ظاهرة الفساد الإداري

اولاً: مفهوم الفساد الاداري

تعد ظاهرة الفساد الإداري كما يذهب المختصون في مجال السياسة والاجتماع والاقتصاد إلى أنها ظاهرة اجتماعية وسياسية ويكاد لا يخلو منها أي مجتمع سواء كان من الدول المتقدمة أو الدول النامية ولكن بدرجات متفاوتة ومستويات مختلفة ، كما يوصفه البعض انه ذو مفهوم واسع ومطاطي في الوقت نفسه فقد يكون ذلك من خلال انتشار الرشوة أو المحسوبية أو التزوير أو تعيين الأقارب والأصدقاء في مناصب إدارية لا تتناسب مع مؤهلاتهم العلمية، أو يكون ذلك بعدم مواكبة التطور وتحجيم إدارات بحجة التوفير، مما يعني ثقل كاهل الموظفين في الإدارات الأخرى واستغلال ذلك في الرشوة . وتتجلى ظاهرة الفساد بمجموعة من السلوكيات التي يقوم بها بعض من يتولون المناصب العامة، وباالرغم من التشابه أحيانا والتداخل فيما بينها إلا أنه يمكن إجمالها باالرشوة والمحسوبية والمحاباة ونهب المال العام والإبتزاز.

وبالرغم من أن الأسباب الرئيسية لظهور الفساد وانتشاره متشابهة في معظم المجتمعات إلا انه يمكن ملاحظة خصوصية في تفسير ظاهرة الفساد بين شعب وآخر تبعا لإختلاف الثقافات والقيم السائدة، كما تختلف النظرة إلى هذه الظاهرة بإختلاف الزاوية التي ينظر إليها من خلالها، وذلك مابين رؤية سياسية أو إقتصادية أو إجتماعية، وهو مايبرر الإختلاف في تحديد مفهوم الفساد. إن مكافحة الفساد تستدعي تحديدا لهذا المفهوم كما تستدعي بياناً لأسباب انتشاره في المجتمع، وتوضيح أبرز صوره وأشكاله، والآثار السياسية والإقتصادية المترتبة عليه، وسبل مكافحته، وبلورة رأي عام مضاد له وبناء إرادة سياسية لمواجهته، وتبني إستراتيجيات لذلك تتناسب مع طبيعة كل مجتمع. لذا وجب علينا تحديد مفهوم الفساد. ازدادت واتسعت ظاهرة الفساد الإداري والمالي في العصر الحديث خاصة في الدول النامية . وللفساد الإداري والمالي أثاراً مدمرة وكبيرة على المجتمع وحقوق الإنسان في مختلف النشاطات الاجتماعية والاقتصادية والسياسية وحتى الثقافية مما يستوجب أن نقف على مفاصل هذه الظاهرة ومسبباتها ومن ثم الوقوف على آثارها والمعالجات الموضوعية لهذه الظاهرة الخطيرة . فاالفساد الإداري مفهوم واسع لا يمكن أن يحويه تعريف واحد ولذلك ينظر إلى الفساد من المفهوم الواسع وهو الإخلال بشرف الوظيفة ومهنيتها وبالقيم والمعتقدات التي يؤمن بها الشخص. ويمكن ان نورد أهم التعريفات التي تناولت موضوع الفساد الإداري وكما هو آتي :

تعريف الفساد الإداري :

تعد ظاهرة الفساد الإداري ظاهرة عالمية لها جذور عميقة وتختلف درجة شموليتها من مجتمع إلى آخر .

ويعرف الفساد لغةً بأنه **(فسد) وهو ضد (صلح) والفساد لغةً البطلان ويقال فسد الشئ أي بطل .**

ويعرف " **هو شكل من أشكال السلوك المنحرف البعيد عن الأخلاقيات والتقاليد والفضيلة .**

أما الورقة المرجعية لوزارة التنمية الإدارية، فقد عرفت الفساد بأنه " **عمل يقوم به موظف عام، أو خاص، أو أو مواطن يتم من خلاله خرق القواعد، والأنظمة، والإجراءات والمبادىء المعمول بها، أو الإنحراف عنها والتي تحكم الإنجاز المقبول للواجبات الوظيفية بقصد الحصول، أو توقع الحصول على عائد، أو ربح شخصي .**

