

Journal of the Kuwaiti Society for Postgraduate Studies

Homepage: <https://en.phdmagazine.net>

دور الإصلاح الإداري في تقليص الفساد الإداري في المؤسسات الحكومية

بدر ناصر الحمد¹

¹وزارة التربية والتعليم، دولة الكويت

Article history	Abstract
The First International Conference of the Kuwaiti Association for Graduate Studies	في ظل المتغيرات السريعة التي شهدتها دول العالم من أزمة كورونا الصحية العالمية والتي استمرت الى عامها الثالث، وما أثرت على عدد من المجالات ومنها الاقتصادية والسياسية والتعليمية والإجتماعية ، مما أدى إلى غياب الفكر الإداري الناجح في بعض القرارات الفاشلة والتي أثرت بشكل كبير على المنظمات وعلى القوى العاملة. لذلك فإن الإصلاح الإداري أصبح مطلباً ملحاً من أجل القضاء على الفساد والتسيب الإداري. والإصلاح الإداري هو بمثابة تحسين الأوضاع وتطورها الى وحدة واحدة متكاملة تساعد على تطوير العملية الإدارية، كما ينظر اليه على إنها إصلاح صمم لتنظيم وترتيب إجراءات وضوابط يسعى إلى تحسين الأنظمة والعلاقات والأساليب وتنمية امكانيات وقدرات الجهاز الإداري.
"Modern Perspectives in Management: Evidence from Developing Countries (in light of digital transformation)"	
Kuwait University, Kuwait 2022	

الكلمات المفتاحية: الإصلاح الإداري، الفساد الإداري، المؤسسات الحكومية

المقدمة

لقد أصبح التغيير التنظيمي والتطور المدروس سمة من سمات المنظمة الناجحة وضرورة ملحة بعد أن كل من قبيل الترف الإداري، والتي لابد أن يفرض عليها تخطيطاً وتوجيهاً مستمرين، فلم تعد الحياة تسمح بالسكون أو غرس الرؤوس في الرمال، بل لابد من الديناميكية والحركة الهادفة، والمواجهة، ومواكبة التغيير الفعال.. فالإصلاح الإداري يعبر عن المجهودات ذات الإعداد الخاص الذي يهدف إلى إدخال تغييرات أساسية في أنظمة الإدارة من خلال إصلاحات على مستوى النظام كله أو على الأقل من خلال وضع معايير لتحسين عناصرها الرئيسية مثل (الهياكل الإدارية، الأفراد والعمليات الإدارية)(العزاوي، 2005: 151).

الفساد الإداري هو الانحراف المتعمد في تنفيذ العمل الإداري المناط بالشخص، غير أن ثمة انحرافاً إدارياً يتجاوز فيه الموظف القانون وسلطاته الممنوحة دون قصد سيء بسبب الإهمال واللامبالاة، وهذا

الإنحراف لا يرقى إلى مستوى الفساد الإداري، لكنه انحراف يعاقب عليه القانون، وقد يؤدي في النهاية إذا لم يعالج إلى فساد إداري. بل يعتبر سوء استغلال السلطة لتحقيق مكاسب شخصية ومن أهم دوافع الفساد هو غياب القيم الأخلاقية، وهي من أهم وسائل الرقابة الذاتية للفرد أمام الله ثم المجتمع، بالإضافة إلى غياب ثقافة المواطن، وأهم ما نعينه في إدارات الدولة هو الفساد التراكمي نتيجة غياب الرقابة الإدارية الصارمة وغياب مبدأ الثواب والعقاب، فارتكاب أي شخص مسؤول كبير تجاوزات قانونية ومالية وعدم معاقبته حسب الأصول القانونية والدستورية للدولة فإن ذلك سيشجع كل موظف في وزارات الدولة على ارتكاب تجاوزات مماثلة، مما يؤدي إلى تراكم الفساد، وتصبح معالجته مسألة غاية في الصعوبة بل تحتاج إلى هبة شعبية واسعة تستنهض كل الضمان التي مازالت قلقة على مصلحة الوطن ومع غياب ثقافة المواطن، التي ترسخ مبدأ (الأولوية للوطن) في ذهنية المواطن زادت امكانية انتشار الفساد في إدارات الدولة (رضا، 2011: 85).

إن الإصلاح الإداري والفساد الإداري مفهومان متعاكسان في الاتجاه ولا يلتقيان أبداً، وإن حل أحدهم بيلد عمل بكل جهد ومثابرة على طرد الآخر. والفرق بينهم هو أن الإصلاح الإداري يعد أحد العناصر الفعالة التي تسهم في تنمية الدول، ويعزز اقتصادياتها، وينمي خدماتها ويربى ثرواتها، ويساعد على نشر الرخاء والسعادة بالمجتمع الذي يحل به بينما الفساد إذا ما استشرى بأي دولة أنهك قواها الاقتصادية، ودمر بنائها التحتية، وساهم في تفكك أوصالها الاجتماعية والسياسية والتكنولوجية، وبالتالي فهو المسؤول الأول منذ القدم على تقديم سوء الخدمات وسقوط الحكومات وانهيار الدول والحضارات (كافي، 2018: 9). يرى الباحث من أجل المواجهة والقضاء على الفساد يتطلب دعم وتعزيز الإصلاح الإداري والعمل على إيجاد مناخ مناسب، والأسس والقواعد المهمة التي تحكم وتزيد من فعاليته لأن وراء كل فساد مفسدين مستميتين في البقاء ومقاومين للتغيير، بهدف تحقيق مآربهم وإشباعهم حاجاتهم حتى ولو كانت على حساب الجميع.

مشكلة الدراسة :

إن دور الإصلاح الإداري عملية مستمرة باستمرار الزمن وأن الفساد الإداري ظاهرة تصاحب النمو والتطور والتغير في المنظمات وهذا هو الأخطر لكونه سوف يفتك بأعضاء المنظمة، ويعرقل زيادة الأداء والإنتاجية. فهذا ما يجعل ضرورة طرح المشكلة الرئيسية من خلال:

- 1-ما درجة الإصلاح الإداري في المؤسسات الحكومية من وجهة نظرهم؟
- 2-ما درجة تقليص الفساد الإداري في المؤسسات الحكومية من وجهة نظرهم؟
- 3-هل توجد علاقة ارتباطية بين الإصلاح الإداري وتقليص الفساد الإداري في المؤسسات الحكومية؟

أهمية الدراسة:

اتضح أهمية دراسة التعرف على مستوى الإصلاح الإداري في وزارة الدولة وعلاقته بتقليص الفساد الإداري لدى الموظفين من خلال:

أولا الأهمية النظرية:

يؤمل الباحث أن تساهم هذه الدراسة في إثراء المعرفة في مجال الإدارة، من خلال تقديم إطار نظري مناسب للتعريف بالفساد الإداري ومخاطرة وأهمية معالجة الفساد الإداري. كما يؤمل أن تنعكس على الموظفين باستشعارهم للعادلة وبالتالي زيادة دور أكثر في الإصلاح الإداري، وأن تعكس نظرة مجتمعية إيجابية تجاه المنظمة، كما يمكن أن تدفع لتشكيل مجالس رقابية وزيادة مشاركة المجتمع في أنشطة وبرامج الوزارة عليها بما يحد من الفساد.

ثانيا: الأهمية الإجرائية

-تبرز أهمية هذه الدراسة في إعداد أدوات الدراسة وتطبيقها وما ينتج عنها من نتائج وتوصيات

قد تفيد الجهات المعنية وأصحاب القرار في الإدارات الوزارية والتابعة لها ، من خلال تسليط الضوء على حيثيات الإصلاح الإداري والفساد الإداري للموظفين من وجهة نظرهم. تفيد الجهات الرقابية في الإدارة لوضع لوائح وإصدار تشريعات لتجريم الفساد ووضع عقوبات رادعة. كل من يؤمل الاستفادة من النتائج والتوصيات التي ستخلص إليها الدراسة في فتح المجال أمام الباحثين وطلبة الدراسات العليا في مختلف المجالات.

حدود الدراسة:

تقتصر الدراسة على الحدود الآتية:

الحدود المكانية: اقتصرت الدراسة على الاتحاد الأكاديمين والعلماء العرب

الحدود البشرية: اقتصرت الدراسة على أعضاء الاتحاد الأكاديمين والعلماء العرب

الحدود الزمانية: اقتصرت الدراسة على سنة 2022-2023

مصطلحات ومفاهيم الدراسة:

الإصلاح الإداري إصطلاحاً: تحسين الأوضاع الراهنة وتطويرها إلى وحدة واحدة متكاملة تساعد على تطوير العملية الإدارية وذلك لتنمية امكانيات وقدرات الجهاز الإداري (رضا، 2011).

الإصلاح الإداري إجرائياً: مدى دور القياديين بالقيام بالإصلاحات الإدارية داخل الوزارة ليعكس بدوره الاتجاهات الإيجابية نحو العمل.

الفساد الإداري إصطلاحياً: استغلال الوظيفة العامة، والمصادر العامة لتحقيق منافع شخصية أو جماعية بشكل منافي للشرع والأنظمة الرسمية، ويمكن أن يعرف على الاستخدام المنتظم للمنصب الحكومي في تحقيق مكاسب شخصية ينتج عنها تقليل جودة الخدمات الاجتماعية (Qtait، 201، 223)

الفساد الإداري إجرائياً: مدى تصرف القيادي تصرف سيء مستغلاً منصبه لهدف تحقيق مصالحه الشخصية على حساب المصلحة العامة داخل الوزارة مؤثراً على الإصلاح الإداري.

