

دور القيادة الإدارية كآلية لمحاربة الفساد في الجزائر

The role of administrative leadership as a mechanism to combat corruption in Algeria

ساسية سليمي،

جامعة مولود معمري تيزي وزو (الجزائر)، sassia.slimi@ummto.dz

تاريخ النشر: 2023/06/05

تاريخ القبول: 2023/05/21

تاريخ الاستلام: 2023/04/15

ملخص:

تعد القيادة من أهم عناصر التنظيم، فمن خلال مهامه تتحقق أهداف المؤسسة مثل تقوية الثقافة التنظيمية وتعزيز فعالية الاتصال بمختلف مستوياته. ولهذا تزايد الاهتمام في السنوات الأخيرة بموضوع القيادة خاصة باعتبارها آلية لمحاربة الفساد الإداري، حيث عرفت هذه الظاهرة توسعا وتعددت أشكالها، وأصبحت تشكل تحديا كبيرا في مختلف الدول، مما أدى إلى إبرام العديد من الاتفاقيات ووضع مجموعة من القوانين، بالإضافة إلى جهود بعض المنظمات الدولية وعلى رأسها هيئة الأمم المتحدة وصندوق النقد الدولي... وغيرها من المنظمات. وعلى غرار نظيراتها من الدول، أصبحت الجزائر تشهد انتشارا كبيرا لهذه الظاهرة في ظل تضافر العديد من الأسباب التي ساهمت في تناميها، ومن هذا المنطلق تم التطرق إلى القيادة الإدارية كآلية وأداة يمكنها أن تحد من ظاهرة الفساد الإداري.

كلمات مفتاحية: القيادة، الفساد الإداري، الدور

Abstract:

Leadership is one of the most important elements of an organization. The leader is the link between the management and the employees by performing his duties rationally in order to achieve the objectives of the institution to reshape the values appropriately with the changes that occur and participate in enhancing the organizational culture and the effectiveness of communication. Therefore, interest in leadership has increased in recent years as a mechanism to combat corruption, and it has become a challenge

that threatens the existence and stability of all countries, which prompted them to conclude many agreements and enact a set of laws to combat corruption. Algeria, like its counterparts in other countries, is witnessing a large spread of this phenomenon, which prompted it to consider taking steps to combat it. From this standpoint, administrative leadership was discussed as a mechanism and tool for combating corruption.

Keywords: Leadership; administrative corruption;; role.

المؤلف المرسل: ساسية سليمي. sassia.slimi@ummto.dz

1. مقدمة:

اهتم الكثير من الباحثين والمفكرين في علم الاجتماع وعلم النفس وعلم الاقتصاد بضبط السلوك التنظيمي لتحقيق أداء فعال في المؤسسة، فركزوا على مختلف العلاقات الاجتماعية للعمل بداخلها، ولعل أبرز رواد هذا الاتجاه فريدريك تايلور الذي اهتم بتقنين سلوك العامل، بجعله مجرد آلة يمكن التحكم فيه وتوجيه سلوكه، ودفعه للعمل بناء على الحوافز المادية. وفي ظل عولمة الاقتصاد والتسويق الذي ألغى الحدود الإقليمية بين الدول وفتح أبواب العالم بأسره للمنافسة، لذا اتجهت هذه التنظيمات الاقتصادية نحو تفعيل وظيفة وآلية القيادة التنظيمية لمحاربة الفساد الإداري من أجل تحقيق أهداف المؤسسة.

فالقيادة التنظيمية تعتبر وظيفة تحفيز وعملية تأثير تعمل على توجيه قدراتهم واهتماماتهم نحو تحقيق الأهداف واندماجهم في العمل، حيث تساعد القيادة التنظيمية على إنشاء ظروف عمل مناسبة، كما إن الاهتمام المتزايد بهذه الوظيفة من طرف الكثير من الباحثين في مختلف التخصصات يعود إلى عدة مشاكل التي تواجهها المجتمعات خاصة ظاهرة الفساد الإداري، فهو يؤثر على التنمية الاقتصادية والاجتماعية، ويؤدي إلى تدهور الخدمات العامة والمؤسسات الحكومية، ويؤثر على الثقة بين المواطنين والحكومة فالفساد الإداري يشير إلى أي نوع من السلوكيات غير الأخلاقية أو غير المشروعة التي تحدث داخل الإدارات العامة. فالفساد الإداري هو استغلال أو سوء استخدام السلطة أو الموارد العامة من قِبل العاملين في الجهاز الإداري لتحقيق مكاسب شخصية غير مشروعة أو لصالح فئة معينة على حساب المصلحة العامة. ويمكن أن يشمل أيضًا تقصيرًا في الواجبات والمسؤوليات والإجراءات الإدارية، وعدم الالتزام بالقوانين والأنظمة

الحكومية. ويتضمن الفساد الإداري أشكالاً مختلفة، مثل الرشوة والاحتيال والتزوير والتلاعب بالمنافسات وتضخيم الأسعار والتعيينات الوظيفية غير المستحقة وغيرها من الممارسات الغير أخلاقية التي تتسبب في تدهور الخدمات العامة وتقليل جودة الحياة للمواطنين. ويتسبب كذلك في خسارة المال العام، ويؤثر سلباً على النمو الاقتصادي والاستقرار الاجتماعي والتنمية المستدامة. لذلك، يتطلب مكافحة الفساد الإداري جهوداً كبيرة من قبل الحكومات والمجتمع المدني لضمان النزاهة والشفافية في الإدارة العامة والتصدي للفساد بكل أشكاله. وهنا يكمن دور القائد الإداري في التصدي لهذه الظاهرة و من هذا المنطلق نهدف من خلال هذا المقال إلى إبراز المهارات التي يجب أن يتحلى بها القائد الإداري لمحاربة ظاهرة الفساد وفي هذا الإطار تمحور سؤال بحثنا حول معرفة ما هو دور القيادة الإدارية في محاربة ظاهرة الفساد في الجزائر وما هي المهارات التي يتطلبها هذا الدور؟

2 مفهوم الفساد الإداري:

سنتعرض إلى تعريفات الفساد من الناحية اللغوية، الاصطلاحية والوقوف على معانيه في التشريع الإسلامي، وتبيان تعريف القانون الجزائري للفساد.

