

دور القيادة الديمقراطية في الحد من ظاهرة الفساد الإداري

The Role Of Democratic Leadership In Curbing The Phenomenon Of Administrative Corruption

مليكة عرعور

جامعة محمد خيضر بسكرة (الجزائر).

dr.malika.soc@gmail.com

آمال بوسفط *

جامعة محمد خيضر بسكرة (الجزائر).

amel.bousfat@univ-biskra.dz

تاريخ القبول: 2022/5/19

تاريخ الاستلام: 2022/02/27

ملخص:

لقد تزايد الاهتمام في الآونة الأخيرة بموضوع القيادة الإدارية، وذلك لعدة أسباب وفي مقدمتها الفساد الإداري، هذه الظاهرة التي شغلت تفكير الباحثين في العلوم الاقتصادية والسياسية والإدارية والاجتماعية عبر مر العصور لم تعد مرضا محليا و فقط بل صارت وباء معدي يسقامه و آثاره الفتاكة والعبارة لحدود الدولة، فتهدد مسيرة التنمية و مستقبل المجتمعات، و لعل ما اتضح مؤخرا فيما يتعلق بقضايا الفساد الإداري التي نخرت العديد من البلدان و على رأسها الجزائر يدل على مدى ممارسات الفساد الإداري وانتشار مظاهره في الحياة السياسية و الاقتصادية و الاجتماعية. و من هذا المنطلق تم التطرق إلى القيادة الديمقراطية كأداة من أدوات الإصلاح و أحد روافد عملية التنمية في المجتمع ودورها في مكافحة هذه الظاهرة.

الكلمات المفتاحية: الدور؛ القيادة الديمقراطية؛ الحد؛ الفساد الإداري.

Abstract:

Recently, there has been a growing interest in management leadership for several reasons primarily administrative corruption, this phenomenon has occupied the thinking of researchers in economic, political administrative and social sciences throughout the ages, it has not only become a local disease, but also a contagious epidemic with its lethal and trans boundary effects. It threatens the development process and the future of societies, perhaps the recent revelations have been made with regard to corruption cases that have left many countries behind, first of all. Algeria indicates the extent to which administrative corruption is practiced and its manifestations spread in political, economic and social life.

From this point of view, democratic leadership has been addressed as a tool for reform, a vehicle for social development and its role in reducing this phenomenon.

Key words: Role; democratic leadership; limit; administrative corruption

مقدمة:

أصبحت ظاهرة الفساد الإداري تشكل قلقا دائما للحكومات والمؤسسات، ولهذا تأسست العديد من المنظمات والهيئات الوطنية والعالمية الحكومية وغير الحكومية وأقيمت الندوات و المؤتمرات ووضعت المعاهدات والاتفاقيات الدولية من أجل مكافحتها. هذه الظاهرة التي تمثل سوء استعمال السلطة لأجل تحقيق مكاسب شخصية للعاملين بطريقة مخالفة للأنظمة والقوانين و المعايير القانونية والأخلاقية تقود إلى عدم القدرة على بناء علاقات جيدة بين المنظمة و المتعاملين معها و التي تعد أحد أهم مؤشرات النجاح للمنظمة إذا ما بنيت هذه العلاقات على أساس الثقة و الاحترام المتبادل، حيث يعكس العاملون في تلك المنظمات الصورة التي يمكن بناؤها في ذهن المتعاملين معها و التي تمثل أحد أهدافها.

وبالنظر للاعتبارات السابقة فقد حظي موضوع الفساد الإداري باهتمام كبير على جميع المستويات المحلية و الإقليمية و الدولية، فلا تكاد تخلو برامج الحكومات المختلفة من التركيز على الفساد الإداري بغية مكافحته و الحد منه، فهو من أهم القضايا و المشكلات التي أجمعت تقارير الخبراء على ضرورة معالجته، هذا و قد شهد اهتماما متزايدا كذلك في الآونة الأخيرة من طرف الباحثين في مختلف العلوم الإنسانية و الاجتماعية و ذلك لما لهذه الظاهرة من انعكاسات و تداعيات سلبية تطال جميع المجالات الاقتصادية و السياسية و الاجتماعية.

و تعد قضية القيادة الإدارية من القضايا الأساسية التي تشغل تفكير الكثير من الباحثين كأداة من أدوات الإصلاح و الحد من ظاهرة الفساد الإداري و أحد روافد عملية التنمية في المجتمع، و نظرا لأهمية وظيفة القيادة الإدارية تزايد الاهتمام بها في سائر دول العالم خاصة بعد شيوع ظاهرة الفساد الإداري والسلوك غير الأخلاقي في الوظيفة العامة و انتشار المحسوبية و المحاباة و الرشاوى و ضعف أدوات الرقابة على الجهاز الإداري مما يؤثر على كفاءة و فعالية المنظمات العامة.

و تبرز مهارة القيادة في اختيار النمط المناسب لإنجاح العملية الإدارية، الذي يعمل على خلق روح الفريق بين أفراد الجماعة و الرفع من درجة الولاء للرئيس و مشاركتهم في اتخاذ القرارات و تفويض السلطة فعند اتباع نمط غير مناسب في المنظمات قد يحدث في كثير من الأحيان تدمير الأفراد العاملين و قلقهم من أسلوب تعامل مديرهم معهم و عجزهم عن مواجهة المدير أو التعبير عن إحساسهم بالاحتراق النفسي والشعور بالظلم لتستمر الأوضاع في تلك المنظمات على حالها و تظل بيئة العمل مشوبة بالقلق ما يفقد الموظفين بالتماسك فيما بينهم، حيث أن الأثر الذي يمكن أن يحدثه شعور

الموظفين بالتماسك أو عدمه في مكان العمل يمكن أن يؤدي إلى تراجع مستويات أدائهم و انتشار بعض مظاهر الفساد الإداري في العمل.

و من هذا المنطلق جاء الوعي بمشكلة القيادة الإدارية في محاولة الكشف عن مظاهر الانحراف و الفساد الإداري التي تستدعي الدراسة و التقصي و البحث عن الحلول المناسبة لها، وكان التركيز على النمط الديمقراطي من أجل فهم العوامل التي تؤثر على العلاقات بين أفراد المؤسسة الواحدة سواء كانوا قادة أو عمالا. و عليه و من خلال ما تقدم يمكن طرح الإشكالية التالية: ما دور القيادة الديمقراطية في الحد من ظاهرة الفساد الإداري؟

أولاً: تحديد المفاهيم

1/ الفساد الإداري:

أ/ لغة: مصدر فسد، والفساد نقيض الصلاح ، يقال: فَسَدَ يَفْسُدُ وَيَفْسُدُ وَفَسَدَ فَسَادًا وَفُسُودًا، فهو فَاسِدٌ وَفَسِيدٌ فيها. (القضاة، 2013، صفحة 53)

نقيض الصلاح فَسَدَ يَفْسُدُ فَسَادًا وَفُسُودًا فهو فاسد، والفساد خروج الشيء عن الاعتدال قليلا كان الخروج عنه أو أكثر، يضاده الصلاح ويستعمل ذلك في النفس والبدن والأشياء الخارجة عن الاستقامة. (الظاهر، 2013، صفحة 8)

