واقع تطبيق مبادئ الحوْكمة في القطاع العام ودورها في تعزيز الاستدامة الماليَّة في المملكة العربية السعودية

The Reality of Implementing Governance Principles in the Public Sector and Their Role in Enhancing Financial Sustainability in the Kingdom of Saudi Arabia

10.35781/1637-000-115-005

أ. علاء بن سعد بن رجاء الله الرفاعي[1]
د. الوليد نور الهدى أحمد كنة[2]

(1)(2)الجامعة الإسلامية بالمدينة المنورة

الملخص

تناولت هذه الدراسة تطبيق مبادئ الحوْكمة في القطاع العام، ودورها في تعزيز الاستدامة الماليَّة في المملكة العربية السعودية، ويمكن إيجاز أهداف الموضوع في تسليط الضوء على تحديد مؤشرات الحوكمة الأساسية في المملكة العربية السعودية، ومراجعة تأثير تطبيق مؤشرات الحوكمة على كفاءة المؤسسات المالية في المملكة، واستكشاف العلاقة بين الحوكمة والاستدامة المالية في المملكة على المستوى الاقتصادي، بالإضافة إلى تقديم توصيات عملية لتعزيز تطبيق مؤشرات الحوكمة بهدف تحقيق الاستدامة المالية في المملكة، وتمثلت أبرز نتائج الدراسة في أن تحقيق مستويات متقدمة من الحوْكمة يُعزِّز التنمية المستدامة ويخفف من نتائج الأزمات السياسيَّة والاقتصاديَّة، كما تعد الشفافية والحوْكمة الفعالة من الركائز الأساسية لضمان استقرار الاقتصادات ونموها المستدام، كما أن الاستدامة الماليَّة تعد هدفًا إستراتيجيًا للمملكة، خاصَّةً في ظلّ التحديات الاقتصاديَّة التي واجهتها خلال العقد الماضي بسبب تقلبات أسعار النفط، لذا كانت الحاجة إلى تنويع مصادر الدخل واضحة لزيادة الإيرادات غير النفطيَّة وتعزيز كفاءة الإنفاق الحكومي، وأن أداء السعوديَّة تحسن تدريجياً في مؤشِّر الشفافية وفقًا لمؤشِّر الشفافية الدولية لمكافحة الفساد الدولي، وفي أغلب مؤشرات الحوكمة بفضل الله ثم الإصلاحات الحكوميَّة لمكافحة الفساد، ونتيجة تكثيف الجهود لتعزيز الشفافية والنزاهة في المؤسَّسات الحكوميَّة والمشاريع الاقتصاديَّة ، كما أن الدراسة أوصت بتعزيز الشفافية والمساءلة المؤسسية وذلك من خلال تطبيق مؤشرات الحوكمة بشكل أكثر فاعلية، كما أوصت بتطوير وتوحيد مؤشرات الحوكمة، وأنه يجب أن تعمل الجهات الحكومية على تطوير مجموعة متكاملة من مؤشرات الحوكمة التي تتماشى مع احتياجات الاقتصاد السعودي، حيث اتَّبع الباحثان في بحثهما المنهجَ الاستقرائيَّ والمنهجَ الوصفيَّ التحليليَّ القائم على وصف وتحليل البيانات والإحصاءات المتوفِّرة في الدراسة.

الكلمات المفتاحية: الحوكمة، الاستدامة المالية، الكفاءة.

ISSN : 2410-1818

The Reality of Implementing Governance Principles in the Public Sector and Their Role in Enhancing Financial Sustainability in the Kingdom of Saudi Arabia

Alaa saad alrefaay[1]

Dr. Alwaleed Noor Alhuda Kanna[2]

(1)(2)Islamic University of Madinah

Abstract

This study examines the application of governance principles in the public sector and their role in enhancing financial sustainability in the Kingdom of Saudi Arabia. The objectives of this study can be summarized as highlighting the identification of key governance indicators in Saudi Arabia, reviewing the impact of applying governance indicators on the efficiency of financial institutions in the Kingdom, exploring the relationship between governance and financial sustainability at the economic level, and providing practical recommendations to enhance the application of governance indicators to achieve financial sustainability.

The key findings of the study suggest that achieving advanced levels of governance enhances sustainable development and mitigates the impact of political and economic crises. Furthermore, transparency and effective governance are fundamental pillars to ensure economic stability and sustainable growth. Financial sustainability is considered a strategic goal for the Kingdom, especially given the economic challenges faced over the past decade due to fluctuations in oil prices. This highlighted the need to diversify income sources to increase non-oil revenues and enhance government spending efficiency. Saudi Arabia's performance has gradually improved in the Transparency Indicator according to the International Transparency Corruption Index, and in most governance indicators, thanks to government reforms aimed at combating corruption and intensifying efforts to promote transparency and integrity in government institutions and economic projects.

The study recommends enhancing transparency and institutional accountability through more effective application of governance indicators. Additionally, it suggests the development and unification of governance indicators and emphasizes the need for government entities to create a comprehensive set of governance indicators aligned with the needs of the Saudi economy.

The researchers, by the grace of God, followed the inductive approach and the descriptive-analytical method, which is based on describing and analyzing the data and statistics available in the study.

Keywords: Governance, Financial Sustainability, Efficiency.

ISSN : 2410-1818

المقدمة

الحمدلله رب العالمين الرحمن الرحيم مالك يوم الدين والصلاة والسلام على أشرف الأنبياء وسيد المرسلين نبينا محمد عليه وعلى آله وصحبه أجمعين.

تعد الحوكمة من العناصر الأساسية التي تساهم في تعزيز الاستدامة المالية لأي دولة، حيث إنها تسهم في بناء الثقة بين المستثمرين وتعزيز الشفافية والمسؤولية في الإدارة العامة. في المملكة العربية السعودية أصبحت الحوكمة أحد المحاور الأساسية في خطط الإصلاحات الاقتصادية والتنموية ضمن رؤية 2030، بهدف تعزيز كفاءة الأداء المالي وتحقيق الاستدامة. تتعدد مؤشرات الحوكمة التي تؤثر على أداء المؤسسات الاقتصادية، حيث تشمل معايير الشفافية، المساءلة، والمشاركة، التي تساهم في رفع مستوى فعالية الأنظمة المالية.

نتحدث في بحثنا هذا – بعون الله – عن تطبيق مبادئ الحوْكمة، ودورها في تحقيق الاستدامة الماليَّة في المملكة، ويمكن إيجاز أهداف الموضوع في تسليط الضوء على تحديد مبادئ الحوكمة الأساسية في المملكة العربية السعودية، ومراجعة دور تطبيق مبادئ الحوكمة على كفاءة المؤسسات المالية في المملكة، واستكشاف العلاقة بين الحوكمة والاستدامة المالية في المملكة على المستوى الاقتصادي، بالإضافة إلى تقديم توصيات عملية لتعزيز تطبيق مبادئ الحوكمة بهدف تحقيق الاستدامة المالية في المملكة.

أهمّيَّة البحث:

تبرز أهمِّيَّة البحث في كونه يسعى إلى توضيح دور تطبيق مبادئ الحوْكمة في القطاع العام في تعزيز الاستدامة الماليَّة في المملكة العربية السعودية، وهو أمر مهم لفهم كيفية تحسين الوضع المالي في الدولة، كما يقدم البحث أفكارًا قد تساعد في تحسين تطبيق الحوكمة في المؤسسات السعودية، وبالتالي دعم الاستدامة المالية، بالإضافة إلى تسليط الضوء حول كيفية قياس تطبيق مؤشرات الحوكمة في المملكة، مما يساعد في تقييم فعالية السياسات الحالية، كما يساهم البحث في إثراء الأدبيات العلمية حول الحوكمة والاستدامة المالية في المملكة، مما يعد إضافة بسيطة ومفيدة للمجال الأكاديمي.

مشكلة البحث:

رغم أهمية الحوكمة في تحسين الأداء المالي، قد تواجه المملكة تحديات في تطبيق مبادئ الحوكمة بشكل فعّال عبر مختلف القطاعات والمؤسسات. ولهذا يحاول البحث فهم مدى تطبيق هذه المؤشرات وكيفية تأثيرها على الاستدامة المالية، بالإضافة إلى وجود نقص في الدراسات التي تشرح بشكل دقيق كيف يمكن لمؤشرات الحوكمة أن تساهم في تحقيق استدامة مالية طويلة الأمد في المملكة، ولهذا يحاول البحث تسليط الضوء على هذه العلاقة ويحاول توضيحها.

ISSN : 2410-1818

وعليه، تتمثل مشكلة البحث في دراسة تأثير تطبيق مؤشرات الحوكمة على الاستدامة المالية في المملكة العربية السعودية وتحديد التحديات التي قد تؤثر على فعالية هذا التطبيق.

أهداف البحث:

يهدف هذا البحث إلى تحقيق مجموعة من الأهداف الرئيسة والتي تسلط الضوء على واقع تطبيق مبادئ الحوْكمة في القطاع العام ودورها في تعزيز الاستدامة الماليَّة في المملكة العربية السعودية، وذلك من خلال:

1. تسليط الضوء على مبادئ ومؤشِّرات الحوْكمة، ودورها في تحقيق الاستدامة الماليَّة في المملكة العربية السعودية.
2. تحديد مؤشرات الحوكمة الرئيسية التي تؤثر على الاستدامة المالية في المملكة العربية السعودية.
3. تقييم مدى تطبيق مبادئ الحوْكمة في القطاع العام.
4. إبراز دور الحوكمة لتقديم توصيات قابلة للتطبيق لتحسين الاستدامة المالية في المملكة.

