

## حوكمة الموازنة العامة في المملكة العربية السعودية بين الفرص والتحديات: دراسة تحليلية في ظل رؤية 2030

### Public Budget Governance in Saudi Arabia : Opportunities and Challenges- An Analytical Study in Light of Vision 2030

رقية بوطويل

(رأس المال البشري والاداء) جامعة البليدة 2، الجزائر \*

البريد الالكتروني R.Boutouil@univ-blida2.dz

تاريخ القبول : 2025/09/12

تاريخ الاستلام: 2025/07/17

مستخلص:

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل واقع تطبيق حوكمة الموازنة العامة في المملكة العربية السعودية في ظل رؤية 2023، وعليه تم عرض تجربة المملكة التي تعتمد على حوكمة الموازنة العامة كركيزة أساسية من أجل تحقيق تحول اقتصادي واجتماعي شامل يساهم في ضمان الاستخدام الأمثل للموارد، تحقيق الاستدامة المالية، وتعزيز الثقة في الاقتصاد الوطني. وعليه تم تقسيم الدراسة إلى محورين أساسيين، حيث تم من خلال المحور الأول التركيز على الإطار المفاهيمي لمصطلحات الدراسة، أما المحور الثاني فقد تم من خلاله تقديم دراسة تحليلية لواقع تطبيق حوكمة الموازنة العامة في المملكة العربية السعودية وفق رؤيتها الخاصة ب2030، ولأجل ذلك تم اعتماد المنهج الوصفي تحليلي.

توصلنا من خلال هذه الدراسة إلى أن المملكة قد تبنت مبادرات وإصلاحات هيكلية واسعة، ومع ذلك تشير البيانات إلى وجود تذبذب في الأداء الفعلي للموازنة خلال الفترة (2017-2024)، مما يستدعي مزيداً من الجهود لترسيخ هذه الممارسات من خلال اختيار استراتيجية واضحة تتناسب مع محيطها وإمكانياتها والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها.

الكلمات المفتاحية: حوكمة ؛ الموازنة العامة ؛ رؤية 2030؛ المملكة العربية السعودية.

تصنيف JEL: P41؛ H61؛ H83.

#### Abstract:

This study analyzes the implementation of public budget governance in Saudi Arabia under vision 2030. The paper presents the kingdom's experience, which adopts budget governance as a core pillar for achieving a comprehensive economic and social transformation. This transformation aims to ensure optimal resource utilization, promote fiscal sustainability, and enhance confidence in the national economy. The

study is structured in two main parts : a conceptual framework to define key terms, followed by an analytical case study of the Saudi experience.

Adopting a descriptive analytical methodology, the findings indicate that Saudi Arabia has undertaken broad structural initiatives and reforms. However, data from the (2017-2024) period show fluctuations in actual budget performance, which highlights the need for further strategic efforts to institutionalize these practices.

**Keywords:** Governance; Public Budget; Vision 2030; Saudi Arabia.

**Jel Classification Codes :** .H83 ; H61 ; P41

## مقدمة

تعد حوكمة الموازنة العامة جزءاً لا يتجزأ من الحوكمة الرشيدة التي تسعى الدول إلى تطبيقها لضمان إدارة فعالة وشفافة للموارد العامة وبالتالي يمكن اعتبارها إحدى الأدوات الأساسية لتحقيق الاستقرار المالي والتنمية المستدامة في أي دولة. وفي سياق التحولات الاقتصادية الكبرى التي تشهدها المملكة العربية السعودية أصبحت حوكمة الموازنة العامة محورا رئيسيا في إطار تحقيق رؤية 2030، التي تهدف إلى بناء اقتصاد مزدهر ووطن طموح ومجتمع حيوي. تشير الدراسات المتعددة إلى أن الحوكمة الجيدة للموازنة العامة تحقق إطارا ماليا قويا ومستداما، كما تساهم في تعزيز ثقة المواطنين والمستثمرين، وتحسين كفاءة الإنفاق العام، وكذا تحقيق الأهداف التنموية، وعليه سيتم من خلال هذه الدراسة تحليل واقع حوكمة الموازنة العامة في المملكة العربية السعودية، أيضا سيتم تقييم التحديات والفرص المتعلقة بإدارة الموازنة العامة في المملكة في ظل رؤية 2030. إشكالية الدراسة:

ما هو واقع تطبيق حوكمة الموازنة العامة في المملكة العربية السعودية، بناء على رؤية

2030؟

## الأسئلة الفرعية:

- كيف تؤثر رؤية المملكة العربية السعودية 2030 على حوكمة القطاع العام؟
- هل توجد فرص لتعزيز حوكمة الموازنة العامة في المملكة العربية السعودية، من خلال المبادرات والإصلاحات المعتمدة في إطار رؤية 2030؟

- هل تواجه حوكمة الموازنة العامة في المملكة العربية السعودية تحديات مرتبطة بتعزيزها وتحسينها ؟  
فرضيات الدراسة:

- إن رؤية المملكة العربية السعودية 2030 تركز على مجموعة من العناصر الرئيسية ك: الشفافية والمساءلة، الإفصاح، الرقمنة، الرقابة وعليه فهي تؤثر بشكل كبير في تعزيز الحوكمة بالقطاع العام من جهة وحوكمة الموازنة العامة من جهة أخرى
- اعتمدت المملكة مجموعة متنوعة من الإصلاحات والمبادرات من اجل تعزيز وتحسين حوكمة الموازنة العامة في المملكة، وهو ما يشكل فرص لتحقيق أهداف رؤية 2030.
- إن إدارة حوكمة الموازنة العامة في المملكة رغم ما تقدمه من فرص إلا أنها تتضمن أيضا تحديات عديدة في ظل بيئة اقل ما يقال عنها ديناميكية.

#### أهمية الدراسة:

تبرز أهمية هذا الموضوع في توفير فرصة لدراسة وتقييم مدى فعالية آليات الحوكمة في تحقيق الكفاءة القصوى وتحديد أسباب الهدر في الدول النامية أو الاقتصادات التي تمر بتحويلات كبرى مثل المملكة العربية السعودية.

#### أهداف الدراسة:

- تهدف هذه الدراسة بشكل رئيسي إلى تقديم تحليل شامل لحوكمة الموازنة العامة في المملكة العربية السعودية، وذلك من خلال تحقيق عدة أهداف محددة، والتي نذكر منها:
- العمل على تحليل وتقييم الوضع الراهن لتطبيق مبادئ حوكمة الموازنة العامة في المملكة، ومحاولة تحديد مدى التزام الجهات الحكومية بها في ظل رؤية 2030.
- استكشاف الفرص الكامنة التي يمكن استغلالها لتحسين وتطوير ممارسات حوكمة الموازنة العامة، من خلال السعي لتحديد اهم الإصلاحات والمبادرات التي تشكل دعائم الحوكمة في المملكة.
- تحديد وتحليل أبرز التحديات التي تعترض التطبيق الفعال لحوكمة الموازنة العامة في ظل رؤية 2030.

#### منهجية الدراسة:

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم جمع البيانات وتحليلها من مصادر ثانوية مثل التقارير الحكومية الصادرة عن وزارة المالية السعودية، والبيانات المنشورة من قبل الهيئات الدولية مثل صندوق النقد الدولي والبنك الدولي.