ورد الفساد في معاجم اللغة في (فسُد) الشيء يفسُد بضم السين (فسادا) فهو فاسد، والمفسدة ضد المصلحة. (كافي، دون سنة، صفحة 61)

ب/ اصطلاحاً: لقد بلغ التباين بين العلماء والباحثين في تعريف الفساد، حيث أصبح من الصعب الاعتماد على تعريف بعينه، وربما يرجع ذلك إلى عدة عوامل، على رأسها تلك التباينات الثقافية بين المجتمعات الإنسانية (النسبية الاجتماعية)، وتنوع أنماط الفساد وصوره، حيث أسهم هذا في عدم الاتفاق على تعريف معين للفساد بين الدارسين والباحثين الذين ينتمون إلى خلفيات اجتماعية وفكرية وسياسية مختلفة، فأصبح ما يعتبر فساداً في مجتمع ما يعد إكرامية أو واجبا أو تفضيلاً أو مساعدة للموظف أو المسؤول في مجتمع آخر، فيذهب "سام فكنن" "Sam Vaknin" 2003 إلى ذلك حيث يقول من الصعب بلوغ تعريف عام للفساد، فالسلوك الذي يعد رشوة في ثقافة مثل ثقافة السويد يعد مجرد تعبير عن الامتنان أو الكرم في ثقافات أخرى مثل الثقافة الفرنسية أو الإيطالية، من جهة أخرى فإن الإعلان والإفصاح عن جرائم الفساد وامثالها أمام العدالة تختلف نسبتها من مكان إلى آخر ومن مجتمع إلى آخر. (المصراي، 2011، الصفحات 6-7)

وهذا بالضبط ما ذهب إليه **Geralde. Caiden** ، حيث يرى أن بعض الأنماط من السلوك مثل المحسوبية تعد سلوكا فاسدا في بعض المجتمعات في حين لا تعد كذلك في مجتمعات أخرى، أو على الأقل مسموح بها لبعض الموظفين وليس الكل. وهذا التباين والاختلاف بين المجتمعات والثقافات في تحديد ما هو فاسد أسهم كثيرا في عدم بلوغ تعريف جامع مانع للفساد وفي الوصول إلى نظرية عامة تفسر جميع أشكاله وأنماطه. فالطابع القيمي الذي ينطوي عليه الفساد أسهم كثيرا في وجود ذلك التباين بين الباحثين والمهتمين (المصراتي، 2011، صفحة 7)

حول الوصول لتعريف موحد للفساد، فهذا المفهوم يرتبط بالقيم الثقافية السائدة في المجتمع، والتي من خلالها يحدد الأفراد في هذا المجتمع أو ذلك ما السلوك المحرم والممنوع والمستهجى، وما السلوك المرغوب والمقبول اجتماعيا. (المصراتي، 2011، صفحة 7)

وحتى نفصل ونوضح صور هذه التعاريف الكثيرة والمختلفة للفساد يمكن التعرض لبعضها على النحو الآتي:

أ-التعريف الذي جاء به البنك العالمي:

هذا التعريف الذي بمقتضاه وضع الأنشطة التي تندرج تحت مفهوم الفساد مابين على النحو التالي: الفساد هو إساءة استعمال الوظيفة العامة للكسب الخاص أو استخدام الوظيفة العامة لتحقيق منافع خاصة، أو الاستغلال السيئ للوظيفة العامة أي الرسمية من أجل تحقيق المصلحة الخاصة، فالفساد يحدث عادة عندما يقوم موظف بقبول أو طلب أو ابتزاز رشوة لتسهيل عقد أو إجراء طرح لمناقصة عامة،

كما يتم عندما يقوم وكلاء أو وسطاء لشركات أو أعمال خاصة بتقديم رشوى للاستفادة من سياسات أو إجراءات عامة للتغلب على منافسين، وتحقيق أرباح خارج إطار القوانين المرعية، كما يمكن للفساد أن يحدث عن طريق استغلال الوظيفة العامة دون اللجوء إلى الرشوة وذلك بتعيين الأقارب وسرقة أموال الدولة مباشرة.

يشير هذا التعريف إلى آليتين رئيسيتين من آليات الفساد: (بودهان، 2009، صفحة 16)

- آلية دفع الرشوة إلى الموظفين والمسؤولين في الحكومة لتسهيل عقد الصفقات وتسهيل الأمور لرجال الأعمال والشركات الأجنبية. (بودهان، 2009، صفحة 16)

- آلية وضع اليد على المال العام والحصول على مواقع متقدمة للأبناء والأقارب في الجهاز الوظيفي.

ب- التعريف الذي جاء به تقرير المجلس الاقتصادي والاجتماعي التابع للأمم المتحدة حول التنمية في العالم لسنة 1996: ومفاده استخدام الوظيفة العمومية لتحقيق مكاسب شخصية.

ج- التعريف الذي جاء به P.Mauro سنة 1998 و مضمونه: سوء استخدام الوظيفة العامة للحصول على كسب خاص.

د- التعاريف التي جاءت بها و أكدتها مرارا وتكرارا منظمة الشفافية الدولية: منذ سنة 2004 حتى الآن و محتواها: الفساد هو سوء استغلال السلطة لتحقيق مكاسب شخصية، أو هو سوء استعمال الوظيفة في القطاع العام من أجل تحقيق مكاسب شخصية، أو هو إساءة استعمال السلطة الموكلة لتحقيق مكاسب خاصة.

هـ- التعريف الذي جاء به M.Johnston سنة 1977: ومفاده إساءة استخدام الأدوار (الوظائف) العامة أو الموارد العامة بقصد المنفعة الخاصة.

و- التعريف الذي عبر عنه الوزير الأسبق عضو مجلس الأمة و المنسق العام لأصحاب مبادرة "الفساد قضية الجميع" المجاهد الدكتور "احمد محساس" بقوله: الفساد هو استعمال السلطة العمومية لأغراض شخصية، و الذي يضيف إليه: بأن ذلك يستوجب خارطة طريق تعتمد على سياسة جديدة مبنية على جسور متينة بين السلطة و الفعاليات الشعبية الصامتة.

ي- التعريف الذي أورده الدكتور "السيد علي": حيث يشير إلى الفساد في كونه تعبير عن استخدام السلطة العامة لكسب أو ربح شخصي أو من أجل تحقيق هيبة أو مكانة اجتماعية، أو الحصول على منفعة اجتماعية بالطريقة التي يترتب عليها خرق للقانون أو مخالفة للتشريع ولمعايير الأخلاقية، (بودهان، 2009، الصفحات 18-19).

