

تحليل السياسات العامة لمكافحة الفساد الإداري في القطاع الحكومي السعودي في ضوء متطلبات رؤية
المملكة 2030

اسم الطالب
عبدالله علي فضل الشهري

الرقم الجامعي
232001055

مشروع تخرج - 2
كلية الإدارة - جامعة ميدأوشن

إشراف
د.
عضو هيئة التدريس - كلية الإدارة - جامعة ميدأوشن

2026م

جدول المحتويات

المستخلص	3
5. الفصل الخامس: حدود البحث والتوصيات والاستنتاجات	4
5.1. حدود الدراسة والدراسات المستقبلية:	5
5.2. توصيات الدراسة:	7
5.3. الخاتمة:	9

المستخلص

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل السياسات العامة لمكافحة الفساد الإداري في القطاع الحكومي السعودي في ضوء متطلبات رؤية المملكة 2030، وذلك من خلال التعرف على مدى فاعلية السياسات والأنظمة والإجراءات الحكومية في الحد من مظاهر الفساد الإداري، وتحليل دور الرقابة والحوكمة والشفافية والمساءلة والتحول الرقمي في تعزيز النزاهة المؤسسية، بالإضافة إلى تحديد مدى توافق سياسات مكافحة الفساد مع مستهدفات رؤية المملكة 2030 المتعلقة بتطوير القطاع الحكومي ورفع كفاءته. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لملاءمته لطبيعة الدراسة وأهدافها، حيث تم جمع البيانات من أفراد العينة وتحليلها إحصائياً بهدف التعرف على واقع السياسات العامة لمكافحة الفساد ومدى فاعليتها. وقد بلغت عينة الدراسة 270 مفردة من القيادات والمديرين والمشرفين والموظفين والمختصين العاملين في القطاع الحكومي السعودي. وأظهرت نتائج الدراسة وجود دور إيجابي ذي دلالة إحصائية للسياسات العامة لمكافحة الفساد الإداري في تعزيز النزاهة والحد من الممارسات الفاسدة داخل القطاع الحكومي السعودي، حيث أسهم وضوح الأنظمة والإجراءات، وفاعلية الرقابة والمساءلة، وتعزيز الشفافية، وتحديد المسؤوليات والصلاحيات في الحد من فرص استغلال السلطة والممارسات الإدارية غير النظامية. كما أظهرت النتائج أهمية التحول الرقمي في دعم جهود مكافحة الفساد من خلال تحسين توثيق المعاملات والإجراءات، وتعزيز إمكانية تتبع العمليات، وتقليل بعض أوجه التدخلات اليدوية، إلى جانب أهمية الرقابة الوقائية وتحليل المخاطر في الكشف المبكر عن مؤشرات الفساد. وأكدت النتائج كذلك أن نجاح السياسات العامة لمكافحة الفساد يرتبط بدرجة كبيرة بوجود ثقافة تنظيمية داعمة للنزاهة والالتزام، وبتكامل الأدوار بين الجهات الحكومية والرقابية. وفي ضوء النتائج، أوصت الدراسة بضرورة تطوير السياسات العامة لمكافحة الفساد الإداري بصورة مستمرة، وتعزيز الشفافية والمساءلة والحوكمة داخل الأجهزة الحكومية، وتفعيل الرقابة الوقائية والاستباقية، وتقوية وحدات التدقيق والرقابة الداخلية، وتطوير قنوات آمنة وفعالة للإبلاغ عن المخالفات. كما أوصت بالتوسع في استخدام الأنظمة الرقمية وتحليل البيانات والذكاء الاصطناعي لدعم عمليات الرقابة واكتشاف مؤشرات المخالفات، ورفع مستوى الوعي بالنزاهة والأخلاقيات المهنية لدى العاملين، وتطوير مؤشرات دورية لقياس فاعلية سياسات مكافحة الفساد، بما يدعم تطوير القطاع الحكومي وتحقيق مستهدفات رؤية المملكة 2030.