## 1- الإطار النظري للدراسة

يشكل الإطار النظري لأي دراسة قاعدة مفاهيمية لفهم العلاقة بين الحوكمة في القطاع العام، الموازنة العامة، وصولاً إلى مفهوم حوكمة الموازنة العامة ككل.

### 1-1 الحوكمة في القطاع العام: تطورها ومبادئها الأساسية

بدا مفهوم الحوكمة بالظهور أولاً ضمن القطاع الخاص، حيث ارتبط بتطبيق قواعد وآليات تهدف إلى تعزيز شفافية القرارات، التعاقدات والمعاملات. لقد كان هدفه الأساسي هو تحسين كفاءة أداء المؤسسات والهيئات والأجهزة ودعم سبل الرقابة على الجوانب المالية وغير المالية بها. وانتقالاً من القطاع الخاص، تبني البنك الدولي مصطلح الحوكمة في سياق القطاع العام سنة 1989 نتيجة التداعيات السلبية لأشكال الفساد وسوء الإدارة على أوضاع التنمية التي يدعمها البنك من خلال مشروعاته في العديد من الدول النامية، وعليه يرى بان الحوكمة في القطاع العام تعبر عن الإدارة الجيدة لجميع المؤسسات في الدولة (الحصري، 2024، ص 12-18). لقد أصبحت الحوكمة أداة محورية في إدارة الدول الحديثة التي تسعى إلى تحقيق الفعالية والكفاءة والشرعية في أداء الوظائف الحكومية.

تعددت تعريفات الحوكمة في القطاع العام تبعاً لاختلاف المنظمات والأطر التي تتبناها، إلا أنها جميعاً تشترك في أنها جوهر ممارسة السلطة الاقتصادية والسياسية والإدارية لإدارة شؤون الدولة على جميع المستويات، وتتكون هذه الممارسة من الآليات، والعمليات، والمؤسسات التي تمكن المواطنين والمجموعات من التعبير عن مصالحهم، وممارسة حقوقهم والتزاماتهم القانونية، بالإضافة إلى الوساطة في حل النزاعات بينهم (UNDP, 1997, <https://digitallibrary.un.org/record/492551>). يؤكد هذا التعريف الواسع على الجوانب الشاملة للحوكمة والتي لا تقتصر على الدولة بحد ذاتها، بل تمتد لتشمل المجتمع بأكمله. من جانبها منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية تعرف الحوكمة في القطاع العام بأنها الإطار الذي يتم من خلاله توجيه لقطاع العام والسيطرة عليه، ويشمل العلاقات بين الحكومات والجهات الفاعلة الأخرى في المجتمع مثل المواطنين والمجتمع المدني والقطاع الخاص (OECD, 2019a, [https://www.oecd-ilibrary.org/governance/oecd-indicators-of-public-governance\\_14e1c5e8-en](https://www.oecd-ilibrary.org/governance/oecd-indicators-of-public-governance_14e1c5e8-en)). ومن هنا تبرز أهمية العلاقات المتعددة الأطراف ودورها في توجيه العمل الحكومي.

بشكل عام يمكن تعريف الحوكمة في القطاع العام على أنها الأنظمة، والعمليات، والممارسات التي تمارس من خلالها السلطة في إدارة الشؤون العامة للمجتمع والدولة (UNDP,

القطاع العام مجرد الإدارة التقليدية لتشمل مجموعة واسعة من المبادئ والعمليات التي تضمن ممارسة السلطة بشكل مسؤول ومنظم، كونها تهدف إلى تحقيق: الشفافية، المشاركة، المسائلة، سيادة القانون، مكافحة الفساد، الاستجابة، العدالة بالإضافة إلى الكفاءة والفعالية... الخ (Kaufmann et al, 2010, P4).

انطلاقاً مما سبق نجد أن الحوكمة الفعالة في القطاع العام تعتمد على مجموعة من المبادئ الأساسية التي توجه سلوك وممارسات الجهات الحكومية وتفاعلها مع أصحاب المصالح ولعل من أبرز مبادئها نجد:

- سيادة القانون: تعتبر ركيزة الحوكمة الأساسية وتتطلب وجود اطار تشريعي ينظم عمل الجهات الحكومية، ولذلك هذا المبدأ يقوم على ثلاث دعائم: إصدار التشريعات وفقاً للإجراءات الدستورية والمبادئ القانونية المعمول بها، إسناد جميع الصلاحيات والمهام إلى تشريعات واضحة وصحيحة، بالإضافة إلى التطبيق العادل والمستقر للتشريعات من خلال الإنفاذ الموحد والعادل على الجميع (وزارة تطوير القطاع العام مديرية دعم الإبداع والتميز الحكومي بالملكة الأردنية الهاشمية، 2017، [https://www.mop.gov.jo/EBV4.0/Root\\_Storage/AR/EB\\_Info\\_Page](https://www.mop.gov.jo/EBV4.0/Root_Storage/AR/EB_Info_Page)، ص6).
- الشفافية: وتعني إتاحة المعلومات المتعلقة بالقرارات الحكومية والسياسات والعمليات - كنشر الموازنات، القوانين، الإجراءات، وتقارير الأداء - بطريقة واضحة، سهلة الوصول، ومفهومة للجمهور بغية بناء الثقة وتقليل الفساد. (Kaufmann et al, 2010, P7).
- النزاهة: تتجلى غالباً في التزام الجهات الحكومية المختلفة بمعاملة جميع الأفراد والموظفين والمؤسسات على قدم المساواة بما يضمن الاحترام الكامل لحقوق الآخرين، كما تتطلب وضع وتطبيق مدونة سلوك وظيفية تضمن تعامل جميع القادة والموظفين بمهنية وموضوعية وأخلاقية، بالإضافة لما سبق نجد أن هذا المبدأ يهدف إلى وتوفير قنوات آمنة للمواطنين والموظفين للإبلاغ عن أي سلوكيات خاطئة ضمن الإدارة العامة (وزارة تطوير القطاع العام مديرية دعم الإبداع والتميز الحكومي بالملكة الأردنية الهاشمية، 2017، [https://www.mop.gov.jo/EBV4.0/Root\\_Storage/AR/EB\\_Info\\_Page](https://www.mop.gov.jo/EBV4.0/Root_Storage/AR/EB_Info_Page)، ص8).
- المساءلة: تعني تحديد المسؤوليات الواضحة للجهات الحكومية والأفراد عن أفعالهم وقراراتهم، مع وجود آليات للمحاسبة عن الأداء وتحقيق النتائج المرجوة ( world Bank, 1992,

<https://documents1.worldbank.org/curated/en/604951468739447676/pdf/Governance-and-development.pdf>). وبالتالي يتضمن هذا المبدأ ضرورة وجود أنظمة رقابية داخلية وخارجية، بالإضافة إلى إمكانية محاسبة المسؤولين عن أي تقصير أو إساءة استخدام للسلطة.

