

تطبيق الإدارة القائمة على النتائج ودورها في رفع كفاءة الإنفاق العام وتحقيق المساءلة الإدارية في المملكة
العربية السعودية

اسم الطالب
حسن عامر البارقي

الرقم الجامعي
232000121

مشروع تخرج - 2

كلية الإدارة - جامعة ميدأوشن

إشراف

د.

عضو هيئة التدريس - كلية الإدارة - جامعة ميدأوشن

2026م

جدول المحتويات

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.....	9
1.3.1.	على المستوى النظري:.....	9
1.3.2.	على المستوى التطبيقي:.....	9
1.4.	أسئلة الدراسة:.....	10
1.5.	أهداف الدراسة:.....	11
1.6.	فرضيات الدراسة.....	11
1.7.	نموذج الدراسة.....	12
1.8.	منهجية الدراسة.....	12
1.9.	الدراسة الميدانية.....	14
1.10.	مخطط المشروع المقترح.....	16
2.	الفصل الثاني: الدراسات السابقة.....	18
2.1.	المقدمة:.....	19
2.2.	المتغيرات المستقلة:.....	21
2.3.	المتغير التابع:.....	22
2.4.	العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع:.....	22
2.5.	الخاتمة:.....	23

24.....ملحق الاستبانة

26.....أدوات البحث:

27.....المراجع:

1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1. المقدمة

شهدت الإدارة العامة خلال العقود الأخيرة تحولات جوهرية في فلسفتها وأدواتها، مدفوعة بتنامي الضغوط الاقتصادية، وتسارع التغيرات التقنية، وارتفاع سقف توقعات المواطنين تجاه جودة الخدمات العامة وشفافية الأداء الحكومي. وقد برز في هذا السياق اتجاه إصلاحي عالمي عُرف بـ البنك الدولي ومنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية نحو تبني نماذج إدارية حديثة تركز على النتائج والمخرجات بدلاً من الاكتفاء بقياس المدخلات والإجراءات. ومن بين أبرز هذه النماذج "الإدارة القائمة على النتائج" بوصفها إطاراً متكاملًا للتخطيط والتنفيذ والتقييم، يربط بين الأهداف الاستراتيجية والموارد المالية والبشرية، ويعزز ثقافة الأداء والمساءلة في القطاع العام (ياسين، 2020).

وتشكل الإدارة القائمة على النتائج تحولاً نوعياً في الفكر الإداري، إذ تنقل بؤرة الاهتمام من الالتزام الشكلي باللوائح والاعتمادات المالية إلى تحقيق أثر ملموس قابل للقياس ينسجم مع الأولويات الوطنية. فهي تقوم على تحديد أهداف واضحة ومؤشرات أداء دقيقة، وربط تخصيص الموارد بتحقيق النتائج المستهدفة، مع اعتماد آليات متابعة وتقييم مستمرين لضمان تصحيح المسار وتحسين الأداء. وبهذا المعنى، فإن هذا المدخل لا يمثل مجرد أداة فنية لإدارة البرامج، بل يعكس فلسفة حوكمة حديثة تسعى إلى تعظيم القيمة العامة وتعزيز الثقة بين الحكومة والمجتمع (هاشم، 2021).

تكتسب هذه الدراسة أهمية خاصة في ظل التحولات التنموية العميقة التي تشهدها البلاد ضمن إطار رؤية المملكة العربية السعودية 2030، التي أكدت على رفع كفاءة الإنفاق العام، وتحسين جودة الخدمات الحكومية، وتعزيز الشفافية والمساءلة. وقد تبنت الحكومة عددًا من البرامج والإصلاحات المؤسسية الهادفة إلى إعادة هيكلة إدارة المالية العامة، من بينها تأسيس مركز تحقيق كفاءة الإنفاق، وتطوير منهجيات إعداد الميزانية متوسطة المدى، وتفعيل مؤشرات قياس الأداء على مستوى الجهات الحكومية. وتعكس هذه الجهود إدراكًا متزايدًا بأن كفاءة الإنفاق لا تتحقق فقط من خلال ترشيد المصروفات، بل عبر توجيه الموارد نحو البرامج الأكثر أثرًا ومواءمةً للأهداف الاستراتيجية (عزام، 2023).

إن كفاءة الإنفاق العام تمثل أحد الركائز الأساسية للاستدامة المالية وتعزيز القدرة التنافسية للاقتصاد الوطني. فالإدارة غير الرشيدة للموارد العامة قد تؤدي إلى هدر مالي، وتضخم في التكاليف، وضعف في جودة الخدمات، بما ينعكس سلبًا على ثقة المواطنين والمستثمرين. ومن هنا تبرز أهمية الربط بين الإدارة القائمة على النتائج وكفاءة الإنفاق، إذ يساهم هذا المدخل في

توجيه الاعتمادات المالية نحو الأنشطة ذات الأولوية، وتقييم جدوى البرامج الحكومية بناءً على نتائجها الفعلية، بما يحد من الهدر ويعزز الاستخدام الأمثل للموارد (Haryono، 2025).

تشكل المسألة الإدارية عنصرًا محوريًا في منظومة الإدارة القائمة على النتائج، حيث ترتبط بوضوح الأدوار والمسؤوليات، وتحديد معايير أداء موضوعية، وتمكين الجهات الرقابية من تقييم مدى تحقيق الأهداف المعلنة. فالمسألة في هذا الإطار لا تقتصر على البعد الرقابي التقليدي، بل تمتد لتشمل المسألة عن النتائج والأثر، بما يعزز الشفافية ويكرس ثقافة الأداء المؤسسي القائم على الإنجاز. ويكتسب هذا البعد أهمية مضاعفة في البيئات التي تشهد توسعًا في حجم الإنفاق العام وتنوعًا في البرامج والمبادرات التنموية (Mahmoud، 2025).

تأتي هذه الدراسة لتتناول تطبيق الإدارة القائمة على النتائج ودورها في رفع كفاءة الإنفاق العام وتحقيق المسألة الإدارية في المملكة العربية السعودية، من خلال تحليل الإطار المفاهيمي لهذا المدخل، واستعراض الجهود الوطنية ذات الصلة، وبيان التحديات التي قد تواجه التطبيق العملي، إضافة إلى استكشاف سبل تعزيز التكامل بين التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأداء والرقابة المالية. وتسعى الدراسة إلى الإسهام في إثراء الأدبيات العربية في مجال الإدارة العامة، وتقديم تصور علمي يدعم صانعي القرار في تطوير منظومة مالية وإدارية أكثر كفاءة وفاعلية، بما ينسجم مع التوجهات التنموية الطموحة للمملكة.