الإطار النظري

إن الإصلاح الإداري والفساد الإداري متعاكسان في الإتجاه ولا يلتقيان أبداً وإن حل أحدهم يبطل عمل بكل جهد ومثابرة على طرد الآخر. والفرق بينهم هو أن الإصلاح الإداري يعد أحد العناصر الفعالة التي تسهم في تنمية الدول، ويعزز اقتصادياتها، وينمي خدماتها ويربى ثرواتها، ويساعد على نشر الرخاء والسعادة بالمجتمع الذي يحل ؛ بينما الفساد الإداري إذا ما استشرى بأي دولة أنهك قواها الإقتصادية، ودمر بناها التحتية، وساهم في تفكيك أوصالها الاجتماعية والسياسية والتكنولوجية، وبالتالي فهو المسؤول الأول منذ القدم على تقديم سوء الخدمات وسقوط الحكومات وانهيار الدول والحضارات (كافي: 9، 2018)).

تعريف الإصلاح الإداري

يرتبط مفهوم الإصلاح الإداري عادة بتعاريف عديدة وتنوعت هذه التعاريف وفقاً لاهتمامات واختلاف وجهات النظر الكتاب والباحثين ومداخلهم المختلفة التي بحثوا من خلالها الإصلاح الإداري، وهي عملية مستمرة باستمرار الزمن ذلك أن معالجة معوقات النهوض وبالذات في الإطار الاجتماعي لا يمكن أن يحددها سقف زمني محدد، وذلك بكونها تمس القيم والأفكار وطرق التفاعل الاجتماعي، ومن ناحية أخرى أنه لن يأتي الوقت الذي يتم فيه معالجة كل شيء لكن المهم في كل مرحلة التشخيص العلمي للواقع وتبيان المشاكل والإشكالات التي بعض الأحيان نعبر عن حالة الأزمة، والتي تتطلب فعلاً إصلاحاً جذرياً وسريعاً وخصوصاً عندما تكون المشكلة القائمة تهدد وحدة وسلامة المجتمع (رضا: 13، 2011))

فيما يستند الإصلاح الإداري في مفهومه على ثلاث منابع أساسية ويجب أخذها بعين الاعتبار وهي النظرة السياسية له والنظرة الاجتماعية والنظرة الإدارية.

-بالنسبة للوجهة السياسية في الإصلاح الإداري: فإنها تشير إلى أن الإصلاح الإداري عبارة عن عملية سياسية تصبغ من جديد العلاقة بين السلطة الإدارية وباقي عناصر المجتمع وهذا يشير ضمنا أن مشاكل الجهاز الإداري تنبع من السياسة وتأتي من قمة الهرم السياسي.

-أما بالنسبة للوجهة الإجتماعية في الإصلاح الإداري: فإنها نشأت من خلال نشأة علم اجتماع الإدارة العامة والتي أشارت إلى أهمية الوسط الاجتماعي وأخذ بعين الاعتبار عند القيام بعملية الإصلاح الإداري كونه هو يكسب هذه العملية الشرعية ويجعلها متمتوعة بالفهم والإخلاص والإلتزام.

-أما بالنسبة للوجهة الإدارية في الإصلاح الإداري: هي الجهود المصممة لإحداث تغييرات في أنظمة الإدارة العامة في المواقع التي كانت تعاني من خلل ما لجعلها قادرة على القيام بعملها بالشكل الفعال والكفاءة.(كافي : 37، 2018).

مبادئ الإصلاح الإداري:

يمكن لعجلة الإصلاح الإداري أن تمضي قدما إلى الأمام من خلال مجموعة من المبادئ:

- 1- ولاء الشخص لمن جاء به إلى موقعه داخل الوزارة.
- 2- لا بد من وجود رقابة فعالة لأداء الجهاز الإداري باعتباره سلطة تنفيذية من قبل السلطة التشريعية، أي في حالة تيقن أفراد الجهاز الإداري أن هناك رقابة مستمرة فسوف يخشون الوقوع في الأخطاء.
- 3- لا بد من تطبيق مبدأ الثواب والعقاب وأن لا يختفي هذا المبدأ من حياة الموظف، كما لو غاب هذا المبدأ من حياة الموظف كما حصل الآن جعله لا يتورع عن القيام بأي شيء يحلو له دون خشية أي شيء.
- 4- لا بد من إعادة رواتب وأجور الموظفين في الجهاز الإداري بالدولة فضعف أجور موظفي هذا الجهاز وعدم استطاعته تلبية حاجاتهم اليومية سوف يشعرون باليأس والإحباط.
- 5- على المواطنين معرفة الإجراءات التي يجب عليهم إتباعها لاستخلاص الأوراق المطلوبة لأن ذلك الجهل للمواطنين بهذه الإجراءات يجعلهم ألعوبة في أيدي موظفي الجهاز الإداري، ولعل من الضروري على الدولة أن تقوم بإصدار دليل للتعامل مع الجهاز الإداري.

أهداف الإصلاح الإداري:

- 1- العمل على تنمية الاتجاهات الإيجابية نحو العمل والانتماء إليه، والتوسع في مجالات التأهيل والتدريب والتطوير.
- 2- إعادة تصميم الهياكل التنظيمية لمنظمات الجهاز الإداري، لتحقيق المرونة والاستجابة لمتطلبات التغير والتطور والتكيف مع عوامل ومتغيرات البيئة.
- 3- إشاعة مفاهيم اللامركزية والابتعاد عن مركزية اتخاذ القرار وتنمية مهارات التفويض لدى القيادات الإدارية، وتمكين الإدارات الوسطى والتنفيذية لتحمل المسؤولية والإضطلاع بتنفيذ العمليات والأعمال الإدارية
- 4- إستيعاب المتغيرات الحاصلة والمتوقعة في حجم الموارد البشرية من حيث الكم والنوع على مستوى منظمات الجهاز الإداري، وتنمية قدراتها وتبني قيم العمل الجماعي وتعزيز الإبداع والتطور.
- 5- تبني توجهات الإدارة الإستراتيجية في مختلف مجالات العمل من خلال تنمية قدرات منظمات الجهاز الإداري على التعامل مع البيئة الداخلية والخارجية.
- 6- تطوير صيغ وأساليب وإجراءات العمل الإداري والقوانين والتشريعات ذات العلاقة، بما يسهم في تحقيق السرعة والدقة في اتخاذ القرارات.
- 7- التوسع في الإعتماد على التقنيات الحديثة وصولا إلى المنظومات الإلكترونية تمهيدا لبناء مشاريع الحكومة الإلكترونية، وتعزيز نشاط البحث والتطور في هذه المجالات(رضا: 16، 2011).

مراحل الإصلاح الإداري:

1- الإصلاح الجزئي:

التركيز على إتباع أساليب جزئية ومرحلية لمعالجة المشكلات التي تواجه الجهاز الإداري من خلال التركيز على الهياكل التنظيمية وتبسيط الإجراءات، والأخذ بمبدأ التدرج سيؤدي إلى إصلاح الجهاز الإداري بشكله الكلي. كما يسعى هذا المدخل لتحقيق العديد من الأهداف ومنها:

- الكشف عن الأوضاع الإدارية الحالية والقيام بدراساتها وتحليلها.
- تحديد مصادر المشكلات وأسبابه التخلف الإداري.
- التعرف على المتغيرات المؤثرة والمسببة للتخلف الإداري.
- اكتشاف وسائل وأساليب الإصلاح والمقارنة بينها واختيار الأنسب للمعطيات والظروف السائدة.
- المتابعة وتقييم نتائج التغيير.

يرى الباحث أن التركيز على الإدارة التقليدية من خلال النظر للجهاز الإداري على أساس التنظيم الهرمي الذي يتسم بنظام محدد وواضح للعمل، يتم من خلاله توزيع السلطات والإختصاصات والتركيز على اللوائح والقوانين والأنظمة، لذلك إن من أهم أسباب عدم التغيير والإصلاح في الوطن العربي تعاملها مع المشاكل الإدارية بمعزل عن البيئة المحيطة لها التي تتفاعل مع النظام الإداري وتؤثر فيه وتتأثر به.

2- الإصلاح الشمولي:

يعتبر هو مدخل النظام المفتوح ويقوم بدراسة الظواهر الإدارية في إطار تفاعلها مع البيئة المحيطة بها، فاستمرار عمل التنظيم وفاعليته يعتمد ويتوقف بشكل كبير على استمرار حصوله على المدخلات (البشرية والمادية) من البيئة المحيطة (نفس المرجع: 18).

والتنظيم باعتباره نظاما مفتوحا يتميز بملامح رئيسية (KatZ & Kahn, 1966).

1-المدخلات: حيث يقوم التنظيم بالحصول على موارده البشرية والمادية من البيئة الخارجية المحيطة به، فالتنظيم لا يعمل في فراغ بل يتفاعل مع بيئته من خلال عملية التأثير والتأثر.

2-العمليات: يعمل التنظيم على تحويل الموارد التي يتحصل عليها من البيئة المحيطة إلى خدمات على شكل منتجات وسلع يتم تقديمها للمجتمع.

3-المخرجات: تتضمن قدرة التنظيم على الاستفادة من الموارد التي يتحصل عليها وتحويلها إلى مخرجات نهائية على هيئة خدمات أفكار أو خدمات يحتاجها المجتمع ويستهلكها.

