الإصدار التاسع – العدد السابع والثمانون
تاريخ الإصدار: 2 – كانون الثاني – 2026م
www.ajsp.net
ISSN: 2663-5798 || Arab Journal for Scientific Publishing

"تطبيقات الحوكمة في الحد من الفساد الإداري: دراسة تحليلية وفقاً للنظام السعودي"

إعداد الباحث:

إبراهيم بن أحمد يحيى الشراحيلي

رسالة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير

(القسم: قانون عام/ التخصص: قانون عام)

إشراف: د. أحمد صلاح الدين بالطو

ISSN: 2663-5798 || Arab Journal for Scientific Publishing

الإصدار التاسع – العدد السابع والثمانون
تاريخ الإصدار: 2 – كانون الثاني – 2026م
www.ajsp.net

المقدمة

يُعد الفساد الإداري أحد أبرز التحديات التي تهدد الكفاءة المؤسسية في الدول الحديثة، حيث يؤدي إلى خلل جوهري في مبدأ المشروعية، ويضعف ثقة الأفراد في النظام الإداري والقضائي، ويعرقل مسيرة التنمية والعدالة. كما تتجلى خطورته في تقويضه لمرتكزات الدولة القانونية، لا سيما مبدأ سيادة القانون، وعلو المصلحة العامة، واستقلالية القرار الإداري. وتبعًا لذلك، أصبح من الضروري – بل من المُلحّ – تطوير أدوات قانونية فعّالة قادرة على منع الفساد من جذوره، وليس فقط الاكتفاء بردعه بعد وقوعه.

وفي إطار هذه التحولات، برزت الحوكمة باعتبارها منظومة قانونية متكاملة تهدف إلى تنظيم العلاقة بين السلطات العامة والمجتمع، وتؤطر العمل الإداري بقواعد ومعايير تُعلي من الشفافية، وتُعزز المساءلة، وتُرسّخ مبادئ النزاهة، بوصفها ضمانات أساسية لحماية المال العام، وتحقيق الانضباط المؤسسي، والوقاية من التجاوزات الوظيفية. ولم تعد الحوكمة نهجًا إداريًا صرفًا، بل غدت أداة نظامية ذات بعد رقابي وتنظيمي مؤسسي، يتداخل مع النظام العام، ويحظى بتأييد محلي ودولي، ويتكامل مع المبادئ الدستورية للدولة.

وقد أدركت المملكة العربية السعودية – في ظل رؤيتها الطموحة 2030 – أهمية تفعيل الحوكمة في مختلف القطاعات الحكومية، واعتبرتها من الأولويات الوطنية لتعزيز الشفافية، ومكافحة الفساد، ورفع كفاءة الأداء الحكومي. وبرز ذلك جليًا في صدور عدد من الأنظمة ذات الصلة، وفي مقدمتها: نظام مكافحة الفساد، نظام المشتريات الحكومية، نظام تأديب الموظفين، ونظام ديوان المراقبة العامة، فضلًا عن "الدليل الاسترشادي لحوكمة القطاع العام" الذي يعد المرجع المؤسسي الرئيس لتطبيق مبادئ الحوكمة في المملكة.

وعليه، يهدف هذا البحث إلى دراسة تطبيقات الحوكمة في مكافحة الفساد الإداري في المملكة العربية السعودية، من خلال تحليل الإطار النظامي والتنظيمي للحوكمة كما أقرّته الأنظمة السعودية والدليل الاسترشادي لحوكمة القطاع العام، وبيان مدى تأثير تلك المبادئ – وفي مقدمتها الشفافية والمساءلة – في تعزيز النزاهة المؤسسية والحد من التجاوزات الإدارية. كما يتناول البحث الدور المؤسسي للجهات الرقابية والقضائية في المملكة، وعلى رأسها هيئة الرقابة ومكافحة الفساد وديوان المظالم، مع استعراض عدد من التطبيقات العملية التي تُبرز أثر الحوكمة في تحسين الأداء المؤسسي والحد من مظاهر الفساد الإداري، دون التوسع في المقارنات الدولية أو تحليل الالتزامات الاتفاقية.

التمهيد

يُشكل الفساد الإداري تحديًا مزدوجًا؛ فهو من جهة يضعف المنظومة القانونية للدولة ويهدر مواردها، ومن جهة أخرى يتسلل إلى المؤسسات العامة في غياب نظم رقابية فعالة. وقد دفعت هذه الإشكالية الدول والمنظمات الدولية إلى تبني مفاهيم حديثة تُعزز من الوقاية، وتُوصل للمسؤولية النظامية قبل حدوث الضرر. ومن هنا، برز مفهوم الحوكمة كإطار قانوني ذي طبيعة تنظيمية ورقابية، يهدف إلى توجيه السلوك المؤسسي وتحقيق النزاهة الإدارية من خلال منظومة متكاملة من المبادئ، من أبرزها: الإفصاح، الشفافية، العدالة، المساءلة، سيادة القانون.

وقد أولت المملكة العربية السعودية اهتمامًا كبيرًا بتطبيقات الحوكمة، وجعلتها أداة فاعلة في تنظيم العمل الإداري، وضبط العلاقة بين الجهات الحكومية والمجتمع، واستندت في ذلك إلى بنية تشريعية متينة تعكس التزام الدولة بالتوجهات الدولية في مكافحة الفساد، مع مراعاة الخصوصية التشريعية المستمدة من الشريعة الإسلامية.

ومن هنا، يسعى هذا البحث إلى تفكيك العلاقة بين الحوكمة والفساد الإداري في الإطار السعودي، وبيان مدى فعالية الأدوات النظامية المقررة في ضبط الأداء المؤسسي والحد من مظاهر الانحراف الوظيفي، مع تقديم دراسة تحليلية توازن بين التأصيل الفقهي والنظامي والتطبيق العملي.

خطة البحث

أولاً: مشكلة البحث

إلى أي مدى تسهم تطبيقات الحوكمة في تعزيز الشفافية والمساءلة، والحد من الفساد الإداري في المملكة العربية السعودية؟

ثانيًا: أسئلة البحث

1. ماهية الحوكمة وما أهم مبادئها؟
2. ماهية الفساد الإداري وأبرز اشكاله؟
3. ما هو الإطار النظامي والتنظيمي للحوكمة في المملكة؟
4. ما أبرز مبادئ الحوكمة المؤثرة في مكافحة الفساد الإداري؟
5. ما مدى فاعلية تطبيقات الحوكمة في تعزيز النزاهة المؤسسية؟

ثالثًا: أهمية البحث

تبرز أهمية هذا البحث في ربطه بين مفهومي الحوكمة والنزاهة، وتحليله للدور الوقائي للحوكمة في الحد من الفساد، وتفسيره للواقع النظامي السعودي من خلال رؤية نقدية مقارنة.

رابعًا: أهداف البحث

1. تحليل الإطار النظامي والتنظيمي للحوكمة في المملكة.
2. بيان أثر مبادئ الحوكمة في مكافحة الفساد.
3. تقييم دور "نزاهة" وديوان المظالم في دعم الحوكمة.
4. استعراض أمثلة تطبيقية من الواقع السعودي.
5. الوقوف على التحديات النظامية والرقابية المرتبطة بالموضوع.

خامسًا: منهج البحث

يعتمد البحث على المنهج التحليلي الوصفي، ويستند إلى قراءة نصوص الأنظمة السعودية، مع تناول بعض التطبيقات الواقعية ذات الصلة.

سادسًا: حدود البحث

- موضوعية: يركز على الجانب القانوني للحوكمة ومكافحة الفساد.
- زمانية: حتى نهاية 2024.
- مكانية: المملكة العربية السعودية.

سابعًا: هيكل البحث

مقدمة وتمهيد، ثم ثلاثة مباحث:

1. الإطار النظري والتنظيمي للحوكمة.
2. الفساد الإداري من حيث المفهوم والنظام.
3. دور الحوكمة في مكافحة الفساد الإداري.

ثم الخاتمة، وفهرس المصادر والمراجع، وأخيرا قائمة المحتويات.

***

ISSN: 2663-5798 || Arab Journal for Scientific Publishing

الإصدار التاسع – العدد السابع والثمانون
تاريخ الإصدار: 2 – كانون الثاني – 2026م
www.ajsp.net

الإطار النظري للحوكمة

المبحث الأول: الإطار النظري للحوكمة

يهدف هذا المبحث إلى استعراض الإطار النظري لمفهوم الحوكمة، وذلك من خلال تحليل الأسس التي قامت عليها، والتطرق للمحة تطورها التاريخي، واستعراض التعريفات التي قدمتها المنظمات الدولية والتشريعات الوطنية لهذا المفهوم. كما يناقش أثرها في تحسين أداء المؤسسات العامة والخاصة من خلال تعزيز الشفافية، وترسيخ مبدأ المساءلة، وضمان تحقيق الأهداف الاستراتيجية بكفاءة، ويتناول هذا المبحث كذلك المبادئ الأساسية للحوكمة، والتي تعد مرتكزًا رئيسيًا لضمان الامتثال التنظيمي وتحقيق الرقابة الفعالة على الأداء المؤسسي. إضافةً إلى ذلك، سيتم تسليط الضوء على الدور المحوري للحوكمة في مكافحة الفساد وتعزيز التنمية المستدامة، وذلك من خلال آليات قانونية وتنظيمية تضمن حوكمة رشيدة على المستوى المؤسسي والحكومي.

المطلب الأول: مفهوم الحوكمة .

لقد أضحت الحوكمة اليوم من المرتكزات الجوهرية في تنظيم شؤون المؤسسات العامة والخاصة، إذ تسهم في رسم معالم الإدارة الرشيدة، وتعزيز النزاهة والشفافية، والحد من الممارسات غير العادلة التي تعيق التنمية المستدامة، فالانتقال من النماذج التقليدية في الإدارة إلى آليات التنظيم الحديثة يمثل تطورًا جوهريًا يستند إلى القيم والمبادئ التي تكرس المساءلة والشفافية كدعائم لا غنى عنها في العمل المؤسس لقد نشأت فكرة الحكم الرشيد منذ العصور القديمة، إذ كانت المجتمعات البدائية تمارس أشكالًا من التنظيم والإدارة عبر قوانين عرفية وتقاليد متوارثة تحكم التفاعلات بين الأفراد والسلطات الناشئة،

ومع تطور الفكر السياسي في العصور الوسطى، بدأ يظهر إطار أكثر تنظيماً للحكم، حيث اتجهت العديد من الأنظمة إلى تطوير هياكل دستورية تُحد من السلطة المطلقة للحكام وتضع قواعد واضحة لإدارة الشؤون العامة وانعكس ذلك الى تقدم الفكر القانوني والسياسي في العصر الحديث وتطور مفهوم الحكم الرشيد ليصبح نموذجًا منهجيًا يعتمد على مبادئ تأسيسية لقيام الدول وتطور المؤسسات التنظيمية.

أولا: التعريف اللغوي للحوكمة

يعود الأصل اللغوي لكلمة "حوكمة" إلى الجذر العربي "حكم"، الذي يدل على الضبط والسيطرة وإحكام الأمور وفق نهج منظم وعادل. وقد وردت معاني هذا الجذر في عدد من المعاجم العربية، على النحو التالي:

١. جاء في لسان العرب لابن منظور في مادة "حكم": "الحُكْمُ: العلم والفقه، والقضاء بالعدل، وحَكَمَ بين القوم يَحْكُمُ حكماً وحُكْماً وحِكْمَةً: قَضَى بينهم. وحَكَمَ الشيءَ وأَحْكَمَهُ وحَكَّمَهُ واستَحْكَمَهُ: منعه من الفساد." [1] وهذا يشير إلى أن الحوكمة في أصلها اللغوي تتصل بمفاهيم الحكم العادل والإدارة الرشيدة التي تمنع الفساد وتحقق النظام.

[1] ابن منظور، لسان العرب، (بيروت: دار صادر، 1414هـ - 1994م)، مادة (حكم).

٢. ورد في المعجم الوسيط لمجمع اللغة العربية في مادة "حكم": "الحكم: القضاء والعدل، والحَكَمُ هو من يُفصل بين المتنازعين بالحق." [2] وهذا يدل على أن الحوكمة تحمل في معناها اللغوي مفهوم الفصل العادل بين الأمور وفق مبادئ واضحة.

٣. يذكر ابن فارس في معجم مقاييس اللغة في مادة "حكم": "الحاء والكاف والميم أصلٌ واحد، وهو المنع، ويُشتقُّ منه الحُكم وهو القضاء، والحُكْمُ أيضاً بمعنى العِلْم والفقه." [3] وبذلك، تعكس الحوكمة معنى التنظيم الصارم المبني على العلم والعدل.

ثانيا: التعريفات الاصطلاحية للحوكمة

يُعرِّف البنك الدولي الحوكمة بأنها: "العمليات والإجراءات التي يتم من خلالها ممارسة السلطة في إدارة الموارد الاقتصادية والاجتماعية بهدف تحقيق التنمية المستدامة."[4]

ويعكس هذا التعريف البعد الإجرائي للحوكمة، حيث يركز على الآليات التي يتم من خلالها إدارة الموارد وصنع القرارات لضمان التنمية المستدامة. إلا أن هذا التعريف، رغم شموله للجانب الاقتصادي والاجتماعي، لا يتناول بشكل مباشر المبادئ الجوهرية التي تقوم عليها الحوكمة، مثل الشفافية والمساءلة والعدالة.

أما منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD)، فقد عرّفت الحوكمة بأنها: "مجموعة القواعد والممارسات التي تنظم العلاقة بين الأطراف الفاعلة لضمان الشفافية والمساءلة وتعزيز الأداء المؤسسي"[5].

وهذا التعريف يسلط الضوء على البعد التنظيمي للحوكمة، إذ يركز على القواعد والممارسات التي تحكم العلاقة بين الجهات الفاعلة المختلفة، مما يسهم في تحقيق الاستقرار والشفافية داخل المؤسسات. ومع ذلك، فإن هذا التعريف لا يعالج بشكل مباشر الأهداف النهائية للحوكمة، مثل تحقيق التنمية المستدامة أو العدالة الاجتماعية.

بينما، قدّم معهد الحوكمة الكندي تعريفًا أكثر شمولية للحوكمة، حيث أشار إلى أنها: "الإطار الذي يتم من خلاله توجيه المؤسسات وإدارتها بما يحقق الفعالية والعدالة والاستدامة"[6].

ويتميز هذا التعريف بالتركيز على الجانب القيمي والإداري للحوكمة، حيث لا يقتصر على الإجراءات والممارسات، بل يبرز المبادئ التي يجب أن تحكم عملية الإدارة الرشيدة، مثل العدالة والاستدامة والفعالية.

[2] مجمع اللغة العربية، المعجم الوسيط، (القاهرة: دار الدعوة، 2004م)، مادة (حكم).
[3] ابن فارس، معجم مقاييس اللغة، تحقيق عبد السلام هارون، (بيروت: دار الفكر، 1979م)، مادة (حكم)
[4] البنك الدولي، الحوكمة والتنمية، (واشنطن: البنك الدولي، 1992م)، ص 1
[5] منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD)، مبادئ حوكمة الشركات، (باريس: OECD، 2004م)، ص 11.
[6] معهد الحوكمة الكندي، دليل الحوكمة الرشيدة، (أوتاوا: معهد الحوكمة الكندي، 2008م)، ص 5.

كما أن الدليل الاسترشادي لحوكمة القطاع العام في المملكة العربية السعودية عرف الحوكمة بأنها "الترتيبات (سواء الرسمية أو غير الرسمية) التي تحدد كيفية اتخاذ القرارت،تنفيذها، بما يوفر التوجه الاستراتيجي للجهة، ويمكن تحقيق أهدافها، و إدارة مخاطرها، واستخدام مواردها بشكل مسؤول يهدف إلى الحفاظ على قيم الدولة عند مواجهة التحديات والتغيرات".[7]

وهذا التعريف يعكس إطارًا متكاملًا للحوكمة الرشيدة في القطاع العام، حيث يركز على الشفافية والمساءلة كركيزتين أساسيتين، كما يربط الحوكمة بتحقيق الكفاءة والعدالة.

ومن خلال استعراض هذه التعريفات، يتضح أن الحوكمة ليست مفهومًا أحادي البعد، بل هي منظومة متكاملة تشمل إجراءات وآليات محددة، وقواعد تنظيمية واضحة تحكم العلاقات بين الأطراف الفاعلة، إضافةً إلى إطار قيمي يسعى لتحقيق العدالة والاستدامة والفعالية.

وبتحليل مختلف التعريفات السابقة، يمكن تقديم تعريف شامل للحوكمة في القطاع العام يأخذ في الاعتبار الأبعاد الإدارية والتنظيمية والقيمية التي تم تناولها، وعليه يمكن تعريف الحوكمة في القطاع العام على النحو التالي:

مجموعة من المبادئ التنظيمية والإدارية التي تهدف إلى توجيه المؤسسات وفق قواعد قانونية إشرافية تضمن تحقيق التوازن بين الأطراف المعنية، وتعزز المساءلة والشفافية، مع وضع آليات رقابية صارمة تمنع سوء الاستخدام الإداري، وتدعم الأداء المستدام بما يحقق الكفاءة والعدالة في تقديم الخدمات العامة، ويسهم في بناء ثقة المجتمع بالمؤسسات الحكومية.

وبناءً على ذلك، فإن هذا التعريف قد يمثل رؤية تكاملية تستند إلى الأبعاد الإجرائية والتنظيمية والقيمية، مما يجعله تعريفًا أكثر شمولية للحوكمة في القطاع العام.

الفرع الثاني: أهمية الحوكمة في القطاع العام

تُعد الحوكمة أحد العوامل الرئيسة في تحسين أداء القطاع العام، حيث تسهم في تعزيز الشفافية، وضبط الموارد العامة، وتحقيق العدالة في تقديم الخدمات الحكومية. فمن خلال تطبيق مبادئ الحوكمة، يمكن الحد من الهدر المالي، وضمان اتخاذ قرارات مبنية على الكفاءة والموضوعية، بعيدًا عن المصالح الشخصية أو التأثيرات غير المشروعة.

كما أن الحوكمة تلعب دورًا محوريًا في ترسيخ المساءلة داخل المؤسسات العامة، حيث تضع أطرًا واضحة لمحاسبة المسؤولين والحد من أي تجاوزات إدارية أو مالية. ويؤدي ذلك إلى تقوية ثقة المواطنين في الأجهزة الحكومية، وتعزيز الاستقرار المؤسسي، وخلق بيئة عمل أكثر انضباطًا وفعالية.

[7] وزارة المالية، الدليل الاسترشادي لحوكمة القطاع العام في المملكة العربية السعودية، (الرياض: وزارة المالية، 2022م).

بالإضافة إلى ذلك، تسهم الحوكمة في ترسيخ سيادة القانون داخل القطاع العام، حيث تضمن الالتزام بالأنظمة والتشريعات المنظمة للعمل الحكومي، مما يعزز النزاهة ويقلل من فرص الفساد الإداري. كما أنها تدعم استقلالية الأجهزة الرقابية، وتساعد في تحسين آليات الرقابة الداخلية والخارجية لضمان الامتثال للقوانين والمعايير الأخلاقية.

وعلى الرغم من دورها البارز في تحسين الأداء الإداري، إلا أن أهمية الادارة الرشيدة تتجلى بشكل خاص في قدرتها النظامية على مكافحة الفساد الإداري، حيث توفر آليات رقابية صارمة تمنع استغلال النفوذ، وتحمي المال العام، وتحد من الظواهر السلبية مثل الرشوة، المحسوبية، وسوء استغلال السلطة. وسيتضح هذا الدور بشكل أعمق في المبحث الثالث، حيث سيتم تناول آليات الحوكمة المطبقة في المملكة العربية السعودية، وكيف أسهمت في تعزيز الشفافية والنزاهة والحد من الفساد الإداري وفقًا للتشريعات والأنظمة الوطنية.

المطلب الثاني: مبادئ الحوكمة الأساسية

تمهيد

تمثل مبادئ الحوكمة الأساس الذي تبنى عليه الإدارة الرشيدة، حيث تهدف إلى تحقيق العدالة والمساواة، وضبط الأداء الحكومي، وتعزيز الثقة في المؤسسات. ويحدد الدليل الاسترشادي لحوكمة القطاع العام في المملكة العربية السعودية ثمانية مبادئ رئيسية، وهي: سيادة النظام (القانون)، النزاهة والقواعد الأخلاقية، الرقابة والمساءلة، الإفصاح والشفافية، حقوق الأطراف ذوي العلاقة، الكفاءة وفعالية الأداء، القيادة، الاستدامة.

وسيتناول المطلب الثالث هذه المبادئ بشكل تفصيلي، ولكن نظرًا للطبيعة القانونية لهذا البحث، سيتم التركيز في هذا المطلب على المبادئ الأكثر ارتباطًا بالنظام القانوني، وهي سيادة القانون، المساءلة، الشفافية، والرقابة، كونها الأساس الذي تبنى عليه التشريعات المعززة للحوكمة في المملكة العربية السعودية.

الفرع الأول: مبدأ سيادة القانون

أولا: مفهوم مبدأ سيادة القانون

أ. التعريف اللغوي:

يُشتق مصطلح "السيادة" من الفعل "ساد"، أي علا وارتفع، ويشير إلى العلوّ والتفوّق والسيطرة.[8]

ب. التعريف الاصطلاحي:

يُعد مبدأ سيادة القانون إحدى الركائز الجوهرية للحكم الرشيد، حيث يتطلب خضوع جميع الأفراد والسلطات، بما في ذلك الأجهزة الحكومية، لأحكام القانون دون استثناء[2]. ويعبر هذا المبدأ عن سمو القواعد القانونية وضرورة احترامها كإطار ناظم للعلاقات داخل الدولة، مما يضمن منع التعسف في استخدام السلطة وتحقيق العدالة والمساواة بين الجميع[9].

من الناحية القانونية، يُعرّف مبدأ سيادة القانون بأنه:

"مبدأ للحوكمة يكون فيه جميع الأشخاص والمؤسسات والكيانات، العامة والخاصة، بما في ذلك الدولة ذاتها، مسؤولين أمام قوانين صادرة علنًا، وتطبق على الجميع بالتساوي، ويُحتكم في إطارها إلى قضاء مستقل، وتتفق مع القواعد والمعايير الدولية لحقوق الإنسان".

[8] المعجم الوسيط، مجمع اللغة العربية، ط ٤، دار المعارف، القاهرة، ٢٠٠٤.

[9] الأمم المتحدة، "ما هو مبدأ سيادة القانون"، موقع الأمم المتحدة: un.org.

ISSN: 2663-5798 || Arab Journal for Scientific Publishing

كما يُعرف أيضًا بأنه "حالة يكون فيها القانون هو الحاكم الفعلي في الدولة، بحيث لا يملك أي فرد أو مؤسسة سلطة تخالف الأحكام القانونية المقررة"[10] ، مما يجعله أداةً رئيسية للحد من الاستبداد وضمان حقوق الأفراد.

ثانيا. الأسس القانونية لمبدأ سيادة القانون

يتحقق مبدأ سيادة القانون عبر مجموعة من المبادئ القانونية التي تشكل ضمانات جوهرية لتفعيله، ومن أبرزها:

أ. خضوع الدولة والأفراد للقانون

يُعتبر خضوع الجميع، سواء كانوا حكامًا أو محكومين، للأنظمة والتشريعات القائمة من أهم ركائز سيادة القانون. فلا يجوز لأي سلطة أو جهة تجاوز القانون، بل يجب أن تُدار جميع الشؤون العامة ضمن إطار قانوني واضح، بحيث يتم سن القوانين عبر إجراءات تشريعية منظمة تحظى بالشرعية القانونية[11].

ب. الفصل بين السلطات واستقلال القضاء

يعد مبدأ الفصل بين السلطات أحد الدعائم الرئيسة للحكم الرشيد، حيث يُساهم في تحقيق التوازن بين السلطة التنفيذية والتشريعية والقضائية، مما يمنع تداخل الاختصاصات ويحول دون هيمنة إحدى السلطات على الأخرى. ومن أبرز تطبيقاته استقلال القضاء، إذ يعد الضمان الأساسي للحفاظ على سيادة القانون عبر فرض رقابة قانونية على القرارات الحكومية والتأكد من عدم مخالفتها للتشريعات النافذة[12].

ج. المساواة أمام القانون

يقتضي مبدأ سيادة القانون أن تكون القوانين مطبقة على جميع الأفراد دون تمييز، سواء كانوا مواطنين أو مسؤولين حكوميين. ويشمل ذلك مساءلة أصحاب المناصب العليا عند ارتكابهم مخالفات قانونية، مما يعزز من مصداقية المؤسسات ويمنع الاستغلال غير المشروع للسلطة[13].

