



دور الشفافية والمساءلة في الحد من الفساد الإداري

خالد ابوالعيد احمد الذيب - قسم تقنيات العلوم الإدارية والمالية - المعهد العالي للعلوم والتقنية بالزاوية

The Role of Transparency and Accountability in Reducing Administrative Corruption

Khaled Abu Al-Eid Ahmed Al-Dheeb

Department of Administrative and Financial Sciences Technologies

Higher Institute of Science and Technology – Al-Zawiya

تاريخ الاستلام: 2025/8/9 - تاريخ المراجعة: 2025/9/10 - تاريخ القبول: 2025/9/15 - تاريخ للنشر: 2025/9/20

المستخلص:

هدفت الدراسة الى التعرف على دور الشفافية والمساءلة في الحد من الفساد الإداري وذلك من خلال المحاور الآتية: التعرف على تأثير الشفافية الإدارية في الحد من ممارسات الفساد داخل المؤسسات العامة، والتعرف على دور آليات المساءلة في تعزيز كفاءة العمل الإداري ومكافحة الفساد، والتعرف على طبيعة العلاقة التكاملية بين الشفافية والمساءلة في بناء بيئة إدارية نزيهة، وايضاً التعرف على أبرز التحديات التي تعيق تطبيق الشفافية والمساءلة في المؤسسات الإدارية، وخاصة في السياقات العربية، واتبع الباحث المنهج الوصفي لملائمته لأغراض الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

- ضعف الأطر القانونية والتنظيمية يؤدي إلى محدودية تطبيق مبادئ الشفافية والمساءلة، مما يفتح المجال لانتشار الفساد داخل المؤسسات الإدارية.

- غياب الثقافة المؤسسية الداعمة للشفافية والمساءلة يُسهم في تكريس ممارسات التستر على الأخطاء والفساد، ويضعف من قدرة الموظفين على الإبلاغ عن التجاوزات.

- نقص استقلالية وقدرات مؤسسات الرقابة والإشراف يحد من فعاليتها في كشف التجاوزات ومحاسبة المسؤولين، مما ينعكس سلباً على ثقة الجمهور في النظام الإداري.

- ضعف الوعي المجتمعي والمشاركة الشعبية في الرقابة يضعف الضغط المجتمعي الضروري لتعزيز الشفافية والمساءلة، مما يترك المؤسسات عرضة لسوء الإدارة والفساد.

الكلمات المفتاحية: الشفافية والمساءلة - الفساد الإداري

Abstract:

The study aimed to explore the role of transparency and accountability in reducing administrative corruption through the following key aspects: identifying the impact of administrative transparency on limiting corruption practices within public institutions; examining the role of accountability mechanisms in enhancing administrative efficiency and combating corruption; understanding the complementary relationship between transparency and accountability in building an ethical administrative environment; and identifying the main challenges hindering the implementation of transparency and accountability in administrative institutions, particularly in Arab contexts. The researcher adopted the descriptive methodology due to its suitability for the study's objectives. The study reached the following conclusions:

- Weak legal and regulatory frameworks limit the implementation of transparency and accountability principles, creating opportunities for the spread of corruption within administrative institutions.
- The absence of an institutional culture that supports transparency and accountability contributes to the concealment of errors and corruption, and undermines employees' ability to report misconduct.
- The lack of independence and capacity of oversight and supervisory bodies reduces their effectiveness in detecting violations and holding officials accountable, negatively affecting public trust in the administrative system.

• Weak societal awareness and limited public participation in oversight reduce the societal pressure needed to promote transparency and accountability, leaving institutions vulnerable to mismanagement and corruption.

Keywords: Transparency and Accountability – Administrative Corruption

المقدمة:

يُعد الفساد الإداري من الظواهر الأكثر تعقيداً وتأثيراً على بنية الدولة ومؤسساتها، حيث يُفرز مجموعة من النتائج السلبية التي تُقوّض فاعلية النظام الإداري، وتُضعف الثقة بين المواطن والحكومة، وتُعيق عمليات التنمية الشاملة، ولا يرتبط الفساد ببينة جغرافية محددة أو بنظام سياسي معين، وإنما هو ظاهرة عالمية تختلف درجتها من مجتمع إلى آخر، ويظهر بأشكال متعددة تشمل الرشوة، المحسوبية، استغلال النفوذ، التلاعب بالمناقصات، وتبديد المال العام، وغيرها من الممارسات غير المشروعة التي تُقوّض مبادئ العدالة والمساواة وتُعطل سير المؤسسات.

وفي مواجهة هذه الظاهرة تبرز الشفافية والمساءلة كأدوات أساسية للوقاية من الفساد الإداري ومكافحته، فالشفافية تُسهم في فتح المجال أمام الرقابة المجتمعية والرسمية، ومن خلال تمكين الأفراد والجهات الرقابية من الوصول إلى المعلومات المتعلقة بالقرارات الإدارية والمالية، وبما يعزز النزاهة في العمل المؤسسي، وتكمن قوة الشفافية في قدرتها على كشف مواطن الخلل في الإجراءات، وتحديد المسؤوليات، وضمان أن تكون العمليات الإدارية خاضعة لمعايير واضحة ومعلنة.

وأما المساءلة فهي الآلية التي تُجبر القائمين على العمل الإداري على تقديم تفسيرات لأعمالهم وقراراتهم، وتحمل نتائج تلك الأعمال سواء كانت إيجابية أو سلبية، وتعد المساءلة من أبرز مظاهر الحكم الرشيد، لأنها تُحقق توازناً في ممارسة السلطة، وتمنع الانحراف بها نحو الاستبداد أو التسيب الإداري، وتؤدي إلى تعزيز الالتزام بالأنظمة والقوانين، وتدفع الموظفين العموميين إلى تحسين أدائهم، وكونهم يعلمون أن تصرفاتهم ستكون محل فحص وتقييم.

وإن العلاقة بين الشفافية والمساءلة علاقة تكاملية، وإن توفر المعلومات والبيانات بشكل واضح وشفاف يُعد شرطاً أساسياً لتطبيق المساءلة الفعالة، ولا يمكن محاسبة المسؤولين عن القرارات والسياسات دون وجود بيانات دقيقة تمكن الجهات الرقابية من تقييم الأداء وكشف التجاوزات، ومن جهة أخرى فإن غياب المساءلة يجعل الشفافية مجرد إجراء شكلي لا يترتب عليه أي أثر حقيقي، ولذلك فإن الجمع بين الشفافية والمساءلة يُشكل أساساً متيناً لنظام إداري نزيه وفعال.

