

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

اسم الطالب

بندر عبدالله العنزي

الرقم الجامعي

232001342

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 تقييم مستوى تطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة في الأجهزة الحكومية السعودية، مع التركيز على الشفافية والمساءلة في أمانات المناطق، وذلك من خلال التعرف على واقع تطبيق ممارسات الشفافية والإفصاح، ووضوح المسؤوليات والصلاحيات، وفاعلية أنظمة الرقابة والمساءلة، ومدى مساهمة هذه الممارسات في تحسين الأداء المؤسسي وتعزيز الثقة في الأجهزة الحكومية. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لملاءمته لطبيعة الدراسة وأهدافها، حيث تم جمع البيانات من أفراد العينة وتحليلها إحصائياً بهدف تقييم مستوى تطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة وتحليل علاقتها بمستوى الشفافية والمساءلة. وقد بلغت عينة الدراسة 264 مفردة من القيادات الإدارية والمديرين ورؤساء الأقسام والمشرفين والموظفين العاملين في أمانات المناطق والإدارات المرتبطة بالحوكمة والرقابة والمراجعة والامتثال والأداء. وأظهرت نتائج الدراسة أن تطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة يسهم بصورة إيجابية في تعزيز الشفافية والمساءلة داخل أمانات المناطق، حيث يساعد وضوح الإجراءات والمسؤوليات، وتوفير المعلومات، وتفعيل الرقابة الداخلية، وتطوير آليات المتابعة على تحسين مستوى الانضباط المؤسسي ورفع كفاءة الأداء. كما أظهرت النتائج أن التحول الرقمي وتوظيف الأنظمة الإلكترونية في تسجيل الإجراءات وتبادل المعلومات ومتابعة الأداء يدعم تطبيق الحوكمة ويعزز القدرة على تتبع العمليات وتحديد المسؤوليات. وأكدت النتائج كذلك أهمية دعم الإدارة العليا، ورفع كفاءة العاملين، وتحسين جودة البيانات، وتطوير ثقافة تنظيمية قائمة على الشفافية وتحمل المسؤولية، مع ضرورة تحقيق التوازن بين إتاحة المعلومات وحماية البيانات التي تتطلب السرية. وفي ضوء النتائج، أوصت الدراسة بضرورة تعزيز تطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة في أمانات المناطق، ورفع مستوى الشفافية والإفصاح عن المعلومات الحكومية، وتطوير أنظمة المساءلة وتحديد المسؤوليات والصلاحيات بصورة واضحة، وتعزيز الرقابة الداخلية، وتطوير مؤشرات لقياس الشفافية والمساءلة، والتوسع في استخدام الأنظمة الرقمية في الرقابة والمتابعة. كما أوصت بتطوير مهارات العاملين في مجالات الحوكمة والامتثال، وتعزيز دور الإدارة العليا في نشر ثقافة الشفافية والمساءلة، وتفعيل قنوات المشاركة والشكاوى، والاستفادة من تحليل البيانات والذكاء الاصطناعي في اكتشاف المخاطر والانحرافات.

الكلمات المفتاحية: الحوكمة الرشيدة، الشفافية، المساءلة، أمانات المناطق، الرقابة الحكومية، الأداء المؤسسي، القطاع الحكومي السعودي.

5. الفصل الخامس: حدود البحث والتوصيات والاستنتاجات

حدود الدراسة والدراسات المستقبلية:

