وزارة التعليـــــــــم العـــــالي والبحث العلـــــمي
جامـــــــــعة عباس لغرور خنشـــــــــــلة
كلية العوم الاقتصادية والتسيير والعـــلوم التجاريـــة

قسم العلوم التسيير

Ministry of Higher Education and Scientific Research
Abbas Laghrour University Khenchela
Faculty of Economics, Management and Commercial Sciences

العنوان : الحوكمة الالكترونية ودورها في الحد من الفساد الإداري

الحوكمة الالكترونية ودورها في الحد من الفساد الإداري دراسة حالة مديرية الموارد المائية ولاية –خنشلة–

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي تخصص: تسيير عمومي

إعداد الطالب(ة): غدير مبروكة

إشراف الأستاذ(ة): بن عباس شامية

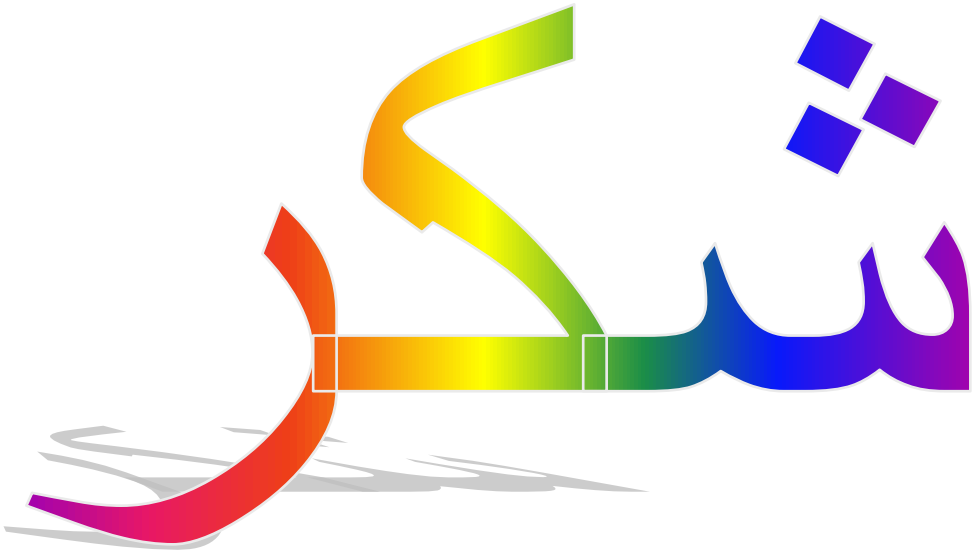
لجنة المناقشة:

اسم ولقب الأستاذ(ة)	الرتبة العلمية	الصفة
د/ عاشور سهام	أستاذ مساعد– ا–	رئيسا
د/ بن عباس شامية	أستاذ تعليم عالي	مشرفا
د/ مسعي حليم	أستاذ مساعد– ا–	مناقشا

السنة الجامعية: 2022/2021

﴿وقلّ اعملوا فسيرى الله عملكم ورسوله والمؤمنون وستردون إلى عالم الغيب والشهادة فينبئكم بما كنتم تعملون ﴾

سـورة الـتوبـة الآيـة: 104



بداية الشكر لله عز وجل الذي أعانني وشد من عزمي وأكرمني لإتمام هذه الدراسة فالحمد لله حمدا كثيرا

أتقدم بأجمل عبارات الشكر والامتنان من قلب فائض بالمحبة والاحترام والتقدير لأستاذتي و قدوتي بن عباس شامية على كل التوجيهات والنصائح والحرص المستمر على تقديم الأفضل بإذن الله

الشكر موصول أيضا إلى الأساتذة أعضاء لجنة المناقشة الذين تفضلوا بقراءة هذه المذكرة

كما أتقدم بجزيل الشكر و العرفان إلى كل موظفي مديرية الموارد المائية – خنشلة– دون أي استثناء ، اللذين ساهموا في انجازي للدراسة الميدانية بكل قلب رحب و ابتسامة عريضة

الشكر موصول للأخت الكبيرة بريزة التي أعانتني في انجاز هذه الدراسة ، ولكل من قدم لي يد العون في انجاز هذا البحث من قريب أو بعيد.

إهداء

بســـــم اللـــــه الـــرحمـــان الـــــرحيـــم

اهدي هذا العمل إلى تلك الإنسانة العظيمة سيدة نساء الكون التي لطالما تمنت أن تقر عينها برؤيتي في يوم كهذا من افتقد حرارة تصفيقها فرحا بانجازي في هذه اللحظة إلى التي توسدها التراب قبل أن تتحقق أمنيتها إلى سر نضالي و اجتهادي إلى أمي بلـعيدي ســـامية رحمها الله ، إلى من علمني أن الدنيا كفاح وسلاحها العلم و المعرفة ومن دفعني للمواصلة في عز ضعفي أبي حفظه الله و أطال عمره.

إلى مصدر قوتي قرة عيني أختي وابنتي نور الهدى

إلى الجبل الذي اسند عليه نفسي أخي محمد إسلام حفظهم الله

إلى رفقاء الدرب أصدقاء و صديقات أخوة صنعتهم المواقف لي دمتم لي ، إلى العائلـة و الأحباب الحاضرين منهم و الغائبين الذين كانوا و ظلوا السند لي إلى كل من وسعه قلبي و لم تسعه ورقتي.

غدير مبروكة

ملخص:

تهدف الدراسة إلى توضيح مفهوم الحوكمة الالكترونية وبيان أهميتها ودورها في التقليل من ظاهرة الفساد الإداري ، تتبع أهمية الدراسة في ضرورة اعتماد وتفعيل الحوكمة الالكترونية في ظل انتشار الفساد الإداري للتقليل من حدة أثاره الغير متناهية في العالم ككل بصفة عامة و الجزائر بصفة خاصة ، بالإضافة إلى تذكير البحث على معرفة مدى تطبيق الحوكمة الالكترونية في الإدارة الجزائرية ، من خلال التطرق إلى متطلبات تطبيقها و مداخل تحسينها وكذا أهم مبادئها .

وقد توصلت الدراسة إلى أهمية مكافحة الفساد الإداري وذلك بتبني حوكمة الكترونية فعالة

الكلمات المفتاحية :الحوكمة الالكترونية ،الفساد الإداري ، المعلومات، الحوكمة.

Résumé:

Cette étude vise à clarifier le concept de gouvernance électronique et à montrer son importance et son rôle dans la réduction du phénomène de la corruption administrative,L'importance de cette étude réside dans la nécessité d'adopter et d'activer la gouvernance électronique face à la propagation de la corruption administrative et de réduire la sévérité de ses effets incessants dans le monde en général et en Algérie en particulier , En plus de rappeler à l'étudiant chercheur l'étendue de l'application de la gouvernance électronique dans l'administration algérienne, en abordant les exigences de son application et les entrées de son amélioration ainsi que ses principes ,

L'étude a révélé l'importance de lutter contre la corruption administrative en adoptant une gouvernance électronique efficace

Mots Clés: Egouvernance électronique, Corroption Administrative , Gouvernance ,Information.

فهرس المحتويات

المحتويات	الصفحة
البسملة	
الشكر	
الإهداء	
فهرس المحتويات	**I**
فهرس الجداول	**IV**
فهرس الأشكال	**V**
مقدمة	**أ–د**
الفصل الأول:مدخل حول عموميات الفساد الإداري	
تمهيد	**01**
المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للفساد الإداري	**07-02**
المطلب الأول: ماهية الفساد	**04-02**
المطلب الثاني: أنواع و مظاهر الفساد	**07-05**
المبحث الثاني : الفساد الإداري	**13-08**
المطلب الأول: مفهوم و أسباب الفساد الإداري	**10-08**
المطلب الثاني: مظاهر و أشكال الفساد الإداري	**13-10**
المبحث الثالث: سبل مكافحة الفساد الإداري وعلاجه من المنظورات الحديثة	**20-14**
المطلب الأول: سبل مكافحة الفساد الإداري	**17-14**
المطلب الثاني: علاج الفساد الإداري من المنظورات الحديثة	**20-18**
خلاصة الفصل	**21**
الفصل الثاني: الحد من الفساد الإداري في المؤسسات في ظل الحوكمة الالكترونية	
تمهيد	**22**

المبحث الأول: تحديد طبيعة الحوكمة	**24-23**
المطلب الأول: مفهوم و أهمية الحوكمة	**25-23**
المطلب الثاني: مبادئ و أهداف الحوكمة	**29-25**
المبحث الثاني: ماهية الحوكمة الالكترونية	**33-30**
المطلب الأول: مفهوم وأهداف الحوكمة الالكترونية	**31-30**
المطلب الثاني: ركائز الحوكمة الإلكترونية و مزاياها.	**33-32**
المبحث الثالث: الحوكمة الالكترونية وتقليلها من مظاهر الفساد.	**38-33**
المطلب الأول: متطلبات تطبيق الحوكمة الالكترونية ومداخل تحسين	**35-34**
المطلب الثاني: مراحل و مبادئ الحوكمة الالكترونية وكيفية تقليلها من مظاهر الفساد الإداري	**38-36**
خلاصة الفصل	**39**
الفصل الثالث: الحوكمة الالكترونية و دورها في الحد من الفساد الإداري –دراسة حالة بمديرية الموارد المائية لولاية خنشلة –	
تمهيد	**40**
المبحث الأول: نظرة عامة حول مديرية الموارد المائية ولاية خنشلة	**44-41**
المطلب الأول: تقديم مديرية الموارد المائية خنشلة	**41**
المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمديرية الموارد المائية	**44-42**
المبحث الثاني: الدراسة الميدانية وإجراءاتها التطبيقية	**46-45**
المطلب الأول: مجتمع و عينة الدراسة في مديرية الموارد المائية لولاية –خنشلة–	**45**
المطلب الثاني: أدوات التحليل الإحصائي	**46**
المبحث الثالث: تحليل و عرض نتائج الاستبيان المقدم في مديرية الموارد المائية ولاية– خنشلة–	**58-46**
المطلب الأول : تحليل خصائص عينة الدراسة	**55-46**

المطلب الثاني: اختبار الفرضيات و مناقشة نتائج الدراسة	**58-56**
خلاصة الفصل	**59**
خاتمة	**61-60**
قائمة المراجع	

فهرس الجداول والاشكال

فهرس الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
01	الدول اقل فسادا في مؤشرات مدركات الفساد	06
02	خصائص أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس	46
03	خصائص أفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي	46
04	خصائص أفراد عينة الدراسة حسب متغير الفئة العمرية	47
05	خصائص أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة الوظيفية	48
06	اختبار التوزيع الطبيعي	49
07	تحليل عبارات المحور الأول	50
08	تحليل عبارات المحور الثاني	52
09	تحليل عبارات المحور الثالث	54
10	اختبار الفرضيات الإحصائية	57-56

فهرس الأشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل	الصفحة
01	أشكال الفساد	04
02	أشكال الفساد الإداري	10
03	مبادئ الحوكمة	27
04	المحددات الداخلية و الخارجية للحوكمة	29
05	المبادئ الأساسية للحوكمة الالكترونية	37
06	الهيكل التنظيمي لمديرية الموارد المائية خنشلة	41
07	رسم بياني حسب متغير الجنس	46
08	رسم بياني حسب المؤهل العلمي	47
09	رسم بياني حسب الفئة العمرية	48
10	رسم بياني حسب الخبرة الوظيفية	48

الـــمقدمـــــة :

أصبحت دول العالم تعاني من ظاهرة الفساد الذي يحمل الكثير من المعاير و السلبية و الانحرافات الأخلاقية والاجتماعية و السياسية و الاقتصادية ، هذا ما يؤدي إلى تبديد الطاقات و يزعزع الثقة بين المواطنين ومؤسسات الدولة كما يمكن أن تصبح مشكلة الفساد في البلد النامي التي تكون إدارته و مؤسساته ضعيفة في واقع الأمر جزءا من النظام ، حيث تكون عواقبه وخيمة لكونه يؤدي إلى إعاقة خطط التنمية و عرقلة جهود الاستثمار و تشويه سياسة السوق المفتوح ، مما يؤدي إلى مضاعفة معاناة المواطنين في هذه الدول وزعزعة الأمن و الاستقرار فيها.مما يؤدي إلى مضاعفة معاناة المواطنين في هذه الدول .

إن نجاح أي إدارة يعتمد بدرجة كبيرة على التكنولوجيا الحديثة والمعلومات والموقف الاستراتيجي للمنظمة ودرتها على تحقيق أهدافه ، فأصبحت الاتصالات وشبكة المعلمات واستخدام التكنولوجيا الحديثة أهمية واسعة في المجتمعات الحديثة و تفتح أمام المواطنين الأفاق الواسعة والجديدة للاطلاع على العالم و حدود الزمن ويقبل العالم على منعطف جديد في التعامل مع المعلومات وعالم الاتصالات في حركة سريعة ومتنامية

حيث تعتبر الحوكمة الالكترونية من الوسائل الحديثة للتسيير الفعال ،كونها تضمن انتقال امن للمعلومات فإنها تعزز مشاركة المجتمع في اتخاذ القرارات والمساهمة في تحسين أداء الإدارات و كذلك تعزيز الثقة بين المواطن و الدولة غير أن تطبيقها يتطلب توفر مجموعة من المتطلبات

أولا :طرح الإشكالية

انطلاقا مما تقدم،يمكن صياغة إشكالية الدراسة في التساؤل الرئيسي التالي :

كيف تساهم الحوكمة الالكترونية في الحد من الفساد الإداري ؟

ثانيا :الأسئلة الفرعية

من اجل المعالجة الدقيقة و المفصلة لهذه الإشكالية ، تعين طرح مجموعة من التساؤلات الفرعية التالية :

1. هل يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05حول الحوكمة الالكترونية و الفساد الإداري بالمؤسسة محل الدراسة ؟
2. هل توجدعلاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بين الحوكمة الإلكترونية والفساد الإداري ؟

ثالثا : فرضيات الدراسة

الفرضية الأولى : ليس هناك تأثير للحوكمة الإلكترونية على الفساد الإداري

الفرضية الثانية : هناك تأثير للحوكمة الإلكترونية على الفساد الإداري

الفرضية الثالثة : لا توجدعلاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الحوكمة الإلكترونية والفساد الإداري.

الفرضية الرابعة : توجدعلاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الحوكمة الإلكترونية والفساد الإداري.

رابعا : أهمية الدراسة

تكمن أهمية الدراسة في كونها تتناول بالدراسة والتحليل احد المواضيع الهامة و الحديثة المطروحة خصوصا منذ العشرية الأخيرة من القرن الماضي ، باعتبار نظام الحوكمة الالكترونية يلعب دور أساسي في التقليل من الفساد الإداري

خامسا :أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى الأهداف الآتية :

- تسليط الضوء على مفهوم الحوكمة الالكترونية بمختلف جوانبها
- تقديم وعرض أسباب وأشكال الفساد الإداري
- محاولة إبراز دور الحوكمة الالكترونية في الحد من الفساد الاداري

سادسا :أسباب اختيار الموضوع

يستند اختيار موضوع البحث إلى أسباب شخصية وموضوعية نذكر منها ما يلي:

أ- الأسباب الموضوعية:

- ❖ يعتبر موضوع الحوكمة الالكترونية من أهم المواضيع التي تخدم أي مؤسسة.
- ❖ الحاجة الماسة إلى الحد من الفساد الإداري في الإدارات الجزائرية .

ب- الأسباب الشخصية:

- ❖ الميول الشخصي لكل ما يمكن أن يحد من ظاهرة الفساد في الإدارات عن طريق الأساليب الحديثة (الحل الالكتروني) .

سادسا :منهجية الدراسة

من اجل محاولة الإحاطة أكثر بمعطيات و متطلبات الدراسة ، ومن اجل الإجابة على الإشكالية المطروحة تم اعتمادنا على المناهج التالية:

المنهج الوصفي و المنهج التحليلي في الجانب النظري ، وذلك من خلال وصف وتفسير الأحداث و الظواهر المتعلقة بالجانب المفاهيمي للفساد الإداري و الحوكمة الالكترونية ، وتناولهما بشيء من الاستفاضة لأجل فهم مكوناتهما وكيف يؤثر المتغير المستقل في المتغير التابع ، ومن جهة أخرى اعتمدنا على المنهج التحليلي في تحليل الإحصائيات

كما تم اعتماد المنهج الاختباري في الدراسة الميدانية على الواقع العملي بمديرية الموارد المائية خنشلة ، من خلال الاعتماد على الأساليب التحليل الإحصائي الوصفي والاستدلالي المتمثل في برنامج الحزمة الإحصائية SPSS

1. **الدراسات السابقة** :من بين الدراسات التي اخترناها كانت :

أ. علي ناظم عبد الامير ، علي كريم محمد ، كفاءة و فاعلية نظام التدقيق الداخلي واثره في تطبيق حوكمة الشركات ، من نتائج الدراسة : يعد التدقيق الداخلي احد اليات تطبيق حوكمة الشركات الهامة وله دور فاعل و منسق مع اطراف الحوكمة ذات صلة من مجلس الادارة

ب. فارس بن علوش بن بادي السبيعي ، دور الشفافية والمسائلة في الحد من الفساد الإداري في القطاعات الحكومية ، أطروحة دكتوراه فلسفة ، من نتائج الدراسة : أن مستوى شيوع أنماط الفساد الإداري الشائعة بوجه عام في القطاعات الحكومية من وجهة نظر العاملين في هيئة الرقابة والتحقيق

وان مستوى الموافقة على حدة المعوقات التي تحد من تطبيق الشفافية و المسائلة في القطاعات من وجهة نظر العاملين كان اكبر بشكل ذي دلالة إحصائية من وجهة نظر العاملين في قسم التحقيقات.

الفصل الاول:
مدخل حول عموميات الفساد الاداري

تمـهـيد :

الفساد جريمة يعاقب عليها جميع التشريعات في العالم مهما كانت صورتها ، وقد تجاوز الفساد الآن مفهوم الجريمة ليصبح ظاهرة وخيمة الدلالات والنتائج ،وذات أثار مدمرة على كثير من الجوانب الاقتصادية الاجتماعية و السياسية في المجتمع و مما يتطلب إعطاء ظاهرة الفساد اهتماما اكبر قصد مواجهتها والحد من حجمها ، ولا شك أن كل مواجهة فعالة وناجحة تتطلب تشخيصا دقيقا و صارما للظاهرة .كما يصعب إيجاد مفهوم موحد للفساد الإداري وهذه الصعوبة تعود لعدة أسباب من بينها تعقد ظاهرة الفساد وتشعب معالمها وأسبابها.

وللوقوف على جوانب هذه العلاقة التكاملية بشيء من التفصيل وتقديمها بصورة أوضح خصصنا هذا الفصل بمباحثه الثلاث لدراسة المحاور الآتية:

المبحث الأول:ماهية الفساد.

المبحث الثاني: عموميات عن الفساد الإداري.

المبحث الثالث: سبل مكافحة الفساد الإداري وعلاجه من المنظورات الحديثة.

المبحث الأول : ماهية الفساد

شهد العقد الأخير من القرن العشرين الكثير من المفاهيم التنموية الجديدة والتي طرحها الخطاب السياسي العربي و إن كانت الممارسات التنموية اتجهت نحو تبنيها من ذلك بناء الشراكة ، ومفهوم بناء القدرات والمراقبة و الشفافية ، من جهة أخرى أصبح الفساد ظاهرة عالمية على مستوى الأفراد والدول سواء كانت متقدمة أو متخلفة له عديد الأسباب و المظاهر.

المطلب الأول: مفهوم الفساد و أسبابه

من المشاكل التي تواجه الباحثين في مجال الفساد هي عدم وجود تعريف متفق عليه للفساد وقد يرجع في ذلك إلى عدة أسباب منها وجود صور و أنواع مختلفة للفساد، كذلك رغم اختلاف ثقافات و طبيعة كل البلدان عن بعضها البعض إلى أن أسباب الفساد تتشابه إلى حد كبير .

الفرع الأول : مفهوم الفساد

يعرف على انه : (هو إساءة استخدام السلطة الممنوحة لفرد أو الجماعة سواء كانت هذه السلطة سياسية او اقتصادية أو اجتماعية أو التهاون في تطبيق القوانين أو الاستفادة والمساعدة في غيابها من اجل تحقيق المصلحة الشخصية على حساب المصلحة العامة والإضرار بها)[1]

كذلك : (كما يمكن للفساد أن يحدث عن طريق استغلال منصب مثل تعيين الأقارب بالمحسوبية أو الاختلاس لأموال الدولة أو تبديدها).[2]

أيضا :عرف الفساد على انه (مجموعة من الأعمال المخالفة للقوانين ، والهادفة إلى التأثير بسير الإدارة العامة أو قراراتها أو أنشطتها ، بهدف الاستفادة المادية المباشرة ، أو الانتفاع الغير مباشر)[3]

وأيضا حسب قاموس لونكم هو : (خيانة وسلوك غير أخلاقي وقانوني صادر بصورة خاصة عن شخص ذي سلطة)[4]

[1] محمد جمعة عبدو ، **الفساد** ، دار الكتب الوطنية ،ليبيا ،2019 ،ص7.

[2] رضا بن سعيد معيزة ،**قانون مكافحة الفساد** ،قانون عام ،قسم الحقوق،كلية الحقوق والعلوم السياسية ،جامعة محمد لمين دباغين،2020 ،ص7.

[3] سليمان بن محمد الجريش،**الفساد الإداري وجرائم إساءة استعمال السلطة الوظيفية** ، مكتبة الفهد الوطنية،سنة 2003 ، صفحة 1.

[4] Payose Poter Aydele , **Corrpition versus Resources mangeement**,Apaper submitted to then university of Hoadan Feb, Nigeria , 2005, p11.

من خلال التعاريف السابقة يمكن استخلاص تعريف شامل : الفساد هو استغلال للوظيفة أو المنصب من خلال التهاون في تنفيذ القوانين أو الاستفادة من غيابها ووجود ثغرات قانونية لتحقيق مصلحة خاصة على حساب المصلحة العامة.

الفرع الثاني : أسباب الفساد

إن ممارسة الفساد في معظم الدول تتشابه إلى حد كبير فيما بينها لكن الأسباب المؤدية لانتشاره في العديد من الدول تتعدد ولعل أهمها :

أ. الأسباب الاقتصادية

- تدخل الحكومة في الأنشطة الاقتصادية من خلال :

- الإعانات الحكومية التي تعتبر مصدر مهم للبحث عن الريع ، حيث يمكن القول انه كلما زاد حجم الإعانات كلما زاد مؤشر الفساد.
- قيود الاستيراد حيث يصبح الحصول على رخصة الاستيراد مثلا عملا مربحا بدرجة كبيرة ، لذا يهتم المستوردون برشوة المسؤولين الحكوميين من اجل الربح .

- تدني مستوى الأجور لدى الموظفين الحكوميين : من خلال انخفاض مستوى دخل الموظف يصبح عرضة للفساد ويعزز انتشاره حيث يظهر هؤلاء الموظفين إلى تقبل الرشاوى من اجل تحسين مستواهم المعيشي وتامين حاجياتهم اليومية.
- كبر حجم قاعدة الموارد الطبيعية في المجتمع : ذلك أن توفر ثروة طبيعية كبيرة يغري المسؤولين لممارسة أعمال الفساد بصورة اكبر عنه في المجتمعات ذات الموارد المحدودة [1]

ب. الأسباب السياسية

إن محدودية قنوات التأثير الرسمية على قرارات الأجهزة الإدارية الحكومية و ضعف العلاقة بين ا الجمهور و الأجهزة، والتعالي و شيوع الو لاءات الحزبية على حساب التحسس الوطني الشامل ،وحماية المفسدين والتساهل في محاسبتهم ، وغياب الأنظمة الرقابية ،من شانه أن يسبب بروز حالات الفساد و ظهور ممارسات منحرفة تخل بالأهداف و المصالح العامة للمجتمع . [2]

ج. الأسباب القانونية و الإدارية :

- عدم وضوح القوانين وغموضها :يعود انتشار الفساد إلى عدم وضوح القوانين والتشريعات وتضارب النصوص خاصة فيما يتعلق بالنظام المالي والضريبي التي تتسم نصوصه بعدم الشفافية وعدم الوضوح

[1] عبلة سقني ،**ظاهرة الفساد في المجتمع الجزائري** ،المجلة الجزائرية للسياسات العامة ،العدد1،الجزائر ،2018،ص16-18 .
[2] سار فخري عبد اللطيف ،**اثر الأخلاقيات الوظيفية في تقليل فرص الفساد الإداري في الوظائف الحكومية** ، المديرية العامة للإحصاء و الأبحاث ،**البنك المركزي العراقي** ،2006،انظر الموقع WWW.ULUMINSANIA.NET.

- سوء التنظيم الإداري وسوء توزيع السلطة : هذا يعود إلى عدم تناسب الهيكل التنظيمي مع طبيعة العمل ، وعدم وضوح الصلاحيات والمسؤوليات وغياب وصف وظيفي واضح للمهام [1].

