

الإدارة النزيهة : نموذج حيوي للإصلاح الإداري في المنظمات العامة
Honest Administration : Active Model of Administrative
Reformation in Public Organizations

أ. م. د. فهمي خليفة صالح
قسم الإدارة العامة - كلية الإدارة والاقتصاد _ الفلوجة
جامعة الأنبار _ العراق

المخلص :

تعاني منظماتنا الإدارية العامة من مشكلات كثيرة ، ترتبط بشكل أو بآخر بكثرة الأخطاء والفساد وغياب النزاهة عن السلوك الإداري ، وبالتالي تُعثر نتائجها ومخرجاتها ، وعدم قدرتها على تحقيق أهدافها . وهذه الدراسة ، تهدف إلى تطوير ظاهرة الخلل ، وتقويض تأثيراتها ، من خلال الإدارة النزيهة ، كنموذج حيوي للإصلاح الإداري في المنظمات العامة ، لضمان تحصيل العمل الإداري والأداء السلوكي لأعضاء المنظمات بالقيم الصحيحة ، وبما يتناسب مع الرؤية الإستراتيجية المراد تحقيقها على مستوى النتائج والمخرجات التنظيمية لخدمة المصلحة العامة .

Abstract

Our public administrative suffer from many problems that are related in one way or another to many errors corruption and the absence of honesty from the administrative behavior and consequently these organizations are unable to achieve their goals and outputs .

This study aims at surrounding the defect phenomenon and diminishing its effects through the honest administration as an active model of the administrative reform in public organizations .

The members administrative work and behavioral performance are protected from corruption by adopting the true values that suit the strategic view . this view is the goal that needs to be attained on the level of organizational outputs to serve the public interest .

استهلال أولى :

أولاً- يقول الرسول ﷺ :

(لا يدخل الجنة جسد عُذِّي بالحرام) و (مَنْ تداوى بحرام لم يجعل الله له فيه شفاء) .

(الألباني ، سلسلة الأحاديث الصحيحة : حديث رقم : 2609 ، و حديث رقم : 2881)

ثانياً- ثمة مقطوعة شعرية قديمة منقوشة على جدار كهف بربطاني ، تقول على سبيل السخرية من حالة شيوع التداوي في الأخلاق والقيم ، بخصوص العمل والحرص على المسؤولية العامة :

(إذا عملت بإخلاص وحسن نية ، فسوف تُصرف من الخدمة مثلك مثلُ البقية ، لكنك إذا تكاسلت وتراخيت ستكون لك الاستمرارية في الوظيفة ، لأنَّ العمل سيكون شاقاً عليك والأجر قليلاً ، لذا .. عليك أن تغتنم وقتك وتتفوق على البقية) . (Francis & Woodcock , 1990 : 32)

ثالثاً- إشكالية الأخلاق ونفخ الصافرة :

(كلُّ ما يحصل بين الناس العاديين من خلافات واختلافات ، مردها إلى مواقف أخلاقية متناقضة ، فما بالك بما يحصل بين الأعضاء داخل المنظمات الإدارية العامة والمؤسسات الحكومية الراهنة .؟ وإذا كان القانون يمثل قيماً أخلاقية علياً للنزاهة ، تحثُّ جميع أعضاء المنظمات على الالتزام بها من أجل التوحد السلوكي الصحيح ، فهناك مَنْ اختار أن يكون مُلتزماً بقيم أخرى منافية لقيم الحق والعدالة ، لأنَّه ببساطة قد اختار أن لا يكون مُلتزماً بالضوابط الأخلاقية الحقّة ، وأثرَ التحرر من ربة الفضيلة ، والهرب بعيداً عن ساحة النزاهة ، وعلينا جميعاً إزاء هذه الحالة المُزريّة ، تقع مسؤولية : (نفخ الصافرة Whistle Blowing) لإيقاف هذا الخرق والتداعي ، وغلق مسلك هذا التحول الخطير ، الذي أصاب منظومة القيم الأخلاقية الأصيلة للسلوك الإنساني والإداري ضمن منظماتنا العامة !!)

رابعاً- منظماتنا الإدارية العامة بين البيروقراطية والبدوقراطية :

(لنسأل أنفسنا بضمير : هل نحن نعمل في منظمات إدارية عادلة ومتميزة في حيوية أدائها وجودة مخرجاتها ؟ أم إننا نعمل في منظمات غارقة في دوامة السلبيات البيروقراطية ، ومنساقفة بعقلية (البدوقراطية) ، وتمارس الظلم والإقصاء والانغلاق ، وتحرص على تأكيد الولاءات الجانبية على حساب الولاء العام للمنظمة ، وأنّ الفشل المستمر في تحقيق الأهداف الأساسية المطلوبة ، يُشكل نقطة الدلالة الوحيدة المضيئة ، التي تذرنا دائماً بلون الخطر الذي يحيط بتلك المنظمات . ؟)

خامساً- مواجهة صدمة الحقيقة الأخلاقية :

(إذا كان البعض منّا يسايرون التخطّات الإدارية الحاصلة في منظماتنا الراهنة ، ويتكيفون بطريقة سلوكية مريضة مع أمراضها ومفاسدها الإدارية ، فلماذا لا يكونوا في هذه الحالة من جماعة أصدقاء الشيطان ؟ ولماذا لا يصرحوا علانية : بأنهم فقدوا كلّ أخلاقيات النزاهة ، وتلبّسوا بنمط آخر من سلوكيات الانتهازية والجشع وعدم المسؤولية في حمل الأمانة ، على غرار تلك السلوكيات المشهورة والمعروفة عن سيرة علي بابا والأربعين حرامي . ؟)

المدخل العام :

ثمة مشكلات كثيرة وأزمات ضاغطة لا حصر لها تواجه منظمات الإدارة العامة المعاصرة ضمن بيئتنا ومجتمعنا ، كإفساد الإداري والمالي وتبذير الموارد والبطالة والتفريط برأس المال الفكري والعقول المتخصصة وعدم وضوح الإستراتيجية التنظيمية وضياع الأهداف وجعل الشخص غير المناسب في المناصب والمسؤوليات ، بالإضافة إلى كون غالبية منظماتنا العامة ، قد تبنّت نظاماً إدارية أو نماذج تنظيمية مستوردة من بيئات أجنبية لها ظروفها وقيمها السائدة الخاصة بها ، والتي قد لا تتسجم مع قيم العاملين في بيئتنا ذات الخصوصية المتفردة ، وأهملت التجارب الأصيلة في الإدارة العربية الإسلامية ، فتسبب ذلك في حدوث فجوة نفسية أو قطيعة سلوكية بين حقيقة ما يطمح إليه العاملون من ضرورة وجود شعور انتماء صميمي وتطابق قيمي مع منظماتهم الإدارية العامة ، وبين ما هو سائد من تفكك وتباعد نفسي ومعنوي يفصلهم شعورياً عن منظماتهم وأساليب عملها وأدائها ، وبالتالي يسيطر عليهم مفهوم الاغتراب والتشتت .

