

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

اسم الطالب
عبدالله علي فضل الشهري

الرقم الجامعي
232001055

مشروع تخرج - 1
كلية الإدارة - جامعة ميدأوشن

إشراف

د.

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

2026م

جدول المحتويات

1	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة	3
1.1	المقدمة	4
1.2	مشكلة الدراسة	5
1.2.1	فجوات على المستوى النظري:	6
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:	7
8	المراجع:	8

1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1. المقدمة

يشكل الفساد الإداري من أبرز التحديات التي تواجه المؤسسات الحكومية في مختلف الدول، لما له من آثار سلبية على الأداء المؤسسي، وكفاءة الخدمات العامة، وثقة المجتمع في النظام الإداري. ويُعرف الفساد الإداري بأنه كل استخدام غير مشروع للسلطة أو الموارد العامة لتحقيق مكاسب شخصية أو جماعية على حساب المصلحة العامة، ويشمل أشكالاً متعددة مثل الرشوة، والمحسوبية، واستغلال السلطة، والاختلاس، وإساءة استخدام الموارد الحكومية. وفي السياق السعودي، شكل الفساد الإداري تهديداً محتملاً للتنمية المستدامة، وبرزت الحاجة إلى تبني استراتيجيات فعالة للحد منه وتعزيز الشفافية والمساءلة في القطاع الحكومي (الشمري، 2025).

مع الإعلان عن رؤية المملكة العربية السعودية 2030، أصبحت مكافحة الفساد الإداري أولوية استراتيجية، باعتبارها أحد الركائز الأساسية لتحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية المستدامة، وتحسين جودة الخدمات الحكومية، وتعزيز بيئة استثمارية مواتية. وترتكز الرؤية على مجموعة من المبادرات الإصلاحية التي تهدف إلى تعزيز النزاهة المؤسسية، وتطوير آليات الرقابة والمساءلة، وتطبيق أفضل الممارسات الدولية في مجال الحوكمة والإدارة العامة. وقد أدركت القيادة السعودية أن مواجهة الفساد لا يقتصر على إصدار التشريعات والقوانين فحسب، بل يتطلب تضافر الجهود بين مختلف الجهات الحكومية، وتعزيز الثقافة المؤسسية القائمة على الشفافية والمساءلة، إلى جانب استخدام التكنولوجيا الحديثة لتسهيل الرقابة وتحليل البيانات بما يساهم في الحد من مظاهر الفساد (أحمد، 2018).

تسعى هذه الدراسة إلى تحليل السياسات العامة لمكافحة الفساد الإداري في القطاع الحكومي السعودي، وذلك من منظور شامل يربط بين الإطار القانوني والتشريعي، والآليات التنظيمية، والممارسات المؤسسية، في ضوء متطلبات رؤية المملكة 2030. ويهدف هذا التحليل إلى تحديد مدى فاعلية السياسات الحالية، وكشف الثغرات أو التحديات التي تواجه تطبيقها، إضافة إلى اقتراح توصيات عملية لتعزيز النزاهة المؤسسية والحوكمة الرشيدة. ويأتي هذا البحث في سياق الجهود الأكاديمية والعلمية التي تسعى إلى تقديم حلول مبنية على أسس معرفية ومنهجية لمواجهة الفساد الإداري، بما يساهم في رفع مستوى الكفاءة والشفافية في القطاع الحكومي، وتحقيق أهداف التنمية المستدامة التي نصت عليها الرؤية الوطنية (الكبيري، 2020).

توفر هذه الدراسة قاعدة علمية يمكن أن يستند إليها صانعو السياسات لتطوير أدوات وآليات مكافحة الفساد بشكل مستمر، بما يضمن مواءمتها مع التحولات الاقتصادية والاجتماعية المتسارعة، ويعزز من قدرة القطاع الحكومي على مواجهة التحديات المستقبلية بكفاءة وفاعلية. ومن خلال تناول هذا الموضوع، تهدف الدراسة إلى تقديم رؤية متكاملة لمفهوم الفساد الإداري وأبعاده المختلفة، وتحليل السياسات والممارسات الحكومية في ضوء أفضل النماذج الدولية، بما يساهم في تحقيق تطلعات المملكة العربية السعودية نحو مجتمع أكثر نزاهة وقطاع حكومي أكثر شفافية واستجابة لاحتياجات المواطنين.

