

العنوان:	دور الحكومة في مواجهة الفساد الإداري داخل المنظمات العامة: دراسة تطبيقية على وحدات الإدارة المحلية
المصدر:	مجلة البحوث والدراسات العربية
الناشر:	المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم - معهد البحوث والدراسات العربية
المؤلف الرئيسي:	حسين، رامز رمضان محمد
المجلد/العدد:	ع71
محكمة:	نعم
التاريخ الميلادي:	2019
الشهر:	ديسمبر
الصفحات:	325 - 379
رقم MD:	1083174
نوع المحتوى:	بحوث ومقالات
اللغة:	Arabic
قواعد المعلومات:	EcoLink
مواضيع:	الحكومة، مكافحة الفساد، الفساد الإداري، الإدارة المحلية
رابط:	<a href="http://search.mandumah.com/Record/1083174">http://search.mandumah.com/Record/1083174</a>

# دور الحوكمة في مواجهة الفساد الإداري

## داخل المنظمات العامة

### (دراسة تطبيقية على وحدات الإدارة المحلية)

د. رامز رمضان محمد حسين<sup>(\*)</sup>

#### مقدمة:

يشير مفهوم الحوكمة (الحكم الصالح أو الرشيد) إلى: «ممارسة السلطة السياسية والاقتصادية والإدارية لإدارة شؤون بلد ما، على جميع المستويات بطريقة محددة، وتتصف بأنها صالحة». ويعرف تقرير التنمية الإنسانية العربية لعام 2002 الحكم الصالح الذي يستهدف تحقيق مصلحة عموم الناس في المجتمع، على أنه: «نسق من المؤسسات المجتمعية، المعبرة عن الناس تعبيراً سليماً، وتربط بينها شبكة متينة من علاقات الضبط والمساءلة بواسطة المؤسسات، وفي النهاية بواسطة الناس. وذلك كأى نظام حكم فاعل وصالح يعمل على تفعيل المشاركة الإدارية من خلال تأمين حقوق الإنسان والحريات والحقوق الأساسية للمواطنين جميعاً وحمايتهم، وبخاصة المتعلقة بحرية التعبير والتنظيم، وتبني وسائل عمل بشكل شفاف، وتوفير المعلومات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية وتدفعها بشكل يجعلها متاحة لجميع المواطنين بكل شفافية، مما يمكنهم من مشاركة فعلية في إدارة الشأن العام، ومساءلة المسؤولين بشكل فاعل في نظام يضمن المساواة وعدم التحيز، ويعزز سيادة القانون، وتجرى فيه الانتخابات العامة بشكل نزيه ودوري».

(\*) مدرس؛ قسم الإدارة العامة، كلية العلوم الإدارية - أكاديمية السادات للعلوم الإدارية، جمهورية مصر العربية.

وقد تعرضت الإدارة العامة في مختلف بلدان العالم خلال العقدين الماضيين إلى إصلاحات رئيسة تتعلق بعمليات القطاع العام وهياكله، وذلك بسبب ما تعانیه من تخلف إداري وقصور في الأداء وضعف في الكفاءة وتفشي مظاهر الفساد الإداري؛ لأسباب عدّة، منها: الروتين الطويل المعقد، وتضخم الجهاز الإداري والتضخم الوظيفي، والأنظمة القديمة، والإهمال واللامبالاة من قبل بعض الموظفين، وغياب عامل التنسيق، وعدم المرونة، والمحابة والمحسوبية، وتراجع القيم الإدارية والمركزية الشديدة، وإضفاء طابع السرية الشديدة على الأعمال الإدارية، كل ذلك أدى إلى انعزالية الجهاز الإداري عن المواطنين وفقدان الثقة به وبخدماته.

ولم يعد الفساد الإداري في الوقت الحاضر حالات منفردة ومنعزلة في إدارات أو قطاعات أو مجموعات من المنتفعين، بل أصبح ظاهرة منظّمة تتعدى حدود الدول؛ لذلك كان من الضروري إيجاد سياسات وإستراتيجيات شاملة ومنظّمة لمكافحة، ولضمان نجاح هذه السياسات لا بد من مشاركة أطراف متعددة، من ضمنها الحكومات والمجتمع المدني والإعلام والقطاعات الحكومية المختلفة والأجهزة الرقابية، وغيرها من اللاعبين الأساسيين.

وقد لقيت جهود وبرامج تقوية النزاهة والشفافية والمساءلة الإدارية في مكافحة الفساد الإداري، اهتمامًا كبيرًا على المستوى الوطني والإقليمي والعالمي، كما تصاعد اهتمام المؤسسات الدولية المعنية بالتنمية بها. ويُعد البنك الدولي للإنشاء والتعمير وصندوق النقد الدولي - مكافحة الفساد وبناء النزاهة، من الأولويات الإستراتيجية لعمليهما، بل من الشروط الأساسية؛ لما يُقدّمانه من مساعدات للدول وما تمولانه من مشروعات<sup>(1)</sup>.

---

(1) أحمد صقر عاشور، النجاحات والإخفاقات في برامج محاربة الفساد: دروس مستفادة من التجارب العالمية، بحث مقدم إلى مؤتمر آفاق جديدة في النزاهة والشفافية والمساءلة الإدارية منظور إستراتيجي ومؤسسي، الطبعة الأولى، منشورات المنظّمة العربية للتنمية الإدارية: القاهرة، 2001، ص4.

## إشكالية البحث:

تُعد الأجهزة التنفيذية هي الجهات الرئيسة المعنية بتنفيذ سياسات الدولة العامة، وتقديم الخدمات المختلفة لأفراد المجتمع، وتحقيق التنمية، وتجنب المجتمع الأزمات المتخلفة، وتعزيز الأمن الوطني... إلخ. ولما يمثله الأمن والاقتصاد الوطني من أهمية للإنسان بوصفهما الركيزتين الأساسيتين اللتين لا يمكن الاستغناء عنهما أو التقليل من شأنهما، وحيث إن انعدام الأمن لا يعني انتشار الفوضى واتساع نطاق الجريمة فحسب، بل يعني أيضًا حرمانه من العيش بسبب فقدانه أهم مقومات الحياة التي أصبحت حقًا وواجبًا ينبغي توفره لعموم البشر.

ويمثل الفساد الإداري أحد أكبر المعوقات التي تواجه أي مجتمع في سبيل التوجه نحو التنمية الشاملة<sup>(1)</sup>. ويرجع ظهور الفساد في جزء كبير إلى إغفال تطبيق قواعد الحوكمة، فهو دليل على غياب التوازن، وضعف القدرة على تطبيق القوانين التي تضمن تحقيق الشفافية والمحاسبة. وينتشر الفساد بصورة أكبر عندما يتاح للمسؤولين الحكوميين وغير الحكوميين سلطات واسعة بدون رقابة أو محاسبة<sup>(2)</sup>.

ومن المؤكد أن الحوكمة تؤدي إلى القضاء على العلاقات المشبوهة بين متخذي القرار أو منقذيهم مع أصحاب المصالح المشبوهة وتفعيل أدوات المساءلة في دعم الشفافية لمناهضة الفساد الإداري بتعاون مختلف الأطراف

---

(1) عاصم الأعرجي، الفساد الإداري وعلاقته بالغش - منظور ميداني، مجلة العلوم التربوية والنفسية، المجلد 4، العدد (4)، جامعة اليرموك، الأردن، 2003، ص 111.

(2) لجنة الشفافية والنزاهة، التقرير الثاني، أولويات العمل وآلياته، جمهورية مصر العربية، وزارة الدولة للتنمية الإدارية، 2008، ص 5.

المعنية في الدولة (السلطة التشريعية - السلطة القضائية - السلطة التنفيذية). وعلى العكس من ذلك فإن انعدام الشفافية والوضوح في تلك السياسات والتشريعات يؤدي إلى تغلغل الفساد الإداري، على حساب المصلحة العامة وانعدام الثقة.

ويمكن صياغة إشكالية البحث كالتالي: انتشار الفساد الإداري في المنظمات العامة بشكل عام، وداخل الوحدات المحلية بشكل خاص؛ نتيجة غياب مبادئ الحوكمة (الحكم الرشيد) في إدارة الشؤون الإدارية داخل تلك المنظمات محلّ البحث.

أُسئلة البحث:

من خلال عرض المشكلة السابقة يمكن تحديد دور هذا البحث في الإجابة عن التساؤل التالي: «ما دور الحوكمة بمبادئها (الشفافية الإدارية - المساءلة الإدارية - المشاركة الإدارية) في الحد من الفساد الإداري داخل المنظمات العامة؟» وذلك من خلال محاولة الإجابة عن التساؤلات الفرعية التالية:

- 1 - ما واقع الفساد الإداري داخل المنظمات العامة وحجمه؟
- 2 - ما مدى اهتمام المنظمات العامة بتطبيق مبادئ الحوكمة «الحكم الرشيد»؟
- 3 - ما دور مبادئ الحوكمة «الحكم الرشيد»، في الحد من الفساد الإداري داخل المنظمات العامة؟

## أهمية البحث:

تكمن أهمية هذا البحث في ضرورة وحيوية الموضوع الذي يتناوله، وهو التعرف إلى ماهية مبادئ الحوكمة (الشفافية الإدارية - المساءلة الإدارية - المشاركة الإدارية) في الحد من الفساد الإداري داخل المنظمات العامة، كما تبرز أهمية البحث من خلال النتائج والمقترحات التي توصل إليها وتوثيقها لنظريات وآراء المختصين علمياً وعملياً وتقديمها للمسؤولين في المنظمات العامة والجهات المعنية بمكافحة الفساد، بهدف الإفادة منها في تعزيز مبادئ الحوكمة «الحكم الرشيد» في الحد من الفساد الإداري.

## أهداف البحث:

تتمثل أهداف هذا البحث فيما يلي:

- 1- التعرف إلى مدى تطبيق مبادئ الحوكمة «الحكم الرشيد» (الشفافية الإدارية - المساءلة الإدارية - المشاركة الإدارية)، داخل المنظمات العامة.
- 2- التعرف إلى جوانب الفساد الإداري في المنظمات العامة بشكل عام وداخل وحدات الإدارة المحلية بشكل خاص، وتوصيف المخاطر المتعلقة بانتشار الفساد الإداري؛ من مخاطر اقتصادية، اجتماعية، سياسية... إلخ.
- 3- التعرف إلى دور مبادئ الحوكمة «الحكم الرشيد»، في مواجهة الفساد الإداري داخل المنظمات العامة.
- 4- تقديم مجموعة من التوصيات التي تعزز من دور مبادئ الحوكمة في الحد من الفساد الإداري داخل المنظمات العامة بشكل عام، وداخل وحدات الإدارة المحلية بشكل خاص.

## فرضيات البحث:

يقوم هذا البحث على الفرضية التالية:

الفرضية الرئيسية للبحث: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0,05)$  لمبادئ الحوكمة (الشفافية الإدارية - المساءلة الإدارية - المشاركة الإدارية)، في مواجهة الفساد الإداري داخل المنظمات العامة.

وينبثق عنها الفرضيات الفرعية التالية:

الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0,05)$  بين الشفافية الإدارية بوصفها أحد مبادئ الحوكمة «الحكم الرشيد»، في مواجهة الفساد الإداري داخل المنظمات العامة محل البحث.

الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0,05)$  بين المساءلة الإدارية بوصفها أحد مبادئ الحوكمة «الحكم الرشيد»، في مواجهة الفساد الإداري داخل المنظمات العامة محل البحث.

الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0,05)$  بين المشاركة الإدارية بوصفها أحد مبادئ الحوكمة «الحكم الرشيد»، في مواجهة الفساد الإداري داخل المنظمات العامة محل البحث.

التعريفات الإجرائية لمفاهيم البحث ومصطلحاته:

**1- الحوكمة (الحكم الرشيد):** هي الإدارة الجيدة لجميع المؤسسات في الدولة من خلال سياسات وآليات وممارسات تقوم على الشفافية والمشاركة والعدالة والاستجابة والفاعلية والكفاءة وسيادة القانون والمساءلة ومكافحة الفساد.

- الشفافية الإدارية: تعد الشفافية الإدارية من المفاهيم الحديثة والمتطورة التي يتوجب على الإدارات الواعية ضرورة الأخذ بها؛ لما لها من أهمية في إحداث التنمية الإدارية الناجحة، إضافة إلى إسهامها في تنمية المنظمات الإدارية والوصول إلى بناء تنظيمي سليم قادر على مواجهة التحديات الجديدة والتغيرات المحيطة.

وقد دعا الكثير من رواد الفكر الإداري إلى ضرورة بذل الجهد لمعالجة المشاكل الإدارية، والتعرف إلى المعوقات التي تواجه التنمية الإدارية، كالفساد الإداري، والروتين، والملل والغموض في أساليب العمل وإجراءاته، فكانت محاولات تطبيق الشفافية في العمليات الإدارية من الأمور المهمة الواجب مراعاتها في الممارسات الإدارية في أجهزة الإدارة المختلفة<sup>(1)</sup>.

- المساءلة الإدارية: تعني المساءلة تعهد الفرد أو التزامه بإنجاز واجبات محددة. وينبغي أن ترتبط مسؤولية تنفيذ الأعمال بالمعايير الموضوعية، وبعد تحديد المسؤوليات التي يجب أن يلتزم بها المرؤوس، ثم تحديد السلطة اللازمة لقيام هذا المرؤوس بمسؤولياته، فإن البعد الثالث من العلاقة التنظيمية هو مساءلة هذا المرؤوس أمام صاحب السلطة الأعلى<sup>(2)</sup>.

- المشاركة الإدارية: هي العملية التي تتيح لجميع أفراد المجتمع المحلي وجماعته المؤهلة بموجب القوانين، فرصاً للتعبير عن آرائهم، ودوراً في إعداد الخطط والمشروعات المحلية وتنفيذها ومتابعتها والرقابة عليها بشكل مباشر

---

(1) موسى اللوزي، التنظيم وإجراءات العمل، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2002، ص 141.

