



دور المساءلة الإدارية في مكافحة الفساد المالي في المشاريع الهندسية الحكومية

ايمن عمران السلاقي الصواني - إدارة مشاريع الاعمال - المعهد العالي للعلوم والتقنية بالزاوية

The Role of Administrative Accountability in Combating Financial Corruption
in Government Engineering Projects

Ayman Imran Al-Salagi Al-Sawani – Business Project Management, Higher
Institute of Science and Technology, Al-Zawiya

تاريخ الاستلام: 2025/11/1 - تاريخ المراجعة: 2025/20/15 - تاريخ القبول: 2025/11/25 - تاريخ للنشر: 2025 /12/6

ملخص البحث

هدفت الدراسة الى التعرف على دور المساءلة الإدارية في مكافحة الفساد المالي في المشاريع الهندسية الحكومية، والتعرف التعرف إلى مدى قدرة منظومة المساءلة الإدارية في إطارها النظري على الحد من مظاهر الفساد المالي في المشاريع الهندسية الحكومية، والتعرف إلى أوجه القصور النظرية في آليات المساءلة الإدارية التي قد تسهم في استمرار ممارسات الفساد المالي داخل مراحل المشروع الهندسي الحكومي، والتعرف إلى الكيفية التي تفسر بها الأدبيات النظرية العلاقة بين تعقيد المشاريع الهندسية الحكومية وبين محدودية فاعلية المساءلة الإدارية في مواجهة التجاوزات المالية، وايضاً التعرف إلى العوامل النظرية المرتبطة بالبيئة المؤسسية والتقنية والتنظيمية التي تحد من فاعلية المساءلة الإدارية في ممارسة دورها الرقابي والردعي تجاه الفساد المالي في المشاريع الهندسية الحكومية، واتبع المنهج الوصفي لملائمته لأغراض الدراسة، وتوصلت الدراسة الى النتائج الآتية:

- فعالية المساءلة الإدارية في مكافحة الفساد المالي مرتبطة بشكل أساسي بالبيئة المؤسسية.
- التعقيد الفني والتقني للمشاريع الهندسية يمثل عائقاً رئيسياً أمام المساءلة الإدارية.
- الإطار التنظيمي الحالي يركز بشكل مفرط على الالتزام الإجرائي والشكلية التنظيمية، دون التركيز الكافي على النتائج الفعلية للمشاريع وجودة التنفيذ.
- ضعف التكامل بين الجهات الرقابية الداخلية والخارجية يزيد من فرص استمرار الفساد المالي.
- الكلمات المفتاحية: المساءلة الإدارية - مكافحة الفساد المالي - المشاريع الهندسية

Abstract:

The study aimed to identify the role of administrative accountability in combating financial corruption within governmental engineering projects, and to examine the extent to which the theoretical framework of administrative accountability is capable of limiting manifestations of financial corruption in such projects. It further sought to identify the theoretical shortcomings within accountability mechanisms that may contribute to the persistence of corrupt financial practices throughout the different stages of governmental engineering projects. The study also explored how theoretical literature explains the relationship between the complexity of governmental engineering projects and the limited effectiveness of administrative

accountability in addressing financial irregularities. In addition, it examined the theoretical factors related to institutional, technological, and organizational environments that constrain the effectiveness of administrative accountability in fulfilling its supervisory and deterrent roles against financial corruption in engineering projects.

The descriptive method was adopted due to its suitability for the study's objectives.

The study reached the following conclusions:

- The effectiveness of administrative accountability in combating financial corruption is fundamentally linked to the institutional environment.
- The technical and technological complexity of engineering projects constitutes a major obstacle to effective administrative accountability.
- The current regulatory framework places excessive emphasis on procedural compliance and formal organizational requirements, with insufficient focus on actual project outcomes and execution quality.
- Weak integration between internal and external oversight entities increases the likelihood of persistent financial corruption.

Keywords: Administrative Accountability – Combating Financial Corruption – Engineering Projects.

مقدمة

في سياق تنامي التحديات التي تواجهها الحكومات المعاصرة في إدارة الموارد العامة وتنفيذ المشاريع ذات الطبيعة الحيوية، تبرز المساءلة الإدارية كأحد أهم الأدوات التي تُسهم في تعزيز النزاهة والشفافية، ولا سيما في المشاريع الهندسية الحكومية التي عادة ما تُخصص لها ميزانيات ضخمة وتتداخل في تنفيذها أطراف متعددة، ويعد الفساد المالي في هذا النوع من المشاريع من أخطر المعضلات التي تهدد قدرة الدولة على تحقيق التنمية المستدامة، إذ يؤدي إلى هدر المال العام، وتراجع جودة البنية التحتية، وتعطل الجدول الزمني للمشروعات، إضافة إلى تقويض الثقة بين المواطن والمؤسسات الحكومية، ومن هنا يبرز دور المساءلة الإدارية كآلية تنظيمية ورقابية تهدف إلى تقويم الأداء وضمان الالتزام بالقوانين واللوائح، مما يجعلها محورياً أساسياً في مكافحة الفساد وتأمين سلامة دورة المشروع منذ مراحله الأولى وحتى إتمامه، وتقوم المساءلة الإدارية على مبدأ مساءلة كل فرد أو جهة تشارك في سلسلة اتخاذ القرار أو تنفيذ الأعمال الإدارية والفنية عن أفعالها ونتائج أدائها، وهذا المبدأ لا يقتصر على إجراءات التحقيق والمحاسبة بعد وقوع المخالفة فحسب، بل يشمل أيضاً منظومة متكاملة من الإجراءات الوقائية التي تهدف إلى منع حدوث الفساد قبل وقوعه، وفي المشاريع الهندسية الحكومية، وتتطلب هذه المنظومة وجود هياكل تنظيمية واضحة تحدد الأدوار والمسؤوليات، وآليات تدقيق فعالة تتابع مراحل المشروع، ومعايير شفافة تضمن اختيار المقاولين والاستشاريين وفق أسس مهنية، إضافة إلى تعزيز الرقابة الداخلية والخارجية، وإن هذا التكامل بين الجوانب الوقائية والرقابية يجعل المساءلة الإدارية أداة استراتيجية قادرة على ردع الفساد وتقليل فرص حدوثه.

ويرتبط نجاح المساءلة الإدارية في مكافحة الفساد المالي بمجموعة من العوامل المؤسسية والقانونية، فوجود تشريعات واضحة تحكم إجراءات المشتريات الحكومية، وتحدد عقوبات صارمة للمخالفات المالية، وتتيح للهيئات الرقابية سلطة التحقيق والمتابعة، يشكل ركيزة أساسية لفاعلية المساءلة، وكذلك تلعب ثقافة النزاهة داخل المؤسسات الحكومية دوراً محورياً، إذ إن غياب الثقافة المؤسسية التي تعلي من شأن الالتزام والانضباط المهني قد يُفَرِّغ المساءلة من محتواها، حتى لو توفرت الأنظمة، ومن هنا تظهر أهمية تدريب الكوادر الإدارية والهندسية على المعايير الأخلاقية والمهنية، وتعزيز الوعي بأهمية المساءلة كأداة لحماية المال العام وتحسين جودة المشاريع المنفذة، ولا يمكن إغفال أن طبيعة المشاريع الهندسية الحكومية تجعلها بيئة عرضة للتعقيد، نظراً لطول فترة التنفيذ، وكثرة الإجراءات الفنية، وتنوع الأطراف المشاركة من مقاولين واستشاريين وجهات حكومية ورقابية، وهذا التعقيد يفتح المجال أمام ممارسات غير شفافة قد تؤدي إلى تضخيم التكاليف أو تغيير المواصفات أو تأخير الإنجاز، وهنا يأتي دور المساءلة الإدارية في فرض التزام صارم بمعايير التخطيط والإشراف والتنفيذ، وضمان توثيق كل خطوة في دورة حياة المشروع، بما يتيح للجهات الرقابية تتبع أي انحرافات محتملة. كما تسهم المساءلة في تقليل فرص تضارب المصالح، وتعزيز الحوكمة، وتوفير بيئة إدارية قائمة على المبادئ المهنية وليس العلاقات الشخصية أو المصالح الفردية، وتكتسب المساءلة الإدارية أهمية خاصة في العصر الحديث نظراً للاتجاه العالمي نحو إدارة أكثر شفافية واستدامة للمشاريع العامة، إن التحولات في الإدارة الحكومية، والاعتماد المتزايد على التكنولوجيا، وتوسع دور الأجهزة الرقابية، كلها عناصر جعلت من المساءلة آلية ديناميكية تتطور باستمرار لمواكبة التحديات، وفي ظل ازدياد متطلبات المواطنين فيما يتعلق بجودة الخدمات والمشاريع العامة، أصبحت المساءلة الإدارية أداة ليس فقط لمواجهة الفساد، بل لضمان تحقيق أفضل النتائج الممكنة من الموارد المتاحة، أن اعتماد نظم معلومات حديثة لتتبع تنفيذ المشاريع، وإتاحة البيانات للعموم، يساهمان في تعزيز دور المساءلة باعتبارها جزءاً من منظومة أكبر للشفافية والحكم الرشيد.

