

تطبيق الرقابة الإدارية الذكية ودورها في مكافحة الاحتيال المالي وضبط الوقت والتكلفة في المشاريع
الحكومية السعودية

اسم الطالب
سعيد موسى الزهراني

الرقم الجامعي
232001442

مشروع تخرج - 1

كلية الإدارة - جامعة ميدأوشن

إشراف

د.

عضو هيئة التدريس - كلية الإدارة - جامعة ميدأوشن

2026م

جدول المحتويات

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

1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1. المقدمة

شهدت الإدارة العامة في العقود الأخيرة تحولات جوهرية بفعل التطورات المتسارعة في تقنيات المعلومات والاتصالات، والانتقال المتدرج من الأنماط التقليدية في الرقابة والإشراف إلى أنماط أكثر ذكاءً ومرونة تعتمد على تحليل البيانات والأنظمة الرقمية المتكاملة. وفي هذا السياق، برز مفهوم الرقابة الإدارية الذكية بوصفه أحد المرتكزات الأساسية لتعزيز كفاءة الأداء الحكومي، والارتقاء بمستويات الشفافية والمساءلة، والحد من مظاهر الفساد والاحتيال المالي. ويكتسب هذا التوجه أهمية خاصة في المملكة العربية السعودية في ظل التحول الوطني الشامل الذي تقوده رؤية السعودية 2030، والذي يضع الحوكمة الرشيدة، ورفع كفاءة الإنفاق، وتعزيز النزاهة، ضمن أولوياته الاستراتيجية (الشعي، 2023).

لقد أفرزت البيئة الحكومية المعاصرة تحديات متزايدة تتعلق بتعقيد الإجراءات، وتعدد الأطراف ذات العلاقة، وتشابك العمليات المالية والإدارية، الأمر الذي أوجد فجوات محتملة يمكن أن تنفذ منها ممارسات الاحتيال المالي أو سوء استغلال الموارد. ولم تعد أدوات الرقابة التقليدية، القائمة على الفحص اللاحق والمراجعات الدورية المحدودة، كافية لاكتشاف المخالفات في الوقت المناسب أو منعها قبل وقوعها. ومن هنا برزت الحاجة إلى تبني أنظمة رقابة إدارية ذكية تعتمد على التكامل الرقمي، والتحليل الاستباقي للبيانات، واستخدام مؤشرات الأداء اللحظية، بما يتيح الكشف المبكر عن الانحرافات، ورصد الأنماط غير الطبيعية في الإنفاق أو التعاقدات، وتعزيز القدرة على اتخاذ قرارات تصحيحية فورية (المروان، 2021).

وتتجلى أهمية الرقابة الإدارية الذكية بصورة أوضح في قطاع المشاريع الحكومية، الذي يُعد من أكثر القطاعات استنزافاً للموارد المالية وأكثرها عرضة لمخاطر التأخير وتجاوز التكاليف. فالمشاريع الحكومية، بما تتسم به من حجم مالي كبير وتعدد في مراحل التنفيذ والموردين والمقاولين، تمثل بيئة خصبة لظهور اختلالات في إدارة الوقت والتكلفة، وقد تفتح المجال أمام ممارسات احتيالية إن لم تُحكم أنظمة الرقابة والمتابعة. وفي هذا الإطار، يمكن للأنظمة الذكية القائمة على تتبع الأداء الفعلي مقارنةً بالجداول الزمنية المعتمدة، ومراقبة التدفقات المالية بشكل آني، وربطها بمؤشرات الإنجاز، أن تسهم في تقليص الهدر، وتحسين الانضباط المالي، وضبط الانحرافات قبل تفاقمها (سلمان، 2018).

