

تطوير آليات اتخاذ القرار الإداري في القطاع العام السعودي في ضوء المتغيرات التنظيمية والتشريعية
الحديثة

اسم الطالب
امجد ابراهيم الخطابي

الرقم الجامعي
232000058

مشروع تخرج - 2
كلية الإدارة - جامعة ميدأوشن

إشراف
د. عبدالرحيم نادر
عضو هيئة التدريس - كلية الإدارة - جامعة ميدأوشن

2026

جدول المحتويات

4.....	قائمة الجداول.....
7.....	فهرس الأشكال.....
9.....	المستخلص.....
10.....	1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة.....
11.....	1.1. المقدمة.....
12.....	1.2. مشكلة الدراسة.....
12.....	1.2.1. فجوات على المستوى النظري:.....
13.....	1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي:.....
13.....	1.3. أهمية الدراسة.....
13.....	1.3.1. على المستوى النظري:.....
14.....	1.3.2. على المستوى التطبيقي:.....
14.....	1.4. أسئلة الدراسة:.....
15.....	1.5. أهداف الدراسة:.....
15.....	1.6. فرضيات الدراسة.....
16.....	1.7. نموذج الدراسة.....
17.....	1.8. منهجية الدراسة.....
18.....	1.9. الدراسة الميدانية.....
21.....	1.10. مخطط المشروع المقترح.....
23.....	2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة.....
24.....	2.1. المقدمة:.....
26.....	2.2. المتغيرات المستقلة:.....
27.....	2.3. المتغير التابع:.....
27.....	2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع:.....
28.....	2.5. الخاتمة:.....

29	3. الفصل الثالث: منهجية الدراسة.....
30	3.1. المقدمة:.....
31	3.2. التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث:.....
33	3.3. تصميم البحث:.....
34	3.4. مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينة:.....
36	3.5. طريقة جمع البيانات:.....
37	3.6. أنواع البيانات:.....
39	3.7. إجراءات التحليل الإحصائي:.....
41	3.8. الخاتمة:.....
43	4. الفصل الرابع: التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج.....
44	4.1. المقدمة:.....
46	4.2. توصيف عينة الدراسة (الاحصائيات الوصفية لعينة الدراسة):.....
49	4.3. اختبارات الصدق والثبات للاستبيانات:.....
50	4.4. الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث (الإجابة على أسئلة البحث):.....
94	4.5. اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج:.....
105	4.6. الخاتمة:.....
107	ملحق الاستبانة.....
109	أدوات البحث:.....
110	المراجع:.....

قائمة الجداول

49	جدول 1 : التحليلات الإحصائية.....
50	جدول 2 : ملخص التحليلات الإحصائية.....
50	جدول 3 : اختبار الثبات والموثوقية.....
51	جدول 4 : التحليل الإحصائي لعمر المشاركين في التجربة.....
53	جدول 5 : التحليل الإحصائي لجنس المشاركين في التجربة.....
54	جدول 6 : التحليل الإحصائي للدرجة العلمية.....
56	جدول 7 : التحليل الإحصائي لشهود الجهة الحكومية تطويراً في هيكلها التنظيمي بما يدعم فاعلية اتخاذ القرار.....
58	جدول 8 : التحليل الإحصائي لمساهمة وضوح الصلاحيات والمسؤوليات في تسهيل عملية اتخاذ القرار الإداري.....
60	جدول 9 : التحليل الإحصائي لأداء اللامركزية الإدارية إلى تسريع اتخاذ القرارات في القطاع العام.....
62	جدول 10 : التحليل الإحصائي لمساهمة ممارسات الحوكمة في رفع جودة القرارات الإدارية.....
64	جدول 11 : التحليل الإحصائي لمساعدة تبسيط الإجراءات التنظيمية في تقليل التعقيد عند اتخاذ القرار.....
66	جدول 12 : التحليل الإحصائي لمساهمة تحديث الأنظمة واللوائح في تحسين كفاءة القرارات الإدارية.....
68	جدول 13 : التحليل الإحصائي لاتسام التشريعات الحديثة بالمرونة بما يسمح بسرعة الاستجابة للمتغيرات.....
70	جدول 14 : التحليل الإحصائي لإسهام وضوح الأطر القانونية في تقليل المخاطر المرتبطة بالقرار الإداري.....
71	جدول 15 : التحليل الإحصائي لدعم سياسات الشفافية والمساءلة سلامة القرارات الإدارية.....
73	جدول 16 : التحليل الإحصائي لمساهمة الالتزام بالتشريعات الحديثة في تعزيز ثقة المستفيدين بالقرارات الحكومية.....
74	جدول 17 : التحليل الإحصائي لاعتماد الجهة على أنظمة معلومات إدارية حديثة لدعم اتخاذ القرار.....
76	جدول 18 : التحليل الإحصائي لتوفير قواعد البيانات المتكاملة معلومات دقيقة لصنّاع القرار.....
78	جدول 19 : التحليل الإحصائي لمساهمة التحول الرقمي في تسريع دورة اتخاذ القرار الإداري.....
80	جدول 20 : التحليل الإحصائي لمساعدة التقنيات الحديثة في تحليل البدائل قبل إصدار القرار.....
82	جدول 21 : التحليل الإحصائي لتمييز القرارات الإدارية الحالية بالسرعة مقارنة بالفترات السابقة.....
84	جدول 22 : التحليل الإحصائي لاتسام القرارات الإدارية بدرجة عالية من الدقة والموضوعية.....
85	جدول 23 : التحليل الإحصائي لمساهمة المتغيرات التنظيمية والتشريعية الحديثة في تطوير آليات اتخاذ القرار داخل الجهة.....
85	
	جدول 24 : اختبار كاي اسكوير للعلاقة بين تطوير آليات اتخاذ القرار الإداري في القطاع العام السعودي والمتغيرات
87	التنظيمية الحديثة (كالهيكل التنظيمي، اللامركزية، الحوكمة، إعادة هندسة الإجراءات).....

جدول 25 : اختبار كاي اسكوير للعلاقة بين تطوير آليات اتخاذ القرار الإداري في القطاع العام السعودي والمتغيرات التشريعية الحديثة (تحديث الأنظمة، اللوائح، سياسات الامتثال والشفافية).....	89
جدول 26 : اختبار كاي اسكوير للعلاقة بين تطوير آليات اتخاذ القرار الإداري في القطاع العام السعودي والتحول الرقمي ودعم المعلومات (أنظمة المعلومات الإدارية، قواعد البيانات، التحول الإلكتروني).....	91
جدول 27 : اختبار التباين الأحادي.....	93
جدول 28 : ملخص نموذج معامل بايز.....	93
جدول 29 : التحليل الإحصائي لاختبار الفرضية: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للمتغيرات التنظيمية والتشريعية الحديثة على تطوير آليات اتخاذ القرار الإداري في القطاع العام السعودي.....	94
جدول 30 : اختبار تي للعينة الواحدة للفرضية: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للمتغيرات التنظيمية والتشريعية الحديثة على تطوير آليات اتخاذ القرار الإداري في القطاع العام السعودي.....	95
جدول 31 : حجم التأثير في العينة الواحدة للفرضية: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للمتغيرات التنظيمية والتشريعية الحديثة على تطوير آليات اتخاذ القرار الإداري في القطاع العام السعودي.....	95
جدول 32 : التحليل الإحصائي لاختبار الفرضية: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للمتغيرات التنظيمية الحديثة على تطوير آليات اتخاذ القرار الإداري.....	96
جدول 33 : اختبار تي للعينة الواحدة للفرضية: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للمتغيرات التنظيمية الحديثة على تطوير آليات اتخاذ القرار الإداري.....	97
جدول 34 : حجم التأثير في العينة الواحدة للفرضية: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للمتغيرات التنظيمية الحديثة على تطوير آليات اتخاذ القرار الإداري.....	97
جدول 35 : التحليل الإحصائي لاختبار الفرضية: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للمتغيرات التشريعية الحديثة على تطوير آليات اتخاذ القرار الإداري.....	98
جدول 36 : اختبار تي للعينة الواحدة للفرضية: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للمتغيرات التشريعية الحديثة على تطوير آليات اتخاذ القرار الإداري.....	99
جدول 37 : حجم التأثير في العينة الواحدة للفرضية: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للمتغيرات التشريعية الحديثة على تطوير آليات اتخاذ القرار الإداري.....	99
جدول 38 : التحليل الإحصائي لاختبار الفرضية: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتحول الرقمي ودعم المعلومات على تطوير آليات اتخاذ القرار الإداري.....	100
جدول 39 : اختبار تي للعينة الواحدة للفرضية: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتحول الرقمي ودعم المعلومات على تطوير آليات اتخاذ القرار الإداري.....	100

- جدول 40 : حجم التأثير في العينة الواحدة للفرضية: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتحويل الرقمي ودعم المعلومات على تطوير آليات اتخاذ القرار الإداري.....101
- جدول 41 : التحليل الإحصائي لاختبار الفرضية: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين تكامل المتغيرات التنظيمية والتشريعية ومستوى كفاءة اتخاذ القرار الإداري.....102
- جدول 42 : اختبار تي للعينة الواحدة للفرضية: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين تكامل المتغيرات التنظيمية والتشريعية ومستوى كفاءة اتخاذ القرار الإداري.....102
- جدول 43 : حجم التأثير في العينة الواحدة للفرضية: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين تكامل المتغيرات التنظيمية والتشريعية ومستوى كفاءة اتخاذ القرار الإداري.....103
- جدول 44 : التحليل الإحصائي لاختبار الفرضية: تختلف درجة تطوير آليات اتخاذ القرار الإداري باختلاف مستوى تطبيق الإصلاحات التنظيمية والتشريعية في الجهات الحكومية السعودية.....104
- جدول 45 : اختبار تي للعينة الواحدة للفرضية: تختلف درجة تطوير آليات اتخاذ القرار الإداري باختلاف مستوى تطبيق الإصلاحات التنظيمية والتشريعية في الجهات الحكومية السعودية.....104
- جدول 46 : حجم التأثير في العينة الواحدة للفرضية: تختلف درجة تطوير آليات اتخاذ القرار الإداري باختلاف مستوى تطبيق الإصلاحات التنظيمية والتشريعية في الجهات الحكومية السعودية.....105

فهرس الأشكال

شكل توضيحي 1 : التمثيل البياني لعمر المشاركين في التجربة.....	52
شكل توضيحي 2 : التمثيل البياني لجنس المشاركين في التجربة.....	53
شكل توضيحي 3 : التمثيل البياني للدرجة العلمية.....	55
شكل توضيحي 4 : التمثيل البياني لشهود الجهة الحكومية تطويراً في هيكلها التنظيمي بما يدعم فاعلية اتخاذ القرار.....	57
شكل توضيحي 5 : التمثيل البياني لمساهمة وضوح الصلاحيات والمسؤوليات في تسهيل عملية اتخاذ القرار الإداري.....	59
شكل توضيحي 6 : التمثيل البياني لأداء اللامركزية الإدارية إلى تسريع اتخاذ القرارات في القطاع العام.....	61
شكل توضيحي 7 : التمثيل البياني لمساهمة ممارسات الحوكمة في رفع جودة القرارات الإدارية.....	63
شكل توضيحي 8 : التمثيل البياني لمساعدة تبسيط الإجراءات التنظيمية في تقليل التعقيد عند اتخاذ القرار.....	65
شكل توضيحي 9 : التمثيل البياني لمساهمة تحديث الأنظمة واللوائح في تحسين كفاءة القرارات الإدارية.....	67
شكل توضيحي 10 : التمثيل البياني لاتسام التشريعات الحديثة بالمرونة بما يسمح بسرعة الاستجابة للمتغيرات.....	69
شكل توضيحي 11 : التمثيل البياني لإسهام وضوح الأطر القانونية في تقليل المخاطر المرتبطة بالقرار الإداري.....	70
شكل توضيحي 12 : التمثيل البياني لدعم سياسات الشفافية والمساءلة سلامة القرارات الإدارية.....	72
شكل توضيحي 13 : التمثيل البياني لمساهمة الالتزام بالتشريعات الحديثة في تعزيز ثقة المستفيدين بالقرارات الحكومية... ..	73
شكل توضيحي 14 : التمثيل البياني لاعتماد الجهة على أنظمة معلومات إدارية حديثة لدعم اتخاذ القرار.....	75
شكل توضيحي 15 : التمثيل البياني لتوفير قواعد البيانات المتكاملة معلومات دقيقة لصنّاع القرار.....	77
شكل توضيحي 16 : التمثيل البياني لمساهمة التحول الرقمي في تسريع دورة اتخاذ القرار الإداري.....	79
شكل توضيحي 17 : التمثيل البياني لمساعدة التقنيات الحديثة في تحليل البدائل قبل إصدار القرار.....	81
شكل توضيحي 18 : التمثيل البياني لتميز القرارات الإدارية الحالية بالسرعة مقارنة بالفترات السابقة.....	83
شكل توضيحي 19 : التمثيل البياني لاتسام القرارات الإدارية بدرجة عالية من الدقة والموضوعية.....	84
شكل توضيحي 20 : التمثيل البياني لمساهمة المتغيرات التنظيمية والتشريعية الحديثة في تطوير آليات اتخاذ القرار داخل الجهة.....	86
شكل توضيحي 21 : المقاييس المتماثلة لتحليل الجداول المتقاطعة للعلاقة بين تطوير آليات اتخاذ القرار الإداري في القطاع العام السعودي والمتغيرات التنظيمية الحديثة (كالهيكل التنظيمي، اللامركزية، الحوكمة، إعادة هندسة الإجراءات).....	88
شكل توضيحي 22 : المقاييس المتماثلة لتحليل الجداول المتقاطعة للعلاقة بين تطوير آليات اتخاذ القرار الإداري في القطاع العام السعودي والمتغيرات التشريعية الحديثة (تحديث الأنظمة، اللوائح، سياسات الامتثال والشفافية).....	90

شكل توضيحي 23 : المقاييس المتماثلة لتحليل الجداول المتقاطعة للعلاقة بين تطوير آليات اتخاذ القرار الإداري في القطاع العام السعودي والتحول الرقمي ودعم المعلومات (أنظمة المعلومات الإدارية، قواعد البيانات، التحول الإلكتروني).....92

المستخلص

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل واقع آليات اتخاذ القرار الإداري في القطاع العام السعودي، وقياس أثر المتغيرات التنظيمية والمتغيرات التشريعية والمعوقات والفرص المؤسسية على فعالية اتخاذ القرار الإداري، وذلك في ضوء التحولات التنظيمية والتشريعية الحديثة. وانطلقت الدراسة من تساؤل رئيس يتمحور حول مدى تأثير هذه المتغيرات في تحسين كفاءة وجودة القرارات الإدارية داخل المؤسسات العامة، وسعت إلى بناء إطار تحليلي يربط بين الجوانب النظرية والتطبيقية بما يسهم في تطوير الأداء المؤسسي. اعتمدت الدراسة على المنهجية الكمية ذات الطابع الوصفي التحليلي، حيث تم تصميم أداة استبيان مهيكله لقياس أبعاد المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، وتم توزيعها على عينة بلغت 253 مفردة من العاملين وصانعي القرار في عدد من المؤسسات العامة السعودية. وقد خضعت الأداة لاختبارات الصدق والثبات لضمان موثوقية النتائج، كما تم تحليل البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة لاختبار الفرضيات وقياس قوة العلاقات بين المتغيرات. أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات التنظيمية وفعالية اتخاذ القرار الإداري، كما تبين أن وضوح الأطر التشريعية وتحديثها يسهمان في تعزيز جودة القرارات وسرعة تنفيذها. كذلك كشفت النتائج أن تقليل المعوقات المؤسسية واستثمار الفرص المتاحة داخل المؤسسات العامة ينعكس بشكل مباشر على تحسين كفاءة القرارات الإدارية. وأكدت الدراسة أن التكامل بين التنظيم الفعال والالتزام التشريعي وتوفير بيئة مؤسسية داعمة يمثل أساساً جوهرياً لرفع مستوى الأداء الإداري. وفي ضوء هذه النتائج، أوصت الدراسة بضرورة تطوير الهياكل التنظيمية بما يحقق المرونة والوضوح في توزيع الصلاحيات، وتعزيز برامج التدريب الإداري المتعلقة بالتحديثات التشريعية، وتحسين نظم المعلومات لدعم عملية اتخاذ القرار، إضافة إلى تبني آليات متابعة وتقييم مستمرة لقياس أثر القرارات الإدارية على الأداء المؤسسي. كما أكدت أهمية تعزيز ثقافة مؤسسية قائمة على الشفافية والابتكار بما يواكب المتغيرات التنظيمية والتشريعية الحديثة.

الكلمات المفتاحية: اتخاذ القرار الإداري، القطاع العام السعودي، المتغيرات التنظيمية، المتغيرات التشريعية، فعالية

القرار، الأداء المؤسسي، التطوير الإداري

1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1. المقدمة

تعد عمليات اتخاذ القرار الإداري من المحاور الجوهرية التي تحدد فعالية الأداء في المؤسسات العامة، لما لها من أثر مباشر على جودة الخدمات المقدمة وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للقطاع العام. وفي المملكة العربية السعودية، شهدت السنوات الأخيرة تحولات تنظيمية وتشريعية مهمة تهدف إلى تعزيز الكفاءة التشغيلية والشفافية والمساءلة في الإدارة العامة، بما يتسق مع رؤية المملكة 2030 وأهدافها الطموحة نحو تطوير القطاع العام وتحقيق التنمية المستدامة. إن هذه المتغيرات تفرض على صانعي القرار ضرورة إعادة النظر في آلياتهم الإدارية التقليدية، واعتماد نماذج أكثر مرونة وفعالية تتلاءم مع متطلبات البيئة التنظيمية الحديثة (الطويقات، 2022).

ويعكس تطور التشريعات واللوائح التنظيمية في المملكة اهتمام الدولة بالارتقاء بمستوى الأداء المؤسسي، من خلال إرساء قواعد عمل واضحة تضمن تحقيق التوازن بين السلطة والمسؤولية، وتعزيز القدرات الإدارية في مواجهة التحديات المتزايدة. وفي هذا السياق، أصبح من الضروري دراسة أساليب اتخاذ القرار الإداري من منظور حديث، يأخذ بعين الاعتبار تأثير المتغيرات الداخلية والخارجية، بما في ذلك التغيرات في الهياكل التنظيمية، وأساليب الرقابة، والتقنيات الإدارية الحديثة، وكذلك العوامل القانونية والتنظيمية التي تشكل إطار عمل المؤسسات العامة (سليم، 2023).

كما أن فعالية القرارات الإدارية في القطاع العام لا تعتمد فقط على توفر المعلومات الدقيقة، بل تتطلب أيضاً توافر القدرات التحليلية لدى صانعي القرار، واستراتيجيات مرنة لإدارة المخاطر، إضافة إلى تبني ثقافة تنظيمية تشجع على الابتكار والمبادرة وتطوير الأداء المؤسسي. وعليه، فإن دراسة تطوير آليات اتخاذ القرار الإداري في ضوء المتغيرات التنظيمية والتشريعية الحديثة يمثل خطوة أساسية لفهم العوامل المؤثرة على جودة القرارات، واستشراف السبل الكفيلة بتحقيق تكامل بين الأطر القانونية والتنظيمية وبين الممارسات الإدارية الحديثة (العراي، 2025).

إن هذه الدراسة تسعى إلى تحليل العلاقة بين التطورات التشريعية والتنظيمية وأثرها على عمليات اتخاذ القرار في المؤسسات العامة السعودية، مع التركيز على تحديد المعوقات والفرص التي تواجه الإدارة في سبيل تعزيز فعالية القرارات وتحقيق أهداف التنمية المستدامة. كما تهدف إلى تقديم توصيات عملية يمكن أن تساهم في تطوير نماذج متقدمة لاتخاذ القرار الإداري، تتسم بالكفاءة والمرونة والقدرة على التكيف مع المتغيرات المستمرة في البيئة المؤسسية.

1.2. مشكلة الدراسة

تعتبر عمليات اتخاذ القرار الإداري من الركائز الأساسية لنجاح المؤسسات العامة، حيث تعكس مدى كفاءة الأجهزة الإدارية في التعامل مع التحديات المختلفة وتحقيق الأهداف المؤسسية. غير أن متغيرات البيئة التنظيمية والتشريعية في المملكة العربية السعودية تشهد تطورات مستمرة، ما يجعل من الضروري إعادة النظر في أساليب وآليات اتخاذ القرار التقليدية، وتكييفها لتلائم المستجدات الحديثة. وتشمل هذه المتغيرات على سبيل المثال لا الحصر، تحديث الهياكل التنظيمية، اعتماد أنظمة جديدة للحكومة المؤسسية، تعزيز الشفافية والمساءلة، بالإضافة إلى التغيرات في الإطار القانوني الذي ينظم عمل المؤسسات العامة.

وتبرز مشكلة الدراسة في التباين بين التطورات النظرية الحديثة في مجال إدارة القرار الإداري وبين الواقع التطبيقي في المؤسسات العامة السعودية، حيث لا تزال بعض الآليات التقليدية تهيمن على عمليات اتخاذ القرار، ما قد يحد من قدرة هذه المؤسسات على التكيف مع المتغيرات السريعة ويؤثر على جودة القرارات المتخذة. وعليه، فإن تحديد الفجوات بين النظرية والتطبيق، وتحليل أثر المتغيرات التنظيمية والتشريعية على عملية اتخاذ القرار، يمثل ضرورة أكاديمية وعملية لتعزيز فاعلية الإدارة العامة ورفع مستوى الأداء المؤسسي.

1.2.1. فجوات على المستوى النظري:

على المستوى النظري، تكمن الفجوة في محدودية الدراسات التي تناولت بشكل متكامل العلاقة بين المتغيرات التنظيمية والتشريعية من جهة، وفعالية اتخاذ القرار الإداري من جهة أخرى، خصوصاً في السياق السعودي. إذ ركزت معظم الدراسات السابقة على أحد الجوانب فقط، مثل التحليل التشريعي أو تطوير الهياكل التنظيمية، دون تقديم إطار شامل يربط بين هذه المتغيرات المختلفة ويستشرف تأثيرها على جودة القرارات الإدارية. كما أن العديد من النماذج النظرية المعتمدة في مجال اتخاذ القرار تم تطويرها في بيئات غربية، ما يضعف قابليتها للتطبيق في السياق المحلي الذي يتميز بخصوصيات تنظيمية وثقافية وقانونية مميزة. هذا النقص في الدراسات النظرية المتكاملة يخلق حاجة ملحة لتطوير إطار مفاهيمي محلي يوضح كيفية تفاعل المتغيرات التنظيمية والتشريعية مع أساليب اتخاذ القرار، ويحدد أهم العوامل التي تؤثر في كفاءة وجودة القرارات الإدارية في القطاع العام السعودي (محمد، 2022).

1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي:

على المستوى التطبيقي، تكمن الفجوة في ضعف تكييف المؤسسات العامة السعودية لآليات اتخاذ القرار مع التغيرات التنظيمية والتشريعية الحديثة. فبينما تسعى الدولة إلى تحديث القوانين واللوائح، وتحسين الأداء المؤسسي، لا تزال بعض الممارسات الإدارية تتسم بالروتين، واتخاذ القرارات على أسس تقليدية، وهو ما يحد من سرعة الاستجابة للمتغيرات، ويؤثر على مستوى الابتكار والكفاءة.

كما أن هناك نقصًا في الدراسات التطبيقية التي تقيس بشكل مباشر أثر التغيرات التنظيمية والتشريعية على جودة القرارات في المؤسسات العامة، سواء من خلال تقييم أدوات القياس المؤسسية، أو دراسة تجارب محددة لإعادة تصميم آليات اتخاذ القرار. هذه الفجوة العملية توضح الحاجة إلى دراسات ميدانية شاملة تهدف إلى تقديم توصيات قابلة للتنفيذ لتعزيز فعالية اتخاذ القرار الإداري، بما ينسجم مع أهداف رؤية المملكة 2030 وخصوصيات البيئة الإدارية المحلية (Alasmari, 2026).

1.3. أهمية الدراسة

1.3.1. على المستوى النظري:

تكتسب هذه الدراسة أهميتها على المستوى النظري من خلال مساهمتها في إثراء المعرفة العلمية بمجال إدارة القرار الإداري في المؤسسات العامة، خاصة في ظل المتغيرات التنظيمية والتشريعية الحديثة في المملكة العربية السعودية. فبالرغم من وجود العديد من الدراسات التي تناولت عمليات اتخاذ القرار الإداري، إلا أن أغلبها ركز على النماذج النظرية الغربية أو تناول جانبًا محددًا من العملية الإدارية دون ربطه بالسياق المحلي المتميز بخصائصه التنظيمية والثقافية والقانونية. لذا، فإن هذه الدراسة تسعى إلى بناء إطار مفاهيمي متكامل يربط بين المتغيرات التنظيمية والتشريعية وآليات اتخاذ القرار، ما يعزز الفهم العلمي لكيفية تفاعل هذه العوامل مع الأداء الإداري. كما تسهم الدراسة في توضيح العلاقة بين التحديث التشريعي والهيكل التنظيمية من جهة، وكفاءة وجودة القرارات الإدارية من جهة أخرى، وهو ما يمكن أن يمثل مرجعًا أكاديميًا لدراسات مستقبلية في مجالات الإدارة العامة، الحوكمة المؤسسية، وتطوير الأداء المؤسسي (Alsuhaime, 2025).

1.3.2. على المستوى التطبيقي:

أما على المستوى التطبيقي، فتبرز أهمية الدراسة في قدرتها على تقديم توصيات عملية تسهم في تطوير الأداء المؤسسي في القطاع العام السعودي، عبر تحسين آليات اتخاذ القرار الإداري بما يتوافق مع المتغيرات التنظيمية والتشريعية الحديثة. فالاستفادة من نتائج الدراسة تمكن صانعي القرار في المؤسسات العامة من تبني أساليب أكثر فعالية ومرونة، تقلل من الروتين الإداري، وتزيد من سرعة الاستجابة للتحديات والتغيرات المستمرة في البيئة المؤسسية. كما تساعد هذه الدراسة في تسليط الضوء على أبرز المعوقات التي تعترض جودة القرارات الإدارية وسبل معالجتها، بما يضمن توافق العمليات الإدارية مع أهداف رؤية المملكة 2030 وتعزيز قدرات الإدارة العامة على الابتكار وتحقيق التنمية المستدامة. وبالتالي، فإن نتائج هذه الدراسة لا تقتصر على الجانب الأكاديمي، بل تمتد لتكون أدوات عملية تدعم تحسين الأداء المؤسسي وتعزيز الحوكمة الرشيدة في المؤسسات العامة السعودية (العزیز، 2022).

1.4. أسئلة الدراسة:

👉 السؤال الرئيسي:

- كيف يمكن تطوير آليات اتخاذ القرار الإداري في القطاع العام السعودي في ضوء المتغيرات التنظيمية والتشريعية الحديثة لضمان فعالية وكفاءة الأداء المؤسسي؟

👉 الأسئلة الفرعية:

1. ما أبرز المتغيرات التنظيمية التي أثرت على عملية اتخاذ القرار الإداري في المؤسسات العامة السعودية خلال السنوات الأخيرة؟
2. ما أثر التغيرات التشريعية الحديثة على أساليب وآليات اتخاذ القرار الإداري في القطاع العام؟
3. ما العوائق والمحددات التي تواجه صانعي القرار في تطبيق النماذج الحديثة لاتخاذ القرار الإداري في المؤسسات العامة؟

4. إلى أي مدى تسهم النماذج والأطر النظرية الحديثة في تحسين جودة القرارات الإدارية في السياق السعودي؟
5. ما المقترحات العملية والتوصيات التي يمكن اعتمادها لتطوير آليات اتخاذ القرار الإداري بما يتوافق مع المتغيرات التنظيمية والتشريعية الحديثة؟

1.5. أهداف الدراسة:

👉 الهدف الرئيسي:

- تسعى هذه الدراسة إلى تطوير آليات اتخاذ القرار الإداري في القطاع العام السعودي بما يتوافق مع المتغيرات التنظيمية والتشريعية الحديثة، بهدف تعزيز فعالية وكفاءة الأداء المؤسسي وتحقيق أهداف التنمية المستدامة.

👉 الأهداف الفرعية:

1. تحديد وتحليل أبرز المتغيرات التنظيمية التي تؤثر على عمليات اتخاذ القرار الإداري في المؤسسات العامة السعودية.
2. استكشاف أثر التغيرات التشريعية الحديثة على أساليب وآليات اتخاذ القرار الإداري في القطاع العام.
3. الكشف عن المعوقات والتحديات التي تواجه صانعي القرار في تطبيق النماذج الحديثة لاتخاذ القرار الإداري.
4. تقييم مدى إمكانية تطبيق النماذج والأطر النظرية الحديثة لتحسين جودة القرارات الإدارية في السياق السعودي.
5. تقديم توصيات عملية ومقترحات تطويرية لتعزيز كفاءة وفعالية آليات اتخاذ القرار الإداري بما يتوافق مع المتغيرات التنظيمية والتشريعية الحديثة.