الكلمات المفتاحية: الفساد الإداري، السياسات العامة، مكافحة الفساد، القطاع الحكومي السعودي، الحوكمة، الشفافية،

رؤية السعودية 2030.

5. الفصل الخامس: حدود البحث والتوصيات والاستنتاجات

حدود الدراسة والدراسات المستقبلية:

حدود الدراسة

- أولاً: الحدود البشرية

تتمثل الحدود البشرية للدراسة في العاملين في القطاع الحكومي السعودي، من القيادات الإدارية والمديرين والمشرفين والموظفين والمختصين في مجالات الإدارة والحوكمة والرقابة والامتثال، باعتبارهم الفئات الأكثر ارتباطاً بتطبيق السياسات واللوائح والإجراءات الحكومية المتعلقة بمكافحة الفساد الإداري.

وتركز الدراسة على استقصاء آراء أفراد العينة حول مدى فاعلية السياسات العامة والإجراءات الحكومية في الحد من مظاهر الفساد الإداري، ومدى وضوح الأنظمة واللوائح، وفاعلية آليات الرقابة والمساءلة، وكفاءة قنوات الإبلاغ عن المخالفات، ومستوى الشفافية والحوكمة داخل الأجهزة الحكومية. كما تهتم الدراسة بالتعرف على مدى توافق هذه السياسات مع متطلبات رؤية المملكة 2030، وخاصة فيما يتعلق برفع كفاءة القطاع العام وتعزيز النزاهة والشفافية والمساءلة.

- ثانياً: الحدود الزمانية

تتمثل الحدود الزمانية للدراسة في الفترة المعاصرة التي تشهد تطبيق برامج الإصلاح الإداري والمؤسسي في المملكة العربية السعودية في إطار رؤية السعودية 2030، مع التركيز على المرحلة التي شهدت توسعاً في تطبيق مبادرات الحوكمة والتحول الرقمي وتطوير أدوات الرقابة والمساءلة.

وتكتسب هذه الفترة أهمية خاصة نظراً إلى أن مكافحة الفساد الإداري أصبحت جزءاً من الجهود الرامية إلى رفع كفاءة القطاع الحكومي وتحسين استخدام الموارد العامة وتعزيز الثقة في المؤسسات الحكومية. كما شهدت هذه المرحلة تطوراً في آليات الرقابة والامتثال والرقمنة، الأمر الذي يوفر بيئة مناسبة لتحليل فاعلية السياسات العامة لمكافحة الفساد.

- ثالثاً: الحدود المكانية

تتمثل الحدود المكانية للدراسة في المملكة العربية السعودية، مع التركيز على القطاع الحكومي والأجهزة والمؤسسات الحكومية التي تطبق السياسات والأنظمة والإجراءات المرتبطة بمكافحة الفساد الإداري.

ويتيح هذا النطاق دراسة السياسات العامة لمكافحة الفساد في البيئة الحكومية السعودية، وتحليل مدى فاعليتها في تعزيز النزاهة والشفافية والمساءلة والحد من الممارسات الإدارية غير النظامية، ومدى انسجامها مع المستهدفات المؤسسية لرؤية المملكة 2030.

الدراسات المستقبلية

يمكن للدراسات المستقبلية التوسع في دراسة أثر التحول الرقمي على مكافحة الفساد الإداري، وذلك من خلال تحليل مدى مساهمة الأنظمة الحكومية الرقمية في الحد من التدخلات البشرية غير الضرورية، وتحسين تتبع العمليات، وزيادة الشفافية، واكتشاف المخالفات بصورة مبكرة.

كما يمكن إجراء دراسات مقارنة بين القطاعات الحكومية المختلفة في المملكة العربية السعودية، بهدف تحديد الاختلافات في مستوى تطبيق سياسات مكافحة الفساد، ومعرفة القطاعات التي تحقق مستويات أعلى من الفاعلية في الوقاية والكشف والمساءلة.