4-التغذية العكسية: تستخدم لتصحيح الانحرافات داخل التنظيم لتعديل أي أخطاء وانحرافات عن اليسار المطلوب تحقيقه.

يرى الباحث من خلال التطرق للمفهوم الشامل لعملية الإصلاح الإداري كجزء لا يتجزأ من الأوضاع السياسية والاقتصادية والاجتماعية، إذ لا يمكن أن يتصور أن يتم تحقيق نجاح كامل لجهوده الإصلاح دون أن تكون جزء من استراتيجية شاملة لإصلاح المجتمع.

متطلبات الإصلاح الإداري:

تأتي عملية الإصلاح الإداري استجابة لقناعات السلطات العليا السياسية والنقابية والمجتمعية نتيجة لشعور هذه الجهات كليا أو جزئيا بوجود عجز وقصور وخلل في النظام الإداري لا يستطيع ممثلو هذا الأخير اكتشافه ومعالجته، أو قد يتجاهلونه عن قصد خشية تعريضهم للمسائلة بكافة أشكالها. وعدم مقدرة الجهاز الإداري على إعداد البرامج والخطط التنموية وتنفيذها بكفاءة عالية، مما ينعكس على مستويات الأداء

وتراجع الإنتاجية وانخفاض معدلات النمو الإقتصادي وتدني مستوى معيشة أفراد المجتمع، ومن مظاهر متطلبات الإصلاح الإداري:

- 1- ضعف نظام الإدارة العامة أمام تحقيق الأهداف وتنفيذ البرامج الموضوع.
 - 2- عجز أجهزة الإدارة العامة عن قراءة المستقبل واستشراف آفاقه القريبة والبعيدة.
 - 3- عدم قدرة نظام الإدارة العامة على استغلال الأمثل للموارد والإمكانات المادية والبشرية.
- السياسات الواجب اعتمادها للوصول لإستراتيجية الإصلاح الإداري:**

1- إعداد أدلة تنظيمية حديثة لاستخدامها كمراجع للمستويات الإدارية المختلفة تتضمن تحديد الواجبات والمسؤوليات وخطوط السلطة والصلاحيات والعلاقة بين الإدارات المختلفة من أجل خلق علاقات عمل واضحة تتفادى الازدواجية والتداخل في إنجاز الأعمال.

2- تطوير القيادات الإدارية وتعزيز التراكم المعرفي لديها من خلال إشاعة الأساليب الإدارية الحديثة في العمل وخاصة أساليب اتخاذ القرارات والتحفيز من خلال تطوير المهارات الإدارية والفنية عن طريق دورات تأهيلية وتطويرية تم التخطيط لها.

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

4- التركيز على اعتماد أساليب المحافظة على الموارد البشرية وتعزيز دورها في العملية الإنتاجية بما يشمل ذلك السعي إلى ربط بالإنتاجية وتطبيق معايير لتقويم أداء العاملين ومراعاة ظروف العمل وتحسين البيئة وتعزيز دور السلامة المهنية.

5- العمل على برنامج وظيفي شامل يحقق الإستثمار الأفضل لقدرات ومجهودات الموارد البشرية ويستند إلى مجموعة من الدراسات الشاملة من دراسات تخطيط القوى العاملة وتحليل الأعمال ووصف الوظائف واحتساب أعباء العمال واختيار العاملين وإعادة توزيعهم وغيره وصولاً إلى الإرتقاء بمستوى الأداء الفردي والجماعي.

6- ربط التدريب بتقويم الأداء وتعزيز حالات الإبداع والتطوير والعمل على وضع خطط تدريب تتناسب مع الإحتياجات التي تحددها منظمات الجهاز الإداري والتعاون بين مراكز ومعاهد التدريب على تلبية تلك المتطلبات بمستوى علمي ومهني عال.

7- الإهتمام ببرامج تقويم الشفافية والنزاهة والمساءلة الإدارية ومكافحة الفساد الإداري لتعزيز انتماء الموظف لوظيفته والتزامه بأخلاقيات وقيم العمل (ALamagir, 2007:7).

كما يوضح أحمد (1978) بدراسة سياسات وأبعاد برامج التنمية الإدارية من الإصلاح الإداري لدى جيل من الإداريين العرب:

1- إيجاد النظم الإدارية المتطورة.

2- إحداث ثورة إدارية تفوق في أبعادها وآثارها الثورة الصناعية.

3- تطوير طرق العمل وتبسيط الإجراءات وتطبيق الأساليب الحديثة في الإدارة.

4- إيجاد قادة إداريين قادرين على وضع مستحدثات العلوم الإدارية موضع التطبيق واتخاذ قرارات علمية.

5- الإعداد للوظيفة العامة والتدريب عليها.

6- وضع سياسة مدروسة ومحددة للموارد البشرية.

7- وضع هياكل للمنظمات تتلاءم وطبيعة أهدافها واختصاصاتها.

معوقات الإصلاح الإداري:

كثير ما تقابل الإصلاح الإداري في الدول النامية بعض المعوقات التي توقف عجلة الإصلاح الإداري ومنها:

-معوقات إدارية) القيادات الإدارية الغير مؤهلة، فقدان الابتكار، عدم وجود خطط شمولية، تفشي البيروقراطية...).

-معوقات مرتبطة بالموارد المادية (عدم توفر الموارد المالية الضرورية، عدم تشخيص أولويات العمل التنموية بدقة...)

-معوقات مرتبطة بالتشريعات) تشريعات قديمة، ضرورة إصدار قوانين جديدة تنسجم مع التطورات العالمية وتسايرها).

-معوقات متعلقة بالأسلوب العلمي) عدم الاستفادة من المؤتمرات والدراسات الإدارية، ضعف الإدارة والرقابة وعدم فعاليتها، ضعف أنظمة الحوافز، ضعف العلاقات العامة والإتصال...)(Stephen Robbins 1997:34).

مفهوم الفساد الإداري:

يرى بعض المحللين أن الفساد هو ظاهرة إقتصادية ذات أبعاد اجتماعية ثقافية. بينما يرى البعض الآخر أن الفساد ظاهرة إجتماعية ذات أبعاد إقتصادية، والفريق الثالث يرى أنه لا يمكن إغفال البعد السياسي في تحليل ظاهرة مثل ظاهرة الفساد.

1-التعريف بالفساد الإداري:

يمكن تعريف الفساد لغة وفقا لما يلي:

ورد الفساد في معاجم اللغة في (فسد) الشيء يفسد بضم السين(فسادا) فهد فاسدا، والمفسدة ضد المصلحة(21) كما ورد الفساد في القرآن الكريم في مواضع عديدة ليدل على معاني مختلفة في قوله تعالى) ظهر الفساد في البر والبحر بما كسبت أيدي الناس ليذيقهم بعض الذي عملوا لعلهم يرجعون)(الآية: 41 من سورة الروم).

تعريف الفساد اصطلاحا:

لقد وردت تعاريف عديدة للفساد إذ لا يوجد تعريف واحد محدد له إلا أنها تمحورت جميعها على مضمون واحد وهو إساءة استعمال السلطة العامة أو الوظيفة العامة لتحقيق مكاسب شخصية.

كما يمكن للفساد أن يحدث عن طريق استغلال الوظيفة العامة من دون اللجوء إلى الرشوة وذلك بتعيين الأقارب ضمن منطوق(المحسوبية والمنسوبية) أو سرقة أموال الدولة مباشرة) كما تتعدد مفاهيم الفساد وتختلف تبعا لطبيعة الفساد ومدى شموليتها على النحو التالي:

-الفساد انحراف أخلاقي لبعض المسؤولين العموميين

يركز هذا التعريف على طبيعة الفساد باعتباره انحراف عن الأخلاق الفاضلة من قبل فئة من موظفي الدولة الذين يتخذون القرارات المرتبطة باستغلال موارد المجتمع. وهكذا يشتمل الفساد على الرشوة والإختلاس العش والتهريب الضريبي....(الفضيل:187،2004)

-الفساد هو بيع أملاك الدولة بواسطة المسؤولين الحكوميين لتحقيق مصالح شخصية.. وهذا التعريف مفهوم ضيق بتحويل ملكية القطاع العام إلى خاص..وبذلك فإن هذا التعريف أغفل أنواع أخرى من الفساد كالرشوة والفساد في المنشآت والمؤسسات الخاصة.

-الفساد هو الإستغلال السيء للوظيفة العامة أو الرسمية من أجل تحقيق المصلحة الخاصة. وقد تبنى هذا التعريف البنك الدولي وهو أكثر عمومية من التعريفين السابقين.ويمكن القول إن الفساد ظاهرة إقتصادية وإجتماعية وسياسية ولا يقتصر وجودها على بلد دون آخر وإنما توجد في كافة دول العالم (المتقدم النامي) وإن اختلف مدى خطورتها وتتلخص في قيام المسؤولين باستغلال مراكزهم من أجل تحقيق مصالحهم الذاتية..والفساد تتعمق آثاره الإقتصادية عندما يرتبط بمشروعات مهمة كمشروعات البنية التحتية وفي هذا الحال يقع عبئه على أفراد المجتمع جميعا أو يكون أثره محدودا عندما يكون مرتبطا بالموظفين في المراكز الإدارية الدنيا.

