



## دور الحوكمة والشفافية في الحد من الفساد الإداري

أ.د. عادل بن أحمد الشلفان

أستاذ الإدارة العامة  
قسم الدراسات المدنية  
كلية الملك خالد العسكرية  
المملكة العربية السعودية

### الملخص

هدفت الدراسة إلى معرفة دور الحوكمة والشفافية في مكافحة الفساد، والتعرف على الآليات والاستراتيجيات اللازمة لمكافحة الفساد. وتم الاعتماد على المنهج الوصفي، وهي دراسة نظرية اعتمدت على مراجعة الأدبيات المتعلقة بالحوكمة والشفافية والفساد. وقد توصلت الدراسة إلى نتائج عدة أهمها أن الحوكمة تساعد في تحقيق ضمان النزاهة والشفافية للمنظمات، كما أن للحوكمة أهمية كبيرة في مكافحة الفساد، لأنها توفر للمنظمات هيكلًا تنظيميًا يمكنها من تحقيق أهدافها بأفضل السبل الممكنة، كما تعمل الحوكمة على بث الشفافية في كل تصرفات المنظمات بصورة تساهم في إيجاد العلاقة التي تتسم بالوضوح في كافة التعاملات، كما أن الشفافية تُعدّ بالسبب للعاملين أكثر أماناً من خلال وجود رقابة دقيقة على جميع مفاصل المنظمات، وتشجع على استغلال أفضل للموارد البشرية والمادية حيث يكون الأداء بشكل أكثر شفافية وأفضل. وفي ضوء هذه النتائج تم وضع عدد من التوصيات التي قد تساهم في تفعيل دور الحوكمة والشفافية في مكافحة الفساد ومن أهمها: إصدار قوانين صارمة لمنع الفساد، ووضع أنظمة فعالة لتقويم أداء المؤسسات من خلال مبدأ محاسبة تكلفة الفساد لكيلا تكون مبرراً لتجميد إلغاء خطط مكافحة الفساد لارتفاع تكاليفها عن تكاليف الفساد، ونشر الوعي العام في المجتمع بغرض رفع المستوى الحضاري وذلك باعتبار أن محاربة الفساد مهمة يشترك فيها الجميع.

الكلمات المفتاحية: الحوكمة، الشفافية، المسائلة، الفساد الإداري.

### المقدمة

يعد الفساد الإداري من الظواهر العالمية، وقد ارتبطت هذه الظاهرة بعوامل عدة، منها انعدام الشفافية والحوكمة المسؤولة، مما جعل الفساد الإداري دليلاً على غياب الحوكمة والشفافية في الشؤون العامة. ويتمثل الفساد الإداري في وجود التعقيدات غير اللازمة والتصرفات غير القانونية للعاملين. وقد حظي الفساد الإداري بالاهتمام على المستويات المحلية والدولية كافة إلى جانب اهتمام بالغ في برامج وحكومات الدول التي تعاني مجتمعاتها من تفشي هذه الظاهرة. وهذا يتطلب ضرورة وضع استراتيجيات يتم تطويرها بشكل مستمر للحد من الآثار الناجمة عن الفساد الإداري، والبحث عن الآليات والأدوات التي تكفل محاربة هذه الظاهرة الخطيرة (سليم، 2017: 815).

كما أن أسباب الفساد الإداري وتباينها جعل طرق مكافحة والوقاية والعلاج هي الأخرى متباينة؛ لأنها لا بد أن تتوافق مع أنواع الفساد الإداري وأسبابه، حيث إنه يؤثر بطريقة سلبية على الفرد والمجتمع، وأن آثاره السلبية تعيق جهود التنمية الإدارية والاقتصادية والسياسية والاجتماعية في المؤسسات العامة جاءت الحاجة إلى دراسة هذه الظاهرة.

إن الفساد الإداري ظاهرة خطيرة تستحق من الدول والمنظمات العامة والمجتمع الدولي أن تقف حيالها بكل حزم، وبما أنه ظاهرة معقدة تتسم بالعديد من الأشكال التي تحاول عرقلة جهود الإصلاح للقضاء عليها، فإنه من الضروري للمعنيين بعملية الإصلاح وضع استراتيجيات الوقاية ومكافحة الفساد الإداري التي تناسبها (صالح، 2017: 730).

\* تم استلام البحث في سبتمبر 2020، وقبل للنشر في نوفمبر 2020، وتم النشر في يونيو 2021.

وتتعرض المؤسسات العامة إلى العديد من أزمات الفساد الإداري المختلفة، ولذا يعد الفساد من أهم التحديات التي تواجه الحكومة من أجل تحسين مستويات التنمية بكل أبعادها، خاصة بعد أن اتخذ الفساد طابعاً منهجياً في بعض الدول، حيث أصبح وجوده قاعدة بدلاً من الاستثناء، لذلك أصبح الحد منه، من أهم القضايا التي شغلت حكومات الدول المعنية بعملية الإصلاح، ولذا تأتي الحوكمة والشفافية كأحد أهم الآليات والوسائل التي تساعد في مكافحة الفساد الإداري والحد منه.

فأهمية الحوكمة كبيرة في المنظمات والمؤسسات العامة، لأنها توفر هيكلًا تنظيميًا يمكنها من تحقيق أهدافها بأفضل السبل، كما تعد نظام رقابة وإشراف ذاتي يؤدي إلى سلامة تطبيق الأنظمة والتشريعات، وتجنب الفساد الإداري، ومن ثم التأكد من فعاليتها بالكشف عن أوجه قصور الأداء وضعف المخرجات (الأسمر، 2020: 943). كما تكمن أهمية الشفافية في كونها قناة مفتوحة للاتصال بين المسؤولين وأصحاب المصالح، حيث تعزز الرقابة الذاتية للعاملين في المؤسسات، وتأكيد حسن أدائهم للواجبات الوظيفية، بحيث يصبح كل شيء واضحاً لديهم في نطاق عملهم أو ضمنه حسب قواعد العمل وأنظمتهم.

## الدراسات السابقة

### أولاً- الدراسات العربية

دراسة سيد علي (2020)، بعنوان (أثر الفساد ومؤشرات الحوكمة على النمو الاقتصادي في الدول العربية للفترة 1996 – 2017)، وهدفت إلى معرفة تأثير الفساد، ومؤشرات الحوكمة على النمو الاقتصادي في 13 دولة عربية. وأظهرت نتائج الدراسة أن للفساد أثراً سلبياً على النمو الاقتصادي، كما بينت نتائج الدراسة أن مؤشر التعليم يعد من المتغيرات المهمة التي تؤثر على النمو الاقتصادي في الدول العربية.

دراسة الكريباني (2020)، بعنوان (دور السياسات الحكومية في الحد من جرائم الفساد الإداري والوقاية منه، من وجهة نظر العاملين في السلك القضائي في دولة الكويت)، وأظهرت نتائجها أن المستوى العام لدور السياسات الحكومية في الحد من جرائم الفساد الإداري والوقاية منه جاء بدرجة متوسطة، كما أظهرت النتائج أن المستوى العام لمعوقات دور السياسات الحكومية في الحد من جرائم الفساد جاء بدرجة مرتفعة، وبينت النتائج أن أهم هذه المعوقات تتمثل في المركزية في اتخاذ القرارات الإدارية، وعدم تحديد الصلاحيات الوظيفية في الهيكل التنظيمي للعاملين في المناصب العليا في المؤسسات العامة، كما أكدت النتائج أن من الأساليب المساعدة لتعزيز دور السياسات الحكومية في الحد من جرائم الفساد الإداري والوقاية منه تتمثل في تفعيل دور المواطن وعلى المشاركة التفاعلية بين أجهزة الرقابة والتبليغ عنها.

دراسة أبو سلمة (2018)، بعنوان (تجارب الدول في إرساء مبادئ الحوكمة للحد من الفساد الإداري والمالي قراءة تحليلية)، وهدفت إلى التعرف على تجارب الدول في إرساء مبادئ الحوكمة للحد من الفساد الإداري، من خلال استقراء نماذج للدول المتقدمة والنامية في هذا المجال، وتوصلت إلى مجموعة نتائج أهمها أن موضوع الحوكمة لاقى اهتماماً كبيراً في الدول المتقدمة، إلا أن درجة هذا الاهتمام اختلفت من دولة لأخرى، وأن الدول النامية اتخذت خطوات إيجابية نحو محاولة تطبيق الحوكمة وإرساء مبادئها، نظراً لما عانته جراء الأزمات الإدارية والمالية التي استوجبت تفعيل الحوكمة داخل مؤسساتها. أما تجارب الدول العربية فإنها ما زالت بحاجة لمزيد من الاهتمام والتطوير، لأن أغلبية اللوائح المنظمة للحوكمة فيها لا تحتوي على شروط إلزامية تفرض على المؤسسات تطبيقها.

دراسة العراجنة (2018)، بعنوان (أثر حوكمة القطاع العام في الحد من الفساد الإداري: دراسة تحليلية)، وهدفت إلى قياس أثر حوكمة القطاع العام بأبعادها المختلفة والمتمثلة في المشاركة، والمساءلة، وسيادة القانون، وفعالية الحكومة، والاستقرار السياسي، والجودة التنظيمية، والتنمية البشرية في الحد من الفساد الإداري في دول العالم المختلفة والمقارنة فيما بينها، وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر معنوي لحوكمة القطاع العام بدلالة أبعاده مجتمعة في الحد من الفساد الإداري، كما أظهرت وجود فروق بين الدول العربية والدول الأجنبية، وتميل جميعها لصالح الدول الأجنبية.

دراسة الشوابكة (2018)، بعنوان (مكافحة الفساد الإداري: التجربة الأردنية نموذج دراسة قانونية)، وهدفت إلى التعرف على أساليب مكافحة الفساد الإداري، واستخدمت الدراسة المنهج الاستقرائي التحليلي، حيث تم استقراء القوانين التي أدت إلى إنشاء هيئة النزاهة ومكافحة الفساد، وتحليل هذه النصوص، وكذلك بيان دور ديوان المحاسبة في مكافحة الفساد الإداري، وأظهرت نتائج الدراسة ارتفاع مؤشرات الفساد الإداري في الأردن، مما أدى إلى الإضرار بالتنمية الاقتصادية، كما بينت الدراسة أن تفعيل قانون هيئة النزاهة ومكافحة الفساد أسهم في مكافحة الفساد الإداري بشكل واضح.

**دراسة (Pinzon 2020)**، (دور الشفافية والمساءلة في مكافحة الفساد: دراسة حالة المنظمات الصحية في هونج كونج)، وقد هدفت الدراسة إلى التعرف على دور برنامج الأمم المتحدة في وضع نهج لمعالجة الفساد وتعزيز الشفافية والمساءلة في المنظمات الصحية كجزء من جهودها لدعم أهداف التنمية المستدامة، واستخدمت هذه الدراسة استخدام الأساليب النوعية التي تشمل البحث المكتبي، والخبرة الميدانية لتطوير منهجية البحث، وقد توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: عدم وجود طريقة محددة في مكافحة الفساد الإداري في المنظمات الصحية، بسبب اختلاف المناهج المتبعة في دراسة هذه الظاهرة. وأن مكافحة الفساد تستخدم كنقطة دخول واضحة إلى إصلاحات الحوكمة، من خلال استخدام طرق منظمة، مبنية على أدلة منهجية للحد من الفساد الموجود في هذه المنظمات. كما ساعدت الشفافية في مكافحة الفساد الإداري في المنظمات الصحية، حيث أنها جعلت الموظف أكثر حرصاً خشية المساءلة، وهذا ما أثر على سلوكه بأن جعله بعيداً عن الفساد.

**دراسة (Devi 2019)**، (دور الشفافية في الحد من الفساد الإداري في المنظمات الحكومية بماليزيا)، وهدفت إلى التعرف على دور الشفافية في الحد من الفساد الإداري، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، من خلال استبانة تم تطبيقها على عينة عشوائية من القطاعات الحكومية بماليزيا، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة نتائج هي: أن مستوى التزام المنظمات الحكومية بتطبيق الشفافية بوجه عام منخفض. وأن مستوى التزام الأجهزة الرقابية بمساءلة المنظمات الحكومية عن فسادها منخفض. وأن مستوى شيوع أنماط الفساد الإداري بوجه عام في المنظمات الحكومية متوسط. وتوصلت أيضاً إلى وجود علاقة عكسية بين مستوى الشفافية من جهة ومستوى الفساد الإداري من جهة أخرى، حيث كلما توسع مستوى الشفافية ضاقت مساحة الفساد الإداري، وكلما انخفض مستوى الشفافية ارتفع نطاق الفساد الإداري.

**دراسة (Sabani 2019)**، (إندونيسيا في دائرة الضوء: مكافحة الفساد من خلال آليات الحوكمة التقنية)، وهدفت إلى التعرف على كيفية مكافحة الفساد في إندونيسيا من خلال استخدام آليات الحوكمة التقنية، كما قدمت الدراسة تحليل مقارنة بين استخدام الحوكمة في البلدان النامية والمتقدمة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة نتائج منها: التزام الإدارات التي تم تطبيق الدراسة عليها باستخدام الحوكمة الإلكترونية بنسبة 68%. وأن تطبيق الحوكمة في الإدارات التي تم تطبيق الدراسة عليها ساعد في الحد من الفساد الإداري بنسبة 66%.

**دراسة (Mwalabu 2018)**، بعنوان (أثر الحوكمة على مكافحة الفساد: دراسة حالة مالاوي)، وقد هدفت الدراسة إلى توضيح أن الفساد يؤثر على البلدان المتقدمة والنامية، كما هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الحوكمة في مكافحة الفساد، وذلك من خلال التركيز على المعايير التي تم وضعها من قبل البنك الدولي بهدف معرفة مكانة مالاوي ضمن هذه المعايير، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، والتحليل القياسي، وقد توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها أن مؤشر السيطرة على الفساد كان له أثر إيجابي على نمو الناتج المحلي الإجمالي.

**دراسة (Awan 2018)**، (الحوكمة والفساد والنمو الاقتصادي: تحليل للبيانات لمجموعة مختارة من دول اتحاد جنوب آسيا)، واهتمت هذه الدراسة بالبحث عن أثر كل من الحوكمة والفساد على النمو الاقتصادي في خمس دول في اتحاد جنوب آسيا للتعاون الإقليمي، وكشفت نتائج الدراسة وجود مؤشرين مؤثرين هما فعالية الحكومة والاستقرار السياسي، وكان أثرهما إيجابياً على النمو الاقتصادي في الدول محل الدراسة، كما كان للفساد الإداري تأثير سلبي على النمو الاقتصادي، وأوضحت النتائج أن فعالية الحكومة من بين مؤشرات الحوكمة، كان لها الأثر الأكبر على نمو الناتج المحلي الإجمالي.

