

جامعة ميدأوشن



كلية الإدارة

قسم/تخصص

دورالشفافية والمساءلة في الحد من الفساد في المؤسسات العامة: دراسة تطبيقية على شركة المربع
الجديد في المملكة العربية السعودية

إعداد الطالب/

دعيج توفيق الدعيج

اسم المشرف

د. عبد الرحيم نادر

مشروع تخرج – ١

كلية الإدارة – جامعة ميدأوشن

جدول المحتويات

١	المقدمة.....
٣	مشكلة البحث.....
٣	الفجوات النظرية.....
٣	الفجوات العملية.....
٤	أهمية البحث.....
٤	الأهمية النظرية:.....
٤	الأهمية التطبيقية:.....
٥	أسئلة البحث:.....
٥	أهداف البحث:.....
٦	فرضيات البحث:.....
٧	نموذج البحث:.....
٧	الدراسة الميدانية:.....
٨	منهجية البحث:.....
٩	هيكل المشروع المقترح:.....
١٠	الفصل الثاني: الإطار النظري.....
١٠	المقدمة:.....
١٣	الجزء الأول:.....
١٣	الإطار المفاهيمي والأسس النظرية لكل من الشفافية والمساءلة.....
١٣	أولاً: مفهوم الشفافية والمساءلة:.....
١٥	ثانياً: التطور التاريخي لنشأة الحوكمة الشركات (الشفافية والمساءلة):.....
١٧	ثالثاً: أبعاد الشفافية والمساءلة:.....
١٩	رابعاً: نظريات الشفافية والمساءلة:.....

الجزء الثاني:	٢١
الإطار الفكري والمحددات المفاهيمية للفساد في المؤسسات العامة	٢١
أولاً: مفهوم الفساد:	٢١
ثانياً: التطور التاريخي للفساد:	٢٢
ثالثاً: أبعاد الفساد:	٢٣
رابعاً: النظريات المفسرة للفساد:	٢٤
الجزء الثالث	٢٦
دور الشفافية والمساءلة في الحد من الفساد في المؤسسات العامة	٢٦
أولاً: دور الشفافية في الحد من الفساد الإداري:	٢٦
ثانياً: دور المساءلة في الحد من الفساد الإداري	٢٧
ثالثاً: معوقات تطبيق الشفافية والمساءلة للحد من الفساد	٢٧
رابعاً: طرق تعزيز الشفافية للحد من الفساد الإداري	٣٠
خامساً: جهود المملكة العربية السعودية لتعزيز الشفافية والمساءلة للحد من الفساد الإداري	٣١
الخاتمة:	٣٢
قائمة المراجع:	٣٤
أولاً: المراجع باللغة العربية:	٣٤
ثانياً: المراجع باللغة الأجنبية:	٣٧
الملاحق	38

قائمة الأشكال

م	عنوان الشكل	رقم الصفحة
١	نموذج البحث	٧
٢	منهجية البحث	٨
٣	الأسباب والعوامل التي أدت الى ظهور حوكمة الشركات	١٧
٤	أبعاد الشفافية	١٨
٥	أبعاد المساءلة	١٩

المقدمة

يُعد الفساد من الظواهر العالمية، والتي ارتبطت بعوامل عدة، منها انعدام الشفافية والحوكمة المسؤولة، مما جعل الفساد دليلاً على غياب الحوكمة والشفافية في الشؤون العامة. ويتمثل الفساد في وجود التعقيدات غير اللازمة والتصرفات غير القانونية للعاملين. وقد حظي الفساد بالاهتمام على المستويات المحلية والدولية كافة إلى جانب اهتمام بالغ في برامج وحكومات الدول التي تعاني مجتمعاتها من تفشي هذه الظاهرة. وهذا يتطلب ضرورة وضع استراتيجيات يتم تطويرها بشكل مستمر للحد من الآثار الناجمة عن هذا الفساد، والبحث عن الآليات والأدوات التي تكفل محاربة هذه الظاهرة الخطيرة، كما أن أسباب الفساد وتباينها جعل طرق مكافحة والوقاية والعلاج هي الأخرى متباينة؛ لأنها لا بد أن تتوافق مع أنواع الفساد وأسبابه، حيث إنه يؤثر بطريقة سلبية على الفرد والمجتمع، وأن آثاره السلبية تعيق جهود التنمية الإدارية والاقتصادية والسياسية والاجتماعية في المؤسسات العامة، لذا جاءت الحاجة إلى دراسة هذه الظاهرة. إن الفساد يعد ظاهرة خطيرة تستحق من الدول والمنظمات العامة والمجتمع الدولي أن تقف حيالها بكل حزم، وبما أنها ظاهرة معقدة تتسم بالعديد من الأشكال التي تحاول عرقلة جهود الإصلاح للقضاء عليها، فإنه من الضروري للمعنيين بعملية الإصلاح وضع استراتيجيات الوقاية ومكافحة الفساد التي تناسبها. (الشلفان، ٢٠٢١، ص: ١١٧)

وقد تناولت العديد من الدراسات دور الشفافية والمساءلة في مكافحة الفساد في المؤسسات العامة، حيث أوضح (السبيعي، ٢٠١٠، ص: ٢٦٧) في دراسته أن هناك علاقة عكسية بين مستوى الشفافية والمساءلة من جهة وبين مستوى الفساد الإداري من جهة أخرى، إذ أنه كلما توسع وامتد مستوى الشفافية والمساءلة توسع وزاد نطاق الخلو من الفساد الإداري، وكلما تدنت مستويات الشفافية والمساءلة ارتفع وتوسع نطاق الفساد الإداري. بينما أشار (برير & السمان، ٢٠١٣، ص: ٤١٢) إلى أن توافر قدر كبير من الشفافية وترسيخ مبدأ المساءلة يساهم في محاربة الفساد، وأن إيجاد قدر كافي من الشفافية والإفصاح عن المعلومات والبيانات الصحيحة وحمايتها من التشويه والتزييف للحقائق يمهد الطريق للمؤسسات للكشف عن الحقائق والممارسات التي يتم فيها التعاون أو استغلال المال العام أو الوظيفة الهامة أو تهديد في الموارد الوطنية. كما بينت دراسة (Brusca et al, 2018, p:486) أن الشفافية تساهم في تحسين تصور الناس لمستوى الفساد. وبناءً على ذلك، ينبغي على العمل على تطوير وتوضيح المعلومات بشكل أفضل، باعتبار ذلك وسيلة لتحسين الإدارة العامة والحد من الشعور بانتشار الفساد.

وعلى الرغم من وفرة الدراسات التي تناولت أهمية الشفافية والمساءلة في الحد من الفساد في المؤسسات العامة، إلا أن أغلب هذه الدراسات ركزت على شركات أخرى بخلاف شركة المربع الجديد في المملكة العربية السعودية، كما يسلط البحث الحالي الضوء على تحليل الفساد بأبعاده المختلفة وهي: الحد من الفساد التنظيمي، الحد من الفساد السلوكي، الحد من الفساد المالي. الأمر الذي يترك فجوة معرفية تتعلق بفهم الكيفية التي يمكن من خلالها تطبيق مبادئ الشفافية والمساءلة فعلياً للحد من الفساد في هذه شركة المربع الجديد بالمملكة العربية السعودية.

ونظراً لما تشهده الساحة الوطنية والدولية من بروز كبير لظاهرة الفساد داخل المؤسسات العامة في المملكة العربية السعودية، والتزايد السريع والواسع الانتشار لهذه الظاهرة الخطيرة في مختلف المجالات، تبين وجود مشكلة كبيرة تتزايد وتتفاقم يوماً بعد يوم ولا بد من إيجاد الحلول اللازمة للحد من هذا الانتشار، وذلك من خلال إيجاد الآليات والوسائل التي تعمل من أجل هذا الهدف وهو الحد من الفساد داخل المؤسسات العامة في المملكة العربية السعودية. ومن هذا المنطلق، فإن مواجهة الفساد لا يمكن أن يتحقق دون تبني منهج شامل يقوم على أسس راسخة، يأتي في مقدمتها تعزيز مبدأ الشفافية وترسيخ ثقافة المساءلة داخل المؤسسات العامة، إذ يضمن هذا وضوح الإجراءات الإدارية والمالية ويمنع استغلال النفوذ أو إساءة استخدام السلطة، كما أن المساءلة تُعد الأداة الفعالة لمحاسبة المسؤولين والمتسببين في أي انحراف عن معايير النزاهة، مما يساهم في خلق بيئة مؤسسية قائمة على العدل والرقابة. (لعمودي، ٢٠١٣، ص:٧)

وتنبع أهمية هذا البحث من كونه يسلط الضوء على موضوع بالغ الأهمية في مجال الإدارة والحوكمة، وهو دور الشفافية والمساءلة في مكافحة الفساد. وتبرز هذه الأهمية بشكل خاص عند دراسة حالة شركة المربع الجديد في المملكة العربية السعودية، إذ يمكن أن تساهم نتائج البحث في تقديم توصيات عملية تساعد صناع القرار والإدارات التنفيذية على تطوير سياسات وإجراءات تعزز النزاهة وتحد من مظاهر الفساد، كما يضيف البحث بعداً علمياً جديداً للأدبيات المتاحة، من خلال تطبيق نظري لمفاهيم الشفافية والمساءلة في سياق محلي محدد، بما يدعم جهود الإصلاح الإداري وتحقيق أهداف رؤية المملكة ٢٠٣٠ نحو بناء مؤسسات أكثر كفاءة وموثوقية.

مشكلة البحث

إن الشفافية والمساءلة في الحياة العامة تعد مطلباً أساسياً للعمليات الإدارية والتنظيمية في المؤسسات العامة التي لا بد أن تسعى للوصول إلى مستوى حضاري متقدم يساهم في تحسين المستويات المعيشية للمواطنين وتحقيق حياة كريمة لهم، فالشفافية والمساءلة بذلك تعتبر مدخلاً لمعالجة العديد من مشكلات الإدارة مثل الفساد الإداري وشيوع أساليب المحسوبية والمحاباة وشتى الممارسات الضارة بالشأن العام، وذلك من خلال الوضوح والعقلانية والنزاهة وتكافؤ الفرص للجميع وسهولة الإجراءات والحد من الفساد. (كرور، ٢٠٢٢، ص: ٣٧٧)

الفجوات النظرية

تفتقر الدراسات إلى بناء نموذج كامل يربط بين الشفافية والمساءلة كمتغيرين مستقلين وبين أبعاد الفساد وهي: الحد من الفساد التنظيمي، الحد من الفساد السلوكي، الحد من الفساد المالي ضمن سياق ثقافي وإداري محدد مثل المملكة العربية السعودية. وهذه الفجوة تمثل فرصة لهذا البحث حتى يضيف بعداً علمياً وتطبيقياً جديداً في الأدبيات الإدارية حول مكافحة الفساد.

الفجوات العملية

على الرغم من الاهتمام المتزايد في المملكة العربية السعودية بتطبيق مبادئ الشفافية والمساءلة كأدوات للحد من الفساد، إلا أن أغلب الجهود التطبيقية ركزت على مؤسسات أخرى، مع غياب دراسات تطبيقية عن شركة المربع الجديد بالمملكة العربية السعودية.

كما أن الدراسات السابقة لم تتناول بشكل تطبيقي وميداني أثر الشفافية والمساءلة على الحد من أبعاد الفساد المختلفة بشكل منفصل، وهي: الفساد التنظيمي، الفساد السلوكي، الفساد المالي. الأمر الذي يحد من القدرة على وضع توصيات عملية تستند إلى بيانات واقعية حول فاعلية هذه الأدوات في مواجهة كل نوع من أنواع الفساد داخل المؤسسات.

لذلك، يسعى هذا البحث إلى سد هذه الفجوة التطبيقية من خلال دراسة تطبيقية لشركة المربع الجديد، وبناء نموذج تطبيقي يوضح كيف يمكن للشفافية والمساءلة أن تساهم في الحد من الأبعاد الأربعة للفساد، بما يتماشى مع أهداف إصلاح القطاع العام وتحقيق رؤية المملكة ٢٠٣٠.

سؤال البحث الرئيسي:

تتناول هذا البحث التساؤل البحثي الرئيسي التالي:

"ما دور الشفافية والمساءلة في الحد من الفساد في شركة المربع الجديد في المملكة العربية السعودية؟"

أهمية البحث

تكتسب هذه الدراسة أهميتها من تناولها موضوعاً حيويًا يمس جودة العمل المؤسسي في المؤسسات العامة، وهو دور الشفافية والمساءلة في الحد من مظاهر الفساد التنظيمي، الفساد السلوكي، الفساد المالي بالتطبيق على شركة المربع الجديد في المملكة العربية السعودية.

الأهمية النظرية:

تساهم هذه الدراسة في سد الفجوة النظرية من خلال تقديم إطار علمي متكامل يربط بين الشفافية والمساءلة كمتغيرين مستقلين، وبين أبعاد الفساد وهي: التنظيمي والسلوكي والمالي كمتغيرات تابعة، وهو ما لم تتطرق إليه غالبية الدراسات السابقة بشكل تفصيلي، كما تقدم الدراسة تصورًا نظريًا يمكن أن يُستخدم كنموذج يُبنى عليه في دراسات مستقبلية ضمن سياقات مشابهة.

