

الحوكمة الرشيدة كمتغير

في التخطيط لمواجهة الفساد الإداري بالمنظمات الحكومية

**Governance As A Variable In Planning To Confront Administrative
Corruption In Government Organizations**

إعداد/

د. ياسر عبد الفتاح القصاص

أستاذ التخطيط الاجتماعي المساعد

بالمعهد العالي للخدمة الاجتماعية بكفر الشيخ

ملخص الدراسة

هدفت الدراسة إلى محاولة الكشف عن دور الحوكمة الرشيدة كمتغير في التخطيط لمواجهة الفساد الإداري بالمؤسسات الحكومية وتعتبر هذه الدراسة من الدراسات الوصفية التي تقوم على تحليل وتفسير خصائص موضوع الدراسة ؛ ، واعتمدت الدراسة على استخدام منهج المسح الاجتماعي بالعينة المتاحة " العينة الميسرة للباحث " للعاملين في إدارة الحوكمة، وإدارة التخطيط، وإدارة رضا العملاء في مديرية الضرائب والشهر العقاري وشركة الكهرباء وإدارة التضامن الاجتماعي بمدينة كفر الشيخ، وعينة من أعضاء هيئة التدريس بكلية التجارة بجامعة كفر الشيخ وعددهم (١٦٨) مفردة.. من خلال استمارة استبيان حيث تمثل المجال الزمني في فترة جمع البيانات من الميدان والتي بدأت ٢٠٢٣/٢/١٥م إلي ٢٠٢٣/٣/١٥م. وتوصلت الدراسة الى مجموعة من الاليات الاجرائية لمواجهة الفساد الاداري بالمؤسسات الحكومية باستخدام أبعاد الحوكمة الرشيدة كما يلي: -إنشاء هيئة وطنية مصرية لمكافحة الفساد مستقلة عن الرقابة الاداري والجهاز المركزي للمحاسبات تتولى المهام التالية: -

- أ - متابعة تنفيذ الاستراتيجية ورصد نتائجها وتقويمها ومراجعتها، ووضع برامج عملها وآليات تطبيقها.
 - ب - تنسيق جهود القطاعين العام والخاص في تخطيط ومراقبة برامج مكافحة الفساد وتقويمها.
 - ج - تلقي التقارير والاحصاءات الدورية للأجهزة المختصة ودراستها وإعداد البيانات التحليلية في شأنها.
 - د - جمع المعلومات والبيانات والإحصاءات، وتصنيفها، وتحديد أنواعها، وتحليلها وتبادلها مع الجهات المختصة ذات العلاقة.
- . ومن ثم توصلت الدراسة إلى وضع دليل تنفيذي اجرائي لتحقيق تلك الاليات.

Abstract

The study aimed to try to reveal the role of good governance as a variable in planning to confront administrative corruption in government institutions. This study is considered one of the descriptive studies that is based on analyzing and interpreting the characteristics of the subject of the study. The study relied on the use of the social survey approach with the available sample, "the researcher's easy sample" for workers in the Governance Department, the Planning Department, and the Customer Satisfaction Department in the Tax and Real Estate Directorate, the Electricity Company, and the Social Solidarity Department in the city of Kafr El-Sheikh, and a sample of faculty members at the Faculty of Commerce at Kafr El-Sheikh University. They numbered (168) individuals, through a questionnaire form, which represented the time period during the period of data collection from the field, which began from 2/15/2023 AD to 3/15/2023 AD.

The study found a set of procedural mechanisms to confront administrative corruption in government institutions using the dimensions of good governance as follows: - Establishing an Egyptian national anti-corruption authority independent of administrative oversight and the Central Auditing Organization, which will undertake the following tasks :

- A - Follow up on the implementation of the strategy, monitor its results, evaluate and review it, and develop its work programs and implementation mechanisms.
- B - Coordinating the efforts of the public and private sectors in planning, monitoring and evaluating anti-corruption programmes.
- C - Receive periodic reports and statistics from the competent agencies, study them, and prepare analytical data regarding them.
- D - Collecting information, data and statistics, classifying them, determining their types, analyzing them and exchanging them with the relevant competent authorities.

.The study then developed a procedural implementation guide to achieve these mechanisms.

أولاً: مشكلة الدراسة:

تمر الدولة المصرية في الوقت الراهن بمرحلة هامة من مراحل التطوير والتحديث والإصلاح على كافة الأصعدة وعلى النحو الذي يؤهلها لتبوء المكانة اللائقة التي تستحقها بين الدول المتقدمة ، وقد شهدت السنوات القليلة الماضية تطوراً كبيراً في منظومة التخطيط والمتابعة والإصلاح الإداري لمواكبة التغيرات العصرية الراهنة. وجاء ربط التخطيط بالإصلاح الإداري من أجل تحقيق إصلاح مؤسسي يواكب الإصلاح الاقتصادي والاجتماعي المنشود. وتولي القيادة السياسية اهتماماً كبيراً بملف الإصلاح الإداري، الذي يعتبر أحد المهام الأساسية لوزارة التخطيط والمتابعة والإصلاح الإداري، من أجل الوصول إلى جهاز إداري كفء يدعم تحقيق التنمية المستدامة والرؤية المصرية ٢٠٣٠م بأبعدها الثلاثة: الاقتصادي والاجتماعي والبيئي. (مجلس الوزراء : مركز المعلومات ودعم واتخاذ القرار، ٢٠١٤)

ولقد بدأ انتشار مصطلح الحوكمة " Governance " واستخدامه على نطاق واسع بعد أن وظف في قطاعات الأعمال التجارية تحت مصطلح "حوكمة الشركات" الذي يعد الترجمة الحرفية لمصطلح "Corporate Governance"، والمفردة الإنجليزية " Corporate Governance" التي ظهر لها أكثر من مفردة تقابلها باللغة العربية في بدايات العقد الماضي مثل "الإدارة الرشيدة" و "الحاكمة" و"إدارة وتنظيم الشركات" وغيرها من المصطلحات التي كانت تستخدم في مواضع أخرى إلى حين اعتماد الترجمة الرسمية للمصطلح. (الحسيني، ٢٠١٧، ص ٢)

والحوكمة قديمة قدم البشرية، لكن المفهوم هو حديث وتعود أسباب ظهوره في هذه الفترة إلى عوامل سياسية وأيدولوجية ترتبط بتغيير موازين القوى في العالم بعد انتهاء الحرب الباردة وانهايار الاتحاد السوفيتي، وإلى عوامل أخرى ترتبط بتغيير دور الدولة بعد تبني العديد من الدول النامية سياسة انفتاح السوق وتحرير التجارة وظهور ما يسمى بالعولمة الاقتصادية. (عبدالرحمن، ٢٠١٩، ص ٢٤٩)

وتقوم الحكومة الرشيدة على وجود مؤسسات كفؤه تستجيب لحاجات السكان وتعزز العدالة الاجتماعية وتضمن المساواة في الحصول على الخدمات وهي آلية تعمل على طرح القضايا الهامة في الدولة وتعتبر قيمة هامة لتعزيز مبدأ الحق في الديمقراطية وأهمية مشاركة المواطنين في القضايا العامة لمجتمعاتهم ولأوطانهم مما يمكنهم من المساهمة في تحديد حاجاتهم وأولوياتهم التنموية والمشاركة في صنع القرار الاقتصادي والاجتماعي الخاص بهم وبأسرهم وبالمجتمع الذي يعيشون فيه . (ميشيل ماركو: ٢٠٠٧)

ولقد بدأ الاهتمام بالحوكمة في مصر عام ٢٠٠١ بمبادرة من وزارة الاقتصاد والتجارة الخارجية آنذاك (وزارة التجارة حاليا)، حيث وجدت الوزارة أن برنامج الإصلاح الاقتصادي الذي بدأت مصر منذ أوائل التسعينات لا يكتمل إلا بوضع إطار تنظيمي ورقابي يحكم عمل القطاع الخاص في ظل السوق الحر، وبالفعل تم دراسة وتقييم مدى التزام مصر بالقواعد والمعايير الدولية لحوكمة الشركات (Fawzy: 2003:p56)

أيضا شكل انضمام مصر لاتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد - من خلال توقيعها عليها عام ٢٠٠٣ ثم تصديقها عليها عام ٢٠٠٥ خطوة جيدة تعكس وجود إرادة قوية لمكافحة الفساد، وإقرار الدستور المصري في فبراير ٢٠١٤ مؤكداً في المادة (٢١٨) على التزام الدولة بمكافحة الفساد، والتنسيق بين الأجهزة الرقابية المختصة بمكافحة الفساد، وتعزيز قيم النزاهة والشفافية كضمان لحسن أداء الوظيفة العامة والحفاظ على المال العام، ووضع ومتابعة تنفيذ استراتيجية وطنية لمكافحة الفساد بالمشاركة مع الهيئات والأجهزة المعنية الأخرى، كما أظهر الهيكل العام للدستور تبنيه للعديد من مبادئ الحوكمة الرشيدة . (مجلس الوزراء :مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار:٢٠١٤م، ص ١٥)

وينطوي الفساد على آثار بالغة الخطورة ، مدمرة للمجتمع ، وبوصفه يمثل احد أشكال السرقة العامة للثروة الوطنية ، فانه يتسبب في تسرب الأموال العامة بطرق غير مشروعة إلى جيوب مرتكبي الفساد ، وغالبا ما تجد طريقها إلى خارج البلد ، بدلا من توظيفها داخل البلد لجلب المنفعة العامة ، وتعتبر ظاهرة الفساد إحدى أهم وأخطر الظواهر التي تهدد الإنسانية كونها تمثل معوقاً لتحقيق التنمية، وانتهاكاً صارخاً للديمقراطية والحوكمة الرشيدة، وسيادة القانون، وتضعف الثقة بين الحكومة والمواطنين ، فتسبب في تحويل الخدمات من الفئات التي هي بأمرس الحاجة إليها إلى جماعات المصالح المكتسبة.(الوائلي:٢٠٠٥،ص٤)

هذا وتعتبر مشكلة الفساد الإداري ظاهرة عالمية تعرفها البلدان المتقدمة والنامية على حد سواء، في كل من القطاعين العام والخاص، وفي كل مجالات الأنشطة التجارية منها وغير التجارية، ويمتد الفساد من الرشوة الصغيرة إلى العمولات والمحسوبية والسرقة على النطاق الواسع، فهو يضعف التنمية، ويقتل الثقة لدى المواطنين، ويزيد من فقر الطبقة الفقيرة. وإن للحوكمة (الحكم الرشيد) دور في منع الفساد الإداري، من حيث قدرتها على استخدام السلطة ومؤسساتها لتحمل المسؤولية بفعالية وكفاءة وتعميم المشاركة والشفافية والاستجابة والمعاملة العادلة. و بناء القدرات في مجالات عدة هي: اتخاذ القرار، وإدارة الموارد، وتنفيذ مبادرات التنمية، وتوفير الخدمات الأساسية (الكبيسي، ٢٠٠٠، ص٣٥)

لذلك يتعارض الفساد الإداري مع مبادئ الشفافية والمحاسبة ومكافحة الفساد، فكلما غابت الشفافية أو المحاسبة زادت فرص ظهور الفساد، ، ونجد ان معظم خطط الإصلاح الإداري في مصر هي ترجمة لأجندة الإصلاح التي تترجمها جهات دولية، ومن ثم تقتصر تلك البرامج إلى المساندة والقبول الشعبي من قبل الأطراف المنوط بها تنفيذ تلك البرامج، فالعناصر الفاعلة المتمثلة في: المنظمات الحكومية والعاملين فيها ومنظمات المجتمع المدني، بالإضافة إلى غياب المواطن تماما من حسابات واضعي خطط الإصلاح.(عارف: ٢٠٠٨، ص٣).

وأكدت (السعيد، ٢٠١٧) في مؤتمر الإدارة المحلية بين الحوكمة ومكافحة الفساد أن سياسات حوكمة الإدارة المحلية للحد من الفساد جاءت بما يدعم تطبيق الدستور المصري وتوجهات الدولة، وبما يضمن تطبيق الاستراتيجية الوطنية لمكافحة الفساد في كونها آلية وقائية استباقية ضد الفساد، كما أنها ترفع القدرة التنافسية للدولة، وتُحسن أداء مؤسساتها، فضلاً عن تحقيق التنمية من خلال إدارة الموارد الاقتصادية والاجتماعية للدولة بشكل أكثر كفاءة، وأن "أعمدة الحوكمة"، سبعة أعمدة هم: "سيادة القانون، والشفافية والنزاهة، بالإضافة إلى المحاسبة والمسائلة، وتكافؤ الفرص والتضمين، فضلاً عن المعلومات، والمشاركة، واللامركزية". ووفقاً للتقارير الدولية، فإنه هناك علاقة قوية بين موقع أي دولة في تقارير الحوكمة، وترتيبها في تقارير التنمية .

وتعمل الإدارات الحكومية وغير الحكومية على خلق آليات من أجل إحداث تطورات وتغييرات تساعدها في تحقيق جزء من التنمية الشاملة، في كافة نواحي الحياة الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والثقافية... الخ ، وذلك بالقيام بمراجعة دقيقة ومستمرة لسلوكياتها وعلاقتها مع كافة الشركاء وعلى كافة الأصعدة الوطنية والإقليمية والعالمية من خلال ما يعرف بالحاكمية الرشيدة أو الحاكمية المؤسسية التي تقوم على مبدأ التعاون والمشاركة والمسائلة واللامركزية والديمقراطية والشفافية... الخ، من اجل تحقيق مزيدا من العدالة والمساواة وتكافؤ الفرص والكرامة الإنسانية، ودعت الحكومات والهيئات الدولية إلى تبني واستخدام الحاكمية الرشيدة بكافة معاييرها كسلوك إداري وحوكمي لمواجهة مثل هذه الظروف وغيرها لتحقيق العدالة الاجتماعية الشاملة ، وتؤكد تقارير الأمم المتحدة الإنمائية التي تصدر سنوياً أن الحاكمية الرشيدة تُركز على ثلاث صفات وهي: المشاركة ، الشفافية ، المسائلة، الخ.(مجلس الوزراء :مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار ، ٢٠١٤م، ص ١٦)

ووفقاً لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي، فإن الحكم الرشيد يقوم على المشاركة، ويتم بالشفافية وينطوي على المسائلة. كما أنه يتم بالكفاءة في تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد،

فضلا عن استناده الى قواعد العدالة والانصاف، كذلك فانه يعزز سيادة القانون، وتأتي أهمية الحوكمة الرشيدة من قبل الحكومات وتحقيق التنمية البشرية، لذلك فإن الحكم الرشيد لا يمكن أن رشيدا ما لم يؤدي إلى استدامة التنمية البشرية في التدريب والتعليم للأفراد ، وبالتالي الخدمات الاجتماعية، وارتفاع مستوى الحوكمة يؤدي إلى تقليل الفساد، وتعزيز الشفافية، وزيادة كفاءة وفعالية الأداء الحكومي والقطاع الخاص، على حد سواء (وثيقة السياسات العامة لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي: ١٩٩٧، ص ٥)

كما تؤكد تقارير الأمم المتحدة الإنمائية التي تصدر سنوياً أن الحاكمية الرشيدة تُركز على ثلاث صفات وهي: المشاركة ، الشفافية ، المساواة... الخ حيث اهتم العالم العربي بهذا الموضوع من خلال قيام حوالي عشرين مفكراً من الدول العربية يقودهم سبعة خبراء بإعداد وثيقة خاصة بالعالم العربي تمثل رؤية (٢٠١٠) والتي استندت على ثلاث محاور : الاقتصاد والتعليم و الحاكمية الرشيدة ونصت هذه الوثيقة " أن على المواطن العربي المشاركة بشكل أكثر فعالية في عملية صنع القرار السياسي والاقتصادي والاجتماعي". (أبحاث المؤتمر العالمي الأول لحوكمة الشركات: ٢٠١١)

أما في الشريعة الإسلامية فالفساد كل ما هو ضد الصلاح قال تعالى: (وَلَا تَفْسِدُوا فِي الْأَرْضِ بَعْدَ إِصْلَاحِهَا) (الأعراف: ٥٦)، وقال تعالى (إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُكُمْ أَنْ تُؤَدُّوا الْأَمَانَاتِ إِلَىٰ أَهْلِهَا وَإِذَا حَكَمْتُمْ بَيْنَ النَّاسِ أَنْ تَحْكُمُوا بِالْعَدْلِ إِنَّ اللَّهَ نِعِمَّا يَعِظُكُمْ بِهِ إِنَّ اللَّهَ كَانَ سَمِيعًا بَصِيرًا) (النساء: ٥٨)، وقال تعالى (وَإِذَا تَوَلَّى سَعَىٰ فِي الْأَرْضِ لِيُفْسِدَ فِيهَا وَيُهْلِكَ الْحَرْثَ وَالنَّسْلَ وَاللَّهُ لَا يُحِبُّ الْفُسَادَ) (البقرة: ٢٠٥).