الدراسات السابقة:

اطَّلع الباحثان على عددٍ من الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع هذه الدراسة، وهي مُرتبةٌ حسب التاريخ على النحْو التالي:

1- دراسة الحنفي (2024) [1]:

تهتم الدراسة بحوكمة الإدارة وأثرها في مكافحة الفساد وتعرضنا في تلك الدراسة لمفهوم الحوكمة وأهدافها والمبادئ التي تقوم عليها وتعرضنا أيضا إلى ماهية الفساد وصوره وأسبابه وآليات مكافحته وكيف تسهم الحوكمة في مكافحة الفساد والحد من آثاره. ثم تعرضت الدراسة بعد ذلك لدور الحوكمة في تحقيق التنمية المستدامة وتطرقت الدراسة إلى ماهية التنمية المستدامة وأهم المبادئ التي تقوم عليها وكيف أن الحوكمة تسهم في تحقيق تلك التنمية عن طريق اتباع خطوات معينة للوصول إلى التنمية المستدامة المنشودة.

وخلص البحث الى مجموعة من التوصيات الهامة كان من بينها أنه يجب تفعيل مبدأ الشفافية للعمل على مكافحة الفساد وتحقيق التنمية المستدامة وايضا ضرورة قيام الحكومة بفرض اجراءات لمكافحة بؤر غسيل الاموال وقيام البنوك بإجراءات تضمن الكشف عن الاموال المنهوبة من عمليات فساد وردها الى مصادرها الاصلية بواسطة اجراءات قانونية تنظمها الدولة من خلال قوانين خاصة بذلك والعمل على سرعة تفعيل قرار الجهاز المركزي للتنظيم والادارة رقم 54 لسنة 2020م بشان استحداث قسمي المراجعة الداخلية والحوكمة واصدار منشور يوضح الاجراءات العملية لتطبيق القرار والجزاء

(1) الحوكمة ودورها في تحقيق التنمية المستدامة"، عبد الرؤوف الحنفي، بحث منشور، مجلة البحوث القانونية والاقتصادية بالمنصورة، مصر، 2024 م.

ISSN : 2410-1818

المترتب على عدم الالتزام به . **وتختلف هذه الدراسة عن الدراسة الحالية:**

أنَّ هذه الدراسة ركَّزت على الحوكمة الرَّقميَّة وأثرها على التنمية المستدامة إجمالًا، بينما يركز هذا البحث على تطبيق مبادئ الحوْكمة، ودورها في تحقيق الاستدامة الماليَّة في المملكة العربية السعودية.

2- دراسة غنيمي وآخرين (2022) [2]:

تعد حوكمة الشركات من الموضوعات التي نالت اهتمام كبير خلال العقدين الماضيين، وأصبح مصطلح حوكمة الشركات خلال فترة قصيرة مثار اهتمام الكثير من الدوائر السياسية والاقتصادية والأكاديمية، وقد كان لمنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OECD دورا بارزا في إرساء مجموعة من المبادئ والإرشادات غير الملزمة لمنظمات الأعمال حول حوكمة الشركات بالإضافة إلى إسهامات كلا من البنك الدولي وصندوق النقد الدولي IMF في هذا المجال .

وتعد القوائم والتقارير المالية للشركات الأداة الرئيسية للمستثمرين وغيرهم من أصحاب المصالح لاتخاذ القرارات، ومع التغير السريع في بيئة الأعمال أصبحت تلك التقارير لا تعبر بصورة كافية عن الأبعاد المتعددة لقيمة المنشآت في الوقت الحاضر، وظهرت الحاجة إلى الإفصاح عن معلومات غير مالية ومنها الاستدامة وحوكمة الشركات ودور المنشآت في تحقيق الأهداف البيئية والاجتماعية، وهذه المعلومات لا تغطيها التقارير والقوائم المالية، ومن هنا ظهرت أهمية الإفصاح الاجتماعي والبيئي الذى تطور إلى الإفصاح عن التنمية المستدامة، ويتضمن تقرير الاستدامة الإفصاح عن معلومات غير مالية لأصحاب المصالح الداخليين والخارجيين بخصوص أنشطة المنشآت الاقتصادية والبيئية والاجتماعية، لذا يطلق عليه أيضا التقرير الثلاثي. **وتختلف هذه الدراسة عن الدراسة الحالية:**

أنَّ هذه الدراسة ركَّزت على حوكمة الشركات وأثرها الاستدامة المالية فيها، بينما يركز هذا البحث على تطبيق مبادئ الحوْكمة، ودورها في تحقيق الاستدامة الماليَّة في المملكة العربية السعودية.

3- دراسة بلقاسم وعبدالقادر (2021) [3]:

وقد هدفت الدراسة إلى إبراز دور الحوكمة الرَّقميَّة في تحقيق أهداف التنمية المستدامة مع الإشارة لحالة المملكة العربيَّة السعوديَّة.

واستخدم الباحثان لتحقيق هدفهم المنهجَ الوصفيَّ، وكان من أهمِّ نتائج الدراسة: أنَّ الحكومة الرَّقميَّة ستوفِّر على العميل الوقتَ الذي يقضيه في تنقُّلاته من المكاتب الحكوميَّة وإليها، كما أنَّها ستحسِّن من تجربة المستخدم في المعاملات التي لا تستلزم تقديم نماذج أو شهادات ورقيَّة، وسترتقي

(2) العلاقة بين آليات الحوكمة وأداء وتقارير الاستدامة"، عبير غنيمي وآخرون، بحث منشور، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، مصر، 2022 م.

(3) دور الحوكمة الرَّقميَّة في تحقيق أهداف التنمية المستدامة – دراسة حالة المملكة العربيَّة السعوديَّة (2020– 2024) –"، بوفاتح بلقاسم وقطاف عبد القادر، بحث منشور، مجلة التميز الفكْري للعلوم الاجتماعيَّة والإنسانيَّة بجامعة الشاذلي، الجزائر، 2021 م.

ISSN : 2410-1818

بمستوى الخدمات إذْ إنَّ الخدمات الرَّقميَّة تتميَّز بالسرعة وتقلِّل من احتماليَّة وقوع الأخطاء. ويساهم تطبيق نظام الحوكمة الرَّقميَّة في خفضٍ فعليٍّ في التكلفة، ورفع الكفاءة الإنتاجية، وتحسين الخدمات المقدمة وكفاءة العمل، وربط المستخدم والمستفيد بالخدمات التي تقدِّمها الهيئة، وإنجاز المعاملات بشكل سريع ودقيق، وتقليل عدد زيارات المستفيدين إلى مقر الهيئة. يساعد التحوُّل إلى الحوكمة الرَّقميَّة في التقييم الواقعي للموارد والقدرات التي تملكها كلُّ هيئة من الهيئات إضافةً إلى خدمة شريحة أكبر من الجمهور المستهدف، والإسهام في رفع جودة الحياة لجميع شرائح المجتمع، والتحوُّل إلى الحكومة الخضراء الصديقة للبيئة.

وتختلف هذه الدراسة عن الدراسة الحالية:

أنَّ هذه الدراسة ركَّزت على الحوكمة الرَّقميَّة وأثرها على التنمية المستدامة إجمالًا، بينما يركز هذا البحث على تطبيق مبادئ الحوْكمة، ودورها في تحقيق الاستدامة الماليَّة في المملكة العربية السعودية.

4- دراسة عطوان (2018) [4]:

يتناول بحث: دور الحوكمة في استدامة الشركات وتحقيق رؤية المملكة 2030 "دراسة مقارنة بين نظام الشركات السعودي الجديد والشريعة الإسلامية" التعريف بحوكمة الشركات وإيضاح أهميتها حيث ثبت أنها صمام الأمان لها وهي المحفزة للاستثمار فيها، وتجنّبها الفشل المالي والإداري، وتعلى مصلحة مجتمع الشركات على مصالح مجلس الإدارة والحماية من اتجار الداخليين، وتخلق بيئة استثمارية مستقرة وميسّرة وذات مسؤولية، وقادرة على حماية ممتلكات المستثمرين، وهذا يحقق رؤية المملكة؛ وذلك من خلال ثلاثة مباحث: تناول أولها ماهية الحوكمة وأهميتها، ووضح الثاني التنظيم القانوني للحوكمة في قانون الشركات السعودي الجديد. واختتم الثالث شرعية الحوكمة ودورها في تحقيق رؤية المملكة 2030م، وذيل البحث بالنتائج التي أوضحت أن تطبيق الحوكمة في نظام الشركات السعودي يؤدي إلى الفاعلية، والمسؤولية، وإنفاذ العقود، وتنامي الشركات السعودية لتصبح عملاقة؛ وهذا يخلق الثروة ويحارب الفقر، ويعطى دوراً أكبر للقطاع الخاص ويجذب الاستثمار الأجنبي، ويحسن التنافسية، ويحقق الرؤية والتنمية المستدامة وفق منهج الشريعة الإسلامية الغراء. **وتختلف هذه الدراسة عن الدراسة الحالية:**

أنَّ هذه الدراسة ركَّزت على دور الحوكمة في استدامة الشركات وتحقيق رؤية المملكة 2030: دراسة مقارنة بين نظام الشركات السعودي الجديد والشريعة الإسلامية، بينما يركز هذا البحث على تطبيق مبادئ الحوْكمة، ودورها في تحقيق الاستدامة الماليَّة في المملكة العربية السعودية.

---

(4) دور الحوكمة في استدامة الشركات وتحقيق رؤية المملكة 2030: دراسة مقارنة بين نظام الشركات السعودي الجديد والشريعة الإسلامية"، مسعود عطوان، بحث منشور، مجلة كلية الشريعة والقانون بطنطا، مصر، 2018 م.