1.2. مشكلة الدراسة

يشكل الفساد الإداري إحدى القضايا الجوهرية التي تؤثر على كفاءة القطاع الحكومي واستدامة التنمية في أي دولة، بما في ذلك المملكة العربية السعودية. ورغم ما بذلته الحكومة السعودية من جهود تشريعية وتنظيمية للحد من مظاهر الفساد الإداري، ما زال هناك تحديات قائمة تتعلق بتكامل السياسات العامة، وفعالية آليات الرقابة والمساءلة، ومدى تطبيق ممارسات الشفافية في المؤسسات الحكومية. ويكتسب هذا الموضوع أهمية خاصة في ضوء رؤية المملكة 2030، التي أكدت على ضرورة تحسين الحوكمة وتعزيز النزاهة المؤسسية كركيزة أساسية لتحقيق أهداف التنمية الاقتصادية والاجتماعية. ومع ذلك، تظهر الحاجة إلى دراسة متأنية لتحليل السياسات العامة المعمول بها، وكشف نقاط القوة والضعف فيها، وتحديد المجالات التي يمكن تحسينها لضمان تحقيق الأهداف الاستراتيجية للرؤية.

إن مشكلة الدراسة تتجسد في وجود فجوة بين السياسات العامة المعلنة لمكافحة الفساد الإداري وبين واقع تطبيقها على أرض الواقع، إضافة إلى محدودية الدراسات التي تناولت تحليل هذه السياسات بشكل متكامل يرتبط بالمعايير الدولية وأهداف رؤية المملكة 2030. فالدراسات السابقة غالبًا ما ركزت على جانب معين من جوانب مكافحة الفساد، سواء من الناحية القانونية أو المؤسسية، دون ربطها بصورة منهجية بالإصلاحات الهيكلية والتقنية التي تتطلبها الرؤية الوطنية (Almutairi، 2025).

1.2.1. فجوات على المستوى النظري:

على المستوى النظري، تتضح الحاجة إلى تطوير الدراسات التي تعالج الفساد الإداري في القطاع الحكومي السعودي من منظور متكامل يربط بين النظرية والتطبيق العملي. فمعظم الدراسات السابقة ركزت على المفاهيم العامة للحوكمة ومكافحة الفساد دون التعمق في ملاءمتها للبيئة الإدارية والثقافية الخاصة بالمملكة. كما أن هناك نقصًا في الدراسات التي تدمج بين البعد القانوني والإداري والسلوكي للفساد، حيث تم التركيز غالبًا على التشريعات والسياسات دون النظر إلى تأثير الثقافة المؤسسية والممارسات اليومية للموظفين على تطبيق هذه السياسات. إضافة إلى ذلك، فإن الدراسات النظرية السابقة لم تقم بتحليل السياسات العامة لمكافحة الفساد في ضوء معايير رؤية المملكة 2030 بشكل شامل، بما يشمل الأبعاد الرقابية، والتنظيمية، والتقنية، وهو ما أدى إلى محدودية الاستفادة العملية من النتائج البحثية وعدم تكاملها مع الاستراتيجيات الإصلاحية الوطنية. هذه الفجوات تشير إلى الحاجة إلى تأسيس قاعدة معرفية متينة ترتبط مباشرة بتحديات القطاع الحكومي ومتطلبات التنمية المستدامة (Al-Shalfan, 2021).

1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي:

أما على المستوى التطبيقي، فتبرز مجموعة من الثغرات التي تؤثر على فعالية السياسات العامة في مواجهة الفساد الإداري داخل المؤسسات الحكومية. فبالرغم من وجود تشريعات واضحة وهيئات رقابية متخصصة، إلا أن تطبيق هذه السياسات غالبًا ما يواجه قيودًا على أرض الواقع، بما في ذلك قصور آليات الرقابة والمساءلة وعدم تكاملها عبر مختلف القطاعات الحكومية. كما أن الاستفادة من التكنولوجيا الحديثة في مكافحة الفساد لا تزال محدودة، على الرغم من أن رؤية المملكة 2030 أكدت على أهمية التحول الرقمي لتعزيز الشفافية والرقابة المؤسسية. كذلك، فإن السياسات المتبعة غالبًا ما تبقى على المستوى النظري دون ترجمتها إلى إجراءات يومية واضحة في المؤسسات، إضافة إلى ضعف برامج التدريب والتوعية للكوادر البشرية، ما يقلل من قدرة الموظفين على التعرف على مظاهر الفساد أو التعامل معها بفاعلية. وأخيرًا، يلاحظ غياب آليات تقييم دورية وشاملة لقياس مدى تحقق أهداف السياسات، وهو ما يؤدي إلى استمرار بعض الممارسات الفاسدة دون تدخل إصلاحي فعال (Alatawi, 2025).