### التعقيب على الدراسات السابقة

تناولت الدراسات السابقة بمجملها موضوع الفساد الإداري بشكل عام، ولقد تنوعت الدراسات بين عربية وأجنبية، جاء طرحها من دول مختلفة، والتي تظهر مدى الاهتمام المتزايد بمكافحة الفساد الإداري من خلال اتباع سياسات محددة. ومن خلال استعراض الدراسات السابقة يمكن القول إن هناك جوانب عديدة تظهر فيها أوجه التشابه والاختلاف حيث استهدفت بعض الدراسات السابقة معرفة دور الحوكمة في الحد من الفساد الإداري، واهتمت دراسات أخرى ببحث دور الشفافية والمساءلة في الحد من الفساد الإداري. أما الدراسة الحالية فتمثل إضافة في هذا المجال كونها تناولت دور الحوكمة والشفافية في الحد من الفساد الإداري، وذلك من خلال دراسة تجارب الدول العربية والأجنبية في مكافحة الفساد الإداري، وبحث الآليات والاستراتيجيات اللازمة لمكافحة الفساد الإداري.

## مشكلة الدراسة

يُعد الفساد الإداري من الظواهر الخطيرة التي تواجه المؤسسات العامة في جميع الدول وخاصة الدول النامية، لما له من تأثير كبير على عملية البناء والتنمية الاقتصادية والسياسية والاجتماعية، حيث إن الفساد الإداري يؤدي إلى تدمير الكيان السياسي والاقتصادي. ولذا لاقت مشكلة الفساد الإداري اهتماماً كبيراً من الباحثين والمهتمين بعملية الإصلاح الإداري، حيث اتفقوا على ضرورة تأسيس إطار عمل مؤسسي الغرض منه تحديد المشكلة وعلاجها من خلال خطوات محددة تتسم بالجدية، الغرض منها مكافحة الفساد الإداري بكل صورته ومظاهره، من خلال إعداد الدراسات والبحوث اللازمة لغرض تشخيص مشكلة الفساد الإداري، الذي ينخر في جسد المؤسسات العامة ومعالجتها. وعلى الرغم من وجود بعض الدراسات المتنوعة حول الفساد الإداري إلا أنه مازال منتشرًا في العديد من المؤسسات العامة. ونتيجة لانتشار الفساد، وما تسببه في عدم توزيع الدخل بعدالة، من خلال استغلال أصحاب النفوذ لمسؤولياتهم ومناصبهم، والاعتداء على المال العام، والمحابة، والمحسوبية، من خلال توظيف الموظف العام لسلطته لتحقيق أهداف خاصة (سليم، 2017: 820).

وقد أدت هذه الأشكال والصور وغيرها للفساد الإداري إلى ضرورة تأسيس مبدأ الحوكمة والشفافية لما لهما من دور فعال في ضبط ومراقبة تصرفات وسلوكيات المؤسسات العامة مما يسهم في إيجاد علاقة تتسم بالوضوح وفق الأنظمة والأحكام، ويساعد في الحد من الفساد الإداري (ابن عيشي 2017: 261). إلا أن مشكلات بعض المؤسسات العامة تتمثل في عدم الاستفادة بالشكل المطلوب من دور الحوكمة والشفافية في مكافحة الفساد الإداري، وقد أوضحت الدراسات والأدبيات أن تطبيق الحوكمة والشفافية يكون له أثر إيجابي على مكافحة الفساد الإداري، وبالتالي تحقيق معدلات نمو مرتفعة في جميع المجالات، لذا فإن مشكلة الدراسة تتمثل في التساؤل الرئيس التالي:

### ما دور الحوكمة والشفافية في مكافحة الفساد الإداري؟

#### أهمية الدراسة

- 1- دراسة التطور النظري المتعلق بمفهوم الحوكمة والشفافية ودورها في مكافحة الفساد الإداري.
- 2- الدور الذي تقوم به الحوكمة والشفافية في مكافحة الفساد الإداري، ومستوى الفائدة التي يمكن تحقيقها عند تطبيق مبدأ الحوكمة والشفافية في مكافحة الفساد الإداري.
- 3- تعزيز جميع الجهود الرامية إلى مكافحة الفساد الإداري، من خلال البحث عن الدور الذي تؤديه هذه الدراسات والأدبيات في تعزيز دور الحوكمة والشفافية في الحد من الفساد الإداري، وتقديم آليات مقترحة لتحقيق ذلك.
- 4- تأكيد دور البحث العلمي في تشخيص مشكلة الفساد الإداري ومعالجة الآثار والمظاهر السلبية للفساد الإداري، سواءً الإدارية أو الاقتصادية أو السياسية أو الاجتماعية التي تعيق التنمية.

#### أهداف الدراسة

- يتمثل الهدف الرئيس للدراسة في التعرف على دور الحوكمة والشفافية في مكافحة الفساد الإداري، ويتفرع من هذا الهدف الرئيس مجموعة من الأهداف الفرعية، وهي على النحو التالي:
- 1- مراجعة أدبيات الفساد وأنواعه وأسبابه وخصائصه وآثاره.
  - 2- التعرف على دور الحوكمة في مكافحة الفساد الإداري والحد منه.
  - 3- معرفة دور الشفافية في مكافحة الفساد الإداري والحد منه.
  - 4- وضع الآليات والاستراتيجيات الضرورية لمكافحة الفساد الإداري والحد منه.

#### تساؤلات الدراسة

يتمثل التساؤل الرئيسي للدراسة في التعرف على: ما دور الحوكمة والشفافية في مكافحة الفساد الإداري؟

ويتفرع من هذا التساؤل مجموعة من التساؤلات الفرعية، وهي على النحو التالي:

- 1- ما أنواع الفساد، وأسبابه، وخصائصه، وآثاره؟
- 2- ما دور الحوكمة في مكافحة الفساد؟
- 3- ما دور الشفافية في مكافحة الفساد؟
- 4- ما الآليات والاستراتيجيات اللازمة لمكافحة الفساد؟

## مصطلحات الدراسة

### الفساد

**الفساد في اللغة**، هو فساد ضد صالح، والفساد هو لغة البطلان، ففساد الشيء يعني بطلانه، ويتم التعبير عن الفساد بمعانٍ عدة وفقاً لموقعه، والفساد في اللغة العربية من "فَاءٍ وسينٍ ودالٍ" كلمة واحدة، ففساد الشيء هو نقيض الصلاح، والاستفساد خلاف الاستصلاح (ابن منظور: 335)، ومن هنا فإن مدلول الفساد يشير إلى كل سلوك يتضمن الخروج عن قواعد العمل وأحكامه، وما يترتب على ذلك من ضرر وخلل.

**الفساد في الاصطلاح**، هو الذي يرتكبه العاملين للحصول على منفعة أو ميزة غير مستحقة، أو حجب هذه المنفعة عن مستحقيها، وغالبًا ما يرتبط هذا الفساد بوساطة ومحسوبية وإخلال بالواجب ومحاباة وهدر (عساف 2018: 9). ومن هنا يعرف الفساد الإداري بأنه ظاهرة ظرفية قد يمارسها الفرد وهو على رأس عمله بدافع تحقيق مصلحة خاصة على حساب المصلحة العامة، وقد يصبح ظاهرة عامة تصيب المجتمع بأكمله نتيجة خلل ما قد أصاب بنيته الثقافية والاجتماعية، ومهما تعددت أشكال الفساد الإداري واختلفت أساليبه، فهو لا يخرج عن كونه وباءً اجتماعياً واقتصادياً وسياسياً يلم بالمجتمعات بشكل متفاوت، ولا بد من الوقاية منه والتصدي لأسبابه بشكل جماعي وبأسلوب مؤسسي (العراجنة 2018: 42).

ويمكن تعريف الفساد الإداري بأنه إساءة استعمال السلطة العامة أو الوظيفة العامة للكسب الخاص على حساب المصلحة العامة (جمعة 2018: 118)، وهذا يتوافق مع ما أوضحه (سيد علي 2020: 330)، حيث يكون هناك سلوك منحرف وتصرف غير سوي، ينطوي أو يتمثل بقيام شخص أو أشخاص باستغلال المركز أو السلطة في مخالفة القوانين والتعليمات لتحقيق منفعة خاصة على حساب المصلحة العامة.

### مداخل الفساد الإداري

إن البدايات الأولى للفساد الإداري ترى فيه ممارسات سلوكية لا تخضع إلى ضوابط أو معايير معينة خاصة بالمعايير التنظيمية في إطار عمل المؤسسات، وهي بهذا تعد الفساد مرادفاً للانحراف، فلا يقتصر انتشار الفساد على مجتمعات في فترات زمنية معينة، فالفساد ظاهرة إنسانية وزمنية مع اختلاف سعة انتشاره واستفحاله من مجتمع إلى آخر ومن زمن إلى آخر، سببه الرئيس الظروف والمعطيات السياسية والإدارية والاقتصادية والاجتماعية التي يمر بها المجتمع، ففي المجتمع اليوناني القديم الذي كان يعاقب على الرشوة بالإعدام طبقاً لبعض التشريعات، والتي انتقدها سقراط بقوله إن المرتشي كان يجزى على ارتشائه بالترقي في المناصب السياسية والعسكرية. وقد تغاضت ملكة إنجلترا عن تفشي ابتزاز الأموال في الوظائف الرسمية كعذر لها عن عدم زيادة الرواتب. وعم الفساد الدوائر الحكومية في إيطاليا في عصر النهضة الصناعية، وكانت سمعة المحاكم سيئة لكثرة ما فيها من صور فساد إداري، وكان ملك فرنسا لويس الرابع عشر يعتقد أن كل إنسان في رأيه قابل للرشوة؛ مما يدل على انتشار الفساد في عهده (شرفي 2018: 177).

ومع انتشار الفساد الإداري فقد تباينت الرؤى النظرية لهذا المفهوم وظهرت مداخل عديدة يمكن إجمالها بما يلي:

- المدخل الأخلاقي، في إطار هذا المدخل يعد الفساد ظاهرة قيمية وسلوكية، تتجسد بحالات سلبية وممارسات ضارة وهدامة، يتطلب الأمر الوقاية منها ومعالجتها ومكافحتها بشتى الطرق والأساليب (Kwame 2020: 7).
- المدخل الوظيفي، يطلق البعض عليه اسم المدخل العملي أو التبريري، وفق هذا المدخل فإن الفساد الإداري لا يفترض بالضرورة أن يكون انحرافاً عن النظام القيمي السائد، بل هو انحراف عن قواعد العمل وإجراءاته واشتراطاته وقوانينه وتشريعاته، ويأتي هذا الانحراف نتيجة أسباب عديدة ليشكل خرقاً لهذه القوانين المعتمدة في النظام الإداري (العراجنة، 2018: 78).
- المدخل الثقافي، يوضح هذا المدخل أن الفساد الإداري يمكن أن يشكل ظاهرة متعددة الأبعاد والأسباب والنتائج، ولكونها ظاهرة فإنها يمكن أن تأخذ طابعاً منظماً له القدرة على الاستمرار والبقاء والتجذر، بحيث يخلق مجموعة كبيرة من النظم الفرعية الفاسدة سواءً القيمية أو الوظيفية (Meyer, 2020: 10).
- المدخل الحضاري، يرتبط مفهوم الفساد الإداري بمنظور حضاري بكل مكوناته السياسية والثقافية والقيمية والاجتماعية والسلوكية، حيث يفترض أن الفساد الإداري ظاهرة مركبة تتكسر من خلال التخلف بشكل واسع، ومجمل الممارسات الفردية والجماعية تؤدي إلى خيارات يشوبها الكثير من النقص والقصور، بحيث

لا تعطي دفعاً وتطوراً على الصعيد العام أو الخاص (شرفي، 2018: 178). ويتضح من خلال ما تقدم أن هناك تنوعاً في مداخل الفساد، سواءً كان مدخلاً أخلاقياً يساعد في الوقاية من الممارسات غير الأخلاقية الضارة، أو مدخلاً وظيفياً يوضح الأسباب الوظيفية للانحراف عن مسار العمل الصحيح، أو مدخلاً ثقافياً يوضح الظواهر المختلفة للفساد الإداري، أو مدخلاً حضارياً يبين أن الفساد الإداري ناتج عن التخلف وعدم اتباع نماذج الحضارات الناجحة.

### أنواع الفساد

هناك العديد من الأنواع المختلفة للفساد، ويمكن توضيح هذه الأنواع على النحو التالي:

- 1- الفساد السياسي، يتجلى الفساد السياسي في الحكم الشمولي الفاسد وفقدان المشاركة (قباني، 2018: 120).
- 2- الفساد المالي، يتمثل الفساد بالانحرافات المالية وعدم الالتزام بالقواعد والأحكام المالية التي تنظم سير العمل (التميمي، 2018: 216). ومن أهم صور الفساد المالي مخالفة القواعد والأحكام المالية والإهمال والتقصير ومخالفة تعليمات الرقابة (العراجنة، 2018: 43).
- 3- الفساد الإداري، وهو يتعلق بالانحرافات الإدارية أو الوظيفية أو التنظيمية التي تصدر من الموظفين أثناء تأديتهم مهام عملهم، وتتجسد مظاهر الفساد الإداري في التسبب، وعدم تحمل المسؤولية وغيرها (التميمي، 2018: 216). ومن أهم صور الفساد الإداري ما يلي: عدم احترام أوقات العمل، وتراخي الموظف، وامتناعه عن أداء العمل المطلوب منه وعدم التزام الموظف بإجراءات العمل (العراجنة، 2018: 43).
- 4- الفساد الأخلاقي، يتمثل بالانحرافات الأخلاقية والسلوكية التي يقوم بها الموظف والمتعلقة بسلوكه الشخصي وتصرفاته، المتمثلة باستغلال الوظيفة لتحقيق مكاسب خاصة على حساب المصلحة العامة، دون النظر إلى اعتبار الكفاءة والجدارة (التميمي، 2018: 217).

ويشار إلى أن (مقاوسي، 2018: 177) قد قسم الفساد الإداري إلى ثلاثة أنواع أخرى، وهي على النحو التالي:

- الفساد الأبيض، ويعني أن هناك اتفاقاً كبيراً من قبل المجتمع والعاملين في الجهاز الإداري على تقبل واستحسان العمل أو التصرف المعني.
- الفساد الأسود، يشير إلى اتفاق المجتمع والعاملين في الجهاز الإداري على أن أداء عمل أو تصرف معين سيء.
- الفساد الرمادي، وسي بذلك لعدم إمكان احتسابه على أي من النوعين السابقين، وذلك لغياب الاتفاق من عدمه.

