

دور الموارد البشرية كأحد متطلبات التغيير التنظيمي في علاج الفساد الإداري في وحدات الحكم المحلي بمحافظة السويس

رضا عبد الفتاح ابراهيم محمد

الملخص

هدفت الدراسة الى معرفة دور العنصر البشرى فى الحد من الفساد الإداري فى وحدات الحكم المحلي بمحافظة السويس، وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي لهذا الغرض، واستخدمت قائمة الاستقصاء كاداه رئيسية لجمع البيانات ، وبلغ حجم المجتمع (١٤٩٧)، فيما بلغت عينة الدراسة (٣٠٦) مفردة ، كما تم استخدام برنامج التحليل الإحصائي (spss) كرسمة احصائية متكاملة لإدخال ومعالجة البيانات واختبار الفرض، وتوصلت نتائج الدراسة الى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التغيير في الموارد البشرية وعلاج الفساد الإداري فى وحدات الحكم المحلي ،كما أوصت الباحثة بضرورة أن تحرص الإدارة على تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين وفقا لخطة مدروسة وأن يخضع العاملون في وحدات الحكم المحلي لبرامج تدريبية تتناسب مع مستوى مهاراتهم أو تخصصاتهم.

Abstract

The study aimed to know the role of the human element in reducing administrative corruption in the local government units in Suez Governorate. The researcher used descriptive analytical method for this purpose, The researcher used the analytical descriptive method for this purpose, The survey list was used as the main tool for data collection. The size of the community was 1497, the sample was 306. The statistical analysis program

رضا عبد الفتاح ابراهيم محمد

(SPSS) was used as an integrated statistical package for data entry, The results of the study revealed a statistically significant relationship between the change in human resources and the treatment of administrative corruption in local government units, The researcher also recommended that the administration should ensure that the training needs of the employees are defined according to a well thought out plan and that the employees of local government units are subject to training programs commensurate with the level of their skills or specialization.

مقدمة:

تواجه بيئة العمل في المنظمات الحكومية مجموعة من الظروف البيئية المتغيرة، التي كانت السبب في ظهور أزمات سياسية واقتصادية واجتماعية عديدة تباينت في أشكالها وأحجامها تبعاً لأسباب نشأتها ومدى تأثيرها ولعل من أهم تلك الظواهر تأثيراً هي ظاهرة الفساد بثتى أنواعه "الإداري والمالي والسياسي والقضائي ويعتبر الفساد الإداري من أخطر الأمراض القاتلة للدول، والمحطمة لكيانها السياسي والاقتصادي والاجتماعي، حيث تمتد آثاره سلباً على الموظف العام، مما يؤدي الى تدنى مستوى تقديم الخدمات وتعدد الإجراءات وانعدام العدالة والشفافية، وإهمال القدرات والإبداعات حتى تصاب بالإحباط والوهن والشلل، ومن هذا المنطلق يعتبر الفساد الإداري سرطاناً قاتلاً من أخطر الأنواع التي تفتك بالمجتمع وإن لم تدمره فإنه تصيبه بالشلل

الجزء الأول: الإطار العام للدراسة

أولاً: الدراسات السابقة

١- دراسة عبدالرحمن سيد (٢٠١٧) هدفت الدراسة الى التعرف على أثر مقاومة التغيير التنظيمي على فاعلية الأداء الوظيفي لدى العاملين بمديريات الشباب والرياضة ببعض محافظات مصر.

تشير نتائج الدراسة أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين مقاومة التغيير التنظيمي وفاعلية الأداء الوظيفي. أوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بالموارد البشرية

رضا عبد الفتاح إبراهيم محمد

باعتبارها أهم أصول المنظمة، وهي التي تحقق النتائج والأهداف، لذلك يجب أن يتوفر فيهم الولاء والانتماء للمنظمة، والحماس والطاعة والتطوعية ومساعدة الزملاء وهذه هي صفات المواطنة التنظيمية.

٢- دراسة (Anthony Andrew and S.,Mohankumar,2017) هدفت الدراسة الى تحديد العلاقة بين تغيير الكفاءة الذاتية واستعداد الموظفين للتغيير التنظيمي في المصارف الخاصة وتحليل مستوى الكفاءة الذاتية الموجودة في البنوك وأخيرا التعرف على الطرق والوسائل الكفيلة بتعزيز الفعالية الذاتية للموظفين في المصارف الخاصة. وكانت أهم نتائج الدراسة هي ضرورة اهتمام المديرين بزيادة المعرفة لدى الموظفين ودعم مهاراتهم والثقة في المهمة المعنية لزيادة استعداد الموظفين للتغيير التنظيمي وبالتالي الوصول الى إنتاجية أعلى وارتفاع مستوى الأداء. أوصت الدراسة بضرورة فحص الكفاءة الذاتية للموظفين، وتوجهاتهم ومعتقداتهم وسلوكهم نحو التغيير التنظيمي.

٣- دراسة عبدالرازق الفراح (٢٠١٦) هدفت الدراسة الى التعرف على واقع التغيير التنظيمي، وواقع السلوك الإبداعي وكذلك معرفة أثر التغيير التنظيمي في السلوك الإبداعي من وجهة نظر الإدارة العليا والعاملين، أهم نتائج الدراسة هي أن مستوى التغيير التنظيمي والسلوك الإبداعي في الشركات الصناعية النفطية الليبية قيد الدراسة يعتبر منخفضاً، و أن هناك أثر معنوي لكل بعد من أبعاد التغيير التنظيمي والمتمثل في التغيير في: الأفراد والتكنولوجيا والهيكل التنظيمي، الثقافة، المهام. أوصت الدراسة بأنه يجب على الشركات الصناعية النفطية الليبية زيادة الاهتمام بالتغييرات التي تحدث في كل من (الأفراد، التكنولوجيا، والهيكل التنظيمي، والثقافة التنظيمية، المهام).

٤- دراسة حسن محمد (٢٠١٦) هدفت الدراسة الى التعرف على واقع الانحراف الإداري لدى القيادات التي تعمل في المجال الرياضي في قطاع التعليم الجامعي، التربوية والتعليم والشباب والرياضة. بمحافظة المنيا وتحديد العلاقة بينهما. تشير نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباطيه عكسية دلالة إحصائية بين محاور استبيان إدارة التغيير (الهيكل التنظيمي في إدارة التغيير، الإبداع والابتكار في إدارة التغيير، تنمية الموارد البشرية في إحداث التغيير) ومقياس الانحراف الإداري، وجود علاقة ارتباطيه طردية ذات دلالة إحصائية بين أسباب مقاومة التغيير ومقياس الانحراف الإداري، بينما توجد

رضا محمد الفتاح إبراهيم محمد

علاقة ارتباطيه غير داله إحصائيا بين تكنولوجيا المعلومات في إدارة التغيير ومقياس الانحراف الإداري. أوصت الدراسة بضرورة تكثيف الجهود الخاصة بالتوعية الإدارية، من خلل عقد الندوات والدورات التخصصية للعاملين في مختلف المجالات، تمكين القيادات من الأداء المتميز عن طريق محاسبتهم على النتائج وإشراك المرؤوسين في صنع القرارات وترسيخ مبدأ المساءلة لضمان الحد من الانحراف الإداري.

٥- دراسة عماد الحديدي (٢٠١٦) هدفت الدراسة الى بيان دور القيادة التحويلية (التأثير المثالي- الحافز الالهامي-الاستثارة الفكرية- الاعتبارات الفردية- التمكين) في محاربة الفساد الإداري (الفساد التنظيمي- الفساد السلوكي-الفساد المالي- الفساد الجنائي) في قطاع التعليم العالي بالعراق. تشير نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباط قوية وتأثيرات جوهرية بين دور القيادة التحويلية المتمثلة في التأثير المثالي، الحافز الالهامي، الاستثارة الفكرية، الاعتبارات الفردية، التمكين في محاربة الفساد التنظيمي، الفساد السلوكي، الفساد المالي، الفساد الجنائي في قطاع التعليم العالي بالعراق ، أوصت الدراسة بضرورة تقديم برامج تدريبية حديثة للعاملين حول أساليب القيادة الحديثة والحد من الفساد الإداري، وتوحيد الجهود وتنسيقها لزيادة فعالية ممارسات القيادات في محاربة الفساد الإداري.