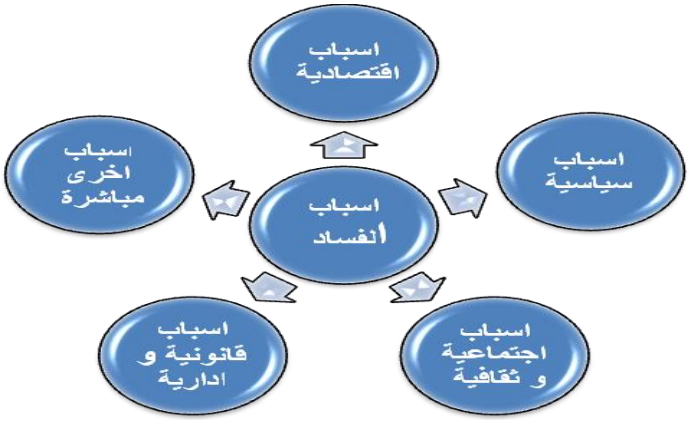
د. **الأسباب الاجتماعية و الثقافية** وتتمثل في :

- نمط العلاقات والأعراف والوعي بين أفراد المجتمع فمثلا تعطى الوظائف الهامة لأقارب المسؤولين الحكوميون الكبار دون وجه حق ، و على العكس من ذلك يلعب تزايد وعي أفراد المجتمع بمشكلة الفساد .
- تعدد القوانين الضريبية و صعوبة فهمها في هذا الحال تقبل القوانين أكثر من تفسير مما يتيح لمفتشي الضرائب قوة تقديرية في تطبيق الحوافز الضريبية . [2]

هـ. **أسباب أخرى مباشرة** للفساد في مجتمعاتنا العصرية يمكن تلخيصها في هذه النقاط :

- الإدارة البيروقراطية والمركزية و عدم المشاركة في الإدارة ؛
- ضعف العقوبات المقررة على مرتكبي جرائم الفساد مقارنة بما يحصلون عليه من عوائد ومنافع من ارتكاب الفساد؛
- غياب الآليات و المؤسسات التي تتعامل مع الفساد؛
- ضعف المجتمع المدني وسيادة السياسات القمعية ؛
- النظام السياسي الضعيف المتهلهل والنظام القضائي الفاسد ، وعدم وضع الشخص المناسب في المكان المناسب ؛
- تمتع البعض بحصانات تجعلهم بمنأى عن المحاسبة و واقتصار المحاسبة على صغار الموظفين دون الكبار .[3]

الشكل رقم– 1–: أشكال الفساد



المرجع : سار فخري عبد اللطيف ،**اثر الأخلاقيات الوظيفية في تقليل فرص الفساد الإداري في الوظائف الحكومية** ،المديرية العامة للإحصاء و الأبحاث ،البنك المركزي العراقي ،2006، انظر الموقع WWW.ULUMINSANIA.NET.

[1] لعماري وليد ،**أسباب ومظاهر الفساد في الدول المغاربية و أثارها السلبية عليها** ،مجلة الباحث لدراسات أكاديمية، العدد2، المجلد7، الجزائر 2020،ص 188.
[2] عبلة سقني ،**مرجع سبق ذكره** ،ص20.
[3] عبد الحق حميش ،**الفساد ومكافحته من منظور إسلامي** ،مجلة الدراسات والأبحاث ،قطر،2017، ص 113.

المطلب الثاني : أنواع و مظاهر الفساد

تتعدد تعاريف الفساد و أسبابه و ذلك حسب المجتمع و المحيط بالمسؤولين عنه وظروفهم، ولذلك تتعدد أنواع الفساد حسب هؤلاء المسؤولين و على ذلك يمكن تقسيمه حسب عدة معايير، حسب معيار الشمولية وحسب القطاع الذي ينتشر فيه الفساد، و كذا وفقا للمجالات و الأنشطة النوعية، وهنا في أن للفساد عدة أنواع منها الفساد المالي و هو النوع الذي نحن بصدد التكلم عنه ، و حتى السياسي الذي يعد من أهم وجوه الفساد و هو المدخل الرئيسي لجميع متجنبات هذه الظاهرة.

أ. **الفساد السياسي** : قد يحدث خارج الوظيفة العامة ، مثلا الفساد داخل الأحزاب السياسية أو داخل أجهزة الإعلام ،أو جمعيات المجتمع المدني ، و يكون له علاقة مباشرة مع المجال السياسي ، و نتائجه تؤثر فيه بصفة كبيرة[1]

ب. **الفساد الإداري** : و يتعلق بمظاهر الفساد و الانحرافات الإدارية و الوظيفية أو التنظيمية و تلك المخالفات التي تصدر عن الموظف العام أثناء تأديته لمهام وظيفته في منظومة التشريعات والقوانين والضوابط و منظومة القيم الفردية ، ويشمل الرشوة و المحاباة و المحسوبية و الاحتيال[2]

ج. **الفساد الاقتصادي** :هو الفساد الناجم عن تركز السلطة الاقتصادية في كيانات احتكارية تعمل على المستوى الكلي أو القطاعي,وتجعل القرارات التي تتحكم فيها في خدمة مصالحها الخاصة و مستغلة ضعف أساليب الرقابة وغياب الشفافية وعدم المحاسبة والعقاب و فتكون كيانات الدولة والهيئات الاقتصادية العامة عرضة لفساد و تبديد مواردها وتحويل الثروات العامة إلى خاصة ، و تضرب بذلك الضوابط و القواعد المتعارف عليها في مصداقية المعاملات و التبادلات الاقتصادية [3]

د. **الفساد التجاري** : يقصد به السلوك الإجرامي المتعلق بعمليات البيع و الشراء ويكون بمحاولة إخفاء العيب، و يكون في طرق أخرى :كالغش في ذاتية البضاعة أو عناصرها أو كميتها أو وزنها أو صفاتها الجوهرية أو مصدرها، كما حدد ذلك نظام الغش التجاري بالمرسوم الملكي رقم45 في أي بيع سلع مخالفة للمعايير القياسية الدولية و المحلية للصناعة أو سلع منتهية الصلاحية أو سلع ضارة لصحة المواطنين أو سلعا فاسدة يتم إنتاجها لعناصر أو مواد ضارة بالصحة العامة[4]

هـ. **الفساد الشامل**: يزداد عندما تنهار رقابة الحكومة المركزية أو تنسحب، مثال ذلك عندما تنهار دولة ما في مواجهة صدمة ما بعد الشيوعية و تحل محلها جزئيا الجريمة المنظمة و الفساد و غياب جهاز الرقابة

---

[1] مصطفى خواص ،**الفساد السياسي :المفهوم والمسير التاريخي** ،المجلة الجزائرية للعلوم الاجتماعية و الإنسانية ،الجزائر ،2018،ص60.

[2] هاشم الشمري و إيثار الفتلى ، **الفساد المالي و الإداري و آثاره الاقتصادية و الاجتماعية** ، دار اليازوري ، الطبعة الأولى ، عمان الأردن،2011 ،ص 23.

[3] فاتح النور رحموني ، ليلى مداني ،**ظاهرة الفساد : بحث في المفهوم الأسباب الأنواع و المظاهر** ، المجلة الجزائرية للدراسات السياسية ، العدد 8 ،المجلد 8 ، 2021 ،ص 589.

[4] زاهر الشمري ، **الغش ، تعريفه ، مظاهره و مضاره** ، متوفرة على الموقع https://saaid.net.jhvdo تاريخ الاطلاع 2022/03/01 على الساعة 19:56.

المركزية و الأنظمة المالية المحكمة و هذا يؤدي إلى زيادة مخاطر الغش و الفساد و ليس من الغريب أن بعد الفساد المحلي موضوعا يزداد القلق بشأنه [1].

جدول رقم -1- الدول اقل فسادا في مؤشرات مدركات الفساد للأعوام 2007-2008-2009.

ترتيب الدولة	الدولة	مؤشر الفساد2007	الدولة	مؤشر الفساد2008	الدولة	مؤشر الفساد2009
1	فلندا	9.6	الدانمارك	9.4	الدانمارك	9.3
2	ايسلندا	9.6	فلندا	9.4	نيوزيلندا	9.3
3	نيوزيلندا	9.6	نيوزيلندا	9.4	السويد	9.3
4	الدانمارك	9.5	سنغافورة	9.3	سنغافولرة	9.2
5	سنغافورة	9.4	السويد	9.3	فلندا	9.0

المصدر : موقع الشفافية الدولية www.transparency.org

ولو أمعنا النظر في التقرير وركزنا على الدول الأقل فسادا في العالم و الأسباب التي جعلت مستويات الفساد فيها اقل ، ففلندا تعد حسب المؤشرات مدارك الفساد للشفافية الدولية ، حيث لا يوجد بها تفرقة طبقية ، فالناس سواسية و يسيطر على المجتمع الديمقراطية وحكم القانون ، وذلك منذ بداية القرن العشرين ، كما يعد المجتمع الفنلندي أقوى الأسلحة الاجتماعية ، كما يحظون بعديد الامتيازات .

الفرع الثاني :مظاهر الفساد

لاشك أن المكاسب المادية والتي يجنيها المفسد هي التي تدفعه للارتكاب مثل هذه الأفعال التي قد تأخذ أحد أو أكثر من المظاهر التالية.

أولا:الرشوة

أ. تعد الرشوة من أكثر مظاهر الفساد انتشارا خاصة في الإدارات العمومية، باعتبارها سلوك تعود عليه اغلب الإداريين الفاسدين، وتعرف الرشوة على أنها: الرشوة هي المتاجرة بالوظيفة من اجل الحصول على مقابل مادي أو غير مادي، وهي تحويل أو انحراف بالسلطة العامة لخدمة الأغراض الشخصية .

الرشوة متاجرة بالوظيفة العامة تؤدي إلى فقدان الثقة بالحكومات وغياب مفاهيم العدل في الجهاز الإداري والمجتمع بصفة عامة .

"الرشوة هي أخذ الموظف قدر من المال مقابل تقديم خدماته للآخرين،وتعد من الأشكال الصريحة لجرائم الفساد الإداري والمالي[2].

والرشوة هي استغلال الموظف نفوذه لدى السلطات لصاحب الحاجة على قرار أو ميزة أو عمل ، بغير حق أو الإخلال بواجبات الوظيفة .[1]

[1] حسنين المحمدي برادي ، **الفساد لغة المصالح** ، كلية الشرطة ، دار المطبوعات الجامعية ، مصر ، 2008 ، ص 14.
[2] حمدي عبد العظيم،**عولمة الفساد وفساد العولمة**،الدار الجامعية، الإسكندرية،الطبعة الأولى، 2118 ،ص18-19.

ب. **المحسوبية:** تعني قيام المسؤول التنفيذي في مؤسسة حكومية،أو شخص يعمل في إحدى الهيئات العامة أو مؤسسات القطاع الخاص،بإعطاء الأفضلية والأولوية للأقارب والأصدقاء والمعارف في حالات الاختيار والترقية والوظيفة،وفي حالة منح العطاءات والناقصات والعمليات التجارية الأخرى سعيا وراء تحقيق مكاسب مادية أو معنوية أو سياسية أو اجتماعية دون التقيد بالقواعد والشروط القانونية المعمول بها ودون النظر بالضرورة إلى اعتبارات الجدارة و المؤهلات والاستحقاقات وتكافؤ الغرض[2].

ج. **الوساطة** :تعرف على أنها :أداة أو وسيلة يستخدمها الفرد أو الأفراد للوصول إلى شخص يملك سلطة القرار لتحقيق مصلحة لشخص أو أكثر، وهي خارج القنوات واللوائح التنظيمية الرسمية، وأحيانا ما تستخدم باسم عاطفة الخير وما يعرف بالشفقة.

الوساطة هي :التدخل لصالح فرد أو جماعة دون الالتزام بأصول العمل والكفاءة اللازمة، مثل تعيين شخص في منصب معين لأسباب تتعلق بالقرابة أو الانتماء الحزبي رغم كونه غير كفء [3].

د. **التزوير** : التزوير لغة يعني :الزور والباطل،والكذب والبعد عن الحق[4].

كما يقصد به تغيير الحقيقة في نقود أو أوراق مالية أو سندات كانت في الأصل موجودة وصحيحة ، ومن صور التزوير تغيير العلامات أو الرسومات أو الأرقام من قبل الشخص المزور في العملة أو الأوراق المالية ونلاحظ أن التزوير لا يقع إلا على العملة الورقية و السندات والمحررات الرسمية والمعرفية و التجارية [5]

هـ. **جريمة غسل الأموال:**ترتبط هذه الجريمة إلى حد كبير بأنشطة غير مشروعة و هي ترتدي ثوب مشروعية الذي يلقيه عليها نفس القانون الذي يجرمها . وجريمة غسل الأموال هي الطريقة التي يتم بها إخفاء الدخل الغير القانوني لجعله يبدو قانونيا ، و هناك العديد من الطرق الممكن استخدامها لهذه الجريمة إلا أن أكثر الطرق شيوعا و إتباعا هي نقل الأموال إلى الدولة التي تسمح بنوكها بإخفاء الشخصيات المودعين ، ومن ثم يتم نقل هذه الأموال إلى بنوك مما يسمح لها بالدخول في أسواق عبر العالم ،لان غاسلي الأموال المحترفين يتفاعلون مع التغييرات القانونية بتغير أساليبهم [6]

المبحث الثاني : الفساد الإداري

---

[1] فتوح الشاذلي ،**الجرائم المضرة بالمصلحة العامة** ، شرح قانون العقوبات القسم الخاص ، دار المطبوعات الجامعية والقاهرة ،2001،ص 22.

[2] عدنان محمد الضمور،**الفساد المالي والإداري كأحد محددات العنف في المجتمع**،دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان،الأردن، الطبعة الأولى،2102 ,ص 39.

[3] نعيم إبراهيم الظاهر، **إدارة الفساد (دراسة مقارنة بالإدارة النظيفة)** ،علم الكتب الحديث للنشر والتوزيع ، الأردن، الطبعة الأولى،2013, ،ص11

[4]بلال أمين زين الدين،**ظاهرة الفساد الإداري في الدول العربية والتشريع المقارن**،دار الفكر الجامعي،الإسكندرية،2009 ،ص 123

[5] محمد صبحي نجم ، **شرح قانون العقوبات الجزائري** ، القسم الخاص والطبعة السادسة وديوان المطبوعات الجامعية ، بن عكنون ،الجزائر ،2005 ،ص26.

[6] احمد محمود نهار ابو سويلم ،**مكافحة الفساد** ،دار الفكر ،عمان ، الطبعة الأولى ،2010،ص 29-30.

لم يكن هناك تاريخ محدد لنشوء ظاهرة الفساد الإداري لكن عموم الباحثين يتفقون على أنها نشأت مع بداية الخليقة وممارسة الإنسان لحياته و سلوكياته وتفاعله مع مجتمعه.

المطلب الأول : مفهوم و أسباب الفساد الإداري

من الصعب إيجاد مفهوم موحد للفساد الإداري وهذه الصعوبة ترجع لأسباب عديدة من بينها تعقد ظاهرة الفساد وتشعب معالمها وأسبابها المختلفة ، واختلاف مناهج دراستها وتعدد أشكال التعبير عنها وتنوع خلفيات المشاركين في نقاشها وبحثها.

الفرع الأول : مفهوم الفساد الإداري

أعطيت عدة تعاريف لهذه الظاهرة ، و من ضمن التعاريف التي أعطيت للفساد الإداري ما يلي :

يمكن تعريف الفساد الإداري بأنه استغلال الوظيفة العامة ونفوذها لتحقيق مكاسب شخصية (مادية و معنوية) بشكل يتعارض مع القوانين سواء تم ذلك بشكل فردي أو جماعي [1]

كذلك عرف الفساد الإداري على انه إتباع سلوك مخالف للقانون ، وذلك عن طريق استغلال الموظف العمومي لصلاحياته وموقعه بقيامه بأعمال البيروقراطية ، و ينشا ذلك عن سوء التخطيط وتغليب المصالح العامة .[2]

أيضا يعتبر الفساد الإداري من أكثر أنواع الفساد خطورة بالنظر للأضرار الكبيرة التي يلحقها بالمجتمع والمصالح العامة والاقتصاد الوطني وقوة الدولة بشكل عام وذلك من خلال التأثير السلبي على القرارات العامة للدولة .[3]

ويقول عادل بن احمد الصالح أن الفساد الإداري شيء طبيعي ينتشر لغياب المساءلة وانعدام المحاسبية وضعف الرقابة، ونحن في المجتمعات العربية لنا خصوصية في الفساد الإداري حيث المحسوبية الإقليمية و القبلية في إسناد الوظائف و واستغلال النفوذ ، لذلك فنتائج الفساد الإداري خطيرة للغاية ، فهو يؤدي إلى هدر الموارد وبالتالي ضعف النمو الاقتصادي و يمكن أن يؤدي إلى انهيار تام لنظام أي منشاة أو منظمة .[4]

إذن يمكننا تعريف الفساد الإداري على انه:إتباع سلوك مخالف للقانون من خلال استغلال المنصب ، الرشاوى ، وغيرها بسبب انعدام الرقابة والمحاسبة والمساءلة، ويعتبر من أكثر أنواع الفساد انتشارا و ضررا بالمؤسسات و الاقتصاد.

الفرع الثاني : أسباب الفساد الإداري

لا يمكن معالجة الظواهر السلبية التي تعاني منها المجتمعات ما لم يتم تشخيص أسبابها وبواعث نشأتها، وقد حدد البنك الدولي world Bank مجموعة من الأسباب لظهور الفساد الإداري أبرزها ما يأتي :

---

[1] مصطفى يوسف كافي ، **الحوكمة المؤسسية** ، الفا للوثائق ، قسنطينة ،طبعة أولى ،2018, ،ص 153.

[2] البشرى محمد الأمين ، **الفساد و الجريمة المنظمة** ، مكتبة الملك فهد الوطنية للنشر ، الرياض ، 2007،ص47.

[3] عبابسة جيلالي ، **ظاهرة الفساد :مظاهرها وأشكالها وتأثيرها السمعي و البصري** ، قسم علوم الإعلام والاتصال والعلوم الإسلامية ،كلية العلوم الإنسانية والعلوم الإسلامية ،جامعة وهران،1،2019،ص3.

[4] مدحت محمد أبو نصر ، **الحوكة الرشيدة : فن إدارة المؤسسات عالية الجودة** ،المجموعة العربية للتدريب و النشر ، طبعة أولى ، 2015،ص 75.

أ. ضعف مؤسسات المجتمع المدني ؛
ب. تهميش دور المؤسسات الرقابية و وقد تكون تعاني من الفساد الإداري هي نفسها؛
ج. تهميش السلطتين التشريعية و القضائية؛
د. وجود الدولة البيروقراطية وغياب الدولة الديمقراطية ؛
هـ. حدوث فراغ في السلطة السياسية ناتجة عن الصراع من اجل السيطرة على مؤسسات الدولة؛
و. غياب مؤسسات المجتمع المدني وتهميش دورها في حياة البلاد؛
ز. تحكم السلطة التنفيذية بالحياة السياسية والاقتصادية للبلاد ؛
ح. غياب المنافسة السياسة الفعالة وانعدام الحريات الحزبية؛
ط. توفر البيئة التاريخية و الاجتماعية والسياسية التي تنتج الفساد الإداري[1] .

العوامل الاقتصادية :

1. تحديد الرواتب والأجور بطريقة غير علمية ؛
2. عدم وجود نظام الحوافز و المكافآت والمزايا الوظيفية ؛
3. حالة الندرة في المواد الحكومية التي تظهر بشكل غير متوازن بين العرض والطلب ؛
4. الأزمات الاقتصادية كذلك تزيد من فرص الفساد لتدهور القدرة الشرائية وارتفاع معدلات التضخم و البطالة ؛
5. العولمة وتداعياتها التطور السريع في حجم وتعقيد التجارة الدولية قد رافقه أيضا زيادة موازية في التجارة الغير مشروعة التي بدأت تأخذ أشكالا فمنها الجريمة المنظمة [2].

العوامل السياسية :

1. صراع السلطة وتركيزها في أيدي قليلة بعد الحصول على الاستقلال ؛
2. يرى البعض أن هناك علاقة بين الفساد والديمقراطية ، فنمو احدهما يؤثر سلبا في نمو الأخر؛
3. غياب المنظمات الديمقراطية والشفافية في تعامل الحكومة مع المواطن.

العوامل الاجتماعية :

1. شيوع ظاهرة الواسطة وتمرس أصحاب النفوذ الاجتماعي في استغلال علاقاتهم الشخصية الغير رسمية بانجاز بعض الأعمال التي تتعارض مع القوانين ؛
2. توظيف الانتماءات العرقية والطائفية والعلاقات الأسرية في التعامل الرسمي؛
3. كثير من السلوكيات التي تدخل ضمن مسمى معين بات سلوكا عاديا يمارسه الموظف العادي و يتقبله الراشي و المرتشي .

[1] منى عطية خزام خليل ، الإدارة بين الفساد والإصلاح الإداري في عصر التسويق الالكتروني ، دار الكتب والوثائق القومية ،ط1،2018،ص227.

[2] H.Broadman.F.Recantini m **"Seed of corruption Do market Institutions matter** ?"World Bank . woring paper S2368. Washington .D.CJune.2000.P6.

العوامل القضائية والقانونية :

1. اعتماد الأجهزة القضائية و الأمنية على الأساليب التقليدية في التحقيق و إثبات التهديد.
2. تجنيد بعض القضاة ليتولوا عن قصد حماية بعض المتورطين في عمليات الفساد [1].

المطلب الثاني: مظاهر و أشكال الفساد الإداري

للفساد الإداري إشكال عديدة و كما جاء في تقرير الندوة الإقليمية التي عقدتها دائرة التعاون الفني للتنمية ومركز التنمية الاجتماعية والشؤون الإنسانية بالأمم المتحدة حيث تم تحديد ثلاثة أشكال رئيسة للفساد الإداري يتضمن كل منها ثلاث ممارسات فرعية ، على النحو التالي:

الفرع الأول : أشكال الفساد الإداري

إن تصنيف أشكال الفساد الإداري وفقا للرأي العام يعني اعتماد الرأي العام أساس لتصنيف شكل الظاهرة السلبية الموجودة والآتي توضيح عن كل ممارسة داخل أشكال الفساد الإداري وفقا للرأي العام:

الشكل رقم –2–:أشكال الفساد الإداري

وفقا للممارسة	وفقا للراي العام	وفقا للغرض
• الممارسة الغير امنية للصلاحية • سوء استخدام الروتين • ممارسات مخالفة للقانون	• ابيض • اسود • رمادي	• السرقة العامة • خدمة الاقارب والاصدقاء • استخدام الموارد العامة

المصدر : بو شيخة نادر أحمد :الفساد في الحكومة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية اطلع عليه بالموقع .tax.mof.dov.iq/artileShow.aspx

- **فالفساد الأبيض** :يعني إن هناك اتفاق كبير من قبل الجمهور والموظفين العاملين في الجهاز الإداري على تقبل واستحسان العمل أو التصرف المعني.
- **أما الفساد الأسود:** فيشير إلى اتفاق الجمهور والموظفين العاملين في الجهاز الإداري على إدانة عمل أو تصرف سيئ معين.
- في حين سمي **الفساد الرمادي** كذلك، لعدم إمكانية احتسابه على أي نوع من النوعين السابقين . ويعود سبب ذلك إلى غياب الاتفاق من عدمه حول عمل أو تصرف معين قبل الجمهور والموظفين [2]

[1] مصطفى كامل السيد، **"العوامل و الآثار السياسية للفساد "في الفساد والحكم الصالح في البلاد العربية** ، مركز دراسات الوحدة العربية ،بيروت ،كانون الأول ،2004،ص247.

[2] صالح أحمد علي، **تفويض الصلاحيات بين الضرورات و المحظورات**، المعهد العالي للتطوير الأمني والإداري ، اطلع عليه بالموقع www.nazaha.iq/body.asp بتاريخ:2022/03/14 الساعة 10:50 ص 22.

- **أما بالنسبة للفساد وفقا للغرض** فيأخذ الأشكال التالية والذي ركزت عليه الندوة التي عقدتها دائرة التعاون الفني للتنمية بالأمم المتحدة .

- **الفساد الناتج عن استخدام الموارد العامة** لتحقيق أهداف شخصية،كالتزوير في تقدير الضرائب وتحصيلها، أو إقامة مشروعات وهمية، و خاصة التدخل في مجرى العدالة.
- **الفساد الناتج عن خدمة الأقارب والأصدقاء،** نحو انتهاك الإجراءات المتبعة لتحقيق مصلحة شخصية، و التغاضي عن الأنشطة غير القانونية لصالح الأقارب والأصدقاء، أو تقديم تسهيلات غير مشروعة.

- **الفساد الناتج عن السرقة العامة** مثل، التلاعب بالأسعار أو التلاعب بالرواتب والأجور ، وكذا بنظم الحوافز والمكافآت.كما أن الفساد الإداري وفقا للممارسة يأخذ الأشكال الموضحة في الشكل، و التي تعني

➢ سوء استخدام الروتين: فتعقيد الإجراءات الإدارية وسوء استخدام الروتين قد يدفع ببعض المواطنين إلى استخدام الأساليب غير المشروعة من اجل الحصول على خدمة ما أو انجاز بأقل جهد أو كلفة.

➢ أما الممارسات الغير أمينة للصلاحيات :إن الممارسة غير الأمينة للصلاحيات الممنوحة للموظف في الجهاز الإداري قد تدفع به إلى منح الامتيازات والتسهيلات لبعض المواطنين وحرمان البعض الآخر منها دون الاستناد إلى أسس وقواعد موضوعية أو إلى سياسة معينة.

➢ الممارسات المخالفة للقانون : تعني قيام الموظف في الجهاز الإداري بممارسات مخالفة للقانون ونصوصه، الهدف من هذه الممارسات المخالفة للقانون هو تحقيق مكاسب شخصية بعيدا عن المصلحة العامة[1].

وعلى الرغم من تعدد أشكال الفساد الإداري إلا أن معظم هذه الأشكال هي أوجه لظاهرة واحدة تعبر عن ممارسات غير مشروعة خارجة عن القانون. ومن وجهة نظر الباحث فان أشكال الفساد الإداري وفقا للممارسة هي شائعة وبشكل كبير في المؤسسات العراقية وقد يعود ذلك إلى أسباب قيمية وثقافية واجتماعية وأخرى سياسية و اقتصادية.[2]

الفرع الثاني :مظاهر الفساد الإداري .

و تبعاً لتعدد أشكال الفساد الإداري تعددت مظاهره والتي هي:

1. **الرشوة** :أي الحصول على أموال أو أية منافع أخرى من اجل تنفيذ عمل أو الامتناع عن تنفيذه مخالفة للأصول. لكن الشائع في الدول النامية و في دولنا العربية بالتحديد أن المرتشي يكون دوما موظف القطاع العام والراشي هو طالب الخدمة من القطاع الخاص ، وبذلك يسعى الفرد في تقديمه للرشوة لموظف القطاع العام لجني منفعة أو دفع كلفة ، وتعزو العديد من الأدبيات ذات الاختصاص الرشوة تحت مسميات عديدة كالرشوة الموجبة أو رشوة تسريع الخدمات وتجد ما يبررها منطقيا ، فالاقتصادي (فرانسيس لوي)توصل إلى

1 بو شيخة نادر أحمد، الفساد في الحكومة ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية اطلع عليه بالموقع tax.mof.dov.iq/artileShow.aspx’تاريخ :2022/03/14 الساعة 11:04 ص 24.

[2] نسيمة بومعراف ,مظاهر الفساد الإداري ، مجلة علوم الإنسان والمجتمع، العدد 22 ، مارس 2017 ، ص 134.

