تأثير سياسية التحول الرقمى والحوكمة في رفع كفاءة المؤسسات الحكومية والحد من الفساد الإدارى (تجارب دولية)

ميرال سمير جاد يوسف

إشـــــراف

الأستاذ الدكتور
سلوى السعيد فراج
عميد كلية التجارة
أستاذ ورئيس قسم العلوم السياسية
كلية التجارة-جامعة قناة السويس

الأستاذ الدكتور
ريمان أحمد عبد العال
استاذ العلوم السياسية
ووكيل كلية التجارة لشئون خدمة المجتمع وتنمية البيئة
كلية التجارة- جامعة قناة السويس

الملخص:

يعد موضوع التحول الرقمى والحوكمة من المواضيع التى حظيت باهتمام كبير فى الآونه الأخيرة، على اعتبار أن الادارة من خلال هذه السياسات تعمل على تحسين كفاءة المؤسسات الحكومية والحد من الفساد الإدارى مما يسمح بتقديم خدمات أفضل للمواطنين، ويزيد من رضا وثقه المواطنين فى الحكومة ويتناول هذا البحث دراسة سياسة التحول الرقمى والحوكمة وأفضل الممارسات التى تتبناها الدول المتقدمة باستخدام هذه السياسات، فى اطار القاء الضوء على التجارب العالمية المختلفة، ووضع رؤية لافضل الممارسات التى يمكن الاستفادة منها فى مجال رفع كفاءة الحكومة والحد من الفساد الإدارى.

الكلمـات المفتاحيـة: التحـول الرقمـي – الحوكمـة – كفـاءة المؤسسـات الحكوميـة – الفسـاد الإدارى

Abstract

Digital transformation and governance have recently received a lot of attention. Through reasonable policies, management works to improve the efficiency of government institutions and to re-

duce administrative corruption while allowing the delivery of better services to citizens and increasing citizens' satisfaction and trust in the government. This study is concerned with investigating digital transformation and governance policy, as well as showing the best practices adopted by developed countries using such policies. Moreover, it sheds the light on various global experiences and develops a vision of the best practices that can be utilized and applied in increasing government efficiency and reducing administrative corruption.

Keywords: Digital transformation – governance - Promoting the Efficiency of Government Institution - Reducing Administrative Corruption

المقدمة:

تعد سياسة التحول الرقمي والحوكمة، السياسة العامة والأساسية في الإطار التنظيمى لأعمال الحكومة التكنولوجيا والحوكمة، والتي تعمل على تحديد التوجهات الايدولوجية للحكومة، والتي تعمل على تحديد التوجهات الايدولوجية للحكومة وتمكين وتسريع تحول الحكومة الى حكومة رقمية تتبع مبادئ الحوكمة، والتي تسهم بشكل فعال في مساعدة الجهات المعنية في رسم خطط استراتيجية متوائمة مع التوجهات الاستراتيجية التي تسهم في تحقيق أهداف التنمية المستدامة للحكومة في ضوء رؤية مصر ٢٠٣٠، وذلك بوجود مؤسسات حكومية قوية تحقق المساواة والعدالة مما يحقق أرضاء المواطنين وزيادة الثقة بين المواطن والحكومة.

كما تُعدّ الحوكمة إحدى الركائز الأساسية لتعزيز التنمية، إذ تحمل بين طياتها المبادئ المتعلقة بالعدالة والمشاركة والشفافية وسيادة القانون والمساءلة، وهي المبادئ التي حال تطبيقها بفعالية وكفاءة تضمن تحقيق التنمية الشاملة المستدامة. ونظرًا إلى الدور المهم الذي تؤديه المؤسسات في عملية التنمية، أفردت الأجندة الدولية لها الهدف

السادس عشر" السلام والعدل والمؤسسات القوية" ضمن أهداف التنمية المستدامة الأممية ويركز الهدف السادس عشر على تحقيق الاستقرار وضمان حقوق الإنسان، وتعزيز الحكم القائم على سيادة القانون، عن طريق ضمان تكافؤ الفرص ووصول الجميع إلى العدالة، وإنشاء مؤسسات فعَّالة وشفَّافة وخاضعة للمساءلة، والحدّ من الفساد، وضمان وصول المواطنين إلى المعلومات وحماية الحريات الأساسية، واتخاذ القرارات على نحو مستجيب للاحتياجات وشامل للجميع، وتباينت الأدبيات فيما يتعلق بعلاقة الحوكمة والنمو الاقتصادي، إذ تطرَّقت كثير من البحوث إلى دراسة هذه العلاقة، ووجد بعضُها ارتباطًا وثيقًا بين الحوكمة والنمو الاقتصادي، بينما خلُص آخرون إلى أن هذا الارتباط محدود، وتجدر الإشارة إلى أن نتائج هذه البحوث تعتمد على نحو كبير على السياق الخاص بالدولة أو الدول محلّ الدراسة.

أولاً: مشكلة الدراسة

تكمن المشكلة البحثية للدراسة بأنه بالرغم من توجه السياسة العامة للدولة نحو الإصلاح الإداري بدليل إدراجها ضمن استراتيجية التنمية المستدامة رؤية مصر٢٠٣٠ في المحور الرابع: الشفافية وكفاءة المؤسسات الحكومية: الذي ينص على أنه بحلول عام ٢٠٣٠ يصبح الجهاز الإداري جهازًا كفئًا وفعالاً، يحسن إدارة موارد الدولة ويتسم بالشفافية والنزاهة والمرونة ويخضع للمساءلة ويعلي من رضاء المواطن ويتفاعل معه ويستجيب له، الا انه مازالت المؤسسات الحكومية تعانى من بطئ في الإجراءات وزيادة في نسبة الفساد الإدارى وفقا لمؤشر مدركات الفساد.

ثانياً: تساؤلات الدراسة:

بناءً على مشكلة الدراسة فإن التساؤل الرئيسي الذي تتمحور حوله الدراسة :

"الى أي مدى أثرت سياسة التحول الرقمي والحوكمة في رفع كفاءة المؤسسات الحكومية والحد من الفساد الإداري ؟"

من هذا التساؤل الرئيسي ينبثق عددٌ من التساؤلات الفرعية الآتية؟

١- ما دور سياسة التحول الرقمى في رفع كفاءة المؤسسات الحكومية والحد من الفساد الإدارى؟

٢- ما دور سياسة الحوكمة في رفع كفاءة المؤسسات الحكومية والحد من الفساد الإدارى ؟

٣- كيف يمكن الاستفادة من خبرات الدول في رفع كفاءة المؤسسات الحكومية والحد من الفساد الإداري ؟

ثالثاً: أهداف الدراسة

تهدف الدراسة إلى ما يأتي:

١. توضيح دور سياسة التحول الرقمى في رفع كفاءة المؤسسات الحكومية والحد من الفساد الإدارى.

٢. معرفة دور سياسة الحوكمة فى رفع كفاءة المؤسسات الحكومية والحد من الفساد الإدارى.

٣. الاستفادة من خبرات الدول في رفع كفاءة المؤسسات الحكومية والحد من الفساد الإداري.

٤. مساعدة صانع القرار في الدولة عند وضع السياسات العامة لرفع كفاءة المؤسسات الحكومية والحد من الفساد الإدارى.

رابعاً: أهمية الدراسة

أ- <u>الأهمية العلمية:</u>

تكمن الأهمية العلمية للدراسة فيما تقدمة على مستوى عرض التجارب العالمية المختلفة الخاصة بالموضوع، كما أنها تقدم إسهاما جديدا يتعلق بتقييم سياسة التحول الرقمى والحوكمة التي يتم استعراضها، عن طريق إدراج عنصر نموذج التطبيق كمعيار رئيسي لتحديد نجاح أوفشل تلك السياسات.

ب- <u>الأهمية العملية:</u>

يقدم البحث دروساً مستفادة من التجارب العالمية في مجال أستخدام سياسة التحول الرقمى والحوكمة في رفع كفاءة المؤسسات الحكومية والحد من الفساد الإدارى، مما يعد بالغ الأهمية لصانع القرار في مصر، خاصة في ظل الجهود الدؤبة للحكومة لتطوير وتحسين الخدمات الحكومية المقدمة منذ عام ٢٠١٤، وفى ظل رؤية مصر ٢٠٣٠.

خامسا: منهجية الدراسة:

ينتمى هذا البحث الى نوعية الدراسات الوصفية التحليلية، يعتمد بشكل أساسى على المنهج الاستنباطى، انتقالاً من الكل الى الجزء واستناداً الى ماتم طرحة فى الدراسات السابقة.