(2) بشير العلاق، الإدارة الحديثة: نظريات ومفاهيم، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة العربية، عمان، الأردن، 2008، ص 234.



وغير مباشر، بهدف تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية والسياسية، وتحسين نوعية حياة السكان، وإشباع حاجاتهم بعدالة دون الإضرار بالمصالح الوطنية

**2- الفساد الإداري:** هو انتهاك القوانين والانحراف عن تأدية الواجبات الرسمية في القطاع العام، لتحقيق مكسب مالي شخصي يتمثل في الإخلال بشرف الوظيفة ومهنتها وبالقيّم والمعتقدات التي يؤمن بها الشخص، وكذلك إخضاع المصلحة العامة للمصالح الشخصية.

### منهجية البحث:

اعتمد هذا البحث على استخدام المنهجين الوصفي والتحليلي، واستخدام أسلوب البحث الميداني الذي اتبع أسلوبين أساسيين لجمع البيانات والمعلومات اللازمة لإتمامها. كما اعتمد هذا البحث على مصدرين رئيسيين في جمع البيانات والمعلومات، وذلك على النحو التالي:

**أولاً- المصادر الثانوية:** المسح المكتبي ومراجعة الأدبيات الباحثة في موضوعي (الحوكمة والفساد الإداري).

**ثانياً- المصادر الأولية:** البيانات والمعلومات التي جمعت من مصادر عيّنة البحث، وتعتمد على الأداة المستخدمة فيه.

### وحدة تحليل البحث:

وحدة التحليل المعتمدة في هذا البحث هي المديرون على المستويات الإدارية كافة في وحدات الإدارة المحلية بمحافظة الشرقية بجمهورية مصر العربية، حيث تم الاعتماد على هؤلاء المديرين للتعرف إلى دور الحوكمة في مواجهة الفساد الإداري داخل تلك الوحدات المحلية.

## مجتمع البحث وعيّنته:

تم استخدام أسلوب العيّنة العشوائية؛ إذ تم توزيع (200) استثمارة، وذلك وفقاً لما يوضحه الجدول (1)، وقد تم استرداد (173) استثمارة، واستبعدت (7) استثمارات من إجمالي الاستثمارات المستردّة، وذلك بسبب وجود أسئلة غير مجاب عنها، بالإضافة إلى وجود بعض الاستثمارات التي يوجد بها أكثر من إجابة للفقرة الواحدة، وبالتالي فإن عدد الاستثمارات الصالحة للتحليل الإحصائي هو (166) استثمارة، أي ما نسبته (83%) من حجم العيّنة ككل.

### جدول رقم (1)

#### عدد استثمارات الاستقصاء الموزعة والمستردة والصالحة للتحليل الإحصائي

النسبة المئوية	العدد	الوظيفة
100%	200	الاستثمارات الموزّعة
86,5%	173	الاستثمارات المستردّة
3,5%	7	الاستثمارات المستبعدة
83%	166	الاستثمارات الصالحة للتحليل الإحصائي

المصدر: الجدول من إعداد الباحث.

أداة البحث: تم تصميم استثمارة استقصاء شاملة جميع متغيرات البحث لمعالجة أسئلته واختبار فرضياته، والجدول التالي يوضح متغيرات البحث المستقلة والتابعة، وال فقرات التي تقيس كلاً منها.

**جدول رقم (2)**  
**متغيرات البحث وفقرات الأسئلة التي تقيسها**

الرقم	المتغير	الأسئلة التي تقيسها
	المتغير التابع (الفساد الإداري)	10 - 1
	المتغير المستقل (الحوكمة)	
1	الشفافية الإدارية	19 - 11
2	المساءلة الإدارية	27 - 20
3	المشاركة الإدارية	34 - 28

المصدر: الجدول من إعداد الباحث.

وقد تم الاعتماد على مقياس Likert Scale في أداة البحث، حيث منحت الدرجات على النحو التالي:

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
5	4	3	2	1

صدق أداة البحث وثباتها:

تم التأكد من صدق أداة البحث (Validity)، من خلال قياس ثبات الأداة (Reliability)، وذلك باستخراج قيمة معامل (Cronbach Coefficient Alpha) لكل متغير من متغيرات البحث المستقلة والتابعة، حيث بلغت قيمة ألفا للمقياس كاملاً (0,848%)، مما يشير إلى درجة موثوقية عالية في أداة البحث، والجدول التالي يوضح قيم كرونباخ لكل متغير من متغيرات البحث.

### جدول رقم (3)

#### متغيرات البحث وقيَم Cronbach Alpha لكل منها

الرقم	المتغير	عدد الفقرات	قيمة Cronbach Alpha
	المتغير المستقل (الحوكمة)		
1	الشّافية الإدارية	9	0,813
2	المساءلة الإدارية	8	0,906
3	المشاركة الإدارية	7	0,845
	المتغير التابع (الفساد الإداري)	10	0,826

المصدر: الجدول من إعداد الباحث، وفقاً لنتائج التحليل الإحصائي.

#### أساليب التحليل الإحصائي:

لقد تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية لأغراض هذا البحث.

1- مقاييس Descriptive Statistic، وذلك لعرض أسئلة البحث، ووصف خصائص عيّنته في الاعتماد على التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية

2- تحليل الانحدار البسيط Simple Regression لقياس أثر كل متغير من المتغيرات المستقلة في المتغير التابع (الفساد الإداري)

3- تحليل الاعتمادية Reliability؛ وذلك للتأكد من مدى ثبات أداة البحث من خلال استخراج قيمة معامل كرونباخ ألفا (Cranach's coefficient Alpha).

#### حدود البحث:

أولاً- الحدود الموضوعية: يتناول هذا البحث موضوع دور الحوكمة من خلال أبعادها المختلفة (الشّافية الإدارية - المساءلة الإدارية - المشاركة الإدارية)، كما يتناول الفساد الإداري في المنظّمات العامة.

ثانياً - الحدود المكانية: اقتصر البحث على عينة من المديرين داخل وحدات الإدارة المحلية بمحافظة الشرقية بجمهورية مصر العربية.

الدراسات السابقة:

أولاً- الدراسات التي تناولت متغير (الفساد الإداري): هدفت دراسات (عطا الله السليم، 2011) و(فهد بن محمد الغنام، 2011) و(عبد الله بن عبد الكريم السالم، 2009)، و(Jaegerer, 2012)، و(Waite and Allen, 2005)، في موضوع الفساد الإداري، إلى التعرف إلى مفهوم الفساد الإداري، وآثاره، وأهمية الإستراتيجية الوطنية لحماية النزاهة ومكافحة الفساد، وتحليل تلك الإستراتيجية، بالإضافة إلى التعرف إلى آليات إنشاء هيئة مكافحة الفساد وجدواها، والكشف عن مدى فاعلية الأساليب الحديثة في مكافحة الفساد الإداري، والعمل على استكشاف عوامل نجاح مؤسسات مكافحة الفساد وفشلها.

وتوصلت تلك الدراسات في تناولها لموضوع الفساد الإداري إلى مجموعة من النتائج، من أهمها: صعوبة التحسين من الداخل للنظم الإدارية التي تتسم بالفساد، وإن فرض عقوبات رادعة على الأنماط المسيئة والمؤدية إلى الفساد الإداري كاستغلال السلطة، هو أحد أكثر الأساليب فاعلية في مكافحة الفساد.

ثانياً- الدراسات التي تناولت متغير (الحوكمة): من بين الدراسات المتعلقة بالشفافية الإدارية هدفت دراسات (ندى بنت فلاح بن قاعد العتيبي، 2009)، و(سالم بن مبارك الشمري، 2009)، و(منال فؤاد دعبس، 2004)، و(Svensson, 2007)، في دراستها لموضوع الشفافية الإدارية إلى معرفة مستوى ممارسة الشفافية في منظمات القطاع العام، والتعرف إلى العوامل المؤثرة على

تطبيق الشفافية، ومحاولة الوصول إلى أهمّ الأساليب والآليات المقترحة لتطوير ورفع مستوى تطبيق الشفافية، وتحديد درجة مراعاة الشفافية الإدارية والوقوف على مدى الصعوبات التي قد تواجهها، وتوضيح متطلبات الشفافية الإدارية والقانونية في التعيينات والحوافز.

وتوصلت تلك الدراسات إلى مجموعة من النتائج، من أهمها: أن بناء الثقة المطلقة بين المواطن والحكومة من خلال الوضوح والصراحة في الإجراءات هو المفهوم الأكثر إدراكاً من قبل الموظفين في الدوائر الحكومية، وتحتاج متطلبات الإفصاح عن جميع مراحل العمليات الإدارية أن تخضع الإجراءات والقرارات للتدقيق من قِبَل مراقبين خارجيين، ويؤدي ذلك إلى التعامل بإيجابية مع جميع القضايا وتقليل إمكانيات التحيز والسلوكيات السلبية الأخرى.

كما ركزت دراسات كل من (غنيم حمود الطشة، 2007)، و(ماجدة سليمان أرتيمة، 2005)، و(Hung & Wong, 2009)، و(Li-Chiu chi, 2009)، على تحديد درجة الالتزام بالشفافية الإدارية، والتعرف إلى مستوى تطبيقها في تقييم أداء العاملين، وتحديد أثر الاختلاف في مستوى جودة الشفافية والإفصاح عن أداء المؤسسات، ووضع نموذج لتحليل العلاقة المتداخلة بين شفافية المعلومات وحماية الخصوصية الرقمية من وجهة نظر مزوّدي الخدمات الإلكترونية.

وقد توصلت تلك الدراسات إلى مجموعة من النتائج، من أهمها: وجود ارتباط إيجابي بين شفافية المعلومات وحماية خصوصية المعلومات والاتصالات المتعلقة بالبيانات الشخصية للأفراد، وأن أداء الشركات ذات التصنيف المرتفع في ممارسة الشفافية والإفصاح عن المعلومات أفضل، وأن هناك ارتباطاً إيجابياً بين الأداء الكلي للشركات وجودة ممارسات الإفصاح عن المعلومات.

ولدراسة أثر تطبيق الشفافية الإدارية هدفت دراسات (رشا نايل حامد الطراونة ومحمد عمر العضايلة، 2010)، و(Norman et., 2010)، و (Seyoum & Manyak, 2009)، و(Berggren & Bernshteyn, 2007)، إلى التعرف إلى أثر تبني الشفافية على مستوى ثقة المرؤوسين في الرئيس وإدراكهم لفاعليته، ومعرفة مدى أثر تطبيق الشفافية على مستوى المساءلة الإدارية، مع توضيح إمكانية خلق ميزة تنافسية للمنظمة، عن طريق زيادة الشفافية التنظيمية لدى رأس المال البشري. وقد توصلت تلك الدراسات إلى مجموعة من النتائج، من أهمها: أن هناك علاقة بين تطبيق الشفافية بمجالاتها المختلفة مجتمعة ومنفردة على مستوى المساءلة الإدارية، وأن مستوى شفافية الرئيس ومستوى قدراته النفسية الإيجابية تؤثران في درجة ثقة المرؤوسين وإدراكهم لفاعليته، وأن الإدارة التي تتعامل بشفافية في علاقتها مع الجمهور الخارجي تمتلك سمعة جيدة، وأن هناك علاقة طردية قوية بين شفافية القطاع الخاص والاستثمارات الأجنبية المباشرة، فكلما زاد مستوى الشفافية في القطاع الخاص زادت الاستثمارات الأجنبية المباشرة.

وتناولت دراسات (معن محمد عبد الفتاح بنونه المدني، 2007)، و(عالية خلف أخوارشيدة، 2006)، و(أحمد عودة الدويري، 2002)، و(Huque, 2001)، موضوع المساءلة الإدارية، حيث هدفت هذه الدراسات إلى معرفة درجة تطبيق المساءلة الإدارية، ومدى معرفة وعي العاملين بمفهوم المساءلة، وتحديد واقع عملية المساءلة في الإدارة العامة داخل المنظمات العامة.

وقد توصلت تلك الدراسات إلى مجموعة من النتائج من أهمها: وجود علاقة ارتباط بين مجالات الأداء والمعوقات التي تحول دون تطبيق المساءلة الإدارية، وعلاقة ارتباط بين مجال الجوانب الشخصية مع المعوقات التي تحول دون تطبيق

المساءلة الإدارية، كما توجد علاقة ارتباط إيجابية قوية بين معوقات المساءلة ودور المواطن في تفعيلها.

أما دراسة (نبيل أحمد محمود العراييد، 2010)، في تناولها لموضوع المشاركة الإدارية، فهدفت إلى التعرف إلى دور القيادة التشاركية في حل مشكلات الإدارة داخل المنظمات العامة. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها: حرص المديرين على تفعيل دور العاملين من خلال إشراكهم في تحديد الأهداف ووضع الخطط المختلفة، بالإضافة إلى ضرورة إشراك العاملين في معظم الأمور المتعلقة بتحسين العملية الإدارية داخل تلك المنظمات العامة.

#### ما يميز البحث الحالي عن البحوث السابقة:

يتميز هذا البحث عن البحوث السابقة فيما يلي:

1- يبرز البحث الحالي دور الحوكمة بشكل عام والشفافية الإدارية والمساءلة الإدارية والمشاركة الإدارية بشكل خاص في الحد من الفساد الإداري في المنظمات العامة.

2- يسلط هذا البحث الضوء على واقع الشفافية الإدارية والمساءلة الإدارية والمشاركة الإدارية في المنظمات العامة؛ للحد من ظاهرة الفساد الإداري في تلك المنظمات.

3- يناقش هذا البحث سبل تعزيز الشفافية الإدارية والمساءلة الإدارية والمشاركة الإدارية في المنظمات العامة؛ وذلك للحد من الفساد الإداري فيها.

4- أجريت البحوث السابقة، العربية منها والأجنبية، في بيئة تنظيمية مختلفة عن البيئة التنظيمية موضوع البحث، ولذلك فإن النتائج لن تكون متماثلة إذا تناولت المتغيرات نفسها التي تناولها هذا البحث.