٦- دراسة (Manuel Villoria and others, 2013) هدفت الدراسة الى التعرف على العلاقة بين الفساد الإداري وسلوكيات المواطنين بإسبانيا في مطلع الألفية الثانية، قام الباحثون بدراسة العلاقة بما في ذلك الرضا عن الحكومة والديمقراطية، الثقة الاجتماعية والمؤسسية، وسلوكيات كسر القواعد والقوانين ، تشير نتائج الدراسة إلى نقشي صور وأشكال الفساد بإسبانيا في القطاع العام، أوصت الدراسة بضرورة وضع التصاميم المؤسسية الجادة التي تحد من وجود الفساد داخل المؤسسات وخارجها.

٧- دراسة علاوى عبدالفتاح(٢٠١٣) هدفت الدراسة الى التعرف على التغيير التنظيمي كمفهوم، وإبراز الآثار المترتبة عليه والتعرف على مدى تأثيره على أداء الموارد البشرية بالإضافة الى التعرف على مدى وجود قيادة قادرة على إحداث التغيير المنشود، وتسليط الضوء على أهم المشاكل والعوائق التي من الممكن أن تعترض عمليات التغيير التنظيمي والكشف عن أهمية العوامل الاجتماعية في فعالية

القيادة في المنظمة.

تشير نتائج الدراسة أن الهيكل التنظيمي الجامد له تأثير سلبي على قدرة المنظمة في تحقيق أهداف التغيير وإعاقه القدرات الإبداعية لدى الموارد البشرية ويعود ذلك الى كثرة المستويات الإدارية وتعددتها مما يؤثر على كفاءة الاتصال في المنظمة ، أوصت الدراسة بضرورة الاعتماد على هياكل تنظيمية أكثر مرونة والابتعاد عن الهياكل التقليدية التي لا تجدي بالنفع أمام الأنواع الهائلة من الهياكل التنظيمية.

٨- دراسة (Roberto and others,2012) هدفت هذه الدراسة إلى تحديد ردود أفعال الشركات تجاه الفساد الحكومي وهل الشركات التي يتغلغل الفساد بداخلها هي الجانية أو المجني عليها. توصلت الدراسة من خلال العديد من الدراسات الحديثة على حقيقة أن الشركات ليست مجهولة الاستجابة للفساد الحكومي، ولكنها شريك فعال في التحريض أو مقاومة الفساد الحكومي من خلال أنشطتها الاستراتيجية، وأن هذا التباين في ردود الفعل للشركات تجاه الفساد الحكومة يؤثر بصورة عميقة وبشكل مزدوج على فعالية الفساد الحكومي على أداء الشركة نفسها، أوصت الدراسة بضرورة إنشاء نموذج تكاملي عن الفساد يشتمل على أطر متعددة المستويات تركز على كيفية رد فعل الشركات على الفساد حسبما تمليه خصائص الشركة، والصناعة، والمؤسسات.

ثانياً: مشكلة الدراسة

تواجه وحدات الحكم المحلي بمحافظة السويس الكثير من أوجه القصور وذلك لأنها تتسم باتساع حجم نشاطها جغرافياً وتعدد مقراتها وإدارتها وتزايد حجم خدماتها وتعدد مجالاتها، الأمر الذي يدفع إلى الاهتمام بتغيير طرق إدارتها لتتناسب مع زيادة مستوى خدماتها، بالإضافة الى الاهتمام بشكل كبير بطبيعة تنوع نزاهة العاملين وتحديد طبيعة إدارتها للتغيير فيها بالشكل الذي يقلل من حجم الفساد الإداري الموجود ولعل من أبرز تلك المشكلات ما يلي:

١. عدم إدراك الإدارة العليا بوحدات الحكم المحلي بأهمية إدارة التغيير التنظيمي في تحقيق أهداف المنظمة وعلاج أوجه القصور والضعف والفساد فيها.
٢. الافتقار إلى تطبيق الأساليب والمناهج العلمية المتقدمة التي تساهم في تحسين إدارة التغيير التنظيمي حيث لا يوجد أي من وحدات الحكم المحلي في مصر يطبق أي نظام من أنظمة إدارة التغيير التنظيمي بهدف علاج الفساد الإداري.
٣. عدم وجود معايير محددة ودقيقة يمكن من خلالها التعامل مع مشاكل الفساد

رضا عبد الفتاح إبراهيم محمد

الإداري، بالإضافة إلى أنه لا يوجد اهتمام كافٍ بالعاملين وسبل تحسين أدائهم، ويتضح ذلك من خلال انخفاض قدرة تلك الوحدات في التغلب على كثير من المشكلات.

ثالثاً: فروض الدراسة :

تتكون فروض الدراسة من فرض رئيسي هو:

" لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتغيير في الموارد البشرية في علاج الفساد الإداري بوحدات الحكم المحلي بمحافظة السويس".

رابعاً: أهداف الدراسة

١- التعرف على دور الموارد البشرية كأحد متطلبات التغيير التنظيمي في علاج الفساد الإداري في وحدات الحكم المحلي بمحافظة السويس.

٢- التعرف على واقع إدارة التغيير التنظيمي وأبعادها المختلفة ومدى الاهتمام بدعم وتوفير تلك الأبعاد، وكذلك التعرف على طرق وممارسات علاج الفساد الإداري ومدى الاهتمام بتلك الممارسات في وحدات الحكم المحلي محل الدراسة.

٣- التوصل إلى عدد من التوصيات التي يمكن أن تقيد القيادات الإدارية في وحدات الحكم المحلي المصرية محل الدراسة، والوزارات المعنية، والمهتمين في هذا المجال.

خامساً: أهمية الدراسة

تستمد هذه الدراسة أهميتها من موضوعها العلمي وكذلك من مجال تطبيقها عملياً، ويمكن توضيح ذلك من خلال المحورين الآتيين:

أ- الأهمية العلمية

١- تستمد هذه الدراسة أهميتها من أهمية الموارد البشرية وإدارتها في منظمات الأعمال في العصر الحديث وهل تستجيب للتغيير التنظيمي والقضاء على الفساد الإداري والذي يعمل على إعاقة الأداء العام في المؤسسات.

٢- تساعد الدراسة على توضيح أهمية دور الموارد البشرية كأحد متطلبات التغيير التنظيمي في علاج الفساد الإداري في وحدات الحكم المحلي بمحافظة السويس.

ب- الأهمية التطبيقية

١- يتم تطبيق هذه الدراسة على وحدات الحكم المحلي بمحافظة السويس وهي القطاع الأكبر الذي يقدم الخدمات الأساسية للمواطنين وتسهم في

تحقيق التنمية للمجتمع.

٢- تواجه وحدات الحكم المحلي العديد من المشاكل التي تؤدي الى ضعف مستوى جوده الخدمات، الامر الذي يتطلب التركيز عليها والبحث عن الطرق والأساليب التي تؤدي الى تحسين جوده الخدمات إضافة الى رفع مستوى أداء العاملين.