سادسا: تقسيم الدراسة:

يسلط هذا البحث الضوء على خلاصة التجارب العالمية في مجال سياسة التحول الرقمى وسياسة الحوكمة لرفع كفاءة المؤسسات الحكومية والحد من الفساد الإدارى في ثلاث مباحث، يقدم المبحث الأول نظرة عامة على مفهموم مصلطحات الدراسة وتوضيح دور سياسة التحول الرقمى فى رفع كفاءة المؤسسات الحكومية والحد من الفساد الادارى، كما يقدم المبحث الثانى دور سياسة الحوكمة فى رفع كفاءة المؤسسات الحكومية والحد من الفساد الإدارى

كما يقدم المبحث الثالث الدروس المستفادة من الدول المتقدمة فى الاستعانة بالتحول الرقمى والحوكمة فى رفع كفاءة المؤسسات الحكومية والحد من الفساد الادار

المبحث الأول

دور سياسة التحول الرقمى

فى رفع كفاءة المؤسسات الحكومية والحد من الفساد الإدارى

التحول الرقمى من الأساسيات فيما يخص المؤسسات والهيئات كافة التى تسعى الى التطوير وتحسين خدماتها وتبسيط وصولها للمستفيدين، والتحول الرقمي لايعنى فقط تطبيق التكنولوجيا داخل المؤسسة بل هو برنامج شامل كامل يمس المؤسسة ويمس طريقة وأسلوب عملها داخلياً وأيضاً كيفية تقديم الخدمات للجمهور المستهدف لجعل الخدمات تتم بسهولة وسرعة، ويعنى التحول الرقمى بكيفية استخدام التقنية التكنولوجيا داخل المؤسسات والهيئات سواء الحكومية أو القطاع الخاص على حد سواء فهو يساعد على رفع كفاءة التشغيلية وتحسين الخدمات التى تقدمها للعملاء والجمهور المستهدف من تلك الخدمات، فهو يقوم على تشغيل التكنولوجيا على نحو أمثل مما يخدم سير العمل داخل المؤسسة فى أقسامها كافة وأيضًا فى تعاملها مع

العملاء والجمهور لتحسين الخدمات وتبسيط الحصول عليها مما يضم توفير الوقت والجهد فى آن واحد

وقد أصبح تحول المؤسسات رقميًّا أكثر إلحاحًا مما مضى وذلك للتطور المتسارع فى استخدام وسائل وأداوات تكنولوجيا المعلومات فى مناحى الحياة كافة سواء كانت متعلقة بالمعاملات مع القطاع الحكومى او القطاع الخاص او كانت تخص الأفراد لذلك هناك ضغط واضح من شرائح المجتمع كافة على المؤسسات والهيئات لتحسين خدماتها وأتاحتها على القنوات الرقمية كافة.

أولا:مفهوم التحول الرقمى:

يعرف التحول الرقمى بانه عملية تحويل القطاعات الحكومية الى نموذج يعتمد على التكنولوجيا الرقمية فى ابتكار الخدمات، وتوفير طرق جديدة لتقديم الخدمات بكفاءة فى أقل وقت ممكن [١]

ويعرف ايضا التحول الرقمى بانه أستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بغرض رفع كفاءة الأداء المؤسسى وزيادة فاعلية مستوى تقديم الخدمات الحكومية عبر استخدام التقنيات الحديثة والمتجددة. [٢]

ثانياً: أهمية اتباع سياسة التحول الرقمى:

تكمن أهمية التحول الرقمي في قدرته على المساهمة في حل المشكلات البشرية من جهة، وتفعيل التنمية وتعزيز استدامتها من جهة أخرى، التي تشمل الجوانب الاقتصادية والاجتماعية والبيئية وحتى الثقافية. كن المحفز لكل هؤلاء. [٣]

ويمكن ابراز أهمية التحول الرقمى في النقاط الآتية:

١- <u>بالنسبة للإدارات الحكومية:</u> [٤]

تساعد في خفض التكلفة ورفع الكفاءة التشغيلية من خلال تسهيل الإجراءات والحد من الأخطاء في تقديم الخدمات للمواطنين، ومن شأن مثل هذه المبادرات أن تعزز مستويات التنسيق بين الدوائر الحكومية وتحقيق معايير الحوكمة والشفافية وفى الامتثال وإنفاذ القوانين.

٢- بالنسبة للمستفيدين من المواطنين:

تتمثل المزايا الرئيسية في الحصول على خدمات أكثر ملاءمة والأسرع والاكفأ في الاستجابه لاحتياجاتهم ورغباتهم، فضلا عن خفض التكلفة التي قد يتكبدونها جراء التنقل الشخصى بين الدوائر الحكومية للوصول إلى المعلومات وتخليص المعاملات، مما يؤدى الى زيادة الثقه بين المواطن والحكومة.

٣- بالنسبة لقطاع الأعمال:

قد ينظر الى مبادرات التحول الرقمي من عدسة قدرتها في تعزيز مستوى الشراكة بين القطاعين العام والخاص بهدف تطوير الخدمات وتحسين بيئات ممارسة الأعمال، وإنشاء القيمة المتكونه من زيادة إنتاجية المعاملات الناشئة عن سهولة التفاعلات الجديدة مع الدوائر الحكومية – وبخاصة في مجالات التجارة الالكترونية وتحسين جاذبية المناخ الاستثمارى العام.

٤- تساعد أيضا فى تحسين مستويات المعيشة والتنمية الاقتصادية وعكس صورة إيجابية عن الأداء العام للحكومة من حيث تحقيق العدالة ومحاربة الفساد. [٥]

ثالثا: أهداف التحول الرقمى: [٦]

١- يساهم التحول الرقمى فى التطوير المستمر والجودة وتسهيل الاجراءات للحصول على الخدمات المقدمة للمستفيدين

٢- يساهم التحول الرقمى في ابتكار طرق جديدة لتقديم خدمات إبداعية بعيدة عن الطرق التقليدية في تقديم الخدمة

٣- يساعد التحول الرقمى فى الانتشار والتوسع للوصول لأكبر فئة من المواطنين

٤- يساهم التحول الرقمى فى ترابط المنظمات فى الدول النامية مع الأسواق العالمية

٥- يساهم التحول الرقمى فى تسويق المنتجات والخدمات فى جميع أنحاء العالم

٦- يساهم التحول الرقمى فى زيادة المنافسة والابتكار

رابعا:ضرورة التحول الرقمي فى رفع كفاءة المؤسسات:

نظرًا لأن تحسين كفاءة مؤسسات الدولة هو أحد المحاور الرئيسية لرؤية مصر ٢٠٣٠، فقد أصبح التحول الرقمي القوي أول قوة دافعة لتحسين الكفاءة المؤسسية. [٧]

التحول الرقمى أصبح من الأساسيات للمؤسسات كافة التى ترغب فى التطوير وتحسين خدماتها وتسهيل وصولها للمستفدين، والتحول الرقمى لا يعنى فقط تطبيق التكنولوجيا داخل المؤسسة بل هو برنامج شامل يمس المؤسسات وأسلوب عملها داخليًّا وأيضًا كيفية تقديم الخدمات للجمهور المستهدف لجعل الخدمات تتم بسرعة ويسر .

وقد اصبح التحول الرقمى ضرورة ملحة اكثر من مامضى لتحول المنظمات رقميا ويعود ذلك على نحو أساسي الى التطور المتسارع فى استخدام أدوات ووسائل التحول الرقمى فى مناحى الحياة كافة سواء كانت متعلقة بالمعاملات مع القطاع الحكومى او القطاع الخاص او كانت تخص الأفراد، لذلك هناك ضغط واضح من شرائح المجتمع كافة على المؤسسات والهيئات لتحسين خدماتها واتاحتها على القنوات الرقمية كافة. (٨)

خامسا: تأثير التحول الرقمى على رفع كفاءة المؤسسات الحكومية: (٩)

١. أنشاء نماذج عمل حديثة تقوم على تبسيط الإجراءات وتوفير وقت تقديم الخدمة.

٢. التخلص من العمليات التقليدية لزيادة الانتاجية ورفع كفاءة مستوى أداء الخدمة.

٣. توفير الانفاق الحكومى على الخدمات، ورفع كفاءة مستوى أداءها، وإدخال خدمات جديدة.

٤. زياده ثقة المنظمات العامة وتحقيق الاستدامة المؤسسية.

٥. سهولة وسرعة تلقى الخدمة العامة بدقه وفاعليه مما يؤدى الى زياده ثقة المواطنين فى الحكومة.

٦. تنمية بيئة العمل والتطوير والابداع، بالاضافة الى اعادة صياغة الطرائق التى يحيا ويفكر ويتعامل بها افراد المجتمع.

٧. تسهم التقنيات الرقمية على تحسين فرص التواصل مع المواطنين الخاصة بالانشطة الحكومية.

٨. يساعد التحول الرقمى فى تحسين الإدارة داخل المنظمات الحكومية عن طريق الإسهام فى الرقابة على العمليات الخدمية والموظفين والتأكد من انتظام سير العمل.

سادساً: التحديات التى تواجه التحول الرقمى: [١٠]

١. الافتقار إلى القدرات والإمكانيات داخل المنظمة لقيادة مبادرات التحول الرقمي والتغييرات داخل المنظمة

٢. قلة الميزانية المخصصة لهذه المشاريع

٣. الخوف من استخدام الوسائل التقنية لجلب مخاطر أمن المعلومات

٤. ضعف التخطيط الاستراتيجي للتحول الرقمي [١١]

٥. ضعف الهيكل المؤسسي للتحول الرقمي

٦. عدم كفاية إعداد القادة في مجال التحول الرقمي

٧. ضعف أداء الموظف

سابعاً: محددات نجاح التحول الرقمى: [١٢]

تستغرق عملية التحول الرقمي وقتاً طويلاً، لذلك عادة ما تصاغ الرؤية المستقبلية للتحول الرقمي على أساس تشجيع الابتكار وتبني القدرات والتقنيات الرقمية، وتنفيذها على عدة مراحل من أهم محددات نجاح التحول الرقمي:

١. العمل على زيادة الجاهزية الوطنية وتطوير البنية التحتية التكنولوجية اللازمة عن طريق توجيه وتخصيص الاستثمارات المحلية واستقطاب رؤوس الأموال الأجنبية في قطاع الاتصالات وتقنية المعلومات وتشجيع الشراكة مع القطاع الخاص وتقديم الحوافز المناسبة.

٢. التوسع في نشر واستخدام الإنترنت، وتوفير الخدمات لجميع مناطق الدولة، وضمان استمرار صيانة وتطوير الشبكة، مع تقليل تكاليف الاتصال وجعلها في متناول الجميع.

٣. وضع مجموعة من السياسات المعلنة، التي يتم بموجبها تطوير الإطار الوطني الشامل لعملية التحول الرقمي، وتوضيح الرؤية والمبادئ التي تستند إليها هذه السياسات، والأهداف والعوائد التي يتعين تحقيقها، والسلطات المسؤولة عن التنفيذ و مراقبتها.

