

واجب الأسبوع الرابع دراسات نقدية 3

اعداد الباحث / أحمد عبدالقادر السقاف

اشراف الدكتور / هبه الحداد

2024



البحث :

الحوكمة الرشيدة كمتغير في التخطيط لمواجهة
الفساد الإداري بالمنظمات الحكومية

العدد التاسع والعشرون

مجلة كلية الخدمة الاجتماعية للدراسات والبحوث الاجتماعية - جامعة الفيوم

01

ملخص الدراسة

ملخص الدراسة

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

- أ - متابعة تنفيذ الاستراتيجية ورصد نتائجها وتقييمها ومراجعتها، ووضع برامج عملها وآليات تطبيقها.
- ب - تنسيق جهود القطاعين العام والخاص في تخطيط ومراقبة برامج مكافحة الفساد وتقييمها.
- ج - تلقي التقارير والاحصاءات الدورية للأجهزة المختصة ودراساتها وإعداد البيانات التحليلية في شأنها.
- د - جمع المعلومات والبيانات والإحصاءات، وتصنيفها، وتحديد أنواعها، وتحليلها وتبادلها مع الجهات المختصة ذات العلاقة.

ومن ثم توصلت الدراسة إلى وضع دليل تنفيذي اجرائي لتحقيق تلك الاليات.



مشكلة الدراسة

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

مشكلة الدراسة

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

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

مشكلة الدراسة

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

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

الدراسات السابقة

- أشارت دراسة الغنام (٢٠٠٧) بعنوان: مدى فاعلية الأساليب الحديثة في مكافحة الفساد الإداري حيث تحددت مشكلة الدراسة في التساؤل التالي ما مدى فاعلية الأساليب الحديثة في مكافحة الفساد الإداري في المملكة العربية السعودية؟ وتكون مجتمع الدراسة من أعضاء مجلس الشورى في المملكة العربية السعودية والبالغ عددهم (١٥٠) ، وقام الباحث باختيار عينة عشوائية ممثلة لمجتمع الدراسة باستخدام المعادلات الإحصائية والتي تحدد الحد الأدنى لحجم العينة بالعدد (١٠٨) واستخدم الباحث المنهج الوصفي حيث أنه من المناهج التي تساهم بدراسة وتحليل الظواهر الإنسانية والاجتماعية لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها، وقد اعتمد الباحث على الاستبانة كأداة لجمع بيانات هذه الدراسة، وجاءت أهم النتائج: أن استحداث وتطوير برامج تدريبية للموظفين على مكافحة الفساد من أكثر الأساليب فعالية في مكافحة الفساد الإداري في المملكة وذلك بنسبة ٧٢.٨ % وأن التشهير والنشر بقضايا الفساد الإداري والمالي من أكثر الأساليب فعالية في مكافحة الفساد الإداري في المملكة

الدراسات السابقة

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

الدراسات السابقة

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

الدراسات السابقة

دراسة: العراجنه ، محمد (٢٠١٨) بعنوان أثر حوكمة القطاع العام في الحد من الفساد الإداري : دراسة تحليلية. هدفت هذه الدراسة إلى قياس أثر حوكمة القطاع العام بأبعادها المختلفة والمتمثلة في: المشاركة والمساءلة، والاستقرار السياسي، وفعالية الحكومة، والجودة التنظيمية، وسيادة القانون والتنمية البشرية في الحد من الفساد الإداري في دول العالم المختلفة والمقارنة فيما بينها، وهي دراسة تحليلية حيث اعتمدت في التوصل إلى النتائج والاستنتاجات على تحليل البيانات الواردة عن متغيرات الدراسة في التقارير الصادرة عن المنظمات الدولية الثلاث وهي الشفافية الدولية، ومجموعة البنك الدولي، وبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي، والمتعلقة بالدول في مجتمع الدراسة وهي (١٦٣) دولة مقسمة الى ستة مناطق رئيسة وكما يلي: شرق آسيا والمحيط الهادئ الاتحاد الأوروبي وغرب أوروبا، أوروبا الشرقية وآسيا الوسطى، الأمريكيتين، الشرق الأوسط وشمال أفريقيا، أفريقيا جنوب الصحراء، وقد أضاف الباحث مجموعة جديدة تضم الدول العربية بهدف الحصول على معلومات عن أوضاع الدول العربية في متغيرات الدراسة ومقارنتها ببقية دول العالم، وبعد اجراء عمليات تحليل البيانات واختبار