الأهمية التطبيقية:

تظهر الأهمية التطبيقية للبحث في إمكانية استخدام نتائجه في تطوير سياسات وإجراءات عملية داخل المؤسسات العامة في المملكة العربية السعودية، بما يعزز الرقابة الداخلية ويحد من مظاهر الفساد بأنواعه المختلفة، كما

يمكن لصناع القرار ومديري المؤسسات الاستفادة من توصيات البحث لتصميم برامج تدريبية وتوعوية تركز على

نشر ثقافة الشفافية والمساءلة.

يمكن لإدارة شركة المربع الجديد الاستفادة من البحث في تحديد مكامن القصور في تطبيق الشفافية والمساءلة وكيفية تطوير سياسات وإجراءات أكثر فعالية للحد من الفساد التنظيمي والسلوكي والمالي، كما ستمثل نتائج البحث مرجعاً مهماً لصناع القرار في الجهات الرقابية والمؤسسات الحكومية بالمملكة العربية السعودية، لدعم جهودهم في تعزيز النزاهة والشفافية بما يتماشى مع رؤية المملكة ٢٠٣٠، وأخيراً، يمكن للباحثين والأكاديميين الاستفادة من النموذج التطبيقي الذي يقدمه البحث كأداة علمية لدراسة حالات مشابهة في بيئات مؤسسية أخرى.

أسئلة البحث:

يتناول هذا البحث التساؤل البحثي الرئيسي التالي:

"ما دور الشفافية والمساءلة في الحد من الفساد في شركة المربع الجديد في المملكة العربية السعودية؟"

يتفرع منه التساؤلات الفرعية التالية:

- ما دور الشفافية والمساءلة في الحد من الفساد التنظيمي في شركة المربع الجديد في المملكة العربية السعودية؟
- ما دور الشفافية والمساءلة في الحد من الفساد السلوكي في شركة المربع الجديد في المملكة العربية السعودية؟
- ما دور الشفافية والمساءلة في الحد من الفساد المالي في شركة المربع الجديد في المملكة العربية السعودية؟

أهداف البحث:

تتناول هذا البحث الهدف البحثي الرئيسي التالي:

"إبراز دور الشفافية والمساءلة في الحد من الفساد في شركة المربع الجديد في المملكة العربية السعودية."

يتفرع منه عدة أهداف فرعية تتمثل فيما يلي:

- تحليل دور الشفافية والمساءلة في الحد من الفساد التنظيمي في شركة المربع الجديد في المملكة العربية السعودية.
- توضيح دور الشفافية والمساءلة في الحد من الفساد السلوكي في الشركة المربع الجديد في المملكة العربية السعودية.
- اكتشاف دور الشفافية والمساءلة في الحد من الفساد المالي في شركة المربع الجديد في المملكة العربية السعودية.

فرضيات البحث:

الفرضية الرئيسية H1:

توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية للشفافية والمساءلة على الحد من الفساد في شركة المربع الجديد في المملكة العربية السعودية.

يتفرع من الفرضية الرئيسية H1 عدة فرضيات فرعية تتمثل فيما يلي:

— الفرضية الفرعية الأولى Ha:

توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية للشفافية والمساءلة على الحد من الفساد التنظيمي في شركة المربع الجديد في المملكة العربية السعودية.

— الفرضية الفرعية الثانية Hb:

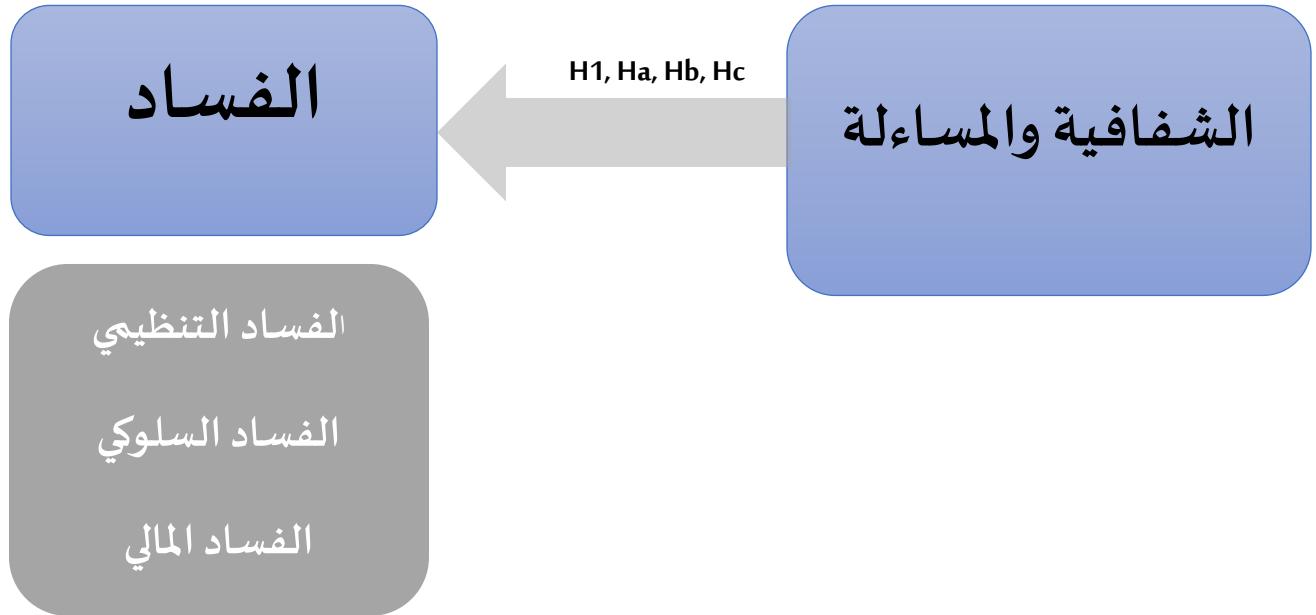
توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية للشفافية والمساءلة على الحد من الفساد السلوكي في شركة المربع الجديد في المملكة العربية السعودية.

— الفرضية الفرعية الثالثة Hc:

توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية للشفافية والمساءلة في الحد من الفساد المالي في شركة المربع الجديد في المملكة العربية السعودية.

نموذج البحث:

يوضح الشكل التالي العلاقة بين متغيرات البحث وفرضيات البحث كما يلي:



شكل رقم (١): نموذج البحث

المصدر: تم تصميمه بواسطة الباحث

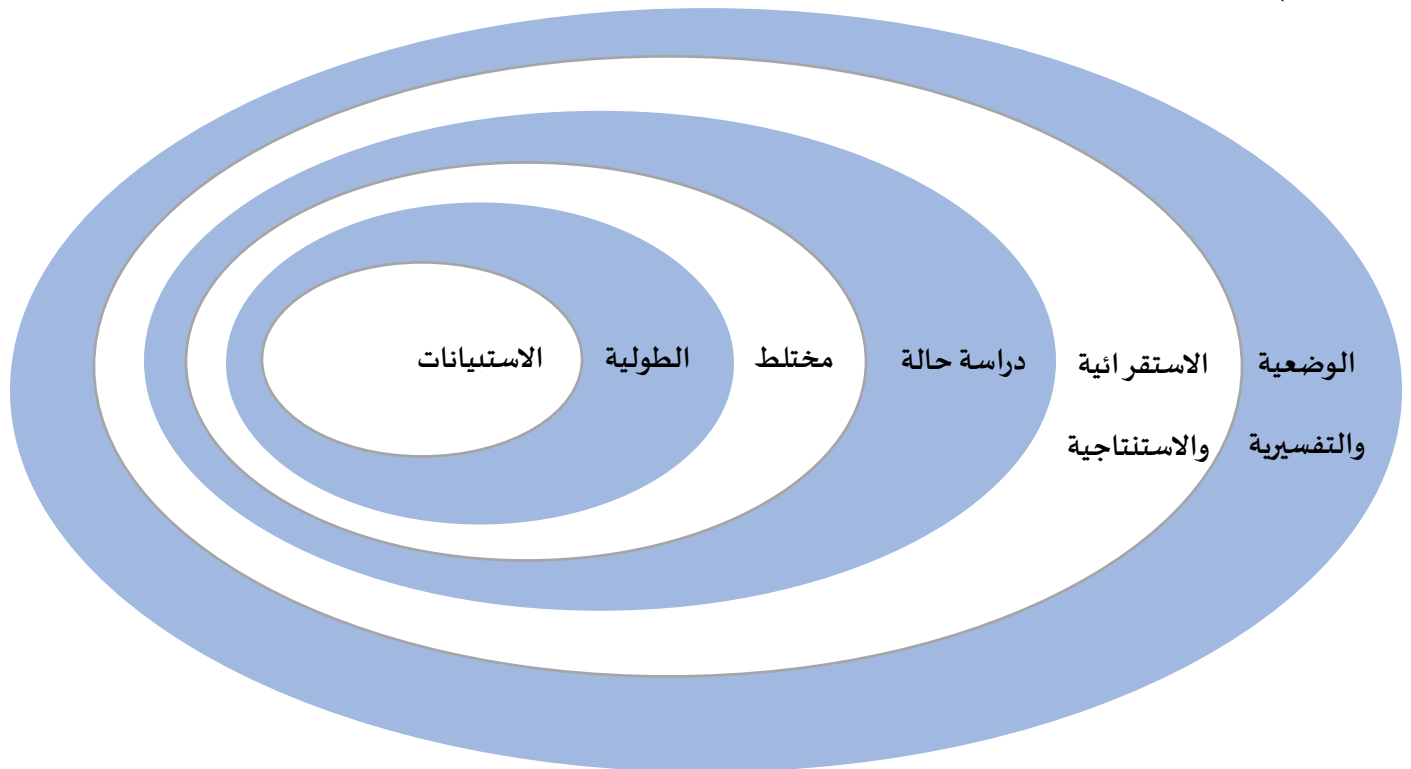
الدراسة الميدانية:

تركز هذه الدراسة على التطبيق في المؤسسات العامة في المملكة العربية السعودية، حيث قامت بالتطبيق على شركة المربع الجديد، والتي تمثل إحدى الشركات التي تعمل في إطار تقديم الخدمات العامة والدعم اللوجستي في المملكة، تُعد شركة المربع الجديد إحدى الشركات الرائدة التابعة لصندوق الاستثمارات العامة في المملكة العربية السعودية، وتسعى إلى إحداث نقلة نوعية في تطوير مدينة الرياض من خلال تبني نهج متكامل يجمع بين الابتكار، والتقنيات الحديثة، والاستدامة، وتمثل رؤيتها في بناء بيئة حضرية متقدمة تتمحور حول الإنسان، وتُلبي احتياجاته المتنوعة في إطار يعزز الروح المؤسسية، ويُكرّس القيم الثقافية الأصيلة. وتتبنى الشركة استراتيجية طموحة تُسهم في تحقيق مستهدفات رؤية السعودية ٢٠٣٠، من خلال تطوير مرافق مجتمعية شاملة تُسهم في خلق مجتمع حضري متوازن يوفّر جميع الخدمات الأساسية بسهولة ويسر، مع

التركيز على دعم الشركات العالمية والحفاظ على التراث المحلي، كما تهدف إلى تحويل المربع الجديد إلى مركز عالمي للابتكار وريادة الأعمال، يجمع بين جمال الطبيعة والتطور العمراني المستدام. (المربع الجديد، ٢٠٢٥)

واستنادًا إلى ما سبق، فقد جاءت الدراسة بهدف تحليل دور كل من الشفافية والمساءلة باعتبارهما متغيرين مستقلين في الحد من مظاهر الفساد التنظيمي والسلوكي والمالي، والتي تمثل المتغير التابع للدراسة، كما تركز الدراسة على قياس مدى تأثير تطبيق الشفافية من حيث وضوح السياسات والإفصاح عن المعلومات، وكذلك فاعلية أدوات المساءلة، مثل: أنظمة الرقابة والتقارير، في تقليص فرص الفساد داخل شركة المربع الجديد، كما تسعى إلى تقديم توصيات إجرائية لتعزيز بيئة العمل القائمة على النزاهة والحوكمة الجيدة؛ بما يساهم في رفع كفاءة الأداء المؤسسي ويحد من الانحرافات السلوكية والإدارية والمالية لدى الشركة.

منهجية البحث:



شكل رقم (٢): منهجية البحث

المصدر: تم تصميمه بواسطة الباحث

هيكل المشروع المقترح:

- الفصل الأول: المقدمة.
- الفصل الثاني: الإطار النظري.
- الفصل الثالث: منهجية البحث.
- الفصل الرابع: التحليل الإحصائي.
- الفصل الخامس: مناقشة النتائج والخاتمة.

