

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

3.....	المستخلص
4.....	5. الفصل الخامس: حدود البحث والتوصيات والاستنتاجات
5.....	5.1. حدود الدراسة والدراسات المستقبلية:
7.....	5.2. توصيات الدراسة:
9.....	5.3. الخاتمة:

المستخلص

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل دور تطبيق الإدارة القائمة على النتائج في رفع كفاءة الإنفاق العام وتحقيق المساءلة الإدارية في المملكة العربية السعودية، وذلك من خلال التعرف على مدى تطبيق مبادئ الإدارة القائمة على النتائج في الأجهزة الحكومية، ومدى ارتباط الأهداف والمؤشرات والموارد المالية بالنتائج المستهدفة، وتحليل دور هذا الأسلوب الإداري في تحسين تخصيص الموارد ورفع كفاءة استخدامها وتعزيز المساءلة عن الأداء. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لملاءمته لطبيعة الدراسة وأهدافها، حيث تم جمع البيانات من أفراد العينة وتحليلها إحصائياً بهدف قياس مستوى تطبيق الإدارة القائمة على النتائج وتحليل دورها في كفاءة الإنفاق والمساءلة الإدارية. وقد بلغت عينة الدراسة 268 مفردة من القيادات والمديرين والمشرفين والموظفين والمختصين في مجالات التخطيط والميزانية والأداء والرقابة داخل الأجهزة الحكومية السعودية. وأظهرت نتائج الدراسة وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية لتطبيق الإدارة القائمة على النتائج في رفع كفاءة الإنفاق العام وتعزيز المساءلة الإدارية، حيث ساهم وضوح الأهداف وربط الموارد بالنتائج واستخدام مؤشرات الأداء في تحسين قدرة الجهات الحكومية على تقييم كفاءة البرامج والمشروعات وتحديد مستوى الاستفادة من الموارد العامة. كما أظهرت النتائج أن ربط الميزانية بالأداء يساعد على توجيه الإنفاق نحو البرامج الأكثر ارتباطاً بالأهداف الاستراتيجية، ويحد من استمرار الإنفاق على البرامج منخفضة العائد أو الأثر. وأكدت النتائج كذلك أهمية نظم المعلومات والتحول الرقمي في توفير بيانات دقيقة ومحدثة تساعد على متابعة الأداء والإنفاق، كما أظهرت أن المساءلة القائمة على النتائج تسهم في تعزيز مسؤولية القيادات والمديرين عن تحقيق الأهداف والمؤشرات المعتمدة. وفي ضوء النتائج، أوصت الدراسة بضرورة تعزيز تطبيق الإدارة القائمة على النتائج في الأجهزة الحكومية السعودية، وربط تخصيص الموارد المالية بالأهداف والنتائج المستهدفة، وتطوير مؤشرات أداء دقيقة وقابلة للقياس، وتعزيز التكامل بين التخطيط والميزانية والأداء، وتفعيل المساءلة الإدارية القائمة على النتائج. كما أوصت بتطوير الأنظمة الرقمية الخاصة بمتابعة الأداء والإنفاق، والتوسع في استخدام تحليل البيانات والذكاء الاصطناعي، بما يسهم في رفع كفاءة الإنفاق العام وتحقيق قيمة أكبر من الموارد المتاحة ودعم مستهدفات رؤية السعودية 2030.

الكلمات المفتاحية: الإدارة القائمة على النتائج، كفاءة الإنفاق العام، المساءلة الإدارية، الأداء الحكومي، إدارة الموارد العامة، الميزانية القائمة على الأداء، رؤية السعودية 2030.

5. الفصل الخامس: حدود البحث والتوصيات والاستنتاجات

حدود الدراسة والدراسات المستقبلية:

حدود الدراسة

- أولاً: الحدود البشرية

تتمثل الحدود البشرية للدراسة في القيادات الإدارية والمديرين والمشرفين والموظفين والمختصين في الإدارات المالية وإدارات التخطيط والأداء والميزانية والرقابة والمتابعة داخل الأجهزة الحكومية السعودية، باعتبارهم الفئات الأكثر ارتباطاً بتطبيق الإدارة القائمة على النتائج وإدارة الموارد العامة ومتابعة مؤشرات الأداء.

وتركز الدراسة على التعرف على آراء أفراد العينة حول مدى تطبيق مبادئ الإدارة القائمة على النتائج، ومدى وضوح الأهداف والمؤشرات، وربط الموارد المالية بالنتائج المستهدفة، ومتابعة الأداء وقياس المخرجات، ومدى مساهمة هذه الممارسات في تحسين كفاءة الإنفاق العام وتعزيز المساءلة الإدارية. كما تهتم الدراسة بقياس مدى قدرة الجهات الحكومية على الانتقال من التركيز على حجم الإنفاق والالتزام بالإجراءات إلى التركيز على القيمة والنتائج والأثر المتحقق من الإنفاق العام، بما يساعد على تحسين تخصيص الموارد ورفع كفاءة استخدامها.

