

الحوكمة الرشيدة في الأجهزة الحكومية السعودية: دراسة تقييمية لتطبيق مبادئ الشفافية
والمساءلة في أمانات المناطق

اسم الطالب

ماجد محمد أحمد ال عبد المتعالي

مشروع تخرج - 1

كلية الإدارة - جامعة ميدأوشن

إشراف

د.

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

2025

جدول المحتويات

3	1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة.....
4	1.1. المقدمة.....
5	1.2. مشكلة الدراسة.....
5	1.2.1. فجوات على المستوى النظري:.....
5	1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي:.....
6	1.3. أهمية الدراسة.....
7	1.3.1. على المستوى النظري:.....
7	1.3.2. على المستوى التطبيقي:.....
8	المراجع:.....

1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1. المقدمة

تمثل الحوكمة الرشيدة أحد المرتكزات الأساسية في بناء منظومة إدارية فاعلة، قادرة على تحقيق التنمية المستدامة، وضمان الاستخدام الأمثل للموارد العامة، وتعزيز ثقة المواطنين في مؤسسات الدولة. وقد حظي مفهوم الحوكمة في العقود الأخيرة باهتمام متزايد في الأدبيات الإدارية والاقتصادية والسياسية، لا سيما في الدول الساعية نحو تحسين الأداء المؤسسي، ومكافحة الفساد، وترسيخ مبادئ الشفافية والمساءلة. ويُعد هذا المفهوم إطاراً شاملاً للإدارة الرشيدة، يُعنى بتحقيق التوازن بين مصالح مختلف أصحاب العلاقة، من خلال تفعيل آليات الرقابة، وضمان العدالة، وتعزيز ثقافة الانفتاح والمسؤولية (Cavalheiro، 2024).

وفي السياق السعودي، تبرز أهمية الحوكمة الرشيدة في ضوء التحولات الهيكلية الطموحة التي تشهدها المملكة، في إطار تنفيذ "رؤية السعودية 2030"، التي تسعى إلى إعادة تشكيل دور القطاع العام، ورفع كفاءته، وتعزيز ممارسات الشفافية والمساءلة، بما ينسجم مع المعايير الدولية الحديثة. وقد جاءت هذه الرؤية لتؤكد على أن الحوكمة ليست مجرد إجراءات إدارية أو تنظيمية، بل هي ثقافة مؤسسية شاملة، تقوم على التفاعل الإيجابي بين الدولة والمجتمع، وتستند إلى مبادئ العدالة والشفافية وسيادة القانون (Pratiwi، 2025).

تعد أمانات المناطق في المملكة العربية السعودية من بين الأجهزة الحكومية ذات الطبيعة الخدمية المباشرة، إذ تضطلع بدور مركزي في تقديم الخدمات البلدية، والتخطيط الحضري، وتنظيم استخدام الأراضي، والإشراف على المشاريع التنموية على مستوى المدن والمحافظات. وبما أن هذه المهام تتداخل بشكل كبير مع حياة المواطنين اليومية، فإن تفعيل مبادئ الحوكمة داخل هذه الأمانات يُعد أمراً بالغ الأهمية لتحقيق الكفاءة والعدالة في تقديم الخدمات، وضمان استجابة الأجهزة الحكومية لاحتياجات المواطنين وتطلعاتهم (Attia، 2020).

وعلى الرغم من التقدم الملحوظ الذي حققته المملكة في مجال تطوير البنية المؤسسية والتنظيمية للأجهزة الحكومية، إلا أن واقع تطبيق مبادئ الحوكمة، وبالأخص مبدأي الشفافية والمساءلة، ما زال يواجه عدداً من التحديات. فغياب المعلومات الدقيقة والمحدثة، وضعف قنوات التواصل الفعّال مع الجمهور، إلى جانب محدودية تفعيل آليات المساءلة المؤسسية، تُعد من أبرز الإشكالات التي قد تُقوّض الجهود الرامية إلى تعزيز الحوكمة في القطاع البلدي (Bernardo، 2024).