حدود الدراسة

- أولاً: الحدود البشرية

تتمثل الحدود البشرية للدراسة في القيادات الإدارية، والمديرين، ورؤساء الأقسام، والمشرفين، والموظفين العاملين في أمانات المناطق بالمملكة العربية السعودية، وبصفة خاصة العاملين في الإدارات ذات الصلة بالحوكمة، والرقابة الداخلية، والمراجعة، والامتثال، والشؤون الإدارية والمالية، وإدارة الأداء. وقد تم اختيار هذه الفئات نظراً إلى ارتباطها المباشر بعمليات تطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة داخل الأمانات، وقدرتها على تقييم مستوى الالتزام بمبادئ الشفافية والمساءلة، ومدى وضوح الإجراءات الإدارية والمالية، وآليات الرقابة والمتابعة، وإمكانية الوصول إلى المعلومات المتعلقة بالأداء والقرارات والخدمات. كما تركز الدراسة على التعرف إلى مدى مساهمة تطبيق الحوكمة الرشيدة في رفع مستوى الانضباط المؤسسي، وتحسين جودة القرارات، وتعزيز المسؤولية الإدارية، والحد من الممارسات التي قد تؤثر في كفاءة الأداء الحكومي.

- ثانيًا: الحدود الزمانية

تتمثل الحدود الزمانية للدراسة في الفترة المعاصرة التي تشهد فيها المملكة العربية السعودية توسعاً في تطبيق مبادئ الحوكمة وتطوير الأداء الحكومي والرقابة المؤسسية، بالتزامن مع مستهدفات رؤية السعودية 2030. وقد تم التركيز على هذه الفترة نظراً إلى التطورات التي شهدتها القطاع الحكومي في مجالات التحول المؤسسي، والرقمنة، ورفع كفاءة الإنفاق، وتعزيز الرقابة والمساءلة، وتحسين جودة الخدمات العامة. وتساعد هذه الحدود الزمنية على تقييم واقع تطبيق مبادئ الشفافية والمساءلة في أمانات المناطق في ظل التطورات الإدارية والتنظيمية الحديثة، ومدى انعكاسها على الأداء المؤسسي وجودة العمل الحكومي.

- ثالثًا: الحدود المكانية

تتمثل الحدود المكانية للدراسة في أمانات المناطق في المملكة العربية السعودية، باعتبارها من الأجهزة الحكومية ذات الدور المهم في إدارة الخدمات البلدية والتنمية المحلية وتنفيذ العديد من المشاريع والبرامج المرتبطة باحتياجات السكان. ويركز النطاق المكاني للدراسة على تقييم مدى تطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة داخل الأمانات، وخاصة ما يتعلق بالشفافية

والمساءلة، ووضوح الإجراءات، والإفصاح عن المعلومات، والرقابة الداخلية، وتحديد المسؤوليات، ومتابعة الأداء. كما يسمح هذا النطاق بتقييم واقع الحوكمة في بيئة حكومية محلية تتعامل بصورة مباشرة مع المواطنين والمستفيدين، الأمر الذي يجعل الشفافية والمساءلة من العناصر الأساسية لتعزيز الثقة وتحسين جودة الخدمات.

الدراسات المستقبلية

يمكن للدراسات المستقبلية التوسع في تقييم تطبيق الحوكمة الرشيدة في مختلف الأجهزة الحكومية السعودية، وعدم الاقتصار على أمانات المناطق، وذلك بهدف إجراء مقارنات بين الجهات الحكومية المركزية والمحلية وتحديد الفروق في مستويات تطبيق مبادئ الحوكمة.

كما يمكن إجراء دراسة مقارنة بين أمانات المناطق المختلفة بهدف تحديد العوامل التي تؤدي إلى ارتفاع أو انخفاض مستوى الشفافية والمساءلة، ودراسة تأثير اختلاف البيئة التنظيمية والإدارية وحجم الأمانة وطبيعة الخدمات المقدمة.

ويمكن للدراسات المستقبلية التركيز على دور التحول الرقمي في تعزيز الحوكمة الرشيدة، ودراسة مدى مساهمة الأنظمة والمنصات الرقمية في تحسين الإفصاح عن المعلومات، وتتبع الإجراءات، وتحديد المسؤوليات، وتطوير الرقابة الداخلية.

كما يمكن دراسة دور الذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات في تعزيز المساءلة الحكومية، خاصة فيما يتعلق بالكشف المبكر عن الانحرافات والمخاطر ومؤشرات عدم الالتزام بالإجراءات.