الفصل الثاني: الإطار النظري

المقدمة:

تُعد الشفافية والمساءلة من المفاهيم الجوهرية التي تشكل الأساس لأي منظومة إدارية أو مؤسسية ناجحة، إذ تعبر الشفافية عن التزام الجهات المعنية بكشف وإتاحة المعلومات الدقيقة والكاملة ذات الصلة بالسياسات، والإجراءات، والقرارات، والنتائج، بصورة واضحة ومفهومة لجميع الأطراف ذات المصلحة، مما يتيح لهم متابعة سير العمل، وتقييم الأداء، وبناء الثقة في آليات اتخاذ القرار، وتُعتبر الشفافية أداة وقائية تساهم في الحد من الممارسات غير المشروعة، وتعزز مناخ النزاهة والمصداقية، كما أنها تخلق بيئة عمل محفزة تقوم على تبادل المعرفة والانفتاح على النقد البناء، أما المساءلة فهي الوجه المكمل للشفافية، حيث تعني خضوع الأفراد والمؤسسات للمحاسبة عن تصرفاتهم وقراراتهم أمام جهات رقابية أو مجتمعهم، وفق ضوابط وقوانين ومعايير محددة تضمن عدم الإفلات من المسؤولية، وتُعد المساءلة آلية فاعلة لتصحيح الانحرافات وتقويم الأداء وضمان الالتزام بالقيم والأهداف المعلنة، كما تساهم في ترسيخ الانضباط المؤسسي وتوجيه الموارد نحو الاستخدام الأمثل، وعندما تتضافر الشفافية والمساءلة معاً، فإنهما يخلقان بيئة إدارية أكثر عدلاً وكفاءة، تتيح تحسين جودة الخدمات، وتدعم مبادئ الحكم الرشيد، وتعزز قدرة المؤسسات على الابتكار والتطوير المستمر، فضلاً عن إسهامهما المباشر في دعم أهداف التنمية المستدامة، وتحقيق العدالة الاجتماعية، وتعزيز المشاركة المجتمعية في صياغة السياسات ومراقبة تنفيذها، الأمر الذي يضمن تحقيق مخرجات فعالة ومستدامة تلبي احتياجات الحاضر وتؤسس لمستقبل أكثر استقراراً وازدهاراً. (البجاري، ٢٠٢٣، ص ٢)

يُعد الفساد من أخطر الظواهر السلبية التي تواجه المجتمعات وتعرقل مسارات التنمية المستدامة، إذ يتمثل في إساءة استخدام السلطة أو الموقع الوظيفي لتحقيق مكاسب شخصية أو منافع غير مشروعة على حساب الصالح العام، الأمر الذي يؤدي إلى تقويض القيم الأخلاقية، وإضعاف الثقة بين المواطنين والمؤسسات، وتشويه بيئة العمل والإنتاج. وتتجلى مظاهر الفساد في أشكال متعددة، مثل الرشوة، والمحسوبية، واستغلال النفوذ، والاختلاس، والتلاعب في العقود والمناقصات، وإخفاء الحقائق والمعلومات، مما ينعكس سلباً على كفاءة الأداء المؤسسي ويزيد من هدر الموارد، ويحد من

فرص الاستثمار والنمو الاقتصادي، كما يُسهم الفساد في تعميق فجوات عدم المساواة، وإضعاف سيادة القانون، وإشاعة مناخ من الإحباط وفقدان الثقة في العدالة والشفافية، فضلاً عن إضعاف قدرة الدولة على تقديم الخدمات الأساسية بجودة عالية، ومكافحة الفساد تتطلب منظومة متكاملة من التشريعات الصارمة، وآليات الرقابة الفعالة، وسياسات الشفافية والمساءلة، إلى جانب نشر ثقافة النزاهة بين الأفراد والمؤسسات، وإشراك المجتمع المدني ووسائل الإعلام في كشف الممارسات الفاسدة ومساءلة المسؤولين عنها، إن التصدي للفساد ليس مجرد إجراء قانوني أو إداري، بل هو عملية شاملة تتطلب إرادة سياسية قوية، وتعاوناً بين جميع الأطراف، من أجل بناء بيئة عادلة وشفافة تتيح استثمار الموارد بكفاءة، وتعزيز التنمية الاقتصادية والاجتماعية، وتؤسس لمستقبل قائم على العدالة والمساواة وسيادة القانون. (حميد، ٢٠١٨، ص ٣٨٩)

تُعد الشفافية والمساءلة من أهم الأدوات الفاعلة في الحد من الفساد داخل المؤسسات العامة، حيث تساهم الشفافية في كشف الإجراءات والسياسات والقرارات للجمهور وأصحاب المصلحة بوضوح، مما يقلل من فرص إخفاء المخالفات أو التلاعب بالمعلومات، ويعزز الثقة بين المواطنين وأجهزة الدولة. فإتاحة البيانات الدقيقة في الوقت المناسب وتمكين الجمهور من الوصول إليها، يخلق بيئة رقابية طبيعية تحد من استغلال السلطة أو الموارد لأغراض شخصية. أما المساءلة، فهي الضمان العملي لتطبيق الشفافية، إذ تضع الأفراد والجهات تحت طائلة المحاسبة عن أفعالهم وقراراتهم وفق معايير وقوانين واضحة، ما يردع السلوكيات الفاسدة ويعزز الانضباط المؤسسي. وعندما تتكامل الشفافية والمساءلة، فإنهما يشكلان سياقاً وقائياً يمنع انحراف الأداء المؤسسي ويضمن إدارة الموارد بكفاءة ونزاهة، فضلاً عن إرساء مناخ من العدالة والإنصاف داخل المؤسسات العامة. كما يساهم هذا التكامل في رفع كفاءة الخدمات المقدمة للمواطنين، ودعم مبادئ الحكم الرشيد، وإيجاد قنوات فعالة لمشاركة المجتمع المدني والإعلام في الرقابة على الأداء، مما يضع حداً لثقافة الإفلات من العقاب ويعزز بيئة العمل الأخلاقية. وبذلك، يصبح دور الشفافية والمساءلة في مكافحة الفساد داخل المؤسسات العامة حجر الزاوية في تحقيق التنمية المستدامة، وضمان استدامة الثقة في أجهزة الدولة، وبناء مؤسسات قوية قادرة على خدمة المصلحة العامة بكفاءة وعدالة. (فورانة، ٢٠٢٢، ص ١٨٠)

وتكتسب الدراسات السابقة المتعلقة بدور الشفافية والمساءلة في الحد من الفساد في المؤسسات العامة أهمية بالغة، إذ تمثل الإطار المعرفي الذي يستند إليه الباحثون في بناء أطهرهم النظرية وتطوير منهجياتهم البحثية، فهي توفر فهمًا عميقًا للمفاهيم الأساسية المرتبطة بالشفافية والمساءلة، والآليات التي يمكن من خلالها تفعيلهما في السياق المؤسسي، إلى جانب النماذج التفسيرية والعلاقات السببية التي تناولتها البحوث السابقة، كما تساعد هذه الدراسات على تحديد الفجوات المعرفية، وصياغة أسئلة بحثية جديدة ذات قيمة علمية وتطبيقية، فضلاً عن إبراز الاتجاهات الدولية والإقليمية في تطبيق الشفافية والمساءلة، ومدى تأثيرهما في الحد من الفساد وتعزيز النزاهة المؤسسية، ومن خلال مراجعة الأدبيات السابقة، يمكن للباحث المقارنة بين تجارب الدول والمؤسسات، واستخلاص أفضل الممارسات، وتقديم توصيات قائمة على الأدلة لدعم صانعي القرار في تبني سياسات فعالة لمكافحة الفساد وتحسين بيئة العمل في القطاع العام.

وتتمحور هذه الدراسة حول متغيرين رئيسيين، حيث يمثل المتغير المستقل الشفافية والمساءلة بوصفهما آليتين تنظيميتين ورقابيتين تهدفان إلى ضمان وضوح الإجراءات والسياسات، وإتاحة المعلومات للجمهور، ومحاسبة المسؤولين عن قراراتهم وأفعالهم وفق معايير واضحة، أما المتغير التابع فهو الفساد في المؤسسات العامة، الذي يعد من أخطر المعوقات التي تواجه كفاءة الأداء المؤسسي وتحقيق التنمية المستدامة، وتركز الدراسة على تحليل أثر الشفافية والمساءلة في الحد من الفساد، انطلاقاً من أهميتهما في كشف التجاوزات مبكراً، وتعزيز الانضباط المؤسسي، وترسيخ ثقافة النزاهة، مما يسهم في تقليل الهدر في الموارد، وتحسين جودة الخدمات العامة، وزيادة الثقة بين المواطنين وأجهزة الدولة، وبناء مؤسسات قوية قادرة على الاستجابة لمتطلبات الحاضر والتحديات المستقبلية.

وفي ضوء ما سبق، سوف يتناول هذا الفصل ثلاثة أجزاء وذلك على النحو التالي:

الجزء الأول: الإطار المفاهيمي والأسس النظرية لكل من الشفافية والمساءلة.

الجزء الثاني: الإطار الفكري والمحددات المفاهيمية للفساد في المؤسسات العامة.

الجزء الثالث: دور الشفافية والمساءلة في الحد من الفساد في المؤسسات العامة.

الجزء الأول:

الإطار المفاهيمي والأسس النظرية لكل من الشفافية والمساءلة

تمثل الشفافية والمساءلة منظومة متكاملة تضمن سلامة العمل المؤسسي وفاعليته، حيث تقوم الشفافية على إظهار الحقائق وإتاحة المعلومات المتعلقة بالقرارات والإجراءات والنتائج أمام جميع الأطراف ذات الصلة، بما يعزز من وضوح الرؤية ويتيح الفرصة للتقييم والمتابعة، في المقابل، تأتي المساءلة كخطوة مكملة، إذ تضمن محاسبة المسؤولين والعاملين عن أداؤهم وتصرفاتهم، وفق معايير واضحة وإجراءات عادلة، بما يردع التجاوزات ويحفز الالتزام بالقوانين واللوائح، وعندما تتفاعل الشفافية مع المساءلة، فإنهما يخلقان بيئة قائمة على الثقة والاحترام المتبادل، ويعززان مناخ النزاهة ويحدان من الفساد، فضلاً عن مساهمتهما في رفع مستوى الكفاءة وتحسين جودة الخدمات المقدمة، ومن هذا المنطلق، فإن اعتماد الشفافية والمساءلة كقيم وممارسات عملية داخل المؤسسات ليس خياراً ترفهياً، بل ضرورة لضمان استدامة الأداء المؤسسي وتحقيق الأهداف الاستراتيجية بكفاءة وعدالة. (رملي، ٢٠١٧، ص ٤٠)

أولاً: مفهوم الشفافية والمساءلة:

أ. مفهوم الشفافية:

يشير مفهوم الشفافية إلى الوضوح والتبيان في مختلف مجالات العمل داخل المؤسسات، بما يشمل العلاقات بين الإدارة العليا والمستويات الإدارية الأخرى، بحيث تُتاح المعلومات لكل فرد وفق نطاق اختصاصه، بما يمكنه من أداء المهام الموكلة إليه بكفاءة، كما يعبر هذا المفهوم عن مبدأ العلنية والالتزام بالمتطلبات أو الشروط المرجعية للعمل، وتكافؤ الفرص بين الجميع، وتبسيط الإجراءات، والحد من الفساد، ويُقصد بالشفافية أيضاً "حق كل مواطن في الوصول إلى المعلومات، ومعرفة آليات اتخاذ القرار المؤسسي"، وهو حق يُعد من المتطلبات الأساسية لوضع معايير أخلاقية وميثاق عمل مؤسسي، لما يحققه من ترسيخ الثقة والمساهمة في اكتشاف الفساد والحد منه. (فلاق، ٢٠١٥، ص ١١)

وتُعرف الشفافية أيضًا بأنها الإفصاح عن العمليات واللوائح والإجراءات الخاصة باستراتيجيات المؤسسات، والتي يتم تحديدها من خلال التفاعل مع البيئة الخارجية، إلى جانب إنشاء هياكل تنظيمية مستقرة ودائمة في الحياة الداخلية لهذه المؤسسات، بما يضمن وضوح الرؤية واستقرار العمل المؤسسي. (فورانة، ٢٠٢٢، ص ١٨٢)

وتُعد الشفافية أحد أهم عناصر الإدارة الجيدة في الحكم، إذ كلما كانت الشفافية متوافرة وواضحة، ارتفعت جودة الحكم وتعزز الاستقرار، فالشفافية تعني المكاشفة بين الحكومة والشعب من خلال ممثلي الشعب في البرلمان، ومؤسسات المجتمع المدني بمختلف أشكالها من أحزاب ونقابات وجمعيات، إضافةً إلى الصحافة باعتبارها السلطة الرابعة. (القضاة، ٢٠٢١، ص ١٥)

كما تُعرّف الشفافية بأنها حق لكل فرد من العاملين أو المتعاملين من المواطنين في الوصول إلى البيانات والاطلاع على المعلومات، ومعرفة آليات صنع السياسات واتخاذ القرارات ذات الصلة، فضلاً عن الاطلاع على آليات اتخاذ القرار المؤسسي، وتمثل الشفافية مدخلاً أساسياً لوضع معايير أخلاقية وميثاق عمل مؤسسي، لما تؤدي إليه من ترسيخ الثقة والمساهمة في اكتشاف الفساد والحد منه. (البرغثي، ٢٠١٨، ص ١٦٣)

وبناءً على ما سبق، تمثل الشفافية إمكانية قياس وضوح وتدفق المعلومات داخل المؤسسة وخارجها، ومدى إتاحتها لجميع الأطراف المعنية في صورة دقيقة وفي الوقت المناسب، بما يسمح بتتبع السياسات والإجراءات ومراقبتها، ويتجسد ذلك في مؤشرات مثل سهولة الوصول إلى البيانات، وضوح الإجراءات، وعلنية القرارات.

