

دور التنسيق والتكامل المؤسسي بين الجهات الحكومية في تعزيز كفاءة تنفيذ السياسات العامة في  
المملكة العربية السعودية

اسم الطالب  
عباس صالح برناوي

الرقم الجامعي  
232000053

مشروع تخرج - 1

كلية الإدارة - جامعة ميدأوشن

إشراف

د. عبدالرحيم نادر

عضو هيئة التدريس - كلية الإدارة - جامعة ميدأوشن

2026

## 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  |
| 1.4.   | أسئلة الدراسة:.....                               | 9  |
| 1.5.   | أهداف الدراسة:.....                               | 10 |
| 1.6.   | فرضيات الدراسة.....                               | 11 |
| 1.7.   | نموذج الدراسة.....                                | 12 |
| 1.8.   | منهجية الدراسة.....                               | 12 |
| 1.9.   | الدراسة الميدانية.....                            | 14 |
| 1.10.  | مخطط المشروع المقترح.....                         | 16 |
| 2.     | الفصل الثاني: الدراسات السابقة.....               | 18 |
| 2.1.   | المقدمة:.....                                     | 19 |
| 2.2.   | المتغيرات المستقلة:.....                          | 20 |
| 2.3.   | المتغير التابع:.....                              | 21 |
| 2.4.   | العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع:..... | 22 |
| 2.5.   | الخاتمة:.....                                     | 23 |
|        | المراجع:.....                                     | 24 |

## 1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

## 1.1. المقدمة

تشكل السياسات العامة الأداة الرئيسة التي تعتمد عليها الدول لتحقيق أهدافها التنموية والاجتماعية والاقتصادية، إذ تمثل الإطار المنظم لتوجيه الموارد والإمكانات نحو معالجة القضايا العامة وتحقيق الصالح العام. وفي ظل التحولات المتسارعة التي يشهدها العالم، وما يصاحبها من تعقيد في المشكلات وتشابك في الاختصاصات، باتت كفاءة تنفيذ السياسات العامة مرهونة بدرجة عالية من التنسيق والتكامل المؤسسي بين الجهات الحكومية. فلم يعد نجاح السياسة العامة مرتبطاً فقط بجودة تصميمها وصياغتها، بل أصبح يعتمد بدرجة كبيرة على فعالية آليات التعاون والتكامل بين المؤسسات المعنية بتنفيذها، وقدرتها على تبادل المعلومات وتوحيد الجهود وتجنب الازدواجية والتعارض في الاختصاصات (Mahmood، 2021).

وفي سياق المملكة العربية السعودية، تبرز أهمية التنسيق والتكامل المؤسسي بوصفهما ركيزتين أساسيتين لدعم مسيرة التحول الوطني الشامل الذي تشهده الدولة في مختلف القطاعات. فقد شكّلت رؤية السعودية 2030 إطاراً استراتيجياً جامعاً لإعادة هيكلة الاقتصاد الوطني وتعزيز كفاءة القطاع الحكومي ورفع مستوى جودة الخدمات العامة. وقد استلزمت هذه الرؤية إعادة النظر في أنماط العمل الحكومي التقليدية، والانتقال نحو نماذج أكثر تكاملاً وتشاركية بين الوزارات والهيئات والأجهزة المختلفة، بما يضمن توحيد الجهود وتحقيق الانسجام المؤسسي في تنفيذ المبادرات والبرامج (غنيم، 2019).

إن تعدد الجهات الحكومية وتنوع اختصاصاتها، على الرغم من كونه مؤشراً على اتساع نطاق العمل الحكومي، قد يؤدي في حال غياب التنسيق الفعال إلى تكرار الجهود، أو تضارب الصلاحيات، أو بطء الإجراءات، وهو ما ينعكس سلباً على كفاءة التنفيذ ويحد من تحقيق الأهداف الاستراتيجية. ومن هنا تبرز الحاجة إلى بناء منظومة مؤسسية تقوم على أسس واضحة من التكامل، تشمل تحديد الأدوار والمسؤوليات بدقة، وتفعيل قنوات الاتصال الرسمي وغير الرسمي، وتبني أنظمة معلومات مشتركة، وتعزيز ثقافة العمل الجماعي بين القيادات والكوادر الإدارية. كما يتطلب الأمر وجود أطر تنظيمية وتشريعية داعمة، وآليات متابعة وتقييم مشتركة، تضمن الاتساق بين التخطيط والتنفيذ، وتُعزز المساءلة والشفافية (علي، 2022).

وتتجلى أهمية هذا الموضوع أيضاً في ضوء التوجهات الحديثة في الإدارة العامة التي تؤكد على مفاهيم الحوكمة التشاركية، والإدارة الشبكية، والعمل الحكومي المتكامل (Whole-of-Government Approach)، وهي مفاهيم تسعى إلى تجاوز العمل المؤسسي المنعزل، وتدعو إلى بناء شراكات داخلية فعالة بين الجهات الحكومية، بما يعزز القدرة على التعامل مع القضايا

العابرة للقطاعات، مثل التنمية المستدامة، والتحول الرقمي، وتمكين رأس المال البشري. وفي هذا الإطار، شهدت المملكة جهودًا ملحوظة في تعزيز التكامل المؤسسي من خلال إنشاء المجالس واللجان العليا، وتطوير منصات رقمية موحدة، وإطلاق برامج مشتركة بين الوزارات، الأمر الذي يعكس إدراكًا متناميًا لأهمية التنسيق في تحقيق الكفاءة المؤسسية (Alkhorairif، 2024).

تأتي هذه الدراسة لتسلط الضوء على دور التنسيق والتكامل المؤسسي بين الجهات الحكومية في تعزيز كفاءة تنفيذ السياسات العامة في المملكة العربية السعودية، من خلال تحليل الأطر النظرية المرتبطة بالتنسيق المؤسسي، واستعراض واقع الممارسات التطبيقية، وتحديد أبرز التحديات التي قد تعيق تحقيق التكامل الفعال، إضافة إلى استكشاف السبل الكفيلة بتعزيز هذا التكامل بما يتماشى مع التوجهات الوطنية الطموحة. وتسعى الدراسة إلى الإسهام في إثراء الأدبيات الإدارية المحلية، وتقديم توصيات عملية تدعم صانعي القرار في تطوير منظومة عمل حكومي أكثر تناغمًا وفاعلية، بما يعزز تحقيق الأهداف الاستراتيجية للدولة ويرفع مستوى جودة الأداء الحكومي.

