

دور الشفافية والمساءلة في الحد من الفساد الإداري - تجارب دولية*

د. فلاق مُجَّد أستاذ محاضر - ب - جامعة الشلف*

ط.د. حدو سميرة أحلام طالبة دكتوراه ل.م.د - جامعة الشلف

الملخص

الفساد الإداري ظاهرة عرفتتها المجتمعات الإنسانية قديمها وحديثها. وله صور عديدة، إلا أن الفساد الإداري المنتشر في المجتمعات المعاصرة أشد فتكاً وأكثر تعقيداً من السابق نظراً للتحويلات في الظروف الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والإدارية والتكنولوجية لتلك المجتمعات.

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على دور الشفافية والمساءلة في الحد من الفساد الإداري، من خلال منهج وصفي تحليلي تستعرض هذه الدراسة مفهوم الشفافية والمساءلة وأهميتهما، مروراً بمفهوم الفساد الإداري وبعض صوره، مع ذكر بعض التجارب الدولية الرائدة في مكافحة الفساد الإداري.

كما قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات أهمها ضرورة العمل على تعزيز مفهوم الشفافية لما لها من دور إيجابي في تهيئة البيئة الملائمة لتحسين مستوى المساءلة الإدارية والحد من الفساد الإداري.

الكلمات المفتاحية: الشفافية، المساءلة، الفساد الإداري..

المقدمة

لقد تغير دور الدولة وتطورت مهامها من دولة حارسة تهم بوظائف أساسية ذات طابع تقليدي كالدفاع والأمن الداخلي والخارجي، إلى دولة متدخلة تسعى إلى تحقيق مجموعة واسعة من الأهداف الاقتصادية والاجتماعية والسياسية، إلى دولة خدمات أو دولة رفاهية تتحمل مسؤولية تقديم جميع الخدمات التي يحتاجها المواطنون وضمنان مستوى معيشي مرتفع لهم، إن هذا التطور لا بد أن يصاحبه إصلاحات إدارية عديدة تسعى إلى تأسيس فلسفة إدارية تقوم على تحرير المواطنين والموظفين لكي يكونوا قادرين على أن يفعلوا ما في وسعهم وأن يستعملوا الأساليب الإدارية المتطورة للحصول على أفضل ما يمكن أن تقدمه الحكومة والحكومة. كل هذه الإصلاحات تتجسد بتحقيق مبدأ إعادة اكتشاف وظائف الحكومة والتخلص من الروتين والبيروقراطية التي تعتبر من أهم العقبات التي تواجه

* mohamed.fellag@gmail.com

الإدارة الحكومية وتحد من قدرتها على مواكبة التحديات والتغيرات البيئية الداخلية منها والخارجية، وهذا ما دعا إليه (David Osrne) و(Gaebler) في كتابهما "إعادة اكتشاف الحكومة" الذي قدم من خلاله عشرة أنواع للحكومة تمثل الركائز الأساسية لهذه الحركة الإصلاحية (Osborne & Gaebler,1992)

إن هذا التغير في دور الدولة أدى إلى تعقد أعمال الأجهزة الحكومية واتساع نطاق الوظائف والمهام التي تقوم بها وتنوع منظماتها ونشاطاتها، مما استلزم ضرورة التوسع في عملية تفويض الصلاحيات ومنح المزيد من حرية التصرف لموظفي الحكومة لكي يتمكنوا من الإسهام في رفع مستوى الخدمات المقدمة للمواطنين من ناحية، وتخفيف العبء المالي على الحكومة من ناحية أخرى. و في ظل هذه التغيرات أصبحت آليات المساءلة التقليدية التي تركز فقط على مدى التزام الموظف بالقوانين والتعليمات المعمول بها غير كافية خاصة مع ظهور العديد من المشكلات التي واجهت الأجهزة الحكومية، التي تتمثل في الفساد والروتين والترهل الإداري. وبالتالي كان لا بد من أن تعمل الأجهزة الحكومية على تطوير نظم المساءلة المستخدمة لديها لتتضمن مجموعة من الآليات على درجة عالية من الكفاءة والفعالية ولديها القدرة على التعامل مع واقع الأجهزة الحكومية وتقديم حلول مناسبة للمشكلات التي تواجهها، وذلك من خلال اكتشاف وعلاج أي خلل أو انحراف في مستوى أداء الأجهزة الحكومية والأفراد العاملين فيها. كما أن قدرة نظم المساءلة في تهيئة البيئة المناسبة إلى الوصول إلى مستوى متقدم من الإصلاح والتطوير الإداري تعتمد على نحوٍ أساسي على مدى الوضوح والشفافية في المعلومات، والقوانين والتشريعات، وعمليات تقييم الأداء، وقوة الاتصالات والعلاقات الرسمية وغير الرسمية بين الرؤساء والمرؤوسين والثقة المتبادلة بينهم. ومن هذا المنطلق أصبح توافر الشفافية الإدارية مطلباً أساسياً للعمليات الإدارية والتنظيمية في الأجهزة الحكومية التي لا بد أن تسعى إلى الوصول إلى مستوى حضاري متقدم يسهم في تحسين المستويات المعيشية للمواطنين وتحقيق حياة كريمة لهم، فالشفافية بذلك تعتبر مدخلاً لمعالجة العديد من مشكلات الإدارة الحكومية، مثل: الفساد والروتين والترهل الإداري، وذلك من خلال الوضوح والعقلانية والنزاهة وتكافؤ الفرص للجميع وسهولة الإجراءات والحد من الفساد.

من هنا تحاول هذه الدراسة الوقوف على أهم ما توصل إليه المفكرون والباحثون فيما يخص دور كلا من الشفافية والمساءلة في الحد من الفساد الإداري في منظمات الأعمال.

مشكلة الدراسة

بالرغم من أهمية المساءلة في مكافحة الفساد خاصة في الدول النامية فإن هذه الدول إجمالاً تعاني عدم وضوح مفهوم وأهداف المساءلة واقتصرها على المفهوم التقليدي، مما يجعل الموظف العام يتقيد بحرفية القوانين والأنظمة والتعليمات ويتخلف عن أداء مهامه الوظيفية وخدمة المواطنين خشية الوقوع في الفساد وارتكاب أخطاء معينة قد تعرضه للمساءلة فيما بعد، مما يؤثر سلباً في فعالية نظم المساءلة ويؤدي بالتالي إلى انخفاض مستوى أداء الأجهزة الحكومية والأفراد العاملين بها، كما يشير واقع بعض الأجهزة الحكومية إلى وجود نظم واضحة للمساءلة غير أنه يوجد أيضاً أفراد لديهم مهارات عالية في تغطية أنشطة الفساد التي يقومون بها، وتتطلب مواجهة الفساد في تلك الحالة تطوير نظم المساءلة الموجودة وزيادة فعاليتها.

