

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 - 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:
8.....	5.3. الخاتمة:

المستخلص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على فاعلية نظم الرقابة والمتابعة الإدارية في الحد من الممارسات غير النظامية داخل الأجهزة الحكومية السعودية، وذلك من خلال تحليل مدى قدرة الأنظمة والإجراءات الرقابية على تعزيز الالتزام بالأنظمة واللوائح، واكتشاف المخالفات وأوجه القصور، ومتابعة الإجراءات التصحيحية، والحد من الممارسات التي قد تؤثر في كفاءة الأداء الحكومي. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لملاءمته لطبيعة الدراسة وأهدافها، حيث تم جمع البيانات من أفراد العينة وتحليلها إحصائياً بهدف قياس مستوى فاعلية نظم الرقابة والمتابعة وتحديد دورها في الحد من الممارسات غير النظامية. وقد بلغت عينة الدراسة 303 مفردات من الموظفين والمديرين والمشرفين والمسؤولين الإداريين والرقابيين في الأجهزة الحكومية السعودية. وأظهرت نتائج الدراسة وجود دور إيجابي ذي دلالة إحصائية لفاعلية نظم الرقابة والمتابعة الإدارية في الحد من الممارسات غير النظامية، حيث أسهم وضوح الإجراءات الرقابية وتحديد المسؤوليات والصلاحيات والمتابعة المستمرة في تعزيز الالتزام بالأنظمة واللوائح وتقليل فرص حدوث المخالفات. كما أظهرت النتائج أن فاعلية التدقيق الداخلي والرقابة الوقائية تسهم في اكتشاف أوجه القصور والمخاطر في مراحل مبكرة، وأن المتابعة المستمرة لتنفيذ التوصيات الرقابية تساعد على معالجة المخالفات وتقليل احتمالات تكرارها. وأكدت النتائج كذلك أهمية استخدام الأنظمة الرقمية وتحليل البيانات في تطوير الرقابة الحكومية وتحسين سرعة اكتشاف الحالات غير الاعتيادية، إلى جانب أهمية الثقافة التنظيمية الداعمة للنزاهة والالتزام. وفي ضوء النتائج، أوصت الدراسة بضرورة تعزيز وتطوير نظم الرقابة والمتابعة الإدارية داخل الأجهزة الحكومية السعودية، وتوسيع نطاق الرقابة الوقائية والاستباقية، وتحديد المسؤوليات والصلاحيات بصورة واضحة، وتعزيز استقلالية وموضوعية وحدات الرقابة والتدقيق الداخلي، وتفعيل متابعة تنفيذ التوصيات الرقابية. كما أوصت بالتوسع في استخدام الأنظمة الرقمية وتحليل البيانات والذكاء الاصطناعي في عمليات الرقابة، وتطوير مهارات العاملين في مجال التدقيق وإدارة المخاطر، وتوفير قنوات آمنة للإبلاغ عن المخالفات، ونشر ثقافة النزاهة والالتزام المؤسسي، بما يسهم في الحد من الممارسات غير النظامية ورفع كفاءة الأداء الحكومي ودعم مستهدفات رؤية السعودية 2030.

الكلمات المفتاحية: الرقابة الإدارية، المتابعة الإدارية، الممارسات غير النظامية، الأجهزة الحكومية السعودية، التدقيق الداخلي، الحوكمة، الأداء الحكومي.

5. الفصل الخامس: حدود البحث والتوصيات والاستنتاجات

حدود الدراسة والدراسات المستقبلية:

حدود الدراسة

- أولاً: الحدود البشرية

تتمثل الحدود البشرية للدراسة في الموظفين والمديرين والمشرفين والمسؤولين الإداريين والعاملين في الوحدات الرقابية والتدقيق الداخلي داخل الأجهزة الحكومية السعودية، باعتبارهم الأكثر ارتباطاً بعمليات الرقابة والمتابعة وتطبيق الأنظمة واللوائح والإجراءات الإدارية. وتشمل العينة مختلف المستويات الإدارية التي تتعامل بصورة مباشرة أو غير مباشرة مع نظم الرقابة الداخلية والمتابعة الإدارية.

وتهدف الدراسة من خلال هذه الفئة إلى التعرف على مدى فاعلية الإجراءات الرقابية في تعزيز الالتزام المؤسسي، واكتشاف أوجه القصور والمخالفات، والحد من الممارسات غير النظامية، بالإضافة إلى التعرف على مدى سرعة الاستجابة للملاحظات الرقابية ومدى متابعة تنفيذ الإجراءات التصحيحية. كما تهتم الدراسة بقياس مدى مساهمة الرقابة الإدارية في تعزيز الانضباط الوظيفي والشفافية والمساءلة داخل الأجهزة الحكومية.