---

[10] . دايسي، أ. ف.، مقدمة لدراسة قانون الدستور، ١٨٨٥.

[11] فولر، ل.، أخلاق القانون، ١٩٦٩.

[12] مونتسكيو، ش.، روح القوانين، ١٧٤٨.

[13] ٨. رولز، ج.، نظرية العدالة، ١٩٧١.

د. كفالة الحقوق والحريات الأساسية

لا يقتصر مبدأ سيادة القانون على تقييد السلطات فحسب، بل يشمل أيضًا توفير الحماية القانونية لحقوق الأفراد، مثل الحق في التقاضي، وحرية التعبير، وحقوق الملكية، مما يضمن عدم المساس بها إلا وفقًا لضوابط قانونية مشروعة. وتعتمد هذه الحماية على وجود تشريعات واضحة، وآليات رقابية فعالة، وجهات مختصة بالنظر في أي انتهاكات قد تمس تلك الحقوق[14].

ثالثا: دور مبدأ سيادة القانون في الحوكمة الرشيدة

يشكل مبدأ سيادة القانون أحد الأعمدة التي تقوم عليها الحوكمة الرشيدة، إذ يسهم في توفير بيئة قانونية مستقرة تشجع على الشفافية والمساءلة، مما يعزز الثقة في المؤسسات العامة. فمن خلال التزام الدولة بالقانون وإخضاع جميع أجهزتها لآليات رقابية فعالة، يصبح بالإمكان تحقيق الاستقرار الإداري والحد من التجاوزات التي قد تؤدي إلى انتشار الفساد أو التلاعب بالأنظمة[15].

رابعا: سيادة القانون في النظام القانوني السعودي

يستند النظام القانوني في المملكة العربية السعودية إلى مبادئ الشريعة الإسلامية، حيث يُشكل القرآن الكريم والسنة النبوية المصدر الأساسي للتشريع. وقد أكد النظام الأساسي للحكم في المادة (٧) على أن "الحكم في المملكة يستمد سلطته من كتاب الله وسنة رسوله، وهما الحاكمان على هذا النظام وجميع أنظمة الدولة"[16] ، مما يعني أن جميع القوانين والأنظمة يجب أن تكون متوافقة مع أحكام الشريعة الإسلامية.

خامسا: سيادة القانون كأداة لمكافحة الفساد الإداري

يلعب مبدأ سيادة القانون دورًا حاسمًا في مكافحة الفساد الإداري، حيث يفرض قواعد واضحة تحكم تصرفات المسؤولين الحكوميين، ويمنع تجاوزهم للصلاحيات الممنوحة لهم. ومن خلال آليات المراقبة القانونية، يتم إخضاع جميع الموظفين الحكوميين للمساءلة، مما يقلل من فرص إساءة استخدام النفوذ أو التلاعب بالأنظمة[17].

الفرع الثاني: مبدأ المساءلة.

[14] ٩. الدليل الاسترشادي لحوكمة القطاع العام في المملكة العربية السعودية.
[15] المصدر السابق
[16] ١١. النظام الأساسي للحكم، المملكة العربية السعودية.
[17] ١٢. تقرير منظمة الشفافية الدولية، ٢٠٢٣.

أولا: مفهوم مبدأ المساءلة

أ. التعريف اللغوي

المساءلة لغةً مشتقة من الجذر الثلاثي "سأل"، والذي يعني الاستيضاح والطلب والتبيين. وقد ورد في لسان العرب لابن منظور أن "ساءله مسألةً ومسائلةً" تعني طلب الجواب منه[18]، مما يعكس فكرة أساسية في الحوكمة، وهي أن صاحب السلطة يجب أن يكون مسؤولًا أمام الجهات التي منحته تلك السلطة، وعليه أن يبرر أفعاله وقراراته ويُحاسب عليها عند الاقتضاء.

ب. التعريف الاصطلاحي

المساءلة في السياق الحوكمي تُعرف بأنها "التزام الأفراد والمؤسسات الحكومية والخاصة بتقديم تفسيرات واضحة ومبررات منطقية حول قراراتهم وإجراءاتهم، والخضوع لأنظمة رقابية تضمن محاسبتهم عند التقصير أو التجاوز"[19].

ووفقًا للبنك الدولي، فإن المساءلة تعني:

"الآليات التي يتم من خلالها إلزام الأفراد أو المؤسسات بالإفصاح عن ممارساتهم، وتحمل المسؤولية عن نتائج أعمالهم، وضمان اتخاذ الإجراءات المناسبة عند حدوث إخلال بالمسؤوليات الموكلة إليهم" [20].

أما منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) فتؤكد أن المساءلة "لا تقتصر على تحميل الأفراد المسؤولية، بل تشمل أيضًا بناء بيئة مؤسسية تتسم بالوضوح في توزيع الأدوار والصلاحيات، مما يمنع إساءة استخدام السلطة"[21].

وفي الإطار السعودي، يعرّف الدليل الاسترشادي لحوكمة القطاع العام المساءلة بأنها "الالتزام بالشفافية في اتخاذ القرارات، مع توفير آليات تتيح للجمهور والجهات الرقابية تقييم أداء المسؤولين ومحاسبتهم في حال الإخلال بواجباتهم"[22].

ثانيا: أهمية المساءلة في الحوكمة الرشيدة

المساءلة ليست مجرد أداة لضبط الأداء المؤسسي، بل هي ضمانة أساسية لتحقيق النزاهة في الإدارة الحكومية، وهي عنصر رئيسي في تحقيق رؤية السعودية 2030 التي تهدف إلى بناء مؤسسات فعالة قائمة على مبادئ الحوكمة الرشيدة. ويمكن تلخيص أهميتها في النقاط التالية:

[18] ابن منظور، لسان العرب، دار المعارف.
[19] البنك الدولي مؤشرات الحوكمة العالمية" (Worldwide Governance Indicators).
[20] البنك الدولي، المصدر السابق.
[21] منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD)، دليل الحوكمة.
[22] وزارة المالية السعودية، الدليل الاسترشادي لحوكمة القطاع العام.

- ضمان عدالة القرارات الحكومية: تمنع التعسف في استخدام السلطة وتلزم المسؤولين بمراعاة القوانين عند اتخاذ أي قرار.

- تحقيق الكفاءة المؤسسية: تساهم في التقييم المستمر لأداء الأفراد والمؤسسات، مما يؤدي إلى تحسين جودة الخدمات المقدمة للمواطنين، وهو أحد أهداف رؤية 2030 في تطوير الأداء الحكومي[23].

- مكافحة الفساد الإداري: تؤدي آليات المساءلة إلى رصد التجاوزات ومعاقبة المخالفين، مما يقلل من فرص استغلال النفوذ، وهو ما يؤكده الحديث النبوي الشريف: "كلكم راعٍ وكلكم مسؤول عن رعيته" (رواه البخاري ومسلم)[24].

- تعزيز ثقة المواطنين في المؤسسات العامة: عندما يدرك المواطنون أن جميع المسؤولين خاضعون للمحاسبة، فإن ذلك يعزز ثقتهم في المؤسسات الحكومية.

- تحقيق التنمية المستدامة: المساءلة تؤدي إلى توجيه السياسات العامة نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية بفاعلية، وهو ما تسعى إليه رؤية المملكة 2030 من خلال تعزيز الشفافية والمساءلة المالية والإدارية[25].

ثالثا: آليات تطبيق مبدأ المساءلة في النظام السعودي

تُطبق المساءلة في المملكة العربية السعودية من خلال منظومة رقابية متكاملة، تشمل:

أ. هيئة الرقابة ومكافحة الفساد (نزاهة): الجهة المسؤولة عن التحقيق في المخالفات الإدارية والمالية، وضمان معاقبة المتورطين في الفساد[26].

ب. ديوان المراقبة العامة: يُشرف على التدقيق المالي والإداري في الجهات الحكومية لضمان الاستخدام الأمثل للموارد[27].

ت. الجهات القضائية: تشمل المحاكم المختصة التي تضمن تنفيذ العقوبات القانونية بحق المسؤولين المخالفين، وتحقيق العدالة.

وعليه يعد مبدأ المساءلة أحد الركائز الأساسية للحوكمة الرشيدة، حيث يضمن تحقيق العدالة، وتعزيز النزاهة، ومكافحة الفساد، وفي المملكة العربية السعودية يتجسد هذا المبدأ في منظومة رقابية متكاملة تشمل الأجهزة الرقابية والقضائية، إضافةً إلى التزام الدولة بتطوير الأنظمة والتشريعات لضمان تحقيق المساءلة على كافة المستويات الإدارية والحكومية. ومع التقدم المستمر في تنفيذ رؤية 2030، يتوقع أن تشهد المملكة مزيدًا من التطورات في مجال الحوكمة والمساءلة، مما يعزز كفاءة العمل الحكومي وثقة المواطنين في أجهزته.

[23] رؤية السعودية 2030، وثيقة الأهداف الاستراتيجية.
[24] صحيح البخاري ومسلم، حديث "كلكم راعٍ وكلكم مسؤول عن رعيته".
[25] رؤية السعودية 2030، المصدر السابق.
[26] هيئة الرقابة ومكافحة الفساد (نزاهة)، تقرير 2023.
[27] ديوان المراقبة العامة، التقرير السنوي لعام 2022

الفرع الثالث: مبدأ الشفافية

أولا: مفهوم مبدأ الشفافية

أ. التعريف اللغوي

يُشتق مصطلح الشفافية من الجذر الثلاثي "ش ف ف"، ويُقصد بها الوضوح التام وغياب العوائق التي تمنع الإدراك أو الفهم. وقد ورد في لسان العرب أن الشفافية تعني:

"أن يكون الشيء ظاهرًا لا يحجب ما خلفه"[1]، وهو ما يتماشى مع جوهر الحوكمة، حيث تتطلب الشفافية وضوح المعلومات وسهولة الوصول إليها من قبل الأفراد والجهات الرقابية.

ب. التعريف الاصطلاحي

تُعرّف الشفافية اصطلاحًا بأنها "حرية تداول المعلومات المتعلقة بالسياسات العامة والإجراءات الحكومية، مما يتيح للأفراد والجهات الرقابية الاطلاع عليها وفهمها بسهولة".

وقد قدم البنك الدولي تعريفًا للشفافية بأنها:

"الإفصاح العلني عن المعلومات المتعلقة بإدارة الشؤون العامة بطريقة تُمكّن المواطنين والجهات الرقابية من تقييم الأداء الحكومي بموضوعية ووضوح".

أما منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) فتُعرّفها بأنها:

"توفير المعلومات بشكل دقيق، مع ضمان الوصول العادل إليها، مما يقلل من احتمالية استغلال السلطة لأغراض شخصية".

ثانيا: أهمية الشفافية في الحوكمة الرشيدة

تُعد الشفافية من المبادئ الأساسية التي تقوم عليها الحوكمة الرشيدة، حيث تساهم في:

- تعزيز المساءلة الحكومية، من خلال تمكين الأفراد والجهات المختصة من تقييم الأداء الحكومي واتخاذ القرارات بناءً على معلومات دقيقة.
- تحقيق النزاهة والحد من الممارسات غير القانونية، حيث يُؤدي توفر المعلومات إلى تقليل احتمالات استغلال السلطة لمصالح شخصية.
- دعم البيئة الاقتصادية وجذب الاستثمارات، إذ تُفضّل المؤسسات الاقتصادية العمل في دول تعتمد سياسات شفافة.
- رفع مستوى ثقة المواطنين في المؤسسات العامة، مما يؤدي إلى تعزيز المشاركة المجتمعية في الرقابة واتخاذ القرار.

ثالثا: آليات تطبيق الشفافية في النظام السعودي

تبنّت المملكة العربية السعودية عددًا من الأنظمة والإجراءات لضمان تطبيق مبدأ الشفافية في الحوكمة، ومنها:

أ. الآليات التشريعية

- نظام الإفصاح المالي: يُلزم الجهات الحكومية بالإعلان عن بياناتها المالية لضمان الرقابة عليها.
- نظام مكافحة الفساد (نزاهة): يُوجب على المؤسسات الحكومية نشر تقارير دورية حول أدائها لتعزيز المساءلة.
- اللوائح التنظيمية للمشتريات الحكومية: تفرض إجراءات واضحة لعقود المشتريات والمناقصات، ما يقلل من فرص الفساد.

ب. الآليات التقنية

- منصة البيانات المفتوحة: تتيح للمواطنين والباحثين الاطلاع على المشاريع الحكومية والتقارير المالية.
- تصنيفات الشفافية الدولية: تعمل المملكة على تحسين ترتيبها في مؤشرات الشفافية عبر تطبيق معايير الحوكمة الرشيدة.

ج. الآليات الإجرائية

- تطوير تقارير الأداء الحكومي: تُلزم المؤسسات الحكومية بإعداد تقارير شفافة عن أعمالها ونشرها للجمهور.
- حماية المبلغين عن الفساد: يُوفر النظام السعودي حماية قانونية للأفراد الذين يكشفون عن قضايا فساد، لضمان عدم تعرضهم للانتقام.

وتجدر الإشارة إلى أن دور الشفافية كأداة لمكافحة الفساد سيتم تفصيله لاحقًا في المطلب المستقل ضمن المبحث الثالث، مما يبرز أثر الحوكمة في تعزيز النزاهة المؤسسية.

المطلب الثالث: الأطر التشريعية والتنظيمية للحوكمة في المملكة العربية السعودية

شهدت المملكة العربية السعودية تحولًا جذريًا في أنظمتها التشريعية والتنظيمية المتعلقة بالحوكمة، حيث انتقلت من الأنماط التقليدية القائمة على الأعراف الإدارية إلى إطار قانوني متكامل يستند إلى مبادئ الحوكمة الرشيدة، بما يشمل تعزيز الشفافية، المساءلة، والكفاءة المؤسسية. وقد ارتبطت هذه التحولات ارتباطًا وثيقًا بالإصلاحات الطموحة التي تضمنتها رؤية المملكة 2030، والتي تستهدف تحقيق التوازن بين متطلبات التنمية الاقتصادية والاجتماعية وضمان الامتثال لمبادئ الإدارة الرشيدة.

إن تطبيق الحوكمة الفعالة يستلزم إطارًا قانونيًا واضحًا قادرًا على ضبط العلاقة بين الدولة والقطاعين العام والخاص، وضمان الالتزام بمعايير الإفصاح والنزاهة، وإيجاد آليات رقابية فعالة للمحاسبة. ومن هنا، يهدف هذا المطلب إلى تحليل الأطر التشريعية والتنظيمية التي تحكم الحوكمة في المملكة، مع التركيز على بنيتها القانونية، وأهم التشريعات واللوائح التي تعززها، ودورها في تحقيق الاستدامة المؤسسية والتنموية.

الفرع الأول: النظام القانوني للحوكمة في المملكة العربية السعودية.

أولًا: الأسس القانونية للحوكمة

1. الشريعة الإسلامية كأساس للحكم والحوكمة.

تستند الحوكمة في المملكة إلى مبادئ الشريعة الإسلامية، التي تُرسي قواعد العدل، الأمانة، والمسؤولية، حيث تعد الشريعة المصدر الأساسي لكافة الأنظمة وفقًا للمادة الأولى من النظام الأساسي للحكم[28]. ويبرز هذا التأصيل في تأكيد الالتزام بالعدالة وسيادة القانون، مما يعزز مناخ النزاهة والمحاسبة في مختلف القطاعات.

2.النظام الأساسي للحكم (1412هـ – 1992م).

يمثل هذا النظام الإطار الدستوري الأعلى الذي ينظم الحوكمة في المملكة، حيث يحدد المبادئ الأساسية للحكم، ويؤكد على المسؤولية والمساءلة كعنصرين جوهريين في الإدارة العامة[29]. كما ينظم حقوق الأفراد والجهات الحكومية، ويرسم معالم العلاقة بين السلطات التنفيذية والتشريعية والقضائية.

3. نظام مجلس الوزراء ونظام مجلس الشورى

[28] النظام الأساسي للحكم، المادة الأولى.

[29] النظام الأساسي للحكم، 1412هـ - 1992م.

يشكل هذان النظامان الإطار المؤسسي للحكم في المملكة، حيث ينظم نظام مجلس الوزراء (الصادر بالأمر الملكي رقم أ/13 لعام 1414هـ) عمل السلطة التنفيذية، بينما يعزز نظام مجلس الشورى الدور الرقابي والتشريعي[30]. وتنعكس هذه الأنظمة في تطبيق آليات الحوكمة من خلال توزيع السلطات، وتعزيز أدوار المساءلة والرقابة.

ثانيًا: القوانين واللوائح التنظيمية للحوكمة في القطاع العام.

1.نظام هيئة الرقابة ومكافحة الفساد

يعد هذا النظام الصادر بموجب مرسوم ملكي رقم (م / ٢٥) أحد أهم التشريعات الداعمة للحوكمة، حيث يرسي قواعد المحاسبة والمساءلة لمكافحة الفساد في القطاع العام، كما يحدد صلاحيات هيئة الرقابة ومكافحة الفساد (نزاهة) وآليات الإبلاغ عن المخالفات المالية والإدارية كما سيأتي التفصيل عنه لاحقا في المبحث الثاني.

2.نظام المنافسات والمشتريات الحكومية والمنافسات (1440هـ)

يهدف هذا النظام الصادر بموجب المرسوم الملكي رقم (م/128) وتاريخ 1440/11/13هـ إلى تحقيق أعلى مستويات الشفافية في الإنفاق الحكومي، ومنع تضارب المصالح، وتعزيز المنافسة العادلة، كما يتضمن ضوابط صارمة لضمان الكفاءة والعدالة في عمليات المشتريات والعقود الحكومية.

3. نظام الخدمة المدنية ولوائحه التنفيذية.

ينظم هذا النظام الصادر بموجب المرسوم الملكي رقم (م/49) وتاريخ 1397/7/10هـ شؤون الموظفين الحكوميين، ويؤسس لمبادئ العدالة الوظيفية والمساءلة الإدارية، مما يعزز الحوكمة في المؤسسات الحكومية. ويشمل أحكامًا تتعلق بالحقوق والواجبات، وآليات تقييم الأداء، والعقوبات التأديبية.

4. الدليل الاسترشادي لحوكمة القطاع العام.

يمثل هذا الدليل الصادر بموجب قرار مجلس الوزراء رقم (92) وتاريخ 1446/1/24هـ،أحد المراجع المهمة لتطبيق الحوكمة في المؤسسات الحكومية، حيث يقدم إطارًا تنظيميًا متكاملًا يستند إلى أفضل الممارسات العالمية، ويهدف إلى تحقيق الامتثال التنظيمي وتعزيز المساءلة المؤسسية.

[30] نظام مجلس الوزراء، الصادر بالأمر الملكي رقم أ/13 لعام 1414هـ

الفرع الثاني: التشريعات والأنظمة الداعمة للحكومة الرشيدة

أولا: برنامج التحول الوطني (NTP 2020).

تم إطلاق هذا البرنامج كإحدى الركائز التنفيذية لرؤية 2030، حيث يهدف إلى تطوير البنية التشريعية والتنظيمية لتعزيز الامتثال لمعايير الحوكمة[9]. كما يدعم تعزيز الرقابة والمساءلة، وتطوير آليات المتابعة والقياس المؤسسي.

ثانيا: برنامج جودة الحياة.

أُطلق برنامج جودة الحياة كأحد برامج تحقيق رؤية السعودية 2030، ويهدف إلى تحسين جودة حياة الأفراد من خلال تعزيز البيئة الترفيهية والثقافية والرياضية والاجتماعية[10]. كما يركز على تحسين الخدمات العامة وتعزيز الشفافية في تقديمها، مما يسهم في بناء بيئة مستدامة تلبي احتياجات المجتمع.

ثالثا: الاستراتيجية الوطنية لحوكمة البيانات.

أُطلقت هذه الاستراتيجية بموجب قرار مجلس الوزراء رقم (292) وتاريخ 1441/4/27هـ، وتهدف إلى وضع إطار متكامل لإدارة البيانات الحكومية والخاصة، وتعزيز ضوابط الشفافية والامتثال التنظيمي، وتحسين آليات الإفصاح المالي والإداري[11]. كما تسهم في تعزيز التكامل بين الجهات الحكومية والخاصة لضمان الاستخدام الأمثل للبيانات في صنع القرار وتعزيز الحوكمة الرقمية.

وعليه فإن الحوكمة تمثل دعامة أساسية في تعزيز الفعالية المؤسسية، وتحقيق الأهداف التنموية لرؤية المملكة 2030. ومن خلال تبني إطار قانوني وتنظيمي متكامل، أصبحت المملكة نموذجًا رائدًا في تطبيق معايير الحوكمة الرشيدة، التي تعزز النزاهة، وتدعم الاستدامة، وتحسن بيئة الأعمال. كما أن تطوير الأنظمة الإدارية والرقابية، وتعزيز ممارسات الإفصاح والمساءلة، يسهم في رفع مستوى الثقة لدى المستثمرين والمواطنين، ويحقق كفاءة عالية في إدارة الموارد الوطنية. وفي ظل التغيرات العالمية المتسارعة، تظل الحوكمة عاملاً حاسمًا في تحقيق الاستقرار القانوني والإداري، وضمان تحقيق التنمية المستدامة.

***

المبحث الثاني: الإطار النظري والتشريعي للفساد الإداري.

تُشكّل ظاهرة الفساد الإداري تحديًا بالغ الخطورة في عصرنا الحاضر، فهي ليست مجرد مخالفة إدارية أو انحرافًا محدودًا عن مسار العمل الطبيعي للمؤسسات، بل هي أزمةٌ عميقة تتغلغل في بنية المنظومات المؤسسية، وتعرقل مسارات التنمية الشاملة وتُضعِف القدرة على تحقيق الأهداف الاستراتيجية للدولة. كما أن هذه الظاهرة تترك آثارًا سلبيةً عميقة تتجاوز النطاق الإداري لتشمل الجوانب الاقتصادية والاجتماعية والسياسية، وتؤدي إلى تراجع مستويات الثقة بين المواطنين ومؤسسات الدولة، مما يُهدد بتقويض الاستقرار العام والسلم الاجتماعي، ولم تغفل المملكة العربية السعودية عن خطورة هذه الظاهرة وأبعادها المتشعبة، فقد أدركت القيادة الرشيدة أن مكافحة الفساد الإداري ليست خيارًا فحسب، بل هي ضرورةٌ وطنيةٌ مُلحة لضمان نجاح الخطط التنموية الطموحة، وتحقيق الاستقرار الاجتماعي والاقتصادي، فبادرت إلى سن مجموعةٍ متكاملة من الأنظمة والتشريعات المُحكمة التي تستند إلى مبادئ الشريعة الإسلامية الغراء، وتسعى لتعزيز قيم النزاهة، وترسيخ قواعد الشفافية، وتفعيل آليات المساءلة القانونية، بهدف مواجهة هذه الظاهرة والقضاء على مسبباتها وآثارها داخل كافة المؤسسات الحكومية والخاصة.

وسيتناول هذا المبحث دراسة والتحليل الجوانب النظرية والتشريعية للفساد الإداري، بدءًا من تحديد مفهومه القانوني والإداري، وبيان لأنواعه المتعددة، مرورًا باستعراض البنية التشريعية الوطنية لمكافحة هذه الظاهرة، وصولًا إلى إيضاح دور الهيئات الرقابية والقضائية في المملكة في تطبيق هذه الأطر القانونية، بهدف تحقيق فهم شامل ودقيق لموضوع الفساد الإداري وفقًا لرؤية المملكة 2030هـ.

ISSN: 2663-5798 || Arab Journal for Scientific Publishing

المطلب الأول مفهوم الفساد الإداري وأنواعه

تقتضي مناقشة مفهوم "الفساد الإداري" دراسةً لما يحمله من دلالات مركبة ومتعددة الأبعاد بين الجانب القانوني والإداري. فالفساد الإداري في جوهره مخالفة صريحةٌ للضوابط القانونية والأخلاقية، وانحرافٌ عن مبادئ النزاهة والشفافية في العمل المؤسسي. وقد تعددت التعريفات الأكاديمية والفقهية لهذه الظاهرة، الأمر الذي يستوجب تحليل هذه التعريفات وصولًا إلى التعريف الأكثر شمولًا وانسجامًا مع واقع الإدارة العامة في المملكة العربية السعودية.

الفرع الاول: مفهوم الفساد الإداري.