ومن هنا تبرز الحاجة إلى البحث عن مجموعة من الآليات والمداخل التي يمكن بواسطتها زيادة فعالية نظم المساءلة وجعلها أكثر إيجابية، وقدرة على التعامل مع مشكلات الإدارة الحكومية خاصة ما يتعلق منها بالفساد الإداري، ولعل أهم هذه المداخل الشفافية، حيث أنه بقدر ما تتبنى الإدارة الحكومية مفاهيم العدالة والمساواة وتكافؤ الفرص والشفافية والمساءلة تزداد مقدرتها على العطاء وتجنب الوقوع في متاهات الوساطة والمحسوبية، بالإضافة إلى بعض المشكلات التي تتعلق باللوائح والتعليمات وإجراءات العمل، وبناء على ما سبق تكمن مشكلة الدراسة في التعرف على دور الشفافية والمساءلة في الحد من الفساد الإداري.

أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على دور الشفافية والمساءلة في الحد من الفساد الإداري، وذلك من خلال:

1. التعرف على المفاهيم النظرية المتعلقة بالشفافية والمساءلة.
2. التعرف على ماهية الفساد الإداري
3. توضيح أهم السبل التي تسهم في تعزيز تطبيق الشفافية والمساءلة في الحد من الفساد الإداري.
4. توضيح بعض التجارب الدولية في تعزيز الشفافية والمساءلة في الحد من الفساد الإداري.

أولاً: مفهوم الشفافية وأهميتها

يشير مفهوم الشفافية إلى الوضوح والتبنيان في كل مجالات العمل التي تتم بين الإدارة العليا والمستويات الإدارية الأخرى، بحيث تكون المعلومة متاحة للجميع كل حسب اختصاصه، وذلك للإفادة منها في أداء المهام المنوطة بالعاملين (عبد الحليم وعبابنة، 2006: 58) ويعبر هذا المفهوم أيضاً عن العلنية والالتزام بالمتطلبات، أو الشروط المرجعية للعمل، وتكافؤ الفرص للجميع، وسهولة الإجراءات، والحد من الفساد (برقاوي، 1988: 32). كما يقصد بالشفافية "حق كل مواطن في الوصول إلى المعلومات، ومعرفة آليات اتخاذ القرار المؤسسي، وحق الشفافية متطلب ضروري لوضع معايير أخلاقية وميثاق عمل مؤسسي، لما تؤدي إليه من الثقة وكذلك المساعدة على اكتشاف الفساد (مخيمر وآخرون، 2000: 105).

الشفافية في الإدارة الحكومية تعني "الوضوح التام في اتخاذ القرارات، ورسم الخطط والسياسات، وعرضها على الجهات المعنية بمراقبة أداء الحكومة نيابة عن الشعب، وخضوع الممارسات الإدارية والسياسية للمحاسبة والمراقبة المستمرة"، وتشمل أيضاً التقيد بأخلاقيات الخدمة العامة، وأنظمة النزاهة الوطنية، والابتعاد عن إساءة استعمال السلطة (الشيخ، 1997: 357). كما أن هناك من يرى أن الشفافية في الإدارة الحكومية تعني "أن تكون الحكومة والأجهزة الإدارية العامة في صندوق من زجاج، بحيث يرى الجميع بوضوح ما تقوم به من أعمال، وما تباشره من مهام، وتديره من برامج، وترتبط به من علاقات، والكيفية التي تمارس فيها كل ذلك (أفندي، 2002: 261).

بناء على ما سبق تعرف الدراسة الشفافية بأنها فلسفة ومنهج عمل يقوم على الوضوح والعلنية والدقة والصراحة والانفتاح في مختلف النشاطات ومجالات العمل التي تتم بين مختلف المستويات الإدارية داخل الجهاز الحكومي والأجهزة الحكومية المختلفة وجمهور المواطنين، بما لا يتعارض مع المصلحة العامة العليا. تتضمن الشفافية وضوح التشريعات، ودقة الأعمال المنجزة داخل التنظيمات، واتباع تعليمات وممارسات إدارية واضحة وسهلة إلى الوصول إلى اتخاذ قرارات على درجة عالية من الموضوعية والدقة والوضوح (اللوذي، 2000: 149)، وتحقق الشفافية من خلال التدفق المستمر للمعلومات ذات المصدقية العالية بين مختلف المستويات الإدارية وسهولة الاتصال بين هذه المستويات، وقوة العلاقات الرسمية وغير الرسمية بين الرؤساء والمرؤوسين وجمهور المواطنين، والثقة المتبادلة بينهم، بالإضافة إلى الموضوعية في عملية تقييم الأداء واتخاذ القرارات وحل المشكلات، وبذلك تكون الشفافية

مدخلا لمعالجة الفساد الإداري في الأجهزة الحكومية وصولا إلى مستوى متقدم من الإصلاح والتطوير الإداري في مختلف مجالات العمل، وتحقيق مرتكزات إعادة اكتشاف وظائف الحكومة لكي تكون أكثر كفاءة في خدمة المواطنين من خلال تقديم الخدمة المناسبة ذات الجودة العالية، وبالسرعة المطلوبة، وفي الوقت المناسب من غير تأخير.

لقد تطور مفهوم الشفافية من مجرد الوضوح في الإجراءات إلى اعتباره فلسفة ومنهج عمل يمكن أن يتجسد في العديد من العناصر والمعايير ووفق الآليات والأساليب الإدارية المستخدمة في المنظمة، سواء كانت حكومية أو منظمة أعمال هادفة إلى الربح أو غير هادفة، وبناء على ما سبق يمكن توضيح عناصر الشفافية الإدارية فيما يأتي (الغالي والعامري: 2010، 438):

- 1- وضوح رسالة الأجهزة الحكومية ومبرر وجودها، وذلك من خلال التحديد الدقيق لرؤيتها ودورها في المجتمع وأهدافها الإستراتيجية.
- 2- شرعية ومشروعية وجود الأجهزة الحكومية، وأن تتمتع بقبول من مختلف فئات المجتمع، وترسم صورة ناصعة من خلال دورها الواضح والمعزز لثقة الآخرين بها.
- 3- أن تتسم آليات وإجراءات العمل والتخطيط بالبساطة والوضوح وعدم التعقيد، وأن يجري تحديث وتغيير مستمر لهذه الإجراءات وفق آليات يتم مناقشتها مع مختلف الجهات ذات المصلحة.
- 4- النشر الواسع للمعلومات والبيانات، وتوفير أدلة يسترشد بها الجمهور والجهات الأخرى لمراقبة عمل المؤسسة ومعرفة مدى تطورها وتقديمها.
- 5- أن تبعد المنظمة عن جميع الممارسات المثيرة للريبة والشك حيثما أمكن، وأن تتسم بالوضوح والإعلان عن النشاط والممارسات، وأن تعتمد في أساليبها الإدارية على تعزيز مبادئ الديمقراطية والمساواة وتكافؤ الفرص.
- 6- من الضروري أن تمتلك الأجهزة الحكومية مدونات أخلاقية تضعها نصب أعينها دائما وهي تمارس أعمالها.
- 7- تصميم برامج للتوعية بمفهوم الشفافية وضرورة احترامه وسبل التعامل مع المستفيدين من الخدمة أو السلعة المنتجة ومعرفة حقوقهم وعدم تجاوزها.