ب. مفهوم المساءلة:

تُعرف المساءلة بأنها الوسيلة التي يمكن من خلالها للأفراد والمنظمات تحمّل مسؤولية أفعالهم، بما يضمن لمن يتعامل معهم الاطمئنان إلى أن الأمور تُدار بما يخدم الصالح العام ووفق الأهداف المرسومة، مستندةً في ذلك إلى تعظيم الممارسات الجيدة والحد من الممارسات السلبية، والتعامل مع المشكلات بعدالة ومساواة، كما تُعد المساءلة تعبيراً عن التزام منظمات الإدارة العامة بتقديم حساب عن طبيعة ممارستها للمهام الموكلة إليها، بهدف رفع كفاءتها وفعاليتها، وهي منظومة متكاملة تضم آليات وعناصر تضمن النزاهة والشفافية، وتعمل على القضاء على الفساد الإداري وتحقيق الصالح العام، ويُقصد بالمساءلة أيضاً مسؤولية الفرد عن تحقيق نتائج محددة وفق معايير

وأنظمة واضحة، بحيث يكون مستعداً لتقديم تفسير أو مبرر لأي خلل أو تقصير قد يحدث في تنفيذ المهام الموكلة إليه. (فلاق، ٢٠١٥، ص ١٤)

يقصد بالمساءلة القدرة على إخضاع المسؤولين والموظفين العموميين، على اختلاف مستوياتهم، للمساءلة دون أي شكل من أشكال التمييز، سواء في الوحدات الخاضعة للرقابة أو حتى في أجهزة الرقابة ذاتها، وذلك من خلال القنوات والإدارات الملائمة، وبما لا يؤدي إلى تعطيل سير العمل أو الإساءة إلى أي فرد دون سند قانوني أو مبرر موضوعي. (رملي، ٢٠١٧، ص ٤٢)

كما تعرف المساءلة على أنها وسيلة تمكن الأفراد والمنظمات من تحمّل مسؤولية أدايمهم، بما يبعث على اطمئنان المتعاملين معهم إلى أن الأعمال تُدار بما يخدم الصالح العام ووفق الأهداف المرسومة. (غالي، ٢٠١٩، ص ١٣٦)

وبناءً على ما سبق، تمثل المساءلة إمكانية قياس مدى خضوع الأفراد أو الجهات داخل المؤسسة للمحاسبة عن أفعالهم وقراراتهم أمام جهات مختصة أو أصحاب مصلحة، وفق معايير وأسس محددة، ويتجسد ذلك في وجود آليات رقابية فاعلة، ونظم لتقييم الأداء، وإجراءات تصحيحية واضحة عند حدوث أي خلل أو تجاوز.

ثانياً: التطور التاريخي لنشأة الحوكمة الشركات (الشفافية والمساءلة):

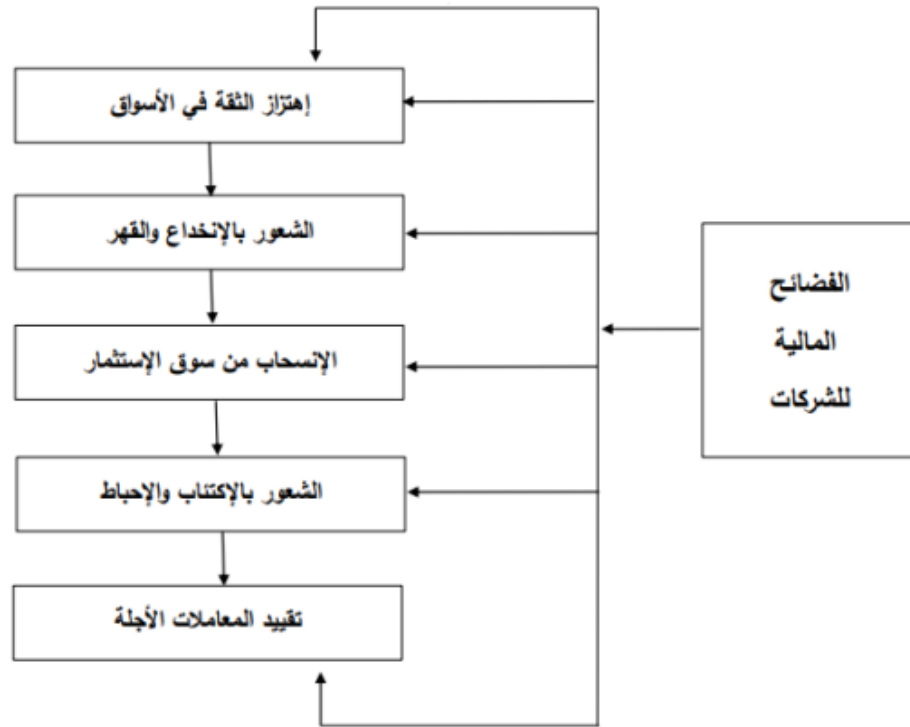
تعود الجذور الفكرية لحوكمة الشركات إلى ما طرحه Berle و Means عام ١٩٣٢م، حيث تناولوا لأول مرة فكرة فصل الملكية عن الإدارة، مؤكدين على ضرورة إيجاد آليات تنظم العلاقة بين الملاك والمديرين للحد من الممارسات السلبية التي قد تضر بالمؤسسة. ومع منتصف القرن العشرين، شهدت المؤسسات الاقتصادية تغيرات جوهرية في طرق تسييرها وطبيعة نشأتها، مما أدى إلى بروز الشركات متعددة الجنسيات وشركات المساهمة، وتنامي الحاجة إلى الفصل بين الملكية وإدارة الشركة، وفي هذه المرحلة، لم تعد الإدارة بيد المالكين مباشرة، وإنما أوكلت لمجالس إدارات يُعيّن أعضاؤها من قبل المساهمين، إلا أن ذلك أدى إلى نشوء خلافات وتضارب مصالح بين الملاك وأعضاء مجالس الإدارة، الأمر الذي فرض ضرورة سن القوانين واللوائح لحماية مصالح جميع الأطراف، والحد من التجاوزات الإدارية والمالية. (البقي، ٢٠١٩، ص ٧)

وقد اختلفت التعريفات حول مفهوم حوكمة الشركات، إلا أن منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) عرّفها بأنها النظام الذي تُدار به الشركات ويُمارس من خلاله الإشراف والرقابة، مع تحديد واضح لحقوق ومسؤوليات الأطراف المعنية،

مثل مجلس الإدارة، والمديرين، والمساهمين، وأصحاب المصالح الآخرين، إضافة إلى تحديد الإجراءات والقواعد المنظمة لعمل الشركة. (البقي، ٢٠١٩، ص ٧)

أما منظمة التمويل الدولية (IFC) فتري أن الحوكمة هي النظام الذي يتم من خلاله تسيير الشركات وإدارتها ومراقبتها، بينما يعرفها البنك الدولي بأنها ممارسة السلطة السياسية والإدارية والاقتصادية لإدارة موارد المؤسسة بما يحقق التنمية الاقتصادية والاجتماعية، وبناءً على ذلك، يمكن القول إن حوكمة الشركات هي منظومة من القوانين والأنظمة والممارسات التجارية التي تنظم العلاقة في اقتصاد السوق بين رجال الأعمال ومديري الشركات من جهة، والمستثمرين المساهمين والدائنين والموظفين وغيرهم من أصحاب المصلحة من جهة أخرى. وهي أسلوب إداري قائم على مبادئ أساسية تشمل: (البقي، ٢٠١٩، ص ٧)

- المساءلة: تقديم كشف حساب عن تصرفات الشركة وتقييم الأداء ومحاسبة المسؤولين عنه.
 - الشفافية: علنية القرارات وإتاحة المعلومات بحرية.
 - التمكين: توسيع قدرات الأفراد ومساعدتهم على تطوير حياتهم.
 - المشاركة: إتاحة الفرصة للمساهمين وأصحاب المصلحة للمشاركة الفاعلة في القرارات.
 - مكافحة الفساد: منع استغلال المناصب لتحقيق مكاسب شخصية.
 - توازن المصالح: مراعاة مصلحة المساهمين وتعظيم الربحية.
- وعليه، فإنه يمكن القول أن الحوكمة هي عبارة عن أسلوب يؤكد على أن يتم العمل من خلال مبادئ المراقبة والشفافية والمساءلة المالية والإدارية داخل الشركات خوفاً من أن يكون مصيرها مثل مصير الشركات المنهارة.



شكل رقم (٣): الأسباب والعوامل التي أدت الى ظهور حوكمة الشركات

المصدر: (البيحي، ٢٠١٩، ص ٧)

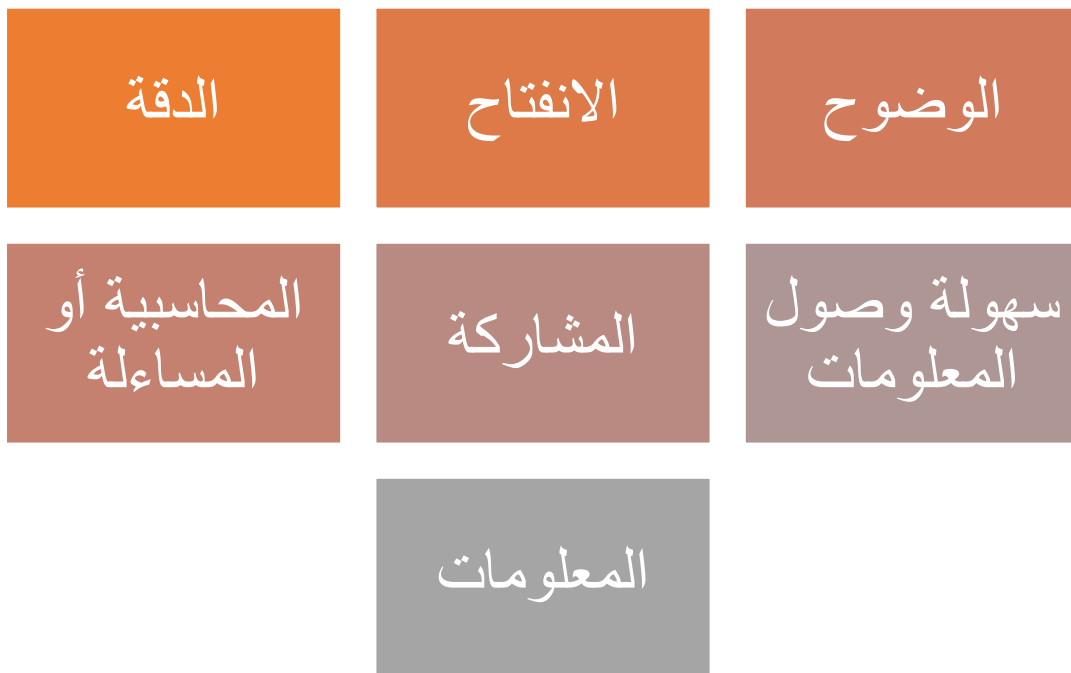
ثالثاً: أبعاد الشفافية والمساءلة:

أ. أبعاد الشفافية:

تتمثل أهم أبعاد الشفافية فيما يلي: (رضوان، ٢٠٢١، ص ١١)

- **الوضوح:** ويقصد به الكشف عن إجراءات وعمليات المؤسسة بصورة واضحة ومفهومة.
- **الانفتاح:** وهو استعداد المؤسسة للتواصل مع الأطراف المعنية وتبادل المعلومات معها.
- **الدقة:** الالتزام بتقديم معلومات صحيحة وموثوقة بعيداً عن التضليل أو التحريف.
- **سهولة وصول المعلومات:** بحيث يكون كل فرد في المؤسسة على علم بالأهداف العامة والفرعية التي ينبغي السعي لتحقيقها.

- المشاركة: وتعني إشراك العاملين في صنع واتخاذ القرارات، وهو ما يساهم في ترسيخ الشفافية في الإدارة بجميع أشكالها ومكوناتها.
- المحاسبية أو المساءلة: وهي بعد يرتبط ارتباطاً وثيقاً بالشفافية والديمقراطية، من خلال السعي لتحقيق جودة الخدمات العامة.
- المعلومات: باعتبارها من أهم موارد المؤسسة، وعاملاً أساسياً في رفع كفاءة أنشطتها، إذ تساعد على تنفيذ المهام المؤسسية بنجاح وكفاءة وفعالية.