كما أن التحول الرقمي الذي تتبناه المملكة، من خلال تطوير البنية التحتية الرقمية الحكومية وتعزيز التكامل بين الجهات، أوجد بيئة مواتية لتطبيق مفاهيم الرقابة الذكية على نطاق واسع. فقد أصبحت قواعد البيانات المركزية، وأنظمة المشتريات

الإلكترونية، ومنصات إدارة المشاريع، أدوات محورية في تمكين الجهات الرقابية من الوصول إلى معلومات دقيقة ومحدثة، وتحليلها باستخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي والتعلم الآلي، بما يعزز من فاعلية إجراءات التدقيق والمساءلة. ويعكس هذا التوجه اهتمام الدولة بترسيخ مبادئ النزاهة والشفافية، وتعزيز الثقة بين المواطن والجهات الحكومية، ورفع كفاءة استخدام الموارد العامة (Otia، 2022).

تأتي هذه الدراسة لتتناول تطبيق الرقابة الإدارية الذكية ودورها في مكافحة الاحتيال المالي وضبط الوقت والتكلفة في المشاريع الحكومية السعودية، من خلال تحليل الأطر النظرية والممارسات التطبيقية ذات الصلة، واستكشاف العلاقة بين توظيف التقنيات الذكية وفعالية أنظمة الرقابة، وقياس أثر ذلك على الحد من المخاطر المالية وتحسين كفاءة التنفيذ. وتسعى الدراسة إلى الإسهام في إثراء الأدبيات الإدارية والمالية في البيئة السعودية، وتقديم إطار علمي يمكن أن تستفيد منه الجهات الحكومية في تطوير سياساتها الرقابية، بما يتوافق مع مستهدفات الإصلاح الإداري والتحول الرقمي، ويعزز من استدامة التنمية المالية والإدارية في المملكة.

1.2. مشكلة الدراسة

على الرغم من الجهود المؤسسية والتنظيمية التي تبذلها الجهات الحكومية في المملكة العربية السعودية لتعزيز أنظمة الرقابة المالية والإدارية، فإن الواقع العملي للمشاريع الحكومية يكشف عن استمرار تحديات جوهرية تتعلق بارتفاع احتمالية وقوع الاحتيال المالي، وتأخر إنجاز المشاريع عن جداولها الزمنية المعتمدة، وتجاوز التكاليف التقديرية المقررة. وتزداد حدة هذه الإشكالية في ظل التوسع الكبير في حجم الإنفاق الرأسمالي على المشاريع التنموية والبنية التحتية، وما يرافق ذلك من تعقيد في الإجراءات وتعدد في المتعاقدين وتنوع في مصادر البيانات. وعلى الرغم من وجود أطر تنظيمية رقابية تقليدية، فإنها في كثير من الأحيان تعتمد على إجراءات لاحقة للفعل، تركز على الكشف بعد وقوع المخالفة، بدلاً من المنع الاستباقي والتنبؤ بالمخاطر. وفي ضوء التوجه الوطني نحو التحول الرقمي وتعزيز الحوكمة ضمن مستهدفات رؤية السعودية 2030، برزت الرقابة الإدارية الذكية بوصفها مدخلاً حديثاً يمكن أن يعالج أوجه القصور في النظم التقليدية، من خلال توظيف التقنيات الرقمية وتحليل البيانات الضخمة والذكاء الاصطناعي في رصد الانحرافات والكشف المبكر عن الممارسات غير النظامية. إلا أن توظيف هذه

الرقابة لا يزال يواجه تحديات على المستويين النظري والتطبيقي، ما يستدعي دراسة علمية متعمقة لتحديد الفجوات القائمة، واقتراح آليات لمعالجتها بما يضمن تعزيز النزاهة والكفاءة في إدارة المشاريع الحكومية (Al-Ghamdi، 2024).