8- أن يكون للأجهزة الحكومية مواقع على شبكة الإنترنت يتم تحديثها باستمرار، وتعطي صورة صادقة وأمانة ونزاهة عما يجري داخلها، وأن تكون تلك الأجهزة مستعدة لسماح رأي مختلف الأفراد والفئات حول عملها وأنشطتها المختلفة.

إن توافر هذه العناصر والمعايير يضمن وجود الشفافية الإدارية، مما يوفر البيئة المناسبة لوضع أنظمة مساءلة إدارية على درجة عالية من الكفاءة ولديها القدرة على تقديم حلول مبدعة للعديد من مشكلات الأجهزة الحكومية وضمان قدرتها على تنفيذ السياسة العامة للدولة بكفاءة وفعالية عالية. اكتسبت الشفافية أهمية كبيرة وشهرة واسعة في مجال الجهود المبذولة لعلاج مشكلات الإدارة الحكومية وفي مقدمتها الفساد والترهل الإداري والروتين والتعقيد في إجراءات العمل، وذلك نظرا لنجاح التجارب في بعض الدول التي كانت تعاني الفساد في أجهزتها الحكومية كنتيجة لتطبيق الشفافية في مختلف مجالات العمل في تلك الأجهزة (اللوزي، 2000: 12).

أهمية الشفافية: إن أهمية الشفافية تكمن في كونها قناة مفتوحة للاتصال بين أصحاب المصلحة والمسؤولين، وهي بذلك تعتبر أداة مهمة جدا لمحاربة الفساد الذي يستشري خاصة في الدول النامية، كما أن الشفافية وإن كانت مطلوبة في حياة الناس وعلاقاتهم مع بعضهم بعضاً إلا أنها تبدو ضرورية أيضاً بالنسبة لمنظمات العمل الإدارية والسياسية، فعلى سبيل المثال تكون الشفافية مطلوبة في المنظمة الإدارية بين القيادات مع بعضهم بعضاً من جهة، وبين القيادات والعمال من جهة أخرى، وذلك حتى لا تكون المنظمة غامضة في توجهاتها ولا تعرف أهدافها بالنسبة للعمالين فيها مما يؤدي إلى تقليل روح الانتماء لديهم، فالمكاشفة والمصالحة وإيضاح المعلومات تعزز الولاء لدى العاملين، وتزيد من إنتاجيتهم، وتشجذ همهم حين يعرفون كل شيء عن المنظمة التي يعملون بها باعتبار أنهم جزء من تلك المنظمة، ويعتبر ذلك حقاً لهم (الراشدي، 2007: 321).

إن الشفافية في القوانين والأنظمة تساعد على إزالة العوائق البيروقراطية والروتينية كالتوقع والتصديقات الكثيرة وغير الضرورية، كما تساعد على تبسيط الإجراءات، والتوسع في اللامركزية مع وضوح خطوط السلطة، وبساطة الهيكل التنظيمي للمؤسسات، وسهولة إيصال المعلومات من القمة للقاعدة والتغذية العكسية، كما أن وجود تشريعات واضحة وشفافة يؤدي إلى تنمية الثقة العامة (المصداقية) لفئات المجتمع كافة والحفاظ عليها (خرابشة، 1997: 23).

ومن جهة أخرى فإن الشفافية تساعد على المشاركة بفعالية لتطوير نواحي الخدمة المدنية جميعها، والإسهام في بناء الاعتماد على الذات بتحقيق نوعية أداء أفضل في القطاع العام، وذلك من خلال التركيز على الجودة، وزيادة إنتاجية العمل (عليان وجرار، 1997).

كما تعتبر الشفافية أساس أسلوب الحكم المناسب لتأكيد حسن إدارة الاقتصاد وتحقيق الآمال في التغلب على المشكلات، وهي تستند قبل كل شيء على علانية القرار، فالقرار السري لا يمكن أن يناقش والأعمال الخفية لا يمكن المساءلة عنها، وأن حجب المعلومات عن المهتمين كفيلاً بتعطيل المشاركة، التي من غيرها يصعب الوصول إلى حلول تتسم بالاستدامة (أفندي، 2002: 115).

ثانياً : مفهوم المساءلة وأهميتها

يثير تحديد مفهوم المساءلة العديد من الصعوبات، حيث يتداخل هذا المفهوم مع مفاهيم أخرى كالمسؤولية والرقابة، ويقصد بالمسؤولية هنا هيكل وآلية المساءلة أو المحاسبة عن الأعمال والتصرفات التي يمكن أن يتأثر بها أطراف التعامل (أبو بطة، 1997). كما أنه على الرغم من تعدد المعاني التي قدمها الباحثون والمهتمون في هذا المجال فإنه يوجد نقص في التحديد الدقيق للمفهوم، لاختلاف الأطر المرجعية للباحثين في هذا الموضوع وتنوع زوايا النظر إليه.

ترجع تسمية المساءلة (Accountability) إلى لفظ الحساب (account)، ويعني مضمون هذا اللفظ أن الفرد لا يعمل لنفسه فقط بل أنه مسؤول أمام الآخرين، أما اصطلاحاً فيمكن تعريف المساءلة بأنها "محاسبة طرف من أطراف العقد أو الاتفاق للطرف الآخر، وذلك بشأن نتائج أو مخرجات ذلك العقد، التي تم الاتفاق على شروطها من حيث النوع والتوقيت ومعايير الجودة (مخيمر واخرون، 2000: 115).

وتعرف المساءلة كذلك بأنها "وسيلة يمكن للأفراد والمنظمات من خلالها أن يتحملوا مسؤولية أفعالهم، بحيث يؤدي ذلك إلى اطمئنان من يتعامل معهم بأن الأمور تجري للصالح العام ووفق الأهداف المرسومة"، وهي تستند إلى تعظيم الممارسات الجيدة وتحجيم الممارسات السيئة وأن المشكلات يتم التعامل معها بعدالة ومساواة (Hammound, 1999: 14)، كما أن المساءلة هي "تعبير عن التزام منظمات الإدارة العامة بتقديم حساب عن طبيعة ممارستها للواجبات المنوطة بما يهدف رفع الكفاءة والفعالية لهذه المنظمات، وهي منظومة تضم آليات وعناصر لضمان النزاهة والشفافية والقضاء على

الفساد الإداري وتحقيق الصالح العام (أفندي، 2002: 228). ويقصد بالمساءلة أيضا "مسؤولية الفرد عن تحقيق نتائج محددة وفق معايير وأنظمة محددة، وفي حال وجود أي خلل في أي من هذه العناصر فعلى الفرد الاستعداد للإجابة عن السؤال المتوقع لماذا حدث ذلك؟" (أخو رشيدة، 2006: 35).