شكل رقم (٤): أبعاد الشفافية

المصدر: تم تصميمه بواسطة الباحث

ب. أبعاد المساءلة:

- تتمثل أبعاد المساءلة في أربعة أركان رئيسية: (بدارين، ٢٠٢٣، ص ٦٠٢)
- المشاركة: حق المواطنين في المساهمة في عمليات صنع القرار وتقديم الملاحظات، وفق قواعد تضمن العدالة، والتواصل الفعال، وتزويد المجتمع بالمعلومات، مع استخدام أساليب وأدوات مناسبة ومتاحة للجميع.

- الشفافية: تمكين المواطنين من الوصول إلى المعلومات المتعلقة بالقوانين والحقوق والميزانيات والسياسات العامة، بما يعزز وعيهم ويدعم العمل الجماعي بين مختلف الأطراف.
- الرقابة: جمع وتحليل المعلومات بشكل منهجي لتقييم مدى التزام الهيئات المحلية بمسؤولياتها، عبر آليات مثل التدقيق الاجتماعي وتتبع الموازنات ومراقبة جودة الخدمات.
- الاستجابة: قدرة واستعداد الهيئات المحلية لتحديد احتياجات المواطنين والتفاعل معها، بما في ذلك التعامل مع الشكاوى وطلبات التغذية الراجعة وتقييم الاحتياجات.



شكل رقم (٥): أبعاد المساءلة

المصدر: تم تصميمه بواسطة الباحث

رابعاً: نظريات الشفافية والمساءلة:

تُعد الشفافية والمساءلة من الركائز الأساسية للحكومة الرشيدة، حيث تسهمان في كشف الانحرافات ومحاسبة المقصرين، مما يحد من انتشار الفساد، وتفسر عدة نظريات العلاقة بين هذه الآليات والحد من الفساد، من أبرزها: (الحاج، ٢٠٢٥،

ص ٩)

١. نظرية الوكالة:

تقوم نظرية الوكالة على العلاقة بين الأصل (Principal) ، وهو الجهة المالكة أو صاحبة السلطة، وبين الوكيل (Agent)، وهو الشخص أو الجهة التي تُفوض لتنفيذ المهام وإدارة الموارد بالنيابة عن الأصل، كما تؤكد هذه النظرية أن هناك دائماً احتمال لظهور تضارب في المصالح بين الطرفين، إذ قد يسعى الوكيل لتحقيق مصالحه الخاصة حتى لو تعارضت مع مصلحة الأصل، خاصة إذا كان يمتلك معلومات أكبر أو إذا كانت الرقابة ضعيفة.

في هذا السياق، تلعب الشفافية والمساءلة دوراً حاسماً من خلال:

- تقلل الشفافية من فجوة المعلومات بين الأصل والوكيل، من خلال إلزام الوكيل بالكشف عن القرارات، والإجراءات، والنتائج بشكل واضح.
- تفرض المساءلة على الوكيل تحمل تبعات قراراته وسلوكياته، بما في ذلك التعرض للعقوبات في حال ارتكاب مخالفات أو انحرافات.

وعليه، فإن وجود مستويات عالية من الشفافية والمساءلة يحدّ من فرص استغلال السلطة ويقلل من حوافز الفساد، لأن الوكيل يدرك أن أفعاله ستخضع للفحص والمحاسبة.

٢. النظرية المؤسسية:

تركز النظرية المؤسسية على أن سلوك الأفراد والمنظمات يتأثر بشكل كبير بالبنية المؤسسية المحيطة بهم، والتي تتضمن القوانين واللوائح الرسمية، بالإضافة إلى الأعراف والقيم غير الرسمية التي تحكم العمل، وفقاً لهذه النظرية، فإن فعالية الشفافية والمساءلة في مكافحة الفساد تعتمد على قوة وفعالية هذه المؤسسات.

- إذا كانت المؤسسات قوية ومستقلة، فإنها تضع آليات واضحة لضمان الشفافية في الإجراءات الحكومية والتجارية، مثل إلزام الجهات بالكشف عن البيانات المالية، أو نشر تقارير الأداء.
- وتضمن المساءلة من خلال وجود أجهزة رقابية وقضائية مستقلة قادرة على التحقيق ومعاقبة المخالفين بلا تمييز.

تؤكد النظرية أن وجود مؤسسات إعلامية ومجتمع مدني نشط يساهم في مراقبة الأداء وكشف أي تجاوزات، مما يخلق بيئة ردع للفاسدين.

الجزء الثاني:

الإطار الفكري والمحددات المفاهيمية للفساد في المؤسسات العامة

يُعد الفساد ظاهرة معقدة ومتعددة الأبعاد تمس مختلف جوانب الحياة السياسية والاقتصادية والاجتماعية، وهو سلوك ينطوي على إساءة استخدام السلطة أو الموقع الوظيفي لتحقيق منافع شخصية أو فئوية على حساب المصلحة العامة. ويتخذ الفساد أشكالاً متنوعة، من أبرزها الرشوة، والمحسوبية، واستغلال النفوذ، والاختلاس، والتلاعب في العقود والمناقصات، وإخفاء أو تحريف المعلومات، ولا يقتصر تأثير الفساد على هدر الموارد المالية للمؤسسات والدول، بل يمتد ليقوض أسس العدالة والمساواة، ويضعف سيادة القانون، ويؤدي إلى تراجع جودة الخدمات العامة، وانخفاض ثقة المواطنين في أجهزة الدولة، كما يسهم الفساد في خلق بيئة طاردة للاستثمار، ويزيد من معدلات الفقر والبطالة، ويعرقل جهود التنمية المستدامة. ولخطورة هذه الظاهرة، فإن مكافحتها تتطلب منظومة متكاملة تشمل تشريعات صارمة، وآليات رقابة فاعلة، وتعزيز مبادئ الشفافية والمساءلة، إلى جانب نشر ثقافة النزاهة والالتزام بالقيم الأخلاقية في العمل المؤسسي. (العريبي، ٢٠٢٠، ص ٣٢)

أولاً: مفهوم الفساد:

يُعرّف الفساد بأنه الحالة التي يقوم فيها شخص أو جهة ما، عن قصد أو بمحاولة، بوضع مصالحه الخاصة بصورة محرمة أو غير مشروعة فوق المصلحة العامة أو فوق المثل والمبادئ التي تعهد بخدمتها، ويؤدي الفساد إلى تبديد الطاقات، وترسيخ الإحباط، وزعزعة ثقة المواطنين في مؤسساتهم، وحرمانهم من فرصهم المشروعة ومن أبرز صوره الرشوة، والمحسوبية، وتكوين الشبكات غير الرسمية (الشليقة)، والترجح من الوظيفة، وغيرها من الممارسات التي تضر بالصالح العام وتقوض أسس النزاهة المؤسسية. (قشطيّات، ٢٠١٨، ص ٢١٣)

كما يعرف بأنه ظاهرة عالمية تتمثل في استغلال الوظيفة أو الموارد العامة لتحقيق منافع شخصية أو جماعية بطرق تخالف الشرع أو القوانين، سواء كان ذلك بدافع ذاتي من الموظف أو نتيجة ضغوط خارجية أو داخلية، وبصرف النظر عن كون هذا السلوك فردياً أو جماعياً. (الدالي، ٢٠١٨، ص ٧١٧)

الفساد هو استغلال السلطة أو النفوذ أو الموارد العامة لتحقيق منافع شخصية أو فئوية غير مشروعة، بما يخل بمبادئ النزاهة والشفافية ويؤدي إلى الإضرار بالمصلحة العامة وتقويض الثقة في المؤسسات. (سامية، ٢٠١٩، ص ٢٥٠)

إجرائي: مجموع الممارسات والسلوكيات التي تتضمن إساءة استخدام المنصب أو السلطة أو الموارد لتحقيق مكاسب غير قانونية أو غير أخلاقية، سواء كانت مالية أو إدارية أو سياسية، ويتم قياسه من خلال مؤشرات مثل حجم الرشاوى، واستغلال النفوذ، وتضارب المصالح، وضعف المساءلة المؤسسية.

ثانياً: التطور التاريخي للفساد:

يصعب تحديد الزمان والمكان الدقيقين لظهور الفساد نظرًا لقدم هذه الظاهرة وتجذرها في التاريخ البشري، إذ لم تسلم منها أي حضارة مهما اختلفت خلفياتها أو نظمها. فقد تناولت أقدم التشريعات الوضعية مسألة الفساد وسعت إلى مكافحته، كما ورد في قوانين "أوروك" و"أورنمو" التي حفظتها الألواح السومرية، وكما بيّنته الوثائق العائدة إلى الألف الثالث قبل الميلاد المرتبطة بالمحكمة الملكية الآشورية، والتي أظهرت نظرها في قضايا تتعلق بالرشوة، واستغلال النفوذ، وإنكار العدالة، وفي شريعة الملك حمورابي، أحد أبرز ملوك بابل، نصّت المادة السادسة على تجريم الرشوة باعتبارها خطرًا يهدد المجتمعات، وأوجبت مثول مرتكبها أمام الملك شخصيًا، وهو ما يدل على أن الفساد كان محل اهتمام ومحاربة منذ أقدم العصور. (عبد الحكيم، ٢٠٢٠، ص ٤)

كما أولت الحضارة اليونانية أهمية خاصة لمكافحة الفساد، حيث وضع المشرع "سولون" في قوانين "أتيكا" قواعد إرشادية لموظفي الدولة تهدف إلى الحد من هذه الظاهرة، بينما دعا الفيلسوف أفلاطون القائمين على شؤون الأمة إلى الامتناع عن قبول الهدايا. أما في الحضارة الرومانية، فقد تفشى الفساد في عهد الإمبراطور "كاليغولا"، مما جعله موضوعًا للبحث والنقد من قبل فلاسفة ذلك العصر، ويُرجع بعض المؤرخين أول واقعة فساد موثقة إلى ما ورد في القرآن الكريم في قصة سيدنا سليمان عليه السلام ومملكة سبأ، حينما حاولت إغراءه بالهدايا لثنيه عن دخول مدينتها، كما جاء في قوله تعالى:

﴿وَإِنِّي مُرْسِلَةٌ إِلَيْهِمْ بِهَدِيَّةٍ فَنَاظِرَةٌ بِمَ يَرْجِعُ الْمُرْسَلُونَ * فَلَمَّا جَاءَ سُلَيْمَانُ قَالَ أَتُمِدُّونَ بِمَالٍ فَمَا آتَانِيَ اللَّهُ خَيْرٌ مِّمَّا آتَاكُمْ بَلْ أَنْتُمْ بِهَدِيَّتِكُمْ تَفْرَحُونَ﴾ [النمل: ٣٥-٣٦].

ثالثاً: أبعاد الفساد:

يمثل الفساد ظاهرة متعددة الأوجه والأشكال، ويمكن تصنيفه إلى عدة أبعاد تعكس مجالات حدوثه وطبيعته. ومن أبرز هذه الأبعاد:

• الفساد التنظيمي:

هو الفساد الذي ينشأ نتيجة القصور في النظم والهيكل الإدارية والتنظيمية داخل المؤسسة، مما يسمح بوجود بيئة غير سليمة تتقبل الانحرافات، ويتجسد هذا النوع في: (جميل، ٢٠٢٠، ص ٣٦٨)

- غياب أو ضعف اللوائح والسياسات التي تضمن النزاهة.
- تضارب الصلاحيات أو غموضها، مما يسهل إساءة استخدامها.
- عدم وجود آليات فعالة للرقابة والمتابعة.

• الفساد السلوكي:

هو الفساد الذي يرتبط بسلوكيات الأفراد داخل المؤسسة، حيث يقوم الموظفون أو القادة بممارسات تتعارض مع القيم الأخلاقية والمعايير المهنية، وقد يشمل ذلك: (على، ٢٠٢٤، ص ٤٣١)

- إساءة استخدام السلطة لتحقيق مصالح شخصية.
- قبول الرشاوى أو الهدايا مقابل تقديم خدمات أو تسهيلات غير مستحقة.
- التلاعب بالمعلومات أو تزوير البيانات.

• الفساد المالي:

هو الفساد الذي يتجلى في إساءة استخدام الموارد المالية للمؤسسة أو الدولة، بغرض الإثراء الشخصي أو خدمة مصالح خاصة، ويتضمن هذا النوع: (أحمد، ٢٠١٨، ص ٧)

- الاختلاس وسرقة الأموال العامة أو أموال الشركة.
- التلاعب في العقود والمشتريات لتحقيق أرباح غير مشروعة.

— المبالغة في الفواتير أو إصدار أوامر دفع وهمية.

