Volume 15, No. 3 2018

JOURNAL OF Islam in Asia

A Refereed International Biannual Arabic – English Journal

إنما يخشى الله من عباده العلماء

Special Issue: Integration of Islamic Revealed Knowledge into Humanities and Social Sciences

INTERNATIONAL ISLAMIC UNIVERSITY MALAYSIA

JOURNAL OF Islam in Asia

Volume 15, No. 3. 2018

ISSN: 1823-0970 E-ISSN: 2289-8077

Journal of Islam in Asia

Special Issue: Integration of Islamic Revealed Knowledge into Humanities and Social Sciences 2018

EDITOR-in-CHIEF

Mohammed Farid Ali al-Fijawi

GUEST EDITOR

Wan Mazwati Wan Yusoff
Saheed Ahmad Rufai

EDITORIAL ASSISTANT

Kamel Ouinez

EDITORIAL ADVISORY BOARD

LOCAL MEMBERS	INTERNATIONAL MEMBERS
Rahmah Bt. Ahmad H. Osman (IIUM	Zafar Ishaque Ansari (Pakistan)
Badri Najib bin Zubir (IIUM)	Abdullah Khalil Al-Juburi (UAE)
Abdel Aziz Berghout (IIUM)	Abu Bakr Rafique (Bangladesh)
Sayed Sikandar Shah (IIUM)	Fikret Karcic (Bosnia)
Thameem Ushama (IIUM)	Muhammad Al-Zuhayli (UAE)
Hassan Ibrahim Hendaoui (IIUM)	Anis Ahmad (Pakistan)
Muhammed Mumtaz Ali (IIUM)	

Articles submitted for publication in the *Journal of Islam in Asia* are subject to a process of peer review, in accordance with the normal academic practice.

This journal is indexed by ERA 2010 Journal Title List, Australian Research Council, Australian Government.

© *2018by*
International Islamic University Malaysia

All rights reserved. No part of this publication may be reproduced, translated, stored in a retrieval system, or transmitted in any form or by any means, electronic, mechanical, photocopying, recording or otherwise, without prior written permission of the publisher.

أثر تطبيق معايير الحكم الرشيد على الإصلاح الإداري في دولة الإمارات العربية المتحدة

The impact of the application of good governance standards on administrative reform in the UAE

Kesan pelaksanaan standard pentadbiran yang baik pada reformasi pentadbiran di Emiriah Arab Bersatu

إحسان عبدالله محمد الهارش الميسري*، والفاتح عبدالله عبدالسلام **

الملخّص

تعالج هذه الدراسة أثر تطبيق معايير الحكم الرشيد على الإصلاح الإداري في دولة الإمارات العربية المتحدة، وكيف ساهم التوجه الحكومي للدولة في تطبيق الحكم الرشيد وتحقيق قدر لا بأس به من مؤشرات نوعية في الادارة العامة والقطاع العام ورضا المواطنين ومكافحة الفساد الذي يعد من أهم الاسباب التي تعيق التنمية وتهدر موارد الدولة، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي. وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: أن هناك تقدماً نسبياً حققته دولة الإمارات في هذا المجال لاسيما في مجال مكافحة الفساد وتحقيق مراتب عالمية متقدمة بالإضافة إلى تطور الأداء الحكومي بقدر كبير، الا أن عدداً من التحديات يتطلب المزيد من الاجراءات لتحقيق الشفافية وتفعيل المساءلة.

* طالبة دكتوراه قسم العلوم السياسية، كلية معارف الوحي والعلوم الإنسانية، الجامعة الإسلامية العالمية ماليزيا.

** أستاذ بقسم العلوم السياسية، كلية معارف الوحي والعلوم الإنسانية، الجامعة الإسلامية العالمية ماليزيا.

الجامعة الإسلامية العالمية الماليزية

مجلة الإسلام في آسيا
العدد الخاص التكامل بين معارف الوحي الإسلامي والعلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد١٥، رقم٣، ٢٠١٨م
E-ISSN: 2289-8077

الكلمات المفتاحيّة: الحكم الرشيد، الإصلاح الإداري، رؤية الإمارات ٢٠٢١، مكافحة الفساد.

Abstract

This study addresses the impact of the application of good governance standards on administrative reform in the UAE, and how the government's approach to the implementation of good governance contributed to achieving a good number of qualitative indicators in public administration, public sector, citizen satisfaction and combating corruption. The later is one of the main reasons that has hindered development and wasted resources of the state. The study reached a number of results, the most important of which is that there is a relative progress achieved by the UAE in this field, especially in the field of combating corruption and achieving advanced international rankings in addition to the development of government performance. The governance requires further measures to achieve transparency and accountability.

Keywords: Good Governance, Administration reform, UEA Vision 2021, Anti-corruption.

Abstrak:

Kajian ini mengenai kesan pelaksanaan standard pentadbiran yang baik pada reformasi pentadbiran di Emiriah Arab Bersatu, dan bagaimana pendekatan kerajaan untuk pelaksanaan pentadbiran yang baik yang telah menyumbang kepada pencapaian beberapa petanda kualitatif dalam pentadbiran awam, sektor awam, kepuasan rakyat dan memerangi rasuah, yang merupakan salah satu sebab utama yang telah menghalang proses pembangunan dan mensia-siakan sumber-sumber negeri. Kajian ini telah mencapai beberapa hasil, yang terpenting di mana terdapat kemajuan yang relatif yang dikecapi Emiriah Arab Bersatu dalam bidang ini, terutamanya dalam bidang memerangi rasuah dan mencapai kemajuan di peringkat antarabangsa dan perkembangan prestasi kerajaan. Langkah-langkah selanjutnya diperlukan untuk mencapai ketelusan dan akauntabiliti.

Kata Kunci: Pentadbiran yang baik, Pembaharuan pentadbiran, wawasan Emiriah Arab Bersatu 2021, Pencegahan rasuah.

المقدمة

تحظى مبادئ ومعايير الحكم الرشيد باهتمام ومتابعة واسعة من الاكاديمين والباحثين والخبراء، نظرا لما يقدمه هذا المفهوم من آليات محددة،تفضي إلى إجراء إصلاحات سياسية واقتصادية وتنموية ،لتحقيق سيادة القانون ومحاربة الفساد وتعزيز الشفافية والنزاهة والعدالة في المجتمع.

وتعد دولة الإمارات العربية المتحدة من بين الدول الساعية لتحقيق هذه المبادئ التي تضمن اكبر قدر ممكن من المساءلة وتحقيق العدالة بين المواطنين وتعزيز دولة القانون،،ولذلك اتخذت الحكومة حزمة من الاجراءات والخطوات الرامية لتحقيق ذلك من بينها سن القوانين والتشريعات الرامية لتعزيز تلك المبادئ بالإضافة إلى التوقيع على الاتفاقيات الدولية المعنية بمكافحة الفساد بكافة اشكاله.

كما استطاعت الإمارات أن تتجاوز نسبياً العديد من المعضلات الاقتصادية والاجتماعية من خلال تطبيق معايير الحكم الرشيد، ورفع كفاءة الاداء الحكومي بمعايير عالمية، ورفع مستوى الانتاجية للاقتصاد الوطني والتركيز على الابداع والابتكار، للتتمكن من انجاز خططها الاستراتيجية الراهنة والمتمثلة في رؤية الامارات ٢٠٢١.

وتنطلق هذه الدراسة من تسؤال رئيسي يتمثل في: كيف يمكن أن يساهم تطبيق معايير الحكم الرشيد في الإصلاح الإداري في دولة الإمارات؟ وماهي أهم مؤشرات الحكم الرشيد في دولة الإمارات؟ وماهي طبيعة التحديات التي تواجه الدولة في هذا المضمار؟

أولاً: الإطار المفاهيمي والنظري

١- تعريف مفهوم الحكم الرشيد

يمثل تطبيق معايير الحكم الرشيد والحوكمة (Good Governance)، تجسيداً واضحاً للنهج المؤسسي الحديث، الذي يصب في تحقيق المصلحة العامة المبنية على

المشاركة وسيادة القانون والشفافية ومحاربة الفساد، وتأتي أهميته في ظل التطورات المتسارعة والاصلاحات الاقتصادية والتنموية التي تشهدها الكثير من الدول في شتى أصقاع العالم.

كما أصبح الالتزام بتطبيق هذه المعايير، مطلباً جوهرياً لتحقيق تكاملية الأدوار ما بين الحكومة والقطاع الخاص ومؤسسات المجتمع المدني، وذلك من خلال ما توفره من مميزات تتمثل في النزاهة والشفافية والمساءلة والمشاركة في تحمل المسؤولية وتعزيز سلطة القانون، ومشاركة المواطنين في صنع القرار لتحقيق التنمية المستدامة.

فقد تعددت التعاريف الخاصة بالحكم الرشيد أو الحوكمة والحكم الصالح التي حاولت أن تصل إلى تعريف شامل لهذا المفهوم الذي ظهر خلال الثلاثين سنة الماضية من العام المنصرم، وذلك لتقييم ممارسة السلطة السياسية لإدارة شؤون المجتمع على الصعيد التطويري والتنموي.