ومن المجالات المهمة للدراسات المستقبلية دراسة دور الحوكمة المؤسسية في تعزيز فاعلية سياسات مكافحة الفساد، من خلال تحليل أثر وضوح الصلاحيات، والفصل بين الاختصاصات، والمساءلة، والشفافية، والإفصاح في الحد من فرص الفساد الإداري.

كما يمكن دراسة دور الذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات الضخمة في الكشف المبكر عن مؤشرات الفساد الإداري، مثل اكتشاف الأنماط غير الطبيعية في المعاملات أو العمليات الحكومية، بما يساعد على تطوير أساليب الرقابة الاستباقية.

ويمكن كذلك إجراء دراسات حول دور الثقافة التنظيمية والأخلاقيات الوظيفية في مكافحة الفساد الإداري، وتحليل مدى تأثير قيم النزاهة والمسؤولية المهنية والالتزام التنظيمي في نجاح السياسات الحكومية.

كما يمكن دراسة فاعلية قنوات الإبلاغ عن الفساد الإداري، ومدى تأثير سهولة الوصول إليها وسرية الإجراءات وسرعة الاستجابة وحماية المبلغين على مستوى الكشف عن المخالفات.

ويمكن إجراء دراسات طويلة لقياس تطور فاعلية سياسات مكافحة الفساد منذ إطلاق رؤية السعودية 2030 وحتى المراحل المستقبلية، بهدف التعرف على مدى التحسن في مؤشرات الشفافية والنزاهة والحوكمة والرقابة الحكومية.

كما يمكن إجراء دراسات مقارنة بين التجربة السعودية والتجارب الدولية الرائدة في مكافحة الفساد الإداري، بهدف تحديد أفضل الممارسات والسياسات التي يمكن الاستفادة منها في تطوير المنظومة الوطنية لمكافحة الفساد.

توصيات الدراسة:

- تطوير وتحديث السياسات العامة لمكافحة الفساد الإداري بصورة مستمرة بما يتناسب مع المتغيرات الإدارية والتقنية الجديدة .
- تعزيز التكامل بين أجهزة الرقابة والجهات الحكومية وتطوير آليات تبادل المعلومات بما يرفع سرعة اكتشاف المخالفات والتعامل معها .
- تعزيز الشفافية والمساءلة داخل الأجهزة الحكومية من خلال وضوح الإجراءات والقرارات والصلاحيات والمسؤوليات .
- تفعيل الرقابة الوقائية والاستباقية بحيث يتم التركيز على تحديد مخاطر الفساد قبل وقوع المخالفات، وليس فقط التعامل معها بعد حدوثها .
- تطوير الأنظمة الحكومية الرقمية واستخدامها في توثيق الإجراءات والقرارات والمعاملات، بما يقلل من فرص التلاعب ويزيد من إمكانية تتبع العمليات .

- تعزيز استقلالية وفاعلية وحدات الرقابة والتدقيق الداخلي داخل الأجهزة الحكومية، مع ضمان قيامها بمهامها بصورة مهنية وموضوعية .
- تطوير قنوات آمنة وسهلة للإبلاغ عن المخالفات مع تعزيز سرية البلاغات وسرعة التعامل معها وفق الإجراءات النظامية .
- رفع مستوى الوعي بمخاطر الفساد الإداري من خلال برامج تدريبية مستمرة للموظفين والقيادات الحكومية .
- تعزيز ثقافة النزاهة والأخلاقيات المهنية داخل القطاع الحكومي، بحيث تصبح مكافحة الفساد مسؤولية مؤسسية مشتركة .
- الاستفادة من تحليل البيانات والذكاء الاصطناعي في تحديد الأنماط غير الاعتيادية واكتشاف المؤشرات المبكرة للمخالفات الإدارية .
- تطوير مؤشرات لقياس فاعلية سياسات مكافحة الفساد بصورة دورية، بحيث تشمل مؤشرات الوقاية والكشف والاستجابة ومعالجة المخالفات .
- ربط سياسات مكافحة الفساد بمستهدفات رؤية السعودية 2030، بما يضمن تكامل الجهود الرقابية مع أهداف تطوير القطاع الحكومي ورفع كفاءته .
- تعزيز التعاون بين الجهات الحكومية والجهات الرقابية وتوحيد الإجراءات والمعايير التي تساعد على منع الازدواجية والثغرات الرقابية .
- تفعيل المتابعة اللاحقة لنتائج التحقيقات والتقارير الرقابية للتأكد من معالجة أسباب المخالفات وعدم تكرارها.