الجزء الثاني: الإطار النظري

أولاً: ادارة التغيير التنظيمي

يشير (الكتبي) أن التغيير التنظيمي يعد من أبرز سمات المنظمات المعاصرة، وذلك نتيجة للعديد من الأسباب التي من أهمها التقدم التكنولوجي والتطوير العلمي في مختلف المجالات، وتتبع أهمية التغيير التنظيمي من كون العصر الذي نعيش فيه هو عصر التطورات والتغيرات السريعة والذي له تأثير واضح على فعالية المنظمات بصفة عامة وفي المجالس المحلية بصفة خاصة وذلك لأنها تخدم شريحة كبيرة من المجتمع وهي عملية معقدة وصعبة بحكم مكونات هذه المؤسسات، وبحكم وجود قوى تقاوم التغيير، وتتصدى له في تلك المؤسسات. ومن ثم فإن زيادة هذه المقاومة وقوة وتأثيرها سيؤدي إلى تدني في مستوى تأثير ونجاح عملية التغيير إن لم يكن فشلها (الحربي، ٢٠٠١)

يعرف المغربي التغيير بأنه التحول من نقطة أحواله في فترة زمنية معينة إلى نقطة أو حالة أخرى في المستقبل (مصطفى عائم، ٢٠٠٥)

- يعرف سعيد عطوي التغيير بأنه "عملية تشمل سلوكيات الأفراد وهيكل التنظيم ونظم الأداء وتقييمها والتكنولوجيا، وكذلك التفاعل والتكيف مع البيئة المحيطة (النمران، ٢٠٠٦).

- يعرف لورنس ولورش التغيير بأنه تغير المنظمة من الواقع الراهن إلى وضع أفضل باستخدام تحليل النظم وتطوير ما هو مشترك بين المنظمة وبيئتها وجماعتها وأفرادها بالتعاون مع المستشارين المتخصصين في مداخل التغيير وتقنياته (الكبيسي ١٩٩٨)

يشير الكثير من الباحثين في الإدارة والتنظيم إلى أن هناك نوعين رئيسيين فقط من أنواع التغيير، وهما:

أ- التغيير المخطط Planned Change:

وهذا النوع من التغيير يحدث عن قصد ونتيجة جهد وخطة مدروسة من

رضا عبد الفتاح إبراهيم محمد

المديرين وخبراء التطوير؛ نتيجة إدراكهم لفجوة الأداء Performance Gap التي قد يلاحظونها في التنظيم، حيث تمثل فجوة الأداء مشكلة تحتاج إلى الكشف عن الفرص والبدائل لإيجاد حلول مناسبة عن طريق إحداث تغيير مخطط لرفع كفاءة الأداء.

ب- التغيير غير المخطط Unplanned change:

يحدث هذا النوع من التغيير عشوائياً في المنظمات دون رغبة أو قصد، وهذا التغيير لا يمكن التحكم في نتائجه وأثاره، فقد يكون ضاراً وقد يكون نافعاً، لذلك يجب التحرك سريعاً من قبل الإدارة العليا في هذا النوع من التغيير للتقليل من سلبياته، وكذلك الاستفادة من إيجابياته إن وجدت (عبدالغنى الطجم، ٢٠٠٣).

يمكن إبراز أهمية التغيير من خلال النقاط الآتية:

- الحفاظ على الحيوية الفاعلة، وذلك لأن التغيير في المنظمة يؤدي إلى التجديد والحيوية ويشجع الإبداع والتحسين كما يحارب روح الكسل واللامبالاة والسلبية ويكسر الروتين في المنظمة.

- التوافق مع المتغيرات، فيمكن النظر إلى أهمية التغيير من كونه يأتي ليتواءم مع التحديات والتغيرات مثل التكنولوجيا، وعولمة التجارة لكيلا تجد المنظمة نفسها في المؤخرة، وهنا تبرز أهمية إدارة التغيير وأهمية الدور الذي تقوم به في المنظمة (نعموني، ٢٠٠٧)

- حرص المنظمة على ضرورة تحقيق التكيف مع الظروف الخارجية والعمل على الاستجابة لضغوطات المجموعات والقوى التي تكون موجودة في البيئة الخارجية (إبراهيم أبو مزaid، ٢٠٠٤)

- الرغبة في تعديل سلوك العاملين، فالإدارة الجيدة يجب أن تحرص على تغيير الأنماط السلوكية للأفراد العاملين لكي تتمكن من مواجهة التغيرات الكبيرة التي تحيط بالتنظيم بحيث تعمل على توفيق التنظيم الرسمي مع التنظيم غير الرسمي لرفع الروح المعنوية للعاملين في تحقيق أهداف التنظيم.

أهداف إدارة التغيير التنظيمي

لا بد وأن يكون للتغيير المخطط والمدرّس أهداف محددة يسعى إلى تحقيقها، وبصفة عامة فإن أهداف التغيير تتلخص في الآتي:

أ-الارتفاع بمستوى الأداء وتحقيق مستوى عالي من الدافعية ودرجة عالية من التعاون، وأساليب أوضح للاتصال وخفض معدلات الغياب ودوران العمل والحد من

الصراع وتحقيق التكاليف المنخفضة (Giordano Yonne, 1998)

ب- إحياء الركوند التنظيمي وتجنب التدهور في الأداء، وتحسين الفعالية من خلال تعديل التركيبية التنظيمية.

ج- التخلص من البيروقراطية والفساد الإداري.

د- يجب أن يهدف برنامج التغيير الى جعل المنظمة أكثر قابلية للتكيف مع البيئة الحالية أو المتوقعة، ويجب أن يستند البرنامج على الافتراض بأن مستوى الفعالية التنظيمية والأداء الفردي يرتقيان بالقدر الذي يتيح التكامل الأمثل بين الأهداف الفردية والأهداف التنظيمية (أندرو دسيسزولاقي ومارك جوالاس، ١٩٩١)

هـ- بناء جو من الثقة والانفتاح بين الأفراد العاملين والمجموعات في المنظمة. (العميان، ٢٠٠٤)

و- ابتكار وتطوير الأوضاع التنظيمية الحالية، والارتقاء بمستوى الأداء التنظيمي لتعظيم الكفاءة والفعالية (ادريس، ٢٠٠٣)

ى- العمل على تنمية الاتجاهات الإيجابية نحو العمل والانتماء إليه والتوسع في مجالات التأهيل والتدريب والتطوير للإدارات العليا والوسطى والتنفيذية.

مجالات التغيير التنظيمي

يمكن أن تحدث إدارة المنظمة عدد من التغييرات، يمكن إجمالها في أربع

المجالات الرئيسية الآتية:

- **التغيير الاستراتيجي:** ويشمل هذا المجال من التغيير استراتيجيات المنظمة والتي تشمل استراتيجية المنظمة ككل واستراتيجيات الإدارات الفرعية والاستراتيجيات الوظيفية. وأيضاً يمكن القول أن التغيير الاستراتيجي هو التغيير في قرارات المنظمة المتعلقة بعملية تخصيص الموارد، وأيضاً تغيير الأهداف المسطرة. ومثال عن هذا التغيير تقديم المنظمة لمنتجات جديدة أو دخول أسواق جديدة.

- **التغيير الهيكلي أو البنيوي:** يمس هذا المجال من التغيير في الأساس طرق العمل، العلاقات بين الأفراد، الأدوار، عمليات اتخاذ القرار، كما يمس أيضاً تغيير الهيكل التنظيمي للمنظمة، وهاكل الإدارات الفرعية وتوزيع الوظائف، إضافة إلى الأنظمة المتبعة في المنظمة مثل نظام المكافآت، تقييم الأداء، ونظم الرقابة

(ساميه موزاوى، ٢٠٠٤). ويشير (James, 1995) أنه يمس كذلك خطوط الاتصال وتدفق العمل.