وحيث أثبتت التجارب المقارنة في دول متعددة أن تفعيل الشفافية والمساءلة ساهم بشكل مباشر في تقليص نسب الفساد الإداري، سواء من خلال تطوير التشريعات التي تنظم الحصول على المعلومات، أو من خلال إنشاء مؤسسات رقابية مستقلة وفعالة، أو عبر إشراك المجتمع المدني في الرقابة على الأداء الحكومي، وبينما ساعدت هذه الممارسات في تحسين جودة الخدمات العامة، وتوزيع الموارد بعدالة، وزيادة كفاءة الإنفاق العام.

وعلى السياق العربي لا تزال العديد من الدول تواجه تحديات كبيرة في تطبيق مبادئ الشفافية والمساءلة، نتيجة لعوامل متداخلة تشمل ضعف البنية التشريعية، وغياب الإرادة السياسية الجادة، وهيمنة المصالح الشخصية على حساب الصالح العام، وإلى جانب ضعف وعي المواطنين بدورهم في الرقابة المجتمعية، ومع ذلك فإن بعض المبادرات الإصلاحية التي تم تنفيذها في عدد من الدول تشير إلى وجود أرضية يمكن البناء عليها لتعزيز ثقافة الشفافية والمساءلة، شريطة أن تكون هناك جهود متكاملة تُشرك جميع الأطراف المعنية، من سلطات تنفيذية وتشريعية وقضائية، إلى منظمات المجتمع المدني والإعلام.

وإن بناء نظام إداري يقوم على الشفافية والمساءلة لا يتحقق بين ليلة وضحاها، بل يتطلب تغييرات هيكلية ومؤسسية عميقة، تبدأ من تبنيها القيم الأخلاقية والمهنية في العمل العام، وتمر بتحديث التشريعات والإجراءات، وتنتهي بإيجاد بيئة ثقافية داعمة تُكرّس مبدأ أن الوظيفة العامة هي خدمة للمجتمع وليست وسيلة لتحقيق المصالح الخاصة، و يتطلب ذلك توفير الإرادة السياسية الكفيلة بدفع عجلة الإصلاح، ومواجهة القوى المستفيدة من استمرار الفساد الإداري

وفي ضوء ذلك تتضح أهمية تعزيز الشفافية والمساءلة كخط دفاع أساسي في مكافحة الفساد الإداري، وحيث يشكلان معاً إطاراً متيناً للحكم الرشيد والإدارة السليمة، ويساهمان في بناء الثقة بين المواطن ومؤسسات الدولة، وفي دفع عجلة التنمية المستدامة على أسس من العدالة والفعالية والمصداقية.

أولاً- مشكلة الدراسة:

يمثل الفساد الإداري أحد أبرز التحديات التي تقوّض جهود التنمية وتعطل مسيرة الإصلاح في العديد من الدول، ولا سيما في الدول النامية التي تعاني من هشاشة في البنى المؤسسية وضعف في نظم الرقابة والمساءلة ووجود فراغ أمني، وأبرزت هذه الظاهرة تداعيات خطيرة على المستويات الثلاثة السياسية والاقتصادي والاجتماعي، حيث ساهمة في استنزاف الموارد العامة، وتدهور الخدمات الأساسية، وغياب العدالة في توزيع الفرص، ومما ساهم في اتساع الفجوة بين الدولة والمواطن، وأدى إلى تآكل الثقة في الأجهزة الإدارية.

ويرتبط الفساد الإداري ارتباطاً وثيقاً بغياب الشفافية وضعف المساءلة، وفي البيئات التي لا تتوفر فيها معلومات دقيقة ومحدثة، ولا تخضع فيها القرارات الإدارية للمراقبة والتدقيق، وتتوفر بيئة خصبة لانتشار الممارسات الفاسدة، وتتخذ القرارات خلف الأبواب المغلقة، وتنفذ العمليات دون مراعاة للقوانين أو المعايير المهنية، ويستغل الموقع الإداري لتحقيق مصالح خاصة على حساب الصالح العام، وبمقابل فإن الشفافية تتيح الاطلاع على الإجراءات والقرارات الإدارية، والمساءلة تضمن محاسبة كل من يتجاوز صلاحياته أو يسيء استخدام السلطة.

وعلى الرغم من تزايد الدعوات إلى تعزيز قيم الشفافية والمساءلة في المؤسسات الحكومية، إلا أن التطبيق العملي لهاتين القيمتين لا يزال يواجه العديد من العوائق، ومن بينها غياب الإرادة السياسية الجادة، وضعف البنية القانونية والتنظيمية، ونقص الكوادر المتخصصة في مجالات الرقابة والتدقيق، إضافة إلى محدودية وعي المواطنين بحقوقهم ودورهم في مراقبة الأداء العام، وأن بعض الأنظمة الإدارية تنسم بالتعقيد والغموض، مما قد يُعيق إمكانية تتبع الإجراءات ومحاسبة المسؤولين عنها.

وتكمن خطورة المشكلة في أن استمرار غياب الشفافية والمساءلة لا يؤدي فقط إلى تفشي الفساد الإداري، بل يرسخ ثقافة الإفلات من العقاب، ويُضعف مبدأ تكافؤ الفرص، ويُكرّس ممارسات الزبونية والمحسوبية، ومما ينعكس سلباً على الأداء المؤسسي ويُعيق جهود الإصلاح الإداري، ويساهم في إهدار المال العام وتراجع جودة الخدمات، ويُفقد الثقة في سياسات الدولة ومؤسساتها، ويُنتج حالة من الإحباط الشعبي والانفصال بين المواطن والحكومة.

وفي هذا السياق يبرز غياب التكامل بين الشفافية والمساءلة كمسألة جوهرية، وبعض المؤسسات قد تتبنى سياسات تُعلن من خلالها التزامها بالشفافية، ولكنها لا تُفعل المساءلة بشكل حقيقي، ومما يجعل من الشفافية مجرد إجراء شكلي لا يترتب عليه محاسبة أو تغيير، وفي حالات أخرى قد تُمارس المساءلة دون وجود قواعد شفافة لإتاحة المعلومات، وهو ما يؤدي إلى ضعف مصداقية الرقابة، ويجعلها عرضة للتسييس أو التوظيف الانتقائي.

وتزداد خطورة هذه الإشكالية في السياق العربي، حيث تعاني العديد من الدول من ضعف في هياكل الرقابة وتضارب في الاختصاصات بين الجهات الرقابية، فضلاً عن غياب قواعد الحوكمة الرشيدة في كثير من المؤسسات العامة، و أن افتقار بعض الأجهزة الإدارية للأنظمة الإلكترونية الحديثة يُعيق الوصول إلى المعلومات، ويحد من فاعلية الرقابة الداخلية والخارجية، ويجعل من عملية الكشف عن الفساد مهمة معقدة وبطيئة.