1.6. فرضيات الدراسة

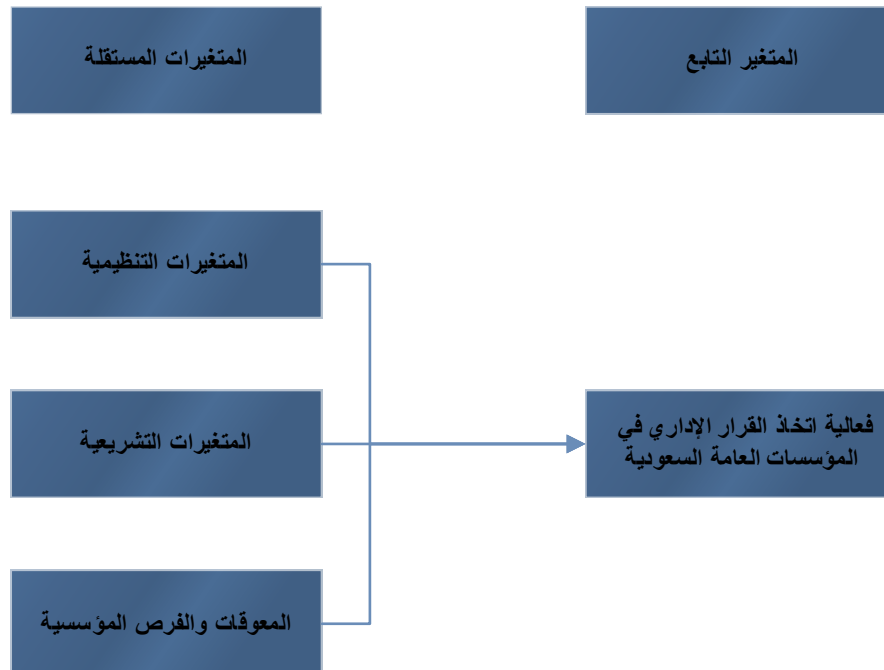
👉 الفرضية الرئيسية

- هناك علاقة إيجابية وذات دلالة إحصائية بين تطوير آليات اتخاذ القرار الإداري في القطاع العام السعودي وبين المتغيرات التنظيمية والتشريعية الحديثة، بما يساهم في تعزيز فعالية وكفاءة الأداء المؤسسي.

👉 الفرضيات الفرعية:

1. تؤثر المتغيرات التنظيمية بشكل إيجابي وذو دلالة إحصائية على جودة اتخاذ القرار الإداري في المؤسسات العامة السعودية.
2. للمتغيرات التشريعية الحديثة أثر إيجابي وذو دلالة إحصائية على أساليب وآليات اتخاذ القرار الإداري في القطاع العام.
3. وجود المعوقات التنظيمية والهيكلية يقلل من فعالية اتخاذ القرار الإداري ويحد من تطبيق النماذج الحديثة.
4. تطبيق النماذج والأطر النظرية الحديثة يرتبط بشكل إيجابي بتحسين جودة القرارات الإدارية في المؤسسات العامة السعودية.
5. اعتماد توصيات وآليات تطويرية متوافقة مع المتغيرات التنظيمية والتشريعية يعزز من كفاءة وفاعلية عملية اتخاذ القرار الإداري.

1.7. نموذج الدارسة



المصدر: إعداد الباحث

1.8. منهجية الدراسة

تسعى هذه الدراسة إلى تحليل وتطوير آليات اتخاذ القرار الإداري في القطاع العام السعودي في ضوء المتغيرات التنظيمية والتشريعية الحديثة. وقد تم اختيار المنهج الكمي كإطار رئيسي للبحث، نظرًا لقدرته على قياس الظواهر بدقة، وتحديد العلاقة بين المتغيرات، واختبار الفرضيات المقررة بطريقة موضوعية وقابلة للتكرار. يعكس هذا المنهج الطبيعة الكمية للبيانات المطلوبة، والتي تتعلق بتقييم تأثير المتغيرات التنظيمية والتشريعية والمعوقات المؤسسية على فعالية اتخاذ القرار الإداري.

- تصميم الدراسة

تم اعتماد تصميم الدراسة الوصفي التحليلي الكمي، الذي يتيح وصف الظواهر الإدارية وتحليل العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع. يتيح هذا التصميم استكشاف مدى تأثير المتغيرات التنظيمية والتشريعية والمعوقات والفرص المؤسسية على جودة القرارات الإدارية، من خلال جمع بيانات كمية يمكن تحليلها إحصائيًا. ويتميز هذا التصميم بقدرته على التوصل إلى استنتاجات قابلة للتعميم على قطاع المؤسسات العامة السعودية ضمن حدود الدراسة.

- مجتمع الدراسة وعينتها

يتكون مجتمع الدراسة من العاملين في المؤسسات العامة السعودية، وبشكل خاص صانعي القرار والمديرين التنفيذيين والموظفين ذوي المسؤوليات الإدارية المباشرة. تم تحديد عينة مناسبة إحصائيًا باستخدام أسلوب العينة العشوائية الطبقية، لضمان تمثيل كافة الفئات الوظيفية والمستويات الإدارية. يتيح هذا الأسلوب الحصول على بيانات دقيقة وموضوعية حول مستوى تأثير المتغيرات التنظيمية والتشريعية والمعوقات المؤسسية على فعالية اتخاذ القرار الإداري، مع مراعاة التوزيع الجغرافي والإداري للمؤسسات.

- أدوات جمع البيانات

اعتمدت الدراسة على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات الكمية، لما يتميز به من القدرة على الوصول إلى عدد كبير من المشاركين وتوحيد صياغة الأسئلة للحصول على إجابات قابلة للقياس الإحصائي. تم تصميم الاستبيان بحيث يغطي جميع أبعاد المتغيرات المستقلة (المتغيرات التنظيمية، المتغيرات التشريعية، المعوقات والفرص المؤسسية) والمتغير التابع (فعالية

اتخاذ القرار الإداري). كما تم استخدام مقياس ليكرت (Likert Scale) بدرجة خمس نقاط لقياس مستوى الاتفاق أو التقييم، ما يسهل تحليل النتائج إحصائيًا باستخدام البرامج الإحصائية الحديثة.

- طرق التحليل الإحصائي

بعد جمع البيانات، يتم معالجتها وتحليلها باستخدام أساليب التحليل الإحصائي الوصفي والاستنتاجي. تشمل الأساليب الوصفية تحليل الترددات، والنسب المئوية، والمتوسطات، والانحراف المعياري لتوضيح خصائص المجتمع البحثي والبيانات. بينما تشمل الأساليب الاستنتاجية اختبار الفرضيات باستخدام أساليب مثل الارتباط البسيط والمتعدد، والانحدار الخطي، وتحليل التباين (ANOVA) لدراسة أثر المتغيرات المستقلة على المتغير التابع، والتأكد من دلالة النتائج إحصائيًا عند مستوى الثقة المناسب.

- موثوقية وصلاحية الأدوات

تم التأكد من صلاحية الاستبيان من خلال مراجعة الأدبيات السابقة، واستشارة مجموعة من الخبراء في الإدارة العامة، لضمان أن الأسئلة تقيس المتغيرات المستهدفة بدقة. كما تم اختبار موثوقية الأداة باستخدام معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) لضمان الاتساق الداخلي للعناصر المختلفة في كل متغير، مع التأكد من أن قيم المعامل تتجاوز الحد المقبول (0.70)، ما يضمن دقة النتائج وقابليتها للاستخدام في التحليل الكمي.

1.9. الدراسة الميدانية

تشكل الدراسة الميدانية جزءًا جوهريًا من هذا البحث، إذ تهدف إلى جمع بيانات كمية مباشرة من صانعي القرار والعاملين في المؤسسات العامة السعودية، من أجل تحليل أثر المتغيرات التنظيمية والتشريعية والمعوقات المؤسسية على فعالية اتخاذ القرار الإداري. وتعتمد الدراسة الميدانية على منهجية منظمة لضمان دقة النتائج وموضوعيتها، بما يساهم في الوصول إلى توصيات عملية قابلة للتطبيق.

- أهداف الدراسة الميدانية

تتمثل أهداف الدراسة الميدانية في تحقيق ما يلي:

1. قياس مستوى تأثير المتغيرات التنظيمية على جودة القرارات الإدارية في المؤسسات العامة السعودية.
2. تقييم أثر المتغيرات التشريعية الحديثة على أساليب وآليات اتخاذ القرار الإداري.
3. تحديد أهم المعوقات والفرص المؤسسية التي تؤثر في فعالية اتخاذ القرار الإداري.
4. تحليل العلاقة بين المتغيرات المستقلة (تنظيمية وتشريعية ومعوقات وفرص) والمتغير التابع (فعالية اتخاذ القرار الإداري).
5. تقديم نتائج عملية يمكن أن تدعم صانعي القرار في تطوير آلياتهم الإدارية بما يتوافق مع المتغيرات التنظيمية والتشريعية الحديثة.

- مجتمع الدراسة وعينها

يتكون مجتمع الدراسة الميدانية من العاملين في المؤسسات العامة السعودية، وتركز على المديرين التنفيذيين، وصانعي القرار في المستويات الإدارية العليا والمتوسطة، والموظفين المسؤولين عن تطبيق السياسات والإجراءات الإدارية. وتم تحديد عينة الدراسة باستخدام أسلوب العينة العشوائية الطبقية لضمان تمثيل جميع المستويات الإدارية والفئات الوظيفية المختلفة، وكذلك لضمان التوازن بين المؤسسات التي خضعت لتحديثات تنظيمية وتشريعية حديثة وتلك التي لم تشهد تغييرات كبيرة. هذه الطريقة تتيح الحصول على بيانات دقيقة وقابلة للتحليل الإحصائي، وتوفر أساساً متيناً لتعميم النتائج على باقي المؤسسات العامة السعودية ضمن نطاق الدراسة.

- أدوات جمع البيانات

اعتمدت الدراسة على استبيان مصمم خصيصاً لجمع البيانات الكمية، يغطي جميع أبعاد المتغيرات المستقلة والمتغير التابع.

- شمل الاستبيان أقساماً مخصصة لكل متغير:

- المتغيرات التنظيمية: أسئلة حول الهياكل الإدارية، أساليب العمل، توزيع المسؤوليات، ومرونة الإجراءات.
- المتغيرات التشريعية: أسئلة حول أثر القوانين واللوائح الحديثة، نظم الحوكمة، والالتزام باللوائح.

➤ المعوقات والفرص المؤسسية: أسئلة حول العوائق الداخلية والخارجية، ومستوى الدعم المؤسسي والابتكار.

➤ المتغير التابع: أسئلة حول فعالية اتخاذ القرار، بما يشمل دقة القرارات، سرعتها، مستوى الشفافية، وملاءمتها لأهداف المؤسسة.

- تم استخدام مقياس ليكرت بخمس درجات (من 1: ضعيف جدًا إلى 5: ممتاز جدًا) لتسهيل قياس البيانات وتحليلها إحصائيًا.

- إجراءات جمع البيانات

تم تنفيذ الدراسة الميدانية عبر الخطوات التالية:

1. إعداد الاستبيان بعد مراجعة الأدبيات واستشارة الخبراء لضمان صلاحية العناصر ومناسبتها للسياق السعودي.
2. اختبار أداة الاستبيان على عينة تجريبية صغيرة للتحقق من موثوقيتها واتساقها الداخلي باستخدام معامل كرونباخ ألفا.
3. توزيع الاستبيانات على المشاركين في المؤسسات العامة المختارة، مع توضيح أهداف الدراسة وضمان سرية المعلومات وحماية خصوصية المشاركين.
4. متابعة استكمال الاستبيانات والتأكد من جودة البيانات المستلمة قبل البدء في التحليل الإحصائي.

- تحليل البيانات الميدانية

بعد جمع البيانات، تم معالجتها باستخدام البرمجيات الإحصائية، وتشمل خطوات التحليل:

- التحليل الوصفي: لدراسة الخصائص الديموغرافية للمشاركين، وتحديد المتوسطات، الانحرافات المعيارية، والتوزيعات النسبية.
- التحليل الاستنتاجي: لاختبار الفرضيات من خلال الارتباط الخطي والمتعدد، تحليل التباين (ANOVA)، والانحدار الخطي لتحديد أثر المتغيرات المستقلة على المتغير التابع.
- فحص دلالة النتائج عند مستوى الثقة المناسب للتأكد من صحة الفرضيات، وتحديد العوامل الأكثر تأثيرًا على فعالية اتخاذ القرار الإداري.

- أهمية الدراسة الميدانية

تعد الدراسة الميدانية جوهرية لأنها توفر بيانات واقعية وموضوعية حول العلاقة بين المتغيرات، وتتيح فهم الواقع الإداري في المؤسسات العامة السعودية بشكل مباشر. كما تساهم في تقديم توصيات عملية لصانعي القرار، تساعد على تطوير آلياتهم الإدارية بما يتماشى مع المتغيرات التنظيمية والتشريعية الحديثة، وتقليل المعوقات، وتعظيم الاستفادة من الفرص المؤسسية.

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 اللجنة أو الجهات المختصة	حسب الجدول	الحصول على تقييم شامل وتعزيز النتائج النهائية

2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة

2.1. المقدمة:

يشكل الفصل الثاني من هذه الدراسة خطوة محورية في رسم الإطار النظري للمبحث، حيث يهدف إلى توفير أساس معرفي شامل لفهم العلاقة بين المتغيرات التي تشكل جوهر البحث. فالفصل لا يقتصر على استعراض المفاهيم فحسب، بل يتعدى ذلك إلى تقديم تحليل معمق للعوامل المؤثرة في عمليات اتخاذ القرار الإداري، مع التركيز على توضيح أبعادها المختلفة وكيفية تفاعلها داخل بيئة المؤسسات العامة السعودية. ويعد هذا التحليل ضرورياً لتكوين رؤية متكاملة تساعد الباحث على ربط النظرية بالتطبيق الميداني، مما يضمن تحقيق أهداف الدراسة بكفاءة وموضوعية.

يتضمن الفصل الثاني استعراضاً مفصلاً لكل متغير من المتغيرات الرئيسية للدراسة، مع تحديد الأبعاد والمكونات التي تتضمنها هذه المتغيرات، دون الخوض في تفاصيل النتائج أو البيانات الميدانية، حيث يركز على الجانب النظري والتحليلي. ويتيح ذلك للقارئ فهم كيفية قياس كل متغير، وما هي المؤشرات التي يمكن استخدامها لتقييم تأثيره، بالإضافة إلى توضيح أهمية كل متغير في سياق عملية اتخاذ القرار الإداري، سواء من ناحية تعزيز الكفاءة أو تحسين مستوى الجودة والفاعلية في المؤسسات العامة.

كما يتناول هذا الفصل العلاقة بين المتغيرات، وهو ما يمثل العنصر الأكثر أهمية في الإطار النظري للدراسة، إذ يوفر أساساً لتفسير كيف تؤثر المتغيرات المستقلة على المتغير التابع، وما هي التفاعلات المحتملة بينها. من خلال هذا التحليل، يمكن للباحث تكوين صورة واضحة حول طبيعة العلاقة بين العوامل المختلفة، وكيف يمكن لهذه العلاقة أن تتغير في ظل المتغيرات التنظيمية والتشريعية الحديثة. ويؤكد الفصل على أن فهم هذه العلاقات ليس مجرد تمرين نظري، بل هو خطوة أساسية لتصميم أدوات قياس دقيقة واستنتاج نتائج قابلة للتطبيق عملياً في تحسين جودة القرارات الإدارية.

تكتسب أهمية هذا الفصل كذلك من كونه يساهم في تحديد الفجوات البحثية على المستويين النظري والتطبيقي، حيث يتيح للباحث مقارنة ما تم تناوله في الدراسات السابقة مع الواقع الإداري في المؤسسات العامة السعودية. هذا يسمح برصد النقاط التي لم تحظ بالبحث الكافي أو لم تُختبر في السياق المحلي، وبالتالي يشكل قاعدة علمية لتطوير الفرضيات البحثية وتصميم الدراسة الميدانية بأسلوب منهجي دقيق.

من الناحية العملية، فإن الفصل الثاني يمثل أيضاً دعامة أساسية للتوصيات المستقبلية للدراسة، إذ أن فهم طبيعة المتغيرات وعلاقاتها يمكن صانعي القرار في المؤسسات العامة من تطوير استراتيجيات فعالة، تعزز من كفاءة الأداء الإداري وتساعد على مواجهة التحديات المرتبطة بالتغيرات التنظيمية والتشريعية. وهذا يوضح أن أهمية الفصل لا تقتصر على الجانب الأكاديمي النظري، بل تتجاوز ذلك لتؤثر مباشرة في إمكانية تطبيق نتائج الدراسة وتحقيق الفائدة العملية المرجوة.

باختصار، يوفر الفصل الثاني الإطار المفاهيمي والنظري المتكامل الذي يربط بين المعرفة السابقة والمتغيرات البحثية، ويمهد الطريق لفهم كيفية تأثير هذه المتغيرات على فعالية اتخاذ القرار الإداري، كما يمكّن الباحث من الانتقال بشكل سلس إلى الدراسة الميدانية وتحليل البيانات، مستنداً إلى أسس علمية دقيقة ومتسقة مع أهداف البحث واستراتيجياته.

2.2. المتغيرات المستقلة:

- المتغير المستقل الأول: المتغيرات التنظيمية

تشير المتغيرات التنظيمية إلى التغيرات التي تطرأ على الهيكل التنظيمي للمؤسسة، وأساليب العمل، والعمليات الداخلية، ونظم الحوكمة المؤسسية. وتشمل هذه المتغيرات إعادة تصميم الهياكل الإدارية، تبسيط الإجراءات، تعزيز الشفافية في العمليات، وتوزيع السلطات والمسؤوليات بشكل فعال. تلعب هذه المتغيرات دورًا جوهريًا في تحسين جودة القرارات، حيث أن الهياكل التنظيمية المرنة والمهيكلية بشكل جيد توفر معلومات دقيقة وفي الوقت المناسب، وتتيح لصانعي القرار القدرة على التفاعل مع المستجدات المؤسسية بسرعة وكفاءة (Jerab، 2023).

- المتغير المستقل الثاني: المتغيرات التشريعية

تمثل المتغيرات التشريعية القوانين واللوائح والأنظمة الجديدة التي تؤثر في إدارة المؤسسات العامة، بما في ذلك قوانين الحوكمة، نظم الرقابة والمساءلة، واللوائح التنظيمية المتعلقة بعمليات الإدارة والتمويل والموارد البشرية. تؤثر هذه المتغيرات بشكل مباشر على آليات اتخاذ القرار، حيث تلزم صانعي القرار بالالتزام بالإجراءات القانونية وتراعي حقوق الأطراف المختلفة، ما يعزز من شفافية القرارات ويقلل من المخاطر القانونية ويزيد من ثقة المتعاملين مع المؤسسة (Thi، 2025).

- المتغير المستقل الثالث: المعوقات والفرص المؤسسية

يشير هذا المتغير إلى العوامل الداخلية والخارجية التي قد تعيق أو تدعم اتخاذ القرار الإداري، مثل محدودية الموارد، الروتين الإداري، مقاومة التغيير، الثقافة التنظيمية، إضافة إلى الفرص المرتبطة بالابتكار التكنولوجي أو الدعم المؤسسي. تؤثر هذه العوامل على سرعة وكفاءة القرارات، حيث أن وجود معوقات كبيرة يبطئ عملية اتخاذ القرار ويقلل من جودته، بينما توفر الفرص المؤسسية بيئة محفزة لدعم اتخاذ القرارات الفعالة والمستندة إلى تحليل علمي ومنهجي (Christou، 2023).

2.3. المتغير التابع:

- فعالية اتخاذ القرار الإداري

يمثل فعالية اتخاذ القرار الإداري المتغير الأساسي الذي تهدف الدراسة إلى تطويره. ويقصد به قدرة صانعي القرار في المؤسسات العامة على إصدار قرارات سليمة، مبنية على معلومات دقيقة، ومتوافقة مع أهداف المؤسسة واستراتيجياتها، وفي الوقت المناسب. ويشمل هذا المفهوم عدة أبعاد، منها: سرعة اتخاذ القرار، دقته، مستوى الابتكار فيه، ومدى تماشيه مع القوانين واللوائح التنظيمية. يعد هذا المتغير مؤشراً على جودة الأداء المؤسسي، حيث أن قرارات الإدارة العامة الفعالة تؤدي إلى تحسين الأداء العام، تقليل الهدر الإداري، وتعزيز قدرة المؤسسة على التكيف مع المتغيرات البيئية والتشريعية (Saraswati, 2024).

2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع:

يعتمد نموذج الدراسة على فرضية أن فعالية اتخاذ القرار الإداري (المتغير التابع) تتأثر بشكل إيجابي بالمتغيرات الثلاثة المستقلة، إذ:

1. المتغيرات التنظيمية تساهم في توفير هيكل واضح وآليات عمل فعالة تدعم اتخاذ القرار المبني على معلومات دقيقة.

2. المتغيرات التشريعية تضمن التوافق القانوني للقرارات، وتزيد من مستوى الشفافية والمساءلة، ما يعزز مصداقية القرارات الإدارية.

3. المعوقات والفرص المؤسسية تمثل المحددات العملية التي قد تحد أو تدعم قدرة صانعي القرار على الاستفادة من المتغيرات التنظيمية والتشريعية، وبالتالي تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر على فعالية القرارات.

يشكل هذا النموذج إطاراً تحليلياً يمكن من خلاله دراسة العلاقة بين البيئة التنظيمية والتشريعية للمؤسسات العامة والقدرة على اتخاذ قرارات إدارية فعالة، مع مراعاة العوامل المعيقة أو الداعمة ضمن السياق السعودي، مما يوفر أساساً علمياً لتقديم توصيات عملية لتطوير الأداء المؤسسي.

2.5. الخاتمة:

يختتم الفصل الثاني هذه الدراسة بتقديم إطار نظري متكامل يمثل الأساس العلمي الذي يستند إليه البحث لاحقاً في التحليل الميداني. فقد ركّز هذا الفصل على بناء الفهم النظري للمتغيرات المؤثرة في عملية اتخاذ القرار الإداري، مع تحليل طبيعة العلاقة بين هذه العوامل المختلفة ودورها في تعزيز كفاءة الأداء المؤسسي. ورغم أن الفصل لم يذكر المتغيرات بشكل مباشر في هذه الخاتمة، إلا أنه ركّز على إيضاح أبعادها وأهمية دراستها وكيفية تأثيرها في تكوين بيئة إدارية فعالة ومتوافقة مع المستجدات التنظيمية والتشريعية.

ويكمن الهدف الرئيس من الفصل في توفير الإطار المفاهيمي الذي يمكن الباحث من استيعاب طبيعة العلاقة بين العوامل المختلفة قبل الانتقال إلى المرحلة الميدانية. من خلال هذا الإطار، أصبح بالإمكان التعرف على كيفية تأثير المتغيرات المختلفة على جودة القرارات الإدارية، وفهم التفاعلات المحتملة بينهما، بما يساهم في تقديم صورة شاملة تساعد على تفسير النتائج التي سيتم التوصل إليها لاحقاً. كما أتاح الفصل تحديد الفجوات النظرية والتطبيقية، بما يوجه البحث نحو معالجة القضايا التي لم يتم تناولها بشكل كاف في الدراسات السابقة، ويساهم في تطوير المعرفة العلمية في مجال الإدارة العامة.

كما أن الفصل الثاني لم يكتفِ بالجانب النظري فحسب، بل عزز أيضاً من أهمية الربط بين النظرية والتطبيق العملي، من خلال تقديم تحليل يوضح كيفية تفاعل العوامل المؤثرة على اتخاذ القرار الإداري ضمن المؤسسات العامة. هذا الربط يضمن أن يكون البحث ليس مجرد مراجعة نظرية، بل قاعدة متينة لتصميم أدوات البحث الميداني وتحليل البيانات بشكل علمي، بما يعكس الواقع الإداري السعودي ويأخذ في الاعتبار المتغيرات التنظيمية والتشريعية الحديثة.

إن أهمية الفصل الثاني تتجلى في كونه يمثل الركيزة الأساسية التي يركز عليها البحث بأكمله، حيث يوفر الإطار النظري والتحليلي الذي يمكن الباحث من فهم المتغيرات وعلاقاتها بطريقة علمية دقيقة، كما يربط القارئ لفهم المرحلة الميدانية والتحليل الإحصائي للبيانات. ويعد هذا الفصل نقطة الانطلاق نحو تقديم توصيات عملية يمكن أن تساهم في تطوير آليات اتخاذ القرار الإداري في القطاع العام السعودي، بما يحقق التكامل بين المعرفة النظرية والواقع التطبيقي.

3. الفصل الثالث: منهجية الدراسة

3.1. المقدمة:

يعد الفصل الثالث من الدراسة خطوة محورية تمثل الجانب التطبيقي للبحث العلمي، حيث يركّز على المنهجية والإجراءات العملية التي تم اعتمادها لجمع وتحليل البيانات بشكل علمي دقيق. ويهدف هذا الفصل إلى تقديم تصور واضح ومفصل حول كيفية إجراء الدراسة الميدانية، وما هي الآليات المنهجية التي تم استخدامها لضمان دقة النتائج وموضوعيتها، مع التأكيد على الصلة الوثيقة بين هذه الإجراءات وأهداف البحث.

سيقوم الفصل بتوضيح الأسس التي اعتمدت عليها الدراسة في التعامل مع المتغيرات البحثية، بدءًا من تحديد المفاهيم الإجرائية، مرورًا بكيفية تصميم البحث، واختيار المجتمع البحثي وتحديد طرق أخذ العينات، وصولاً إلى طرق جمع البيانات وأنواعها، ثم إجراءات المعالجة والتحليل الإحصائي للبيانات. ورغم أن هذا الفصل لن يركز على النتائج أو المتغيرات نفسها في هذه المقدمة، فإنه يوضح النهج المنهجي الذي يسمح بالوصول إلى نتائج دقيقة وموثوقة، كما يوفر للقارئ فهمًا واضحًا لكيفية بناء أدوات الدراسة الميدانية وربطها بالفرضيات البحثية.

تكتسب أهمية هذا الفصل من كونه الركيزة التطبيقية للدراسة، حيث يتيح للباحث التحكم في جودة البيانات وضمان مطابقتها لأهداف البحث، كما يعزز من مصداقية النتائج من خلال اتباع منهجية علمية واضحة ومحددة. ومن خلال هذا الفصل، يمكن للقارئ أن يستوعب بشكل شامل الخطوات العملية التي تم اتباعها في الدراسة، وكيفية ربط هذه الخطوات بأسئلة البحث وأهدافه، مما يسهّل فهم النتائج والاستنتاجات التي ستأتي في الفصول اللاحقة.

يمثل الفصل الثالث جسرًا بين النظرية والتطبيق العملي، إذ يوفر الأدوات والمنهجية اللازمة لدراسة العلاقة بين العوامل المختلفة وفعالية اتخاذ القرار الإداري في القطاع العام السعودي. كما يشكل هذا الفصل قاعدة متينة لفهم كيفية جمع البيانات ومعالجتها، بما يضمن دقة التحليل الإحصائي وموضوعية النتائج، ويساعد على تقديم توصيات عملية قابلة للتطبيق في سياق تحسين الأداء المؤسسي.

3.2. التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث:

تشكل التعريفات الإجرائية للمتغيرات البحثية الركيزة الأساسية لأي دراسة علمية، إذ تتيح للباحث تحويل المفاهيم النظرية إلى عناصر قابلة للقياس والتحليل الإحصائي. وتهدف هذه التعريفات إلى توضيح كيفية قياس كل متغير عملياً، بما يضمن دقة البيانات وموضوعية النتائج، كما توفر مرجعية واضحة لربط الفرضيات البحثية بالأدوات الميدانية وأساليب التحليل. تتضمن هذه الدراسة متغيراً تابعاً واحداً وثلاثة متغيرات مستقلة، حيث يتم قياس كل متغير وفق مؤشرات محددة تساعد في تقييم العلاقة بين المتغيرات ومدى تأثيرها على العملية الإدارية في المؤسسات العامة السعودية.

- أولاً: المتغير التابع – فعالية اتخاذ القرار الإداري

يُعرف المتغير التابع، وهو فعالية اتخاذ القرار الإداري، إجرائياً على أنه مستوى قدرة صانعي القرار في المؤسسات العامة على إصدار قرارات سليمة ودقيقة وفي الوقت المناسب، والتي تتوافق مع أهداف المؤسسة واستراتيجياتها، وتساهم في تحسين الأداء المؤسسي العام.

ويُقاس هذا المتغير من خلال مؤشرات محددة مثل:

- دقة القرارات الإدارية وصحتها من حيث النتائج المحققة.
- سرعة اتخاذ القرار بما يتناسب مع طبيعة المواقف المؤسسية.
- مستوى الابتكار والمرونة في القرارات.
- درجة التوافق مع السياسات والاستراتيجيات التنظيمية.
- مستوى الشفافية والمساءلة في عملية اتخاذ القرار.

- ثانياً: المتغير المستقل الأول – المتغيرات التنظيمية

يشير هذا المتغير إلى التغيرات والإجراءات المتعلقة بالهيكل التنظيمي للمؤسسة وطرق سير العمليات الإدارية داخلياً. ويقاس هذا المتغير من خلال مؤشرات مثل:

- وضوح الهيكل التنظيمي وتوزيع المسؤوليات بين الإدارات.
- مرونة الإجراءات والقدرة على التكيف مع المتغيرات الداخلية.
- كفاءة العمليات الداخلية وسرعة إنجاز المهام.

- مستوى التنسيق بين الوحدات الإدارية المختلفة.
 - تطبيق نظم الحوكمة الداخلية والإشراف الإداري الفعال.
- ويهدف قياس هذا المتغير إلى تحديد مدى تأثير التنظيم الإداري الفعال على جودة القرارات التي تتخذها المؤسسات العامة.

- ثالثاً: المتغير المستقل الثاني – المتغيرات التشريعية

يمثل هذا المتغير اللوائح والقوانين والسياسات الجديدة التي تؤثر على عملية اتخاذ القرار الإداري. ويتم قياسه عبر مؤشرات محددة، منها:

- مدى التزام صانعي القرار بالأنظمة والقوانين المعمول بها.
 - وضوح التعليمات والإجراءات القانونية المتاحة للموظفين.
 - أثر التشريعات الحديثة على عملية الرقابة والمساءلة.
 - توافق القرارات الإدارية مع اللوائح التنظيمية المعتمدة.
 - قدرة المؤسسات على التكيف مع التغيرات القانونية والتشريعية.
- يساعد قياس هذا المتغير في فهم مدى تأثير البيئة القانونية والتنظيمية على جودة وفعالية القرارات الإدارية.

