

دور عمليات التطوير الاداري في تقليل حالات
الفساد الاداري دراسة استطلاعية لعينة من
الافراد العاملين في تربية محافظة نينوى
*The role of administrative development in reducing
administrative corruption cases /An Exploratory
Study of a sample of individuals working in the
farming province of Nineveh*

بحث مقدم من قبل

روش ابراهيم محمد

مدرس مساعد / قسم اقتصاد الاعمال

كلية الدراسات الانسانية / جامعة زاخو

Lecturer Roj Ibrahim Noori

المستخلص :

سعت الدراسة الحالية الى التعرف على واقع التطوير الاداري وكيفية القدرة على تقليل حالات الفساد الاداري داخل المنظمات سواء الحكومية منها او الاهلية وبالتالي رفع من مستوى اداء المنظمة والتعرف على مدى استخدام استراتيجيات التطوير الاداري داخل المنظمة من خلال التغيير والتحديث في الجوانب الإدارية المختلفة. تهتم الدراسة بشكل كبير بالتقنية واستخدامها في مجال عمل المنظمة وماهي التهديدات التي تواجهها اذ كلما كانت هنالك عمليات تطوير وتغيير بصورة دورية داخل اي منظمة كلما تمكنت من تقليل الفساد الاداري والمالي بصورة طبيعية نتيجة للقيام بالتطوير الاداري. ولقد تم توزيع ٤٠ استمارة استبيان على عينة من الافراد العاملين سعيا من الباحثين للحصول على اجابات واسعة تتناسب مع طبيعة الدراسة. ولقد توصل الباحثين الى عدة استنتاجات من اهمها ان الدراسة توصلت الى ان عدم تفويض الصلاحيات واللامركزية في اتخاذ القرارات سينعكس بالتاكيد على مظاهر الديمقراطية والشفافية فضلا عن عدم التوازن في القرارات حيث ستكون هذه القرارات مسخرة لخدمة فئة واحدة ولا تخدم مصالح جميع الفئات او الأطراف التي تم ابعادها من هذه الممارسات وستكون القرارات بعيدة عن الحكمة والرشد ويكون المناخ مهيب لتفعيل ظاهرة الفساد.

Abstract:

Expanded the current study to identify the reality of administrative development and how the ability to reduce the incidence of corruption within organizations bracelet government or civil thereby raising the level of performance of the organization and to identify the extent of the practice strategies administrative development within the organization through change and modernization in the administrative aspects of the various cares greatly to technology and use in the work of the organization and what threats it faces , as whenever there was a process to develop and change periodically within any organization to enable them to reduce the financial and administrative corruption naturally as a result of the administrative development , and has been distributed to 40 a questionnaire on a sample of individuals working in pursuit of researchers for answers wide commensurate with the nature of the research, the researchers have come to several conclusions of the most important:

The study concluded that the lack of delegation of authority and decentralization of decision-making will reflect certainly manifestations of democracy and transparency as well as the lack of balance in the decisions where will these decisions are geared to serve one category and do not serve the interests of all groups or parties that have been taken away from these practices and will be making far from the wisdom and maturity and be climate initializer to activate the phenomenon of corruption .

المقدمة

ان التطور المذهل والسريع في مجال تقنية المعلومات جعل العالم اليوم يعيش عصر جديد يسمى بعصر المعلوماتية، وإن المنظمات الإدارية تحتاج بين الحين والآخر إلى بعض التحديثات مع عصر التطور لكي تواكب ما هو جديد الامر الذي يساعد في تقليل حالات الفساد الاداري الذي يعد سلوكا شاذا لا بد من معالجته. وهي من الظواهر الخطيرة التي تواجه البلدان وعلى الأخص الدول النامية حيث أخذت تتخر في جسم مجتمعاتها بدأت بالأمن وما تتبعه من شلل في عملية تدمير الاقتصاد والتنمية الاقتصادية والقدرة المالية وفساد الاجهزة الادارية، وبالتالي هناك الكثير من المنظمات الإدارية التي تحتاج إلى تطوير وتجديد في الأسلوب الإداري التقليدي المتبع الذي أصبح أسلوبا قديم او بعيد كل البعد عن المتطلبات العصرية لفاعلية العمل الإداري في عصر المتغيرات والتقنية والانفجار المعلوماتي، وان عدم التفكير بعمليات التطوير الاداري له تأثيرات بالغة على عملية التقدم الانمائي، وان عملية المعالجة لا تقل عن اهمية الامن والاقتصاد إذ حظيت ظاهرة التطوير والفساد الاداري في الآونة الأخيرة باهتمام الباحثين في مختلف الاختصاصات كالاقتصاد والقانون وعلم السياسة والاجتماع، ويتضمن البحث :

اولا: منهجية البحث

ثانيا: التطوير الاداري

ثالثاً: الفساد الإداري

رابعاً: الجانب العملي

خامساً: الاستنتاجات والتوصيات

اولا: منهجية البحث

أ- مشكلة البحث

التطوير الإداري والفساد الإداري حالتين متناقضتين ولكن اذ ما اردنا القضاء او على اقل تقدير تقليل حالات الفساد الاداري لابد من توفر أشخاص مهنيين ومؤهلين ومدرّبين على أسس علمية بحيث يكون العائد من هذا له أثر إيجابي للفرد والمنظمة. إذ لابد من الاهتمام بالتدريب الذي يمثل جسر للوصول لقمة التطوير الإداري. ويعتبر الفساد ظاهرة قديمة، لكن الجديد فيها هو أن حجم الظاهرة أخذ في التفاقم إلى درجة أصبحت تهدد مجتمعات كثيرة بالانحلال الاجتماعي والركود الاقتصادي وربما بالانهيار، اذ نشأت ظواهر تخص السلوك غير القويم للفرد والمتمثل بعدم نزاهة الأفراد (سلوكياً ، وظيفياً ، مالياً). والفساد مفهوم واسع يعبر عن انعدام القيم الاخلاقية وعن غياب الاسس والقواعد التي تحكم السلوك الانساني، فالفساد قد يكون في الغش والخداع والتحايل وخيانة الامانة والسرقة والكذب والرشوة واستغلال المنصب واستغلال الآخرين والتستر على الرؤساء

والمرؤسين لذلك فإن الفساد من الأمراض الاجتماعية التي باتت شائعة ومحل اهتمام في مجال العمل الحكومي وغير الحكومي. ومن حيث المبدأ فإن الفساد الإداري يجهض خطط وبرامج التطوير الإداري ويفشلها لما له من آثار سلبية في كفاءة المنظمة والمجتمع، وهذا يتطلب القيام بعمليات التطوير الجادة داخل المنظمات. والفساد باعتباره منظومة ذات أسس وعناصر وقيم مجسدة في قواعد قانونية غامضة وناقصة وإجراءات إدارية معقدة ورؤى سياسية واجتماعية مهيمنة تعظم اقتناص الفرص، وتقدس المال، وتهيمن على الموارد والمقدرات سواء في نطاق الدولة أو في قطاع الأعمال الخاصة، إضافة إلى ذلك نقص في ساحة الأبحاث العلمية في إيجاد العلاقة بين التطوير الإداري والفساد الإداري، فقد تولد لدى الباحث الاهتمام بإجراء هذه الدراسة الاستطلاعية التي تحاول أن تلخص منهج علمي متكامل لقياس العلاقة بين التطوير الإداري والفساد الإداري القابلة للقياس الأمر الذي أدى إلى تساؤل عن أسباب هذا النوع من السلوك ومحاولة وضع الحلول الناجحة له وبالشكل الآتي:

- أ. هل هناك تصور واضح عن معنى ومفهوم التطوير الإداري في المنظمة المبحوثة؟
- ب. هناك تصور واضح عن معنى الفساد الإداري وهل تم تشخيص أسبابه في المنظمة المبحوثة؟
- ج. هل يمكن وضع حلول ناجحة لعمليات التطوير الإداري للقضاء على الفساد الإداري والمالي في المنظمة المبحوثة؟

2. أهمية البحث

يكتسب البحث أهميته من خلال النتائج التي قد تكون مساهمة متواضعة في تلمس الأسباب الحقيقية لهذه الظاهرة وإمكانية الاستفادة منها من خلال عمليات التطوير الإداري وكذلك في اتخاذ القرارات الحكيمة المناسبة لمعالجتها وعلى اعتبار أن الفساد الإداري يشكل أحد الآفات الإدارية التي تواجه الحكومة من خلال منظمات القطاع العام والخاص على حد سواء وتؤدي إلى نتائج خطيرة يقف في مقدمتها انهيار النظام القيمي للأفراد وانحرافه من تحقيق أهداف منظماتهم.

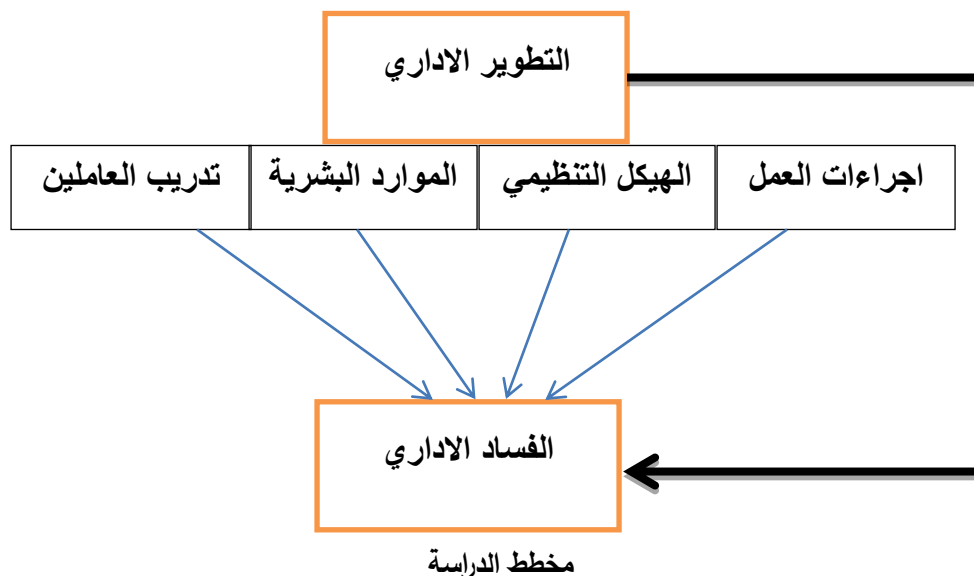
3. أهداف البحث.