ومن بين تلك التعريفات أن الحكم الرشيد هو "مجموعة من القواعد الطموحة الموجهة لإعانة ومساعدة المسيرين في الالتزام بالتسيير وبطريقة شفافة، وفي إطار هدف المساءلة على أساس قاعدة واضحة وغير قابلة للتردد أو الانتقادات، وذلك بمساهمة كل الأطراف الفاعلة عبر نشاطات هؤلاء في مجال التسيير، والتي أصبحت من المتطلبات المثلى في كل المحيطات الإقتصادية، والتي لاتستبعد أي عنصر من النشاط الإنساني"[١].

ووفقاً لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي، فأن الحكم الرشيد يتسم بعدة سمات منها، أنه يقوم على المشاركة، وأن يتسم بالشفافية، وأن ينطوي على المساءلة إضافة إلى الفعالية والإنصاف كذلك فإنه يعزز سيادة القانون ويكفل الحكم الرشيد أن توضع الأولويات السياسية والاجتماعية والاقتصادية على أساس من توافق الآراء الواسعة في

١عزي الأخضر، "**فعالية الحكم الراشد(الحوكمة)في تفعيل خوصصة الشركات**"، ورقة عمل مقدمة للمؤتمر العلمي الأول حول حوكمة الشركات ودورها في الاصلاح الاقتصادي، (دمشق: جامعة دمشق ٢٠٠٨.)، ص ٦.

المجتمع كما يكفل سماع أصوات الفئات الأكثر فقرا والأكثر ضعفاً في عملية صنع القرار المتعلق بتوزيع الموارد الإنمائية.[٢]

في حين يركز تعريف أخر على أن الحكم الرشيد هو نظام الحكم القائم على خدمة مصالح الأمة، والذي يعتبر السلطة والقيادة وظيفة في الخدمة العامة، ويتخذ منها منصة لإثبات الكفاءة والقدرة على تحقيق متطلبات الشعوب وحاجاتها، وسياستها بالعدل والمساواة، وأن يتصف بالقدرة على دمج المجتمع المتعدد في السلطة والحكم والمشاركة، وأن يتمتع باستمرار بشرعية شعبية أساسها الانتخاب الشعبي العام والنزيه.[٣]

في ضوء ما سبق، نرى أن تعريف الحكم الصالح أو الرشيد الذي جاء في تقرير التنمية الإنسانية العربية ٢٠٠٢ هو الأقرب إلى الدقة والشمولية من التعريفات السابقة، فالحكم الرشيد من منظور التنمية الإنسانية هو "الحكم الذي يعزز ويدعم ويصون رفاه الإنسان، ويقوم على توسيع قدرات البشر وخياراتهم وفرصهم وحرياتهم الاقتصادية والاجتماعية والسياسية، لاسيما بالنسبة إلى أكثر أفراد المجتمع فقراً وتهميشاً".[٤]

---

[٢] برنامج الامم المتحدة الانمائي، **ادارة الحكم لخدمة التنمية البشرية المستدامة**، وثيقة للسياسات العامة للبرنامج، يناير١٩٩٧، ص٨ على الرابط:
ftp://pogar.org/LocalUser/pogarp/other/undp/governance/undppolicydoc97-a.pdf

[٣] جواد الحمد، "**الحكم الرشيد** "، مركز دراسات الشرق الاوسط،
http: //www.mesc.com.jo/OurVision/2012/1.html مايو ٢٠١٢، تمت المشاهده في ١ يناير ٢٠١٧.

[٤] تقرير التنمية الانسانية العربية للعام ٢٠٠٢، الفصل السابع، ص١،
http: //www.un.org/ar/esa/ahdr/pdf/ahdr02/ch7.pdf تمت المشاهدة ٢ يناير ٢٠١٧.

كما يُنظر للحكم الراشد على أنه أحد المرتكزات التي تقوم على الديمقراطية، وتحتاج إليها التنمية المستدامة لتكون أكثر فاعلية ومتانة، خاصة في العالم العربي والحكم الراشد يعبر عنه أحيانا بالحاكم الصالح.[٥]

ونستطيع أن نستخلص مما سبق، بأن الحكم الرشيد بمختلف أبعاده، يعد شرطاً رئيسياً لتحقيق التنمية المستدامة، وتحسين مستويات المعيشة من خلال إيجاد الظروف السياسية والقانونية والاقتصادية والاجتماعية اللازمة للقضاء على الفقر وإيجاد فرص العمل وحماية البيئة والنهوض بالمرأة.[٦]

٢- مفهوم التطوير والإصلاح الإداري

يعد مفهوم التطوير الإداري مفهوما حديثاً على المستويين النظري والتطبيقي وقد تطور هذا المفهوم، بحيث أصبح يستهدف وضع المنظومة الإدارية التي توفر جميع ظروف النجاح. ويعرف التطوير الإداري بأنه "العملية الجماعية والمستمرة والمخططة التي تقوم بإحداث تغيير إيجابي، وتطوير في شتى جوانب المنظومة ككل -الإستراتيجية والهيكلية والإجرائية والبشرية والتقنية- لتتجاوب ذاتياً مع البيئة المحيطة بها، بهدف رفع كفاءة وفعالية المنظومة الإدارية". أما الإصلاح الإداري الذي يأتي ضمن المفاهيم المتعلقة بالتطوير الإداري فهو "يهدف لتنمية وتجديد القدرة الإدارية في بناء وتنمية وتطوير الهياكل والنظم والمهارات، لمقابلة الاحتياجات المماثلة والمتطلبات المستقبلية المتوقعة، لمواجهة مقتضيات عمليات التنمية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية". في حين يرى

---

[٥] محمد غربي، **التكامل العربي بين دوافع التنمية المستدامة وضغوط العولمة**" (وهران: ابن النديم للنشر والتوزيع، ط١، ٢٠١٤)، ص٣٣٦

[٦] أمير فرج يوسف، **الحوكمة ومكافحة الفساد الاداري وعلاقته بالجريمة على المستوى المحلي والاقليمي والعربي والدولي في ظل اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد**، (الاسكندرية: مكتبة الوفاء القانونية، ط١، ٢٠١١)، ص٣٧٨.

بعض علماء الإدارة "أن الاصلاح والتحديث لا يقتصران على العملية الإدارية فحسب، وإنما يشملان التأثيرات المتبادلة مع البيئة الكلية للإدارة وعلاقاتها السياسية والاقتصادية والاجتماعية". وهذه النظرة الشمولية للمفهوم تنقل عملية الإصلاح أو التحديث الإداري من "مجرد نقل لصور إدارية وأدوات تقنية وفنية حديثة إلى غرس روح الابتكار والإبداع التنظيمي والاهتمام بالإنجاز في الظروف البيئية المحيطة به".[٧]

أما التنمية الإدارية والتي تأتي كذلك ضمن منظومة المفاهيم المرتبطة بالتطوير الإداري فهي "تطوير النظام البيروقراطي والمعني بتطوير وتحديث الإجراءات واللوائح والقوانين، وتحسين نظام الاتصال، وترشيد وتقصير قنوات الاتصال الرسمية، وإزالة الروتين والاختناقات في مجال الاتصال ...كما تعني كذلك تطوير الإجراء الإداري، وذلك باكتشاف الأسلوب الأمثل الذي يحقق إنجاز أكبر قدر من الأعمال في أقصر وقت وأقل جهد".[٨]

وتتمثل أهمية التطوير والإصلاح الإداري كونها عملية ديناميكية مستمرة، لا ترتبط فقط بوجود مشاكل إدارية آنية بل ترتبط بوجود هذه المؤسسات واستدامتها، كما تعكس تجارب الإصلاح الإداري على مستوى دول العالم تنوع تلك التجارب واختلافها، وفقاً لخصوصية كل دولة وإمكانياتها وتوجهاتها وغيرها من العوامل التي

---

[٧] سامي محمود البحيري، **مداخل الإصلاح الإداري (التطوير التنظيمي والتدريب وتقييم الأداء)**، رسالة ماجستير، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، يوليو ٢٠١١م، ص ٣٠ و٣١، على الرابط:

-http://www.abahe.co.uk/files/Arab%20Researchers/Arab%20Researchers-13-11-2012/entrances-to-the-administrative-reform.pdf

[٨] محمد أمين يوسف، **الإدارة والحكومة الإلكترونية دراسة حول الإدارة والحكومة الإدارية**، مرجع سابق، ص٨٩، وص٩٠ و٩١.