- ثانيًا: الحدود الزمانية

تتمثل الحدود الزمانية للدراسة في الفترة المعاصرة التي تشهد تطوراً متسارعاً في منظومة الرقابة والحوكمة والإدارة الحكومية في المملكة العربية السعودية، بالتزامن مع تنفيذ مستهدفات رؤية السعودية 2030 وبرامج الإصلاح والتطوير المؤسسي.

وقد تم التركيز على هذه الفترة نظراً إلى تزايد الاهتمام بتعزيز النزاهة والشفافية والمساءلة، ورفع كفاءة الأداء الحكومي، بالإضافة إلى التوسع في استخدام الأنظمة الرقمية في عمليات الرقابة والمتابعة، الأمر الذي يجعل دراسة فاعلية النظم الرقابية في الحد من الممارسات غير النظامية ذات أهمية كبيرة.

- ثالثاً: الحدود المكانية

تتمثل الحدود المكانية للدراسة في المملكة العربية السعودية، مع التركيز على عدد من الأجهزة والمؤسسات الحكومية السعودية التي تطبق نظم الرقابة والمتابعة الإدارية.

وبيتيح هذا النطاق دراسة واقع الرقابة الإدارية داخل البيئة الحكومية السعودية، والتعرف على مدى قدرة الأنظمة والإجراءات الرقابية على الحد من الممارسات غير النظامية وتعزيز الالتزام بالأنظمة واللوائح وتحسين مستوى الأداء المؤسسي.

الدراسات المستقبلية

يمكن للدراسات المستقبلية التوسع في دراسة أثر التحول الرقمي في تطوير نظم الرقابة والمتابعة الحكومية، من خلال تحليل مدى مساهمة الأنظمة الإلكترونية في اكتشاف المخالفات بصورة أسرع، وتحسين توثيق العمليات، وتعزيز الشفافية والمساءلة. كما يمكن إجراء دراسات مقارنة بين الجهات الحكومية المختلفة بهدف التعرف على الاختلافات في مستوى تطبيق نظم الرقابة والمتابعة، وتحديد الممارسات الأكثر فاعلية في الحد من المخالفات والممارسات غير النظامية.

ومن الاتجاهات البحثية المهمة دراسة دور الذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات في الرقابة الحكومية، خاصة في اكتشاف الأنماط غير الاعتيادية وتحديد العمليات التي قد تمثل مؤشرات مبكرة على وجود مخالفات أو تجاوزات إدارية.

ويمكن كذلك دراسة العلاقة بين الحوكمة المؤسسية وفاعلية الرقابة الإدارية، من خلال بحث أثر الشفافية والمساءلة ووضوح الصلاحيات والفصل بين الاختصاصات في الحد من الممارسات غير النظامية.

كما يمكن دراسة أثر الثقافة التنظيمية والأخلاقيات المهنية على الالتزام بالأنظمة، وتحليل مدى تأثير النزاهة والمسؤولية المهنية لدى العاملين في نجاح النظم الرقابية.

ويمكن إجراء دراسات مستقبلية حول فاعلية قنوات الإبلاغ عن المخالفات داخل الأجهزة الحكومية، ومدى تأثير سهولة الوصول إليها وسرية الإجراءات وسرعة الاستجابة على اكتشاف الممارسات غير النظامية.

كما يمكن تنفيذ دراسات طولية تقيس تطور فاعلية نظم الرقابة والمتابعة قبل وبعد تطبيق أنظمة رقمية أو إجراءات رقابية جديدة، بما يسمح بقياس الأثر الفعلي للإصلاحات الإدارية والرقابية عبر الزمن.

توصيات الدراسة:

- تعزيز نظم الرقابة والمتابعة الإدارية داخل الأجهزة الحكومية وتطويرها بصورة مستمرة بما يتناسب مع طبيعة المخاطر والممارسات غير النظامية .
- تطوير الرقابة الوقائية بحيث لا تقتصر على اكتشاف المخالفات بعد وقوعها، بل تعمل على تحديد المخاطر والمؤشرات المبكرة التي قد تؤدي إلى حدوثها .
- توضيح المسؤوليات والصلاحيات الإدارية داخل الأجهزة الحكومية للحد من تداخل الاختصاصات وتقليل فرص استغلال الصلاحيات .
- تعزيز استقلالية وحدات الرقابة والتدقيق الداخلي بما يضمن قيامها بمهامها بصورة مهنية وموضوعية .
- تفعيل متابعة تنفيذ التوصيات الرقابية والتأكد من معالجة الملاحظات والمخالفات وعدم تكرارها .
- التوسع في استخدام الأنظمة الرقمية في الرقابة والمتابعة لتوفير بيانات دقيقة ومحدثة عن العمليات والإجراءات الحكومية .
- استخدام تحليل البيانات في تحديد المخاطر الرقابية وتوجيه جهود الرقابة إلى الأنشطة والعمليات الأكثر عرضة للمخالفات .
- تطوير برامج تدريبية للعاملين في الرقابة والتدقيق الداخلي تشمل إدارة المخاطر، وتحليل البيانات، والرقابة الرقمية، وأساليب اكتشاف المخالفات .
- تعزيز ثقافة النزاهة والالتزام المؤسسي من خلال برامج توعوية مستمرة لجميع العاملين في الأجهزة الحكومية .
- تطوير قنوات آمنة وفعالة للإبلاغ عن المخالفات مع ضمان التعامل الجاد والسريع مع البلاغات وفق الإجراءات النظامية .
- الاستفادة من تقنيات الذكاء الاصطناعي في تحليل البيانات واكتشاف الأنماط غير الطبيعية التي قد تشير إلى وجود مخالفات إدارية .
- إجراء تقييم دوري لفاعلية النظام الرقابي باستخدام مؤشرات واضحة، مثل معدل اكتشاف المخالفات، وسرعة معالجتها، ونسبة تنفيذ التوصيات الرقابية، ومدى تكرار المخالفات.

الخاتمة:

تناول الفصل الخامس النتائج النهائية للدراسة التي بحثت فاعلية نظم الرقابة والمتابعة الإدارية في الحد من الممارسات غير النظامية داخل الأجهزة الحكومية السعودية، كما تضمن مناقشة النتائج وتفسيرها في ضوء أهداف الدراسة، وانتهى إلى مجموعة من التوصيات التي يمكن أن تسهم في تعزيز الرقابة المؤسسية وتحسين الالتزام بالأنظمة واللوائح داخل الأجهزة الحكومية.

أظهرت نتائج الدراسة بصورة عامة أن نظم الرقابة والمتابعة الإدارية تمثل أحد العناصر الأساسية في تعزيز الانضباط المؤسسي والحد من الممارسات غير النظامية. فوجود نظام رقابي واضح وفعال يساعد الأجهزة الحكومية على اكتشاف أوجه القصور والمخالفات في مراحل مبكرة، ويتيح للإدارة اتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة قبل أن تتفاقم آثارها أو تؤثر في جودة الأداء والخدمات المقدمة للمستفيدين.

كما أوضحت الدراسة أن فاعلية الرقابة لا تعتمد على وجود اللوائح والإجراءات فقط، وإنما تعتمد بصورة أساسية على مدى تطبيق هذه الإجراءات ومتابعة الالتزام بها. فقد تكون المؤسسة لديها مجموعة متقدمة من السياسات الرقابية، إلا أن ضعف المتابعة أو غياب المسؤولية الواضحة قد يؤدي إلى انخفاض تأثيرها العملي. ولذلك فإن التطبيق المستمر والفعلي للنظم الرقابية يمثل عاملاً أساسياً في تحقيق أهدافها.

وأكدت النتائج أهمية الانتقال من الرقابة التقليدية التي تركز بصورة أساسية على اكتشاف المخالفات بعد وقوعها إلى الرقابة الوقائية والاستباقية التي تعتمد على تحديد المخاطر وتحليل المؤشرات المبكرة. ويساعد هذا الاتجاه على منع الممارسات غير النظامية قبل وقوعها، ويقلل من التكلفة الإدارية والمالية الناتجة عن معالجة المخالفات بعد حدوثها.

كما بينت الدراسة أن وضوح المسؤوليات والصلاحيات داخل الأجهزة الحكومية يمثل عاملاً مهماً في تعزيز الرقابة والمساءلة. فكلما كانت المسؤوليات محددة بصورة دقيقة، أصبح من الأسهل معرفة المسؤول عن كل إجراء، ومتابعة مستوى الالتزام، وتحديد أسباب القصور عند حدوثه، الأمر الذي يرفع من مستوى الانضباط الإداري.