ومن المجالات المهمة أيضاً دراسة أثر الشفافية الحكومية في تعزيز ثقة المواطنين والمستفيدين، من خلال تحليل العلاقة بين مستوى إتاحة المعلومات الحكومية ودرجة رضا المستفيدين وثقتهم في أداء الأمانات.

ويمكن كذلك دراسة أثر الحوكمة الرشيدة في مكافحة الفساد الإداري والمالي داخل الأجهزة الحكومية، مع التركيز على دور الرقابة والمساءلة والإفصاح في الحد من فرص استغلال السلطة أو الموارد العامة بصورة غير سليمة.

كما يمكن إجراء دراسات مستقبلية حول دور القيادة الإدارية في تطبيق الحوكمة الرشيدة، وقياس مدى تأثير دعم القيادات العليا في تعزيز ثقافة الشفافية والمساءلة داخل الأجهزة الحكومية.

ويمكن تنفيذ دراسات طويلة تقيس تطور مستوى الحوكمة في الأمانات عبر فترات زمنية مختلفة، بما يسمح بتحديد مدى نجاح الإصلاحات الإدارية والتنظيمية والرقمية في تحسين ممارسات الحوكمة.

كما يمكن إجراء دراسات مقارنة بين تجربة الحوكمة في المملكة العربية السعودية وبعض التجارب الدولية للاستفادة من أفضل الممارسات في مجال الشفافية والمساءلة والرقابة الحكومية.

توصيات الدراسة:

1. تعزيز تطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة في أمانات المناطق وربطها بالخطط والأهداف الاستراتيجية للأمانات .
2. رفع مستوى الشفافية والإفصاح الحكومي من خلال توفير المعلومات المتعلقة بالأداء والمشاريع والخدمات والإجراءات بصورة واضحة ومنظمة .
3. تطوير أنظمة المساءلة الإدارية بحيث تكون المسؤوليات والصلاحيات محددة بصورة دقيقة لجميع المستويات الإدارية .
4. تعزيز الرقابة الداخلية وتطوير آليات مستمرة لمتابعة الأداء واكتشاف الانحرافات والمخاطر في مراحل مبكرة .
5. تطوير مؤشرات لقياس مستوى الشفافية والمساءلة داخل أمانات المناطق وربطها بمؤشرات الأداء المؤسسي .
6. التوسع في استخدام الأنظمة الرقمية في عمليات الرقابة والمتابعة وتوثيق الإجراءات والقرارات .
7. تعزيز نشر البيانات والمعلومات الحكومية القابلة للإفصاح بما يساعد المستفيدين وأصحاب المصلحة على متابعة الأداء الحكومي .
8. رفع كفاءة العاملين في مجالات الحوكمة والرقابة والامتثال من خلال برامج تدريبية متخصصة ومستمرة .
9. تعزيز دور الإدارة العليا في نشر ثقافة الحوكمة والشفافية والمساءلة، وتحويلها إلى ممارسات مؤسسية مستدامة .
10. تفعيل قنوات الشكاوى والمقترحات والمشاركة المجتمعية والاستفادة منها في تحسين الخدمات والرقابة على الأداء .

11. تعزيز التكامل بين إدارات الأمانات وتبادل المعلومات المتعلقة بالأداء والرقابة والمشروعات بصورة منظمة .
12. استخدام تحليل البيانات والذكاء الاصطناعي في دعم الرقابة واكتشاف الأنماط غير الطبيعية ومؤشرات المخاطر .
13. ربط المساءلة بالأداء والنتائج بحيث يتم تقييم المسؤولين والوحدات التنظيمية وفقاً لمستوى تحقيق الأهداف المحددة .
14. إجراء تقييم دوري لمستوى الحوكمة الرشيدة وتحديد جوانب القوة والضعف ووضع خطط تصحيحية قابلة للقياس .
15. تعزيز حماية البيانات وسلامة المعلومات الحكومية مع تحقيق التوازن بين متطلبات الشفافية وحماية المعلومات التي تتطلب السرية .