- ثانيًا: الحدود الزمانية

تتمثل الحدود الزمانية للدراسة في الفترة المعاصرة التي تشهد فيها المملكة العربية السعودية تطوراً متزايداً لمنظومة الإدارة المالية والأداء الحكومي، بالتزامن مع تطبيق برامج ومبادرات رؤية السعودية 2030 الهادفة إلى رفع كفاءة الإنفاق وتحسين جودة الأداء الحكومي وتعزيز المساءلة.

وقد تم التركيز على هذه الفترة نظراً إلى زيادة الاهتمام بربط التخطيط والميزانية والأداء، وتطوير مؤشرات الأداء، وتعزيز كفاءة استخدام الموارد العامة، والانتقال نحو نماذج إدارية تعتمد بصورة أكبر على النتائج والمخرجات والأثر بدلاً من التركيز على المدخلات والإنفاق فقط.

- ثالثاً: الحدود المكانية

تتمثل الحدود المكانية للدراسة في المملكة العربية السعودية، مع التركيز على الأجهزة والجهات والمؤسسات الحكومية التي تطبق أساليب الإدارة القائمة على النتائج، وتشارك في عمليات التخطيط وإعداد الميزانيات وتنفيذ البرامج ومتابعة الأداء. ويسمح هذا النطاق بدراسة واقع تطبيق الإدارة القائمة على النتائج في البيئة الحكومية السعودية، وتحليل مدى مساهمتها في رفع كفاءة الإنفاق العام وتعزيز المساءلة الإدارية وتحسين جودة الأداء الحكومي.

الدراسات المستقبلية

يمكن للدراسات المستقبلية التوسع في دراسة أثر الإدارة القائمة على النتائج في تحسين جودة الخدمات الحكومية، من خلال قياس العلاقة بين مستوى تطبيق الإدارة القائمة على النتائج ورضا المستفيدين وجودة الخدمات المقدمة. كما يمكن إجراء دراسات مقارنة بين القطاعات الحكومية المختلفة، مثل التعليم والصحة والنقل والخدمات البلدية، بهدف تحديد الاختلافات في مستوى تطبيق الإدارة القائمة على النتائج ومعرفة القطاعات الأكثر استفادة منها في تحسين كفاءة الإنفاق.

ومن المجالات المهمة دراسة دور التحول الرقمي في دعم الإدارة القائمة على النتائج، خصوصاً من خلال أنظمة متابعة الأداء ولوحات المعلومات الرقمية وتحليل البيانات، ومدى مساهمتها في توفير معلومات دقيقة وفي الوقت المناسب لاتخاذ القرارات المتعلقة بالموارد والإنفاق.

كما يمكن دراسة دور الذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات في التنبؤ بمستوى كفاءة الإنفاق العام، واكتشاف حالات الانحراف بين الموارد المستخدمة والنتائج المتحققة.

ويمكن كذلك دراسة أثر القيادة الإدارية في نجاح تطبيق الإدارة القائمة على النتائج، من خلال تحليل دور القيادات الحكومية في تحديد الأهداف ومتابعة مؤشرات الأداء وربط الموارد بالنتائج.

كما يمكن إجراء دراسات حول دور الثقافة التنظيمية في دعم المساءلة القائمة على النتائج، وتحليل مدى تقبل العاملين لمفاهيم قياس الأداء وربط المسؤولية بالنتائج.

ويمكن تنفيذ دراسات طويلة لقياس تطور أثر الإدارة القائمة على النتائج على كفاءة الإنفاق العام عبر الزمن، ومقارنة الأداء قبل تطبيق هذه الممارسات وبعدها.

كما يمكن إجراء دراسات مقارنة بين التجربة السعودية والتجارب الدولية في تطبيق الإدارة القائمة على النتائج والموازنات المرتبطة بالأداء، بهدف الاستفادة من أفضل الممارسات العالمية.