كما جاء في تعريف منظمة الشفافية الدولية للفساد الإداري بأنه " **كل عمل يتضمن سوء استخدام المنصب العام لتحقيق مصلحة خاصة ذاتية لنفسه أو جماعته** "

أما البنك الدولي فقد عرف الفساد الإداري في تقريره الصادر عام ١٩٩٦ بانه " **سوء استخدام السلطة من أجل مكسب خاص، يتحقق حينما يتقبل موظف رسمي رشوة أو يطلبها ويستجديها أو يبتزها، وقد يكون ذلك مقترنا بسوء استخدام السلطة حينما يقدم المواطنين الرشاوي عن قصد التحايل على السياسات العامة والقوانين أو اللوائح للحصول على مغنم شخصى حتى لو لم يحدث تقديم رشوة وذلك عن طريق محاباة الأقارب أو التوصية بهم أو سرقة موارد وأملاك الدولة أو تبديدها**".

إلا أن التعريف الشامل والذي تم اعتماده من قبل كل المؤسسات والمنظمات التي تهتم بظاهرة الفساد الإداري هو " **استخدام الوظيفة العامة لتحقيق منافع خاصة أي الاستغلال السئ للوظيفة العامة أي (الرسمية) من اجل تحقيق المصلحة الخاصة** ".

وكما يعرف الفساد الإداري بأنه " **كل ما يتعلق بمظاهر الفساد من الانحرافات الإدارية والوظيفية والمخالفات التي تصدر عن الموظف العام في أثناء تأديته مهامه الوظيفية في منظومة التشريعات والقوانين السائدة في البلد** " .

من المهم التفريق بين "**الفساد**" و"**الإفساد**" فألأول ظاهرة عادية طالما كانت في حدها الأدنى وشأنه شأن الجريمة التي لاتقض مضجع المجتمع انها كانت في مستويات متدنية، بينما **الإفساد** هو سياسة تهدف الى نشر الفساد بين غير الملوثين به وذلك لغرض تشويه المجتمع فيصبح الفاسد فرداً من أبناء الشعب لأن كل واحد من المجتمع إما أن يرتشي مثلاً أو يقدم الرشوة أو يكون راشياً(وسيطاً) ويصبح الفساد ظاهرة عامة لا يمكن مقاومتها. فالإفساد هو محاولة من دهاقنة الفساد إلى توحيد السلطة أو الإدارة مع المجتمع، فيصبح الفساد ظاهرة مقبولة اجتماعياً وسياسياً وإدارياً كما هو حال الرذيلة التي تحاول أن تعم على الجميع فلا يبقى للفضيلة من دور يذكر .

إن الآثار المدمرة والنتائج السلبية لتفشي ظاهرة الفساد الإداري تطال كل المقومات في الحياة العامة ولعموم الشعب . فهي تهدر الأموال وتبدد الثروات والوقت والطاقات وتعرقل أداء المسؤوليات وتوقف انجاز الوظائف والخدمات ومن ثم تشكل منظومة تخريب وإفساد يسبب المزيد من التأخير في عملية البناء والتقدم ليس على المستوى المالي والاقتصادي بل على الجانب السياسي والاجتماعي وكذلك الثقافي ، فضلاً عن مؤسسات ودوائر الخدمات العامة المباشرة واليومية مع حياة الناس.

وتتمثل مظاهر الفساد الإداري بعدم احترام أوقات ومواعيد العمل في الحضور والانصراف أو تمضية الوقت وإهداره في قراءة الصحف واستقبال الزائرين والامتناع عن أداء العمل أو التراخي والتكاسل في العمل وعدم تحمل المسؤولية .

ثانياً: اسباب الفساد الإداري

ويمكن إجمال مجموعة من الأسباب العامة لهذه الظاهرة وهي :

١. انتشار الفقر والجهل ونقص المعرفة الفردية، وسيادة القيم التقلدية والروابط القائمة على النسب والقرابة.

٢. عدم الالتزام بمبدأ الفصل المتوازن بين السلطات الثلاث التنفيذية والتشريعية و القضائية في النظام السياسي .

٣. ضعف أجهزة الرقابة في الدولة وعدم استقلاليتها.

٤. تزداد الفرص لممارسة الفساد في المراحل الانتقالية والفترات التي تشهد تحولات سياسية واقتصادية واجتماعية ويساعد على ذلك حداثة أو عدم اكتمال البناء المؤسسي والإطار القانوني التي توفر بيئة مناسبة للفاسدين مستغلين ضعف الجهاز الرقابي على الوظائف العامة في هذه المراحل .