- المشاركة: تعرف المشاركة بأنها انخراط واشتراك وتفاعل مختلف الأطراف الفاعلة - كالمواطنين، المجتمع المدني، والقطاع الخاص- في صياغة ومراقبة وتنفيذ السياسات العامة. أي المشاركة في كافة مراحل إعداد وتطوير وتقييم السياسات التنظيمية والتشريعات والاستراتيجيات والإجراءات وصولاً إلى تقديم الخدمات. ولتحقيق ذلك يجب على الجهات الحكومية تنظيم عمليات تشاورية منهجية تضمن حواراً حقيقياً وفعالاً ومنظماً، UNDP, (1997, <https://digitallibrary.un.org/record/492551>).
- الفاعلية: وتعني القدرة على تحقيق الأهداف والغايات المنشودة بأسلوب شامل ومتكامل. أي يجب على الجهات الحكومية القيام بصياغة استراتيجيات ذات أهداف واضحة ومحددة وقابلة للقياس، تستند إلى تحليلات دقيقة ومدعومة بالأدلة، وتستند أيضاً إلى ضرورة تخصيص الموارد المالية والبشرية اللازمة للتطبيق الفعال.
- الكفاءة: تشير إلى قدرة الجهات الحكومية على تحقيق الأهداف المرجوة باستخدام الحد الأدنى الممكن من الموارد. وهذا ما يتطلب موازنة دقيقة بين طبيعة عمل الجهات الحكومية، استراتيجيتها والموارد المطلوبة لتنفيذها، كما يتطلب ضرورة تبني أفضل الممارسات والأدوات التكنولوجية عند تصميم الإجراءات المرتبطة بعملها.
- الاستجابة: تشير الاستجابة إلى قدرة الجهات الحكومية على التكيف بفعالية وسرعة مع التغيرات البيئية المحيطة وتلبية احتياجات وتوقعات المواطنين، من خلال التركيز على وجود آليات تواصل فعالة ومتاحة للمواطنين، والتركيز على مرونة السياسات التي تتطلب القدرة على تعديل وتكييف السياسات والخطط القائمة عند الضرورة كاستجابة للتغذية العكسية والظروف المتغيرة (UNDP, 1997, <https://digitallibrary.un.org/record/492551>).
- الاستدامة: تشير إلى قدرة الجهات الحكومية على التكيف مع التغيرات والاحتياجات الاجتماعية والاقتصادية والبيئية، سعياً لتحقيق التوازن بين الأهداف القصيرة والمتوسطة والطويلة، من خلال تبني التخطيط الشمولي والمستقبلي الذي يضمن استدامة استراتيجيتها

ومواردها (وزارة تطوير القطاع العام مديرية دعم الإبداع والتميز الحكومي بالملكة الأردنية الهاشمية، 2017

[https://www.mop.gov.jo/EBV4.0/Root\\_Storage/AR/EB\\_Info\\_Page](https://www.mop.gov.jo/EBV4.0/Root_Storage/AR/EB_Info_Page) (ص8).

## 1-2 الموازنة العامة: أداة للتخطيط والرقابة المالية

تعد الموازنة العامة للدولة وثيقة مالية حيوية، تمثل بياناً تفصيلياً لتقديرات الإيرادات والمصروفات الحكومية لفترة زمنية محددة (حسن حجازي، 2024، [https://www.spu.edu.sy/downloads/files/1520335684\\_10.pdf](https://www.spu.edu.sy/downloads/files/1520335684_10.pdf)). كما تعتبر أيضاً بيان مالي معتمدة من السلطة التشريعية، يعكس خطة الحكومة المقترحة للإيرادات والمصروفات لفترة مالية محددة-غالبا سنة-، ووهي بذلك تشكل الأداة الرئيسية للحكومة في توجيه سياساتها المالية والاقتصادية، سعياً لتحقيق أهدافها التنموية والاجتماعية والسياسية (IMF, 2014، <https://www.imf.org/external/pubs/ft/gfs/manual/2014/gfsfinal.pdf>). إذا الموازنة العامة عبارة عن وثيقة مالية أساسية تتميز بعدة خصائص جوهرية. فهي تكتسب شرعيتها القانونية من خلال اعتمادها من قبل السلطة التشريعية كخطة مالية سنوية لمتابعة وتقييم أداء الجهاز التنفيذي وإدارة الإنفاق العام، مصممة لترجمة وتحقيق أهداف الدولة الاقتصادية والسياسية والاجتماعية خلال عام واحد، حيث يتم فيها تغطية جميع الإيرادات والنفقات الحكومية دون استثناء. وبالتالي تعد الموازنة العامة وثيقة ذات أبعاد سياسية، اقتصادية، اجتماعية، كونها تعكس أولويات الحكومة وتؤثر بشكل مباشر على حياة المواطنين والأنشطة الاقتصادية. وفي هذا الإطار يمكن القول بأن الموازنة العامة عادة ما تتضمن (وزارة المالية السعودية، 2017، <https://mof.gov.sa/budget>):

- تقديرات الإيرادات: تشمل جميع المصادر المتوقعة لدخل الحكومة مثل: الضرائب، الرسوم، عوائد الاستثمارات، والإيرادات النفطية وغير النفطية.
- تقديرات المصروفات: توضح توزيع الإنفاق الحكومي على مختلف القطاعات والبرامج، مثل: لتعليم، الصحة، البنية التحتية، الدفاع.
- الأهداف والسياسات المالية: تحدد الموازنة الأهداف المالية الكلية للحكومة مثل: تحقيق التوازن المالي، خفض الدين العام، تحفيز النمو الاقتصادي، توضيح السياسات التي ستتبناها الحكومة لتحقيق هذه الأهداف.

في هذا السياق تجدر الإشارة إلى أن الموازنة العامة للدولة تمر في غالبية دول العالم بأربع مراحل أساسية تنسم بالاستمرارية والتداخل، مما يعكس طبيعة العمل الحكومي المتواصل. حيث

تبدأ هذه الدورة بمرحلة الإعداد والتحضير التي تقوم بها السلطة التنفيذية ويتم من خلالها تقدير الإيرادات والنفقات باستخدام طرق متنوعة، بالإضافة إلى وضع الخطط وتحديد الأولويات المالية للعام القادم. تلهمها مرحلة الاعتماد أو الإقرار، وهي المرحلة التي تكتسب فيها الموازنة صفتها القانونية بعد موافقة السلطة التشريعية عليها. بعد ذلك، تدخل الموازنة في مرحلة التنفيذ، حيث تبدأ الجهات الحكومية في تحصيل الإيرادات وصرف النفقات بناء على الاعتمادات المالية المحددة في الموازنة. أما المرحلة الرابعة والأخيرة فهي مراقبة التنفيذ، التي تتضمن حسن استخدام الموارد والالتزام بالضوابط المالية وبنود الموازنة. لذا فإن التداخل بين مراحل إعداد الموازنة العامة يعد أمراً ضرورياً، فبينما تعمل بعض الوحدات الإدارية والجهات الحكومية على تحضير مشروع الموازنة للسنة المالية المقبلة، تظل وحدات أخرى في خضم تنفيذ موازنة السنة المالية الحالية. وفي الوقت ذاته تقوم جهات رقابية بمراقبة وتدقيق موازنات السنوات الماضية والحالية. (دائرة الموازنة العامة المملكة الهاشمية الأردنية، 2025، <https://gbd.gov.jo/Uploads/Files/manuals/budget-cycle-guide.pdf>).

### 1-3 حوكمة الموازنة العامة: إطار عمل متكامل

تسهم الحوكمة إيجابياً في تحقيق الأهداف الاستراتيجية والاجتماعية والاقتصادية للدولة، كما تساعد في الرفع من مستوى الشفافية والرقابة والحد من الفساد المالي والإداري، مما يعزز ثقة المجتمع في إدارة الموارد العامة، ويضمن توجيه الإنفاق وفق الأولويات الوطنية (البسام والعزي، 2022). لذا يمكن القول بأن العلاقة بين الموازنة العامة والحوكمة علاقة وثيقة ومتبادلة، حيث تعتبر الحوكمة إطاراً أساسياً لإدارة الموازنة العامة بشكل فعال وشفاف.

