

فعالية المناجمنت العمومي الجديد في مكافحة الفساد الإداري: تجربة سنغافورة نموذجا The Effectiveness of New Public Management in Combating Administrative Corruption : A Case Study of Singapore

بوطويل رقية*¹
Boutouil Reguia¹

¹ جامعة البليدة 2 (الجزائر)، r.boutouil@univ-blida2.dz

تاريخ الاستلام: 2024/10/14؛ تاريخ القبول: 2024/12/09؛ تاريخ النشر: 2024/12/18

ملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى إبراز فعالية المناجمنت العمومي الجديد في مكافحة الفساد الإداري مع التركيز على التجربة السنغافورية كنموذج ناجح، في ظل التحديات المتزايدة التي يواجهها القطاع العام، والتي أثبتت عجز النماذج التقليدية في الإدارة في مواجهة ظاهرة الفساد الإداري المتفشية. لذلك تسعى هذه الدراسة إلى استكشاف الآليات التي يوفرها المناجمنت العمومي الجديد لمكافحة هذه الظاهرة، وذلك من خلال تحليل التحولات المفاهيمية والتحديات المعاصرة التي تواجه هذا النهج، بالإضافة إلى دراسة آلياته في مكافحة الفساد الإداري، وكذا تقييم تجربة سنغافورة في هذا المجال. لقد توصلنا من خلال هذه الدراسة إلى أن اعتماد المناجمنت العمومي الجديد في الإدارات العامة أصبح ضرورة وليس خيار في ظل بيئة ديناميكية ومعقدة تتعدد فيها مظاهر وأسباب الفساد الإداري. كما توصلنا أيضا إلى ضرورة استفادة الدول التي تحاول النجاح في مكافحة الفساد الإداري باعتماد المناجمنت العمومي الجديد من تجربة سنغافورة وتكييفها مع سياقه -الدول- المحلي.

كلمات مفتاحية: المناجمنت العمومي الجديد؛ فساد إداري؛ سنغافورة.

تصنيفات JEL : H77 ؛ L21 ؛ G34 ؛ M10

Abstract :

This study aims to highlight the effectiveness of New Public Management (NPM) in combating administrative corruption, focusing on the Singaporean experience as a successful model. Given the increasing challenges faced by the public sector, traditional management models have proven ineffective in addressing the pervasive issue of administrative corruption. Therefore, this study seeks to explore the mechanisms provided by NPM to combat this phenomenon through analyzing the conceptual shifts and contemporary challenges facing this approach, as well as studying its mechanisms in combating administrative corruption, and evaluating the Singaporean experience in this field.

The study found that adopting NPM in public administrations has become a necessity rather than an option in dynamic and complex environment characterized by diverse manifestations and causes of administrative corruption. It was also found that countries seeking to succeed in combating administrative corruption should adopt NPM and adapt it to their local contexts, drawing on the Singaporean experience.

*- المؤلف المرسل: رقية بوطويل، البريد الإلكتروني: reguia.boutouil@gmail.com

Keywords: NPM; administrative corruption; Singapore.

JEL Classification Codes : M10 ؛G34 ؛L21؛ H77

تمهيد

في ظل التحديات والتطورات المتسارعة التي تشهدها الإدارات العامة في مختلف دول العالم، برزت الحاجة الملحة إلى تطوير إلى نماذج إدارية أكثر مرونة وشفافية، نظرا لعجز النماذج التقليدية عن مواجعتها، وقد جاء المناجمنت العمومي الجديد كاستجابة لهذه الحاجة، حيث يقدم إطارا نظريا وعلميا جديدا للإدارة العامة، يهدف إلى تعزيز الكفاءة والفعالية. ومع تزايد الاهتمام بالمناجمنت العمومي الجديد برزت مسألة مكافحة الفساد الإداري كأحد أهم التحديات ذات الأولوية بالنسبة للإدارات العامة. وعليه سنقوم بتحليل التحولات المفاهيمية التي أدت إلى ظهور المناجمنت العمومي الجديد، ودراسة المبادئ الأساسية التي يقوم عليها، كما سنقوم بتقييم مدى مساهمة هذه المبادئ في الحد من الفساد الإداري، وذلك من خلال دراسة تجربة سنغافورة كنموذج ناجح.

تسعى هذه الدراسة إلى استكشاف الآليات التي يوفرها المناجمنت العمومي الجديد لمكافحة الفساد الإداري، من خلال التركيز على تجربة سنغافورة التي تعتبر نموذجا بارزا يحتذى به من قبل الدول في مكافحة الفساد فهي من بين الدول الأقل فسادا على المستوى العالمي، فخاصة وان هذه الدولة الصغيرة أثبتت نجاحا ملحوظا في هذا المجال خلال فترة زمنية قصيرة نسبيا.

إشكالية الدراسة:

كيف تساهم آليات ومبادئ المناجمنت العمومي في مكافحة الفساد الإداري والحد منه؟ وما هي الدروس المستفادة من التجربة السنغافورية؟

فرضية الدراسة:

توجد علاقة طردية بين تبني الإدارات والمنظمات العامة لمبادئ المناجمنت العمومي الجديد وانخفاض مستويات الفساد الإداري، وبالنظر إلى تجربة سنغافورة تفترض هذه الدراسة أن تطبيق هذه المبادئ يساهم بشكل فعال وإيجابي في مكافحة الفساد الإداري والحد منه.

أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى العديد من النقاط ولعل من أهمها نجد:

- بناء إطار نظري متكامل حول مفهوم المناجمنت العمومي الجديد ومبادئه، مع التركيز على آلياته في مكافحة الفساد الإداري.
- دراسة تجربة سنغافورة في مكافحة الفساد الإداري، مع التركيز على دور المناجمنت العمومي الجديد في هذا الإطار.
- استخلاص الدروس والعبر من التجربة السنغافورية لتقديم توصيات عملية يمكن للدول الأخرى الاستفادة منها وتطبيقها.

منهج الدراسة:

اعتمدت الدراسة على منهجية بحثية تجمع بين الجانب النظري والجانب التطبيقي. وعليه تم الاعتماد على المنهج الوصفي لدراسة الأدبيات النظرية المتعلقة بالمناجمنت العمومي الجديد ومكافحة الفساد الإداري. كما تم الاعتماد أيضا على المنهج التحليلي لدراسة تجربة سنغافورة.

الدراسات السابقة:

- بوطورة، سمالي (2019) **ظاهرت الفساد الاداري على حقوق الإنسان والتنمية الشرية في الجزائر مع الإشارة لاهم الوسائل القانونية لمكافحته**: خلصت هذه إلى أن جهود مكافحة الفساد في الجزائر، رغم تعددها وتنوعها، لم تحقق الأثر المرجو في حماية حقوق الإنسان وتعزيز التنمية البشرية. وأرجعت هذه الدراسة ذلك إلى عدة عوامل، من بينها: أن الإجراءات التشريعية والإصلاحية لم تكن كافية لخلق بيئة مؤسسية فعالة لمكافحة الفساد، حيث افتقرت هذه الإجراءات إلى الآليات الرقابية الكافية، وتأثرت بالتأويلات المختلفة للقانون. كما أكدت الدراسة على أهمية دور التربية في غرس القيم الأخلاقية والمواطنة الصالحة، مشيرة إلى أن ضعف الوعي المجتمعي بآثار الفساد ساهم في استمراره. وفي الأخير ربطت الدراسة بين طبعة النظام السياسي ومدى نجاحه في مكافحة الفساد، مؤكدة أن النظام الديمقراطي القائم على دولة القانون والحكم الرشيد هو الأكثر قدرة على تحقيق هذا الهدف.
- غريوي (2016) **الجهود العربية والدولية لمكافحة الفساد من منظور قانوني**: خلصت هذه الدراسة إلى تقديم تحليلاً دقيقاً للجهود القانونية الدولية والعربية الرامية إلى الحد من هذه الظاهرة. تستعرض الدراسة مجموعة متنوعة من الآليات القانونية والمؤسسية التي تم تبنيها على المستويين الدولي والإقليمي. مع التركيز بشكل خاص على دور اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد. وقد توصلت إلى أن هذه الاتفاقية قد شكلت إطاراً مرجعياً هاماً لجهود مكافحة الفساد على مستوى العالم، وإن نجاح هذه الجهود يتطلب تضامناً الجهود الحكومية وغير الحكومية، إلى جانب رفع مستوى الوعي المجتمعي بأخطار الفساد.