## 1.2. مشكلة الدراسة

تنبع مشكلة هذه الدراسة من التباين الملحوظ بين الطموحات الاستراتيجية التي تتبناها الدولة في مجال تطوير الأداء الحكومي وتعزيز كفاءة تنفيذ السياسات العامة، وبين التحديات العملية المرتبطة بآليات التنسيق والتكامل المؤسسي بين الجهات الحكومية. فعلى الرغم من التطور الكبير الذي شهدته المملكة العربية السعودية في البنية التنظيمية والتشريعية، وما رافقه من إصلاحات إدارية وهيكلية في إطار رؤية السعودية 2030، إلا أن طبيعة العمل الحكومي المعاصر، بما يتسم به من تشابك في الاختصاصات وتداخل في المهام بين الجهات المختلفة، يفرض تحديات مستمرة تتعلق بمدى فاعلية التنسيق، وحدود التكامل، ومستوى الانسجام بين السياسات القطاعية.

وتتجلى مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيس حول مدى إسهام التنسيق والتكامل المؤسسي بين الجهات الحكومية في تعزيز كفاءة تنفيذ السياسات العامة، وفيما إذا كانت الآليات المعتمدة حاليًا كافية لضمان الاتساق بين التخطيط والتنفيذ، وتفادي الازدواجية والتعارض في الأدوار، وتحقيق الاستخدام الأمثل للموارد. كما تتصل المشكلة بمدى قدرة الأجهزة الحكومية على

الانتقال من نمط العمل القطاعي المنفصل إلى نموذج حكومي تكاملي يقوم على الشراكة المؤسسية، وتبادل المعلومات، والعمل وفق أهداف مشتركة تتجاوز الحدود التنظيمية التقليدية.

وعليه، تسعى هذه الدراسة إلى معالجة هذه الإشكالية من خلال تحليل الفجوات القائمة على المستويين النظري والتطبيقي، بما يتيح فهمًا أعمق لطبيعة العلاقة بين التنسيق المؤسسي وكفاءة تنفيذ السياسات العامة في السياق السعودي (Wiegant, 2024).

### 1.2.1. فجوات على المستوى النظري:

تظهر الفجوات النظرية في محدودية الدراسات التي تناولت بصورة معمقة العلاقة بين التنسيق والتكامل المؤسسي وكفاءة تنفيذ السياسات العامة في البيئة الإدارية السعودية تحديدًا. فعلى الرغم من ثراء الأدبيات العالمية في مجالات الحوكمة الشبكية، والإدارة العامة الحديثة، ونموذج الحكومة الشاملة (Whole-of-Government)، إلا أن كثيرًا من هذه الأدبيات قد طُور في سياقات سياسية وإدارية تختلف من حيث البنية المؤسسية والثقافية عن السياق السعودي، مما يحدّ من إمكانية إسقاطها بصورة مباشرة دون مراعاة الخصوصيات الوطنية.

كما أن الدراسات العربية عمومًا تميل إلى التركيز على مرحلة صنع السياسات أو على جوانب الإصلاح الإداري بصورة عامة، دون إفراد اهتمام كافٍ لمرحلة التنفيذ باعتبارها الحلقة الحاسمة في دورة السياسة العامة. ويلاحظ كذلك أن مفهوم "التكامل المؤسسي" غالبًا ما يُستخدم بصورة وصفية دون ضبط مفاهيمي دقيق يميز بينه وبين مفاهيم قريبة مثل التنسيق، والتعاون، والشراكة، والتكامل الوظيفي، مما يؤدي إلى تداخل اصطلاحي يضعف من البناء النظري للموضوع.

ومن الفجوات النظرية أيضًا ضعف النماذج التحليلية التي تفسر كيف يؤثر مستوى التكامل المؤسسي في متغيرات محددة تتعلق بالكفاءة، مثل تقليل الوقت اللازم للتنفيذ، وخفض التكاليف، وتحسين جودة المخرجات، وتعزيز رضا المستفيدين. فالعلاقة بين هذه المتغيرات غالبًا ما تُطرح بصورة افتراضية دون اختبار منهجي كافٍ في السياق المحلي، الأمر الذي يستدعي تطوير إطار نظري يربط بصورة منهجية بين أبعاد التنسيق المؤسسي ومؤشرات كفاءة التنفيذ في المملكة العربية السعودية (Alajmi, 2023).

### 1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي:

أما على المستوى التطبيقي، فتتجسد الفجوات في وجود تحديات عملية تعوق تحقيق التكامل المؤسسي الكامل، رغم التطور الملحوظ في الهياكل التنظيمية وتبني العديد من المبادرات الإصلاحية. إذ قد تستمر بعض مظاهر العمل المؤسسي المنفصل، مثل ازدواجية البرامج أو تداخل الاختصاصات أو تعدد قنوات اتخاذ القرار، بما يؤثر في سرعة الاستجابة وكفاءة الأداء. كما أن تفاوت القدرات الإدارية والتقنية بين الجهات الحكومية قد يحدّ من فاعلية التكامل، خصوصًا في ظل التحول الرقمي المتسارع الذي يتطلب بنية معلوماتية موحدة وأنظمة مترابطة.

وتبرز فجوة أخرى في آليات المتابعة والتقييم المشتركة، حيث قد تُقيّم الجهات وفق مؤشرات أداء منفصلة لا تعكس بالضرورة مستوى التكامل بينها، مما يقلل من الحوافز المؤسسية للتعاون الفعال. كما أن ثقافة العمل المؤسسي، وإن شهدت تطورًا ملحوظًا، قد لا تزال في بعض الحالات تميل إلى التركيز على الإنجاز القطاعي أكثر من الإنجاز التكاملي، وهو ما يحد من تعظيم الأثر الجماعي للسياسات العامة.

إن بعض القضايا التنموية المعاصرة—مثل التحول الرقمي، والتنمية المستدامة، وتمكين رأس المال البشري—تتسم بطابع عابر للقطاعات، وتتطلب تنسيقًا عالي المستوى بين جهات متعددة، الأمر الذي يكشف عن الحاجة إلى أطر تنظيمية أكثر مرونة، وآليات حوكمة أكثر تكاملًا، تعزز من وضوح المسؤوليات المشتركة، وتدعم اتخاذ القرار التشاركي.

تتضح أهمية هذه الدراسة في سدّ هذه الفجوات التطبيقية من خلال تحليل واقع التنسيق والتكامل المؤسسي في الأجهزة الحكومية السعودية، وتحديد العوامل التي تعزز أو تعيق كفاءة تنفيذ السياسات العامة، وصولًا إلى تقديم توصيات عملية تساهم في تطوير نموذج عمل حكومي أكثر انسجامًا وفاعلية، يتواءم مع التوجهات الاستراتيجية الوطنية ويعزز تحقيق مستهدفاتها التنموية (Oliveros-Sepúlveda، 2025).