1.2.1. فجوات على المستوى النظري:

تتمثل إحدى أبرز الفجوات النظرية في محدودية التأصيل المفاهيمي المتكامل لمفهوم "الرقابة الإدارية الذكية" في الأدبيات العربية عمومًا والسعودية خصوصًا، حيث غالبًا ما يُتناول المفهوم ضمن سياقات متفرقة مثل التحول الرقمي أو الحوكمة الإلكترونية أو التدقيق الإلكتروني، دون صياغة إطار نظري جامع يربط بين عناصر التقنية والرقابة وإدارة المخاطر والأداء المؤسسي. كما أن الدراسات السابقة تميل إلى التركيز على أحد الأبعاد – كالكشف عن الاحتيال المالي أو تحسين الأداء – دون معالجة العلاقة التفاعلية بين مكافحة الاحتيال وضبط الوقت والتكلفة ضمن منظومة واحدة متكاملة.

كذلك تبرز فجوة تتعلق بضعف الربط النظري بين تطبيقات الذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات الضخمة وبين نظريات الرقابة الإدارية التقليدية، مثل نظرية الوكالة ونظرية الحوكمة، في سياق المشاريع الحكومية. فمع أن هذه النظريات تؤكد أهمية تقليص فجوة المعلومات بين الأطراف وتعزيز آليات المساءلة، إلا أن توظيف الأدوات الذكية في هذا الإطار لم يحظَ بعد بتحليل نظري معمق يوضح كيف تسهم التقنيات الحديثة في إعادة تشكيل أدوار الرقابة، وتحويلها من رقابة لاحقة إلى رقابة استباقية تنبؤية.

ومن الفجوات النظرية أيضًا محدودية الدراسات التي تناولت التكامل بين أبعاد الاحتيال المالي وإدارة الوقت وإدارة التكلفة ضمن نموذج تحليلي موحد، خاصة في البيئة الحكومية السعودية. إذ غالبًا ما تُدرس هذه الأبعاد بشكل منفصل، دون تحليل الترابط السببي بينها، رغم أن التأخير في المشاريع قد يكون مؤشرًا على خلل إداري أو مدخلًا لممارسات مالية غير منضبطة، وأن تجاوز التكاليف قد يرتبط بثغرات رقابية تسمح بسوء استخدام الموارد. وعليه، تبرز الحاجة إلى تطوير إطار نظري يدمج هذه الأبعاد ضمن منظومة رقابية ذكية متكاملة (Weng، 2026).

1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي:

على المستوى التطبيقي، تظهر فجوات واضحة في مدى نضج البنية الرقمية لدى بعض الجهات الحكومية، وتفاوت مستويات التكامل بين الأنظمة الإلكترونية المختلفة، الأمر الذي يحد من قدرة الجهات الرقابية على الحصول على بيانات دقيقة ومتكاملة في الوقت الحقيقي. فغياب الربط الفعال بين أنظمة إدارة المشاريع، والأنظمة المالية، ومنصات المشتريات، قد يؤدي إلى تشتت المعلومات وصعوبة تحليلها بشكل شامل، مما يضعف فعالية الرقابة الذكية ويجعلها أقرب إلى رقابة إلكترونية جزئية لا تحقق أهدافها الاستراتيجية.

كما تتمثل فجوة تطبيقية أخرى في محدودية الكفاءات البشرية المؤهلة للتعامل مع أدوات التحليل المتقدم والذكاء الاصطناعي في المجال الرقابي، حيث يتطلب التحول إلى الرقابة الذكية مهارات تحليلية وتقنية متخصصة، إلى جانب فهم عميق بالإجراءات الإدارية والمالية. وفي حال غياب هذه الكفاءات أو ضعف التدريب، قد تصبح الأنظمة التقنية أدوات شكلية لا تُستثمر بكامل إمكاناتها، مما يقلل من أثرها في مكافحة الاحتيال وضبط الوقت والتكلفة.

ويضاف إلى ذلك تحدي مقاومة التغيير المؤسسي، إذ قد تواجه مبادرات الرقابة الذكية مقاومة ضمنية أو صريحة من بعض المستويات الإدارية التي اعتادت على أنماط العمل التقليدية، أو التي ترى في الأنظمة الذكية تهديدًا لمجالات النفوذ أو الصلاحيات. كما أن بعض الإجراءات التنظيمية قد لا تزال مصممة وفق فلسفة رقابية تقليدية، ما يستدعي إعادة هندسة العمليات بما يتوافق مع متطلبات الرقابة الاستباقية المعتمدة على البيانات.