وفي ضوء ذلك يمكن القول إن المساءلة الإدارية تمثل خط الدفاع الأول ضد الفساد المالي في المشاريع الهندسية الحكومية، حيث تضمن خضوع جميع مراحل المشروع لرقابة مستمرة، وتحفز العاملين على الالتزام بالمعايير المهنية، وتمنع التلاعب بالمال العام أو إساءة استخدامه، وهي تؤدي كذلك دوراً محورياً في تحسين جودة المشاريع وتطوير الأداء المؤسسي، مما يجعلها ضرورة لا غنى عنها في أي دولة تسعى إلى إدارة رشيدة لمواردها، وتبرز أهمية البحث في هذا الموضوع من الحاجة إلى فهم أعمق لكيفية تعزيز فعالية المساءلة داخل المؤسسات الحكومية، والبحث في الآليات التي يمكن من خلالها الحد من الفساد المالي، وتحقيق الاستخدام الأمثل للموارد في المشاريع الهندسية التي تعد من أهم محركات التنمية والبنية التحتية.

وبناء على ما سبق تسعى هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على الدور الجوهري للمساءلة الإدارية في مكافحة الفساد المالي داخل المشاريع الهندسية الحكومية، ومن خلال تحليل أطرها القانونية والتنظيمية، واستعراض تأثيرها على مراحل المشروع، وإبراز التحديات التي تعترض تطبيقها، وطرح مقترحات لتعزيز فعاليتها، ومن شأن هذا الطرح أن يساهم في إثراء الأدبيات الأكاديمية حول الموضوع، وتقديم رؤية عملية تدعم مؤسسات الدولة في سعيها لتحقيق النزاهة والشفافية والحوكمة الرشيدة.

أولاً- مشكلة الدراسة:

تُعَدُّ مشكلة الدراسة محوراً أساسياً في أي بحث يسعى إلى تفسير ظاهرة معقدة متعددة الأبعاد، ويزداد هذا التعقيد عندما ترتبط الظاهرة بمجالات تتقاطع فيها الجوانب الإدارية والمالية والهندسية، كما هو الحال في مسألة المساءلة الإدارية ودورها في مكافحة الفساد المالي في المشاريع الهندسية الحكومية، فبالرغم من تعدد الجهود الحكومية والرقابية التي تهدف إلى تعزيز النزاهة والشفافية، ما يزال الفساد المالي يشكل تحدياً بارزاً أمام تنفيذ المشاريع العامة، لا سيما تلك التي تتسم بتعقيدها الفني وكثرة مراحلها وتعدد الأطراف المشاركة فيها، ويعود هذا التحدي إلى تداخل مجموعة من العوامل التنظيمية والإدارية والاقتصادية، إضافةً إلى وجود ثغرات في منظومة المساءلة، الأمر الذي يكشف الحاجة إلى دراسة نظرية معمقة تبحث في جذور المشكلة وعلاقة المساءلة الإدارية بمظاهر الفساد.

وتكمن جوهر مشكلة الدراسة في وجود فجوة واضحة بين الإطار النظري للمساءلة الإدارية كما يفترض أن يُطبَّق، وبين الواقع العملي الذي يشير إلى استمرار ظهور ممارسات الفساد في مراحل متعددة من المشاريع الحكومية، فعلى الرغم من وجود لوائح تنظيمية واضحة تحكم عمليات المناقصات، والإشراف، والتنفيذ، والضوابط الإدارية ذات الصلة بدورة المشروع، إلا أنَّ عوامل مثل ضعف الرقابة، وسوء الإدارة، وقصور الشفافية، ما تزال تمثل بيئة مناسبة لارتكاب التجاوزات، وهذه الفجوة بين النظرية والتطبيق تُعَدُّ محوراً رئيسياً للدراسة، إذ تسعى إلى تفسير أسباب استمرار هذا الفساد على الرغم من وجود أنظمة يفترض أنها قادرة على الحد منه.

ويزداد عمق المشكلة مع الطبيعة المعقدة للمشاريع الهندسية الحكومية ذاتها، حيث تتسم هذه المشاريع بطول مدة التنفيذ، وتعدد الأطراف الفنية، وتنوع العقود والمراحل، ما يجعلها عرضة لأشكال مختلفة من الفساد مثل تضخيم التكاليف، أو التلاعب بالموصفات، أو المبالغة في الأوامر التغييرية، أو التأخير المتعمد، وهذه الديناميكية المتشابكة تثير تساؤلات حول قدرة المساءلة الإدارية بصورتها التقليدية على التعامل مع هذا التعقيد، ومدى ملاءمة الأنظمة الرقابية الحالية لمواجهة هذه الممارسات داخل بيئة هندسية حساسة ومتغيرة، وتتعمق مشكلة الدراسة أيضاً نتيجة ضعف الربط النظري بين مفهوم المساءلة الإدارية وبين ظاهرة الفساد المالي، فالأدبيات الإدارية تتناول المساءلة غالباً كمنظومة تنظيمية تهدف إلى تحسين الأداء وضمان الالتزام، بينما تتناول الأدبيات الاقتصادية ظاهرة الفساد بوصفها إشكالية مالية أو إدارية، دون دمج كافٍ بين الجانبين، هذا الانفصال يجعل من الصعب تكوين رؤية علمية تشرح كيف يمكن لمنظومات المساءلة، عند مواءمتها مع الواقع الإداري والهندسي، أن تكون أكثر فعالية في مكافحة الفساد المالي، ويضاف إلى ما سبق تأثير التحولات التقنية الحديثة، إذ أصبحت التكنولوجيا جزءاً أساسياً من عمليات إدارة المشاريع الحكومية، من مرحلة التخطيط إلى الرقابة التنفيذية، وغير أن تفاوت الجهات الحكومية في تبني الأنظمة الرقمية أو تطبيقها بفاعلية يطرح تساؤلات حول مدى قدرة المساءلة الإدارية التقليدية على مواكبة هذه التطورات، وحول الحاجة إلى تحديث الأطر الرقابية بما يتلاءم مع متطلبات العصر، وعلى الرغم من أن بعض الأدبيات تناولت أثر التكنولوجيا في تعزيز الشفافية، إلا أن التحليل النظري العميق للعلاقة بين التكنولوجيا والمساءلة ودورها في الحد من الفساد داخل المشاريع الهندسية ما يزال محدوداً، وكما تُبرز الدراسة

مشكلة أخرى تتمثل في تفاوت الالتزام الفعلي بإجراءات المساءلة بين الجهات الحكومية المختلفة، نتيجة اختلاف القدرات المؤسسية ومستوى التدريب والخبرة، إذ تتمتع بعض الجهات بأنظمة رقابية قوية، بينما تعاني أخرى من ضعف الموارد والخبرة، ما يؤدي إلى تفاوت في القدرة على مكافحة الفساد بفاعلية، وهذا التباين يفتح الباب أمام تساؤلات تتعلق بمدى الحاجة إلى تطوير أطر معيارية أو نماذج موحدة للمساءلة في المشاريع الهندسية على مستوى الدولة.

وفي ضوء ما سبق تتحدد مشكلة الدراسة في محاولة فهم الأسباب العميقة لاستمرار الفساد المالي في المشاريع الهندسية الحكومية رغم وجود منظومة مساءلة إدارية يفترض أن تحد منه، والبحث في مدى فعالية هذه المساءلة نظرياً، وكيف يمكن تطويرها بما يتناسب مع طبيعة المشاريع وتعقيدها، وتسعى الدراسة إلى سدّ الفجوة النظرية في الأدبيات عبر تحليل العلاقة بين المساءلة الإدارية والفساد المالي، واستكشاف آفاق تطوير منظومات المساءلة بما يسهم في تعزيز النزاهة وحماية المال العام داخل إطار المشاريع الحكومية.