إن هذه الدراسة تسعى إلى تناول قضية جوهرية في الإدارة الحكومية، وهي مدى الالتزام بتطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة في أمانات المناطق، مع تركيز خاص على الشفافية والمساءلة بوصفهما من الدعامات الأساسية

لأي منظومة حوكمة فعّالة. كما تهدف الدراسة إلى تقييم السياسات والممارسات المتبعة حالياً، والكشف عن جوانب القصور التي تعوق تحقيق النتائج المرجوة، إضافة إلى تقديم توصيات علمية وعملية تُسهم في تحسين الأداء المؤسسي، وتعزيز ثقافة الحوكمة داخل هذه الأجهزة.

وتتبع أهمية هذه الدراسة من كونها تتناول ميداناً إدارياً حيوياً لم يحظَ بالقدر الكافي من البحث والتحليل، رغم تأثيره المباشر في حياة المواطن، وموقعه الاستراتيجي ضمن الهيكل الإداري للدولة. كما أن الدراسة تُسهم في رد النقاش الأكاديمي حول الحوكمة في السياق العربي، من خلال تقديم نموذج تطبيقي مستند إلى الواقع السعودي، بما يسمح باشتقاق دروس مستفادة، وتعميم بعض النتائج على تجارب مماثلة (Ghonim، 2020).

ستُعالج الدراسة مجموعة من التساؤلات المركزية، يأتي في مقدمتها: إلى أي مدى تلتزم أمانات المناطق في المملكة العربية السعودية بتطبيق مبادئ الشفافية والمساءلة؟ وما هي التحديات التي تواجه هذه الأمانات في هذا المجال؟ وما هي السبل المقترحة لتعزيز ممارسات الحوكمة الرشيدة فيها؟ وستُعتمد في ذلك منهجية علمية تستند إلى تحليل البيانات الرسمية، واستقراء الأدبيات ذات العلاقة، وإجراء تقييم موضوعي للسياسات والإجراءات المتبعة، بغية الوصول إلى نتائج موثوقة وتوصيات قابلة للتطبيق.

1.2. مشكلة الدراسة

تنبثق مشكلة هذه الدراسة من التباين الواضح بين التوجهات النظرية والتنظيمية نحو تطبيق الحوكمة الرشيدة في الأجهزة الحكومية السعودية، وخاصة في أمانات المناطق، وبين ما يتم ممارسته فعلياً على أرض الواقع. فرغم وجود سياسات واستراتيجيات معلنة تدعو إلى تعزيز الشفافية والمساءلة في العمل الحكومي، إلا أن التطبيق العملي لا يزال يواجه تحديات عدة، ما يستدعي البحث في الفجوات النظرية والتطبيقية التي تُعيق تحقيق الأهداف المرجوة من الحوكمة.

1.2.1. فجوات على المستوى النظري:

تُظهر مراجعة الأدبيات المتخصصة في مجال الحوكمة الرشيدة وجود ندرة نسبية في الدراسات التي تتناول بعمق واقع تطبيق مبادئ الحوكمة – وبخاصة الشفافية والمساءلة – في السياقات الحكومية المحلية في الدول العربية، والمملكة العربية السعودية على وجه التحديد. كما أن معظم الدراسات المتوفرة تركز على الجوانب المفاهيمية العامة للحوكمة دون أن تُسقطها على مستويات إدارية محددة، مثل أمانات المناطق، التي تمتاز بطبيعة عملها الخدمية واتصالها المباشر بالمواطنين.

لا تزال بعض المفاهيم المرتبطة بالحوكمة تُقدم بصورة مجردة، دون ربطها بأطر منهجية قابلة للقياس والتقييم داخل المؤسسات الحكومية. وهذا يُسهم في إضعاف القدرة على استثمار تلك المفاهيم في بناء نماذج تحليلية تُقيس مدى الالتزام أو الانحراف عن مبادئ الحوكمة داخل البيئة الإدارية السعودية. من هنا، تبرز الحاجة إلى دراسات تقييمية تسد هذه الفجوة النظرية، وتُعيد بناء المفاهيم وفق خصوصية السياق المحلي للمملكة (Azzahra، 2023).