### 1.3. أهمية الدراسة

#### 1.3.1. على المستوى النظري:

تنبع الأهمية النظرية لهذه الدراسة من إسهامها في تعزيز البناء المعرفي المتعلق بمفاهيم التنسيق والتكامل المؤسسي وعلاقتهما بكفاءة تنفيذ السياسات العامة، وذلك في إطار علم الإدارة العامة ودراسات السياسات. فالموضوع يمثل نقطة التقاء بين عدة حقول معرفية، منها الحوكمة العامة، والإدارة الحكومية، وإدارة الأداء، ودراسات الإصلاح المؤسسي. ومن خلال التركيز على السياق السعودي، تسعى الدراسة إلى سد فجوة معرفية تتمثل في محدودية الأطر النظرية المحلية التي تعالج العلاقة التفاعلية بين مستويات التنسيق المؤسسي ومخرجات التنفيذ الفعلي للسياسات. كما تسهم في إعادة ضبط المفاهيم ذات الصلة، من خلال التمييز بين التنسيق بوصفه آلية إجرائية، والتكامل باعتباره مستوى أعمق من الانسجام المؤسسي الذي يتجاوز تبادل المعلومات إلى توحيد الرؤى والموارد والأهداف.

كذلك، تضيف الدراسة بعداً تحليلياً يربط بين النظريات الحديثة في الحوكمة الشبكية ونموذج الحكومة الشاملة وبين الواقع الإداري في المملكة العربية السعودية، في ظل التحولات المؤسسية المرتبطة برؤية السعودية 2030. ومن شأن هذا الربط أن يثري الأدبيات العربية في مجال الإدارة العامة من خلال تقديم إطار مفاهيمي قابل للتطبيق والاختبار في بيئات إدارية مشابهة، ويسهم في تطوير نموذج تحليلي يفسر أثر التكامل المؤسسي في مؤشرات الكفاءة مثل جودة الخدمة، وسرعة الإنجاز، وترشيد الإنفاق، ورفع مستوى رضا المستفيدين. وبذلك تمثل الدراسة إضافة علمية تدعم تراكم المعرفة في مجال إصلاح القطاع العام وتطويرة (Kurhayadi, 2023).

#### 1.3.2. على المستوى التطبيقي:

تتجلى الأهمية التطبيقية للدراسة في قدرتها على تقديم نتائج عملية يمكن أن يستفيد منها صانعو القرار والقيادات الإدارية في الأجهزة الحكومية السعودية، من خلال تحديد العوامل التي تعزز أو تعيق التنسيق والتكامل المؤسسي، واقتراح آليات تطويرية تسهم في رفع كفاءة تنفيذ السياسات العامة. فالدراسة لا تقتصر على التحليل النظري، بل تسعى إلى ربط المفاهيم بالممارسات الفعلية داخل الجهات الحكومية، بما يساعد على تحسين آليات توزيع الأدوار، وتفعيل قنوات الاتصال المؤسسي، وتطوير نظم المتابعة والتقييم المشتركة.

كما أن نتائج الدراسة يمكن أن تدعم جهود التحول المؤسسي والرقعي، وتساعد في بناء بيئة عمل حكومية أكثر انسجامًا وتكاملاً، قادرة على التعامل مع القضايا العابرة للقطاعات بفعالية أكبر. ومن الناحية العملية، قد تسهم الدراسة في تعزيز ثقافة العمل التشاركي، وتطوير نماذج للحوكمة المؤسسية تركز على النتائج المشتركة بدلاً من الإنجاز الفردي لكل جهة. وبالتالي، فإن أهميتها التطبيقية تتمثل في دعم مسار الإصلاح الإداري، وتحقيق الاستخدام الأمثل للموارد، وتعزيز جودة الخدمات العامة، بما ينسجم مع التوجهات الوطنية الرامية إلى رفع كفاءة الأداء الحكومي وتحقيق التنمية المستدامة (Author، 2024).

#### 1.4. أسئلة الدراسة:

##### 👉 السؤال الرئيسي:

- ما دور التنسيق والتكامل المؤسسي بين الجهات الحكومية في تعزيز كفاءة تنفيذ السياسات العامة في المملكة العربية السعودية؟

##### 👉 الأسئلة الفرعية:

1. ما الإطار المفاهيمي والنظري للتنسيق والتكامل المؤسسي في أدبيات الإدارة العامة، وكيف يمكن توظيفه في تحليل واقع العمل الحكومي في المملكة العربية السعودية؟
2. ما واقع ممارسات التنسيق والتكامل المؤسسي بين الجهات الحكومية السعودية في مرحلة تنفيذ السياسات العامة؟
3. ما أبرز المعوقات التنظيمية والإدارية والتقنية التي تحد من فاعلية التنسيق والتكامل المؤسسي بين الجهات الحكومية؟
4. كيف يؤثر مستوى التنسيق والتكامل المؤسسي في مؤشرات كفاءة تنفيذ السياسات العامة، مثل سرعة الإنجاز، وجودة الخدمات، وترشيد الموارد؟

5. ما الآليات والإجراءات المقترحة لتعزيز التكامل المؤسسي بين الجهات الحكومية بما يدعم تحقيق مستهدفات رؤية السعودية 2030 ويرفع كفاءة تنفيذ السياسات العامة؟

### 1.5. أهداف الدراسة:

#### 👉 الهدف الرئيسي:

- التعرف على دور التنسيق والتكامل المؤسسي بين الجهات الحكومية في تعزيز كفاءة تنفيذ السياسات العامة في المملكة العربية السعودية، وتحليل مدى إسهامهما في تحسين جودة الأداء الحكومي وتحقيق الأهداف الاستراتيجية الوطنية.

#### 👉 الأهداف الفرعية:

1. تأصيل الإطار المفاهيمي والنظري لمفاهيم التنسيق والتكامل المؤسسي في أدبيات الإدارة العامة، وتحديد أبعادهما ومؤشراتها ذات الصلة بكفاءة تنفيذ السياسات العامة.
2. تحليل واقع ممارسات التنسيق والتكامل المؤسسي بين الجهات الحكومية السعودية في مرحلة تنفيذ السياسات العامة، وبيان مستوى الاتساق بين التخطيط والتنفيذ.
3. تحديد أبرز المعوقات التنظيمية والإدارية والتقنية التي تحد من تحقيق التكامل المؤسسي الفعال بين الجهات الحكومية.
4. قياس أثر مستوى التنسيق والتكامل المؤسسي في مؤشرات كفاءة تنفيذ السياسات العامة، مثل سرعة الإنجاز، وجودة الخدمات، وترشيد استخدام الموارد.
5. اقتراح آليات وإجراءات تطويرية لتعزيز التكامل المؤسسي بين الجهات الحكومية بما يسهم في رفع كفاءة الأداء الحكومي وتحقيق مستهدفات رؤية السعودية 2030.

