

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 - 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:	7
1.3	أهمية الدراسة	8
1.3.1	على المستوى النظري:	8
1.3.2	على المستوى التطبيقي:	8
10	المراجع:	10

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 سلبيًا 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، وصولاً 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 المبنية 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).

المراجع:

- المراجع العربية

- عزام, م. ع. (2023). دور الرقابة التشغيلية في ترشيد الإنفاق بالهيئات الاقتصادية بالتطبيق على الهيئة القومية للإنتاج الحربى- 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

- Ahmed Ragab Mahmoud .(2025) .Government Spending: Efficiency, Waste, and Economic Growth . تم الاسترداد من https://www.researchgate.net/publication/397883587_Government_Spending_Efficiency_Waste_and_Economic_Growth
- Amy Van Looy .(2016) .Business process performance measurement: a structured literature review of indicators, measures and metrics . تم الاسترداد من https://www.researchgate.net/publication/309275128_Business_process_performance_measurement_a_structured_literature_review_of_indicators_measures_and_metrics
- Asan Wirba .(2017) .The role of research in knowledge economy within GCC countries . تم الاسترداد من https://www.researchgate.net/publication/313350922_The_role_of_research_in_knowledge_economy_within_GCC_countries
- Haryono Haryono .(2025) .The Relationship between Public Debt, Government Efficiency, and Corruption Control on Fiscal Sustainability in Indonesia . تم الاسترداد من https://www.researchgate.net/publication/392780978_The_Relationship_between_Public_Debt_Government_Efficiency_and_Corruption_Control_on_Fiscal_Sustainability_in_Indonesia
- Stephen P. Osborne .(2023) .A New Theory for Public Management? Toward a (Public) Service-Dominant Approach . تم الاسترداد من

https://www.researchgate.net/publication/258126438_A_New_Theory_for_Public_Management_Toward_a_Public_Service-Dominant_Approach

Yassin Lhajhouji .(2026) .Evaluation of Public Expenditure in Morocco: An Analysis Using Efficiency Frontiers تم الاسترداد من <https://www.mdpi.com/2227-7099/14/2/59>