رابعاً: النظريات المفسرة للفساد:

تتعدد المقاربات النظرية التي تناولت تفسير ظاهرة الفساد نظراً لتداخل العوامل المسببة له وتشابكها. ومن أبرز هذه النظريات: (الدالي، ٢٠١٨، ص ٧١٨)

● النظرية الأخلاقية:

تركز هذه النظرية على الجانب القيمي والأخلاقي، حيث يعتبر الفساد سلوكاً غير مقبول اجتماعياً يثير إحساساً بالذنب لدى مرتكبه، ويرتبط بضعف الضمير وانخفاض المعايير الأخلاقية، يرى أنصار هذا الاتجاه أن الجشع وحب المال وانهيار القيم من أهم أسباب انتشاره، وأن مواجهته تتطلب إعداد كوادرنزمية، رغم صعوبة ضبط النوايا والسلوكيات غير المعلنة، خاصة لدى مرتكبي جرائم ذوي الياقات البيضاء الذين غالباً ما يحظون بقبول اجتماعي رغم انحرافاتهم.

● النظرية البنائية الوظيفية:

تفترض هذه النظرية أن وجود قدر معين من الفساد قد يسهم في تسهيل الإجراءات والتغلب على الروتين، بل ويساعد في تحقيق الاستقرار وخفض التوترات داخل النسق الاجتماعي، ومع ذلك، يشير بعض الباحثين إلى أن الآثار السلبية للفساد على المدى البعيد، مثل ترسيخ الابتزاز وضعف التنمية، تفوق فوائده المرحلية.

● نظرية التحديث الوظيفية:

ترى هذه النظرية أن الفساد في الدول النامية يمثل ظاهرة انتقالية مشابهة لما مرت به الدول المتقدمة سابقاً، وأنه يمكن تجاوزه بمرور الوقت، تركّز هذه المقاربة على العوامل الداخلية المؤقتة أكثر من العوامل الهيكلية، وتربط بين الظاهرة وبعض الاعتبارات الثقافية والاجتماعية والنفسية التي تدعم استمراريتها، مع الإشارة إلى أن بعض القوى تستغل هذه المرحلة لخدمة مصالح النظام الرأسمالي.

- نظرية المبادرة:

تنظر هذه النظرية إلى الفساد كسلوك عقلاني يدخل ضمن الحسابات الرشيدة لأصحاب المصالح، خاصة في المجتمعات "الرخوة" حيث يصبح الفساد مقبولاً اجتماعياً ومخططاً لتحقيق أقصى منفعة اقتصادية أو سياسية ممكنة.

- نظرية التبعية:

تربط هذه النظرية بين الفساد في الدول النامية والنظام الرأسمالي العالمي، الذي يُبقي تلك الدول في حالة تبعية وتخلف من خلال ممارسات فاسدة تفرضها القوى الخارجية. وتشير إلى أن الفساد هنا ذو طبيعة بنائية، تغذيه كل من العوامل الخارجية (مثل المساعدات المشروطة، والشركات متعددة الجنسيات، والسياسات الاقتصادية غير العادلة) والعوامل الداخلية (مثل الحكم السلطوي، ضعف النظام القانوني، البيروقراطية المترهلة، التفاوت الاجتماعي، وسيادة الولاءات الشخصية).

الجزء الثالث

دور الشفافية والمساءلة في الحد من الفساد في المؤسسات العامة.

تلعب الشفافية والمساءلة دوراً أساسياً وحاسماً في الحد من الفساد، حيث تمثل الشفافية أحد أهم الركائز التي تضمن وضوح الإجراءات والقرارات والسياسات المتبعة داخل المؤسسات، بما يتيح لجميع الأطراف المعنية الاطلاع على المعلومات الدقيقة والموثوقة، ويقلل من احتمالية إخفاء الحقائق أو التلاعب بها. ومن جانب آخر، تأتي المساءلة كآلية مكملية للشفافية، إذ تفرض على جميع الأفراد والمسؤولين الخضوع للمحاسبة عن أفعالهم وقراراتهم، بما يضمن عدم استغلال السلطة أو الموارد لأغراض شخصية أو غير مشروعة، إن الجمع بين الشفافية والمساءلة يساهم في ترسيخ مبادئ النزاهة والعدل، ويعزز الثقة بين المواطنين والمؤسسات، كما يخلق بيئة عمل قائمة على الانضباط والاحترام المتبادل، ويدعم جهود مكافحة الفساد على المستويين المؤسسي والمجتمعي، بما ينعكس إيجاباً على استقرار الدولة وتحقيق أهداف التنمية المستدامة. (الجوهري، ٢٠١٨، ص ٢٣٢)

أولاً: دور الشفافية في الحد من الفساد الإداري:

تُعد الشفافية من أهم الأسس التي تساعد على مكافحة الفساد الإداري بشكل فعال، إذ تقوم على مبدأ إتاحة المعلومات بشكل واضح ومفتوح لجميع الأطراف المعنية، سواء كانوا موظفين داخل المؤسسة أو مواطنين ومجتمع مدني خارجي. عندما تكون العمليات الإدارية والإجراءات المالية متاحة للجمهور ولجهات الرقابة، يصبح من الصعب على المسؤولين إخفاء الممارسات غير القانونية أو التلاعب في الموارد والقرارات. كما تعزز الشفافية من ثقة الجمهور بالمؤسسات الحكومية والخاصة على حد سواء، إذ يشعر المواطنون بأن هناك نظاماً يحترم حقوقهم في المعرفة ويمنع الفساد. علاوة على ذلك، تعمل الشفافية على تحفيز بيئة عمل قائمة على النزاهة، حيث يدرك الموظفون أن أعمالهم مراقبة بشكل دائم، مما يقلل من احتمالات السلوك غير الأخلاقي أو استغلال السلطة. كل هذه العوامل تجعل الشفافية أداة رئيسية في الحد من الفساد وتحقيق الإدارة الرشيدة. (السبيعي، ٢٠١٠، ص ٧٤)

ثانيًا: دور المساءلة في الحد من الفساد الإداري

المساءلة تمثل آلية مركزية لضمان تنفيذ السياسات والقرارات بشكل مسؤول وفعال، حيث تفرض على الأفراد والمؤسسات تحمل نتائج أفعالهم وتوضيحها أمام جهات الرقابة والمجتمع. وجود نظام مساءلة قوي يشتمل على أدوات تقييم الأداء، وتقارير دورية، ومراجعات مستقلة، بالإضافة إلى عقوبات رادعة في حال وقوع مخالفات، يُحدث تأثيرًا وقائيًا هامًا ضد الانحرافات والسلوكيات الفاسدة. المساءلة لا تقتصر فقط على معاقبة المخطئين، بل تهدف أيضًا إلى تحسين العمليات الإدارية من خلال كشف الثغرات ونقاط الضعف التي قد تؤدي إلى الفساد. كما تضمن المساءلة استخدام المعلومات المتاحة عبر الشفافية بشكل صحيح، بحيث تُحول المعرفة إلى إجراءات فعلية لتصحيح المسارات وتعزيز الالتزام بالقوانين. بهذا الشكل، تُصبح المساءلة عنصرًا ضروريًا لإنشاء بيئة إدارية نزيهة تتميز بالكفاءة والعدالة. (السبيعي، ٢٠١٠، ص ٩٠)

ثالثًا: معوقات تطبيق الشفافية والمساءلة للحد من الفساد

أ. معوقات تطبيق الشفافية للحد من الفساد:

تتمثل أبرز معوقات الشفافية في الحد من الفساد في: (سفر، ٢٠٢١، ص ١٤٢)

- البيروقراطية الإدارية.
- الموروثات السلبية.
- استمرار تطبيق الأنظمة القديمة والروتينية.
- الإجراءات المعقدة.
- غياب تحري الدقة في نشر معلوماتها أو غموضها.
- عدم وجود التشريعات الملزمة بالإفصاح عنها.
- ضعف نظم الاتصالات والمعلومات الإدارية.
- ضعف دور وسائل الإعلام التوعوي.
- ضعف معرفة العاملين والمواطنين بحقوقهم وواجباتهم.
- تقديم بعض المؤسسات المصالح الشخصية على المصلحة العامة.

- درجة توفر أو شيخ مواردها المادية والبشرية وطبيعة استهلاكها لتلك الموارد.

ب. معوقات تطبيق المساءلة للحد من الفساد:

اعتمادًا على ما ورد في أدبيات الحقل وفي الدراسات السابقة؛ فإن جل المعوقات كانت وليدة تراكمات تاريخية للجوانب الاجتماعية والسياسية والاقتصادية والثقافية للمجتمع الذي تعمل فيه الإدارة، وتتمثل أهمها في: (السبيعي، ٢٠١٠، ص ٥٠)

- الفئة الأولى:

معوقات إدارية وبنوية تتعلق بالجهاز الإداري، وتشمل:

١. سطوة المركزية الشديدة وضعف اللامركزية على مستوى الإدارة؛ لذا يلتزم الإداريون التنفيذيون بما يملئ عليهم من رؤسائهم أو من المركز الرئيس، ويكون التفويض في هذه الحالة بأدنى درجاته؛ ما يضعف قدرة الرئيس على مساءلة المرؤوس خارج قاعدة الإذعان وهذا يشكل تحدياً كون المساءلة عملية تشمل جميع جوانب العملية الإدارية، التي تتطلب من الإداري استخدام مهاراته والاستفادة من جدارته بالعمل، ومحاولة الابتكار، وهذا يضعف المساءلة أمام الجمهور، حيث تجد الموظف الإداري الذي يتعامل مع الجمهور مباشرة، يعزو وجود أي مشكلة يشكو منها المواطن، إلى أن التعليمات تقتضي ذلك وهو ينفذها فقط.

٢. ضعف التخطيط الشامل الذي بدوره يتسبب في إضعاف أو إهمال الاستخدام الأمثل للطاقات التنظيمية، حيث يؤدي إلى عدم تحديد الأدوار بدقة أو حدوث الازدواجية في النشاطات أو التداخل في الواجبات والمهام؛ ما يشوش خطوط المساءلة في مرحلة العملية أو التنفيذ، ويجعل من الصعوبة بمكان عزو المستوى المتحقق للنتائج إلى أي فرد أو وحدة تنظيمية.

٣. صعوبة تفعيل الرقابة والإشراف الإداري بسبب تضخم حجم الجهاز الإداري وتعدد نشاطاته إضافة إلى وجود عمالة زائدة، ما يعقد عمليات المساءلة ويضعف قدرة مؤسسات محدودة لممارستها، حيث إن كل قطاع خدمة نحتاج إلى نظام مساءلة مختلفة تبعاً لاختلاف طبيعة عمله.

٤. تعقد اللوائح والإجراءات، وليس أدل على ذلك من كثرة التجارب القائمة لتبسيط الإجراءات، وتزايد الشكوى من الروتين في إنجاز معاملات المواطنين، وسيادة الروتين في عمل الجهاز الإداري الحكومي بشكل عام.

٥. ضعف الحماية الممنوحة للأشخاص والوحدات الإدارية التي تمارس أعمال المساءلة أو الرقابة، وتبين ذلك من عدم استقلاليتها التامة وإخضاعها للإدارة العامة (المركز)، ما يوفر وسائل كثيرة للتأثير على القرارات المتخذة من قبلهم.

٦. كثرة التغيرات في القوانين والنظم والتعليمات، وأحيانا كثرة إعادة الهيكلة يجعل من الصعب ممارسة المساءلة بصورة منتظمة والعملية متصلة، حيث إنه بالرغم من التغيرات في القوانين والتشريعات والهياكل تبقى أنشطة الإدارة العامة مطلوبة ممارستها وتقديم الخدمات اليومية للمواطنين، ولا يتوقف ذلك على إدارة الشؤون العامة حتى تتضح صورة الهياكل الجديدة أو إنجاز القوانين، وإنما يكون ذلك معطلاً للأعمال أحياناً.

- الفئة الثانية:

معوقات اجتماعية ثقافية، منها:

١. هيمنة الولاءات الاجتماعية التقليدية التي تؤدي إلى شيوع المحاباة والمحسوبية في عمل الإدارة العامة وتحول العلاقة بينها وبين المواطن إلى علاقة السيد بالتابع
٢. انخفاض مستوى رواتب العاملين في الجهاز الإداري مقارنة بارتفاع تكاليف المعيشة؛ مما يساعد على إيجاد بيئة ملائمة للفساد، إضافة إلى توافر العروض المغرية لتداول السيولة الزائدة بسبب توجهات الدول المختلفة لتشجيع الاستثمارات.
٣. ضعف التدريب، خاصة عدم احتواء برامجها على نشاطات تدريبية تحقق تعميم ثقافة المساءلة، وبيان متطلباتها ومنافعها.

٤. ضعف التنشئة الاجتماعية الأساسية للأفراد والعاملين في منظمات الإدارة العامة، وعدم مراعاة ذلك في برامج التكيف التنظيمي، التي تتمثل في تأهيل الموظفين الجدد، خاصة في مجال المساءلة وعلاقاتها ومقتضياتها.

٥. انتشار الفساد الذي أصبح من المعوقات الخطيرة التي تحول دون تفعيل مفهوم المساءلة. ويمكن قراءة ذلك من أهمية عنصر المساءلة كأحد مكونات معادلة مواجهة الفساد، حيث تتمثل ظاهرة الفساد الإداري بالمعادلة التالية: $أ = ب + ج - د$ حيث إن: (أ) تعني الفساد الإداري، (ب) تعني إمكانية شخص أو جهة احتكار سلعة معينة، (ج) تعني كون الفاعل حذرا وحذقا في التعامل، (د) تعني احتمال التعرض للمساءلة والتكاليف المتوقعة لذلك.