أن الرشوة تقلل من متوسط قيمة الوقت اللازم قضاؤه في الطوابير ، وبذلك يمكن للمسؤول أن يختار تسريع الخدمة إذا سمح بالرشوة . [1]

2. **المحسوبية** : أي تنفيذ أعمال لصالح فرد أوجهة ينتمي لها الشخص مثل حزب أو عائلة أو منطقة ... الخ، دون أن يكونوا مستحقين لها.
3. **المحاباة** :أي تفضيل جهة على أخرى في الخدمة بغير حق للحصول على مصلحة معينة.
4. **الواسطة** : أي التدخل لصالح فرد ما، أو جماعة دون الالتزام بأصول العمل والكفاءة اللازمة مثل تعيين شخص في منصب معين لأسباب تتعلق بالقرابة أو الانتماء الحزبي رغم كونه غير كفؤ أو غير مستحق.
5. **النهب** :أي الحصول على أموال الدولة والتصرف بها من غير وجه حق تحت مسميات مختلفة.
6. **الابتزاز** :أي الحصول على أموال من طرف معين في المجتمع مقابل تنفيذ مصالح مرتبطة بوظيفة الشخص المتصف بالفساد.
7. **الفساد الأخلاقي** :سوء الفساد الأخلاقي يعد واحدا من أنواع الفساد الإداري المتفشي في أجهزة ألدوله وقد يأخذ صور مختلفة كالانحرافات الأخلاقية والسلوكية المتعلقة بسلوك الموظف الشخصي وتصرفاته .إلى جانب تملق الموظف الصغير نحو الموظف الأعلى درجه لكسب رضاه ومن ثم يستطيع التأثير عليه والاستجابة إلى طلباته بما يتنافى و الوظيفة العامة[2].

الفرع الثالث : أثار الفساد الإداري

أ. يساهم الفساد في تدني كفاءة الاستثمار العام وإضعاف مستوى الجودة في البنية التحية العامة وذلك بسبب الرشاوى التي تحد من الموارد المخصصة للاستثمار وتسيء توجيهها أو تزيد من كلفتها.

ب. للفساد أثر مباشر في حجم ونوعية موارد الاستثمار الأجنبي، ففي الوقت الذي تسعى فيه البلدان النامية إلى استقطاب موارد الاستثمار الأجنبي لما تنطوي عليه هذه الاستثمارات من إمكانات نقل المهارات والتكنولوجيا، فقد أثبتت الدراسات أن الفساد يضعف هذه التدفقات الاستثمارية وقد يعطلها مما يمكن أن يسهم في تدني إنتاجية الضرائب وبالتالي تراجع مؤشرات التنمية البشرية خاصةً فيما يتعلق بمؤشرات التعليم والصحة[3].

ج. يرتبط الفساد بتردي حالة توزيع الدخل والثروة، من خلال استغلال أصحاب النفوذ لمواقعهم المميزة في المجتمع وفي النظام السياسي، مما يتيح لهم الاستئثار بالجانب الأكبر من المنافع الاقتصادية التي يقدمها النظام بالإضافة إلى قدرتهم على تجميع الأصول بصفة مستمرة مما يؤدي إلى توسيع الفجوة بين هذه النخبة وبقية أفراد المجتمع.

---

[1] برنامج الأمم المتحدة الإنمائي "**الفساد و الحكم الرشيد** "، مكتب السياسات الإنمائية ، شعبة التطوير الإداري وإدارة الحكم ، ورقة عمل رقم (3) ، نيويورك ، تموز ، 1997، ص35.

[2] محمود الفطافطة، **الفساد** ، الصورة الأخرى للهلاك، اطلع عليه بالموقع www.amanpalestine.org بتاريخ 2022/03/14 على الساعة :11:30 .

[3] ماضي بلقاسم ، **الفساد المالي والإداري في الجزائر الأسباب و الآثار** ورقة بحثية مقدمة ضمن الملتقى ، حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي و الإداري ، يومي 06-07-ماي 2012 الجزائر ، عنابة ، ص 12

د. كما يمكن لظاهرة الفساد أن تنمو وتتزايد بفعل عوامل اجتماعية ضاربة في بنية وتكوين المجتمعات البشرية ونسق القيم السائدة، إذ تلعب العادات والتقاليد الاجتماعية وسريانها دوراً في نمو هذه الظاهرة أو اقتلاعها من جذورها وهذه العادات والتقاليد مرتبطة أيضاً بالعلاقات القبلية السائدة في المجتمع كما أن التنظيم الإداري والمؤسسي له دور بارز في تقويم ظاهرة الفساد من خلال العمل على تفعيل النظام الإداري ووضع ضوابط مناسبة لعمل هذا النظام وتقوية الإطار المؤسسي المرتبط بخلق تعاون وتفاعل ايجابي بين الفرد والمجتمع والفرد والدولة استناداً إلى علاقة جدلية تربط بينهما على أساس ايجابي بناء يسهم في تنمية وخدمة المجتمع.

هـ. و هناك عامل آخر لا يقل أهمية عن العوامل السابقة و هو غياب الثقة في التطبيق الامثل للإنسانية.

و. يؤدي الفساد الإداري إلى خفض انتشار الفساد إلى وضع العراقيل أمام التوسع في إنشاء المشروعات الخاصة وزيادة تكاليف ممارسة الأعمال، ومن ثم دفع تلك الأعمال إلى القطاع غير الرسمي ما يؤدي بالضرورة إلى التقليل من فرص العمل بالقطاع الخاص ذلك أن هذه الشركات الأرجح لن تتمكن من النمو ويقع الضرر أكثر على المؤسسات الصغيرة و المتوسطة[1].

كما أن الفساد الإداري ينعكس سلبا على البناء الاجتماعي والاقتصادي والسياسي وحتى الثقافي، مما يجعل تلك الأنساق تفقد تناسقها وتكاملها .لذلك تكمن أهم الآثار:

- يؤدي الفساد إلى اختلال القيم الأخلاقية وعدم المهنية وفقدان قيمة العمل ...وتراجع الاهتمام بالحق العام، مما يؤدي إلى الاحتقان والبطالة.
- الفشل في الحصول على مساعدات نظرا لسوء سمعة النظام السياسي وهدر الموارد بسبب تداخل المصالح بالمشاريع التنموية العامة وكلفة الفساد على الخزينة العامة، وهروب رؤوس الأموال.
- الفساد يتعارض مع وجود بيئة تنافسية حرة والتي تشكل شرطا أساسيا لجذب الاستثمار
- ضعف المؤسسات العامة وتشوه سمعة النظام السياسي لاسيما في علاقاته مع الدول التي تقدم له الدعم المادي وكذا فقدان القانون لهيبته كأساس لاحترام النظام السياسي وتكريس الحقوق وحمايتها،إضافة عدم مشاركة الفرد في الحياة السياسية وفقدان الثقة في الحكومات وغياب أجهزة الرقابة والمساءلة.
- إهدار القوانين واللوائح، فالفساد يؤدي إلى نشوء قواعد وأعراف جديدة وتنظيم غير رسمي في التعامل مع الأجهزة الحكومية وبذلك تلاشي القوانين الصادرة[2].

المبحث الثالث :سبل مكافحة الفساد الإداري وعلاجه من المنظورات الحديثة

بما أن للفساد الإداري أثار كبيرة على الأفراد و المنظمات والمجتمع ، وبما أن الممارسات المنحرفة و الفاسدة

---

[1] جون.د.سوليفان: **البوصلة الأخلاقية للشركات ... مكافحة الفساد"** قيم و مبادئ الأعمال و آداب المهنة و حوكمة الشركات"، المنتدى العالمي لحوكمة الشركات ، الدليل السابع، اطلع عليه www..CIPE-arabia.org بتاريخ 27/03/2022 على الساعة 19:10 ص 7.

[2] جورج قرم **:مرتكزات الاقتصاد السياسي للفساد**، مجلة دراسات اقتصادية، مركز البحوث والدراسات الإنسانية، دار الخلدونية، العدد 01 ، الجزائر، 1999 ، ص143

تعرقل وتعيق جهود التنمية فان هذه الظاهرة الخطيرة يجب الوقوف إزاءها بكل حزم ، لذلك بادرت اغلب الدول في تشكيل هيئات لمكافحة الفساد ومتابعة أثاره الضارة من خلال المنظورات الحديثة.

المطلب الأول : سبل مكافحة الفساد الإداري

إنّ الآثار الخطيرة التي تسببها ظاهرة الفساد الإداري تتطلب ضرورة البحث عن بعض الحلول والأساليب الضرورية للحد من هذه الظاهرة من أجل الوصول إلى نتائج ايجابية بناءة تسهم في تقديم المجتمعات وتعمل على تسريع عملية التنمية بجوانبها المختلفة، فقد تباينت الاستراتيجيات والآليات المطروحة حول مواجهة الفساد وسبل التعامل معه وأساليب التصدي له بعد أن كثرت الأحاديث عبر اللقاءات والمؤتمرات ووسائل الإعلام المختلفة، ومن بين وسائل مكافحة الفساد نذكر ما يلي:

الفرع الأول : : وسائل مكافحة الفساد

أولا: ملاحقة عمليات الفساد جزائيا

وهي من أهم الوسائل التي تساهم مساهمة فعالة أكيدة في الحد من الفساد الإداري فيما إذا أحسن العمل بها والأخذ بالأسباب التي تصلح لتجنب نتائجها السلبية الخطيرة على الوظيفة العامة وحقوق الإنسان وهي تعتمد بشكل أساسي على تجريم القوانين لبعض أهم صور الفساد وملاحقة مرتكبيها بواسطة المحققين تحت إشراف قضاة التحقيق وتقديمهم للمحاكم لمعاقبتهم بالعقوبات التي تحددها القوانين، وهي في فلسفتها في مكافحة الفساد تقوم على الردع العام وتعتمد فعالية هذه الوسائل على:

أ. استيعاب النصوص العقابية الوطنية تجريم أكبر قدر ممكن من صور الفساد سواء أكان إداريا أو سياسيا إلاّ أنّ التشريعات على الأغلب لا تجرم كل صور الفساد بل تغفل الكثير من الصور المهمة.

ب. كفاءة المحققين القائمين بملاحقة جرائم الفساد وقدرتهم على جمع الأدلة بما يكفي لإدانتهم من قبل المحاكم في حين إحالتهم إليها[1].

ج. كفاءة القضاء واستقلاليته وحياده ومنع التأثير عليه أو التدخل في أعماله

د. عدم تدخل السلطات الأخرى كالتنفيذية أو التشريعية في أعمال الملاحقة الجزائية للمفسدين مهما كانت مبررات التدخل وأسبابه سواء كان التدخل بالتأثير على القضاء أو على المحققين أو على رؤسائهم الإداريين ويتوجب العمل في ميدان مكافحة الفساد بهذه الوسيلة على الأسس الآتية:

أن يكون هدف هذه الوسيلة هو الردع العام للحد من عملية الفساد الإداري وأن لا يكون هدفها الانتقام من المفسدين أو بث الرعب والخوف من التجبر والتحكم وتعسف الجهات العامة في هذا الميدان، أي أن تكون الجهات التحقيق قادرة على إرهاب الفاسدين فقط، وأن يكون :

[1] المرسوم رقم 128-04 المؤرخ في 19 أفريل 2004 يتضمن التصديق بتحفظ على اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد المعتمدة - من قبل الجمعية العامة للأمم المتحدة بنيويورك في 31 أكتوبر 2003 ، الجريدة الرسمية عدد 26 ، الصادرة بتاريخ 25 أفريل2004.

1. الموظف النزيه في مأمن من ملاحقتها فلا يتهرب من مسؤولياته وأداء واجباته وبخلافه فإن الفساد الذي تجلبه سيكون أكثر من الفساد الذي تحد منه.
2. أن تقف السلطات الحقيقية عند حدود مهامها القانونية وتمتنع عن التدخل والتأثير في أعمال وقرارات الموظفين المختصين، أي أن تكون مهمة المحقق لاحقة لقرارات وأعمال الموظف المختص، فإذا وجد فيها مخالفة ترقى لمستوى الجريمة كان له الحق ملاحقته عنها، أما إذا لم تجد في تلك الأعمال ما يعد جريمة فلاحق له في التعرض له بأي حال من الأحوال.
3. أن تحترم السلطة الحقيقية في أعمالها حقوق الإنسان وحكم القانون وسيادته وأن لا يكون شعار مكافحة الفساد الإداري مبررا لانتهاك حقوق الإنسان ومخالفة القوانين والتشهير بالأشخاص بلا حكم بات بالإدانة[1].

ثانيا : الشفافية

وهي ببساطة العمل في العلن أي أن تكون كل المرافق والمؤسسات التي تدير الشأن العام شفافة تعكس ما يجري بداخلها، فيجب أن تكون الحقائق معروفة ومتاحة للبحث والمساءلة والنقاش، والشفافية وجودها ضرورة حتمية على مؤسسات القطاع العام، بل يجب أن تكون متوفرة في ما يتعلق بالأحزاب والنقابات ومنظمات المجتمع المدني وهي خير وسيلة لفضح الممارسات الفاسدة وحرمانها فالفساد عملية تنمو وتزدهر في الظلام وتحت مبررات المصالح العليا والأمن والتكتم وحجب المعلومات عن الناس والصحافة ومؤسسات المجتمع المدني، لذا فخير وسيلة لمكافحة الفساد هي إجبار الفساد على العمل في الوضوح، وإلزامه بعرض أعماله و أوراقه ووثائقه على أصحاب الحق فيما يتصرف به من أموال الشعب[2].

ثالثا:وضع الرجل المناسب في المكان المناسب

لا يمكن أن يقبل من السلطة التنفيذية أن تأتي برؤساء فاسدين ومفسدين ثم تطلب من الجهات المعنية الرقابة بمكافحة الفساد محاسبتهم ومنعهم من القيام بأعمال الفساد، وتحقيق مكاسب مشروعة باستغلال سلطاتهم العامة فيتوجب اختيار الموظفين وقياداتهم المباشرة على أسس سليمة بما يضمن وضع الشخص المناسب الكفء النزيه ذو الخبرة والقدرة القيادية على رأس المؤسسات والدوائر

فالقيادة المباشرة النزيهة هي أقدر سلطة على الضرب على أيدي المفسدين في أية مؤسسة أو دائرة ولكن لا يكفي في تطبيق هذه الآلية لمكافحة الفساد اختيار النزيهين إذ أن النزاهة لا تكفي بل يتوجب أن يتوفر في الرجل المناسب متطلبات أهمها:

- الكفاءة العملية العالية ولا يكفي في ذلك حمل الشخص شهادة علمية ولو عالية بل لابد من خبرة عملية وتطبيقية عميقة في ميدان عمله.

[1] المرسوم رقم 128-04 المؤرخ في 19 أفريل 2004 ،مرجع سبق ذكره .
[2] المادة الثالثة و الرابعة من القانون ، رقم 01-06 المؤرخ في 21 محرم عام 1427 الموافق ل 20 فبراير 2006 ، المتعلق بوقاية الفساد ومكافحته ، الجريدة الرسمية العدد 14 .

- التخصص أي يكون الرجل من أصحاب الاختصاص في ميدان الوظيفة التي يراد تعيينه في منصب قيادي فيها فلا يقبل أن يعين الأطباء كمفتشين عموميين ولوفي وزارة الصحة.
- الحرص ، الجدية والشجاعة[1].

رابعا: تقليص دور القطاع العام

إن اتساع حجم القطاع العام وتعدد أعماله ووظائفه يؤدي فيها يتعلق بمكافحة الفساد إلى:

1. تعذر إيجاد رقابة فعالة على أعماله وجميع مفاصله مهما كبر حجم مؤسسات الرقابة بالنظر لضخامة مؤسسات القطاع العام؛
2. يتطلب ضبطه ومراقبته والإشراف عليه نفقات وأموال مبالغ بها جدا؛
3. يتوسع حجم مؤسسات الرقابة مع توسع حجم القطاع العام مما يؤدي إلى الترهل ، وما يتبعه من زيادة مبالغ في النفقات.

وبالتالي وجب الحد من إنشاء المؤسسات العامة الجديدة من خلال إيداع تطبيقات القوانين الجديدة إلى المؤسسات القائمة ما دام ذلك ممكنا كإيداع مؤسسة السجناء أو مؤسسة الشهداء إلى وزارة العمل والشؤون الاجتماعية[2]

خامسا:التشريعات

تعد هذه الوسيلة أهم وسائل مكافحة الفساد على الإطلاق إلاّ أنّ التشريع هو الأساس الذي تبنى عليه كل مفاصل ووسائل مكافحة الفساد الأخرى فالشفافية لا يمكن إقرارها والعمل بها إلا بقوانين وتشريعات تنظمها وتفرضها وضمان ظروف النزاهة للموظف كالرواتب لا تنهض بها إلا القوانين، وعليه لابد من السلطة التشريعية أن تتبنى في حدود موضوع مواجهة الفساد أساس العمل على إصدار تشريعات واضحة تسد مخارج الفساد ومداخله وتلك تتطلب القيام بدراسات لبعض أهم صور الفساد المتفشية، إيجاد الحلول لها و ترجمتها بقوانين مثل دراسة ظاهرة الرشوة والمحسوبية والوساطة في التعيينات وإيجاد الحل التشريعي لها.

سادسا :تفعيل دور الإعلام في مكافحة الفساد

للإعلام دور مهم في فضح عمليات الفساد ونشر الشفافية وتقييم عمل المؤسسات العامة، ولكن يتوجب استعماله بطريق مناسبة لا تأتي بنتائج عكسية مدمرة، بما يجعل الناس يفقدون ثقتهم بالقطاع العام وموظفه فيتوجب فضح

[1] المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، **تجارب عالمية مختارة في الإصلاح الإداري**، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، 1998 ، ص 07.

[2] محمود مصطفى ابو بكر ، **الإدارة العامة رؤية إستراتيجية لحماية الجهاز الإداري من التخلف و الفساد** ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2005 ، ص123.

الفساد وتقييم عمل المؤسسات و الإشارة إلى عمليات الفساد فيها دون التعريض بأسماء الموظفين وفضحهم على مجرد التهمة أو لأغراض التصفيات السياسية[1]

الفرع الثاني: قوانين المشرع الجزائري لمكافحة الفساد الإداري

و في هذا الصدد نورد أهم القوانين والنصوص التي سنها المشرع الجزائري للتصدي للفساد الإداري، وهي كالتالي:

- لقد استوحى المشروع الجزائري معظم مصطلحات وأحكامه من اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد المؤرخة في 2003/10/31 :

وذلك بعد مصادقة الجزائر على اتفاقية الأمم المتحدة بمقتضى المرسوم الرئاسي رقم04/128 المؤرخ في 2004/04/19.

- بناء على ذلك قامت الجزائر باستحداث قانون جديد مستقل عن قانون العقوبات لأسباب إجرائية وجزائية، يحمل في طياته جل قواعد اتفاقية الأمم المتحدة، وهذا ما يعرف بدمج أحكام قانون اتفاقي في القانون الداخلي.[2]
- و عليه عرف الموظف العمومي في الفقرة " ب "من المادة :02 من القانون 06/ 01المؤرخ في 2006/02/20 المتعلق بالوقاية من الفساد ومكافحته بأنه:
- كل شخص يشغل منصبا تشريعيا أو تنفيذيا أو إداريا أو قضائيا أو في احد المجالس الشعبية المحلية المنتخبة ، سواء كان معينا أو منتخبا دائما أو مؤقتا، مدفوع الأجر أو غير مدفوع الأجر،مدفوع الأجر أو غير مدفوع الأجر،بصرف النظر عن رتبته أو أقدميته.
- كل شخص آخر يتولى ولو مؤقتا، وظيفة أو وكالة بأجر أو بدون أجر، ويساهم بهذه الصفة في خدمة هيئة عمومية أو مؤسسة عمومية أو أية مؤسسة أخرى تملك الدولة كل أو بعض رأسمالها، أو أية مؤسسة أخرى تقدم خدمة عمومية.
- كل شخص أخر معرف بأنه موظف عمومي أو من في حكمه طبقا للتشريع والتنظيم المعمول بهما.

وقد تناول القانون الجزائري ظاهرة الاختلاس في المواد التالية:

-المادة 199 : ملغاة، تعوض بالمادة رقم 29 من القانون رقم 06-01 المؤرخ في 20 فبراير 2006 والمتعلق بالوقاية من الفساد ومكافحته.

- المادة 119 مكرر: يعاقب بالحبس من ستة 06 أشهر إلى ثلاث 03 سنوات وبغرامة من 50.000 دج إلى 200.000 دج كل موظف عمومي في مفهوم المادة01/06 المؤرخ في20 فبراير2006 والمتعلق بالوقاية من الفساد ومكافحته، تسبب بإهماله الواضح في سرقة أو اختلاس أو تلف أو ضياع أموال عمومية أو

[1] عامر خضير حميد الكبيسي، **استراتيجيات مكافحة الفساد ومالها و ما عليها**، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، الرياض 2006 ، ص 06

[2] عمر بوجطو، **مدى مطابقة النظام القانوني للوقاية من الفساد في الجزائر مع أحكام الاتفاقيات الدولية للوقاية من الفساد ومكافحته** ، مجلة الفكر البرلماني العدد01 ، الجزائر، 2008 ،ص 52.

خاصة أو أشياء تقوم مقامها أو وثائق أو سندات أو عقود أو أموال منقولة وضعت تحت يده سواء بحكم وظيفته أو بسببها.

- المادة 119 مكرر 1: ملغاة، تعوض بالمادة رقم 29 من القانون رقم 06-01 المؤرخ في 20 فبراير 2006 والمتعلق بالوقاية من الفساد ومكافحته.
- المادة 120 : يعاقب بالحبس من سنتين إلى عشر سنوات وبغرامة من 500 إلى 5000 دج القاضي أو الموظف أو الضابط العمومي الذي يتلف أو يزيل بطريق الغش وبنية الإضرار وثائق أو سندات أو عقودا أو أموالا منقولة كانت في عهدته بهذه الصفة أو سلمت له بسبب وظيفته.
- المادة 121: ملغاة، تعوض بالمادة 30 من القانون رقم 06-01 المؤرخ في 20 فبراير 2006 والمتعلق بالوقاية من الفساد ومكافحته.
- المادة: 122 ملغاة، تعوض بالمادة 31 من القانون رقم 06-01 المؤرخ في 20 فبراير 2006 والمتعلق بالوقاية من الفساد ومكافحته.
- المواد 123،124،125 : ملغاة، تعوض بالمادة 35 من القانون رقم 06-01 المؤرخ في 20 فبراير 2006 ، والمتعلق بالوقاية من الفساد ومكافحته[1].

المطلب الثاني : علاج الفساد الإداري من المنظورات الحديثة

تتعدد وتتنوع الإدارات الحديثة والتي انتقلت إلينا عبر العولمة وعصر الانفتاح التكنولوجي المتسارع الذي نعيشه ومن هذه الإدارات التي يمكن استخدامها كمدخل لعلاج ظاهرة الفساد الإداري ما يلي :

أ. إدارة الصراع :

فلابد من إدارة الصراع الداخلي الذي يشعر به الفرد عن طريق ما يلي :

- تزويد الفرد بالقيم والاهتمام بالتنشئة الاجتماعية السليمة
- العمل على تحديد معيار الرواتب يوافق مستوى المعيشة السائد في المجتمع وظروف الغلاء حتى يشعر الفرد بالرضا عما يتقاضاه ولا يشرع بالصراع بين قوى الشر المتمثلة في الرشاوى والتزوير و غيرها.

ب. إدارة الذات :

إدارة الذات أمر مهم جدا، ويقصد بها " الطرق والوسائل التي تعين المرء على الاستفادة القصوى من وقته في تحقيق أهدافه وخلق التوازن في حياته ما بين الواجبات والرغبات والأهداف" فيجب على الفرد أن يعمل جاهدا في إدارة ذاته ليبعدها عن الشبهات وطريق الحرام محققا بذلك أهدافه بالحلال ومبتعدا عن طريق الحرام.

ج. إدارة التغيير :

يقصد بإدارة التغيير :سلسلة من المراحل التي من خلالها يتم الانتقال من الوضع الحالي إلى الوضع الجديد، أي أن التغيير هو تحول من نقطة التوازن الحالية إلى نقطة التوازن المستهدفة ومن ضمن المتغيرات التي تفرض

[1] مولود ديدان ، **قانون العقوبات**، دار بلقيس، الجزائر، 2011 ، ص49.

على المجتمع تغيير(درجة المعاناة من قسوة الوضع الحالي – مدى وضوح الفوائد والمزايا التي سيحققها التغيير.)

وبالنسبة لموضوع البحث وهو(الفساد الإداري) نجد أن درجة المعاناة من قسوة الوضع المعايش بسبب الفساد الإداري يتوجب علينا الاستفادة من إدارة التغيير للانتقال بالوضع إلى نقطة توازن أفضل.

د. إدارة الأزمات :

لا يعتبر الفساد الإداري أزمة بحد ذاته فقط بل هو مولد لأزمات متعددة داخل المنظمة ، ولعلاج الفساد الإداري من منظور (إدارة الأزمات) يمكن إتباع الخطوات التالية:

- تكوين فريق عمل متكامل يعمل بتعاون للقضاء على الفساد الإداري ومسبباته داخل المنظمة
- حل المشكلات المصاحبة للفساد الإداري بتحديد المشكلة وإجراء المشورة ومن ثم اختيار الحل الأنسب من الحلول المتاحة للخروج من الأزمة

هـ. الإدارة بالأهداف :

وهذا المدخل يؤكد على ضرورة العمل الجماعي بروح الفريق والمشاركة الفعالة و الايجابية بين الرئيس والمرؤوس ويحقق الرقابة الذاتية من اجل تحقيق الأهداف وحيث انه من احد أسباب الفساد الإداري غموض الأهداف وعدم وضوحها ،وجب على كل منظمة تسعى إلى علاج ظاهرة الفساد الإداري أن تمارس أسلوب الإدارة بالأهداف .[1]

و. إدارة الاتصالات :

ويعني الاتصال تبادل المعلومات ووجهات النظر والتعبير عن المشاعر والأحاسيس وفي إدارة لاتصالات يجب تشجيع الأسئلة و تبادل الأفكار المطروحة بين الموظفين وتوجيه النقد للعمل الخاطئ في الوقت المناسب وإيجاد مناخ ايجابي للاتصال يسمح بتقبل أفكار الآخرين وحيث انه من احد مسببات الفساد الإداري هو عدم كفاية الاتصالات بين الرئيس و مرؤوسيه ، كان لابد من الاهتمام بإدارة الاتصالات وممارستها بفعالية حتى يستطيع المدير أن يقوم الوضع الخاطئ داخل المنظمة في الوقت المناسب.