تساهم في الإصلاح والتطوير الإداري بالإضافة إلى خبرتها التراكمية التي شكلت مخزونها الإداري القادر على التغيير.[٩]

٣- رؤية الإمارات ٢٠٢١

تمثل هذه الرؤية التي تم إطلاقها عام ٢٠١٠، خارطة طريق لدولة الإمارات العربية المتحدة، لتحقيق أهدافها الوطنية والمتمثلة في أن تكون الدولة ضمن أفضل دول العالم من الناحية التنمية الاقتصادية والاجتماعية، وذلك بحلول يوبيلها الذهبي لقيام الاتحاد عام ٢٠٢١.[١٠]

وبرغم أن "رؤية الإمارات ٢٠٢١" تعد خطة قصيرة وعامة جداً، ولا تشير إلى أي مشكلات أو تحديات أمام الدولة، وتبدو أقرب ما تكون إلى سجل التطورات "الإيجابية" المرتقبة، وهو ما قد يكون انعكاساً للتحديات السياسية للتخطيط للإمارات السبع معاً، التي تختلف اختلافاً كبيراً من ناحية المساحة الجغرافية ومستوى التنمية وعدد السكان والموارد النفطية والدخل.[١١] لكن جهود الدولة لم تقف عند هذا الحد، فأطلقت "الأجندة الوطنية لرؤية الإمارات ٢٠٢١"، التي تعد ترجمة عملية للرؤية، وتهدف الأجندة إلى أن تكون دولة الإمارات العاصمة الاقتصادية، والسياحية، والتجارية لأكثر من ٢

---

[٩] **أهمية الاصلاح الاداري في الارتقاء باداء المؤسسات الحكومية**. صحيفة الخليج الإماراتية في ١٦ نوفمبر٢٠١٤، على الرابط:
http://www.alkhaleej.ae/economics/page/54d88ad4-ecc2-47e0-85bc-.6c3702c97c3e

[١٠] البوابة الرسمية لحكومة دولة الإمارات العربية المتحدة، على الرابط:
http: //beta.government.ae/ar-AE/about-the-uae/strategies-and-plans/federal-governments-strategies-and-plans/vision-2021 تمت المشاهدة ١٧ أغسطس ٢٠١٧.

[١١] مارتن هفدت، "**التنويع الاقتصادي في دول مجلس التعاون لدول الخليج العربية: الإنجازات والاتجاهات المستقبلية**"، ضمن سلسة **دراسات عالمية**، العدد١١٦(أبوظبي: مركز الإمارات للدراسات والبحوث الاستراتيجية، ٢٠١٤)، ص٤٨.

مليار نسمة. وتعمل الحكومة الإماراتية على الانتقال إلى اقتصاد قائم على المعرفة عبر تشجيع الابتكار، وتعزيز الإطار التنظيمي للقطاعات الرئيسية، وتشجيع القطاعات ذات القيمة المضافة العالية.[١٢]

٤- المسرعات الحكومية

تعد المسرعات الحكومية أحدى الآليات التي أطلقتها دولة الإمارات، بغية تسريع تحقيق رؤية الإمارات ٢٠٢١. وتعمل هذه المسرعات التي تم إطلاقها في أكتوبر ٢٠١٦، على تسريع إنجاز أهداف الرؤية والتغلب على التحديات التي تواجهها. وتتضمن المسرعات أربعة مجالات رئيسية هي: المؤشرات الوطنية، والسياسات، والبرامج، والخدمات.[١٣]

وتتضمن منهجية عمل المسرعات ثلاثة محاور رئيسية وهي: تسريع النتائج، تسريع الخطط، تسريع القرارات. وبالنسبة للمحور الأول المتعلق بتسريع النتائج فهو يهدف إلى تحقيق نتائج طموحة ذات أثر ملموس في ١٠٠ يوم أقل أو أكثر، وإبراز الحلول المبتكرة وتشجيع التعاون. ويركز المحور الثاني على تسريع الخطط، ويتضمن اقتراح توصيات قابلة للتنفيذ مرتبطة بمدد زمنية قصيرة. أما المحور الثالث المتعلق بتسريع القرارات فيرتكز على اتخاذ قرار جماعي وسريع بمشاركة الجهات المعنية.[١٤]

---

[١٢] البوابة الرسمية لحكومة دولة الإمارات العربية المتحدة، على الرابط:
https://www.government.ae/ar-AE/about-the-uae/economy تمت المشاهدة في ١٣ مارس ٢٠١٨.

[١٣] دولة الإمارات العربية المتحدة، وزارة شؤون مجلس الوزراء والمستقبل، المسرعات الحكومية https: //www.mocaf.gov.ae. تمت المشاهدة يوم ٣١ أكتوبر ٢٠١٧ .

[١٤] دولة الإمارات العربية المتحدة، وزارة شؤون مجلس الوزراء والمستقبل، الموقع الإلكتروني، https: //www.mocaf.gov.ae تمت المشاهدة يوم ٣١ أكتوبر٢٠١٧.

ثانياً – أبرز مظاهر الحكم الرشيد في دولة الإمارات العربية المتحدة

تبرز أهم مظاهر الحكم الرشيد في دولة الإمارات من خلال تبنى الحكومة التنمية بأبعادها الاجتماعية والاقتصادية والسياسية؛ حيث اتخذت حزمة من السياسات الرامية إلى تجسيد مفاهيم الحكم الرشيد بقدر الامكان، والمتمثلة في تعزيز دولة القانون والعدالة الاجتماعية ومكافحة الفساد بكافة أشكاله وتحقيق قدر كبير من الشفافية والمساءلة.

١– مكافحة الفساد

تعد قضية مكافحة الفساد من الظواهر العالمية، والتي تنتشر في المجتمعات الفقيرة والغنية على حد سواء ولكن بنسب متفاوتة وفقاً للضوابط والقوانين المطبقة في تلك الدول. والفساد في المجمل هو استغلال الوظيفة العامة بهدف تحقيق مكاسب شخصية، أو كما يعرفه البنك الدولي "سوء استغلال السلطة العامة من أجل الحصول على مكاسب خاصة ".[١٥]

تبنت دولة الإمارات العربية المتحدة خلال السنوات القليلة الماضية وفي سياق تطلعاتها التنموية، عدداً من الإجراءات واسعة النطاق من خلال إرساء قواعد حكم تضبط جميع وظائف الدولة؛ لإعادة النظر في المنظومة الاقتصادية والتنموية في الدولة التي تسعى جاهدة لحجز معقدا لها ضمن الدولة التنموية الصاعدة في العالم، والخروج بأقصى سرعة ممكنة من المعسكر النامي.

---

[١٥]أحمد ناصر الفيلي، **الفساد مفهوما ومعايير**، في صحيفة الاتحاد الإماراتية في ١٥ سبتمبر ٢٠٠٩، انظر الرابط: http://www.alittihad.ae/details.php?id=29955&y=2009 تمت المشاهدة في ١٤ ابريل ٢٠١٨.

تعد دولة الإمارات العربية المتحدة من أقل الدول فساداً في المعاملات الحكومية والتجارية في الوطن العربي، فقد حصلت على المرتبة ٢٣ من أصل ١٦٨ وفق مؤشر الفساد العالمي، ويعود ذلك إلى زيادة الكفاءة وتبسيط الإجراءات البيروقراطية.[١٦]

ولا تختلف دولة الإمارات كثيراً عن باقي دول العالم التي يعاني الكثير منها من تفشي ظاهرتي المحاباة والمحسوبية نسبياً، خاصة ما بات يعرف "بالواسطة"، حيث يصل البعض إلى مبتغاهم من خلال علاقات شخصية أو النفوذ الذي توفره لهم مكانتهم أو ثروتهم أو غيرها.[١٧]

ومما لا شك فيه، فإن انتشار "المحسوبية" و"الواسطة" ستؤدي حتماً إلى نتائج وخيمة وسلبية ولن تخدم المؤسسة، حيث ستدفع الموظفين إلى الإهمال والتخاذل وبالمقابل إذا تم تطبيق نظام الأداء الحكومي القائم على الكفاءة والمهنية، سيحد ذلك من تفشي هذه الظاهرة بالإضافة إلى مكافحة الفساد الإداري والمالي بكافة أشكاله.

وحققت الدولة خلال السنوات القليلة الماضية تقدماً نسبياً لجهة مكافحة الفساد، حيث حققت مراتب عالمية متقدمة في مؤشر مكافحة الفساد يرجع الى عدة عوامل وهي على النحو التالي:

أ– الاستقرار السياسي وجودة الحكم فيها

تتمتع دولة الإمارات العربية المتحدة بدرجة عالية من الاستقرار السياسي مقارنة ببعض دول مجلس التعاون الخليجي الأخرى، ويوجد بها عدد من جمعيات النفع

---

١٦ خديجة العلي، **المستجدات السياسية في دولة الإمارات، ضمن كتاب "الخليج والإصلاح الاقتصادي في زمن الأزمة النفطية"**، (بيروت: مركز دراسات الوحدة العربية، مركز الخليج لسياسات التنمية ،٢٠١٧م، ط١، ص٦٥.

١٧ أمل خلاف، رضا حداد، **محمد بن راشد ال مكتوم والإمارات العربية المتحدة (السيرة الذاتية–التاريخ–التحديث –الإنجازات)**، (القاهرة: دار الكتب والدراسات العربية، ط١، ٢٠١٦)، ص١٧١.

العام التي تشكل العمود الفقري للمجتمع المدني، كما تمنح التجربة السياسية لدولة الإمارات العربية المتحدة الخصوصية كونها دولة إتحادية[١٨].