I – المناجمنت العمومي الجديد: تحولات مفاهيمية وتحديات معاصرة

شهد حقل المناجمنت العمومي في العقود الأخيرة تحولات جذرية، نتيجة تطور الأنظمة الاقتصادية والاجتماعية، وتزايد التحديات التي تواجه الإدارات العامة. وقد أدت هذه التحولات إلى ظهور ما يعرف بـ المناجمنت العمومي الجديد.

I – 1 المناجمنت العمومي الجديد: تحول في الإدارة العامة

تعد الأفكار الليبرالية الجديدة، التي برزت في سبعينات القرن العشرين في سياق الأزمة الاقتصادية التي عصفت بالدول الصناعية المتقدمة، حجر الأساس لنظرية المناجمنت العمومي. فقد دعت هذه الأفكار إلى تقليص دور الدولة في الاقتصاد واعتماد آليات السوق في إدارة الشؤون العامة. وقد تجسدت هذه الرؤية في أعمال اقتصاديين بارزين مثل فريديريك هايك (F. Hayek)¹ وملتون فريدمان (M. Friedman)² اللذين انتقدوا البيروقراطية الحكومية الزائدة واعتبارها عائقاً أمام الكفاءة الاقتصادية.

انتقلت هذه الأفكار من حيز النظرية إلى الممارسة في ثمانينيات القرن الماضي، حيث شهدت الولايات المتحدة والدول النغلوسكسونية تجارب إصلاحية واسعة النطاق في مجال الإدارة العامة. وقد أدى ذلك إلى ظهور مصطلح المناجمنت العمومي الجديد (New Public Management) الذي صاغه الباحث كريستوفر هود (C. Hood)³ لوصف هذه التحولات الجذرية في ممارسات الإدارة العامة، والتي تتميز بـ تبني مبادئ مثل: الأداء، الزبون، المنافسة، اللامركزية، الشفافية، العدالة... الخ⁴. وفي هذا السياق تجدر الإشارة إلى أن دول منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OCDE) تعتبر من أبرز الدول التي تبنت هذا النهج وأحرزت فيه تقدماً ملحوظاً.

حسب منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OCDE) يعني المناجمنت العمومي الجديد تبني آليات مرنة تسمح للإدارات والمنظمات العمومية بالتكيف مع التغيرات المتسارعة في البيئة المحيطة بها من جهة، وتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية أكبر من جهة أخرى⁵، فهو إذا نموذج جديد يقوم على توفير المرونة الإدارية والمالية في القطاع العام. أما المعجم السويسري للسياسة الاجتماعية فيعرفه بأنه اتجاه عام لتسيير المنظمات والإدارات العامة، يستمد أفكاره ومبادئه من العلوم الاقتصادية،

ومن سياسات المناجمنت في القطاع الخاص، على عكس المناجمنت العمومي التقليدي الذي يستمد مبادئه من العلوم الإدارية والقانونية. وفي هذا الصدد يمكن القول بان التوجه إلى المناجمنت العمومي الجديد يعود لعدة أسباب أهمها الرغبة في: تحسين ومعالجة الاختلالات التي ميزت المناجمنت العمومي التقليدي، الحد من ظاهرة الفساد، الحد من مظاهر البيروقراطية، وكذا محاولة الارتقاء بالإدارات والمنظمات العامة إلى مستوى الفعالية والفاعلية⁶.

مما سبق يمكن القول بان المناجمنت العمومي الجديد هو نهج ونموذج إداري حديث، ظهر كرد فعل على البيروقراطية المفرطة وعدم الكفاءة والفعالية التي ميزت الإدارات والمنظمات العامة التقليدية. يهدف إلى تطوير أداء المنظمات والإدارات العامة من خلال تطبيق أساليب تتميز بتركيزها على تحقيق الأهداف المحددة، وضع احتياجات المواطنين في صلب الاهتمام مع ضرورة اعتبارهم زبائن، خلق بيئة عمل تنافسية، تفويض السلطة والصلاحيات إلى المستويات المحلية، نشر المعلومات والبيانات، وضع آليات واضحة لتقييم الأداء والمحاسبة في حال ارتكاب الأخطاء أو المخالفات.

I - 2 المقارنة بين المناجمنت العمومي التقليدي والمناجمنت العمومي الجديد

إن ظهور المناجمنت العمومي الجديد وتبنيه كأحد أبرز النماذج لإدارة شؤون القطاع العام في العديد من الدول، يعود لعدة أسباب، منها⁷:

أ. تراجع كفاءة وفعالية المناجمنت التقليدي: عانت الإدارات والمنظمات العامة التقليدية من مشاكل عديدة، منها: البيروقراطية المفرطة، غياب الحوافز، وضعف الرقابة، مما أدى إلى تراجع كفاءتها وفعاليتها في تقديم الخدمات العامة. هذا التراجع في الأداء أثار العديد من التساؤلات حول جدوى النموذج التقليدي، ودفع باتجاه البحث عن بدائل أكثر فعالية.

ب. تزايد التكاليف العامة: أدى التوسع في دور الدولة وتدخلها في مختلف المجالات الاقتصادية والاجتماعية إلى زيادة كبيرة في الإنفاق العام. هذا التوسع في ظل محدودية الموارد أثار مخاوف بشأن الاستدامة المالية للدولة، ودفع باتجاه ترشيد الإنفاق وتحسين كفاءة استخدام الموارد العامة.

ج. انتشار الأفكار الليبرالية الجديدة: ساهمت الأفكار الليبرالية الجديدة التي انتشرت على نطاق واسع في السبعينيات والثمانينيات من القرن العشرين في تشكيل الرؤية الجديدة للمناجمنت العمومي، فقد دعت هذه الأفكار إلى تقليص دور الدولة في الاقتصاد، وتعزيز دور القطاع الخاص، واعتماد آليات السوق في إدارة الشؤون العامة.

ح. تطور النظريات الإدارية: شهدت فترة الثمانينيات والتسعينيات تطورا كبيرا في النظريات الإدارية مثل: نظرية الوكالة، نظرية الاختيار العام. وقد ساهمت هذه النظريات في تقديم أدوات وأفكار جديدة لتحسين أداء المنظمات سواء كانت خاصة أو عامة.

إن الحديث عن المناجمنت العمومي الجديد يقودنا لعرض مقارنة بين نظرة هذا الأخير للإدارات والمنظمات العمومية، وتلك المعمول بها في المناجمنت العمومي التقليدي. ولعل أبرز نقاط المقارنة نجد ما تم عرضه في الجدول التالي:

الجدول (1): مقارنة بين المناجمنت العمومي التقليدي والمناجمنت العمومي الجديد

العامل	المناجمنت العمومي التقليدي	المناجمنت العمومي الجديد	المراجع
الهدف	الحفاظ على النظام والإجراءات القانونية	تحسين الأداء، إرضاء المستفيدين، الابتكار، البحث عن الكفاءة والفعالية	Hood.c, (1991), The New Public Management in Action, Oxford University Press.

OCDE, (2005), Governance for Development, OCDE Publishing	شبكة، لامركزي، مرن	هرمي، مركزي، بيروقراطي	التنظيم
Pollit.C, Bouckaer.G, (2004), New Public Management : The Theory and Practice of Management, Palgrave Macmillan	واضح، فصل بين السياسة والتنفيذ	غامض، تداخل بين السلطات	الفصل بين السلطات
Osborne.D, Gaebler. T, (1992), Reinventing Government : How the Entrepreneurial Spirit is Transforming the Public Sector, Addison-Wesley	مرن، قائم على المشاريع	تقسيم العمل، عمل روتيني	تنفيذ المهام
Boyne.G (2002), Public Management : An Introductory Text, Palgrave Macmillan	على أساس الكفاءات والمهارات المطلوبة للوظيفة	على أساس الشهادات والخبرة التقليدية	التوظيف
Van de Walle.J, (2001), New Public Management : What it is and What it is not, Public Administration Review, 61, 5	بناء على الأداء والنتائج	بناء على الأقدمية والرتبة	الترقية
Behn. D (2003), Rethinking Democratic Accountability, Brookings Institution press	مراقبة النتائج والأداء	مراقبة الإجراءات والعمليات	المراقبة
Hood.c, (1991), The New Public Management in Action, Oxford University Press.	ميزانية قائمة على الأداء، وتركز على النتائج	ميزانية تقليدية تركز على المدخلات	الميزانية
OCDE, (2017) Digital Government Towards Seamless Cross-Border Public Services	أساسية في إدارة المعرفة وتقديم الخدمات	محدودة	دور التكنولوجيا
Fung. A, (2003), Empowering Diverse Communities : From Participation to Partnership, Princeton University Press	عالية، تشجيع على المشاركة في صنع القرار	محدودة	المشاركة المجتمعية

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على المراجع المذكورة ضمن الجدول أعلاه

من خلال الجدول أعلاه، يمكن القول بأن المناجمنت العمومي الجديد يمثل تحولا بارزا في فلسفة إدارة القطاع العام، كونه يقوم على منطق الفعل، ويستدل بالنهايات للرفع من الأداء، وهذا من خلال انتقال التركيز من الوسائل والإجراءات إلى النتائج والأهداف. هذا التحول دفع بالعديد من الإدارات والمنظمات العامة إلى تبني ممارسات إدارية مستوحاة من القطاع الخاص.