أولًا: التعريف اللغوي للفساد الإداري:

الفساد في اللغة مأخوذ من الجذر (فسد)، وهو ضد الصلاح، ويُقصد به التلف أو الخلل أو خروج الشيء عن حالته الطبيعية الصحيحة، ويشمل معاني متعددة مثل الإفساد والتدمير والتعطيل.

وورد في معجم لسان العرب أن الفساد نقيض الصلاح، ويُقال فسد الشيء أي تغير عما كان عليه من الصلاح والاستقامة إلى حالة التلف والاضطراب. كما يُستخدم لفظ الفساد للدلالة على الأعمال التي تؤدي إلى الضرر أو التدهور في الظروف الاجتماعية أو الاقتصادية أو السياسية.

وقد ورد في القرآن الكريم لفظ الفساد بصورٍ ومعانٍ متعددة منها قوله تعالى: {تز تم تن تى تي ثر ثز ثم ثن ىٰ ثي فى في قى قي كا [سورة البقرة:205]، تأكيدًا على أن الفساد يؤدي إلى الإضرار بالبيئة والمجتمع واستنزاف الموارد وإهدار الطاقات.

أما مصطلح "الإداري" فهو مشتق من الإدارة بمعنى التنظيم والتسيير والتدبير، مما يُشير إلى أن الفساد الإداري يتعلق بشكلٍ خاص بانحراف الممارسات المتعلقة بإدارة المؤسسات أو الهيئات، وخروجها عن السياق الصحيح والمتوافق مع الأنظمة والقواعد المنظمة.

ثانيا: التعريف الاصطلاحي للفساد الإداري:

عرَّف الفساد الإداري اصطلاحاً بأنه: "كل تصرف ينطوي على انحرافٍ أو سوء استعمال السلطة العامة، ينتج عنه إضرارٌ بالمصلحة العامة مقابل تحقيق مصلحة شخصية أو فئوية، سواء كانت هذه المنفعة مباشرة أو غير مباشرة، مالية أو غير مالية، ظاهرة أو مستترة، مما يؤدي إلى إضعاف فعالية المؤسسة وتهديد مبادئ العدالة والمساواة فيها"[31].

كما عُرِّف بأنه: "استغلال السلطة الوظيفية لتحقيق مصالح خاصة تتعارض مع القواعد القانونية والأخلاقية المنظمة للعمل الإداري، مما يؤدي إلى تقويض الثقة بين المواطنين ومؤسسات الدولة، وإضعاف البنية المؤسسية، وتعطيل مصالح الجمهور وتدهور مستويات الأداء الإداري العام".

[31] رسالة دكتوراه (الفساد المالي والإداري وآليات الرقابة عليه)، كلية القانون، جامعة القادسية، العراق، ١٤٤٠هـ.

وعرَّف ايضا بأنه: "ممارسة الموظف العام أو المسؤول لأي سلوك أو تصرف يتعارض مع الأنظمة والتعليمات، أو يخالف أخلاقيات الوظيفة العامة، بهدف تحقيق مكاسب شخصية أو غير مشروعة، مما ينعكس سلبًا على جودة وكفاءة الخدمات المقدمة للمجتمع ويعطل مسيرة التنمية الإدارية"[32].

كما عرَّفته منظمة الشفافية الدولية الفساد الإداري بأنه: "إساءة استخدام السلطة العامة المخولة لتحقيق منفعة خاصة، سواء أكانت هذه المنفعة مادية أو معنوية، مباشرة أو غير مباشرة". وفي ذات السياق عرَّفه البنك الدولي بأنه: "استغلال الوظيفة العامة لتحقيق مصالح شخصية أو خاصة بشكل غير مشروع، مما يؤدي إلى تعطيل الخدمات العامة وتبديد الموارد وتقويض الثقة العامة في المؤسسات الحكومية".[33]

ثالثاً: التعريف القانوني للفساد الإداري في الأنظمة السعودية:

لم يُحدد المشرع السعودي تعريفاً صريحاً وموحدًا للفساد الإداري، وإنما تناول مظاهره وأشكاله من خلال نصوص قانونية متفرقة؛ مثل نظام مكافحة الرشوة الذي نص على أن الرشوة هي: "قيام الموظف العام بطلب أو قبول أو أخذ مقابل مادي أو معنوي لأداء عمل من أعمال وظيفته أو الامتناع عنه"[34].

كما عرَّفته هيئة الرقابة ومكافحة الفساد (نزاهة) بأنه: "إساءة استخدام السلطة أو الوظيفة العامة لتحقيق مصلحة خاصة أو منفعة شخصية"[35].

إلا أنه تجدر الإشارة لعدم وضع المشرع السعودي تعريفًا جامعًا مانعًا للفساد الإداري ربما يعود للرغبة في الحفاظ على المرونة في التطبيق التشريعي، وضمان عدم تقييد الجهات القضائية والرقابية في مواجهة الأشكال المستجدة للفساد التي تتسم بالتغير والتطور المستمر، الأمر الذي يُمكن هذه الجهات من التعامل مع الحالات المستجدة بكل مرونة وفعالية وفقًا لطبيعة الظروف وتغيراتها المستمرة. ومع ذلك، فإن إن هذا النهج قد ينتج عنه بعض الإشكاليات العملية في الممارسة القضائية والإدارية، لا سيما في مرحلة التفسير والتطبيق القانوني، حيث قد تبرز اختلافات بين الجهات في تفسير طبيعة الأفعال التي يمكن إدراجها تحت مظلة الفساد الإداري وبالتالي، نجد أن أهمية إيجاد إطار توجيهي واضح ومفصّل، يسترشد به المشرعون والقضاة والجهات الرقابية، يراعي خصوصية الواقع الإداري والاجتماعي في المملكة، ويضمن بذلك توحيد المعايير وتوحيد التطبيق في مختلف الأجهزة الحكومية، بما يعزز من فعالية مواجهة هذه الظاهرة الخطيرة.

---

[32] الزهراني، عبد الرحمن بن سعد، الفساد الإداري: المظاهر والآثار وأساليب المواجهة في المملكة العربية السعودية، جامعة الملك سعود، الرياض،١٤٤٢هـ

[33] منظمة الشفافية الدولية، التقرير السنوي حول مؤشر مدركات الفساد، 2022م.

[34] نظام مكافحة الرشوة السعودي، الصادر بالمرسوم الملكي رقم م/36 بتاريخ 1412/12/29هـ

[35] هيئة الرقابة ومكافحة الفساد (نزاهة)، التقرير السنوي لعام 1444هـ

الفرع الثاني: أنواع الفساد الإداري.

تعد ظاهرة الفساد الإداري من أخطر الظواهر التي عرفتها المجتمعات البشرية عبر التاريخ، لما لها من آثار مدمّرة على كيان الدولة والمجتمع. وقد ارتبط انتشار الفساد بسقوط العديد من الأنظمة الحاكمة عبر العصور؛ إذ تشير الدراسات إلى أن كثيرًا من الثورات قامت ضد أنظمة ديكتاتورية فاسدة فأدّت إلى إسقاطها، وأنه ما من أمة انهارت إلا وكان الفساد الإداري من أبرز عوامل سقوطها. فالفساد الإداري يُصيب أجهزة الدولة بالشلل ويجعلها عاجزة عن أداء مهامها، وهو أشبه بالسوس الذي ينخر جسد الوطن؛ بما يترتّب عليه من آثار سلبية هدّامة تعيق برامج التنمية وتقوّض مبادئ العدالة والنزاهة والمساواة في المجتمع. لذا يُنظر إلى الفساد الإداري على أنه أخطر أشكال الفساد إطلاقًا، وتكافحه الدول لما يمثّله من تهديد جسيم لاستقرار المؤسسات وسيادة القانون.

وسنحاول فيما يلي تحليل ابرز أنواع الفساد الإداري وتصنيفاتها الفرعية، مع أمثلة واقعية من الأنظمة في المملكة العربية السعودية وبعض الدول العربية، وبيان أثر كل منها على المؤسسات والمجتمع، بالإضافة إلى مقارنة موجزة بين تجارب قانونية مختلفة في التعامل مع كل نوع.

أولاً: الرشوة (Bribery).

الرشوة هي أي مقابل غير مشروع يُمنح للموظف العام للقيام بعمل من أعمال وظيفته أو الامتناع عنه. وتُعد من أخطر جرائم الفساد الإداري وأوسعها انتشاراً، إذ تشمل دفع الأموال أو الهدايا أو المنافع للموظفين للحصول على معاملة تفضيلية أو تسهيل أمر مخالف للأنظمة. من صور الرشوة الشائعة: دفع مبالغ لموظف لإنجاز معاملة بسرعة أو تجاوز إجراء رسمي، أو قبول موظف مبلغاً لقاء ترسية عقد على جهة معيّنة. وقد صنّف المشرعون الرشوة كجريمة تمسّ نزاهة الوظيفة العامة وهيبة الدولة، لما فيها من انتهاك لمبدأ المساواة واستغلال للسلطة لتحقيق مصلحة خاصة. وتنطوي الرشوة غالباً على طرفين: موظف عام مرتشٍ وشخص راشٍ يستفيد من الخدمة، وقد يتوسط طرف ثالث (سمسار) أحياناً. وتشمل الرشوة العمولات التي يحصل عليها بعض الموظفين مقابل توقيع عقود وصفقات تجارية نيابةً عن جهاتهم. كما تُعتبر إكراميات بعض أصحاب المصالح للموظفين نوعاً من الرشوة المقنّعة إذا كانت بهدف التأثير على قراراتهم.

ولا يخفى الاثر الناتج الرشوة في إفساد بيئة العمل الإداري وانهيار قيم العدالة والمساواة. فهي تسمح لغير المستحقين بالحصول على الخدمات أو المنافع مقابل ثمن، مما يخلق تمييزاً بين المواطنين ويقوّض ثقة الجمهور في الجهات الحكومية. كما تتسبب الرشوة في هدر الموارد وتعطيل المشاريع، إذ قد يتم إرساء العطاءات على شركات أقل كفاءة نتيجة دفعها رشاوى، ما يضعف جودة البنية التحتية والخدمات العامة. وللرشوة آثار اجتماعية خطيرة تتمثل في تفشي الشعور بالظلم وازدياد الفجوة بين الطبقات، فضلاً عن تشجيع ثقافة الكسب غير المشروع لدى الأفراد. وقد اعتبر المشرعون الرشوة من الجرائم المخلة بواجبات الوظيفة العامة في كثير من قوانين العقوبات العربية، لما تشكله من تهديد مباشر للتنمية والاستقرار. وتنعكس آثار الرشوة اقتصادياً عبر إضعاف بيئة الاستثمار، حيث ينفر المستثمرون عند انتشار الرشوة لاضطرارهم لدفع مبالغ إضافية للحصول على التراخيص أو العقود.

وقد جرّمت اغلب الدول العربية فعل الرشوة بنصوص صريحة وانظمة مستقلة لها وتتفاوت العقوبات بين دولة واخرى لكنها تتسم في غالبيتها بعقوبات صارمة ومشددة لردع هذا الفعل الخطير ففي المملكة العربية السعودية وهي محل التحليل في هذا البحث فقد أصدرت

نظاما خاصا بالرشوة بموجب المرسوم الملكي رقم (م/36) لعام 1412هـ، ونصّ على معاقبة الموظف المرتشي وكل من يتوسط في الرشوة بالسجن والغرامة. تعاقب المادة الأولى من هذا النظام "كل موظف عام يطلب لنفسه أو لغيره أو يقبل أو يأخذ وعداً أو عطية لأداء عمل من واجبات وظيفته أو الامتناع عنه" بالعقوبة المقررة، التي تصل إلى السجن لمدة عشر سنوات وغرامة كبيرة في الحالات الجسيمة (بعد تعديل النظام عام 2019)[36] ، كذلك يُعاقب الراشي والوسيط وفق النظام ذاته. وفي القانون المصري يُعاقب المرتشي بالإعدام أو السجن المؤبد في الأحوال شديدة الخطورة (كأن يكون مقابل الرشوة الإخلال بأمن الدولة) وبالسجن المشدد في باقي الحالات، بحسب المواد (103–111) من قانون العقوبات المصري[37]، وبشكل عام، تتقارب التشريعات العربية في تجريم الرشوة وفرض عقوبات مشددة تشمل السجن لسنوات طويلة والغرامات وفقدان الوظيفة. أما من ناحية التطبيق، فهنا تبرز الفوارق بين الدول: فقد كثّفت السعودية جهود إنفاذ قوانين الرشوة في السنوات الأخيرة عبر هيئة الرقابة ومكافحة الفساد (نزاهة)، وشهدت البلاد حملة غير مسبوقة أواخر 2017 لملاحقة المتهمين بالفساد شملت مسؤولين كبار، وأسفرت عن تسويات مالية أعادت أكثر من 100 مليار دولار لخزينة الدولة.

وأسهمت هذه الإجراءات في تحسين ترتيب السعودية على مؤشر مدركات الفساد الصادر عن الشفافية الدولية (حصلت على 52 نقطة من 100 في عام 2023 بعد أن كانت 49 فقط عام 2017)[38].

ثانياً: اختلاس المال العام (Embezzlement).

الاختلاس هو استيلاء الموظف على الأموال العامة أو الموارد التي وُضعت في عهدته بحكم منصبه على نحو غير مشروع. فهو خيانة للأمانة المادية الموكلة إلى الموظف، ويتمثل بـ"عبث الموظف بما أؤتمن عليه من مال عام بسبب سلطته الوظيفية".

تشمل صور الاختلاس قيام موظف بخزينة أو مخزن باختلاس مبالغ نقدية أو موجودات عينية من المال العام، أو تلاعب المسؤولين في العقود والمشتريات لتحقيق مكاسب مالية شخصية، ومن الأمثلة أيضاً ظاهرة "الموظفين الوهميين" حيث يتواطأ مسؤولون لإضافة أسماء أشخاص غير عاملين على بند الرواتب وتقاسم تلك المخصصات، وكذلك استغلال موارد الدولة لأغراض خاصة كاستخدام مركبات أو وقود حكومي لأعمال شخصية، يُعتبر اختلاساً إن ترتب عليه إنفاق من المال العام دون وجه حق.

وقد شاع في بعض الإدارات استحصال مبالغ بغير حق عبر التزوير في الفواتير أو تحصيل رسوم رسمية وإخفائها، ما يُصنف قانوناً ضمن جرائم الاختلاس أو خيانة الأمانة، والجدير بالذكر أن الشريعة الإسلامية حرّمت اختلاس المال العام تحريماً قاطعاً وعرفته باسم الغلول و يُعد من كبائر الذنوب، وهو الاستيلاء على أموال الدولة أو المال المشترك بغير وجه حق، سواء كان ذلك بالاختلاس أو

[36] نظام مكافحة الرشوة 1412هـ وتعديلاته: المرسوم الملكي رقم (م/36) بتاريخ 1412/12/29هـ (1992م) المعدَّل بمرسوم ملكي عام 2019م. يجرّم عرض أو قبول أي رشوة على الموظف العام، ويحدد عقوبات تصل إلى السجن 10 سنوات وغرامة 1 مليون ريال للموظف المرتشي، والسجن 5 سنوات والغرامة للراشي والوسيط. نُشر النظام في جريدة أم القرى العدد 3397 عام 1413هـ

[37] قانون العقوبات المصري: مواد الرشوة (103–111) تجرّم طلب أو قبول موظف عمومي فائدة مقابل عمل وظيفي. العقوبات تتراوح من السجن المشدد والغرامة إلى الأشغال الشاقة المؤبدة أو الإعدام في حالات الرشوة السياسية أو العسكرية الجسيمة. مرجع: عبد الله عبد الباقي – شرح قانون العقوبات المصري – الجزء الخاص، دار النهضة العربية، القاهرة، 2015، ص 212-220

[38] منظمة الشفافية الدولية – مؤشر مدركات الفساد 2022: التقرير الإقليمي للشرق الأوسط (فبراير 2023) (المصدر: موقع منظمة الشفافية الدولية باللغة العربية).

التلاعب أو الانتفاع الشخصي غير المشروع. وقد شددت الشريعة الإسلامية على تحريمه[39]، وبيّنت خطورته في الدنيا والآخرة، إذ يعاقب الغالّ بالفضيحة يوم القيامة بحمل ما غل علنًا أمام الأشهاد، لقوله تعالى: {كل كم كى كي لمل لي ما مم نر نز نم نن نى ني ىٰ ير يز يم ين يى يي ئج ئح} [سورة آل عمران:161]، وعلى نطاق واسع يؤدي الاختلاس المنظم إلى إفقار الدولة وإضعاف قدرتها على توفير الخدمات الأساسية، وينعكس ذلك سلباً على معيشة المواطنين ويزيد معدلات البطالة والفقر، كما يتسبب الاختلاس في فقدان ثقة الجمهور في قيادات المؤسسات العامة، ويزرع الشكوك حول نزاهة أي مشاريع حكومية، مما يضعف العقد الاجتماعي بين الدولة والمجتمع.

وتجرّم القوانين في جميع الدول العربية اختلاس الأموال العامة بعقوبات صارمة نظراً لخطورتها، في السعودية، تعتبر جريمة الاختلاس من الجرائم الكبرى التي تستوجب التوقيف، وقد عولجت أحكامها في عدد من الأنظمة مثل نظام مباشرة الأموال العامة وكذلك في النظام الجزائي لجرائم التزوير فيما يخص تزييف المستندات للاختلاس، وأيضاً صدر حديثاً نظام مكافحة الاحتيال المالي وخيانة الأمانة (1442هـ) الذي شدّد العقوبات على مختلسي الأموال العامة[40]. وتنصّ المادة (10) من هذا النظام على معاقبة كل من يختلس مالاً عاماً أو خاصاً أؤتُمن عليه بالسجن خمس سنوات أو غرامة تصل إلى خمسة ملايين ريال أو بهما معاً، مع تشديد العقوبة.

وتأسيساً على ذلك، شهدت السنوات الأخيرة حملات لضبط المختلسين في المملكة العربية السعودية، وكثّفت هيئة الرقابة ومكافحة الفساد (نزاهة) جهودها لرصد أي اختلاس في الأجهزة الحكومية، وأحالت عدداً من المسؤولين للمحاكمة بتهمة الاختلاس أو تبديد المال العام، مما بعث رسالة قوية بأن يد العدالة ستطال كل من تسوّل له نفسه خيانة الأمانة. كما سيأتي تفصيل ذلك في مبحث مستقل من البحث بإذن الله

ثالثاً: استغلال النفوذ وإساءة استعمال السلطة.

يقصد باستغلال النفوذ أو إساءة استعمال السلطة استخدام الموظف العام لصلاحيات وظيفته أو نفوذه الإداري لتحقيق مصالح خاصة غير مشروعة، سواء كانت له أو لجهة أو أشخاص يرتبط بهم، وذلك بما يخالف مقتضيات الوظيفة والقانون و يندرج تحت هذا النوع من الفساد عدة ممارسات، منها على سبيل المثال: التوسط غير المشروع لدى جهة حكومية أخرى لصالح طرف ما مقابل منفعة (وهو ما يسمى أحياناً تجارة النفوذ), أو إجبار المواطنين أو المرؤوسين على تقديم خدمة أو مال دون وجه حق (الابتزاز) تحت التهديد بإلحاق الضرر أو تعطيل الحقوق، كما يشمل استغلال النفوذ قيام مسؤول رفيع بالاتصال بمرؤوسيه للتأثير على قرارات إدارية (كتعيين شخص أو ترسية عقد) خارج إطار المنافسة العادلة، ومن صوره أيضاً تدخل أصحاب المناصب في توجيه المناقصات والمشتريات لترسيتها على شركات محددة تربطهم بها مصلحة، أو تسريب معلومات داخلية لشركاء مقابل عمولة. كذلك يُعد استغلال السلطات التأديبية أو الأمنية نوعاً من الفساد إذا استُخدم لظلم الأفراد أو ابتزازهم، كقيام بعض رجال الضبط بتهديد شخص بتلفيق مخالفة ما لم يدفع رشوة، أو تعمّد

[39] فالح محمد فالح المطيري، الغلول في الشريعة الإسلامية: دراسة حديثية فقهية، مجلة الدراسات الإسلامية، العدد 72، ص 107-110.

[40] نظام مكافحة الاحتيال المالي وخيانة الأمانة السعودي 1442هـ (2021م): المرسوم الملكي رقم (م/79) بتاريخ 1442/8/10هـ. يتضمن النظام 20 مادة تشمل تجريم الاستيلاء على المال بالاحتيال أو خيانة الأمانة (بما في ذلك اختلاس المال العام أو الخاص من قبل من أؤتمن عليه). العقوبة: سجن حتى 5 سنوات وغرامة حتى 5 ملايين ريال، مع تشديدها حال الاقتران بجريمة منظمة أو استعمال المحررات المزورة. (المصدر: هيئة الخبراء بمجلس الوزراء – نص النظام)

موظف في جهة رقابية التغاضي عن مخالفات جهة خاضعة لرقابته مقابل منفعة. إذن، السمة المشتركة هي تسخير النفوذ الممنوح لتحقيق غاية شخصية غير مشروعة على حساب المصلحة العامة والنزاهة الوظيفية.

ويمثل استغلال النفوذ خطرًا مزدوجًا على كفاءة الإدارة العامة وسيادة القانون، فمن ناحية، يؤدّي إلى انحراف القرارات الإدارية عن موضوعيتها وعدالتها، بحيث لا تعود المصلحة العامة هي المعيار بل مصالح الشخص النافذ ومحسوبيته، وهذا يفضي إلى فقدان ثقة الجمهور في حيادية مؤسسات الدولة وفي مبدأ تكافؤ الفرص، وعلى المدى البعيد، يمكن أن يتحول استغلال النفوذ إلى فساد مؤسسي منظم يصعب اجتثاثه إذا لم يُتصَدَّ له مبكراً، خاصة إذا أصبحت المحسوبية معياراً للتعيين والترقية بدلاً من الجدارة.

وقد تنبّهت التشريعات الحديثة إلى خطورة هذا النمط من الفساد، فجرّمته صراحةً إلى جانب الرشوة فضمّن نظام مكافحة الرشوة في الملكة العربية السعودية مادة خاصة (المادة 5) تجرّم استعمال النفوذ ولو بدون مقابل، باعتباره فعلاً يمس نزاهة الوظيفة وهيبة الدولة. ونصت ذات المادة على معاقبة كل موظف يستغل نفوذه الوظيفي في انفاذ معاملات غير مستحقة أو تعطيل حقوق الناس، حتى لو لم يتقاضَ رشوة مباشرة، بالسجن مدة تصل إلى 5 سنوات وغرامة تصل إلى 500 ألف ريال[41]. أما في مصر وبعض الدول ذات النظام القانوني المماثل، فإن جريمة استغلال النفوذ موجودة في قانون العقوبات تحت مسمّى "التماس الموظفين العموميين" أو "استغلال السلطة"، وتعاقَب بالعقوبات المقررة لجريمة الرشوة نفسها إذا ثبت أن الموظف تدخّل لدى زميل له أو جهة أخرى للقيام بعمل مقابل منفعة. وفي الأردن، عُدِّلت قوانين مكافحة الفساد لإدخال فعل المحسوبية واستثمار الوظيفة ضمن الجرائم، بحيث بات طلب المنفعة أو قبولها لاستغلال النفوذ مجرّماً صراحةً في قانون هيئة النزاهة ومكافحة الفساد الأردني لعام 2016[42]. وبشكل عام، تتيح معظم قوانين الخدمة المدنية مدونات سلوك تمنع تضارب المصالح واستغلال السلطة، وتعطي الجهات الرقابية (كأجهزة التفتيش الإداري وهيئات مكافحة الفساد) صلاحية التحقيق مع أي مسؤول يُشتبه بإساءة استعمال سلطته.

رابعاً: المحسوبية والمحاباة (Nepotism and Favoritism).