٥. ضعف وانحسار المرافق والخدمات والمؤسسات العامة التي تخدم المواطنين .

٦. غياب قواعد العمل وال غياب قواعد العمل والإجراءات المكتوبة ومدونات السلوك للموظفين في قطاعات العمل العام والخاص.

٧. غياب حرية الإعلام وعدم السماح لها أو للمواطنين بالوصول إلى المعلومات والسجلات العامة، مما يحول دون ممارستهم لدورهم الرقابي على أعمال الوزارات والمؤسسات العامة.

٨. ضعف دور مؤسسات المجتمع المدني والمؤسسات الخاصة في الرقابة على الأداء الحكومي أو عدم تمتعها بالحيادية في عملها.

٩. الأسباب الخارجية للفساد، وهي تنتج عن وجود مصالح وعلاقات تجارية مع شركاء خارجيين أو منتجين من دول أخرى، واستخدام وسائل غير قانونية من قبل شركات خارجية للحصول على امتيازات واحتكارات داخل الدولة.

ثالثاً: أنواع الفساد الإداري

يقسم الفساد الإداري الى أربع مجموعات:

أولاً :- الانحرافات التنظيمية :

ويقصد بها تلك المخالفات التي تصدر عن الموظف في أثناء تأديته لمهمات وظيفية والتي تتعلق بصفة أساسية بالعمل ومنها :

- عدم احترام العمل ومن صور ذلك التاخر في الحضور صباحا، الخروج فيوقت مبكر عن وقت الدوام الرسمي .
- امتناع الموظف عن أداء العمل المطلوب منه ومن صور ذلك رفض الموظف أداء العمل المكلف به.
- التراخي في العمل ومن صور ذلك الكسل، الرغبة في الحصول على أكبر اجر مقابل أقل جهد.
- عدم الالتزام بأوامر وتعليمات الرؤساء في العمل ومن صور ذلك العدوانية نحو الرئيس، عدم إطاعة أوامر الرئيس .
- السلبية في العمل وعدم تحمل المسؤولية ومن صور ذلك اللامبالاة، عدم إبداء الرأي،عدم الميل الى التجديد والابتكار.
- عدم تحمل المسؤولية ومن صور ذلك تحويل الاوراق من مستوى إداري الى آخر.
- إفشاء أسرار العمل التي تجلب الضرر.

ثانياً :- الانحرافات السلوكية :

ويقصد بها تلك المخالفات الإدارية التي يرتكبها الموظف وتتعلق بمسلكه الشخصي وتصرفه ومنها :

- عدم المحافظة على كرامة الناس والوظيفة ومن صور ذلك ارتكاب الموظف لفعل مخل بالحياء في العمل كاستعمال المخدرات أو التورط في جرائم اخلاقية .
- سوء استخدام السلطة ومن صور ذلك كتقديم الخدمات الشخصية وتسهيل الامور وتجاوز اعتبارات العدالة الموضوعية في منح أقارب أو معارف المسئولين مايطلب منهم.

- استخدام المحسوبية ويترتب على انتشار ظاهرة المحسوبية شغل الوظائف العامة باشخاص غير مؤهلين مما يؤثر على أنخفاض كفاءة الإدارة في تقديم الخدمات وزيادة الإنتاج .
- الوساطة فيستعمل بعض الموظفين الوساطة شكلا من أشكال تبادل المصالح.

ثالثاً :- الانحرافات المالية :

ويقصد بها المخالفات المالية والإدارية التي تتصل بسير العمل المنوط بالموظف ومنها :

- مخالفة القواعد والأحكام المالية المنصوص عليها داخل المنظمات والمؤسسات .
- الإسراف غير المبرر في استخدام المال العام .
- الابتزاز : وهو ميزة يطلبها الموظف من الآخرين (أفراداً أو شركات) تحت تأثير التهديد بالضرر والمبادر بالابتزاز هو الموظف في الغالب وأن توقع الضرر يجعل الآخرين هم المبادرون في تقديم الميزة للموظف ، وقد يكون صريحاً ويضر وذلك في طلب الموظف للميزة أو ضمنياً خلال دلائل الإعاقة أو التأخير أو التسويف مما يدفع الآخرين إلى المبادرة بتقديم الميزة فيما يشبه الرشوة .