الفساد لغة: ورد الفساد في المعاجم اللغة العربية في الفسد الشيء يفسد بضم السين (فسادا) فهو فاسد، والمفسدة ضد المصلحة. (الظاهر، 2013، صفحة ص8).

الفساد اصطلاحاً: تعددت تعريفات الفساد اصطلاحاً منها:

تعريف البنك الدولي: الفساد هو إساءة استغلال الوظيفة العامة لتحقيق مكاسب خاصة. (بن تركي و شرفي، 7-6 ماي 2012، صفحة 3)

تعريف منظمة الأمم المتحدة: لم يعط للفساد تعريفاً في المشروع النهائي لاتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد غير أنه تمت الإشارة إلى صوره مثل الرشوة، المتاجرة بالنقود، إساءة استغلال الوظيفة، الإثراء غير المشروع، الرشوة في القطاع الخاص.. الخ. (المرسوم الرئاسي رقم 04-128 المؤرخ في 19 أبريل 2004، 2004) يرتبط هذا المفهوم بالقيم الثقافية السائدة في المجتمع، والتي من خلالها يحدد الأفراد في

هذا المجتمع أو ذلك ما السلوك المحرم والممنوع والمستهجن، وما السلوك المرغوب والمقبول اجتماعيا. (المصراقي عبد الله، 2011، صفحة الصفحة 7).

الفساد في التشريع الإسلامي: يعرف الفساد من المنظور الإسلامي أنه ضياع مقاصد الشريعة الإسلامية وهي حفظ النفس والدين والعقل والعرض والمال بسبب مخالفة ما نهي الله عنه ورسوله. (الظاهر، 2013، الصفحات 78-114) كما ورد لفظ الفساد في السنة النبوية في حديث سهل بن سعد الساعدي رضي الله عنه قال: قال رسول الله صلى الله عليه وسلم: "إن الإسلام بدأ غريبا وسيعود غريبا، فطوبى للغرباء، قالوا يا رسول الله وما الغرباء؟ قال: الذين يصلحون عن فساد الناس. (معابرة، 2016، صفحة 18)

الفساد في القانون الجزائري: يشير الفساد الإداري إلى أي نوع من التصرفات غير القانونية أو الأخلاقية التي تتم داخل مؤسسات الحكومة أو الإدارة العامة، والتي تتضمن الرشوة والاحتيال والتلاعب بالأموال العامة وتضييع الموارد والممتلكات الحكومية والتمييز والتحيز في التعامل مع الأفراد والجهات. كما يؤثر بشكل كبير على المجتمع والاقتصاد والسياسة والأمن، ويزيد من الفقر والاستغلال والظلم. فالفساد الإداري هو سوء استغلال السلطة أو الموارد العامة في الإدارة بغير وجه حق أو تحقيق مصالح شخصية.

3. أشكال الفساد الإداري: ومن بين أشكال الفساد الشائعة:

الاحتيال والرشوة: وهو تقديم أموال أو هدايا للحصول على خدمات غير مستحقة أو غير قانونية، إذا كانت الرشوة تشكل جريمة اعتداء على أموال الغير، فإنها تشكل أيضًا جريمة أخلاقية تمسّ الضمير المهني، وعادة ما يلجأ إليها بعض الموظفين من خلال استغلال نفوذهم الوظيفي، وذلك بتعقيد الإجراءات في وجه المواطنين الذين يضطرون في النهاية إلى دفع الرشوة لتسهيل الحصول على الخدمة وتسريع الإجراءات، ورغم أن الرشوة ظاهرة عامة تشمل جميع القطاعات بدون استثناء، إلا أنها تكثر خاصة في عالم الاقتصاد، إذ أصبحت سرطاناً ينخر جسد الإدارة (بوعافي، 19 أكتوبر 2006، صفحة 3)

الاختلاس: تعتبر ظاهرة الاختلاس من أبرز مظاهر الفساد الإداري في الإدارة الجزائرية، حيث استغل البعض مناصبهم لتحويل أموال الدولة إلى حسابهم الخاص وما يؤكد من انتشار الاختلاس والنهب الواضح لثروة البلاد هو ما عجت به الجرائد من أخبار مئات المليارات المنهوبة، وقد اعترف وزير المالية

السابق السيد مراد مدلسي أن الجزائر ضيعت خلال ثلاث سنوات فقط 104 آلاف مليار سنتيم بسبب سوء التسيير. (هميسي، 2007، صفحة 7).

التسيب الإداري: هو عبارة عن عدم القيام بالمهام المطلوبة أو الواجبة من قبل العاملين في الجهات الحكومية أو المؤسسات الإدارية، وقد يؤدي ذلك إلى تأخير العمل أو عدم إنجازه بالشكل المطلوب، مما يؤثر على جودة الخدمات المقدمة للمواطنين ويؤثر على سمعة الجهة أو المؤسسة. وتعد هذه الظاهرة من الأمراض المنتشرة في الإدارة الجزائرية، حيث أن التأخر في الحضور والتعجل في الانصراف هو السمة البارزة لأغلب موظفي الإدارة.

التحيز والمحاباة: هما مفهومان يشيران إلى الاتجاه الذي يتبعه الشخص في التعامل مع الآخرين أو في اتخاذ القرارات. فالتحيز هو الانحياز أو الاختيار المتحيز لصالح شخص أو مجموعة معينة، وذلك بغض النظر عن المعايير الموضوعية أو العدالة. ويمكن أن يكون التحيز إيجابياً، مثل اختيار شخص مؤهل للعمل في وظيفة معينة، ويمكن أن يكون سلبياً، مثل رفض التعامل مع شخص بسبب عرقه أو جنسيته. أما المحاباة فهي انحياز شخصي لصالح شخص معين أو مجموعة من الأشخاص، وتعبّر عن ميل الشخص لصالحهم في اتخاذ القرارات أو السلوكيات دون توازن ودون مراعاة المعايير الموضوعية أو العدالة.