- رابعاً: المتغير المستقل الثالث – المعوقات والفرص المؤسسية

يشير هذا المتغير إلى العوامل الداخلية والخارجية التي قد تعيق أو تدعم عملية اتخاذ القرار داخل المؤسسات، ويقاس من خلال مؤشرات مثل:

- مستوى المعوقات الإدارية والبيروقراطية.
 - مدى توفر الموارد المادية والبشرية اللازمة لتنفيذ القرارات.
 - درجة مقاومة التغيير والثقافة التنظيمية داخل المؤسسة.
 - الفرص المرتبطة بالابتكار التكنولوجي أو الدعم المؤسسي.
 - قدرة المؤسسة على الاستفادة من الموارد والفرص لتعزيز الأداء.
- يهدف قياس هذا المتغير إلى تقييم تأثير البيئة الداخلية والخارجية على فعالية اتخاذ القرار الإداري، سواء عبر تعزيز كفاءته أو تقليل معوقاته.

- أهمية التعريفات الإجرائية

تمثل التعريفات الإجرائية للمتغيرات البحثية أهمية بالغة في هذه الدراسة، حيث توفر مرجعية واضحة لقياس الظواهر الإدارية بشكل موضوعي، وتتيح جمع البيانات وتحليلها بدقة عالية. كما تساعد على ربط النظرية بالتطبيق العملي، من خلال توضيح كيفية تقييم كل متغير ومؤشراته، ما يتيح اختبار الفرضيات البحثية بشكل علمي ومنهجي. وتساهم هذه التعريفات في تعزيز مصداقية الدراسة وموثوقية النتائج، وتوفر أساساً متيناً لتقديم توصيات عملية قابلة للتطبيق داخل المؤسسات العامة السعودية لتحسين جودة القرارات الإدارية.

3.3. تصميم البحث:

يشكل تصميم البحث العمود الفقري لأي دراسة علمية، حيث يحدد الإطار العام لكيفية جمع البيانات وتحليلها، ويربط بين الأسئلة البحثية والفرضيات والأهداف المحددة مسبقاً. وفي هذه الدراسة، تم اعتماد تصميم يسمح بفهم العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، كما يوفر الأساس العلمي لتحليل أثر المتغيرات التنظيمية والتشريعية والمعوقات والفرص المؤسسية على فعالية اتخاذ القرار الإداري في المؤسسات العامة السعودية.

يعتمد تصميم البحث على المنهج الكمي الوصفي التحليلي، حيث يجمع بين وصف الظواهر الإدارية في الواقع العملي وبين تحليل العلاقة بين المتغيرات المختلفة باستخدام الأساليب الإحصائية. ويتميز هذا التصميم بقدرته على دراسة الظواهر الإدارية بدقة وموضوعية، مع إمكانية التوصل إلى استنتاجات قابلة للتعميم ضمن نطاق مجتمع الدراسة. كما يوفر هذا التصميم إمكانية اختبار الفرضيات البحثية بشكل علمي، من خلال الربط بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، وتحديد مدى تأثير كل متغير على جودة القرارات الإدارية في المؤسسات العامة.

تم تحديد تصميم الدراسة بطريقة تضمن دقة البيانات وموضوعيتها، من خلال مراعاة اختيار مجتمع البحث المناسب، وتصميم أدوات جمع البيانات الملائمة، بالإضافة إلى استخدام تقنيات التحليل الإحصائي الحديثة. ويهدف هذا التصميم إلى تحقيق عدة أهداف رئيسية، منها:

- وصف الوضع الحالي لآليات اتخاذ القرار الإداري في المؤسسات العامة.

- قياس مستوى تأثير المتغيرات المستقلة على فعالية اتخاذ القرار الإداري.
 - تحديد مدى العلاقة بين المتغيرات المختلفة ومدى تأثيرها في تحسين الأداء المؤسسي.
 - تقديم قاعدة علمية موثوقة تساعد في صياغة توصيات عملية قابلة للتطبيق في الواقع المؤسسي.
- يعكس تصميم البحث أيضًا الاهتمام بالبعد العلمي والمنهجي، حيث تم التأكيد على وضوح الإجراءات والمراحل المختلفة للبحث، بما يتيح للباحث جمع البيانات بطريقة منظمة، وتسهيل تحليلها واستخلاص النتائج بشكل موضوعي. كما يضمن التصميم إمكانية تكرار الدراسة والتحقق من مصداقية النتائج، وهو ما يعزز الثقة في الاستنتاجات التي سيتم الوصول إليها لاحقًا.
- باختصار، يمثل تصميم البحث إطارًا متكاملًا يربط بين النظرية والتطبيق، ويحدد آليات جمع البيانات وتحليلها بطريقة علمية دقيقة، ويضمن أن تكون النتائج قابلة للتفسير والتطبيق العملي. ويعتبر هذا التصميم الأساس الذي تبنى عليه جميع خطوات الدراسة الميدانية، بدءًا من اختيار المجتمع والعينة، مرورًا بتصميم أدوات جمع البيانات، وصولًا إلى التحليل الإحصائي للنتائج واستنتاج العلاقة بين المتغيرات المختلفة.

3.4. مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينة:

يشكل تحديد مجتمع البحث خطوة أساسية في أي دراسة علمية، إذ يحدد نطاق الدراسة والفئة المستهدفة التي يمكن من خلالها جمع البيانات اللازمة لاختبار الفرضيات البحثية وتحقيق أهداف الدراسة. وفي هذا البحث، يتركز اهتمام الباحث على المؤسسات العامة السعودية باعتبارها البيئة التي يتم فيها اتخاذ القرارات الإدارية، مع التركيز على الجهات التي تشهد تطورات تنظيمية وتشريعية حديثة، والتي يُتوقع أن تتأثر مباشرة بمتغيرات البحث.

يتمثل مجتمع البحث في جميع الموظفين وصانعي القرار في المؤسسات العامة على المستويات الإدارية العليا والمتوسطة، بما في ذلك المديرون التنفيذيون، رؤساء الأقسام، والمشرفون على عمليات اتخاذ القرار. ويتميز مجتمع البحث بأهمية عالية لأنه يشمل الفئات التي تتعامل مباشرة مع العمليات الإدارية، وتطبيق الأنظمة والقوانين، وإدارة المعوقات والفرص المؤسسية. كما يسمح اختيار هذا المجتمع بدراسة العلاقة بين المتغيرات التنظيمية والتشريعية والبيئة المؤسسية وفعالية اتخاذ القرار الإداري بشكل عملي وموضوعي.

أما بالنسبة لطرق وأدوات أخذ العينة، فقد تم اعتماد الأسلوب العشوائي الطبقي لضمان تمثيل جميع الفئات الإدارية في المؤسسات العامة، وذلك لتوزيع المشاركين بطريقة متوازنة عبر المستويات الوظيفية المختلفة. ويهدف هذا الأسلوب إلى تحقيق تمثيل دقيق وشامل لمختلف الإدارات، بحيث تعكس العينة تنوع الخبرات والمسؤوليات الإدارية ومستوى المشاركة في اتخاذ القرار.

تُحدد العينة وفق معايير محددة، منها: حجم المؤسسة، طبيعة الوظائف الإدارية، ومستوى التعرض للتغيرات التنظيمية والتشريعية، وذلك لضمان شمولية البيانات وملاءمتها للتحليل. كما تم الأخذ بعين الاعتبار حجم العينة الكافي لتحقيق دلالة إحصائية، وهو ما يتيح اختبار الفرضيات البحثية بثقة وموضوعية. ويتم جمع البيانات من كل طبقة بشكل متناسب، مع مراعاة التنوع بين الإدارات والمستويات الوظيفية، لضمان أن تعكس النتائج الواقع الإداري بصورة دقيقة وشاملة.

ويتيح استخدام هذه الطريقة أيضاً التعامل مع التباين المحتمل بين المؤسسات من حيث حجمها أو نوعيتها أو درجة تطبيقها للأنظمة الجديدة، حيث تضمن العينة الطبقية أن كل مجموعة داخل المجتمع ممثلة بشكل مناسب، مما يعزز من مصداقية النتائج وقابليتها للتعميم على نطاق أوسع من المؤسسات العامة السعودية.

تم تصميم عملية أخذ العينة بطريقة منظمة لضمان سهولة الوصول إلى المشاركين واستجابتهم، مع مراعاة الحفاظ على سرية البيانات واحترام خصوصية الموظفين، وهو ما يزيد من جودة المعلومات المستخلصة ويعزز من مصداقية الدراسة. ويعتبر هذا النهج المتبع في اختيار العينة والتقنيات المرتبطة بها عنصراً محورياً لضمان دقة النتائج وتفسيرها بشكل صحيح عند تحليل العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع.

3.5. طريقة جمع البيانات:

تشكل عملية جمع البيانات من أهم المراحل المنهجية في أي دراسة علمية، حيث تعتمد جودة النتائج ودقة الاستنتاجات على مدى صحة وموثوقية المعلومات التي يتم الحصول عليها من مجتمع البحث. وفي هذه الدراسة، تم تصميم عملية جمع البيانات بطريقة علمية منهجية تضمن الربط المباشر بين المتغيرات البحثية والأدوات المستخدمة، مع مراعاة الحفاظ على المصدقية والشفافية في جميع مراحل جمع المعلومات.

يتم جمع البيانات من مجتمع البحث المستهدف، الذي يشمل موظفي وصانعي القرار في المؤسسات العامة السعودية، باستخدام استبيانات مصممة خصيصًا لتغطية جميع أبعاد المتغيرات المستقلة والمتغير التابع. وقد تم تصميم الاستبيان بأسلوب علمي يضمن سهولة الفهم والدقة في التعبير عن المواقف والآراء، حيث يتضمن أسئلة مغلقة لقياس مستوى التأثير والتوافق مع المؤشرات المحددة لكل متغير، بالإضافة إلى بعض الأسئلة المفتوحة التي تسمح للمشاركين بالتعبير عن رؤاهم وملاحظاتهم حول فعالية اتخاذ القرار الإداري والتحديات المؤسسية التي تواجههم.

وقد تم اعتماد الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات بسبب قدرته على الوصول إلى عدد كبير من المشاركين في وقت قصير، ولتوفير إطار قياس موحد لجميع المتغيرات البحثية. كما تم التأكد من صحة محتوى الاستبيان ومواءمته لأهداف البحث من خلال مراجعة خبراء متخصصين في الإدارة العامة والإحصاء، لضمان أن الأسئلة تعكس بدقة المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، وأنها قابلة للقياس والتحليل بشكل علمي.

كما شملت عملية جمع البيانات المرحلة التمهيديّة للتجربة الميدانية، حيث تم اختبار الاستبيان على عينة صغيرة من المجتمع المستهدف لضمان وضوح الأسئلة وفهم المشاركين لها، والتأكد من إمكانية قياس المؤشرات المقررة لكل متغير. وقد ساعدت هذه التجربة الأولية في تعديل بعض الأسئلة وتحسين صياغتها، بما يعزز من دقة النتائج ويقلل من احتمالية التحيز أو سوء الفهم.

تم تنفيذ عملية جمع البيانات مع مراعاة السرية التامة للبيانات الشخصية للمشاركين، وضمان استخدام المعلومات لأغراض البحث فقط. كما تم توفير إرشادات واضحة للمشاركين حول كيفية تعبئة الاستبيان والإجابة على الأسئلة بطريقة صادقة ودقيقة، بما يعكس واقعهم العملي وتجربتهم في عملية اتخاذ القرار الإداري داخل المؤسسات العامة.

تم تصميم طريقة جمع البيانات في هذه الدراسة بطريقة شاملة ومنهجية، تضمن جمع معلومات دقيقة وموضوعية، وتوفير أساساً علمياً لتحليل العلاقات بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع. وتعتبر هذه المرحلة خطوة حاسمة في توثيق النتائج والاستنتاجات النهائية للدراسة، كما تساهم في تقديم توصيات عملية قابلة للتطبيق لتحسين فعالية اتخاذ القرار الإداري في القطاع العام السعودي.

3.6. أنواع البيانات:

تشكل البيانات الأساس الذي يقوم عليه أي بحث علمي، إذ يعتمد الباحث على المعلومات التي يجمعها لتحليل الظواهر ودراسة العلاقات بين المتغيرات. ولضمان مصداقية النتائج ودقتها، تستخدم هذه الدراسة نوعين رئيسيين من البيانات: البيانات الأولية والبيانات الثانوية، حيث يتيح الجمع بينهما تحقيق تغطية شاملة للمجال البحثي وتوفير رؤية متكاملة للعوامل المؤثرة في فعالية اتخاذ القرار الإداري في القطاع العام السعودي.

- أولاً: البيانات الأولية

تمثل البيانات الأولية المعلومات التي يتم جمعها مباشرة من المصادر الأصلية بهدف تحقيق أهداف الدراسة وقياس المتغيرات البحثية بشكل مباشر. وتشمل هذه الدراسة جمع البيانات الأولية من موظفي وصانعي القرار في المؤسسات العامة السعودية باستخدام استبيانات مهيكلية تم تصميمها بعناية لتغطية جميع أبعاد المتغيرات المستقلة (المتغيرات التنظيمية، المتغيرات التشريعية، المعوقات والفرص المؤسسية) والمتغير التابع (فعالية اتخاذ القرار الإداري).

وتتميز البيانات الأولية بكونها موثوقة وحديثة، حيث تعكس الواقع الحالي للممارسات الإدارية والتحديات المؤسسية التي تواجهها المؤسسات، كما تتيح للباحث قياس مستوى العلاقة بين المتغيرات بدقة. ومن خلال تصميم مؤشرات قابلة للقياس، يمكن تحويل المفاهيم النظرية إلى بيانات كمية يمكن تحليلها إحصائياً، مما يوفر قاعدة علمية قوية لدعم الفرضيات واستنتاج النتائج.

كما تتيح البيانات الأولية للباحث التعامل مع التفاصيل الدقيقة والسياق العملي لكل مؤسسة، مثل طرق تطبيق السياسات التنظيمية، مدى الالتزام بالقوانين واللوائح الحديثة، وطرق التعامل مع المعوقات والفرص المتاحة، وهو ما يعزز من دقة تقييم فعالية اتخاذ القرار الإداري.

- ثانياً: البيانات الثانوية

تشمل البيانات الثانوية المعلومات التي تم جمعها مسبقاً من مصادر موثوقة، مثل الكتب، الدراسات السابقة، المقالات الأكاديمية، الإحصاءات الرسمية الصادرة عن الجهات الحكومية، والتقارير المتعلقة بالإدارة العامة والتنظيم الإداري في المملكة العربية السعودية. وتساعد هذه البيانات في بناء الإطار النظري للدراسة، وتوفير مرجعية علمية للمتغيرات المستخدمة، كما تتيح التعرف على التجارب السابقة والدراسات المقارنة في المجال الإداري والتنظيمي.

وتتميز البيانات الثانوية بكونها مصادر مدققة ومعتمدة، حيث تتيح للباحث استكمال المعلومات التي تم جمعها من خلال البيانات الأولية، وتقديم خلفية تاريخية ومنهجية تساعد على تفسير النتائج وتحليلها. كما يمكن استخدام البيانات الثانوية لتوضيح الفجوات البحثية، وتحديد مدى الحاجة إلى دراسة التغيرات التنظيمية والتشريعية الحديثة وتأثيرها على فعالية اتخاذ القرار الإداري.

- أهمية استخدام البيانات الأولية والثانوية معاً

يجمع استخدام البيانات الأولية والثانوية بين الحداثة والدقة من جهة، والموثوقية والمصداقية من جهة أخرى. فالبيانات الأولية توفر صورة مباشرة وواقعية عن الوضع الحالي داخل المؤسسات العامة، بينما توفر البيانات الثانوية الخلفية النظرية والداعمة، وتمكن الباحث من المقارنة والتحليل الشامل. ويعزز هذا التكامل من مصداقية الدراسة، ويتيح للباحث الوصول إلى استنتاجات دقيقة وموضوعية، كما يساهم في تقديم توصيات عملية قابلة للتطبيق لتحسين فعالية اتخاذ القرار الإداري في القطاع العام السعودي.

3.7. إجراءات التحليل الإحصائي:

تشكل إجراءات التحليل الإحصائي خطوة حاسمة في أي دراسة كمية، حيث تتيح للباحث تحويل البيانات الأولية والثانوية إلى معلومات قابلة للتفسير والاستنتاج، وفحص صحة الفرضيات البحثية بطريقة علمية دقيقة. وتعتمد هذه الدراسة على أساليب إحصائية متعددة تهدف إلى تحليل العلاقة بين المتغيرات المستقلة (المتغيرات التنظيمية، المتغيرات التشريعية، المعوقات والفرص المؤسسية) والمتغير التابع (فعالية اتخاذ القرار الإداري)، بما يضمن استخلاص نتائج دقيقة وموضوعية.

- أولاً: فحص جودة البيانات

قبل البدء في التحليل الإحصائي، تم التأكد من جودة البيانات وصلاحياتها، وذلك من خلال فحص الاستبيانات المكتملة والتأكد من خلوها من الأخطاء أو القيم المفقودة. وشملت هذه المرحلة التأكد من اتساق الإجابات، والتجانس في تعبئة الاستبيان، والتأكد من أن البيانات قابلة للقياس الكمي. كما تم استخدام أساليب التنقيح الإحصائي الأولي للكشف عن القيم الشاذة أو غير المنطقية، لضمان أن تكون التحليلات التالية قائمة على بيانات صحيحة وموثوقة.

- ثانياً: التحليل الوصفي

تم استخدام التحليل الإحصائي الوصفي لتقديم صورة واضحة وشاملة حول الخصائص الأساسية للبيانات، بما في ذلك توزيع المشاركين، المستويات الإدارية، وتقييم مؤشرات المتغيرات. ويشمل التحليل الوصفي استخدام المقاييس الإحصائية مثل المتوسطات الحسابية، الانحراف المعياري، النسب المئوية، والمدى، وذلك لتحديد نمط توزيع البيانات والاتجاهات العامة. ويتيح هذا التحليل للباحث فهم الوضع الحالي للمتغيرات البحثية قبل الانتقال إلى التحليل العميق للعلاقات والتأثيرات بين المتغيرات.

- ثالثاً: تحليل العلاقات بين المتغيرات

تعتبر مرحلة تحليل العلاقات بين المتغيرات من أهم خطوات التحليل الإحصائي، حيث تهدف إلى دراسة مدى تأثير المتغيرات المستقلة على المتغير التابع. وقد تم اختيار أساليب إحصائية مناسبة لطبيعة البيانات، مثل اختبار الارتباط بين المتغيرات باستخدام معامل بيرسون للارتباط أو أساليب الانحدار التحليلي، وذلك لتحديد قوة العلاقة واتجاهها بين كل متغير مستقل

والمتغير التابع. ويساعد هذا التحليل على اختبار الفرضيات البحثية بشكل علمي، وتحديد أي المتغيرات لها تأثير أكبر على فعالية اتخاذ القرار الإداري داخل المؤسسات العامة.

- رابعاً: التحليل المقارن

تم أيضاً استخدام التحليل المقارن لتحديد الفروقات بين مجموعات مختلفة داخل مجتمع البحث، مثل الاختلافات بين المستويات الإدارية المختلفة أو بين الإدارات التي تطبق التغييرات التنظيمية والتشريعية بشكل أكبر من غيرها. ويتيح هذا التحليل فهم الفوارق والتباينات المحتملة في تأثير المتغيرات على فعالية اتخاذ القرار، وهو ما يعزز من دقة استنتاج النتائج والتوصيات العملية.

- خامساً: تفسير النتائج واستخلاص الاستنتاجات

بعد إجراء التحليلات الإحصائية، يتم تفسير النتائج وفقاً لأهداف البحث وفرضياته، مع التركيز على ربط النتائج النظرية بالواقع العملي. وتساعد هذه المرحلة على تحديد مدى صحة الفرضيات، وفهم طبيعة العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، وإبراز أهم العوامل التي تؤثر على فعالية اتخاذ القرار الإداري. كما تتيح هذه النتائج تقديم توصيات عملية قابلة للتطبيق في المؤسسات العامة السعودية لتحسين جودة وكفاءة القرارات الإدارية.

- أهمية إجراءات التحليل الإحصائي

تكمن أهمية هذه الإجراءات في كونها الركيزة العلمية التي تضمن موثوقية النتائج، وتحول البيانات الأولية إلى استنتاجات قابلة للتفسير والتطبيق. فهي تتيح للباحث قياس العلاقات بدقة، واختبار الفرضيات البحثية، وفهم تأثير المتغيرات المختلفة على فعالية اتخاذ القرار الإداري. كما تعزز هذه الإجراءات مصداقية الدراسة وموضوعيتها، وتوفر قاعدة علمية صلبة لتقديم توصيات عملية مبنية على الأدلة، بما يساهم في تطوير الأداء الإداري في القطاع العام السعودي.

3.8. الخاتمة:

يختتم الفصل الثالث بتقديم رؤية شاملة حول الإطار المنهجي الذي اعتمدته الدراسة، والذي يمثل العمود الفقري للمرحلة التطبيقية في البحث. فقد ركّز الفصل على توضيح المنهجية العلمية التي تم اتباعها لضمان جمع البيانات وتحليلها بشكل دقيق وموضوعي، ما يوفر أساسًا صلبًا يمكن من خلاله تفسير النتائج الاستنتاجية التي سيتم عرضها لاحقًا. ويظهر من خلال هذا الفصل كيف يمكن للمنهجية المنظمة أن تشكل جسرًا بين الإطار النظري الذي تم تقديمه في الفصل الثاني وبين الواقع العملي الذي تم استكشافه في الدراسة الميدانية.

تتمثل إحدى القيم الأساسية لهذا الفصل في توضيح الإجراءات البحثية المتكاملة، والتي تشمل إعداد أدوات جمع البيانات، تحديد مجتمع البحث واختيار العينات، وضبط طرق جمع البيانات، ثم معالجة البيانات وتحليلها إحصائيًا. يتيح هذا الوصف للقارئ فهم كيفية بناء الدراسة بشكل متكامل وموضوعي، وما هي الخطوات الدقيقة التي تم اتخاذها لضمان أن تكون البيانات قابلة للقياس والتحليل بشكل علمي. ومن خلال هذا الإطار المنهجي، يصبح من الممكن اختبار الفرضيات بشكل دقيق، وتحديد العلاقة بين العوامل المؤثرة وفعالية اتخاذ القرار الإداري، بما يعكس الواقع الإداري للمؤسسات العامة في المملكة.

علاوة على ذلك، تكمن أهمية الفصل في أنه يعزز مصداقية البحث وموثوقيته. فقد تم التركيز على عرض المنهجية بطريقة واضحة ومنهجية، بحيث يمكن لأي باحث آخر متابعة الدراسة أو تكرارها، وهو ما يضمن صحة النتائج وقابليتها للتحقق العلمي. كما أن تقديم منهجية مفصلة يتيح للقارئ تصور كيفية التعامل مع التحديات العملية في الدراسة، وكيفية التغلب على المشكلات المتعلقة بجمع البيانات أو اختيار العينة أو تحليل النتائج، وهو ما يعكس الالتزام بالمعايير العلمية الصارمة في البحث الأكاديمي.

كما أن الفصل الثالث يلعب دورًا محوريًا في تمهيد الطريق للمرحلة التحليلية، إذ يوفر الأسس التي تستند إليها الدراسة لفهم البيانات الميدانية، وتفسير النتائج التي ستُستخلص لاحقًا في الفصل الرابع. وبذلك، يصبح القارئ قادرًا على رؤية الصورة الكاملة لكيفية تصميم الدراسة وتحليلها، وكيفية ربط الإطار النظري بالبيانات الواقعية، وهو ما يعزز من قدرة الباحث على تقديم توصيات عملية مبنية على أسس علمية قوية وموثوقة.

وفي المجمل، يمكن القول إن هذا الفصل يمثل جسراً حيويًا بين النظرية والتطبيق العملي، حيث يوفر الأدوات والإجراءات الضرورية لفهم العلاقة بين العوامل المؤثرة في اتخاذ القرار الإداري وفعاليتته. كما يوضح أن اتباع منهجية دقيقة ومنظمة ليس مجرد إجراء شكلي، بل هو شرط أساسي لضمان دقة التحليل وموضوعية النتائج، وبالتالي إمكانية تقديم توصيات عملية قابلة للتطبيق تساعد على تطوير الأداء الإداري في المؤسسات العامة السعودية بما يتوافق مع المتغيرات التنظيمية والتشريعية الحديثة.

4. الفصل الرابع: التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج

4.1. المقدمة:

يشكل الفصل الرابع من الدراسة المرحلة التحليلية الأساسية، حيث ينتقل البحث من الإطار المنهجي الذي تم توضيحه في الفصل الثالث إلى عرض النتائج وتحليلها بشكل علمي دقيق. ويهدف هذا الفصل إلى تقديم صورة شاملة للبيانات الميدانية التي تم جمعها، وفحص موثوقيتها ودقتها، ثم تفسيرها بما يتوافق مع أهداف البحث وفرضياته. ويعد هذا الفصل بمثابة حلقة الوصل بين جمع البيانات وتحليلها وبين الوصول إلى استنتاجات عملية قابلة للتطبيق، مما يجعله محورياً لفهم العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع في سياق تحسين فعالية اتخاذ القرار الإداري في القطاع العام السعودي.

يركز الفصل على تقديم النتائج بطريقة منظمة وعلمية، مع تفسير ما تحمله البيانات من دلالات فيما يخص أداء المؤسسات العامة. ويشتمل على الإجراءات اللازمة للتأكد من صحة البيانات ودقتها، بما يتيح للباحث الاعتماد عليها في اختبار الفرضيات العلمية وتقديم الاستنتاجات الدقيقة. كما يوضح الفصل كيفية تحليل البيانات بطريقة منهجية، بدءاً من تقديم خصائص المجتمع والعينة وصولاً إلى استخراج مؤشرات الأداء وتحليل العلاقة بين المتغيرات البحثية، مما يتيح للقارئ تصور شامل لكيفية تقييم فعالية اتخاذ القرار الإداري.

تكمن أهمية هذا الفصل في أنه يترجم المنهجية النظرية والتصميم البحثي إلى نتائج ملموسة، حيث يوفر الأساس العلمي لفهم العلاقة بين المتغيرات وتأثيرها على الأداء المؤسسي. كما يسمح هذا الفصل للباحث بالتحقق من صحة الفرضيات البحثية، واختبار مدى تأثير المتغيرات التنظيمية والتشريعية والمعوقات والفرص المؤسسية على فعالية اتخاذ القرار الإداري. ويتيح تقديم هذه النتائج بأسلوب واضح ومنهجي تقديم صورة دقيقة حول الوضع الفعلي للممارسات الإدارية داخل المؤسسات العامة السعودية.

من خلال هذا الفصل، يستطيع القارئ متابعة خطوات التحليل العلمي من البداية إلى النهاية، وفهم كيفية ربط البيانات الميدانية بأسئلة البحث وأهدافه، وكيفية تفسير النتائج بما يساهم في تقديم توصيات عملية قابلة للتطبيق. ويعكس الفصل أهمية الجمع بين التحليل الإحصائي الدقيق والفهم التطبيقي للواقع الإداري، مما يعزز من موثوقية الدراسة ومصداقية استنتاجاتها.

يمثل الفصل الرابع مرحلة حاسمة في البحث، إذ يتيح تحويل البيانات الخام إلى استنتاجات علمية واضحة، ويشكل الأساس لتقديم توصيات عملية تساعد المؤسسات العامة في المملكة العربية السعودية على تحسين جودة وكفاءة اتخاذ القرار الإداري بما يتوافق مع المتغيرات التنظيمية والتشريعية الحديثة.

4.2. توصيف عينة الدراسة (الاحصائيات الوصفية لعينة الدراسة):

سجلت درجة الدقة والموضوعية في القرارات الإدارية القيمة الأدنى بمتوسط 3.34؛ مما يشير إلى تحفظ نسبي لدى العينة تجاه جودة المخرج النهائي للقرار مقارنة بالبيئة التنظيمية المحيطة به. يظهر التشتت بوضوح من خلال انحراف معياري قدره 1.639؛ وهو ما يعكس تبايناً في آراء الموظفين حول مدى موضوعية القرارات المتخذة داخل مؤسساتهم. في المقابل، حصلت العبارة المتعلقة بدور المتغيرات التنظيمية والتشريعية في تطوير آليات اتخاذ القرار على أعلى متوسط حسابي قدره 3.73. النتيجة تبدو منطقية؛ فالموظف يلمس الحراك التشريعي العام بشكل مباشر، لكنه قد يظل متشككاً في انعكاس ذلك على عدالة أو دقة القرارات الفردية اليومية. مال التوجه العام نحو الموافقة في أغلب العبارات بدليل وقوع المتوسطات في النطاق فوق المتوسط وقيمة وسيط ثابتة عند 4.00 لغالبية البنود. برزت التقنيات الحديثة كعامل حاسم في تحليل البدائل بمتوسط 3.67؛ مما يؤكد نجاح التوجه التقني في سد فجوة نقص المعلومات التي كانت تعيق القيادات سابقاً.

مرونة التشريعات الحديثة والتحول الرقمي حققا توافقاً مرتفعاً بمتوسطات بلغت 3.65 و3.64 على التوالي. تتقارب هذه الأرقام لتعكس قناعة جمعية بأن البنية التحتية (قانونياً وتقنياً) أصبحت مهيأة لدعم القرار. الانحرافات المعيارية التي تراوحت في معظمها بين 1.30 و1.60 تدل على أن هذه التحولات لم تصل لدرجة الاستقرار الكلي بعد؛ فهناك فجوة في الإدراك بين فئات العينة قد تعود لاختلاف الدرجة العلمية التي بلغ متوسطها 3.31 أو التفاوت العمري بمتوسط 3.08. قيم الالتواء (Skewness) جاءت سالبة لجميع بنود المحاور؛ وهذا يعني إحصائياً أن استجابات المشاركين تتراكم نحو القيم المرتفعة. العينة متفائلة بالمسار التنظيمي الجديد. التحدي الحقيقي يظل في "تبسيط الإجراءات" و"وضوح الصلاحيات"، حيث سجلت متوسطات 3.64 و3.53؛ وهي مستويات جيدة لكنها تستلزم مراجعة دورية لضمان عدم تحول هذه الإجراءات إلى عوائق بيروقراطية من نوع جديد تحت غطاء الرقمية.