توصيات الدراسة:

- تعزيز تطبيق الإدارة القائمة على النتائج في الأجهزة الحكومية وربط التخطيط والميزانية والتنفيذ والمتابعة بمؤشرات واضحة للنتائج.
- ربط تخصيص الموارد المالية بالنتائج والأهداف الاستراتيجية بدلاً من التركيز على حجم الإنفاق فقط.
- تطوير مؤشرات أداء قابلة للقياس تعكس المخرجات والنتائج والأثر الحقيقي للبرامج والمشروعات الحكومية.
- تعزيز التكامل بين التخطيط والميزانية والأداء لضمان توجيه الموارد إلى البرامج والمبادرات ذات القيمة والأثر الأعلى.
- تفعيل المساءلة الإدارية القائمة على النتائج بحيث ترتبط مسؤولية القيادات والمديرين بمستوى تحقيق الأهداف والمؤشرات المعتمدة.
- تطوير أنظمة رقمية لمتابعة الأداء والإنفاق توفر بيانات محدثة تساعد القيادات الحكومية على اتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب.
- التوسع في استخدام تحليل البيانات لمقارنة الموارد المستخدمة بالنتائج المتحققة وتحديد مجالات الهدر أو انخفاض الكفاءة.
- تطوير مهارات العاملين في إدارة الأداء والميزانية من خلال برامج تدريبية متخصصة في التخطيط الاستراتيجي وقياس النتائج وتحليل الأداء.

- تعزيز الشفافية في عرض نتائج البرامج الحكومية بما يتيح تقييم مدى تحقق الأهداف واستخدام الموارد العامة بصورة فعالة .
- إجراء مراجعات دورية للبرامج والمشروعات الحكومية للتأكد من استمرار ارتباط الإنفاق بالأهداف والنتائج المستهدفة .
- تطبيق الرقابة الوقائية على الإنفاق العام من خلال تحديد المخاطر والانحرافات المحتملة قبل حدوثها .
- تعزيز استخدام التقنيات الحديثة والذكاء الاصطناعي في تحليل مؤشرات الأداء والتنبؤ بالانحرافات ودعم قرارات تخصيص الموارد .
- نشر ثقافة الأداء والنتائج داخل الأجهزة الحكومية بحيث يصبح تحقيق النتائج مسؤولية مؤسسية مشتركة وليس مجرد التزام إداري شكلي.

الخاتمة:

تناول الفصل الخامس النتائج النهائية للدراسة التي بحثت تطبيق الإدارة القائمة على النتائج ودورها في رفع كفاءة الإنفاق العام وتحقيق المساءلة الإدارية في المملكة العربية السعودية، كما تضمن مناقشة النتائج وتفسيرها في ضوء أهداف الدراسة، وانتهى إلى مجموعة من التوصيات التي يمكن أن تسهم في تطوير الإدارة الحكومية وتحسين كفاءة استخدام الموارد العامة وتعزيز المساءلة.

أظهرت نتائج الدراسة بصورة عامة أن الإدارة القائمة على النتائج تمثل مدخلاً مهماً لتحسين كفاءة الإنفاق العام، لأنها تنقل الاهتمام الإداري من مجرد الالتزام بحجم الميزانية والإجراءات إلى التركيز على النتائج الفعلية التي تتحقق مقابل الموارد المستخدمة. وهذا التحول يساعد على توجيه الإنفاق نحو البرامج والمشروعات التي تحقق قيمة أكبر وتساهم بصورة مباشرة في تحقيق الأهداف الاستراتيجية.

وأوضحت الدراسة أن كفاءة الإنفاق لا تعني بالضرورة خفض الإنفاق بصورة مطلقة، وإنما تعني تحقيق أفضل النتائج الممكنة باستخدام الموارد المتاحة. ولذلك فإن الإدارة القائمة على النتائج تساعد على التمييز بين الإنفاق الذي يحقق أثراً فعلياً والإنفاق الذي لا يحقق القيمة المتوقعة، بما يسمح بإعادة توجيه الموارد وتحسين عملية تخصيصها.

كما أكدت النتائج أهمية وجود أهداف واضحة ومؤشرات أداء قابلة للقياس. فغياب الأهداف المحددة يجعل من الصعب تقييم أداء البرامج الحكومية ومعرفة مدى نجاحها، بينما يساعد وجود مؤشرات كمية ونوعية على متابعة مستوى التقدم وتحديد الانحرافات واتخاذ الإجراءات التصحيحية.

وأظهرت الدراسة أن ربط الميزانية بالأداء والنتائج يمثل أحد أهم المتطلبات لنجاح الإدارة القائمة على النتائج. فإعداد الميزانية بمعزل عن الأهداف الاستراتيجية قد يؤدي إلى استمرار تمويل برامج لا تحقق النتائج المطلوبة، بينما يسمح الربط بين الموارد والنتائج بتوجيه الإنفاق نحو الأولويات الأكثر أهمية.

