تقترب من وجهات النظر المتباينة في تحديد القيادة ، و لكن يؤخذ على هذه النظرية أنها تركز على الموقف ذاته كعامل رئيسي لظهور القائد بمعنى أن ظهور القائد يعتمد على قوى إجتماعية وخارجية ، كذلك فإن هذه النظرية تتجاهل سمات القائد الذي يجب أن يتوفر على حد أدنى من القدرات .

5- النظريات الحديثة للقيادة

لم تتوصل النظريات التي تم عرضها سابقاً إلى تبيان كيفية تأثير القائد على أتباعه ، حيث ركزت أولى النظريات على الصفات الشخصية ، وركزت الثانية على الجوانب السلوكية للقائد ، وأعطت أخرى أهمية للمتغيرات الموقفية وسلوك القائد . و لهذا السبب برزت بعض المداخل الحديثة المهمة بالقيادة لتضيف أفكاراً ونظريات ووجهات نظر جديدة ومن هذه النظريات نجد ¹ :

أ- نظرية القيادة التبادلية

ظهرت النظرية التبادلية في أعمال إدوين هولاند **EDWIN HOLLANDE** حيث أكد أن القيادة التبادلية هي القيادة التي توجه بشكل إيجابي وتحشد جهود الآخرين من خلال المهام ونظام التحفيز والهيكل ، و تركز على أساس بناء علاقة إتفاق متبادل بين القائد و التابعين ، وبالتالي فإن القائد ضمن هذا السياق يهتم بتوضيح أدوار المرؤوسين ومتطلبات المهام الموكلة إليهم ويضع الهيكل الملائم ونظام التحفيز المطلوب ، و حينها يتلقى المرؤوسين مكافآت على أداءهم لأعمالهم .

¹ - عبد المالك هبال ، مرجع سابق ، ص 57 .

ومن هذا المنطلق فإن القيادة التبادلية تعزز العمل مع المرؤوسين و تتمتع بالقدرة على إرضاء المرؤوسين كمدخل لتحسين الإنتاجية بمعنى أنها مثابرة ومتسامحة ومتفهمة وعادلة ووسطية ، و هي قيادة تعتمد على القوة و المكافآت و العقوبات للتأثير في التابعين للحصول على الإمتثال السلوكي¹. و لكن هناك من ينتقد هذه النظرية بإعتبارها أهملت الجانب النفسي و المشاعر في حياة الأفراد اليومية و في تفاعلاتهم مع الآخرين ، و لم تأخذ بعين الإعتبار البنية الإجتماعية التي تعمل على تصور الأفراد للعالم و خبراتهم داخله و تلعب دورا قويا في تشكيل تفاعلاتهم مع الآخرين .

ب- نظرية القيادة التفاعلية

تقوم النظرية التفاعلية في أساسها على فكرة أن القيادة هي عملية تفاعل إجتماعي بين ثلاثة متغيرات رئيسية المتمثلة في شخصية القائد وطبيعة الجماعة والعوامل الموقفية و البيئية ، ويرى سيسيل جيب **CECIL GIBB** أن القيادة الإدارية تنشأ عن عملية التفاعل بظهور أدوار أعضاء الجماعة ودور القائد الذي يتمثل في إشباع أكبر قدر من حاجات الجماعة المتنوعة ، والقائد الناجح في مفهوم النظرية التفاعلية هو القائد الذي يكون قادرا على التفاعل مع الجماعة وإحداث التكامل في سلوك أعضائها أخذا بإعتباره قيمهم و معتقداتهم وحاجاتهم ، بالإضافة إلى ظروف المؤسسة والبيئة الخارجية . وقد إتجه مجموعة من الباحثين في تحليلهم للنظرية التفاعلية من بينهم سانفورد وهمفيل **SANFORD & HEMPHILL** إلى تحديد الأبعاد والخصائص التي تمكّن القائد من النجاح في عملية تفاعله مع الجماعة ، وأهم هذه الأبعاد والخصائص نجد ما يلي :

¹ - قاسم شاهين يرسم العمري ، مرجع سابق ، ص 20 .

- المجموعة العاملة من حيث عددها و إستقرارها و مرونتها وتجانس أفرادها في المستوى التعليمي والقيم والخلفية الاجتماعية والعمر .

- المناخ الإجتماعي الذي تعمل فيه المجموعة ومدى إبتعاده عن مظاهر الإضطراب والتوتر ومدى تشجيعه للعمل المنتج ، وإتاحة الفرصة للشعور بالولاء والإنتماء .

- درجة الألفة بين أفراد الجماعة من حيث توافر القدرات والمهارات العالية والتعاون وإحترام الآخرين

- مدى الاختلاف في وجهات نظر أفراد الجماعة ومحاولة توجيهها نحو معاونه القائد على تحقيق التفاعل أكبر مع أعضائها وإستثمارها في تحقيق أهداف الأفراد والجماعات والقائد والتنظيم¹.

ج- نظرية القيادة التحويلية

ظهور هذه النظرية بدأ مع العالم **DOWNTON** داونتون في كتابه القيادة ، ويعرف **ماجرجور بيرنز جيمس MACGREGOR BURNES JAMES** القيادة التحويلية على أنها : التفاعل الذي يكون بين القادة والمرؤوسين و يؤدي إلى التحفيز والنضج إلى أعلى المستويات وتجاوز المصالح الشخصية إلى المصلحة العامة . ويؤكد بيرنز على أن أحد الرغبات العالمية الملحة في العصر الحالي تتمثل في الحاجة الشديدة إلى قيادة إبتكارية مؤثرة تحل محل القيادة التقليدية والتي تعتمد على تبادل المنفعة ، الذي وضع لها نماذج ومقاييس وقد طوّرت نظرية القيادة التحويلية من خلال إسهامات **باس BAS** الذي حدد عناصر للقيادة التحويلية لقياس عوامل السلوك القيادي و هي: الكاريزما ، الإلهام ، التشجيع الإبداعي والإهتمام بالفرد ، وفي عام (1990) أضاف باس مكونا رابعا أطلق عليه إسم الدافعية المستوحاة . و سنتطرق لشرح العناصر الأربعة فيما يلي :

¹ - شاهيناز دريوش ، مرجع سابق ، ص ص 52 ، 54.

- **الكاريزما :** ويركز عامل الكاريزما في جوهره على القائد الذي يجعل المرؤوسين يرغبون في إتباع الرؤى التي يطرحها ، ويتسنى له ذلك من خلال تمسكه بالمعايير الأخلاقية والسلوكيات المعنوية العالية ويتصف بالمثالية فيصبح أهلا للإعجاب والإحترام والثقة .

- **الإلهام :** يتصرف القائد وفق هذه الخاصية بطرق تعمل على تحفيز وإلهام المرؤوسين لكي يلتزموا بالرؤية المشتركة في المؤسسة ، وذلك من خلال إتاحة الفرصة لهم في المشاركة فيوضع الأهداف و يعمل على تحقيقها وتبيان التوقعات العالية من إنجازات المرؤوسين ، وهذا النوع من السلوك يعزز روح الفريق ويحسن من الأداء .

- **الإهتمام بالتشجيع الإبداعي :** يحرك القائد جهود مرؤوسيه نحو التجديد والإبداع وذلك بزيادة وعيهم بحجم التحديات وتشجيعهم على تبني طرق وأساليب جديدة لحل المشكلات التي يواجهونها .

- **الإهتمام بالفرد :** ويتمثل هذا العامل في القائد الذي يعطي إهتماما خاصا بحاجات الفرد وتطويره والإرتقاء بمستوى أدائه ويفوض بعض المهام إليه كوسيلة لتنمية قدراته.

ويرتكز جوهر نظرية القيادة التحويلية على تقديم حافزية عالية للعاملين من خلال اللجوء إلى المثل الحسن والقيم الأخلاقية ، وحثهم على التفكير في حل المشاكل بطرق جديدة مما يزيد من ثقتهم وإحترامهم لقائدهم . وفي نفس السياق القيادة التحويلية تحفز المرؤوسين على بذل أكثر مما يتوقع منهم من خلال القيام بما يأتي :

- رفع مستوى وعي المرؤوسين بقيمة الأهداف المحددة والمثالية .
- حث المرؤوسين على تغليب مصلحة المؤسسة على مصالحهم الشخصية .
- تحفيز المرؤوسين للإهتمام بالحاجات ذات المستوى الأعلى .

إن نظرية القيادة التحويلية إحدى النظريات الحديثة التي ركزت عليها الكثير من البحوث منذ أوائل الثمانينات ، وهي نظرية شمولية يمكن إستخدامها لوصف مدى واسع من القيادة بحيث إنتقلت من المحاولات الدقيقة للتأثير في المرؤوسين على المستوى الفردي إلى المحاولات الأكثر إتساعا للتأثير في المؤسسات كلها ، كما أنها ركزت على أهمية المرؤوسين في العملية القيادية وتؤكد بشكل قوي على الأخلاق والقيم . هذه النظرية تفتقر إلى الوضوح لأنها تغطي مدا واسعا يشتمل على رؤية مستقبلية تدعو للتحفيز والتغيير وبناء الثقة مما يصعب التحديد بوضوح حدود القيادة التحويلية ، كما أنها تنظر للقيادة على أنها سمات شخصية وليست سلوكا يمكن تعلمه و التدرب عليه ¹ .

من خلال كل ما تطرقنا إليه ، نستنتج أنه لا يوجد تعريف دقيق للقيادة الإدارية على الرغم من وجود إتجاهات كثيرة قامت بدراستها و تعريفها ، و لكن التعريف الأكثر إعتمادا من الباحثين هو أن القيادة الإدارية هي عملية تأثير القائد في الجماعة و إشراكهم في إتخاذ القرارات و إرشادهم نحو تحقيق الأهداف ، عن طريق سلطة تنبثق من ثقة الجماعة بقائدهم .

كما تطرقنا إلى المفاهيم المتداخلة مع مفهوم القيادة الإدارية مثل الزعامة و الرئاسة و الإدارة ، و إستنتجنا أن هذه المفاهيم كلها مرتبطة بالقيادة ، و أن العلاقة الموجودة بين القيادة و الإدارة هي علاقة الجزء بالكل ، حيث أن المهام التي يقوم بها المدير تشمل في طياتها واجبات القائد ، و بالتالي فالقائد لا يمارس بالضرورة مهام المدير كاملة أما المدير فهو يمثل وظيفه يجب أن تتوفر فيها مهارات قيادية ، بالإضافة الى ان عناصر القيادة و الرئاسة متشابهة ، وأن الإختلاف بينهما لا يتعدى علاقة كل من القائد و الرئيس بالجماعة التي يشرف عليها. فيمكن للرؤساء أن يصبحوا قادة إذا ما إستطاعوا

¹ - مرجع سابق ، ص ص 55 - 57 .

كسب ثقة مرؤوسيهـم، و كذلك فإن قدرات وسلوكات الزعيم لا تفوق بالضرورة قدرات وسلوكات القائد الناجح ، لذا فالفرق بين المصطلحين لا يتعدى الإعتبار الكاريزماتي للزعيم . و على هذا الأساس نقول أن مفهوم القيادة هو مفهوم واسع .

و تناولنا كذلك خصائص القيادة و مهاراتها و معايير إختيار القادة . و تطرقنا إلى النظريات التي ساهمت في بلورة القيادة الإدارية ، كما شرحنا أنماط القيادة الإدارية ، حيث قمنا بتعريف كل نمط على حدى.

المبحث الثاني : الإطار المفاهيمي و النظري للفساد الإداري

إن الفساد ظاهرة قديمة عرفت البشرية على مر كل الأزمنة ، وقد كانت العامل الأساسي في إنهيار وسقوط أغلب الإمبراطوريات والأنظمة ومحرك للثورات والانتفاضات قديما وحديثا ، وتزايدت هذه الظاهرة وكذا الاهتمام بها بشكل ملحوظ في الآونة الأخيرة ، وهي ظاهرة لا تعترف بالحدود الزمنية ولا المكانية ، حيث وجودها لا يقتصر على مجتمع ما أو دولة دون أخرى ، فهي متفشية في الدول المتقدمة والدول النامية ، والفساد الإداري هو أخطر أنواع الفساد على الإطلاق ، لأنه يصيب الإدارة بالشلل ويجعلها غير قادرة على القيام بالمهام المطلوبة منها .

لذا سوف نتطرق في هذا المبحث إلى مفهوم الفساد الإداري و خصائصه و تطوره التاريخي بالإضافة إلى ذكر مناهج و مداخل دراسته و أنواعه و آثاره .

المطلب الأول: مفهوم الفساد الإداري و تطوره التاريخي و خصائصه

أولاً : مفهوم الفساد الإداري

1- تعريف الفساد الإداري

أ- لغة : الفساد ضدّ الصّلاح ، وحسب معجم الوسيط فإن الفساد يعني التّلف أو الإضطراب و الخلل، و يعني كذلك إلحاق الضرر بالأفراد و المجتمعات .

وحسب قاموس لسان العرب لابن منظور ، فإن الفساد هو نقيض الصّلاح فسد يفسد ، فسد فسودا ، المفسدة خلاف المصلحة ، و الإستفساد خلاف الإستصلاح¹.

¹ - ابن منظور، العرب ، ب. لسان العرب ، المجلد الثاني ، بيروت ، دار لسان العرب ، ب. ت. ص 1095 .

وقال الراغب الأصفهاني أن : الفساد من الثلاثي ف س د وهو أصل يدل على خروج الشيء عن الاعتدال قليلا كان الخروج عنه أو كثيرا و يضاده الصلاح ، ويستعمل ذلك في النفس والبدن والأشياء الخارجة عن الإستقامة . ولا يختلف الأمر كثيرا في اللغة الفرنسية حيث تتعدد معانيه وتختلف دلالاته باختلاف إستعمالاته ، إذ يرد بمعنى:

وسيلة لرشوة قاض أو حاكم **Moyens de corrompre un juge** .

تحريفا للنص **Hangement vicieux dans les texte** .

أو تحريفا لعقد **Denaturation du contrat** ، أو تشويها للحقيقة **Depravation de la**

verite ، أو التخريب **Injustice** ، أو الإبتزاز **Volerie** ، أو الإختلاس **Tyrannie**¹ .

ب- إصطلاحا

الفساد سلوك إداري فردي أو جماعي ، الذي ينحرف بالوظيفة العامة عن واجباتها و أهدافها المرسومة لإعتبارات شخصية بتفضيل المصلحة الخاصة على حساب المصلحة العامة بدون وجه حق في ضل مخالفة القوانين و المعايير الأخلاقية للمجتمع² . و سنتطرق فيما يلي لتعريف الفساد حسب المفكرين الغربيين و العرب و كذا المنظمات و الإتفاقيات .

تعريف الفساد حسب الباحثين الغربيين

- عرفه إديلهرتز **H.Edehertz** و هو من أوائل الفقهاء الذين قدموا تعريفا للفساد ، و قد عرفه على

¹ - عبد العالي حاحة ، الآليات القانونية لمكافحة الفساد الإداري في الجزائر ، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في الحقوق ، قانون عام ، قسم الحقوق ، كلية الحقوق والعلوم السياسية ، جامعة محمد خيضر بسكرة ، 2012/2013 ، ص ص 12 ، 13 .

² - عصام عبد الفتاح مطر، ماهية الفساد الإداري ، الإسكندرية : دار الجامعة الجديدة ، 2015 ، ص 18.

أنه : فعل غير قانوني أو صور من الأفعال الغير القانونية التي تم إرتكابها بأساليب سرية تتسم بالخداع القانوني و الإجتماعي ، و ذلك للحصول على أموال أو ممتلكات أو لتحقيق مزايا شخصية أو تجارية¹.

- و يقول كل من إيدكار سبينكز I. SNIPTINS و رونالد وريث R. WRAITH بخصوص الفساد

على أنه : أي فعل يعد فاسدا إذا حكم عليه بأنه كذلك و إذا شعر مقترفه بالذنب .

- بينما فيتو تانزي VITO TANZI يعرف الفساد على أنه : تعمد مخالفة مبدأ التحفظ بهدف

الوصول للأهداف بمزايا شخصية أو بمزايا ذوي صلة² .

تعريف الفساد حسب الباحثين العرب

- عرف الدكتور حسن أبو حمود الفساد الإداري بأنه : " سلوك غير طبيعي ، يحدث عندما يحاول

شخص ما وضع مصالحه الخاصة أيا كان موقعه فوق المصلحة العامة ، أو فوق القيم التي تعهد

بخدمتها من خلال سوء إستخدام السياسة العامة ووسائل تنفيذها، و قد ينطوي الفساد على الوعيد و

التهديد و الإبتزاز من قبل موظف عام أو عميل ، و قد يحدث في القطاعين العام و الخاص"³ .

¹ - محمود صادق سليمان ، " الفساد -الواقع و دوافع الإنعكاسات السلبية "، مجلة الفكر الشرطي ، الشارقة ، المجلد 14 ، العدد 54، جويلية 2005 ، ص 148.

² -حورية بن عودة ، الفساد وآليات مكافحته في إطار الإتفاقيات الدولية و القانون الجزائري ، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في الحقوق ، التخصص قانون دولي وعلاقات دولية ، قسم الحقوق ، كلية الحقوق و العلوم السياسية ، جامعة الجبالي إلياس سيدي بلعباس ، 2014/ 2015 ، ص 25 - 27 .

³ - حسن أبو حمود ، " الفساد و منعكساته الإقتصادية و الإجتماعية " ، مجلة العلوم الإقتصادية و القانونية ، جامعة دمشق ، المجلد 18 ، العدد 01 ، 2002 ، ص 447 .

- بينما الأستاذ الدكتور أحمد إبراهيم أبوسن يعرف الفساد الإداري على أنه : " يعد الموظف فاسدا إذا قبل مالا أو هدية ذات قيمة مالية مقابل أداء عمل و هو ملزم بأداءه رسميا بالمجان أو ممنوع عنه رسميا ، أو إذا مارس سلطته التقديرية بطريقة غير مشروعة يشتم منها رائحة إستغلال المنصب الإداري ، و ترجيح المصلحة الشخصية على المصلحة العامة " ¹. كما أن الفساد الإداري هو إنحراف متعمد في تنفيذ العمل الموكل للموظف الإداري ، و لكن هناك إنحراف إداري غير متعمد بسبب الإهمال و اللامبالاة من طرف الموظف ، و هو لا يعد فسادا إداريا و لكن إن لم يعالج فورا فسيتحول إلى فساد إداري .

- أما الدكتور أحمد النجار فيرى بأن الفساد الإداري ببساطة هو : نقل ما هو ملكية عامة و أصل عام ملكية خاصة بدون وجه حق ، او بشكل غير مشروع من خلال العبث بكالية الدولة و مؤسساتها و منشأتها و القطاع الخاص ² .

تعريف الفساد حسب الإتفاقيات و المنظمات

- تعريف الفساد الإداري حسب إتفاقية الأمم المتحدة : عرف الفساد الإداري بأنه : " وعد موظف عمومي بميزة غير مستحقة أو عرضها عليه أو طلبها بشكل مباشر أو غير مباشر ، سواء لصالح الموظف نفسه أو لصالح شخص أو كيان آخر ، لكي يقوم ذلك الموظف بفعل ما أو يمتنع عنه عند أداء واجباته الرسمية أو إلتماس موظف عمومي أو قبوله بشكل مباشر او غير مباشر مزية غير

¹- أحمد إبراهيم أبوسن ، " إستخدام أساليب الترغيب والترهيب لمكافحة الفساد الإداري " ، المجلة العربية للدراسات الأمنية و

التدريب ، الرياض : أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية العدد 21 ، ماي 1996 ، ص ص 92، 93 .

²- هاشم حمدي رضا ، الإصلاح الإداري ، ط 1 ، عمان : دار الراية للنشر و التوزيع ، 2010 ، ص 64 .

مستحقة " 1 .

- تعريف الفساد الإداري حسب منظمة الشفافية الدولية* : عرفت الفساد بأنه إساءة استعمال السلطة التي أؤتمن عليها الشخص لتحقيق مصالح شخصية² .
- تعريف الفساد الإداري حسب البنك الدولي : الفساد يحدث عندما يقوم موظف بقبول أو طلب رشوة لتسهيل عقد أو إجراء طرح مناقصة عامة ، كما يتم عندما يقوم وكلاء أو وسطاء شركات بتقديم رشوى للإستفادة من سياسات أو إجراءات للتغلب على منافسين وتحقيق أرباح خارج إطار القوانين ، كما يمكن للفساد أن يحدث عن طريق إستغلال الوظيفة العامة دون اللجوء إلى الرشوة وذلك بتعيين الأقارب أو سرقة أموال الدولة مباشرة .
- تعريف الفساد الإداري حسب صندوق النقد الدولي: هو علاقة الأيدي الطويلة والخفية المتعمدة التي تهدف إلى كسب الفوائد والأرباح بصورة غير مشروعة قانونا من هذا السلوك لشخص واحد أو لمجموعة ذات العلاقة بالآخرين³ .
- تعريف الفساد الإداري حسب برنامج الأمم المتحدة الإنمائي : هو إساءة إستعمال القوة العمومية أو المنصب أو السلطة للمنفعة الخاصة سواء عن طريق الرشوة أو الإبتزاز أو إستغلال النفوذ

¹ - إتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد المعتمدة من قبل الجمعية العامة للأمم المتحدة ، نيويورك ، 2003، ص 17 .

² - محمود صادق سليمان ، مرجع سابق ، ص 148.

³ - آمال ينون ، الفساد و أخلاقيات العمل ، محاضرات لطلبة السنة الثانية علوم التسيير ، قسم علوم التسيير ، كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة محمد الصديق بن يحيى جيجل ، 2016/2017 ، ص 4 .

*منظمة الشفافية الدولية هي : منظمة غير حكومية ، أسست سنة 1993 ، لها مايزيد عن 90 فرعا في دول العالم ، هدفها محاربة الفساد و الحد منه .

أو المحسوبية أو الغش أو تقديم إكراميات للتعجيل بالخدمة أو عن طريق الاختلاس¹.

- **تعريف الفساد الإداري حسب الإتفاقية العربية لمكافحة الفساد :** فحسب المادة 15 : الفساد هو وعد موظف عمومي بميزة غير مستحقة أو عرضها عليه أو منحها إياه بشكل مباشر أو غير مباشر، سواء لصالح موظف نفسه أو لصالح شخص أو كيان آخر ، لكي يقوم ذلك الموظف بفعل ما أو يمتنع القيام به عند أداء واجباته الرسمية².

2- إتجاهات تعريف الفساد الإداري

الملاحظ أن تعاريف الفساد الإداري تختلف حسب إتجاه كل مفكر و تخصصه العلمي ، و يمكن التركيز على أبرز الإتجاهات و هي أربعة :

- **الإتجاه الأول :** يربط الفساد الإداري بالرشوة ، فالموظف يؤدي خدماته لمن يدفع و يعيقها لمن لا يدفع .

- **الإتجاه الثاني :** هو إدخال منطق السوق أو المشروع الإقتصادي على الوظيفة العامة ، فلكل حالة فساد سعرا خاصا يدفعه الراشي للموظف المرتشي .

- **الإتجاه الثالث :** الفساد الإداري هو إدراك القواعد الرسمية في سبيل تكوين أنماط معينة من النفوذ و التأثير لتحقيق المصلحة الخاصة ، و من أهم رواده **جيمس سكوت JEMS SKOT** و حسب هذا الإتجاه فإن الموظفين يستعملون نفوذهم و سلطتهم القانونية لتحقيق أهدافهم و هنا الفساد مرادف

¹-بوزيد سايح ، "سبل تعزيز المسائلة و الشفافية لمكافحة الفساد و تمكين الحكم الرشيد في الدول العربية "، مجلة الباحث ، العدد 10 ، ب ت ، ص 56 .

²- صونية بودحوش ، راضية بودحوش ، الإطار المؤسسي لمكافحة الفساد في الجزائر خطوة نحو إرساء الحكم الرشيد ، مذكرة لنيل شهادة الماستر في الحقوق ، قسم قانون علم ، كلية الحقوق والعلوم السياسية ، جامعة عبد الرحمن ميرة بجاية ، 2016/2017 ، ص 16 .

للتعسف.

- **الإتجاه الرابع :** ويركز على الأخلاق و ذلك بخروج الموظف عن القواعد و المعايير الأخلاقية لتحقيق المصلحة الخاصة أو الجماعة ¹.

3- إشكالية تعريف الفساد الإداري

ليس هناك تعريف موحد للفساد كما رأينا سابقا ، مما يعني وجود إشكالية حقيقية لدى الباحثين في تحديد هذا المصطلح و التعبير عنه بطريقة مماثلة ، و الأمر نفسه ينطبق على الفساد الإداري و الذي عجز كثير من الباحثين المهتمين بدراسته في الوصول إلى تعريف دقيق و موحد له ، و يمكن إرجاع هذا الأمر إلى جملة من الأسباب منها :

- إختلاف مفهوم الفساد الإداري و مضمونه بين ما يراه الباحثون المتخصصون و بين ما يراه عامة الناس، فلا يستقيم أن تتماشى التعريفات دائما مع معتقدات المجتمع .

- تعدد الأشكال والمظاهر التي يتخذها الفساد الإداري في المجتمعات المختلفة ، و ظهور صور جديدة و مستحدثة باستمرار تبعا للتطور التكنولوجي ، الأمر الذي جعل بعض التعريفات التي تحدّد في وقت معيّن عديمة الفائدة مع مرور الزمن .

- بعض الباحثين يفضل الإلتزام بشروط الإقتباس من علم المنطق أو على الأقل الإستفادة منها ، في حين يرى البعض التعبير بإستخدام تعبيرهم الخاص بعيدا عن الإقتباس الحرفي .

ويجب الإشارة في الأخير إلى أن الأسباب و المشكلات السابقة حقيقة تعوق مسألة التوصل إلى تعريف موحد للفساد الإداري ، و لكن لا تمنع الإتفاق على الحد الأدنى من المرتكزات التي يجب أن

¹ - عصام عبد الفتاح مطر ، مرجع سابق ، ص ص 19 ، 20.

يبني عليها أي تعريف للظاهرة ، و المتمثلة وفق وجهة نظرنا في العناصر التالية :

- مصطلح الفساد الإداري متكوّن من مصطلحين و هما : الفساد و الإدارة . إن الإعتماد على المعايير أساس لتصنيف تعريفات الفساد الإداري ضروري ، إذ مهما اختلفت التعريفات القانونية لهذا المصطلح ، فإنه لا بد وأن تكون داخلة في إطار أحد المعايير التي يتم على أساسها الحكم على تصرف ما بأنه فساد . وفي هذا الإطار وضعت أربعة معايير يعتمد عليها وهي كما يلي :
- **المعيار القيمي** : وفقا لهذا المعيار يعتبر الفساد الإداري شكلا من أشكال الخروج على القيم السائدة في المجتمع ضمن الإطار الوظيفي مما يجب التحلي والالتزام بها ، وعادة ما يكون هذا الانحراف لتحقيق مصلحة شخصية أو ما شابهها. إن أهم الانتقادات التي يمكن توجيهها للتعريفات التي تعتمد المعيار القيمي تتعلق بمفهوم القيم ذاته و نسبيته و عدم ثباته و صعوبة التحقق منه .
- فمن الصعب ضبط تعريف دقيق للفساد الإداري بناءا على معيار نسبي غير واضح ، كما أن الفساد الإداري ليس بالضرورة انحرافا عن القيم السائدة في المجتمع بل قد يكون صادرا عن الالتزام بهذه القيم المختلفة عن أنماط السلوك الصحيح ، والقيم المنتشرة في المجتمع الجزائري خير دليل على ذلك فمثلا المحسوبية والمحابة تشكل ثقلا كبيرا على كاهل الإدارة الجزائرية ومصدر هاتين¹ الأخيرتين هو الولاء للأسرة والقبيلة ، فالشخص الذي يعين في منصب إداري كبير يجد نفسه مطالبا مجتمعا بتلبية حاجيات أسرته وعشيرته وقبيلته وفقا لمصالحهم و لو خارج القانون ، ومرد هذا هو الالتزام المعنوي الناتج عن النظام القيمي السائد في المجتمع الجزائري.
- **المعيار المصلحي** : ويتمحور حول معنى واحد وهو: إساءة إستخدام المنصب العام أو السلطات

¹ - حاحة عبد العالي ، مرجع سابق ، ص ص 50 - 52 .

أو الموارد لتحقيق منافع خاصة . وقد انتقدت التعريفات القائمة على هذا المعيار لعدم وجود أسس ومعايير تحدد معنى " سوء استخدام الوظيفة " ، بالإضافة إلى عدم وجود تعريف دقيق ومعيّار فاصل لمفهوم المصلحة العامة وكذا الحد الفاصل بين ما هو عام وخاص ، كما أن هناك تصرفات وسلوكيات فردية أو جماعية يمكن أن تحقق مكاسب عامة و خاصة في آن واحد أو تحقق مصلحة خاصة دون الإضرار بالمصلحة العامة .

المعيار القانوني : حيث يحصر الفساد الإداري في خرق القوانين والأنظمة والتعليمات التي يجب مراعاتها وظيفيا ، وعادة ما يقترن ذلك بالسعي وراء منفعة شخصية .

ومن التعريفات التي تركز على هذا المعيار تعريف **ضياء حامد الدباغ و محمد عمر زيدان** للفساد الإداري بأنه : " سلوك منحرف يترتب عليه إرتكاب مخالفات ضد القوانين والتعليمات النافذة داخل الجهاز الإداري الحكومي، لتحقيق أهداف خاصة كالأطماع المالية والمكاسب الإجتماعية تتسبب في عدم تحقيق الجهاز الإداري أهدافه بتقديم خدمات للجمهور بكفاءة وفاعلية" .

و بناء على إختلاف الباحثين والفقهاء حول تعريف موحد للفساد الإداري القائم بمضامينه ومعانيه ، فإننا رأينا أنه من المناسب أن نعتمد التعريف التالي كأساس لهذه الدراسة و فحواه : الفساد الإداري هو إستغلال الموظفين الإداريين لمناصبهم من أجل تحقيق غايات و أهداف شخصية على حساب المصلحة العامة أو هو الخروج عن القواعد و الطوابط الخاصة بالإدارة من أجل تحقيق المصالح الشخصية .

و الفساد يكون وفق المعادلة التالية : **إحتكار القرارات + حرية التصرف - المساءلة = الفساد**¹.

1- مرجع سابق ، ص ص 53 - 58 .

ثانيا - خصائص الفساد الإداري

يتميز الفساد بالعديد من الخصائص منها :

- 1- **السرية** : تعد السرية من أهم خصائص الفساد الإداري لكونه مخالف للقانون و المجتمع ، و لا يكون دائما الفساد سريا و لكن إذا أصبح أمرا شائعا قد يصل المجتمع إلى مرحلة الخطر.
- 2- **يتضمن أكثر من شخص واحد** : إن الفساد الإداري في الغالب يتضمن أكثر من فرد واحد ، و تكون العلاقة بينهما تبادلية للمنافع و الإلتزامات .
- 3- **سرعة الإنتشار** : يتسلل إلى الجهاز الإداري تدريجيا إذا وجد البيئة المناسبة ، حيث يزداد نفوذ و سلطة المفسدين مما يجعلهم قادرين على الضغط على الجهاز الإداري ، و هذا لا يحدث في إدارة واحدة معينة بل يجتاز الحدود الجغرافية و ينتقل لدول أخرى في ظل التقدم التكنولوجي .
- 4- **مرتبط بظاهرة التّخلف** : غالبا ما يكون مرتبطا بالتّخلف الإداري مثل التأخر في المعاملات و سوء إستغلال الوقت ، و غيرها من العراقيل التي تمهد الطريق للفساد الإداري ، مما يؤدي إلى فقدان الحافز للعمل الجاد وكما يتميّز بالتّسّتر على المنحرفين خاصة إن كانوا أصحاب المناصب العليا في الإدارة خوفا منهم على مناصبهم ، مما يؤدي إلى عدم الكشف عن إنحرافاتهم و إستغلالهم لمناصبهم و يمكن أن ينتقل حتى إلى الحياة اليومية للمجتمع ¹ .
- 5- **يمارس بأساليب متعددة و تتطور بسرعة مع المستجدات التكنولوجية** .
- 6- **يمارس من خلال التحايل و القفز من فوق القوانين و الأنظمة** ².

¹- علاء فرحان طالب ، علي حسين حميدي العامري ، إستراتيجية محاربة الفساد ، عمان : دار الأيام للنشر و التوزيع ، 2015 ، ص 54 .

²-سارة بوسعيد ، عقون شراف ، "واقع الفساد في الجزائر و آليات مكافحته" ، مجلة البحوث الإقتصادية و المالية ، المجلد الخامس ، العدد الأول ، 2018 ، ص 307 .

ثالثاً - التطور التاريخي للفساد الإداري

الفساد ظاهرة لها جذورها التاريخية وإن كان من الصعب تحديد نقطة بدء نشوء هذه الظاهرة ، إلا أنه يمكن الجزم بوجودها في سائر المجتمعات الإنسانية وعلى مرّ العصور ، ويعتقد البعض أن ظهور هذه الظاهرة قد ارتبط بوجود الإنسان على الأرض حيث بدأت منذ عراك إبنى آدم قابيل وهابيل. لذلك سوف نتطرق إلى تحديد الفترات التي وجد فيها الفساد عامة و الإداري خاصة و و هي كما يلي:

1- نشأة الفساد الإداري في العصور القديمة

أ- الفساد الإداري في حضارة بلاد الرافدين : وردت في كتب البحث و التاريخ الإنساني أن الأقوام الأولى التي إستوطنت أرض العراق ، هي أولى الحضارات في العالم التي عرفت الفساد الإداري ¹. حيث أشارت إحدى الدّراسات المتعلقة بهيئة الآثار الهولندية في موقع راکا في سوريا ألواح لكتابة مسمارية ، تبين موقع إداري خاص بممارسة المسؤولين الحكوميين للفساد الإداري وقبول الرشاوى ، منهم العاملين في البلاط الملكي الآشوري .

ب- الفساد الإداري في الحضارة الفرعونية : أما في مصر سجّل في البرديات القديمة العديد من حوادث الفساد ، ومنها التواطؤ الذي كان قائماً بين حارس المقابر الفرعونية ولصوص المقابر لسرقة ما بها من قطع وحلي ذهبية ، بل و نجد أن الفساد قد إنتشر إلى حد محاولة البعض خداع الآلهة ذاتها، و يلاحظ أن حمّو رابي سادس ملوك بابل قد أشار في المادة السادسة من شريعته الإعتداء على المال العام والتي تنص على : "إذا سرق سيد بارز ملکا يعود إلى المعبد أو الدولة فعليه أن

¹-جمال الدين حمودي ، الجذور التاريخية للفساد الإداري و المالي، 20h-55. 17/09/2019 ، [https:// www](https://www.ssrcaw.org)

يواجه الإعدام " ، حيث تشدد على إحضار المختلس أمامه ليقاضيه بنفسه ، مما يدل على إهتمامه الكبير بمكافحة آفة الفساد .

ج- الفساد الإداري في الحضارة الصينية : أما عند الصينيين القدماء ، فقد شخص الفكر السياسي لدى كونفوشيوس ظاهرة الفساد ، ففي كتابه **التعليم الأكبر** يُرجع أسباب الحروب التي حدثت إلى فساد الحكم ، و الذي يعود بدوره إلى فساد الأسر وإغفال الأشخاص تقويم أنفسهم ¹ . أما في كتابه **عقيدة الوسط** فهو يرى أن الحكم لا يصلح إلا بالأشخاص الصالحين و الوزارة الصالحة التي توزع الثروات بين الناس على أوسع نطاق ، أما تركيز الثروة فإنه يشير لأخطار الفساد .

د- الفساد الإداري في الحضارة اليونانية : وبإنتقالنا إلى الحضارات الغربية ، نجد أن أفلاطون تطرق إلى ظاهرة الفساد من خلال كتابه **الجمهورية** والذي ذكر الظاهرة أثناء مناقشته لمسألة العدالة الفردية والجماعية ، وقد أشار إلى أن اللجوء إلى العدالة يستبعد مسألة المنفعة أو المصلحة والتي هي بمثابة حجر الأساس في ظهور الفساد وإستفحاله . كما أنه ومن خلال معالجته للصيرورة السياسية للحكومات يرى أن الحكومة تنتقل من الأستقرائية وهي حكومة الفرد الأمتل إلى التيموقراطية وهي حكومة الأقلية العسكرية ثم الديموقراطية ألا وهي حكومة الشعب ، لكي تنتهي بالإستبدادية و هي حكومة الفرد . أما على صعيد كتابه **القوانين** فيرى أنه يحارب الفساد في جميع صوره ، فهو يحارب الفساد الديني ويحث على الوحدة الأخلاقية ، و يحاول الحدّ من الفساد الإقتصادي والإداري

¹- سهام صاحبي ، الآثار الإقتصادية للفساد المالي على الدول العربية دراسة حالة الجزائر ، مذكرة مقدمة لإستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في العلوم الإقتصادية ، تخصص مالية وبنوك ، قسم العلوم الإقتصادية ، كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير ، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي، 2016/2017 ، ص 3.

بحيث يدعو إلى السماح للملاك بزيادة أموالهم ضمن حد معيّن ، مع ضرورة إنشاء هيئة موظفين مهمتها مراقبة تصرفات المواطن .

2- نشأة الفساد الإداري في العصور الوسطى : إمتدت هذه الفترة من القرن 5 م إلى القرن 15 م ، حيث إنتشرت ظاهرة إستخدام الإله لشراء أصوات البرلمانيين و التأثير عليهم و كسب ولاءهم ، و قد إستمر الحال حتى مراحل متأخرة من القرن التاسع عشر ، و أصبح مظهرا لشراء المناصب لاسيما في الجيش أو البرلمان من قبل مُلاك الأراضي . كما نجد في العهود المسيحية أن نصوص الكتاب المقدس قد عالجت ظاهرة الفساد ، حيث إهتمت المسيحية بالخلق القويم الذي يؤدي إلى تكوين مجتمع خال من الضلالة والعشرة السيئة واللّتين ينجم عنهما الكثير من المفاسد ، وكذلك نلاحظ أن في الكتاب المقدس يورد في النص أن حب المال هو مصدر كل شر يصيب الناس بأوجاع كثيرة ¹ .

3- نشأة الفساد الإداري في عصر الإسلام : التشخيص الحقيقي للظاهرة وكيفية معالجتها جاء من خلال الدّين الإسلامي الحنيف والسّنة النبوية المطهّرة ، حيث نجد في القرآن الكريم تنبيهات و إشارات لظاهرة الفساد بكل أبعادها وأشكالها حيث ذكرت خمسين مرة في تسعة وأربعين موضعا بين صفحاته الشريفة ، لقوله تعالى : { وقضينا إلى بني إسرائيل في الكتاب لتفسدنّ في الأرض مرتين و لتعلن علوا كبيرا } ، وقوله تعالى : { وإذا أردنا أن نهلك قرية أمرنا مترفيها ففسقوا فيها فحقّ عليها القول فدمرناها تدميرا } ² . فلو تدبّرنا الآيات الكريمة نلاحظ أن الله عزّ وجلّ قد نبّه إلى ضرورة إجتناّب الفساد لما له من آثار وخيمة على البلاد والعباد .

¹ - نفس المرجع السابق ، ص ص 04 - 06 .

² - سورة الإسراء ، الأيتان 4 و 16 ، ص ص 282،283 .

