

الحوكمة الرشيدة في الأجهزة الحكومية السعودية: دراسة تقييمية لتطبيق مبادئ الشفافية
والمساءلة في أمانات المناطق

اسم الطالب

بندر عبدالله العنزي

الرقم الجامعي

232001342

مشروع تخرج - 1

كلية الإدارة - جامعة ميدأوشن

إشراف

د.

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

جدول المحتويات

1.	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة	3
1.1.	المقدمة	4
1.2.	مشكلة الدراسة	5
1.2.1.	فجوات على المستوى النظري:	5
1.2.2.	فجوات على المستوى التطبيقي:	6
1.3.	أهمية الدراسة	6
1.3.1.	على المستوى النظري:	7
1.3.2.	على المستوى التطبيقي:	7
1.4.	أسئلة الدراسة	8
1.5.	أهداف الدراسة	8
1.6.	فرضيات الدراسة	9
1.7.	نموذج الدراسة	10
1.8.	منهجية الدراسة	10
1.9.	الدراسة الميدانية	12
1.10.	مخطط المشروع المقترح	13
14.	المراجع:	

1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1. المقدمة

تمثل الحوكمة الرشيدة أحد المرتكزات الأساسية في بناء منظومة إدارية فاعلة، قادرة على تحقيق التنمية المستدامة، وضمان الاستخدام الأمثل للموارد العامة، وتعزيز ثقة المواطنين في مؤسسات الدولة. وقد حظي مفهوم الحوكمة في العقود الأخيرة باهتمام متزايد في الأدبيات الإدارية والاقتصادية والسياسية، لا سيما في الدول الساعية نحو تحسين الأداء المؤسسي، ومكافحة الفساد، وترسيخ مبادئ الشفافية والمساءلة. ويُعد هذا المفهوم إطارًا شاملاً للإدارة الرشيدة، يُعنى بتحقيق التوازن بين مصالح مختلف أصحاب العلاقة، من خلال تفعيل آليات الرقابة، وضمان العدالة، وتعزيز ثقافة الانفتاح والمسؤولية (Cavalheiro، 2024).

وفي السياق السعودي، تبرز أهمية الحوكمة الرشيدة في ضوء التحولات الهيكلية الطموحة التي تشهدها المملكة، في إطار تنفيذ "رؤية السعودية 2030"، التي تسعى إلى إعادة تشكيل دور القطاع العام، ورفع كفاءته، وتعزيز ممارسات الشفافية والمساءلة، بما ينسجم مع المعايير الدولية الحديثة. وقد جاءت هذه الرؤية لتؤكد على أن الحوكمة ليست مجرد إجراءات إدارية أو تنظيمية، بل هي ثقافة مؤسسية شاملة، تقوم على التفاعل الإيجابي بين الدولة والمجتمع، وتستند إلى مبادئ العدالة والشفافية وسيادة القانون (Pratiwi، 2025).

تعد أمانات المناطق في المملكة العربية السعودية من بين الأجهزة الحكومية ذات الطبيعة الخدمية المباشرة، إذ تضطلع بدور مركزي في تقديم الخدمات البلدية، والتخطيط الحضري، وتنظيم استخدام الأراضي، والإشراف على المشاريع التنموية على مستوى المدن والمحافظات. وبما أن هذه المهام تتداخل بشكل كبير مع حياة المواطنين اليومية، فإن تفعيل مبادئ الحوكمة داخل هذه الأمانات يُعد أمرًا بالغ الأهمية لتحقيق الكفاءة والعدالة في تقديم الخدمات، وضمان استجابة الأجهزة الحكومية لاحتياجات المواطنين وتطلعاتهم (Attia، 2020).