ثانياً: تساؤلات الدراسة:

س1- إلى أي مدى تُعدّ منظومة المساءلة الإدارية، في إطارها النظري، قادرة على الحد من مظاهر الفساد المالي في المشاريع الهندسية الحكومية؟

س2- ما أوجه القصور النظرية في آليات المساءلة الإدارية التي قد تسمح باستمرار ممارسات الفساد المالي داخل المراحل المختلفة لدورة حياة المشروع الهندسي الحكومي؟

س3- كيف تفسّر الأدبيات النظرية العلاقة بين تعقيد المشاريع الهندسية الحكومية وبين محدودية فاعلية المساءلة الإدارية في ضبط التجاوزات المالية؟

س4- ما العوامل النظرية المرتبطة بالبيئة المؤسسية والتقنية والتنظيمية التي قد تحدّ من قدرة المساءلة الإدارية على ممارسة دورها الرقابي والردعي تجاه الفساد المالي في المشاريع الهندسية الحكومية؟

ثالثاً- أهداف الدراسة:

1- التعرف إلى مدى قدرة منظومة المساءلة الإدارية في إطارها النظري على الحد من مظاهر الفساد المالي في المشاريع الهندسية الحكومية.

2- التعرف إلى أوجه القصور النظرية في آليات المساءلة الإدارية التي قد تُسهم في استمرار ممارسات الفساد المالي داخل مراحل المشروع الهندسي الحكومي.

3- التعرف إلى الكيفية التي تفسّر بها الأدبيات النظرية العلاقة بين تعقيد المشاريع الهندسية الحكومية وبين محدودية فاعلية المساءلة الإدارية في مواجهة التجاوزات المالية.

4- التعرف إلى العوامل النظرية المرتبطة بالبيئة المؤسسية والتقنية والتنظيمية التي تحدّ من فاعلية المساءلة الإدارية في ممارسة دورها الرقابي والردعي تجاه الفساد المالي في المشاريع الهندسية الحكومية.

رابعاً: أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة في الآتي:

الأهمية النظرية:

1. إثراء الإطار المفاهيمي للمساءلة الإدارية من خلال توضيح حدودها النظرية وقدرتها على التعامل مع مظاهر الفساد المالي في المشاريع الهندسية الحكومية، مما يضيف عمقاً معرفياً إلى الأدبيات الإدارية المتعلقة بالحوكمة والنزاهة.
2. توسيع الفهم العلمي للعلاقة بين المساءلة والفساد المالي عبر تحليل كيفية تأثير تعقيد المشاريع الهندسية على فاعلية الأدوات الرقابية، وهو ما يساهم في سدّ فجوات بحثية قائمة في المجال.
3. تقديم منظور نظري متكامل يجمع بين مفاهيم الإدارة العامة والرقابة المالية والهندسة، بما يساهم في بناء إطار تحليلي شامل يمكن الاعتماد عليه في أبحاث لاحقة حول المشاريع الحكومية.
4. دعم تطوير النظريات المعاصرة في مكافحة الفساد من خلال استعراض العوامل المؤثرة في فاعلية المساءلة الإدارية، وإبراز أهمية دمج الأبعاد التنظيمية والتقنية في النماذج النظرية المتعلقة بالرقابة والشفافية.

الأهمية التطبيقية:

1. تعزيز قدرة الجهات الحكومية على تحسين أنظمة المساءلة عبر الاستفادة من نتائج الدراسة في معالجة الثغرات التي تسمح بحدوث الفساد المالي أثناء مراحل تنفيذ المشاريع الهندسية.
2. توجيه صانعي القرار نحو تطوير سياسات رقابية أكثر فاعلية تعتمد على فهم أعمق للعوامل المؤسسية والتنظيمية التي تحدّ من فاعلية المساءلة، مما يساهم في حماية المال العام وتحسين جودة المشاريع.
3. توفير أساس معرفي يمكن توظيفه في تدريب الكوادر الإدارية والهندسية حول أفضل الممارسات في تطبيق المساءلة، بما يعزز الالتزام المهني ويقلل من فرص التجاوزات المالية.
4. دعم تطوير الأنظمة الإلكترونية والرقابية الحديثة من خلال إبراز الدور الذي يمكن أن تلعبه التكنولوجيا في تعزيز شفافية المشاريع، مما يساعد الجهات المختصة في تحسين آليات التتبع والمراجعة والإشراف.

مفاهيم الدراسة:

تُعد مفاهيم الدراسة ركائز أساسية لفهم الإطار النظري للبحث وتحديد أبعاده الفكرية والتنظيمية، إذ تساهم في توضيح المصطلحات الرئيسية التي يقوم عليها موضوع الدراسة ومن هنا نستعرض أهم مفاهيم الدراسة على النحو الآتي:

- المساءلة الإدارية:

يقصد بالمساءلة الإدارية مجموعة الإجراءات والآليات التي تلتزم بها المؤسسات الحكومية لضمان خضوع الموظفين والإدارات لرقابة فعلية بشأن ما يُسند إليهم من مهام وقرارات، وذلك عبر محاسبتهم على النتائج المتحققة، والتأكد من التزامهم بالقوانين والأنظمة والمعايير المهنية المعتمدة، وتشمل المساءلة الإدارية الأطر التنظيمية والرقابية التي تسعى إلى تقويم الأداء ومنع التجاوزات، بما يعزز من مستوى الشفافية والنزاهة داخل الجهاز الحكومي.⁽¹⁾

- الفساد المالي:

يمثل الفساد المالي مجموعة الممارسات غير المشروعة التي تهدف إلى تحقيق منافع شخصية أو جماعية على حساب المال العام، وتشمل الرشاوى، والتلاعب بالعقود، وتضخيم التكاليف، والأوامر التغييرية غير المبررة، وسوء استخدام الموارد

الحكومية. ويعد الفساد المالي أحد أبرز التحديات التي تهدد كفاءة المؤسسات العامة وقدرتها على تقديم خدمات تنموية مستدامة.(2)

- المشاريع الهندسية الحكومية:

يقصد بالمشاريع الهندسية الحكومية تلك المشروعات التي تنفذها مؤسسات الدولة بهدف تطوير البنية التحتية والخدمات العامة، وتشمل مشاريع الطرق، والمباني الحكومية، وشبكات المياه والكهرباء، والمرافق العامة، وتتميز هذه المشاريع بتعقيد مراحلها الفنية والإدارية، وبكثرة الجهات المشاركة فيها، ومما يجعلها أكثر عرضة للتحديات الرقابية وأوجه القصور التنظيمية.(3)

- مكافحة الفساد المالي:

تعني مكافحة الفساد المالي مجموعة الاستراتيجيات والأدوات والإجراءات التنظيمية والرقابية التي تهدف إلى الحد من الممارسات المالية غير المشروعة داخل المؤسسات الحكومية. وتشمل سياسات الرقابة الداخلية والخارجية، وتفعيل أنظمة المشتريات، واعتماد قواعد الحوكمة، وتعزيز الشفافية، واستخدام التقنيات الحديثة في تتبع مسار الأموال والمشاريع، وتعتبر مكافحة الفساد المالي هدفاً استراتيجياً لضمان كفاءة استخدام المال العام وتحقيق التنمية.(4)

أولاً: قدرة منظومة المساءلة الإدارية في إطارها النظري على الحد من مظاهر الفساد المالي في المشاريع الهندسية الحكومية:

في إطار البحث النظري حول منظومة المساءلة الإدارية ودورها في الحد من مظاهر الفساد المالي في المشاريع الهندسية الحكومية، تبرز الحاجة إلى تحليل معمق يوضح مدى قدرة هذه المنظومة، من حيث بنيتها النظرية، على مواجهة التحديات التي تفرضها طبيعة المشاريع الهندسية الحكومية وما يرافقها من تعقيدات مالية وفنية وتنظيمية، وتتأسس الإجابة عن هذا السؤال على فهم دقيق لعناصر المساءلة الإدارية، وللظروف المؤسسية التي تحيط بالمشاريع الحكومية، وللآليات التي يُفترض أن تعمل منظومة المساءلة من خلالها للحد من الفساد المالي،