رضا عبد الفتاح إبراهيم محمد

- **التغيير التكنولوجي:** هو إدخال وسائل إنتاج حديثة وأكثر تطوراً، أو تغيير طرق وخطوط الإنتاج، وهذا فيما يتعلق بالتغيير التكنولوجي على مستوى الوظيفة الإنتاجية، وإضافة له يشمل هذا المجال من التغيير اقتناء وسائل اتصال حديثة واستعمال تقنيات متطورة من أجل تطوير طرق ووسائل الاتصال في المنظمة، وتستطيع المنظمة أيضاً أن تطور كافة معاملاتها وأنشطتها بواسطة التغيير التكنولوجي. ومن الأمثلة على ذلك الدفع بالوسائل الإلكترونية والقيام بكافة المعاملات بواسطة الإنترنت.

- **التغيير الإنساني:** يحاول كل من التغيير التكنولوجي والتغيير الهيكلي تحسين الجانب التنظيمي عن طريق تغيير وضعية العمل، ومن جهة أخرى يحاول التغيير الإنساني تغيير سلوك الأفراد، فالمنظمة تمثل أولاً وقبل كل شيء نماذج إنسانية، وعليه فإن عملية تغيير في أي مجال يجب أن تتوافق أولاً مع تغيير الأفراد وذلك لأن على الأفراد أن يفهموا التغييرات ويكونوا راغبين وقادرين على تنفيذها.

ثانياً: الفساد الإداري

تعد ظاهرة الفساد وخاصة الفساد الإداري والمالي ظاهرة عالمية شديدة الانتشار ذات جذور عميقة تأخذ أبعاداً واسعة تتداخل فيها عوامل مختلفة يصعب التمييز بينها، وتختلف درجة شموليتها من مجتمع إلى آخر. وقد حظيت ظاهرة الفساد في الآونة الأخيرة باهتمام الباحثين في مختلف الاختصاصات كالاقتصاد والقانون وعلم السياسة والاجتماع، كذلك تم تعريفه وفقاً لبعض المنظمات العالمية حتى أضحت ظاهرة لا يكاد يخلو مجتمع أو نظام سياسي منها.

يعرف الفساد لغوياً بأنه الخراب والتلف والانحلال واصطلاحاً يعرف الفساد بأنه: تدن وانحطاط مستوى الإدارة وهو استغلال موقع معين لأغراض شخصية ومنفعة شخصية على حساب المنفعة العامة، وإساءة استعمال الوظيفة والتسيب فيها والإغفال عنها والإهمال في تأديتها للكسب الخاص وتقديم المنفعة الخاصة على العامة وهو سوء استخدام الفرد للسلطة الموكلة إليه لأغراض الربح الخاص والمنفعة غير المشروعة. (عبدالقادر جبريل، ٢٠١٠)

ويمكن عرض تعريف الفساد من خلال منظورين (خير الله وآخرون، ٢٠٠٤)

١) **المنظور الأخلاقي:** يعني أن الفساد ظاهرة غير أخلاقية، وخروج عن المعايير والتقاليد الأخلاقية والسلوكية في المجتمع. بمعنى أن كل سلوك منحرف يمثل خروجاً عن القواعد القائمة بهدف تحقيق مصلحة خاصة.

رضا محمد الفتاح إبراهيم محمد

٢) المنظور الوظيفي: يعني استخدام الوظيفة عبر قنوات رسمية وقانونية على حساب الآخرين، وقد نوهت تقارير عن منظمة الشفافية الدولية أن العالم يخسر ما لا يقل عن (٤٠٠) مليار دولار سنوياً بسبب الفساد، وأنه يتفشى بصورة أكبر في الدول المنتجة للنفط، لماذا؟ الأمر يحتاج إلى دراسة مستفيضة وتحليل دقيق.

كما يشير (الكيستيان) بأنه الإخلال بشرف الوظيفة ومهنتها وبالقيم والمعتقدات التي يؤديها الشخص المكلف أو هو استغلال أو إساءة استخدام الوظيفة العامة من أجل مصلحة شخصية. فهو يحدث عندما يقوم الموظف المكلف بخدمة عامة بطلب رشوة مقابل الخدمة التي يفترض أن يقدمها مجاناً بحكم كونه مكتباً في الأصل للقيام بها (عبدالفضيل، ١٩٩٩). ويمكن القول بأنه ورغم اتفاق الجميع باحثين وأكاديميين وساسة على انعكاسات ونتائج الفساد الإداري والمالي في أي مجتمع فإن إجماعاً أو اتفاقاً على التعريف لم يحدث حتى الآن (الكبيسي، ٢٠٠٠).

علاج الفساد الإداري من منظور الإدارات الحديثة

إن الفساد الإداري لا يمكن القضاء عليه مرة واحدة ولكن نجزم بأن الإجراءات كفيلة بتقليله والحد منه، وإذا أردنا أن نشرع في حلول قابلة للتطبيق للحد من الفساد الإداري في مؤسسات الدولة فعلياً بإدارة أمور عديدة، تقدمها الإدارات الحديثة والتي انتقلت إلينا عبر العولمة وعصر الانفتاح التكنولوجي السريع الذي نعيشه.

ومن هذه الإدارات التي يمكن استخدامها كمدخل لعلاج ظاهرة الفساد الإداري ما يلي:

إدارة التغيير:

يقصد بإدارة التغيير " سلسلة من المراحل التي من خلالها يتم الانتقال من الوضع الحالي إلى الوضع الجديد، أي أن التغيير عملية مدروسة ومخططة لفترة زمنية طويلة عادة، وينصب على الخطط والسياسات أو الهيكل التنظيمي أو السلوك التنظيمي أو الثقافة التنظيمية وتكنولوجيا الأداء، أو إجراءات وظروف العمل وغيرها وذلك بغرض تحقيق الموائمة والتكيف مع التغيرات في البيئة الداخلية والخارجية للبقاء والاستمرار والتطور والتميز (ادريس، ٢٠٠٣)

كما عرف Wind, J and Main التغيير بأنه هو عملية التغيير الملموس في النمط السلوكي للعاملين وإحداث تغيير جذري في السلوك التنظيمي ليتوافق مع متطلبات مناخ وبيئة التنظيم الداخلية والخارجية ، وأن المحصلة النهائية لتغيير سلوك التنظيم

هي تطويره وتنميته (Wind, J and Main, Y, 1999) وحتى يتم التغيير بهدف علاج الفساد الإداري يتوجب علينا الاستفادة من أداة التغيير للانتقال بالعاملين الى وضع أفضل من خلال تغيير سلوكهم.

ثالثاً: دور التغيير التنظيمي في القضاء على الفساد الإداري

ومن خلال طرح السؤال التالي المتعلق بكيفية التغيير يمكن أن نجد أن التغيير يمكن أن يأخذ الشكلين التاليين. وهما من مداخل الإصلاح الإداري: (البحيري، ٢٠١١)

١- المدخل الإلزامي

الذي ينبع من إحساس خارجي بوجود خللٍ ما أو أخطاء ما في الجهاز الإداري الكلي تعيق عمله وتجعله غير قادر على القيام بالتزاماته وتحقيق الأهداف المنوط بها، من أي أن ملاحظة المجتمع بفئاته المختلفة لأعراض مرضية معينة تظهر في الجهاز الإداري مثل:

أ- عجز الجهاز الإداري في تفهم وتلبية احتياجات المواطنين؛ فيؤدي ذلك إلى انتشار التذمر والشكوى وعدم الرضا.

ب- عجز الجهاز الإداري عن التنبؤ بالمستقبل والمشاكل المتوقع حدوثها والحيلولة دون وقوعها

ج- عجز الجهاز الإداري عن اتخاذ القرارات السليمة في الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة مما قد يؤدي إلى تبيد الثروة العامة.

٢- المدخل الذاتي

ينص هذا المدخل على أن الأجهزة الإدارية يجب أن تمتلك القدرة على التصحيح الذاتي المستمر من خلال اكتشاف مواطن الخلل والضعف بداخلها والعمل على إصلاحها، بالشكل الذي يجعلها قادرة على ممارسة دورها المطلوب وهذا يتطلب أن يكون هناك نظام رقابة ومتابعة وتقييم فعال ونظام معلومات قادر على تزويد الجهاز الإداري بالتغيرات التي تحدث في البيئة الداخلية والخارجية لكي يتمكن من الاستجابة لحاجات المجتمع وتحقيق أهداف السياسة العامة.