I - 3 مبادئ المناجمنت العمومي الجديد

تتعدد وتنوع مبادئ المناجمنت العمومي الجديد كما تختلف في ترتيبها وأهميتها، وذلك تبعا للمساهمات البحثية المتنوعة في هذا المجال. ورغم هذه التعددية، تتفق هذه المبادئ على مجموعة من القواسم المشتركة التي تشكل جوهر هذا المنهج الإداري الجديد. وعليه نجد أن تطبيق هذه المبادئ على أرض الواقع يختلف من دولة إلى أخرى، ويتأثر بالعديد من العوامل مثل: السياق الثقافي والسياسي والاقتصادي، وكذا الإصلاحات الإدارية الجارية، ومدى استعداد المؤسسات والأفراد لتبني التغيير.

ومحاولة منا لتقديم مبادئ المناجمنت العمومي الجديد بصورة واضحة ومبسطة، اخترنا القائمة التالية:

أ. **التجديد في نشاط الدولة أو الحكومة:** شهدت العقود الأخيرة تحولا بارزا في دور الدولة، حيث انتقلت من نموذج الدولة الريادية التي تتدخل بشكل مباشر في الاقتصاد إلى نموذج الدولة المنظمة والمحفزة. إن هذا التحول يتمثل في

تبنى سياسات تهدف إلى تقليص حجم القطاع العام وتعزيز دور القطاع الخاص، وذلك من خلال مجموعة من الإجراءات مثل: التخصص، التعاقد الخارجي، إعادة الهيكلة، اعتماد ميكنزمات السوق، بالإضافة إلى إدخال مبدأ التنافس.

يهدف هذا التحول إلى تحقيق عدة أهداف، من بينها⁸:

- **زيادة الكفاءة والفعالية:** من خلال تسليم العديد من الخدمات إلى القطاع الخاص، الذي يتحرك وفق آليات السوق، أين يمكن تحقيق كفاءة أكبر في استخدام الموارد.
 - **تعزيز الابتكار:** تشجيع المنافسة بين القطاعين العام والخاص على الابتكار وتطوير منتجات وخدمات جديدة.
 - **تخفيف العبء على الميزانية العامة:** يساهم تقليص حجم القطاع العام في خفض الإنفاق الحكومي.
 - **تمكين المجتمع المدني:** يمنح هذا التحول للمجتمع المدني مساحة أكبر للمشاركة في تقديم الخدمات العامة.
- تركز الدولة في ظل هذا التحول على تحديد الأهداف الاستراتيجية وتوفير البيئة الملائمة لعمل القطاع الخاص، مع التركيز على⁹:

- التخطيط الاستراتيجي: وضع الرؤى والأهداف طويلة الأجل للتنمية الاقتصادية والاجتماعية.
- وضع السياسات العامة: صياغة السياسات التي تحفز النمو الاقتصادي وتوفر بيئة استثمارية جاذبة.
- تنظيم العلاقات الدولية: بناء شراكات اقتصادية وتجارية مع الدول الأخرى.
- توفير الخدمات الأساسية: مثل الأمن والسلامة العامة والعدالة والبنية التحتية.

بالإضافة إلى ما سبق، تجدر الإشارة إلى ضرورة قيام الدولة بعصرنة الإدارات والمنظمات العامة وإعادة هيكلتها، وذلك من خلال تحديث وتطوير الأساليب والتقنيات الإدارية المعتمدة في القطاع العام، وكذا إعادة تنظيم الوحدات الإدارية وتحديد المسؤوليات.

ب. خلق بيئة محفزة لنمو المشاريع: تؤكد مبادئ المناجمنت العمومي الجديد على أهمية تهيئة بيئة أعمال محفزة تساهم في نمو المشاريع وتنشيط الاقتصاد، فهي تعمل على¹⁰:

- **تعزيز الكفاءة والفعالية:** من خلال حثها على تبني ممارسات وتشريعات إدارية حديثة تساهم في تحسين الأداء وتقليل التكاليف وخفض الإنفاق العام.
- **الابتكار المستمر:** تشجع البحث والتطوير وابتكار منتجات وخدمات جديدة تلبي احتياجات السوق المتغيرة. بالإضافة إلى إمكانية البحث عن موارد جديدة.

- **توسيع القاعدة الاقتصادية:** عن طريق جذب الاستثمارات المحلية والأجنبية وتوفير فرص عمل جديدة

- **تعزيز الشراكة:** بناء شراكات قوية بين القطاع العام والقطاع الخاص والمجتمع المدني.

ج. **تغيير نظرة الإدارة أو المنظمة للمستفيدين واعتبارهم زبائن:** تواجه الإدارات والمنظمات العامة في العصر الحالي تحديات متزايدة تتمثل في ضرورة تطوير أدائها وتقديم خدمات ذات جودة عالية للمواطنين. هذا التوجه يأتي في سياق تطوير المجتمعات وتزايد مطالب المواطنين بمشاركة أكبر في صنع القرار وتلقي خدمات عامة فعالة.

في هذا الإطار تشهد الإدارات والمنظمات العامة تحولات جوهرية تهدف إلى تحقيق الحوكمة الرشيدة وتعزيز المشاركة المجتمعية، وكذا السعي إلى بناء علاقات تشاركية مع المواطنين. وهذا ما يتطلب تبني ثقافة جديدة تقوم على¹¹:

- **الانفتاح على المواطنين:** من خلال توفير قنوات تواصل فعالة مع المواطنين والاستماع إلى آرائهم ومقترحاتهم.
- **المشاركة المجتمعية:** تشجيع مشاركة المواطنين في صنع القرار واتخاذ الإجراءات.
- **الشفافية والمساءلة:** ضمان وضوح الإجراءات واتخاذ القرارات، مساءلة المسؤولين عن أفعالهم.

ح. **اللامركزية والمرونة الإدارية:** يقترح نهج المناجمنت العمومي الجديد تبني هياكل تنظيمية أكثر مرونة، حيث يتم تفويض الصلاحيات إلى المستويات الإدارية الدنيا، كما يقترح منح الإدارات والمنظمات العامة مرونة أكبر في إدارة مواردها البشرية والمالية من خلال اعتماد آليات إدارة موارد بشرية مبتكرة وكذا تطبيق مبادئ الحوكمة المالية الرشيدة¹².

خ. **التوجه نحو التسيير بالمساهمة:** هذا التسيير يقوم على مشاركة عدة أطراف في توفير وتسيير الخدمة، سواء كانت هذه الأطراف حكومية أو خاصة أو مجتمع مدني. بمعنى آخر، هو توزيع مسؤولية تقديم الخدمة على عدة جهات، مع تحديد مساهمة كل طرف في التمويل والإدارة والتقديم. وغالبا ما يقوم هذا التوجه على¹³:

- **الشراكة:** تعتمد هذه الآلية على بناء شراكات بين القطاع العام والقطاع الخاص والمجتمع المدني.
 - **التشارك في التمويل:** حيث يتحمل كل شريك جزءا من تكاليف تقديم الخدمة.
 - **التشارك في الإدارة:** يتم توزيع مهام الإدارة بين الشركاء، بحيث يتحمل كل طرف المسؤولية عن جزء من الخدمة.
- د. **التركيز على النتائج:** يركز المناجمنت العمومي الجديد على قياس أداء الإدارات والمنظمات العامة بناء على تحقيقها للأهداف المحددة.

إن التجارب الدولية في مجال تطبيق المناجمنت العمومي الجديد تشير إلى تنوع كبير في النماذج والآليات وكذا المبادئ المستخدمة، مما يؤكد على طبيعة الديناميكية لهذا النموذج وقدرته على التكيف مع الظروف المحلية. ومع ذلك، فإن هناك تحديات مشتركة تواجه العديد من الدول في تطبيق هذا النموذج، مثل مقاومة التغيير، نقص الكفاءات، الافتقار إلى الإرادة السياسية، لذا فالحديث عن مدى تطبيق هذه المبادئ يرتبط بالمناخ العام والإمكانات ومدى استجابة الأطراف الفاعلة في تطبيق محتوى وأبعاد النموذج¹⁴.