رابعاً :- الانحراف الجنائية :

ومن هذه الانحرافات ما يأتي :

- الرشوة : وهي ميزة مادية (نقدية أو عينية) والرشوة قد يطلبها الموظف العام بشكل صريح أو بشكل غير مباشر عن طريق انجاز المعاملات أو منع الخدمة عن المتعاملين مع الجهاز الإداري .
- التزوير : ويتم ذلك عن طريق التلاعب والتحريف للمستندات والوثائق أو القيود الرسمية بقصد التضليل والحصول على مكاسب خاصة مادية أو معنوية ولمنع الحقوق أصحابها .
- اختلاس المال العام : وهو خيانة الموظف للأمانة المادية أو العينية التي في عهدته .
- غسيل الأموال : وهو عملية تحويل شكل الأموال أو العوائد التي تم الحصول عليها من جرائم اقتصادية واستعدامها بما يساعد على إخفاء مصدرها أو أصلها .

رابعاً: خصائص الفساد الإداري

يمتاز الفساد الإداري بما يأتي :

أولاً :- السرية : بسبب ما يتضمنه من ممارسات غير مشروعة من وجهة نظر القانون أو المجتمع أو ربما الاثنين معاً وهي سمة مرافقة للفساد الإداري في اغلب الأحيان إلا أن من الممكن أن تصبح ممارسة الفساد حالة مألوفة إذا استشرت مظاهر الفساد الإداري في المجتمع وتعايشه معه حتى يصبح شئ عادياً وهذه المرحلة تعد من اخطر المراحل على المجتمع .

ثانياً :- يتضمن عدة أطراف : إذ الفساد يتضمن أكثر من شخص وهناك علاقة تبادلية للمنافع والالتزامات بين أطراف العملية كما انه يصعب أصلاً الفساد الفردي .

ثالثاً :- سريع الانتشار : ويتميز الفساد أيضاً بأنه كالسرطان ينخر أعضاء الجهاز الإداري تدريجياً وهو يمتاز بهذه الخاصية بشكل كبير جداً إذا وجد بيئة ملائمة إذ يزداد نفوذ الفاسدين وسلطتهم مما يعطيهم القوة للضغط على سائر الجهاز الإداري .

رابعاً :- مرتبط بمظاهر التخلف الإداري : وهو يترافق مع مظاهر التخلف الإداري مثل تأخير المعاملات وسوء استخدام العمل والوقت وغيرها والتي تشكل أرضية خصبة للفساد الإداري مما يؤدي إلى الشعور بعدم الراحة وفقدان الحافز للعمل ومن ثم يؤدي إلى حماية المنحرفين وعدم كشف انحرافهم والتي يمكن أن تمتد إلى خارج الجهاز الإداري لتوثر على المجتمع بأكمله .

خامساً: انعكاسات ظاهرة الفساد الإداري على حقوق الإنسان

إذ لا تخلو ظاهرة الفساد الإداري من أضراراً جمة تحيق بالإنسان وحقوقه ومنها :

- انه يساهم في تدني كفاءة الاستثمار العام وإضعاف مستوى الجودة في البنية التحتية العامة للبلد .
- يرتبط الفساد الإداري بتردي حالة توزيع الدخل والثروة ، ومن ثم يؤدي إلى تراجع مستويات المعيشة والى تراجع مستويات ومعدلات النمو الاقتصادي .
- يؤدي الفساد الإداري إلى زيادة كلفة الخدمات الحكومية بسبب الرشا والمحسوبية وغيرها .
- الفساد الإداري يؤدي إلى الإخلال بالتركيبة الاجتماعية ويزيد من الاضطرابات وحالة عدم الاستقرار السياسي فضلاً عن تعرض الشرعية للنظام الديمقراطي والسياسي إلى التآكل والاضمحلال .
- يؤدي الفساد الإداري إلى تركز الثروة بأيادي قليلة تستغلها في غير المصلحة العامة .
- يعمل على تردي وتراجع المؤشرات التنموية البشرية وفي عدة مجالات كالصحة والتعليم ومن ثم هجرة الكفاءات العلمية .
- إن الفساد الإداري ينتهك حقوق الإنسان ، إذ عند انتشاره تصبح حقوق الإنسان وحرياته مهددة ، وكما تضعف بناءً على ذلك الاستقرار السياسي وإضعاف شرعية نظام الحكم .