وتعد مصر أول دولة في منطقة الشرق الأوسط التي تهتم بتطبيق مبادئ الحوكمة، ويؤدي تطبيق الحوكمة إلى تحقيق الشفافية، مما يساعد على جذب استثمارات جديدة سواء كانت محلية أو أجنبية، كما يؤدي إلى تراجع الفساد، كما أن معايير المحاسبة والمراجعة المصرية تتسق مع المعايير الدولية. أما الممارسات السلبية فهي ترتبط بالإفصاح عما يتعلق بالملكية والإدارة، ومنها الإفصاح عن هياكل الملكية الصريحة والمستترة أو المتداخلة، ومكافآت مجلس الإدارة، والإفصاح عن المعلومات المالية وغير المالية (مثل عوامل المخاطر المحتملة). كذلك يجب تدعيم ممارسات المحاسبة والمراجعة السليمة. (Fawzy, S. April 2003.p7)

الدراسات السابقة:- من خلال نتائج العديد من الدراسات والأبحاث التي تناولت الحوكمة والفساد الإداري عرض الباحث للدراسات التي ارتبطت بموضوع البحث حسب أهميتها كما يلي:-

أ-دراسات عن الإصلاح والفساد الإداري:-

- أشارت دراسة الغنام(٢٠٠٧) بعنوان: مدى فاعلية الأساليب الحديثة في مكافحة الفساد الإداري حيث تحددت مشكلة الدراسة في التساؤل التالي ما مدى فاعلية الأساليب الحديثة في مكافحة الفساد الإداري في المملكة العربية السعودية؟ وتكون مجتمع الدراسة من أعضاء مجلس الشورى في المملكة العربية السعودية والبالغ عددهم (١٥٠) ، وقام الباحث باختيار عينة عشوائية ممثلة لمجتمع الدراسة باستخدام المعادلات الإحصائية والتي تحدد الحد الأدنى لحجم العينة بالعدد (١٠٨) واستخدم الباحث المنهج الوصفي حيث أنه من المناهج التي تسهم بدراسة وتحليل الظواهر الإنسانية والاجتماعية لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها، وقد اعتمد الباحث على الاستبانة كأداة لجمع بيانات هذه الدراسة، وجاءت أهم النتائج: أن استحداث وتطوير برامج تدريبية للموظفين على مكافحة الفساد من أكثر الأساليب فعالية في مكافحة الفساد الإداري في المملكة وذلك بنسبة ٧٢.٨% . وأن التشهير والنشر بقضايا الفساد الإداري والمالي من أكثر الأساليب فعالية في مكافحة الفساد الإداري في المملكة وذلك بنسبة ٨٤.٦% . وأن متابعة الانحرافات في الأداء من أكثر الأساليب فعالية في مكافحة الفساد الإداري في المملكة وذلك بنسبة ٨٠% . وجاءت أهم التوصيات : ضرورة الاهتمام بتفعيل الأجهزة الرقابية لمكافحة الفساد الإداري وأن يتم استخدام الأساليب التكنولوجية الحديثة للكشف عن الفساد الإداري وتحقيق مبدأ من أين لك هذا؟ عند ظهور وتفاقم الأموال لدى الأفراد غير معروف مصدرها مع ضرورة فرض عقوبات رادعة على الأنماط المسيئة والمؤدية إلى الفساد الإداري.

- دراسة هيئة مكافحة الفساد بالمملكة العربية السعودية (نزاهة:٢٠١٥) طبقت على ١٢١٧ مشاركا وتوصلت الدراسة الى أن الوساطة واختلاس المال العام يمثلان أبرز مظاهر الفساد في المجتمع والأكثر انتشاراً بين مظاهر الفساد الأخرى، حيث الوساطة تصدرت مظاهر الفساد بنسبة ٥٢.٤%، تلاها مظهر اختلاس المال بنسبة ٢٨.٨%، ثم الرشوة بنسبة ١٠.٩% ، وقد أوصت الدراسة بضرورة التحري عن أوجه الفساد المالي والإداري في عقود الأشغال العامة والتشغيل والصيانة وغيرها من العقود، المتعلقة بالشأن العام ومصالح المواطنين في الجهات المشمولة باختصاصات الهيئة، واتخاذ الإجراءات النظامية اللازمة في شأن أي عقد يتبين أنه ينطوي على فساد ووضع آليات جديدة لاستقبال شكاوي المواطنين عبر تعزيز التفاعل بين مختلف الأجهزة الحكومية والمواطنين وستتشدد وزارة الاقتصاد والتخطيط وفقاً للخطة على ضرورة قيام الأجهزة الحكومية بتوفير المعلومات اللازمة .

دراسات عن الحوكمة:

- دراسة البسام ، عبدالله (٢٠١٤): الحوكمة الرشيدة: دراسة حالة للمملكة العربية السعودية. وقد أشارت نتائج تلك الدراسة إلى أنه على الرغم من تبني الحكومة السعودية للكثير من الأنظمة واللوائح، وإنشاء مجالس وهيئات الغرض منها تعزيز ودعم الحوكمة الرشيدة، إلا أن أداء السعودية في مؤشرات الحوكمة الرشيدة ما زال أقل من المأمول. ومما لا شك فيه أن هناك حركة إصلاحات سياسية وإدارية في العربية السعودية في السنوات العشر الأخيرة، إلا أن هذه الحركة الإصلاحية تحتاج إلى تفعيل للأنظمة واللوائح. إن إصدار الأنظمة هو خطوة مهمة في طريق الإصلاح، لكن الأهم هو تطبيق هذه الأنظمة على أرض الواقع، والذي من شأنه أن يرفع من كفاءة وفعالية أداء الحكومة، ويضمن جودة التشريعات وتطبيقها، ويساهم في مكافحة الفساد.

دراسة: العراجنه ، محمد (٢٠١٨) بعنوان أثر حوكمة القطاع العام في الحد من الفساد الإداري : دراسة تحليلية. هدفت هذه الدراسة إلى قياس أثر حوكمة القطاع العام بأبعادها المختلفة والمتمثلة في: المشاركة والمساءلة، والاستقرار السياسي، وفعالية الحكومة، والجودة التنظيمية، وسيادة القانون والتنمية البشرية في الحد من الفساد الإداري في دول العالم المختلفة والمقارنة فيما بينها، وهي دراسة تحليلية حيث اعتمدت في التوصل إلى النتائج والاستنتاجات على تحليل البيانات الواردة عن متغيرات الدراسة في التقارير الصادرة عن المنظمات الدولية الثلاث وهي الشفافية الدولية، ومجموعة البنك الدولي، وبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي، والمتعلقة بالدول في مجتمع الدراسة وهي (١٦٣) دولة مقسمة إلى ستة مناطق رئيسة وكما يلي: شرق آسيا والمحيط الهادئ الاتحاد الأوروبي وغرب أوروبا، أوروبا الشرقية وآسيا الوسطى، الأمريكيتين، الشرق الأوسط وشمال أفريقيا، أفريقيا جنوب الصحراء، وقد أضاف الباحث مجموعة جديدة تضم الدول العربية بهدف الحصول على معلومات عن أوضاع الدول العربية في متغيرات الدراسة ومقارنتها ببقية دول العالم.، وبعد إجراء عمليات تحليل البيانات واختبار فرضياتها توصلت الدراسة إلى النتائج التالية: وجود أثر معنوي لحوكمة القطاع العام بدلالة أبعاده مجتمعة المشاركة والمساءلة والاستقرار السياسي، وفعالية الحكومة، والجودة التنظيمية، وسيادة القانون، والتنمية البشرية في الحد من الفساد الإداري، وأظهرت الدراسة وجود فروق معنوية في كل من مؤشر مدركات الفساد وحوكمة القطاع العام تبعاً للمناطق الرئيسية المختلفة في العالم، وبينت أنه لا توجد فروق معنوية في مؤشر مدركات الفساد بين الدول العربية وباقي دول العالم مجتمعة، وبناء على النتائج فقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات أهمها: التأكيد على الاهتمام بنتائج التقارير الدولية التي تصدر في مجال حوكمة القطاع العام

والفساد الإداري ، كما أوصت الدراسة بضرورة تفعيل مبدأ المشاركة الشعبية والمساءلة للموظفين العاملين والمسؤولين الفاسدين، والاهتمام بالاستقرار السياسي وعدم الخوض في الصراعات الطائفية والإقليمية، والسعي لتفعيل دور أجهزة القطاع العام والقيام بواجباتها بفعالية وكفاءة وتحسين جودة الخدمات العامة التي تقدمها، والسعي لتحسين جودة الأنظمة والتشريعات وأن لا يكون أحد فوق القانون، والاهتمام بالتنمية البشرية بجميع أبعادها المتمثلة بالتعليم والرعاية الصحية ومحاربة الجوع والفقر.

- دراسة جمعة (٢٠٢٠م) بعنوان: متطلبات الحوكمة الإلكترونية لتطوير خدمات الرعاية الاجتماعية للمنظمات الأهلية: هدفت الدراسة إلى تحديد متطلبات الحوكمة الإلكترونية الواجب توافرها لتطوير خدمات الرعاية الاجتماعية بالمنظمات الأهلية، والمعوقات التي تواجه استخدام الحوكمة الإلكترونية، ووضع مقترحات تفعيلها، والتوصل إلى رؤية مستقبلية مقترحة من منظور طريقة تنظيم المجتمع لتوفير متطلبات الحوكمة الإلكترونية لتطوير خدمات الرعاية الاجتماعية بالمنظمات الأهلية، ولذا فقد استهدفت هذه الدراسة الوصفية للتعرف على مجموعة من المتطلبات اللازمة لتطوير خدمات الرعاية الاجتماعية من خلال اختبار مجموعة من الفروض، وقد طبقت على عينة (٨٤) مفردة من العاملين بتلك المنظمات، وقد خرجت الدراسة بمجموعة من التوصيات أهمها: ضرورة توفير خطة شاملة للمنظمة لتطبيق الحوكمة الإلكترونية داخل المنظمة، استكمال التشريعات التي تغطي جميع متطلبات الحوكمة الإلكترونية، وضع خطة لتنمية القوى البشرية على مستوى المنظمات بحيث تشمل تدريب الموظفين والعاملين بالمنظمة، وتدريبهم على استخدام التكنولوجيا الحديثة والاستفادة منها في تطوير خدمات المنظمة.

- دراسة الجوهري (٢٠٢٠م) بعنوان: العلاقة بين أبعاد الحكم الرشيد وتحقيق الجمعيات الأهلية لأهدافها:

هدفت الدراسة إلى تحديد ابعاد ممارسة معايير الحكم الرشيد وتحقيق الجمعيات الأهلية لأهدافها، ووصف ممارسات الحوكمة والدور الذي يمكن ان يقوم به المنظم الاجتماعي لدعم ممارسة الحوكمة، واستخدمت الدراسة منهج المسح الاجتماعي الشامل للقيادات والعاملين بالجمعيات الأهلية محل الدراسة وعددهم (٨٥) مفردة) واستطاعت الباحثة الحصول على (٧٨) مفردة وتطبيق الأداة عليهم، وسعت الدراسة لتحقيق بعض الفروض وهي الفرض الرئيسي الأول: من المتوقع أن يكون مستوى ممارسة أبعاد الحكم الرشيد وتحقيق الجمعيات الأهلية لأهدافها متوسطاً، الفرض الرئيسي الثاني: من المتوقع أن يكون مستوى دور المنظم الاجتماعي في دعم

ممارسة الحوكمة في الجمعيات الأهلية وتحقيق أهدافها متوسطاً، الفرض الرئيسي الثالث: من المتوقع أن يكون انعكاسات ممارسة ابعاد الحوكمة في الجمعيات الأهلية على تحقيق اهداف التنمية متوسطاً.

دراسة عبدالغني ، صابرين (٢٠٢٣) بعنوان آليات حوكمة المنظمات الرسمية لتحقيق الإصلاح الإداري، هدفت الدراسة لوضع آليات لحوكمة المنظمات الرسمية لتحقيق الإصلاح الإداري، وتحدد نوع الدراسة في دراسة وصفية، والمنهج المستخدم المسح الاجتماعي بأسلوب الحصر الشامل، وتحددت أدوات الدراسة في استمارة استبيان " مطبقة علي العاملين بوحدة التضامن الاجتماعي بمنطقة حلوان الحصر الشامل للمديرين والعاملين بوحدة التضامن الاجتماعي بمنطقة حلوان ، بعدد (٩٢) مدير و (١٥٨) عامل إجمالي (٢٥٠) مفردة بحثية. وتحددت النتائج العامة للدراسة في:- مظاهر الحوكمة الرشيدة بالمنظمات الرسمية لتحقيق الإصلاح الإداري: أ- من وجهة نظر عينة الدراسة من المديرين ورؤساء الأقسام بوحدة التضامن الاجتماعي بمنطقة حلوان : - مدي وضوح أهداف المنظمة : جاءت بنسبة مرتفعة (٨٥.١٩ %) .- مدي تحديد الأدوار بالمنظمة: جاءت بنسبة (٦٩.٥٦ %) - درجة الشفافية بالمنظمة: جاءت بنسبة (٦٦.١٥ %) .- مدي المساءلة داخل المنظمة: جاءت بنسبة (٢٩.٣٤ %) - درجة المشاركة في صنع واتخاذ القرار داخل المنظمة: جاءت بنسبة (٧١.٧٤ %) ب- من وجهة نظر عينة الدراسة من العاملين بوحدة التضامن الاجتماعي بمنطقة حلوان : مدي وضوح أهداف المنظمة : جاءت بنسبة (٨٥.٣٧ %) - مدي تحديد الأدوار بالمنظمة: جاءت بنسبة (٧١.٦٢ %) ،

- درجة الشفافية بالمنظمة: جاءت بنسبة (٥٩.٤ %) - مدي المساءلة داخل المنظمة: جاءت بنسبة (٤٤.٢٢ %)

- درجة المشاركة في صنع واتخاذ القرار داخل المنظمة: جاءت بنسبة (٤٨.٨٠ %) . وجاءت معوقات تحقيق الحوكمة للإصلاح الإداري بالمنظمات الرسمية : من وجهة نظر عينة الدراسة من المديرين ورؤساء الأقسام بوحدة التضامن الاجتماعي بمنطقة حلوان : - المعوقات المرتبطة بفريق العمل داخل المنظمات : جاءت بنسبة (٤٦.٦٣ %) - المعوقات المرتبطة بالمنظمات جاءت بنسبة (٥٢.١٧ %) - المعوقات المرتبطة بالمجتمع المحلي : جاءت بنسبة (٨٣.٢٦ %) .

ب- من وجهة نظر عينة الدراسة من العاملين بوحدة التضامن الاجتماعي بمنطقة حلوان : - المعوقات المرتبطة بفريق العمل داخل المنظمات : جاءت بنسبة (٧٢.٢١ %) . -

المعوقات المرتبطة بالمنظمات : جاءت بنسبة (٦٥.٠٩ %) . - المعوقات المرتبطة بالمجتمع المحلي : جاءت بنسبة (٨٨.٤٨ %) . - آليات تحقيق الإصلاح الإداري في المنظمات الرسمية وفق أسس ومبادئ الحوكمة الرشيدة من منظور الخدمة الاجتماعية :- من وجهة نظر عينة الدراسة من المديرين ورؤساء الأقسام بوحدات التضامن الاجتماعي بمنطقة حلوان جاءت بنسبة (٨٩.٠٣ %) . - من وجهة نظر عينة الدراسة من العاملين بوحدات التضامن الاجتماعي بمنطقة حلوان جاءت بنسبة (٨٥.٦٩ %) .

أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة: استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في وضع تصور شامل عن الدراسة، وبناء المشكلة، وكتابة الإطار النظري، واختيار المنهج المناسب للدراسة، واختيار الأداة المناسبة للدراسة، واختيار الأساليب الإحصائية المناسبة، وعرض النتائج ومناقشتها، واقتراح التوصيات.

وحيث أدت الأزمات التي عرفتتها كبرى المؤسسات في العالم، قبيل وبعد مطلع الألفية الثالثة، إلى إحجام المستثمرين عن استثمار أموالهم بعد تكبدهم لخسائر مالية فادحة. وازدياد الضغوط من قبل أصحاب المصالح على المؤسسات، حيث أصبح المستثمرون وأصحاب المصالح وقبل قيامهم بالاستثمار أو منح الدعم للمؤسسة يطلبون الأدلة والبراهين على أن المؤسسات ترغب في جذب رؤوس أموالهم أو الحصول على دعمهم تتبنى الممارسات السليمة العلمية والرشيدة في الإدارة ، وهذا ما دفع العديد من الدول والمنظمات الدولية إلى البحث عن آليات تمكن من الوصول إلى تلك الممارسات السليمة بحيث يتم من خلالها حماية المستثمرين وأصحاب المصالح الآخرين من أخطاء مجلس الإدارة. (شرشافة، ٢٠١٩، ص ١٥٥)

وكما تعد حماية النزاهة ومكافحة الفساد منهج رباني والتزام ديني ومبدأ إنساني يستلزم برامج إصلاح شاملة تحظى بدعم سياسي قوي، ويكتسب مضموناً استراتيجياً يقوم على تشخيص المشكلة لمعالجة أسبابها، وتعاون الأجهزة الحاكمة، ومشاركة المجتمع ومؤسساته، وإرساء المبادئ والقيم الأخلاقية للإدارة والمجتمع وتعزيزها.

لذا يجب أن تكون الحوكمة الرشيدة قادرة على التعامل مع القضايا المؤقتة والطارئة وتطوير الموارد واستثمارها واستغلالها وتقديم الخدمات للمواطنين ، وذلك بالقيام بمراجعة دقيقة ومستمرة لسلوكياتها وعلاقتها مع كافة الشركاء وعلى كافة الأصعدة الوطنية والإقليمية والعالمية من خلال ما يعرف بالحوكمة الرشيدة أو الحاكمة المؤسسية التي تقوم على مبدأ التعاون

والمشاركة والمساءلة واللامركزية والديمقراطية والشفافية ..الخ، من أجل تحقيق مزيداً من العدالة والمساواة وتكافؤ الفرص والكرامة الإنسانية. (سليمان، ٢٠٠٦، ص ٤٩)

وحيث يستند مفهوم الحوكمة الرشيدة أو الحكم الصالح على عناصر الشراكة ما بين القطاعات الثلاث الرئيسية في المجتمع القطاع الحكومي، القطاع الخاص، ومؤسسات المجتمع المدني، حيث تقوم العلاقة بينهما على اعتبار الحاكمية الرشيدة مسؤولية مالية تتسم بالشفافية والمساءلة من أجل تحقيق الكفاءة الإدارية التي تعتمد على مشاركة المواطنين في صنع القرار. (طالب، المسهداني(٢٠١١).