إن الحوكمة في الموازنة العامة تعني تطبيق مبادئ الشفافية، والمساءلة والمشاركة وكذا الكفاءة والفاعلية في إعداد وتنفيذ ومراقبة الموازنة، مما يعزز من فرص تحقيق التنمية المستدامة ويزيد من فعالية الرقابة على أهم بنود الموازنة (بلواضح، 2012، ص ص 163-178). وبعبارة أخرى يمكن القول بأن حوكمة الموازنة العامة تعبر عن تطبيق مبادئ الحوكمة في القطاع العام على جميع مراحل دورة الموازنة، من الإعداد والاعتماد إلى التنفيذ والرقابة والتقييم (Chelihi, 2020, P490)، بهدف ضمان أن تكون أداة فعالة لتحقيق الأهداف التنموية، مع الحفاظ على الاستدامة المالية وتعزيز ثقة الجمهور. وعليه يمكن اعتبارها إطار شامل من العمليات والقوانين والأجهزة والمؤسسات التي تضمن إدارة شفافة ومسؤولة للمال العام. ومنه نجد أن حوكمة الموازنة العامة تتضمن عناصر أساسية تتمثل في (IMF, 2014, <https://www.imf.org/external/pubs/ft/gfs/manual/2014/gfsfinal.pdf>).

- شفافية الموازنة: ويقصد بها نشر الوثائق المالية وإتاحة المعلومات الكاملة والمفصلة حول الموازنة العامة بما في ذلك الإيرادات، والنفقات، والافتراضات التي بنيت عليها، والنتائج المتوقعة، بطريقة يسهل فهمها ونشرها للأطراف الفاعلة.
- مساءلة الموازنة: وتعني العمل على تحديد المسؤوليات الواضحة لكل جهة حكومية عن أداء الإنفاق العام، وإيجاد آليات رقابة ومراجعة داخلية وخارجية لضمان استخدام المال العام وفقا للخطط المعتمدة.
- المشاركة المجتمعية في الموازنة: إشراك الأطراف الفاعلة كالمواطنين والمجتمع المدني والقطاع الخاص في إعداد وتنفيذ ومراقبة الموازنة، من خلال الاعتماد على الحوار المالي المفتوح.
- كفاءة وفعالية الموازنة: ويتم ذلك من خلال ضمان أن يتم تخصيص الموارد واستخدامها بأفضل طريقة ممكنة لتحقيق أقصى قيمة. أي التوجه نحو تحقيق نتائج ملموسة بأقل تكلفة ممكنة اعتمادا على أسلوب الإدارة بالأهداف والنتائج.
- انضباط الموازنة: ويقصد به ضرورة الالتزام بالقواعد المالية لضمان استدامة الإنفاق وضبط العجز والدين العام ضمن حدود آمنة.
- رقابة وتقييم الموازنة: ويعتمد بدرجة كبيرة على تقييم الأداء المالي والفني للبرامج الحكومية، بالإضافة إلى إصدار تقارير دورية لمتابعة تنفيذ الموازنة.
- التوجه نحو اعتماد إطار مالي متوسط المدى: من خلال وضع خطط مالية متعددة السنوات تتجاوز الميزانية السنوية، لتوفير رؤية استراتيجية للاستدامة المالية، وتحديد مسار الإيرادات والنفقات على المدى المتوسط.
- إدارة المخاطر المالية: حيث لا بد من تحديد وتقييم وإدارة المخاطر التي قد تؤثر على الوضع المالي للحكومة، مثل تقلبات أسعار النفط، أو الالتزامات الطارئة أو تحديات الدين العام. باختصار، حوكمة الموازنة العامة تمثل المنهجية المستدامة والمستمرة التي تتبعها الحكومة في تطبيق مختلف العمليات، القواعد الإجراءات المتعلقة ب: إعداد موازنة الدولة، اعتمادها من الجهات المختصة، تنفيذها بكفاءة وفعالية، وكذا الرقابة عليها لضمان الالتزام والمساءلة. لذا لا توجد موازنة عامة جيدة دون وجود حوكمة سليمة، فمبادئ الحوكمة ليست مجرد متطلب شكلي، بل اعتمادها يتطلب التزاما سياسيا، إصلاحات مؤسسية مستمرة، وتنمية القدرات والكفاءات البشرية لضمان تحقيق الأهداف المرجوة.

2.دراسة تجربة حوكمة الموازنة العامة في المملكة العربية السعودية في ظل رؤية 2030

شهدت المملكة العربية السعودية تطوراً كبيراً في حوكمة الموازنة العامة في السنوات الأخيرة، خاصة مع إطلاق رؤية 2030 والتي تهدف إلى تحويل الاقتصاد السعودي من اقتصاد يعتمد بشكل كبير على عوائد النفط إلى اقتصاد متنوع يعتمد على مصادر دخل متعددة مع تعزيز الشفافية في إدارة الموارد العامة (رؤية المملكة العربية السعودية 2030، 2016، <https://www.vision2030.gov.sa/ar/overview>).

## 1.2. رؤية المملكة العربية السعودية 2030 كآلية للحكومة في القطاع العام:

رؤية المملكة العربية السعودية 2030 هي خطة استراتيجية طموحة وشاملة أطلقتها المملكة العربية السعودية عام 2016. تهدف (محاوَر رؤية السعودية 2030، 2025، <https://www.vision2030.gov.sa/ar/explore/pillars>): تسهيل الإجراءات التنظيمية لتشجيع الاستثمار، تحرير الأصول الحكومية أمام القطاع الخاص، خصخصة الخدمات الحكومية المحددة، تمكين المؤسسات المالية من دعم نمو القطاع الخاص وتطوير السوق المالية الأساسية والثانوية، جذب الاستثمارات الأجنبية والمحلية، زيادة أصول صندوق الاستثمارات العامة وإطلاق قطاعات جديدة من خلاله، إنشاء مناطق اقتصادية خاصة وإعادة تأهيل المدن الاقتصادية القائمة، رفع نسبة المحتوى المحلي في قطاع النفط بالإضافة إلى تطوير الصناعات المرتبطة بالنفط والغاز، تنمية مصادر الطاقة المتجددة، الاستفادة القصوى من قطاع التعدين، تنمية الاقتصاد الرقمي وتوطين الصناعات، رفع نسبة المحتوى المحلي في القطاعات غير النفطية، وتطوير قطاع السياحة.