وتقوم منظومة المساءلة الإدارية، ونظرياً على مجموعة من المبادئ التي تهدف إلى ضمان خضوع الهيئات الحكومية والعاملين فيها لرقابة فعالة، سواء كانت رقابة داخلية أو خارجية، بما يكفل الالتزام بالقوانين والأنظمة والإجراءات المالية والإدارية، ومن بين هذه المبادئ الوضوح في تحديد المسؤوليات، والشفافية في تبادل المعلومات، ووجود قنوات واضحة للمحاسبة والتحقيق، إضافة إلى توافر قواعد تلزم الأطراف المعنية باتباع الإجراءات النظامية في عمليات التعاقد والصرف والتنفيذ، والنظرية الإدارية ترى أن هذه المنظومة إذا كانت مكتملة الأركان قادرة على خلق بيئة تقل فيها فرص الفساد، وتزداد فيها قدرة المؤسسة على اكتشاف التجاوزات مبكراً، مما يجعلها أداة فعالة للحد من الفساد المالي.(5)

إلا أن المشاريع الهندسية الحكومية تتميز بطبيعة خاصة تجعل من المساءلة الإدارية نظرياً في مواجهة بيئة ذات مستوى عالٍ من التعقيد، فهذه المشاريع غالباً ما تشمل مراحل متعددة، بدءاً من التخطيط والتصميم، مروراً بعمليات الطرح والترسية، ووصولاً إلى التنفيذ والمتابعة والاستلام. وكل مرحلة من هذه المراحل تتضمن إجراءات مالية وإدارية معقدة تتطلب مستويات عالية من الرقابة الدقيقة، ويزداد التعقيد في ظل الحجم الكبير للميزانيات المرصودة لهذه المشاريع، وتعدد الأطراف المشاركة فيها، من مقاولين واستشاريين وموردين وجهات إشرافية، وبالتالي فإن المساءلة الإدارية في إطارها النظري تواجه تحدياً

يتعلق بقدرتها على تغطية هذا العدد الكبير من النقاط التي يمكن أن تظهر فيها ممارسات الفساد المالي، مثل تضخيم التكاليف أو تغيير نطاق العمل أو إساءة استخدام بنود العقود.

ومن الناحية النظرية تستطيع المساءلة الإدارية أن تلعب دوراً محورياً في الحد من الفساد المالي إذا ما تم تطبيقها وفق نموذج رقابي متكامل يقوم على المراجعة المستمرة والتقييم الدوري للأداء، فالنظرية الإدارية تؤكد أن وجود هياكل واضحة تحدد مسؤوليات القيادات الإدارية والفنية، وتضمن تسجيل القرارات وتوثيق مراحل المشروع، من شأنه أن يقلل من الفرص التي قد يستغل فيها بعض الأفراد الثغرات لتحقيق مصالح غير مشروعة، وأن وجود مسارات واضحة للمحاسبة يجعل من الصعب إخفاء التجاوزات داخل مشروع حكومي، وهو ما يشكل رادعاً مهماً للفساد، وأن هذا الدور يفترض أن تكون الجهات الإدارية مزودة بالقدرات الفنية اللازمة لفهم تفاصيل العمليات الهندسية، إذ إن غياب الفهم الفني قد يؤدي إلى عدم القدرة على اكتشاف المخالفات المالية المرتبطة بالتغيير في المواصفات أو تضخيم الكميات أو غيرها من الأساليب التي تستغل الجوانب التقنية للمشروع.⁽⁶⁾

ويتضح من خلال الأدبيات النظرية أن المنظومة التقليدية للمساءلة الإدارية قد تكون أحياناً غير كافية لمواجهة جميع صور الفساد المالي في المشاريع الهندسية، وذلك بسبب طبيعة هذه المشاريع التي تتيح المجال أمام ممارسات يصعب رصدها عبر القنوات الإدارية المعتادة، فالمساءلة الإدارية تعتمد نظرياً على التقارير والوثائق والبيانات الرسمية التي تقدمها الجهات المشرفة أو المقاولون، وهذه البيانات قد تكون عرضة للتحريف أو الإخفاء إذا لم تكن هناك آليات تحقق مستقل تعتمد على الفحص الموقعي والمراجعة الفنية، وأن منظومة المساءلة قد تفترض وجود درجة عالية من الشفافية بين الأطراف، في حين أن الواقع يشير إلى أن بعض المشاريع قد تقتصر على التداول الشفاف للمعلومات بين الجهات الهندسية والإدارية، مما يضعف القدرة النظرية للمساءلة على الوصول إلى الحقيقة الكاملة.

وبالإضافة إلى ذلك تبرز مسألة الثقافة المؤسسية كأحد المحددات النظرية الأساسية التي تؤثر في قدرة المساءلة الإدارية على الحد من الفساد المالي، فالنماذج النظرية للمساءلة تفترض وجود بيئة تنظيمية تعزز قيم النزاهة والمهنية، وتشجع الموظفين على الإبلاغ عن المخالفات، وتضمن حماية المبلغين، كما تفترض التزام القيادات العليا بمبدأ المحاسبة دون استثناء، ومع ذلك إذا كانت الثقافة المؤسسية تقتصر إلى هذه القيم، وإن فعالية المساءلة مهما كانت قوية من الناحية النظرية ستراجع في الواقع، إذ إن تطبيق المساءلة يتطلب دعماً قيادياً ومناخاً تنظيمياً يسمح بممارستها بشفافية وعدالة، الأمر الذي قد لا يكون دائماً متحققاً في المؤسسات الحكومية، خاصة في القطاعات التي تتسم بالبيروقراطية أو التي تعاني من ضعف الكفاءة الإدارية.⁽⁷⁾

وتشير النظريات الإدارية الحديثة إلى أن دمج التكنولوجيا في عمليات المساءلة يمكن أن يعزز قدرتها على مكافحة الفساد المالي، خصوصاً في المشاريع الهندسية، فالتقنيات الرقمية مثل الأنظمة الإلكترونية لإدارة المشاريع، ومنصات المشتريات الحكومية، وأنظمة تتبع العقود، توفر مستوى عالياً من الشفافية وسهولة الوصول إلى البيانات، مما يقلل من فرص إخفاء التجاوزات، إلا أن هذه النظريات تفترض من جهة أخرى أن المؤسسات قادرة على تبني هذه الأنظمة وتشغيلها بكفاءة، وأن الموارد البشرية لديها القدرة على التعامل معها، وفي حال غياب هذه الشروط، تبقى قدرة المساءلة الإدارية على الحد من الفساد في إطارها النظري، دون أن تتحول إلى قدرة فعلية.

ومن منظور نظري بحث فإن المساءلة الإدارية قادرة على الحد من مظاهر الفساد المالي إلى مدى كبير إذا ما تم النظر إليها كجزء من منظومة متكاملة تشمل الحوكمة الرشيدة والشفافية والرقابة الداخلية والخارجية، وليس كأداة منفردة، فالنموذج النظري الأكثر فعالية هو ذلك الذي يرى المساءلة كعملية مستمرة ترتبط بوضوح القواعد والإجراءات، وتتكامل مع نظم التقييم والمراجعة والتفتيش، ويستند إلى معايير واضحة للأداء المالي والإداري والفني، وهذا النموذج المتكامل يجعل من المساءلة جسراً يشكل الرادع الأساسي للفساد، ويحد من فرص استغلال الثغرات في المشاريع الهندسية الحكومية، غير أن فعالية هذا النموذج من الناحية النظرية تظل رهناً بمدى التزام المؤسسات بتطبيقه، ومدى توفير البنية التنظيمية القادرة على احتضانه.(8)

وبناءً على ما سبق يمكن القول إن منظومة المساءلة الإدارية، في إطارها النظري، تمتلك مقومات قوية تجعلها قادرة على الحد من مظاهر الفساد المالي في المشاريع الهندسية الحكومية، خاصة عندما تكون مستندة إلى قواعد تنظيمية واضحة، وآليات رقابية فعالة، وثقافة مؤسسية تدعم النزاهة، وتعتمد على التكنولوجيا الحديثة في إدارة البيانات والمعلومات، إلا أن مدى تحقق هذه القدرة يظل مرهوناً بوجود بيئة مؤسسية وتنظيمية قادرة على ترجمة النموذج النظري إلى إجراءات عملية فعالة، وفي غياب هذه البيئة، تبقى المساءلة الإدارية ذات قدرة نظرية عالية، لكن تطبيقها العملي قد يكون محدوداً، مما يتيح المجال لاستمرار بعض مظاهر الفساد المالي رغم وجود الأطر الرقابية.