### أسباب الفساد الإداري

لا يمكن معالجة الظواهر السلبية التي تعاني منها المجتمعات ما لم يتم تشخيص أسبابها وبواعث نشوئها، وقد حدد البنك الدولي مجموعة من الأسباب لظهور الفساد الإداري أبرزها ما يلي:

- 1- أسباب قانونية وإدارية، حيث يعود وجود الفساد الإداري إلى غياب القوانين والأنظمة، أو بسبب عدم جودة هذه القوانين، وسوء صياغتها أو ضعف تطبيقها، أو غياب الرقابة والمساءلة، الأمر الذي يعطي فرصة للتهرب من تنفيذ الأنظمة والقوانين على الشكل المطلوب (العراجنة، 2018: 51). ومن خلال ذلك تتمثل الأسباب الإدارية (جمعة 2018: 119) ومنها: تضخم الجهاز الإداري وزيادة عدد العاملين غير المبررة يؤدي إلى تداخل الاختصاصات والتكرار، مما يتسبب في الإهمال والتكاسل في أداء العمل. وضعف برامج الإصلاح الإداري وأساليب مواجهة الفساد، فالعقوبات لا تمثل رادعاً قوياً للفساد، كما أن قضايا الفساد الإداري لا تحظى بالأولوية في التحقيق والمعالجة من قبل الإدارة المعنية. وعدم تناسب السلطة مع المسؤولية، فالمسؤوليات ضخمة وسلطة اتخاذ القرار محدودة، وتمرکز في المستويات العليا، مما يترتب عليه التهرب من المسؤولية.
- 2- أسباب سلوكية، تتعلق بعض أسباب الفساد بسلوك الفرد نفسه بغض النظر عن نوع المنظمة أو المؤسسة التي يعمل بها، أو المجتمع الذي يعيش فيه، أو حتى مستوى الدخل والوضع المادي للموظف، كون هذه الأسباب ترتبط بالمعتقدات الداخلية، والتي قد يكون مرجعها ضعف الوازع الديني والأخلاقي أو الجهل مما يؤدي إلى سلوك فاسد، وكما تشير مؤشرات الفساد العالمية أنه لا يكاد يخلو مجتمع من حالات الفساد حتى في الدول المتقدمة، ولم تخلو

المجتمعات على مر التاريخ من حالات الفساد وإن كانت قليلة، حيث إن هناك أشخاصاً فاسدين على مر العصور ومهما اختلف الزمان والمكان (العراجنة، 2018: 50).

3- أسباب سياسية، تتمثل أسباب الفساد الإداري بالإرادة السياسية الضعيفة التي تتعايش مع الفساد ولا تملك مبادرات لمكافحته، فإنها حتى وإن أعلنت عن إصلاحات فإنها تبقى غير جادة، ويصبح الإصلاح بلا معنى، وبدون إرادة سياسية فإن مواجهة الفساد ستقتصر على الشكل ليس إلا. إن غياب إرادة سياسية يؤدي إلى غياب دولة المؤسسات. كما تتعطل آليات الرقابة في الدولة ويخرب وزع المساءلة والمحاسبة، حيث إن الحكومة لا تحاسب مع علمها بالفساد المستشري في أوصالها، وأن يد القضاء لا تظال المسؤول، وأن أجهزة الرقابة قد تكون معطلة بفعل شدة الفساد الذي يتجاوز قدرتها، أو لأن دم الفساد أخذ يدب في عروق بعضها (التميمي، 2018: 215).

4- أسباب اقتصادية، تتمثل في البطالة وتدني الرواتب والأجور وتباين الدخل بشكل كبير وانخفاض مستوى المعيشة بشكل عام، فضلاً عن غياب الفعالية الاقتصادية للدولة (التميمي 2018: 216). ومن أهم الأسباب الاقتصادية التي تساعد على انتشار الفساد الإداري ما يلي: التفاوت الاقتصادي الحاد، فعدم العدالة في توزيع الدخل يشكل دافعاً للفساد لسد الحاجة. واستخدام بعض أصحاب المصالح لطرق غير مشروعة لتحقيق مطالبها بما يخدم مصلحتها على حساب المصلحة العامة (جمعة، 2018: 120).

5- أسباب اجتماعية، يظهر عندما يصبح لكل شيء ثمن يقاس به، وعندما يكون القيام بواجب وظيفي معين ثمناً، ولإجراء معاملة مع إدارات الدولة ثمن، وللكلمة في وسائل الإعلام ثمن، ولحكم القضاء ثمن، وعندما يصبح لكل شيء ثمن، فإن الفساد قد أصبح في حياتنا العامة من صلب ثقافة المجتمع، وبذلك يكون المجتمع قد ابتلي بما قد نسميه ثقافة الفساد، وعندما يكون الفساد من صلب ثقافة المجتمع يصعب علاجه، فالفساد لا ينتج إلا مزيداً من الفساد، والفساد لا يرى في الفساد عيباً، وهنا يشكل الفساد طوقاً يحتاج إلى من يكسره بقوة خارقة (التميمي 2018: 216). ومن خلال ذلك تتمثل الأسباب الاجتماعية التي تؤدي إلى الفساد الإداري فيما يلي: التمسك بالتقاليد والأعراف السائدة في المجتمع حيث إن بعضها له تأثيراً سلبياً على الكفاءة والعمل. وتأثير العوامل العائلية والعلاقات الاجتماعية على حساب المصلحة العامة. وتأثير الأقليات في المجتمع التي ترى نفسها مظلومة وليس لها حظوة فيما يتعلق في الفرص المتاحة فإنها تلجأ إلى أساليب الفساد لأنها تمثل في رأيها الوسيلة الوحيدة للحصول على الخدمات التي تحتاجها. وانخفاض المستوى التعليمي لأفراد المجتمع يؤدي إلى عدم توفر القوة المؤهلة القادرة على الاستفادة من التقدم التقني (جمعة، 2018: 121).

### خصائص الفساد الإداري

هناك عدة خصائص للفساد الإداري ويمكن توضيح هذه الخصائص على النحو التالي (سليم، 2017: 821):

- السرية، وهي عبارة عن عمل متستر يتم في إطار من السرية والخوف، والكشف عنه يؤدي إلى معرفة جزء من الحقيقة التي ينبغي معرفتها كاملة.
- التعددية، يستخدم الفساد الإداري أشكالاً وعناصر متعددة يصعب كشفها لكثرتها.
- المخاطرة والمغامرة، وكلما كانت الظروف التي بها عنصر المخاطرة ضعيفة كان ارتكاب الفساد مغرياً، ويقل الإغراء في حالة زيادة عنصر المخاطرة، ولذلك لا بد من أخذ هذه الخاصية في الاعتبار عند وضع خطط مكافحة الفساد.
- عمل منظم، لم يعد الفساد الإداري عملاً فردياً بل أصبح عملاً منظماً، فعادة يشترك في الفساد أكثر من شخص، وبذلك تتعدد الأطراف مما يجعله أكثر تعقيداً، تصعب مكافحته.

### آثار الفساد الإداري

تنقسم آثار الفساد إلى آثار سياسية واقتصادية وقانونية واجتماعية:

1- الآثار السياسية، تتمثل الآثار السياسية للفساد الإداري بالإضرار بمصداقية الدولة وأجهزتها مما ينتج عنه ضعف الثقة في الكيان السياسي، وتزيد من الصراعات بين السياسيين خاصة إذا تعارضت مصالحهم، ويضعف علاقات الدولة بالدول الأخرى (البكوش 2018: 130).

2- الآثار الاقتصادية، ويمكن تلمس بعض الآثار الاقتصادية للفساد الإداري (التميمي، 2018: 217) المتمثلة في

- تدني كفاءة الاستثمار العام، وإضعاف مستوى الجودة، والأثر السلبي في حجم ونوعية الاستثمار وتدفقاته، ويرتبط بتردي توزيع الدخل مما يؤدي إلى توسيع الفجوة بين أفراد المجتمع، وانتشار البطالة.
- 3- الآثار القانونية، من أخطر ما ينجم عن انتشار الفساد الإداري الآثار القانونية الضارة (البكوش، 2018: 131): ومن أبرزها ظهور تشريعات لا تحقق ردع كاف وتساعد الفاسدين على التهرب من العقاب، وعدم جدوى وفعالية تطبيق القوانين، نتيجة فساد القائمين على تنفيذها تحت ذريعة أن النصوص القانونية غير قاطعة وتحتل تفسير وتأويل، وبطء إجراءات المحاسبة مما يؤدي لعرقلة الإجراءات حتى تفقد القضية، ولا ينال المقصر جزاءه.
- 4- الآثار الاجتماعية، يحدث الفساد الإداري أضرارًا اجتماعية لا يقل خطرها عن بقية الأضرار، فهو يؤدي لانتهاب في البيئة الاجتماعية، فالفساد الممنهج يؤدي لانعدام المساواة الاجتماعية، مما يؤدي لخيبة أمل أفراد المجتمع في المؤسسات العامة ويتسبب في غياب تكافؤ الفرص للجميع، ومعاناة المواطنين من الاحتياجات الأساسية (العراجنة، 2018: 55).

### أمثلة وظواهر الفساد الإداري

- ينشأ الفساد الإداري ويتفشى نتيجة لعوامل سياسية واقتصادية واجتماعية وإدارية وثقافية يمر بها المجتمع، وتختلف الأمثلة والنماذج والظواهر للفساد الإداري، ومن أهم هذه الأمثلة:
- استغلال المنصب العام، من خلال إساءة استخدام السلطة واستغلالها لمصلحة خاصة والإضرار بالمال العام على حساب المصلحة العامة.
  - المحسوبية، وتعني المساهمة من خلال الوساطة والمحاباة لتحقيق أهداف خاصة على حساب المصلحة العامة كاستخدامها في تعيين الموظفين الذين يفتقرون لشروط شاغل الوظيفة.
  - الهدر، ويعني إضاعة الممتلكات العامة تعبيراً عن السخوط أو التكاثر المتعمد وغيرها (الدرارحة، 2018: 203).
  - السرقة والرشوة والابتزاز والتزوير والغش والسوق السوداء تعد ضمن أمثلة الفساد الإداري الشائعة.

## الحوكمة

### الحوكمة في اللغة

الحوكمة مشتقة من الفعل حكم يحكم حكماً وحكمه، ويقال شخصاً حكيم أي صار حكيمًا، وهو أن تصدر أفعاله وأقواله عن روية ورأي سديد، وحكم الشيء وأحكمه أي منعه من الفساد، وتقول العرب حكم اليتيم كما تحكم ولدك، أي امنعه من الفساد وأصلحه كما تصلح ولدك وتمنعه من الفساد، وأحكم الشيء إذا أتقنه (عمر، 2008: 537).

### الحوكمة في الاصطلاح

تعرف الحوكمة في الاصطلاح على أنها ممارسة رشيدة لسلطات الإدارة من خلال الارتكاز على قوانين ومعايير وقواعد منظمة تحدد العلاقة بين إدارة المنظمة من ناحية وأصحاب المصالح من ناحية أخرى (الورهي، 2019: 7). وظهر مصطلح الحوكمة كتعبير عن الإدارة الجيدة للدولة والمجتمع، وهو يربط بين الجوانب الإدارية والسياسية، كما يتبنى سياسات مرتبطة به مثل: مفهوم الإصلاح الإداري، وتقليص حجم المؤسسات الحكومية، وتشجيع الاتجاه نحو القطاع الخاص، وتشجيع اللامركزية، وتعظيم دور المنظمات غير الحكومية (الدفن، 2020: 70). وقد أثار مفهوم الحوكمة جدلاً واسعاً سواءً في ترجمة الكلمة إلى العربية أو في تعريفها، وظهرت بمسميات عدة كالحكم أو الحاكمية أو الحوكمة وكأنها مصطلحات معربة، ورغم اختلاف مسمياتها إلا أنها تدل على معنى واحد، فعرفت الحوكمة على أنها إدارة قائمة على النزاهة والشفافية والمساءلة والمحاسبة ومكافحة الفساد وتحقيق العدالة دون تمييز، وتطبيق القانون على الجميع مع توفير رقابة داخلية وخارجية (الأسمر، 2020: 940). وتعرف الحوكمة على أنها مبدأ مشاركة الأفراد والمنظمات غير الحكومية، في صنع السياسات العامة واتخاذ القرار وتقييم مستوى أداء الدولة نحو خدمات عامة ذات جودة عالية، أي أنه يركز على تقليص دور الحكومة من التفرد في رسم السياسات العامة واتخاذ القرار، إلى مشاركة وتنسيق بين أصحاب المصالح في إدارة شؤون الدولة بما يساعد في مكافحة الفساد (العجماء، 2019: 1). وينظر إلى الحوكمة أيضاً على أنها النظام الذي يتم من خلاله توجيه وإدارة المنظمات، وتحدد من خلاله الحقوق والمسؤوليات بين الأطراف في إطار مجموعة قوانين وإجراءات تضم المساءلة والشفافية والرقابة والنزاهة، من أجل إقامة توازن بين الأهداف الفردية والجماعية (عساف، 2018: 8).



## أهمية الحوكمة

للحوكمة أهمية كبيرة في المنظمات المختلفة لأنها توفر للمنظمات هيكلًا تنظيميًا يمكنها من تحقيق أهدافها بأفضل السبل، وتضمن الحوكمة للمنظمات موارد مالية مجددة مما يسهم في استقلالها ماديًا وإداريًا، وتعد الحوكمة نظام رقابة وإشراف ذاتي يؤدي إلى سلامة التطبيق القانوني للتشريعات، وتجنب الفساد، وبالتالي التأكد من فعالية إدارتها، كما أنها تضمن حقوق ومصالح العاملين دون تمييز مما يحقق رضی المجتمع عن هذه المنظمات ومستوى أدائها، كما أن إرساء قواعد الحوكمة في إدارة شؤون المنظمات مع ترك مساحة لكل منظمة لتبني سمعتها من خلال أدائها ومعاييرها الخاصة سيسهم في الارتقاء بأنظمتها الإدارية إلى مستويات أفضل (الأسمر، 2020: 943). ومن خلال ذلك يمكن توضيح أهمية الحوكمة على النحو التالي:

- تحقيق ضمان النزاهة للعاملين.
  - التوصل إلى عدم وجود أخطاء متعمدة أو انحراف متعمد أو غير متعمد، ومنع استمرار الأخطاء.
  - السعي للاستفادة القصوى من المشاركة والمحاسبة.
  - تفعيل النظام الوقائي الذي يمنع حدوث الأخطاء (الورهي، 2019: 9).
  - تحقيق الحياد والاستقلال للعاملين.
  - ضمان الاستفادة من الرقابة الداخلية (مرسال، 2020: 202).
  - نشر شفافية عالية ومصداقية عند إصدار القوائم المالية المعتمدة (فقير، 2019: 34).
- وقد أكد (Fukuyama, 2011: 3)، أن الحوكمة تتوافق مع تعريف ماكس فيبر للنموذج المثالي للبيروقراطية الذي حدد اختيار الموظفين على أساس الجدارة والكفاءة، ضمن تسلسل هرمي لتحقيق أهداف المنظمة، ومن ثم يكون دور العاملين ومسئولياتهم في إدارة وتنفيذ عملية الحوكمة وتعديلها عند الضرورة. وقد أكد أيضًا على أهمية استبعاد العوامل السياسية عند تطبيق مبادئ الحوكمة، وعلى إمكانية وجود حوكمة ناجحة في حكومة شمولية، وحوكمة غير ناجحة في حكومة مشاركة، والسبب يعود إلى أن الارتكاز على الحوكمة الإدارية وليس على الاعتبارات السياسية.