تبرز فجوة تتعلق بقياس الأثر الفعلي لتطبيق الرقابة الإدارية الذكية على تقليص معدلات الاحتيال المالي وتحسين مؤشرات الالتزام الزمني والمالي في المشاريع الحكومية. فقلة الدراسات التطبيقية التي تقدم بيانات كمية موثقة حول نتائج تطبيق هذه الأنظمة في البيئة السعودية تحدّ من القدرة على تقييم فعاليتها بصورة موضوعية. ومن ثم، تأتي هذه الدراسة لسد هذه الفجوات النظرية والتطبيقية، من خلال تحليل واقع التطبيق، واستكشاف آليات التطوير الممكنة، بما يساهم في تعزيز كفاءة المشاريع الحكومية وتحقيق أعلى درجات النزاهة والفعالية في إدارة المال العام (González-Gonzalo، 2022).

1.3. أهمية الدراسة

1.3.1. على المستوى النظري:

تكتسب هذه الدراسة أهميتها النظرية من كونها تسهم في تأصيل مفهوم الرقابة الإدارية الذكية ضمن إطار علمي متكامل يربط بين نظريات الرقابة والحوكمة وإدارة المخاطر من جهة، وتقنيات التحول الرقمي والذكاء الاصطناعي من جهة أخرى، في سياق المشاريع الحكومية السعودية. فالدراسة لا تكتفي باستعراض المفهوم بوصفه توجهًا تقنيًا حديثًا، بل تعمل على تحليله كمقاربة إدارية استراتيجية تعيد تعريف وظيفة الرقابة من دورها التقليدي القائم على الفحص اللاحق واكتشاف الأخطاء بعد وقوعها، إلى دور استباقي تنبؤي يعتمد على تحليل البيانات الفوري والتكامل بين الأنظمة. ومن ثم، فإنها تسهم في سد فجوة معرفية في الأدبيات العربية، من خلال بناء إطار نظري يوضح العلاقة التفاعلية بين تطبيق الرقابة الذكية ومكافحة الاحتيال المالي وضبط الوقت والتكلفة، بوصفها أبعادًا مترابطة ضمن منظومة واحدة لإدارة الأداء الحكومي.

كما تنبع الأهمية النظرية للدراسة من ارتباطها بمسار الإصلاح الإداري والتحول المؤسسي الذي تشهده المملكة في ضوء مستهدفات رؤية السعودية 2030، حيث تمثل الرقابة الذكية أحد الأدوات الداعمة لتعزيز الشفافية وكفاءة الإنفاق العام. وبذلك، تضيف الدراسة بعدًا تحليليًا يربط بين التوجهات الوطنية الكبرى والأطر النظرية للرقابة الإدارية، وتقدم نموذجًا يمكن الاستناد إليه في أبحاث لاحقة تتناول تطبيقات الذكاء الاصطناعي في القطاع العام، أو تدرس أثر التحول الرقمي على كفاءة الحوكمة المالية. كما تفتح المجال لتطوير مقاييس علمية لقياس نضج الرقابة الذكية وفعاليتها في الحد من الانحرافات المالية والإدارية، بما يعزز من تراكم المعرفة العلمية في هذا الحقل البحثي المتنامي (Vatamanu, 2025).

1.3.2. على المستوى التطبيقي:

على المستوى التطبيقي، تبرز أهمية الدراسة في تقديم إطار عملي يمكن أن تستفيد منه الجهات الحكومية السعودية في تطوير أنظمتها الرقابية، بما يسهم في الحد من الاحتيال المالي وتقليص فرص التلاعب أو إساءة استخدام الموارد العامة، لا سيما في المشاريع ذات الميزانيات المرتفعة والتعقيد التنفيذي. فمن خلال تحليل واقع التطبيق واستكشاف نقاط القوة والقصور، توفر الدراسة مؤشرات عملية تساعد متخذي القرار على تعزيز التكامل بين أنظمة إدارة المشاريع والأنظمة المالية ومنصات المشتريات، وتفعيل أدوات التحليل الفوري للبيانات لرصد الانحرافات الزمنية والمالية في مراحل مبكرة قبل تفاقمها.