## الإطار النظري:

### - الفساد الإداري:

نص دستور 2014 لأول مرة في تاريخ مصر على التزام الدولة بمكافحة الفساد بشكل واضح وصريح، وفقاً للمادة (218)، كما حظر الدستور المصري في عدة مواطن منه استخدام الوساطة، حيث أكد في المادة 14 على حق المواطنين في الوظائف العامة دون محاباة أو وساطة (وحظر فصل العمال والموظفين تعسفياً أو بغير الطريق التأديبي). ونص الدستور على الكثير من الضمانات لفاعلية مكافحة الفساد، وهي ضمانات المساءلة نفسها، مضافاً إليها التزام هيئات وأجهزة مكافحة الفساد بالتنسيق فيما بينها، وتعزيز قيم النزاهة والشفافية، ووضع الإستراتيجية الوطنية لمكافحة الفساد ومتابعة تنفيذها مشاركة مع الهيئات/الأجهزة المعنية (مادة 218).

### تعريف الفساد الإداري:

هناك اختلافات عديدة بين المدارس الفكرية في تعريف الفساد، ويرجع ذلك إلى اختلاف الخلفية الخاصة بهذه المدارس؛ بين قانونية أو اجتماعية أو سياسية، ولقد تعددت التعريفات الرامية لتحديد مفهوم الفساد؛ وذلك لتعدد الأشكال والمظاهر التي يتخذها؛ لذلك ليس هناك إجماع على تعريف شامل يطال أبعاد الفساد كافة، ويحظى بموافقة الباحثين كافة.

فقد أوضحت كل منظمة الشفافية الدولية ومنظمة اليونسكو في تعريفهما للفساد الإداري على أنه: «سوء التصرف في استخدام السلطة التي يتم منحها للموظف داخل المنظمات العامة، لتحقيق المصالح الشخصية الخاصة في اتخاذ القرارات الإدارية داخل تلك المنظمات، بعيداً عن المبادئ والأعراف القانونية

والأخلاقية والثقافة المؤسسية». وقد أكد على ذلك بعض الباحثين في عرضهم لتعريف البنك الدولي للفساد الإداري على أنه: «إساءة استخدام الوظيفة العامة لتحقيق المكاسب الشخصية عن طريق الرشوة للتغلب على المنافسين وتحقيق أرباح غير مستحقة أو عن طريق الوساطة والمحسوبية في تعيين الأقارب وترقيتهم»<sup>(1)</sup>.

وبناء على اختلاف الباحثين حول وضع تعريف محدّد للفساد الإداري، فإنه يمكن تعريف الفساد الإداري على أنه: «تلك السلوكات والتصرفات المخالفة للأنظمة والقوانين المطبّقة التي تتعارض مع الأخلاق والقيّم السائدة داخل المجتمع والطبيعة الوظيفية، بهدف تحقيق مصالح وأهداف مادية أو معنوية بشكل متعمّد ومقصود، سواء تم ذلك بصورة سرية أو علنية».

#### أسباب انتشار الفساد الإداري:

تتنوع الأسباب التي تؤدي إلى ظهور الفساد الإداري وانتشاره داخل المنظّمات العامة، وقد تظهر هذه الأسباب مجتمعة أو بشكل منفرد، وذلك حسب طبيعة الظروف الموجودة داخل تلك المنظّمة والتي تساعد على انتشار الفساد من عدمه.

ويمكن تلخيص أهمّ الأسباب التي تؤدي إلى انتشار الفساد الإداري في ضعف التشريعات والقوانين المطبّقة في مواجهة الفساد الإداري داخل تلك المنظّمات، وطول فترة الإجراءات القانونية والقضائية، مما يساعد على ضعف قوة الردع القانونية تجاه المفسدين، ويزيد ذلك من فرص هروب المتهمين إلى الخارج

---

(1) محمد قاسم القربوتي، الإصلاح الإداري بين النظرية والتطبيق، دار وائل للنشر والتوزيع: عمان، الأردن، 2001، ص33.

قبل محاكمتهم، أو ضياع الأدلة أو تدميرها، أو التأثير على الشهود، بالإضافة إلى قصور الهياكل التنظيمية المنظمة للعمل داخل تلك المنظمات العامة، والذي يساعد على انتشار الفساد الإداري، وذلك من خلال وجود تداخل كبير في الاختصاصات بين المنظمات العامة، ويساعد ذلك على تعطيل دولاب العمل الحكومي وانتشار البيروقراطية الإدارية، وتَعَقُّد الإجراءات، وطول الفترة التي تستغرقها إجراءات تقديم الخدمة، وعدم وجود قنوات اتصال واضحة وفاعلة بين جمهور المتعاملين ومقدمي الخدمة. هذا بالإضافة إلى أن انتشار الجهل الإداري مع تفشي ثقافة متساهلة في إدارة تلك المنظمات، ساعداً أيضاً على انتشار الفساد الإداري، حيث إن الجهل باللوائح والقوانين، سواء كان بشكل متعمد أو غير ذلك، يساعد في إهدار المال العام وتفشي المحسوبية والوساطة في التعيينات والترقيات، واتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل الإداري.

وبالإضافة إلى الأسباب السابقة يأتي انخفاض أجور الموظفين داخل المنظمات العامة، والتفاوت في حجم المزايا التي يتم منحها لهؤلاء العاملين، ليساعد على دفع العاملين إلى البحث عن مصادر دخل أخرى، كتقاضي مبالغ مالية بشكل غير رسمي مقابل الموافقة على تقديم خدمة غير مستحقة لطالبي تلك الخدمات. كما أن المبالغة في الإنفاق الحكومي في بنود غير ضرورية، وتوجيه تلك المبالغ في تحقيق المصالح وإشباع الحاجات الشخصية تعدان من أهم مظاهر الفساد الإداري المرتبط بالفساد المالي داخل تلك المنظمات، هذا بالإضافة إلى ضعف الرقابة الداخلية داخل المنظمات العامة وعدم فاعليتها؛ مما يترتب عنه عدم توقيع عقوبات فاعلة وراذعة في حالة وجود مخالفات. ويزيد من ذلك عدم وجود الشفافية الكافية من حيث توفُّر البيانات والمعلومات الدقيقة والحديثة وإتاحتها لجميع الأطراف المستفيدين من تلك المعلومات، ومن

لهم الحق في الاطلاع عليها، كل هذا يساعد - بدوره - على انتشار الفساد داخل المنظمات العامة.

### مداخل دراسة الفساد الإداري:

مع تطور ظاهرة الفساد الإداري في المنظمات العامة وانتشارها، تباينت الرؤى النظرية والفكرية لهذه الظاهرة، وظهرت مداخل عديدة لتحديدها، ويمكن إجمالها فيما يلي<sup>(1)</sup>:

- المدخل الأخلاقي: يُعد الفساد الإداري طبقاً لهذا المدخل، ظاهرة قِيَمِيَّة وسلوكية تظهر في شكل حالات سلبية وأعمال ضارّة وهدامة، يتطلب الواقع التخلص منها ومعالجتها بشقّ الطرق والأساليب.

- المدخل الوظيفي: يطلق البعض على هذا المدخل اسم المدخل العملي، أو التبريري. ووفقاً لهذا المدخل فإن الفساد الإداري لا يفترض بالضرورة أن يكون انحرافاً عن النظام الأخلاقي والقيمي السائد - كما يتناوله المدخل الأخلاقي - بل هو انحراف عن قواعد العمل وإجراءاته واشتراطاته وقوانينه، ويحدث هذا الانحراف لأسباب عديدة تسبب خرقاً لهذه القوانين المطبّقة في النظام الإداري داخل تلك المنظمات.

- المدخل الثقافي: يتناول هذا المدخل الفساد الإداري على أنه ظاهرة متعددة الأبعاد والأسباب والنتائج؛ ولكونها ظاهرة فإنها يمكن أن تأخذ طابعاً منظمًا، له القدرة على الاستمرار والبقاء، ويندرج منه مجموعة فرعية فاسدة، سواء أكان ذلك على وفق المعايير القِيَمِيَّة أم الوظيفية.

---

(1) طاهر الغالبي وصالح العامري، المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال، دار وائل، عمان، الأردن، 2010، ص 353.

- المدخل الحضاري: يرتبط مفهوم الفساد الإداري بمنظور حضاري بكل مكوناته السياسية والثقافية والقيمية والاجتماعية والسلوكية؛ إذ يفترض أن الفساد الإداري هذا المدخل عبارة عن مركبة تتكسر من خلال التخلف بشكل واسع، ومجمل الممارسات الفردية والجماعية تؤدي إلى خيارات يشوبها كثير من النقص.

### مظاهر الفساد الإداري:

تتعدد مظاهر الفساد الإداري وتتنوع داخل المنظمات العامة، ومن أهم هذه المظاهر: انتشار الرشوة، حيث أصبحت مشكلة انتشار الرشوة في المنظمات العامة مشكلة عالمية، وهي تعد أولى خطوات الفساد الإداري داخل تلك المنظمات. وتسعى الدول الكبيرة منها، والصغيرة المتقدمة منها، والنامية إلى مواجهة هذه الظاهرة لكنها حتى الآن لم تستطع النجاح في ذلك. كما يعد الاختلاس من المال العام، وتصرف الموظف فيما هو في حيازته بشكل يخدم أهدافه الشخصية وتحقيق مكاسب خاصة، أحد مظاهر الفساد الإداري. كما يعد استغلال النفوذ الوظيفي والإخلال بواجبات الوظيفة، من أهم مظاهر الفساد الإداري، حيث يأتي استغلال النفوذ من خلال استخدام السلطة التي يكتسبها الموظف العام نتيجة قيامه بوظيفته داخل المنظمات العامة في تحقيق مصالحه الشخصية ومكاسب مادية ومعنوية بعيدة عن الهدف العام لتلك المنظمات.

### آثار الفساد الإداري:

1- الآثار السياسية للفساد الإداري: يؤدي الفساد الإداري إلى الإضرار بمصداقية الدولة وأجهزتها ومنظماتها، فانتشار الفساد يؤدي إلى عدم الاستقرار السياسي، بالإضافة إلى إضعاف قواعد العمل الرسمية، والحيلولة دون تحقيق

الأهداف الرسمية، وضعف مصداقية الأجهزة الإدارية<sup>(1)</sup>، بالإضافة إلى ضعف الثقة بين الأجهزة الحكومية والمنظمات العامة وبين جمهور المتعاملين معها. كما إن اتساع الفساد الإداري يؤدي إلى إضعاف الهياكل الإدارية التنظيمية داخل تلك المنظمات، مما يؤدي إلى فشل النظام الإداري، كما أنه يخلق نوعاً من التنافس والصراع بين القيادات السياسية داخل الدولة.

2- الآثار الاقتصادية للفساد الإداري: تؤكد الكثير من الدراسات النظرية والتطبيقية أن الفساد الإداري يسبب العديد من التأثيرات السلبية على تحقيق التنمية الاقتصادية، فيسبب الفساد الإداري إهدار الموارد بأنواعها كافة بسبب تداخل المصالح الشخصية مع المشاريع التنموية العامة، وارتفاع التكاليف المادية للفساد على الخزينة العامة للدولة نتيجة إهدار الإيرادات العامة<sup>(2)</sup>. بالإضافة إلى أن الفساد الإداري يسبب إلى سمعة الدولة، مما يؤدي إلى الفشل في جذب الاستثمارات الأجنبية، بالإضافة إلى هروب رؤوس الأموال المحلية. كما يعمل الفساد الإداري على تفاقم الموازنة العامة للدولة وعجزها؛ وذلك عن طريق تقليل الإيرادات العامة وزيادة النفقات العامة، وذلك من خلال التهرب الضريبي والحصول على إعفاءات ضريبية غير مشروعة<sup>(3)</sup>. كما يؤدي الفساد الإداري إلى تراجع معدل مستوى المعيشة، مما يؤدي بدوره إلى انخفاض معدل النمو الاقتصادي، وزيادة تكلفة الخدمات الحكومية مثل الصحة والتعليم

- 
- (1) حسن لطيف كاظم الزبيدي وعاطف لافي السعدون، الفساد جذوره وثماره المرة في العراق، مجلة دراسات اقتصادية، العدد (18)، بيت الحكمة، بغداد، العراق، 2006، ص 27.
- (2) هاشم الشمري وإثيار الفتلي، الفساد الإداري والمالي وآثاره الاقتصادية والاجتماعية، الطبعة الأولى، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص 21.
- (3) بلال خلف السكارنة، أخلاقيات العمل، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 288.

والإسكان وغيرها من الخدمات<sup>(1)</sup>.

3- الآثار الاجتماعية للفساد الإداري: يؤدي الفساد الإداري بدوره إلى خلخلة العلاقات الاجتماعية داخل المجتمع المحلي والدولي على حد سواء، فالفساد الإداري يؤدي إلى الإضرار بمصداقية الدولة ومؤسساتها ومنظّماتها العامة، حيث يؤدي الفساد إلى الالتفاف حول الأهداف الرسمية ليحول دون تحقيقها، كما يؤدي إلى ارتفاع معدلات الجريمة داخل المجتمع، فهناك علاقة طردية بين حجم الفساد داخل المجتمع وبين معدلات الجريمة؛ وذلك لأن الفساد يؤدي إلى عدم العدالة الاجتماعية وعدم تكافؤ الفرص وإحساس المواطنين بالتمييز والظلم، مما يسبب الاحتقان الاجتماعي بين فئات المجتمع وطبقاته.

### دور مبادئ الحوكمة

(الشفافية الإدارية، المساءلة الإدارية، المشاركة الإدارية)

### في مواجهة الفساد الإداري

لم يدخر الدستور المصري وسعاً في النص والتأكيد على مبادئ الحوكمة الرشيدة كافة؛ من شفافية في إتاحة المعلومات وحرية في تداولها، ومشاركة من جانب الأطراف المختلفة في المجتمع؛ من فلاحين وعمال ومحليات ومجتمع مدني، وعدالة اجتماعية ومساواة بين المواطنين دون تمييز، واستجابة لاحتياجات مختلف الفئات والقطاعات، وكفاءة وفاعلية، خاصة في قطاعات الصحة والتعليم والبحث العلمي، وترسيخ لمبدأ سيادة القانون، وتوفير آليات

---

(1) جورج العبد، العوامل والآثار في النمو الاقتصادي والتنمية، في ندوة الفساد والحكم الصالح في البلاد العربية، الطبعة الأولى، مركز دراسات الوحدة العربية، بيروت، لبنان، 2004، ص 225.