- أما الفساد الاداري في عصر صدر الإسلام ، فنجد أن الآفة إنتشرت في العصرين الأموي والعبّاسي . ففي العصر الأموي إتسعت ظاهرة الفساد عندما أصبح المال ينفق على شراء الذمم و تليين الجماعات و الفرق المعارضة لكسب و ضمان ولائها للحكم الأموي . أما العصر العبّاسي تجلت ظاهرة الفساد على وجه الخصوص عند الطالبين للمناصب مثل الخطباء الذين يتقربون إلى الأمراء و الولاة للوساطة ، و هذا أدى إلى حدوث موجة من الإضطرابات الإدارية و الإقتصادية ،

4- نشأة الفساد الإداري في العصر الحديث : في إنجلترا مثلا إبان حكم ملوك آل ستيوارت عام 1660 ظهر إستخدام آليات متعدّدة للفساد للتأثير على أعضاء البرلمان من أجل تحقيق مآرب خاصة ، من خلال ضم أصوات أعضاء البرلمان لجانبه ، ويذكر البعض أن هذا الأسلوب بقي متّبعا حتى مرحلة متأخرة من القرن 19 م . والجدير ذكره أن الفساد كان منتشرًا وبشكل واضح في إنجلترا وإيرلندا ، حيث كانت عادة شراء المناصب متداولة في تلك الفترة وكان الهدف هو تولي مناصب مرموقة في تلك المجتمعات مما أثار غضب المجتمعين الإنجليزي والإيرلندي .

- وبالإنتقال إلى النموذج الأمريكي نلاحظ عدة عوامل ساهمت بشكل ملحوظ في إزدياد الفساد ، فالنمو الاقتصادي السريع والمجتمع المتحرك والذي ركز على الفردية وعلى النجاح أثر في ذلك. ففي عهد الرئيس الأمريكي جارت كانت الحكومة تعاني من مظاهر مخزية للفساد ، مثل فضائح الجمارك و العائدات المالية و حيل الإستلاء على الأراضي وظهور فئة من الصّناعيين والمهندسين تستخدم آليات الفساد لتحقيق مصالحها .

- إن تاريخ الولايات المتحدة الأمريكية حافل بقضايا الفساد ، فهناك فضائح المساهمات المالية أثناء

الحملة الانتخابية والتي جعلت الحكومة تحدّد الحد الأقصى لتلك المساهمات عام 1925 ، ثم إصدار قانون في 1972 والذي يطلب من المرشحين الفدراليين الكشف عن العوائد المالية للحملة الانتخابية.

الجدير بالذكر أن هذا القانون تزامن مع فضيحة التجسس السياسي للرئيس نيكسون الرئيس السابع والثلاثين لأمريكا ، تولى منصبه عام 1969 وذلك ضد معارضيّه السياسيين وقيامه بإخفاء مساهمات مالية ضخمة وغير شرعية مصدرها شركات ومؤسسات وجمعيات وكان عليه أن يعلن عنها ، وهذه الفضيحة التي عرفت بإسم فضيحة ووترغيت أجبرته على الإستقالة والتخلي عن منصبه .
مما تقدم نستنتج أن أثر الفساد عامة و الفساد الإداري خاصة قديم قدم التاريخ حيث عرفه الإنسان منذ بداية الخليقة ولا يزال يكتشف في كل يوم شكلا جديدا و نوعا جديدا منه ، ساهمت تعقيدات الحياة في إنتشاره وتعدد صورته.¹

المطلب الثاني : مناهج دراسة الفساد الإداري و أنواعه

بما أن الفساد الإداري لديه إتجاهات و معايير قامت بتعريفه ، فلا بد أن يكون له مناهج تساعد بدراسته بشكل أكاديمي ، بالإضافة إلى أننا سنتطرق إلى ذكر أنواعه الكثيرة و التي صنفنا حسب طبيعة النشاط و الحجم و الإنتشار.

أولا : مناهج دراسة الفساد الإداري : أبرزها :

1 - المنهج القيمي : ربط هذا المنهج الفساد الإداري بالنظام وإعتبره قصور قيمي لدى الأفراد و يجعلهم غير قادرين على تقديم إلتزاماتهم الذاتية التي تخدم المصلحة العامة ، و قد عرف الفساد على

¹ - سهام صاحبي ، مرجع سابق ، ص ص 6-8

حسب هذا المنهج بأنه : فقدان السلطة القيمية و بالتالي إضعاف الأجهزة الحكومية و إهمال المصلحة العامة على حساب المصلحة الفردية أو الجماعية . و لكن هذا المنهج لم يحدد مستوى النظام القيمي الذي يتم الإنحراف عنه هل هو عالمي و معترف به أم محلي ، كما إن هناك صعوبة إثبات مفهوم القيم و نسبته و صعوبة التحقق منه .

2 - منهج المعدّلين الوظيفيين : و قد جاء التعديل في مفهوم الفساد الإداري بعد الإنتقادات التي وجهت للمنهج القيمي و قد عرّفوه على أنه : السلوك المنحرف عن الواجبات الرسمية و المحاباة لإعتبارات خاصة كالأطماع المالية و المكاسب الإجتماعية و إرتكاب المخالفات ضد القوانين لإعتبارات شخصية و قد وضع هذا المنهج أسسا نوعا ما قابلة للقياس و يمكن التحقق منها أكثر من المنهج القيمي ، و يظهر ذلك من خلال ممارسة السلوكيات المنحرفة تماما عن قواعد العمل و إجراءاته المتبعة . و لكن نقشي الفساد الإداري يمكن أن يحدث نتيجة عوامل ذاتية و تكون الجوانب القيمية هي السبب أيضا و ليست الحوافز فقط .

3- منهج اللامعدّلين : ظهر هذا المنهج في السبعينيات من القرن الماضي ، و قد عرّف الفساد الإداري على أنه : لا يقتصر على الممارسات الفردية بل يعتمد على أكثر من ذلك ، فيأخذ طابعا نظاميا يسعى لتكريس النفس و الإستمرار و التقاضي الذاتي مع حركة تقدم المجتمع . و قد عرّفوه أيضا أنه : حصيلة الإتجاهات و أنماط السلوكية المتأصلة ليس فقط في الهيكل الإداري بل في الهيكل الإجتماعي ككل و في النمط الحضاري و في القلوب و عقول الموظفين المدنيين و المواطنين على حد سواء ¹.

1- عصام عبد الفتاح مطر ، مرجع سابق ، ص ص 20 - 22.

ثانيا - أنواع الفساد الإداري

تجدر الإشارة إلى أن هناك أنواع و أشكال للفساد حسب عدة معايير و نلخصها فيما يلي :

1- أنواع الفساد الإداري حسب معيار الحجم : و نجد

- **الفساد الصّغير** : حيث يتمثل في الرّشاوي الصّغيرة المنتشرة لدى صغار الموظّفين الإداريين عن طريق تلقي رشوة أو عمولة من الآخرين مقابل إنجاز مهمة .
- **الفساد الكبير** : ويمسّ كبار المسؤولين و المنفّذين على قمة الهرم الاجتماعي والسياسي سواء على المستوى التنفيذي الحكومي أو التشريعي أو الأمني أو القضائي ، وذلك من خلال تخصيص الأموال العامة للإستخدام الخاص واختلاس الأموال العامة والدخول في رشاوي الصفقات ¹.

2 - أنواع الفساد الإداري حسب معيار نطاق الفساد : و نجد فيه

- **فساد محلي** : وهو الذي ينتشر داخل البلد الواحد في مؤسساته الإدارية .
- **فساد دولي** : له مدى واسع عالمي يعبر حدود الدّولة ضمن ما يطلق عليه بالعولمة .

3- أنواع الفساد حسب معيار التنظيم

- **الفساد الفردي** : هو كل أشكال الفساد الصغيرة و العرضية و التي تعبّر عن سلوك شخصي أو أكثر ، فقد يمارس الفساد بطريقة عشوائية يسهل إكتشافها و التعامل معها ، و هو تصرف غير مقبول مثل السرقة و خرق القانون و إفشاء الأسرار و التزوير .
- **الفساد المنظّم** : يقصد به تتحول إدارة منظمة إلى إدارة فاسدة ، و تدبر كل شؤونها عن طريق الفساد وتكون هناك شبكة تضم مجموعة من الإداريين الذين يدافعون عن مصالح المنظمة إذا كانت تخدم

¹ - علاء فرحان طالب ، مرجع سابق ، ص 32 .

مصالحهم ، و هنا الكل يدافع عن الآخر لدرجة أنه لا أحد منهم سوف يدان على ما بدر منه ¹ .

المطلب الثالث : مظاهر و أسباب الفساد الإداري و آثاره

يعود عدم الوصول لتعريف شامل للفساد الإداري إلى كثرة مظاهره و آثاره ، حيث هذه المظاهر تتنوع حسب تنوع المؤسسات و المنظّمات التي تنتشر فيها و باختلاف المتورّطين فيها و على حسب خطورتها و آثارها العميقة في جميع المجالات ، و رغم تعددها و تنوعها إلا أن هناك تداخل فيما بينها.

أولاً - مظاهر الفساد الإداري

1- الرشوة : و تُعرّف على أنها : قيام الموظّف بأخذ أو قبول أو طلب مقابل معين له قيمة مادية أو معنوية للقيام بعمل أو الامتناع عنه و يكون من إختصاصه بحكم وظيفته . و تعرف كذلك على أنها إتجار الموظّف بأعمال وظيفته . و الرشوة من أخطر مظاهر الفساد الإداري و يجب محاربتها .

2- التزوير و إستعمال المزوّر : و يقصد به : تغيير الحقيقة سواء كان التّغيير ماديا أو معنويا عن طريق التّلاعب بالمستندات و تغيير محتواها و تقليد الأختام الرسمية و التلاعب بالتواريخ و تزوير الأوراق الرسمية و المستندات الحكومية و الهويات و الشهادات ، بقصد الغش لما في ذلك من ضرر للغير .

3- الإختلاس : و يعرف الإختلاس على أنه : إستخدام الموظّف العام ما أوّتمن عليه من مال عام بسبب سلطته الوظيفية ، أو هو خيانة الأمانة العامة و أخذ الشئ في الخفاء .

4- التسيّب الوظيفي : هو تخلي العاملين عن وظائفهم و عدم القيام بواجباتهم ، مما يؤدي إلى عدم

إنتظام العمل و إلى تدّني مستوى الكفاءات ، و من أمثلة ذلك هدر الوقت و عدم الحضور للعمل في

¹ - علاء فرحان طالب ، مرجع سابق ، ص ص 33 ، 34 .

الوقت المحدد و الخروج من العمل قبل الوقت المحدد .

5- الوساطة : هي إدخال طرف ثالث له مكانة إجتماعية لها تأثير على نتيجة العلاقات الإجتماعية بين طرفي العلاقة في موقف معين. أو هي طلب شخص من موظف عام القيام بأمر مشروع أو غير مشروع لصالح شخص آخر .¹

6 - تفويض الصّلاحيات لموظّفين غير أكفاء مع العلم المسبق بعدم كفاءتهم : بما أن أغلبية الوظائف الحكومية يتم الحصول عليها إما بالوساطة أو المحاباة و ليس على أساس الكفاءة فإن ذلك يؤدي بالضرورة إلى تفويض صلاحيات لموظّفين غير أكفاء .

7- نهب المال العام : يقصد به : إهدار المال العام عن طريق التّحايل و إستخدام الصّلاحيات الممنوحة للموظف للتصرّف بأموال الدولة بشكل سرّي ، فينشط في السّوق السّوداء من خلال السّماح بتمرير السّلع و نهب الثّروات و الموارد الطّبيعية للدولة ، كإبرام صفقات مشبوهة .

8- إستغلال النفوذ : يقصد به : كل من يطلب أو يقبل مزية غير مستحقة ، سواء كان موظّفا عموميا أو غيره و سواءا لصالحه أو لصالح الغير ، لكي يستغل هذا الأخير نفوذه الفعلي أو الوهمي بهدف الحصول على منافع غير مستحقة من إدارة أو سلطة عمومية .²

¹ - خالد بن عبد الرحمان بن حسن بن عمر آل الشيخ ، الفساد الإداري أنماطه و أسبابه و سبل مكافحته ، أطروحة مقدمة لإستكمال متطلبات الحصول على شهادة الدكتوراه في العلوم الأمنية ، قسم العلوم الإدارية ، كلية الدراسات العليا ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، 2007 ، ص ص 26 - 41.

² - لبنى العلمي ، إستراتيجيات الإصلاح الإداري و دورها في مكافحة الفساد الإداري في الجزائر 2008- 2014 ، مذكرة مقدمة لإستكمال نيل شهادة الماستر في تخصص سياسات عامة مقارنة ، قسم العلوم السياسية ، كلية الحقوق و العلوم السياسية ، جامعة العربي بن مهيدي ام البواقي ، 2016 / 2017 ، ص ص 30 ، 31 .

9- التباطؤ في إنجاز المعاملات : وخاصة المهمة والمستعجلة كمعاملات التقاعد والجنسية وجواز

السفر ووثائق تأييد صحة صدور الشهادات أو الكتب الرسمية ¹.

10- إفشاء السر المهني : و يقصد بها إفشاء المعلومات السرية خاصة فيما يتعلق بالعطاءات

والمشاريع و كذلك ما يخص مهنته.

11- سوء إستخدام الأختام الرسمية ووسائل الإتصال والمواصلات.

12- إحتكارات العقود والرخص والإتجار بالممتلكات العامة.²

13- التهرب الوظيفي و التواطئ في قضايا الضريبية : هو تمكن الموظف معين من التملص من

دفع الضريبة المستحقة عليه بموجب القانون الضريبي ، بشكل كلي أو جزئي بإستخدام طرق غير

مشروعة مثل : عدم تقديم الكشف التقدير الذاتي أو إخفاء الأموال ³ .

ثانيا - أسباب الفساد الإداري

تتعدد أسباب إنتشار الفساد الإداري وتختلف درجتها من بلد إلى آخر، غير أن جلّ الدّراسات في

هذا المجال تشير إلى أن إنتشاره يزداد عند توفر الظروف العامة التي تسمح له بالإنتشار والنقشي ،

ويمكن حصر أسباب الفساد الإداري في أسباب إقتصادية و السياسية و إجتماعية و ثقافية و إدارية

و قانونية و نلخصها فيما يلي :

¹-تغريد داود سلمان داود ، " الفساد الإداري والمالي في العراق وأثره الإقتصادي والإجتماعي أسبابه و أنواعه، مظاهره وسبل معالجته" ، مجلة الغري للعلوم الإقتصادية و الإدارية ، المجلد العاشر ، العدد 33 ، 2015 ، ص 101 .

²- عبدالله أحمد المصري ، الفساد الإداري - نحو نظرية في علم اجتماع الجريمة والانحراف الإجتماعي ، الإسكندرية : المكتب العربي الحديث ، 2011 ، ص ص 51، 52.

³- سارة جريو ، نبيل بوفليح ، " دور الحكم الراشد في الحد من ظاهرة الفساد المالي و الإداري" ، المجلة الإقتصادية و المالية ، المجلد 04 ، العدد 02 ، 2018 ، ص 123.

1- الأسباب الاقتصادية : تتمثل في

- غياب الفعالية الاقتصادية : حيث أن أغلب الصفقات التجارية مشبوهة و يحتل الفساد حيزا هاما فيها ، إضافة إلى إحتكار الاقتصاد من طرف الدولة على حساب المؤسسات القطاع الخاص .
- التضخم الذي ينتج عنه تراجع قيمة العملة ، مما يؤدي إلى ضعف القدرة الشرائية للمواطن .
- إرتفاع معدلات البطالة و الكساد الإقتصادي و ما يسببه من قصور في دور الدولة في إعادة توزيع الثروة القومية و تشكيل الطبقة دور هام في إنتشار الفساد ، إذ أن تحديد قدرة الدولة على تحقيق الفعالية الاقتصادية هو المعيار الأول في الحكم على مدى تقاوم أو تراجع أسباب إنتشار الفساد الإداري.¹

2- الأسباب السياسية :

- غياب إرادة سياسية حقيقية لمكافحة الفساد الإداري خاصة نظرا لتورط كبار المسؤولين في ممارسات الفساد و يهدف إلى التستر على هذه الممارسات .
- عدم وجود نظام سياسي مستقر و فعال يستند إلى دستور ديمقراطي دائم يكرس مبدأ الفصل بين السلطات ، بالإضافة الى ضعف الممارسة الديمقراطية و المشاركة السياسية في إدارة شؤون الحياة العامة الذي يمكن أن يؤدي الى تغشي ظاهرة الفساد الإداري² .
- ضعف مؤسسات الرقابة منها البرلمان ، و بذلك سيقوم رموز الفساد بالإستغلال هذا الضعف لتمرير

¹ - إسماعيل الشطي و آخرون ، الفساد و الحكم الصالح في البلاد العربية ، بيروت : مركز دراسات الوحدة العربية ، 2004 ، ص ص 40 ، 42 .

² - صافية عميري ، دور مبادئ حوكمة الشركات في معالجة الفساد الإداري - دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل - بسكرة ، مذكرة مقدمة لإستكمال نيل متطلبات شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية ، تخصص علوم الإقتصاد ، قسم مالية و حوكمة الشركات ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة محمد خيضر بسكرة ، 2013 / 2014 ، ص 54 .

مصالحهم ، و كذلك طغيان السلطة التنفيذية على السلطة التشريعية .

- عدم إعطاء الحرية للصحافة و الإعلام ، التي تكون سببا في الكشف عن العديد من قضايا الفساد عامة و الفساد الإداري خاصة .

- غياب السلطة القضائية القادرة على ردع الفساد ، و هذا يؤدي إلى غياب قوانين تحمي المبلغين عن الفساد .

3- الأسباب الإجتماعية و الثقافية : وأهمها :

- غياب العدالة التوزيعية : إذ أن الدول التي تعاني من تفاوت كبير في توزيع المداخل و الثروة الوطنية تعرف إنتشارا واسعا للفساد عامة و الفساد الإداري خاصة ، وكذلك إنتشار حالة الإغتراب في المجتمع ، لأن الإغتراب يؤدي بالفرد إلى ممارسة السلوك الإجرامي خاصة ممارسة الرشوة مادام أنها تمثل له وسيلة لإزالة الغبن عنه وتحسين الأوضاع المتدهورة .

- إختلال القيم الإجتماعية : البعد أخلاقي يعد ضروريا لفهم نمو الظاهرة مادامت تلك القيم تعد المقياس الرئيسي للسلوك الفردي و الجماعي ، فالفساد يظهر من خلال إطار من القيم المسماة بالقيم المنحرفة أو الفاسدة .

- طبيعة الثقافة الإجتماعية السائدة : إنتشار ثقافة إجتماعية سلبية غير قادرة على التأثير و التفعيل و بالتالي عدم القدرة على ضبط السلوك الفردي و الجماعي معا ، وعندما تتحول تلك الثقافة إلى ثقافة لتبرير السلوك الشاذ و المنحرف فإنها تساهم في تعميمه ¹.

¹- أنيسة بوطاجين ، المواجهة القانونية للفساد الإداري ، مذكرة مقدمة لإستكمال نيل متطلبات شهادة الماستر ، القانون الإداري قسم القانون العام ، كلية الحقوق و العلوم السياسية ، جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم ، 2018 / 2019 ، ص 24 ، 25.

- ظهور العلاقات الإجتماعية التي تقوم على أساس المصلحة الخاصة المتبادلة بين أفراد و جماعات داخل و خارج المؤسسات الإدارية ، بإمكانها أن تصبح مدخلا للتوظيف غير العادل الذي يقوم على أسس غير سليمة و الضغط على الإداريين من أجل تحقيق مزايا لا يستحقونها .
- ضعف الأجور و الرواتب و انتشار التخلف و البطالة و قلة الوعي الحضاري .
- أزمة السكن و تدهور القدرة الشرائية .

4- الأسباب الإدارية : و تتمثل في :

- ضعف الإدارة و سوء التنظيم الذي يؤدي إلى عدم توزيع الاختصاصات و عدم تحديد المسؤوليات و ضعف الرقابة الإدارية ، يعد السبب الأهم للانحراف الإداري .
- تركيز السلطات في قمة الهرم الإداري يؤدي إلى كثرة القيود و الإجراءات الرسمية و غير الرسمية و يعقدها .
- شغل المناصب الوظيفية لأطول فترة ممكنة ، مما يؤدي الى تجذر الفساد و المفسدين و صعوبة ازالتهم .
- الحصانة الممنوحة للمسؤولين و الموظفين في الجهاز الإداري من المساءلة و المحاسبة .
- تخلف القيادات الإدارية ، بمعنى نقص المعرفة بالعمل الإداري ، حيث يتطلب العمل معرفة و مهارات تفوق مهاراتهم و قدراتهم مما ينعكس سلبا على أداء العمل الإداري ¹.

5- الأسباب القانونية : و تتمثل في :

- عدم وجود قوانين رادعة ، حتى و إن كانت موجودة فإنها لا تطبق فعليا .

¹ - وسام عبدة محمد ، شيماء حاتم الحنكاوي ، " الفساد الإداري وسبل معالجته " ، مجلة جامعة تكريت للحقوق ، المجلد 04 ، العدد 29 ، 2016 ، ص 415 .

- عدم فاعلية قوانين مكافحة الفساد نتيجة فساد القائمين على تنفيذها
- الثغرات القانونية الناتجة عن غموض التفسيرات و عدم وضوح النصوص القانونية ، و الإستثناءات القانونية التي تعطي للموظف فرصة للتهرب من تنفيذ القانون أو تفسيره بطريقة تتعارض مع مصالح الآخرين¹.

وعليه تبدو ظاهرة الفساد ظاهرة مركبة يتقاسم الجميع المسؤولية فيها ، فقد ساهمت العوامل السياسية و الإقتصادية في شكلها ولعبت العوامل الإجتماعية و الثقافية و القانونية دورا بارزا في تغذيتها .

ثالثا - أثار الفساد الإداري

تختلف أثار الفساد الإداري من بلد لآخر ، و تتمثل في أثار إقتصادية و إجتماعية و سياسية و قانونية ، حيث لا تقتصر على جانب معين بل تمس كل الجوانب و المرافق و تعرقل سير الأداء الحكومي ، و عليه يمكن شرح أهم الآثار الناتجة عن هذه الظاهرة و هي كما يلي :

1- الآثار السياسية و القانونية : يؤثر الفساد الإداري على الجانب السياسي بشكل كبير ، حيث تكمن هذه الآثار في :

- فقدان الثقة في الحكومات و بالتالي عدم مشاركة الفرد في الحياة السياسية.
- فقدان القانون لهيبته كأساس لإحترام النظام السياسي و تكريس الحقوق.
- نشوء صراعات عندما تتعارض المصالح بين المجموعات.
- ضعف المؤسسات العامة و تشويه سمعة النظام السياسي خاصة في علاقاته مع الدول التي يمكن أن تقدم الدعم المادي بشروط قد تمس بسيادته .

¹ -هاشم حمدي رضا ، الإصلاح الإداري ، ط 1 ، عمان : دار الراية للنشر و التوزيع ، 2010 ، ص 90 .

- التعدي على حقوق المواطن و تراجع الديمقراطية و الشفافية في النظام ¹.

و حتى من الجانب القانوني له تأثير و يتمثل في :

- قدرة هروب المتهمين إلى الخارج بسبب عدم وجود قوانين تردعهم .

2- الآثار الاقتصادية : و تتمثل في :

-إنتشار الإنحراف و نهب المال العام من خلال الإختلاس و التهرب الوظيفي.

-تبديد الأموال العامة عن طريق الإسراف من طرف الوزارات و المصالح و مؤسسات الدولة.

- إرتفاع تكلفة الإستثمار و إعاقة تنفيذ المشاريع .

- إرتفاع الأسعار ، لأن الرشاوي تشكل من وجهة نظر الجهات المقدمة لها نوعا من التكلفة فتضاف

إلى قيمة السلع و الخدمات ليتحملها المستهلك في الأخير .

3 - الآثار الإجتماعية: نلخصها فيما يلي :

- إن ظهور الفساد و تغلغله في المجتمع يؤدي إلى خلخلة القيم الإجتماعية و إنتشار اللامبالاة و

السلبية .

- إنتشار الطبقية بين أفراد المجتمع بالإضافة إلى البطالة و إنتشار الأفات الخطيرة .

- نقص الولاء و الشعور بعدم الإلتزام للوطن .

- تدني مستوى الخدمات المقدمة للمواطنين .

1 - لويذة نجار ، التصدي المؤسسي و الجزائري لظاهرة الفساد في التشريع الجزائري ، مذكرة مقدمة لإستكمال متطلبات نيل

شهادة الدكتوراه علوم ، تخصص القانون الجنائي و العلوم الجنائية ، قسم القانون الخاص ، كلية الحقوق ، جامعة منتوري

قسنطينة ، 2013/ 2014 ، ص ص 43 ، 46 .

و من خلال ما تطرقنا إليه في المبحث الثاني الذي يعالج موضوع الفساد الإداري بكل جوانبه ، نستنتج بأن مصطلح الفساد الإداري يتضمن معاني عديدة في طياته و هو موجود في كافة القطاعات الحكومية و الخاصة ، و يعرف بأنه سلوك إداري فردي أو جماعي حيث يتم الانحراف بالوظيفة العامة عن واجباتها و أهدافها المرسومة لإعتبارات شخصية بتفضيل المصلحة الخاصة على المصلحة العامة بدون وجه حق في ظل مخالفة القوانين و المعايير الأخلاقية ، كما ذكرنا أهم خصائصه التي تكمن في السرية و سرعة الانتشار إذا لم يعالج في وقته ، بالإضافة إلى كونه يمارس بين عدد كبير من الأشخاص لتبادل المنافع . إن الحديث عن الفساد الإداري يؤدي بالضرورة إلى الحديث عن أنواعه ، فيوجد الفساد الفردي و الجماعي و الفساد المحلي و الدولي ، بالإضافة إلى مظاهره و صوره الكثيرة ، منها : الرشوة ، المحسوبية و إفشاء السر المهني ، التهرب الضريبي و غيرها .

و بإعتبار أن الفساد الإداري ظاهرة ملازمة للبشرية منذ القدم ، فذلك يعود إلى أسباب سواء كانت أسباب إقتصادية أو سياسية و قانونية أو إدارية و إجتماعية ، فكل هذه الأسباب تؤثر سلبا على الفرد و المجتمع و الدولة بكل مؤسساتها و تؤدي إلى إنتشار الظاهرة .

خلاصة الفصل الاول

حضى موضوع القيادة الإدارية و الفساد الإداري بإهتمام الكثير من الباحثين و الأكاديميين ، لما له من أهمية بالغة و تأثير على أداء الفرد و المنظمة ، سواء من ناحية القيادة الإدارية التي يجب أن تكافح الفساد الإداري حتى تكون فعالة ، و التي تطرقنا إليها في بحثنا بداية من إعطاء تعريف موحد لها ، بالإضافة إلى تحديد و شرح العلاقة بين القيادة و الإدارة و الزعامة و الرئاسة، ثم تطرقنا إلى شرح النظريات و الأنماط التي تؤثر على فعالية القيادة في تحقيق أهداف المنظمة .

أما من ناحية الفساد الإداري فما بتعريفه و شرح صورته و أنواعه و أسبابه التي أدت إلى تمدد الظاهرة و خروجها عن السيطرة في كثير من الدول ، و شرحنا آثار الفساد الإداري السلبية على الفرد و المجتمع و المنظمات و كيف يكون أو يعتبر أهم العراقيل التي تحول دون تطور هذه المنظمات .

الفصل الثاني

ظاهرة الفساد الإداري في الجزائر و دور القيادة في مكافحته

تعتبر مسألة محاربة الفساد الإداري أحد أهم المطالب الأساسية التي كانت و لازالت حديث الساعة، نظرا انتشار الظاهرة في مؤسسات الدولة الجزائرية ،وقد إستدعت هذه الدراسة ضرورة تقسيم الفصل الثاني إلى ثلاث مباحث .

المبحث الأول خصصناه لدراسة التطور التاريخي للفساد الإداري في الجزائر. و في المبحث الثاني سوف نتطرق إلى أسباب و إنعكاسات الفساد الإداري في الجزائر . أما في المبحث الثالث سنتناول دور القيادة الإدارية في مكافحة الفساد الإداري في الجزائر ، مع أبرز العراقيل التي تواجهها خلال مكافحتها له و اقتراح بعض الحلول التي نراها مناسبة لتفعيل دورها في مكافحته .

و فيما يلي خطة الفصل الثاني :

المبحث الأول : التطور التاريخي للفساد الإداري و مظاهره في الجزائر.

المبحث الثاني : أسباب وآثار الفساد الإداري في الجزائر

المبحث الثالث : تقييم دور القيادة الإدارية في مكافحة الفساد الإداري في الجزائر.

المبحث الأول : التطور التاريخي لظاهرة الفساد الإداري و مظاهره في الجزائر

لقد تطور الفساد الإداري في الجزائر عبر مراحل تاريخية ، أولا في العهد العثماني مرورا الفترة الاستعمارية و فترة ما بعد الاستقلال التي تنقسم بدورها إلى فترتين الفترة الأحادية و فترة تعددية الحزبية،و كان خلالها الفساد الإداري يزداد انتشار بسبب غياب حلول فعلية لكل ما يشوب الإدارة من انحرافات أثرت على كل مجالات الحياة ،نظرا الظروف التي مرت بها البلاد.كما سنتطرق في هذا المبحث أيضا إلى مظاهر و صور الفساد الإداري المنتشرة في الجزائر .

المطلب الأول : التطور التاريخي للفساد الإداري في الجزائر

تعد الجزائر من الدول التي تعرف نموا متزايدا لظاهرة الفساد الإداري في السنوات الأخيرة، وصفت ضمن الدول الأكثر فسادا في العالم، إلا ان الظاهرة ليست حديثة بل لها جذورها التاريخية و هو ما سنعمل على إبرازه من خلال دراسة الظاهرة في الفترة العثمانية ثم الفترة الاستعمارية و فترة ما بعد الاستقلال والتي تنقسم بدورها إلى فترتين الأحادية الحزبية و فترة التعددية الحزبية.

أولا - تطور ظاهرة الفساد الإداري في الجزائر في الفترة العثمانية :

حاول خير الدين البربروس توحيد الجزائر و رسم حدود الدولة الجزائرية الحديثة، و لكن ذلك لم يحدث لأن العثمانيين لم يوحدوا الشعب على حب الوطن، فالجزائريين كانوا متشتتين بين نظام الحكم العثماني و سلطة شيخ الزاوية... ولقد تقرب الحاكم العثماني من هذه الأطراف الفاعلة في المجتمع عن طريق منحها بعض الامتيازات و الصلاحيات ، كالإعفاء من الضرائب و الحصول

على بعض المناصب الثانوية و منح برانيس الوظيفة * .. مقابل الحصول على ولاء الجزائريين و شكلت هذه الفئة همزة وصل بين الدولة العثمانية و الشعب الجزائري.

كما تميزت هذه الفترة باحتدام الصراع حول الحكم بين عدة فئات من الجانب العثماني و الجانب الجزائري ، و رفض الحاكم العثماني التدخل و التمرد عليه ، و منذ ذلك الحين باتت المناصب الإدارية تباع و تشتري و بات الوصول للحكم و المناصب العليا و الإدارية عن طريق المؤامرات و الاغتيالات، و أصبح الأقوى نقودا هو المؤهل لتولي هذه المناصب.

و تميزت أيضا هذه الفترة بإقصاء الجزائريين من الحكم و المناصب العليا و الإدارة و نفى المتقنين و العلماء نحو مملكة فاس. كذلك اعتماد على نشر الفتن بين الأعراس و القبائل مما يسمح لهم بالسيطرة عليهم.

ناهيك عن إعطاء مبالغ زهيدة للقضاة مقارنة ببقية الموظفين ، مما ساعد على انتشار الرشوة و الدفع ببعض القضاة نحو الانحراف بالوظيفة في بعض الأحيان ¹.

ثانيا - الفترة الاستعمارية

أولت الحكومة الفرنسية أهمية بالغة للجزائر بحكم موقعها و مساحتها حيث عملت على توفير كل وسائل الراحة للمعمرين الأوروبيين على حساب السكان الأصليين وعمدت إلى محو هويتهم وسلبهم الأراضي و تقديمها للمعمرين، و تهجير مالكيها و إقامة معسكرات من أجل ضمان سيطرتهم على السكان المحليين.

* برانيس الوظيفة : هي رتبة التي يتحصل عليها الشخص ذو مكانة عالية تسمح له تمكنه من السيطرة

1- سومية زيتوني ، اليات مكافحة الفساد في الجزائر ، مذكرة تخرج لنيل شهادة الليسانس في العلوم القانونية و الإدارية، قسم الحقوق ، كلية الحقوق و العلوم السياسية ، جامعة الدكتور مولاي الطاهر سعيدة ، 2010/2011، ص 53 .

و قد قسمت الجزائر إلى ثلاثة مقاطعات (قسنطينة-الجزائر-وهران) وكان المعمرون يخضعون للقانون الفرنسي أما الجزائريون فيخضعون للحكم العسكري و كانت تضم البلاد المكاتب العربية التي كانت مهمتها قمع السكان الأصليين للحفاظ على النظام العام و منع نشوب الثورات .

و مع قيام الحكومة الفرنسية المؤقتة في عام 1848 حاولوا إدماج الجزائر بفرنسا بموجب المرسوم المؤرخ في 1848/03/04 واعتبرت الجزائر جزءا من الأراضي الفرنسية، و قد عمدت إلى إنشاء منصب وزير الجزائر الذي يكون مسؤولا عن تسيير البلاد بدلا من وزارة الحرب ،و لكن هذا النظام لم يأتي بالنتائج المتوقعة نتيجة قيام ثورات في مختلف مناطق البلاد ،و كرد فعل و لكسب المعمرين إلى صفهم منحت لهم الحكومة الاستعمارية أراضي أكبر بعد إن نزعّت من ملاكها الأصليين و تركت الباب مفتوحا أمام الجزائريين الذين يريدون الإدماج لكسب الجنسية الفرنسية و هذا ما أثار غضب السكان المحليين و خاصة منطقة القبائل.

و مع قيام الجمهورية الثالثة حاول أن تعطي بعض الصلاحيات للسكان الأصليين كمنح حكومة الجزائر المستعمرة الاستقلال المالي و المدني، و قد استمر هذا الوضع إلى نهاية الحرب العالمية الثانية و صعود ديغول إلى الحكم ، و بعد مجازر 8 ماي 1945 حاول مرة أخرى كسب الجزائريين حيث أعطي لحاكم الجزائر صلاحيات جديدة من جهة إرضاء المعمرين و من جهة أخرى من أجل محاولة لكسب الجزائريين إلى صفه فبالإضافة إلى الحاكم العام بالجزائر أنشأ المجلس الجزائري الذي كان يضم 120 عضو نصفهم من المعمرين و النصف الآخر من السكان الأصليين المسلمين ،و قد اسند له صلاحيات اتخاذ القرارات الإدارية و التنظيمية و دون أن يكون له الحق في سن القوانين مثل البرلمان الفرنسي بل يسعى فقط من اجل تطبيق القوانين الفرنسية في الجزائر .

و في عام 1947 قسمت المقاطعات إلى بلديات حيث أنها بدورها تضم ثلاثة أنواع و هي:

1- بلديات ذات صلاحيات عامة: و هي التي يسكنها المعمرون و تخضع للقانون الفرنسي لسنة 1884 يرأسها رئيس البلدية منتخب و مجلس بلدي.

2- البلديات المختلطة: و قد انشأ هذه البلديات في 1868/04/20 و هذا بعد حذف المكاتب العربية المتواجدة في المناطق القريبة من المعمرين و تخضع لقانون خاص بما أنها مزيج بين الجزائريين و المعمرين، حيث يرأسها موظف مدني معين من طرف الإدارة المركزية و يساعده في تسيير مهامه من القادة الذين لهم مسؤولية إدارة الدواوير.

3- المناطق الجنوبية و تخضع للحكم العسكري في شكل المكاتب العربية: و هي التي تخضع للحكم العسكري فهي تضم فقط الجزائريين .

ما يمكن ملاحظته هو التمييز و التفضيل الواضح للمعمرين على حساب السكان الأصليين و محاولة فرنسا أن تضع يدها على الجزائر هذا ما دفعها إلى وضع قوانين عديدة و متناقضة في بعض الأحيان من أجل السيطرة على الجزائر.¹

و لقد كانت الإدارة العامة مزيج بين الإدارة العامة الفرنسية وبين الإدارة العامة التي أوجدها المعمرون، ولكن الشعب الجزائري كان ضد التعامل مع الفرنسيين رافضا سياسة الإدماج وجعل الجزائر جزءا لا يتجزأ من فرنسا، و جعلها مشابهة لها في كل المجالات السياسية الإدارية الاقتصادية الثقافية الدينية. ولقد كانت الإدارة في خدمة المعمرين بالدرجة الأولى ولم تنشأ إلا لتلبية حاجاتهم والمحافظة على نفوذهم وسيطرتهم على الجزائريين. وقد استطاع الاستعمار الفرنسي أن يجعل

¹ - سليمة مراح ، التسيير الحديث في الإدارة العمومية في الجزائر، مذكرة نيل درجة الماجستير في القانون فرع : الإدارة و المالية العامة ، كلية الحقوق و العلوم الإدارية ، جامعة الجزائر ، 2001/2000، ص ص 21-23.

الإدارة العامة في الجزائر إدارة قمعية والتي كان لها دور فعال في خلق وتأجيج الفتن والنظرات بين السكان المحليين.

و عليه ظهرت أول إدارة عامة جزائرية سنة 1956 بعد انعقاد مؤتمر الصومام وتم تجسيدها بصفة فعلية مع التقسيم السياسي والإداري للجزائر حيث قسمها إلى ولايات من اجل ضمان التسيير الحسن للثورة و معرفة كل أحداثها في التراب الوطني، الذي رافقه الإعلان عن إنشاء الحكومة المؤقتة سنة 1958 .

ثالثا - في فترة الأحادية الحزبية 1962 الى 1990

و يمكن تقسيم هذه الفترة إلى مرحلتين و هما:

1- فترة من 1962 الى 1978

الجزائر كغيرها من الدول العالم الثالث ورثت من المستعمر الفرنسي نظاما إداريا مفككا و متدهورا، نتيجة التخريب و تهريب الأموال إلى الخارج ، مع إخلاء خزينة الدولة و البنك الخارجي من الأرصدة و العملات الصعبة.

و قد اتصفت الإدارة الجزائرية غداة رحيل الاستعمار الفرنسي، بغياب المهارة و الكفاءة لدى الموظفين، ووجود فراغ في مختلف الوظائف الإدارية الفنية ، وعلى هذا الأساس تم اتخاذ إجراءات عدة للتخلص من المشاكل الإدارية التي خلفها الاستعمار، حيث أعطت للقطاعين الصناعي والعمومي الأولوية الكبرى ، ولقد صاحبت هذه الفترة أو المرحلة انتشار الممارسات الفاسدة من فئات حاولت استغلال موجة الإصلاحات لتشكيل الثروات الطائلة ، و أخذت ظاهرة الفساد في هذه المرحلة اتجاه نمو تصاعدي من خلال إعطاء أولوية لسياسة الاستثمارات الهائلة والمكلفة التي انعكست سلبا

مما أدى إلى اللجوء إلى الخارج من أجل استيراد التكنولوجيا والتعاون التقني واليد العاملة المؤهلة ... حيث تطلبت هذه الإستثمارات أموالا ضخمة و إبرام عقود متنوعة دون الاكتراث بالمسائل الجوهرية المتعلقة بالتنظيم العلمي للعمل و الإدارة العقلانية للموارد البشرية و المالية و المادية , و تتميز هذه الفترة بالتسيير البيروقراطي للمشاريع و انعدام المنافسة والشفافية لحصول على تلك المشاريع ولا تزال بعض المشاريع معلقة الى يومنا هذا حيث تم صرف كل الأموال المخصصة لها دون اتمام انجازها . و من بعض مظاهر الفساد الإداري في هذه المرحلة مكاييلي:

- ما حدث لمجمع سكيكدة للغاز المميع من مشاكل تقنية و أعطاب في الأجهزة.

