الحوكمة الإلكترونية وآليات مكافحة الفساد الإداري
"دولة الإمارات العربية المتحدة نموذجاً"

د. ماجد أحمد محمد الصوالح الشحي

الإدارة العامة للخدمات المساندة

أكاديمية الإمارات للعلوم والتدريب

(ISSN: 2537 - 0758)

الحوكمة الإلكترونية وآليات مكافحة الفساد الإداري
"دولة الإمارات العربية المتحدة نموذجاً"

د. ماجد أحمد محمد الصوالح الشحي

الملخص التنفيذي:

يُعَدُّ موضوع الحوكمة الإلكترونية من المواضيع التي لاقت حديثًا اهتمامًا كبيرًا في الأوساط العلمية على اعتبار أن الإدارة الرقمية تحسن من كفاءة الأداء الوظيفي في التنظيمات الإدارية الحديثة، وتسمح بتقديم خدمات أفضل للمواطنين، وقد تمثلت مشكلة البحث في أن الكثير من المواطنين يعانون من البيروقراطية، وسوء الخدمة المقدمة عند تعاملهم مع الهيئات والكيانات الحكومية الخدمية؛ مِمَّا يدفعهم في كثير من الأحيان للمشاركة في بعض الممارسات غير القانونية؛ مثل: الرشاوى، والوساطة، لإنهاء أعمالهم؛ مِمَّا يدفعنا للتساؤل ما دواعي الاهتمام بالتحول الرقمي في الخدمات داخل الهيئات الحكومية؟ وهل تطبيق الحوكمة الإلكترونية في الهيئات العامة يقضي على الفساد الإدارى؟ وللإجابة عن تلك التساؤلات استهدف البحث تعرف مفهوم الفساد الإداري، وأسبابه، وسبل مكافحته، وتعرف مفهوم الحوكمة الإلكترونية وأهدافها، وتحديد الفرق بينها وبين الحكومة الإلكترونية، ودراسة بعض التجارب العالمية في مجال الحوكمة الإلكترونية. دراسة تجربة دولة الإمارات العربية المتحدة في مكافحة الفساد الإداري باستخدام الحوكمة الإلكترونية. وقد اعتمد البحث على الأسلوب التحليلي من الناحيتين الوصفية والكمية حيث استخدام المنهج الوصفي التحليلي في عرض مفاهيم الدراسة ووصفها علميًّا بشكل دقيق. وقد اشتمل البحث على أربعة فصول: الفصل الأول– الاستعراض المرجعي للدراسات السابقة، وقد اشتمل على الدراسات والأبحاث ذات الصلة بموضوع البحث، وأهم النتائج والتوصيات المقترحة لها، أما الفصل الثاني فقد تناول الفساد الإداري: "المفهوم، التطور، الأسباب"، وتضمن ثمانية أقسام؛ هي: تعريف الفساد الإداري وسماته، ومراحل تطوره، مداخل الفساد الإداري وأنواعه، وأسباب تفشي ظاهرة الفساد الإداري، والفساد العام، بالإضافة إلى التجارب العالمية في مكافحة الفساد الإداري. بينما تناول الفصل الثالث الحوكمة الإلكترونية. وقد اشتمل الفصل على كل من مفهوم الحوكمة، وأهميتها، وأهدافها، وخصائصها، ودور الحوكمة في الحد من الفساد المالي والإداري، والحكومة الإلكترونية بالإضافة إلى الحوكمة الإلكترونية. أمَّا الفصل الرابع فجاء بعنوان سياسات مكافحة الفساد في الإمارات، وتضمن ما يأتي:

الإمارات الأولى عربيًا في مكافحة الفساد، ومؤشرات أداء دولة الإمارات العربية في مكافحة الفساد، وسياسات مكافحة الفساد في الإمارات وآلياته.

وقد خلصت الدراسة إلى بعض النتائج؛ من أهمها: النمو المتسارع في الاهتمام بمفهوم الحوكمة، وخاصة حوكمة الشركات داخل الوحدات الاقتصادية كافة، حيث الحوكمة هي الحل الفعال لضمان حقوق الشركاء داخل الشركات، خاصة المستثمرين حيث الحوكمة الجيدة تساعد في جذب الاستثمار المحلي والأجنبي؛ لكي تؤتي عملية الحوكمة الإلكترونية المطلوب منها بكفاءة فاعلية يجب أن تستند إلى المبادئ الأساسية للحوكمة التقليدية في الإدارة، ومتابعة آليات تطبيقها، يتطلب تنفيذ الحوكمة الإلكترونية تعاون الهيئات الحكومية على المستويات القيادية كافة، وتساعد الحوكمة الإلكترونية في الحد من الجهد والوقت، وتوفير الخدمة بتكلفة أقل، وجودة أعلى؛ مِمَّا يقلل من عبء الموازنة العامة للدولة، جاءت دولة الإمارات المركز الأول في الصدارة على مستوى الدول العربية في مكافحة الفساد إلا أنَّ هناك تراجعًا في قيمة مؤشر الفساد بالنسبة لدولة الإمارات من ٧١ إلى ٦٩ نقطة؛ مِمَّا أدى لتراجع الترتيب العالمي من ٢١ عام ٢٠٢٠ إلى نحو ٢٤ عام ٢٠٢١. وبالرغم من هذا التراجع فإنَّ الإمارات ما زالت تحتل المركز الأول عربيًا؛ وذلك بسبب ما تطلقه الدولة من مبادرات لمكافحة الفساد، وتعزيز الشفافية والنزاهة. وفقًا للنتائج السابقة يوصي البحث بضرورة دعم الشراكة بين القطاع العام والخاص في تطبيق الحوكمة الإلكترونية، والعمل من أجل تحقيق مزيد من الإفصاح والشفافية، ومن الأهمية قيام الهيئات والمنظمات المعنية بإجراء الدراسات والأبحاث للوقوف على مدى انتشار أو تحجيم الفساد داخلها، وإمكانية تلافي تأثيره، والأسباب التي تدفع البعض لمقاومة التغيير، والقضاء على تلك الأسباب.

الكلمات المفتاحية: الحوكمة الإلكترونية– الحكومة الإلكترونية– الفساد الإداري– التحول الرقمي– الرقابة الإلكترونية.

Summary

The subject of e-governance is one of the topics that recently received great attention in the scientific community, given that digital management improves the efficiency of job performance in modern administrative organizations. And it allows providing better services to citizens. The problem of the research was that many citizens suffer from bureaucracy and poor service provided when dealing with government service bodies and entities, which often pushes them to participate in some illegal practices such as

(ISSN: 2537 - 0758)

bribery and mediation, to end their work. Which leads us to wonder what are the reasons for the interest in digital transformation of services within government agencies?. Does the application of e-governance in public bodies eliminate administrative corruption?. In order to answer these questions, the research aimed to identify the concept of administrative corruption, its causes and ways to combat it, to identify the concept of electronic governance and its objectives, to identify the difference between it and e-government, and to study some global experiences in the field of e-governance. Studying the experience of the United Arab Emirates in combating administrative corruption using electronic governance. The research relied on the analytical method in terms of both descriptive and quantitative terms, where the descriptive analytical method was used in presenting the study concepts and describing them scientifically accurately. The research included four chapters, the first chapter was a reference review of previous studies, and it included studies and research related to the topic of the research and the most important results and recommendations proposed for them. As for the second chapter, it dealt with administrative corruption "the concept, development, and causes." It included the following sections: the definition of administrative corruption and its features, and the stages of its development, the entrances to administrative corruption and its types, the causes of the spread of the phenomenon of administrative corruption, public corruption in addition to, global experiences in combating administrative corruption, while the third chapter dealt with electronic governance. The chapter included both the concept of governance, its illusion, its objectives, and its characteristics, the role of governance in reducing financial and administrative corruption, e-government in addition to e-governance. As for the fourth chapter, it was entitled Anti-corruption Policies in the Emirates and included the following: The first Arab Emirates in combating corruption, indicators of the performance of the UAE in combating corruption, and the policies and mechanisms of combating corruption in the Emirates. The study concluded with some results, the most important of which are: the rapid growth in interest in the

concept of governance, especially corporate governance within all economic units, where governance is the effective solution to guarantee the rights of partners within companies, especially investors, where good governance helps in attracting local and foreign investment. In order for the e-governance process required of it to be effective and efficient, it must be based on the basic principles of traditional governance in the administration and follow up on the mechanisms for their application. This reduces the burden of the state budget. The UAE came first at the level of Arab countries in combating corruption, but there is a decline in the value of the corruption index for the UAE from 71 to 69 points, which led to a decline in the global ranking from 21 in 2020 to about 24 in 2021. Despite this decline, the UAE still occupies the first place in the Arab world, due to the initiatives launched by the state to combat corruption and enhance transparency and integrity. According to the previous results, the research recommends the need to support the partnership between the public and private sectors in the application of electronic governance, to work in order to achieve more disclosure and transparency. Some resist change and eliminate those causes.

مقدمة

ارتبط الفساد بخلق الإنسان وتواجده على هذه الأرض، حتى إنَّ الملائكة تنبأت بذلك في قوله تعالى في محكم كتابه الكريم: "أتجعل فيها من يفسد فيها"، (سورة البقرة، الآية ٣٠)، ثم توالى ذكر الفساد في أكثر من موضع في القرآن الكريم، حيث يقول سبحانه وتعالى: "ظهر الفساد في البر والبحر بما كسبت أيدي الناس"، (سورة الروم، الآية ٤١)، وقوله سبحانه: "من قتل نفسًا بغير نفس أو فساد في الأرض فكأنما قتل الناس جميعًا"، (سورة المائدة، الآية ٣٢)، وقوله: "والله لا يحب الفساد"، (سورة البقرة، الآية ٢٠٥)؛ مما يشير إلى ارتباط الفساد بالإنسان وممارساته الحياتية.

وقديمًا حَرَّمَ أفلاطون الملكية على طبقة الحكام، وامتد الأمر إلى منعهم من الارتباط وتكوين حياة أسرية مستقرة؛ ليحميهم من مغريات الفساد والانحراف، من خلال حب المال، والميل العاطفي للأقارب.

كما ذكر ابن خلدون في مقدمته أن اختلاط التجارة بالإمارة في كثير من الأحوال يؤدي لاكتساب البعض النفوذ الإداري باعتلاء أعلى مناصب الدولة؛ مما يتيح لهم

(ISSN: 2537 - 0758)

الحصول على الكثير من المغانم المالية والثروات السريعة التي تُعَدُّ ريعًا لهذا المنصب[١].

والفساد لغويًّا يعني أخذ المال ظلمًا أو التلف أو القحط أو القتل واغتصاب المال، أو هو العتو؛ أي بالغ الإفساد، أو السحت؛ أي المال الحرام، وما خبث من مكاسب أو رشوة[٢].

وحاليًا أصبح الفساد إحدى الظواهر العالمية المنتشرة ليس على مستوى الأفراد فقط، وإنما امتد ليشمل مستوى الدول على اختلاف درجة تقدمها. ويُعَدُّ الفساد الإداري من الموضوعات المعقدة، والذي تباينت حوله آراء الباحثين والمهتمين حول طرق تشخيصه، ووسائل الحد منه والقضاء عليه.

فالفسادُ ما هو إلَّا انحرافًا أخلاقيًّا لدى بعض المسئولين العموميين، يتضمن ممارستهم لأعمال الاختلاس والغش والرشوة والتهرب الضريبي؛ أي هو كل الممارسات التي يستنكرها المجتمع لأسباب دينية أو اجتماعية أو ثقافية؛ لعدم اتساقها مع القيم وأنماط السلوك المجتمعي القويم؛ لذا يدينها المجتمع حتى لو لم يتم اتخاذ إجراء قانوني ضدها.

إنَّ تحقيق مجتمع العدالة والشفافية وتكريس النزاهة الوظيفية وتعزيز سلطة القانون، تترجم بمحاربة الفساد المالي والإداري والكسب غير المشروع. ويجب أن نلاحظ أنَّ هناك بعض الممارسات التى تنظر إليها بعض الدول على أنها أفعال مجرمة قانونًا، ودول أخرى ترى أنها مجرد ممارسات مخالفة لقيم المجتمع، لكنها قانونية.

ومن ثم يسعى الكثير من الدول للحد من ظاهرة الفساد سواء في المطلق أو بشكل خاص الفساد الإداري، والذي يمس كيان الدولة واستقرارها، وذلك من خلال وضع المنظومة الإدارية الكفئة، والخطط، والأهداف، واستخدام اساليب الرقابة والمتابعة والتقييم. وعلى الرغم من ارتباط الفساد بالقطاع العام، فإنَّ الكثير من الدراسات تشير إلى وجود الفساد الإداري حتى في القطاع الخاص.

---

[١] محمود عبد الفضيل، مفهوم الفساد ومعاييره، ندوة الفساد والحكم الصالح في البلاد العربية، بيروت، مركز دراسات الوحدة العربية، ٢٠٠٤. ص ٨٠-٨١.

[٢] عماد الشيخ داوود، الشفافية ومراقبة الفساد، ندوة الفساد والحكم الصالح في البلاد العربية، مركز دراسات الوحدة العربية بالتعاون مع المعهد السويدي بالإسكندرية، مصر، ٢٠٠٤. ص ١٣٥-١٧٧.

ويُعَدُّ موضوع الحوكمة الإلكترونية من المواضيع التي لاقت حديثًا اهتمامًا كبيرًا في الأوساط العلمية على اعتبار أن الإدارة الرقمية تحسن من كفاءة الأداء الوظيفي في التنظيمات الإدارية الحديثة، وتسمح بتقديم خدمات أفضل للمواطنين. وذلك في ظل التوجه العالمي نحو استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في شتى مناحي الحياة. وفي ظل التحول الرقمي السريع في كثير من الجهات الإدارية أصبحت الخدمات تصل إلى المواطنين في أماكن تواجدهم بأسرع وقت وأقل تكلفة، وعلى مدار الساعة، وأصبح لدى المواطن القدرة على انتقاد الممارسات الخاطئة حتى فيما يتلقاه من خدمة إلكترونية.

وتُعَدُّ دولة الإمارات العربية إحدى الدول الرائدة في الشرق الأوسط، بل والعالم، في مكافحة الفساد؛ إذ وضعت الإمارات رؤية الإمارات ٢٠٢١ تحت شعار "متحدون في المصير"، والتي استهدفت من خلالها تعزيز وجود دولة آمنة ومستقرة في ظل نظام قانوني عادل وفعَّال، والذي من شأنه أن يكون الأكثر كفاءة في العالم.

وتأتي دولة الإمارات العربية في المرتبة الأولى عالميًّا من حيث انعدام الجريمة المنظمة، كما حافظت على مراكز متقدمة في ثقة الشعب بالقيادة. بل وحققت المركز الأول إقليميًّا، والمركز ٢١ عالميًّا في مؤشر مُدركات الفساد ٢٠٢٠ الذي تصدره سنويًّا منظمة الشفافية الدولية المعنية بمكافحة الفساد، ويُصَنف المؤشر ١٨٠ دولة من دول العالم، ويرصد الأعلى شفافية والأدنى فسادًا بينها.

أهمية البحث:

تفتقر الكثير من الدراسات إلى الجانب العملي في دراسة الحوكمة الإلكترونية ودورها في مكافحة الفساد المالي والإداري، وتناولت أغلبها هذا الموضوع من الإطار النظري؛ نظرًا لصعوبة الحصول أحيانًا على المعلومات والبيانات من الجهات الرقابية.

ولأنَّ دولة الإمارات العربية تُعَدُّ من أوائل الدول الرائدة والمهتمة باستخدام الآليات الحديثة في مكافحة الفساد الإداري؛ رأينا أنه من الأهمية إلقاء الضوء على التجربة الإماراتية في مكافحة الفساد الإداري والمالي، وكذلك التجارب العالمية في هذا الشأن للمشاركة في إثراء المكتبة العربية بشكل عام، والمكتبة الإمارتية بشكل خاص بدراسة تسهم في تعريفهم بتلك التجارب، وتساعد الباحثين والمهتمين والموظفين المعنيين في معرفة السياسات التي اتبعتها الدولة في تحقيق مبادئ الحوكمة في القطاعات العامة والخاصة داخل الدولة كافة، وتفعيل سياسة التحول الرقمي داخل الجهاز الإداري للدولة، وإبراز أهمية دعم التوجه نحو الحوكمة الإلكترونية، لمساعدة متخذي القرار وصانعي السياسات على مواجهة ما يطرأ من عقبات، وبما يسهم في تحقيق مؤشرات أداء أعلى

(ISSN: 2537 - 0758)

في النزاهة والشفافية، والحد من الفساد الإداري، وتوفير مستوى مميز للخدمات الحكومية.

أهداف البحث:

يهدف البحث إلى رفع مستوى المعرفة لدى أفراد المجتمع خاصة العاملين داخل الهيكل الحكومي بأهمية تطبيق الحوكمة الإلكترونية ودورها في تحقيق الإصلاح الإداري، وأهدافها الاستراتيجية في خلق مناخ ملائم للحكومة؛ لتكون أكثر ديناميكية وفاعلية في تلبية متطلبات المواطنين في أقل وقت وجهد، **وفي ضوء هذا يهدف البحث إلى ما يأتي:**

١. تحديد أسباب انتشار الفساد الإداري وكيفية مواجهته.
٢. دعم منظومة الحوكمة الإلكترونية.
٣. معرفة المخاطر والعقبات المترتبة على تطبيق الحوكمة الإلكترونية.
٤. تحديد أطر تطبيق الرقابة الإلكترونية في دولة الإمارات العربية.

المنهجية البحثية:

اعتمد البحث على الأسلوب التحليلي من الناحيتين الوصفية والكمية حيث أمكن استخدام أدوات التحليل في العرض والتوصيف لمتغيرات الدراسة، واستخدام المنهج الوصفي التحليلي في عرض مفاهيم الدراسة، ووصفها علميًّا بشكل دقيق. وقد اعتمد البحث على البيانات الدولية السنوية المنشورة حيث استمدت البيانات الأساسية من موقع كل من: منظمة الشفافية الدولية، والبنك الدولي على شبكة المعلومات الدولية (الإنترنت)، بالإضافة للدراسات والأبحاث المرتبطة بموضوع البحث.

إشكالية البحث:

يعانى الكثير من المواطنين من البيروقراطية، وسوء الخدمة المقدمة، عند تعاملهم مع الهيئات والكيانات الحكومية الخدمية؛ مما يدفعهم في كثير من الأحيان إلى المشاركة في بعض الممارسات غير القانونية؛ مثل: الرشاوى، والوساطة، والمحسوبية؛ لإنهاء أعمالهم، بالإضافة إلى عدم نمطية الخدمات المقدمة من ذات مقدم الخدمة؛ مما يساعد في انتشار الفساد الإداري، واشتراك المواطنين في تقنينه بخضوعهم لابتزاز مقدمي الخدمة، بالإضافة إلى الاعتماد على آلية العمل الورقي في إنهاء المعاملات؛ مِمَّا يؤدي لطول الإجراءات، وتعقدها، وارتفاع التكاليف، بالإضافة لعدم دقة العمل؛ بسبب نمطية العمل، والبيئة المحيطة به؛ مما يدفعنا للتساؤلات الآتية:

١. ما المقصود بالفساد الإداري؟ وما أسباب انتشاره؟

٢. ما آليات مكافحة الفساد الإداري على المستوى العالمي؟
٣. ما مدى أهمية تفعيل منظومة التحول الرقمي في الهيئات الحكومية؟
٤. ما دور الحوكمة الإلكترونية ومدى فاعلية تطبيق الرقابة الإلكترونية؟
٥. ما مدى نجاح منظومة التحول الرقمي والحوكمة في دولة الإمارات العربية؟

خطة البحث:

المبحث الأول: الاستعراض المرجعي للدراسات السابقة.

المبحث الثاني: الفساد الإداري (المفهوم– التطور– الأسباب).

المطلب الأول: ماهية الفساد الإداري ومراحل تطوره:

- الفرع الأول: تعريف الفساد الإداري ومداخله.
- الفرع الثانى: مراحل تطور الفساد الإداري.
- الفرع الثالث: أنواع الفساد الإداري.

المطلب الثاني: آليات مكافحة الفساد الإداري عالميًّا:

- الفرع الأول: أسباب تفشي ظاهرة الفساد الإداري.
- الفرع الثاني: الفساد العام.
- الفرع الثالث: التجارب العالمية في مكافحة الفساد الإداري.

المبحث الثالث: استراتيجية الحوكمة في الحد من الفساد المالي والإداري.

المطلب الأول: ماهية الحوكمة وأهميتها:

- الفرع الأول: مفهوم الحوكمة.
- الفرع الثاني: أهمية الحوكمة وخصائصها.

المطلب الثاني: آليات تطبيق الحوكمة في القطاع العام والخاص:

- الفرع الأول: مبادئ الحوكمة في القطاع العام.
- الفرع الثاني: آليات حوكمة الشركات.

المطلب الثالث: التمييز بين الحكومة الإلكترونية والحوكمة الإلكترونية:

- الفرع الأول: المفاهيم الأساسية للحكومة الإلكترونية.
- الفرع الثاني: الحوكمة الإلكترونية.

المبحث الرابع: سياسات مكافحة الفساد في الإمارات.

المطلب الأول: الإمارات الأولى عربيًّا في مكافحة الفساد.

المطلب الثاني: مؤشرات أداء دولة الإمارات العربية في مكافحة الفساد.

المطلب الثالث: سياسات مكافحة الفساد في الإمارات وآلياته.

(ISSN: 2537 - 0758)

المبحث الأول-
الاستعراض المرجعي للدراسات السابقة:

يَهدُف هذا المبحث من الدراسة إلى إلقاء الضوء على أهم النتائج والتوصيات والمعلومات والأساليب البحثية التي تضمنتها الدراسات والبحوث العلمية التي أعدتها الجامعات والهيئات البحثية ذات الصلة بموضوع الدراسة، وفقًا للتطور الزمني؛ وذلك بهدف الاستفادة من المؤشرات والنتائج التي استخلصتها هذه الدراسات من جهة وأوجه النقص أو القصور؛ بهدف معرفة أهم النقاط التي لم تُتناول أو تُبحث من قبل؛ وذلك للاستفادة منها فى تقديم هذه الدراسة.

قام ال الشيخ[٣]، بدراسة استهدفت تعرف الأنماط الشائعة من الفساد وأسبابه وسبل مكافحته بالسعودية من خلال إجراء دراسة ميدانية على مجموعة من المدانين بالفساد والمتصدين له، وقد خلصت الدراسة إلى عدة نتائج؛ من أهمها: أن القضايا الواردة لهيئة الرقابة والتحقيق السعودية فيما يخص الفساد الإداري بالمملكة هي قضايا التزييف والتزوير والرشوة، وأن ضعف التوعية بالفساد الإداري أدى لانتشاره؛ مما يتطلب بذل مزيد من الجهود؛ لمكافحة الفساد الإداري بالسعودية.

أوضح كل من ابن تركي، وشرفي[٤] في دراستهما أن الفساد الإداري بات ظاهرة تهدد الأجهزة الإدارية بأي دولة، وأنه لا يقتصر على إهدار المال العام، بل يمتد ليصيب اخلاقيات العمل وقيم المجتمع؛ ومن ثم تضعف المؤسسات الحكومية، ويتراجع أداؤها، وقد قدما مقترحًا للحدم من الفساد الإداري في الجزائر، يتمثل في: ضرورة وضع سياسة وطنية للأجور، تراعي الاحتياجات المعيشية للموظفين، والقضاء على البطالة المقنعة، واستكمال البيئة التشريعية والقانونية الإدارية للدولة، بالإضافة إلى إنشاء جهاز للرقابة الإدارية.

---

[٣] خالد عبد الرحمن ال الشيخ، الفساد الإداري: أنماطه وسبل مكافحته نحو بناء نموذج تنظيمي "دراسة تطبيقية على المدانين بممارسته والمعنيين بمكافحته في المملكة العربية السعودية"، رسالة دكتوراه، جامعة نايف للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، ٢٠٠٧ ص ٢١٠ – ٢١٥.

[٤] عز الدين بن تركي، منصف شرفي، الفساد الإداري: أسبابه، آثاره وطرق مكافحته– إشارة لتجارب بعض الدول، الملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، مخبر مالية وبنوك وإدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التيسير، جامعة محمد خيضر– بسكرة، الجزائر، ٢٠١٢، ص ١٣.

حاول عاشور[٥] في دراسته إبراز أهمية الإدارة الإلكترونية كآلية للقضاء على الفساد في الأجهزة والهيئات العامة، وذلك من خلال معرفة مزايا الإدارة الإلكترونية، وقد تناول التجربة الإمريكية، وخلص إلى أن الإدارة الإلكترونية ما هي إلا حل جزئي للقضاء على الفساد الإداري.