ISSN : 2410-1818

5- دراسة الحربي (2015) [5]:

وقد اهتمَّت بدراسة الآثار الاقتصاديَّة للحوكمة في المؤسَّسات الماليَّة مع التطبيق على المملكة العربيَّة السعوديَّة، وذلك من خلال بيان مفهوم الحوكمة وأهمِّيتها وأهدافها وآليَّاتها ومقوِّماتها، ومن خلال المقارنة بين المؤسَّسات الماليَّة الحكوميَّة التقليدية والمؤسَّسات الإسلاميَّة، ثمَّ بيان آثارها في انتظام الأداء وتوحيد القواعد وحسن استخدام الموارد وتقسيم العمل، ثمَّ تعرَّض الباحث لدراسة دور الحوكمة في المؤسَّسات الماليَّة السعوديَّة، وخلص الباحث إلى أهمِّيَّة هذا الدور وضرورة تفعيله على كلِّ المؤسَّسات الماليَّة لما له من مردودٍ اقتصاديٍّ مُهِمٍّ على المؤسَّسة المطبَّق عليها وعلى المجتمع بصفة عامَّة.

وتختلف هذه الدراسة عن الدراسة الحالية:

أنَّ هذه الدراسة ركَّزت بشموليَّةٍ على الآثار الاقتصاديَّة للحوكمة في المؤسَّسات الماليَّة في المملكة العربيَّة السعوديَّة، بينما يركز هذا البحث على تطبيق مبادئ الحوْكمة، ودورها في تحقيق الاستدامة الماليَّة في المملكة العربية السعودية.

منهج البحث:

اتَّبع الباحثان -بتوفيق الله تعالى- في بحثهما المنهجَ الاستقرائيَّ والمنهجَ الوصفيَّ التحليليَّ القائم على وصف وتحليل البيانات والإحصاءات المتوفِّرة في الدراسة؛ وذلك من خلال استخدام أساليب الإحصاء الوصفي (الجداول الإحصائية، الأشكال البيانية، النسب المئوية). وقد تم جمع المعلومات من المصادر والتقارير الرسميَّة والمراجع المرتبطة بموضوع الدارسة، والاعتماد أيضًا على البيانات الكمِّيَّة المنشورة التي تَصدر عن الجهات المعنيَّة والمعتمدة دوليًّا، كما تم الاعتماد على المراجع والبحوث العلميَّة والمواقع الإلكترونيَّة وغيرها من المصادر الثانوية التي تناولت المتغيِّرات موضوع الدراسة، كما اتبع الباحثان الطريقةَ المتعارف عليها عند كتابة البحث.

المبحث الأول: الإطار النظري والمفاهيمي للدراسة:

المطلب الأول: مفهوم الحوكمة في القطاع العام والاستدامة المالية.

الحوْكمة، والحاكمية، والحكمانية، والحوْكمة الإداريَّة: كلُّها مصطلحاتٌ معربةٌ لكلمة Governance، على الرغم من اختلاف المسمَّيات إلَّا أنَّها ترمز لمعنًى عامٍّ واحدٍ وهو الطرق والأساليب التي تدار بها الشؤون العامَّة لدولةٍ ما، لذلك فإنَّ الحوْكمة في القطاع العام تتشابه مع أنواع الحوْكمة الأخرى، مثل: حوكمة الشركات Corporate Governance في الدعوة إلى الشفافية والإفصاح، ولكن الحوْكمة تشمل أيضًا طريقة عمل الحكومة في إدارة شؤون الدولة، بالإضافة إلى مشاركة

(5) الآثار الاقتصاديَّة للحوكمة في المؤسَّسات الماليَّة دراسة – تأصيلية تطبيقيَّة على المملكة العربيَّة السعوديَّة خلال الفترة 1425-1435هـ"، للباحث / بندر سليم نافع الحربي، مشروع بحثي لرسالة الماجستير، الجامعة الإسلاميَّة بالمدينة المنورة، 2015م.

ISSN : 2410-1818

الأجهزة غير الحكوميَّة والأفراد صنع السياسات العامَّة، واتخاذ القرارات والتنفيذ والمراقبة، ويُعدُّ الأخذ بمبادئ الحوْكمة من قبل الحكومات مطلبًا شعبيًا ودوليًا قبل أنْ يكون مطلبًا تنظيميًا، إنَّ تقديم خدمات ذات جودة بكفاءة وفاعلية هو مطلبٌ للأفراد قبل أنْ يكون هدفًا حكوميًا، لذا فإنَّ تحقيق مستويات متقدِّمة في مؤشِّرات الحكم الرشيد يُسهم في تعزيز جودة الأداء الحكومي، وتلبية احتياجات الأفراد والمنظمات غير الحكوميَّة بكفاءة وفاعلية، وهو ما يتطلع إليه المواطنون في أي دولة(6).

إنَّ مفهوم الحوْكمة اصطلاحًا تعني عمليَّة التحكم والسيطرة، من خلال قواعد وأُسس الضبط، وأنَّها كلمة مشتقَّةٌ من التحكم وتعني المزيد من التدخل والسيطرة، ونظام المراقبة، والتدعيم بالشفافية، والموضوعية، والمسؤولية (7).

وتمَّ تعريف الحوْكمة بأنَّها أسلوبُ ممارسة سلطات الإدارة الرشيدة، وتعني النظام الجيِّد والنظم واللوائح التي تحكم العلاقات بين جميع الأطراف الأساسية التي تؤثِّر على الأداء العام، وتدعى الحوْكمة الحكوميَّة والتي تشتمل على الأسس والقواعد العامَّة لتقوية المؤسَّسات الحكوميَّة، وتحديد الصلاحيات والسلطات (8).

وعلى الرغم من تعدُّد التعريفات للحوكمة في القطاع العام فإنَّها في مجملها تركز على تعزيز مشاركة الأفراد والمنظَّمات غير الحكوميَّة في صنع السياسات العامَّة. واتخاذ القرارات والرقابة على الأداء الحكومي نحو تقديم خدماتٍ عامَّةٍ ذات جودة عالية، وتلبي تطلعات وحاجات المستفيدين، مفهوم الحوْكمة يتبنَّى تغيُّر دور الحكومة من اللاعب الوحيد في صنع السياسات العامَّة واتِّخاذ القرارات إلى واحدٍ من اللاعبين، بحيث يكون الهدف من المشاركة تفعيل دور الأفراد في إدارة شؤون الدولة، وإسهام الأفراد في تحسين مستوى الخدمات العامَّة والرقابة على أداء الحكومة.

وقيل في تعريف الحوْكمة: إنَّها الترتيبات الرسمية وغير الرسمية التي تحدد الكيفية التي يتمُّ بها صياغة القرارات والسياسات العامَّة والآلية التي يتمُّ بها تنفيذ تلك القرارات وَفْقًا للنظام المطبق في بلد ما. أمَّا برنامج الأمم المتحدة الإنمائي فلقد عرَّف الحوْكمة بشكل مبسط على أنَّها: عمليَّة اتِّخاذ

(6) الحوْكمة في القطاع العام، بسام البسام، مركز البحوث بمعهد الإدارة العامة، الرياض، الطبعة الأولى، 1438هـ، ص41-43.

(7) الإصلاح والتطوير الإداري بين النظرية والتطبيق، مصطفى كافي، دار رسلان للنشر، دمشق، الطبعة الأولى، 2018م، ص112.

(8) الحوْكمة الحكوميَّة والآثار المؤسسية المترتبة على تطبيقها في الأجهزة الحكوميَّة، عبد العزيز الياسين، مطبعة الكويت، الكويت، الطبعة الأولى، 2013م، ص15.

ISSN : 2410-1818

القرارات وتنفيذها (أو عدم تنفيذها). ومن جهته يعرِّف البنك الدولي الحوْكمة على أنَّها: الطريقة التي تمارس بها السلطة في إدارة الموارد الاقتصاديَّة والاجتماعيَّة لبلد ما لتحقيق التنمية [9].

وتُشير الاستدامة الماليَّة إلى قدرة الحكومة على إدارة مواردها الماليَّة بكفاءة، بما يضمن تلبية احتياجات الإنفاق الحالية والمستقبلية دون التعرض لأزمات ماليَّة أو زيادة مفرطة في الديون، حيث تمثل الاستدامة الماليَّة ركيزة أساسية لتحقيق استقرار الاقتصاد الكلي والنمو المستدام، حيث تسهم في خلق بيئة اقتصاديَّة مرنة قادرة على التكيف مع التغيرات والصدمات، ولهذا فإن تحقيق الاستدامة الماليَّة يتطلب تبني سياسات ماليَّة رشيدة تركز على ضبط الإنفاق وتحسين الإيرادات من خلال تعزيز القاعدة الضريبية وتجنب العجوزات الماليَّة المزمنة، وهي تتعلق بقدرة الحكومة على الاستمرار في سياساتها الماليَّة الحالية دون الحاجة إلى تغييرات جوهرية أو اتِّخاذ إجراءات تقشفية في المستقبل، مع التأكيد على أهميَّة استخدام مؤشِّرات جديدة لتقييم الاستدامة الماليَّة تتجاوز المقاييس التقليدية (مثل نسبة الدين إلى الناتج المحلي الإجمالي) لتشمل تقييم التدفقات النقدية المستقبلية والالتزامات غير المعلنة، وهي تعتمد بشكل كبير على قدرة الحكومة على تحقيق توازن بين الإيرادات والنفقات على المدى الطويل، مع مراعاة المخاطر المحتملة والالتزامات المستقبلية التي قد تؤثر على الاستقرار المالي[10].