خصائص الفساد الإداري:

على اعتبار أن الفساد الإداري يعتمد على أساس استغلال السلطة العامة لتحقيق مكاسب شخصية ذات بعد مادي ومعنوي. كما أنه يعتبر أحد الأسباب الرئيسية في انتهاك الواجبات الوظيفية وهذا الأمر يجعل الفساد الإداري يتميز بالميزات التالية:

- وجود شراكة بين العديد من الأطراف للقيام بعمليات الفساد.
- اتخاذ الفساد كاسلوب للتكتم والسرية في ممارسة الموظف العام لأعماله.
- الفساد الإداري يمتاز بتبادلية المنافع لعمليات الفساد المرتكبة.
- إتباع أسلوب الضغط الخفي على أصحاب صناعات القرار خدمة لمصالح أطراف مشبوهة (راهي، 2014).

أشكال الفساد الإداري

يمكن تحديد أشكال الفساد الإداري بما يلي:

- الرشوة: وهي إعطاء أو تلقي شيء ذي قيمة (نقدية أو غير نقدية) في إطار معاملة تتسم بالفساد.
- المحسوبية: تتمثل في استغلال السلطة أو النفوذ أو التحيز على نحو يتعارض مع القوانين والتشريعات.
- وتتمثل المحسوبية أحد أهم أشكال الفساد بما تسببه من آثار اقتصادية واجتماعية سلبية، مما يخلق الشعور بالظلم والقهر الاجتماعي.
- الوساطة: تعتبر من الظواهر الاجتماعية العامة التي تسود معظم المجتمعات والتي تعرف على أنها وسيلة يستخدمها الأفراد للوصول إلى شخص يملك السلطة لتحقيق مصلحة ما، وهي خارج التنظيمات الرسمية وتتكون الوساطة من طرفين يمثل أحد الأطراف جانبا المدخلات والطرف الآخر جانب المخرجات.
- الإحتيال (النصب): هو جريمة اقتصادية تتضمن نوعا من الغش والخداع ويعرف الإحتيال على أنه القيام بتشويه أو تزييف المعلومات والحقائق منافع خاصة (Alshammari & Alfattli, 2011).

أسباب الفساد الإداري:

- 1- تضخم وترهل الهياكل التنظيمية وخلق وحدات وأنشطة من أجل أفراد وليس لحاجة عمل.
- 2- غياب الوضوح في الاختصاصات والأنشطة للوحدات والأجهزة الإدارية.
- 3- عدم وجود توصيف وظيفي واضح يحدد مسؤوليات كل وظيفة وشروط شغلها.
- 4- سوء التوزيع وعدم الوضوح من خلال مركزية الصلاحيات والسلطات الوظيفية.
- 5- عدم وجود أدلة إجرائية موثقة وكذلك طول الدورات المستندية للعمل.
- 6- انتشار البيروقراطية والتي تدل على الروتين والرتابة في العمل والسلطات الفردية أو الجماعات في العمل.
- 7- ضعف مبدأ الثواب والعقاب على الوظيفة.
- 8- التسبب الإداري وضعف الإنتاجية الموظف وعدم وجود أسس ومعايير واضحة لمقاييس الإنتاجية المطلوبة.
- 9- تدخل العمل السياسي كالوزارات وأعضاء مجلس الأمة في عمليات التعيين والنقل والترقية وغيرها من الآثار السلبية للنشاط والتدخل السياسي.
- 10- سوء اختيار القيادات الإدارية نظرا لعدم وجود معايير جيدة أو أسس واضحة لإختيار كل القيادات التي تعين على أسس غير موضوعية.
- 11- انتشار الرشوة والمحسوبية مما أصبح على أثره أن تؤخذ الحقوق لغير أصحابها ويوسد الأمر إلى غير أهله.
- 12- ضعف أنظمة الرقابة الإدارية والمالية سواء من الأجهزة الحكومية أو الأجهزة الرقابية الأخرى كديوان المحاسبة أو الجهاز التشريعي.

13- ضياع هيبة القانون وضعف العقوبات الرادعة على مظاهر وأشكال الفساد الإداري (رضا: 88، 2011)

آثار الفساد الإداري:

يوضح (Rooke, 2004) أن الفساد الإداري له آثار كبيرة على الدولة في عدد من مناحيها يمكن إدراجها على النحو التالي:

- علاج الفساد الإداري من منظور الإدارات الحديثة.
- تتعدد وتتغير الإدارات الحديثة والتي انتقلت إليها عبر العولمة وعصر الإنفتاح التكنولوجي المتسارع الذي نعيشه ومن هذه الإدارات التي يمكن استخدامها كمدخل لعلاج ظاهرة الفساد الإداري ما يلي:

1- إدارة الصراع:

فلا بد لنا من إدارة الصراع الداخلي الذي يشعر به الفرد عن طريق ما يلي:
- تزويد الفرد بالقيم والاهتمام بالتنشئة الاجتماعية السليمة المدعمة للقيم والمفاهيم الإسلامية في مجال العمل.

- العمل على تحديد معيار للرواتب يوافق مستوى المعيشة السائد في المجتمع وظروف الغلاء حتى يشعر الفرد بالرضا عما يتقاضاه، ولا يشعر بالصراع بين قوى الشر المتمثلة في الرشاوي والتزوير وغيرها وبين قوى الخير النابعة من فطرته القومية التي فطر الله الناس عليها.

2- إدارة الذات:

إدارة الذات أمر مهم جدا ويقصد بها الطرق والوسائل التي تعين المرء على الاستفادة القصوى من وقته في تحقيق أهدافه، وخلق التوازن في حياته ما بين الواجبات والرغبات والأهداف، أي يبعد نفسه عن الشبهات وطريق الحرام محققا طريق الحلال.

3- إدارة التغيير:

يقصد بها هي سلسلة من المراحل التي من خلالها يتم الانتقال من الوضع الحالي إلى الوضع الجديد أي من ضمن المتغيرات (درجة المعاناة من قسوة الوضع - مدى وضوح الفوائد والمزايا التي سيقققها التغيير).

4- إدارة الأزمات:

لا يعتبر الفساد الإداري أزمة بحد ذاته فقط بل هو مولد لأزمات متعددة داخل المنظمة، ولعلاج الفساد الإداري من منظور (إدارة الأزمات) يمكن إتباع الخطوات التالية:

- تكوين فريق عمل متكامل يعمل بتعاون للقضاء على الفساد الإداري ومسبباته داخل المنظمة.
- حل المشكلات المصاحبة للفساد الإداري بتحديد المشكلة وإجراء المشورة، ومن ثم اختيار الحل الأنسب من الحلول المتاحة للخروج من الأزمة.

5- الإدارة بالأهداف:

هذا المدخل يؤكد على ضرورة العمل الجماعي بروح الفريق، والمشاركة الفعالة والإيجابية بين الرئيس والمؤوس، ويحقق الرقابة الذاتية من أجل تحقيق الأهداف، وحيث أنه من أحد أسباب الفساد الإداري غموض الأهداف وعدم وضوحها، وجب على كل منظمة تسعى إلى علاج ظاهرة الفساد الإداري أن تمارس أسلوب الإدارة بالأهداف.

6- إدارة الاتصالات:

الاتصال وتبادل المعلومات ووجهات النظر والتعبير عن المشاعر والأحاسيس، وفي إدارة الاتصالات يجب تشجيع الأسئلة وتبادل الأفكار المطروحة بين الموظفين وتوجيه النقد للعمل الخاطيء في الوقت المناسب، وإيجاد مناخ إيجابي للاتصال يسمح بتقبل أفكار الآخرين.

وحيث أنه من أحد مسببات الفساد الإداري هو عدم كفاية الاتصالات بين الرئيس ومروسيه، كان لا بد من الإهتمام بإدارة الاتصالات وممارستها بفعالية حتى يستطيع المدير أن يقوم الوضع الخاطيء داخل المنظمة في الوقت المناسب.

7- إدارة الإبداع:

أحد مسببات الفساد الإداري هو قتل الرئيس للإبداع لدى المرؤوسين خوفا من الترقية وخوفا على منصبه من الضياع، وأن المدير الناجح يستخدم أسلوب إدارة الإبداع وعدم كبت المواهب داخل الموظفين وإدارتها على الوجه الأكمل بما يخدم مصلحة العمل وليس كبتها لخدمة المصالح الذاتية.

الدراسات السابقة

الدراسات العربية:

هدفت دراسة حنان(2016) التعرف إلى الإطار العام لظاهرة الفساد الإداري وما هي أهم الأساليب الناجعة التي تساعد على الحد من هذه الظاهرة. وكانت منهجية الدراسة يتمثل المنهج الوصفي التحليلي والإستدلالي المقارن وتكونت الدراسة من عدد من المجموعات منها الفساد التنظيمي، مجموعة الإنجرافات السلوكية، الإنجرافات المالية، الإنجرافات الجنائية، كما تم تطرق إلى أسباب وآثار وسبل مكافحة الفساد الإداري. وأظهرت الدراسة على:أولا أن الفساد الإداري أفة مجتمعية عرفتها المجتمعات الإنسانية منذ فجر التاريخ وهو مرض تحمله كل الدول سواء أكانت غنية أم فقيرة متعلمة أم جاهلة ديكتاتورية أو ديمقراطية قوية أو ضعيفة وهو مما يرتبط ظهوره واستمراره برغبة الإنسان في الحصول على مكاسب مادية أو معنوية يعتقد في قرار نفسه أنه له الحق فيها أو الحصول عليها عن طريق الرشوة أو المحسوبية أو اختلاس المال العام. ثانيا-أن الرقابة الإدارية أداة كفيفة بالتقليل من حدة ظاهرة الفساد الإداري ولكن هذا يتطلب ضرورة إستقلالية الأجهزة الرقابية، رابعا-إن وجود قوانين خاصة بمكافحة الفساد الإداري لا تكفي ما لم توجد هناك إدارة سياسية حازمة تقوم بمتابعة طرق التنفيذ ودرجة كفاءته بالإضافة إلى وعي أفراد المجتمع بخطورة ظاهرة الفساد-الإهتمام بأخلاقيات الوظيفية من محافظة على الوقت وضرورة الإخلاص في العمل وسرعة انجازه، والأمانة والنزاهة والعدالة، والأخذ بمعايير الجودة الشاملة في الأداء، وضرورة الصدق والدقة في الإداء بالمعلومات أو التصريحات فبناء الإدارة الرشيدة يتطلب أن يتصف الموظف بالأخلاق الحميدة-، لا بد من اعتماد مبادئ الشفافية والمساءلة التي تعد أمر ضروري للإدارة النزيهة والحد من الفساد.