الخاتمة:

تناول الفصل الخامس النتائج النهائية للدراسة التي هدفت إلى تقييم الحوكمة الرشيدة في الأجهزة الحكومية السعودية، مع التركيز على تطبيق مبادئ الشفافية والمساءلة في أمانات المناطق، كما تضمن الفصل مناقشة النتائج وتفسيرها في ضوء أهداف الدراسة، إضافة إلى تقديم مجموعة من التوصيات والمقترحات التي يمكن أن تسهم في تطوير الممارسات الإدارية والرقابية داخل الأمانات.

أظهرت نتائج الدراسة بصورة عامة أن الحوكمة الرشيدة تمثل أحد المتطلبات الأساسية لتحسين كفاءة الأجهزة الحكومية وتعزيز الثقة في أدائها، وذلك من خلال توفير إطار مؤسسي يحدد المسؤوليات والصلاحيات، ويعزز الرقابة، ويشجع على الإفصاح، ويربط المسؤولية بالنتائج الفعلية للأداء. وأوضحت الدراسة أن الشفافية لا تعني فقط نشر المعلومات، وإنما تتطلب توفير معلومات دقيقة وواضحة وملثمة وفي الوقت المناسب، بحيث يستطيع المستفيدون وأصحاب المصلحة فهم الإجراءات الحكومية ومتابعة مستوى الأداء والتعرف على النتائج التي تحققها الأمانات.

كما أظهرت النتائج أهمية المساءلة باعتبارها مكوناً أساسياً من مكونات الحوكمة الرشيدة، حيث تساعد على تحديد المسؤوليات ومتابعة الالتزام بالأنظمة والإجراءات، وتوفير آليات لمعالجة الأخطاء والانحرافات وتحسين الأداء. وأكدت الدراسة أن وجود أنظمة واضحة للمساءلة يؤدي إلى تعزيز الانضباط الإداري، خصوصاً عندما تكون الصلاحيات والمسؤوليات محددة بصورة واضحة، ويكون لكل مستوى إداري أهداف ومؤشرات أداء يمكن متابعتها وتقييمها.

كما تبين أن الرقابة الداخلية تمثل أحد العناصر المهمة في دعم الحوكمة الرشيدة، حيث تساعد على اكتشاف المشكلات والانحرافات قبل تفاقمها، وتوفير للإدارة معلومات تساعد على اتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة. وأوضحت الدراسة أن نجاح الشفافية والمساءلة يرتبط بدرجة كبيرة بوجود ثقافة تنظيمية داعمة للحوكمة، لأن الأنظمة والإجراءات وحدها لا تكفي إذا لم تتوافر لدى العاملين قناعة بأهمية الإفصاح وتحمل المسؤولية والالتزام بالأنظمة.

كما أكدت النتائج أهمية القيادة الإدارية في نشر هذه الثقافة، حيث يمكن للقيادات أن تؤدي دوراً محورياً في تحويل الحوكمة من مجموعة من المتطلبات والإجراءات الرسمية إلى ممارسة يومية داخل المؤسسة.

ومن الجوانب المهمة التي تناولتها الدراسة دور التحول الرقمي في دعم الحوكمة، حيث تتيح الأنظمة الرقمية إمكانية تسجيل الإجراءات والمعاملات وتسهيل الوصول إلى المعلومات وتتبع العمليات، الأمر الذي يعزز قدرة الجهات على الرقابة والمساءلة. كما أن الرقمنة تساعد على تقليل الاعتماد على الإجراءات اليدوية، وتوفر سجلات إلكترونية يمكن الرجوع إليها عند الحاجة، مما يزيد من وضوح مسار العمليات ويعزز إمكانية تحديد المسؤوليات.