ويتضح مما تقدم أن أهمية الحوكمة تكمن في أنها تحارب الفساد، وتعمل على ضمان الحياد والنزاهة، وتحقيق الاستقامة ومنع الانحراف، وتقليل الأخطاء والقصور، وتحقيق فعالية المحاسبة والمراجعة، وببساطة تكمن أهمية الحوكمة في أنها تضمن إدارة المنظمة بشكل مسؤول، وعدم تعرض أموالها بسوء إدارة، إضافة إلى كونها أحد المفاتيح الرئيسية لخلق بيئة عمل تحكمها القوانين والأنظمة الواضحة وتحتكم إلى نظام فاعل.

## وظائف الحوكمة

- هناك العديد من الوظائف المتعددة للحوكمة ويمكن توضيح هذه الوظائف على النحو التالي:
- تساعد في تفعيل نظام الرقابة وتوفير حزمة من الإجراءات لتفعيل عملية المراقبة وتخفيض السلوك الانتهازي في ظل وجود بيئة رقابية مشددة (مراد، 2020: 107).
  - تساعد في التوعية بأضرار وأخطار الفساد الأخلاقية والاقتصادية والسياسية والاجتماعية.
  - تعمل على بث الشفافية في كل تصرفات المنظمات والمؤسسات العامة بصورة تسهم في إيجاد العلاقة بين أصحاب المصالح تتسم بالوضوح والشفافية في المعاملات كافة (ابن عيشي، 2017: 261).
  - توفير حق المحاسبة والمساءلة لجميع الأطراف.
  - تمكين العاملين للمشاركة الفاعلة في جميع الأنشطة (الورهي، 2019: 11).
  - تجنب حدوث أي صراعات أو مخاطر تعرقل الجودة داخل المنظمة.
  - تحسين سمعة المنظمة وممارساتها.
  - عدم الخلط بين المهام والمسؤوليات الخاصة بأعضاء المنظمة (Yuen, 2018: 9).
- ويستخلص مما سبق أن من أهم وظائف الحوكمة تفعيل نظام الرقابة، والتوعية بأضرار وأخطار الفساد، وبث الشفافية في كل تصرفات المنظمة، والعمل على تعزيز المساءلة.

### محددات الحوكمة

تحتاج الحوكمة إلى إدارة التغيير، فالمنظمات لديها مجموعة من الأنظمة والقوانين بحاجة إلى التفعيل والتطبيق بشفافية ضمن سياسة تعظيم الإنجاز، ومبدأ المساءلة، ومراقبة سير الأداء، وذلك من أجل تطوير منظومة العمل بمنهج رشيد، تكون الواقعية من مقوماته والرؤية المستقبلية من مستلزماته، لذا فإنه من الأهمية النظر إلى محددات الحوكمة التي تبين مستوى التطبيق الجيد للحوكمة وجودتها، وقد حددت (الأسمر 2020: 944) تلك المحددات في داخلية وخارجية، وتشمل المحددات الخارجية التشريعات التي تنظم النشاط الاقتصادي بجميع أشكاله والبيئة العامة للاستثمارات، والهيئات الرقابية، أما المحددات الداخلية فتتمثل في القواعد والأسس التي تحدد كيفية تصميم واتخاذ القرارات وتوزيع السلطات والمسؤوليات داخل المنظمة، مما يسهم في تقليل التعارض بين مصالح أصحاب المصالح المختلفة.

### مقومات الحوكمة

- يحتاج أي نظام إلى مجموعة من الركائز والمقومات التي من شأنها أن تكفل تحقيق أهداف المنظمة بكل كفاءة وفعالية، ومن هذه المقومات ما يلي (الباوندي، 2016: 152):
- الإطار القانوني المحدد حقوق كل طرف من الأطراف الأساسية المعنية بالمنظمة ومسؤولياته واختصاصاته، وكذا عقوبات انتهاك الحقوق والتقصير في المسؤوليات، وتجاوز تلك الاختصاصات، وأيضاً عقوبات مرتكبي جريمة الفساد.
  - الإطار القانوني الذي يتضمن الهيئات الرقابية المناط بها التأكد من تطبيق إجراءات الحوكمة ومكافحة الفساد.
  - وجود لجنة تدقيق مستقلة بمؤهلات عالية وخبرة تساعد في إبراز الشفافية بالمنظمة ودورها في القضاء على الفساد.

### مبررات الحوكمة

- هناك العديد من المبررات المتعددة التي تجسد أهمية استخدام الحوكمة ويمكن توضيح هذه المبررات على النحو التالي:
- محاربة الفساد الإداري في المنظمات وعدم السماح بوجوده أو عودته مرة أخرى.
  - ضمان النزاهة والحيادية للعاملين كافة في المنظمات بدءاً من المستويات العليا وحتى المستويات التنفيذية فيها.
  - تفادي وجود أخطاء أو انحراف متعمد أو غير متعمد ومنع استمراره أو العمل على تقليله إلى أدنى قدر ممكن.
  - الاستفادة القصوى من نظام المراقبة والمحاسبة، وربط الإنفاق بالكفاءة.
  - تحقيق قدر كافٍ من الإفصاح والشفافية في المعاملات.
  - ضمان أعلى قدر من الفاعلية لجميع أنواع الرقابة والتأكد من عدم الخضوع لأي ضغوط من قبل الإدارة (التميمي، 2018: 212).

ويتضح مما سبق أن مبررات استخدام الحوكمة تتمثل في تحسين الكفاءة والفاعلية للمنظمات، وتقييم أداء الإدارة، وتعزيز المساءلة، ورفع درجة الثقة بين العاملين، كما تساعد على فرض الرقابة اللازمة على العمل من خلال توفير الشفافية الكاملة لكل التعاملات الإدارية دخل المنظمة.

### مؤشرات ومقاييس ومعايير الحوكمة

- هناك العديد من المؤشرات والمقاييس والمعايير المتعددة للحوكمة، ويمكن توضيح هذه المعايير على النحو التالي:
- 1- سيادة القانون: لتحقيق مبدأ سيادة القانون ينبغي على المنظمات الالتزام بما يلي (مرسال 2020: 202):
    - أن تكون كل أسس وإجراءات العمل منسجمة مع الأنظمة والقوانين التي تنظم عمل المنظمة.
    - أن تكون كل أسس وإجراءات العمل مترابطة وواضحة ولها سند قانوني، وأن يتم تطبيقها بشكل موحد على جميع الموظفين.
    - وضع أسس وآليات للتظلم والشكاوى من قبل العاملين وبشكل ينسجم مع أنظمة الخدمة المدنية.
    - مراجعة الأسس والإجراءات وتقييمها باستمرار واقتراح أي تحسينات عليها.

2- المحاسبة: وتعني خضوع الأشخاص الذين يتولون مناصب للمساءلة القانونية والإدارية عن نتائج أعمالهم في السلطة التنفيذية، وبدورهم سيكونون مسئولين أمام السلطة التشريعية التي تتولى الرقابة على أعمال السلطة التنفيذية (يامة، 2018: 37).

3- الشفافية: ولتحقيق مبدأ الشفافية ينبغي على المنظمات الالتزام بما يلي (مرسال، 2020: 203):

- أن تتضمن إجراءات العمل التزامات الشفافية من حيث توثيق وتزويد المعلومات والوثائق المتعلقة بالمنظمة وفقاً لقانون ضمان حق الحصول على المعلومات.
- نشر المعلومات المتعلقة بعمل المنظمة على الموقع الإلكتروني ونشرها على الشبكة الداخلية للمنظمة، وتحديثها بشكل دوري بحيث تكون متاحة لجميع العاملين.
- الإجابة على الطلبات والاستفسارات المقدمة من أصحاب المصالح بخصوص تزويدهم بالمعلومات ضمن المهلة القانونية التي ينص عليها النظام.
- تدريب العاملين على معرفة قواعد وإجراءات العمل وخاصة المتعلقة بحرية المعلومات والشفافية على أن تتضمن كيفية تجهيز ونشر الإفصاح عن مثل تلك المعلومات.

4- المساءلة: وتعني واجب المسئولين عن الوظائف العامة، وتتم من خلال تقديم تقارير دورية عن نتائج أعمالهم ومدى نجاحهم في تنفيذها، وحق العاملين والمراجعين وأصحاب المصالح في الحصول على المعلومات اللازمة والتأكد من أن أعمالهم تتفق مع الأنظمة والقوانين (شريف، 2019: 78). إن المساءلة آلية مهمة من آليات مكافحة الفساد فمن خلالها يمكن محاسبة المسئولين عن أعمالهم، وإتاحة الفرصة لإيضاح أي مسائل غامضة، وهذا الأمر هو الذي يؤدي إلى الكشف عن التقصير أو الفشل في أداء الخدمة (جربو، 2018: 128).

5- السيطرة على الفساد: يقيس مدى ممارسة السلطة العامة لتحقيق مكاسب خاصة، بما في ذلك أشكال الفساد صغيرة أم كبيرة، وكذلك استحواد النخبة وأصحاب المصالح الشخصية على مقدرات الدولة (سيد علي، 2020: 332). ويتضح مما تقدم أن مفهوم الحوكمة يتسم باتساع أبعاده، لكنه يشتمل على مؤشرات إبداء الرأي والمساءلة، والشفافية، والمحاسبة، وسيادة القانون، والسيطرة على الفساد، وتستخدم هذه الجوانب في تحديد مختلف جوانب الحوكمة بما يساعد في تحقيق أهداف المنظمات العامة من خلال هذه المعايير والقواعد والقوانين المنظمة للعمل، والمحافظة على حقوق العاملين والمراجعين، وهذا أيضاً يساعد في تحقيق الشفافية.

## الشفافية

### الشفافية في اللغة

ورد في لسان العرب شَفَّ الحزن أي أظهر ما عنده من الجزع، وشفه الهم أي هزله وأضمّره حتى رقَّ، وهو من قولهم شَفَّ الثوب إذا رق، حتى يصف جلد لابس، فكلمة شفافية تشتق من الفعل شَفَّ وهو ستر القليل، وشفَّ الثوب أي رق حتى يرى ما خلفه (ابن منظور: 103).

### الشفافية في الاصطلاح

تعرف الشفافية في الاصطلاح على أنها توافر المعلومات التي تتعلق بالسياسات والنظم والقوانين والقرارات واللوائح للعاملين والمتعاملين من خلال الكشف والإعلان عن جميع أنشطة المؤسسات العامة في التخطيط والتنفيذ (الجوهرى، 2018: 239).

وتعرف الشفافية على أنها إفصاح الفرد أو الجماعة أو المؤسسة أو المنظمة عن ذاته وقيامه بإتاحة البيانات صحيحة ودقيقة في مواقيتها، وأن يكون متقبلاً مراجعتها وتقييمها، وأن يطور اتجاهات إيجابية نحو كل هذه العناصر (الجوهرى، 2018: 239). كما تعرف على أنها الوسائل التي تسهل وصول الأفراد إلى المعلومات وفهمهم لآليات صنع القرار، وهي تشير إلى تقاسم المعلومات والتصرف بطريقة مكشوفة وإجراءات واضحة لكيفية صنع القرار، كما تمتلك قنوات اتصال مفتوحة بين أصحاب المصالح والمسؤولين (عبد الكريم، 2019: 8).

ويقصد أيضاً بالشفافية مبدأ خلق بيئة عمل تكون فيه المعلومات المتعلقة بقرارات وأعمال متاحة ومنظورة، ومفهومة لكل العاملين، وتعرف بشكل أكثر تحديداً على أنها منهج توفير المعلومات وجعل القرارات المتصلة بالسياسة المتبعة من جانب المنظمة معروفة ومعلومة من خلال النشر في الوقت المناسب والانفتاح والشفافية شرط أساس ومسبق للمساءلة، فهي تعزز المساءلة عن طريق تسهيل المراقبة على حين تعزز المساءلة الشفافية عن طريق توفير حافز لضمان أن الأعمال يتم نشرها وفهمها على الوجه الأمثل (Hoinaru, 2020: 490). ويتبين مما تقدم أن الشفافية هي وضوح ومكاشفة تبنى عليها المساءلة في كل العمليات الإدارية مما يساهم في تجنب الفساد وتعزيز قيم النزاهة تحت مظلة القانون.

### أهمية الشفافية

إن الشفافية تكمن أهميتها في كونها قناة مفتوحة للاتصال بين الإدارة وأصحاب المصالح، وتعد أداة مهمة في محاربة الفساد، كما أن الشفافية ضرورة في حياة المجتمعات وعلاقتهم مع بعضهم بعضاً، إلا أنها ضرورية أيضاً بالنسبة للمنظمات حتى لا تكون المنظمة غامضة في توجهاتها اتجاه العاملين مما يؤدي إلى تقليل روح الانتماء، فالمكاشفة وإيضاح المعلومات تعزز الولاء لديهم باعتبارهم جزءاً من المنظمة. وتتمثل أهمية الشفافية في النقاط التالية:

- تعزز من الرقابة بحيث يصبح كل شيء واضحاً ضمن قواعد العمل وأنظمته.
- تعد الشفافية وسيلة للتطوير الإداري كهدف تعمل على تحقيقه، مما يتطلب إعادة النظر المستمر بالأنظمة والإجراءات المستخدمة التي تكون خاضعة للمتابعة من مختلف الجهات التي تتعامل معها المنظمة (عبد الكريم، 2019: 16).
- تحقق الشفافية للعاملين أماناً وتشجع على استغلال أفضل ما لدى العاملين من طاقات حيث يكون الأداء بشكل أفضل وأكثر وضوحاً.
- تجعل الموظف أكثر حذراً وحرصاً خشية المساءلة وتجعله في وضع أفضل لتخطيط نشاطاته ومراجعة حساباته وبالتالي يكون سلوكه أكثر رشداً وأبعد عن الفساد، بالإضافة إلى أن الشفافية تقلل التجاوزات (صالح، 2017: 735). ويدل ما سبق على أن أهمية الشفافية تكمن في تقليل الغموض والضبابية وتساهم في القضاء على الفساد، وتعمل الشفافية على توفير الوقت والتكاليف وتجنب الإرباك والفوضى في العمل، وتعمل على اختيار قيادات إدارية تتصف بالمووضوعية والنزاهة والانتماء للمؤسسة والصالح العام، وبذلك فالشفافية مهمة لجميع المنظمات.