وإن مشكلة الدراسة تكمن في استمرار وجود فجوة واسعة بين المفاهيم النظرية المرتبطة بالشفافية والمساءلة، وبين الممارسات الفعلية داخل النظم الإدارية، وحيث لا تزال الكثير من المؤسسات تعمل في بيئات تقتصر إلى الحد الأدنى من الإفصاح والمحاسبة، وإيضاً يُساهم في إعادة إنتاج الفساد بشكل دوري، ويُعطل أي جهود حقيقية للتطوير الإداري والمؤسسي، وأن غياب ثقافة التقييم المستمر، وعدم ربط المسؤولية بالنتائج، يؤديان إلى ضعف كفاءة الجهاز الإداري وتراجع فعاليته في تقديم الخدمات وتحقيق الأهداف العامة.

و هنا تتضح أهمية معالجة هذه المشكلة من خلال تعزيز أدوات الشفافية، وتفعيل آليات المساءلة، وتكريس ثقافة مؤسسية تقوم على مبدأ "من حق الجميع أن يعرف، ومن واجب المسؤول أن يُحاسب"، وهو ما يتطلب جهودًا تكاملية تشمل إصلاح القوانين، وتحديث النظم الإدارية، وبناء القدرات المؤسسية، وتحفيز المشاركة المجتمعية، وبما يضمن الحد من الفساد الإداري وتحقيق إدارة عامة نزيهة وفعالة.

ثانياً- تساؤلات الدراسة:

1. ما مدى تأثير الشفافية الإدارية في الحد من ممارسات الفساد داخل المؤسسات العامة؟
2. كيف تساهم آليات المساءلة في تعزيز كفاءة العمل الإداري ومكافحة الفساد؟
3. ما العلاقة التكاملية بين الشفافية والمساءلة في بناء بيئة إدارية نزيهة؟
4. ما أبرز التحديات التي تعيق تطبيق الشفافية والمساءلة في المؤسسات الإدارية، وخاصة في السياقات العربية؟

ثالثاً- أهداف الدراسة:

1. التعرف على تأثير الشفافية الإدارية في الحد من ممارسات الفساد داخل المؤسسات العامة.
2. التعرف على دور آليات المساءلة في تعزيز كفاءة العمل الإداري ومكافحة الفساد.
3. التعرف على طبيعة العلاقة التكاملية بين الشفافية والمساءلة في بناء بيئة إدارية نزيهة.
4. التعرف على أبرز التحديات التي تعيق تطبيق الشفافية والمساءلة في المؤسسات الإدارية، وخاصة في السياقات العربية.

رابعاً- أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة في الاتي:

- الأهمية النظرية :

1. تساهم الدراسة في إثراء الأدبيات العلمية المتعلقة بمفاهيم الشفافية والمساءلة والفساد الإداري.
2. توضح الأطر النظرية التي تحكم العلاقة بين الشفافية والمساءلة كمدخلين للحد من الفساد.
3. تُقدم تصوراً علمياً يساعد على فهم ديناميكيات الفساد الإداري في النظم البيروقراطية.
4. تُساهم في توسيع قاعدة المعرفة في مجال الإدارة العامة والحكم الرشيد.

- الأهمية التطبيقية :

1. تساعد الجهات الإدارية وصناع القرار في تطوير سياسات رقابية فعالة تقوم على الشفافية والمساءلة.
2. تُقدم مقترحات عملية قابلة للتطبيق في مؤسسات القطاع العام لتعزيز النزاهة.
3. تساهم في الكشف عن التحديات التي تعيق تطبيق الشفافية والمساءلة، مع تقديم حلول مناسبة لها.
4. تدعم جهود الإصلاح الإداري من خلال ربط الأداء المؤسسي بمعايير الحوكمة الرشيدة.

خامساً- مفاهيم الدراسة:

تُعد المفاهيم الأساسية للدراسة ركائز لفهم الإطار النظري وتحليل الظواهر موضوع البحث، ومن خلال تحديد هذه المفاهيم بدقة، يمكن الوصول إلى تصور واضح للعلاقات والتفاعلات بينها، وفيما يلي أبرز المفاهيم التي تركز عليها هذه الدراسة:

الشفافية:

تشير إلى وضوح الإجراءات والقرارات داخل المؤسسات، وتوفير المعلومات الدقيقة والكاملة في الوقت المناسب للجهات المعنية والجمهور، بما يضمن إمكانية مراقبة الأداء وتقييمه، وهي أحد المبادئ الأساسية للحكم الرشيد، وتُعد وسيلة فعالة للحد من الفساد وكشف التجاوزات.⁽¹⁾

المساءلة:

تعني إلزام المسؤولين الإداريين بتبرير تصرفاتهم وقراراتهم أمام الجهات الرقابية أو العامة، ومحاسبتهم في حال وقوع خطأ أو تقصير، وهي أداة لضبط الأداء، وتعزز من ثقافة تحمل المسؤولية، وتسهم في تقليص فرص الفساد الإداري.⁽²⁾

الفساد الإداري:

هو إساءة استخدام السلطة أو المنصب العام لتحقيق مكاسب شخصية أو مصالح خاصة، ويشمل مظاهر مثل: الرشوة، المحسوبية، التلاعب بالقرارات الإدارية، والهدر في الموارد، ويُعد من أخطر العوائق التي تواجه التنمية والعدالة داخل المؤسسات.⁽³⁾ ولتحقيق الأهداف السالفة الذكر قسمة الورقة البحثية إلى المحاور الرئيسية الآتية:

أولاً- تأثير الشفافية الإدارية في الحد من ممارسات الفساد داخل المؤسسات العامة:

تُعد الشفافية الإدارية إحدى الركائز الأساسية التي تقوم عليها الإدارة الرشيدة، إذ تمثل أداة فعالة في الوقاية من الفساد ومواجهته داخل المؤسسات العامة، فهي تقوم على مبدأ وضوح المعلومات والإجراءات، وإمكانية الوصول إليها من قبل الجهات الرقابية والمواطنين على حد سواء، فعندما تعمل المؤسسة وفق آليات شفافة، يصبح من الصعب إخفاء أو التلاعب بالمعلومات، أو اتخاذ قرارات تعسفية تخدم مصالح خاصة دون وجود مبرر قانوني أو إداري.