المحسوبية والمحاباة تشير إلى تفضيل أشخاص معيّنين بناءً على صلات شخصية أو قرابية على حساب معايير الكفاءة والاستحقاق. تختلف التسميات حسب طبيعة العلاقة: المحاباة تعني منح امتيازات للأصدقاء والمعارف المقربين، والمحسوبية أو الواسطة تعني توسط شخص نافذ لصالح فرد ما لمساعدته في أمر مقابل صلة اجتماعية، وهذه الممارسة متجذرة في بعض البيئات الاجتماعية العربية تحت مسمى الواسطة، حيث يُنظر إليها أحياناً كطريقة معتادة لتيسير الأمور، من أبرز صور المحسوبية: توظيف الأقارب في الوظائف الحكومية دون مراعاة لمعايير الجدارة، أو منح العطاءات والمناقصات لشركات يملكها معارف للمسؤولين رغم وجود عروض أفضل. وكذلك ترقية موظف أو منحه امتيازات ليس لتميز أدائه وإنما لكونه مرضيّاً عنه من المسؤول أو تجمعه به علاقة قرابة أو مصاهرة. وتظهر الواسطة بشكل جلي في قطاعات مثل التعليم العالي (قبول طلاب أقل معدل بوساطة)، أو في تخفيف عقوبات إدارية عن موظفين مقرّبين، أو تسهيل معاملات رسمية خارج الدور النظامي. وقد جاء في تعريف الوساطة الفاسدة أنها "الشفاعة لدى مسؤول أو

[41] مرجع سابق نظام مكافحة الرشوة
[42] مرجع سابق قانون هيئة النزاهة ومكافحة الفساد الاردني.

صاحب سلطة لمنح منفعة لشخص على حساب الآخرين". وعليه، المحسوبية هي إخلال بمبدأ تكافؤ الفرص، إذ تجعل الانتماء الاجتماعي معياراً يتفوّق على الكفاءة.

وبلا شك فإن المحسوبية والواسطة تؤدي إلى إضعاف البنية المؤسسية القائمة على الجدارة والكفاءة. فعندما يشعر الموظفون أنّ الترقية أو المكافأة لا تتحققان بالاجتهاد والعمل بل بالقرب من المسؤول، يفقدون حافز الأداء الجيد وينتشر الإحباط الوظيفي. وعندما يُعين شخص غير مؤهل في موقع ما بسبب صلة قرابة، تكون النتيجة أداءً ضعيفاً وربما تعطيل لمصالح الناس تحت إدارة غير الكفؤ. من ناحية المجتمع، تُخلّف المحسوبية إحساساً عميقاً بالظلم بين الأفراد، لاسيما المتعلمين والكفوئين الذين يرون فرصهم تُختطف لصالح من يمتلك واسطة.

وعلى الرغم من صعوبة وضع نص قانوني مباشر يجرّم "توظيف فلان لأنّه قريب المسؤول"، أن السعودية في قواعد السلوك الوظيفي ولوائح الخدمة المدنية تُلزم الموظف والمسؤول بالإفصاح عن أي حالة يمكن أن تؤدي إلى تضارب مصالح (كوجود قرابة بمرشح لوظيفة)[43]. بالإضافة إلى ذلك، توجد إجراءات إدارية مثل نقل أو عدم جواز إشراف الموظف على قريب له مباشرة في هيكل المؤسسة تفادياً للمحاباة.

خامساً: التزوير والتزييف.

يقصد بالتزوير في سياق الإدارة العامة تغيير الحقيقة عمداً في الوثائق أو المحررات الرسمية بهدف تحقيق مصلحة غير مشروعة أو إخفاء مخالفة. وهو يشمل اصطناع مستندات أو تحريف بيانات أو توقيعات في وثائق حكومية. يعدّ التزوير وسيلة شائعة لارتكاب فساد إداري أو التغطية عليه؛ فكثيراً ما يلجأ الموظف الفاسد إلى تزوير الأوراق لمنح وضع قانوني لعمل غير مشروع (كإصدار رخصة أو شهادة مزورة) أو لإخفاء اختلاس (تزوير حسابات وسجلات لإخفاء نقص الأموال). من أبرز صور التزوير الإداري: تزوير تصاريح أو رخص (كالرخص التجارية أو رخص البناء) لاستصدارها لشخص لا يستحقها أو بوثائق غير صحيحة، تزوير الشهادات العلمية أو الخبرات للحصول على وظيفة أو ترقية بلا وجه حق، تزوير التقارير والمحاضر كتغيير نتائج التفتيش أو التدقيق لإخفاء تجاوزات أو إظهار إنجازات وهمية. وكذلك تزييف العملات والطوابع الرسمية الذي يُضر بالاقتصاد ويشكل جريمة خطيرة. وقد يشترك بعض الموظفين في شبكات تزوير مقابل رشاوى، مثل تزوير جوازات السفر أو الهويات لأشخاص مقابل مبالغ مالية. وفي بعض الحالات، يكون التزوير أداة ملازمة لجرائم فساد أخرى؛ فمثلاً جريمة الاختلاس كثيراً ما تترافق مع تزوير إيصالات أو قيود محاسبية، وجريمة المحسوبية قد تتطلب تزوير تقارير تقييم المرشحين لإظهار المحسوب بأنه الأكفأ. لذا يُعتبر التزوير "ممكّن" للفساد الإداري.

ويشكل التزوير تهديداً جسيماً لنزاهة النظام الإداري والعدل في المجتمع. فعندما يتم تزوير وثيقة رسمية، تُنتَهك حقوق الأفراد أو الأموال العامة بناءً على معلومات كاذبة. كما أن ضحايا التزوير يعانون للحصول على حقوقهم وقد يستغرقون سنوات في المحاكم لإثبات

[43] مدونة قواعد السلوك الوظيفي السعودية: أقرّت بموجب قرار مجلس الوزراء رقم 555 بتاريخ 1437/12/25هـ، تنص في الباب الثالث على واجب تجنب تضارب المصالح، وأن يمتنع الموظف عن المشاركة في أي قرار يمنح منفعة لقريب أو صديق. كما تحظر قبول الهدايا من أصحاب المصالح. (المصدر: موقع وزارة الموارد البشرية السعودية)

الحقيقة.

وقد أدرجت كافة الدول العربية جرائم التزوير ضمن قوانينها الجزائية، وحددت لها عقوبات صارمة تختلف باختلاف نوع الوثيقة المزورة وخطورتها. ففي السعودية، صدر النظام الجزائي لجرائم التزوير عام 1435هـ (2014م) ليحل محل نظام قديم، ونصّ على معاقبة تزوير الأختام والتوقيعات والعملات والمحررات الرسمية بالسجن حتى عشر سنوات وغرامات تصل لملايين الريالات. فمثلاً تزوير محرر رسمي يعاقب بالسجن من 5 إلى 10 سنوات وغرامة حتى مليون ريال حسب جسامة التزوير[44]. وفي مصر، تعاقب المواد (211–214) من قانون العقوبات على تزوير المحررات الرسمية بالأشغال الشاقة المؤقتة في معظم الحالات، وبالسجن المشدد لكل موظف عام يزور في أوراق وظيفته. وتماثلها قوانين العقوبات في العراق وسوريا والأردن وغيرها حيث تصنف جرائم التزوير ضمن الجنايات. وتخصص العديد من الدول العربية قوانين مستقلة أو فصول خاصة لجرائم تزييف العملة والطوابع نظراً لخطورتها الاقتصادية. ومن الناحية الإجرائية، تمتاز قضايا التزوير بتعقيد الإثبات الفني، لذا فإن معظم الأنظمة تنشئ أقساماً للفحص الجنائي الفني (البصمات، تحليل الحبر والورق، مطابقة الخطوط...) للمساعدة في كشف التزوير. أما إدارياً، فتُلزم اللوائح الجهات الحكومية باتباع نظم توثيق وتأمين للوثائق (كاستخدام الورق المؤمن والمحررات الإلكترونية والتواقيع الرقمية) للحد من إمكان التزوير، وقد نجحت السعودية ودول الخليج عموماً في التحول نحو الأنظمة الإلكترونية للكثير من المعاملات (مثل السجلات التجارية والعقارية والوثائق الثبوتية)، مما قلّل بشكل ملموس من حالات التزوير اليدوي التقليدي، وإن كان قد أوجد تحديات جديدة كجرائم تقنية المعلومات.

سادساً: غسل الأموال المرتبطة بالفساد (Money Laundering).

غسل الأموال جريمة مالية تهدف إلى إضفاء مشروعية على أموال مكتسبة بطرق غير مشروعة عبر تمريرها في النظام المصرفي والاقتصادي لإخفاء مصدرها الحقيقي. ورغم أن غسل الأموال ليس حصراً من جرائم الموظفين العموميين، فإنه غالباً ما يكون نتيجة تكميلية لجرائم الفساد الكبرى؛ إذ يسعى المرتشون والمختلسون إلى إخفاء ثرواتهم غير المشروعة بوسائل ملتوية كي لا ينكشف أمرهم. وبالتالي، يُعد غسل عائدات الفساد الإداري جزءاً من سلسلة الفساد الممتدة من الموظف الفاسد إلى النظام المالي، فعلى سبيل المثال، المسؤول الذي تلقى رشاوى بملايين الريالات قد يلجأ إلى تحويلها إلى حسابات خارجية بأسماء شركات وهمية أو شراء عقارات وأصول لإخفاء المال، وهذه كلها صور من عمليات غسيل الأموال.

وللأموال المغسولة أضرار اقتصادية ومؤسسية كبيرة، فهي تكرّس استفادة الفاسدين من جريمتهم وتحرم الدولة من استعادة الأموال المنهوبة. كما أن تدفق أموال مشبوهة عبر الاقتصاد يؤدي إلى تشويه المنافسة السوقية (حيث يمكن للفاسد توظيف أمواله غير النظيفة في أنشطة تجارية يزاحم بها المستثمرين الشرفاء). وقد تُستغل الأموال المغسولة في تمويل أنشطة إجرامية أخرى أو تهريبها خارج البلاد، مما يعني خسارة مزدوجة: فقدان المال العام أو الخاص الأصلي، ثم فقدانه مجدداً عند تهريبه. بالإضافة إلى ذلك، فإن وجود حجم كبير من الأموال القذرة في النظام المصرفي يعرض الدولة لعقوبات دولية أو لإدراجها في قوائم سوداء، كما شهدنا مع بعض الدول المتهمة بعدم التعاون في مكافحة غسل الأموال. وهذا يضر بسمعة النظام المالي الوطني ويؤثر على تصنيف البلد ائتمانياً واستثمارياً. وبالنسبة

[44] النظام الجزائي لجرائم التزوير السعودي (1435هـ/2014م): المرسوم الملكي رقم (م/11) بتاريخ 1435/2/18هـ. شدّد العقوبات على تزوير المحررات الرسمية: السجن 5-10 سنوات وغرامة حتى 1 مليون ريال. وتزوير الأختام والعملات: السجن 5-15 سنة وغرامة 1-2 مليون ريال. (المصدر: هيئة الخبراء – مجموعة الأنظمة السعودية المجلد السابع)

للمجتمع،

وعمدت معظم الدول العربية خلال العقود الأخيرة تشريعات خاصة صارمة لمكافحة غسل الأموال، تماشياً مع المعايير الدولية (مثل توصيات مجموعة العمل المالي FATF). وتنص هذه القوانين على تجريم عملية غسل الأموال ذاتها بمعزل عن الجرم الأصلي، مما يعني أنه حتى لو تعذرت ملاحقة المرتشي أو المختلس لسبب ما، يمكن ملاحقة من ساعده في غسل المال. كما انه في المملكة العربية السعودية، نُظِمَ نظام لمكافحة غسل الأموال الصادر عام 2017 (المعدل على قوانين سابقة) والذي يقضي بالسجن من سنتين إلى عشر سنوات لكل من تثبت مشاركته في عمليات غسل أموال مع علمه بذلك، وتصل العقوبة إلى 15 سنة وغرامة 7 ملايين ريال في الظروف المشددة. كما يلزم النظام الجهات المالية والإدارية بالإبلاغ عن أي شبهات غسل أموال والتدقيق في مصدر الأموال. وفي مصر، عُدّل قانون غسل الأموال في 2020 ليرفع العقوبة إلى السجن المشدد وغرامة لا تقل عن مثلي الأموال محل الجريمة[45]. أما الأردن والمغرب وبلدان الخليج فجميعها لديها قوانين مماثلة تجرّم إيداع أو تحويل أو استبدال الأموال المتحصلة من جرائم فساد لإخفاء مصدرها، كما تقوم هيئة نزاهة بتحليل إقرارات الذمة المالية (التي يُلزم بتقديمها كبار المسؤولين في السعودية وفق تنظيم خاص) بغية كشف أي نمو غير طبيعي لثرواتهم قد يدل على كسب غير مشروع ومن الإجراءات المهمة أيضاً الاتفاقيات الدولية لاسترداد الأصول، حيث نجحت دول عربية في استعادة مبالغ من الخارج بالتعاون مع حكومات أجنبية (مثل استرداد أموال مسؤولين عرب هاربين أودعوها مصارف غربية). ومع ذلك، تبقى مهمة مكافحة غسل أموال الفساد معقدة، لأن الفاسدين غالباً ما يستعينون بخبراء ماليين لإخفاء الآثار، وقد تمكنت التشريعات إلى حد بعيد من إحاطة جرائم الفساد المالي بشبكة قانونية تجعل من الصعب على المرتكب التمتع بغنائمه، شرط تفعيل هذه التشريعات عبر تعاون الأجهزة المعنية محلياً ودولياً.

سابعاً: الانحرافات الإدارية البسيطة (الفساد الإداري الصغير).

إلى جانب ما سبق من أنماط ذات طابع جرمي واضح، هناك ممارسات يومية داخل الإدارة قد لا تُصنَّف كجرائم أمام القانون لكنها تعد مظهراً من مظاهر الفساد الإداري وتساهم في بيئة غير نزيهة، هذه الانحرافات غالباً ما تكون سلوكية أو تنظيمية، مثل: عدم الالتزام بمواعيد الدوام الرسمي من قبل بعض الموظفين، التراخي والتقصير في أداء الواجبات الوظيفية، إساءة معاملة المواطنين وتعطيل مصالحهم بلا مبرر، انعدام التعاون بين الإدارات، وغيرها، فعلى سبيل المثال، الموظف الذي يهمل ملفات المراجعين عمداً أو يتعمد المماطلة في إنجازها ليدفعهم نحو الوساطة أو الرشوة؛ هذا السلوك وإن لم يكن جريمة محددة بنص (إلا إذا صاحبته رشوة) هو شكل من أشكال الفساد الإداري لأنه يمثل سوء أداء نابع من غياب النزاهة، هذه المظاهر اليومية تُمهد للتفسخ المؤسسي إذا تُركت دون ضبط، لأنها تشجع عقليات الاستهتار وضعف الرقابة الذاتية. وقد قسّم بعض الباحثين الفساد الإداري إلى مستويات، فذكروا الفساد العرضي الذي يقوم به صغار الموظفين أحياناً بصورة فردية (مثل سرقة أدوات مكتبية أو قبول هدية بسيطة)، والفساد التنظيمي المتمثل في أخطاء وإهمال أثناء تأدية العمل. ورغم أن هذه المخالفات قد تُعالج تأديبياً أكثر منها جزائياً، إلا أن مكافحتها ضروري للحفاظ على بيئة عمل

[45] قانون مكافحة غسل الأموال المصري رقم 80 لسنة 2002 وتعديلاته: عدل بالقانون 17 لسنة 2020. يُعرّف جريمة غسل الأموال ويعاقب عليها بالسجن لمدة تصل 7 سنوات وغرامة تعادل مثلي الأموال محل الجريمة. وألزم البنوك والمؤسسات المالية بالإخطار عن العمليات المشتبه بها. (المصدر: الجريدة الرسمية المصرية، العدد 20 مكرر في 17 مايو 2020)

نظيفة، لذلك تركز برامج الحوكمة الرشيدة على تعزيز قيم الانضباط والشفافية حتى في هذه الجزئيات، لأن تراكم الفساد الصغير يؤدي إلى مناخ عام مؤاتٍ للفساد الأكبر.

مقارنة ختامية بين السعودية ودول عربية: أحرزت المملكة العربية السعودية خلال السنوات الأخيرة تقدماً ملموساً في تطوير إطارها المؤسساتي والقانوني لمكافحة الفساد الإداري بأشكاله كافة.

وعليه يمكن القول إن الفساد الإداري بأشكاله المتنوعة يمثل تحدياً جسيماً أمام خطط التنمية وتعزيز سيادة القانون في الدول العربية، وقد استعرضنا الأنماط الرئيسة لهذا الفساد – من رشوة واختلاس واستغلال نفوذ ومحسوبية وتزوير – وبيّنا كيف تتداخل أحياناً فيما بينها لتولد حلقات مفرغة من الانحراف الوظيفي، إن التأثيرات السلبية لهذه الممارسات تطال كفاءة المؤسسات الحكومية وعدالة الفرص بين المواطنين، وتنعكس على الاقتصاد والسلم الاجتماعي.

المطلب الثاني: النظام القانوني لمكافحة الفساد في المملكة العربية السعودية

يُشكّل الفساد الإداري تحديًا كبيرًا يهدد التنمية والاستقرار المؤسسي، ولذلك حرصت المملكة العربية السعودية على تبني أنظمة وتشريعات صارمة لمكافحة هذه الظاهرة، مستندةً في ذلك إلى مبادئ الشريعة الإسلامية، التي تُحرِّم الفساد بكافة صوره، بالإضافة إلى المعايير الدولية ذات الصلة. وقد شهدت المملكة تطورات كبيرة في هذا المجال، خاصةً في إطار رؤية 2030 التي تضع النزاهة والشفافية في مقدمة أولوياتها. وفي هذا السياق، يتناول هذا المطلب تحليل الأطر التشريعية والتنظيمية لمكافحة الفساد في المملكة، من خلال استعراض الأنظمة الأساسية، والجهات الرقابية المسؤولة عن تنفيذها، بالإضافة إلى التحديات التي تواجه تطبيق هذه الأنظمة.

الفرع الأول: الأطر التشريعية لمكافحة الفساد الإداري في المملكة

أولًا: الدستور (النظام الأساسي للحكم) كأساس لمكافحة الفساد.

يعد النظام الأساسي للحكم الصادر بالمرسوم الملكي رقم (أ/90) لعام 1412هـ، المرجعية الدستورية لكافة الأنظمة في المملكة، وقد أكّد في عدد من مواده على مبادئ النزاهة والعدالة ومكافحة الفساد، حيث نصّت المادة (7) على أن الحكم في المملكة يقوم على أساس العدل والشورى والمساواة، كما نصّت المادة (8) على التزام الدولة بالحكم وفق الشريعة الإسلامية التي تحرّم كافة أشكال الفساد والاستغلال غير المشروع للسلطة، وسبق وان تم التطرق إلى النظام الأساسي للحكم في الأطر التشريعية للحوكمة نظرًا لارتباط الحوكمة الوثيق بمكافحة الفساد، إذ أن الحوكمة تعزز مبادئ الشفافية والمساءلة، مما يشكل بيئة مانعة للفساد، وقد أكد النظام الأساسي للحكم على هذه المبادئ التي تعد حجر الأساس للحوكمة الرشيدة، وبالتالي فإن مكافحة الفساد ليست مجرد آلية قانونية، بل هي جزء من استراتيجية أشمل تهدف إلى ضمان سلامة الأداء الإداري وتحقيق العدالة والمساواة في جميع قطاعات الدولة

ثانيًا: الأنظمة الأساسية ذات العلاقة المباشرة بمكافحة الفساد الإداري.

توجد عدة أنظمة أساسية ترتبط ارتباطًا مباشرًا بمكافحة الفساد في المملكة العربية السعودية، وقد صدرت جميعها بأوامر ملكية تعكس التزام الدولة بتعزيز النزاهة والشفافية. فيما يلي تفصيل لكل نظام يشمل لمحة عنه، تاريخ صدوره، الأمر الملكي الذي صدر بموجبه،

ISSN: 2663-5798 || Arab Journal for Scientific Publishing

وأبرز التعديلات التي طرأت عليه:

1. نظام مكافحة الرشوة.

يُعَدُّ نظام مكافحة الرشوة في المملكة العربية السعودية أحد أهم الأدوات التشريعية التي تهدف إلى تعزيز النزاهة والشفافية في القطاعين العام والخاص، وهو يأتي في إطار الجهود المستمرة لمكافحة الفساد وترسيخ مبادئ الحوكمة الرشيدة. منذ صدوره بالمرسوم الملكي رقم (م/٣٦) بتاريخ ١٤١٢/١٢/٢٩ هـ، شكّل هذا النظام مرجعًا أساسيًا في ضبط التعاملات المالية والإدارية، ووضع حدود واضحة لمكافحة جرائم الرشوة بكافة صورها[46].

وعلى مرِّ السنوات، شهد النظام تعديلات جوهرية بهدف توسيع نطاق المشمولين به وتعزيز العقوبات المترتبة على المخالفين. ومن أبرز هذه التعديلات استبدال عبارة "كل موظف عام" بعبارة "كل شخص"، بحيث لا يقتصر التجريم على فئة معينة، بل يشمل كل من يستغل موقعه أو نفوذه لتحقيق مصالح غير مشروعة[47]. كما تمت إضافة نصوص تعاقب بشكل صريح أي محاولات لعرض الرشوة حتى لو لم تُقبل، بالإضافة إلى جعل مصادرة الأموال والفوائد الناتجة عن الرشوة إلزامية عند الإدانة، مما يشكّل رادعًا قويًا أمام محاولات الفساد المالي والإداري[48]، وتجدر الإشارة إلى أن النظام لم يقتصر على تحديد العقوبات، بل حرص على تعزيز آليات الوقاية من الرشوة، عبر إدخال تعديلات تُلزم الجهات الحكومية والشركات الخاصة بتطبيق سياسات حوكمة صارمة تحدّ من فرص الفساد، وتؤكد على أهمية الإفصاح والشفافية في التعاملات المالية والإدارية[49].

كما جاءت التعديلات المستمرة على هذا النظام، وآخرها بموجب الأمر الملكي رقم (م/٤) بتاريخ ١٤٤١/٢/١ هـ، لتشديد العقوبات وتوسيع نطاق التجريم ليشمل القطاع الخاص، مما يعكس التزام المملكة بمكافحة الفساد بجميع أشكاله وتعزيز مبدأ المساءلة والمحاسبة وفق أفضل الممارسات الدولية.

2. نظام مكافحة غسل الأموال.

عَدُّ نظام مكافحة غسل الأموال في المملكة العربية السعودية أحد الركائز التشريعية الأساسية في تعزيز النزاهة المالية والحد من المخاطر الاقتصادية المرتبطة بالجرائم المالية. يهدف هذا النظام إلى مكافحة جميع أشكال غسل الأموال، وتتبع مصادرها غير المشروعة، وتعزيز التعاون الدولي في ملاحقة المتورطين في هذه الجرائم، وذلك بما يتماشى مع المعايير الدولية المعتمدة، مثل توصيات مجموعة العمل المالي (FATF).

---

[46] نظام مكافحة الرشوة، المرسوم الملكي رقم (م/٣٦) بتاريخ ١٤١٢/١٢/٢٩ هـ، منشور في الجريدة الرسمية، متاح على موقع هيئة الخبراء بمجلس الوزراء السعودي: https: //laws.boe.gov.s

[47] التعديلات على نظام مكافحة الرشوة، جريدة أم القرى، العدد ٤٧٩٠، ١٤٤١ هـ، متاح على موقع الجريدة الرسمية السعودية: https: //uqn.gov.sa.

[48] نظام مكافحة الفساد في المملكة العربية السعودية: تحليل وتقييم، مركز البحوث والدراسات القانونية، وزارة العدل، ٢٠٢٠ م.

[49] حوكمة المؤسسات العامة ودورها في مكافحة الفساد، تقرير الهيئة الوطنية لمكافحة الفساد (نزاهة)، ٢٠٢١ م.

صدر أول نظام لمكافحة غسل الأموال في المملكة العربية السعودية بالمرسوم الملكي رقم (م/٣٩) بتاريخ ١٤٢٤/٦/٢٥ هـ، وجاء في سياق جهود المملكة لمكافحة الجرائم المالية التي تهدد الاقتصاد الوطني وتؤثر على الاستقرار المالي[50]. وقد خضع هذا النظام لعدة تعديلات لمواكبة التحديات المتزايدة في مجال غسل الأموال، وكان أبرزها التعديلات الصادرة بموجب المرسوم الملكي رقم (م/٢٠) بتاريخ ١٤٣٩/٢/٥ هـ، والتي أدخلت إجراءات رقابية أكثر صرامة، ووسّعت نطاق التجريم، وشددت العقوبات[51].

