

## إستراتيجية الحد من الفساد الإداري: حالة دراسية عن المملكة العربية السعودية

ورقة عمل مقدمة إلى ندوة:

"إدارة المال العام: التخصيص والاستخدام وورشنة عمل تسوية المنازعات المالية"  
والمنعقدة بمدينة كوالالمبور - ماليزيا، في الفترة ما بين ٢٥-٢٩ أكتوبر ٢٠٠٩.

إعداد:

د. عبد الله بن عبد الكريم السالم

أستاذ مشارك بقسم الإدارة العامة

كلية الاقتصاد والإدارة ، بجامعة الملك عبد العزيز بجدة

إشراف

المنظمة العربية للتنمية الإدارية



## مقدمة

الفساد الإداري ظاهرة عرفتھا المجتمعات الإنسانية قديمھا وحديثھا. وله صور عديدة، إلا إن الفساد الإداري المنتشر في المجتمعات المعاصرة أشد فتكاً وأكثر تعقيداً من السابق نظراً للتحوّلات في الظروف الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والإدارية والتكنولوجية لتلك المجتمعات.

يقول الدكتور عيد الجهني رئيس مركز الخليج العربي للطاقة والدراسات الإستراتيجية: الفساد أصبح سلعة عالمية على مستوى الأفراد وعلى مستوى القيادات الإدارية والمالية ولا توجد دولة خالية من الفساد، فالفساد في عصر العولمة متغلغل في الدول الغنية والدول الفقيرة على حد سواء ( الجهني، ٢٠٠٩، ص ١٣ ).

ويرى الدكتور عامر الكبيسي أن الفساد العالمي الجديد سببه الخلل العقائدي والفكري الذي تعاني منه الحضارة المادية المعاصرة وإفرازاتها الناجمة عن نظمها السياسية والاقتصادية العلمانية، والاستخدامات السلبية للتقنيات وآليات هذه الحضارة ( الكبيسي، ٢٠٠٩، ص ١١٤ ).

والعولمة التي يصفق لها البعض بدعوى أنها تجلب الإصلاح والتطور والشفافية ما هي إلا وسيلة لنشر الثقافة الأمريكية وقيمها وإعادة تنظيم حياة الدول موجهاً لصالح الدول الأقوى على حساب الدول الأضعف ... من خلال تأسيس قيم أخلاقية ومعايير جديدة بدعوى الانفتاح الاقتصادي والسياسي والثقافي والإعلامي بين الشعوب، لأجل مواجهة التخلف السياسي والإداري والإقتصادي إلا أنها في الحقيقة تنتشر الفساد بكل أشكاله ( الكبيسي، ٢٠٠٩، ص ص ١٢٨ و ١٣١ ).

وفي منتدى دافوس عام ١٩٩٩ والذي يعقد سنوياً ويحضره العديد من رؤساء الدول وكبار الاقتصاديين من دول العالم، طالب المشاركون بتصحيح مسار العولمة ومراجعة سياسياتها حيث تعرضت بعض الدول التي طبقت سياسات العولمة لأزمات مالية خطيرة بدءاً بالمكسيك عام ١٩٩٤ ومروراً بدول جنوب شرق آسيا عام ١٩٩٧ ثم انتقلت العدوى لكثير من الأسواق المالية الناشئة ( انظر بحث: السالم، ٢٠٠٤، ص ٢٦٨، بخصوص مفهوم التنمية المستقلة وإمكانية تحقيقها في العالم العربي في ظل العولمة ).

وإذا كان بعض المفكرين الغربيين من أمثال روجيه جارودي يحذر من التسلل الأمريكي لإقتصاديات الدول بغرض السيطرة والتبعية ... فإننا نجد آخرين من أمثال: نعوم تشومسكي وإجناسو رامونيه يحذران من مغبة الانسياق وراء تيار العولمة لكونها تعمق الإنقسامات الإجتماعية وتؤدي إلى التباين في الثروة والمزيد من الفوضى في الدول النامية، الأمر الذي ينشر الفساد ويرسخه (السالم، ٢٠٠٤، ص ٢٦٧ و ٢٧١)، فإن السؤال الذي يفرض نفسه في العالم العربي والإسلامي هو: أين دور المفكرين وفقهاء الدين في الدراسات العميقة للفساد وآثاره، وتوجيه الأمة والإرتقاء بوعيتها لمعرفة خطورة هذا الداء.

وينبه الشيخ محمد الغزالي في كتابه: الفساد السياسي في المجتمعات العربية والإسلامية " إلى أن السبب الأول لفساد الحكم في العالم الإسلامي يعود إلى خلل التفكير الفقهي ... وعدم معالجة الخلل المتوارث في علاقات الحكومات بالشعوب ... ومن المستحيل أن تصلح الأوضاع السياسية للمسلمين إذا كان الدين في وعيهم يهتم بفقہ الحیض والنفاس ولا یكثرث لفقہ المال والحکم ... وعلیه فإن تغییر الأوضاع فی العالم الإسلامی لا یتم أبداً قبل أن تسبقه تغییرات فکریة ونفسیة عمیقة " ( الغزالی، ٢٠٠٠، ص ٩٧ و ١٢٤ ).

ویضیف الغزالی " إن إفلات مجرمین من ید العدالة غیر مستغرب، ولكن المستغرب وجود لصوص من طراز آخر، لصوص شرفاء جداً لا یتهمون ولا یقدمون للعدالة أبداً، لصوص لهم مواقع مهبیة وألقاب طنانة وكلمات نافذة ... سرقوا شعوبهم جهراً، ونمت لهم ثروات طائلة " ( الغزالی، ٢٠٠٠، ص ١٢٨ ).

ولقد أسهمت العولمة فی إشاعة الفساد بالدول النامية وإضعاف دور الدولة من خلال توجهها نحو إقتصاد السوق وخصخصة المشروعات العامة الأمر الذي يعرضها لبعض أشكال الفساد أثناء عمليات البیع ونقل الملكية التي تتسبب فی هدر المال العام وجعله غنیمة لبعض رؤوس الأموال الخاصة ( الكبيسي، ٢٠٠٩، ص ١٣٣ ).

والفساد الإداري عندما يتغلغل في جسم الإدارة الحكومية - يصبح كالسرطان الذي يمتد إلى كل خلية من خلايا الكائن الحي- ينهك الأجهزة الحكومية ويضعف أدائها ويهدر مواردها ويضعف مناعتها ويكثر من انتشار الأمراض الإدارية المزمنة. ويعد الفساد الإداري من أخطر التحديات التي تواجه الدول العربية ويحظى باهتمام متزايد من قبل حكوماتها نظراً للمشاكل الاقتصادية وتراكم الديون الخارجية وانخفاض معدلات النمو الاقتصادي وتدني معدلات الأداء والإنتاجية في القطاع العام. وعقدت في السنوات الأخيرة العديد من المؤتمرات لمناقشة هذه الظاهرة والحث على المزيد من الشفافية من قبل بعض المنظمات الدولية: كالبنك الدولي وبرنامج الأمم المتحدة للتنمية والمعاهد الدولية للإدارة كما أخذت بعض الدول النامية على عاتقها القيام بعقد بعض المؤتمرات والندوات وبدأ بعض الحملات التوعوية للحد من انتشار هذه الظاهرة من خلال المؤسسات التشريعية و التنفيذية والإعلامية والاجتماعية والتعليمية.

واستغلال المال العام بطرق سيئة أو استغلال النفوذ الوظيفي لتحقيق المكاسب الشخصية يدخل ضمن بعض صور الفساد الإداري.

ويذكر الدكتور عيد الجهني أن الفساد يحارب في الدول المتقدمة بجدية أكثر ... أما في الدول العربية فقد أصبح للفساد إمبراطوريات داخل الدول ... والمشكلة تكمن في أننا " إذا سرق فينا الشريف تركناه، وإذا سرق الضعيف أقمنا عليه الحد ... فبعض أصحاب المراكز الرفيعة والمراتب العالية يسرقون ( الجمل بما حمل ) وهم في أمان من المساءلة والعقاب، بل إنهم بهذه الأموال المسروقة يزدادون صعوداً في المناصب وسمواً في المراتب ويصبحون أكثر استعصاءً على المساءلة ناهيك عن العقاب " ( الجهني، ٢٠٠٩، ص ١٣ ).

ويشير الدكتور الجهني إلى إستقالة وزير العدل في بريطانيا لأنه قام بصيانة منزله من المال العام وتجاوز المسموح به وطالته العدالة، في حين أن البعض في الدول العربية رغم أن مرتبته أقل من وزير يشيد ناطحات سحاب من المال العام ولم يجد من يسأله عن مصدر ثروته !! ورغم أن الدين الإسلامي والأعراف العربية تدعو للنزاهة والنقاء ومحاربة الفساد إلا أن العبرة بالتطبيق وكفيينا مقولة الرسول صلى الله

عليه وسلم: " والله لو أن فاطمة بنت محمد سرقت لقطعت يدها " (الجهني، ٢٠٠٩، ص ١٣).

وسرني اهتمام هذه الندوة بتطوير الوعي بموضوع إدارة المال العام وتوفير القواعد القانونية لتنظيم كافة النشاطات ذات الصلة، وكذلك القيام بالتخطيط والتنظيم والمتابعة وتقييم الأداء للأنشطة ذات العلاقة وبما يحقق كفاءة المنظومة الإدارية ككل والحد من الفساد الإداري.

فإن موضوعي المتمثل في ضرورة وجود إستراتيجية وطنية للحد من الفساد الإداري في كل دولة عربية سيسهم في نجاح الأجهزة الحكومية في مكافحة هذا الداء ووضع الكوابح التي تحول دون انتشاره بشكل كبير، لأنه يلتهم جزءاً كبيراً من الدخل القومي والميزانية العامة للدولة، ويسبب آثاراً إقتصادية وإجتماعية وسياسية وتعليمية مدمرة. ومن المهم أن تضع كل دولة عربية لنفسها استراتيجية وطنية لمكافحة الفساد، وهذه الإستراتيجية تتناسب مع خصوصية كل دولة وبيئتها وترسم الملامح العامة لرؤيتها المستقبلية حول كيفية التصدي للفساد.

وتفعيل الإستراتيجية يكون من خلال إنشاء جهاز حكومي قوي يعمل به كوادر مؤهلة مدنية وعسكرية.