وجهات للقرابة والمساءلة بين مجلس النواب والمجالس المحلية والأجهزة الرقابية والهيئات المستقلة، وأخيراً مكافحة الفساد، من خلال النص على هذه الجهات والهيئات بشكل واضح وصريح، والاهتمام بالتنسيق بين جهات مكافحة الفساد وتجريم الوساطة وتقنين تلقي الهدايا.

ذلك أن هناك علاقة بين الشفافية الإدارية والمساءلة الإدارية والمشاركة الإدارية، حيث تعد الشفافية والمساءلة والمشاركة من أهم المبادئ الأساسية للحكم الرشيد Good Governance؛ وذلك لأهمية دورهم في الحد من الفساد الإداري، والإسهام في التطوير والإصلاح الإداري والتنمية المستدامة<sup>(1)</sup>.

#### الشفافية الإدارية:

اهتم الدستور المصري الحالي بتعزيز مبدأ الشفافية الإدارية في مادته (27)، التي أكدت على التزام النظام الاقتصادي المصري بمعايير الشفافية والحوكمة، كما أكد في المادة (68) منه على حق ملكية الشعب للمعلومات والبيانات والإحصاءات والوثائق الرسمية، وكفالة الدولة لكل مواطن حق الإفصاح عنها من مصادرها المختلفة، والتزامها بتوفيرها وإتاحتها للمواطنين بشفافية، بما يشمل تقارير الهيئات المستقلة والأجهزة الرقابية التي تُنشر على الرأي العام، بموجب المادة (217). وينظم القانون ضوابط الحصول على المعلومات وإتاحتها وسريتها، والتظلم من رفض إعطائها، ويحدد عقوبة حجب المعلومات أو إعطاء معلومات مغلوبة عمدًا.

---

(1) عامر خضير الكبيسي، الفساد والعمولة، المكتب الجامعي الحديث: الرياض، السعودية، 2005، ص9.



وقد ثبت أن في تطبيق الممارسات الإدارية الدالة على الشّفاية حلًا للمشكلات التي تواجه المؤسسات، فالشّفاية وإن كانت مهمة في حياة الناس مع بعضهم البعض على مستوى العلاقات الإنسانية بشكل عام، إلا أنها تبدو ضرورية وملحّة في مننّمة العمل الإدارية والسياسية على حد سواء<sup>(1)</sup>.

### مفهوم الشّفاية:

عرّفت الشّفاية بأنها: «توفر المعلومات لعامة الناس حول السياسات والأنظمة والتعليمات والقوانين والقرارات الحكومية»، وبمعنى آخر فإنها تعني: «وضوح التشريعات وسهولة فهمها، واستقرارها وانسجامها مع بعضها وموضوعيتها، ووضوح لغتها، وتطورها، وفقًا للتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والإدارية، وبما يتناسب مع روح العصر، إضافة إلى تبسيط الإجراءات ونشر المعلومات والإفصاح عنها، وسهولة الوصول إليها، بحيث تكون متاحة للجميع»<sup>(2)</sup>. وأشار بعض الباحثين إلى أن الشّفاية تعني: «أن تعمل الإدارة العامة في بيت من الزجاج كل ما به مكشوف للعاملين والجمهور، وتتضمن الأنظمة التي تعمل من خلالها الإدارة الوسائل اللازمة التي تكفل العلم والمعرفة للجميع بحقيقة أنشطتها وأعمالها بالإفصاح والعلانية والوضوح، وبالتالي على مساءلتها ومحاسبتها»<sup>(3)</sup>. ويوضح البعض الآخر أن الشّفاية نقض

(1) علي الرشيد، الإدارة بالشّفاية، الطبعة الأولى، دار كنوز المعرفة للنشر، عمان، الأردن، 2007، ص9.

(2) سائدة الكيلاني وباسم سكجها، نحو شفاية أردنية، الطبعة الأولى، مؤسسة الأرشيف العربي، عمان، الأردن، 2000، ص59.

(3) ساي محمد الطوخي، الإدارة بالشّفاية: الطريق للتنمية والإصلاح الإداري من السرية وتدي الأداء والفساد إلى الشّفاية والتسيب وتطوير الأداء البشري والمؤسسي - دراسة مقارنة، دار النهضة العربية: القاهرة، مصر، 2006، ص185.

السرية، فالسرية هي تعمد إخفاء أفعال عن قصد، وبالتالي فإن الشفافية تعني إزالة الستار عن الأفعال المخفية عن قصد. وتتضمن الشفافية والانفتاح مشاركة العامة في النتائج، والشفافية هي حرية تدفق المعلومات، بحيث تكون العمليات والمعلومات في متناول المواطنين<sup>(1)</sup>. ويضيف باحثون آخرون أن الشفافية ليست مجرد توفير معلومات، لكنها تحتوي أنواعًا مختلفة من المشاركة بالمسؤولية، وأن استخدام أنواعها المختلفة يعتمد على الظروف المحيطة<sup>(2)</sup>.

وقد أشار آخرون إلى أن الشفافية تعني وضوح التشريعات وسهولة فهمها، واستقرارها وانسجامها مع بعضها، وموضوعيتها، ووضوح لغتها، ومرونتها وتطورها، ووفقًا للتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والإدارية، وبما يتناسب مع روح العصر، إضافة إلى تبسيط الإجراءات، ونشر المعلومات والإفصاح عنها وسهولة الوصول إليها، بحيث تكون متاحة للجميع<sup>(3)</sup>.

والشفافية الإدارية من المفاهيم الإدارية الحديثة التي تتناول في جانب من جوانبها البعد الأخلاقي للإدارة، وتعدّه مطلبًا أساسيًا للإدارة الناجحة؛ كونها تسهم في تنمية التنظيمات الإدارية، وتقودها إلى مواجهة التغيرات العالمية المتسارعة.

---

(1) غنيم حمود الطشة، درجة الالتزام بالشفافية الإدارية في وزارة التربية والتعليم في دولة الكويت من وجهة نظر العاملين فيها، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عمان، عمان، الأردن، 2007، ص12.

(2) أحمد فتحي أبو كريم، مفهوم الشفافية لدى الإدارة الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقته بفاعلية الاتصال الإداري، رسالة دكتوراه غير منشورة، الجامعة الأردنية: عمان، الأردن، 2005، ص34.

(3) باسم حوامدة ومحمد جرادات، درجة تطبيق المساءلة الإدارية في المدارس الحكومية في محافظة جرش، مجلة كلية التربية، جامعة المنصورة، عدد (58)، المجلد 2، المنصورة، مصر، 2005، ص20.

## أهمية الشفافية:

تكمن أهمية الشفافية في أنها توفر قناة تواصل مفتوحة بين المواطنين وأصحاب المصالح والمسؤولين داخل المنظمات العامة؛ وذلك بهدف محاربة الفساد الذي يستشري، وخاصة في المنظمات العامة داخل الدول النامية، وخصوصاً بين القيادات مع بعضها البعض من جهة، وبين القيادات والعاملين تحت إدارتها من جهة أخرى؛ وذلك حتى لا تكون المنظمة غامضة في توجهاتها ولا تُعرف أهدافها بالنسبة للعاملين فيها، وبالتالي يقلل من روح الانتماء إليها؛ لذا فإن الشفافية تعزز دور الولاء لدى العاملين وتزيد من إنتاجيتهم، وتشد همهم، وترسخ قيم التعاون وتضافر الجهود ووضوح النتائج وتحسينها، حيث تتطلب الشفافية الإدارية الكشف عن مختلف الأنظمة والقوانين والتعليمات والإجراءات والمعايير والآليات بشكل عام؛ للإقرار عملياً بالمساءلة والمحاسبة في حال عدم احترام أو مراعاة تلك الأنظمة والقوانين والآليات والمعايير المحددة.

كما أشار بعض الباحثين إلى أن أهمية الشفافية الإدارية تتحدد في العمل على المشاركة في اتخاذ القرارات، وتسمح بتوعية المواطنين وإطلاعهم على الخيارات المتاحة، وتحقيق العدالة في تقييم أداء العاملين والوصول إلى ما يعرف بـ«النظام المفتوح»، إضافة إلى كونها آلية لتحقيق المساءلة<sup>(1)</sup>.

كما تعمل الشفافية على محاربة الفساد بصوره وأشكاله كافة، حيث إن شفافية التشريعات وعدم قابليتها للتأويل يساعد في منع الانحراف، ويحد من

---

(1) فارس بن علوش بن بادي السبيعي، دور الشفافية والمساءلة في الحد من الفساد الإداري في القطاعات الحكومية، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 2010، ص17؛ عبد الخرايشة، الشفافية في الخدمة المدنية، تجربة ديوان المحاسبة، الأسبوع العلمي الأردني الخامس، المجلد الثاني، الجمعية العلمية الملكية، الأردن، 1997، ص342.

إمكانية اختراقها، كما أن شفافية التشريعات تساعد في إزالة المعوقات، وتبسيط الإجراءات، الأمر الذي يمكن من زيادة الكفاية وفاعلية الأداء.

هذا واعتبر باحثون آخرون أن الشفافية هي الخطوة الأولى في محاربة الفساد، لكنها تتطلب وسائل اتصال فاعلة، ومجتمعاً مدنياً قادراً على الحصول على المعلومات ثم استخدامها بعد ذلك في مساءلة حكومته وأن المؤتمرات الدولية توصي بمطالبة الحكومات بالكشف عن الوثائق وعن الميزانيات وإجراءات الإنفاق؛ حتى يمكن للمواطنين ووسائل الإعلام الحصول على المعلومات التي يحتاجونها لفهم ما تفعله الإدارة العامة وتقييمه، وضرورة الإعلان عن التعاقدات العامة وتواريخ تسليم وتوفير قواعد بيانات عن مسوغات تعيين الموظفين العاميين، لمنع التمييز والوساطة والمحسوبية<sup>(1)</sup>.

#### أسس الشفافية الإدارية ومبادئها:

أصبح مبدأ الشفافية الإدارية من المبادئ الأساسية التي تقوم عليها الأنظمة كافة، فيجب أن يسود هذا المبدأ أنشطة المنظمات وأجهزتها الإدارية ووظائفها وأعمالها كافة، بحسبان أن الشفافية الإدارية هي إحدى الشروط والمقومات الأساسية لمواجهة الفساد الإداري، وتمثل مبادئ الشفافية في الوضوح الإداري، حيث يجب على المنظمات أن تكشف عن إجراءاتها وعملياتها الإدارية، وتوضح الأسباب القانونية والواقعية للقرارات المتعلقة بالأعمال الإدارية داخل المنظمة، كالقرارات الصادرة بالتعيين والترقية والمكافآت والجزاءات، وحق الغير في معرفة ما يدور داخل المنظمات العامة؛ وذلك من خلال مؤسسات ومنظمات

---

(1) عطية حسين أفندي، الإدارة العامة: إطار نظري - مدخل للتطوير وقضايا هامة في الممارسة، جامعة القاهرة: القاهرة، مصر، 2002، ص 258-263.

غير حكومية ومنظمات المجتمع المدني<sup>(1)</sup>.

ويهدف ذلك إلى الرقابة على أعمال المنظمات العامة، والتأكد من الدور الذي تقوم به، الرقابة من الجميع وعلى الجميع، وهذا يؤكد على أن الجميع داخل المنظمات العامة يخضعون للرقابة كما يحدد نظام الرقابة بشكل تبادلي بين الرئيس والمرؤوس، أجورًا كافية للحياة المعيشية للعاملين، بحيث يجب أن يتقاضى العامل أجورًا تضمن له حياة كريمة وتمنعه من تقاضي الرشاوى. وتوفير المعلومات لجميع العاملين داخل المنظمة، بحيث يفهم كل فرد دوره داخل العمل، ويعمل على تطويره، وإخضاع جميع العاملين داخل المنظمة للمحاسبة، بحيث يجب أن تُمحي الأمية الرقمية من المنظمة، وأن يفهم جميع العاملين الجوانب المالية، ويجب أن تكون لغة الأرقام هي اللغة السائدة داخل المنظمة. وهذا يساعد بدوره على إجراءات الرقابة الداخلية، واكتشاف الانحرافات، وتمكين العاملين داخل المنظمة من اتخاذ القرارات المتعلقة بأعمالهم؛ فالمشاركة الفعلية للعاملين في عملية اتخاذ القرارات تضمن حسن سير العمل، وتجنب أية معارضة في عملية إدارة التغيير، وتشجع على التفكير الإبداعي بدلاً من التفكير الروتيني، والشفافية المالية للعاملين داخل المنظمات؛ وذلك عن طريق تحديث إقرارات الذمة المالية للعاملين وإمكانية إجراء ذلك بشكل إلكتروني.

**المتطلبات الأساسية لتعزيز الشفافية الإدارية:**

أشار عديد الباحثين إلى أن تطبيق الشفافية يحتاج إلى حزمة من المتطلبات، من أهمها تطبيق الشفافية في الأنظمة والقوانين والإجراءات؛ وذلك

---

(1) سامي الطوخي، الإدارة بالشفافية، مركز البحوث والمعلومات، البحوث الإدارية، مجلة علمية محكمة، العدد الأول، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية، القاهرة، مصر، يناير 2002، ص 116-117.

عن طريق مراجعة ومعالجة النصوص وال فقرات الغامضة التي تحمل أكثر من معنى، على أن يتم توضيحها وإعلانها للموظفين والمواطنين، هذا بالإضافة إلى أهمية التنسيق والتعاون المستمر والمثمر بين الأجهزة الإدارية المعنية بالقوى البشرية والتطوير الإداري؛ وذلك في مجالات التوظيف والتعيين، على أن يتم ذلك على أساس الكفاءة والجدارة والبعد عن المحسوبية والوساطة. بالإضافة إلى العمل على توفير مناخ إداري وتنظيمي يتناسب لعمل تلك القوى البشرية على أساس من الشفافية الإدارية، على أن يضمن هذا المناخ سهولة تدفق المعلومات وانسيابها عبر المستويات الإدارية المختلفة للمشاركة في اتخاذ القرارات واكتشاف الأفكار البناءة وتشجيعها<sup>(1)</sup>.