سادساً: آليات مكافحة الفساد الإداري

إن تعقد ظاهرة الفساد الإداري وإمكانية تغلغلها في كافة جوانب الحياة ونتيجة لآثارها السلبية على كافة مفاصل الحياة، فقد وضعت عدة آليات لمكافحة هذه الظاهرة ولعل من أهمها الآتي :

١- المحاسبة: هي خضوع الأشخاصلة الذين يتولون المناصب العامة للمساءلة القانونية والإدارية والأخلاقية عن نتائج أعمالهم، أي يكون الموظفين الحكوميين مسؤلين أمام رؤسائهم (الذين هم في الغالب يشغلون قمة الهرم في المؤسسة أي الوزراء ومن هم في مراتبهم) الذين يكونون مسؤولين بدورهم أمام السلطة التشريعية التي تتولى الرقابة على أعمال السلطة التنفيذية.

٢- المساءلة: هي واجب المسؤولين عن الوظائف العامة، سواء كانوا منتخبين أو معينين، تقديم تقارير دورية عن نتائج أعمالهم ومدى نجاحهم في تنفيذها، وحق المواطنين في الحصول على المعلومات اللازمة عن أعمال الإدارات العامة (أعمال النواب والوزراء والموظفين

العموميين) حتى يتم التأكد من أن عمل هولاء يتفق مع القيم الديمقراطية ومع تعريف القانون لوظائفهم ومهامهم، وهو ما يشكل أساساً لاستمرار اكتسابهم للشرعية والدعم من الشعب.

٣- الشفافية: هي وضوح ما تقوم به المؤسسة ووضوح علاقتها مع الموظفين (المنتفعين من الخدمة أو ممولها) وعلنية الإجراءات والغايات والأهداف، وهو ما ينطبق على أعمال الحكومة كما ينطبق على أعمال المؤسسات الأخرى غير الحكومة.

٤- النزاهة: هي منظومة القيم المتعلقة بالصدق والأمانة والإخلاص والمهنية في العمل، وبالرغم من التقارب بين مفهومي الشفافية والنزاهة إلا أن الثاني يتصل بقيم أخلاقية معنوية بينما يتصل الأول بنظم وإجراءات عملية.

ان القضاء على الفساد الإداري يتطلب صحوة ثقافية تبين مخاطره السياسية والاقتصادية والاجتماعية، كما ينبغي توفر الإرادة الجادة والحقيقية من قبل القيادة السياسية لمحاربة الفساد الإداري حتى يكون ذلك على مستوى الدولة والمجتمع أو على الأقل بأن لا تصطدام توجهات مكافحة الفساد الإداري مع السلطة السياسية وان أي إستراتيجية لمحاربة الفساد تتطلب استخدام وسائل شاملة .وينبغي الإشارة الى تعدد وتنوع الإدارات الحديثة التي انتقلت إلينا عبر العولمة وعصر الانفتاح التكنولوجي المتسارع الذي نعيشه، ومن هذه الإدارات التي يمكن استخدامها كمدخل لعلاج ظاهرة الفساد الإداري مايلي:

١. إدارة الصراع: أن نفس الإنسان تختلج فيها جوانب الخير والشر، وأن النفس أمارة بالسوء ولذلك نجد الإنسان في صراع دائم مع النفس، ولقد جاء وصفه في القرآن الكريم قال تعالى (إذا مسه الشر جزوعا* وإذا مسه الخير منوعا) (سورة المعارج،آية ٢٠-٢١) . فلابد لنا من إدارة الصراع الداخلي الذي يشعر به الفرد عن طريق، تزويد الفرد بالقيم والاهتمام باالتنشئة الاجتماعية السلمية المدعمة باالقيم والمفاهيم الإسلامية في مجال العمل، العمل على تحديد معيار للرواتب يوافق مستوى المعيشة السائد في المجتمع وظروف الغلاء حتى يشعر الفرد بالرضا عمايتقاضاه ولا يشعر بالصراع بين قوى الشر المتمثلة في الرشاوي والتزوير وغيرها وبين قوى الخير النابعة من فطرته القومية التي فطر الله الناس عليها .

٢. إدارة الذات: إدارة الذات أمر مهم جداً، ويقصد بها " الطرق والوسائل التي تعين المرء على الاستفادة القصوى من وقته في تحقيق أهدافه وتكوين التوازن في حياته مابين الواجبات والرغبات والأهداف " فيجب على الفرد أن يعمل جاهداً في إدارة ذاته ليبعدها عن الشبهات وطريق الحرام محققاً بذلك أهدافه بالحلال ومبتعداً عن طرق الحرام .