Statistics									
Std. Error of Kurtosis	Kurtosis	Std. Error of Skewness	Skewness	Std. Deviation	Median	Std. Error of Mean	Mean	N	
								Missing	Valid
.305	-1.288	.153	-.131	1.419	3.00	.089	3.08	0	253

.305	-2.015	.153	.024	.501	1.00	.031	1.49	0	253	الجنس
.305	-1.074	.153	-.198	1.288	3.00	.081	3.31	0	253	الدرجة العلمية
.305	-1.080	.153	-.626	1.478	4.00	.093	3.60	0	253	شهدت الجهة الحكومية تطويراً في هيكلها التنظيمي بما يدعم فاعلية اتخاذ القرار.
.305	-1.246	.153	-.461	1.427	4.00	.090	3.53	0	253	يسهم وضوح الصلاحيات والمسؤوليات في تسهيل عملية اتخاذ القرار الإداري.
.305	-1.319	.153	-.524	1.559	4.00	.098	3.54	0	253	تؤدي اللامركزية الإدارية إلى تسريع اتخاذ القرارات في القطاع العام.
.305	-1.499	.153	-.409	1.605	4.00	.101	3.46	0	253	تسهم ممارسات الحوكمة في رفع جودة القرارات الإدارية.
.305	-1.070	.153	-.578	1.387	4.00	.087	3.64	0	253	يساعد تبسيط الإجراءات التنظيمية في تقليل التعقيد عند اتخاذ القرار.
.305	-1.206	.153	-.581	1.520	4.00	.096	3.56	0	253	ساهم تحديث الأنظمة واللوائح في تحسين كفاءة القرارات الإدارية.
.305	-1.158	.153	-.632	1.514	4.00	.095	3.65	0	253	تتسم التشريعات الحديثة بالمرونة بما يسمح بسرعة

										الاستجابة للمتغيرات.
.305	-1.338	.153	-.593	1.631	4.00	.103	3.55	0	253	يسهم وضوح الأطر القانونية في تقليل المخاطر المرتبطة بالقرار الإداري.
.305	-1.232	.153	-.476	1.457	4.00	.092	3.46	0	253	تدعم سياسات الشفافية والمساءلة سلامة القرارات الإدارية.
.305	-1.316	.153	-.469	1.513	4.00	.095	3.49	0	253	يساهم الالتزام بالتشريعات الحديثة في تعزيز ثقة المستفيدين بالقرارات الحكومية.
.305	-1.415	.153	-.482	1.603	4.00	.101	3.50	0	253	تعتمد الجهة على أنظمة معلومات إدارية حديثة لدعم اتخاذ القرار.
.305	-1.507	.153	-.411	1.629	4.00	.102	3.46	0	253	توفر قواعد البيانات المتكاملة معلومات دقيقة لصناع القرار.
.305	-1.118	.153	-.599	1.442	4.00	.091	3.64	0	253	يسهم التحول الرقمي في تسريع دورة اتخاذ القرار الإداري.
.305	-.986	.153	-.740	1.501	4.00	.094	3.67	0	253	تساعد التقنيات الحديثة في تحليل البدائل

قبل إصدار القرار.									
253	0	3.61	.099	4.00	1.569	-.589	.153	-1.285	.305
تتميز القرارات الإدارية الحالية بالسرعة مقارنة بالقرارات السابقة.									
253	0	3.34	.103	4.00	1.639	-.369	.153	-1.529	.305
تتسم القرارات الإدارية بدرجة عالية من الدقة والموضوعية.									
253	0	3.73	.086	4.00	1.372	-.725	.153	-.821	.305
ساهمت المتغيرات التنظيمية والتشريعية الحديثة في تطوير آليات اتخاذ القرار داخل الجهة.									

جدول 1: التحليلات الإحصائية

4.3. اختبارات الصديق والثبات للاستبيانات:

سجل معامل "ألفا كرونباخ" قيمة مرتفعة بلغت 0.890 لعشرين فقرة استبانة؛ وهي نتيجة تعطي ضوءاً أخضر لثبات أداة الدراسة وصلاحياتها العالية للتطبيق الميداني. الثبات هنا يتجاوز مجرد كونه رقماً إحصائياً. هو يعكس اتساقاً داخلياً قوياً بين إجابات المبحوثين. غياب أي حالات مستبعدة (Excluded) من أصل 253 حالة يؤكد اكتمال البيانات وجودة الجمع الميداني. الأداة قادرة على قياس أثر المتغيرات التنظيمية والتشريعية بدقة وموثوقية في كل مرة تُستخدم فيها.

يدل هذا المستوى من الموثوقية على أن مفردات الدراسة كانت واضحة ومفهومة لمجتمع البحث من القيادات والموظفين في القطاع العام السعودي؛ فالتشتت في الإجابات ظل ضمن النطاق المنطقي الذي يسمح باستخلاص نتائج علمية رصينة. ارتفاع المعامل إلى ما يقارب 0.90 يمنح الباحث طمأنينة عند تفسير النتائج وربطها بالواقع العملي؛ إذ إن احتمالية الخطأ العشوائي

في الأداة ضعيفة جداً. النتيجة النهائية تدعم موضوعية الدراسة. يمكن لصناع القرار الاعتماد على هذه المخرجات في رسم سياسات تطوير آليات اتخاذ القرار، كونها تستند إلى أداة قياس متينة البناء ومتسقة الأركان.

Case Processing Summary			
%	N		
100.0	253	Valid	Cases
.0	0	Excluded ^a	
100.0	253	Total	
a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.			

جدول 2: ملخص التحليلات الإحصائية

Reliability Statistics	
N of Items	Cronbach's Alpha
20	.890

جدول 3: اختبار الثبات والموثوقية

4.4. الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث (الإجابة على أسئلة البحث):

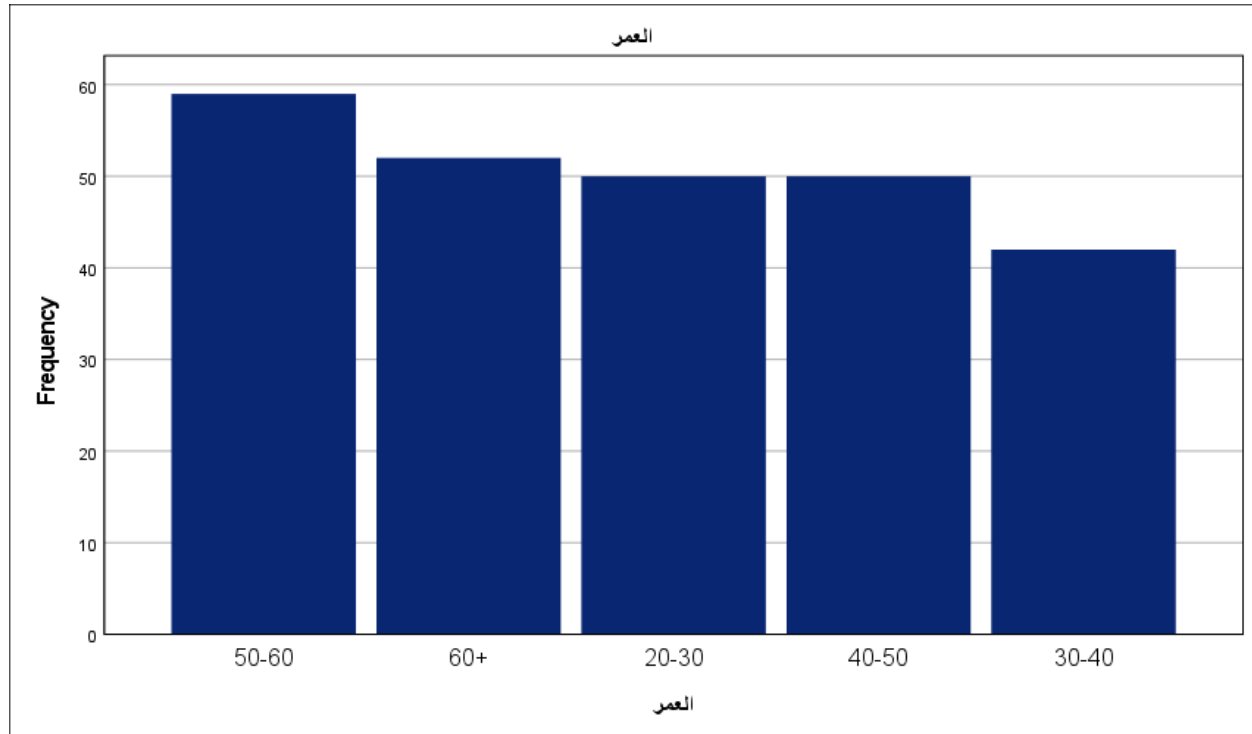
• عمر المشاركين في التجربة

تتقارب النسب المئوية للفئات العمرية داخل العينة بشكل يثير الانتباه؛ فلا توجد فئة تهيمن بوضوح على المشهد الإداري، مما يعطي وزناً كبيراً للنتائج كونها تعبر عن مزيج من الخبرات المتراكمة والدماء الشابة. الفئة العمرية ما بين 50 و60 عاماً تصدرت المشهد بنسبة 23.3%؛ تليها مباشرة فئة الخبرة الطويلة (أكثر من 60 عاماً) بنسبة 20.6%. هذا التركيز في الفئات العليا يعكس هيكلية القطاع العام السعودي التي تعتمد في مراكز اتخاذ القرار على الكوادر ذات الباع الطويل في العمل الحكومي. رغم ذلك، سجلت الفئة الشابة (20-30 عاماً) حضوراً قوياً بنسبة 19.8%؛ وهي نسبة مساوية تماماً للفئة العمرية (40-50 عاماً). النتيجة توضح وجود تجانس عددي بين الأجيال المختلفة داخل المنظومة التنظيمية.

يعكس هذا التوزيع المتوازن حالة الانتقال التي يعيشها القطاع العام؛ فوجود نسبة 16.6% للفئة (30-40 عاماً) وهي الأقل عدداً بـ 42 مشاركاً فقط، لا يقلل من شمولية العينة. التباين الضئيل بين أعلى نسبة (23.3%) وأدنى نسبة (16.6%) يمنح الدراسة مصداقية عالية في تعميم النتائج؛ إذ لم تقتصر الاستجابات على رؤية جيل واحد. يبدو أن القرارات الإدارية في ظل المتغيرات الحديثة تُصاغ وسط حوار بين "حكمة القدامى" الذين شهدوا الأنظمة السابقة، و"حماس الشباب" المتمكن من الأدوات التقنية والتشريعات المرنة. هذا التنوع يقلل من احتمالية التحيز لنمط تفكير تقليدي أو اندفاعي، ويضمن استيعاباً شاملاً لآليات التطوير الإداري المقترحة.

العمر					
Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
23.3	23.3	23.3	59	50-60	Valid
43.9	20.6	20.6	52	60+	
63.6	19.8	19.8	50	20-30	
83.4	19.8	19.8	50	40-50	
100.0	16.6	16.6	42	30-40	
	100.0	100.0	253	Total	

جدول 4: التحليل الإحصائي لعمر المشاركين في التجربة



شكل توضيحي 1: التمثيل البياني لعمر المشاركين في التجربة

• جنس المشاركين في التجربة

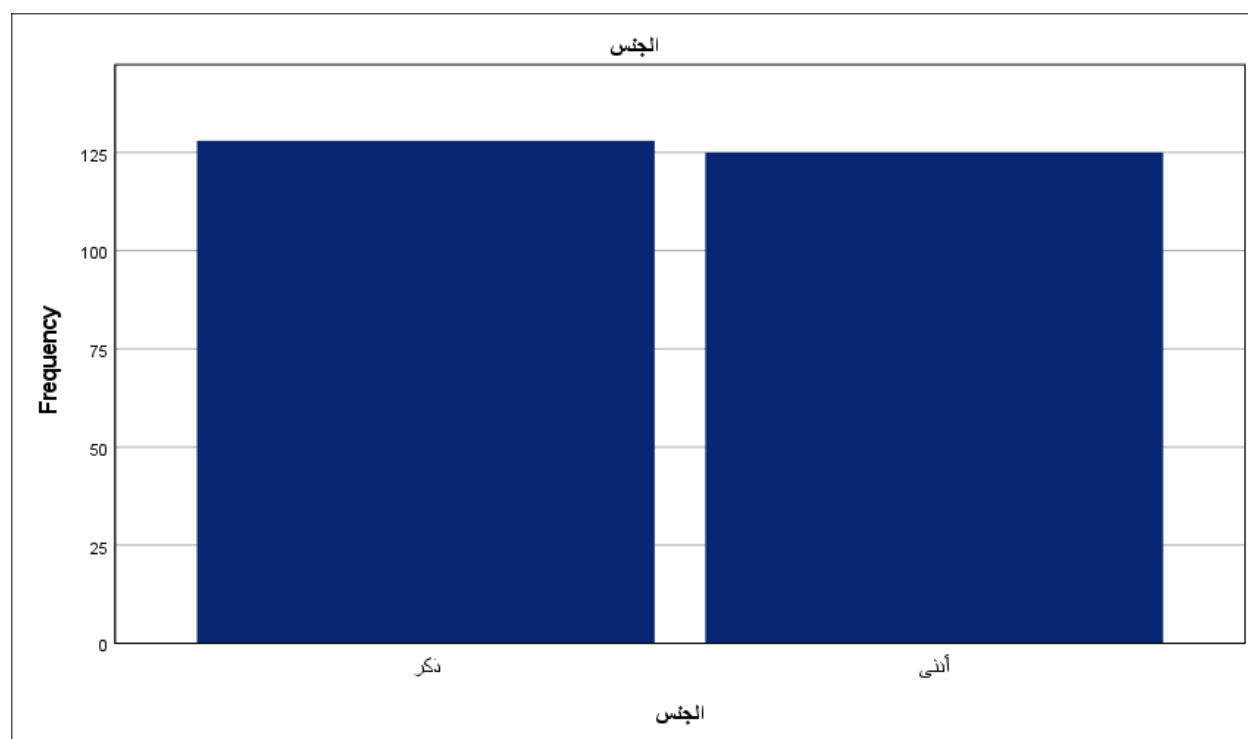
سجلت فئة الذكور النسبة الأعلى في عينة الدراسة بواقع 50.6%؛ غير أن الفارق الضئيل جداً مع فئة الإناث التي بلغت نسبتها 49.4% يعكس حالة من التوازن التام في التمثيل النوعي داخل القطاع العام السعودي. النتيجة مذهلة. نحن أمام عينة تعكس بدقة التحولات الاجتماعية والوظيفية التي شهدتها المملكة مؤخراً؛ إذ لم يعد اتخاذ القرار الإداري حكراً على جنس دون آخر. التفاوت العددي لا يتجاوز ثلاث حالات فقط بين الجنسين (128 ذكراً مقابل 125 أنثى). هذا التقارب الشديد يمنح نتائج الدراسة ثقلًا موضوعياً؛ فالآراء المستقاة حول آليات اتخاذ القرار والتشريعات الحديثة تمثل وجهة نظر القوى العاملة بشقيها دون طغيان نظرة ذكورية أو أنثوية على التوجه العام.

يبدو أن بيئة العمل الحكومية أصبحت تشاركية إلى حد بعيد؛ فإشراك المرأة بهذه النسبة المرتفعة في الاستجابة للدراسة يدل على تواجدها الفاعل في المستويات الإدارية المعنية بالعمليات التنظيمية. الاستقرار في هذه النسب يعزز من فرص نجاح تطبيق التشريعات الجديدة؛ فالشمولية في توزيع العينة تضمن أن الآليات المطورة ستكون قابلة للتطبيق بمرونة وتوافق عالٍ بين

جميع الموظفين. غياب الفجوة الرقمية هنا يخدم غرض الدراسة في استقصاء أثر المتغيرات التشريعية على "كافة" الكوادر البشرية؛ وهو مؤشر صحي على تكافؤ الفرص في المساهمة الأكاديمية والمهنية داخل المؤسسات العامة.

الجنس					
Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
50.6	50.6	50.6	128	ذكر	Valid
100.0	49.4	49.4	125	أنثى	
	100.0	100.0	253	Total	

جدول 5: التحليل الإحصائي لجنس المشاركين في التجربة



شكل توضيحي 2: التمثيل البياني لجنس المشاركين في التجربة

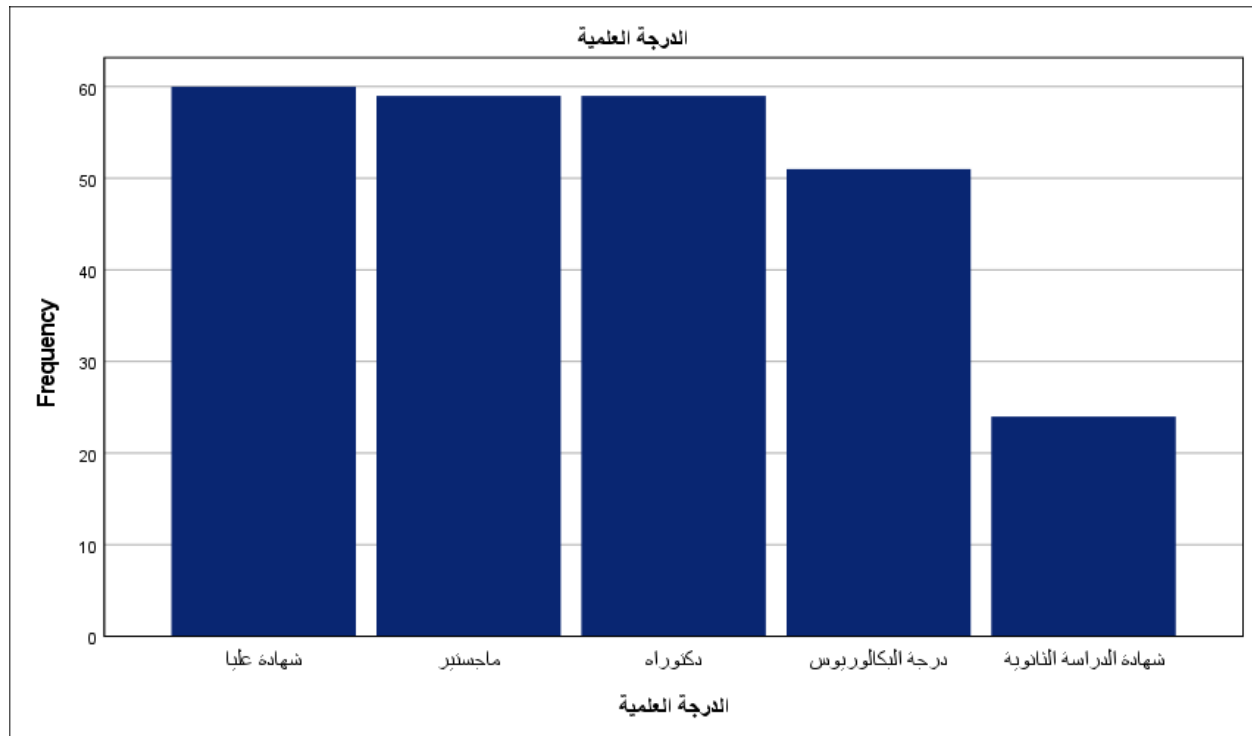
• الدرجة العلمية لدى المشاركين في التجربة

حازت فئة "الشهادة العليا" على النسبة الأكبر في العينة بواقع 23.7%؛ تلتها فئتا الماجستير والدكتوراه بنسب متساوية تماماً بلغت 23.3% لكل منهما. النتيجة تشير إلى أن أكثر من 70% من المشاركين يمتلكون مؤهلات ما بعد الجامعية. نحن أمام نخبة أكاديمية تقود العمل الإداري. هذا التركيز النوعي يرفع من سقف التوقعات حول دقة الإجابات؛ فالمحلل هنا لا يتعامل مع مجرد موظفين ينفذون التعليمات، بل مع باحثين لديهم القدرة على نقد وتحليل المتغيرات التشريعية الحديثة. في ذيل القائمة، جاءت شهادة الدراسة الثانوية بنسبة ضئيلة لم تتجاوز 9.5%؛ مما يؤكد انحسار الأدوار التنفيذية التقليدية في مقابل صعود الإدارة القائمة على المعرفة والبحث العلمي.

يبدو أن القطاع العام السعودي قد قطع شوطاً كبيراً في استقطاب الكفاءات العالية لتطوير آليات اتخاذ القرار. وجود 51 مشاركاً من حملة البكالوريوس بنسبة 20.2% يوازن هذه التركيبة ويضمن وجود وجهة نظر ميدانية مهنية بجانب الرؤية الأكاديمية. التنوع في الدرجات العلمية يقلل من احتمالية وجود فجوة معرفية عند تطبيق الأنظمة الجديدة. الكوادر المؤهلة أكاديمياً هي الأقدر على استيعاب تعقيدات "الحكومة" و"اللامركزية" التي تسعى الدراسة لاستقصائها؛ فالتحصيل العلمي العالي يرتبط عادة بمرونة أعلى في تقبل المتغيرات التنظيمية والتشريعية المتسارعة.

الدرجة العلمية					
	Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency	
Valid	23.7	23.7	23.7	60	شهادة عليا
	47.0	23.3	23.3	59	ماجستير
	70.4	23.3	23.3	59	دكتوراه
	90.5	20.2	20.2	51	درجة البكالوريوس
	100.0	9.5	9.5	24	شهادة الدراسة الثانوية
		100.0	100.0	253	Total

جدول 6: التحليل الإحصائي للدرجة العلمية



شكل توضيحي 3: التمثيل البياني للدرجة العلمية

• شهدت الجهة الحكومية تطوراً في هيكلها التنظيمي بما يدعم فاعلية اتخاذ القرار.

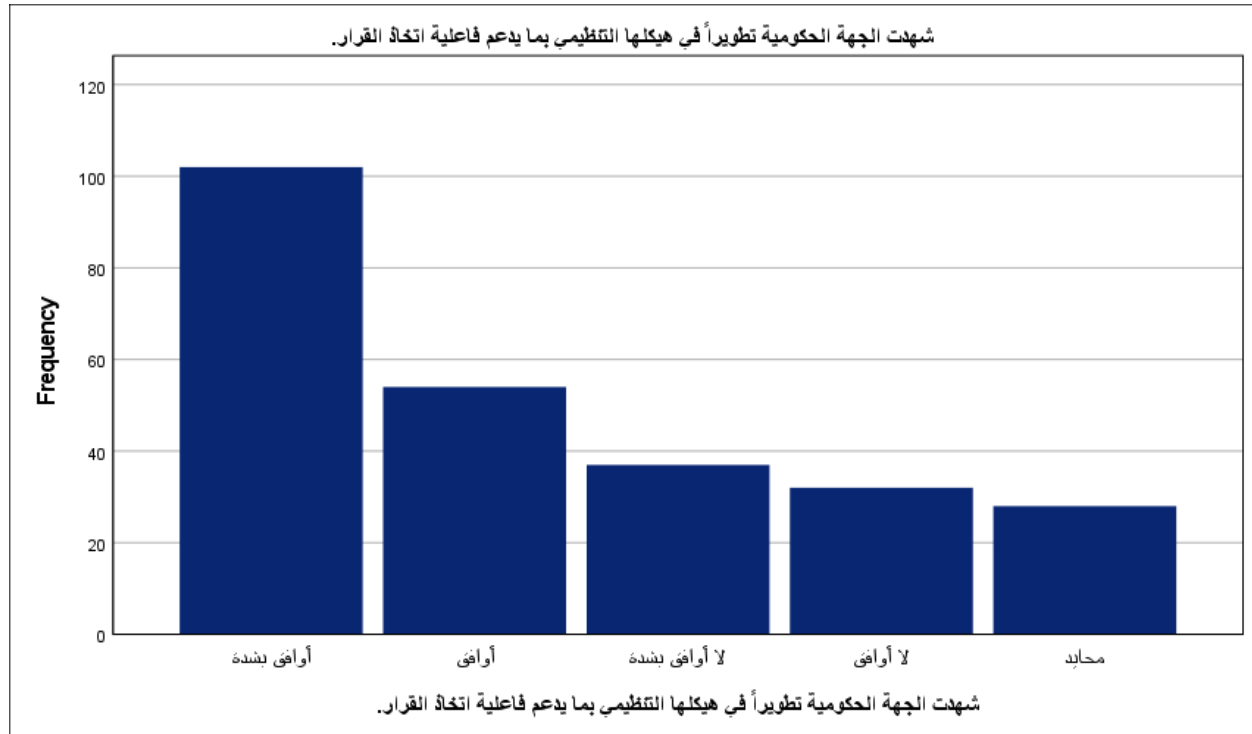
سجلت فئة "محايد" النسبة الأدنى بين آراء الموظفين بواقع 11.1%؛ ما يعني أن العينة تملك موقفاً نقدياً واضحاً تجاه التغييرات الهيكلية ولا تميل للوقوف في المنطقة الرمادية. في المقابل، اكتسحت موافقة العينة المشهد بنسبة إجمالية تجاوزت 61%، حيث قرر 40.3% منهم "الموافقة بشدة" على أن التطوير الهيكلي الأخير دعم فاعلية القرار الإداري. هذه القفزة الرقمية تعكس نجاح برامج الهندسة التنظيمية التي شهدها القطاع العام السعودي في إعادة صياغة قنوات صنع القرار. الحقيقة واضحة هنا. الهياكل لم تعد مجرد مربعات ورقية؛ بل تحولت إلى أدوات تمكين يلمسها الموظف في سلسلة تدفق الأوامر والتقارير.

رغم هذا التفاؤل، وفي وجود معارضة صلبة؛ إذ أفاد 14.6% بعدم موافقتهم "بشدة" على هذا التطوير، وهي نسبة تفوق فئة "لا أوافق" البسيطة (12.6%). وجود هذا التباين في الآراء يشير إلى أن ثمار التطوير الهيكلي لم تصل لجميع الإدارات بنفس الوتيرة؛ فربما لا تزال بعض الوحدات تعاني من تداخل المهام أو بيروقراطية تقاوم التغيير. هذا التفاوت في الإدراك قد يؤثر على سرعة استجابة المنظمة للمتغيرات التشريعية الحديثة؛ إذ إن نجاح التشريع مرتبط بجاهزية الهيكل الذي يحتويه. العينة

تؤكد أن القطاع العام يسير في الاتجاه الصحيح، لكنه يحتاج إلى معالجة جيوب المقاومة التنظيمية لضمان شمولية الفاعلية في كافة المستويات.

شهدت الجهة الحكومية تطويراً في هيكلها التنظيمي بما يدعم فاعلية اتخاذ القرار.					
	Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency	
Valid	40.3	40.3	40.3	102	أوافق بشدة
	61.7	21.3	21.3	54	أوافق
	76.3	14.6	14.6	37	لا أوافق بشدة
	88.9	12.6	12.6	32	لا أوافق
	100.0	11.1	11.1	28	محايد
		100.0	100.0	253	Total

جدول 7: التحليل الإحصائي لشهود الجهة الحكومية تطويراً في هيكلها التنظيمي بما يدعم فاعلية اتخاذ القرار.



شكل توضيحي 4: التمثيل البياني لشهود الجهة الحكومية تطويراً في هيكلها التنظيمي بما يدعم فاعلية اتخاذ القرار.

• يسهم وضوح الصلاحيات والمسؤوليات في تسهيل عملية اتخاذ القرار الإداري.

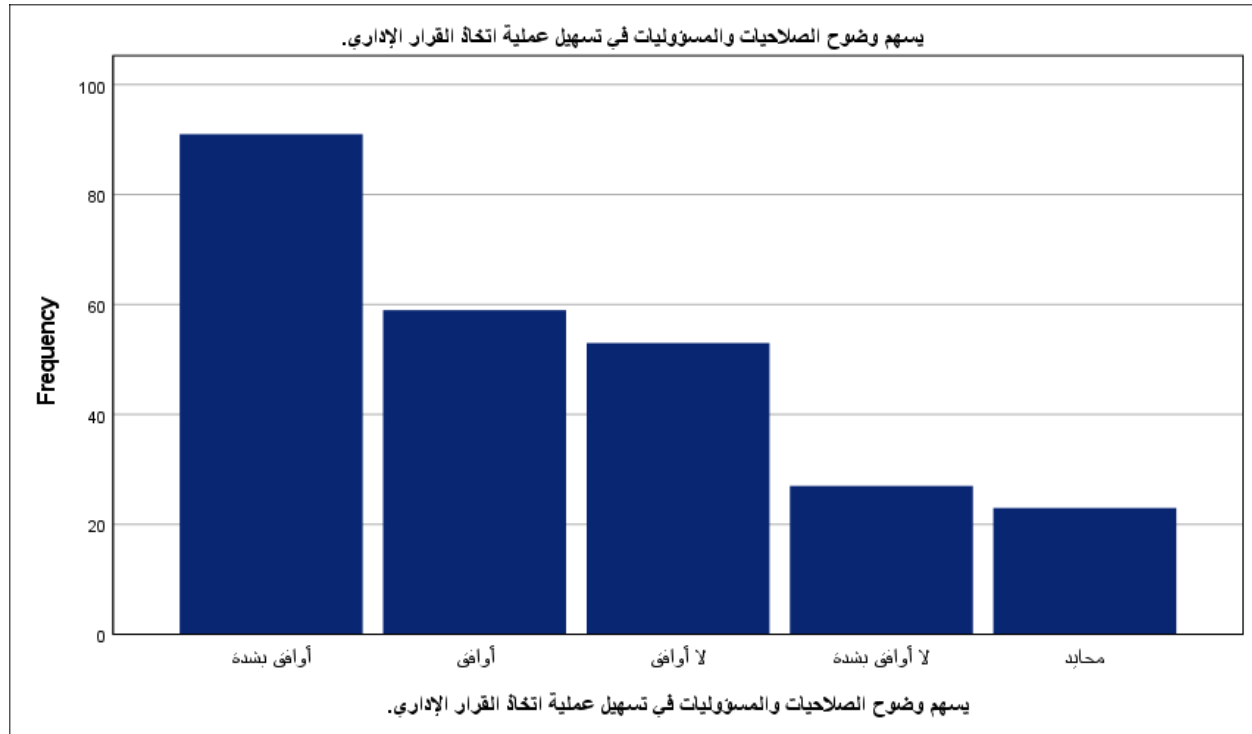
نالت فئة "أوافق بشدة" النصيب الأكبر من استجابات العينة بنسبة 36.0%؛ ما يعكس وعياً جوهرياً لدى الموظف العام بأن الإطار التنظيمي الصلب يبدأ من تحديد "من يفعل ماذا". النتيجة تدعم فرضية أن الضبابية في المهام هي المعطل الأول لسرعة القرار. يظهر التوجه الإيجابي العام من خلال بلوغ نسبة الموافقة الإجمالية (بدرجتها) 59.3%. هذه القناعة ليست مجرد رأي نظري؛ بل هي انعكاس لمعاناة ميدانية سابقة من تداخل الصلاحيات التي كانت تؤدي إلى اتخاذ قرارات متضاربة أو الهروب من المسؤولية. وضوح "مصفوفة الصلاحيات" في الأنظمة الحديثة أصبح المحرك الأساسي لتقليل زمن الاستجابة داخل الجهات الحكومية.