ب- قدرة الدولة على استخدام أساليب ناجعة في مواجهة الفساد الإداري والمالي من خلال حزمة من التشريعات والقوانين، التي ساهمت إلى حد ما في تعزيز معايير الحوكمة والحكم الرشيد.

ج- وبالرغم عدم وجود جهة مستقلة كلياً لنشر معدلات الشفافية والفساد بنزاهة في دولة الإمارات العربية المتحدة، إلا أن الدولة قد اهتمت بكشف عدد من المسؤولين المتهمين بالفساد الإداري والمالي، وقيادات أخرى في القطاع شبه الحكومي، وتم تقديم عدد منهم إلى المحاكمة.[١٩]

٢- ديوان المحاسبة في دولة الإمارات العربية المتحدة

يعد ديوان المحاسبة الجهاز الأعلى للرقابة المالية والمحاسبة في الدولة، وله شخصية إعتبارية عامة ويتمتع بالإستقلال المالي والإداري، وملحق بالمجلس الوطني الإتحادي (البرلمان)، ويتولى الرقابة على أموال الدولة وأموال الجهات الإتحادية والكشف عن الغش والفساد المالي.[٢٠]

وقد أُنشئ الديوان بموجب القانون الاتحادي رقم (٧)لسنة ١٩٧٦م وذلك تنفيذاً لإحكام المادة (١٣٦) من الدستور والتي تقضي بأن: تُنشأ إدارة إتحادية مستقلة يرأسها مراجع عام يكون تعيينه بمرسوم لمراجعة حسابات الإتحاد والأجهزة والهيئات

---

[١٨] حسنين توفيق إبراهيم، **الإصلاح السياسي في دول مجلس التعاون الخليجي** (دبي: مركز الخليج للأبحاث، ٢٠٠٥)، ص٨٤-٨٥.

[١٩] عمر الشهابي، وآخرون، **الخليج ما بين الشقاق المجتمعي وترابط المال والسلطة**، مركز الخليج لسياسات التنمية، (بيروت: منتدى الطليعة، ط١، ٢٠١٥م)، ص٧٨.

[٢٠] دولة الإمارات العربية المتحدة، **ديوان المحاسبة**، كتيب تعريفي صادر عن الديوان، ص٦.

التابعة له، وكذلك لمراجعة أية حسابات أخرى يوكل إلى الإدارة المذكورة مراجعتها طبقاً للقانون، كما صدر قانون آخر سنة ٢٠١١ بإعادة تنظيم الديوان، ليحل محل القانون المشار اليه سابقاً ويمارس الديوان عمله بناء على هذا القانون.[٢١]

٣- التحقيق في المخالفات المالية والغش والفساد لديوان المحاسبة

يقوم ديوان المحاسبة بالتحقيق في وقائع الغش والفساد التي تحال للإدارة، سواء كانت تلك الوقائع مما كشفه الديوان أو كشفته جهة الإدارة أو كانت واردة للديوان، من خلال البلاغات أو تم التكليف بها من قبل رئيس الديوان. ويتم بعد ذلك تحديد المسؤولية التأديبية عن وقائع الغش والفساد والمخالفات المالية، واقتراح الجزائيات التأديبية بشأنها ومتابعة تنفيذها والخطوة الأخيرة هي إتخاذ التدابير الإحترازية اللازمة للمحافظة على الأموال والممتلكات العامة المشمولة بالرقابة ومنع هروب مرتكبي المخالفات المالية.[٢٢]

ورغم الدور الذي يقوم به الديوان في التحقيق في المخالفات المالية والغش والفساد، إلا أنه يختص فقط في الأمور والمخالفات المالية، دون النظر إلى المخالفات الإدارية، ودوره يقتصر فقط على متابعة القضايا بعد حدوث المخالفة، أي أن صلاحيته محدودة، وتظل هنا الحاجة مُلحة لإنشاء جهة مستقلة لمكافحة الفساد، يكون لديها الصلاحيات الكاملة لأداء دورها بشكل شفاف وفعال.

ورغم وجود عدد لا بأس به من مؤسسات المجتمع المدني النوعية في دولة الإمارات مثل جمعية حقوق الإنسان وجمعية الحقوقيين، وكذلك جمعيات تدعو إلى نبذ

---

[٢١] دولة الإمارات، المرجع السابق، ص٦.

[٢٢] دولة الإمارات العربية المتحدة، ديوان المحاسبة، الموقع لإلكتروني، انظر الرابط:

http: //saiuae.gov.ae/ar/Pages/investigation.aspx?term=613de629-ad89-46ae-b270-2e17f6524cbb&item=1&arterm=fb9bd644-b58a-4ca9-bc5c-feb9de1f08e3

تمت المشاهدة في ٨ م في ٧ اكتوبر٢٠١٧.

الفساد ومكافحته اجتماعياً واقتصادياً وسياسياً عبر الفعاليات المختلفة لإصلاح المجتمع والمساهمة في التنمية، إلا أنه لا توجد جمعية معنية بالشفافية خاصة.[٢٣] لذلك تتطلب المرحلة الراهنة إنشاء جمعية لمكافحة الفساد، لتساهم وتدعم الجهود المبذولة لمكافحة الفساد بكافة أنواعه من جهة، وتعمل على نشر ثقافة النزاهة ورفع مستوى الوعي لدى أفراد المجتمع من جهة أخرى، لاسيما وأن الدولة تشهد تطورات متسارعة في المجالات التنموية والاقتصادية، مما يحتم عليها توفير الأطر والضوابط التي تساهم في تعزيز البيئة التنافسية وجذب الاستثمارات الاجنبية.

٤- أثر الاتفاقيات والمشاركات الدولية في مكافحة الفساد

تمثل الاتفاقيات الدولية جزءاً هاماً من التزام الدول بالبنود والمبادئ الأساسية التي تتضمنها هذه الاتفاقيات، ولما لها من أثر ايجابي على صعيد ضمان التزام الدول بما جاء فيها، وللمساهمة بفعالية في الجهود الدولية الرامية إلى تعزيز التعاون في شتى المجالات ومن بينها مكافحة الفساد بكافة أشكاله.

وفي هذا الإطار فقد وقعت دولة الإمارات في عام ٢٠٠٥ على اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد التي اعتمدتها الجمعية العامة للأمم المتحدة وفتحت باب التوقيع عليها من ٩ إلى ١١ ديسمبر ٢٠٠٣، ثم صادق عليها في ٢٢ فبراير ٢٠٠٦، وبذلك وقع على الدولة التزامات تجاهها، يتمثل في ضرورة موائمة تشريعاتها الوطنية مع أحكام هذه الاتفاقية، وإلا تحملت تبعة المسؤولية الدولية حيث أن المادة (٦٥) من الاتفاقية تنص على أن: "**الالتزام العام في أن تتخذ كل دولة طرف وفقاً للمبادئ الأساسية لقانونها الداخلي ما يلزم من تدابير لضمان تنفيذ التزاماتها بمقتضى هذه الاتفاقية**"،

---

[٢٣]عبدالله سالم علي حمودة الكتبي، **الفساد الإداري وسبل مواجهته جنائياً دراسة مقارنة**، (الشارقة: الباحث الإماراتي، ط١، ٢٠١١م)، ص١٤٤.

والتزام بتغيير وتبديل كافة التشريعات التي تتناقض مع أحكام هذه الاتفاقية. وكذلك وقعت دولة الإمارات على اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الجريمة المنظمة في ٩ ديسمبر ٢٠٠٥ وصدقت عليها في ٢٢ فبراير ٢٠٠٦. كما انضمت دولة الإمارات كعضو مؤسس في "فرقة العمل المعنية بالإجراءات المالية للشرق الأوسط وشمال إفريقيا" التي تم انشائها في ٣٠ نوفمبر ٢٠٠٤ كرابطة إقليمية طوعية لمكافحة غسل الأموال وتمويل الإرهاب.[٢٤]

ثالثاً: معايير الحكم الرشيد في دولة الإمارات العربية المتحدة

تعد عملية وضع معايير عامة وموضوعية لقياس الحكم الرشيد في الدول العالم، عملية بالغة في الصعوبة؛ نظرا إلى اختلاف مستوى التنمية المنشودة في كل منها المرتبط بعوامل عدة: درجة التقدم، والأوضاع السياسية والاجتماعية، والإمكانيات المتاحة، وغيرها، ولكن مع ذلك يمكننا أن نحدد أربعة مؤشرات لقياس الحكم الرشيد.[٢٥]

١- مؤشر نوعية الإدارة في القطاع العام

يقيس هذا المؤشر فعالية البيروقراطية وكفاءتها، ومدى التزامها بحكم القانون، وضمانها لحقوق المحكومين، ودرجة الفساد الذي تعانيه، وآليات المساءلة الداخلية. وفي هذا الإطار، نجد أن دولة الإمارات العربية المتحدة وفقاً لرؤية الإمارات ٢٠٢١، فقد حرصت على تعزيز عدالة القضاة، والاستمرار في ضمان حقوق الأفراد والمؤسسات من خلال نظام قضائي عادل يصل بالدولة لأن تكون بين أفضل دول العالم في كفاءة النظام

---

[٢٤] عبد الله الكتبي، **الفساد الإداري وسبل مواجهته جنائياً دراسة مقارنة**، المرجع السابق، ص١٤٤ و١٤٥.