ز. الإدارة بالمشاركة :

ويقصد بها المشاركة في القدرات والأداء مع الجميع والاعتماد على الإجماع فيجب على كل فرد في المنظمة أن يكون له رأي و صوت مسموع حتى يعتبر نفسه جزء من المنظمة و يتولد في داخله الولاء له

ح. إدارة الجودة :

تسعى إلى التحسين المستمر وهذا التحسين المستمر لا يقتصر على الخدمة أو السلعة فقط بل يتعداه ليشمل مستوى الكفاءة في الأداء الوظيفي وتنمية العلاقات المبنية على المصارحة والثقة بين العامل في المنشاة

ط. إدارة الإبداع :

[1] عادل عامر،**علاج الفساد الإداري من منظورات الإدارات الحديثة** ، pulpit.alwatanvoice.com،اطلع عليه في 2022/05/07، على الساعة 13:24.

يجب على المدير الناجح أن يستخدم أسلوب إدارة الإبداع وعدم كبت المواهب داخل الموظفين وإدارتها بما يخدم مصلحة العمل بما يخدم مصلحة العمل وليس كبتها لخدمة المصالح الذاتي

ي. إدارة الاتفاق :

بحيث يتولد على الاتفاق ثقة متبادلة بشرط أساسي وهو الإيمان المتبادل بالشخص وبقدراته وإمكانياته واستعداده من خلال :

- وضع تور لمتطلبات العاملين في المنظمة وطرق الوفاء به.
- وضع تصور لمتطلبات المنظمة من العالمين.
- تحديد متطلبات كل فرد داخل المنظمة اتجاه الآخرين عن طريق الاتفاقات الفردية والجماعية.[1]

[1] منى عطية خزام خليل ، مرجع سبق ذكره ، ص 239.

الخلاصة :

يعد الفساد في نظر الباحثين و المجتمعات و البلدان من اشد الأمراض فتكا بالتنمية والاقتصاد الوطني والبني التحتية ، خاصة الفساد الإداري الذي أصبح ظاهرة عالمية واسعة الانتشار وذات جذور تأخذ أسباب و أبعاد واسعة و مظاهر عديدة كالرشوة و المحسوبية والوساطة و التزوير ، التي أصبحت اغلب الإدارات لا تخلو منها ، رغم هذا لم تبقى مكتوفة الأيدي أمام أثاره المباشرة و الغير مباشرة ، فبدؤوا بمكافحة الفساد جزئيا والعمل بشفافية أكثر ، و تعديل بعض التشريعات وغلق الثغرات الممكن استغلالها ، والتركيز على وضع الرجل المناسب ليكون في المكان المناسب لاتخاذ الإجراءات الكفيلة بمحاربة الفساد ، من خلال المنظورات الحديثة و الإدارات الممكن استخدامها كمدخل لعلاج الفساد الإداري .

لذا كان على المهتمين والباحثين ضرورة إعداد الدراسات والبحوث لتشخيص ومتابعة ومن ثم معالجة ظواهر الفساد المختلفة و أهمها الفساد الإداري .

الفصل الثاني: الحد من الفساد الاداري في المؤسسات في ظل الحوكمة الالكترونية

تـمـهيـد

إن معظم المؤسسات وعلى اختلاف درجة تطورها تعمل على الانتقال إلى التعاملات غير التقليدية في جميع مجالاتها ، وقد تحقق هذا الحلم من خلال ابتكار تجهيزات ووسائل تستخدم مجموعة من البرامج العالية التقنية والمتخصصة، ذلك ما مكنها من إنجاز كثير من الأعمال الإدارية والمالية إلكترونيا، وجسدت عصرا جديدا في التعاملات الإلكترونية عبر الشبكات المختلفة، وهناك سعي حثيث من قبل كثير من المؤسسات إلى رقمنة أعمالها، من خلال فتح بوابة إلكترونية تفاعلية تعرض فيها كافة البيانات والمعلومات الخاصة بها ، وأدى هذا التطور الهائل في تكنولوجيا المعلومات والمعرفة إلى إعادة النظر في الأداء ووظائفه التقليدية والخدمات المقدمة كوسيلة للتقليل من الفساد الإداري بالمؤسسات ، وذلك تحت مسمى الحوكمة الإلكترونية التي سوف نتناولها من خلال المباحث التالية:

المبـــحث الأول: تحديد طبيعة الحوكمة.

المبـــحث الثاني: ماهية الحوكمة الالكترونية.

المبـــحث الثالث: الحوكمة الالكترونية وتقليلها من مظاهر الفساد الإداري .

المبحث الأول: تحديد طبيعة الحوكمة

لقد أصبحت الحوكمة من بين المواضيع الحديثة بعد ما تم التطرق إليها في جميع الميادين وعلى كافة المستويات ، وذلك بعد سلسلة الأزمات والفضائح المالية المختلفة التي حدثت في كثير من الدول و بالأخص في الدول المتقدمة ، سعيا منها للتحكم الرشيد في المؤسسات من اجل ضمان مصالح مختلف الأفراد .

المطلب الأول: مفهوم و أهمية الحوكمة

تعاظم الاهتمام بمفهوم وآليات الحوكمة في العديد من الاقتصاديات المتقدمة والناشئة، أصبحت الحوكمة من الموضوعات الهامة على كافة المؤسسات والمنظمات الإقليمية والدولية خلال العقود القليلة الماضية، خاصة في أعقاب الانهيارات المالية والأزمات الاقتصادية، والتي جاءت كنتيجة مباشرة للقصور في آليات الشفافية و الحوكمة ببعض من المؤسسات المالية العالمية،وافتقار إدارتها إلى الممارسة السليمة في الرقابة والإشراف ونقص الخبرة والمهارة ، التي أثرت بالسلب في كل من ارتبط بالتعامل معها، سواء بصورة مباشرة أو غير مباشرة .نتيجة لكل ذلك زاد الاهتمام بمفهوم الحوكمة وأصبحت من الركائز الأساسية التي يجب أن تقوم عليها الوحدات الاقتصادية، ولم يقتصر الأمر على ذلك بل قامت الكثير من المنظمات والهيئات بتأكيد مزايا هذا المفهوم والحث علي تطبيقه في الوحدات الاقتصادية المختلفة مثل : لجنة كادبوري Cadbury Committeeوالتي تم تشكيلها لوضع إطار لحوكمة المؤسسات باسم CadburyBest Practiceعام 1992 في المملكة المتحدة ، ومنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية(OECD) والتي قامت بوضع مبادئ حوكمة الشركاتPrinciples Corporate Governanceعام 1999 ، وصندوق المعاشات العامة (Calpers ، في الولايات المتحدة الأمريكية ، كذلك في لجنة Blue Ribbon Committee في الولايات المتحدة الأمريكية والتي صدرت مقترحاتها عام 1999.[1]

ومن بين أهم أسباب ظهور مفهوم الحوكمة :

- الفصل بين الملكية والإدارة و الرقابة على الأداء ؛
- تحسين الكفاءة الاقتصادية ؛
- زيادة وعي مسؤولي الإدارة و أصحاب المصلحة بحوكمة المصارف ؛
- تعزيز المسائلة ، و تقويم أداء الإدارة العليا؛
- عدم الخلط بين مهام ومسؤوليات المديرين التنفيذيين ومهام مجلس الإدارة ومسؤوليات أعضائه.

[1] زيدان محمد،" **دور الوقف في تحقيق التكافل الاجتماعي بالإشارة إلى حالة الجزائر**"، بحث مقدم إلى المؤتمر الثالث للأوقاف بعنوان(: الوقف الإسلامي"اقتصاد وإدارة ، وبناء حضارة"،الجامعة الإسلامية، المملكة العربية السعودية، 2009 ص153.

الفرع الأول: مفهوم الحوكمة

تعددت التعريفات المقدمة لهذا المصطلح ، بحيث يدل على مصطلح عن وجهة النظر التي يتبناها مقدم هذا التعريف :

تعريف معهد المدققين الداخليين:هي"العمليات التي تتم من خلال الإجراءات المستخدمة من ممثلي أصحاب المصالح، من اجل توفير إشراف على إدارة المخاطر و المراقبة مخاطر الشركة، والتأكيد على كافية الضوابط لانجاز الأهداف و المحافظة على قيم الشركة ، من خلال أداء التحكم المؤسسي في الشركة أو المؤسسة "[1]

عرفت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية(OECD) على أنها : مجموعة من العلاقات فيما بين القائمين على إدارة الشركة و مجلس الإدارة وحملة الأسهم وغيرهم من المساهمين [2]

البرنامج الإنمائي للأمم المتحدة UNDP: الحوكمة هي ممارسة السلطة الاقتصادية والسياسية و الإدارية لإدارة شؤون الدولة على كافة المستويات من خلال آليات و عمليات ومؤسسات تمكن الأفراد والجماعات من تحقيق مصالحها.[3]

تعريف مركز المشروعات الدولية الخاصة : الإطار الذي تمارس فيه الشركات وجودها و ترتكز الحوكمة على العلاقة فيما بين الموظفين وأعضاء مجلس الإدارة ، مساهمين وأصحاب مصالح و واضعي التنظيمات الحكومية ، وكيفية التفاعل بين كل هذه الأطراف في الإشراف على عمليات الشركة .[4]

من هنا يمكننا تعريف الحوكمة على أنها : مجموعة عمليات تمارس من خلالها المؤسسة السلطة بأشكالها وكذلك وجودها و من خلال العلاقات الموجودة و المتبادلة بين الموظفين و أعضاء الإدارة ، كذلك بين المساهمين و أصحاب المصالح لتحقيق الأهداف المرجوة وتقليل المخاطر .

الفرع الثاني : أهمية الحوكمة

تزايدت أهمية الحوكمة نتيجة لاتجاه كثير من دول العالم إلى التحول إلى النظم الاقتصادية الرأسمالية التي يعتمد فيها بدرجة كبيرة على الشركات الخاصة لتحقيق معدلات مرتفعة ومتواصلة من النمو الاقتصادي، وقد

---

[1] خلف عبد الله الوردات ،**التدقيق الداخلي بين النظرية والتطبيق وفقا لمعايير التدقيق الداخلي الدولية** ، الورق للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ،2006،ص43.

[2] Mitchell.J."Corporate Finance and Governance" .Carolina Academic Press.1996.P152.

[3] مدحت محمد أبو النصر،**الحوكمة الرشيدة فن إدارة المؤسسات عالية الجودة** ، دار الكتب المصرية ، مصر ، الطبعة الأولى ،2015 ،ص 45.

[4] **قائمة بالمصطلحات المتعلقة بحوكمة الشركات** ، مركز المشروعات الدولية الخاصة ، 2003 ، ص2.

أدى اتساع حجم تلك المشروعات إلى انفصال الملكية عن الإدارة،وشرعت تلك المشروعات في البحث عن مصادر للتمويل أقل تكلفة من المصادر المصرفية، فاتجهت إلى أسواق المال.

وتتحدد أهمية الحوكمة في:

1. تحقيق الانضباط المالي والإداري والسلوكي في كافة المنشآت والمنظمات؛
2. تخفيض مخاطر الفساد المالي والإداري؛
3. الممارسات الأفضل لحوكمة المنظمات والشركات لجذب الاستثمارات الأجنبية والمحلية إلى أسواق المال؛
4. تؤدي الحوكمة الجيدة في المجتمع إلى توزيع وتخصيص أمثل للموارد ويزداد في القدرة التنافسية للمنظمات والشركات؛
5. بث السلوكيات والأخلاقيات وخلق بيئة تتوافر فيها الشفافية؛
6. تعزيز الإطار التنظيمي والرقابي للمنظمات والشركات[1] ؛
7. يؤدي تطبيق مبادئ الحوكمة إلى تحسين أداء إدارة الشركة و المساعدة عمى تطوير إستراتيجية سليمة لها و ضمان اتخاذ إجراء الدمج والاستحواذ بناءا على أسس سليمة؛
8. تطبيق مبادئ الحوكمة يؤدي إلى تقوية ثقة الجمهور في صحة عملية الخصخصة التي تتطلب قواعد إدارية جيدة؛
9. تبني معايير الإفصاح و الشفافية في التعامل مع مستثمرين و المقترضين في إطار التطبيق السليم في مبادئ الحوكمة ما يساعد على منع حدوث الأزمات المالية؛
10. المؤسسات أو الدول التي تضعف فيها ممارسة الحوكمة تكون عرضة للازمات و الفاسد من قبل أعضاء بالداخل سواء من مجلس الإدارة أو المديرين من نهب المؤسسة أو المال العام عمى حساب المساهمين و الدائنين.[2]

المطلب الثاني : مبادئ و أهداف الحوكمة

تسعى المؤسسة التي تتبنى نظام الحوكمة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف ، على المستوى الكلي للمؤسسة و مستوى الأطراف ذات المصالح ، كما أن المقصود من وجود مبادئ للحوكمة هو مساعدة حكومات الدول في جهودهم المتعلقة بتقييم و تحسين الأمور القانونية والإطار التشريعي لحوكمة الشركات في بلدانهم.

الفرع الأول :مبادئ الحوكمة

[1] مدحت محمد أبو النصر ، **مرجع سبق ذكره** ،ص48.

[2] عارف عبد اهلل عبد الكريم ، **تكليف المراجع الخارجي بوظائف المراجعة الداخلية من منظور حوكمة الشركات** www.kku.edu.sa/comfurence/cgc تم الاطلاع عليه يوم 2022/04/15 على 16:52.

- الهيكل التنظيمي organizational chart :

يكفل وجود هيكل تنظيمي للمنشاة تحديدا دقيقا لمدى فعالية و موثوقية وواجبات نظام التحكم المؤسسي ، و يرادف ذلك التوزيع العادل للمسؤوليات وتوضيح الإطار العام لحدود الصلاحيات و الإجراءات تفويضها كما يحدد أسس اختيار أشخاص كل من الإدارة العليا والإدارة التنفيذية وحدود كل من الواجبات و المسؤوليات الملقاة على عاتقهم و نطاق الصلاحيات التي يتمتعون بها .

- الإفصاح و الشفافية Disclosure :

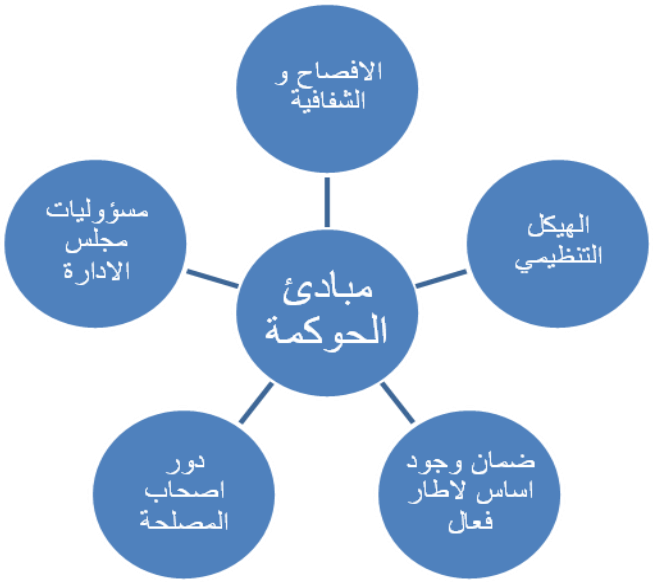
يمثل مستوى الإفصاح و الشفافية مقياسا هاما لمدى فعالية وموثوقية نظام التحكم المؤسسي في المنشاة حيث أن العدالة في توفير المعلومات الصحيحة و الواضحة والكاملة في الوقت المناسب لكل الأطراف المؤثرة في حياة المنشاة من ذوي العلاقة يعزز مدى الثقة بنظم إدارة المنشاة والية توجيه العاملين فيها و مراحل اتخاذ القرارات ومدى القدرة على إدارة التفاعل مع المنشاة استنادا إلى المعلومات التي تم الإفصاح عنها وبما يتضمن التقارير و البيانات المالية السنوية والسياسات والأسس المحاسبية المتبعة وتقارير التدقيق ومقاييس الأداء و الانجاز و التوجهات و الخطط المستقبلية ، لعمل الشركة واستراتيجيات المتبناة في سبيل تحقيق أهدافها. [1]

- مسؤوليات مجلس الإدارة The Rresponsibilities of The Board: على المجلس أن يتعامل بعدالة مع جميع المساهمين ، وان يضمن التوافق مع القوانين و الإشراف على متابعة الممارسات التي تتعارض مع مبادئ ومعايير الحوكمة ، ومراجعة الأداء و سياسة المخاطر ، وضمان نزاهة حسابات الشركة وقوائمها المالية و الإشراف على عمليات الإفصاح و الشفافية .
- دور أصحاب المصلحة The Role of Shareholders in Corporate Governance: يجب أن تعمل مبادئ حوكمة شركات المساهمة على تأكيد الاحترام والاعتراف بحقوق أصحاب المصالح الرئيسيين من مساهمين ومجلس الإدارة و الإدارة التنفيذية ، القائمين على أعمال الشركة وان يسمح بوجود آليات لمشاركتهم بما يكفل تحسين الأداء وزيادة الثروة ، من خلال تشجيعهم ضمن إطار قانوني ، وهذا يعني الاعتراف بحق أصحاب المصالح .
- ضمان وجود أساس لإطار فعال لحوكمة شركات المساهمة من خلال النص عليها ف قوانينها لضمان حقوق صغار المساهمين من خلال بيانات الإفصاح والشفافية .[2]

[1] خلف عبد الله الوردات ، **دليل التدقيق الداخلي وفق المعايير الدولي** ، الوراق للنشر و التوزيع ،الطبعة الأولى ، الأردن ، 2014 ، ص189.

[2] امجد حسن عبد الرحمان محمد ، دراسة تحليلية للعلاقات بين تطبيق آليات الحوكمة في الشركات العائلية المصرية وجودة التقارير و المعلومات المالية ، مقال على https://search.mandumad.com

الشكل –3–: مبادئ الحوكمة



المصدر :خلف عبد الله الوردات ، **دليل التدقيق الداخلي وفق المعايير الدولي** ، الوراق للنشر و التوزيع ،الطبعة الأولى ، الأردن ، 2014،ص191 .

الفرع الثاني :أهداف الحوكمة

تسعى قواعد و ضوابط الحوكمة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف يمكننا تلخيص أهمها في :

- مراعاة مصالح وحقوق المساهمين وحمايتها ؛
- تحقيق الشفافية في جميع أعمال المؤسسة ؛
- الحد من استغلال السلطة في غير المصلحة العامة ؛
- الالتزام بالأحكام و القوانين والتشريعات النافذة؛
- تامين حق المسائلة أمام أصحاب الحقوق لإدارة الشركات[1]؛
- تحسين القدرة التنافسية للوحدات الاقتصادية وزيادة قيمتها ؛
- تعميق ثقافة الالتزام بالقوانين والمبادئ والمعايير المتفق عليها؛
- مراعاة مصالح الأطراف المختلفة وتفعيل التواصل معهم؛
- تقويم أداء الإدارة العليا وتعزيز المساءلة ورفع درجة الثقة فيها[2] ؛

[1] احمد منير النجار ، **البعد المصرفي في حوكمة الشركات** ، اتحاد المصارف الكويتية، العدد40 ،الكويت ، 2007 ، ص 58.
[2] بوقرة رابح ، غانم هاجرة ، **الحوكمة : المفهوم و الأهمية** ، مداخلة مقدمة ضمن فعاليات الملتقى الوطني ، حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد الإداري و المالي ، جامعة محمد خيضر بسكرة يومي 7/6 ماي، 2012 ،ص7.

- الإشراف على المسؤولية الاجتماعية للشركة عن طريق إجراءات مناسبة لنشاطاتها من خلال خدمة البيئة والمجتمع؛
- تحقيق إمكانية المنافسة في الأجل الطويل وهذا يؤدي إلى خلق حوافز للتطوير وتبني تكنولوجيا الحديثة ، وزيادة درجة الوعي عند المستثمرين لتتمكن الشركة من الصمود أمام المنافسة القوية ؛
- زيادة الثقة في الاقتصاد القومي ، وتعميق دور سوق المال وزيادة قدرته على تنمية المداخلات ورفع معدلات الاستثمار ودعم القدرة التنافسية.[1]

الفرع الثالث : محددات الحوكمة

إن التطبيق الجيد للحوكمة في الحكومات والمؤسسات والشركات يتوقف على مدى توافر مجموعتين من المحددات هما:

أ. المحددات الخارجية :

وتشير المحددات الخارجية إلى المناخ العام للاستثمار في الدولة، والذي يشمل على سبيل المثال: القوانين المنظمة للنشاط الاقتصادي) مثل قوانين سوق المال والشركات وتنظيم المنافسة ومنع الممارسات الاحتكارية والإفلاس (وكفاءة القطاع المالي) البنوك وسوق المال (في توفير التمويل اللازم للمشروعات، ودرجة تنافسية أسواق السلع وعناصر الإنتاج، وكفاءة الأجهزة والهيئات الرقابية في إحكام الرقابة على الشركات، وذلك فضلا عن بعض المؤسسات ذاتية التنظيم التي تضمن عمل الأسواق بكفاءة (ومنها على سبيل المثال الجمعيات المهنية ،والمراجعين والمحاسبين والمحامين والشركات العاملة في سوق الأوراق المالية وغيرها)، بالإضافة إلى المؤسسات الخاصة للمهن الحرة مثل مكاتب المحاماة والمراجعة والتصنيف الائتماني والاستشارات المالية والاستثمارية .وترجع أهمية المحددات الخارجية إلى أن وجودها يضمن تنفيذ القوانين والقواعد التي تضمن حسن إدارة الشركة أو المؤسسة[2].

ب. المحددات الداخلية :

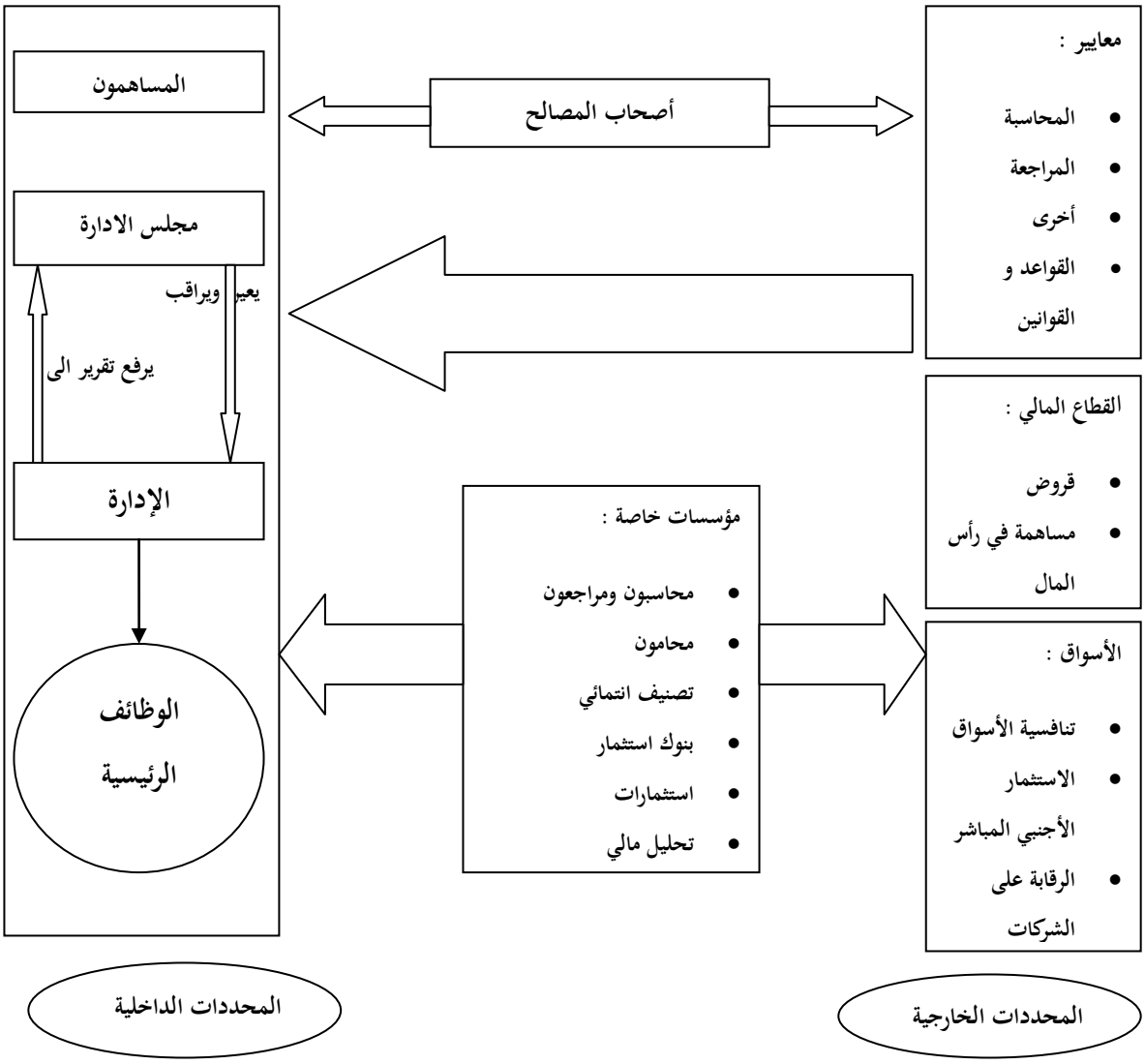
تشير إلى القواعد و الأسس التي تحدد كيفية اتخاذ القرارات و توزيع السلطات داخل المؤسسة، مما يقلل التعارض بين مصالح أطراف المؤسسة أو المنظمة في حالة توافرها.

في النهاية تؤدي الحوكمة إلى زيادة الثقة في الاقتصاد القومي، و تعميق سوق المال، وزيادة قدرته على تعبئة المدخرات ورفع معدلات الاستثمار.ومن ناحية أخرى، تشجيع الحوكمة على نمو القطاع الخاص و دعم قدراته

[1] عبد الغاني دادن ، **فعالية الحوكمة ودورها في الحد من الفساد المالي و الإداري** ، ملتقى وطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي و الإداري ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة محمد خيضر بسكرة ، 6-7 ماي 2012 , ص5.