رابعاً: طرق تعزيز الشفافية للحد من الفساد الإداري

أ. تفعيل مبدأ ربط المسؤولية بالمحاسبة:

يُعد مبدأ ربط المسؤولية بالمحاسبة من الدعائم الأساسية للنظام الدستوري، حيث يُعتبر ركيزة رئيسية بعد مبادئ الحُكامة الجيدة والديمقراطية والمواطنة، ويُعزز الفصل بين السلطات وتعاونها. يتأسس هذا المبدأ على مفهوم دولة القانون التي تخضع فيها السلطات للقانون ويُطبق مبدأ المساواة بين الجميع أمام القانون، دون استثناء. إن تكريس هذا المبدأ يعني قطع الطريق على جميع أشكال الفساد مثل الرشوة، والمحسوبية، واستغلال النفوذ، والاختلاس، والشطط في استعمال السلطة. ويؤكد على ضرورة محاسبة كل مسؤول ثبت تقصيره أو إخلاله بمهامه، وذلك بلا تمييز بين المواطنين والمسؤولين. وقد أكد جلالة الملك محمد السادس في خطاباته الرسمية على أهمية تطبيق هذا المبدأ بشكل صارم وشامل في كل مؤسسات الدولة، باعتباره ركيزة أساسية لضمان الشفافية والنزاهة في الإدارة. ومن ثم، فإن تفعيل ربط المسؤولية بالمحاسبة يشكل آلية فعالة لتقليل الفساد الإداري من خلال ضمان محاسبة المخطئين وتعزيز ثقافة الالتزام بالقوانين والأنظمة. (شفيق، ٢٠٢٤، ص ٣٢١)

ب. أوجه إصلاح الإدارة لتعزيز الشفافية:

تتطلب تعزيز الشفافية في الإدارة الحكومية إصلاحات جذرية تتضمن عدة محاور أساسية، أولها اعتماد مدونات أخلاقية واضحة تلزم بها الأجهزة الحكومية في ممارستها اليومية. كما يجب تصميم برامج توعوية لتعريف الموظفين

والمواطنين بأهمية الشفافية وحقوق المستفيدين من الخدمات العامة، مع التأكيد على ضرورة احترام هذه الحقوق وعدم تجاوزها. إضافة إلى ذلك، يجب تعزيز قيمة الصدق والالتزام بالشفافية كقيمة أخلاقية وسياسية واجتماعية راسخة، تُعد جزءاً من الثقافة الوطنية والتاريخية للمجتمع. ويستلزم هذا الإصلاح أيضاً تعزيز البناء الديمقراطي على كافة المستويات، ومنح المواطن حق المشاركة الفعالة في صنع القرار، بما يعزز من ثقافة المحاسبة التي تمثل حقاً أساسياً للمواطنين تجاه السلطة. وأخيراً، يتطلب التحول من إدارة تقليدية إلى إدارة مواطنة يعتمد على جعل التواصل مع المواطنين من أولويات العمل الإداري، مما يسهم في بناء علاقات شفافة وواضحة بين الإدارة والمجتمع ويحد من مظاهر الفساد. (شفيق، ٢٠٢٤، ص ٣٢٢)

خامساً: جهود المملكة العربية السعودية لتعزيز الشفافية والمساءلة للحد من الفساد الإداري

تبنت المملكة العربية السعودية مفهوم الشفافية والمساءلة وحماية النزاهة وبناء الثقة في مؤسسات القطاعين العام والخاص، استناداً إلى مبادئ الدين الإسلامي. وقد تجسد ذلك في ممارسات تاريخية مثل فتح الملك عبد العزيز رحمه الله باب الشكاوى مباشرة أمام المواطنين، ووضع صندوق للشكاوى بمفتاح لديه شخصياً، مع التأكيد على عدم التعرض للمشتكين وحثهم على الصدق في الشكاوى، ومعاينة من يعيق وصولها، كما نص النظام الأساسي للحكم على مبادئ العدل والشورى والمساواة، وفتح مجلس الملك وولي العهد لكل مواطن لتقديم الشكاوى والمظالم، وفي العهد الحديث، أكد خادم الحرمين الشريفين في خطباته على محاربة الفساد الإداري، ورفع كفاءة العمل الحكومي، وتحقيق العدل والمساواة، وضمان المساءلة أمام الله ثم أمام القيادة والشعب. (السبيعي، ٢٠١٠، ص ١٠٢)

وتوجت هذه الجهود بإقرار الإستراتيجية الوطنية لحماية النزاهة ومكافحة الفساد وإنشاء الهيئة الوطنية لمكافحة الفساد، إضافة إلى أنظمة وتشريعات داعمة مثل:

- نظام تأديب الموظفين.
- نظام ديوان المراقبة العامة.
- نظام حماية المرافق العامة.
- نظام المنافسات والمشتريات الحكومية.

وتأتي هذه الخطوات ضمن نهج مستمر في التطوير، وتبني مبادئ الحكم الرشيد، وتعزيز الوقاية والرقابة، وتطبيق العقوبات دون تمييز، بما يحقق العدالة ويحد من الفساد الإداري.

الخاتمة:

أ. نتائج الدراسة:

في ضوء ما تناولته هذه الدراسة من إطار نظري وتحليل للدراسات السابقة المتعلقة بدور الشفافية والمساءلة في الحد من الفساد في المؤسسات العامة، يمكن تلخيص أبرز النتائج المستخلصة على النحو التالي:

- تشير معظم الدراسات إلى أن الشفافية تعد أداة أساسية للكشف عن الممارسات غير القانونية أو غير الأخلاقية، حيث تساهم في تعزيز وضوح الإجراءات والقرارات، وتمكين المواطنين وأصحاب المصلحة من مراقبة الأداء المؤسسي بفاعلية.
- أظهرت البحوث أن تطبيق آليات المساءلة الفعالة، سواء كانت داخلية أو خارجية، يحد من فرص استغلال السلطة، ويعزز ثقافة المسؤولية الفردية والجماعية داخل المؤسسات العامة.
- أوضحت النتائج أن الدمج بين الشفافية والمساءلة يخلق بيئة تنظيمية تقل فيها حوافز الفساد، من خلال تقليل الغموض وتعزيز الثقة بين المؤسسة والجمهور.
- بينت بعض الدراسات أن المؤسسات العامة التي تطبق أنظمة محكمة للرقابة والتقارير الدورية وتتيح الوصول إلى المعلومات، تحقق مستويات أقل من الفساد مقارنة بتلك التي تفتقر لمثل هذه الإجراءات.

ب. آثار البحث المستقبلية:

- تعزيز الوعي المؤسسي بأهمية الشفافية والمساءلة: يمكن أن يساهم البحث في رفع إدراك القيادات والعاملين بضرورة تبني هذه المبادئ كجزء أساسي من الثقافة المؤسسية.
- تطوير أدوات قياس الفساد المؤسسي: سيوفر البحث أساساً لتصميم مؤشرات وأدوات عملية لقياس مستوى الشفافية والمساءلة ومدى تأثيرهما على الحد من الفساد.

- تحسين السياسات الحكومية: من خلال إبراز العلاقة المباشرة بين تطبيق مبادئ الشفافية والمساءلة وبين تقليل الفساد، يمكن أن توجه النتائج صانعي القرار نحو صياغة سياسات أكثر فاعلية.
- تعزيز الثقة المجتمعية: من المتوقع أن تساعد النتائج على تقوية العلاقة بين المؤسسات العامة والمجتمع، من خلال ترسيخ قيم الصدق والانفتاح والمسؤولية.
- إثراء الأدبيات العلمية المحلية: من خلال دراسة تطبيقية في السياق المحلي، ستسهم النتائج في سد فجوة معرفية حول آليات مكافحة الفساد في المؤسسات العامة

ت. المساهمات الإجمالية في مجال البحث:

- سد فجوة معرفية في الدراسات المحلية المتعلقة بدور الشفافية والمساءلة في مكافحة الفساد، من خلال تحليل شامل ومتكامل.
- دمج الأطر النظرية مع البعد التطبيقي، عبر ربط مفاهيم الشفافية والمساءلة بنتائج ملموسة في بيئة العمل المؤسسي.
- تقديم منهجية عملية لتقييم وتطوير أنظمة الشفافية والمساءلة في المؤسسات العامة.
- إبراز أهمية البيئة التشريعية والتنظيمية الداعمة لضمان فعالية الشفافية والمساءلة في الحد من الفساد.
- وضع توصيات عملية يمكن تبنيها لتعزيز النزاهة المؤسسية وضمان الاستدامة في جهود مكافحة الفساد.

قائمة المراجع:

أولاً: المراجع باللغة العربية:

- أحمد، شريهان ممدوح حسن، جهود مكافحة الفساد الإداري والمالي في المملكة العربية السعودية "دراسة مقارنة"، المجلة القانونية، مج ٤، ع ٤، ٢-٣٠.
- البجاري، حسن صالح يوسف، (٢٠٢٣)، العوامل المؤثرة في تدعيم الشفافية والمساءلة وتحقيق الرقابة الفاعلة وفق معايير المحاسبة الدولية في القطاع العام IPSAS، المجلة العالمية لإدارة الأعمال والتكنولوجيات، كلية العلوم الاقتصادية والتصرف، جامعة صفاقس، مج ١٨، ع ٣، ١-٢٦.
- بدرين، ماجد أحمد مصطفى، (٢٠٢٣)، المساءلة المجتمعية وأثرها في تحسين جودة الخدمات المقدمة من الهيئات المحلية في محافظة الخليل"، رسالة ماجستير، جامعة القدس المفتوحة، فلسطين، ٥٩٨-٦١٨.
- البرغثي، وليد إبراهيم محمد، (٢٠١٨)، دور الشفافية والمساءلة في الحد من الفساد المالي في القطاعات الحكومية: دراسة ميدانية على موظفي ديوان المحاسبة الليبي في مدينة بنغازي، مجلة الدراسات الاقتصادية، كلية الاقتصاد، جامعة سرت، مج ١، ع ٢، ١٦١-١٩١.
- برير، الشيخ والسماوي، قمر الدين عبد الرحمن، (٢٠١٣)، الشفافية والمساءلة ودورهما في مكافحة الفساد، مجلة الدراسات العليا، كلية الدراسات العليا، جامعة النيلين، السودان، ٣٨٩-٤١٢.
- البقي، عائض سلطان مرزوق، (٢٠١٩)، "تطور الإطار القانوني لحوكمة الشركات في النظام السعودي دراسة مقارنة"، المجلة العلمية لمعهد الإدارة العامة، ١-٣٢.
- جميل، طارق عايد مطر، (٢٠٢٠)، الفساد الإداري في المؤسسات الحكومية "دراسة تحليلية اجتماعية"، مجلة جامعة تكريت للعلوم الإنسانية، كلية الطب، جامعة تكريت، مج ٢٧، ع ١، ٣٦٥-٣٨٠.
- الجوهري، أماني عبد الهادي، (٢٠١٨)، أدبيات الشفافية والفساد ودورها في مكافحة الفساد في مصر، مجلة كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، مج ١٩، ع ٣، ص ٢٣١-٢٦٦.

- الحاج، عبد الملك طاهر، (٢٠٢٥)، الحوكمة العامة: مقارنة نظرية متعددة الأبعاد لترقية الوعي بالمفهوم في السياق العربي، المجلة العربية للإدارة، كلية إدارة الأعمال، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية، مج ٤٥، ع ٥، ٢٤-١.
- حجازي، محمود حسن، زيدان، رائد شريف ويوسف، أيك صلاح، (٢٠٢٢)، تأثير تطبيق الشفافية والمساءلة على الأداء الإداري لموظفي محكمة بداية طولكرم، مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث الإدارية والاقتصادية، م ٧، ع ١٧، فلسطين، ٣٤-١٧.
- حميد، هند محمود، (٢٠١٨)، الفساد (تعريفه وخصائصه، أسبابه، مظاهره، طرق مكافحته)، مجلة العلوم السياسية، كلية العلوم السياسية، جامعة بغداد، ع ٥٥، ٣٨٩-٤٠٦.
- الدالي، شيماء عبد العزيز عبد الباسط، (٢٠١٨)، تحليل سيئولوجي لأسباب انتشار الفساد الإداري ببعض مؤسسات الدولة - دراسة ميدانية بمحافظتي الجيزة والغربية، مجلة علمية محكمة للبحوث التربوية والنفسية والاجتماعية، كلية الدراسات الإنسانية للبنات، جامعة الأزهر، مج ٣٧، ع ١٨٠، ٧١١-٧٤٧.
- رضوان، وائل وفيق، (٢٠٢١)، التخطيط لتوظيف الشفافية: مدخلا لمواجهة الفساد الإداري بمؤسسات التعليم قبل الجامعي في ضوء مبادئ الانتوساي ISSA، مجلة كلية التربية، جامعة بورسعيد، ع ٣٥، ١-٣٧.
- رملي، فياض حمزة محمد، (٢٠١٧)، دور الرقابة المالية العامة في تعزيز الشفافية والمساءلة ومكافحة الفساد، مجلة الاقتصاد الإسلامي العالمية، ع ٦٦، ٣٥-٤٧.
- سامية، معتوق، (٢٠١٩)، الفساد في الدول العربية: بين مصاعب الواقع وحتمية المعالجة، جامعة العربي بن مهيدي أمن البواقي، مجلة دراسات اقتصادية، مج ٦، ع ١، ٢٤٨-٢٧٠.
- السبيعي، فارس بن علوش بن بادي، (٢٠١٠)، دور الشفافية والمساءلة في الحد من الفساد الإداري في القطاعات الحكومية، رسالة دكتوراه، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية.