وبذلك يتضمن الفساد انتهاكا للمصلحة العامة وانحرافا عن السلوك السوي في التعامل، وهو بهذا سلوك غير مشروع قانونا وغير مقبول اجتماعيا. (بودهان، 2009، الصفحات 18-19)

ك- التعريف الذي أتى به السيد روبرت كليتجارد: إذ يصف الفساد بأنه: محاولة الشخص المسؤول وضع مصالحه لخاصة بصورة غير مشروعة فوق المصلحة العامة أو فوق المثل العليا، وهو يتضمن سوء استخدام أدوات تفعيل السياسات العامة مثل التعريفات الجمركية و ضمانات الائتمان والخدمات العامة وتنفيذ القوانين وإجراءات التعاقد وتسديد الديون والرسوم. (بودهان، 2009، صفحة 19)

أما صندوق النقد الدولي فعرف الفساد الإداري في تقريره الصادر سنة 1996 بأنه: سوء استغلال السلطة العامة من أجل مكسب خاص يتحقق عندما يتقبل الموظف الرسمي رشوة أو يطلبها أو يستجديها و يبتزها. (بوسعيد، 2015، صفحة 44)

و نجد التعريف الفقهي للفساد الإداري حيث أن المطلع على الفقه الوضعي يرى أن هناك محاولات متعددة لتعريف الفساد، وقبل الخوض في هذه التعاريف لأبد من الإشارة إلى أن هناك اتجاهين في تعريف الفساد الإداري:

فالأول ينظر إلى الفساد من منظور أخلاقي حيث يرى أصحاب هذا الاتجاه أن الفساد ظاهرة غير أخلاقية تتمثل أساسا في الخروج على المعايير والتقاليد الأخلاقية والسلوكية للمجتمع، وعلى ذلك فالفساد يعرف تبعا لذلك على أنه كل سلوك منحرف يمثل خروجا عن القواعد القائمة سواء الموروثة أو الموضوعية وذلك بهدف تحقيق مصلحة خاصة.

وينظر الاتجاه الثاني للفساد من منظور وظيفي حيث ينظر أصحاب هذا الاتجاه إلى الفساد على أنه وظيفة اجتماعية مثل أي وظيفة أخرى، فالفرد يستطيع حسب رأيهم حل بعض المشاكل التي تواجهه باستعمال الفساد كتقديم الرشوة من أجل تدليل بعض عقبات البيروقراطية، وهذا ما يحقق في المقابل استفادة الموظفين أصحاب الدخول المتدنية (بن مشري وفرخاتي، 2009، الصفحات 10-11) من إعانات تشجعهم على الاستمرار في العمل، كما أن إثراء بعض الأشخاص بشكل غير مشروع عن طريق استعمال أساليب الفساد من شأنه أن يترجم إلى مشروعات خاصة واستثمارات تعمم فائدتها على المجتمع. (بن مشري وفرخاتي، 2009، الصفحات 10-11)

يعرف "جوزيف ناي" Josef nay الفساد الإداري بأنه: سلوك مخالف للواجب الرسمي بسبب المصلحة والشخصية أو مصلحة العائلة أو القرابة أو الصداقة أو الاستفادة المادية واستغلال المركز، ومخالفة التعليمات بغرض ممارسة النفوذ والتأثير الشخصي ويدفع هذا السلوك إلى استعمال الرشوة أو المكافأة لمنع عدالة أو وضع شخص معين في مركز محترم، وكذا يشتمل على سوء استغلال المال العام مثل التوزيع غير القانوني للموارد العامة من أجل الاستفادة الخاصة. (محمود، 1994، صفحة 40)

ويشير الفساد الإداري عند الفقهاء العرب إلى عدة معاني متقاربة نذكر منها ما أورده الدكتور "أحمد رشيد" في كتابه "الفساد الإداري" عندما قال بأن الفساد هو: تصرف و سلوك وظيفي سيء فاسد خلاف الإصلاح هدفه الانحراف و الكسب الحرام و الخروج عن النظام لمصلحة شخصية. (رشيد، 1986، صفحة 85)

يتبين لنا أن الفساد الإداري هو سلوك يوجي بالخروج عن القواعد و اللوائح التنظيمية المعمول بها والقوانين المعتمدة في العمل لتحقيق منافع شخصية أو لجماعة معينة أو خدمة مصلحة لأشخاص ذوي قرابة أو صداقة عن طريق الوساطة والمحسوبية على حساب المصلحة العامة، مما يشكل إضرار

بمصالح المواطنين و عدم تقديم الخدمات الأساسية الواجب تقديمها لهم مجانا، فيعود الضرر بالتالي على المجتمع ككل و على مختلف مجالات الحياة اليومية الأخرى.

2/ القيادة الإدارية:

أ/ لغة: حسب لسان العرب لابن منظور فالقيادة من قاد، يقود، قود، يقود الدابة من أمامها و يسوقها من خلفها، فالقود من أمام و السوق من خلف، و يقال أقاده خيلا بمعنى أعطاه إياها يقودها، و منها الانصياع بمعنى الخضوع، و منها قادة وهو جمع قائد. (ابن منظور، 2001، صفحة 315)
أما حسب "لاروس" فالقيادة عمل قائد الجيش و يقال قاد الجيش بمعنى رأسه و تدبر أمره. (الجر، 1987)

ب/ اصطلاحا: يرى علماء الاجتماع أن القيادة ظاهرة اجتماعية توجد في كل موقف اجتماعي، و تؤثر في نشاط الجماعة المنظمة التي تعمل على تحقيق هدف معين. فوجود الجماعة يتطلب وجود من ينظم العلاقات بين أعضائها و يوجههم، لأن الجماعة لا يمكن أن تعمل بدون توجيه. و من هنا فإنه طالما وجدت مجموعة من الأفراد فإنهم سوف يتطلعون إلى شخص يكون قادرا على التأثير فيهم و التفاعل معهم لتحقيق الأهداف التي يسعون لتحقيقها، و طالما كان الشخص القادر على التأثير في الجماعة يسخر طاقاته للإسهام في الجماعة و في تقدمها فسوف تزداد كفاءته كقائد قادر على توجيه جهود الأعضاء نحو تحقيق هدف مشترك. (محمد، 2016، صفحة 10)

ويتضح معنى القيادة الإدارية من خلال التعريفات المتعددة التي وضعها لها العلماء ومنها:
فالقيادة الإدارية عند "كونتز" و "ادونيل" تعني: عملية التأثير التي يقوم بها المدير في رؤوسيه لإقناعهم و حثهم على المساهمة الفعالة بجهودهم في أداء النشاط التعاوني.
و يعرفها "ألن" L.Allen بأنها: النشاط الذي يمارسه المدير ليجعل رؤوسيه يقومون بعمل فعال. (عبد الباقي، 2001، صفحة 195)

و يعرفها "جيمس جرين" JamesGribbin بأنها: عملية التأثير على جماعة في موقف معين، و وقت معين و ظروف معينة لاستشارة الأفراد و دفعهم للسعي برغبة لتحقيق أهداف المنظمة مانحة إياهم خبرة المساعدة في تحقيق أهداف مشتركة و الرضا على نوع القيادة الممارسة. (حريم، 2010، الصفحات 215-216)

أما "هايمان" و "هليبون" فيعرفان القيادة أنها: القدرة التي يمتلكها شخص للتأثير على أفكار الآخرين واتجاهاتهم و ميولهم.

و عرفتها "ماري فوليت": القيادة أن تقنع الناس بمتابعتك و تدريبهم للعمل معك. (محمد، 2016، صفحة 10)

و بصورة مجملته فإنه يمكن القول أن القيادة عملية رشيدة لها طرفان أحدهما الشخص المدير الذي يوجه و يرشد و الطرف الثاني و هم المرؤوسين الذين يتلقون و يقبلون هذا التوجيه و الإرشاد بغية تحقيق أهداف معينة.