## 1.6. فرضيات الدراسة

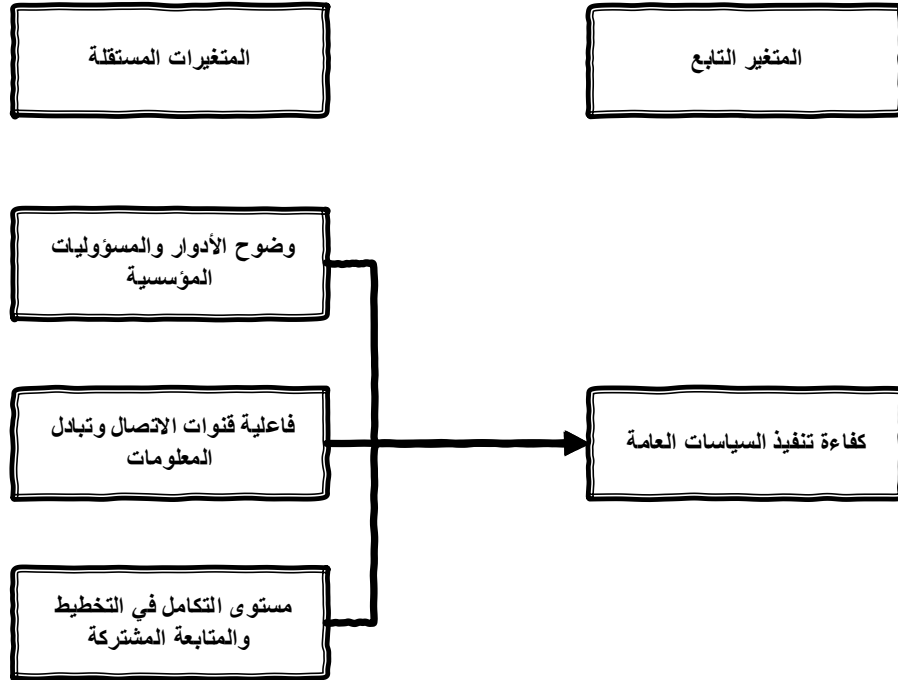
### 👉 الفرضية الرئيسية

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى التنسيق والتكامل المؤسسي بين الجهات الحكومية وكفاءة تنفيذ السياسات العامة في المملكة العربية السعودية.

### 👉 الفرضيات الفرعية:

1. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين وضوح الأدوار والمسؤوليات بين الجهات الحكومية ومستوى كفاءة تنفيذ السياسات العامة.
2. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين فاعلية قنوات الاتصال وتبادل المعلومات بين الجهات الحكومية وسرعة إنجاز برامج السياسات العامة.
3. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى التكامل في التخطيط المشترك بين الجهات الحكومية وجودة مخرجات السياسات العامة.
4. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام الأنظمة التقنية والمنصات الرقمية المشتركة بين الجهات الحكومية وترشيد استخدام الموارد أثناء تنفيذ السياسات العامة.
5. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين وجود آليات متابعة وتقييم مشتركة بين الجهات الحكومية وتحقيق مستهدفات رؤية السعودية 2030 بكفاءة وفاعلية.

## 1.7. نموذج الدراسة



المصدر: إعداد الباحث

## 1.8. منهجية الدراسة

- طبيعة المنهجية وأسباب اختيارها

تعتمد هذه الدراسة المنهجية الكمية نظرًا لقدرتها على تقديم تحليل موضوعي ودقيق للعلاقة بين متغيرات الدراسة، حيث تسمح بقياس أثر التنسيق والتكامل المؤسسي بين الجهات الحكومية على كفاءة تنفيذ السياسات العامة بطريقة علمية قابلة للتحقق إحصائيًا. المنهجية الكمية تمكن الباحث من تحويل الظواهر الإدارية المعقدة إلى بيانات قابلة للقياس، ما يتيح اختبار الفرضيات بشكل واضح ودقيق، والاعتماد على أساليب إحصائية قوية لفهم العلاقات بين المتغيرات. إن اختيار هذا المنهج ينبع من حاجة الدراسة إلى استنتاج علاقات سببية، وتقديم نتائج قابلة للتعميم، بما يعكس مدى تأثير المتغيرات المستقلة

مثل وضوح الأدوار والمسؤوليات، وفاعلية قنوات الاتصال، ومستوى التكامل في التخطيط والمتابعة على المتغير التابع، وهو كفاءة تنفيذ السياسات العامة.

#### - مجتمع الدراسة وعينتها

يشمل مجتمع الدراسة الجهات الحكومية المشاركة في تنفيذ السياسات العامة في المملكة العربية السعودية، بما في ذلك الوزارات والهيئات الحكومية والجهات شبه الحكومية المرتبطة بتنفيذ برامج ومبادرات رؤية السعودية 2030. ويهدف تحديد هذا المجتمع إلى شمول جميع الجهات الفاعلة التي تتداخل مهامها واختصاصاتها في تنفيذ السياسات، لضمان صورة واقعية لمستوى التنسيق والتكامل المؤسسي. وتعتمد عينة الدراسة على أسلوب الاختيار العشوائي أو المهيكل وفق معايير دقيقة تضمن تمثيل مختلف المستويات الإدارية، من القيادات العليا إلى القيادات التنفيذية والكوادر الفنية، ما يتيح جمع بيانات شاملة ودقيقة تعكس الممارسات الواقعية داخل الجهات الحكومية.

#### - أدوات جمع البيانات

تستند الدراسة إلى استخدام الاستبيان كأداة رئيسة لجمع البيانات، حيث يتم تصميمه بطريقة دقيقة تغطي المتغيرات الأساسية للدراسة. يشمل الاستبيان محاور رئيسة تقيس وضوح الأدوار والمسؤوليات المؤسسية، وفاعلية قنوات الاتصال وتبادل المعلومات، ومستوى التكامل في التخطيط والمتابعة المشتركة، بالإضافة إلى قياس كفاءة تنفيذ السياسات العامة. تُصاغ الأسئلة بأسلوب مقياس ليكرت من خمس درجات لتسهيل تحويل الإجابات إلى بيانات رقمية قابلة للتحليل الإحصائي، مع التأكد من وضوح الأسئلة ودقتها لتمكين المستجيبين من تقديم إجابات دقيقة تعكس واقع عمل الجهات الحكومية.