يهدف النظام إلى حماية النظام المالي السعودي من الاستغلال في عمليات غسل الأموال، وقد حدد عدداً من الجوانب الأساسية لتحقيق هذا الهدف، من أبرزها:

- توسيع تعريف جريمة غسل الأموال ليشمل أي فعل يتضمن تحويل الأموال أو نقلها أو إخفاء مصدرها الحقيقي إذا كانت متحصلة من نشاط إجرامي، بما في ذلك تمويل الإرهاب[52].
- إلزام المؤسسات المالية والمهنية غير المالية المعيَّنة باتخاذ إجراءات العناية الواجبة تجاه العملاء، والتأكد من هوية الأطراف المستفيدة، والإبلاغ الفوري عن أي عمليات مالية مشبوهة[53].
- تعزيز التعاون الدولي في مكافحة غسل الأموال عبر السماح بتبادل المعلومات بين الجهات الرقابية في المملكة ونظيراتها في الدول الأخرى لملاحقة المشتبه بهم[54].
- فرض عقوبات مشددة على مرتكبي جرائم غسل الأموال، تصل إلى السجن لمدة تصل إلى ١٥ عامًا، وغرامات مالية تصل إلى ٧ ملايين ريال، ومصادرة الأموال المتحصلة من الجريمة[55].
- إلزام الشركات المالية والمصرفية بإنشاء وحدات خاصة لمكافحة غسل الأموال، وتعزيز ضوابط الامتثال، وتوفير برامج تدريب مستمرة للعاملين في القطاع المالي[56].

في ظل التطور المستمر لأساليب غسل الأموال، أُدخلت تعديلات جديدة على النظام لتعزيز فعاليته، ومن أبرزها:

- توسيع نطاق الجهات الخاضعة للنظام ليشمل المحامين والمحاسبين القانونيين ووكلاء العقارات ومؤسسات الصرافة، بهدف منع استغلالهم في عمليات غسل الأموال[57].

---

[50] نظام مكافحة غسل الأموال، المرسوم الملكي رقم (م/٣٩) بتاريخ ١٤٢٤/٦/٢٥ هـ، منشور في الجريدة الرسمية، متاح على موقع هيئة الخبراء بمجلس الوزراء السعودي: https: //laws.boe.gov.sa.

[51] تعديلات نظام مكافحة غسل الأموال، جريدة أم القرى، العدد ٤٧٢١، ١٤٣٩ هـ، متاح على موقع الجريدة الرسمية السعودية: https: //uqn.gov.sa.

[52] مجموعة العمل المالي (FATF) وتقييم المملكة العربية السعودية، تقرير منشور على موقع مؤسسة النقد العربي السعودي، ٢٠٢٠ م.

[53] 4 إجراءات الامتثال لمكافحة غسل الأموال، هيئة السوق المالية السعودية، تقرير منشور عام ٢٠٢١ م.

[54] التعاون الدولي في مكافحة الجرائم المالية، تقرير وزارة الداخلية السعودية، ٢٠٢٢ م.

[55] لعقوبات المنصوص عليها في نظام مكافحة غسل الأموال، منشور على موقع هيئة الرقابة ومكافحة الفساد (نزاهة)، ٢٠٢٣ م.

[56] توجيهات مؤسسة النقد العربي السعودي (ساما) حول مكافحة غسل الأموال، ٢٠٢١ م.

[57] عديل مواد النظام وإضافة مهن جديدة تحت مظلة الالتزام، تقرير وزارة التجارة السعودية، ٢٠٢٣ م.

- تطبيق مبدأ "المصدر غير المشروع للأموال"، حيث يُفترض قانونيًا أن تكون الأموال محل الشبهة غير مشروعة حتى يثبت العكس، مما يضع عبء الإثبات على المشتبه به[58].
- تغليظ العقوبات لتشمل المسؤولية الجنائية للشركات التي يثبت تورطها في عمليات غسل أموال، مع إمكانية إغلاق المؤسسة ومصادرة أصولها إذا كانت الأدلة تثبت استخدامها كواجهة للجرائم المالية[59].

العلاقة بين مكافحة غسل الأموال والحوكمة يتكامل نظام مكافحة غسل الأموال مع الإصلاحات الواسعة في الحوكمة التي تبنتها المملكة في إطار رؤية السعودية ٢٠٣٠. إذ تساهم الإجراءات الرقابية الصارمة وتعزيز الشفافية المالية في رفع مستوى الثقة في الاقتصاد السعودي وجذب الاستثمارات الأجنبية، كما أن تعزيز أنظمة مكافحة غسل الأموال يعد جزءًا من متطلبات الانضمام إلى المعايير الدولية المعتمدة لمكافحة الفساد والجرائم المالية[60].

يشكل نظام مكافحة غسل الأموال في المملكة العربية السعودية نموذجًا تشريعيًا قويًا في مجال مكافحة الجرائم المالية، حيث يعكس التزام المملكة بمواكبة التطورات الدولية في هذا المجال، وتعزيز بيئة اقتصادية آمنة، وترسيخ مبدأ الشفافية والمساءلة. ومن خلال التعديلات المستمرة والإجراءات الرقابية المشددة، بات النظام أداة فعالة لمنع استغلال النظام المالي السعودي في الأنشطة غير المشروعة، وحماية المؤسسات المالية من المخاطر المرتبطة بغسل الأموال.

3. نظام مكافحة الاحتيال وخيانة الأمانة.

يعتبر نظام مكافحة الاحتيال المالي وخيانة الأمانة في المملكة العربية السعودية من الأنظمة التشريعية الأساسية التي تهدف إلى حماية الأموال والممتلكات، وتعزيز الثقة في التعاملات المالية والتجارية. يهدف هذا النظام إلى مكافحة جميع أشكال الاحتيال المالي وخيانة الأمانة، ومعاقبة مرتكبيها، بما يضمن حماية حقوق الأفراد والمؤسسات[61].

صدر نظام مكافحة الاحتيال المالي وخيانة الأمانة بالمرسوم الملكي رقم (م/٧٩) بتاريخ ١٤٤٢/٩/١٠ هـ، الموافق ٢٢ أبريل ٢٠٢١ م، وذلك في إطار جهود المملكة لتعزيز النزاهة ومكافحة الجرائم المالية التي تؤثر على الاقتصاد الوطني والثقة العامة[62].

ويهدف النظام إلى حماية الأموال والممتلكات من خلال تحديد الأفعال المجرَّمة وفرض عقوبات رادعة على مرتكبيها، ومن أبرز ملامحه:

---

[58] إطار العمل القانوني لتعزيز مكافحة غسل الأموال، دراسة منشورة من مركز البحوث والدراسات القانونية، ٢٠٢٠ م.

[59] المسؤولية الجنائية للشركات في جرائم غسل الأموال، تقرير مجلس الشورى السعودي، ٢٠٢٢ م.

[60] مكافحة غسل الأموال كجزء من رؤية السعودية ٢٠٣٠، وثيقة رسمية منشورة على موقع رؤية السعودية ٢٠٣٠: https: //vision2030.gov.sa.

[61] ظام مكافحة الاحتيال المالي وخيانة الأمانة، المرسوم الملكي رقم (م/٧٩) بتاريخ ١٤٤٢/٩/١٠ هـ، منشور في الجريدة الرسمية، متاح على موقع هيئة الخبراء.

[62] العقوبات المقررة في نظام مكافحة الاحتيال المالي وخيانة الأمانة، تقرير منشور من هيئة الرقابة ومكافحة الفساد (نزاهة)، ٢٠٢٢ م، متاح على: https: //nazaha.gov.sa

- تجريم الاستيلاء على مال الغير بطرق احتيالية: يعاقب بالسجن لمدة لا تتجاوز سبع سنوات، وبغرامة مالية لا تزيد على خمسة ملايين ريال، أو بإحدى هاتين العقوبتين، كل من استولى على مالٍ للغير دون وجه حق بارتكابه فعلًا ينطوي على استخدام أيٍّ من طرق الاحتيال، بما فيها الكذب أو الخداع أو الإيهام[63].
- تجريم خيانة الأمانة: يعاقب بالسجن لمدة لا تتجاوز خمس سنوات، وبغرامة مالية لا تزيد على ثلاثة ملايين ريال، أو بإحدى هاتين العقوبتين، كل من استولى دون وجه حق على مال سُلّم إليه بحكم عمله أو على سبيل الأمانة، أو الشراكة، أو الوديعة، أو الإجارة، أو الرهن، أو الوكالة، أو تصرف فيه بسوء نية، أو أحدث به ضررًا عمدًا، وذلك في غير المال العام[64].
- معاقبة المحرِّضين والمشاركين: يعاقب كل من حرَّض غيره على ارتكاب أي من الجرائم المنصوص عليها في هذا النظام، أو اتفق معه، أو ساعده؛ إذا وقعت الجريمة بناءً على هذا التحريض أو الاتفاق أو المساعدة، بما لا يتجاوز الحد الأعلى للعقوبة المقررة لها[65].
- معاقبة الشروع في الجريمة: يعاقب كل من شرع في القيام بأي من الجرائم المنصوص عليها في هذا النظام بما لا يتجاوز نصف الحد الأعلى للعقوبة المقررة على الجريمة التامة[66].
- تشديد العقوبات في حالات معينة: لا تقل العقوبات المحكوم بها عن نصف حدها الأعلى المقرر في هذا النظام، ولا تتجاوز ضعفه، وذلك في حال ارتكاب الجريمة من خلال عصابة منظمة، أو في حالة العود.
- مصادرة الأدوات والمتحصلات: دون إخلال بحق الغير حسن النية، تُصادر بحكم قضائي الأدوات والآلات المستخدمة في ارتكاب أي من الجرائم المنصوص عليها في هذا النظام، وكذلك المتحصلات المتحققة من ارتكابها.
- نشر الأحكام القضائية: يجوز تضمين الحكم الصادر بالعقوبة النص على نشر ملخصه على نفقة المحكوم عليه في صحيفة أو أكثر من الصحف التي تصدر في مقر إقامته، أو نشره في أي وسيلة أخرى مناسبة، وذلك بحسب نوع الجريمة المرتكبة وجسامتها وتأثيرها، على أن يكون النشر بعد أن يكتسب الحكم الصفة النهائية.
- الإعفاء من العقوبة عند الإبلاغ: للمحكمة المختصة أن تعفي من العقوبات المنصوص عليها في هذا النظام كل من بادر من الجناة بإبلاغ السلطة المختصة بالجريمة قبل العلم بها وقبل وقوع الضرر، وإن كان الإبلاغ بعد العلم بالجريمة تعيّن للإعفاء أن يكون من شأن الإبلاغ ضبط باقي الجناة في حال تعددهم.
- يتكامل نظام مكافحة الاحتيال المالي وخيانة الأمانة مع جهود المملكة في تعزيز الحوكمة والشفافية، وذلك من خلال:
- تعزيز الثقة في البيئة الاستثمارية: يسهم النظام في خلق بيئة استثمارية آمنة وجاذبة، مما يعزز الثقة لدى المستثمرين المحليين والدوليين.
- حماية حقوق الأفراد والمؤسسات: يضمن النظام حماية حقوق الملكية للأفراد والشركات، مما يعزز الاستقرار الاقتصادي والاجتماعي.

---

[63] أثر النظام الجديد على بيئة الأعمال في السعودية، تقرير وزارة التجارة السعودية، ٢٠٢٣ م، متاح على: https://mc.gov.sa

[64] دور الحوكمة في مكافحة الاحتيال المالي، تقرير صادر عن هيئة السوق المالية السعودية (CMA)، ٢٠٢١ م، متاح على: https://cma.org.sa

[65] دليل الامتثال لمكافحة الاحتيال المالي، مؤسسة النقد العربي السعودي (ساما)، ٢٠٢٢ م، متاح على: https://www.sama.gov.sa

[66] الجرائم المالية وتأثيرها على الاقتصاد الوطني، دراسة قانونية منشورة في مجلة الشريعة والقانون بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، ٢٠٢٠ م.

- دعم رؤية المملكة ٢٠٣٠: يتماشى النظام مع أهداف رؤية المملكة ٢٠٣٠ في تعزيز النزاهة والشفافية ومكافحة الفساد بجميع أشكاله.

يشكّل نظام مكافحة الاحتيال المالي وخيانة الأمانة إطارًا قانونيًا متينًا لحماية الأموال والممتلكات في المملكة العربية السعودية، ويعكس التزام المملكة بتعزيز النزاهة والشفافية في التعاملات المالية والتجارية. ومن خلال العقوبات الرادعة والتدابير الوقائية المنصوص عليها في النظام، يتم تعزيز الثقة في الاقتصاد الوطني وضمان حماية حقوق الأفراد والمؤسسات.

4. نظام مباشرة الأموال العامة.

يُعَدُّ نظام وظائف مباشرة الأموال العامة من التشريعات الأساسية التي تهدف إلى تنظيم التعامل مع الأموال العامة، وضمان إدارتها بكفاءة وحمايتها من التلاعب أو الإهمال. ويحدد هذا النظام حقوق وواجبات الموظفين المكلفين بحفظ الأموال العامة وإدارتها، ويضع ضوابط واضحة للمحاسبة والمسؤولية المالية.

وقد صدر نظام مباشرة الأموال العامة بالمرسوم الملكي رقم (م/١٨) بتاريخ ١٤٣٦/٢/٢٣ هـ، الموافق ١٥ ديسمبر ٢٠١٤ م، ليحل محل النظام السابق الصادر بالمرسوم الملكي رقم (م/٧٧) بتاريخ ١٣٩٥/١٠/٢٣ هـ. وقد جاء هذا التحديث تماشيًا مع التطورات المالية والإدارية في المملكة، وتعزيزًا للحوكمة المالية وضبط إدارة الأموال العامة[67].

ويهدف النظام إلى تعزيز الرقابة المالية وضمان الإدارة السليمة للأموال العامة، ومن أبرز ملامحه ما يلي:

- تحديد الفئات المشمولة بالنظام: تسري أحكام النظام على الموظفين المكلفين بحفظ الأموال العامة وإدارتها في الجهات الحكومية، والمؤسسات، والهيئات العامة. كما تحدد اللائحة التنفيذية المسميات الوظيفية المشمولة بالنظام، وذلك بالتنسيق بين وزارة المالية والجهات ذات العلاقة[68].
- شروط شغل الوظائف المشمولة بالنظام: يشترط فيمن يُكلَّف بأحد وظائف مباشرة الأموال العامة أن يكون سعودي الجنسية، وألا يقل عمره عن ٢١ عامًا، وأن يكون حسن السيرة والسلوك، وألا يكون قد صدر بحقه حكم في جريمة مُخلة بالأمانة أو الشرف[69].
- إجراءات الجرد والمحاسبة:
- إلزام الجهات الحكومية بإجراء جرد دوري للموجودات النقدية والعينية، وفقًا للإجراءات التي تحددها لائحة الجرد والمحاسبة.
- يتم جرد الأموال النقدية كل ثلاثة أشهر، بينما يتم جرد المستودعات والعهد العينية مرة كل سنة[70].

[67] اللائحة التنفيذية لنظام وظائف مباشرة الأموال العامة، وزارة المالية،

[68] تعديل نظام وظائف مباشرة الأموال العامة، قرار مجلس الوزراء رقم (٤٦٥) وتاريخ ١٤٤٤/٧/٢ هـ

[69] إجراءات الحوكمة المالية ومكافحة الفساد، تقرير هيئة الرقابة ومكافحة الفساد (نزاهة)، متاح على: https://nazaha.gov.sa

[70] دليل الجرد والمحاسبة في المؤسسات العامة، ديوان المراقبة العامة، ٢٠٢٣ م.

- تعزيز استخدام الأنظمة الإلكترونية: يشجع النظام الجهات الحكومية على تبني الحلول الرقمية في إدارة الأموال العامة، لضمان دقة البيانات وسهولة الرقابة عليها[71].
- المكافآت والحوافز: يمنح الموظفون المشمولون بالنظام مكافأة سنوية تعادل راتب شهرين من راتبهم الأساسي، بشرط:
- إكمال سنة متصلة في الوظيفة.
- الالتزام بإجراءات الجرد والمحاسبة.
- الحصول على شهادة تبرئة ذمة مالية مصدقة من ديوان المراقبة العامة وهيئة الرقابة[72].
- المخالفات والعقوبات: يفرض النظام عقوبات صارمة على الموظفين الذين يُثبت تورطهم في الإهمال أو الاختلاس أو الإضرار بالأموال العامة، وتشمل العقوبات:
- المنع من تولي أي وظيفة مشمولة بأحكام النظام.
- المساءلة الإدارية والمالية وفقًا لما تقرره الجهات الرقابية[73].

يتكامل نظام وظائف مباشرة الأموال العامة مع جهود المملكة في تعزيز الحوكمة المالية والشفافية والمساءلة، وذلك من خلال:

- تعزيز الرقابة المالية: يضع النظام آليات إلزامية للجرد والمحاسبة الدورية، مما يحد من الاختلاس وسوء الإدارة[74].
- ضمان الشفافية والمساءلة: يفرض النظام إجراءات رقابية واضحة، مما يسهم في رفع مستوى الثقة في المؤسسات الحكومية[75].
- تحفيز الالتزام بالأمانة المالية: عبر تقديم حوافز مالية للموظفين الملتزمين، يشجع النظام على الإدارة المسؤولة للأموال العامة[76].

وبناءاً عليه فإن نظام وظائف مباشرة الأموال العامة يشكّل إطارًا قانونيًا متينًا لحماية الأموال العامة في المملكة العربية السعودية، ويعكس التزام المملكة بتعزيز النزاهة والشفافية في القطاع الحكومي. من خلال إرساء ضوابط واضحة للمساءلة المالية، وتعزيز التحول الرقمي في إدارة الأموال العامة، يسهم النظام في تحقيق كفاءة الإنفاق الحكومي وضمان الاستخدام الأمثل للموارد العامة.

5. نظام هيئة الرقابة ومكافحة الفساد (نزاهة).

تُعَدُّ هيئة الرقابة ومكافحة الفساد (نزاهة) أحد الأجهزة الحكومية الرئيسة المعنية بحماية النزاهة وتعزيز الشفافية ومكافحة الفساد بكافة

[71] التوجهات الرقمية في إدارة الأموال العامة، وزارة المالية، ٢٠٢٢ م.
[72] برنامج النزاهة المالية وتحفيز الامتثال، تقرير هيئة السوق المالية السعودية (CMA)، متاح على: https://cma.org.sa
[73] آليات المساءلة والمحاسبة في النظام المالي الحكومي، مؤسسة النقد العربي السعودي (ساما)، متاح على: https://www.sama.gov.sa
[74] رؤية السعودية ٢٠٣٠ وتعزيز الشفافية المالية، وثيقة رسمية منشورة على: https://vision2030.gov.sa
[75] مصدر سابق رؤية السعودية ٢٠٣٠
[76] مصدر سابق رؤية ٢٠٣٠

أشكاله في المملكة العربية السعودية، تهدف الهيئة إلى ضمان الامتثال للأنظمة واللوائح وتعزيز المساءلة في القطاعين العام والخاص،

تأسست الهيئة الوطنية لمكافحة الفساد بموجب الأمر الملكي رقم (أ/٦٥) بتاريخ ١٤٣٢/٤/١٣ هـ، الموافق ١٨ مارس ٢٠١١ م، وذلك في إطار جهود المملكة لمكافحة الفساد الإداري والمالي[77]. وفي عام ٢٠١٩ م، صدر المرسوم الملكي رقم (م/١٢٩) بتاريخ ١٤٤٠/٤/٢٥ هـ، الموافق ١ يناير ٢٠١٩ م، الذي قضى بدمج الهيئة الوطنية لمكافحة الفساد وهيئة الرقابة والتحقيق والمباحث الإدارية تحت مسمى هيئة الرقابة ومكافحة الفساد، بهدف توحيد الجهود وتعزيز كفاءة مكافحة الفساد وتحقيق التكامل الرقابي[78].

كما سنتناول هذا النظام بالتفصيل وبشكل مستقل في الفرع التالي من هذا المطلب.

[77] نظام هيئة الرقابة ومكافحة الفساد، المرسوم الملكي رقم (م/١٢٩) بتاريخ ١٤٤٠/٤/٢٥ هـ،

[78] الأمر الملكي رقم (أ/٦٥) بإنشاء الهيئة الوطنية لمكافحة الفساد.

الفرع الثاني: نظام هيئة الرقابة ومكافحة الفساد (نزاهة).

تُعَدُّ هيئة الرقابة ومكافحة الفساد (نزاهة) الجهاز الرقابي الأعلى في المملكة العربية السعودية، والمكلف بحماية النزاهة، وتعزيز الشفافية، ومكافحة الفساد بجميع أشكاله، وفق إطار قانوني وتنظيمي محكم يهدف إلى تعزيز المساءلة وضمان الامتثال للأنظمة واللوائح في مختلف القطاعات. وتأتي جهود الهيئة انسجامًا مع رؤية المملكة 2030، التي وضعت مكافحة الفساد وتحقيق الحوكمة الرشيدة في صميم برامجها الإصلاحية، انطلاقًا من أن الشفافية والمساءلة شرطان أساسيان لتحقيق التنمية المستدامة وضمان بيئة إدارية نظيفة وفعّالة[79].

أولًا: النشأة والتطور القانوني لهيئة نزاهة.

صدر الأمر الملكي رقم (أ/٦٥) بتاريخ ١٤٣٢/٠٤/١٣هـ، القاضي بإنشاء الهيئة الوطنية لمكافحة الفساد، والتي أُنيط بها مسؤولية كشف حالات الفساد ومراقبة الجهات الحكومية لضمان التزامها بالأنظمة وتعزيز مبادئ النزاهة والشفافية[80]، وفي إطار التحديثات الهيكلية التي شهدتها المملكة لتعزيز فعالية الأجهزة الرقابية، صدر المرسوم الملكي رقم (م/١٢٩) بتاريخ ١٤٤٠/٠٤/٢٥هـ، بدمج الهيئة الوطنية لمكافحة الفساد مع هيئة الرقابة والتحقيق والمباحث الإدارية تحت مسمى هيئة الرقابة ومكافحة الفساد (نزاهة)، وذلك بهدف توحيد الجهود الرقابية، وتعزيز كفاءة مكافحة الفساد، وتحقيق التكامل في العمل الرقابي[81].

ثانيًا: الأهداف والاختصاصات القانونية لهيئة نزاهة.

تستند نزاهة في عملها إلى إطار قانوني متكامل يمنحها صلاحيات واسعة لمكافحة الفساد وتعزيز النزاهة في المؤسسات الحكومية والخاصة. وتتمثل أبرز أهدافها واختصاصاتها فيما يلي:

١. مكافحة الفساد المالي والإداري:

- كشف حالات الفساد المالي والإداري، والتحقيق فيها، واتخاذ الإجراءات النظامية بحق المتورطين، بالتنسيق مع الجهات المختصة مثل النيابة العامة[82].
- متابعة تنفيذ الأحكام والقرارات القضائية ذات الصلة بمكافحة الفساد لضمان عدم التهاون في المحاسبة[83].

٢. تعزيز النزاهة والشفافية:

- ترسيخ قيم النزاهة في المجتمع، من خلال التوعية بأضرار الفساد وضرورة مكافحته عبر الحملات التوعوية والبرامج الإعلامية.

[79] مصدر سابق رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠.
[80] الأمر الملكي رقم (أ/٦٥) بتاريخ ١٤٣٢/٠٤/١٣هـ
[81] المرسوم الملكي رقم (م/١٢٩) بتاريخ ١٤٤٠/٠٤/٢٥هـ
[82] نظام مكافحة الفساد، المرسوم الملكي رقم (م/36) بتاريخ 1412/12/29هـ
[83] نظام حماية المال العام

- وضع سياسات وبرامج وطنية تهدف إلى تعزيز الشفافية والمساءلة في الجهات الحكومية والخاصة.

٣. الرقابة على الأداء الحكومي:

- مراقبة الجهات الحكومية، وضمان امتثالها للأنظمة واللوائح المعمول بها، والعمل على تصحيح أي تجاوزات إدارية أو مالية.
- مراجعة إجراءات التوظيف، والتعيين، والعقود الحكومية، والمشتريات لضمان نزاهتها وخلوها من الفساد أو المحاباة.

٤. حماية المبلغين عن الفساد:

- توفير قنوات آمنة لتقديم البلاغات حول حالات الفساد الإداري والمالي، وضمان حماية المبلغين من أي إجراءات انتقامية، من خلال أنظمة مثل نظام حماية المبلغين والشهود والخبراء.
- تعزيز الشراكة مع الأفراد والمؤسسات في الإبلاغ عن المخالفات عبر منصات إلكترونية مثل منصة بلاغ.

٥. التعاون مع الجهات الدولية المختصة بمكافحة الفساد:

- المشاركة في الاتفاقيات والمنظمات الدولية المختصة بمكافحة الفساد، مثل اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد.
- تبادل المعلومات والخبرات مع الدول الأخرى لمكافحة الفساد العابر للحدود، خصوصًا في القضايا المتعلقة بغسل الأموال والرشوة الدولية.