لكن وجود 20.9% من المشاركين يرفضون هذه العبارة، وهي نسبة مرتفعة نسبياً إذا ما قورنت بفئة "محايد" التي سجلت النسبة الأدنى بواقع 9.1%. هذا التشتت في الآراء يوحي بأن وضوح الصلاحيات "نظرياً" في اللوائح قد لا يترجم دائماً إلى واقع عملي داخل بعض الإدارات. ربما لا تزال هناك فجوة تطبيقية تجعل بعض الموظفين يشعرون بأن المسؤولية لا تزال عائمة رغم

وجود نصوص تشريعية حديثة. غياب الإجماع التام (كما يظهره الانحراف المعياري الضمني في تباين النسب) ينبه صُنَّاع القرار إلى ضرورة الانتقال من "صياغة" الصلاحيات إلى "تفعيلها" وضمان فهمها في كافة المستويات التنظيمية لضمان سلامة العمليات الإدارية.

يسهم وضوح الصلاحيات والمسؤوليات في تسهيل عملية اتخاذ القرار الإداري.					
Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
36.0	36.0	36.0	91	أوافق بشدة	Valid
59.3	23.3	23.3	59	أوافق	
80.2	20.9	20.9	53	لا أوافق	
90.9	10.7	10.7	27	لا أوافق بشدة	
100.0	9.1	9.1	23	محايد	
	100.0	100.0	253	Total	

جدول 8: التحليل الإحصائي لمساهمة وضوح الصلاحيات والمسؤوليات في تسهيل عملية اتخاذ القرار الإداري.



شكل توضيحي 5: التمثيل البياني لمساهمة وضوح الصلاحيات والمسؤوليات في تسهيل عملية اتخاذ القرار الإداري.

• تؤدي اللامركزية الإدارية إلى تسريع اتخاذ القرارات في القطاع العام.

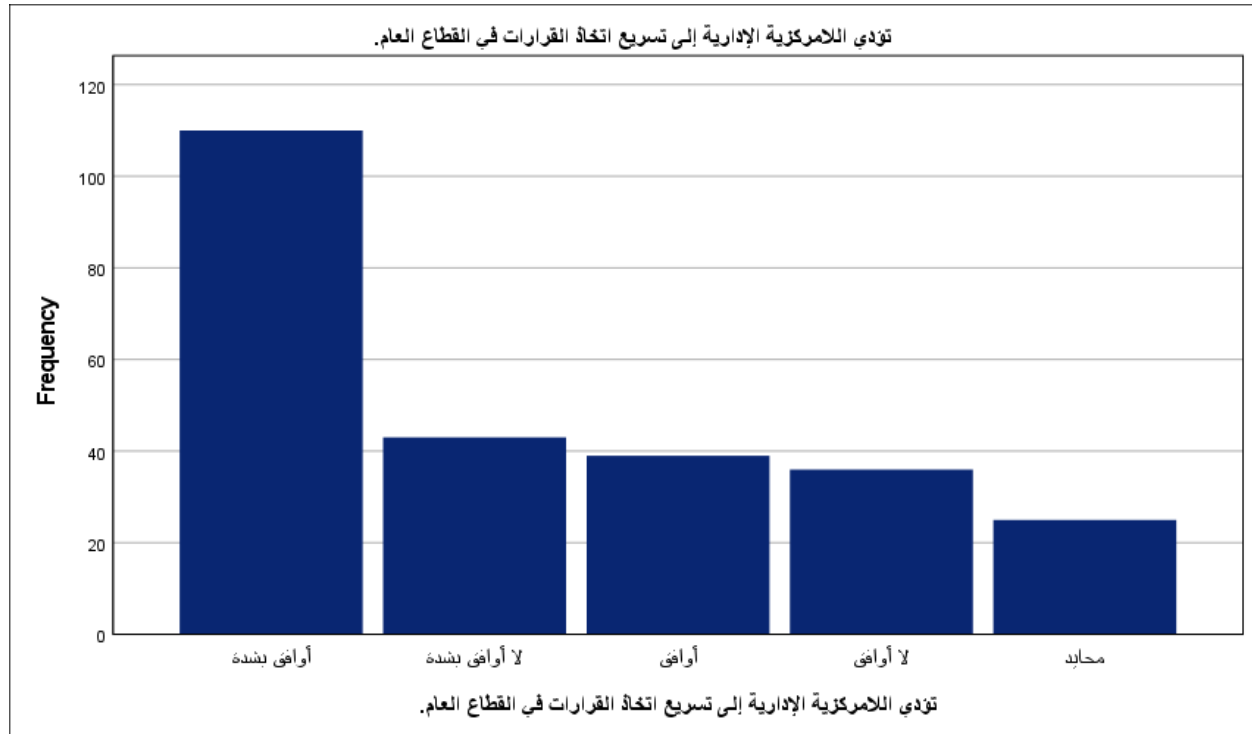
استقرت فئة "محايد" عند النسبة الأدنى بواقع 9.9% فقط؛ ما يبرهن على أن مفهوم اللامركزية يثير استجابة مباشرة وواعية لدى الموظف العام، بعيداً عن التردد في إبداء الرأي. في الجهة المقابلة، يظهر تأييد جارف لهذه السياسة الإدارية، حيث اختار 43.5% من المشاركين "أوافق بشدة" كأعلى نسبة مسجلة. هذه النتيجة تعكس رغبة ملحة في التحرر من قيود المركزية التقليدية التي كانت تتسبب في تكدس المعاملات بانتظار توقيع رأس الهرم الإداري. الإيمان بقدرة اللامركزية على تسريع القرار ينسجم مع توجهات رؤية المملكة 2030 في تمكين القيادات الصف الثاني ومنحهم صلاحيات تنفيذية مرنة.

عند النظر لنسب المعارضة؛ إذ إن 17.0% من العينة "لا يوافقون بشدة" على هذا الطرح، وهي نسبة تتجاوز فئتي "أوافق" و"لا أوافق" الاعتياديتين. هذا التباين يوحي بوجود مخاوف حقيقية لدى قطاع من الموظفين؛ ربما تتعلق بضعف الرقابة عند غياب المركزية أو الخوف من تحمل تبعات قرارات غير ناضجة في ظل بيئة قانونية متغيرة. النقص في الإجماع الكامل قد يؤدي إلى

ارتباك في تدفق العمليات إذا طبقت اللامركزية دون أطر حوكمة واضحة تحمي صانع القرار الصغير. العينة هنا ترسل رسالة مزدوجة؛ نعم للتفويض والسرعة، ولكن بحذر يضمن عدم ضياع المسؤولية بين الإدارات الفرعية.

تؤدي اللامركزية الإدارية إلى تسريع اتخاذ القرارات في القطاع العام.					
Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
43.5	43.5	43.5	110	أوافق بشدة	Valid
60.5	17.0	17.0	43	لا أوافق بشدة	
75.9	15.4	15.4	39	أوافق	
90.1	14.2	14.2	36	لا أوافق	
100.0	9.9	9.9	25	محايد	
	100.0	100.0	253	Total	

جدول 9: التحليل الإحصائي لأداء اللامركزية الإدارية إلى تسريع اتخاذ القرارات في القطاع العام.



شكل توضيحي 6: التمثيل البياني لأداء اللامركزية الإدارية إلى تسريع اتخاذ القرارات في القطاع العام.

• تسهم ممارسات الحوكمة في رفع جودة القرارات الإدارية.

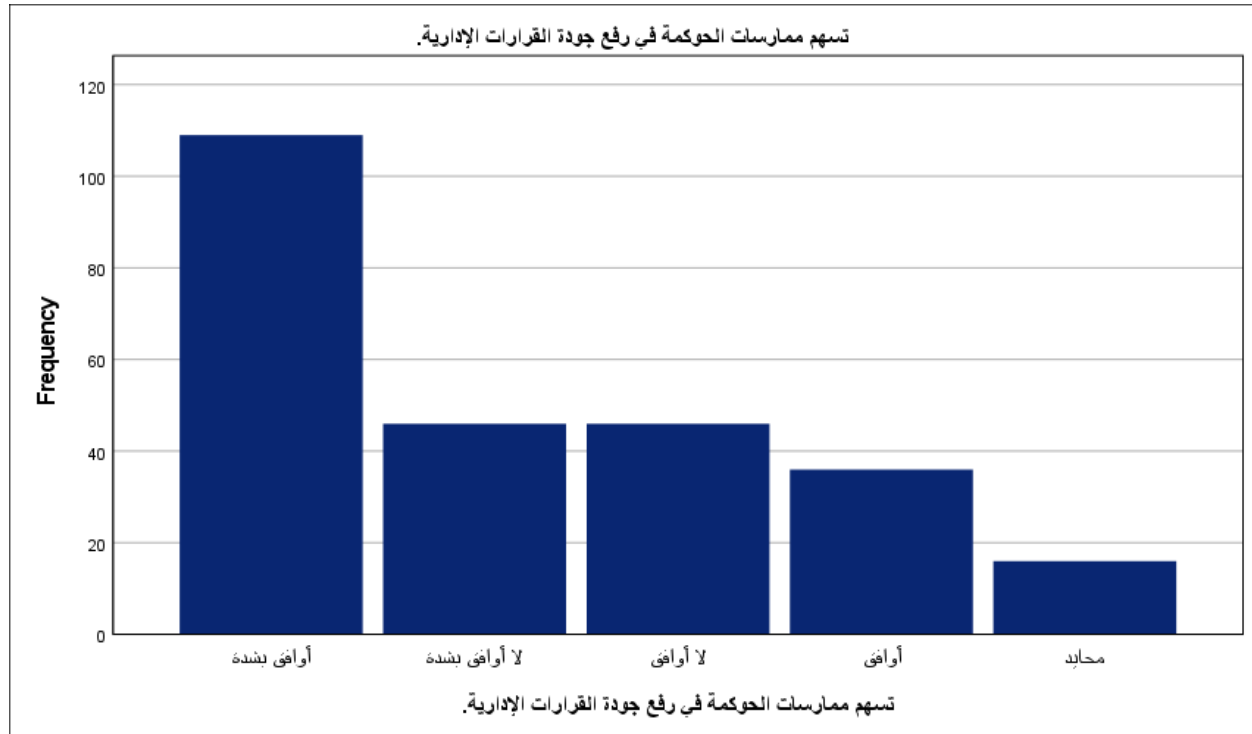
نالت فئة "أوافق بشدة" الحصة الأكبر من استجابات المبحوثين بنسبة بلغت 43.1%؛ ما يعكس وعياً عميقاً لدى منسوبي القطاع العام بأهمية الحوكمة كإطار ضابط يضمن سلامة المخرجات الإدارية. النتيجة تعزز التوجه نحو مؤسسة الشفافية والمساءلة؛ فالقرار لم يعد مجرد اجتهاد شخصي بل عملية تخضع لمعايير مؤسسية واضحة. يظهر هذا التأييد المرتفع أن الكوادر الإدارية السعودية بدأت تلمس أثر مبادئ الحوكمة في تقليل العشوائية وضمان اتساق القرارات مع الأهداف الاستراتيجية للدولة.

وعند النظر في اتجاهات الرفض، حيث تساوت فئتا "لا أوافق بشدة" و "لا أوافق" بنسبة 18.2% لكل منهما. هذا التماثل الرقمي في المعارضة يمثل كتلة صلبة تشكك في فاعلية الحوكمة أو ربما تخشى من تحولها إلى عبء إداري يزيد من تعقيد العمليات بدلاً من تجويدها. في المقابل، سجلت فئة "محايد" النسبة الأقل بواقع 6.3% فقط. التباين ظهر هنا. الانقسام بين تأييد جارف ومعارضة واضحة يشير إلى أن تطبيق الحوكمة في بعض الجهات قد يواجه تحديات تتعلق بثقافة المنظمة أو صعوبة في مواءمة

الإجراءات الجديدة مع طبيعة المهام اليومية؛ وهو ما قد يؤدي إلى بطء في تنفيذ المشروعات التنظيمية إذا لم يتم معالجة مسببات هذا التوجس.

تسهم ممارسات الحوكمة في رفع جودة القرارات الإدارية.					
Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
43.1	43.1	43.1	109	أوافق بشدة	Valid
61.3	18.2	18.2	46	لا أوافق بشدة	
79.4	18.2	18.2	46	لا أوافق	
93.7	14.2	14.2	36	أوافق	
100.0	6.3	6.3	16	محايد	
	100.0	100.0	253	Total	

جدول 10 : التحليل الإحصائي لمساهمة ممارسات الحوكمة في رفع جودة القرارات الإدارية.



شكل توضيحي 7: التمثيل البياني لمساهمة ممارسات الحوكمة في رفع جودة القرارات الإدارية.

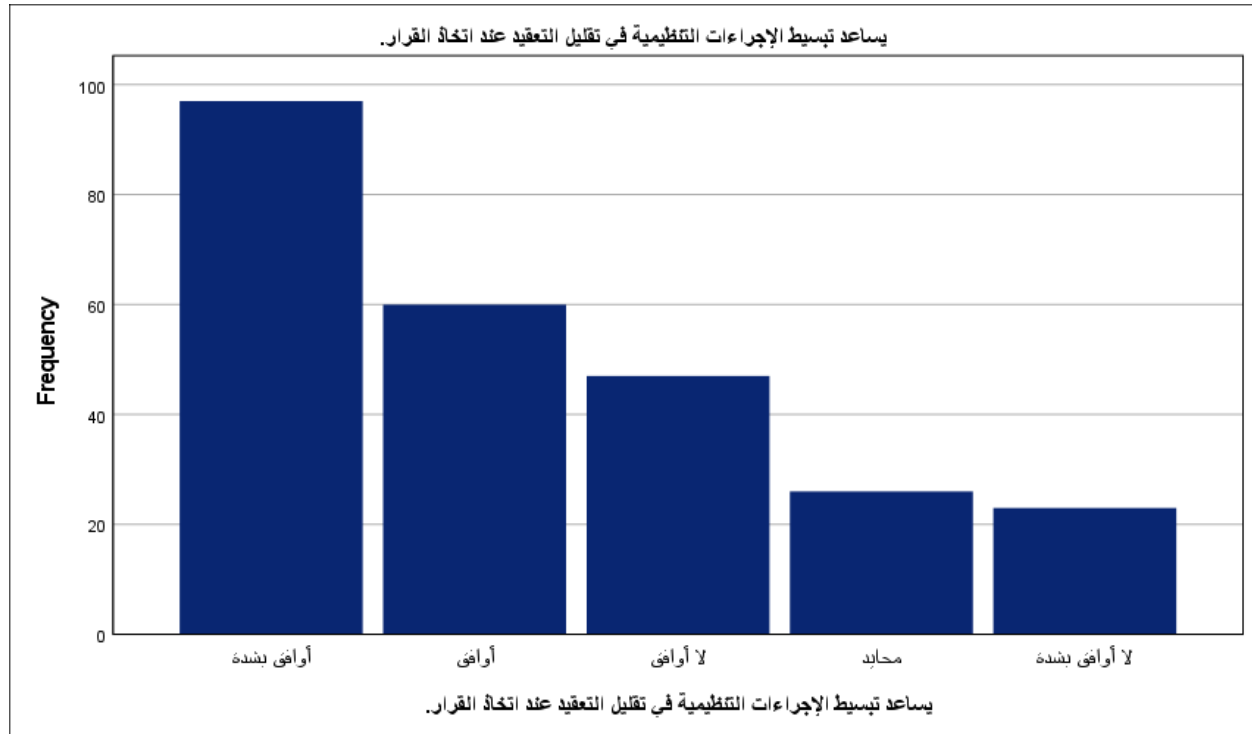
• يساعد تبسيط الإجراءات التنظيمية في تقليل التعقيد عند اتخاذ القرار.

سجلت فئة "أوافق بشدة" التكرار الأعلى بواقع 97 مشاركاً، بنسبة 38.3%؛ ما يبرهن على وجود قناعة تشغيلية راسخة بأن ترهل الإجراءات هو العائق الأول أمام جودة القرار. النتيجة تعكس رغبة حقيقية في الانتقال من "البيروقراطية الورقية" إلى "الرشاقة الإدارية". عند دمج درجتي الموافقة، نجد أن 62.1% من العينة ترى في التبسيط مفتاحاً لفك شفرات التعقيد. هذا التوجه ينسجم تماماً مع مستهدفات الكفاءة الإنفاقية والزمنية في القطاع العام السعودي؛ فتقليص عدد الخطوات الإجرائية يمنح صانع القرار مرونة أكبر في التعامل مع الملفات الطارئة دون الوقوع في فخ التردد أو انتظار الاعتمادات المتسلسلة الطويلة. وفي وجود 18.6% من المشاركين ضمن فئة "لا أوافق"، وهي نسبة تفوق فئتي "محايد" و"لا أوافق بشدة". هذا التشتت يشير إلى توجس مهني؛ فربما يخشى البعض أن يؤدي التبسيط المفرط إلى إضعاف الرقابة أو الإخلال بالضوابط القانونية الصارمة. غياب الإجماع الكامل ينهنا إلى أن التبسيط لا يعني الاختزال المخل، بل إعادة هندسة العمليات بما يخدم السرعة دون المساس بسلامة القرار. التباين في هذه الآراء قد يرجع إلى اختلاف طبيعة المهام بين الإدارات التنفيذية والرقابية؛ فبينما يطلب التنفيذي

السرعة، يخشى الرقابي من فقدان نقاط التدقيق، وهو ما قد يؤدي إلى ارتباك في تدفق العمليات إذا لم يتم الموازنة بين "التبسيط" و"الرقابة المحكّمة".

يساعد تبسيط الإجراءات التنظيمية في تقليل التعقيد عند اتخاذ القرار.					
Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
38.3	38.3	38.3	97	أوافق بشدة	Valid
62.1	23.7	23.7	60	أوافق	
80.6	18.6	18.6	47	لا أوافق	
90.9	10.3	10.3	26	محايد	
100.0	9.1	9.1	23	لا أوافق بشدة	
	100.0	100.0	253	Total	

جدول 11 : التحليل الإحصائي لمساعدة تبسيط الإجراءات التنظيمية في تقليل التعقيد عند اتخاذ القرار.



شكل توضيحي 8: التمثيل البياني لمساعدة تبسيط الإجراءات التنظيمية في تقليل التعقيد عند اتخاذ القرار.

• ساهم تحديث الأنظمة واللوائح في تحسين كفاءة القرارات الإدارية.

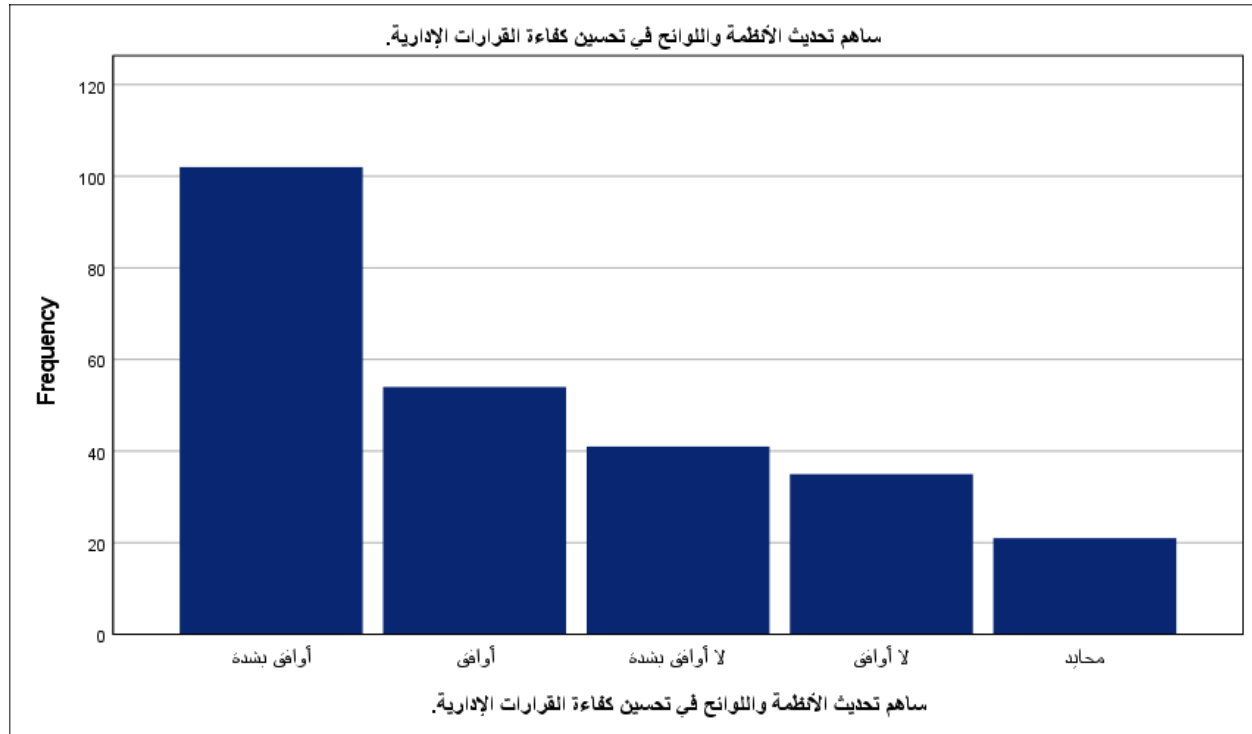
سجلت فئة "أوافق بشدة" التكرار الأعلى بواقع 102 مشاركا، وهو ما يمثل 40.3% من إجمالي العينة؛ الأمر الذي يؤكد وجود قناعة ميدانية بأن الثورة التشريعية التي تعيشها المملكة حالياً وفرت أرضية صلبة للمسؤول الإداري. هذه النتيجة تعكس واقعاً ملموساً. تحديث الأنظمة لم يكن مجرد صياغات قانونية جديدة، بل أداة لرفع الكفاءة التشغيلية عبر تقليص الاجتهادات الشخصية التي كانت تعطل سير المعاملات. عند النظر في الكتلة المؤيدة ككل (أوافق وأوافق بشدة)، نجد أنها تجاوزت حاجز 61%، مما يعطي مؤشراً قوياً على أن البيئة النظامية الجديدة أصبحت أكثر استجابة لمتطلبات العمل الحديثة، وساهمت في تقليل المخاطر المرتبطة بصناعة القرار داخل الجهات الحكومية.

وأما انخفاض نسبة الحياد إلى 8.3% فقط، وهي النسبة الأدنى في الجدول؛ ما يعني أن الموظف العام يملك رأياً قاطعاً تجاه أثر الأنظمة الجديدة، سواء بالإيجاب أو السلب. التشتت يظهر بوضوح في وجود 16.2% اختاروا "لا أوافق بشدة". هذا التباين قد يعود إلى وجود فجوة في "التدريب" أو "التوعية" بهذه اللوائح المحدثة؛ فالمسؤول الذي لا يحيط بكامل تفاصيل النظام الجديد

قد يراه عائقاً أو مصدراً للارتباك بدلاً من كونه أداة للتحسين. النتيجة النهائية تدفعنا للاستنتاج بأن الأنظمة نجحت في وضع "المسار الصحيح"، لكن الاستفادة الكاملة من هذه الكفاءة تتطلب معالجة مخاوف الفئة المعارضة التي قد تتسبب مواقفها في بطء العمليات الإدارية داخل بعض القطاعات الفرعية.

ساهم تحديث الأنظمة واللوائح في تحسين كفاءة القرارات الإدارية.					
Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
40.3	40.3	40.3	102	أوافق بشدة	Valid
61.7	21.3	21.3	54	أوافق	
77.9	16.2	16.2	41	لا أوافق بشدة	
91.7	13.8	13.8	35	لا أوافق	
100.0	8.3	8.3	21	محايد	
	100.0	100.0	253	Total	

جدول 12 : التحليل الإحصائي لمساهمة تحديث الأنظمة واللوائح في تحسين كفاءة القرارات الإدارية.



شكل توضيحي 9: التمثيل البياني لمساهمة تحديث الأنظمة واللوائح في تحسين كفاءة القرارات الإدارية.

• تتسم التشريعات الحديثة بالمرونة بما يسمح بسرعة الاستجابة للمتغيرات.

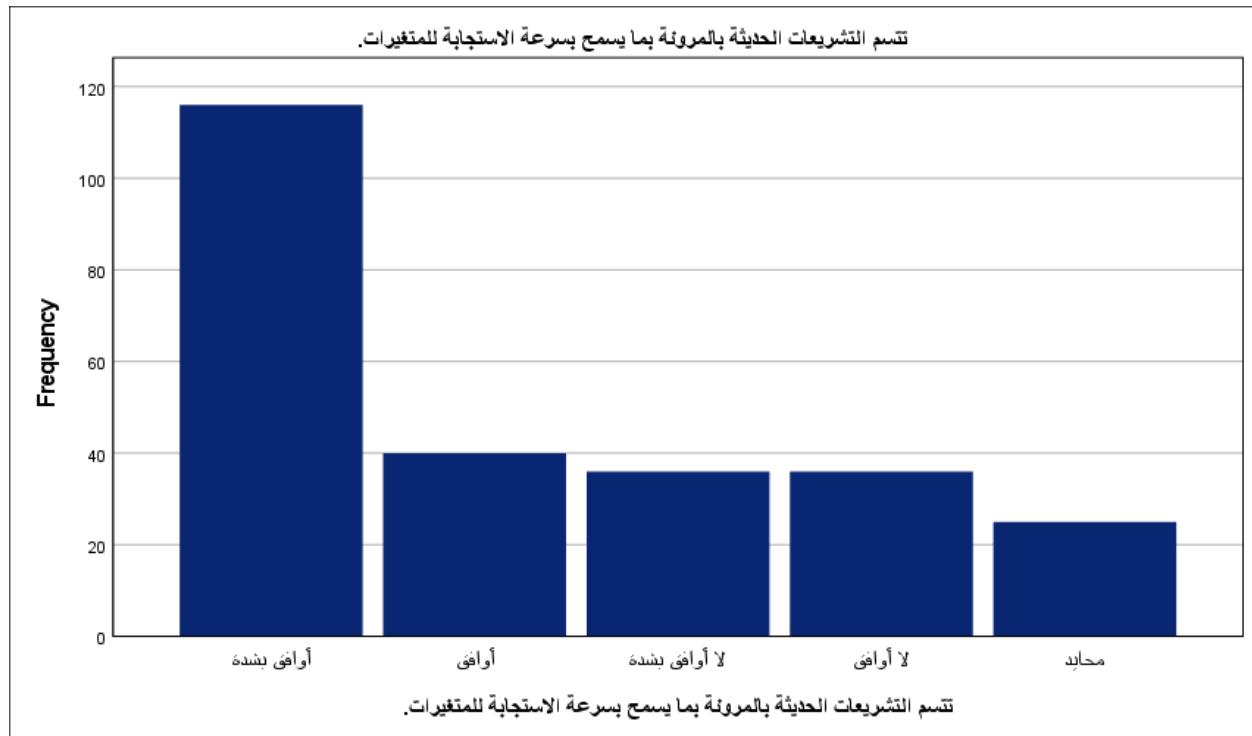
يظهر تباين في الرؤى تجاه مرونة الأنظمة الجديدة؛ فبينما يميل قرابة نصف العينة إلى تأييد مطلق، نجد كتلة معارضة متساوية في مواقفها الراضية بشكل يثير التساؤل. سجلت فئة "أوافق بشدة" النسبة الأعلى بواقع 45.8%؛ ما يعكس إدراكاً واسعاً لنجاح المشرع في صياغة نصوص تسمح للمسؤول بالمنورة الإدارية ضمن أطر قانونية مرنة. هذه المرونة ليست ترفاً تنظيمياً؛ بل هي ضرورة حتمية في بيئة القطاع العام السعودي المتسارعة. الفارق الرقمي بين التأييد والمعارضة يمنح النتيجة ميلاً إيجابياً عاماً، حيث يرى الموظفون أن التشريعات لم تعد قيوداً جامدة تعطل العمليات، بل أصبحت محفزاً لسرعة الاستجابة للمستجدات الطارئة.