وبناء على ما سبق تعرف الدراسة المساءلة بأنها محاسبة المرؤوس عن النتائج التي حققها من خلال أدائه لمهامه الوظيفية، والمساءلة تتم عندما يكون هنالك علاقات بين مواقع متفاوتة في المستويات الإدارية، حيث يكون أحد الأفراد أو المستويات مسؤولا أمام مستوى إداري آخر عن تصرفاته وأدائه للمهام المنوطة به.

وتكتسب المساءلة الإدارية أهميتها لكونها تمثل إحدى الآليات والأساليب المتطورة في علاج العديد من مشكلات الأجهزة الحكومية، وفي مقدمتها الفساد الإداري بمظاهره وأشكاله جميعها، التي تتمثل في الوساطة والمحسوبية والرشوة والتزوير والتحيز والمحاباة وإساءة استعمال السلطة وغيرها من المظاهر التي أدت إلى عرقلة جهود التنمية والإصلاح الإداري في العديد من الدول، ولكي تستطيع المساءلة الإدارية القيام بدور فعال لمحاربة هذه الظواهر لا بد أن تمتد لتشمل التركيز على فعالية الأجهزة الحكومية، وتهدف على نحوٍ أساسي إلى تحسين مستوى أداء تلك الأجهزة، ولا تقتصر على المفهوم التقليدي الذي يهتم فقط بمدى الالتزام بالقوانين والأنظمة والتعليمات وإجراءات العمل.

لقد ازدادت الحاجة إلى مفهوم المساءلة في السنوات الأخيرة وذلك بحكم ثورة المعلومات والاتصالات التي رافقت الانتقال من عصر الصناعة إلى عصر المعرفة الذي يتميز بالتدفق المستمر للمعلومات، والتطور الهائل في مصادر الحصول عليها، وبالتالي لا بد من التأكد من دقة ومصداقية وشفافية هذه المعلومات كونها عاملا حاسما في تحديد مدى نجاح المنظمات المعاصرة وقدرتها على تحقيق أهدافها، وتزداد أهمية هذا الأمر بالنسبة للأجهزة الحكومية التي تحتاج إلى درجة عالية من التنسيق والتعاون والدقة والسرعة في الإجراءات، وتحقيق مبدأ المساواة والموضوعية والعدالة وتحمل المسؤولية في أداء مهامها وإنجاز واجباتها على أكمل وجه وبكفاءة وفعالية عالية.

استخدم مصطلح المساءلة في أدبيات الإدارة العامة على أنه حافز إيجابي لإظهار الإنجاز الجيد، حيث إن تفعيل المساءلة كمبدأ عمل وانتشارها كقيمة في ممارسات الإدارة العامة يؤدي إلى تصحيح أفعالها، وذلك من خلال خلق ثقافة إدارية وتنظيمية تعتمد على التوجه بالنتائج والتزام الشفافية، مما

يؤدي إلى حسن العلاقات بين الحكومة والمواطنين، ويعمل على تحسين التماسك الاجتماعي
(Crindell, 1999)

إن المساءلة بمعناها الواسع ترتبط بالديمقراطية الإدارية العامة، وهي عامل محوري في تحديد قدرتها على تنفيذ السياسات العامة بكفاءة وفعالية، وبيان مدى استجابتها لاحتياجات المواطنين، فالأصل أن هناك وظيفتين أساسيتين للحكومة في الدولة الحديثة هما وظيفة سياسية تتعلق بتقرير الأهداف العامة للدولة ومراقبة تنفيذ هذه الأهداف، والتأكد من تحقيقها بالكفاءة المطلوبة، أما الوظيفة الثانية فهي وظيفة إدارية تتعلق بتنفيذ الأهداف العامة ووضعها موضع التطبيق، وبمقتضى هذا التصور فإن النظام السياسي يقوم عن طريق الحكومة بتحديد السياسة العامة (الغاية) ثم يقوم الجهاز الإداري باختيار الوسيلة التي تحقق هذه الغاية، ومن هنا فإن الجهاز الإداري جهاز تنفيذ وليس جهاز حكم، لذلك يحتاج إلى مساءلة النظام السياسي على نتائج اختيار وسائل العمل، وهذا يعني أن الفصل بين عمليتي صنع السياسة العامة وتنفيذها هو ما يجعل الإدارة العامة تخضع للمساءلة عن طبيعتها أدائها للمهام المنوطة بها (أفندي، 2002: 231). كما أن مساءلة النظام السياسي للإدارة العامة يترتب عليها وضع أنظمة مساءلة إدارية للعاملين في الأجهزة الحكومية تساعد على تعزيز الثقة بتلك الأجهزة، وتضمن التزام الموظف بأخلاقيات الإدارة العامة، مما يوفر العدالة والمساواة وتكافؤ الفرص وزيادة الولاء والانتماء للموظف العام، ويعزز جودة مخرجات العمل، وبالتالي يتحسن أداء الأجهزة الحكومية والأفراد العاملين بها، وتزداد قدرتها على تنفيذ السياسة العامة للدولة بكفاءة وفعالية.

من خلال ما سبق تبرز أهمية المساءلة بالنسبة للنسق القيمي العام من حيث ارتباطها بقيم الشفافية والديمقراطية والتمكين، وذلك من خلال السعي الدؤوب إلى تحقيق جودة الخدمات العامة، وتحسين مستوى كفاءة وفعالية الإدارة العامة، وتحقيق الالتزام بتنفيذ السياسات العامة على نحو صحيح. كما أن المساءلة هي سبب مباشر في ضرورة وجود معايير يحتكم لها عند تقييم الأداء، وهي وسيلة لضبط السلوك؛ لأنها تؤدي إلى استعداد العاملين إلى تحمل مسؤولياتهم نحو نتائج أعمالهم، وهي مهمة أيضا بالنسبة لأية منظمة سواء كانت عامة أو خاصة من كونها وسيلة لتحسين المناخ العام للمنظمة، حيث تعمل على توفير بيئة إدارية تسودها الثقة بين جميع الأطراف من رؤساء ومرؤوسين (الروابدة والدويري، 2004).

إن كل موظف يجب أن يمنح السلطات والصلاحيات التي تمكنه من أداء مهامه الوظيفية على أكمل وجه، وهو بذلك يعتبر مسؤولاً مسؤولاً كاملة عن أداء تلك المهام، وهنا لا بد من توازن السلطة والمسؤولية، وتعتبر المساءلة الأداة التي تضمن ذلك التوازن من خلال إخضاع القائمين على ممارسة السلطة للمساءلة بحكم مسؤوليتهم عن أداء تلك السلطات بناء على ما حددته القوانين والأنظمة والتعليمات المنظمة لتلك الوظيفة من حيث الواجبات والمسؤوليات والإجراءات التأديبية، مما يمكن من اكتشاف أي خلل أو انحراف في مستوى أداء الموظف العام ومحاسبته على ذلك.