قام كل من مريزق، وحسينة لونيس[٦] بإجراء دراسة بعنوان "الحوكمة الإلكترونية مدخل لتنمية الإدارة العمومية في الجزائر"، حيث حاولت الدراسة الإجابة عن عدة تساؤلات؛ من أهمها: ما متطلبات تطبيق الحوكمة الإلكترونية؟ وما مداخل التحسين المحتملة في الإدارة العمومية بالجزائر؟ وقد توصلت الدراسة إلى ضرورة إرساء مبادئ الحوكمة الإلكترونية في الإدارة، والحد من الحوكمة التقليدية مع تحقيق المتابعة المستمرة وآليات المراقبة، والاهتمام بالتدريب الإلكتروني، والعمل على الحد من معوقاته، وتدعيم التعاون بين الإدارات العمومية المختلفة المرتبطة معًا على مستويات سلطوية مختلفة.

استهدف مسعد[٧] في دراسته تعرف كل من مفهوم الفساد المالي والإداري وخصائصه ومفهوم الحوكمة، بالإضافة إلى أثر الحوكمة في الحد من الفساد المالي والإداري. وقد توصلت الدراسة إلى أنَّ هناك اهتمامًا كبيرًا في السنوات الاخيرة بشأن مفهوم حوكمة الشركات، بل أنَّه أصبح إحدى الركائز التي تقوم عليه الشركات، كما تبين أنَّ الحوكمة الجيدة تساعد في جذب الاستثمار، وتحد من هروب رؤوس الأموال، بالإضافة إلى أن الالتزام بتطبيق الجوانب الفكرية لحوكمة الشركات يؤدي إلى الحد من الفساد المالي والإداري.

---

[٥] عبد الكريم عاشور، دور الحكم الإكتروني في مكافحة الفساد الإداري: الولايات المتحدة أنموذجًا، مجلة المفكر، جامعة محمد خضير "بسكرة"، عدد ١١، ٢٠١٤. ص٤٥٩- ٤٧٣.

[٦] عدمان مريزق، حسينة لونيس، الحوكمة الإكترونية مدخل لتنمية الإدارة العمومية في الجزائر، مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية، عدد ١٠، ٢٠١٤. ص ١-١٢.

[٧] محيى محمد مسعد، دور آليات الحوكمة في مكافحة الفساد المالي والإداري مع الإشارة للوضع في مصر، مجلة البحوث القانونية والاقتصادية، كلية الحقوق، جامعة المنصورة، عدد ٥٥، مصر، ٢٠١٤. ص ٥٠٠-٥٧٥.

(ISSN: 2537 - 0758)

تناول القريشي في كتابه[٨] دور النظم الرقمية في الحد من الفساد الإداري مقارنة بالنظم التقليدية ومدى أهمية تطبيق الإدارة الإلكترونية من حيث السرعة والتكلفة وحجم الشفافية التي تتيحها، بالإضافة إلى المتابعة المستمرة.

أجرى العريفج[٩] دراسة تناولت دور الرقابة الإلكترونية في الحد من ظاهرة الفساد الإداري، وقد خلصت الدراسة إلى أن المملكة العربية السعودية تمتلك كل المقومات والأدوات اللازمة للرقابة الإلكترونية في المصالح الحكومية كافة، إلَّا أنَّ هناك بعض المعوقات التي تحد من استخدامها في مكافحة الفساد الإداري؛ من أهمها: المعوقات الإدارية البشرية، والمالية، والتقنية.

استهدفت وردة العياشى[١٠] استعراض المفاهيم والاتجاهات النظرية للحوكمة، والخبرات الدولية في تطبيقها، وقد خلصت الدراسة إلى أنَّ غياب الشفافية يحول المجتمع إلى فئة قليلة تستفيد وتسيطر وتحصل على كل المزايا وفئة تعاني من الانغماس في الفقر، وللحد من ذلك تأتي الحوكمة الرشيدة؛ لتوفير مناخ يساعد الفقراء في المجتمعات، وانتهت الدراسة بعدة توصيات؛ من أهمها: ضرورة إكمال التشريعات التي تستهدف تطبيق الحوكمة في كل مختلف أجهزة الدولة، ودعم الأجهزة الرقابية.

أجرت رانية هدارة[١١] دراسة بعنوان "دور الإدارة الإلكترونية في مكافحة ظاهرة الفساد الإداري"، حيث استهدفت تحليل دور الحوكمة الإلكترونية في مكافحة الفساد الإداري من خلال إرساء قواعد الحكم الرشيد؛ ولتحقيق ذلك اعتمدت المنهج الوصفي التحليلي، وقد توصلت الدراسة إلى أنَّ تطبيق الإدارة الإلكترونية بات مطلبًا ملحًا لمكافحة الفساد الإداري.

---

[٨] عمر موسى جعفر القريشي، أثر الحكومة الإلكترونية في الحد من ظاهرة الفساد الإداري، منشورات الحلبي الحقوقية، بيروت، ٢٠١٥. ص ٧٧.

[٩] محمد بن صالح العريفج، دور الرقابة الإلكترونية في الحد من ظاهرة الفساد الإداري في المملكة العربية السعودية، رسالة ماجستير، قسم القانون الإداري، جامعة اليرموك، الأردن، ٢٠١٥. ص١-١٠٨.

[١٠] وردة بالقاسم العياشى، القيادة، والحوكمة والسياسة العامة، مجلة دنقلا للبحوث العلمية، جامعة دنقلا، مجلد ٥، عدد ٨، السودان، ٢٠١٥. ص ١٣٥-١٧٨.

[١١] رانية هدارة، دور الإدارة الإلكترونية في مكافحة ظاهرة الفساد الإداري، المجلة الجزائرية للأمن والتنمية، مجلد ٥، عدد ٩، ٢٠١٦.ص ٢٤٠- ٢٥٥.

استهدف ناجى[١٢] تعرف مفهوم الإدارة الإلكترونية والمفاهيم المرتبطة به، ومعرفة الآليات التي تستخدم من خلالها للحد من الفساد الإداري من خلال دراسة مدى مساهمة الإدارة الإلكترونية في الولايات المتحدة في الحد من ظاهرة الفساد الإداري. وقد توصلت الدراسة إلى أن الإدارة الإلكترونية لديها مقومات التغيير والتطوير، وأنها تسهم في تحويل الجهود الرقابية التقليدية إلى نطاق أوسع، وأكثر فاعلية، وتسهم في إحداث حالة من الإفصاح المعلوماتي، والشفافية في الإجراءات الحكومية؛ مما يمكن المواطنين وغيرهم من الضغط على الدولة في حالة حدوث أي حالة فساد؛ مِمَّا يسهم في تفعيل دور المؤسسات غير الحكومية في العمل الرقابي، بالإضافة لما تحدثه الإدارة الإلكترونية من خفض في التكاليف وسرعة في الإنجاز؛ ومن ثم أوصت الدراسة بضرورة الاستثمار في مشاريع الإدارة الإلكترونية، وتفعيل آليات مكافحة الفساد الإداري.

أجرت خولة الهياس[١٣] دراسة استهدفت فيها تعرف الفساد الإداري والمالي وأنواعه وتأثيره في المال العام، وإلقاء الضوء على التدابير الوقائية لمكافحته، وقد توصلت الدراسة إلى ضرورة تجريم سلوك الموظف إذا انطوى على تعدي على الوظيفة العامة، والارتقاء بالمستوى الوظيفي أو الكفاءة الإنتاجية للعمل الوظيفي؛ ومن ثم أوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بقواعد التوظيف، ووضع قواعد ثابته له، والاهتمام بوضع لوائح لأنواع المخالفات الإدارية والجزاءات المترتبة عليها، وبالإضافة إلى تطبيق المبادرات المرتبطة بتطبيق الحوكمة، والتي من أهمها مراجعة الهياكل التنظيمية لكل الدوائر الحكومية نو إنشاء وحدات تنظيمية لتدعيم نظام الحوكمة. وأخيرًا وضع قواعد ومعايير الحوكمة النموذجية للأداء المؤسسي السليم المستمد من أفضل الممارسات الرقابية المتبعة في النظام الخاص.

---

[١٢] حسين ناجى، دور الإدارة الإلكترونية في مكافحة الفساد الإداري "الولايات المتحدة أنموذجًا، رسالة ماجستير، كلية الحقوق، جامعة محمد خيضر "بسكر"، الجزائر، ٢٠١٨. ص ١- ١٧٦.

[١٣] خولة موسى عبد الله الهياس، التدابير الوقائية لمكافحة الفساد الإداري والمالي بدولة الإمارات العربية المتحدة، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، المركز القومي للبحوث، مجلد ٢، عدد ٩، فلسطين، ٢٠١٨، ص١٤٦- ١٦٧.

(ISSN: 2537 - 0758)

توصلت فاطمة غزواني[١٤] في دراستها إلى أن الرقابة الإلكترونية هي أفضل وسيلة للحد من الفساد الإداري في العقود الإدارية، كما أنها توفر الوقت والتكلفة إلا أن تطبيقها يحتاج إلى توافر متطلبات مادية ومعنوية معينة في المنظومة الرقابية، وكلما زاد توافر هذه المتطلبات زادت فرص نجاح الرقابة الإلكترونية. ومن ثم أوصت الدراسة بضرورة إصدار بعض التشريعات للإسراع بإصدار نظام المنافسات والمشتريات الحكومية؛ لتسهيل الرقابة، وإنشاء جهاز رقابي خاص بالرقابة الإلكترونية بعيدًا عن الأجهزة الرقابية في الدولة، بالإضافة إلى إجراء مزيد من الدراسات في مجال الرقابة الإلكترونية على العقود؛ لقلة المتاح منها.

كما استهدف القرني[١٥] في دراستهما تعرف دور الإدارة الإلكترونية في الحد من الفساد المالي والإداري، بالإضافة إلى اقتراح نموذج للإدراة الإلكترونية، وذلك من خلال إجراء دراسة ميدانية استقصائية هدفت إلى قياس مدى وعي المواطنين بأنماط الفساد المالي والإداري، والآثار المترتبة عليه، وقد شملت الدراسة عينة من حوالي ١٢٠٠ فرد من المملكة العربية السعودية والمقيمين بها في مدينة جدة، وذلك من خلال الاستبيان الإلكتروني. وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج؛ من أهمها: الوعي الكبير بأبعاد الفساد المالي والإداري، وانتشارهما في صورة متعددة، دور الإدارة الإلكترونية في الحد من الفساد، بالإضافة إلى أهمية النموذج المقترح في تنظيم العمل الإداري وتنظيمه، وتطبيق الشفافية، والحد من المحسوبية والوساطة.

استهدفت كل من آمال بلحمير وفاطمة قبة[١٦] في دراستهما تعرف العلاقة بين تنمية الحكومة الإلكترونية والفساد في القطاع العام ودور الحكومة الإلكترونية في الحد من الفساد، وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة طردية قوية معنوية إحصائية بين

---

[١٤] فاطمة سلمان غزواني، علاقة الرقابة الإلكترونية في الحد من الفساد الإداري بالعقود الإدارية، المجلة العربية للعلوم الاجتماعية، مجلد ٤، عدد ١٤، المؤسسة العربية للاستشارات العلمية وتنمية الموارد، مصر، ٢٠١٨، ص ١٤٣– ١٧٧.

[١٥] حسن بن عبد الله بن حسن القرني، وعبد الرحمان بن عبيد القرني، دور الإدارة الإلكترونية في القضاء على الفساد الإداري والمالي في المملكة العربية السعودية "تصميم نموذج"، مجلة جامعة الملك عبد العزيز للآداب والعلوم الإنسانية، مجلد ٢٧، عدد ٦، ٢٠١٩. ص ٢٤٣– ٢٧٤.

[١٦] آمال ط. د بلحمير، فاطمة قبة، تأثير تنمية الحكومة الإلكترونية على الفساد في القطاع العام، مجلة الإبداع، مجلد ١١، عدد ٢، البليدة، الجزائر، ٢٠٢١. ص١٧.

ترتيب الدول في مؤشر تنمية الحكومة الإلكترونية وترتيبها في مؤشر مدركات الفساد العام.

أوضحت دجلة عبد[١٧] أنَّ تفشي الفساد في أجهزة الدولة، وعدم قدرة الأجهزة الرقابية في السيطرة عليه يرجع إلى الروتين الذي يصاحب الخدمات الحكومية؛ ومن ثم استهدفت في دراستها تعرف مفهوم الحكومة الإلكترونية واستراتيجية تطوير الأداء الحكومي، وقد أوصت الدراسة بضرورة تقيم الأوضاع الراهنة في الجهات الحكومية لوضع استراتيجية واقعية للحكومة الإلكترونية، بالإضافة لضرورة التعاون مع الجهات الدولية التي لها خبرة سابقة في تطبيق الحكومة الإلكترونية للاستفادة منها.

قامت سارة بوسعيود[١٨] بدراسة استهدفت إلقاء الضوء على تجربة دولة الإمارات العربية في مكافحة الفساد، والحد منه، وقد توصلت الدراسة إلى أنَّ دولة الإمارات العربية تُعَدُّ دولة رائدة عربيًّا وعالميًّا في مكافحة الفساد، وقد اعتمدت عدد من الآليات لتفعيل الرقابة الإلكترونية، والحد من الفساد؛ من أهمها: ديوان المحاسبة، ودعم العمل التوعوي بإعداد البرامج وورش العمل وغيرها؛ لتوعية المواطنين والمقيمين بمخاطر الفساد وآثاره السلبية، بالإضافة إلى سن التشريعات المناسبة، وإضافة التعديلات على الكثير من القوانين؛ بهدف إحكام السيطرة على المؤسسات بالدولة كافة؛ ومن ثم الحد من الفساد.

أوضحت سعاد مقدم[١٩] في دراستها أن الحوكمة الإلكترونية من أبرز التطبيقات الإدارية الحديثة التي ظهرت مؤخرًا، والتي تمثل أفق التطور الإداري خلال السنوات المقبلة، حتى أنها أصبحت خيارًا استراتيجيًّا يجب تطبيقه، أما كثير من الدول

---

[١٧] دجلة عبد الحسين عبد، دور استراتيجيات الحكومة الإلكترونية في تطوير أداء الأجهزة الرقابية للحد من الفساد المالي والإداري، مجلة المستنصرية للدراسات العربية والدولية، الجامعة المستنصرية، عدد ٧٤، العراق، ٢٠٢١. ص ٢٩٢- ٣٠٩.

[١٨] سارة بوسعيود، تجربة الإمارات العربية المتحدة في مكافحة الفساد والوقاية منه دراسة تحليلية (٢٠١٠- ٢٠٢٠)، مجلة العلوم الإنسانية، المجلد ٢١، عدد ٠٢، الجزائر، ٢٠٢١. ص ٤١٠-٤٣٢.

[١٩] سعاد مقدم، متطلبات تفعيل الحوكمة الإلكترونية في التنظيمات الإدارية الحديثة "المفاهيم وآلية التطبيق"، مجلة التميز الفكري للعلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة الشاذلي بن جديد الطارف، عدد خاص بالملتقى الافتراضي الدولي: الحوكمة الإلكترونية والتنمية المستدامة في الدول النامية الواقع والتحديات، الجزائر، ٢٠٢١، ص ٣١- ٤٢.

(ISSN: 2537 - 0758)

والحكومات رغم كل ما يواجه هذا التطبيق من صعوبات مادية وفنية لقبول هذا التحول وإتمامه.

التعقيب على الدراسات السابقة:

تناولت الدراسات السابقة في مجملها المفاهيم المتعلقة بالفساد الإداري وخصائصه، وتأثير ذلك في القطاع الحكومي، وأظهرت مدى أهمية التوعية بالجانب الأخلاقي والقانوني في مواجهة هذا الفساد، والحد منه، ولقد اتفقت أغلب هذا الدراسات على عدة نقاط رئيسة تمثلت في المفاهيم العامة للفساد الإداري وأنواعه وخصائصه، ومفهوم الحكومة الإلكترونية وأهمية التوجه نحو تطبيق نظم الإدارة الإلكترونية في القطاعات والهيئات العامة كافة، الوقوف على مدى أهمية الإفصاح والشفافية في الإجراءات الحكومية، وتفعيل الرقابة الإلكترونية للحد من الفساد الإداري، وضرورة دعم استراتيجية الحوكمة الإلكترونية لتطوير الأداء الحكومي، وأهمية ذلك في جذب القطاع الخاص ورءوس الأموال والاستثمارات مع ضرورة سن القوانين والتشريعات الداعمة لتفعيل المنظومة الإلكترونية داخل القطاعات الحكومية. والجدير بالذكر أن الكثير من الدراسات قد أسست تحليلها للفساد الإدراي داخل الإطار المؤسسي على الأبعاد الاجتماعية والبيئية والاقتصادية للمجتمع كسبب رئيس لانتشار الفساد الإداري، وبعضها الآخر اعتبر ذلك إخفاقًا من جانب السلطات المختصة في إحكام الرقابة على العاملين بالقطاع الإداري، فتكون الدولة بمنزلة شريك في صناعة هذا الفساد؛ لذلك كان من الضروري التوصية بتفعيل الدور الرقابي، والسماح بفتح قنوات اتصال تعرض فيها الجهات الرقابية المعلومات اللازمة من خلال الوسائل الإلكترونية حتى يمكن إيجاد الحلول الأقرب للواقع المجتمعي.

إلَّا أنَّه يؤخذ على الكثير من هذه الدراسات عدم تطرقها لأهمية التعاون الدولي والإقليمي، والمشاركات الدولية في مجال الحوكمة، وتبادل الخبرات والمعلومات في هذا المجال، خاصة مع التقدم التكنولوجي الهائل والمواكب لتحديات العصر، والذي يتطلب التحديث المستمر في الأداء الإداري الإلكتروني، ودعم سبل حمايته من الهجمات السيبرانية، كم يؤخذ على بعض هذه الدراسات أنها لم تتطرق للآليات القانونية والمؤسسية لمكافحة الفساد، واكتفت فقط لتوضيح مفاهيمه وتأثيره السلبي في الأداء الخدمي والحكومي دون التطرق كذلك لأهمية الدعم المالي لإعادة هيكلة بعض الهيئات بنظم الإدارة والرقابة الإلكترونية.

الإطار النظري:

١. **الفساد الإداري:** هو استخدام الموظف الإداري لمكانته الاجتماعية التي اكتسبها من دوره الوظيفي ونفوذه في تحقيق منافع خاصة تتجاوز الحدود المنظمة لسلطته الإدارية.
٢. **الفساد العام:** هو سلوكيات غير منضبطة ومنحرفة، يمارسها بعض العاملين بالمؤسسات العامة أو الخاصة، تؤدي إلى الانحراف عن الأهداف العامة إلى تحقيق نفع خاص.
٣. **فساد قطاع الأعمال:** هو فساد موظفي الشركات وموظفي الدولة والسلطات المرتبطين بالمشاريع والمشتريات.
٤. **الحوكمة:** هي مجموعة من القوانين والقواعد والنظم والمعايير والإجراءات، هدفها تنظيم طبيعة العلاقة بين الإدارة والمواطنين للوصول إلى تحقيق الجودة والتميز في الأداء.
٥. **الحوكمة الإلكترونية:** هي مجموعة من العمليات والإجراءات تعمل ضمن إطار قانوني؛ بهدف تنظيم المعلومات والتعاملات الرسمية وغير الرسمية بين الحكومة والمواطن، في بيئة تضمن الحفاظ على تلك المعلومات ورقمنتها وتأمينها، وتوفير آلية استرجاعها وفقًا لأحدث تطبيقات تكنولوجيا المعلومات.
٦. **الحكومة الإلكترونية:** هي الاستخدام التكاملي الفعال لجميع تقنيات المعلومات والاتصالات؛ بهدف تسهيل العمليات الإدارية اليومية للجهات الحكومية، وتلك التي تتم فيما بينها (حكومية– حكومية)، أو التي تتم بين الحكومة والمواطنين، أو بين المؤسسات الحكومية والموظفين.
٧. **الرقابة الإلكترونية:** هي نظام رقابي يعتمد على الحاسب الآلي في ممارسة الأعمال الرقابية وفق برامج حاسوبية مخصصة لذلك؛ بهدف تحقيق الأهداف المرجوة منها، وتقليل زمن التعامل والتكاليف والمخاطر، وتحقيق النتائج بكل دقة.

المبحث الثاني-
الفساد الإداري "المفهوم، التطور، الأسباب":

تمهيد:

لا يُعَدُّ الفساد ظاهرة خاصة بمجتمع معين، وإنما هو ظاهرة عالمية، وصفه البعض بأنه آفة المجتمعات، فحاز اهتمام الدول كافة في محاولة لتحجيمه، والحد من انتشاره، وذلك بوضع الصيغ القانونية، وسن التشريعات لإدانته، وعلى الرغم من تزايد مظاهر

(ISSN: 2537 - 0758)

الفساد الإداري في المجتمعات الحديثة بشكل عام، فإنَّه أكثر انتشارًا في الدول النامية بشكل خاص؛ نظرًا لأوضاعهم الاجتماعية والاقتصادية المتدنية، لهذا تكاثفت الجهود السياسية والقانونية على المستويات الإقليمية والدولية كافة؛ للقضاء على هذه لمشكلة التي ما زالت تتعاظم حتى في الدول الحديثة بما لديها من قوة القانون والتشريعات المنظمة لمواجهته والحد منه، والبحث عن آليات قانونية وإدارية تساعد على ضبطه وإدانته.

ولهذا خصصنا هذا الفصل لبحث مفهوم الفساد الإداري ومظاهره وأنواعه، وكذا الوقوف على آليات مواجهته من خلال عرض أسباب تفشيه، والتجارب الدولية المعاصرة في مواجهته، **وذلك من خلال تقسيم هذا الفصل على المطالب الآتية:**

المطلب الأول-
ماهية الفساد الإداري ومراحل تطوره:

تمهيد:

لاقت ظاهرة الفساد الإداري الاهتمام من الباحثين في محاولة لإيجاد إطار عام مؤسسي لهذه الظاهرة، يشتمل على مفهوم موحد لطبيعة الفساد الإداري وأنواعه وسبل مكافحته، إلا أن واقع الأمر اصطدم باتجاهات فكرية مختلفة بعضها نظر للأمر بمنظور واسع لهذه الظاهرة؛ ليربط الفساد الإداري بأبعاد بيئية واقتصادية وحضارية؛ ومن ثَمَّ لا يمكن أن يحتويه تعريف جامع ومانع له؛ لذلك ينظر للفساد من هذا البعد على أنه خلل بشرف الوظيفة وقيمها وبالمعتقدات التي يؤمن بها الشخص، بينما هناك من يصفه بطابع أحادي؛ ليجعله نتاج فوضى سياسية، أو فشل إدارى؛ فيعرفه على أنه سوء استخدام سلطة أو المنصب لتحقيق ميزة خاصة أو مكسب ما على حساب الآخرين. وعلى الرغم من اختلاف العبارات فإنَّ هناك قاسم المشترك بينهم في المضمون متمثل في خروج أحدهم على مقتضى الواجب الوظيفي لتحقيق منفعة شخصية.

وعليه سوف نتناول مراحل تطور مفهوم الفساد الإداري وأنواعه من خلال الفروع الآتية:

الفرع الأول-
تعريف الفساد الإداري ومداخله:

تشير الأدبيات المعنية بدراسة الفساد بوجه عام، والفساد الإداري بوجه خاص، إلى صعوبة تحديد مفهوم موحد للفساد الإداري؛ نظرًا لتعقد ظاهرة الفساد نفسها وتشعبها وتأثرها بأبعاد أخرى اقتصادية واجتماعية تؤدي إلى تباين مناهج دراستها، واختلاف

أساليب الطرح، كما أن الفساد ظاهرة عامة موجودة في كل المجتمعات إلا أن معايير قياسه تختلف من دولة لأخرى وفقًا لقوانين هذه الدولة وضوابطها الاجتماعية، وكذا باختلاف الزمان داخل المجتمع الواحد، ومن هنا جاءت صعوبة وضع تعريف موحد للفساد الإداري.

والجدير بالذكر أنَّ توجهات الباحثين جميعها قد تلاقت على إطار عام في تعريف الفساد الإداري ينصب على اعتبار كل من يمارس فعلًا بالمخالفة للقوانين واللوائح لتحقيق مكاسب خاص سواء كانت ماديًّا أو غير مادي بمنزلة فساد إداري، إلا أن أوجه الاختلاف بينهم ثارت حول تحديد إذا كان (شرط المصلحة الخاصة) هو معيار الحكم بارتكاب الفساد من عدمه، فذهب رأي إلى اعتبار الأنشطة التي تمارس داخل الجهاز الإداري الحكومي، وتنحرف عن الهدف الرسمي إلى أهداف خاصة تعد فسادًا إداريًّا، وفي رأى آخر إنَّ الفساد الإداري هو استخدام الموظف الإداري لمكانته الاجتماعية التي اكتسبها من دوره الوظيفي ونفوذه في تحقيق منافع خاصة تتجاوز الحدود المنظمة لسلطته الإدارية[٢٠]، كما عرفته بعض المنظمات والاتفاقيات الدولية بأنه خروج على النظام والقانون لتحقيق مصالح خاصة لصالح فرد أو جماعة خاصة، فعرفته منظمة الشفافية بأنه "استغلال السلطة من أجل المنفعة الخاصة"[٢١]، وبمعنى آخر "سوء استخدام السلطة العامة لربح أو منفعة خاصة". وعرفه البنك الدولي بأنه "إساءة استعمال الوظيفة العامة للكسب الخاص"[٢٢].