لذا تكون الإدارات الحكومية بحاجة ماسة لانتهاج الحاكمية الرشيدة في الأوقات والحالات التي تحتاج بها إلى الشرعية لدعم قراراتها ونشاطاتها، ودعم إمكاناتها وكذلك عندما تتعرض للتعامل مع قضية عامة تعني غالبية المواطنين، وفي الحالات التي تشعر أنها فشلت في تحقيق أهدافها وفي حالة ضعفها أحياناً. (الكايد، ٢٠٠٣).

ومن ثم يأتي التخطيط الاجتماعي الذي يعرف بوصفه منهجاً مستقبلياً يتضمن عدد من الإجراءات لتحقيق غايات أو أهداف مرغوب فيها، والتخطيط الكفء يعني اتخاذ قرارات رشيدة في رسم السياسات المختلفة وتنفيذها، فالتخطيط الاجتماعي يقوم على جانب اجتماعي يتمثل في والاهتمام بالحاجات الاجتماعية لإشباعها، و أصبح أحد السمات المميزة للعصر الحاضر فكان لابد من إعداد الخطط والأنظمة واللوائح التي تساعد في تفعيل حوكمة المؤسسات الحكومية لتحقيق الإصلاح الإداري بها.

لذا تأتي أهمية حوكمة المنظمات الحكومية ودورها وفعاليتها في مواجهة الفساد الإداري من خلال دعم حوكمة تلك المنظمات من خلال الشفافية والمساءلة واللامركزية كآليات لمواجهة الفساد الإداري بتلك المنظمات. وحيث أصبحت حوكمة المنظمات الحكومية تمثل مطلب مجتمعي بهدف تحسين مستوى الخدمات المقدمة للمستفيدين بالمجتمع، مع وجود العديد من المشكلات التي تعوق حوكمة تلك المنظمات بما يؤثر على عملية الإصلاح الإداري بها مع الاهتمام المتزايد في الآونة الأخيرة بالشفافية والمساءلة واللامركزية بالمنظمات الاجتماعية بهدف تحقيق الإصلاح الإداري بها.

وبناءً على ما سبق تتحدد مشكلة الدراسة في الكشف عن دور الحوكمة كمتغير في التخطيط لمواجهة الفساد الإداري بالمؤسسات الحكومية بما يضمن لها الشفافية والنمو والإصلاح الإداري.

ثانيا: أهمية الدراسة: يستمد هذا البحث أهميته من التالي:-

١- الأهمية النظرية (العلمية) :

- تتضح أهمية هذا البحث في أنه يتعرض لظاهرة هامة تعاني منها كافة الدول والمجتمعات ومنها المجتمع المصري وهي الفساد الاداري بالمنظمات الحكومية، وبالرغم من كثرة الدراسات التي تمت عن الحوكمة والفساد الاداري، إلا أن هذا البحث يضيف بعداً جديداً لم يتطرق إليه الباحثين من قبل وهو الحوكمة كمتغير في التخطيط الاجتماعي وعلاقتها بالإصلاح الإداري حيث يعتبر كلا من إدارة المؤسسات الاجتماعية والتخطيط الاجتماعي من طرق مهنة الخدمة الاجتماعية الفرعية.

- ضرورة اهتمام البحث العلمي بمثل هذه المشكلات التي تعرقل التنمية المستدامة وتقف حجز عسرة أمام التقدم المنشود، وكذلك التوصيات التي خرجت بها المؤتمرات والندوات والدراسات التي أكدت على ضرورة دعم حوكمة المنظمات الحكومية، مما يدفع مهنة الخدمة الاجتماعية التي تمارس داخل تلك المنظمات الحكومية كي تسهم في مواجهة المشكلات والقضايا المختلفة حيث يمكن من خلال مبادئها ونماذجها ومداخلها واستراتيجياتها وأدوار المخطط الاجتماعي المختلفة مواجهة الفساد الاداري بتلك المنظمات.

٢- الأهمية المجتمعية (العملية):- خطورة الفساد الإداري الذي يظهر في بعض مؤسسات الدولة وما يتركه من آثار كبيرة على تحقيق التنمية المستدامة ، ويسعى المجتمع المصري حالياً عن طريق إجراء إصلاحات على الجهاز الإداري للدولة المصرية لمواجهة، للنهوض بمستوى المجتمع وتحقيق التنمية، حيث تهدف عمليات الإصلاح الإداري إلى إدخال تغييرات أساسية في أنظمة الإدارة العامة بما تكفل تحسين مستويات الأداء ورفع كفاءة النظم الإدارية القائمة من خلال تغيير المعتقدات والاتجاهات والقيم والبيئة التنظيمية وجعلها أكثر ملاءمة مع التطور التكنولوجي الحديث .

- تزايد الاهتمام بموضوع حوكمة المؤسسات في السنوات الأخيرة ، وكون أسسها ومبادئها والياتها تعد من المفاهيم الحديثة على المستوى العالمي بصفة عامة ، وعلى المستوى المحلي بصفة خاصة . وان الوعي بهذه المفاهيم وتطبيقاتها يؤدي إلى تحقيق قدر كبير من الشفافية والعدالة ، وكذلك منح حق مساءلة المؤسسة ، وبالتالي حماية حقوق الدولة وجميع

أصحاب المصالح فيها ، والحد من مشكلة الفساد المالي والإداري ، الذي يستلزم تدخل الخدمة الاجتماعية بعامة والتخطيط الاجتماعي بصفة خاصة لضرورة التصدي لتلك الظاهرة.

ثالثاً: أهداف الدراسة:

تحدد الهدف العام للدراسة في محاولة الكشف عن دور الحوكمة كمتغير في التخطيط لمواجهة الفساد الإداري بالمؤسسات الحكومية وتم تحقيق هذا الهدف من خلال تحقيق الأهداف الفرعية التالية:-

١. تحديد مستوى الحوكمة الرشيدة بالمنظمات الحكومية.
٢. تحديد مستوى مواجهة الفساد الإداري بالمنظمات الحكومية.
٣. تحديد العلاقة بين الحوكمة الرشيدة ومواجهة الفساد الإداري بالمنظمات الحكومية.
٤. تحديد الصعوبات التي تواجه إسهامات الحوكمة الرشيدة في مواجهة الفساد الإداري بالمنظمات الحكومية.
٥. تحديد مقترحات تفعيل إسهامات الحوكمة الرشيدة في مواجهة الفساد الإداري بالمنظمات الحكومية.
٦. التوصل إلى خطة تنفيذية مقترحة لمواجهة الفساد الإداري بالمنظمات الحكومية باستخدام الحوكمة الرشيدة.

رابعاً: فروض الدراسة: تحدد الفرض الرئيس للدراسة في:

" توجد علاقة طردية تأثيرية دالة إحصائياً بين الحوكمة الرشيدة ومواجهة الفساد الإداري بالمنظمات الحكومية ":-

وينبثق من هذا الفرض الرئيس الفروض الفرعية التالية:

١. توجد علاقة طردية تأثيرية دالة إحصائياً بين نظم المعلومات ومواجهة الفساد الإداري بالمنظمات الحكومية.
٢. توجد علاقة طردية تأثيرية دالة إحصائياً بين الاتصال الإداري ومواجهة الفساد الإداري بالمنظمات الحكومية.
٣. توجد علاقة طردية تأثيرية دالة إحصائياً بين المساءلة الإدارية ومواجهة الفساد الإداري بالمنظمات الحكومية.
٤. توجد علاقة طردية تأثيرية دالة إحصائياً بين المشاركة ومواجهة الفساد الإداري بالمنظمات الحكومية.

٥. توجد علاقة طردية تأثيرية دالة إحصائياً بين إجراءات العمل ومواجهة الفساد الإداري بالمنظمات الحكومية.

خامسا: مفاهيم الدراسة:

مفهوم الحوكمة أو الحاكمية : - تعرف مؤسسة التمويل الدولية IFC الحوكمة بأنها: " هي النظام الذي يتم من خلاله إدارة الشركات والتحكم في أعمالها ". (Alamgir, M :2007: p7)

وتعرفها منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OECD بأنها: " مجموعة من العلاقات فيما بين القائمين على إدارة الشركة ومجلس الإدارة وحملة الأسهم وغيرهم من المساهمين ". (Freeland, C: 2007:p8)

- وتعرف الحوكمة الرشيدة على أنها : بناء يعتمد على الديمقراطية ، اللامركزية الإدارية ، الحوار ، المجتمع المدني، الشفافية ، المساءلة، حقوق الإنسان ، العدالة ، توفير المعلومات ، التمكين ، وبناء القدرات الإنسانية والمؤسسية، الإدارة التنموية...الخ، نصل الى أن الحاكمية الرشيدة أو (الحكم الصالح) : " هو الحكم الذي يدعم ويصون رفاه الإنسان ويقوم على توسعة قدرات البشر وخياراتهم وفرصهم وحياتهم الاقتصادية والاجتماعية والسياسية الخ. (عطاالله و العشماوي:٢٠٠٨)

- وهناك من يعرفها بأنها: " مجموع قواعد اللعبة" التي تستخدم لإدارة الشركة من الداخل، ولقيام مجلس الإدارة بالإشراف عليها لحماية المصالح والحقوق المالية للمساهمين ". (مركز المعلومات بالبنك الأهلي المصري ، ، ٢٠٠٣)

كذلك تعرف الحوكمة بأنها نظام يتم بموجبه إخضاع نشاط المؤسسات إلى مجموعة من القوانين والنظم والقرارات التي تهدف إلى تحقيق الجودة والتميز في الأداء عن طريق اختيار الأساليب المناسبة والفعالة لتحقيق خطط وأهداف المؤسسة وضبط العلاقات بين الاطراف الأساسية التي تؤثر في الأداء (سندس :٢٠٠٧، ص ٥)

التخطيط لغة: ومصدرها خطط، وهي وضع خطة مدروسة للنواحي الاقتصادية والتعليمية والإنتاجية وغيرها للدولة. (معجم المعاني:٢٠٠٦)

التخطيط الاجتماعي اصطلاحاً: هو أحد الأساليب العلمية التي تستخدمها مهنة الخدمة الاجتماعية في إحداث تغييرات اجتماعية مقصودة ويتضمن مجموعة من الإجراءات التي تنظم العمل به، ويقوم على عمليات فنية يقوم بها خبراء وفنيون ومخططون اجتماعيون بالتعاون مع أفراد المجتمع وقادته من خلال أجهزة التخطيط على مختلف المستويات الجغرافية والوظيفية في إطار خطة التنمية الشاملة للمجتمع وفي إطار أيديولوجيته السائدة. (حمزه، ٢٠٢٠، ص ١)

التخطيط الاجتماعي إجرائياً: هو عملية مبنية على مجموعة من الخبراء والمختصين في مجال التخطيط لتطبيق أبعاد ومبادئ الحوكمة، وإعداد الخطط والقواعد والقوانين والأنظمة، التي تقوم على إشباع حاجات العملاء وتغيير أهدافهم نحو المؤسسة، لتحقيق أعلى معايير الشفافية والعدالة.

مفهوم الفساد :- لغة : ورد الفساد في معاجم اللغة في (فسد) الشيء يفسد بضم السين (فساداً) فهو فاسد ، والمفسدة ضد المصلحة (الرازي ، محمد بن أبي بكر بن عبد القادر ، " مختار الصحاح " ، الكويت ، 1983 ، ص503)

كما ورد الفساد في القرآن الكريم في مواضع عديدة ليدل على معاني مختلفة ، فقد ورد ليعبر عن (الطغيان والتجبر) ، كما في قوله تعالى (الذين لا يريدون علواً في الأرض ولا فساداً) (الآية ٨٣ من سورة القصص) ، أو (الجذب والقحط) كما في قوله تعالى (ظهر الفساد في البر والبحر بما كسبت أيدي الناس ليذيقهم بعض الذي عملوا لعلهم يرجعون) (الآية ٤١ من سورة الروم) ، أو (عصيان إطاعة الله) كما في قوله تعالى (إنما جزاء الذين يحاربون الله ورسوله ويسعون في الأرض فساداً أن يقتلوا أو يصلبوا أو تقطع أيديهم وأرجلهم من خلاف أو ينفوا من الأرض ذلك لهم خزي في الدنيا ولهم عذاب عظيم) (الآية ٣٣ من سورة المائدة) .

تعريف الفساد اصطلاحاً: لقد وردت تعريفات عديدة للفساد ، إذ لا يوجد تعريف واحد محدد له ، إلا أنها تمحورت جميعها على مضمون واحد وهو إساءة استعمال السلطة العامة أو الوظيفة العامة لتحقيق مكاسب شخصية و ربما يكون اصدق تعريف له هو الذي ورد في موسوعة العلوم الاجتماعية " الفساد هو سوء استخدام النفوذ العام لتحقيق مكاسب خاصة ، ويشتمل ذلك على جميع أنواع رشاوى المسؤولين المحليين أو الوطنيين أو السياسيين ، ولكنه لا يتضمن الرشاوى التي تحدث فيما بين القطاع " ستاوت ، جورج مودي (١٩٩٩ ، ص2116) .

- **ويعرف الفساد الإداري** بأنه سلوك إداري غير رسمي للموظف العام بديل للسلوك الرسمي ينحرف عن المعايير المتفق عليها سعياً لتحقيق أهداف وغاية خاصة، وتحتمه ظروف واقعية وتقتضيه التحول الاجتماعي والاقتصادي الذي تتعرض له المجتمعات.(polinssky and shavell:2011)

- كما عرف أحمد وأخرون(٢٠١٩) الفساد الإداري بأنه الخروج عن القانون والنظام العام، وعدم الالتزام بهما من أجل تحقيق مصالح سياسية واقتصادية للفرد أو جماعة معينة.

ويرى الباحث انه في إطار هذا البحث يمكن أن ينظر إلى الفساد والإداري بأنه التغيير غير المرغوب فيه في المعاملة بين القطاع العام والقطاع الخاص ، الذي يمثل تقويضاً للثقة العامة ، أو خرقاً للقوانين والسياسات والإجراءات التي توضع موضع التنفيذ لصالح العام ، لغرض تحقيق المنافع الشخصية على حساب المجتمع ، وذلك بإعطاء أو اخذ الرشاوى أو الامتيازات ، وذلك بإساءة استعمال السلطة والنفوذ في المؤسسات الحكومية .

سادسا: الاطار النظري للدراسة:

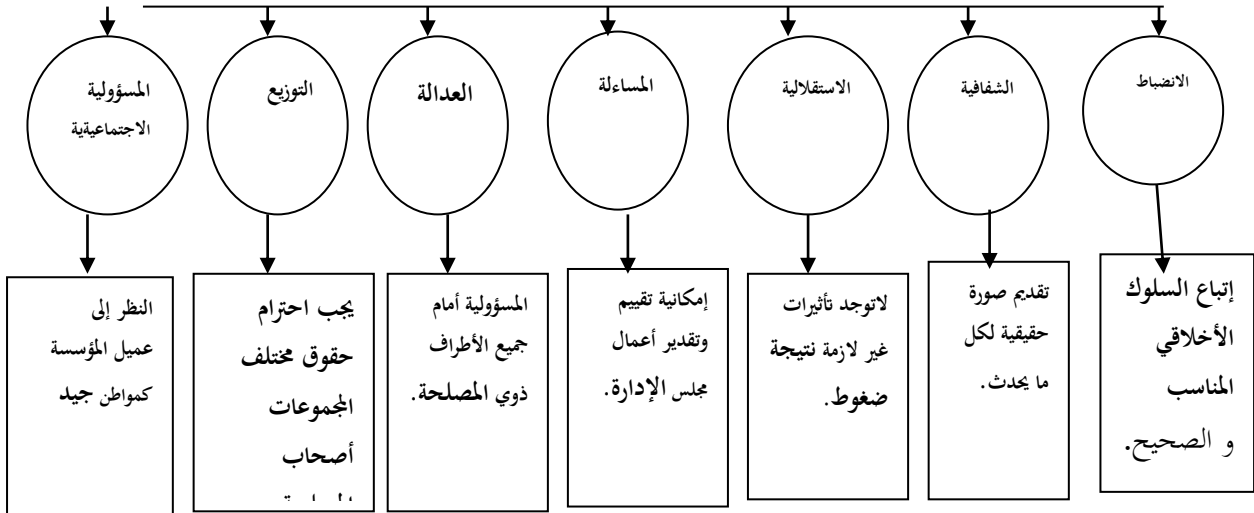
- أ- أهداف عمليات الإصلاح الإداري في المؤسسات الحكومية (آل ياسين، ٢٠٠٩ ، ص ٢)
- ١- بناء توجهات الإدارة الاستراتيجية في مختلف مجالات العمل، من خلال تنمية قدرات منظمات الجهاز الإداري على التعامل مع البيئة الداخلية والخارجية .
 - ٢-بناء الأنماط والمداخل الحديثة في البناء التنظيمي وإعادة تصميم الهياكل التنظيمية لمنظمات الجهاز الإداري لتحقيق المرونة والاستجابة لمتطلبات التغيير والتطور والتكيف مع عوامل ومتغيرات البيئة .
 - ٣- إشاعة مفاهيم اللامركزية الإدارية والابتعاد عن مركزية اتخاذ القرار، وتنمية مهارات التفويض لدى القيادات الإدارية وتمكين الإدارات الوسطى والتنفيذية لتحمل المسؤولية والاطلاع على تنفيذ العمليات والأعمال الإدارية
 - ٤- تقييم أداء المؤسسات من خلال الأهداف المحددة لها، مع التركيز على المسؤولية الاجتماعية لتلك المنظمات، إضافة إلى تقييم الجوانب الأدائية للعمليات والأعمال المنجزة والتكاليف المالية وأداء العاملين وربطها بمتطلبات تطوير المجتمع
 - ٥- استيعاب المتغيرات الحاصلة والمتوقعة في حجم الموارد البشرية من حيث الكم والنوع على مستوى منظمات الجهاز الإداري، وتنمية قدراتها وتبني قيم العمل الجماعي وتعزيز الإبداع والتطور .
 - ٦- دعم الجهود نحو الارتقاء بمستوى الإنتاج والإنتاجية والنوعية وتطبيق الإجراءات المتعلقة بالجودة واعتبارها من مسؤولية الجميع وأن خدمة المواطن مسؤولية دائمة للمؤسسات والعمل على الوصول للمواصفات القياسية .
 - ٧- اعتماد الأساليب التي تحقق الكفاءة الاقتصادية وفي مقدمتها رفع مستويات الإنتاج وتقليل التكاليف واتخاذ القرارات المتعلقة بالاستثمار وخطط وأساليب الإنتاج .
 - ٨- تطوير صيغ وأساليب وإجراءات العمل الإداري والقوانين والتشريعات، بما يسهم في سرعة ودقة في اتخاذ القرارات
 - ٩-التوسع في الاعتماد على التقنيات الحديثة وصولاً إلى المنظومات الالكترونية، تمهيداً لبناء مشاريع الحكومة الالكترونية وتعزيز نشاط البحث والتطور في هذه المجالات .