1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي:

رغم الجهود التي تبذلها الدولة لتعزيز ممارسات الحوكمة في الأجهزة الحكومية من خلال أنظمة مثل "منصة بلدي" و"منصة إحسان" و"الرقابة والمساءلة المؤسسية"، إلا أن هناك تفاوتًا ملحوظًا في مدى تفعيل العمل لهذه المبادئ بين أمانات المناطق المختلفة. ويُعزى ذلك إلى عدد من المعوقات، مثل ضعف بناء القدرات المؤسسية، وقصور آليات جمع البيانات ومشاركتها مع الجمهور، وعدم وضوح قنوات المساءلة الداخلية والخارجية.

كما تُظهر بعض التقارير الرسمية وشكاوى المواطنين محدودية الإفصاح عن الإجراءات الإدارية والمالية في عدد من الأمانات، وضعف إشراك المجتمع المحلي في عمليات اتخاذ القرار، وهو ما يُعد مؤشرًا على محدودية الشفافية. ومن جهة أخرى، لا تزال إجراءات المحاسبة الإدارية محصورة غالبًا في البُعد الداخلي دون تفعيل مبدأ المساءلة المجتمعية، مما يُضعف من استجابة الأجهزة البلدية لملاحظات واحتياجات المواطنين. كل ذلك يؤكد وجود فجوة تطبيقية تستدعي البحث والتحليل، لتقديم توصيات عملية تُمكن من تحسين الأداء المؤسسي، وتعزيز التزام أمانات المناطق بمبادئ الحوكمة الرشيدة (oecd، 2024).

1.3. أهمية الدراسة

تنبع أهمية هذه الدراسة من كونها تُعالج موضوعًا حيويًا يمسّ جوهر العلاقة بين المواطن والمؤسسات الحكومية، ويتمثل في مدى التزام الأجهزة الخدمية، كأمانات المناطق، بمبادئ الحوكمة الرشيدة، وعلى وجه الخصوص الشفافية والمساءلة. كما تُعزز أهمية الدراسة الحاجة الملحة لتوفير معطيات دقيقة وموثوقة يمكن أن تسهم في تحسين الأداء المؤسسي، ودعم متخذي القرار في صياغة السياسات ذات الصلة بالإدارة المحلية.

1.3.1. على المستوى النظري:

- تسهم الدراسة في سد فجوة بحثية قائمة في الأدبيات الإدارية العربية المتعلقة بالحوكمة الرشيدة، من خلال تسليط الضوء على تطبيق مبدأي الشفافية والمساءلة في السياق الحكومي المحلي داخل المملكة العربية السعودية.
- توفر الدراسة إطاراً مفاهيمياً وتحليلياً يمكن الاستناد إليه في دراسات مستقبلية، من خلال تطوير مؤشرات تقييمية قابلة للتطبيق عند دراسة مستوى الحوكمة في المؤسسات الخدمية.
- تُعيد الدراسة بناء المفاهيم النظرية الخاصة بالحوكمة ضمن سياق الإدارة المحلية، بما يتناسب مع الخصوصية الإدارية والثقافية والتنظيمية في السعودية، وهو ما يعزز إثراء النظرية الإدارية العربية برؤية واقعية وتطبيقية.
- تفتح آفاقاً بحثية جديدة للتعلم في موضوع الحوكمة ضمن تخصصات فرعية مثل إدارة الخدمات البلدية، والرقابة الداخلية، والعلاقة بين الحكومة والمواطن (Hussen، 2024).