وعلى الرغم من التقدم الملحوظ الذي حققته المملكة في مجال تطوير البنية المؤسسية والتنظيمية للأجهزة الحكومية، إلا أن واقع تطبيق مبادئ الحوكمة، وبالأخص مبادئ الشفافية والمساءلة، ما زال يواجه عددًا من التحديات. فغياب المعلومات الدقيقة والمحدثة، وضعف قنوات التواصل الفعّال مع الجمهور، إلى جانب محدودية تفعيل آليات المساءلة المؤسسية، تُعد من أبرز الإشكالات التي قد تُقوّض الجهود الرامية إلى تعزيز الحوكمة في القطاع البلدي (Bernardo، 2024).

إن هذه الدراسة تسعى إلى تناول قضية جوهرية في الإدارة الحكومية، وهي مدى الالتزام بتطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة في أمانات المناطق، مع تركيز خاص على الشفافية والمساءلة بوصفهما من الدعائم الأساسية لأي منظومة حوكمة فعّالة. كما تهدف الدراسة إلى تقييم السياسات والممارسات المتبعة حالياً، والكشف عن جوانب القصور التي تعوق تحقيق النتائج المرجوة، إضافة إلى تقديم توصيات علمية وعملية تُسهم في تحسين الأداء المؤسسي، وتعزيز ثقافة الحوكمة داخل هذه الأجهزة.

وتنبع أهمية هذه الدراسة من كونها تتناول ميداناً إدارياً حيوياً لم يحظَ بالقدر الكافي من البحث والتحليل، رغم تأثيره المباشر في حياة المواطن، وموقعه الاستراتيجي ضمن الهيكل الإداري للدولة. كما أن الدراسة تُسهم في رفد النقاش الأكاديمي حول الحوكمة في السياق العربي، من خلال تقديم نموذج تطبيقي مستند إلى الواقع السعودي، بما يسمح باشتقاق دروس مستفادة، وتعميم بعض النتائج على تجارب مماثلة (Ghonim، 2020).

ستُعالج الدراسة مجموعة من التساؤلات المركزية، يأتي في مقدمتها: إلى أي مدى تلتزم أمانات المناطق في المملكة العربية السعودية بتطبيق مبادئ الشفافية والمساءلة؟ وما هي التحديات التي تواجه هذه الأمانات في هذا المجال؟ وما هي السبل المقترحة لتعزيز ممارسات الحوكمة الرشيدة فيها؟ وستُعتمد في ذلك منهجية علمية تستند إلى تحليل البيانات الرسمية، واستقراء الأدبيات ذات العلاقة، وإجراء تقييم موضوعي للسياسات والإجراءات المتبعة، بغية الوصول إلى نتائج موثوقة وتوصيات قابلة للتطبيق.

1.2. مشكلة الدراسة

تنبثق مشكلة هذه الدراسة من التباين الواضح بين التوجهات النظرية والتنظيمية نحو تطبيق الحوكمة الرشيدة في الأجهزة الحكومية السعودية، وخاصة في أمانات المناطق، وبين ما يتم ممارسته فعلياً على أرض الواقع. فرغم وجود سياسات واستراتيجيات معلنة تدعو إلى تعزيز الشفافية والمساءلة في العمل الحكومي، إلا أن التطبيق العملي لا يزال يواجه تحديات عدة، ما يستدعي البحث في الفجوات النظرية والتطبيقية التي تُعيق تحقيق الأهداف المرجوة من الحوكمة.

1.2.1. فجوات على المستوى النظري:

تُظهر مراجعة الأدبيات المتخصصة في مجال الحوكمة الرشيدة وجود ندرة نسبية في الدراسات التي تتناول بعمق واقع تطبيق مبادئ الحوكمة – وبخاصة الشفافية والمساءلة – في السياقات الحكومية المحلية في الدول العربية، والمملكة العربية السعودية على وجه التحديد. كما أن معظم الدراسات المتوفرة تركز على الجوانب

المفاهيمية العامة للحوكمة دون أن تُسقطها على مستويات إدارية محددة، مثل أمانات المناطق، التي تمتاز بطبيعة عملها الخدمية واتصالها المباشر بالمواطنين.