كما يجب أن يساعد هذا المناخ المنشود على نشر الوعي بين الموظفين وتعريفهم بحقوقهم وواجباتهم، والعمل على تطبيق برامج تثقيفية لهم؛ لتأهيلهم على كيفية القيام بالأعمال المطلوبة منهم، وهذا يضمن بدوره ولاء العاملين وانتماءهم للمنظمات التي يعملون فيها.

بالإضافة إلى ذلك يتطلب تعزيز الشفافية الإدارية بناء قواعد وأنظمة سياسية وقانونية وإدارية واضحة وهيكل مؤسسية للسماح بالتفاعل مع الشفافية بشكل كبير، وهذا يتطلب إصلاحاً إدارياً شاملاً، والعمل على تبسيط الإجراءات الإدارية بشكل يساعد على القيام بأنشطة المنظمة بدون تعقيد. وقد يتطلب هذا الأمر قيام المنظمات العامة بتنفيذ عملية إعادة الهندسة الإدارية (الهندسة الإدارية)، والتي تعد تعبيراً شاملاً لتطوير الهياكل التنظيمية والأعمال

---

(1) زهير عبد الكريم الكايد، الشفافية، بحث مقدم إلى ندوة تميز الأداء الحكومي، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة اليرموك، عمان، الأردن، 2003؛ سائدة الكيلاني وباسم سكرها، نحو شفافية أردنية، مرجع سابق؛ وموسى اللوزي، التنظيم وإجراءات العمل، مرجع سابق.

والأساليب والأدوات الإدارية، بهدف وضع المنظّمات على الطريق التي تساعد على تطبيق الشّفاية داخل قطاعاتها المختلفة.

ويتطلب تعزيز الشّفاية الإدارية أيضًا دعم دور أجهزة الرقابة المالية والإدارية الخارجية، كما يجب أن يتم أيضًا تطوير آليات الرقابة والإشراف الداخلية، وذلك من قِبَل المديرين داخل المنظّمات العامة للرقابة على أداء العاملين والموظفين.

### المشكلات التي تواجه تطبيق مبدأ الشّفاية الإدارية:

حدد الباحثون المشكلات التي تواجه تطبيق مبدأ الشّفاية الإدارية، والتي تتمثل في الاستمرار في تطبيق الأنظمة واللوائح والإجراءات القديمة، والتي أصبح من الصعب أن تتمشى مع التقدم في المجتمع الذي توجد فيه تلك المنظّمات<sup>(1)</sup>، ويمكن مواجهة ذلك من خلال إجراء عمليات الإصلاح والتطوير الإداري بشكل واقعي وسليم لتلك المنظّمات، كما تعد صعوبة تحديد أولويات الأهداف المراد تحقيقها داخل المنظّمات العامة، من أهم المشكلات أيضًا في تطبيق مبدأ الشّفاية الإدارية؛ لما يمثل ذلك في تكاثر الأهداف وعدم وضوحها، الأمر الذي يدفع إلى صعوبة تحديد الأولوية في التنفيذ، كما تمثل الازدواجية والفضوئ في عمليات الإصلاح والتطوير الإداري للمنظّمات العامة إحدى مشكلات تطبيق الشّفاية الإدارية، حيث إن الازدواجية والفضوئ تعلمان على بعثرة الجهود المبذولة في عملية الإصلاح وضياعها.

---

(1) علي الشيخ، الشّفاية في الخدمات المدنية، تجربة وزارة التنمية الإدارية في تطوير القدرة التنافسية في الأردن - الجودة - الإنتاجية - الشّفاية والمساءلة، الطبعة الأولى، الجمعية العلمية الملكية، عمان، الأردن، 1997، ص 52.

## المساءلة الإدارية:

مثلما اهتم الدستور المصري بالشفافية الإدارية اهتم أيضًا بالمساءلة الإدارية داخل المنظّمات العامة، حيث إنه حظر في مادته (97) تحصيل أي عمل أو قرار إداري من رقابة القضاء، فكل الأعمال والقرارات داخل المنظّمات العامة والهيئات الحكومية خاضعة لرقابة القضاء. كما وضع الدستور في المادة (101) أنه يحقّ لمجلس النواب الرقابة على أعمال السلطة التنفيذية من خلال أدوات متعددة توضحها المواد (129-135)، كأخذ الآراء والتصويت على بنود الموازنة العامة للدولة وأبوابها، أو تعديل نفقاتها، أو توجيه استجواب للوزراء داخل الحكومة.

## مفهوم المساءلة:

أشار الباحثون في تعريفهم للمساءلة على أنها: «مدى تحمّل الفرد للمسؤولية المسندة إليه من أعمال وما يتبعها من مهامّ تتطلبها تلك المسؤولية»<sup>(1)</sup>. واعتبر بعضهم المساءلة: «التزام منظّمات الإدارة العامة بتقديم كشف حساب عن طبيعة ممارستها وواجباتها التي تقوم بها، بهدف تحقيق الكفاءة والفاعلية؛ وذلك للقضاء على الفساد الإداري وتحقيق الصالح العام»<sup>(2)</sup>. فيما أوضح البعض الآخر أنها تعني: «تعهد الفرد أو التزامه بإنجاز واجبات محدّدة، وذلك ضمن معايير موضوعية»<sup>(3)</sup>.

(1) محمد عبد الغني حسين هلال، مهارات مقاومة ومواجهة الفساد - الاتجاهات الحديثة لمحاربة الفساد، مركز تطوير الأداء والتنمية: القاهرة، مصر، 2007، ص 63.

(2) عطية حسين أفندي، الإدارة العامة: إطار نظري - مدخل للتطوير وقضايا هامة في الممارسة، مرجع سابق، ص 228.

(3) بشير العلاق، الإدارة الحديثة: نظريات ومفاهيم، مرجع سابق، ص 234.



## أهمية المساءلة:

تبرز أهمية المساءلة الإدارية في توضيح وتبرير ما سبب وجود الاختلاف بين الأداء الفعلي للعاملين داخل المنظّمات وما هو مستهدف أو متوقّع منهم. وبمعنى آخر: تعمل المساءلة على الإجابة عن السؤال الخاص بتحديد سبب الفجوة بين الأداء الفعلي للعاملين وبين ما هو مخطط لهم مسبقاً. كما تعمل المساءلة آلية لضبط العمل الإداري داخل الإدارات المختلفة، والتأكد من حسن التوجيه والفاعلية والكفاءة داخل المستويات الإدارية في المنظّمات العامة. كما تمثل المساءلة قيمة اجتماعية ترتبط بتحقيق قيم الديمقراطية والشفافية والتمكين، فهناك علاقة تبادلية بين المساءلة والشفافية، حيث يؤدي رسوخ الشفافية داخل المنظّمات العامة إلى تدعيم المساءلة، كما أنه بدون المساءلة لا قيمة للشفافية في العمل، ومن دون الشفافية لا يمكن تفعيل المساءلة. كما تُعد المساءلة مدخلاً لتعزيز الثقة داخل التنظيم الواحد، حيث إنها تتضمن عملية التوضيح والتسويق لطبيعة الأداء والكيفية التي تم تنفيذ الأعمال بها بين طرفين: مساءل ومساءل، أو مرؤوس ورئيس؛ وذلك يساعد على وجود الاستعداد لقبول التسويق الذي يجب أن يتسم بالوضوح والموضوعية؛ ليكون مقنعاً للطرف الآخر<sup>(1)</sup>.

## مبادئ المساءلة:

تقوم المساءلة الإدارية على مجموعة من المبادئ، من أهمها: وضوح قواعد النظام وعواقب المخالفات، بحيث يعلم جميع العاملين داخل المنظّمات العامة تمام العلم بالقواعد والإجراءات المطلوب الالتزام بها، وجزاء من يقوم

---

(1) أحمد عودة الدويري، المساءلة في الإدارة العامة في الأردن، دراسة ميدانية تحليلية من وجهة نظر المديرين في وزارة التنمية الإدارية وأجهزة الرقابة المركزية، جامعة اليرموك، الأردن، 2002، ص52.

بمخالفتها. كما يجب أن تتم المباشرة في تنفيذ الجزاء، على أن يكون هناك ارتباط وتناسب بين المخالفة والجزاء. وفي المقابل أيضًا يجب أن يكون هناك عدالة في تطبيق الجزاء، على أن تكون قواعد الجزاء معلنة لجميع العاملين، وأن يتم التدرج في تطبيق الجزاء، وأن يكون هناك تناسب وتجانس في نوع العقوبة، على أن يرتبط الجزاء بالعقوبة وليس بالشخص الذي يقوم بالمخالفة، وأن يكون هناك تدرُّج في شدة العقوبة المطبَّقة على من يقوم بالمخالفة<sup>(1)</sup>.

### المشكلات التي تواجه تطبيق مبدأ المساءلة الإدارية:

هناك العديد من المشكلات والمعوقات التي تعيق عملية تطبيق المساءلة الإدارية بالشكل المطلوب داخل المنظَّمت العامة، حيث تعد سطوة المركزية الشديدة وضعف اللامركزية على مستوى الإدارة داخل تلك المنظَّمت، من أهم تلك المشكلات أو المعوقات، هذا بالإضافة إلى ضعف التخطيط الشامل داخل المنظَّمت العامة، مما ينتج عنه الإهمال في الطاقات التنظيمية، وهو ما يؤدي إلى عدم تحديد الأدوار بدقة والازدواجية في النشاطات، والتداخل في الواجبات والمهام، وهذا بدوره يتسبب في التشويش في خطوط المساءلة. كما أن صعوبة تفعيل الرقابة والإشراف الإداري نتيجة لتضخم الجهاز الإداري، ووجود عمالة زائدة داخل تلك المنظَّمت يضعف قدرة المنظَّمت في إجراء عملية المساءلة. كما أن تعقُّد الإجراءات واللوائح والقوانين، ووجود الكثير من الشغرات في تلك القوانين والأنظمة واللوائح، وإجراءات عمليات الهيكلية الإدارية، والتغيرات الكثيرة التي تطرأ على الهياكل التنظيمية، يقف عائقًا أمام تطبيق المساءلة الإدارية، حيث يسيطر الروتين والبيروقراطية الإدارية المعقَّدة على الأعمال الإدارية داخل تلك المنظَّمت.

(1) معن محمد عبد الفتاح بنونه المدني، المساءلة الإدارية تطبيقاتها ومعوقاتهما في إدارات التربية والتعليم، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة أم القرى: مكة المكرمة، السعودية، 2007، ص 37.

## المشاركة الإدارية:

اهتم الدستور المصري بالشفافية الإدارية والمساءلة الإدارية، على نحو ما أشرنا إليه سلفاً، وكذلك اهتم بالمشاركة الإدارية، حيث نص في مادته الأولى على أن النظام المصري هو نظام ديمقراطي، وهو ما أكدته المادة (4) التي تتضمن أن السيادة للشعب وحده يمارسها ويحميها.

## مفهوم المشاركة الإدارية:

يشار إلى المشاركة الإدارية على أنها: «نوع من أنواع الإدارة الحديثة التي تشجع العاملين في جميع المستويات الإدارية على تبادل الأفكار بهدف تحديد الأهداف التنظيمية وصياغتها، وحل المشكلات واتخاذ القرارات»<sup>(1)</sup>.

وتعد مشاركة العاملين وسيلة تضمن فاعلية الأداء داخل المنظمات العامة، حيث يشارك الرئيس مرؤوسيه في جميع الأعمال الإدارية داخل الإدارة بهدف الوصول إلى اتفاق جماعي حول تنفيذ أهداف الإدارة، وتقييم النتائج، وتحمل المسؤولية حيال ذلك<sup>(2)</sup>.

## أهمية المشاركة الإدارية:

هناك الكثير من الفوائد التي تعود على المنظمات العامة عند تطبيق مبدأ المشاركة الإدارية في أعمالها، ومن أهم هذه الفوائد تعدد وجهات النظر، وبالتالي الحصول على حصيلة كبيرة من البدائل حول الموضوع نفسه. كما أن المرؤوسين المشتركين في عملية صنع القرار يكونون أكثر مسؤولية عن تنفيذ تلك

(1) Wilkinson, et al., The Oxford Handbook of Participation in Organizations: Conceptualizing Employee Participation in Organizations, Oxford University Press, New York, 1st Edition, 2010., P. 169.

(2) جاري ديسلر، أساسيات الإدارة: المبادئ والتطبيقات الحديثة، ترجمة: عبد القادر محمد عبد القادر، مراجعة مرعي، درويش، دار المريخ، الرياض، السعودية، 2003، ص55.

القرارات وحمايتها من الفشل، مما يضمن فاعلية العمل داخل الإدارات وكفاءته. كما أن المشاركة تساعد على خلق نوع من الثقة بين العاملين والإدارات، مما يؤدي إلى زيادة الولاء والانتماء للعاملين داخل تلك المنظّمات. بالإضافة إلى خفض معدلات الغياب، وخفض معدل دوران العمل. كما أن المشاركة الإدارية تعمل على استغلال مخزون الخبرات والقدرات الإنسانية لدى العاملين بما حصلوا من مهارات وإبداعات متنوعة<sup>(1)</sup>.

### المشكلات التي تواجه تطبيق مبدأ المشاركة الإدارية:

تواجه المشاركة الإدارية داخل المنظّمات العامة العديد من المشكلات، وقد يرجع ذلك إلى الثقافة التنظيمية التي تتف عائقًا في التحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة بنظام المشاركة. ويعود ذلك إلى جانبين؛ يتمثل الجانب الأول في تخوف الإدارة العليا من مشاركة العاملين داخل تلك المنظّمات، خوفًا من فقدان السيطرة على عملية اتخاذ القرارات أو فقدان أعمالهم. أما الجانب الثاني فيتمثل في خوف المرؤوسين أنفسهم من عملية المشاركة التي قد ينتج عنها تحميلهم المسؤولية أمام إدارة المنظّمة.