و يعرفها "ستوجل" Stogdill أنها: عملية التأثير على نشاطات المجموعة من أجل وضع الأهداف و تحقيقها.

أما "هيمفل" Hemphill فيعرفها أنها: سلوك الفرد حينما يحاول توجيه نشاطات مجموعة ما نحو تحقيق هدف مشترك. (هاشم، 2010، صفحة 33)

وقال "فيدلر" Fiedler أن القيادة تعني: الجهود المبذولة للتأثير أو تغيير سلوك الناس من أجل الوصول إلى أهداف المنظمة و الأفراد. (كلالدة، 2012، صفحة 18)

و يتفق كل من د.امبروسيو D'Ambrossio و "كاردونا" Cardona على أن القيادة هي علاقة تبادلية للسلطة و المصلحة المشتركة بين أولئك الذين اختاروا لأن يقودوا وأولئك الذين قرروا أن يتبعوهم. (عياصرة و الفاضل، 2006، صفحة 77)

و يعرفها "جوليمباوسكي" R:Golembiewsky بأنها: القدرة القوية للتأثير في الناس في النواحي المرغوبة.

و يعرفها "ليتر" بأنها: ممارسة التأثير من قبل فرد على فرد آخر لتحقيق أهداف معينة. (كنعان، 2009، صفحة 90)

و هي عند "كوهين" Kohen نوع من القدرة و المهارة في التأثير على المرؤوسين بحيث يرغبون في أداء و إنجاز ما يحدده القائد و استمالتهم للتعاون في تحقيق أهداف المنظمة. (رشوان، 2010، صفحة 16)

و يعرفها "روبنسستيفان" Robbins بأنها: كيان اجتماعي منسق واعي له حدود واضحة المعالم يعمل على أساس دائم لتحقيق هدف معين أو مجموعة أهداف. (ROBBINS, 1990, p. 30)

و على ذلك فإن القيادة أيا كان نوعها تسعى نحو تحقيق أهداف معينة، فهي توجيه لسلوك الآخرين نحو غرض معين، مما يعني أن القائد مسؤول عن تنسيق مجهودات و نشاطات أعضاء الجماعة التي يقودها لتحقيق هدف مشترك.

أما "إبراهيم عصمت" فعرفها بأنها: عملية تأثير متبادلة لتوجيه النشاط الإنساني في سبيل تحقيق هدف مشترك. (النفيسي، 2009، صفحة 177)

و عليه يمكننا القول أن القيادة هي عملية تفاعل بين قائد و مجموعة من التابعين في موقف معين يترتب عليه تحديد أهداف مشتركة ثم القيام بالإجراءات الفعالة لتحقيقها، و جوهرها قدرته على التأثير في الآخرين و تحقيق النتائج المطلوبة من خلالهم.

ثانيا: أسباب وعوامل الفساد:

لاشك أن كل مواجهة فعالة وناجحة لظاهرة إجرامية تتوقف بالضرورة على تشخيص دقيق و صارم لهذه الظاهرة والوقوف على العوامل والأسباب المؤدية لها والمساعدة على انتشارها وذلك لتحديد محاور المواجهة التي ينبغي إتباعها سواء على الصعيد الوطني أو غيره. وإذا ما تم التطرق إلى ظاهرة الفساد لمحاولة تشخيصها نجد أنه من الصعوبة اختزال هذه الظاهرة في عامل أو سبب، فللفساد أسباب عديدة ومعرفة أسباب هذا الفساد يمكن أن يجنب من الوقوع في الفساد مستقبلا أو على الأقل يقلل منه، وقد تعددت الدراسات حول الأسباب المؤدية للفساد، فذهب كولن لي **Colin leys** إلى أن من الأسباب التي تؤدي للفساد:

- ضعف فكرة المصلحة العامة، وما يرتبط بها من أهداف رسمية .
 - حاجة المسؤولين وضغط الأقارب. (بن عودة، 2016، صفحة 92)
 - غياب وعي الأشخاص بالقواعد وحتى لو توفر الوعي بين بعضهم فإنهم لا يلتزمون بالقوانين.
- أما عن تقرير الندوة الإقليمية التي عقدتها دائرة التعاون الفني للتنمية بالأمم المتحدة في لاهاي فيشير إلى أن من أسباب الفساد الإداري:

- 1- الأوضاع السياسية، وتأتي في المقدمة وهي السبب الرئيسي، حيث أن الاستبداد يولد الفساد.
- 2- الأسباب الاقتصادية، فالفقر والهوة بين الأغنياء والفقراء وتدني الأجور تغدي الميل نحو الفساد.
- 3- الأوضاع الإدارية، فانعدام أو ضعف أخلاقيات الوظيفة وغياب مفهوم المساءلة العامة والمسؤولية يسهم في تفشي الفساد الإداري.
- 4- كبر حجم القطاع العام واتساع مجالاته وهذا يؤدي إلى بيروقراطية ذات توجهات.
- 5- بروز أهمية العلاقات الشخصية في الحياة الاجتماعية. (بن عودة، 2016، الصفحات 92-93)
- 6- الأقليات العرقية والثقافية التي ترى نفسها مظلومة، واعتقادها أن ممارسة أساليب الفساد هي الوسيلة الوحيدة للحصول على الحقوق.
- 7- الحقبة الاستعمارية وما ترتب عنها من تبعات أسهمت في تغلغل وانتشار الفساد فيها. (بن عودة، 2016، صفحة 93)

وعموما يمكن حصر أسباب وعوامل الفساد الإداري فيما يلي:

- ضعف الوازع الديني و الأخلاقي: حيث يعتبر الوازع الديني هو الرادع الأقوى والأجدي من جميع العقوبات الوضعية، فهو يمثل رقابة ذاتية على سلوك الأفراد ويوجهه نحو الخلق الحسن والسلوك القويم والشريعة الإسلامية قد أكدت على وجوب أداء الأمانة، وحرمت الخيانة، وسدت كل الطرق المؤدية إليها. (مطر، 2015، صفحة 283)

تراجع الدور التربوي والرقابي للمدرسة والجامعة: تزامن مع تراجع الدور الرقابي والتربوي للأسرة تراجع شديد وخطير للدور التربوي للمدرسة وللجامعة. لقد جمع النظام التعليمي قديما بين التعليم والتربية كما يبدو من مسعى الوزارات المسؤولة عن هذين الأمرين، ولظروف متعددة لم يعد للمعلم في المدرسة أو الأستاذ الجامعي الدور التربوي التقليدي الذي كان يقوم به سابقا عندما كانت المدرسة والجامعة تحتل المكانة التربوية التالية للأسرة مباشرة، وكان هناك تعاون تربوي ملحوظ بين الأسرة والمدرسة ساعد على تخريج أجيال من الشباب الملتزمين خلقيا والقادرين على تولي المسؤولية التربوية للنشء في المدارس والجامعات. (مظلوم، 2000، صفحة 13)

تدني المستوى التعليمي والثقافي للأفراد: حيث أن شريحة كبيرة من أفراد المجتمع تفتقر إلى الثقافة العامة ناهيك عن الثقافة القانونية، فجهل المواطن بالإجراءات الإدارية و جهله بالقانون يجعل منه فريسة سهلة المنال بالنسبة للموظف الذي يحاول دائما تعقيد الإجراءات للحصول على الرشوة، فالمواطن البسيط يجد نفسه مضطرا لدفع الرشوة في سبيل إنجاز معاملته بالسرعة المطلوبة. (مطر، 2015، صفحة 283)