لا تزال بعض المفاهيم المرتبطة بالحوكمة تُقدم بصورة مجردة، دون ربطها بأطر منهجية قابلة للقياس والتقييم داخل المؤسسات الحكومية. وهذا يُسهم في إضعاف القدرة على استثمار تلك المفاهيم في بناء نماذج تحليلية تُقيس مدى الالتزام أو الانحراف عن مبادئ الحوكمة داخل البيئة الإدارية السعودية. من هنا، تبرز الحاجة إلى دراسات تقييمية تسد هذه الفجوة النظرية، وتُعيد بناء المفاهيم وفق خصوصية السياق المحلي للمملكة (Azzahra، 2023).

1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي:

رغم الجهود التي تبذلها الدولة لتعزيز ممارسات الحوكمة في الأجهزة الحكومية من خلال أنظمة مثل "منصة بلدي" و"منصة إحسان" و"الرقابة والمساءلة المؤسسية"، إلا أن هناك تفاوتًا ملحوظًا في مدى تفعيل العمل لهذه المبادئ بين أمانات المناطق المختلفة. ويُعزى ذلك إلى عدد من المعوقات، مثل ضعف بناء القدرات المؤسسية، وقصور آليات جمع البيانات ومشاركتها مع الجمهور، وعدم وضوح قنوات المساءلة الداخلية والخارجية.

كما تُظهر بعض التقارير الرسمية وشكاوى المواطنين محدودية الإفصاح عن الإجراءات الإدارية والمالية في عدد من الأمانات، وضعف إشراك المجتمع المحلي في عمليات اتخاذ القرار، وهو ما يُعد مؤشرًا على محدودية الشفافية. ومن جهة أخرى، لا تزال إجراءات المحاسبة الإدارية محصورة غالبًا في البُعد الداخلي دون تفعيل مبدأ المساءلة المجتمعية، مما يُضعف من استجابة الأجهزة البلدية لملاحظات واحتياجات المواطنين. كل ذلك يؤكد وجود فجوة تطبيقية تستدعي البحث والتحليل، لتقديم توصيات عملية تُمكن من تحسين الأداء المؤسسي، وتعزيز التزام أمانات المناطق بمبادئ الحوكمة الرشيدة (oecd، 2024).

1.3. أهمية الدراسة

تتبع أهمية هذه الدراسة من كونها تُعالج موضوعًا حيويًا يمسّ جوهر العلاقة بين المواطن والمؤسسات الحكومية، ويتمثل في مدى التزام الأجهزة الخدمية، كأمانات المناطق، بمبادئ الحوكمة الرشيدة، وعلى وجه

الخصوص الشفافية والمساءلة. كما تُعزز أهمية الدراسة الحاجة الملحة لتوفير معطيات دقيقة وموثوقة يمكن أن تسهم في تحسين الأداء المؤسسي، ودعم متخذي القرار في صياغة السياسات ذات الصلة بالإدارة المحلية.

1.3.1. على المستوى النظري:

- تسهم الدراسة في سد فجوة بحثية قائمة في الأدبيات الإدارية العربية المتعلقة بالحوكمة الرشيدة، من خلال تسليط الضوء على تطبيق مبادئ الشفافية والمساءلة في السياق الحكومي المحلي داخل المملكة العربية السعودية.
- توفر الدراسة إطاراً مفاهيمياً وتحليلياً يمكن الاستناد إليه في دراسات مستقبلية، من خلال تطوير مؤشرات تقييمية قابلة للتطبيق عند دراسة مستوى الحوكمة في المؤسسات الخدمية.
- تُعيد الدراسة بناء المفاهيم النظرية الخاصة بالحوكمة ضمن سياق الإدارة المحلية، بما يتناسب مع الخصوصية الإدارية والثقافية والتنظيمية في السعودية، وهو ما يعزز إثراء النظرية الإدارية العربية برؤية واقعية وتطبيقية.
- تفتح آفاقاً بحثية جديدة للتعمق في موضوع الحوكمة ضمن تخصصات فرعية مثل إدارة الخدمات البلدية، والرقابة الداخلية، والعلاقة بين الحكومة والمواطن (Hussen، 2024).