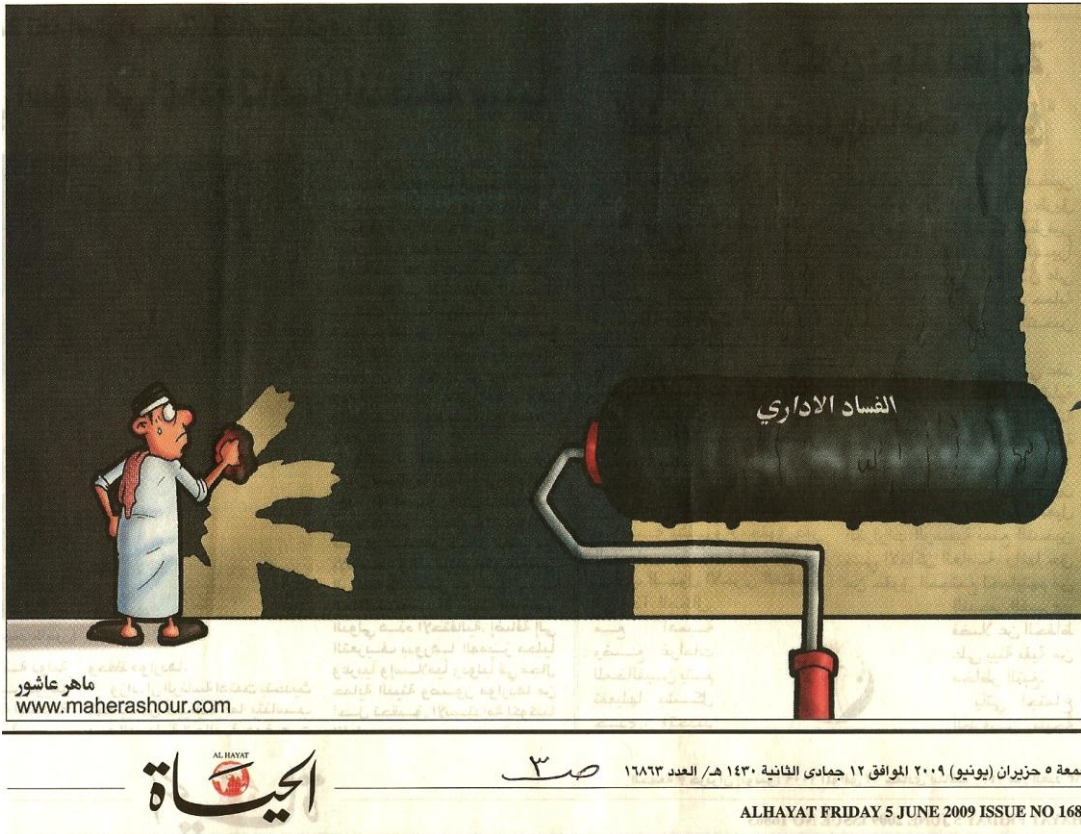
وكلما ارتبط جهاز مقاومة الفساد الإداري بأعلى سلطة بالدولة كلما منح الجهاز صلاحيات وسلطات أكبر ونجح في اجتثاث الفيروسات التي تتخر في بنية الأجهزة الحكومية وتستبيح المال العام وتستغل النفوذ الوظيفي لتعظيم مصالحها الشخصية على حساب المصلحة العامة.

ورقة العمل هذه تحتوي على المواضيع التالية:

- مفهوم الفساد الإداري
- الفرق بين الفساد السياسي والفساد الإداري
- بعض صور الفساد الإداري
- آثار الفساد الإداري بالمملكة العربية السعودية
- أنواع إستراتيجيات مقاومة الفساد الإداري
- أهمية الإستراتيجية الوطنية لمكافحة الفساد الإداري

- نص الإستراتيجية الوطنية لحماية النزاهة ومكافحة الفساد
- تحليل الإستراتيجية الوطنية لحماية النزاهة ومكافحة الفساد
- الهيئة الوطنية لمكافحة الفساد
- خاتمة

تأمل هذا الكاريكاتير !!!



لقد وفق رسام الكاريكاتير بصحيفة الحياة ماهر عاشور في التعبير عن فكرة الفساد وجهود مقاومته من خلال هذه الصورة الكاريكاتيرية التي رسمت عجلة الفساد الإداري وهي تلتخ الأجواء بالسواد في حين أن الفرد المقاوم للفساد يشعر بالإحباط لكون عجلة الفساد أكبر منه، وكون هذا السواد يتطلب جهداً كبيراً ووقتها ثميناً، وأترك لكم التأمل لاستخراج المزيد من المعاني.

**مفهوم الفساد الإداري:**

يصعب إيجاد تعريف موحد للفساد الإداري، وهذه الصعوبة ترجع لأسباب عديدة من بينها: تعقد ظاهرة الفساد وتشعب معالمها وأسبابها، واختلاف مناهج دراستها وتعدد أشكال التعبير عنها وتتنوع خلفيات المشاركين في نقاشها وبحثها حيث ينتمون لحقول معرفية عديدة مثل العلوم القانونية والسياسية والعلوم الاجتماعية والاقتصادية والإدارية بالإضافة إلى الاختلاف في المواقف الأيدلوجية وتباين الميول والاتجاهات لدى الباحثين.

والفساد لغة يعني التلف والعطب والخلل. كما يعني أيضاً إلحاق الضرر بالأفراد والمجتمعات. والإنسان الفاسد هو الذي لا يتحلى بالأخلاق والأمانة في تعامله مع الآخرين ( اليوسف، ٢٠٠٢، ص ٢٥٨ ).

ومن ضمن تعاريف الفساد الإداري التي اطلعت عليها ما يلي:

هو " كل انحراف بالسلطة العامة، الممنوحة للموظفين عن الأهداف المقررة لها قانوناً " (حكمت ١٩٩٥ ، ص ٥ ).

هو " القصور القيمي عند الأفراد الذي يجعلهم غير قادرين على تقديم الالتزامات الذاتية المجردة التي تخدم المصلحة العامة " ( الأعرجي ، ١٩٩٥ ، ص ٢٩٩ ).

هو " ما تحرمه القوانين المهنية والقواعد والأخلاقية " ( ميني ١٩٩٦ ، ص ١١ ).

هو " سوء إستغلال السلطة العامة من أجل الحصول على مكاسب خاصة " (تقرير التنمية الصادر عن البنك الدولي، ١٩٩٧. ص ١٠٢. نقلاً عن: اليوسف، ٢٠٠٢، ص ٢٥٨).

هو " استغلال السلطة للحصول على ربح أو منفعة أو فائدة لصالح شخص أو جماعة أو طبقة بطريقة تشكل انتهاكاً للقانون أو المعايير السلوك الأخلاقي الراقي " ( الشهابي و داغر ، ٢٠٠٠ ، ص ١١٠ ).

ومن مجمل التعاريف السابقة نستنتج أن الفساد الإداري هو: استغلال سلطة الوظيفة العامة لتحقيق مكاسب خاصة بطرق غير مشروعة نظامياً.

## الفرق بين الفساد السياسي والفساد الإداري

أشار الرواف في دراسته إلى أهمية التفريق بين الفساد السياسي والفساد الإداري (AL-Rawaf, ١٩٨٠, P. ٤٨٦).

فالفساد السياسي: يتعلق بإساءة استخدام السلطة والممارسات المنحرفة الصادرة عن الصفوة السياسية (مثل كبار رجال الحكم والوزراء وقيادي الأحزاب السياسية وكبار مسئولى التشريع والقضاء).

أما الفساد الإداري: فيتعلق بإساءة استخدام السلطة من قبل موظفي السلطة التنفيذية والذين لا يندرجون ضمن الصفوة السياسية.

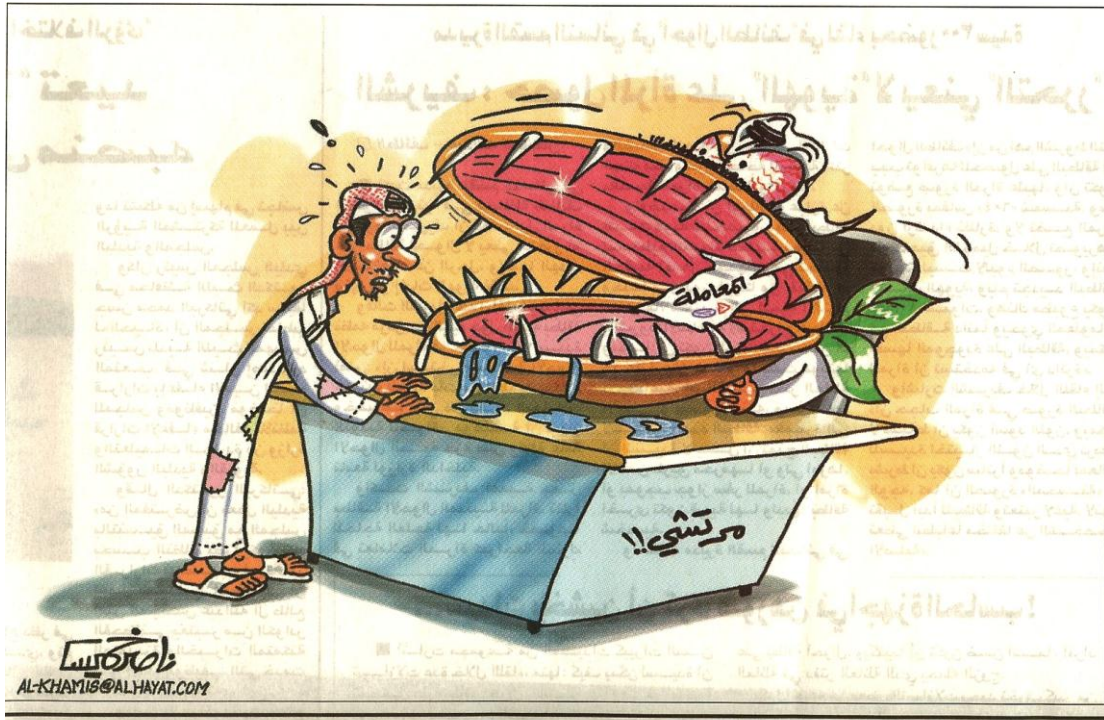
والحقيقة أنه يصعب في بعض الأحيان الفصل بدقة بين بعض أشكال الفساد السياسي والفساد الإداري لتداخل الأسباب وتفاعل أنشطة هذين النوعين مع بعضهما البعض (Kohli , ١٩٧٥ , p.٧٨).

ويصعب دراسة الفساد السياسي لصعوبة الحصول على المعلومات الخاصة به ولكون ممارسيه يتمتعون بالنفوذ والحصانة ويشغلون مناصب سياسية أو إدارية أو قضائية عليا، ولا تخلو دولة في العالم من الفساد السياسي.

### **بعض صور الفساد الإداري**

الفساد الإداري ظاهرة معقدة وأسبابها متشعبة، ويظهر بصور كثيرة ويرتدي عشرات الأقنعة، وله قدرة عالية على تطوير أساليبه في التحايل والإلتفاف حول الأنظمة التي تسن لمقاومته.