ثالثاً: العلاقة بين المساءلة والشفافية

إن الشفافية والمساءلة مفهومان مترابطان يعزز كل منهما الآخر، وما لم يكن هنالك مساءلة فلن تكون للشفافية أية قيمة، ويسهم وجود هاتين الحالتين في قيام إدارة كفؤة وفعالة تؤدي دورها في تقديم الخدمات التي يحتاجها المواطنون. فالشفافية توفر الشروط والمتطلبات الأساسية لإيجاد أنظمة مساءلة فعالة تحقق الهدف منها في إيجاد الحلول المناسبة للعديد من مشكلات الإدارة الحكومية، وتزيد من قدرتها على مواجهة التحديات، ومواكبة التغيرات البيئية الداخلية منها والخارجية، بالمقابل فإن وجود أنظمة مساءلة على مستوى متقدم من الكفاءة والفعالية يساعد على تعزيز مفهوم الشفافية من خلال ما تتضمنه من آليات وعناصر.

إن الشفافية والوضوح والعقلانية في القوانين والأنظمة واللوائح والتعليمات تحدد مدى شرعية ومشروعية المساءلة، ومن جهة أخرى فإن المساءلة والشفافية يدعمان شرعية الحكومة أو المسؤولين الحكوميين وسياساتهم العامة وقراراتهم أمام الشعب، ويدعمان إحساس أفراد الشعب بأنهم كمواطنين لديهم اليد العليا في حكوماتهم (البرادعي، 2001)، كما تعتبر الشفافية أداة مهمة إلى تحقيق المساءلة والديمقراطية وضمان نجاحهما وصولاً إلى ما يعرف "الحكومة المفتوحة"؛ إذ أن العديد من القوانين تؤكد حق المواطنين في مراقبة وفهم وتقييم القرارات المتخذة من قبل المسؤولين، وهذا لا يمكن أن يتحقق إلا إذا توافرت الفرصة للحصول على المعلومات الصحيحة بصورة شفافة (Vaughn, 2002).

رابعاً: الفساد الإداري

يصعب إيجاد تعريف موحد للفساد الإداري، وهذه الصعوبة ترجع لأسباب عديدة من بينها: تعقد ظاهرة الفساد وتشعب معالمها وأسبابها، واختلاف مناهج دراستها وتعدد أشكال التعبير عنها وتنوع

خلفيات المشاركين في نقاشها وبحثها حيث ينتمون لحقول معرفية عديدة مثل العلوم القانونية والسياسية والعلوم الاجتماعية والاقتصادية والإدارية بالإضافة إلى الاختلاف في المواقف الإيدلوجية وتباين الميول والاتجاهات لدى الباحثين.

مفهوم الفساد الإداري: ومن ضمن تعاريف الفساد الإداري التي اطّلت عليها ما يلي: هو " كل انحراف بالسلطة العامة، الممنوحة للموظفين عن الأهداف المقررة لها قانوناً " (حكمت، 1995 : 5).

هو " القصور القيمي عند الأفراد الذي يجعلهم غير قادرين على تقديم الالتزامات الذاتية المجردة التي تخدم المصلحة العامة " (الأعرجي ، 1995 : 299).

هو " ما تحرمه القوانين المهنية والقواعد والأخلاقية " (ميني 1996 : 11). هو " سوء استغلال السلطة العامة من أجل الحصول على مكاسب خاصة " (تقرير التنمية الصادر عن البنك الدولي، 1997. ص 102. نقلاً عن: اليوسف، 2002: 258).

هو " استغلال السلطة للحصول على ربح أو منفعة أو فائدة لصالح شخص أو جماعة أو طبقة بطريقة تشكل انتهاكاً للقانون أو معايير السلوك الأخلاقي الراقي " (الشهابي وداغر، 2000: 110). ومن مجمل التعاريف السابقة نستنتج أن الفساد الإداري هو: استغلال سلطة الوظيفة العامة لتحقيق مكاسب خاصة بطرق غير مشروعة نظامياً.

بعض صور الفساد الإداري

الفساد الإداري ظاهرة معقدة وأسبابها متشعبة، ويظهر بصور كثيرة ويرتدي عشرات الأقنعة، وله قدرة عالية على تطوير أساليبه في التحايل والالتفاف حول الأنظمة التي تسن لمقاومته.

سوف أورد بعض صور الفساد الإداري كما يلي : (بولمان 2000، : 82-87).

1 - الرشوة : الرشوة هي " أخذ الموظف قدر من المال مقابل تقديم خدماته للآخرين وتعد من الأشكال الصريحة لجرائم الفساد الإداري

وقد لعن الرسول ﷺ الراشي والمرتشي والرائش لكونهم مشاركين في هذا الجرم.

2 - السرقة والاختلاس : سواء للمال أو لبعض المواد والأدوات والمعدات المخصصة للمنفعة العامة.

3 - هدر المال العام: وهو التبذير في استخدام المال العام واستنزافه مثل الهدر في استخدام كوبونات النفط أو سوء استخدام الأجهزة والسيارات أو عدم الترشيح في الشراء ومراعاة الجودة أو بيع الممتلكات العامة بأقل من سعر السوق بكثير ... الخ.

4 - تقاضي العمولات: العمولة هي مقدار من المال يتحصل عليه الموظف المسؤول نظير خدماته للآخرين وعادة ما تمثل العمولة مبلغاً مقطوعاً متفق عليه مسبقاً أو نسبة مئوية من قيمة عقد أو صفقة تجارية. ويتم دفع هذا المبلغ للفوز بالعقد أو الصفقة ولأجل تفضيل صاحبها على المنافسين، وفلسفة العمولة أصبحت فلسفة مشروعة في بعض الدول وكأنها مقابل لأتعب ذلك الموظف أو مكافئة تصرف له نظير قيامه بتلك الخدمة.

5 - فتح حسابات خارج حدود الدولة: يلجأ بعض البيروقراطيين المتمرسين لفتح حسابات مالية لهم في بعض البنوك السرية أو في دول بعيدة عن دولتهم الأم ويتفقون مع بعض الشركات الكبيرة التي يوفر لها بعض التسهيلات مثل ترسية العقود أو تخليص مستحقاتهم المالية أن يودعوا أتعب خدماتهم في تلك الحسابات.

ويشير الدكتور عامر الكبيسي (2000 : 101) لقيام بعض الشركات الكبيرة بفتح حسابات جارية في بعض البنوك الدولية لصالح موظفين كبار يقدمون مثل هذه الخيانات (والتي يسمونها خدمات) وهذا يدل على خبث الوسائل المعتمدة في إغراء هؤلاء وشراء ذممهم.

6 - قبول الهدايا والإكراميات: بدون وجه حق وتندرج هذه الهدايا حسب أهمية الخدمة ومركز الموظف بدءاً من بعض المقتنيات البسيطة كالأفلام والساعات وانتهاء بالسيارات الفارهة والفلل والمساكن والرحلات الترفيهية المجانية. ولا تقتصر الهدايا على الموظف نفسه أحياناً بل تمتد لتشمل أفراد أسرته وبعض أقاربه.