### الإطار العملي:

#### عرض نتائج البحث وتحليلها:

لتحديد مستوى الأهمية النسبية للإجابات، سيتم الاعتماد على القانون التالي:

$$\text{طول الفئة} = (\text{الحد الأعلى للبيدلة} - \text{الحد الأدنى للبيدلة}) \div \text{عدد المستويات}$$
$$= (5-1) \div 3 = 1,33$$

(1) عسر العياشي، الإدارة بالمشاركة: رهان المستقبل في المؤسسة الجزائرية، جامعة عنابة، الجزائر، (نسخة إلكترونية)، 1997، ص3.

- المستوى المتدني للإجابة = طول الفئة + أقل وزن =  $1,33 + 1 = 2,33$ .  
وبذلك فإن المتوسطات الحسابية التي تتراوح ما بين  $(1 - 2,33)$  تكون متدنية.

- المستوى المتوسط للإجابة =  $1,33 + 2,33 = 3,66$ .

- المستوى المرتفع للإجابة =  $1,33 + 3,66 = 5$ .

ولذلك فإن المتوسطات الحسابية التي تتراوح بين  $(3,66 - 5)$ ، تكون مرتفعة.

المتوسط	مرتفع	متدني	التقدير
3,66 - 2,33	5 - 3,66	2,33 - 1	مدى المتوسط

أولاً- الإحصاء الوصفي:

1 - وصف مبادئ الحوكمة:

(أ) الشفافية الإدارية:

جدول رقم (4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية  
لإجابات أفراد العينة حسب متغير الشفافية الإدارية

م	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	المستوى
1	تساعد سياسة تداول المعلومات بين العاملين في الوحدات المحلية، في مواجهة الفساد الإداري داخل تلك المحليات محل البحث	3,596	1,71	3	متوسط
2	يساعد تواصل الإدارة مع العاملين في الوحدات المحلية من خلال قنوات اتصال متعدد ومفتوحة، في مواجهة الفساد الإداري داخل تلك المحليات محل البحث	3,494	1,69	5	متوسط
3	يساعد تقبل الإدارة الملاحظات والاقتراحات الصادرة داخل الوحدات المحلية، في مواجهة الفساد الإداري داخل تلك المحليات محل البحث	3,74	1,7	2	مرتفع

م	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	المستوى
4	يساعد اتباع الإدارة للسياسات الواضحة والمكشوفة في ممارسة أعمالها داخل الوحدات المحلية، في مواجهة الفساد الإداري داخل تلك المحليات محل البحث	3,416	1,61	8	متوسط
5	يساعد توفر المصداقية والثقة بين الإدارة والعاملين داخل الوحدات المحلية، في مواجهة الفساد الإداري داخل تلك المحليات محل البحث	3,56	1,59	4	متوسط
6	تساعد مراعاة الإدارة داخل الوحدات المحلية المرونة اللازمة في إدارة أعمالها بنزاهة، في مواجهة الفساد الإداري داخل تلك المحليات محل البحث	3,386	1,72	9	متوسط
7	يساعد توضيح الإدارة داخل الوحدات المحلية لأسباب اتخاذ القرارات عند ممارسة أنشطتها، في مواجهة الفساد الإداري داخل تلك المحليات محل البحث	3,482	1,73	7	متوسط
8	يساعد اتباع الإدارة داخل الوحدات المحلية لسياسات التوظيف والترقية المبنية على أساس الكفاءة والجدارة وبمعايير محددة ومعلنة، في مواجهة الفساد الإداري داخل تلك المحليات محل البحث	4,778	0,781	1	مرتفع
9	تساعد موافقة الإدارة داخل الوحدات المحلية بتقييم أدائها من قبل المعنيين دون تعمد إخفاء أية معلومات، في مواجهة الفساد الإداري داخل تلك المحليات محل البحث	3,464	1,764	6	متوسط
	المتوسط العام	3,657	1,59	-	متوسط

المصدر: الجدول من إعداد الباحث، وفق نتائج التحليل الإحصائي لإجابات مفردات العيّنة.

نلاحظ من خلال الجدول رقم (4) أن اتجاهات أفراد عيّنة البحث على فقرات مبدأ (الشفافية الإدارية)، جاءت متوسطة نحو أغلب الأسئلة، حيث بلغ المتوسط العام لهذا المقياس (3,657)، بانحراف معياري (1,59)، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية على فقرات هذه العملية ما بين (3,386 - 4,778)، حيث بلغ المتوسط للفقرة السادسة، وهي مدى مراعاة الإدارة داخل الوحدات المحلية المرونة اللازمة في إدارة أعمالها بنزاهة في مواجهة الفساد الإداري داخل تلك المحليات - أقل هذه المتوسطات، مما يدفع بأهمية التنبيه على ضرورة مراعاة المرونة اللازمة في إدارة الأعمال بنزاهة داخل الوحدات المحلية في مواجهة الفساد الإداري.

في حين كانت الفقرة الثامنة، وهي العبارة التي توضح مدى ضرورة اهتمام الوحدات المحلية باتباع سياسات توظيف وترقية مبنية على الكفاءة والجدارة في مواجهة الفساد الإداري داخل تلك المحليات - أكبر المتوسطات الحسابية لهذه العملية، وهذا يدل على مدى إدراك الوحدات المحلية محل البحث لأهمية وجود سياسات وإجراءات مبنية على العلنية والكفاءة والجدارة لاختيار الموظفين وتعيينهم وترقيتهم، لمواجهة الفساد الإداري داخل تلك الوحدات المحلية، كما يلحظ أن مستوى المتوسطات الحسابية نحو عملية مبدأ الشفافية الإدارية قد تراوح بين المتوسط والحد المرتفع، مما يدل على تفاوت اهتمام إدارة الوحدات المحلية محل البحث بمبدأ الشفافية الإدارية، وبالتالي فهي بحاجة إلى التأكيد على أهمية مبدأ الشفافية الإدارية داخل تلك الوحدات المحلية والعمل على تدعيمها.

#### (ب) المساءلة الإدارية:

#### جدول رقم (5)

#### المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد العينة حسب متغير المساءلة الإدارية

م	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	المستوى
1	يساعد وجود آلية واضحة للمساءلة الإدارية في الوحدات المحلية، في مواجهة الفساد الإداري داخل تلك المحليات محل البحث	3,542	1,69	1	متوسط
2	يساعد الإعلان عن الآلية المطبقة للمساءلة الإدارية في الوحدات المحلية، في مواجهة الفساد الإداري داخل تلك المحليات محل البحث	3,5	1,71	2	متوسط
3	تسمح الآلية المطبقة للمساءلة الإدارية في الوحدات المحلية بالمراقبة والمراجعة في أي وقت؛ لمواجهة الفساد الإداري داخل تلك المحليات محل البحث	3,421	1,78	4	متوسط
4	تتم المساءلة الإدارية في الوحدات المحلية بناء على معلومات موثوقة، وذلك لمواجهة الفساد الإداري داخل تلك المحليات محل البحث	3,331	1,74	7	متوسط

م	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	المستوى
5	يساعد تركيز آليات المساءلة الإدارية في الوحدات المحلية على تعزيز المسؤولية في نفوس الموظفين؛ وذلك لمواجهة الفساد الإداري داخل تلك المحليات محل البحث	3,422	1,77	5	متوسط
6	يساعد إدراك العاملين في الوحدات المحلية لقواعد المساءلة الإدارية المطلوب الالتزام بها وعواقب مخالفتها، على مواجهة الفساد الإداري داخل تلك المحليات محل البحث	3,4	1,77	6	متوسط
7	يساعد منح السلطة لمن يقوم بالمساءلة مع الحق في الاستجواب وإيقاع العقاب في الوحدات المحلية، في مواجهة الفساد الإداري داخل تلك المحليات محل البحث	3,325	1,7	8	متوسط
8	يعمل التزام الوحدات المحلية بتقديم تفسيرات لقراراتهم وتصرفاتهم، على مواجهة الفساد الإداري داخل تلك المحليات محل البحث	3,482	1,75	3	متوسط
	المتوسط العام	3,428	1,74	-	متوسط

المصدر: الجدول من إعداد الباحث، وفق نتائج التحليل الإحصائي لإجابات مفردات العيّنة.

نلاحظ من خلال الجدول رقم (5) أن اتجاهات أفراد عيّنة البحث على فقرات مبدأ (المساءلة الإدارية)، جاءت متوسطة نحو أغلب الأسئلة، حيث بلغ المتوسط العام لهذا المقياس (3,428)، بانحراف معياري (1,74)، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية على فقرات هذه العملية بين (3,325 - 3,542)، حيث كان المتوسط للفقرة السابعة، وهي مدى مراعاة الإدارة داخل الوحدات المحلية المرونة اللازمة في منح السلطة لمن له الحق في المساءلة في توقيع الثواب والعقاب، أقل هذه المتوسطات، مما يدفع بأهمية التنبيه على ضرورة مراعاة إتاحة الحق لمن له سلطة المساءلة في توقيع الثواب والعقاب في واجهة الفساد الإداري داخل تلك الوحدات المحلية.

في حين كانت الفقرة الأولى، وهي العبارة التي توضح مدى ضرورة اهتمام وجود آلية واضحة ومحددة للمساءلة الإدارية في الوحدات المحلية لمواجهة الفساد الإداري داخل تلك المحليات، أكبر المتوسطات الحسابية لهذه العملية، وهذا يدل



على مدى إدراك الوحدات المحلية محل البحث لأهمية وجود آلية واضحة ومحددة للمساءلة الإدارية لمواجهة الفساد الإداري داخل تلك الوحدات المحلية.

كما يلحظ أن مستوى المتوسطات الحسابية نحو عملية مبدأ المساءلة الإدارية، تراوح بين المتوسط والحد المرتفع، مما يدل على تفاوت اهتمام إدارة الوحدات المحلية محل البحث بمبدأ المساءلة الإدارية، وبالتالي فهي بحاجة إلى التأكيد على أهمية هذا المبدأ داخل تلك الوحدات المحلية، والعمل على تدعيمها.

### (ج) المشاركة الإدارية:

#### جدول رقم (6)

#### المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد العينة حسب متغير المشاركة الإدارية

م	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	المستوى
1	يساعد تعزيز الإدارة داخل الوحدات المحلية على الثقة بينها وبين العاملين، من خلال اتخاذ القرارات ورسم سياسات في مواجهة الفساد الإداري داخل تلك الوحدات المحلية محل البحث	3,7	1,69	2	مرتفع
2	يساعد تشجيع الإدارة العاملين داخل الوحدات المحلية على إبداء الرأي وتقديم المقترحات؛ وذلك لمواجهة الفساد الإداري داخل تلك المحليات محل البحث	3,536	1,62	5	متوسط
3	يساعد تركيز الإدارة داخل الوحدات المحلية على إنجاز المهام بروح الفريق والعمل الجماعي؛ وذلك لمواجهة الفساد الإداري داخل تلك المحليات محل البحث	3,868	1,58	1	مرتفع
4	يساعد تقبل الإدارة اقتراحات العاملين داخل الوحدات المحلية، في مواجهة الفساد الإداري داخل تلك الوحدات المحلية محل البحث	3,59	1,71	4	متوسط
5	يساعد حرص الإدارة داخل الوحدات المحلية على اطلاع الموظفين على نتائج أعمالهم؛ وذلك لمواجهة الفساد الإداري داخل تلك المحليات محل البحث	3,446	1,71	7	متوسط

م	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	المستوى
6	يساعد اهتمام الإدارة بالعاملين داخل الوحدات المحلية دون تحيز أو استثناء، في مواجهة الفساد الإداري داخل تلك الوحدات المحلية محل البحث	3,69	1,66	3	مرتفع
7	يساعد تشجيع الإدارة داخل الوحدات المحلية لنظام الرقابة الذاتية لدى العاملين، في مواجهة الفساد الإداري داخل تلك الوحدات المحلية محل البحث	3,506	1,6	6	متوسط
	المتوسط العام	3,62	1,65	-	متوسط

المصدر: الجدول من إعداد الباحث، وفق نتائج التحليل الإحصائي لإجابات مفردات العينة.

نلاحظ من خلال الجدول رقم (6) أن اتجاهات أفراد عينة البحث على فقرات مبدأ (المشاركة الإدارية)، قد جاءت متوسطة نحو أغلب الأسئلة، حيث بلغ المتوسط العام لهذا المقياس (3,62)، بانحراف معياري (1,65). وقد تراوحت المتوسطات الحسابية على فقرات هذه العملية بين (3,868 - 3,446)، حيث بلغ المتوسط للفقرة الخامسة، وهي: «مدى حرص الإدارة داخل الوحدات المحلية على اطلاع الموظفين على نتائج أعمالهم بهدف مواجهة الفساد الإداري»، أقل هذه المتوسطات، مما يدفع بأهمية التنبيه على ضرورة اطلاع الموظفين على نتائج الأعمال الخاصة بهم في مواجهة الفساد الإداري.

في حين كانت الفقرة الثالثة، وهي العبارة التي توضح مدى ضرورة اهتمام إنجاز المهام بروح الفريق والعمل الجماعي في الوحدات المحلية لمواجهة الفساد الإداري داخل تلك المحليات، أكبر المتوسطات الحسابية لهذه العملية. وهذا يدل على مدى إدراك الوحدات المحلية محل البحث لأهمية العمل الجماعي بين العاملين الإداريين لمواجهة الفساد الإداري داخل تلك الوحدات المحلية.

كما يلاحظ أن مستوى المتوسطات الحسابية نحو عملية مبدأ المساءلة الإدارية قد تراوح بين المتوسط والحد المرتفع، مما يدل على تفاوت اهتمام إدارة الوحدات المحلية محل البحث بمبدأ المشاركة الإدارية، وبالتالي فهي بحاجة إلى

التأكيد على أهمية مبدأ المشاركة الإدارية داخل تلك الوحدات المحلية والعمل على تدعيمها.