-مجمع أرزيو الذي عرف تأخرا الذي عرف تأخر في انجاز المشاريع وممارسات الفساد تورط فيها مسؤولون جزائريون.

2- فترة من 1979 إلى 1988

وفي هذه المرحلة كان هناك انتشار كبير للفساد مما أدى إلى انتفاضة الشعب في 1988 و من أهم ما مميز هذه الفترة قضية 26 مليار دولار التي كشف عنها رئيس الحكومة آنذاك *عبد الحميد إبراهيمي* عن طريق صفقات بيع البترول و الغاز مع الشركات الأجنبية، و قضية أنبوب الغاز *الجزائري-الايطالي* ،و محاكمة الجنرال المتقاعد *بلوصيف* و قضايا أخرى تورط فيها العديد من الشخصيات المدنية و العسكرية¹.

و عليه فإن الفساد في مرحلة الأحادية الحزبية كان له العديد من المظاهر منها :

- تهريب الأموال : اتهامات تهريب ما يقارب 43 مليون فرنك سويسري من خزانة جبهة التحرير الوطني إلى الخارج .

1- نفس المرجع السابق ، ص 59.

• **تحويل أموال الثورة:** اتهامات لرموز الدولة بتحويل أموال الثورة بتحويل أموال الثورة , و التي أعلن عنها الرئيس أحمد بن بلة , و ذلك باختفاء 200 كغ من الذهب و 8000 كغ من الفضة , والتي حولت من البنك المركزي إلى ثكنة «علي خوجة» بجانب وزاره الدفاع, و وضعت تحت حماية الجيش في 1962/11/22.

ومن مظاهره نذكر ما يلي :

• **الرشوة :** التي لم تكن ممارسة من قبل الموظفين الصغار في الإدارات الجزائرية فقط بل كانت شبه مقننة. و برزت عملية الارتشاء على مختلف المستويات من شراء الذمم ومنصب أو امتيازات كان يوفرها نظام الريع .

• **المقايضة المالية مقابل التنازل عن ممارسة السياسة**

و عليه فقد طال الفساد في هذه المرحلة الكثير من القطاعات خاصة الإدارات و قطاع الإنتاج ، فرغم الإصلاحات التي بدأت في 1980 التي أدت إلى زيادة و نمو الاستثمارات و نمو الواردات ، إلا إن ظاهرة الفساد اتسعت أكثر .

رابعا - فترة التعددية الحزبية(1988 إلى يومنا هذا)

بالرغم من تبني التعددية الحزبية في 1989 والتخلي عن الاقتصاد الموجه والتحول إلى الاقتصاد الحر ، إلا أن الفساد تغلغل في كل القطاعات خاصة في القطاع الإداري حيث انتشرت ظاهرة نهب الأموال و موارد الدولة و ممتلكاتها في مختلف القطاعات و مؤسسات العامة .وتفشيت ظاهرة الرشوة بشدة في المرحلة الانتقالية ، و التي تم فيها التنازل عن ممتلكات الدولة بمبالغ رمزية لصالح أشخاص نافذين في السلطة تحولوا في فترة وجيزة إلى رجال أعمال فاسدين استغلوا أموالهم

من اجل تحقيق مصالحهم حتى وإن كانت خارج نطاق القانون أو استغلال ممتلكات الدولة لصالحهم .

وإن اغتيال الرئيس السابق **محمد بوضياف** و عدم محاسبة المسؤولين عن تلك الجريمة فتح الباب أمام الفاسدين في كل المستويات من الاختلاس ونهب المال العام بالإضافة إلى بروز قضية الخليفة التي أظهرت خلل القوانين المتبعة و ضعف الرقابة الإدارية وعدم متابعة المتسببين فيها و التي كلفت الخزينة العمومية حسب ما أعلن عنه رئيس الحكومة الأسبق *احمد اويحي* ما يقارب 1.3 مليار دولار أي ما يقارب 100 مليار دينار¹.

و لقد اعترف الرئيس السابق **عبد العزيز بوتفليقة** في خطابه الموجه لشعب في 1999/04/27 ، “بأن الدولة الجزائرية مريضة إداريا بممارسة المحاباة والمحسوبية والتعسف بالنفوذ والسلطة ، وعدم جدوى الطعون والتظلمات ، مريضة بالامتيازات التي لا رقيب عليها ، مريضة بتبذير الموارد العامة”².

لذلك فالسلطة الجزائرية تغلغل فيها الفساد في الإدارة و المجتمع الجزائري بصورة رهيبة فقد بلغ عدد قضايا الفساد الإداري سنة 2010 حوالي 948 قضية ، منها 475 قضية خاصة باختلاس الأموال العمومية و 107 قضية خاصة برشوة الموظفين العموميين ، و قد عرفت قضايا فساد متبعة قضائيا و قد تم تسجيل 133 قضية متبعة قضائيا في قطاع الجماعات المحلية و قطاع البريد و 78 قضية في البنوك³ .

1- نفس المرجع السابق ، ص 60.

2- سارة بوسعود ، مرجع سابق ، ص 175.

3 -نوال عكاشة ، المرجع السابق ، ص ص 24-64

كما تم تسجيل 200 قضية فساد خلال سنة 2013، تعلقت بالرشاوى و الاختلاسات في مختلف الإدارات و الدوائر الوزارية، تورط فيها موظفون و عمال إلى جانب إطارات في الدولة.

و من أهم القضايا الفساد عامة و الإداري خاصة التي طالت الجزائر في الآونة الأخيرة نذكر:

أ- قضية سونطراك : اعتبرت من ضمن أكبر قضايا الفساد في الجزائر، لما خالطها من نهب منظم لأموال الخزينة العمومية، وتهريبها لأموال إلى الخارج بطرق تدليسية من قبل مؤسسات وإطارات وموظفين ومنتفذين في الإدارة و المؤسسات الدولة. وقد كشفت التحقيقات عن تورط 19 متهمًا على رأسهم المدير العام لشركة سونطراك فريد بجاوي نجل وزير الخارجية الأسبق محمد بجاوي، مع الشركة الإيطالية سابيام. وتضمنت مذكرة المتابعة الجزائية، إبرام صفقات مخالفة للتشريع وتضخيم للفواتير، الاحتيال في منح تراخيص بصيغة تراضي، واللجوء إلى الخبرة الأجنبية بغير مقتضى، وقد ألحقت هذه الخروقات ضررا بالغاً بالشركة والخزينة العمومية.

ب- قضية الطريق السيار شرق غرب : وهي قضية فساد من العيار الثقيل، تورط فيها حوالي 23 شخصا طبيعيا ومعنويا، من بينهم موظفون في الإدارة و مؤسسات الدولة توبعوا بالرشوة واستغلال النفوذ والوظيفة وتبييض الأموال، وإبرام صفقات مخالفة للتشريع والتزوير والتلاعب في مشروع الطريق السيار، وقُدرت التكلفة النهائية للمشروع بحوالي 12 مليار دولار، في حين قدرها الخبراء فعليًا بـ 9 مليار دولار. وقد أعلنت محكمة الجزائر حكمها في هذه القضية بتاريخ 2015/05/07، برؤي فيها الأمين العام لوزارة الأشغال العمومية، في حين أُدينَ مستشار الشركة الصينية المتهمة “شنانى مجدوب” بعشر سنوات، ومدير البرامج الجديدة للطريق السيار، خلّادي محمد، بذات العقوبة، وحُكّم على مدير التخطيط بوزارة الأشغال العمومية “حمدان رشيد سليم” بسبع سنوات سجن.

ج- قضية كمال البوشي: تعودُ إلى تاريخ 2018/05/30، تمّ يومها إحباط عملية إدخال 701 كغ من الكوكايين إلى الجزائر عبر ميناء وهران، مخبئة في حاويات لحم مجمد على متن باخرة - ميغا ماركيني - القادمة من فالنسيا الإسبانية، الحاملة لهذه الشحنة والقادمة بدورها من البرازيل، والمملوكة للمرسل إليه، شركة "حينا ميت" لصاحبها كمال البوشي. وبعد التحقيقات الأولية التي باشرتها مصالح الدرك الوطني والأمن العسكري بوهـران، بدأت سلسلة الاعتقالات، ليفاجئ الكل بسقوط رؤوس كبيرة من كبار المسؤولين و الموظفين العموميين في الإدارة الجزائرية ، ويُماطُ اللثام عن جرائم أخرى لازلت العدالة تحقق فيها. إنَّ كلَّ ما يتذكره الجزائريون من هذه القضية هو إقالة المدير العامّ للأمن الوطني، السيّد عبد الغني الهامل، وبعض قضاة ووكلاء الجمهورية و موظفين في الإدارة الجزائرية، ومازالت هذه القضية مرشحة للإفضاء بأسرار مذهلة عن اختراق آلة الفساد لقيادات سياسية ومنتفذين آخرين سامين وكبار الموظفين في الدولة.

تأتي هذه الوقائع والملابسات المذهلة لتتقاطع مع التقارير مجلس المحاسبة عن الصفقات المشبوهة المبرمة من قبل وزارة الثقافة خلال فترة 2006 إلى 2013، مؤكدةً على 63% من هذه المعاملات تمت بالتراضي وليست بالمناقصة، أي بالمخالفة لمقتضيات القانون واللوائح ما يبرز تورط موظفين عموميين في ممارسات الفساد. ولعلَّ تمخّصات وتداعيات هذه القضايا هي التي غدّت قنوات هيئات الشفافية والدولية ودفعتها إلى منح الجزائر درجات متدنية في ترتيب الدول¹ و

1- الشهيدة قادة، لتجربة الجزائرية لمكافحة الفساد و مفارقاتها: إطار قانوني و مؤسساتي طموح يفتقد لآليات

إنفاذ <https://www.qscience.com>. ،a12h00، 2020/10/30

قد وضعت الجزائر في قائمة الدول الأكثر فسادا في العالم مقارنة بجاراتها التونسية و المغربية و ذلك وفق تقرير سنوي تعده منظمة الشفافية الدولية من حيث مدركات الفساد و نلاحظ ما يلي:

نتائج مؤشر مدركات الفساد في الجزائر مقارنة مع بعض الدول العربية 2016/2012.

الجدول رقم(1) يبين نتائج مؤشر مدركات الفساد في الجزائر مقارنة بدول

الجوار(2016/2012)

2016		2015		2014		2013		2012		الدول العربية
الدرجة	الترتيب	الدرجة	الترتيب	الدرجة	الترتيب	الدرجة	الترتيب	الدرجة	الترتيب	
34	108	36	88	36	100	36	100	34	105	الجزائر
40	90	36	88	39	80	37	80	37	88	المغرب
43	75	38	76	40	79	41	79	41	75	تونس

المصدر: تقارير منظمة الشفافية الدولية لسنة 2016/2012 في سنة

نلاحظ من خلال الجدول تونس هي اقل من الجزائر و المغرب في مدركات الفساد حيث نلاحظ

أنها لم تتجاوز المرتبة (79) في الترتيب و أما المغرب فنلاحظ متذبذبة في الترتيب فمرة في

المرتبة (80) في الترتيب و مرة في مركز (90) و لكنها أقل من تونس في نسبة مدركات الفساد.

أما الجزائر فتجاوزت المركز (100) عدة مرات فما فوق و ذلك لان مدركات الفساد فيها مرتفعة مقارنة بدول الجوار و هذا سيئ بالنسبة سمعة البلاد و مؤسساتها و إداراتها و موظفيها العموميين لها¹.

الجدول رقم(2)يبين نتائج مؤشر مدركات الفساد في الجزائر مقارنة بدول الجوار(2019/2017)

الدولة العربية	2017		2018		2019	
	الترتيب	الدرجة	الترتيب	الدرجة	الترتيب	الدرجة
الجزائر	105	33	105	33	106	35
المغرب	81	40	81	40	80	41
تونس	74	41	74	42	74	43

المصدر: تقارير منظمة الشفافية الدولية لسنة www.transparency.org/cip

نفس الملاحظة تسجل من خلال هذا الجدول إذ نلاحظ ان تونس دائما في المقدمة تليها

المغرب بعدها تأتي الجزائر في ذيل الترتيب في المرتبة الثالثة من حيث قلة انتشار الفساد ،و هذا

دليل على أن الجزائر لم تقم بأي جهد من اجل تحسين مكانتها بين دول الجوار .

1- محمد بن عزوز ، الفساد الإداري والاقتصادي، آثاره وآليات مكافحته - حالة الجزائر ، المجلة الجزائرية للعلوم والسياسات الاقتصادية / العدد 07 : الصادر في 2006 .

المطلب الثاني : مظاهر الفساد الإداري في الجزائر

إن مظاهر الفساد الإداري التي تعاني منها الإدارات الجزائرية كثيرة ومتعددة ومن بينها نجد: تبييض الأموال واستغلال النفوذ والتهرب الضريبي والرشوة والمحسوبية، وغيرها من الجرائم، تعد من مظاهر الفساد الإداري في الجزائر، والتي لا تختلف عن غيرها من الدول، وتكفي الإشارة إلى رقم هام لإدراك حقيقة الظاهرة ، إذ انه حسب التقديرات حوالي 40% من الناتج الداخلي الإجمالي في الجزائر هو عبارة عن اقتصاد غير رسمي أي انه غير خاضع للجباية والضرائب .مما يوضح حجم الظاهرة وتفشيتها بشكل خطير .

و من هذه المظاهر الفساد الإداري حسب قانون الفساد و مكافحته 01/06 و قانون العقوبات

نذكر:

أولا - الاعفاء و التخفيض غير القانوني في الضريبة والرسم: المادة 31 من قانون 01-06 المتعلق بالوقاية من الفساد ومكافحته "كل موظف عمومي ينمّح أو يأمر بالاستفادة، تحت أي شكل من الأشكال، أو لأي سبب كان، دون ترخيص من القانون من الإعفاءات أو التخفيضات في الضريبة أو الرسوم العمومية أو يسلم مجانا محاصيل مؤسسات الدولة". يعاقب بالحبس من (05) إلى (10) سنوات و بغرامة مالية من 500.000 إلى 1.000.000 دج¹.

ثانيا - استغلال أجهزة المكتب لأغراض شخصية : تتوفر بعض المكاتب على أجهزة مثل الفاكس و أجهزة الإعلام الآلي ، فاستغلال الموظفين لهذه الأجهزة و الخدمات خارج إطار العمل و لمصلحتهم الشخصية بدون وجه حق ، يعرض الإدارة الجزائرية إلى خسائر كبيرة .

1- الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية وزارة العدل، قانون رقم 01-06 المؤرخ في 20 فيفري 2006، المتضمن قانون الوقاية من الفساد و مكافحته، الجريدة الرسمية، الطبعة الاولى ، ص 13.

ثالثا - استغلال النفوذ : حسب القانون 01/06 تعرف كما يلي:المادة 32" والتي نصت على "يعاقب بالحبس من سنتين إلى 10 سنوات و بغرامة مالية قدرها 200.000 إلى 1.000.000 دج كل من وعد موظفا عموميا أو أي شخص على ميزة غير مستحقة لصالحه أو لصالح شخص آخر لكي يستغل ذلك الموظف أو الشخص نفوذه الفعلي أو المفترض بهدف الحصول من الإدارة على منافع غير مستحقة"¹. كما أنها صورة من صور الجريمة المتاجرة بالوظيفة المنصوص عليها في المادة(128) من قانون العقوبات، في نص الأمر رقم 66-156 المؤرخ في 8 يونيو على عقوبة استغلال النفوذ كما يلي: "يعد مستغلا للنفوذ ويعاقب بالحبس من سنة إلى خمس سنوات وبغرامة من 500 إلى 5.000 دج ، كل شخص يطلب وعدا أو يتلقى هبة أو هدية ، وذلك ليس تحصل على ميزات أو مكافآت أو وظائف أو أية مزايا تمنحها السلطة العمومية ، أو على صفقات أو مقاولات أو غيرها من الأرباح الناتجة من اتفاقات مبرمة مع السلطة العمومية أو مع مشروعات استغلالية."²

رابعا - تلقي الهدايا : حسب المادة 38 من القانون 01-06 المتضمن الوقاية من الفساد و مكافحته "يعاقب بالسجن من (06) أشهر إلى سنتين و بغرامة من 50.000 إلى 200.000 دج كل موظف عمومي يقبل من شخص هدية أو أية مزية غير مستحقة من شأنها أن تؤثر في سير إجراء ما أو معاملة لها صلة بمهامه"³.

1 - نفس المرجع ، ص ص 13-14.

2- الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية قانون رقم 66-156 المؤرخ في 8 يونيو سنة 1966، المتضمن قانون العقوبات ، الجريدة الرسمية ، عدد 49، مؤرخ في 11 جويلية 1966، المعدل و المتمم الامر رقم 01-14، الموافق ل01 فيفري 2014 ، جريدة الرسمية ، عدد 07 .

3- الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية ، نفس المرجع ، قانون 01-06 ، ص 14.

خامسا - الاختلاس : تعرف على أنها " فعل يباشر فيه المتهم سلطات على شيء لا يدخل إلا في نطاق المالك، فهو سلوك إزاء شيء ملك المالك و من ثم يكشف عن نية تغيير الحياة ". عقوبة جريمة الاختلاس في قانون الوقاية من الفساد و مكافحته 01/06 حسب المادة يعاقب بالحبس من سنتين (2) إلى عشر (10) سنوات وبغرامة 200.000 إلى 1.000.000 دج كل موظف عمومي يختلس أو يتلف أو يبدد أو يحتجز عمدا بدون وجه حق أو يستعمل على نحو غير شرعي لصالحه أو لصالح شخص أو كيان آخر ، أية ممتلكات أو أموال أو أوراق مالية عمومية أو خاصة أو أي أشياء أخرى ذات قيمة عهد بها إليه بحكم وظيفته أو بسببها¹ .

و تنص المادة (119) مكرر معدلة من قانون رقم 01/06 و المتعلق بالوقاية من الفساد و مكافحته المؤرخ في 20 فبراير 2006 " بهذا الخصوص يعاقب بالحبس من 6 أشهر إلى 3 سنوات وبغرامة من 50.000 دج إلى 200.000 دج ، كل موظف عمومي تسبب بإهماله الواضح في سرقة أو اختلاس أو تلف أو ضياع أموال عمومية أو خاصة أو أشياء تقوم مقامها أو وثائق أو سندات أو عقود أو أموال منقولة وضعت تحت يده سواء بحكم وظيفته أو بسببها² .

سادسا - الرشوة ، أشار المشرع الجزائري إليها في المادة (25) من قانون 01/06 التي نصت على " يعاقب من سنتين إلى 10 سنوات و بغرامة مالية تقدر ب 200.000 دج إلى 1.000.000 دج ، كل من وعد موظفا عموميا بميزة غير مستحقة أو عرضها عليه أو منحها إياه ،

1- نفس المرجع ، ص 13.

2- نفس المرجع ، ص ص 12، 13.

بشكل مباشر أو غير مباشر ،سواء كان ذلك لصالح الموظف نفسه أو لصالح شخص أو كيان آخر لكي يقوم بأداء عمل أو الامتناع عن أداء عمل من واجباته¹.

و في ظل الأمر رقم 66- 156 المؤرخ في 8 يونيو 1966 المتضمن قانون العقوبات² يعد مرتشيا ويعاقب بالحبس من سنتين إلى عشر سنوات وبغرامة من 500 إلى 5.000 دينار كل من يطلب أو يقبل عطية أو وعدا أو يطلب أو يتلقى هبة أو هدية أو أية منافع أخرى² .

سابعاً - التسبب الإداري : إن التسبب الإداري يرتبط بمسالة الغياب و التأخر عن العمل والهروب من أداء الرقابي و انعدام روح المسؤولية و الوساطة في انجاز الأعمال ، و استغلال المركز الوظيفي .

ثامناً - الوساطة والمحسوبية : من أكثر أنواع الانحرافات الإدارية في الجزائر التعيين بالقرابة و الوساطة ، إي التدخل لصالح فرد ما أو جماعة دون الالتزام بأصول العمل و الكفاءة اللازمة ، مثل: تعيين شخص بمنصب معين لأسباب تتعلق بالقرابة أو الانتماء الحزبي رغم عدم كفاءته. وحسب القانون 01/06 المتعلق بمكافحة الفساد نص على بعض الجرائم الفساد الإداري و التي كانت واردة في القانون العقوبات ، و لكن بصيغة جديدة حاولت مراعاة الطبيعة الخاصة لهذه الآفة، و من بين هذه الجرائم :

تاسعاً - جريمة الغدر : يقصد بها حسب المادة 30 من قانون 01/06 المتعلق بالوقاية من الفساد و مكافحته مايلي: يعد مرتكباً لجريمة الغدر و يعاقب بالحبس من سنتين إلى 10 سنوات و بغرامة مالية قدرها 200.000 دج إلى 1.000.000 دج كل موظف عمومي يطالب أو يتلقى أو

1-نفس المرجع، ص 11 ، 12 .

2 - الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية ، نفس المرجع ، قانون رقم 66- 156

يشترط أو يأمر بتحصيل مبالغ مالية يعلم أنها غير مستحقة الأداء، أو يجاوز ما هو مستحق، سواء لنفسه أو لصالح الإدارة أو لصالح الأطراف الذين يقوم بالتحصيل لحسابهم¹ . فالقانون يمنح امتيازات و سلطات لبعض الموظفين تسهيلا لأداء مهامهم لصالح الدولة و لكن في مقابل ذلك ألزمهم بالتقيد بالقانون .

عاشرا - جرائم الصفقات العمومية : و يقصد بها حسب المادة (26) القانون 01/06 المتعلق بالوقاية من الفساد و مكافحته من " كل موظف عمومي يمنح عمدا للغير امتيازات غير مبررة عند إبرام أو تأشير عقد أو اتفاقية أو صفقة أو مخالفة لأحكام التشريع المتعلقة بحرية الترشح و المساواة بين المترشحين " . ان المخالفات التي يرتكبها الموظف تتم محاسبته حسب نوعية المخالفة و نوع القانون الذي تندرج ضمنه

حادي عشر - التزوير : "هي عملية مادية و صورة من صور الكذب يقوم بها شخص ما بغرض تغيير الحقيقة في محرر رسمي بإحدى الطرق المحددة في القانون من شأنه إلحاق الضرر بالحقوق و المراكز القانونية لأحد أو بعض الأطراف المحررة"²، حيث نصت المادة (197) معذلة من قانون العقوبات: " يعاقب بالسجن المؤبد كل من قلد أو زور أو زيف نقودا معدنية أو أوراقا نقدية ذات سعر قانوني في الإقليم الوطني أو في الخارج، أو سندات أو أدونات أو أسهم تصدرها الخزينة العمومية وتحمل طابعها أو علامتها أو قسائم الأرباح العائدة من هذه السندات أو الأدونات أو الأسهم. وإذا كانت قيمة هذه النقود أو السندات أو الأدونات أو الأسهم المتداولة تقل عن 500.000

1- الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية ، نفس المرجع ، قانون رقم 06-01 ، ص 13.
2- محمود نجيب حسني، الموجز في شرح قانون العقوبات ، القسم الخاص، دار النهضة العربية، 1993 ، ص 24.

دج ، تكون العقوبة السجن المؤقت من 10 سنوات إلى 20 سنة والغرامة من 1.000.000 دج إلى 2.000.000 دج¹.

و في المادة (222) من قانون العقوبات نصت على " كل من قلد أو زور أو زيف رخصا أو شهادات أو بطاقات أو جوازات سفر أو تصاريح مرور، أو غيرها من الوثائق التي تصدرها الإدارات العمومية، بغرض إثبات حق أو شخصية أو صفة أو منح إذن يعاقب بالحبس من ستة أشهر إلى ثلاث سنوات وبغرامة من 1.500 إلى 15.000 دينار²"

إثنا عشر - عدم التصريح أو التصريح الكاذب للممتلكات : قيام الموظف بتصريح غير كامل أو غير صحيح أو خاطئ أو الإدلاء عمدا بملاحظات خاطئة أو الخرق العمدى للالتزامات التي يفرضها عليه القانون³. " يعاقب بالحبس من 06 أشهر إلى 05 سنوات و بغرامة من 50.000 دج إلى 500.000 دج كل موظف عمومي خاضع قانونا لواجب التصريح بممتلكاته و لم يقم بذلك عمدا ، بعد مضي شهرين من تذكيره بالطرق القانونية ، أو قام بتصريح غير كامل أو غير صحيح أو خاطئ ، أو أدلى عمدا بملاحظات خاطئة أو خرق عمدا الالتزامات التي يفرضها عليه القانون " .

1- المادة 197 المعدلة من قانون العقوبات.

2- المادة 22 من قانون العقوبات.

3-الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، رئاسة الجمهورية ، الأمانة العامة للحكومة ، قانون العقوبات المتضمن بعض جرائم الفساد الإداري ، 2015 ، ص ص 55-88.

المبحث الثاني : أسباب و آثار الفساد الإداري في الجزائر

ظاهرة الفساد الإداري في الجزائر تنامي و تقاوم بشكل ملحوظ، و هذا راجع لأسباب عديدة ، سواء قانونية أو اجتماعية أو سياسية ما انعكس على الإدارة و مؤسسات الدولة و سنحاول في هذا المبحث شرح أهم أسباب و آثار الفساد الإداري في الجزائر.

المطلب الاول : أسباب الفساد الإداري في الجزائر

الجزائر من الدول التي تعرف انتشار مختلف صور الفساد حسب إحصائيات وطنية و دولية ، و خاصة الفساد الإداري الذي طال تقريبا جميع المؤسسات الإدارية بمختلف مجالاتها ، و هذا راجع إلى عدة أسباب كانت كفيلة بأن تعيق تقدم و تطور أي مؤسسة ، و من هذه الأسباب نذكر ما يلي:

أولا - الأسباب القانونية : ترجع المظاهر السلبية للفساد والبيروقراطية في الإدارة الجزائرية إلى عدم صلاحية الكثير من القوانين و اللوائح، إذ أن معظم القوانين لا تتماشى مع التغيرات الاجتماعية و السياسية و الاقتصادية ;و عدم وضوح القوانين التي تكافح الفساد بكل أنواعه .

- كذلك ضعف تطبيق القوانين و القرارات و الأنظمة التي تنظم الوظيفة و العمل كما أن صلح القيادة يضمن سير الحسن للعمل في إطار القانون و لكن لما القيادة نفسها فاسدة و غير ملتزمة بإعمالها فان هذا يفتح الباب أمام الموظفين الآخرين للانحراف في استعمال السلطة.

ثانيا - الأسباب السياسية : ومن أبرزها

- إن سيطرة الدولة على المجتمع والطابع البيروقراطي لعلاقتها معه وعدم قدرة الإداري على إخراج مطالب الفئات في الواقع المعاش أوصل المجتمع إلى حالة من الانسداد، كما أن غياب الديمقراطية

- والرقابة والمحاسبة والإخلال بمبدأ الفصل بين السلطات، وغياب أو ضعف استقلالية القضاء أو نزاهته، وغياب الإرادة السياسية في مكافحة الفساد أدت إلى تفشي ظاهرة الفساد الإداري في الجزائر.
- الأوضاع التي مرت بها الجزائر في التسعينيات و المتمثلة في أزمة الشرعية أو ما يسمى "بالعشرية السوداء"، و التي تسببت في عدم الاستقرار السياسي والأمني، مما أدى إلى عدم استقرار القيادة السياسية و بالتالي انتشار مظاهر الفساد خاصة الرشوة، حيث عرفت الجزائر عدم الاستقرار على مستوى الهيئات العليا للدولة، مما أدى إلى ظهور بيئة خصبة لنمو الفساد في الفترة الانتقالية التي عرفت البلاد في مطلع التسعينيات وأتاحت لجماعات المصالح المرتبطة النخبة الحاكمة السرقة ونهب المال العام وثروات البلاد دون أي عائق.
- تغير الحكومات مع بقاء نفس التركيبة فهي حكومات تغير مناصب لا غير، أي انه حتى و إن تغيرت الحكومة فالأشخاص أنفسهم من يبقون في المناصب مما يؤدي إلى التستر عن الانتهاكات التي قاموا بها بل يواصلون في نهب ثروات البلاد بالإضافة إلى تراجع و غياب دور الهيئات الرقابية وهذا أيضا أدى إلى تفشي الرشوة و التهريب وكل ممارسات الفساد الإداري.
- عدم السماح بفتح أي تحقيق يخص كبار الموظفين و المسؤولين وعدم التصريح بممتلكاتهم أو ثرواتهم المالية من أجل عدم التعرض للمتابعة فيما يتعلق بكيفية جمعهم لها أو دفعهم للضريبة بمعنى التستر على ممارسات الفساد خاصة قبل أحداث الحراك الشعبي في 22 فيفري 2019 أين ظهرت أموال الجزائر أين و من يستغلها.

ثالثا - الأسباب الاجتماعية : من أبرزها

- تدني أجور الموظفين الجزائريين مما أدى بهم إلى استغلال الوظيفة من اجل التعويض و كسب المال من أجل تلبية حاجاتهم اليومية.
- ضعف المستوى المعيشي.
- القيم الثقافية السلبية التي لها دور كبير في انتشار الفساد فنلاحظ ان الفرد من الصغر و هو يمارس الغش في الامتحانات و هذا ما تؤكد الإحصائيات التي يقوم بها وزارة التعليم و المؤسسات الأكاديمية فلا يمكن له أن يكون سويا في عمله و هو أصلا اعتاد أن يمارس الغش دون التعرض للعقاب والردع عليه¹.
- عدم الإهتمام بغرس القيم و الأخلاق الدينية في نفوس الناشئة.
- التنشئة الاجتماعية السيئة التي أثرت سلبا على السلوك التنظيمي للأفراد، ومن ثمة يؤثر سلبا على تفكير أفراد الجهاز الإداري و سلوكهم و على عملية اتخاذ القرار الإداري².
- الأثر السلبي لبعض العادات الاجتماعية السائدة : مثل { ضعف الوعي بأهمية الوقت و عدم الالتزام بالمواعيد و عدم الاهتمام بالملكية العامة ، و عدم الحرص على أموال الدولة ، إساءة استخدام سيارات الدولة و أجهزة المكتب و استخدامها لإغراض شخصية } ، فهذه الممارسات السلبية أصبحت في الإدارة الجزائرية عرفا اجتماعيا و إداريا سائدا و مقبولا على الرغم من الإضرار التي تسببها للمصلحة العامة.

1- زهرة مباركي ، المرجع السابق ، ص ص 55-57

2- حنان بوشلاغم ، المرجع السابق، ص 488 .

- البطالة و الفقر و تدني القدرة الشرائية : يعاني الموظفون في الإدارة الجزائرية من عجز رواتبهم عن تلبية المتطلبات الأساسية و البطالة . فالفقر و البطالة من أهم العوامل التي تدفع إلى القيام بأعمال الفساد ، و من ثم يمكن للموظف أن ينحرف نحو السرقة و الاحتيال و الرشوة من أجل تغطية حاجاتهم الأسرية .

رابعاً - الأسباب الإدارية : ومن أبرزها

- ضعف أجهزة الرقابة الإدارية .
- إغراق المسؤولين وكبار الموظفين العموميين في الحياة الرفاهية من خلال المزايا الممنوحة لهم كالإقامات الفخمة مقابل خدمات و تسهيلات إدارية غير قانونية.
- تضخم الجهاز الإداري و زيادة عدد الموظفين في الإدارة العمومية خاصة أغلبهم يعملون بعقود ما قبل التشغيل و، ما يخلق نوعاً من البيروقراطية ويؤدي إلى إجراءات إدارية.
- عدم وضوح التعليمات و غياب المعايير لقياس أداء الموظفين العموميين أو غموضها.
- الميل نحو المركزية و عدم التفويض في صنع القرارات: يعتبر تركيز السلطات و الصلاحيات في قمة الهرم الإداري وعدم تفويض السلطات للمستويات الإدارية الدنيا أهم الأسباب المباشرة في انتشار الفساد الإداري في الجزائر.
- سوء الإدارة و هي عدم قيام كل موظف بمهامه و كذلك عدم وضوح واجبات و مسؤوليات كل واحد منهم و عدم تحديد التخصصات الإدارية بدقة.
- انخفاض الأجور و الرواتب والذي يعد من المسببات الرئيسية للفساد الإداري إذ يضطر الموظف لتلقي الرشوة من أجل تلبية متطلباته الشخصية أو الأسرية.

- عدم وضع الشخص المناسب في المكان المناسب و عدم توفر اعتماد معايير الكفاءة و الأمانة في الموظفين الذين يتم تعيينهم في المناصب الإدارية.
- عدم تحديد الاختصاصات الإدارية
- سوء تسيير المرافق و الخدمات
- ضعف تكوين و التطاير للموظفين المعيين في المناصب الإدارية من قبل المؤسسات الموظفة.

خامسا - الأسباب الاقتصادية : ومن أبرزها

المستوى المتدني للدخل الفردي للموظف الجزائري و ضعف الحوافز و المكافآت الوظيفية التي تؤدي إلى تدني المستوى المعيشي لأغلبية الموظفين ، و هذا بالطبع يؤدي بالموظف إلى التفكير في وسائل أخرى لكسب المال و التي تكون باستغلال الوظيفة الإدارية.

طبيعة الاقتصاد الريعي في الجزائر والذي يشجع على الفساد .

- تأثير النظام الاقتصادي المعتمد : غداة الاستقلال مباشرة أخذت الجزائر بمبادئ توجه الاشتراكي ، إلا انه مع مرور الوقت بدأت تظهر سلبيةات هذا النظام و أوجه قصوره ، الأمر الذي أدى إلى إعادة النظر في طبيعة النظام الاقتصادي و كان هذا سنة 1989 بتبني التوجه الرأسمالي أو اقتصاد السوق . و مع تبني التوجه الاقتصاد الحر وفتح المجال للقطاع الخاص تسارعت ارتفاع مستويات الفساد الإداري في الجزائر بشكل غير مسبوق، إلا أن هذا لا يعني أن النظام الاشتراكي ليس له دور في انتشار الفساد، لكن الانفتاح الاقتصادي غير مدروس الذي عرفته الجزائر منذ 198 إلى غاية اليوم أدى إلى زيادة انتشاره.

-إضافة إلى الخصخصة الفوضوية التي ساهمت في تفاقم الفساد ، إذ رافق شراء المؤسسات العمومية من قبل الشركات رشوة المسؤولين مقابل الحصول عليها ، خاصة في ظل المنافسة بين شركات متعددة الجنسيات .

- **الإعتماد الكلي على مداخل النفط و طبيعة الاقتصاد الريعي:** تعتمد الجزائر على المحروقات كثروة للبلاد ، إذ تشكل -98%- من مجموع عائداتها من التصدير. وبحلول سنة 1991 شهدت الجزائر أول انفتاح اقتصادي ، مما فتح الباب على مصراعيه أمام إشراك الشركات الأجنبية و ذلك بنسبة 49% للشركات الأجنبية و 51% للدولة الجزائرية وأصبح هذا القطاع إلى محل أطماع الفاسدين ، الأمر الذي جعل من هذه النعمة نقمة على الجزائر ، إذ بدل أن توجه الثروة لخدمة المجتمع و تنميته، أصبحت توجه لحيوب الفاسدين و التي سماها الرئيس الراحل "محمد بوضياف" بالماфия المالية السياسية كما أن الاقتصاد الريعي يشجع على انتشار ممارسات الفساد يقول **بيتر يجن** رئيس منظمة الشفافية الدولية بهذا الصدد : إن الثراء النفطي هو الأرض الخصبة للفساد، إن اغلب التصرفات الفاسدة إما تسعى إلى تحقيق منافع من خلال التعامل مع الإدارة العامة و إما قد يكون الفساد وسيلة لتجنب النفقات التي يتحملها الفاسدون¹.

- **ظهور السوق الموازي في الجزائر :** و ما يرافقها من التهريب و المتاجرة بالممنوعات و التبادل بالعملات الأجنبية و تزويرها ، و تفشي الغش و التحايل و الرشوة لتجاوز القوانين الصادرة و الإجراءات التعسفية ، التي تفرض عادة في ظل الظروف لاستثنائية و الطارئة².

1- <https://manifest.univ-ouargla.dz>

2- عكاشة نوال ، مرجع سابق ، ص ص 74- 79 .

المطلب الثاني : أثار الفساد الإداري في الجزائر

إن الفساد في الإدارات المؤسسات العامة هو الأكثر ضررا على المجتمع ، و تنجم عنه عدة

أثار تعود سلبا على المصلحة العامة للأفراد في جميع المجالات ، ومن هذه الآثار نجد ما يلي :

أولا - الآثار الاقتصادية

- تبديد الثروات و إعاقة عملية التنمية و إضعاف النمو الاقتصادي : وذلك عن طريق رفع تكلفة

المشاريع عن الميزانية التي وضعت له وبذلك انتهاء الأموال و عدم استكمال المشاريع.

- تقليل الربح : لأن مدفوعات الفساد الكبيرة تمثل عبئا إضافيا على المشروع وتزيد من تكاليفه،

بل يعتبرها البعض ضريبة ضارة بالاستثمار.

- تدني كفاءة الاستثمار العام : إضعاف مستوى الجودة في البنية التحتية العامة، و ذلك بسبب

الرشاوي التي تتخذ من الموارد المخصصة للاستثمار و تسيء توجيهها أو تزيد من تكلفتها ،

بالإضافة إلى إستخدام الوساطة في اختيار المشروعات الإنشائية.

- سوء توزيع الدخل و الثروة : من خلال إستغلال أصحاب النفوذ لمواقعهم المميزة في المجتمع و

في النظام السياسي ، مما يتيح لهم الاستكثار بالجانب الأكبر من المنافع الاقتصادية التي يقدمها

النظام ، مما يؤدي إلى زيادة الفجوة بين النخبة الحاكمة و أفراد المجتمع حيث توزع الثروات على

فئة قليلة من الناس بينما يبقى الأغلبية تعاني من التهميش الاقتصادي ، و هذا يؤدي إلى إنتشار

الفساد الإداري بكثرة في الإدارة الجزائرية.

-تسهيل تهريب رؤوس الأموال إلى الخارج : في ظل غياب الرقابة و المتابعة الفعالة في الجزائر

يستغل الكثير من الفاسدين الوضع لتنفيذ أعمالهم الإجرامية ، و من هذه الأعمال تهريب رؤوس

الأموال إلى الخارج ، و يرجع ازدياد تهريبها إلى الخارج إلى سيطرة الجهات النافذة في السلطة في تطبيق أوامرها على مدراء البنوك¹ و الموارد المالية .

ثانيا - الآثار الاجتماعية

- **زيادة حدة التفاوت الاجتماعي و تفاقم ظاهرة الفقر :** من خلال زيادة عدد الفقراء و تراجع الطبقة المتوسطة التي أصبحت تزداد فقر ، و تعاني من محدودية الإمكانيات وضعف القدرة الشرائية حيث نجد تركيز الثروة يزداد انحصارا في فئة قليلة و هي كبار المسؤولين وكبار الموظفين العموميين و رجال الأعمال ، بالمقابل أغلبية الشعب الجزائري يعاني من الفقر المالي و الغذائي ، مشكل السكن . لذلك فالفساد يهدد الفقراء و يؤدي إلى تهميشهم عن الحياة السياسية من خلال العزوف عن المشاركة السياسية ، لذا أصبح المواطنون لا يعبرون عن مطالبهم إلا عن طريق الاحتجاج أو التغاضي عن فساد المسؤولين و اللامبالاة . و عليه بسبب انتشار الفساد نجد طبقة غنية تنتفع من موارد و ثروات البلاد بالمقابل نجد طبقة فقيرة ومحرومة من أدنى شروط الحياة كالعمل و تقاضى أجر يمكنه من العيش بكل كرامة، وهذا يؤدي إلى تفاوت اجتماعي و عدم استقرار سياسي و اجتماعي.

