



## مصادر الفساد

هشام عورتاني

المدير التنفيذي لمركز تطوير القطاع الخاص بالأراضي الفلسطينية

### الفساد في القطاعين العام والخاص

سوف نركز في هذه المحاضرة على مصادر الفساد في القطاعين العام والخاص في بلدان الشرق الأوسط وشمال إفريقيا. ومن المنطقي أن أبدأ حديثي بالتركيز على تعريف الفساد وتحديد أسبابه، قد يفترض المرء أن فهم ما يعنيه الفساد بالفعل هو شرط مسبق للتعرف على حالات الفساد عندما تقع. وطبقاً لهيئة الشفافية الدولية تم تعريف الفساد على النحو التالي: أي فعل ينطوي على سوء استغلال موظف عام لوظيفته، بغرض خدمة مصالح خاصة له أو لغيره. ويوحى هذا التعريف بأن أشكال الفساد قد تكون بالكثرة التي يتعذر معها التأكد منها بشكل كامل. بالطبع وكما نعرف جميعاً، تعد الرشوة . سواءً نقدًا أو عينًا . من أكثر أشكال الفساد شهرة، وهي على الأرجح الأكثر ذبوعًا وشبوعًا، وبصفة خاصة في البلدان النامية، لكن هناك أشكالاً أخرى خطيرة أيضاً للفساد، مثل التعصب للأقارب، سواءً أفراد أو عائلات، أو المحاباة، سواء على خلفية سياسية أو دينية أو حتى إقليمية. كما أن أحد أشكال الفساد الأخرى المنتشرة بكثرة هي إساءة استخدام الممتلكات العامة، مثل السيارات، وفي بعض المجتمعات يشيع أيضاً اغتصاب الحقوق والابتزاز الصريح، وهو بالطبع أحد الأشكال الخطيرة من الفساد.

### أسباب الفساد: جانب الطلب

لقد فهمنا الكثير عن أشكال الفساد، ولكن ماذا عن أسبابه والعوامل التي تدفع للجوء إليه؟.. من البديهي أن الأسباب تتنوع من حالة لأخرى، لكن بصفة عامة يمكن تصنيف أسباب الفساد إلى فئتين رئيسيتين: الأسباب المتعلقة بجانب الطلب، والأسباب المتعلقة بجانب العرض. ودعوني أبدأ بمناقشة الأسباب المتعلقة بجانب الطلب، وهذا يشمل (مجموعة) عوامل اجتماعية-اقتصادية قاسية مثل الفقر، والجهل، والبطالة الشديدة. وفي بعض الحالات، تساعد ندرة توافر الخدمات والمرافق العامة على الفساد، والتي قد تدفع الناس إلى استخدام وسائل ملتوية للحصول على هذه الخدمات، فيلجئون إلى رشوة المسؤولين. كما أن وجود تفاوت كبير في الدخل بين الناس في نفس المجتمع يعد أحد العوامل الأخرى لانتشار الفساد.

### مشكلة الرشوة في مجتمع الأعمال

أحد الأسباب الشائعة للفساد . في جانب الطلب . تتمثل في سعي رجال الأعمال للحصول على خدمات حيوية من خلال طرق فاسدة. في بعض الحالات قد تكون الخدمات المطلوبة غير قانونية، وفي حالات أخرى قد يكون الراغبون



في الحصول على الخدمات غير مؤهلين لتلقي هذه الخدمات، وفي الحالتين يحصل الكثير من رجال الأعمال على الخدمة التي يحتاجونها ببساطة عن طريق الدفع مقابل الحصول عليها، وهذا بالطبع انتهاك خطير جدًا لأخلاقيات الأعمال، وهو يأخذ أشكالاً متعددة والاسم المشترك لها جميعاً هو الرشوة. وبما أننا نتحدث عن مجتمع الأعمال، فأحد أشهر أشكال الفساد هو الرشوة. ومن المثير للسخرية أن هذه الأنواع من المدفوعات غير القانونية غالباً ما تتخفى تحت أسماء أكثر احتراماً تستخدم في وصفها مثل العمولات أو رسوم الاستشارات، بينما هي في الواقع ليست سوى رشوة. وقد يكون من المثير للصدمة الاعتراف بأن هذه الأنماط تزداد شيوعاً وتنتشر حتى في مجتمع الأعمال على المستوى الدولي، فقد لوحظ أنه في بعض الحالات تقوم مجالس إدارات الشركات الكبرى، والرؤساء التنفيذيون لها بتعيين الموظفين على أساس مدى قدرتهم على التكيف والتأقلم مع أهواء أعضاء مجلس الإدارة، وعلى مدى قدرتهم بالمشاركة في عمليات مالية وبنكية تتسم بالضبابية.