كما تبين أن المساءلة الإدارية تصبح أكثر فاعلية عندما ترتبط بالنتائج وليس فقط بالإجراءات. فالمساءلة القائمة على النتائج تتيح تقييم أداء القيادات والمديرين بناءً على مدى تحقيق الأهداف والمؤشرات المحددة، مع مراعاة الظروف والعوامل المؤثرة في النتائج.

وأكدت الدراسة كذلك أهمية الشفافية في عرض نتائج الأداء والإنفاق العام، حيث إن توفير معلومات واضحة عن الموارد المستخدمة والنتائج المتحققة يساعد على تعزيز الثقة والمساءلة، ويتيح للإدارة وأصحاب المصلحة تقييم كفاءة البرامج الحكومية.

وأوضحت النتائج أن التحول الرقمي يمثل عاملاً مهماً في دعم الإدارة القائمة على النتائج، حيث توفر الأنظمة الرقمية إمكانية جمع البيانات وتحديثها وتحليلها بصورة مستمرة، كما تساعد لوحات المعلومات الإلكترونية على متابعة مؤشرات الأداء والإنفاق بصورة أكثر سرعة ودقة.

وفي ظل التطور المتسارع في تحليل البيانات والذكاء الاصطناعي، يمكن للجهات الحكومية الاستفادة من التقنيات الحديثة في التنبؤ بالانحرافات المالية والأدائية وتحديد البرامج التي تحتاج إلى تدخل مبكر. كما يمكن استخدام البيانات في تقييم البدائل المختلفة قبل تخصيص الموارد، بما يرفع من كفاءة القرارات الحكومية.

كما أكدت الدراسة أن نجاح الإدارة القائمة على النتائج لا يعتمد على الأنظمة والمؤشرات فقط، بل يحتاج إلى ثقافة تنظيمية داعمة للأداء والمساءلة والتحسين المستمر. فالعاملون والقيادات بحاجة إلى إدراك أن مؤشرات الأداء ليست أدوات للرقابة فقط، وإنما أدوات تساعد على تحسين العمل وتحديد نقاط القوة والضعف.

وأظهرت الدراسة كذلك أهمية تطوير قدرات العاملين في مجالات التخطيط والميزانية وقياس الأداء وتحليل البيانات. فالإدارة القائمة على النتائج تتطلب مهارات مختلفة عن الإدارة التقليدية، خصوصاً في تحديد المؤشرات وتحليل البيانات وربط الموارد بالنتائج وتفسير الانحرافات.

ومن الجوانب المهمة التي أكدت عليها الدراسة ضرورة إجراء مراجعة دورية للبرامج والمشروعات الحكومية، بحيث يتم تقييم مدى استمرارها في تحقيق الأهداف والقيمة المتوقعة. ويساعد ذلك على الحد من استمرار الإنفاق على البرامج التي لا تحقق النتائج المطلوبة، وإعادة توجيه الموارد إلى المجالات ذات الأولوية.

وفي إطار رؤية السعودية 2030، تكتسب الإدارة القائمة على النتائج أهمية كبيرة لأنها تتوافق مع التوجه نحو تطوير القطاع الحكومي ورفع كفاءته وتعزيز كفاءة الإنفاق وتحسين جودة الخدمات. ولذلك فإن توسيع تطبيق هذا النهج يمكن أن يدعم عملية الإصلاح الإداري والمالي ويزيد من قدرة الأجهزة الحكومية على تحقيق أهدافها الاستراتيجية.

خلص الفصل الخامس إلى أن رفع كفاءة الإنفاق العام يتطلب الانتقال من إدارة المدخلات إلى إدارة النتائج، مع توفير نظام متكامل يربط التخطيط الاستراتيجي بالميزانية والتنفيذ والرقابة وقياس الأداء والمساءلة.

كما يتطلب نجاح هذا التوجه وجود مؤشرات دقيقة وبيانات موثوقة، ونظم رقمية متطورة، وقيادات مؤهلة، وموظفين يمتلكون المهارات اللازمة، وثقافة تنظيمية تشجع على تحقيق النتائج والتحسين المستمر.

إن تطبيق الإدارة القائمة على النتائج يمثل أحد المداخل الإدارية المهمة لتعزيز كفاءة الإنفاق العام وتحقيق مستويات أعلى من المساءلة الإدارية في المملكة العربية السعودية. كما أن تطوير هذا النهج بصورة مستمرة، وربطه بالتحول الرقمي وتحليل البيانات والذكاء الاصطناعي، يمكن أن يعزز قدرة القطاع الحكومي على تحقيق قيمة أكبر من الموارد العامة ودعم مستهدفات رؤية السعودية 2030.