ويظهر تأثير الشفافية الإدارية في الحد من الفساد من خلال تقليل مساحة الغموض في العمل المؤسسي، وأن وضوح السياسات والإجراءات يجعل كل خطوة قابلة للمراجعة والتقييم، وفي حال توفر معلومات كافية حول كيفية اتخاذ القرارات أو صرف الميزانيات أو إجراء التعيينات والعقود، يصبح الموظف العام أكثر حرصاً وتردداً في الانخراط في أي ممارسة غير قانونية، لعلمه المسبق بأن ما يقوم به سيخضع للفحص، وربما المساءلة.⁽⁴⁾

وكما تُعتبر الشفافية شرطاً أساسياً لتفعيل مبدأ المساءلة، فالمساءلة لا يمكن أن تتحقق في بيئة يغيب فيها الإفصاح عن المعلومات والبيانات، وبوجود الشفافية، يتمكن صناع القرار، والجهات الرقابية، وأيضاً المواطنون من متابعة الأداء العام، ومراقبة مدى الالتزام بالقوانين والأنظمة، ومما يشكل ضغطاً مستمراً على المسؤولين لتجنب الوقوع في ممارسات فاسدة أو مخالفة.

وعلاوة على ذلك تسهم الشفافية في تضيق الخناق على السلطة التقديرية الواسعة التي غالباً ما تُستخدم كمدخل لممارسات الفساد، فكلما كانت الإجراءات واضحة ومكتوبة ومعلنة، قلّت فرص التلاعب بها أو تحريفها بما يخدم مصالح فردية، وعلى سبيل المثال إذا كانت معايير التوظيف أو الترقية في مؤسسة ما معروفة ومعلنة للجميع، فإن فرص المحاباة والمحسوبية تتخفّض، ويصبح التلاعب فيها مكشوفاً وقابلًا للمساءلة.

ولا يتوقف أثر الشفافية على الحد من الفساد فقط، بل يتعداه إلى تحسين كفاءة الأداء الإداري بشكل عام، فحين تكون العمليات واضحة، يسهل تقييمها وتطويرها، وتصبح المؤسسات أكثر استجابة لمتطلبات الجودة والتحسين المستمر، وترتفع ثقة المواطنين في الإدارة العامة، لأنهم يشعرون بأنهم شركاء في العملية الإدارية، وأن حقوقهم محفوظة، وأن بإمكانهم الاطلاع على ما يجري داخل المؤسسات التي تموّل من المال العام.⁽⁵⁾

وقد أثبتت التجارب الواقعية أن الدول التي تتبنى نهج الشفافية في إدارتها العامة، تشهد مستويات أدنى من الفساد، فعلى سبيل المثال الدول التي تتيح الوصول الحر للمعلومات، وتقوم بنشر تقارير دورية عن الإنفاق العام والمشاريع الحكومية، وتسمح للإعلام والمجتمع المدني بممارسة دور رقابي فعال، تكون أكثر قدرة على كشف الفساد ومواجهته مبكراً، وفي المقابل فإن غياب الشفافية، أو الاقتصر على ممارستها بشكل شكلي، يفتح الباب واسعاً أمام التجاوزات والتلاعب،

ورغم هذه الأهمية تواجه الشفافية تحديات عدة في البيئات الإدارية التي تسودها البيروقراطية وضعف الرقابة فقد تغيب القوانين التي تنظم الإفصاح، أو قد تكون موجودة ولكنها غير مفعلة بشكل كافٍ، وقد تتوافر المعلومات لكنها تُحجب عن العامة بحجة السرية أو لأسباب غير مبررة، ومما يحد من قدرة المجتمع على مراقبة الأداء، وأن ضعف البنية التحتية للمعلومات، وقلة الكوادر المؤهلة لإدارة نظم المعلومات، يعوقان قدرة المؤسسات على تطبيق الشفافية بكفاءة

إضافة إلى ذلك، فإن الثقافة الإدارية تلعب دوراً مهماً في نجاح الشفافية أو فشلها، فالمؤسسات التي لا تتبنى قيم النزاهة والانفتاح يصعب أن تطبق الشفافية بشكل حقيقي، حتى وإن كانت القوانين تنص عليها، وأن مقاومة بعض المسؤولين لتوفير المعلومات، أو محاولات التستر على التجاوزات بدلاً من مواجهتها، تمثل عائقاً كبيراً أمام الشفافية الفعالة.⁽⁶⁾

ولكي تُحقق الشفافية الإدارية الأثر المطلوب في مكافحة الفساد، فإنها تحتاج إلى إطار قانوني واضح يلزم الجهات العامة بنشر المعلومات بشفافية، ويحدد آليات الإفصاح، ويوفر حماية للمبلغين عن الفساد، ويجب أن تكون هناك إرادة سياسية داعمة لهذا التوجه، إلى جانب وعي مجتمعي بأهمية الشفافية، ودور المواطن في الرقابة العامة، فوجود نظم معلومات حديثة، وإعلام حر، ومجتمع مدني نشط، كلها عناصر تعزز من فعالية الشفافية، وتحوّلها من مجرد شعار إلى ممارسة عملية ذات أثر ملموس في الحد من الفساد الإداري.⁽⁷⁾

وفي المجمل يمكن القول إن الشفافية الإدارية ليست فقط أداة رقابية، بل هي أسلوب إدارة حديث يُسهم في تعزيز الكفاءة، وتحقيق العدالة، وترسيخ مبادئ النزاهة والمساءلة، ومن خلال تفعيلها بشكل منهج، ويمكن تقليص فرص الفساد إلى أدنى حد ممكن، وبناء مؤسسات عامة تحظى بثقة المجتمع وتتمتع بالكفاءة والعدالة في آن واحد.

ثانياً- دور آليات المساءلة في رفع كفاءة الأداء الإداري والحد من ممارسات الفساد المؤسسي:

تُعد المساءلة من المبادئ الجوهرية التي تقوم عليها الإدارة العامة الحديثة، وهي أحد الأعمدة الأساسية التي تُسهم في تحقيق الحوكمة الرشيدة، وضمان الشفافية، وتعزيز كفاءة الأداء المؤسسي. فالمساءلة ليست مجرد إجراء إداري أو شكلي، بل هي عملية ديناميكية تتضمن مراقبة سلوك العاملين في القطاع العام، وتقييم أدائهم، ومحاسبتهم عند التقصير أو ارتكاب المخالفات، وهي بذلك تلعب دوراً مزدوجاً، فمن جهة تُعزز كفاءة العمل الإداري، ومن جهة أخرى تُشكّل آلية رادعة وفعالة لمكافحة الفساد داخل المؤسسات العامة.