1.2. مشكلة الدراسة

تنبع مشكلة هذه الدراسة من التباين القائم بين الطموحات الاستراتيجية للدولة في مجال رفع كفاءة الإنفاق العام وتعزيز المسألة الإدارية، وبين مستوى التكامل الفعلي لتطبيق منهجية الإدارة القائمة على النتائج داخل الأجهزة الحكومية. فعلى الرغم من الجهود الإصلاحية المتسارعة التي تبنتها المملكة العربية السعودية في إطار رؤية المملكة العربية السعودية 2030، والتي أكدت على تحسين فاعلية الإنفاق وتعزيز الشفافية والحوكمة، إلا أن التطبيق العملي للإدارة القائمة على النتائج لا يزال يواجه تحديات تتعلق بمواءمة الأهداف الاستراتيجية مع الخطط التشغيلية، وربط مؤشرات الأداء بتخصيص الموارد، وبناء ثقافة مؤسسية قائمة على المسألة عن النتائج لا عن الإجراءات فقط.

وتتجلى مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيس الآتي: إلى أي مدى يسهم تطبيق الإدارة القائمة على النتائج في رفع كفاءة الإنفاق العام وتحقيق المساءلة الإدارية في الجهات الحكومية بالمملكة العربية السعودية؟ ويتفرع عن هذا التساؤل إشكاليات تتعلق بمدى وضوح الإطار المفاهيمي لهذا المدخل في البيئة الإدارية السعودية، ومستوى جاهزية الأنظمة والهياكل التنظيمية لدعمه، وقدرة الأجهزة الرقابية على تقييم الأداء بناءً على النتائج، إضافة إلى طبيعة التحديات الثقافية والتنظيمية التي قد تعوق التحول من إدارة تقليدية قائمة على المدخلات إلى إدارة استراتيجية قائمة على الأثر.

إن المشكلة البحثية لا تقتصر على رصد فجوة إجرائية في التطبيق، بل تمتد إلى تحليل أعمق للعلاقة بين الفكر الإداري الحديث ومتطلبات الحوكمة الرشيدة في سياق وطني يشهد تحولات اقتصادية وتنموية واسعة، بما يستدعي دراسة علمية منهجية توازن بين البعد النظري والواقع العملي.

1.2.1. فجوات على المستوى النظري:

على المستوى النظري، تبرز فجوة معرفية تتعلق بحدود التأصيل العلمي لمفهوم الإدارة القائمة على النتائج في الأدبيات العربية، مقارنة بغزارة الطرح في الأدبيات الغربية الصادرة عن منظمات دولية مثل البنك الدولي ومنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية. فمعظم الدراسات العربية تناولت الموضوع في إطار وصفي عام، دون تعميق كافٍ في تحليل الأسس الفلسفية والمنهجية لهذا المدخل، أو ربطه بنظريات الإدارة العامة الحديثة، مثل الحوكمة الرشيدة وإدارة الأداء الاستراتيجي.

كما تتمثل فجوة نظرية أخرى في ضعف التكامل بين مفهومي كفاءة الإنفاق العام والمساءلة الإدارية ضمن إطار تحليلي موحد. إذ غالبًا ما تُدرس كفاءة الإنفاق من منظور مالي محض يركز على ضبط التكاليف وترشيد المصروفات، بينما تُبحث المساءلة الإدارية في سياق رقابي قانوني مستقل عن الأداء والنتائج. ويؤدي هذا الفصل المفاهيمي إلى غياب نموذج نظري متكامل يوضح كيف يمكن للإدارة القائمة على النتائج أن تشكل حلقة وصل بين التخطيط الاستراتيجي، وتخصيص الموارد، وقياس الأداء، وتعزيز المساءلة.

تبرز فجوة تتعلق بضعف الدراسات التي تعالج خصوصية السياق الإداري السعودي، حيث تختلف البيئة التنظيمية والثقافية عن البيئات التي نشأ فيها هذا المدخل. فالتعميم النظري لنتائج دراسات أجريت في سياقات مختلفة قد لا يعكس

بدقة طبيعة التحديات المؤسسية والتنظيمية في المملكة، الأمر الذي يستدعي إنتاج معرفة علمية تنطلق من الواقع المحلي وتختبر صلاحية الأطر النظرية في ضوء متغيراته (Wirba، 2017).

1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي:

أما على المستوى التطبيقي، فتتجسد الفجوة في التباين بين تبني أدوات وممارسات مرتبطة بالإدارة القائمة على النتائج، وبين تحقيق التحول المؤسسي الشامل الذي يتطلبه هذا المدخل. فقد شهدت المملكة إنشاء كيانات متخصصة مثل مركز تحقيق كفاءة الإنفاق بهدف رفع كفاءة الإنفاق وتحسين إدارة الموارد، إلا أن مدى تكامل هذه الجهود مع أنظمة التخطيط الاستراتيجي وقياس الأداء داخل الجهات الحكومية يظل محل تساؤل بحثي.

كما تظهر فجوة تطبيقية في مستوى نضج مؤشرات الأداء المستخدمة، إذ قد تتركز بعض الجهات على قياس الأنشطة والمخرجات قصيرة المدى، دون تطوير مؤشرات لقياس الأثر طويل المدى أو القيمة المضافة المتحققة للمستفيدين. ويؤدي ذلك إلى محدودية قدرة صانعي القرار على تقييم جدوى البرامج والسياسات العامة استنادًا إلى نتائج فعلية، بما قد يضعف العلاقة بين تخصيص الموارد وتحقيق الأهداف الاستراتيجية.

وتبرز كذلك تحديات تتعلق بالقدرات البشرية والتقنية، مثل الحاجة إلى تطوير مهارات تحليل البيانات، وبناء نظم معلومات متكاملة تدعم اتخاذ القرار المبني على الأدلة، إضافة إلى ترسيخ ثقافة تنظيمية تتقبل المساءلة عن النتائج وتتعامل معها بوصفها أداة للتحسين المستمر لا مجرد آلية رقابية. كما أن تعدد الجهات وتداخل الاختصاصات قد يؤديان إلى صعوبة تحديد المسؤوليات بدقة، مما يؤثر في وضوح المساءلة الإدارية.

إن هذه الفجوات النظرية والتطبيقية تبرر الحاجة إلى دراسة علمية متعمقة تسعى إلى تحليل واقع تطبيق الإدارة القائمة على النتائج في المملكة العربية السعودية، وقياس أثرها في رفع كفاءة الإنفاق العام وتعزيز المساءلة الإدارية، وصولًا إلى تقديم توصيات عملية تساهم في دعم مسار الإصلاح الإداري وتحقيق مستهدفات التنمية الوطنية (Looy، 2016).