البيروقراطية: هي نظام إداري يتميز بالتعقيد والصرامة الزائدة في الإجراءات والتنظيمات. ويتمثل هذا النظام بالقواعد واللوائح التي يتم إتباعها بشكل دقيق وملتزم لتنظيم وإدارة المؤسسات كما تستخدم لتنظيم العمل وضمان توفير المساءلة والشفافية في إجراءات العمل. وعلى الرغم من ذلك، قد يتسبب الالتزام الزائد بالقواعد والإجراءات في بعض الأحيان في بطء عملية صنع القرار وعدم القدرة على التكيف مع التغييرات السريعة في البيئة المحيطة، مما يعيق الابتكار والتطوير. عبّر عن ذلك **Frank Sonnenberg** قائل "البيروقراطية تعيق الإبداع، ومع الأسف في اللحظة التي تستفحل فيها البيروقراطية في المؤسسة يصبح من الصعب جدًا الإقلاع عنها، وهي تجعل الناس يطمعون في الحصول على النفوذ ويفضلون مصالحهم الشخصية على المجموع" (فرانك، 1998، صفحة 448).

إساءة النفوذ واستغلال المنصب العام: إن الموظف مهما صغرت وظيفته فإنه محوّل بجزء من الصلاحيات لأداء وظيفته، وهذا الجزء من الصلاحيات يمكن أن يساء استخدامه فيوجه لأغراض شخصية أو يتم التعسف باستخدام السلطة للإضرار بالآخرين، (عبود نجم، 2006، صفحة 448) أوضح الدكتور أحمد طالب الإبراهيمي أن انتشار هذه المظاهر أفقد الدولة مصداقيتها وأفقد المسؤول أيا كان

موقعه ،هيئته، مركزا على أن الأزمة التي تعرفها الجزائر أخلاقية بالدرجة الأولى وقد ساهمت المرحلة الانتقالية التي عرفت الجزائر في تفشي ظاهرة الفساد الإداري خاصة مع التحول القيمي الاجتماعي الذي عرفته البلاد في ظل غياب رؤية استراتيجية واضحة لمكافحة المحسوبية والرشوة. (ELFKY, 2003, p. 2)

التزوير: وهو تزوير الوثائق الرسمية أو المعاملات المالية أو التزيف للبيانات، والتي قد تؤدي إلى تهديد الأمن الوطني أو الاقتصادي.

الوساطة: هي إدخال طرف ثالث له مكانة اجتماعية لها تأثير على نتيجة العلاقات الاجتماعية بين طرفي العلاقة في موقف معين أو هي طلب شخص من موظف عام القيام بأمر مشروع أو غير مشروع لصالح شخص آخر. (بن عبد الرحمان بن حسن بن عمر آل الشيخ، 2007، الصفحات 26-41)

الاستغلال الغير مشروع للسلطة: وهو استخدام السلطة في الإدارة لتحقيق مصالح شخصية بطريقة غير قانونية أو ظالمة، وقد يؤدي ذلك إلى إلحاق الضرر بالشركة أو المؤسسة التي يعمل بها الشخص المسؤول. إذن هو كل من يطلب أو يقبل مزية غير مستحقة ، سواء كان موظفا عموميا أو غيره وسواء لصالحه أو لصالح الغير، لكي يستغل هذا الأخير نفوذه الفعلي أو الوهمي بهدف الحصول على منافع غير مستحقة من إدارة أو سلطة عمومية.

تفويض الصلاحيات لموظفين غير أكفاء: بما أن أغلبية الوظائف الحكومية يتم الحصول عليها إما بالوساطة أو المحاباة و ليس على أساس الكفاءة فإن ذلك يؤدي بالضرورة إلى تفويض صلاحيات لموظفين غير أكفاء.

نهب المال العام: يقصد به إهدار المال العام عن طريق التحايل و استخدام الصلاحيات الممنوحة للموظف للتصرف بأموال الدولة بشكل سري ، كإبرام صفقات مشبوهة (العلمي، 2017-2016، الصفحات 31-30).

4. التطور التاريخي لظاهرة الفساد الإداري في الجزائر:

عانت الجزائر من مشكلات كثيرة في مجال الفساد الإداري، وتعود هذه المشكلة إلى العديد من العوامل بما في ذلك الاستعمار والحروب التي مرت بها البلاد، والتي أدت إلى ظهور نمط من الحكم القمعي والفساد الإداري.

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 وتقديمها للمعمرين، وتهجير مالكيها وإقامة معسكرات من أجل ضمان سيطرتهم على السكان المحليين، كان المعمرون يخضعون للقانون الفرنسي أما الجزائريون فيخضعون للحكم العسكري وكانت تضم البلاد المكاتب العربية التي كانت مهمتها قمع السكان الأصليين للحفاظ على النظام العام و منع نشوب الثورات. وقد 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 أجل ضمان التسيير الحسن للثورة ومعرفة كل أحداثها في التراب الوطني الذي رفقه الإعلان عن إنشاء الحكومة المؤقتة سنة 1958.

بعد الاستقلال في عام 1962، شهدت الجزائر فترة من الاضطرابات السياسية والاقتصادية، وكانت تلك الفترة مليئة بالفساد الإداري والمالي. وفي ذلك الوقت، كان حزب جبهة التحرير الوطني يتحكم بالحكومة وكان لديه سلطة شديدة على الاقتصاد والمؤسسات العامة.

فترة الثمانينيات والتسعينيات، تحسنت الأوضاع الاقتصادية للبلاد وزاد عدد المؤسسات الخاصة والأجنبية في الجزائر. ومع ذلك، استمرت مشكلة الفساد الإداري في الوجود، وكانت تلك الفترة مليئة بالفساد في المناقصات العامة وصفقات التجارة.