رغم هذا التفاؤل، كما تساوي نسب الرفض تماماً؛ إذ حصلت فئتا "لا أوافق بشدة" و"لا أوافق" على 14.2% لكل منهما. هذا التطابق الرقمي يشير إلى وجود "جيوب إدارية" لا تزال تشعر بوطأة الجمود التشريعي، أو ربما تفتقر إلى الصلاحيات الكافية لتفعيل هذه المرونة. في المقابل، انكمشت فئة الحياد لتصل إلى 9.9% فقط. الاستقطاب واضح هنا. غياب الإجماع القوي رغم

ارتفاع المتوسط العام ينهنا إلى أن تطبيق المرونة التشريعية يواجه تحديات متفاوتة بين جهة حكومية وأخرى؛ فالمسؤول في القطاعات ذات الأنظمة المركزية قد لا يلمس هذه المرونة بنفس القدر الذي يلمسه نظيره في القطاعات الأكثر تحولا؛ مما قد يتسبب في تفاوت جودة القرارات المتخذة وسرعتها على مستوى المؤسسة الواحدة.

تتسم التشريعات الحديثة بالمرونة بما يسمح بسرعة الاستجابة للمتغيرات.					
Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
45.8	45.8	45.8	116	أوافق بشدة	Valid
61.7	15.8	15.8	40	أوافق	
75.9	14.2	14.2	36	لا أوافق بشدة	
90.1	14.2	14.2	36	لا أوافق	
100.0	9.9	9.9	25	محايد	
	100.0	100.0	253	Total	

جدول 13 : التحليل الإحصائي لاتسام التشريعات الحديثة بالمرونة بما يسمح بسرعة الاستجابة للمتغيرات.



شكل توضيحي 10 : التمثيل البياني لانسجام التشريعات الحديثة بالمرونة بما يسمح بسرعة الاستجابة للمتغيرات.

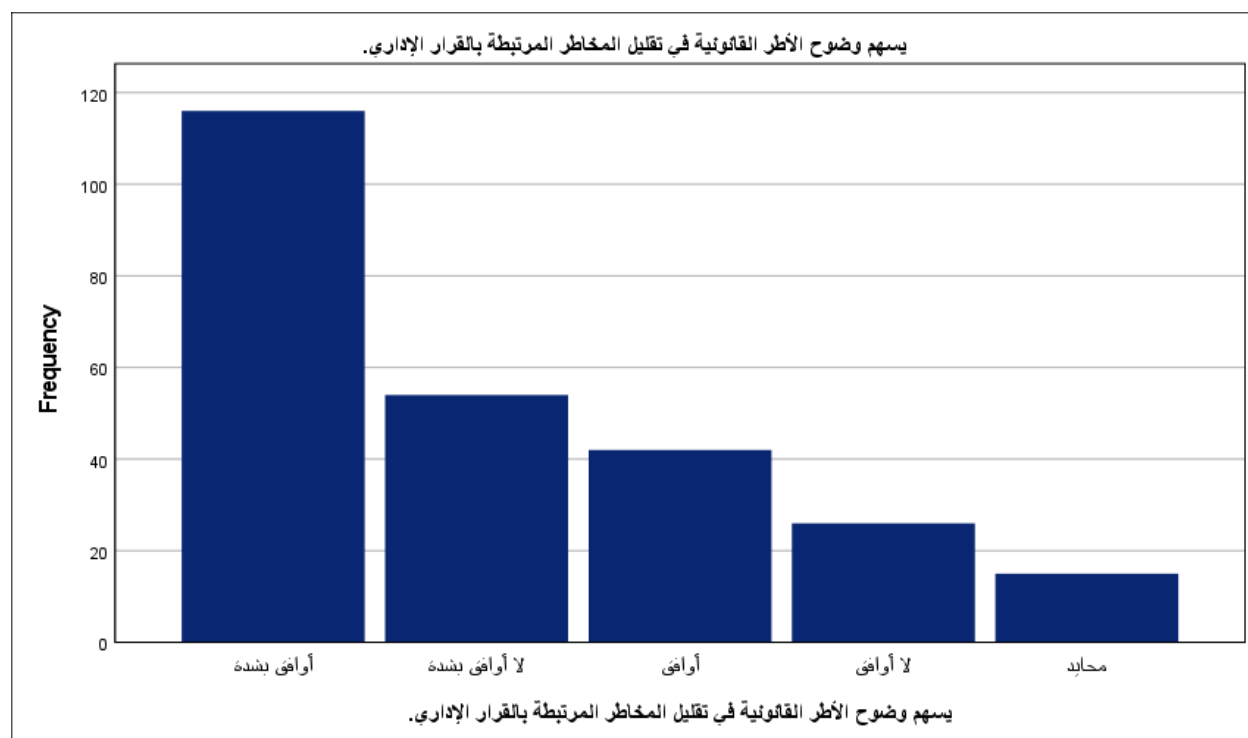
• يسهم وضوح الأطر القانونية في تقليل المخاطر المرتبطة بالقرار الإداري.

سجلت فئة "أوافق بشدة" النسبة الأعلى بواقع 45.8%؛ الرقم كبير. وضوح القانون هو درع المسؤول. العينة تدرك أن الضبابية التشريعية ترفع احتمالات الخطأ الإداري. نسبة الموافقة الإجمالية مريحة. الموظف السعودي لم يعد يخشى المبادرة في ظل وجود أطر واضحة تحميه من التبعات غير المحسوبة. الشفافية القانونية تقلل الارتجال.

فئة "محايد" انكمشت للحد الأدنى بنسبة 5.9%. الموقف العام صلب. وفي وجود 21.3% يرفضون العبارة بشدة. هذا التباين مقلق. ربما تفتقر بعض القطاعات لأدلة إجرائية تفسر القوانين الجديدة. الغموض يولد الخوف. وجود هذه الكتلة المعارضة قد يعطل وتيرة الإنجاز؛ فالمسؤول المتشكك في الغطاء القانوني يميل غالباً لتأجيل القرار تجنباً للمساءلة. نحتاج لتوحيد الفهم التشريعي لضمان بيئة عمل آمنة ومنجزة في كافة الجهات.

يسهم وضوح الأطر القانونية في تقليل المخاطر المرتبطة بالقرار الإداري.					
	Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency	
Valid	45.8	45.8	45.8	116	أوافق بشدة
	67.2	21.3	21.3	54	لا أوافق بشدة
	83.8	16.6	16.6	42	أوافق
	94.1	10.3	10.3	26	لا أوافق
	100.0	5.9	5.9	15	محايد
		100.0	100.0	253	Total

جدول 14 : التحليل الإحصائي لإسهام وضوح الأطر القانونية في تقليل المخاطر المرتبطة بالقرار الإداري.



شكل توضيحي 11 : التمثيل البياني لإسهام وضوح الأطر القانونية في تقليل المخاطر المرتبطة بالقرار الإداري.

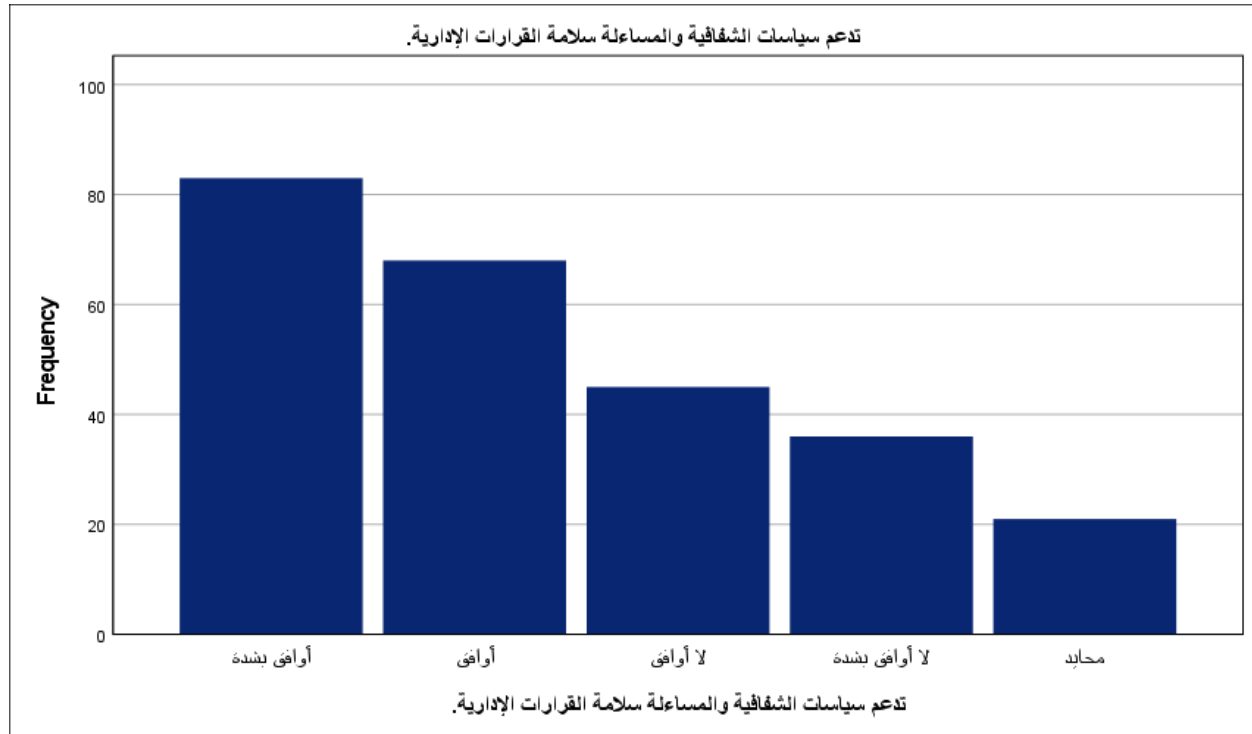
• تدعم سياسات الشفافية والمساءلة سلامة القرارات الإدارية.

سجلت فئة "محايد" النسبة الأدنى بين استجابات المبحوثين بواقع 8.3%؛ مما يعكس حزمًا في آراء الموظفين تجاه ملف الشفافية، وابتعاداً عن الوقوف في مناطق التردد. في المقابل، يظهر تأييد عام ملحوظ، حيث يرى 32.8% من العينة أن الشفافية والمساءلة ركنان أساسيان لسلامة القرار، متبوعين بنسبة 26.9% ممن وافقوا على هذا الطرح. النتيجة منطقية في ظل التحولات الرقابية الحديثة. الشفافية لم تعد مجرد شعار إداري، بل أصبحت صمام أمان يحمي المسؤول قبل المؤسسة. عندما تتضح معايير المحاسبة، يقل الارتجال وتزداد دقة المخرجات الإدارية؛ فالخوف من الخطأ يتراجع أمام وضوح المسار الإجرائي والرقابي.

وعند النظر في اتجاه المعارضة؛ إذ إن 17.8% لا يوافقون، بينما يرفض 14.2% الفكرة بشدة. هذا التباين في الآراء يوحي بوجود تحديات في إدراك مفهوم "المساءلة"؛ فربما يربطها البعض في بيئة العمل بالترصد أو تعقيد الإجراءات بدلاً من النظر إليها كأداة تطوير. وجود هذه الكتلة المعارضة قد يفرمل وتيرة التحول التنظيمي داخل بعض الوحدات الإدارية؛ إذ قد يشعر صانع القرار بضغوط إضافية تعيق سرعة إنجازه للمهام. غياب الإجماع الكامل هنا ينمنا إلى ضرورة مراجعة آليات تطبيق هذه السياسات، لضمان أنها تدعم "سلامة" القرار دون أن تقتل "روح المبادرة" لدى القيادات الوسطى والتنفيذية.

تدعم سياسات الشفافية والمساءلة سلامة القرارات الإدارية.					
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	
أوافق بشدة	83	32.8	32.8	32.8	Valid
أوافق	68	26.9	26.9	59.7	
لا أوافق	45	17.8	17.8	77.5	
لا أوافق بشدة	36	14.2	14.2	91.7	
محايد	21	8.3	8.3	100.0	
Total	253	100.0	100.0		

جدول 15 : التحليل الإحصائي لدعم سياسات الشفافية والمساءلة سلامة القرارات الإدارية.



شكل توضيحي 12 : التمثيل البياني لدعم سياسات الشفافية والمساءلة سلامة القرارات الإدارية.

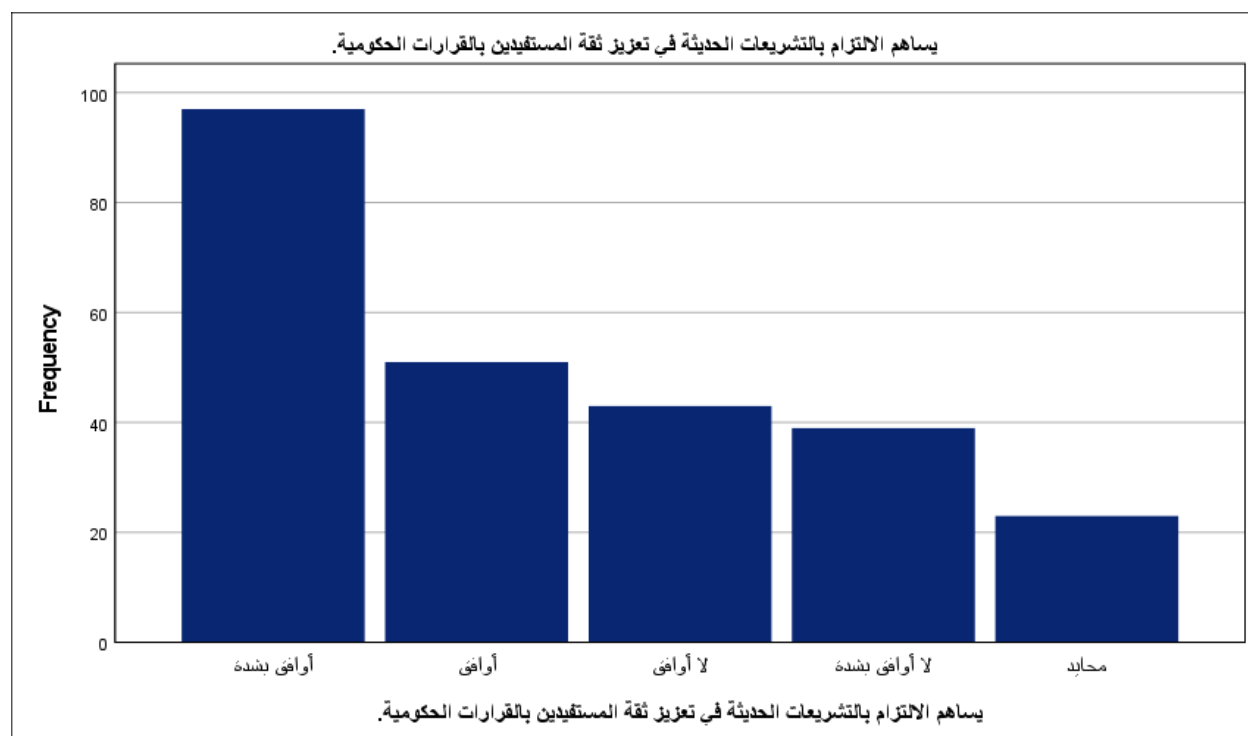
• يساهم الالتزام بالتشريعات الحديثة في تعزيز ثقة المستفيدين بالقرارات الحكومية.

سجلت فئة "أوافق بشدة" النسبة الأعلى بواقع 38.3%؛ الثقة غاية تشريعية أصيلة. القانون الحديث يبني جسوراً مع المستفيد. العينة تؤمن بأن الالتزام بالنصوص الجديدة يمنح القرار صبغة الشرعية والقبول الشعبي. الموافقة الإجمالية وصلت إلى 58.5%. الرقم يعكس تفاؤلاً مهنيًا. الموظف السعودي يرى في التشريع وسيلة لتقليل الفجوة مع الجمهور. الشفافية القانونية تنهي عصر الارتياح الإداري.

رفض 15.4% الفكرة بشدة، بينما اختار 17% "لا أوافق". التشتت ملحوظ. التباين يوحي بأن النص القانوني وحده لا يكفي لكسب الثقة. المواطن ينتظر الأثر لا النصوص. غياب الإجماع التام يشير إلى أن بعض القطاعات الحكومية لا تزال تعاني من إصالح القيمة المضافة لتشريعاتها للمستفيد النهائي. فئة "محايد" سجلت 9.1% فقط. الموقف العام منقسم بين تفاؤل بالأنظمة وتخوف من بقاء الفجوة الميدانية. نحتاج لتحويل التشريع إلى "سلوك إداري" ملموس ليشعر به المستفيد في كل قرار.

يساهم الالتزام بالتشريعات الحديثة في تعزيز ثقة المستفيدين بالقرارات الحكومية.					
	Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency	
Valid	38.3	38.3	38.3	97	أوافق بشدة
	58.5	20.2	20.2	51	أوافق
	75.5	17.0	17.0	43	لا أوافق
	90.9	15.4	15.4	39	لا أوافق بشدة
	100.0	9.1	9.1	23	محايد
		100.0	100.0	253	Total

جدول 16 : التحليل الإحصائي لمساهمة الالتزام بالتشريعات الحديثة في تعزيز ثقة المستفيدين بالقرارات الحكومية.



شكل توضيحي 13 : التمثيل البياني لمساهمة الالتزام بالتشريعات الحديثة في تعزيز ثقة المستفيدين بالقرارات الحكومية.

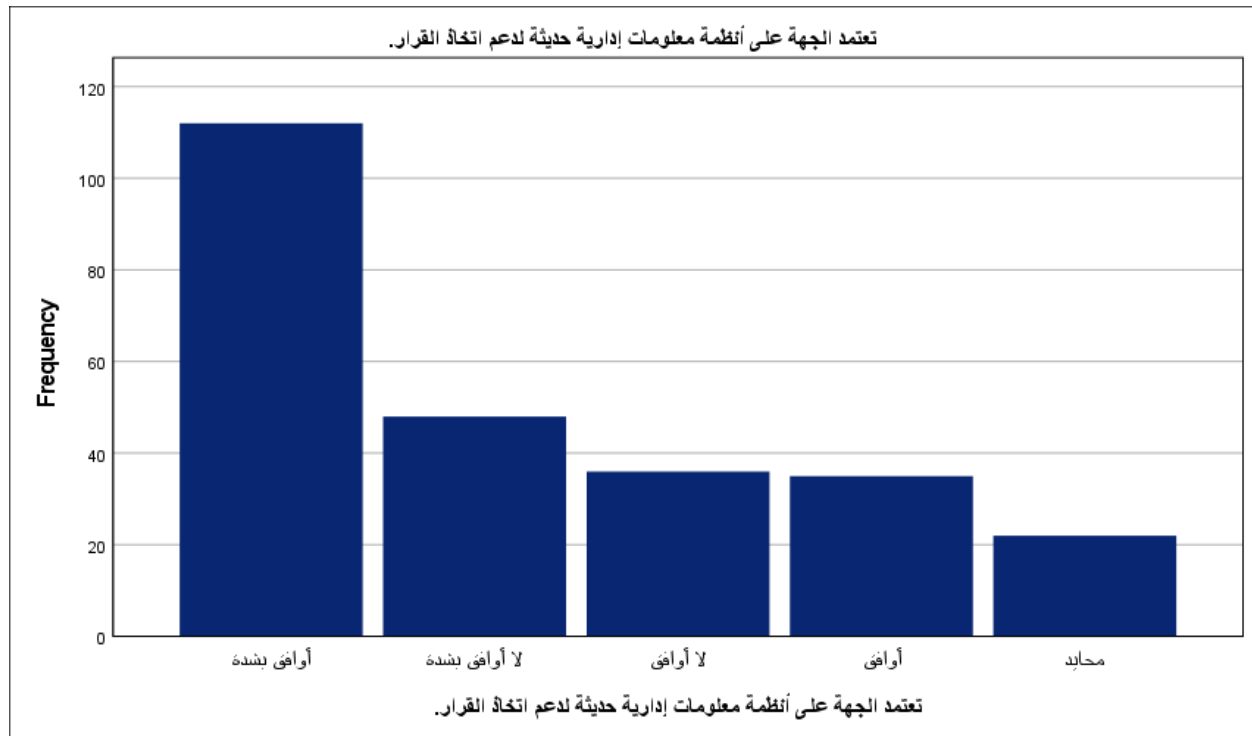
• تعتمد الجهة على أنظمة معلومات إدارية حديثة لدعم اتخاذ القرار.

حصل خيار "أوافق بشدة" على المركز الأول بنسبة 44.3%؛ التقنية تفرض كلمتها. الأنظمة الحديثة باتت العمود الفقري للإدارة السعودية. العينة تقر بوجود بنية رقمية تدعم صناعة القرار. البيانات لم تعد تائهة في الأوراق. سرعة الوصول للمعلومة أصبحت واقعاً معاشاً. الاعتماد على الأنظمة يقلل هامش الخطأ البشري. القرار الرقمي أكثر موضوعية.

برز تباين بوجود 19.0% يرفضون الفكرة بشدة؛ الرقم صادم. تشتت الآراء يعكس تفاوتاً تقنياً بين الإدارات المختلفة. بعض القطاعات قد تعاني من أنظمة قديمة أو ضعف في الربط الشبكي. نسبة "محايد" انخفضت إلى 8.7%. الانقسام واضح بين معسكر الرقمنة المتفائل وبين فئة تشعر بضعف التجهيزات التقنية في محيطها المباشر. غياب التوافق التام يعني أن رحلة التحول الرقمي لم تكتمل في كافة الزوايا الإدارية؛ مما قد يؤدي لقرارات متباينة الجودة والسرعة بين جهة وأخرى.

تعتمد الجهة على أنظمة معلومات إدارية حديثة لدعم اتخاذ القرار.					
Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
44.3	44.3	44.3	112	أوافق بشدة	Valid
63.2	19.0	19.0	48	لا أوافق بشدة	
77.5	14.2	14.2	36	لا أوافق	
91.3	13.8	13.8	35	أوافق	
100.0	8.7	8.7	22	محايد	
	100.0	100.0	253	Total	

جدول 17: التحليل الإحصائي لاعتماد الجهة على أنظمة معلومات إدارية حديثة لدعم اتخاذ القرار.



شكل توضيحي 14 : التمثيل البياني لاعتماد الجهة على أنظمة معلومات إدارية حديثة لدعم اتخاذ القرار.

• توفر قواعد البيانات المتكاملة معلومات دقيقة لصناع القرار.

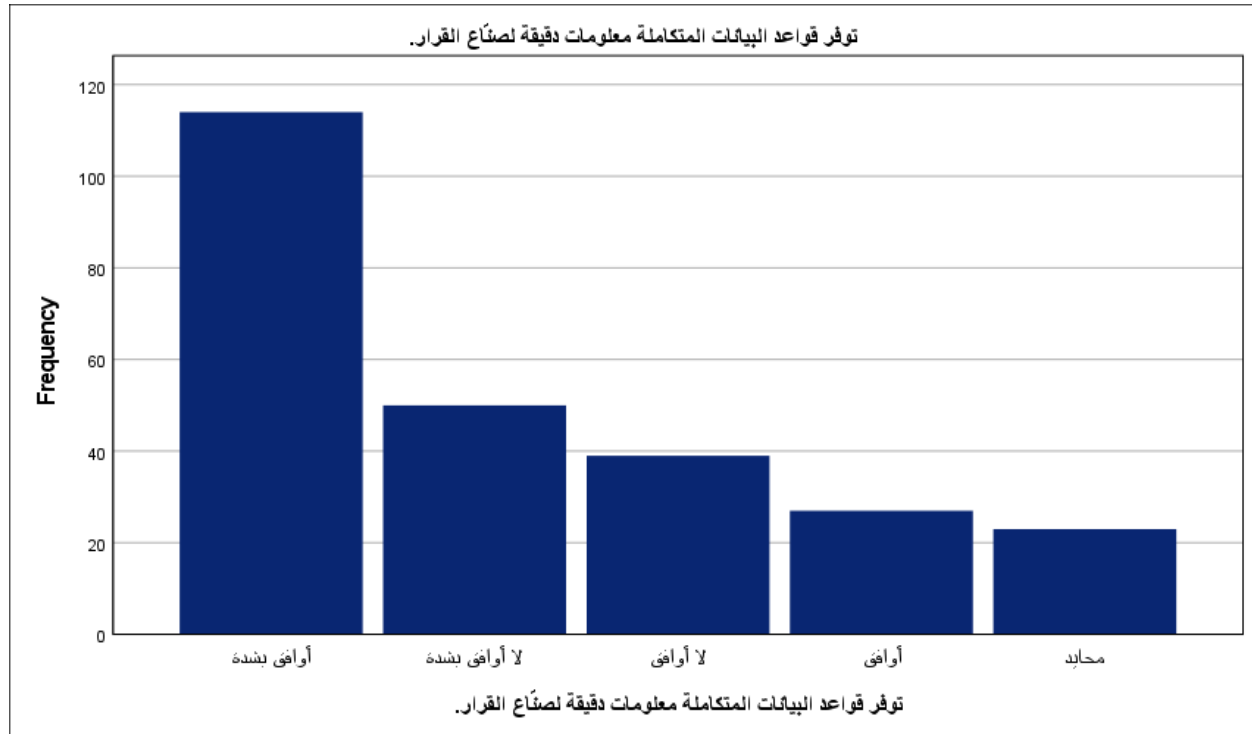
اكتسحت فئة "أوافق بشدة" المشهد الإحصائي بنسبة 45.1%؛ ما يؤكد إيمان العينة بأن تكامل البيانات هو المحرك الأساسي لموثوقية القرار الإداري في المنظومة السعودية الجديدة. المعلومة الدقيقة هي وقود الإدارة الناجحة. غياب التشتت في هذه الكتلة التصويتية يبرهن على أن الربط التقني بين الجهات الحكومية بدأ يؤتي ثماره ميدانياً عبر توفير مادة خام تتسم بالموضوعية والأنية. القرار لم يعد يخضع للتقدير الشخصي المبني على بيانات منقوصة. هذا التوجه يدعم مبدأ "الإدارة بالحقائق"؛ وهي ركيزة أساسية في ظل التحولات التنظيمية التي تتطلب استجابة سريعة ودقيقة للمتغيرات.

ظهر تباين في آراء الرافضين، حيث سجلت فئة "لا أوافق بشدة" 19.8%؛ وهي نسبة تفوق فئتي "لا أوافق" و"أوافق" الاعتياديتين. وجود هذه الكتلة يشير إلى أن بعض القطاعات لا تزال تعاني من "جزر معلوماتية" معزولة؛ ما يحرم صانع القرار فيها من رؤية الصورة الكاملة. الانقسام الإحصائي بين مؤيد بشدة ومعارض بشدة يعكس تفاوتاً في نضج البنية التحتية

للبيانات بين الإدارات. فئة "محايد" سجلت النسبة الأدنى بواقع 9.1%. استمرار هذا التباين قد يعطل انسيابية العمليات الإدارية في المواقع التي تفتقر للتكامل؛ فالمعلومة المتوفرة في جهة قد تكون غائبة عن أخرى؛ مما يولد قرارات متعارضة أحياناً.

توفر قواعد البيانات المتكاملة معلومات دقيقة لصناع القرار.					
Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
45.1	45.1	45.1	114	أوافق بشدة	Valid
64.8	19.8	19.8	50	لا أوافق بشدة	
80.2	15.4	15.4	39	لا أوافق	
90.9	10.7	10.7	27	أوافق	
100.0	9.1	9.1	23	محايد	
	100.0	100.0	253	Total	

جدول 18 : التحليل الإحصائي لتوفير قواعد البيانات المتكاملة معلومات دقيقة لصناع القرار.



شكل توضيحي 15: التمثيل البياني لتوفير قواعد البيانات المتكاملة معلومات دقيقة لصناع القرار.

• يسهم التحول الرقمي في تسريع دورة اتخاذ القرار الإداري.

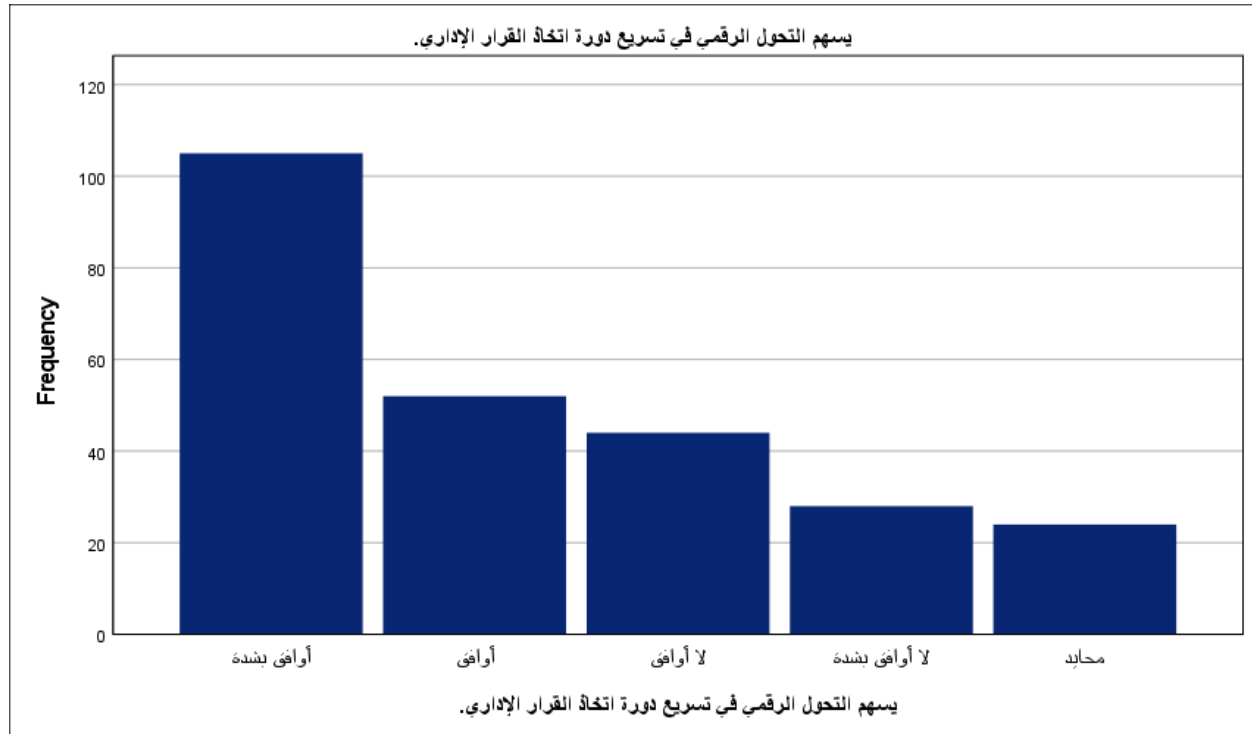
سجلت فئة "محايد" النسبة الأدنى بواقع 9.5%؛ ما يقطع بأن أثر الرقمنة على سرعة العمل الإداري بات قضية محسومة إما بالإيجاب أو السلب في ذهن الموظف العام. في المقابل، يبرز تفاؤل رقمي جارف، حيث وافق 41.5% من العينة "بشدة" على أن التحول الرقمي اختصر الزمن اللازم لاتخاذ القرار. هذه النتيجة تتسق تماماً مع القفزات التقنية التي حققتها منصات العمل الحكومي السعودية؛ فالقرار الذي كان يستغرق أسابيع في دورة المراسلات الورقية، بات يُنجز الآن في لحظات عبر التوقيع الإلكتروني والتدفق الآلي للمهام. التقنية هنا ليست مجرد أداة مساعدة؛ بل هي المحرك الفعلي لسرعة الاستجابة الإدارية.