1.3. أهمية الدراسة

1.3.1. على المستوى النظري:

تكتسب هذه الدراسة أهميتها على المستوى النظري من الدور الحيوي الذي تلعبه في إثراء الأدبيات العلمية في مجال الإدارة العامة، وخاصة فيما يتعلق بالإدارة القائمة على النتائج وعلاقتها بكفاءة الإنفاق العام والمساءلة الإدارية. فعلى الرغم من انتشار الدراسات المتعلقة بمفاهيم الإدارة الحديثة في السياقات الغربية، إلا أن الأطر النظرية العربية والعالمية التي تتناول التطبيق في بيئات إدارية مشابهة للبيئة السعودية ما زالت محدودة، وغالبًا ما تكون هذه الدراسات سطحية أو وصفية، دون معالجة عميقة لمكونات الإدارة القائمة على النتائج وارتباطها المباشر بتحقيق أثر اقتصادي وإداري ملموس. كما أن الدراسات السابقة لم تقدم نماذج متكاملة تفسر العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي، قياس الأداء، إدارة الموارد، وتحقيق المساءلة المؤسسية، مما يخلق فجوة معرفية كبيرة في فهم كيفية ترجمة المبادئ النظرية إلى نتائج فعلية على أرض الواقع.

إن هذه الدراسة تسعى إلى تقديم إطار نظري متكامل يربط بين مفاهيم الإدارة القائمة على النتائج وكفاءة الإنفاق العام والمساءلة الإدارية، مع التركيز على الخصائص الفريدة للبيئة السعودية، بما يشمل الأبعاد التنظيمية والثقافية والمؤسسية. وهذا يساهم في تطوير المعرفة النظرية في مجال الإدارة العامة، وتقديم رؤى علمية دقيقة تساعد على تعزيز الفهم الأكاديمي لكيفية توظيف منهجيات الإدارة الحديثة في تحسين الأداء الحكومي ورفع فعالية الإنفاق العام، بما يدعم الأهداف الاستراتيجية للدولة ويضع الأساس لنماذج تحليلية يمكن تطبيقها في أبحاث مستقبلية أو في سياقات إدارية مشابهة (Lhajhouji، 2026).

1.3.2. على المستوى التطبيقي:

أما من المنظور التطبيقي، فإن أهمية الدراسة تنبع من الحاجة الملحة إلى تحسين جودة الإنفاق العام وتعزيز المساءلة في المملكة العربية السعودية، خاصة في ظل التوسع المستمر في البرامج التنموية والمالية الحكومية ضمن إطار رؤية المملكة العربية السعودية 2030. إذ أن تطبيق الإدارة القائمة على النتائج يوفر أدوات عملية لربط الموارد المالية بالنتائج الملموسة، مما يساهم في ترشيد الإنفاق، وتحسين استهداف البرامج الحكومية، وتقليل الهدر المالي، وتعظيم القيمة المضافة للمواطنين والمستفيدين من الخدمات العامة. كما أن الدراسة تتيح التعرف على نقاط القوة والقصور في تطبيق هذه المنهجية على أرض الواقع، بما

يشمل مستوى جاهزية الجهات الحكومية، ونضج مؤشرات الأداء، وفاعلية نظم الرقابة الداخلية، وقدرة المسؤولين على متابعة الأداء واتخاذ القرارات المبينة على بيانات موثوقة.

إن نتائج الدراسة المتوقعة يمكن أن توفر أدوات عملية لصانعي القرار تساعد في تحسين آليات التخطيط والتنفيذ والتقييم، وبناء ثقافة مؤسسية قائمة على الإنجاز والمساءلة، وتطوير نظم المعلومات الإدارية والرقابية بما يضمن شفافية وفاعلية أعلى للإنفاق العام. كما يمكن أن تسهم هذه الدراسة في تقديم توصيات واضحة لرفع كفاءة البرامج الحكومية، وتعزيز القدرة على تقييم أثر المشاريع التنموية، بما يخلق قاعدة معرفية وإجرائية تساعد المملكة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية بشكل أكثر فاعلية واستدامة (Osborne, 2023).

1.4. أسئلة الدراسة:

👉 التساؤل الرئيسي:

إلى أي مدى يسهم تطبيق الإدارة القائمة على النتائج في رفع كفاءة الإنفاق العام وتحقيق المساءلة الإدارية في الجهات الحكومية بالمملكة العربية السعودية؟

👉 الأسئلة الفرعية:

1. ما مدى وضوح المفاهيم الأساسية للإدارة القائمة على النتائج لدى المسؤولين في الجهات الحكومية السعودية؟
2. كيف يتم ربط التخطيط الاستراتيجي للجهات الحكومية بمؤشرات الأداء والنتائج الملموسة؟
3. ما هو تأثير تطبيق الإدارة القائمة على النتائج على تحسين كفاءة استخدام الموارد المالية العامة؟
4. إلى أي مدى تعزز الإدارة القائمة على النتائج المساءلة الإدارية والشفافية في اتخاذ القرارات؟
5. ما هي التحديات والفرص المرتبطة بتطبيق الإدارة القائمة على النتائج في السياق الإداري السعودي؟

1.5. أهداف الدراسة:

👉 الهدف الرئيسي:

تسعى الدراسة إلى استكشاف دور تطبيق الإدارة القائمة على النتائج في رفع كفاءة الإنفاق العام وتعزيز المساءلة الإدارية في المملكة العربية السعودية، وتقديم توصيات عملية لدعم التحسين المستمر في الأداء الحكومي.

👉 الأهداف الفرعية:

1. تحليل المفاهيم الأساسية للإدارة القائمة على النتائج وتوضيح أهميتها في السياق الإداري السعودي.
2. تقييم مدى مواءمة التخطيط الاستراتيجي للجهات الحكومية مع مؤشرات الأداء والنتائج المرجوة.
3. دراسة أثر تطبيق الإدارة القائمة على النتائج في تحسين كفاءة الإنفاق العام وتوجيه الموارد نحو الأولويات الاستراتيجية.
4. تحديد العلاقة بين الإدارة القائمة على النتائج وتعزيز المساءلة الإدارية والشفافية في العمل الحكومي.
5. رصد التحديات والعوامل المؤثرة في تطبيق الإدارة القائمة على النتائج واقتراح سبل معالجتها.