وسائل الإعلام و الفساد: ففي دراسة ميدانية للمركز العربي للدراسات الأمنية والتدريب عن نزلاء إصلاحيات الأطفال المجرمين، أثبتت الدراسة أن عددا من الأفراد الذين طبق عليهم الاستبيان أنهم تلقوا خبرتهم الإجرامية من المسلسلات التلفزيونية التي تتناول جريمة ما أو قضية ما. و أفاد البعض الآخر أن قصص المغامرات قد غزت الخيال الإجرامي لدى هؤلاء الأطفال وأشارت فئة ثالثة إلى دور أجهزة الفيديو في انحراف الشباب نحو السلوك الإجرامي، فالأفلام التي تعرض أنواع من الجرائم تساعد ذوي الاستعداد الإجرامي على التعرف على سبل و وسائل جديدة لارتكاب جرائمهم. (مطر، 2015، صفحة 298)

- التخلف الإداري: يتمثل التخلف الإداري في عدم قدرة الإدارة على ترجمة الأهداف المكونة لوظيفة الدولة إلى سياسات ثم تخطيط هذه السياسات ووضعها في برامج محددة و من بعد تحقيق هذه البرامج ليحل التقدم محل التخلف الذي يصيب كل عناصر الإدارة من العناصر البشرية إلى النظم و

الأساليب والأدوات، و معنى ذلك أن التخلف الإداري قد يتواجد في الإدارة في عنصر أو أكثر من عناصرها ويقصد به إتباع سياسة و أساليب تؤدي إلى عدم اللحاق بركب الحضارة و التطور الموجود في الدول المتقدمة و يظهر سواء في العاملين على تسيير المرافق الإدارية أو في الأساليب التي تتبعها الإدارة للوصول إلى أهدافها المحددة وكذلك في قضاء مصالح الأفراد.

- انعدام الكفاءة فيمن يتولى المناصب: إن تفسير ظهور الفساد الإداري من حيث ارتباطه بأجهزة الدولة يؤدي إلى القول بأن عدم الشعور بالاستقرار الوظيفي و تولي غير الكفاءة للمناصب يضعف من مركز هؤلاء الموظفين و يسهم في خلق موجة من الاضطراب الإداري في محاولة الاستفادة الشخصية من مزايا و اختصاصات المنصب الذي يشعر صاحبه أو شاغله بأنه لن يدوم طويلا و بالتالي الإسهام في خلق حالة من الاضطراب الإداري ينتهي إلى الخلل في جميع أركان الدولة فيكثر الفساد الإداري و تتفشى الرشوة و الظلم، و من جهة أخرى فإن الرشوة في حد ذاتها تسهم في إيصال غير المؤهلين و غير الكفاءة إلى المناصب الإدارية العالية الذين ينصرفون حال وصولهم إلى المنصب إلى الاعتناء بأمورهم الشخصية و جمع المال كيفما اتفق بهم لإدراكهم مسبقا بأن فترة بقائهم في المنصب لن تطول. (القريشي، 2015، صفحة 126)

- الميل نحو المركزية و عدم التفويض في صنع القرارات: يعتبر تركيز السلطات و الصلاحيات في قمة الهرم الإداري و قصور التفويض للمستويات الإدارية الدنيا أحد أهم الأسباب المباشرة للفساد الإداري في الدول النامية (بما فيها العربية) عامة و الجزائر بصورة خاصة.

و تؤدي المركزية الشديدة و عدم تفويض السلطة و تعدد المستويات الإدارية إلى بعض الآثار السلبية منها: اختناق العمل، بطء القرارات الإدارية، إضعاف الروح المعنوية للموظفين، انخفاض الأداء، الأمر الذي يؤدي إلى ظهور بعض الانحرافات كعدم تحمل المسؤولية و الوساطة.

- تعقد الإجراءات الإدارية و غلبة الطابع البيروقراطي في الإدارة: فتعقد الإجراءات و التمسك بحرفيتها و جمودها يؤدي إلى التسويف و المماطلة و التأخير في قضاء المعاملات الإدارية، حيث يظل صاحب المعاملة الإدارية ينتقل بين أروقة المكاتب و في الممرات دون تمكنه من معرفة المطلوب منه أو سبب التأخير، فرغم أن المكاتب مكتظة بالموظفين و الظروف مهيأة للعمل، و لكن عدم توزيع الأعمال بين الموظفين توزيعا عادلا و عدم انضباط كثير منهم و عدم التزامهم بمواعيد العمل الرسمية و خروجهم لأغراضهم الخاصة في أثنائها، كل هذه الأسباب و غيرها تؤدي إلى تعطيل العمل و تأخيره و تجبر أصحاب المعاملات على التردد و الانتظار لساعات طويلة مما يجعلهم يبحثون عن أيسر الطرق و

أسرعها لإنجاز معاملاتهم حتى ولو كانت غير مشروعة، الأمر الذي يؤدي إلى تفشي صور من الفساد الإداري كالرشوة، الهدايا، الوساطة...

- ضعف الرقابة و المساءلة الإدارية: إن ضعف أنظمة الرقابة الإدارية و المالية و المساءلة و تعدد الأجهزة القائمة بها و الأساليب التقليدية المستخدمة في الأجهزة الرقابية تعد من أهم أسباب الفساد الإداري خاصة في الجزائر، حيث تعتمد الكثير من الإدارات على المتابعة المكتبية دون الميدانية، أو على معلومات غير كاملة مستقاة من مصادر مشبوهة مما يجعل العملية الرقابية غير ذات جدوى، الأمر الذي يساعد على فتح ثغرات ينفذ من خلالها الفساد. (حاحة ، 2013 ، الصفحات 73-74)

- عدم مواكبة سياسة الأجور للظروف الاقتصادية و متطلبات المعيشة: إن جمود أو ضعف سياسات الأجور و المرتبات و الحوافز و المكافآت و عدم مواكبتها للظروف الاقتصادية و التغيرات الجذرية في المجتمع يجعلها عاجزة عن توفير الحد الأدنى من مستلزمات العيش الكريم لشرائح الموظفين فيضطرون إلى سد حاجياتهم بوسائل وطرق غير مشروعة كقبول الرشاوى و الهدايا و تحرير المعاملات غير القانونية و التساهل في دفع الضرائب و الرسوم و غيرها ... (حاحة ، 2013 ، صفحة 75)

- سوء صياغة القوانين و اللوائح المنظمة للعمل: وهو ما يضيف عليها نوعا من الغموض أو التضارب في بعض الأحيان، الأمر الذي يعطي الموظف فرصة للتهرب من تنفيذ القانون أو إلى تفسيره بطريقته الخاصة و التي قد تتعارض مع صحيح القانون، وهو ما يعد طريقا سهلا لطلب الرشوة أو لمباشرة أي مظهر من مظاهر الفساد الأخرى. (بطيخ، 2014 ، صفحة 166)

- عدم الاستقرار السياسي: و ذلك نتيجة ما يطرأ على المجتمع من تغييرات في الحكومات و نظم الحكم، حيث تنقلب هذه النظم من ديموقراطية إلى دكتاتورية أحيانا أو العكس أحيانا أخرى، وهو ما يؤدي في كثير من تلك الفترات إلى غياب المؤسسات الدستورية و السياسية و القانونية، الأمر الذي يخلق جوا من عدم الاستقرار السياسي مما يهيء المناخ للفساد الإداري. (حاحة ، 2013 ، صفحة 89)

ثالثا: آثار الفساد الإداري:

الفساد له تأثير مدمر على أي مجتمع، إذ يحدث في واقع الأمر خلافا في توزيع الحقوق المدنية والاجتماعية التي يتمتع أو يجب أن يتمتع بها المواطنون بشكل طبيعي، كما أن تكلفة الفساد السياسية والاقتصادية والاجتماعية بالغة الضرر بالمواطنين والمجتمع ككل.