-**زعزعة سلم القيم الاجتماعية :** إن فقدان الإحساس بالمساواة و غياب العدالة الاجتماعية يؤديان إلى ضعف قيم و مشاعر الانتماء للوطن ، و هنا تظهر الأنانية و تغليب المصلحة الخاصة على المصلحة العامة .

1- حاحة عبد العالي ، مرجع سابق ، ص 97 .

و مع تداعيات الفساد المختلفة التي تؤدي حتما إلى زعزعة الثقة ، وتسود القيم السلبية التي تعود عليها المجتمع الجزائري و يتقبلها نتيجة لكثرة تداولها ، و عليه أضحى الفساد خطرا على الإستقرار الاجتماعي من خلال إسهامه في زيادة التوتر الاجتماعي نتيجة تعميق الفجوة بين الطبقات الاجتماعية ، و إهدار الكثير من أموال التنمية خارج مسارها الصحيح ، مما يزيد من إحتتمالات عدم الإستقرار السياسي .

- **خلخلة و إضعاف الروح الوطنية :** يغرس تفشي الفساد الإحباط و عدم المسؤولية و الشعور بغياب العدل في نفوس الشعب الجزائري ، مما يؤدي إلى بروز التعصب و التطرف في الآراء و زيادة انتشار نسبة الجريمة كرد فعل لانهايار القيم السامية، و الدليل على ذلك ظاهرة العنف التي شهدتها البلاد مطلع التسعينيات، ونتيجة انتشار مظاهر الفساد.

- **انتشار الشعور بالظلم و الاغتراب السياسي و الاجتماعي :** يؤدي الفساد إلى انتشار الحقد بين شرائح المجتمع الجزائري و زيادة حجم المجموعات المهشمة ، و يؤدي إلى إضعاف الشعور الفرد بانتمائه لنظامه و مجتمعه.

ثالثا - الآثار السياسية : و تتمثل في

- **ضعف المشاركة السياسية :** إن انعدام الشرعية بسبب أفعال الفساد تؤدي إلى إضعاف المشاركة السياسية نظرا لتقلص الدور الأحزاب السياسية و ضعف المعارضة ، بالإضافة إلى عدم ثقة المواطنين بنزاهة المسؤولين و بالمؤسسات القائمة والإدارة و أجهزة الرقابة و المسائلة ، و المواطن الجزائري أصبح غير مبالي بالانتخابات لأنها أصبحت عديمة الجدوى في نظره، و غير قادرة على الإصلاح السياسي وإحداث التغيير فالمجتمع اليوم أصبح يقاطع الانتخابات و ينعتها بالمزورة سلفا

بسبب تقشي ممارسات الفساد لاسيما التزوير و الرشوة و المحسوبية في الادارة الجزائرية و مؤسسات الدولة.

-تهديد الاستقرار السياسي : إن الجزائر تعاني من عدم استقرار النظام السياسي نتيجة لاضطراب العلاقة بين الشعب و الحكومة ، لأن نظام الحكم لا يعترف بشكل كاف بحقوق المواطن الجزائري كحرية إبداء الرأي و حرية المشاركة السياسية ، بسبب خوفه على وجوده من جهة ويهدف لفرض سيطرته على عامة الشعب من جهة أخرى .

-إضعاف الحكومة : إن إنتشار الفساد الإداري يؤدي إلى قيام حكومة ضعيفة ، فتصبح غير قادرة على تلبية حاجيات المواطنين مما يدفع بالمواطن الجزائري إلى البحث عن قنوات أخرى لتلبية حاجياته هما كانت، سواء منظمات خاصة تعمل بالشكل القانوني أو منظمات غير قانونية ،كذلك أدى الفساد الإداري في الجزائر إلى إضعاف الثقة في القضاء¹. حيث أصبح المواطن الجزائري لا يؤمن بسيادة القانون.

- زعزعة وإضعاف المناخ الديمقراطي في الجزائر: أدى تقشي الفساد بمختلف صوره لاسيما الإداري إلى إضعاف وتشويه المناخ الديمقراطي في المجتمع الجزائري، وذلك بسبب احتكار السلطة، واستخدام عائدات الفساد لشراء أصوات الناخبين للفوز بمقعد في البرلمان من أجل كسب الحصانة السياسية والاستمرار في ممارسة التصرفات و الأعمال غير مشروعة.²

مما سبق نستنتج أن الفساد الإداري في الجزائر أصبح يؤثر سلبا على الوضع العام فيها،حيث تعتبر الجزائر من الدول النامية التي مسها الفساد بشتى أنواعه سواء المالي أو السياسي أو الإداري،

1-عكاشة نوال ، مرجع سابق ، ص ص 84-86 .

2-حاجة عبد العالي ، مرجع سابق ، ص 101 .

إذ صنفت خلال السنوات الخمس الأخيرة ضمن القائمة السوداء ، واعتبرت من بين الدول العاجزة عن مكافحة الفساد حسب منظمة الشفافية الدولية لمكافحة الفساد التي صرحت أن الجزائر تلميذ غير نجيب في مكافحة الفساد وفق تقريرها الصادر في 2015 . حيث جاء ترتيب الجزائر حسب مؤشر الفساد الذي تعدّه المنظمة سنويا في المرتبة 88 سنة 2015 من بين 168 دولة والمرتبة 108 سنة 2016¹. و في عام 2018 صنفت الجزائر في المراتب الأخيرة في مؤشرات الفساد العالمية حيث كانت مرتبتها 112 من ضمن 180 دولة .

المبحث الثالث : تقييم دور القيادة الإدارية في مكافحة الفساد الإداري في الجزائر

فعالية القيادة الإدارية هي الحل الأمثل لمكافحة الفساد الإداري ، لأنها هي الجهة المسيرة أعمال الإدارة حيث أنها إذا كانت تشجع على السلوكيات المنحرفة و الخارجة عن نطاق القانون فذلك يؤدي إلى انتشار الفساد في المؤسسة الإدارية و يتسبب في تراجع أدائها خاصة في الجزائر ، حيث نلمس فشل القيادات الإدارية في مكافحة و ردع المفسدين بل التواطؤ معهم في حالات عديدة و هذا لعدة اعتبارات أثرت سلبا على الإنتاجية و مردودية المؤسسات . و هذا ما سنتطرق إليه في هذا المبحث حيث سنقوم بإبراز جهود القيادة الإدارية في مكافحة الفساد الإداري في الجزائر مع إبراز عدة صعوبات التي تعرقل هذه الجهود ، و في الأخير سنحاول اقتراح بعض الحلول التي نراها ملائمة لتنفيذ دور القيادة الإدارية في محاربة الفساد الإداري في الجزائر .

3-https://fa-organisation-gestion.blogspot.com/2012/11/blog-post_25.html

المطلب الأول : جهود الدولة في مكافحة الفساد الإداري في الجزائر

لقد أوجدت الجزائر العديد من المؤسسات التي تسعى إلى الحد من الفساد في الإدارات الجزائرية و هي كالتالي:

أولا - الهيئة الوطنية لمكافحة الفساد

بالرجوع إلى أحكام المادة 17 من قانون العقوبات نجدها تنص على: " تنشأ الهيئة الوطنية المكلفة بالوقاية من الفساد و مكافحة ، وذلك قصد تنفيذ الإستراتيجية الوطنية في مجال مكافحة الفساد¹ ". و المادة 18 من المرسوم 06-413 أكدت على استقلالية هذه الهيئة².

و هي هيئة دستورية تتمتع بالاستقلال الإداري و هي تنظيم جديد لا تنتمي لا للمؤسسات العمومية ولا للهيئات القضائية و هي أيضا مستقلة عن الحكومة ولا تخضع لرقابتها و لا تخضع لرقابة رئاسية ولا وصائية من طرف السلطة التنفيذية.

و تتكون من : مجلس اليقظة و التقييم ، مديرية الوقاية و التحسيس ، ومديرية التحليل و التحقيق .

* مهام الهيئة الوطنية للوقاية من الفساد ومكافحته :

تتمتع الهيئة الوطنية لمكافحة الفساد بمهام استشارية وإدارية منها ما يقوم به كل من مديرية

الوقاية و التحسيس ومديرية التحليل و التحقيق و هي كالتالي :

1- مديرية الوقاية و التحسيس : وتتمتع بعدة صلاحيات وهي

- اقتراح برنامج عمل للوقاية من الفساد.

1- المادة 17 من قانون العقوبات.

2-الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، المرسوم 314/06 المؤرخ في 22 نوفمبر 2006 يحدد تشكيلة الهيئة الوطنية للوقاية من الفساد ومكافحتها وتنظيمها وكيفية سيرها، الجريدة الرسمية عدد 17، الصادرة بتاريخ 22 نوفمبر 2006.

- تقديم توجيهات تخص الوقاية من الفساد إلى كل شخص أو هيئة عمومية أو خاصة.
- اقتراح تدابير لا سيما ذات الطابع التشريعي والتنظيمي للوقاية من الفساد.
- مساعدة القطاعات المعنية العمومية والخاصة في إعداد قواعد أخلاقيات المهنة.
- إعداد برنامج يسمح بتوعية وتحسيس المواطنين بالآثار الضارة الناجمة عن الفساد.
- جمع ومركزة استغلال كل المعلومات التي يمكن أن تساهم في الكشف عن الفساد.
- البحث في التشريع والتنظيمات والممارسات الإدارية عن العوامل التي تشجع على ممارسات الفساد قصد إزالتها.

- التقييم الدوري للدورات القانونية والتدابير الإدارية في مجال الوقاية من الفساد

2 - مديرية التحاليل والتحقيقات : ومن صلاحياتها

- دراسة واستغلال المعلومات الواردة في التصريحات بالامتلاكات والسهر على حفظها.
- ضمان تنسيق ومتابعة النشاطات والإعمال المباشرة ميدانيا على أساس التقارير الدورية المنتظمة والمدعمة بإحصائيات وتحاليل تتعلق بمجال الوقاية من الفساد التي ترد إليها من القطاعات المختلفة .

ثانيا - مجلس المحاسبة

يعتبر مجلس المراقبة من أهم المؤسسات التي أولاها المشرع أهمية و قد نص عليه عدة دساتير كما في ذلك الدستور الحالي أنشأ سنة 1980 بموجب قانون 05/80 المؤرخ في

1980/03/01¹ ، الذي أعطى له اختصاصات رقابية واسعة ذات طابع إداري و قضائي على الدولة أو الهيئات التابعة لها في تسيير الأموال العمومية مهما كان وصفها القانوني. و هي هيئة تتمتع بازدواجية الاختصاص إدارية و قضائية و يتمتع بالاستقلالية في التسيير و ذلك من أجل الحيادية والفعالية في مهامه تعمل على تعزيز الوقاية والمكافحة من جميع أشكال الغش والممارسات غير القانونية أو غير الشرعية التي تشكل تقصيرا في الأخلاقيات وفي واجب النزاهة أو الضارة بالأموال العمومية².

و من أهم مهامها :

- **الرقابة و التدقيق:** التدقيق في حسابات الهيئات العمومية والتأكد من سلامة الأرقام و البيانات الواردة في الميزانية و الحسابات الختامية للمؤسسات ، و هي تنقسم على الرقابة على الإيرادات و رقابة على النفقات . كما تخضع المرافق العمومية ذات الطابع الصناعي و التجاري و المؤسسات و الهيئات العمومية التي تمارس نشاطا صناعيا أو تجاريا أو ماليا و التي تكون أموالها أو مواردها أو رؤوس أموالها كلها ذات طابع عمومي لرقابة هذا المجلس.
- و من مهامه كذلك مراقبة و تسيير الأموال العمومية في المؤسسات أو الشركات مهما كان وضعها القانوني التي تملك فيها الدولة أو الجماعات الإقليمية أو المؤسسان أو الشركات أو الهيئات العمومية الأخرى بصفة مشتركة أو فردية.

1- الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية ، القانون رقم 05/80 المؤرخ في 1980/03/01 ، المتعلق بممارسة وظيفة الرقابة من طرف مجلس المحاسبة ، **الجريدة الرسمية** ، العدد 20 ، الصادر في 1980.

2- حاحة عبد العالي ، **المرجع السابق** ، ص 543 .

- كما تراقب المجلس الهيئات التي تقوم في إطار التشريع و التنظيم المعمول به بتسيير النظم الإجبارية للتأمين و الحماية الاجتماعية.

- يقوم بمراقبة الموارد التي جمعتها الهيئات مهما تكن وضعيتها القانونية التي تلجأ إلى التبرعات العمومية من أجل دعم القضايا الإنسانية و اجتماعية و علمية...

2- رقابة نوعية التسيير: هي نوع من أنواع الرقابة المالية التي يقوم بها مجلس المحاسبة بهدف المساهمة في تطوير الأداء و التسيير و تقييمه لزيادة فعاليته.

و قد عرفت بأنها : " رقابة نوعية التسيير تركزا أساسا على مراقبة الكفاءة والفعالية والاقتصاد في أداء الإدارة العامة ، وهذا النوع من الرقابة لا يعني مراجعة مظاهر معينة من الإدارة فحسب ، بل أنه يراقب الإدارة بجميع أوجه نشاطها وعلى ذلك فإن هذه الرقابة تهدف إلى التأكد من أن جميع الإجراءات تتم وفقا للقدرات والسياسات المرسومة وإن الأهداف المقررة تتحقق بشكل فعال واقتصادي وبكفاءة عالية. "

3-رقابة الانضباط في مجال تسيير الميزانية و المالية

الهدف منها التأكد من مدى تطبيق القوانين و التنظيمات المعمول بها في جميع المعاملات و التصرفات المالية التي تقوم بها الجهة الخاضعة للرقابة على عمليات الإيرادات العامة بجميع مراحلها و الرقابة على العمليات الإنفاق بكل خطواتها ابتداء من ربط النفقة و تصنيفها بالصرف والدفع الفعلي وكذا كشف و تحديد المخالفات المالية¹. و من مهام هذا المجلس ما يلي :

1- المرجع السابق ، ص ص 544-550.

- يمارس مجلس المحاسبة الرقابة على أساس الوثائق المقدمة أو في عين المكان و فجأة أو بعد التبليغ و يمكنه التحري في الأوضاع الاطلاع على كل الملفات .
- الإستماع إلى أي عون في الجماعات والهيئات الخاضعة إلى الرقابة وبالإطلاع على كل المسائل المنجزة وذلك بالتعاون مع الإدارات العمومية الأخرى.
- رفع دعاوى عمومية ضد مرتكبي المخالفات الفساد الإداري في الهيئات الخاضعة للرقابة.
- كشف الأخطاء و المخالفات مهما كانت طبيعتها.

ثالثا - الديوان الوطني لقمع الفساد :

الديوان مصلحة مركزية عملياتية للشرطة القضائية ، تكلف بالبحث عن الجرائم ومعاينتها في إطار مكافحة الفساد . و أنشئ بموجب نص الأمر 10-05 الصادر في أوت 2010 ، و استحدث بموجب التعليم رقم 03 المتعلقة بتفعيل مكافحة الفساد و التي نصت على إنشاء الديوان الوطني لمكافحة الفساد كآلية فعالة لمكافحته. وقد جاء لتدعيم الهيئة الوطنية للوقاية من الفساد.

و من مهامه نجد :

- البحث و التحري في مجال مكافحة الفساد و الجرائم المرتبطة به.
- تقديم المتهمين أمام الجهات المعنية المختصة.
- مكن لعناصر الشرطة القضائية للديوان التدخل بمفردهم أو بالتنسيق مع مصالح الشرطة القضائية الأخرى خلال العمليات والتحقيقات.¹
- جمع الأدلة والقيام بتحقيقات في وقائع الفساد وإحالة مرتكبيها للمثول أمام الجهة القضائية المختصة.

1- مهام الديوان الوطني لقمع الفساد ، le 30/11/2020 a 20h30 ، <https://www.aljazairalyoum.com>

- تطوير التعاون والتساند مع هيئات مكافحة الفساد وتبادل المعلومات بمناسبة التحقيقات الجارية.
- اقتراح كل إجراء من شأنه المحافظة على حسن سير التحريات التي يتولاها على السلطات المختصة.

رابعاً - المرصد الوطني لمراقبة الرشوة

هي هيئة وضعت لمكافحة الفساد بموجب المرسوم الرئاسي 96-233 يهدف إلى إضفاء الشفافية على الحياة الاقتصادية و الإجراءات العمومية من ناحية، و الوقاية من الرشوة و محاربتها من ناحية أخرى.

أما بالنسبة لمهامه فهي تتركز على :

- ينظم جمع المعلومات اللازمة لكشف وقائع الرشوة واستغلال النفوذ والاختلاس والاستيلاء غير المشروع على المصالح والمساس بحرية المترشحين للصفقات العمومية وبمساواتهم، والوقاية من تلك الوقائع ، و يركز جمعها ويستغلها.
- يبادر بأي أداة يقصد منها ضمان شفافية الأنشطة الاقتصادية والمالية أو تعزيزها.
- يحث على إعداد قواعد أخلاق الحياة العمومية وعلى تنفيذها.
- يعطي رأيه للسلطات الإدارية بخصوص التدابير التي قد تتخذ للوقاية من الوقائع التي تؤدي في انتشار ممارسات الرشوة¹.

1-مرسوم رئاسي رقم 96-233 المتضمن إنشاء المرصد الوطني لمراقبة الرشوة و الوقاية منها، مؤرخ في 16 صفر عام 1417 الموافق 2 يوليو سنة 1996.

المطلب الثاني : جهود تفعيل دور القيادة الإدارية في مكافحة الفساد الإداري في الجزائر

الجزائر كغيرها من الدول النامية لم تسلم من ظاهرة الفساد الإداري ، الذي أدى إلى تعفن أجهزتها الإدارية بشكل شبه تام ، و قد سطرت الجزائر منذ استقرارها إلى يومنا هذا العديد من برامج الإصلاح ، استنادا إلى إستراتيجيات و سياسات من شأنها النهوض بأداء الإدارة العامة و تطوير وتفعيل القيادة الإدارية ، و كذلك للحد من الظاهرة الفساد الإداري و لهذا فإن وجود إستراتيجية متكاملة لتطوير القيادة و ترقية دورها في مواجهة الفساد الإداري أصبحت ضرورة حتمية و ذلك من أجل الحد من تفاقم هذه الظاهرة .

لذلك سوف نتحدث في هذا المبحث عن أهم الإصلاحات التي قامت بها الجزائر لتفعيل دور القيادة الإدارية في مكافحة الفساد الإداري التي تتمثل في :

أولا - إعادة صياغة الهياكل و المهام الإدارية

سعت الدولة الجزائرية في إطار مكافحة الفساد الإداري إلى تفادي المركزية الشديدة و القضاء على البيروقراطية و تخفيض حجم الإنفاق الحكومي و ذلك من خلال :

-إعادة هيكلة المؤسسات الإدارية و دمج المصالح ذات الصلة خاصة على مستويات الإدارة المحلية من خلال إعادة هيكلة الأقسام و الإدارات ، و إنشاء وحدات لتقديم الخدمة و اعتماد اللامركزية في السلطة و المسؤولية بمنح الصلاحية للقيادات في المستويات الدنيا لتبسيط الإجراءات الإدارية و لكي لا تكون هناك تعقيدات و انحرافات و تقديم رشاوى من أجل تقديم خدمات ، مع ضرورة ممارسة إشراك العاملين في اتخاذ القرارات بشكل يرفع من مستوى جودة و كفاءة الجهاز الإداري القيادي ، و هذا سيؤدي إلى شعور الموظفين بأنهم مميزين و يجعلهم يتقنون في القائد حيث لن

يقوموا باختلاسات أو رشاوى أو يلجأ إلى استغلال أجهزة الإدارة لأغراض شخصية و ما سيعرض

الإدارة الجزائرية لخسائر كبيرة.¹

- كما عملت الجزائر على تعليمات إجراءات و اللوائح الإدارية التي تنظم نشاط القيايين و الموظفين داخل الجهاز الإداري و هذه التعديلات مست قانون الوظيفة العمومية ، من خلال تبسيط الإجراءات الإدارية و تطوير نظام اختيار القيادات للتمكن انتقاء القيادة الكفوة ،و تعديل نظام الحوافز و المكافأة و نظم ترتيب الوظائف و عليه عمدت الجزائر إلى:

- إعداد وثيقة تتضمن وصف مهام الموكلة لكل مصلحة من مصالح المؤسسات و الإدارات العمومية ولكل منصب حسب المراجع تنظيمية والقوانين الرسمية.

- توشي الذقة و الوضوح في صياغة الأنظمة و اللوائح وتوزيع المهام حسب البيئة التي وضعت لخدمتها و ذلك لكي يعرف كل قائد و موظف ما له و ما عليه ، و العقوبات المقررة لمن يتجاوز الصلاحيات الممنوحة له .

-تفعيل الرقابة الإدارية و منح صلاحيات رقابية واسعة للقائد الإداري في الإدارة الجزائرية على الموظفين. إذ تعد الرقابة الإدارية وسيلة تمنع الموظفين من تجاوز القانون و القيام بسلوكيات تؤدي إلى انتشار الفساد الإداري مثل إستغلال الوظيفة العامة لمصالح شخصية و الرشوة و المحسوبية.

- استحداث سياسة جديدة للوظيفة العمومية تقوم على الحرفية و الشفافية و النزاهة في اختيار الموظفين وانتقاء القيادات و الابتعاد عن الوساطة و المحاباة و الرشوة في التعيين في المناصب القيادية .

1- لبنى العلمي ، مرجع سابق الذكر ، ص 40 .

- تخفيف الإجراءات الإدارية و رفع العوائق البيروقراطية ما يساعد القياديين والموظفين على القيام بمهامهم في وقت قصير و بالأقل جهد مع تقديم خدمة أفضل للزبون و عدم هدر المال العام الذي يعد من مظاهر الفساد الإداري.

ثانيا- إعادة النظر في الرقابة المفروضة على المؤسسات

الرقابة الإدارية تحمي العملية الإدارية من الانحرافات حتى تستمر المؤسسة في متابعة مسارها الصحيح، و قد وضعت الجزائر سياسة شاملة للوقاية من الفساد و تجسيد مبادئ دولة القانون و تكريس مبدأ الوقاية من خلال المادة 20 من قانون 01/06 المتعلق بمكافحة الفساد . و عليه عملت الجزائر في إطار النظر في الرقابة المفروضة على وضع آليات و قواعد داخل الجهاز الإداري تسمح بمراقبة النشاط الإداري و مراقبة أداء القياديين و الموظفين الإداريين، و بادرت إلى تعديل الإجراءات و اللوائح القانونية و الإدارية المنظمة لنشاط الموظفين داخل الجهاز الإداري ، بحيث أن الرقابة المستمرة للمؤسسات العمومية و لأداء المسؤولين و الموظفين تعد أمثل طريقة لقمع الفساد الإداري بكل أشكاله و كشف مصادره من خلال :

- تنظيم إجراءات الصفقات العمومية بشكل يكبح تورط القيادات الإدارية في منح الصفقات المشبوهة.

- التصريح بالامتلاكات خاصة الذين يتولون مناصب قيادية في المؤسسات و المجالس المنتخبة بهدف ضمان شفافية المؤسسات العمومية .

- قيام المسؤولين بالمراقبة للتأكد من سلامة إجراءات العمل ومطابقتها للقانون .

- تزويد الأجهزة الرقابية والضبطية بالإمكانات المادية والبشرية والخبرات والتدريب والوسائل الحديثة
1 .

ثالثا - تطوير آليات تهمين الموارد البشرية

عملت الجزائر في سبيل الحد من ظاهرة الفساد الإداري بانتهاج إستراتيجية جديدة لإعادة هندسة العمليات و هياكل القطاع الإداري الحكومي من أجل ضمان جودة الخدمات التي يقدمها هذا الأخير ، فقد ركزت على مصادر أساسية شملت الموارد البشرية بهدف تهمينها من خلال الاعتماد على الإجراءات التالية:

1- إجراء الدورات التكوينية و التدريبية خاصة للقيادات الإدارية : خاصة في ظل معاناة الجزائر من تولي فئات غير المؤهلة لمناصب قيادية حساسة، و هذا راجع إلى اختلال سياسية التوظيف ، و عالية فالدورات التكوينية من شأنها تحسين المدارك و التحسيس بمخاطر الفساد الإداري وتأهيل المورد البشري لتولي مناصب قيادية .

و قد أقرت الدولة التكوين الإداري من خلال الأمر رقم 06/03 المؤرخ في 2016/02 ، و الذي تضمن مجموعة من الأحكام و الضمانات المتعلقة بالتكوين ، باعتباره حقا للموظف وواجبا على الإدارة ، و نص الأمر على تكوين المسؤولين الإداريين والعمال حسب قدراتهم و المجهودات المبذولة من طرفهم ، حيث اعتمد أسلوب الترقية كمحاولة للحد من تفشي ظاهرة الفساد بطريقة غير مباشرة فالموظف عليه التمتع سجل نظيف من كل الشبهات من أجل الحصول على الترقية، كما أن قانون الوظيفة العامة 06/03 الذي ينظم علاقة الموظف بالمؤسسة سواء كان مسؤولا أو موظفا بسيطا يتضمن حق منح الموظف منصبا أعلى و أجرا يتلاءم مع قدراته و الاعتراف بمجهوداته ، و

1-نفس المرجع ، ص ص 40 - 45 .

هكذا لن يستند إلى الطرق غير الشرعية في إشباع حاجاته و تحقيق طموحاته في تولي مناصب عليا.

2- تبني سياسة التحفيز و مراجعة نظام الأجور للمسؤولين و الموظفين الإداريين :

لجأت الجزائر إلى تغيير منظومة الحوافز من خلال القيام بالتعيينات في المناصب خاصة المناصب القيادية التي تستند إلى الجدارة و الاستحقاق لا على المحاباة، و على هذا الأساس وضعت الدولة مجموعة من التدابير الوقائية للحد من الفساد الإداري ، و يتم من خلال تفعيل مصطلحات هامة من شأنها أن تحفز القائد الإداري والموظف على العمل. في ظل الشفافية و لتحقيق هذه الغاية أصدر قانون الوقاية من الفساد 01/06 قواعد هامة للحد من ظاهرة الفساد الإداري و تمكين الكفاءات من تولي المناصب القيادية مما يؤدي إلى التقليل من الظاهرة أهمها:

-تكريس مبدأ الاستحقاق: حيث تكون الكفاءة أساس تولي المناصب القيادية والإدارية ما يساهم في الحد من الفساد، وذلك لعلمهم مسبقا بمعايير ارتقاء المناصب الإدارية.

-تحسين درجة الشفافية و الوضوح و الإفصاح و نشر المعلومة لتطوير أداء القيادات الإدارية و الموظفين.

-التخطيط بشفافية لإدارة الموارد البشرية و تطويرها لتمكين الكفاءات من تولي المناصب القيادية في الإدارة.

- اعتماد سياسة أجور لاستقطاب للقيادات الكفوءة ذلك لأن الأجر له دور مهم في الحفاظ على الموارد البشرية و استقطابها، فهو أداة لجذب المهارات المناسبة والقيادات ورفع درجة الأداء و الرضا الوظيفي، و يتضمن الراتب القاعدي { العلاوات و التعويضات و المنح العائلية }.

المطلب الثالث : عراقيل القيادة الإدارية في مكافحة الفساد الإداري في الجزائر و الحلول المقترحة

لتفعيل دورها :

يمكن اعتبار أن العراقيل التي تواجه القيادة الإدارية في مكافحة الفساد تعود أساسا إلى فشلها في أداء مهامها على أكمل وجه و يعود ذلك إلى عدة عوامل مسؤولة على هذا العجز ، من بينها عوامل مرتبطة بالقيادة في حد ذاتها و أخرى تتعلق بالمرؤوسين أو المنظمة و قد يتعلق الأمر بالمجتمع ككل ، و لكن بالمقابل يجب تفعيل دور هذه القيادة لكي تتمكن من محاربة الفساد الإداري ، لذلك قمنا باقتراح بعض حلول التي نراها قادرة على تطوير دورها .وعليه سنتطرق أولا إلى أهم العراقيل التي تواجه القيادة الإدارية في مكافحتها للفساد الإداري في الجزائر ، ثم عرض الحلول الممكنة .

أولا - عراقيل القيادة الإدارية في مكافحة الفساد الإداري : و من أبرزها

- نقص خبرة القائد الإداري الجزائري : القائد يدير الجماعة لذا فهو بحاجة إلى معرفة كل القوانين التي تحكم سلوك الأفراد ، و نقص الخبرة لديه بهذه الأمور من شأنها أن تسلبه القوة التي تجعله أكثر فعالية و تعرقل جهوده في مكافحة الفساد الإداري .

- نقص الحرفية : إن القائد الإداري في الجزائر عموما يتميز بعدم التنفيذ الحرفي للقوانين و هذا ما يورطه في ممارسات فساد مخالفة القوانين، ومن جهة ويحد من قدرته في تطوير وسائل محاربة الفساد من جهة أخرى .

- عدم مراجعة القائد الإداري الذي تقلد منصبا جديدا للإستراتيجيات السابقة : وهذا لمعرفة النقائص و سدها و إيجاد الحلول و تطوير المورد البشري ذوي الكفاءة الأقل ، ما يحد من فعالية القيادة الإدارية في محاربتها للفساد الإداري.
- نقص الصلاحيات الممنوحة للقائد الإداري: مما يحد من مجال حركته إتجاه ما يواجهه من مشكلات داخل المنظمة ،و يحد من صلاحياته في مكافحة الفساد الإداري.
- التغييرات السريعة في اللوائح و القوانين الطارئة على المنظمة : التي تحول دون قدرة القائد الإداري على اكتساب الكفاءة من أجل مواكبتها وإستيعابها لكي يكون قادرا على استخدامها في محاربته للفساد الإداري.
- تأثير القيم الثقافية و الاجتماعية السلبية السائدة : و نظرا لأن الثقافات هي الموجه لسلوك القائد فحتمًا سيتأثر بها ، لذلك عندما يتأثر بالقيم السلبية ستقلل من فعاليته القيادية لمحاربة الفساد خاصة و أن القيم المجتمعية في الجزائر تقدر الولاءات و الانتماءات الجهوية و تدفع بالقائد إلى التستر على ممارسات الفساد اذ كانت تهدد هذه الولاءات و الانتماءات و التواطؤ مع المفسدين¹.
- ضعف قدراته التواصلية: حيث نجده يؤمن بمبدأ التكلم من أجل التكلم فقط ، و المجادلة من أجل البحث عن النفوذ والبحث عن المشاكل حتى تتقطع السبل و ينفذ صبر الموظفين.
- تورط بعض القيادات في الانحرافات الإدارية مثل : إستغلال النفوذ و إساءة إستغلال الوظيفة الاحترافية في ممارسة أنواع الرشاوي.
- عدم توفر الاستقرار الوظيفي و الاطمئنان النفسي للقائد الإداري.

1- سميرة صالح ، مرجع سابق ، ص ص 69 - 76 .

- عدم سلامة طرق و أساليب اختيار القيادة الإدارية¹ ما يحول دون انتقاء القيادات النزيهة و الكفوءة غير المتورطة في الفساد و القدرة على محاربته.
- المركزية الشديدة لبعض القادة الإداريين في تسيير المنظمة و اتخاذ القرارات حيث يعملون على بسط النفوذ والسيطرة وتركيز السلطة .
- اتخاذ القرارات الفردية والاستئثار بها مع تهميش الموظفين وإقصاء دورهم في النشاطات الحيوية أي الاتصاف بخصائص القيادة المتسلطة.
- معاناة بعض القيادات الإدارية من الجمود وعدم قدرتها على مواكبة التطورات التي مست ظاهرة القيادة الإدارية و آليات مكافحته محليا و دوليا.
- الإجراءات الروتينية المملة² : يمتاز بعض القادة الإداريين بالغرق في الإجراءات الروتينية التي تقلل من أداء الموظف من جهة و عدم اهتمام القائد بإجراءات مكافحة الفساد من جهة أخرى.
- يمتاز القائد الإداري الجزائري بعدم احترام مواقيت العمل .
- سوء التخطيط و ضعف التنسيق: إن المشاريع التي قامت بها الجزائر لا تعد ولا تحصى و لكن أغليبتها لم تكتب لها النجاح و ذلك بسبب سوء التخطيط لها فالمشاريع الصغيرة أصبحت مشاريع بعيدة المدى .
- انخفاض الكفاءة الفنية و الإدارية للقياديين: و ذلك لعدم حصولهم على التكوين والتدريب المناسب لشغل مناصب والمسؤولية مما يؤدي إلى انخفاض كفاءتهم و عدم تمكنهم من التقنيات الحديثة .

1- عينة المسعود ، مرجع سابق ، ص ص 81- 83.

2- إيمان الحيازي، مرجع سابق .

- انخفاض الولاء الوظيفي لدى القياديين: و ذلك لما يكون القائد أو الموظف في غير المنصب الذي يستحقه مما يؤدي إلى عدم رغبته في أداء عمله على أحسن وجه، وإنما يؤديه لأنه مجبر وليس له خيار آخر.

- اظفاء طابع السرية الشديد على الأعمال الإدارية حتى إن كانت بسيطة: و يقوم بذلك معظم القياديين الإداريين و الموظفين من أجل ضمان ذلك المنصب لهم فقط، فهو وحده من يعلم بكيفية إجراء المهام ولا يشاركها مع أي كان خوفا على مناصبهم و ليس حفاظا على سرية العمل كما يدعون .

- هجرة الكفاءات من القطاع العام: تعاني الإدارة العامة من هجرة الإطارات نحو القطاع الخاص أو خارج الوطن أين يجدون الاعتبار و الامتيازات ما يحول دون بروز قيادة إدارية كفؤة و نزيهة قادرة على مكافحة الفساد .

- عدم تجدد النخب القيادية المسيرة مما يحول دون استلام النخب الشبابية للمناصب القيادية ، كما ان استمرار نفس القيادات في نفس المناصب لفترة طويلة يؤدي إلى تجذر الفساد و تعقد جهود مكافحته.

ثانيا- الحلول المقترحة لتفعيل دور القيادة الإدارية في مكافحة الفساد الإداري في الجزائر:

لمواجهة العراقيل التي تواجه القيادة الإدارية أثناء مكافحتها للفساد الإداري في الجزائر ، ينبغي إيجاد حلول لتقوية دورها من خلال تصميم إستراتيجيات لتنمية المهارات القيادية و تفعيل دور القائد الإداري ، و من هذه الحلول المقترحة نذكر :

1-الاختيار على أساس المسؤولية أو القدرة القيادية : تقييم المرؤوسين لسلوك قائدهم يكمن بصورة مبدئية في قدرته على تلبية أهدافهم الخاصة ، فالقائد الإداري الذي يتمتع بسلطة واسعة في اتخاذ القرارات و تأثير كبير على الرؤساء و نفوذ ملحوظ داخل التنظيم ، يعتبر قائد أفضل من الفرد الذي يصلح لأن يكون وسيلة اتصال لتوصيل الأوامر ، فحين يكون القائد متحكما بزمام الأمور يكون على علم بكل ما يقوم به المرؤوسين فلا يترك لهم المجال من أجل أن يقوم بأي تصرف خارج نطاق القانون و يقومون بأعمالهم على أتم وجه لأنهم يعرفون أنهم مراقبون من قبل قائدهم. أي أن القيادة الإدارية التي تملك قائد قادر على تلبية حاجيات الموظفين فإنه بذلك يساهم في عدم لجوئهم للفساد ، و حتى و إن كان هناك من يقوم بتجاوزات فالقائد المسؤول و المؤثر يستطيع أن يقوم بتطبيق قوانين لردع المخالفين.¹

2- التقمص و إستعاب العاملين : بمعنى أن القائد الذي يحسس أعضاء فريقه أنه مثلهم و يشعر و يهتم بهم فهذا يعطيهم دافعا إيجابيا نحو تحقيق و إنجاز المطلوب منهم دون اللجوء إلى الفساد ، و هذا الإجراء يساعد القائد على مكافحة الفساد الذي يكون في مؤسسته . لأنه إذا كان القائد غير مبالي براحة الموظفين و غير مكترث بانشغالاتهم فهذا يؤدي بهم إلى القيام بتصرفات منحرفة لإشباع رغباتهم و نقائصهم مثل المطالبة بدفع الرشاوي لإنجاز أمر ما .

3- قدرة القائد على الإدراك الذات : مقدرة القائد على تقييم نفسه بشكل صحيح وفق ما يراه الآخرون ، إن إدراك الذات يساهم في تعديل السلوكيات التي يمارسها القائد . بمعنى التغيير من السلوكيات نحو الاتجاه الصحيح و وفق ما يراه الآخرون .²

1- الطاهر بن ناعة ، مرجع سابق الذكر ، ص 101 .

2- نفس المرجع السابق ، ص 102 .

- 4- اعتماد القائد أساليب المشاركة و الإقناع : مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات تزيد من ثقة المرؤوس في القائد ، فحين يعطى لهم الكلمة ولو كانت في الأمور البسيطة فإن ذلك يجعلهم يشعرون بالانتماء لتلك المنظمة و يدفعهم من أجل تقديم أحسن ما لديهم من أجل إنجاحها فنجاح المنظمة من نجاحهم ، و بالتالي عدم لجوءهم إلى الفساد بحجة عدم إشراكهم في اتخاذ القرارات .
- 5- زيادة الأجور للقيادة و الموظفين :و ذلك بتوفير أجر يسمح للقائد و للموظف بالعيش بكرامة و يلبي جميع حاجاتهم اليومية هذا هو مسعى جميع الموظفين . و هذا يؤدي بالقياديين والموظفين إلى عدم اللجوء إلى الفساد مثل الرشاوي و المحاباة .
- 6- توسيع صلاحيات القائد الإداري : ويكون عن طرق السماح له بمراقبة جميع الموظفين و تصرفاتهم داخل الإدارة ،و كذلك السماح له بمعاقبة أي موظف قام بإخلال أي عمل أو سعى فقط من أجل أهدافه الخاصة على حساب الأهداف العامة و ذلك أن ثبت حقا أنه قد قام بذلك العمل بالدليل القاطع .
- 7- وضع الشخص المناسب في المكان المناسب : فمعضلة الجزائر أن الكفاءات مهمشة و مقصاة من المناصب القيادية ما يفتح المجال للوصوليين و الانتهازيين من التسلق المناصب دون توفر شروط الكفاءة و النزاهة و يؤدي بذلك إلى انتشار ممارسات الفساد الإداري.
- 8- الرقابة الذاتية و القانونية و الدورية التي تحد من التجاوزات ¹ : و التي تعنى بجميع الموظفين و المسؤولين الإداريين مهما كانت مناصبهم فمن قام بأي عمل يتجاوز به القانون أو يهدف إلى تحقيق المصلحة الشخصية فإنه ينال العقاب على ذلك الفعل.

1- نفس المرجع ، ص ص 103 ، 106 .

9-نشر معلومات تحسيسية حول مخاطر الفساد في الإدارات العمومية : أي تحسيس القائد و

الموظفين بمخاطر الفساد و تداعياته السلبية على مستقبلهم المهني و مستقبل المنظمة.

10- الحد من ظاهرة المركزية الشديدة و عدم التفويض : و يكون ذلك من خلال تدريب القيادات

الإدارية في أجهزتها على تفويض السلطات للمرؤوسين باستخدام أساليب التدريب المناسبة حتى

يتسنى لكل مسؤول تنفيذي استعمال صلاحياته المفوضة لمكافحة ممارسات الفساد و تصحيحها فور

حدوثها ومعاقبة الفاسدين.