1.3.2. على المستوى التطبيقي:

- توفر الدراسة تقييماً علمياً وعملياً لمدى التزام أمانات المناطق بمبادئ الشفافية والمساءلة، مما يُمكن صناع القرار من التعرف على جوانب القوة والقصور في أداء هذه الأجهزة.
- تساعد نتائج الدراسة في تحسين كفاءة وفعالية العمل البلدي، من خلال تقديم توصيات مبنية على تحليل واقعي ومعمق للسياسات والممارسات الإدارية المتبعة.
- تعزز الدراسة من جهود الإصلاح الإداري، عبر دعم مبادرات تطوير نظم الرقابة والشفافية، بما يتماشى مع مستهدفات "رؤية السعودية 2030"، في ما يخص رفع جودة الخدمات الحكومية وتعزيز الثقة العامة.
- تُمكن الجهات الرقابية والإشرافية، مثل وزارة الشؤون البلدية والقروية والإسكان، من الاستفادة من مخرجات الدراسة في بناء أو تطوير الأدلة الإجرائية ومعايير الأداء ذات الصلة بالحوكمة في الأمانات.

- تُسهم في رفع الوعي المؤسسي بأهمية الحوكمة داخل الأمانات، وتشجيع الموظفين والإداريين على الالتزام بممارسات الشفافية والمساءلة كجزء من الثقافة المؤسسية المستدامة (Surijadi، 2018).

1.4. أسئلة الدراسة

السؤال الرئيسي:

- إلى أي مدى تُطبّق أمانات المناطق في المملكة العربية السعودية مبادئ الحوكمة الرشيدة، وبوجه خاص مبدئي الشفافية والمساءلة، في ممارساتها الإدارية والتنظيمية؟

الأسئلة الفرعية:

1. ما مدى التزام أمانات المناطق بتوفير المعلومات والبيانات الإدارية والمالية للجمهور بطرق شفافة وواضحة؟
2. ما الآليات والإجراءات التي تعتمد عليها الأمانات لتفعيل مبدأ المساءلة تجاه المواطنين والجهات الرقابية؟
3. ما مستوى وعي العاملين في أمانات المناطق بمفاهيم الحوكمة الرشيدة، وخاصة الشفافية والمساءلة، وأثر ذلك على ممارساتهم الإدارية؟
4. ما أبرز التحديات التنظيمية والإدارية التي تواجه أمانات المناطق في تطبيق مبادئ الشفافية والمساءلة؟
5. ما مدى رضا المواطنين والمستفيدين من خدمات الأمانات عن ممارسات الشفافية والمساءلة في تقديم الخدمات البلدية؟

1.5. أهداف الدراسة

الهدف الرئيسي:

- تهدف هذه الدراسة إلى تقييم مدى التزام أمانات المناطق في المملكة العربية السعودية بتطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة، وبشكل خاص مبدئي الشفافية والمساءلة، في ممارساتها الإدارية والتنظيمية، وذلك بغرض التعرف على نقاط القوة ومواطن القصور، واقتراح سبل التطوير والتحسين.

الأهداف الفرعية:

1. تحليل مستوى الشفافية في الأمانات من خلال دراسة مدى توفر المعلومات والبيانات ذات الصلة للمواطنين والجهات المعنية.