[2] مركز المشروعات الدولية الخاصة، **"دليل تأسيس أساليب حوكمة الشركات في الاقتصاديات النامية والصاعدة والمتحولة،** مارس2000.

التنافسية، و تساعد على تحقيق الأرباح وإيجاد فرص عمل .كما تساهم الحوكمة في محاربة الفساد و ملاحقة المفسدين، وتساعد على ظهور قطاع عام فعال قادر على توفير الخدمات للمواطنين، وتوفير معدلات عالية من النمو، ويحمي القطاع الخاص و ينشطه و يرعى كافة مصالحه[1]



الشكل-4- : يوضح المحددات الداخلية و الخارجية للحوكمة

Source: Magdi R. isskander, Nadereh Chamlou , "corporate Governance: a framework for implementation ,World Bank Group , USA,2000 ,P04.

[1] محمد ياسين غادر، **محددات الحوكمة ومعاييرها**،ورقة بحثية في المؤتمر العلمي الدولي حول العولمة في عصر المعرفة يومي (15-17 ديسمبر 2012 ،جامعة الجنان،طرابلس، لبنان(، نقلا عن موقع على الساعة : 17:07 يوم 2022/04/20. (www.jinan.edu.lb/conf/MGKE

المبحث الثاني : ماهية الحوكمة الالكترونية

يعتبر مفهوم الحوكمة الالكترونية حديث النشأة ، حيث ظهر نتيجة للتطور التكنولوجي و المعلوماتي الذي عرفه العالم .وقد لا ينحصر على ضمان امن انتقال المعلومات الإدارية فقط بل يتخطى أكثر من ذلك .

المطلب الأول : مفهوم وأهداف الحوكمة الالكترونية

هناك العديد من التعريفات للحوكمة الالكترونية ولعل أهم سبب لذلك أنها نمط حديث للتسيير في الإدارات و كذا نظرا للأهداف الإستراتيجية التي تساعد في إدارة شؤون المنظمات و الإدارات .

الفرع الأول :مفهوم الحوكمة الالكترونية

يعرف البنك الدولي الحوكمة على أنها مصطلح حديث النشأة يشير إلى اكتشاف طرق ووسائل جديدة من خلال استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال من أجل زيادة كفاءة، فعالية، شفافية ومساءلة المؤسسة فيما تقدمه من خدمات[1].

وهناك من عرفها أيضا بأنها قدرة الأجهزة والوسائل على تبادل المعلومات وتقديم الخدمات بسرعة ودقة عاليتين وبأقل تكلفة ممكنة عبر شبكة الإنترنت، مع ضمان السرية وأمن المعلومات المتداولة في أي وقت ومكان[2].

كما تعرف أيضا بأنها : تمثل التطبيق الإلكتروني في الخدمات الذي يؤدي إلى التفاعل والتواصل بين الأطراف،والقيام بالعمليات الداخلية في المؤسسة وذلك إلكترونيا بغية تبسيط وتحسين أوجه الحوكمة المرتبطة بالمؤسسة والأعمال على حد سواء بالمؤسسة والأعمال على حد سواء.[3]

في حين تعرف أيضا بأنها : استخدام تكنولوجيا المعلومات خاصة تطبيقات الإنترنت المهنية على شبكة المواقع الإلكترونية لدعم وتعزيز الحصول على المعلومات وتوصيلها، وتقديم الخدمة بشفافية عالية وبكفاءة فعالة[4].

إذن يمكننا القول بان الحوكمة الالكترونية تسمح بتقديم الخدمة المتاحة بطريقة مريحة وتتسم بالفعالية والشفافية والفئات الثلاث الرئيسية المستهدفة التي يمكن تمييزها في مفاهيم الحوكمة هي الحكومة و المواطنين و الشركات . ولا تجد حدود واضحة في الحوكمة الالكترونية .

الفرع الثاني : أهداف الحوكمة الالكترونية

---

[1] يوسف زهير المهتدي، **تكنولوجيا الحوكمة الإلكترونية**، دار أسامة للنشر، ط1 ، عمان، الأردن، 2011 ، ص 25

[2] عصام عبد الفتاح مطر، **الحوكمة الإلكترونية بين النظرية والتطبيق**، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2008 ، ص3

[3] بشير عباس العلاق، **الخدمات الإلكترونية بين النظرية والتطبيق**، مدخل تسويقي استراتيجي، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ط 2
عمان، الأردن، 2004 ، ص 256.

[4] الهوش أبو بكر محمود، **الحوكمة الإلكترونية، الواقع والآفاق**، مجموعة النيل العربية للنشر، ط1 ، القاهرة، مصر، 2006 ، ص 2

- **السرعة في انجاز المهام** : احد ابرز أهداف و فوائد الحوكمة الالكترونية أنها تسرع انجاز المهام , حيث أتاحت الهواتف الذكية والخدمات عبر الانترنت إمكانية النقل الفوري لكميات كبيرة من البيانات في جميع أنحاء العالم وهو الأمر الذي يعني انه من الممكن أن تعمل الحوكمة الالكترونية على تسريع انجاز الخدمات.[1]
- **تقليل التكاليف** : تسهم الحوكمة الالكترونية في تقليل النفقات ، إذ تستهلك الرسائل و السجلات المكتوبة وطريقة انجاز الأشياء بالطريقة التقليدية الكثير من الوقت والجهد وإهدار الكثير من الأموال كذلك .[2]
- **الشفافية** : الشفافية إحدى أهم فوائد الحوكمة الالكترونية ، التي تسهم في جعل جميع وظائف الأعمال شفافة وتتيح الشفافية كذلك المواطنين الاطلاع على جميع المعلومات التي يريدونها وقتما يريدون بنقرة على الفارة أو بلمسة أصبع.
- **تعزيز التواصل** :الأمر الذي يعني أن إحدى فوائد الحوكمة الالكترونية تقليل الاحتكار وإتاحة مساحة للجميع كما أنها تعمل . وفي الوقت ذاته ، على صنع سوق مفتوح، شفاف ، و اقتصاد أقوى. [3]
- **الإدماج و المشاركة** : لكل مواطن الحف في المشاركة في الرأي العام من اجل إتاحة الفرصة للاستفادة من المعلومات و الخدمات المتوفرة ، ويكون هذا عن طريق برامج الإعلام ، أو بإمكان الفرد طرح أفكاره عن طريق الوسائل التكنولوجية من انترنت ، هواتف ...[4]
- تعزيز التفاعل بين المواطنين والدولة لتعزيز المشاركة المجتمع المدني في الشؤون العامة ، و تعزيز الاندماج الاجتماعي ؛
- رفع مستوى الكفاءة الإدارية ؛
- نشر و دعم خدمات الحوكمة الالكترونية داخل هيئات الحكومية حتى يتسنى لجميع المواطنين الوصول إليها لتعزيز تكافؤ الفرص ؛
- المساهمة في تحقيق بنية مواتية لنمو اقتصادي سليم؛
- تعزيز مجتمع قائم على المعرفة و ردم الفجوة الرقمية ؛
- زيادة قدرات واستجابة المؤسسات العامة من خلال استخدام تكنولوجيا المعلومات و الاتصال لتحقيق لحكم الرشيد[5].

---

[1] أبو بكر الهوش،**الحوكمة الالكترونية و إستراتيجية تطبيقها** ،الرياض ، جامعة الملك سعود ، 2010 ،ص 61.

[2] محمد علواني ، **فوائد الحوكمة الالكترونية : ثورة تخالف المالوف** ، موقع رواد الاعمال ، منشور بتاريخ 28/نوفمبر/2020، تاريخ الزيارة 10/افريل/2022:https.//www.rowadalaamal.com

[3] علا الخواجه، **الفرص و التحديات امام تطبيق نموذج الحوكمة الالكترونية في مصر** ، مؤتمر مواجهة تحديات الاصلاح الاقتصادي في مصر ، القاهرة ، مركز الدراسات المالية و الاقتصادية ، جامعة القاهرة ، 2005، ص213.

[4] Plan directeur de la gouvernance électronique . www.Fonction-publique.public. Lu consulté le 11/04/2022. 18:11.

[5] Heeks.r.b. information Systems and public sector accountability. Institute for development policy and management . university of Manchester . 1998. P05.

وفي الواقع فإن الحوكمة أداة جيدة تمكن المجتمع من التأكد من حسن الإدارة بأسلوب علمي وعملي يؤدي إلى توفير أطر عامة لحماية أموال المستثمرين وتحقيق وصيانة نظام بيانات ومعلومات عادل وشفاف، نظام يتبع البيانات والمعلومات على قدر المساواة وفي ذات الوقت توفير أداة جيدة للحكم على أداء المؤسسة ورقابتها وتقييمها[1].

المطلب الثاني :ركائز الحوكمة الإلكترونية و مزاياها.

يمثل تطبيق الحوكمة الإلكترونية الركيزة الأساسية التي تؤدي إلى التفاعل والتواصل بين الأفراد والمؤسسات لتلبية مصالح بعضهم البعض

الفرع الأول :ركائز الحوكمة الإلكترونية

إن الحوكمة تسعى دائما إلى التنافس الاقتصادي، وترغب في زيادة وجذب العمل التجاري العالمي، ولتحقيق ذلك لابد من التقليل من التكاليف والمصاريف، وذلك بتقديم مستوى خدمات أفضل، وكلما انتشر استخدام التقنية ازدادت فرص تحسين الخدمات وتحقيق أرباح أكثر، ولتحقيق هذا الغرض تم تطبيق الحوكمة الإلكترونية والتي تقوم على الركائز الآتية:

تجميع كافة الأنشطة والخدمات المعلوماتية والتفاعلية والتبادلية في موضوع واحد وهو الموقع الرسمي لوزارات الدولة على شبكة الإنترنت؛

- تحقيق حالة اتصال دائمة بين الأطراف مع القدرة على تأمين كافة الاحتياجات الاستعلامية والخدمية؛
- تحقيق سرعة وفاعلية الربط والتنسيق والأداء والإنجاز؛
- تحقيق وفرة الإنفاق بكافة العناصر بما فيها تحقيق عوائد أفضل من الأنشطة ذات المحتوى التجاري[2].

الفرع الثاني : مزايا الحوكمة الإلكترونية

مزايا تطبيق الحوكمة الإلكترونية هي كما يلي:

لاشك أن الحوكمة الإلكترونية تحقق استخداما فعليا لأنظمة وشبكة المعلومات بكل ما تعنيه من فحص ومتابعة آنية في كل وقت وشاملة في أي مكان، وهذا ما يمكن أن يوفر العديد من المزايا يمكن تحديدها كالتالي:

1) المزايا بالنسبة للمجتمع

- تساهم الحوكمة الإلكترونية في زيادة الشفافية فيما يتعلق بتحسين جودة الخدمات وتبسيط الإجراءات؛
- توفر البيانات والمعلومات وإتاحتها لجميع فئات المجتمع؛

[1] مصطفى يوسف كافي، **الأزمة المالية الاقتصادية العالمية وحوكمة الشركات (جذورها،أسبابها, آفاقها**، مكتب المجتمع العربي، الأردن، 2013 ، ص215 .

[2] صالح بن محمد القحطاني، **تطبيق الحوكمة الإلكترونية ودورها في التطور الإداري في المديرية العامة للدفاع المدني**، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، تخصص علوم إدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 2010، ص42 -44

- تؤدي إلى فتح قناة اتصال جديدة بين الفئات؛
- تساعد في الاستفادة من الفرص المتاحة في سوق التكنولوجيا المتقدمة، إذ ستخلق مناخا مواتيا لدخول شركات؛
- جديدة في صناعة التكنولوجيا وإعطاء فرصة جديدة لإضافة خدمات حديثة.

2) المزايا بالنسبة للمنظمات

- تبسيط إجراءات إنجاز الأعمال في المنظمات وتدفق سير المعاملات الإلكترونية؛
- تقلل من أعباء الأعمال الورقية التي تسمح بجميع البيانات مرة واحدة من أجل استخدامات متعددة؛
- توفر الأرشفة الإلكترونية للمعلومات مما يؤدي إلى عدم الحاجة إلى أماكن التخزين، فضلا عن الحصول على

معلومات صحيحة وموثقة؛

- تساعد المنظمات على تعزيز مفهوم غدارة الجودة الشاملة من خلال تحسين جودة الخدمات المقدمة؛
- تسهيل إجراء الاتصال بين المنظمات المختلفة؛
- تساهم في اتخاذ القرارات في الوقت المناسب نظرا لتوفر البيانات الدقيقة والآنية؛
- تساهم في تحقيق التميز من خلال انخفاض أوقات إنجاز المعاملات وتكلفتها.

3) المزايا بالنسبة للفرد

- المساهمة في تحقيق اتصال أفضل وأسرع مما يساعد الأفراد الحصول على خدمات عالية الجودة وبتكلفة أقل؛
- الوصول الآني للمعلومات والخدمة من دون الحاجة إلى المراجعة؛
- تساعد على زيادة ولاء الأفراد نتيجة للاستجابة السريعة والتسليم المبسط للخدمة المقدمة لهم؛
- الفاعلية من خلال تحقيق الأهداف الأساسية والاجتماعية والاقتصادية المحددة للحوكمة وبذلك تحقيق رضا الأفراد[1].

المبحث الثالث : الحوكمة الالكترونية وتقليلها من مظاهر الفساد.

للحوكمة الالكترونية العديد من الأهداف التي تريد أي مؤسسة تحقيقها لكن لعلى أهم هدف يمكن استخدام الحوكمة الالكترونية من اجل تحقيقه و هو التقليل من أثار الفساد و الإداري و محاولة الحد منه.

المطلب الأول : متطلبات تطبيق الحوكمة الالكترونية ومداخل تحسينها

[1] نوي محمد حسن، **منظومة الحوكمة الإلكترونية، ندوة الحوكمة الإلكترونية :الواقع والتحديات**، مسقط، عمان، 2003 ، ص12-13.

يتطلب تطبيق الحوكمة الالكترونية العديد من الشروط من أهمها وجود الكفاءات البشرية المؤهلة والقادرة على إدارة هذا النظام والغلاف المالي اللازم ، كما تلعب دور هام في تحسين جودة الخدمات المقدمة .

الفرع الأول : متطلبات نجاح الحوكمة الالكترونية

إن الانتقال إلى الحوكمة الالكترونية هو ، عملية معقدة ومتدرجة و تأخذ وقتا طويلا ، و يتطلب إنجاح هذه العملية تحقيق مجموعة من الشروط يمكن إيجازها فيما يأتي :

- ✓ **المتطلبات القانونية** : وتشمل على مجمل التشريعات والقوانين التي يجب إقرارها لإيجاد البيئة القانونية اللازمة لعمل الحوكمة الالكترونية ، والدفع الالكتروني ، واعتماد المخرجات الحاسوبية من قبل الجهات الرسمية وغيرها ، وذلك بما يكفل إضفاء صفة الشرعية على مثل هذه الإجراءات .
- ✓ **المتطلبات التنظيمية والإدارية** : وهي تشمل مجمل التعديلات التي يجب إجراؤها على البنى التنظيمية والإجراءات والهياكل الإدارية لأجهزة الدولة بهدف تبسيطها وزيادة مرونتها ورفع فاعليتها ، وبما ينسجم مع متطلبات عملية الحوسبة واستخدام تقنيات المعلومات والاتصالات . ويندرج في هذا الإطار وضع المعايير والقواعد الناظمة الخاصة بإنتاج البيانات والتعامل معها وضبط تناقلها.
- ✓ **المتطلبات التقنية** : ويمكن توزيعها إلى ثلاث فئات رئيسية :

- ➢ المتطلبات البنية التحية الخاصة بشبكة الاتصالات والانترنت . والتي لا يمكن من دونها تحقيق أي تطبيقات ذات قيمة على مستوى واسع ، كما يشتمل ذلك على توفير مراكز للخدمة ، توفر للمستفيدين اللذين لا يمتلكون تجهيزاتهم الحاسوبية الخاصة إمكانية الاستفادة من التسهيلات التي تقدمها الحوكمة الالكترونية .
- ➢ المتطلبات الخاصة بالبنية التحتية المعلوماتية ، أي تلك المتعلقة بجود أنظمة معلومات فعالة وقادرة على تجميع البيانات من مصادرها ، وضمان جودة هذه البيانات ومعالجتها يتفق مع أغراض استخدامها.
- ➢ المتطلبات المتعلقة بالأدوات البرمجية ، بما في ذلك توافر الأطر البشرية المؤهلة القادرة على التعامل مع هذه الأدوات بكفاءة و فعالية ، إذ يمكن استخدام طيف واسع من الأدوات والتطبيقات البرمجية من اجل تحقيق الحوكمة الالكترونية ، فعلى سبيل المثال هناك ، قواعد و بنوك البيانات ، مخازن لبيانات وأنظمة التنقيب عن البيانات ، أنظمة الأرشفة و إدارة السجلات , تطبيقات الانترنت ، نظم المعلومات الجغرافية ، نظم دعم القرار ، و غيرها .

- ✓ **المتطلبات الثقافية** : لاشك أن تجاوب المستفيدين مع التجديدات التي يمليها الانتقال إلى الحوكمة الالكترونية لن يكون مباشرا ، فعطلة السلوك الاجتماعي ونزعة مقاومة التغيير هما عاملان أساسيان يجب مراعاتهما ، إذا أردنا لتجربة الحوكمة الالكترونية أن تنجح ، لذا من المناسب أن يجري التركيز في البداية على تطبيقات بسيطة ذات فائدة واضحة و صلة وثيقة بالحياة اليومية للناس وهو ما نجده مثلا في قطاعات التعليم والصحة والنقل ، وبحيث يترافق ذلك مع حملات توعية وتشجيع للمستفيدين على التعامل مع هذه

التطبيقات ، والتأكيد على ضرورة أن تتسم واجهات هذه التطبيقات بالجاذبية وسهولة الاستخدام ، وان يتصف محتواها بالفائدة و البساطة.[1]

الفرع الثاني : مداخل التحسين المحتملة

يسهم تجسيد مبادئ الحوكمة الالكترونية على مستوى الإدارة العمومية في تحسين جودة الخدمة المقدمة من خلال ما يلي:

- تحديث تحويل في إجراءات العمل وتوفير الخدمات بصورة أسرع وبتكلفة أقل .تعود هذه المكاسب إلى إعادة تنظيم الإدارة الداخلية والإجراءات ودمج وتكامل قواعد المعلومات .من هذا المنطلق،يستفيد(المواطن كزبون وليس كطالب) وأكثر من ذلك كمساهم، لدفعه الضرائب خدمة ويزيد احتمال تلبية احتياجاته؛
- استخدام نظم المعلومات الإلكترونية لتسهيل عملية المشاركة والتحاور لإعداد السياسات وتحديد الأولويات والتوجهات الإستراتيجية؛
- تحقيق شفافية الأداء، حيث تنخفض إلى درجة كبيرة العمليات التي يخلقها الفساد الإداري وتصبح كافة الأعمال قابلة للمساءلة والمراجعة من قبل طالب الخدمة؛
- العدالة في تقديم ذات الخدمة بذات الدقة والجودة وفي توقيت موحد، إلى جانب المساواة في المعاملة و التقدير

والاحترام؛

- التخلص من صور البيروقراطية السلبية وسوء الإدارة؛
- ترقية الحوار والتشاور، بهدف تعزيز الديمقراطية التساهمية وإشراك المواطنين في تسيير المشاريع التنموية؛
- استيعاب كم هائل من شكاوي وانشغالات المواطنين؛
- تسهيل الاتصال بين الدائرة ومختلف الجهات المتعامل معها؛
- الحفاظ على حقوق الموظفين من حيث تنمية روح الإبداع والابتكار؛
- الوصول إلى نجاعة القرارات الإدارية، بإعادة هندسة وتقييم عمليات اتخاذ القرار؛
- القضاء على حالات المحاباة والوساطة في تقديم الخدمات، والتي كانت تميز بعض الأفراد في علاقتهم بالقيادات الإدارية؛

تسهم هذه المداخل في تحسين جودة الخدمة العمومية من خلال تحسين الأوضاع الداخلية وتوفير ظروف عمل مريحة للموظف وتعزيز العلاقات مع الأطراف المتعامل معها من هيئات حكومية أخرى أو المواطنين[1].

[1] ادقنيفة نورة ، **متطلبات تطبيق الحوكمة الالكترونية في الادارة العمومية** ، مجلة التميز الفكري للعلوم الاجتماعية و الانسانية ، العدد -خاص بملتقى افتراضي دولي حول الحوكمة الالكترونية والتنمية المستدامة في الدول النامية الواقع و التحديات –الطارف ، 2021، ص 49-50.

المطلب الثاني : مراحل و مبادئ الحوكمة الالكترونية وكيفية تقليلها من مظاهر الفساد الإداري

للوصول إلى نتيجة مرغوبة في القضاء على الفساد الإداري من خلال تطبيق الحوكمة الالكترونية وجب معرفة مراحل تطبيق هذه الأخيرة ومبادئها.

الفرع الأول : مراحل تطبيق الحوكمة الالكترونية :

تمر مراحل تطبيق الحوكمة الالكترونية بأربعة مراحل كما وضعها نموذج Layne and wolee كما يلي :

- **المرحلة الأولى :** (كتيب الدليل) تمثل هذه الجهود الأولية للمؤسسات الحكومية للظهور على الانترنت لتعريف المواطنين بنشاطها و طرق عملها ، وفي بعض الأحيان تعرف بنشاطات كل دوائرها وأنواع الخدمات التي تقدمها إلى المواطنين مع الاستمارات الواجب ملئها للحصول على هذه الخدمات ، زائري المواقع الالكترونية هذه بدورهم يقومون بتحميل الاستمارات من الانترنيت وتعبئتها إما مباشرة في الموقع او بطباعتها وملئها يدويا.
- **المرحلة الثانية :** (التحويل) تسعى الوحدة الإدارية في هذه المرحلة إلى إحالة قسم من أعمالها إلى المواطن ، عبر السماح له بالتعامل مع قواعد البيانات الدائرة و إدخال المعلومات المطلوبة عبر الموقع (صفحات) الدائرة على الانترنيت ، وبذلك يكون المواطن هو احد المشاركين في انجاز الخدمة . وهذا ما يساعد المؤسسة الحكومية على تقليص كلف الانجاز ، ففي تسديد الضرائب السنوية للشركات المساهمة في بريطانيا على سبيل المثال ، إذا ما تم ملئ الاستمارات الكترونيا عبر موقع دائرة الضرائب ، فتكون مجانا في حين إذا تم إرسال الاستمارات المملوءة يدويا فيجب أن تسدد معها قيمة مالية تغطي جهد الموظف الذي تتحمله دائرة الضرائب لإدخال هذه المعلومات الكترونيا .
- **المرحلة الثالثة والرابعة :** (التكامل الراسي ، التكامل الأفقي) في هذه المرحلتين يجري التركيز على إزالة التضارب في مصادر المعلومات التي تحصل عليها المؤسسات الحكومية المختلفة من المواطنين ، لذا يجري توثيق المعلومات التي تحتاجها المؤسسات الحكومية في مصدر واحد . فمثلا هوية الأحوال المهنية تحتاجها دوائر الدولة وليس المواطن الذي يعرف اسمه وتاريخ ميلاده ، لكن مؤسسات الدولة لا تعرف ذلك عند الانجاز معاملة تخصه ، وهذا معنى التكامل الراسي و التكامل الأفقي . حيث يهدف التكامل العمودي إلى مركزة المعلومات التي تحتاجها الوظائف المختلفة أو الخدمات الحكومية المختلفة للأجهزة الحكومية في كافة الولايات إما التكامل الأفقي فيهدف إلى تكامل الوظائف والخدمات المختلفة المستخدمة الكترونيا لهذه المعلومات المركزية , مثال على ذلك : مؤسسة ترغب في تسديد أجور الكهرباء إلى وزارة أو دائرة الكهرباء

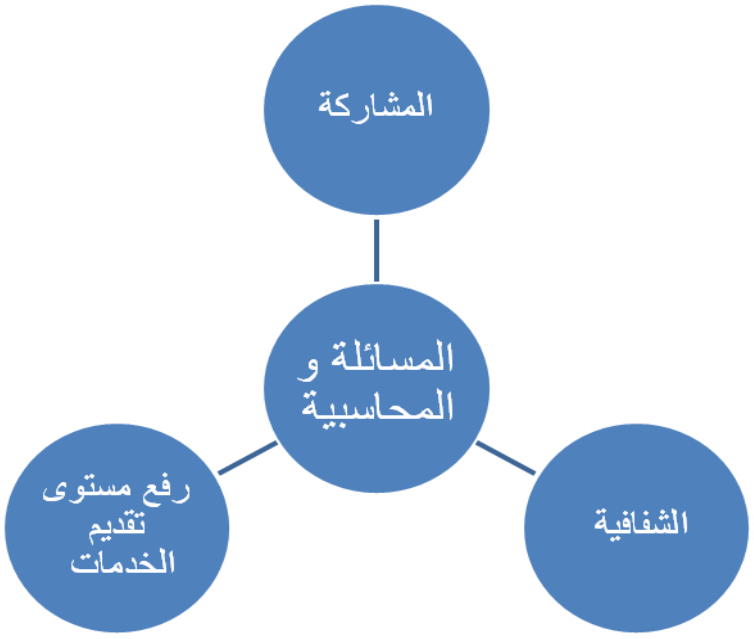
[1] عدمان مريزق ، **الحوكمة الالكترونية مدخل لتنمية الإدارة العمومية في الجزائر**، مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية ، عدد2، الجزائر ، بومرداس ، ص146-147.