5 القيادة الإدارية:

1.5 مفهوم القيادة

لغة: يقال يقود دابة من أمامها ويسوقها من خلفها، وعليه فمكان القائد في المقدمة كالقدوة والمرشد. (بريسم العمري، 2009، صفحة 6). إن الجذور اللغوية للفعل قاد، فيه تقريب المعنى إلى الذهن، فقد ورد في مختار الصححي وقاموس المحيط: قاد وقيادة، قاد دابة مشى أمامها أخذ بقيادتها، والقيادة ما تقاد به الدابة من حبل أو نحوه، والقيادة هي مهنة القائد. (ابن منظور، صفحة 315)

اصطلاحا: هي عملية تأثير في أنشطة الجماعة لإعداد الهدف الحصول عليه. (بوفلجة، دون سنة، صفحة 109) "فهي مجموعة من التصرفات، يقوم بها القائد قاصدا منها التأثير على أفرادها لتحقيق الأهداف المطلوبة (عباس، 2000، صفحة 13). إذن القيادة هي ظاهرة اجتماعية تقوم على علاقة تبادل بين القائد والعمال الذين تحت مسؤوليته فالقيادة داخل التنظيم يتطلب وجود طرفين القائد وهو ما يعرف بالمسئول أو المشرف وهو صاحب السلطة أما الطرف الثاني يمثلته العمال أو جماعة عمل وهم الذين

ينفذون الأوامر والحرص على تطبيق القرارات ولا يتم ذلك إلا في وجود علاقات إنسانية حسنة يسودها تفاهم والتعاون.

2.5 النظريات الحديثة المفسرة للقيادة

نظرا لأهمية القيادة في التوجيه والتأثير على سلوك العامل في المؤسسة أدت إلى اهتمام باحثي الفكر الإداري بها، فقد ظهرت دراسات في هذا المجال تميزت بالتعقيد والتنوع حيث توصلت إلى خصائص القائد الإداري، ومن أولى هذه الدراسات هي مدخل السمات أين توصل الباحثون فيها إلى تحديد السمات التي لا يمكن لأي قائد الاستغناء عنها في حين فشلوا في تحديد سلوك القيادي مما أدى إلى ظهور باحثي المدخل الموقفى الذين وجدوا أن القائد الناجح هو الذي يكيف نمط قيادته مع متغيرات الموقف والبيئة المحيطة به وبروز الجماعة في نجاح القائد فمهد هذا المدخل هو الآخر لبروز فيما بعد المدخل المشترك الذي يرى أن القيادة الإدارية هي نتيجة تفاعل ثلاث خصائص وهي شخصية القائد، المرؤوسين وجماعة العمل.

- نظرية القيادة التبادلية: تركز القيادة التبادلية على أساس الاتفاق المتبادل بين القائد والمرؤوسين، ففي مقابل امتثال التابعين للقائد والقبول بسلطته يحصلون على الثناء والمكافآت والموارد إذا نفذوا مهماتهم بنجاح، وفي حالة عدم قيامهم بمسؤولياتهم بالشكل المطلوب يتلقون الإجراءات التأديبية. ومن بين خصائص القائد التبادلي يحدد مسارات المرؤوسين التي تسهم في تحقيق الأهداف، منح حوافز للمرؤوسين لدفعهم لتحقيق الأهداف، يزيل العقبات من المسار الذي يؤدي إلى تحقيق الأهداف، يزيد من رضا المرؤوسين من خلال الحوافز، يتجنب المخاطرة إلى حد كبير، يهتم بالمحددات الزمنية للأداء، يعالج ما هو موجود كوسيلة للاحتفاظ بالسيطرة أو التحكم، يولي اهتماما إلى تحديد الانحرافات و اتخاذ الإجراءات التصحيحية. (بن تونس، 2014-2015، صفحة 62) وبرغم إيجابية خصائص القائد التبادلي المذكورة سابقا، إلا أن هناك أسباب وراء عدم فعالية القيادة التبادلية وهي: صعوبة عملية تقييم الأداء، نقص مهارة القائد في استخدام نظم التدعيم الإيجابي بفعالية، عدم القدرة على تقديم الحوافز الإيجابية التي تناسب توقعات المرؤوسين نظرا لمحدودية المواد المالية، أو لخضوعها لقواعد خارجة عن سلطة القائد، ضغوط العمل لا تسمح بالتقييم الجيد أو بتطبيق الدعم الإيجابي المشروط، استخدام نظم التدعيم السلبي لتحفيز العمال على الانجاز غير فعالة في الآجال الطويلة. (بريسم العمري، 2009)

- نظرية القيادة التحويلية: إن القيادة التحويلية هي القيادة التي تعمل على التغيير وليس الثبات، (ابراهيم بلوط، 2005، صفحة 444) فالقيادة التحويلية هي عملية يقوم فيها القائد والتابع بدعم كل منهما الآخر للوصول إلى أعلى مستوى من الروح المعنوية والدافعية، فالقائد التحويلي هو الذي يعمل جاهدا بكل ما لديه من القدرات والإبداعات للتأثير في رؤوسيه من خلال شرحه حول كيفية الأداء مستعملا كل الإمكانيات والوسائل من أجل التغيير بمساهمة ومشاركة الرؤوسين و " تحفيز رؤوسيه من خلال إثارهم و خلق التحديات لهم وتشجيعهم على التطور فردا فردا، وجذب انتباههم للتركيز على الإنجازات والمهام الواسعة وغير الاعتيادية كما يشجعونهم على التعلم واختيار الأمور والتجدد خاصة في الأمور التي تحقق لهم الطموحات والتوقعات المرافقة لإنجاز عملهم" (ابراهيم بلوط، 2005، صفحة 444) ومن بين خصائص القائد التحويلي: "الثقة بالنفس وبالآخرين، حيث يتبنى القادة التحويليين مبدأ الثقة وترسيخها في بيئة العمل، وتعزيز الاحترام المتبادل بين القادة والعاملين، القدرة على التطوير والتغيير، تحصيل المعرفة وتوظيفها ونشرها وترجمتها على أرض الواقع، مساعدة الآخرين بتقديم العون والدعم المستمر للعاملين لحل المشكلات ومواجهة التحديات، القدرة على الاتصال الفعال مع العاملين وتنمية مهارات التواصل التفاعلي من خلال مهارات الاتصال، والحوار والتفاوض والإقناع، إدارة الوقت، حيث يمتلك القائد التحويلي مهارة عالية لإدارة وقته، يتمكن من خلالها من ممارسة مهامه وأدواره بكفاءة و فعالية بما يضمن تحقيق الأهداف، مستوى مميز من الأخلاقيات الشخصية، الإبداع والابتكار، حيث يمتلك القائد التحويلي قدرة فائقة على توليد الأفكار و الحلول، فهو شخص مجدد ومبادر، غير تقليدي يعمل على التحديث والتطوير المستمر، والبحث عن كل جديد، وتنمية مهارات التفكير" (BASS & AVOLIO, 1995, pp. 11-27)

3.5 أنماط القيادة وفق السلوك القيادي المتبع

اهتم الباحثون في شتى المجالات: الإدارة، علم النفس، علم الاجتماع بتحديد أفضل نمط القيادة والذي من خلاله تحقق أهداف التنظيم بكفاءة وفعالية. وسنركز فيما يأتي على تصنيف القيادة من حيث المشاركة في اتخاذ القرار.