وعند تأمل كتلة المعارضة التي بلغت نسبتها الإجمالية 28.5% (بين "لا أوافق" و "لا أوافق بشدة"). هذا التباين يوحي بأن التحول الرقمي في بعض المفاصل الإدارية قد تحول إلى "بيروقراطية إلكترونية"؛ أي مجرد نقل للإجراءات القديمة إلى قوالب رقمية دون إعادة هندستها، ما أبقى على بطء دورة القرار. وجود هذا الانقسام الإحصائي ينبه صنّاع القرار إلى أن السرعة المطلوبة لن تتحقق بمجرد توفير الأنظمة؛ بل بتدريب الكوادر على ثقافة العمل الرقمي السريع وتفويض الصلاحيات عبر هذه المنصات.

غياب الإجماع التام يعكس تفاوتاً في نضج التجربة الرقمية بين القطاعات؛ وهو ما قد يؤدي إلى تفاوت في جودة الخدمة المقدمة للمستفيد النهائي بحسب مستوى الرقمنة في كل جهة.

يسهم التحول الرقمي في تسريع دورة اتخاذ القرار الإداري.					
	Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency	
Valid	41.5	41.5	41.5	105	أوافق بشدة
	62.1	20.6	20.6	52	أوافق
	79.4	17.4	17.4	44	لا أوافق
	90.5	11.1	11.1	28	لا أوافق بشدة
	100.0	9.5	9.5	24	محايد
		100.0	100.0	253	Total

جدول 19: التحليل الإحصائي لمساهمة التحول الرقمي في تسريع دورة اتخاذ القرار الإداري.



شكل توضيحي 16 : التمثيل البياني لمساهمة التحول الرقمي في تسريع دورة اتخاذ القرار الإداري.

• تساعد التقنيات الحديثة في تحليل البدائل قبل إصدار القرار.

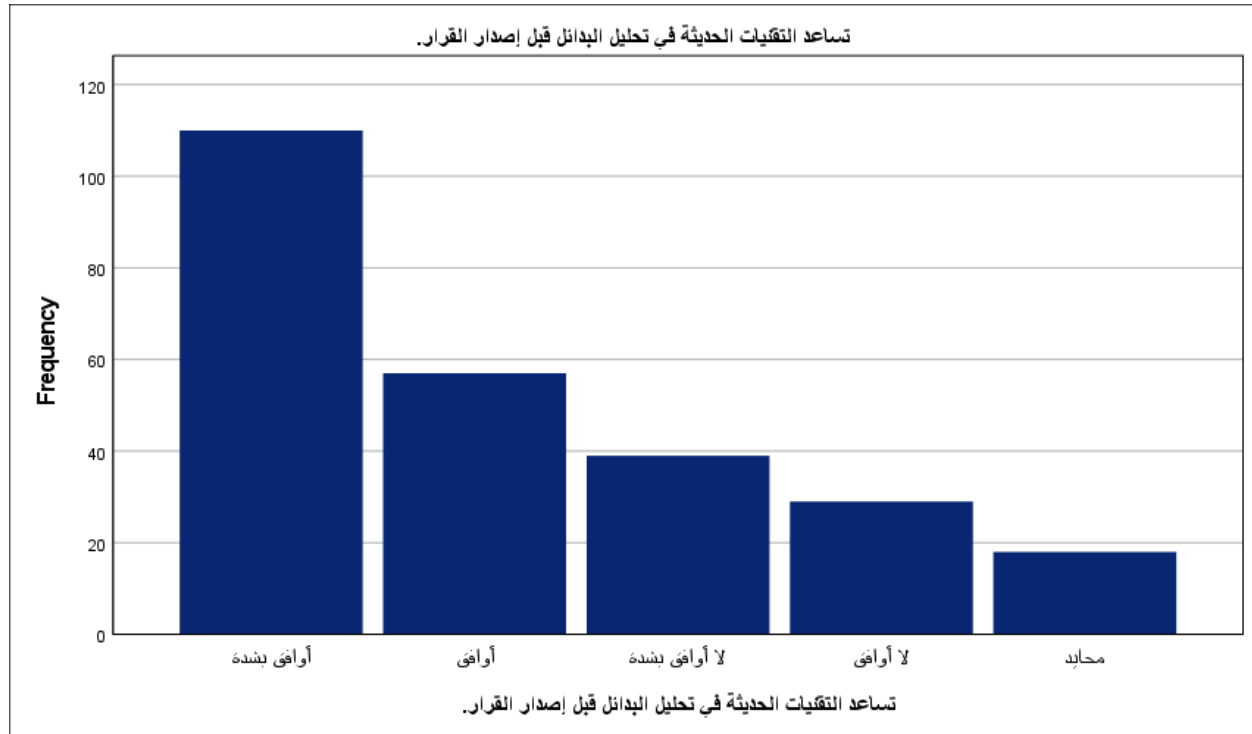
يظهر تباين في إدراك العينة لدور التقنية في مرحلة ما قبل القرار؛ فبينما يرى تكتل كبير أن الأدوات الحديثة قد حسمت جودة اختيار البدائل، تبرز معارضة صلبة تشكك في هذا الدور أو ربما تفتقر للوصول إليه. سجلت فئة "أوافق بشدة" النسبة الأعلى بواقع 43.5%؛ ما يؤكد نجاح استراتيجيات الذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات الضخمة في توفير بدائل مبنية على التنبؤ والمحاكاة داخل المؤسسات السعودية. القرار الإداري خرج من عباءة التقدير الحدسي إلى رحابة النمذجة الرقمية. الموظف السعودي بات يثق في أن النظام التقني يوفر خيارات أكثر دقة وعقلانية مما كان متاحاً في العصور الورقية.

وبالنظر في نسبة "لا أوافق بشدة" التي بلغت 15.4%، متجاوزة فئتي "لا أوافق" و "محايد". هذا التشتت في الرأي يوحي بأن الاستفادة من هذه التقنيات ليست مشاعاً في كافة المستويات التنظيمية؛ فربما تنحصر أدوات تحليل البدائل في الإدارات العليا أو التقنية، بينما تفتقر إليها الإدارات الوسطى والتنفيذية. نسبة الحياد المنخفضة عند 7.1% تقطع بأن التجربة التقنية حية ومؤثرة، إما بدعمها لمتخذ القرار أو بإحباطه نتيجة غيابها. الاستمرار في هذا التباين قد يولد فجوة في جودة القرارات بين

القطاعات؛ إذ ستتفوق الجهات التي توظف تقنيات التحليل في تقليل المخاطر على تلك التي لا تزال تعتمد في تقييم بدائلها على الخبرات الشخصية المجردة.

تساعد التقنيات الحديثة في تحليل البدائل قبل إصدار القرار.					
Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
43.5	43.5	43.5	110	أوافق بشدة	Valid
66.0	22.5	22.5	57	أوافق	
81.4	15.4	15.4	39	لا أوافق بشدة	
92.9	11.5	11.5	29	لا أوافق	
100.0	7.1	7.1	18	محايد	
	100.0	100.0	253	Total	

جدول 20 : التحليل الإحصائي لمساعدة التقنيات الحديثة في تحليل البدائل قبل إصدار القرار.



شكل توضيحي 17: التمثيل البياني لمساعدة التقنيات الحديثة في تحليل البدائل قبل إصدار القرار.

• تتميز القرارات الإدارية الحالية بالسرعة مقارنة بالفترات السابقة.

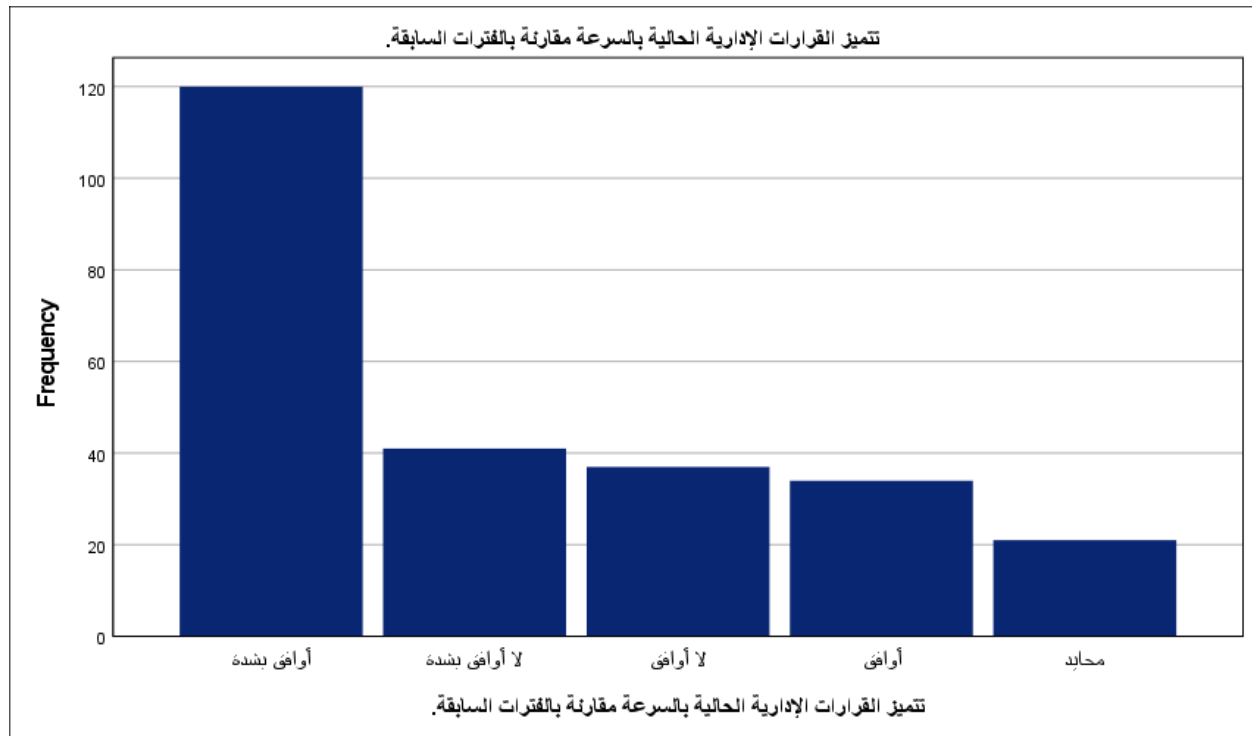
يظهر انقسام تقدير الزمن المستغرق لاتخاذ القرار الإداري في الواقع الجديد؛ فبينما تقترب نصف العينة من التأييد المطلق لتحسن السرعة، نجد تكتلاً معارضاً لا يستهان به يرى عكس ذلك تماماً. سجلت فئة "أوافق بشدة" النسبة الأعلى بواقع 47.4%؛ وهي نتيجة تعكس نجاحاً ملموساً لمبادرات تقليص الدورة المستندية والاعتماد على الأتمتة الإدارية. السرعة هنا ليست مجرد شعار. الموظف السعودي بات يلمس فارقاً زمنياً شاسعاً بين البيروقراطية التقليدية السابقة وبين التدفقات الرقمية الحالية. التوجه العام يميل بوضوح نحو الإقرار بأن الزمن اللازم لصدور القرار قد انخفض بشكل جوهري؛ مما يدعم كفاءة الأداء العام في المؤسسات الحكومية.

بالنظر في نسبة "لا أوافق بشدة" التي بلغت 16.2%؛ وهي نسبة تتخطى فئتي "أوافق" و "لا أوافق" الاعتياديتين. التشتت في الرأي هنا يشير إلى تفاوت كبير في نضج الأنظمة بين الإدارات. ربما لا تزال بعض الوحدات التنظيمية تعيش تحت وطأة "المركزية المقنعة"؛ حيث نُقلت المعاملات إلى المنصات الرقمية لكنها لا تزال تنتظر نفس سلسلة الاعتمادات الطويلة. فئة "محايد"

انكمشت إلى 8.3%. الموقف واضح. غياب الإجماع الكامل رغم قوة النسبة الأعلى ينهنا إلى أن السرعة ليست "حالة عامة" بل هي مرتبطة بمدى تفعيل اللامركزية في كل قطاع؛ فالتأخر في استجابة بعض الإدارات قد يعطل سلسلة التوريد أو العمليات الميدانية المرتبطة بها؛ وهو ما يستلزم توحيد معايير الاستجابة الزمنية لضمان عدالة الكفاءة الإدارية.

تتميز القرارات الإدارية الحالية بالسرعة مقارنة بالفترات السابقة.					
Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
47.4	47.4	47.4	120	أوافق بشدة	Valid
63.6	16.2	16.2	41	لا أوافق بشدة	
78.3	14.6	14.6	37	لا أوافق	
91.7	13.4	13.4	34	أوافق	
100.0	8.3	8.3	21	محايد	
	100.0	100.0	253	Total	

جدول 21: التحليل الإحصائي لتمييز القرارات الإدارية الحالية بالسرعة مقارنة بالفترات السابقة.



شكل توضيحي 18 : التمثيل البياني لتمييز القرارات الإدارية الحالية بالسرعة مقارنة بالفترات السابقة.

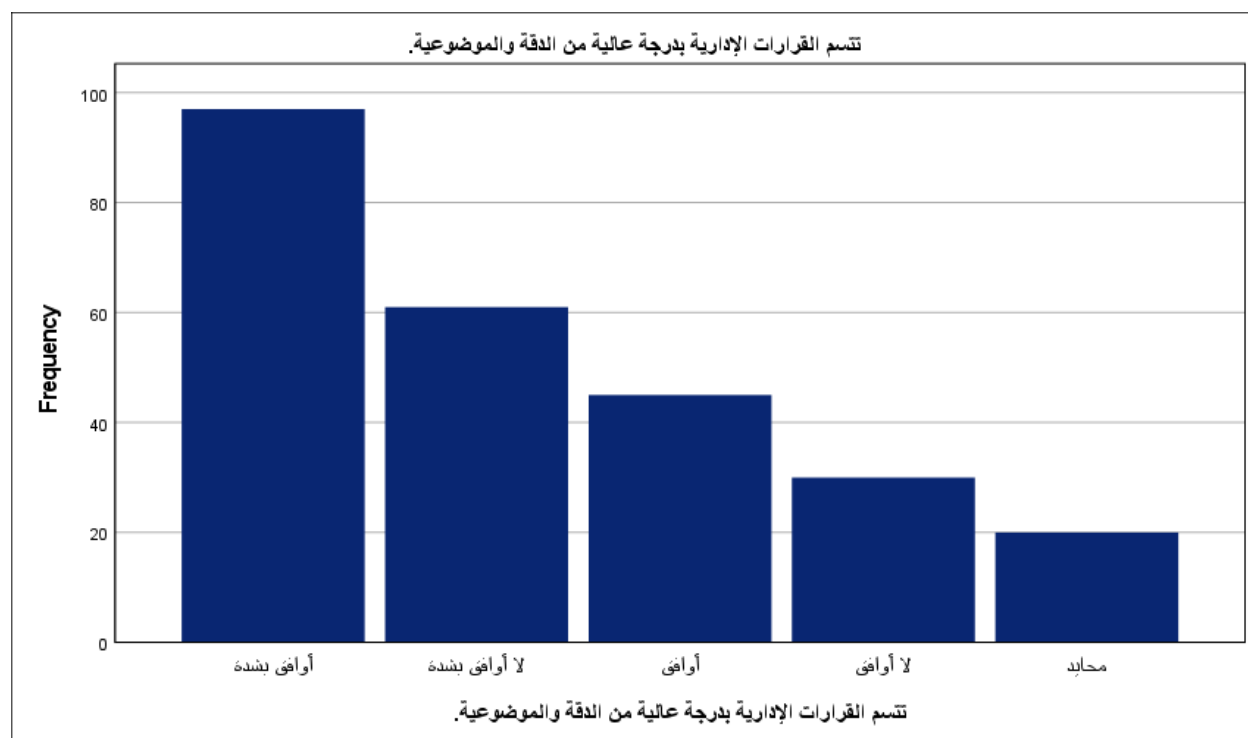
• تتسم القرارات الإدارية بدرجة عالية من الدقة والموضوعية.

سجلت فئة "محايد" النسبة الأدنى بواقع 7.9%؛ ما يبرهن على أن الموظف العام لديه رؤية وموقف صريح تجاه جودة المخرجات الإدارية. في المقابل، حصلت فئة "أوافق بشدة" على النسبة الأعلى بواقع 38.3%. النتيجة تعكس تفاؤلاً بجودة القرار في ظل المعايير الحديثة. دمج نسب الموافقة يعطينا مؤشراً إيجابياً عاماً، لكنه لا ينفي وجود تحدي حقيقي في الثقة؛ فالحوكمة والتحول الرقمي رفعا سقف التوقعات تجاه "موضوعية" القرار وعدالته.

رفض 24.1% من العينة العبارة "بشدة". وجود كتلة رافضة بهذا الحجم، تفوق فئتي "أوافق" و"لا أوافق" الاعتياديتين، يشير إلى أن "الدقة" لا تزال محل شك لدى قطاع عريض. ربما يرجع ذلك إلى إحساس البعض بأن المعايير الشخصية لا تزال تتسلل عبر فجوات الأنظمة المحدثة. غياب الإجماع القوي يضعنا أمام واقع يحتاج لمعالجة؛ فعدم القناعة بموضوعية القرار قد يؤدي إلى تراخي الموظف في التنفيذ أو كثرة الاعتراضات الإدارية. البيئة السعودية تتطور تقنياً وتشريعياً، غير أن "الموثوقية" في عين الموظف تستلزم شفافية أكبر في مسببات إصدار القرار لضمان قبول العينة بكافة مستوياتها لهذه النتائج.

تتسم القرارات الإدارية بدرجة عالية من الدقة والموضوعية.					
	Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency	
Valid	38.3	38.3	38.3	97	أوافق بشدة
	62.5	24.1	24.1	61	لا أوافق بشدة
	80.2	17.8	17.8	45	أوافق
	92.1	11.9	11.9	30	لا أوافق
	100.0	7.9	7.9	20	محايد
		100.0	100.0	253	Total

جدول 22 : التحليل الإحصائي لاتسام القرارات الإدارية بدرجة عالية من الدقة والموضوعية.



شكل توضيحي 19 : التمثيل البياني لاتسام القرارات الإدارية بدرجة عالية من الدقة والموضوعية.

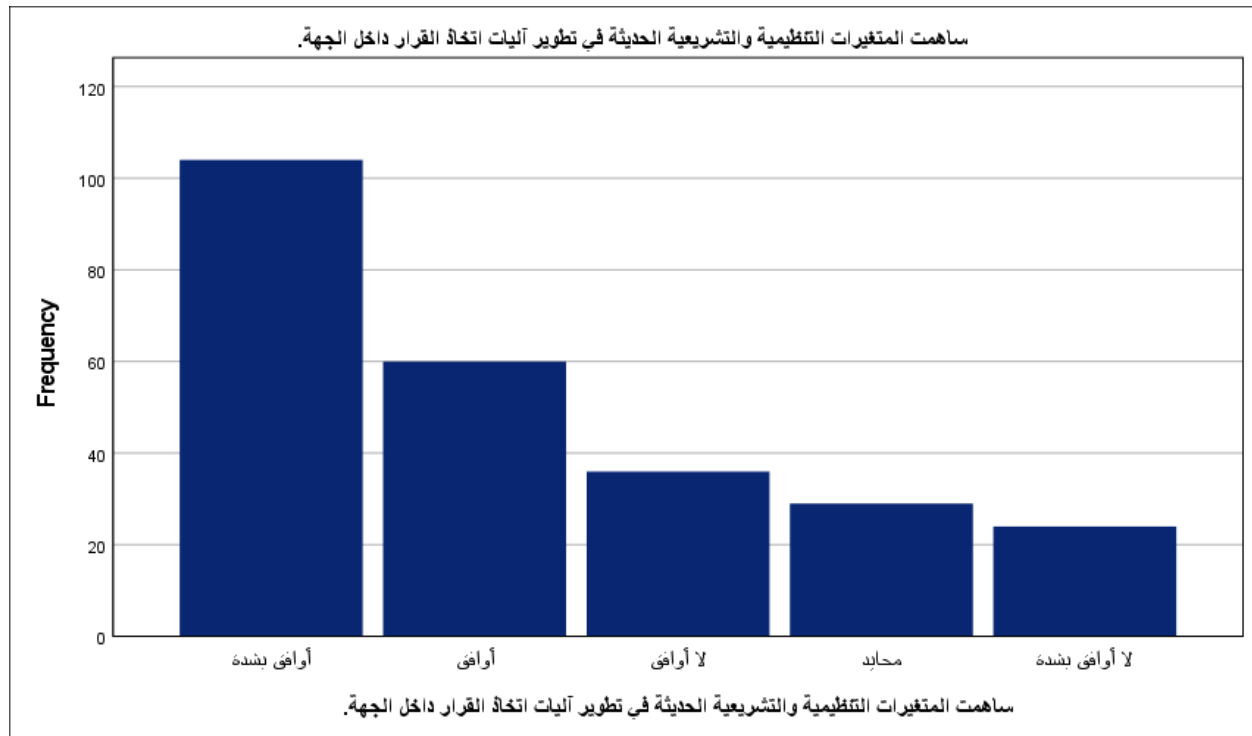
• ساهمت المتغيرات التنظيمية والتشريعية الحديثة في تطوير آليات اتخاذ القرار داخل الجهة.

سجلت فئة "لا أوافق بشدة" النسبة الأدنى بواقع 9.5%؛ ما يمنحنا دلالة إحصائية أولية على تضاد معارضة التغيير الجذري أمام وضوح أثر التحديثات الوطنية الأخيرة. في المقابل، حصلت فئة "أوافق بشدة" على المركز الأول بنسبة 41.1%. الرقم كبير ومؤشر على قناعة راسخة. المتغيرات التنظيمية والتشريعية لم تعد نصوصاً جامدة في الأدراج؛ بل تحولت إلى محرك فعلي يلمسه الموظف في ممارساته اليومية. عند دمج الموافقة الإجمالية نجد أنها لامست 64.8% من العينة. الإجماع النسبي هنا يؤكد أن آليات اتخاذ القرار في القطاع العام السعودي انتقلت لمرحلة أكثر نضجاً ومواءمة مع متطلبات الرؤية الحديثة.

بالنظر في فئة "لا أوافق" التي بلغت 14.2%، متجاوزة نسبة المحايدین البالغة 11.5%. هذا التباين يعكس وعياً نقدياً لدى شريحة من الموظفين؛ فربما يرون أن التطوير لا يزال في مستواه التنظيمي الأعلى ولم ينعكس بالكامل على الإجراءات التنفيذية الصغرى. التشتت في الآراء بين التأييد الواسع والمعارضة المحدودة يوحي بأن سرعة الاستفادة من هذه المتغيرات تختلف باختلاف جهوزية الإدارة الفرعية. غياب التوافق المطلق ينمنا إلى ضرورة سد الفجوات الإجرائية التي قد تعيق ترجمة القوانين إلى واقع عملي مرن؛ فالثبات عند هذه النسب الإيجابية يتطلب استدامة في التوعية بالأنظمة الجديدة وتدريب الكوادر على تفعيلها لضمان شمولية التطوير لكافة مفاصل الجهاز الإداري.

ساهمت المتغيرات التنظيمية والتشريعية الحديثة في تطوير آليات اتخاذ القرار داخل الجهة.					
	Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency	
Valid	41.1	41.1	41.1	104	أوافق بشدة
	64.8	23.7	23.7	60	أوافق
	79.1	14.2	14.2	36	لا أوافق
	90.5	11.5	11.5	29	محايد
	100.0	9.5	9.5	24	لا أوافق بشدة
		100.0	100.0	253	Total

جدول 23 : التحليل الإحصائي لمساهمة المتغيرات التنظيمية والتشريعية الحديثة في تطوير آليات اتخاذ القرار داخل الجهة.



شكل توضيحي 20 : التمثيل البياني لمساهمة المتغيرات التنظيمية والتشريعية الحديثة في تطوير آليات اتخاذ القرار داخل الجهة.

• تحليل الجداول المتقاطعة لمتغيرات الدراسة:

1. اختبار كاي اسكوير للعلاقة بين تطوير آليات اتخاذ القرار الإداري في القطاع العام السعودي والمتغيرات

التنظيمية الحديثة (كالهيكل التنظيمي، اللامركزية، الحوكمة، إعادة هندسة الإجراءات).

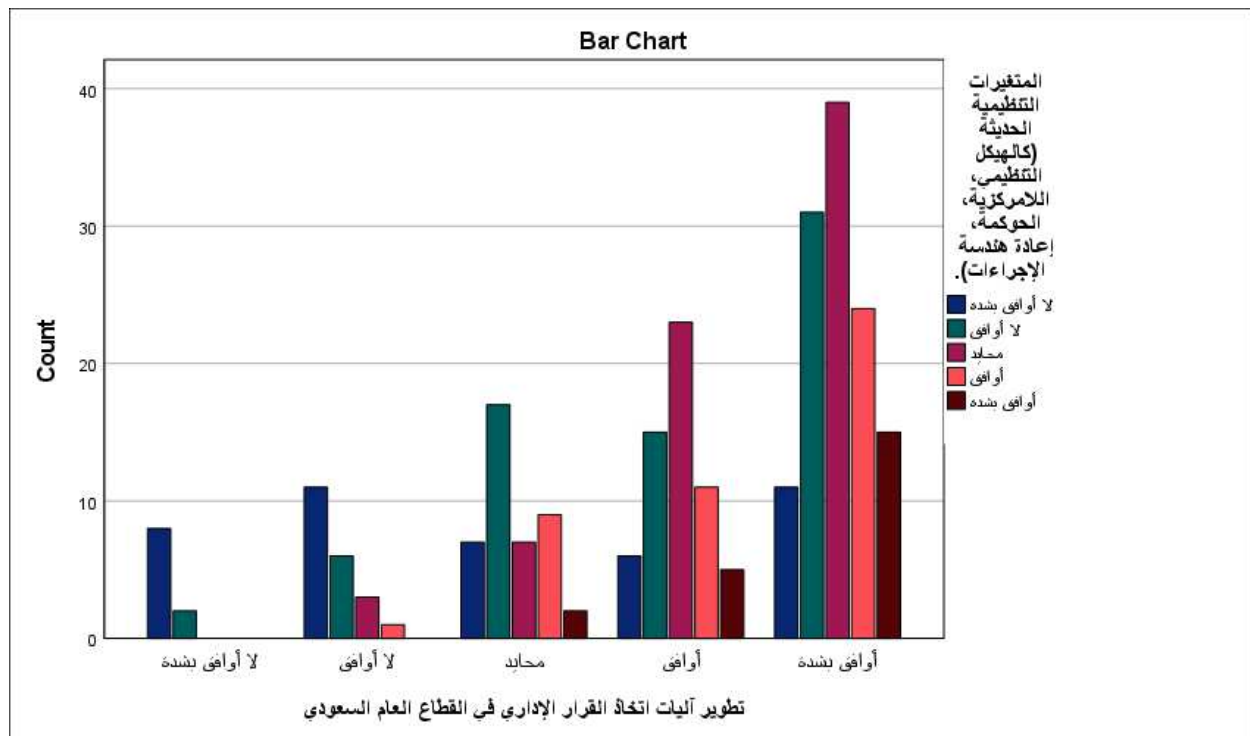
سجل اختبار "كاي تربيع" قيمة بلغت 66.847 عند مستوى دلالة 0.000؛ النتيجة قاطعة. توجد علاقة جوهرية وذات دلالة إحصائية بين المتغيرات التنظيمية الحديثة وتطوير آليات القرار. الأرقام لا تكذب. الهياكل المرنة والحوكمة ليست مجرد شعارات. هي محركات فعلية للتغيير الإداري. الربط بين إعادة هندسة الإجراءات وجودة المخرجات أصبح حقيقة إحصائية ملموسة.

بلغت قيمة الارتباط الخطي 34.695 بمعنوية تامة؛ ما يبرهن على أن كل تحسين في الهيكل التنظيمي أو مستويات اللامركزية يقابله بالضرورة ارتقاء في فاعلية اتخاذ القرار. كما أن مستوى الدلالة (0.000) يقل عن 0.05، وهو ما يدحض أي فرضية تعزو هذا التطوير للصدفة. نحن أمام بناء تنظيمي متكامل. نجاح القطاع العام السعودي في تحديث آلياته مرتبط عضوياً

بمدى نضج ممارسات الحوكمة وتفويض الصلاحيات. غياب هذه المتغيرات سيعني حتماً بقاء دورة القرار في منطقتها التقليدية البطيئة.