بل يمكن القول أن هناك شبه إجماع بين الاقتصاديين و علماء السياسة و الاجتماع و القانون على أن الفساد يعوق التطور الاقتصادي بقدر ما يعوق التطور السياسي و الاجتماعي و الثقافي و ذلك بما

يسببه من سوء استغلال للموارد الاقتصادية وانهيار القيم الاجتماعية وتحلل المنظومة السياسية. (بطيخ، 2014، صفحة 168)

وفيما يلي نبين أهم آثار وأخطار الفساد الإداري:

- إصابة الجهاز الإداري بعدوى الفساد وبالأمراض الإدارية الأخرى كالبيروقراطية والمركزية في الإدارة و الغموض و السرية و التعقيم و التأخير في إنجاز المعاملات الإدارية، و انخفاض درجة الشفافية وتعقد الإجراءات الإدارية، و تعدد المتطلبات الورقية في المعاملات الرسمية.

- انحراف التوظيف عن الأسس الصحيحة له، فبدلاً من أن يتم توظيف الفرد الكفاء و المناسب والمؤهل للوظيفة، فإن التوظيف يتم على أسس لا علاقة لها بالجدارة والاستحقاق، إذ أن انتشار الفساد الإداري الكبير و تسببه في ولادة و انتشار الفساد الصغير يؤدي إلى محاباة الأقارب و الأصدقاء و شركاء الفساد الإداري وتوظيف الأفراد الذين يأتون عبر قنوات الشركاء و الأقارب و الأصدقاء.

- انخفاض درجة الإنتاجية في المؤسسة التي يتفشى فيها الفساد، فما دامت أسس التوظيف تتم على اعتبارات خاصة تتعلق بمحاباة الأقارب و الأصدقاء و شركاء الفساد الإداري أو الأفراد الذين ينسجمون مع فكر و أطماع المسؤول الفاسد، لذا لا بد أن تكون النتيجة انخفاض درجة الإنتاجية و مستوى الانجاز و تشتت النتائج عن الأهداف الرئيسية المطلوبة من المؤسسة الرسمية. (طالب و العامري، 2015، صفحة 63)

- انتشار الفساد الإداري في الجهاز الحكومي يؤدي أيضاً إلى انخفاض الروح المعنوية في بقية الهيكلين الإداري و الإشرافي و المستويات الوظيفية الدنيا، خاصة في المؤسسة الرسمية التي يتفشى بداخلها الفساد الإداري، مما يؤدي أيضاً إلى انتشار هذا الوباء على مختلف المستويات والاتجاهات -عموديا و أفقيا- في الهرم الإداري، و إلى انخفاض الإنتاجية و الكفاءة و ارتفاع درجة البيروقراطية و المركزية و تأجيل المعاملات و تأخيرها، مما قد يعطل مصالح الأفراد و المؤسسات و يؤدي في نهاية المطاف إلى عدم كفاءة المؤسسة الرسمية في إدارة المسؤولية العامة التي أنيطت بها، و إلى عرقلة مستوى الأداء و الانجاز الرسمي و تراجع الاقتصاد على المدى الطويل. (مظلوم، 2000، صفحة 24)

- بل و يلاحظ كذلك أن للفساد آثار مباشرة في فشل المشاريع التنموية، و ذلك لما يؤدي إليه من انعدام المنافسة بين الممولين و المقاولين من جهة، و لانتشار الرشاوى بين الموظفين من جهة أخرى، و الذين يقومون نتيجة ذلك بتسليم المشاريع دون المستوى المطلوب من الجودة و الدقة و الإتقان و إلى زيادة كلفة المشاريع، و هو ما يسهم في إساءة استخدام و استثمار الموارد الاقتصادية النادرة و استنزافها في مشاريع غير دائمة و غير طموحة. (بطيخ، 2014، صفحة 170)

- هروب الكفاءات الفنية بمختلف مستوياتها وأنواعها بسبب آليات المحاباة والمحسوبية وغيرها مما يخلق هذا الأمر تشوهات اجتماعية كبيرة في هذا المجتمع.
- إفساد القيم الصحيحة المرتبطة بثقافة تدعو إلى الممارسات النزهة والشفافية والعدالة وإبدالها بقيم فاسدة تدعو إلى عكس ذلك.
- إشاعة روح اليأس بين أبناء المجتمع، إذ يتفق علماء الاجتماع على أنه كلما انخفض الأمل انخفضت المبادرة، وعندما تنخفض المبادرة يقل الجهد وعندما يقل الجهد يقل الانجاز ومن دون إنجاز يتوارث الناس الإحباط واليأس جيلا بعد جيل.
- بروز حالة من ضعف الشعور بالمسؤولية وانتشار اللامبالاة وعدم الالتزام الذي لا يبقي حرمة للمال العام أو الاهتمام بالمصلحة العامة.
- ازدياد حالات الصراع الطبقي و تهرؤ النسيج الاجتماعي مما يضعف التكافل الاجتماعي و علاقات التعاون.
- زيادة معدلات الفقر وتعميق الفجوة بين طبقات المجتمع، حيث تستحوذ الطبقة الفاسدة من كبار السياسيين والعسكريين والموالين و من يرتبط بهم من منتفعين على ثروات المجتمع و تسخيرها لمصالحهم الخاصة بعيدا عن الاعتبارات الإنسانية والوطنية.
- فقدان المواطن للثقة بالحكومة و بجميع المنظمات و المؤسسات الحكومية.
- التشجيع على الكسب غير المشروع أخلاقيا وقانونيا بشكل كبير، فانتشار الرشوة يساعد على تمرير صفقات مخدرات أو تبييض أموال أو غيرها من الأعمال. (طالب و العامري، 2015، صفحة 64)
- انهيار القيم و المبادئ الأخلاقية: إذ يؤدي الفساد إلى التخلي عن المبادئ و القيم والأخلاق القويمة من أجل الحصول على منافع مادية بدون وجه حق، و تصبح أنواع الفساد المختلفة مهارة بينما يصبح الاجتهاد و التمسك بالدين و القيم الأخلاقية السليمة في عرف هؤلاء تخلفا أو جمود في الفكر أو في السلوك على عكس مضمونها الحقيقي.
- تبيد المساعدات الإنسانية و الدعم الموجه للفقراء: إذ يؤدي الفساد إلى عدم تحقيق أهداف المؤسسات المحلية و الدولية التي ترصد مبالغ مالية لمساعدة الفقراء أو دعم السلع و الخدمات التي يحتاجون إليها، حيث يلتهم الفساد الجزء الأكبر من هذه الأموال و المخصصات و لا تذهب إلى من يستحقها من الفقراء. (عبد العظيم، 2008، الصفحات 77-78)
- عدم العقلانية في اتخاذ القرارات: التعدد و التسلط في اتخاذ القرارات حتى المصيرية منها طبقا لمصالح و أهواء شخصية دون مراعاة للمصالح العامة. (بن عودة، 2016، صفحة 133)