وجاءت مقترحات الدراسة من أجل القضاء على مشكلة الفساد يستوجب القضاء على مسبباتها وعليه لابد على المؤسسات الحكومية أن تنتهج سياسة أكثر رشدا فيما يخص إصلاح الوظيفية العامة وذلك بوضع الرجل المناسب في المكان المناسب مع وضع نظام عقلائي للأجور والحوافز يتناسب مع الوضع المعيشي القائم ويحقق الأطمئنان الوظيفي للموظف ثانيا- إن مكافحة الفساد الإداري يتطلب توفير القنوات الفعالة لتمكين الناس من عرض شكاوهم المتعلقة بالخدمات غير الملائمة بالمعلومات غير العادلة، إضافة إلى توفير الحماية المادية والقانونية للشهود والمبلغين عن مختلف مظاهر الفساد الإداري،ثالثا: إن الطريق الوحيد لنجاح سياسة إصلاح الجهاز الإداري في الجزائر لابد وأن ينطلق من وضع إستراتيجية شاملة للإصلاح الإداري على أسس من الدراسة العملية الدقيقة لواقع الإدارة الجزائرية ومتطلباتها.

بينما هدفت دراسة الطشة وحوامدة(2009) إلى تعرف درجة الالتزام بالشفافية الإدارية في وزارة التربية في دولة الكويت من وجهة نظر الموظفين وكانت منهجية الدراسة بناء استبانته للتعرف إلى درجة الالتزام بالشفافية الإدارية من (66) فقرة موزعة على سبعة مجالات وتكونت عينة الدراسة من (380) فردا تم اختيارهم بالطريقة العشوائية في حين أظهرت نتائج الدراسة: أن درجة الالتزام بالشفافية الإدارية في

وزارة التربية في دولة الكويت متوسطة للمجالات وللأداة ككل كما وصت الدراسة على : العمل على رفع درجة الالتزام بالشفافية الإدارية في وزارة التربية في دولة الكويت، من خلال إعطاء الشفافية أهمية أكبر وتوضيحها للمواطنين والموظفين من خلال الأدلة والدورات والندوات ووسائل الإعلام. كما هدفت دراسة حسين (2018) الى التعرف على أشكال ودوافع وأسباب وأثار الفساد الإداري بمؤسسات التعليم من قبل الجامعي في محافظة سوهاج، وتحديد متطلبات مكافحة الفساد الإداري بمؤسسات التعليم من قبل الجامعي والتعرف على واقع تفعيل المساءلة في مؤسسات التعليم من قبل الجامعي وتحديد المعوقات التي تحد من تطبيق الشفافية الإدارية والمساءلة في مؤسسات التعليم قبل الجامعي ومحاولة التغلب عليها. وكانت منهجية الدراسة عبارة عن المنهج الوصفي وتم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة وتكونت عينة الدراسة من (431) شخص طبقت عليهم الاستبانة متوزعين من مدراء ووكلاء المدارس وعددهم (191) إداري، ومن المعلمين عددهم (200) معلم ومعلمة، ومراقبين ومفتشين عددهم (40) محقق وكان مجموع عينة الدراسة (431) وأظهرت نتائج الدراسة:- أن مستوى تطبيق الشفافية الإدارية في مؤسسات التعليم قبل الجامعي منخفض،- فيما جاء مستوى تطبيق المساءلة الإدارية في مؤسسات التعليم قبل الجامعي منخفض.

- وأن مستوى شيوع أنماط الفساد الإداري في مؤسسات التعليم قبل الجامعي مرتفع - أن درجة الموافقة على متطلبات تطبيق الشفافية الإدارية والمساءلة للحد من الفساد الإداري بمؤسسات التعليم قبل الجامعي جاءت مرتفعة جدا - وتوجد علاقة عكسية بين تطبيق الشفافية الإدارية والمساءلة وانتشار الفساد الإداري بمؤسسات التعليم قبل الجامعي. كما جاءت تصور الدراسة: تفعيل دور الشفافية الإدارية والمساءلة التعليمية في مكافحة ظاهرة الفساد الإداري بمؤسسات التعليم قبل الجامعي في مصر.

فيما هدفت دراسة زيدان و قاسم (2020) إلى الكشف عن المعوقات التي تواجه البحوث العلمية المهتمة في مكافحة الفساد وإلى إيجاد الفروق ذات الدلالة الإحصائية لكل معوق من تلك المعوقات من خلال استخراج الوسط المرجح والوسط الحسابي والنسبة المئوية لكل معوق من المعوقات، وإلى كذلك تحديد المعوقات الأكثر أثرا على البحث العلمي في مجال مكافحة الفساد والتي حدد توفيق مؤشراتها وتفسيرها في ضوء تلك المؤشرات. وتكونت الاستبانة من أربع مجالات من (28) فقرة وبلغ عدد أفراد العينة (100) وأظهرت نتائج الدراسة : - مستوى المعوقات التي تم قياسها ذات تأثير واضح على مستوى إنجاز البحوث العلمية التي تختص في مجال مكافحة الفساد وتعزيز مفاهيم النزاهة والشفافية. - وجود عدد من معوقات بلغ (8) معوقات ذات تأثير كبير على البحث العلمي معوقات ذات تأثير كبير على البحث العلمي المهتم في دراسة ظاهرة الفساد إذا بلغت أوساطها المرجحة أقل من (2) بين (1.95) إلى (1.51)، وقد وضع الباحث عدد من التوصيات: - التأكد على دور البحث العلمي باعتباره وسيلة للبحث والتشخيص والتحليل وإيجاد الحلول العلمية المناسبة.

-تشكيل فرق بحثية من مختلف المؤسسات لعقد مؤتمرات وندوات تخصصية ضمن فرق بحثية ميدانية. - الاستفادة من التجار بالدولية في مجال مكافحة الفساد من خلال البحث العلمي وما تستخدم به من تقنيات ووسائل فعالة.

تعليق الباحث على الدراسات السابقة

تؤكد الدراسة أن موضوع دور الإصلاح الإداري في تقليص الفساد الإداري مهم ويحتاج إلى توفير أدوات ووسائل أساسية وإيجاد بيئة معرفية ومراكز دعم بحثي.

إجراءات البحث منهج البحث:

استخدم المنهج الوصفي التحليلي باعتباره أنسب المناهج والتي تتلاءم وأهداف البحث الحالي.

مجتمع البحث: تمثل مجتمع البحث من الباحثين والباحثات في الاتحاد الأكاديميين والعلماء العرب والبالغ عددهم (115).

عينة الدراسة: تكونت من (50) باحث وباحثة.

تم إجراء مسح إلكتروني على عينة الدراسة، حيث تم إرسال استبانة عبر البريد الإلكتروني وعبر منصات التواصل الاجتماعي وتم تصميم الاستبيان كأداة للدراسة، حيث تكون من ثلاثة أجزاء الجزء الأول: تكون من المتغيرات الشخصية، الجزء الثاني الفقرات المعبرة عن أبعاد المتغير المستقل، الجزء الثالث: الفقرات المعبرة عن محاور المتغير التابع. حيث تم استخدام برمجية التحليل الإحصائي SPSS . حيث تم استخدام الطرق الإحصائية: التكرارات والنسب، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، واختبار بيرسون للإرتباط.

الجدول (1)
توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً للجنس والدولة للباحثين والباحثات

المتغير	مستويات المتغير	التكرار	النسبة المئوية
الجنس			
ذكر	38	76.0%	
أنثى	12	24.0%	
الكلي	50	100.0%	
الدولة			
دولة الكويت	5	10%	
المملكة العربية السعودية	9	18%	
سلطنة عمان	5	10.0%	
المملكة الأردنية الهاشمية	31	62%	
الكلي	50	100.0%	

يوضح جدول (1) أن (76%) من عينة الدراسة كانوا من الذكور، وأن (24%) من عينة الدراسة كانوا من الإناث، وهذا يعطي مؤشراً جيداً على نسبة الذكور إلى الإناث بعينة الدراسة تماثل تقريباً نفس نسبتهم الحقيقية بمجتمع الدراسة، وهذا يعني أن النتائج الدراسة ستكون أكثر دقة.

كما يوضح جدول (1) أن (62%) من عينة الدراسة كانوا من المملكة الأردنية الهاشمية والذين كانوا يمثلون الشريحة الأكبر بالمشاركة بهذه الدراسة، وكما يوضح جدول (1) من عينة الدراسة أن (18%) من عينة الدراسة المملكة السعودية، (10%) من عينة الدراسة من سلطنة عمان سنوات، و(10%) من عينة الدراسة دولة الكويت.