٤. تتبنى المؤسسة رؤيتها الخاصة للتحول الرقمي واستراتيجيتها المرتبطة بالرؤية الإستراتيجية للحكومة، التي يجب أن تشمل أيضًا جميع المؤسسات العامة والخاصة في الدولة.

٥. الاهتمام بتطبيق نموذج البيانات المفتوحة الذي يسهل المشاركة والتعاون بين الحكومات والمواطنين والأطراف المعنية الأخرى مع ضمان الجودة والحوكمة والتقييم المنتظم للبيانات المنشورة.

٦. إجراء جرد للخدمات الرقمية والخدمات ذات الصلة، وإدراج تلك التي يمكن تطويرها وتحويلها إلى خدمات رقمية، والعمل على تنفيذ نظام هوية رقمية عن طريق وضع خطة لجمع بيانات دقيقة عن المواطنين

٧. وضع إطار تشريعي وتنظيمي يتناسب مع طبيعة التحول الرقمي

٨. نشر الوعي بين الجمهور العام والعاملين في الحكومة حول أهمية عملية التحول الرقمي وفوائدها التنموية عن طريق الحملات في وسائل الإعلام المرئي والمسموع.

٩. يتم تشجيع المواطنين ومنظمات المجتمع المدني والقطاع الخاص على تقديم توصيات إلى الحكومة عن طريق المنصات التكنولوجية المتاحة، التي يمكن أن تساعد في زيادة ثقة المواطنين في الحكومة والمشاركة في صنع القرار.

١٠. الاهتمام بنشر الوعي التكنولوجي في المؤسسات التعليمية والأكاديمية وتحديث المناهج التعليمية بما يتناسب مع البيئة التكنولوجية.

ثامناً: دور التحول الرقمى فى استمرارية العمل الإدارى بكفاءة فى ظل تفشى الأوبئة مثل جائحة كورونا (كوفيد ١٩) والتخفيف من زيادة الأزمة فى الدول العربية

يعد التحول الرقمي أحد أهم حلول استمرارية الأعمال خلال جائحة كورونا، شرعت الإمارات العربية المتحدة وقطر والمملكة العربية السعودية والأردن، وهي الدول العربية الأربع الأعلى تصنيفًا من بين ٦٣ دولة في تقرير التنافسية الرقمية العالمية لعام ٢٠٢٠، في خطة أو استراتيجية للتنمية

الرقمية تضمن استمرارية النشاط الاقتصادي أثناء الوباء، من أجل تحقيق التنمية المستدامة في المجالات الاقتصادية والاجتماعية والبيئية. (١٤)

كما تشير الإحصاءات إلى أن الجائحة صاحبها تزايد في استخدام الهواتف المحموله بنسبة ٥٠ في المائة، وزيادة استخدام البيانات عبر الانترنت بحوالي ٤٠ في المائة، وكانت إيطاليا أول دولة تشهد ارتفاعاً في حركة تدفق البيانات عبر الانترنت من قبل القطاع المنزلى التي زادت بحوالي ٧٥ في المائة ذلك لكونها أول دولة تدخل مرحلة الاغلاق الكامل في العالم. (15)

دور سياسة التحول الرقمى في الحد من الفساد الإداري:

هناك علاقه طردية بين سياسة التحول الرقمى التي تنتهجها الدولة والحد من الفساد الاداي فتوفير المرونة في العمليات الإدارية والتنظيمية واستخدام أنظمة المعلومات الإلكترونية لتبسيط الإجراءات الروتينية القائمة في العملية ووضع السياسات وتحديد الأولويات بطريقة ما عن طريق المشاركة والحوار بين المواطنين والحكومة الاستراتيجية لإنهاء التعتيم والسرية وإضافة عنصر مستوى الشفافية كخطوة مهمة في تفعيل المساءلة والمحاسبة والمراقبة المنتظمة هي الأسس الرئيسية لمكافحة الفساد داخل الأجهزة الحكومية والتشريعية والبيئية والمكونات الأخرى يتطلب مجموعة شاملة من المتطلبات لتنفيذ استراتيجيتها فى الواقع العملى.

وبذلك يمكن تلخيص تأثير سياسة التحول الرقمى في الحد من الفساد الإداري في البنود الآتية :

- سرعة خدمة العملاء مع الحفاظ على الجودة
- نقل المستندات إلكترونيًا على نحو أكثر كفاءة
- تقليل التكاليف عن طريق إجراءات مبسطة ومعاملات أقل وأوقات تنفيذ أسرع
- تقليل حاجة العاملين لأداء الخدمات وخاصة في المعاملات الورقية
- تقييم أداء الموظف بموضوعية وتطوير أنظمة متقدمة لتحديد المتعثرين
- تقليل الأخطاء والمخالفات بسبب بساطة النظام الإلكتروني ودقته
- المستفيدون من المستندات المطلوبة واضحون ومفهومون

- إلغاء المباني والعقارات الضخمة التابعة للدائرة الحكومية واستبدالها بمكاتب صغيرة يمكنها تقديم خدمات إلكترونية أفضل وبتكلفة أقل.
- تقليل تأثير العلاقات الشخصية على إتمام الأعمال [١٦]

المبحث الثانى

دور الحوكمة فى رفع كفاءة المؤسسات الحكومية والحد من الفساد الإدارى

لقد أثبت كثير من الدراسات الأثر الإيجابي للحوكمة في النمو الاقتصادي، والأثر الإيجابي لجودة الحوكمة في معدل نمو الناتج المحلّي الإجمالي للفرد، إذ إن جودة الحوكمة بما تتضمّنه من كفاءة وفعالية تقديم الخدمات العامة وسيادة القانون تساعد على تحقيق النمو الاقتصادي، وأشارت الدراسات أن الأقاليم التي لديها مستويات عالية من جودة الحوكمة يكون فيها الأداء الاقتصادي مُرتفعًا. [١٧]

كما انتهى بعضُها إلى أن جودة المؤسسات لها تأثير إيجابي في أداء النمو الاقتصادي، وأشار بعضها إلى أن فعالية المؤسسات الحكومية ومهارات العاملين فيها تُسهم إلى درجة كبيرة في الحدِّ من الفقر، وتعدّ هذه المؤسسات الأساس في تحقيق الرخاء والنمو، وتُسهم جودتها في شعور المستثمر بالأمان عن طريق تعزيز القضايا المتعلقة بالملكية الفكرية، وسيادة القانون، والحوافز الخاصة، ويجب أن ترتكز الأهداف الاجتماعية والاقتصادية على مؤسسات قوية، ونظم تأمين اجتماعي قوية، وتمتّع المواطنين بالحريات والتمثيل السياسي المناسب.

ولتحقيق النمو الاحتوائي، لا بدَّ أن تتصف المؤسسات نفسها بالاحتوائية، أي تعمل على خلق الفرص وتشجيع الابتكار في المجتمع، وتسهيل عملية المشاركة في صنع القرار، وتعزيز الشفافية مع الوضع في الاعتبار الفئات الأكثر احتياجًا، أما في ما يتعلَّق بالحوكمة وجذب الاستثمارات.

أشارت الدراسات إلى أن الحوكمة تعمل على تعزيز النشاط الاقتصادي، وتقديم الحوافز التي تشجّع على الاستثمار، ومن ثَمَّ تحقيق النمو الاقتصادي، على نحو أكثر تفصيلًا، فإن السياسات التي تتخذها الدول لحماية المستثمر تُسهِم في تنمية موارد الدولة المالية وتحقيق النمو، وعلى العكس، فإن تدخل الدولة غير الإيجابي في العقود

والملكيات الخاصة يحدُّ من عملية النمو المالي للدولة. فكلما انخفضت مستويات الفساد، واتَّسمت المؤسسات والنظام القضائي وأنظمة حماية الملكية الفكرية بالفعالية، وكانت البيئة السياسية أكثر استقرارًا، زادت ثقة المستثمر في اتخاذ القرارات الاستثمارية، أما في ما يتعلق بالاستثمار الأجنبي المباشر، فقد أشار عددٌ من الدراسات إلى العلاقة بين هذا النوع من الاستثمار وجودة المؤسسات، فدرجة جودة المؤسسات وفعاليتها تؤثر في تدفقات الاستثمار الأجنبي المباشر، فكلما كانت هناك سياسات أوضح في الدولة تتبعها المؤسسات المختلفة، وكانت الإجراءات الحكومية غير معقدة، وكانت قوانين الملكية الفكرية تُطبَّق بفعالية، زادت تدفقات الاستثمار الأجنبي المباشر.