2. التعرف على الآليات والإجراءات التي تعتمد عليها الأمانات في تطبيق مبدأ المساءلة على المستويين الداخلي والخارجي.
3. قياس مستوى وعي الموظفين والعاملين في الأمانات بمفاهيم الحوكمة الرشيدة، ومدى انعكاس ذلك على أدائهم الإداري.
4. استكشاف التحديات والصعوبات التي تواجه الأمانات في تفعيل الشفافية والمساءلة ضمن بيئتها التنظيمية والإدارية.
5. رصد اتجاهات وآراء المواطنين والمستفيدين بشأن مستوى الشفافية والمساءلة في أداء الأمانات وجودة الخدمات المقدمة.

1.6. فرضيات الدراسة

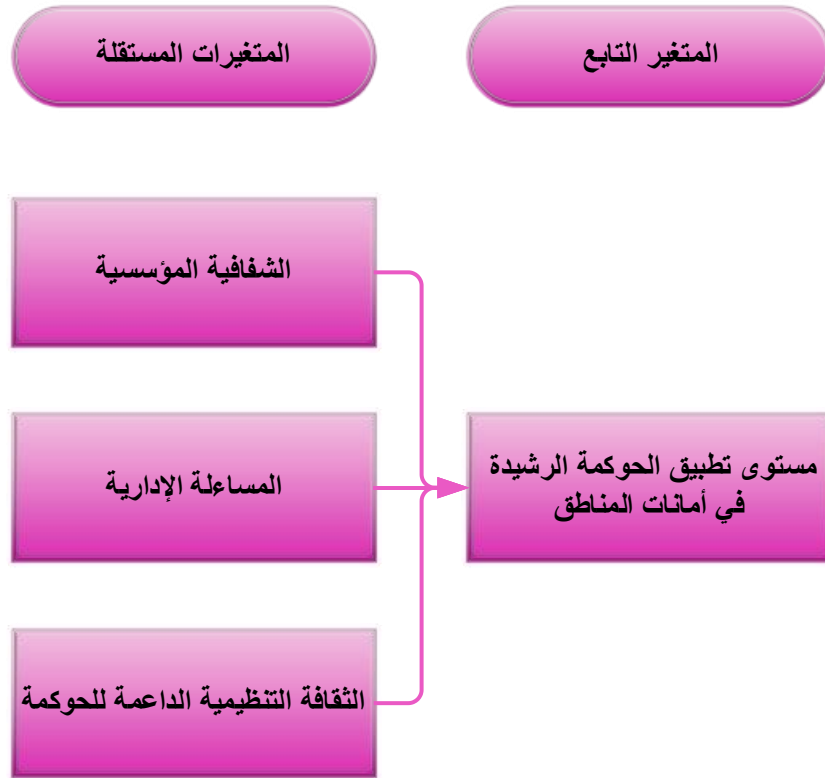
➤ الفرضية الرئيسية:

- تُفترض هذه الدراسة أن أمانات المناطق في المملكة العربية السعودية تُطبّق مبادئ الحوكمة الرشيدة بدرجة متوسطة إلى منخفضة، وبشكل غير متوازن، فيما يتعلق بتفعيل مبادئ الشفافية والمساءلة.

➤ الفرضيات الفرعية:

1. تتباين مستويات الشفافية بين أمانات المناطق في توفير المعلومات الإدارية والمالية للجمهور.
2. تُعد آليات المساءلة المطبقة داخل الأمانات غير كافية لتحقيق رقابة فعالة ومحاسبة شفافة.
3. يوجد مستوى منخفض إلى متوسط من وعي الموظفين بمبادئ الحوكمة الرشيدة وأثرها على جودة الأداء الإداري.
4. تواجه أمانات المناطق تحديات تنظيمية وتشريعية تُعيق التطبيق الفعال لمبادئ الشفافية والمساءلة.
5. مستوى رضا المواطنين عن شفافية ومساءلة الأمانات منخفض، مما يؤثر على ثقتهم في الأداء المؤسسي.