الدراسات السابقة

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

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

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

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

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

١ - الأهمية النظرية (العلمية) :

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

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

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

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

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

وينبثق من هذا الفرض الرئيس الفروض الفرعية التالية:

١. توجد علاقة طردية تأثيرية دالة إحصائياً بين نظم المعلومات ومواجهة الفساد الإداري بالمنظمات الحكومية.

٢. توجد علاقة طردية تأثيرية دالة إحصائياً بين الاتصال الإداري ومواجهة الفساد الإداري بالمنظمات الحكومية.

٣. توجد علاقة طردية تأثيرية دالة إحصائياً بين المساءلة الإدارية ومواجهة الفساد الإداري بالمنظمات الحكومية.

٤. توجد علاقة طردية تأثيرية دالة إحصائياً بين المشاركة ومواجهة الفساد الإداري بالمنظمات الحكومية.

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

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

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

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

مفاهيم الدراسة

مفهوم الفساد :- لغة : ورد الفساد في معاجم اللغة في (فسد) الشيء يفسد بضم السين (فساداً) فهو فاسد ، والمفسدة ضد المصلحة (الرازي ، محمد بن أبي بكر بن عبد القادر ، " مختار الصحاح " ، الكويت ، 1983 ، ص 503)

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

تعريف الفساد اصطلاحاً: لقد وردت تعريف عديدة للفساد ، إذ لا يوجد تعريف واحد محدد له ، إلا أنها تمحورت جميعها على مضمون واحد وهو إساءة استعمال السلطة العامة أو الوظيفة العامة لتحقيق مكاسب شخصية و ربما يكون اصدق تعريف له هو الذي ورد في موسوعة العلوم الاجتماعية " الفساد هو سوء استخدام النفوذ العام لتحقيق مكاسب خاصة ، ويشتمل ذلك على جميع أنواع رشاوى المسؤولين المحليين أو الوطنيين أو السياسيين ، ولكنه لا يتضمن الرشاوى التي تحدث فيما بين القطاع " ستاورت ، جورج مودي (١٩٩٩ ، ص 2116).

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

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

الاطار النظري للدراسة

- أ- أهداف عمليات الإصلاح الإداري في المؤسسات الحكومية (آل ياسين، ٢٠٠٩، ص ٢)
- ١- بناء توجهات الإدارة الاستراتيجية في مختلف مجالات العمل، من خلال تنمية قدرات منظمات الجهاز الإداري على التعامل مع البيئة الداخلية والخارجية .
 - ٢- بناء الأنماط والمداخل الحديثة في البناء التنظيمي وإعادة تصميم الهياكل التنظيمية لمنظمات الجهاز الإداري لتحقيق المرونة والاستجابة لمتطلبات التغيير والتطور والتكيف مع عوامل ومتغيرات البيئة .
 - ٣- إشاعة مفاهيم اللامركزية الإدارية والابتعاد عن مركزية اتخاذ القرار، وتنمية مهارات التفويض لدى القيادات الإدارية وتمكين الإدارات الوسطى والتنفيذية لتحمل المسؤولية والاطلاع على تنفيذ العمليات والأعمال الإدارية
 - ٤- تقييم أداء المؤسسات من خلال الأهداف المحددة لها، مع التركيز على المسؤولية الاجتماعية لتلك المنظمات، إضافة إلى تقييم الجوانب الأدائية للعمليات والأعمال المنجزة والتكاليف المالية وأداء العاملين وربطها بمتطلبات تطوير المجتمع