## 2 - الفساد الإداري:

### جدول رقم (7)

#### المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد العينة حسب متغير الفساد الإداري

م	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	المستوى
1	تعاني الوحدات المحلية محل البحث من صعوبة في تداول المعلومات بين العاملين لا تتخاذ القرارات، وذلك على اختلاف المستويات الإدارية	3,482	1,57	6	متوسط
2	تعاني قنوات الاتصال داخل الوحدات المحلية محل البحث من كونها تعمل في اتجاه واحد دون تفاعل في عملية التواصل	3,843	1,59	2	مرتفع
3	يرفض الأسلوب الإداري داخل الوحدات المحلية محل البحث الاقتراحات والمحوظات التي يقدمها له العاملون	3,542	1,71	4	متوسط
4	يسود الغموض الإداري في السياسات المتبعة والمطبقة داخل الوحدات الإدارية محل البحث	3,368	1,735	9	متوسط
5	تتسم الأعمال التي يتم القيام بها داخل الوحدات المحلية محل البحث بالجمود	3,38	1,77	8	متوسط
6	يتم التوظيف والتعيين والترقية داخل وحدات الإدارة المحلية بشكل عشوائي، دون مراعاة للمعايير الخاصة بذلك	3,325	1,7	10	متوسط
7	يفتقد العمل الإداري داخل الوحدات المحلية محل البحث لطرق غرس المسؤولية داخل العاملين في تلك الوحدات المحلية	3,481	1,75	7	متوسط
8	يفتقد العمل الإداري داخل الوحدات المحلية إلى المصادقية في توقيع الجزاء والعقاب على العاملين داخل تلك الوحدات المحلية	3,765	1,65	3	مرتفع
9	يصعب وصول آراء العاملين داخل الوحدات المحلية محل البحث إلى متخذي القرار داخل تلك الوحدات المحلية	3,54	1,59	5	متوسط
10	يسود العمل الفردي بين العاملين في تنفيذ الأعمال داخل الوحدات المحلية محل البحث	4,139	1,42	1	مرتفع
	المتوسط العام	3,587	1,65	-	متوسط

المصدر: الجدول من إعداد الباحث، وفق نتائج التحليل الإحصائي لإجابات مفردات العينة.

نلاحظ من خلال الجدول رقم (7) أن اتجاهات أفراد عينة البحث على فقرات متغير (الفساد الإداري)، جاءت متوسطة نحو أغلب الأسئلة، حيث بلغ المتوسط العام لهذا المقياس (3,587)، بانحراف معياري (1,65)، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية على فقرات هذه العملية بين (3,325-4,139)، حيث بلغ المتوسط للفقرة السادسة، وهي أن التوظيف والتعيين والترقية للعاملين داخل الإدارة المحلية يتم بشكل عشوائي، دون مراعاة للمعايير الخاصة بذلك، أقل هذه المتوسطات، مما يدفع بأهمية التنبيه على ضرورة أن يتم التعيين والترقية والتوظيف داخل الوحدات المحلية بشكل سليم طبقاً للقواعد والإجراءات المعلنة والمتعارف عليها في مواجهة الفساد الإداري.

في حين كانت الفقرة العاشرة، وهي العبارة التي توضح أن العمل الفردي داخل وحدات الإدارة المحلية يتم بشكل فردي، أكبر المتوسطات الحسابية لهذه العملية، وهذا يدل على مدى إدراك الوحدات المحلية محل البحث لأهمية العمل الجماعي بين العاملين الإداريين لمواجهة الفساد الإداري داخل تلك الوحدات المحلية، كما يلاحظ أن مستوى المتوسطات الحسابية نحو عملية الفساد الإداري قد تراوح بين المتوسط والحد المرتفع، مما يدل على تفاوت اهتمام إدارة الوحدات المحلية محل البحث بمواجهة الفساد الإداري، وبالتالي فهي بحاجة إلى التأكيد على أهمية مواجهة الفساد الإداري داخل تلك الوحدات المحلية، والعمل على مواجهته.

ثانياً- اختبار فرضيات البحث:

ولاختبار فرضيات البحث، تم اعتماد قاعدة القرار التالية:

- قبول  $H_0$ : إذا كانت قيمة  $\mu$  (SIG) المحسوبة  $\leq$  من مستوى الدلالة المعتمد 0,05.

- رفض H0: إذا كانت قيمة  $\mu$  (SIG) المحسوبة  $\geq$  من مستوى الدلالة المعتمد 0,05.

الفرضية الفرعية الأولى:

لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0,05)$  لمبادئ الحوكمة (الشفافية الإدارية - المساءلة الإدارية - المشاركة الإدارية) في مواجهة الفساد الإداري داخل المنظمات العامة.

### جدول رقم (8)

#### موقف متغيرات البحث في اختبار الفرض

Variables Entered/Removed <sup>b</sup>			
Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	المشاركة الإدارية ، المساءلة الإدارية ، الشفافية الإدارية <sup>a</sup>	-	Enter
a. All requested variables entered.			
b. Dependent Variable: الفساد الإداري			

يوضح الجدول السابق رقم (8) المتغيرات التي دخلت في معادلة الانحدار، وهي (مبدأ الشفافية الإدارية، مبدأ المساءلة الإدارية، مبدأ المشاركة الإدارية)، والمتغيرات التي استبعدت من الدخول في المعادلة، وهنا في الطريقة المعيارية لا توجد متغيرات تم استبعادها.

### جدول رقم (9)

#### معامل الارتباط بين مبادئ الحوكمة والفساد الإداري في المنظمات العامة

Model Summary <sup>b</sup>				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	0,944 <sup>a</sup>	0,892	0,890	0,34270
a. Predictors: (Constant) ، المشاركة الإدارية ، المساءلة الإدارية ، الشفافية الإدارية				
b. Dependent Variable: الفساد الإداري				

يوضح الجدول السابق رقم (9) ما يلي:

1- قيمة معامل الارتباط (R)، حيث بلغت قيمة (R= 0,944)، وهو عالٍ جداً، وهذا يدل على أن معامل الارتباط بين تطبيق مبادئ الحوكمة ومواجهة الفساد الإداري داخل المنظمات العامة عالٍ جداً (ارتباط طردي قوي).

2- مربع معامل الارتباط ( $R^2$ ): تشير القيمة في الجدول السابق إلى أن (0,892%) من التغيرات الحادثة في مواجهة الفساد الإداري تعود إلى تطبيق مبادئ الحوكمة في المنظمات العامة، في حين أن (10,8%) من التغيرات الحادثة في مواجهة الفساد الإداري تعود إلى متغيرات ومبادئ أخرى لم تدخل في هذا النموذج، وهذه النسبة ضعيفة تكاد تكون ليس لها تأثير. وبالتالي يمكن اعتبار أن مبادئ الحوكمة مجمعة المتمثلة في (مبدأ الشفافية الإدارية، مبدأ المساءلة الإدارية، مبدأ المشاركة الإدارية) هي المؤثر الأساس والرئيس في مواجهة الفساد الإداري داخل المنظمات العامة محل البحث، وأن أية متغيرات أخرى ليس لها أي تأثير يذكر على مواجهة الفساد الإداري للوحدات المحلية محل البحث.

### جدول رقم (10)

#### معامل ANOVA لمبادئ الحوكمة ومواجهة الفساد الإداري في المنظمات العامة

ANOVA <sup>b</sup>						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	156,845	3	52,282	445,164	0,000 <sup>a</sup>
	Residual	19,026	162	0,117		
	Total	175,871	165			
a. Predictors: (Constant) الشفافية الإدارية، المساءلة الإدارية، المشاركة الإدارية: (Constant)						
b. Dependent Variable: الفساد الإداري						

يوضح الجدول السابق رقم (10) قيمة اختبار «F» ( $F = 445,164$ ) بقيمة احتمالية (0,000)، وهي أقل من القيمة المحددة (0,05)، مما يشير إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة تطبيق مبادئ الحوكمة داخل المنظمات العامة محل البحث وبين مواجهة الفساد الإداري داخل المنظمات نفسها.

### جدول رقم (11)

#### معادلة الانحدار المتعدد لمبادئ الحوكمة في مواجهة الفساد الإداري داخل المنظمات

Model		Coefficients <sup>a</sup>						
		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	95.0% Confidence Interval for B	
		B	Std. Error	Beta			Lower Bound	Upper Bound
1	(Constant)	0,961	0,105		9,145	0,000	0,753	1,168
	الشفافية الإدارية	-0,181	0,082	-0,179	-2,219	0,028	-0,343	-0,020
	المساءلة الإدارية	0,746	0,048	0,867	15,472	0,000	0,651	0,841
	المشاركة الإدارية	0,283	0,045	0,327	6,248	0,000	0,194	0,373

a. Dependent Variable: الفساد الإداري

يوضح الجدول السابق رقم (11) أنه بقياس مبادئ الحوكمة التي تستهدف الوحدات المحلية محل البحث تطبيقها، وبتطبيق النموذج السابق يمكن التنبؤ بقدرة هذه الوحدات على مواجهة الفساد الإداري، كما أن كل تغير قدره 0,181 في مبدأ الشفافية الإدارية، و0,746 في مبدأ المساءلة الإدارية، و0,283 في مبدأ المشاركة الإدارية، يزيد من قدرة الوحدات المحلية محل البحث من مواجهة الفساد الإداري بمقدار الوحدة الواحدة.

ويمكن تلخيص نموذج العلاقة كما يلي:

مواجهة الفساد الإداري داخل الوحدات المحلية محل البحث = 0,181 في مبدأ الشفافية الإدارية + 0,746 في مبدأ المساءلة الإدارية + 0,283 في مبدأ المشاركة الإدارية + 0,961

نستنتج مما سبق:

- رفض الفرض  $H_0$  الذي ينص على أنه: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0,05)$  لمبادئ الحوكمة (الشفافية الإدارية - المساءلة الإدارية - المشاركة الإدارية)، في مواجهة الفساد الإداري داخل المنظمات العامة.

- قبول الفرض البديل  $H_1$  الذي ينص على أنه: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0,05)$  لمبادئ الحوكمة (الشفافية الإدارية - المساءلة الإدارية - المشاركة الإدارية)، في مواجهة الفساد الإداري داخل المنظمات العامة.

نتائج البحث:

بناءً على تحليل بيانات البحث، تم التوصل إلى النتائج التالية:

- هناك اتجاهات متوسطة لأفراد عينة البحث نحو مبدأ الشفافية الإدارية، حيث بلغ المتوسط العام لهذا المقياس (3,657)، وتراوح المتوسطات الحسابية لفقرات هذا المقياس بين الحد المتوسط والمرتفع: بين (3,386 - 4,778)، مما يدل على تفاوت اهتمام المسؤولين داخل وحدات الإدارة المحلية بتطبيق مبدأ الشفافية الإدارية، وبالتالي فهي بحاجة إلى مراجعة إستراتيجياتها وأعمالها،



بهدف تدعيم تطبيق مبدأ الشّفاية الإدارية بمحاوره المختلفة، بهدف مواجهة الفساد الإداري داخل تلك الوحدات المحلية.

- هناك اتجاهات متوسطة لأفراد عيّنة البحث نحو مبدأ المساءلة الإدارية، حيث بلغ المتوسط العام لهذا المقياس (3,428)، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية لفقرات هذا المقياس في الحدود المتوسطة، والتي تقع بين (3,542 - 3,325)، مما يدل على تفاوت اهتمام المسؤولين داخل وحدات الإدارة المحلية بتطبيق مبدأ المساءلة الإدارية، وبالتالي فهي بحاجة إلى مراجعة إستراتيجياتها وأعمالها، بهدف تدعيم تطبيق مبدأ المساءلة الإدارية بمحاورها المختلفة، بهدف مواجهة الفساد الإداري داخل تلك الوحدات المحلية.

- هناك اتجاهات متوسطة لأفراد عيّنة البحث نحو مبدأ المساءلة الإدارية، حيث بلغ المتوسط العام لهذا المقياس (3,62)، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية لفقرات هذا المقياس بين الحد المتوسط والمرتفع: بين (3,868 - 3,446)، مما يدل على تفاوت اهتمام المسؤولين داخل وحدات الإدارة المحلية بتطبيق مبدأ المشاركة الإدارية، وبالتالي فهي بحاجة إلى مراجعة إستراتيجياتها وأعمالها، بهدف تدعيم تطبيق مبدأ المشاركة الإدارية بمحاورها المختلفة، بهدف مواجهة الفساد الإداري داخل تلك الوحدات المحلية.

- أظهرت نتائج البحث الميدانية أن مبادئ الحوكمة (الشّفاية الإدارية - المساءلة الإدارية - المشاركة الإدارية) تمارس تأثيراً معنوياً في مواجهة الفساد الإداري، وتظهر قيمة «F» البالغة (445,164)، وهي قيمة معنوية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0,05$ )، وتشير نتائج التحليل إلى أن تطبيق مبادئ الحوكمة سالفه الذكر لها تأثير في مواجهة الفساد الإداري داخل وحدات الإدارة المحلية.

## التوصيات:

1- الالتزام بتطبيق وتنفيذ الخطة الرئيسة التنفيذية للإستراتيجية الوطنية لمكافحة الفساد.

2- الارتقاء بمستوى أداء الجهاز الحكومي والإداري للدولة، وتحسين الخدمات الجماهيرية، وذلك من خلال: تعديل الهياكل التنظيمية وتحديثها، ودعم الرقابة الداخلية، وإصلاح نظم التعيين والتقييم والترقية، وإصلاح هياكل المرتبات والأجور، وتدريب العاملين بالمستويات الإدارية كافة، وتبسيط الإجراءات الإدارية والجماهيرية وميكنتها، وتفعيل تبادل المعلومات بين الأجهزة الحكومية إلكترونياً.