- أ. إعداد الوسائل والطرق لعمليات التطوير الإداري التي تساعد على الحد من الفساد الإداري واللازمة لتشخيص هذه الظاهرة .
- ب. التعرف على مجالات التطوير التنظيمي في المنظمة المبحوثة وماهي الوسائل القضاء على الفساد الإداري عن طريق تشريع القوانين (الأخلاقية والرقابية والعقابية).
- ج. تحديد ومعرفة أهم الصعوبات التي قد تحول دون القيام بتطوير داخل المنظمة وعدم معالجة هذه الظاهرة.

د. التوصل إلى استنتاجات وتوصيات يمكن أن تؤدي إلى تفعيل عملية التطوير في المنظمة المبحوثة من أجل الارتقاء بواقع المنظمة وتخليصها من المرض الإداري أو ما يطلق عليها أفة إدارية.

4. فرضيات الدراسة ومخطط الدراسة

- أ. لا توجد علاقة ارتباط بين التطوير الإداري والفساد الإداري على مستوى المنظمة المبحوثة.
ب. لا توجد علاقة تأثير ما بين التطوير الإداري والفساد الإداري على مستوى المنظمة المبحوثة.



5. أساليب جمع وعينة البحث

تم الاعتماد على عدد من الكتب والبحوث والدراسات النظرية ومصادر الانترنت التي تضمنت الجانب النظري، وكذلك تم استخدام استمارة الاستبيان والتي تدخل ضمن الجانب العملي لتحديد العلاقة ما بين متغيرات البحث، ولقد تم توزيع 55 استمارة استبيان وتم استرجاع 47 وإهمال 7 استمارات غير صالحة للتحليل، واستخدم مقياس ليكرت الخماسي والمرتبة من عبارة (1) اتفق بشدة) التي أخذت الوزن (5) صحيح إلى عبارة (لا اتفق بشدة) التي أخذت الوزن (1) صحيح، ومن أجل التوصل إلى أهداف الدراسة الحالية واختبار فرضياتها من خلال الاعتماد على البرمجية الجاهزة (SpSS) في التحليل وتمثلت هذه الأساليب بالاتي :

- أ. معامل الارتباط البسيط (بيرسون) لقياس قوة العلاقة بين البعدين .
- ب. معامل الارتباط المتعدد الذي يستعمل في تحديد قوة العلاقة وطبيعتها بين مجموعه من الأبعاد المفسرة والمستجيبة.
- ج. استخدام الانحدار البسيط والمتعدد لقياس التأثير للأبعاد المفسرة في الأبعاد المستجيبة.
- د. اختبار معنوية الأنموذج والأبعاد المعتمدة في الدراسة اعتمادا على معامل التحديد (R^2) من خلال قيمة (F).
- هـ. اختبار معنوية الأنموذج والأبعاد المعتمدة في الدراسة بالاعتماد على (Beta) من خلال قيمة (T).

ومن خلال الدراسة الميدانية التي اجريت على مديرية تربية نينوى في محافظة نينوى (عينة البحث) ومن خلال حصولنا على المعلومات التي حصلنا عليها عن هذه المديرية التي تم تأسيسها سنة ١٩٧٣ وكان الهدف من تأسيسها هي تسير وتنظيم عمل المديرية بكافة قطاعاتها ومتابعة العملية التربوية للمدارس في المحافظة، وكذلك القيام بعمليات التفتيش التابعة للمديرية والقيام بعمليات التعيين للمدرسين والموظفين وفتح دورات تدريبية لكارها من اجل زيادة الخبرة لديهم ورفع مستواهم ويبلغ عدد الموظفين في مديرية تربية محافظة نينوى ٦٥٧ موظفا.

6. حدود الدراسة

- أ. الحدود الزمانية: تضمنت حدود الدراسة الزمانية تحديدا من ٢٠١٢/١٢/٥ - ٢٠١٣/٦/٣٠.
- ب. الحدود المكانية: تم اختيار المديرية العامة لتربية محافظة نينوى وهي عبارة عن منشآت خدمية والتي تتوفر فيها المقومات الأساسية للحصول على البيانات والمعلومات المطلوبة.
- ج. الحدود البشرية: تم اختيار عينة عشوائية من الافراد العاملين لتربية محافظة نينوى.
- د. الحدود الموضوعية: اقتصرت هذه الدراسة على تحديد عمليات التطوير الاداري في تقليل حالات الفساد الاداري.

المحور الثاني الاطار النظري

اولا: التطوير الاداري

1. المفهوم

يعتبر التطوير الاداري احد الوظائف الهامة التي يمارسها المديرين في كافة المستويات، والتطوير الاداري ليس ترفا فكريا او مجرد نزوة للتحرر من رق وعبودية الوضع الاجتماعي والاقتصادي او هروبا من اوجه التخلف الاداري، انها دعوة حقيقية نابعة من هذا الوضع وموجهة اليه بالتنمية والتغيير والتطوير الهادف (الصرن ، ٢٠٠٢ : ٢٨ - ٣٩)، وهو ليس عملية وقتية بل عملية مستمرة تتغير مع تغير الظروف البيئية (الفرجاني ، ٢٠٠٨ : ٣١).

ولقد تناول الكتاب والباحثون التطوير الإداري تحت عناوين عديدة مثل التنمية الإدارية، إدارة التنمية، الإصلاح الإداري، التطوير التنظيمي، التحديث الإداري، الثورة الإدارية، وظهرت نتيجة ذلك تعريفات متعددة للتطوير الإداري عكس كل منها اهتمام الباحث بالجانب الذي ركز عليه (اللوذي ، ٢٠٠٩ : ١٧ - ١٨)، ويعرف التطوير الإداري بأنه عملية للتجديد الذاتي تسعى المنظمة من خلاله إلى بعث الحداثة ومنع التراجع وإزالة الصدأ وإزاحة الجليد الذي يتراكم على النظم واللوائح أو يصيب الأفراد أو المعدات لتظل المنظمة محافظة على حيويتها ومصداقيتها وقادرة على التكيف مع الالتزامات والظروف الصعبة (الكبيسي ، ٢٠٠٦ : ٤٥ - ٤٦).

وعرفه بأنه Wendell French بأنه نوع محدد نسبياً من التغيير المخطط له والهادف إلى مساعدة أفراد المنظمات إلى القيام بالمهام المطلوبة منهم بصورة أفضل (العميان ، ٢٠٠٥ : ٣٤٣).

وعرف بأنه جهد قصدي هادف ومخطط وليس تعبيراً عن تطور مجتمعي ينشأ نتيجة لتفاعل ظروف موضوعية تلقائياً، وهو ليس بالضرورة أن يتعامل مع أوضاع إدارية سيئة يراد إصلاحها أو تحديثها ، وهو شامل لكل مكونات وتفاعلات العملية التطويرية الإدارية (أبو شيخة، ٢٠١١ : ٧٩ - ٨٠).

من التعاريف أعلاه يمكن القول بأن التطوير الإداري هو كل الجهود الهادفة إلى زيادة فاعلية المنظمة وحسن استغلال الموارد المتاحة فيها مما يؤدي إلى تحقيق أهدافها وأهداف الأفراد العاملين فيها وتحسين نوعية الحياة الوظيفية والمجتمعية. ويلاحظ بأن التطوير هو تغيير عند البعض وتحسين عند آخر أو تجديد عند ثالث أو تحديث عند رابع أو إصلاح عند آخر.

2. أهداف التطوير الإداري: تختلف أهداف التطوير الإداري تبعاً لاختلاف حجم ونوع المشكلات في المنظمات، ويمكن تلخيص أهم أهداف التطوير الإداري بما يأتي : (الصيرفي، ٢٠٠٧ : ٤٤٧ - ٤٤٨) (مطر ، ٢٠٠٨ : ١٤)

- أ. إشاعة جو من الثقة بين الأفراد العاملين في مختلف المستويات.
- ب. العمل على إيجاد التوافق والتطابق بين الأهداف الفردية والأهداف التنظيمية وبالتالي زيادة درجة الانتماء للمنظمة.
- ج. مساعدة المدراء والمشرفين على تبني أساليب إدارية ديمقراطية في الإشراف مثل الإدارة بالأهداف.
- د. تعزيز الأفراد العاملين على ممارسة الرقابة الذاتية والرغبة في رقابة النفس.
- هـ. تطوير نظم الحوافز والمكافآت بحيث يتم ربطها بإنجاز أهداف التنظيم وتطوير الأفراد فيه.
- و. خلق مناخ تنظيمي صحي وفعال في المنظمة ككل وزيادة قدرة المنظمة على التكيف مع المتغيرات البيئية المختلفة.

ز. زيادة فهم عمليات الاتصال والصراعات واساليب القيادة من خلال زيادة الوعي بدناميكية الجماعة.

3. مبررات التطوير الإداري: تناول عدد من الكتاب المبررات التي تدفع المنظمات لإحداث التطوير الإداري، هنالك عدة عوامل تبرر وجود التطوير الإداري منها : (الصرن ، ٢٠٠٢ : ٣٧ - ٣٩) (القريوتي ، ٢٠٠٩ : ٣٤٢)

أ. عامل التخلف الإداري : تعاني اغلب الدول النامية من حالة التخلف الادارة ، ولا تخلو دولة مهما كانت متقدمة من المشكلات الادارية التي تتطلب وجود انماط ادارية جديدة.

ب. عامل الفساد الإداري : ان الفساد الاداري يمثل الانشطة التي تتم داخل جهاز اداري والتي تؤدي فعلا الى صرف ذلك الجهاز عن هدفه الرسمي لصالح اهداف خاصة سواء كان بأسلوب فردي ام جماعي منظم، ولهذا فان تراخي الجهاز الاداري في معالجة الانحراف وضعف الرقابة يؤديان الى انتشار الفساد الاداري. كما ان التهاون في معالجة حالات الفساد الاداري من قبل الادارة يخلق اليأس في نفوس المواطنين مما يدفعهم الى الاعتقاد بان لا سبيل للحصول على الخدمة او الحق الا عن طريق الوساطة او الرشوة، كل ذلك يبرر ضرورة التطوير الاداري.