أما اتفاقية مكافحة الفساد عام ٢٠٠٣ فلم تحاول أن تضع مجرد مفهوم نظري للفساد، وإنما أوضحت الممارسات التي بناءً عليها تجرم الأفعال على أنها فساد؛ مثل: الرشوة، والاختلاس، سواء في القطاع العام أو الخاص، واستغلال النفوذ، والإثراء غير المشروع، وغسل الأموال، وتعطيل سير العدالة، واستغلال الوظيفة في الابتزاز أو الوساطة، بالإضافة إلى أفعال المشاركة أو الشروع في تحقيق كل ما سبق. وبذلك ركزت الاتفاقية في تحديدها للممارسات الفاسدة على ارتكاب الأفعال ذات الأثر الاقتصادي

---

[٢٠] مصطفى كامل السيد، العوامل والآثار السياسية، ندوة الفساد والحكم الصالح في البلاد العربية، الطبعة الأولى، مركز دراسات الوحدة العربية، بيروت ٢٠٠٤، ص ٢٧٤.

[٢١] موقع منظمة الشفافية الدولية، شبكة المعلومات الدولية (الإنترنت).

[٢٢] عز الدين بن تركي، منصف شرفي، الفساد الإداري: أسبابه، آثاره وطرق مكافحته– إشارة لتجارب بعض الدول، مرجع سابق، ص ٣.

(ISSN: 2537 - 0758)

والتنموي؛ ومن ثم انطلق عملها في إطار عملي أو براجماتي، وليس فلسفيًا أو أخلاقيًا[٢٣].

كما يعرف الفساد الإداري بأنه كل المحاولات التى يقوم بها المديرون والعاملون، ويضعون من خلالها مصلحتهم الخاصة غير المشروعة فوق المصلحة العامة، متجاوزين بذلك القيم التي تعهدوا باحترامها وخدمتها، والعمل على تطبيقها؛ ومن ثم فإن تلك الممارسات المخلة بالمصلحة العامة أو مصلحة المؤسسة يمكن أن تبقى عرضة للاختلاف بسبب عدم الاتفاق عليها[٢٤].

وفي قول آخر بأنه "كل تصرف يتم على خلاف ما يقتضيه الاستغلال الأمثل للموارد ليشمل تصرف القطاعين العام والخاص، والتي يترتب عليها إهدار الموارد الاقتصادية في المجتمع سواء كان السبب تحقيق منفعة خاصة أو مجرد إهمال"[٢٥].

ومما سبق نجد كل تلك المفاهيم تتفق على أمر واحد هو اعتبار استغلال السلطة العامة لتحقيق مكاسب شخصية هو عمل ضمن أعمال الفساد الإداري؛ لنخلص من ذلك أن الفساد الإداري هو استغلال الوظيفة العامة ونفوذها؛ لتحقيق مكاسب شخصية (مادية أو معنوية) بما يتعارض والقوانين، سواء تم ذلك بشكل فردي أو جماعي.

ومما سبق يمكن أن نستخلص السمات الرئيسة للفساد الإداري من خلال الآتي[٢٦]:

- اشتراك أكثر من طرف في ممارسة الفساد الإداري.
- السرية التامة في ممارسة الفساد الإداري.
- يعبر الفساد الإداري عن المصالح المشتركة والمنافع التبادلية لمرتكبيه.

---

[٢٣] عادل عبد اللطيف، الفساد كظاهرة عربية وآليات ضبطها، ندوة الفساد والحكم الصالح في البلاد العربية، بيروت، مركز دراسات الوحدة العربية، ٢٠٠٤. ص ٣٨٤.

[٢٤] طاهر الغالبي، صالح العامري، المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال، دار وائل، عمان، ٢٠١٠. ص ٣٥٢.

[٢٥] عبد الله بن عبد الكريم السالم، نحو تأسيس ثقافة تنظيمية تحارب الفساد الإداري في المنظمات العامة، مجلة البحوث الإدارية، مجلد ٢٨، مصر، ٢٠١٠. ص ١٣-١٤.

[٢٦] طلال بن مسلط الشريف، ظاهرة الفساد الإداري وأثرها على الأجهزة الإدارية، مجلة جامعة الملك عبد العزيز للاقتصاد والإدارة، مجلد ١٨، عدد ٢، السعودية، ٢٠٠٤. ص ٤٢-٤٣ .

- يعبر الفساد الإداري عن اتفاق بين إدارتي صانع القرار ومرتكبي الفساد الذين يضغطون على الطرف الأول لإصدار قرارات محددة تخدم مصالحهم الشخصية.

الفرع الثاني-
مراحل تطور الفساد الإداري:

يُعَدُّ الفساد ظاهرة إنسانية ممتدة عبر الزمن مع اختلاف درجته وانتشاره داخل كل مجتمع، فلم يكن هناك تاريخ محدد لنشوء ظاهرة الفساد الإداري إلا أن البحث في التاريخ الإنساني يجد شواهد على وجوده بصور مختلفة، فنجد تشريع حمورابي صاحب أقدم التشريعات القانونية التي عرفتها البشرية، أشار في المادة السادسة منه إلى جريمة (الرشوة)؛ إذ شدد على إحضار طالب الرشوة أمامه؛ ليقاضيه بنفسه، وتولي أمر عقابه بنفسه.

ولم يختلف الأمر في الحضارة اليونانية حيث عرف الفساد الإداري، وسعى (صولون) لمكافحته في تشريعاته التي أطلق عليها (قانون أتياك)، حيث وضع قواعد لإرشاد موظفي الدولة، وضبط عملهم الإداري، وسعى لإدخال المثل العليا للمساواة الاجتماعية في بلاد مزقتها نزاعات الأغنياء والفقراء، ومن بعده أفلاطون الذي حارب الفساد في كتابه (الجمهورية)، ورأى أن اللجوء إلى العدالة يستبعد مسألة المنفعة أو المصلحة، والتي هي أساس ظهور الفساد، كما حاول مواجهة الحد من الفساد الاقتصادي والإداري عندما نادى بعدم السمح للملاك بزيادة أموالهم إلا ضمن حدود معينة، وإقراره إنشاء هيئة موظفين واجبها مراقبة تصرفات المواطن[٢٧].

وفي التاريخ الإسلامي يظهر استخدم الإسلام لمختلف الوسائل الوقائية والردعية؛ لمنع الانحراف والفساد، حيث ركز على القيم الروحية وتعظيم دورها في ترشيد سلوك الإنسان وضبطه، الأمر الذي يؤدي إلى التقليل من الفساد؛ لذلك نجده اعتمد القيم والأخلاق الكريمة كأساس للعمل الذي يقوم على الكفاءة والجودة وكمبدأ عام عند تولية القيادات الإدارية، كما اعتمد مبدأ الرقابة من خلال إقرار نظام الحسبة (الرقابة المالية على الإدارة).

---

[٢٧] حمود جمال الدين، الجذور التاريخية لظاهرة الفساد المالي والإداري، – مركز الدراسات والأبحاث العلمانية في العالم العربي، ٢٠١٦، متاح على الموقع الإلكتروني:
https://www.ssrcaw.org/ar/print.art.asp?aid=541423&ac=2
الدخول على الموقع بتاريخ ٢٠٢٢/٩/١٦ بتوقيت ٥ مساء.

(ISSN: 2537 - 0758)

وفي المملكة المتحدة خلال القرنين الرابع والخامس الميلادي تغاضت الملكة اليزابيث (١٥٥٨- ١٦٠٣) عن تفشي ظاهرة ابتزاز الأموال في الوظائف الرسمية كمبرر لها عن عدم زيادة الرواتب، وفي إيطاليا خلال عصر النهضة ساءت سمعة المحاكم؛ لكثرة ما بها من صور الرشوة والفساد الإداري، أما في فرنسا كان الملك لويس الرابع عشر يؤمن أن كل إنسان قابل للرشوة؛ مما يدل على انتشار الفساد في عهده، كما أتاح القانون للشركات الأوروبية دفع الرشاوى للحصول على الصفقات الأجنبية وخصمها من الضرائب المستحقة عليها؛ مما أدى إلى تضرر الشركات الأمريكية التي كانت تخضع للقانون الأمريكي الذي يعاقب على دفع الرشاوى[٢٨].

وفي العصر الحديث تتبع المفكر Simpson Werner تطور الفساد الإداري عبر ثلاث مدارس فكرية: **(المدرسة القيمية):** وهي التي تقوم على المعايير الأخلاقية لمحاربة الفساد، واعتبرت أي سلوك مناقض لها (قول أو فعل) في حكم الفساد، وهناك **(المدرسة الوظيفية)** التي ترى أن ظاهرة الفساد مصاحبة لعجلة التنمية، ولا بد منها ما دام أن المجتمع ينشد التطور والانتقال إلى مرحلة أخرى من الرفاهية؛ مما قد يتطلب بعض التجاوزات المتعمدة للوائح والقوانين، ثم ظهرت **(المدرسة التعديلية)** في الربع الأخير من القرن العشرين كرد فعل لتزايد الفساد من انتشار أفكار المدرسة الوظيفية، فحاول أنصارها إعادة تأكيد المبادئ الأخلاقية والقيمية في الوظيفة العامة أو الخاصة[٢٩].

ومن هذا التطور التاريخي لفكرة الفساد يمكن أن نخلص مداخل الفساد الإداري في الآتي[٣٠]:

أولًا- المدخل الأخلاقي: حيث يعد الفساد ظاهرة سلوكية، تتمثل في حالات سلبية وممارسات ضارة هدامة يتطلب الأمر الوقاية منها ومعالجتها ومكافحتها بشتى الطرق والأساليب.

---

[٢٨] سعيد عبد المؤمن أنعم، الفساد المالي والإداري: الحالة اليمنية نموذجًا، سلسلة ندوات ومؤتمرات عقدت باليمن، السنة ٨، عدد ١٥، اليمن، ٢٠٠٤. ص٢٨٢.

[٢٩] عامر عاشور أحمد، الفساد الإداري في القطاع العام، المؤتمر السنوي العام نحو استراتيجية وطنية لمكافحة الفساد، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، يوليو ٢٠١٠، ص ٢٠٧.

[٣٠] طاهر الغالبي، صالح العمري، المسئولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال، مرجع سابق، ص ٣٥٣-٣٥٤، عبد الله بن عبد الكريم السالم، نحو تأسيس ثقافة تنظيمية تحارب الفساد الإداري في المنظمات العامة، مرجع سابق. ص ١٥.

ثانيًا– المدخل الوظيفي (العملي): في هذا المدخل فإن الفساد الإداري لا يفترض أن يكون انحرافًا عن النظام القيمي السائد، بل هو انحراف عن قواعد العمل وإجراءته واشتراطته وقوانينه وتشريعاته، ويأتى هذا الانحراف نتيجة أسباب عدة ليمثل خرقًا لهذه القوانين المعتمدة في النظام الإداري.

ثالثًا– المدخل الثقافي: في إطار هذا المدخل يشكل الفساد الإداري ظاهرة متعددة الأبعاد والأسباب والنتائج؛ وذلك لكونها ظاهرة قد تتخذ طابعًا منظمًا يكفل لها الاستمرار والتجدد وخلق مجموعة أكبر من النظم الفرعية الفاسدة سواء وفقًا للمعايير القيمية أو الوظيفية.

رابعًا– المدخل الحضاري: يرتبط الفساد الإداري من المنظور الحضاري بالمكونات السياسية والثقافية والقيمية والاجتماعية والسلوكية في المجتمع.

الفرع الثالث-
أنواع الفساد الإداري:

اختلفت الآراء الفكرية المعنية بالبحوث الإدارية والقانونية في تحديد أنواع الفساد، خاصة أنَّ نواة الفساد الإداري تبدأ من سوء التخطيط والتنظيم داخل الجهاز الإداري في الدولة الذي قد يترتب عليه تمكين أشخاص ليسوا على الدرجة المطلوبة من الكفاءة والأهلية لقيادة مؤسسة أو قطاع ما، وهو ما قد يترتب معه فساد تنظيمي فضلًا عن أن طبيعة الفساد تختلف وفقًا لحجمه وامتداد نطاقه والأطراف المسئولين عنه؛ لذلك نجد أن تصنيفات الفساد الإداري متعددة داخل القطاع الحكومي، ونرى أن أهم أنواعها يتمثل في:

أولًا– الانحراف المالي[٣١]: وهذا الفساد يشمل عدة مخالفات يرتكبها الموظف نرصد بعضها على سبيل المثال وليس الحصر في الآتي:

- مخالفة القواعد والأحكام المالية المنصوص عليها بالقوانين واللوائح المعمول بها.
- مخالفات المناقصات والمزايدات والمخازن والمشتريات.
- الإهمال أو التقصير الذي يترتب عليه ضياع أو احتمال ضياع حق مالي للدولة.
- كل تصرف عمدي يترتب عليه صرف مبالغ من أموال الدولة أو ضياع حقوقها.

[٣١] عادل محمد عبد الرحمن، الفساد الإداري: دراسة ميدانية بالتطبيق على محافظة أسيوط، مجلة مصر المعاصرة، مجلد ١٠٣، عدد ٥٠٢، مصر، ٢٠١١. ص ٣٦٢-٣٦٣.

(ISSN: 2537 - 0758)

ثانيًا– الانحرافات التنظيمية: وتشمل المخالفات التي يرتكبها الموظف، وتكون متصلة مباشرة بالعمل المنوط به، كالامتناع عن أداء العمل أو عدم تأديته بالدقة المطلوبة، وعدم الالتزام بمواعيد العمل، والخروج على مقتضيات الواجب الوظيفي، وعدم إطاعة الرؤساء، أو إفشاء أسرار العمل، وعدم التعاون مع الزملاء وغيرها من المخالفات التي يعاقب عليها القانون.

ثالثًا– الانحرافات السلوكية: وهي تتطلب من الموظف العام أن يكون حسن السير والسلوك أثناء تأدية عمله، والحفاظ على أدبيات وضوابط الوظيفة العامة، وذلك بعدم القيام بالتصرفات التي تمس كرامة الوظيفة، أو الإخلال بالشروط العامة للوظيفة كأداء أعمال لصالح الغير بأجر دون إذن السلطة المختصة، أو الاشتغال بعمل تجاري أو شراء ما تعرضه السلطة العامة للبيع أو الجمع بين الوظيفة العامة وعمل آخر من شأنه الإضرار بالواجبات الوظيفية.

رابعًا– انحرافات جنائية: وهي تشمل كل المخالفات التي يرتكبها الموظف، وتنطوي على جرائم جنائية؛ مثل: الرشوة، والتزوير في المحررات الرسمية، والسرقة، والجرائم السلوكية الشخصية.

كما حدد بعض الباحثين أنواع الفساد في عدة أنواع يمكن تصنيفها وفقًا للمعايير الآتية[٣٢]:

١– وفقًا لانتماء الأفراد:

فساد القطاع العام: يُعَدُّ من أشد أنواع الفساد وأكثرها انتشارًا حيث يمثل معوقًا شديدًا للتنمية حيث يتم استغلال النشاط لتحقيق مصالح خاصة؛ مثل: التعريفات الجمركية، والإعفاءات الضريبية، حيث يتواطأ موظفو الدولة معًا لتحويل العوائد لأنفسهم بطرق مختلفة؛ مثل: سرقة المال العام، والرشوة، والاختلاس.

فساد القطاع المختلط: يقصد به استغلال النفوذ للتأثير في السياسات الحكومية حيث يظهر المزيج من فساد القطاعين الخاص والعام في شكل هدايا ورشاوى من القطاع الخاص للعام؛ مما يترتب عليه تغيير القواعد المنظمة للأوضاع.

---

[٣٢] محمد التهامي طواهر، سهيلة أيمن صوران، تأثير الفساد الاقتصادي على النشاط التنموي في البلاد النامية، المؤتمر العلمي الدولي السادس حول الحكم الراشد ودوره في التنمية المستدامة، الجمعية الوطنية للاقتصاديين الجزائريين، الجزائر، ٢٠٠٦. ص ٥–٧.

٢- وفقًا لدرجة الفساد[٣٣]:

الفساد الفردي: يعرف أيضًا باسم الفساد العرضي؛ أي أنه حالة عارضة لدى بعض الساسة وموظفي الدولة، وهو مؤقت، وليس منظمًا.

الفساد المؤسسي: وهو الفساد الذي يرتبط بهيئة أو مؤسسة بعينها دون غيرها، وينتشر حال عدم توافر الرقابة الكافية وغياب التنظيم.

الفساد المنظم: ويعرف هذا النوع من الفساد عند انتشاره في طبقات المجتمع كافة، وعلى مستوى التعاملات كافة، وينتشر على مستوى المنظمات كافة، ويؤثر في سلوك الأفراد كافة، ويعرف بانتشاره في بيئات ثقافية واجتماعية معينة، ويكاد يكون احتكاريًّا، وهو الأخطر؛ لأنه منظم يصعب اختراقه أو الحد منه.

٣- وفقًا لحجم الفساد:

- **الفساد الصغير:** ويكون على مستوى موظفي الإدارة والبنوك حيث لا يتجاوز حدود الحاجة لتحسين بعض الأوضاع المعيشية الصعبة؛ مما يجعله أكثر انتشارًا خاصة في مراحل التحول الاقتصادي والإصلاحات الهيكلية.
- **الفساد الكبير:** وهو المرتبط بالأنشطة الاقتصادية الضخمة والصفقات الكبرى في مجال المقاولات والبناء والتوكيلات التجارية والشركات متعددة الجنسية حيث يحدث على المستوى السياسي والبيروقراطي سواء في صورة مستقلة أو متداخلة معًا حيث يرتبط عادة الفساد السياسي بالفساد المالي عند تحول الوظائف القيادية العليا إلى سبل الإثراء الشخصي السريع، وهو من أخطر أنواع الفساد، وقد عرف في الغرب في مرحلة التطور الرأسمالي، ونتج عنه ثروات هائلة عرفت باسم ريع المنصب[٣٤].

٤- وفقًا لنطاق الفساد:

- **الفساد المحلي:** وهو الذي يتم داخل نطاق الدولة، ويقتصر على شركاء محليين من القطاع العام والخاص.
- **الفساد الدولي:** وهو الذي يتجاوز نطاق الدولة حال تعاملها مع أطراف خارجية؛ مثل: شراء سلع ومستلزمات إنتاج من الخارج، وهنا قد يتم دفع رشاوى وعمولات للتعامل مع شركات بعينها أو دفع شركات أجنبية لرشاوى؛ لتتمكن من الحصول

---

[٣٣] محيى محمد مسعد، دور آليات الحوكمة في مكافحة الفساد المالي والإداري مع الإشارة للوضع في مصر، مرجع سابق. ص ٥٠٠-٥٧٥.

[٣٤] محمود عبد الفضيل، مفهوم الفساد ومعاييره، مرجع سابق.

(ISSN: 2537 - 0758)

على المناقصات والامتيازات، وخاصة الشركات الكبرى المرتبطة بالأنشطة الإنتاجية والبنية الأساسية والتسليح، ومثال ذلك واقعة اليمامة بين المملكة العربية السعودية والمملكة المتحدة. وقد أوضحت منظمة الشفافية العالمية أن كثيرًا من رشاوى العالم النامي تدفعها كثير من دول العالم المتقدم؛ مما دفع منظمة التجارة العالمية إلى بحث هذا الأمر، وجعله قضية ذات أولوية في التعامل.

٥- وفقًا للعلاقة بين أطراف الفساد:

- **الفساد القسري:** وهي الحالة التي يجبر فيها المواطن على دفع الرشوة؛ ليتمكن من الحصول على الخدمة أو السلعة التي يرغب فيها، وأحيانًا رغم قيامه بالدفع لا يتحصل على الخدمة.
- **الفساد التأمري:** ويعني تعاون أطراف الفساد معًا؛ مثل: رشوة موظفي الجمارك للسماح بمرور سلع خاضعة للضريبة الجمركية دون تحصيل تلك الضريبة، أو تخفيضها عن المقرر بالقانون؛ أي أن الأطراف يتأمرون معًا على تجنب الدفع للحكومة.

المطلب الثاني-
آليات مكافحة الفساد الإداري عالمياً:

تمهيد:

لا شك أنَّ غياب الوعى الثقافي والحضاري في الكثير من المجتمعات خاصة النامية منها؛ أدى لانتشار الفساد الإداري نتيجة للانحراف الأخلاقى والاجتماعي لفاعله، لاسيما مع انتشار ظاهرة العولمة والتكنولوجيا الحديثة وانبهار هذه المجتمعات بمؤثرتها التي ولدت الرغبة لإحداث تغيرات اجتماعية واقتصادية على واقعهم الفعلي دون التمييز بين ما يجب الاستفادة منه وما ينبغى الاستعاضة عنه، فنتج عن هذه التغيرات عدم القدرة على ضبط السلوك المجتمعي؛ مما ساعد على انتشار الفساد الأخلاقي بشكل عام، وكذلك الفساد المؤسسي بأشكاله المختلفة الإداري والمالي في المؤسسات العامة.

وهو ما يستوجب البحث في طبيعة الفساد العام، والعوامل المؤثرة في تفشي هذه الظاهرة والآليات التي اتبعتها الدول المتقدمة في مواجهة الفساد الإداري من خلال عرض نماذج لتجارب بعض الدول في مجال مكافحة الفساد الإداري، **وذلك من خلال الفروع الآتية:**

الفرع الأول: أسباب تفشي ظاهرة الفساد الإداري.

الفرع الثاني: الفساد العام.

الفرع الثالث: التجارب العالمية في مكافحة الفساد الإداري.

الفرع الأول-
أسباب تفشي ظاهرة الفساد الإداري:

ذهب الكثير من الباحثين في تفسيرهم للعوامل التي تؤدي لانتشار الفساد إلى أسباب متعلقة بتدني الأوضاع الاقتصادية، وغياب العدالة التوزيعية بين الأفراد، بما يمس بالبناء الاجتماعي، فيدفع البعض إلى تبادل المنافع فيما بينهم بشكل قد يتجاوز حقوقهم، بل يصل إلى حد التستر على بعض الجرائم أو المشاركة في بعض المخالفات لتحقيق مصالح فردية، بينما يرى آخرون أن مثل هذه التصرفات والجرائم ترجع إلى ضعف النظم الإدارية وغياب الرقابة والعقاب الرادع؛ مِمَّا يؤدي إلى تراجع معدلات الأداء المؤسسي، ولمواجهة ذلك الفساد يتطلب الأمر تعرف الدوافع والأسباب الكامنة وراء ظهوره، والتي من أهمها:

أولًا– العوامل الشخصية: حيث تشير كثير من الدراسات إلى العلاقة بين سمات الأفراد وقدرتهم على الممارسات الإدارية الفاسدة، ومن أهم تلك السمات:

- **العمر:** حيث صغر السن وحداثة التواجد في بيئة العمل مع ضعف الموارد قد يؤدي لبعض الممارسات الإدارية الفاسدة.
- **فترة الخدمة:** فالموظفون الذين يمتلكون فترة خدمة طويلة يكون لديهم القدرة على ارتكاب الممارسات الإدارية الفاسدة واخفائها؛ نظرًا لإلمامهم بالأمور كافة، إلا أن هذا لا يمنع حديثي الخدمة من الميل للفساد الإداري إذا كانت البيئة حوله تحفزه لذلك.
- **مستوى التعليم:** هناك بعض المجتمعات يرتبط التحصيل العلمي بها بالفساد حيث يحصل البعض على شهادات بممارسات إدارية فاسدة، ويتم تعينهم في الوظائف أيضًا بذات الممارسات الفاسدة غير العادلة أو القانونية؛ مِمَّا يجعلهم أكثر ميلًا لممارسة الفساد الإداري، وذلك عكس المجتمعات ذات القواعد الحاكمة وأنظمة التعليم ، والتي ينتج عنها أفراد متعلمون تعليمًا حقيقيًّا يصعب معه ممارسة الفساد الإداري.

(ISSN: 2537 - 0758)

- **الجنس:** عادة ما يرتبط الفساد الإداري بالذكور أكثر من النساء؛ بسبب سرعة تأثرهم بالوسط المحيط بهم، ورغبتهم في الحصول على دخل أكبر أو مميزات مادية ومعنوية أكثر من النساء.
- **المهنة:** من دراسة حالات الفساد المختلفة تبين انتشار الفساد الإداري لدى الإداريين في الوظائف العامة أو الشركات أكثر من الفنيين؛ لأن طبيعة الوظيفة الإدارية تمنحهم صلاحية التعامل مع الناس؛ ومن ثم تكون مسلكًا للفساد من خلال دفع الرشاوى أو قبول الوساطة.