1.3.2. على المستوى التطبيقي:

- توفر الدراسة تقييماً علمياً وعملياً لمدى التزام أمانات المناطق بمبادئ الشفافية والمساءلة، مما يُمكن صناع القرار من التعرف على جوانب القوة والقصور في أداء هذه الأجهزة.
- تساعد نتائج الدراسة في تحسين كفاءة وفعالية العمل البلدي، من خلال تقديم توصيات مبنية على تحليل واقعي ومعمق للسياسات والممارسات الإدارية المتبعة.
- تعزز الدراسة من جهود الإصلاح الإداري، عبر دعم مبادرات تطوير نظم الرقابة والشفافية، بما يتماشى مع مستهدفات "رؤية السعودية 2030"، في ما يخص رفع جودة الخدمات الحكومية وتعزيز الثقة العامة.
- تُمكن الجهات الرقابية والإشرافية، مثل وزارة الشؤون البلدية والقروية والإسكان، من الاستفادة من مخرجات الدراسة في بناء أو تطوير الأدلة الإجرائية ومعايير الأداء ذات الصلة بالحوكمة في الأمانات.
- تُسهم في رفع الوعي المؤسسي بأهمية الحوكمة داخل الأمانات، وتشجيع الموظفين والإداريين على الالتزام بممارسات الشفافية والمساءلة كجزء من الثقافة المؤسسية المستدامة (Surijadi، 2018).

- Attia, S. (2020). Governance of Planning Saudi future cities Local Planning Urban Management Governance of Planning. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/380487971_Governance_of_Planning_Saudi_future_cities_Local_Planning_Urban_Management_Governance_of_Planning
- Azzahra, A. (2023). Implementation Of Good Governance in Public Services at Local Government. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/375589663_Implementation_Of_Good_Governance_in_Public_Services_at_Local_Governmenthttps://www.researchgate.net/publication/375589663_Implementation_Of_Good_Governance_in_Public_Services_at_Local_Government
- Bernardo, B. M. (2024). Data governance & quality management—Innovation and breakthroughs across different fields. 9(4). Retrieved from <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2444569X24001379>
- Cavalheiro, E. A. (2024). Governance, development, and environment: Pathways to a sustainable future. 10. Retrieved from <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2666188825003788>
- Ghonim, M. A. (2020). Strategic alignment and its impact on decision effectiveness: a comprehensive model. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/344031639_Strategic_alignment_and_its_impact_on_decision_effectiveness_a_comprehensive_model
- Hussen, B. (2024). Application of Governance Principles in Faculties of Education of Arab Universities: Requirements and AspirationsApplication of Governance Principles in Faculties of Education of Arab Universities: Requirements and Aspirations. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/382008763_Application_of_Governance_Principles_in_Faculties_of_Education_of_Arab_Universities_Requirements_and_Aspirations
- oecd. (2024). Public administration in the Western Balkans 2024. Retrieved from https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2025/03/public-administration-in-the-western-balkans-2024_07555c85/1ec4c18f-en.pdf
- Pratiwi, A. (2025). Implementation of Saudi Vision 2030 Towards Saudi Arabia's Internationally Open Tourism Industry. 5(1), 85-102. Retrieved from

https://www.researchgate.net/publication/378295066_Implementation_of_Saudi_Vision_2030_Towards_Saudi_Arabia's_Internationally_Open_Tourism_Industry

Surijadi, H. (2018). THE EFFECT OF ACCOUNTABILITY, TRANSPARENCY, OPENNESS, FAIRNESS AND COMPETITION ON EFFECTIVENESS AND EFFICIENCY OF E-PROCUREMENT IN MALUKU PROVINCIAL PROCUREMENT SERVICES UNIT.

Retrieved from

https://www.researchgate.net/publication/326779818_THE_EFFECT_OF_ACCOUNTABILITY_TRANSPARENCY_OPENNESS_FAIRNESS_AND_COMPETITION_ON_EFFECTIVENESS_AND_EFFICIENCY_OF_E-PROCUREMENT_IN_MALUKU_PROVINCIAL_PROCUREMENT_SERVICES_UNIT