11-توفير المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات : يجب توفير المعلومات الدقيقة و المطلوبة لتمكين

القيادة الإدارية من اتخاذ القرارات السليمة المساعدة على الحد من الفساد داخل الإدارة، و توفير

الأساليب العلمية الحديثة للحصول على المعلومات و حفظها¹ فالمعلومات الدقيقة تمكن القائد من

اكتشاف المفسدين و معاقبتهم.

12-التخطيط السليم : التخطيط السليم وهو ما يميز المنظمة الناجحة، لأن عملية التخطيط تتطلب

متابعة دقيقة يساهم فيها كل الأطراف المنظمة و خاصة القيادة الإدارية، مما يؤدي إلى مراقبة

مستمرة و علاقة سليمة بين أجهزة التخطيط و أجهزة التنفيذ ووضوحها ما يؤدي إلى معرفة مكامن

الفساد و معالجته الفورية.

13- المرونة و الدقة و الوضوح عند صياغة الأنظمة و اللوائح : يجب مراعاة الواقع البيئي الذي

وضعت القيادة لخدمته ، دون الاعتماد على الأنظمة المستوردة من بيئات أخرى ، لأن هذا يؤثر

سلبا على فعالية القيادة الإدارية في تحديد المسؤوليات كذلك ضرورة تبسيط و توضيح اللوائح و

1- مرجع سابق، ص 105 .

الإجراءات، لتسهيل في تطبيقها و تكون مدرجة في لوحات الإعلانات الخاصة بالمنظمة حتى يتسنى لكل أفراد المنظمة الاطلاع عليها، لمعرفة ما لهم و ما عليهم ، بهدف تسهيل المهام .

14- توفير الاستقرار الوظيفي : و يكون ذلك بتشجيع الكفاءات الجديدة و تحفيزها و تسهيل المهام

عليها بدون ضغط ، و احترام السلم الإداري و توسيع صلاحيات القائد في المنظمة.

15- تفعيل القانون ضد الموظفين المخالفين لقرارات القيادة : الذي يقضي بتسهيل مهام القيادة

في اتخاذ الإجراءات الإدارية اللازمة ضد المخالفين ، كما يمكن أن يكون القائد نفسه مراقب من خلال تقديم كشف مالي عن ممتلكاته لكشف نزاهته و عدم مخالفته للقانون ، فالقائد المستقر وظيفيا تكون صلاحياته الإدارية و قدراته النفسية عالية في مكافحة الفساد بالمنظمة مقارنة بالقائد الذي يشعر بعدم الاستقرار الوظيفي.

16- التدريب و التطوير المستمر للقيادات الإدارية: سواء في المجال العملي أو في الجانب

القانوني أو الأخلاقي بهدف الوقاية من الفساد لان منبعه هو القيادة, فإذا سلمت

أخلاق القياديين حال ذلك دون ممارستهم للفساد¹.

17- إشباع القائد حاجيات العمال الإنسانية المتعلقة بالتغيير و تزويدهم بالوسائل التي تمكنهم من

للتغلب على المعوقات التي تحول دون إشباع تلك الحاجات التي تشجعهم على قبول الرشوة و ممارسة مختلف مظاهر الفساد.

18- ضرورة امتلاك القائد تفكير طويل المدى ووضع خطط طويلة الأمد وللمحد من الفساد في

المنظمة والقضاء على متابعة و الحيلولة دون تفشيهِ على المدى البعيد و دون عودته

1- نفس المرجع السابق ، ص ص 108، 109 .

مجددا، بمعنى ضرورة وضع القيادة حولا عميقة و شاملة للحد من الفساد بالمنظمة و معالجة أسبابه و الابتعاد عن الحلول الظرفية الجزئية لضمان عدم عودته مستقبلا. بمعنى وضع الحلول و إجراءات عمليات لمعالجة أسباب الفساد الإداري وليس نتائجه فقط¹.

1- جميلة حاج قاسمي ، حياة عميالي ، دور القيادة الإدارية في تحقيق التطوير التنظيمي داخل المؤسسات العمومية الاقتصادية في الجزائر ، دراسة حالة شركة جيوفزياء حاسي مسعود ، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر ، تخصص سياسات عامة و إدارة محلية ، كلية الحقوق و العلوم السياسية ، قسم العلوم السياسية جامعة مولود معمري تيزي وزو ، 2016/2017 ، ص 46 ، 47 .

خلاصة الفصل الثاني

في هذا الفصل الثاني قمنا بدراسة تاريخية لظاهرة الفساد الإداري في الجزائر بداية من الفترة العثمانية مروراً بالفترة الإستعمارية ثم فترة ما بعد الاستقلال ، و في هذه الفترات كان الفساد منتشراً بشدة و في جميع المستويات ، و من أهم مظاهره نجد ما يلي :

- اغتصاب السلطة و الثروة بالإضافة إلى إستغلال الوظيفة العامة وانتشار الرشوة و المقايضة المالية وتهريب الأموال و تحويل أموال الثورة .

كما تطرقنا إلى مظاهر الفساد الإداري حسب قانون الوقاية من الفساد 01/06 و من أبرزها :

- إستغلال النفوذ و جريمة الاختلاس و الرشوة.

- الإعفاء من الضريبة لأسباب غير معروفة .

- التزوير و عدم التصريح بالممتلكات أو التصريح الكاذب.

- إستغلال النفوذ .

- إستغلال أجهزة المكتب لأغراض شخصية .

تطرقنا كذلك إلى أسباب و آثار إنتشار الفساد الإداري القانونية و السياسية و الاجتماعية و الإدارية و الاقتصادية في الجزائر .

و أخيراً قمنا بإبراز دور القيادة الإدارية في محاربة الفساد الإداري في الجزائر ، لذا سطرنا الجزائر منذ استقلالها إلى يومنا هذا العديد من برامج الإصلاح من أجل جعل القيادة قادرة على مجابهة هذه الظاهرة و هذا استناداً إلى إستراتيجيات و سياسات من شأنها النهوض بأداء الإدارة العامة، ومن هذه الإصلاحات نذكر ما يلي:

- سياسة التحفيز و مراجعة نظام الأجور للمسؤولين الإداريين و الموظفين .
 - إجراء الدورات التكوينية و التدريبية بالنسبة للقادة و الموظفين .
 - إعادة النظر في الرقابة المفروضة على المؤسسات.
 - إعادة صياغة الهياكل و المهام الإدارية.
- و في الختام الفصل حاولنا ذكر بعض الصعوبات التي تعترض لها القيادة الإدارية في إطار مكافحتها للفساد الإداري و الذي أصبح متغلغلا في الإدارات الجزائرية بصفة رهيبة ، و حاولنا اقتراح حلول لتفعيل دور القيادة و التي قد تكون رادعا و سلاحا للحد من هذه الظاهرة

الفصل الثالث

دراسة حالة القيادة الإدارية

و دورها في مكافحة الفساد الإداري

في مديرية الإدارة و المالية لبلدية

تيزي وزو

بعد التطرق للدراسة النظرية حول القيادة الإدارية و دورها في مكافحة الفساد الإداري و العراقيل التي تواجهها والتي تحد من فاعليتها سوء التسيير و البيروقراطية، بعد درسنا لأهم الإصلاحات التي قامت بها الدولة الجزائرية التي أجرتها في سبيل القيام بهذه المهمة ،و لذلك حاولنا إسقاط هذا الموضوع على بلدية من بلديات الجزائر لمعرفة مدى فعالية قيادتها في محاربة الفساد الإداري، و وقع الاختيار على بلدية تيزي وزو عاصمة ولاية تيزي وزو.

ولمعالجة الموضوع قسم هذا الفصل إلى مبحثين التاليين وهما:

المبحث الأول : تطرقنا إلى تعريف بدراسة الحالة " مديرية الإدارة و المالية لبلدية تيزي وزو "

المبحث الثاني : تطرقنا كذلك إلى عرض و تحليل نتائج الدراسة الميدانية

المبحث الأول : تعريف المؤسسة محل الدراسة " مديرية الإدارة و المالية لبلدية تيزي وزو "

يتناول هذا المبحث تعريف لبلدية تيزي وزو من حيث الموقع و المساحة و التعداد السكاني ، و الهيكل التنظيمي و كذا التعريف بمديرية الإدارة و المالية باعتباره موضوع دراستنا بالإضافة إلى تحليل الاستثمارات التي وزعناها على الموظفين في بلدية تيزي وزو و إبراز أهم النتائج التي توصلنا إليها من خلال تحليلنا لهذه البيانات .

المطلب الأول : تقديم عام لبلدية تيزي وزو و هيئاتها

تم تعريف البلدية في قانون البلدية 11/10 على أنها القاعدة الإقليمية للامركزية، ومكان ممارسة المواطنة وتشكل إطار لمشاركة المواطن في تسيير الشؤون العمومية، وفي هذا المطلب سنقوم بالتعريف وإعطاء البطاقة الفنية لبلدية تيزي وزو¹.

أولا - تعريف بلدية تيزي وزو: بلدية تيزي وزو من البلديات التي تضمها الولاية ، حيث تعد من بين 67 بلدية يتضمنها إقليم الولاية، هذه البلدية تعتبر القلب النابض لولاية تيزي وزو ، و التي تقع على بعد 88 كلم من الجزائر العاصمة ، يحدها غربا ذراع بن خدة و ترمثين ومن الشرق واقلون و ثيزي راشد ، و من الشمال الشرقي جبل عيسى ميمون و من الجنوب الشرقي ارجن ، و من الجنوب الغربي معاتقة .تقدر مساحة ولاية تيزي وزو ب 2950 كلم² ، أما مساحة بلديتها فتقدر ب 102.36 كلم² من المساحة الإجمالية للولاية .وفي ما يخص عدد سكانها فهو يقدر ب 135088 نسمة من المجموع السكاني للولاية و الذي يقدر ب 1.226.115 نسمة .

1 -الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية ،قانون رقم 10/11 المتعلق بالبلدية ، المؤرخ في 20 رجب عام 1432 الموافق 22 يونيو 2011 ، ص5 .

تتميز بلدية تيزي وزو بطاقة شبانية هائلة نظرا للنسبة الكبيرة التي يحتلها الشباب في هذه الولاية ¹ .

ثانيا - هيئات بلدية تيزي وزو

تنص المادة 13 من قانون البلدية 11/10 على وجود هيئتان للبلدية و هما :

-المجلس الشعبي البلدي أو ما يسمى هيئة المداولة .

- رئيس المجلس الشعبي البلدي أو ما يسمى الهيئة التنفيذية .

1 - المجلس الشعبي البلدي

أ- **تركيبة المجلس البلدي و سيرورته :** هو هيئة منتخبة بالاقتراع العام السري والمباشر من طرف سكان البلدية ، يتكون من 33 عضو، حيث يجتمع في دورة عادية كل شهرين ولا تتعدى مدة كل دورة خمسة (05) أيام ، تعقد دوراته في مقر البلدية، و يصادق على نظامه الداخلي النموذجي في أول دورة ، و يحدد محتواه عن طريق التنظيم .

و حسب المادة 17 من قانون البلدية 11/10 يمكن لمجلس الشعبي البلدي أن يجتمع في دورة غير عادية كلما اقتضت شؤون البلدية ذلك ، بطلب من رئيسه أو ثلثي أعضائه 2/3 أو بطلب من الوالي .

أما في ما يخص جلساته فتكون علنية و مفتوحة لجميع مواطني البلدية ، و يمكن عقد جلسة مغلقة في حالة دراسة الحالات التأديبية للمنتخبين و دراسة المسائل المرتبطة بالحفاظ على الأمن العام .و أما اللجان الموجودة في المجلس الشعبي البلدي فتتكون من الأعضاء الموجودين في المجلس و عددهم يحدد حسب عدد سكان كل البلدية ، وهناك لجان دائمة للمسائل التابعة لمجال اختصاصها و التي تكون متعلقة

ب :

- الاقتصاد و المالية .

1- مجبور فازية ، المرجع السابق، ص 204

- الصحة و النظافة و تهيئة الإقليم و التعمير .

- الشؤون الاجتماعية و الثقافية¹.

ب- صلاحيات و مهام المجلس الشعبي البلدي

يحدد القانون البلدي صلاحيات البلدية و الصلاحيات التي يمارسها المجلس الشعبي البلدي و التي

تمس جوانب مختلفة من شؤون الإقليم أهمها ما يلي :

- ممارسة الرقابة الدائمة للتأكد من مطابقة عمليات البناء للتشريعات العقارية وخضوع هذه العمليات

لترخيص مسبق من المصلحة التقنية للبلدية مع تسديد الرسوم التي حددها القانون.

- حماية التراث العمراني و المواقع الطبيعية و الآثار و المتاحف.

- تنظيم الأسواق المغطاة و غير مغطاة .

- المحافظة على النظافة العمومية وطرق معالجة المياه القذرة و توزيعها إلى جانب حماية الثروة المائية .

و تنص المادة 3 من قانون البلدية على أن البلدية تمارس صلاحياتها في كل مجالات الاختصاص

المخولة لها بموجب القانون ، و تساهم مع الدولة بصفة خاصة في إدارة و تهيئة الإقليم و التنمية

الاقتصادية و الاجتماعية و الثقافية و الأمن و كذا الحفاظ على الإطار المعيشي للمواطنين و تحسينه².

2-رئيس المجلس الشعبي البلدي : أو ما يسمى بالهيئة التنفيذية .

أ- كيفية انتخاب رئيس المجلس الشعبي البلدي

حسب المادة 80 من قانون الانتخابات وفي غضون 15 يوم الموالية لإعلان نتائج الانتخابات ينتخب

المجلس الشعبي البلدي من بين أعضائه رئيسا له للعهدة الانتخابية .ويقدم المرشح لانتخاب رئيس المجلس

1- الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية ،قانون رقم 10/11 ، ص ص 6-9 .

الشعبي البلدي من القائمة الحائزة على أغلبية المطلقة للمقاعد و يكون انتخابا سريا ، و ينتخب رئيس البلدية طبقا لأحكام القانون حيث يمارس سلطاته باسم الجماعة الإقليمية التي يمثلها و باسم الدولة.

و حسب المادة 65 من قانون البلدية 11/10 ينتخب رئيس البلدية يعلن عنه إذا كان حاصلا على أغلبية الأصوات ، و في حالة تساوي الأصوات يعين المرشح الأصغر سنا في الحزب الفائز بالأغلبية لتولي رئاسة المجلس الشعبي البلدي¹ .

ب - صلاحيات و مهام رئيس المجلس الشعبي البلدي

بصفته ممثلا للبلدية من بين صلاحياته بصفته ممثلا للبلدية ما يلي :

- يمثل البلدية في المراسم التشريفية و التظاهرات الرسمية .
- ينفذ ميزانية البلدية .
- يمثل البلدية في كل أعمال الحياة الإدارية و المدنية وفق الشروط و الأشكال المنصوص عليها في التشريع و التنظيم المعمول بهما .
- السهر على المحافظة على أرشيف البلدية.
- اتخاذ التدابير المتعلقة بشبكة طرق البلدية.
- إبرام عقود اقتناء الأملاك والمعاملات والصفقات والإيجارات.
- يسهر على تنفيذ مداورات المجلس ويطلع على ذلك.
- بصفته ممثلا للدولة ومن بين صلاحياته:

1- الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية ، قانون رقم 10/11 ، ص 12 .

- له صفة ضابط الحالة المدنية ويقوم بجميع العقود المتعلقة بالحالة المدنية تحت رقابة النائب العام المختص إقليميا.

-تفويض إمضاءه للمندوبين البلديين و المندوبين الخاصين و إلى كل موظف بلدي و لكن ذلك يتم تحت مسؤوليته.

- استقبال التصريحات بالولادة و الوفيات و الزواج.

-التصديق بالمطابقة على كل نسخة وثيقة بتقديم النسخة الأصلية منها .

كما يقوم رئيس البلدية تحت إشراف الوالي بالمهام التالية :

-تبليغ و تنفيذ القوانين و التنظيمات على إقليم البلدية .

- السهر على النظام و السكينة و النظافة العمومية .

-السهر على حسن تنفيذ التدابير الاحتياطية و الوقاية و التدخل في مجال الإسعاف.

- كما يمكن لرئيس المجلس بصفته ضابط الشرطة القضائية تسخير قوات الشرطة أو الدرك الوطني المختصة إقليميا حسب الكيفيات المحددة عن طريق التنظيم ، كما يمكنه من جهة أخرى تسليم رخص البناء والهدم والتجزئة ويلزم بالسهر على احترام التشريع والتنظيم المتعلقين بالعقار والسكن والتعمير وحماية التراث الثقافي المعماري.

المطلب الثاني : التعريف بمديرية الإدارة و المالية لبلدية تيزي وزو و تنظيمها الهيكلي

الإدارة الجزائرية تتفرع إلى أجهزة محلية بغرض تقسيم و توزيع بعض الصلاحيات على الأعضاء المتواجدين فيها ، و لكن هذا التوزيع يكون إما بصفة قانونية أو من طرف القائد إلى التابعين من أجل

التخفيف من الحمل الثقيل الذي على عاتقه و كذلك من أجل تدريب الموظفين على تحمل المسؤولية و المشاركة في اتخاذ القرارات، بحيث يكون توزيع الاختصاصات ضمن صلاحيات القائد الإداري .

و لكن ليس للقائد الإداري حرية التصرف في كل شيء لأن هذه الأجهزة المحلية سوف تكون تحت وصاية و رقابة و توجيه الوالي.

أولاً- تعريف مديرية الإدارة و المالية لبلدية تيزي وزو

تتكفل مديرية الإدارة و المالية لبلدية تيزي وزو بالمهام الموكلة لها والتي تخص :

- إعداد الميزانيات و الحسابات .
 - متابعة مخططات البلدية العمومية .
 - متابعة تنفيذ الميزانيات .
 - تسيير الحياة المهنية للموظفين .
 - السهر على التكوين المتواصل للمستخدمين ، بما في ذلك تنظيم دورات في الإعلام الآلي لتحسين الأداء الخدماتي للموظفين .
 - العقود و الصفقات العمومية .
 - إعداد حوالات التحصيل و الدفع .
- و من أجل التكفل بكل هذه المهام تتفرع مديرية الإدارة و المالية إلى مصالح و التي تتفرع بدورها إلى مكاتب .

ثانيا - التنظيم الهيكلي لمديرية الإدارة و المالية لبلدية تيزي وزو

للتكفل بكل المهام الموكلة لمديرية الإدارة و المالية ثم استحدثت بالمديرية (4) مصالح و التي تتكون بدورها من مكاتب ، كل مكتب له مهامه و دوره في تحقيق السير الحسن و تقديم الخدمة الجيدة للمواطنين و هي كالتالي:

- مصلحة المستخدمين و التكوين.

- مصلحة المالية و الميزانية.

- مصلحة أملاك الدولة.

- مصلحة الصفقات و الإحصائيات و الإعلام الآلي.

وسنشرح هذه المصالح بالترتيب تالي :

1- مصلحة المستخدمين و التكوين : و التي تنفرع إلى مكتبين و هما

أ- مكتب المستخدمين : يتكفل بمكاييلي:

-مسك جداول التعداد .

- تحضير جداول الترقية في الدرجات و تنفيذه .

- تحضير جدول حصيلة الشغل .

- تحضير المسابقات على أساس الشهادات و الاختبارات و الفحص المهني و الامتحان المهني .

- تسيير الحياة المهنية للموظفين بداية من التعيين إلى إنهاء علاقة العمل .

-تحضير المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية و تنفيذه .

ب- مكتب التكوين : و هو كذلك له مهامه و هي

- السهر على التكوين المتواصل للموظفين .

- تنظيم دورات في الإعلام الآلي .

-الاتصال بمختلف مراكز التكوين المتخصصة و الجامعات لإعادة تأهيل المستخدمين و تجديد معارفهم.

2- مصلحة المالية و الميزانية: يقوم هذه المصلحة برقابة و محاسبة الأمر بالصرف و إعداد حساب

إداري و تنظيم و إعداد الأجور ، بالإضافة إلى إعداد و رقابة تنفيذ العقود و تفويض التسيير و تحصيل

الإيرادات و غيرها من المهام . و هذه المصلحة تنقسم إلى مكتبين و هما :

أ- مكتب العمليات المالية و المحاسبة : و يضم فرعين و هما :

✓ فرع التسيير : يقوم بالمهام التالية

-متابعة تنفيذ الميزانية فيما يخص قسم التسيير .

- حساب أجور و مرتبات المستخدمين.

✓ فرع التجهيز : يقوم بالمهام التالية

-متابعة تنفيذ الميزانية فيما يخص قسم التجهيز .

- المساهمة في إعداد و تحضير وضعيات البرامج .

ب- مكتب الميزانية : و يقوم بالمهام الآتية

-إعداد الميزانية الأولية و الإضافية .

- إعداد الحساب الإداري .

- متابعة نفقات و إيرادات البلدية و الملحقات التابعة لها .

- منح التأشيرة المالية لسند الطلب .

3- مصلحة أملاك الدولة : و يضم كذلك مكتبين وهما:

أ- مكتب تسيير الممتلكات : يقوم ب

- تحضير المزايدات الخاصة بالممتلكات .

-متابعة إيرادات الممتلكات .

ب- مكتب الجرد العام : و مهامه كالتالي

-جرد كل ممتلكات البلدية .

- الإحصاء السنوي للممتلكات المنقولة و الثابتة .

4- مصلحة الصفقات و الإحصائيات و الإعلام الآلي : و تنقسم كذلك إلى مكتبين و هما

أ- مكتب الصفقات العمومية : و يقوم بالمهام التالية:

-إعداد دفاتر الشروط الخاصة بالصفقات .

- مسك سجلات محاضر اللجان المختلفة لتنفيذ الصفقات العمومية .

- الإعلان عن الصفقات في الجرائد.

- السهر على تأشيرة الصفقات .

- إعداد مشاريع الصفقات و ضمان إرسالها إلى المصالح المختصة المعنية .

ب- مكتب الإعلام الآلي : لديه عدة صلاحيات منها:

- التكفل بصيانة عتاد الإعلام الآلي و وسائل الاتصال الأخرى .

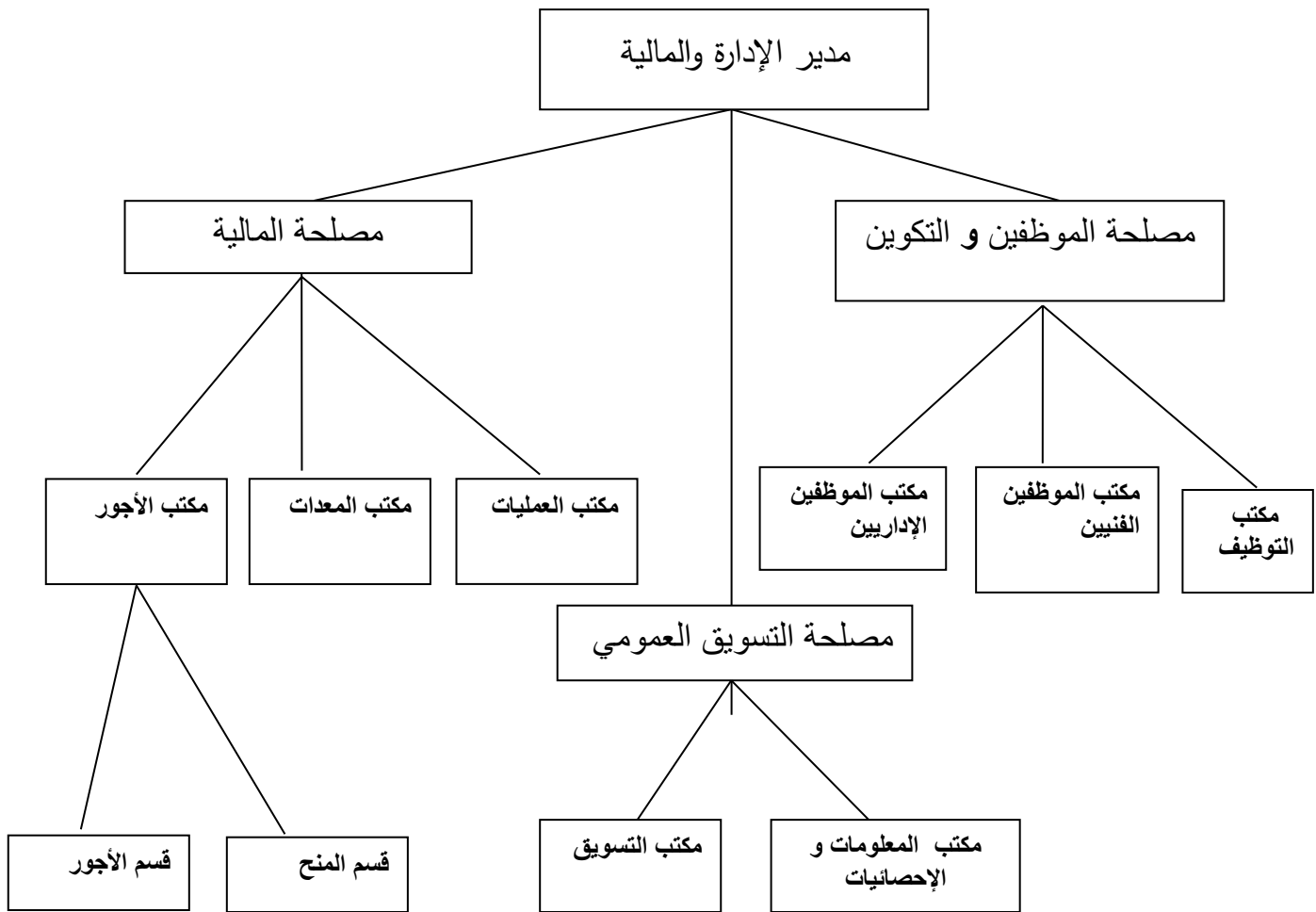
- السهر على تطوير برامج تطبيقية للإعلام الآلي .

- ضمان حماية المعلوماتية .

- الإشراف على تطوير برامج المعلوماتية و ربط المصالح بشبكة الاتصالات المعلوماتية.

بعد تعريف بلدية تيزي وزو يمكننا عرض الهيكل التنظيمي في الشكل التالي:

الشكل رقم (01) : الهيكل التنظيمي لمديرية الإدارة والمالية لبلدية تيزي وزو



المبحث الثاني: عرض و تحليل نتائج الدراسة الميدانية

بعد أن تطرقنا إلى الجانب النظري الذي تناولنا فيه الإطار العام لإشكالية دور القيادة الإدارية في مكافحة الفساد الإداري ، سنحاول التطرق للقيادة الإدارية و دورها في محاربة الفساد الإداري في الإدارات الجزائرية، و بالخصوص في بلدية تيزي وزو و سنحاول معرفة مدى تمكن القيادة الإدارية ببلدية تيزي وزو و تحديدا مديرية الإدارة و المالية من الحد من مظاهر الفساد بالمديرية خاصة و بالبلدية عامة.

المطلب الأول: عرض عينة الدراسة و بيانات الاستمارة

أولا -عينة الدراسة

اعتمدنا في هذه الدراسة الميدانية على العينة المتمثلة في موظفي مديرية الإدارة و المالية في بلدية تيزي وزو ، بحيث قمنا بتوزيع خمسون استمارة(50) و قد أرجعوا لنا ستة وثلاثون استمارة(36) بنسبة 72%.

ثانيا - بيانات الاستمارة

اعتمدنا في دراستنا على الاستمارة لجمع البيانات الميدانية ، و يمكن تعريف الاستمارة على أنها : نموذج يضم مجموعة من الأسئلة التي توجه للأفراد بغية الحصول على حقائق و معلومات من أجل الاستفادة منها قدر المستطاع. و عن طريق الاستمارة نستمد المعلومات المباشرة من المصدر الأصلي و تتمثل في جملة من الأسئلة المغلقة و المفتوحة .
و تحتوي دراستنا على ثلاثة محاور أساسية و هي:

1- محور البيانات الشخصية و الوظيفية

يحتوى هذا المحور على البيانات التالية: الجنس ، السن ، المستوى الدراسي ، الرتبة الإدارية ، الحالة الاجتماعية ، سنوات المهنة ، كيفية التوظيف.

2- محور البيانات الموضوعية : يتمحور حول يخص واقع القيادة الإدارية في مكافحة الفساد في الإدارات الجزائرية

و يشمل على أسئلة حول طرق التوظيف الموجودة في الإدارات الجزائرية و حول أسباب إنتشار الفساد الإداري، و ماهي الصور الأكثر إنتشار للفساد الإداري، بالإضافة إلى نمط القيادة المستخدم في التعامل مع الموظفين في الإدارات الجزائرية ، و إذا كان الموظف قادرا على الإبلاغ عن تصرف خارج القانون أو الفساد الموجود في إدارته.

وكذلك أسئلة حول موقف القيادة الإدارية في الإدارات الجزائرية من عملية محاربة الفساد الإداري، و هل القائد يحتاج لمراقبة الموظفين أثناء أداء مهامهم لمنعهم من ممارسة الفساد، و ما هي عراقيل القيادة الإدارية التي تحول دون محاربتها للفساد ، و هل هي مساندة أو محاربة له.

بالإضافة إلى محاولة التعرف على أسلوب القائد لتجاوز الفساد الموجود في الإدارة ، ومدى تأثير الصراعات الشخصية بين القائد و الموظف على مكافحة الفساد بالمؤسسة.

ثالثا - محور حول الحلول المقترحة : أسئلة الحلول المقترحة لتفعيل دور القيادة الإدارية لمكافحة الفساد الإداري في الجزائر.

- آليات تفعيل دور القيادة الإدارية في مكافحة الفساد الإداري في الإدارات الجزائرية .

- تحديد صفات القائد الإداري الكفاء ومؤهل لمحاربة الفساد الإداري.

- تقديم مقترحات و حلول لتفعيل دور القيادة في مكافحة الفساد.

المطلب الثاني: تحليل بيانات الاستمارة

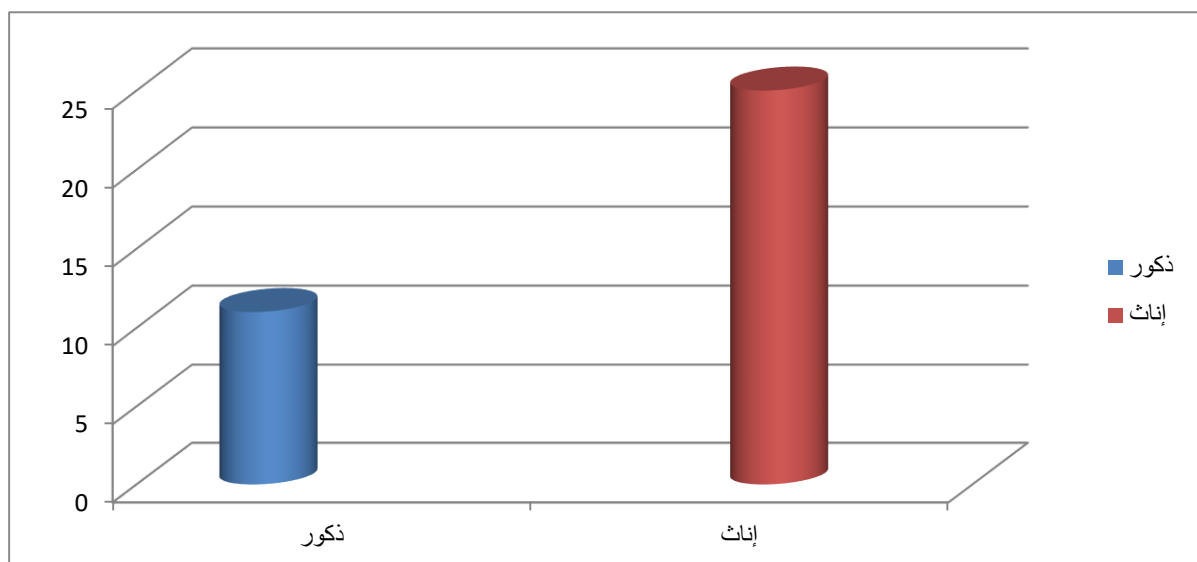
أولا : البيانات الشخصية و الوظيفية

السؤال رقم 01 المتعلق : جنس للموظف

نص السؤال : ماهو جنس الموظفين؟

الجنس	ذكور	إناث	المجموع
التكرار	11	25	36
النسبة المئوية	%30.5	%69.4	%10

جدول (01): يبين توزيع الموظفين حسب الجنس



الشكل رقم (1): توزيع الموظفين حسب الجنس

تحليل الجدول

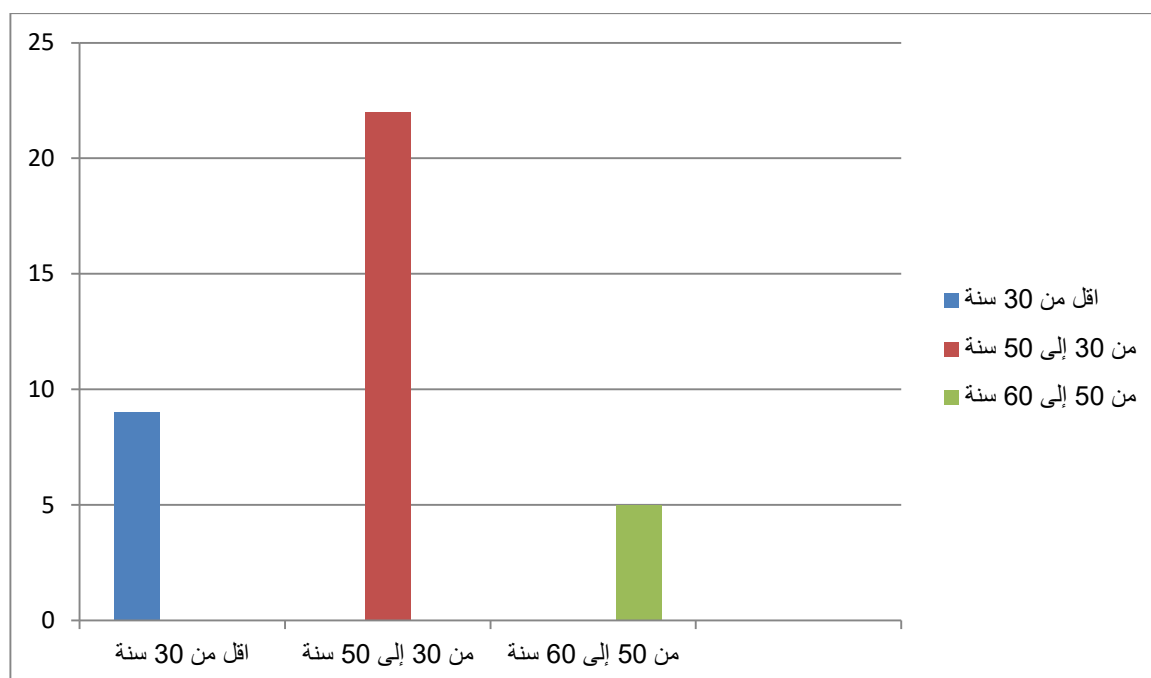
يتضح لنا من خلال الجدول رقم (1) أن أغلبية موظفي بلدية تيزي وزو من الإناث، و قدرت نسبتهم بـ 69.44%، و ذلك راجع إلى إقبالهن على الوظيفة مهما كان الراتب زهيدا و قبولهن بشروط العمل ، عكس الذكور الذين تبلغ نسبتهم 30.56% و الذين يسعون إلى راتب شهري عالي و عمل مربح و غير متعب نظرا لحجم مسؤوليتهم المادية ، بالإضافة إلى أنهم يهتمون بالعمل في القطاعات الأخرى المنتجة كالتجارة و ينفرون من الوظائف الإدارية التي يصفونها بالروتينية.

السؤال رقم 02 المتعلق : سن الموظفين.

نص السؤال : ما هو سن الموظفين؟

السن	أقل من 30 سنة	من 30 سنة إلى 50 سنة	من 50 سنة إلى 60 سنة	المجموع
التكرار	9	22	5	36
النسبة المئوية	25%	61.1%	13.9%	100%

الجدول رقم (02): يبين توزيع الموظفين حسب السن



الشكل رقم (2) : بين توزيع الموظفين حسب السن

تحليل الجدول:

يتضح لنا من خلال الجدول رقم (02) أن الموظفين داخل البلدية يتوزعون حسب السن على ثلاثة

فئات وهي:

الفئة الأولى : الموظفين الذين تتراوح أعمارهم ما بين 30 إلى 50 سنة بنسبة 61.1% لأنهم الأكثر إقبالا على سوق العمل و يتوفرون على الخبرة سواء اكتسبوها من العمل في القطاع الخاص أو العمل في إحدى الشركات الاقتصادية أو غيرها.

الفئة الثانية : الموظفين الأقل من 30 سنة بنسبة 25%، نسبتهم قليلة مقارنة بالفئة الأولى لأن أغليتهم إما أنهى دراسته حديثا و يريد أن يريح نفسه من ضغط الدراسة مؤقتا أو يبحث عن أي عمل من أجل كسب الخبرة لكي يتحصل في المستقبل على وظيفة التي يرغب فيها والتي تلبي طموحاته.

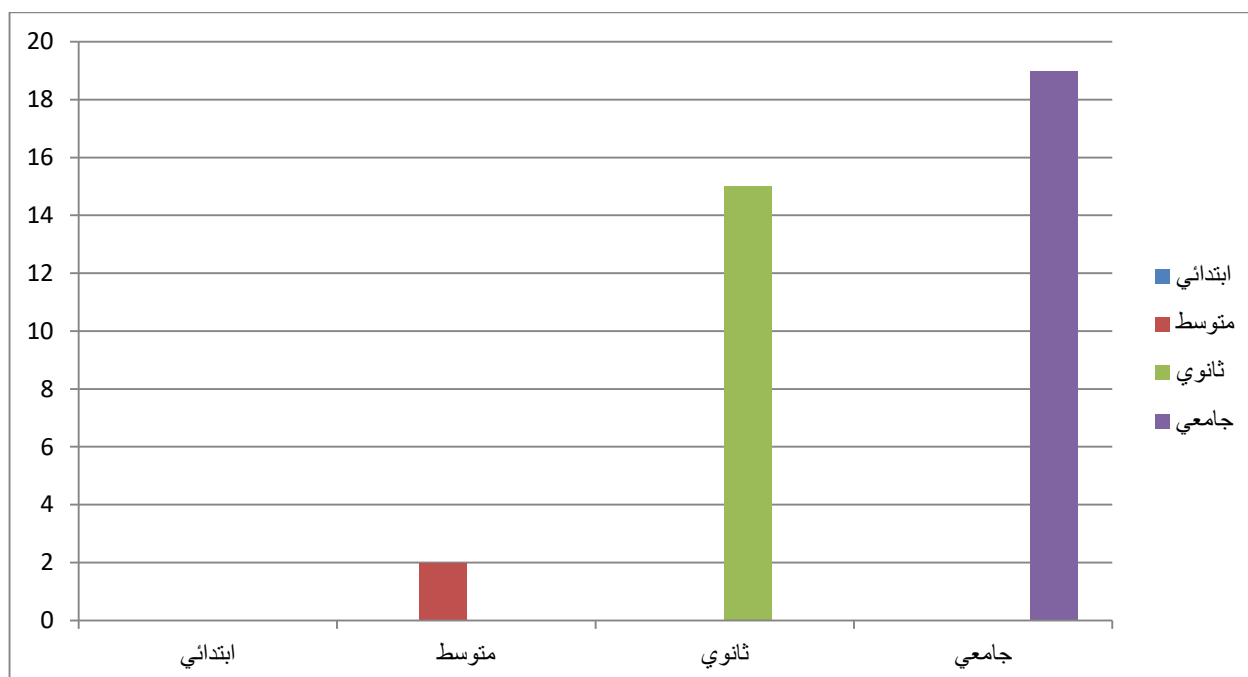
الفئة الثالثة : الموظفين الذين تتراوح أعمارهم ما بين 50 إلى 60 سنة بنسبة 13.9% وذلك لأن أغليبيتهم قد أحيل على التقاعد إما برضاه أو بلغ من الخدمة السن القانونية للتقاعد، أو يعمل رئيس للمصلحة أو مديرا عاما للإدارة .