- القائد الأوتوقراطي (الاستبدادي): يحاول أن يركز جميع السلطات والصلاحيات في قبضته، حيث أنه يتولى السيطرة للقيام بكل شيء ولا يشترك معه أحد في مباشرة وظيفته ويتخذ من المركزية المطلقة أسلوبا في العمل ولا يفوض سلطاته، ويسعى باستمرار إلى توسيع دائرة سلطاته. (ابراهيم، 1973،

صفحة 151) ويمكن تلخيص أهم خصائص المشرف الاستبدادي فيما يلي: لا يشرك العمال في اتخاذ القرارات ، يقرر أساليب العمل دون استشارة جماعة العمل، يستخدم المحفز الوحيد المتمثل في التهديد والضغط، الاتصال يكون في اتجاه واحد أي من الأعلى إلى الأسفل.

- القائد الفوضوي: فالقائد لا يتدخل فيما يتعلق باتخاذ القرارات والإجراءات لوحده بل يترك للمرؤوسين حرية في اتخاذ القرارات وتحديد الأهداف واختيارهم لأساليب تنفيذ الأعمال، وهذا يتصف المشرف بالسلبية لأنه لا يقوم بالمبادرة في توجيه المرؤوسين والتأثير فيهم. وفي هذه الحالة " ولا يميل الأعضاء إلى حب القائد الفوضوي، كما أنهم يصبحون أكثر ضيقا بالجماعة نفسها أما القائد الديمقراطي فيتمتع بحب الجماعة، كذلك تكون اقل عدوانا وأكثر تعاونا وأكثر قابلية لتحمل المسؤولية، ويميل الأعضاء إلى الاستمرار في أداء العمل حتى في حالة غياب القائد أما في الجو الديكتاتوري فان الأعضاء يتوقفون عن العمل إذا ما تغيب القائد. (عبد الرحمان، 2002، الصفحات 229-230)

- القائد الديمقراطي: «عانت المشروعات الاقتصادية الكثير في ظل نوعي القيادة السابقتين، فقد أدت قيادة عدم التدخل إلى حد بعيد من الفوضى بين العمال بسبب تضارب أهداف العاملين وأهوائهم وتخلي القائد عن دوره في التوجيه والإرشاد كما أدت القيادة الأوتوقراطية إلى تجميد الأفكار البشرية وشل حركة التغيير والتطور والإبداع إن لم تتفق وأفكار القائد الذي يرغب في القيادة على كل صغيرة وكبيرة يقوم بها مرؤوسيه. ونتيجة لهذا وتضافر ظروف أخرى كحضور النقابات العمالية ازدياد ثقافة العاملين وارتفاع معدل مستوى معيشة العامل فوق حد الكفاف أخذت إدارة المشروعات الاقتصادية في انتهاز نوع جديد من القيادة يعرف بالقيادة الديمقراطية" (المغربي، 2007، صفحة 247) فالقائد في هذا النمط يقوم بإشراك مرؤوسيه في عمليات اتخاذ القرار وهذا بتفويض سلطته وتوزيع مسؤولياته عليهم. كما يقوم "على مشاورة المرؤوسين والأخذ بآرائهم في أمور متعلقة بخدمة المؤسسة وإعطاء روح التكامل وتشجيعهم على العمل المستمر وهو بذلك يعمل على تقوية دافع الإنجاز لديهم و يقوي الثقة و يزيد من الاتصال بين القائد و مرؤوسيه". (حسن صادق حسن، صفحة 79).

4.5 خصائص ومهارات القيادة الإدارية:

للولوصول إلى القيادة الإدارية الفعالة هناك مهارات يجب على الأفراد أن يتقيدوا بها تفاديا للمشاكل التي قد تواجه القائد، ولكي يستطيع التغلب عليها، يجب أن يمتلك خصائص ومهارات تؤهله

إلى ذلك وتمثل هذه الخصائص التي توصل إليها كل من داني كوكس Danny Cox وجون هوفر John Hoover:

- **التكاتف والعمل في جماعة:** القائد هو جزء من الجماعة التي يقودها، لذا فعليه العمل معها والتشارك في كل الأمور حتى يحسس أعضاء جماعته بأنه لا يختلف عليهم في شيء، وهذا بدوره سيزيد من الثقة المتبادلة بينهم.

- **التفكير بروية والهدوء في اتخاذ القرارات :** عدم استعمال القوة القسرية و التعسفية في الحصول على الطاعة (محمد علي تقي، 2013-2014) .

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

- **الشجاعة:** على القائد أن يكون جريئا ولديه القدرة على التغلب على الخوف من مواجهة أية صعوبات أو مريلات 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 اتخاذ القرار والعمل بالشورى. (بن ناعة، 2015، الصفحات 21-22).

- **المهارات الفنية والتقنية :** 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. (بريسم العمري، 2009، صفحة 9)

- **المهارات الإنسانية** 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 والاحترام المتبادل وتوحد بينهم جميعا في أسرة واحدة متحاببة متعاطفة. (أبو ناموس عبد الكريم، 2016، صفحة 91)

- **المهارات الفكرية:** القيادة بالنسبة للكثير من القادة لا تمثل أكثر من القدرة على فرض الرأي والسيطرة على الآخرين والتحكم فيهم والحرص على استعراض هذه القدرة وال ت فاخر كلما سنحت الفرصة

لذلك، أما القادة الحقيقيون فيعملون بجد و دون استعراض للقوة و يتعاونون مع أتباعهم بإرادتهم وتحت تأثير مهاراتهم القيادية، هذه الأخيرة تعد الخاصية المميزة للقيادة في الفكر الإداري الإسلامي. ويرى بعض المؤلفين أن القائد الإداري بشكل عام يؤدي دورا مزدوجا، أحد جانبيه متصل بالإدارة والآخر متصل بالسياسة. وكلما ارتفع القائد في سلم القيادة يتطلب منه توافر المهارة الفكرية والتي عرفها 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 والأهداف العامة (مسعود، 2013-2014، صفحة 22).

