

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  |
|        | المراجع:.....                          | 10 |

## 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 وعلاقتها 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).

## 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)
- غنيم, 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

- Abdullah Abdulaziz Alkhoraif. (2024). The impact of innovation governance and policies on government funding for emerging science and technology sectors in Saudi Arabia . تم الاسترداد من [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)
- Ammar Mahmood (2021). التنسيق الاداري بين الوزارة الاتحادية والحكومة المحلية وأثره في الأداء البلدي دراسة تطبيقية في بلديات محافظة ذي قار. تم الاسترداد من [https://www.researchgate.net/publication/350046137\\_altnsyq\\_aladary\\_byn\\_alwzart\\_alathadyt\\_walhkwm\\_t\\_almhlyt\\_wathrt\\_fy\\_alada\\_albldy\\_drast\\_ttbyqyt\\_fy\\_bldyat\\_mhafzt\\_dhy\\_qar](https://www.researchgate.net/publication/350046137_altnsyq_aladary_byn_alwzart_alathadyt_walhkwm_t_almhlyt_wathrt_fy_alada_albldy_drast_ttbyqyt_fy_bldyat_mhafzt_dhy_qar)
- Awsan MohammedCorresponding Author. (2024). Fuzzy-based model for developing a digitalization index for evaluating construction project digitalization levels in Saudi Arabia . تم الاسترداد من <https://www.emerald.com/ci/article-abstract/doi/10.1108/Ci-12-2024-0402/1311693/Fuzzy-based-model-for-developing-a-digitalization?redirectedFrom=fulltext>
- Daniel Wiegant. (2024). Alignment mechanisms to effectively govern the sustainable development goals . تم الاسترداد من <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0305750X24001918>
- David Oliveros-Sepúlveda. (2025). Proposal for organizational restructuring in the institutional framework governing mining management in Antioquia . تم الاسترداد من <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2590291125005200>

Kurhayadi Kurhayadi .(2023) .Public Policy Implementation: A Theoretical Review تم .

الاسترداد من

[https://www.researchgate.net/publication/383536703\\_Public\\_Policy\\_Implementation\\_A\\_Theoretical\\_Review](https://www.researchgate.net/publication/383536703_Public_Policy_Implementation_A_Theoretical_Review)

Mohammed Alajmi .(2023) .The determinants of smart government systems adoption by public sector organizations in Saudi Arabia تم الاسترداد من .

[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)