### أنواع الشفافية

يمكن توضيح الأنواع المختلفة للشفافية على النحو التالي (عبد الكريم، 2019: 17):

- الشفافية المدبلجة وهي شفافية منقولة بتعسف.
- الشفافية المؤدلجة التي تكون منطلقة وتخدم مصلحة محددة ويكون مصدرها أيديولوجي.
- الشفافية الانتقائية وهي الشفافية التي تبرز بأسلوب مبالغ فيه لتحقيق النتائج الإيجابية من خلال وسائل إعلامية مبررة الإخفاق بالإيجابيات.
- الشفافية الخارجية وهي تكون فيها الشفافية مرتبطة مع المجتمع الخارجي مما يعزز الثقة والمصدقية لدى المجتمع الخارجي.
- الشفافية الداخلية هي التي تحدث داخل المنظمة من علاقات وتعاملات تتسم بالشفافية، وتنعكس بدورها على أداء العاملين مما يولد لديهم مستوى عالٍ من الثقة. ويستخلص مما سبق أن أهم أنواع الشفافية هي الشفافية الداخلية والخارجية، لأن الشفافية الداخلية تتضمن العلاقات والتعاملات داخل المنظمة أما الشفافية الخارجية فهي مرتبطة بالمجتمع الخارجي.

### أسس ومبادئ الشفافية

أصبح مبدأ الشفافية والمشاركة من المبادئ التي تقوم عليها كل الأنظمة، وأصبحت السرية مجرد استثناء محدود قابل للانتقاص يوماً بعد يوم لصالح الشفافية كمبدأ عام، ذلك المبدأ الذي يجب أن يسود كل أنشطة ووظائف وأعمال المنظمات، باعتبار أن الشفافية أحد الشروط والمقومات الأساسية للتنمية الشاملة، وبمعنى آخر فهي أهم الشروط للحكم الجيد، وتتمثل أسس ومبادئ الشفافية بما يلي (منصور، 2018: 166):

- **الوضوح الإداري:** ينبغي أن تكشف المنظمة عن إجراءاتها وعملياتها الإدارية بحيث يكون نشاط المنظمة واضحاً من خلال توضيح أسباب القرارات الإدارية، وهو ما يتحقق بالتزام الإدارة بالإعلان عن الأسباب القانونية للقرارات، كقرارات التعيين والترقية والنقل والندب ومنح المكافآت والحوافز وغيرها.
  - **أجور العاملين:** حيث إن الموظف يكتفي بأجره المحصل من أدائه لواجبه دون الانتظار لمكسب غير مشروع، وهو ما يقتضي أن يكون الأجر كافياً لمواجهة أعباء المعيشة.
  - **المعلومات لجميع العاملين:** ينبغي أن يعلم العاملون أهداف المؤسسات العامة والفرعية ويفهم كل دوره في تحديد وتحقيق تلك الأهداف وتطويرها، وتشمل المعلومات التي يجب أن يعرفها العاملون ليس فقط ما يحتاجونه لأداء وظائفهم بكفاءة وفعالية ولكن ما يوضح الموقف والصورة الكلية لإدارتهم.
  - **المحاسبة لجميع العاملين:** يجب أن تمحى الأمية الرقمية من المنظمة وأن يفهم الجميع النواحي المالية وأن يتكلم الجميع بلغة الأرقام، فلذلك فإن المحاسبة ليست حكراً على المحاسبين، ولا تقتصر قراءة الأرقام وتحليلها على المختصين، بل لا بد أن يفهم جميع العاملين لغة الأرقام، وأن يكون لهم رأي في تحسين الأداء ودفع النتائج إلى الأمام.
  - **تمكين العاملين من اتخاذ القرارات:** وهو ما يعني المشاركة الفعلية من جانب العاملين في إدارة مؤسستهم عن طريق المشاركة في حل المشكلات وصناعة القرار، إذ يؤدي التمكين إلى التفكير الإبداعي وتحمل المسؤولية.
  - **الشفافية المالية:** والغاية من ذلك وضوح المركز المالي للموظف لإمكانية متابعة نشاطه والتأكد من اتباعه للنظام.
- ويتضح مما تقدم أن الشفافية تقوم على مجموعة من الأسس والمبادئ تتمثل في الوضوح، وتوفير المعلومات لجميع العاملين، والمحاسبة لجميع العاملين، وتمكين العاملين من المشاركة في اتخاذ القرار.

#### مستويات الشفافية

يمكن توضيح المستويات المختلفة للشفافية على النحو التالي:

**أولاً: المستوى الذاتي:** وفي هذا المستوى فإن شفافية الإجراءات الإدارية تتطلب ضرورة توافر الأبعاد التالية (منصور، 2018: 169):

- 1- تنظيم برامج توعية للموظف والمراجع.
- 2- تثبيت جميع مراحل إنجاز المعاملات.
- 3- أن يكون اختيار العاملين مبنياً على أسس ومعايير الكفاءة والجدارة.
- 4- إلزام الأفراد بضرورة العمل كفريق.

**ثانياً- المستوى الشمولي:** وفي هذا المستوى فإن الشفافية الإدارية تتطلب ضرورة توافر الأبعاد التالية (منصور 2018: 169):

- 1- التزام الإدارة العليا بمبدأ القانون.
- 2- تنظيم لقاء دوري للأجهزة المعنية تؤكد أهمية المشاركة والحوار والمتابعة.
- 3- إنشاء وتطوير مراكز للمعلومات بحيث تكون في متناول الجميع.

#### متطلبات وشروط الشفافية

##### متطلبات الشفافية

هناك العديد من المتطلبات المختلفة للشفافية ويمكن توضيح هذه المتطلبات على النحو التالي (منصور، 2018: 163):

- الالتزام بالانفتاح والأمانة فيما يتعلق بالمنظمة ورسالتها.
- العمل ضمن إجراءات واضحة ومعلنة.
- الالتزام بسياسة واضحة للنشر تتضمن حفظ وتوثيق كل ما يتعلق ببناء المؤسسة وعملها.
- التعهد بالمحافظة على سرية المعلومات الشخصية ما لم يتم التنازل من قبل الشخص المعني عن هذا الحق، أو يتطلب القانون كشف هذه المعلومات.

ويضاف إلى ما سبق مجموعة من المتطلبات الأخرى للشفافية تتمثل في انتهاج الشفافية في الأنظمة والإجراءات من خلال مراجعتها ومعالجة نصوصها الغامضة وتوضيحها، وكذلك معرفة درجة مواكبة هذه الأنظمة للمستجدات في بيئة العمل بما يساعد في مكافحة الفساد والحد منه، إضافة إلى نشر ثقافة الوعي لدى العاملين وتعريفهم بحقوقهم في مجال تزويدهم بالمعلومات التي يحتاجون إليها بوضوح.

### شروط تحقيق الشفافية داخل المنظمة

ينبغي لتحقيق الشفافية أن تتوفر مجموعة من الشروط المختلفة، وهي على النحو التالي (منصور، 2018: 163):

- أن تكون الشفافية في الوقت المناسب، حيث إن الشفافية المتأخرة تكون عادة لا قيمة لها.
- أن تتاح الشفافية للجهات كافة في الوقت ذاته، وذلك لتجنب أي شبهة فساد.
- لا يجب أن تخل الشفافية بالمبادئ العامة ذات الصلة بسرية العمل.
- أن يعقب الشفافية توضيح للأخطاء ومحاسبة ومساءلة مرتكبيها مما يساعد في الحد من الفساد.

وهناك جملة تدابير لتطبيق دعم الشفافية أقرتها الأمم المتحدة في برنامجها لمكافحة الفساد، وهي كما يلي (حسن، 2018: 404):

- تفعيل مقتضيات القانون المرتبطة بمكافحة الفساد والالتزام بأخلاقيات المهنة.
- تشكيل هيئة للكشف عن المعلومات المتعلقة بالفساد.
- العمل على إصدار أنظمة وقوانين مستجدة لمكافحة الفساد.
- تنمية القيم الدينية والأخلاقية عن أهمية الإصلاح وخطورة الفساد.
- تبني ثقافة حق المعرفة والاطلاع على المعلومات التي تمكنهم من أداء عملهم.
- وضع إجراءات ومقتضيات إدارية تمكن الموظف من الإبلاغ عن الفساد دون تعرضه للمضايقة.

ويتبين مما سبق أن من أهم شروط الشفافية أن تكون في الوقت المناسب، كما يجب أن يعقب الشفافية مساءلة قانونية من أجل محاسبة المتجاوزين مما يساعد على مكافحة الفساد والحد منه.

### مؤشرات ومقاييس ومعايير الشفافية

يشكل مؤشر مدركات الفساد مقياساً لمستوى الفساد الذي تم إدراكه في القطاع العام، وبصورة إجمالية لدرجة الفساد في الدول، حيث يسجل هذا المؤشر عدد النقاط التي تحرزها الدول ويصنفها في مراتب، وذلك استناداً إلى مدى فساد القطاع العام في الدولة حسب ما يتوصل إليه الإدراك، إنه مؤشر مركب، إذ يقوم على توليفة من الاستقصاءات والتقييمات المعنية بالفساد ويتم تجميعها على يد مجموعة متنوعة من المؤسسات المشهورة. ومؤشر مدركات الفساد هو أكثر مؤشرات الفساد استخداماً وانتشاراً على مستوى العالم، وإذا لم تظهر دولة في مراتب التصنيف فهذا ليس إشارة إلى عدم وجود الفساد في هذه الدولة ولكن بسبب عدم كفاية المعلومات الاستقصائية (العراجنة، 2018: 59).

ويوظف مؤشر مدركات الفساد مصادر للبيانات من مؤسسات مستقلة متخصصة في تحليل مناخ العمل الحكومي، وتستند مصادر المعلومات المستخدمة في مؤشر مدركات الفساد إلى بيانات جمعت في الأشهر الأربعة والعشرين الماضية لإصداره، ولا يشمل مؤشر مدركات الفساد إلا مصادر توفر عدداً من النقاط لمجموعة من الدول وتقيس مدركات الفساد في القطاع العام. وتستعرض منظمة الشفافية الدولية منهجية كل مصدر من مصادر البيانات بالتفصيل كي تضمن أن المصادر المستخدمة مستوفية لمعايير الجودة لدى منظمة الشفافية الدولية. فعلى سبيل المثال شمل المؤشر 2019، 180 دولة وفقاً لمستويات الفساد المدركة في القطاع العام، وهو يستخدم مقياساً من صفر إلى مائة، حيث إن صفر فاسدة جداً، ومائة خالية كلياً من الفساد حسب ما توصل إليه الإدراك. وتشير مرتبة الدول إلى مركزها مقارنة مع الدول المشمولة في المؤشر، وقد تتغير المراتب بمجرد تغير عدد الدول المشمولة في المؤشر، والدولة الحاصلة على أقل عدد من النقاط هي التي تكون نسبة فساد القطاع العام فيها - بحسب ما توصل إليه الإدراك - هي الأكبر بين الدول في القائمة ([www.transparency.org/news/feature/](http://www.transparency.org/news/feature/)) (corruption\_perceptions\_index).

## نتائج مؤشرات مدركات الفساد

كشفت مؤشر مدركات الفساد للعام 2019م عددًا صادمًا من الدول التي تقوم بقليل من التحسينات أو لا تقوم أبدًا بأي تحسينات في سبيل معالجة الفساد، ومن الضروري تخفيض مقدار الأموال التي يتم إنفاقها على السياسة وضرورة تعزيز عملية صنع القرار السياسي كونهما ضروريان للحد من الفساد، وأسندت درجات دون الخمسين لأكثر من ثلثي الدول في مؤشر مدركات الفساد لهذا العام، وبمعدل 43 درجة فقط مما يشير إلى أن الفساد متوطن في القطاع العام لكثير من دول العالم، ويبين تقرير منظمة الشفافية العالمية أن البلدان ذات العلامات الأعلى على المقياس فيها فساد أقل بكثير من البلدان الأخرى حيث يواجه المواطنون فيها آثار الفساد الملموسة وبشكل يومي، ويتبين من التقرير أن الدنمارك ونيوزيلندا حصلتا على الترتيب الأول عالميًا على المؤشر بواقع 87 درجة، وبحسب الشفافية الدولية فإن الدول ذات المراتب العليا على المؤشر تميل لأن يكون فيها درجات عالية من حرية الإعلام، وإمكانية الوصول إلى المعلومات المتعلقة بالإنفاق العام، وتعزيز معايير النزاهة للمسؤولين، والأنظمة القضائية المستقلة، ولكن بالرغم من ذلك فإنها لا تستطيع أن تكون مطمئنة تمامًا، ففي حين أن الدول الأكثر وضوحًا للفساد قد لا تشوه الحياة اليومية للمواطنين في جميع هذه الأماكن إلا أن البلدان الأعلى مرتبة ليست محصنة ضد صفقات الأبواب المغلقة وتضارب المصالح والكسب غير المشروع والإنفاذ الناقص للقانون الذي يمكن أن يشوه السياسة العامة ويقاوم الفساد، كما يتبين أن الدولة الأكثر فساداً كانت الصومال حيث ظهر أنها حصلت على المرتبة الأخيرة 180 عالميًا في المؤشر بواقع 9 درجات، وقد علقت الشفافية الدولية بأن الدول الأقل مرتبة في المؤشر تعاني من مؤسسات عامة غير جديرة بالثقة وسيئة الأداء، وحتى في الحالات التي تكون فيها قوانين مكافحة الفساد موجودة في الكتب فإنه غالباً ما يتم تجاهلها في الممارسة العملية، وكثيراً ما يواجه الناس حالات من الفساد، ويواجهون اللامبالاة عند التماس الإنصاف من الجهات التي تمارس الفساد.

ويظهر في تقرير الشفافية الدولية على مؤشر مدركات الفساد للعام 2019م أن 6 دول من أكثر 10 دول فساداً في العالم هي من المنطقة العربية، وهي (سوريا - العراق - الصومال - السودان - اليمن - ليبيا)، وذلك بسبب انعدام الاستقرار السياسي والنزاعات الداخلية والحروب مما يؤكد أن هذه الصراعات والحروب تغذي الفساد. وقد تصدرت الإمارات العربية المتحدة البلدان العربية الأقل فساداً والمحققة للشفافية بواقع 71 نقطة وجاءت في المرتبة 21 عالميًا، وقد جاءت المملكة العربية السعودية في المركز الثالث عربيًا و55 عالميًا بواقع 53 نقطة، حيث تحسنت المملكة العربية السعودية بنحو 4 نقاط منذ العام الماضي.