وإن وجود آليات مساءلة واضحة ومفعلة داخل أي جهاز إداري يُسهم بشكل مباشر في رفع مستوى الانضباط الوظيفي، حيث يدرك الموظفون أنهم تحت رقابة دائمة، وأن كل تصرف أو قرار يتخذونه سيكون عرضة للفحص والتقييم، وهذا الوعي بوجود رقابة فعلية يُغيّر من سلوك العاملين، ويجعلهم أكثر التزاماً بالقوانين واللوائح، ويُشجعهم على تحسين أدائهم والالتزام بالمعايير المهنية والأخلاقية، ومن هنا تتعزز كفاءة الجهاز الإداري من خلال رفع مستوى الانضباط، وتقليص الهدر في الوقت والموارد، وتحقيق مستوى أعلى من الإنتاجية.⁽⁸⁾

وإلى جانب ذلك فإن تفعيل المساءلة يُسهم في خلق بيئة مؤسسية قائمة على العدالة وتكافؤ الفرص، حيث يُصبح كل موظف مسؤولاً عن نتائج عمله، وتُمنح الترقية أو المكافأة بناءً على الأداء الفعلي لا على أساس العلاقات أو المحسوبية، وهذه الممارسة تُعزز من روح التنافس الإيجابي داخل المؤسسة، وتدفع الموظفين إلى بذل المزيد من الجهد من أجل تحقيق نتائج ملموسة، وهو ما ينعكس إيجاباً على فعالية الأداء العام وجودة الخدمات المقدمة للمواطنين،

وفيما يتعلق بدورها في مكافحة الفساد، فإن المساءلة تمثل خط الدفاع الأول ضد أي محاولة لاستغلال السلطة أو إساءة استخدامها، فعندما يعلم المسؤول أو الموظف أن هناك جهة رقابية تراقب أفعاله، وأن هناك إمكانية حقيقية للمحاسبة والعقاب، فإنه سيتردد كثيراً قبل الانخراط في أي ممارسة مشبوهة أو غير قانونية، فالمساءلة تُشكّل عامل ردع نفسي وأخلاقي، ويمنع الكثير من الأفراد من تجاوز حدودهم أو مخالفة الأنظمة، ويُقلل من فرص الفساد قبل أن يحدث.⁽⁹⁾

وكما أن المساءلة تُساعد في كشف الفساد في حال حدوثه، ومن خلال مراجعة القرارات الإدارية، والتدقيق في العمليات المالية، ومتابعة تنفيذ المشاريع والخطط. وتُتيح الآليات الفعالة للمساءلة تتبع أثر القرارات الإدارية وتقييم نتائجها، ومما يُمكن من اكتشاف الأخطاء أو التجاوزات، وتحميل المسؤولية لأصحابها، وهذه القدرة على الاكتشاف ليست فقط أداة للمعاقبة، بل تُعد كذلك فرصة للتعلم المؤسسي وتطوير الأداء ومنع تكرار الأخطاء مستقبلاً.

ومن جهة أخرى فإن فعالية المساءلة لا تتوقف على وجود القوانين فحسب، بل تعتمد أيضًا على مدى استقلالية وشفافية الجهات الرقابية، مثل أجهزة التفتيش الداخلي، وهيئات مكافحة الفساد، والبرلمان، والمجتمع المدني، بل وحتى الإعلام، فكلما كانت هذه الجهات قادرة على أداء دورها بحرية وموضوعية، دون تدخل أو ضغط من السلطة التنفيذية، كلما كانت قدرتها على محاسبة المخطئين أكبر، وتأثيرها في الحد من الفساد أقوى.

وفي هذا السياق تلعب المساءلة دورًا محوريًا في استعادة ثقة المواطن في مؤسسات الدولة، حيث يشعر الناس أن الجميع، بمن فيهم كبار المسؤولين، يخضعون لنفس معايير المحاسبة، ولا أحد فوق القانون، وهذه الثقة تُعزز من علاقة المواطن بالدولة، وتدفعه للمساهمة في الرقابة المجتمعية، سواء من خلال التبليغ عن الفساد، أو من خلال المطالبة بتحسين جودة الخدمات ومحاسبة المقصرين، وهكذا تتحول المساءلة من إجراء رسمي إلى ثقافة عامة تُمارس داخل المجتمع.⁽¹⁰⁾

وغير أن تحقيق هذه النتائج المرجوة من المساءلة يتطلب توفر مجموعة من الشروط، من بينها وجود بيئة قانونية واضحة تُحدد الصلاحيات والمسؤوليات بدقة، وتُبين الجهات المختصة بالمحاسبة، وتكفل حماية المبلغين عن الفساد، يتطلب الأمر وجود إرادة سياسية حقيقية لتفعيل المساءلة، بعيدًا عن الانقائية أو التسييس أو الاقتصار على صغار الموظفين دون الوصول إلى مراكز النفوذ، ويجب أن تكون المساءلة جزءًا من منظومة متكاملة تشمل الشفافية، وحسن استخدام السلطة، وإدارة الموارد العامة بعدالة وكفاءة.

وكما يجب أن تكون آليات المساءلة مرنة وقابلة للتحديث المستمر، لتواكب التغيرات في بيئة العمل الإداري، وظهور أنماط جديدة من الفساد أو التحايل، فالمساءلة التقليدية التي تعتمد على التقارير الورقية فقط لم تعد كافية، بل أصبح من الضروري استخدام التكنولوجيا، وتطوير نظم المراقبة الإلكترونية، واعتماد التحليلات الذكية التي تُمكن من رصد المؤشرات غير الطبيعية في الإنفاق أو التوظيف أو الإجراءات.⁽¹¹⁾

وفي النهاية يمكن القول إن المساءلة لا تُسهم فقط في محاربة الفساد، بل في بناء جهاز إداري كفء وفعال، يعمل وفق قواعد واضحة، ويضع الصالح العام فوق أي اعتبار، وهي تمثل جوهر الإدارة الجيدة، ومِرآة تعكس مدى احترام المؤسسة للقانون، والتزامها بالقيم الأخلاقية، واستعدادها لتحمل المسؤولية عن قراراتها ونتائجها، فبدون مساءلة حقيقية، تُصبح الشفافية شكلية، وتُهدر الموارد، وتتفشى اللامبالاة، وينمو الفساد في الظل، مما يُهدد استقرار المؤسسات ويُضعف ثقة المواطنين في الدولة ومشروعها التنموي.