أولاً: إعداد أداة الدراسة

تم إجراء أداة الدراسة من خلال توزيع الاستبانات إلكترونياً من قبل الباحث، واسترد منها (55) استبانة، وبعد مراجعة الاستبانات تبين أن هناك (5) استبانات غير صالحة للتحليل الإحصائي بهذا فقد تكونت عينة الدراسة من (50) مبحوثاً.

جدول رقم (2) خصائص عينة الدراسة

مجتمع الدراسة	عينة الدراسة	أدوات الدراسة
تمثل مجتمع البحث من الباحثين والباحثات من الإتحاد الأكاديميين والعلماء العرب والبالغ عددهم (115)	شملت عينة الدراسة من الباحثين والباحثات من الإتحاد الأكاديميين و كانت عينة الدارسة والتي تم اختيارها بالطريقة العشوائية بلغت (50) باحث وباحثة	بعد الاطلاع على الأدب النظري والدراسات السابقة قام الباحث بتطوير أداة الدراسة، والمتمثلة في استبانة تألفت من القسم الأول دور الإصلاح الإداري/ القسم الثاني: الفساد الإداري

جدول رقم (3) معاملات الثبات بطريقة ألفا كرونباخ لأبعاد الإصلاح الإداري والفساد الإداري

محور الإصلاح الإداري وأبعاده	عدد العبارات	ثبات المحور
الشفافية والنزاهة	5	0.71
المعلومات والبيانات	5	0.81
مستوى الالتزام الجهات الرقابية بمسائلة المدراء	5	0.92
الإنحرافات السلوكية	5	0.98
الإنحرافات الوظيفية	5	0.98
الإنحرافات المالية والمادية	5	0.97
الثبات العام للاستبيان	30	0.98

جدول (4) المتوسطات والانحرافات لأبعاد الإصلاح الإداري والفساد الإداري

المحاور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	العدد
الشفافية والنزاهة	4.52	0.52	5
المعلومات والبيانات	4.31	0.90	5
مستوى الالتزام الجهات الرقابية بمسائلة المدراء	4.45	0.71	5
الإنحرافات السلوكية	4.44	1.16	5
الإنحرافات الوظيفية	4.38	1.23	5
الإنحرافات المالية والمادية	4.24	1.24	5

متغيرات الدراسة

اشتملت الدراسة على المتغيرات الآتية:

- 1- المتغير المستقل الرئيسي؛ وهي:
 - دور الإصلاح الإداري .
- 2- المتغيرات المستقلة الثانوية؛ وهي:
 - الجنس، وله فئتان: (ذكر، أنثى)
 - الدولة (المملكة العربية السعودية، دولة الكويت، المملكة الأردنية الهاشمية، سلطنة عمان)
- 3- المتغير التابع؛ وهي:
 - تقليص الفساد الإداري.

جدول رقم (5)

الدرجة	البديل
5	مرتفعة جدا
4	مرتفعة
3	متوسطة
2	منخفضة
1	منخفضة جدا

- 1- تم ترميز وإدخال البيانات إلى الحاسوب، ولتحديد خلايا مقياس ليكرت الخماسي (الحدود الدنيا والعليا)، المستخدم في محاور الدراسة تم حساب المدى (5-1=4)، ثم تقسيمة على عدد الخلايا للحصول على طول الخلية الصحيح؛ أي: $(0.80=5/4)$. بعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (أو بداية المقياس وهي الواحد الصحيح)، وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية، وهكذا أصبح طول الخلايا كالتالي:
 - 2- إختبار معامل ارتباط بيرسون لثبات الأداة وقياس العلاقة بين المتغيرات
 - 3- كرونباخ ألفا لقياس الصدق الداخلي وثبات الدراسة.
- للإجابة عن سؤال الدراسة الأول؛** فقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لدرجة دور الإصلاح الإداري، والفقرات التي تتبع المجال في الإتحاد والأكاديمين والعلماء العرب من وجهة نظر الباحثين والباحثات، مع مراعاة ترتيب الفقرات التي تتبع لها وفقاً لأوساطها الحسابية تنازلياً.
- للإجابة عن سؤال الدراسة الثاني؛** فقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لدرجة تقليص الفساد الإداري، والفقرات التي تتبع المجال في الإتحاد والأكاديمين والعلماء العرب من وجهة نظر الباحثين والباحثات، مع مراعاة ترتيب الفقرات التي تتبع لها وفقاً لأوساطها الحسابية تنازلياً.
- للإجابة عن سؤال الدراسة الثالث؛** فقد تم حساب معاملات ارتباط بيرسون لعلاقة دور الإصلاح الإداري وتقليص الفساد الإداري في المؤسسات الحكومية من وجهة نظر الباحثين والباحثات.

أولاً: النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة الذي نصّ على: ما درجة الإصلاح الإداري في المؤسسات الحكومية من وجهة نظر الباحثين والباحثات في الإتحاد الأكاديميين والعلماء العرب؟ جدول (6) يبين الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لبعد الشفافية والنزاهة في المؤسسات الحكومية من وجهة نظر الباحثين والباحثات مرتبة تنازلياً

الرقم	مضمون فقرات لبعد الشفافية والنزاهة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الممارسة
1	ضرورة إصدار المؤسسات الحكومية قوانين وتعليمات تضمن للمواطن الحصول على حقوقه	4.72	0.45	1	مرتفعة جداً
4	مراجعة القوانين والأنظمة والتعليمات بشكل دوري	4.68	0.47	2	مرتفعة جداً
3	وضوح المؤسسات الحكومية التشريعات والقوانين (غير قابلة للتأويل)	4.48	0.88	3	مرتفعة جداً
5	تطبيق القوانين والأنظمة والتعليمات على الجميع دون تمييز	4.44	0.99	4	مرتفعة جداً
2	إزالة المؤسسات الحكومية الغموض والضبابية عن القوانين والأنظمة والتشريعات من خلال توضيحها للموظف	4.30	0.86	5	مرتفعة جداً
	الدرجة الكلية	4.52	0.52		مرتفعة جداً

تشير نتائج جدول رقم (5) إلى أن متوسط بعد الشفافية والنزاهة (52.4) بانحراف معياري (0.52) وهو ما يشير إلى توافر البعد لدى الباحثين والباحثات في الإتحاد الأكاديميين بدرجة مرتفعة جداً وتراوح قيم متوسطات الفقرات بين (4.30-4.72) وجميعها في درجة مرتفعة جداً. وجاء في الترتيب الأول الفقرة رقم (1) "ضرورة إصدار المؤسسات الحكومية قوانين وتعليمات تضمن للمواطن الحصول على حقوقه بمتوسط حسابي (4.72) وإنحراف معياري (0.454) أشارت هذه النتيجة إلى توافر قوانين وتعليمات. وجاءت في الترتيب الثاني الفقرة رقم (2) "مراجعة القوانين والأنظمة والتعليمات بشكل دوري" بمتوسط حسابي (4.68) بانحراف معياري (0.471) حيث أشارت إلى توافر بند مراجعة القوانين بشكل دوري. وجاءت في الترتيب الثالث رقم الفقرة (3) "وضوح المؤسسات الحكومية التشريعات والقوانين (غير قابلة للتأويل) بمتوسط حسابي (4.44) بانحراف معياري (0.886) .

جدول (7) يبين الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لبعد المعلومات والبيانات في المؤسسات الحكومية من وجهة نظر الباحثين والباحثات مرتبة تنازلياً

الرقم	مضمون فقرات بعد المعلومات والبيانات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الممارسة
5	إيمان المؤسسة تجاه المواطن بأحقية الحصول على المعلومات والبيانات بكل يسر	4.52	0.70	1	مرتفعة جداً

مرتفعة جدا	2	0.70	4.50	إتاحة الفرصة للمواطن للإطلاع على المعلومات والإجراءات الإدارية والمالية في الوقت المناسب	2
مرتفعة جدا	3	0.69	4.38	ضرورة توفير المعلومات للمجتمع الخارجي من خلال وسائل الإتصال المختلفة	1
مرتفعة جدا	4	0.79	4.12	إستطاعة أي مواطن فهم جميع البيانات والمعلومات المقدمة من قبل المؤسسة دون الرجوع إلى أحد	4
مرتفعة جدا	5	0.71	4.06	تعزيز سياسة الإفصاح عن المعلومات والبيانات لجميع الموظفين	3
مرتفعة جدا		0.55	4.31	الدرجة الكلية	

تشير نتائج جدول (6) إلى متوسط الحسابي (4,31) بانحراف معياري (0.55) وهو ما يشير إلى توافر بعد المعلومات والبيانات لدى الباحثين والباحثات في الاتحاد الأكاديميين، وقد تراوحت قيم المتوسطات الفقرات بين (4.06-4.52) ما بين المرتفعة جدا ومرتفعة. وجاءت في الترتيب الأول الفقرة رقم (1) إيمان المؤسسة تجاه المواطن بأحقية الحصول على المعلومات والبيانات بكل يسر " بمتوسط حسابي (4.52) وبانحراف معياري (0.707) حيث أشارت إلى أحقية الحصول على المعلومات بدرجة مرتفعة جدا. وجاءت في الترتيب الثاني الفقرة رقم (2) " إتاحة الفرصة للمواطن للإطلاع على المعلومات والإجراءات الإدارية والمالية في الوقت المناسب" بمتوسط حسابي (4.50) وبانحراف معياري (0.707) حيث أشارت إلى توافر المعلومات والإجراءات الإدارية بدرجة مرتفعة جدا. وجاءت في الترتيب الثالث الفقرة رقم (3) ضرورة توفير المعلومات للمجتمع الخارجي من خلال وسائل الإتصال المختلفة" بمتوسط حسابي (4.38) وبانحراف معياري (0.69) حيث أشارت إلى توفير المعلومات للمجتمع الخارجي بدرجة مرتفعة جدا. جدول (7) يبين الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لبعث الإلتزام الرقابية في المؤسسات الحكومية من وجهة نظر الباحثين والباحثات مرتبة تنازليا