ثانيًا– العوامل المؤسسية والتنظيمية: يمكن إيجاز أهم العوامل المؤسسية التي تحث على الممارسات الإدارية الفاسدة فيما يأتي:

- **ثقافة المنظمة:** ويقصد بها عدم وجود ثقافة تنظيمية قوية تحدث حالة من الالتزام والتحلي بأخلاقيات إدارية جيدة يؤدي لانتشار الفساد الإداري.
- **حجم المنظمة:** غالبًا ما يرتبط الفساد الإداري بكبر حجم الكيانات الإدارية، والذي يرتبط بالبيرواقراطية والبطالة المقنعة والسلوكيات غير القويمة؛ مِمَّا يساعد على انتشار الممارسات غير القانونية وانتشارها.
- **ضعف الرقابة:** حيث عدم اتباع نظام رقابي صارم قد يؤدي لانتشار الممارسات الأدارية الفاسدة؛ مما يتطلب من الشركات والمنظمات تقييم نظم المتابعة الرقابية لديها باستمرار لضبط حالات الفساد الإداري.
- **العلاقة بمسئولي الإدارة العليا:** قد يؤدي ارتباط بعض موظفي الإدارة أو ارتباطهم بعلاقة مع مسؤلي الإدارة العليا سواء قرابة أو صداقة إلى انتشار الفساد الإداري؛ نظرًا لاستغلالهم نفوذ هؤلاء المسؤلين والاحتماء بهم.
- **طبيعة العمل المؤسسي:** المؤسسات التي تتسم أعمالها بالوضوح والشفافية قد لا تعاني من الفساد الإداري بنفس القدر الذي تعاني منه المؤسسات التي تتسم بعض أعمالها بالسرية، وتمتلك الكثير من الموارد بعيدة عن الرقابة الشعبية والإعلامية؛ ومن ثم تنتشر بها حالات الفساد الإداري، والذي يمكن التكتم عليه بسهولة.
- **البطالة المقنعة:** هي ظاهرة يتم من خلالها تعيين بعض الأفراد في المؤسسات العامة دون الحاجة إليهم، ودون أن يعود على المؤسسة بأي عائد أو منفعة اقتصادية.

- **عدم الاستقرار الوظيفي:** حيث يشعر موظفو الإدارة العليا أن منصبهم هو عمل مؤقت يجب استغلاله بأقصى قدر؛ ومن ثم تنتشر حالات الفساد الإداري.

ثالثًا- العوامل البيئية[٣٥]: وتعد من أهم العوامل التي تعزز حالات الفساد الإداري وتدعمها؛ بسبب تشابكها، وتعقدها معًا بما يعوق الفصل، بينها للحد من حالات الفساد الإداري؛ **ومن أهمها:**

١- **الأوضاع السياسية:** تؤدي هيمنة القيادات السياسية على مختلف نواحي الحياة إلى انتشار الفساد بقوة؛ نظرًا لضعف المعارضة ومنظمات المجتمع المدني، وسيطرة الدولة على الإعلام، وعدم وجود دستور دائم.

٢- **الأوضاع الاقتصادية:** السياسات الاقتصادية والنقدية غير المخططة للدولة والأزمات الاقتصادية وغيرها من الأمور الناتجة عن عدم التخطيط أو سوء التخطيط، كلها أمور تحفز انتشار الفساد الإداري.

٣- **الأوضاع الاجتماعية:** وهي عوامل قد لا يتلفت لها، ولما يترتب عليها حيث يتقبلها المجتمع؛ مثل: انتشار القيم المشوهة في المجتمع، فقدان الحراك الاجتماعى، والجمود الفكري، وعدم تقبل التغيير، وزيادة عدد السكان، وضعف الموارد، وانتشار التعصب الطائفي.

٤- **الأوضاع القانونية والتشريعية:** رغم القوة الرادعة للقانون فإن عدم استقلال السلطة للتنفيذية للدولة وخضوعها بشكل أو بآخر للسلطة السياسية قد يؤدى لحالة من الفساد الإداري من خلال صدور قوانين تعسفية، وضعف الجهاز القضائي، والتغيير المستمر في القوانين.

الفرع الثاني-
الفساد العام:

عرفت أغلب دول العالم انتشار الفساد في القطاع الحكومي العام، ولكن بدرجات مختلفة؛ ومن ثم تباينت طرق مواجهته، وتنوعت مفاهيمه من بلد لآخر، لكن اتفقت كل الاجتهادات الفكرية على أنَّ الفساد بشكل عام هو سلوكيات غير منضبطة ومنحرفة

---

[٣٥] طاهر الغالبي، صالح العمري المسئولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال، مرجع سابق. ص ٣٥٥، عبد الله بن عبد الكريم السالم، نحو تأسيس ثقافة تنظيمية تحارب الفساد الإداري في المنظمات العامة، مرجع سابق. ص ١٧.

(ISSN: 2537 - 0758)

يمارسها بعض العاملين بالمؤسسات العامة أو الخاصة، تؤدي إلى الانحراف عن الأهداف العامة إلى تحقيق نفع خاص[٣٦].

ويتفق هذا التعريف مع مضمون ما جاء في تعريفات بعض الجهات والاتفاقيات الدولية، حيث عرف البنك الدولي الفساد في القطاع العام بأنه إساءة استعمال الوظيفة العامة في الكسب الخاص[٣٧]، بينما عرفته منظمة الشفافية العالمية بأنه الاستخدام السيئ للسلطة من أجل تحقيق مكاسب شخصية، ما جاء في نص المادة الأولى من اتفاقية الاتحاد الأفريقي لمنع الفساد على أنه يعني فساد الأعمال والممارسات بما فيها الجرائم ذات الصلة التي تجرمها هذه الاتفاقية؛ ومن ثَمَّ حصرت الفساد في كل الجرائم التي تضمنتها الاتفاقية[٣٨].

وفي تعريف آخر للفساد بأنه كل الأعمال التي يمارسها الأفراد خارج الجهاز الحكومي، وتعود بعائد أو فائدة على الموظف العام، وتتيح له التهرب من السياسات والقوانين سواء بإصدار قوانين جديدة أو إلغاء قوانين قائمة تمكنه من تحقيق مكاسب مباشرة[٣٩].

ويرى صندوق النقد الدولي أن هناك علاقة وثيقة بين الفساد العام والفساد المالي حيث العلاقة تأخذ منحى علاقة الأيدي الطويلة التي تهدف إلى تحصيل الفوائد الناتجة عن هذا السلوك لصالح شخص أو مجموعة ذو علاقة معًا[٤٠].

---

[٣٦] عبد العزيز علي محمد الصالحي، الفساد الاقتصادي (الماهية والأسباب–الآثار وطرق العلاج) مع الإشارة إلى موقف الدول العربية وفق مؤشر مدركات الفساد للفترة من ٢٠١٤ –٢٠١٧، كلية التجارة، جامعة الزيتونة، مجلة المعرفة، العدد ٥، ٢٠١٧، ص١٦٥.

[٣٧] لباز سعد، زدام يوسف، دور الحكومة الإلكترونية في مكافحة الفساد الإداري– تجربة كوريا الجنوبية، المجلة الجزائرية للأمن الإنساني، مجلد ٥، عدد ١، ٢٠٢٠. ص ٢٦٥– ٢٨٨.

[٣٨] صالح مفتاح، فريدة معارفي، الفساد الإداري والمالي، أسبابه، مظاهره، ومؤشرات قياسه، ملتقى حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خضر، بسكرة، الجزائر، ٦–٧ مايو ٢٠١٢.

[٣٩] مصطفى كامل السيد، الفساد والتنمية، مركز دراسات وبحوث الدول النامية، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة القاهرة،١٩٩٩، ص ٢.

[٤٠] عبد الله بن حسن القرني حسن، دور الإدارة الإلكترونية في القضاء على الفساد الإداري والمالي في المملكة العربية السعودية "تصميم نموذج"، مجلة جامعة الملك عبد العزيز للآداب والعلوم الإنسانية، مجلد ٢٧، عدد ٦، ٢٠١٩. ص ٢٤٣– ٢٧٤.

(أ) أسباب الفساد الإداري العام:

١. ضعف نظم الحوافز المادية.
٢. عدم الرضا الوظيفي والشعور بعدم الأمان في الوظيفة.
٣. الاعتماد على الهياكل الإدارية البيروقراطية في العمل.
٤. انعدام الكفاءات الإدارية، وضعف القدرات القيادية، وعدم قدرتهم على التأثير.
٥. انعدام القيم الأخلاقية الناتج عن النشئة والتربية.
٦. ضعف الرواتب الحكومية.
٧. غياب وعدم تطبيق القوانين الرادعة لمحاسبة الفاسدين ومكافحة الفساد الإداري.

(ب) مظاهر الفساد في القطاع العام:

- قبول الهدايا المادية والعينية في صورة إكراميات ورشاوى واختلاس من الأفراد المتعاملين مع القطاع الحكومي.
- التزوير والتدليس في الملفات والمستندات والأختام الرسمية.
- المساعدة على التهرب الضريبي.
- استغلال أموال الدولة في تحقيق منافع شخصية.
- الوساطة والمحسوبية وغيرها من الأمور.

(ج) مداخل الفساد العام:

تشير الدراسات إلى اختلاف تعريف الفساد وفقًا لمجال الباحث المهتم بدراسته وأشكال المنظمات المدروسة وأنواعها والبلدان التي تنتمي إليها، ويمكن إيجاز أهم تلك المداخل لتحقيق الفساد العام، فيما يأتي:

١. **المدخل السياسي:** يعد المدخل الأكثر خطورة لشدة تأثيره حيث يؤدي لانتشار الفساد بسرعة كبيرة، وعلى مختلف المستويات التي تضمن حماية الرؤساء المتواطئين، حيث تشكل السلطة التشريعية والتنفيذية أداة لتنفيذ الفساد العام.
٢. **المدخل الاقتصادي:** وذلك من خلال تبني سياسات اقتصادية لا تراعي البعد الاجتماعي للمواطنين، وتعيق تحقيق العدالة الاجتماعية، وتزيد من استغلال الطبقات الغنية في المجتمع للطبقات الأكثر فقرًا، بالإضافة إلى عدم تفعيل طرق الرقابة؛ مِمَّا يشكل ضغطًا شديدًا على الأجهزة الرقابية في ظل عدم تحصين العاملين بتلك الأجهزة ضد محاولات الاستغلال والانحراف.

(ISSN: 2537 - 0758)

٣. **المدخل القانوني:** على الرغم من أن القانون هو أداة الضبط لكل المعاملات فإنَّ وجود بعض القانونيين الذين يمتلكون القدرة على التعامل مع الثغرات القانونية المختلفة؛ أدى لزيادة الفاسدين والمفسدين.
٤. **المدخل الاجتماعي:** تؤثر بعض المتغيرات الاجتماعية في خلق مناخ ملائم للفساد الإداري؛ من بينها: الوساطة والمحسوبية في التوظيف، وممارسة الضغوط على الموظفين الأقل درجة وظيفية، وغيرها من السلوكيات التي تؤدي لانحراف الموظفين.
٥. **المدخل الإداري:** وذلك من خلال عدم الاهتمام بتدريب وتأهيل الموظفين وتعزيز القيم المؤسسية واختيار القيادات وفقًا لمعايير الكفاءة، وكثرة الثغرات القانونية، وعدم إلتفات المسؤلين لها.

الفرع الثالث-
التجارب العالمية في مكافحة الفساد الإداري:

تُعَدُّ دراسة التجارب الناجحة في بلدان أخرى من الأهمية بما كان في المساهمة في حل المشكلات المماثلة في الدول الأخرى، ولعل دراستنا لبعض التجارب الناجحة في مكافحة الفساد باستخدم الحوكمة الإلكترونية قد يسهم في اطلاعنا على المزيد من الممارسات المهمة الواجب اتباعها من قبل الحكومات؛ لإحداث الرقابة المطلوبة، وتحسين الخدمات المقدمة للمواطنين. وفيما يأتي عرض لبعض التجارب الدولية:

١) <u>تجربة الولايات المتحدة الأمريكية:</u>

- في عام ٢٠٠٤ بدأ التحول الإلكتروني في الولايات المتحدة الأمريكية وقد شمل جميع الإدارات والوكالات الحكومية، وقد أشار التقرير الصادر عن هيئة الخدمات الإلكترونية في ذات العام إلى أن الخدمات المقدمة من الدوائر الحكومية تضاهي ما تقدمه مؤسسات القطاع الخاص. وقد اشتملت الخدمات المقدمة إلكترونيًّا من قبل الهيئة ما يأتي :
- **خدمات البوابة الإلكترونية الحكومية:** حيث تتيح هذه البوابة عددًا من الخدمات الحكومية للمواطنين؛ مثل: بطاقات الفئات: (بطاقة المواطن، وبطاقة الموظف الحكومي، وبطاقة التعامل مع الدوائر الحكومية)، وفهرس المؤسسات الحكومية، ومرشد إلكتروني لمساعدة المتعاملين، واستقبال آراء ومساهمات المواطنين؛ بهدف

تحسين الخدمة، بالإضافة إلى الخدمات المرورية، وخدمات التقاعد، والرعاية الصحية، والتوظيف، والمحاكم[٤١].

ومن ثم نجد أنَّ الإدارة الأمريكية قد نجحت في وضع استراتيجية إلكترونية شاملة، هدفها خدمة المواطن في المقام الأول، ومساندة الأجهزة الرقابية بشكل يقضي على الروتين والتعقيد، ويحقق الدقة في الخدمة، ويقضي على الفساد، وقد ركزت الولايات المتحدة على عدة محاور في مكافحتها للفساد الإداري والمالي؛ من أهمها: الإصلاح الاقتصادي، وتحقيق الشفافية، ورفع كفاءة الجهاز الإداري، واستقلال القضاء، والإصلاح المالي، وزيادة وعي الجماهير بالفساد وأشكاله، مراجعة القوانين والتشريعات الموجهة لمحاربة الفساد، وتجديد ما يلزم منها.

٢) <u>تجربة ماليزيا[٤٢]:</u>

أدركت ماليزيا أنَّ الفساد المالي والإداري الموجود في جميع إدارات الدولة يجب مواجهته بحزم؛ لإحداث نمو حقيقي في عملية التنمية الاقتصادية بالدولة؛ لذلك لجأت لاستخدام استراتيجية متكاملة لمحاربة الفساد، تستند إلى استخدام منهج الحكومة الإلكترونية **من خلال ما يأتي:**

- بوابة رسمية للحكومة الماليزية على الإنترنت، تتصل هذه البوابة بكل المصالح المقدمة للخدمات الحكومية، مع تيسير التواصل لرجال الأعمال وغيرهم من المواطنين الراغبين فى التعامل مع البوابة، مع إتاحة النماذج والتراخيص وغيرها من المستندات إلكترونيًّا، بالإضافة لإمكانية سداد الضرائب عبر الإنترنت.
- بوابة أخرى لترخيص الأعمال، والتي تقدم خدمات للشركات الناشئة لترخيص عملها أو إنهاء إجراءات تأسيسها، وهي تتيح الكثير من التسهيلات للمواطنين حتى أصبحت نافذة لدعم المشروعات الصغير، ومنحها شهادة رقمية بالإضافة إلى إتاحة وثائق الجمارك.
- تفعيل نظام الشراء الإلكتروني الحكومي، حيث أتاح هذا النظام تسجيل الموردين، وتقديم المناقصات، والتسعير، وإتمام كل المعاملات المرتبطة بالشراء الحكومي

---

[٤١] عبد الكريم عاشور، دور الحكم الإكتروني في مكافحة الفساد الإداري: الولايات المتحدة أنموذجًا، مرجع سابق. ص٤٥٩- ٤٧٣.

[٤٢] دجلة عبد الحسين عبد، دور استراتيجيات الحكومة الإلكترونية في تطوير أداء الأجهزة الرقابية للحد من الفساد المالي والإداري، مرجع سابق. ص ٢٩٢- ٣٠٩.

(ISSN: 2537 - 0758)

إلكترونيًا، وذلك ضمن جهود الدولة للإصلاح والحد من الفساد في عمليات الشراء، وإخضاع عمليات الشراء الحكومية إلى مناقصات مفتوحة.

- أدى إطلاق مدونة حوكمة الشركات إلى التأكيد على استقلالية الأجهزة الرقابية، والتي قامت بدور فعال في محاربة الفساد، ومدى امتثال الشركات للقوانين والتعليمات.

٣) <u>تجربة سنغافورة:</u>

قامت استراتيجية مكافحة الفساد في سنغافورة على عدة نقاط؛ من أهمها:

- وضع قوانين صارمة، والتأكيد على ضمان سيادتها وتطبيقها، بالإضافة لاستقرار الأجهزة الرقابية، واتسامها بالكفاءة والنزاهة.
- النظر في تعديل معايير اختصاصات السلطة التشريعية والتنفيذية على أساس عملي مرن يضمن سرعة الإنجاز، وكفاءة الأداء، وفاعلية الرقابة.
- ترتيب الأولويات، وتحديد المصالح بشكل كامل، وعند تعارض المصالح العامة مع الخاصة أو الحقوق الفردية ينبغي تغليب المصلحة العامة.
- تبسيط الإجراءات الإدارية، والحد من المستندات المطلوبة لتنفيذ الخدمات، وذلك باستخدام تكنولوجيا المعلومات.
- تقنين تعامل الموظفين الرسميين بالمال حيث الموظف لم يعد يمسك أموالًا، بل يتعامل مع أرقام إلكترونية، فسداد الرسوم والغرامات إلكترونيًا يحد من الفساد.
- التوسع في تقديم الخدمات الإلكترونية حيث بلغ عدد الخدمات الإلكترونية حوالي ١٦٠٠ خدمة يمكن إجراؤها من المنزل.
- إنشاء أنظمة شفافة، فالتعامل مع نظام المشتريات الإلكتروني يسمح للمشترين بمعرفة المعلومات كافة عن الصفقات التي يجري إتمامها.

٤) <u>تجربة المملكة المتحدة:</u>

نشأ وتطور مفهوم حوكمة الشركات في المملكة المتحدة، حيث بدأ الاهتمام بتطبيقات الحوكمة بعد إجراء الكثير من المناقشات، والتي صدرت فيما يعرف بتقرير كادبيري، والذي يعد من أهم التقارير التي ناقشت مفهوم الحوكمة، كما تضمن التوجيهات والممارسات المهمة لها[٤٣]. وقد واجه هذا التقرير انتقادات عند صدوره من قبل الشركات

[٤٣] شرف الدين أمين بن عواق، تطبيق حوكمة الشركات ودورها فى محاربة الفساد المالى والادارى، مجلة الباحث الاقتصادى، مجلد ٣، عدد ٣، الجزائر، ٢٠١٥. ص ١٥٧-١٨٧

متعللين بأنه يعيق نشاطها إلا أن المهتمين بالأمر أوضحوا أن التقرير يخدم الصالح، ويزيد من ثقة المستثمرين في القوائم المالية للشركات.

وفي عام ١٩٩٣ ظهر تقرير روتمان، والذي أوصى بضرورة تضمين الشركات المقيدة بالبورصة لتقرير عن نظم الرقابة الداخلية بتلك الشركات. وفي عام ١٩٩٥ ظهر تقرير آخر عرف بتقرير جرين بيرى، والذي اهتم بدراسة المزايا والمكافأت التي يحصل عليها أعضاء مجلس الإدارة، وطالب بضرورة مراجعتها وتقييمها[٤٤]. إلا أنه في عام ١٩٩٨ ظهر ما يسمى بالكود الموحد، والذي تضمن التوصيات كافة للتقارير السابقة. وقد أصبح التقرير الآخير وما به من توصيات ضمن متطلبات قيد الشركات في بورصة لندن. وفي عام ٢٠٠٣ تم تعديل هذا الكود الموحد ليشتمل على أفضل الإجراءات لحوكمة الشركات في ظل الأزمة المالية التي عصفت بالمملكة المتحدة عامة ٢٠٠٢.

٥) <u>تجربة روسيا:</u>

أصدرت روسيا قانون حوكمة الشركات، الذي رفع معايير حوكمة الشركات الروسية لمستوى مقبول لدى المستثمرين، ورغم أنَّ الجهود الروسية في الاستفادة من مزايا العولمة ما زالت محدودة، فإن الإفصاح والشفافية يعدان من أبرز سمات الحوكمة الروسية؛ حيث تكشف التقارير المالية ربع السنوية التي تصدرها الحكومة الروسية كل تفاصيل الأداء المالي وغير المالي للشركات.

وقد حصلت الشركات الروسية على تقييم عال من معهد قانون وحوكمة الشركات؛ نظرًا لدرجة الشفافية، والإفصاح لديها[٤٥]. ورغم ذلك تحتاج الشركات الروسية إلى المزيد من الإصلاحات الإدارية والمالية، ومن المتوقع أن تسهم المصارف الروسية والأجنبية في تطوير حوكمة الشركات في قطاع الصناعة من خلال قيام المصارف بتقييم الحوكمة في الشركات المصدرة للأسهم، وإن كان حاليًا لا تهتم المصارف الروسية غير بتقييم مخاطر المقترضين[٤٦]. هذا بالإضافة إلى أن المصارف الأجنبية لا تولي اهتمامًا

---

(44) Alamgir, M. , Corporate Governance: A Risk Perspective, Paper presented to: Corporate Governance and Reform: Paving the way to Financial stability and Development, a conference organized , the Egyptian Banking Institute, Cairo, 2007.

(٤٥) جليل طريف، تعثر الشركات في بعض الدول العربية وأهمية مبادى الحوكمة، مؤتمر لماذا تنهار بعض الشركات "التجارب الدولية والدروس المستفادة منها"، مركز المشروعات الدولية، سوريا، ٢٠٠٣.

(46) Basel Institute on Governance, Enhancing corporate governance for banking organizations, Basel Committee on Banking Supervision, 2006

(ISSN: 2537 - 0758)

بالحوكمة، ولا تربط بين تكلفة الائتمان ومستوى الحوكمة في الشركات المقترضة، وبناء على ما سبق يجب على الهيئات المنظمة وأسواق المال وجمعيات المستثمرين أن يركزوا جهودهم في مجال حوكمة الشركات؛ وذلك لمساعد ما يقرب من ٢٠٠ شركة من كبرى الشركات بروسيا على تنفيذ مبادئ الحوكمة الجيدة؛ مِمَّا يرفع من العائد الاقتصادي لها[٤٧].

المبحث الثالث-

استراتيجية الحوكمة في الحد من الفساد المالي والإداري:

التمهيد:

برز مصطلح الحوكمة الإلكترونية مؤخرًا بوصفه نقلةً نوعيةً في مجال التنمية الاقتصادية؛ إذ تُعَدُّ مفاهيم حوكمة المؤسسات من المفاهيم الحديثة في علم الإدارة والاقتصاد وللمؤسسات العاملة في القطاع الحكومي والخاص على حد سواء، إلَّا أنَّ آليات الحوكمة تبرز بشكل كبير في شركات القطاع الخاص، بينما تعاني بعض مؤسسات القطاع العام من عدم الالتزام المؤسسي باللوائح والضوابط التي تضمن كفاءة المؤسسات الحكومية وسلامة أدائها بما يعزز من فاعلية الأداء الحكومي، ويسهم في الحفاظ على المال العام.

ونظرًا لأهمية نظم الحوكمة كأداة لضبط الأداء في القطاعات الإدارية كافة كان من الضروري التعمق في آليات تنفيذها في القطاع العام والخاص، والتمييز بينها وبين الحكومة الإلكترونية في تحسين الأداء، وتعزيز المشاركة بين القطاعين العام والخاص **من خلال المطالب الآتية:**

المطلب الأول– ماهية الحوكمة وأهميتها.

المطلب الثاني– آليات تطبيق الحوكمة في القطاع العام والخاص.

المطلب الثالث– التمييز بين الحكومة الإلكترونية والحوكمة الإلكترونية.

---

(47) Azab, B., The Role of Commercial Banks in Promoting Corporate Governance of theirClients, paper presented to: Coorporate Governance and Reform: Paving the Way to Financial Stability and Development, a conference organized by the Egyptian Banking
Institute, Cairo, 2007.

المطلب الأول-
ماهية الحوكمة وأهميتها:

عرفت الحوكمة وتطور مفهومها مع تعدد النظريات التي تناولتها بالبحث في الانحرافات السلوكية التي شابت إدارة بعض المؤسسات الاقتصادية في هذا الوقت، ومع بروز آثارها الإيجابية في ضبط الشركات والأسواق المالية والاقتصادية، بدأ التفكير في تطبيق مبادئها على القطاع العام، خاصة أنَّ مقتضيات العصر تقتضي الوقوف على آليات جديدة؛ لتعزيز الثقة في المؤسسات العامة، والحد من التباين في المصالح، وتعزيز الشفافية بين الأطراف مع اتخاذ تدابير المراقبة اللازمة لحماية المصالح العامة والخاصة.