II- مكافحة الفساد الاداري في ظل التوجه نحو المناجمنت العمومي الجديد

يعتبر الفساد الاداري من أبرز التحديات التي تواجه العديد من الدول، حيث يؤثر سلبا على النمو الاقتصادي، ويأثر على الثقة في الإدارات والمنظمات العامة، كما يعيق التنمية المستدامة.

II- 1 مفهوم الفساد الاداري

رغم الأهمية الكبيرة للفساد الاداري، إلا أن الباحثين يواجهون صعوبة في التوصل إلى تعريف دقيق وشامل لهذه الظاهرة. ويعود هذا إلى طبيعته المتعددة الأوجه، تنوع أشكاله وأسبابه، بالإضافة إلى تباين السياقات الثقافية والاجتماعية التي يظهر فيها، مما يؤدي إلى تعدد التعريفات واختلاف زوايا النظر إليه. لكن أغلبهم اجتمعوا على تعريفه بأنه يتعلق بالانحرافات الوظيفية لموظفي القطاع العام من خلال مخالفتهم للتشريع القانوني وضوابط القيم الفردية. فهو سلوك غير مشروع يرتكبه الموظف، حيث يستغل سلطته وموقعه الوظيفي لتحقيق مكاسب شخصية غير مشروعة على حساب المصلحة العامة، وذلك من خلال ممارسات غير قانونية ك: طلب الرشاي أو قبولها، أو ممارسة المحسوبية، أو ارتكاب أي سلوك آخر ينتهك الأمانة العامة والقوانين والأنظمة المعمول به.

لقد عرفت منظمة الشفافية الدولية الفساد الاداري على انه إساءة استخدام السلطة الممنوحة لتحقيق مكاسب خاصة¹⁵. بينما اعتبره البنك الدولي بأنه سلوك غير قانوني وغير أخلاقي، ينطوي على إساءة استخدام السلطة الشخصية، يتجلى هذا السلوك في أشكال متعددة منها: الابتزاز، المحسوبية، وتعيين الأقارب¹⁶.

مما سبق نستنتج أن جوانب الفساد الاداري تتمثل في:

- أ. **استغلال المنصب:** يشمل الفساد الاداري استغلال السلطة الممنوحة بالموظف لتحقيق مصالح خاصة، كاستلام الرشاي أو ممارسة المحسوبية، مما يؤدي إلى تآكل مبدأ المساواة وتشويه مفهوم العدالة.

ب. سلوك غير شرعي وانحراف عن القواعد: يعتبر الفساد الإداري سلوكاً منافياً للقانون، يرتكبه الموظف مستغلاً سلطته وموقعه الوظيفي لتحقيق أهداف شخصية على حساب المصلحة العامة.

ت. سلوك غير أخلاقي: هو سلوك يخرج عن القيم الأخلاقية المتعارف عليها في المجتمع، ويضر بالمصالح العامة.

لقد تم التعبير عن الفساد الإداري بالمعادلة التالية¹⁷: **الفساد الإداري = الاحتكار + حرية التصرف - المساءلة**
هذه المعادلة تم تعديلها وتطويرها من قبل البنك الدولي وأصبحت كالتالي¹⁸:

الفساد الإداري = (الاحتكار + حرية التصرف) - (المساءلة + النزاهة + الشفافية)

إذا يمكن اعتبار الفساد الإداري نتاجاً لخلل في ثقافة الإدارات والمنظمات، حيث تسود بيئة عمل تسمح بانتشار السلوكيات غير الأخلاقية. كما يمكن ربطه بضعف الرقابة والمساءلة، وعدم وجود حوافز كافية لتشجيع السلوك الإيجابي، وفي هذا الصدد يمكن القول بأنه غالباً ما يتجلى في مجموعة واسعة من المظاهر ولعل من أهمها نذكر¹⁹:

- أ. الإهمال الوظيفي: عدم الالتزام بأوقات العمل، التغيب المتكرر، قلة الإنتاجية، وتجنب المسؤولية.
- ب. التحيز والمحسوبية: منح امتيازات غير عادلة لأفراد ومجموعات معينة على أساس العلاقات الشخصية والانتماءات.
- ت. غياب تكافؤ الفرص: عدم توفير فرص متساوية لجميع الأفراد في الحصول على الوظائف أو الترقيات.
- ث. سوء استغلال الموارد: إساءة استخدام الممتلكات العامة، مثل أجهزة الكمبيوتر والهاتف لأغراض شخصية، وكذلك استغلال الوقت والموارد البشرية بشكل غير فعال.
- ج. انتشار الرشوة: قبول أو تقديم الرشاوي لتسهيل المعاملات أو الحصول على خدمات غير مستحقة مما يعيق الشفافية.
- ح. التضارب في المصالح: وجود مصالح شخصية تتعارض مع المصلحة العامة، مثل الاستفادة من المعلومات الوظيفية لتحقيق مكاسب شخصية.

- خ. إفشاء الأسرار: تسريب المعلومات السرية التي من شأنها الإضرار بالمؤسسة أو بالمصالح العامة.
 - د. التحايل على اللوائح والأنظمة: استخدام طرق ملتوية لتجنب تطبيق القواعد واللوائح.
 - ذ. تأخير المعاملات: تأخير إنجاز المعاملات الرسمية دون مبرر، مما يدفع الأفراد إلى دفع رشاوي لتسريع الإجراءات.
- إن الفساد الإداري ظاهرة معقدة تتأثر بعوامل ثقافية وسياسية واقتصادية واجتماعية، لذا قد تظهر أشكال جديدة من الفساد الإداري مع تغير الظروف. وعليه نجد أن مظاهره تتطور باستمرار، وتتفاعل مع بعضها البعض، مما يزيد من صعوبة مكافحته.

II - 2 الفساد الإداري بين أسباب الظهور وفشل المكافحة

إن للفساد الإداري أسباب كثيرة ومتداخلة، لكن يتفق بعض الكتاب على يمكن تصنيفها إلى عدة فئات كمايلي²⁰:

- أ. أسباب هيكلية: هناك عدة أسباب هيكلية للفساد الإداري، ولعل من أهمها نجد:
 - ضعف الرقابة: غياب أو ضعف المنظمات الرقابية والقضائية أحياناً أو عدم منحها الصلاحيات الكافية في أحيان أخرى، مما يخلق فراغاً ويسمح بالفساد.
 - التركيز على السلطة التنفيذية: سيادة السلطة التنفيذية على السلطات الأخرى، مما يحد من الرقابة والمساءلة.
 - الثغرات التشريعية: وجود ثغرات في القوانين والأنظمة، أو عدم تطبيقها بشكل فعال. أو غياب قوانين العمل والإجراءات المكتوبة ومدونات السلوك للموظفين في العمل.
 - البيئة الاقتصادية: الظروف الاقتصادية الصعبة، مثل ارتفاع معدلات البطالة والفقر، قد تدفع بعض الأفراد إلى ارتكاب أعمال الفساد.