والإدارة العامة النزيهة Honest Public Administration هي النموذج المعول عليه عند حصول الخلل ، وفي استمرار الأزمات ، وتمثل الثقافة البديلة تنظيمياً وأخلاقياً ، عوضاً عن المناخ التنظيمي ألقسري ، السائد في منظماتنا المعاصرة ، إذ صفة الفضيلة أو النزاهة (Honesty) تشكل وازعا يضبط أواصر المنظمة الإدارية العامة ، ويعزز قدرتها في التركيز على أهدافها الحقيقية دون سواها . كما تُعدّ الإدارة العامة النزيهة ، في عالم اليوم المرتبك بمحصلة كبيرة من تداخلات السلوك التنظيمي ، هاجساً اجتماعياً مطلوباً للخلاص من الفشل والإخفاقات والفساد ، والعقلية الإدارية ضمن منظماتنا الإدارية مدعوة لتركيزها واهتماماتها في القيادة وبناء الإستراتيجية على موضوع النزاهة في التفكير والاستجابة والسلوك والأداء والتطوير ومختلف الأنشطة التنظيمية المتعلقة بالمدخلات والعمليات والمخرجات ، كمنهجية تعتمد الأخلاقيات في تحقيق الأهداف المطلوبة وبالتالي فإن الإدارة العامة النزيهة ، تصلح كنموذج تنظيمي للتطوير المستقبلي للمنظمات التي تعاني من (الفوضى المنظمة Organized Anarchies) التي أبعدها عن الفاعلية التنظيمية . (الفهداوي ، 2009 : 2 - 3)

وأهمية هذه الدراسة تتأكد من خلال تبني منهجية إصلاحية عامة محققة لفلسفة جديدة غير طارئة في التأسيس للتغيير وصناعة التطوير ، تقوم على منطلقات معرفية تستوعب أصالة القيم والأخلاق ، وتتضمن الرؤية المتبصرة بالحقوق والواجبات ، كما تتضمن العزيمة على تحمل المسؤولية دون تشظيت نفسية متناقضة ، في ضوء متطلبات قيام النموذج التنظيمي للإدارة العامة النزيهة ، الذي تحتاج إليه في مرحلتنا المعاصرة منظماتنا القائمة لغرض التطوير المستقبلي ، عقب تشخيص حقيقة للخلل باتجاه واقعية الحل والأمل .

وتنصب أهداف هذه الدراسة البحثية على التعرف على المعاناة الحقيقية التي تعاني منها منظماتنا الإدارية العامة المعاصرة ، عبر الدقة في تشخيص الخلل المقترن بواقع منظماتنا الإدارية العامة ، وتقديم نموذج تنظيمي للإدارة العامة النزيهة ، الذي يتجاوز نقاط الخلل في منظمات الإدارة العامة المعاصرة ، باتجاه الحلّ من خلال منهجية التطابق الأخلاقي والأصالة في الانتماء والأداء التنظيمي المتكامل ، انطلاقاً من فرض محتمل يعزو التدهور غير المسبوق ، الذي أصاب المنظمات الإدارية العامة في بيئتنا الحالية وما زال يصيبها ، بالأمراض والمخاطر والعلل ، إلى أسباب الاحتباس ألقسري داخل القفص الحديدي للبيروقراطية الأجنبية ونماذجها المستوردة التي تحكمها عقلية الرجل الغربي وقيمه المفروضة التي أسهمت للخلل الحاصل والتدهور في الأداء ، وإلى غياب النزاهة ، كنموذج تنظيمي أصيل وفاعل في لمنظماتنا الإدارية العامة .

والدراسة هذه معنية ببيان مخاطر الأوضاع السلبية التي عليها منظماتنا الإدارية العامة ، والتحذير من مضاعفة تلك المخاطر على مستقبل المنظمات ودورة حياتها ، فضلاً عن سعيها في تقديم نموذج عملي يلتزم بمنطلقات أصيلة لإشاعة ثقافة النزاهة في المنظمات على مستوى التفكير والسلوكيات ، وعلى مستوى التعامل مع المدخلات والعمليات والمخرجات ، التي تشكل عصب المنظمة ووجودها في البيئة والمجتمع .

وقد استخدمت هذه الدراسة منهجية البحث الوصفي ، والمسوحات المكتبية المفيدة في دعم الطروحات ذات العلاقة التي تبرز نقاط الخلل فضلاً عن قيم النزاهة ، لغرض تقديم رؤية عملية لكفاءة الأداء التنظيمي وفاعليته . وتشتمل الدراسة على تناولها للمفردات الآتية :

أولاً- السلبيات التي تعيشها المنظمات الإدارية في بيئتنا المعاصرة .

ثانياً - النزاهة والإدارة النزيهة : الرؤية التأصيلية .

ثالثاً - الإدارة النزيهة : نموذج مقترح للإصلاح الإداري في المنظمات العامة .

رابعاً - الخاتمة والتوصيات .

أولاً - السلبيات التي تعيشها المنظمات الإدارية في بيئتنا المعاصرة :

طغت على منظماتنا الإدارية العامة خلال مرحلتنا الراهنة ، تلك الصورة المشوهة عن استمرارية نشاطها ضمن حالة من اللامعقول الإداري ، ودوام تشبثها بالحلقة المفرغة للسلبيات : (الخمول Inertia والإخفاق Fiasco والفساد Corruption والنفاق الإداري Hypocrisy والتراجع Decline) فلم يعد القانون ولا المتطلبات المكتوبة للعدالة التنظيمية ولا التعليمات الإدارية ولا المدونات السلوكية للالتزام بالأداء الواضح والسليم ، الوسيلة الكافية للاطمئنان بأن أمور الدوائر الحكومية ، تسير بطريقة إيجابية وجيدة ، فالسلبيات في تزايد والنتائج الإيجابية في حالة انحسار واضمحلال .