[٢٥] سام دلة، "من دولة القانون إلى الحكم الرشيد "تكامل في الأسس والآليات والهدف"، **مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية**، المجلد ٣٠، العدد الثاني، ٢٠١٤، ص٩٣.

القضائي.[٢٦]وحصلت حكومة دولة الإمارات على المركز الأول عالمياً في مجال الكفاءة الحكومية، وفي جودة القرارات الحكومية، وفي غياب البيروقراطية، كما حققت الدولة كذلك المركز الأول عالمياً في حسن إدارة الأموال العامة، وذلك وفقاً للكتاب السنوي للتنافسية العالمية عام ٢٠١٤ والذي يصدر عن المعهد الدولي للتنمية الإدارية بسويسرا.[٢٧]وتعكس هذه الإحصائيات بشكل جلي، أن الدولة تعمل على تعزيز أداء وكفاءة الجهاز الحكومي وترشيد أداءه بما يتناسب مع المعايير الدولية.

جدول رقم (١) تصنيف دولة الإمارات العربية المتحدة عالمياً على مستوى الشفافية الدولية

التقرير	ترتيب الإمارات العربية المتحدة	تقييم الإمارات العربية المتحدة
٢٠١٢	٢٧	٦٨
٢٠١٣	٢٦	٦٩
٢٠١٤	٢٥	٧٠
٢٠١٥	٢٣	٧٠

[٢٦] دولة الإمارات العربية المتحدة، رؤية الإمارات ٢٠٢١، الاجندة الوطنية، مجتمع آمن وقضاء عادل، https: //www.vision2021.ae/ar/national-priority-areas/safe-public-and-fair-judiciary تمت المشاهدة في ١٣ اكتوبر٢٠١٧.

[٢٧]الإمارات الأولى عالميا في جودة القرارات الحكومية وغياب البيروقراطية، **صحيفة الإمارات اليوم**، في ٢ مايو٢٠١٤، http: //www.emaratalyoum.com/local-section/other/2014-05-22-1.678349، تمت المشاهدة في ١٣ اكتوبر٢٠١٧.

٢٠١٦	٢٤	٦٦

المصدر: بلقاسم القطعة، دول الخليج في "الشفافية الدولية" ٢٠١٢-٢٠١٦: الإمارات وقطر الأفضل خليجياً وعربياً، في ١٩ نوفمبر٢٠١٧، الموقع الإلكتروني للبيت الخليجي للدرسات والنشر.

وبالرجوع إلى الجدول رقم (١) نجد أن دولة الإمارات العربية المتحدة تتصدر التصنيفات الدولية المتعلقة بالشفافية الدولية على المستوى العربي والعالمي، حيث حصلت عام ٢٠١٢ على المرتبة ال٢٧ على مستوى العالم وحصلت على ٦٨ من ١٠٠، في حين حققت عام ٢٠١٣ المرتبة ٢٦ عالميا وحصلت ٦٩ من ١٠٠ وفي عام ٢٠١٤ حققت المرتبة ٢٥ وحصلت على ٧٠ من ١٠٠، وحصدت المرتبة ال٢٣ عالميا عام ٢٠١٥ فيما حافظت على ٧٠ من ١٠٠ ، أما في عام ٢٠١٦ فقد تراجعت ترتيبها درجة واحدة عن العام السابق وحصلت على المرتبة ٢٤ عالميا، كما تراجعت نسبيا من حيث التقييم العالمي وحصلت على ٦٦ في المئة وتعد دولة الإمارات وفقا لمنظمة الشفافية الدولية من أكثر الدول تجاوباً مع المنظمة على المستوى الإقليمي، فقد أعلنت المنظمة عام ٢٠٠٩ عن انضمام شركة طاقة الإماراتية إلى مبادرة مكافحة الفساد وكذلك دعم الشركة لجهود المنظمة.[٢٨]

٢- مؤشر المساءلة العامة

يقيس مؤشر المساءلة العامة مدى انفتاح المؤسسات الحكومية السياسية ومستوى المشاركة، واحترام الحريات العامة، وشفافية الحكم، وحرية الصحافة والإعلام،

---

[٢٨] بلقاسم القطعة، دول الخليج في "**الشفافية الدولية"٢٠١٢-٢٠١٦: الإمارات وقطر الأفضل خليجياً وعربياً**، في ١٩ نوفمبر٢٠١٧، البيت الخليجي للدرسات والنشر،
انظر الرابط:https://gulfhouse.org/posts/2284/ تمت المشاهدة في ١ ابريل٢٠١٨.

أي يقيس قدرة المواطنين في الحصول على معلومات حكومية، ومناقشة السياسات العامة عبر وسائل الإعلام.[٢٩]

كان لوسائل الإعلام أثر كبير على الرأي العام في توضيح ماهية الفساد وأسبابه وآثاره وكيفية محاربته والحد منه وذلك عن طريق الإعلام المرئي والمسموع والمقروء، والذي وظفته دولة الإمارات بطريقة جيدة في سبيل نشر الوعي بين مواطنيها بثقافة النزاهة والمسؤولية، وكذلك بيان مدى خطورته بيان تجريمه والعقوبات الموقعة على مرتكبيه، حيث تركز أجهزة الإعلام على إقناع الموظفين والمواطنين بالتحلي بالمسؤولية والنزاهة والتخلي عن السلوك والتصرفات المفضية إلى الفساد، مكثفة في إبراز مصلحة الوطن العليا والانتماء إلى هذا الوطن والولاء له وحده دون غيره، فضلاً عن نشر الوعي من خلال توضيح المصطلحات التي لها علاقة بالموضوع ومن إبرزها (المواطنة الصالحة، الفضائل الإنسانية، الثواب والعقاب).[٣٠] بالإضافة إلى مصطلحات تتعلق المكتسبات الوطنية وأهمية المحافظة على المال العام وغيرها.

٣- مؤشر رضا المواطن

بالرغم من صعوبة تحديد دقة هذا المؤشر، إلا أنه يعد الأداة الأساسية لفاعلية الحكم وكفاءته، فالتنمية التي يسعى لتحقيقها الحكم الرشيد لا تقاس بشكل إجمالي وفقاً لقياس معدل النمو اقتصادياً على المستوى الوطني، ولا على متوسط دخل الفرد، وإنما تقاس على مستوى التنمية العائدة على المواطن من خلال نوعية المعيشة ومستوى تمكينه من توسيع خياراته المتاحة لتحقيق درجة من الرفاهية.[٣١]

٢٩سام دلة، **من دولة القانون إلى الحكم الرشيد "تكامل في الأسس والآليات والهدف"**، مرجع سابق، ص٩٤.

٣٠ عبدالله الكتبي، **الفساد الإداري وسبل مواجهته جنائياً دراسة مقارنة**، مرجع سابق، ص١٤٣و١٤٤.

٣١ سام دلة، مرجع سابق، ص٩٤.

ونستطيع أن نؤكد، وفقاً للمعطيات السابقة، أن دولة الإمارات قد حققت في مجال رفاهية المواطن وتحقيق أعلى معدلات دخل الفرد بالنسبة للناتج المحلي الإجمالي، مستويات متقدمة تثبتها الأرقام والإحصائيات، لكنها مازالت بحاجة إلى المزيد من المعايير الإضافية للمساعدة في الكشف عن مكامن القوة والضعف في مستوى الخدمات وفرص تحسينها، فضلاً عن أهمية تقويم السياسات العامة والتي يجب تنفيذها بفاعلية وكفاءة.

فتقويم تلك السياسات يجب أن يتم أولاً لتدارك أي أخطاء، مع محاسبة المسؤولين عن هذه السياسات في حالة التقصير في أداء مسؤولياتهم، فإن ذلك هو السبيل الوحيد لضمان حسن إدارة الموارد الوطنية وتوجيهها نحو الأهداف والغايات التنموية.[٣٢]

وفي هذا الاطار، يجب أن لا نغفل أهمية إعطاء مساحة أكبر للصحافة لتلعب دورا فعالا في مجال مراقبة الأداء الحكومي، وتسليط الضوء على قضايا الفساد المالي والإداري.

٤- مؤشر السعادة

يشكل مؤشر السعادة انعكاساً هاما لمدى قدرة الحكومة على تحقيق قدر من السعادة لشعبها، ويقيس مدى قدرتها على إحداث تغير إيجابي لدى الشعب نحو مختلف الخدمات التي تقدمها الدولة، ومقدار الحريات والاستقرار بمختلف جوانبه.