ج. عامل التحدي الإداري : ان التحديات الادارية كثيرة جدا وخاصة في الدول النامية، حيث ترغب هذي الدول الى اللحاق بالدول المتقدمة لذلك فهي بحاجة الى جهد مضاعف يتمثل بتنمية الموارد البشرية عموما وتنمية الهياكل الادارية على وجه الخصوص.

د. عامل التغيير الإداري : كثيرا ما يتسأل الناس عن دواعي التغيير على اعتبار ان الثبات عامل استقرار والتغيير عامل عدم استقرار، ولكن الحقيقة على العكس فالتغيير هو قانون الحياة وليس الثبات، فالإنسان والمجتمع في تغيرات مستمرة في حين ان الثبات والجماد هو الظاهرة الاستثنائية.

4. عناصر التطوير الإداري: إن عملية التطوير تسعى إلى إحداث تغييرات في الهياكل التنظيمية،

وأنماط الاتصالات، وتنمية القيم الإيجابية، إذ إن عناصر التطوير الإداري تتمثل بما يأتي :

أ. الموارد البشرية: تعتبر الموارد البشرية الجزء الالهم في بيئة التنظيم، فهو يؤثر ويتأثر بها على جميع الابعاد الادارية والهيكلية والفنية. ويقع على عاتق الادارة مسؤولية تطوير وتنمية الموارد البشرية، ويتطلب ذلك السعي الدائم الى العمل على تحقيق اهداف الافراد العاملين فيها (اللوزي، ٢٠٠٩ : ٢٨١-٢٨٢)، ويهدف التطوير الاداري الى توفير العدد المطلوب من الموارد البشرية ومن جميع الاختصاصات وعلى مختلف المستويات ووفقا للمؤهلات المطلوبة وفي الوقت المناسب (الصرن ، ٢٠٠٢ : ٥١).

إذا تعتبر عملية التطوير الإداري عملية شاملة ومخططة وتستهدف تحسين قدرة التنظيم على تحقيق أهدافه عن طريق أحداث تغييرات في سلوك الأفراد العاملين ، وتستلزم هذه التغييرات أحداث تغييرات في الهيكل التنظيمي وفي نمط الاتصالات، ومن أهم التغييرات التي تتعلق بالعنصر الإنساني هي : (القيوتي ، ٢٠٠٩ : ٣٤٦)

1. محاولة تكوين قيم إيجابية جديدة ومن الأمثلة على القيم قيمة احترام الوقت كمورد أساسي من موارد الإنتاج.

2. التخلص من قيم قديمة موجودة كمحاولة تغيير النظرة للوظيفة العامة من كونها وسيلة حكم وتسلط إلى أداة خدمة.

3. العمل على تنظيم جديد لأساليب الاتصالات بحيث لا تقتصر على الاتصالات من أعلى إلى أسفل بل تسمح بوجود قنوات للاتصالات الصاعدة من أسفل إلى أعلى والاتصالات الأفقية والقطرية ما بين مختلف المستويات مما يؤدي إلى تحسين كفاءة التنظيم، بالإضافة إلى تحسين أساليب اتخاذ القرارات والتعرف على دينامية الجماعة والتعامل مع الجماعات غير الرسمية.

ب. الهيكل التنظيمي : تعد الهياكل التنظيمية من أكثر المجالات عرضة للتغيير، ويحدث التطوير في الهيكل التنظيمي بتعديل أسس ومعايير إعداد الهيكل مما ينتج عنه حذف بعض الوحدات التنظيمية أو دمجها معاً أو استحداث وحدات جديدة أو من خلال تغيير تبعية بعض الوحدات، بما يحقق المرونة للتنظيم القائم وملائمته مع التغييرات الجديدة (مطر ، ٢٠٠٨ : ٢٤).

ج. إجراءات وطرق العمل : يهدف التطوير الإداري ضمن هذا العنصر إلى تحقيق الآتي (الصرن ، ٢٠٠٢ : ٥٢)

أ- تبسيط الإجراءات.

ب- ادخال الأتمتة.

ت- المرونة في القوانين والتشريعات.

ث- تفويض السلطات للمستويات الدنيا والابتعاد عن المركزية.

ج- تخفيض نطاق الإشراف ومنع الازدواجية في الإشراف.

د. تدريب وتطوير العاملين: قد لا يميز الكثير من الباحثين في مجالات تدريب وتطوير الموارد البشرية بين كل من مفهومي التدريب والتطوير، فالتدريب هو إكساب الأفراد العاملين المعرفة

والمعلومات النظرية والمهارات العملية المؤثرة على سلوكياتهم المستقبلية، أما التطوير فيمثل الجهود المبذولة لإكساب العاملين القابليات التي يحتاجونها مستقبلاً ووفق التصورات للتغيرات البيئية والتكنولوجية، وعلى الرغم من وجود بعض الفروقات بين التدريب والتطوير فسيجري الأخذ بالمفهوم الشامل لعملية التدريب، أي اعتبار التدريب والتطوير مفهوماً واحداً والذي يشير

إلى إكساب الموارد البشرية المهارات والمعارف الحالية والمستقبلية لتغيير اتجاهاتهم وسلوكياتهم بما ينسجم مع استراتيجية المنظمة والمتغيرات البيئية (عباس، ٢٠٠٦، ١٨٦). ويعطي Edralin مفهوماً للتدريب والتطوير بأنه العملية المنهجية لتحسين المعرفة، والقدرات، والمهارات الحالية لدى الموارد البشرية (4، 2004، Edralin)، وتستمد أهمية التدريب والتطوير من أهمية العنصر البشري، لذلك نجد التدريب والتطوير يسهم وبشكل كبير في صياغة وتنفيذ استراتيجية المنظمة، فضلاً عن ذلك يؤدي إلى إيجاد قوة عمل مرنة وبالتالي نجاح المنظمة (الأحمر، ٢٠٠٧، ٦٢)، ويضيف Edraline بأن أهمية التدريب والتطوير تتمثل بالآتي: (1، 2004، Edraline)

1. تطور العامل من خلال الأبعاد (المعرفية، والمادية، والمعنوية).
 2. زيادة الالتزام التنظيمي.
 3. يسهم في صنع المهارات الشخصية.
 4. يساعد على خفض التكاليف.
 5. يساعد على تحسين واكتساب المهارات الفنية.
5. **معوقات التطوير الإداري:** هناك بعض العوامل التي تشكل عائق دون نجاح عملية التطوير أو تقلل من فاعليته من أهمها ما يأتي: (الكبيسي، ٢٠٠٦: ٦١) (دحوان، ٢٠٠٨: ١٨)
- أ- وجود فجوة بين السلوك الفعلي للإدارة وما تدعو إليه من مبادئ وقيم، وهذا من أشد ما يفتك بالتطوير الإداري ويجعل العاملين يفقدون المصداقية في الإدارة التي تتبنى التطوير وحينها لن يكون هناك رغبة في التطوير أو قد ينتج عن ذلك مقاومة للتطوير من شأنها أن تؤخر التطوير أو تجعله فاشل.
- ب- تردد الإدارات العليا في دعم عملية التطوير أو عدم موضوعيتها في الاعتراف بالمشاكل والصعوبات التي تعاني منها وخاصة المشاكل الحساسة الناجمة عن تعاملها مع البيئة الخارجية.
- ج- عدم وجود نظام يحكم المجهودات والأنشطة التي تهدف إلى التطوير ووجود القيود الرتبية والجامدة وخاصة النصوص القانونية التي تحد من حركة التغيير والتطوير.
- د- سوء فهم بعض القياديين أو المديرين وربما جهلهم بفلسفة التطوير، فهم يقاومونها حفاظاً على سلطاتهم أو نفوذهم، وهذه الفئة التي تخشى التغيير والتطوير هي في الحقيقة لا تدرك أهميته وبأنه امر ضروري ولا يشترط منه المساس بهم.
- هـ- التخطيط غير السليم للتطوير أو عدم جمع المعلومات اللازمة للتطوير الإداري.
- و- نقص الكوادر البشرية المتخصصة لأن الكوادر المتخصصة والمدربة جيداً تعد الركيزة الأساسية في التطوير وتعد امراً غاية في الأهمية لنجاح عملية التطوير.

ثانيا: الفساد الإداري

1. المفهوم

الفساد في معجم اللغة هو (فسد) ضد صلح، والفساد لغة تعني البطلان فيقال فسد الشي اي بطل واضمحل (رقية وآخرون، ٢٠١٢: ١٣) . وقد نفر الخالق سبحانه وتعالى من المفسد بمقارنته بالمنافق احيانا وبناقض الميثاق احيانا وبمن يهلك الحرث والنسل احيانا اخرى في قوله (واذا تولى سعى في الارض ليفسد فيها ويهلك الحرث والنسل والله لا يحب الفساد)^(١)، وقد شدد الله جل وعلا على عقوبة المفسدين في الدنيا والاخرة في قوله تعالى (انما جزاء الذين يحاربون الله ورسوله ويسعون في الأرض فساداً أن يقتلوا أو يصلبوا أو تقطع أيديهم وأرجلهم من خلاف أو ينفوا من الأرض ذلك لهم خزي في الدنيا ولهم في الآخرة عذاب عظيم)^(٢) (اليوسف، ٢٠٠٤: ١) . ويعرف معجم اكسفورد الانكليزي الفساد بأنه (انحراف او تدمير النزاهة في اداء الوظائف العامة من خلال الرشوة والمحاباة)^(٣) .