#### - طرق تحليل البيانات

بعد جمع البيانات، يتم إدخالها في برامج إحصائية متخصصة مثل SPSS أو R ، وذلك لإجراء تحليلات كمية دقيقة. تشمل التحليلات الإحصاءات الوصفية لتوضيح خصائص العينة، مثل المستوى التعليمي والخبرة الإدارية، بالإضافة إلى قياس مستوى المتغيرات. كما تستخدم أدوات التحليل الاستدلالي مثل معامل الارتباط والانحدار الخطي لفحص قوة العلاقة وتأثير كل متغير مستقل على المتغير التابع، واختبار صحة الفرضيات الرئيسية والفرعية. هذه الإجراءات توفر قاعدة علمية قوية

لفهم العلاقة بين التنسيق والتكامل المؤسسي وكفاءة تنفيذ السياسات العامة، وتتيح استنتاج نتائج دقيقة يمكن تعميمها على الجهات الحكومية في المملكة.

#### - الضوابط المنهجية

لضمان مصداقية الدراسة ودقة نتائجها، يتم تطبيق عدد من الضوابط المنهجية، منها اختبار الصدق والثبات عبر تجربة الاستبيان على عينة أولية وتحليل معاملات الثبات لضمان موثوقية المقاييس. كما تُراعى إجراءات لتجنب التحيز أثناء جمع البيانات، من خلال صياغة أسئلة محايدة وواضحة، وتدريب القائمين على جمع البيانات على أسلوب موحد في التوزيع والشرح. بالإضافة إلى ذلك، يتم ضبط العوامل الخارجية التي قد تؤثر على النتائج من خلال التركيز على الجهات الفاعلة مباشرة في تنفيذ السياسات، وتحديد معايير واضحة لاختيار العينة. يتيح اتباع هذه المنهجية الكمية تقديم نتائج دقيقة وموضوعية، وفهمًا متعمقًا لدور التنسيق والتكامل المؤسسي في تعزيز كفاءة تنفيذ السياسات العامة في المملكة العربية السعودية.

### 1.9. الدراسة الميدانية

تعنى الدراسة الميدانية بتحليل واقع التنسيق والتكامل المؤسسي بين الجهات الحكومية السعودية في مرحلة تنفيذ السياسات العامة، وذلك بالاعتماد على جمع البيانات من المصادر الأساسية، وبشكل مباشر من المستجيبين داخل المؤسسات المعنية. وتهدف هذه المرحلة إلى تقديم صورة دقيقة وواقعية عن مستوى التنسيق والتكامل في الممارسة العملية، والكيفية التي يؤثر بها هذا التنسيق على كفاءة التنفيذ. وتعتبر الدراسة الميدانية الركيزة الأساسية لاختبار فرضيات الدراسة، حيث تربط بين النظرية والتطبيق العملي، وتكشف الفجوات بين ما هو مخطط تنظيمي وما يحدث على أرض الواقع.

تم تصميم الدراسة الميدانية لتشمل مجموعة متنوعة من الجهات الحكومية، بحيث تمثل مختلف القطاعات ذات العلاقة بتنفيذ برامج رؤية السعودية 2030، بما يضمن شمولية النتائج وموثوقيتها. كما أخذت العينة في الاعتبار مستويات الإدارة المختلفة، بدءًا من القيادات العليا التي تشرف على التخطيط ووضع السياسات، مرورًا بالقيادات التنفيذية المسؤولة عن

متابعة البرامج، وصولاً إلى الكوادر الفنية التي تنفذ العمليات اليومية، ما يتيح رصد التجربة المؤسسية بشكل متكامل من أعلى إلى أدنى المستويات.

وفي هذه الدراسة، تم جمع البيانات باستخدام استبيان مصمم خصيصاً لقياس المتغيرات الرئيسية، بما في ذلك وضوح الأدوار والمسؤوليات، وفاعلية قنوات الاتصال وتبادل المعلومات، ومستوى التكامل في التخطيط والمتابعة المشتركة، بالإضافة إلى مؤشرات كفاءة تنفيذ السياسات العامة. وقد تم توجيه الاستبيانات بشكل مباشر للمستجيبين، مع شرح أهداف الدراسة وأهمية المشاركة الصادقة لتوفير بيانات دقيقة تمثل الواقع المؤسسي بشكل موثوق.

كما تضمنت الدراسة الميدانية أيضاً رصد الممارسات اليومية داخل الجهات الحكومية، بما في ذلك متابعة الاجتماعات التنسيقية، وآليات اتخاذ القرار المشترك، وأساليب تبادل المعلومات، وطرق تقييم الأداء المشترك بين الجهات. وقد أتاح هذا الرصد القدرة على مقارنة البيانات الذاتية للمستجيبين مع الواقع العملي، مما أسهم في التحقق من صحة النتائج، وكشف أوجه القصور أو التحديات التي قد تؤثر على كفاءة التنفيذ.

وتؤكد الدراسة الميدانية أن نتائجها لن تكتفي بالجانب الكمي فحسب، بل ستقدم أيضاً تحليلاً مقارناً بين الأداء المتوقع وفق الأطر التنظيمية والممارسات الفعلية، مما يوفر قاعدة معرفية قوية لصياغة توصيات عملية. فالدراسة تهدف من خلال هذه المرحلة إلى تقديم رؤية متكاملة حول مدى فاعلية التنسيق والتكامل المؤسسي في دعم السياسات العامة، وتبسيط الضوء على المجالات التي تحتاج إلى تعزيز، بما يساهم في تحسين الأداء الحكومي ورفع مستوى كفاءة تنفيذ السياسات في المملكة العربية السعودية.