تسعى جميع الدول إلى تحقيق حالة الاستدامة الماليَّة وتغطية العجز المالي عن طريق سياسات الماليَّة العامَّة من خلال البحث عن التمويل اللازم لتوسيع الإنفاق على المشاريع العامَّة وتقديم الخدمات لمواطنيها وإعطاء الثقة للقطاع الخاص للاستثمار، إذ إنّ الاستدامة الماليَّة مبنية على أساس اقتصاد متنوع يعتمد على قطاعات مختلفة، حيث يكون للاستثمار الأجنبي والمؤسَّسات الصغيرة والمتوسطة الحجم دور رئيسي في الاقتصاد؛ لأنها تمثل النسبة الأكبر من الناتج المحلي الإجمالي، ويجب تحديد الاستدامة طويلة الأجل والمخاطر الماليَّة الأخرى وتقييمها وإدارتها بحكمة لتعزيز التنمية المستقرة للماليَّة العامَّة، وينبغي تطبيق الآليات لتعزيز مرونة خطط الميزانيَّة والتخفيف من الآثار المحتملة للمخاطر الماليَّة، وكذلك تحديد مخاطر الماليَّة العامَّة بما في ذلك الالتزامات الطارئة بشكل واضح وشرحها وتصنيفها حسب النوع، كما يجب قياس مخاطر الماليَّة العامَّة قدر الإمكان ويجب توضيح آليات إدارة هذه المخاطر والإبلاغ عنها في سياق الميزانيَّة السنوية، كما يجب نشر تقرير عن الاستدامة طويلة الأجل للماليَّة العامَّة بشكل منتظم بما يكفي لتقديم مساهمة فعَّالة على المدى القريب والبعيد والنظر فيها في سياق الميزانيَّة، ويتم تحديد الاستدامة الماليَّة عن طريق القدرة على إدارة المتطلَّبات الماليَّة المتوقعة والمخاطر الماليَّة والصدمات على المدى الطويل. وفي الوقت نفسه يمكن النظر إلى الاستدامة الماليَّة على

(9) الحوْكمة في القطاع العام، بسام البسام، مرجع سابق، ص 45 – 46.

(10) Blanchard, O. J. "Suggestions for a New Set of Fiscal Indicators." Journal of Economic Perspectives 4, no. 2 (1990), p. 120.

ISSN : 2410-1818

أنها القدرة على الابتعاد عن الضائقة الماليَّة، كما وتشير الاستدامة الماليَّة إلى مجموعة من المعايير لتحديد كيفية تأثير مشاريع المدن الذكية على ماليَّة الحكومات والمواطنين على المدى الطويل، كما أنّ السياسة الماليَّة تكون مستدامةً عندما يكون معدل نمو الدين الحكومي أقل من معدل الفائدة طويل الأجل، مع الأخذ في الاعتبار أنَّ السياسة الماليَّة المستدامة هي السياسة التي لا تؤدِّي إلى زيادة مفرطة في المديونية، والتخفيض الكبير في نفقات الميزانيَّة وزيادة الضرائب بشكل كبير، تحويل عجز الموازنة إلى نقود أو إلغاء الدين العام المتعاقد عليه [11].

وبحسب صندوق النقد الدولي، فإنَّ الاستدامة الماليَّة تتطلب عدم وجود عجز تراكمي في الموازنة العامَّة للدولة، ممَّا يضطرها إلى إعادة هيكلة وترتيب أولويات الإنفاق وآليات تمويل العجز في المستقبل من أجل تمويل أعباء ديونها. ومن زاوية أخرى تعني الاستدامة الماليَّة أنَّ الدولة قادرة ماليًا على الاستمرار في خدمة ديونها في الحاضر والمستقبل بأقلّ قدر من الضرر، وأنَّ لديها القدرة على تكوين الثروة في المجتمع، وهي مزيج من إستراتيجيَّات إدارة الإيرادات والمصروفات التي تمكن المنظمة من متابعة مهمتها وتفويضها على المدى الطويل، ويتأثر احتمال قيام منظمة ما بتحسين استدامتها الماليَّة بقدرتها على العمل بشكل إستراتيجي استجابة للعوامل الخارجية والداخلية، والابتكار، وجذب قيادة قوية، كما أنَّها تعني أيضًا إمكانية الدولة في الحفاظ على قدرتها الماليَّة مع مرور الوقت لغرض الاستمرار في تحقيق أهداف طويلة المدى دون الحاجة إلى الديون، وهو شرط لبقائها وقدرتها على إحداث التغيير المنشود، وتهدف الاستدامة الماليَّة إلى تحقيق الاستدامة التي تتماشى مع أولويات الإنفاق الحكومي لزيادة فاعلية الحكومة ودعم النمو الاقتصادي، ولهذا فإنَّ حوكمة النفقات العامَّة تلعب دورًا محوريًا في تعزيز الاستدامة الماليَّة؛ كونها تنعكس في ضبط النفقات وتعظيم الإيرادات، وضعف إجراءات الحوْكمة ينعكس سلبًا على الاستدامة الماليَّة [12].

إنَّ تحقيق مستويات متقدمة من الحوْكمة يُعزِّز التنمية المستدامة ويخفف من نتائج الأزمات السياسيَّة والاقتصاديَّة (مثل الأزمات الاقتصاديَّة العالمية التي شهدها العالم مرارًا وتكرارًا ومنها الأزمة الاقتصاديَّة في 2008 و2020)، حيث إنَّ مواجهة تلك الأزمات والتقليل من آثارها السلبية يكمن في تطبيق مبادئ الحوْكمة، وتعزيز جودة الحكم الرشيد، وتشير دراسات وأبحاث عديدة إلى أنَّ غياب الشفافية وعدم تبني مبادئ الإفصاح، وتحديد المسؤولية أدَّى إلى تكرار حدوث الأزمات الاقتصاديَّة والسياسيَّة التي شهدها العالم على مر التاريخ، وفي دراسة تاريخية للأزمات الماليَّة والاقتصاديَّة على

(11) حوكمة النفقات العامة والاستدامة المالية دراسة تحليلية في العراق للمدة (2015–2021)، أحمد جاسم ومصطفى إبراهيم، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية بجامعة الفلوجة، العراق، المجلد (19) – العدد (61)، 2023 م، ص 472.

(12) حوكمة النفقات العامة والاستدامة المالية دراسة تحليلية في العراق للمدة (2015–2021)، نفس المرجع السابق، ص 472.

ISSN : 2410-1818

مدى أربع قرون خلصت إلى أنَّ ضعف التخطيط لإدارة المخاطر والأزمات الناتج عن غياب الشفافية وتحديد المسئوليات [13].

كل ذلك أدَّى إلى عدم الاستفادة من الأخطاء السابقة، وبالتالي تكرار حدوث الأزمات، وفي بعض الأحيان يكون أثر هذه الأزمات سلبيًّا للغاية على الاقتصاد، وبالتالي فقدان الوظائف ومزيد من الضرائب والرسوم على الأفراد، ممَّا يعني بأن تبني الشفافية في الماليَّة العامَّة والحوْكمة الجيدة من خلال مؤسَّسات قوية للماليَّة العامَّة أولوية في البلدان النامية الغنية بالموارد، كما أنَّه يعتبر ضمان لتقليل أثر الأزمات الماليَّة عن طريق تعزيز المحاسبة والمساءلة في القطاع العام والخاص، وعليه يمكن القول: إنَّ تبني وتطبيق الحوْكمة ليس غايةً بحدِّ ذاته، ولكن وسيلة لتعزيز جودة الخدمات العامَّة والسيطرة على الفساد وتحقيق العدل والمساواة في الخدمات لكلّ الأفراد من غير تمييز للوصول إلى مستويات متقدمة في التنمية المستدامة، وفي السنوات الأخيرة أصبح هناك زيادةٌ في الطلب على الخدمات العامَّة نتيجةً لزيادة عدد السكان وارتفاع مستوى الوعي لدى الأفراد صاحبه تطور تكنولوجي، ممَّا أدَّى إلى السعي الحثيث من قبل الجهات العامَّة والخاصَّة إلى محاولة الاستفادة من هذا التطور بتسخير الإمكانات لتطوير الأداء الحكومي والخدمات المقدمة، كلُّ ذلك يساهم بشكل مباشر في تطبيق أفضل المبادئ الحوْكمة في القطاع العام [14].

وبالنظر إلى التطور التقني الهائل، فإنَّ الرفع من مستوى الأداء الحكومي، وتعزيز مبادئ الشفافية، وتفعيل الدور الرقابي للمنظمات غير الحكوميَّة والأفراد ومشاركتهم في صنع السياسات العامَّة، وإدارة شؤون الدولة باستخدام التقنية أمر حتمي ولا بد منه، كما أنَّ الحكومات في الدول النامية لا بُدَّ وأنْ تضع الخطط التي تدعم وتعزز الاستفادة من التقنية في تبني وتطبيق مبادئ الحوْكمة بدلًا من تجاهل الموضوع أو عدم إعطاءه الأهميَّة المطلوبة. بالمقابل فإنَّ عدم تبني الحكومات للحكومة الإلكترونيَّة والحكومة الذكية كأداة للبناء قد ينعكس سلبًا بحيث تكون أداة هدم، وذلك باستخدام التقنية لنشر الإشاعات والأخبار غير الدقيقة، والتي تعطل التنمية وقد تكون سببًا في الاضطرابات السياسيَّة والاقتصاديَّة، لذا فإن توظيف التقنية بشكل عام ومفهوم الحكومة الإلكترونيَّة بشكل خاص يعد رافدًا مهمًّا لتعزيز الأداء الحكومي، وتقديم الخدمات العامَّة للمستفيدين بجودة وفاعلية وكفاءة عالية، وهو ما يعزز تبني وتطبيق الحوْكمة في القطاع العام، وإن تعزيز دور الإدارة المحلية وتفعيل الحوْكمة الإلكترونيَّة عناصر أساسية وأدوات مهمة للوصول إلى مستويات متقدمة في مؤشِّرات التنمية المستدامة، كما أنَّ توفير بيئة إداريَّة وتنظيمية تتَّسم بالكفاءة

(13) الحوْكمة في القطاع العام والتنمية الشاملة والمستدامة، نفس المرجع السابق، ص 7.