3- إرساء مبادئ الشفافية والنزاهة في المنظومة الإدارية كافة، وذلك من خلال: تفعيل مدونات سلوك الموظفين، وتفعيل قانون منع تضارب المصالح للموظفين الحكوميين وميكنة إقرارات الذمة المالية، وإتاحة البيانات والمعلومات عن أعمال الجهاز الإداري للدولة، فيما لا يضر بالأمن القومي وسرية البيانات الشخصية للمواطنين، وإتاحة تقارير الجهات الرقابية، وفقاً لدستور 2014، والقوانين المنظمة لذلك، ونشر التوعية عن الأجهزة الرقابية واختصاصاتها في مجال منع ومكافحة الفساد، ونشر الموازنة العامة للدولة في شكل مبسط، ومكافحة الممارسات الفاسدة في القطاعات المختلفة في الحكومة، وضبط الإنفاق الحكومي وترشيده.

4- إرساء مبادئ المساءلة الإدارية داخل وحدات الإدارة المحلية، وذلك من خلال وجود آلية واضحة ومحددة لنظام المساءلة، على أن يتم ذلك بناءً على معلومات موثوقة. ولا بد أن يكون لمن له الحق في توجيه المساءلة سلطة توقيع الجزاء والعقاب على من تقع عليه المساءلة؛ وذلك حتى تكتسب المساءلة أهميتها ودورها في الكشف عن الفساد الإداري.

5- إرساء مبادئ المشاركة الإدارية داخل وحدات الإدارة المحلية، وذلك من خلال تعزيز الثقة بين العاملين، والعمل بروح العمل الجماعي، والبعد عن الفردية في أداء الأعمال، بالإضافة إلى أهمية اطلاع الموظفين على نتائج أعمالهم ودعم ثقافة الرقابة الذاتية للعاملين داخل تلك الوحدات المحلية.

6- سن التشريعات الداعمة لمكافحة الفساد وتحديثها، وذلك من خلال: استحداث منظومة تشريعات مكافحة للفساد والعمل على تطويرها للتأكد من كفايتها واتساقها مع دستور مصر 2014، ومع والمعاهدات والاتفاقيات الدولية، وسن قانون إتاحة المعلومات وحرية تداولها، وتعديل قانون المناقصات والمزايدات، وتطوير القوانين واللوائح المنظمة لعمل الجهات الحكومية.

7- مشاركة منظمات المجتمع المدني في مكافحة الفساد، وذلك من خلال: مراجعة ووضع الأطر القانونية لإنشاء الجمعيات الأهلية وتنظيم عملها، وتشجيع منظمات المجتمع المدني على الاهتمام بمحاربة الفساد وإعطائه أولوية، وتيسير وصول منظمات المجتمع المدني للمعلومات المتاحة، وبما لا يمس بالأمن القومي أو المصالح العامة، وبناء قنوات اتصال تربط منظمات المجتمع المدني بالجهاز الإداري والأجهزة الرقابية بالدولة، ومساعدة منظمات المجتمع المدني على نشر المعلومات، ووضع أطر تحمي موضوعية المعلومات المنشورة.

8- رفع مستوى الوعي الجماهيري بخطورة الفساد وأهمية مكافحته، وبناء ثقة المواطنين في مؤسسات الدولة، وذلك من خلال: ترسيخ القيم الدينية والعادات السلوكية الإيجابية، والتوعية الجماهيرية بشأن خطورة الفساد، وتعزيز دور المواطنين في ممارسة الرقابة الشعبية لمواجهة، وتفعيل دور الإعلام في مواجهة الفساد، وتدعيم الثقة في مؤسسات الدولة.

\*

## المصادر والمراجع

أولاً- العربية:

(أ) الكتب:

- أحمد عودة الدويري، المساءلة في الإدارة العامة في الأردن، دراسة ميدانية تحليلية من وجهة نظر المديرين في وزارة التنمية الإدارية وأجهزة الرقابة المركزية، جامعة اليرموك، الأردن، 2002.
- بشير العلاق، الإدارة الحديثة: نظريات ومفاهيم، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة العربية، عمان، الأردن، 2008.
- بلال خلف السكارنة، أخلاقيات العمل، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
- جاري ديسلر، أساسيات الإدارة: المبادئ والتطبيقات الحديثة، ترجمة: عبد القادر محمد عبد القادر، مراجعة مرعي، درويش، دار المريخ، الرياض، السعودية، 2003.
- جورج العبد، العوامل والآثار في النمو الاقتصادي والتنمية، في ندوة الفساد والحكم الصالح في البلاد العربية، الطبعة الأولى، مركز دراسات الوحدة العربية، بيروت، لبنان، 2004.
- زهير عبد الكريم الكايد، الشفافية، بحث مقدم إلى ندوة تميز الأداء الحكومي، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة اليرموك، عمان، الأردن، 2003.
- سامي محمد الطوخي، الإدارة بالشفافية: الطريق للتنمية والإصلاح الإداري من السرية وتدني الأداء والفساد إلى الشفافية والتسيب وتطوير الأداء البشري والمؤسسي - دراسة مقارنة، دار النهضة العربية: القاهرة، مصر، 2006.
- سائدة الكيلاني وباسم سكجها، نحو شفافية أردنية، الطبعة الأولى، مؤسسة الأرشيف العربي، عمان، الأردن، 2000.
- طاهر الغالبي وصالح العامري، المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال، دار وائل، عمان، الأردن، 2010.
- عالية خلف أخوارشيدة، المساءلة والفاعلية في الإدارة التربوية، الطبعة الأولى، دار حامد للنشر والتوزيع: عمان، الأردن، 2006.
- عامر خضير الكبيسي، الفساد والعولة، المكتب الجامعي الحديث: الرياض، السعودية، 2005.
- عسر العياشي، الإدارة بالمشاركة: رهان المستقبل في المؤسسة الجزائرية، جامعة عنابة، الجزائر، (نسخة إلكترونية)، 1997.

- عطا الله السليم، مدى جدوى إنشاء الهيئة الوطنية لمكافحة الفساد في لبنان: دراسة في المهام والعضوية والهيكلية والاستقلالية، الجمعية اللبنانية لتعزيز الشفافية، 2011.
- عطية حسين أفندي، الإدارة العامة: إطار نظري - مدخل للتطوير وقضايا هامة في الممارسة، جامعة القاهرة: القاهرة، مصر، 2002.
- علي الرشدي، الإدارة بالشفافية، الطبعة الأولى، دار كنوز المعرفة للنشر، عمان، الأردن، 2007.
- علي الشيخ، الشفافية في الخدمات المدنية، تجربة وزارة التنمية الإدارية في تطوير القدرة التنافسية في الأردن - الجودة - الإنتاجية - الشفافية والمساءلة، الطبعة الأولى، الجمعية العلمية الملكية، عمان، الأردن، 1997.
- فهد بن محمد الغنام، مدى فاعلية الأساليب الحديثة في مكافحة الفساد الإداري (من وجهة نظر أعضاء مجلس الشورى)، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 2011.
- محمد عبد الغني حسين هلال، مهارات مقاومة ومواجهة الفساد - الاتجاهات الحديثة لمحاربة الفساد، مركز تطوير الأداء والتنمية: القاهرة، مصر، 2007.
- محمد قاسم القربوتي، الإصلاح الإداري بين النظرية والتطبيق، دار وائل للنشر والتوزيع: عمان، الأردن، 2001.
- موسى اللوزي، التنظيم وإجراءات العمل، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2002.
- هاشم الشمري وإيثار الفتلي، الفساد الإداري والمالي وآثاره الاقتصادية والاجتماعية، الطبعة الأولى، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.

#### (ب) الرسائل الجامعية:

- أحمد عودة دويري، المساءلة في الإدارة العامة في الأردن، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، عمان، الأردن، 2002.
- أحمد فتحي أبو كريم، مفهوم الشفافية لدى الإدارة الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقته بفاعلية الاتصال الإداري، رسالة دكتوراه غير منشورة، الجامعة الأردنية: عمان، الأردن، 2005.
- سالم بن مبارك الشمري، درجة مراعاة الشفافية الإدارية في الجامعات السعودية والصعوبات التي تواجهها، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة اليرموك، الأردن، 2009.
- غنيم حمود الطشة، درجة الالتزام بالشفافية الإدارية في وزارة التربية والتعليم في دولة الكويت من وجهة نظر العاملين فيها، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عمان، عمان، الأردن، 2007.

- فارس بن علوش بن بادي السبيعي، دور الشفافية والمساءلة في الحد من الفساد الإداري في القطاعات الحكومية، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 2010.
- ماجدة سليمان أرتيمة، شفافية تقييم أداء العاملين في وزارة التربية والتعليم، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، عمان، الأردن، 2005.
- معن محمد عبد الفتاح بنونه المدني، المساءلة الإدارية تطبيقاتها ومعوقاتهما في إدارات التربية والتعليم، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة أم القرى: مكة المكرمة، السعودية، 2007.
- منال سعيد قرارة، آليات تفعيل الوعي والمشاركة الشعبية في التخطيط العمراني في الضفة الغربية، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين، 2004.
- منال فؤاد دعبس، مدى تطبيق الشفافية في مراكز الوزارات الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، عمان، الأردن، 2004.
- نبيل أحمد محمود العرابيد، القيادة التشاركية بمديرية التربية والتعليم في حل مشكلات مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر، فلسطين، 2010.
- ندى بنت فلاح بن قاعد العتيبي، الشفافية في الأجهزة الحكومية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك سعود، الرياض، السعودية، 2009.

#### (ج) الدوريات:

- أحمد صقر عاشور، النجاحات والإخفاقات في برامج محاربة الفساد: دروس مستفادة من التجارب العالمية، بحث مقدم إلى مؤتمر آفاق جديدة في النزاهة والشفافية والمساءلة الإدارية منظور إستراتيجي ومؤسسي، الطبعة الأولى، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية: القاهرة، 2001.
- باسم حوامدة ومحمد جرادات، درجة تطبيق المساءلة الإدارية في المدارس الحكومية في محافظة جرش، مجلة كلية التربية، جامعة المنصورة، عدد (58)، المجلد 2، المنصورة، مصر، 2005.
- حسن لطيف كاظم الزبيدي وعاطف لافي السعدون، الفساد جذوره وثماره المرة في العراق، مجلة دراسات اقتصادية، العدد (18)، بيت الحكمة، بغداد، العراق، 2006.
- رشا نايل حامد الطراونة ومحمد عمر العضال، أثر تطبيق الشفافية على مستوى المساءلة الإدارية في الوزارات الأردنية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 6، العدد (1)، 2010.
- سامي الطوخي، الإدارة بالشفافية، مركز البحوث والمعلومات، البحوث الإدارية، مجلة علمية محكمة، العدد الأول، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية، القاهرة، مصر، يناير 2002.

- عاصم الأعرجي، الفساد الإداري وعلاقته بالغش - منظور ميداني، مجلة العلوم التربوية والنفسية، المجلد 4، العدد (4)، جامعة اليرموك، الأردن، 2003.
- عبد الخرابشة، الشفافية في الخدمة المدنية، تجربة ديوان المحاسبة، الأسبوع العلمي الأردني الخامس، المجلد الثاني، الجمعية العلمية الملكية، الأردن، 1997.
- عبد الله بن عبد الكريم السالم، إستراتيجية الحد من الفساد الإداري - حالة دراسية عن المملكة العربية السعودية، ندوة إدارة المال العام: التخصص والاستخدام، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية، ماليزيا، 2009.

#### ( د ) التقارير:

- لجنة الشفافية والنزاهة، التقرير الثاني، أولويات العمل وآلياته، جمهورية مصر العربية، وزارة الدولة للتنمية الإدارية، 2008.

#### ثانياً- الأجنبية:

- Berggren, Erik and Bernshteyn, Rob, (2007) Organizational Transparency Drives Company Performance, Journal of Mangement Development, Emerald Group Publishing Limited, Vol. 26, No. 5, California, USA.
- Chi, Li-Chiu, Do Transparency and Disclosure Predict Firm Performance? Taiwan Market, National Formosa University, Elsevier, Science Direct, PP 11198-111203, 2009.
- Duncan Waite, David Allen (2003), "Corruption and Abuse of Power in Education Administration" The Urban Review, 35 (4).
- Hung, Humphry and Wong, Y.H., (2009) Information transparency and digital privacy protection: are they mutually exclusive in the provision of e-services, Hong - Kong Polytechnic University, Kowloon, Hong Kong, Volume 23, Number 3, 2009.
- Huque, Ahmed Shafique, Accountability and Governance: Strengthening extra-bureaucratic mechanisms, International Journal of Productivity and Performance Management, Emerald Group Publishing Limited, Vol.60, No.1, PP59-74, 2011, available at: [www.emeraldinsight.com/1741-0404.htm](http://www.emeraldinsight.com/1741-0404.htm)
- Norman, Steven et al., (2010), The Impact of Positivity and Transparency on Trust in Leaders and their Perceived Effectiveness, The Leadership Quarterly, - Elsevier, Science Direct, United States, 350-364.
- Samuel De Jaegere, PRINCIPLES FOR ANTICORRUPTION AGENCIES: A GAME CHANGER. Jindal of Public Policy Vol. 1 Issue 1.
- Seyoum, Belay & Manyak, Terrell G., (2009) The impact of Public and Private Sector

Transparency on Foreign Direct Investment in Developing Countries, Nova Southeastern University, Fort Lauderdale, Florida, USA, Emerald Group Publishing Limited, Vol. 5, No. 3, pp 1187-206.

- Svensson, Goran, (2007), Legal Requirements for Transparency in Appointments and Promotions in Swedish Higher Education Institutions, Oslo School of management, International Journal of Public Sector Management, Vol. 20, No2. Emerald Group Publishing limited, Oslo.
- Transparency International (TI) "Anti- corruption education and corruption in the education sector", 2010 Available online at:  
[http://www.transparency.org/globe\\_priorities/education](http://www.transparency.org/globe_priorities/education).
- UNESCO (2007), UN Anti- Corruption Tool Kit 2nd Edition.
- Wilkinson, et al., (2010), The Oxford Handbook of Participation in Organizations: Conceptualizing Employee Participation in Organizations, Oxford University Press, New York, 1st, Edition.