ومن ثمَّ فإن كفاءة المؤسسات وجودتها والحوكمة تُسهم في تعزيز تدفقات الاستثمار الأجنبي المباشر ومن ثمّ تؤثر بالإيجاب في النمو الاقتصادي. وتمثّل الخدمات العامة، تلك الخدمات التي تقدمها الدولة للمواطنين، مثل خدمات المياه والصرف الصحي، والرعاية الصحية، والبنية التحتية، والمواصلات، ونظم تسجيل الأراضي، واستخراج التراخيص، وغيرها. وعادة ما يحكم المواطنون على جودة الحوكمة عن طريق تجربتهم في الحصول على هذه الخدمات. (١٨)

ويُعد تقديم الخدمات العامة القناة الرئيسية للتواصل بين المواطنين والمؤسسات العامة ويحمل بين جنباته مبادئ الحوكمة، إذ إن تقديمها جيدًا هو الذي يتّسم بفعالية وصولها إلى الفئات المستهدفة وكفاءة استخدام الموارد المتاحة. ومن ثمَّ فإن الخدمات العامة تكون أكثر كفاءة وفعالية عندما تكون أقرب للمواطنين واحتياجاتهم الفعلية، لذا يمثّل التوجّه للتحوّل نحو النظم اللامركزيّة أحد التوجّهات المهمة التي تساعد على كفاءة تقديم الخدمات، نتيجة قرب المستويات المحلية من احتياجات المواطنين وقدرتها على تقديم خدمات أكثر جودة وفقًا لتلك الاحتياجات وارتبط تقديم الخدمات بقضية العدالة، إذ إن الحكومات تعمل على ضمان تقديم الخدمات الأساسية بكفاءة وفعالية لجميع المواطنين، بما في ذلك الفئات الأكثر احتياجًا، تحقيقًا منها للعدالة بين أفراد المجتمع. ويأتي الارتباط بين مفهوم العدالة وتقديم الخدمات نظرًا لأنه عادة ما يرتفع مستوى رضاء المواطنين عن الخدمات

العامة المُقدَّمة على نحو يتّسم بالعدالة، ويسهم في تقديم الخدمات، وتقديم الخدمات للأشخاص الأكثر احتياجًا. (١٩)

أولا: مفهوم الحوكمة:

يمكن تعريف الحوكمة بأنها أسلوب ممارسة السلطة للإدارة الرشيدة (٢٠)

وقد عرفتها مؤسسة التمويل الدولى IFC بأنها" النظام الذى يتم من خلاله إدارة الشركات والتحكم في أعمالها. (٢١)

ثانيا: أهمية الحوكمة وخصائصها: (٢٢)

تكتسب الحوكمة أهميتها نتيجة لاعتماد النظم الاقتصادية عليها في تحقيق أهدافها، فتحول الكثير من الدول نحو الرأسمالية جعلها تولى اهتماماً شديداً بالحوكمة، بهدف تحقيق معدلات نمو أعلى، وتحقيق استقرار اقتصادى، خاصة من اتساع حجم المشروعات وإجراءات الفصل بين الملكية والإدارة، ولجوء تلك المشروعات للبحث عن الائتمان الأقل تكلفة عبر أسواق المال.

ثالثا: أهداف الحوكمة: (٢٣)

١. تحقيق الشفافية والعدالة والحق في المساءلة القانونية لادارات المؤسسات والهيئات العامة، ومن ثم حماية المواطنين
٢. الحد من استغلال المنصب في غير خدمة العمل العام يشجع المستثمرين على الاستثمار، وتعظيم الدخل وإتاحة فرص عمل جديدة تؤدى لاستقرار اقتصادى

رابعا: أهم التحديات التي تواجه الحوكمة في الجهاز الإدارى للدولة: (٢٤)

٣. تعقد هيكل الجهاز الإدارى للدولة (الكفاءة، الفاعلية، العدالة، الأستجابه)
٤. ضعف كفاءة إعداد خطط للتنمية القصيرة والطويلة الأجل
٥. قلة الموارد الماليه اللازمة لتدريب الموظفين ورفع كفاءتهم
٦. غياب قانون حرية تداول المعلومات الذى يحقق مبدا الشافية والمساءلة
٧. عدم وضوح التشريعات وتداخلها وتضاربها مما يصعب مساءلة ومحاسبة الفاسدين
٨. عدم اتاحة التواصل بين متلقى الخدمة (المواطنين) وصانعى السياسات مما ينتج عنه صعوبة مشاركة المواطن في صنع السياسات

٩. انتشار المحسوبية التي تؤدى الى زيادة الفساد وعدم تحقيق العدالة وتكافؤ الفرص بين المواطنين

١٠. سوء البنيه التحتية التكنولوجيا بالجهاز الادارى الذى يصعب فيه التطوير وتطبيق نظام الكترونى يسهل عمليه تقديم الخدمات وتطبيق مبدا الرقابة الداخلية والخارجية التي من العوامل الأساسية للحد من الفساد الادارى ورفع كفاءة المؤسسات الحكومية

المبحث الثالث

تجارب الدول المتقدمة فى توظيف سياسة التحول الرقمى والحوكمة فى رفع كفاءة المؤسسات الحكومية ومكافحة الفساد الإداري

سياسة التحول الرقمى كوسيلة رئيسية للتطوير فى الدول المتقدمة: (٢٥)

الصين	أطلقت الحكومة الإلكترونية في الصين سلسلة من خطط التحول الرقمي، من بينها "المشروع الذهبي" و "الحكومة عبر الإنترنت" Government Online project هما جوهر خطة التحول الرقمي، ويتضمن المشروع الذهبي الخطة الأساسية لبناء البنية التحتية للمعلومات الوطنية. الهدف الرئيسي من مشروع الحكومة على الإنترنت هو تشجيع التشغيل الآلي للمكاتب الحكومية عن طريق المواقع الإلكترونية للحد من البيروقراطية المفرطة. تم تنفيذ ما مجموعه ١٢ مشروعًا في إطار المشروع الذهبي الذي تتراوح مجالات تطبيقه من أتمتة العمليات الداخلية إلى إنشاء مواقع ويب تفاعلية للسماح بالمعاملات عبر الإنترنت. وبالمثل، يعتمد مشروع الحكومة عبر الإنترنت على استراتيجية إنشاء إطار إداري يمكن الوصول إليه مركزيًا، مما يساعد كبار المسؤولين الحكوميين على الاعتماد على نحو أكبر على الإنترنت وغيرها من التقنيات لتحسين الإنتاجية والشفافية في عمل الحكومة المركزية والمحلية في الصين.
الولايات المتحدة الأمريكية	تهدف استراتيجية الحكومة الرقمية الأمريكية إلى تحقيق ثلاثة أشياء: • تمكين الشعب الأمريكي، وخاصة القوى العاملة المتنقلة، من الوصول إلى المعلومات والخدمات الحكومية الرقمية عالية الجودة في أي وقت وفي أي مكان وعلى أي جهاز. • التأكيد على أن الحكومات تتكيف مع هذا العالم الرقمي الجديد وتغتنم الفرصة لشراء وإدارة الأجهزة والبرامج والبيانات والتطبيقات بطريقة ذكية وآمنة وبأسعار معقولة. • أطلق العنان لقوة البيانات الحكومية لتحفيز الابتكار والتمكين وخدمة الشعب الأمريكي على نحو أفضل.
سنغافورة	• تهدف سنغافورة إلى أن تصبح اقتصادًا رقميًا رائدًا، ولتحقيق ذلك، أطلقت مبادرة "الأمة الذكية" كخريطة طريق استراتيجية للتحول الرقمي في البلاد. • تم تصميم واختيار المشاريع التابعة لبرنامج "مبادرة الأمة الذكية" لتنفيذ الالتزام بمبدأ تحسين جودة حياة المواطنين عن طريق الاستفادة من التقنيات الحديثة مثل خدمات الهواتف الذكية واعتماد الحلول القائمة على نظام الهوية الرقمية الوطنية و حلول الدفع الالكترونى وبناءً على ذلك، طورت الحكومة إطار عمل للاقتصاد الرقمي لتشكيل شبكة وفقًا للإطار لضمان عمل الشركات والموظفين والمبتكرين معًا للاستفادة الكاملة من التقنيات الرقمية الجديدة. حددت الحكومة أيضًا الأولويات الرئيسية لتعزيز الرقمنة في مجال التجارة والصناعة والأنشطة التجارية، ولذلك تمكين التكامل مع مكونات النظام البيئي لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات وتحفيز الابتكار الصناعي.

ماليزيا	وضعت الحكومة الماليزية إطارًا لتخطيط عملية تحويل الإدارات الحكومية إلى حكومة إلكترونية. لقد تمت صياغته لتحقيق رؤيتهم الطموحة وإعداد خارطة الطريق بدقة. تم إطلاع الحكومة على الوضع الحالي للأعمال وبيئة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات. بناءً على نتائج دراسات الفنية والتكنولوجيا، وبالمقارنة مع أفضل الممارسات الدولية، فإن بعض مبادرات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ذات الأولوية هي كما يأتي: ١ .تعزيز تقديم الخدمات عن طريق المواقع الإلكترونية وتطبيقات الإنترنت ٢.تعزيز القدرات والكفاءات عن طريق تنمية المهارات التنظيمية في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ٣.تحسين القدرة على قياس الأداء عن طريق الرؤية في الوقت الحقيقي لخدمات القطاع الحكومي وأدوات التقييم الذاتي ٤ .تحقيق الترابط الحكومي عن طريق مركز إدارة المعرفة والأرشيف الذكي ٥. تعميق دور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات المستدامة والمرنة عن طريق تنفيذ ونشر شبكات الاتصالات الحكومية المتكاملة القائمة على الأجهزة المحمولة ومراكز البيانات والحلول والتطبيقات.
جنوب افريقيا	أطلقت جنوب إفريقيا استراتيجية إلكترونية وطنية واستراتيجية حكومة إلكترونية لقيادة جهود التحول الرقمي في البلاد. يشتمل الإطار الاستراتيجي للحكومة الإلكترونية على إنشاء آليات تنسيق، وتطوير الشبكات الحكومية، وتكامل الأنظمة التي عفا عليها الزمن. في الوقت نفسه، تهدف الاستراتيجية الإلكترونية الوطنية إلى تحقيق الأهداف الاستراتيجية الرئيسية، بما في ذلك سد فجوة مهارات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الوطنية، ودمج التكنولوجيا في قطاعي الحكومة والأعمال، وخلق بيئة تشريعية وتنظيمية داعمة للشركات الصغيرة والمتوسطة، وتخفيف مخاطر وتحديات الأمن السيبراني.