### أسباب الفساد: جانب العرض

تكلما كثيراً عن الأسباب المتعلقة بجانب الطلب، لكن ماذا عن الأسباب المتعلقة بجانب العرض؟.. مرةً أخرى هناك أسباب عدة، وأحد أكثرها شيوعاً يتعلق بضعف رواتب الموظفين في القطاع العام، ففي بعض البلدان يتقاضى هؤلاء الموظفين رواتب متدنية للغاية، وبصفة خاصة إذا ما قارناها برواتب نظرائهم في القطاع الخاص. ومن ثم تدفع هذه الرواتب الضعيفة بعض موظفي القطاع العام إلى الفساد، وهو ما يلاحظ بشكل خاص في المستويات الأعلى من الحكومة، وفي القطاع الخاص يوفر ذلك أعداءً قوية للعاملين في الدرجات الوظيفية الأقل لكي يحدو حذوهم، سواء كان هؤلاء العاملون في مؤسسات القطاع العام أو القطاع الخاص.

### عوامل أخرى مساعدة

أحد العوامل الأخرى هو ضعف المؤسسات الرقابية، وهو أمر مهم للغاية، لأن ضعف الأجهزة الرقابية يمهد الطريق لجعل الفساد أكثر سهولة. كما أن وجود سلطة قضائية ضعيفة وغير مستقلة يساعد بشدة على الفساد، وكذلك وجود أجهزة تشريعية غير فعالة، أو حتى عدم وجودها أصلاً. كما هو الحال في فلسطين حالياً. يساعد عليه أيضاً. إن عدم وجود منظمات مجتمع مدني فعالة هو عامل آخر من عوامل النزوع للفساد، مثلما هو الحال في العديد من بلدان منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا، وهنا لا بد أن أذكر استثناءً واحداً ألا وهو فلسطين، حيث. كما أعتقد. إن فلسطين لديها مجتمع مدني نشط للغاية، وربما أكثر من أي بلد آخر في المنطقة.

### العوائق الثقافية

وبالإضافة إلى المشكلات التي ألقينا عليها الضوء. سواءً على جانب الطلب أو جانب العرض. يجب الاعتراف بأن هناك مشكلات ناتجة عن تشوهات في الثقافات المحلية والنظم السياسية في هذه البلدان، وهذه التشوهات تخلق مناخاً



أكثر قبولاً للفساد. وعلى سبيل المثال . ولكي نجعل الأمر أقرب للفهم . فالعلاقات العائلية القوية والولاءات القبلية تعد سبباً مهماً للفساد في العديد من بلدان المنطقة، وأعني هذا النوع من الولاء لموظف القطاع العام تجاه عائلته أو قبيلته والذي يجعله أكثر عرضةً للفساد.

## تشوهات أخرى

إن سيطرة وسائل الإعلام غير الفعالة والتابعة هو عامل رئيسي آخر. فبلدان المنطقة هنا . مرةً أخرى باستثناءات قليلة للغاية، ونخص بالذكر فلسطين . ليس لديها صحافة حرة تحت أي مسمى . كما أن أحد التشوهات الثقافية المهمة للغاية . في دول الخليج بصفة خاصة، وأنا متردد في ذكر اسم أي دولة منها . هو الإحساس المتأصل بالملكية، ففي هذه الدول تمتلك الأسر الحاكمة ثروة البلاد . وهو أمر لا يدعو للدهشة فقط، بل إنه غير منطقي . ولن تجد في أي مكان من العالم حكماً يملكون الثروة. وأعتقد أن هذا أيضاً عاملاً كبيراً، عاملاً ثقافياً، يجعل هذه الدول أكثر عرضةً للتشوهات.