1.6. فرضيات الدراسة

👉 الفرضية الرئيسية:

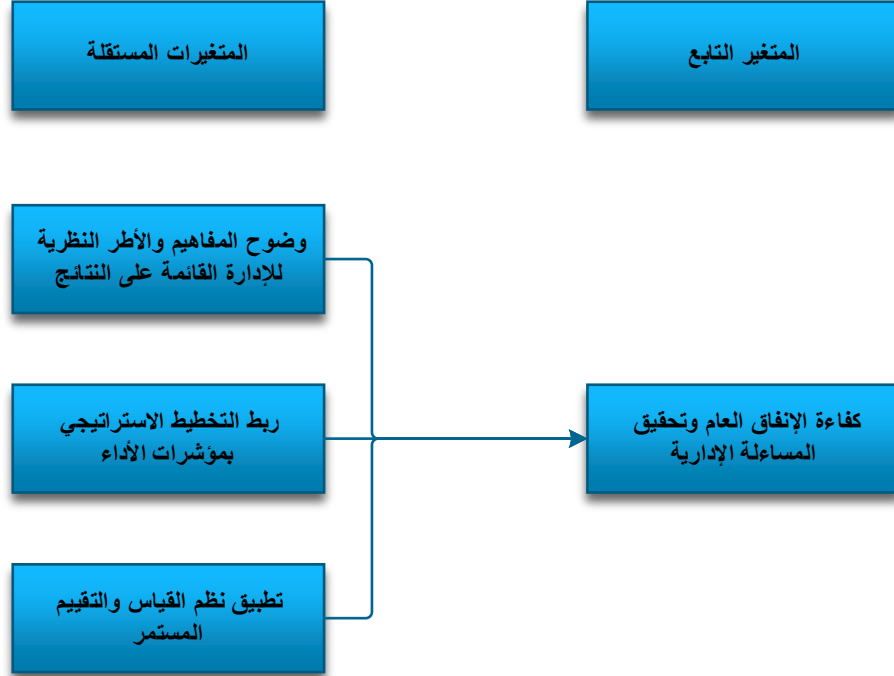
يوجد تأثير إيجابي لتطبيق الإدارة القائمة على النتائج على رفع كفاءة الإنفاق العام وتعزيز المساءلة الإدارية في الجهات الحكومية بالمملكة العربية السعودية.

👉 الفرضيات الفرعية:

1. هناك علاقة إيجابية بين وضوح المفاهيم الأساسية للإدارة القائمة على النتائج ومستوى كفاءة الأداء المؤسسي.
2. ربط التخطيط الاستراتيجي بمؤشرات الأداء يؤدي إلى تحسين تخصيص الموارد المالية وزيادة فعالية الإنفاق.
3. تطبيق الإدارة القائمة على النتائج يساهم في ترشيد المصروفات وتحقيق أقصى استفادة من الموارد العامة.
4. هناك علاقة إيجابية بين تطبيق الإدارة القائمة على النتائج وتعزيز المساءلة والشفافية في اتخاذ القرار الحكومي.

5. التحديات التنظيمية والثقافية تؤثر على فعالية تطبيق الإدارة القائمة على النتائج، ويمكن التغلب عليها من خلال تطوير آليات التدريب والرقابة والنظم المعلوماتية.

1.7. نموذج الدراسة



المصدر: إعداد الباحث

1.8. منهجية الدراسة

اعتمدت هذه الدراسة على المنهجية الكمية نظراً لملاءمتها لتحليل أثر تطبيق الإدارة القائمة على النتائج على كفاءة الإنفاق العام وتحقيق المساءلة الإدارية في الجهات الحكومية بالمملكة العربية السعودية. فهذه المنهجية تتيح جمع بيانات قابلة للقياس والتحليل الإحصائي، مما يوفر قدرة دقيقة على اختبار الفرضيات المقررة واستنتاج العلاقات بين المتغيرات. وقد ركزت الدراسة على قياس مستوى تطبيق الممارسات الإدارية المرتبطة بالنتائج، وارتباطها بتحقيق كفاءة الإنفاق العام، بالإضافة إلى مستوى المساءلة الإدارية داخل المؤسسات الحكومية. وتعتمد المنهجية الكمية في هذا السياق على صياغة أدوات بحثية منظمة، مثل

الاستبانات المغلقة، التي تمكن من تحليل البيانات بشكل موحد ودقيق، مما يزيد من مصداقية النتائج العلمية وقابليتها للتعميم على الجهات الحكومية المختلفة.

- تصميم الدراسة

تم تبني تصميم بحث وصفي - تحليلي كمي، يهدف إلى وصف واقع تطبيق الإدارة القائمة على النتائج وتحليل أثرها على كفاءة الإنفاق والمساءلة الإدارية. هذا التصميم يسمح بفهم الاتجاهات العامة للممارسات الإدارية في الجهات الحكومية، ورصد العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع. كما يتيح هذا التصميم اختبار الفرضيات من خلال جمع بيانات كمية تمثل مستوى ودرجة تطبيق الإدارة القائمة على النتائج لدى المسؤولين والموظفين ذوي الصلة، مثل مديري الأقسام المالية، ومسؤولي التخطيط الاستراتيجي، وفريق القياس والتقييم المؤسسي. ومن خلال هذا الأسلوب، يمكن تحديد مدى تأثير ممارسات الإدارة القائمة على النتائج في تعزيز الكفاءة المالية وتحقيق المساءلة، بما يسهم في تقديم نتائج علمية دقيقة وعملية في نفس الوقت.

- أدوات جمع البيانات

استخدمت الدراسة الاستبانة الإلكترونية كأداة رئيسية لجمع البيانات الكمية، حيث تم تصميم الاستبانة لتشمل مؤشرات تغطي المتغيرات المستقلة: وضوح المفاهيم والأطر النظرية للإدارة القائمة على النتائج، ربط التخطيط الاستراتيجي بمؤشرات الأداء، وتطبيق نظم القياس والتقييم المستمر، بالإضافة إلى المتغير التابع: كفاءة الإنفاق العام والمساءلة الإدارية. وتم اعتماد مقياس ليكرت بخمس درجات لقياس اتجاهات المستجيبين، ما يسمح بترميز النتائج وتحليلها إحصائياً. وتتميز هذه الأداة بقدرتها على تغطية نطاق واسع من المستجيبين بشكل سريع وموحد، إضافة إلى سهولة ترميز البيانات وتحليلها بطريقة كمية دقيقة.

- العينة المستهدفة والأسلوب الإحصائي

استهدفت الدراسة عينة من الجهات الحكومية السعودية ذات الصلة بتطبيق الإدارة القائمة على النتائج، وتم اختيارها باستخدام العينة العشوائية الطبقية لضمان تمثيل جميع الإدارات والمستويات الوظيفية المرتبطة بالموضوع. وتركز العينة على المسؤولين والموظفين المشاركين في التخطيط المالي، والبرامج الاستراتيجية، وقياس الأداء المؤسسي، لضمان الحصول على

بيانات دقيقة وموثوقة. كما تم التخطيط لاستخدام أساليب تحليل إحصائية متعددة، تشمل التحليل الوصفي لتحديد التوزيع العام للبيانات، والتحليل الارتباطي لدراسة العلاقة بين المتغيرات، والتحليل الانحداري لاختبار أثر كل متغير مستقل على المتغير التابع. هذه الأساليب توفر قاعدة علمية متينة لاستخلاص استنتاجات دقيقة وقابلة للقياس، كما تمكن من تقديم توصيات عملية تعتمد على بيانات موضوعية.