(14) الحوْكمة في القطاع العام والتنمية الشاملة والمستدامة، نفس المرجع السابق، ص 10.

ISSN : 2410-1818

والفاعلية عنصرٌ أساسيٌّ في تعزيز جودة الخدمات العامَّة، وتوفير بيئة استثمارية جاذبة وداعمة للاستقرار الاقتصادي، مع ضرورة تبني دول الخليج العربي لعناصر الحوْكمة الرشيدة إذا ما أرادت الوصول إلى تنمية مستدامة وشاملة، أيضًا تطبيق مبادئ الحوْكمة في القطاع العام يساهم في التنمية البشريَّة من خلال توسيع مجال المشاركة وبناء القدرات لمختلف الكوادر من كل الفئات القادرة على التصدي للمهام والوظائف، لذا يمكن القول: إنَّ الدول التي تسجل مستويات منخفضة في مؤشِّرات الحكم الرشيد تحقق مستويات أقل من الدول الأخرى في مؤشِّرات التنمية، وقد أقرت الأمم المتحدة هدف عام للخمسة عشر عامًا القادمة، هذا الهدف العام يتمحور حول التنمية المستدامة، ولتحقيق هذا الهدف تم تبني العديد من الأهداف الفرعية مثل: التنمية البشريَّة والاقتصاديَّة، وتعزيز كفاءة الأداء الحكومي، كل هذه الأهداف لا يمكن تحقيقها بكفاءة وفاعلية إلا بعمل مشترك بين مقدم الخدمة والمستفيدين منها [15].

المطلب الثاني: الحوكمة في القطاع العام والاستدامة المالية في ضوء رؤية المملكة 2030

تهدف رؤية المملكة 2030 إلى تحقيق إصلاحات جوهرية في القطاع العام من خلال تبني مبادئ الحوكمة الفعالة، حيث تسعى إلى تعزيز الشفافية والمساءلة، وتقليل الهدر المالي، وتحسين كفاءة الإنفاق العام. وتشمل المبادرات الرئيسية تعزيز الرقابة المالية، تطوير الأنظمة المالية، وتحسين مستوى الخدمات العامة لضمان تحقيق الاستدامة المالية. أهم المبادرات في هذا الإطار، تأسيس هيئة الرقابة ومكافحة الفساد، توظيف التقنيات الحديثة مثل الذكاء الاصطناعي والبيانات الضخمة في تحسين أداء القطاع العام. كذلك تم إطلاق منصات حكومية مثل منصة "إحسان" لتعزيز المسؤولية الاجتماعية، ومنصة "اعتماد" لتسهيل العمليات المالية والإدارية.

ومن البرامج المهمة في هذا السياق هو برنامج الاستدامة المالية وهو أحد برامج تحقيق رؤية السعودية 2030، ويهدف إلى تعزيز الاستدامة المالية للدولة من خلال التخطيط المالي متوسط وطويل المدى، لضمان الاستقرار الاقتصادي وتقليل الاعتماد على الإيرادات النفطية.

أطلق برنامج الاستدامة المالية في عام 2016 تحت مسمى " تحقيق التوازن المالي"، وعمل على إنشاء نظام مالي متزن وقوي، قابل للتكيف مع جميع المتغيرات، وسعى إلى تنفيذ الإصلاحات المالية الرئيسية لضمان الاستدامة الاقتصادية طويلة المدى في المملكة، وتحقيق الانضباط للمالية العامة. ويسعى البرنامج إلى تحقيق الأهداف التالية:

(15) الحوْكمة في القطاع العام والتنمية الشاملة والمستدامة، نفس المرجع السابق، ص 12-13.

ISSN : 2410-1818

- تحقيق الاستقرار المالي وتعزيز كفاءة الإنفاق الحكومي.
- تنمية الإيرادات غير النفطية وتقليل العجز المالي.
- تطوير سياسات مالية مستدامة لضمان ميزانية متوازنة.
- تحسين كفاءة إدارة الدين العام وتعزيز القدرة المالية للدولة.

يقوم برنامج الاستدامة المالية على عمل آلية للتخطيط المالي متوسط المدى، تسهم في الحفاظ على استدامة وقوة الاقتصاد السعودي، وتقديم ميزانية متوازنة، إضافة لسعيه إلى تحقيق الانضباط المالي، وتطوير المالية العامة من خلال إنشاء العديد من الكيانات، بما في ذلك إنشاء هيئة كفاءة الإنفاق والمشروعات الحكومية، والمركز الوطني لإدارة الدين، ومركز تنمية الإيرادات غير النفطية.

المبحث الثاني: تطبيق مبادئ الحوكمة ودورها على الاستدامة المالية:

المطلب الأول: الأوضاع المالية في المملكة العربية السعودية.

سجلت الإيرادات الحكومية في عام 2023 انخفاضا بنسبة 4.4٪، مقارنة بالعام 2022، ويعزى ذلك إلى تراجع الإيرادات النفطية بنسبة 12٪. بالمقابل، سجلت الإيرادات غير النفطية ارتفاعا بنسبة 11.4٪، لتصل إلى 457.7 مليار ريال لتشكل نسبة 37.8٪ من إجمالي الإيرادات الحكومية، ويعكس ذلك الأثر الإيجابي لجهود الدولة الرامية لتنويع مصادر الإيرادات وتحقيق الاستدامة المالية.

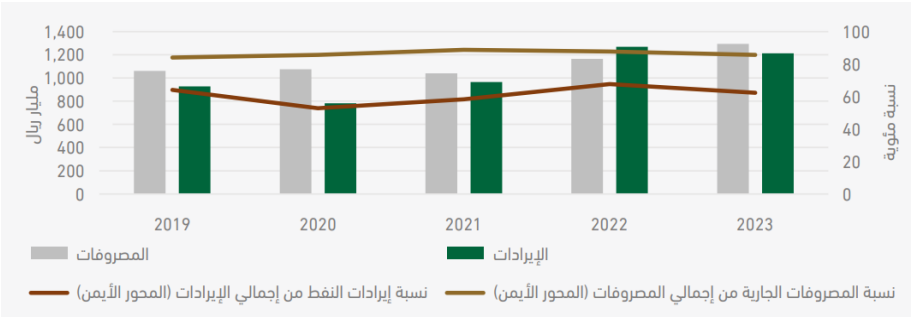
الجدول رقم (1) الإيرادات الحكومية (2019-2023م)

السنة	الإيرادات الحكومية		الإيرادات النفطية		الإيرادات غير النفطية	
	القيمة مليار ريال	معدل النمو السنوي	القيمة مليار ريال	معدل النمو السنوي	القيمة مليار ريال	معدل النمو السنوي
2019	926.8	2.3%	594.4	-2.8%	332.4	12.9%
2020	781.8	-15.6%	413.0	-30.5%	368.8	10.9%
2021	965.5	23.5%	562.2	36.1%	403.3	9.4%
2022	1,268.2	31.3%	857.3	52.5%	410.9	1.9%
2023	1,212.3	-4.4%	754.6	-12.0%	457.7	11.4%

المصدر: وزارة المالية.

بينما ارتفع إجمالي المصروفات الحكومية في عام 2023 لتصل إلى 1,293.2 مليار ريال مسجلة نسبة نمو بلغت11.1٪، وارتفعت المصروفات الجارية والمصروفات الرأسمالية بنسبة 8.4٪ و30٪، على التوالي (الشكل 1).

ISSN : 2410-1818



الشكل رقم (1) الإيرادات والمصروفات الحكومية.

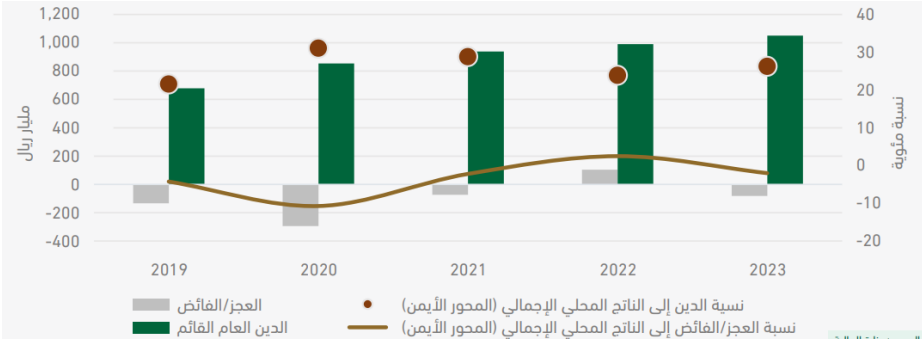
المصدر: وزارة المالية

بلغ عجز الميزانية في عام 2023 نحو 80.9 مليار ريال مقابل فائض بلغ 103.9 مليار ريال في عام 2022، ليرتفع الدين العام إلى نحو 1,050.3 مليار ريال، وبالتالي ارتفعت نسبة الدين العام إلى الناتج المحلي الإجمالي إلى 26.2٪ مقابل 23.8٪ في عام 2022 (الجدول 2 والشكل 2).