ثالثاً - العلاقة التكاملية بين الشفافية والمساءلة كأساس لبناء بيئة إدارية نزيهة:

تُعد الشفافية والمساءلة من أهم الأسس التي تقوم عليها الإدارة الحديثة، فكل منهما يُكمل الآخر في بناء منظومة إدارية سليمة قادرة على تحقيق الكفاءة والنزاهة والعدالة، العلاقة بينهما ليست علاقة مستقلة أو منفصلة، بل هي علاقة تكاملية بالدرجة الأولى، إذ لا يمكن أن تُمارَس المساءلة بشكل فعال في غياب الشفافية، وأن الشفافية تفقد قيمتها الحقيقية إذا لم تُقترن بمساءلة تضمن توظيف المعلومات المكشوفة في محاسبة المسؤولين وتصحيح الأخطاء، وهذه العلاقة التكاملية تُسهم بشكل جوهري في بناء بيئة إدارية نزيهة، قادرة على مقاومة الفساد وتحقيق الأداء الأمثل.

وعندما تكون المؤسسة شفافة، فإنها تتيح للجمهور والجهات الرقابية والمواطنين كافة المعلومات المتعلقة بعملها، سواء كانت إدارية أو مالية أو إجرائية، وهذا الإفصاح يمنح الفرصة لممارسة الرقابة على أعمالها، ويحدّ من الغموض والتكتم الذي غالبًا ما يُستخدم كغطاء لممارسات غير قانونية، وفي المقابل تُعد المساءلة الآلية التي تترجم الشفافية إلى أفعال رقابية ملموسة، ومن خلال محاسبة المسؤولين على نتائج قراراتهم ومدى التزامهم بالأنظمة والقوانين، وهي بذلك تُشكّل امتدادًا طبيعيًا للشفافية وضمانة لتحقيق أثرها الحقيقي.⁽¹²⁾

والبيئة الإدارية النزيهة لا تنشأ فقط من وجود لوائح وقوانين، بل من تطبيق عملي لمبادئ الحوكمة، وعلى رأسها الشفافية والمساءلة، فالإدارة التي توفر معلومات دقيقة وواضحة وتخضع موظفيها للمساءلة الدورية هي إدارة تزرع الثقة لدى المواطنين والعاملين،

وتُشجّع على السلوك النزيه داخل المؤسسة، وأن هذا التكامل بين الشفافية والمساءلة يُرسخ ثقافة مؤسسية قائمة على الوضوح والمسؤولية، ويعرف كل موظف أن أفعاله لن تمر دون تقييم، وأن أدائه سيكون مكشوفاً أمام من يحق له المتابعة والمحاسبة. وإن العلاقة بين الشفافية والمساءلة تتسم بالتبادلية والتفاعل المستمر، فكلما زادت درجة الشفافية داخل المؤسسة، أصبح بالإمكان ممارسة المساءلة بشكل أعمق وأكثر دقة، وكلما كانت المساءلة مفعلة ومُحكمة، فإنها تدفع باتجاه مزيد من الشفافية، لأن المسؤول يدرك أن قراراته ستُخضع للتحقيق والتحليل، وهذا التفاعل يُنتج نظاماً إدارياً قادراً على التعلم الذاتي وتحسين أدائه بمرور الوقت، وهو ما تحتاجه المؤسسات التي تسعى إلى التميز والاستدامة.

وفي كثير من التجارب المؤسسية، تبين أن غياب أحد هذين المبدأين يُفقد الآخر فاعليته، وعلى سبيل المثال إذا توفرت الشفافية من حيث نشر البيانات والتقارير، ولكن لم تكن هناك جهة رقابية تتابع هذه المعلومات أو تستخدمها في المساءلة، فإن الشفافية تصبح شكلية، بلا تأثير حقيقي في الواقع، وعلى العكس إذا وُجدت أجهزة مساءلة ولكنها تفقر إلى البيانات والمعلومات التي تتيح لها التقييم الدقيق، فإن قدرتها على المحاسبة تكون محدودة وغير فعالة، ومن هنا تتجلى الطبيعة التكاملية لهذين المبدأين، باعتبارهما عنصرين لا يمكن فصل أحدهما عن الآخر دون أن يفقد المعنى والمضمون.⁽¹³⁾

وعلاوة على ذلك فإن هذا التكامل لا ينعكس فقط على داخل المؤسسة، بل يمتد أثره إلى علاقتها بالمجتمع والمواطنين، فالمواطن الذي يرى مؤسسات بلاده تعمل بشفافية وتخضع للمساءلة يشعر بالثقة والاطمئنان، ويتولد لديه الاستعداد للتعاون والمشاركة، سواء من خلال الالتزام بالأنظمة، أو من خلال الإبلاغ عن المخالفات، أو عبر تقديم المقترحات لتحسين الأداء، ومن هنا تصبح البيئة الإدارية النزيهة بيئة تفاعلية، تقوم على الثقة المتبادلة بين الإدارة والمجتمع، وتتغذى على مبدأ المسؤولية المشتركة.

وتُظهر التجارب الدولية أن البلدان التي تطبق الشفافية والمساءلة بشكل متكامل هي الأقل فساداً والأكثر كفاءة في تقديم الخدمات العامة، ويعود ذلك إلى أن هذا التكامل يُقلّل من فرص التجاوزات، ويحدّ من تغوّل السلطة، ويُوفّر آليات فعالة للكشف المبكر عن الانحرافات قبل أن تتفاقم، أن هذا النموذج الإداري يُسهم في تحسين سمعة المؤسسات، وجذب الاستثمارات، وتعزيز التنمية المستدامة، لأن المستثمرين والمواطنين على حد سواء يبحثون عن بيئة قانونية وإدارية مستقرة وواضحة وعادلة.

ومن المهم التأكيد على أن العلاقة التكاملية بين الشفافية والمساءلة لا تتحقق بشكل تلقائي، بل تحتاج إلى بيئة داعمة تشمل إرادة سياسية واضحة، وقوانين فعالة، ومؤسسات رقابية مستقلة، وإعلام حر، ومجتمع مدني نشط، وكما يتطلب الأمر بناء قدرات داخل المؤسسات الإدارية، ومن خلال تدريب العاملين على معايير الشفافية والإفصاح، وتطوير نظم معلومات موثوقة، وتحسين إجراءات الرقابة الداخلية والخارجية، فبدون هذه المرتكزات، تبقى الشفافية والمساءلة مجرد شعارات يصعب تفعيلها عملياً⁽¹⁴⁾.

وبناءً على ما سبق يمكن القول إن الشفافية والمساءلة تُشكّلان معاً الأساس الذي تُبنى عليه الإدارة النزيهة، وأن العلاقة بينهما علاقة تفاعلية متبادلة تُسهم في خلق نظام إداري فعّال وعادل هذا التكامل هو ما يُمكن المؤسسات من التصدي للفساد، وتحقيق الكفاءة، وتعزيز ثقة الجمهور، وهو ما يُعد شرطاً ضرورياً لأي عملية إصلاح إداري حقيقي وناجح.