- مبررات اختيار المنهجية الكمية

تكمن أهمية المنهجية الكمية في قدرتها على توفير قياس موضوعي لمستوى تطبيق الإدارة القائمة على النتائج وتأثيرها على الأداء المالي والإداري. فهي تتيح اختبار الفرضيات العلمية بدقة، وتقليل التحيز الذاتي، كما تسمح بتعميم النتائج على الجهات الحكومية المختلفة بما يضمن مصداقية البحث. علاوة على ذلك، فإن المنهجية الكمية توفر قاعدة دقيقة لتفسير العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، وتحديد مدى تأثير الممارسات الإدارية المختلفة على كفاءة الإنفاق والمساءلة الإدارية، مما يجعلها الخيار الأمثل لهذه الدراسة التي تسعى إلى تقديم نتائج علمية قابلة للتطبيق العملي داخل البيئة الحكومية السعودية.

1.9. الدراسة الميدانية

تشكل الدراسة الميدانية جزءاً محورياً من هذه الدراسة، حيث تهدف إلى رصد الواقع العملي لتطبيق الإدارة القائمة على النتائج في الجهات الحكومية بالمملكة العربية السعودية، وقياس أثرها على كفاءة الإنفاق العام وتحقيق المساءلة الإدارية. وتعتمد الدراسة الميدانية على جمع البيانات الأولية من خلال استبانات موجهة إلى المسؤولين والموظفين في الجهات الحكومية، الذين لهم علاقة مباشرة بتنفيذ برامج التخطيط الاستراتيجي، وإدارة الموارد المالية، وقياس الأداء المؤسسي. وقد تم تصميم الاستبانات لتشمل عناصر المتغيرات المستقلة (وضوح المفاهيم، ربط التخطيط الاستراتيجي بمؤشرات الأداء، تطبيق نظم القياس والتقييم)، والمتغير التابع (كفاءة الإنفاق العام والمساءلة الإدارية)، مع مراعاة صياغة الأسئلة بأسلوب دقيق وموضوعي يتيح قياس الاتجاهات والتصورات بدقة عالية.

تركز الدراسة الميدانية على تحليل واقع التطبيق الفعلي للإدارة القائمة على النتائج، حيث يتم فحص مدى إدراك الموظفين لمبادئ هذا الإطار الإداري، وطبيعة ارتباط التخطيط الاستراتيجي بمؤشرات الأداء، وفاعلية نظم القياس والتقييم المستمر في متابعة تنفيذ البرامج. كما تتيح الدراسة الميدانية تقييم العلاقة بين هذه الممارسات وبين النتائج الفعلية على صعيد كفاءة الإنفاق والمساءلة، بما يساعد على تحديد مكان القوة والضعف في التطبيق العملي. ومن خلال هذا التحليل، يمكن التعرف على التحديات العملية التي تواجه الجهات الحكومية، مثل ضعف مؤشرات الأداء، قصور نظم الرقابة، أو قصور الثقافة المؤسسية في تقبل المساءلة عن النتائج، مما يتيح اقتراح حلول عملية لمعالجتها.

كما تهدف الدراسة الميدانية إلى تسليط الضوء على الفروقات بين النظرية والتطبيق، فبينما تشير الأدبيات إلى أهمية الإدارة القائمة على النتائج في تحسين الأداء وتعزيز المساءلة، يتيح جمع البيانات الميدانية رصد مدى تحقق هذه النتائج على أرض الواقع، وتحديد الفجوات التي تعيق تطبيق هذه المنهجية بشكل فعال. وتشتمل الدراسة على تحليل إحصائي للبيانات باستخدام برامج متخصصة، يتيح تحديد مستوى العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، وقياس مدى تأثير كل ممارسات الإدارة القائمة على النتائج على كفاءة الإنفاق والمساءلة الإدارية، مما يوفر قاعدة علمية متينة لتقديم توصيات عملية تساهم في تحسين الأداء الحكومي ورفع فعالية الإنفاق العام في المملكة.

إن الدراسة الميدانية تشكل الجسر بين الإطار النظري للبحث وواقع التطبيق العملي، حيث تمثل أداة لقياس النتائج الفعلية، وتحديد نقاط القوة والقصور، وتعزيز الفهم العلمي لتأثير الإدارة القائمة على النتائج على الأداء الحكومي، بما يمكن صانعي القرار من اتخاذ خطوات إصلاحية دقيقة وفعالة تعزز الشفافية، المساءلة، والكفاءة المالية داخل الجهات الحكومية.

1.10. مخطط المشروع المقترح

المرحلة	الأنشطة الرئيسية	الأهداف	المدة الزمنية	المخرجات المتوقعة
التحضير والتخطيط	مراجعة الأدبيات والمراجع العلمية	وضع خطة واضحة ومنهجية للدراسة	0.5 شهر	خطة بحثية مفصلة مع جدول زمني
	تحديد أدوات جمع البيانات	تصميم الاستبانة وأدوات القياس		أدوات جمع بيانات جاهزة للاستخدام
	التنسيق مع الجهات المشاركة	الحصول على الموافقات اللازمة		موافقات رسمية من المؤسسات المشاركة
جمع البيانات	توزيع الاستبانة على المشاركين	جمع بيانات ميدانية دقيقة وموثوقة	1 شهر	مجموعة بيانات مكتملة وصحيحة
	إجراء مقابلات مع خبراء مختارين	تعميق الفهم حول التحديات والفرص		ملاحظات ومعلومات نوعية داعمة
تحليل البيانات	تنظيف وترتيب البيانات	التأكد من جودة البيانات ودقتها	1 شهر	بيانات جاهزة للتحليل
	استخدام البرامج الإحصائية (SPSS) وغيرها	اختبار الفرضيات وتحليل العلاقات بين المتغيرات		نتائج إحصائية تدعم أو ترفض الفرضيات
	إعداد الرسوم البيانية والتقارير التحليلية	توضيح النتائج وتفسيرها		جداول ورسوم بيانية وتفسيرية مفصلة
إعداد التقرير النهائي	صياغة نتائج الدراسة والتوصيات	تقديم بحث متكامل وموثق	1 شهر	تقرير نهائي متكامل يشمل كافة أجزاء الدراسة
	مراجعة التقرير وتنقيحه	ضمان دقة وسلاسة المحتوى		تقرير معد للنشر أو العرض

عرض النتائج	تقديم العرض في مؤتمرات أو ورش عمل	نشر المعرفة والاستفادة العملية	0.5 شهر	عرض تقديمي شامل + ملاحظات وردود فعل من الجمهور
	مناقشة نتائج الدراسة مع الجهات المعنية	الحصول على تقييمات وملاحظات لتحسين البحث		مخرجات نقاشية تعزز من جودة البحث وتطبيقه المستقبلي

2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة

2.1. المقدمة:

يعتبر الفصل الثاني من الدراسة حجر الزاوية الذي يربط بين الإطار النظري والواقع التطبيقي للبحث، فهو يمثل المرحلة التي يتم فيها توضيح المفاهيم الأساسية التي تشكل العمود الفقري للدراسة، ويتيح فهم الأسس العلمية التي تقوم عليها العلاقة بين عناصر البحث. ويهدف هذا الفصل إلى تقديم وصف معمق للمتغيرات الرئيسية التي سيتم التعامل معها في الدراسة، مع التركيز على كيفية دراسة هذه المتغيرات بطريقة علمية تسمح بفهم أثرها على النتائج المرجوة. فالفصل الثاني لا يقتصر على عرض التعريفات النظرية فحسب، بل يعتمد إلى توضيح السياق الذي تعمل فيه هذه المتغيرات، والعلاقات المنطقية التي تربطها معاً، بحيث يوفر قاعدة متينة لتفسير النتائج الميدانية وتحليلها بطريقة دقيقة وموضوعية.

كما يعرض الفصل أهمية دراسة العلاقة بين المتغيرات، وهو ما يُعد أساساً لفهم ديناميكية الأداء المؤسسي، وتحديد مدى تأثير الممارسات الإدارية على النتائج الفعلية داخل الجهات الحكومية. فالتعرف على طبيعة هذه العلاقات يمكن الباحث من بناء نموذج متكامل يربط بين العوامل المختلفة التي تؤثر في كفاءة الإنفاق العام وتحقيق المساءلة الإدارية. ويتيح هذا التحليل أيضاً تحديد الفجوات النظرية والتطبيقية في الدراسات السابقة، كما يقدم تصوراً واضحاً لكيفية سد هذه الفجوات من خلال اعتماد أساليب منهجية دقيقة. ويُظهر الفصل الثاني كيف أن تحليل العلاقات بين المتغيرات لا يقتصر على الجانب الأكاديمي، بل يمتد ليشكل أداة عملية لفهم كيفية تحسين الأداء المؤسسي وتعزيز الفاعلية المالية والإدارية للجهات الحكومية. ويكتسب هذا الفصل أهميته أيضاً من دوره في تأسيس قاعدة علمية صلبة لاختبار الفرضيات المقررة في الدراسة. فهو يوفر إطاراً متسقاً لفهم كيفية قياس أثر الممارسات الإدارية المختلفة، وربطها بالنتائج المستهدفة بطريقة كمية قابلة للتحليل الإحصائي. كما يتيح الفصل للقارئ تصوراً واضحاً لكيفية تطبيق المبادئ النظرية على أرض الواقع، من خلال فهم العلاقات المتبادلة بين العناصر المختلفة للبحث، دون الدخول في تفاصيل المتغيرات نفسها، وإنما التركيز على الأسس التي تقوم عليها هذه العلاقات. ومن هنا، يمثل الفصل الثاني جزءاً أساسياً من المنهجية العلمية للدراسة، لأنه يربط بين النظرية والتطبيق، ويوفر تصوراً متكاملًا لكيفية تفسير النتائج لاحقاً، ويؤسس لفهم عميق لدور الإدارة القائمة على النتائج في تعزيز كفاءة الإنفاق العام وتحقيق المساءلة الإدارية في المملكة العربية السعودية.

إن الفصل الثاني يمثل منصة معرفية حيوية للدراسة، فهو يوضح الإطار النظري والمنهجي الذي سيتم الاعتماد عليه في تحليل البيانات، ويتيح للباحث تقديم رؤية شاملة للمتغيرات وعلاقاتها، مما يعزز مصداقية البحث ويساعد على بناء فهم عميق لديناميكية الأداء المؤسسي في الجهات الحكومية، ويضع القارئ في موقع يمكنه من استيعاب العلاقة بين النظرية والتطبيق قبل الانتقال إلى الفصول العملية التي ستعالج الدراسة الميدانية وتحليل النتائج.

2.2. المتغيرات المستقلة:

- المتغير المستقل الأول: وضوح المفاهيم والأطر النظرية للإدارة القائمة على النتائج

يشير هذا المتغير إلى مدى فهم المسؤولين في الجهات الحكومية للمبادئ الأساسية للإدارة القائمة على النتائج، ومدى إدراكهم لأهميتها في تحسين الأداء وكفاءة الإنفاق. وضوح المفاهيم يشمل معرفة كيفية تحديد الأهداف، صياغة مؤشرات الأداء، وربط النتائج بالمكافآت أو العقوبات، وفهم دور المساءلة في عملية اتخاذ القرار. فعندما يكون لدى المسؤولين فهم عميق لهذا الإطار النظري، يزداد احتمال توجيه الموارد بشكل فعال نحو الأنشطة ذات الأولوية، وتحقيق نتائج ملموسة، كما يسهل عليهم تقييم الأداء وتحديد مكان التحسين المستمر. ومن ثم، فإن هذا المتغير يمثل الأساس الذي يُبنى عليه نجاح أي جهود تطبيقية للإدارة القائمة على النتائج (Lainjo، 2019).

- المتغير المستقل الثاني: ربط التخطيط الاستراتيجي بمؤشرات الأداء

هذا المتغير يركز على العلاقة بين الأهداف الاستراتيجية للجهات الحكومية وبين النتائج الملموسة والمؤشرات التي تقيسها. فالتخطيط الاستراتيجي بدون مؤشرات أداء واضحة يؤدي إلى تشتت الجهود وعدم القدرة على تقييم مدى تحقيق الأهداف. يتمثل دور هذا المتغير في توجيه الموارد البشرية والمالية نحو تحقيق أهداف محددة، مع إنشاء نظام متابعة يتيح قياس التقدم بشكل دوري. كما يعزز ربط التخطيط بمؤشرات الأداء القدرة على تعديل السياسات والبرامج عند الحاجة، مما يساهم في رفع كفاءة الإنفاق وتقليل الهدر، ويعزز المساءلة عن النتائج بدلاً من المساءلة عن مجرد الإجراءات الروتينية (Cardillo، 2025).

- المتغير المستقل الثالث: تطبيق نظم القياس والتقييم المستمر

يشير هذا المتغير إلى مدى فاعلية الآليات المستخدمة لمراقبة الأداء وقياس النتائج بصفة دورية. ويشمل ذلك تطوير مؤشرات كمية ونوعية، استخدام نظم معلومات إدارية متكاملة، وتطبيق تقييم دوري للأداء المؤسسي والفردية. تطبيق نظم القياس والتقييم المستمر يتيح التعرف على مكان القوة والضعف في الأداء، ويساهم في تحسين العمليات الحكومية بشكل مستمر، ويكفل المساءلة من خلال تقديم بيانات دقيقة وموثوقة. كما يساعد على التنبؤ بالأثر المالي للبرامج والسياسات، وبالتالي زيادة كفاءة الإنفاق وتحقيق أهداف التنمية المستدامة (Alawwad، 2024).