جاء تعريف الفساد في قاموس العلوم الاجتماعية الأمريكي بأنه استغلال السلطة للحصول على منفعة أو فائدة أو ربح لصالح فرد أو جماعة أو طبقة عن طريق انتهاك حكم القانون أو الخروج على معايير السلوك الأخلاقي لرفيع (الشبخلي، ٢٠٠٣ : ٣). وعرف تقرير التنمية الصادر عن البنك الدولي الفساد بأنه اساءة استغلال السلطة العامة لتحقيق مكاسب خاصة (عبدالعالي، ٢٠١٣: ١٢) . وعرفت منظمة الشفافية الدولية الفساد بأنه كل عمل يتضمن سوء استخدام المنصب العام لتحقيق مصلحة خاصة ذاتية لنفسه او لجماعته (معاينة ٢٠١٠: ٤٥). وعرف Huntington الفساد بأنه سلوك الموظف العام ينحرف عن المعايير المتفق عليها لتحقيق أهداف وغايات خاصة (Yadav, 1 : 2005) . ويصعب ايجاد تعريف متفق عليه للفساد الاداري، وهذه الصعوبة ترجع لتعدد ظاهرة الفساد وتعدد اسبابه وجوانبه. ويعرف (3 : 2000, Hellman & kaufmann) الفساد الاداري بأنه الاستيلاء او التأثير على عملية صنع القوانين واللوائح والقرارات الحكومية لصالحهم نتيجة قيامهم بالأعمال غير المشروعة وغير الشفافة من قبل الأفراد او الجماعات سواء في منظمات القطاع العام او الخاص. ويعرف كل من (تركلي وشرفي، ٢٠٠٩: 3) الفساد الاداري بأنه جميع المحاولات التي يقوم بها المدراء والعاملون بوضعهم من خلالهم لمصلحتهم الخاصة غير المشروعة فوق المصلحة العامة متجاوزين القيم التي تعهدوا باحترامها وخدمتها والعمل على تطبيقها، وفي هذا الإطار فإنها لا تمارس إلا لفائدة المصلحة العامة أو مصلحة المؤسسة يمكن أن تتغير عرضة لاختلاف سبب عدم الإنفاق عليها، وبالتالي

(١) القرآن الكريم ، سورة البقرة : آية ٢٠٥

(٢) القرآن الكريم ، سورة المائدة : آية ٣٣

(3) Oxford learner's pocket dictionary, third edition ,oxford university press, 2007, p.95

ومرغوب من قبل طرفين وأكثر تعجز الطرق الرسمية والأساليب التقليدية عن تحقيق مصالحيهما أو الوصول إلى أهدافهما الشخصية الخاصة. ويعرف (ابو دية، ٢٠٠٤ : ٢) الفساد الإداري بأنه استغلال الموظف لوظيفته أو أي شخص منصبه العام لتحقيق مصلحة خاصة أي استغلال المسؤول لمنصبه من أجل تحقيق منفعة شخصية ذاتية لنفسه أو لمن يخصه من أفراد المجتمع مثل اصدقائه أو اقربائه. ويرى (2Begovic : 2005)، الفساد الإداري هو الخروج عن القانون والنظام العام وعدم الالتزام بهما من أجل تحقيق

مصالحيهما السياسية واقتصادية واجتماعية للفرد أو لجماعة معينة. ويعرف (السبيعي ٢٠١٠ : ٦٠) الفساد الإداري بأنه سلوك منحرف يترتب عليه ارتكاب مخالفات ضد الأنظمة والقوانين والتعليمات النافذة داخل الجهاز الإداري الحكومي لتحقيق أهداف كالأطماع المالية والمكاسب الاجتماعية. وبالتالي فإن ظاهرة الفساد الإداري تعرقل عملية البناء والتقدم في كافة المستويات الاقتصادية والمالية والسياسية والاجتماعية والثقافية لعموم أبناء المجتمع، فهي تهدر الأموال والثروات والوقت والطاقات وتعرقل أداء المسؤوليات وإنجاز الوظائف والخدمات (جواد، ٢٠١٢ : ٤) . ويمكن وصف ظاهرة الفساد الإداري بأنها : (مهدي ، ٢٠١٠ : ٤)

أ- ظاهرة سيئة تؤدي إلى إساءة استعمال السلطة الرسمية ومخالفة الأنظمة والقوانين والمعايير الأخلاقية.

ب- ظاهرة تؤثر على أهداف المصلحة العامة نتيجة لتأثيرها السلبي في النظام الإداري.

ج- ظاهرة نتجت عن انحرافات سلبية وبالتالي فهي ستولد إفرازات سلبية على النظام الإداري قد يتحمل أعباءها الموظفون والجمهور.

د- ظاهرة سلبية قد تحدث بشكل فردي أو جماعي.

هـ- ظاهرة تهدف إلى إحداث انحراف في المسار الصحيح للنظام الإداري لتحقيق أغراض غير مشروعة.

و- ظاهرة سلبية قد تحقق عوائد غير شرعية للشخص الذي يمارسها وليس بالضرورة إن تكون هذه العوائد مالية.

2. أنواع الفساد الإداري : يحدث الفساد عادة عندما يقوم موظف بقبول أو طلب رشوة أو ابتزاز لتسهيل عقد الصفقات وتسهيل الأمور لرجال الأعمال والشركات على شكل دفع رشوة أو عمولة إلى الموظفين والمسؤولين في الحكومة وفي القطاعين العام والخاص أو وضع اليد على المال العام والحصول على مواقع متقدمة للأقارب في الجهاز الوظيفي (مصلح، ٢٠١٣ : ١٦)، وهذا النوع من الفساد يمكن تسميته بـ(الفساد العادي أو الصغير) وهو مختلف تماماً عن ما يمكن تسميته بـ(الفساد الكبير) المرتبط بالصفقات الكبرى في عالم المقاولات وتجارة السلاح. ويحدث مثل هذا الفساد الكبير عادةً على المستويين السياسي والبيروقراطي مع ملاحظة إن الأول يمكن

أن يكون مستقلاً بدرجة أو بأخرى عن الثاني أو يمكن أن تكون بينهما درجة عالية من التداخل والتشابك، إذ عادة ما يرتبط الفساد السياسي بالفساد المالي حين تتحول الوظائف البيروقراطية العليا إلى أدوات للإثراء الشخصي المتصاعد (الوائي، ٢٠٠٦: ٣) (جيرمي وفرانك، ٢٠٠٠: ٧). ولاشك إن المكاسب المادية والمعنوية التي يجنيها المفسد هي التي تدفعه لارتكاب مثل هذه الأفعال والتي قد تأخذ احد أو أكثر من المظاهر التالية (Hellman & Kaufmann, 2000: 3) (بكر، ٢٠٠٩: ٤) (جبريل، ٢٠١٠: ١٢٥) (ابو دية، ٢٠٠٤: ٣) (سفيان، ٢٠١٢: ٧) (الجبوري، ٢٠١١: ٤٦-٤٧)

- أ. الرشوة : وتعني حصول الشخص على منفعة تكون مالية في الغالب لتمرير أو تنفيذ أعمال خلاف التشريع أو أصول المهنة.
 - ب. المحسوبية: أي تنفيذ أعمال لصالح فرد أو جهة ينتمي لها الشخص مثل حزب أو عائلة أو منطقة دون أن يكونوا مستحقين لها.
 - ج. الوساطة والمحاباة : أي تفضيل جهة على أخرى بغير وجه حق كما في منح المقاولات والعطاءات أو عقود الاستئجار والاستثمار إحالة العقد أو إشغال المنصب ... الخ .
 - د. الابتزاز والتزوير: الحصول على المال من الأشخاص مستغلاً موقعه الوظيفي بقرارات قانونية أو إدارية أو إخفاء التعليمات النافذة على الأشخاص المعنيين كما يحدث في دوائر الضريبة أو تزوير الشهادة الدراسية أو تزوير النقود.
 - هـ. نهب المال العام: أي الحصول على أموال الدولة والتصرف بها من غير وجه حق بشكل سري تحت مسميات مختلفة أو تمرير السلع عبر منافذ السوق السوداء أو تهريب الثروة النفطية.
 - و. عدم احترام العمل : كالتأخر في الحضور صباحاً أو الخروج مبكراً عن وقت الدوام الرسمي أو قراءة الجرائد واستقبال الزوار.
 - ز. السلبية : كالامبالاة وعدم ابداء الرأي وعدم الميل الى التجديد والتطوير والعزوف عن المشاركة في اتخاذ القرار.
 - ح. التراخي والتباطؤ في أنجاز المعاملات : كالكسل والرغبة في الحصول على اكبر اجر مقابل اقل جهد وتنفيذ الحد الأدنى من العمل وتأخير انجاز المعاملات المهمة والمستعجلة كمعاملات التقاعد والجنسية وجواز السفر ووثائق تأييد صحة صدور الشهادات أو الكتب الرسمية.
 - ط. البيروقراطية : هو الفساد الناتج عن كثرة الإجراءات والتعقيدات والرقابة على الجهات المختلفة.
 - ي. الفساد في بيئة المجتمع : التلوث ودخان المصانع، وكانت للدول الصناعية الكبرى الأثر الأكبر في ظاهره الاحتباس الحراري التي يمر بها العالم حالياً.
- ويقسم كل من (تركي وشرفي، ٢٠١٢: ٥) الفساد الإداري إلى أربع مجموعات، وهي كالآتي :

جدول (١) مجموعات الفساد الإداري

الانحرافات التنظيمية	الانحرافات السلوكية	الانحرافات المالية	الانحرافات الجنائية
وهي الانحرافات التي تصدر عن الموظف اثناء تأديته للعمل منها	تلك المخالفات الإدارية التي يرتكبها الموظف وتتعلق بمسلكه الشخصي وتصرفه.	المخالفات المالية والإدارية التي تتصل بسير العمل المنوط بالموظف.	➤ الرشوة.
➤ م احترام العمل	➤ م المحافظة على كرامة الوظيفة	➤ مخالفة القواعد والأحكام المالية المنصوص عليها داخل المنظمة.	➤ اختلاس المال العام
➤ امتناع الموظف عن أداء العمل المطلوب منه	➤ سوء استعمال السلطة	➤ فرض المغام	➤ القو
➤ م الالتزام بأوامر وتعليمات الرؤساء	➤ المحسوبية والوساطة	➤ الإسراف في استخام المال العام	
➤ م تحمل المسؤولية			
➤ إفشاء أسرار العمل			

الجدول من اعداد الباحث بالاعتماد على المصادر أعلاه.

3. أسباب الفساد الإداري : ان ظاهرة الفساد الاداري قديمة، ولقد وجد الفساد مع وجود المجتمعات

الانسانية والانظمة السياسية التي تحكم هذه المجتمعات.