ثانياً: أوجه القصور النظرية في آليات المساءلة الإدارية وإسهامها في استمرار ممارسات الفساد المالي داخل دورة حياة المشروع الهندسي الحكومي:

تُعدّ آليات المساءلة الإدارية أحد الأعمدة النظرية التي يفترض أن تسهم في ضبط الأداء الحكومي وتحقيق درجة عالية من الشفافية والنزاهة في إدارة المشاريع العامة، غير أن هذه الآليات، رغم ما تمتلكه من أسس تنظيرية راسخة، لا تزال تحمل في طياتها مجموعة من أوجه القصور التي يمكن أن تشكل ثغرات تسمح باستمرار ممارسات الفساد المالي داخل المراحل المختلفة لدورة حياة المشروع الهندسي الحكومي، ويتطلب تحليل هذه القصور فهماً معمقاً للعلاقة بين النظرية والممارسة، وطبيعة المشاريع الهندسية الحكومية، والبيئة الإدارية التي يفترض أن تعمل ضمنها منظومة المساءلة، وهذه القراءة التحليلية توضح أن القصور لا ينشأ من ضعف في المبادئ النظرية نفسها، بل من التحديات المرتبطة بقدرتها على مواكبة التعقيدات المتغيرة والمتزايدة في المشاريع الهندسية المعاصرة.(9) ويتمثل أحد أبرز أوجه القصور النظرية في اعتماد منظومة المساءلة الإدارية على قنوات تقليدية في الكشف والمتابعة، تُركّز في معظمها على التقارير المكتوبة والإجراءات الرسمية، وهو ما يقلل من قدرتها على اكتشاف الأنماط الحديثة من الفساد المالي التي غالباً ما تعتمد على أساليب معقدة ومتداخلة يصعب كشفها من خلال المعطيات التقليدية، فالنموذج النظري للمساءلة يفترض أن الوثائق والمستندات الرسمية تمثل انعكاساً حقيقياً لواقع الأداء، في حين تشير الخبرة العملية في المشاريع الهندسية إلى أن التحريف أو الإخفاء أو إعادة الصياغة قد تجعل هذه الوثائق غير كافية للكشف عن المخالفات المالية، وبالتالي فإن الاعتماد المفرط على المسارات الورقية دون دمج

وجاهة الفحص الفني أو آليات التحقق المستقل يحدّ من قوة المساءلة من الناحية النظرية، إذ يصبح النظام عرضة لأن يُخدع بالبيانات الرسمية التي لا تعكس دائماً حقيقة ما يجري في الموقع.

ويظهر وجه آخر من القصور في افتراض أن جميع الأطراف المشاركة في المشروع الهندسي تعمل وفق درجة متساوية من الالتزام بالقوانين والأنظمة، وأن علاقات العمل تجري في بيئة إدارية مثالية تتمتع بالحياد والموضوعية، غير أن الواقع يشير إلى أن المشاريع الحكومية غالباً ما تتسم بتداخل المصالح بين المقاولين والاستشاريين وبعض الإدارات الحكومية، وهو ما قد يؤدي إلى نشوء "مساحات رمادية" لا تغطيها النظرية بشكل كافٍ، حيث يصعب تحديد المسؤوليات بدقة أو التأكد من خلو القرارات من التأثيرات الشخصية أو الضغوط الخارجية، وهذه المساحات تشكل بيئة خصبة يمكن أن تستغل لتمرير ممارسات فساد مالي، مثل تضخيم الكميات أو تعديل نطاق المشروع بصورة غير مبررة، دون أن تتمكن آليات المساءلة النظرية من رصدها لأنها لا تدخل مباشرة ضمن القنوات الرسمية التي تغطيها هذه الآليات.⁽¹⁰⁾

ويتسم الإطار النظري للمساءلة الإدارية بالتركيز الكبير على الجوانب الإجرائية والتنظيمية، مع افتراض أن الالتزام بالإجراءات كفيل بتحقيق النزاهة، إلا أن التجربة الإدارية أثبتت أن الالتزام الشكلي بالإجراءات لا يعني بالضرورة خلو العملية من الفساد، خاصة في المشاريع الهندسية التي تكون فيها بعض التجاوزات مخفية داخل التفاصيل الفنية، فعلى سبيل المثال يمكن الالتزام بالإجراءات النظامية في عمليات الترسية والعقود، بينما يحدث الفساد لاحقاً في مرحلة التنفيذ من خلال تغيير المواد، أو التلاعب في المواصفات، أو التأخير المتعمد الذي يؤدي إلى طلب تعويضات مالية، وهذا الفساد لا تستطيع المساءلة الإدارية التقليدية رصده، لأنها تركز على مطابقة الإجراءات للقواعد، وليس على جودة النتائج أو مدى مطابقة التنفيذ للمعايير الفنية المقررة، وبالتالي فإن النظرية تظهر قصوراً في عدم قدرتها على تضمين الفحص الفني المتخصص كجزء أساسي من عملية المساءلة، وتبرز كذلك إشكالية مؤثرة تتمثل في افتراض أن الجهات المعنية بالمحاسبة تمتلك القدرة الفنية والمعرفية اللازمة لفهم طبيعة المشاريع الهندسية، في حين أن العديد من المشاريع تتطلب خبرات هندسية متخصصة لتمييز المخالفات المالية المرتبطة بالجوانب الفنية، ومن الناحية النظرية، تعتمد المساءلة على الكفاءة الإدارية في القراءة والتحليل، لكنها تفترض ضمناً أن هذه الكفاءة تشمل المعرفة الفنية التي تمكن المسؤولين من اكتشاف التجاوزات، وغير أن الواقع يشير إلى فجوة بين الإطار النظري والمتطلبات الفنية المتقدمة، حيث قد تكون آليات المساءلة قادرة على تحليل المستندات المالية لكنها غير قادرة على فهم الانحرافات الدقيقة بين المخططات والمواصفات والتطبيق على أرض الواقع، حيث يسمح باستمرار الفساد المالي الذي يستغل هذا القصور في المعرفة المتخصصة.⁽¹¹⁾ ويُضاف إلى ذلك أن الإطار النظري للمساءلة الإدارية يفترض وجود قنوات إبلاغ فعّالة وأن العاملين في المشاريع يتمتعون بالثقة الكافية للإبلاغ عن المخالفات، في حين أن البيئة المؤسسية في بعض الجهات الحكومية قد لا توفر الحماية الكافية للمبلغين أو قد تتسم بقدر من البيروقراطية التي تحد من فعالية الإبلاغ، وهذا القصور لا يمس فقط الجانب الإجرائي للمساءلة، بل يمس جوهرها، إذ يفترض نظرياً أن تكون المساءلة ثقافة مؤسسية متكاملة وليست مجرد إجراءات مكتوبة، وحين يتحول الإبلاغ

عن الفساد إلى مخاطرة مهنية أو اجتماعية، يصبح من غير الواقعي توقع أن تحقق المساءلة أهدافها النظرية في الحد من الفساد المالي.

ويُلاحظ أن الإطار النظري للمساءلة الإدارية يفترض وجود تكامل بين الرقابة الداخلية والخارجية، غير أن هذا التكامل لا يتحقق دائماً في الواقع، فالنظرية تفترض تضافر جهود الأجهزة الرقابية، وتبادل المعلومات بصورة مستمرة، وتتسق الأدوار بين الجهات، وهو ما يضمن تغطية شاملة لكل مراحل المشروع، ولكن في كثير من الحالات لا يحدث هذا الانسجام، فتعمل كل جهة وفق رؤيتها، وتختلف المعايير المستخدمة، مما يؤدي إلى فجوات تنظيمية قد يستغلها الفساد المالي للمرور دون أن يُكتشف هذه الفجوات تمثل أحد أبرز القصور النظرية التي تكشف عن عدم قدرة النموذج التقليدي للتنسيق الرقابي على مجارة التعقيدات الإدارية والهندسية.⁽¹²⁾

وفي النهاية يظهر أن أوجه القصور النظرية في آليات المساءلة الإدارية لا تتعلق بضعف في المفهوم ذاته، بل في عدم قدرة تطبيقاته النظرية على الإحاطة بكل الظروف المحيطة بالمشاريع الهندسية الحكومية، فهذه المشاريع تمثل بيئة ديناميكية ومعقدة تتطلب نماذج متطورة من المساءلة تجمع بين الفهم الإداري والفني والتقني، وعلى الرغم من أن الإطار النظري يقدم أساساً جيداً، إلا أنه ليس دائماً كافياً لتفسير واستيعاب كل أشكال الفساد المالي المحتملة، ومن هنا برزت الحاجة المستمرة إلى تطوير آليات المساءلة وتحديثها لتتوافق مع الواقع العملي المتغير، وتتحوّل من نموذج نظري جيد إلى منظومة رقابية شاملة وفعالة قادرة على الحد من الفساد المالي في جميع مراحل المشروع الهندسي الحكومي.