## 1.10. مخطط المشروع المقترح

| (م) | المرحلة               | النشاط / المهمة                                             | المدة الزمنية | النتائج المتوقعة                                     |
|-----|-----------------------|-------------------------------------------------------------|---------------|------------------------------------------------------|
| 1   | اختيار موضوع البحث    | تحديد مشكلة البحث وصياغة أهداف الدراسة بدقة                 | أسبوعان       | وضوح موضوع الدراسة وتحديد الأهداف الرئيسية بدقة      |
| 2   | مراجعة الأدبيات       | تحليل الدراسات السابقة والأبحاث المتعلقة بالموضوع           | 3 أسابيع      | تأسيس قاعدة معرفية قوية وتحديد الفجوات البحثية       |
| 3   | بناء الإطار النظري    | تطوير النموذج المفاهيمي وتحديد الفرضيات والمتغيرات الأساسية | أسبوعان       | إعداد إطار نظري متكامل يدعم توجهات البحث             |
| 4   | تصميم أدوات البحث     | إعداد استمارة جمع البيانات ومراجعتها من قبل الخبراء         | أسبوعان       | استمارة دقيقة وموثوقة لجمع المعلومات                 |
| 5   | اختبار الأداة         | إجراء اختبار أولي للاستبانة للتحقق من جودتها                | أسبوع         | التأكد من وضوح الأسئلة وصلاحيّة الأداة لجمع البيانات |
| 6   | جمع البيانات          | توزيع الاستبانة على العينة المستهدفة وجمعها                 | 3 أسابيع      | الحصول على بيانات ميدانية شاملة وجاهزة للتحليل       |
| 7   | معالجة البيانات       | تحليل البيانات باستخدام البرامج الإحصائية مثل SPSS          | أسبوعان       | نتائج كمية واضحة تدعم أو تدحض الفرضيات               |
| 8   | مناقشة النتائج        | تفسير النتائج وربطها بالأطر النظرية والتطبيقية              | أسبوع         | فهم عميق لتأثير المتغيرات وتقييم الأثر الحقيقي       |
| 9   | إعداد التوصيات        | صياغة توصيات عملية مبنية على نتائج الدراسة                  | أسبوع         | اقتراح حلول قابلة للتطبيق لتحسين جودة الخدمات        |
| 10  | كتابة التقرير النهائي | إعداد التقرير العلمي الشامل لكافة مراحل البحث               | أسبوعان       | تقرير متكامل يعكس كافة مراحل البحث ونتائجه           |
| 11  | مراجعة وتدقيق         | تدقيق محتوى التقرير لغوياً وعلمياً                          | أسبوع         | تقرير نهائي خالٍ من الأخطاء وجاهز للتسليم            |

|    |               |                                                      |            |                                                  |
|----|---------------|------------------------------------------------------|------------|--------------------------------------------------|
| 12 | تقديم الدراسة | عرض ومناقشة الدراسة أمام<br>اللجنة أو الجهات المختصة | حسب الجدول | الحصول على تقييم شامل وتعزيز<br>النتائج النهائية |
|----|---------------|------------------------------------------------------|------------|--------------------------------------------------|

## 2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة

## 2.1. المقدمة:

يهدف الفصل الثاني من هذه الدراسة إلى تقديم الأساس النظري والتحليلي الذي يقوم عليه نموذج البحث، من خلال التركيز على المتغيرات الأساسية التي تمثل جوهر الدراسة والعلاقة بينها، دون الخوض مباشرة في تفاصيل كل متغير في هذه المرحلة. ويأتي هذا الفصل ليضع إطاراً شاملاً لفهم كيفية ترابط عناصر البحث، وما يترتب على ذلك من آثار على كفاءة تنفيذ السياسات العامة في المملكة العربية السعودية.

يشتمل هذا الفصل على تحليل العلاقات بين المتغيرات، بما يتيح للباحث والقارئ على حد سواء تصور الآلية التي تؤثر بها المتغيرات المستقلة على المتغير التابع، وكيف يمكن أن تتفاعل هذه العناصر مع بعضها البعض ضمن السياق المؤسسي للحكومة. ويسهم هذا التحليل في تحديد الفرضيات التي سيتم اختبارها لاحقاً في الدراسة الميدانية، كما يوفر الأساس النظري لفهم التحديات التي قد تواجه التنسيق والتكامل المؤسسي، وكذلك فرص تعزيز الأداء والكفاءة المؤسسية.

تكمن أهمية هذا الفصل في كونه يُمكن الباحث من ربط المفاهيم النظرية بالواقع العملي، ويوفر أرضية متينة لتفسير نتائج الدراسة الميدانية التي سيتم جمعها لاحقاً. كما أنه يساعد على فهم العلاقة السببية بين عناصر البحث بشكل منهجي، ويتيح استكشاف كيفية تأثير المتغيرات المختلفة على الأداء المؤسسي وكفاءة تنفيذ السياسات العامة. ومن خلال هذا الفصل، يمكن للقارئ أن يدرك مدى أهمية هذه المتغيرات وكيفية تفاعلها، مما يعزز من قيمة الدراسة العلمية ويتيح إمكانية تطبيق النتائج على سياسات العمل الحكومي وتحسين الأداء المؤسسي بشكل عملي وموضوعي.

يمثل الفصل الثاني مرحلة محورية في البحث، حيث يوفر الإطار النظري والتحليلي الذي يربط بين مختلف عناصر الدراسة، ويهيئ القارئ لفهم النتائج الميدانية لاحقاً، كما يبرز الأهمية الاستراتيجية لدراسة هذه العلاقات في سياق التطوير المؤسسي وتحسين كفاءة تنفيذ السياسات العامة في المملكة.

## 2.2. المتغيرات المستقلة:

### - المتغير المستقل الأول: وضوح الأدوار والمسؤوليات المؤسسية

يشير هذا المتغير إلى مدى تحديد وتوثيق اختصاصات كل جهة حكومية بشكل دقيق، مع بيان حدود الصلاحيات والمسؤوليات وآليات المساءلة المرتبطة بها. ويُعد وضوح الأدوار عنصراً جوهرياً في تحقيق التنسيق المؤسسي، إذ إن غموض الاختصاصات أو تداخلها يؤدي إلى تضارب القرارات، أو ازدواجية الجهود، أو تأخر التنفيذ نتيجة انتظار الحسم الإداري.

وعندما تكون الأدوار محددة بصورة واضحة ضمن أطر تنظيمية وتشريعية معتمدة، فإن ذلك يسهم في تقليل النزاعات المؤسسية، وتعزيز الانسجام في الأداء، وتسريع عملية اتخاذ القرار. كما ينعكس إيجاباً على كفاءة توزيع الموارد البشرية والمالية، ويعزز من المساءلة والشفافية. ومن ثم، يُفترض أن ارتفاع مستوى وضوح الأدوار والمسؤوليات يؤدي إلى تحسن ملحوظ في كفاءة تنفيذ السياسات العامة (Stanikzai، 2025).