- المهارات التنظيمية وتعني 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 تصور وفهم علاقات الموظف بالمؤسسة وعلاقة المؤسسة كـ يل بالمجتمع الذي يعمل فيه، وهي خصائص تميز المدير الذي يـ تـ خـذ من مركزه الوظيفي مهنة يؤمن بها وينتمي إليها ويلتزم بقواعدها الأخلاقية. (خلف السيارنة، 2009، الصفحات 11-18).

6. ميكانيزمات القيادة الراشدة في مكافحة الفساد :

- وضع قوانين وسياسات صارمة لمكافحة الفساد والسهر على تطبيقها بشكل صارم وعادل ومن أجل تحقيق هذا الهدف، يجب على الجهات المسؤولة أن تنتبه للعوامل التي تتسبب في انتشار الفساد وهي عدم وجود تشريعات صارمة تحد من فرص الفساد وتجريم المخالفين. أو عدم فاعلية قوانين مكافحة الفساد نتيجة فساد القائمين على تنفيذها". (هاشم حمدي، 2010، صفحة 20)، نقص الشفافية والحسابية في إدارة المال العام وتوزيع الموارد، ضعف الرقابة والمراقبة على الجهات الحكومية والمؤسسات الخاصة "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 فتح ثغرات ينفذ من خلالها الفساد. (حاجة، 2012-2013، الصفحات 73-74)، التحيز والواسطة في عمليات الحصول على الوظائف والصفقات الحكومية والعقود الكبيرة. والمتمثل في "إدخال طرف ثالث له مكانة اجتماعية لها تأثير على نتيجة العلاقات الاجتماعية بين طرفي العلاقة في موقف معين. أو هي طلب شخص من موظف عام القيام بأمر مشروع أو غير مشروع لصالح شخص آخر " (ين عبد الرحمان بن حسن بن عمران الشيخ، 2007)

وأخيرا قلة الوعي بأضرار الفساد وأهميته في تعطيل التنمية الاقتصادية والاجتماعية. وبالنظر إلى هذه العوامل، يجب وضع قوانين وسياسات صارمة وعادلة لمكافحة الفساد وتطبيقها بشكل صارم. ومن بين الإجراءات التي يمكن اتخاذها لمكافحة الفساد، تشمل:

* تطوير الرقابة والمراقبة على المؤسسات الحكومية والخاصة وتعزيز دور الهيئات الرقابية، ويكون خلال ممارستها بوسائل الرقابة أهمها :

* الإشراف: وهو مراقبة عمل الموظفين بغية توجيههم نحو الطريق القويم، وذلك بإعطائهم الأوامر و التعليمات اللازمة، واتخاذ كافة التدابير الآلية إلى حسن سير العمل وانتظامه، ويتم اختيار المشرفين على أساس الجدارة والاستحقاق عن طريق وسائل متعددة منها السجلات والمراجعة الداخلية.

* التفتيش: يهدف التفتيش إلى التأكد من تحقيق الغاية التي أنشأت الإدارة من أجلها، والوقوف على مدى انجاز الأعمال وسلامتها وقانونيتها وكشف للمواطن الخطأ فيها وتعيين المسؤولين عنها، ويقضي التفتيش إلى وضع تقرير يتضمن الوقائع وتوصيات ومقترحات المفتش.

* التقارير الدورية: تستهدف التقارير الدورية تحقيق غايتين أساسيتين هما توضيح نشاط الإدارة، إنجازاته وسير العمل فيها والمشاكل التي نعاني منها والحلول وقياس كفاءة الموظفين العاملين في الإدارة العامة، ويقوم بوضع التقارير الدورية رؤساء الوحدات الإدارية على جميع المستويات بصورة يومية أو أسبوعية أو شهرية أو سنوية بحسب النظام المعتمد وترفع إلى الجهات المختصة. (المجدوب، 2006، صفحة 530)

* تشديد العقوبات على المتورطين في الفساد وتطبيقها بشكل صارم وعادل.

* تعزيز ثقافة النزاهة والشفافية في التسيير المؤسساتي عن طريق التوعية والتدريب والتحفيز ولتحقيق ذلك يمكن إتباع الخطوات التالية:

- التوعية: يمكن البدء بتوعية أفراد المؤسسة عن أهمية النزاهة والشفافية في التسيير المؤسساتي، وذلك عن طريق تنظيم ورش عمل وندوات توعوية حول هذه الموضوعات.

- التدريب: يجب تدريب الموظفين على المبادئ الأساسية للنزاهة والشفافية، وكيفية تطبيقها في العمل اليومي، وذلك عن طريق عقد دورات تدريبية وورش عمل تفاعلية.

- التحفيز: يمكن تحفيز الموظفين على الالتزام بالنزاهة والشفافية من خلال إنشاء أنظمة مكافآت وتحفيزية تشجع على تطبيق هذه المبادئ في العمل.

-المراجعة والرصد: يجب مراجعة سياسات وإجراءات المؤسسة بشكل دوري للتأكد من تطبيق مبادئ النزاهة والشفافية، وكذلك رصد الأداء المؤسسي وتقييمه بشكل دوري لتحديد مدى الالتزام بتلك المبادئ. بشكل عام، يجب على المؤسسات العمل على تبني ثقافة النزاهة والشفافية كقيم أساسية في التسيير المؤسسي، وتطبيقها بصورة مستمرة ودورية لضمان تحقيق الأهداف المنشودة والحفاظ على سمعة المؤسسة ومصداقيتها.