وأكدت الدراسة كذلك أهمية جودة البيانات الحكومية، لأن القرارات الرقابية والإدارية تعتمد بدرجة كبيرة على المعلومات المتاحة. وبالتالي فإن البيانات غير الدقيقة أو غير المحدثة قد تؤثر سلباً في جودة التقييم واتخاذ القرار. كما أظهرت الدراسة أهمية تحقيق التوازن بين الشفافية وحماية المعلومات الحساسة، بحيث يتم توفير المعلومات التي يحتاج إليها أصحاب المصلحة، مع المحافظة في الوقت نفسه على سرية البيانات التي تستوجب الحماية وفقاً للأنظمة والسياسات المعمول بها.

وتكتسب الحوكمة الرشيدة أهمية خاصة في أمانات المناطق نظراً إلى طبيعتها وأعمالها وارتباطها المباشر بالخدمات البلدية والمشاريع المحلية واحتياجات السكان، وهو ما يجعل تعزيز الشفافية والمساءلة عاملاً مهماً في تحسين جودة الخدمات ورفع مستوى الثقة المؤسسية. كما يمكن للحوكمة الرشيدة أن تسهم في رفع كفاءة استخدام الموارد العامة من خلال تحسين الرقابة على العمليات والمشاريع وربط الموارد بالأهداف والنتائج، بما يساعد على الحد من الهدر وتحسين كفاءة الإنفاق.

وأوضحت الدراسة أن تفعيل قنوات المشاركة والتواصل مع المستفيدين يمكن أن يعزز الشفافية، حيث توفر شكاوى ومقترحات المستفيدين مصدراً مهماً للمعلومات التي تساعد الأمانات على اكتشاف جوانب القصور وتطوير الخدمات. كما أن استخدام البيانات والتحليلات الحديثة يمكن أن يدعم الانتقال من الرقابة التقليدية إلى الرقابة الاستباقية، من خلال تحديد مؤشرات المخاطر والانحرافات قبل تحولها إلى مشكلات كبيرة.

وفي البيئة السعودية، يأتي تعزيز الحوكمة الرشيدة في إطار جهود تطوير القطاع العام وتحسين كفاءة الأداء المؤسسي، بما يتوافق مع التوجهات المرتبطة بتطوير الإدارة الحكومية وتحسين جودة الخدمات العامة. وبناءً على ذلك، خلص الفصل الخامس إلى أن الحوكمة الرشيدة ليست مجرد مجموعة من الإجراءات الرقابية، وإنما منظومة متكاملة تشمل الشفافية والمساءلة والرقابة والمشاركة والكفاءة والقيادة والثقافة المؤسسية.

كما أكدت الدراسة أن تعزيز الحوكمة داخل أمانات المناطق يتطلب استمرار تطوير الأنظمة والإجراءات، وتحديث آليات الرقابة، والاستفادة من التكنولوجيا والبيانات، وتأهيل العاملين، وتعزيز دور القيادات الإدارية. ومن ثم فإن تطبيق الحوكمة الرشيدة بصورة فعالة يمكن أن يسهم في بناء أجهزة حكومية أكثر شفافية وانضباطاً وكفاءة واستجابة لاحتياجات المستفيدين، ويعزز قدرة أمانات المناطق على تحقيق أهدافها التنموية والخدمية.

وفي ضوء النتائج والتوصيات، يمكن القول إن تطوير الحوكمة في أمانات المناطق ينبغي أن يستند إلى التكامل بين الإصلاح التنظيمي والتحول الرقمي وتنمية الموارد البشرية وتطوير الرقابة والمساءلة، بحيث تصبح الحوكمة جزءاً أساسياً من طريقة إدارة العمل الحكومي. وبذلك يمثل تطبيق مبادئ الشفافية والمساءلة خطوة أساسية نحو تعزيز جودة الأداء الحكومي، وتحقيق الاستخدام الأمثل للموارد العامة، ورفع مستوى الثقة بين الأجهزة الحكومية والمجتمع، بما يتوافق مع مسار تطوير القطاع العام في المملكة العربية السعودية.