

فاعلية نظم الرقابة والمتابعة الإدارية في الحد من الممارسات غير النظامية داخل الأجهزة الحكومية
السعودية: دراسة ميدانية

اسم الطالبة

حوراء عيسى حسين الفرحان

الرقم الجامعي

232001037

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:	5
1.2.2.	فجوات على المستوى التطبيقي:	6
1.3.	أهمية الدراسة	6
1.3.1.	على المستوى النظري:	6
1.3.2.	على المستوى التطبيقي:	7
	المراجع:	8

1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1. المقدمة

تشكل نظم الرقابة والمتابعة الإدارية من الركائز الأساسية لضمان فعالية الأداء المؤسسي في الأجهزة الحكومية، إذ تمثل أدوات رئيسية لرصد الأداء، والكشف عن التجاوزات والممارسات غير النظامية، والعمل على تصحيح الانحرافات بما يعزز مبادئ النزاهة والشفافية والمساءلة. وفي ضوء التحديات المتزايدة التي تواجه المؤسسات العامة، خاصة في ظل التطورات الاقتصادية والاجتماعية والتقنية، أصبح من الضروري تعزيز قدرات الرقابة الداخلية والخارجية لضمان التزام الأجهزة الحكومية بالقوانين واللوائح المعمول بها، وتجنب الممارسات التي قد تؤدي إلى هدر الموارد أو التأثير سلباً على الثقة المجتمعية (الحداد، 2018).

في المملكة العربية السعودية، شهدت السنوات الأخيرة اهتماماً متزايداً بتطوير أنظمة الرقابة الإدارية، في إطار رؤية المملكة 2030، التي تؤكد على أهمية الشفافية، وحوكمة المؤسسات، ومكافحة الفساد الإداري. ويأتي هذا الاهتمام في سياق سعي الدولة إلى تعزيز الكفاءة المؤسسية، وتحسين جودة الخدمات الحكومية، وتقليل احتمالات الممارسات غير النظامية التي قد تؤثر على أداء الأجهزة الحكومية وفعاليتها في تلبية احتياجات المواطنين. كما أن الرقابة والمتابعة لا تقتصر على الجانب المالي والإداري فحسب، بل تمتد لتشمل الرقابة على الإجراءات والسياسات، وضمان الالتزام بالمعايير المهنية والأخلاقية، ما يسهم في بناء بيئة مؤسسية مستدامة وعادلة (أحمد، 2020).

تتسم الممارسات غير النظامية داخل المؤسسات الحكومية بتعدد أشكالها، بدءاً من التأخير في إنجاز المعاملات، وصولاً إلى المخالفات الإدارية والمالية التي قد تشمل إساءة استخدام الصلاحيات، أو تجاوز اللوائح والأنظمة المعمول بها. وعليه، فإن دراسة فاعلية نظم الرقابة والمتابعة في الحد من هذه الممارسات تمثل ضرورة عملية وأكاديمية، إذ تساعد على تقييم مدى قدرة الأجهزة الحكومية على التكيف مع التحديات المعاصرة، وتحديد نقاط القوة والضعف في نظم الرقابة الحالية. وتقديم توصيات مستندة إلى معطيات ميدانية ملموسة، تسهم في تعزيز الحوكمة الرشيدة وتحقيق أهداف التنمية المؤسسية (Matebese، 2021).

وتكتسب هذه الدراسة أهمية خاصة من كونها دراسة ميدانية، تعتمد على جمع وتحليل البيانات من داخل الأجهزة الحكومية، مما يوفر صورة دقيقة وواقعية حول تطبيق نظم الرقابة والمتابعة الإدارية، وتأثيرها على الحد من الممارسات غير النظامية.

كما أن النتائج المتوقعة من هذه الدراسة يمكن أن تشكل مرجعية عملية للجهات المعنية بتطوير السياسات الرقابية، وصانعي القرار الإداري، بما يتيح إمكانية تصميم استراتيجيات أكثر فعالية لتقوية الأداء المؤسسي والارتقاء بمستوى الشفافية والمساءلة في القطاع الحكومي السعودي.