* توفير الموارد المالية والبشرية لضمان السير الحسن للمؤسسات يجب على المؤسسة تحديد ماهية الإيرادات والمصروفات وضمان توافر الأموال اللازمة لتغطية تكاليف العمليات اليومية والاستثمارات اللازمة لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة. ويمكن تحسين توافر الموارد المالية عن طريق تحسين إدارة الإيرادات والمصروفات وزيادة الإيرادات من خلال تحسين العلاقات التجارية وتطوير خطط تسويقية فعالة. بالنسبة للموارد البشرية، يتمثل دورها في توفير القدرات والمهارات والخبرات اللازمة لضمان تشغيل المؤسسة بفعالية. ويجب على المؤسسة جذب واختيار الموظفين المؤهلين وتوفير الدورات التدريبية والتطويرية لتحسين مهاراتهم وزيادة كفاءتهم في العمل. كما يمكن تحسين توافر الموارد البشرية عن طريق تطوير ثقافة العمل الجماعي وتوفير بيئة عمل تحفز على الإبداع والابتكار وتشجيع التعاون بين الموظفين. باختصار، يتوفر توفير الموارد المالية والبشرية اللازمة هو جوهر ضمان السير الحسن للمؤسسات وتحقيق النجاح المستدام.

- الشفافية: يجب أن تكون جميع العمليات والأنشطة المؤسسية شفافة ومفتوحة أمام العامة. يجب على المؤسسة أن توفر معلومات شاملة حول هيكلها التنظيمي والتمويلي وعناصر الأداء المالي والأداء العام للمؤسسة.

- المساءلة: يجب أن يكون هناك آلية فعالة للمساءلة داخل المؤسسة وأن توفر نظاماً لتقييم الأداء وتوجيه الخطط الاستراتيجية.

-العدالة: يجب أن تتم معاملة جميع الموظفين والشركاء والعملاء بمساواة وعدالة.

-التنوع والتكامل: يجب أن تكون المؤسسة مفتوحة للتنوع والتكامل وتشجيع الموظفين والشركاء على المشاركة وتقديم آرائهم وتوفير بيئة عمل متعددة الثقافات.

خاتمة:

تحتاج المؤسسة إلى قائد يتحمل المسؤولية في تحقيق أهدافها وإنجاز أعمالها بكفاءة وفعالية فإن لم يكن واعياً ومسئولاً فإنه يتعذر عليها ممارسة نشاطها المرغوب فيه وتتخبط في سعيها نحو تحقيق أهدافها. فالقائد يستمد أهميته من قدرته على الاستغلال الأمثل لمقومات المؤسسة ومواردها في رفع الأداء، وذلك من خلال استخدام نمط قيادة يتسم بالفاعلية ويتلاءم مع ظروف الفعلية للعمل داخل المؤسسة.

تعد القيادة من أهم عناصر التنظيم، فالقائد هو همزة وصل بين الإدارة والعمال من خلال تأدية مهامه بكل فعالية وموضوعية وعقلانية من أجل تحقيق أهداف المؤسسة على إعادة تشكيل القيم والقناعات بشكل مناسب مع التغيرات التي تحدث وتعرض لها المؤسسة والمشاركة على تقوية الثقافة التنظيمية وتعزيز فعالية الاتصال بمختلف مستوياته. ولكي يتم ذلك لابد أن يتصف القائد بخصائص عقلانية تمكنه في النهاية من معرفة أفراد جماعة أو رؤوسه ومحيط تنظيمه من أجل وصول وتحقيق المتطلبات الأساسية لإشباع رغبات أعضاء التنظيم وإنجاز أهداف هذا الأخير بأقل الإمكانيات والمجهودات الممكنة وفي الوقت المحدد. وللوصول إلى ذلك لابد من وضع إصلاح إداري جذري يتماشى والبيئة الاجتماعية والثقافية للمجتمع الجزائري. وانطلاقاً من ذلك فإن أي استراتيجية لإصلاح الإدارة الجزائرية تتطلب التركيز على أخلاقيات الوظيفة، وذلك من خلال إصلاح الأسرة التي تعد النواة الأولى لتكوين القادة الأكفاء والموظفين النزهاء، إضافة إلى وجود مناهج تعليمية في المدارس والمعاهد والجامعات تهتم بغرس القيم وتزويد الأفراد بالمعارف التي تكسب لديهم خصائص المواطن الصالح، مع وجوب أن تكون مؤسساتنا التربوية مصدر للأخلاق والتربية والمعرفة، وأن تبتعد عن الفساد الإداري والأخلاقي بكافة أشكاله.

قائمة المراجع:

BASS, B., & AVOLIO, B. (1995). *The Multifactor Leadership Questionnaire leader 5x-short*. Palo Alto, USA: MIND GARDEN.
ELFKY, M. (2003). *ADMINISTRATION AND FINANCIAL CORRUPTION BETWEEN POLICIES AND PROCEDURES CENTRE FOR INTERNATIONAL ENTREPRISE* (Vol. ISSUE). ARABIC EDITION OF REFORM JOURNAL.

أبو الفضل ابن منظور. (2000). *لسان العرب* (المجلد الطبعة الثالثة). بيروت: دار صادر للطباعة والنشر
أحمد المصراطي عبد الله. (2011). *الفساد الإداري نحو نظرية في علم اجتماع الجريمة والانحراف الاجتماعي*. الإسكندرية: المكتب العربي الحديث.
أحمد طالب الإبراهيمي. (1996). *المعضلة الجزائرية الأزمة والحل*. الجزائر: دار عطية للنشر.
اسماعيل قيرة وآخرون. (2002). *مستقبل الديمقراطية في الجزائر*. لبنان: مركز دراسات الوحدة العربية.

الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية . (16 يوليو، 2006). الأمر رقم 03 مؤرخ في 19 جمادي الثانية 1427. *يتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية* ، 5. الجزائر: الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية .

الطاهر بن تونس. (2014-2015). *نمط القيادة التحويلية والتبادلية وعلاقتهما بالثقافة التنظيمية، دراسة ميدانية في مؤسسة سونطراك* (أطروحة الدكتوراه علوم في علم النفس عمل وتنظيم). الجزائر: جامعة الجزائر 2.

الطاهر بن ناعة. (2015). *دور القيادة الإدارية في مكافحة الفساد الإداري في المؤسسة الجزائرية* (مذكرة لنيل شهادة ماستر في الإدارة وحكامة محلية). 21-22. قسم العلوم السياسية و العلاقات الدولية كلية الحقوق: جامعة محمد بوضياف المسيلة.

العربي ابراهيم. (1973). *الأفراد والسلوك التنظيمي*. الإسكندرية: دار المعارف المصرية.
المرسوم الرئاسي رقم 128-04 المؤرخ في 19 أبريل 2004. (2004). *الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية* ، العدد 26، 18-25.