## تكلفة الفساد

حسناً، تحدثنا كثيراً عن أسباب الفساد، ماذا عن تكلفة الفساد؟، إنها بلا شك تكلفة مرتفعة للغاية ومتعددة الاتجاهات. وفيما يلي قائمة جزئية فقط للحصاد المر للفساد . فعلى مستوى الشركات، يتسبب الفساد في خسارة في الدخل، مما يؤدي إلى عدم الاستخدام السليم للموارد النادرة. وعلى المستوى الأعم، يؤدي الفساد إلى تدهور المجتمع والذي قد يأخذ أشكالاً متعددة مثل الإحباط، وفقدان الأمل، والانتشار الواسع لسلوكيات "أنا ومن بعدي الطوفان". يصبح الثاني مثل الأول، ويصبح "حب البقاء" هو المنطق السائد. هذه التشوهات انعكست بقوة على أخلاقيات العمل، وتسببت في فقدان الاهتمام، وتدني الأداء بين العاملين في القطاع العام. لكن من المحتمل أن الشيء الأكثر أهمية هو أن الفساد أدى إلى نتائج مدمرة على مناخ الاستثمار في هذه البلدان.

## التأثيرات المدمرة للفساد

الاستنتاج الجوهري هنا هو أن الفساد له تأثير مدمر ليس فقط على مناخ الاستثمار، لكن أيضاً على استقرار البلاد السياسي. لقد لاحظنا أن هذه الأنظمة بشكل ما . نتيجة للفساد . أصبحت بوتيرة متزايدة مصابة بجنون العظمة، وتزداد فيها مستويات الفساد من سيئ إلى أسوأ. هذه الأنظمة تبدأ بالمساومة على الديمقراطية، لأنها تقوم بإصلاحات، والتي هي في الواقع ليست إصلاحات. بمعنى أنها فقط تغوص أكثر في الفساد، وهذا يمهد الطريق لولاءات ضيقة الأفق وأنماط من العلاقات المزيفة في المجتمع. ومع هذا النوع من الحصاد المر يجب أن نتوقع أن الفساد سوف يفضي في نهاية الأمر إلى احتقان اجتماعي واضطرابات سياسية.



## كيف نكافح الفساد

دعونا الآن نتحول لشيء أكثر إيجابية، وهو: كيف نكافح الفساد؟.. دعونا نبدأ من القطاع العام، المطلوب أولاً وبشكل رئيسي هو التزام واضح وصارم على مستوى القيادات. وهذا يشكل قاعدة لا غنى عنها لاستراتيجية مناهضة الفساد في أي بلد، لأنها تساعد على تحقيق الأهداف التالية: أنها تنشئ مؤسسات مناسبة، وتضع أطر العمل القانونية المطلوبة، وتشجع على انتشار ثقافة مضادة للفساد تتمتع بالمصداقية. إن التزام القيادات العليا مهم لكنه ليس كافياً وحده. وشرط مسبق آخر هو القضاء على حوافز الفساد، وهنا نحن نتحدث عن مجموعة عريضة من السياسات والإجراءات.

## الحاجة لحوكمة أفضل للقطاع العام

يأتي تحسين الحوكمة في مؤسسات القطاع العام المسؤولة عن المرافق والتراخيص في المقام الأول، وضمن أشياء أخرى، يجب أن يؤدي ذلك إلى تعزيز الشفافية والمساءلة في هذه المؤسسات. هدف سياسي آخر يتمثل في القضاء على . أو على الأقل خفض . الخلل في ميزان الرواتب للعاملين بالقطاع العام، حيث إن ذلك . كما أوضحنا سابقاً . يغري بالفساد، فوضع برامج فعالة لمعالجة الفقر وتقليص الفوارق في الدخل، يعد أحد العناصر التي لا غنى عنها في وصفة، أو استراتيجية، مكافحة الفساد. كما تتطلب مكافحة الفساد أيضاً إقامة مؤسسات رقابية مناسبة، مثل لجان الرقابة البرلمانية، أو مكاتب، أو مجالس، الإشراف المالية والإدارية، حيث تختلف المسميات باختلاف الدول. وهذه المؤسسات يجب أن تلعب دوراً حيويًا في عملية المراقبة. ولا يقل عن ذلك أهمية تفعيل دور المراجعين والمدققين الداخليين في مؤسسات القطاع العام، إن هذا الدور مهم للغاية.