ومن قراءاتي لبعض الدراسات العربية التي ناقشت هذا الموضوع ( مثل اليوسف، ٢٠٠٢، ص ص ٢٥٨-٢٦٥، ابراهيم و الصرايرة، ٢٠٠١، ص ٥١، أبو سن ١٤١٧، ص ٩٣، الضحيان ١٤١٤، ص ص ٥١-٥٣، الكبيسي، ٢٠٠٠، ص ص ٩٩ - ١١٠)، وبعض الدراسات باللغة الإنجليزية مثل: (Caiden : ١٩٨٧,pp.٢٧-٢٩ ;Gould , ١٩٨٠,pp.١٣١- ١٤٩).

أورد بعض صور الفساد الإداري كما يلي :

#### ١- الرشوة

الرشوة هي " أخذ الموظف قدر من المال مقابل تقديم خدماته للآخرين وتعد من الأشكال الصريحة لجرائم الفساد الإداري ( انظر بولمان ٢٠٠٠، ص ص ٦٠-٨٧).

وقد لعن الرسول صلى الله عليه وسلم الراشي والمرتشى والرائش لكونهم مشاركين في هذا الجرم.

#### ٢- السرقة والاختلاس

سواء للمال أو لبعض المواد والأدوات والمعدات المخصصة للمنفعة العامة.

### ٣- هدر المال العام

والتبذير في استخدام المال العام وإستنزافه مثل الهدر في إستخدام كوبونات النفط أو سوء إستخدام الأجهزة والسيارات أو عدم الترشيح في الشراء ومراعاة الجودة أو بيع الممتلكات العامة بأقل من سعر السوق بكثير ... الخ.

### ٤- التلاعب بشروط ومواصفات العقود

فقد يتم التعاقد رسمياً لتنفيذ مشاريع معينة بمواصفات ومعايير دولية وذات جودة عالية إلا أن التنفيذ الفعلي يكون بمواصفات ضعيفة وسيئة وهذا نوع من أنواع التحايل للاستحواذ على المال العام بالباطل.

### ٥- تقاضي العمولات

العمولة هي مقدار من المال يتحصل عليه الموظف المسئول نظير خدماته للآخرين وعادة ما تمثل العمولة مبلغاً مقطوعاً متفق عليه مسبقاً أو نسبة مئوية من قيمة عقد أو صفقة تجارية. ويتم دفع هذا المبلغ للفوز بالعقد أو الصفقة ولأجل تفضيل صاحبها على المنافسين، وفلسفة العمولة أصبحت فلسفة مشروعة في بعض الدول وكأنها مقابل لأتعاب ذلك الموظف أو مكافئة تصرف له نظير قيامه بتلك الخدمة.

### ٦- فتح حسابات خارج حدود الدولة

يلجأ بعض البيروقراطيين المتمرسين لفتح حسابات مالية لهم في بعض البنوك السرية أو في دول بعيدة عن دولتهم الأم ويتفقون مع بعض الشركات الكبيرة التي يوفرون لها بعض التسهيلات مثل ترسية العقود أو تخليص مستحقاتهم المالية أو يودعوا أتعاب خدماتهم في تلك الحسابات.

ويشير الدكتور عامر الكبيسي ( ٢٠٠٠ ، ص ١٠١ ) لقيام بعض الشركات الكبيرة بفتح حسابات جارية في بعض البنوك الدولية لصالح موظفين كبار يقدمون مثل هذه الخيانات ( والتي يسمونها خدمات ) وهذا يدل على خبث الوسائل المعتمدة في إغراء هؤلاء وشراء ذممهم.

### ٧- شراء عقارات وإستثمارات خارج حدود الدولة

وهناك صنف من البيروقراطيين الأذكياء الذين يتحايلون على الجهات الرقابية في بلدانهم الأصلية ويتفوقون مع ممثلي بعض الشركات الكبيرة أو رجال الأعمال على تقديم أتعابهم بصور يصعب كشفها مثل قيامهم بشراء أراضي أو عقارات أو أجزاء في مشاريع إستثمارية خارج حدود بلدانهم وتتعاظم ثروتهم خارج الحدود في حين أن أرصدتهم في البنوك المحلية تكون متواضعة وتتناسب مع مستوى دخولهم الوظيفية.

#### ٨- غسيل الأموال

من صور الفساد أيضاً التغطية على بعض الأنشطة غير المشروعة مثل الإتجار بالمخدرات وتحويل تلك الأموال عبر حسابات مختلفة بين الدول لإخفاء مصدرها الحقيقي.

#### ٩- قبول الهدايا والإكراميات

بدون وجه حق وتدرج هذه الهدايا حسب أهمية الخدمة ومركز الموظف بدءاً من بعض المقتنيات البسيطة كالأقلام والساعات وانتهاءً بالسيارات الفارهة والفلل والمسكن والرحلات الترفيهية المجانية. ولا تقتصر الهدايا على الموظف نفسه أحياناً بل تمتد لتشمل أفراد أسرته وبعض أقاربه.

#### ١٠- التلاعب بمحتويات الملفات في الجهات الرسمية

حيث يتقاضى الموظف مبالغ مالية أو هدايا عينية مقابل تعديل أو تصوير أو نزع بعض الوثائق الرسمية.

#### ١١- التلاعب بالأختام الرسمية

بعض المسؤولين عن هذه الختام يقوم بالتصديق على أوراق غير صحيحة أو مخالفة للنظام مقابل بعض المنافع المقدمة لهم.

#### ١٢- بيع التوصيات

من قبل بعض أصحاب المناصب ذات النفوذ لكي يسهلوا للآخرين بعض الخدمات في الجهات الخاصة أو العامة.

#### ١٣- بيع الوظائف والترقيات

حيث يتم حجز الوظائف المستحدثة وبيعها مقابل بعض الرشاوي المتمثلة في الحصول على أول مرتب للموظف أو نسبة من دخله، كما تباع الترقية في بعض الدول حيث يتم ترقية الموظف من وظيفة دنيا إلى وظيفة عليا لا على أساس الكفاءة وإنما على أساس المقابل المالي الذي يدفعه لرئيس الدائرة، كما يتم أحياناً بيع الوظائف في بعض المواقع المهمة مثل الموانئ والمطارات ونقاط الحدود البرية، ونقل الموظفين إليها ويدفع الموظف مبالغ طائلة مقابل الانتقال لتلك المواقع ويعوض ما دفعه من خلال أساليب الاستجداء والارتشاء المتبعة.

#### ١٤ - بيع الامتيازات والتسهيلات والرخص والعقود

الخاصة بمزاولة بعض الأنشطة التجارية واللجوء إلى تعقيد إجراءات تلك المعاملات في حالات عدم الدفع للموظفين المسؤولين عن تلك الأنشطة.

#### ١٥ - التلاعب بعملية الخصخصة

يتم أحياناً في بعض الدول نقل ملكية المؤسسات العامة إلى القطاع الخاص بطرق تهدر المال العام، حيث يتم بيع تلك المؤسسات بأسعار بخسة من خلال رشوة صانع القرار أو احتساب نسبة له في تلك الصفقات.

قامت مجموعة تشوبايس المسؤولة عن الخصخصة في روسيا في بداية التسعينات ببيع حوالي ٥٠٠ مصنع بنحو ٧ مليارات دولار في حين أن قيمتها السوقية كانت تقارب الـ ٢٠٠ مليار دولار ( اليوسف، ٢٠٠٢، ص ٢٦١ ).

#### ١٦ - الحصول على قروض استثمارية من جهات عامة أو خاصة

والمماثلة في دفعها إلى أن تصبح ديون يصعب تحصيلها وفي بعض الحالات يتم استصدار أوامر من جهات عليا لإعفاء أصحابها من دفعها للجهات الدائنة.

#### ١٧ - استثمار موارد الدولة لتحقيق مكاسب خاصة

مثل الحصول على أراضي ومواقع مهمة بالشراء والتأجير مقابل رسوم شكلية ضئيلة ومن ثم بيعها أو تأجيرها لآخرين مقابل مبالغ مالية كبيرة.

#### ١٨ - التلاعب بأسعار صرف العملات الأجنبية

حيث يتم تقديم العملة الأجنبية بأسعار تفضيلية على حساب العملة المحلية.

#### ١٩ - التلاعب بسوق الأسهم والدخل القومي

قد يتطور الأمر في بعض الدول إلى التلاعب بمدخرات الأفراد في سوق الأسهم فيترتب على ذلك إهدار البلايين من الدخل القومي في عمليات مالية لصالح أشخاص معينين. وهذا يؤدي إلى فقدان الثقة في الاستثمار الوطني والإساءة إلى سمعة الدولة.

في منتصف عام ٢٠٠١ حكم بالسجن على وزير سابق في الحكومة العمانية مدة ٦ سنوات مع غرامة بسبب تلاعبه بأسعار الأسهم في سوق مسقط للأوراق المالية ومخالفته لقوانين سوق المال ( انظر: اليوسف، ٢٠٠٢، ص ٢٦٣ ).

#### ٢٠- بيع الطوابع الخاصة برسوم الخدمات

تستوجب الإجراءات الإدارية للحصول على بعض الخدمات لصق طوابع بريدية على بعض الأوراق الرسمية وتزدهر في بض الدول النامية سوق سوداء لبيع هذه الطوابع وتزويرها أو بيعها بأقل من السعر الرسمي وكل هذا يؤدي إلى إهدار المال العام.

#### ٢١- تزوير الفواتير

حيث يبالغ في قيمة المشتريات أو المبيعات للجهات العامة خدمة للمصالح الخاصة.

#### ٢٢- إنشاء الخدمات بأسماء جهات حكومية أو أشخاص من ذوي النفوذ

يتم أحياناً توصيل بعض الخدمات (مثل الماء والكهرباء والهاتف) للمساكن الخاصة ولكن الفواتير تسجل بأسماء جهات حكومية أو بأسماء أشخاص من ذوي النفوذ يكونون من أصحاب الامتيازات في المجتمع وبالتالي يتم هدر دخل تلك الجهات الخدمية وتحمله الميزانية العامة رغم أنه أستخدم لمصالح خاصة.

#### ٢٣- التزوير في جمع الضرائب وكذلك التزوير في التقديرات الضريبية

حيث تخضع تقديرات الضرائب للاعتبارات الشخصية وأهواء الموظفين.

#### ٢٤- التلاعب بتحرير المخالفات النظامية

سواء كانت تلك مخالفات مرورية أو مخالفات متعلقة بجهات خدمية أخرى كالمخالفات والجمارك ، وتخفيض قسمة تلك المخالفات أو إلغائها لمن يدفع لبعض المسؤولين مبالغ مالية أو يقدم لهم خدمات مقايضة تتماشى مع رغباتهم واحتياجاتهم.