1.7. نموذج الدراسة



المصدر: إعداد الباحث

1.8. منهجية الدراسة

تُبنى هذه الدراسة على المنهجية الكمية بهدف تقديم تقييم موضوعي وموثوق لمستوى تطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة، ولا سيما الشفافية والمساءلة، في أمانات المناطق بالمملكة العربية السعودية. ويُعد هذا المنهج الأنسب لطبيعة الدراسة التي تستند إلى جمع بيانات رقمية قابلة للقياس والتحليل الإحصائي، ما يُمكن من الوصول إلى نتائج دقيقة تدعم الفرضيات وتُجيب عن أسئلة الدراسة.

- تصميم الدراسة وأسلوب البحث

تعتمد الدراسة تصميمًا وصفيًا - تحليليًا، بهدف قياس مستوى التزام أمانات المناطق بمبادئ الشفافية والمساءلة، وتحديد العوامل المؤثرة على ذلك. ويُستخدم في هذا السياق الأسلوب المسحي (Survey Method) بوصفه أحد أساليب البحث الكمي، حيث يتيح جمع البيانات من عينة ممثلة للمجتمع المستهدف، وتحليلها إحصائيًا لتوصيف الظواهر قيد الدراسة واكتشاف العلاقات بين المتغيرات.

- عينة الدراسة

تتكون عينة الدراسة من موظفي أمانات المناطق في المملكة العربية السعودية، وخاصة العاملين في الأقسام الإدارية، والمالية، والخدمية، بالإضافة إلى بعض القيادات الإدارية الوسطى والعليا. تم اختيار العينة بطريقة عشوائية طبقية (Stratified Random Sampling) لضمان تمثيل مختلف التخصصات والمستويات الإدارية داخل الأمانات. ويُراعى في اختيار العينة أن تكون متنوعة جغرافيًا، لتمثيل أكبر عدد ممكن من الأمانات في مختلف المناطق، بحيث تُمكن الدراسة من التعميم النسبي للنتائج.

- أدوات جمع البيانات

تم استخدام الاستبانة (Questionnaire) كأداة رئيسية لجمع البيانات، وهي الأداة الأكثر شيوعًا في البحوث الكمية التي تهدف إلى قياس آراء وتصورات وتقييمات الأفراد. وقد تم تصميم الاستبانة بحيث تغطي محاور رئيسية تمثل أبعاد الحوكمة، وتركز على ممارسات الشفافية والمساءلة، بالإضافة إلى محور خاص بالثقافة التنظيمية وواقعها داخل الأمانات. شملت الاستبانة مجموعة من الفقرات المصاغة وفق مقياس ليكرت الخماسي، لقياس درجة الاتفاق أو الاختلاف مع العبارات، مما يتيح تصنيف البيانات وتحليلها بسهولة.

- إجراءات جمع البيانات

تم توزيع الاستبانة إلكترونيًا على العينة المستهدفة، بالتنسيق مع إدارات الموارد البشرية في عدد من أمانات المناطق، لضمان الوصول إلى الموظفين المعنيين وتيسير عملية الاستجابة. وقد رافق توزيع الاستبانة رسالة توضيحية تشرح أهداف الدراسة، وضمان سرية المعلومات، واستخدام البيانات لأغراض علمية فقط. كما تم إجراء اختبار قبلي (Pilot Study) على عينة صغيرة من الموظفين للتحقق من وضوح الفقرات وسلامة الصياغة، والتأكد من صدق الأداة وثباتها. بعد ذلك، تم اعتماد النسخة النهائية للاستبانة وجمع البيانات خلال فترة محددة، تم الالتزام فيها بالتنسيق الإداري والأخلاقي مع الجهات المعنية.