## الحاجة لنظام قضائي فعال

ولكن أجهزة الرقابة سوف تكون عديمة الجدوى بدون إقامة أنظمة قضائية فعالة. ولا يكفي في هذا الصدد مجرد تحسين الصورة، فمن الممكن أن يكون لديك أفضل مبان للمحاكم، وأفضل أجهزة كومبيوتر، لكن هذا غير كاف. يحتاج الأمر لنظام قضائي مستقل، نظام يحتاج إلى مراقبة مستمرة من وسائل الإعلام ومن الأجهزة التشريعية.

## مكافحة الفساد في القطاع الخاص

كما ترون، لقد تحدثنا حتى الآن عن مكافحة الفساد في مؤسسات القطاع العام، لكن ذلك غير كاف. علينا التحدث عن الإصلاح في مؤسسات القطاع الخاص أيضاً. إن القطاع الخاص لديه التزامه المتعلق به، ولديه واجب عليه أن يؤديه. على شركات ومؤسسات الأعمال أن تفعل الكثير في هذا الصدد، ويتمثل المطلب الرئيسي هنا في تحديث هياكل حوكمة الشركات التابعة للقطاع الخاص، والالتزام بالحوكمة الحديثة وأخلاقيات العمل. لكن الأكثر أهمية، هو أن ذلك يجب أن ينطوي على التزام واضح بالشفافية المالية والإدارية، بما فيها إنشاء نظام فعال للمراجعة والتدقيق



الداخلي، وهو ما ينظر إليه في الواقع على أنه خط الدفاع الأول لهذه المؤسسات. كما أن دور المراجعين والمدققين الخارجيين أيضًا دور حاسم، يجب أن يكون المراجعين الخارجيين مؤهلين، وربما الأكثر أهمية أنه يجب توجيههم بشكل مناسب عن طريق الجمعيات العمومية، وليس عن طريق المديرين التنفيذيين. ومن المهم أيضًا أن يكونوا . أعني المراجعين الخارجيين . ملتزمين بالمعايير الدولية المعترف بها، وليس فقط بالمعايير المحلية.

## الخلاصة

دعوني الآن أختتم محاضرتي بالتأكيد على نتيجة نهائية رئيسية. من أجل الحصول على النتيجة المرغوبة من الإصلاح . وهي محاربة الفساد . علينا تأسيس إصلاحات جوهرية. إن الأساس الذي تقوم عليه حزمة الإصلاحات هو وجود أخلاقيات إصلاح حقيقية في المجتمع، وليس فقط وصفة ميكانيكية لعمل هذا وذاك. على مجتمع الأعمال نشر ثقافة الإصلاح، والإيمان بثقافة الإصلاح، وإلا فسوف تتأخر عملية الإصلاح لأجل غير مسمى. شكرًا لكم.

هذه الآراء تعبر عن آراء كاتبها ولا تعبر بالضرورة عن رأي مركز المشروعات الدولية الخاصة. يصرح مركز المشروعات الدولية الخاصة بطبع، وترجمة، و/أو نشر المواد المتاحة من خلال موقع معهد التنمية التابع للمركز على الإنترنت بشرط: (1) الإشارة بشكل مناسب للمؤلف الأصلي وللمركز، (2) إخطار المركز بمكان عرض المادة وتقديم نسخة لمكتب المركز في واشنطن.

مركز المشروعات الدولية الخاصة

مؤسسة تابعة للغرفة التجارية الأمريكية

1211 Connecticut Ave NW • Suite 700 • Washington, DC 20036 • USA

ph: (202) 721-9200 • www.cipe.org • e-mail: education@cipe.org