وبذات الوقت ، لم يعد ممكناً التغاضي عن نقشي سلوكيات الفساد واستنزاف موارد الشعوب وخيراتها وأجيالها القادمة ، لصالح قلة من الأفراد والشرائح ، التي آثرت مصالحها الخاصة على الصالح العام ، مستغلة نفوذها وسلطاتها وخبثها وجشعها ، لابتداع مختلف الطرق والأساليب ، ومستغلة الثغرات والمنافذ الرخوة في التشريعات والمؤسسات لتحقيق مآربها غير المشروعة وكسبها السريع دون خوف من محاسبة عاجلة من قبل السلطات والحكومات أو محاسبة أجلة يوم يقفون ربهم ، الذي أنذر المفسدين من خلال قرآنه الكريم وتوعدهم بالويل والثبور والحساب . (الكبيسي ، 2006 : 3 - 4)

وقد أشار (القريوتي) للمظاهر السلبية المصاحبة للمنظمات الإدارية العامة ، وكما يأتي : (القريوتي ، 2001 : 28 - 39)

1- الضعف الإداري : المتمثل بتقصير المنظمات عن تحقيق الأهداف بالكمية والنوعية اللازمة ، بسبب نقص المهارات والمعدات والموارد المتاحة ، مما ينعكس ذلك سلباً على علاقة الإدارة بالمواطنين ، وعلى أساليب وطرق تنظيم العمل ، وعلى رشاقة المنظمة وإغراقها بالموظفين الزائدين عديمي الكفاءة .

2- الفساد الإداري : المتمثل بالرشوة ودفع العمولة ووضع اليد على المال العام وسرقة ، ووقف المواقع والمناصب الإدارية على الأبناء والأصهار والأقارب ، وما يترتب عن ذلك كله من حصول التمييز بين الإداريين ، وحصول التسيب في العمل الإداري ، وشيوع ظاهرة إفشاء المعلومات كما في حالة (المناقصات والعطاءات) أو التكتف عليها كما في حالة (السرقة والاختلاس) وانتشار ظاهرة تزوير الوثائق والتلاعب بالقيود الرسمية .

وهناك من اختزل السلبيات مجتمعة ليضعها ضمن تسمية ذات دلالة وهي (الأمية المؤسسية Institutional Illiteracy) التي تماثل تسميات أخرى مثل : التخلف المؤسسي أو الهشاشة المؤسسية أو الضعف المؤسسي ، وقد حدد في ضوء هذا الاختزال مؤشرات تلك الأمية المؤسسية مثل : التعامل التنظيمي وتبادل العلاقات خارج الأطر المؤسسي ودون سند راجع لقواعد نظامية أو ضوابط تنفيذية ، ومثل انخفاض فاعلية المنظمات وغياب دورها الاجتماعي المؤثر ، وحصول التنافر بين ثقافة المنظمات والثقافة المجتمعية ، ومثل فقدان التضافر بين الآليات المؤسسية رأسياً وأفقياً ، واختلال القواعد الإدارية وضعف موضوعيتها وعدالتها بسبب شخصنة العمل المؤسسي . (عاشور ، 2001 : 71 - 72)

وفيما يتعلق بالسلبيات المرتبطة مباشرة بالناحي السلوكية الأخلاقية وموضوعات القيم والفضائل والمعطيات الإيجابية ، فهناك من أجملها : بعدم وضوح الإستراتيجية الإدارية في المنظمات الإدارية ، ووجه المنظمات للمدراء وظهرها للمواطنين ، واحتفالاتها لا علاقة لها بمنجزاتها ، وهي لا تتعامل مع المحنة كمحفز للإبداع ، وثمة هشاشة في قيمها ، وضعف في حسنها الأخلاقي ، وهذا يجعل من حرص مسؤوليها على المال الخاص يرقى

على المال العام ، ويجعل وقت العمل الشخصي يرقى على وقت العمل الرسمي العام ، كما لا يتم التفريق بين مفهوم إدارة الأزمات عن مفهوم الإدارة بالأزمات ، كما لا يتصدر الاهتمام برأس المال البشري على رأس المال المادي ، ولا ينبع نفوذ مدرائها من تأييد المرؤوسين ، وهناك وتكتم على المعلومات ، وحرص على الاحتفاظ بالمكاسب ، ولهات وراء التقنية المستوردة والثقافة الأجنبية والالكترونيات دون التكيف معها من منطلق الخصوصية البيئية ، والموارد الإنسانية تُدار حسب الأمزجة والتأثيرات غير الرسمية ، على حساب الموضوعية والكفاءة والريادة في القيادة والحضور . (صدام ، 2004 : 38 – 39)

وقد نجم عن هذه السلبيات المزرية ، تداعيات فعلية وسمت الكيان الإداري العام للمنظمات الإدارية ، وتمثلت مفرداتها فيما يأتي من المظاهر الخطيرة مثل : انحطاط أداء منظومة الإدارة العامة وتزايد الحلقة المفرغة للأنشطة المظهيرية غير الهادفة ، وضعف الكوادر وأصحاب المسؤوليات الإدارية الجديدة ، تحكم أصحاب القوة والسلطة بالنظرة الجامدة ، وحصول التناقض بين خطاب الإعلام والأداء الحقيقي المتدهور لمنظمات الإدارية العامة . (عاشور ، 2001 : 79)

ونرى بأن أنظمة إدارية بالية وسلوكيات تنظيمية منبوذة ، قد تمّ بعثها مجدداً لتطوق مسيرة الإدارة العامة المعاصرة في بيئتنا الراهنة ، وتلقي عليها بمظلة سلوكية تقليدية ، مشوبة بالخلل والإخفاق مثل :

1- نظام الغنائم (Spoils System) الذي كان شائعاً خلال حكم الرئيس الأمريكي جاكسون للأعوام 1829 – 1837 ، حيث كانت الوظائف الحكومية العامة بموجب هذا النظام ، تُعطى فقط لأولئك الذين أيّدوا الحزب الفائز في انتخابات الرئاسة ، دون الأخذ بمؤهلاتهم وكفاءاتهم المهنية ، عملاً بشعار سلبي واضح : الغنائم والثمرات من نصيب الفائز بالانتخابات . (شهوان ، 2001 : 109 – 110)

2- قانون باركنسون (Parkinson's Law) الذي ساد عبر الإدارة الأميركية في ثلاثينيات القرن العشرين ، وفكرة هذا القانون ، تقوم على أنّ التزايد المستمر في أعداد الموظفين الحكوميين ، يكون على حساب الحجم المحدود في أهداف المنظمات ، وسبب ذلك يعود إلى رغبة مدراء تلك المنظمات بالترهل الإداري ، وبفلس الوقت رغبتهم في توسيع نفوذهم وسلطتهم من خلال زيادة عدد مرؤوسيههم وقبولهم بالبطالة المُفترقة على حساب الحاجة الإدارية الفعلية . (Parkinson , 1957 : 1 - 14)