في المحافظة ، وترغب في نفس وقت الاتصال مع وزارة البلديات لتسديد أجور الماء ، فيمكنها ذلك لان الأنظمة في هاتين الدائرتين تعملان من نفس قاعدة البيانات .[1]

ثانيا : كيفية تدخل مبادئ الحوكمة الالكترونية في التقليل من مظاهر الفساد الإداري

هناك أربعة مبادئ أساسية للحوكمة الالكترونية وهي (الشفافية ، المشاركة ، المسائلة و المحاسبة ، رفع مستوى تقديم الخدمات)والتي يمكن أن تتحقق من خلال العمل على تأهيل القيادات والمامهم بفلسفة الحوكمة الالكترونية ، توجيه الإدارة للتدريب المستمر وتحسين الأداء ، و توفير نظام رقابي فعال بالإدارة يدعم المحاسبية و الشفافية، والتأكيد على مبدأ الشفافية لضمان توافر حوكمة فعالة وسليمة للإدارة العامة ، و أخيرا الالتزام بتقليلها من انتشار مظاهر الفساد الإداري وإتباع قواعد وإجراءات واضحة متفق عليها و معلنة للجميع ، و يمكن توضيح المبادئ الأساسية للحوكمة الالكترونية في الشكل التالي :

الشكل –5–: المبادئ الأساسية للحوكمة الالكترونية



المصدر :الحيالي صدام محمد محمود ، **دور الشفافية في تعزيز البعد الثقافي للمعلومات المحاسبية** ، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، العدد 4 ، 2008، ص 11.

- الشفافية : تعد الشفافية من المفاهيم الحديثة التي تعني التدفق المستمر للمعلومات المتعلقة بالحكم من مصادرها الحقيقية وعلانية تداولها عبر وسائل الإعلام المختلفة مما يتيح مراقبة الأداء الذي بدوره سوف يحد من الفساد

[1] شوقي ناجي جواد ، محمد خير ، **الأبعاد المستقبلية للحكومة الالكترونية في الأردن : متطلبات النجاح** ، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال ، المجلد الثالث ، العدد الثالث ، 2007، ص285.

فمفهوم الشفافية كما أشار إليها (سلسلة نشرات ابوظبي للحوكمة) تعني الانفتاح والتخلي عن الغموض و السرية و التضليل ،و جعل كل شيء قابلا للتحقق و الرؤية السليمة و هذا يمكن أن يتحقق من خلال استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات التي تسهل الوصول إلى المعلومات وتوفرها على شبكة الانترنت [1]فالشفافية تتيح المعلومات التفصيلية ، ومن ثم تحجيم الفساد الإداري وإعطاء المواطن الحق في مسائلة الحكومة.[2]

- المسائلة و المحاسبة :ويقصد بالمسائلة إنها التزام الأشخاص و السلطات المخولة بإدارة الموارد العامة بالإدلاء بالمعلومات المتعلقة بإدارة تلك الموارد بحيث يكونون عرضة للاستجواب بخصوص قيامهم بالمسؤوليات المخولة لهم في الجوانب المالية وإدارة الأعمال و البرامج ، وبما أن السلطة تساوي المسؤولية فينبغي أن يخضع المقصرين للمسائلة و المحاسبة من خلال الجهاز الرقابي فكلما كان هذا الأخير قوي كلما كان هناك حصن منيع يحمي الإدارة العامة من أنواع الانحرافات الإدارية .[3]
- المشاركة : والمقصود به إتاحة مجالس الحوكمة لمؤسسات المجتمع المدني بالمشاركة في رسم السياسات ، ووضع قواعد العمل في مختلف مجالات المؤسسة ، وكذلك إتاحة الفرص لجميع العاملين في المؤسسة أن يكون لهم دور في عملية صنع القرار .[4]
- مستوى تقديم الخدمات:تعد الخدمات الالكترونية من أهم الأنشطة التي تقدمها الإدارة للمواطنين فكلما كان توفير الخدمات أليا ، كسبا للوقت والجهد و حسن سير العمل و نشرا للشفافية والمشاركة ومكافحة الفساد الإداري . [5]

[1] الحيالي صدام محمد محمود ، **دور الشفافية في تعزيز البعد الثقافي للمعلومات المحاسبية** ، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية ،العدد 4 ، 2008، ص 10.

[2] هبة محمد عبد اللطيف ، **الحوكمة الالكترونية كمدخل لتطوير الإدارة** ، مجلة التعليم الالكتروني 2016 موقع الكتروني http://emag.mans.edu.eg/index.php

[3] عبد الله ، طه محسن ، **دور إجراءات المسائلة في تعزيز نتائج الموازنة الاتحادية في وحدات الإنفاق الحكومي** ، مجلة دراسات محاسبية مالية ، العدد 12 ، 2017 ، ص 40.

[4] ناصر الدين،تمارا ، **مفهوم الحوكمة في إطار دولة القانون والمجتمع المدني** ، مقدمة إلى مؤتمر حوكمة الجامعات في مؤسسات التعليم ،**مجلس حوكمة الجامعات العربية** ، فترة 11-13 آذار، جامعة الشرق الأوسط ، عمان ، المملكة الأردنية الهاشمية ، 2017 ، ص 15.

[5] هبة محمد عبد اللطيف ، مرجع سبق ذكره

خلاصة الفصل :

تعد الحوكمة الالكترونية مشروعا حيويا لأنها تمثل المعيار الحقيقي لتطور الإدارات اتصاليا و الكترونيا ومعلوماتيا ، والذي سيؤدي إلى ربط كافة مؤسسات الدولة ودوائرها بنظام اتصالي متميز سيقضي على الروتين ، كما تتطلب الحوكمة الالكترونية تعاون مابين الإدارات العمومية الموجودة في مستويات سلطوية مختلفة ومختلف القوى الموجودة في البيئة الاقتصادية و السياسية لتحقيق مختلف الأهداف المرجوة خاصة التقليل من الفساد الإداري من خلال شروط أهمها وجود كفاءات ونظام وغلاف مالي كافي ومتطلبات أخرى قانونية تنظيمية تقنية و ثقافية ومعرفة مراحل تطبيقها من خلال أربع مراحل أساسية لنصل إلى الحد من الفساد الإداري من خلال مبادئ الحوكمة الالكترونية .

الفصل الثالث: الصحة الالكترونية ودورها في الحد من الفساد الاداري -دراسة حالة بمديرية الموارد المائية خنشلة

تمـهيـد :

بعد الدراسة ومن اجل تدعيم الجانب النظري الذي تعرفنا من خلاله على الحوكمة الالكترونية ودورها في الحد من الفساد الاداري وكيفية التقليل منه و من مظاهره ، و لهذا لزم الامر القيام بدراسة تطبيقية ، وقد وقع الاختيار على مديرية الموارد المائية لولاية خنشلة باعتبارها ادارة عمومية جزائرية قد تعاني من الفساد كأي مؤسسة اخرى ، فهل تطبيق الحوكمة الالكترونية في المديرية له اثر على الفساد الاداري بمختلف اشكاله ؟

وللإجابة على هذا السؤال لجانا الى طريقة الاستبيان في جمع المعلومات بشكل اساسي وتحليله ومنه تم تقسيم الفصل الثالث الى :

المبحث الاول : تقديم المؤسسة محل الدراسة

المبحث الثاني :الدراسة الميدانية وإجراءاتها التطبيقية

المبحث الثالث : تحليل و عرض نتائج الاستبيان

المبحث الأول : نظرة عامة حول مديرية الموارد المائية ولاية خنشلة

في هذا المبحث سنتطرق إلى تقديم نظرة عامة حول مديرية الموارد المائية لولاية خنشلة كما يلي :

المطلب الأول : تقديم مديرية الموارد المائية خنشلة

في هذا المطلب سنتطرق إلى تقديم مديرية الموارد المائية خنشلة فيما يلي :

أولا :تقديم بمديرية الموارد المائية :

مديرية الموارد المائية هي إحدى المصالح الغير ممركزة لقطاع الموارد المائية، أنشـأت بمقتـــضى المرسوم التنفيذي رقم: 187/02 المؤرخ في 26 ماي سنة 2002 المحدد لتنظيم وسير مديريات الري الولائية وعملها، المعدل والمتمم، تحت وصاية وزارة الموارد المائية كونها إحدى مصالحها الخارجية، كانت تسمى سابقا مديرية الري، وتم تغيير تسميتها لتصبح مديرية الموارد المائية بمقتـضى المرسوم التنفيذي رقم 11–226 المؤرخ في 22 جوان 2011، المعدل والمتمم للمرسوم التنفيذي رقم: 187/02 المؤرخ في 26 ماي سنة2002

ثانيا :مهام مديرية الموارد المائية

تتلخص المهام الأساسية لمديرية الموارد المائية فيما يلي:

✓ تلبية احتياجات المواطن للمياه بجميع أنواعها (المياه الصالحة الشرب، المياه الصناعية ومياه السقي): وذلك إنطلاقا من عمليات التنقيب والبحث عن مصادر المياه الجوفية والسطحية وحشدها، مرورا بعملية جمعها ومعالجتها وصولا لعمليات توزيعها، ولبلوغ هذا الهدف المنشود تقوم مديرية الموارد المائية على إنجاز عدة منشآت وهياكل كالآبار العميقة، السدود، الحواجز المائية، محطات معالجة المياه، الخزانات المائية، محطات الضخ، وشبكات توزيع المياه ...إلخ،

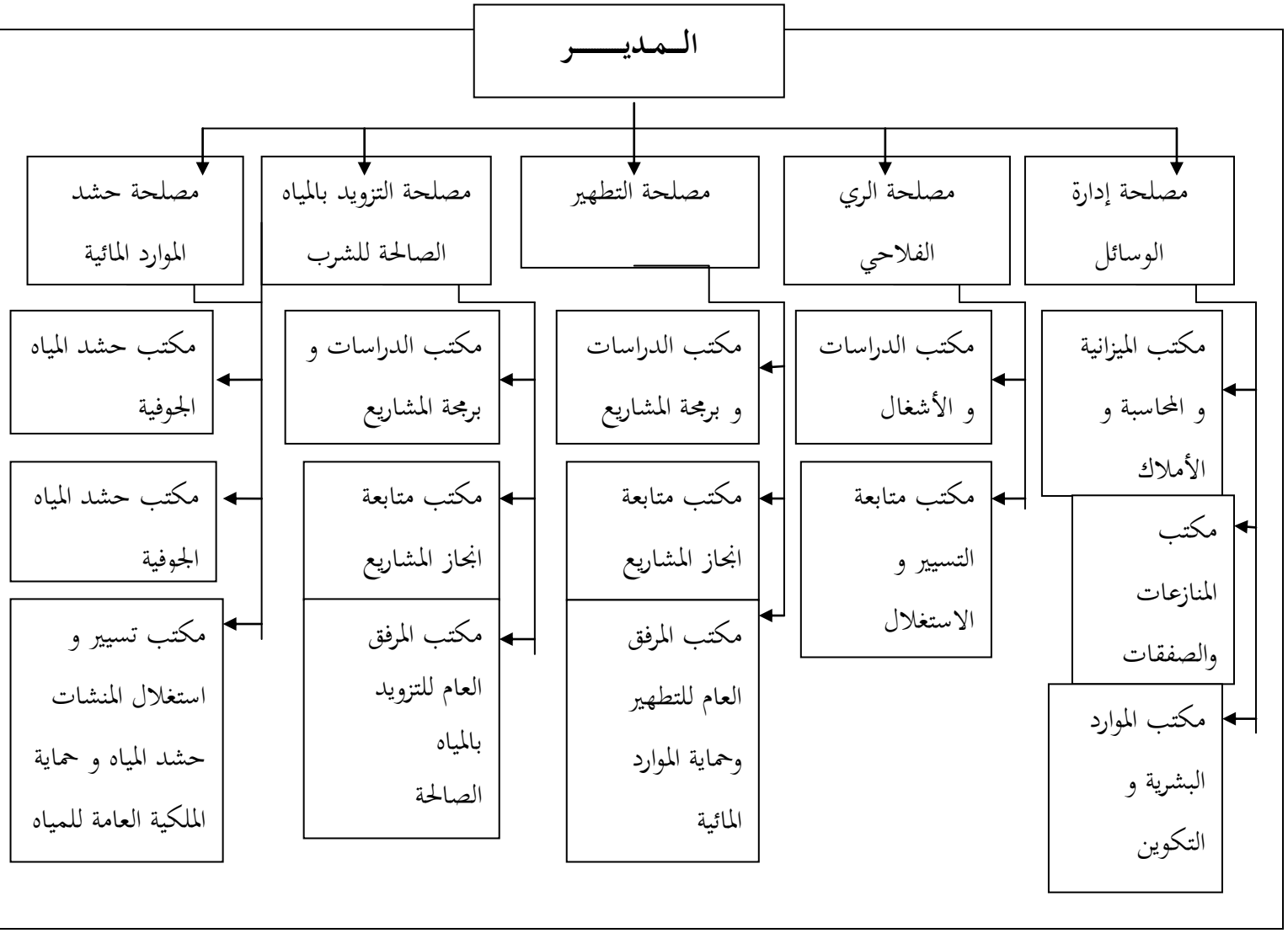
✓ التطهير وحماية المدن والمجمعات السكنية من الفيضاناتأيضا من المهام الأساسية لمديرية الموارد المائية العمل على جمع المياه المستعملة وتنقيتها وذلك من خلال شبكات الصرف الصحي ومحطات تنقية المياه المستعملة، وأيضا العمل على حماية المدن والمجمعات السكانية من خطر الفيضانات وذلك من خلال إنجاز قنوات لجميع مياه الأمطار والوديان.

المطلب الثاني :الهيكل التنظيمي لمديرية الموارد المائية

تتألف مديرية الموارد المائية من أربعة مصالح تقنية ومصلحة لإدارة الوسائل وكذا قسم فرعي للموارد المائية على مستوى إقليم كل دائرة. وذلك طبقا للقرار الوزاري المشترك المؤرخ في 25 أفريل 2004 الذي يضبط عدد

مصالح مديريات الري الولائية ويحدد تنظيمها الداخلي، وكذا الإختصاص الإقليمي ومهام الأقسام الفرعية الخاصة بالري.

شكل –6– الهيكل التنظيمي لمديرية الموارد المائية خنشلة



- **1**– مصلحة حشد الموارد المائية: تتكفل لا سيما بما يلي :

✓ المشاركة في الدراسات وإعداد برامج العمل الرامي إلى حشد الموارد المائية لسطحية والجوفية،

✓ ضمان التحكم في تسيير المنشآت ومتابعة إنجاز المشاريع والسهر على احترام قواعد ومقاييس الإنجاز،

✓ السهر على حسن استغلال، تسيير وصيانة منشآت حشد الموارد المائية،

✓ إنشاء بنك معلومات حول معرفة الموارد المائية على مستوى الولاية وحشدها واستعمالها وكذا المحافظة عليها.

وتتكون من ثلاثة (03) مكاتب :

- مكتب حشد المياه السطحية،
- مكتب حشد المياه الجوفية،
- مكتب تسير واستغلال منشآت حشد المياه وحماية الملكية العامة للمياه.

➢ 2– مصلحة التزويد بالمياه الصالحة للشرب: تتكفل لا سيما بما يلي :

✓ المشاركة في الدراسات وبرمجة مشاريع التزويد بالمياه الصالحة للشرب،

✓ ضمان التحكم في تسيير المشاريع ومتابعة إنجاز مشاريع التزويد بالمياه الصالحة للشرب والسهر على احترام قواعد ومقاييس الإنجاز،

✓ السهر على حسن التسيير وحسن سير المرافق العمومية الخاصة بالتزويد بالمياه الصالحة للشرب،

✓ تكوين نظام إعلامي يتعلق بالتزويد بالمياه الصالحة للشرب والمياه الصناعية وتحيينها.

وتتكون من ثلاثة (03) مكاتب:

- مكتب الدراسات وبرمجة المشاريع،
- مكتب متابعة إنجاز المشاريع،
- مكتب المرفق العام للتزويد بالمياه الصالحة للشرب.

➢ 3– مصلحة التطهير: تتكفل لاسيما بما يلي:

✓ المشاركة في الدراسات وبرمجة مشاريع التطهير والحماية ضد الفيضانات،

✓ ضمان التحكم في تسيير المنشآت ومتابعة إنجاز مشاريع التطهير والحماية ضد الفيضانات والسهر على احترام قواعد إنجاز هذه المشاريع،

✓ المساهمة في اختيار الوسائل وتقنيات التطهير وتصفية المياه،

✓ السهر على حسن تسيير المرفق العام المرتبط بالتطهير واحترام قواعد ومقاييس تسيير واستغلال المنشآت المرتبطة بها،

✓ السهر بالتعاون مع المصالح المعنية بحماية والحفاظ على الموارد المائية ،

✓ تكوين نظام إعلامي يتعلق بالتطهير وحماية البيئة.

وتتكون من ثلاثة (03) مكاتب

- مكتب الدراسات وبرمجة المشاريع،
- مكتب متابعة إنجاز المشاريع،
- مكتب المرفق العام للتطهير وحماية الموارد المائية.

➢ 4– مصلحة الري الفلاحي: تتكفل لاسيما بما يلي

- ✓ المشاركة في إعداد برامج تطوير الري الفلاحي الصغير والمتوسط،
- ✓ ضمان متابعة وتنفيذ برامج تطوير الري الفلاحي الصغير والمتوسط،
- ✓ السهر على تطبيق التنظيم ومقاييس استغلال هياكل السقي وصرف المياه ،
- ✓ جمع العناصر الخاصة بمنح تخصيص استغلال منشآت السقي وصرف المياه.

وتتكون من مكتبين

- مكتب الدراسات والأشغال،
- مكتب متابعة التسيير والاستغلال.

➢ 5– مصلحة إدارة الوسائل: تتكفل لاسيما بما يلي

- ✓ المشاركة في إعداد ميزانية التجهيز والتسيير وتنفيذها .
- ✓ تسيير الأملاك والمحافظة عليها .
- ✓ إعداد وتنفيذ مخطط تسيير الموارد البشرية، وكذا تكوين المستخدمين
- ✓ الاطلاع ومتابعة شؤون المنازعات

وتتكون من ثلاثة (03) مكاتب

- مكتب الميزانية والمحاسبة والأملاك،
- مكتب المنازعات والتنظيم والصفقات العمومية
- مكتب الموارد البشرية والتكوين

أما سلك شرطة المياه:

أنشأ سلك شرطة المياه طبقا للمرسوم التنفيذي رقم 08–361 المؤرخ في 08 نوفمبر سنة 2008 المتضمن القانون الأساسي الخاص بالموظفين المنتمين إلى الأسلاك الخاصة بالإدارة المكلفة بالموارد المائية، ومهامه الأساسية هي البحث عن المخالفات لأحكام القانون رقم 05–12 المؤرخ في 04 غشت سنة 2005 المتعلق بالمياه، والتحقيق فيها ومعاينتها، بهدف حماية الملكية العامة للمياه ومنشآت القطاع، غير أن هذا السلك وباعتباره حديث النشأة لم يتم هيكلته بعد ليكون مصلحة قائمة بحد ذاتها، وقد تم في هذا الإطار تخصيص ثمانية مناصب على مستوى مديرية الموارد المائية لولاية خنشلة، غير أن المشغولة منها أربعة حيث تم توزيعها بمعدل مفتش شرطة على مستوى إقليم كل دائرتين (02).

المبحث الثاني : الدراسة الميدانية وإجراءاتها التطبيقية

هناك مجموعة من الدراسات والإجراءات الميدانية التي من الواجب إتباعها لمعرفة واقع الفساد الإداري في مديرية الموارد المائية لولاية خنشلة

المطلب الأول : مجتمع و عينة الدراسة

حتى ندرس عينة من المجتمع لابد من التطرق إلى مجموعة من الخطوات ، ومراحل والتي تتمثل فيما يلي :

أولا: منهجية الدراسة الميدانية وإجراءاتها التطبيقية

مجتمع الدراسة :يتمثل مجتمع الدراسة في موظفي مديرية الموارد المائية لولاية خنشلة وهي مؤسسة عمومية تشغل حوالي ..... موظف لسنة 2022 ، بين المرسمين و المؤقتين ، وقد كانت الفئة المختارة هم المرسمين بالوكالة .

العينة : هي مجموعة جزئية من مجتمع الدراسة .

قمنا باختيار عينة عشوائية ، فتم توزيع الاستبيان على 30 موظف إداري

أداةالدراسة :اعتمادا على أسلوب الاستبانة كأداة أساسية لجمع البيانات ، أساسا لمعرفة أراء و اتجاهات عينة البحث ، حيث تعتبر الاستبانة من الأدوات المهمة و الأساسية لجمع البيانات في الدراسة الميدانية ويعود ذلك إلى إمكانية تحكم الباحث في الأسئلة و الحقائق و جمعها من مجتمع البحث .

تكونت الاستمارة من جزأين رئيسين يتضمنان الجزء الأول معلومات عامة عن أفراد عينة البحث ,أما الجزء الثاني فهو مجموعة فقرات تتعلق بدرجة تطبيق الحوكمة الالكترونية في مديرية الموارد المائية لولاية خنشلة استخدمت مقياس ليكارت الخماسي لقياس قوة الفقرات .

حيث تم تقدير درجة موافقة العينة على هذه الفقرات وفق مقياس ليكارت الخماسي (1–5) وهي :

(5 درجات = موافق بشدة) ، (4 درجات = موافق) ، (3 درجات = محايد)، (2 درجات = غير موافق) و (1 درجة = غير موافق بشدة)

المطلب الثاني :أدوات التحليل الإحصائي

بغية تبليغ هذه الدراسة لأهدافها وبناءا على طبيعتها وحجم عينتها ، فقد تم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية (SPSS) ، الذي يسمح بتحليل البيانات الخاصة بالدراسة من خلال إيجاد مقاييس الإحصاء الوصفي والمتمثلة في مقاييس النزعة المركزية ، مقاييس التشتت وحساب التكرارات والنسب المئوية ، حيث عملت على اعتماد التحليل الإحصائي التالية :

معامل الارتباط :لتأكيد الصدق البنائي وصدق الاتساق الداخلي واثبات أن المقياس يقيس ما وضع لقياسه ،

حيث تم استخدام معامل بيرسون كما استخدمنا معامل الارتباط بيرسون كما استخدم في تحديد العلاقة والارتباط بين متغيرات الدراسة المستقل و التابع .

معامل الثبات : الذي يعكس استقرار المقياس وعدم تناقضه مع نفسه ، أين يعطي نفس النتائج في حالة إعادة تطبيقه على نفس العينة ، حيث تم القيام باستخدام معامل الثبات معتمدة على طريقة ألفا كرونباج.

التكرارات : لمعرفة تكرار اختيار كل بديل من بدائل أسئلة الاستبانة .

النسب المئوية : لمعرفة نسب اختيار كل بديل من بدائل أسئلة الاستبيان.

مخطط الأعمدةالبياني : لتوضيح القيم المحصل عليها بيانيا .

المتوسط الحسابي : للحصول على متوسط لإجابات أفراد عينة الدراسة على أسئلة الاستبيان ، أي احتساب القيمة التي يعطيها أفراد مجتمع الدراسة لكل عبارة أو مجموعة من العبارات .

المتوسط الحسابي النظري : بما أن المتوسط الحسابي من تدرج خماسي ، فان قيمة المتوسط الحسابي النظري للإجابات المقترحة هو (1+2+3+4+5)/5=3 بالتالي فالمتوسط الحسابي النظري يأخذ القيمة 3.

الانحراف المعياري : الذي يمكن من معرفة مدى التشتت المطلق بين أوساطها الحسابية

اختبار التوزيع الطبيعي : تم استخدام اختبار كرونباج لتأكيد أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا.

اختبار Tللعينة الواحدة : لاختبار متوسط العبارات (ايجابية – سلبية – محايدة)

المبحث الثالث : تحليل و عرض نتائج الاستبيان

بهدف الإجابة على الإشكالية و الأسئلة الفرعية الخاصة بالدراسة ، وكذا اختبار لفرضيات المحددة مسبقا والتأكد من تحققها أو العكس ، تم توزيع الاستبيان على موظفي المديرية ، و من ثم جمع النتائج المحصل عليها ، ومعالجتها باستخدام الأدوات الإحصائية المذكورة سلفا ، و في الأخير تحليل و تفسير النتائج .