من هنا كان لا بد من الوقوف على المفاهيم الدولية لنظام الحوكمة وخصائصه والمزايا والمنافع الاستراتيجية لتطبيقه، **وذلك من خلال الفروع الآتية:**

- **الفرع الأول**– مفهوم الحوكمة.
- **الفرع الثاني**– أهمية الحوكمة وخصائصها.

الفرع الأول-
مفهوم الحوكمة:

يُعَدُّ مفهوم الحوكمة من المصطلحات الحديثة نسبيًّا في الأدبيات الاقتصادية والاجتماعية والبيئية، والتى برزت خلال التسعينيات من القرن الماضي، واهتمت به المقتصدات الناشئة، ويمكن تعريف مفهوم الحوكمة بأنه: أسلوب ممارسة السلطة للإدارة الرشيدة(٤٨).

وقد عرفتها مؤسسة التمويل الدولي ICF بأنها "النظام الذي يتم من خلاله إدارة الشركات، والتحكم في أعمالها"(٤٩). بينما عرفتها منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OECD بأنها "مجموعة من العلاقات فيما بين القائمين على إدارة الشركة ومجلس الإدارة وحملة الأسهم، وغيرهم من المساهمين"(٥٠).

---

(٤٨) محيى محمد مسعد، دور آليات الحوكمة في مكافحة الفساد المالي والإداري مع الإشارة للوضع في مصر، مرجع سابق، ص ٥٠٠-٥٧٥.

(49) Alamgir, M. , Corporate Governance: A Risk Perspective, Paper presented to: Corporate Governance and Reform: Paving the way to Financial stability and Development, a conference organized , Op, Cit

(50) Freeland, C., Basel Committee Guidance on Corporate Governance for Banks, paper presented to: Corporate Governance and Development, a conference organized by the Egyptian Banking Institute, Cairo,2007.

(ISSN: 2537 - 0758)

ومن الملاحظ أنَّه حتى الآن لا يوجد تعريف متفق عليه عالميًّا بين الاقتصاديين والقانونيين والمحللين لمفهوم الحوكمة إلا أن هناك اتفاقًا على بعض التعريفات؛ من بينها[٥١]:

- مجموعة من القوانين والقواعد والنظم والمعايير والإجراءات، هدفها تنظيم طبيعة العلاقة بين إدارة الشركة والملاك؛ للوصول إلى تحقيق الجودة والتميز في الأداء.
- عبارة عن نظام متكامل للرقابة المالية وغير المالية.
- هي عدد من القواعد والتعليمات والحوافز والمراقبة، هدفها خدمة المساهمين.
- من المنظور القانوني تعرف الحوكمة بأنها تنظيم لكافة أشكال وأنواع التعامل بين أطراف الشركة مع بعضها البعض.

ومن ثم يمكن القول إنَّ الحوكمة هي مجموعة من النظم التي تحكم العلاقات بين الأطراف الأساسية، وتؤثر في الأداء، كما تتضمن مقومات تدعيم المؤسسات على المدى البعيد وتحديد المسئول والمسئولية معًا.

الفرع الثاني-
أهمية الحوكمة وخصائصها:

تكتسب الحوكمة أهميتها نتيجة لاعتماد النظم الاقتصادية عليها في تحقيق أهدافها، فتحول الكثير من الدول نحو الرأسمالية جعلها تولي اهتمامًا شديدًا بالحوكمة؛ بهدف تحقيق معدلات نمو أعلى، وتحقيق استقرار اقتصادي، خاصة من اتساع حجم المشروعات، وإجراءات الفصل بين الملكية والإدارة، ولجوء تلك المشروعات للبحث عن الائتمان الأقل تكلفة عبر أسواق المال[٥٢].

ومن ثم تهدف الضوابط العامة للحوكمة في تحقيق الشفافية والعدالة والحق في المساءلة القانونية لإدارات الشركات والمؤسسات والهيئات العامة بوجه خاص، والخاصة بوجه عام؛ ومن ثم حماية المواطنين، ورعاية مصالح المساهمين، ومصالح العمل والعمال، والحد من استغلال السلطة في غير خدمة العمل العام؛ مما يؤدي لتشجيع

---

[٥١] مريم بن يوسف، آدم بن مسعود، اثر تتطبيق مبادئ حوكمة الشركات على الإفصاح المحاسبي "دراسة تطبيقية"، مجلة الدراسات الاقتصادية والتجارية، مجلد ٤، عدد ١، الجزائر، ٢٠٢١، ص١٢-٣٣

[52] World Bank, "The challenge of State– Owned Enterprise Corporate Governance for Emerging Markets", 2006, http://rru.warldbank.ord.themscorporategovernance.p14.

الاستثمار، وتعظيم الأرباح وإتاحة فرص عمل جديدة تؤدي لاستقرار اقتصادي وتنمية، **وذلك من خلال:**

- إعادة التعريف بدور الدولة في إدارة المصالح العامة.
- تشجيع سياسات وبرامج جديدة للشراكة داخل الدول برعاية المنظمات الدولية، وفي إطار مجتمع ديمقراطي يحترم حقوق الإنسان [٥٣].
- تعزيز قدرات المواطنين في المشاركة.
- تمكين منظمات المجتمع المختلفة من مشاركة الحكومة في الأنشطة التنموية والاقتصادية، سواء على مستوى القطاع الخاص، أو منظمات المجتمع المدني، أو على مستوى الأفراد.
- تحسين مستوى الأداء الاقتصادي، وزيادة قدرة الشركات على استغلال مواردها.
- تحسين مناخ الاستثمار؛ مِمَّا يؤسس لبناء معيار جيد؛ للحكم على البيئة الاستثمارية[٥٤].
- منع إساءة استغلال أموال الشركة أو إساءة إدارتها.
- تحسين عملية صنع القرار.
- بناء معيار رقابي يعتمد على الرقابة الذاتية في مختلف المستويات الإدارية.

خصائص الحوكمة[٥٥] :

١. **المرونة في التطبيق:** حيث تمتاز الحوكمة بعدم وجود قالب نمطي أو قالب إجرائي متجمد، فهي تتشكل وفقًا لطبيعة كل دولة وظروفها ووفقًا لكل نشاط.
٢. **مدخل بشرى:** تستند الحوكمة إلى المثل والقيم البشرية؛ مِمَّا يتطلب أن يكون القائم بالحوكمة أشخاص لديهم ثقافة تنظيمية وقيم تنظيمية تتفق مع فكر الحوكمة.
٣. **الانتشار الذاتي:** لا يمكن تطبيق الحوكمة على قطاع دون آخر حيث إذا بدأ التطبيق بدأت الحوكمة في الانتشار والتوسع ذاتيًا، حتى ولو لم يكن ذلك مرغوبًا؛ مما يتطلب تهيئة المناخ المناسب لهذا الانتشار[٥٦].

---

[٥٣] وردة بالقاسم العياشى، القيادة، والحوكمة والسياسة العامة، مرجع سابق.

[٥٤] محسن أحمد الخضيري، العولمة مقدمة في فكر واقتصاد إدارة عصر اللادولة، مجموعة النيل العربية، مصر، ٢٠٠٠. ص ٧٦-٩٠.

[٥٥] وردة بالقاسم العياشي، القيادة، والحوكمة والسياسة العامة، مرجع سابق.

[٥٦] عماد الشيخ، الشفافية ومراقبة الفساد، الفساد والحكم الصالح في البلاد العربية، مرجع سابق.

(ISSN: 2537 - 0758)

٤. **عملية مستمرة:** وهي خاصية ترتبط بالانتشار حيث الحوكمة عملية دائمة ومستمرة لا تتوقف.
٥. **تعبر عن توجه استراتيجي:** تعبر الحوكمة عن مدخل أو توجه استراتيجي ؛ مما يدعم عملية الاستمرار، ويتطلب ضرورة وضع أهداف وخطط وبدائل استراتيجية؛ لضمان تحقيق النجاح المطلوب من تطبيق الحوكمة.
٦. **المنافع قصيرة الأجل:** وهي نتاج تقليص النطاق الزمني والمكاني والإجرائي عند تطبيق الحوكمة؛ مما يؤدي للحد من الاختراق؛ ومن ثم يقلل الفاصل الزمني بين القرار والنتائج، وبين التنفيذ والمتابعة والمساءلة[٥٧].
٧. **المنفعة المباشرة:** حيث تحقيق الشفافية يؤدي إلى تحقيق المنافع المرجوة للأطراف كافة.

المطلب الثاني-
آليات تطبيق الحوكمة في القطاع العام والخاص:

ترتبط الحوكمة بالفساد ارتباطًا وثيقًا، فعدم وجود نظام رقابي منظم للعلاقات الواجبات داخل التنظيمات الحكومية يؤدي إلى بعض الممارسات الانحرافية، فكانت الحاجة إلى الحوكمة الرشيدة للقضاء على الفساد الإداري[٥٨]، ولم تختلف آليات الحوكمة الحوكمة في القطاع الحكومي كثيرًا عن القطاع الخاص، فكلاهما يقوم على عناصرها الأساسية في النزاهة والشفافية، وقد تعاظمت أهمية الحوكمة بعد الأزمة الاقتصادية التى لحقت بالأسواق الآسيوية عام ١٩٩٧، والتي أدت إلى انهيار كبرى الشركات، واكتشاف التلاعب في قوائمها المالية التي لا تعبر عن الواقع الفعلي؛ مما جعل منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) تصدر مجموعة من القواعد لحوكمة للشركات في ٢٠٠٤، وأخرى تخص شركات الدولة في ٢٠٠٥، وذلك لترسيخ معايير الأداء، وتحقيق الاستقرار سواء في القطاع الحكومي أو الخاص، **وهو ما سوف نوضحه في الفروع الآتية:**

---

[٥٧] عبيد بن سعيد المطيري، تطبيق الإجراءات الحاكمة للشركات في المملكة العربية السعودية، المجلة العربية للعلوم الإدارية، مجلس النشر العلمي، جامعة الكويت، مجلد ١٠، عدد ٠٣، الكويت، ٢٠٠٣. ص٢٨١-٣٠٥.

[٥٨] محمد قدري حسن، الحوكمة، مجلة البحوث والدراسات الأمنية، كلية الملك فهد للدراسات الأمنية، مجلد ١، عدد ٢، السعودية، ٢٠١٠.ص ١٠٣-١٢٥ .

الفرع الأول-
مبادئ الحوكمة في القطاع العام:

يتميز القطاع العام بأنه قطاع يمتلك الأطر التشريعية والإجرائية التي تدعم الحوكمة، وتمكنها من تحقيق الأداء الفعال الذي يعزز الثقة بين المتعاملين مع الدولة ومؤسساتها من المواطنين، فضلًا على تحقيق الحماية اللازمة للملكية العامة مع مراعاة مصالح الأطراف الأخرى، وكذا العمل على تحقيق المصالح الاستراتيجية للدولة، والاستقرار المالي لها، وإنشاء أنظمة فعالة لمواجهة المخاطر وإداراتها داخل الإطار المؤسسي. وكل هذا لن يتحقق إلا بوضع أنظمة تحد من تضارب المصالح والملكيات، وتصميم هياكل تنظيمية لتحديد المسئوليات والحقوق كافة.

وتركز الحوكمة الحكومية على هدفين أساسين:

أولًا- تحقيق الكفاءة والفاعلية في إدارة موارد الدولة: وذلك باستخدام الحوكمة لضمان الاستغلال الأمثل للموارد، وتحقيق رقابة فعالة من الإدارة العليا في متابعة الإدارات التنفيذية؛ للتأكد من تحقيق أهداف الدولة، ومتابعة مؤشرات الأداء، وسلامة التقارير المالية والإدارية.

ثانيًا- ضمان حقوق الأطراف: ويقصد بذلك الأطراف المتعاملين مع القطاع العام سواء كانوا مواطنين أو شركات خاصة، يجب أن تقوم المعاملات كافة بينهم ضمن معايير النزاهة والقوانين بما يضمن التعاون المتبادل، ويجعل حماية الحقوق هدفًا استراتيجيًا لجميع الأطراف.

ولأن حوكمة القطاع العام تتعامل مع سلوك فردي كان لا بد من وضع الضوابط لتوجيه هذا السلوك بشكل إيجابي لهذا سعت الكثير من الدول إلى تفعيل مدونة السلوك الوظيفي؛ للحفاظ على المصلحة العامة، ولضمان الالتزام بالقيم الأخلاقية وسيادة القانون.

الفرع الثاني-
آليات حوكمة الشركات:

حدد كل من Hess and Impavido عدة آليات للحوكمة؛ للحد من الفساد المالي والإداري في القطاع الخاص، وتم تصنيفها إلى آليات داخلية وخارجية[٥٩].

(59) Hess, David and Impavide, Gregorio, "Governance of Public Pension Lunds, Lesions from Corporate Governance and international Evidence, 2003. www.Econ.worldbank.org.P.s. P5

(ISSN: 2537 - 0758)

أولًا– الآليات الداخلية للحوكمة:

- **مجلس الإدارة:** حيث أوضح الباحثان المهتمان بمجال الحوكمة Harianto and Singh أن مجلس الإدارة هو أحسن أداة للرقابة على سلوك الإدارة حيث يحمي رأس المال المستثمر في الشركة من سوء الاستخدام؛ وذلك لما يمتلكه المجلس من صلاحيات قانونية في التعيين، والرقابة، والمكافآت، ورسم استراتيجية العمل، والمتابعة، وتقييم الأداء(٦٠). كما يجب أن يكون لمجلس الإدارة القواعد الخاصة المنظمة للعمل بعيدًا عن التدخلات السياسية والبيروقراطية فضلًا عن الشفافية في عرض أداء الشركة(٦١).

ولكى يمارس مجلس الإدارة صلاحيته بما يحقق الأهداف المطلوبة منه يجب أن يتبعه عدة لجان تمثل باقي آليات الرقابة الداخلية؛ من أهمها:

- **لجنة التدقيق:** وهي اللجنة المسئولة عن التأكد من تطبيق قواعد الحوكمة على أرض الواقع وفقًا لآليات الرقابة الداخلية، وترفع اللجنة توصياتها إلى مجلس الإدارة حيث تهتم اللجنة بمراجعة السجلات المالية والتوصية بالتعيين أو المكافآت وأولويات الانفاق ومراجعة أعمال المدققين الخارجيين.
- **لجنة المكافآت:** توصي أغلب الدراسات المعنية بالحوكمة بضرورة وجود لجنة للمكافآت مكونة من أعضاء مجلس الإدارة غير التنفيذيين لتقييم الحوافز والمكافآت، وألا تتجاوز حدود معينة، والعمل على جذب الكفاءات للشركة.
- **لجنة التعيين:** وهي تعنى بتعيين الأفراد كافة بما فيهم أعضاء مجلس الإدارة، وتستند في اتخاذ قرارتها إلى الكفاءة والخبرة، ويقوم الوزير المختص بالتصديق على أعضاء مجلس الإدارة الذين تم اختيارهم وفقًا لمعايير تتسم بالنزاهة والشفافية.

ثانيًا– الآليات الخارجية لحوكمة الشركات:

يمكن إيجاز آليات الحوكمة الخارجية في الرقابة التي يمارسها أصحاب المصالح الخارجين عن الشركة؛ **ومن أهم هذه الآليات:**

١. **منافسة سوق المنتجات أو الخدمات وسوق العمل الإداري:** يعد سوق المنتجات أو الخدمات إحدى الآليات المهمة لتحقيق الحوكمة فى الشركات حيث الإدارة الجيدة

(60) Singh. H. and Harianto. F., "Management-Board Relationships, Takeover Risk and Adoption of Golden Parachutes, Academy of Management Journal. Vol (32). 1989. P120

(61) World Bank "The Challenge of State– Owned Enterprise Corporate Governance for Emerging Markets, Op Cit. P22

تخلق سوقًا تنافسيًا لما تقدمه من خدمات، فهناك كثير من القادة دفعوا بشركاتهم إلى الإفلاس؛ نظرًا لضعف قدراتهم في الإدارة، وتحسين بيئة العمل، وتقديم سلع تنافسية، واختيار الكفاءات.

٢. **الاندماجات:** تعد عملية دمج الأقسام أو الوحدات الإدارية داخل المؤسسة من الأمور المهمة لتحسين الأداء العام للمؤسسة، بل إن هناك الكثير من الشركات قد حققت أداء جيد نتيجة دمج بعض الأقسام أو حتى اندماج شركات معًا، خاصة فى القطاع العام، وهذا ما تؤكده التجربة الصينية في الحوكمة.

٣. **التدقيق الخارجي:** يعد المدقق الخارجي أمرًا مهمًا في حوكمة الشركات حيث يتابع التدقيق الداخلي؛ مما يسمح له بضبط التجاوزات المالية وغيرها، حتى إن المعنيين بالحوكمة يعدون المدقق الخارجى حجر الزاوية في نجاح الحوكمة.

٤. **التشريع والقانون:** أصبحت التشريعات المنظمة للحوكمة من الأمور المهمة، ولم يعد الغرض منها فقط الرقابة على القائمين بالعمل، وتنظيم شئونهم، بل امتد الأمر إلى ضبط آليات العمل، وكيفية تفاعل العاملين مع بعضهم البعض، بالإضافة لمتابعة أعمال التدقيق الداخلي والخارجي.

٥. **آليات أخرى:** لم يعد أمر متابعة تطبيق آليات الحوكمة مقصورًا على الشأن الداخلي لكل شركة أو هيئة، بل امتد الأمر لخارج الحدود حيث أصبحت المنظمات الدولية تمارس ضغوطًا على الدول؛ لتحقيق الشفافية، ومحاربة الفيساد المالي والإداري؛ مثل: منظمة الشفافية الدولية، ولجنة بازل وغيرها.

المطلب الثالث-

التمييز بين الحكومة الإلكترونية والحوكمة الإلكترونية:

تُعَدُّ الحوكمةُ الإلكترونية إحدى الوسائل التي تنتهجها الدول والحكومات ليس فقط كضمان آمن لانتقال المعلومات الإدارية، وإنما لتعزيز مشاركة المواطن ومساهمته في اتخاذ القرارات الإدارية؛ بهدف تحسين أداء وجودة الخدمات العامة، وخلق بناء من الثقة والشفافية بينهما، وهو أمر لن يتحقق إلا بترسيخ معايير وضوابط تحد من التلاعب، واستغلال السلطات والنفوذ الإداري، وفي الوقت نفسه مواكبة التكنولوجيا الحديثة وتقنينها في المؤسسات العامة، والتوجه نحو التحول الرقمي في المجالات والخدمات كافة؛ للتسهيل على المواطنين في تلقي الخدمة العامة بأفضل الطرق وأسرعها، فضلًا عن زيادة إنجاز معدلات الأداء للعاملين بالقطاع المؤسسي، من هنا يستوجب الأمر التفرقة بين الحكومة الإلكترونية والحوكمة الإلكترونية، **من خلال الفروع الآتية:**

(ISSN: 2537 - 0758)

الفرع الأول-
المفاهيم الأساسية للحكومة الإلكترونية:

يُعَدُّ مصطلح الحكومة الإلكترونية من المصطلحات الحديثة التي ارتبطت بثورة تكنولوجيا المعلومات والرقمنة المنتشرة في كل المجالات، فعرفه البعض بأنه وسيلة تمكّن الأفراد من تلقي الخدمات والمعاملات الحكومية الراغبين فيها عبر وسائل إلكترونية، إلا أنه يؤخذ على هذا التعريف تغافله للمحتوى الفكري والسياسي للحكومة الإلكترونية، والسياق التاريخي والثقافي الذي أفضى إليها.

بينما عرفها البنك الدولي بأنها "مصطلح حديث يشير إلى استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات من أجل زيادة كفاءة وفاعلية وشفافية ومساءلة الحكومة"[٦٢].

وعرفتها منظمة الأمم المتحدة بأنها "استخدام الإنترنت والشبكة العالمية لتقديم معلومات وخدمات الحكومة للمواطنين"[٦٣].

وتعرف الحكومة الإلكترونية بالاستخدام التكاملي الفعال لجميع تقنيات المعلومات والاتصالات؛ بهدف تسهيل العمليات الإدارية اليومية للجهات الحكومية، وتلك التي تتم فيما بينها (حكومية– حكومية)، أو تلك التي تتم بين الحكومة والمواطنين أو بين المؤسسات الحكومية والموظفين.

ونخلص من ذلك أنَّ الحكومة الإلكترونية من حيث مفهومها، هي: البيئة التي تتحقق فيها خدمات المواطنين واستعلاماتهم عن الخدمات التي توفرها الحكومة بذاتها أو فيما بين مؤسساتها العامة باستخدام شبكات المعلومات والاتصال عن بعد.

<u>مميزات تطبيق الحكومة الإلكترونية:</u>

- استخدام الهيئات الإدارية لوسائل الاتصال الإكتروني؛ مثل: البريد الإلكترونى، والأرشيف الإكتروني... وغيرها من الوسائل في إطار تطبيق الحكومة الإلكترونية يؤدي إلى الحد من استخدام المخاطبات الورقية؛ مما يقلل من أعبائها المادية على الموازنة.
- سهولة متابعة الأعمال، والوقوف على مدى تقدمها، وارتفاع درجة الشفافية.
- الحد من بيروقراطية الأداء.
- سرعة أداء الخدمات، وخاصة الخدمات الجماهيرية، وتحسين جودة الخدمة.

---

[٦٢] آمال ط. د بلحمير، فاطمة قبة، تأثير تنمية الحكومة الإلكترونية على الفساد في القطاع العام، مرجع سابق، ص ٥.

[٦٣] مدحت محمد، الحكومة الإلكترونية، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر، ٢٠١٦. ص ١٥.

- التقليل من التعامل المباشر بين الأفراد في إنجاز المهام يحد من تأثير العلاقات الشخصية في معدل الإنجاز، ويمنع المزاجية والمحسوبية في إتمام التعاملات.
- سرعة التواصل بين القطاعات والإدارات الحكومية كافة في مختلف الوزارات.
- تقليص زمن التعامل وإنجاز الخدمات؛ مما يهل إتمام الأعمال، ويحد من التراكم والتعطل.

متطلبات نجاح الحكومة الإلكترونية:

١- البنية التحتية، ويقصد بها توافر شبكة اتصالات حديثة مرتبطة بأجهزة متوافرة في الوزارات والهيئات كافة، وتعمل بتقنية عالية، ومتصلة بشبكة المعلومات الدولية طوال الوقت؛ لتييسر التعامل بين الموظفين وبعضهم البعض والمواطنين.

٢- توفر الإرادة السياسية، وذلك من خلال تيسير تطبيق الإدارة الإلكترونية للحكومة، وتعزيز كل السبل لتطبيقها وإتاحة الآليات.

٣- توفير وسائل التواصل من أجهزة وبرامج للتيسير على الموظفين والمواطنين لأداء الخدمات.

٤- تدريب الموظفين لتوفير الكفاءات القادرة على التعامل مع النظم الحديثة.

٥- توفير التمويل اللازم لإتاحة التكنولوجيا اللازمة، وإتاحة أكثر من كيان في مجال التزويد بخدمات الإنترنت؛ للحصول على مزايا.

٦- وضع الأطر القانونية الحاكمة للتنفيذ.

٧- ضمان حماية سرية المعلومات المتداولة.

٨- الترويج لاستخدام الخدمات الإلكترونية.

دور الحكومة الإلكترونية في تحقيق الشفافية والرقابة:

عرف البنك الدولي الشفافية بأنها التدفق الدائم والحقيقي للمعلومات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية حين حدوثها حول المستثمرين بالقطاع الخاص، والذين يستخدمون القروض والائتمان العام والمعلومات حول تمويل الخدمات الحكومية وإدارة السياسة المالية والنقدية وأنشطة المؤسسات المالية[٦٤].

[٦٤] ربيع نصيرة، دور الإدارة الإلكترونية في تفعيل مبدأ الشفافية، مجلة الحقوق والعلوم السياسية، خنشلة، جامعة عباس لغرور، مجلد ٤، عدد ٢، الجزائر، ٢٠١٧. ص ٩٦٤- ٩٨٤.

(ISSN: 2537 - 0758)

كما عرفت بأنها الوضوح التام في رسم الخطط والسياسات، واتخاذ القرارات، وعرضها على الجهات المعنية برقابة الأداء، سواء الأداء الحكومي أو أداء العاملين؛ مما يعني خضوع كل الممارسات والسياسات للرقابة والمحاسبة الدائمة[٦٥].

دور الحكومة الإلكترونية في دعم الدور الرقابي:

أدى استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال إلى تسهيل الكثير من العمليات، وتعزيز الرقابة من خلال تسهيل الوسائل الإلكترونية في الكشف عن الفساد.