رابعاً- التحديات التي تعيق تطبيق الشفافية والمساءلة في المؤسسات الإدارية، وخاصة في السياقات العربية:

تواجه المؤسسات الإدارية في العديد من الدول، وبخاصة في السياقات العربية، تحديات جمة تعيق تطبيق مبادئ الشفافية والمساءلة بشكل فعال، ومما ينعكس سلباً على جودة الأداء الإداري ومكافحة الفساد، وهذه التحديات تتفاوت في طبيعتها بين هيكليّة وثقافية وقانونية وإجرائية، لكنها في مجملها تشكل عقبات كبيرة تقف أمام تحقيق الإدارة الرشيدة التي تُسهم في التنمية المستدامة وبناء ثقة المجتمع في مؤسسات الدولة.

وأحد أبرز هذه التحديات يكمن في ضعف الأطر القانونية والتنظيمية التي تنظم الشفافية والمساءلة، ففي كثير من الحالات، تفقر التشريعات إلى وضوح النصوص التي تُلزم الجهات الحكومية بالإفصاح عن المعلومات أو تحدد بوضوح آليات مساءلة المسؤولين، وأحياناً تكون هذه القوانين موجودة على الورق فقط دون وجود آليات تنفيذ فعالة تضمن تطبيقها في الواقع، هذا النقص في القوانين

أو ضعفها يجعل المؤسسات تقتقد إلى الأساس القانوني الضروري لممارسة الشفافية، ويحد من قدرة الجهات الرقابية على فرض المساءلة، ومما يُتيح بيئة مناسبة لانتهاكات الفساد والتسيب الإداري.⁽¹⁵⁾

وعلاوة على ذلك تعد الثقافة المؤسسية من أبرز التحديات التي تعوق تطبيق الشفافية والمساءلة في المؤسسات الإدارية العربية، وفي العديد من هذه المؤسسات، تسود ثقافة التستر على الأخطاء والتجاوزات، ويُعتبر الإفصاح عن السلبيات أو الممارسات الخاطئة نوعاً من الخيانة أو ضعف الولاء، وهذا التوجه يضعف من إمكانية ممارسة الرقابة الداخلية ويجعل الموظفين يترددون في تبليغ مخالفات الفساد أو السلوك غير القانوني، خوفاً من العقوبات أو التتمير الوظيفي، وأن بعض المسؤولين يميلون إلى التحكم في المعلومات واحتكارها كوسيلة لتعزيز سلطتهم، ومما يحد من انتشار الشفافية ويجعل المساءلة صعبة التطبيق.

وجانب آخر من التحديات يتمثل في ضعف مؤسسات الرقابة والإشراف، والتي غالباً ما تنقتر إلى الاستقلالية والموارد اللازمة للقيام بدورها بفعالية، وغياب الاستقلال المالي أو الإداري، أو الخضوع للضغوط السياسية، وحيث يجعل من الصعب على هذه المؤسسات أن تعمل بشفافية تامة أو أن تمارس المساءلة على جميع المستويات دون استثناء، وهذا الأمر ينعكس سلباً على قدرتها في الكشف المبكر عن التجاوزات أو الفساد، ويضعف من ثقة الجمهور في جدوى هذه الأجهزة، مما يقلل من الضغط المجتمعي على تحسين الأداء الإداري.⁽¹⁶⁾

ولا يخفى أن ضعف القدرات الفنية والتقنية داخل المؤسسات الإدارية يشكل عقبة أخرى في طريق تطبيق الشفافية والمساءلة، وغياب نظم المعلومات الحديثة، وقلة التدريب المتخصص للعاملين في مجال إدارة المعلومات والرقابة، يُقلل من فعالية جمع البيانات وتحليلها، ويعيق نشرها بشكل منظم ومتسق، وأن محدودية استخدام التكنولوجيا الحديثة في متابعة الأداء الإداري تعني أن الكثير من التجاوزات قد تمر دون رصد، مما يضعف من فرص المحاسبة والتقويم ويضاف إلى ذلك ضعف التنسيق بين الجهات المختلفة داخل الجهاز الإداري، ومما يخلق فجوات في تبادل المعلومات ويُعقد من عمليات المساءلة.

وإلى جانب هذه التحديات تلعب العوامل السياسية دوراً محورياً في تعثر تطبيق الشفافية والمساءلة، فغالباً ما تكون هناك مقاومة من بعض الأطراف السياسية أو الفئات المستفيدة من الوضع القائم، والتي تسعى للحفاظ على مصالحها عبر إضعاف أو تعطيل آليات الشفافية والمساءلة، وإن حالة الاستقرار السياسي نفسها قد تؤثر، وإذ أن الفترات التي تشهد اضطرابات أو صراعات داخلية تكون بيئة مناسبة لزيادة الفساد وضعف الرقابة، ومع تراجع أولويات الإصلاح الإداري، وهذا الواقع السياسي يجعل من الصعب إحداث تغييرات جذرية سريعة، ويؤدي إلى ترهل الأنظمة وضعف التجديد المؤسسي.⁽¹⁷⁾

وعلاوة على ما سبق لا يمكن تجاهل الأثر السلبي للضعف العام في الوعي المجتمعي بدور الشفافية والمساءلة، إذ أن ضعف مشاركة المواطنين في الرقابة المجتمعية أو غياب الثقافة التي تحفزهم على المطالبة بحقوقهم في المعرفة والمحاسبة، يجعل من السهل على بعض المسؤولين التهرب من مسؤولياتهم، فالرقابة الشعبية والمجتمعية تعتبر رافداً مهماً في تعزيز الشفافية والمساءلة، وفي غياب هذا الدور تصبح مؤسسات الدولة أكثر عرضة للانغلاق والتسيب.

وفي ضوء هذه التحديات المتعددة فإن الطريق نحو تطبيق ناجح للشفافية والمساءلة في السياقات العربية يحتاج إلى جهود متكاملة، تشمل تحديث الأطر القانونية، وتعزيز استقلالية المؤسسات الرقابية، وتطوير القدرات الفنية والتقنية، إلى جانب العمل على تغيير الثقافة المؤسسية نحو الانفتاح والمساءلة، و يتطلب الأمر تعزيز دور المجتمع المدني والإعلام الحر في ممارسة الرقابة والمساءلة، وتوعية المواطنين بحقوقهم وأهمية المشاركة الفعالة في دعم الإصلاح الإداري.⁽¹⁸⁾

وفي الختام يمكن القول إن تحقيق الشفافية والمساءلة في المؤسسات الإدارية العربية لا يمكن أن يتم بمعزل عن بيئة سياسية واجتماعية وثقافية داعمة، فهي ليست مجرد آليات تقنية أو إجرائية، بل جزء لا يتجزأ من منظومة الحوكمة الرشيدة التي تتطلب التزاماً حقيقياً من جميع الأطراف المعنية، ومع تجاوز هذه التحديات، ويمكن بناء مؤسسات إدارية أكثر نزاهة وفعالية تساهم في التنمية والعدالة الاجتماعية، وتستعيد ثقة المواطنين في الدولة ومؤسساتها.