#### ٢٥- انتهاك الأنظمة واللوائح

وتفسيرها بطريقة مزاجية لخدمة الأهواء والأغراض الشخصية وتعقيد الإجراءات والتمسك بحرفية القانون في حالات أخرى .

#### ٢٦ - إنشاء مشاريع وهمية

وصرف مستحقاتها من الميزانية العامة، وهذه المشاريع قد لا تنفذ على أرض الواقع أو تكون تكلفتها وحجمها الفعلي أقل بكثير مما قدم وصور في الأوراق الرسمية.

#### ٢٧ - احتكار ترسية عقود المشاريع على شركات لها صلة بأصحاب النفوذ

تشير أنظمة ترسية المشاريع في جميع دول العالم على المنافسة ومراعاة الجودة وخفض التكلفة إلا أن واقع الحال في بعض الدول يشير إلى التحايل في الخصخصة وإنشاء شركات بأسماء أبناء وأقارب وأصدقاء بعض كبار المسؤولين وترسية المشاريع عليهم، وعند الإخلال بشروط العقد يصعب محاسبة تلك الشركات السيئة في تنفيذ المشاريع العامة.

#### ٢٨ - تبادل المنافع والخدمات

يلجأ بعض البيروقراطيين أحياناً لتجاوز الأنظمة والتعليمات في إداراتهم مقابل حصولهم على منافع شخصية أو تبادل منافع مع زملائهم في إدارات حكومية أو خاصة أخرى، وتصبح المقايضة هي الفلسفة السائدة لدى هؤلاء.

#### ٢٩ - التدخل في أعمال السلطة القضائية

يفترض أن يكون القضاء مستقلاً ونزيهاً ولكنه في معظم الدول النامية مسيئاً ومن ضمن صور الفساد الإداري المستشرية في الجهاز القضائي: تخفيض مدة الأحكام القضائية الصادرة أو إلغائها والتلاعب فيها مقابل رشاوى وخدمات خاصة تقدم لبعض المسؤولين في الجهات القضائية. وفي بعض الحالات تمارس الضغوط من قبل أفراد الصفوة السياسية لاستصدار الأحكام القضائية بالطريقة التي تخدم أهوائهم ومصالحهم.

#### ٣٠ - الابتزاز

وهو نمط من السلوك المنحرف الذي يقوم به بعض العاملين لإثارة الذعر النفسي والرعب في نفوس المراجعين وطالبي الخدمة.

ومن ضمن صور الابتزاز التهديد بالإيذاء النفسي أو الجسدي أو الإضرار بالسمعة أو المكانة الاجتماعية ما لم يدفع للموظف مبلغ مالي أو خدمة أو سلعة يرغبها . ومن أشنع صور الابتزاز انتهاك حرمت الآخرين والنيل من كرامتهم الإنسانية مثل إرغامهم على تقديم ملذات عاطفية أو جنسية مقابل تمرير معاملاتهم في الجهات الرسمية، ونقرأ أحياناً في الصحف بعض قضايا التحرش الجنسي والمضايقات الجنسية من قبل بعض الموظفين العموميين.

### ٣١- اضطهاد رجال الأمن والمرور والجوازات والجيش للمواطنين والمقيمين

كما هو الحال في بعض الدول من خلال إقامة نقاط التفتيش العشوائية ومساءلة الأشخاص عن وثائق هوياتهم وبعض الوثائق الرسمية والمبرر الظاهر لهذه الأعمال هو الحفاظ على النواحي الأمنية في حين أن السبب الخفي هو قبول الرشاوى الضئيلة مقابل تسهيل التنقلات وعدم التعرض للاضطهاد المفتعل.

### ٣٢- استغلال الأجهزة المكتبية لأغراض شخصية

مثل المبالغة في استخدام أجهزة الهاتف والفاكس والانترنت والحاسب الآلي لأغراض خاصة وتحميل الرسوم والنفقات للجهاز العام.

### ٣٣- استخدام بعض وسائل النقل للأغراض الخاصة

حيث تستخدم المركبات الخاصة بجهة العمل لخدمة أغراض شخصية كالتنقلات الأسرية أو نقل الأمتعة الخاصة ، وفي بعض الحالات تأجير تلك المركبات المملوكة للدولة لآخرين مقابل مبالغ مالية أو خدمات مقايضة. ولو تأملنا الأشكال السابقة للفساد الإداري لوجدنا أن بعضها يكثر في مجتمعات معينة ويقل في مجتمعات أخرى بسبب التباين في الثقافة التنظيمية والتباين في الثقافة الاجتماعية.

## آثار الفساد الإداري بالمملكة العربية السعودية

آثار الفساد الإداري متشعبة وتشمل النواحي الاقتصادية و الإدارية والسياسية والاجتماعية والتربوية والأخلاقية وكل نواحي الحياة في المجتمع.

فالفساد يضعف القيم الأخلاقية والشعور بالعدالة لدى الموظف ويشجع الانتهازية والاستغلال السيئ لموارد الأجهزة العامة ويجري على الكسب غير المشروع ويسبب الظلم الاقتصادي وسوء توزيع الدخل بين شرائح العاملين.

وللفساد الإداري آثار اقتصادية سيئة على الدخل القومي في الدول المتقدمة والدول النامية على حد سواء لأنه يشكل عنصراً من عناصر هدر الموارد الاقتصادية.

ويلاحظ المواطن في العشر سنوات الأخيرة تزايد الاهتمام بموضوع الفساد الإداري لآثاره السيئة على التنمية والرفاهية، وهناك جرأة أكبر في طرح ومناقشة مواضيع الفساد الإداري بالصحف وبعض وسائل الإعلام السعودية نتيجة تزايد الوعي بخطورة هذه الظاهرة.

\* فعلى سبيل المثال لا الحصر نجد أن جميع الصحف السعودية تنشر ما بين فترة وأخرى أخباراً عن سجن وتعريم بعض الأشخاص المدانين في قضايا الرشوة والتزوير واستغلال النفوذ.

ومن ضمن تلك الأخبار ما نشرته صحيفة عكاظ في العدد ١٤٧٦٠ بتاريخ ١٤٢٨/١/٤هـ، ص ٥١ عن: صدور أمر من المقام السامي بفصل ثلاثة موظفين في إحدى البلديات أدينوا في قضية تزوير واختلاس في أعمال التحصيل، بالإضافة إلى توقيفهم وحجر ممتلكاتهم وتجميد حساباتهم.

\* وفي خبر نشرته صحيفة الحياة في العدد ١٦٩٠٣ بتاريخ ١٤٣٠/٧/٢٢هـ، ص ٣: تم سجن وفصل ١٦ موظفاً مرتشياً في بلدية الطائف. حيث أصدرت الدائرة الجزائية في المحكمة الإدارية بمنطقة مكة المكرمة تلك الأحكام على ١٦ موظفاً بينهم مهندسون ومساحون كما برأت الدائرة ٧ موظفين آخرين وغرمت ٢ من رجال الأعمال بمبالغ مالية، حيث حكم على الأول بدفع ١٠٠ ألف ريال وعلى الثاني بدفع ٥٠ ألف ريال. وقد طالت هذه القضية أكثر من ٩٠ شخصاً وتم إحالة بعض الأشخاص إلى المحكمة لتصديق اعترافاتهم.

\* كما ورد في نفس العدد ١٦٩٠٣ من جريدة الحياة ص ٦: خبراً آخر عن قيام شركة مشغلة لأربعة مستشفيات بالإخلال بالعقد الموقع مع وزارة الصحة. وقد اعتمد وزير الصحة د. عبدالله الربيعة مصادرة مبلغ ( ٢,٤ مليون ريال سعودي ) من المبالغ



المستحقة للشركة ومصادرة ضمانها المالي لسداد ما يترتب على الشركة من التزامات وغرامات.

\* كما نشرت صحيفة الحياة خبراً عن قيام هيئة السوق المالية بإصدار أمر بسجن رئيس شركة " بيشة " لمدة ٣ أشهر ومنعه من التداول ٥ سنوات ودفع المكاسب التي حققها نتيجة مخالفة نظام هيئة السوق المالية. ورغم أن الخبر قد أثار جدلاً بين القانونيين حول عدم اختصاص الهيئة في إصدار أحكام السجن لكونها ليست جهة قضائية إلا أن الحكم يعد الأول من نوعه ضد المتلاعبين في سوق الأسهم السعودية ( صحيفة الحياة، العدد ١٦٩٣٨، بتاريخ ٢٠٠٩/٨/١٩، ص ٢٢ ).

\* كما نشرت صحيفة عكاظ في العدد ١٤٢٧١ بتاريخ ١٤٢٦/٨/١٨ هـ، خبراً جاء فيه أن ديوان المراقبة العامة كشف عن صرف مبلغ ٧٦٢ مليون ريال من جهات حكومية دون سندات نظامية، كما أشارت الصحيفة أن هذا الموضوع سيتم طرحه للنقاش بمجلس الشورى ضمن المخالفات المتعلقة بالمال العام وطالب التقرير بمنح ديوان المراقبة المزيد من الصلاحيات لأجل النهوض بمسؤولياته للحفاظ على المال العام.

\* وتم تخصيص الرقم المجاني (٩٨٠) لإبلاغ المباحث الإدارية عن حالات الرشوة واستغلال السلطات الوظيفية.

\* وهناك حملة في الصحف المحلية لاستثارة ضمائر المواطنين والموظفين لإبراء ذمهم من مخالطة أموالهم مما لا يطمنون إليه أو لاتقاء الشبهات. حيث تم فتح حساب خيرى لدى مصرف الراجحي برقم (١٢٦٦٠٨٠١٠٥١٠٠٠٥) لأجل إيداع تلك الأموال في ذلك الحساب الخيري والذي تستخدم مدخراته في مشاريع خيرية مثل: مساعدة الشباب على الزواج وتقديم القروض إلى الأسر وترميم منازل ذوي الإمكانات البسيطة (صحيفة الحياة، العدد ١٦٩٤٤، بتاريخ ٢٠٠٩/٨/٢٥، ص ٥).

\* وقدّر اقتصاديون وقانونيون سعوديون حجم خسائر الفساد بكافة أشكاله ما يعادل مجموع الأموال المهاجرة التي تقدر بثلاثة تريليونات ريال ( صحيفة الوطن، العدد ٢٣٣٦، بتاريخ ١٤٢٨/٢/٣ هـ الموافق ٢٠٠٧/٢/٢١ م ).