منذ وضع الرؤية خلال سنة 2016، أحرزت المملكة العديد من التقدمات والإنجازات إلى غاية 2024، وهذا ضمن مسارها لتحقيق مستهدفات 2030، حيث نجد أن العديد من المستهدفات تحولت إلى واقع انطلاقاً من البرامج المحددة لذلك، بل وتجاوز عدد من مؤشرات الرؤية الأهداف المرصودة لعام 2030 قبل موعدها المحدد. وفيما يلي جدول يوضح أهمها:

## الجدول رقم (01): مقارنة بين مستهدفات رؤية 2030 والإنجازات المحققة عام 2024

| مستهدفات 2030                                                                                                                    | الإنجازات المحققة 2024                                                                   |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------|
| زيادة إجمالي الناتج المحلي غير النفطي للمملكة والوصول به إلى 4970 مليار ريال سعودي.                                              | بلغت نسبة نمو الناتج المحلي غير النفطي 2554 مليار ريال سعودي.                            |
| رفع حصة الصادرات غير النفطية من الناتج الإجمالي غير النفطي إلى 50 %.                                                             | بلغت حصة الصادرات غير النفطية من الناتج الإجمالي غير النفطي إلى 25.2 %.                  |
| رفع التصنيف العالمي من حيث الناتج المحلي الإجمالي الحقيقي إلى المرتبة 15 بوصول الناتج المحلي الإجمالي إلى 6500 مليار ريال سعودي. | وصول الناتج المحلي الإجمالي الحقيقي إلى 3514 مليار ريال سعودي.                           |
| مؤشر إجمالي الأصول المدارة من قبل صندوق الاستثمارات العامة حدد ب 10 ترليون ريال.                                                 | مؤشر إجمالي الأصول المدارة من قبل صندوق الاستثمارات العامة حدد ب 3.53 ترليون ريال سعودي. |
| رفع تصنيف المملكة في مؤشر التنافسية من 25 إلى المراكز 10 الأولى.                                                                 | تحسن ترتيب المملكة في مؤشر التنافسية العالمي حيث احتلت المركز 16.                        |
| مؤشر فاعلية الحكومة المستهدف 0.94 درجة مع تسجيل احدى المراتب العشر.                                                              | مؤشر فاعلية الحكومة المستهدف 0.96 درجة مع الرتبة 7.                                      |
| رفع مساهمة الاستثمار الأجنبي المباشر في إجمالي لناتج المحلي من إلى 5.7 %.                                                        | بلغت قيمة مساهمة الاستثمار الأجنبي المباشر في إجمالي لناتج المحلي 2.4 %.                 |
| زيادة مساهمة القطاع الخاص في إجمالي الناتج المحلي من 40 % إلى 65 %.                                                              | بلغت مساهمة القطاع الخاص في إجمالي الناتج المحلي 47 %.                                   |
| رفع تصنيف المملكة في مؤشر الأداء اللوجستي من المركز 49 إلى المركز 25.                                                            | سجلت المملكة المركز 38 في مؤشر الأداء اللوجستي من.                                       |
| زيادة مساهمة قروض الشركات الصغيرة والمتوسطة كنسبة من إجمالي قروض البنوك 20 %.                                                    | تسجيل 9.4 % كقروض الشركات الصغيرة والمتوسطة كنسبة من إجمالي قروض البنوك.                 |
| خفض معدل البطالة من 12.3 % إلى 7 %.                                                                                              | تم تحقيق خفض معدل البطالة عام 2024 إلى 7 % المستهدف.                                     |
| الوصول بنسبة مشاركة المرأة في سوق العمل إلى 40 %                                                                                 | ارتفعت نسبة مشاركة المرأة السعودية في سوق العمل إلى 35.4 % في الربع الثالث لسنة 2024     |

المصدر: التقرير السنوي لرؤية السعودية 2030 لعام 2024 ، [www.vision2030.gov.sa/annual-reports](http://www.vision2030.gov.sa/annual-reports) ،

<https://www.vision2030.gov.sa/ar/overview/pillars/a-thriving-economy> ، [https://](https://www.vision2030.gov.sa/ar/overview/pillars/a-thriving-economy)

بالإضافة إلى ما ورد في الجدول أعلاه تجدر الإشارة إلى انه عند قراءة المؤشرات نجد أن المملكة حققت مستهدفاتها أو قاربت على تحقيق المستهدف بنسبة (85%-99%) (رؤية السعودية 2030 ،

2025 ، <https://www.vision2030.gov.sa/ar/explore/pillars>).

إن تحقيق رؤية المملكة العربية السعودية 2030 تطلب الاعتماد على مجموعة واسعة من البرامج والمبادرات والإصلاحات التي عملت على ترجمتها وتحويلها من خطط إلى واقع ملموس، من خلال اعتماد خطط التنفيذ الموجهة بأهداف ومؤشرات أداء رئيسية محددة مسبقاً، وتنجز خلال خمسة سنوات.

## 2.2. فرص تعزيز حوكمة الموازنة العامة بالمملكة العربية السعودية في ظل الإصلاحات والمبادرات المعتمدة وفق رؤية 2030

تعد حوكمة الموازنة العامة في سياق رؤية المملكة العربية السعودية 2030 أداة حيوية لبرنامج الاستدامة المالية (رؤية السعودية 2030، 2025، برنامج الاستدامة المالية، program)، لذا حاول مجلس الشؤون الاقتصادية والتنمية بالمملكة منذ عام 2017 إقرار إطار حوكمة فاعل ومتكامل يهدف ترجمة الرؤية إلى برامج تنفيذية متعددة تعتمد على آليات عمل جديدة تتناسب مع متطلبات كل برنامج ومستهدفاته خلال فترة زمنية معينة. وفي هذا الصدد تم إطلاق وتبني العديد من المبادرات والإصلاحات الهيكلية الواسعة النطاق لتحقيق حوكمة الموازنة والتوازن العام والتي نذكر من بينها (بيان الميزانية بوزارة المالية السعودية، 2017، <https://www.vision2030.gov.sa/ar/explore/programs/fiscal-sustainability-program>، <http://www.mof.gov.sa/financialreport/pages/default.aspx>).

- اعتماد برنامج الاستدامة المالية للمملكة والذي يهدف إلى رفع كفاءة الإنفاق العام، تطوير أداء إدارة المالية العامة، وتنويع مصادر الإيرادات.
- اعتماد وزارة المالية إنشاء وحدة للمالية العامة وتكليفها بالعمل على تحديد سقف للموازنة العامة من خلال وضعها في إطار متوسط المدى (ثلاثة سنوات) والتأكد من الالتزام بهذا السقف.
- العمل على مراجعة وتطوير سياسات وإجراءات إعداد الموازنة العامة للدولة وتنفيذها، مع تطبيق معايير الإفصاح والتخطيط وفق أفضل الممارسات الدولية.
- تحديث نظام المنافسة والمشتريات الحكومية ليتوافق مع أفضل الممارسات الدولية، حيث يهدف هذا النظام إلى تعزيز مبادئ الشفافية والعدالة والمنافسة والكفاءة في كافة إجراءات المشتريات الحكومية، مما يساهم في الحد من هدر المال العام ومكافحة الفساد.