القيادات و فاعليتها داخل الأجهزة الإدارية، فضلا عن أن الجهاز الإداري يفقد كيانه الفعلي الموحد لصالح المنظومات الفاسدة بداخله رغم احتفاظه بكيانه الموحد شكليا، كما تختفي قواعد نظم العمل الرسمية الموحدة لتحل محلها قواعد وإجراءات عمل متعددة و متضاربة تخدم أهداف المنظومات الفاسدة التي حلت محل أهدافها المصلحة العامة التي كان الجهاز الإداري يعمل من أجلها. (طالب و العامري، 2015، صفحة 67)

وفي كلمة يمكن القول أن الفساد -خاصة الرشوة- يسهم كثيرا في ضعف الوظيفة الاجتماعية للقيم بوصفها رادعا و موجها للسلوك، الأمر الذي يضعف منظومة الضبط الاجتماعي بالمجتمع مما يسهم في انتشار مزيد من صور الفساد و الانحرافات السلوكية الأخرى بما فيها الجريمة المنظمة و غير المنظمة. (بطيخ، 2014، الصفحات 177-178)

رابعا: آليات و سبل تفعيل دور القيادة الديمقراطية في الحد من ظاهرة الفساد الإداري:

ينتج الفساد الإداري فقط حينما يحاول الموظف أن يكون قادرا على استخدام نفوذه في تحقيق مكاسب لا حق له فيها قانونا، و من هنا نجد من الأهمية وضع إستراتيجية و تبنيها لتحقيق فاعلية للمقضاء على الفساد الإداري.

و يمكن استخدام عدد من الإجراءات و الوسائل لمنع و تقليل هذه السلوكيات غير الأخلاقية و هي:

أ- الحد من ظاهرة المركزية الشديدة و عدم التفويض: و يقوم ذلك على تدريب القيادات الإدارية في أجهزتها الإدارية على تفويض السلطات للمرؤوسين باستخدام أساليب التدريب المناسبة. (كنعان، 2009، الصفحات 445-449)

ب- توفير المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات: يجب توفير المعلومات الدقيقة و المطلوبة لاتخاذ القرارات، و كذلك توفير الأساليب العلمية الحديثة للحصول على المعلومات و تنسيقها و حفظها، و توفير الوسائل التي يمكن بواسطتها تزويد المستويات الإدارية المختلفة بالمعلومات الصحيحة حول المشكلة التي يراد معالجتها.

ت- التخطيط السليم: يعتبر التخطيط السليم من الظواهر الإيجابية و هذا ما يميز المنظمة الناجحة، لأن عملية التخطيط تتطلب متابعة دقيقة يساهم فيها كل أطراف المنظمة مما يؤدي إلى مراقبة مستمرة و علاقة بين أجهزة التخطيط و أجهزة التنفيذ و وضوحها يؤدي إلى معرفة مكمّن الخطر مما يستوجب معالجته الفورية. (كنعان، 2009، الصفحات 445-449)

ث- المرونة و الدقة و الوضوح عند صياغة الأنظمة و اللوائح: و لذلك يجب مراعاة الواقع البيئي الذي وضعت لخدمته دون الاعتماد على الأنظمة المستوردة من أخرى، هذا ما يؤثر على فعالية القيادة

الإدارية في تحديد المسؤوليات، وكذلك توضيح اللوائح للسهولة في تطبيقها وتكون مدرجة في لوحات الإعلانات الخاصة بالمنظمة حتى يتسنى لكل أفراد المنظمة الاطلاع عليها لمعرفة ما لهم وما عليهم، و يكون بذلك تسهيل المهام وفي نفس الوقت تطبيقها للقيادة الإدارية.

ج- الاختيار الأنجح للقيادة الإدارية: ويعتبر هذا العنصر من أولويات نجاح أي منظمة في كيفية الاختيار الذي يقوم على المعايير الصحيحة دون تفریق، من الصفات والقدرات التي يجب توافرها، الصفات والقدرات الشخصية للقيادة، تحمل المسؤولية واتخاذ القرار والاستعداد لقبول التغيير واستيعاب متطلباته، فهم الظروف الاجتماعية والسياسية والاقتصادية، البعد عن الهيمنة والتسلط والاستعداد الوظيفي.

ح- توفير الاستقرار الوظيفي و النفسي: و يقوم ذلك على تشجيع الكفاءات الجديدة وتحفيزها، وتسهيل المهام عليها بدون الضغط، واستقرار القائد يجنبه الخوف من المسؤولين لأن كثرة التعديلات والتنقلات تؤدي إلى عدم وضوح الرؤية لديه.

خ- الخدمات المادية والاجتماعية: وذلك بتوفير أنظمة الحوافز المادية والمعنوية وإقالتها على أسس موضوعية للتناسب مع مستوى العمل والكفاءة في الأداء وحجم المسؤوليات، ليتحقق للقيادات الإدارية مستوى لائق من المعيشة والاستقرار، كما يجب منح القيادات الإدارية الثقة اللازمة والشعور بالاطمئنان وهي تمارس مهامها، أي تقوم على أرضية صلبة مما يدعم لديها روح المبادرة والإقدام على اتخاذ القرارات. (كنعان، 2009، الصفحات 461-463)

د- تكوين و تفعيل عملية الشفافية: في أجهزة القطاع العام و توفير مستويات ملائمة لتطبيقها عن طريق تكوين منظومة سياسية تمتاز بالنزاهة والديموقراطية.

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

ر- تفعيل القانون الذي يقضي بتسهيل مهام القيادة في اتخاذ الإجراءات اللازمة ضد المخالفين و الفاسدين، كما يمكن أن يكون القانون مراقب و محفز للقيادة في الرقابة القبلية و البعدية، أي تقديم كشف مالي عن الممتلكات كل من يتبوء منصب قيادي ولكافة المستويات القيادية.

ز- التدريب و التطوير المستمر للقيادة الإدارية سواء في المجال العلمي وكذا الجانب الآخر الذي يعتبر عصب الحياة إلا وهو الجانب الأخلاقي، وذلك للوقاية من الفساد.