\* وطبقاً للتقرير السنوي الصادر عن منظمة الشفافية الدولية عام ٢٠٠٨ (www.transparency.org/surveys) فإن المملكة العربية السعودية تأتي في المرتبة ( ٨٠ ) بين دول العالم فيما يتعلق بالفساد، وبالرغم من أن البعض يشكك في هذه التقديرات وأنها لا تقوم على معلومات وإحصائيات دقيقة، إلا أن تقارير هذه المنظمة الدولية تجد صدقاً وانتشاراً حول العالم ( نقلاً عن: الكبيسي، ٢٠٠٩، ص ١٧٤ ).

### أنواع إستراتيجيات مقاومة الفساد الإداري

هناك أساليب كثيرة لتصنيف الإستراتيجيات المتعلقة بمقاومة الفساد الإداري، ولقد لخصت هذه الإستراتيجيات نقلاً عن الدكتور عامر الكبيسي ( ٢٠٠٩، ص ص ١٧٥-١٨٩ ) كما يلي:

#### أ. الإستراتيجية السياسية

ويرى أصحابها بأن مقاومة الفساد تتجح في ظل إقامة النظام الديمقراطي بمواصفاته العصرية وتداول السلطة عن طريق الانتخابات، والفصل بين السلطات الثلاث، واحترام حقوق الإنسان واعتماد الشفافية والمساءلة والرقابة ... إلا أن المنتقدين لهذه الرؤية يرون صعوبة تطبيق الديمقراطية بالمفهوم الغربي المتحيز في كثير من بلدان العالم النامي لاختلاف الظروف البيئية وعدم توفر النضج السياسي، كما أن الديمقراطية فشلت في استئصال الفساد في بعض دول العالم الصناعي وتحولت إلى مدخل لممارسة الفساد ... وهاهي العولمة بشعاراتها البراقة تسهم في انتشار الفساد.

#### ب. الإستراتيجية الاقتصادية

ويرى أصحابها أن الفقر وتدني مستويات الدخل وسوء الأوضاع المعيشية تساعد على إشاعة الفساد بأشكاله المختلفة، ويرى المنتقدين لهذه الرؤية أن الرخاء والرفاهية قد تؤدي إلى إختلال القيم الإيجابية ( مثل النزاهة والصبر والتقشف ) في المجتمعات النامية ويحل محلها ثقافة الكسب السريع والإستمتاع بملذات الحياة وتزايد معدلات الإستهلاك للسلع الكمالية والترفيهية، وهذا ما يفسر شيوع الفساد في المجتمعات المتطورة إقتصادياً وبين الفئات التي تمتلك رؤوس الأموال الكبيرة ومواقع

القوة والنفوذ، حيث تقوم الطبقة الرأسمالية بالسيطرة على السلطة وتوظيف أموالها وتحويل الدولة إلى سوق لاستثماراتها.

### ج. الإستراتيجية الإدارية والحكمانية

وتعني الحكمانية ( Governance ) إقامة نظم بديلة لتفرد الحكومات وسلطاتها في إدارة جميع شؤون المجتمعات وتهميشها القطاع الخاص، وللقطاع التطوعي، ولمنظمات المجتمع المدني، وخاصةً أن كثير من النظم الشمولية تضخمت هياكلها وكوادرها وموازناتها السنوية، وتدنى أدائها وفقدت ثقة المواطنين بنزاهتها ... وتقوم الحكمانية بتخفيف أعباء الحكومة ونقل الكثير من مهامها المتعلقة بإدارة المؤسسات الإقتصادية للقطاع الخاص والقطاع التعاوني والتطوعي لكي تتفرغ الدولة لمسؤولياتها السيادية الكبرى ... وكل ذلك سيؤدي إلى الحد من الفساد.

إلا أن هذه النظرة المثالية لم تتجح في دول العالم الثالث لأن الفساد أخذ يلتف حول الأنظمة وأصبح ذوي النفوذ هم المحتكرين للموارد والمناقصات، ويقومون بإنشاء الشركات بأسماء أقاربهم وأصدقائهم ويتم ترسية المشاريع عليها دون مراعاة لضوابط الكفاءة، الأمر الذي يعني أن التخصيص مجرد شعار وشكل وهمي ولا يرتقي لمستوى كفاءة القطاع الخاص في الدول المتقدمة، وهذا بدوره يسهم في نشر الفساد الإداري ويسبب الكثير من صور الفساد.

### د. الإستراتيجية الأمنية والقضائية

ويدعو أنصار هذه الإستراتيجية إلى تفعيل دور الأجهزة الأمنية، والمحاكم وهيئات الإدعاء العام وتعديل القوانين القديمة لتجريم الفساد وإسترجاع الأموال التي تنهب بغير وجه حق ...

إلا أن المنتقدين لهذه الإستراتيجية يرون أن الترهيب من ممارسة الفساد قد يساء إستخدامه وهذا قد يؤدي إلى البلبلة وإثارة الذعر من خلال نشر الفضائح والمبالغة وتصفية الحسابات الشخصية وتشويه سمعة بعض القيادات بالأجهزة الحكومية، الأمر الذي يؤدي إلى اضعاف هيبة تلك الأجهزة و هيبة النظام السياسية ككل.

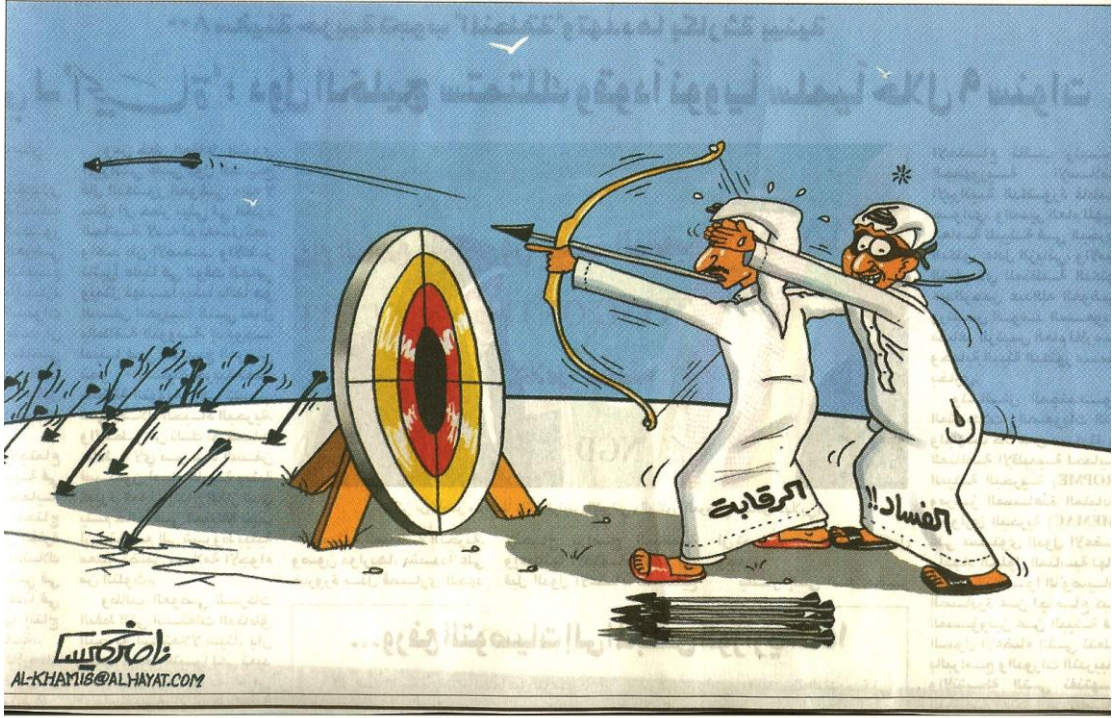
كما أن البعض يخشى من تحالف بعض شرائح المفسدين مع أعضاء هذه الجهات الأمنية والقضائية وإختراق الجماعات المدنية والإصلاحية، الأمر الذي يؤدي لتشويه سمعة بعض صغار الموظفين وعدم وقوع الكبار النافذين في يد العدالة.

\* ويتضح مما سبق أن لكل إستراتيجية محاسن ومساوئ وعلى كل دولة أن تضع لنفسها إستراتيجية تتناسب مع خصائصها وبيئتها المحلية، وقد تكون الإستراتيجية شاملة ومتضمنة لتوجهات الرؤية السياسية والإقتصادية والإدارية والأمنية والقضائية للدولة، كما هو الحال في الإستراتيجية الوطنية لحماية النزاهة ومكافحة الفساد في المملكة العربية السعودية.

### أهمية الإستراتيجية الوطنية في مكافحة الفساد الإداري

من المهم أن تضع الدولة لنفسها إستراتيجية عامة لمكافحة الفساد، وهذه الإستراتيجية توجه مسار الأجهزة الحكومية ومؤسسات القطاع الخاص ومؤسسات المجتمع المدني للاشتراك في الحد من الفساد والتصدي له بكل الطرق الممكنة. وعندما تصدر الإستراتيجية عن أعلى سلطة في الدولة فإن ذلك يعبر عن الإرادة السياسية للدولة في التصدي للفساد الإداري بشكل جدي وعلني وعبر مختلف الأجهزة الحكومية وأجهزة الضبط المختصة ومؤسسات البحث العلمي والوسائل الإعلامية ... الخ.

فالإستراتيجية ترسم الأهداف العامة بعيدة المدى للدولة فيما يتعلق بمكافحة الفساد الإداري، وتقدم رؤية كلية لجميع الأجهزة العامة والخاصة، وتوجه أنشطتها لكي تتفاعل وتعمل على الحد من كل صور الفساد، وتتبنى الأنشطة وتوزيع الموارد اللازمة لتحقيق تلك الأهداف العليا (انظر: حريم، ٢٠٠٣، ص ص ٨٥-٨٦).



والمحلل للإستراتيجية الوطنية لحماية النزاهة ومكافحة الفساد في المملكة العربية السعودية سيرى نموذجاً جيداً في هذا المجال وأمل أن تسعى كل دولة عربية لوضع استراتيجية وطنية خاصة بها تتناسب مع بيئتها ومواردها وظروفها المختلفة.

### نص الإستراتيجية الوطنية لحماية النزاهة ومكافحة الفساد

تم الإعلان مؤخراً بالمملكة العربية السعودية عن الإستراتيجية الوطنية لحماية النزاهة ومكافحة الفساد.

وتمثل هذه الإستراتيجية مشروعاً متكاملاً وواضحاً للإصلاح يوجهه خادم الحرمين الشريفين الملك عبدالله بن عبدالعزيز للحد من الفساد والتصدي للانحرافات والتجاوزات في أجهزة الدولة المختلفة.