أن أسباب ظاهرة الفساد الإداري تتعدد وتتباين وفقاً لطبيعة الفرد

والمنظمة والمجتمع، لذا يختلف تأثيرها ويتباين من مجتمع لآخر ومن دولة

لأخرى نتيجة للتغيرات البيئية في هذا المجتمع (العنزي، ٢٠٠٢: ١٠٤). ولا يمكن معالجة الظواهر

السلبية التي تعاني منها المجتمعات ما لم يتم تشخيص أسباب الفساد وبواعث نشوئه، وقد حدد

البنك الدولي مجموعة من الأسباب لظهور الفساد المالي والإداري أبرزها هو تهميش دور

المؤسسات الرقابية والتي قد تكون تعاني من الفساد هي نفسها، وكذلك وجود البيروقراطية في

مؤسسات الدولة وبالتالي حصول فراغ في السلطة السياسية الناتج عن الصراع من أجل السيطرة

على مؤسسات الدولة والذي يضعف مؤسسات المجتمع المدني وتهميش دورها (التميمي،

٢٠١٢: ٨). ويتفق الباحثين ادناه بشكل عام على وجود عدة اسباب لانتشار الفساد الاداري

منها : (السبيعي ، ٢٠١٠: ٦٣) (سفيان ، ٢٠١٢: ١٠) (سليمان ، ٢٠٠٦: ٣٤)

أ. انتشار الجهل وقلة المعرفة من قبل الافراد بحقوقهم التي يجب على الدولة ان توفرها لهم

وغياب الحريات والنظام الديمقراطي ضمن مؤسسات المجتمع المدني ، ضعف الأعلام والرقابة

ب. عدم وجود جهاز للدولة فعال للرقابة ومتابعة عمل الموظفين في الوزارات والمؤسسات العامة.

- ج. عدم قيام السلطة التشريعية (المجلس التشريعي او البرلمان) بوضع قوانين التي تنص على معاقبة الاشخاص الذين يستغلون مناصبهم ووظائفهم من اجل الحصول على الاموال بطرق غير مشروعة.
- د. عدم قيام السلطة القضائية التي تحكم وفق القانون الذي تسنه السلطة التشريعية بوظائفها في محاكمة الاشخاص الفاسدين لعدم وجود محاكم او قضاة او بسبب منع المحاكم من القيام بوظائفهم من قبل الجهات الفاسدة.
- هـ. تدني رواتب الموظفين مما يشجع على الفساد محاولة للتعويض عن النقص في الراتب الشهري.
- و. تزداد الفرص لممارسة الفساد في المراحل الانتقالية والفترات التي تشهد تحولات سياسية واقتصادية واجتماعية ويساعد على ذلك حداثة أو عدم اكتمال البناء المؤسسي والإطار القانوني التي توفر بيئة مناسبة للفاسدين.
- ز. عدم كفاية نظم الحوافز المادية والمعنوية المعمول بها، وسوء التربية الاجتماعية وتخلف المناخ الاجتماعي.
- ح. تخلف القيادات الادارية وضعف تأثيرها على الجماعات التابعة لها.

3. آثار الفساد الإداري: إن للفساد بصورة عامة مجموعة من الآثار السلبية لان للفساد نتائج مكلفة على مختلف نواحي الحياة السياسية والاقتصادية والاجتماعية، اذ يذكر مقال (الاحمد، ٢٠٠٦ :

٣) (السبيعي ، ٢٠١٠ : ٦٤) أن الفساد الإداري له آثار كبيرة على الدولة في عدد من مناحيها، والتي يمكن إدراجها في الجدول الاتي :

جدول (٢) اثار الفساد الاداري

الإيرادات الحكومية	النمو الاقتصادي	مستوى الفقر وتوزيع الدخل
تخسر الحكومات مبالغ كبيرة من الإيرادات المستحقة عندما تتم رشوة موظفي لا ولة حتى يتجاهلوا جزءا من الإنتاج والدخل في تقويمهم للضرائب المستحقة على هذه النشاطات الاقتصادية، بالإضافة إلى ذلك تهدر الحكومات كثيرا من مواردها عندما يتم تقديم الدعم إلى فئات غير مستحقة ولكنها تتمكن من الحصول عليه برشوة أو نفوذاً أو أي وسيلة أخرى، وهذا الامر يؤثر بـ وره على الأداء	تشير كثير من الدراسات النظرية والتطبيقية بأن الفساد الإداري والمالي ينعكس على : ➤ له آثارا سلبية على النمو الاقتصادي حيث أن خفض معدلات الاستثمار ومن ثم خفض حجم الطلب الكلي سيؤدي إلى تخفيض معدل النمو الاقتصادي . ➤ الفشل في جذب الاستثمارات الخارجية ، وهرب رؤوس الأموال	➤ يؤدي الفساد الإداري إلى توسيع الفجوة بين الأغنياء والفقراء ، وهذا الأثر يتم عبر عدة طرق أهمها : ➤ تراجع مستويات المعيشة يؤدي إلى تراجع معدلات النمو الاقتصادي وهذا الأمر يساعد على تراجع المستويات المعيشية. ➤ قد يتهرب الأغنياء من دفع الضرائب ويمارون سبلا ملتوية للتهرب كالرشوة ، وهذا يساعد على تعميق الفجوة بين الأغنياء والفقراء

➤ يؤدي الفساد إلى زيادة كلفة الخدمات الحكومية مثل : التعليم والسكن وغيرها من الخدمات الأساسية , وهذا بدوره يقلل من حجم هذه الخدمات وجودتها مما ينعكس سلبا على الفئات الأكثر حاجة إلى هذه الخدمات .	المحلية. ➤ هدر الموارد بسبب تداخل المصالح الشخصية بالمشاريع التنموية العامة , والكلفة المادية الكبيرة للفساد على الخزينة العامة كنتيجة لهدر الإيرادات العامة .	الاقتصادي لا ولة ، كما تظهر آثار الفساد بشكل واضح على المهمشين، فبسبب هذا الفساد الواسع يحدث فقطن الثقة في النظام الاجتماعي والسياسي وبالتالي فقطن شعور المواطن والانتماء القائم على علاقة تعاقدية بين الفرد ولا ولة
---	---	---

الجدول من اعداد الباحث بالاعتماد على (السبيعي ، ٢٠١٠ : ٦٤)

المحور الرابع الجانب العملي

وصف خصائص الافراد المبحوثين وأبعاد الدراسة وتحليل علاقات الارتباط والأثر

اولا: خصائص الافراد المبحوثين

الجدول (٣) يوضح خصائص الأفراد المبحوثين من حيث الجنس والعمر وعدد سنوات الخدمة والتحصيل الدراسي والموقع الوظيفي في المنظمة ومن خلاله يمكن توضيح ذلك :

1. يوضح الجدول (٤-١) معدل توزيع الأفراد المبحوثين (العاملين) حسب الجنس إذ تمثل (٥٧,٥٠%) من الذكور و (٤٢,٥٠%) من الإناث ، وهذا يدل أن العاملين عينة الدراسة هم اقليمهم من الذكور .

2. ولقد أشار الجدول (٣) إلى أن معدل الأفراد عينة الدراسة من الفئة العمرية والتي كانت من بين الفئات الاعلى (٢٠-٣٠) قد بلغت (٤٥,٠٠%) ، أما الفئة العمرية (٣١-٤٠) فقد كان معدلها (٣٠,٠٠%) وكانت من حيث النسبة الثانية في الترتيب من حيث معدلات الفئة العمرية أما الفئة العمرية الاخرى (٤١-٥٠) فقد بلغت (١٥,٠٠%) ، وأخيرا الفئة العمرية (٥١ فأكثر) فكانت معدلها (١٠,٠٠%).

3. وقد أوضح الجدول (٣) توزيع الأفراد المبحوثين على وفق التحصيل الدراسي فقد كان معدل حملة شهادة البكالوريوس أعلى المعدلات إذ بلغت (٥٥,٠٠%) ، وكذلك فقد بلغت نسبة حملة شهادة الدبلوم (١٧,٥٠%) وهما تمثلان أقل النسب من بين الشهادات الاخرى في عينة الدراسة ، أما معدل حملة الشهادة الإعدادية فقد كانت نسبتها (٢٥,٠٠%) ، وأخيرا فقد كانت حملة شهادة المتوسطة فأقل إذ كانت النسبة هي (٢,٥٠%).

4. ويوضح الجدول (٣) إلى توزيع الأفراد العاملين عينة الدراسة حسب مدة سنوات الخدمة في المنظمة المبحوثة، فكانت نسبة الأفراد عينة البحث (اقل من ٥) بلغ معدلهم (٥٠,٠٠%) حيث كان أعلى معدل حققته، في حين الفئة التي تكون خدمتهم (٦-١٠) كانت نسبتها (٢٢,٥٠%) ، أما الفئة (١١-١٥) فقد كانت نسبتها (١٧,٥٠%) ، وقد كانت الفئة (١٦ فأكثر) نسبتها

(١٠,٠٠%) وهي اقل معدل من بين الأفراد المبحوثين عينة الدراسة، وهذا يعني أن المنظمات عينه الدراسة لديها الخبرات المناسبة في هذا القطاع .

5. في حين تشير معطيات الجدول (٣) إلى توزيع الأفراد العاملين عينه الدراسة حسب الموقع الوظيفي وكانت على وفق الآتي إذ كان معدل (٤٢,٥٠%) يحملون لقب محاسب، كما ان معدل (٥,٠٠%) يحملون لقب مدير قسم، في حين كان معدل (٢٠,٠٠%) يحملون لقب موظف فني، و(٣٢,٥٠%) يحملون لقب موظف إداري.