السؤال رقم 03 المتعلق : بالمستوى التعليمي ؟

نص السؤال: ما هو المستوى التعليمي للموظفين؟

المستوى التعليمي	الابتدائي	متوسط	ثانوي	جامعي	المجموع
التكرار	0	2	15	19	36
النسبة المئوية	0%	5.5%	41.7%	52.8%	100%

الجدول رقم (3): يبين المستوى التعليمي للموظفين



الشكل رقم (3): المستوى التعليمي

تحليل الجدول:

نلاحظ من خلال الجدول رقم(3) ان المستويات الدراسية التعليمية للموظفين تتراوح ما بين المتوسط و الجامعي.حيث نجد في **المرتبة الأولى** الجامعيين و تقدر نسبتهم ب52.8%، و ذلك لأنهم أكثر كفاءة و علم بالمهام الموكلة إليهم و كذلك لتمكنهم من استعمال التكنولوجيا الحديثة بكل سهولة و لسرعة تعلمهم و استعابهم لكل جديد يطرأ في تخصصهم و عملهم.

أما **المرتبة الثانية** فتعود إلى الثانويين و ذلك بنسبة 41.7% مستواهم جيد نوعا ما ،كما أن أغلبهم لم ينجح في شهادة البكالوريا فأتجه مباشرة إلى سوق العمل.

و **المرتبة الثالثة** فتعود إلى ذوي المستوى المتوسط و هم يمثلون الأقدمية أي الأكبر سنا بين الموظفين بنسبة 5.5% فقط.

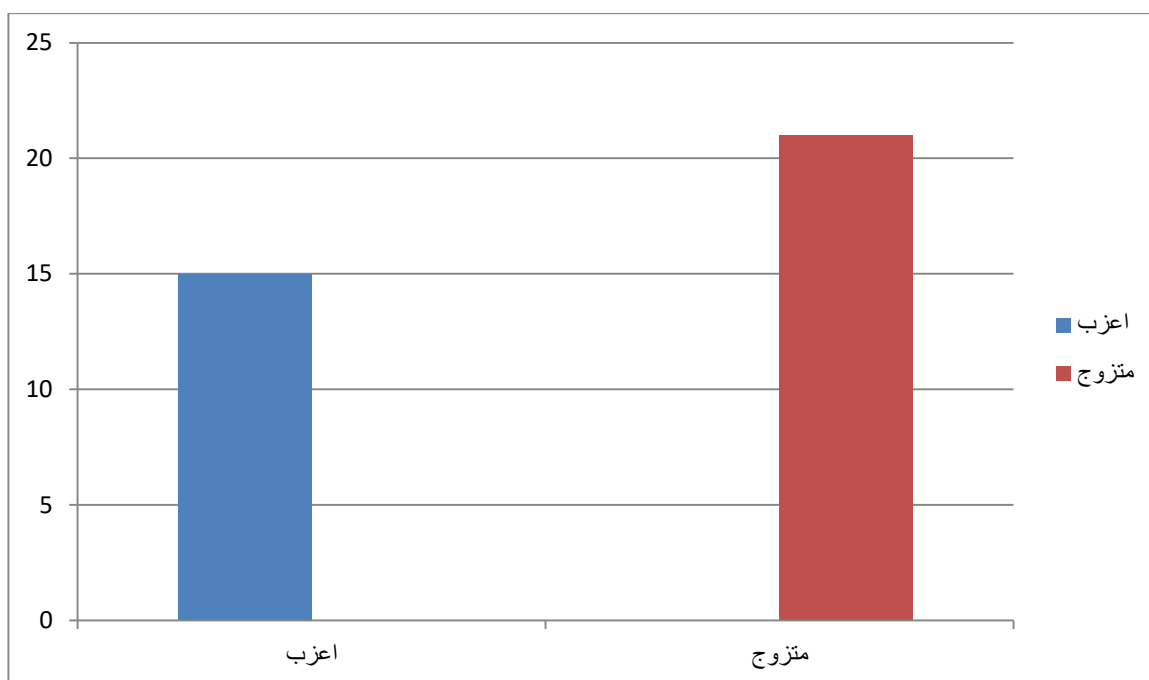
أما **المرتبة الرابعة** و الأخيرة فتعود إلى ذوي المستوى الابتدائي بنسبة 00% أي لا يوجد موظفين في هذا المستوى لأنهم ليس لهم أية مؤهلات تؤهلهم لشغل إي منصب في الإدارة.

السؤال رقم (04) المتعلق : بالحالة الاجتماعية للموظفين

نص السؤال : ماهي الحالة الاجتماعية للموظف؟

الحالة الاجتماعية	أعزب	متزوج	المجموع
التكرار	15	21	36
النسبة المئوية	41.7%	58.3%	100%

جدول رقم (4) : يبين الحالة الاجتماعية لموظفي بلدية تيزي وزو



الشكل رقم(4): يبين الحالة الاجتماعية للموظفين

تحليل الجدول :

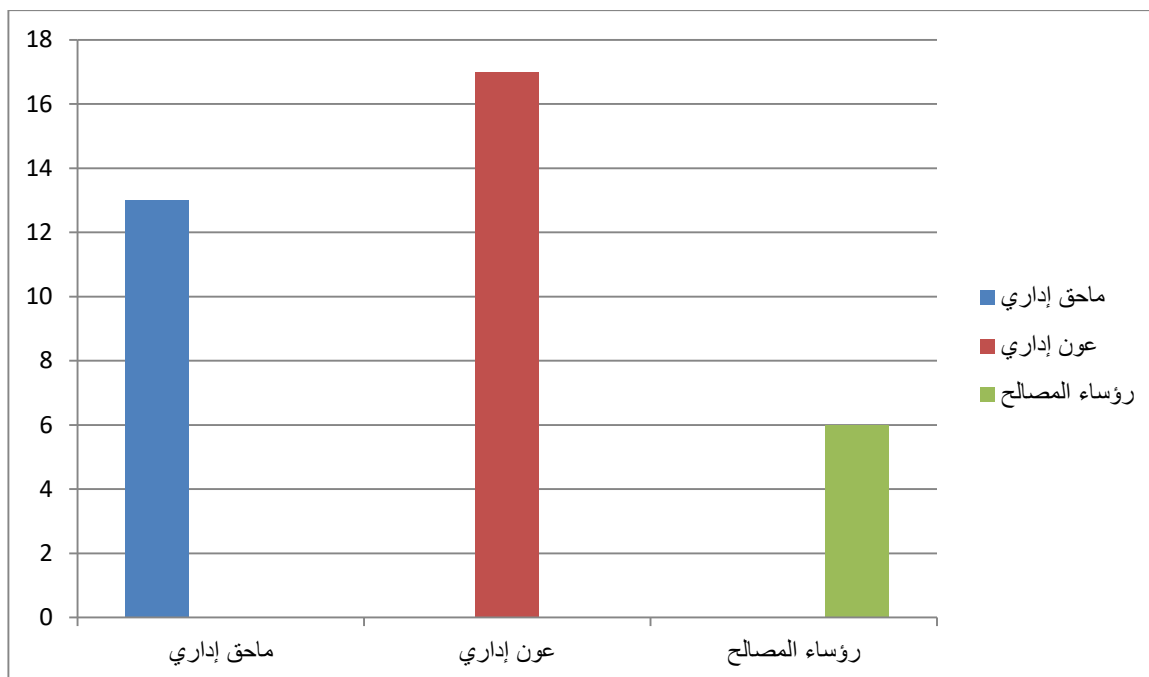
نلاحظ من خلال الجدول رقم (4) أن نسبة المتزوجين التي هي 58.3% أكبر من نسبة العازبين التي تقدر بـ 41.7% وذلك لأن أغلبية الموظفين فيها في سن الزواج و أعمارهم تتراوح ما بين 30 سنة و 50 سنة مما يؤهلهم لتكوين أسرة.

السؤال رقم 05: المتعلق بالمستوى الإداري للموظفين

نص السؤال : ما هو مستوى الإداري للموظف؟

المستوى الإداري	ملحق إداري	عون إداري	رؤساء المصالح	المجموع
التكرار	13	17	6	36
النسبة المئوية	36.2%	47.2%	16.6%	100%

جدول رقم (5) : يبين المستوى الإداري للموظفين في بلدية تيزي وزو



الشكل رقم (5): يبين المستوى الإداري للموظفين

تحليل الجدول

نلاحظ من خلال الجدول رقم (5) أن أغلبية الموظفين الذين هم في المرتبة الأولى يعملون في

الوظيفة عون إداري بنسبة 47.2% كونهم هم من ينجزون أكبر قدر من المهام.

أما المرتبة الثانية فتضم الملحقين الإداري بنسبة 36.2% .

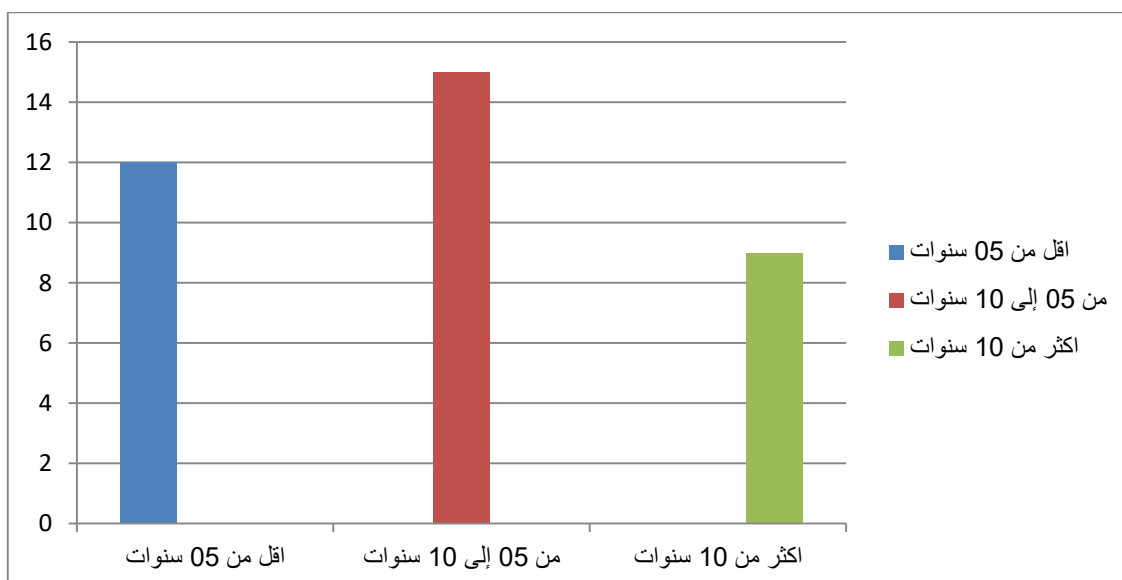
أما المرتبة الثالثة نجد رؤساء المصالح بنسبة 16.6% و ذلك لأن لكل مصلحة رئيس واحد فقط.

السؤال رقم 06 : المتعلق بسنوات المهنة للموظفين

نص السؤال: ماهو عدد السنوات التي قضاها الموظف في المهنة؟

عدد السنوات	أقل من 05 سنوات	من 05 إلى 10 سنوات	أكثر من 10 سنوات	المجموع
التكرار	12	15	9	36
النسبة المئوية	33.3%	41.7%	25%	100%

الجدول رقم(6) : يبين سنوات المهنة لموظفين بلدية تيزي وزو



الشكل رقم(6): يبين سنوات المهنة للموظفين

تحليل الجدول:

من خلال الأرقام المقدمة في الجدول نلاحظ أن المرتبة الأولى تعود للموظفين الذين تجاوزون

سنوات العمل من خمس 05 إلى 10 سنوات بنسبة 41.7% أي أنهم هم الذين لديهم الخبرة في المجال.

في حين تعود المرتبة الثانية إلى من لهم أقل من 5 سنوات في المهنة بنسبة 33.3 % في المهنة و تمثل الموظفين الذين اجتازوا امتحان القبول للعمل هم إما من خريجي الجامعة أو الثانويين.

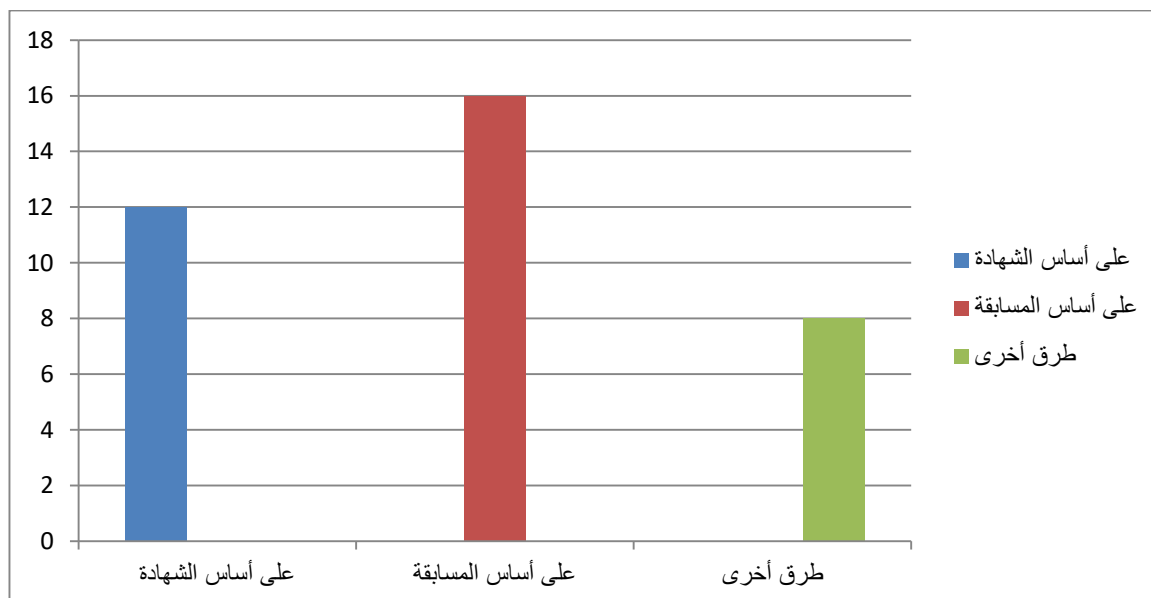
أما المرتبة الثالثة فهي من نصيب الذين لديهم سنوات خبرة أكثر من 10 سنوات بنسبة 25 %، فهم في الغالب من رؤساء المصالح أو غيرهم.

السؤال رقم 07: المتعلق بأسلوب التوظيف

نص السؤال : ما هو أسلوب التوظيف لموظفي بلدية تيزي وزو ؟

كيفية التوظيف	على أساس الشهادة	على أساس المسابقة	طرق أخرى	المجموع
التكرار	12	16	8	36
النسبة المئوية	33.4%	44.4%	22.2%	100%

جدول رقم(7): يبين طريقة التوظيف داخل بلدية تيزي وزو



الشكل رقم(7) : يبين طريقة التوظيف في بلدية تيزي وزو

تحليل الجدول:

من خلال الجدول رقم(7) نلاحظ أن أغلبية الموظفين وظفوا على أساس المسابقة بنسبة 44.4% و ذلك لأنه أسلوب للتوظيف الأكثر انتشارا في الأعوام الأخيرة.

أما المرتبة الثانية فتعود إلى من تحصلوا على الوظيفة على أساس الشهادة بنسبة 33.4% لأن هناك بعض المناصب تحتاج إلى شهادات عليا و متخصصة من أجل العمل فيها.

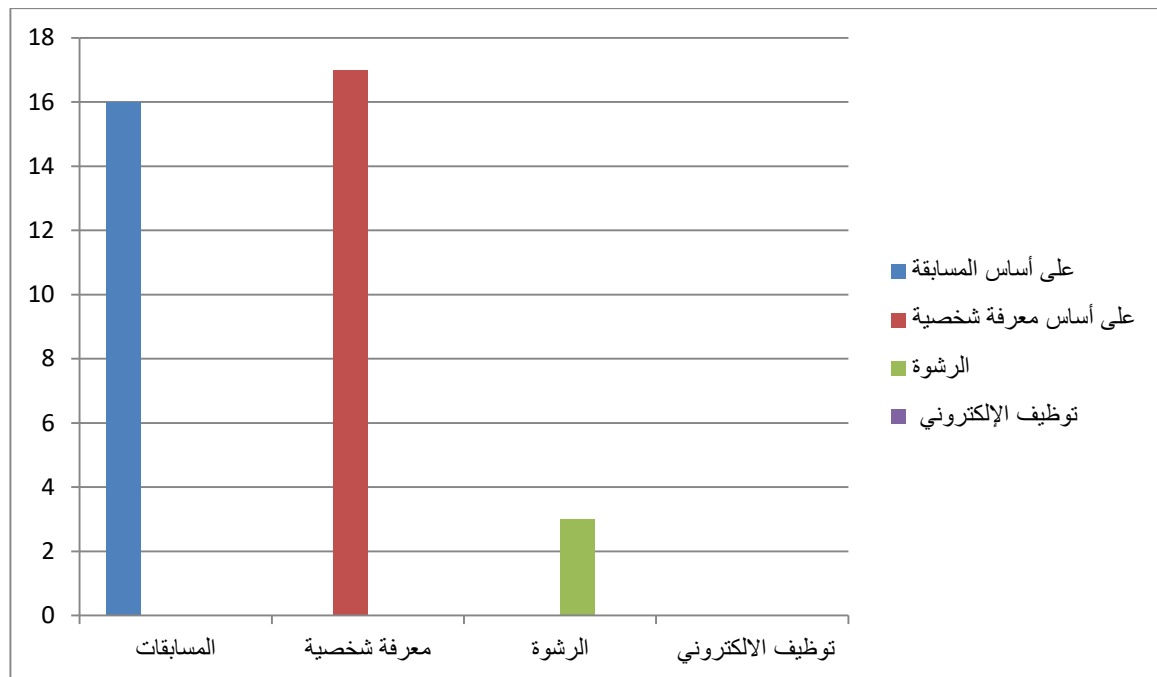
في حين تعود المرتبة الثالثة تعود للموظفين الذين وظفوا بطرق أخرى و ذلك لان الدولة الجزائرية غمدت إلى توظيف إي شخص يجيد القراءة هو الكتابة بعد الاستقلال نظرا لانتشار الجهل وسط الجزائريين بنسبة 22.2% من اجمالي موظفي العينة .

السؤال رقم 08 : المتعلق بطرق التوظيف الأكثر ممارسة في الإدارات الجزائرية

نص السؤال : ماهي طرق التوظيف الأكثر إنتشار أو ممارسة في الإدارات الجزائرية؟

طرق التوظيف	مسابقات	معرفة شخصية	الرشوة	توظيف الالكتروني	المجموع
التكرار	16	17	3	0	36
النسبة المئوية	41.6%	47.3%	11.1%	0%	1000%

جدول رقم (08): يبين طرق التوظيف الأكثر ممارسة في الإدارات الجزائرية



الشكل رقم (8): يبين طرق التوظيف الأكثر انتشارا في الإدارات الجزائرية

تحليل الجدول:

من خلال الجدول رقم (08) نلاحظ أن :

المرتبة الأولى في التوظيف الأكثر ممارسة و انتشارا في الإدارات الجزائرية هي المعرفة الشخصية و بنسبة 47.3% و ذلك عن طريق منح المناصب للأقارب و المعارف حتى و إن كان على أساس الشهادة أو المسابقة و لكن في الحقيقة تلك المناصب منحت قبل الإعلان عنها إي منحت بطرق غير مهنية و غير قانونية.

أما المرتبة الثانية وتعود للتوظيف على أساس المسابقات بنسبة 41.6% و هم الذين حصلوا على المنصب بعد عناء طويل و اجتياز معظم المسابقات .

وفي المرتبة الثالثة فيعود للتوظيف بالرشوة بنسبة 11.1% أي الذين يقومون بدفع رشاوى مقابل حصولهم على المناصب الحكومية.

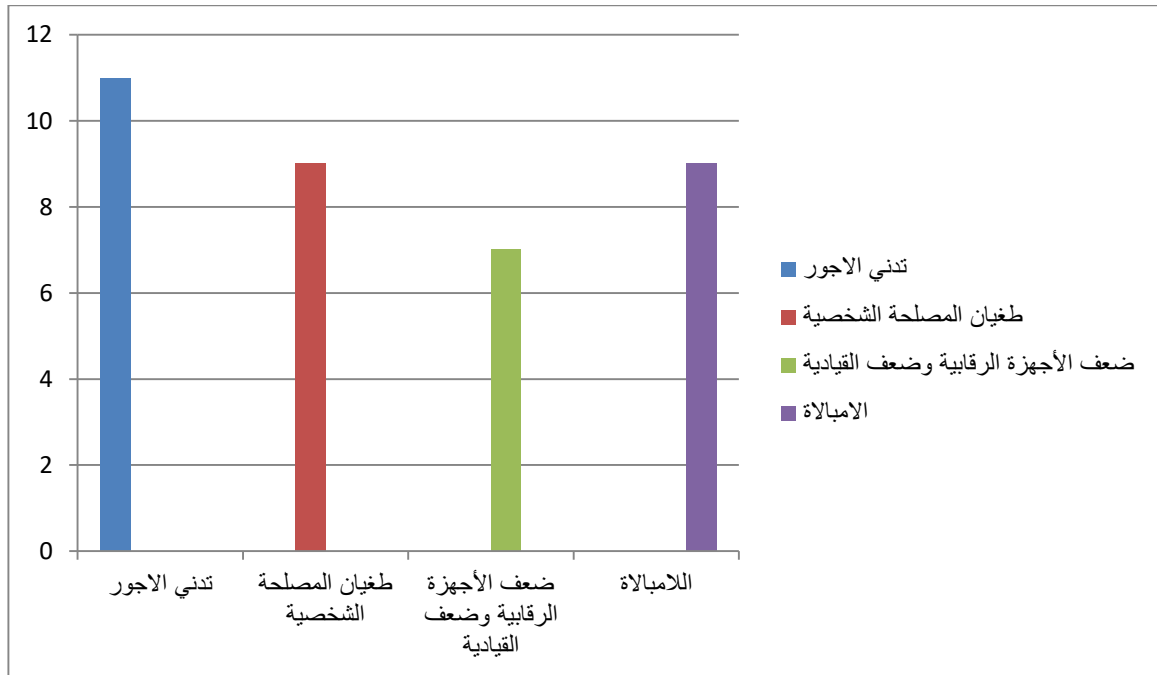
ثانيا: محور واقع القيادة الإدارية في مكافحة الفساد الإداري في الجزائر .

السؤال رقم 09 :المتعلق بأسباب انتشار الفساد في الإدارات الجزائرية

نص السؤال : أسباب إنتشار الفساد الإداري في الإدارات الجزائرية؟

أسباب إنتشار الفساد الإداري	تدني الأجور	طغيان المصلحة الشخصية	ضعف الأجهزة الرقابية وضعف القيادة	اللامبالاة	المجموع
التكرار	11	09	07	09	36
النسبة المئوية	%30.6	%25	%19.4	%25	%1000

جدول رقم (09) : يبين أسباب إنتشار الفساد الإداري في الجزائر



الشكل رقم(9):يبين أسباب انتشار الفساد الإداري في الإدارات الجزائرية

تحليل الجدول:

نلاحظ من خلال الجدول رقم (09) أن أسباب الفساد الإداري في الجزائر عديدة و لكن تعود المرتبة الأولى إلى الراتب حيث أن تدني الأجور تدفع بالموظف إلى إتباع طرق غير الشرعية لكسب المزيد من الأموال لتلبية حاجاته اليومية.

أما المرتبة الثانية فتتقاسمها كل من المصلحة الشخصية و اللامبالاة بنسبة 25% لكل واحدة منهما و طغيان المصلحة الشخصية على المصلحة العامة من أكبر المشاكل التي يمكن أن تتعرض لها أي إدارة كانت، ذلك لأن الكثير من القادة و الموظفين لا يسعون إلى تطوير الإدارة و إنما من أجل تحقيق مصالحهم الشخصية فقط ، كذلك اللامبالاة تؤدي إلى انتشار الفساد، باعتبار أن هذه الفئة واسعة من الموظفين لا يقومون بالعمل الموكل إليهم بأفضل بطريقة و يهملون واجباتهم المهنية.

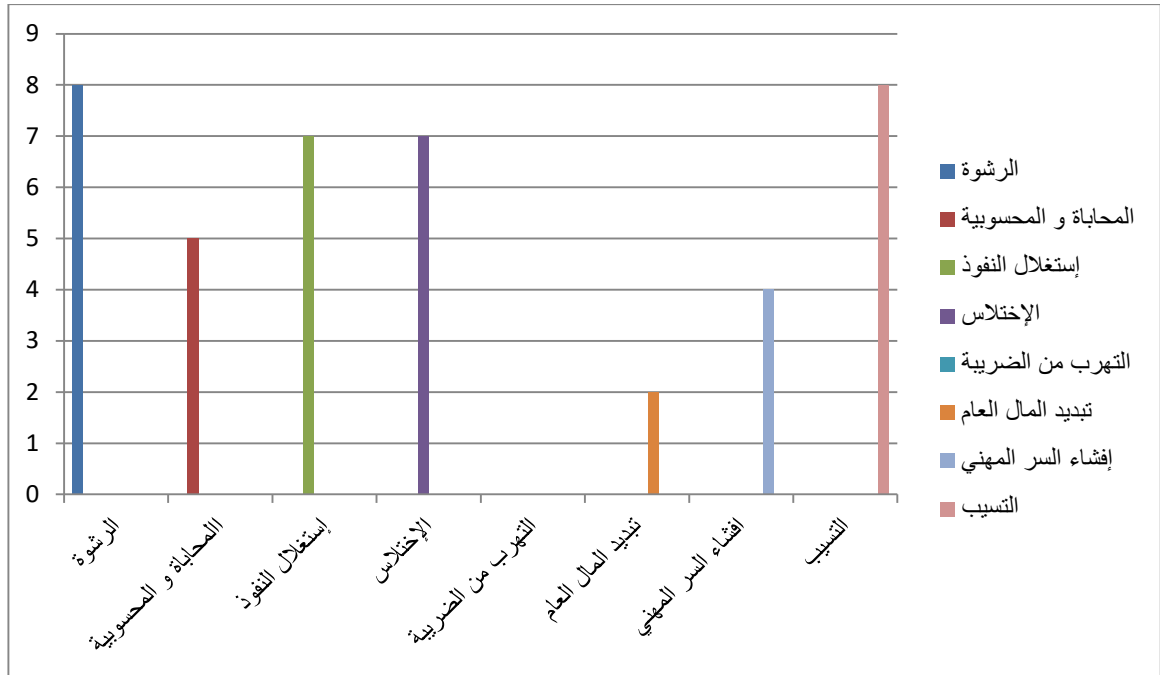
و تعود المرتبة الرابعة إلى ضعف الأجهزة الرقابية و ضعف القيادة بنسبة 19.4%، أي أن القائد لا يهتم بما يفعله الموظفون ولا يراقبهم و يترك لهم حرية التصرف على هواهم، مما يؤدي إلى إنتشار مختلف صور الفساد الإداري .

السؤال رقم (10) : المتعلق ب ماهي أكثر الصور الفساد الإداري الأكثر انتشارا في الإدارات الجزائرية

نص السؤال : ماهي أكثر الصور الفساد الإداري الأكثر انتشارا في الإدارات الجزائرية؟

صور الفساد	الرشوة	المحاباة و المحسوبية	إستغلال النفوذ	الاختلاس	التهرب من الضريبة	تبيد المال العام	إفشاء السر المهني	التسيب	المجموع
التكرار	08	05	07	07	00	02	04	08	36
النسبة المئوية	22.2%	13.9%	19.4%	19.4%	0%	5.6%	11.2%	22.2%	100%

الجدول رقم (10) : يبين صور الفساد الإداري الأكثر انتشارا في الإدارات الجزائرية



الشكل رقم (10): يبين أكثر صور الفساد الإداري الأكثر انتشارا في الإدارات الجزائرية

تحليل الجدول:

من خلال الجدول رقم (10) نلاحظ أن الرشوة هي قمة الفساد الإداري وتأتي في المرتبة الأولى بنسبة 22.2% و ذلك لأن الموظف يبحث دائما عن تحسين أوضاعه المادية أما المواطن أو المتعامل فيبحث بدوره إما على تسريع الإجراءات أو تمرير أمر ما بدون أية تعقيدات.

والمرتبة الثانية فيتقاسمها كل من إستغلال النفوذ و الاختلاس بنسبة 19.4% .

فيما يخص إستغلال النفوذ فغالبا ما يكون من طرف المسؤول أو القائد الإداري، و يكون بتمرير أمر ما دون إقناع الأغلبية من الموظفين ، ولكن القائد يقوم باستغلال نفوذه من أجل تمريره لأنه يخدم مصالحه الشخصية.

و فيما يخص الاختلاس فهو من أكبر القضايا التي تعاني منها الإدارة الجزائرية ، من خلال الإعلان عن مشروع ما بتكلفة مالية أكبر من تكلفته الحقيقية،أو تضخيم الفواتير و غالبا ما تتورط القيادات الإدارية وكذلك كبار الموظفين في ذلك.

المرتبة الرابعة فتعود إلى المحاباة و المحسوبية بنسبة 13.9%، إذ يسعى الموظفون من أجل تقديم الخدمات للأقارب و الأصدقاء بطرق غير قانونية.

المرتبة الخامسة:نجد إفشاء السر المهني و ذلك بنسبة 11.2% ما يعادل (4)من المبحوثين أي أن الموظفين لا يحافظون على الأسرار المتعلقة بعملهم إنما ينشرونها خارج المكتب و قد يقدمونها ربما لمنافس لهم و لمؤسستهم في سوق العمل أو لمن يدفع أكثر.

المرتبة السادسة فتعود إلى كل من و التسبب و ذلك بنسبة 08.3%.

فيما يخص التسبب يكون بإهمال الموظف لعمله ولا يقوم به و يتغيب دون إي سبب مقنع.

في المراتب الأخيرة نجد تبديد المال العام بنتيجة ضئيلة جدا بنسبة 05.6 %.

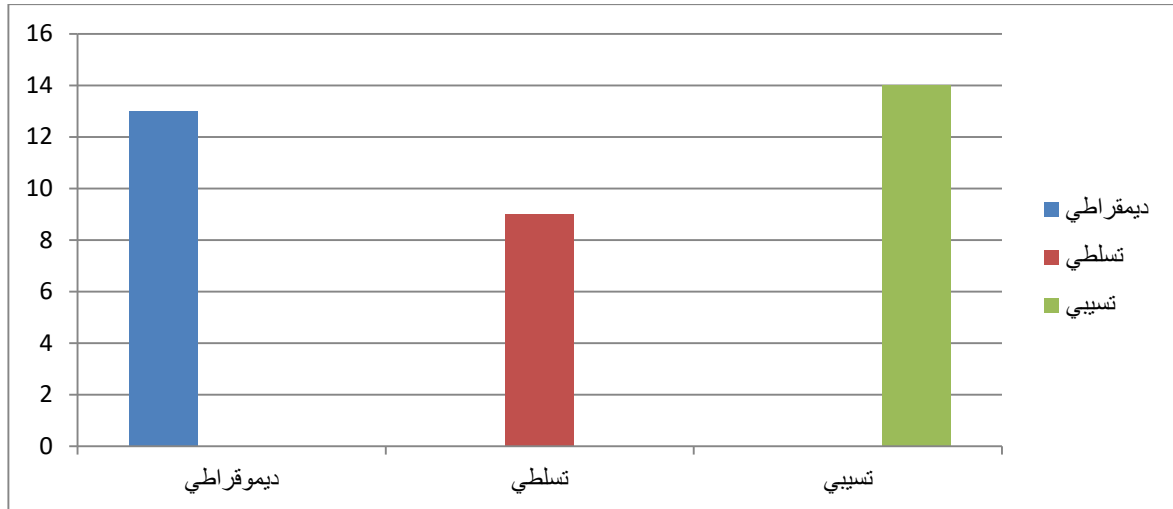
أما في المرتبة الأخيرة نجد التهرب من الضريبة بنسبة 0% .

السؤال رقم 11: المتعلق بنمط القيادة المستخدم في التعامل مع الموظفين في الإدارات الجزائرية

نص السؤال : ماهو نمط القيادة المستخدم في التعامل مع الموظفين في الإدارات الجزائرية؟

نمط القيادة	ديموقراطي	تسلطي	تسيبي	المجموع
التكرار	13	09	14	36
النسبة المئوية	36.1%	25%	38.9%	100%

الجدول رقم (11): يبين القيادة المستخدم في التعامل مع الموظفين في الإدارات الجزائرية



الشكل رقم(11) : يبين نمط القيادة المستخدم في التعامل مع الموظفين في الإدارات الجزائرية.

تحليل الجدول:

من خلال الجدول رقم (14) نلاحظ أن النمط المستخدم في معظم الإدارات الجزائرية هو النمط التسيبي و ذلك بنسبة 38.9% ما يعادل (14) من المستجوبين، و هذا راجع إلى أن القائد الإداري يعطي كامل الحرية للموظفين من أجل العمل في أريحية و لا يشعرون أنهم مراقبون ما يجعلهم غير مرتاحين وبالتالي لا يؤدون أعمالهم كما يجب، و لكن بالمقابل النمط التسيبي يتميز بضعف الرقابة لذا فإنه يشجع على إنتشار صور الفساد الإداري .

و في المرتبة الثانية نجد نمط القيادي الديمقراطي بنسبة 36.1% ما يعادل (13) من المستجوبين إي القائد يشرك الموظفين في القرارات لكي يقوموا بعملهم على أكمل وجه ، و لكن بالمقابل يكون على علم و دراية بما يقوم به الموظفون في المهام الموكلة إليهم ما يمكنه من اكتشاف حالات الفساد وتقويمها فورا أو الحيلولة دون انتشارها بفضل تفعيل آلية الرقابة.

و في المرتبة الثالثة نجد النمط التسلطي بنسبة 25% ما يعادل (09) من المستجوبين إي القائد التسلطي الذي لا يترك للموظفين حرية التصرف و لو قليلا و يتدخل في كل كبيرة أو صغيرة و يغرس الطاقة

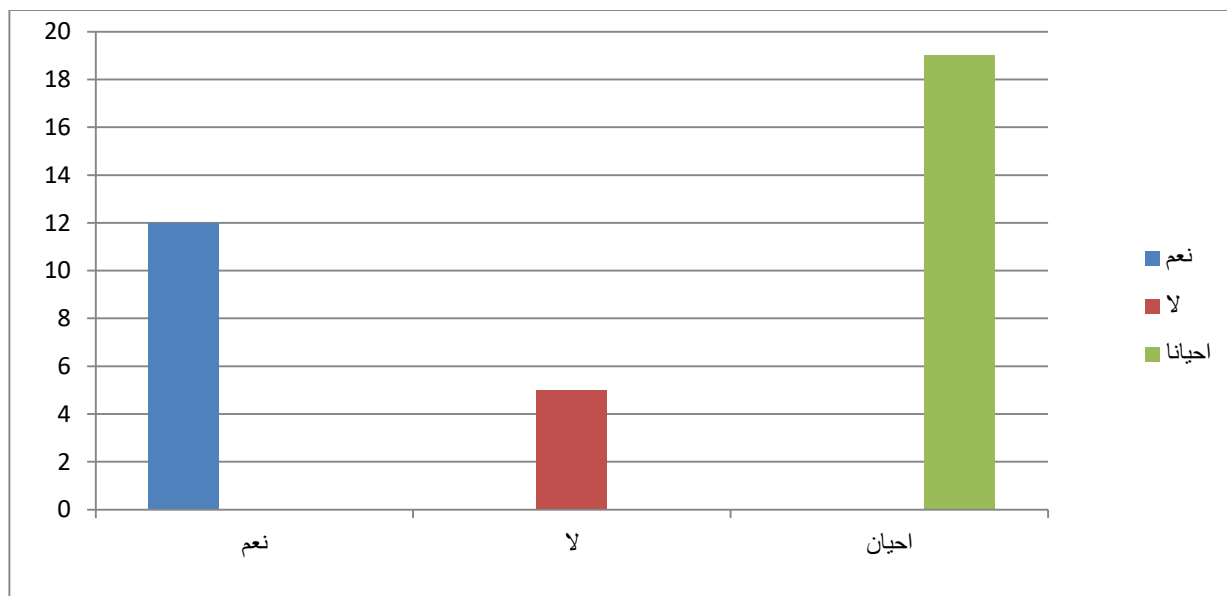
السلبية في نفوس الموظفين مما يؤثر سلبا على نفسياتهم و أدائهم ،و هذا النمط من القيادة و إن كان في حالات يساعد على منع إنتشار الفساد بفضل صرامة، إلا أن الموظفين قد لا يتعاونون مع القائد المتسلط في الكشف عن حالات الفساد المنتشرة في الإدارة بسبب الخوف و ضعف التواصل مع القائد الإداري .

السؤال رقم 12: المتعلق بالبلاغ عن الفساد

نص السؤال : هل تبلغ عن عمل الفساد في الإدارة ؟

الإبلاغ عن الفساد	نعم	لا	أحيانا	المجموع
التكرار	12	05	19	36
النسبة المئوية	%33.3	%13.33	%52.8	%1000

الجدول رقم(12) : يبين الإبلاغ عن عمل فاسد في الإدارة



الشكل رقم(12) : يبين البلاغ عن عمل فاسد في الإدارة.

تحليل الجدول

نلاحظ من خلال الجدول أن فئة الذين يكونون مترددين في الإبلاغ عن الفساد هم أكبر نسبة 52.8% ما يعادل 19 مبحوثا وأحيانا يبلغون عن الفساد وأحيانا لا ،وفي حالة الإبلاغ عنه فإنهم في معظم الأحيان يبلغون شفويا فقط .

و يأتي في المرتبة الثانية فئة الذين يبلغون بنسبة 33.3% ما يعادل 12 مبحوث حيث أنهم ما إن يرون أي شيء غير قانوني يبلغون عنه و يكون الإبلاغ عنه كتابا ، و توجد فئة لا يهتمها الأمر حيث لا يبلغون عن أي حالات فساد مهما كان و تبلغ نسبتهم 13.9%. ما يعادل 05 مبحوثين.

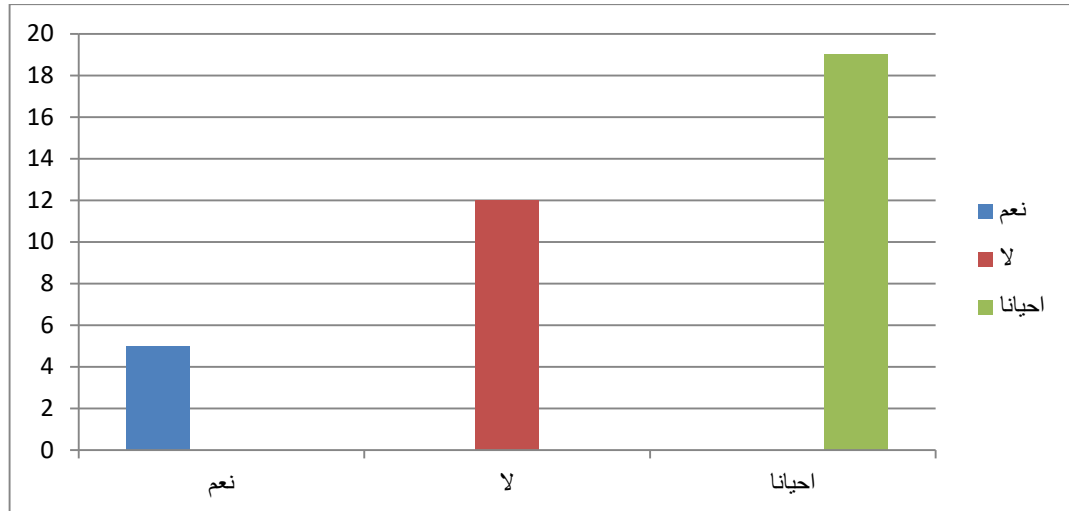
السؤال رقم 13 : يتعلق بكيفية تعامل القائد والموظف مع طلب تيسير خدمة لقريب أو صديق أو مسؤول خارج القانون .