ثالثًا: الأدوات التشريعية والآليات التنفيذية لنزاهة.

تستند هيئة الرقابة ومكافحة الفساد في تنفيذ مهامها إلى عدة أدوات تشريعية وآليات تنفيذية تضمن تحقيق أهدافها بفعالية، ومن أبرزها:

١. التشريعات المنظمة لعمل الهيئة:

- نظام مكافحة الفساد الصادر بالمرسوم الملكي رقم (م/36) بتاريخ 1412/12/29هـ، والذي يحدد تعريف جرائم الفساد، والعقوبات المقررة، والجهات المخولة بتنفيذ العقوبات.
- نظام حماية المال العام، الذي يعزز من ضبط عمليات الصرف الحكومي، وفرض رقابة صارمة على الميزانيات العامة، لضمان ترشيد الإنفاق الحكومي.

٢. آليات تنفيذ الرقابة والمحاسبة:

- إجراء عمليات تدقيق مالي وإداري دورية على الجهات الحكومية لضبط أي تجاوزات مالية أو إدارية، بالتعاون مع ديوان المحاسبة العامة.
- التعاون مع النيابة العامة في تقديم المتهمين بجرائم الفساد إلى المحاكمة، ومتابعة تنفيذ العقوبات بحقهم لضمان تحقيق الردع العام.

- تفعيل الرقابة الإلكترونية من خلال تطوير منصات رقمية متقدمة تتيح الكشف عن المخالفات في العقود الحكومية والمناقصات، مثل منصة اعتماد للعقود والمشتريات الحكومية.

رابعًا: أثر هيئة نزاهة في تعزيز الحوكمة ومكافحة الفساد.

تُعَدُّ هيئة الرقابة ومكافحة الفساد (نزاهة) حجر الأساس في جهود المملكة لمكافحة الفساد وتعزيز النزاهة والشفافية في المؤسسات الحكومية والخاصة. ومن خلال منظومتها التشريعية المتكاملة، وآليات الرقابة الفعّالة، والتعاون المحلي والدولي، تواصل الهيئة دورها الريادي في ضمان المساءلة، وحماية المال العام، وتعزيز ثقة المجتمع في الأجهزة الحكومية.

وتماشيًا مع رؤية المملكة 2030، تستمر نزاهة في تطوير السياسات والأنظمة، وتعزيز آليات الرقابة، ومواكبة المستجدات العالمية في مكافحة الفساد، لضمان تحقيق بيئة إدارية نظيفة وعادلة، تدعم التنمية المستدامة، وتُرسّخ قيم العدالة، والشفافية، والمساءلة في القطاعين العام والخاص.

***

المبحث الثالث: دور الحوكمة في مكافحة الفساد الإداري

تمهيد

في ظل الحوكمة يوجد ثلاثة شركاء هم: الحكومة، والقطاع الخاص، المجتمع المدني، بحيث تستحوذ الحكومة على إدارة الشأن العام، مع التأكيد على أهمية باقي الأطراف حيث إن كل طرف من الأطراف يمتلك امتيازات كبيرة يمكن الاستعانة بها في عملية التنمية، فالقطاع الخاص يمكن أن يتولى الريادة الاقتصادية، والحكومة يمكن أن تركز على حماية الحريات، وتعزيز كفاءة الجهاز الإداري، وفي المقابل يتم دفع منظمات المجتمع المدني نحو مشاركة أكبر في المدارات الاقتصادية والاجتماعية ورسم السياسات العامة[84]، ولا يعني هذا غياب الدور المؤسسي في محاربة الفساد ورفع مستوى النزاهة والشفافية، بل لابد على المؤسسات الرقابية القيام بدورها وفق إطار قانوني يضمن المشاركة، ولا يتجاوز عن مساءلة كائن من كان، حيث يجب دعم وتقوية قدرة الأجهزة الرقابية والارتقاء بها لتلبي متطلبات المرحلة، وضمان تفاعلها مع مؤسسات المجتمع المدني والأفراد، فمن المعروف أن هناك أعراف وتقاليد إدارية دأبت عليها هذه الأجهزة وحان الوقت الآن للخروج من هذه البوتقة بما يتناسب مع متطلبات المرحلة كما يجب الاهتمام بتقييم مستوى خدمات القطاع العام ومساءلة المقصرين من قيادات وأفراد[85]، ولبيان دور الحوكمة في مكافحة الفساد الإداري في المملكة، تم تقسيم المبحث إلى ثلاث مطالب:

1) المطلب الأول: الحوكمة كأداة لتعزيز الشفافية.
2) المطلب الثاني: الحوكمة كأداة لتفعيل المساءلة.
3) المطلب الثالث: الحوكمة ودورها في تعزيز النزاهة المؤسسية.

تشير الحوكمة بالقطاع العام إلى ضرورة توفر قدر من الشفافية وسهولة التواصل مع مختلف الأطراف ذات العلاقة بالصدق والأمانة والدقة والشمول للمعلومات وبأن تكون التقارير التي تعدها الوحدة من أعملها أمينة وأن تقدم صورة متوازنة عن حالة الأعمال ونزاهة التقارير تعتمد على نزاهة أولئك الذين يعدونها ويعرضونها أي تقدم صورة حقيقية لكل ما يحدث واتخاذ تدابير تكفل تعزيز الشفافية في إداراتها العامة وضرورة اتخاذ التدابير التشريعية والإدارية المناسبة لتعزيز الشفافية والقيام بأنشطة إعلامية وبرامج توعية لمكافحة الفساد، وهو ما يتم تناولها من خلال أثر الحوكمة في تحسين الإفصاح عن المعلومات الإدارية، دور الشفافية في بناء ثقة المجتمع بالمؤسسات الحكومية، حيث يتم تناوله في الفرعين التاليين، وذلك كالتالي:

1) أثر الحوكمة في تحسين الافصاح عن المعلومات المالية والإدارية.
2) دور الشفافية في بناء ثقة المجتمع بالمؤسسات الحكومية.

[84] البسام، بسام، (2016). الحوكمة في القطاع العام، معهد الإدارة العامة، الرياض.

[85] باصم، محمد، (2019). دور الحوكمة في تعزيز النزاهة ومكافحة الفساد: دراسة تحليلية لمؤشر الشفافية ومؤشر المساءلة والمحاسبة في المملكة العربية السعودية، مجلة جامعة أم القرى لعلوم الشريعة والدراسات الاسلامية،554- 602.

الإصدار التاسع – العدد السابع والثمانون
تاريخ الإصدار: 2 – كانون الثاني – 2026م
www.ajsp.net
ISSN: 2663-5798 || Arab Journal for Scientific Publishing

الفرع الأول: أثر الحوكمة في تحسين الإفصاح عن المعلومات المالية والإدارية

نظراً لما تقدمه الحوكمة من مساهمة في تشكيل استراتيجية المنظمة وتوفيرها للإجراءات والقوانين التي تكفل للمجتمع قيام الإدارة بالاهتمام والعناية بمصالح كافة الأطراف، لتلبية متطلباتهم واحتياجاتهم من خلال الخدمات المتكاملة والمتواصلة، فهناك حاجة إلى تطوير الحوكمة لزيادة الشفافية والفعالية في إدارة المنظمة، حيث تشكل الحوكمة عملية من عمليات التغيير التي تسهم في توسيع المجالات التي تدفع المنظمات إلى المشاركة في اقتصاد المعرفة، القائم على إنجاز المعاملات بسرعة ودقة متناهية، وجهد أقل[86]

تزامن الاهتمام بآليات حوكمة المؤسسات مع اهتمام المؤسسات بالإفصاح، حيث يتحسن مستوى الإفصاح ويصبح أكثر شفافية عند تطبيق آلية حوكمة المؤسسات بشكل جيد من قبل المؤسسة، الأمر الذي يؤدي إلى زيادة ثقة المساهمين وأصحاب المصالح في المعلومات التي تحتويها القوائم والتقارير المالية الخاصة بالمؤسسات، وزيادة قدرتهم على تقييم المؤسسة ومدى التزامها بتطبيق الممارسات الإدارية والمحاسبية السليمة وبالتالي زيادة قيمة المؤسسة في السوق واكتسابها سمعة حسنة، وقد ساعد ظهور آليات الحوكمة على زيادة اهتمام المؤسسات بالإفصاح المحاسبي للمعلومات الإدارية والمالية، خاصة في ظل عدم وجود معايير ملزمة لذلك الإفصاح، حيث تؤثر الحوكمة على الإفصاح من ثلاث نواحي تتمثل فيما يلي[87]:

1. الاهتمام بالمعلومات الكمية التي يتم صياغتها في شكل غير مالي كعدد العاملين بالشركة وأسعار الأسهم والوضع الاقتصادي العام وغيرها.
2. الانتقال من الإفصاح الاختياري إلى الإفصاح الإلزامي.
3. إمكانية الإفصاح للمعلومات المالية مما يعمل على إمكانية التحديث الفوري للمعلومات وتقليل درجة التماثل للمعلومات إلى جانب التغذية الاسترجاعية.

وفيما يلي تأثير الحوكمة على الإفصاح، ويتمثل في التالي:

1- استقلالية أعضاء مجلس الإدارة: وأشارت الدراسات إلى أن هذه الآلية لها تأثير كبير على الإفصاح الاختيار حيث تضمن تقديم تقارير مالية جودة عالية، كما تعمل على زيادة جودة الأرباح والحد من احتمال التلاعب والغش في التقارير المالية وتحسين مستوى الافصاح من خلال نشر القوائم والتقارير المالية الخاصة بالشركة عبر موقعها على شبكة الانترنت، مؤكدة أن إفصاح الشركات عبر المعلومات الخاصة بها عبر مواقعها يعد وسيلة فعالة للشركات للتواصل مع المستثمرين، كما يعمل على تخفيض الوقت والجهد للشركات

[86] سلام، طارق، (2015). أثر ممارسة حوكمة الشركات على شفافية القوائم المالية، دراسة ميدانية، مجلة الفكر المحاسبي، كلية التجارة، جامعة عين شمس، 1 (19)، 77.

[87] باصم، محمد، (2019). دور الحوكمة في تعزيز النزاهة ومكافحة الفساد: دراسة تحليلية لمؤشر الشفافية ومؤشر المساءلة والمحاسبة في المملكة العربية السعودية، مجلة جامعة أم القرى لعلوم الشريعة والدراسات الاسلامية، 554- 602.

بنشر المعلومات على الموقع الالكتروني الخاص بها وهو ما يؤكد وجود علاقة جوهرية بين تلك الآلية والإفصاح الاختياري عبر الانترنت[88].

2- القواعد المتعلقة بتقرير مراجع الحسابات: يعد تقرير الحسابات الركيزة الأساسية التي تعتمد عليها الأطراف المختلفة التي يخدمها المراجع ولها مصلحة في التقارير المالية المنشورة ويوجه التقرير عادة إلى الجهة التي قامت بتعيين المراجع وهي الجمعية العمومية للمساهمين، وقد أجمعت المعاهد والجمعيات المحاسبية العالمية على وجوب قيام مراجع الحسابات بوضع تقرير خطي يبين فيه رأيه المحايد المستقل بالنسبة للقوائم المالية ككل كما يجب أن يبرز بوضوح رأي المراجع في القوائم المالية وفي المركز المالي للمنشأة ونتائج أعمالها وذلك استناداً إلى أطر ومبادئ ومعايير تحدد بموجب التشريعات المحلية أو قواعد ومعايير صادرة من هيئات مهنية ذات علاقة أو نتيجة تطور الأعراف المحلية أو المبادئ المحاسبية الدولية كما هو الحال في الوقت الحاضر ولا يعتبر تقرير المراجع المكان الذي يتم فيه الإفصاح عن المعلومات المادية الهامة المتعلقة بالمنشأة موضع الفحص والمراجعة ولكنه يمكن أن يخدم كطريقة لإفصاح عن الأنواع التالية للمعلومات[89]:

- الأثر النسبي نتيجة استخدام طرق محاسبية تختلف عن الطرق المقبولة قبولاً عاما.
- الأثر النسبي الناجم عن التغيير من طريقة محاسبية متعارف عليها ومقبولة قبولاً عاماً إلى طريقة أخرى.
- الاختلاف في الرأي بين المراجع والعميل بخصوص قبول طريقة أو أكثر من الطرق المحاسبية المستخدمة في القوائم المالية.

3- القواعد المتعلقة بعرض القوائم المالية: القوائم المالية هي عرض مالي منظم للمركز المالي للمنشأة والعمليات التي يقوم بها والهدف من القوائم المالية ذات الغرض العام هو عرض المعلومات حول المركز المالي للمنشأة وأدائها وتدفقاتها النقدية بما يفيد سلسلة عريضة من المستخدمين عند اتخاذهم للقرارات الاقتصادية كما تبين القوائم المالية نتائج تولى الإدارة للموارد الموكلة إليها ولتحقيق هذه الهدف تقدم القوائم المالية معلومات حول الأصول، الالتزامات، الحقوق، الدخل والمصروفات، التدفقات النقدية[90].

4- أساليب عرض المعلومات: يتم عرض المعلومات في التقارير المالية وفقاً لأحد الأساليب الآتية:

- الايضاحات بين قوسين وتستخدم للفت الانتباه إلى رقم معين دون غيره وتأتي في صلب قوائم مالية.
- الملاحظات الايضاحية وتظهر في أسفل القائمة وهنا يشار إلى رقم الملحوظة في صلب القائمة.
- الجداول المساعدة وهي تساعد على معرفة تفاصيل الرقم الإجمالي الذي ظهر في صلب القوائم المالية.

---

[88] Thangatoral , R, Jaffar, R, and Abdul shukor, Z ," The effect of Corporate Governance mechanism on the voluntary internet financial reporting: Acase of Malaysia", Recent Advances in Management , Marketing and Finances, 2013, pp: 81- 86

[89] الباس، قصابي (2010). عرض القوائم المالية وفقاً لمعايير المحاسبية الدولية بملتقى وطني وتحت عنوان: معايير المحاسبية والمؤسسة الاقتصادية الجزائرية متطلبات التوافق والتطبيق، المركز الجامعي سوق أهراس.

[90] قدوري، مبروك (2012). أثر تطبيق قواعد الحوكمة على جودة الافصاح المحاسبي: دراسة ميدانية لواقع البنوك والمؤسسات الاقتصادية في الجزائر عن طريق الاستبيان، (رسالة ماجستير)، جامعة قاصدي مرباح.

- البنود المقابلة وهي وضع الحسابات التي لها علاقة ببعضها بشكل قريب.

5- مكونات القوائم المالية: حدد المعيار المحاسبي الدولي رقم(1) مكونات المالية على النحو التالي:[91].

ولتحسين أداء السوق وزيادة كفاءته وتحقيق الإفصاح والشفافية بين المتعاملين، فقد تم تقديم نظام التداول الآلي إلى سوق الأسهم، وذلك باستعمال أجهزة الكترونية تم تطويرها وفقاً لمتطلبات سوق الأسهم، حيث صمم هذا النظام ليعمل باللغة العربية مع امكانية ربط مع العملاء من خارج السوق والأسواق المالية الأخرى، كما يوفر هذا النظام للمتعاملين بكل خطوة يقوم بها معلومات مفيدة تساعده لإتمام الصفقة وفي نهاية يوم التداول يحصل العميل على كشف حساب موضحاً له جميع الصفقات التي تمت باسمه في ذلك اليوم ورصيد كل صفقة على حده والرصيد الشامل لكل الصفقات[92].

ومن ناحية أخرى فقد أولت المملكة العربية السعودية معايير المحاسبة المالية عناية كبيرة باعتبارات الإفصاح عن المعلومات المالية فقامت باعتماد معايير المالية الدولية الخاصة بالإفصاح وعرض البيانات المالية وإعداد التقارير المالية والإفصاحات للأطراف ذات العلاقة والإفصاح في البيانات المالية للمؤسسات المالية المشابهة، حيث تم وضع العديد من القواعد الخاصة بالإفصاح في جميع معايير المحاسبية الدولية الأخرى تتعلق بكيفية ومتطلبات العرض، والإفصاح عن المعلومات التي تخص الموضوع الذي يعالجه كل معيار من هذه المعايير[93].

من هنا يتبين أن الافصاح عملية كشف المعلومات عن أنشطة أو ممتلكات أو مصالح أو معاملات مالية أو غيرها، وذلك بشكل شفاف وواضح ودقيق، كما يعتبر الإفصاح أحد الأدوات الرئيسية في مكافحة الفساد الإداري، وهو عنصر حاسم آخر في جهود مكافحة الفساد الإداري، ويشير الإفصاح إلى عملية توفير المعلومات للجمهور حول الأنشطة والقرارات والنفقات الحكومية، كما يمكن أن يعزز الإفصاح الشفافية والمساءلة والمشاركة العامة والتي بدورها يمكن أن تعزز السلوك الأخلاقي ومنع الفساد، ويمكن أن يتخذ الإفصاح أشكالاً مختلفة، مثل التقارير المالية، والوصول إلى المعلومات وجلسات الاستماع العامة[94].

ويحقق الإفصاح عدة أهداف، منها[95]:

1. زيادة الشفافية: يمكن للإفصاح أن يساعد في زيادة الشفافية حيث يتم الكشف عن المعلومات والأنشطة التي قد تكون مخفية من الجمهور، ويتمكن المواطنون والمجتمع المدني من الوصول إلى هذه المعلومات وفهمها بشكل أفضل.

---

[91] حماد، طارق (2004). موسوعة معايير المحاسبية، جامعة عين شمس، الدار الجامعية

[92] Thangatoral , R, Jaffar, R, and Abdul shukor, Z ," The effect of Corporate Governance mechanism on the voluntary internet financial reporting: Acase of Malaysia"86- 81 :pp ,2013 ,Finances and Marketing ,Management in Advances Recent ,

[93] العنزي، نواف (2018). أثر الحوكمة الالكترونية في تعزيز الشفافية والافصاح في المصارف الاسلامية،(رسالة ماجستير)، جامعة آل البيت.

[94] السبيعي، ع (2018). الافصاح ومكافحة الفساد الاداري في دول مجلس التعاون الخليجي: دراسة مقارنة، مجلة العلوم الادارية والمالية، 6(2)، 24- 42.

[95] الوهيبي، محمد (2018). الشفافية والحوكمة الادارية: دراسة تحليلية، مجلة القانون الاداري، 19(2) 1- 20.

2. تحسين الإدارية المالية: يمكن للإفصاح أن يساعد في تحسين الإدارة المالية والمحاسبية حيث يتم الكشف عن المعاملات المالية والمصالح المالية التي يتم إجراؤها بين الحكومة والشركات أو الأفراد ويمكن للإفصاح أن يساعد في كشف أي مخالفات أو أنشطة غير مشروعة.
3. تعزيز مكافحة الفساد: يمكن للإفصاح أن يساعد في تعزيز مكافحة الفساد حيث يتم الكشف عن أي مصالح أو أنشطة مشبوهة ويتم اتخاذ الإجراءات اللازمة لمكافحة الفساد.
4. تعزيز المساءلة: يمكن للإفصاح أن يساعد في تعزيز المساءلة حيث يتم الكشف عن المعلومات والمصالح المالية والأنشطة التي يقوم بها المسؤولون في الحكومة ويمكن للمواطنين والمجتمع المدني أن يتحققوا من هذه المعلومات ويتمكنوا من مراقبة أداء المسؤولين.
5. تحسين صورة الحكومة يمكن للإفصاح أن تساعد في تحسين صورة الحكومة حيث يتم الكشف عن المعلومات والأنشطة التي تقوم بها الحكومة بصورة شفافة ودقيقة، ويمكن للجمهور أن يثق بالحكومة وأن يتحقق من شفافيتها ونزاهتها.

الفرع الثاني: دور الشفافية في بناء ثقة المجتمع بالمؤسسات الحكومية

إن دور الشفافية في بناء ثقة المجتمع يتحدد من أهم الاستراتيجيات الهامة التي تتبعها الدول الساعية للوصول تقويم أدائها المالي، فزيادة درجة الشفافية تساهم إلى حد كبير في زيادة درجة الثقة بعمل القطاع الحكومي، فكان ولابد من قيام الأجهزة الرقابية العليا بالدولة بدورها المنشود من إنشائها من أجل تدعيم وتحسين الشفافية المالية في مختلف القطاعات الحكومية بالدولة، وسنتناول في هذا الفرع دور الشفافية في بناء ثقة المجتمع بالمؤسسات الحكومية ودور الأجهزة العليا للرقابة في دعم الشفافية المالية، ومبادئ الشفافية والمساءلة الصادرة عن المنظمة الدولية للأجهزة العليا للرقابة[96]. ويمكن تناول دور الشفافية من خلال معرفة دور الشفافية في تحقيق التنمية ومكافحة الفساد الإداري وهي بتلك تجعل الحكومة والإدارة المحلية بمختلف أجهزتها تعمل في بيوت من زجاج كل ما بها مكشوف للعاملين وللجمهور، لا تخفي شيئاً ولا توجد بها دهاليز معتمة وهي بذلك تحقق الجودة الإدارية من خلال إشراك المواطنين في إدارة شؤونهم العامة واتخاذ كافة الإجراءات التي تضمن تزويد المواطنين بالبيانات والمعلومات الصادقة عن كافة خططها وبرامجها وأنشطتها وأعمالها مع إعلان أسباب ودراسات الجدوى المبررة لقراراتها: دينياً وفنياً ومالياً، واقتصادياً، وتكنولوجيا، اجتماعياً، قانونياً[97].

ويبرز بذلك مصطلح الادارة بالشفافية والذي يقصد به: " أسلوب العمل الذي يخلق بيئة تكون فيها المعلومات المتعلقة بالظروف والقرارات والأعمال الحالية متاحة ومنظورة ومفهومة، وبحيث تكون المعلومات متوافرة والقرارات المتصلة بالسياسة المتعلقة بالمجتمع معلومة من خلال النشر في الوقت المناسب والانفتاح لكل الأطراف ذوي العلاقة، وتعتبر الإدارة بالشفافية من أساليب إدارة الجودة الشاملة والتي يجب على نظامنا الإداري أن يتضمنها ويعمل من أجل تحقيق الأفضل والأجود في مختلف المستويات الإدارية انطلاقاً من[98]:

- إعادة تنظيم الجهاز الحكومي من خلال تطبيق مفهوم الهندرة الإدارية التي تعني البدء من جديد من حيث الإجراءات والقوانين والأنظمة وأساليب العمل وغيرها.
- تطوير القوانين والأنظمة والإجراءات المعمول بها داخل التنظيمات الإدارية.
- تنمية وتطوير الموظفين من خلال التكوين والتدريب وقباس الأداء.
- تطوير الهياكل التنظيمية وإجراءات العمل التي يعتبر من مقومات الإدارة بالشفافية.

ومن هنا أدركت أغلب المجتمعات أن ظاهرة الفساد من أبرز المشكلات التي تواجه خطط التنمية، خاصة في المجتمعات والدول النامية، واتفقت تقارير الخبراء والمختصين على ضرورة مكافحته، وأفضل آلية لمحاربته هي الإدارة بالشفافية.

---

[96] العنزي، نواف (2018). أثر الحوكمة الالكترونية في تعزيز الشفافية والافصاح في المصارف الاسلامية،(رسالة ماجستير)، جامعة آل البيت.

[97] البهجي، عصام احمد (2014). الشفافية وأثرها في مكافحة الفساد الإداري، ط1، دار الفكر الجامعي، الاسكندرية.

[98] المعايطة، عثمان (2021).أثر الشفافية الإدارية على القطاعات الحكومية، مجلة كلية الشريعة والقانون بطنطا، جامعة الأزهر، كلية الشريعة والقانون.