الجدول (٣) خصائص الافراد المبحوثين

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية%
الجنس	ذكر	23	57.50
	أنثى	17	42.50
	المجموع	40	100.00
المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
العمر	20-30	18	45.00
	31-40	12	30.00
	41-50	6	15.00
	51 فأكثر	4	10.00
	المجموع	40	100.00
	التكرار		النسبة المئوية
المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
التحصيل العلمي	بكالوريوس	22	55.00
	دبلوم	7	17.50
	إعدادية	10	25.00
	متوسطة	1	2.50
	المجموع	40	100.00
	التكرار		النسبة المئوية
المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
عدد سنوات الخدمة	أقل من خمسة	20	50.00
	6-10	9	22.50
	11-15	7	17.50
	أكثر من ذلك	4	10.00
	المجموع	40	100.00
	التكرار		النسبة المئوية
المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
الموقع الوظيفي	محاسب	17	42.50
	مدير قسم	2	5.00
	موظف اداري	13	32.50
	موظف فني	8	20.00
	المجموع	40	100.00
	التكرار		النسبة المئوية

ثانيا: وصف بعد التطوير الإداري

يلاحظ من الجدول (٤) وجود نسبة اتفاق ايجابية بين الأفراد المبحوثين قدرها (٧٧,٠٠%) وبلغت نسبة المحايدین (١٣,٥٠%) وعدم الاتفاق (٩,٥٠%) والذي جاء كله بوسط حسابي (٣,٩٥) وبانحراف معياري (٠,٩٨) ومن بين أهم المؤشرات التي عززت نسبة الاتفاق الايجابية هو المؤشر (X7) الذي ينص على أن منظمنا تقوم بعمل تقييم موضوعي لبرامج وأنشطة تطوير العاملين وجاء كله بوسط حسابي (٤,٢٣) وبانحراف معياري (١,٠٨) ، والمؤشر (X8) الذي ينص على أن عملية التطوير الإداري في منظمة تساعد على تكوين قيم وأفكار ايجابية تجاه العمل الجماعي الذي جاء بوسط حسابي (٤,١٨) وبانحراف معياري (١,٠٦) ، والمؤشر (X4) الذي ينص على انه يتم تعديل الانظمة والسياسات الادارية في منظمك عند اجراء عملية التطوير الذي جاء بوسط حسابي (٤,١٠) وبانحراف معياري (١,٠٣) ، وهذا يعني أن المنظمة عينة البحث تعطي اولوية لعملية التطوير الإداري داخل المنظمة للقيام بالتطوير المستمر سعيا منها لمواجهة التغيرات الخارجية.

جدول (٤) التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والوسط الحسابي والانحرافات المعيارية للتطوير

الاداري

التوزيعات التكرارية والنسب المئوية													المتغير المستقل
الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	لا اتفق بشدة		لا اتفق		محايد		اتفق		اتفق بشدة		المؤشر	
		%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار		
0.98	3.93	5.0	2	2.5	1	15.0	6	50.0	20	27.5	11	X1	
0.91	3.70	2.5	1	12.5	5	20.0	8	42.5	17	22.5	9	X2	
1.03	4.08	2.5	1	0.0	0	10.0	4	62.5	25	25.0	10	X3	
1.03	4.10	0.0	0	2.5	1	12.5	5	57.5	23	27.5	11	X4	
0.98	3.95	5.0	2	10.0	4	10.0	4	35.0	14	40.0	16	X5	
0.93	3.78	5.0	2	12.5	5	15.0	6	35.0	14	32.5	13	X6	
1.08	4.23	2.5	1	2.5	1	7.5	3	45.0	18	42.5	17	X7	
1.06	4.18	2.5	1	2.5	1	15.0	6	35.0	14	45.0	18	X8	
0.97	3.90	0.0	0	12.5	5	10.0	4	52.5	21	25.0	10	X9	
0.91	3.70	5.0	2	7.5	3	20.0	8	47.5	19	20.0	8	X10	
0.98	3.95	3.0		6.50		13.50		46.25		30.75		المؤشر	
		9.50				13.50		77.00				الكلي	

المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية.

ثالثاً: وصف بعد الفساد الاداري

يبين الجدول (٥) بأن نسبة الاتفاق بين عينة البحث قدرها (٦٤,٢٥%) في حين بلغت نسبة المحايدين لعينة البحث (٢٠,٥٠%) وعدم الاتفاق (١٥,٢٥%) الذي جاء بوسط حسابي (٣,٧١%) وبانحراف معياري (٠,٩١) ومن بين أهم المؤشرات التي عززت الاتفاق الايجابي لعينة البحث المؤشر (X14) الذي ينص على إن ازدياد عمليات الفساد الاداري يؤدي الى زيادة الرشوة والواسطة والاختلاسات المالية وكثرة الجرائم المنظمة الذي جاء بوسط حسابي (٣,٩٠) وبانحراف معياري (٠,٩٨) ، والمؤشر (X19) الذي ينص على أن عدم وجود ولاء منظمي من قبل الافراد العاملين ساعد على انتشار ظاهرة الفساد الاداري الذي جاء بوسط حسابي (٣,٨٨) وبانحراف معياري (٠,٩٦) ، والمؤشر (X16) الذي ينص على أن عدم وجود جهاز رقابة فعال سبب من اسباب الفساد الاداري الذي جاء بوسط حسابي (٣,٨٨) وبانحراف معياري (٠,٩٨) ، ونرى من خلال ذلك بأن المنظمات عينة الدراسة ترى بأن الفساد الاداري يأتي في مقدمة أولويات المنظمة المبحوثة من خلال وضع اجراءات رادعة بحق المفسدين من اجل تقليل حالات الفساد الاداري.

جدول (٥) التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والوسط الحسابي والانحرافات المعيارية للفساد الإداري

التوزيعات التكرارية والنسب المئوية												المؤشر المقعد
الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	لا اتفق بشدة		لا اتفق		محايد		اتفق		اتفق بشدة		
		%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	
0.88	3.58	5.0	2	10.0	4	30.0	12	32.5	13	22.5	9	X11
0.90	3.68	5.0	2	10.0	4	17.5	7	47.5	19	20.0	8	X12
0.90	3.65	5.0	2	7.5	3	25.0	10	42.5	17	20.0	8	X13
0.98	3.90	5.0	2	5.0	2	15.0	6	14.0	19	27.5	11	X14
0.83	3.23	12.5	5	17.5	7	25.0	10	25.0	10	20.0	8	X15
0.98	3.88	5.0	2	7.5	3	20.0	8	37.5	15	30.0	12	X16
0.89	3.60	5.0	2	10.0	4	22.5	9	45.0	18	17.5	7	X17
0.87	3.53	5.0	2	10.0	4	25.0	10	47.5	19	12.5	5	X18
0.96	3.88	5.0	2	10.0	4	10.0	4	42.5	17	32.5	13	X19
0.94	3.80	10.0	4	7.5	3	15.0	6	27.5	11	40.0	16	X20
0.91	3.71	5.25		10.00		20.50		38.25		26.00		المؤشر الكلي
		15.25				20.50		64.25				

المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية.

1- عرض وتحليل علاقة الارتباط بين التطوير الإداري والفساد الإداري

إذ تتضمن هذه الفقرة التعرف على طبيعة علاقة الارتباط بين التطوير الإداري والفساد الإداري والتحقق من الفرضية الرئيسية الأولى التي تنص على عدم وجود علاقة ارتباط بين التطوير الإداري والفساد الإداري، ويشير الجدول (٦) إلى وجود علاقة ارتباط معنوي بين التطوير الإداري والفساد الإداري، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط (٠,٦٧٢) عند مستوى معنوية (٠,٠٥). وهذا يعني انه كلما زاد اهتمام المنظمات عينة الدراسة بالتطوير الإداري وتطبيقه في مهامها زاد ذلك من تقليل حالات الفساد الإداري ، وبهذا فإننا نرفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على وجود علاقة ارتباط معنوية بين التطوير الإداري والفساد الإداري.

جدول (٦) نتائج علاقة الارتباط بين التطوير الإداري على مستوى المنظمات عينة الدراسة

التطوير الإداري	البعد المستقل البعد المعتمد
٠,٦٧٢*	الفساد الإداري

$$*P \leq 0,05$$

$$N = 40$$

المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية.

2- عرض وتحليل علاقة التأثير بين التطوير الإداري والفساد الإداري

تركز هذه الفقرة على التحقق من صحة الفرضية الرئيسة الثانية التي تنص على عدم وجود تأثير معنوي للتطوير الإداري في الفساد الإداري، وتشير نتائج تحليل الانحدار في الجدول (٧) إلى أن التطوير الإداري ذات تأثير معنوي في الفساد الإداري ويدعم ذلك قيمة (F) البالغة (١٢١,٢٩٠) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (٣,٢٣١) عند درجتي حرية (٣٨,١) ومستوى معنوية (٠,٠٥) ويستدل من قيمة معامل التحديد (R^2) البالغة (٠,٧٦١) ، ويدعم ذلك قيمة معامل الانحدار (Beta) البالغة (٠,٨٣٧) ، وعزز ذلك قيمة (t) المحسوبة والبالغة (١١,٠١٣) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (١,٦٨٤) ، وتأسيساً على ما تقدم فإننا نرفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود تأثير معنوي للتطوير الإداري في الفساد الإداري.

الجدول (٧) تأثير التطوير الإداري والفساد الإداري على مستوى المنظمات عينة الدراسة

F		R^2	التطوير الإداري		البعد المستقل البعد المعتمد
الجدولية	المحسوبة		B1	Bo	
٣,٢٣١	١٢١,٢٩٠*	٠,٧٦١	٠,٨٣٧ (١١,٠١٣)	٠,٧٩٠	الفساد الإداري

$$*P \leq 0,05$$

$$DF (38,1)$$

$$N=40$$

$$t : () \text{ المحسوبة}$$

المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية.

3- تأثير التطوير الإداري والفساد الإداري على مستوى المتغيرات الفرعية

تركز هذه الفقرة على التحقق من صحة الفرضية الرئيسة الثالثة التي تنص على عدم وجود تأثير معنوي للتطوير الإداري بمتغيراته والفساد الإداري، وتشير نتائج تحليل الانحدار في الجدول (٨) إلى أن متغيرات التطوير الإداري ذات تأثير معنوي في الفساد الإداري ويدعم ذلك قيمة (F) وعلى التوالي البالغة (٦٩,٢٩٠ ، ٨٤,١٨٧ ، ١١٣,٠٢٣ ، ٧٤,٤٩١) وهي أكبر من قيمتها الجدولية

البالغة (٣,٢٣١) عند درجتي حرية (٣٣,١) ومستوى معنوية (٠,٠٥) ويستدل من قيمة معامل التحديد (R^2) وعلى التوالي البالغة (٠,٥٦١ ، ٠,٣٤٩ ، ٠,٦١١ ، ٠,٥٤٣)، وعزز ذلك قيمة (t) المحسوبة وعلى التوالي والبالغة (٥,٥٦٤ ، ٩,٦٤٩ ، ٨,٤٥٩ ، ٦,٩٨٣) وهي اكبر من قيمتها الجدولية البالغة (١,٦٨٤)، وتأسيساً وعلى ضوء الفرضيات الفرعية على ما تقدم فإننا نرفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود تأثير معنوي للتطوير الإداري بتغييراته الفرعية في الفساد الإداري.