## التجارب العربية

## أولاً- تجربة المملكة العربية السعودية في مكافحة الفساد

تم الإعلان في المملكة العربية السعودية عن الاستراتيجية الوطنية لحماية النزاهة ومكافحة الفساد بموجب قرار مجلس الوزراء رقم 43 وتاريخ 1428/2/1هـ، وتمثل هذه الاستراتيجية مشروعاً متكاملًا واضحاً للإصلاح والحد من الفساد الإداري والتصدي للانحرافات والتجاوزات في أجهزة الدولة المختلفة. وأكدت تلك الاستراتيجية ضرورة الإقرار بمبدأ الشفافية وتعزيزه داخل مؤسسات الدولة، وإشراك مؤسسات المجتمع المدني في حماية النزاهة، وقيام الأجهزة الحكومية المختصة بممارسة اختصاصاتها في مكافحة الفساد بكل صوره وأشكاله والعمل بمبدأ المساءلة لكل مسؤول مهما كان موقعه الوظيفي، وهدفت الاستراتيجية لحماية النزاهة ومكافحة الفساد إلى تحقيق ما يلي:

- حماية النزاهة ومكافحة الفساد بشتى صوره ومظاهره وتحصين المجتمع السعودي ضد الفساد بالقيم الأخلاقية والدينية.
- توجيه المواطن والمقيم نحو التحلي بالسلوك السوي واحترام النصوص الشرعية والنظامية.
- توفير المناخ الملائم لنجاح خطة التنمية.
- المساهمة في الجهود المبذولة لتعزيز التعاون الإقليمي والدولي في مجال حماية النزاهة ومكافحة الفساد.
- إقرار مبدأ الشفافية وتعزيزه داخل مؤسسات الدولة عن طريق التأكيد على مسؤولي الدولة بأن الوضوح وسيلة فاعلة للوقاية من الفساد، وأن اعتماده كممارسة يضيفي على العمل الحكومي المصدقية والاحترام.

- ثم جاءت رؤية المملكة 2030 وهي تسعى إلى تطبيق الحوكمة والشفافية لمكافحة الفساد، نظراً لما للحوكمة والشفافية من دور في مكافحة الفساد والحد منه في الأجهزة الحكومية، وذلك من خلال ما يلي (الندوة السنوية الرابعة عشرة بديوان المراقبة العامة، 1441:1):
- الدور الذي تلعبه الحوكمة والشفافية في المشاركة في اتخاذ القرارات في الأجهزة الحكومية المختلفة والمراقبة، بحيث يتم التأكد من أن العاملين يؤدون ما أوكل إليهم من مهام بالشكل المطلوب والمساعدة في منع أو تقليل أو اكتشاف حالات الفساد.
- تساعد الحوكمة والشفافية في تعزيز وكفاءة وفعالية جميع الأنشطة في المؤسسات العامة، مما يسهم بشكل مباشر في تحقيق رؤية المملكة 2030، والتي التزمت برفع كفاءة الإنفاق العام، والحد من الهدر.
- تعمل الحوكمة والشفافية على إجراء مراجعة شاملة ودقيقة للأنظمة في جميع الأجهزة الحكومية للتحويل من التركيز على سلامة الإجراءات إلى مفهوم فاعلية الصرف وارتباطه بتحقيق الأهداف بحيث يمكن قياس فاعليتها بما يحفظ استدامة الموارد، ونشر ثقافة كفاءة الإنفاق في المنظمات العامة بغرض تحقيق تحسين الأداء.

### تجربة جمهورية مصر العربية في مكافحة الفساد

منذ بداية الثمانينات من القرن الماضي اتجهت الحكومة إلى تنفيذ سياسات الإصلاح الاقتصادي، وتنفيذ برنامج طموح للخصخصة لتحويل ملكية شركات القطاع العام إلى القطاع الخاص مع إتاحة الفرصة لمشاركة أكثر فاعلية للقطاع الخاص في تنفيذ خطط الدولة للتنمية، الأمر الذي أوجد مناخاً ملائماً يمكن أن تظهر من خلاله أشكالاً جديدة من الفساد. وقد استشعرت الحكومة حتمية مواجهة الفساد كخط موازٍ لسياسة الإصلاح الاقتصادي فبادرت بوضع استراتيجية لمواجهة الفساد، من خلال تطبيق آليات الحوكمة، حيث يعود الاهتمام بالحوكمة إلى المبادرة التي قامت بها وزارة الاقتصاد والتجارة الخارجية في سنة 2001م والتي تعرف الآن باسم وزارة التجارة، وذلك في إطار إكمال برنامج الإصلاح الاقتصادي الذي بادرت به في أوائل التسعينيات التي رأت بأنه لا يكتمل إلا من خلال القيام بوضع إطار تنظيمي ورقابي يحكم عمل القطاع الخاص من خلال القيام بدراسة وتقييم مدى التزام المؤسسات بالقواعد والمعايير الدولية للحوكمة (بن عمر، 2017: 71)، وفي سنة 2005م أصدرت وزارة التجارة دليلاً بقواعد ومعايير الحوكمة بهدف تحسين أداء عمل المنظمات، واشتمل على ما يلي (بوسلما، 2018: 99):

- تهيئة المناخ المناسب لدعم المشاركة: حيث تم وضع عمليات الانتخاب منذ عام 2000م تحت رقابة السلطة القضائية لضمان نزاهتها، وهو ما أسفر عن انتخاب عناصر جديدة تمثل مختلف الاتجاهات.
- مراجعة مدى ملاءمة القوانين والأنظمة: وتعني مراجعة القوانين المنظمة للأنشطة بهدف تطويرها بما يتناسب مع المتغيرات الحالية والمستقبلية، مع الدعم الكامل للإجراءات وتطبيقها لسد الثغرات التي يمكن أن ينفذ منها أصحاب المصالح.
- تبسيط الإجراءات الحكومية: إن من أهم انتشار عوامل الفساد الإداري هي الإجراءات الحكومية المعقدة التي تتبعها أجهزة الدولة من خلال تعاملاتها مع المواطنين وزيادة احتمالات الاتجار بها، ولهذا فقد تم تنفيذ برنامج متكامل لمراجعة الإجراءات الحكومية كافة وتبسيطها، ومتابعة التزام الجهات بما جاء في البرنامج ونشر ذلك على شبكة الإنترنت، مع إمكانية استخدام الهاتف في التعرف على الخطوات اللازمة في إبلاغ الجهات الرقابية في حالة وجود أي تجاوزات أو مخالفات.
- تكليف هيئة الرقابة الإدارية: تكليف الرقابة الإدارية بمتابعة أعمال الإدارات المختلفة، والتحري عن المرشحين لشغل الوظائف الإدارية العليا للتأكد من كفاءتهم وأمانتهم.
- تفعيل تنفيذ القانون: وتعني تأسيس وحدات لدعم تنفيذ القانون ومباشرة عملها بفاعلية تامة ومن أمثلة الوحدات التي تم تأسيسها وحدة مكافحة غسيل الأموال، ومكتب مراجعة العقود الحكومية.

### تجربة الجزائر

يعد موضوع الحوكمة ومكافحة الفساد من أهم الموضوعات التي تستقطب اهتمام الدولة، حيث أصبحت أولوية واستراتيجية وطنية نتيجة للحاجة الماسة والمتنامية للمنظمات والمؤسسات لتعزيز قدراتها التنافسية. لذا قامت جمعيات



المجتمع المدني بمبادرة لاكتشاف أهم السبل التي تشجع على تطبيق الحوكمة الجيدة بهدف مكافحة الفساد، ولقيادة هذه العملية قام أصحاب المصالح في عام 2007م بإنشاء مجموعة عمل تعمل بالتعاون مع المنتدى العالمي للحوكمة ومؤسسة التمويل الدولية من أجل وضع دليل للحوكمة الجزائرية. وفي 11 مارس 2009م تم إصدار الدليل تحت عنوان ميثاق الحكم الراشد للمنظمة في الجزائر والذي عرف الحوكمة بأنها "تلك العملية الإرادية والتطوعية للمؤسسة من أجل إدخال المزيد من الشفافية والحزم في تسييرها وإدارتها ومراقبتها"، ولنشر الوعي بفوائد ومزايا الحوكمة قامت مجموعة عمل الحوكمة الجزائرية بإطلاق مركز حوكمة الجزائر في أكتوبر 2010م ليكون بمنزلة منبر لمساعدة المنظمات والمؤسسات العامة على الالتزام ببندود الدليل الخاص بها، واعتماد أفضل ممارسات الحوكمة الدولية. ويعد إطلاق المركز فرصة جديدة لمجتمع الأعمال لإظهار التزامه بتحسين البيئة الاقتصادية، وتحسين قيم الحوكمة بما فيها الشفافية والمساءلة والمسئولية، وكتأييد لتطبيق الحوكمة قامت الجزائر بإصدار نظام محاسبي جديد يتوافق مع معايير المحاسبة الدولية ومعايير الإبلاغ المالي والذي بدأ تطبيقه في مطلع عام 2010م، وقد ساعد هذا النظام في مكافحة الفساد والحد منه (بوسلمة، 2018: 97).

## التجارب الأجنبية

### تجربة الولايات المتحدة الأمريكية

كانت البداية الأولى للاهتمام بموضوع الحوكمة هي قيام صندوق المعاشات العامة بتعريف الحوكمة وتوضيح أهميتها ودورها في مكافحة الفساد، وذلك من خلال إصدار مجموعة من المبادئ لتطبيق الحوكمة، وبعد ذلك قامت اللجنة الوطنية الخاصة بالانحرافات في عام 1987م بإصدار تقرير تضمن العديد من التوصيات المتعلقة بتطبيق الحوكمة وما يرتبط بها من منع الغش والتلاعب والفساد وتعزيز نظام الرقابة وإدارة المخاطر في المنظمات. وفي عام 1999م أصدرت المنظمة الوطنية لمكافحة الفساد المالي تقريرها الذي اهتم بفاعلية الدور الذي يمكن أن تؤديه لجان المراقبة بشأن الالتزام بتطبيق الحوكمة ودورها في مكافحة الفساد لما لها من دور في تمكين المراجعة والمراقبة والمحاسبة بموضوعية وحيادية. ورغم هذه الجهود المبذولة في سبيل إرساء مبادئ الحوكمة، إلا أن الأزمات المالية التي تعرضت لها أمريكا أظهرت بعض نقاط الضعف في ممارسة الحوكمة مما دفع بالكونجرس الأمريكي إلى إصدار قانون في عام 2002م الذي أكد أهمية الحوكمة ودورها في تعزيز الشفافية والمساءلة لحماية العاملين والمراجعين. كما ألزم القانون على تحمل المسؤولية كاملة في حال الإفصاح عن معلومات خاطئة. وبعد ذلك وضعت الحكومة قواعد جديدة تفرض على المنظمات والمؤسسات أن يكون أغلب أعضائها من المستقلين على افتراض أن زيادة الاستقلال يؤدي إلى تحسين الأداء وتفعيل الرقابة بشكل أفضل. وفي عام 2006م ألزمت الحكومة المؤسسات بتوفير معلومات عن التقارير المالية الخاصة بها وإعطاء معلومات كاملة وشاملة حتى يكون هناك شفافية تساعد في التغلب على الفساد (بوسلمة، 2018: 93).

### تجربة المملكة المتحدة

تعرضت بعض المؤسسات في المملكة المتحدة خاصة خلال العقود الأربعة الماضية إلى مشكلات بسبب إخفاءها لمعلومات وبيانات، مما استدعى ضرورة وضع قواعد وقوانين يمكن الالتزام بتطبيقها مثل: وجود الرقابة الفعالة، وتحديد قواعد تعيين ومكافآت العاملين، ومراجعة تقييم هذه القواعد التي تتم على أساسها بحيث تتناسب مع الإنجاز والأداء. وبعد ذلك صدرت عدداً من التوصيات من أبرزها تقرير (Smith, 2003)، الذي تضمن دور ومسؤولية لجنة التدقيق وكيفية الإفصاح عن هذه المسؤولية في التقارير (التميحي، 2018: 219). وفي عام 2004م بدأ مجلس الإفصاح يمارس أعماله، وكان الهدف تعزيز ثقة المجتمع في أنظمة الإفصاح والحوكمة للحد من الفساد (بن عمر، 2017: 69). ثم جاء إصدار قانون الحوكمة في عام 2014م وجرى عليه آخر تعديل له في 2016م، وتتم مراجعته كل سنتين للتأكد من تماشيها مع التغييرات التي تطرأ في بيئة الأعمال في المملكة المتحدة (بوسلمة، 2018: 92).

### تجربة المكسيك

وفقاً لمؤشر منظمة الشفافية العالمية فإن درجة المكسيك هي 29 لتقرير عام 2019م واحتلت بها المركز 130 في مكافحة الفساد، وقد وضعت المكسيك خطة عمل جادة للحد من الفساد وتحقيق الحكم الرشيد، وإيماناً من السلطة

بالارتباط بين القضاء على الفساد وتحقيق التنمية فقد تبنت العديد من الآليات لدعم الاقتصاد والعمل على الحد من الفساد، ومن أهم هذه الآليات استخدام الحوكمة لمكافحة الفساد، وبالفعل مع تفعيل آليات مكافحة الفساد والعمل على تحقيق التنمية الاقتصادية فإن الناتج القومي قد زاد بنسبة 1.2% في الفترة الماضية، وفي سبيل تحقيق الإصلاح تتعاون المكسيك مع المنظمات العالمية ومنها البنك الدولي. وفي نطاق مكافحة البنك الدولي للفساد، قدم البنك الدولي للحكومة المكسيكية أجندة عمل تساعد في تطبيق الحوكمة وتحقيق الإصلاح السياسي والاقتصادي وهي كما يلي (العراجنة، 2018: 44):

- التأكيد على مكاسب الاقتصاد الكلي والإسراع من عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية.
- تفعيل مبادئ الحكم الرشيد والمسؤولية والشفافية. وقد اتخذت الحكومة المكسيكية عدداً من الخطوات لمكافحة الفساد، ومنها إنشاء وحدة إدارة مشروع الحوكمة ومكافحة الفساد.
- إنشاء الهيئة الفيدرالية للحصول على المعلومات، وهي هيئة مستقلة تعمل على تزويد المواطن بالمعلومات والبيانات.
- إحداث تعديلات في مبادرة المسؤوليات الإدارية لموظف الخدمة العامة، وتهدف إلى التأكد من تنفيذ القوانين والتأكد من قيام الموظف بدوره على أكمل وجه دون استغلال لوظيفته.

### تجربة روسيا

يعد تحسين ممارسة الإدارة ومكافحة الفساد في المنظمات والمؤسسات العامة أمراً حاسماً للاستفادة من مزايا التنافس العالمي لتطوير الاقتصاد الروسي، ولهذا السبب تستمر جهود الحكومة الروسية في تحسين بيئة العمل عن طريق وضع مبادئ الحوكمة وتقوية الأنظمة للحد من الفساد وتفعيل آليات التنفيذ. وقد أحرزت روسيا تقدماً ملحوظاً عند قيامها بإصدار قانون الحوكمة الذي ساعد في رفع معايير حوكمة المنظمات إلى مستويات مقبولة، حيث حصلت على 28 نقطة وصلت بها إلى المركز 137 في مؤشر مكافحة الفساد لعام 2019م، ويعد الإفصاح والشفافية من أبرز مجالات التقدم في الحوكمة في روسيا، وتكشف التقارير السنوية وربيع السنوية المزيد من التفاصيل عن الأداء في المنظمات. إضافة إلى ذلك فقد أصبحت المنظمات والمؤسسات مطالبة بالإفصاح عن ممارسات الحوكمة المطبقة فيها التزاماً بقانون الحوكمة الروسي ابتداءً من عام 2003م. ويزداد عدد المنظمات الكبرى التي تصدر تقاريرها وفق معايير المحاسبة الدولية، لا سيما بعد قرار الحكومة بتطبيق معايير المحاسبة الدولية في عام 2004م بهدف تحقيق المزيد من الشفافية ومكافحة الفساد في بيئة العمل. وقد بدأت روسيا مبادرة الإصلاح وتطبيق الحوكمة والشفافية في مكافحة الفساد استجابة لعدد من العوامل الداخلية والخارجية، وهي كما يلي (بوسلمة، 2018: 95):

- رغبة المجتمع في القضاء على الفساد والمشاركة الفعالة وعدم ترك هذه المهمة على عاتق الحكومة وحدها، حيث أصبح المجتمع المدني أكثر حرصاً على الحصول على المعلومات والبيانات وتحقيق مبادئ مهمة مثل الشفافية والمسؤولية والمحاسبة خاصة في وجود التطور التقني الذي يسهل تبادل ونشر المعلومات.
- مطالبة الحكومة بوضع آليات الإصلاح في المجالات المختلفة.
- الإرادة السياسية في ضرورة القضاء على الفساد.
- تحقيق التنمية المستدامة.