المصري أحمد محمد. (دون سنة). *الإدارة والمدير العصري* (المجلد الطبعة الأولى). لبنان: دار النهضة العربية.

بلال خلف السيارنة. (2009). *القيادة الإدارية الفعالة*. عمان ، الأردن: دار المسيرة للنشر و التوزيع.

جلال بوعافي. (19 أكتوبر 2006). *الجزائر تغرق في الرشوة*. الخبر (4838)، 3.
حسن ابراهيم بلوط. (2005). *المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات*. لبنان: دار النهضة العربية.

خالد بن عبد الرحمان بن حسن بن عمر آل الشيخ. (2007). *الفساد الإداري أنماطه وأسبابه وسبل مكافحته* (أطروحة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على شهادة الدكتوراه في العلوم الأمنية). 26-41. قسم العلوم الإدارية ، كلية الدراسات العليا، المملكة العربية السعودية: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية .

- خالد بن عبد الرحمان بن حسن بن عمران الشيخ. (2007). خالد بن عبد الرحمان بن حسن بن عمران الشيخ، 2007، ص ص 26-41).
- دليلة شريف. (2010-2011). الاتجاهات الحديثة للقيادة وعلاقتها بالأداء في المؤسسة، دراسة حالة شركة كوليتال (أطروحة دكتوراه في علم اجتماع تنظيم وعمل). كلية العلوم الاجتماعية، الجزائر: جامعة الجزائر 2.
- رائدة أبو ناموس عبد الكريم. (2016). القيادة وعلاقتها بالسلوك الابداعي لدى العاملين بالخدمات الطبية العسكرية في محافظة غزة (مظكرة لنيل شهادة ماجستير تخصص القيادة والإدارة). فلسطين غزة، أكاديمية الإدارة والسياسة العليا.
- ربيع مسعود. (2013-2014). متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في ظل قيادة إبداعية -دراسة حالة بنك البركة- (أطروحة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية). 22. بسكرة، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية والتسيير: جامعة محمد خيذر.
- رضا هاشم حمدي. (2010). الإصلاح الإداري (المجلد الطبعة). عمان: دار الراية للنشر و التوزيع.
- سعد الله أبو قاسم. (1998). تاريخ الجزائر الثقافي 1500-1830. ج 1. ط 1. لبنان: دار الغرب الإسلامي.
- سميرة محمد علي تقي. (2013-2014). محاضرات في القيادة الفعالة . سنبريغ فرانك. (1998). الإدارة بالضمير. نيويورك: بيت الأفكار الدولية.
- طارق المجذوب. (2006). الإدارة العامة العملية الإدارية والوظيفة العامة والإصلاح الإداري. بيروت: الدار الجامعية للطباعة والنشر .
- طاهر محمود كلالة. (1997). الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية. عمان الأردن: دار زهران للنشر والتوزيع.
- عبد العالي حاجة. (2012-2013). الآليات القانونية لمكافحة الفساد الإداري في الجزائر. 73-74. بسكرة، قسم الحقوق كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة محمد خيضر.
- عبد الغفار حنفي. (2002). السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشري. الاسكندرية: لدار الجامعية الجديدة للنشر.
- عبد الله حسن صادق حسن. السلوك الإداري ومركزات التنمية في الإسلام. عمان: دار الأنصار.
- عز الدين بن تركي، و منصف شرفي. (7-6 ماي 2012). الفساد الإداري، أسبابه، آثاره وطرق مكافحته، إشارة إلى بعض الدول. مقدمة ضمن الملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري (صفحة 3). بسكرة: جامعة بسكرة.
- عياصرة علي أحمد عبد الرحمان. (2006). القيادة و الدافعية في الإدارة التربوية. عمان: دار حمد.
- عيسوي عبد الرحمان. (2002). دراسات في علم النفس الاجتماعي. الإسكندرية: الدار الجامعية الجديدة.
- غيات بوفلجة. (دون سنة). مبادئ التسيير البشري. وهران: دار العرب وهران.
- قاسم شاهين بريسيم العمري. (2009). أنماط القيادة الإدارية وتأثيرها في انجاح المنظمات الحكومية، دراسة تحليلية لأراء عينة من المدراء و العاملين في محافظة ذي قار. الصفحة 6. العراق، كلية الإدارة و الاقتصاد: جامعة سائنت كيمانتس.
- كمال محمد المغربي. (2007). الإدارة أصالة المبادئ ووظائف المنشأة مع حادثة وتحديات القرن الحادي والعشرين (المجلد الطبعة الأولى). عمان: دار الفكر ناشرون وموزعون.

- لبنى العلمي. (2016-2017). استراتيجيات الإصلاح الإداري ودورها في مكافحة الفساد في الجزائر 2008-2014 (مذكرة لاستكمال نيل شهادة الماستر في تخصص سياسات عامة مقارنة). 30-31. ام البواقي، قسم العلوم السياسية كلية الحقوق والعلوم السياسية ، جامعة العربي لن مهدي . محمد أكرم العدلوني. (2002). *العمل المؤسسي*. (المجلد الطبعة الأولى). بيروت: دار بن حزم . محمد عباس. (2000). *فنون القيادة المتميزة ، الطبعة الأولى*. بيروت: دار ابن حزم. محمود السيد أبو النيل. (1985). *علم النفس الصناعي ،بحوث عربية وعالمية* (المجلد الطبعة الأولى). بيروت: دار النهضة العربية.
- محمود محمد معابرة. (2016). *الفساد الإداري في الشريعة الإسلامية دراسة مقارنة بالقانون الجزائري*. الأردن: دار الثقافة للنشر و التوزيع.
- مصطفى هميسي. (23-17 نوفمبر 2007). ابن خلدون يحذر بوتقلقة وأصحاب القرار؟ الجزائر: جريدة المحقق.
- نجم عبود نجم. (2006). *أخلاقيات الإدارة و مسؤولية الأعمال في شركات الأعمال*. عمان: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع.
- نعيم ابراهيم الظاهر. (2013). *إدارة الفساد دراسة المقارنة بالادارة النظيفة* (الإصدار الطبعة الاولى). عمان: علم الكتب الحديثة.