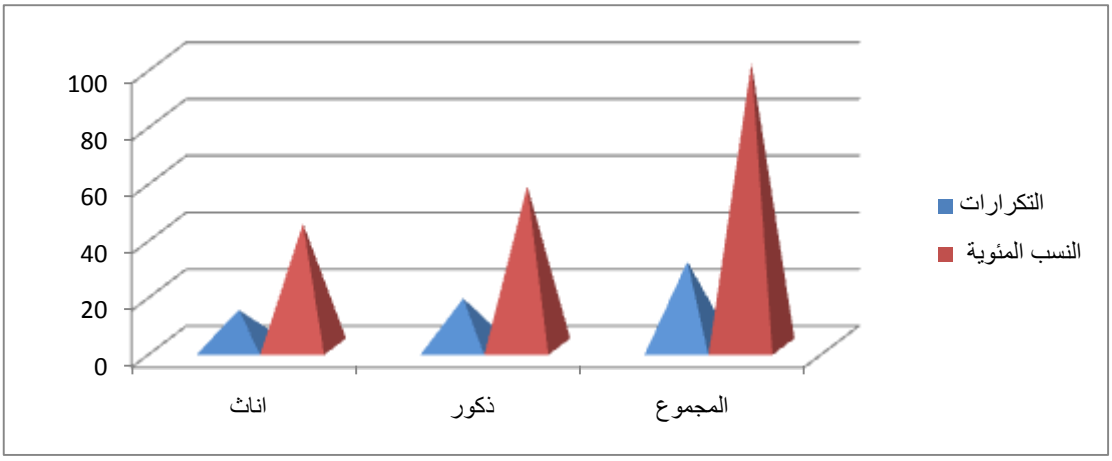
المطلب الأول : تحليل خصائص عينة الدراسة

اشتملت خصائص عينة الدراسة كما جاء في الاستبيان المرفق في الملاحق على الجنس ، المهنة ، الفئة العمرية والمؤهل العلمي أخيرا ، حيث سيتم اعتماد التكرارات ، النسب المئوية في التعبير عن الخصائص أفراد العينة و تحليلها ، حيث يبين الجدول خصائص العينة من خلال التكرارات والنسب المئوية حسب متغيرات الدراسة:

1)تحليل خصائص أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس :

الاحتمالات	التكرارات	النسب المئوية
ذكر	17	56.66
أنثى	13	43.33
المجموع	30	%100

تم الإعداد بالاعتماد على نتائج SPSS



تم الإعداد بالاعتماد على نتائج SPSS وبرنامج EXEL

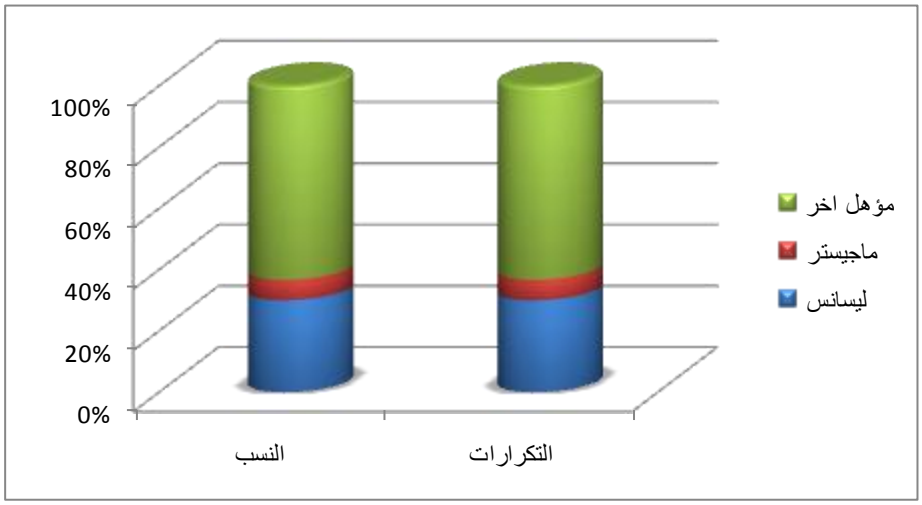
يتضح من خلال الشكل أعلاه و الجدول أن فئة الذكور تمثل مانسبته 56.66% من إجمالي عينة الدراسة وهم الفئة الغالبة في العينة مقارنة مع فئة الإناث اللواتي يمثلن ما يعادل 43.33 من أفراد العينة ، ويمكن القول بان هذا الفارق ربما يعود إلى طبيعة عمل المؤسسة (الخروج إلى الميدان) ، كما يمكن تفسيره بان أبواب التوظيف مفتوحة للذكور أكثر من الإناث

2)تحليل خصائص أفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي :

الاحتمالات	التكرارات	النسب المئوية
ليسانس	9	30
ماجيستر	2	6.66
مؤهل أخر	19	63.3
المجموع	30	%100

تم الإعداد بالاعتماد على نتائج SPSS

نلاحظ من خلال الشكل أعلاه والجدول أن أفراد عينة الدراسة الموزعين حسب متغير المؤهل العلمي على نحو : أن عدد الموظفين المتحصلين على شهادة ليسانس هم 9 أي ما نسبته 30% ، الماجيستر 2 أي ما نسبته 6.66% , أما من لهم مؤهل أو شهادة أخرى فهم 19 ما نسبته 63.3% ، هذا ما يمكن تفسيره بان كل الموظفين يشكلان عائق لافتقادهم الكفاءات في المديرية ، مما يعكس عددهم الأقل من عدد الموظفين اللذين يشكلون ككفاءات في المديرية , وهذا ما يبرزه المدرج التكراري الآتي :



من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS وبرنامج EXEL

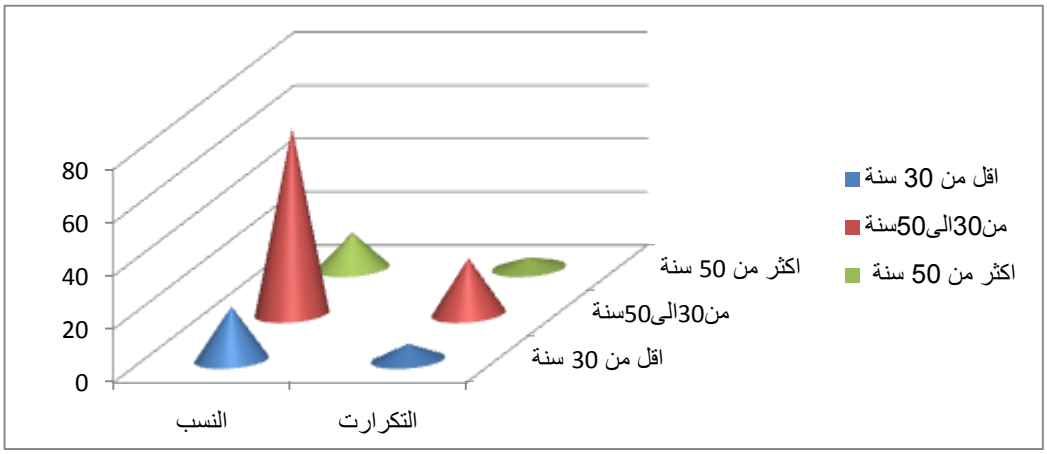
3)تحليل خصائص أفراد عينة الدراسة حسب متغير الفئة العمرية :

الاحتمالات	التكرارات	النسب المئوية
اقل من 30 سنة	6	20
من 30 إلى 50 سنة	21	70
اكبر من 50 سنة	4	10
المجموع	30	%100

تم الإعداد بالاعتماد على نتائج SPSS

من خلال الجدول نلاحظ أن الفئة العمرية (من 30 إلى 50 سنة) هي الفئة الأكثر نسبة في العينة بما يقارب 70% تليها الفئة العمرية الأقل من 30 سنة بنسبة 20% وأخيرا الفئة العمرية الأكبر من 50 سنة ب 10 % من العينة , والملاحظ هنا أن المديرية تهتم بالفئة الوسطية أي اللذين أعمارهم مابين 30 إلى 50 سنة لذا يمكن

القول أن توزيع العمال في المؤسسة جيد لان التوزيع هنا جاء على شكل بيضة أي الفئات الوسطية هي التي تأخذ العدد الأكبر وهذا ما يوضحه الشكل التالي :

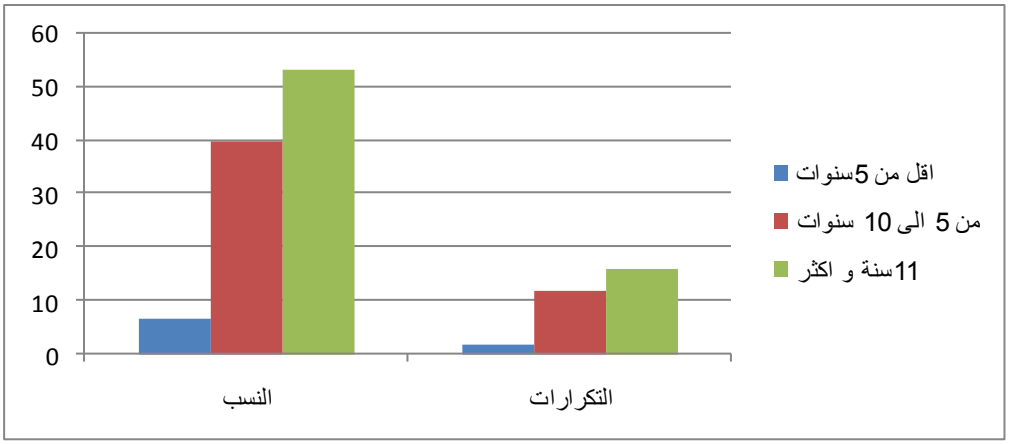


من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS وبرنامج EXEL

4)تحليل خصائص أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة الوظيفية :

الاحتمالات	التكرارات	النسب المئوية
اقل من 5 سنوات	2	6.66
من 5 إلى 10 سنوات	12	40
من 11 سنة و أكثر	16	53.33
المجموع	30	%100

تم الإعداد بالاعتماد على نتائج SPSS



الملاحظ من خلال الجدول و الشكل أن في المرتبة الأولى الفئة من 11 سنة وأكثر بنسبة 53.33 % تليها الفئة الثانية الممتدة من 5 إلى 10 سنوات بنسبة 40% وفي الأخير اقل فئة الأقل من 5 سنوات بنسبة 6.66% وهذا ربما عائد إلى سياسة التوظيف في المديرية .

ثانيا :اختبار التوزيع الطبيعي

للتأكد من أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي آو لا ، قامت الطالبة باستخدام اختبارks كولمجروف وهو اختبار ضروري في حالة اختبار الفرضيات لان معظم الاختبارات العلمية تشترط أن يكون التوزيع طبيعي ، حيث تكون البيانات تتبع التوزيع الطبيعي حسب هذا الاختبار إذا كانت مستوى المعنوية لكل محور الدراسة اكبر من sig>0.05

الرقم	عبارات المحور	عدد العبارات	درجة المعنوية sig
1	انعكاس ظاهرة شيوع بعض مظاهر الفساد الإداري	5	0.116
2	ممارسات و تطبيقات مبادئ الحوكمة الالكترونية	5	0.732
3	مدى تحقيق مبادئ الحوكمة الالكترونية في المديرية بالقضاء على الفساد الإداري	5	0.473
كل المحاور		15	0.714

تم الإعداد بالاعتماد على نتائج SPSS

نلاحظ من خلال الجدول أن مستوى المعنوية لكل المحاور اكبر من(sig>0.05)، مما يعني أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي ، بالتالي يمكن استخدام الاختبارات العلمية .

ثالثا : التحليل الإحصائي لعبارات محور الاستبيان

تم استخدام اختبار T للعينة الواحدة لتحليل عبارات الاستبيان ، حيث تكون العبارة ايجابية بمعنى أن أفراد العينة يوافقون على محتواها إذا كانت قيمة Tالمحسوبة اكبر من T الجدولية والتي تساوي 1.697وتكون العبارة سلبية بمعنى أن أفراد العينة لا يوافقون على محتواها إذا كانت قيمة T المحسوبة اقل من T الجدولية والتي تساوي 1.697 كما تكون العبارة محايدة إذا كان مستوى الدلالة اكبر من 0.05.

تحليل عبارات المحور الأول :

جدول رقم : النسب المئوية ، المتوسط الحسابي ، الانحراف المعياري ، قيمة T ، لكل عبارة من عبارات المحور الأول انعكاس ظاهرة شيوع بعض مظاهر الفساد الإداري.

رقم العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t	الترتيب
	العدد	العدد	العدد	العدد	العدد				
	%	%	%	%	%				
1	12	18	0	0	0	4,400	0.498	48.36	1
	40	60	0	0	0				
2	0	10	3	10	7	2,533	1.195	11.60	5
	0	33.3	10.0	33.3	23.3				
3	9	15	5	1	0	4,066	0.784	28.37	3
	30	50	16.7	3.3	0				
4	14	10	5	1	0	4,233	0.858	27.01	2
	46.7	33.3	16.7	3.3	0				
5	8	8	6	7	1	3,500	1.224	15.65	4
	26.7	26.7	20	23.3	3.3				
مجموع عبارات المحور الأول						18.732	4.559	131.0	

تم الاعداد بالاعتماد على نتائج SPSS

تم استخدام اختبار t للعينة الواحدة والنتائج في الجدول الذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة في المحور الأول من الاستبيان مرتبة تنازليا حسب الوسط الحسابي لكل عبارة كما يلي :

ملاحظة : المتوسط الحسابي المعياري يساوي 3 (حسب سلم ليكارت) ، بالتالي فالوزن النسبي المعياري يساوي 60%.

- جاءت العبارة الأولى في الترتيب رقم 1 حيث كانت tالمحسوبة تساوي 48.367اكبر قيمة من Tالجدولية 1.697مما يعني أن العبارة ايجابية بالتالي فان أفراد العينة يوافقون على أنه لايتم تعطيل العمل بالمديرية لتحقيق أهداف شخصية
- جاءت العبارة الرابعة في الترتيب رقم 2 حيث كانت tالمحسوبة تساوي 27.013اكبر قيمة من Tالجدولية 1.697مما يعني أن العبارة ايجابية بالتالي فان أفراد العينة يوافقون على أنه لم يسبق وان شاهدوا معاملات في المديرية بصيغة الرشوة بين الموظف و العميل
- جاءت العبارة الثالثة في الترتيب رقم 3 حيث كانت tالمحسوبة تساوي 28.378اكبر قيمة من Tالجدولية 1.697مما يعني أن العبارة ايجابية بالتالي فان أفراد العينة يوافقون على أنه لا يقبل الموظفين عمولات مقابل خدمات مقدمة للعميل
- جاءت العبارة الخامسة في الترتيب رقم 4حيث كانت tالمحسوبة تساوي 15.652اكبر قيمة من Tالجدولية 1.697مما يعني أن العبارة ايجابية بالتالي فان أفراد العينة يوافقون على عدم إهمال وتقصير متعمد في أداء بعض الموظفين لمهامهم بالمديرية.
- جاءت العبارة الثانية في الترتيب رقم 5حيث كانت tالمحسوبة تساوي 11.604اكبر قيمة من Tالجدولية 1.697مما يعني أن العبارة ايجابية بالتالي فان أفراد العينة يوافقون على وجود اعتداء على المال العام من طرف بعض القائمين على المديرية.

تحليل عبارات المحور الثاني : النسب المئوية ، المتوسط الحسابي ، الانحراف المعياري ، قيمة T ، لكل عبارة من عبارات المحور الثاني ممارسة و تطبيق مبادئ الحوكمة الالكترونية في المديرية .

رقم العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t	الترتيب
	العدد	العدد	العدد	العدد	العدد				
	%	%	%	%	%				
1	1	20	2	6	1	2,533	0.973	14.25	5
	3.33	66.7	6.7	20	3.33				
2	1	20	3	6	0	3,533	0.860	22.49	3
	3.33	66.7	10	20	0				
3	2	18	3	5	2	3,466	1.105	17.17	4
	6.7	60	10	16.7	6.7				
4	27	3	0	0	0	4,900	0.305	87.95	1
	90	10	0	0	0				
5	8	8	6	7	1	4,333	0.660	35.91	2
	26.7	26.7	20	23.3	3.33				
مجموع عبارات المحور الثاني						18.76	3.903	177.79	

تم الاعداد بالاعتماد على نتائج SPSS

تم استخدام اختبار t للعينة الواحدة والنتائج في الجدول الذي يبين أراءأفراد عينة الدراسة في المحور الأول من الاستبيان مرتبة تنازليا حسب الوسط الحسابي لكل عبارة كما يلي :

ملاحظة : المتوسط الحسابي المعياري يساوي 3 (حسب سلم ليكارت) ، بالتالي فالوزن النسبي المعياري يساوي 60%.

- جاءت العبارة الرابعة في الترتيب رقم 1حيث كانت tالمحسوبة تساوي 87.958اكبر قيمة من Tالجدولية 1.697مما يعني أن العبارة ايجابية بالتالي فان أفراد العينة يوافقون على أن التدريب يشكل أداة هامة لزيادة كفاءة العاملين ورفع مستوى خبراتهم و مؤهلاتهم
- جاءت العبارة الخامسة في الترتيب رقم 2حيث كانت tالمحسوبة تساوي 35.913اكبر قيمة من Tالجدولية 1.697مما يعني أن العبارة ايجابية بالتالي فان أفراد العينة يوافقون على أن المؤسسة ملتزمة بتخفيض المخاطر وتعزيز الأداء و تحسين القيادة وإظهار الشفافية وقابلية المحاسبة
- جاءت العبارة الثانية في الترتيب رقم 3حيث كانت tالمحسوبة تساوي 22.494اكبر قيمة من Tالجدولية 1.697مما يعني أن العبارة ايجابية بالتالي فان أفراد العينة يوافقون على أن المديرية تقوم بالا فصاح عن معلوماتها المالية و الغير مالية للأطراف ذات المصالح
- جاءت العبارة الثالثة في الترتيب رقم 4حيث كانت tالمحسوبة تساوي 17.170اكبر قيمة من Tالجدولية 1.697مما يعني أن العبارة ايجابية بالتالي فان أفراد العينة يوافقون على أن المديرية تسهل الوصول إلى المعلومة و الاطلاع عليها من طرف الموظف و العميل.
- جاءت العبارة الأولى في الترتيب رقم 5حيث كانت tالمحسوبة تساوي 14.258اكبر قيمة من Tالجدولية 1.697مما يعني أن العبارة ايجابية بالتالي فان أفراد العينة يوافقون نوعا ما على أنه يتم اعتماد الإدارة الالكترونية في المديرية.

1. تحليل عبارات المحور الثالث :

النسب المئوية ، المتوسط الحسابي ، الانحراف المعياري ، قيمة T ، لكل عبارة من عبارات المحور الثالث واقع الفساد الإداري في مديرية الموارد المائية لولاية خنشلة ودور الحوكمة الالكترونية في الحد منه.

رقـــم العبـــارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t	الترتيب
	العدد	العدد	العدد	العدد	العدد				
	%	%	%	%	%				
1	1	6	2	20	1	2,3000	0.915	13.76	5
	3.3	20	6.7	66.7	3.3				
2	1	20	3	0	6	4,3667	0.614	38.89	1
	3.3	66.7	10	0	20				
3	3	17	3	5	2	3,0333	0.964	17.22	4
	10	56.7	10	16.7	6.7				
4	27	3	0	0	0	4,2333	0.626	37.03	2
	90	10	0	0	0				
5	13	14	3	0	0	4,1000	0.661	33.93	3
	43.3	46.7	10	0	0				
مجمـــوع عبارات المحـــــور الثالث						18.033	3.78	140.8	

تم الاعداد بالاعتماد على نتائج SPSS

تم استخدام اختبار t للعينة الواحدة والنتائج في الجدول الذي يبين أراء أفراد عينة الدراسة في المحور الأول من الاستبيان مرتبة تنازليا حسب الوسط الحسابي لكل عبارة كما يلي :

ملاحظة : المتوسط الحسابي المعياري يساوي 3 (حسب سلم ليكارت) ، بالتالي فالوزن النسبي المعياري يساوي 60%.

- جاءت العبارة الثانية في الترتيب رقم 1حيث كانت tالمحسوبة تساوي 38.893اكبر قيمة من Tالجدولية 1.697مما يعني أن العبارة ايجابية بالتالي فان أفراد العينة يوافقون على أن المديرية ملزمة بمسائلة كافة المتهمين في قضايا الفساد الإداري من خلال الأجهزة الرقابية.
- جاءت العبارة الرابعة في الترتيب رقم 2حيث كانت tالمحسوبة تساوي 37.036 اكبر قيمة من Tالجدولية 1.697مما يعني أن العبارة ايجابية بالتالي فان أفراد العينة يوافقون على أن المديرية ملزمة بتحقيق العدالة والشفافية ومحاربة الفساد وزيادة ثقافة الموظفين بالقوانين و الأنظمة و المبادئ الهمة للحد من الفساد الإداري .
- جاءت العبارة الخامسة في الترتيب رقم 3حيث كانت tالمحسوبة تساوي 33.935 اكبر قيمة من Tالجدولية 1.697مما يعني أن العبارة ايجابية بالتالي فان أفراد العينة يوافقون على أن الأجهزة الرقابية تمتلك قنوات اتصال لتقبل بلاغات الفساد الإداري بالإضافة للاستقبال المباشر.
- جاءت العبارة الثالثة في الترتيب رقم 4حيث كانت tالمحسوبة تساوي 17.229اكبر قيمة من Tالجدولية 1.697مما يعني أن العبارة ايجابية بالتالي فان أفراد العينة يوافقون على أن المديرية تلتزم بحرية وسائل الإعلام في الحصول ونشر المعلومات المتعلقة بقضايا الفساد الإداري.
- جاءت العبارة الأولى في الترتيب رقم 5حيث كانت tالمحسوبة تساوي 13.762اكبر قيمة من Tالجدولية 1.697مما يعني أن العبارة ايجابية بالتالي فان أفراد العينة يوافقون على أن الموظفين محاطين بنوع ما من ضعف الرقابة و المحاسبة والشعور بالانخداع .

المطلب الثاني : اختبار الفرضيات و مناقشة نتائج الدراسة

الفرضية الأولى :هناك تأثير للحوكمة الإلكترونية على الفساد الإداري

قبل اختبار هذه الفرضية لابد من طرح الفرضيتين المنبثقتين عنها كما يلي:

الفرضية الصفرية H0: ليس هناك تأثير للحوكمة الإلكترونية على الفساد الإداري

الفرضية الموجبة: H1: هناك تأثير للحوكمة الإلكترونية على الفساد الإداري

لاختبار هذه الفرضية، نقوم بإجراء اختبار الانحدار الخطي البسيط باستخدام برنامج SPSS.

الجدول رقم: نتائج التحليل لاختبار تأثير الحوكمة الإلكترونية على الفساد الإداري، عند مستوى الدلالة الإحصائية $\alpha = 0.05$

	المتغير المستقل: الحوكمة الإلكترونية					
المتغير التابع:	معامل الارتباط	معامل الانحدار	معامل التحديد	قيمة T المحسوبة	قيمة T المجدولة	مستوى المعنوية
الفساد الإداري	−0.372	−0.482	0.138	6.196	1.962	0.000

المصدر:تم إعداد الجدول، بناء على مخرجات برنامج SPSS.

مناقشة النتائج فرضية الأولى : من خلال نتائج اختبار الفرضية ببرنامج SPSS، اتضحت لنا مجموعة من الاستنتاجات يمكن حصرها فيما يلي:

– معامل الارتباط بيرسون بلغت قيمته 0.372 بقيمة **سالبة** عند مستوى دلالة 0.05 هذا ما يدل على وجود علاقة **ارتباطية عكسية متوسطة** بين الحوكمة الإلكترونية والفساد الإداري، أي أنه كلما زادت الحوكمة الإلكترونية كلما ساهمت في **التقليل** من الفساد الإداري.

– قيمة معامل الانحدار في النموذج، فهي 0.482− وهذا ما يعني أنه عندما تزيد الحوكمة الإلكترونية بوحدة واحدة، فإن الفساد الإداري ينخفض بما قيمته 0.482 وهذا ما يدل على التأثير المتوسط للحوكمة الإلكترونية على الفساد الإداري

– قيمة معامل التحديد 0.138وهي ضئيلة نوعا ما، بحيث أن 13.8% من التغيرات في المتغير التابع تفسرها التغيرات الحاصلة في المتغير المستقل، مما يعني أن النموذج قيد الدراسة متوسط التحديد.

– قيمة t المحسوبة أكبر من قيمة t المجدولة، مستوى المعنوية بلغ 0.000 وهو أقل من 0.05 مستوى الدلالة الإحصائيةالمعتمدة، نستنتج أنه يوجد تأثير للحوكمة الإلكترونية على مناخ الأعمال، ومنه الفرضية محققة.

الفرضية الثانية :توجدعلاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية بين الحوكمة الإلكترونية والفساد الإداري.

لاختبار هذه الفرضية لا بد من اختبار الفرضيتين المنبثقتين عنها:

– الفرضية الصفرية H0: لا توجدعلاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية بين الحوكمة الإلكترونية والفساد الإداري.

– فرضية الوجودH1 :توجدعلاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية بين الحوكمة الإلكترونية والفساد الإداري.

الجدول رقم09 : نتائج تحليل لاختبار الارتباط بين الحوكمة الإلكترونية والفساد الإداري.

	الحوكمة الإلكترونية	
الفساد الإداري	**معامل الارتباطR**	**مستوى الدلالة SIG**
	−0.347	0.017

المصدر:تم إعداد الجدول، بناء على مخرجات برنامج SPSS.

وبما أن مستوى الدلالة SIG=0.017 وهو أقل من 0.01 مستوى الدلالة الإحصائية المعتمدة، لذلك نرفض فرضية العدم (لا توجدعلاقة ارتباطيه ذو دلالة بين الحوكمة الإلكترونية والفساد الإداري.)، ونقبل فرضية الوجود القائلة توجدعلاقة ارتباطيه بين الحوكمة الإلكترونية والفساد الإداري. ومنه الفرضية محققة.

اولا : نتائج اختبار الفرضيات

من خلال القراءة الواضحة لمتغيرات الدراسة ، نناقش مدى صحة الفرضيات المعتمدة في الدراسة ، و هي :

01. قد اثبتت نتائج الدراسة الميدانية صحة الفرضية الاولى و التي مفادها ان هناك تأثير للحوكمة الإلكترونية على الفساد الإداري، حيث تبين من خلال الجدول أعلاه أن قيمة معامل الارتباط كانت 0.347 بقيمة سالبة، وهذا يدل على وجود علاقة ارتباطيه عكسية متوسطة بين الحوكمة الإلكترونية والفساد الإداري، أي أنه كلما زادت الحوكمة الإلكترونية كلما أدى ذلك إلى الانخفاض في مستويات الفساد الإداري.
02. قد اثبتت نتائج الدراسة الميدانية صحة الفرضية الثانية والتي مفادها انه توجدعلاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية بين الحوكمة الإلكترونية والفساد الإداري.حيث تبين أن مستوى الدلالة SIG=0.017 وهو أقل من 0.01 مستوى الدلالة الإحصائية المعتمدة فنقبل فرضية الوجود القائلة توجدعلاقة ارتباطيه بين الحوكمة الإلكترونية والفساد الإداري. ومنه الفرضية محققة.

خاتمة

خاتمة:

تأسيسا على ما سبق يمكن القول أن الحوكمة الالكترونية كتطبيق ، تمثل احد نماذج الإدارة الحديثة ، التي تعمل على تفعيل الأداء وتقليل التكلفة وتحقيق فورات مالية ، بالإضافة إلى تحسين الخدمات ونيل رضي الجمهور ، وجعل ذلك واقعا ملموسا ، من خلال عديد المؤشرات ، التي تؤكد على فعالية هذا النظام الإداري الحديث ، وقدرته على تخطي مشاكل نظم الإدارة التقليدية ، وتجاوز قضايا الفساد الإداري ، الذي يشكل عائقا أمام التنمية الإدارية .

من خلال تناولنا لموضوع دور الحوكمة الالكترونية في الحد من الفساد الإداري حاولنا إبراز أهم العناصر التي يمكن أن تعطي نظرة واضحة عن الحوكمة الالكترونية والفساد الإداري ، و هذا عبر دراسة الجوانب النظرية و التطبيقية وإسقاطها على ما هو واقع في مديرية الموارد المائية لولاية خنشلة ن حيث توصلنا إلى النتائج التالية

أولا : نتائج الجزء النظري للدراسة

- لابد من مكافحة ظاهرة الفساد الإداري
- لابد من معرفة مظاهر وأشكال الفساد الإداري
- لابد من سبل الخلاص من الفساد الإداري
- لابد من معرفة ركائز الحوكمة الالكترونية ومزاياها
- لابد من التطرق إلى مبادئ الحوكمة الالكترونية ومداخل تحسينها المحتملة .