2.3. المتغير التابع:

- كفاءة الإنفاق العام وتحقيق المساءلة الإدارية

يمثل هذا المتغير النتيجة التي تسعى الدراسة إلى قياسها وتحديد العوامل المؤثرة فيها. كفاءة الإنفاق العام تعني الاستخدام الأمثل للموارد المالية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية، وتقليل الهدر المالي، وضمان توزيع الموارد على البرامج الأكثر أثرًا. أما المساءلة الإدارية، فهي القدرة على ربط المسؤوليات والقرارات بنتائج ملموسة، بما يعزز الشفافية والثقة في المؤسسات الحكومية، ويضمن التزام الجهات الحكومية بالمعايير والإجراءات المحددة، إضافة إلى تمكين الرقابة الداخلية والخارجية من تقييم الأداء وفق أسس موضوعية. تحليل هذا المتغير يتطلب دراسة العناصر المالية والتنظيمية والإدارية التي تؤثر في مدى كفاءة الإنفاق، مثل دقة التخطيط المالي، وضوح الأهداف، ومؤشرات الأداء، وفاعلية أنظمة الرقابة، ومدى التزام المسؤولين بالمساءلة عن النتائج (Gadekar، 2022).

2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع:

يرتبط المتغير التابع بالمتغيرات المستقلة الثلاثة بشكل متكامل. فوضوح المفاهيم والأطر النظرية يمهد الطريق لفهم كيفية ربط التخطيط الاستراتيجي بمؤشرات الأداء، والتي تُعد بدورها الأساس لإنشاء نظم قياس وتقييم فعالة. وعندما تعمل هذه العناصر معًا، تزداد القدرة على توجيه الموارد المالية بشكل كفء، ورفع مستوى المساءلة الإدارية داخل الجهات الحكومية.

2.5. الخاتمة:

يختتم الفصل الثاني من الدراسة بإبراز الدور المركزي الذي لعبه في تأسيس الإطار النظري والمنهجي للبحث، حيث ركز على توضيح طبيعة العلاقات بين عناصر الدراسة المختلفة وأهميتها في فهم تأثير الإدارة القائمة على النتائج على الأداء الحكومي. فقد سلط هذا الفصل الضوء على الأسس التي يقوم عليها تحليل المتغيرات في البحث، موضّحاً كيف يمكن الربط بين العوامل المؤثرة والنتائج المرجوة بطريقة علمية ومنهجية. ورغم أن الفصل لم يتطرق إلى ذكر المتغيرات بالتفصيل، إلا أنه ركز على تقديم تصور شامل للعلاقات بين هذه المتغيرات، والكيفية التي تؤثر بها ممارسات الإدارة المختلفة في تعزيز الكفاءة المالية وتحقيق المساءلة الإدارية، مما يمنح القارئ فهماً معمقاً للآلية التي يعمل بها نموذج الدراسة قبل الانتقال إلى الفصول التطبيقية.

كما أبرز الفصل أهمية دراسة هذه العلاقات في وضع الأسس اللازمة لاختبار الفرضيات العلمية، وفهم مدى تأثير كل عنصر من عناصر البحث على الأداء المؤسسي. فالإطار التحليلي الذي قدمه الفصل الثاني يسمح برؤية شاملة لكيفية تفاعل الممارسات الإدارية مع النتائج المرجوة، وكيف يمكن لمفهوم الإدارة القائمة على النتائج أن يساهم في تحسين كفاءة الإنفاق العام وتعزيز المساءلة الإدارية، دون الدخول في تفاصيل المتغيرات نفسها في هذه المرحلة. ويؤكد هذا الفصل على أن فهم العلاقات بين المتغيرات ليس مجرد خطوة نظرية، بل يمثل قاعدة أساسية لتفسير النتائج العملية، وتقديم توصيات علمية دقيقة تدعم اتخاذ القرار داخل الجهات الحكومية، كما يمكن الباحث من تحديد الفجوات النظرية والتطبيقية التي يمكن معالجتها لاحقاً في الدراسة الميدانية.

إن الفصل الثاني أدى دوراً محورياً في تمهيد الطريق للفصول التالية من الدراسة، حيث قدم رؤية متكاملة للعلاقات بين عناصر البحث، وأوضح أهميتها في تحليل الأداء المؤسسي، وعزز من فهم القارئ للمنطق الذي ستسير عليه الدراسة في تقييم أثر الإدارة القائمة على النتائج. كما أسس هذا الفصل قاعدة معرفية ومنهجية متينة، تتيح الانتقال بسلاسة إلى الفصول التطبيقية التي ستتناول جمع البيانات وتحليلها، بما يضمن مصداقية البحث وموضوعيته، ويعزز القدرة على تقديم توصيات عملية تساهم في رفع كفاءة الإنفاق العام وتحقيق المساءلة الإدارية في المملكة العربية السعودية.

ملحق الاستبانة

الإجابة					الأسئلة
					1- الاسئلة العامة
60+	60-50	50-40	40-30	30-20	العمر
			أنثى	ذكر	الجنس
دكتوراه	ماجستير	شهادة عليا	درجة البكالوريوس	شهادة الدراسة الثانوية	الدرجة العلمية
					2- أسئلة الإستبيان
أوافق بشدة	أوافق	لا أوافق ولا أرفض	لا أوافق	لا أوافق بشدة	تعتمد الجهة الحكومية على مؤشرات أداء واضحة لقياس نتائج البرامج والمشروعات.
أوافق بشدة	أوافق	لا أوافق ولا أرفض	لا أوافق	لا أوافق بشدة	يتم ربط الأهداف الاستراتيجية للجهة بالنتائج المستهدفة بشكل واضح.
أوافق بشدة	أوافق	لا أوافق ولا أرفض	لا أوافق	لا أوافق بشدة	تسهم الإدارة القائمة على النتائج في تحسين عملية التخطيط للبرامج الحكومية.
أوافق بشدة	أوافق	لا أوافق ولا أرفض	لا أوافق	لا أوافق بشدة	يتم استخدام نتائج الأداء الفعلية عند اتخاذ القرارات الإدارية.
أوافق بشدة	أوافق	لا أوافق ولا أرفض	لا أوافق	لا أوافق بشدة	تحرص الجهة على متابعة وتقييم النتائج المحققة بصورة دورية.
أوافق بشدة	أوافق	لا أوافق ولا أرفض	لا أوافق	لا أوافق بشدة	تساعد الإدارة القائمة على النتائج في تحسين كفاءة تخصيص الموارد المالية.
أوافق بشدة	أوافق	لا أوافق ولا أرفض	لا أوافق	لا أوافق بشدة	تسهم مؤشرات الأداء في ترشيد الإنفاق العام داخل الجهة الحكومية.
أوافق بشدة	أوافق	لا أوافق ولا أرفض	لا أوافق	لا أوافق بشدة	يتم توجيه الموارد نحو الأنشطة ذات الأولوية بناءً على النتائج المتوقعة.
أوافق بشدة	أوافق	لا أوافق ولا أرفض	لا أوافق	لا أوافق بشدة	تساعد الإدارة القائمة على النتائج في الحد من الهدر المالي والإداري.
أوافق بشدة	أوافق	لا أوافق ولا أرفض	لا أوافق	لا أوافق بشدة	تسهم الإدارة القائمة على النتائج في رفع كفاءة استخدام الموارد الحكومية.