وفي هذا السياق حصلت دولة الإمارات على المركز الأول عربياً في تقرير السعادة العالمي ٢٠١٦، في حين أحتلت المركز ال٢٨ عالمياً، ويعتمد مؤشر السعادة العالمي على عدة عوامل تقرر درجة سعادة الشعوب من تعاستها، وهي الحرية السياسية،

---

[٣٢] حسنين توفيق إبراهيم، **الأبعاد السياسية لأزمة التنمية الإنسانية في الوطن العربي (دراسة في تأثيرات التسلطية السياسية في عملية التنمية)**، ورقة عمل مقدمة ضمن كتاب النمو الاقتصادي والتنمية المستدامة في الدول العربية الأبعاد السياسية والاجتماعية، (بيروت: المركز العربي للأبحاث ودراسة السياسات، ط١، ٢٠١٣م)، ص١٢٠.

غياب الفساد، الشبكات الاجتماعية القوية، الصحة العقلية والجسدية للأفراد، إضافة إلى الاستقرار الأسري والوظيفي.[٣٣]كما قامت الإمارات بتعيين أول وزيرة للسعادة في عام ٢٠١٦، كما اعتمدت البرنامج الوطني للسعادة والإيجابية الذي يضم مجموعة من السياسات والخدمات التي تعزز من أنماط الحياة الإيجابية.[٣٤]

٥- وثيقة أداء السلوك المهني وأخلاقيات الوظيفة العامة

يأتي وضع وثيقة مبادئ السلوك المهني وفقاً لما جاء في الموقع الإلكتروني للهيئة الإتحادية للموارد البشرية الحكومية، "من منطلق حرص المشرّع على أن يأتي أداء الموظف العام في إطار منظومة من القيم والمبادئ الأخلاقية التي تحكم السلوك المهني والوظيفي لتضبط حركة وإيقاع الأداء الحكومي، وبما ينعكس إيجاباً على أفراد المجتمع، حيث أناط المشرّع بالهيئة مهمة وضع نظام لمبادئ السلوك المهني وأخلاقيات الوظيفة العامة". ولا شك أن الالتزام بما جاء في هذه الوثيقة سوف يكون له بالغ الأثر، ليس على الموظف العام فحسب بما يكتسبه من احترام وتقدير المحيطين به من رؤساء ومرؤسين وزملاء وجمهور المتعاملين معه، بل سوف يمتد هذا الأثر إلى الجهة الإتحادية التي يعمل بها من خلال الارتقاء بأدائها وتميزها وتأهيلها للتنافسية في منظومة الحكومة الإتحادية.[٣٥]

---

٣٣ الكتاب السنوي لدولة الإمارات العربية المتحدة ٢٠١٦، http: //nmc.gov.ae/ar-ae/E-Participation/Lists/Publications/Attachments/3/E-Printing%20Arabic%20Inside.pdf ص٩٦.

٣٤ دولة الإمارات العربية المتحدة، البوابة الرسمية لحكومة الإمارات، السعادة، https: //government.ae/ar-ae/about-the-uae/the-uae-government/government-of-future/happiness تمت المشاهدة في ١٣ اكتوبر٢٠١٧.

٣٥ دولة الإمارات العربية المتحدة، الموقع الإلكتروني للهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية، https: //www.fahr.gov.ae/Portal/ar/legislations-and-guides/systems/professional-conduct-document.aspx، تمت المشاهدة في ٢٦ اكتوبر٢٠١٧

ومفهوم السلوك المهني وأخلاقيات الوظيفة العامة تتمثل في قيام الموظف بأداء واجباته الوظيفية بأمانة ونزاهة وموضوعية، والعمل باستمرار على تحقيق أهداف الجهة التي يعمل بها، وأن تكون ممارسته في حدود الصلاحيات المخولة له، وأن يؤدي عمله بحسن نية، متجرداً من سوء القصد أو الإهمال او مخالفة القانون، أو الضرر بالمصلحة العامة، لتحقيق مصلحة خاصة له أو للغير.[٣٦]

رابعاً: استراتيجية تطوير القطاع الحكومي في دولة الإمارات العربية المتحدة

يمثل التطوير القطاع الحكومي عاملاً هاماً في إطار عملية التطوير والتغيير التي تمر بها الدول للوصول إلى أعلى مستويات الكفاءة والجودة الحكومية والارتقاء بالأداء العام للمؤسسات والوزارات. فقد شهدت دولة الإمارات العربية المتحدة منذ عام ٢٠٠٧ حزمة من الإصلاحات الإدارية الواسعة الرامية إلى تجاوز النظم الإدارية التقليدية، لتبدأ مرحلة جديدة تتضمن تحديث وتطوير المؤسسات الحكومية والاهتمام برفع الإنتاجية، وترشيد الإنفاق وتطبيق الإصلاحات الإدارية، بهدف تحسين كافة الجوانب التنظيمية والتشغيلية لجهازها الحكومي ورفع كفاءته. ففي عام ٢٠٠٧م تم إطلاق استراتيجية حكومة الإمارات والتي تضمنت ٦ قطاعات رئيسية وهي: التنمية الاجتماعية، والتنمية الاقتصادية، والعدل، والسلامة، والتطوير الحكومي، والبنية التحتية، وقطاع تطوير المناطق النائية، وتأتي هذه الاستراتيجية تماشيا مع رؤية الإمارات ٢٠٢١ لتحقيق الرفاهية الاجتماعية والاقتصادية.[٣٧]

---

٣٦ الهيئة الاتحادية للموارد البشية الحكومية، المرجع السابق.

٣٧رضوى رضوان، **الإمارات ٢٠٢١: تقدم مضطرد في مؤسرات التنمية المستدامة**، مجلة المستقبل للابحاث والدراسات المتقدمة في ٢٠ نوفمبر٢٠١٤، انظر الرابط:
http://www.alimam-master.com/showthread.php?t=1371
تمت المشاهدة في ١٠ مارس ٢٠١٨.

وعملياً، نجد أن نموذج دولة الإمارات في الأداء الحكومي قد حقق جانباً هاماً فيما يتعلق بتطوير النظام البيروقراطي وتطوير الإجراءات الإدارية، وحصدت مراتب متقدمة إقليمياً وعالمياً فيما يخص الخدمات الإلكترونية والذكية. كما أنها تمتلك البنية التحتية التكنولوجية الحديثة اللازمة لخدمات الحكومة الإلكترونية والذكية، إضافة إلى أنها تطور تشريعاتها بما يتفق مع الحكومة الإلكترونية والذكية.

وتمثل تجربة دولة الإمارات العربية المتحدة في مجال تطبيق نظام الحكومة الإلكترونية من أبرز التجارب العربية في مجال استخدام التكنولوجيا والخدمات الإلكترونية والتي بدأت منذ عام ٢٠٠١م.[٣٨] في حين بدأت الدولة بتطبيق مبادرة الحكومة الذكية عام ٢٠١٣م من أجل توفير الخدمات للجمهور حيثما كانوا على مدار الساعة.[٣٩]

وفي هذا الإطار قامت الحكومة بالاستثمار في إجراء تحسينات جادة على خدماتها من أجل زيادة مستوى رضا المواطنين، وتقديم الأجهزة الإلكترونية للتصويت وبطاقات قابلة للشحن لتسهيل دفع الرسوم الحكومية، فضلاً عن استحداث جائزة حكومية لأفضل حلول للخدمات القائمة على التكنولوجيا.[٤٠]

---

[٣٨] محمد أمين يوسف، **الإدارة والحكومة الإلكترونية دراسة حول الإدارة والحكومة الإلكترونية مع القاء الضوء على تجربة الحكومة الإلكترونية في دولة الإمارات العربية المتحدة–حكومة إماراتي دبي ورأس الخيمة**، (القاهرة: دار الكتب والدراسات العربية، ط١، د.ت)، ص١٠٧.

[٣٩] دولة الإمارات العربية المتحدة، البوابة الرسمية لحكومة الإمارات،وقت المشاهدة ٨ مارس٢٠١٨، انظر الرابط:
https://government.ae/ar-AE/about-the-uae/the-uae-government/smart-uae/uae-mgovernment-initiative

[٤٠] حصة بوحميد وآخرون، **كيف عملت الحكومة الاماراتية على تطوير خدمات المواطنين**، في مايو٢٠١٦، الموقع الإكتروني لشركة ماكنزي انظر الرابط :
https://www.mckinsey.com/industries/public-sector/our-insights/how-the-uae-government-modernized-citizen-services/ar-ae تمت المشاهدة في ٢٩ مارس ٢٠١٨.

خامساً: المعوقات والتحديات أمام تطبيق معايير الحكم الرشيد والحوكمة في دولة الإمارات العربية المتحدة

رغم الخطوات الهامة التي قامت بها الدولة في مجال تحديث الإدارة وعصرنتها، وفقاً لأعلى المعايير الدولية، إلا أنه يجب النظر في بعض الخطوات المهمة لتحسين مستوى الشفافية والمساءلة والمحاسبة الإدارية، وجعل الدوائر الحكومية أكثر مرونة وأسرع تجاوباً لتلبية احتياجات المواطنين، ولقد تم اتخاذ العديد من الخطوات الهامة مثل الحملات الواسعة والمعلنة ضد ممارسات الفساد الإداري، فضلا عن الجهود المتواصلة التي تقوم بها الحكومة لترسيخ سيادة القانون.