### - المتغير المستقل الثاني: فاعلية قنوات الاتصال وتبادل المعلومات

يقصد بهذا المتغير مدى كفاءة ومرونة وسائل الاتصال الرسمية وغير الرسمية بين الجهات الحكومية، ومدى توفر أنظمة معلومات مشتركة تتيح تدفق البيانات بشكل دقيق وآني. فالاتصال المؤسسي يمثل العمود الفقري لأي عملية تنسيقية، إذ يضمن توحيد الفهم حول الأهداف والإجراءات، ويقلل من احتمالات سوء التفسير أو تضارب التوجهات.

وتتجلى أهمية هذا المتغير في البيئات الإدارية الحديثة التي تعتمد على البيانات في اتخاذ القرار، وفي ظل التحول الرقمي الذي يتطلب تكامل الأنظمة التقنية وتوحيد قواعد البيانات. فكلما كانت قنوات الاتصال أكثر فاعلية، ازدادت قدرة الجهات الحكومية على الاستجابة السريعة للتحديات، وتصحيح مسار التنفيذ عند الحاجة، وتجنب تكرار الجهود. وبالتالي، فإن فاعلية الاتصال وتبادل المعلومات تمثل عاملاً حاسماً في رفع كفاءة تنفيذ السياسات العامة (Yordanova، 2025).

### - المتغير المستقل الثالث: مستوى التكامل في التخطيط والمتابعة المشتركة

يشير هذا المتغير إلى درجة مشاركة الجهات الحكومية المختلفة في إعداد الخطط التنفيذية، وتحديد مؤشرات الأداء، وتنفيذ آليات المتابعة والتقييم بصورة مشتركة. فالتكامل في مرحلة التخطيط يضمن توافق الأهداف القطاعية مع الأهداف الوطنية الشاملة، ويعزز من توحيد الجهود وتكامل الموارد منذ المراحل الأولى للسياسة العامة.

أما في مرحلة المتابعة، فإن وجود مؤشرات أداء مشتركة وآليات تقييم موحدة يساهم في تعزيز المساءلة الجماعية بدلاً من التركيز على الأداء الفردي لكل جهة. كما يتيح هذا التكامل الكشف المبكر عن التحديات، وتنسيق الإجراءات التصحيحية بصورة جماعية. ومن ثمّ، فإن ارتفاع مستوى التكامل في التخطيط والمتابعة المشتركة يُفترض أن يؤدي إلى تحسين جودة التنفيذ، وتقليل الهدر، وتعظيم الأثر التنموي للسياسات (Tengan، 2021).

### 2.3. المتغير التابع:

#### - كفاءة تنفيذ السياسات العامة

يُقصد بكفاءة تنفيذ السياسات العامة مدى قدرة الجهات الحكومية على تحويل الخطط والبرامج المعتمدة إلى نتائج ملموسة بأعلى مستوى من الجودة، وأقل تكلفة ممكنة، وفي الإطار الزمني المحدد، مع تحقيق الأهداف الاستراتيجية المرسومة. ولا تقتصر الكفاءة هنا على الجانب المالي أو الزمني فحسب، بل تمتد لتشمل جودة المخرجات، ورضا المستفيدين، ومدى الاتساق بين الأهداف المخططة والنتائج الفعلية.

ويُعد هذا المتغير محور الدراسة وغايتها الأساسية، إذ إن نجاح السياسات العامة لا يُقاس بمجرد إقرارها أو صياغتها، وإنما بمدى فاعلية تنفيذها على أرض الواقع. وتتأثر كفاءة التنفيذ بعدة عوامل تنظيمية وإدارية، من أبرزها مستوى التنسيق والتكامل بين الجهات المعنية، نظرًا لطبيعة السياسات المعاصرة التي تتسم بالتشابك القطاعي وتتطلب جهودًا جماعية عابرة للحدود التنظيمية التقليدية. وعليه، فإن قياس هذا المتغير يمكن أن يتم من خلال مؤشرات مثل سرعة الإنجاز، وتقليل الازدواجية، وتحسين جودة الخدمات، وتعظيم الأثر التنموي للبرامج الحكومية (Bourgeois، 2022).

#### 2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع:

يقوم نموذج الدراسة على افتراض وجود علاقة تأثير مباشرة وإيجابية بين المتغيرات المستقلة الثلاثة والمتغير التابع. فوضوح الأدوار والمسؤوليات يحد من التداخل والازدواجية، وفاعلية الاتصال وتبادل المعلومات تعزز سرعة ودقة التنفيذ، في حين أن التكامل في التخطيط والمتابعة يضمن الاتساق بين الجهود وتحقيق الأهداف المشتركة.

وتتكامل هذه المتغيرات فيما بينها بصورة تفاعلية؛ إذ إن وضوح الأدوار يعزز فاعلية الاتصال، وفاعلية الاتصال تدعم التخطيط المشترك، بينما يسهم التخطيط والمتابعة المشتركة في إعادة ضبط الأدوار وتحسينها بشكل مستمر. ومن خلال هذا التفاعل، يتشكل إطار مؤسسي متكامل يسهم في رفع كفاءة تنفيذ السياسات العامة، بما ينسجم مع التوجهات الاستراتيجية للدولة ويعزز فاعلية الأداء الحكومي في المملكة العربية السعودية.

## 2.5. الخاتمة:

يختتم الفصل الثاني من الدراسة بتوضيح الدور الجوهري الذي لعبه في تقديم الإطار النظري والتحليلي للدراسة، من خلال التركيز على العلاقة بين عناصر البحث الأساسية دون الدخول في تفاصيل المتغيرات نفسها. فقد ركز الفصل على إبراز الطريقة التي تتفاعل بها عناصر البحث مع بعضها البعض وكيف يمكن لهذه العلاقات النظرية أن تؤثر على كفاءة تنفيذ السياسات العامة في المملكة العربية السعودية. ويُعد هذا الفصل بمثابة جسر بين المفاهيم النظرية التي تم تناولها في بداية البحث والواقع العملي الذي سيتم تحليله في الدراسة الميدانية لاحقاً، حيث يوفر للباحث قاعدة معرفية متينة تمكنه من فهم ديناميكيات العمل المؤسسي المعقد وتحديد نقاط القوة والضعف في آليات التنسيق والتكامل بين الجهات الحكومية.