- طرق تحليل البيانات

تم تحليل البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية الوصفية والاستنتاجية، من خلال برنامج SPSS أو ما يعادله من البرامج الإحصائية. وشملت التحليلات ما يلي:

- التحليل الوصفي (Descriptive Statistics)؛ مثل التكرارات، النسب المئوية، المتوسطات الحسابية، والانحراف المعياري، وذلك لتوصيف خصائص العينة واستجاباتهم.
- تحليل الثبات والصدق؛ باستخدام معاملات مثل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) لقياس موثوقية الأداة.
- تحليل الفرضيات؛ باستخدام اختبارات مثل تحليل التباين (ANOVA) ، والارتباط (Pearson Correlation)، والانحدار الخطي البسيط والمتعدد (Regression Analysis) لقياس العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، ومدى تأثير كل متغير على الآخر.

1.9. الدراسة الميدانية

تعتبر الدراسة الميدانية أحد المرتكزات الأساسية في هذا البحث، حيث تُترجم الأطر النظرية والمفاهيمية إلى بيانات واقعية تُستمد من الميدان الإداري داخل أمانات المناطق في المملكة العربية السعودية. وتهدف هذه الدراسة الميدانية إلى رصد وتقييم مدى الالتزام الفعلي بتطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة، وبخاصة الشفافية والمساءلة، من خلال جمع معلومات كمية مباشرة من العاملين في هذه الأمانات، وتحليلها بأسلوب علمي. وقد جاءت أهمية هذه المرحلة الميدانية من الحاجة إلى تجاوز الطابع النظري المجرد والاقتراب من واقع الممارسات الإدارية كما تُنفذ فعليًا داخل الأمانات، مما يسمح بتكوين صورة دقيقة حول مستوى الحوكمة ومستوى وعي الموظفين بها، ومدى فاعلية الإجراءات المتبعة لتحقيقها.

انطلقت الدراسة الميدانية من إعداد استبانة علمية مُحكمة، صُممت بعناية لتغطي كافة محاور الدراسة، وتم توزيعها إلكترونيًا على عينة ممثلة من موظفي الأمانات في مختلف المناطق. وقد رُوِيَ في اختيار العينة أن تشمل موظفين من تخصصات ومواقع إدارية متنوعة، سواء في الأقسام المالية أو التنظيمية أو الخدمية، وذلك لضمان شمولية النتائج وتنوع وجهات النظر. وقد واجهت الدراسة الميدانية بعض التحديات، من أبرزها التباين في تفاعل الموظفين من منطقة إلى أخرى، إضافة إلى تفاوت مستوى وعي المشاركين بمفاهيم الحوكمة، وهو ما تطلب مزيدًا من الجهد في التفسير والتحقق من صحة الإجابات.

وقد مثَّلت الدراسة الميدانية أداة قياس حيوية لفحص الفرضيات المطروحة، واستكشاف الفجوة بين السياسات الرسمية والممارسات الفعلية داخل الأمانات. كما أسهمت في الكشف عن التحديات المؤسسية والتنظيمية التي تُعيق تطبيق الحوكمة، وأبرزت الحاجة إلى تعزيز الثقافة الإدارية، وتحسين آليات المساءلة،

وتوسيع نطاق الشفافية. وعليه، فإن النتائج المستخلصة من هذه الدراسة الميدانية تُشكّل الأساس الذي بُنيت عليه التوصيات العلمية والعملية للدراسة، مما يُضفي عليها المصداقية والاتساق مع الواقع العملي للأجهزة الحكومية محل البحث.