1.2. مشكلة الدراسة

تواجه الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية تحديات متنامية تتعلق بوجود ممارسات غير نظامية تؤثر على كفاءة الأداء الإداري وسرعة إنجاز المعاملات، وقد تتراوح هذه الممارسات بين التأخير في اتخاذ القرارات، وانتهاك اللوائح الداخلية، وصولاً إلى الانحرافات المالية والإدارية التي قد تهدد استقرار المؤسسات وتضعف الثقة المجتمعية بها. ورغم الجهود المبذولة لتطوير نظم الرقابة والمتابعة الإدارية، فإن بعض الدراسات تشير إلى أن وجود هذه النظم وحده لا يكفي لضمان الالتزام بالقوانين واللوائح، وإنما يتطلب فهماً معمقاً لكيفية تفاعل الأفراد داخل المؤسسات مع هذه النظم، ومدى فعالية تنفيذها في الميدان. تتمثل مشكلة الدراسة الأساسية في عدم وضوح مدى فعالية نظم الرقابة والمتابعة الإدارية في الحد من الممارسات غير النظامية داخل الأجهزة الحكومية السعودية، مع وجود فجوات معرفية تتعلق بمستوى التفاعل بين النظم الإدارية والسياسات المتبعة، ومدى تطبيقها على أرض الواقع. كما تظهر الحاجة إلى رصد هذه الفاعلية بشكل ميداني يعتمد على بيانات ملموسة، وليس مجرد استنتاجات نظرية، للتأكد من قدرة هذه النظم على الحد من الانحرافات وتعزيز النزاهة المؤسسية (Adam، 2025).

1.2.1. فجوات على المستوى النظري:

على المستوى النظري، يمكن ملاحظة وجود فجوات واضحة في الدراسات السابقة المتعلقة بنظم الرقابة والمتابعة الإدارية، مما يعكس محدودية المعرفة حول كيفية تصميم هذه النظم وتطبيقها بشكل فعال داخل السياق السعودي. تركز معظم الدراسات على الجوانب المالية والإجرائية للرقابة دون تناولها من منظور الحوكمة المؤسسية أو إدارة المخاطر، كما أن هناك قلة في الدراسات التي تعالج تفاعل الأفراد والفرق الإدارية مع نظم الرقابة بشكل عملي. بالإضافة إلى ذلك، تميل الأدبيات العلمية إلى استناد نتائجها إلى تجارب دولية، ما يحد من إمكانية تعميمها على المؤسسات الحكومية السعودية بسبب

الاختلافات التشريعية والثقافية والتنظيمية. كذلك، تفتقر النظريات المتاحة إلى التركيز على البعد السلوكي للموظف وتأثير الثقافة المؤسسية على فاعلية النظم الرقابية، مما يخلق فراغاً معرفياً يستوجب دراسة ميدانية متعمقة لسد هذه الفجوات (Ganahreh، 2018).

1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي:

أما على المستوى التطبيقي، فهناك العديد من التحديات التي تعيق استثمار نظم الرقابة والمتابعة الإدارية بالشكل الأمثل داخل الأجهزة الحكومية السعودية. يلاحظ أن تطبيق هذه النظم ليس موحداً بين المؤسسات، حيث تختلف الإجراءات والممارسات الرقابية من جهة إلى أخرى، ما يؤدي إلى تفاوت مستويات الالتزام ويحد من القدرة على تقييم فاعلية الرقابة بشكل شامل. كما أن كثيراً من العاملين في مجال الرقابة يفتقرون إلى التدريب والتأهيل الكافي، مما يؤثر سلباً على قدرتهم على اكتشاف المخالفات والتعامل معها بفعالية. إضافة إلى ذلك، يظل استخدام التكنولوجيا في الرقابة محدوداً وغير شامل لجميع العمليات الإدارية، وهو ما يخلق ثغرات يمكن استغلالها في الممارسات غير النظامية. أخيراً، يلاحظ غياب آليات تقييم مستمرة وموثوقة لأداء نظم الرقابة، مما يصعب تحديد نقاط القوة والضعف فيها واقتراح تحسينات عملية مستندة إلى بيانات واقعية (Alraimi، 2024).

1.3. أهمية الدراسة

1.3.1. على المستوى النظري:

تكتسب هذه الدراسة أهمية كبيرة على المستوى النظري من كونها تساهم في سد الفجوات المعرفية المتعلقة بفاعلية نظم الرقابة والمتابعة الإدارية في المؤسسات الحكومية. فعلى الرغم من كثرة الدراسات التي تناولت الرقابة الإدارية في سياقات مختلفة، إلا أن أغلبها يركز على الجانب المالي أو الإجرائي دون ربطه بالأسس النظرية للحوكمة المؤسسية وإدارة المخاطر، أو دون دراسة تأثير النظم الرقابية على السلوك الفردي والجماعي داخل المؤسسات. ومن هذا المنظور، تقدم الدراسة مساهمة علمية تتمثل في توضيح العلاقة بين نظم الرقابة الإدارية والحد من الممارسات غير النظامية، وتفسير كيفية تفاعل الأفراد

والمؤسسات مع هذه النظم، بما يعزز فهم الباحثين والدارسين لآليات الرقابة الفاعلة. كما أنها توفر إطارًا نظريًا متكاملًا يمكن الاعتماد عليه في الدراسات المستقبلية، خاصة تلك التي تهتم بتطبيق مفاهيم الحوكمة، والمساءلة، والشفافية في سياقات مؤسسية مشابهة للسعودية، مما يعزز تطوير المعرفة الأكاديمية في مجال الإدارة العامة والرقابة الإدارية (Bagherifam, 2025).