1.3. أهمية الدراسة

1.3.1. على المستوى النظري:

تكتسب هذه الدراسة أهميتها النظرية من مساهمتها في سد الفجوات المعرفية المتعلقة بمفهوم الفساد الإداري والسياسات العامة لمكافحة القطاع الحكومي السعودي. فهي تقدم إطارًا تحليليًا يربط بين النظرية والممارسة العملية، مع التركيز على ملاءمة السياسات العامة لمتطلبات رؤية المملكة 2030، التي جعلت النزاهة والشفافية حجر الأساس في تطوير الأداء الحكومي. من خلال تحليل الدراسات السابقة وتقييم مدى توافقها مع السياق السعودي، تتيح هذه الدراسة تعميق الفهم العلمي لمظاهر الفساد الإداري وأبعاده المختلفة، سواء القانونية أو المؤسسية أو السلوكية. كما تسهم الدراسة في إثراء الأدبيات الأكاديمية المتعلقة بالحوكمة والإدارة العامة، وتقديم قاعدة معرفية تساعد الباحثين والدارسين على تطوير نماذج نظرية متقدمة لفهم تأثير السياسات العامة على الحد من الفساد وتعزيز النزاهة المؤسسية في السياقات الوطنية المتغيرة (QudahCorresponding، 2023).

1.3.2. على المستوى التطبيقي:

أما على المستوى التطبيقي، فإن أهمية الدراسة تنبع من دورها في تقديم توصيات عملية قابلة للتنفيذ تعزز من فعالية السياسات الحكومية لمكافحة الفساد الإداري. فهي تساعد صانعي القرار في القطاع الحكومي على تقييم الأداء الحالي للآليات الرقابية والتشريعية، وتحديد نقاط القوة والضعف في تطبيق السياسات، بما يساهم في رفع كفاءة الخدمات العامة وتحسين مستوى الثقة المجتمعية بالمؤسسات الحكومية. إضافة إلى ذلك، تبرز أهمية الدراسة في استكشاف كيفية توظيف التكنولوجيا الحديثة والتحول الرقمي لتعزيز الشفافية والرقابة، وكذلك تطوير برامج التدريب والتوعية للكوادر البشرية، بما يمكنهم من التعرف على مظاهر الفساد والتعامل معها بفعالية. وبذلك، فإن هذه الدراسة توفر أداة استراتيجية لدعم الإصلاحات الحكومية المستمرة وفق أهداف رؤية المملكة 2030، وتعمل على تحويل السياسات العامة النظرية إلى ممارسات واقعية ملموسة تساهم في بناء بيئة إدارية نزيهة وفعالة (Alshammari، 2025).

المراجع:

- المراجع العربية

أحمد, ش. م. (2018). جهود مكافحة الفساد الإداري والمالي في المملكة العربية السعودية "دراسة مقارنة". 4(4).
Retrieved from https://jlaw.journals.ekb.eg/article_45185.html

الشمري, أ. ب. (2025). الجهود الوطنية والدولية لمكافحة الفساد المالي والإداري: دراسة تحليلية في ضوء النظام السعودي والاتفاقيات الدولية. Retrieved from <https://hesj.org/ojs/index.php/hesj/article/view/1343>

الكبيري, م. ب. (2020). مكافحة الفساد الإداري في المملكة العربية السعودية. 17(1). Retrieved from <https://hu.edu.ye/hu-publications/journals/index.php/hujh/article/view/220>

- المراجع الأجنبية

Adel Al-Shalfan .(2021) .The Role of Governance and Transparency in Combating Corruption من الاسترداد من https://aja.journals.ekb.eg/article_176735.html?lang=en

Anas Al QudahCorresponding .(2023) .Deciphering the links: evaluating central bank transparency impact on corruption perception index in G20 countries . تم الاسترداد من <https://www.emerald.com/jmlc/article-abstract/28/1/1/1239489/Deciphering-the-links-evaluating-central-bank?redirectedFrom=fulltext>

Bader Obaid Alshammari .(2025) .A Systematic Literature Review on the Enterprise Content Management System Adoption to Combat Corruption من الاسترداد من <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/21582440251321231>

Maryam Almutairi .(2025) .Governance and Legal Methods in Combating Administrative Corruption and Their Impact on Achieving Sustainable Development .تم الاسترداد من https://journals.ekb.eg/article_413738.html

Omar D. Alatawi .(2025) .Combating corruption and promoting economic resilience: legal and institutional reform in Saudi Arabia .تم الاسترداد من https://www.researchgate.net/publication/396511170_Combating_corruption_and_promoting_economic_resilience_legal_and_institutional_reform_in_Saudi_Arabia