- تحسين منهج وآليات العمل على التحول من النظام المحاسبي المطبق على الأساس النقدي إلى أساس الاستحقاق، نظرا لأهمية ذلك في إيضاح المركز المالي بدقة، وهذا ما يساهم في: تعزيز الشفافية والمساءلة المالية، تعزيز دقة البيانات المالية، ومواكبة المعايير الدولية.
- تطوير أهداف وأدوات السياسة المالية لتحقيق التوازن المالي، بالإضافة إلى تحديد قواعد تتسق مع معايير الشفافية والرقابة والحوكمة، وذلك من خلال اعتماد مجموعة من الإجراءات الهادفة إلى نشر تحديثات دورية عن الموازنة ومدى تحقيقها للأهداف.
- اتخاذ مجموعة من الإجراءات والسياسات الرامية إلى تحقيق إصلاحات هيكلية واسعة في الاقتصاد الوطني للمملكة ك: خصخصة مجموعة من القطاعات والنشاطات الاقتصادية، محاولة القضاء على البيروقراطية وتذليل العقبات التنظيمية والتشريعية أمام القطاع الخاص، تحسين مستويات الشفافية والمحاسبة.
- مراجعة مستويات الرسوم والغرامات، من خلال تطبيق رسوم إضافية على المشروبات الغازية والسلع الضارة كالتبغ من جهة، واستحداث رسوم جديدة من جهة أخرى.
- اعتماد برامج الأتمتة الحديثة لدعم عمليات إعداد وتنفيذ الموازنة العامة في المملكة العربية السعودية، ومن أبرز هذه البرامج نجد: منصة اعتماد، تقارير ذكاء الأعمال، نظام تخطيط وإعداد الميزانية. هذه البرامج تشمل نظاما متكاملًا يعزز القدرة على اتخاذ قرارات مبنية على بيانات دقيقة لإعداد وتنفيذ الميزانية. حيث تضمن المنصات تطبيق معايير حوكمة البيانات في جميع مراحل التحضير والتنفيذ لرفع الشفافية وكفاءة الإنفاق العام (المنصة الوطنية، <https://my.gov.sa/ar/content/government-budget#section-15>, 2025).
- تعزيز الشفافية والمسائلة حيث يتم نشر تقارير الأداء المالي بشكل دوري، مع تفعيل الرقابة الداخلية والخارجية، حيث تم تفعيل دور ديوان المراقبة العامة في مراجعة الحسابات وتقييم الأداء المالي للأجهزة الحكومية، مما يعزز الثقة في الإنفاق العام.
- إخضاع الموازنة العامة في المملكة العربية السعودية لمنظومة من الضوابط التشريعية والتنظيمية مستندة إلى مبادئ نظام الحكم. وفي إطار تحقيق مستهدفات رؤية 2030، تعمل وزارة المالية بالمملكة على تحديث سياساتها المالية بما ينسجم مع التوجهات الاستراتيجية للبرامج المرتبطة بالتخصيص، الاستدامة المالية، وتطوير القطاع المالي. من أجل تعزيز الأثر الاقتصادي وتحقيق البعد الاستراتيجي المطلوب للتحول الوطني نحو اقتصاد أكثر كفاءة واستدامة.

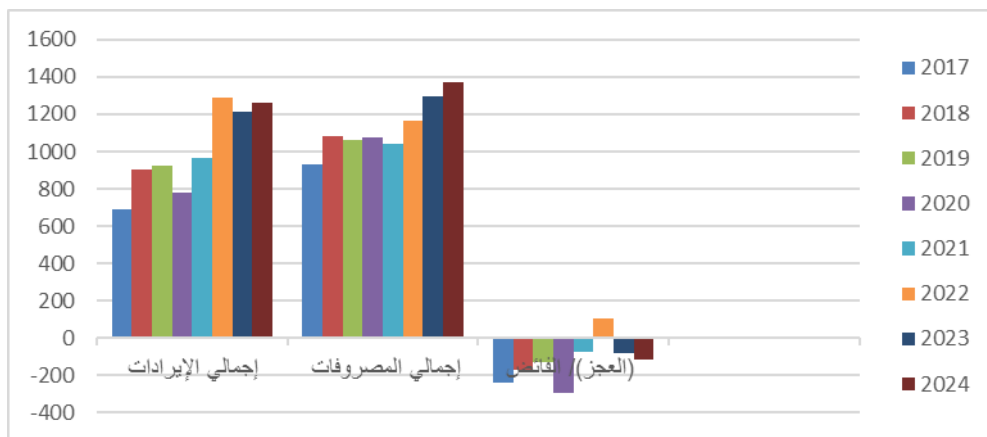
- نشر البيانات الاقتصادية والمالية إلكترونياً بالمملكة العربية السعودية، فهي تلتزم بتعزيز الشفافية ودعم البيئة الاستثمارية، وذلك من خلال النشر الدوري لبيانات دقيقة.
- التزام المملكة بتوفير بنية رقمية متطورة للبيانات تساهم في تطوير أنظمة موحدة لنشر بيانات حيوية، وذلك بغرض تعزيز مبدأ الإفصاح ورفع تصنيف المملكة في المؤشرات الدولية المتعلقة بالبيانات المفتوحة والحوكمة الرقمية (المنصة الوطنية، 2025، <https://my.gov.sa/ar/content/government-budget#section-15>).

### 3.2. واقع الموازنة العامة بالمملكة العربية السعودية في ظل رؤية 2030

إن المتبع لمسار الموازنة العامة بالمملكة العربية السعودية منذ اعتماد رؤية 2030 والتوجه نحو الحوكمة عام 2016، يلاحظ العديد من التغييرات والتقلبات على مستواها، رغم أن هذه الرؤية تؤكد على ضرورة تحقيق توازن الميزانية العامة (المنصة الوطنية، 2025، <https://my.gov.sa/ar/content/government-budget#section-15>). وفيما يلي الشكل رقم (01) يوضح ذلك:

الشكل رقم (01): تطور الأداء الفعلي للموازنة العامة في المملكة العربية السعودية خلال الفترة

2017-2024



(الوحدة: مليار ريال سعودي)

تم تقريب الأرقام التي تظهر في الجدول لأقرب فاصلة عشرية

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على: تقارير أداء الميزانية بوزارة المالية السعودية، 2024-2017،

[www.mof.gov.sa/financialreport/pages/default.aspx](http://www.mof.gov.sa/financialreport/pages/default.aspx)

إن النتائج الموضحة في الشكل أعلاه تظهر تذبذب في الأداء الفعلي للموازنة العامة بالمملكة العربية السعودية خلال الفترة 2017-2024، ورغم عمل وزارة المالية بالتعاون مع الجهات الحكومية والوزارات الأخرى ذات الصلة وشركائها على تطوير أعمالها وإجراءاتها والتي من أهمها (بيان الميزانية، 2017، [www.mof.gov.sa/financialreport/pages/default.aspx](http://www.mof.gov.sa/financialreport/pages/default.aspx)): إعادة هيكلة الوضع المالي من خلال الاستمرار في المراجعة الشاملة للإيرادات والنفقات والمشاريع المختلفة وآليات ومعايير اعتمادها، الاستمرار في تحسين إجراءات إعداد الموازنة والتخطيط المالي، تطوير رؤية شفافة لنهج إدارة التدفقات النقدية على المدى المتوسط والقصير، ربط المصروفات بالمخرجات لتعزيز الترشيح والكفاءة، وضع استراتيجية شاملة للبيانات لدى وزارة المالية، وتداولها مع الجهات والأجهزة الحكومية رقمياً. وتحقيق العديد من المستهدفات الخاصة برؤية 2030، إلا أن الأداء المالي للموازنة العامة في المملكة العربية السعودية شهد تقلبات ملحوظة خلال الفترة 2017-2024، حيث سجل الأداء الفعلي عجزاً مالياً متتالياً من 2017 إلى 2021 بقيمة بلغت (238)، (173)، (133)، (294)، و(73) مليار ريال سعودي على التوالي، ويرجع هذا العجز بشكل رئيسي إلى انخفاض أسعار النفط عالمياً، استمرار التباطؤ الاقتصادي العالمي وكذا إرجاء تنفيذ تصحيح أسعار الطاقة المخطط لها وتطبيق الضريبة على القيمة المضافة في 2017 إلى عام 2018، ما أدى إلى انخفاض الإيرادات غير النفطية. بالإضافة إلى تداعيات جائحة كورونا التي تسببت في أكبر عجز عام 2020 من جهة الإيرادات - نظراً للإغلاق الاقتصادي العالمي الواسع الذي أثر على حركة التجارة والاستثمار-. أما فيما يخص المصروفات -النفقات- فقد ارتفعت المصروفات الرأسمالية والتشغيلية الفعلية نتيجة نتيجة التقدم في تنفيذ بعض المشاريع التنموية والخدمات التي تدرج ضمن برامج التحول الوطني ورؤية 2030 والتي تهدف إلى المساهمة في تحقيق بعض أهداف التنوع الاقتصادي ورفع معدلات النمو (تقرير أداء الميزانية بوزارة المالية السعودية، 2017-2021، [www.mof.gov.sa/financialreport/pages/default.aspx](http://www.mof.gov.sa/financialreport/pages/default.aspx)). ومع ذلك شهد عام 2021 تحسناً في النشاط الاقتصادي والتقدم في الخطط والمبادرات الداعمة للنمو الاقتصادي وتعزيز دور القطاع الخاص، حيث استطاعت الحكومة التعامل مع الجائحة من خلال سياسات متوازنة مع الحفاظ على الاستدامة المالية للمدينين الطويل والمتوسط. خاصة في ظل ارتفاع في كل من الإيرادات النفطية وغير النفطية بحوالي 13.7% عن الموازنة المعتمدة.