سياسة الحوكمة كوسيلة رئيسية للتطوير فى الدول المتقدمة

تجربة سنغافورة : تعدّ تجربة سنغافورة تجربةً رائدة وفريدة فيما يخص الدول التي حاربت الفساد، فقد نجحت في إزالته، وهي تأتي في مقدمة الدول التي تتمتع بمستوى نظيف من مثل فنلندا نيوزيلندا والدانيمارك، وتعدّ تجربة سنغافورة من التجارب الدولية الناجحة في مكافحه الفساد، حيث تحتل المراكز الأولى ضمن الدول قليلة الفساد في العالم، وحازت على الدرجة الرابعة عالميًّا حسب مؤشر مدركات الفساد الصادر عن منظمة الشفافية الدولية لعام ٢٠٢١ و٢٠٢٢ م على التوالى، ويوضح الشكل الآتي تقدم سنغافورة في مكافحة الفساد

وقد حافظت على مركزها المتقدم ضمن الدول العشر الأولى قليلة الفساد في العالم ضمن تقرير المنظمة، وقد أدت الحكومة السنغافورية دورًا كبيرًا في هذا النجاح، والإجراءات التي اتبعتها الدولة مكنتها من القضاء على الفساد بعد أن كانت منذ نحو ثلاثين عامًا من أكثر الدول التي ينتشر فيها الفساد. حيث قامت الدولة بتخفيض عدد القوانين والقواعد والإجراءات وقامت بتبسيط الإجراءات وتوضيحها كافة بحيث لا تسمح بأي خروج أو خرق للقوانين؛ كما رفعت مرتبات الموظفين العموميين وأجورهم حتى لا يلجؤوا إلى الفساد، ويعد مرتب الوزير السنغافوري أعلى مرتب وزير في العالم، وأي محاولة فساد ستحرمه من وظيفته، ومن دخله المرتفع، فضلاً عن أنه لن يستطيع أن يحصل على وظيفة أخرى.

يقول السيد لي كوان يو وهو رئيس وزراء سنغافورة المستقلة أنه عند تكوينهم لحزب العمل الشعبي سنة ١٩٥٤ كانوا على وعي بإخفاقات زعماء الاستقلال في الدول الأسيوية وفسادهم واستحواذهم على ثروات البلاد، وكانوا غاضبين من سلوك هؤلاء الزعماء الذين اخلفوا وعودهم وفشلوا في أن يكونوا النموذج لمواطنيهم، ولذلك عندما أدت أول حكومة يرأسها القسم في عام ١٩٥٩ ظهر الجميع بقمصان وبناطيل بيضاء في رمزية للنقاء ونظافة اليد في السلوك العام ١٥ فلقد كان من بين الإجراءات الأولى التي قامت بها الحكومة آنذاك توجيه مكتب التحقيقات في الأساليب الفاسدة مفوضية محاربة الفساد بالتركيز أولاً على المستويات العليا من الحكم والخدمة المدنية، وسيتم عرض خطوات التجربة بشئ من التفصيل :

أ- إنشاء مكتب التحقيقات في مكافحة الفساد:

تم إنشاء هذا المكتب منذ سنة ١٩٥٢ ولم يتم تفعيله سنة ١٩٥٩ مع وصول لي كوان يو إلى رئاسة الوزراء، ويعدّ هذا المكتب هيئة مستقلة عن الشرطة، تقوم بالتحقيق في وقائع الفساد سواء في القطاع العام أو الخاص، ويرأس هذا المكتب مدير يتبع رئيس الوزراء مباشرة ويمكن إيجاز دور هذا المكتب فيما **يأتي:**

- إتباع سياسات من شأنها مكافحة الفساد في الجهاز الإداري العام والخاص، والتحقيق في استخدام السلطة من المسئولين.
- إرسال التقارير إلى جهات يتبعها المتهمون بممارسة الفساد، ومراجعة منظومات العمل في الهيئات الحكومية المختلفة وإعادة هندستها بما يعمل على التقليل من ممارسات الفساد.
- تقديم مقترحات لمكافحة الفساد في الجهات المختلفة.
- عمل لقاءات مع المسئولين خاصة الذين يتعاملون مع الجمهور للتأكيد على مبادئ الشرف التحقيق فيما يرد إلى المكتب من شكاوى تفيد وقوع ممارسات الفساد، والتحقيق في ممارسات الفساد التي قام بها مسئولون في الحكومة . كما يقوم المكتب باعتماد سياسة إعلامية تقوم على توعية الجمهور بمظاهر الفساد المختلفة من النزاهة وتجنب الفساد.

● إنشاء الموقع الالكتروني للمكتب، و تقدم عن طريقه خدمات تثقيفية وتفاعلية يتم عن طريقها، اختبار مستوى معارف الزائرين بمظاهر الفساد و طرائق مواجهته بالإضافة إلى الكثير من الخدمات الالكترونية من مثل الاشتراك في محادثات جماعية حول الفساد بين أطراف ينتمون للقطاع العام أو الخاص، و تقديم خدمات إلكترونية سهلة تمكن المواطنين من الإبلاغ عن وقائع الفساد عبر مواقع التواصل الاجتماعي المختلفة دون خشيتهم من التعرض للمساءلة القانونية تحت حملة ترفع شعار (مواطن شريف يعني أمة شريفة)

ب-الآلية القانونية والإجرائية المتبعة لمكافحة الفساد:

في سنة ١٩٥٩ أصدرت الحكومة قانونًا جديدًا لمكافحة الفساد وسعت فيه من تحديد الهدية لتشمل كل شيء ذي قيمة مهدى لأي مسؤول، وتم فيه إعطاء سلطات واسعة للمحققين في شبهات الفساد بما في ذلك سلطة الاعتقال والاطلاع على الحسابات المصرفية للمشتبه فيهم، وأسرهم فسياسة مكافحة الفساد في سنغافورة واسعة النطاق إضافة إلى التوعية استعانت الدولة بالأداة القانونية بهم للردع واتخاذ جملة من التدابير منها:

● الفصل بين الوزارات وإدارة التنفيذ حيث يتولى التنفيذ في الغالب هيئات ومؤسسات منشأة بقانون ولا يبقى للوزارة إلا التخطيط الاستراتيجي

● زيادة مرتبات الموظفين في الدولة بحيث تكون كافية لتوفير مستوى حياة كريمة، فرفع الأجور هو أهم رادع للفساد.

● تبسيط الإجراءات الإدارية والحد من المستندات المطلوبة للحصول على الخدمة مع وضع مدونة إجراءات واضحة.

● تفادي المنطقة الرمادية في سلطة الموظف العام . بالتضييق من سلطته التقديرية، بوضع معايير دقيقة يستند عليها على أداء عمله لأن التوسع في السلطة التقديرية للموظف العام موجب من موجبات الفساد وسبب من أسباب إضعاف الرقابة على عمله.

● إيجاد أنظمة شفافة تؤدي إلى التقليل إلى حد كبير من الأسرار التي يملكها الموظف العام بسبب وظيفته، بحيث إن الموظف لا يملك أسرارا ولا يجد أسرارا لبيعها.

- وضع نظام واضح المعالم ومفتوح للمشتريات الحكومية يم كن الاطلاع عليه عن طريق مركز الأعمال الالكترونية، وهو بوابة للمشتريات الحكومية تسمح للمتقدمين بعروض، الاطلاع على كل الصفقات والمواصفات المطلوبة .
- الحد إلى أكبر قدر ممكن من تعامل الموظفين بالمال الموظف لا يرى المال وإنما يرى الأرقام) . فالرسوم والغرامات تنفع إلكترونيًّا، لأن التقليل من لمس الموظف للمال يوفر الجهد والوقت ويقلل من الفساد.
- إنشاء هيئة المراجعة تاريخ الأفراد قبل توظيفهم لضمان عدم تولي أي شخص منصب قيادي . أو عمل سياسي بسبب شبهة الفساد.
- توسيع نطاق الخدمات الالكترونية في التعاملات الإدارية، فهناك ١٦٠٠ خدمة تتم في منزل الشخص الطالب لها خدمة الحصول على التراخيص عبر الإنترنت
- إشهار العقود الإدارية ونتائجها عبر الإنترنت.
- الحد من نشر ثقافة الفساد في البلاد ومنع نشر إشاعات عن حالات الفساد فلا يوجد دليل واضح فهذا يعدّ جريمة في حد ذاته.
- حظر استعمال الصفة في الأماكن التي تقدم فيها الخدمات فيما يخص القضاة وأعضاء النيابة العامة ,والموظفين العامين، وإذا ظهر بيان الوظيفة في مستند رسمي فيجب أن يكون بالقدر اللازم كأن يدون أنه قاضٍ دون تفاصيل.
- نص القانون على جملة من العقوبات من مثل السجن والغرامات المرتفعة والمصادرة والاسترداد عند التحقيق في قضايا الفساد، ويجب أن يتعدد المحققون بحيث لا يجوز أن يتولى القضية محقق واحد، مع وضع جوانب إجرائية تقوم على فكرة أن جرائم الفساد قليلة المردود بالنظر لكثرة مخاطرها.
- إعطاء سلطات واسعة لأعضاء هيئة الفساد في الكشف عن الجرائم منها مراقبة التغيرات التي تطرأ على حياة الموظفين وإمكانية الاطلاع على حساباتهم المصرفية، وكذلك الاعتماد على مخبرين من الجمهور والموظفين ومصلحة الضرائب، حيث اكتشفت ٨٠ % من حالات التهرب الضريبي، و ٢٩ % اكتشفت بواسطة المخبرين.

● اعتماد الجهات المختصة على آلية المكافأة التي تقاس على أساس نسبة معينة من قيمة المال محل الجريمة لمن يبلغ عنها مع وضع سقف لهذه القيمة، وضمان سرية المخبرين عند انتهاء التحقيق ولا يعطى الاسم حتى للقاضي إلا إذا ظهرت ضرورة لذلك. (٢٦)

ويمكن القول أن أبرز عوامل نجاح التجربة السنغافورية في مكافحة الفساد تبرز في النقاط الآتية **:**

– الرغبة السياسية في القضاء على الفساد.