الرقم	مضمون فقرات لبعث الإلتزام الرقابية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الممارسة
1	ضرورة إتسام قرارات المؤسسات الحكومية بالمصادقية والشفافية للمجتمع الداخلي والخارجي لها	4.60	0.70	1	مرتفعة جدا
13	لدى الأجهزة الرقابية الصلاحيات والأمكانات التي تمكنها من أداء عملها بكفاءة ومحاسبة المدراء.	4.56	0.99	2	مرتفعة جدا
8	الأنظمة والتشريعات كفيلة بتشجيع وبحماية الأشخاص الذين يبلغون عن قضايا الفساد	4.48	0.78	3	مرتفعة جدا
11	الأنظمة والتشريعات كفيلة بتشجيع وبحماية	4.34	0.79	4	مرتفعة

جدا				المدراء الذين يبلغون عن قضايا الفساد	
مرتفعة جدا	5	0.79	4.34	تلتزم الأجهزة الأمنية والقضائية بالتحقيق بمحاكمة المتهمين بقضايا الفساد دون تأخير	9
مرتفعة جدا		0.71	4.45	الدرجة الكلية	

تشير نتائج الجدول رقم (7) إلى أن متوسط بعد مستوى الالتزام الرقابة (4.45) بانحراف معياري (0.71) وهو ما يشير إلى توافر الالتزام والرقابة لدى الباحثين والباحثات بدرجة مرتفعة جدا وقد تراوحت قيم المتوسطات الفقرات بين (4.28-4.60) وجميعها جاءت مرتفعة جدا. وجاء في الترتيب الأول الفقرة رقم (1) "ضرورة إتسام قرارات المؤسسات الحكومية بالمصادقية والشفافية للمجتمع الداخلي والخارجي لها" بمتوسط حسابي (4.60) وانحراف معياري (0.700) وجاء في الترتيب الفقرة رقم (2) " لدى الأجهزة الرقابية الصلاحيات والإمكانات التي تمكنها من أداء عملها بكفاءة ومحاسبة المدراء" بمتوسط حسابي (4.56) بانحراف معياري (0.993) وجاء بالفقرة الثالثة (3) " الأنظمة والتشريعات كفيلة بتشجيع وبحماية الأشخاص الذين يبلغون عن قضايا الفساد" ومتوسط حسابي (4.48) وبانحراف معياري (0.798)

ثالثاً: النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة الثاني الذي نصَّ على "ما درجة الفساد الإداري في المؤسسات الحكومية من وجهة نظر الباحثين والباحثات؟"

جدول (8) يبين الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لبعد الانحرافات السلوكية في المؤسسات الحكومية من وجهة نظر الباحثين والباحثات مرتبة تنازلياً

الرقم	مضمون فقرات لبعد الالتزام الرقابية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الممارسة
10	تجريم سوء استعمال السلطة من خدمات تسهيل الأمور في منح معارف المسؤولين	4.64	0.70	1	مرتفعة جدا
2	الحد من انتشار ظاهرة المحسوبية لشغل الوظائف العامة بأشخاص غير مؤهلين	4.48	0.70	2	مرتفعة جدا
6	ضرورة إبتعاد الموظف/ المدير عن المحسوبية والرشوة والواسطة في العمل	4.44	0.69	3	مرتفعة جدا
3	ضرورة المحافظة على كرامة الموظف / المدير من قبل المراجعين أو عملاء الوزارة	4.12	0.79	4	مرتفعة جدا
5	تعزيز مبدأ المحافظة على كرامة الوظيفة من ارتكاب الموظف/المدير فعل مخل بالحياء في العمل أو التورط في جرائم أخلاقية	4.32	0.71	5	مرتفعة جدا
	الدرجة الكلية	4.44	1.16		مرتفعة جدا

تشير نتائج الجدول رقم(8) إلى أن متوسط الحسابي بعد الانحرافات السلوكية (4.44) بانحراف معياري (1.16) لدى الباحثين والباحثات بدرجة مرتفعة جدا وقد تراوحت قيم المتوسطات الفقرات بين(4.64-4.32) وجميعها جاءت مرتفعة جدا. جاءت في الترتيب الأول الفقرة رقم(1) " تجريم سوء استعمال السلطة من خدمات تسهيل الأمور في منح معارف المسؤولين" بمتوسط حسابي (4.64) بانحراف معياري(0.985)، وجاءت في الترتيب الثاني الفقرة رقم (2) " الحد من انتشار ظاهرة المحسوبية لشغل الوظائف العامة بأشخاص غير مؤهلين" بمتوسط حسابي(4.48) بانحراف معياري(1.074)، كما جاءت في الترتيب الثالث الفقرة رقم (3) " ضرورة إبتعاد الموظف /المدير عن المحسوبية والرشوة والواسطة في العمل" بمتوسط حسابي (4.44) بانحراف معياري (1.31).

جدول (9) يبين الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لبعء الانحرافات الوظيفية في المؤسسات الحكومية من وجهة نظر الباحثين والباحثات مرتبة تنازليا

الرقم	مضمون فقرات لبعء الانحرافات الوظيفية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الممارسة
10	ضرورة التخلص من تعيينات الموظفين التي تحكمها العلاقات الشخصية من قبل الإداريين	4.64	0.98	1	مرتفعة جدا
2	تعزيز ثقافة إعطاء فرص العمل والتوظيف لأصحاب الكفاءة	4.44	1.32	2	مرتفعة جدا
6	إيجاد أداة واضحة لمحاسبة وردع الموظفين الفاسدين من قبل المؤسسات الحكومية	4.34	1.31	3	مرتفعة جدا
3	تعزيز عنصر الترقية داخل المؤسسة على أن تكون فقط حسب الكفاءات	4.26	1.29	4	مرتفعة جدا
5	ضرورة التخلص من الموظف/المدير الإداري الذي يهتم بمصالحه الشخصية والعائلية وذلك من خلال توظيف أقربائه	4.26	1.35	5	مرتفعة جدا
	الدرجة الكلية	4.38	1.23		مرتفعة جدا

يتبين أن متوسط الحسابي لبعء الانحرافات الوظيفية (4.38) بانحراف معياري (1.23) لدى الباحثين والباحثات بدرجة مرتفعة جدا وقد تراوحت قيم المتوسطات الفقرات بين(4.64-4.26) وجميعها جاءت مرتفعة جدا. جاءت في الترتيب الأول الفقرة رقم (1)" ضرورة التخلص من تعيينات الموظفين التي تحكمها العلاقات الشخصية من قبل الإداريين" بمتوسط حسابي (4.46) بانحراف معياري(0.985)، كما جاءت في الترتيب الثاني الفقرة رقم(2) " تعزيز ثقافة إعطاء فرص العمل والتوظيف لأصحاب الكفاءة" بمتوسط حسابي (4.44) بانحراف معياري(1.31) كما جاءت الترتيب الثالث الفقرة رقم (3) " إيجاد أداة واضحة لمحاسبة وردع الموظفين الفاسدين من قبل المؤسسات الحكومية" متوسط حسابي (4.34) بانحراف (1.130).

جدول (10) يبين الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لبعء الانحرافات المالية في المؤسسات الحكومية من وجهة نظر الباحثين والباحثات مرتبة تنازليا

الرقم	مضمون فقرات لبعء الإنحرافات المالية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الممارسة
1	تجريم قبول الهدايا للموظف/ المدير الإداري من قبل المراجعين أو العملاء للمؤسسات الحكومية	4.42	1.31	1	مرتفعة جدا
13	تقديم الموظف/المدير الإداري للمحاكمة في حالة سرقة أو نهب المال العام داخل الوزارة.	4.34	1.13	2	مرتفعة جدا
8	تقديم الموظف/ المدير الإداري للمحاكمة بتقاضيه مبالغ مادية مقابل إنجاز أعمال نظامية	4.48	0.78	3	مرتفعة جدا
11	تقديم الموظف/المدير الإداري للمحاكمة لمن يستغل أموال الوزارة لمصالحه المختلفة	4.18	1.35	4	مرتفعة جدا
9	تجريم تجاوز الموظف/المدير الإداري للأنظمة والتعليمات والقوانين للمؤسسات الحكومية	4.18	1.33	5	مرتفعة جدا
	الدرجة الكلية	4.24	1.24		مرتفعة جدا

أن متوسط الحسابي لبعء الإنحرافات المالية (4.28) بانحراف معياري (1.24) لدى الباحثين والباحثات بدرجة مرتفعة جدا وقد تراوحت قيم المتوسطات الفقرات بين(4.42-3.92) جاءت ما بين مرتفعة جدا إلى مرتفعة. جاءت في الترتيب الأول الفقرة رقم (1) "تجريم قبول الهدايا للموظف/ المدير الإداري من قبل المراجعين أو العملاء للمؤسسات الحكومية" بمتوسط حسابي (4.42) بانحراف معياري(1.311)، كما جاءت في الترتيب الثاني الفقرة رقم(2) " تقديم الموظف/المدير الإداري للمحاكمة في حالة سرقة أو نهب المال العام داخل الوزارة" بمتوسط حسابي (4.34) بانحراف معياري(1.30) كما جاءت الترتيب الثالث الفقرة رقم (3) " تقديم الموظف/ المدير الإداري للمحاكمة بتقاضيه مبالغ مادية مقابل إنجاز أعمال نظامية" متوسط حسابي (4.34) بانحراف (1.130).