عام 2022 شهد تحولاً كبيراً بتحقيق فائض قدره 104 مليار ريال سعودي، وهو إنجاز لم يتحقق منذ 8 سنوات. لقد جاء هذا الفائض مدفوعاً بارتفاع الإيرادات بـ 21.3% عن التقديرات المعتمدة، وهذا نتيجة ارتفاع كل من الإيرادات النفطية لارتفاع أسعار البترول، كما نمت الإيرادات

غير النفطية وارتفعت ب 14.2% مقارنة بالتقديرات المعتمدة ويعود ذلك لتعافي وتحسن العديد من الأنشطة الاقتصادية والتطور في الإدارة الضريبية وأيضا الاستمرار في تطبيق الإصلاحات الهيكلية لتنويع الاقتصاد. أما فيما يخص إجمالي المصروفات فالارتفاع فيها كان مرتبط بارتفاع الصرف على منظومة الدعم والإعانات والحماية الاجتماعية، بالإضافة إلى ارتفاع النفقات الاستثمارية بحوالي 56.3% مقارنة بالموازنة العامة المعتمدة، وهذا نتيجة التعجيل في تنفيذ بعض المشاريع الاستراتيجية والراس مالية التي تأثرت خلال فترة جائحة كورونا، وتسريع تنفيذ برامج الرؤية والمشاريع الكبرى ذات العائد الاقتصادي والاجتماعي المرتفع (تقرير أداء الميزانية بوزارة المالية السعودية، 2022، [www.mof.gov.sa/financialreport/pages/default.aspx](http://www.mof.gov.sa/financialreport/pages/default.aspx)).

في عامي 2023 و 2024 عادت الموازنة لتسجيل عجزا بلغ (81) و (116) مليار ريال سعودي على التوالي، وذلك على الرغم من زيادة الإيرادات الفعلية ب 7.3% و 7.4% عن التقديرات المعتمدة على التوالي، نتيجة زيادة كل من الإيرادات النفطية وغير النفطية واستمرار تطبيق المبادرات والإصلاحات الخاصة بالرؤية، إلا أن العجز يعود إلى الارتفاع الملحوظ في المصروفات التشغيلية والاستثمارية في إطار التقدم الملحوظ في تحقيق مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية 2030، وذلك لدخول عدد من المشاريع حيز التنفيذ ولاستمرارا التقدم في تسريع تنفيذ البرامج والمشاريع ذات العائد الاقتصادي والاجتماعي لتحقيق المزيد من النمو الاقتصادي المستدام (تقارير أداء الميزانية بوزارة المالية السعودية، 2023-2024، [www.mof.gov.sa/financialreport/pages/default.aspx](http://www.mof.gov.sa/financialreport/pages/default.aspx)).

#### 4.2. تحديات حوكمة الموازنة العامة بالمملكة العربية السعودية في ظل رؤية 2030

تعد إدارة حوكمة الموازنة العامة عملية ديناميكية ومتطورة، لا سيما في سياق الإصلاحات الشاملة التي تشهدها المملكة العربية السعودية ضمن رؤية 2030. ففي حين أن المملكة حققت تقدما ملحوظا واغتنتمت فرصا في تعزيز الشفافية والمساءلة وكفاءة الإنفاق، إلا أن هناك بطبيعة الحال عدة تحديات تواجه تطبيق حوكمة الموازنة العامة بشكل كامل، ولعل من بين أهمها نجد:

- الحاجة إلى تعزيز القدرات المؤسسية لضمان تنفيذ الميزانية بشكل فعال من خلال تطوير الأنظمة الإلكترونية لإدارة الميزانية.
- الحاجة لتحسين جودة البيانات المالية ونشر تفاصيل أكثر دقة حول الإنفاق على المشاريع الكبرى.

- الحاجة إلى تحقيق الاستدامة المالية على المدى الطويل، خاصة في ظل التقلبات الاقتصادية العالمية.
- وجود نقاط ضعف تتعلق ببطء عمليات المراجعة، وتحمل المسؤولية عن القرارات المالية. وفي ذات السياق يمكن القول بان ضمان فعالية عملية المراقبة والمتابعة بشكل مستمر، والتأكد من تطبيق التوصيات، يمثل تحديا يتطلب تطويرا مستمرا في آليات الرقابة.
- تشجيع مشاركة الأطراف الفاعلة ك: المواطنين، المجتمع المدني، ومؤسسات القطاع الخاص في عملية صنع القرار المالي والتي لا تزال محدودة رغم الجهود المبذولة. وهذا من خلال عقد ورش عمل وحوارات.
- الحاجة إلى تعزيز الإيرادات غير النفطية لضمان استدامة المالية العامة على المدى الطويل، خاصة وان الإيرادات النفطية في المملكة العربية السعودية تشكل مصدرا رئيسيا للإيرادات العامة، وهذا ما يمثل تحديا في ظل تقلبات أسعار النفط العالمية.
- العمل على زيادة مساهمة القطاع الخاص في الناتج المحلي الإجمالي، والحاجة لمعالجة أسباب تعثر المشاريع الحكومية من خلال تحسين عمليات التخطيط والتنفيذ والرقابة.
- ضرورة تحسين كفاءة الإنفاق العام، مع الحفاظ على مستويات الديون العامة في حدود متوازنة لتوفير المرونة المالية في مواجهة التقلبات الاقتصادية.
- الحاجة لتكوين كفاءات بشرية، فنذرتها في بعض القطاعات الحكومية تحديا أمام التنفيذ الأمثل لمبادرات الحوكمة.
- بروز تحدي دمج البيانات والأنظمة، فمع توسع استخدام الأنظمة الرقمية ظهرت الحاجة إلى التكامل بين مختلف الأنظمة وقواعد البيانات لضمان تدفق المعلومات بكفاءة ودقة.
- يمثل تحقيق التوازن بين توفير المرونة اللازمة للجهات الحكومية لتنفيذ خططها التنموية وبين فرض الضوابط اللازمة لضمان الشفافية والمساءلة تحديا مستمرا، فقد يؤدي الإفراط في الضوابط إلى إعاقة الأداء، بينما قد يؤدي التساهل إلى زيادة المخاطر.
- أهمية التطوير المستمر، فعملية حوكمة الموازنة هي عملية ديناميكية تتطلب تطويرا مستمرا لمواكبة التغيرات الاقتصادية والتقنية.