إن تطبيق مبدأ الشفافية يتطلب تحديث أساليب العمل الإداري، إذ تعمل هذه الأساليب على ضمان سير الشفافية بالاتجاه الصحيح، وتصحيح مسارها في حال خروجها عن المتطلبات والأهداف الخاصة بها ويمكن توضيح دور الشفافية في بناء الثقة من خلال توضيح أساليب وإجراءات الشفافية في الوقاية من الفساد الإداري كالتالي[99]:

أولاً: أساليب وإجراءات الشفافية في الوقاية من الفساد الإداري:

من المعروف أن الشفافية تهدف إلى وضوح وعلانية أعمال الإدارة وضمان حق الأفراد في الاعتراض على كل ما هو مظلم ومعتم بالعمل الإداري، وبذلك فهي تنسجم مع تطور الإدارة ومدى مسايرتها لروح العصر ولهذا فهناك عدد من الأساليب والإجراءات التي يجب على الإدارة اتباعها لغرض ضمان تحقيق الشفافية لأهدافها وتتمثل في[100]:

1- إنشاء قضاء محايد ومستقل يعمل على الموازنة بين المصلحة العامة والمصلحة الخاصة، مع ضرورة الحفاظ على الحقوق الأساسية للمجتمع.
2- إصدار التشريعات الخاصة بالحد من الفساد الإداري وتضمينها المزيد من الشفافية وإيجاد سبل المثلى لتطوير آليات تطبيق هذه التشريعات من الحكومة.
3- تعزيز دور أجهزة الرقابة مثل ديوان الرقابة المالية ودائرة المفتش العام في مختلف الوزارات، وعدم إعطاء الفرصة لأي شخص إساءة استعمال السلطة أو التلاعب بالوظيفة العامة.
4- تفعيل دور هيئة النزاهة للتصدي للمظاهر الفساد كلها ورصد المخالفات الانضباطية المرتبطة بالفساد، ودعم آليات المصارحة والمكاشفة ونشر المعلومات المتعلقة المناقصات والمزايدات وفقاً للقوانين النافذة وضمان حق الأفراد للاستفسار.
5- ضرورة المحافظة على المعلومات والبيانات ذات الأهمية الخاصة وإفصاحها للمواطن بعد مدة معينة تحدد بقانون كون أن أخطار الإفشاء قد تفوق في اغلب الأحيان مصلحة المواطن.

ثانياً: الطرق الواجب اتباعها لدعم الشفافية للحد من الفساد الإداري:

هناك مجموعة من الإجراءات تهدف لدعم الشفافية وخلق مجتمع واعي بأهميتها يعمل للتخلص من الفساد الإداري لضمان حقوقه وتحقيق المصلحة العامة ومن أجل ذلك وضعت عدة سبل يجب على الإدارة الأخذ بها والالتزام بها لتحقيق الشفافية بصورة صحيحة ومتكاملة ويمكن إيجاز هذه السبل بما يلي: -

1- تعديل نصوص القانون المتعلقة بالحد من الفساد بجانبيها الإداري والجنائي.
2- تشجيع الموظف بالإبلاغ عن الفساد الإداري في السلك الوظيفي.
3- وضع الخطط لكشف المعلومات خاصة بمحاولات الفساد ويتم ذلك عن طريق هيئات تشكل لهذا الغرض.

[99] الكردي، أحمد (2018). الشفافية الإدارية، مقالة منشورة في موقع المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية على شبكة المعلومات الدولية على الرابط: http: // hurdiscussion.com

[100] مصلح، عبير (2010). النزاهة والشفافية والمساءلة في مواجهة الفساد، إصدار الائتلاف من أجل النزاهة والمساءلة، ط2، ص16.

4- اختيار الموظفون لشغل الوظائف العمومية والترشيح لها عن طريق اتباع الإجراءات التي رسمها القانون وإعلانها للجمهور وبما يحقق مبدأ الشفافية، وليس عن طريق بيع الدرجات الوظيفة.

المطلب الثاني: الحوكمة كأداة لتفعيل المساءلة.

سبق في المبحث الأول من هذا البحث التطرق إلى مفهوم المساءلة بوصفها أحد المبادئ الأساسية للحوكمة، حيث تم التعريف بها على أنها العملية التي يتم من خلالها مساءلة الأفراد أو الجهات عن تصرفاتهم وقراراتهم، وضمان خضوعهم للمحاسبة القانونية والتنظيمية عند الإخلال بالمسؤوليات الموكلة إليهم. وتُعد المساءلة عنصراً جوهرياً في تعزيز الشفافية، والحد من الفساد، وضمان كفاءة الأداء المؤسسي، كما أنها تمثل أحد المرتكزات التي أولاها الدليل الاسترشادي لحوكمة القطاع العام في المملكة العربية السعودية أهمية خاصة.

وفي هذا المطلب، سيتم تناول دور الحوكمة في تفعيل المساءلة المؤسسية من خلال محورين رئيسين، يمثل كل منهما فرعًا مستقلًا:

1) الفرع الأول: آليات المحاسبة والمساءلة في المؤسسات الحكومية.
2) الفرع الثاني: تأثير الحوكمة على الحد من إساءة استخدام السلطة

الفرع الأول: آليات المحاسبة والمساءلة في المؤسسات الحكومية

تُسهم الحوكمة في بناء نظام مؤسسي قائم على وضوح الصلاحيات، وتحديد المسؤوليات، وتعزيز ثقافة المحاسبة، وذلك من خلال مجموعة من الآليات التنظيمية والإجرائية التي تُسهم في تفعيل المساءلة وضمان الالتزام. وتكمن أهمية هذه الآليات في كونها أدوات تطبيقية لضبط الأداء، والكشف عن الانحرافات، ومعالجة أوجه القصور المؤسسي، وفقًا لما أشار إليه الدليل الاسترشادي لحوكمة القطاع العام في المملكة.

ومن أبرز هذه الآليات ما يلي:

اولاً: تحديد المسؤوليات والصلاحيات:

يُعد تحديد المسؤوليات من أبرز متطلبات تفعيل المساءلة، حيث يؤدي إلى وضوح في توزيع المهام داخل الجهة الحكومية، ويُسهم في تقليص التداخل في الصلاحيات وتضاربها. كما أن توثيق المسؤوليات وتحديدها بدقة يُمكِّن من محاسبة كل مسؤول وفق نطاق عمله، ويُسهل على الجهات الرقابية تتبع مواضع التقصير والانحراف.

ثانياً: إعداد مصفوفة الصلاحيات:

تُعد مصفوفة الصلاحيات وثيقة تنظيمية تُحدد مستويات التفويض والصلاحيات الممنوحة للمسؤولين داخل الجهة الحكومية، وتُسهم في منع تجاوز السلطة، وضبط عملية اتخاذ القرار الإداري. وقد نصّ الدليل الاسترشادي على أهمية وجود مصفوفة واضحة تسهم في تنظيم العمل وتحقيق المحاسبة المؤسسية المنضبطة.

ثالثاً: وضع سياسات وإجراءات مكتوبة وواضحة:

وجود لوائح داخلية مكتوبة يُمثل مرجعية للموظفين في أداء مهامهم، كما يُعد أداة رقابية تُمكِّن من التقييم والمساءلة. وتُسهم الإجراءات الواضحة في تقليص الاجتهادات الفردية، وتوحيد منهجية العمل، مما يسهل كشف أوجه التقصير أو الانحراف إن وُجدت.

رابعاً: تفعيل الرقابة الداخلية:

تُعد الرقابة الداخلية آلية أساسية لضبط جودة الأداء داخل الجهات الحكومية. وتشمل هذه الرقابة تقييم الالتزام بالأنظمة، ومراجعة المعاملات المالية والإدارية، وإعداد التقارير الدورية. ويساهم تفعيل هذه الرقابة في اكتشاف التجاوزات قبل تفاقمها، واتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة.

خامساً: تطبيق نظام تقييم الأداء:

يُمثل تقييم الأداء وسيلة لمتابعة مدى التزام الموظف بتحقيق الأهداف المناطة به، كما يُسهم في ربط الأداء الفردي بالنتائج العامة للمؤسسة. ويُعد هذا النظام من أهم أدوات المحاسبة الفعّالة، إذا ما تم تطبيقه بمعايير موضوعية عادلة، وربطه بالحوافز والعقوبات.

سادساً: تعزيز ثقافة المساءلة المؤسسية:

لا تقتصر فاعلية المساءلة على الإجراءات المكتوبة، بل تعتمد بشكل كبير على الثقافة التنظيمية السائدة. وتعزيز هذه الثقافة يتطلب نشر الوعي داخل المؤسسة حول أهمية المساءلة، وإيجاد بيئة عمل تُشجع على الشفافية وتحمل المسؤولية، إلى جانب إشعار الموظف بأن الأداء الجيد يُقدّر، والتقصير يُحاسب.

ومن خلال استقراء هذه الآليات، يتضح أن الحوكمة لا تكتفي بوضع مبادئ نظرية أو شعارات عامة، بل تُقدّم منظومة متكاملة من الأدوات الإدارية والرقابية التي تُمكّن المؤسسات من محاسبة أعضائها على أسس عادلة وواضحة. فالمساءلة لا تُبنى على النوايا أو التصريحات، بل على نظم تنظيمية دقيقة، وسياسات محكمة، وآليات تنفيذية، واضحة. وتُظهر هذه الآليات أن الحوكمة تتطلب التفاعل العملي بين النص التنظيمي والتطبيق المؤسسي، بما يخلق بيئة قائمة على الشفافية والمحاسبة.

وأن فعالية هذه الآليات ترتبط بشكل وثيق بالإرادة الإدارية العليا، فمتى ما توفر الالتزام من القيادة العليا في المؤسسة، انعكس ذلك على جميع المستويات الإدارية، أما غياب هذا الالتزام، فإنه يحوّل آليات المساءلة إلى إجراءات صورية لا أثر لها في الواقع. كما أن تعزيز ثقافة المساءلة داخل بيئة العمل يعد تحديًا كبيرًا يتطلب استثمارًا طويل الأمد في الوعي المؤسسي، والتدريب المستمر، والربط بين الأداء الفردي والمساءلة النظامية.

وقد قطعت المملكة العربية السعودية شوطًا كبيرًا في هذا الجانب، من خلال ما تبنته من سياسات وأنظمة رقابية، كان أبرزها صدور الدليل الاسترشادي لحوكمة القطاع العام، وتفعيل دور الجهات الرقابية، وإطلاق مبادرات تتعلق بمصفوفات الصلاحيات ونظم تقييم الأداء، بما يعكس توجهًا واضحًا نحو نضج مؤسسي يسعى لترسيخ المساءلة كجزء لا يتجزأ من البنية الإدارية الحديثة في القطاع العام.

الفرع الثاني: تأثير الحوكمة على الحد من إساءة استخدام السلطة

تشير المخالفات أو التصرفات غير السليمة التي يقوم بها الموظف أثناء تأديته لمهامه الوظيفية والتي تتعلق بشكل أساسي بالعمل، وتشمل هذه الانحرافات أي سلوك ينحرف عن المعايير أو القواع المعمول بها في المؤسسة، كما تعتبر تهديداً لفعالية الأداء المؤسسي، حيث يمكن أن تؤدي إلى تدهور بيئة العمل، وزيادة الفساد وتآكل الثقة بين الموظفين والإدارة[101].

وتعتبر الشفافية فلسفة وطريقة عمل تقوم على الوضوح والعلنية والدقة والصراحة والانفتاح في مختلف النشاطات ومجالات العمل التي تتم بين مختلف المستويات الإدارية داخل الجهاز الحكومي والأجهزة الحكومية المختلفة وجمهور المواطنين بما لا يتعارض مع المصلحة العامة العليا، تتضمن الشفافية وضوح التشريعات ودقة الأعمال المنجزة داخل التنظيمات واتباع تعليمات وممارسات إدارية واضحة وسهلة إلى الوصول إلى اتخاذ قرارات على درجة عالية من الموضوعية والدقة والوضوح[102].

حيث تطور مفهوم الشفافية من مجرد الوضوح في الإجراءات إلى اعتباره فلسفة ومنهج عمل يمكن أن يتجسد في العديد من العناصر والمعايير ووفق الآليات والأساليب الإدارية المستخدمة في المنظمة، سواء كانت حكومية أو منظمة أعمال هادفة إلى الربح أو غير هادفة، وبناء على ما سبق يمكن توضيح أهم عناصر الشفافية التي تساهم في الحد من الفساد المالي فيما يلي[103]:

1. وضوح رسالة الأجهزة الحكومية ومبرر وجودها، وذلك من خلال التحديد الدقيق لرؤيتها ودورها في المجتمع وأهدافها الاستراتيجية.
2. شرعية ومشروعية وجود الأجهزة الحكومية، وأن تتمتع بقبول من مختلف فئات المجتمع، وترسم صورة ناصعة من خلال دورها الواضح والمعزز لثقة الآخرين بها.
3. أن تتسم آليات وإجراءات العمل والتخطيط بالبساطة والوضوح وعدم التعقيد، وأن يجري تحديث وتغيير مستمر لهذه الإجراءات وفق آليات يتم مناقشتها مع مختلف الجهات ذات المصلحة.
4. النشر الواسع للمعلومات والبيانات، وتوفير أدلة يسترشد بها الجمهور والجهات الأخرى لمراقبة عمل المؤسسة ومعرفة مدى تطورها وتقدمها.
5. أن تبتعد المنظمة عن جميع الممارسات المثيرة للريبة والشك حيثما أمكن، وأن تتسم بالوضوح والإعلان عن النشاط والممارسات.

[101] Malena, C. (2009). From political won't to political will: Building support for participatory governance, Kumarian Press.

[102] اللوزي، موسى (2000). التنمية الإدارية المفاهيم، الأسس، التطبيقات، عمان: دار وائل للنشر، 149.

[103] الغالي، طاهر (2010). المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال والمجتمع، عمان: دار وائل للنشر، س 438.

وتتمثل مخالفة القوانين النظامية واللوائح، فضلاً من عدم الالتزام بضوابط العمل، عندما يتخلى العاملون عن أداء واجباتهم سواء بشكل جزئي أو كلي، ويتجنبون بذل الجهود المتوقعة منهم فإن ذلك يؤدي إلى عدم انتظام العمل وتدهور مستوى الكفاءة، كما تؤثر هذه الانحرافات بشكل سلبي على بيئة العمل، حيث يمكن أن تؤدي إلى تراجع الإنتاجية وتدهور جودة الخدمات المقدمة، مما ينعكس سلباً على نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها، ومن ذلك[104]:

أولاً: الإهمال الجسيم بأداء الوظيفة: ويقصد بذلك تراخي الموظف في أداء الوظيفة المنوطة به على مقتضي الأوضاع المقررة في القانون، أو التعليمات، أو الأنظمة أو الأوامر أو التقاعس عن أعمال كلفه به رؤسائه او عدم الاكتراث بتنفيذها.

ثانياً: الإخلال الجسيم بواجبات الوظيفة: ويقصد بواجبات الوظيفة الأعباء التي يجب أن يقوم بها الموظف لحسن سير العمل فيها، مثل المحافظة على المعلومات التي تعلق بالعمل.

ثالثاً: إساءة استعمال السلطة: عندما يمنع المشرع الموظف السلطة التقديرية في أداء بعض أعمال وظيفته، قد يحدث انحراف عن استخدام هذه السلطة بشكل لا يتماشى مع الصالح العام، حيث أنه في بعض الحالات، يسعى الموظف إلى تحقيق مصلحة شخصية له أو لغيره مما يؤثر سلباً على العدالة والكفاءة في العمل، على سبيل المثال إذا كانت لدى الموظف سلطة ترقية المرؤوسين فقد يقرر شخص أقل كفاءة بدلاً من الشخص الأكثر كفاءة، أو إذا كانت لديه سلطة التعيين قد يعين شخصاً غير مؤهل في وظيفة معينة رغم وجود مرشحين أكثر كفاءة وقد يكون هذا التصرف ناجماً عن سوء نية، مما يزيد من تعقيد القضية ويعزز ثقافة الفساد داخل المؤسسة[105].

المطلب الثالث: الحوكمة ودورها في تعزيز النزاهة المؤسسية.

في خضم مبادرات الإصلاح الإداري ورفع مستوى النزاهة والشفافية من خلال الوسائل التقليدية مثل استقلال القضاء، وإدخال أجهزة مشرفة على الأداء الحكومي والقيام بمراجعة نظم إدارة الموارد البشرية في الإدارة الحكومية، والأخذ بالنظام اللامركزي وتحديث نظم الرقابة المالية، إلا أن الإصلاح الإداري الحقيقي في إدارة الدول الحديثة لابد أن يرتكز على عدد من الحلول البديلة مثل: الحوكمة، والمشاركة في صنع الدولة أن تتفاعل وتتناغم سياسياً واقتصادياً وإدارياً مع القطاع الخاص، ومنظمات المجتمع المدني، والأفراد، بحيث تسمح لهم بالتعاون والتكاتف مع الحكومة سعياً إلى تنمية متوازنة ومستدامة، حيث أن الحكم التقليدي بالسلطة المنفردة لا يتسم بالشفافية ولمي لعد يلائم الإدارة الحديثة للدولة والذي تتطلب تفاعل شرائح المجتمع خارج إطار مؤسسات الدولة لصنع القرار ومكافحة الفساد بحيث يصبح تحقيق التنمية مسؤولية عامة[106]. ويمكن تناول الحوكمة ودورها في تعزيز النزاهة من خلال الفرعين التاليين:

1) الفرع الأول: تأثير الحوكمة على تعزيز النزاهة في الجهات الحكومية.

---

[104] محمود، صلاح الدين (2005). الفساد الإداري كمعوق لعمليات التنمية الاجتماعية والاقتصادية، بدون طبعة، دار النشر بالمركز العربي للدراسات الأمنية والتدريب، الرياض.

[105] الطائي، حمزة (2015). الفساد الإداري في الوظيفة العامة، الطبعة الأولى، دائرة المكتبة الوطنية، عمان.

[106] باصم، محمد ناصر، (2019). دور الحوكمة في تعزيز النزاهة ومكافحة الفساد: دراسة تحليلية لمؤشر الشفافية ومؤشر المساءلة والمحاسبة في المملكة العربية السعودية، مجلة جامعة أم القرى لعلوم الشريعة والدراسات الاسلامية، (77)، 551- 602.

ISSN: 2663-5798 || Arab Journal for Scientific Publishing
الإصدار التاسع – العدد السابع والثمانون
تاريخ الإصدار: 2 – كانون الثاني – 2026م
www.ajsp.net

2) الفرع الثاني: أمثلة عملية لتطبيق الحوكمة في المؤسسات العام.

الفرع الأول: تأثير الحوكمة على تعزيز النزاهة في الجهات الحكومية:

في خضم مبادرات الإصلاح الإداري ورفع مستوى النزاهة من خلال الوسائل التقليدية مثل استقلال القضاء، إدخال أجهزة مشرفة على الأداء الحكومي، والقيام بمراجعة نظم إدارة الموارد البشرية في الإدارة الحكومية، والأخذ بنظام اللامركزي وتحديث نظم الرقابة المالية ونحو ذلك، إلا أن الإصلاح الإداري الحقيقي في إدارة الدولة الحديثة لابد أن يرتكز على عدد من الحلول البديلة مثل: الحوكمة، المشاركة في صنع القرار، الشفافية، التسوية في قضايا الفساد[107].

تعتبر الحوكمة من الموضوعات المهمة لجميع الجهات الحكومية وتعد أهم آلية في مكافحة الفساد المالي والإداري وتعزيز النزاهة، ومتابعة تنفيذ الاستراتيجيات، وتحديد الأدوار لكل من المساهمين، ومجلس الإدارة، والإدارة التنفيذية، وأصحاب المصالح علاوة على أهميتها في تأكيد الشفافية والإفصاح عن المعلومات المالية وغير المالية، وكذلك تعزيز وظيفتي التدقيق الداخلي والخارجي[108].

مما لا شك فيه أن مواجهة الفساد والحد منه يعد تحدياً يواجه كافة الحكومات والمجتمعات، وتعد الجهود التي تبذل من أجل مكافحته على مستوى وضع السياسات وتطبيقها واستحداث الآليات الفعالة لمواجهة دليلاً على إدراك خطورته ومؤشراً على الحكومة الجيدة والشفافية[109].

ومكافحة الفساد وتحقيق الشفافية والمسائلة عناصر أساسية للحوكمة الرشيدة أو المصالحة التي تبنتها الحكومات والهيئات المحلية والدولية لتطبيقها في القطاع الحكومي والخاص، خصوصاً بعد سلسلة الأزمات المالية التي تعرضت لها الكثير من المؤسسات العالمية والتي كان لها الأثر السلبي على المصالح الحكومية والشركات بسبب الفساد المالي والإداري والمحاسبي والراجع إلى عدم احترام مبدأ الإفصاح وعدم إظهار البيانات المتضمنة في القوائم المالية بصورة صحيحة مما أدى إلى فقدان الثقة في هذه البيانات، فالحوكمة تتكون من عدد من العناصر الأساسية من أهمها الشفافية وسيادة القانون والمسائلة والمشاركة ومكافحة الفساد، والشفافية عنصر أساسي للحوكمة الرشيدة ومتفق عليه في جميع التعاريف المختلفة للحوكمة، ومن الوسائل الفعالة لمكافحة الفساد وتحقيق النزاهة خلق بيئة من القيم في جميع مؤسسات الدولة لرفع درجة النزاهة وبما يوفر رؤية شاملة لأداء مختلف السلطات لمهامها تحت مظلة النظام الوطني للنزاهة[110].

ويمكن تناول تأثير الحوكمة من خلال أدوار المساهمين في عملية الحوكمة، وهم ثلاث شركاء هم: الحكومة، القطاع الخاص، المجتمع المدني، بحيث لا تستحوذ الحكومة على إدارة الشأن العام، مع التأكيد على أهمية باقي الأطراف حيث إن كل طرف من الأطراف يمتلك امتيازات كبيرة يمكن الاستعانة بها في عملية التنمية، فالقطاع الخاص يمكن أن يتولى الريادة الاقتصادية، والحكومة يمكن أن تركز على

---

[107] رزق، عادل (2009). الإدارة الرشيدة: الحكم الجيد أو الحوكمة، مؤتمر الإدارة الرشيدة والإصلاح الإداري والمالي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية: القاهرة، (143).

[108] دودين، أحمد يوسف، (2015). أهمية الحوكمة المؤسسية في تعزيز الرقابة ومكافحة الفساد: دراسة حالة شركة مصفاة البترول الأردنية، مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الانسانية، 15 (3)، 6- 79.

[109] سعد، طارق، (2011). مكافحة الفساد الإداري: لجنة الشفافية والنزاهة بجمهورية مصر العربية، بحث مقدم إلى " ملتقى دور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في دعم الديمقراطية وحرية التعبير والرأي: تجارب عربية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، كوالالمبور.

[110] الغامدي، عبدالله سعد، (2014). دور النزاهة والشفافية في محاربة الفساد، بحث مقدم للملتقى العلمي " الجرائم المستحدثة في ظل المتغيرات والتحولات الاقليمية والدولية، المنعقد في الفترة من 2-4، سبتمبر، 2014، عمان، الأردن.

حماية الحريات، وتعزيز كفاءة الجهاز الإداري وفي المقابل يتم دفع منظمات المجتمع المدني نحو مشاركة أكبر في المدارات الاقتصادية والاجتماعية ورسم السياسات العامة، ويمكن أن نستعرض هذه الأدوار بشيء من التفصيل[111]:

اولاً: دور الدولة: يحتم تطبيق الحوكمة تغيرات جذرية في دول الدولة، بحيث تركز الدولة على المجالات الرئيسية لإدارة وضبط السياسات العامة، ويتم تقليص مشاركتها في الأنشطة الاقتصادية، فالحوكمة تقتضي تركيز الدولة على الأدوار السيادية مثل (الأمن، الدفاع، القضاء)، وعلى الدولة أن تشارك القطاع الخاص في بناء وتشغيل مرافق البنية التحتية (الماء، الكهرباء، الصرف الصحي، التعليم، الصحة، المواصلات) أما الأدوار الاقتصادية فعلى الدولة الأخذ بتحرير التجارة، وتشجيع الاستثمار، وحماية المنافسة ومنع الاحتكار وتنظيم سوق المال[112].

ثانياً: دور القطاع الخاص: يتم من خلال تفعيل ومشاركة كافة أطراف المجتمع في عملية التنمية، وبالتالي وبحكم ما يتمتع به القطاع الخاص من مزايا وخبرات في المجال الاقتصادي فيصبح للقطاع الخاص دور ريادي في ظل اقتصاد تنافسي مبني على الحرية الاقتصادية، فعندما تكون الخدمة المطلوبة تقديمها ذات طابع اقتصادي أو استثماري فيفضل تركها مع القطاع الخاص في تقديمها بناء على دراسة التكلفة والعائد وأسلوب الإدارة[113].