نص السؤال : يتعلق بكيفية تعامل القائد والموظف مع طلب تيسير خدمة لقريب أو صديق أو مسؤول خارج القانون

تيسير خدمة خارج القانون	نعم	لا	أحيانا	المجموع
التكرار	05	12	19	36
النسبة المئوية	13.9%	25%	61.1%	100%

الجدول رقم(13) : يبين كيفية تعامل القائد الإداري وموظف مع طلب تيسير خدمة لقريب أو صديق أو

مسؤول خارج القانون.



الشكل رقم (13): يبين كيفية تعامل القائد الإداري وموظف مع طلب تيسير خدمة لقریب أو صديق

أو مسؤول خارج القانون

تحليل الجدول

من الجدول رقم (13) نلاحظ أن المرتبة الأولى تعود إلى المبحوثين الذين صرحوا بأن أغلبية الموظفين لا يقدمون الخدمات خارج نطاق القانون و ذلك بنسبة 61.1% ما يعادلوا 19 مبحثا حيث أنهم لا يقومون بأية أعمال خارج نطاق القانون حتى لأي شخص مهما كانت درجة نفوذه أو قربه منهم.

و في المرتبة الثانية نجد فئة الذين صرحوا بأنهم قد يقدمون الخدمات خاصة للأقرباء و أصحاب النفوذ أحيانا و ذلك بنسبة 25% ما يعادلوا 12 مبحثا ولا يأبهون إن كانت خارج نطاق القانون أو أنهم ليس لهم الصلاحيات من أجل القيام بها .

و في المرتبة الثالثة نجد فئة الذين يقدمون تلك الخدمات بنسبة 13.9% ما يعادلوا 05 مبحثا و يقدمونها لأي شخص و لا يهمهم الأمر حتى و إن كان خارج نطاق القانون فحسبهم تقديم الخدمات للمواطنين هي أولويتهم مهما كانت تلك الخدمة. ولكن معظم الإجابات كانت دبلوماسية لأن الموظف أو مسؤول لا يعترف على نفسه بأنه يقدم خدمات خارج القانون للأقارب و الأصدقاء.

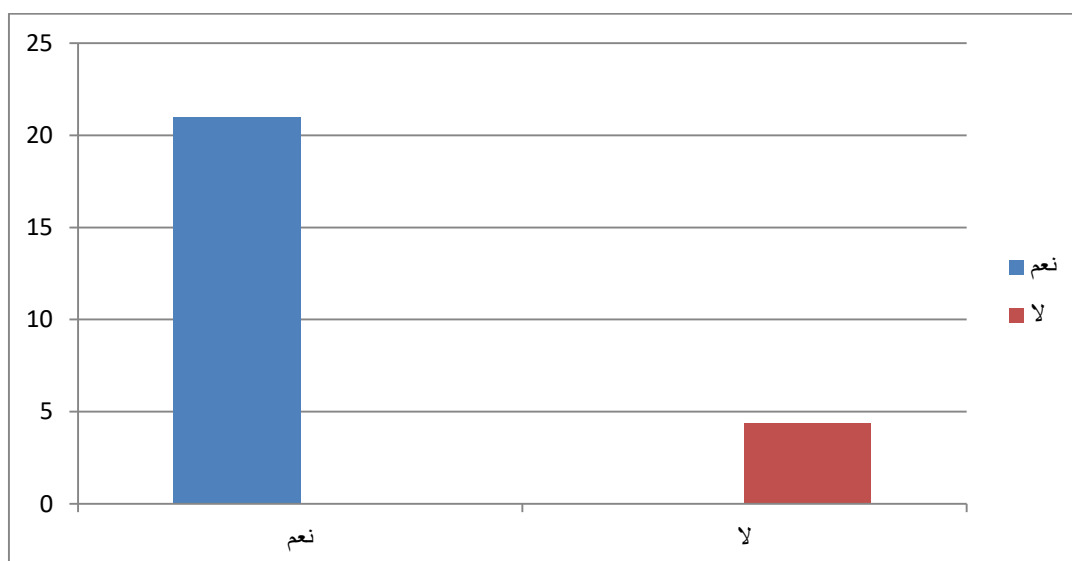
السؤال رقم (14) : يتعلق بمراقبة القائد للموظفين أثناء أداء مهامهم للحد من الفساد الإداري.

نص السؤال : هل يحتاج القائد بمراقبة الموظفين أثناء أداء مهامهم للحد من الفساد الإداري؟

مراقبة القائد الموظفين	نعم	لا	المجموع
التكرار	21	15	36
النسبة المئوية	%58.3	%41.7	%100

الجدول رقم (14) : يبين مدى احتياج القائد لمراقبة الموظفين أثناء أداء مهامهم للحد من الفساد

الإداري.



الشكل رقم (14) : مدى احتياج القائد لمراقبة الموظفين أثناء أداء مهامهم

تحليل الجدول

من خلال الجدول رقم(14) نلاحظ أن المرتبة الأولى و بنسبة 58.3% ما يعادل 21 من المبحوثين الذين صرحوا أن القائد عليه أن يقوم بمراقبة أداء الموظفين حتى يكون على علم بأنهم مراقبون فيضبطون تصرفاتهم وبالتالي لا يتورطون في الفساد.

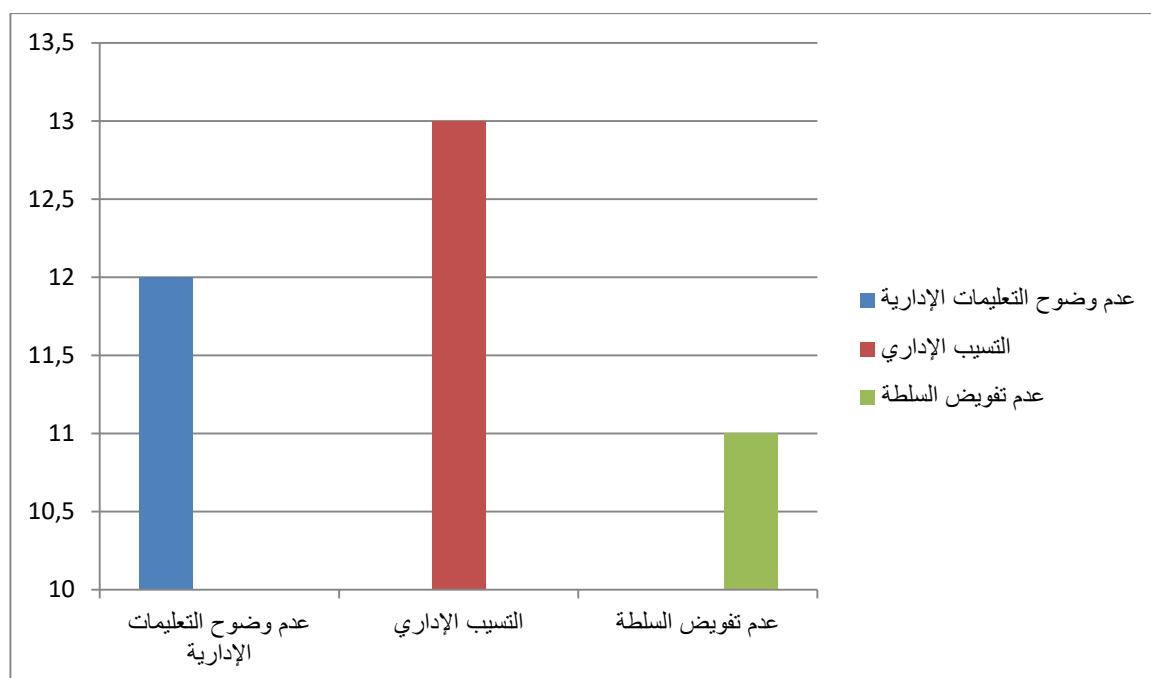
أما المرتبة الثانية و بنسبة 41.7% ما يعادل 15 من المبحوثين فحسب أجوبة المبحوثين القائد لا يحتاج لأن يراقب الموظفين أثناء أداء مهامهم كونه يعرف جيدا العامل الذي يحتاج للمراقبة و العمل الذي لا يحتاج لذلك بناء على معرفته السابقة لسلوك الموظفين.

السؤال رقم(15) : يتعلق ب العراقيل التي تواجه القادة الإداريين في مكافحة الفساد.

نص السؤال : ما هي العراقيل التي تواجه القيادة الإدارية في مكافحة الفساد الإداري؟

عراقيل القيادة لمكافحة الفساد	عدم وضوح التعليمات الإدارية	التسيب الإداري	عدم تفويض السلطة	المجموع
التكرار	12	13	11	36
النسبة المئوية	33.3%	36.1%	30.6%	100%

الجدول رقم (15) : يبين العراقيل التي تواجه القيادة الإدارية في مكافحة الفساد الإداري



الشكل رقم (15) : يبين العراقيل التي تواجه القيادة الإدارية في مكافحة الفساد الإداري

تحليل الجدول

نلاحظ من خلال الجدول (15) أن النسب متقاربة، و لكن في المرتبة الأولى يأتي التسبب الإداري بنسبة 36.1% ما يعادل 13 مبحوث أي أن القائد الذي يتساهل مع الموظفين ويترك لهم حرية التصرف ويترك باب الفساد دائما مفتوح أمامهم ، سيحول ذلك دون تمكنه من التقليل من ظاهرة الفساد مهما أجتهد. أما المرتبة الثانية فهي تعود إلى عدم وضوح التعليمات الإدارية بنسبة 33.3% ما يعادل 12 مبحوث حيث أن الموظفون لا يفهمون جيدا التعليمات الإدارية الواردة من القيادة مما يجعلهم عرضة للتصرفات الخاطئة وغير المنضبطة.

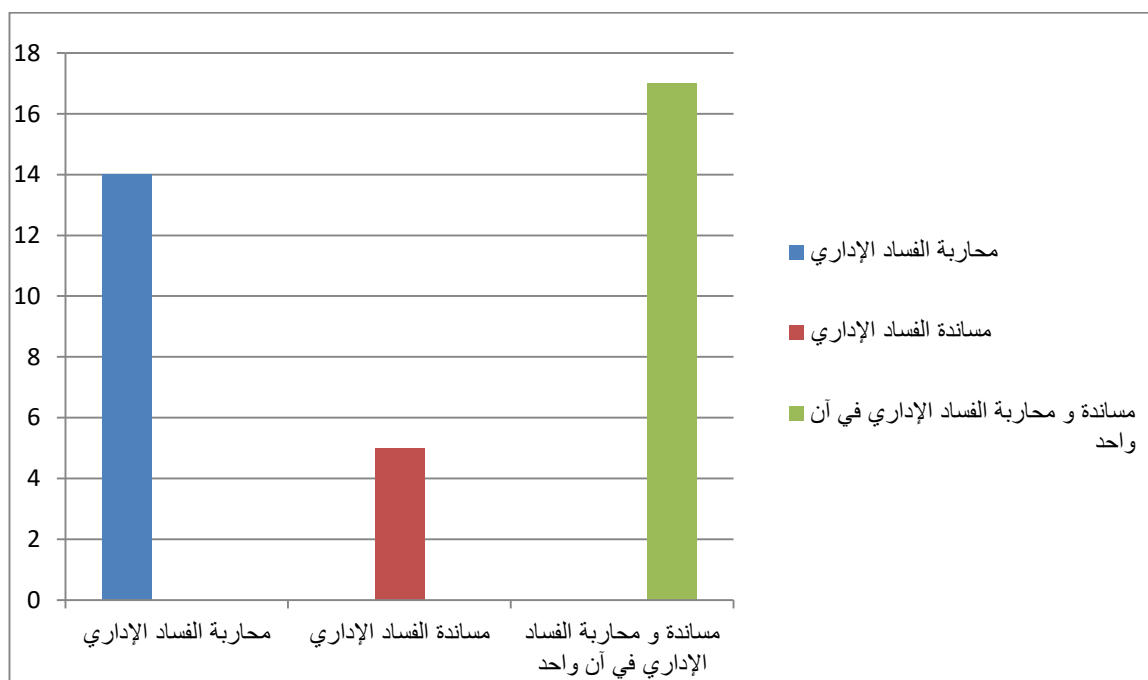
وفي المرتبة الثالثة فنجد عدم تفويض السلطة بنسبة 30.6% ما يعادل 11 مبحوث ، بما أن القيايين ليس لهم الصلاحيات كافية لردع الفساد في المؤسسة فإنهم ليسو الملامين على ممارسات الفساد التي يتورط فيها الموظفون ما يعرقل جهود مكافحة الفساد الإداري.

السؤال رقم (16) : يتعلق بموقف القيادة الإدارية من الفساد الإداري.

نص السؤال : ما هو موقف القيادة الإدارية من الفساد الإداري؟

موقف القيادة من الفساد الإداري	محاربة فساد الإداري	مساندة للفساد الإداري	مساندة و محاربة للفساد الإداري في آن واحد	المجموع
التكرار	14	5	17	36
النسبة المئوية	38.9%	13.9%	47.2%	100%

الجدول (16): يبين موقف القيادة الإدارية من الفساد الإداري



الشكل رقم(16): موقف القيادة الإدارية من الفساد الإداري

تحليل الجدول

من خلال الجدول رقم(16) نلاحظ أن المرتبة الأولى عادت فئة المستجوبين الذين صرحوا أن القيادة الإدارية مساندة للفساد الإداري في ان واحد تمثل بنسبة 47.2% ما عادل 17 من مبحوث أي أن القائد الإداري لا يبحث عن كشف ومحاربة الفساد المتستر والخفي وإنما يتركه و لا يحاربه ويكتفي بمحاربة الفساد الظاهر للعيان.

إما في المرتبة الثانية نجد فئة القائلين بأن القيادة الإدارية محاربة للفساد الإداري وذلك بنسبة 38.9% ما عادل 14 من مبحوث أي أن القائد الإداري يحارب الفساد بكل أشكاله و يسعى من أجل القضاء عليه سواء كان ظاهرا أو خفيا.

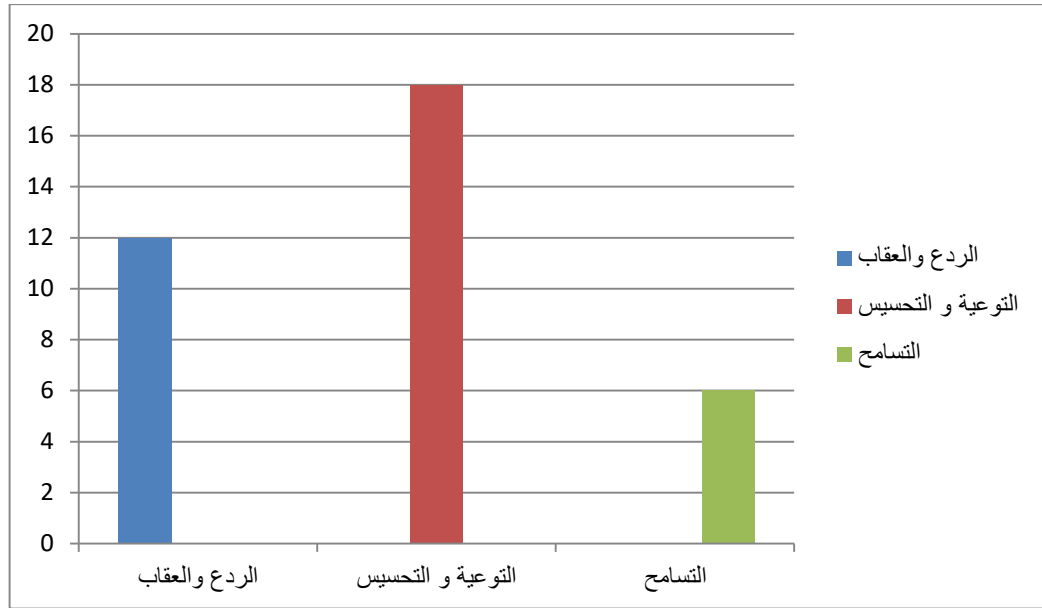
و في المرتبة الثالثة فنجد فئة القائلين بأن القيادة الإدارية مساندة للفساد الإداري و ذلك بنسبة 13.9% ما عادل 05 من مبحوث بما أن القيادة لا تكشف الفساد وتتستر عليه ولا تسعى للقضاء عليه و لا تعاقب مرتكبه فإن ذلك يعتبر بمثابة مساندة للفساد الإداري .

السؤال رقم (17) : المتعلق أسلوب القائد في التعامل مع حالات الفساد المكتشفة في الإدارة.

نص السؤال : في حالة اكتشاف تجاوزات داخل الإدارة ,فما هو أسلوب القائد لتجاوزها؟

أسلوب القائد لمكافحة الفساد	الردع والعقاب	التوعية و التحسيس	التسامح	المجموع
التكرار	12	18	06	36
النسبة المئوية	33.3%	50%	16.7%	100%

الجدول رقم(17) : يبين أسلوب القائد في التعامل مع حالات الفساد المكتشفة في الإدارة.



الشكل رقم (17) : يبين أسلوب القائد في التعامل مع حالات الفساد المكتشفة في الإدارة.

تحليل الجدول :

من خلال الجدول رقم (18) نجد أن المرتبة الأولى تعود إلى فئة المبحوثين المصرحين بأن القائد يعتمد على الأسلوب المبني على التوعية و التحسيس و ذلك بنسبة 50% ما عادل 18 من مبحوث ، أي أن القائد في حالة اكتشافه للتجاوزات وحالات الفساد في الإدارة فعليه أن يقوم بتوعية و تحسيس مرتكبيه بخطورة ما قاموا به و يمنع تكرارها مستقبلا.

أما في المرتبة الثانية فنجد فئة المبحوثين المصرحين بأن القائد الإداري عليه أن يعتمد على أسلوب الردع والعقاب ضد من قام بالتجاوزات وممارسات الفساد وذلك بنسبة 33.3% ما عادل 12 من مبحوث ، و ان لا يتسامح معهم و يطبق عليهم كل القوانين المتاحة في يده حتى يكونوا عبرة لغيرهم.

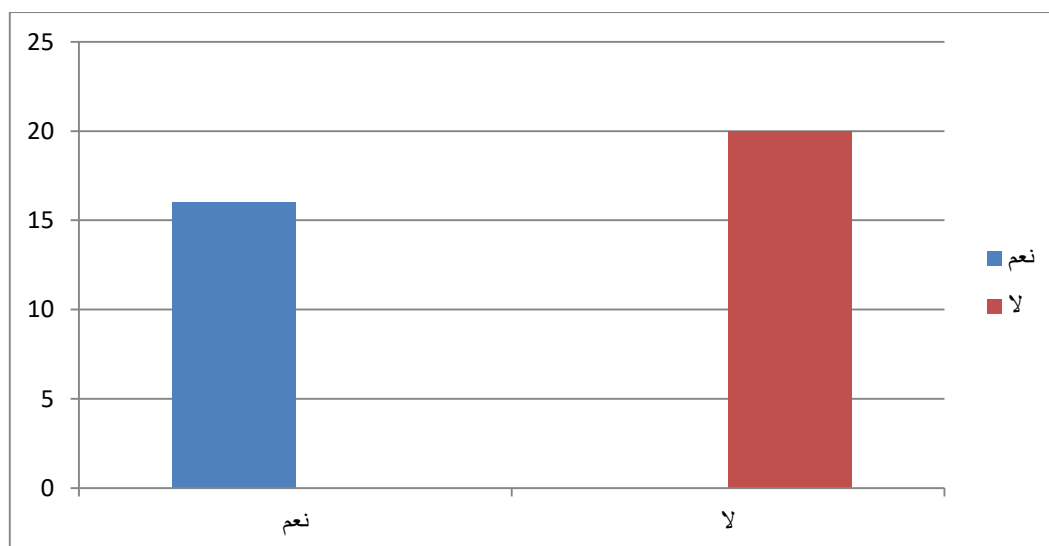
وفي المرتبة الثالثة نجد فئة المبحوثين القائلين بأن القائد عليه ان تساهل و يتسامح مع مرتكبي التجاوزات وممارسي الفساد بنسبة 16.7%، ما عادل 06 من مبحوث لأن أسلوب الردع و العقاب والشدّة قد تكون نتائجه وخيمة على استقرار نظرا لحجم الفساد في الإدارة الجزائرية.

السؤال رقم(18) : المتعلق بتأثير الصراعات الشخصية في جهود مكافحة الفساد.

نص السؤال : هل تؤثر الصراعات الشخصية بين القائد و الموظفين على جهود مكافحة الفساد؟

تأثير الصراعات الشخصية بين القائد و الموظف على جهود مكافحة الفساد	نعم	لا	المجموع
التكرار	16	20	36
النسبة المئوية	%44.4	%55.6	%100

الجدول رقم (18) : يبين تأثير الصراعات الشخصية بين القائد والموظفين على جهود مكافحة الفساد الإداري.



الشكل رقم(18) : يبين تأثير الصراعات الشخصية بين القائد و الموظفين على جهود مكافحة الفساد

الإداري .

تحليل الجدول

نلاحظ من خلال الجدول رقم (19) أن المرتبة الأولى تعود لفئة المبحوثين المصرحين بأن صراعات

العمل لا تؤثر على جهود مكافحة الفساد و ذلك بنسبة %55.6 ما يعادل 20 مبحوث ، فالقائد والموظفين

يقومون بعملهم مهما كان الصراع فهم لا يبالون به.

أما المرتبة الثانية قد صرح ما يعادل نسبته 44.6% ما يعادل 16مبحوث من المبحوثين بأن الصراعات بين القائد و الموظف تؤثر على جهود مكافحة الفساد لأن محاربته تحتاج إلى تعاون جميع أطراف المنظمة ، فالفساد قضية الجميع ويحتاج إلى تعاون كل من القائد و الموظف لتطويقه.

ثالثا - محور الحلول المقترحة لتفعيل دور القيادة الإدارية في مكافحة الفساد الإداري في الجزائر .

و إلى جانب الأسئلة المغلقة و كذا الأسئلة المغلقة و المفتوحة معا ، تتضمن الاستمارة أسئلة مفتوحة و تركز أغلبها على اقتراحات المبحوثين و تتمثل في :

السؤال 19: ماهي مقترحاتك حول كيفية محاربة الفساد الإداري في الإدارات الجزائرية؟

الملاحظ أن معظم الأجوبة تضم المقترحات التالية:

- إخضاع القياديين و الموظفين المتورطين في الفساد للعقوبات الصارمة و وضع قوانين أكثر صرامة و ردعية من أجل ردع الموظف ومنعه من تكرار ممارسات الفساد في ذلك مستقبلا، وحتى يكون عبرة لغيره من الموظفين.

- الحوار و التواصل بين القائد والمروؤوس و كذلك المعاملة الحسنة و التبادل و الاحترام بينهما ، كل هذا يحفز الموظف على الانضباط في العمل و عدم التورط في معاملات الفساد.

- رفع الأجور، لأن ذلك يرفع من معنويات كل من القائد والموظفين ويجعلهم يعطون أقصى ما لديهم من جهد لوظيفتهم و يحول دون تعاطيهم للفساد خاصة الرشوة لرفع مدخولهم المادي.

- عدم التمييز بين الموظفين و معاملتهم بنفس الطريقة خاصة في حالة التورط في قضايا الفساد، رغم أن هذا أخطر ما يمكن أن يتعرض له الموظف بمعنى تطبيق القانون والعقوبات على المتورطين في الفساد على قدم المساواة دون التمييز بينهم.

- التبليغ عن الفساد حتى يعاقب الجاني و يكون عبرة للآخرين و حماية المبلّغين و الشهود.
- الرقابة الدائمة للموظفين حيث يكون القائد على علم دائم بكل ما يقومون به أثناء العمل.
- الإضراب عن العمل كاحتجاج على تفشي مظاهر الفساد خاصة إذا كان صادرا من القيادة.
- التركيز على البرامج الهادفة إلى التحسيس بمخاطر تورط القيادة والموظفين في الفساد على مستقبلهم الوظيفي .
- توفير المحيط الملائم للعمل وتوفير الإمكانيات المادية و البشرية اللازمة حتى لا يتورط الموظفون في الفساد.

السؤال 20: حسب رأيك للحد من الفساد الإداري في الجزائر، ماهي الخصائص التي يجب أن تتوفر في القائد الإداري ؟

أغلبية المقترحات جاءت على النحو التالي:

- أن يكون ذو مستوى تعليمي عالي.
- أن يكون ذو خبرة في مجال تخصصه ويعلم بكل الخبايا التي يمكن أن تحصل.
- أن يكون صارما في اتخاذ القرارات والعدل في تطبيق القانون و فرض العقوبات على الموظفين المفسدين.
- أن يتمتع بالضمير المهني و القناعة و النزاهة و تحمل المسؤولية.
- أن يتمتع بالكاريزما قوة الشخصية و الهيبة و أن يكون صاحب المبادئ.
- أن يكون مهتما بالموظف و يعمل على توفر الشروط اللازمة للعمل.
- توضيحه لأوامر العمل بدقة حتى تنفذ بدقة وسهولة دون عراقيل.

السؤال 21: إذا كانت القيادة غير قادرة على مكافحة الفساد الإداري فما هي الحلول التي تراها مناسبة

لتفعيل دورها في مكافحة الفساد الإداري في الجزائر ؟

و قد كانت أغلبية المقترحات كالتالي:

- الحد من المركزية الشديدة و تفويض السلطات للموظفين.
- تحفيز الكفاءات الجديدة و تسهيل المهام عليهم.
- في حالة فشل القادة في مكافحة الفساد يجب عليهم ترك مكانهم لقادة آخرين يكونون قادرين على حل مشاكل المنظمة و مواجهة الفساد، أي وضع الشخص المناسب في المكان المناسب.
- وضع قوانين أكثر ردية و صرامة من أجل محاربة الفساد و القضاء عليه من جذوره.
- عدم احتكام القائد للعاطفة في العمل.
- معاقبة القادة المسؤولين المتهاونين في مكافحة الفساد و التستر عليه ومراقبة المتورطين في الفساد و اللجوء إلى الإضراب و إشهارهم في وسائل الإعلام إن لزم الأمر.

المطلب الثاني : تحليل نتائج الدراسة الميدانية

من خلال دراستنا الميدانية التي قمنا بها لبلدية تيزي وزو و بالتحديد في مديرية الإدارة و المالية حول موضوع دور القيادة الإدارية في مكافحة الفساد الإداري في الجزائر ،و عند توزيعنا للاستمارات و عرضها و تحليلها استخلصنا النتائج التالية:

- أغلبية الموظفين هم إناث بنسبة 69.44% ما يعادل 25 مبحوث ، دليل على أن المسؤولين في بلدية تيزي وزو لا يوظفون الذكور فقط فالنساء لديهم نصيب من الوظائف كذلك .

- المناصب القيادية في بلدية تيزي وزو من نصيب الكهول لأن لديهم الخبرة الكافية التي تساعدهم لتقديم خدمة أفضل للمواطن . ولكن من جانب آخر هذا الأسلوب يحرم الطاقات الشبانية من تولي المناصب القيادية و إثبات كفاءتهم و قدراتهم القيادية.
- أغلبية الموظفين توظفوا على أساس المسابقة و ليس المعرفة الشخصية أو الرشوة حسب نتائج الاستبيان ما يعادل 44.4%، و هذا دليل على أن اختيار القيادة الإدارية في بلدية تيزي وزو للموظفين قائم على أساس الجدارة و الكفاءة لكن هذا دليل غير كاف لأنه مبني على تصريحات المبحوثين التي قد تقتصر إلى المصادقية لحساسية الموضوع.
- حسب آراء موظفي مديرية الإدارة و المالية في بلدية تيزي وزو فإن أكثر الأسباب التي أدت إلى إنتشار الفساد الإداري في الإدارات الجزائرية هو تدني الأجور بنسبة 30% ما يعادل 11 مبحوث تؤدي بالموظف إلى طلب رشاوى من أجل رفع مدخوله المادي لسد إحتياجاته اليومية .
- و استنتجنا أن الاختلاس حسب أجوبة المبحوثين بنسبة 19.4% ما يعادل 07 مبحوث هي الظاهرة الأكثر انتشارا في الإدارة الجزائرية ، سواء بالنسبة للقائد أو الموظف فهم يبحثون عن الربح الوفير ، حيث يحتالون على تكلفة المشروع حيث يضخمون فواتير المشروعات لتحقيق الثراء السريع.
- و لاحظنا كذلك أن الأسلوب القيادي الأكثر اعتمادا من قبل القائد الإداري في الإدارة الجزائرية من خلال استجوابنا للموظفين هو الأسلوب التسيبي بنسبة 38.9% ما يعادل 14 مبحوث أي إعطاء الحرية المطلقة للموظفين و عدم مراقبتهم لكيفية أداء أعمالهم و هذا يؤدي إلى الفساد الإداري .
- بالنسبة لموظفي بلدية تيزي وزو فهم لا يقدمون أي خدمات خارجة عن القانون لأي كان حسب تصريحاتهم ما نسبته 61.1% ، ما يعادل 19 مبحوث دليل على أن قائدهم الإداري يستخدم النمط

الديمقراطي ، حيث الموظفون لهم الكلمة في المنظمة و رأيهم المحترم ، مما يزيد من ثقتهم في قائدهم و في أنفسهم .

- أغلبية موظفي مديرية الإدارة و المالية لبلدية تيزي وزو مع تشجيع محاربة القيادة الإدارية للفساد الإداري بنسبة 38.9% ما يعادل 14 مبحوث ، و حسب أجوبتهم في الاستمارة التي وزعناها عليهم ذكرو أن ابرز الصعوبات التي تعترض القيادة الإدارية في مكافحتها للفساد هي الحرية المطلقة و عدم مراقبة الموظفين أثناء عملهم ، و هذا يزيد من احتمالية إنتشار الفساد .
- حسب تصريحات بنسبة 47.2% ما يعادل 17 مبحوث فإن القيادة الإدارية مساندة و محاربة للفساد الإداري ، بمعنى أن القائد الإداري يحارب الفساد الظاهر فقط دون الباطن و هذا بسبب خوفه على منصبه أو أنه لا يبذل مجهودا كافيا لكشف الفساد الخفي الذي يكون أكثر خطورة من الظاهر للعلن .
- نصف المبحوثين أي 50% منهم ما يعادل 18 مبحوث صرحوا بأن القائد الإداري لمديرية الإدارة و المالية لبلدية تيزي وزو يعتمد أسلوب يقوم بتوعية و تحسيس و توعية الموظفين بإخطار الفساد الإداري على المؤسسة و على حياة المهنية للموظف .

أغلبية المبحوثين اقترحوا الحلول التالية لتطوير دور القيادة في مكافحة الفساد الإداري ، و هي كما يلي :

- يجب الاعتماد في التوظيف و تولي المناصب القيادية على مبدأ الشخص المناسب في المكان المناسب وليس على المحاباة و المحسوبية كما يحصل في الإدارة الجزائرية الحالية.

- إعطاء العلاقات الإنسانية قيمة أكبر، لأن الإنسان من أهم الموارد التي يجب أن تتمسك به الإدارة ولا تتركه للقطاعات الأخرى ، خاصة إذا كان منضبطاً و معروفاً بنزاهته فالقائد و الموظف الناجح في عمله و النزيه نادر حالياً.
- إعداد برامج تدريب و تكوين للقيادة والموظفين خاصة في المجال القانوني لاسيما قوانين مكافحة الفساد و الوقاية منه لمنع تورطهم في الممارسات الفساد الناتجة عن جهل القوانين.
- الاهتمام بالقائد والموظف حتى يشعر أنه جزء لا يتجزأ من المنظمة فيقوم بعمله وصلاحياته على أتم وجه.
- معاقبة القياديين و الموظفين المتورطين في الممارسات خارج نطاق القانون حتى يكونوا عبرة للبقية ولا يفكروا ولو مجرد تفكير في القيام بأمر مماثل مستقبلاً.
- إشراك الجميع في مكافحة الفساد من القادة و المرؤوسين لأنها قضية الجميع.

خلاصة الفصل

في هذا الفصل قمنا بدراسة ميدانية لبلدية تيزي وزو و بالتحديد مديرية الإدارة و المالية حول موضوع دور القيادة الإدارية في مكافحة الفساد الإداري في الجزائر ، حيث وزعنا استمارات على موظفي المديرية و التي تحتوي على الأسئلة المفتوحة و المغلقة في أن واحد و الأسئلة المفتوحة و المغلقة كل على حدي .

حيث قمنا بتوزيع هذه الاستمارات على أربعة مصالح إدارية و هي :

- مصلحة المستخدمين و التكوين .

- مصلحة المالية و الميزانية .

- مصلحة أملاك الدولة .

- مصلحة الصفقات و الإحصائيات و الإعلام الآلي .

و قسمنا هذه الدراسة التطبيقية إلى مبحثين ، المبحث الأول خصصناه لتعريف المؤسسة محل الدراسة و تفرع إلى مطلبين ، في المطلب الأول عرّفنا بلدية تيزي وزو و ذكر هيئاتها ، و في المطلب الثاني عرّفنا الهيئة المستقبلية و شرحنا تنظيمها الهيكلي .

أما في المبحث الثاني جاء بعنوان عرض و تحليل نتائج الاستمارة ، و هذا المبحث تفرع إلى ثلاث مطالب حيث في المطلب الأول قمنا بعرض عينة الدراسة و بيانات الاستمارة ، و في المطلب الثاني قمنا بتحليل بياناتها ، و المطلب الثالث خاص بتحليل نتائج الاستمارة .

و في الأخير ختمنا الفصل بمجموعة من الحلول و الاقتراحات قدمها المبحوثين لتفعيل دور القيادة الإدارية في مكافحة الفساد الإداري في الجزائر و يمكن تلخيصها فيما يلي :

- على القائد الإداري أن يكون ذوي خبرة في مجال تخصصه .
- معاقبة كل المتورطين في الفساد دون تمييز .
- الرفع من أجور القياديين و الموظفين و هذا الإجراء من شأنه رفع من معنويات القائد و الموظف ، و بهذا يتفادون الرشاوى لرفع مدخولهم المادي لتلبية إحتياجاته اليومية .
- التوعية ككل و التحسيس بمخاطر الفساد على مستقبل القائد الموظف على مساره المهني و المؤسسة.
- يجب على القائد أن يكون صارما في اتخاذ القرارات وعادلا في فرض عقوبات على المتورطين في الفساد .
- يجب على القائد الإداري أن يكون له كاريزما قوية لكي يكون القدوة للموظفين .

الخاتمة

من خلال دراستنا لموضوع القيادة الإدارية ودورها في مكافحة الفساد الإداري في الجزائر ، اتضح لدينا أن القيادة الإدارية لديها الكثير من التعريفات والمصطلحات المتداخلة فيما بينها ،وليس نتيجة تعريف فكر واحد أو بيئة واحدة و لكن مفهومها تطور عبر مراحل زمنية متباينة. و نحن في دراستنا تطرقنا إلى عدة تعريفات حسب كل اتجاه : الاتجاه التقليدي الذي ركز في تعريفه للقيادة الإدارية على قدرة القائد في التأثير على الجماعة من حيث امتلاكه للقيم و الإمكانيات الشخصية لتحفيز المرؤوسين لتحقيق الأهداف .بينما الاتجاه السلوكي عرفها على أنها تركز على السلوك الذي يتخذه القائد يطبق للتأثير على الآخرين ، و من جهة أخرى الاتجاه الموقفي لم يعطي نمطا قياديا واحدا في جميع الظروف ، فالموقف لديه تأثير على اتخاذ القرار و يفرض إتباع أساليب مختلفة مع المرؤوسين .

و كذلك تطرقنا إلى تعريف الإدارة حسب علماء الإدارة ، فمنهم من عرفها على أساس السلطة الرسمية وأن القائد له الحق في إصدار الأوامر و على المرؤوسين إطاعته دون عصيان ، و منهم من يعرفها على أساس السلطة المقبولة أي أن الجماعة تقبل القيادة و الأوامر طوعية و باختيار منهم . بينما البعض الآخر أعطى لها تعريفا على أساس الوظيفة و المهام القيادية ، حيث القائد هو الذي يراقب و ينسق الأعمال و يتخذ القرارات .

كما تناولنا متطلبات القيادة الإدارية الفعالة ، وأبرزها: توفر البيئة الملائمة للعمل ووجود قائد ماهر ذو كفاءة عالية ويستطيع التأثير على فريق عمله ، ووجود جماعة عمل تقبل الأوامر طوعية ، كذلك تطرقت هذه الدراسة إلى أنماط ونظريات القيادة الإدارية. وحسب المفكرين و المدارس الفكرية المختلفة.

استنتجنا من الدراسة أن القائد الإداري يجب عليه امتلاك العديد من المهارات لكي يفهم أطراف العملية الإدارية و منها : المهارات الإنسانية و الفكرية و التنظيمية و الفنية أو التقنية .

وشرحنا معايير اختيار القيادة الإدارية و التي تكون إما على أساس المركز الاجتماعي أو على أساس الحرية المطلقة و الجدارة أو حسب معيار الخبرة أو معيار الانتخابات.

و من جهة أخرى تطرقت الدراسة إلى ظاهرة الفساد الإداري من كل جوانبها ، إبتداء من تطورها التاريخي و استنتجنا أنه من الصعب تحديد نقطة بداية لظهورها ، إلا أنه يمكن الجزم بوجودها في سائر المجتمعات الإنسانية وعلى مرّ العصور حيث انتشرت في ثلاثة (3) كبرى و هي: حضارة بلاد الرافدين والحضارة الصينية واليونانية وكذا في العصور الوسطى والعصر الحديث، وشرحنا أنواع الفساد الإداري ومناهج ومداخل دراسته وصوره وأسباب انتشاره سواء الاقتصادية أو الإدارية أو السياسية والاجتماعية أو الثقافية وآثاره السلبية.

كما قمنا بإسقاط الدراسة على الإدارة الجزائرية ، تبين لنا أن الجزائر من الدول التي تعرف نموا متزايدا لظاهرة الفساد الإداري في السنوات الأخيرة ، حيث تتبعنا تطوره من الفترة العثمانية ثم الفترة الإستعمارية ثم فترة ما بعد الاستقلال ، واستنتجنا أن الجزائر تعاني من مختلف صور الفساد الإداري و أبرزها التهرب الضريبي و الرشوة و المحسوبية و إستغلال النفوذ و التسبب الإداري الخ ، والتي شرحها قانون الوقاية من الفساد و مكافحته 01/06 . و هذه المظاهر طالت المؤسسات الإدارية الجزائرية بشكل رهيب بمختلف مجالاتها و هذا راجع لعدة أسباب سواء كانت قانونية أو سياسية أو اجتماعية أو إدارية .