- **حادثة أو عدم اكتمال البناء المؤسساتي والإطار القانوني:** مما يوفر بيئة مناسبة للفسادين مستغلين ضعف الجهاز الرقابي على الوظائف العامة في هذه المراحل.
 - ب. **أسباب ثقافية واجتماعية:** هناك عدة أسباب ثقافية واجتماعية للفساد الاداري، ولعل من أهمها نجد:
 - **القيم الاجتماعية:** انتشار قيم مثل المحسوبية والوساطة، وتقبل الرشوة كسلوك مقبول.
 - **الجهل بالقانون:** ضعف الوعي بحقوق المواطنين وواجباتهم، مما يسهل استغلالهم.
 - **الروابط العائلية والجهوية:** تأثير العلاقات العائلية والجهوية في تعيينات الوظائف وتخصيص الموارد.
 - ت. **أسباب سلوكية:** هناك عدة أسباب سلوكية للفساد الاداري، ولعل من أهمها نجد:
 - **الطمع والجشع:** الرغبة في تحقيق مكاسب مادية غير مشروعة.
 - **ضعف الأخلاق:** غياب الضمير والمسؤولية الاجتماعية.
 - **الخوف من الانتقام:** تخوف الموظفين من الإبلاغ عن الفساد من الانتقام.
 - ث. **أسباب سياسية:** هناك عدة أسباب سياسية للفساد الاداري، ولعل من أهمها نجد:
 - **غياب الإرادة السياسية:** عدم وجود إرادة حقيقية لمكافحة الفساد من قبل القادة السياسيين.
 - **التدخل السياسي:** تأثير السياسيين في القرارات الإدارية والمالية.
 - ج. **أسباب اقتصادية:** هناك عدة أسباب اقتصادية للفساد الاداري، ولعل من أهمها نجد:
 - **تفاوت الدخل:** الفجوة الكبيرة بين الأغنياء والفقراء، مما يزيد من الإحباط ويشجع على الفساد.
 - **عدم توزيع الثروة بطريقة عادلة:** هذا ما يؤدي إلى تركيزها في أيدي عدد قليل من الأفراد، مما يدفع البعض إلى استغلال مناصبهم لتحقيق مكاسب إضافية غير مشروعة.
 - **الاقتصاد غير الرسمي:** انتشار الاقتصاد غير الرسمي يوفر فرص للرشاوي والاحتيايل... الخ
- انطلاقاً من الأسباب السابقة نجد أن الأسباب التي تؤدي إلى انتشار الفساد الاداري ليست ثابتة، بل تتغير وتتطور مع تغير الظروف المحيطة، مما يجعل مكافحتها تحدياً كبيراً. وعلى الرغم من الجهود المبذولة من طرف الدول والمنظمات، إلا أن الكثير من هذه المحاولات قد باتت بالفشل. ويمكن إرجاع ذلك إلى عدة عوامل رئيسية²¹:
- أ. **غياب الالتزام السياسي:** يعتبر غياب الالتزام السياسي على مستوى القيادة السياسية من أبرز الأسباب التي تعيق جهود مكافحة الفساد الاداري. إذا قد يسعى بعض القادة لإحداث تغييرات إيجابية، لكنهم يواجهون عوائق تتمثل في عدم دعم القيادة السياسية أو عدم اقتناعها بأهمية الإصلاحات لأسباب تتعلق بالحفاظ على السلطة. وفي بعض الأحيان، قد تكون هناك قيود على سلطات القادة الراغبين في مكافحة الفساد الاداري نتيجة عدم تعاون الأجهزة التنفيذية التي تسعى لحماية مصالحها الخاصة²².
 - ب. **المبالغة في وعود الإصلاح:** تعاني وعود الإصلاح من مبالغة في الطموحات، مما يؤدي إلى توقعات غير واقعية. فعندما يقدم القادة وعوداً لا يستطيعون الوفاء به، فإن ذلك يؤدي إلى فقدان الثقة من قبل المواطنين والمجتمع²³.
 - ت. **الإصلاحات الجزئية وغير المنسقة:** غالباً ما تكون الإصلاحات جزئية وغير منسقة، مما يقلل من فعاليتها ويجعلها غير مستدامة. فبدلاً من أن تكون شاملة، تقتصر هذه الإصلاحات على مجالات معينة دون معالجة الجوانب الأخرى المرتبطة بالفساد الاداري²⁴.

ث. التركيز على المدخل القانوني فقط: تعتمد العديد من الإصلاحات بشكل أساسي على المدخل القانوني، مع إهمال أهمية الوازع الأخلاقي والديني. لذا فالتركيز على الجوانب القانونية فقط دون تعزيز القيم الأخلاقية يمكن أن يؤدي إلى فشل الجهود المبذولة لمكافحة الفساد الإداري²⁵.

ج. استهداف القاعدة وتفادي القمة: تميل محاولة مكافحة الفساد الإداري إلى استهداف القاعدة، بينما تفادي مواجهة الفساد في المستويات العليا. هذا الأمر يخلق إحباطا لدى الطبقات الكادحة من المجتمع، حيث يشعرون بأن الجهود المبذولة لا تشمل جميع مستويات السلطة²⁶.

ح. عدم وجود آليات مؤسسية مستدامة: إن غياب آليات مؤسسية لضمان استمرارية تنفيذ الإصلاحات يعد عائقا رئيسيا أمام نجاحها. فبدون وجود هياكل مؤسسية تدعم هذه الإصلاحات، يصبح من الصعب تحقيق نتائج ملموسة ودائمة²⁷. تتطلب مكافحة الفساد الإداري جهودا متكاملة تشمل التزاما سياسيا حقيقيا، ووضع استراتيجيات شاملة ومستدامة تعزز القيم الأخلاقية، وتضمن مشاركة جميع فئات المجتمع في عملية مكافحة.

II - 3 البدائل التي يطرحها المناجمنت العمومي الجديد لمكافحة الفساد الإداري

تتضمن مبادئ المناجمنت العمومي الجديد مجموعة من الأسس التي تهدف إلى تحسين فعالية الإدارات والمنظمات العامة، وتقديم العديد من البدائل والآليات لمكافحة الفساد الإداري، وفيما يلي سنعرض أهمها²⁸:

أ. تعزيز الشفافية: من خلال نشر المعلومات المتعلقة بالميزانيات، والصفقات العامة، وقرارات التوظيف، وغيرها من المعلومات الحيوية على نطاق واسع وتوفير قنوات سهلة وواضحة للمواطنين ومنظمات المجتمع المدني للوصول إلى هذه المعلومات، بالإضافة إلى استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال لتعزيز الشفافية وتسهيل الرقابة.

ب. تحديد المسؤولية وتطبيق آليات المسائلة: يتطلب الأمر تحديد المسؤوليات بوضوح لكل موظف، بالإضافة إلى إنشاء آليات رقابة داخلية وخارجية، وتطبيق القانون بحزم على مرتكبي الفساد الإداري بغض النظر عن منصبهم أو نفوذهم.

ت. الإفصاح: إنشاء أنظمة للإفصاح عن الأصول لضمان القدرة على المحاسبة من جهة وعدم تكديس الثروات الناتجة عن الفساد الإداري من جهة أخرى.

ث. تعزيز الثقافة المؤسسية: من خلال تقديم القادة الحكوميين أنفسهم كقدوة حسنة في مكافحة الفساد الإداري، وغرس قيم النزاهة والشفافية والمساءلة في المنظمات والإدارات العامة.

ج. إشراك المواطنين: عن طريق تشجيع المشاركة المجتمعية في الرقابة على أداء الإدارات والمنظمات العامة، ودعم دور الوسائل الإعلامية في كشف الفساد الإداري ومحاسبة المسؤولين.

ح. تطوير آليات الإبلاغ عن الفساد الإداري: تتيح هذه الآلية للمواطنين والموظفين الإبلاغ عن حالات الفساد بشكل آمن وموثوق، مما يساهم في الكشف عن هذه الحالات، واتخاذ الإجراءات القانونية اللازمة.

خ. إصلاح الإجراءات الإدارية: وهنا يجب تبسيط الإجراءات الإدارية وتقليل البيروقراطية، عن طريق أتمته هذه الإجراءات لتقليل التدخل البشري والحد من فرص الفساد الإداري.

د. تطوير إدارة الموارد البشرية: لابد من إصلاح إدارة الموارد البشرية بتبني التوظيف القائم على أساس الكفاءات، توفير برامج تدريب وتطوير مستمرة للموظفين بغرض رفع كفاءاتهم وتحسين أدائهم، تقديم مكافآت عادلة تشجع على الأداء الجيد، تجنب المحسوبية والوساطة في الترقية، تدوير الموظفين لتفادي تشكل بؤر الفساد، تحسين الرواتب والأجور لضمان مستوى معيشة كاف للموظفين، بالإضافة إلى وضع أنظمة تقييم أداء واضحة ومعارية للموظفين.

د. استخدام الحكومة الإلكترونية: بتقليل الاحتكاك بين المواطنين والموظفين من خلال تطبيقات الحكومة الإلكترونية. فالتكنولوجيا الحديثة من خلال توفير أنظمة إلكترونية لإدارة الأعمال، ستسهل الوصول إلى المعلومات، وتؤدي إلى تقليل الاعتماد على المعاملات الورقية التي قد تسهل عملية الفساد الإداري.

إذا المناجمنت العمومي الجديد يعتبر أداة فعالة لمكافحة الفساد الإداري، حيث يوفر مجموعة من البدائل التي تساهم في مكافحة الفساد الإداري وتحد من فرصه، ومع ذلك فإن نجاح تطبيق هذا النهج يتطلب:

إن البدائل سابقة الذكر، تمثل إطاراً متكاملًا لمواجهة الفساد الإداري، ونجاحها غالباً ما يتوقف على:

- **التكامل بين الإجراءات:** يجب أن تكون الإجراءات المتخذة لمكافحة الفساد الإداري متكاملة ومتربطة.
- **الاستدامة:** يجب أن تكون جهود مكافحة الفساد الإداري مستدامة على المدى الطويل.
- **الظروف المحلية:** يجب مراعاة الظروف المحلية والخصائص الثقافية والاجتماعية لكل دولة عند تطبيق هذه البدائل.
- **بناء قدرات الإدارات والمنظمات العامة والموظفين:** يجب تطوير المهارات والمعارف والاتجاهات اللازمة لتحسين أداء الموظفين والمنظمات. ويشمل ذلك مجموعة واسعة من الجوانب التي تبدأ من تطوير المهارات التقنية والمهنية، وتصل إلى تعزيز القيم الأخلاقية والمهنية.