فهذه السلبيات كلها والتداعيات كلها ، جعلت منظماتنا الإدارية ، ضمن مجالات عملها العام ، أمام حالة البحث عن خلاص حيوي ، يعيد لها دورها الإيجابي في خدمة المجتمع والمصلحة العامة ، " إذ دون إصلاحات مؤسسية ، فإنّ مكافحة الفساد ستكون ضرباً من المستحيل ، وأنّ التصدي للفساد يستوجب بالضرورة الإقدام على إصلاحات إدارية جذرية وذات مغزى ، تستهدف تفكيك البيروقراطية التي تمثل البيئة الخصبة لإنتاج الفساد ، والإصلاح الإداري يُفترض أن يتجه نحو إصدار تشريعات وقوانين صارمة ، لقطع الطريق على كل اجتهاد أو تأويل يرمي إلى الالتفاف عليها وخرقها لصالح مرتكبي الفساد ، من جانب الموظفين البيروقراطيين ، كذلك فإنّ الإصلاح الإداري مطالب بالحدّ من صلاحيات كبار الموظفين وتعسفهم وتسلطهم ، تلك الصلاحيات التي لا تطالها المحاسبة " . (الناصر ، 2007 : 24)

وقد أكد خبراء دوليون ضمن تقاريرهم المعدة عن مشكلات الدول النامية بما فيها دولنا العربية ، محاولين الربط بين فشل برامج التنمية وانتشار الفساد الإداري ، من خلال تعدد صور الفساد الإداري بين استغلال مقيت للسلطة في خدمة الأهداف والعلاقات الشخصية ، وبين التقصير والغش والتسيب وإهدار المال العام والتحايل على الأنظمة وأخذ العمولات والرشوة وغير ذلك من صور الفساد ، الذي توسعت دائرته وانتشرت مظاهره ، بشكل لم يعد بالإمكان تجاهله ، في الوقت الذي بات فيه من الصعب إثباته ، لوجود عوامل جانبية مهمة تدعم ذلك الفساد وتعزز وجوده وانتشاره . (حلواني ، 2002 : 419)

وقد بات الفساد كمصطلح " يغطي مجموعة واسعة من الممارسات السياسية والاقتصادية والإدارية المشبوهة والمريبة ، ويشمل مساحة واسعة من الأعمال والتصرفات غير الشرعية ، فهو ظاهرة معقدة تنتشعب أسبابها وتتنوع آثارها ، وتشمل أنواعاً مختلفة من أنماط السلوك الشاذة أهمها : الرشوة والاختلاس واستغلال النفوذ والابتزاز " . (العكيلي ، 2009 : 81)

وانطلاقاً من ذلك ، يمكن تحديد العناصر الأساسية لمفهوم الفساد :

1. إساءة استخدام السلطة أو استغلالها لحساب المصلحة الخاصة .
2. حرية التقدير في اتخاذ القرار مع غياب المساءلة القانونية ،
3. انحراف في السلوك عن متطلبات الواجبات الرسمية المقررة في القانون وانتهاكه .
4. الإساءة السرية اللا قانونية لاستخدام السلطة .
5. الانحراف عن معايير السلوك الاجتماعي .

6. إلحاق الضرر بالمصلحة العامة لحساب المصلحة الخاصة .
وإن سوء استخدام الموقع العام ، هو بوابة الفساد الإداري الذي يؤدي إلى : نهب المال العام ، تعطيل التنمية
المستدامة ، ضرب القيم الأخلاقية للمجتمع والدولة ، إفشال التنمية البشرية ، كنتيجة حتمية . بوزيان ، 2009 :
(23 ، 7)

وتقرُّ محاولتنا هذه : بأنَّ (النزاهة Honesty) تمثل الفاعل الأهم على صعيد النظرية والتطبيق ، ويمكن
بلورتها كنموذج تأسيلي للإصلاح الإداري وتطوير السلوك التنظيمي ، لخلق تجانس معرفي وسلوكي بين احتميات
الأصالة ومتطلبات المعاصرة ، التي تكفل إعادة تنظيم فعلي للمنظمات الإدارية العامة ، وتخليصها من هالة
السلبيات المتراكمة ومن سلوكيات الفساد الجاثمة على الحياة التنظيمية للمنظمات ، ومن حالة (الفوضى
المنظمة Organized Anarchies) التي تعترى سبيلها وترزع معطياتها ومخرجاتها . (الفهداوي ،
2009 ، 2 - 4)

ثانياً - النزاهة والإدارة النزيهة : الرؤية التأسيلية :

إنَّ النزاهة تشير إلى أغلب دلائل الاستقامة في النية والأفعال السلوكية ، كما تشير أيضا في بعض معانيها
ودلالاتها إلى أوضاع الرؤية الحسنة والاستحسان وإبعاد الإنسان للشر عن ذاته ونفسه ، وهي بذلك تزيين
للشخصية بالفضائل والتعفف عن فعل المناكير ، وعن فعل السوء والتباعد عن الشوائب والمكروه وعن اللؤم
والدناءة ، وتدعو إلى الخلق الرفيع والطبع القويم . (العلواني ، 2009 : 8 - 9)
وقد قال تعالى في قرآنه الكريم : (وَلَا تَأْكُلُوا أَمْوَالَكُم بَيْنَكُم بِالْبَاطِلِ وَتُدْلُوا بِهَا إِلَى الْحُكَّامِ لِيَأْكُلُوا فَرِيقًا مِنْ أَمْوَالِ
النَّاسِ بِالْأَيْمِ وَأَنْتُمْ تَعْلَمُونَ) . (البقرة : 188) كما قال الرسول ﷺ :

(أد الأمانة إلى من ائتمنك ، ولا تخن من خانك) . (الألباني ، 1995 : حديث رقم : 423)
والنزاهة شرط أصيل من شرائط تحقيق المروءة عند الإنسان ، من منطلق كونها نزاهة عن المطامع الدنيوية من
خلال الفتاعة ، وكونها نزاهة عن مواقف الريبة من خلال الحياء والحذر . (الجابري ، 2006 : 528)
وتستمد النزاهة حضورها الحيوي من خلال مصدرين أساسيين يستقي الموظف الإداري في بيئتنا ومجتمعنا منهما
القيم والاتجاهات المكونة لسلوكه وهما : الدين الإسلامي القويم ، القيم الاجتماعية والعادات والتقاليد الحسنة ، وكلا
المصدران يعبران حقيقة عما يسمى (الإدارة بالقيم Management By Values) كونها أداة إستراتيجية
مهمة في قيادة المنظمة وإدارة وظائفها وأنشطتها على الوجه الحسن والملتزم ، وتُركّز على تطوير وتحفيز القيم
والاتجاهات الإيجابية لدى أعضاء المنظمة ، لتكون بمثابة المحرك الفاعل لإدارة المنظمة ، من خلال ما يسمى (
بالمنظومة القيمية) القائمة على تحديد الأهداف في المنظمة ، وعلى التنفيذ والتطبيق ، وعلى التوجيه والتقييم . (
العريمي ، 2002 : 213 - 220)