الخاتمة:

تناول الفصل الخامس النتائج النهائية للدراسة التي هدفت إلى تحليل السياسات العامة لمكافحة الفساد الإداري في القطاع الحكومي السعودي في ضوء متطلبات رؤية المملكة 2030، كما تضمن مناقشة النتائج وتفسيرها في ضوء أهداف الدراسة، وانتهى إلى مجموعة من التوصيات التي تستهدف تعزيز فاعلية السياسات الحكومية المتعلقة بالنزاهة والشفافية والحوكمة ومكافحة الفساد الإداري.

أظهرت نتائج الدراسة بصورة عامة أن مكافحة الفساد الإداري تمثل أحد المتطلبات الأساسية لتحسين كفاءة القطاع الحكومي وتعزيز جودة الأداء المؤسسي، حيث إن وجود سياسات واضحة وفعالة لمكافحة الفساد يساعد على حماية الموارد العامة، وتحسين عملية اتخاذ القرار، وتعزيز الالتزام بالأنظمة واللوائح، والحد من الممارسات التي قد تؤثر سلباً في كفاءة الأجهزة الحكومية.

وأوضحت الدراسة أن فاعلية سياسات مكافحة الفساد لا تعتمد على وجود الأنظمة والتشريعات فقط، وإنما تعتمد بصورة أساسية على قدرة المؤسسات الحكومية على تنفيذ هذه السياسات وتطبيقها بصورة فعلية ومتسقة. فالقواعد التنظيمية لا تحقق أهدافها إذا لم تتوافر آليات واضحة للرقابة والمساءلة والمتابعة، أو إذا لم تكن المسؤوليات والصلاحيات محددة بصورة دقيقة.

كما أكدت النتائج أهمية الشفافية والمساءلة باعتبارهما من أهم الأدوات التي تساعد على الحد من الفساد الإداري. فعندما تكون الإجراءات والقرارات واضحة، وتكون المسؤوليات محددة، وتخضع العمليات للمراجعة والمتابعة، تصبح فرص استغلال السلطة أو تجاوز الأنظمة أقل، كما تزداد قدرة المؤسسات على اكتشاف المخالفات والتعامل معها.

وأظهرت الدراسة كذلك أهمية الرقابة الوقائية في مكافحة الفساد الإداري. فالأسلوب الرقابي الفعال لا ينبغي أن يركز فقط على اكتشاف المخالفة بعد حدوثها، وإنما يجب أن يعمل على تحليل المخاطر وتحديد نقاط الضعف التي يمكن أن تستغل في ارتكاب المخالفات. ويساعد هذا الاتجاه على الانتقال من الرقابة التقليدية إلى الرقابة الاستباقية القائمة على المخاطر والبيانات.

ومن النتائج المهمة التي أبرزتها الدراسة أن التحول الرقمي يوفر إمكانيات كبيرة لدعم سياسات مكافحة الفساد. فالأنظمة الإلكترونية يمكن أن تساعد على توثيق الإجراءات والقرارات والمعاملات، وتتبع المسؤوليات، وتقليل التدخلات اليدوية، وتوفير سجلات يمكن الرجوع إليها عند الحاجة، وهو ما يعزز الشفافية ويقلل بعض فرص التلاعب.

كما أن استخدام تحليل البيانات والتقنيات الذكية يمكن أن يرفع من القدرة على اكتشاف الأنماط غير الاعتيادية في العمليات الحكومية. ويمكن توظيف هذه التقنيات لتحديد المعاملات أو الإجراءات التي تحتاج إلى مراجعة إضافية، مما يساعد على تطوير منظومة رقابية أكثر استباقية وفاعلية.