III-آليات المناجمنت العمومي الجديد في مكافحة الفساد الإداري: دراسة تجربة سنغافورة

تعد سنغافورة واحدة من البلدان التي تبنت في وقت مبكر الإصلاحات الحديثة في مجال الإدارة العامة لمكافحة الفساد الإداري.

III - 1 التوجه نحو اعتماد سنغافورة للمناجمنت العمومي الجديد

تمكنت سنغافورة، في فترة زمنية قياسية بدأت منذ استقلالها عام 1965، من التحول إلى قوة صناعية رائدة على المستوى العالمي، بعدما كانت تعاني من أدنى القيم على جميع المستويات.

لقد سجل الاقتصاد السنغافوري نمواً سنوياً متوسطاً قدره 10% خلال العقدين الأولين من الاستقلال، مع إضافة قيمة مضافة إلى الناتج المحلي تتراوح بين 28% و 33% بحلول عام 1980. ونتيجة لهذا النمو المتسارع، صُنفت سنغافورة الدول الصناعية الجديدة منذ تسعينيات القرن الماضي²⁹.

تعكس المؤشرات الاقتصادية والاجتماعية الحالية لسنغافورة مستوى رفيع من التقدم والازدهار. فوفقاً للبيانات المتاحة لعام 2023 نجد³⁰:

- أ. سنغافورة تقع حالياً ضمن قائمة الاقتصادات الكبرى رقم 31،
- ب. تحتل مكانة عالية جداً في قائمة الدول الأكثر ثراءً في العالم كونها تحتل المرتبة الثانية.
- ت. بلغ الناتج المحلي الإجمالي للبلاد 78.363 يورو لكل ساكن، أي 463.73 مليار يورو لمجموعة المدفوعات.
- ث. بلغ معدل التضخم في سنغافورة في عام 2023 4,82%. في نفس الوقت من الاتحاد الأوروبي، كان الحد الأقصى لنفس العام هو 6,30%.
- ج. يصل مؤشر إدراك الفساد في القطاع العام إلى 83، وهو أعلى من المتوسط العالمي.
- ح.
- خ. إن المؤشرات السابقة، تحققت من خلال اعتماد سنغافورة التحول الموجه نحو الأعمال -أي المناجمنت العمومي الجديد-

في مجال المناجمنت العمومي في وقت مبكر. وهنا نشير إلى أن هذه التجربة نحو التحول في الإدارة العامة مثير للاهتمام لأسباب مختلفة³¹:

أ. لقد ورثت سنغافورة نفس النموذج البريطاني للحكم مثل دول الكومنولث الأخرى، وعلى الرغم من ذلك فقد أصبح نظامها لإدارة المنظمات العامة والقطاع العام معروفا على نطاق واسع بالكفاءة والفعالية.

ب. لقد تبنت اغلب الدول إصلاحات الإدارة العامة الموجهة نحو الأعمال -المناجمنت العمومي الجديد- بسبب عدم الكفاءة وسوء الإدارة المزعومين للقطاع العام، إلا أن حكومة سنغافورة أدخلت مثل هذه الإصلاحات على الرغم من كفاءة قطاعها العام وإدارته الجيدة.

ت. إن سنغافورة خالية تقريبا من الديون الخارجية، وبالتالي لا تعاني من الضغط الخارجي المباشر لتبني هذا التوجه. وهذا عكس اغلب الدول التي تعاني من ديون خارجية ثقيلة قت أدت بها إلى تبني: الخصخصة، إلغاء القيود التنظيمية، تحرير التجارة والاستثمارات، بالإضافة إلى إعادة هيكلة بيروقراطية الدولة وفق مبادئ المناجمنت العمومي الجديد، استجابة للشروط التي فرضتها المنظمات والهيئات الدولية التي تقدم المعونات.

إن العوامل الرئيسية وراء الإصلاحات الإدارية وتبني المناجمنت العمومي الجديد في سنغافورة ترتبط بعوامل داخلية وخارجية معينة ولعل من أهمها نذكر³²:

أ. العوامل الداخلية:

هناك عدة نقاط داخلية دفعت بسنغافورة إلى المناجمنت العمومي الجديد في الإدارات والمنظمات العامة، ولعل من

بين أهمها نجد:

- السكان في سنغافورة أصبحوا أكثر تعليما ووعيا وتطلبا، وبالتالي أصبحوا يتوقعون مناجمنت عمومي أكثر تشاورا واقل تدخلا. وبعبارة أخرى، فإن عدم أهمية سيطرة الدولة على نحو متزايد، والطلب العام المتزايد على تدخل اقل أدى إلى ظهور أسلوب حكم أكثر تشاورية.
- ظهور طبقة متوسطة الدخل متعلمة، وزيادة الاعتراف بالمجتمع المدني بما في ذلك الجهات الفاعلة غير الحكومية، أدى إلى وضع يتطلب نوعا جديدا من السياسة.
- قد أدى إدراك الحكومة للنتائج السلبية الناجمة عن التدخل الاقتصادي، جنبا إلى جنب مع أجندة جديدة لتحويل سنغافورة إلى مركز مالي ودولي رائد، إلى اعترافها بالحاجة إلى إعادة تعريف دور القطاع العام وإعادة تصميم السياسات العامة على أساس نهج السوق الحرة، دون التخلي تماما عن سيطرة الدولة.

ب. العوامل الخارجية:

هناك عدة نقاط خارجية دفعت بسنغافورة إلى المناجمنت العمومي الجديد في الإدارات والمنظمات العامة، ولعل من بين

أهمها نجد:

- إن أحد العوامل الرئيسية التي تقف وراء التوجه نحو المناجمنت العمومي الجديد في سنغافورة، هو العملية المكثفة للعولمة الاقتصادية والتي تشكل تحديا كبيرا للقدرة التنافسية الاقتصادية للبلاد، خاصة في تلك الفترة التي وجدت فيها نفسها غير جذابة للاستثمار الأجنبي لعدم قدرتها على التصنيع منخفض التكلفة.

III- 2 مساهمة مبادئ المناجمنت العمومي في مكافحة الفساد الاداري بسنغافورة

إن المتتبع لمؤشر مدركات الفساد بسنغافورة - وهو مؤشر سنوي ينشر من قبل منظمة الشفافية الدولية منذ 1995، ويصنف 180 دولة حسب مستوياتها المتصورة من الفساد في القطاع العام، على النحو الذي تحدده تقنيات الخبراء واستطلاعات الراي العام من خلال مقياس من الصفر 0 شديد الفساد إلى المئة 100 شديد النزاهة-يجده يصنفها من بين احد اكثر الحكومات شفافية واقلها فسادا في العالم، حيث يمكن توضيح ذلك من خلال الجدول أدناه:

الجدول (2): مؤشر مدركات الفساد لسنغافورة

السنة	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
الرتبة	7	7	7	6	3	4	3	4	5	5
الدرجة	84	85	84	84	85	85	85	85	85	83

المصدر: منظمة الشفافية الدولية، 2023، <https://www.transparency.org/ar/press/cpi2023-corruption-perceptions-index-weakening-justice-systems-leave-corruption-unchecked>

من خلال الجدول أعلاه نجد أن سنغافورة حققت رتب تراوحت بين 3 عالميا و7 عالميا وهذا ما جعلها تصنف ضمن الدول الأقل فساد بدرجات شبه ثابتة تراوحت بين 83 درجة و85 درجة.