وتقتضي النزاهة ترتيباً منظماً من القيم المتحصلة عند الأفراد وهي : نزاهة (التفكير ، والفعل ، والأخلاق)
وهي بذلك تُشكل اليوم المطلب الكبير لإصلاح المنظمات وإنقاذ الإدارية العامة من واقعها غير السليم ، لأن نزاهة
التفكير تتيح للمنظمات فرصة بناء إستراتيجية إدارية سليمة ، ونزاهة الفعل تتيح لها الاضطلاع بسلوكيات إيجابية
في الأداء والنهوض بالمسؤوليات الإدارية المحكمة ، ونزاهة الأخلاق تتيح تحقيق الجودة بالمنجزات أو
المخرجات الإدارية ، وتوفر فرصة تبادلية مهمة للنقطة بين المنظمات والبيئة الاجتماعية المحيطة بها ، (الفهداوي
، 2009 : 16)

ثالثاً - الإدارة النزيهة : نموذج مقترح للإصلاح الإداري في المنظمات العامة :

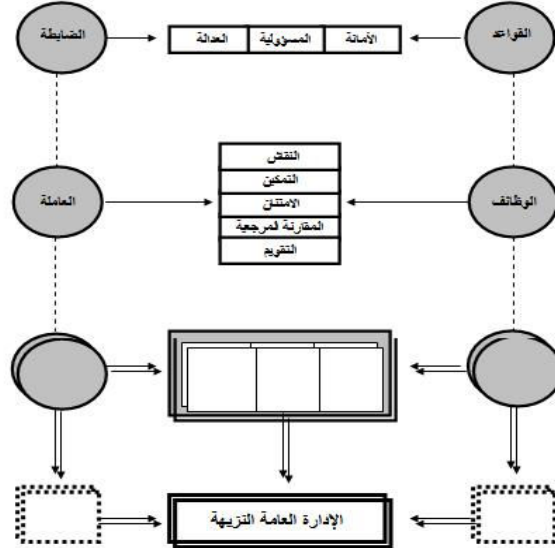
إنَّ نموذج الإدارة العامة النزيهة ، الذي تقترح له الدراسة ، والذي يتمثل بعملية تطوير إستراتيجي مستمر للسلوك
التنظيمي ، يقوم من خلال تنشيط معطيات النزاهة ، لتشمل سلوكيات الفرد والجماعة والمنظمة معاً ، عبر منظومة
القيم المُشعَّة والمعايير الأخلاقية الإيجابية المتوافقة مع الرأي الاجتماعي العام ، ينطلق من موجبات حقيقية وفعالية
، أفرزتها معطيات المشكلات العديدة ، التي تعاني منها المنظمات الإدارية العامة ، وعملية تطوير إستراتيجي
مستمر للسلوك التنظيمي ، يركز على ثلاثة مقومات أساسية وهي : (الفهداوي ، 2009 : 17)

1- القواعد الضابطة : وهي (الأمانة ، والمسؤولية ، والعدالة) وهذه تركز عليها المنظمات الإدارية العامة في
ضبط النشاطات الإنسانية ، وتوجيه الممارسات السلوكية الحاصلة في بيئتها التنظيمية وضبط عملياتها ، مادامت
القواعد المعمول بها في المنظمات الإدارية الحالية لا ترتقي إلى مستوى إبراز تلك القواعد الأصيلة وتفعيل
معطياتها بوضوح في السلوك والأداء .

2- الوظائف التشغيلية العاملة : وهي (النقاش ، والتمكين ، والامتنان ، والمقارنة المرجعية ، والتقويم) وهذه تمثل العملية الإدارية للنشاط التنظيمي القائم في المنظمات ، لتكون بديلاً عن العملية التقليدية للبيروقراطية ، التي تكاد عملياتها تخلو من ممارسة مثل هذه الوظائف بشكل ملموس وجدي .

3- القيم الناتجة : وهي (التماثل التنظيمي ، وسلوكيات الدور الإضافي ، والثقة الجامعة) وهذه تعكس المعطى الإيجابي المأمول من خلال تفاعلاتها الحيوية ، لتشكل أخلاقية شمولية جديدة للسلوك التنظيمي ، يُمكن اعتمادها كنموذج تأسيلي في الإدارة العامة النزيهة ، عوضاً عن القيم الرتيبة والغائمة التي تعتمد عليها المنظمات التي تتبنى النماذج التقليدية والبيروقراطية .

والنموذج الأثني المقترح ، يُمثل البنية الأساسية للدلالة التنظيمية ، التي توضح الإطار المعرفي والعملية للإدارة العامة النزيهة :



نموذج مقترح : يوضح الإطار المعرفي والعملية للإدارة العامة النزيهة (مصدر النموذج) : (الفهداوي ، 2009 : 19)

ويتشكل النموذج من ثلاثة مكونات أساسية مهمة ، تجمع بين المنهجية والتطبيق لما ينبغي أن يكون عليه السلوك التنظيمي ، وهي : (الفهداوي ، 2009 : 19 - 22)

1- القواعد الضابطة : وهذه تتمثل بالمعايير العليا والثقافة الإدارية ، التي تُمسك بمنظومة السلوك الإنساني داخل المنظمة على مستوى الفرد والجماعة والمنظمة ككل ، في إطار من الوحدة والرابطة الشمولية الفاعلية في الالتزام والأداء والانعكاسات ، عملاً بقوله تعالى : { إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الَّذِينَ يُقَاتِلُونَ فِي سَبِيلِهِ صَفًا كَأَنَّهُمْ بُنْيَانٌ مَرْصُورٌ } . (الصف : 4) وعملاً بقول الرسول ﷺ : (المؤمن من أهل الإيمان بمنزلة الرأس من الجسد يألم المؤمن لما يصيب أهل الإيمان كما يألم الرأس لما يصيب الجسد) . (الألباني ، 1995 : حديث رقم : 1137) والقواعد هي :

أ- الأمانة Faithfulness : عملاً بقوله تعالى : { إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُكُمْ أَنْ تُؤَدُّوا الْأَمَانَاتِ إِلَىٰ أَهْلِهَا } . (النساء : 58) وقوله تعالى أيضاً : { يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا لَا تَخُونُوا اللَّهَ وَالرَّسُولَ وَتَخُونُوا أَمَانَاتِكُمْ وَأَنْتُمْ تَعْلَمُونَ } . (الأنفال : 27) وقد قال الرسول ﷺ : (لا يزني الزاني حين يزني وهو مؤمن ، ولا يسرق السارق حين يسرق وهو مؤمن) . (البخاري ، 2004 : حديث رقم : 6782) . وقال ﷺ أيضاً : (ما من عبد يسترعيه الله رعية يموت يوم يموت وهو غاشٍ لرعيته إلا حرم الله عليه الجنة) . (الألباني ، 1995 : حديث رقم : 2631) وتمثل قمة النزاهة والحكمة في معالجة الأمور والمواقف ، كما تمثل اليوم المطلب الاستراتيجي المهم للعمل على مواجهة سلوكيات الفساد والأزمات الخطيرة ، التي ضربت كيان المؤسسات الحكومية والمجتمعية القائمة . (الفهداوي ، وشريف : 2008 : 162)

ب- المسؤولية Responsibility : عملاً بقوله تعالى : { وَفَقَّوهُمْ إِنَّهُمْ مَسْئُولُونَ } . (الصافات : 24) وقد قال الرسول ﷺ : (كلكم راع وكلكم مسؤول عن رعيته) . (البخاري ، 2004 : حديث رقم : 5200) .