وأكدت تلك الإستراتيجية ضرورة الإقرار بمبدأ الشفافية وتعزيزه داخل مؤسسات الدولة وإشراك مؤسسات المجتمع المدني في حماية النزاهة وقيام الأجهزة الحكومية المختصة بممارسة إختصاصاتها في مكافحة الفساد بكل صوره وأشكاله والعمل بمبدأ المساءلة لكل مسؤول مهما كان موقعه الإجتماعي أو الوظيفي، وحسب ما نشر

بصحيفة الرياض، ( العدد ١٤١٣٧، بتاريخ ١٩/٢/١٤٢٨ هـ الموافق ٢٠٠٧/٣/٩ م)  
فإن نص تلك الإستراتيجية كما يلي:

\* يعد الفساد ذا مفهوم مركب له ابعاد متعددة وتختلف تعريفاته باختلاف الزاوية التي ينظر من خلالها إليه.

فيعد فسادا كل سلوك انتهك أياً من القواعد والضوابط التي يفرضها النظام كما يعد فساداً كل سلوك يهدد المصلحة العامة، وكذلك أي إساءة لاستخدام الوظيفة العامة لتحقيق مكاسب خاصة هذا في القانون الوضعي.

أما في الشريعة الإسلامية فالفساد كل ما هو ضد الصلاح قال تعالى: (ولا تفسدوا في الأرض بعد إصلاحها)، وقال تعالى: (إن الله يأمركم أن تؤدوا الأمانات إلى أهلها وإذا حكمتم بين الناس أن تحكموا بالعدل إن الله نعماً يعظكم به إن الله كان سميعاً بصيراً)، وقال تعالى: (وإذا تولى سعى في الأرض ليفسد فيها ويهلك الحرث والنسل والله لا يحب الفساد).

وفي صحيح مسلم أن رسول الله صلى الله عليه وسلم قال "لا يسترعى الله عبداً على رعيه يموت حين يموت وهو غاش لها إلا حرم الله عليه الجنة."

وروى الامام أحمد عن ثوبان قال "لعن رسول الله صلى الله عليه وسلم الراشي والرائش يعني الذي يمشي بينهما."

وظاهرة الفساد تشمل جرائم متعددة مثل : الرشوة والمتاجرة بالنفوذ، إساءة استعمال السلطة، الإثراء غير المشروع، التلاعب بالمال العام واختلاسه أو تبيده أو إساءة استعماله، غسل الأموال، الجرائم المحاسبية، التزوير، تزيف العملة، الغش التجاري... الخ .

\* وتشير تجارب الدول على اختلاف مستوى تنميتها الاقتصادية او نظامها السياسي إلى ان الفساد لا يرتبط بنظام سياسي معين بل يظهر عندما تكون الظروف مواتية لظهوره. ويوجد بصور مختلفة ومتباينة في جميع النظم السياسية فالفساد يعد ظاهرة دولية وعامل قلق للمجتمع الدولي.

\* وتعد ظاهرة الفساد ظاهرة مركبة تختلط فيها الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والسياسية ولذا تتعدد أسباب نشوئها ومن هذه الأسباب عدم اتساق الأنظمة

ومتطلبات الحياة الاجتماعية وضعف الرقابة. وللفساد آثار سلبية متعددة أهمها التأثير السلبي على عملية التنمية فينحرف بأهدافها ويبدد الموارد والإمكانات ويسبب توجيهها ويعوق مسيرتها كما يضعف فاعلية وكفاية الأجهزة ويتسبب في خلق حالة من التذمر والقلق .

إن حماية النزاهة ومكافحة الفساد تستلزم برامج إصلاح شاملة تحظى بدعم سياسي قوي وتكتسب مضموناً استراتيجياً يقوم على تشخيص المشكلة ومعالجة أسبابها وتعاون الأجهزة الحكومية ومشاركة المجتمع ومؤسساته وإرساء المبادئ والقيم الأخلاقية للإدارة والمجتمع وتعزيزها والاستفادة من الخبرات الدولية .

\* وبما ان حماية النزاهة ومكافحة الفساد بجميع أشكاله من المبادئ الثابتة في الشريعة الإسلامية والأنظمة الدولية فإن المملكة العربية السعودية وهي تستمد أنظمتها من مبادئ وأحكام الشريعة الإسلامية عنيت بحماية النزاهة والأمانة والتحذير من الفساد ومحاربه بكل صوره واشكاله .

\* ومن هذا المنطلق حرصت المملكة على مشاركة المجتمع الدولي اهتمامه في محاربة الفساد من خلال حرصها على عقد الاتفاقيات وحضور المؤتمرات والندوات وتعزيز التعاون الدولي.

وامتداداً لهذا الاهتمام وضعت هذه الإستراتيجية لحماية النزاهة ومكافحة الفساد وذلك على النحو الآتي:

**أولاً: المنطلقات:-**

تتركز الإستراتيجية لحماية النزاهة ومكافحة الفساد على المنطلقات الآتية :

١. ان الدين الاسلامي الحنيف -عقيدة وشريعة ومنهج حياة- هو الركيزة الاساسية التي تحكم هذه الاستراتيجية: منطلقات وأهدافاً ووسائل وآليات، وتعد كل عمل من شأنه الانحراف بالوظيفة العامة والخاصة عن مسارها الشرعي والنظامي الذي وجدت لخدمته فساداً وجريمة تستوجب العقاب في الدنيا والآخرة .

٢. ان حماية النزاهة ومكافحة الفساد تتحقق بشكل افضل بتعزيز التعاون بين الاجهزة المختصة في المملكة بشكل مستمر .

٣. ان الفساد يعوق التطوير والتنمية والاستثمارات .

٤. ان الفساد مرتبط في بعض صورته بالنشاطات الاجرامية، وبخاصة الجريمة المنظمة عبر الحدود الوطنية .

٥. ان ظهور مفاهيم وصور ووسائل حديثة للفساد وانتشارها تستلزم مراجعة وتقويماً مستمراً للسياسات والخطط والانظمة والاجراءات والبرامج لمكافحة هذا الوباء الخطر .

٦. ان تحقيق حماية النزاهة ومكافحة الفساد يتطلب ايضاً 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 .

#### ثانياً: الأهداف:-

تهدف الاستراتيجية الوطنية لحماية النزاهة ومكافحة الفساد الى تحقيق الآتي :

١. حماية النزاهة ومكافحة الفساد بشتى صورته ومظاهره .

٢. تحصين المجتمع السعودي ضد الفساد بالقيم الدينية والاخلاقية والتربوية .

٣. توجيه المواطن والمقيم نحو التحلي بالسلوك واحترام النصوص الشرعية والنظامية .

٤. توفير المناخ الملائم لنجاح خطط التنمية، ولاسيما الاقتصادية والاجتماعية منها .

٥. الاسهام في الجهود المبذولة لتعزيز وتطوير وتوثيق التعاون الاقليمي والعربي والدولي في مجال حماية النزاهة ومكافحة الفساد .

٦. تحقيق العدالة بين افراد المجتمع .

#### ثالثاً: الوسائل:-

١- تشخيص مشكلة الفساد في المملكة عن طريق مايلي :

أ- تنظيم قاعدة معلومات وطنية لحماية النزاهة ومكافحة الفساد تشتمل على جميع الوثائق النظامية والادارية ورصد المعلومات والبيانات والاحصاءات الدقيقة عن حجم



المشكلة وتصنيفها وتحديد أنواعها وأسبابها وآثارها وأولويتها ومدى انتشارها زمنياً ومكانياً واجتماعياً .

ب- قيام الأجهزة الحكومية المعنية بحسب اختصاصها باعداد احصاءات وتقارير دورية عن مشكلة الفساد تتضمن بيان حجم المشكلة وأسبابها، وأنواعها والحلول المقترحة وتحديد السلبيات والصعوبات التي تواجه تطبيق الانظمة والإجراءات المتعلقة بحماية النزاهة ومكافحة الفساد .

ج - دعم واجراء الدراسات والبحوث المتعمقة بموضوع حماية النزاهة ومكافحة الفساد .

د - إتاحة المعلومات المتوفرة للراغبين في البحث والدراسة وحث الجهات الاكاديمية ومراكز البحوث المتخصصة على اجراء المزيد من الدراسات والبحوث في المجال نفسه .

هـ - رصد ماينشر في وسائل الاعلام عن موضوع حماية النزاهة ومكافحة الفساد .

و - متابعة المستجدات في الموضوع على المستوى المحلي او الدولي .

٢- قيام الأجهزة الحكومية المعنية بحماية النزاهة ومكافحة الفساد بممارسة اختصاصاتها، وتطبيق الأنظمة المتعلقة بذلك عن طريق مايلي :

أ - تزويد الأجهزة الضبطية، والرقابية، والتحقيقية، والقضائية، بالإمكانات المادية، والبشرية، والخبرات، والتدريب، والتقنية، والوسائل العلمية الحديثة، الكافية لتمكينها من أداء مهماتها بفاعلية .

ب - دراسة انظمة الأجهزة المختصة بحماية النزاهة ومكافحة الفساد وهياكلها الإدارية وإجراءاتها، مع مراعاتها عدم الازدواجية وتنازع الاختصاص فيما بينها، ومنحها القدر اللازم من الاستقلال الإداري والمالي .

ج- قيام الأجهزة الحكومية المعنية - بحسب اختصاصها - بالمراجعة الدورية للأنظمة المتعلقة بمكافحة الفساد؛ لتحديد الصعوبات التي تظهر لها من خلال

التطبيق والدراسة، وإبداء المقترحات لتذليل هذه الصعوبات، وكذلك لتطوير هذه الأنظمة ورفعها للجهة المختصة للنظر فيها والاستفادة في ذلك مما يستجد .

د - تطوير وتقويم الأنظمة الرقابية والإدارية والمالية، لضمان وضوحها وسهولة تطبيقها وفعاليتها .

هـ - تقليص الإجراءات، وتسهيلها والتوعية بها، ووضعها في أماكن بارزة، حتى لاتؤدي إلى الاستثناءات غير النظامية .

و - قيام المسؤولين بالمراقبة والمتابعة ؛ للتأكد من سلامة إجراءات العمل ومطابقتها للأنظمة .

ز - اختيار المسؤولين في الإدارات التنفيذية التي لها علاقة بالجمهور من ذوي الكفايات والتعامل الحميد مع المراجعين. والتأكيد على مديري الإدارات بإنهاء إجراءات معاملات المواطنين ومراقبة الموظفين حتى لا يضعوا العقبات امام تلك المعاملات .

ح - التأكيد على عدم التمييز في التعامل وعدم النظر إلى المركز الوظيفي أو الاجتماعي للشخص .

ط - العمل بمبدأ المساءلة لكل مسؤول مهما كان موقعه، وفقاً للأنظمة .

ي - تعزيز جهود الأجهزة الضبطية المتعلقة بمكافحة الفساد .

ك - الاستفادة من الوسائل العلمية الحديثة، ووسائل الاتصالات السريعة بين الجهات الحكومية المختصة .