ثالثاً: تأثير تعقيد المشاريع الهندسية الحكومية على محدودية فاعلية المساءلة الإدارية في ضبط التجاوزات المالية :

تُعَدّ العلاقة بين تعقيد المشاريع الهندسية الحكومية وحدود فاعلية المساءلة الإدارية في ضبط التجاوزات المالية من الموضوعات الحيوية التي تناولتها الأدبيات النظرية في الإدارة العامة والإدارة الهندسية، حيث تتداخل المتغيرات التقنية والتنظيمية والمالية لتشكّل بيئة تتسم بالتحدي والخصوصية، فالمشاريع الهندسية الحكومية بطبيعتها معقدة من حيث الحجم والتمويل والأطراف المشاركة، وهذا التعقيد يولّد مجموعة من المشكلات النظرية والعملية التي تؤثر مباشرة على قدرة آليات المساءلة الإدارية على تحقيق أهدافها، وعلى فعاليتها في الحد من الفساد المالي أو التجاوزات المتعلقة بالموارد العامة، وتوضح الأدبيات النظرية أن تعقيد المشاريع الهندسية يظهر في عدة أبعاد متكاملة. فمن الناحية الفنية، تتميز هذه المشاريع بتعدد عناصر التصميم والتخطيط، وتنوع التخصصات الهندسية المطلوبة، واستخدام تقنيات وأساليب تنفيذ متقدمة، ما يجعل من الصعوبة بمكان على الجهات الرقابية التقليدية متابعة كل مرحلة بدقة، ومن الناحية الإدارية يتضمن التعقيد تعدد الجهات المعنية، بدءاً من وزارة التخطيط أو الجهة الممولة، مروراً بالمقاولين الرئيسيين والمقاولين الفرعيين والاستشاريين، ووصولاً إلى الجهات الرقابية المختلفة، مثل ديوان الرقابة المالية أو لجان التفتيش الداخلية، ويؤدي هذا التعدد إلى صعوبة التنسيق وتوحيد المعايير بين الأطراف المختلفة، وهو ما يخلق ثغرات يمكن أن يُستغل خلالها المال العام بصورة غير مشروعة.⁽¹³⁾ ومن منظور نظري فإن المساءلة الإدارية تعتمد على فرضية أن تكون الإجراءات الرقابية واضحة ومنسقة، وأن يكون هناك تدفق معلومات منظم ودقيق عن جميع مراحل المشروع، الأمر الذي يُمكن الجهات المسؤولة من رصد التجاوزات واتخاذ الإجراءات التصحيحية في الوقت المناسب، إلا أن تعقيد المشاريع الهندسية الحكومية يضعف هذه الفرضية، إذ تزداد كمية البيانات والمستندات والمعايير الواجب متابعتها بشكل هائل، ويصبح من الصعب على فرق الرقابة

استيعاب كل التفاصيل الفنية والمالية، وهذا التعقيد يؤدي إلى ما تسميه بعض الأدبيات بـ "التحديات الإدراكية"، حيث تصبح القدرة على معالجة المعلومات واتخاذ القرار الرقابي الفوري محدودة، وهو ما يضعف فاعلية المساءلة النظرية في مواجهة التجاوزات المالية.

وحيث تشير الأدبيات النظرية إلى أن تعقيد المشاريع الهندسية يزيد من احتمالية ظهور "المناطق الرمادية" في العمليات المالية والإدارية، والتي غالباً ما تنشأ نتيجة تعدد العقود والبنود المالية، وتتنوع أساليب الدفع والمقاييس الفنية، وعدم وضوح المسؤوليات بين الجهات المختلفة، هذه المناطق الرمادية تجعل من الصعب على آليات المساءلة الإدارية التقليدية الكشف عن التجاوزات، لأنها غالباً ما تكون مصممة لرصد الانتهاكات المباشرة والواضحة، وليس الانتهاكات المموهة والمعقدة التي تنشأ من تداخل الجوانب الفنية والإدارية والمالية في المشروع، ومن هذا المنطلق، ترى الأدبيات أن تعقيد المشاريع يمثل عاملاً هيكلياً يحد نظرياً من قدرة المساءلة على تحقيق الرقابة الكاملة، وتشير النظريات الحديثة في الإدارة والحوكمة إلى أن الفساد المالي في المشاريع الهندسية الحكومية غالباً ما يتخذ أشكالاً دقيقة ومعقدة، مثل التلاعب في الكميات والمواصفات، أو التعاقد الجزئي مع مقاولي فرعيين بأسعار مرتفعة، أو إدخال تغييرات غير مبررة على بنود العقود. وهذه الممارسات يصعب رصدها من خلال المساءلة التقليدية التي تعتمد على المطابقة الورقية بين العقود والفواتير والتقارير المالية، خصوصاً عندما تكون الإجراءات المصممة وفق الإطار النظري غير قادرة على مواكبة التعقيدات الفنية والهندسية التي تطرأ أثناء التنفيذ، وهكذا تظهر محدودية فاعلية المساءلة الإدارية في ضبط التجاوزات المالية كحقيقة نظرية مترتبة على طبيعة المشاريع نفسها، وتبرز الأدبيات النظرية أهمية الفجوة بين المعرفة الفنية والإدارية في تفسير محدودية فاعلية المساءلة، فالمسؤولون الإداريون المكلفون بالرقابة غالباً ما يمتلكون المعرفة الإدارية والمالية، لكنهم قد يفتقرون إلى الخبرة الفنية الدقيقة المطلوبة لفهم التفاصيل الهندسية، مثل جودة المواد المستخدمة، والتقنيات التطبيقية، والالتزام بالمواصفات الفنية، وهذا النقص في المعرفة المتخصصة يجعل من الصعب تمييز التجاوزات الدقيقة التي قد تكون قانونية من حيث الشكل لكنها تمثل فساداً مالياً أو استغلالاً غير مشروع للموارد، وهو ما تؤكد عليه الأدبيات في تفسير حدود المساءلة النظرية.⁽¹⁴⁾

وإضافة إلى ذلك تؤكد الدراسات النظرية أن تعقيد المشاريع الهندسية يزيد من التحديات المرتبطة بالتنسيق بين الرقابة الداخلية والخارجية، وبين الجهات التنفيذية والموولين والمستشارين الفنيين، وهو ما يؤدي إلى بطء اتخاذ القرارات التصحيحية، أو إلى تجاهل بعض التجاوزات البسيطة التي تتفاقم لاحقاً لتصبح انتهاكات مالية كبيرة، ومن هذا المنظور يمثل تعقيد المشاريع الهندسية عاملاً هيكلياً يؤثر بشكل مباشر على قدرة المساءلة الإدارية في اكتشاف ومنع الفساد المالي في الوقت المناسب، ما يجعل المساءلة أقل فاعلية نظرياً إذا لم تترافق مع آليات دعم تكاملية تشمل المعرفة الفنية والتقنية، والقدرة على معالجة البيانات الضخمة، وتفعيل التنسيق بين مختلف الجهات الرقابية، وعلى صعيد آخر تشير الأدبيات إلى أن التعقيد يؤدي إلى زيادة الحاجة إلى آليات مرنة وفعالة للمساءلة يمكنها التكيف مع التغيرات المستمرة في مراحل المشروع، فالمشاريع الهندسية غالباً ما تتضمن تعديلات مستمرة في التصميم والتنفيذ والميزانية، وهذه التعديلات تجعل من الصعب على المساءلة التقليدية أن تحافظ على قدرة رصد التجاوزات المالية بشكل كامل، وهكذا يبرز التعقيد باعتباره عاملاً

رئيسياً يفسر محدودية فاعلية المساءلة النظرية، إذ يُظهر أن النماذج التقليدية للإدارة والرقابة قد لا تكون كافية للتعامل مع بيئة ديناميكية تتغير باستمرار.⁽¹⁵⁾

وفي النهاية تؤكد الأدبيات النظرية أن العلاقة بين تعقيد المشاريع الهندسية الحكومية وحدود فاعلية المساءلة الإدارية هي علاقة سببية مركبة، تتداخل فيها العوامل الفنية والإدارية والتنظيمية، فالتعقيد لا يضعف المساءلة بشكل مطلق، لكنه يفرض قيوداً على قدرة الآليات النظرية على رصد التجاوزات المالية ومنعها، ما يستدعي تطوير نماذج جديدة للمساءلة تجمع بين الرقابة المالية والإدارية والفنية، وتعتمد على تقنيات حديثة في متابعة الأداء، وتفعيل التنسيق بين الجهات المختلفة، وضمان تبادل المعلومات بشكل فعال، ومن هذا المنطلق فإن فهم العلاقة بين التعقيد والمساءلة يمثل أحد الركائز الأساسية لتطوير استراتيجيات الحد من الفساد المالي في المشاريع الهندسية الحكومية، بما يضمن تعزيز الشفافية والنزاهة وتحقيق الكفاءة في إدارة الموارد العامة.