#### الخلاصة

يظهر واقع تطبيق حوكمة الموازنة العامة في المملكة العربية السعودية بناء على رؤية 2030، التزاما قويا برحلة مستمرة تتسم بالفرص والتحديات على حد سواء، لتحقيق إصلاحات شاملة

تهدف إلى تعزيز الشفافية، والمساءلة وكفاءة الإنفاق. وقد أسهمت مبادرات الإصلاح في تحقيق تقدم ملموس في هذا المجال. فمن خلال هذه الدراسة وجدنا أن حوكمة الموازنة العامة بالمملكة العربية السعودية تمثل أداة حيوية لتحقيق الإصلاحات الاقتصادية والمالية المستمرة، فهي تدعم توجيه الجهود نحو تعزيز الاستدامة المالية وتنويع الاقتصاد، مما يجعلها عنصراً أساسياً في التقدم نحو رؤية 2030. والتي يتم السعي من خلالها إلى تحقيق اقتصاداً مستقراً ومستديماً ومتوازناً في المستقبل في ظل التحديات التي تواجهها.

#### نتائج الدراسة:

- تتبلور إدارة حوكمة الموازنة العامة في المملكة من خلال إعلان سنوي لملامح الموازنة، والذي يستعرض توقعات الإيرادات والنفقات والنتائج المحلي الإجمالي. هذا الإعلان يبرز توجهات الدولة في إدارة العجز أو الفائض، ويؤكد على التزام وزارة المالية باتتجاه سياسات مالية شفافة تتوافق مع المعايير الدولية.
- تؤكد رؤية 2030 على أن حوكمة الموازنة العامة في المملكة تستند بشكل كبير إلى الشفافية المدعومة رقمياً، وإتاحة البيانات الموثوقة للجمهور، مما يعكس حرصها على بناء الثقة وتعزيز مشاركة المواطنين في مسيرة التنمية.
- لتحقيق أقصى درجات الشفافية والمشاركة المجتمعية، تعرض وزارة المالية الموازنة العامة للدولة سنوياً، بالإضافة إلى تقارير ربعية للأطراف الفاعلة. يتيح هذا النهج للمجتمع والمؤسسات الاطلاع على تفاصيل الأداء المالي وفهم السياسات الاقتصادية بوضوح.
- أسهم توجه المملكة نحو حوكمة الموازنة العامة في ظل رؤية 2030 في تعزيز مبدأ الإفصاح، ورفع تصنيف المملكة في المؤشرات الدولية المرتبطة بالبيانات المفتوحة والحوكمة الرقمية، وهذا ما جعل البيانات أداة فعالة في دعم السياسات الاقتصادية والتنموية.
- تعتمد إيرادات المملكة على مصادر متنوعة، في مقدمتها الإيرادات النفطية والغازية، وتزايد أهمية الإيرادات غير النفطية مثل الزكاة والضرائب والرسوم وعوائد الاستثمارات الاستراتيجية التي يديرها صندوق الاستثمارات لتنويع مصادر الدخل وتعزيز الاقتصاد.
- تمثل الإصلاحات الهيكلية والتنظيمية والتشريعية، إلى جانب السياسات الاقتصادية المدروسة، أداة فعالة لتجاوز التحديات واستغلال الفرص مما يعكس الرؤية بعيدة المدى والنهج المالي للمملكة.

## قائمة المصادر والمراجع

### ❖ المصادر والمراجع باللغة العربية

#### ➤ المقالات في مجلة علمية

- البسام بسام، والعنزي علي عبدالله، 2022، حوكمة الميزانية العامة في المملكة العربية السعودية، المجلة الأكاديمية للاقتصاد والعلوم الإدارية، المجلد 4، العدد 2، السعودية.
- بلواضح عبد العزيز، 2012، الحوكمة والموازنة العامة للدولة لتحقيق أهداف التنمية المستدامة، مجلة دفاتر اقتصادية، 3 المجلد 3، العدد 1، الجزائر.
- الحصري طارق، 2024، الحوكمة في القطاع الحكومي-المؤشرات والممارسات في مصر خلال الفترة من 2006-2021، مجلة الحوكمة والوقاية من الفساد ومكافحته، المجلد 1، العدد 1، مصر.

#### ➤ المواقع الإلكترونية

- بيان الميزانية بوزارة المالية السعودية ،  
www.mof.gov.sa/financialreport/pages/default.aspx، 2017
- التقرير السنوي لرؤية السعودية 2030 لعام 2024 ، 2024 ،  
https://www.vision2030.gov.sa/annual-reports
- حسن حجازي، 2024، الموازنة العامة للدولة،  
https://www.spu.edu.sy/downloads/files/1520335684\_10.pdf
- دائرة الموازنة العامة بالمملكة الهاشمية الأردنية، 2025، دليل دورة الموازنة،  
https://gbd.gov.jo/Uploads/Files/manuals/budget-cycle-guide.pdf
- رؤية السعودية 2030، 2025، برنامج الاستدامة المالية،  
https://www.vision2030.gov.sa/ar/explore/programs/fiscal-sustainability-program
- محاور رؤية السعودية 2030، 2025،  
https://www.vision2030.gov.sa/ar/explore/pillars
- المنصة الوطنية ، 2025، السعودية،  
.https://my.gov.sa/ar/content/government-budget#section-15
- وزارة المالية السعودية، 2017، رحلة الميزانية،  
https://mof.gov.sa/budget
- وزارة تطوير القطاع العام مديرية دعم الإبداع والتميز الحكومي بالمملكة الأردنية الهاشمية، 2017. دليل تقييم وتحسين ممارسات الحوكمة في القطاع العام،  
https://www.mop.gov.jo/EBV4.0/Root\_Storage/AR/EB\_Info\_Page

### ❖ المصادر والمراجع باللغة اللاتينية

## ➤ المقالات في مجلة علمية

- Chelihi,T. (2020). Budgetary Governance in Light of the Open Budget Indx (OBI2017 – Case Study of Algeria-. Dirassat Journal Economic Issue. 11(1)
- Kaufmann.D, Kraay.A, &Mastruzzi.M, 2011, The worldwide Governance Indicators : Methodology and Analytical Issues, Working Paper N° 5430.

## ➤ المواقع الإلكترونية

- International Monetary Fund (IMF), 2014, Government finance Statistics Manual,  
<https://www.imf.org/external/pubs/ft/gfs/manual/2014/gfsfinal.pdf>
- Organisation for Economic Cooperation and Development (OECD), 2019a, Indicators of Public Governance : GOVTAX,  
[https://www.oecd-ilibrary.org/governance/oecd-indicators-of-public-governance\\_14e1c5e8-en](https://www.oecd-ilibrary.org/governance/oecd-indicators-of-public-governance_14e1c5e8-en)
- United Nations Development Programme (UNDP), 1997, Governance for Sustainable Human Development,  
<https://digitallibrary.un.org/record/492551>.
- World Bank, 1992, Governance and Development,  
<https://documents1.worldbank.org/curated/en/604951468739447676/pdf/Governance-and-development.pdf>