ويفترض هذا المدخل بداخله شروطاً أساسية في مقدمتها:

أ- قدرة الجهاز الإداري على إدراك ضرورة الإصلاح والتغيير للوفاء بحاجات الجماهير ومتطلباتها.

- ب- درجة تقدم النظام الاجتماعي أي القدرة على تقبل نتائج التغيير.
ج- عدم سيطرة الحل الوسطى عندما لا تكون في مكانها المناسب؛ لأن هذه الحلول قد توجد نوعاً من المحافظة الإدارية.

دور الموظف الحكومي في القضاء على الفساد (عبد الجواد، ٢٠١٣)

ان مفهوم أخلاقيات العمل يمكن ان يحدد بأنه مجموعة القواعد والضوابط والقيم التي تحدد السلوك الذي يفترض على الموظف الالتزام بها عند ممارسته لعمله في أي وقت وأي مكان وان يكون منهج الموظف هو ضرورة تمسكه بجملة من الأخلاقيات الوظيفية لضمان زيادة إنتاجيته ، وهناك مجموعة من الواجبات المفروض اتباعها من قبل الموظف لتحقيق مفهوم أخلاقيات العمل وهي على النحو التالي:

- أ- تأدية الواجبات الوظيفية وإتقان العمل والإخلاص فيه وعدم إفساء أسرار العمل .
ب- المحافظة على أوقات العمل الرسمي.
ج- تطبيق القوانين والأنظمة.
د- المحافظة على المال العام والابتعاد عما يخل بشرف الوظيفة العامة .
هـ- احترام وطاعة الرؤساء و مراعاة آداب الذوق العام وحسن المعاملة.
ح- إدراك الموظف محورتيه في عملية الإصلاح .
ز- زيادة خبرته وكفاءته وإنتاجيته في العمل.

الجزء الثالث: منهجية الدراسة

أولاً: أسلوب الدراسة

تم الاعتماد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي الذي يهتم بدراسة الظاهرة وتحليلها للوصول الى الاستنتاجات الدقيقة حول الظاهرة وتفسيرها، ولتحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد على مصدرين أساسيين للمعلومات، ويمكن توضيح ذلك على النحو التالي: -

١- المصادر الثانوية:

اعتمدت الباحثة في تكوين الاطار النظري على الكتب العربية والأجنبية، والمجلات والدوريات العلمية، والابحاث العلمية المتخصصة المنشورة منها والغير منشورة أيضاً، والتي تناولت موضوع الدراسة أو بعض جوانبها،

رضا عبد الفتاح إبراهيم محمد

بالإضافة الى ذلك اعتمدت الباحثة على المقالات والنشرات والتقارير المحلية والعربية والعالمية، ومواقع الانترنت المختلفة.

٢-المصادر الأولية:

قامت الباحثة بإعداد جانب تطبيقي ميداني لمعالجة الجوانب التحليلية واستقصاء الآراء حول موضوع الدراسة يعتمد على قائمة استقصاء صممت خصيصاً لهذا الغرض، وموجهة لعينه من العاملين في وحدات الحكم المحلي بمحافظة السويس، وذلك لاختبار صحة الفروض الخاصة بالدراسة، بالإضافة الى إجراء بعض المقابلات الشخصية.

ثانياً: مجتمع وعينة الدراسة

١- مجتمع الدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة في الإدارة العليا والعاملين بمختلف وظائفهم ومناصبهم وتخصصاتهم؛ حيث بلغ عددهم ١٤٩٧ مفردة، وذلك حتى نهاية العام ٢٠١٥

٢- عينة الدراسة:

اعتمدت الدراسة على أسلوب العينة العشوائية الطبقية حيث تم اختيار عينة عشوائية طبقية من وحدات الحكم المحلي بمحافظة السويس والتي بلغت ٣٠٦ مفردة عند معامل ثقة ٩٥% ونسبة خطأ ٥%.

ثالثاً: أداة الدراسة:

تم إعداد وتصميم قائمة استقصاء موجهة إلى العاملين في وحدات الحكم المحلي بمحافظة السويس حول " دور الموارد البشرية كأحد متطلبات التغيير التنظيمي في علاج الفساد الإداري في وحدات الحكم المحلي بمحافظة السويس"

رابعاً: أساليب التحليل الإحصائي:

تم استخدام الحاسب الآلي بعد الانتهاء من جمع البيانات بالاعتماد على برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية والذي يرمز له اختصاراً بالرمز SPSS، وذلك لتفريغ البيانات وجدولتها وإجراء التحليل الإحصائي المناسب لتلك البيانات واختبار صحة فروض الدراسة، وتطلب ذلك تطبيق بعض أساليب الإحصاء الوصفي والإحصاء التحليلي وذلك كما يلي:

أ. الإحصاء الوصفي

تم الاستعانة ببعض المقاييس الإحصائية الوصفية ومنها الوسط الحسابي

رضا محمد الفتاح إبراهيم محمد

والوسيط والخطأ المعياري والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لتوصيف متغيرات الدراسة من خلال البيانات التي تم جمعها، وكذلك تم الاعتماد على معامل ألفا كرونباخ الذي يستخدم لقياس مدى الصدق والثبات لفقرات قائمة الاستقصاء والتأكد من مدى أهمية الفقرات.

ب. الإحصاء الاستدلالي

اعتمدت الباحثة في تحليل بيانات الدراسة على أساليب الإحصاء التحليلي لاختبار صحة الفروض وهذه الأساليب ما يلي:

١. اختبار ألفا كرونباخ لمعرفة ثبات فقرات الاستبانة.
٢. معامل ارتباط بيرسون لقياس صدق فقرات الاستبانة.
٣. اختبار (t) ويستخدم لاختبار معنوية الفروق الإحصائية بين عينتين مستقلتين.
٤. تحليل التباين أحادي الاتجاه One Way ANOVA لاختبار معنوية الفروق.
٥. معامل الارتباط لقياس العلاقة بين المتغيرات المستقلة والتابعة.
٦. تحليل الانحدار الخطي البسيط.

الجزء الرابع: التحليل الإحصائي ونتائج اختبار الفروض

أولاً: التحليل الإحصائي الوصفي لنتائج الدراسة الميدانية

أ- تحليل عبارات التغيير في الموارد البشرية

جدول رقم (١)

الأهمية النسبية المرتبطة بالتغيير في الموارد البشرية

الترتيب	الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة
6	62.1	0.96	3.09	١. تحرص الإدارة على تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين.
1	71.6	0.74	3.86	٢. تتوافق البرامج التدريبية مع طرق إدارة التغيير التنظيمي.
4	69.5	0.81	3.55	٣. تنظر الإدارة إلى عملية التغيير التنظيمي للعاملين على أساس أنها جزء مهم من عملها.

رضا عبد الفتاح إبراهيم محمد

5	63.3	0.74	3.19	٤. يتم العمل بروح الفريق المتكامل من خلال بناء فرق وجماعات عمل قوية ومتماسكة في وحدات الحكم المحلي.
2	70.8	0.76	3.73	٥. يساعد القادة العاملين على المشاركة في تطوير نماذج متميزة لإدارة التغيير التنظيمي.
3	70.1	0.87	3.63	٦. تتوافر لدى القادة القدرة على بناء وتقدير مناخ العمل الإيجابي للعاملين الذي يساعد على عملية التغيير التنظيمي.
	67.90	0.81	3.51	المتوسط العام

المصدر: من إعداد الباحثة

يتضح من بيانات الجدول السابق أن الدرجة الكلية لإجابات أفراد العينة على الأبعاد المرتبطة بالتغيير في الموارد البشرية جاءت مرتفعة؛ حيث بلغ متوسطها الحسابي (٣.٥١) وبانحراف معياري (٠.٨١)، وجاءت أعلى إجابة للفقرة التي تنص على أن (تتوافق البرامج التدريبية مع طرق إدارة التغيير التنظيمي) حيث بلغ متوسطها الحسابي (٣.٨٦) وبانحراف معياري (٠.٧٤)، في حين جاءت أقل إجابات لأفراد العينة على الفقرة التي تنص على أن (تحرص الإدارة على تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين)؛ حيث بلغ متوسطها الحسابي (٣.٠٩) وبانحراف معياري (٠.٩٦).