– وضع استراتيجيات وآليات واضحة وحقيقية لمحاربة الفساد.

– الرفض المجتمعي للفساد حيث رفض المجتمع المدني لدولة سنغافورة الفساد وسيلةً للعيش، وتحرص الدولة على أن يكون عامة المجتمع شهودًا على جرائم الفساد؛ مما يوسع التذمر والرفض الاجتماعي وتنامي روح العداء تجاه الفاسدين.

– تأسيس مكتب التحقيقات في ممارسات الفساد أو ما تسمى بهيئة مكافحه الفساد، وهي هيئة مستقلة تقوم بإجراء التحقيق في جرائم الفساد في القطاعين العام والخاص، ويرأس الهيئة مدير يرتبط مباشرة برئيس الوزراء، حيث يمتلك مكتب التحقيقات سلطات واسعة أعلى من سلطة الوزراء.

– وضع قوانين فعّالة لمكافحة الفساد وقضاء فعال ومستقل.

– وجود نظام ديمقراطي تسوده الشفافية.

– وجود منظومة قيم ومبادئ مناهضة للفساد تترجم إلى قوانين يلتزم بهاجميع الأفراد

– ضمان مستوى معيشي لائق عن طريق توفير الأمن الوظيفي.

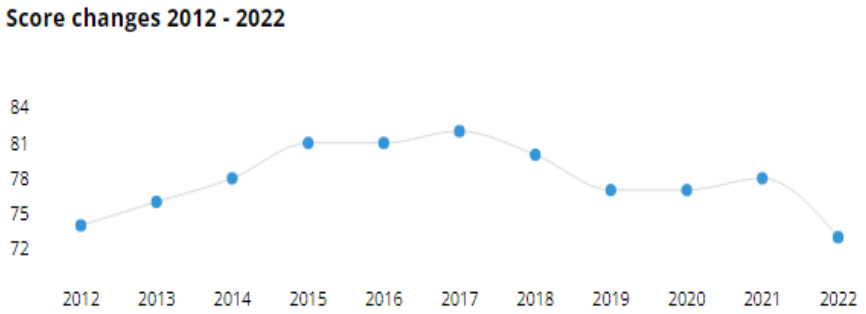
– الاستقرار الاقتصادي وتوزيع الموارد بعدالة

– انضمام سنغافورة إلى اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد لعام ٢٠٠٣، بالإضافة إلى تعاملها الإيجابي مع التقارير الدولية الصادرة عن منظمة الشفافية الدولية، وتعاونها مع صندوق النقد والبنك الدوليين.

١- تجربة الولايات المتحدة الأمريكية :

كانت البداية الأولى هي الاهتمام بموضوع الحوكمة وتوضيح أهميتها ودورها في مكافحة الفساد عن طريق إصدار مجموعة من المبادئ لتطبيق الحوكمة، وبعد ذلك قامت اللجنة الوطنية الخاصة بالانحرافات في عام ١٩٨٧م بإصدار تقرير تضمن الكثير من التوصيات المتعلقة بتطبيق الحوكمة وما يرتبط بها من منع الغش والتلاعب والفساد وتعزيز نظام الرقابة وإدارة المخاطر في المنظمات.

وفي عام ١٩٩٩م أصدرت المنظمة الوطنية لمكافحة الفساد المالي تقريرها الذي اهتم بفاعلية الدور الذي يمكن أن تؤديه لجان المراقبة بشأن الالتزام بتطبيق الحوكمة ودورها في مكافحة الفساد لما لها من دور في تمكين المراجعة والمراقبة والمحاسبة بموضوعية وحيادية. ورغم هذه الجهود المبذولة في سبيل إرساء مبادئ الحوكمة، إلا أن الأزمات المالية التي تعرضت لها أمريكا أظهرت بعض نقاط الضعف في ممارسة الحوكمة مما دفع بالكونجرس الأمريكي إلى إصدار قانون في عام ٢٠٠٢م أكد أهمية الحوكمة ودورها في تعزيز الشفافية والمساءلة لحماية العاملين والمراجعين كما ألزم القانون على تحمل المسؤولية كاملة في حال الإفصاح عن معلومات غير صحيحة . وبعد ذلك وضعت الحكومة قواعد جديدة تفرض على المنظمات والمؤسسات أن يكون أغلب أعضائها من المستقلين على افتراض أن زيادة الاستقلال يؤدي إلى تحسين الأداء وتفعيل الرقابة على نحو أفضل. وفي عام ٢٠٠٦م و ألزمت الحكومة المؤسسات بتوفير معلومات عن التقارير المالية الخاصة بها وإعطاء معلومات كاملة وشاملة حتى يكون هناك شفافية تساعد في التغلب على الفساد، وقد حصلت الولايات المتحدة الأمريكية على المرتبة ٢٤ في مؤشر مدركات الفساد تأخر مقارنة بعام ٢٠٢١ كما سيبين الشكل الآتي :



المصدر: مؤشر مدركات الفساد[٢٧]

شكل رقم (١١)

مؤشر مدركات الفساد تأخر عام ٢٠٢١م

أ-إجراءات الولايات المتحدة الأمريكية للقضاء على الفساد وآثاره السلبية:

- مبادرات الولايات المتحدة لمكافحة الفساد

هي مبادرة تبنتها الولايات المتحدة وتطبقها Foreign Corrupt Practices Act): FCPA) في معاملاتها الاقتصادية مع باقي دول العالم. وبموجب هذه المبادرة يتم محاكمة أي شركة أمريكية تقوم بدفع رشوة لحكومة أية دولة أخرى تتعامل معها.

في عام ١٩٩٦ شاركت الولايات المتحدة في مؤتمر Inter-American Convention لتجريم الرشاوى الدولية التي تدفع للمسئولين الحكوميين خلال تنفيذ Against Corruption المعاملات التجارية الدولية.

في ديسمبر ١٩٩٧ وقعت الولايات المتحدة مع ٣٤ دولة أخرى معاهدة مؤتمر OECD "لمكافحة الرشوة في نطاق التجارة الدولية في الهيئات الحكومية". وقد جرم المؤتمر كل أشكال الرشاوى المدفوعة للمسئولين الحكوميين، كما ألزم المؤتمر الدول الأعضاء باتخاذ خطوات جادة نحو محاكمة أي شركة وطنية تقوم بتقديم رشاوى للمسئولين في حكومات الدول الأخرى.

تعمل الولايات المتحدة أيضًا مع كلٍّ من: البنك الدولي، وصندوق النقد الدولي، لتشجيع المبادرات الهادفة لمكافحة الفساد.

- حددت الولايات المتحدة الأمريكية ثمانية محاور لمكافحة الفساد وهي:
- الإصلاح الاقتصادي
- تحقيق الشفافية
- رفع كفاءة الجهاز الإداري والهيئات الحكومية
- الإصلاح المالي بهدف خلق هيئات مراقبة مالية لها سلطات مناسبة
- استقلال القضاء
- وضع قانون خاص للتعاملات التجارية الدولية بما يضمن حق كل طرف فيه
- رفع مستوى وعي الشعب وثقافته
- تجديد القوانين القائمة ومراجعتها بما يضمن وجود جهاز فعال لمراقبة ممارسات الفساد داخل حدود الدولة [٢٨]

ثانيا : الدروس المستفادة من عرض تجارب الدول الأكثر تقدمًا في رفع كفاءة المؤسسات الحكومية ومكافحة الفساد الإدارى

١ـ تفعيل دور الإدارة الرشيدة في اتخاذ القرارات

يعد تفعيل دور الإدارة الرشيدة في اتخاذ القرارات أحد أهم الآليات والاستراتيجيات لمكافحة الفساد الإداري، حيث تساعد الإدارة الرشيدة في اتخاذ القرارات اللازمة لإنجاز الأعمال التي تساعد في تضييق نطاق الفساد الإداري، ومن الاختيار المناسب للعاملين عن طريق تناسب المؤهلات مع طبيعة العمل وذلك عن طريق تعميق روح الولاء والانتماء للمنظمة بالتوازن مع المصلحة العامة وغرس قيم دينية وأخلاقية بين العاملين بالمنظمة، و تصميم الهيكل التنظيمي المناسب أو تعديله حسب الحاجة بحيث يساعد على بناء الشفافية، وعدم تمركز اتخاذ القرارات في مواقع معينة، وعدم تعقيد الإجراءات، إذ إن ذلك يساعد على القضاء على الفساد والحد منه.[٢٩]

٢- تفعيل دور الأجهزة الرقابية:

ويتم ذلك عن طريق تطوير دور الرقابة والمساءلة للهيئات التنفيذية والتشريعية بفاعلية، وتتبع الأجهزة المعنية لحالات الإدارة في المؤسسات والتعسف في اتخاذ السلطة، وغياب الشفافية في الإجراءات المتعلقة بممارسة الوظيفة العامة، وتقوية دور الأجهزة الرقابية الداخلية والخارجية وزيادة صلاحيتها، بحيث تكون مستقلة وتؤدي مهمتها في الإشراف ومتابعة الممارسات التي تتم من العاملين في المنظمة. وإخضاع المنظمات لمعايير التقويم المؤسسي التي تنطلق من حسن استخدام الموارد، و جودة الخدمات المقدمة و أن تكون هذه المعايير منبثقة من معايير موضوعية للحكم على أداء المنظمات والقيادات القائمة عليها [٣٠]

٣-الإصلاح الإداري وتحسين الأداء:

يعرف الإصلاح الإداري بأنه المحاولة المخططة لتغيير الهياكل والإجراءات الإدارية واتجاهات الإدارة وسلوكيات العاملين لكي تصل إلى الفاعلية الإدارية ولتحقيق أهداف التنمية، كما يعد تحسين الأداء الوظيفي من أهم آليات وطرائق مكافحة الفساد الإداري، حيث يتطلب ذلك أن يضع الموظف نصب عينيه تأدية العمل المناط به بدقة وأمانة معاملة المراجعين بحسن اتباع الإجراءات التي تحددها لوائح العمل والتعاون مع زملاء العمل في أداء الواجبات وتقديم الخدمة العامة، والحرص على عدم مخالفة قواعد العمل وأحكامه وقوانينه ولوائحه المعمول بها.[٣١]

٢- الحكومة الإلكترونية:

تعد الحكومة الإلكترونية من أهم العوامل التي تساعد في مكافحة الفساد الإداري، حيث تعمل الحكومة الإلكترونية على زيادة فعالية الجهاز الإداري عن طريق تحسين أدائه وتعزيز شفافيته إضافة إلى تفعيل الرقابة والمساءلة على جميع المستويات. ويساعد تطبيق الحكومة الإلكترونية في تقليل تأثير العلاقات الشخصية في إنجاز الأعمال وتقليص نسبة الأخطاء نظرًا لسهولة النظام ودقته ويساعد تطبيق الحكومة الإلكترونية على تأدية العمليات الإدارية على النحو الصحيح، مما يساعد في الكشف المبكر للفساد الإداري، وتعمل الحكومة الإلكترونية على تعزيز ثقة أصحاب

المصالح، حيث يلمس المراجع فعالية الإدارة وشفافيتها وسرعتها واعتمادها على مبدأ المساواة في التعاملات من حيث الحصول على الخدمات، وهذا يساعد في مكافحة الفساد الإداري والحد منه. (٣٢)

٣- تطوير وتحسين الأنظمة

تسهم عمليات تطوير وتحسين الأنظمة في اتخاذ قرارات مناسبة تؤدى عن طريقها إلى القضاء على الفساد الإداري والحد منه، فالتطوير الإداري والفساد الإداري مفهومان متناقضان، فالهدف من أنشطة التطوير وتحسين الأنظمة التقليل من حالات الفساد الإداري، وذلك بتأهيل أشخاص مدربين على أسس علمية بحيث يكون العائد على المنظمة والأنظمة إيجابيًا ويساعد في رسم . خطط وبرامج تطويرية للحد من الفساد الإداري، ورفع كفاءة المنظمة، كما يتطلب القيام بعمليات جادة ضمن قواعد العمل للتحكم في التنسيق بين الأقسام المختلفة.

٤- دور المجتمعات المدنية

يمكن لسياسات مكافحة الفساد الإداري ألا تنجح إذا ما اقتصرت على المؤسسات العامة فحسب، ولهذا ينبغي تطبيق مبدأ المشاركة والمسؤولية المجتمعية، وقوة التأثير لمنظمات المجتمع المدني وجمعياته، ووسائل الإعلام، فمنظمات ومؤسسات المجتمع المدني تعد طرفًا أساسيًّا وشريكًا حيويًّا في الإسهام في خلق بيئة عمل خالية من الفساد الإداري، بتقديمها الدعم اللازم للمنظمات والمؤسسات العامة وممارستها التأثير فيها للدفع بعملية الإصلاح الاقتصادي والاجتماعي، إضافة إلى الدور المهم الذي تؤديه في زيادة الوعي في أوساط المجتمع، ونشر ثقافة محاربة الفساد الإداري، وتوضيح آثاره السلبية في المؤسسات والمجتمع باستخدام مختلف وسائل الاتصال.

٥- تطبيق مبدأ رد الفعل المباشر:

يمكن القول بأنها من أكثر الأساليب فعالية، حيث يمكنها مواجهة حالات الفساد بالتصرف المباشر بإلقاء اللوم وتسجيل الشكاوى والتبليغ عنها عند رؤيتهم لحالات الفساد.

٦- تفعيل قانون الجزاء من جنس العمل:

وذلك بتجريم المتسبب في حالات الفساد وعقابه عن طريق وضع أنظمة حازمة وفعالة تواجه جرائم الفساد الإداري. وأخيرًا وليس آخرًا يأتي على رأس الآليات والاستراتيجيات السابقة أهمية غرس القيم الإسلامية، والرقابة الذاتية وتنميتها في أذهان العاملين بحيث تساعد على تجنب الفساد والحد منه.

النتائج:

١- دعم الحكومة الالكترونية لايعنى تطبيق التحول الرقمى داخل الهيكل الإدارى فقط، وإنما يمثل تغيير استراتيجية الدولة وسياساتها للارتقاء بالوظيفة العامة، وتحقيق أداء تنظيمى فعال ومتكامل بين برامج التحول الرقمى الحكومى في المجالات كافة

٢- أن الاتجاهات الحديثة في الحكومة للتحول الرقمى يتطلب التواصل المستمر بين الحكومة والمواطن، والتعريف والأعلان عن الخدمات الحكومية على نحو يبرز مجهودات الحكومة في تحسين أداء الخدمة وجودتها وتعزيز القدرة التنافسية لقطاع الأعمال

٣- تطبيق المبادئ والمعايير الدولية للحوكمة يتطلب عمل التجهيزات اللازمة في المؤسسات الحكومية حتى تؤتمى بالاهداف المرجو منها، وهو الأمر الذى يتطلب تعميم ثقافة الحوكمة في القطاعات كافة.

٤- لكى تؤتى تنفيذ آلية معايير الحوكمة بكفاءة وفاعلية يجب دعمها بالمستجدات ومتابعة تطبيقها بستمرار.

٥- أهمية تكامل العلاقة بين التحول الرقمي ومبادئ الحوكمة

٦- أهمية الأعلان عن مدى أهمية مميزات التعاملات للخدمات الحكومية ونشر مبادئ الحوكمة من (شفافية – نزاهة – مشاركة مجتمعية – رقابة داخلية وخارجية)

٧- أهمية نشر الوعى بين المواطنين عن مدى أهمية ومميزات تقديم الخدمات الكترونيا

٨- الاستفادة من تجارب الدول المتقدمة والتي أستخدمت مبادئ الحوكمة وسياسة التحول الرقمى للحد من الفساد ورفع كفاءة المؤسسات الحكومية

٩- يساهم التحول الرقمى في توفير الجهد والوقت، وتوفير الخدمة بتكلفة أقل مما يقلل من عبء الموازنة العامة للدولة
١٠- الحد من الفساد لايأتى الا بتفعيل تقديم الخدمات الحكومية عن طريق التحول الرقمى مدعم بمبادئ الحوكمة التي تشمل (الشفافية – النزاهة- الرقابةالداخلية والخارجية- المشاركة المجتمعية)
١١- يعد عدم الاستعانة بالكوادر الفنية المدربة على استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال الحديثة من أهم المعوقات التي تواجه تفعيل تقديم الخدمات الحكومية الكترونيا
١٢- يساعد التحول الرقمى المواطنين على المشاركة وابداء في تقييم الخدمات الحكومية المقدمة غبر شبكة الانترنت
١٣- يحتاج التحول الرقمى بنية تحتية تكنولوجيا مناسبة لنجاح تقديم الخدمات الحكومية عبر شبكة الانترنت بفاعلية وكفاءة.

ثالثاً: التوصيات:

١. يجب التركيز على إصلاح التشريعات والقوانين الحكومية وتوفير الإطار القانوني الملائم لتحسين الأداء الحكومي ومكافحة الفساد مع توفير آليات فعاله لمراقبة الإصلاحات التشريعية وتقيمها وتنفيذها على نحو صحيح
٢. ينبغي التركيز على تطوير الخدمات الحكومية عن طريق تحسين البنية التحتية التكنولوجيا وتطوير نظم المعلومات عبر الأنترنت وتقليل الإجراءات البيروقراطية وتلبيه احتياجات المواطنين على نحو فعال وسريع
٣. يجب الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لتعزيز التحول الرقمي في المؤسسات الحكومية، مع توفير التدريب والتأهيل المناسب للموظفين الحكوميين للتعامل مع التكنولوجيا الحديثة
٤. تعزيز مبادئ الحوكمة لمكافحة الفساد وذلك عن طريق تعزيز مستويات الشفافية والنزاهة والمشاركة المجتمعية عن طريق توضيح السياسات والإجراءات وتطبيق آليات الرقابة والمساءلة وذلك للحد من الفساد وزيادة ثقة المواطن في الحكومة

٥. تطوير وتدريب الموظفين الحكوميين على أفضل الممارسات الإدارية والتكنولوجية مع تعزيز التعاون والتبادل المعرفي بين المؤسسات الحكومية والقطاع الخاص والمنظمات الدولية للاستفادة من الخبرات والمعرفة المتاحة
٦. يجب تحديد الأهداف والتوجيهات الاستراتيجية للمؤسسات الحكومية وضمان تنفيذها على نحو فعال
٧. ينبغي إجراء تقييم دوري لأداء المؤسسات الحكومية وتحليل النتائج لتحديد المجالات التي تحتاج الى تحسين
٨. المتابعة الدائما لمنظومة الرواتب والأجور الخاصة بالمواطنين لتحسين أوضاعهم الاجتماعية، لتجنب الانحرافات السلوكية واللجوء الى الفساد الإدارى.
٩. يجب دعم البحث والدراسات المتعلقة بتحسين كفاءة المؤسسات الحكومية ومكافحة الفساد الإداري، كما يمكن استخدام النتائج والتوصيات البحثية لتوجيه صانعي القرار في تطوير السياسات والاستراتيجيات الحكومية وتنفيذها.