وفي هذا الإطار، يتحتم على موظفي المؤسسات العامة أن يدركوا أن دورهم هو خدمة المواطنين، وأنه ستتم مساءلتهم عن أعمالهم خلال فترة وجودهم في المنصب، إضافة الى ما تم ذكره، فإن مبدأ المساءلة والمحاسبة يجب أن يخضع له الجميع بمن فيهم المسؤولين الإداريين للتأكد من أن أداءهم وبرامجهم وخططهم تنسجم مع الأهداف العامة للمجتمع والدولة.[٤١]

ويعد الفساد معوقاً أساسياً للتنمية، بسبب انعكاساته السلبية على إيرادات الدولة، ومعدلات الاستثمار، والنمو الاقتصادي والفقر، وتوزيع الدخل بيين أفراد المجتمع. ونستيطع أن نستنتج كلما استطاع المجتمع أن يوفر بيئة مؤسسية تتصف بالمساءلة ومراقبة المجتمع لأداء الدولة، تراجعت فرص الفساد، ويشكل الفصل بين السلطات التشريعية والتنفيذية والقضائية والإعلامية عاملاً مهماً في محاربة الفساد.[٤٢]

---

[٤١] جمال سند السويدي، **مجتمع الإمارات العربية المتحدة: نظرة مستقبلية**، سلسلة **محاضرات الإمارات** ٧١، (أبوظبي: مركز الإمارات للدراسات والبحوث الاستراتيجية، ٢٠١٢)، ص٢٧.

[٤٢] يوسف خليفة اليوسف، "الفساد الإداري: الأسباب، والنتائج، وطرق العلاج"، مجلة **العلوم الاجتماعية**، السنة ٣٠، العدد ٢ (٢٠٠٢)، ص٢٥٧ -٢٨٢.

الخاتمة

ومما سبق، يتضح لنا أن هناك توجهاً حكومياً جاداً نسبياً نحو تطبيق مبادئ الحكم الرشيد في دولة الإمارات العربية المتحدة، انعكس ذلك جلياً من خلال المؤشرات العالمية، حيث تصدرت الإمارات دول المنطقة وحصدت مراكز عالميا متقدمة في مجال الكفاءة الحكومية، وجودة القرارات الحكومية، وفي غياب البيروقراطية، كما حققت الدولة كذلك المركز الأول عالمياً في حسن إدارة الأموال العامة، إلى جانب ذلك فالدولة مازالت تعمل على تعزيز أداء وكفاءة الجهاز الحكومي وترشيد أداءه بما يتناسب مع المعايير الدولية وفقاً للإحصائيات التي تم ذكرها سابقاً.

وخلاصة القول نجد أن موقع دولة الإمارات من مؤشرات الحكم الرشيد أو الصالح أنها حصلت على تصنيفات جيدة من ناحية فاعلية الحكومة وتطور البيئة الإجرائية، وممتازة نسبياً من ناحية الاستقرار السياسي وغياب العنف وسيادة القانون ومحاربة الفساد.[٤٣]

وفي الختام توصي الدراسة بالتالي:

١-تأسيس جمعية معنية بمكافحة الفساد، نظرا لما تمثله من دور مهم في إطار جهود الدولة لتوفير المناخ الملائم لتحقيق التنمية المستدامة، والتي تتطلب المزيد من الشفافية والمساءلة.

٢-تفعيل دور الصحافة في مجال مراقبة ومتابعة الأداء الحكومي، وتسليط الضوء على اخفاقات تلك الجهات لاسيما الخدمية منها.

٣- على منظمات المجتمع المدني في دولة الإمارات العربية المتحدة أن تدعم وتساند دور الدولة في نشر وتعزيز النزاهة ومكافحة الفساد، من خلال الورش التثقيفية

---

٤٣ ممدوح أنيس فتحي، **الإمارات إلى أين؟ استشراف التحديات والمخاطر على مدى ٢٥ عاما القادمة**، (أبوظبي: د.م، ط١، ٢٠٠٥م)، ص٨٩.

والتركيز على طلبة المدارس بكافة المراحل لتعزيز السلوك الاخلاقي، نظرا لما تلعبه المؤسسات التعليمية من دور تربوي وتثقيفي وتعليمي بأهمية محاربة كافة أشكال الفساد والمحاباة والمحسوبية وغيرها من القيم الشاذة عن المجتمع.

٤-تخصيص جائزة سنوية ترعاها الدولة خاصة بالأبحاث والدراسات المعنية بمكافحة الفساد وتعزيز النزاهة في المجتمع والاهتمام برعاية البحث العلمي في هذا المجال.

المصادر والمراجع

Ibrāhīm, Ḥussaīn Tawfīq. “Al-Abʻād al-Siyāsiyyah li Azimati al-Tanmiyyah al-Insāniyyah fī waṭan al-ʻArabī”. Waraqatu ʻAmal muqadamah ḍimni kitab al-namūi al-Iqtiṣādī wa al-Tanmiyyah al-Mustakhdāmah fī al-Dawlah al-ʻArabiah al-Abʻād al-siyāsiyyah wa al-Ijtimāʻiyyah. Dirāsah fī taʼthīrāt al-Taslaṭiyyah al-Siyāsiyyah fī ʻAmaliyyati al-Tanmiyyah. Bīrūt: al-Markaz al-ʻArabī lil Abḥāth wa al-Dirāsat al-Siyāsiyāt. Ṭ.1.

Al-Buḥaīrī, Sāmī Maḥmūd. “*Madkhal Al-Iṣlāh Al-Idārī (Al-Taṭawur Al-Tanẓīmī Wa al-Tadrīb Wa Taqyīm Al-Ādā')”* Risālatu Mājstyīr. Al-Akādimiyyah Al-ʻArabiyyah Al-brīṭāniyyah Lil-Ṭaʻlīm Al-ʻĀlī, Yūlīū 2011.http://www.abahe.co.uk/files/Arab%20Researchers/Arab%20 Researchers-13-11-2012/entrances-to-the-administrative-reform.pdf

Barnāmaj Al'Umam Al-Mutaḥidah Al-Inmāʼī. “Idārat Al-Ḥukm Li-khidmat Al-Tanmiyyah Al-Bashariyyah Al-Mustadāmah.” Wathīqah Al-Siyāsāt Al-ʻĀmah Lil-Barnamaj. Yunāyīr, (1997). ftp://pogar.org/LocalUser/pogarp/other/undp/governance/undppolicydoc97-a.pdf

Būḥmīd, Ḥiṣah Wa Ākharūn. Kayfa ʻAmilat Al-hukūmat Al-Imāratiyyah ʻAlā Taṭwīr Khadamāt Al-Mūāṭinīna. Māyw 2016: https://www. mckinsey.com/industries/public-sector/our-insights/how-the-uae-government-modernized-citizen-services/ar-ae.

Taqrīr al-Tanmīyati al-Insāniyyah al-ʻArabiyyah lil ʻAām 2002. http: //www.un.org/ar/esa/ahdr/pdf/ahdr02/ch7.pdf.

Al-Ḥamd, Jawād. "al-Ḥukm al-Rashīd.” *markaz Dirāsāt al-Sharq al_Awsaṭ"* (201m). :http: //www.mesc.com.jo/OurVision/2012/1.html.

Khalāf, Amāl Waḥadād, Riḍā. Muhammad Bin Rāshid Al-Maktūm Wa al-Imārāt Al-'Arabiyyah Al-Mutaḥidah; Al-Sīrah Al-Dhātiyyah -Al-Tārīkh – Al-Thaḥdāth – Al-Injāzāt. Al-Qāhirh: Dāru Al-kutub Wa al-Dirāsāt Al-'Arbiyyah, Ṭ.1, 2016.

Dalah, Sām. "Min Dawlat Al-Qānūn Ilā Al-hukm Al-Rashīd: Takāmul Fī Al-Usus Wa al-Ālīāt Wa al-Hadaf." *Majalat Jāmi'atu Dimashq Lil-'Ulūm Al-Iqtiṣādiyyah Wa al-Qānūniyyah.*, Al-Mujalid 30, Al-'Adad Al-Thānī. (2014).

Dawlat Al-Imārāt Al-'Arabiyyh Al-Mutaḥidah. Dīwān Al-Muḥāsabah. http: //saiuae.gov.ae/ar/Pages/investigation.aspx?term=613de629-ad89-46ae-b270-2e17f6524cbb&item=1&arterm=fb9bd644-b58a-4ca9-bc5c-feb9de1f08e3.

Dawlat Al-Imārāt Al-'Arabiyyh Al-Mutaḥidah. Al-Haī'atu al-Itiḥādiyyah lil-Mawārid al-Bashariyyah al-ḥukūmiyyah.26October2017. https: //www.fahr.gov.ae/Portal/ar/legislations-and-guides/systems/professional-conduct-document.aspx

Dawlat Al-Imārāt Al-'Arabiyyh Al-Mutaḥidah. Ru'yah al-Imārāt 2021. Al-Ijanda al-Waṭaniyyh. Mujtama' Āmin wa Qaḍā'Ādil. 13 October 2017. https: //www.vision2021.ae/ar/national-priority-areas/safe-public-and-fair-judiciary.