### تجربة سنغافورة

تعد تجربة سنغافورة من أنجح التجارب الدولية في مكافحة الفساد، حيث تحتل المرتبة الرابعة برصيد 85 نقطة لتقرير منظمة الشفافية العالمية لعام 2019م، حيث إن درجتها 9.4 مما يعكس نجاحها في مكافحة الفساد، ويرجع هذا النجاح إلى عوامل عدة منها (الكريباتي، 2020: 473):

- تطبيق الحوكمة وآليات الشفافية والمساءلة.
- الإرادة والرغبة السياسية في القضاء على الفساد.
- وضع استراتيجيات وآليات جادة وحازمة لمحاربة الفساد.
- رفض المجتمع المدني للفساد وعدم تقبله.

ونزولاً عند رغبة الإرادة السياسية والمجتمع المدني في مكافحة الفساد فقد قامت سنغافورة بإنشاء مكتب التحقيقات في ممارسات الفساد، ويُعد مكتب التحقيقات هيئة مستقلة عن الشرطة تقوم بالتحقيق في وقائع الفساد سواءً في القطاع العام أو الخاص، وقد تم إنشاؤه عام 1952م، ويرأس هذا المكتب مدير يتبع رئيس الوزراء مباشرة، ويمكن إيجاز دور مكتب التحقيقات في مكافحة الفساد فيما يلي (بن عمر، 2017: 68):

- اتباع سياسات من شأنها مكافحة الفساد.
- التحقيق في سوء استخدام السلطة.
- إرسال التقارير إلى الجهات التي يتبعها المتجاوزون.
- مراجعة منظومة العمل وإعادة هيكلتها بما يعمل على التقليل من ممارسة الفساد.
- تقديم مقترحات لمكافحة الفساد لجميع الجهات المختلفة.
- عمل لقاءات مع المسؤولين الذين يتعاملون مع المراجعين للتأكيد على مبادئ النزاهة وتجنب الفساد.
- التحقيق فيما يرد إلى المكتب من شكاوى تفيد بوقوع ممارسات فساد.

### الآليات والاستراتيجيات اللازمة لمكافحة الفساد الإداري

هناك العديد من الآليات والاستراتيجيات اللازمة لمكافحة الفساد الإداري، ويمكن توضيح ذلك على النحو التالي:

#### 1- تفعيل دور الإدارة الرشيدة في اتخاذ القرارات

يعد تفعيل دور الإدارة الرشيدة في اتخاذ القرارات أحد أهم الآليات والاستراتيجيات لمكافحة الفساد الإداري، حيث تساعد الإدارة الرشيدة في اتخاذ القرارات اللازمة لإنجاز الأعمال التي تساعد في تضييق نطاق الفساد الإداري، ومن أهم هذه القرارات ما يلي (مقاوسي، 2018: 179):

- الاختيار المناسب للعاملين من خلال تناسب المؤهلات مع طبيعة العمل.
- تعميق روح الولاء والانتماء للمنظمة بالتوازن مع المصلحة العامة وغرس قيم دينية وأخلاقية بين العاملين بالمنظمة.
- تصميم الهيكل التنظيمي المناسب أو تعديله حسب الحاجة بحيث يساعد على بناء الشفافية، وعدم تمركز اتخاذ القرارات في مواقع معينة، وعدم تعقيد الإجراءات، إذ إن ذلك يساعد على القضاء على الفساد والحد منه.

#### 2- تفعيل دور الأجهزة الرقابية

ويتم ذلك من خلال ما يلي:

- تطوير دور الرقابة والمساءلة للهيئات التنفيذية والتشريعية بشكل فعال.
- تتبع الأجهزة المعنية لحالات سوء الإدارة في المؤسسات، والتعسف في اتخاذ السلطة، وغياب الشفافية في الإجراءات المتعلقة بممارسة الوظيفة العامة (حسن، 2018: 79).
- تقوية دور الأجهزة الرقابية الداخلية والخارجية، وزيادة صلاحيتها، بحيث تكون مستقلة وتؤدي مهمتها في الإشراف ومتابعة الممارسات التي تتم من العاملين في المنظمة.
- إخضاع المنظمات لمعايير التقويم المؤسسي التي تنطلق من حسن استخدام الموارد، وجودة الخدمات المقدمة، وأن تكون هذه المعايير منبثقة من معايير موضوعية للحكم على أداء المنظمات والقيادات القائمة عليها (مقاوسي، 2018: 179).

#### 3- الإصلاح الإداري وتحسين الأداء

يعرف الإصلاح الإداري على أنه المحاولة المخططة لتغيير الهياكل والإجراءات الإدارية واتجاهات الإدارة وسلوكيات العاملين لكي تصل إلى الفاعلية الإدارية ولتحقيق أهداف التنمية (حسن، 2018: 393)، كما يعد تحسين الأداء الوظيفي من أهم آليات وطرق مكافحة الفساد الإداري، حيث يتطلب ذلك أن يضع الموظف نصب عينيه الأمور الآتية (الهباس، 2018: 157):

- تأدية العمل المناط به بدقة وأمانة.

- معاملة المراجعين بإحسان.
- إتباع الإجراءات التي تحددها لوائح العمل.
- العمل والتعاون مع زملاء العمل في أداء الواجبات وتقديم الخدمة العامة.
- الحرص على عدم مخالفة قواعد وأحكام وقوانين ولوائح العمل المعمول بها.

#### 4- الحكومة الإلكترونية

- تعد الحكومة الإلكترونية من أهم العوامل التي تساعد في مكافحة الفساد الإداري، وذلك على النحو التالي (يحياوي، 2018: 87):
- تعمل الحكومة الإلكترونية على زيادة فعالية الجهاز الإداري من خلال تحسين أدائه وتعزيز شفافيته إضافة إلى تفعيل الرقابة والمساءلة على جميع المستويات.
  - يساعد تطبيق الحكومة الإلكترونية في تقليل تأثير العلاقات الشخصية على إنجاز الأعمال وتقليص نسبة الأخطاء نظراً لسهولة النظام ودقته.
  - يساعد تطبيق الحكومة الإلكترونية على تأدية العمليات الإدارية بالشكل الصحيح، مما يساعد في الكشف المبكر للفساد الإداري.
  - تعمل الحكومة الإلكترونية على تعزيز ثقة أصحاب المصالح، حيث يلمس المراجع فعالية الإدارة وشفافيتها وسرعتها، واعتمادها على مبدأ المساواة في التعاملات من حيث الحصول على الخدمات، وهذا يساعد في مكافحة الفساد الإداري والحد منه.

#### 5- تطوير وتحسين الأنظمة

- تسهم عمليات تطوير وتحسين الأنظمة في اتخاذ قرارات مناسبة تؤدي من خلالها القضاء على الفساد الإداري والحد منه، فالتطوير الإداري والفساد الإداري مفهومان متناقضان، فالهدف من أنشطة التطوير وتحسين الأنظمة التقليل من حالات الفساد الإداري، وذلك بتأهيل أشخاص مدربين على أسس علمية بحيث يكون العائد على المنظمة والأنظمة إيجابياً ويساعد في رسم خطط وبرامج تطويرية للحد من الفساد الإداري، ورفع كفاءة المنظمة، كما يتطلب القيام بعمليات جادة ضمن قواعد العمل للتحكم في التنسيق بين الأقسام المختلفة (زرفاوي، 2018: 301).

#### 6- دور المجتمعات المدنية

- يمكن لسياسات مكافحة الفساد الإداري ألا تنجح إذا ما اقتصر على المؤسسات العامة فحسب، ولهذا ينبغي تطبيق مبدأ المشاركة والمسؤولية المجتمعية، وقوة التأثير لمنظمات وجمعيات المجتمع المدني، ووسائل الإعلام، فمنظمات ومؤسسات المجتمع المدني تعد طرفاً أساسياً وشريكاً حيوياً في المساهمة على خلق بيئة عمل خالية من الفساد الإداري، بتقديمها للدعم اللازم للمنظمات والمؤسسات العامة وممارستها التأثير عليها للدفع بعملية الإصلاح الاقتصادي والاجتماعي، إضافة إلى الدور المهم الذي تلعبه في زيادة الوعي في أوساط المجتمع، ونشر ثقافة محاربة الفساد الإداري، وتوضيح آثاره السلبية على المؤسسات والمجتمع باستخدام مختلف وسائل الاتصال (جريو، 2018: 128).

#### 7- تطبيق مبدأ إطلاق الصفارة:

- بحيث يمكن القول إن أكثر الأساليب فعالية التي يمكن أن ينتهجها العاملون لمواجهة حالات الفساد هي التصرف المباشر بإلقاء اللوم وتسجيل الشكاوى والتبليغ عنها عند رؤيتهم لحالات الفساد.

#### 8- تفعيل قانون الجزاء من جنس العمل

- وذلك بتجريم وعقاب المتسبب في حالات الفساد من خلال وضع أنظمة حازمة وفعالة تواجه جرائم الفساد الإداري. وأخيراً وليس آخراً يأتي على رأس الآليات والاستراتيجيات السابقة: أهمية غرس القيم الإسلامية، والرقابة الذاتية وتنميتها في أذهان العاملين بحيث تساعد على تجنب الفساد والحد منه.

## الخاتمة

تناولت هذه الدراسة دور الحوكمة والشفافية في مكافحة الفساد الإداري، وتوصلت إلى مجموعة من النتائج والتوصيات، ويمكن توضيحها على النحو التالي:

### أولاً - النتائج

- ينتج الفساد بسبب تردي حالات سوء توزيع الدخل من خلال استغلال أصحاب النفوذ مما يتيح لهم الاستئثار بالجانب الأكبر من المنافع التي تقدم لهم مما يؤدي إلى توسيع الفجوة بين هذه الفئة وبقية أفراد المجتمع.
- يؤدي الفساد إلى تدني كفاءة الاقتصاد العام، وإضعاف مستوى الجودة، وذلك بسبب الهدر الذي يزيد من تكلفة الإنفاق الرشيد.
- تساعد الحوكمة في تحقيق ضمان النزاهة والموضوعية للمنظمات كافة حيث توفر الحوكمة هيكلًا تنظيميًا يمكنها من تحقيق أهدافها بأفضل السبل الممكنة، وتعد نظام مراقبة ومتابعة يؤدي إلى سلامة التطبيق الفعال للأنظمة، وتجنب حالات الفساد الإداري، كما تساعد الحوكمة في التوعية بأضرار الفساد الإداري على جميع المستويات.
- تعد الشفافية بالنسبة للمنظمات والعاملين فيها أكثر أماناً من خلال نظام رقابة فعال ودقيق لجميع مفاصل المنظمة، وتشجيع على استغلال أفضل الموارد للمنظمة، حيث يكون الأداء بشكل أوضح وأكثر شفافية في كل تصرفات المنظمة مما يسهم في إيجاد علاقة تتسم بالوضوح والإيجابية في التعاملات كافة، وتأتي أهمية الشفافية في كونها تجعل الموظف أكثر حذراً وحرصاً في أداء أعماله خشية المساءلة، وتجعله في وضع أفضل لتخطيط نشاطاته، وبالتالي تكون سلوكياته أكثر رشداً وأبعد عن الفساد مما يساعد على تحقيق المصلحة العامة.

### ثانياً - التوصيات

- ومن خلال هذه النتائج التي توصلت إليها الدراسة، يمكن تقديم مجموعة من التوصيات وهي كما يلي:
- أهمية تفعيل آليات الحوكمة والشفافية في مكافحة الفساد الإداري والحد منه.
  - إصدار قوانين وأنظمة صارمة لمنع الفساد الإداري واعتباره جريمة من الجرائم المخلة بالعمل.
  - الحرص على تقويم أداء المنظمات والمؤسسات بجدية وفعالية من خلال محاسبة تكاليف الفساد الإداري المادية وغير المادية.
  - زيادة الوعي ورفع مستوى التفكير لدى المجتمع حول مخاطر الفساد الإداري وأنها مهمة وطنية يشارك فيها الجميع، لأن دور المجتمع يسهم بشكل فعال في الحد من ظاهرة الفساد الإداري، وتوظيف أسلوب التحفيز على القيام بهذه المهمة.
  - تبسيط إجراءات العمل وسرعة إنجاز المعاملات إلى الحد الذي لا يسمح للموظف بسهولة مخالفة النظام.
  - تقوية العلاقة بين المؤسسات العامة وأجهزة مكافحة الفساد الإداري من جهة والأجهزة الإعلامية من جهة أخرى بحيث يتم نشر حالات الفساد الإداري التي يتم مكافحتها بهدف نقل الصورة واضحة عما تحققه هذه الأجهزة من إنجازات.
  - دور التعليم والمناهج التربوية بإدخال مواد تعليمية تعنى بحماية النزاهة وحفظ المال العام ومكافحة الفساد، حيث إن الأنظمة والقوانين لا تكفي لوحدها لمحاربة الفساد، وإنما يجب أن يدعمها ثقافة عامة لدى أفراد المجتمع عن خطورة الفساد الإداري وتعظيم مصلحة المجتمع على المصلحة الفردية.