- سفر، منال عبد الرحمن، (٢٠٢١)، معوقات تطبيق الشفافية والمساءلة الإدارية لدى قائدات مؤسسات رياض الأطفال وسبل الحد منها، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، كلية التربية، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، مج ٢٩، ع ٥٤، ١٣٨-١٥٨.
- شفيق، عمر، (٢٠٢٤)، دور الشفافية في الحد من الفساد الإداري. مجلة المعرفة، ع ١٤، الكويت، ٣١١-٣٢٤.
- الشلفان، عادل بن أحمد، (٢٠٢١)، دور الحوكمة والشفافية في الحد من الفساد الإداري، المجلة العربية للإدارة، كلية الملك خالد العسكرية، مج ٤١، ع ٢، المملكة العربية السعودية، ١١٧-١٤١.
- عبد الحكيم، مولاي إبراهيم، (٢٠٢٠)، قانون الوقاية من الفساد ومكافحته، رسالة ماجستير، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة غرداية، ٩٥-١.
- العربي، خالد عبد القادر، (٢٠٢٠)، دور الحوكمة الرشيدة في الحد من الفساد الإداري والمالي في الجامعات الليبية، مجلة آفاق اقتصادية، كلية الاقتصاد والتجارة، جامعة المرقب، ع ١٢، ٢٩-٥٦.
- على، بلعيد الطاهر، (٢٠٢٤)، مؤشر الفساد السلوكي ودوره في الاضرار بمشروعات التنمية المستدامة في ليبيا دراسة ميدانية على عينة عشوائية من قطاعات الوظيفة العامة في بلدية بني وليد، مجلة الحق، كلية القانون، جامعة بني وليد، ع ١٣، ٤٢٨-٤٤٥.
- غالمي، زهيرة، (٢٠١٩)، دور المساءلة الاجتماعية في تحقيق شفافية الموازنة العامة للدولة مع الإشارة الى الجزائر، مجلة دراسات وأبحاث، جامعة الجلفة، مج ١١، ع ٤، ١٣٤-١٤٩.
- فلاق، محمد، (٢٠١٥)، دور الشفافية والمساءلة في الحد من الفساد الإداري: تجارب دولية، مجلة الريادة لاقتصاديات الأعمال، جامعة حسينة بن بوعلي الشلف، مج ١، ع ١، ٨-٢٧.
- فورانة، حازم، (٢٠٢٢)، دور الشفافية والمساءلة في الحد من الفساد المالي في الشركات الصناعية في قطاع غزة، جملة البحوث الاقتصادية المتقدمة، جامعة تلمسان، مج ٧، ع ١، ١٧٩-١٩٨.

- قاسم، سامر أحمد، محمد، رامي وإبراهيم، علي، (٢٠٢٤)، تأثير الحد من الفساد الإداري إحدى مؤشرات التنمية الإدارية في تحسين أداء القطاع الصحي: دراسة ميدانية في المشافي العامة في الساحل السوري، مجلة جامعة حماة، كلية الاقتصاد، جامعة تشرين، م ٧، ع ١٧، سوريا، ٩٩-١٣٩.
- قشطيّات، رانية جعفر، (٢٠١٨)، أثر تعزيز المساءلة والشفافية في البلديات في تحقيق التنمية المحلية، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، الجامعة الإسلامية بغزة، مج ٢٦، ع ٢، ٢٠٨-٢٣٤.
- القضاة، عمر على كريم، (٢٠٢١)، العوامل التي تحول دون تحقيق معايير المساءلة والشفافية وفق مقياس الشفافية العالمي من جهة نظر مدراء الدوائر الحكومية في الأردن للفترة من ٢٠١٩-٢٠١٤ م، رسالة دكتوراه، كلية الدراسات العليا، جامعة مؤتة، ١-١٦٠.
- كروور، عبد الرحمن، (٢٠٢٢)، دور الشفافية والمساءلة في مكافحة جرائم الفساد، مجلة دائرة البحوث والدراسات القانونية والسياسية، كلية العلوم الإسلامية، جامعة الجزائر، مج ٦، ع ٢، الجزائر، ٣٧٦-٣٩١.
- لعمودي، أيوب، دور الشفافية والمساءلة في الحد من الفساد الإداري بالقطاعات الحكومية في الجزائر، رسالة ماجستير، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة قاصدي مرباح - ورقلة، الجزائر.
- موقع المربع الجديد، (٢٠٢٥)، نبذة عن الشركة، تم الاطلاع عليه بتاريخ ٢٧/٧/٢٠٢٥، متاح عبر الرابط التالي:

[/https://newmurabba.com/ar/about-us](https://newmurabba.com/ar/about-us)

ثانياً: المراجع باللغة الأجنبية:

- Brusca, I, Rossi, F.M & Aversano, N, (2018), Accountability and Transparency to Fight against Corruption: An International Comparative Analysis, Journal of Comparative Policy Analysis, 20(5), 486-504.

الملاحق

استمارة البحث

في إطار الدراسة المكملّة لنيل شهادة البكالوريوس بعنوان: "دور الشفافية والمساءلة في الحد من الفساد في المؤسسات العامة: بالتطبيق على شركة المربع الجديد في المملكة العربية السعودية" واستكمالاً للجانب التطبيقي من البحث. ومن أجل معرفة مدى مساهمة الشفافية والمساءلة في الحد من الفساد داخل المؤسسة، فإننا نضع بين أيديكم هذه الاستمارة راجين منكم الإجابة على الأسئلة بكل دقة وموضوعية بغية الوصول إلى نتائج دقيقة لهذا الموضوع.

نرجو من سيادتكم الفاضلة وضع علامة (✓) في الخانة التي ترونها مناسبة، علماً بأن هذه البيانات تستخدم لغرض البحث العلمي وسيتم التعامل معها بالسرية التامة.

نشكركم لحسن تعاونكم

المعلومات الشخصية:

ملاحظة: الإجابة تكون بوضع علامة (✓) في الخانة المناسبة.

الجنس	ذكر:	☐	أنثى:	☐
١- العمر	أقل من ٤٠ سنة	☐	٤٠-٤٩ سنة	☐
٢- العمر	٥٠-٥٩ سنة	☐	٦٠ سنة فأكثر	☐
٣- عدد سنوات الخبرة	أقل من ١٠ سنوات	☐	١٠-٥ سنوات	☐
	أكثر من ١٠ سنوات	☐		
٤- العضوية في لجان مجلس الإدارة	اللجنة التنفيذية	☐	لجنة المراجعة والمخاطر	☐
	لجنة الاستثمار التكنولوجي	☐	لجنة الترشيحات والمكافآت	☐

الاستبيان الأول:

بيانات خاصة بالشفافية والمساءلة

- ١- يقوم أعضاء مجلس الإدارة في شركة المربع الجديد بالإفصاح ونشر التقارير السنوية وبشكل دوري
- ☐ نعم ☐ نوعا ما ☐ لا ☐
- ٢- يدرك جميع الموظفين في شركة المربع الجديد الأدوار المكلفين بها والمسؤوليات والصلاحيات.
- ☐ نعم ☐ نوعا ما ☐ لا ☐
- ٣- لأصحاب المصلحة حق الاطلاع على كافة المعلومات والقرارات المتعلقة بشركة المربع الجديد.
- ☐ نعم ☐ نوعا ما ☐ لا ☐
- ٤- يلتزم مجلس الإدارة في شركة المربع الجديد بتطبيق الأنظمة المتعلقة بالتعيينات دون أي تجاوزات.
- ☐ نعم ☐ نوعا ما ☐ لا ☐
- ٥- يوجد معايير محددة للثواب والعقاب بحق الموظفين العاملين في شركة المربع الجديد.
- ☐ نعم ☐ نوعا ما ☐ لا ☐
- ٦- تراعى الموضوعية في تطبيق المساءلة في شركة المربع الجديد.
- ☐ نعم ☐ نوعا ما ☐ لا ☐
- ٧- يطبق المسؤول المباشر في شركة المربع الجديد القوانين والأنظمة والتعليمات على الجميع دون تمييز.
- ☐ نعم ☐ نوعا ما ☐ لا ☐
- ٨- تمنح إدارة شركة المربع الجديد الموظفين حق التظلم على تقييم أدائه.
- ☐ نعم ☐ نوعا ما ☐ لا ☐

بيانات حول الحد من الفساد

البعد الأول: الحد من الفساد التنظيمي

- ١ - ينفذ العاملون في شركة المربع الجديد مهامهم ووظائفهم بدقة وأمانة.
- | | | | | | | |
|--------------------------|-----|--------------------------|----------|--------------------------|----|--------------------------|
| ☐ | نعم | ☐ | نوعاً ما | ☐ | لا | ☐ |
|--------------------------|-----|--------------------------|----------|--------------------------|----|--------------------------|
- ٢ - يتعاون الموظفون مع زملائهم في شركة المربع الجديد لإنجاز المهام المشتركة بينهم.
- | | | | | | | |
|--------------------------|-----|--------------------------|----------|--------------------------|----|--------------------------|
| ☐ | نعم | ☐ | نوعاً ما | ☐ | لا | ☐ |
|--------------------------|-----|--------------------------|----------|--------------------------|----|--------------------------|
- ٣ - يلتزم موظفو شركة المربع الجديد بتنفيذ تعليمات رؤساء العمل.
- | | | | | | | |
|--------------------------|-----|--------------------------|----------|--------------------------|----|--------------------------|
| ☐ | نعم | ☐ | نوعاً ما | ☐ | لا | ☐ |
|--------------------------|-----|--------------------------|----------|--------------------------|----|--------------------------|

البعد الثاني: الحد من الفساد السلوكي

- ١ - يقوم موظفو شركة المربع الجديد بأعمال خاصة أثناء أوقات العمل الرسمي.
- | | | | | | | |
|--------------------------|-----|--------------------------|----------|--------------------------|----|--------------------------|
| ☐ | نعم | ☐ | نوعاً ما | ☐ | لا | ☐ |
|--------------------------|-----|--------------------------|----------|--------------------------|----|--------------------------|
- ٢ - لا يقوم موظفو شركة المربع الجديد بسلوكيات تعيب سمعة مكان عملهم.
- | | | | | | | |
|--------------------------|-----|--------------------------|----------|--------------------------|----|--------------------------|
| ☐ | نعم | ☐ | نوعاً ما | ☐ | لا | ☐ |
|--------------------------|-----|--------------------------|----------|--------------------------|----|--------------------------|
- ٣ - يستغل موظفو شركة المربع الجديد إمكانات وموارد العمل لأغراض شخصية.
- | | | | | | | |
|--------------------------|-----|--------------------------|----------|--------------------------|----|--------------------------|
| ☐ | نعم | ☐ | نوعاً ما | ☐ | لا | ☐ |
|--------------------------|-----|--------------------------|----------|--------------------------|----|--------------------------|

البعد الثالث: الحد من الفساد المالي

- ١ - تلتزم شركة المربع الجديد بالقواعد المالية في تنظيم سير العمل.
- | | | | | | | |
|--------------------------|-----|--------------------------|----------|--------------------------|----|--------------------------|
| ☐ | نعم | ☐ | نوعاً ما | ☐ | لا | ☐ |
|--------------------------|-----|--------------------------|----------|--------------------------|----|--------------------------|
- ٢ - توجد لجنة مختصة داخل مجلس الإدارة لمتابعة قضايا الفساد المالي ومعالجتها.
- | | | | | | | |
|--------------------------|-----|--------------------------|----------|--------------------------|----|--------------------------|
| ☐ | نعم | ☐ | نوعاً ما | ☐ | لا | ☐ |
|--------------------------|-----|--------------------------|----------|--------------------------|----|--------------------------|
- ٣ - يتم تقييم فعالة سياسات مكافحة الفساد المالي بشكل دوري وتعديلها عند الحاجة في شركة المربع الجديد
- | | | | | | | |
|--------------------------|-----|--------------------------|----------|--------------------------|----|--------------------------|
| ☐ | نعم | ☐ | نوعاً ما | ☐ | لا | ☐ |
|--------------------------|-----|--------------------------|----------|--------------------------|----|--------------------------|