رابعاً: العوامل المؤسسية والتقنية والتنظيمية وتأثيرها على محدودية قدرة المساءلة الإدارية في مواجهة الفساد المالي بالمشاريع الهندسية الحكومية:

تُعتبر قدرة المساءلة الإدارية على ممارسة دورها الرقابي والردعي تجاه الفساد المالي في المشاريع الهندسية الحكومية من أبرز التحديات التي تواجه الإدارة العامة والحوكمة على المستوى المؤسسي، وتُشير الأدبيات النظرية إلى أن فعالية المساءلة لا تعتمد فقط على وجود القوانين أو الإجراءات التنظيمية، بل تتأثر بمجموعة مترابطة من العوامل المؤسسية والتقنية والتنظيمية التي تشكل البيئة العامة للمشاريع الهندسية الحكومية، وإن فهم هذه العوامل من منظور نظري يسمح بتوضيح القيود التي تواجه آليات المساءلة، ويوضح سبب استمرار التجاوزات المالية على الرغم من وجود الأطر الرقابية الرسمية، وتُظهر التحليلات أن القصور في فاعلية المساءلة لا ينبع بالضرورة من ضعف المبادئ التنظيمية أو من قصور القوانين بحد ذاتها، بل من التحديات البنوية والبيئية التي تحيط بالمشاريع الهندسية، والتي تجعل تطبيق النظرية على أرض الواقع محدود التأثير، وتتعلق العوامل المؤسسية بطبيعة الهيكل التنظيمي والثقافة المؤسسية للجهة الحكومية المسؤولة عن المشروع، فقد أوضحت الدراسات أن المشاريع الهندسية الحكومية عادةً ما تتسم بتعدد مستويات اتخاذ القرار وتداخل المسؤوليات بين الإدارات المختلفة.⁽¹⁶⁾ حيث يؤدي إلى ضعف وضوح المسؤولية الفردية، وتؤكد النظريات الحديثة أن غياب وضوح توزيع الأدوار يخلق صعوبات كبيرة أمام متابعة كل مرحلة من مراحل المشروع بدقة، ويجعل من الصعب تطبيق الرقابة الإدارية بفعالية، وأن الثقافة المؤسسية تلعب دوراً محورياً، إذ يمكن لوجود بيئة عمل لا تشجع على الشفافية أو تقلل من الإبلاغ عن المخالفات أن يُضعف دور المساءلة، بما أن النماذج النظرية للمساءلة تفترض التزام الموظفين والمراجعين بالقيم والمعايير الأخلاقية والنزاهة، إلا أن بيئات العمل التي تفتقر لهذه القيم تجعل من الصعب ترجمة هذه المبادئ النظرية إلى نتائج عملية ملموسة، وعوامل التقنية فتعتبر من أهم القيود التي تحد من قدرة المساءلة الإدارية على أداء دورها الرقابي والردعي، المشاريع الهندسية الحكومية عادةً ما تعتمد على تقنيات متقدمة ومعقدة سواء في التصميم أو التنفيذ أو استخدام المواد، وهو ما يتطلب مستوى عالياً من المعرفة الفنية لمراقبة مدى مطابقة الأداء للمعايير والمواصفات، وتشير الدراسات إلى أن النماذج التقليدية للمساءلة الإدارية تركز غالباً على المستندات والبيانات المالية، بينما تفتقر إلى الخبرة الفنية اللازمة لرصد التفاصيل الدقيقة للعمليات الهندسية، وقد تشمل هذه التفاصيل جودة المواد المستخدمة، التعديلات الطارئة على

التصميم، أو الأساليب الهندسية التي يمكن استغلالها لإخفاء التجاوزات المالية، ونتيجة لذلك تصبح الرقابة شكلية في كثير من الحالات، ويستطيع المخالفون استغلال الفجوات الفنية لإتمام عمليات الفساد دون رصد فعال⁽¹⁷⁾. وتلعب العوامل التنظيمية دوراً حاسماً في تحديد مدى فاعلية المساءلة الإدارية. فالأطر القانونية والتنظيمية غالباً ما تركز على الالتزام بالإجراءات والمطابقة الشكلية للوثائق والعقود، بينما تهمل التركيز على نتائج التنفيذ أو جودة الأداء الفني، وتشير النظريات الحديثة إلى أن هذا التركيز على الشكلية يؤدي إلى فجوة كبيرة بين النظرية والتطبيق، بحيث يمكن الالتزام بالإجراءات النظامية على الورق في حين تحدث التجاوزات المالية على أرض الواقع في مراحل التنفيذ أو التوريد أو العقود الفرعية، ويزداد تأثير هذا القصور عندما تكون الإجراءات التنظيمية معقدة وبطيئة، حيث يخلق فرصاً لاستغلال الثغرات القانونية والإدارية من قبل الأطراف المستفيدة ويضعف قدرة المساءلة على تحقيق أهدافها الرصدية والرقابية، وبالإضافة إلى ذلك تشير الأدبيات إلى أن محدودية التكامل بين الجهات الرقابية المختلفة سواء كانت داخلية أو خارجية تمثل عاملاً تنظيمياً إضافياً يقلل من فعالية المساءلة، فالنماذج النظرية للمساءلة تفترض وجود تنسيق كامل وتدفق مستمر للمعلومات بين الجهات المختلفة، ما يضمن رصد جميع مراحل المشروع من بدايته وحتى تسليمه النهائي، و أن الواقع الإداري في المشاريع الهندسية الحكومية يظهر أن هذا التكامل غالباً ما يكون ناقصاً أو ضعيفاً، حيث تعمل كل جهة وفق معاييرها وأطرها التنظيمية الخاصة، مما يؤدي إلى ازدواجية في العمل أو وجود ثغرات غير مراقبة يمكن استغلالها لارتكاب تجاوزات مالية، وتبرز هذه الفجوة بين النظرية والتطبيق كأحد أهم أسباب محدودية فاعلية المساءلة الإدارية في مواجهة التحديات الواقعية التي تفرضها المشاريع المعقدة⁽¹⁸⁾.

وتؤكد الدراسات النظرية أن العوامل المؤسسية والتقنية والتنظيمية تتفاعل فيما بينها بشكل يعقد من مهمة المساءلة الإدارية، وغياب الشفافية في البيئة المؤسسية يزيد من تأثير الفجوات الفنية، بينما يؤدي التعقيد التقني إلى الحاجة لإجراءات رقابية أكثر تطوراً، وهو ما قد يصطدم بالقيود التنظيمية التقليدية، ونتيجة لذلك تصبح المساءلة الإدارية أقل قدرة على ضبط التجاوزات المالية إلا إذا تم التعامل معها كظاهرة متكاملة تشمل تعزيز التكامل المؤسسي، وتطوير الكفاءة الفنية للرقابة، وتعديل البنية التنظيمية لتكون أكثر مرونة وتتكيف مع خصوصيات المشاريع الهندسية المعقدة⁽¹⁹⁾.

في ضوء ما سبق يظهر بوضوح أن قدرة المساءلة الإدارية على ضبط التجاوزات المالية في المشاريع الهندسية الحكومية محدودة بفعل مجموعة مترابطة من العوامل المؤسسية والتقنية والتنظيمية، فالهيكل المؤسسي المعقد، ونقص الخبرة الفنية الدقيقة، والفجوات التنظيمية جميعها تمثل قيوداً جوهرية تعيق الدور الرقابي الكامل، ومن هذا المنظور فإن تعزيز فاعلية المساءلة يتطلب النظر إلى هذه العوامل باعتبارها أبعاداً متكاملة، والعمل على تطوير التكامل بين الهيكل المؤسسي والمعرفة التقنية والإطار التنظيمي، لضمان أن تصبح المساءلة الإدارية أكثر قدرة على منع التجاوزات المالية وتعزيز الشفافية والنزاهة في إدارة المشاريع الهندسية الحكومية، إن هذا النهج النظري يوفر أساساً قوياً لفهم التحديات الواقعية التي تواجه المساءلة، ويمهد الطريق نحو تحسين آليات الرقابة والحد من الفساد المالي على المستوى المؤسسي والعملي.