الجدول رقم (2) تطور المالية العامة للمملكة (2019-2023م)

السنة	العجز / الفائض مليار ريال	نسبة العجز/ الفائض إلى الناتج المحلي الإجمالي	حجم الدين العام مليار ريال	نسبة الدين العام الى الناتج المحلي الإجمالي
2019	(132.6)	-4.2%	677.9	%21.6
2020	(293.9)	-10.7%	853.5	%31.0
2021	(73.5)	-2.2%	938.0	%28.6
2022	103.9	2.5%	990.1	%23.8
2023	(80.9)	-2.0%	1,050.3	%26.2

المصدر: المركز الوطني لإدارة الدين - وزارة المالية.



الشكل رقم (2) تطورات المالية العامة (2019-2023م)

المصدر: وزارة المالية

ISSN : 2410-1818

المطلب الثاني: دور الحوْكمة الرقمية في استدامة الماليَّة العامَّة في السعوديَّة

تواجه المملكة العربيَّة السعوديَّة كغيرها من الدول تحديات كبيرة في تحقيق الاستدامة الماليَّة، خاصَّةً في ظلّ تقلبات أسعار النفط، لهذا يسعى برنامج الاستدامة الماليَّة -والذي تمَّ التطرق إليه بمزيد من التفصيل في الفصل الثاني من هذا البحث- لتحقيق إصلاحات هيكليَّة في السياسات الداعمة لتطوير الماليَّة العامَّة من أجل الوصول إلى نظامٍ ماليٍّ مزدهر يسرع نمو الاقتصاد الوطني، ويواكب المتغيرات الحديثة، وتبرز الحوْكمة الرَّقميَّة في هذا السياق كأداة قوية لدعم الاستدامة الماليَّة وتعزيز الكفاءة في إدارة الموارد العامَّة.

وشهدت المملكة تحوُّلًا كبيرًا في توجهاتها الاقتصاديَّة والإداريَّة، خاصَّة فيما يتعلق بتبني مفهوم الحوْكمة الرَّقميَّة، وأدركت الحكومة أنَّ تحسين الأداء المؤسَّسي يتطلب تطبيق مبادئ الحوْكمة الفعّالة القائمة على الشفافية والمساءلة والكفاءة، وقد تم إنشاء هيئات مثل هيئة الرقابة ومكافحة الفساد "نزاهة" لتعزيز النزاهة والمساءلة في القطاع الحكومي، ممَّا أسس قاعدة قوية لتبني الحوْكمة الرَّقميَّة كامتداد طبيعي لهذه الإصلاحات، كما تسارعت وتيرة التحوُّل الرقمي في المملكة بشكل كبير، وذلك لأهميَّة الرقمنة في تحسين كفاءة الخدمات العامَّة، وتبسيط الإجراءات، وتقليل البيروقراطية، هذا التحوُّل الشامل تمثل في إطلاق العديد من المنصَّات الإلكترونيَّة الحكوميَّة، ووفقًا لتقرير المنتدى الاقتصادي العالمي فإنَّ الرقمنة في السعوديَّة تُعتبر من بين الأسرع نموًا عالميًا، حيث تعزز الحوْكمة الرَّقميَّة من القدرة على مراقبة العمليَّات الحكوميَّة وتحسين إدارة الموارد الماليَّة [16].

كما تُعد الاستدامة الماليَّة هدفًا إستراتيجيًا للمملكة، خاصَّةً في ظلّ التحديات الاقتصاديَّة التي واجهتها خلال العقد الماضي بسبب تقلبات أسعار النفط، كانت السعوديَّة تعتمد بشكل كبير على إيرادات النفط، ممَّا جعل الاقتصاد عرضة للتقلبات العالمية؛ لذا كانت الحاجة إلى تنويع مصادر الدخل واضحة لزيادة الإيرادات غير النفطيَّة وتعزيز كفاءة الإنفاق الحكومي.

وتلعب الحوْكمة الرَّقميَّة دورًا محوريًا في تحقيق الاستدامة الماليَّة في السعوديَّة من خلال عدة محاور أساسية:

1- زيادة كفاءة الإنفاق الحكومي وتقليل الهدر المالي:

حيث تساهم الحوْكمة الرَّقميَّة في أتمتة العمليَّات الماليَّة والإداريَّة، ممَّا يقلل من التكاليف التشغيليَّة ويحد من الفاقد والهدر المالي، وذلك لأنَّ تطبيق الرقمنة في الإدارة الماليَّة يساعد في تحقيق وفورات كبيرة في الميزانيَّة عبر تحسين مراقبة الإنفاق وتقليل الهدر، كما أنَّ تطبيق الحوْكمة الرَّقميَّة

(16) تقرير بعنوان: البلدان الأعلى في القدرة التنافسية الرَّقميَّة، بتاريخ 2021/9/2م، الموقع الإلكتروني للمنتدى الاقتصادي العالمي، https://www.weforum.org/stories/2021/09/، تاريخ دخول الموقع: 1446/04/21 هـ، الساعة 5:30 م.

ISSN : 2410-1818

يسهم في تحقيق وفورات ماليَّة تصل إلى 5٪ من إجمالي الإنفاق الحكومي، حيث أسهمت هذه التحسينات في توفير حوالي 15٪ من النفقات التشغيليَّة، أي ما يعادل نحو 100 مليار ريال سعودي سنويًا، ممَّا ساعد في توجيه هذه الفوائض نحو مشاريع تنمويَّة وأولويات وطنية [17].

وهذا ممَّا يُسهم في اتِّخاذ قرارات ماليَّة مدروسة تدعم الاستدامة الماليَّة، إضافةً إلى ذلك، أنَّها تُسهم في تحسين القدرة على التخطيط المالي طويل الأجل؛ ممَّا يساعد الحكومات على التكيف مع التحديات الاقتصاديَّة وتقليل الاعتماد على مصادر الإيرادات التقليدية، ويدعم تحقيق الأهداف التنمويَّة بشكل أكثر فعَّالية واستدامة.

2- تعزيز الشفافية والمساءلة، وتحسين البيئة الاستثمارية:

تُعد الشفافية من أهم عناصر الحوْكمة الجيدة، ومن خلال الحوْكمة الرَّقميَّة يمكن توفير بيانات دقيقة ومحدثة عن الإيرادات والنفقات، ممَّا يُسهل عمليَّة الرقابة الماليَّة، والشفافية بدورها تُسهم في زيادة ثقة المستثمرين وتحسين البيئة الاستثمارية، ممَّا يعزّز من تدفقات الاستثمارات الأجنبية، وهو ما يُسهم في استدامة الماليَّة العامَّة.

إنَّ الدول التي تتبنَّى الحوْكمة الرَّقميَّة تَشهد تحسُّنًا في مؤشِّرات الشفافية بنسبة تصل إلى 20٪، ولذلك فإنَّ تطبيق الحوْكمة الرَّقميَّة ساعد في تحسين مؤشِّرات الشفافية في السعوديَّة، ممَّا أدَّى إلى زيادة ثقة المستثمرين المحليين والأجانب، وتعزيز الشفافية والمساءلة الماليَّة في القطاع العام، وأنَّ زيادة الرقابة الإلكترونيَّة ساهمت في تقليل حالات الفساد المالي بنسبة 20٪ منذ عام 2018م، ممَّا انعكس إيجابيًا على كفاءة الإنفاق العام، كما ارتفع حجم الاستثمارات الأجنبية المباشرة بنسبة 40٪ بين عامي 2018م و2023م، مدفوعًا بتبني نظم الحوْكمة الرَّقميَّة التي تقلل من المخاطر الماليَّة وتعزز من بيئة الأعمال [18].

وهذا يوضِّح دور الحوْكمة الرَّقميَّة في تعزيز الشفافية والمساءلة الماليَّة في القطاع العام، وأنَّ زيادة الرقابة الإلكترونيَّة ساهمت في تقليل حالات الفساد المالي، وضمان استخدام أكثر كفاءة للموارد، ممَّا انعكس إيجابيًا على كفاءة الإنفاق العام.

(17) التقرير السنوي لصندوق النقد الدولي، الموقع الإلكتروني للصندوق، www.imf.org/external، نسخة إلكترونية، 2021م، ص 11-12.

(18) OECD. Digital Government Index: Results 2019. Paris: OECD Publishing, 2019, p. 45.

ISSN : 2410-1818

3- تنويع مصادر الدخل، وزيادة الإيرادات غير النفطيَّة:

من خلال تبني الأنظمة الرَّقميَّة في إدارة الضرائب والزكاة، تمكَّنت الحكومة السعوديَّة من تحسين كفاءة جمع الإيرادات وتقليل التهرب الضريبي، وهو ما أشار إليه تقرير البنك الدولي عام 2019م، وهو أنَّ الأنظمة الرَّقميَّة تُسهم في تحسين الامتثال الضريبي، ممَّا يزيد من الإيرادات غير النفطيَّة ويُسهم في تحقيق الاستدامة الماليَّة أيضًا، وإنَّ استخدام الأنظمة الرَّقميَّة في إدارة الضرائب أدَّى إلى زيادة الإيرادات الضريبية بنسبة 15٪ في بعض الدول النامية (19).