١٠- تنمية قدرات المؤسسات المعنية بإدارة برامج التنمية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية ودعمها وتعزيز دورها في توجيه الموارد نحو الاستثمارات ذات المردودات الأوسع .

١١- تطوير القدرات الذاتية لمنظمات الأجهزة الإدارية في سعيها لمسايرة التغيير وتشخيص وحل المشكلات والمعوقات، ووضع الخطط للتطورات المستقبلية من خلال استخدام أساليب التخطيط لتحقيق تلك الأهداف .

ب- خصائص نظام الحوكمة بالمؤسسات الحكومية:- (عبد الصمد، عمر: ٢٠٠٩ ، ص ١١) إن نظام الحوكمة بصفة عامة يتميز بمجموعة من الخصائص، والتي يمكن توضيحها من خلال الشكل الآتي:-

الشكل رقم (١): خصائص نظام حوكمة المؤسسات



ج- الغرض من تحقيق الحوكمة الرشيدة :- (جون سولفان وآخرون، ٢٠٠٣)

- إعمال الانسجام والعدالة الاجتماعية بتوفير الحد الأدنى من المتطلبات والحاجات الضرورية.

- توفير مستوى من الشرعية في المجتمع .

- تحقيق مستوى من الكفاءة والتعاون لدى الأفراد والمؤسسات لخلق بيئة اجتماعية من أجل إحداث تطورات وتغييرات تساعد في تحقيق جزء من التنمية الشاملة، في كافة نواحي الحياة الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والثقافية... الخ

سابعاً: منهجية الدراسة وإجراءاتها:-**(١) نوع الدراسة:**

تنتمي هذه الدراسة وفقاً لأهدافها إلى نمط الدراسات الوصفية التي لديها القدرة على تقديم التفسيرات العلمية والمنطقية للظاهرة محل الدراسة وذلك من خلال الحصول على معلومات دقيقة تصور الواقع وتشخصه وتسهم في تحليل ظواهره، وتعتمد على جمع الحقائق وتحليلها وتفسيرها واستخلاص دلالتها. لذا فالدراسة الحالية تستهدف تحديد العلاقة بين الحوكمة الرشيدة (كمتغير مستقل) ومواجهة الفساد الإداري بالمنظمات الحكومية (كمتغير تابع) وذلك من خلال الاستشهاد في هذا الوصف والتحليل بمعطيات الإطار النظري ونتائج الإطار التطبيقي للدراسة.

(٢) المنهج المستخدم:

اعتمدت الدراسة على استخدام منهج المسح الاجتماعي بالعينة المتاحة " العينة الميسرة للباحث " للعاملين في إدارة الحوكمة، وإدارة التخطيط، وإدارة رضا العملاء في مديرية الضرائب والشهر العقاري وشركة الكهرباء وإدارة التضامن الاجتماعي بمدينة كفر الشيخ، وعينة من أعضاء هيئة التدريس بكلية التجارة بجامعة كفر الشيخ وعددهم (١٦٨) مفردة.

(٣) مجالات الدراسة:**(أ) المجال المكاني:**

تمثل المجال المكاني للدراسة في بعض المؤسسات الحكومية بمدينة كفر الشيخ وهي: مديرية الضرائب والشهر العقاري وشركة الكهرباء وإدارة التضامن الاجتماعي، وكلية التجارة جامعة كفر الشيخ.

(ب) المجال البشري:

تمثل المجال البشري للدراسة في المسح الاجتماعي بالعينة المتاحة "العينة الميسرة للباحث" للعاملين في إدارة الحوكمة، وإدارة التخطيط، وإدارة رضا العملاء في مديرية الضرائب والشهر العقاري وشركة الكهرباء وإدارة التضامن الاجتماعي بمدينة كفر الشيخ، وعينة من أعضاء هيئة التدريس بكلية التجارة بجامعة كفر الشيخ وعددهم (١٦٨) مفردة.

(ج) المجال الزمني:

تمثل المجال الزمني للدراسة في فترة جمع البيانات من الميدان والتي بدأت ٢٠٢٣/١/١٥ م إلي ٢٠٢٣/٣/١٥ م.

(٤) متغيرات الدراسة ومصادرها:

عدد العبارات	المتغير التابع " مواجهة الفساد الإداري "	عدد العبارات	المتغير المستقل " الحوكمة الرشيدة "
١٢	مؤشرات مواجهة الفساد الإداري بالمنظمات الحكومية	١٢	نظم المعلومات
		٧	الاتصال الإداري
		١٠	المساءلة الإدارية
		١١	المشاركة
		٩	إجراءات العمل
١٢			الصعوبات التي تواجه إسهامات الحوكمة الرشيدة في مواجهة الفساد الإداري بالمنظمات الحكومية
١٤			مقترحات تفعيل إسهامات الحوكمة الرشيدة في مواجهة الفساد الإداري بالمنظمات الحكومية

وتحددت أهم مصادر تلك المتغيرات في: الرجوع إلى التراث النظري الموجه للدراسة والدراسات السابقة المرتبطة بالقضية البحثية للدراسة.

(٥) أدوات الدراسة:

تمثلت أدوات جمع البيانات في:

▪ استمارة استبيان للعاملين حول الحوكمة الرشيدة كمتغير في التخطيط لمواجهة الفساد الإداري بالمنظمات الحكومية:

١. قام الباحث بتصميم استمارة استبيان للعاملين حول الحوكمة الرشيدة كمتغير في التخطيط لمواجهة الفساد الإداري بالمنظمات الحكومية في ضوء الأدبيات النظرية الموجهة للدراسة والدراسات السابقة المرتبطة بالقضية البحثية للدراسة.

٢. اشتملت استمارة استبيان العاملين على المحاور التالية: البيانات الأولية، وأبعاد الحوكمة الرشيدة بالمنظمات الحكومية، ومؤشرات مواجهة الفساد الإداري بالمنظمات الحكومية، والصعوبات التي تواجه إسهامات الحوكمة الرشيدة في مواجهة الفساد الإداري بالمنظمات

الحكومية، ومقترحات تفعيل إسهامات الحوكمة الرشيدة في مواجهة الفساد الإداري بالمنظمات الحكومية.

٣. اعتمدت استمارة استبيان العاملين على التدرج الثلاثي، بحيث تكون الاستجابة لكل عبارة (نعم، إلى حد ما، لا) وأعطيت لكل استجابة من هذه الاستجابات وزناً (درجة)، وذلك كما يلي:

جدول رقم (١) يوضح درجات استمارة استبيان العاملين

لا	إلى حد ما	نعم	الاستجابات
١	٢	٣	الدرجة

٤. تحديد مستوى أبعاد استمارة استبيان العاملين:

يمكن تحديد مستوى أبعاد استمارة استبيان العاملين باستخدام المتوسط الحسابي، بحيث تكون بداية ونهاية فئات المقياس الثلاثي: نعم (ثلاثة درجات)، إلى حد ما (درجتين)، لا (درجة واحدة)، تم ترميز وإدخال البيانات إلى الحاسب الآلي، ولتحديد طول خلايا المقياس الثلاثي (الحدود الدنيا والعليا)، تم حساب المدى = أكبر قيمة - أقل قيمة (٣ - ١ = ٢)، تم تقسيمه على عدد خلايا المقياس للحصول على طول الخلية المصحح ($٠.٦٧ = ٣/٢$) وبعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس أو بداية المقياس وهي الواحد الصحيح وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية، وذلك كما يلي:

جدول رقم (٢) يوضح مستويات أبعاد استمارة استبيان العاملين

المستوى	القيم
مستوى منخفض	إذا تراوحت قيمة المتوسط للعبارة أو البعد من ١ إلى ١.٦٧
مستوى متوسط	إذا تراوحت قيمة المتوسط للعبارة أو البعد من ١.٦٨ إلى ٢.٣٤
مستوى مرتفع	إذا تراوحت قيمة المتوسط للعبارة أو البعد من ٢.٣٥ إلى ٣

٥. صدق الأداة:

(أ) صدق المحتوى "الصدق المنطقي":

للتحقق من صدق المحتوى "الصدق المنطقي" لاستمارة استبيان العاملين، قام الباحث بما يلي:

- الإطلاع علي الأدبيات والكتب، والأطر النظرية، والدراسات والبحوث السابقة التي تناولت أبعاد الدراسة.

- وكذلك الإطلاع على عدد من البحوث والدراسات المنشورة في الدوريات والمجلات العلمية المتخصصة، وكذلك المنشورة على شبكة الانترنت، بالإضافة إلى الإطلاع على آليات وقواعد الحوكمة الصادرة عن المنظمات والهيئات العالمية والمحلية، وكذلك التحاق الباحث بدورة تدريبية عن الحوكمة (مرفق) وأخضعت للتحليل والمناقشة بما يخدم أهداف البحث، ومن ثم اقتراح بعض التوصيات التي قد تساهم في إعطاء مرجعية مفيدة للمنظمات الحكومية، وهذا المنهج معمول به في كثير من البحوث والدراسات، خاصة تلك التي تتناول ظواهر اجتماعية تتعلق بالممارسات اليومية.

- ثم تحليل هذه الأدبيات النظرية وذلك للوصول إلي الأبعاد المختلفة والعبارات المرتبطة بهذه الأبعاد ذات الارتباط بمشكلة الدراسة، وذلك لتحديد أبعاد الحوكمة الرشيدة بالمنظمات الحكومية والمتمثلة في: (نظم المعلومات، والاتصال الإداري، والمساءلة الإدارية، والمشاركة، وإجراءات العمل)، وتحديد مؤشرات مواجهة الفساد الإداري بالمنظمات الحكومية.

- ثم تم عرض الأداة على عدد (١٠) من المحكمين المختصين في علم الاجتماع والخدمة الاجتماعية والمسؤولين في بعض المؤسسات الحكومية لإبداء الرأي في صلاحية الأداة من حيث مدى شمولية فقرات المقياس لجميع أبعاد الدراسة، ومدى انتماء الفقرة للمحور الذي تقيسه، ومدى دقة الصياغة اللغوية للعبارات، وقد تم تعديل وإضافة وحذف بعض العبارات وإعادة تصحيح بعض أخطاء الصياغة اللغوية للبعض الآخر، وبناء على ذلك تم صياغة الأداة في صورته النهائية.

(ب) صدق الاتساق الداخلي:

اعتمد الباحث في حساب صدق الاتساق الداخلي لاستمارة استبيان العاملين على معامل ارتباط كل بعد في الأداة بالدرجة الكلية للأداة، وذلك بتطبيقه على عينة قوامها (٢٠) مفردة من العاملين مجتمع الدراسة، وتبين أنها معنوية عند مستويات الدلالة المتعارف عليها، وأن معامل الصدق مقبول، وذلك كما يلي:

جدول رقم (٣) يوضح الاتساق الداخلي بين أبعاد استمارة استبيان العاملين ودرجة الأداة ككل

(ن=٢٠)

المقترحات	الصعوبات	مواجهة الفساد الإداري	أبعاد الحوكمة الرشيدة	الأبعاد
٠.٩٦٨	٠.٩٦٠	٠.٩٦٧	٠.٩٤٠	قيمة المعامل
**	**	**	**	الدلالة

** معنوي عند (٠.٠١) * معنوي عند (٠.٠٥)

يوضح الجدول السابق أن: توجد علاقة طردية دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (٠.٠١) بين

أبعاد استمارة استبيان العاملين، ومن ثم تحقق مستوى الثقة في الأداة والاعتماد على نتائجها.

٦. ثبات الأداة: تم حساب ثبات استمارة استبيان العاملين باستخدام معامل ثبات (ألفا-كرونباخ)

لقيم الثبات التقديرية، وكذلك تم استخدام معادلة سبيرمان - براون للتجزئة النصفية،

وذلك بتطبيقه على عينة قوامها (٢٠) مفردة من العاملين مجتمع الدراسة، حيث تم تقسيم

عبارات كل بعد إلى نصفين، يضم القسم الأول القيم التي تم الحصول عليها من الاستجابة

للعبارة الفردية، ويضم القسم الثاني القيم المعبرة عن العبارات الزوجية، وذلك كما يلي:

جدول رقم (٤) يوضح نتائج ثبات استمارة استبيان العاملين (ن=٢٠)

ثبات استبيان العاملين ككل	المقترحات	الصعوبات	مواجهة الفساد الإداري	أبعاد الحوكمة الرشيدة	الأبعاد
٠.٩٩٤	٠.٩٧٣	٠.٩٧٧	٠.٩٥٧	٠.٩٩٤	معامل (ألفا - كرونباخ)
**٠.٩٩٦	**٠.٩٦٧	**٠.٩٨٣	**٠.٩٤٤	**٠.٩٩٥	قيمة (ر) ودالاتها
٠.٩٩٨	٠.٩٨٣	٠.٩٩١	٠.٩٧١	٠.٩٩٨	قيمة المعامل

** معنوي عند (٠.٠١) * معنوي عند (٠.٠٥)

يوضح الجدول السابق أن: معاملات الثبات لأبعاد استمارة استبيان العاملين تتمتع بدرجة عالية

من الثبات والدقة والموثوقية، وأصبحت الأداة في صورتها النهائية، وبذلك يمكن الاعتماد على نتائجها،

كما أن نتائجها قابلة للتعميم على مجتمع الدراسة.

(٦) أساليب التحليل الكيفي والكمي:

اعتمدت الدراسة في تحليل البيانات على الأساليب التالية:

- أسلوب التحليل الكيفي: بما يتناسب وطبيعة موضوع الدراسة.
- أسلوب التحليل الكمي: تم معالجة البيانات من خلال الحاسب الآلي باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS.V. 24.0)، وقد طبقت الأساليب الإحصائية التالية: التكرارات والنسب المئوية، والمتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، والمدى، ومعامل ثبات (ألفا. كرونباخ) لقيم الثبات التقديرية، ومعادلة سبيرمان - براون للتجزئة النصفية للثبات، وتحليل الانحدار البسيط، ومعامل ارتباط بيرسون، ومعامل التحديد، واختبار (ت) لعينتين مستقلتين، وتحليل التباين أحادي الاتجاه.

■ نتائج الدراسة الميدانية:

المحور الأول: وصف العاملين بالمنظمات الحكومية مجتمع الدراسة:

جدول رقم (٥) يوضح وصف العاملين بالمنظمات الحكومية مجتمع الدراسة

(ن=١٦٨)

م	النوع	ك	%	م	الحالة الاجتماعية	ك	%
١	ذكر	٩٤	٥٦	١	أعزب	١٢	٧.١
٢	أنثى	٧٤	٤٤	٢	متزوج	١١٢	٦٦.٧
	المجموع	١٦٨	١٠٠	٣	مطلق	١٦	٩.٥
م	السن	ك	%	م	المؤهل الدراسي	ك	%
١	أقل من ٣٠ سنة	٨	٤.٨	٤	أرمل	٢٨	١٦.٧
٢	من ٣٠ لأقل من ٤٠ سنة	٥٤	٣٢.١	١	مؤهل متوسط	١٦	٩.٥
٣	من ٤٠ لأقل من ٥٠ سنة	٤٦	٢٧.٤	٢	مؤهل عالي	١١٧	٦٩.٦
٤	من ٥٠ سنة فأكثر	٦٠	٣٥.٧	٣	ماجستير	٣٠	١٧.٩
	المجموع	١٦٨	١٠٠	٤	دكتوراه	٥	٣
	المتوسط الحسابي	٤٤			المجموع	١٦٨	١٠٠
	الانحراف المعياري	٩			متوسط الدخل الشهري للأسرة	ك	%

١١.٣	١٩	أقل من ٢٥٠٠ جنية	٤.٨	٨	أقل من ٥ سنوات	١
٢٩.٢	٤٩	من ٢٥٠٠ لأقل من ٣٥٠٠ جنية	٣٠.٤	٥١	من ٥ لأقل من ١٠ سنوات	٢
١٩	٣٢	من ٣٥٠٠ لأقل من ٤٥٠٠ جنية	٢٥.٦	٤٣	من ١٠ لأقل من ١٥ سنة	٣
٤٠.٥	٦٨	من ٤٥٠٠ جنية فأكثر	٣٩.٣	٦٦	من ١٥ سنة فأكثر	٤
١٠٠	١٦٨	المجموع	١٠٠	١٦٨	المجموع	
٣٨٨٧		المتوسط الحسابي	١٢		المتوسط الحسابي	
١٠.٦٦		الانحراف المعياري	٥		الانحراف المعياري	

يوضح الجدول السابق أن:

- أكبر نسبة من العاملين بالمنظمات الحكومية ذكور بنسبة (٥٦٪)، بينما الإناث بنسبة (٤٤٪).
- أكبر نسبة من العاملين بالمنظمات الحكومية في الفئة العمرية (من ٥٠ سنة فأكثر) بنسبة (٣٥.٧٪)، ثم الفئة العمرية (من ٣٠ لأقل من ٤٠ سنة) بنسبة (٣٢.١٪)، يليها الفئة العمرية (من ٤٠ لأقل من ٥٠ سنة) بنسبة (٢٧.٤٪)، وأخيراً الفئة العمرية (أقل من ٣٠ سنة) بنسبة (٤.٨٪). ومتوسط سن العاملين بالمنظمات الحكومية (٤٤) سنة، وانحراف معياري (٩) سنوات تقريباً.
- أكبر نسبة من العاملين بالمنظمات الحكومية متزوجين بنسبة (٦٦.٧٪)، ثم أرمل بنسبة (١٦.٧٪)، يليها مطلق بنسبة (٩.٥٪)، وأخيراً أعزب بنسبة (٧.١٪).
- أكبر نسبة من العاملين بالمنظمات الحكومية حاصلين علي مؤهل عالي بنسبة (٦٩.٦٪)، ثم الحاصلين علي ماجستير بنسبة (١٧.٩٪)، يليها الحاصلين علي مؤهل متوسط بنسبة (٩.٥٪)، وأخيراً الحاصلين علي دكتوراه بنسبة (٣٪).
- أكبر نسبة من العاملين بالمنظمات الحكومية عدد سنوات خبرتهم في الفئة (من ١٥ سنة فأكثر) بنسبة (٣٩.٣٪)، ثم الفئة (من ٥ لأقل من ١٠ سنوات) بنسبة (٣٠.٤٪)، يليها الفئة (من ١٠ لأقل من ١٥ سنة) بنسبة (٢٥.٦٪)، وأخيراً الفئة (أقل من ٥ سنوات) بنسبة (٤.٨٪). ومتوسط عدد سنوات الخبرة (١٢) سنة، وانحراف معياري (٥) سنوات تقريباً.