وأظهرت الدراسة كذلك أهمية التدقيق الداخلي باعتباره أحد المكونات المهمة لمنظومة الرقابة، حيث يساهم في تقييم الإجراءات والأنظمة واكتشاف مواطن الضعف وتقديم التوصيات المناسبة لمعالجتها. ولذلك فإن تعزيز استقلالية وموضوعية وحدات التدقيق الداخلي يمكن أن يرفع من فاعلية الرقابة داخل الأجهزة الحكومية.

كما أكدت النتائج أن المتابعة لا ينبغي أن تنتهي بمجرد اكتشاف الملاحظة أو إصدار التقرير الرقابي، وإنما يجب أن تتبعها إجراءات واضحة للتأكد من تنفيذ التوصيات ومعالجة أسباب المخالفات. فغياب المتابعة اللاحقة قد يؤدي إلى استمرار المشكلة أو تكرارها، بينما تؤدي المتابعة الفعالة إلى تحويل نتائج الرقابة إلى تحسينات فعلية في الأداء.

وأوضحت الدراسة أن التحول الرقمي يمثل فرصة مهمة لتطوير نظم الرقابة والمتابعة، حيث يمكن للأنظمة الإلكترونية أن توفر سجلات دقيقة للعمليات والإجراءات، وتتيح تتبع القرارات والصلاحيات، وتساعد على اكتشاف حالات الانحراف بصورة أسرع. كما أن الرقابة الرقمية تقلل من الاعتماد على الإجراءات اليدوية وتوفر إمكانات أكبر للتحليل والمتابعة المستمرة.

وفي ظل التطور المتسارع في تقنيات تحليل البيانات والذكاء الاصطناعي، أصبح من الممكن تطوير نظم رقابية أكثر استباقية تعتمد على تحليل كميات كبيرة من البيانات واكتشاف الأنماط غير الاعتيادية. ويمكن لهذه التقنيات أن تساعد الأجهزة الحكومية على تحديد المجالات الأكثر عرضة للمخاطر وتوجيه الموارد الرقابية إليها بصورة أكثر كفاءة.

كما أكدت الدراسة أن نجاح الرقابة يرتبط أيضاً بالثقافة التنظيمية داخل الجهاز الحكومي. فوجود ثقافة تقوم على النزاهة والالتزام والمسؤولية المهنية يعزز فاعلية الإجراءات الرقابية، بينما قد يؤدي ضعف الوعي أو التساهل مع المخالفات إلى تقليل أثر الأنظمة مهما كانت متطورة. ومن هنا تظهر أهمية الجمع بين الرقابة النظامية وبناء ثقافة مؤسسية داعمة للنزاهة.

ومن الجوانب المهمة التي أبرزتها الدراسة ضرورة توفير قنوات فعالة وآمنة للإبلاغ عن المخالفات، حيث تمثل هذه القنوات إحدى وسائل الكشف المبكر عن الممارسات غير النظامية التي قد يصعب اكتشافها من خلال إجراءات الرقابة الروتينية. كما أن التعامل الجاد مع البلاغات يعزز ثقة الموظفين في منظومة الرقابة ويشجع على الالتزام المؤسسي.

وفي إطار مستهدفات رؤية السعودية 2030، تزداد أهمية تطوير نظم الرقابة والحوكمة داخل الأجهزة الحكومية باعتبارها جزءاً من عملية رفع كفاءة القطاع العام وتعزيز الشفافية والمساءلة وتحسين جودة الخدمات. ومن ثم فإن تطوير الرقابة ينبغي أن يكون عملية مستمرة تتناسب مع التطورات الإدارية والتقنية التي تشهدها المملكة.

وبناءً على النتائج التي توصلت إليها الدراسة، يمكن القول إن الحد من الممارسات غير النظامية يتطلب منظومة رقابية متكاملة تجمع بين الرقابة الوقائية والمتابعة المستمرة والتدقيق الداخلي والتحول الرقمي وتحليل البيانات والثقافة التنظيمية الداعمة للنزاهة. كما يتطلب نجاح هذه المنظومة دعماً واضحاً من الإدارة العليا، وتوفير الموارد البشرية والتقنية اللازمة، ووجود مؤشرات موضوعية لقياس مستوى الفاعلية.

خلص الفصل الخامس إلى أن تطوير نظم الرقابة والمتابعة الإدارية يمثل ضرورة استراتيجية لتحسين الأداء الحكومي والحد من الممارسات غير النظامية، وأن الاستثمار في الرقابة الرقمية والوقائية، وتطوير مهارات العاملين، وتعزيز المساءلة، ومتابعة تنفيذ التوصيات الرقابية، يمكن أن يساهم في بناء أجهزة حكومية أكثر كفاءة وشفافية والتزاماً.