المراجع العربى:

١) البار، عدنان مصطفى، "التحول الرقمى كيف ولماذا"، جامعة الملك عبد العزيز، السعودية، ٢٠١٨ www.awforum.org
٢) البلوشية، نوال بنت علي عبدالله، علي بن سيف العوفي، و نبهان بن حارث الحراصي. "واقع التحول الرقمي في المؤسسات العمانية"، مجلة دراسات المعلومات والتكنولوجيا، جمعية المكتبات المتخصصة فرع الخليج العربي ودار جامعة حمد بن خليفة للنشر، قطر، المجلد الثالث، العدد رقم واحد ، ٢٠٢٠: ١ ـ ١٥.
٣) إبراهيم، أحمد حسن. "التحول الرقمي (١): نقلة نوعية للتحرر من البيروقراطية والفساد الإدارى ".الاقتصاد والمحاسبة، نادى التجارة، مصر، العدد٦٧٦، (٢٠١٩): ٨ ـ ١١.
٤) إبراهيم، إسلام جمال صابر."التحول الرقمى بجمهورية مصر العربية: دراسة تحليلية لمنصة مصر الرقمية"، المجلة العلمية للمكتبات والوثائق والمعلومات، جامعة القاهرة، القاهرة، مجلد رقم (٥)، العدد رقم (١٣)، (٢٠٢٣)، صـ١٤٤
٥) الخوري، على محمد. "الحكومة الرقمية: مفاهيم وممارسات، إصدرات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية، القاهرة، (٢٠٢١)

٦) الفالوجي، أحمد محمد محمد، و بسمة السيد سليم ورد. "دور التحول الرقمي في تحقيق التنمية في إطار رؤية مصر ٢٠٣٠"، المجلة العربية للقياس والتقوي، مصر، المجلد رقم (٢)، العدد الثالث، (٢٠٢١).
٧) بسمة ابراهيم عبدالبصير ابراهيم. "دراسة استشرافية لإدارة التحول الرقمى بوزارة الشباب والرياضة وانعكاسها على مستوى الكفاءة المؤسسية إعتماداً على اسلوب السيناريوهات تحقيقاً لرؤية مصر ٢٠٣٠ ."،المجلة العلمية للتربية البدنية وعلوم الرياضة، جامعة حلوان، المجلد رقم (٨٨)، العدد رقم (٣)، (٢٠٢٠)، ٢٠٧-٢٣٧ .
٨) عيد، سماح فرج محمد. "دور التحول الرقمي في تحسين كفاءة إتخاذ القرارات الاستثمارية للمشروعات الصغيرة: دراسة ميدانية على القطاع المركزي لتنمية المشروعات الصغيرة بجهاز تنمية المشروعات " ، مجلة البحوث الإدارية، تصدر عن مركز الاستشارات والبحوث والتطوير بأكاديمية السادات للعلوم الإدارية مجلد رقم (٣٩)، العدد رقم(١)، (٢٠٢١): ١ - ٧٤.
٩) مصطفى محمد على شديد، "تأثير التحول الرقمى على مستوى أداء الخدمة المقدمة بالتطبيق على موظفى الإدارة العامة للمرور بمحافظة القاهرة" مجلة كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة القاهرة، القاهرة، المجلد رقم (٢٢)، العدد رقم (٤)، (٢٠٢١): ١٩٤-٢٢٢
١٠) عيد، سماح فرج محمد، مرجع سبق ذكره، ١ -٧٤
١١) حماد، محمد محمد محمود. "دور التحول الرقمي في تطوير أداء العاملين: دراسة ميدانية على الشركة المصرية لتجارة الأدوية."المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية، كلية التجارة، جامعة مدينة السادات، مصر، المجلد رقم (٧)، العدد رقم (٢)، (٢٠٢٠) :(١ – ٢)
١٢) عبدالغنى، سناء محمد. "انعكاسات التحول الرقمى على تعزيز النمو الاقتصادى في مصر ".مجلة السياسة والاقتصاد، كلية السياسة والاقتصاد، جامعة بنى سويف، مصر، المجلد رقم (١٥)، العدد رقم (١٤)، (٢٠٢٢): ٤٤ - ٧٩.
١٣) عبدالقادر، زواتنية. "أهمية الاقتصاد الرقمي للدول العربية في ظل جائحة كورونا (كوفيد ١٩) وأثره في تحقيق التنمية المستدامة: الاقتصاد الرقمي لدولة قطر نموذجا ". مجلة إقتصاديات شمال إفريقيا، جامعة حسيبة بن على بالشف، الجزائر، المجلد رقم (١٨)، العدد رقم (٢٨)، (٢٠٢٢): ٢١ - ٣٢.
١٤) عبد، دجلة عبد الحسين "دور استراتيجيات الحكومة الالكترونية فى تطوير أداء الاجهزة الرقابية للحد من الفساد المالى والادارى"، مجلة المستنصرية للدراسات العربية والدولية، مجلة المستنصرية للدراسات العربية والدولية، جامعة المستنصرية، العراق، العدد رقم (٧٤)، (٢٠٢١):٢٩٢ -٣٠٩

15) KPMG "Telecoms and media companies move swiftly", Alex Holt, March. (2020،(

١٦) الشلفان، عادل بن أحمد، "دور الحكومة والشفافية في الحد من الفساد الإداري"، المجلة العربية للإدارة، المنظمة العربية للتنمية الادارية، جامعة الدول العربية، مصر، مجلد رقم (٤١)، العدد الثاني، (٢٠٢١)، 117 -١٤١

١٧) شبلي، عبدالحسين توفيق،" دور الحوكمة والمحاسبة القضائية في الحد من الفساد المالي والإداري" وقائع المؤتمر العلمي السابع: مظاهر الفساد وإنعكاساتها الإقتصادية والإجتماعية وسبل معالجتها في العراق، البصرة: وزارة التعليم العالي و البحث العلمي، العراق و كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة البصرة، العراق، (٢٠١٣). ١٨٣ - ١٩٨.

١٨) العراجنه، محمد خلف محمد، العبداللات، عبدالفتاح زهير عبدالفتاح، و النجار، فايز جمعة صالح، "أثر حوكمة القطاع العام فى الحد من الفساد الإدارى: دراسة تحليلية"، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان .(2018) .

١٩) محيبى محمد مسعد، دور آليات الحوكمة في مكافحة الفساد المالى والادارى مع الإشارة للوضع في القانونية والاقتصادية، كلية الحقوق، جامعة المنصورة، عدد ٥٥، مصر، ٢٠١٤

٢٠) وردة بالقاسم العياشى، القيادة، والحوكمة والسياسة العامة"، نقلا للبحوث العلمية، جامعة نقلا، مجلد (٥)، عدد(٨)، السودان، ٢٠١٥، ص١٣٥-١٧٨

٢١) جامعة الدول العربية، **"الرؤية العربية للاقتصاد الرقمى"**، الطبعة الثانية، الإصدار رقم(٣,٠)، ٢٠٢٠، ص ١١٥:١١١٨.

٢٢) شارف، عبدالقادر، **"واقع النموذج السنغافوري في مكافحة الفساد"**، مجلة دراسات العدد الاقتصادي، المجلد رقم (٧)، العدد رقم (٢)، (٢٠١٦) ١٤٩ -١٦١ .

٢٣) الشلفان، عادل بن أحمد،" **دور الحوكمة والشفافية فى الحد من الفساد الادارى"**، المجلة العربية للادارة، المنظمة العربية للتنمية الادارية، جامعة الدول العربية، مصر،مجلد رقم (٤١)، العدد الثانى، (٢٠٢١)،صـ ١٢٤

٢٤) د. طارق فاروق الحصرى، الحوكمة في الجهاز الادارى للدولة،

٢٥) صليحة مقاوسي - رحالي صليحة - حكيمة مرازقة مقاوسي. **"دور إخلاقيات العمل في تحقيق مبادئ المسؤولية الأجتماعية والحد من الفساد الإداري في منظمات الأعمال"**، مجلة القراءة والمعرفة، مصر، العدد رقم (٢٠٦)، (٢٠١٨)، ص ١٦٨ -١٨٢.

٢٦)حسن، انتصار طه، **"دور منظمات المجتمع الأهلي والمدني في مكافحة الفساد المالي والإداري في مصر وأسبابه وآثاره وأهم أساليب المعالجة»**، مجلة الخدمة الاجتماعية، الجمعية المصرية للأخصائيين الاجتماعيين، المجلد الثامن العدد (٥٩)، (٢٠١٨).

٢٧) UNITED KINGDOM,available at https://www.transparency.org/en/cpi/2022/index/gbr,acccess on 7-6-2023

٢٨)الياس، خولة موسى «**التدابير الوقائية لمكافحة الفساد الإداري والمالي بدولة الإمارات العربية المتحدة**»، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، المركز القومي للبحوث غزة، المجلد الثاني، العدد التاسع، (٢٠١٨).

٢٩)يحياوي، نسرين. «**الحكومة الإلكترونية كآلية للحد من الفساد الإداري وتشجيع الاستثمار في الجزائر**»، مجلة الندوة للدراسات القانونية، كراسة الدراسات الاقتصادية، المجلد الأول، العدد الأول ،(٢٠١٨).

٣٠)زرفاوي، أمال وآخرون. «**دور إدارة التطوير الإداري في التقليل من حالات الفساد الإداري**»، مجلة الحكمة للدراسات الاجتماعية، مؤسسة كنوز الحكمة للنشر والتوزيع، المجلد الأول، العدد رقم (١٥)، (٢٠١٨).

٣١)جريو، سارة وآخرون. «**دور الحكم الراشد في الحد من ظاهرة الفساد المالي والإداري**». جامعة حسيبة بن علي الشلف، مجلة الاقتصاد والمالية، المجلد الرابع، العدد الثاني، (٢٠١٨).

٣٢)حسن، فوزي محمد. «**متطلبات الإصلاح الإداري اللازمة للحد من الفساد الإداري بالمحليات**»، مجلة الخدمة الاجتماعية ، الجمعية المصرية للأخصائيين الاجتماعيين، المجلد الخامس، العدد (٦٠)، (٢٠١٨).