- أكبر نسبة من العاملين بالمنظمات الحكومية متوسط الدخل الشهري لأسرهم في الفئة (من ٤٥٠٠ جنية فأكثر) بنسبة (٤٠.٥٪)، ثم الفئة (من ٢٥٠٠ لأقل من ٣٥٠٠ جنية) بنسبة (٢٩.٢٪)، يليها الفئة (من ٣٥٠٠ لأقل من ٤٥٠٠ جنية) بنسبة (١٩٪)، وأخيراً الفئة (أقل من ٢٥٠٠ جنية) بنسبة (١١.٣٪). ومتوسط الدخل الشهري للأسرة (٣٨٨٧) جنية، وبانحراف معياري (١٠٦٦) جنية تقريباً.

المحور الثاني: أبعاد الحوكمة الرشيدة بالمنظمات الحكومية:

(١) نظم المعلومات:

جدول رقم (٦) يوضح نظم المعلومات (ن=١٦٨)

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاستجابات						العبارات	م
			لا		إلى حد ما		نعم			
			ك	%	ك	%	ك	%		
٧	٠.٨٣	٢.٣٨	٢٢.٦	٣٨	١٧.٣	٢٩	٦٠.١	١٠.١	١	تتصف المعلومات الصادرة من الإدارة بالمصداقية والدقة
٥	٠.٧٢	٢.٥٦	١٣.٧	٢٣	١٦.٧	٢٨	٦٩.٦	١١٧	٢	تخلو المعلومات التي تقدمها الإدارة من المعلومات الزائدة والمتكررة
٣	٠.٧١	٢.٦	١٣.١	٢٢	١٣.٧	٢٣	٧٣.٢	١٢٣	٣	يتلقى المستخدم المعلومة في الوقت التي يحتاجها فيه دون تقديم أو تأخير
٦	٠.٧٥	٢.٤٩	١٥.٥	٢٦	١٩.٦	٣٣	٦٤.٩	١٠.٩	٤	تخلو المعلومات من التحريف أو التزوير أو التحيز
٢	٠.٦٣	٢.٦	٧.٧	١٣	٢٤.٤	٤١	٦٧.٩	١١٤	٥	تلاءم المعلومات أهداف العمل الحالية والمستقبلية
١٢	٠.٧٨	١.٨	٤٢.٣	٧١	٣٥.١	٥٩	٢٢.٦	٣٨	٦	يتم تحديث المعلومات بالمؤسسة على نحو مستمر
١٠	٠.٧٧	١.٩٩	٣٠.٤	٥١	٤٠.٥	٦٨	٢٩.٢	٤٩	٧	يعمل نظام المعلومات على تحليل المشكلات المعقدة وتبسيطها وتسهيل فهمها
٨	٠.٨٢	٢.٣	٢٢.٦	٣٨	٢٥	٤٢	٥٢.٤	٨٨	٨	المعلومات التي يوفرها النظام الإداري بالمؤسسة الحكومية ملائمة وتلبي متطلبات العمل
٩	٠.٧٦	٢.٢	٢٠.٨	٣٥	٣٨.١	٦٤	٤١.١	٦٩	٩	المعلومات التي يتم الحصول عليها من النظام الإداري بالمؤسسة الحكومية مرتبة ومنسقة
١١	٠.٧٧	١.٩٦	٣١.٥	٥٣	٤٠.٥	٦٨	٢٨	٤٧	١٠	تحرص المؤسسة على سرية المعلومات وعدم تسريبها
١	٠.٥٥	٢.٧	٤.٨	٨	٢٠.٢	٣٤	٧٥	١٢٦	١١	تتطلب الحوكمة الرشيدة توفير بنية أساسية لتطوير إمكانيات المؤسسات من خلال توفير آليات ضمان المشاركة الفعالة من المواطنين
٤	٠.٧١	٢.٥٧	١٢.٥	٢١	١٧.٩	٣٠	٦٩.٦	١١٧	١٢	توفر المؤسسة الحكومية برامج تدريبية للموظفين على نظم المعلومات
مستوى مرتفع	٠.٦٧	٢.٣٥	نظم المعلومات ككل							

يوضح الجدول السابق أن:

مستوى نظم المعلومات كأحد أبعاد الحوكمة الرشيدة بالمنظمات الحكومية مرتفع حيث بلغ المتوسط الحسابي (٢.٣٥)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: الترتيب الأول تتطلب الحوكمة الرشيدة توفير بنية أساسية لتطوير إمكانيات المؤسسات من خلال توفير آليات ضمان المشاركة الفعالة من المواطنين بمتوسط حسابي (٢.٧)، يليه الترتيب الثاني تلائم المعلومات أهداف العمل الحالية والمستقبلية بمتوسط حسابي (٢.٦) وبانحراف معياري (٠.٦٣)، ثم الترتيب الثالث يتلقى المستخدم المعلومة في الوقت التي يحتاجها فيه دون تقديم أو تأخير بمتوسط حسابي (٢.٦) وبانحراف معياري (٠.٧١)، وأخيراً الترتيب الثاني عشر يتم تحديث المعلومات بالمؤسسة على نحو مستمر بمتوسط حسابي (١.٨). يتضح من هذا الجدول أنه يتفق مع نتائج دراسة الجوهرى (٢٠٢٠) والبسام (٢٠١٤) حيث حدد الجوهرى أبعاد الحكم الرشيد في الشفافية والمساءلة والعدالة.

(٢) الاتصال الإداري:

جدول رقم (٧) يوضح الاتصال الإداري

(ن=١٦٨)

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاستجابات				العبارات	م		
			لا		نعم					
			ك	%	ك	%				
٧	٠.٧٧	٢.٠٥	٢٦.٨	٤٥	٤١.١	٦٩	٣٢.١	٥٤	توفر المؤسسة الحكومية وسائل اتصال حديثة داخلياً وخارجياً	١
٣	٠.٦٨	٢.٥٨	١٠.٧	١٨	٢٠.٢	٣٤	٦٩	١١٦	تتميز الاتصالات في المؤسسة الإدارية بالمرونة	٢
٢	٠.٥٨	٢.٦٥	٥.٤	٩	٢٣.٨	٤٠	٧٠.٨	١١٩	تساعد الاتصالات الإدارية في المؤسسة بتسهيل عملية اتخاذ القرار	٣
٥	٠.٧	٢.٥٥	١١.٩	٢٠	٢١.٤	٣٦	٦٦.٧	١١٢	تتميز الاتصالات بين مختلف المستويات الإدارية في الجامعة بالسهولة	٤
٦	٠.٧٤	٢.٥٣	١٤.٩	٢٥	١٧.٣	٢٩	٦٧.٩	١١٤	يتم من خلال الاتصال اطلاع الرؤساء على نشاط المرؤوسين ونقل توجيهاتهم	٥
٤	٠.٧١	٢.٥٧	١٣.١	٢٢	١٧.٣	٢٩	٦٩.٦	١١٧	تساعد الاتصالات الإدارية بالمؤسسة الحكومية على تبسيط الإجراءات	٦
١	٠.٦٢	٢.٦٧	٧.٧	١٣	١٧.٩	٣٠	٧٤.٤	١٢٥	تستفيد المؤسسة الحكومية من ردود التغذية الراجعة في تحسين الاتصالات الإدارية بها	٧
مستوى مرتفع	٠.٦٥	٢.٥١	الاتصال الإداري ككل							

يوضح الجدول السابق أن:

مستوى الاتصال الإداري كأحد أبعاد الحوكمة الرشيدة بالمنظمات الحكومية مرتفع حيث بلغ المتوسط الحسابي (٢.٥١)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: الترتيب الأول تستفيد المؤسسة الحكومية من ردود التغذية الراجعة في تحسين الاتصالات الإدارية بها بمتوسط حسابي (٢.٦٧)، يليه الترتيب الثاني تساعد الاتصالات الإدارية في المؤسسة بتسهيل عملية اتخاذ القرار بمتوسط حسابي (٢.٦٥)، ثم الترتيب الثالث تتميز الاتصالات في المؤسسة الإدارية بالمرونة بمتوسط حسابي (٢.٥٨)، وأخيراً الترتيب السابع توفر المؤسسة الحكومية وسائل اتصال حديثة داخلياً وخارجياً بمتوسط حسابي (٢.٠٥). وتتفق تلك النتائج مع نتائج دراسة الوريهي (٢٠١٩) وجمعه (٢٠٢٠) حول أهمية الاتصال الإداري الفعال لتحقيق الحوكمة الرشيدة بالمؤسسات ، وأن استخدام التقنية في عملية الاتصال مع استخدام المرونة في تنفيذ الإجراءات يحقق الحوكمة الرشيدة.

(٣) المساءلة الإدارية:

جدول رقم (٨) يوضح المساءلة الإدارية (ن=١٦٨)

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاستجابات						العبارات	م
			لا		إلى حد ما		نعم			
			%	ك	%	ك	%	ك		
٧	٠.٩	٢.١	٣٥.٧	٦٠	١٩	٣٢	٤٥.٢	٧٦	توجد آلية واضحة للمساءلة الإدارية للعاملين في المؤسسة الحكومية	١
٨	٠.٩	٢.٠٨	٣٦.٩	٦٢	١٨.٥	٣١	٤٤.٦	٧٥	يتم إعلان آليات المساءلة الإدارية في المؤسسة الحكومية لجميع الموظفين	٢
٩	٠.٩٣	٢.٠٦	٤٠.٥	٦٨	١٣.١	٢٢	٤٦.٤	٧٨	تسمح آليات المساءلة الإدارية في المؤسسة الحكومية بالمراقبة والمراجعة في أي وقت	٣
٦	٠.٩٢	٢.١٤	٣٥.٧	٦٠	١٤.٩	٢٥	٤٩.٤	٨٣	تتم إجراءات المساءلة الإدارية في المؤسسة الحكومية بنزاهة وشفافية	٤
١٠	٠.٩٢	٢.٠١	٤١.٧	٧٠	١٦.١	٢٧	٤٢.٣	٧١	تتم المساءلة الإدارية في المؤسسة الحكومية بناء على معلومات موثوقة	٥
٥	٠.٨٧	٢.١٩	٢٩.٨	٥٠	٢١.٤	٣٦	٤٨.٨	٨٢	تركز آليات المساءلة الإدارية بالمؤسسة الحكومية على تعزيز المسؤولية في نفوس الموظفين	٦
٢	٠.٨٢	٢.٣	٢٣.٢	٣٩	٢٣.٨	٤٠	٥٣	٨٩	يدرك العاملون في المؤسسة الحكومية القواعد المطلوب الالتزام بها وعواقب مخالفتها	٧
١	٠.٨	٢.٣	٢١.٤	٣٦	٢٧.٤	٤٦	٥١.٢	٨٦	تتدرج العقوبة المفروضة على الموظف بالمؤسسة الحكومية تبعاً لتكرار المخالفة	٨

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاستجابات						العبارات	م
			لا		إلى حد ما		نعم			
			%	ك	%	ك	%	ك		
									ونوعها	
٤	٠.٨١	٢.٢٤	٢٣.٢	٣٩	٢٩.٨	٥٠	٤٧	٧٩	تمنح السلطة الرقابية في المؤسسة الحكومية الحق في الاستجواب وتحديد نوع العقاب	٩
٣	٠.٨١	٢.٢٨	٢٢.٦	٣٨	٢٦.٨	٤٥	٥٠.٦	٨٥	تمنح المؤسسة الحكومية العاملين الحق في تفسير قراراتهم وتصرفاتهم المخالفة للتعليمات	١٠
متوسط	٠.٠	٢.٠	المساءلة الإدارية ككل							

يوضح الجدول السابق أن: مستوى المساءلة الإدارية كأحد أبعاد الحوكمة الرشيدة بالمنظمات الحكومية متوسط حيث بلغ المتوسط الحسابي (٢.١٧)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: الترتيب الأول تتدرج العقوبة المفروضة على الموظف بالمؤسسة الحكومية تبعاً لتكرار المخالفة ونوعها بمتوسط حسابي (٢.٣) وبانحراف معياري (٠.٨)، يليه الترتيب الثاني يدرك العاملون في المؤسسة الحكومية القواعد المطلوب الالتزام بها وعواقب مخالفتها بمتوسط حسابي (٢.٣) وبانحراف معياري (٠.٨٢)، ثم الترتيب الثالث تمنح المؤسسة الحكومية العاملين الحق في تفسير قراراتهم وتصرفاتهم المخالفة للتعليمات بمتوسط حسابي (٢.٢٨)، وأخيراً الترتيب العاشر تتم المساءلة الإدارية في المؤسسة الحكومية بناء على معلومات موثوقة بمتوسط حسابي (٢.٠١).

تتفق نتائج هذا الجدول مع نتائج دراسة العراجنة (٢٠١٨م) وعبدالغني (٢٠٢٣م) حول أهمية المساءلة الإدارية كأحد أهم أبعاد الحوكمة الإدارية ومدى أهميتها في مواجهة الفساد الإداري حيث تمنح السلطة الرقابية في المؤسسة الحكومية الحق في الاستجواب وتحديد نوع العقاب، وتمنح المؤسسة الحكومية العاملين الحق في تفسير قراراتهم وتصرفاتهم المخالفة للتعليمات.

(٣) المشاركة:

جدول رقم (٩) يوضح المشاركة (ن=١٦٨)

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاستجابات						العبارات	م
			لا		إلى حد ما		نعم			
			%	ك	%	ك	%	ك		
١١	٠.٨	١.٧١	٥٠	٨٤	٢٨.٦	٤٨	٢١.٤	٣٦	تمنح المؤسسة الحكومية العاملين الحق بالمشاركة في اتخاذ القرارات ورسم السياسات	١
١٠	٠.٨٢	١.٨٢	٤٤.٦	٧٥	٢٩.٢	٤٩	٢٦.٢	٤٤	تمنح المؤسسة العاملين الحق باختيار أسلوب تنفيذ المهام بما يتناسب مع طبيعة عملهم	٢
٧	٠.٨٥	١.٩	٤١.٧	٧٠	٢٦.٨	٤٥	٣١.٥	٥٣	تشجع الإدارة العاملين على إبداء الرأي وتقديم المقترحات	٣
٤	٠.٨٨	١.٩٣	٤١.٧	٧٠	٢٣.٢	٣٩	٣٥.١	٥٩	تركز الإدارة على انجاز المهام بروح الفريق والعمل الجماعي	٤
٦	٠.٨٨	١.٩١	٤٣.٥	٧٣	٢٢	٣٧	٣٤.٥	٥٨	تشجع الإدارة العاملين على كشف الأخطاء والعمل على تصويبها	٥
٩	٠.٨٦	١.٨٧	٤٤	٧٤	٢٥	٤٢	٣١	٥٢	تشرك الإدارة المؤسسات ذات العلاقة في صناعة القرارات التي توجب مشاركتهم	٦
٣	٠.٨٦	١.٩٥	٣٩.٣	٦٦	٢٦.٨	٤٥	٣٣.٩	٥٧	تتقبل الإدارة اقتراحات المؤسسات ذات العلاقة بالخدمات التي تقدمها	٧
١	٠.٨٧	٢.٠٤	٣٥.٧	٦٠	٢٤.٤	٤١	٣٩.٩	٦٧	تمنح المؤسسة الإدارية المستفيدين الحق في معرفة الإجراءات الإدارية بشكل واضح والرد على استفساراتهم	٨
٨	٠.٨	١.٨٩	٣٧.٥	٦٣	٣٥.٧	٦٠	٢٦.٨	٤٥	تولي الإدارة اهتمامها بكل العاملين دون تحيز أو استثناء	٩
٥	٠.٨١	١.٩٢	٣٧.٥	٦٣	٣٣.٣	٥٦	٢٩.٢	٤٩	تحرص الإدارة على الاستماع لمشكلات العاملين واحتياجاتهم وتعمل على تلبيتها	١٠
٢	٠.٨٦	١.٩٧	٣٨.١	٦٤	٢٦.٨	٤٥	٣٥.١	٥٩	تحرص المؤسسة الحكومية على تنمية نظام الرقابة الذاتية لدى العاملين	١١
مستوى متوسط	٠.٨٢	١.٩	المشاركة ككل							