وقوله ﷺ أيضا : (إنَّ الله سائل كلِّ راع عما استرعاه ، أحفظ ذلك أم ضيع حتى يسأل الرجل عن أهل بيته) .
(الألباني ، 1995 : حديث رقم : 1636)

ج- العدالة Justice : عملاً بقوله تعالى : { إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُ بِالْعَدْلِ وَالْإِحْسَانِ } . (النحل : 90) وقوله تعالى :
{ يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا كُونُوا قَوَّامِينَ لِلَّهِ شُهَدَاءَ بِالْقِسْطِ وَلَا يَجْرِمَنَّكُمْ شَنَاَنُ قَوْمٍ عَلَىٰ أَلَّا تَعْدِلُوا اعْدِلُوا هُوَ أَقْرَبُ
لِلْقَوَىٰ } . (المائدة : 8) وقد قال الرسول ﷺ : (أخوف ما أخاف على أمتي الأئمة المضلون) . (الألباني ،
1995 : حديث رقم : 1582) وقوله ﷺ أيضا : (ما من أمير عشرة إلا يُؤتى به يوم القيامة مغلولاً لا يفكه
إلا العدل أو يوبقه الجور) . (الألباني ، 1995 : حديث رقم : 2621)

2- الوظائف العاملة : وهذه تتمثل بالأنشطة التنظيمية وجميع النشاطات الحاصلة في المنظمة الإدارية العامة ،
عملاً بقوله تعالى : { وَقُلْ اْعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ } . (التوبة : 105) وعملاً بقول
الرسول ﷺ : (المؤمن مرآة المؤمن والمؤمن أخو المؤمن يكف عليه ضيعته ويحوطه من ورائه) . (الألباني ،
1995 : حديث رقم : 926) وهذه الوظائف هي :

أ- النقاش Discourse : عملاً بقوله تعالى : { وَأْمُرْهُمْ شُورَىٰ بَيْنَهُمْ } . (الشورى : 38) ، وعملاً بقول
الرسول ﷺ : (المسلمون كرجل واحد إن اشتكى عينه اشتكى كله وإن اشتكى رأسه اشتكى كله) . (الألباني ،
1995 : حديث رقم : 2526) وتؤدي المشاورة إلى زرع العزيمة في النفس ، وتبعد حالة الفردية في
القرارات لصالح رأي الجماعة ، وتحثُّ نحو التواصل مع الحقائق دون الإحساس بالعجز ، وعدم الاستسلام
لضغط المواقف الطارئة . (الفهداوي ، 2001 : 222 - 225) و (فوكس ، و ميللر ، 2000 : 9 - 10)

ب- التمكين Empowerment : عملاً بقوله تعالى : { وَتُمْكِّنْ لَهُمْ فِي الْأَرْضِ } . (القصص : 6) وعملاً
بقول الرسول ﷺ : (إنَّ المؤمنَ للمؤمن كالبنيان المرصوص يشدُّ بعضُهُ بعضاً) . (البخاري ، 2004 :
حديث رقم : 481) وقوله ﷺ : (المؤمن القوي خير وأحبُّ إلى الله من المؤمن الضعيف) . (مسلم ،
2002 : حديث رقم : 2664) ، وفكرة التمكين تقوم عبر منح الموظفين حرية التصرف وتحمل المسؤولية
وممارسة الرقابة وحل المشكلات ، والسماح لهم بتوظيف قدراتهم ضمن نطاق مهامهم وواجباتهم ، لما يؤدي
إلى تحسين مستوى أدائهم التنظيمي . (Quinn & Spreitzer , 1997 : 37) و (أفندي ، 2003 : 10 -
12)

ج- الامتنان Appreciation : عملاً بقوله تعالى : { إِنَّ الَّذِينَ آمَنُوا وَعَمِلُوا الصَّالِحَاتِ إِنَّا لَا نُضِيعُ أَجْرَ مَنْ
أَحْسَنَ عَمَلًا } . (الكهف : 30) وعملاً بقول الرسول ﷺ أيضا : (لا يشكر الله من لا يشكر الناس) . (الألباني ،
1995 : حديث رقم : 482) ويتطلب العمل في المنظمات الإدارية ، مواصلة روح الامتنان ،
تعزيراً لمعنى الحياة عند العاملين ، وتلاحماً بين روحيتهم وأساليب تعاملهم أثناء العمل ، وإعطائهم الفرصة
للتفكير المستقبلي . (Barge , 2003 : 124)

د- المقارنة المرجعية Benchmarking : عملاً بقوله تعالى : { لَقَدْ كَانَ لَكُمْ فِي رَسُولِ اللَّهِ أُسْوَةٌ حَسَنَةٌ لِمَنْ كَانَ
يَرْجُو اللَّهَ وَالْيَوْمَ الْآخِرَ } . (الأحزاب : 21) وعملاً بقول الرسول ﷺ أيضا : (لا أجر إلا عن حسبة ولا
عمل إلا بنية) . (الألباني ، 1995 : حديث رقم : 2415) وتمثل المقارنة المرجعية البحث المستمر حول
الأفكار والأساليب والتطبيقات القياسية الفاعلة ، التي تحقق مستويات متميزة في الأداء والنتائج ، لغرض
محاكاتها والإقتداء بمنهجيتها الإيجابية . (Zairi & Leonard , 1994 : 11) (Glanz & Dailey ,
1992 : 9 - 10)

هـ- التقويم Evaluation : عملاً بقوله تعالى : { فَاسْتَوْقِمْ كَمَا أَمَرْتُ } . (هود : 112) وعملاً بقول الرسول ﷺ : (إنَّ الله يحب معالي الأمور وأشرفها ويكره سفاسفها) . (الألباني ، 1995 : حديث رقم : 1627) ، وقوله
ﷺ : (إنَّ الله يحب إذا عمل أحدكم عملاً أن يتقنه) . (الألباني ، 1995 : حديث رقم : 1113) ويمثل
التقويم جهوداً متكاملة للرقابة والإصلاح والتطوير في إطار متطلبات الاستجابة ، والقدرات المهنية والفنية
والتنظيمية والسلوكية ، وتفسير نشاطات المنظمة وتصويب غاياتها والإجابة عن التساؤلات المهمة ، مثل :
ماذا حدث ؟ وكيف حدث ؟ ولماذا حدث ؟ في سبيل التطوير والإصلاح المستقبلي . (1994 : 415 ،
Dunn) و (محمد ، 2000 : 184)