الجدول (٨) تأثير التطوير الإداري بمتغيراته والفساد الإداري على مستوى المنظمات عينة الدراسة

F		R ²	التطوير الإداري			البعد المستقل
الجدولية	المحسوبة		B1	Bo	المتغيرات	البعد المعتمد
٣,٢٣١	*٩,٢٩٠	٠,٥٦١	٠,٧١٢ (٥ ٥٦٤)*	٠,٨٦٤	اجراءات العمل	الفساد الإداري
٣,٢٣١	*٤,١٨٧	٠,٣٤٩	٠,٦٧٩ (٩ ٦٤٩)*	٠,٩٨٢	الهيكل التنظيمي	
٣,٢٣١	*١٣,٠٢٣	٠,٦١١	٠,٩٣٢ (٨ ٤٥٩)*	٠,٩٦٨	الموارد البشرية	
٣,٢٣١	*٤,٤٩١	٠,٥٤٣	٠,٦٩١ (٦ ٨٨٣)*	٠,٧٨٠	تدريب العاملين	

٠,٠٥

DF(٣٨٥)

N = ٤٠

*P≤

() : t المحسوبة

المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية.

المحور الخامس الاستنتاجات والمقترحات

اولا: الاستنتاجات:

يحاول الباحث في هذا الجانب تجسيد ابرز الاستنتاجات التي توصل إليها مع الاشارة الى ان هناك العشرات من الاسباب الاخرى من اهمها مايتي :

1. توصلت الدراسة إلى أن عدم تفويض الصلاحيات واللامركزية في اتخاذ القرارات سينعكس بالتأكيد على مظاهر الديمقراطية والشفافية فضلا عن عدم التوازن في القرارات حيث ستكون هذه القرارات مسخرة لخدمة فئة واحدة ولا تخدم مصالح جميع الفئات او الاطراف التي تم

1. ابعادها من هذه الممارسات وستكون القرارات بعيدة عن الحكمة والرشد ويكون المناخ مهيب لتفعيل ظاهرة الفساد.
2. عدم الاهتمام بهيكلية الاجور والرواتب وعدم تحقيق التوازن بين مستلزمات المعيشة ومستوى الاجور سيشتج موظفي القطاع العام والخاص لارتكاب الفساد اذ سيكون مضطرا لهذا العمل والانخراط في جوانب الفساد الاداري لتغطية تكاليف المعيشة.
3. ان عدم القيام بعمليات التطوير الاداري والتخلص من الروتين فان الفساد كفيل بعرقلة أي مسيرة وذلك من خلال الأساليب الدنيئة التي تتم بها المناقصات والممارسات الإدارية والمالية وتتم بها مراقبة المشاريع ووضع الأرقام لها وتنفيذها بالأسس الصحيحة مما يؤثر في عملية التوزيع لهذه المشاريع والية تنفيذها والاستفادة منها.
4. غياب المنهج العلمي في ممارسات اجهزة الرقابة الادارية والمالية لأعمالها سيساهم في جعل المجال اكبر لممارسات غير صحيحة في الدوائر والشركات التي تقوم على مراقبتها وفي داخل جهاز الرقابة ايضا.
5. سوء الإدارة والتطوير الاداري وانتشار الفساد الإداري يقود إلى عملية اختلال في وضع المواطن اقتصاديا والى اختلال في وضع الأمن وتسيد العدالة مما يخلق انحدار في مستوى الوعي الثقافي والتعليمي والاجتماعي ويخلق بيئة واعدة لتقشي أمراض العصر وموبقاتها.
6. اتباع اجراءات روتينية معقدة وذلك لعدم وجود تغييرات مستمرة داخل المنظمة يجعلها عاجزة عن الوفاء بالتزاماتها لكل المتعاملين معها ويتيح المجال بتسهيل هذه الإجراءات لبعض الأطراف دون إطراف أخرى وان ذلك سيساهم في زيادة مساحة الفساد.
7. اظهرت نتائج التحليل الاحصائي الى وجود علاقة ارتباط معنوي بين التطوير الاداري والفساد الاداري اذ كلما كان هنالك تطوير وتغييرات داخل المنظمة ساعد على تقليل او تقليص حالات الفساد الاداري.
8. كما اظهرت نتائج التحليل الاحصائي الى وجود تأثير معنوي ما بين التطوير الاداري والفساد الاداري والذي يبين انه كلما كانت المنظمات جادة في التغيير والتحسين نحو الاحسن من خلال تطوير هيكلية المنظمة كلما امكن او ادخال التقنية الحديثة في المنظمة يساعد على تقليل الفساد داخل المنظمة.

ثانيا: المقترحات

1. القيام بصورة مستمرة بعمليات التطوير الاداري وتشريع القوانين اللازمة للقضاء على الفساد الاداري حسب المتغيرات البيئية وما تتطلبه كل مرحلة، وفصل السلطة التشريعية عن السلطة التنفيذية وتقييد كل منهما بمهام عمله.

2. إن القيام بعملية التطوير التنظيمي عن طريق التدريب المستمر والهادف من خلال الدورات المتخصصة، حيث يسهم ذلك في رفع درجة الوعي بأهمية التطوير التنظيمي لمواجهة التغيرات والتحديات الأمر الذي يساعد ذلك على القضاء على حالات الفساد الإداري.
3. الاهتمام بعمليات التخطيط ووضع الخطط طويلة الأمد تتفرع منها خطط متوسطة وقصيرة الأمد لتكون الأساس في العمل بدلا من الاعتماد على الاجتهادات الشخصية لتحقيق مصالح جهة معينة دون الجهات الأخرى وتفضيل المصالح الشخصية على المصلحة العامة.
4. تفعيل دور الرقابة الإدارية والمالية واستخدام الوسائل العلمية في ممارسات أعمال هذه الأجهزة وإعطائها الصلاحيات اللازمة لممارسة عملها.
5. تفعيل وسائل الوقاية من الفساد بدلا من التركيز على وسائل العلاج فقط وذلك من خلال مراجعة التشريعات والقوانين والأنظمة وأساليب العمل وعلى الأخص تلك التي لها مساس مباشر بالمواطن.
6. تقليص الإجراءات الروتينية في العمل وتوضيح مسار العمل بشكل واضح للمتعاملين مع المنظمة المعنية واستخدام الأساليب المتطورة في عرض مسار العمل المنجز على أصحاب العلاقة مع هذه المنظمة.

المصادر

أولاً: المصادر العربية

أ- الرسائل

1. الاحمر، ساهر عبدالكاظم، علاقة استراتيجيات التصنيع باستراتيجيات ادارة الموارد البشرية/ دراسة لعينة من المدراء في الشركة العامة لصناعة الكهرباء، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
2. الجبوري، سوسن كريم، ٢٠١١ ، الفساد الاداري والمالي واهم اثاره الاقتصادية في العراق، الغري للعلوم الاقتصادية والادارية، السنة السابعة، العدد الواحد والعشرون.
3. دحوان، عبد الله بن سعيد، ٢٠٠٨ ، دور ادارة التطوير الاداري في تطبيق الادارة الالكترونية/ دراسة مسحية على العاملين، رسالة ماجستير، كلية ادارة الاعمال، جامعة الملك سعود، الرياض، السعودية.
4. السبيعي، فراس بن علوش بن بادى، ٢٠١٠ ، دور الشفافية والمساءلة في الحد من الفساد الاداري في القطاعات الحكومية، اطروحة دكتوراه في العلوم الامنية، جامعة نايف للعلوم الامنية، السعودية.
5. عبدالعالي، حاحة، ٢٠١٣ ، الآليات القانونية لمكافحة الفساد الاداري في الجزائر، اطروحة دكتوراه، جامعة محمد خيضر، بسكرة.
6. العنزي، سعد، ٢٠٠٢ ، أخلاقيات الإدارة ، المجلة العراقية للعلوم الإدارية ، العدد الثالث، بغداد.
7. الفرجاني، عبد الفتاح محمد علي، ٢٠٠٨ ، واقع استراتيجيات الاصلاح والتطوير الاداري ودورها في تعزيز امن المجتمع الفلسطيني/ دراسة تطبيقية على القيادات الشرطة الفلسطينية بقطاع غزة، رسالة ماجستير، كلية التجارة، غزة، فلسطين.
8. مرزوق، ابتسام ابراهيم، ٢٠٠٦ ، فعالية متطلبات التطوير التنظيمي وادارة التغير لدى المؤسسات الغير الحكومية الفلسطينية، رسالة ماجستير، كلية التجارة، غزة، فلسطين.
9. مطر، عصام محمد حمدان، ٢٠٠٨ ، التطوير التنظيمي واثره على فعالية القرارات الادارية في المؤسسات الاهلية في قطاع غزة، رسالة ماجستير، كلية التجارة، غزة، فلسطين.
10. معاينة، محمود محمد عطية، ٢٠١٠ ، الفساد الاداري وعلاجه في الفقه الاسلامي : دراسة مقارنة بالقانون الاداري الاردني، اطروحة دكتوراه، الجامعة الاردنية.

ب- الكتب

11. ابو شيخة، نادر احمد، ٢٠١١ ، التنظيم واساليب العمل، الطبعة الاولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.

12. سليمان، محمد مصطفى، ٢٠٠٦ ، حوكمة الشركات / معالجة الفساد المالي والاداري، دار نشر الثقافة، مصر.
13. سهيلة، محمد عباس، ٢٠٠٦ ، ادارة الموارد البشرية، الطبعة الاولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.
14. الصرن، رعد حسن ، ٢٠٠٢ ، صناعة التنمية الادارية في القرن الحادي والعشرين، الطبعة الاولى، دار الرضا للنشر، دمشق، سوريا.
15. الصيرفي، محمد، ٢٠٠٧ ، السلوك الاداري- العلاقات الانسانية، الطبعة الاولى، دار الوفاء، الاسكندرية، مصر.
16. العميان، محمد سليمان، ٢٠٠٥ ، السلوك التنظيمي/ في منظمات الاعمال، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.
17. القريوتي، محمد قاسم، ٢٠٠٩ ، السلوك التنظيمي، الطبعة الخامسة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.
18. الكبيسي، عامر ، ٢٠٠٦ ، التطوير التنظيمي وقضايا معاصرة، الطبعة الاولى، دار الرضا للنشر، دمشق، سوريا.
19. اللوزي موسى، ٢٠٠٩ ، التطوير التنظيمي، الطبعة الثالثة ،دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.