بينما شهدت السعوديَّة زيادة في الإيرادات الضريبية بنسبة 25٪ بعد الرقمنة، ممَّا يعزز من استدامة الماليَّة العامَّة وتقليل الاعتماد على إيرادات النفط، زيادة الإيرادات غير النفطيَّة بنسبة 30٪ في عام 2021م مقارنة بعام 2017م، ومن الملاحظ أنَّ الإصلاحات الضريبية ساعدت بشكلٍ كبيرٍ في زيادة الإيرادات غير النفطيَّة، إذْ أصبحت الضرائب على السلع والخدمات المحرك الرئيس لنموّ الإيرادات الضريبية، إلى جانب توسع الإنتاج والمبيعات في الصناعات غير النفطيَّة، لذلك نمت الإيرادات غير النفطيَّة كنسبة من الإيرادات الحكومية من 17٪ عام 2015م إلى 35٪ عام 2023م، ويرى صندوق النقد الدولي أن دول الخليج ما زالت محتفظة بقوة زخم نمو القطاعات غير النفطيَّة المدفوعة بالطلب المحلي، وزيادة التدفقات الاستثمارية الخارجية، فضلًا عن احتفاظ أرصدة الماليَّة العامَّة بقوتها، مشيرًا إلى أنَّ استثمارات القطاع الخاص غير النفطي في المملكة ستكون العاملَ الرئيس لقيادة النموّ الاقتصادي في البلاد، وأنَّ تسارع الأنشطة غير النفطيَّة يدعم الاستثمارات في هذا القطاع، خصوصًا مشاريع قطاعات الجملة، وتجارة التجزئة، والإنشاءات، والنقل، معتبرًا أنَّ ارتفاع الإيرادات غير النفطيَّة يشكِّل انعكاسًا للإصلاحات الماليَّة والهيكليَّة المتواصلة، لكنَّه يرى بضرورة الاستمرار في تركيز الإصلاحات على تنويع النشاط الاقتصادي بعيدًا عن الهيدروكربونات، ومن الواضح أنَّ القطاع غير النفطي بالمملكة، يواصل نموه رغم العديد من التحديات الناتجة عن ارتفاع التكاليف وأسعار الفائدة، وفي إطار السعي لتنويع الاقتصاد الوطني وعدم الاعتماد على النفط شهد عديد من القطاعات غير النفطيَّة تطورًا كبيرًا، ويرتبط بذلك تفعيل إستراتيجيَّة الذكاء الاصطناعي في جميع أنحاء المملكة، ووضع التحوُّل الرقمي على رأس أولويات الرؤية من خلال إستراتيجيَّة متكاملة، تهدف إلى تمكين وتسريع التحوُّل الحكومي، حيث وصل حجم الإنفاق على الحكومة الرَّقميَّة أكثر من 12 مليار ريال، وهو ما انعكس على تحقيق مؤشِّرات ونتائج إيجابية، وشهدت المنصَّات الحكوميَّة الرَّقميَّة في المملكة

(19) تقرير عن التنمية في العالم لمجموعة البنك الدولي، الموقع الإلكتروني للبنك الدولي، www.worldbank.org، نسخة إلكترونية، 2019م، ص 75.

ISSN : 2410-1818

تطورات متسارعة تعزز من التنافسية، وتسهِّل دخول الشركات والمؤسَّسات إلى السوق المحلية، لتحقيق مستهدفات البلاد في تشجيع الاستثمار والنمو من خلال خدمات سلسة وذات جودة عالية [20].

4- تحسين صنع القرار المالي، وإدارة الدين العام:

توفر الحوْكمة الرَّقميَّة بيانات مباشرة وتحليلات دقيقة تساعد صانعي السياسات على اتِّخاذ قرارات مدروسة مبنية على الأدلة والتقارير، وإنَّ الدول التي تتبنى الحوْكمة الرَّقميَّة تُظهر قدرة أعلى على التخطيط المالي طويل الأجل، ممَّا يساعد في تحقيق أهداف الاستدامة الماليَّة [21].

وتمكَّنت السعوديَّة من استخدام البيانات الضخمة والتحليلات المتقدِّمة المتاحة من خلال الحوْكمة الرَّقميَّة لوضع خطط ماليَّة أكثر دقة واستدامة، وذلك لتوفر بيانات ماليَّة محدثة في الوقت الفعلي، تمكَّنت الحكومة من وضع سياسات ماليَّة مرنة تستطيع التكيف مع التغيرات الاقتصاديَّة المفاجئة، كما أنَّ التحوُّل الرقمي ساعد في تحسين دقة التنبؤات الماليَّة بنسبة 40٪، ممَّا يعزِّز من قدرة الحكومة على التخطيط المالي طويل الأجل، بالإضافة إلى شهود تحسن في التصنيف الائتماني، ووَفْقًا لتقرير وكالة ستاندرد آند بورز عام 2022م – وهي أحد أكبر الشركات العاملة في مجال تقييم التصنيف الائتماني- فقد تمَّ رفع التصنيف الائتماني للسعودية من A- إلى A، ممَّا يعكس الثقة في استدامة الماليَّة العامَّة، وأشارت الوكالة لنموّ متصاعد للقطاع غير النفطي في المملكة على المدى المتوسط نتيجة لاستمرار تنفيذها لمبادرات رؤية السعوديَّة 2030، وذلك مع ترتيب أولويات تسريع المشاريع الكبرى في البنية التحتيَّة بهدف تخفيف الضغط على الماليَّة العامَّة، وتوقعت الوكالة استمرار نمو الناتج المحلي الإجمالي للمملكة خلال الأعوام 2024م-2027م، بناءً على النمو الملحوظ في الاستثمارات في القطاع غير النفطي، وارتفاع معدلات الاستهلاك، إضافةً إلى توقعها بأنْ تظهر المملكة على المدى الطويل كاقتصاد أكثر تنوعًا، مع توفير المزيد من فرص العمل للشباب [22]، وانخفضت نسبة الدين إلى الناتج المحلي الإجمالي من 29٪ في عام 2020م إلى 24٪ في عام 2023م، هذا التحسن يعكس قدرة الحكومة على تحقيق استدامة في الماليَّة العامَّة وتجنب الوقوع في عجز مالي مستمر، وبمتابعة المركز الوطني لإدارة الدين والذي يقوم بمهام إدارة الدين بما يشمل تأمين احتياجات المملكة من التمويل بأفضل التكاليف الممكنة على المدى القصير والمتوسط والبعيد مع مخاطر تتوافق مع

(20) مقال بعنوان: غير النفطي.. ثلاث سنوات من النمو، مجلة الاقتصاد، غرفة الشرقية، بتاريخ 2024/6/27م، https://aliktisad.com.sa/2024/06/21720/، تاريخ دخول الموقع: 1446/5/8 هـ، الساعة 3:20 م.

(21) التقرير السنوي لصندوق النقد الدولي، مرجع سابق، ص 55.

(22) تقرير بعنوان: تصنيف المملكة الائتماني، بتاريخ 1446/3/11هـ، الموقع الإلكتروني لوكالة الأنباء السعوديَّة، www.spa.gov.sa، تاريخ دخول الموقع: 1446/05/07 هـ، الساعة 5:30 م.

ISSN : 2410-1818

السياسات الماليَّة للمملكة، وتحقيق استدامة وصول المملكة إلى مختلف الأسواق العالمية وبتسعير عادل، بالإضافة إلى تقديم المركز لخدمات استشارية، واقتراح خطط تنفيذية للأجهزة الحكوميَّة والشركات التي تمتلك فيها الدولة أكثر من 50٪ من رأس مالها والمؤسَّسات العامَّة في مجال اختصاص المركز، بما في ذلك جمع بيانات الدين العام المباشر وغير المباشر، ومعالجتها ومتابعتها والتفاوض حول إعادة هيكلة الديون أو إعادة تسعيرها أو إعادة التعاقد عليها، أو خدمات تتعلَّق بسياسات التحوط أو إدارة علاقات المستثمرين في أدوات الدين العام، أو شؤون التصنيف الائتماني، أو غيرها من الخدمات ذات العلاقة، وذلك من خلال تبّني أفضل ممارسات نظم المعلومات والتطبيقات التقنية لمشاريع المركز وأعماله، بما في ذلك نظم إدارة المخاطر والتسوية والمدفوعات [23].

وبناءً على ما سبق، ومن خلال تطبيق بعض برامج الحوْكمة الرَّقميَّة: تمكنت السعوديَّة من تحسين إدارة الماليَّة العامَّة وتعزيز استدامتها، عبر تحقيق كفاءة أعلى في الإنفاق، وزيادة الإيرادات غير النفطيَّة، إضافة إلى دعم الشفافية وتقليل المخاطر الماليَّة، كما أنَّ التحوُّل الرقمي في الإدارة الماليَّة يُعدُّ خطوة حيوية نحو تحقيق الاستقرار المالي.

والتنمية الاقتصاديَّة المستدامة تُظهر التجربة السعوديَّة في تبني الحوْكمة الرَّقميَّة، كيف يمكن للتكنولوجيا أن تُسهم في تحقيق استدامة الماليَّة العامَّة من خلال تعزيز كفاءة الإنفاق، زيادة الإيرادات، وتحسين الشفافية، ويُعد هذا التحوُّل الرقمي جزءًا من إستراتيجيَّة أوسع لتحقيق الأهداف وعلاج الأخطاء وتطوير الأداء، حيث تُمثل الحوْكمة الرَّقميَّة أداةً حيويَّةً لدعم الإدارة الماليَّة المستدامة، وتعزيز القدرة التنافسية للاقتصاد السعودي على المدى الطويل، كما أثبتت الحوْكمة الرَّقميَّة أنَّها ليست مجرد أداة لتحسين الكفاءة، بل هي عنصر أساسي في تحقيق الاستدامة الماليَّة، وتعزيز المرونة الاقتصاديَّة، وتخفيف الاعتماد على الإيرادات النفطيَّة، وتعزيز مصادر الدخل البديلة، وتحقيق استقرار مالي يعزِّز من قدرتها على مواجهة التحديات الاقتصاديَّة في المستقبل.