وتتجلى أهميتها كذلك في دعم جهود رفع كفاءة الإنفاق وضبط الوقت والتكلفة في المشاريع الحكومية، عبر اقتراح آليات رقابية ذكية تسهم في تحسين التخطيط، وتعزيز المتابعة اللحظية، وربط مؤشرات الأداء بالمخرجات الفعلية. كما يمكن أن تشكل نتائج الدراسة مرجعاً لصانعي السياسات في تصميم برامج تدريبية لبناء قدرات الكوادر الإدارية والرقابية في مجالات تحليل البيانات وإدارة المخاطر، بما يضمن الاستفادة المثلى من البنية الرقمية المتاحة. وبذلك، لا تقتصر أهمية الدراسة على الجانب التحليلي، بل تمتد لتكون أداة إرشادية تسهم في تعزيز النزاهة المؤسسية، وتحقيق الاستدامة المالية، وترسيخ ثقافة رقابية قائمة على البيانات والشفافية في القطاع الحكومي السعودي (Boufounou، 2024).

المراجع:

- المراجع العربية

- الشحي, م. أ. (2023). الحوكمة الإلكترونية وآليات مكافحة الفساد الإداري "دولة الإمارات العربية المتحدة نموذجًا". Retrieved from https://jlaw.journals.ekb.eg/article_286545.html
- المروان, م. ع. (2021). دور الحوكمة في مكافحة الفساد المالي في وحدات القطاع العام في المملكة العربية السعودية "دراسة ميدانية". Retrieved from https://journals.ekb.eg/article_182275.html
- سلمان, غ. ف. (2018). علاقة الرقابة الإلكترونية في الحد من الفساد الإداري بالعقود الإدارية. Retrieved from <https://search.mandumah.com/Record/964239>

- المراجع الأجنبية

- Anca Florentina Vatamanu .(2025) .Integrating Artificial Intelligence into Public Administration: Challenges and Vulnerabilities تم الاسترداد من https://www.mdpi.com/2076-3387/15/4/149#Samples_and_Data_and_Methodology
- Cristina González-Gonzalo .(2022) .Trustworthy AI: Closing the gap between development and integration of AI systems in ophthalmic practice تم الاسترداد من <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1350946221000951>
- Javis ebu Otia .(2022) .Digital transformation and the public sector auditing: The SAI's perspective تم الاسترداد من https://www.researchgate.net/publication/358287289_Digital_transformation_and_the_public_sector_auditing_The_SAI's_perspective
- Mohammad Marzouq Muayed Al-Ghamdi .(2024) .The Role of Financial Oversight in Enhancing the Efficiency of Public Spending in the Kingdom of Saudi Arabia تم الاسترداد من

https://www.researchgate.net/publication/383619759_The_Role_of_Financial_Oversight_in_Enhancing_the_Efficiency_of_Public_Spending_in_the_Kingdom_of_Saudi_Arabia

Paraskevi Boufounou .(2024) .Enhancing Internal Control Mechanisms in Local Government Organizations: A Crucial Step towards Mitigating Corruption and Ensuring Economic Development . تم الاسترداد من https://www.researchgate.net/publication/379381280_Enhancing_Internal_Control_Mechanisms_in_Local_Government_Organizations_A_Crucial_Step_towards_Mitigating_Corruption_and_Ensuring_Economic_Development

TingKai Weng .(2026) .Theory and Practice of Deep Integration of Artificial Intelligence and Business Management . تم الاسترداد من https://www.researchgate.net/publication/400218361_Theory_and_Practice_of_Deep_Integration_of_Artificial_Intelligence_and_Business_Management