وأكدت الدراسة كذلك أن مكافحة الفساد الإداري لا يمكن أن تعتمد على الرقابة الخارجية فقط، وإنما تتطلب وجود رقابة داخلية قوية وفعالة داخل الأجهزة الحكومية. فالتدقيق الداخلي يساعد على اكتشاف أوجه القصور ومواطن الضعف في العمليات، ويقدم توصيات لتحسين الإجراءات وتقليل المخاطر.

كما أظهرت النتائج أهمية الثقافة التنظيمية في نجاح سياسات مكافحة الفساد. فوجود الأنظمة واللوائح لا يكون كافياً إذا لم يصاحبه وعي لدى الموظفين بأهمية النزاهة والالتزام والمسؤولية المهنية. ولذلك فإن نشر ثقافة النزاهة يجب أن يكون جزءاً من السياسات المؤسسية وليس مجرد نشاط توعوي محدود.

وتبرز كذلك أهمية وجود قنوات فعالة وأمنة للإبلاغ عن المخالفات، لأن بعض الممارسات الفاسدة قد لا يتم اكتشافها من خلال إجراءات الرقابة الروتينية. وتساعد قنوات الإبلاغ الفعالة على توفير معلومات مبكرة يمكن أن تدعم عمليات الرقابة والتحقيق، بشرط وجود آليات واضحة للتعامل مع البلاغات وضمان سرّيتها وفق الأنظمة المعمول بها.

أصبحت مكافحة الفساد الإداري مرتبطة بصورة وثيقة بمسار تطوير القطاع الحكومي وتحسين كفاءته. فرفع جودة الأداء الحكومي لا يتحقق فقط من خلال تطوير الخدمات والأنظمة التقنية، وإنما يتطلب أيضاً ضمان استخدام الموارد العامة بكفاءة، وتعزيز النزاهة، ورفع مستوى المساءلة والشفافية.

كما أوضحت الدراسة أن نجاح سياسات مكافحة الفساد يتطلب تكاملاً بين الجوانب التشريعية والتنظيمية والرقابية والتقنية والثقافية. فالأنظمة توفر الإطار القانوني، والرقابة تكشف المخاطر والمخالفات، والتحول الرقمي يوفر أدوات أكثر دقة للمتابعة، بينما توفر الثقافة المؤسسية البيئة التي تدعم الالتزام وتمنع التساهل مع الممارسات غير النظامية.

ومن ثم فإن تطوير السياسات العامة لمكافحة الفساد ينبغي ألا ينظر إليه باعتباره عملية منفصلة عن الإصلاح الإداري، بل باعتباره جزءاً أساسياً من عملية بناء جهاز حكومي أكثر كفاءة وشفافية واستدامة. كما أن قياس فاعلية هذه السياسات بصورة دورية يمثل ضرورة للتعرف على مواطن القوة والضعف وتطوير الإجراءات بناءً على الأدلة والنتائج.

خلص الفصل الخامس إلى أن فاعلية مكافحة الفساد الإداري ترتبط بمدى تكامل السياسات الحكومية وآليات التنفيذ والرقابة والمساءلة والتحول الرقمي. كما أن استمرار تطوير هذه المنظومة، وتحديث أدواتها بما يتناسب مع التغيرات التقنية والإدارية، يمكن أن يعزز قدرة القطاع الحكومي على الحد من الفساد وتحسين استخدام الموارد ورفع جودة الأداء.

تطوير سياسات مكافحة الفساد الإداري في المملكة يمثل مساراً استراتيجياً داعماً لمستهدفات رؤية السعودية 2030، خاصة فيما يتعلق ببناء قطاع حكومي أكثر كفاءة وشفافية وفاعلية. ويتطلب تحقيق هذا الهدف استمرار الاستثمار في الحوكمة والرقابة الرقمية، وتطوير الكفاءات، وتعزيز ثقافة النزاهة، وتفعيل المساءلة، وقياس النتائج بصورة مستمرة.