من اجل الحفاظ على هذه الرتب والدرجات، كانت سنغافورة على استعداد للقيام بعملية إعادة التقييم المستمر للقطاع العام وتدعيمه بالنزاهة والشفافية، بالإضافة إلى عملها على تجنب النزعة الاتكالية، وهذا ما يتطلبه المناجمنت العمومي الجديد الذي لا يعترف بالجمود، وإنما يتطلب المرونة. ولعل من اهم المظاهر والأبعاد التي تشير إلى اعتماد المناجمنت العمومي الجديد لمكافحة الفساد الاداري نجد³³:

- أ. قيام سنغافورة في ظل الاقتصاد التنافسي بتوفير برنامج " الرفاه الاجتماعي " المشروط بمساعدات مالية من الخزنة العامة للعاملين ذوي الأجور المتدنية، يساعدهم على الاشتراك في دورات تدريبية لرفع مستوى مهاراتهم، بدلا من حمايتهم من تقلبات قطاع الأعمال من جهة، وارتفاع متطلبات الالتحاق بالخدمة العامة من جهة أخرى.
- ب. إن اعتماد مبدأ إعادة التقييم المستمر لا يرتبط فقط بالسياسات العامة في سنغافورة، وإنما يرتبط أيضا بعمل المنظمات ووظائفها.
- ت. شهدت مؤسسات القطاع العام في سنغافورة زيادة في الاستقلالية التنظيمية منذ منتصف التسعينات، وذلك من اجل تشجيع المبادرات والقدرة على الاستجابة والمرونة، ووضعت في الوقت نفسه معايير محاسبة صارمة.
- ث. الاعتماد على إعادة الهيكلة التنظيمية للمؤسسات والإدارات العامة، عن طريق تفكيك الوزارات والإدارات والوكالات المختلفة إلى وكالات تنفيذية مستقلة تتمتع باستقلالية مالية وإدارية أكبر، وكما تمتلك الصلاحيات اللازمة لصياغة وتنفيذ البرامج على أساس النتائج النهائية أو المخرجات، بدلا من المدخلات والعمليات.
- ج. التوجه نحو السوق من خلال فتح سنغافورة المجال للقطاع الخاص وتشجيعه على المشاركة في تقديم خدمات عامة، خلق بيئة تنافسية بين المؤسسات والإدارات العامة والخاصة، بالإضافة إلى خصخصة بعض الخدمات التي يمكن أن يقوم بها القطاع الخاص بكفاءة اعلى.

- ح. تبنى القطاع العام في سنغافورة شعار " اليد الطاهرة" والذي حققت من خلاله السمعة والممتازة، حيث قامت بتطبيق الشعار على ارض الواقع ولم تتسامح إطلاقاً مع الفساد، ولأجل ذلك أنشأت مكتب للتحقيق في كل الممارسات الفاسدة – مهما كان المبلغ الذي يحقق فيه أو مكانة الأشخاص المتورطين فيه-.
- خ. الموظفون العموميين مطالبون بإثبات استقامتهم، من خلال رفض الهدايا والمزايا المقدمة لهم في إطار عملهم، كما انهم ملزمون بالتصريح والإعلان عن ممتلكاتهم الشخصية والعائلية بصفة دورية، لتوضيح أي الممتلكات أو الاستثمارات تم اكتسابها وتتجاوز إمكانياتهم.
- د. قياس مدى نجاح الخدمة في القطاع العام السنغافوري مرتبط بمدى تحقيق النتائج للمواطنين.
- ذ. نظام الضمان الاجتماعي قائم على صندوق الادخار المركزي والذي بواسطته يتم تمويل التقاعد والتعليم والرعاية الصحية والسكن... الخ، وهذا من اجل تجنب النزعة الانكسالية. فالخدمة العامة في سنغافورة تشجع الأفراد على الانخراط في الخطة الإلزامية للادخار، والتي تمويلها مرتبات الموظفين واشتراكات أرباب العمل على حد سواء.

III- 3 واقع مكافحة الفساد الاداري في ظل اعتماد المناجمنت العمومي الجديد بسنغافورة

- إن نجاح سنغافورة في مكافحة الفساد والحد منه، يرجع بالأساس إلى مجموعة من الآليات التي تم تطبيقها بشكل دقيق ومتكامل في ظل اعتمادها على المناجمنت العمومي الجديد. ولعل من بين اهم هذه الآليات نجد ³⁴⁺³⁵:
- أ. امتلاك قيادة حكيمه: لعبت القيادة الحكيمه لدولة سنغافورة دوراً حاسماً في مكافحة الفساد الاداري، حيث تم وضع مكافحة الفساد على راس أولوياتها.
- ب. وجود التزام واضح: أظهرت الحكومة السنغافورية التزاماً واضحاً بالقضاء على الفساد الاداري، بغض النظر عن التكاليف السياسية والاجتماعية.
- ت. سن قوانين صارمة لمكافحة الفساد الاداري: هذه القوانين تعاقب على الفساد الاداري بجميع أشكاله، وتحدد عقوبات مشددة للمفسدين.
- ث. سن قانون عائدات الجريمة: والذي يسمح بمصادرة الأموال والأموال المكتسبة من الفساد الاداري.
- ج. اعتماد مكتب التحقيقات في ممارسة الفساد لتحقيق الشفافية والمساءلة: تم إنشاء مكتب مستقل عن الشرطة عن الشرطة للتحقيق في قضايا الفساد، ويعمل على فصل السلطة التنفيذية عن التحقيق القضائي. يعمل هذا المكتب كهيئة مستقلة لتعزيز الشفافية والمساءلة في القطاعين العام والخاص.
- زيادة الرواتب: تم رفع رواتب الموظفين العموميين بشكل كبير بسنغافورة لتقليل الحوافز للانخراط في أعمال الفساد. فسياسة دفع رواتب كافية للموظفين المدنيين والعاملين هي القوة الرئيسية لمكافحة الفساد الاداري لأنها تسعى إلى الحد من إغراء اخذ الرشاوى أو الابتزاز أو اختلاس الأموال.
- ح. حوافز الأداء: تم ربط الحوافز المالية بأداء الموظفين. مما شجع على الكفاءة والنزاهة، وفي هذا الإطار اعتمدت سنغافورة أيضاً على الحوافز السلبية كسحب الامتيازات من مرتكبي الفساد الاداري.
- خ. التوظيف: قامت سنغافورة بالاعتماد في التوظيف على العقود محددة المدة القائمة على أساس الكفاءات بدلاً من الوظائف الدائمة للموظفين في القطاع العام.
- د. القيام ببرامج التوعية: تم تنفيذ برامج توعية واسعة النطاق لزيادة وعي المواطنين بأضرار الفساد الاداري وكيفية مكافحته. كما تم تشجيع المشاركة المجتمعية في مكافحة الفساد الاداري من خلال توفير قنوات للإبلاغ عن حالات الفساد.

- ذ. الأتمتة: تم استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في العديد من العمليات الحكومية لتقليل التدخل البشري والحد من فرص الفساد، من جهة وتوفير المعلومات والبيانات المناسبة في الوقت المناسب من جهة أخرى.
- ر. النظم الإلكترونية: تم تطوير أنظمة إلكترونية شفافة لمتابعة المشاريع الحكومية والمالية.
- ز. برامج التدريب: تم توفير برامج تدريب مستمر للموظفين المدنيين لتعزيز كفاءاتهم ونزاهتهم.
- س. الأخلاقيات المهنية: تم التأكيد على الأخلاقيات المهنية في العمل الحكومي.

الخلاصة

إن تطبيق مبادئ المناجمنت العمومي الجديد في إطار مكافحة الفساد الإداري يتطلب مراعاة السياق البيئي لكل منظمة أو دولة. فبينما تشترك هذه المبادئ في مجموعة من القيم الأساسية (كالشفافية والمحاسب والمرونة والنزاهة...)، إلا أن تطبيقها العملي يتطلب تكيفا مع خصوصيات كل بيئة، إذ لا يوجد نموذج صالح لكل زمان ومكان. وبالتالي، فإن المناجمنت العمومي الجديد لا يقدم نمودجا موحدا، بل يوفر إطارا مرنا يمكن من خلاله تطوير نماذج تنظيمية تتواءم مع المتطلبات المحلية من جهة، وتساهم في تعزيز كفاءة وفعالية الأداء في القطاع العام، والحد من انتشار ظاهرة الفساد الإداري من جهة أخرى.

تؤكد تجربة سنغافورة، أن اعتماد نموذج المناجمنت العمومي الجديد على مستواها يتطلب مراعاة بعض الخصوصيات، لذا عملت هذه الدولة جاهدة من اجل الاستفادة من إيجابيات تجارب الولايات المتحدة الأمريكية، وبريطانيا لبناء نموذج خاص بها مبتكر ويتناسب مع احتياجاتها دون التقليد الأعمى، وعليه أصبحت نمودجا يحتذى به في لتبني مبادئ المناجمنت العمومي الجديد وكذا مكافحة الفساد الإداري ومظاهره على مستوى منظماتها وإداراتها العامة.

لقد تمكنت سنغافورة في وقت مبكر من التغلب على كل مشاكل الفساد الذي كانت تعاني منه جراء اعتماد المناجمنت العمومي التقليدي آنذاك، فقد احتلت أولى المراتب في مكافحة ظاهرة الفساد منذ منتصف التسعينات، ويتجلى ذلك من خلال حسن الأداء المستمر للعديد من المؤشرات ك: الشفافية، النزاهة، الفساد، وكذا الصرامة القانونية.