تفعيل الرقابة الإلكترونية:

تُعَدُّ الرقابة الادارية فى شكلها التقليدى وظيفة اساسية فى كافة الجهات والهيئات لما لها من دور فى تسيير الاعمال ومواجهة الانحراف الا ان بطء الاجراءات والتطبيق ادى الى الحد من الدور الفاعل لتلك الوسيلة فى الحد من الفساد الا ان استخدام الرقابة الإلكترونية بما لديه من تقنيات ومعلومات تسهم في تداول المستندات والمعلومات إلكترونيًّا أدى إلى الحد من الفساد الإداري بقدر كبير، بالإضافة إلى انخفاض التكاليف.

وقد عرفت الرقابة الإلكترونية بأنها النظام الرقابي الذي يعتمد على الحاسب الآلي في ممارسة الأعمال الرقابية وفق برامج حاسوبية مخصصة لذلك؛ بهدف تحقيق الأهداف المرجوة منها، وتقليل زمن التعامل والتكاليف والمخاطر، وتحقيق النتائج بكل دقة[٦٦].

وتمتاز الرقابة الإلكترونية بعدة خصائص؛ من أهمها[٦٧]:

- قاعدة معلومات تتضمن أداء وأنشطة الإدارة لتكون جاهزة للاستخدام حين الحاجة إليها.
- القدرة على تحقيق نتائج فائقة الدقة وشاملة وسريعة بتكلفة أقل.
- القدرة على العمل والرقابة عن بعد دون تحديد زمان أو مكان.

---

[٦٥] آمال ط. د بلحمير، فاطمة قبة، تأثير تنمية الحكومة الإلكترونية على الفساد في القطاع العام،مرجع سابق.ص ٧.

[٦٦] أحمد عبد الله الصباب، واخرون، اساسيات الادارة الحديثة، خوارزم علمية للنشر والتوزيع، المملكة العربية السعودية، ٢٠٠٢. ص ٥٥

[٦٧] فاطمة سلمان غزوانى، علاقة الرقابة الالكترونية فى الحد من الفساد الادارى بالعقود الادارية، مرجع سابق، ص ١٧٣– ١٩٩.

- الاعتماد على البرامج الرقابية في تحديد الانحرافات السلوكية، وذلك من خلال التنبيهات الإلكترونية.
- المرونة الكافية بما يسمح بتحقيق الكفاءة الإدارية، وخاصة في حال تغير الخطط.
- استمرارية الرقابة الإلكترونية في كل وقت وكل مكان يجعلها أقل مخاطر، وأكثر دقة من الرقابة التقليدية.
- القضاء على البيروقراطية بين الأجهزة الرقابية وبعضها البعض.

عيوب الرقابة الإلكترونية[٦٨]:

- الافتقار إلى التفاعل الإنساني الذي هو أساس التطوير الإداري الحقيقي.
- استخدام الإدارة لنظم الرقابة الإلكترونية يجعلها عرضة للهجمات الإلكترونية والاختراق والعبث بقواعد البيانات والأموال والمتنافسين.
- توسيع نطاق الرقابة الإلكترونية إلى عدة أجهزة رقابية، قد يؤدي إلى إمكانية التسلل إلى قواعد البيانات حيث هناك علاقة طردية بين زيادة عدد الأجهزة الرقابية القائمة بالرقابة الإلكترونية وبين اختراق قواعد البيانات.

مؤشرات تنمية الحكومة الإلكترونية:

نظرًا لأهمية الدور الذي تقوم به الحكومة الإلكترونية في تنمية المجتمعات؛ اهتمت منظمة الأمم المتحدة بإصدار تقرير قياس أداء الحكومة الإلكترونية على مستوى العالم تضمن نحو ١٩٣ دولة من خلال ما يعرف بمؤشر تنمية الحكومة الإلكترونية مدى تنمية الحكومة الإلكترونية على مستوى البلدان، وهو مؤشر يعتمد على المتوسط المرجح لثلاثة مؤشرات أخرى؛ هي[٦٩]:

- مؤشر البنية التحتية للاتصالات بناءً على البيانات المقدمة من الاتحاد الدولي للاتصالات.
- رأس المال البشري وفقًا لبيانات اليونسكو.
- مؤشر الخدمة عبر الإنترنت بناء على البيانات القطرية للدول.

---

[٦٨] محمد المكاوي، الإدارة الإلكترونية، دار الفكر والقانون، الإسكندرية، ٢٠١١، ص ١٠٥.

[69] UN. Retrieved Jan 15, 2021, from publicadministration.un.org: https://publicadministration.un.org/egovkb/en-us/Reports/UN-E-Government-Survey-2020

(ISSN: 2537 - 0758)

ويقيس مؤشر الفساد درجة الفساد داخل الدول حيث يتراوح بين (صفر– ١٠٠) حيث تشير القيمة لمدى إدراك الدولة للفساد الحادث بها، وكلما اقتربت قيمة المؤشر من الصفر دل ذلك على فساد الدولة، وكلما اقتربت من ١٠٠ دل ذلك على نزاهة الدولة(٧٠).

الفرع الثاني-
الحوكمة الإلكترونية:

اتجهت الكثير من الدول إلى البحث عن وسائل غير تقليدية تساعدها في تحقيق التنمية المستدامة داخل القطاع الحكومي بوصفه الأساس في تقديم الخدمات العامة، وكذا تشجيع القطاع الخاص ودعمه بتوفير البيئة المناسبة لجذب الاستثمارات، وهذا التحول النوعي في إدارة الهيئات والمؤسسات العامة والخاصة تتطلب مواكبة مستجدات العصر الحديث، واستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في عمليات التغيير داخل القطاعات كافة، وهو ما يسمى بالحوكمة الإلكترونية، التي تقوم على توفير النزاهة والشفافية في المعاملات شفافية، وتفعيل الدور الرقابي للدولة لتحقيق التعاون بين المسئولين والمواطنين والإدارات المحلية والشركات الخاصة، وذلك من خلال الوصول إلى المعلومات واستخدامها، وفي ظل هذا تعددت مفاهيم الحوكمة الإلكترونية، فعرفت بأنها "استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في الإدارات العمومية؛ ومن ثم إجراء تغيير على مستوى التنظيم واستعداد الأفراد"(٧١).

كذلك عرفت بأنها "نمط الحكم المستند على الأنشطة الإلكترونية كافة لتنظيم العلاقات المتشابكة بين الكيانات التنظيمية داخل الدولة الرسمية منها وغير الرسمية، وبما يدعم الحفاظ على السياسات وآليات تنفيذها، وذلك لتحقيق الديمقراطية وحماية حقوق المواطن والحفاظ على استقلاله وزيادة الكفاءة في توزيع الخدمات الإلكترونية بما يحقق التنمية المستدامة"(٧٢).

---

(70) CPI, T. I. (2021). Retrieved Feb 25, 2021, from www.transparency.org: https://images.transparencycdn.org/images/CPI2020_Report_AR_16022021-WEB.pdf

(71) E-gouvernance les relations Etat-citoyens a l'heure du numérique panorama, enjeux et perspectives en Afrique, publication performances Management Consulting (PMC), Avril 2009. www.iafric.net, access on: 1/9/2022 at 14h:40.

(٧٢) إيمان عبد المحسن زكي، الحكومة الإلكترونية، مدخل إدارى متكامل، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، ٢٠٠٩. ص ٩٢– ٩٥

كما تعرف بأنها مجموعة من الأفعال والسلوكيات التي تندرج ضمنها المعلومات الإلكترونية للإدارة حيث الشفافية والدقة هي القاعدة الذهبية لخدمة المواطن[٧٣].

التمييز بين الحكومة الإلكترونية والحوكمة الإلكترونية

لا شك أنه من الصعب الفصل بين مفهوم الحكومة الإلكترونية والحوكمة الإلكترونية، فالحوكمة الإلكترونية ما هي إلا مجموعة من العمليات والإجراءات تعمل ضمن إطار قانوني؛ بهدف تنظيم المعلومات والمخاطبات والتعاملات الرسمية وغير الرسمية بين الحكومة والمواطن في بيئة تضمن الحفاظ على تلك المعلومات ورقمنتها وتأمينها وتوفير آلية استرجاعها وفقًا لأحدث تطبيقات تكنولوجيا المعلومات.

أما الحكومة الإلكترونية فهي خدمات إلكترونية تتيحها الحكومات لمواطنيها استنادًا لمخرجات الحوكمة الإلكترونية؛ بهدف تيسير إجراءات إنجاز التعاملات الرسمية بين الحكومة من جهة والمواطنين على مستوى الهيئات والكيانات الحكومية كافة بشفافية كبيرة واعتمادًا على بوابة إلكترونية تفاعلية مؤمنة بشكل كامل، ويتم إمدادها بنتائج عمليات الحوكمة بشكل مستمر[٧٤].

ويرى البعض أن التعامل مع كلا المصطلحين كأنهم معنى واحد أمر غير دقيق؛ نظرًا لوجود بعض الاختلافات بينهما. فالحكومة الإلكترونية هي استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في الإدارات الحكومية مع بعض التغيير التنظيمي وتنمية مهارات جديدة لتحسين أداء الخدمات العامة، وإتاحة دعم دائم للجمهور. ويكمن الاختلاف بين هذا المفهوم ومفهوم الحوكمة أنه لا ينص على وجود إدارة لتكنولوجيا المعلومات والاتصال، حيث تحتاج إدارة تكنولوجيا المعلومات والاتصال إلى زيادة كبيرة في التنظيم، والقدرة على صناعة السياسات؛ لذا تعد الحوكمة الإلكترونية هي استخدام التكنولوجيا التي تساعد في الحكم، ويلزم إدارتها[٧٥].

---

(73) Henri François Gautrin, Gouverner Ensemble, édition panphile le may, Québec, 2012. p 123

[٧٤] طلال ناظم الزهيرى، الحوكمة الإلكترونية والحكومة الإلكترونية،
http://drtazzuhairi.blogspot.com
دخول الموقع ٢٠٢٢/٩/٥ الساعة ١٤:٢٢

[٧٥] ابو بكر الصديق قيدوان، خيرة معمرى، الحكومة الالكترونية ومتطلباتها فى ظل الحاكمية الرشيدة، مجلة الريادة لاقتصاديات الاعمال، جامعة حسيبة بن بو على، مجلد ٣، عدد٤، الجزائر، ٢٠١٧، ص٤٨-٦٥

(ISSN: 2537 - 0758)

ومن ثم نجد أنَّ الحوكمة ما هي إلا نمط حديث لتسهيل الأعمال استنادًا إلى تكنولوجيا المعلومات والاتصال في الإدارة بالتزامن مع حدوث تغيرات على مستوى التنظيم وسلوكيات الأفراد؛ أي لا حكومة إلكترونية دون حوكمة إلكترونية في حين أن الحوكمة الإلكترونية قد تبدأ على مراحل تنفيذ متتابعة انتهاء بالمنتج النهائي المستهدف منها.

مبررات التحول نحو الحوكمة الإلكترونية[٧٦]:

١. الضغوط المتزايدة على الحكومة لتلبية احتياجات المواطنين بكفاءة وفاعلية خصوصًا مع تزايد عدد السكان.
٢. التعقيدات البيروقراطية التي تواجه المواطنين عن التعامل مع القطاعات الحكومية الخدمية.
٣. الثورة التكنولوجية الكبيرة في قطاع المعلومات، والإصرار على ضرورة تطبيقها؛ بهدف تحسين الأداء الحكومي كمًا ونوعًا.
٤. تعزيز دور الموطن في المشاركة في الرقابة واتخاذ القرار.
٥. السرعة وتقليل تكلفة الإجراءات الحكومية كافة، بالإضافة إلى الشفافية في التعامل.
٦. رفع كفاءة الخدمات الحكومية المقدمة من خلال الحكومة الإلكترونية.

مزايا الحوكمة الإلكترونية:

١. إيجاد أنماط جديدة لحل المشاكل السياسية مقل استخدام شبكة الإنترنت في عقد اللقاءات السياسية.
٢. استخدام البريد الإلكتروني كأحد قنوات الاتصال بين الحكومة والمواطنين ومنظمات الأعمال والمجتمع المدني و كل الجهات المعنية بالعملية السياسية.
٣. تطبيق الحوكمة الإلكترونية يجع المواطنين مسؤلين بدرجة أو بأخرى عن المساهمة في تقييم الأداء الحكومي من خلال استخدام الخدمات الإلكترونية المقدمة عبر شبكة الإنترنت.
٤. تحقيق قدر كبير من الشفافية من خلال إتاحة المعلومات الكاملة عن الأداء الحكومي عبر شبكة الإنترنت؛ ومن ثم الحد من الفساد الإداري، وتنمية قدرة المواطن على مساءلة الحكومة.

---

[٧٦] سعاد مقدم، متطلبات تفعيل الحوكمة الإلكترونية في التنظيمات الإدارية الحديثة "المفاهيم وآلية التطبيق"، مرجع سابق ص ٣١-٤٢.

معوقات تطبيق الحوكمة الإلكترونية:

١- قلة التفاعل من قبل المواطنين؛ نظرًا لعدم اطلاعهم الكافي على مواقع الهيئات الحكومية.
٢- ارتفاع تكلفة البنية التحتية.
٣- ضعف الرأسمال البشري؛ لعدم توافر الكوادر الفنية المدربة على استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال.
٤- غياب الإطار القانوني المنظم للحوكمة الإلكترونية.

أهداف الحوكمة الإكترونية[٧٧]:

١- **الشفافية:** لنجاح استراتيجية الحوكمة الإلكترونية يجب على الحكومة أن تضمن أن تعاملات الهيئات الحكومية مع المواطنين سوف تتم بمنتهى الوضوح والدقة على مستوى الإجراءات الإدارية كافة، وذلك من خلال إتاحة المعلومات كافة للمواطنين بطريقة سلسلة.
٢- **الاندماج والمشاركة:** فلكل مواطن الحق في الاستفادة من المعلومات والخدمات المتاحة وتقديم مقترحاته عبر وسائل الإعلام أو غيرها من الوسائل الإلكترونية؛ بهدف تطوير الخدمات المقدمة.
٣- **الفعالية والفاعلية:** تتيح الحوكمة الإلكترونية سرعة تنفيذ الخدمات وبتكلفة أقل وجودة أفضل وبإجراءات أقل، وهذا ما يعرف بالفعالية حيث تنخفض الأعباء على الموظف ومتلقي الخدمة؛ ومن ثم تتمكن الإدارات من التركيز على الخدمات حيث ترتبط الفاعلية بالإصلاح الإداري.
٤- **التنافسية:** تعمل الحوكمة الإلكترونية على تحقيق التنافسية بين الهيئات الحكومية؛ مما يخلق بيئة تنافسية في العمل، يؤدي في النهاية إلى تحقيق بيئة ديناميكية تسمح بإنجاز الإجراءات والأعمال في أقل وقت ممكن وبمنتهى الفاعلية.
٥- **المعرفة:** يتطلب تطبيق الحوكمة الإلكترونية توافر قدر من المعرفة لدى أفراد المجتمع، ولا تسطيع الحوكمة تجاوز هذا القدر؛ ومن ثم تلجأ الحكومة إلى نشر المعرفة الإلكترونية، وتدعيم نظم المعلومات والاتصال، وإتاحة أساليب جديدة للتعلم، وإتاحة المعلومات كافة بقدر كبير من الشفافية، وبوسائل اتصال متنوعة.

---

[٧٧] عدمان مريزق، حسينة لونيس، الحوكمة الإكترونية مدخل لتنمية الإدارة العمومية في الجزائر، مرجع سابق، ص ٦.

(ISSN: 2537 - 0758)

إستراتيجية تطبيق الحوكمة الإلكترونية وخصائصها:

١- طرق وضع إستراتيجية الحكومة الإلكترونية:

- توافق المقترح مع القواعد والنظم الداخلية للهيئات الحكومية التي ستستخدمه.
- زيادة قنوات الاتصال بين الهيئات الحكومية والمستفيدين من الخدمات من خلال الهاتف والمواقع الإلكترونية.
- تحقيق الشفافية وتشجيع المشاركة الإلكترونية بين الأطراف كافة.
- تحقيق الديمقراطية والمساواة في التعامل والابتعاد عن التمييز.
- التنسيق بين القطاعات كافة على مختلف المستويات الحكومية، وتعزيز الاندماج بينها.
- توفير عوامل الأمان للبيانات المتداولة الخاصة بالأفراد.
- التقييم الفاعل والجاد وإدارة المخاطر مع توفير آليات للتقييم والتطوير المستمر.
- تدريب الكوادر البشرية التي ستتولى العمل، والتي تستطيع التوضيح للجمهور، والتعامل معه بسلاسة لحل مشكلة التواصل فيما بينهم.

٢- خصائص إستراتيجية الحوكمة الإلكترونية:

- استخدام تكنولوجيا الاتصال والمعلومات في توفير الخدمات العامة.
- إتاحة المعلومات والخدمات بسهولة.
- الحد من الفجوة الرقمية بين الأفراد من خلال تمكين الجميع من التعامل مع الوسائل التكنولوجية.
- وضع الأطر القانونية والتشريعية الملائمة لتطبيق الحوكمة الإلكترونية؛ مثل: آليات المصادقة الإلكترونية وصلاحية المعاملات الإلكترونية.
- التخفيف من حدة الأعباء الإدارية والتنظيمية.
- نشر النتائج الأولية لمقترح تطبيق الحوكمة الإلكترونية عبر الوسائل التكنولوجية.
- تقييم الخدمات والإجراءات الإدارية بشكل دائم، وتحديد المخاطر وإجراءات الوقاية منها.

المبحث الرابع-
سياسات مكافحة الفساد في الإمارات:

تمهيد:

لا تتسامح دولة الإمارات في الفساد بأي حال من الأحوال، وتحاسب كل شخص على تلك الأفعال، سواء كان في القطاع العام أو الخاص؛ ومن أجل ذلك أصدرت

الدولة المواد رقم ٢٣٤-٢٣٩ من قانون العقوبات لدولة الإمارات والمحدد لأحكام مكافحة الرشوة والفساد، والآثار المترتبة على قيام مسؤول عام بارتكاب تلك الجرائم.

وتُعَدُّ تجربة دولة الإمارات في مجال مكافحة الفساد وإرساء مبادئ الحكم الراشد تجربة رائدة حيث بدأت مع تأسيس ديوان المحاسبة عام ١٩٧٦ الذي يعد السلطة الرقابية الأعلى على الشئون المالية والمحاسبية؛ بهدف كشف الممارسات المالية والإدارية غير المشروعة.

إلا أنه قد تم الكشف عن بعض الممارسات غير المشروعة وحالات الفساد في أعقاب الأزمة المالية العالمية عام ٢٠٠٨. وقد برز ذلك بوضوح في قطاعي الكهرباء والمياه والشركات العقارية والاستثمارية، وأثبتت أحكام الأدانة في القضايا التى رفعها ديوان المحاسبة- بوصفه الجهاز اليقط وراء مكافحة الفساد، وضمان الشفافية والنزاهة في أداء الجهات الحكومية- للقضاء الوطني تحقق الفساد، ووفقًا لما أوردته تلك الأحكام، فإنه يمكن تصنيف مستويات الفساد على [٧٨]:

- **فساد القيادات الوظيفية:** وهو فساد الصفوف الأولى من قيادات الإدارات العامة
- **فساد قطاع الأعمال:** هو فساد موظفي الشركات وموظفي الدولة والسلطات المرتبطين بالمشاريع والمشتريات.
- **فساد الأفراد:** هو فساد المواطن العادي الذي يتعامل مع موظفي الدولة والسلطات المختلفة.

كما أكد تقرير منظمة النزاهة الدولية أنَّ الفساد يمثل خطرًا معتدلًا في الإمارات بالنسبة لبعض الشركات، وتستند هذه الممارسات إلى استغلال تلك الشركات لما توفره دولة الإمارات من بيئة صديقة للأعمال، مع إدارة عامة فعالة وذات كفاءة. كما ورد في ذات التقرير الإشارة إلى تجريم قانون العقوبات الاتحادي لجرائم الفساد المتمثلة في الرشوة والاختلاس وإساءة استغلال الوظائف، وتطبيق تشريعات مكافحة الفساد والاحتيال، كما أن ممارسات الرشوة غير شائعة[٧٩].

---

[٧٨] سارة بوسعيود، تجربة الإمارات العربية المتحدة في مكافحة الفساد والوقاية منه دراسة تحليلية (٢٠١٠- ٢٠٢٠)، مرجع سابق ص ٤١٠-٤٣٢.

[79] Risk and compliance powered by GAN, United Arab Emirates,2020, https://www.ganintegrity.com/portal/country-profiles/united-/arabemirate, access on: 28/8/2022 at 21h:15.

(ISSN: 2537 - 0758)

وبالمثل، أشار تقرير دولي آخر يتعلق "بمؤشرات مدركات الفساد" إلى أنَّ الفساد الأعلى يحدث في الغالب في البلدان منخفضة الدخل. بينما يبلغ نصيب الفرد من الدخل في الإمارات العربية المتحدة، ٣٩٤١٠ دولارًا أمريكيًا سنويًا، وهو معدل مرتفع للغاية وفقًا للمعايير العالمية؛ ولذلك احتلت الإمارات نسبة منخفضة في هذا المؤشر، إذ حصلت على رصيد ٣١ نقطة في عام ٢٠٢١ من أصل ١٠٠[٨٠].

وقد شهد عام ٢٠١١ بدء الدعوة إلى إنشاء هيئة وطنية للشفافية ومكافحة الفساد في الإمارات، وذلك من خلال إحدى الدراسات العلمية المعنية بشئون الفساد المالي والإداري وسبل مواجهته في دولة الإمارات، مؤكدة أن الكشف عن قضايا الفساد والمفسدين سيعزز المناخ الاستثماري، ويحمي مقدرات الوطن، ويحقق التنمية المستدامة، ويزيد من حجم الاستثمارات، وتوظيف الأموال والعدالة الاقتصادية.

وقد أكدت الدراسة ضرورة وضع استراتيجية وطنية متكاملة للتعريف بالفساد، وتأسيس «جائزة لمكافحة الفساد»، تمنح للمؤسسات والأفراد المطبقين لأنظمة مكافحة الفساد. على أن تتولى الهيئة المقترحة إصدار منظومة متكاملة من التشريعات والأنظمة المساندة، وسن القوانين، واللوائح، والضوابط التي تجعل حدوث عمليات فساد أمرًا صعبًا؛ مثل: قوانين مكافحة الفساد، ومحاربة غسل الأموال، ودعم الشفافية، وبراءة الذمم المالية، وحماية المبلغين عن الفساد، كما تتولى وضع أسس ومعايير محاسبية دقيقة، ولوائح تنظيمية شاملة، تضمن كفاءة العمل وسلامة الإجراءات، وتضع ميثاق شرف يحتوي على معايير أخلاقية وقانونية يلتزم بها الموظفون والمسئولون في الجهات العامة والخاصة كافة. خاصة وأن نسبة كبيرة من الفساد تتم في مؤسسات القطاع الخاص، في ما شهد قطاع الشركات المساهمة العامة، حالات فساد مالي وإداري كثيرة، كما شهد القطاع شبه الحكومي الواقع خارج دائرة الرقابة النظامية للحكومة، انتشارًا لحالات فساد إداري. حيث يواجه القطاع الحكومي يشكو ظاهرة الاستبداد الإداري، والفساد الصغير؛ أي الفساد على مستوى أفراد[٨١].

---

(80) Corruption in the United Arab Emirate,2021. Available online on 14/8/2022 at https://www.worlddata.info/asia/arab-emirates/corruption.php

(81) https://www.aman-palestine.org/media-center/1223.html access on: 30/8/2022,18h: 24

ومنذ ذلك الحين ضاعفت الإمارات جهودها حيث أقرت تشريعات وقائية تصون الحقوق والواجبات، وحققت قفزات نوعية في مواجهة هذه الآفة غير الأخلاقية، مؤكدة على ضرورة دعم الخطط والتوجّهات الوطنية في غرس قيم النزاهة الوظيفية، بما يعزز مفاهيم الانتماء والمواطنة الإيجابية . كما عملت على تقديم الخدمات والبرامج التوعوية الفعالة بمخاطر ممارسة الفساد الإداري، وبيان أضراره والوقاية منه.

وبناء على ما سبق سوف نتناول مؤشرات إداء دولة الإمارات العربية وسياستها في مكافحة الفساد من خلال المطالب الآتية:

المطلب الأول-

الإمارات الأولى عربياً في مكافحة الفساد:

جاءت دولة الإمارات المركز الأول في الصدارة على مستوى الدول العربية[٨٢] في مكافحة الفساد بقيمة معيارية بلغت ٤٣٠.١ نقطة، وهى بذلك متقدمة كثيرًا على الدولة التالية لها عربيًّا، وهي قطر التي حققت نحو ٧٨٧ نقطة بفضل الجهود التي تقوم بها الحكومة، حيث وضعت خططًا استراتيجية لتطوير العمل والتميز الحكومي لخدمة الجميع– مواطنين ومقيمين– كما أسهم مشروع تصنيف مراكز خدمة المتعاملين ونظام «النجوم العالمي»، الذي يغطي مراكز الخدمة في القطاع الحكومي على استحواذها على مراكز متقدمة. وفقًا لتقرير تنافسية الاقتصادات العربية الذي يصدره صندوق النقد العربي.