ل - ضمان وضوح التعليمات الخاصة بالرسوم والمستحقات والغرامات وتسديدها.

وإيجاد السبل الوقائية الكفيلة بسد الثغرات التي تؤدي إلى ولوج الفساد إليها، بما في ذلك التسديد عن طريق البنوك، وفق ضوابط مدروسة .

م - سرعة البت في قضايا الفساد، والعمل بمبدأ التعويض لمن تضار حقوقهم ومصالحهم من جراء الفساد بعد ثبوت ذلك بحكم قضائي نهائي من الجهة المختصة، ونشرها بطلب من المدعي العام وموافقة ناظر القضية .

ن - العمل على توحيد اللجان ذات الاختصاص القضائي في جهة قضائية واحدة ومنحها الاستقلال التام .

س - التأكيد على التعاون في مجال المساعدة المتبادلة في محاربة الفساد، دون إخلال بالسرية المصرفية .

٣- إقرار مبدأ الوضوح (الشفافية) وتعزيزه داخل مؤسسات الدولة عن طريق مايلي :

أ - التأكيد على مسؤولي الدولة بان الوضوح وسيلة فاعلة للوقاية من الفساد، وإن اعتماده كممارسة وتوجه أخلاقي يضيفي على العمل الحكومي المصدقية والاحترام .

ب - تسهيل الإجراءات الإدارية والتوعية بها، وإتاحتها للراغبين، وعدم اللجوء إلى السرية إلا فيما يتعلق بالمعلومات التي تمس السيادة والأمن الوطني .

ج - وضع نظام لحماية المال العام .

د - توضيح إجراءات عقود مشتريات الحكومة والمؤسسات العامة والشركات المساهمة، وإعطاء الجمهور والمؤسسات المدنية ووسائل الإعلام حق الاطلاع عليها ونقدها .

هـ - كفالة حرية تداول المعلومات عن شؤون الفساد بين عامة الجمهور ووسائل الإعلام .

٤- مشاركة مؤسسات المجتمع المدني في حماية النزاهة ومكافحة الفساد عن طريق مايلي :

أ - إشراك بعض منسوبي هذه المؤسسات في اللجنة الوطنية لمكافحة الفساد المقترحة .

ب - إشراك هذه المؤسسات "حسب اختصاصها" في دراسة ظاهرة الفساد وإبداء مآلديها من مرئيات ومقترحات تمكن من الحد منه .

ج - حث الهيئات المهنية والأكاديمية كالأطباء والمحامين والمهندسين والمحاسبين على إبداء مرئياتهم حول الأنظمة (الرقابية والمالية والإدارية)

وتقديم مقترحاتهم حيال تطويرها وتحديثها .

د - حث الغرف التجارية والصناعية على إعداد خطط وبرامج لتوعية رجال الأعمال والتجار بمخاطر الفساد وأسبابه وآثاره، وإيضاح مرئياتهم حيال الأنظمة المالية والتجارية .

٥- توعية الجمهور وتعزيز السلوك الأخلاقي عن طريق مايلي :

أ - تنمية الوازع الديني للحث على النزاهة ومحاربة الفساد عن طريق وسائل الإعلام المختلفة، وخطباء المساجد والعلماء والمؤسسات التعليمية وغيرها، وإعداد حملات توعية وطنية تحذر من وباء الفساد .

ب - التأكيد على دور الأسرة في تربية النشء ودورها الأساسي في بناء مجتمع مسلم مناهض لأعمال الفساد .

ج - حث المؤسسات التعليمية على وضع مفردات في مناهج التعليم العام والجامعي، والقيام بتنفيذ برامج توعية تثقيفية بصفة دورية عن حماية النزاهة والأمانة ومكافحة الفساد وإساءة الأمانة .

د - حث المواطن والمقيم على التعاون مع الجهات المعنية بمكافحة الفساد، والإبلاغ عن جرائم الفساد ومرتكبيها .

هـ - العمل على وضع برامج توعية تثقيفية في مجال حماية النزاهة ومكافحة الفساد، في القطاعين العام والخاص .

٦- تحسين أوضاع المواطنين الأسرية والوظيفية والمعيشية عن طريق مايلي :

أ - التأكيد على مبدأ تحسين أوضاع المواطنين الأسرية والوظيفية والمعيشية وبخاصة ذوي الدخل المحدود، وتوفير الخدمات الأساسية لهم .

ب - إيجاد الفرص الوظيفية في (القطاعين العام والخاص)، بما يتناسب مع الزيادة المطرودة لعدد السكان والخريجين، والاهتمام بتأهيلهم طبقاً لاحتياجات سوق العمل .

ج - الحد من استخدام العنصر الأجنبي .

د - تحسين مستوى رواتب الموظفين والعاملين، وبخاصة المراتب الدنيا .

٧- تعزيز التعاون العربي والإقليمي والدولي عن طريق ما يلي :

أ - عند الالتزام بمعاهدة او اتفاقية يتوجب مراعاة السيادة الوطنية للدول، وعدم التدخل في شؤونها الداخلية، وأن يكون هناك دور فاعل للمملكة في صياغة بنود هذه المعاهدات والاتفاقيات. كما يتوجب مراعاة مستوى الالتزام والوضوح بين البلدان المتقدمة والنامية، والعمل على حسن اختيار المشاركين بحيث يكونون من ذوي الاختصاص .

ب - أهمية التنسيق بين الجهات المشاركة في المؤتمرات ذات العلاقة بموضوع مكافحة الفساد، والاستعداد والتحضير الجيد لتلك المشاركات، والعمل على وضع تصور للمملكة حيال الموضوعات المطروحة للنقاش، لأن قضية الفساد قضية عالمية تتعدى حدود كل دولة .

ج - الاستفادة من خبرات الدول والمنظمات الدولية الحكومية وغير الحكومية في مجال حماية النزاهة ومكافحة الفساد .

د - متابعة المستجدات الدولية الحاصلة فيما يتعلق بجرائم الفساد والرشوة وأساليب التعرف عليها وسبل محاصرتها .

هـ - العمل على تحقيق المزيد من التعاون الفعال، والمساعدة القانونية المتبادلة، وتبادل المعلومات والرأي والخبرات في مجال حماية النزاهة ومكافحة الفساد مع دول مجلس التعاون لدول الخليج العربية، والدول العربية، والإسلامية، والصديقة .

و - ان تقوم شعبة الترجمة الرسمية بهيئة الخبراء بمجلس الوزراء المشكلة بقرار مجلس الوزراء رقم(١٣٤) وتاريخ ٢/٥/٢٠٢٢هـ بإعطاء الأولوية لاعتماد ترجمة الأنظمة الخاصة بمكافحة الفساد المطبقة في المملكة إلى اللغات الأجنبية الحية، للاستفادة منها في المشاركات الخارجية الخاصة بمكافحة الفساد؛ لإبراز موقف المملكة وجهودها في هذا المجال .

رابعاً: الآليات:-

إنشاء هيئة وطنية لمكافحة الفساد تتولى المهام التالية :

أ - متابعة تنفيذ الاستراتيجية ورصد نتائجها وتقويمها ومراجعتها، ووضع برامج عملها وآليات تطبيقها .

ب - تنسيق جهود القطاعين العام والخاص في تخطيط ومراقبة برامج مكافحة الفساد وتقويمها .

ج - تلقي التقارير والاحصاءات الدورية للأجهزة المختصة ودراستها وإعداد البيانات التحليلية في شأنها .

د - جمع المعلومات والبيانات والإحصاءات، وتصنيفها، وتحديد أنواعها، وتحليلها وتبادلها مع الجهات المختصة ذات العلاقة.

### **تحليل الإستراتيجية الوطنية لحماية النزاهة ومكافحة الفساد**

إن الدارس لصيغة الإستراتيجية الوطنية لحماية النزاهة ومكافحة الفساد يجد أنها تتكون من أربعة أقسام رئيسية.

\* فالقسم الأول ركز على المنطلقات التي بنيت عليها تلك الإستراتيجية، فالدين الإسلامي هو الأساس في محاربة هذا الداء وتجريمه لكونه يسبب أضراراً تجرمها الشريعة الإسلامية.

كما أن الفساد يعوق التطوير والتنمية والإستثمارات ويرتبط في بعض صوره بالأنشطة الإجرامية المنظمة عبر الحدود الوطنية، وهذا يتطلب تعاوناً بين الدول لأجل تشخيصه ووضع الموثيق والمعاهدات الدولية التي تؤدي للحد منه ومحاكمة من يرتكب أنشطة لها صلة بالفساد الإداري.

\* وركز القسم الثاني على الأهداف المهمة لتلك الإستراتيجية ومن ضمنها حماية النزاهة في المجتمع وتوجيه المواطن والمقيم نحو التحلي بالسلوك السوي واحترام النصوص الشرعية والنظامية، وتوفير المناخ الملائم لنجاح خطط التنمية وتحقيق العدالة بين أفراد المجتمع، والعمل على نشر الوعي لتحسين المجتمع السعودي ضد الفساد بالقيم الدينية والأخلاقية والتربوية.

\* أما القسم الثالث فقد أوضح العديد من الوسائل التي يمكن استخدامها لأجل حماية النزاهة ومكافحة الفساد من خلال تنظيم قاعدة معلومات وطنية مناسبة وإعداد إحصاءات وتقارير دولية توضح حجم المشكلة وأسبابها ودعم إجراء الدراسات والبحوث وتوفير المعلومات المتوفرة للباحثين ورصد ما ينشر في وسائل الإعلام ومتابعة المستجدات على المستوى المحلي والدولي.

كما تطرق هذا القسم إلى قيام الأجهزة الحكومية المعنية بحماية النزاهة ومكافحة الفساد بتطبيق الأنظمة وتوفير الموارد البشرية والمادية والخبرات لأجل القيام بمهامها ودراسة الأنظمة المتعلقة بمكافحة الفساد والعمل على تطويرها وبما يحقق المصلحة العامة، كما ورد في هذا القسم العمل بمبدأ المساءلة لكل مسؤول مهما كان موقعه الوظيفي وفقاً للأنظمة وإقرار مبدأ الوضوح والشفافية وتعزيزه داخل مؤسسات الدولة ومشاركة مؤسسات المجتمع المدني في حماية النزاهة ومكافحة الفساد وكفالة حرية تداول المعلومات عن شؤون الفساد بين عامة الجمهور ووسائل الإعلام والإستفادة من خبرات الدول والمنظمات الدولية الحكومية وغير الحكومية في هذا المجال والتنسيق مع دول مجلس التعاون لدول الخليج العربية والدول العربية والإسلامية لأجل تحقيق المزيد من التعاون.