3- القيم الناتجة : وهي المضامين أو الأحكام المعبرة عن مستوى القيم أو الرضا المطلوب ، إزاء المعطيات الإنجازية
المتحققة في المنظمة ، عملاً بقوله تعالى : { وَأَوْفُوا بِالْعَهْدِ إِنَّ الْعَهْدَ كَانَ مَسْئُولًا } . (الإسراء : 34) وقول
الرسول ﷺ : (إستودع الله دينك وأمانتك وخواتيم عملك) . (الألباني ، 1995 : حديث رقم : 14) وهذه القيم
تتمثل بالآتي :

أ- التماثل التنظيمي Organizational Identification : عملاً بقوله تعالى : { وَلَتَكُنْ مِنْكُمْ أُمَّةٌ يَدْعُونَ إِلَى الْخَيْرِ وَيَأْمُرُونَ بِالْمَعْرُوفِ وَيَنْهَوْنَ عَنِ الْمُنْكَرِ وَأُولَئِكَ هُمُ الْمُفْلِحُونَ } . (آل عمران : 104) وعملاً بقول الرسول ﷺ : (إنَّ الله لا ينظر إلى صوركم وأموالكم ، ولكن ينظر إلى قلوبكم وأعمالكم) . (مسلم ، 2002 : 2564) وهذا يفصح عن أهمية التطابق في التفكير والسلوك ، وتأكيد المصادقية ضمن المواقف التنظيمية من جهة أعضاء المنظمة . (الفهداوي ، 2007 ، 54) و (الصرايرة ، 2006 ، 45)

ب - سلوكيات الدور الإضافي Extra Role Behaviors : عملاً بقوله تعالى : { فَمَنْ تَطَوَّعَ خَيْرًا فَهُوَ خَيْرٌ لَهُ } (البقرة : 148) وعملاً بقول الرسول ﷺ : (إذا أراد الله بعبد خيراً عسَّلهُ ، قيل : وما عسَّلهُ ؟ قال : يفتح له عملاً صالحاً بين يدي موته حتى يرضى عنه من حوله) . (الألباني ، 1995 : حديث رقم : 1114) وتمثل هذه السلوكيات دعم المتطلبات المحددة للدور الوظيفي الرسمي ، وتكون مُوجَّهةً نحو الفرد أو الجماعة أو المنظمة ، لتعزيز فاعلية المنظمة . (Smoech & Zahavy , 2000 : 650) و (الفهداوي ، 2005 : 398 – 399)

ج - الثقة الجامعة Collective Trust : عملاً بقوله تعالى : { يُنَبِّئُ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا بِالْقَوْلِ الثَّابِتِ فِي الْحَيَاةِ الدُّنْيَا وَفِي الآخِرَةِ } . (إبراهيم : 27) وعملاً بقول الرسول ﷺ : (إِيَّاكُمْ وَالظَّنَّ ، فَإِنَّ الظَّنَّ أَكْذَبُ الْحَدِيثِ) . (مسلم ، 2003 : حديث رقم : 2563) وتتجسد الثقة الجامعة عبر إظهار الاطمئنان النفسي والثقة السلوكية عند جميع العاملين ضمن المنظمة ، الذين يشعرون بأن الجميع يراعي مصلحة الآخرين والمنظمة ، وكأنها مصلحة ومصالحهم . (Kumar , 1996 : 92) و (Blair & Stout , 2001 : 1735 – 1736)

رابعاً- الخاتمة والتوصيات :

إنَّ الواقع التنظيمي والإداري للمنظمات الإدارية العامة في بيئتنا ومجتمعاتنا ، يعاني الكثير من المشكلات المترابطة ، بسبب عدم الالتزام بالأنظمة والتعليمات المحققة للموضوعية والعدالة ، وبسبب طغيان التعسف والأمزجة الشخصية على سياقات العمل الموضوعي السليم ، وهذا أفرز سلبيات كثيرة ضمن البيئة التنظيمية للعمل الإداري ، وفي مقدمتها الفساد المتعدد الوجوه .

وجاءت هذه الدراسة لتحذر من مخاطر هذه السلبيات ، وتُقدِّم بذات الوقت ، الحلَّ الحيوي من خلال تقديم النموذج المقترح ، الذي يستند إلى فقه النزاهة والعمل الصالح والقيم الإسلامية الأصيلة ، إذ أن إلزام المنظمات الإدارية العامة ذاتها بقيم النزاهة ، وإنعاش معانيها وقيمها في التفاعلات السلوكية والتنظيمية ، سيكون حجر الأساس الأول والسليم في القضاء على مظاهر التخلف والفساد الإداري الذي عرقل مسيرة المنظمات الإدارية عن مواصلة دربها بنجاح ومصادقية .

وقد جسدت هذه الدراسة نموذجها المقترح للإدارة العامة النزاهة ، الذي يقوم على (قواعد ضابطة : الأمانة ، والمسؤولية ، والعدالة) وعلى (وظائف تشغيلية عاملة : النقاش ، والتمكين ، والامتنان ، والمقارنة المرجعية ، والتقويم) فضلاً عن (قيم ناتجة : التماثل التنظيمي ، وسلوكيات الدور الإضافي ، والثقة الجامعة) وبمجموعها من خلال التفاعل العضوي ، تشكل آلية عمل جوهرية للتطوير والإصلاح التنظيمي والإداري والأداء الشمولي العام الذي يعكس الاستقامة ومدلول النزاهة .

ويوصي الباحث في ختام هذه الدراسة بالتوصيات الآتية :

- 1- أن يحظى هذا النموذج الحيوي باهتمامات القيادات الإدارية والحكومية الساعية إلى النزاهة الشاملة في نشاطات الإدارة الحكومية والمنظمات العامة ، وجعله شعاراً لمنع الفساد في المنظمات الإدارية العامة .
- 2- العمل على إيجاد منصب متخصص داخل كل منظمة إدارية عامة كمثل عن النزاهة والعدالة القانونية والمحاسبية ، بشكل يضمن وبفاعلية عدم حصول المخالفات ، ويحث أعضاء المنظمة على (نفخ الصافرة Whistle Blowing) والكشف عن مرتكبي جرائم الفساد ، والعمل على مساءلتهم ومحاسبتهم بطريقة نظامية .
- 3- توفير الدعم الشامل لإجراء البحوث والدراسات العلمية في قضايا الفساد والتخلف الإداري من خلال توجهات الإدارة العامة النزاهة ، لضمان دراسة الظواهر السلبية في المنظمات الإدارية العامة ، وتقديم الحلول الناجعة للتخلص منها .