7 - التلاعب بمحتويات الملفات في الجهات الرسمية حيث يتقاضى الموظف مبالغ مالية أو هدايا عينية مقابل تعديل أو تصوير أو نزع بعض الوثائق الرسمية.

8 - التلاعب بالأختام الرسمية بعض المسؤولين عن هذه الختام يقومون بالتصديق على أوراق غير صحيحة أو مخالفة للنظام مقابل بعض المنافع المقدمة لهم.

9 - بيع الوظائف والترقيات :

حيث يتم حجز الوظائف المستحدثة وبيعها مقابل بعض الرشاوي المتمثلة في الحصول على أول مرتب للموظف أو نسبة من دخله، كما تباع الترقيات في بعض الدول حيث يتم ترقية الموظف من وظيفة دنيا إلى وظيفة عليا لا على أساس الكفاءة وإنما على أساس المقابل المالي الذي يدفعه لرئيس الدائرة، كما يتم أحياناً بيع الوظائف في بعض المواقع المهمة مثل الموانئ والمطارات ونقاط الحدود البرية، ونقل الموظفين إليها ويدفع الموظف مبالغ طائلة مقابل الانتقال لتلك المواقع ويعوض ما دفعه من خلال أساليب الاستجداء والارتشاء المتبعة.

10 - بيع الطوابع الخاصة برسوم الخدمات:

تستوجب الإجراءات الإدارية للحصول على بعض الخدمات لصق طوابع بريدية على بعض الأوراق الرسمية وتزدهر في بعض الدول النامية سوق سوداء لبيع هذه الطوابع وتزويرها أو بيعها بأقل من السعر الرسمي وكل هذا يؤدي إلى إهدار المال العام.

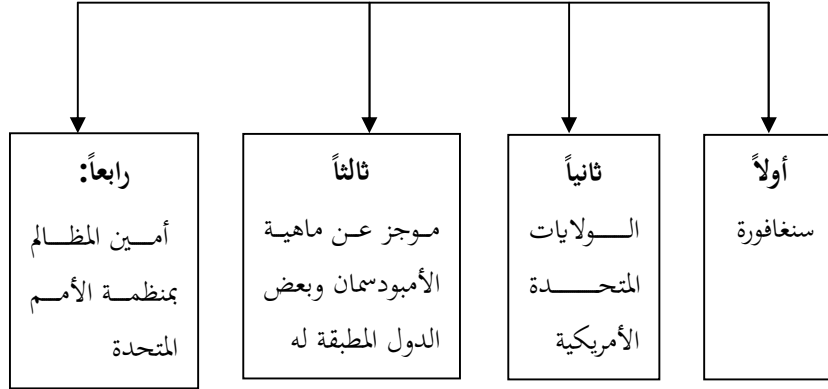
11 - تزوير الفواتير : حيث يبالغ في قيمة المشتريات أو المبيعات للجهات العامة خدمة للمصالح الخاصة.

12 - استخدام بعض وسائل النقل للأغراض الخاصة :

حيث تستخدم المركبات الخاصة بجهة العمل لخدمة أغراض شخصية كالتنقلات الأسرية أو نقل الأمتعة الخاصة، وفي بعض الحالات تأجير تلك المركبات المملوكة للدولة لآخرين مقابل مبالغ مالية أو خدمات مقايضة.

ولو تأملنا الأشكال السابقة للفساد الإداري لوجدنا أن بعضها يكثر في مجتمعات معينة ويقل في مجتمعات أخرى بسبب التباين في الثقافة التنظيمية والتباين في الثقافة الاجتماعية.

خامساً: التجارب الدولية في تعزيز الشفافية والمساءلة في الحد من الفساد الإداري
استعراض تجارب الدول الأجنبية.



أولاً: دولة سنغافورة

تعتبر تجربة سنغافورة من أنجح التجارب الدولية في مكافحة الفساد حيث تحتل المرتبة الرابعة بين دول العالم طبقاً لتقرير منظمة الشفافية العالمية عن عام 2005 حيث أن درجتها (CPI)9.4 مما يعكس نجاحها في مكافحة الفساد، ويرجع هذا النجاح إلى عدة عوامل منها:

- الرغبة السياسية في القضاء على الفساد.
- وضع استراتيجيات وآليات جادة لمحاربة الفساد ومنها آلية شكاوى فعالة.
- رفض المجتمع المدني للفساد كوسيلة للعيش.

ونزولاً عند رغبة السلطة والمجتمع المدني في مكافحة الفساد، فقد قامت سنغافورة بإنشاء مكتب للتحقيقات في ممارسات الفساد. (Corruption Practices Investigation Bureau (CPIB)

ويعتبر هذا المكتب هيئة مستقلة عن الشرطة، تقوم بالتحقيق في وقائع الفساد سواء في القطاع العام أو الخاص، وقد تم إنشاؤه عام 1952 ويرأس هذا المكتب مدير يتبع رئيس الوزراء مباشرة. ويمكن إيجاز دور المكتب فيما يلي:

- التحقيق فيما يرد إلى المكتب من شكاوى تفيد وقوع ممارسات فساد في أي جهة.
- التحقيق في هذه الممارسات.

- التحقيق مع المسؤولين الذين أساءوا استخدام السلطة وتسببوا في حدوث الفساد.
- عمل لقاءات مع المسؤولين خاصة الذين يتعاملون مع الجمهور للتأكيد على مبادئ الشرف والنزاهة ومكافحة وتجنب الفساد.
- اتباع سياسات من شأنها مكافحة الفساد.
- مراجعة منظومات العمل في الهيئات الحكومية وإعادة هندستها بما يعمل على تقليل ممارسات الفساد.
- إرسال التقارير إلى الجهات التي يتبعها المتهمون بممارسة الفساد.
- تقديم مقترحات لتلافي ذلك مستقبلاً في هذه الجهات وغيرها (التقرير الأول للجنة الشفافية والنزاهة التابعة لوزارة الدولة للتنمية الإدارية).

ثانياً: الولايات المتحدة الأمريكية:

تعد الولايات المتحدة الأمريكية من أوائل دول العالم في مكافحة الفساد والرشوة حيث اتخذت إجراءات فعالة للقضاء على الفساد وأثاره السلبية وتعتبر الولايات المتحدة الأمريكية من دول العالم المتقدمة في مكافحة الفساد فوفقاً لمؤشر CPI فإن درجة الولايات المتحدة هي 7.6 مما يدل على نجاح سياستها في التصدي للفساد الإداري والحد منه. ويرجع نجاح الولايات المتحدة إلى تبنيتها عدة مبادرات شرعت في تنفيذها بدءاً منتصف التسعينات.