(كنعان، 2009، الصفحات 472-473)

خاتمة:

من خلال بحثنا تناولنا موضوع القيادة الديمقراطية باعتبارها ضرورة حتمية للمنظمة الجزائرية والتي هي بحاجة لحل المشكلات التي تتخبط فيها، ومن أهمها الفساد الإداري باعتباره ظاهرة عميقة و مرسخة في كل المجتمعات و بدرجات متفاوتة الحدة و الانتشار، فالفساد يعبر عن ممارسات غير مشروعة و لها ارتباط قوي بالسلوك الإنساني، و ما توصلنا إليه من خلال هذا البحث أن للقيادة الديمقراطية علاقة تبادلية بينها و بين التابعين لها، و قد تؤثر إيجابا أو سلبا، و التي تتمثل في صفات و شخصية المرؤوسين و أهداف المنظمة و نوع منظمة العمل سواء من حجمها أو نوع إنتاجها، أو الأسلوب التنظيمي، أو نوع القرار و الحوافز و العوامل المحيطة بمنظمة العمل، لذلك يجب تفعيل دور القيادة الديمقراطية من أجل مكافحة هذه الظاهرة الخطيرة التي تهدد أغلب المؤسسات اليوم كما تهدد مسيرة التنمية فيها و ذلك من خلال:

- تعزيز دور هيئات الرقابة الإدارية التي تتابع حالات سوء الإدارة، و التعسف في استخدام السلطة و غياب الشفافية.
- اختيار أفضل القيادات و تحقيق مبدأ المساءلة القانونية و تعزيز الموضوعية في الاختيار الوظيفي و القيادي بعيدا عن أي اعتبارات أخرى.
- إعادة النظر في ظروف و أوضاع العاملين، و ذلك برفع مستوى الأجور و المرتبات.
- وضع نظام حوافز للموظفين و تعزيز اللامركزية و تخفيف الأعباء عن الإدارة.
- تبسيط إجراءات و قواعد العمل و تفويض السلطة.
- إعداد برامج تدريبية لتنمية القوى البشرية العاملة.
- تحقيق العدالة و المساواة بين الموظفين.
- ضرورة إحياء الوازع الديني و التربوي و الخلقي لدى الأفراد و الجماعات لمحاربة الفساد.
- ضرورة مشاركة الموظفين في عملية اتخاذ القرارات.
- توفير جو من العلاقات الإنسانية و الاجتماعية يشعر فيه الموظف بالانتماء إلى التنظيم الإداري.

قائمة المراجع:

1. أحمد رشيد: الفساد الإداري الوجه القبيح للبيروقراطية المصرية، دار الشعب، القاهرة، 1986.
 2. أغادير سالم العيدروس: أخلاقيات المهنة والسلوك الوظيفي (نظرة إسلامية)، ط1، مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة، 2014.
 3. حسين حريم: مبادئ الإدارة الحديثة (النظريات، العمليات الإدارية، وظائف المنظمة)، ط2، دار الحامد، عمان، 2010.
 4. حسين عبد الحميد أحمد رشوان: القيادة دراسة في علم الاجتماع النفسي والإداري والتنظيمي، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2010.
 5. حمدي عبد العظيم: عولمة الفساد وفساد العولمة (إداري، تجاري، سياسي، اجتماعي، ثقافي)، ط1، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2008.
 6. صلاح الدين فهمي محمود: الفساد الإداري كمعوق لعمليات التنمية الاجتماعية والاقتصادية، دط، المركز العربي للدراسات الأمنية والتدريب، الرياض، 1994.
 7. صلاح الدين محمد عبد الباقي: السلوك الإنساني في المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001.
 8. ظاهر محمود كاللدة: الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية، ط1، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 2012.
 9. عادل عبد الرزاق هاشم: القيادة وعلاقتها بالرضا الوظيفي، دار اليازوري العلمية للنشر، عمان، 2010.
 10. عبد الله أحمد المصراطي: الفساد الإداري نحو نظرية في علم اجتماع الجريمة والانحراف الاجتماعي، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، 2011.
 11. عصام عبد الفتاح مطر: الفساد الإداري ماهيته، أسبابه، مظاهره، الوثائق العالمية والوطنية المعنية بمكافحته، دور الهيئات والمؤسسات الحكومية وغير الحكومية في مواجهة الفساد، دط، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2015.
 12. علاء فرحان طالب، علي الحسين حميدي العامري: استراتيجيات محاربة الفساد الإداري والمالي، دط، دار الأيام للنشر، عمان، 2015.
 13. علي أحمد عبد الرحمان عياصرة، محمد محمود العودة الفاضل: الاتصال القيادي في المؤسسات التربوية، ط1، دار الحامد للنشر، عمان، 2006.
 14. علي محمد القضاة: نظرية الفساد عند الشافعية في المعاملات المالية، دط، دار أمانة للنشر والتوزيع، عمان، 2013.
 15. عمر موسى جعفر القرشي: أثر الحكومة الالكترونية في الحد من ظاهرة الفساد الإداري، ط1، منشورات الحلبي الحقوقية، بيروت، 2015.
 16. فتحي أحمد ذياب عواد: إدارة العمال الحديثة بين النظرية والتطبيق، ط1، دار صفاء للنشر، عمان، 2013.
 17. محمد جمال مظلوم، نشوة نشأت عبد المنعم: الفساد الأسباب والتداعيات وطرق المعالجة، مركز الخليج للدراسات الإستراتيجية، القاهرة، 2000.
 18. مصطفى يوسف كافي: الإعلام والفساد الإداري والمالي وتداعياته على العمل الحكومي، دط، دار الحامد للنشر، دس.
 19. منى رمضان محمد بطيخ: الإدارة العامة بين البيروقراطية والفساد الإداري الواقع والمأمول، دط، دار النهضة العربية، القاهرة، 2014.
 20. موسى بودهان: النظام القانوني لمكافحة الفساد في الجزائر، 2009.
 21. ناهض عبد الرزاق النفيسي: القيادة والتدريب في الحركة الكشفية، دار المناهج للنشر، عمان، 2009.
 22. نعيم إبراهيم الظاهر: إدارة الفساد دراسة مقارنة بالإدارة النظيفة، ط1، عالم الكتب الحديث، عمان، 2013.
 23. نعيمة الظرفات بنت عمر بن محمد: القيادة الإدارية والكفايات الممارسة لتنفيذ السياسات العمومية بالإدارات المركزية للوزارات، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2016.
 24. نواف كنعان: القيادة الإدارية، ط1، دار الثقافة للنشر، عمان، 2007.
- المذكرات:**
1. باديس بوسعيد: مؤسسة مكافحة الفساد في الجزائر 1999/2012، مذكرة ماجستير، قسم العلوم الاجتماعية جامعة تيزي وزو الجزائر، 2015.
 2. بن عودة حورية: الفساد وآليات مكافحة الفساد إطار الاتفاقيات الدولية والقانون الجزائري، أطروحة دكتوراه، جامعة الجليلي اليابس سيدي بلعباس، الجزائر، 2016.

3. حاحة عبد العالي: الآليات القانونية لمكافحة الفساد الإداري في الجزائر، أطروحة دكتوراه، جامعة بسكرة، الجزائر، 2013.

المجلات:

1. عبد الحليم بن مشري، عمر فرحاتي: الفساد الإداري مدخل مفاهيمي، مجلة الاجتهاد القضائي، العدد الخامس، جامعة محمد خيضر بسكرة، سبتمبر 2009.

القواميس والمعاجم:

1. ابن منظور: لسان العرب، دار صادر، بيروت، المجلد 12، ط1، 2001.

2. خليل الجر، لاروس: المعجم العربي الحديث، مكتبة لاروس، باريس، ط1، 1987.

المراجع بالأجنبية:

1. Stephen Robbins : organization theory, structure design and applications third, edition new jersey prentice hall, 1990.