ب- تحليل فقرات علاج الفساد الادارة

الأهمية النسبية المرتبطة بعلاج الفساد الإداري والأهمية النسبية المرتبطة بعلاج الفساد الإداري

الترتيب	الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة
٦	75.4	0.61	3.26	١. تسهم زيادة الحوافز والمكافآت في تقليل الفساد الإداري
٨	71.8	0.73	2.94	٢. تعمل زيادة الرقابة المالية على تدني الفساد الإداري
2	82.6	0.85	3.78	٣. يؤدي مكافحة تسبب الموظفين من أسباب علاج الفساد الإداري
٧	74.7	0.062	3.22	٤. يعمل تحقيق العدالة في توزيع الأجور على علاج الفساد الإداري.

رضا عبد الفتاح إبراهيم محمد

1	83.4	0.93	3.89	٥. تعتبر الشفافية أمراً حيوياً في علاج الفساد الإداري.
٤	٧٨.٢	٠.٨٢	٣.٥٦	٦. يسبب انخفاض دخول الموظفين زيادة في الفساد الإداري.
٥	٧٦.٧	٠.٨٧	٣.٤١	٧. يزيد اتساع الفجوة بين فئات العاملين في زيادة الفساد الإداري.
٣	٨٠.١	٠.٨٤	٣.٦٧	٨. يساعد توفير المحليات ظروفاً أفضل للموظفين في علاج الفساد الإداري.
	77.86	0.71	3.47	المتوسط العام للعلاج الاقتصادي
5	76.9	0.77	3.42	١. تساهم تنمية روح المبادرة والابتكار في علاج الفساد الإداري.
٩	٧٠.٦	٠.٨٧	٣.٠٣	٢. يعمل تفعيل نظم المساءلة في الحد من ممارسات الفساد الإداري.
1	81.2	0.89	3.71	٣. يؤدي الاعتماد على نظام واضح للترقية على أساس الكفاءة في تدني الفساد الإداري.
6	76.3	0.91	3.31	٤. يساعد وجود معايير عادلة وموضوعية في العمل على تقليل فرص الفساد الإداري.
4	78.3	0.84	3.46	٥. يساهم استحداث وتطوير برامج تدريبية للموظفين على مكافحة الفساد الإداري.
3	78.8	0.87	3.55	٦. يؤدي اختيار القيادات المحلية من خلال وضع ضوابط واضحة ومحددة ودقيقة في تقليل فرص الفساد الإداري.
2	80.1	0.62	3.68	٧. يعمل تسهيل الوصول إلى قيادات الأجهزة الإدارية والمسؤولين عن الخدمات في تدني الفساد الإداري.
٧	٧٤.٥	٠.٨٦	٣.٢٢	٨. يعتبر السماح باستخدام أجهزة الإنذار أو الكاميرات التليفزيونية والبصمة الإلكترونية في تدني الفساد الإداري.
٨	٧٢.٩	٠.٨٤	٣.١٦	٩. يساعد تطوير القدرات الفنية والإدارية للعاملين بالإدارة المحلية على تقليل الفساد الإداري.
	76.62	0.83	3.39	المتوسط العام للعلاج الإداري

دور الموارد البشرية كأحد متطلبات التغيير التنظيمي في علاج الفساد الإداري

رضا عبد الفتاح إبراهيم محمد

5	74.2	0.68	3.19	١. يساعد تغيير وتطوير التفكير وقبول التغيير في وحدات الحكم المحلي على تقليل الفساد الإداري.
1	80.9	0.69	3.69	٢. يؤدي زيادة الحراك الاجتماعي إلى علاج الفساد الإداري.
٢	٧٨.٣	٠.٦٥	٣.٥٧	٣. يعتبر تفعيل قواعد الديمقراطية والبعد عن أسلوب الحكم المطلق في علاج الفساد الإداري.
٣	٧٧.١	٠.٨٤	٣.٤١	٤. يعمل وضع سياسة للأجور والمرتببات تراعى الاحتياجات المعيشية والاجتماعية للعاملين على تقليل الفساد الإداري.
٤	٧٥.٤	٠.٦٤	٣.٣٤	٥. يسهم منح العاملين علاوة سنوية اجتماعية على تقليل الفساد الإداري.
٧	٧٠.٤	٠.٨٦	٣.٠٢	٦. يؤدي الاهتمام بالعلاقات الإنسانية على تقليل الفساد الإداري.
٦	٧٢.٦	٠.٨٤	٣.١١	٧. يساعد توفير بيئة عمل تعتمد على العمل الجماعي في الحد من ممارسات الفساد الإداري
	75.56	0.74	3.33	المتوسط العام للعلاج الاجتماعي
١	٨١.٢	٠.٥٧	٣.٤٦	١. يعتبر تشديد العقوبة على من يثبت تلقيه لرشوة أو ابتزاز مقابل تقديم خدمات في الحد من ممارسات الفساد الإداري.
٣	٧٩.٣	٠.٦٧	٣.٢٥	٢. يؤدي معاقبة المخالفين للقوانين واللوائح المطبقة إلى تقليل الفساد الإداري.
٤	٧٨.٢	٠.٨٨	٣.١٩	٣. يعمل الاهتمام بتفعيل الأجهزة الرقابية على مكافحة الفساد الإداري.
٦	٧٦.٨	٠.٩٧	٣.٠٨	٤. يتم التحقيق لمعرفة مصادر الثروات لدى المشبوهين.
٢	٨٠.٦	٠.٨٨	٣.٣٩	٥. يساهم إصدار أحكام صارمه ضد الفساد في تقليل الفساد الإداري.
٥	٧٧.٣	٠.٨٤	٣.١٥	٦. يساعد التزام الإدارة المحلية بقوانين النزاهة والشفافية في تدني الفساد الإداري.
	78.90	0.80	3.25	المتوسط العام للعلاج القانوني
	77.24	0.77	3.36	الدرجة الكلية لعلاج الفساد الإداري

المصدر: من إعداد الباحثة

يتضح من بيانات الجدول السابق ما يلي:

١. أن الدرجة الكلية لإجابات أفراد العينة على العبارات المرتبطة بعلاج الفساد الإداري جاءت متوسطة؛ حيث بلغ متوسطها الحسابي (٣.٣٦) وبانحراف معياري (٠.٧٧).

٢. بلغ المتوسط الحسابي لمتغير العلاج الاقتصادي (٣.٤٤) وبانحراف معياري (٠.٧١)، وكانت أعلى إجابة للفقرة التي تنص على أن (تعتبر الشفافية أمراً حيويًا في علاج الفساد الإداري)، في حين جاءت أخيراً الفقرة التي تنص على أن (تعمل زيادة الرقابة المالية على تدني الفساد الإداري).

٣. بلغ المتوسط الحسابي لمتغير العلاج الإداري (٣.٣٩) وبانحراف معياري (٠.٨٣)، وكانت أعلى إجابة للفقرة التي تنص على أن (يؤدي الاعتماد على نظام واضح للترقية على أساس الكفاءة في تدني الفساد الإداري)، في حين جاءت أخيراً الفقرة التي تنص على أن (يعمل تفعيل نظم المساءلة في الحد من ممارسات الفساد الإداري).