استنتجنا في الفصل الثاني أن للفساد الإداري آثار وخيمة على جميع المجالات، ولاحظنا أن للقيادة الإدارية دور في مكافحة الفساد الإداري في الجزائر من خلال الجهود و الإصلاحات التي

قامت بها الدولة الجزائرية لعلاج هذه الظاهرة التي بسببها انهارت كل الأنظمة و المؤسسات في العالم التي تفشى فيها الفساد بكثرة، ولتفعيل دور القيادة في معالجتها ومن هذه الجهود نذكر: إعادة صياغة الهياكل و المهام الإدارية و إعادة فرض الرقابة على المؤسسات وتطوير آلية تامين تدريب الموارد البشرية و مراجعة نظام الأجور للمسؤولين والموظفين والذي له دور كبير في إنتشار الفساد الإداري بين القياديين والموظفين. و لكن هذه الجهود بعضها نجح و بعضها فشل لعدة أسباب و صعوبات واجهت القيادة الإدارية و منها :

- نقص خبرة القائد الإداري الجزائري و محدودية صلاحياته في مجال مكافحة الفساد.
 - عدم اختيار القيادات الإدارية بحرفية ما يحول دون انتقاء القيادات النزيهة و الكفوءة غير المتورطة في ممارسات الفساد و القادرة على محاربته.
 - عدم قدرة القيادة الإدارية على مواكبة التطورات التي مست ظاهرة الفساد الإداري و آليات مكافحته.
 - تركيز السلطة في يد واحدة و عدم التفويض ما يعقد مهمة مكافحة الفساد الإداري.
- ومن خلال دراستنا الميدانية لبلدية تيزي وزو و من خلال الاستبيان الذي وزعناه على لموظفي مديرية الإدارة و المالية بالبلدية، استنتجنا أن القيادة الإدارية للكهول فقط لأنهم لا يستطيعون التخلي عن مناصبهم و إعطاء الدور للطاقات الشبانية لإبراز قدراتهم و إبداعاتهم و كفاءاتهم القيادية، و سبب اختيارنا للبلدية كدراسة حالة هي لأنها هي الأساس في الدولة و أبرز مؤسساتها الأكثر عرضة لظاهرة الفساد الإداري، و من خلال استجوابهم حول كيفية تفعيل دور القيادة الإدارية في مكافحة الفساد الإداري في الجزائر اقترحوا عدة حلول منها :

- الاعتماد في التوظيف وتولي المناصب القيادية على مبدأ الشخص المناسب في المكان المناسب وليس على المحاباة و المحسوبية كما يحصل في الإدارة الجزائرية الحالية.
- إعطاء العلاقات الإنسانية قيمة أكبر لأن الإنسان حالياً من أهم الموارد التي يجب أن تتمسك بها الإدارة ولا تتركه للقطاعات الأخرى خاصة إذا كان منضبطاً و معروفاً بنزاهته. فالقائد والموظف النزيه في عمله نادرة حالياً.
- إعداد برامج تدريب و تكون للقياديين والموظفين خاصة في المجال القانوني لاسيما قوانين مكافحة الفساد و الوقاية منه لمنع تورطهم في ممارسات الفساد الناتجة عن جهل القوانين.
- اهتمام القيادة بالموظف حتى يشعر أنه جزء لا يتجزأ من المنظمة فيقوم بعمله على أتم وجه.
- معاقبة القيايين والموظفين المتورطين في الممارسات خارج نطاق القانون حتى يكونوا عبرة للبقية ويكرهون هذه الممارسات مستقبلاً.
- و غيرها من الحلول التي قد تساعد من الحد على الفساد الإداري وتفعيل دور القيادة في مكافحة الظاهرة .
- و هكذا قمنا بتأكيد الفرضيات التي طرحناها مسبقاً :
- على الإدارة الجزائرية أن تضع الشخص المناسب في المكان المناسب أي وضع شخص ذوي كفاءة و خبرات و مؤهلات في منصب يليق بتخصصه لأن هذا من شأنه التقليل من ممارسات الفساد .
- هناك عراقيل كثيرة تواجه القيادة الإدارية وتحد من فعاليتها في محاربة الفساد الإداري ،فالقائد بحاجة إلى معرفة كل القوانين التي تحكم سلوك تابعيه و نقص الخبرة لديه بهذه الأمور من شأنها أن تسلبه القوة التي تجعله أكثر فعالية ، وهذا ما يعرقل جهوده مكافحته للفساد الإداري.

تركيز السلطة في يد القادة الإداريين واحتكرها ، يؤدي إلى عدم تفويض الصلاحيات ما يسبب في بطئ الإجراءات الإدارية و بالتالي هدر الوقت والمال العام ، بالإضافة إلى عدم إعطاء الدور للفئة الشبانية لتولي المناصب القيادية.

-أما فيما يخص أسلوب القيادة الإدارية المناسب للحد من الفساد هو الأسلوب ديمقراطي سيساهم في التقليل من نسب الفساد ، حيث أن القائد الديمقراطي يشرك الجماعة في اتخاذ القرارات و يأخذ بآراء إتياعه و يمنحهم الأجر الملائم ، وهذا ما يضمن الولاء لقائدهم و يعزز ثقتهم فيه ومن ثمة تقلل من تورطهم في ممارسات الفساد ،أما إن كان الأسلوب المتبع من طرف القائد أسلوبا استبداديا حيث يعطي الأوامر ويجبر الأتباع على الطاعة العمياء ولا يهتم باحتياجاتهم ولا يوفر لهم الأجر الملائم، فهذا سيؤدي بهم إلى الانحراف بالوظيفة وعدم إحساسهم بالاستقرار النفسي و اللجوء إلى ممارسات الفساد لسد احتياجاتهم .

- و أكدنا الفرضية الرابعة في دراستنا التطبيقية لبلدية تيزي وزو و التي تقول أن نوعية القيادة الإدارية في هذه البلدية أثرت سلبا على الأداء الوظيفي للموظفين العاملين فيها و هذا إستنتاجنا من خلال زيارتنا لها ، وعلى الرغم من إجابتهم التي كانت الدبلوماسية تخوفا من فقدان منصبهم ، و لكننا من خلال ملاحظتنا لما يجري في مديرية الإدارة و المالية لاحظنا أن الموظفين معظمهم داخل مكاتبهم ولا يؤدون مهامهم على أكمل وجه و المدير نادرا ما يمر لمراقبتهم ، و عندما ذهبنا لاسترجاع الاستثمارات لم نجد معظم الموظفين في مكاتبهم على الرغم من أنه كان وقت العمل و هذا دليل على استهتارهم و الحرية المطلقة التي منحها إياهم رئيس مصلحة مديرية الإدارة و المالية لبلدية تيزي وزو. و هذا الأسلوب الذي يتبعه القائد في قيادته لا يصلح لمكافحة الفساد الإداري في إدارته و لكن يساعد في انتشاره .

الملاحق

جامعة مولود معمري تيزي وزو

كلية الحقوق و العلوم السياسية

قسم العلوم السياسية

تخصص : إدارة الموارد البشرية

استمارة بحث بعنوان

دور القيادة الإدارية في مكافحة الفساد الإداري في الجزائر

- دراسة حالة مديرية الإدارة و المالية ببلدية تيزي وزو -

سيدي الكريم ، سيدتي الكريمة:

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته، أما بعد:

يسرنا نحن الطالبتين في سنة ثانية ماستر بقسم العلوم السياسية أن نقدم لكم هذا الاستبيان الخاص بمذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر في العلوم السياسية ، تخصص " إدارة الموارد البشرية " ، تحت عنوان " دور القيادة الإدارية في مكافحة الفساد الإداري في الجزائر " . دراسة حالة مديرية الإدارة و المالية في بلدية تيزي وزو، و نأمل منكم الاطلاع عليه بكل عناية ثم التفضل بالإجابة على الأسئلة الواردة فيه بكل دقة وموضوعية، ووضع علامة (X) أمام الاختيار الذي يتفق مع إجابتكم ، و التي ستكون لها اثر كبير للوصول إلى نتائج صادقة.

و نحيطكم علما بأن إجابتكم والمعلومات التي تدلون بها سوف تعامل بسرية تامة ولن تستخدم إلا في أغراض البحث العلمي.

و نشكركم مسبقا على مساعدتكم و تعاونكم معنا.

الأستاذة المشرفة

إعداد الطالبتين

د. عزوق نعيمة

بلخير حسبية

بوريشة لامية

السنة الجامعية 2020/2019

أرجو التكرم بالإجابة على الأسئلة التالية:

المحور الأول : البيانات الشخصية

1- الجنس:

ذكر ☐ أنثى ☐

2 - السن:

اقل من 30 سنة ☐ من 30 إلى 50 سنة ☐ من 50 إلى 60 سنة ☐

3 - المستوى التعليمي :

ابتدائي ☐ متوسط ☐ ثانوي ☐ جامعي ☐

4 - الحالة الاجتماعية :

أعزب ☐ متزوج ☐

5 - الرتبة الإدارية:

ملحق إداري ☐ عون إداري ☐ رئيس مصلحة ☐ مستوى آخر ☐

6 - الخبرة المهنية ؟

اقل من 5 سنوات ☐ من 5 إلى 10 سنوات ☐ أكثر من 10 سنوات ☐

7 - اساس التوظيف ؟

على أساس الشهادة ☐

على أساس المسابقة ☐

أساليب أخرى ☐

المحور الثاني: البيانات الموضوعية

8- ما هي طرق التوظيف الأكثر ممارسة في الإدارات الجزائرية ؟

مسابقات الجدارة والكفاءة

معرفة شخصية

الرشوة

التوظيف الالكتروني

9- حسب رأيك ما هو السبب في انتشار الفساد الإداري في بلدياتنا ؟

تدني الأجور طغيان المصلحة الشخصية ضعف الأجهزة الرقابية و ضعف

القيادة

اللامبالاة

10- ما هي أكثر صور الفساد الإداري الأكثر انتشارا في البلديات الجزائرية ؟.

الرشوة

المحاباة و المحسوبية نهب المال العام

استغلال النفوذ إفشاء السر المهني

الاختلاس التسريب

التهرب الضريبي

11- ما هو نمط القيادة المستخدم في التعامل مع الموظفين في البلديات الجزائرية ؟

ديمقراطي

☐ تسلطي

☐ تسيبي

12- إذا رأيت عملا فاسدا فهل تبلغ عنه ؟

نعم ☐ لا ☐ أحيانا ☐

إذا كانت الإجابة بنعم فما هو أسلوبك في التبليغ:

☐ كتابي

☐ شفوي

☐ أسلوب آخر

13- إذا جاءك قريب أو صديق أو مسؤول يطلب التيسير لخدمة له خارج حدود القانون فهل

تساعده ؟

نعم ☐ لا ☐ أحيانا ☐

14- هل يحتاج القائد إلى مراقبة الموظفين أثناء أداء مهامهم ؟

نعم ☐ لا ☐

و إن وجدت كيف تتم هذه المراقبة؟

.....

.....

15- ما هي العراقيل التي تواجه القيادة الإدارية في مكافحة الفساد الإداري؟

☐ عدم وضوح التعليمات الإدارية

☐ التسيب الإداري

☐

عدم تفويض السلطة

16- ما هو موقف القيادة الإدارية من الفساد الإداري؟

☐

محاربة للفساد الإداري

☐

مساندة للفساد الإداري

☐

مساندة ومحاربة للفساد الإداري في آن واحد

17- في حالة اكتشاف تجاوزات داخل الإدارة ،فما هو أسلوب القائد لتجاوزها؟

☐

الردع العقاب

☐

التوعية و التحسيس

☐

التسامح و التساهل

18- هل تؤثر الصراعات الشخصية بين القائد و الموظف على جهود مكافحة الفساد الإداري؟

☐

لا

☐

نعم

علل إجابتك.....

.....

المحور الثالث: الحلول المقترحة لتفعيل دور القيادة الإداري في مكافحة الفساد الإداري في الجزائر .

1-ما هي مقترحاتك حول كيفية محاربة الفساد الإداري في الجزائر ؟

.....

.....

.....

2- حسب رأيك للحد من الفساد الإداري في الجزائر ، ماهي الخصائص التي يجب أن تتوفر في القائد الإداري؟

.....
.....

3-إذا كانت القيادة الإدارية غير قادرة على مكافحة الفساد الإداري ،ما هي الحلول التي تراها مناسبة لتفعيل دورها في مكافحة الفساد الإداري في الجزائر ؟

.....
.....

قائمة المراجع

المراجع باللغة العربية

أ. النصوص القانونية و الإتفاقيات

1- الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية ، قانون رقم 66-156 المؤرخ في 8 يونيو سنة 1966، المتضمن قانون العقوبات ، **الجريدة الرسمية العدد 49** ، مؤرخ في 11 جويلية 1966، المعدل و المتمم للأمر رقم 01/14 ، الموافق ، ل 1 فيفري 2014 ، **الجريدة الرسمية** ، العدد 07.

2- الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية ، القانون رقم 80/05 المؤرخ في 01/03/1980، المتعلق بممارسة وظيفة الرقابة من طرف مجلس المحاسبة ، **الجريدة الرسمية عدد 20** ، الصادر في 1980 .

3- الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية ، مرسوم رئاسي رقم 96-233 ، المتضمن إنشاء مرصد الوطني لمراقبة الرشوة و الوقاية منها ، المؤرخ في 16 صفر عام 1417 الموافق 2 يوليو سنة 1996.

4- إتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد المعتمدة من قبل الجمعية العامة للأمم المتحدة ، نيويورك ، 2003 .

5- المرسوم 314/06 المؤرخ في 22 نوفمبر 2006 يحدد تشكيلة الهيئة الوطنية للوقاية من الفساد ومكافحتها وتنظيمها وكيفيات سيرها ، **الجريدة الرسمية عدد 17**، الصادر بتاريخ 22 نوفمبر 2006.

- 6- الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية ، وزارة العدل ، قانون رقم 01/06 ، المؤرخ في 20 فيفري 2006 المتضمن قانون الوقاية من الفساد و مكافحته ، **الجريدة الرسمية** ، الطبعة 01 .
- 7- المواد 02 ، 16 ، 17 ، 19 ، 26 ، 62 ، 65 ، 67 من قانون رقم 10/11 المؤرخ في 20 رجب عام 1432 الموافق 22 يونيو 2011 المتعلق بالبلدية .
- 8- الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، رئاسة الجمهورية ، الأمانة العامة للحكومة ، قانون العقوبات المتضمن بعض جرائم الفساد الإداري ، 2015 .
- ب. الكتب الأكاديمية**
- 1- أبو زيد فهمي ، مصطفى ، حسين عثمان ، **الإدارة العامة** ، ط 1 ، الإسكندرية : الدار الجامعية ، 2003 .
- 2- بوحوش ، عمار ، **دليل الباحث في المنهجية و كتابة الرسائل الجامعية** ، الجزائر : المؤسسة الوطنية للكتاب ، 1985 .
- 2- حسني محمود ، نجيب ، **الموجز في شرح قانون العقوبات** ، القسم الخاص ، دار النهضة العربية ، 1993 .
- 3- حمادي عدي ، عطا ، **القيادة الإدارية الحديثة في إستراتيجية التنمية** ، الطبعة 1 ، 2012 ، عمان : دار البداية للنشر و التوزيع ، 2012 .
- 4- السكارنة ، بلال خلف ، **القيادة الإدارية الفعالة** ، الأردن : دار المسيرة للنشر و التوزيع ، 2014 .

- 5- الشطي ، إسماعيل و آخرون ، الفساد و الحكم الصالح في البلاد العربية ، بيروت : مركز دراسات الوحدة العربية ، 2004.
- 6- عبد الفتاح مطر، عصام ، ماهية الفساد الإداري ، الإسكندرية : دار الجامعة الجديدة ، 2015 .
- 7- العلاق، بشير، القيادة الإدارية ، الأردن : دار اليازوري للنشر والتوزيع، 2010.
- 8- فرحان طالب، علاء والعامري، علي حسين حميدي، إستراتيجية محاربة الفساد، عمان: دار الأيام للنشر والتوزيع، الأردن، 2015.
- 9- كلالة ظاهر، محمود، الإتجاهات الحديثة للقيادة الإدارية ، عمان : دار الزهراني للنشر والتوزيع، 2013.
- 10- المنوفي كمال ، نظريات النظم السياسية ، الكويت : وكالة المطبوعات ، 1980.
- 11- ماهر محمد، صالح، القيادة أساسيات و نظريات و مفاهيم ، 2004 ، الأردن : دار الكندي ، 2004 ،
- 12- المصراتي عبدالله ، أحمد ، الفساد الإداري- نحو نظرية في علم إجتماع الجريمة والانحراف الإجتماعي ، الإسكندرية : المكتب العربي الحديث ، 2011.
- 13- هاشم حمدي ، رضا ، الإصلاح الإداري ، عمان : دار الراية للنشر و التوزيع ، 2010.
- ج . الرسائل الجامعية
- أطروحات الدكتوراه
- 1- ابن حسن بن عمر ال الشيخ ، خالد بن عبد الرحمان ، الفساد الإداري أنماطه و أسبابه و سبل مكافحته ، أطروحة مقدمة لإستكمال نيل متطلبات شهادة الدكتوراه في العلوم الأمنية

- قسم العلوم الإدارية ، كلية الدراسات العليا ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، 2007.
- 2- بريسيم العمري ، شاهين قاسم ، أنماط القيادة الإدارية و تأثيرها في إنجاح المنظمات الحكومية ، دراسة تحليلية لأراء عينة من المدراء و العاملين في محافظة ذي قار ، **مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه فلسفة في الإدارة العامة** ، كلية الإدارة و الإقتصاد : جامعة سانت كليمنتس ، 2009.
- 3- بن عودة ، حورية ، الفساد وآليات مكافحته في إطار الإتفاقيات الدولية و القانون الجزائري ، **أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في الحقوق** ، التخصص قانون دولي وعلاقات دولية قسم الحقوق ، كلية الحقوق و العلوم السياسية ، جامعة الجيلالي ليايس سيدي بلعباس ، 2015 / 2014 .
- 4- حاحة ، عبد العالي ، الآليات القانونية لمكافحة الفساد الإداري في الجزائر ، **أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في الحقوق** ، قانون عام ، قسم الحقوق ، كلية الحقوق والعلوم السياسية ، جامعة محمد خيضر بسكرة ، 2012/2013.
- 5- مسعود ، ربيع ، متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في ظل قيادة إبداعية - دراسة حالة بنك البركة ، **أطروحة دكتوراه مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم الإقتصادية** ، تخصص إقتصاد و تسيير المؤسسة ، قسم العلوم الإقتصادية ، كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة محمد خيضر - بسكرة ، 2013-2014.

- 6- نجار ، لويظة ، التصدي المؤسساتي و الجزائري لظاهرة الفساد في التشريع الجزائري ، رسالة مقدمة لإستكمال متطلبات نيل شهادة الدكتوراه علوم ، تخصص القانون الجنائي و العلوم الجنائية ، قسم القانون الخاص ، كلية الحقوق ، جامعة منتوري قسنطينة ، 2013/ 2014
- 7- هبال ، عبد المالك ، دور القيادة الإدارية في إنجاح التغيير التنظيمي دراسة ميدانية عن تطبيق نظام ل.م.د في جامعات من الشرق الجزائري ، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في العلوم الإقتصادية ، قسم العلوم الإقتصادية ، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة - فرحات عباس- سطيف 1 ، 2015/2016.

مذكرات الماجستير

- 1- أبو ناموس رائدة ، عبد الكريم ، القيادة و علاقتها بالسلوك الإبداعي لدى العاملين بالخدمات الطبية العسكرية في محافظة غزة ، مذكرة مقدمة لإستكمال نيل متطلبات الحصول على الماجستير تخصص القيادة و الإدارة ، أكاديمية الإدارة و السياسة للدراسات العليا : فلسطين، غزة ، 2016
- 2- بن عبيد جهيمان الشكره ، منصور ، القيادة الإدارية مفهومها و أنماطها و نظرياتها ، مذكرة مقدمة لإستكمال متطلبات نيل رسالة الماجستير في علوم إدارية ، قسم العلوم الإدارية ، كلية الدراسات العليا ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، 2009.
- 3- خوني ، يوسف ، دور القيادة في التنمية المحلية من خلال المجالس المنتخبة ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية ، تخصص إدارة جماعات محلية ، قسم التنظيم السياسي والإداري ، كلية العلوم السياسية والعلاقات الدولية ، جامعة الجزائر 3 ، 2014/2015.

- 4- درويش ، توفيق ، فعالية القيادة الإدارية وعلاقتها بتحسين الأداء - دراسة ميدانية بشركة التركيب ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم إجتماع التنظيم والعمل ، قسم علم الإجتماع ، كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية ، جامعة الجزائر ، 2007/2006.
- 5- درويش ، شهيناز ، أثر أنماط القيادة الإدارية على تنمية إبداع الموارد البشرية ، مذكرة مقدمة لإستكمال متطلبات نيل شهادة الماجستير في تسيير الموارد البشرية ، تخصص تسيير الموارد البشرية و تسيير المؤسسات ، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري قسنطينة ، 2011 /2012.
- 6- صالحي ، سميرة ، أسلوب القيادة الإدارية و أثره على الفعالية الإنتاجية للمرؤوسين ، دراسة حالة مؤسسة سوناطراك - المديرية الجهوية بجاية - مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الإقتصادية ، تخصص تنظيم الموارد البشرية ، قسم العلوم الإقتصادية ، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة الحاج لخضر باتنة ، 2008/2007.
- 7- عرابي راسم البنا ، محمد أحمد ، الأنماط القيادية وعلاقتها بالسلوك الإبداعي لدى العاملين في جهاز الأمن الداخلي في قطاع غزة ، مذكرة مقدمة لإستكمال متطلبات الحصول على شهادة الماجستير ، تخصص القيادة والإدارة ، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا ، جامعة الأقصى ، 2017.
- 8- مجبور ، فازية ، إصلاح الدولة و مكافحة الفساد في الجزائر ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم السياسية ، فرع التنظيم و السياسات العامة ، قسم العلوم السياسية ، كلية الحقوق و العلوم السياسية ، جامعة مولود معمري تيزي وزو، 2015/06/15.

9- مراح ، سليمة ، التسيير الحديث في الإدارة العمومية في الجزائر ، مذكرة لنيل درجة الماجستير في القانون ، فرع الإدارة و المالية العامة ، كلية الحقوق و العلوم الإدارية ، جامعة الجزائر ، 2001/2000 .

10- لافي إباد ، عبد لله ، خصائص و أنماط القيادة الإدارية و دورها في التنمية الإدارية في المؤسسات الحكومية في محافظات الضفة الغربية أريجا ، القدس ، رام لله ، مذكرة مقدمة لإستكمال نيل شهادة الماجستير في بناء المؤسسات و التنمية البشرية ، قسم التنمية الريفية المستدامة ، جامعة القدس ، 2006.

11- لعرايبي ، كريمة ، دور القيادة في التغيير التنظيمي دراسة حالة تحديث الإدارة الجزائرية 1989-2008 ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية ، تخصص إدارة الموارد البشرية ، قسم العلوم السياسية و العلاقات الدولية ، كلية العلوم السياسية والإعلام ، جامعة الجزائر دالي إبراهيم ، 2010/2009.

12- محمد نذير ، عبد الله الثاني ، القيادة الإدارية و علاقتها بمشروع إستراتيجية الإتصال بالمؤسسة العمومية الإقتصادية الجزائرية ، دراسة حالة مؤسسة نافطال - الجزائر نموذجا ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم الإعلام و الإتصال ، قسم علوم الإعلام و الإتصال ، مدرسة الدكتوراه للعلوم الإجتماعية و الإنسانية ، كلية العلوم الاجتماعية ، جامعة السانبة وهران ، 2009/2010

13- المسعود ، عينة ، القيادة الإدارية و دورها في عملية الرقابة الإدارية في الإدارات الجزائرية ، دراسة ميدانية لخمس بلديات من ولاية الجلفة ، مذكرة مقدمة لنيل متطلبات شهادة الماجستير ،

تخصص صنع السياسات العامة ، قسم العلوم السياسية و العلاقات الدولية ، كلية العلوم السياسية و الإعلام ، جامعة دالي براهيم- الجزائر 03، 2009/ 2010.

مذكرات الماستر

1- إليمي سعدية ، سمية و براهيم ، حفصة ، إشكالية الشرعية في الأنظمة السياسية العربية ، تونس نموذجاً 2011/2014 ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في العلوم السياسية ، تخصص دراسات مغربية ، قسم العلوم السياسية ، كلية الحقوق و العلوم السياسية ، جامعة الدكتور مولاي الطاهر ، سعيدة ، 2015/2016.

2- بختي ، أمال ، القيادة الإدارية و الإتصال في المؤسسة - دراسة حالة مؤسسة نافطال مغنية مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في العلوم الإقتصادية ، تخصص إدارة أعمال الموارد البشرية ، كلية العلوم الإقتصادية و علوم التسيير ، الملحق الجامعية مغنية ، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان ، 2015/2016 .

3- بودحوش ، صونية ، بودحوش ، راضية ، الإيطار المؤسستي لمكافحة الفساد في الجزائر خطوة نحو إرساء الحكم الرشيد ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في الحقوق ، قسم قانون عام ، كلية الحقوق والعلوم السياسية ، جامعة عبد الرحمن ميرة بجاية ، 2016/2017.

4- بن ناعة ، الطاهر ، دور القيادة الإدارية في مكافحة الفساد الإداري في المؤسسة الجزائرية- دراسة حالة - بلدية عين الحجل 2015 - 2014 ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر في الإدارة والحكامة المحلية ، قسم العلوم السياسية و العلاقات الدولية ، كلية الحقوق ، جامعة محمد بوضياف المسيلة ، 2015.

- 5- بوطاجين ، أنيسة ، المواجهة القانونية للفساد الإداري ، مذكرة مقدمة لإستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر ، تخصص القانون الإداري ، قسم القانون العام ، كلية الحقوق و العلوم السياسية ، جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم ، 2018 / 2019 .
- 6- حاج قاسمي ، جميلة و عميالي ، حياة ، دور القيادة الإدارية في تحقيق التطوير التنظيمي داخل المؤسسات العمومية الاقتصادية في الجزائر ، دراسة حالة شركة جيوفيزياء حاسي مسعود ، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر ، تخصص سياسات عامة و إدارة محلية ، قسم العلوم السياسية ، كلية الحقوق و العلوم السياسية ، جامعة مولود معمري تيزي وزو 2016/2017.
- 7- سايعي ، سفيان ، دور القيادة الإدارية في تحسين علاقات العمل داخل الإدارة العامة الجزائرية ولاية ورقلة نموذجا ، مذكرة مقدمة لإستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر علوم سياسية ، تخصص تنظيمات سياسية وإدارية ، قسم العلوم السياسية ، كلية الحقوق والعلوم السياسية ، جامعة قاصدي مرباح ورقلة ، 2013/2014.
- 8- صاحبي ، سهام ، الآثار الاقتصادية للفساد المالي على الدول العربية - دراسة حالة الجزائر - ، مذكرة مقدمة لإستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في العلوم الاقتصادية ، تخصص مالية وبنوك ، قسم العلوم الاقتصادية ، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير ، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي، 2016/2017.
- 9- عدة ، إيمان ، أثر القيادة الإدارية على التنمية المحلية في الجزائر ، دراسة حالة ولاية سعيدة 1999- 2016 ، مذكرة مقدمة لإستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم السياسية ،

تخصص سياسات عامة ، قسم العلوم السياسية ، كلية الحقوق و العلوم السياسية ، جامعة الدكتور
مولاي الطاهر سعيدة ، 2015 / 2016.

10- عكاشة ، نوال ، أثر الفساد على التنمية المحلية - دراسة حالة بلدية عين البويحي - 2012
/ 2015 ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر في العلوم السياسية ، تخصص رسم سياسات العامة
، قسم العلوم السياسية ، كلية الحقوق و العلوم السياسية ، جامعة الجيلالي بونعامة خميس مليانة
، جوان 2015.

11- العلمي ، لبنى ، إستراتيجيات الإصلاح الإداري و دورها في مكافحة الفساد الإداري في الجزائر
2008-2014 ، مذكرة تكميلية لنيل شهادة الماستر ، شعبة العلوم السياسية ، تخصص سياسات
عامة مقارنة ، قسم العلوم السياسية ، كلية الحقوق و العلوم السياسية ، جامعة العربي بن مهيدي أم
البواقي ، 2016/2017.

12- عميري ، صافية ، دور مبادئ حوكمة الشركات في معالجة الفساد الإداري - دراسة حالة
مؤسسة صناعة الكوابل - بسكرة ، مذكرة مقدمة لإستكمال نيل متطلبات شهادة الماستر في العلوم
الإقتصادية ، تخصص علوم الإقتصاد ، قسم مالية و حوكمة الشركات ، كلية العلوم الإقتصادية و
التجارية و علوم التسيير ، جامعة محمد خيضر بسكرة ، 2013 / 2014 .

شهادات الليسانس

1- زواني ، وهيبة و نزلي ، عقيلة ، الأنماط القيادية ودورها في تنمية كفاءات العاملين ، دراسة حالة
مؤسسة إتصال الجزائر بمدينة ورقلة ، مذكرة مقدمة لإستكمال متطلبات نيل شهادة الليسانس في

علوم التسيير ، تخصص إدارة أعمال ، قسم علوم التسيير ، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة قاصدي مرباح ورقلة ، 2013/2012.

2- زيتوني ، سومية ، آليات مكافحة الفساد في الجزائر ، مذكرة تخرج لنيل شهادة الليسانس في العلوم القانونية و الإدارية ، قسم الحقوق ، كلية الحقوق و العلوم السياسية ، جامعة الدكتور مولاي الطاهر - سعيدة ، 2011/2010 .

4.المحاضرات الأكاديمية

1- تغريد عبد الكاظم ، جواد ، محاضرات الإدارة والإشراف/المرحلة الرابعة ، ب ت .
2- عاقل ، فضيلة ، محاضرات في مقياس قانون مكافحة الفساد ، السنة الأولى ماستر ، تخصص تسيير الميزانية و تسيير عمومي ، كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة باتنة 1 الحاج أخضر ، 2017-2016.

3- مجاهدي، الطاهر ، محاضرات في القيادة الإدارية ، كلية العلوم الإنسانية و الإجتماعية ، جامعة محمد بوضياف ، د ت.

4- محمد علي تقي ، سميرة ، محاضرات في القيادة الفعالة ، 2014 /2013.

5- ينون ، آمال ، محاضرات في مقياس الفساد و أخلاقيات العمل ، السنة الثانية علوم التسيير ، قسم علوم التسيير ، كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة محمد الصديق بن يحيى جيجل ، 2017/2016.

5.المجلات و المقالات العلمية

- 1- أبو حمود ، حسن ، " الفساد و منعكساته الإقتصادية و الإجتماعية " ، مجلة العلوم الإقتصادية و القانونية ، جامعة دمشق ، المجلد 18 ، العدد 01 ، 2002.
- 2- أبوسن أحمد ، إبراهيم ، " إستخدام أساليب و الترغيب والترهيب لمكافحة الفساد الإداري " ، المجلة العربية للدراسات الأمنية و التدريب ، الرياض : أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية العدد 21 ، ماي 1996.
- 3- بوسعيد ، سارة و عقون ، شراف ، " واقع الفساد في الجزائر و آليات مكافحته " ، مجلة البحوث الإقتصادية و المالية ، المجلد 05 ، العدد 01 ، 2018.
- 4- بوشلاغم ، حنان ، " دور أخلاقيات الأعمال في مكافحة الفساد الإداري في المؤسسة " ، مجلة الدراسات المالية ، المحاسبة و الإدارية ، العدد 8 ، ديسمبر 2017.
- 5- بن عزوز ، محمد، الفساد الإداري والاقتصادي، آثاره وآليات مكافحته - حالة الجزائر، المجلة الجزائرية للعولمة والسياسات الإقتصادية ، العدد 07 ، الصادر في 2006.
- 6- جريو ، سارة و بوفليح ، نبيل ، " دور الحكم الرشيد في الحد من ظاهرة الفساد المالي و الإداري " ، المجلة الإقتصادية و المالية ، المجلد 04 ، العدد 02 ، 2018.
- 7- داود تغريد ، داود سلمان ، " الفساد الإداري والمالي في العراق وأثره الإقتصادي والإجتماعي أسبابه و أنواعه و مظاهره وسبل معالجته " ، مجلة الغري للعلوم الإقتصادية و الإدارية ، المجلد 10 ، العدد 33 ، 2015.

8- سايح، بوزيد ، " سبل تعزيز المساءلة و الشفافية لمكافحة الفساد و تمكين الحكم الرشيد في الدول العربية "، مجلة الباحث ، العدد 10 ، د ت.

9- عبد محمد ، وسام ، الحنكاوي شيماء ،حاتم ، " الفساد الإداري وسبل معالجته "، مجلة جامعة تكريت للحقوق ، المجلد 04 ، العدد 29 ، 2016.

10- محمود صادق ، سليمان ، " الفساد – الواقع و الدوافع و الإنعكاسات السلبية "، مجلة الفكر الشرطي ، الشارقة ، المجلد 14 ، العدد 54، جويلية 2005.

6. القواميس و المعاجم

1- ابن منظور، لسان العرب ، المجلد الثاني ، بيروت ، دار لسان العرب ، د ت ، ص 1095.

7. المواقع الإلكترونية

1- تعريف القيادة الإدارية. <http://rglow.forumegypt.net/t13-topic>.

22/09/2019.10.30h

2- جمال الدين ، حمودي ، الجذور التاريخية للفساد الإداري و المالي ،

<https://www.ssrcaw.org> 17/09/2019.20:55H

3- الحيارى ، إيمان ، معوقات القيادة الإدارية ، 9 أكتوبر 2016 ،

<https://mawdoo3.com>

4- رجب ، إمام ، بحث في القيادة الإدارية ، الجزء الأول ، 2012 ، 2019/12/12

<http://rglow.forumegypt.net/t13-topic>

5- الشهيدة قادة ، التجربة الجزائرية لمكافحة الفساد و مفارقاتها : إطار قانوني و مؤسساتي طموح

يفتقد لآليات إنقاذ <https://www.qscience.com>

6- مجد ، خضر ، خطوات تحليل المضمون ، 2016 /01/20 ، 55 : 11 ،

<http://al3loom.com>

7- مسالمة ، بسيم ، أنواع مناهج البحث العلمي ، 2018 /1/ 17 ، 47 : 09 ،

<https://mawdoo3.com>

8- مخيمر ، إبراهيم ، منهج دراسة الحالة ، 2019 /1/ 26 ، 36 : 13 ،

<https://sotor.com>

9- المهندس ، أمجد قاسم ، الإستبيان وأنواعه في البحث العلمي ، 2011 /04 / 13 ، 10 : 23 ،

<http://al3loom.com>

10- الموسوعة السياسية ، الإقتراب المؤسساتي ، 2020 / 3 6 ، 10 : 15 ، [https://](https://dictionry-politique-encylodia.org)

[dictionry politique- encylodia .org.](https://dictionry-politique-encylodia.org)

Le 30/10/2020 a 12 h00

11- <https://manifest.univouargla> .le 11/09/2019 a 10 h

12- <https://fa-organisation-gestion.blogspot.co>. Le 10/11/2019 a

13:00 h.

13- مهام الديوان الوطني لقمع الفساد ، 2020 /11/ 30 a 20h30min le

<https://www.aljazairalyoum.com>

14- [www. Wilaya- aindefla.dz](http://www.Wilaya-aindefla.dz)، تم الإطلاع على الموقع في 2019/12/25. 15: 15

فهرس المحتويات

الإهداء

كلمة شكر و عرفان

المقدمة العامة.....	1
الفصل الأول : الإطار النظري و المفاهيمي للقيادة الإدارية و الفساد الإداري	19
المبحث الأول :الإطار النظري و المفاهيمي للقيادة الإدارية.....	21
المطلب الأول :مفهوم القيادة الإدارية و تطورها التاريخي.....	21
المطلب الثاني :خصائص و مهارات القيادة الإدارية وأسس اختيار القادة.....	38
المطلب الثالث :أنماط و نظريات القيادة الإدارية.....	44
المبحث الثاني :الإطار النظري و المفاهيمي للفساد الإداري.....	71
المطلب الأول : مفهوم الفساد الإداري و تطوره التاريخي و خصائصه.....	71
المطلب الثاني : مناهج دراسة الفساد الإداري و أنواعه.....	85
المطلب الثالث :مظاهر و أسباب الفساد الإداري و أثره.....	88
خلاصة الفصل الأول.....	97
الفصل الثاني :ظاهرة الفساد في الجزائر و دور القيادة الإدارية في مكافحته ...	
المبحث الأول :التطور التاريخي لظاهرة الفساد الإداري و مظاهره في الجزائر.....	101
المطلب الأول : التطور التاريخي الفساد الإداري في الجزائر	101
المطلب الثاني : مظاهر الفساد الإداري في الجزائر.....	113

المبحث الثاني :أسباب و آثار الفساد الإداري في الجزائر.....	119
المطلب الأول :أسباب الفساد الإداري في الجزائر	119
المطلب الثاني : آثار الفساد الإداري في الجزائر	124
المبحث الثالث : تقييم دور القيادة الإدارية في مكافحة الفساد الإداري في الجزائر	129
المطلب الأول : جهود القيادة الإدارية في مكافحة الفساد الإداري في الجزائر	129
المطلب الثاني :جهود الدولة الجزائرية في تفعيل دور القيادة الإدارية في مكافحة الفساد الإداري في الجزائر	
.....	135
المطلب الثالث : عراقيل القيادة الإدارية في مكافحة الفساد الإداري في الجزائر و حلول لتفعيل دورها	140
خلاصة الفصل الثاني	149
الفصل الثالث :دراسة حالة القيادة -الإدارية و دورها في مكافحة الفساد الإداري في بلدية تيزي وزو-.....	152
المبحث الأول :تقديم المؤسسة محل الدراسة	153
المطلب الأول : تعريف بلدية تيزي وزو و هيئاتها	153
المطلب الثاني : تعريف بمديرية الإدارة و المالية لبلدية تيزي وزو و تنظيمها الهيكلي	158
المبحث الثاني :عرض و تحليل نتائج الدراسة الميدانية	163
المطلب الأول :عرض عينة الدراسة و بيانات الإستمارة.....	163

المطلب الثاني : تحليل بيانات الدراسة	194
خلاصة الفصل الثالث	197
الخاتمة العامة	199
الملاحق	205
قائمة المراجع	212
الفهرس	236
ملخص الدراسة	240

ملخص الدراسة

تناولنا في هذا البحث القيادة الادارية و دورها في مكافحة الفساد الإداري في الجزائر :

- في الفصل الأول تناولنا : ما المقصود بالقيادة الإدارية و الفساد الإداري بصفة عامة؟
- أما في الفصل الثاني فقد تطرقنا الى مظاهر الفساد الإداري الأكثر إنتشارا في الإدارة الجزائرية ، وما هي العقوبات المقررة لها من خلال قانون العقوبات و قانون مكافحة الفساد؟ وما هي صعوبات التي تواجه القيادة الإدارية في مكافحة الفساد الإداري ، مع ذكر الحلول المقترحة لتفعيل دورها ؟ .

- و في الفصل الثالث و في دراسة حالة تطرقنا إلى توضيح واقع القيادة الإدارية في بلدية تيزي وزو في مكافحتها للفساد الإداري الموجود فيها .

Résumé de l'étude Dans cette recherche:

nous avons traité du leadership administratif et de son rôle dans la lutte contre la corruption administrative en Algérie .

Dans le premier chapitre, nous avons traité: Qu'entend-on par leadership administratif et corruption administrative en général?

Quant au deuxième chapitre, nous avons abordé les

manifestations les plus répandues de corruption administrative dans l'administration algérienne, et quelles sont les sanctions prévues à cet effet par le code pénal et la loi anti-corruption? Quelles sont les difficultés

rencontrées par la direction administrative dans la lutte contre la corruption administrative, tout en évoquant les solutions proposées pour activer son rôle? .

– **Et dans le troisième chapitre** , et dans une étude de cas, nous avons traité de clarifier la réalité du leadership administratif de la commune de Tizi Ouzou dans sa lutte contre la corruption administrative en son sein .