يوضح الجدول السابق أن:

مستوى المشاركة كأحد أبعاد الحوكمة الرشيدة بالمنظمات الحكومية متوسط حيث بلغ المتوسط الحسابي (١.٩)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: الترتيب الأول تمنح المؤسسة الإدارية المستفيدين الحق في معرفة الإجراءات الإدارية بشكل واضح والرد على استفساراتهم بمتوسط حسابي

(٢٠٠٤)، يليه الترتيب الثاني تحرص المؤسسة الحكومية على تنمية نظام الرقابة الذاتية لدى العاملين بمتوسط حسابي (١.٩٧)، ثم الترتيب الثالث تتقبل الإدارة اقتراحات المؤسسات ذات العلاقة بالخدمات التي تقدمها بمتوسط حسابي (١.٩٥)، وأخيراً الترتيب الحادي عشر تمنح المؤسسة الحكومية العاملين الحق بالمشاركة في اتخاذ القرارات ورسم السياسات بمتوسط حسابي (١.٧١). وتتفق تلك النتائج مع نتائج دراسة البسام (٢٠١٤) والورهي (٢٠١٩)

(٣) إجراءات العمل:

جدول رقم (١٠) يوضح إجراءات العمل

(ن=١٦٨)

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاستجابات						العبارات	م
			لا		إلى حد ما		نعم			
			%	ك	%	ك	%	ك		
٥	٠.٧١	٢.٥٧	١٢.٥	٢١	١٧.٩	٣٠	٦٩.٦	١١٧	تتسم إجراءات العمل في المؤسسة الحكومية بالوضوح	١
٤	٠.٦٩	٢.٥٩	١١.٩	٢٠	١٧.٣	٢٩	٧٠.٨	١١٩	يتم تنفيذ إجراءات العمل في المؤسسة الحكومية بنزاهة وطرق قانونية	٢
٥	٠.٧١	٢.٥٧	١٢.٥	٢١	١٨.٥	٣١	٦٩	١١٦	الأنظمة والقوانين المعمول بها في المؤسسة الحكومية معلنة لجميع الموظفين	٣
٢	٠.٦٩	٢.٦٣	١١.٩	٢٠	١٣.٧	٢٣	٧٤.٤	١٢٥	يتم تبسيط الإجراءات بالمؤسسة الحكومية بصورة تسمح بإنهاء المعاملات دون تعقيد	٤
١	٠.٦٥	٢.٦٨	١٠.١	١٧	١١.٣	١٩	٧٨.٦	١٣٢	توفر المؤسسة الحكومية نماذج للمعاملات واضحة وسهلة الاستخدام	٥
٨	٠.٨	٢.٤٧	١٩.٦	٣٣	١٣.٧	٢٣	٦٦.٧	١١٢	تسهل القوانين والأنظمة الموجودة في المؤسسة الحكومية إنجاز العمل	٦
٧	٠.٧٧	٢.٤٨	١٧.٣	٢٩	١٧.٩	٣٠	٦٤.٩	١٠٩	تتبنى المؤسسة الحكومية فكرة إصدار قوانين وتعليمات جديدة تضمن للعاملين حقوقهم	٧
٦	٠.٦٩	٢.٥٦	١١.٣	١٩	٢١.٤	٣٦	٦٧.٣	١١٣	تقوم المؤسسة الحكومية بمراجعة الأنظمة والتعليمات بشكل دوري لمواكبة المستجدات	٨
٣	٠.٦٨	٢.٥٩	١٠.٧	١٨	١٩.٦	٣٣	٦٩.٦	١١٧	تطبق المؤسسة الحكومية القوانين والأنظمة والتعليمات على الجميع دون تمييز	٩
مستوى مرتفع	٠.٦٩	٢.٥٧	إجراءات العمل ككل							

يوضح الجدول السابق أن:

مستوى إجراءات العمل كأحد أبعاد الحوكمة الرشيدة بالمنظمات الحكومية مرتفع حيث بلغ المتوسط الحسابي (٢.٥٧)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: الترتيب الأول توفر المؤسسة الحكومية نماذج للمعاملات واضحة وسهلة الاستخدام بمتوسط حسابي (٢.٦٨)، يليه الترتيب الثاني يتم تبسيط الإجراءات بالمؤسسة الحكومية بصورة تسمح بإنهاء المعاملات دون تعقيد بمتوسط حسابي (٢.٦٣)، ثم الترتيب الثالث تطبق المؤسسة الحكومية القوانين والأنظمة والتعليمات على الجميع دون تمييز بمتوسط حسابي (٢.٥٩)، وأخيراً الترتيب الثامن تسهل القوانين والأنظمة الموجودة في المؤسسة الحكومية انجاز العمل بمتوسط حسابي (٢.٤٧).

▪ مستوى الحوكمة الرشيدة بالمنظمات الحكومية ككل:

جدول رقم (١١) يوضح مستوى الحوكمة الرشيدة بالمنظمات الحكومية ككل

(ن=١٦٨)

م	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى	الترتيب
				س	ب
١	نظم المعلومات	٢.٣٥	٠.٦٧	مرتفع	٣
٢	الاتصال الإداري	٢.٥١	٠.٦٥	مرتفع	٢
٣	المساءلة الإدارية	٢.١٧	٠.٨٤	متوسط	٤
٤	المشاركة	١.٩	٠.٨٢	متوسط	٥
٥	إجراءات العمل	٢.٥٧	٠.٦٩	مرتفع	١
	أبعاد الحوكمة الرشيدة ككل	٢.٣	٠.٧	مستوى متوسط	

يوضح الجدول السابق أن:

مستوى الحوكمة الرشيدة بالمنظمات الحكومية ككل متوسط حيث بلغ المتوسط الحسابي (٢.٣)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: الترتيب الأول إجراءات العمل بمتوسط حسابي (٢.٥٧)، يليه الترتيب الثاني الاتصال الإداري بمتوسط حسابي (٢.٥١)، ثم الترتيب الثالث نظم المعلومات بمتوسط حسابي (٢.٣٥)، ثم الترتيب الرابع المساءلة الادارية بمتوسط حسابي (٢،١٧) ثم الترتيب الخامس والاخير المشاركة بمتوسط حسابي (١.٩).

المحور الثالث: مواجهة الفساد الإداري بالمنظمات الحكومية:

جدول رقم (١٢) يوضح مواجهة الفساد الإداري بالمنظمات الحكومية (ن=١٦٨)

م	العبارات	الاستجابات						الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي
		لا		إلى حد ما		نعم			
		%	ك	%	ك	%	ك		
١	مواجهة الانحرافات الأخلاقية والسلوكية التي يقوم بها بعض العاملين بالقطاع الحكومي	٧٦.٢	١٢٨	٣٢	١٩	٨	٤.٨	٢.٧١	
٢	مواجهة الانحرافات التنظيمية لبعض العاملين مثل: عدم احترام العمل وعدم تحمل المسؤولية	٨١.٥	١٣٧	٢٤	١٤.٣	٧	٤.٢	٢.٧٧	
٣	الحفاظ على الممتلكات الحكومية واستخدامها في الغرض المخصص لها	٧٨.٦	١٣٢	٢٧	١٦.١	٩	٥.٤	٢.٧٣	
٤	تشكيل منظومة متكاملة من الخدمات الحكومية لإيصالها إلى مستحقيها بكفاءة ونزاهة	٧٦.٨	١٢٩	٣٣	١٩.٦	٦	٣.٦	٢.٧٣	
٥	ضمان مواجهة الانحرافات المالية لبعض العاملين	٧٦.٢	١٢٨	٣٤	٢٠.٢	٦	٣.٦	٢.٧٣	
٦	محاربة الوساطة والمحسوبية في العمل	٦٦.١	١١١	٣٧	٢٢	٢٠	١١.٩	٢.٥٤	
٧	الاستخدام الأمثل للمال العام في المنظمات الحكومية	٧٠.٢	١١٨	٣٥	٢٠.٨	١٥	٨.٩	٢.٦١	
٨	ضرورة الفصل بين طالب الخدمة ومقدمها باستخدام خدمات الحكومة الالكترونية	٨٠.٤	١٣٥	٢٠	١١.٦	١٣	٧.٧	٢.٧٣	
٩	العمل بمبدأ الشفافية في جميع مرافق ومؤسسات الدولة	٧٥	١٢٦	٣٣	١٩.٦	٩	٥.٤	٢.٧	
١٠	اختيار الموظفين على أساس الجدارة والشفافية وليس الوساطة والمجاملات	٨١	١٣٦	٢٣	١٣.٧	٩	٥.٤	٢.٧٦	
١١	الاستفادة من خدمات الحكومة الالكترونية لتعزيز المساءلة الإدارية	٧٧.٤	١٣٠	٢٤	١٤.٣	١٤	٨.٣	٢.٦٩	
١٢	مشاركة المواطنين في مواجهة الفساد الإداري في المنظمات الحكومية	٧٥.٦	١٢٧	٢٦	١٥.٥	١٥	٨.٩	٢.٦٧	
مستوى مرتفع	مواجهة الفساد الإداري ككل							٢.٧	

يوضح الجدول السابق أن: مستوى مواجهة الفساد الإداري بالمنظمات الحكومية مرتفع حيث بلغ المتوسط الحسابي (٢.٧)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: الترتيب الأول مواجهة الانحرافات التنظيمية لبعض العاملين مثل: عدم احترام العمل وعدم تحمل المسؤولية بمتوسط حسابي (٢.٧٧)، يليه الترتيب الثاني اختيار الموظفين على أساس الجدارة والشفافية وليس الوساطة والمجاملات بمتوسط حسابي (٢.٧٦)، ثم الترتيب الثالث تشكيل منظومة متكاملة من الخدمات الحكومية لإيصالها إلى مستحقيها بكفاءة ونزاهة، وضمان

مواجهة الانحرافات المالية لبعض العاملين بمتوسط حسابي (٢.٧٣)، وأخيراً الترتيب الحادي عشر محاربة الوساطة والمحسوبية في العمل بمتوسط حسابي (٢.٥٤).

وتتفق نتائج هذا الجدول مع نتائج دراسة عبدالغني (٢٠٢٣) وجمعه (٢٠٢٠)

المحور الرابع: الصعوبات التي تواجه إسهامات الحوكمة الرشيدة في مواجهة الفساد الإداري بالمنظمات الحكومية:

جدول رقم (١٣) يوضح الصعوبات التي تواجه إسهامات الحوكمة الرشيدة في مواجهة الفساد الإداري بالمنظمات الحكومية

(ن=١٦٨)

م	العبارات	الاستجابات						المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
		لا		إلى حد ما		نعم				
		%	ك	%	ك	%	ك			
١	تضخم الجهاز الإداري للمؤسسات الإدارية الحكومية	١٠.٧	١٨	١٠.٧	١٨	٧٨.٦	١٣٢	٢.٦٦	٧	
٢	نقص الاعتماد على أسلوب الإدارة الالكترونية في إدارة المؤسسات الحكومية	٦	١٠	١٠.٧	١٨	٨٣.٣	١٤٠	٢.٧٧	٢	
٣	انتشار مظاهر المحاباة والتحيز والمحسوبية بين الموظفين	٤.٨	٨	١٥.٥	٢٦	٧٩.٨	١٣٤	٢.٧٥	٣	
٤	ممارسة الأسلوب المركزي في تطبيق العملية الإدارية بالمؤسسات الحكومية	١١.٩	٢٠	٩.٥	١٦	٧٨.٦	١٣٢	٢.٦٧	٨	
٥	عدم الاعتماد على الأسلوب العلمي المخطط في مواجهة الأزمات والمشكلات	٩.٥	١٦	١٠.٧	١٨	٧٩.٨	١٣٤	٢.٧	٥	
٦	نقص الخبرة والكفاءة في الأساليب الإدارية لدى بعض مسؤولي المؤسسات الحكومية	٩.٥	١٦	١٠.١	١٧	٨٠.٤	١٣٥	٢.٧١	٤	
٧	ضعف التمويل وقلة الإمكانيات المتاحة للمؤسسات الحكومية	١٣.١	٢٢	١٦.٧	٢٨	٧٠.٢	١١٨	٢.٥٧	١٠	
٨	قلة البرامج التدريبية اللازمة للموظفين في المؤسسات الحكومية	١٩.٦	٣٣	١١.٣	١٩	٦٩	١١٦	٢.٤٩	١٢	
٩	قصور الاختيار بأسلوب الجدارة، والكفاءة في الترقى والأجور للموظفين	٩.٥	١٦	١٤.٩	٢٥	٧٥.٦	١٢٧	٢.٦٦	٩	
١٠	ضعف الوازع الديني والأخلاقي لدى بعض العاملين بالمؤسسات الإدارية الحكومية	١٦.١	٢٧	١٨.٥	٣١	٦٥.٥	١١٠	٢.٤٩	١١	
١١	ضعف دور المؤسسات الرقابية في أداء دورها الفعال في عملية المتابعة والتقويم	٩.٥	١٦	١١.٣	١٩	٧٩.٢	١٣٣	٢.٧	٦	
١٢	عدم الرضا الوظيفي للعاملين بالمؤسسات الحكومية على ضعف الرواتب والترقيات	٦	١٠	٨.٣	١٤	٨٥.٧	١٤٤	٢.٨	١	
	الصعوبات ككل							٢.٦٧	مستوى	

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاستجابات						العبارات	م
			لا		إلى حد ما		نعم			
			%	ك	%	ك	%	ك		
مرتفع										

يوضح الجدول السابق أن:

مستوى الصعوبات التي تواجه إسهامات الحوكمة الرشيدة في مواجهة الفساد الإداري بالمنظمات الحكومية مرتفع حيث بلغ المتوسط الحسابي (٢.٦٧)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: الترتيب الأول عدم الرضا الوظيفي للعاملين بالمؤسسات الحكومية على ضعف الرواتب والترقيات بمتوسط حسابي (٢.٨)، يليه الترتيب الثاني نقص الاعتماد على أسلوب الإدارة الالكترونية في إدارة المؤسسات الحكومية بمتوسط حسابي (٢.٧٧)، ثم الترتيب الثالث انتشار مظاهر المحاباة والتحيز والمحسوبية بين الموظفين بمتوسط حسابي (٢.٧٥)، وأخيراً الترتيب الثاني عشر قلة البرامج التدريبية اللازمة للموظفين في المؤسسات الحكومية بمتوسط حسابي (٢.٤٩).

تتفق نتائج هذا الجدول مع نتائج جميع الدراسات السابقة العربية والمحلية الجوهرية (٢٠٢٠)، العراجنة (٢٠١٨)، وجمعه (٢٠٢٠)، والورهى (٢٠١٩) وعبدالغني (٢٠٢٣) وهذا ان دل فانما يدل على ان تكرار اكتشاف الصعوبات التي تواجه اسهامات الحوكمة الرشيدة في مواجهة الفساد الاداري بالمنظمات الحكومية، عدم اتخاذ اجراءات جادة في مواجهة الفساد الاداري في كافة المؤسسات وعدم الاستفادة الحقيقية من جهود البحوث العلمية في هذا القطاع الهام وهو المؤسسات الحكومية التي تتحكم في تقديم كافة الخدمات للمواطنين.