مبادرات الولايات المتحدة لمكافحة الفساد:

- في عام 1996 شاركت الولايات المتحدة في مؤتمر Inter-American Convention
- في ديسمبر 1997 وقعت الولايات المتحدة معاهدة مؤتمر OECD لمكافحة الرشوة في نطاق التجارة الدولية في الهيئات الحكومية .
- تعمل الولايات المتحدة أيضاً مع كلاً من البنك الدولي وصندوق النقد الدولي لتشجيع المبادرات الهادفة لمكافحة الفساد

ثالثاً: موجز عن ماهية الأمبودسمان وبعض الدول المطبقة له:

التعريف: ماهية المؤسسة/ الشخص:

الأمبودسمان Ombudsman هو مسئول رسمي (موظف دولة) يتم تعيينه بواسطة الحكومة أو البرلمان ويعمل على تمثيل مصالح المواطنين لدى الإدارة وحميتهم من التعسف وسوء استخدام السلطة والانحراف بها عن طريق التحقيق في الشكاوى المقدمة من قبل المواطنين والتدقيق في الإجراءات وطلب الإيضاحات والتفسيرات حول تعطل خدمات المواطنين أو عدم تقديمها ويصنف بحق كآلية من آليات الرقابة والحكومة.

الأمبودسمان بذلك هو مسئول عام يتم تعيينه ليقوم بمراقبة أنشطة الإدارة لصالح المواطنين وتولي التحقيقات في الشكاوى المقدمة عن الأنشطة الحكومية المحففة بمصالح المواطنين وفي كل الأحوال فإن الأمبودسمان لا يملك السلطات فيما يتعلق ببدء إجراءات قانونية أو توجيه اتهام بصدد شكوى مقدمة إليه.

السويد مهد التجربة: النموذج الاسكندينا في - المفوض البرلماني

يعد الأمبودسمان Ombudsmen هو أهم إسهامات النظام السياسي والإداري السويدي في إثراء علوم "فن الحكم" Art of governance فقد وجدت المؤسسة والوظيفة بدايتها في النظام الدستوري السويدي عام 1766 وترسخ في دستور عام 1809 ومنها عرفت طريقها للتطبيق إلى دول العالم الاسكندينا في (فنلندا عام 1919، الدنمارك الدستور الدنمركي عام 1953، ثم النرويج 1962)، ويعتبر نظام الأمبودسمان في فنلندا نظام متفرد فالأمبودسمان في فنلندا يتم تعيينه من قبل البرلمان ويقوم بدور مشابه لوزير العدل فالأمبودسمان له سلطات تحقيق واسعة وله صلاحية النفاذ إلى كافة الجهات والوثائق والأنظمة الحكومية ويجوز له الأمر بإجراء تحقيقات من قبل الشرطة.

وتتمتع تفسيرات الأمبودسمان القانونية بقيمة كبيرة في غياب السوابق القضائية وبالإضافة للأمبودسمان البرلماني يوجد أمبودسمان للمساواة بين الجنسين ولحماية الأطفال ولحقوق الأقليات العرقية ولحماية المعلومات ولحماية المستهلك.

وفي الدنمارك يتم تعيين الأمبودسمان بواسطة البرلمان ويقوم بالتحقيق في الشكاوى المقدمة من المواطنين والمتعلقة بالإدارة العامة على المستوى المركزي والمحلي وتم استحداث نظام أمبودسمان للمستهلك في عام 1974 ودوره هو التأكد من أن كيانات القطاع الخاص ملتزمة بتطبيق قوانين التسوية وحماية المستهلك وحال المخالفة يجوز له اتخاذ الإجراءات القانونية أمام المحكمة المختصة.

وفي النرويج يوجد الأمبودسمان للمساواة وعدم التمييز، كما يوجد الأمبودسمان برلماني لمراقبة أعمال الجهات الإدارية والتحقيق في شكوى المواطنين ضدها، بالإضافة إلى الأمبودسمان لحماية حقوق الأطفال والأمبودسمان لحماية المستهلك والذي يملك مراقبة نشاط أصحاب الأعمال لغرض التأكد من اتفاقها مع قوانين حماية المستهلك ويجوز له عقد مفاوضات معهم إذا ما تراءى له أن ممارستهم لا تضر بصالح المستهلك.

رابعاً: منظمة الأمم المتحدة : فهذه المنظمة أيضاً آلية شكاوى يمكن اللجوء إليها لمكافحة الفساد وهو ما يعرف بأمين المظالم .

أمين المظالم بالأمم المتحدة :

كيف يستطيع أمين المظالم أن يساعدك؟

باستطاعة أمين المظالم أن يساعدك في تسوية أي نوع من النزاعات التي يكون لها صلة بعملك في الأمم المتحدة، وملكتب أمين المظالم ولاية واسعة النظر في المشاكل دون إفشائها، والمساعدة في تسويتها دون اللجوء إلى السبل الرسمية. فهو مجلس مستقل ومحيد، يحافظ على السرية وبإمكان الموظفين اللجوء إليه للتشاور بشأن مسائل تتصل بأماكن العمل.

ويساعد أمين المظالم فيما يلي:

- تقييم الحالة.
- تنظيم الأفكار.
- استطلاع الإجراءات الواجب اتخاذها.

متى يمكن الاتصال بأمين المظالم؟

يمكن للأفراد أن يتصلوا بأمين المظالم ليساعدهم في حل المشاكل المتصلة بالعمل، خاصة عندما تكون هناك فائدة من التماس حل خارج القنوات الرسمية للأمم المتحدة، ويمكن الاتصال بأمين المظالم بخصوص المسائل المتعلقة بظروف العمل، والممارسات الإدارية، والعلاقات المهنية، والعلاقات ذات الصلة بالموظفين، وإدارة الاستحقاقات، والمشاكل التي تنشأ بين الأشخاص، ومعايير السلوك.

أمثلة على المساعدات التي يمكن أن يقدمها أمين المظالم:

- يتم الاتصال بأمين المظالم عندما يكون هناك حاجة إلى:

* مناقشة مشكلة بشكل غير رسمي.

* استقصاء حلول بديلة لمشكلة ما.

* معرفة الوسائل المتاحة في المنظومة.

* استطلاع السبل التي يمكن بها الكشف عن مشكلة دون التعرض للانتقام.

يتم الاتصال بأمين المظالم في التوقيت الذي يكون فيه المشتكي :

● غير مستعد لاتخاذ إجراء رسمي.

● يرغب في معالجة مشكلة مطروحة على صعيد المنظمة ويبدو أنها لا تستدعي

الاهتمام.

● يرغب في التحدث مع شخص يفهم سياسات الأمم المتحدة وممارساتها دون أن

تكون له مصلحة في النتيجة. (www.un.org)

سادسا: توصيات

انطلاقا مما جاء في ثنايا الدراسة، نستخلص عددا من التوصيات التي يمكن أن يسهم تطبيقها في تعزيز

الشفافية والمساءلة والحد من الفساد الإداري، وفي ما يلي أهمها:

● ضرورة العمل على رفع مستوى كفاءة الأجهزة الرقابية والقضائية بمنحها صلاحيات كافية.