Dawlat Al-Imārāt Al-'Arabiyyh Al-Mutaḥidah. Al-Bawābah al-Rasmiyyah li Ḥukūmati al-Imārāt al-Sa'ādah. https: //government.ae/ar-ae/about-the-uae/the-uae-government/government-of-future/happiness.

Dawlat Al-Imārāt Al-'Arabiyyh Al-Mutaḥidah. Al-Bawābah al-Rasmiyyah li Ḥukūma. Istrātījīyyah al-Imārāt lil-Tanmiyyah al-

Khaḍrā'. https://www. government.ae/about-the-uae/economy/green-economy-for-sustainable-development

Dawlat Al-Imārāt Al-'Arabiyyh Al-Mutaḥidah. Al-Bawābah al-Rasmiyyah li Ḥukūmah al-Imārāt. 8 Mars, 2018. https://government.ae/ar-AE/about-the-uae/the-uae-government/smart-uae/uae-mgovernment-initiative.

Dawlat Al-Imārāt Al-'Arabiyyh Al-Mutaḥidah. Al-Haī'tu al-Itihādiyyah li Tanāfasiyyh wa al-Iḥṣā'. https://uaecabinet.ae/ar/details/news/discussing-national-plan-2017-2030-to-achieve-sustainable-evelopment-goals.

Al-Sawīdī, Jamāl Sanad. "Mujtama' Dawlat Al-Imārāt Al'Arabiyyah Al-Mutaḥidat: Nazratu Mustaqbliyyah," *Silsilatu Muhāḍarāt Al-Imarāt.*' 71, Abū Ẓabī: Markaz Al-Imārāt Lil-Dirāsāt Wa al-Buhwth Al-Istirātījīah. (2012).

Al-Shahābī, 'Umar. "Al-khalīj Mā Bayna Al-Shiqāq Al-mujtam'ī Wa Turābiṭ Al-māl Wa al-Salṭah," *Markaz Al-khalīj Li-Sīāsāt Al-Tanmiyyah,.* Bīrūt: Muntadā Al-Ṭaliy'ah, Ṭ.1, (2015).

Sādiq, 'Abdul karīm. "Nashū' Mafhūm Al-Tanmiyyah Al-Mustadāmah", Ḍimna Taqrīr Al-Muntadā Al-'Arabī Lil-biy'ah Wa al-Tanmiyyah. Bīrūt, (2016).http: //www.afedonline.org/webreport/AR/afedreport2016-ar.htm.

Al-Ẓanḥānī, Sālim. *Al-tanmiyyatu Al-mustadāmah Fī Dawlat Al-Imārāt Al-'Arabiyyah Al-mutaḥadah.* Abū Ẓabī: Wizāratu Al-thaqāfah Wa al-shabāb Wa Tanmiyyah Al-Mujtama', Ṭ.3, 2011.

'Abdullah, Thanā' Fū'ād. "Haūla Al-numūi Al-Iqtiṣādī Wa Siyāsāt Al-tanmiyyah Fī Al-Waṭan Al-'Arabī "*Ḍimna Kitāb al-Numū AlIqtiṣādī Wa alTanmiyyah Al-mustadāmat Fī Al-Duwal Al-'Arabiyyah*. *Al-Ab'ād Al-Iqtiṣādiyyh*. Al-Dawḥah: Al-markaz Al-'Arabī Lil-Abḥāth Wa Dirāsāt Al-Siyāsāt, Ṭ.1, (2013).

'Izī,Al-Akhḍar. "F'āliyyatu Al-ḥukm Al-Rāshid (Al-ḥawkama) Fī Taf'īl Khawṣaṣati Al-Sharikāt", Waraqat Eamaīl Muqadamah Lil-mu'tamar

Al-‘Ilmī Al-'Awal Ḥawla Ḥawkamat Al-sharikāt Wa dawruhā Fī Al-Iṣlāḥ Al-Iqtiṣādī, Dimashq: Jami‘at Dimashq. (2008).

Al-‘Alī, Khadīja. “Al-mustajiddāt Al-siyāsiyyah Fī Dawlat Al-Imārāt.” Dimin Kitāb "Al-khalīj Wa alIṣlāḥ Al-Iqtiṣādī Fī Zaman Al-Āzimati Al-Nafṭiyyah", Bīrūt: Marakz Dirāsāt Al-wahdat Al-‘Arabiyyah, Markaz Al-khalīj Lisīāsāt Al-Tanmiyyah, Ṭ.1, (2017).

Gharbī, Mahammad. Al-Takāmul Al-‘Arabī Bayna Dawāfi‘ Al-Tanmiyyat Al-Mustadāmat Wa-ḍughūt Al-‘Awlama. Waharān: ībnu Al-Nadīm Lil-Nashr Wa al-Tawzi‘, Ṭ.1, 2014.

Fatḥī, Mamdūḥ Anīs. ,Al-Imārāt Ilā 'Ayna? Istishrāf Al-Taḥadiyāt Wa al-Mukhāṭir ‘Alā Mudā 25 ‘Āman Al-qādimah, Abū Ẓabī: D.N, 2005.

Al-farājī, Hādī 'Ahmad. *Al-tanmiyyat Al-mustadāmat Fī īstirātījīat Al-‘Umam Al-Mutaḥadah.* ‘Umān; Dāru Kanūz Al-Ma‘rifat Lil-Nashr Wa altawzi‘, Ṭ.1, 2015.

Hafidat, Martin. "Al-Tanwī‘ Al-Iqtiṣādī Fī Dual Majlis Al-Ta‘āwun Lidual Al-khalīj Al-‘ārabiyyah: Al-Injāzāt Wa-Itijāhāt Al-Mustaqbaliyyh", *Ḍimna Silsilat Dirāsāt ‘Ālamiyyah,* Al‘adad 116. Abū Ẓabī: Markaz Al-Imārāt Lil-dirāsāt Wa albuḥwth Al-Istirātījīyya, (2014).

Al-fīlī, Ahmad Nāṣir, “Al-Faṣād Mafhūman Wa Ma‘āyīr,” *Ṣaḥīfat Al-Itiḥād Al-Imāratiyyah*. 15 Sebtembar 2009. http://www.alittihad.ae/details.php?id=29955&y=2009.

Al-quṭ‘at, Bil-Qāsim, “Dūal Al-khalīj Fī "Al-Shafāfiyyah Al-dwliyyah" 2012-2016: Al-Imārāt Wa Qaṭar Al-Afḍal Khalījīan Wa ‘Arabyan,. 19 Nufember 2017. Al-bayt Al-khalījī Lil-darāsāt Wa al-Nashr. https:// gulfhouse.org/posts/2284/

Al-kitāb al-Sanawī Lī Al-Dawlah Al-Imārāt Al-‘Arabiyyh Al-Mutaḥidah. 2016. http://nmc.gov.ae/ar-ae/E-Participation/Lists/ Publications/Attachments/3/E-Printing%20Arabic%20Inside.pdf.

Al-kutubī, ‘Abdullah Sālim ‘Alī Ḥamuwda. Al-fasād Al-Idārī Wa Subul Mūājahatuhu Jināiyyan Dirāsah Muqāranah. Al-shāriqah: Al-bāḥith Al-Imāratī, Ṭ1, 2011.

MuhammAd, Nabīl ‘Abdul Mawlā Ahmad. Al-Batrwl Zaīt Al-Ṣakhr. Al-Iskandariyyah: Maktabat Al-Wafā' Al-Qānūniyyah, Ṭ.1, 2016.

Al-Imārāt Al-Awlā ‘Ālamyan Fī Jawdat Al-Qarārāt Al-Ḥukūmiyyah Wa Ghīāb Al-Bīrūqrāṭiyyah”. Ṣaḥīfat Al-Imārāt Al-Yawm. Mayū. (2014): http://www.emaratalyoum.com/local-section/other/2014-05-22-1.678349.

Yūsuf, Āmīr Faraj. Al-Ḥawkamat Wa Mukāfaḥat Al-fasād Al-Idārī Wa-‘Alāqatuhā Bi al-Jarīmat ‘Alā Al-Mustawā Al-maḥalī Wa al-Iqlīmī Wa al-‘Arabī Waa l-duwalī Fī Ẓili ītifāqiyyati Al-‘Umam Al-mutaḥidat Li Mukāfahati Al-Fasād. Al-Iskandriyyaht: Maktabat Al-Wafā' Al-Qānūniyyah, Ṭ.1, 2011.

Al-Yūsuf, Yūsuf khalīfa. “Al-Fasād al-Idārī: al-Asbāb wa al-Natā’īj wa al-Ṭuruqi al-I‘lāj”. Mujalatu al-‘Ulūm al-Ijtimā‘iyyah. Al-Sannah, 30, al-‘Adad 2, (2002).