المحور الخامس: مقترحات تفعيل إسهامات الحوكمة الرشيدة في مواجهة الفساد الإداري بالمنظمات الحكومية:

جدول رقم (١٤) يوضح مقترحات تفعيل إسهامات الحوكمة الرشيدة في مواجهة الفساد الإداري بالمنظمات الحكومية

(ن=١٦٨)

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاستجابات						العبارات	م
			لا		إلى حد ما		نعم			
			%	ك	%	ك	%	ك		
١	٠.٤١	٢.٨٦	٢.٤	٤	٩.٥	١٦	٨٨.١	١٤٨	مراجعة مستوى الرواتب الشهرية للعاملين بالمنظمات الحكومية والتدرج في زيادتها	١
٨	٠.٦	٢.٧٣	٨.٣	١٤	١٠.١	١٧	٨١.٥	١٣٧	أن تكون الكفاءة والجدارة هي المعيار الحقيقي	٢

م	العبارات	الاستجابات						الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الترتيب
		نعم		إلى حد ما		لا				
		ك	%	ك	%	ك	%			
	لاختيار الموظف الإداري									
٣	الرقابة الدقيقة على أساليب العمل الحكومي وإجراءاته كنوع من المحاسبية	١٥٠	٨٩.٣	١٠	٦	٨	٤.٨	٢.٨٥	٠.٤٨	
٤	تطوير الإجراءات المعتمدة من قبل منظمات المؤسسة لتتماشى مع متطلبات تحقيق الحوكمة والشفافية	١٤٧	٨٧.٥	١٢	٧.١	٩	٥.٤	٢.٨٢	٠.٥١	
٥	وضع آليات جديدة لاستقبال شكاوي المواطنين عبر تعزيز التفاعل بين مختلف الأجهزة الحكومية	١٤٠	٨٣.٣	٢١	١٢.٥	٧	٤.٢	٢.٧٩	٠.٥	
٦	إلزام المؤسسات الحكومية بنشر جميع المعلومات التي تهم الموظفين والمستفيدين	١٣٩	٨٢.٧	١٩	١١.٣	١٠	٦	٢.٧٧	٠.٥٥	
٧	نشر الوعي بمفهوم الفساد وبيان أخطاره المالية والإدارية والتربوية	١٣٦	٨١	٢٦	١٥.٥	٦	٣.٦	٢.٧٧	٠.٥	
٨	الاستفادة من البحوث والدراسات المتعلقة بحماية النزاهة، ومكافحة الفساد بكافة أشكاله	١٢٨	٧٦.٢	٢٧	١٦.١	١٣	٧.٧	٢.٦٨	٠.٦١	
٩	وضع معايير ثابتة لتقويم أداء العاملين وتعزيز النزاهة المهنية لمكافحة الفساد الإداري بشكل دوري	١٣٣	٧٩.٢	٢١	١٢.٥	١٤	٨.٣	٢.٧١	٠.٦١	
١٠	تعزيز المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الحكومية الإنتاجية والخدمية	١٤٣	٨٥.١	٩	٥.٤	١٦	٩.٥	٢.٧٦	٠.٦١	
١١	الاهتمام بمفهوم الديمقراطية والعمل الجماعي والمشاركة في اتخاذ القرارات بين العاملين وقيادات المؤسسة الحكومية	١١١	٦٦.١	٢٩	١٧.٣	٢٨	١٦.٧	٢.٤٩	٠.٧٧	
١٢	تعزيز القناعة والولاء والروح المعنوية لدى العاملين في منظمات المؤسسات الحكومية	١١٩	٧٠.٨	٢٦	١٥.٥	٢٣	١٣.٧	٢.٥٧	٠.٧٢	
١٣	الاهتمام باستخدام التقنيات الحديثة والمعاملات الإلكترونية في الممارسات الإدارية	١٠٩	٦٤.٩	٣٧	٢٢	٢٢	١٣.١	٢.٥٢	٠.٧٢	
١٤	الاهتمام بالبرامج التدريبية الخاصة بالعاملين بالمؤسسات الحكومية بشكل دوري	١٢٢	٧٢.٦	٣٦	٢١.٤	١٠	٦	٢.٦٧	٠.٥٩	
مستوى مرتفع	المقترحات ككل							٢.٧١	٠.٥٤	

يوضح الجدول السابق أن:

مستوى مقترحات تفعيل إسهامات الحوكمة الرشيدة في مواجهة الفساد الإداري بالمنظمات الحكومية مرتفع حيث بلغ المتوسط الحسابي (٢.٧١)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: الترتيب الأول مراجعة مستوى الرواتب الشهرية للعاملين بالمنظمات الحكومية والتدرج في زيادتها بمتوسط حسابي (٢.٨٦)، يليه الترتيب الثاني الرقابة الدقيقة على أساليب العمل الحكومي وإجراءاته كنوع من المحاسبية بمتوسط حسابي (٢.٨٥)، ثم الترتيب الثالث تطوير الإجراءات المعتمدة من قبل منظمات المؤسسة لتتماشى مع متطلبات تحقيق الحوكمة والشفافية بمتوسط حسابي (٢.٨٢)، وأخيراً

الترتيب الرابع عشر الاهتمام بمفهوم الديمقراطية والعمل الجماعي والمشاركة في اتخاذ القرارات بين العاملين وقيادات المؤسسة الحكومية بمتوسط حسابي (٢٠٤٩).

المحور السادس: اختبار فروض الدراسة:

(١) اختبار الفرض الفرعي الأول للدراسة: " توجد علاقة طردية تأثيرية دالة إحصائياً

بين نظم المعلومات ومواجهة الفساد الإداري بالمنظمات الحكومية ":

جدول رقم (١٥) يوضح تحليل الانحدار البسيط لأثر نظم المعلومات على مواجهة الفساد الإداري بالمنظمات الحكومية

(ن=١٦٨)

المتغير المستقل	معامل الانحدار B	اختبار (ت) T-Test	اختبار (ف) F-Test	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²
نظم المعلومات	٠.٧٢ .	٢٨.٣٨ **٢	٨٠.٥٥٥ **٨	٠.٩١١ **	٠.٨٢ **٩

* معنوي عند (٠.٠٥)

** معنوي عند (٠.٠١)

يوضح الجدول السابق أن:

تشير قيمة معامل الارتباط بين المتغير المستقل " نظم المعلومات كأحد أبعاد الحوكمة الرشيدة " والمتغير التابع " مواجهة الفساد الإداري بالمنظمات الحكومية " إلى وجود ارتباط طردي بين المتغيرين عند مستوى معنوية (٠.٠١). وتشير نتيجة اختبار (ف) إلى معنوية نموذج الانحدار، وبلغت قيمة معامل التحديد (٠.٨٢٩)، أي أن نظم المعلومات تساهم في مواجهة الفساد الإداري بالمنظمات الحكومية بنسبة (٨٢.٩٪). مما يجعلنا نقبل الفرض الفرعي الأول للدراسة والذي مؤداه " توجد علاقة طردية تأثيرية دالة إحصائياً بين نظم المعلومات ومواجهة الفساد الإداري بالمنظمات الحكومية ".

(٢) اختبار الفرض الفرعي الثاني للدراسة: " توجد علاقة طردية تأثيرية دالة إحصائياً

بين الاتصال الإداري ومواجهة الفساد الإداري بالمنظمات الحكومية ":

جدول رقم (١٦) يوضح تحليل الانحدار البسيط لأثر الاتصال الإداري على مواجهة الفساد الإداري بالمنظمات الحكومية

(ن=١٦٨)

معامل التحديد R ²	معامل الارتباط R	اختبار (ف) F-Test	اختبار (ت) T-Test	معامل الانحدار B	المتغير المستقل
**٠.٩٠٨	**٠.٩٥٣	**١٦٣٦.٨١٨	**٤٠.٤٥٨	٠.٧٨٠	الاتصال الإداري

** معنوي عند (٠.٠١) * معنوي عند (٠.٠٥)

يوضح الجدول السابق أن:

تشير قيمة معامل الارتباط بين المتغير المستقل "الاتصال الإداري كأحد أبعاد الحوكمة الرشيدة" والمتغير التابع "مواجهة الفساد الإداري بالمنظمات الحكومية" إلى وجود ارتباط طردي بين المتغيرين عند مستوى معنوية (٠.٠١). وتشير نتيجة اختبار (ف) إلى معنوية نموذج الانحدار، وبلغت قيمة معامل التحديد (٠.٩٠٨)، أي أن الاتصال الإداري تساهم في مواجهة الفساد الإداري بالمنظمات الحكومية بنسبة (٩٠.٨٪). مما يجعلنا نقبل الفرض الفرعي الثاني للدراسة والذي مؤداه "توجد علاقة طردية تأثيرية دالة إحصائياً بين الاتصال الإداري ومواجهة الفساد الإداري بالمنظمات الحكومية".

(٣) اختبار الفرض الفرعي الثالث للدراسة: "توجد علاقة طردية تأثيرية دالة إحصائياً

بين المساءلة الإدارية ومواجهة الفساد الإداري بالمنظمات الحكومية":

جدول رقم (١٧) يوضح تحليل الانحدار البسيط لأثر المساءلة الإدارية على مواجهة الفساد

الإداري بالمنظمات الحكومية

(ن=١٦٨)

معامل التحديد R ²	معامل الارتباط R	اختبار (ف) F-Test	اختبار (ت) T-Test	معامل الانحدار B	المتغير المستقل
٠.٥٨ **٥	٠.٧٦ **٥	٢٣٣.٦١ **٩	١٥.٢٨ **٥	٠.٤ ٨٤	المساءلة الإدارية

* معنوي عند (٠.٠٥)

** معنوي عند (٠.٠١)

يوضح الجدول السابق أن:

تشير قيمة معامل الارتباط بين المتغير المستقل " المساءلة الإدارية كأحد أبعاد الحوكمة الرشيدة " والمتغير التابع " مواجهة الفساد الإداري بالمنظمات الحكومية " إلى وجود ارتباط طردي بين المتغيرين عند مستوى معنوية (٠.٠١). وتشير نتيجة اختبار (ف) إلى معنوية نموذج الانحدار، وبلغت قيمة معامل التحديد (٠.٥٨٥)، أي أن المساءلة الإدارية تساهم في مواجهة الفساد الإداري بالمنظمات الحكومية بنسبة (٥٨.٥٪). مما يجعلنا نقبل الفرض الفرعي الثالث للدراسة والذي مؤداه " توجد علاقة طردية تأثيرية دالة إحصائياً بين المساءلة الإدارية ومواجهة الفساد الإداري بالمنظمات الحكومية ".

(٤) اختبار الفرض الفرعي الرابع للدراسة: " توجد علاقة طردية تأثيرية دالة إحصائياً

بين المشاركة ومواجهة الفساد الإداري بالمنظمات الحكومية ":

جدول رقم (١٨) يوضح تحليل الانحدار البسيط لأثر المشاركة على مواجهة الفساد الإداري بالمنظمات الحكومية

(ن=١٦٨)

معامل التحديد R ²	معامل الارتباط R	اختبار (ف) F-Test	اختبار (ت) T- Test	معامل ل الانحدار B	المتغير المستقل
٠.٣٩ **٧	٠.٦٣ **٠	١٠٩.٢١ **٨	١٠.٤٥ **١	٠.٤ ٠.٩	المشاركة

* معنوي عند (٠.٠٥)

** معنوي عند (٠.٠١)

يوضح الجدول السابق أن:

تشير قيمة معامل الارتباط بين المتغير المستقل " المشاركة كأحد أبعاد الحوكمة الرشيدة " والمتغير التابع " مواجهة الفساد الإداري بالمنظمات الحكومية " إلى وجود ارتباط طردي بين المتغيرين عند مستوى معنوية (٠.٠١). وتشير نتيجة اختبار (ف) إلى معنوية نموذج الانحدار، وبلغت قيمة معامل التحديد (٠.٣٩٧)، أي أن المشاركة تساهم في مواجهة الفساد الإداري بالمنظمات الحكومية بنسبة (٣٩.٧٪). مما يجعلنا نقبل الفرض الفرعي الرابع للدراسة والذي مؤداه " توجد علاقة طردية تأثيرية دالة إحصائياً بين المشاركة ومواجهة الفساد الإداري بالمنظمات الحكومية ".

(٥) اختبار الفرض الفرعي الخامس للدراسة: " توجد علاقة طردية تأثيرية دالة إحصائياً

بين إجراءات العمل ومواجهة الفساد الإداري بالمنظمات الحكومية ":

جدول رقم (١٩) يوضح تحليل الانحدار البسيط لأثر إجراءات العمل على مواجهة الفساد الإداري بالمنظمات الحكومية

(ن=١٦٨)

المتغير المستقل	معامل ل الانحدار B	اختبار (ت) T-Test	اختبار (ف) F-Test	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²
إجراءات العمل	٠.٧٣ ٨	٤١.٣١ **١	١٧٠٦.٦١ **٧	٠.٩٥٥ **	٠.٩١ **١

* معنوي عند (٠.٠٥)

** معنوي عند (٠.٠١)

يوضح الجدول السابق أن:

تشير قيمة معامل الارتباط بين المتغير المستقل " إجراءات العمل كأحد أبعاد الحوكمة الرشيدة " والمتغير التابع " مواجهة الفساد الإداري بالمنظمات الحكومية " إلى وجود ارتباط طردي بين المتغيرين عند مستوى معنوية (٠.٠١). وتشير نتيجة اختبار (ف) إلى معنوية نموذج الانحدار، وبلغت قيمة معامل التحديد (٠.٩١١)، أي أن إجراءات العمل تساهم في مواجهة الفساد الإداري بالمنظمات الحكومية بنسبة (٩١.١٪). مما يجعلنا نقبل الفرض الفرعي الخامس للدراسة والذي مؤداه " توجد علاقة طردية تأثيرية دالة إحصائياً بين إجراءات العمل ومواجهة الفساد الإداري بالمنظمات الحكومية ".

(٦) اختبار الفرض الرئيس للدراسة: " توجد علاقة طردية تأثيرية دالة إحصائياً بين

الحوكمة الرشيدة ومواجهة الفساد الإداري بالمنظمات الحكومية ":

جدول رقم (٢٠) يوضح تحليل الانحدار البسيط لأثر الحوكمة الرشيدة على مواجهة الفساد

الإداري بالمنظمات الحكومية

(ن=١٦٨)

معامل التحديد R ²	معامل الارتباط R	اختبار (ف) F-Test	اختبار (ت) T-Test	معامل الانحدار B	المتغير المستقل
**٠.٧٦٨	**٠.٨٧٦	**٥٤٩.٣٨٧	**٢٣.٤٣٩	٠.٦٧٠	أبعاد الحوكمة الرشيدة ككل

* معنوي عند (٠.٠٥)

** معنوي عند (٠.٠١)

يوضح الجدول السابق أن:

تشير قيمة معامل الارتباط بين المتغير المستقل " أبعاد الحوكمة الرشيدة ككل " والمتغير التابع " مواجهة الفساد الإداري بالمنظمات الحكومية " إلى وجود ارتباط طردي بين المتغيرين عند مستوى معنوية (٠.٠١). وتشير نتيجة اختبار (ف) إلى معنوية نموذج الانحدار، وبلغت قيمة معامل التحديد (٠.٧٦٨)، أي أن الحوكمة الرشيدة ككل تساهم في مواجهة الفساد الإداري بالمنظمات الحكومية بنسبة (٧٦.٨٪). مما يجعلنا نقبل الفرض الرئيس للدراسة والذي مؤداه " توجد علاقة طردية تأثيرية دالة إحصائياً بين الحوكمة الرشيدة ومواجهة الفساد الإداري بالمنظمات الحكومية.

المحور السابع: الخطة التنفيذية المقترحة لمواجهة الفساد الإداري بالمنظمات الحكومية باستخدام الحوكمة الرشيدة:-

معايير التقييم	التوقيت الزمني	جهات التنفيذ	المستهدفون	وسائل التنفيذ	إجراءات التنفيذ	الأهداف	المراحل التخطيطية
الانتهاء من تحديد الاحتياجات	شهران	جميع الوزارات والمديريات والادارات والمؤسسات الحكومية بالدولة	المستفيدين/ القيادات والعاملين بالقطاع الحكومي	الاجتماعات اللجان المقابلات جلسات العصف الذهني المناقشات المنصات الرقمية	تحديد احتياجات القطاع الحكومي لحوكمة بدقة	تحديد احتياجات ومشكلات المؤسسات الحكومية	مرحلة تحديد الأهداف
الاهتمام بالمساءلة الإدارية	شهران				تحديد مشكلات الفساد الاداري للقطاع الحكومي بدقة		
الانتهاء من قاعدة البيانات	سنة أشهر				بناء قاعدة بيانات حديثة عن اجراءات الحوكمة بالقطاع الحكومي		
الانتهاء من الأهداف المقترحة	شهران				اقتراح الأهداف المراد تحقيقها من تنفيذ اجراءات الحوكمة		
الانتهاء من تحديد الإمكانيات والموارد	شهران	جميع الوزارات والمديريات والادارات والمؤسسات الحكومية بالدولة	المستفيدين/ القيادات والعاملين بالقطاع الحكومي	دورات تدريبية الاجتماعات اللجان جلسات العصف الذهني المناقشات ورش عمل المنصات الرقمية	تحديد الإمكانيات والموارد اللازمة لتنفيذ اجراءات الحوكمة	تحديد الإطار العام للخطة	مرحلة وضع إطار الخطة
الانتهاء من جمع المعلومات	شهران				جمع معلومات كافية ودقيقة عن أسباب الفساد الاداري المراد مواجهته		
تنمية معارف المسؤولين حول الشفافية والمحاسبية	شهران				توافر الخبرات لدى المسؤولين عن تنفيذ اجراءات الحوكمة مثل الشفافية- المحاسبية- المسؤولية-على الجميع دون استثناء		

المراحل التخطيطية	الأهداف	إجراءات التنفيذ	وسائل التنفيذ	المستهدفون	جهات التنفيذ	التوقيت الزمني	معايير التقييم
		التدريب على تنفيذ أبعاد الحوكمة الرشيدة ومنها:- نظم المعلومات اتصال اداري - المساءلة الإدارية - المشاركة -إجراءات العمل				ثلاثة أشهر	الانتهاء من توفير الإجراءات
مرحلة وضع الخطة	اختيار الخطة المناسبة	مشاركة المستفيدين عند وضع الخطط	دورات تدريبية الاجتماعات اللجان جلسات العصف الذهني المناقشات ورش عمل المنصات الرقمية	المستفيدين/ القيادات والعاملين بالقطاع الحكومي	جميع الوزارات والمديريات والادارات والمؤسسات الحكومية بالدولة	سنوي	نسبة مشاركة المستفيدين
		تحديد الأولويات أثناء وضع الخطط				شهران	الأولويات التي تم تحديدها
		وضع العديد من البدائل واختيار البديل الأمثل				شهران	عدد البدائل المقترحة
		الإستعانة بالقيادات المتميزة عند وضع خطط تنفيذ إجراءات الحوكمة				شهران	عدد القيادات المشاركة
		وضع إطار زمني لتنفيذ خطة تطبيق إجراءات الحوكمة				شهران	الإنتهاء من وضع الخطة الزمنية
مرحلة التنفيذ	تنفيذ خطة التطوير	الالتزام بالخطة الزمنية الموضوعه مسبقاً	الاجتماعات اللجان المناقشات	المستفيدين/ القيادات والعاملين بالقطاع الحكومي	جميع الوزارات والمديريات والادارات والمؤسسات الحكومية	سنوي	نسبة الالتزام بالخطة الزمنية لتنفيذ إجراءات الحوكمة