كما أبرز الفصل الثاني أهمية تحليل هذه العلاقات بشكل منهجي، لأنه يسمح بفهم كيفية تأثير المتغيرات المختلفة على الأداء المؤسسي بشكل شامل. فحتى دون ذكر تفاصيل كل متغير، أتاح الفصل للقارئ تصور طبيعة الترابط بين عناصر البحث وفهم الآلية التي يمكن أن يؤدي بها كل عنصر إلى تحسين أو تقليل كفاءة تنفيذ السياسات. وقد ساعد هذا الإطار التحليلي على رسم خريطة واضحة للفرضيات التي سيتم اختبارها في الدراسة الميدانية، مما يجعل النتائج المستقبلية أكثر دقة وموثوقة، ويتيح إمكانية تفسير التباين في الأداء بين الجهات الحكومية المختلفة بناءً على مستوى التنسيق والتكامل المؤسسي.

تكمن أهمية هذا الفصل أيضاً في أنه يوفر قاعدة متكاملة لفهم العلاقة بين النظرية والتطبيق، ويؤكد على ضرورة النظر إلى العمل المؤسسي كوحدة متكاملة بدلاً من معالجته بشكل جزئي أو قطاعي. فمن خلال إبراز تأثير هذه العلاقات على كفاءة التنفيذ، يمكن استخلاص أن التحليل النظري ليس مجرد استعراض مفاهيمي، بل هو أداة أساسية لفهم الواقع المؤسسي وتحليل تحدياته، وبالتالي تقديم توصيات عملية قابلة للتطبيق لتحسين الأداء. ومن هذا المنطلق، يهئ الفصل الثاني القارئ لفهم نتائج الدراسة الميدانية بطريقة متعمقة، ويبرز الدور الاستراتيجي للتحليل النظري في تطوير السياسات العامة ورفع مستوى الكفاءة المؤسسية في المملكة العربية السعودية.

يمثل هذا الفصل مرحلة محورية تربط بين النظرية والتطبيق، ويوضح كيف يمكن للباحث استثمار التحليل النظري لفهم ديناميكيات التنسيق والتكامل المؤسسي، وتحليل تأثيرها على الأداء العملي، مما يعزز قدرة الدراسة على تقديم توصيات علمية واستراتيجية تساهم في تحسين العمل الحكومي وتعظيم أثر السياسات العامة على المجتمع.

## المراجع:

### - المراجع العربية

- علي, م. ا. (2022). مؤشرات بناء قدرات المنظمات العامة المبدعة وأثرها على تحقيق التميز المؤسسي في ضوء النموذج الأوروبي للتميز " (EFQM 2020) بالتطبيق على البنك المركزي المصري ". Retrieved from [https://jsec.journals.ekb.eg/article\\_243193.html](https://jsec.journals.ekb.eg/article_243193.html)
- غني, د. ص. (2019). متطلبات بناء القدرات المؤسسية لتحسين الاداء المهني للاخصائيين الاجتماعيين بالجمعيات الاهلية . Retrieved from [https://journals.ekb.eg/article\\_137701\\_0.html](https://journals.ekb.eg/article_137701_0.html)

### - المراجع الأجنبية

- Alajmi, M. (2023). The determinants of smart government systems adoption by public sector organizations in Saudi Arabia. Retrieved from [https://www.researchgate.net/publication/374126902\\_The\\_determinants\\_of\\_smart\\_government\\_systems\\_adoption\\_by\\_public\\_sector\\_organizations\\_in\\_Saudi\\_Arabia](https://www.researchgate.net/publication/374126902_The_determinants_of_smart_government_systems_adoption_by_public_sector_organizations_in_Saudi_Arabia)
- Alkhoraif, A. A. (2024). The impact of innovation governance and policies on government funding for emerging science and technology sectors in Saudi Arabia. Retrieved from [https://www.researchgate.net/publication/386135072\\_The\\_impact\\_of\\_innovation\\_governance\\_and\\_policies\\_on\\_government\\_funding\\_for\\_emerging\\_science\\_and\\_technology\\_sectors\\_in\\_Saudi\\_Arabia](https://www.researchgate.net/publication/386135072_The_impact_of_innovation_governance_and_policies_on_government_funding_for_emerging_science_and_technology_sectors_in_Saudi_Arabia)
- Author, A. M. (2024). Fuzzy-based model for developing a digitalization index for evaluating construction project digitalization levels in Saudi Arabia. Retrieved from <https://www.emerald.com/ci/article-abstract/doi/10.1108/CI-12-2024-0402/1311693/Fuzzy-based-model-for-developing-a-digitalization?redirectedFrom=fulltext>
- Bourgeois, I. (2022). Translating Evaluation Policy Into Practice in Government Organizations. Retrieved from <https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC10499548/>
- Kurhayadi, K. (2023). Public Policy Implementation: A Theoretical Review. Retrieved from [https://www.researchgate.net/publication/383536703\\_Public\\_Policy\\_Implementation\\_A\\_Theoretical\\_Review](https://www.researchgate.net/publication/383536703_Public_Policy_Implementation_A_Theoretical_Review)

- Mahmood, A. (2021). التنسيق الإداري بين الوزارة الاتحادية والحكومة المحلية وأثره في الأداء البلدي دراسة تطبيقية. في بلديات محافظة ذي قار. Retrieved from [https://www.researchgate.net/publication/350046137\\_altnsyq\\_aladary\\_byn\\_alwzart\\_alathadyt\\_walhwmt\\_almhlyt\\_wathrt\\_fy\\_alada\\_albldy\\_drast\\_ttbyqyt\\_fy\\_bldyat\\_mhafzt\\_dhy\\_qar](https://www.researchgate.net/publication/350046137_altnsyq_aladary_byn_alwzart_alathadyt_walhwmt_almhlyt_wathrt_fy_alada_albldy_drast_ttbyqyt_fy_bldyat_mhafzt_dhy_qar)
- Oliveros-Sepúlveda, D. (2025). Proposal for organizational restructuring in the institutional framework governing mining management in Antioquia. Retrieved from <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2590291125005200>
- Stanikzai, E. (2025). Strategic alignment of organizational structure based on decisions for sustainable organizational performance: a bibliometric-systematic literature review. Retrieved from <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/23311975.2025.2560650>
- Tengan, C. (2021). Monitoring and evaluation in developed countries. Retrieved from [https://www.researchgate.net/publication/349814905\\_Monitoring\\_and\\_evaluation\\_in\\_developed\\_countries](https://www.researchgate.net/publication/349814905_Monitoring_and_evaluation_in_developed_countries)
- Wiegant, D. (2024). Alignment mechanisms to effectively govern the sustainable development goals. Retrieved from <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0305750X24001918>
- Yordanova, Z. (2025). Balancing structure and flexibility: A framework for understanding formal and informal innovation networks. Retrieved from <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S219985312500085X>