ملخص النتائج:

1. ضعف الأطر القانونية والتنظيمية يؤدي إلى محدودية تطبيق مبادئ الشفافية والمساءلة، مما يفتح المجال لانتشار الفساد داخل المؤسسات الإدارية.
2. غياب الثقافة المؤسسية الداعمة للشفافية والمساءلة يُسهم في تكريس ممارسات التستر على الأخطاء والفساد، ويضعف من قدرة الموظفين على الإبلاغ عن التجاوزات.
3. نقص استقلالية وقدرات مؤسسات الرقابة والإشراف يحد من فعاليتها في كشف التجاوزات ومحاسبة المسؤولين، مما ينعكس سلباً على ثقة الجمهور في النظام الإداري.
4. ضعف الوعي المجتمعي والمشاركة الشعبية في الرقابة يضعف الضغط المجتمعي الضروري لتعزيز الشفافية والمساءلة، مما يترك المؤسسات عرضة لسوء الإدارة والفساد. التوصيات:
- 1- تطوير وتحديث الأطر القانونية والتنظيمية لضمان وضوح التزامات المؤسسات في الشفافية وآليات المساءلة.
- 2- تعزيز استقلالية مؤسسات الرقابة والإشراف، وضمان تمويلها وإدارتها بشكل مستقل عن الضغوط السياسية.
- 3- تبني سياسات تدريب مستمرة لبناء قدرات الموظفين في مجال الشفافية، والإفصاح، وآليات المساءلة.
- 4- نشر ثقافة مؤسسية تدعم الانفتاح والشفافية، وتشجع الموظفين على الإبلاغ عن المخالفات دون خوف من الانتقام.
- 5- استخدام التكنولوجيا الحديثة في جمع البيانات ونشر المعلومات لضمان وصولها إلى الجمهور بشكل شفاف وموثوق.
- 6- تطوير نظم معلومات متكاملة تتيح رصد الأداء الإداري والكشف المبكر عن التجاوزات.
- 7- تعزيز دور المجتمع المدني والإعلام الحر في مراقبة الأداء الإداري والمساهمة في كشف الفساد.
- 8- تبني برامج توعية مجتمعية لتعزيز فهم المواطنين لأهمية الشفافية والمساءلة وحقوقهم في الرقابة.
- 9- تعزيز التنسيق بين مختلف الجهات الرقابية داخل الجهاز الإداري لتبادل المعلومات وتحسين فعالية الرقابة.
- 10- وضع آليات لحماية المبلغين عن الفساد والمخالفات لضمان سلامتهم وتشجيعهم على التبليغ.
- 11- تحفيز المشاركة المجتمعية في عمليات الرقابة من خلال فتح قنوات تواصل فعالة بين المواطنين والمؤسسات.
- 12- تعزيز الإرادة السياسية للإصلاح الإداري من خلال دعم التغييرات الهيكلية والثقافية المطلوبة لتفعيل الشفافية والمساءلة.
- 13- إجراء مراجعات دورية لأنظمة الشفافية والمساءلة بهدف تحديثها ومواكبة التحديات المتجددة وتحسين الأداء المؤسسي.

الهوامش:

1. حسنين المحمدي بوادي، *الفساد الإداري: لغة المصالح*، ط1، الإسكندرية: دار المطبوعات الجامعية، 2008، ص45.
2. أحمد عبد الرحمن العساف، *إدارة المؤسسات العامة: رؤية استراتيجية*، ط2، الرياض: مكتبة العبيكان، 2012، ص131.
3. فاطمة الزهراء الكتاني، *الشفافية والمساءلة في الإدارة العامة*، ط1، بيروت: دار الفكر المعاصر، 2016، ص88.
4. محمد حسين الأمين، *الفساد الإداري والمالي: الأسباب والحلول*، ط3، عمان: دار وائل للنشر، 2015، ص67.
5. عبد الله محمد الزهراني، *الحوكمة والإصلاح الإداري*، ط1، جدة: مركز النشر العلمي، 2018، ص22.
6. نبيل عبد الله خليل، *الإدارة العامة في الوطن العربي*، ط2، القاهرة: دار النهضة العربية، 2010، ص109.
7. حنان حسين أحمد، *سوسيولوجيا الفساد الإداري*، ط1، بغداد: دار الجواهري، 2019، ص54.
8. جلال عبد الحميد، *الفساد في الجهاز الإداري للدولة*، ط1، دمشق: دار الفكر، 2013، ص97.
9. سامي محمود علي، *إدارة التغيير ومكافحة الفساد*، ط1، القاهرة: دار الكتب، 2011، ص36.
10. عبد الرزاق الحسيني، *الرقابة الإدارية وأثرها في مكافحة الفساد*، ط2، بيروت: المركز العربي للنشر، 2014، ص145.
11. مازن خالد الجبوري، *العلاقات الإدارية والفساد المؤسسي*، ط1، عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع، 2017، ص73.
12. عادل مصطفى حسين، *مبادئ الإدارة العامة*، ط4، القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية، 2009، ص51.

13. لمياء خالد الطائي، *الفساد في المؤسسات الحكومية: تحليل سوسيولوجي*، ط1، بغداد: دار الوراق، 2020، ص82.
14. حسن محمد زكي، *الشفافية ومحاربة الفساد في العالم العربي*، ط1، تونس: دار محمد علي للنشر، 2011، ص133.
15. إبراهيم محمود السيد، *مدخل إلى العلوم الإدارية*، ط3، القاهرة: دار الشروق، 2016، ص28.
16. نوال عبد الله يوسف، *الرقابة الداخلية ومكافحة الفساد*، ط1، عمان: دار الفكر للطباعة والنشر، 2013، ص64.
17. زهير عبد الكريم، *الأخلاقيات الإدارية ومكافحة الفساد*، ط2، بيروت: دار الفارابي، 2018، ص91.
18. فادي عبد اللطيف، *الإصلاح الإداري والحوكمة الرشيدة*، ط1، بيروت: المركز الثقافي العربي، 2019، ص100.