ثانيا : نتائج الجزء التطبيقي للدراسة (الدراسة الميدانية)

- لابد من تطبيق مبادئ الحوكمة الالكترونية بفاعلية اكبر من المديرية
- لابد من المحافظة على المال العام وتحقيق الرفاهية
- لابد من نشر ثقافة الحوكمة الالكترونية بين الموظفين
- لابد من التطبيق الفعلي لبوادر الحوكمة الالكترونية في المديرية

ثالثا : نتائج اختبار فرضيات الدراسة

- لابد من وجود اثر للحوكمة الالكترونية على الفساد الإداري
- لابد من وجود علاقة ارتباطية بين الحوكمة الالكترونية والفساد الإداري

- لابد من وجود علاقة ارتباطيه قوي بين مبادئ الحوكمة الالكترونية(**الشفافية ، المساءلة ، مستوى تقديم الخدمة، المشاركة)** في الحد من الفساد الإداري .

رابعا : توصيات الدراسة

انطلاقا من النتائج المتوصل إليها ممكن اقتراح بعض التوصيات التي يمكن من خلالها تقديم بع الحلول لمعالجة الفساد الإداري من خلال تطبيق المبادئ الالكترونية فيما يلي :

- توعية المواطنين باستخدام التكنولوجيا الحديثة
- مكافحة الفساد وذلك بتبني حوكمة الكترونية بفعلية
- العمل على تبني الروح الأخلاقية في العمل والقيام بتوزيع الحقوق والمسؤوليات في اتخاذ قرارات عادلة لتحقيق مبدأ تقديم مستوى الخدمات ،
- بما أن الأنظمة الالكترونية تعمل على تسهيل وتحسين الشفافية و توفير المعلومات بسرعة و نشرها الكترونيا فيجب عليها أن تزيد من كفاءة الخدمات الإدارية في جميع الجوانب .

خامسا : أفاق الدراسة

بعد الإلمام بمجموع المفاهيم النظرية و العلمية لدور الحوكمة الالكترونية في حدها من الفساد الإداري في المديرية وبعد التوصل إلى النتائج سابقة الذكر ، يمكن اقتراح أفاق لأبحاث جديدة ، من شانها أن تسهم في تزويد المديرية بتفعيل مبادئها في جميع مستوياتها للحد من انتشار مظاهر الفساد الإداري ، و على سبيل المثال نذكر:

- الحوكمة الالكترونية كمدخل لتنمية الإدارة العمومية
- متطلبات تطبيق الحوكمة الالكترونية في الإدارة العمومية
- مساهمة أخلاقيات المهنة في مكافحة الفساد الإداري
- الحوكمة الالكترونية لأهداف التنمية

قائمة المراجع

المراجع باللغة العربية :

الكتب :

1) ا.د .مدحت محمد أبو النصر,**الحوكمة الرشيدة فن إدارة المؤسسات عالية الجودة** , دار الكتب المصرية , مصر , الطبعة الأولى ,2015 .
2) ابو بكر الهوش, **الحوكمة الالكترونية و استراتيجية تطبيقها** , الرياض , جامعة الملك سعود , 2010 .
3) احمد محمود نهار ابو سويلم ،**مكافحة الفساد** ،دار الفكر ،عمان ، الطبعة الأولى ،2010.
4) البشرى محمد الامين ، **الفساد و الجريمة المنظمة** ، مكتبة الملك فهد الوطنية للنشر ، الرياض ، 2007.
5) بلال أمين زين الدين،**ظاهرة الفساد الإداري في الدول العربية والتشريع المقارن**،دار الفكر الجامعي،الإسكندرية،2009
6) بشير عباس العلاق، **الخدمات الإلكترونية بين النظرية والتطبيق**، مدخل تسويقي استراتيجي، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ط 2 عمان، الأردن،2004 .
7) حسنين المحمدي برادي ، **الفساد لغة المصالح** ، كلية الشرطة ، دار المطبوعات الجامعية ، مصر ، 2008 .
8) حمدي عبد العظيم،**عولمة الفساد وفساد العولمة**،الدار الجامعية، الإسكندرية،الطبعة الأولى، 2118 .
9) خلف عبد الله الوردات , **دليل التدقيق الداخلي وفق المعايير الدولي** , الوراق للنشر و التوزيع , الطبعة الأولى , الأردن , 2014
10) خلف عبد الله الوردات ,**التدقيق الداخلي بين النظرية والتطبيق وفقا لمعايير التدقيق الداخلي الدولية** , الورق للنشر والتوزيع , عمان , الأردن ,2006,
11) سليمان بن محمد الجريش ،**الفساد الإداري وجرائم إساءة استعمال السلطة الوظيفية** ، مكتبة الفهد الوطنية، لسنة 2003
12) عامر خضير حميد الكبيسي، **استراتيجيات مكافحة الفساد ومالها و ماعليها**، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية ، الرياض 2006 .
13) عبد الحق حميش ،**الفساد ومكافحته من منظور اسلامي** ،مجلة الدراسات والابحاث ،قطر،2017
14) عدنان محمد الضمور،**الفساد المالي والإداري كأحد محددات العنف في المجتمع**،دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان،الأردن، الطبعة الأولى، 2021 .
15) عصام عبد الفتاح مطر، **الحوكمة الإلكترونية بين النظرية والتطبيق**، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2008 .
16) فتوح الشاذلي ،**الجرائم المضرة بالمصلحة العامة** ، شرح قانون العقوبات القسم الخاص ، دار المطبوعات الجامعية والقاهرة ،2001
17) محمد جمعة عبدو ، **الفساد** ، دار الكتب الوطنية ،ليبيا ،2019.
18) محمد صبحي نجم ، **شرح قانون العقوبات الجزائري** ، القسم الخاص والطبعة السادسة وديوان المطبوعات الجامعية ، بن عكنون ،الجزائر ،2005 .
19) محمود مصطفى أبو بكر ، **الإدارة العامة رؤية إستراتيجية لحماية الجهاز الإداري من التخلف و الفساد** ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2005 .
20) مدحت محمد أبو نصر ، **الحوكة الرشيدة : فن إدارة المؤسسات عالية الجودة** ،المجموعة العربية للتدريب و النشر ، طبعة أولى ، 2015.
21) مصطفى كامل السيد، **"العوامل و الآثار السياسية للفساد "في الفساد والحكم الصالح في البلاد العربية** ، مركز دراسات الوحدة العربية ،بيروت ،كانون الأول ،2004.
22) مصطفى يوسف كافي ، **الحوكمة المؤسسية** ، ألفا للوثائق ، قسنطينة ،طبعة أولى ،2018.
23) مصطفى يوسف كافي, **الأزمة المالية الاقتصادية العالمية وحوكمة الشركات (جذورها,،أسبابها, آفاقها),** مكتب المجتمع العربي, الأردن, 2013 .
24) منى عطية خزام خليل ، **الإدارة بين الفساد والإصلاح الإداري في عصر التسويق الالكتروني** ، دار الكتب والوثائق القومية ،ط1،2018،
25) مولود ديدان ، **قانون العقوبات**، دار بلقيس، الجزائر، 2011.
26) نعيم إبراهيم الظاهر، **إدارة الفساد (دراسة مقارنة بالإدارة النظيفة)** ،علم الكتب الحديث للنشر والتوزيع ، الأردن، الطبعة الأولى،2013.
27) نوي محمد حسن، **منظومة الحوكمة الإلكترونية، ندوة الحوكمة الإلكترونية :الواقع والتحديات**، مسقط، عمان، 2003
28) هاشم الشمري و إيثار الفتلى ، **الفساد المالي و الإداري و آثاره الاقتصادية و الاجتماعية** ، دار اليازوري ، الطبعة الأولى ، عمان الأردن،2011 .

29) الهوش أبو بكر محمود، **الحوكمة الإلكترونية، الواقع والآفاق**، مجموعة النيل العربية للنشر، ط1 ، القاهرة، مصر، 2006 .
30) يوسف زهير المهتدي، **تكنولوجيا الحوكمة الإلكترونية**، دار أسامة للنشر، ط1 ، عمان، الأردن، 2011 .

الرسائل :

31) صالح بن محمد القحطاني، **تطبيق الحوكمة الإلكترونية ودورها في التطور الإداري في المديرية العامة للدفاع المدني**، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، تخصص علوم إدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 2010 .
32) عبابسة جيلالي ، **ظاهرة الفساد :مظاهرها وأشكالها وتأثيرها السمعي و البصري** ، رسالة ماجيستر ،قسم علوم الإعلام والاتصال والعلوم الإسلامية ،كلية العلوم الإنسانية والعلوم الإسلامية ،جامعة وهران،2019،1.

المجلات :

33) احمد منير النجار , **البعد المصرفي في حوكمة الشركات** , مجلة اتحاد المصارف الكويتية, العدد40 ,الكويت , 2007 .
34) ادقنيفة نورة , **متطلبات تطبيق الحوكمة الالكترونية في الادارة العمومية** , مجلة التميز الفكري للعلوم الاجتماعية و الإنسانية , العدد -خاص بملتقى افتراضي دولي حول الحوكمة الالكترونية والتنمية المستدامة في الدول النامية الواقع و التحديات –الطارف , 2021.
35) جورج قرم :**مرتكزات الاقتصاد السياسي للفساد**، مجلة دراسات اقتصادية، مركز البحوث والدراسات الإنسانية، دار الخلدونية، العدد 01 ، الجزائر، 1999 .
36) الحيالي صدام محمد محمود , **دور الشفافية في تعزيز البعد الثقافي للمعلومات المحاسبية** , مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية العدد 4 , 2008
37) شوقي ناجي جواد , محمد خير , **الأبعاد المستقبلية للحكومة الالكترونية في الأردن : متطلبات النجاح** , المجلة الأردنية في إدارة الأعمال , المجلد الثالث , العدد الثالث , 2007.
38) عبد الحق حميش ،**الفساد ومكافحته من منظور إسلامي** ،مجلة الدراسات والأبحاث ،قطر،2017 .
39) عبد الله , طه محسن , **دور إجراءات المسائلة في تعزيز نتائج الموازنة الاتحادية في وحدات الإنفاق الحكومي** , مجلة دراسات محاسبية مالية , العدد 12 , 2017 .
40) عبلة سقني ،**ظاهرة الفساد في المجتمع الجزائري** ،المجلة الجزائرية للسياسات العامة ،العدد1،الجزائر ،2018 .
41) عدمان مريزق , **الحوكمة الالكترونية مدخل لتنمية الادارة العمومية في الجزائر**, مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية , عدد2, الجزائر , بومرداس .
42) عمر بوجطو، **مدى مطابقة النظام القانوني للوقاية من الفساد في الجزائر مع أحكام الاتفاقيات الدولية للوقاية من الفساد ومكافحته** ، مجلة الفكر البرلماني العدد01 ، الجزائر، 2008.
43) فاتح النور رحموني ، ليلى مداني ،**ظاهرة الفساد : بحث في المفهوم الأسباب الأنواع و المظاهر** ، المجلة الجزائرية للدراسات السياسية ، العدد 8 ،المجلد 8 ، 2021
44) لعماري وليد ،**أسباب ومظاهر الفساد في الدول المغاربية و أثارها السلبية عليها** ،مجلة الباحث لدراسات أكاديمية، العدد2، المجلد7، الجزائر 2020.
45) مصطفى خواص ،**الفساد السياسي :المفهوم والمسير التاريخي** ،المجلة الجزائرية للعلوم الاجتماعية و الإنسانية ،الجزائر ،2018 .
46) نسيمة بومعراف ,مظاهر الفساد الإداري ، مجلة علوم الإنسان والمجتمع، العدد 22 ، مارس 2017.

مداخلات و ملتقيات :

47) بوقرة رابح , غانم هاجرة , **الحوكمة : المفهوم و الاهمية** , مداخلة مقدمة ضمن فعاليات الملتقى الوطني , حوكمة الشركات كالية للحد من الفساد الاداري و المالي , جامعة محمد خيضر بسكرة يومي 7/6 ماي, 2012 .
48) عبد الغاني دادن , **فعالية الحوكمة ودورها في الحد من الفساد المالي و الإداري** , ملتقى وطني حول حوكمة الشركات كالية للحدمن الفساد المالي و الاداري , كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير , جامعة محمد خيضر بسكرة , 6-7 ماي 2012 .
49) ماضي بلقاسم ، **الفساد المالي والاداري في الجزائر الاسباب و الاثار** ورقة بحثية مقدمة ضمن الملتقى ، حوكمة الشركات كالية للحد من الفساد المالي و الإداري ، يومي 06-07-ماي 2012 الجزائر ، عنابة .
50) ناصر الدين , تمارا , **مفهوم الحوكمة في إطار دولة القانون والمجتمع المدني** , مداخلة مقدمة إلى مؤتمر حوكمة الجامعات في مؤسسات التعليم , **مجلس حوكمة الجامعات العربية** , فترة 11-13 آذار , جامعة الشرق الأوسط , عمان , المملكة الأردنية الهاشمية , 2017 .

مؤتمرات علمية :

51) زيدان محمد**," دور الوقف في تحقيق التكافل الاجتماعي بالإشارة إلى حالة الجزائر"**, بحث مقدم إلى المؤتمر الثالث للأوقاف بعنوان(: الوقف الإسلامي"اقتصاد وإدارة, وبناء حضارة"،الجامعة الإسلامية,المملكة العربية السعودية, 2009 .
52) علا الخواجه, **الفرص و التحديات امام تطبيق نموذج الحوكمة الالكترونية في مصر** , مؤتمر مواجهة تحديات الإصلاح الاقتصادي في مصر , القاهرة , مركز الدراسات المالية و الاقتصادية , جامعة القاهرة , 2005.
53) محمد ياسين غادر، **محددات الحوكمة ومعاييرها**،ورقة بحثية في المؤتمر العلمي الدولي حول العولمة في عصر المعرفة يومي (15-17 ديسمبر 2012 ،جامعة الجنان،طرابلس، لبنان(، نقلا عن موقع على الساعة : 17:07 يوم 2022/04/20.

منشورات علمية

54) المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، **تجارب عالمية مختارة في الإصلاح الإداري**، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، 1998 .

أوراق عمل:

55) برنامج الامم المتحدة الانمائي **"الفساد و الحكم الرشيد "**، مكتب السياسات الانمائية ، شعبة التطوير الاداري وادارة الحكم ، ورقة عمل رقم (3) ، نيويورك ، تموز ، 1997 .
56) **قائمة بالمصطلحات المتعلقة بحوكمة الشركات** , مركز المشروعات الدولية الخاصة , 2003 .
57) مركز المشروعات الدولية الخاصة، **"دليل تأسيس أساليب حوكمة الشركات في الاقتصاديات النامية والصاعدة والمتحولة**، مارس 2000 .

مؤتمرات و مجلات الكترونية :

58) جون.د.سوليفان: **البوصلة الأخلاقية للشركات ... مكافحة الفساد"** قيم و مبادئ الأعمال و آداب المهنة و حوكمة الشركات"، المنتدى العالمي لحوكمة الشركات ، الدليل السابع، اطلع عليه www..CIPE-arabia.org بتاريخ 27/03/2022 على الساعة 19:10.
59) سار فخري عبد اللطيف ،**اثر الأخلاقيات الوظيفية في تقليل فرص الفساد الإداري في الوظائف الحكومية** ، المديرية العامة للإحصاء و الأبحاث ،**البنك المركزي العراقي** ،2006،انظر الموقع WWW.ULUMINSANIA.NET.
60) محمد ياسين غادر، **محددات الحوكمة ومعاييرها**،ورقة بحثية في المؤتمر العلمي الدولي حول العولمة في عصر المعرفة يومي (15-17 ديسمبر 2012 ،جامعة الجنان،طرابلس، لبنان(، نقلا عن موقع على الساعة : 17:07 يوم 2022/04/20. www.jinan.edu.lb/conf/MGKE
61) هبة محمد عبد اللطيف , **الحوكمة الالكترونية كمدخل لتطوير الإدارة** , مجلة التعليم الالكتروني 2016 موقع الكتروني . //emag.mans.edu.eg/index.php:http

مواقع الكترونية :

62) بو شيخة نادر أحمد، الفساد في الحكومة ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية اطلع عليه بالموقع tax.mof.dov.iq/artileShow.aspx’تاريخ :2022/03/14 الساعة 11:04 .
63) زاهر الشمري ، **الغش ، تعريفه ، مظاهره و مضاره** ، متوفرة على الموقع https://saaid.net.jhvdo تاريخ الاطلاع 2022/03/01 على الساعة 19:56.
64) صالح أحمد علي، **تفويض الصلاحيات بين الضرورات و المحذورات**، المعهد العالي للتطوير الأمني والإداري ، اطلع عليه بالموقع www.nazaha.iq/body.asp بتاريخ:2022/03/14 الساعة 10:50 .
65) عارف عبد اهلل عبد الكريم , **تكليف المراجع الخارجي بوظائف المراجعة الداخلية من منظور حوكمة الشركات** www.kku.edu.sa/comfurence/cgc تم الاطلاع عليه يوم 2022/04/15 على 16:52.
66) محمود الفطافطة، **الفساد** ، الصورة الأخرى للهلاك، أطلع عليه بالموقع www.amanpalestine.org بتاريخ 2022/03/14 على الساعة :11:30 .

مراجع باللغة الأجنبية :

67) H.Broadman.F.Recantini m **"Seed of corruption Do market Institutions matter** ?"World Bank . woring paper S2368. Washington .D.CJune.2000.

68) Heeks.r.b. information Systems and public sector accountability. Institute for development policy and management . university of Manchester . 1998.
69) Mitchell.J."Corporate Finance and Governance" .Carolina Academic Press.1996.
70) Payose Poter Aydele , Corrpition versus Resources mangeement,Apaper submitted to then university of Hoadan Feb, Nigeria , 2005.
71) Plan directeur de la gouvernance électronique . www.Fonction-publique.public. Lu consulté le 11/04/2022. .18:11

فهرس الملاحق

ملحق الاستبيان

جامعة عباس الغرور –خنشلة-

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

مشروع إعداد مذكرة ماستر في تخصص تسيير عمومي

تحت عنوان : الحوكمة الالكترونية ودورها في الحد من الفساد الإداري

دراسة حالة :مديرية الموارد المائية ولاية *خنشلة *

أخي الموظف أختي الموظفة في المديرية تحية طيبة لكم أما بعد:

في إطار استكمال متطلبات نيل شهادة الماستر تخصص "تسيير عمومي" تم بناء استبيان لموضوع :الحوكمة الالكترونية ودورها في الحد من الفساد الإداري " دراسة حالة مديرية الموارد المائية ولاية خنشلة".

وباعتبار مؤسستكم محل دراستنا فلنا عظيم الشرف أن تسهموا معنا في إنجاح هذا العمل العلمي , الهادف إلى تفعيل ممارسات الإدارة العمومية من خلال بلوغ النتائج المرجوة , حيث صمم هذا الاستبيان بطريقة لا تأخذ منكم جهدا و لا وقتا , ونعدكم بالسرية المطلقة كما لكم الحرية في كتابة أسمائكم أو الامتناع عن هذا , سيتم اعتماد إجاباتكم فقط لغرض البحث العلمي لذا نرجو تعاونكم ولكم جزيل الشكر.

إعداد الطالبة : غدير مبروكة ***تحت إشراف البروفيسورة : بن عباس شامية***

<u>الجزء الأول :بيانات شخصية و وظيفية</u>

الجنس : ☐ ذكر ☐ أنثى

المؤهل العلمي : ليسانس ☐ ماجيستر ☐ مؤهل أخر ☐

الفئات العمرية :اقل من 30سنة ☐ من 30الى 50 سنة ☐ اكبر من 50 سنة ☐

الخبرة الوظيفية :اقل من 5 سنوات ☐ من 5 إلى 10 سنوات ☐ 11 سنة وأكثر ☐

الجزء الثاني : محاور الاستبيان

المحور الأول : انعكاس شيوع بعض مظاهر الفساد الإداري

يشتمل هذا المحور على عبارات تهدف إلى تحديد الأسباب الرئيسية التي أدت إلى تفشي الفساد الإداري ومعرفة الآثار المتأتية من أشكاله المتعددة , المتنوعة والمؤشرات التي من خلالها يمكن أن نقيس مدى حجمه.

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	لا يعمل الموظفين على تعطيل العمل بالمديرية لتحقيق أهداف شخصية					
2	وجود اعتداء على المال العام من طرف بعض القائمين على المديرية					
3	لا يقبل الموظفين عمولات مقابل خدمات مقدمة للعميل					
4	لم يسبق لك أن شاهدت معاملات في المديرية بصيغة الرشوة بين الموظف والعميل					
5	عدم إهمال وتقصير متعمد في أداء بعض الموظفين لمهامهم بالمديرية					

المحور الثاني :ممارسات و تطبيقات مبادئ الإدارة الالكترونية في المديرية محل الدراسة

يشتمل هذا المحور على عبارات هادفة تهدف إلى تطبيق مبادئ الإدارة الالكترونية في المديرية و ومبرراتها ومؤشرات قياسها و المبادئ التي لجأت إليها لتقليل من ظاهرة الفساد الإداري .

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	يتم اعتماد الإدارة الالكترونية في جميع هياكل المديرية					
2	تعمل المديرية على الإفصاح عن معلوماتها المالية و الغير مالية للأطراف ذات المصالح					
3	تعمل المديرية على إتاحة المعلومات وسهولة الوصول والاطلاع عليها من طرف الموظف والعميل					
4	يشكل التدريب أداة هامة لزيادة كفاءة العاملين ورفع مستوى خبراتهم ومؤهلاتهم					
5	المديرية ملتزمة بتخفيض المخاطر وتعزيز الأداء وتحسين القيادة و إظهار الشفافية و قابلية المحاسبة					

المحور الثالث : مدى تحقيق مبادئ الإدارة الالكترونية في المديرية بالقضاء على الفساد الإداري

يشتمل هذا المحور على عبارات تهدف إلى التعرف بمدى تطبيق الإدارة الالكترونية في المديرية والتي تؤدي إلى محاولة القضاء على ظاهرة الفساد الإداري .

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	الموظفين محاطين بنوع ما من ضعف الرقابة و المحاسبة والشعور بالانخداع .					
2	المديرية ملزمة بمساءلة كافة المتهمين في قضايا الفساد الإداري من خلال الأجهزة الرقابية .					
3	المديرية تلتزم بحرية وسائل الإعلام في الحصول ونشر المعلومات المتعلقة بقضايا الفساد الإداري.					
4	المديرية ملزمة بتحقيق العدالة والشفافية ومحاربة الفساد وزيادة ثقافة الموظفين بالقوانين و الأنظمة و المبادئ الهمة للحد من الفساد الإداري .					
5	الأجهزة الرقابية تمتلك قنوات اتصال لتقبل بلاغات الفساد الإداري بالإضافة للاستقبال المباشر.					

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire
Ministère de l'enseignement Supérieur et De la Recherche Scientifique
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة عباس لغرور خنشلة
كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

Université Abbes Laghrour –Khanchela
Faculté des sciences économiques, commerciales et des sciences gestion

الرقم: 347 / ك ع إ ت ع ت/ ق ع ت ع ت/2022

خنشلة في :2022/03/22

إلى السيد: مدير مديرية الموارد المائية لولاية خنشلة

تسهـــــــــيل مهـــــــــمة

-سعيا لاستكمال البرنامج الدراسي ، المقرر للحصول على شهادة ماستر نظام ل م د في علوم التسيير و العلوم التجارية ، ومن أجل تجسيد المفاهيم النظرية للطلبة . يشرفنا أن أطلب من سيادتكم مساعدة وتسهيل المهمة للطالب:

الاســـم و اللـقـــب :غدير مبروكة

تاريـــــــــخ المـيـــلاد: 2000/03/31 مكـــان المـــيلاد: خنشلة

رقم التســـجـيـــل: 34061533 التـــــخـــــصص: تسيير عمومي

عنوان المذكرة: الحوكمة و دورها في الحد من الفساد الإداري – دراسة حالة -

*وذلك من أجل إجراء تربص تطبيقي لدى مؤسستكم .

عميد الكلية
جباري عبد الجليل
عميد كلية العلوم الاقتصادية والتجارية
وعلوم التسيير بالنيابة

Scanné avec CamScanner

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire
Ministère de l'enseignement Supérieur et De la Recherche Scientifique
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة عباس لغرور خنشلة
كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

Université Abbes Laghrour –Khanchela
Faculté des sciences économiques, commerciales et des sciences gestion

الرقم: 347/ ك ع إ ت ع ت/ ق ع ت ع ت/2022

استمارة تقييم المتربص(ة)

الإســـــــم واللـــــقـــب: : غدير مبروكة

تاريـــــخ المـــيـــلاد: 2000/03/31

رقم التســـجـــيـــل: 34061533

عنوان المذكرة: الحوكمة و دورها في الحد من الفساد الإداري – دراسة حالة -

مكان التربص: مديرية الموارد المائية لولاية خنشلة

مكـــان المـــيلاد: خنشلة

التـــــخـــــصص: تسيير عمومي

فـــترة التـــربـــص مـــن: 2022/04/17 إلى: 2022/05/30

عناصر المواظبة	العلامة	ملاحظة
المواظبة	04/..4.....	
المبادرة	04/..4.....	
المعارف التطبيقية	04/.....4.....	
قدرة العمل	04/...3.....	
العلاقة مع العمال	04/.....4.....	
العلامة النهائية	20/..19.....	

ملاحظات أخرى: .....

مـــــمثل المـــؤسسة

عميد الكلية

جباري عبد الجليل
عميد كلية العلوم الاقتصادية والتجارية
وعلوم التسيير بالنيابة

رئيس مصلحة إدارة الوسائل
حقـــاص حفيـــه

Scanné avec CamScanner

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة عباس لغرور خنشلة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

إذن بالطبع والإيداع

أنا الممضي أسفله الأستاذ (ة): بن عباس شامية

المشرف (ة) على مذكرة الماستر للطالب (ة): عجيل مبروكة

تخصص: تسيير عمومي

المعنونة بـ : دور الحوكمة الإلكترونية في الحد من الفساد الإداري

للسنة الجامعية: 2022/2021

أحيطكم علما بأنني أذنت للطالب (ة) المذكور أعلاه بطبع وإيداع مذكرته

إمضاء المشرف:

د/ شيان سمير نيابة
عن د/ بن عباس شامية

Scanné avec CamScanner