(23) الموقع الإلكتروني للمركز الوطني لإدارة الدين، www. ndmc.gov.sa، تاريخ دخول الموقع: 1446/05/07 هـ، الساعة 5:30 م.

ISSN : 2410-1818

الخاتمة: ونستعرض فيها عددا من النتائج والتوصيات:

النتائج:

1- إنَّ تحقيق مستويات متقدمة من الحوْكمة يُعزِّز التنمية المستدامة ويخفف من نتائج الأزمات السياسيَّة والاقتصاديَّة، كما تعد الشفافية والحوْكمة الفعالة من الركائز الأساسية لضمان استقرار الاقتصادات ونموها المستدام.

2- السياسة الماليَّة المستدامة هي السياسة التي لا تؤدِّي إلى زيادة مفرطة في المديونية، والتخفيض الكبير في نفقات الميزانيَّة وزيادة الضرائب بشكل كبير، تحويل عجز الموازنة إلى نقود أو إلغاء الدين العام المتعاقد عليه.

3- تُعد الاستدامة الماليَّة هدفًا إستراتيجيًا للمملكة، خاصَّةً في ظلّ التحديات الاقتصاديَّة التي واجهتها خلال العقد الماضي بسبب تقلبات أسعار النفط، كانت السعوديَّة تعتمد بشكل كبير على إيرادات النفط، ممَّا جعل الاقتصاد عرضة للتقلبات العالمية؛ لذا كانت الحاجة إلى تنويع مصادر الدخل واضحة لزيادة الإيرادات غير النفطيَّة وتعزيز كفاءة الإنفاق الحكومي.

4- تحسن أداء السعوديَّة تدريجياً في مؤشِّر الشفافية وفقًا لمؤشِّر الشفافية الدولية لمكافحة الفساد الدولي، بفضل الله ثم الإصلاحات الحكوميَّة لمكافحة الفساد، ونتيجة تكثيف الجهود لتعزيز الشفافية والنزاهة في المؤسَّسات الحكوميَّة والمشاريع الاقتصاديَّة.

5- حققت السعوديَّة تحسنًا ملحوظًا في أغلب مؤشِّرات الحوْكمة، خصوصًا فيما يتعلق بالفعالية الحكوميَّة، جودة التنظيمات، والسيطرة على الفساد، ومن الجدير بالذكر أنَّ تطبيق مثل هذه المؤشِّرات يُمثل خطوةً أساسيةً لتحسين الأداء الاقتصادي، خاصَّةً في الدول التي تسعى إلى تعزيز جاذبيتها الاستثمارية، وتحقيق التنمية المستدامة، مثل المملكة العربيَّة السعوديَّة التي تتبنى إصلاحات اقتصاديَّة واسعة ضمن رؤية 2030.

6- التنمية الاقتصاديَّة المستدامة تُظهر التجربة السعوديَّة في تبني الحوْكمة الرَّقميَّة، كيف يمكن للتكنولوجيا أن تُسهم في تحقيق استدامة الماليَّة العامَّة من خلال تعزيز كفاءة الإنفاق، زيادة الإيرادات، وتحسين الشفافية، ويُعد هذا التحوُّل الرقمي جزءًا من إستراتيجيَّة أوسع لتحقيق الأهداف وعلاج الأخطاء وتطوير الأداء.

7- من خلال تبني الأنظمة الرَّقميَّة في إدارة الضرائب والزكاة، تمكَّنت الحكومة السعوديَّة من تحسين كفاءة جمع الإيرادات وتقليل التهرب الضريبي.

ISSN : 2410-1818

التوصيات:

1- تعزيز الشفافية والمساءلة المؤسسية: من خلال تطبيق مؤشرات الحوكمة بشكل أكثر فاعلية، ينبغي للمؤسسات الحكومية والخاصة في المملكة تحسين مستوى الشفافية والمساءلة في الإدارة المالية، بما يعزز الثقة ويحفز الاستثمار المستدام.

2- تطوير وتوحيد مؤشرات الحوكمة: يجب أن تعمل الجهات الحكومية على تطوير مجموعة متكاملة من مؤشرات الحوكمة التي تتماشى مع احتياجات الاقتصاد السعودي، مع توحيد معايير قياس الأداء لضمان تحقيق استدامة مالية على المدى الطويل.

3- دعم البحث العلمي والتدريب في الحوكمة المالية: تشجيع البحوث والدراسات المتخصصة في الحوكمة المالية، بالإضافة إلى تنفيذ برامج تدريبية للمسؤولين وصانعي القرار في القطاعات المختلفة حول أهمية تطبيق الحوكمة من أجل تحقيق استدامة مالية مستدامة.

ISSN : 2410-1818

المراجع والمصادر

1) الحوْكمة الرشيدة: دراسة حالة العربيَّة السعوديَّة، بسام البسام، بحث منشور في مجلة بحوث اقتصادية عربية، الجمعية العربيَّة للبحوث الاقتصادية، مصر، المجلد (21) - العدد (68)، 2014م.
2) دراسة وصفية تحليلية لمؤشرات منظمة الشفافية الدولية، مداحي عثمان، بحث منشور، مجلة البشائر الاقتصادية، جامعة طاهري محمد، الجزائر، المجلد 5، العدد 2، 2019 م.
3) حوكمة النفقات العامة والاستدامة المالية دراسة تحليلية في العراق للمدة (2015-2021)، أحمد جاسم ومصطفى إبراهيم، بحث منشور، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية بجامعة الفلوجة، العراق، المجلد (19) - العدد (61)، 2023 م.
4) دور الحوكمة الرَّقميَّة في تحقيق أهداف التنمية المستدامة – دراسة حالة المملكة العربيَّة السعوديَّة (2020- 2024)، بوفاتح بلقاسم وقطاف عبد القادر، بحث منشور، مجلة التميز الفكْري للعلوم الاجتماعيَّة والإنسانيَّة بجامعة الشاذلي، الجزائر، 2021 م.
5) الآثار الاقتصاديَّة للحوكمة في المؤسَّسات الماليَّة دراسة - تأصيلية تطبيقيَّة على المملكة العربيَّة السعوديَّة خلال الفترة 1425-1435هـ"، للباحث / بندر سليم نافع الحربي، مشروع بحثي لرسالة الماجستير، الجامعة الإسلاميَّة بالمدينة المنورة، 2015م.
6) الحوكمة ودورها في تحقيق التنمية المستدامة"، عبد الرؤوف الحنفي، بحث منشور، مجلة البحوث القانونية والاقتصادية بالمنصورة، مصر، 2024 م.
7) العلاقة بين آليات الحوكمة وأداء وتقارير الاستدامة"، عبير غنيمي وآخرون، بحث منشور، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، مصر، 2022 م.
8) دور الحوكمة في استدامة الشركات وتحقيق رؤية المملكة 2030: دراسة مقارنة بين نظام الشركات السعودي الجديد والشريعة الإسلامية"، مسعود عطوان، بحث منشور، مجلة كلية الشريعة والقانون بطنطا، مصر، 2018 م.
9) الحوْكمة في القطاع العام، بسام البسام، مركز البحوث بمعهد الإدارة العامة، الرياض، الطبعة الأولى، 1438هـ.
10) الإصلاح والتطوير الإداري بين النظرية والتطبيق، مصطفى كافي، دار رسلان للنشر، دمشق، الطبعة الأولى، 2018م.
11) الحوْكمة الحكوميَّة والآثار المؤسسية المترتبة على تطبيقها في الأجهزة الحكوميَّة، عبد العزيز الياسين، مطبعة الكويت، الكويت، الطبعة الأولى، 2013م.
12) الموقع الإلكتروني لمنظمة الشفافية الدولية، www.transparency.org
13) الموقع الالكتروني لرؤية 2030، https://www.vision2030.gov.sa/ar
14) الموقع الإلكتروني لصندوق النقد الدولي، www.imf.org

ISSN : 2410-1818

15) الموقع الإلكتروني للمنتدى الاقتصادي العالمي، www.weforum.org

16) الموقع الإلكتروني لصندوق النقد الدولي، www.imf.org/external.

17) الموقع الإلكتروني للبنك الدولي، www.worldbank.org.

18) الموقع الإلكتروني لوكالة الأنباء السعوديَّة، www.spa.gov.sa

19) الموقع الإلكتروني للمركز الوطني لإدارة الدين، www. ndmc.gov.sa.

20) OECD. Digital Government Index: Results 2019. Paris: OECD Publishing.

21) Blanchard, O. J. "Suggestions for a New Set of Fiscal Indicators." Journal of Economic Perspectives 4, no. 2 (1990).

22) Kaufmann, D., Kraay, A., & Mastruzzi, M., The Worldwide Governance Indicators: Methodology and Analytical Issues. World Bank Policy Research Working Paper No. 5430. (2010) World Bank.

ISSN : 2410-1818

مجلـــة الأندلـــس للعلـــوم الإنسانيـــة والاجتماعيـــة
مجلـــة دوليـــة شهـريـــة علميـــة محكمـــة
الترقيـــم الدولي الإلكتروني : ISSN : 2410- 521X
الترقيـــم الدولـــي الورقـــي :ISSN :2410- 1818
البريد الإلكتروني : journal@andalusuniv.net

المجلـــة مفهرســـة فـــي المواقـــع الآتيـــة :

العام	2020	2021	2022	2023	2024
معامل أرسيف	0.0366	0.2692	0.1954	0.3759	0.3068
معامل التأثير العربي	1.60	1.60	1.73	1.25	1.55