٤. بلغ المتوسط الحسابي لمتغير العلاج الاجتماعي (٣.٣٣) وبانحراف معياري (٠.٧٤)، وكانت أعلى إجابة للفقرة التي تنص على أن (يؤدي زيادة الحراك الاجتماعي إلى علاج الفساد الإداري)، في حين جاءت أخيراً الفقرة التي تنص على أن (يؤدي الاهتمام بالعلاقات الإنسانية على تقليل الفساد الإداري).

بلغ المتوسط الحسابي لمتغير العلاج القانوني (٣.٢٥) وبانحراف معياري (٠.٨٠)، وكانت أعلى إجابة للفقرة التي تنص على أن (يعتبر تشديد العقوبة على من يثبت تلقيه لرشوة أو ابتزاز مقابل تقديم خدمات في الحد من ممارسات الفساد الإداري)، في حين جاءت أخيراً الفقرة التي تنص على أن (يتم التحقيق لمعرفة مصادر الثروات لدى المشبوهين).

ثالثاً: اختبار الفرض الرئيسي

ينص الفرض الرئيسي للدراسة والذي تم صياغته في صورة الفرض العدم على أنه:

" لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتغيير في الموارد البشرية في علاج الفساد الإداري بوحدات الحكم المحلي بمحافظة السويس.

ولاختبار هذا الفرض قامت الباحثة بعدد من الاختبارات وذلك على النحو التالي:

أ. معامل الارتباط:

يبين الجدول التالي معامل الارتباط بين التغيير في الموارد البشرية كمتغير مستقل وعلاج الفساد الإداري كمتغير تابع.

جدول (٢)

مصفوفة الارتباط للفرض الرئيس

المتغير المستقل	معامل الارتباط	المعنوية	المتغير التابع
التغيير في الموارد البشرية	٠.٧٠٩	٠.٠٠٠	علاج الفساد الإداري

المصدر: إعداد الباحثة

يتضح من الجدول السابق وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ٠.٠٥ بين التغيير في الموارد البشرية وعلاج الفساد الإداري.

ب. تحليل التباين ANOVA Test:

جدول رقم (٣)

تحليل التباين للفرض الرئيس

المتغير	البيان	مجموع المربعات	متوسط المربعات	اختبار ف	
				القيمة	المعنوية
التغيير في الموارد البشرية	الانحدار	٢٧٢١.٦٦٢	١٥١.٨٣٣	١٧.٩٢٥	٠.٠٠٠
	البواقي	١٥١.٣٨٤	٠.٦٠٨		

المصدر: إعداد الباحثة

يتضح من خلال الجدول السابق وجود علاقة ارتباط معنوية طردية بين التغيير في الموارد البشرية وعلاج الفساد الإداري، ويظهر ذلك من خلال قيمة "ف" وهي دالة إحصائية عند مستوى معنوية ٠.٠٥ وتدل على صحة العلاقة بين المتغيرين وجودة الإطار وصحة الاعتماد على نتائجه بدون أخطاء.

ج. معامل التحديد:

جدول رقم (٤)

معامل التحديد للفرض الرئيس

المتغير	معامل التحديد	معامل التحديد المعدل	الخطأ المعياري
التغيير في الموارد البشرية	٠.٥٠٣	٠.٥٠١	١٢.٣٣٢

المصدر: إعداد الباحثة

رضا محمد الفتاح إبراهيم محمد

يوضح الجدول السابق أن معامل التحديد $R^2 = 0.503$ وهو ما يعني أن التغيير في الموارد البشرية يفسر علاج الفساد الإداري بنسبة 50.3%. أما النسبة الباقية فتفسرها متغيرات أخرى لم تدخل في العلاقة الانحدارية، بالإضافة إلى الأخطاء العشوائية الناتجة عن أسلوب سحب العينة ودقة القياس وغيرها.

د. تحليل الانحدار:

جدول رقم (٥)

تحليل نتائج الانحدار للفرض الرئيس

المتغير التابع	قيمة t	Beta	الخطأ المعياري	B	المتغير المستقل
علاج الفساد الإداري	4.234	0.709	0.128	0.541	التغيير في الموارد البشرية

المصدر: إعداد الباحثة

يظهر من خلال الجدول السابق أن قيم اختبار "ت" لجميع عبارات متغير التغيير في الموارد البشرية ذات دلالة معنوية عند مستوى معنوية 0.05 ويبين هذا قوة العلاقة الانحدارية بين التغيير في الموارد البشرية وعلاج الفساد الإداري.

ونستنتج من الجداول السابقة ما يلي:

- كان مستوى الدلالة الخاص بكل من معامل ارتباط "بيرسون" ومعامل الانحدار أقل من قيمة 0.05 مما يعني وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التغيير في الموارد البشرية وعلاج الفساد الإداري.
- كانت إشارة معامل ارتباط "بيرسون" موجبة مما يعني أنه توجد علاقة ارتباط طردية ذات دلالة إحصائية بين التغيير في الموارد البشرية وعلاج الفساد الإداري.
- كانت قيمة مستوى المعنوية لاختبار معادلة الانحدار ككل ANOVA (اختبار ف) أقل من قيمة مستوى الدلالة 0.05 مما يعني إمكانية الاعتماد على نموذج الانحدار المقدر ومن ثم إمكانية تعميم نتائج العينة على المجتمع محل الدراسة.
- قيم معامل Beta تشير إلى أن التغيير في الموارد البشرية تؤثر في علاج الفساد الإداري بنسب مختلفة وهذا التفسير لا يمكن أن يرجع إلى الصدفة.
- مما سبق يمكن للباحث رفض الفرض العدمي وقبول الفرض البديل أي أنه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتغيير في الموارد البشرية في علاج الفساد الإداري بوحدات الحكم المحلي بمحافظة السويس.

الجزء الخامس: النتائج والتوصيات

أولاً: النتائج

- ١- توصلت الدراسة الى أن زيادة الحراك الاجتماعي يؤدي إلى علاج الفساد الإداري على الرغم أنهم يعتبرون أن الاهتمام بالعلاقات الإنسانية لا يكفي لتقليل الفساد الإداري في وحدات الحكم المحلي.
- ٢- أكدت الدراسة أنه تشديد العقوبة على من يثبت تلقيه لرشوة أو ابتزاز مقابل تقديم خدمات يساهم في الحد من ممارسات الفساد الاداري، في حين أشار أفراد عينة الدراسة أنه لا يتم التحقيق لمعرفة مصادر الثروات لدى المشبوهين.
- ٣- تشجيع العاملين على طرح الأفكار والآراء والمبادرات ومكافأة أصحاب الأفكار الرائدة مادياً ومعنوياً.

ثانياً: التوصيات

١. ضرورة العمل على الاعتماد على نظام واضح للترقية على أساس الكفاءة في تدني الفساد الاداري، وأن تعمل على تفعيل نظم المساءلة التي تساهم في الحد من ممارسات الفساد الإداري بصفة مجتمعة.
- ٢- ضرورة العمل على تشديد العقوبة لمن يثبت تلقيه لرشوة أو ابتزاز مقابل تقديم خدمات يساهم في الحد من ممارسات الفساد الإداري وأن تهتم بتطوير وتفعيل أنظمة الثواب والعقاب.
- ٣- ضرورة استقطاب وتجنيد الكفاءات والخبرات وتنمية العلاقات الاجتماعية والانسانية بين العاملين.