ج- الانترنت

- 20.** ابو دية، احمد، ٢٠٠٤ ، الفساد : اسبابه وطرق مكافحته ، الطبعة الاولى ، منشورات الائتلاف من اجل النزاهة والمساءلة، أمان، القدس.
- www.aman-palestine.org/.../f293f1bbab9b98b435c35660087bce66.doc
- 21.** ابو دية، احمد، ٢٠٠٤ ، الفساد : الداء والدواء ، الطبعة الاولى ، منشورات الائتلاف من اجل النزاهة والمساءلة، أمان، القدس.

www.aman-palestine.org

22. الاحمد عبد العزيز، ٢٠٠٦، الفساد الإداري والمالي.
<http://www.annabaa.org/nbahome/nba80/010.htm>
23. بك _____ ر، نجلاء محمد _____ د إبراهيم، ٢٠٠٩،
الفساد الإداري وانعكاساته على الأداء الاقتصادي، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، العدد 3، مصر.
24. بوب، جيرمي و فوجل ، فرانك، ٢٠٠٠ ، لكي تصبح اجهزة مكافحة الفساد اكثر فعالية، مجلة التمويل والتنمية، المجلد (٣٧) ، العدد (٢).

25. تركي، بن عز الدين و شرفي، منصف ، ٢٠١٢ ، الفساد الاداري: اسبابه واثاره وطرق مكافحته/ اشارته لتجارب بعض الدول، الملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كألية للحد من الفساد المالي والاداري، جامعة محمد خضيرة، بسكرة، الجزائر.
26. التميمي، عباس حميد، آليات الحوكمة ودورها في الحد من الفساد المالي والإداري في الشركات المملوكة للدولة
www.nazaha.iq/search_web/muhasbe/2.doc
27. جبريل، عبد القادر جبريل فرج، ٢٠١٠ ، الفساد الإداري عائقا للإدارة والتنمية والديمقراطية، رسالة ماجستير، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي.
28. جواد، فاطمة عبد ، (٢٠١٢) ، الفساد الاداري والمالي واثاره السلبية على مؤسسات الدولة العراقية وسبل معالجته.
29. رقية، حساني وكرامة، مروة وفاطمة، حمزة، ٢٠١٢ ، آليات الحوكمة ودورها في الحد من الفساد المالي والاداري، الملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كألية للحد من الفساد المالي والاداري، جامعة محمد خضيرة، بسكرة، الجزائر.
30. سفيان، نقماري، ٢٠١٢ ، الإطار الفلسفي والتنظيمي للفساد الإداري والمالي ، الملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كألية للحد من الفساد المالي والاداري، جامعة محمد خضيرة، بسكرة، الجزائر.
31. الشيلخي، عبدالقادر عبدالحافظ، ٢٠٠٣ ، التدابير القانونية لمكافحة الفساد، المؤتمر العربي الدولي لمكافحة الفساد، الرياض، السعودية.
32. مصلح، عيبر، ٢٠١٣ ، النزاهة والشفافية والمساءلة في مواجهة الفساد، منشورات الائتلاف من اجل النزاهة والمسائلة، أمان، القدس.
33. مهدي، ساهر عبدالكاظم، ٢٠١٠ ، الفساد الاداري : اسبابه واثاره واهم اساليب المعالجة، دائرة المفتش العام/ قسم التفتيش الاداري.
www.nazaha.iq/search_web/muhasbe/1.doc
34. الوائلي، ياسر خالد بركات، ٢٠٠٦ ، الفساد الإداري/ مفهومه ومظاهره وأسبابه : مع أشارة إلى تجربة العراق في الفساد.
<http://www.annabaa.org/nbahome/nba80/010.htm>
35. اليوسف، يوسف خليفة، ٢٠١٤ ، دراسة حالة الامارات العربية المتحدة، ندوة الفساد والحكم الصالح في البلاد العربية، بيروت، لبنان.
http://www.islamdaily.org/Media/C_CI%20_%20C_C_CE.doc

ثانياً: المصادر الأجنبية

36. Begovic, Boris, (2005), Corruption: Concepts, Types, Causes and Consequences. Center for the Opening and Development of Latin America (CADAL).
http://www.cadal.org/english/pdf/documento_26_english.pdf
37. Edralin, M. Divine, (2004), "Training: A Strategic Human Resource Management Function, center for Business and Economics research and Development", De La Salle University, Volume 7, No. 4 .
www.dlsu.edu.ph/research/centers/cberd/pdf/business/vol7/vol7_no4.pdf
38. Hellman, Joel S. and Jones, Geraint and Kaufmann, Daniel, (2000), "Seize the state, seize the day: State capture, corruption, and influence in transition", World Bank Policy Research, working paper No. 2444.
<http://www.colbud.hu/honesty-trust/hellman/pub01.PDF>
39. Oxford learner's pocket dictionary, third edition ,oxford university press, 2007 .
40. Yadav, Gopal J. , (2005), Corruption in developing countries: Causes and solutions, Conference of the International Political Science Association, University of South Florida.
<http://drkarma.99k.org/IPSA.Yadav.pdf>

ملحق (١)

استمارة استبيان

م / دراسة استطلاعية

تحية طيبة...

تمثل هذه الاستمارة جزء من مشروع بحث بعنوان (دور عمليات التطوير الإداري في تقليل حالات الفساد الإداري- دراسة استطلاعية لعينة من الأفراد العاملين في مديرية تربية محافظة نينوى) لذا نرجو تفضلكم مشكورين باختيار واحد من الإجابات التي ترونها مناسبة لكل سؤال بوضع إشارة (٧) في المكان المخصص وبالتأكيد فان المعلومات لأغراض البحث العلمي فحسب ولا داعي لذكر الاسم.

مع الشكر والتقدير

ملاحظة : يرجى الإجابة على جميع الأسئلة لان ترك أي سؤال دون إجابة يعني عدم صلاحية الاستمارة في التحليل الإحصائي .

الباحث

روش إبراهيم محمد

أولاً : المعلومات العامة :

1- الجنس : ذكر () أنثى ()

٢- العمر : سنة

٣- المؤهل العلمي: ابتدائية () متوسطة () إعدادية ()

دبلوم () بكالوريوس () شهادة عليا ()

٤- عدد سنوات الخدمة

١- ٥ () ٦- ١٠ () ١١- ١٥ () ١٥ فأكثر ()

()

٥- المنصب الحالي :

ثانيا : التطوير الإداري : يسعى إلى تحقيق الكفاءة في الإنتاجية عن طريق المنظمات الإدارية وتطويرها من خلال تنمية القوى البشرية، والتركيز على الثقافة التنظيمية ودعم القيادات العليا، والعمل على إيجاد المناخ التنظيمي المناسب، وترسيخ دعائم الديمقراطية.

دور عمليات التطوير الإداري في تقليل حالات الفساد الإداري

ت	الفقرات	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
١	تقوم منظمتك بتعديل أهدافها واستراتيجياتها لتحقيق الهدف الأساسي للمنظمة واستجابة للتغيرات المحيطة					
٢	يتم تطوير أنظمة وسياسات العمل باستمرار لكي يتلاءم مع متغيرات بيئة العمل					
٣	تهدف جهود التطوير الإداري في منظمتك إلى تحقيق التناسب بين الصلاحيات والمسؤوليات					
٤	يتم تعديل الأنظمة والسياسات الإدارية في منظمتك عند إجراء عملية التطوير					
٥	هناك مستوى عال من الاتصالات والتعاون بين أجزاء الهيكل التنظيمي في المنظمة					
٦	يؤدي تطوير أساليب العمل في منظمتك إلى حل مشكلات العمل وزيادة التنسيق بين الوحدات المختلفة					
٧	تقوم المنظمة بعمل تقييم موضوعي لبرامج وأنشطة تطوير العاملين					
٨	تساعد عملية التطوير الإداري في منظمتك على تكوين قيم وأفكار إيجابية تجاه العمل الجماعي					
٩	تزيد عملية التطوير الإداري من شعور الانتماء لدى العاملين في منظمتك					
١٠	برامج تنمية وتطوير العاملين في المنظمة تزيد من كفاءة عملية التطوير التنظيمي					

ثالثاً : الفساد الإداري : هو خروج عن القانون والنظام العام وعدم الالتزام بهما من أجل تحقيق مصالح سياسية واقتصادية واجتماعية للفرد أو لجماعة معينة.

ت	الفقرات	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
١١	هل تعتقد ان التدريب والتأهيل يعمل على تقليل حالات الفساد الاداري					
١٢	هل يزداد الفساد الاداري في حالات قلة الراتب المخصص للموظف ا و الوضع الاقتصادي المتدهور للموظف					
١٣	هل تعتقد ان الرادع الديني والتربية الاسرية له اهمية في تقليل حالات الفساد الاداري					
١٤	ان ازدياد عمليات الفساد الاداري يؤدي الى زيادة الرشوة والوساطة والاختلاسات المالية وكثرة الجرائم المنظمة					
١٥	يزداد الفساد الاداري في حالات الوب والكوارث ا و م قدرة لا ولة على ادارة شؤون البلاد					
١٦	م وجود جهاز رقابة فعال سبب من اسباب الفساد الاداري					
١٧	التعليمات والتشريعات والقوانين الغير الواضحة التي من شأنها محاسبة ومعاقبة الافراد الفاسدين					
١٨	انتشار الجهل وقلة معرفة الافراد بحقوقهم					
١٩	م وجود ولاء منظمي من قبل الافراد العاملين ساعد على انتشار ظاهرة الفساد الاداري					
٢٠	م وجود رادع قانوني من اجل محاسبة الافراد الفاسدين					