## المراجع

## أولاً- المراجع باللغة العربية

- ابن عيشي، عمار. (2017). «تطبيق مبادئ حوكمة الشركات ودورها في الحد من الفساد بشركات المساهمة العامة الجزائرية: دراسة حالة ولاية بسكرة - الجزائر». جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي»، مجلة التنمية الاقتصادية، المجلد الأول، العدد الثالث، ص ص 255-272.
- ابن منظور، جمال الدين. (1986). *لسان العرب*. بيروت، دار صادر.
- الأسمر، منى بنت حسن. (2020). «درجة ممارسة الحوكمة الإدارية بجامعة أم القرى: دراسة ميدانية». جامعة سوهاج، *المجلة التربوية*، المجلد (70)، العدد الأول، ص ص 931-982.
- الاستراتيجية الوطنية لمكافحة الفساد. موقع نزاها: <https://nazaha.gov.sa/ar-sa/Pages/Strategy.aspx>.
- الباوندي، مصطفى حسين. (2016). «حوكمة الشركات ودورها في مكافحة ظاهرة الفساد الإداري والمالي: دراسة تطبيقية على الشركة الأهلية للإسمنت». جامعة الزيتونة، *مجلة المعرفة*، المجلد الأول، العدد الثالث، ص ص 148-167.
- البكوش، الصديق مفتاح وآخرون. (2018). «الفساد الإداري وأسباب ظهوره والآثار الناتجة عنه: دراسة تطبيقية على دولة ليبيا». المركز القومي للبحوث غزة، *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية*، المجلد الثاني، العدد العاشر، ص ص 113-133.
- التميمي، عباس حميد. (2018). «آليات الحوكمة ودورها في الحد من الفساد المالي والإداري في الشركات المملوكة للدولة. المؤسسة العربية للبحث العلمي والتنمية البشرية»، *المجلة الدولية للعلوم التربوية والنفسية*، المجلد الأول، العدد (19)، ص ص 205-230.
- الجوهري، أماني عبد الهادي. (2018). «أدبيات الشفافية والفساد: ودورها في مكافحة الفساد في مصر». جامعة القاهرة، *مجلة كلية الاقتصاد والعلوم السياسية*، المجلد (19)، العدد الثالث، ص ص 231-267.
- الدرارجة، خالد عطا لله وآخرون. (2019). «اتجاهات العاملين في البلديات نحو الفساد المالي والإداري في إقليم الجنوب الأردن». جامع الحسين بن طلال، *مجلة جامعة الحسين بن طلال للبحوث*، المجلد الخامس، العدد الأول، ص ص 197-227.
- الدقن، أحمد السيد. (2020). «الحوكمة الإلكترونية كمدخل للتطور الديمقراطي في ظل الثورة الصناعية الرابعة: نحو إطار شامل». جامعة أسيوط، *مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية*، المجلد الأول، العدد (68)، ص ص 58-90.
- الديوان العام للمحاسبة، السعودية. (1411 هـ). «دور حوكمة الأجهزة الحكومية في تحقيق رؤية السعودية 2030»، *الندوة السنوية الرابعة عشرة لديوان المراقبة العامة*، المنعقدة 13 رمضان 1441 هـ. المملكة العربية السعودية
- الشوابكة، فيصل عبد الحافظ. (2018). «مكافحة الفساد الإداري التجربة الأردنية نموذج: دراسة قانونية». عمان، *مجلة دراسات*، المجلد (45)، العدد الرابع، ص ص 195-207.
- العجماء، رياض جابر وآخرون. (2019). «حوكمة الشركات التجارية المملوكة للحكومة: دراسة موازنة». رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، كلية القانون.
- العراجنة، محمد خلف وآخرون. (2018). «أثر حوكمة القطاع العام في الحد من الفساد الإداري: دراسة تحليلية». رسالة دكتوراه غير منشورة، عمان، جامعة العلوم الإسلامية العالمية.
- الكريباتي، أحمد. (2020). «دور السياسات الحكومية في الحد من جرائم الفساد المالي والإداري والوقاية من وجهة نظر العاملين في السلك القضائي في دولة الكويت»، *مجلة كلية التربية*، العدد (186)، ص ص 463-498. جامعة الأزهر.
- الهياص، خولة موسى. (2018). «التدابير الوقائية لمكافحة الفساد الإداري والمالي بدولة الإمارات العربية المتحدة». المركز القومي للبحوث غزة، *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية*، المجلد الثاني، العدد التاسع، ص ص 146-167.
- الورهى، أفنان بنت سعد وآخرون. (2019). «واقع تطبيق الحوكمة في وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية»، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، كلية التربية.

- بن عمر، محمد البشير وآخرون. (2017). «دور حوكمة المؤسسات في ترشيد القرارات المالية لتحسين الأداء المالي للمؤسسة». رسالة دكتوراه غير منشورة، الجزائر، جامعة قاصدي مرباح، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير.
- بوسلمة، حكيمة وآخرون. (2018). «تجارب الدول في إرساء مبادئ الحوكمة للحد من الفساد المالي والإداري: قراءة تحليلية»، جامعة قاصدي مرباح، *المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية*، المجلد الخامس، العدد الأول، ص ص 91-102.
- منظمة الشفافية العالمية. (2019). *تقرير مؤشر مدركات الفساد 2019*. موقع منظمة الشفافية العالمية: [www.transparency.org/news/feature/corruption\\_perceptions\\_index](http://www.transparency.org/news/feature/corruption_perceptions_index).
- جريو، سارة وآخرون. (2018). «دور الحكم الراشد في الحد من ظاهرة الفساد المالي والإداري». جامعة حسيبة بن علي الشلف، *مجلة الاقتصاد والمالية*، المجلد الرابع، العدد الثاني، ص ص 120-130.
- جمعة، محمد سمير. (2018). «دور أنظمة الخدمة المدنية والجزائية في مكافحة الفساد الإداري بالمملكة العربية السعودية». الجمعية المصرية للاقتصاد السياسي والإحصاء والتشريع، *مجلة مصر المعاصرة*، المجلد (109)، العدد (530)، ص ص 113-137.
- حسن، انتصار طه. (2018). «دور منظمات المجتمع الأهلي والمدني في مكافحة الفساد المالي والإداري في مصر وأسبابه وآثاره وأهم أساليب المعالجة»، الجمعية المصرية للأخصائيين الاجتماعيين، *مجلة الخدمة الاجتماعية*، المجلد الثامن، العدد (59)، ص ص 63-83.
- حسن، فوزي محمد. (2018). «متطلبات الإصلاح الإداري اللازمة للحد من الفساد الإداري بالمحليات»، الجمعية المصرية للأخصائيين الاجتماعيين، *مجلة الخدمة الاجتماعية*، المجلد الخامس، العدد (60)، ص ص 383-428.
- زرفاوي، أمال وآخرون. (2018). «دور إدارة التطوير الإداري في التقليل من حالات الفساد الإداري». مؤسسة كنوز الحكمة للنشر والتوزيع، *مجلة الحكمة للدراسات الاجتماعية*، المجلد الأول، العدد (15)، ص ص 292-302.
- سليم، سمي محمد. (2017). «الفساد الإداري في المنظمات الحكومية: أسبابه، آثاره، طرق مكافحته»، جامعة قناة السويس، *المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية*، المجلد الثامن، العدد الثالث، ص ص 813-837.
- سيد علي، صغيري. (2020). «أثر الفساد ومؤشرات الحوكمة على النمو الاقتصادي في الدول العربية للفترة (1996-2017)»، جامعة حسيبة بن بو علي الشلف، *مجلة الريادة لأقتصاديات الأعمال*، المجلد السادس، العدد الثاني، ص ص 327-343.
- شرفي، منصف. (2018). «تجارب دولية في مكافحة الفساد الإداري»، جامعة عبد الحميد مهري، *مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية*، المجلد الأول، العدد (49)، ص ص 171-191.
- شريف، بربريس. (2019). «دور وآليات الحوكمة في الحد من الفساد الإداري والمالي في المؤسسات الرياضية»، *مجلة منازعات الأعمال*، المجلد الأول، العدد (44)، ص ص 61-85.
- صالح، جلال كاظم. (2017). «أثر استراتيجية الشفافية في مكافحة الفساد الإداري: دراسة ميدانية على بعض الوزارات العراقية»، جامعة قناة السويس، *المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية*، المجلد الثامن، العدد الأول، ص ص 728-749.
- عبد الكريم، أحمد موفق. (2019). «الشفافية ودورها في الحد من التهمك التنظيمي لدى العاملين في الجامعات الأردنية الخاصة»، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آل البيت، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية.
- عساف، محمود عبد المجيد. (2018). «مدى تطبيق مبادئ الحوكمة في الجامعات الفلسطينية وعلاقته بمسؤوليتها الاجتماعية في مكافحة الفساد»، جامعة العلوم والتكنولوجيا، *المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي*، المجلد (11)، العدد (37)، ص ص 3-30.
- عمر، أحمد مختار. (2008). *معجم اللغة العربية المعاصرة*. القاهرة، عالم الكتب.
- فقير، سامية وآخرون. (2019). «معايير التدقيق الدولية ودورها الفعال في تكريس حوكمة الشركات للحد من الفساد المالي والإداري»، جامعة أحمد بوقرة بومرداس، *المجلة الدولية للأداء الاقتصادي*، المجلد الأول، العدد الثالث، ص ص 27-46.
- قباني، عبد الحليم محمد وآخرون. (2018). «أثر تعزيز ثقافة مكافحة الفساد الإداري من أجل التنمية المستدامة والقضاء على البطالة: من وجهة نظر طلاب جامعة الطائف فرع رنية»، المركز القومي للبحوث غزة، *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية*، المجلد الثاني، العدد السابع، ص ص 114-131.

- مراد، ممدوح هاشم وآخرون. (2020). «أثر آليات حوكمة الشركات على إدارة الأرباح في شركات تجمع الأعمال: دراسة اختيارية»، جامعة الزقازيق، *مجلة البحوث التجارية*، المجلد (42)، العدد الأول، ص ص 94-138.
- مرسال، منى النيل مصطفى. (2020). «دور حوكمة الموارد البشرية في إدارة مخاطر الموارد البشرية: دراسة حالة شركة كولدير الهندسية المحدودة الخرطوم»، المؤسسة العربية للتربية والعلوم والآداب، *المجلة العربية للآداب والدراسات الإنسانية*، المجلد الأول، العدد (11)، ص ص 195-219.
- مقاوسي، صليحة وآخرون. (2018). «دور أخلاقيات العمل في تحقيق مبادئ المسؤولية الاجتماعية والحد من الفساد الإداري في منظمات الأعمال»، جامعة عين شمس، *مجلة القراءة والمعرفة*، العدد (206)، ص ص 182-196.
- منصور، عمرو محمود عبد الحميد. (2018). «الشفافية كآلية لتطوير الأداء المؤسسي للعاملين بمؤسسات تعليم الخدمة الاجتماعية»، الجمعية المصرية للأخصائيين الاجتماعيين، *مجلة الخدمة الاجتماعية*، المجلد الثامن، العدد (60)، ص ص 147-221.
- يامة، إبراهيم وآخرون. (2018). «أثر معوقات تطبيق الإصلاح الإداري في القضاء على الفساد: دراسة حالة عينة من المؤسسات العمومية بولاية أدرار-الجزائر»، معهد الحقوق والعلوم السياسية، *مجلة الاجتهاد للدراسات القانونية والاقتصادية*، المجلد الأول، العدد (18)، ص ص 29-51.
- يحيياوي، نسرين. (2018). «الحكومة الإلكترونية كآلية للحد من الفساد الإداري وتشجيع الاستثمار في الجزائر»، *كراسة الدراسات الاقتصادية*، *مجلة الندوة للدراسات القانونية*، المجلد الأول، العدد الأول، ص ص 68-92.

#### ثانياً - مراجع باللغة الأجنبية:

- Awan, R. Akhtar. (2018). "Governance, corruption and economic growth: A panel data analysis of selected SAARC countries", *Pakistan Economic and Social Review*. 56 (01). Pp. 1-20.
- Dadashzadeh, Alireza. (2019). "Good governance and anticorruption", based on of the Requirements for the *Degree of Philosophy*. Islamic Azad University. Department of Law.
- Devi, Susela. (2019). "The role of transparency in reducing administrative corruption in government organization in Malaysia", *FGIC 2<sup>nd</sup> Conference on Governance and Integrity 2019*, Social Sciences, pages 992-1016.
- Fukuyama, Francis. 2013. What is government? *Government* 26: 347–68.
- Hoinaru, Razvan. (2020) "The impact of corruption and shadow economy on the economic and sustainable development, do they "sand the wheels" or "grease the wheels", Czech University of life: *Sustainability Journal*, Vol (3), No. (12), p.p. 481-508.
- Kwamem, Seth. (2020). "The impact of corporate governance structures on foreign direct investment: A case study of west african countries", Czech University of Life: *Sustainability Journal*, Vol. (3), No. (12), p.p. 1-15.
- Meyer, Peter J. (2020). *Corruption Honduras: End of the Mission to Support the Fight Against Corruption and Impunity in Honduras (MACCIH)*, USA: Congressional Research Service.
- Mwalabu, Maureen. (2018). "The impact of institutional arrangements for anti-corruption efforts on combating corruption: A Case study of Malawi", *Thesis submitted to fulfill the requirements for the Master in anti-corruption Studies degree*. Malawi: International Anti-corruption Academy.
- Pinzon, Flores. (2020). "Anti-corruption transparency and accountability: Case study of healthcare in Hong Kong", *Global Health Action*. (Online) Journal homepage: <http://www.tandfonline.com/loi/zagha20Sa>.
- Sabani, Alvedi. (2019). "Indonesia in the spotlight: Combating corruption through ICT enabled Governance", Melbourne: *Procedia Computer Science Journal*. Vol. (2). No. 161, 324-332.
- Transparency International. (2019). *Corruption Index (CPI)* Berlin, Germany, Retrieved Journal 30, 2019, from: [www.transparency.org/news/feature/corruption\\_perceptions\\_index](http://www.transparency.org/news/feature/corruption_perceptions_index).
- Yuen, Mak. (2018). *Corporate Governance Case Australia*, CPA Australia Ltd.



## The Role of Governance and Transparency in Combating Corruption

**Dr. Adel Ahmed Al-Shalfan**

Professor of Public Administration

Civil Studies Department

King Khalid Military College

Kingdom of Saudi Arabia

### ABSTRACT

The study aimed to address the role of governance and transparency in combating corruption, and to identify the mechanisms and strategies necessary to combat corruption. The descriptive approach adopted. It is theoretical study that relied on reviewing the literature of governance, transparency and corruption. The study reached several results, the most important of which is that governance helps achieve ensuring integrity and transparency for organizations, and governance is of great importance in combating corruption, because it provides organizations with an organizational structure that enables them to achieve their goals in the best possible way. Governance also works to spread transparency in all the organization's actions in a way the contributes to creating a relationship that is characterized by clarity and transparency in all transactions, and transparency is considered a safer work environment, and encourages better utilization of the organization, where performance is better and more transparent.

In light of these results, a number of recommendations have been developed that may contribute to activating the role of governance and transparency in combating corruption, the most important of which are: establishing strict laws to prevent corruption in order to have effective systems to evaluate the performance of organizations through the principle of accountability for all the cost of corruption so that its not to be justified for freezing canceling anti-corruption plans due to their high cost over corruption, and spreading public awareness, in order to raise the level of civilized society and consider fighting administrative corruption in which everyone must participate.

***Keywords: Governance, Transparency, Accountability, Administrative Corruption.***