المراحل التخطيطية	الأهداف	إجراءات التنفيذ	وسائل التنفيذ	المستهدفون	جهات التنفيذ	التوقيت الزمني	معايير التقييم
		توفير الموارد الكافية لتنفيذ اجراءات الحوكمة	ورش عمل المنصات الرقمية		بالدولة	سنوي	الانتهاء من توفير الموارد
		التنسيق بين أدوار العاملين عند تنفيذ اجراءات الحوكمة				سنوي	الانتهاء من التنسيق في العمل
		مشاركة المستفيدين فى تنفيذ اجراءات الحوكمة				سنوي	نسبة مشاركة المستفيدين
مرحلة المتابعة	متابعة تنفيذ الخطة	متابعة تنفيذ اجراءات الحوكمة بصفة مستمرة	الاجتماعات للجان جلسات العصف الذهني المناقشات ورش عمل المنصات الرقمية تقارير المتابعة	المستفيدين/ القيادات والعاملين بالقطاع الحكومي	جميع الوزارات والمديريات والادارات والمؤسسات الحكومية بالدولة	ثلاثة أشهر	عدد الخدمات المقدمة
		متابعة معدل أداء العاملين لضمان نجاح تنفيذ اجراءات الحوكمة				شهران	مستوى أداء العاملين
		إعداد نماذج لتقارير متابعة تنفيذ اجراءات الحوكمة				شهران	الإنتهاء من إعداد تقارير المتابعة
		الاهتمام بالقياس الدورى لمعدل ما تم تقديمه من اجراءات لمواجهة الفساد الاداري				شهران	نسبة القياس الدورى للخدمات
		الاهتمام بتنفيذ الرقابة الداخلية وتنفيذ المساءلة لمواجهة الفساد الاداري				شهران	الإنتهاء من تحديد مسؤوليات المتابعة

المراحل التخطيطية	الأهداف	إجراءات التنفيذ	وسائل التنفيذ	المستهدفون	جهات التنفيذ	التوقيت الزمني	معايير التقييم
مرحلة التقييم	تحديد ايجابيات وسلبيات الخطة والاستفادة من نتائج التقييم	تحديد ايجابيات وسلبيات خطة تطوير خدمات القطاع الحكومي	الاجتماعات اللجان جلسات العصف الذهني المناقشات المنصات الرقمية نماذج التقييم	المستفيدين/ القيادات والعاملين بالقطاع الحكومي	جميع الوزارات والمديريات والادارات والمؤسسات الحكومية بالدولة	شهران	نسبة تحديد ايجابيات وسلبيات الخطة
		دراسة المعوقات التي تواجه تنفيذ اجراءات الحوكمة بالقطاع الحكومي				شهران	الإنهاء من دراسة المعوقات
		قياس رضا المستفيدين حول اجراءات مواجهة الفساد وتنفيذ الخدمات لهم بالقطاع الحكومي				ثلاثة أشهر	الإنهاء من قياس رضا المستفيدين
		الاستفادة من نتائج التقييم في تنفيذ اجراءات الحوكمة لمواجهة الفساد الاداري بالقطاع الحكومي				سنة أشهر	نسبة الاستفادة من نتائج التقييم

- ومن تحليل وتفسير الجداول الميدانية للدراسة الحالية قام الباحث بوضع مجموعة من الآليات الإجرائية لمواجهة الفساد الإداري بالمؤسسات الحكومية باستخدام أبعاد الحوكمة الرشيدة كما يلي:-
- إنشاء هيئة وطنية مصرية لمكافحة الفساد مستقلة عن الرقابة الإداري والجهاز المركزي للمحاسبات تتولى المهام التالية:-
 - أ - متابعة تنفيذ الاستراتيجية ورصد نتائجها وتقويمها ومراجعتها، ووضع برامج عملها وآليات تطبيقها.
 - ب - تنسيق جهود القطاعين العام والخاص في تخطيط ومراقبة برامج مكافحة الفساد وتقويمها.
 - ج - تلقي التقارير والاحصاءات الدورية للأجهزة المختصة ودراستها وإعداد البيانات التحليلية في شأنها.
 - د - جمع المعلومات والبيانات والإحصاءات، وتصنيفها، وتحديد أنواعها، وتحليلها وتبادلها مع الجهات المختصة ذات العلاقة.
 - يلزم لقيام هذه الهيئة بواجباتها في تنفيذ اجراءات الحوكمة القيام بما يلي:-
 - ب-قيام الأجهزة الحكومية المعنية بحسب اختصاصها بإعداد احصاءات وتقارير دورية عن مشكلة الفساد.
 - ج -دعم وإجراء الدراسات والبحوث المتعمقة بموضوع حماية النزاهة ومكافحة الفساد.
 - د -إتاحة المعلومات المتوفرة للراغبين في البحث والدراسة وحث الجهات الأكاديمية ومراكز البحوث المتخصصة على إجراء المزيد من الدراسات والبحوث في المجال نفسه.
 - الدعائم التخطيطية لقيام هذه الهيئة باجراءات الحوكمة بالمؤسسات الحكومية لمواجهة الفساد الإداري: -
 - أ - تزويد الأجهزة الضبطية، والرقابية، والتحقيقية، والقضائية، بالإمكانات المادية، والبشرية، والخبرات، والتدريب، والتقنية، والوسائل العلمية الحديثة، الكافية لتمكينها من أداء مهماتها بفاعلية.
 - ب - دراسة أنظمة الأجهزة المختصة بحماية النزاهة ومكافحة الفساد وهياكلها الإدارية وإجراءاتها.
 - ج- قيام الأجهزة الحكومية المعنية - بحسب اختصاصها - بالمراجعة الدورية للأنظمة المتعلقة بمكافحة الفساد.
 - د - تطوير وتقويم الأنظمة الرقابية والإدارية والمالية، لضمان وضوحها وسهولة تطبيقها وفعاليتها.

هـ - تقليص الإجراءات، وتسهيلها والتوعية بها، ووضعها في أماكن بارزة، حتى لا تؤدي إلى الاستثناءات غير النظامية.

و - قيام المسؤولين بالمراقبة والمتابعة؛ للتأكد من سلامة إجراءات العمل ومطابقتها للأنظمة.
ز - اختيار المسؤولين في الإدارات التنفيذية التي لها علاقة بالجمهور من ذوي الكفايات والتعامل الحميد مع المراجعين.

ح - التأكيد على عدم التمييز في التعامل وعدم النظر إلى المركز الوظيفي أو الاجتماعي للشخص

توصيات عامة

إقرار مبدأ الوضوح (الشفافية) وتعزيزه داخل مؤسسات الدولة عن طريق ما يلي:

- أ - التأكيد على مسؤولي الدولة بأن الوضوح وسيلة فاعلة للوقاية من الفساد.
- ب - تسهيل الإجراءات الإدارية والتوعية بها ووضع نظام لحماية المال العام.
- ج - توضيح إجراءات عقود مشتريات الحكومة والمؤسسات العامة والشركات المساهمة.
- د - كفالة حرية تداول المعلومات عن شؤون الفساد بين عامة الجمهور ووسائل الإعلام.
- مشاركة مؤسسات المجتمع المدني في حماية النزاهة ومكافحة الفساد عن

طريق ما يلي:

- أ - إشراك بعض منسوبي هذه المؤسسات في اللجنة الوطنية لمكافحة الفساد المقترحة.
- ب - إشراك هذه المؤسسات "حسب اختصاصها" في دراسة ظاهرة الفساد وإبداء ما لديها من مرئيات ومقترحات تمكن من الحد منه.
- ج - حث الهيئات المهنية والأكاديمية على إبداء مرئياتهم حول الأنظمة (الرقابية والمالية والإدارية) وتقديم مقترحاتهم حيال تطويرها وتحديثها.
- حث الغرف التجارية والصناعية على إعداد خطط وبرامج لتوعية رجال الأعمال والتجار بمخاطر الفساد وأسبابه وآثاره.

-- توعية الجمهور وتعزيز السلوك الأخلاقي عن طريق تنمية الوازع الديني للحث على النزاهة ومحاربة الفساد عن طريق وسائل الإعلام المختلفة، وخطباء المساجد والعلماء والمؤسسات التعليمية وغيرها، وإعداد حملات توعية وطنية تحذر من وباء الفساد.

- التأكيد على دور الأسرة في تربية النشء ودورها الأساسي في بناء مجتمع مسلم مناهض لأعمال الفساد.

- حث المؤسسات التعليمية على وضع مفردات في مناهج التعليم العام والجامعي، والقيام بتنفيذ برامج توعية تثقيفية بصفة دورية عن حماية النزاهة والأمانة ومكافحة الفساد وإساءة الأمانة.

- حث المواطن والمقيم على التعاون مع الجهات المعنية بمكافحة الفساد، والإبلاغ عن جرائم الفساد ومرتكبيها.
- العمل على وضع برامج توعية تثقيفية في مجال حماية النزاهة ومكافحة الفساد، في القطاعين العام والخاص.
- تحسين أوضاع المواطنين الأسرية والوظيفية والمعيشية عن طريق ما يلي:
 - أ - التأكيد على مبدأ تحسين أوضاع المواطنين الأسرية والوظيفية والمعيشية.
 - ب - إيجاد الفرص الوظيفية في (القطاعين العام والخاص).
 - ج - تحسين مستوى رواتب الموظفين والعاملين، وبخاصة المراتب الدنيا.


المراجع

- أحمد واخرون (٢٠١٩) الفساد الاداري وأثره على التنمية الاقتصادية في مصر،المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، كلية التجارة،جامعة بورسعيد، مجلد ٢٠، العدد(١) ، الجزء الثاني.
- إبراهيم، عفاف (٢٠٢٠م) حوكمة المعلومات في قطاع الاتصالات بالسودان بالتطبيق على الشركة السودانية للاتصالات (سوداتل)، بحث منشور بالمؤتمر الثاني والعشرون،الخرطوم ،السودان.
- ماركو، ميشيل(٢٠٠٧) الحاكمية الرشيدة والقطاع المصرفي في الاردن، مجلة البنوك،الاردن، المجلد السادس والعشرون، العدد(٦).
- مجلس الوزراء (٢٠١٤):مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار:مبادئ الحوكمة الرشيدة في اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد.
- الرازي ، محمد بن أبي بكر بن عبد القادر (١٩٨٣) " مختار الصحاح " ، الكويت .
- الوائلي ، ياسر خالد بركات ، الفساد الإداري مفهومه ومظاهره وأسبابه ، مركز دراسات المستقبل ، ٢٠٠٥ ، www.mesr.net .
- عارف،عالية (٢٠٠٨) نظرة نقدية لبرامج الإصلاح الإداري في مصر، ورقة عمل ، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية .
- طالب، علاء، المسهداني ، ايمان(٢٠١١) الحوكمة المؤسسية والاداء المالي الاستراتيجي، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان،الاردن.
- هالة السعيد، هالة(٢٠١٧): الكلمة الافتتاحية في مؤتمر الإدارة المحلية بين الحوكمة ومكافحة الفساد، القاهرة.
- وثيقة للسياسات العامة لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي(١٩٩٧)، إدارة الحكم لخدمة التنمية البشرية المستدامة، برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، نيويورك.
- أبحاث المؤتمر العالمي الأول لحوكمة الشركات(٢٠١١) الممارسات الحالية والاتفاق المستقبلية، جامعة الملك خالد، مركز حوكمة الشركات، أبها، السعودية..
- جون سولفان وأخرون، (٢٠٠٣) الحوكمة في القرن الحادي والعشرون، ترجمة:سمير كريم، مركز المشروعات الدولية الخاصة- غرفة التجارة الامريكية/واشنطن، الطبعة الثالثة.
- عاشور، أحمد (١٩٩٥) " إصلاح الإدارة الحكومية"بحث منشور بالمنظمة العربية للعلوم الإدارية، القاهرة.
- محمد الغنام، فهد (١٤٣٧ هـ) مدى فاعلية الأساليب الحديثة في مكافحة الفساد الإداري (من وجهة نظر أعضاء - مجلس الشورى السعودي)، بحث منشور ،كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم العربية والأمنية.


- البسام ، عبدالله (٢٠١٤): الحوكمة الرشيدة: دراسة حالة للمملكة العربية السعودية، بحث منشور في مجلة بحوث اقتصادية عربية، معهد الإدارة العامة، الرياض .
- البنك الأهلي المصري، (٢٠٠٣) أسلوب ممارسة سلطات الإدارة الرشيدة في الشركات: حوكمة الشركات. النشرة الاقتصادية، العدد ٢، المجلد ٥٦ .
- العرجانه ، محمد خلف محمد (٢٠١٨) أثر حوكمة القطاع العام في الحد من الفساد الإداري : دراسة تحليلية، : رسالة دكتوراه غير منشورة كلية الدراسات العليا ، جامعة العلوم الإسلامية العالمية، الأردن
- عبدالله أبا الخيل (١٤٣٧) ورقة عمل مُقدّمة إلى ندوة: نوادي نزاهة ودورها في حماية النزاهة ومكافحة الفساد ، جامعة الملك عبد العزيز، جدة .
- الكايد، حسين (٢٠٠٣) الحكاميه- قضايا وتطبيقات- المنظمة العربية للتنمية الادارية، القاهرة، جمهورية مصر العربية.
- الكبيسي، عامر (٢٠٠٠) الفساد الإداري: روية منهجية للتشخيص والتحليل والمعالجة، القاهرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- عبد الصمد، عمر: (٢٠٠٩) دور المراجعة الداخلية في تطبيق حوكمة المؤسسات - دراسة ميدانية- ، رسالة ماجستير، جامعة المدينة، كلية العلوم الاقتصادية و التسيير، الجزائر.
- محمد آل ياسين، نحو استراتيجية وطنية للإصلاح الإداري، مقال منشور على شبكة الأنترنت: معايير تقييم الإدارة الرشيدة والنزاهة، مجلس مكافحة الفساد، الأمانة العامة لمجلس الوزراء. www.iraqcp.org/members4/0061017wsa2.htm
- السبيعي، فارس بن علوش بن بادي، (٢٠١٠) دور الشفافية والمساءلة في الحد من الفساد الإداري في القطاعات الحكومية، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، ٢٠١٠م
- ستاوت ، جورج مودي (١٩٩٩)، " تكلفة الفساد " ، الإصلاح الاقتصادي ، المجلد (21) ، العدد (2) .
- خليل، عطا الله و العشماوي، محمد (٢٠٠٨) الحوكمة المؤسسية، مكتبة الحرية للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر.
- جمعة، محمد (٢٠٢٠) متطلبات الحوكمة الالكترونية لتطوير خدمات الرعاية الاجتماعية للمنظمات الأهلية، بحث منشور مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية والعلوم الإنسانية، المجلد ٥٢، العدد ٢ ، أكتوبر ٢، جامعة حلوان، مصر.
- حمزة، أحمد ابراهيم (٢٠٢٠م): التخطيط الاجتماعي، دار المسيرة للنشر والطباعة والتوزيع، الأردن ، ط٢.

- سليمان، محمد مصطفى (٢٠٠٦) حوكمة الشركات ومعالجة الفساد المالي والإداري (دراسة مقارنة)، الدار الجامعية للنشر والتوزيع - جمهورية مصر العربية، الاسكندرية، الطبعة الاولى.
- سندس، سعدي (٢٠٠٧) أثر حوكمة الشركات في التدقيق الداخلي (بحث لنيل شهادة الماجستير في المحاسبة القانونية)، المعهد العربي للمحاسبين القانونيين، بغداد.
- عبدالغني، صابرين (٢٠٢٣) آليات حوكمة المنظمات الرسمية لتحقيق الإصلاح الإداري، رسالة دكتوراه غير منشورة، معهد العلوم الاجتماعية، كلية الآداب، جامعة الاسكندرية.
- علاء طالب، ايمان المسهداني (٢٠١١)، الحوكمة المؤسسية والاداء المالي الاستراتيجي، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- الجوهري، ريهام (٢٠٢٠) العلاقة بين أبعاد الحكم الرشيد وتحقيق الجمعيات الأهلية لأهدافها، بحث منشور في مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية والعلوم الإنسانية، المجلد ٥١، العدد ١، يوليو.
- الورهي، أفنان (٢٠١٩) واقع تطبيق الحوكمة في وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الامام محمد بن سعود الاسلامية، كلية التربية، المملكة العربية السعودية.
- شرشافه، الياس (٢٠١٩) تبني ممارسة حوكمة الشركات في قطاع الاتصالات: دراسة حاله شركة أوريدو، بحث منشور مجلة المنهل الاقتصادي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، مجلد (٢) عدد (١) الجزائر.
- هيئة مكافحة الفساد بالمملكة العربية السعودية (نزاهة). ٢٠١٩.م.
- Alamgir, M. (2007). Corporate Governance: A Risk Perspective, paper presented to: Corporate Governance and Reform: Paving the Way to Financial Stability and Development, a conference organized by the Egyptian Banking Institute, Cairo, May
- Fawzy, S. (April 2003). Assessment of Corporate Governance in Egypt. Working Paper No. 82. Egypt, The Egyptian Center for Economic Studies.p7
- Freeland, C. (2007). Basel Committee Guidance on Corporate Governance for Banks, presented to: Corporate Governance and Reform: Paving the Way to Financial Stability and Development, a conference organized by the Egyptian Banking Institute, Cairo, May
- Polinsky, A. Mitchell, And Steven Shavell. (2011), " Corruption And Optimal Law Enforcement" , Journal Of Public Economics, Vol.97.,

ملحق رقم (١) شهادة الحوكة التيحصل عليها الباحث



Kingdom of Saudi Arabia
Ministry of Education
Al-Imam Mohammad Ibn Saud Islamic University



المملكة العربية السعودية
وزارة التعليم
جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية
عمادة تطوير التعليم الجامعي

شهادة حضور

تشهد عمادة تطوير التعليم الجامعي بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية

بأن الأستاذ / ياسر بن عبدالفتاح القصاص

عينو هيئة التدريس في كلية العلوم الاجتماعية قده حضر الدورة التدريبية بعنوان

(صوابط وإجراءات الحوكة والتغيير)


المنهقد في قاعة التدريب بعمادة تطوير التعليم الجامعي في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية

الفصل الدراسي الثاني للعام الجامعي ١٤٤٠

٢٠١٩/٢/٥ - ٢٠١٩/٥/٣٠ هـ

والله الموفق، ...

عميد عمادة تطوير التعليم الجامعي



أ.د. أحمد بن عبدالرحمن الجهيمي