حيث أوضح التقرير أهم الأسباب التي جعلت الإمارات تحتل الصدارة، والتي من أهمها:

١- **<u>الحوكمة الرشيدة:</u>** وذلك من خلال مؤشر "فاعلية الحكومة والحوكمة الرشيدة"، حيث عدالة المحاكم والسياسات في مؤسسات الدولة تجاه المواطنين والمقيمين، وفعالية الحكومة في التصدي للمحسوبيات والرشاوى، وكذلك قُدرتها على تنفيذ السياسات الفعالة والسليمة، واحترام القانون، وضمان حقوق الأفراد، إضافة إلى دور القضاء في التصدي للفساد الإداري وجميع العمليات التي يتم تحديدها ومراقبتها من قِبل الحكومة، التي تصب في خدمة المواطن.

(82) https://www.alroeya.com/117-81/2263416 access on: 22/8/2022 , 15h:30

(ISSN: 2537 - 0758)

٢- **جاذبية الاستثمار:** حيث تصدرت الإمارات المركز الأول عربيًا في مؤشر جاذبية الاستثمار، والمؤشر العام لتنافسية الاقتصادات العربية؛ نتيجة لاستحواذها على المركز الأول على مستوى المجموعة ككل في مؤشر بيئة وجاذبية الاستثمار، والمركز الرابع عالميًا.

٣- **صدارة التسجيل التجاري:** احتلت الإمارات المركز الأول على مستوى الدول العربية، من حيث مؤشر بدء النشاط التجاري بقيمة بلغت ٢٦٦.١ نقطة، مستفيدة من انخفاض عدد الإجراءات، والفترة الزمنية المطلوبة لإنجاز الإجراءات لدى رواد الأعمال من النساء والرجال؛ إذ يحتاج كل منهما إلى إجراءين، ويحتاج المستثمر إلى ٥.٣ أيام إلى إنجازها، إضافة إلى انخفاض رأس المال المطلوب لبدء النشاط التجاري إلى صفر من الدخل القومي للفرد، وبلغت قيمة المؤشر ٣.٨٧ من ١٠٠ نقطة.

٤- **البنية التحتية:** وفقًا لمؤشر البنية التحتية حصدت الإمارات المركز الأول؛ وذلك لاستحواذها على المركز الأول في مؤشَري النقل والشحن الجوي، والاشتراك في الهواتف الخلوية، وحصولها على المركز الثاني في مؤشر توليد الطاقة الكهربائية، وذلك على مستوى الدول العربية.

المطلب الثاني-

مؤشرات أداء دولة الإمارات العربية في مكافحة الفساد:

أشرنا فيما سبق إلى الترتيب العالمي لدولة الإمارت في الشفافية والنزاهة ومكافحة الفساد والجهود التي تبذلها كدولة رائدة في المنطقة لتحقيق ذلك، وفيما يأتي نحاول إعادة طرح الأمر بتحليل أكثر من خلال عرض أهم المؤشرات تفصيلًا، ووضع دولة الإمارات منها، كما يأتي :

- **مؤشر مدركات الفساد لمنظمة الشفافية الدولية (CPI):**

يُعَدُّ هذا المؤشر الأكثر شيوعًا على المستوى الدولي حيث تصدره منظمة الشفافية الدولية. ويقوم هذا المؤشر بترتيب الدول على مقياس من (صفر– ١٠) وفقًا لمدى إدراك المسؤلين والسياسيين بالدولة لوجود الفساد حيث كلما اقتربت قيمة المؤشر من الصفر دل ذلك على سوء الأوضاع ونمو الفساد فى هذا البلد، وكلما اقترب من القيمة

١٠ دل على النزاهة، وانخفاض حالة الفساد. وقد تم تطوير هذا المؤشر عام ٢٠١٢ ليصبح ما بين (صفر– ١٠٠).

جدول (١)

أداء دولة الإمارات العربية المتحد في مؤشر مدركات الفساد خلال الفترة (٢٠١٨– ٢٠٢١)

السنوات	عدد الدول	قيمة المؤشر	الترتيب
٢٠١٨	١٨٠	٧٠	٢٣
٢٠١٩	١٨٠	٧١	٢١
٢٠٢٠	١٨٠	٧١	٢١
٢٠٢١	١٨٠	٦٩	٢٤

Source: Transparency International, 2018– 2021.

وهو مؤشر يستند إلى بيانات تم جمعها من خلال استبيان خاص أجرته مؤسسات متخصصة ومشهود لها بحسن السمعة يتناول الاستبيان آراء أصحاب الأعمال والمحللين حول العالم.

يتبين من بيانات جدول رقم (١) تراجع قيمة مؤشر الفساد بالنسبة لدولة الإمارات من ٧١ الى ٦٩ نقطة؛ مما أدى لتراجع الترتيب العالمي من ٢١ عام ٢٠٢٠ إلى نحو ٢٤ عام ٢٠٢١. وبالرغم من هذا التراجع فإن الإمارات ما زالت تحتل المركز الأول عربيًّا؛ وذلك بسبب ما تطلقه الدولة من مبادرات لمكافحة الفساد وتعزيز الشفافية والنزاهة، ولا يمنع القول من أن الإمارات دولة رائدة في مكافحة الفساد ليس على المستوى الاقليمي، بل والعالمي.

- **<u>مؤشر الحوكمة العالمية (الحاكمية) للبنك الدولي:</u>**

يعتمد هذا المؤشر في تكوينه على ستة عناصر؛ هي : حرية التعبير والمساءلة، والاستقرار السياسي، وفاعلية الحكومة، ونوعية التنظيم، وسيادة القانون، وضبط الفساد.

وتتراوح قيمة هذا المؤشر بين (– ٢.٥ و+٢.٥) حيث تزايد القيمة يعني مستوى أعلى من الحاكمية. وتعتمد عناصر المؤشر على بيانات أكثر من ثلاثين مصدرًا موثوقًا وتقييمات خبراء البنك الدولي حول العالم [٨٣]. بينما تحديد الترتيب العالمي للمؤشر

[٨٣] سارة بوسعيود، تجربة الإمارات العربية المتحدة في مكافحة الفساد والوقاية منه دراسة تحليلية (٢٠١٠– ٢٠٢٠)، مرجع سابق. ص ٤١٠–٤٣٢.

(ISSN: 2537 - 0758)

الكلي، فهو بمتوسط تلك المؤشرات على معيار من (صفر- ١٠٠). حيث يتبين من بيانات الجدول رقم (٢) أنَّ هناك تحسنًا في مستوى أداء عناصر مكون مؤشر الحوكمة في دولة الإمارات، فبرغم تراجع ترتيب الإمارات عام ٢٠٢٠ من حيث حرية التعبير، والاستقرار السياسي، وفاعلية الحكومة، فإنَّ هناك تحسنًا ملحوظًا في كل من نوعية التنظيم، وسيادة القانون، وضبط الفساد؛ مما يشير إلى مدى الجهد الذي تبذله الدولة لتحقيق معدلات نزاهة وشفافية جادة.

جدول (٢)

ترتيب دولة الإمارات العربية المتحدة على مؤشر الحوكمة خلال الفترة ٢٠١٩-٢٠٢٠

السنوات	حرية التعبير	الاستقرار السياسي	فاعلية الحكومة	نوعية التنظيم	سيادة القانون	ضبط الفساد
٢٠١٩	17.4	69.3	89.4	78.4	77.9	83.2
٢٠٢٠	16.4	66.04	88	82.7	79.3	83.2

Source: worldbank.org/governance/wgi

جدول (٣)

تصنيف دولة الإمارات العربية المتحدة على مؤشر الحوكمة العالمي خلال الفترة (٢٠١٨-٢٠٢١)

السنوات	حرية التعبير	الاستقرار السياسى	فاعلية الحكومة	نوعية التنظيم	سيادة القانون	ضبط الفساد
٢٠١٨	-1.11	0.71	1.43	0.93	0.81	1.15
٢٠١٩	-1.12	0.7	1.38	0.98	0.84	1.11
٢٠٢٠	-1.12	0.8	1.4	0.99	0.85	1.2
٢٠٢١	-1.13	0.9	1.6	1	0.86	1.3

Source: worldbank.org/governance/wgi

من جدول رقم (٣) يتبين حصول الإمارات على نقاط جيدة على المكونات الفرعية لمؤشر الحوكمة للبنك الدولي خلال الفترة (٢٠١٨-٢٠٢١) على مستوى العناصر كافة، حيث مالت القيم إلى التزايد الإيجابي؛ أي باتت تقترب من القيمة ٢.٥؛ مما يدل على مصداقية والتزام حكومة دولة الإمارات بتنفيذ السياسات الاقتصادية والاجتماعية وتحسين نوعية الخدمات العامة المقدمة للمواطنين والمقيمين ومكافحة أشكال الفساد كافة. إلا أن

مؤشر حرية التعبير، الذي يأخذ قيمًا سلبية، فهو يدل على ضرورة بذل المزيد من الجهد لتحقيق المزيد من الحريات للأفراد.

وبوجه عام تبذل الإمارات العربية المتحدة الكثير من الجهد، وتستحق بذلك ريادة المنطقة عربيًّا؛ لما تبذله من جهد في إرساء القانون، وتعزيز مبادئ الحوكمة الرشيدة.

- **مؤشر بازل ٣ الخاص بمكافحة غسيل الأموال ومخاطر تمويل الإرهاب:**

مؤشر بازل ٣ لمكافحة غسيل الأموال والإرهاب هو تصنيف سنوي يعني بتقييم مخاطر غسيل الأموال وتمويل الإرهاب حول العالم، ويصدره معهد بازل للحوكمة.

حيث يركز على سبل مكافحة غسيل الأموال، بالإضافة إلى الأعمال المرتبط بها؛ مثل: الفساد، والشفافية، وسيادة القانون. وقدر برز هذا المؤشر كنتيجة لتفشي ظاهرة غسيل الأموال حول العالم، والتي تم تقديرها عام ٢٠١٨ بقيمة تتراوح بين ٥٠٠ مليار دولار– تريليون دولار[٨٤]. ويعد نشاط غسيل الأموال من أكثر الأنشطة خطورة، والتى تواجهها دولة الإمارات بحزم إلا أنها ولسنوات ما زالت تعاني من تلك الممارسات. وتعد دولة الإمارات جاذبة لتلك الممارسات بالنظر؛ لكونها مركزًا ماليًا إقليميًا، وتمتلك نظامًا اقتصاديًّا أكثر انفتاحًا في الكثير من الأنشطة، وهو ما يجذب غاسلي الأموال لممارسة أنشطتهم غير المشروعة.

مما دفع وزارة الخارجية والتعاون الدولي بالإمارات في ٢١ فبراير ٢٠٢٢، بإصدار بيان توضح فيه بعض الأرقام الخاصة بجهودها في مكافحة غسل الأموال، وهي معلومات مهمة تشير إلى أنَّ البلاد تعد مركزًا لجريمة غسل الأموال؛ مما يشوه الوضع المالي للبلاد. وأظهر البيان أن عمليات التفتيش الإشرافي لمكافحة غسل الأموال في الإمارات زادت عام ٢٠٢١، بمقدار ٦٣٠٠ زيارة، مقارنة بـ٢٨١٢ زيارة عام ٢٠١٩. ونتيجة لهذه الزيارات، فقد تمت مصادرة أصول بنحو ٦٢٥ مليون دولار، كما فرضت غرامات بنحو ٦٤ مليون دولار؛ لعدم امتثال الجهات أو الأفراد لمكافحة غسل الأموال وتمويل الإرهاب.

(84) Basel Institute on Governance, Basel Anti-Money Laundering Index, 2018 Report.

(ISSN: 2537 - 0758)

أما من ثبتت إدانتهم في جرائم غسل الأموال فيوضح بيان الخارجية الإماراتية أنَّ هناك عقوبات فرضت على الأفراد بقيمة ١٠.٨ ملايين دولار، و٥.٣ ملايين دولار عقوبات فرضت على المؤسسات. وشملت نسبة الإدانة ٩٨.٣% ممن وجهت لهم تهم غسل الأموال. وثمة إجراءات وقائية اتخذتها الإمارات تجاه جريمة تمويل الإرهاب، تمثلت في مصادرة ١٠٩ ملايين دولار.

جدول (٤)

ترتيب دولة الإمارات العربية المتحدة وفقًا لمؤشر بازل ٣ خلال الفترة (٢٠١٨-٢٠٢٠)

السنوات	٢٠١٨	٢٠١٩	٢٠٢٠	٢٠٢١
الترتيب	٥٣	٥٢	٣٧	٣٢
عدد الدول	١٢٩	١٢٥	١٤١	١٤١

Source: Basel Institute on Governance

بدراسة بيانات الجدول رقم (٤) يتبين أن دولة الإمارات العربية المتحدة تحقق تحسنًا كبيرًا في الترتيب العالمي للحد من غسيل الأموال وتمويل الإرهاب وفقًا لمؤشر بازل٣. حيث قفزت من المرتبة ٥٣ عام ٢٠١٨ إلى ٣٧ عام ٢٠٢٠، إلا أنها تراجعت مرة أخرى إلى المرتبة ٣٢ عام ٢٠٢١.

وقد أوضح معهد بازل في تقريره السنوي وفقًا لوضع المؤشر الحالي أن كل من الإمارات، والأردن، والمغرب، تقع ضمن الدول التي تمثل درجة خطورة متوسطة في منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا وفقًا لنتائج هذه السنة، وذلك بعد أن جاءت الإمارات في المركز ٣٢ عالميًا.

- **مؤشر سيادة القانون:**

يعد مشروع العدالة العالمية هو المسئول عن مؤشر سيادة القانون، ويضم هذا المؤشر نحو ١٣٩ دولة، ويستند إلى الدراسات الميدانية الوطنية، ويتضمن معايرة عدة؛ من أهمها: غياب الفساد، والقيود على سلطات الحكومة، والحكومة المفتوحة، والحقوق الأساسية، والنظام والأمن العام، وقوة إنفاذ القانون، والعدالة المنية والجنائية، ويتيح هذا

المؤشر معلومات موثوقة للساسة، ومنظمات المجتمع المدني، والقانونيين، والأكاديمين، والمواطنين.... بهدف تشجيع إجراء السياسات الإصلاحية، وتعزيز سيادة القانون(٨٥).

ويأخذ هذا المؤشر القيمة ١ للتعبير عن مستوى سيادة القانون في الدولة، وبدراسة وضع دولة الإمارات العربية على هذا المؤشر يتضح أنها تكاد تكون في مستوى متقارب خلال فترة الدراسة (٢٠١٨-٢٠٢١) حيث لم تنخفض قيمة الموشر عن ٦٠%؛ أي تقترب من القيمة المثلى.

جدول (٥)

ترتيب دولة الإمارات العربية المتحدة وفقًا لمؤشر سيادة خلال الفترة (٢٠١٨-٢٠٢١)

السنوات	٢٠١٨	٢٠١٩	٢٠٢٠	٢٠٢١
الترتيب	32	32	30	37
الدرجة	0.65	0.64	0.65	0.64

Source: World Justice Project, World Justice Project Rule of Law Index

ويوضح الجدول رقم (٥) الترتيب العالمي لدولة الإمارات وفقًا لمؤشر سيادة القانون حيث تبين تراجع دولة الإمارات من المركز ٣٢ إلى المركز ٣٧ عالميًا. إلا أن هذا لا يعني عدم الالتزام بالقواعد القانونية الصارمة، وإنما قد يعزى ذلك لانضمام دول أكثر من عام لآخر عند القياس.

- **مؤشر سهولة ممارسة أنشطة الأعمال:**

تقرير ممارسة أنشطة الأعمال، هو تقرير سنوي يصدر عن وحدة أنشطة الأعمال في البنك الدولي منشورًا، ويعني التقرير بسهولة ممارسة الأعمال، ويعتمد التقرير على عشرة معايير يجب توافرها في الدولة حتى يمكن تصنيفها ضمن مؤشر سهولة ممارسة الأعمال من هذه المؤشرات: بدء النشاط التجاري، واستخراج تراخيص البناء، والحصول على الكهرباء، وتسجيل الملكية، والحصول على الائتمان، وحماية المستثمرين، ودفع

(85) World Justice Project, World Justice Project Rule of Law Index , World Justice Project 2020.

(ISSN: 2537 - 0758)

الضرائب، والتجارة عبر الحدود، وإنفاد العقود، وتسوية حالات التعثر، ويشمل هذا المؤشر على حوالي ١٩٠ دولة[٨٦].

وقد جاءت الإمارات ضمن أفضل ١٠ دول عالميًّا في ٤ من محاور التقرير الرئيسي وإلى يتكون من ١٠ محاور، حيث احتلت المرتبة الأولي عالميًّا من أصل ١٩٠ اقتصادًا في معيار الحصول على الكهرباء، وفي المرتبة الثالثة عالميًّا في معيار استخراج تراخيص البناء، والتاسعة عالميًّا في إنفاذ العقود، والعاشرة عالميًّا في تسجيل الملكية. كما نجحت الإمارات في جذب استثمارات أجنبية مباشرة تقترب من ٢٠ مليار دولار خلال عام ٢٠٢٠، رغم جائحة كورونا، وما رافقها من تأثيرات.

جدول (٦)

ترتيب دولة الإمارات العربية المتحدة وفقًا لمؤشر سهولة ممارسة الأعمال خلال الفترة (٢٠١٨-٢٠٢٠)

السنوات	٢٠١٨	٢٠١٩	٢٠٢٠
الترتيب	٢١	١١	١٦
الدرجة	٧٨.٧	٨١.٣	٨٢

Source: World Bank

المطلب الثالث-

سياسات وآليات مكافحة الفساد في الإمارات:

بذلت الإمارات جهودًا جادة ومستمرة في مكافحة أشكال الفساد في كل مؤسسات الدولة العامة والخاصة، والعمل على تحسين مستوى الشفافية والنزاهة؛ مما جعلها الدولة الرائدة عربيًا في مختلف المؤشرات الدولية للفساد، وفي مكانة متقدمة عالميًا. ولتحقيق ما سبق اتبعت دولة الإمارات حزمة من الإجراءات والسياساتح للحد من الفساد، والقضاء عليه؛ من أهمها ما يأتي :

أولًا- آليات قانونية[٨٧]: تمتلك الإمارات نظامًا قانونيًّا صارمًا، ولمواجهة الفساد وللسيطرة على التامة على الفساد من الجانب القانوني والتشريعي، **تم إجراء الآتي:**

(86) World Bank , access on: 11/8/2022 at 13h:10

(87) Dackiw, Borys and All , Anti-Corruption in the United Arab Emirates, Global Compliance News ,2016.

- إجراء تعديل على قانون العقوبات رقم ٣ لعام ١٩٨٧ هذه التعديلات لمواجهة الفساد تم إجراؤها خلال عامي ٢٠٠٥، ٢٠٠٦، حيث تضمنت التعديلات تغليظ العقوبات على الجرائم المرتبطة بالفساد. كما تم تعديل كل من القانون الاتحادي رقم ٣٥ لسنة ١٩٩٢، والمتصل بقانون الإجراءات القانونية، بالإضافة للقانون الاتحادي رقم ١١ لعام ١٩٩٢، والمتعلق بالإجراءات المدنية(٨٨).
- صدر القانون الاتحادي رقم ٤ لعام ٢٠٠٢ بشأن غسيل الأموال، بالإضافة إلى القانون الاتحادي رقم ٨ لعام ٢٠١١ بشأن إعادة هيكلة ديوان المحاسبة بالدولة، بالإضافة لإسناد مسؤلية الرقابة على الفساد إلى الديوان. كما صدر القانون رقم ١١ لعام ٢٠٠٨ بشأن تنظيم الموارد البشرية في الدولة، بالإضافة للقانون ٠٧ لعام ٢٠١٤ الخاص بمكافحة جرائم الإرهاب، وقانون ٠٩ لعام ٢٠١٤ المعدل لقانون ٤ لعام ٢٠٠٢ الخاص بمكافحة جرائم غسيل الأموال، وكذلك القانون ٣٩ لعام ٢٠٠٦ بشأن التعاون القضائي الدولي في المسائل الجنائية، وقانون ٢١ لعام ٢٠٠١ الخاص بالخدمة المدنية، وقانون دبي رقم ٤ لعام ٢٠١٦ بشأن الجرائم المالية، وقانون دبي رقم ٣٧ لعام ٢٠٠٩ بشأن استرداد الأموال العامة والخاصة التي تم الحصول عليها بشكل غير قانوني(٨٩).

ثانيًا– آليات مؤسسية:

١– **ديوان المحاسبة:** أعلى جهاز للرقابة المالية والمحاسبية بدولة الإمارات أنشئ ديوان المحاسبة بالقانون الاتحادي رقم ٧ لعام ١٩٧٦، وأعيد تنظيم أعماله بالقانون رقم ٨ لسنة ٢٠١١. يمارس الجهاز دورًا رقابيًّا على كافة الإدارات والمؤسسات الحكومية وشبه الحكومية التابعة للدولة. ونظرًا لكونه الجهة الرقابية المختصة بمكافحة الفساد في الدولة؛ لذا فهو يتمتع بشخصية اعتبارية واستقلالية مالية وإدارية، وللديوان سلطة التحقيق في الانتهاكات المالية، ومن يثبت تورطه يحال إلى المدعي العام الاتحادي(٩٠). كما يصدر الجهاز تقارير دورية عن الأعمال الرقابية للديوان ترسل إلى المجلس الوطني الاتحادي ورئاسة الوزراء. وفي عام ٢٠١١ أصدر الديوان دليل

(88) Tyne Hugo, UAE Anti-corruption & Bribery , New York, 2019.

(٨٩) عرض تقرير تنفيذ اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد " حالة الإمارات "، مؤتمر الدول الأطراف فى اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد، الأمم المتحدة، بنما، ٢٠١٣. ص١–١٦

(٩٠) عرض تقرير تنفيذ اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد "حالة الإمارات"، مرجع سابق.

(ISSN: 2537 - 0758)

أفضل الممارسات في مكافحة الاحتيال، استعرض من خلاله جهود ديوان المحاسبة في القضاء على الفساد ومكافحته وخطة العمل وآليات التنفيذ والجهات المعنية بالإرشادات اللازمة لتحسين أداء القطاع الحكومي وتفعيل الرقابة.

٢- **جهاز أبو ظبي للمحاسبة:** بموجب قانون أبو ظبى رقم ١٤ لعام ٢٠١٤، تم إنشاء جهاز أبو ظبي للمحاسبة، ويعنى هذا الجهاز بهيئات القطاع العام حيث يقوم بمراقبة النفقات والإيرادات في الدوائر الحكومية كافة، بما في ذلك المجلس الاستشاري الوطني وجميع المؤسسات الحكومية التي تمتلك حكومة أبو ظبي فيها حوالي ٢٥% على الأقل، كما يتحكم في تنفيذ كل اتفاقيات الاقراض والاستثمار والسجلات المالية العامة.

٣- **المصرف المركزي:** يتضمن المصرف المركزي لدولة الإمارات وحدة خاصة بمكافحة غسل الأموال، والحالات المشبوهة، والتي لها دور كبير في كشف كل مخالفات الفساد المتعلقة بغسيل الأموال.

٤- **قوات الشرطة:** تشتمل قوات الأمن الإمارتية على وحدات شرطية معنية بقضايا الفساد كافة.

٥- **مركز دبي للأمن الاقتصادي:** يركز المركز على مكافحة أشكال الفساد كافة بدء من الرشوة والاختلاس، واتلاف الممتلكات العامة، والتزوير، وانتهاء بغسيل الأموال، وتمويل الإرهاب.

ثالثًا- الدور الإقليمي والدولي:

يشارك ديوان المحاسبة الإماراتي بكافة المؤتمرات الدولية واللقاءت التي تستهدف تبادل الخبرات والتجارب في مجال مكافحة الفساد على المستوى الإقليمي والدولي، وقد نتج عن هذا التعاون الدولي توقيع عدد من الاتفاقيات بشأن مكافحة الفساد؛ منها: اتفاقية ٢٠٠٥ في إطار منظمة الأمم المتحدة [٩١]، والاتفاقية العربية لمكافحة الفساد في ٢٠١٠[٩٢]، التصديق على اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الجريمة المنظمة، بالإضافة إلى عضوية عدد من مجموعات العمل المعنية بمكافحة الفساد وغسيل الأموال. بالإضافة إلى توقيع عدد من مذكرات التفاهم لتحقيق التعاون بين دولة الإمارات وبعض الدول؛ منها: مذكرة التفاهم مع كل من ديوان الرقابة العامة السعودي عام ٢٠١٨،

---

[٩١] عرض تقرير تنفيذ اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد "حالة الإمارات"، مرجع سابق.