الاطار النظري للدراسة

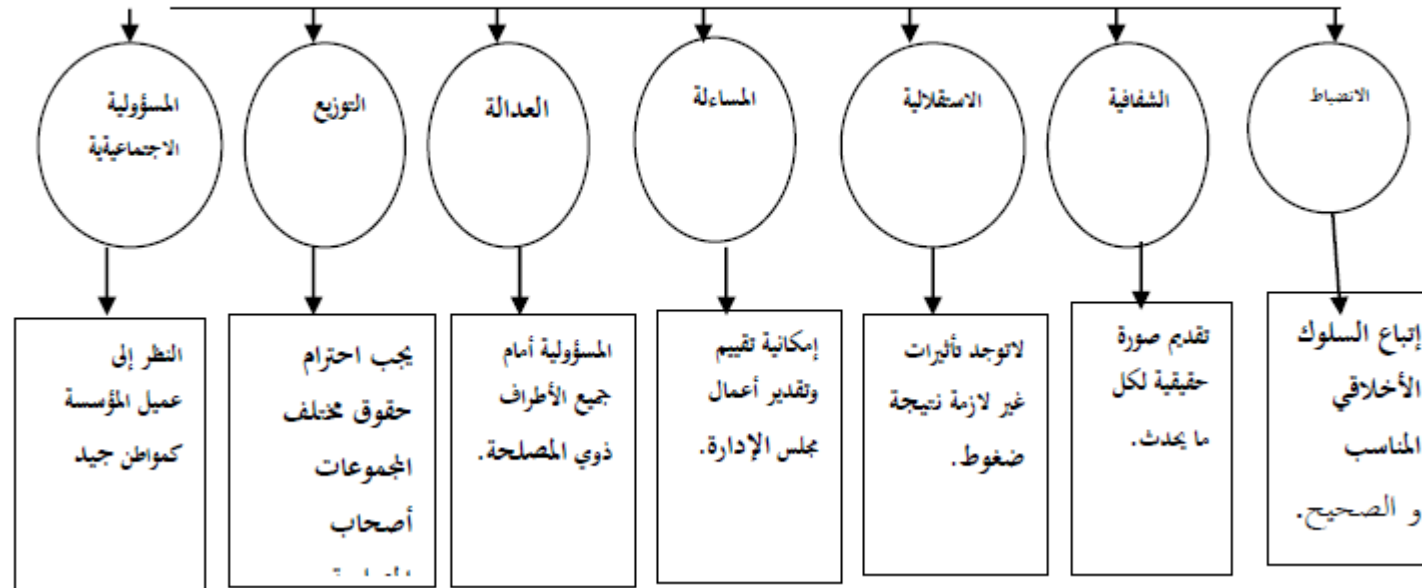
- ٥- استيعاب المتغيرات الحاصلة والمتوقعة في حجم الموارد البشرية من حيث الكم والنوع على مستوى منظمات الجهاز الإداري، وتنمية قدراتها وتبني قيم العمل الجماعي وتعزيز الإبداع والتطور .
- ٦- دعم الجهود نحو الارتفاع بمستوى الإنتاج والإنتاجية والنوعية وتطبيق الإجراءات المتعلقة بالجودة واعتبارها من مسؤولية الجميع وأن خدمة المواطن مسؤولية دائمة للمؤسسات والعمل على الوصول للمواصفات القياسية .
- ٧- اعتماد الأساليب التي تحقق الكفاءة الاقتصادية وفي مقدمتها رفع مستويات الإنتاج وتقليل التكاليف واتخاذ القرارات المتعلقة بالاستثمار وخطط وأساليب الإنتاج .
- ٨- تطوير صيغ وأساليب وإجراءات العمل الإداري والقوانين والتشريعات، بما يسهم في سرعة ودقة في اتخاذ القرارات
- ٩- التوسع في الاعتماد على التقنيات الحديثة وصولاً إلى المنظومات الالكترونية، تمهيداً لبناء مشاريع الحكومة الالكترونية وتعزيز نشاط البحث والتطور في هذه المجالات .

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

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

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

الشكل رقم (١): خصائص نظام حوكمة المؤسسات



منهجية الدراسة

(١) نوع الدراسة:

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

(٢) المنهج المستخدم:

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

(أ) المجال المكاني:

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

(ب) المجال البشري:

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

(ج) المجال الزمني:

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

(٤) متغيرات الدراسة ومصادرها:

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

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

التوصيات

ومن تحليل وتفسير الجداول الميدانية للدراسة الحالية قام الباحث بوضع مجموعة من الآليات الإجرائية لمواجهة الفساد الإداري بالمؤسسات الحكومية باستخدام أبعاد الحوكمة الرشيدة كما يلي:-

- إنشاء هيئة وطنية مصرية لمكافحة الفساد مستقلة عن الرقابة الإداري والجهاز المركزي للمحاسبات تتولى المهام التالية:-

أ - متابعة تنفيذ الاستراتيجية ورصد نتائجها وتقويمها ومراجعتها، ووضع برامج عملها وآليات تطبيقها.