ثالثاً: النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة الثالث الذي نصَّ على "هل توجد علاقة إرتباطية بين الإصلاح الإداري والفساد الإداري ؟"

جدول (11) يبين العلاقة الإرتباطية بين الأبعاد الستة من وجهة نظر الباحثين والباحثات في المؤسسات الحكومية

المحور	التبعية الإحصائية	الشفافية والنزاهة	المعلومات والبيانات	الالتزام الرقابي	الإحرفات السلوكية	الإحرفات الوظيفية	الإحرفات المالية
الشفافية والنزاهة	معامل الارتباط الدالة الإحصائية الحد	1 .000 50	.761** .000 50	.846** .000 50	.830** .000 50	.837** .000 50	.855** .000 50
المعلومات والبيانات	معامل الارتباط الدالة الإحصائية الحد	.761** .000 50	1 50	.905** .000 50	.884** .000 50	.902** .000 50	.834** .000 50
الالتزام الرقابي	معامل الارتباط الدالة الإحصائية الحد	.845** .000 50	.905** .000 50	1 50	.914** .000 50	.902** .000 50	.872** .000 50
الإحرفات السلوكية	معامل الارتباط الدالة الإحصائية الحد	.830** .000 50	.884** .000 50	.914** .000 50	1 50	.980** .000 50	.959** .000 50
الإحرفات الوظيفية	معامل الارتباط الدالة الإحصائية الحد	.837** .000 50	.902** .000 50	.902** .000 50	.902** .000 50	1 50	.971** .000 50
الإحرفات المالية	معامل الارتباط الدالة الإحصائية الحد	.855** .000 50	.834** .000 50	.872** .000 50	.959** .000 50	.971** .000 50	1 .000 50

يتبين من خلال جدول (11) بأنه توجد علاقة ارتباطية عكسية الإتجاه بين أبعاد دور الإصلاح الإداري والفساد الإداري.

تفسير النتائج:

أولاً: مناقشة النتائج المتعلقة بلإجابة عن السؤال الأول: الذي نصه، ما دور الإصلاح الإداري في مؤسسات الحكومية من وجهة الباحثين والباحثات؟
أظهرت نتائج سؤال الدراسة الأول؛ أن الثلاثة أبعاد لمحور الإصلاح الإداري(الشفافية والنزاهة، والمعلومات والبيانات، والالتزام الرقابية، من وجهة نظر الباحثين والباحثات جميعهم جاءت (مرتفعة

جدا)؛ ويمكن تفسير هذه النتيجة إلى أن دور الإصلاح الإداري تتأثر بكفاءة القياديين و بالبيئة الداخلية والخارجية للمؤسسات الحكومية، بمعنى إرتفاع درجة دور الإصلاح الإداري جاء لأهمية المستوى الأخلاقي والمهني والإداري للقياديين والموظفين ، فكيف إذا علموا القياديين والموظفين بأن أغلبية الموظفين يرون حاجتهم في إصلاح الإداري والمشاركة في التخطيط والإلتزام بالقوانين والمساءلة والشفافية ، وتعزى إلى أهمية ضرورة إصدار المؤسسات الحكومية قوانين وتعليمات تضمن للمواطن الحصول على حقوقه، وضرورة إتاحة الفرصة للمواطن الإطلاع على المعلومات والإجراءات الإدارية والمالية في الوقت المناسب، وأهمية ضرورة إتسام قرارات المؤسسات الحكومية بالمصداقية والشفافية للمجتمع الداخلي والخارجي لها.

ثانيا:مناقشة النتائج المتعلقة بلإجابة عن السؤال الثاني : والذي نصه ما درجة تقليص الفساد الإداري في مؤسسات الحكومية من وجهة نظرهم؟

أظهرت نتائج سؤال الدراسة الثاني؛ أن ثلاثة الأبعاد لمحور الفساد الإداري (الإنحرافات السلوكية، الإنحرافات الوظيفية، الإنحرافات المالية)، من وجهة نظر الباحثين والباحثات جميعهم جاءت (مرتفعة جدا)؛ ويمكن تفسير هذه النتيجة إلى أن دور تقليص الفساد الإداري يتأثر بكفاءة القياديين و بالبيئة الداخلية والخارجية للمؤسسات الحكومية من سن القوانين والتشريعات وأنظمة عمل تعمل على محاسبة المفسدين على فسادهم وأن تحمي الذين يساهمون في كشفهم. بمعنى إرتفاع درجة تقليص الفساد الإداري جاء بمثابة أبرز التحديات التي تواجه مؤسسات القطاع الحكومي، والذي يؤدي إلى آثار سلبية كبيرة على المؤسسة والمجتمع بشكل عام، فكيف إذا علموا القياديين والموظفين بأن أغلبية الموظفين يرون حاجتهم في الإستمرار بتطبيق يحد من الإنحرافات السلوكية والوظيفية والمالية ، من أجل تحسين أداء وقدرات الموظفين من أجل الحد من ظاهرة الفساد الإداري وتعزى إلى أهمية تجريم سوء استعمال السلطة من خدمات تسهيل الأمور في منح معارف المسؤولين، ومن ناحية التخلص من تعيينات الموظفين التي تحكمها العلاقات الشخصية من قبل الإداريين ، وضرورة تقديم الموظف/المدير الإداري للمحاكمة في حالة سرقة أو نهب المال العام داخل الوزارة.

ثالثا:مناقشة النتائج المتعلقة بلإجابة عن السؤال الثالث والذي هل هناك علاقة ارتباطية بين الإصلاح الإداري والفساد الإداري ؟

أظهرت نتائج السؤال الثالث عن وجود علاقة عكسية الإتجاه وذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة كبيرة القوة بين الإصلاح الإداري والفساد الإداري. بمعنى أن العلاقة الإرتباطية تبادلية الإتجاه، بمعنى أن دور الإصلاح الإداري يرتبط في تقليص الفساد الإداري من وجهة نظرهم، وقد يفسر هذا الإرتباط بضرورة إشراك الموظفين والعملاء للمنظمة في إتخاذ القرارات والإطلاع على القوانين وسياسات العمل.

المراجع العربية

أحمد، محمد سعيد.(1978). **سياسات وأبعاد برامج التنمية الإدارية**، دراسة مقدمة للمؤتمر العلمي الأول للتنمية الإدارية في الوطن العربي: (1-2).

حسين، محمد عبد البديع.(2018). **دور الشفافية الإدارية والمساءلة في مكافحة ظاهرة الفساد الإداري بالمؤسسات التعليمية**. دراسة ميدانية بمحافظة سوهاج. رسالة ماجستير، كلية التربية.

حنان، خذيري.(2016). **آثار الفساد الإداري على عمل المؤسسات الحكومية وسبل معالجته**. جامعة خنثلة. العدد: الخامس

راهي، محمد.(2014). **الفساد المالي والإداري في الراق وسبل معالجته**. مجلة الكوفة: 197-198(2).

رضا، هاشم.(2011). **الإصلاح الإداري**. دار الرية للنشر والتوزيع. عمان. الأردن.

زيدان، حسين و قاسم، مهدي. (2020). *المعوقات الأكاديمية التي تواجه إنجاز البحوث العلمية لتشخيص وعلاج حالات الفساد في المؤسسات الحكومية وغير الحكومية في المجتمع*. المجلة الجزائرية للدراسات الإنسانية. العدد (1) مجلد 2. 180-200.

الطشة، غنيم حمود و حوامدة، باسم علي. (2009). *درجة الالتزام بالشفافية الإدارية في وزارة التربية في دولة الكويت من وجهة نظر العاملين فيها*. المجلة التربوية. العدد: 93.

العزاوي، محمد. (2005). *إدارة الجودة الشاملة*، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.

الفضيل، محمد عبد. (2004). *مفهوم الفساد ومعايير، مجله المستقبل العربي*، مركز دراسات الوحدة العربية العدد 309.

القرآن الكريم

كافي، مصطفى. (2018). *الإصلاح الإداري بين النظرية والتطبيق*. دار رسلان للطباعة والنشر والتوزيع. دمشق. سوريا.

لسان العرب: ابن منظور- محمد بن مكرم 711هـ- دار صادر بيروت. ص 335/3.

المراجع الأجنبية

Qtait, M. (2016). *Combating administrative corruption in pre-university education institutions in Egypt: Suggested strategic alternatives* (in Arabic). National Research Center for Educational Research and Development, Cairo.

Alamgir, M. *Corporate Governance: A Risk Perspective*, paper presented to Corporate Governance and Reform: Paving the Way to Financial Stability and Development, a conference organized by the Egyptian Banking Institute, Cairo, May 7-8 (2007)

Stephen Harrison, *total quality management, public administration quarterly*, vol (16) No, p4, 1993.

Al-Shammari, H and AL- Fattli, E.(2011). *Administrative and financial corruption and its economic and social consequences*(in Arabic). Amman: AL-Yazouri for publishing and distribution.

Rooke, Peter the UN *Convention against corruption*. In Transparency International, Corruption Report London & Sterling VA: Pluto Press Transparency International, 2004.