المراجع

أ. المراجع العربية

- ١- أندرو دسيزولاقي ومارك جوالاس، " السلوك التنظيمي والأداء"، ترجمة أحمد أبو القاسم، الإدارة العربية للبحوث، المملكة العربية السعودية، ص ٥٤٤، (١٩٩١)
- ٢- إبراهيم بو مزاید وآخرون، "مهارات التميز الإداري في إدارة التغيير"، ورقة عمل مقدمة في المنتدى الوطني الثاني للمؤسسات: تسيير التغيير في المؤسسة الاقتصادية، عنابة-الجزائر، ٣٠ نوفمبر-١ ديسمبر، ص ٤ (٢٠٠٤).
- ٣- ثابت عبد الرحمن إدريس، "المدخل الحديث في الإدارة العامة"، الدار الجامعية، الإسكندرية-مصر، ص ٣٦٧، (٢٠٠٢-٢٠٠٣).
- ٤- خير الله، داود " الفساد كظاهرة عالمية وآليات ضبطها – من كتاب الفساد والحكم الصالح في البلاد العربية، مركز دراسات الوحدة العربية، ط١، بيروت، (٢٠٠٤)
- ٥- سامي البحيري، "مداخل الإصلاح الإداري، التطوير التنظيمي والتدريب وتقييم الأداء"، رسالة ماجستير، الأكاديمية العربية البريطانية، لندن، المملكة المتحدة، (٢٠١١)
- ٦- سامية موزاوي، "مكانة تسيير الموارد البشرية ضمن معايير الأيزو وإدارة الجودة الشاملة"، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، فرع إدارة الأعمال، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، ص ٥، (٢٠٠٣-٢٠٠٤)
- ٧- عامر الكبيسي، "التنظيم الإداري الحكومي بين التقليد والمعاصرة- التطوير التنظيمي"، مطابع دار الشرق، الدوحة، قطر ص ١٩، (١٩٩٨)
- ٨- عامر الكبيسي، الفساد الإداري "رؤية منهجية للتشخيص والتحليل والمعالجة"، القاهرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ٨٧، (٢٠٠٠)
- ٩- عبد الخالق حنش الزهراني، "واقع ممارسة قيادة التغيير من قبل مديري مراكز الإشراف التربوي بمنطقة مكة المكرمة"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، ص ٩، (٥١٤٢٩).
- ١٠- عبدالله مداري الحربي "مقاومة التغيير التنظيمي: دراسة تطبيقية على المؤسسات العامة بمحافظة جدة"، رسالة ماجستير، جامعة الملك عبدالعزيز، جدة، ص ٧٨، (٢٠٠١م).
- ١١- عبد القادر جبريل، الفساد الإداري عائق الإدارة والتنمية والديمقراطية، رسالة ماجستير، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، (٢٠١٠)
- ١٢- عبدالله بن عبد الغني الطجم، "التطوير التنظيمي"، ط٣، دارحافظ، ص ٤٩، (٢٠٠٣م).
- ١٣- عبد القادر جبريل، "الفساد الإداري عائق الإدارة والتنمية والديمقراطية"، ماجستير في إدارة الأعمال لأكاديمية العربية البريطانية، (٢٠١٠)
- ١٤- عبد الرحمن سيد محمد سيد "أثر مقاومة التغيير التنظيمي على فاعلية الأداء الوظيفي لدى العاملين بمديريات الشباب والرياضة ببعض محافظات صعيد مصر"، رسالة ماجستير، جامعة الإدارة الرياضية والترويح، كلية التربية الرياضية، جامعة أسيوط، (٢٠١٧)

رضا عبد الفتاح إبراهيم محمد

- ١٥- عبدالرازق الظاهر خليفة القراح، "التغيير التنظيمي وأثره في السلوك الإبداعي لدى العاملين: دراسة ميدانية بالتطبيق على الشركات الصناعية النفطية الليبية"، رسالة ماجستير، كلية التجارة قسم ادارة الأعمال، جامعة قناة السويس، (٢٠١٦).
- ١٦- عماد جاسر عوده الحديدي، "دور القيادة التحويلية في محاربة الفساد الإداري: دراسة ميدانية في قطاع التعليم العالي بالعراق" رسالة ماجستير، كلية التجارة، جامعة قناة السويس، (٢٠١٦) <https://hrdiscussion.com/hr9226.htm>
- ١٧- علاوى عبدالفتاح، " أثر التغيير التنظيمي على أداء الموارد البشرية دراسة حاله بشركة سونلغار-وحدة الاغواط"، رسالة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية، جامعة الجزائر، (٢٠١٣)
- ١٨- فاطمه عبدالجواد، "الفساد الإداري والمالي وأثاره السلبية على مؤسسات الدولة العراقية وسبل معالجته"، (٢٠١٣)
- ١٩- محسن على الكتبي، "السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق"، كلية التجارة، جامعة قناة السويس، ص٣٦٣، غير محدد سنة وجهة النشر.
- ٢٠- محمد حامد محمد حسن، "إدارة التغيير وعلاقتها بالانحراف الإداري لدى القيادات الرياضية بمحافظة المنيا"، رسالة ماجستير، كلية التربية الرياضية، جامعة المنيا، (٢٠١٦)
- ٢١- محمد يوسف النمران، "إدارة التغيير والتحديات العصرية للمدير رؤية معاصرة لمدير القرن الحادي والعشرين"، الطبعة الأولى، دار الحامد، عمان، الأردن، ص٩٤، (٢٠٠٦).
- ٢٢- محمود سليمان العميان، "السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال"، ط٢، دار الأوتل، عمان، ص٣٤٩، (٢٠٠٤)
- ٢٣- محمود عبد الفضيل "الفساد وتداعياته في الوطن العربي"، مجلة المستقبل العربي - العدد ٢٤٣، مايو، ص٥، (١٩٩٩)
- ٢٤- محمد حامد محمد حسن، "إدارة التغيير وعلاقتها بالانحراف الإداري لدى القيادات الرياضية بمحافظة المنيا"، رسالة ماجستير، كلية التربية الرياضية، جامعة المنيا، (٢٠١٦)
- ٢٥- مصطفى محمد سعيد عالم "القيادات الإدارية ودورها في التغيير الإيجابي للمنظمات"، الملتقى الإداري الثالث الجمعية السعودية للإدارة، جدة، المملكة العربية السعودية، من الموقع الشبكي، ٢٩-٣٠ مارس، (٢٠٠٥).
- ٢٦- مراد نعموني، "علاقة القيم الفردية واتساقها مع كل من القيم التنظيمية والجماعية والإشراقية، بالالتزام التنظيمي وبأبعاده الثلاثة، العاطفي والمستمر والمعياري: رسالة دكتوراه في علم نفس العمل والتنظيم، معهد علم النفس، جامعة الجزائر، ص١٦١، (٢٠٠٧).
- ٢٧- يحيى محمد الكستيان، "الفساد الإداري من أين يبدأ وأين ينتهي"، الجمهورية اليمنية، صحيفة ٢٦ سبتمبر، عدد ١٢٠٦، ص٣٣.

ب-المراجع الأجنبية

- 1- Anthony Andrew and S.,Mohankumar,"The relationship between Self- efficacy and employee Readiness for Organizational Change, **International Journal of Engineering Research and General Science, Volume5,Issue1,January-February,(2017)**
- 2-Giordano Yonne: Communication et organizationnelle reconsideration par la théorie de LA structuration, revue de gestation des ressources humans, France, 26-27 mai, 1998, pp20-35
- 3-James A.fastoner and other, "Management", Prentice Hall international editions, New Jersey-USA, 6 ed., p: 417, (1995).
- 4- Manuel Villoria, Gregg R. and Cecillia L., "Social and Political Consequences of Administrative Corruption: A Study of Public Perceptions in Spain", **Public Administration Review**, February,(2013).
- 5- Roberto Martin N. Galang, "Victim or Victimizer: Firm Responses to Government Corruption", **Journal of Management Studies**,49:2. March, (2012)
- 6-Wind,J and Main,Y," Driving Change - How The Best Companies Are Preparing For The 21 ST Century", kogah page, London, p18,(1999)