أوافق بشدة	أوافق	لا أوافق ولا أرفض	لا أوافق	لا أوافق بشدة	تتوافر آليات واضحة لمساءلة المسؤولين عن نتائج الأداء.
أوافق بشدة	أوافق	لا أوافق ولا أرفض	لا أوافق	لا أوافق بشدة	يتم تقييم أداء الإدارات والعاملين بناءً على النتائج المحققة.
أوافق بشدة	أوافق	لا أوافق ولا أرفض	لا أوافق	لا أوافق بشدة	تسهم الإدارة القائمة على النتائج في تعزيز الشفافية داخل الجهة الحكومية.
أوافق بشدة	أوافق	لا أوافق ولا أرفض	لا أوافق	لا أوافق بشدة	تساعد تقارير الأداء الدورية في تعزيز المساءلة الإدارية.
أوافق بشدة	أوافق	لا أوافق ولا أرفض	لا أوافق	لا أوافق بشدة	تؤدي الإدارة القائمة على النتائج إلى تحسين جودة الخدمات الحكومية المقدمة للمستفيدين.
أوافق بشدة	أوافق	لا أوافق ولا أرفض	لا أوافق	لا أوافق بشدة	تتمتع الجهة الحكومية بمستوى مرتفع من كفاءة الإنفاق العام والمساءلة الإدارية.
أوافق بشدة	أوافق	لا أوافق ولا أرفض	لا أوافق	لا أوافق بشدة	تسهم الإدارة القائمة على النتائج بشكل عام في رفع كفاءة الإنفاق العام وتحقيق المساءلة الإدارية.

- <https://forms.gle/V1KjL4LuFErS1Vw56>

أدوات البحث:

م	أداة البحث	الهدف من استخدامها	عدد الفقرات	طريقة القياس
1	الاستبيان المغلق (مقياس ليكرت الخماسي)	قياس مستوى تطبيق الإدارة القائمة على النتائج في الجهات الحكومية من حيث ربط الأداء بالنتائج الفعلية	5	ليكرت الخماسي
2	الاستبيان المغلق (مقياس ليكرت الخماسي)	قياس كفاءة التخطيط وربط الموازنات الحكومية بالأهداف الاستراتيجية	5	ليكرت الخماسي
3	الاستبيان المغلق (مقياس ليكرت الخماسي)	قياس فاعلية نظم المتابعة والتقييم في تحسين الأداء الحكومي وتعزيز الشفافية	5	ليكرت الخماسي
4	الاستبيان المغلق (مقياس ليكرت الخماسي)	قياس مستوى كفاءة الإنفاق العام من حيث تقليل الهدر وتحسين توجيه الموارد	5	ليكرت الخماسي
5	الاستبيان المغلق (مقياس ليكرت الخماسي)	قياس أثر الإدارة القائمة على النتائج في رفع كفاءة الإنفاق العام وتعزيز المساءلة الإدارية	5	ليكرت الخماسي

المراجع:

- المراجع العربية

- عزام, م. ع. (2023). دور الرقابة التشغيلية في ترشيد الإنفاق بالهيئات الاقتصادية بالتطبيق على الهيئة القومية للإنتاج الحربي- دراسة ميدانية (2)15 . Retrieved from https://masf.journals.ekb.eg/article_299919.html
- هاشم, ا. (2021). تقييم كفاءة الإنفاق العام في مصر (1)10 . Retrieved from https://jaid.journals.ekb.eg/article_158237.html
- ياسين, ح. أ. (2020). الموازنة القائمة على النتائج كآلية لتعزيز الحوكمة وترشيد الإنفاق العام (1)23 . Retrieved from <https://asjp.cerist.dz/en/article/119190>

- المراجع الأجنبية

- Alawwad, A. M. (2024). The Impact of Strategic Planning on Key Performance Indicators in the Saudi Private Sector in Light of Saudi Vision. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/387742442_The_Impact_of_Strategic_Planning_on_Key_Performance_Indicators_in_the_Saudi_Private_Sector_in_Light_of_Saudi_Vision_2030athr_altkhtyt_alastratyjy_ly_mwshrat_alada_alryysyt_fy_alqta_al_khas_alswdy_fy_dw
- Cardillo, M. A. (2025). Revisiting knowledge on ESG/CSR and financial performance: A bibliometric and systematic review of moderating variables. Retrieved from <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2444569X24001872>
- Gadekar, R. (2022). Key performance indicator based dynamic decision-making framework for sustainable Industry 4.0 implementation risks evaluation: reference to the Indian manufacturing industries. Retrieved from <https://link.springer.com/article/10.1007/s10479-022-04828-8>
- Haryono, H. (2025). The Relationship between Public Debt, Government Efficiency, and Corruption Control on Fiscal Sustainability in Indonesia. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/392780978_The_Relationship_between_Public_Debt_Government_Efficiency_and_Corruption_Control_on_Fiscal_Sustainability_in_Indonesia
- Lainjo, B. (2019). Results Based Management (RBM): An antidote to program management. Retrieved from

https://www.researchgate.net/publication/344435943_Results_Based_Management_RBM_An_antidote_to_program_management

Lhajhouji, Y. (2026). Evaluation of Public Expenditure in Morocco: An Analysis Using Efficiency Frontiers. Retrieved from <https://www.mdpi.com/2227-7099/14/2/59>

Looy, A. V. (2016). Business process performance measurement: a structured literature review of indicators, measures and metrics. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/309275128_Business_process_performance_measurement_a_structured_literature_review_of_indicators_measures_and_metrics

Mahmoud, A. R. (2025). Government Spending: Efficiency, Waste, and Economic Growth. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/397883587_Government_Spending_Efficiency_Waste_and_Economic_Growth

Osborne, S. P. (2023). A New Theory for Public Management? Toward a (Public) Service-Dominant Approach. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/258126438_A_New_Theory_for_Public_Management_Toward_a_Public_Service-Dominant_Approach

Wirba, A. (2017). The role of research in knowledge economy within GCC countries. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/313350922_The_role_of_research_in_knowledge_economy_within_GCC_countries