نتائج الدراسة:

- دراسة تجربة سنغافورة أثبتت بان منهج المناجمنت العمومي التقليدي أصبح غير ملائم في ظل بيئة عمل اقلمما يقال عنها معقدة وديناميكية وغير مستقرة.
- يمكن الاستفادة من تجربة سنغافورة في سياقات أخرى من خلال تبني مبادئ المناجمنت العمومي الجديد وتكييفها مع الخصائص المحلية لكل دولة. فالاستفادة من تجارب الآخرين لا تعني المحاكات الجامدة لمناهج معينة.
- تبني مبادئ المناجمنت العمومي الجديد ساعد على التخلص من الانحرافات والسلوكيات المرتبطة بالفساد الإداري بسنغافورة.
- نموذج المناجمنت العمومي الجديد في سنغافورة حقق نجاحا ملحوظا في مكافحة الفساد الإداري. ولقد أسهمت مجموعة من العوامل المتكاملة، مثل تعزيز الشفافية والمساءلة، تقوية المؤسسات الرقابية، والاستثمار في راس المال البشري في تحقيق هذا الإنجاز.
- إن اعتماد المناجمنت العمومي الجديد أصبح يعتبر ضرورة لمكافحة الفساد الإداري ولم يعد خيارا.

توصيات الدراسة:

- لا يوجد حل سحري لمشكلة الفساد الإداري، ولكن من خلال تطبيق مجموعة متكاملة من الإجراءات يمكن تحقيق نتائج إيجابية.

- من الضروري تعزيز الشفافية والمساءلة، وهذا من خلال نشر المعلومات الحكومية، وتبني آليات للمشاركة المجتمعية، وتقوية دور وسائل الإعلام.
- يجب تطوير التشريعات والقوانين لسد الثغرات القانونية التي يمكن استغلالها من قبل الفاسدين.
- من المهم بناء مؤسسات قوية قادرة على تطبيق القانون ومحاسبة مرتكبي الفساد.
- لابد من تفعيل نظام المحاسبة والسهر على تبسيط الإجراءات من جهة، ومعاقبة الفاسدين بصرامة مهما كانت صفتهم أو رتبهم، لتعزيز مبادئ العدل والمساواة.
- لابد من القضاء على الفقر والبطالة وانخفاض الأجور، فهي ظواهر تؤدي إلى انتشار الرشوة والمحسوبية.

أفاق الدراسة:

- دراسة أهمية استخدام الذكاء الصناعي لمكافحة الفساد.
- دراسة العلاقة بين الفساد المالي في القطاع العام والقطاع الخاص.
- دراسة دور الإدارة الإلكترونية في الحد من الفساد ومكافحته.

الإحالات والمراجع :

¹ Hayek. F.A, (2001), The Road to Serfdom, Routledge Classics, New York, pp 1-71,
https://ctheory.sitehost.iu.edu/img/Hayek_The_Road_to_Serfdom.pdf (consulté le 11/10/2023)

² Friedman. M, (2019), Capitalism and Freedom, 50Minutes.com, Pp 1-44

³ Hood. C, (1991), New Public Management in Action, Oxford University Press, New York

⁴ Hood. C, (1991) A Public Management for all Seasons, Public Administration, 69, 3-19

⁵ OCDE, (2005), Governance for Development, OCDE publishing

⁶ تيشات. س، (2018)، المناجمنت العمومي الجديد كمدخل لاصلاح الاددارات العمومية "دراسة حالة بعض دول منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، 5، 1، ص ص 29-48

⁷ عقون. س، مقدودة. و، (2022)، تفعيل المناجمنت العمومي الجديد في المؤسسات الاستشفائية من خلال مشروع المؤسسة "دراسة حالة المؤسسة الاستشفائية العمومية بدلس، مجلة اقتصاديات شمال افريقيا، 18، 28، 517 ص ص -538

⁸ International Labour Organisation Sectoral Activities Programme, (1998), Mise en Valeur des Ressources Humaines dans la Fonction Publique dans le Cadre de L'ajustement Structurel et de la Transition, Organisation International de Travail, Genève, p4

⁹ لجنة الخبراء المعنية بالادارة العامة، (2003)، تعزيز قدرة الإدارة العامة على تنفيذ اعلان الامم المتحدة للالفة "استراتيجيات لتعيين موظفين ذوي كفاءات رفيعة في القطاع العام"، المجلس الاقتصادي والاجتماعي للامم المتحدة، نيويورك، الدورة الثانية، ص 11

¹⁰ International Labour Organisation Sectoral Activities Programme, Op-Cit

¹¹ لجنة الخبراء المعنية بالادارة العامة، مرجع سبق ذكره

¹² بن عيسى . ل، (2013)، الحكم الراشد كاحد مقومات التسيير العمومي الجديد، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، جامعة بسكرة، 13، ص ص 189-209

¹³ Zaharia. P, (2012), Introduction of the New Public Management in the Romania and Swiss Local Public Administration, Economic Insights and Challenges, 1, 64, pp 70-78

¹⁴ Pollit.C, Bouckaer.G, (2004), New Public Management : The Theory and Practice of Management, Palgrave Macmillan, p24

¹⁵ صلاح. ع، داود.ع. ا، الفساد والإصلاح، اتحاد الكتاب العرب، دمشق، 2003، ص 31

¹⁶ عبد الفضيل. م، (2004)، مفهوم الفساد و معايير، الفساد و الحكم الصالح في البلاد العربية، مركز الدراسات الوحدة العربية، الطبعة الأولى، بيروت، ص 80

¹⁷ ماض ب ، خدامية. أ، (6_7 ماي 2012) ، الفساد المالي و الإداري في الجزائر الأسباب و الآثار، الملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي و الإداري، جامعة محمد خيضر، بسكرة، ص 4

¹⁸ www.nscoyemen.com, (consulté le 11/09/2023)

¹⁹ www.nazaha.iq/search-web/trboy/2.pdf, (consulté le 19/11/2023)

²⁰ قاشي. ع، حميد. ر، (30 و 31 أكتوبر 2012)، دور المجتمع المدني في مكافحة الفساد، الملتقى الوطني الثاني حول: متطلبات إرساء مبادئ الحوكمة في إدارة الميزانية العامة للدولة، جامعة العقيد أكلي محند أولحاج، البويرة، ص 4

²¹ كنوش . ع، قورين. ح، (2014)، الفساد الإداري و المالي في القطاع المالي و المصرفي الجزائري و أساليب مكافحته، المؤتمر الدولي حول إصلاح النظام المصرفي الجزائري، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة ، ص ص 5_6

²² www.lebarmy.gov.lb/ar/content, (consulté le 12/09/2023)

²³ www.aletihad.ae/wejhatarticle, (consulté le 12/09/2023)

²⁴ madar21.com/232788, (consulté le 12/09/2023)

²⁵ www.democratsudan.com, (consulté le 12/09/2023)

²⁶ www.saferworld-global.org/downloads/pubdocs/five-barriers-to-youth-engagement---arabic.pdf, (consulté le 12/09/2023)

²⁷ www.researchgate.net/publication/334263915_ghyab_alaradt_walfsad_alsyasy_wtathyrhma_ly_aqtsadat_alawl_alafryqyt, (consulté le 12/09/2023)

²⁸ مكتب الأمم المتحدة، (2024)، الوقاية من الفساد في القطاع العام، Anti-Corruption Module 4 Key Issues: Preventing

(consulté le 12/09/2024) ، Public Sector Corruption (unodc.org)

²⁹ La commission des affaires économiques et du plan- Sénat de la Republique Française , (session ordinaire 2000-2001, d'information - mission effectuée en Malaisie et à Singapour afin d'étudier l'évolution des relations économiques et commerciales de ces pays avec la France ,)rapport n° 248

³⁰ : <https://www.donneesmondiales.com/asie/singapour/economie.php>, [En ligne] // .donneesmondiales.com. (consulté le 12/09/2024)

³¹ Sudha .M.V , (2007), Governance, leadership and economic growth in Singapore, Munich Personal RePEc Archive, 4741, 1-13

³² Haque. S , (2004) , Governance and Bureaucracy in Singapore: Contemporary Reforms and Implications, International Political Science Review ,25 (2), 227–240

³³ لجنـت الخبراء المعنية بالادارة العامة، (2012)، بناء القدرات في مجال الخدمات العامة من اجل تحقيق التنمية المحلية "الخدمات العامة في سنغافورة دراسة حالة افرادية، المجلس الاقتصادي والاجتماعي للأمم المتحدة، نيويورك، الدورة الحادية عشر، ص ص 1-14

³⁴ المرجع السابق

³⁵ <http://www.dbj.go.jp/singapore/english/PDF/S21e-4.pdf> , (consulté le 12/09/2023)