٣. إدارة التغيير: يقصد بإدارة التغيير: " سلسلة من المراحل التي من خلالها يتم الانتقال من الوضع الحالي إلى الوضع الجديد، أي أن التغيير هو تحول من نقطة التوازن الحالية إلى نقطة التوازن المستهدفة " ، ومن ضمن المتغيرات التي تفرض على المجتمع التغيير : (درجة المعاناة من قسوة الوضع الحالي - مدى وضوح الفوائد والمزايا التي سيحققها التغيير) . وبالنسبة لموضوع (الفساد الإداري) نجد أن درجة المعاناة من قسوة الوضع المعايش بسبب الفساد الإداري يتوجب علينا الاستفادة من إدارة التغيير للانتقال بالوضع إلى نقطة توازن أفضل.

٤. 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:

١. تكوين فريق عمل متكامل يعمل بتعاون للقضاء على الفساد الإداري ومسبباته داخل المنظمة.

٢. حل المشكلات المصاحبة للفساد الإداري بتحديد المشكلة وإجراء المشورة .

٣. اختيار الحل الأنسب من الحلول المتاحة للخروج من الأزمة .

٥. الإدارة بالأهداف: وهذا المدخل يؤكد على ضرورة العمل الجماعي بروح الفريق، والمشاركة الفعالة والإيجابية بين الرئيس والمرؤوس، 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.

٦. إدارة الاتصالات: ويعني الاتصال تبادل المعلومات ووجهات النظر والتعبير عن المشاعر والأحاسيس، وفي إدارة الاتصالات يجب تشجيع الأسئلة وتبادل الأفكار المطروحة بين الموظفين وتوجيه النقد للعمل الخاطىء في الوقت المناسب وإيجاد مناخ إيجابي للاتصال يسمح بتقبل أفكار الآخرين، وحيث أنه من أحد مسببات الفساد الإداري هو عدم كفاية الاتصالات بين الرئيس ومرؤوسيه، كان لابد الاهتمام بإدارة الاتصالات وممارستها بفعالية حتى يستطيع المدير أن يقوم الوضع الخاطىء داخل المنظمة في الوقت المناسب.

٧. الإدارة بالمشاركة: ويقصد بالإدارة بالمشاركة " المشاركة في القدرات والأداء مع الجميع والاعتماد على الإجماع " ، فيجب على كل فرد في المنظمة أن يكون له رأي وصوت مسموع يحتى يعتبر نفسه جزء من المنظمة ويتولد في داخله الولاء لها.

٨. إدارة الجودة: تسعى إدارة الجودة الى التحسين المستمر، والتحسين المستمر الذي تسعى إليه الجودة لايقتصر فقط على الخدمة أو السلعة، بل يتعداه ليشمل مستوى الكفاءة في الأداء الوظيفي وتنمية العلاقات المبنية على المصارحة والثقة بين العاملين في المنشأة.

٩. إدارة الإبداع: حيث أن أحد مسببات الفساد الإداري هو قتل الرئيس للإبداع لدى المرؤوسين وخوفا على منصبه من الضياع، وللمدير الناجح أن يستخدم أسلوب إدارة الإبداع وعدم كبت المواهب داخل الموظفين وإدارتها على الوجه الأكمل بمايخدم مصلحة العمل وليس كبتها لخدمة الذاتية.

١٠. الهندرة (إعادة هندسة العمليات الإدارية): وتعرف على أنها: (إعادة التفكير الأساسي وإعادة التصميم الجذري للعمليات الإدارية لتحقيق تحسينات جوهرية في معايير قياس الأداء الحاسمة مثل التكلفة والجودة والخدمة والسرعة، وهو منهج لتحقيق تطوير جذري في أداء الشركات في وقت قصير نسبياً).

١١. الإدارة بالاتفاق: ويقصد بهذا الاتجاه " مجموعة من التوقعات المشتركة بين إدارة المنظمة والعاملين بها بحيث ينظر إليها بعد الاتفاق على أساس أنه عقد نفسي بينهما مع الالتزام به سلوكيا، بحيث يتولد عن هذا الاتفاق ثقة متبادلة بشرط أساسي وهو الإيمان المتبادل بالشخص وبقدراته وإمكاناته واستعدادهـ .