المصادر

القرآن الكريم

- 1- أفندي ، عطية حسين ، تمكين العاملين : مدخل للتحسين والتطوير المستمر ، القاهرة ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، 2003 .
- 2- الألباني ، محمد ناصر الدين ، سلسلة الأحاديث الصحيحة وشيء من فقهها وفوائدها ، الرياض ، مكتبة المعارف ، 1995 .
- 3- البخاري ، أبو عبد الله ، صحيح البخاري ، القاهرة ، دار ابن الهيثم ، 2004 .
- 4- بوزيان ، راضية ، " ظاهرة الفساد في المجتمع العربي: الجزائر نموذجا: مقارنة سوسولوجية تحليلية للفساد واستراتيجيات الإصلاح في ظل العولمة " مجلة علوم إنسانية ، العدد 40 ، 2009 .
- 5- الجابري ، محمد عابد ، العقل الأخلاقي العربي : تحليلية نقدية لنظم القيم في الثقافة العربية ، ط2 ، بيروت ، مركز دراسات الوحدة العربية ، 2006 .
- 6- حلواني ، ابتسام عبد الرحمن ، " كيف نحسن موظفينا ضد الفساد الإداري " ، المؤتمر العربي الثالث في الإدارة : القيادة الإبداعية والتجديد في ظل النزاهة والشفافية ، القاهرة ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، 2002 .
- 7- شهوان ، أسامة ، إدارة الدولة : المفاهيم والتطور ، عمان ، دار الشروق ، 2001 .
- 8- صدام ، محمد ، " الإدارة المعتمدة على القيم : اتجاه إداري حديث لمديري القرن الحادي والعشرين " ، مسقط ، مجلة الإداري ، العدد 97 ، 2004 .
- 9- الصرايرة ، خالد أحمد سلامة ، " التماثل التنظيمي لأعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقته بشعورهم بالأمن وبأدائهم الوظيفي " ، أطروحة دكتوراه غير منشورة ، الأردن ، جامعة عمان العربية ، 2006 .
- 10- العريمي ، محمد فايل ، " القيم العشر : إعادة إحياء القيم والاتجاهات الإيجابية كجزء من عملية اختراع الحكومة " ، القاهرة ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، ضمن : المؤتمر العربي الثالث في الإدارة : القيادة الإبداعية والتجديد في ظل النزاهة والشفافية ، القاهرة ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، 2002 .
- 11- العكيلي ، رحيب حسن ، " الفساد : تعريفه وأسبابه وآثاره ووسائل مكافحته " ، بغداد ، مجلة بيت الحكمة - دراسات قانونية ، عدد 23 ، 2009 .
- 12- العلواني ، جهاد عبد حسين ، " رسالة في النزاهة " ، ضمن كتاب : حقوق الإنسان بين الشريعة الإسلامية وإعلان الأمم المتحدة ، العراق ، مطبعة الصديق ، 2009 .
- 13- فرانسيس ، ديف ، ومايك وودكوك ، 1995 ، القيم التنظيمية ، ترجمة د. عبد الرحمن أحمد هيجان ، الرياض ، معهد الإدارة العامة ، ص147 .
- 14- الفهداوي ، فهمي خليفة ، الإدارة في الإسلام : المنهجية والتطبيق والقواعد ، عمان ، دار المسيرة ، 2001 .
- 15- الفهداوي ، فهمي خليفة ، " علاقة المواطنة التنظيمية مع التغيير التحولي : دراسة ميدانية لتصورات موظفي الدوائر الحكومية في مدينة الكرك " ، الجامعة الأردنية ، مجلة دراسات العلوم الإدارية ، المجلد 32 ، العدد 2 ، 2005 .
- 16- الفهداوي ، فهمي خليفة ، " التطوير المستقبلي للسلوك التنظيمي من خلال نموذج الإدارة العامة النزاهة : دراسة تشخيصية للخلل باتجاه الحل " ، بحث مقبول للنشر ، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية ، 2009 .
- 17- فوكس ، تشارلز ، و ميللر ، هيو ، نظرية ما بعد الحداثة للإدارة العامة : باتجاه فن النقاش ، ترجمة : عاصم محمد الفارس ، الرياض ، معهد الإدارة العامة ، 2000 .
- 18- القريوتي ، محمد قاسم ، الإصلاح الإداري بين النظرية والتطبيق ، عمان ، دار وائل ، 2001 .
- 19- الكبيسي ، عامر خضير ، " إستراتيجيات مكافحة الفساد : مآلها وما عليها " ، ورقة منشورة على موقع الأنترنيت ، الرياض ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، 2006 .
- 20- محمد ، موفق حديد ، الإدارة العامة : هيكله الأجهزة وصنع السياسات وتنفيذ البرامج الحكومية ، عمان ، دار الشروق ، 2000 .
- 21- مسلم ، صحيح مسلم ، بيروت ، دار ابن حزم للطباعة والنشر والتوزيع ، 2002 .

22-الناصر ، ناصر عبيد ، " ثقافة الإصلاح في مواجهة ثقافة الفساد " ، جامعة دمشق ، مجلة دراسات إستراتيجية ، العدد 21 – 22 ، خريف 2006 – شتاء 2007 .

- 23 - Barge , J . Kevin , " Working With Appreciation In Managerial Practice " , *Academy Of Management Review* , Vol . 28 , No . 1 , 2003 .
- 24 - Blair , Margaret M . & Stout , Lynn A . , " Trust , Trustworthiness , And The Behavioral Foundations Of Corporate Law " , *University Of Pennsylvania Law Review* , Vol . 149 , Issue . 6 , 2001 .
- 25 - Dunn , William N . , Public Policy Analysis : An Introduction , 2Ed , New Jersey , Prentice - Hall , 1994 .
- 26 - Francis , Dave & Woodcock , Mike , Unblocking Organizational Values , San Diego , California , University Associates , Inc , 1990 .
- 27 - Glanz , E . F . & Dailey , L . K . , " Benchmarking " , *Human Resource Management* , N . 31 , (Spring / Summer) - 1992 .
- 28- Parkinson , Norhgate , Parkinson's Law And Other Studies In Administration , Boston , Houghton Mifflin Co , 1957 .
- 29 - Quinn , Robert E . & Spreitzer , Gretchen M . , " The Road To Empowerment : Seven Questions Every Leader Should Consider " , *Organizational Dynamics* , (Autumn) - 1997 .
- 30 - Smoech , Anit & Zahavy , Anat , " Understanding Extra Role Behavior In School : The Relationships Between Job Satisfaction , Sense Of Efficacy And Teachers Extra Role Behavior " , *Teaching And Teacher Education* , No . 16 , 2000 .
- 31 - Zairi , M . & Leonard , P . , Practical Benchmarking : The Complete Guide , London , Chapman & Hall , 1994 .