ب - تنسيق جهود القطاعين العام والخاص في تخطيط ومراقبة برامج مكافحة الفساد وتقويمها.

ج - تلقي التقارير والاحصاءات الدورية للأجهزة المختصة ودراساتها وإعداد البيانات التحليلية في شأنها.

د - جمع المعلومات والبيانات والإحصاءات، وتصنيفها، وتحديد أنواعها، وتحليلها وتبادلها مع الجهات المختصة ذات العلاقة.

التوصيات

- يلزم لقيام هذه الهيئة بواجباتها في تنفيذ اجراءات الحوكمة القيام بما يلي:-
 - تنظيم قاعدة معلومات وطنية لحماية النزاهة ومكافحة الفساد.
 - ب-قيام الأجهزة الحكومية المعنية بحسب اختصاصها بإعداد احصاءات وتقارير دورية عن مشكلة الفساد.
 - ج -دعم وإجراء الدراسات والبحوث المتعمقة بموضوع حماية النزاهة ومكافحة الفساد.
 - د -إتاحة المعلومات المتوافرة للراغبين في البحث والدراسة وحث الجهات الأكاديمية ومراكز البحوث المتخصصة على إجراء المزيد من الدراسات والبحوث في المجال نفسه.
- الدعائم التخطيطية لقيام هذه الهيئة باجراءات الحوكمة بالمؤسسات الحكومية لمواجهة الفساد الاداري: -
 - أ - تزويد الأجهزة الضبطية، والرقابية، والتحقيقية، والقضائية، بالإمكانات المادية، والبشرية، والخبرات، والتدريب، والتقنية، والوسائل العلمية الحديثة، الكافية لتمكينها من أداء مهماتها بفاعلية.

التوصيات

- ب - دراسة أنظمة الأجهزة المختصة بحماية النزاهة ومكافحة الفساد وهياكلها الإدارية وإجراءاتها.
- ج - قيام الأجهزة الحكومية المعنية - بحسب اختصاصها - بالمراجعة الدورية للأنظمة المتعلقة بمكافحة الفساد.
- د - تطوير وتقويم الأنظمة الرقابية والإدارية والمالية، لضمان وضوحها وسهولة تطبيقها وفعاليتها.
- هـ - تقليص الإجراءات، وتسهيلها والتوعية بها، ووضعها في أماكن بارزة، حتى لا تؤدي إلى الاستثناءات غير النظامية.
- و - قيام المسؤولين بالمراقبة والمتابعة؛ للتأكد من سلامة إجراءات العمل ومطابقتها للأنظمة.
- ز - اختيار المسؤولين في الإدارات التنفيذية التي لها علاقة بالجمهور من ذوي الكفايات والتعامل الحميد مع المراجعين.
- ح - التأكيد على عدم التمييز في التعامل وعدم النظر إلى المركز الوظيفي أو الاجتماعي للشخص

- إقرار مبدأ الوضوح (الشفافية) وتعزيزه داخل مؤسسات الدولة عن طريق ما يلي:
- أ - التأكيد على مسؤولي الدولة بأن الوضوح وسيلة فاعلة للوقاية من الفساد.
 - ب - تسهيل الإجراءات الإدارية والتوعية بها ووضع نظام لحماية المال العام.
 - ج - توضيح إجراءات عقود مشتريات الحكومة والمؤسسات العامة والشركات المساهمة.
 - د - كفالة حرية تداول المعلومات عن شؤون الفساد بين عامة الجمهور ووسائل الإعلام.

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



المراجع

12



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



المراجع

12



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



المراجع

12





مجموعة جامعة
الجميع الذكية
للتعليم القابضة

MIDOCEAN
UNIVERSITY



شكرا لكم