\* أما القسم الرابع فقد أشار لآليات تنفيذ الإستراتيجية من خلال إنشاء هيئة وطنية لمكافحة الفساد تعمل على متابعة تنفيذ الإستراتيجية وتنسيق جهود القطاعين العام والخاص في الحد من الفساد، وتقوم تلك الهيئة أيضاً بتلقي التقارير والإحصاءات والبيانات وتقوم بتحليلها وتبادلها مع الجهات المختصة.

ويبقى الآن تفعيل هذه الإستراتيجية وتعيين الكوادر البشرية المؤهلة وإعطاء هذه الهيئة الصلاحيات المناسبة للقيام بعملها في الحد من الفساد.

## الهيئة الوطنية لمكافحة الفساد

نظراً لتزايد الإهتمام بمقاومة الفساد الإداري في المملكة لخطورته على التنمية، وبعد موافقة مجلس الوزراء على إستراتيجية حماية النزاهة ومكافحة الفساد بعد دراسات مستفيضة ...

توقعت بعض المصادر تشكيل هيئة وطنية لمكافحة الفساد، تكون مرتبطة بالملك ويعين رئيسها بأمر ملكي بمرتبة وزير وسيكون لها صلاحيات قوية وواسعة (صحيفة عكاظ، العدد ١٤٧٨٨، بتاريخ ١٤٢٨/٢/٣ هـ الموافق ٢٠٠٧/٢/٢١ م). وقد أشارت صحيفة الحياة في ( العدد ١٦٨٨٨، بتاريخ ٢٠٠٩/٦/٣٠ ) بعرض اتفاق الأمم المتحدة لمكافحة الفساد على مجلس الشورى. ومطالبة بعض الأعضاء بتفعيل الإستراتيجية الوطنية لحماية النزاهة وتشكيل الهيئة الخاصة بها قبل إنضمام المملكة للاتفاقيات مع الدول الأخرى حول مكافحة الفساد.

## خاتمة

إن المحلل للإستراتيجية الوطنية لحماية النزاهة ومكافحة الفساد في المملكة العربية السعودية يسعد بهذه الرؤية الشمولية في تعريف وتشخيص ظاهرة الفساد وآثارها السيئة على التنمية والرفاهية. والشعور بالمشكلة وتشخيصها هو الخطوة الأولى في طريق معالجتها، وجهود الإصلاح الإداري التي تبناها خادم الحرمين الشريفين الملك عبدالله بن عبدالعزيز في السنوات الأخيرة كبيرة وشملت نواحي إدارية واقتصادية وقانونية في الأجهزة الحكومية المختلفة.



ولعل موضوع إنشاء الهيئة الوطنية لحماية النزاهة ومكافحة الفساد لا يزال موضع الدراسة والبحث عن الكوادر المؤهلة لإدارته وتوفير الموارد اللازمة. وأمل أن تنجح كل هذه الجهود في محاربة داء الفساد الإداري الذي يشكل خطراً على مستقبل التنمية الوطنية ورفاهية المواطن. كما أن تنظيم المؤتمرات والندوات والملتقيات وورش العمل التي تدرس الفساد الإداري وحماية المال العام ... سيسهم في تبادل الخبرات بين المشاركين من الدول العربية المختلفة. كما أن دعم الجامعات ومؤسسات البحث العلمي سيسهم في دراسة الفساد الإداري بشكل أفضل وسيؤدي ذلك إلى رفع مستوى الوعي الثقافي لدى المتخصصين والمواطنين على حد سواء. وبتعاقد جهود المؤسسات المحلية والمؤسسات الدولية ذات العلاقة بمكافحة الفساد سيتوفر فهم أفضل لهذه الظاهرة وآثارها ووسائل الحد منها.

## المراجع

### أولاً: المراجع باللغة العربية:

١. إبراهيم، صفاء الدين والصراير، أكرم. " العلاقة بين تدني المستوى المعيشي للموظفين والفساد الإداري من وجهة نظر العاملين: دراسة ميدانية في الدوائر الحكومية لمحافظة جرش"، مجلة الإداري. العدد ٨٧ ديسمبر ٢٠٠١، ص ص ٤٣ - ٨٠.

٢. أبو سن، أحمد. " استخدام أساليب الترغيب والترهيب لمكافحة الفساد الإداري. المجلة العربية للدراسات الأمنية والتدريب. العدد ٢١. محرم ١٤١٧ هـ الموافق مايو ١٩٩٦، ص ص ٩١ - ١٠٧، الرياض: أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية.
٣. الأعرجي، عاصم. دراسات معاصرة في التطوير الإداري. ط١. عمان: دار الفكر، ١٩٩٥.
٤. بولمان، محمد. مداخلات في القانون. ط١. مراكش: المطبعة والوراقة الوطنية. ٢٠٠٠.
٥. الجهني، عيد مسعود. " العدالة تطيح بوزير العدل "، صحيفة الحياة. العدد ١٦٨٥٠، بتاريخ ١٤٣٠/٥/٢٨ هـ الموافق ٢٣/٥/٢٠٠٩ م. ص ١٣.
٦. حريم، حسين. إدارة المنظمات: منظور كلي. ط١. عمان: دار الحامد للنشر. ٢٠٠٣،
٧. حكمت، طاهر. " الدور التشريعي في مكافحة الفساد "، ندوة: نحو استراتيجية لمكافحة الفساد. الأردن: وزارة التنمية الإدارية. ١٩٩٥ نقلًا عن الصرايره وعبابنه ويونس ١٩٩٨.
٨. السالم، عبدالله. " رؤية أكاديمية لمفهوم التنمية المستقلة وإمكانية تحقيقها في العالم العربي في ظل العولمة ". بحث منشور بالمؤتمر العربي السنوي الخامس في الإدارة والإبداع والتجديد: دور المدير العربي في الإبداع والتميز في الفترة ما بين ٢٧-٢٩ نوفمبر ٢٠٠٤. شرم الشيخ: المنظمة العربية للتنمية الإدارية. ٢٠٠٤.
٩. الشهابي، أنعام وداغر منقذ. " العوامل المؤثرة في الفساد الإداري "، المجلة العربية للإدارة. العدد ٢. ديسمبر ٢٠٠٠، ص ص ١٠٧ - ١٤٥، القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
١٠. صحيفة الحياة. العدد ١٦٨٦٣، بتاريخ ١٢/٦/١٤٣٠ هـ الموافق ٥/٦/٢٠٠٩ م.
١١. صحيفة الحياة. " مكافحة الفساد تثير جدلاً بين الأعضاء ". العدد ١٦٨٨٨، بتاريخ ٧/٧/١٤٣٠ هـ الموافق ٣٠/٦/٢٠٠٩ م.
١٢. صحيفة الحياة. " سجن وفصل ١٦ موظفاً مرتشياً في بلدية الطائف ... وتبرئة ١٧ آخرين ". العدد ١٦٩٠٣، بتاريخ ٢٢/٧/١٤٣٠ هـ الموافق ١٥/٧/٢٠٠٩ م.

١٣. صحيفة الحياة. " سجن رئيس شركة بيشة ٣ أشهر ومنعه من التداول ٥ سنوات ". العدد ١٦٩٣٨، بتاريخ ١٤٣٠/٨/٢٨ هـ الموافق ٢٠٠٩/٨/١٩ م.
١٤. صحيفة الحياة. " إعلان عن حساب إبراء الذمة ". العدد ١٦٩٤٤، بتاريخ الثلاثاء ١٤٣٠/٩/٤ هـ الموافق ٢٠٠٩/٨/٢٥ م.
١٥. صحيفة الرياض. العدد ١٤١٣٧، بتاريخ ١٤٢٨/٢/١٩ هـ الموافق ٢٠٠٧/٣/٩ م.
١٦. صحيفة عكاظ. العدد ١٤٢٧٠، بتاريخ ١٤٢٦/٨/١٨ هـ الموافق ٢٠٠٥/٩/٢٢ م.
١٧. صحيفة عكاظ. العدد ١٤٧٦٠، بتاريخ ١٤٢٨/١/٥ هـ الموافق ٢٠٠٧/١/٢٤ م.
١٨. صحيفة عكاظ. العدد ١٤٧٨٨، بتاريخ ١٤٢٨/٢/٣ هـ الموافق ٢٠٠٧/٢/٢١ م.
١٩. صحيفة الوطن. العدد ٢٣٣٦، بتاريخ ١٤٢٨/٢/٣ هـ الموافق ٢٠٠٧/٢/٢١ م.
٢٠. الضحيان، عبدالرحمن. الإصلاح الإداري. ط٢، جدة : مطابع مؤسسة المدينة للصحافة. ١٤١٤ .
٢١. الغزالي، محمد. الفساد السياسي في المجتمعات العربية والإسلامية. ط٢. القاهرة: نهضة مصر للطباعة والنشر والتوزيع. ٢٠٠٠. نقلاً عن: الكبيسي، عامر. ٢٠٠٩، ص ص ٩٨-١٠٠.
٢٢. الكبيسي، عامر. " الفساد الإداري: رؤية منهجية للتشخيص والتحليل والمعالجة ". المجلة العربية للإدارة، العدد الأول. يونيو ٢٠٠٠، القاهرة: المنظمة العربية للتمية الإدارية، ص ص ٨٥ - ١٢٢.
٢٣. الكبيسي، عامر. الفساد العالمي الجديد واستراتيجيات مواجهته. ط١. الرياض: مؤسسة اليمامة الصحفية. ٢٠٠٩.
٢٤. ميني، إيف. " الفساد في نهاية القرن: قيم التغيير والأزمة والتحول "، المجلة الدولية للعلوم الاجتماعية. العدد ١٤٩. سبتمبر ١٩٩٦، ص ص ٧ - ٢٦.

٢٥. اليوسف، يوسف خليفة. " الفساد الإداري والمالي: الأسباب والنتائج وطرق العلاج ". مجلة العلوم الإجتماعية. المجلد ٣٠. العدد ٢. ٢٠٠٢. الكويت: مجلس النشر العلمي بجامعة الكويت.

### ثانياً: المراجع باللغة الإنجليزية:

١. AL-Rawaf, Othman. (١٩٨٠). The concept of the five crises in political development relevance to the kingdom of Saudi Arabia. Ph. D dissertation. Duke University.
٢. Caiden, G. (١٩٨٧). "Official corruption and political stability". Unpublished paper. Los Angeles: University of Southern California.
٣. Gould, David. (١٩٨٠). Bureaucratic Corruption and Underdevelopment in the Third World; The Case of Zaire. New York: Pergamon press.
٤. Kohli, Suresh. (١٩٧٥). Corruption in India. New Delhi: Chetana Publication. cited in : AL-Rawaf, Othman. (١٩٨٠).
٥. Levi, M. et al (Eds). (١٩٩٦). The Corruption of Politics and The Politics of Corruption. Oxford: Black Well Publication.