[92] Tyne Hugo, UAE Anti-corruption & Bribery.OP. Cit

والجهاز الأعلى للرقابة المالية والمحاسبية في بولندا عام ٢٠١٢، والمدقق العام ليوزيلندا ٢٠١٣، ودائرة التدقيق الوطني لماليزيا عام ٢٠١٠.

رابعًا– جهود الدولة في نشر الوعي بشأن مخاطر الفساد:

اعتمدت دولة الإمارات ممثلة في ديوان المحاسبة خطة من البرامج التوعوية لمكافحة جرائم الفساد المالي والإداري، وحماية المال العام وكل ما يتعلق بها. وذلك انطلاقًا من حرص الدولة على مواجهة الفساد؛ لما له من أضرار اقتصادية واجتماعية كبيرة، ولإيمانها بضرورة التعاون بين أطراف المجتمع كافة حكومة وشعبًا في مواجهة مثل تلك الممارسات التي تهدد الأمن والسلم العام. وقد لاقت تلك الحملات التي أطلقت عبر قنوات الاتصال المختلفة اهتمام الجميع؛ مما ساعد كثيرًا من تفهم المواطنين لبعض الممارسات غير القانونية، وتكوين صورة واضحة عن الفساد وسبل مكافحته والعقوبات المرتبطة به.

النتائج وتفسيرها:

أصبح التحول نحو الحوكمة الإلكترونية من الأمور المهمة حاليًا لموجهة ظاهرة الفساد الإداري التي باتت خطرًا يهدد أمن ومقتصدات الكثير من الدول وتقنن لبعض القيم السلبية والممارسات غير القانونية حيث لم يعد الفساد أمرًا مرتبطًا بالقطاع العام، بل امتد إلى القطاع الخاص. وبناء على ما سبق عرضه بالبحث **يمكن استخلاص النتائج الآتية:**

١. دعم الحكومة الإلكترونية لا يعني تطبيق التحول التكنولوجي داخل الهيكل الإداري فقط، وإنما يمثل تغيير استراتيجية الدولة وسياساتها للارتقاء بالوظيفة العامة، وتحقيق أداء تنظيمي فعال ومتكامل بين برامج الحكومة الإلكترونية في المجالات كافة.
٢. النمو المتسارع في الاهتمام بمفهوم الحوكمة، وخاصة حوكمة الشركات داخل الوحدات الاقتصادية كافة، حيث الحوكمة هي الحل الفعال لضمان حقوق الشركاء داخل الشركات خاصة المستثمرين حيث الحوكمة الجيدة تساعد في جذب الاستثمار المحلي والأجنبي.
٣. أن الاتجاه الحديث في الحكومة الإلكترونية يتطلب التواصل الدائم بين الحكومة والمواطن، وتسويق الخدمات الحكومية على نحو يبرز مجهودات الحكومة في تحسين أداء الخدمة وجودتها وتعزيز القدرة التنافسية لقطاع الأعمال.

(ISSN: 2537 - 0758)

٤. تطبيق المعايير الدولية للحوكمة يتطلب تجهيز بيئة محلية صالحة حتى تؤتي الهدف المرجو منها، وهو الأمر الذي يتطلب تعميم ثقافة الحوكمة في القطاعات كافة.
٥. لكي تؤتي عملية الحوكمة الإلكترونية المطلوب منها بكفاءة فاعلية يجب أن تستند إلى المبادئ الأساسية للحوكمة التقليدية كمرجعية في الإدارة مع دعمها بالمستجدات الجديدة ومتابعة آليات تطبيقها.
٦. يتطلب تنفيذ الحوكمة الإلكترونية تعاون الهيئات الحكومية كافة على المستويات القيادية كافة.
٧. ضرورة تكامل العلاقة بين الحكومة الإلكترونية والحوكمة الإلكترونية.
٨. نشر الوعي الإلكتروني وتدريب المواطنين على استخدام الخدمات الإلكترونية، وتعريف المواطنين بحالات الفساد الإداري وعقوبته، وزرع القيم الأخلاقية والثقافية داخل المجتمع.
٩. الاستفادة من تجارب الدول الناجحة والتى تبنت الحوكمة الإلكترونية وحققت نتائج متميزة مع مراعاة البعد الخاص بكل دولة على حدة عند التطبيق من حيث سمات المجتمع وخصائصه.
١٠. تساعد الحوكمة الإلكترونية في الحد من الجهد والوقت، وتوفير الخدمة بتكلفة أقل وجودة أعلى؛ مما يقلل من عبء الموازنة العامة للدولة.
١١. مكافحة الفساد لا يأتي إلا بتفعيل وتطبيق الحوكمة في تحقيق قدر كبير من الشفافية، فضلًا عن إتاحة المعلومات الكاملة عن الأداء الحكومي عبر شبكة الإنترنت؛ ومن ثم الحد من الفساد الإداري وتنمية قدرة المواطن على مساءلة الحكومة.
١٢. جاءت دولة الإمارات المركز الأول في الصدارة على مستوى الدول العربية في مكافحة الفساد بقيمة معيارية بلغت ٤٣٠.١ نقطة متقدمة بذلك على الدول العربية كافة.
١٣. تراجع قيمة مؤشر الفساد بالنسبة لدولة الإمارات من ٧١ إلى ٦٩ نقطة؛ مما أدى لتراجع الترتيب العالمي من ٢١ عام ٢٠٢٠ إلى نحو ٢٤ عام ٢٠٢١. لتحتل

بذلك المركز الأول عربيًا في مكافحة الفساد؛ وذلك بسبب ما تطلقه الدولة من مبادرات لمكافحة الفساد، وتعزيز الشفافية والنزاهة.

١٤. يعد غياب الكوادر الفنية المدربة على استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال الحديثة من أهم المعوقات التي تواجه تفعيل الحوكمة داخل المؤسسات العامة.

١٥. تسهم الحوكمة الإلكترونية في تشجيع المواطنين على المشاركة في تقييم الأداء الحكومي من خلال استخدام الخدمات الإلكترونية المقدمة عبر شبكة الإنترنت.

١٦. من متطلبات نجاح منظومة الحكومة الإلكترونية توفير البنية التحتية الداعمة لها، والمتمثلة في شبكة اتصالات حديثة مرتبطة بأجهزة متصلة بالوزارات والهيئات كافة، وتعمل بتقنية عالية، ومتصلة بشبكة المعلومات الدولية طوال الوقت لتيسير التعامل بين الموظفين والمواطنين.

التوصيات:

وفقاً للنتائج السابقة يوصى البحث بالآتي:

١. دعم الشراكة بين القطاع العام والخاص في تطبيق الحوكمة الإلكترونية.

٢. إصدار رؤية مشتركة وموحدة لمفهوم وعمل حوكمة الشركات في الوطن العربي.

٣. تحقيق مزيد من الإفصاح والشفافية عن مؤشرات الإداء في مكافحة الفساد الإداري.

٤. زيادة الوعي بأهمية التحول الرقمي لدى المواطنين.

٥. تشجيع الهيئات والمنظمات المعنية بإجراء الدراسات والأبحاث للوقوف على مدى انتشار أو تحجيم الفساد داخلها وإمكانية تلافي تأثيره، والأسباب التي تدفع البعض لمقاومة التغيير والقضاء على تلك الأسباب.

٦. تطوير التشريعات القانونية بشكل دائم لإحكام السيطرة على أي محاولة للفساد ومواجهة مستجدات الواقع العملي، وإنشاء جهاز رقابي خاص بالرقابة الإلكترونية على أجهزة الدولة كافة.

٧. المتابعة المستمرة لمنظومة الرواتب والأجور الخاصة بالمواطنين لتحسين أوضاعهم الاجتماعية، وتجنب الانحرافات السلوكية وممارسات الفساد بأشكاله.

٨. القضاء على البطالة المقنعة والازدواج الوظيفي في الجهات والهيئات الحكومية من خلال التحديد الدقيق لواجبات كل وظيفة وشروط شغلها.

(ISSN: 2537 - 0758)

المراجع

(١) **القرآن الكريم**.

(٢) **المراجع باللغة العربية**:

- أحمد عبد الله الصباب، وآخرون، أساسيات الإدارة الحديثة، خوارزم علمية للنشر والتوزيع، المملكة العربية السعودية، ٢٠٠٢. ص ٥٥.
- أبو بكر الصديق قيدوان، خيرة معمري، الحكومة الإلكترونية ومتطلباتها في ظل الحاكمية الرشيدة، مجلة الريادة لاقتصاديات الأعمال، جامعة حسيبة بن بو علي، مجلد ٣، عدد٤، الجزائر، ٢٠١٧، ص ٤٨-٦٥.
- آمال ط. د بلحمير، فاطمة قبة، تأثير تنمية الحكومة الإلكترونية على الفساد في القطاع العام، مجلة الإبداع، مجلد ١١، عدد ٢، البليدة، الجزائر، ٢٠٢١. ص١٧.
- إيمان عبد المحسن زكي، الحكومة الإلكترونية، مدخل إداري متكامل، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، ٢٠٠٩. ص ٩٢- ٩٥.
- تقرير تنفيذ اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد "حالة الإمارات"، مؤتمر الدول الأطراف في اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد، الأمم المتحدة، بنما، ٢٠١٣. ص١-١٦
- جليل طريف، تعثر الشركات في بعض الدول العربية وأهمية مبادى الحوكمة، مؤتمر لماذا تنهار بعض الشركات "التجارب الدولية والدروس المستفادة منها"، مركز المشروعات الدولية، سوريا، ٢٠٠٣.
- حسن بن عبد الله بن حسن القرني، وعبد الرحمان بن عبيد القرني، دور الإدارة الإلكترونية في القضاء على الفساد الإداري والمالي في المملكة العربية السعودية "تصميم نموذج"، مجلة جامعة الملك عبد العزيز للآداب والعلوم الإنسانية، مجلد ٢٧، عدد ٦، ٢٠١٩. ص ٢٤٣- ٢٧٤.
- حسين ناجي، دور الإدارة الإلكترونية في مكافحة الفساد الإداري "الولايات المتحدة أنموذجًا"، رسالة ماجستير، كلية الحقوق، جامعة محمد خيضر "بسكر"، الجزائر، ٢٠١٨. ص ١- ١٧٦.
- حمودي جمال الدين، الجذور التاريخية لظاهرة الفساد المالي والإداري، – مركز الدراسات والأبحاث العلمانية في العالم العربي، ٢٠١٦، متاح على الموقع الإلكتروني: https://www.ssrcaw.org/ar/print.art.asp?aid=541423&ac=2 الدخول على الموقع بتاريخ ٢٠٢٢/٩/١٦ بتوقيت ٥ مساءً.

- خالد عبد الرحمن ال الشيخ، الفساد الإداري: "أنماطه وسبل مكافحته نحو بناء نموذج تنظيمي" دراسة تطبيقية على المدانين بممارسته والمعنيين بمكافحته في المملكة العربية السعودية، رسالة دكتوراه، جامعة نايف للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، ٢٠٠٧ ص ٢١٠– ٢١٥.
- خولة موسى عبد الله الهياس، التدابير الوقائية لمكافحة الفساد الإداري والمالي بدولة الإمارات العربية المتحدة، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، المركز القومي للبحوث، مجلد ٢، عدد ٩، فلسطين، ٢٠١٨، ص١٤٦– ١٦٧.
- دجلة عبد الحسين عبد، دور استراتيجيات الحكومة الإلكترونية في تطوير أداء الأجهزة الرقابية للحد من الفساد المالي والإداري، مجلة المستنصرية للدراسات العربية والدولية، الجامعة المستنصرية، عدد ٧٤، العراق، ٢٠٢١. ص ٢٩٢– ٣٠٩.
- رانية هدارة، دور الإدارة الإلكترونية في مكافحة ظاهرة الفساد الإداري، المجلة الجزائرية للأمن والتنمية، مجلد ٥، عدد ٩، ٢٠١٦.ص ٢٤٠– ٢٥٥.
- ربيع نصيرة، دور الإدارة الإلكترونية في تفعيل مبدأ الشفافية، مجلة الحقوق والعلوم السياسية، خنشلة، جامعة عباس لغرور، مجلد ٤، عدد ٢، الجزائر، ٢٠١٧. ص ٩٦٤– ٩٨٤.
- سارة بوسعيود، تجربة الإمارات العربية المتحدة في مكافحة الفساد والوقاية منه دراسة تحليلية (٢٠١٠– ٢٠٢٠)، مجلة العلوم الإنسانية، المجلد ٢١، عدد ٠٢، الجزائر، ٢٠٢١. ص ٤١٠–٤٣٢.
- سعاد مقدم، متطلبات تفعيل الحوكمة الإلكترونية في التنظيمات الإدارية الحديثة "المفاهيم وآلية التطبيق"، مجلة التميز الفكري للعلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة الشاذلي بن جديد الطارف، عدد خاص بالملتقى الافتراضي الدولي: الحوكمة الإلكترونية والتنمية المستدامة في الدول النامية الواقع والتحديات، الجزائر، ٢٠٢١، ص ٣١– ٤٢.
- سعيد عبد المؤمن أنعم، الفساد المالي والإداري: الحالة اليمنية نموذجًا، سلسلة ندوات ومؤتمرات عقدت باليمن، السنة ٨، عدد ١٥، اليمن، ٢٠٠٤. ص٢٨٢.
- شرف الدين أمين بن عواق، تطبيق حوكمة الشركات ودورها في محاربة الفساد المالي والإداري، مجلة الباحث الاقتصادي، مجلد ٣، عدد ٣، الجزائر، ٢٠١٥. ص ١٥٧– ١٨٧.

(ISSN: 2537 - 0758)

- صالح مفتاح، فريدة معارفي، الفساد الإداري والمالي، أسبابه، مظاهره، ومؤشرات قياسه، ملتقى حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خضر، بسكرة، الجزائر،٦-٧ مايو ٢٠١٢.
- طاهر الغالبي، صالح العامري، المسؤولية الاجتماعية واخلاقيات الأعمال، دار وائل، عمان، ٢٠١٠. ص ٣٥٢.
- طاهر الغالبي، صالح العمري، المسئولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال، ص ٣٥٣-٣٥٤.
- طلال بن مسلط الشريف، ظاهرة الفساد الإداري وأثرها في الأجهزة الإدارية، مجلة جامعة الملك عبد العزيز للاقتصاد والإدارة، مجلد ١٨، عدد ٢، السعودية، ٢٠٠٤. ص ٤٢-٤٣.
- طلال ناظم الزهيري، الحوكمة الإلكترونية والحكومة الإلكترونية، http://drtazzuhairi.blogspot.com دخول الموقع ٢٠٢٢/٩/٥ الساعة ١٤:٢٢.
- عادل عبد اللطيف، الفساد كظاهرة عربية وآليات ضبطها، ندوة الفساد والحكم الصالح في البلاد العربية، بيروت، مركز دراسات الوحدة العربية، ٢٠٠٤. ص٣٨٤.
- عادل محمد عبد الرحمن، الفساد الإداري: دراسة ميدانية بالتطبيق على محافظة أسيوط، مجلة مصر المعاصرة، مجلد ١٠٣، عدد ٥٠٢، مصر، ٢٠١١. ص ٣٦٢-٣٦٣.
- عامر عاشور أحمد، الفساد الإداري في القطاع العام، المؤتمر السنوي العام نحو استراتيجية وطنية لمكافحة الفساد، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، يوليو ٢٠١٠، ص ٢٠٧.
- عبد العزيز علي محمد الصالحي، الفساد الاقتصادي (الماهية والأسباب- الآثار وطرق العلاج) مع الإشارة إلى موقف الدول العربية وفق مؤشر مدركات الفساد للفترة من ٢٠١٤ -٢٠١٧، كلية التجارة، جامعة الزيتونة، مجلة المعرفة، العدد ٥، ٢٠١٧، ص١٦٥.
- عبد الكريم عاشور، دور الحكم الإكتروني في مكافحة الفساد الإداري: الولايات المتحدة أنموذجًا، مجلة المفكر، جامعة محمد خضير "بسكرة"، عدد ١١، ٢٠١٤. ص٤٥٩-٤٧٣

- عبد الله بن حسن القرني حسن، دور الإدارة الإلكترونية في القضاء على الفساد الإداري والمالي في المملكة العربية السعودية "تصميم نموذج"، مجلة جامعة الملك عبد العزيز للآداب والعلوم الإنسانية، مجلد ٢٧، عدد ٦، ٢٠١٩. ص ٢٤٣- ٢٧٤.
- عبد الله بن عبد الكريم السالم، نحو تأسيس ثقافة تنظيمية تحارب الفساد الإداري في المنظمات العامة، مجلة البحوث الإدارية، مجلد ٢٨، مصر، ٢٠١٠. ص ١٣-١٥.
- عبيد بن سعيد المطيري، تطبيق الإجراءات الحاكمة للشركات في المملكة العربية السعودية، المجلة العربية للعلوم الإدارية، مجلس النشر العلمي، جامعة الكويت، مجلد ١٠، عدد ٠٣، الكويت، ٢٠٠٣. ص٢٨١-٣٠٥.
- عدمان مريزق، حسينة لونيس، الحوكمة الإكترونية مدخل لتنمية الإدارة العمومية في الجزائر، مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية، عدد ١٠، ٢٠١٤. ص ١-١٢.
- عز الدين بن تركي، منصف شرفي، الفساد الإداري: أسبابه، آثاره وطرق مكافحته- إشارة لتجارب بعض الدول، الملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، مخبر مالية وبنوك وإدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التيسير، جامعة محمد خيضر- بسكرة، الجزائر، ٢٠١٢، ص ١٣.
- عماد الشيخ داوود، الشفافية ومراقبة الفساد، ندوة الفساد والحكم الصالح في البلاد العربية، مركز دراسات الوحدة العربية بالتعاون مع المعهد السويدي بالإسكندرية، مصر، ٢٠٠٤. ص ١٣٥-١٧٧.
- عمر موسى جعفر القريشي، أثر الحكومة الإلكترونية في الحد من ظاهرة الفساد الإداري، منشورات الحلبي الحقوقية، بيروت، ٢٠١٥. ص ٧٧.
- فاطمة سلمان غزواني، علاقة الرقابة الإلكترونية في الحد من الفساد الإداري بالعقود الإدارية، المجلة العربية للعلوم الاجتماعية، مجلد ٤، عدد ١٤، المؤسسة العربية للاستشارات العلمية وتنمية الموارد، مصر، ٢٠١٨، ص ١٤٣- ١٧٧.
- لباز سعد، زدام يوسف، دور الحكومة الإلكترونية في مكافحة الفساد الإداري- تجربة كوريا الجنوبية، المجلة الجزائرية للأمن الإنساني، مجلد ٥، عدد ١، ٢٠٢٠. ص ٢٦٥- ٢٨٨.
- محسن أحمد الخضيري، العولمة مقدمة في فكر واقتصاد إدارة عصر اللادولة، مجموعة النيل العربية، مصر، ٢٠٠٠. ص ٧٦-٩٠.

- محمد التهامي طواهر، سهيلة أيمن صوران، تأثير الفساد الاقتصادي على النشاط التنموي في البلاد النامية، المؤتمر العلمي الدولي السادس حول الحكم الراشد ودوره في التنمية المستدامة، الجمعية الوطنية للاقتصاديين الجزائريين، الجزائر، ٢٠٠٦. ص ٥-٧.
- محمد المكاوي، الإدارة الإلكترونية، دار الفكر والقانون، الإسكندرية، ٢٠١١، ص ١٠٥.
- محمد بن صالح العريفج، دور الرقابة الإلكترونية في الحد من ظاهرة الفساد الإداري في المملكة العربية السعودية، رسالة ماجستير، قسم القانون الإداري، جامعة اليرموك، الاردن، ٢٠١٥. ص ١-١٠٨.
- محمد قدري حسن، الحوكمة، مجلة البحوث والدراسات الأمنية، كلية الملك فهد للدراسات الأمنية، مجلد ١، عدد ٢، السعودية، ٢٠١٠.ص ١٠٣-١٢٥.
- محمود عبد الفضيل، مفهوم الفساد ومعاييره، ندوة الفساد والحكم الصالح في البلاد العربية، بيروت، مركز دراسات الوحدة العربية، ٢٠٠٤. ص ٨٠-٨١.
- محيى محمد مسعد، دور آليات الحوكمة في مكافحة الفساد المالي والإداري مع الإشارة للوضع في مصر، مجلة البحوث القانونية والاقتصادية، كلية الحقوق، جامعة المنصورة، عدد ٥٥، مصر، ٢٠١٤. ص ٥٠٠-٥٧٥.
- مدحت محمد، الحكومة الإلكترونية، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر، ٢٠١٦. ص ١٥.
- مريم بن يوسف، آدم بن مسعود، أثر تتطبيق مبادئ حوكمة الشركات على الإفصاح المحاسبي "دراسة تطبيقية"، مجلة الدراسات الاقتصادية والتجارية، مجلد ٤، عدد ١، الجزائر، ٢٠٢١، ص١٢ -٣٣.
- مصطفى كامل السيد، الفساد والتنمية، مركز دراسات وبحوث الدول النامية، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة القاهرة،١٩٩٩، ص٢.
- مصطفى كامل السيد، العوامل والاثار السياسية ندوة الفساد والحكم الصالح في البلاد العربية، الطبعة الأولى، مركز دراسات الوحدة العربية، بيروت ٢٠٠٤، ص ٢٧٤ .
- موقع منظمة الشفافية الدولية، شبكة المعلومات الدولية (الإنترنت).
- وردة بالقاسم العياشي، القيادة، والحوكمة والسياسة العامة، مجلة دنقلا للبحوث العلمية، جامعة دنقلا، مجلد ٥، عدد ٨، السودان، ٢٠١٥. ص ١٣٥-١٧٨.

(٣) المراجع باللغة الإنجليزية:

- Alamgir, M., Corporate Governance: A Risk Perspective, Paper presented to: Corporate Governance and Reform: Paving the way to Financial stability and Development, a conference organized, the Egyptian Banking Institute, Cairo, 2007.
- Azab, B., The Role of Commercial Banks in Promoting Corporate Governance of theirClients, paper presented to: Coorporate Governance and Reform: Paving the Way to Financial Stability and Development, a conference organized by the Egyptian Banking Institute, Cairo, 2007.
- Basel Institute on Governance, Enhancing corporate governance for banking organizations, Basel Committee on Banking Supervision, 2006
- Basel Institute on Governance, Basel Anti-Money Laundering Index, 2018 Report.
- CPI, T. I. (2021). Retrieved Feb 25, 2021, from www.transparency.org:https://images.transparencycdn.org/images/CPI2020_Report_AR_16022021-WEB.pdf
- Dackiw, Borys and All, Anti-Corruption in the United Arab Emirates, Global Compliance News ,2016.
- E-gouvernance les relations Etat-citoyens a l'heure du numérique panorama, enjeux et perspectives en Afrique, publication performances Management Consulting (PMC), Avril 2009. www.iafric.net, access on: 1/9/2022 at 14h:40.
- Fanack Home, United Arab Emirates Governance and Politics, 2020: https://fanack.com/united-arab-emirates/governance-andpolitics-of-uae/, access on: 14/8/2022 at 20h:40.
- Freeland, C., Basel Committee Guidance on Corporate Governance for Banks, paper presented to: Corporate Governance and Development, a conference organized by the Egyptian Banking Institute, Cairo,2007.
- Henri François Gautrin, Gouverner Ensemble, édition panphile le may, Québec, 2012. p 123
- Hess, David and Impavide, Gregorio, "Governance of Public Pension Lunds, Lesions from Corporate Governance and international Evidence, 2003. www.Econ.worldbank.org.P.s. P5

(ISSN: 2537 - 0758)

Risk and compliance powered by GAN, United Arab Emirates,2020, https://www.ganintegrity.com/portal/country-profiles/united-/arabemirate, access on: 28/8/2022 at 21h:15.

- Singh. H. and Harianto. F., "Management-Board Relationships, Takeover Risk and Adoption of Golden Parachutes, Academy of Management Journal. Vol (32). 1989. P120
- Tyne Hugo, UAE Anti-corruption & Bribery, New York, 2019.
- UN. Retrieved Jan 15, 2021, from publicadministration.un.org:
- https://publicadministration.un.org/egovkb/en-us/Reports/UN-E-Government-Survey-2020
- World Bank, "The challenge of State– Owned Enterprise Corporate Governance for Emerging Markets", 2006, http://rru.warldbank.ord.themscorporategovernance.p14
- World Justice Project, World Justice Project Rule of Law Index , World Justice Project 2020.

(٤) مواقع إلكترونية:

- https://www.aman-palestine.org/media-center/1223.html access on: 30/8/2022,18h: 24
- https://www.alroeya.com/117-81/2263416 access on: 22/8/2022 , 15h:30
- https://1-a1072.azureedge.net/ebusiness/2022/3/4 access on: 5/9/2022 at 19h:20
- World Bank , access on: 11/8/2022 at 13h:10.