ويجب أن تتوافر مجموعة من الأطر القانونية، والاقتصادية، والإدارية التي من شأنها تعزيز دور القطاع الخاص، فمن خلال الإطار القانوني تتم مراجعة الأنظمة واللوائح التي تنظم المجالات الاقتصادية المختلفة، والتي تؤثر على عمل القطاع الخاص مثل: حماية الملكية، تنظيم سوق رأس المال، أنظمة الشركات، العقود، القضاء، الرقابة الإدارية، تلتزم الدولة للمشاركة في العملية التنموية، من خلال تحرير السوق من الاحتكار، دعم مشاركة القطاع الخاص في مشاريع البنية التحتية، ثالثاً: يجب أن تسرع الدولة في مراجعة النظم الإدارية وأدلة الإجراءات التي تؤثر على القطاع الخاص، بحيث تسرع الإجراءات وتحارب الفساد[114].

ثالثا: دور مؤسسات المجتمع المدني: يقصد بها التنظيمات التطوعية الحرة التي تنشأ وتعمل باستقلالية عن الدولة لتحقيق مصالح مادية ومعنوية وتقوم مؤسسات المجتمع المدني بدور حيوي ومهم في التنمية، حيث تقدم خدمات صحية واجتماعية وثقافية، وفي ظل التوجه نحو الخصخصة وتقليص دور الدولة، تزيد أهمية مؤسسات المجتمع المدني في معالجة أي قصور يحدث من المتعاقد الذي يهدف إلى الربح فتقوم مؤسسات المجتمع المدني بعمل توازن في المصالح، ومن المهم أن توفر الدول إطار قانوني لهذا المؤسسات يضمن الشفافية والديموقراطية في إدارة هذه المنظمات، حتى يتوافر فيها الفاعلية[115].

---

[111] البسام، بسام، (2016). الحوكمة في القطاع العام، معهد الإدارة العامة، الرياض.

[112] العدواني، عيد فالح، (2016). الحوكمة ودورها في تحسين الأداء المؤسسي للجهاز الإداري ومتطلبات التطبيق في دولة الكويت، مجلة النهضة (4)، مصر، 80.

[113] دودين، أحمد يوسف، (2015). أهمية الحوكمة المؤسسية في تعزيز الرقابة ومكافحة الفساد: دراسة حالة شركة مصفاة البترول الأردنية، مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الانسانية، 15 (3)، 6- 79.

[114] البسام، بسام، (2016). الحوكمة في القطاع العام، معهد الإدارة العامة، الرياض.

[115] البيالي، يوصف، (2007). تطور المجتمع المدني وأثره على الأمن الوطني في المملكة العربية السعودية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.

ISSN: 2663-5798 || Arab Journal for Scientific Publishing

الإصدار التاسع – العدد السابع والثمانون
تاريخ الإصدار: 2 – كانون الثاني – 2026م

www.ajsp.net

الفرع الثاني: أمثلة عملية لتطبيق الحوكمة في المؤسسات العام.

تنعكس أهمية حوكمة القطاع العام من أهمية القطاع ذاته، حيث أنه يعتبر أهم قطاع في الدولة وانتشار ظاهرة الفساد الإداري في هذا القطاع تؤثر على المجتمع ككل، ويهدف تطبيق الحوكمة في القطاع العام إلى ضمان العدالة والمساواة في تنفيذ الأنظمة واللوائح بين الأفراد والكيانات، بالإضافة إلى مكافحة الفساد الذي يعتبر من أخطر التحديات التي تواجه المجتمعات على مستوى العالم، إذ تمتد تأثيرات الفساد السلبية لتشمل جميع جوانب الحياة وليس فقط النمو الاقتصادي فانتشار الفساد في أي مجتمع يؤدي إلى تدهور اجتماعي وثقافي وإداري ويعوق الحكومات عن تحقيق أهداف خططها التنموية، كما يؤثر سلباً على بيئة الأعمال[116].

1- التعليم العالي بالمملكة العربية السعودية:

حوكمة الجامعات السعودية، يشير إلى مجموعة القوانين والقواعد والمعايير والأنظمة واللوائح التي تحكم العمل في المؤسسات عامة والجامعات خاصة ويرى المليجي(2011) إن الحوكمة في الجامعات السعودية تتضمن النظام الذي يحكم الأداء فيها، ويتم من خلال تطبيق مبادئه ومجالاته وقواعده لتحقيق أهداف تلك الجامعات ورؤاها ورسالاتها وأهدافها الاستراتيجية، وفق معايير واضحة ودقيقة تتضمن لتطبيق أبرز مبادئ الحوكمة التي تشمل الإدارة والسلطة والشفافية والمشاركة والمساءلة والمحاسبية والاستقلالية والحرية الأكاديمية والفاعلية والكفاءة، ومن ثم تطبيق آليات حاكمة لأداء الجامعات وعلاقتها مع الجهات المستفيدة بناء على أنظمة الحوكمة ومبادئها، وتعد حوكمة الجامعات من المفاهيم والمداخل الحديثة لتطبيق أفضل جهود وممارسات فيها لتحقيق الفاعلية الإدارية وخدمة المستفيدين داخلها وخارجها[117].

2- أنماط حوكمة الجامعات ومراحل تطبيقها:

تقع مؤسسات التعليم العالي ومنها الجامعات الأهلية في المملكة العربية السعودية تحت مظلة وزارة التعليم من حيث الإشراف فهي التي تمنح تلك المؤسسات التراخيص ومتابعة برامجها الدراسية وأنشطتها وأعمالها، ولقد أشارت وثيقة سياسة التعليم أن التعليم العالي الحكومي يخضع لمجلس التعليم العالي، الذي حلت مكانه اللجنة المؤقتة ومن هنا فإن الأنظمة والمنطلقات والرؤى التي تتم بها حوكمة أداء الجامعات السعودية ومن أبرز ما تشتمل عليه:

- رؤية المملكة العربية السعودية 2030 وبرامجها ومبادراتها، وأهدافها الاستراتيجية، الصادرة عام 2016م.
- وثيقة سياسة التعليم في المملكة العربية السعودية، الصادرة عام 1390هـ.
- لائحة الجامعات الأهلية، الصادرة عام 1424هـ.
- لائحة الكليات الأهلية، الصادرة عام 1419هـ.

[116] أبو الهطيل، هديل وائل، (2024). الجوانب القانونية لتطبيق الحوكمة في القطاع العام ودورها في مكافحة الفساد الإداري، المجلة العربية للنشر العلمي، 72(7)، 487- 513.

[117] الغامدي، عبدالله سعد، (2014). دور النزاهة والشفافية في محاربة الفساد، بحث مقدم للملتقى العلمي " الجرائم المستحدثة في ظل المتغيرات والتحولات الاقليمية والدولية، المنعقد في الفترة من 2-4، سبتمبر، 2014، عمان، الأردن.

- القواعد واللوائح التنفيذية والإجراءات الإدارية الفنية للجامعات والكليات الأهلية الصادرة عام 1398هـ.
- القواعد، واللوائح التنفيذية لإنشاء المؤسسات الخيرية، الخاصة بالأغراض التعليمية فوق المستوى الثانوي والصادرة عام 1420هـ.

يلاحظ أن حوكمة أداة الجامعات السعودية الأهلية الإدارية والأكاديمي تتم وفق مواد هذه الأنظمة واللوائح والرؤى حيث يتضح أن تمت أنظمة موحدة تطبق على الجامعات، مما يؤدي إلى إضعاف استقلاليتها الإدارية والأكاديمية إلا أن هناك مساحات تركت للجامعات في أدائها تتمثل في اللوائح والقواعد التنفيذية والأدلة التنظيمية والإجرائية لكل جامعة.

3- الاستراتيجية الوطنية لحماية النزاهة:

بنيت الاستراتيجية الوطنية لحماية النزاهة ومكافحة الفساد في المملكة العربية السعودية، من خلال منطلقات وتنظيم وأهداف الهيئة الوطنية لمكافحة الفساد، حيث تم إنشاء الهيئة بالأمر الملكي الكريم رقم (أ/ 65) وتاريخ 13/ 4/ 1432 انطلاقاً من هدى الشريعة المطهرة، وذلك لأن حماية النزاهة ومكافحة الفساد من المبادئ الثابتة في الشريعة الإسلامية والأنظمة الدولية، والمملكة العربية السعودية وهي تستمد أنظمتها من مبادئ وأحكام الشريعة الإسلامية عنيت بحماية النزاهة والأمانة، والتحذير من الفساد ومحاربته بكل صوره وأشكاله[118].

ومن هذا المنطلق صدر قرار مجلس الوزراء رقم (43) وتاريخ 1/ 2/ 1428هـ بالموافقة على الاستراتيجية الوطنية لحماية النزاهة ومكافحة الفساد، بحيث تتضمن المنطلقات والأهداف والوسائل والآليات التالية[119]:

المنطلقات:

ترتكز الاستراتيجية لحماية النزاهة مكافحة الفساد على المنطلقات الآتية:

1. الدين الاسلام الحنيف: عقيدة وشريعة ومنهج حياة وهو الركيزة الأساسية التي تحكم هذه الاستراتيجية منطلقاً وأهدافاً ووسائل وآليات وتعد كل عمل من شأنه الانحراف بالوظيفة العامة والخاصة من مسارها الشرعي والنظامي الذي وحدت لخدمته فساداً وجريمة تستوجب العقاب.
2. حماية النزاهة ومكافحة الفساد: تتحقق بشكل أفضل من خلال تعزيز التعاون بين الأجهزة المختصة بشكل مستمر.
3. الفساد يعوق التطوير والتنمية.
4. الفساد مرتبط في بعض صورة بالنشاطات الإجرامية وخاصة الجريمة المنظمة عبر الحدود.
5. إن ظهور مفاهيم وصور ووسائل حديثة للفساد وانتشارها تستلزم مراجعة وتقويماً مستمراً للسياسات والخطط والأنظمة والإجراءات والبرامج لمكافحة هذا الخطر.

[118] الشبل، يوسف، (2019). حوكمة الجامعات السعودية الأهلية في ضوء الاستراتيجية الوطنية لحماية النزاهة ومكافحة الفساد: تصور مقترح، مجلة جامعة بيشة للعلوم الإنسانية والتربوية، (5)، 461- 505.

[119] www.nazaha.gov.sa.

6. إن تحقيق حماية النزاهة ومكافحة الفساد يتطلب تعزيز التعاون بين الدول انطلاقاً من مبادئ القانون الدولي والمواثيق والمعاهدات الدولية مما يسهم في تعميق الثقة بين الدول وتهيئة مناخ أفضل للعلاقات فيما بينها.

الآليات:

إنشاء هيئة وطنية لمكافحة الفساد بتاريخ 13/ 4/ 1432هـ وفق الأمر الملكي رقم (أ/ 95)، يتضمن أعمالها المهام التالية: [120]:

1. متابعة تنفيذ الاستراتيجية، ورصد نتائجها وتقويمها ومراجعتها ووضع برامج عملها وآليات تطبيقها.
2. تنسيق جهود القطاعين: العام والخاص في تخطيط ومراقبة برامج مكافحة الفساد وتقويمها.
3. تقى التقارير والاحصاءات الدورية للأجهزة المختصة ودراستها وإعداد البيانات التحليلية في شأنها.
4. جمع المعلومات والبيانات والاحصاءات وتصنيفها وتحديد أنواعها وتحليلها وتبادلها مع الجهات المختصة.

خلاصة المبحث

بعدما تناولنا دراسة الحوكمة ودورها يتبين لنا إن هذا النظام أصبح من الأنظمة المؤثرة في المجال الإداري لما توفره من ضمانات لمواجهة الأزمات التي تتعرض لها الإدارة كونها سهلت عملية الرقابة ولاسيما فيما يتعلق بتسيير الشؤون اليومية للإدارة وضمان الوصول إلى السبل المثلى لتحقيق الصالح العام ومن خلال هذا المبحث توصلنا إلى أهم النتائج الآتية:

يتضح أن الحوكمة والافصاح تعزز الشفافية والمساءلة والمشاركة العامة، والتي بدورها يمكن أن تعزز السلوك الأخلاقي وتحقيق النزاهة، حيث تعتمد فعالية الحوكمة والإفصاح في مكافحة الفساد الإدارية على عدة عوامل، مثل الأطر القانونية والقدرة المؤسسية ومشاركة أصحاب المصلحة، كما يتطلب تعزيز الحوكمة والإفصاح نهجاً تعاونياً يضم الحكومة والمجتمع المدني، وتشير أن تحقيق الحوكمة وتطوير آليات المراقبة والتقييم، يعزز من قدرات المؤسسة ولذلك كانت أبرز نتائج المبحث تتلخص في الآتي: الحوكمة الفعالة تساهم في زيادة المصداقية وتبني ثقة للمجتمع نحوها، التركيز على الشفافية والمساءلة في الحوكمة يعزز من مصداقية الافصاح، ويساهم في الحد من الفساد الإداري ويحقق النزاهة، الافصاح المالي يعزز الثقة ويسهم في تعزيز الحوكمة، آليات المراقبة وتقييم فعالية الافصاح يزيد من مصداقية الحوكمة.

* * *

[120] www.nazaha.gov.sa.

الخاتمة

في خضم التحولات الإدارية والتنظيمية التي تشهدها المملكة العربية السعودية، برزت الحوكمة كمنظومة قانونية متكاملة تستهدف ضبط الأداء المؤسسي، والحد من مظاهر الفساد الإداري، وتحقيق الشفافية والمساءلة وفقًا لأفضل الممارسات النظامية. وقد بيّن هذا البحث، من خلال دراسة تحليلية، أن الحوكمة لم تعد مجرد مفهوم إداري حديث، بل أصبحت أداة نظامية فاعلة، تستند إلى بنية تشريعية متينة، وتُمثّل خط الدفاع الأول ضد الانحرافات الإدارية، وتُشكّل قناة وقائية تسبق العقوبة وتحد من تفشي مظاهر الاستغلال وسوء استخدام السلطة.

وقد أظهر البحث أن المملكة العربية السعودية قد قطعت شوطًا متقدمًا في ترسيخ مبادئ الحوكمة من خلال حزمة من الأنظمة واللوائح، كان لها دور في دعم النزاهة، وتفعيل الرقابة، وتوجيه الجهات الحكومية نحو مزيد من الإفصاح والامتثال. كما كشفت الدراسة أن التحدي القائم لا يكمن في غياب النصوص النظامية، بل في مستوى التطبيق العملي، وتكامل الأدوار الرقابية، وتفعيل أدوات المساءلة داخل المؤسسات العامة.

إن إعمال الحوكمة في القطاع العام لا يُعد خيارًا تنظيميًا، بل هو واجب وطني، وضرورة قانونية، وحتمية تنموية، تفرضها مقتضيات المرحلة، وتُحتّمها تطلعات الدولة نحو النزاهة والريادة. فكلما اتسع نطاق الشفافية، وتكرّست أدوات المساءلة، وتقدّمت الرقابة المؤسسية، ضاقت دائرة الفساد، وتعززت ثقة المواطن بالدولة، واستقامت مؤسساتها على هدي من القانون والمصلحة العامة.

النتائج

1. الإطار النظامي للحوكمة في المملكة متنوع ويشمل عدة أنظمة، لكنه يحتاج إلى مزيد من التنسيق والتكامل.
2. الشفافية والمساءلة من أهم المبادئ التي أثبتت فعاليتها في الوقاية من الفساد الإداري.
3. "نزاهة" وديوان المظالم يلعبان أدوارًا مهمة، لكن تفعيل أدوات الوقاية لا يزال دون المستوى المأمول.
4. الأمثلة التطبيقية تبين وجود توجه نحو الحوكمة، لكنها تفتقر إلى أدوات قياس فعالة.
5. التحديات في تطبيق الحوكمة ليست تشريعية بقدر ما هي تنفيذية وثقافية ومؤسسية.

التوصيات

1. توحيد الجهود الرقابية عبر منصة وطنية للحوكمة.
2. فرض الشفافية المؤسسية كإجراء إلزامي.
3. تعزيز الدور الوقائي لهيئة "نزاهة".
4. ربط الترقيات والتقييمات بالأداء المؤسسي المرتبط بالحوكمة.
5. إصدار تقارير دورية وطنية لقياس الامتثال.
6. تطوير الأنظمة الداخلية للمساءلة.
7. نشر الوعي القانوني بمفاهيم الحوكمة في القطاع العام.

المصادر والمراجع

ابراهيم، علاء الدين، (2009). *دراسة العلاقة بين آليات حوكمة الشركات ونطاق الإفصاح الاختياري للتقارير المالية المنشورة، دراسة نظرية وميدانية*، (رسالة دكتوراه غير منشورة)، كلية التجارة، جامعة طنطا.

أبو الهطيل، هديل وائل، (2024). *الجوانب القانونية لتطبيق الحوكمة في القطاع العام ودورها في مكافحة الفساد الإداري، المجلة العربية للنشر العلمي، 72(7)*، 487- 513.

الباس، قصابي (2010). *عرض القوائم المالية وفقاً لمعايير المحاسبية الدولية بملتقى وطني وتحت عنوان: معايير المحاسبية والمؤسسة الاقتصادية الجزائرية متطلبات التوافق والتطبيق*، المركز الجامعي سوق أهراس.

البسام، بسام، (2016). *الحوكمة في القطاع العام*، معهد الإدارة العامة، الرياض.

البهجي، عصام احمد (2014). *الشفافية وأثرها في مكافحة الفساد الإداري، ط1، دار الفكر الجامعي، الاسكندرية.*

البيالي، يوصف، (2007). *تطور المجتمع المدني وأثره على الأمن الوطني في المملكة العربية السعودية*، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.

السبيعي، ع (2018). *الافصاح ومكافحة الفساد الاداري في دول مجلس التعاون الخليجي*: دراسة مقارنة، مجلة العلوم الادارية والمالية، 6(2)، 24- 42.

الشبل، يوسف، (2019). *حوكمة الجامعات السعودية الأهلية في ضوء الاستراتيجية الوطنية لحماية النزاهة ومكافحة الفساد: تصور مقترح، مجلة جامعة بيشة للعلوم الإنسانية والتربوية*، (5)، 461- 505.

الطائي، حمزة (2015). *الفساد الإداري في الوظيفة العامة*، الطبعة الأولى، دائرة المكتبة الوطنية، عمان.

العدواني، عيد فالح، (2016). الحوكمة ودورها في تحسين الأداء المؤسسي للجهاز الإداري ومتطلبات التطبيق في دولة الكويت، *مجلة النهضة (4)، مصر، 80.*

العنزي، نواف (2018). *أثر الحوكمة الالكترونية في تعزيز الشفافية والافصاح في المصارف الاسلامية*، (رسالة ماجستير)، جامعة آل البيت.

العنزي، نواف (2018). *أثر الحوكمة الالكترونية في تعزيز الشفافية والافصاح في المصارف الاسلامية*، (رسالة ماجستير)، جامعة آل البيت.

العنزي، نواف (2018). *أثر الحوكمة الالكترونية في تعزيز الشفافية والافصاح في المصارف الاسلامية*، (رسالة ماجستير)، جامعة آل البيت.

الغالي، طاهر (2010). *المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال والمجتمع*، عمان: دار وائل للنشر، س 438.

الغالي، طاهر (2010). *المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال والمجتمع*، عمان: دار وائل للنشر، س 438.

الغامدي، عبدالله سعد، (2014). *دور النزاهة والشفافية في محاربة الفساد، بحث مقدم للملتقى العلمي "الجرائم المستحدثة في ظل المتغيرات والتحولات الاقليمية والدولية، المنعقد في الفترة من 2-4، سبتمبر، 2014*، عمان، الأردن.

الغامدي، عبدالله سعد، (2014). *دور النزاهة والشفافية في محاربة الفساد، بحث مقدم للملتقى العلمي "الجرائم المستحدثة في ظل المتغيرات والتحولات الاقليمية والدولية، المنعقد في الفترة من 2-4، سبتمبر، 2014*، عمان، الأردن.

الكردي، أحمد (2018). *الشفافية الإدارية، مقالة منشورة في موقع المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية على شبكة المعلومات الدولية على الرابط:* http: // hurdiscussion.com

اللوزي، موسى (2000). *التنمية الإدارية المفاهيم، الأسس*، التطبيقات، عمان: دار وائل للنشر، 149.

المعايطة، عثمان (2021).أثر الشفافية الإدارية على القطاعات الحكومية، *مجلة كلية الشريعة والقانون بطنطا*، جامعة الأزهر، كلية الشريعة والقانون.

الوهيبي، محمد (2018). الشفافية والحوكمة الادارية: دراسة تحليلية، *مجلة القانون الاداري*، 19(2) 1- 20.

باصم، محمد ناصر، (2019). دور الحوكمة في تعزيز النزاهة ومكافحة الفساد: دراسة تحليلية لمؤشر الشفافية ومؤشر المساءلة والمحاسبة في المملكة العربية السعودية، *مجلة جامعة أم القرى لعلوم الشريعة والدراسات الاسلامية*، (77)، 551- 602.

بدري، نفيسة (2023). آليات مكافحة الفساد الإداري(المملكة العربية السعودية)، *مجلة بحوث اقتصادية عربية*، (68)، الأردن.

حماد، طارق (2004). موسوعة معايير المحاسبية، جامعة عين شمس، الدار الجامعية

دودين، أحمد يوسف، (2015). أهمية الحوكمة المؤسسية في تعزيز الرقابة ومكافحة الفساد: دراسة حالة شركة مصفاة البترول الأردنية، *مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الانسانية*، 15 (3)، 6- 79.

رزق، عادل (2009). *الإدارة الرشيدة*: الحكم الجيد أو الحوكمة، مؤتمر الإدارة الرشيدة والإصلاح الإداري والمالي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية: القاهرة، (143).

سعد، طارق، (2011). *مكافحة الفساد* الإداري: لجنة الشفافية والنزاهة بجمهورية مصر العربية، بحث مقدم إلى "ملتقى دور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في دعم الديمقراطية وحرية التعبير والرأي: تجارب عربية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، كوالالمبور.

سلام، طارق، (2015). أثر ممارسة حوكمة الشركات على شفافية القوائم المالية، دراسة ميدانية، *مجلة الفكر المحاسبي، كلية التجارة، جامعة عين شمس،1 (19)*،77.

قدوري، مبروك (2012). *أثر تطبيق قواعد الحوكمة على جودة الافصاح المحاسبي: دراسة ميدانية لواقع البنوك والمؤسسات الاقتصادية في الجزائر عن طريق الاستبيان*، (رسالة ماجستير)، جامعة قاصدي مرباح.

محمود، صلاح الدين(2005). *الفساد الإداري كمعوق لعمليات التنمية الاجتماعية والاقتصادية*، بدون طبعة، دار النشر بالمركز العربي للدراسات الأمنية والتدريب، الرياض.

مصلح، عبير (2010). *النزاهة والشفافية والمساءلة في مواجهة الفساد، إصدار الائتلاف من أجل النزاهة والمساءلة، ط2، ص16.*

Ammann, M. and M. John (2005). "Optimum design of the printed strip monopole."

Eberlei, W. (2002). "Entwicklungspolitische Nicht-Regierungs-organisationen in Deutschland." Aus Politik und Zeitgeschichte (6): 23-28.

Malena, C. (2009*). From political won't to political will: Building support for participatory governance,* Kumarian Press.

ISSN: 2663-5798 || Arab Journal for Scientific Publishing

الإصدار التاسع – العدد السابع والثمانون
تاريخ الإصدار: 2 – كانون الثاني – 2026م
www.ajsp.net

المستخلص باللغة الإنجليزية

This research examines the applications of governance in reducing administrative corruption in the Kingdom of Saudi Arabia, considering governance as a legal and administrative framework aimed at promoting clarity, accountability, and reinforcing the rule of law within state institutions. The study emerges in the context of the administrative and legislative transformations witnessed by the Kingdom under Vision 2030, which emphasizes the importance of combating corruption and enhancing governmental performance by strengthening internal and external oversight systems and empowering regulatory bodies to perform their roles effectively.

The research is structured into three main chapters: The first chapter addresses the theoretical and regulatory framework of governance, highlighting its definition, objectives, fundamental principles, and legislative foundations as articulated in Saudi regulations and the Guideline for Public Sector Governance. The second chapter discusses the legal conceptualization of administrative corruption, exploring its manifestations, classifications, and the legal instruments dedicated to combating it. The third chapter focuses on the role of governance in mitigating administrative corruption through enhancing transparency, activating accountability, and establishing institutional integrity.

The research concludes that governance serves as a critical pillar for preventing administrative corruption when effectively activated through independent oversight mechanisms, clear legal standards, and comprehensive institutional accountability. The researcher recommends enhancing integration among regulatory agencies, updating relevant legislative frameworks, and expanding governance awareness within the public sector.

Keywords: Governance-Administrative Corruption-Governance Guid-Saudi Regulatory System-Saudi Public Sector