1.3.2. على المستوى التطبيقي:

أما من الناحية التطبيقية، فإن أهمية الدراسة تنبع من كونها توفر أدوات تقييم عملية وبيانات ميدانية حقيقية حول مدى فعالية نظم الرقابة والمتابعة الإدارية في الحد من الممارسات غير النظامية داخل الأجهزة الحكومية السعودية. إذ تساعد النتائج المتوقعة على تحديد نقاط القوة والضعف في النظم الرقابية الحالية، وتمكن الجهات الإدارية من تبني استراتيجيات تطويرية قائمة على الأدلة الميدانية، مثل تحسين الإجراءات الرقابية، وتدريب الكوادر، وتعزيز استخدام التكنولوجيا في المتابعة الإدارية. كما تسهم الدراسة في دعم عملية اتخاذ القرار الإداري وتحقيق أهداف التنمية المؤسسية من خلال رفع كفاءة الأداء وتقليل الانحرافات والممارسات غير النظامية، وهو ما ينعكس إيجابيًا على مستوى الشفافية والمساءلة داخل الأجهزة الحكومية. وبهذا، فإن الدراسة لا تقدم مساهمة معرفية فحسب، بل تقدم أيضًا حلولًا عملية قابلة للتطبيق على أرض الواقع، بما يخدم السياسات الحكومية الرامية إلى تعزيز النزاهة المؤسسية وتحقيق الحوكمة الرشيدة في المملكة العربية السعودية (Kapelela, 2024).

المراجع:

- المراجع العربية

- أحمد, إ. خ. (2020). دور نظام الرقابة الداخلية في الحد من الفساد المالي والإداري: دراسة ميدانية على ديوان المراجعة القومي. Retrieved from <https://search.mandumah.com/Record/1136159>
- الحداد, ن. ر. (2018). أنظمة الرقابة الداخلية كأداة لمنع ظاهرة الفساد المالي والإداري بالمستشفيات الليبية (دراسة تطبيقية على مستشفيات مدينة بنغازي). Retrieved from <https://journal.su.edu.ly/index.php/esj/ar/article/view/2103>

- المراجع الأجنبية

- Ammar Ali Alraimi. (2024). The interactive effect of the application of accreditation standards (JCIs) and the practice of administrative control in improving the quality of health services: a study on Yemeni hospitals . تم الاسترداد من <https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC11562695/>
- Cylestine Kapelela. (2024). The politics of school governance in the context of education decentralisation policy reforms in selected public secondary schools in Tanzania . تم الاسترداد من <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/2331186X.2024.2442251>
- Emad Abed Ganahreh. (2018). THE IMPACT OF ADMINISTRATIVE CONTROL ON EMPLOYEES' PERFORMANCE: EVIDENCE FROM INDUSTRIAL COMPANIES IN JORDAN . تم الاسترداد من https://www.researchgate.net/publication/338421436_THE_IMPACT_OF_ADMINISTRATIVE_CONTROL_ON_EMPLOYEES'_PERFORMANCE_EVIDENCE_FROM_INDUSTRIAL_COMPANIES_IN_JORDAN
- Koliswa Matebese. (2021). Weak Procurement Practices and the Challenges of Service Delivery in South Africa . تم الاسترداد من https://www.academia.edu/117481167/Weak_Procurement_Practices_and_the_Challenges_of_Service_Delivery_in_South_Africa
- Niloufar Bagherifam. (2025). Digital Regulatory Governance: The Role of RegTech and SupTech in Transforming Financial Oversight and Administrative Capacity . تم الاسترداد من <https://www.mdpi.com/2227-7072/13/4/217>
- Salih Hamid Adam. (2025). The impact of administrative practices on financial performance: Evidence from Saudi Arabian banks . تم الاسترداد من

https://www.researchgate.net/publication/399061084_The_impact_of_administrative_practices_on_financial_performance_Evidence_from_Saudi_Arabian_banks