1.10. مخطط المشروع المقترح

المرحلة	الأنشطة الرئيسية	الأهداف	المدة الزمنية	المخرجات المتوقعة
التحضير والتخطيط	مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة	فهم الإطار النظري للموضوع	0.5 شهر	تقرير مراجعة أدبيات شامل
	تحديد أهداف البحث وأسئلته وفرضياته	صياغة إطار الدراسة		وثيقة أهداف وأسئلة وفرضيات البحث
	تصميم أدوات جمع البيانات (استبيانات، مقابلات)	إعداد أدوات قياس موثوقة		استبيان ومقابلات معتمدة
جمع البيانات	توزيع الاستبيانات على عينة الدراسة	جمع بيانات كمية	0.5 شهر	بيانات ميدانية مكتملة
	إجراء مقابلات مع خبراء ومختصين	جمع بيانات نوعية		تسجيلات وملاحظات مقابلات
	مراجعة وثائق وتقارير المشاريع	الحصول على بيانات ثانوية		بيانات تقارير مالية وتقارير أداء
تحليل البيانات	إدخال البيانات وتحليلها إحصائياً	اختبار الفرضيات وتحليل العلاقات	0.5 شهر	نتائج إحصائية مفصلة
	تحليل البيانات النوعية	دعم النتائج الكمية بفهم معمق		استنتاجات نوعية
إعداد التقرير النهائي	كتابة التقرير الكامل للدراسة	تقديم نتائج وتوصيات عملية	0.5 شهر	تقرير نهائي شامل
	مراجعة وتعديل التقرير	ضمان جودة وموضوعية التقرير		تقرير نهائي معتمد
عرض النتائج	تقديم الدراسة أمام الجهات المعنية	نقل المعرفة وتعزيز فرص التطبيق	0.5 شهر	عروض تقديمية وتوصيات

- Attia, S. (2020). Governance of Planning Saudi future cities Local Planning Urban Management Governance of Planning. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/380487971_Governance_of_Planning_Saudi_future_cities_Local_Planning_Urban_Management_Governance_of_Planning
- Azzahra, A. (2023). Implementation Of Good Governance in Public Services at Local Government. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/375589663_Implementation_Of_Good_Governance_in_Public_Services_at_Local_Governmenthttps://www.researchgate.net/publication/375589663_Implementation_Of_Good_Governance_in_Public_Services_at_Local_Government
- Bernardo, B. M. (2024). Data governance & quality management—Innovation and breakthroughs across different fields. 9(4). Retrieved from <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2444569X24001379>
- Cavalheiro, E. A. (2024). Governance, development, and environment: Pathways to a sustainable future. 10. Retrieved from <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2666188825003788>
- Ghonim, M. A. (2020). Strategic alignment and its impact on decision effectiveness: a comprehensive model. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/344031639_Strategic_alignment_and_its_impact_on_decision_effectiveness_a_comprehensive_model
- Hussen, B. (2024). Application of Governance Principles in Faculties of Education of Arab Universities: Requirements and AspirationsApplication of Governance Principles in Faculties of Education of Arab Universities: Requirements and Aspirations. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/382008763_Application_of_Governance_Principles_in_Faculties_of_Education_of_Arab_Universities_Requirements_and_Aspirations
- oecd. (2024). Public administration in the Western Balkans 2024. Retrieved from https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2025/03/public-administration-in-the-western-balkans-2024_07555c85/1ec4c18f-en.pdf
- Pratiwi, A. (2025). Implementation of Saudi Vision 2030 Towards Saudi Arabia's Internationally Open Tourism Industry. 5(1), 85-102. Retrieved from

https://www.researchgate.net/publication/378295066_Implementation_of_Saudi_Vision_2030_Towards_Saudi_Arabia's_Internationally_Open_Tourism_Industry

Surijadi, H. (2018). THE EFFECT OF ACCOUNTABILITY, TRANSPARENCY, OPENNESS, FAIRNESS AND COMPETITION ON EFFECTIVENESS AND EFFICIENCY OF E-PROCUREMENT IN MALUKU PROVINCIAL PROCUREMENT SERVICES UNIT.

Retrieved from

https://www.researchgate.net/publication/326779818_THE_EFFECT_OF_ACCOUNTABILITY_TRANSPARENCY_OPENNESS_FAIRNESS_AND_COMPETITION_ON_EFFECTIVENESS_AND_EFFICIENCY_OF_E-PROCUREMENT_IN_MALUKU_PROVINCIAL PROCUREMENT SERVICES UNIT