ملخص النتائج:

- 1- فعالية المساءلة الإدارية في مكافحة الفساد المالي مرتبطة بشكل أساسي بالبيئة المؤسسية؛ فكلما اتسمت البنية المؤسسية بالتعقيد وتداخل الصلاحيات وضعف الشفافية، كلما تراجعت قدرة المساءلة على أداء دورها الرقابي والردعي بكفاءة، مما يتيح استمرار التجاوزات المالية.
- 2- التعقيد الفني والتقني للمشاريع الهندسية يمثل عائقاً رئيسياً أمام المساءلة الإدارية؛ إذ يؤدي افتقار الجهات الرقابية إلى الخبرة الفنية المتخصصة إلى صعوبة رصد التجاوزات المرتبطة بالموصفات الفنية وجودة التنفيذ والتعديلات الطارئة، ما يفتح المجال أمام أنماط فساد مالي يصعب اكتشافها.
- 3- الإطار التنظيمي الحالي يركز بشكل مفرط على الالتزام الإجرائي والشكلية التنظيمية، دون التركيز الكافي على النتائج الفعلية للمشاريع وجودة التنفيذ، مما يؤدي إلى فجوة بين النظرية والتطبيق ويقلل من قدرة المساءلة على ضبط التجاوزات المالية أثناء مراحل التنفيذ.
- 4- ضعف التكامل بين الجهات الرقابية الداخلية والخارجية يزيد من فرص استمرار الفساد المالي؛ فغياب تبادل المعلومات وتضارب المسؤوليات وضعف التنسيق بين مستويات الرقابة يؤدي إلى ثغرات غير مراقبة تُستغل لممارسة التجاوزات المالية رغم وجود منظومة مساءلة نظرياً.

التوصيات:

- 1.. تعزيز الشفافية المؤسسية من خلال تبني سياسات واضحة للإفصاح عن جميع مراحل المشروع، بما يضمن وضوح المسؤوليات الفردية والجماعية ويقلل من ازدواجية المهام داخل الهيكل الإداري.
1. تطوير الكفاءات الفنية للجهات الرقابية عبر تدريب المراجعين والمراقبين على الجوانب التقنية والهندسية للمشاريع، بما يمكنهم من متابعة جودة التنفيذ والتعرف على التجاوزات الفنية والمالية بشكل دقيق.
2. إعادة تصميم الهياكل التنظيمية للمشاريع لتقليل التعقيد وتداخل المسؤوليات، مع تحديد واضح للسلطات والواجبات لكل جهة، بما يعزز فعالية المساءلة ويجعل متابعة مراحل المشروع أكثر سلاسة.
3. تركيز الرقابة على النتائج وليس الشكلية فقط من خلال تطوير مؤشرات أداء ترتبط مباشرة بجودة التنفيذ والتوافق مع المواصفات الفنية، بعيداً عن الرقابة الورقية الشكلية.
4. تعزيز التنسيق بين الجهات الرقابية المختلفة سواء الداخلية أو الخارجية، عبر إنشاء آليات تبادل معلومات فورية وموحدة، تضمن رصد جميع مراحل المشروع دون ثغرات أو ازدواجية في العمل.
5. تفعيل آليات الإبلاغ عن المخالفات وحماية المبلغين من خلال سياسات واضحة تحفظ سرية المبلغين وتوفر حماية قانونية، بما يشجع على الإبلاغ عن التجاوزات المالية دون خوف من العقاب أو التمييز.
6. اعتماد تقنيات حديثة لمتابعة المشاريع تشمل نظم المعلومات الجغرافية، برامج إدارة المشاريع الرقمية، وأنظمة الرقابة المالية الإلكترونية، لتسهيل متابعة التنفيذ بشكل دقيق ومستمر.
7. مراجعة القوانين واللوائح التنظيمية بما يضمن توازن التركيز بين الإجراءات الشكلية والجوانب العملية للمشاريع، ومرونة تسمح بالتكيف مع تعقيدات المشاريع الهندسية الحديثة.
8. تعزيز ثقافة النزاهة والرقابة الذاتية داخل المؤسسات من خلال برامج توعية مستمرة للموظفين والمقاولين، تشجع على الالتزام بالقيم الأخلاقية والمهنية وتقليل الانحرافات المالية.
9. إجراء تقييم دوري للآليات الرقابية لتحديد نقاط الضعف والثغرات وتطويرها بشكل مستمر، مع التركيز على دمج البيئة المؤسسية والتقنية والتنظيمية لضمان قدرة المساءلة على ضبط التجاوزات المالية بشكل فعال.

المراجع:

1. محمد حسن عبد الرحمن، المساءلة الإدارية وأثرها في الحد من الفساد المالي والإداري، دار الفكر العربي، القاهرة، ط¹، 2018، ص33.
2. أحمد بن ناصر السليطي، الرقابة الإدارية ودورها في حماية المال العام، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، ص22، 2016، ص22.
3. عبد الفتاح عبد الله السمان، الفساد الإداري والمالي: الأسباب، الآثار، أساليب مكافحة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، ط³، 2020م، ص56.
4. فوزي محمد عبد الوهاب، حوكمة المؤسسات العامة ودورها في تعزيز المساءلة والشفافية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، ط¹، 2019م، ص34.
5. خالد محمود، الإدارة الهندسية الحكومية: الرقابة والمسؤولية ومكافحة الفساد، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، ط¹، 2021م، ص12.
6. شريهان ممدوح حسن أحمد، جهود مكافحة الفساد الإداري والمالي في المملكة العربية السعودية ، دراسة مقارنة، مجلة قانونية، 2018 م، ص17.
7. عبد الرحمن حنوف، دور آليات الحوكمة في الحد من الفساد المالي والإداري في البنوك المملوكة للدولة، رسالة دكتوراه، جامعة الجزائر ، 2018م، ص23.
8. زهراء عبد القادر طاهر، عبد الإله توفيق حسين، الحوكمة مدخل لمحاربة الفساد المالي والإداري في المؤسسات والشركات المملوكة للدولة، مجلة الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، العدد 108، 2016 م، ص 55-56.
9. وليد إبراهيم محمد البرغثي، دور الشفافية والمساءلة في الحد من الفساد المالي في القطاعات الحكومية"، مجلة الدراسات الاقتصادية، جامعة سيها، العدد 24، 2019 م، ص 112.
10. خالد أبو العيد أحمد الذيب، "دور الشفافية والمساءلة في الحد من الفساد الإداري" مجلة العلوم الشاملة، المجلد 3، العدد 2، 2020م، ص 44-45.
11. عبد الرحمن موساوي، مريم قطوش، دور حوكمة الشركات في الحد من الفساد المالي والإداري، مجلة إنارة للدراسات الاقتصادية والإدارية والمحاسبية، العدد 7، 2021م، ص 98.
12. عمر محمد الغرياني، واقع دور آليات حوكمة الشركات في الحد من الفساد المالي، مجلة آفاق اقتصادية، جامعة المرقب، العدد 5، 2020، ص 131-132.
13. أمين بن سعيدة، الفساد المالي والإداري (الأسباب والمظاهر) من خلال مؤشرات عربية، دراسات اقتصادية، 2009م، ص 44.
14. رجعة مفتاح سليمان، فوزية أحمد الشريف، دور الحوكمة في مكافحة الفساد الإداري والمالي: دراسة ميدانية على شركة الخليج العربي للنفط، 2024م، ص 128-143.

15. وليد إبراهيم محمد البرغثي، دور الشفافية والمساءلة في الحد من الفساد المالي في القطاعات الحكومية (دراسة ميدانية على موظفي ديوان المحاسبة الليبي في مدينة بنغازي) ، مجلة الدراسات الاقتصادية، 2018م، ص 161.
16. خالد عبدالقادر العريبي، دور الحوكمة الرشيدة في الحد من الفساد الإداري والمالي في الجامعات الليبية، آفاق اقتصادية، 2020م، ص 29-56.
17. محي الدين شعبان توك، الحوكمة الرشيدة ومكافحة الفساد: منظور اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد. دار الشروق، ط¹، 2014 م، ص 22.
18. إبراهيم إبراهيم علي الخديم العنتلي، الحوكمة الذكية ودورها في مكافحة الفساد الإداري، دار النهضة، ط¹، 2025 م، ص 30.
19. بلال البرغوثي ، النزاهة والشفافية والمساءلة لمكافحة الفساد، الائتلاف من أجل النزاهة والمساءلة ، القدس، 2017 م، ص 145.