● تحديث الأنظمة والتشريعات المتعلقة بقضايا الفساد الإداري والمساءلة، وتنشيط إجراءات العمل

وإعلانها ونشرها عبر وسائل الأعمال المختلفة.

- تفعيل المساءلة باعتماد نظام (من أين لك هذا)، ليخضع له جميع المسؤولين، وذلك بالإفصاح عن ممتلكاتهم عند التحاقهم بالمنظمة وعند خروجهم منها.
- وضع الخطط الإستراتيجية الملزمة بتطبيق الشفافية والمساءلة على مستوى جميع المنظمات، ومساءلة القيادات عن تنفيذها.
- اتخاذ الإجراءات اللازمة لحماية الأشخاص الذين يساهمون في كشف الفساد الإداري ومكافأهم.
- تفعيل إجراءات التحقيق ومحاكمة المتهمين في قضايا الفساد الإداري وإعلان العقوبات وتنفيذها عند إثبات إدانتهم.
- تطبيق الحكومة الإلكترونية لتعزيز الشفافية والمساءلة وتقديم الخدمة عن بعد، وتمكين منظمات المجتمع المدني ووسائل الإعلام من الاطلاع على ما يتخذ من سياسات وتشريعات.
- تفعيل دور المدارس والجامعات والمساجد ووسائل الإعلام في نشر ثقافة الشفافية والمساءلة والنزاهة والحد من سرية احتكار المعلومات.

المراجع:

- أبو طه، سهيل، 1997، الشفافية في سياسات وأنظمة البنك العربي في الأردن، الأسبوع العلمي الأردني الخامس: تطوير القدرة التنافسية في الأردن "الجودة/ الإنتاجية، الشفافية والمساءلة، المجلد الثاني، الجمعية العلمية الملكية، عمان، الأردن.
- أخو رشيدة، عالية خلف، 2006، المساءلة والفاعلية في الإدارة التربوية، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- أفندي، عطية حسين، 2002، الإدارة العامة إطار نظري- مداخل للتطوير وقضايا مهمة في الممارسة، جامعة القاهرة، القاهرة، مصر.
- الأعرجي، عاصم، 1995، دراسات معاصرة في التطوير الإداري. ط1، دار الفكر، عمان.
- البرادعي، ليلي مصطفى، 2001، المساءلة في إطار مفهوم إدارة شؤون الدولة والمجتمع: دراسة لدور هيئة الرقابة الإدارية في إدارة شؤون الدولة والمجتمع، المحرر: سلوى شعراوي جمعة، الطبعة الثانية، مركز دراسات واستشارات الإدارة العامة، جامعة القاهرة، القاهرة.
- برقاي، نزيه، 1988، "الشفافية في تنفيذ عمليات التخصصية"، مجلة أخبار التخصصية، مجلد (1)، عدد (5).
- بولمان، محمد. 2000، مداخلات في القانون، ط1، المطبعة والوراقة الوطنية، مراكش، المغرب.
- التقرير الأول للجنة الشفافية والنزاهة - وزارة الدولة للتنمية الإدارية.
- التقرير الثاني للجنة الشفافية والنزاهة - وزارة الدولة للتنمية الإدارية
- خرابشة، عبد، 1997، "الشفافية في الخدمة المدنية: تجربة ديوان المحاسبة"، الأسبوع العلمي الأردني الخامس: تطوير القدرة التنافسية في الأردن "الجودة/ الإنتاجية/ الشفافية والمساءلة، المجلد الثاني، الجمعية العلمية الملكية، عمان، الأردن.

- الروابدة، محمد علي والدويري، أحمد عودة، 2004، "المساءلة العامة في ضوء المتغيرات التي يشهدها حقل الإدارة العامة: دراسة ميدانية من أجهزة الرقابة المركزية في الأردن"، مجلة أبحاث اليرموك، سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، مجلد 2، عدد 2.
- الشيخ، علي، 1997، "الشفافية في الخدمة المدنية: تجربة وزارة التنمية الإدارية"، الأسبوع العلمي الأردني الخامس: تطوير القدرة التنافسية في الأردن، المجلد الثاني، الجمعية العلمية الملكية، عمان، الأردن.
- عبد الحليم، أحمد وعبابنة، رائد، 2006، "أهمية التفويض الإداري والشفافية في ممارسة الإبداع الإداري في القطاع العام الأردني من وجهة نظر الإدارة الإشرافية"، ورقة عمل مقدمة إلى مؤتمر الإبداع والتحول الإداري والاقتصادي، 27 نيسان 2006 م، جامعة اليرموك، الأردن.
- عليان، عبد الله، وجرار، أماني، 1997، "الشفافية في الخدمة المدنية: مفاهيمها ومعاييرها وأثرها على الخدمة المدنية الأسبوع العلمي الأردني الخامس: تطوير القدرة التنافسية في الأردن (الجودة/ الإنتاجية/ الشفافية والمساءلة)، المجلد الثاني، الجمعية العلمية الملكية، عمان، الأردن.
- الغالبي، طاهر محسن منصور والعامري، صالح مهدي محسن، 2010، المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال: الأعمال والمجتمع، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، الأردن.
- اللوزي، موسى، 2000، التنمية الإدارية: المفاهيم، الأسس، التطبيقات، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، الأردن.
- محييمر، عبد العزيز جميل وعبد المحسن جودة وناجي محمد فوزي خشية، وعبد القادر محمد عبد القادر، وسعد عبد الحميد مطاوع، 2000، قياس الأداء المؤسسي للأجهزة الحكومية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر.
- ميني، إيف، 1996، الفساد في نهاية القرن: قيم التغيير والأزمة والتحول"، المجلة الدولية للعلوم الاجتماعية. العدد 149.
- الكبيسي، عامر، 2009. الفساد العالمي الجديد واستراتيجيات مواجهته، ط1، مؤسسة اليمامة الصحفية، الرياض، المملكة السعودية.
- اليوسف، يوسف خليفة، 2002، "الفساد الإداري والمالي: الأسباب والنتائج وطرق العلاج"، مجلة العلوم الاجتماعية، المجلد 30، العدد 2.
- Osborne, David & Gaeler, Ted.1992. Reinventing Government, Prentice Hall Inc, Englewood California.
- Vaughn, R.2002. Transparency–The Mechanisms: Open Government and Accountability. Available on: www.usinfo.state.gov/journals/itdhr/0800/ijde/vaughn.htm
- Crindell James Q. 1999. Costing Government Services for Improved Performance Measurement and Accountability, The Canadian Institute of Chartered Accountants, Toronto, Canada.
- Hammond,Tinda. 1999. Developing Professional Model of Accountability for Our School Stanford University, New York.
- www.usdoj.gov. Foreign corrupt Practices Act Opinion Procedure.
- www.un.org
- www.unpanl.un.org.