Chi-Square Tests			
Asymptotic Significance (2-sided)	df	Value	
.000	16	66.847 ^a	Pearson Chi-Square
.000	16	59.538	Likelihood Ratio
.000	1	34.695	Linear-by-Linear Association
		253	N of Valid Cases
a. 9 cells (36.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is .87.			

جدول 24 : اختبار كاي اسكوير للعلاقة بين تطوير آليات اتخاذ القرار الإداري في القطاع العام السعودي والمتغيرات التنظيمية الحديثة (كالهيكل التنظيمي، اللامركزية، الحوكمة، إعادة هندسة الإجراءات).



شكل توضيحي 21 : المقاييس المتمثلة لتحليل الجداول المتقاطعة للعلاقة بين تطوير آليات اتخاذ القرار الإداري في القطاع العام السعودي والمتغيرات التنظيمية الحديثة (كالهيكل التنظيمي، اللامركزية، الحكومة، إعادة هندسة الإجراءات).

2. اختبار كاي اسكوير للعلاقة بين تطوير آليات اتخاذ القرار الإداري في القطاع العام السعودي والمتغيرات

التشريعية الحديثة (تحديث الأنظمة، اللوائح، سياسات الامتثال والشفافية).

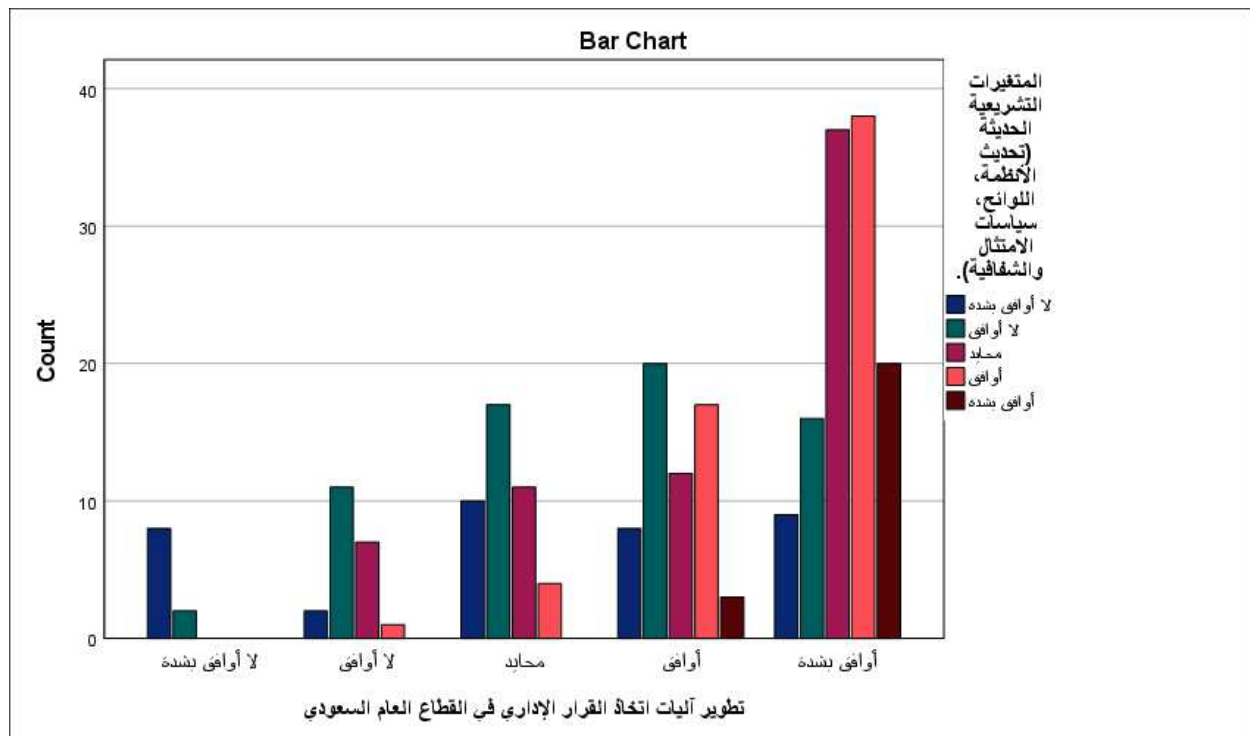
سجل اختبار "كاي تربيع" قيمة مرتفعة بلغت 86.992 عند مستوى دلالة 0.000؛ النتيجة قطعية. توجد علاقة ارتباطية وثيقة بين المتغيرات التشريعية الحديثة وتطوير آليات القرار الإداري. الأرقام تتحدث بوضوح. تحديث الأنظمة ليس مجرد إجراء روتيني. هو المحرك الأساسي لشرعية وكفاءة الممارسات الإدارية في القطاع العام. الربط الإحصائي بين سياسات الامتثال وجودة المخرجات الإدارية بلغ ذروته بمعنوية تامة؛ ما يبرهن على أن البيئة التشريعية الجديدة أصبحت المظلة التي تحمي متخذ القرار وتمنحه الثقة في المبادرة.

تجاوزت قيمة الارتباط الخطي حاجز 53.016 بمستوى معنوية (0.000)؛ وهو ما يقل عن حد الخطأ المقبول 0.05. نحن أمام برهان إحصائي ينفي دور الصدفة تماماً. كلما زاد الالتزام باللوائح المحدثة وشفافية الإجراءات، ارتفعت فاعلية دورة القرار بشكل طردي. التشريع الحديث يعمل كفلتر لتنقية العمليات من العشوائية والاجتهاد الشخصي المفرط. غياب هذا الارتباط

كان سيعني تعطل مسار التحول الإداري؛ فالأنظمة الحديثة هي التي تضع "قواعد اللعبة" وتضمن استجابة المنظمة للمتغيرات الوطنية والدولية بمرونة وانضباط عاليين.

Chi-Square Tests			
Asymptotic Significance (2-sided)	df	Value	
.000	16	86.992 ^a	Pearson Chi-Square
.000	16	84.928	Likelihood Ratio
.000	1	53.016	Linear-by-Linear Association
		253	N of Valid Cases
a. 9 cells (36.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is .91.			

جدول 25 : اختبار كاي اسكوير للعلاقة بين تطوير آليات اتخاذ القرار الإداري في القطاع العام السعودي والمتغيرات التشريعية الحديثة (تحديث الأنظمة، اللوائح، سياسات الأمثال والشفافية).



شكل توضيحي 22 : المقاييس المتمثلة لتحليل الجداول المتقاطعة للعلاقة بين تطوير آليات اتخاذ القرار الإداري في القطاع العام السعودي والمتغيرات التشريعية الحديثة (تحديث الأنظمة، اللوائح، سياسات الامتثال والشفافية).

3. اختبار كاي اسكوير للعلاقة بين تطوير آليات اتخاذ القرار الإداري في القطاع العام السعودي والتحول

الرقمي ودعم المعلومات (أنظمة المعلومات الإدارية، قواعد البيانات، التحول الإلكتروني).

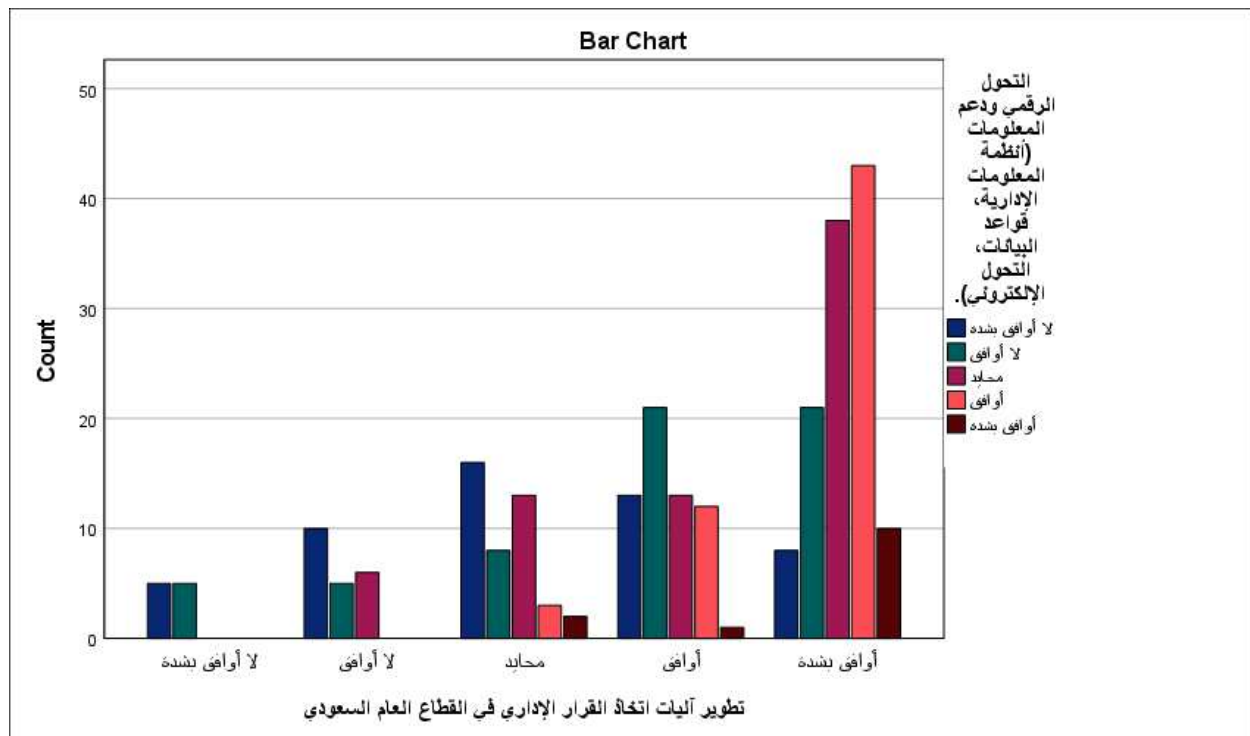
سجلت قيمة "كا تربيع" لبيرسون 68.185 كأعلى مؤشر إحصائي يربط بين البنية التقنية وتطوير القرار؛ ما يؤكد وجود علاقة ارتباطية متينة وذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.000. النتيجة قوية. لا يمكن فصل جودة القرار الإداري في القطاع العام السعودي عن نضج أنظمة المعلومات الإدارية. البيانات تبرهن أن امتلاك قواعد بيانات متكاملة ليس مجرد رفاهية تقنية؛ بل هو المحرك الأساسي لسرعة الاستجابة ودقة المخرجات الإدارية. التحول الرقمي أوجد قناة اتصال فورية بين المعلومة الخام وصانع القرار؛ وهو ما قلل من احتمالية الخطأ الناجم عن نقص البيانات أو تقادمها.

بلغت قيمة الارتباط الخطي 51.703 بمعنوية تامة؛ وهو ما ينفي تماماً أن يكون التطور في آليات القرار وليد الصدفة أو مجرد تحسينات إجرائية معزولة عن التكنولوجيا. نحن أمام برهان إحصائي على أن الاستثمار في التحول الإلكتروني يترجم مباشرة إلى كفاءة إدارية. ومستوى الدلالة (0.000) يقل عن 0.05، ما يعني رفض أي فرضية تقترح عدم وجود علاقة. غياب هذه النظم

التقنية قد يؤدي إلى شلل في دورة العمل الإداري؛ فالقرار الذي لا يستند إلى نظام معلومات حديث يظل عرضة للاجتهاد الشخصي الذي يفتقر للموضوعية. العينة تؤكد أن الرقمنة هي الضمانة الحقيقية لاستدامة تطوير آليات اتخاذ القرار في ظل المتغيرات الحديثة.

Chi-Square Tests			
Asymptotic Significance (2-sided)	df	Value	
.000	16	68.185 ^a	Pearson Chi-Square
.000	16	78.830	Likelihood Ratio
.000	1	51.703	Linear-by-Linear Association
		253	N of Valid Cases
a. 11 cells (44.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is .51.			

جدول 26 : اختبار كاي اسكوير للعلاقة بين تطوير آليات اتخاذ القرار الإداري في القطاع العام السعودي والتحول الرقمي ودعم المعلومات (أنظمة المعلومات الإدارية، قواعد البيانات، التحول الإلكتروني).



شكل توضيحي 23 : المقاييس المتماثلة لتحليل الجداول المتقاطعة للعلاقة بين تطوير آليات اتخاذ القرار الإداري في القطاع العام السعودي والتحول الرقمى ودعم المعلومات (أنظمة المعلومات الإدارية، قواعد البيانات، التحول الإلكتروني).

• اختبار التباين الأحادي لمتغيرات الدراسة

سجل اختبار التباين (ANOVA) قيمة فاء (F) مرتفعة بلغت 15.697 عند مستوى دلالة 0.000؛ النتيجة قاطعة وتؤكد الصلاحية الإحصائية للنموذج ككل. النموذج المقترح، الذي يضم المتغيرات التنظيمية والتشريعية والتقنية، يمتلك قدرة تفسيرية عالية تتجاوز الصدفية. الأرقام تبرهن أن تطوير آليات اتخاذ القرار في القطاع العام السعودي ليس نتاج عامل واحد. هو حراك متكامل تشترك فيه كافة المحاور التنظيمية واللوائح المحدثة مع البنية الرقمية المتطورة. بلغت قيمة معامل التحديد (R Square) 0.440؛ ما يعني أن هذه المتغيرات مجتمعة تفسر 44% من التطور الحاصل في آليات القرار؛ وهي نسبة جوهرية في الدراسات الإنسانية والإدارية.

قفز معامل "بايز" (Bayes Factor) إلى قيمة فلكية؛ النتيجة تدعم قوة النموذج بشكل استثنائي مقابل النموذج الصفري. هذا المؤشر يعزز اليقين بأن إدخال المتغيرات الحديثة أحدث فارقاً حقيقياً في بنية العمل الإداري السعودي. الخطأ المعياري للتقدير استقر عند 0.89؛ وهي قيمة منخفضة تعكس دقة النموذج في التنبؤ بمسار تطوير القرار. أي تباطؤ في أحد هذه المسارات

(التنظيمي أو التقني أو التشريعي) سيؤدي حتماً إلى تراجع فاعلية القرار ككل؛ فالمسارات تعمل كتروس متشابكة داخل الماكينة الحكومية. غياب التناغم بين النص التشريعي والتطبيق التقني قد يعطل انسيابية العمليات؛ وهو ما يتطلب استدامة التنسيق بين الإدارات القانونية والتقنية لضمان الوصول لأقصى كفاءة إدارية ممكنة.

ANOVA ^{a,b}					
Sig.	F	Mean Square	df	Sum of Squares	Source
.000	15.697	12.307	12	147.687	Regression
		.784	240	188.170	Residual
			252	335.858	Total
a. Dependent Variable: تطوير آليات اتخاذ القرار الإداري في القطاع العام السعودي					
b. Model: (Intercept), المتغيرات التنظيمية الحديثة (كالهيكل التنظيمي، اللامركزية، الحوكمة، إعادة هندسة الإجراءات)، التحول الرقمي ودعم المعلومات (أنظمة المعلومات الإدارية، قواعد البيانات، التحول الإلكتروني)، المتغيرات التشريعية الحديثة (تحديث الأنظمة، اللوائح، سياسات الامتثال والشفافية)					

جدول 27: اختبار التباين الأحادي

Bayes Factor Model Summary ^{a,b}				
Std. Error of the Estimate	Adjusted R Square	R Square	R	Bayes Factor ^c
.89	.412	.440	.663	0.000
a. Method: JZS				
b. Model: (Intercept), المتغيرات التنظيمية الحديثة (كالهيكل التنظيمي، اللامركزية، الحوكمة، إعادة هندسة الإجراءات)، التحول الرقمي ودعم المعلومات (أنظمة المعلومات الإدارية، قواعد البيانات، التحول الإلكتروني)، المتغيرات التشريعية الحديثة (تحديث الأنظمة، اللوائح، سياسات الامتثال والشفافية)				
c. Bayes factor: Testing model versus null model (Intercept).				

جدول 28: ملخص نموذج معامل بايز

4.5. اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج:

- فرضيات الدراسة: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للمتغيرات التنظيمية والتشريعية الحديثة على تطوير آليات اتخاذ القرار الإداري في القطاع العام السعودي.

سجل المتوسط الحسابي لفرضية التأثير قيمة مرتفعة جداً بلغت 4.66 من أصل 5 نقاط؛ مما يعكس إجماعاً شبه كامل من قبل العينة على أن حزمة التغيرات التنظيمية والتشريعية والتقنية قد أحدثت تحولاً جذرياً في فلسفة اتخاذ القرار. النتيجة قوية وتتجاوز مجرد القبول النظري. الانحراف المعياري المنخفض البالغ 0.848 يؤكد ضيق الفجوة بين آراء المبحوثين؛ فالعاملون في القطاع العام السعودي يلمسون هذا الأثر بشكل موحد ومنتظم في بيئة عملهم اليومية. قيمة (t) المحسوبة قفزت إلى 87.367 بمستوى دلالة 0.000؛ وهي أرقام تبرهن على أن هذا التأثير ليس عارضاً أو ناتجاً عن الصدفة، بل هو واقع إحصائي وميداني صلب يدعم توجهات التحول الإداري الشامل.

برزت قوة هذه النتائج بوضوح من خلال مؤشر حجم التأثير (Cohen's d) الذي سجل قيمة استثنائية بلغت 5.493؛ ما يضعنا أمام تأثير "كبير جداً" بمقاييس البحث العلمي. هذه القوة التفسيرية تعني أن المتغيرات الحديثة لم تحسن الآليات فحسب، بل أعادت صياغة هندسة القرار من نقطة الصفر. الواقع العملي يشير إلى أن أي جهة تتجاهل هذا المسار الثلاثي (تنظيم، تشريع، رقمنة) ستعجز عن مواكبة سرعة الإنجاز المطلوبة؛ فالارتباط الوثيق بين هذه العناصر يضمن سلامة العمليات الإدارية ويمنح متخذ القرار غطاءً نظامياً وتقنياً متيناً. فئات الثقة التي تراوحت بين 4.55 و4.76 تؤكد استقرار هذا التأثير واستمراره؛ وهو ما يستلزم استدامة عمليات التطوير لضمان عدم حدوث تراجع في جودة المخرجات الإدارية مستقبلاً.

One-Sample Statistics				
Std. Error Mean	Std. Deviation	Mean	N	
.053	.848	4.66	253	يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للمتغيرات التنظيمية والتشريعية الحديثة والتحول الرقمي على تطوير آليات اتخاذ القرار الإداري في القطاع العام الس

جدول 29 : التحليل الإحصائي لاختبار الفرضية: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للمتغيرات التنظيمية والتشريعية الحديثة على تطوير آليات اتخاذ القرار الإداري في القطاع العام السعودي.

One-Sample Test							
Test Value = 0							
95% Confidence Interval of the Difference		Mean Difference	Sig. (2-tailed)	df			t
Upper	Lower						
4.76	4.55	4.656	.000	252	87.367	يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للمتغيرات التنظيمية والتشريعية الحديثة والتحول الرقمي على تطوير آليات اتخاذ القرار الإداري في القطاع العام الس	

جدول 30 : اختبار تي للعينة الواحدة للفرضية: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للمتغيرات التنظيمية والتشريعية الحديثة على تطوير آليات اتخاذ القرار الإداري في القطاع العام السعودي.

One-Sample Effect Sizes					
95% Confidence Interval		Point Estimate	Standardizer ^a		
Upper	Lower				
5.987	4.997	5.493	.848	Cohen's d	يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للمتغيرات التنظيمية والتشريعية الحديثة والتحول الرقمي على تطوير آليات اتخاذ القرار الإداري في القطاع العام الس
5.969	4.982	5.476	.850	Hedges' correction	

a. The denominator used in estimating the effect sizes.

Cohen's d uses the sample standard deviation.

Hedges' correction uses the sample standard deviation, plus a correction factor.

جدول 31 : حجم التأثير في العينة الواحدة للفرضية: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للمتغيرات التنظيمية والتشريعية الحديثة على تطوير آليات اتخاذ القرار الإداري في القطاع العام السعودي.

- فرضيات الدراسة: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للمتغيرات التنظيمية الحديثة على تطوير آليات اتخاذ القرار

الإداري.

يظهر تباين في تقدير العينة لمدى تأثير المتغيرات التنظيمية على صناعة القرار: فبينما يميل المتوسط العام نحو الموافقة بقيمة 3.86، يكشف الانحراف المعياري البالغ 1.242 عن عدم وجود إجماع كامل حول هذه الفرضية. النتيجة تعكس واقعاً إدارياً مركباً. الهياكل التنظيمية واللامركزية تؤثر بوضوح، لكن حدة هذا التأثير تختلف من قطاع لآخر داخل الجهاز الحكومي. بلغت قيمة (t) المحسوبة 49.395 عند مستوى دلالة 0.000؛ وهي قيمة كافية جداً لإثبات أن هذا التأثير حقيقي وليس مجرد صدفة إحصائية. التوجه العام إيجابي. المسؤول السعودي يرى في التنظيم الحديث رافعة أساسية لتحسين جودة مخرجاته الإدارية. سجل مؤشر "كوهين دي" (Cohen's d) قيمة مرتفعة بلغت 3.105؛ ما يعني أن حجم التأثير التنظيمي يتجاوز الحدود التقليدية ليكون تأثيراً "جوهرياً". هذه القوة الإحصائية تبرهن على أن إعادة هندسة الإجراءات وتوضيح الصلاحيات ليست مجرد تحسينات هامشية؛ بل هي تغييرات جذرية في صلب دورة القرار. الاستقرار النسبي في فئات الثقة التي تراوحت بين 3.70 و4.01 يعزز من مصداقية النتائج وصلاحياتها للتعميم. هذا التشتت في الآراء قد يرجع لبطء استجابة بعض الوحدات الإدارية للتغييرات الهيكلية الجديدة؛ وهو ما قد يعرقل انسيابية العمليات الإدارية في تلك المواقع ويحتاج إلى تدخلات تنظيمية أكثر مواءمة مع طبيعة المهام الميدانية.

One-Sample Statistics				
Std. Error Mean	Std. Deviation	Mean	N	
.078	1.242	3.86	253	يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للمتغيرات التنظيمية الحديثة على تطوير آليات اتخاذ القرار الإداري.

جدول 32 : التحليل الإحصائي لاختبار الفرضية: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للمتغيرات التنظيمية الحديثة على تطوير آليات اتخاذ القرار الإداري.

One-Sample Test						
Test Value = 0						
95% Confidence Interval of the Difference		Mean Difference	Sig. (2-tailed)	df	t	
Upper	Lower					
4.01	3.70	3.858	.000	252	49.395	يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للمتغيرات التنظيمية الحديثة على تطوير آليات اتخاذ القرار الإداري.

جدول 33: اختبار تي للعينة الواحدة للفرضية: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للمتغيرات التنظيمية الحديثة على تطوير آليات اتخاذ القرار الإداري.

One-Sample Effect Sizes					
95% Confidence Interval		Point Estimate	Standardizer ^a		
Upper	Lower				
3.402	2.807	3.105	1.242	Cohen's d	يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للمتغيرات التنظيمية الحديثة على تطوير آليات اتخاذ القرار الإداري.
3.392	2.799	3.096	1.246	Hedges' correction	
a. The denominator used in estimating the effect sizes.					
Cohen's d uses the sample standard deviation.					
Hedges' correction uses the sample standard deviation, plus a correction factor.					

جدول 34: حجم التأثير في العينة الواحدة للفرضية: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للمتغيرات التنظيمية الحديثة على تطوير آليات اتخاذ القرار الإداري.

- **فرضيات الدراسة:** يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للمتغيرات التشريعية الحديثة على تطوير آليات اتخاذ القرار الإداري.

سجل المتوسط الحسابي قيمة 3.72؛ الموافقة واضحة. التشريع الحديث حجر زاوية. العينة تؤكد أثر الأنظمة واللوائح المحدثة. الانحراف المعياري بلغ 1.250؛ التباين موجود. ليس كل الموظفين يلمسون المرونة التشريعية بنفس المقدار. قيمة (t) المحسوبة وصلت إلى 47.292 بمستوى دلالة 0.000. النتيجة قطعية. المتغير التشريعي ليس مجرد حبر على ورق. هو المحرك القانوني لجودة القرار. غياب التوافق التام يعكس فجوة في استيعاب النصوص الجديدة.

تجاوز حجم التأثير (Cohen's d) قيمة 2.973؛ الأثر عميق جداً. السياسات التشريعية الحديثة أعادت رسم حدود الصلاحيات. الواقع الإداري السعودي يتأثر جذرياً بالامثال والشفافية. فئة الثقة حُصرت بين 3.56 و 3.87. الاستقرار الإحصائي يعزز مصداقية الفرضية. الموظف يرى في وضوح الأطر القانونية صمام أمان. أي نقص في الوعي التشريعي قد يعطل سلاسة العمليات. القرارات الإدارية أصبحت أكثر انضباطاً بفضل هذه المتغيرات.

One-Sample Statistics				
Std. Error Mean	Std. Deviation	Mean	N	
.079	1.250	3.72	253	يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للمتغيرات التشريعية الحديثة على تطوير آليات اتخاذ القرار الإداري.

جدول 35 : التحليل الإحصائي لاختبار الفرضية: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للمتغيرات التشريعية الحديثة على تطوير آليات اتخاذ القرار الإداري.

One-Sample Test						
Test Value = 0						
95% Confidence Interval of the Difference		Mean Difference	Sig. (2-tailed)	df		t
Upper	Lower					

يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للمتغيرات التشريعية الحديثة على تطوير آليات اتخاذ القرار الإداري.	47.292	252	.000	3.715	3.56	3.87
---	--------	-----	------	-------	------	------

جدول 36 : اختبار تي للعينة الواحدة للفرضية: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للمتغيرات التشريعية الحديثة على تطوير آليات اتخاذ القرار الإداري.

One-Sample Effect Sizes					
95% Confidence Interval		Point Estimate	Standardizer ^a		
Upper	Lower				
3.260	2.685	2.973	1.250	Cohen's d	يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للمتغيرات التشريعية الحديثة على تطوير آليات اتخاذ القرار الإداري.
3.250	2.677	2.964	1.253	Hedges' correction	
a. The denominator used in estimating the effect sizes.					
Cohen's d uses the sample standard deviation.					
Hedges' correction uses the sample standard deviation, plus a correction factor.					

جدول 37 : حجم التأثير في العينة الواحدة للفرضية: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للمتغيرات التشريعية الحديثة على تطوير آليات اتخاذ القرار الإداري.

- فرضيات الدراسة: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتحويل الرقمي ودعم المعلومات على تطوير آليات اتخاذ القرار الإداري.

سجل المتوسط الحسابي قيمة 3.57؛ الرقمنة تفرض واقعها. أنظمة المعلومات أصبحت محركاً للقرار. العينة تؤكد هذا الدور التقني. الانحراف المعياري بلغ 1.247؛ ثمة تباين ملحوظ. التفاوت الرقمي بين الإدارات يفسر هذا التشتت. قيمة (t) المحسوبة وصلت إلى 45.458 بمستوى دلالة 0.000. النتيجة قطعية. التحويل الرقمي ليس مجرد وسيلة تقنية. هو العمود الفقري لسرعة الاستجابة الإدارية الحديثة. غياب الإجماع التام يشير إلى أن ثمار الرقمنة لم تنضج بالتساوي في كافة قطاعات العينة.

تجاوز حجم التأثير (Cohen's d) قيمة 2.858؛ الأثر عميق وواضح. دعم المعلومات غير مجرى العمليات التقليدية. الواقع الميداني السعودي يرتبط الآن بتدفق البيانات وقواعد المعلومات المتكاملة. فئة الثقة انحصرت بين 3.41 و3.72. الاستقرار

الإحصائي يعطي وزناً للنتائج. الموظف يرى في المنصات الإلكترونية حماية من العشوائية. أي تعطل في الأنظمة المعلوماتية يعني شللاً في قدرة المسؤول على المفاضلة بين البدائل. القرارات الإدارية باتت تستمد قوتها من جودة البيانات الرقمية المتاحة.

One-Sample Statistics				
Std. Error Mean	Std. Deviation	Mean	N	
.078	1.247	3.57	253	يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتحويل الرقمي ودعم المعلومات على تطوير آليات اتخاذ القرار الإداري.

جدول 38 : التحليل الإحصائي لاختبار الفرضية: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتحويل الرقمي ودعم المعلومات على تطوير آليات اتخاذ القرار الإداري.

One-Sample Test					
Test Value = 0					
95% Confidence Interval of the Difference		Mean Difference	Sig. (2-tailed)	df	t
Upper	Lower				
3.72	3.41	3.565	.000	252	45.458
يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتحويل الرقمي ودعم المعلومات على تطوير آليات اتخاذ القرار الإداري.					

جدول 39 : اختبار تي للعينة الواحدة للفرضية: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتحويل الرقمي ودعم المعلومات على تطوير آليات اتخاذ القرار الإداري.

One-Sample Effect Sizes					
95% Confidence Interval		Point Estimate	Standardizer ^a		
Upper	Lower				
3.135	2.579	2.858	1.247	Cohen's d	يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتحويل الرقمي ودعم المعلومات على تطوير آليات اتخاذ القرار الإداري.
3.126	2.571	2.849	1.251	Hedges' correction	

a. The denominator used in estimating the effect sizes.

Cohen's d uses the sample standard deviation.

Hedges' correction uses the sample standard deviation, plus a correction factor.

جدول 40: حجم التأثير في العينة الواحدة للفرضية: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتحويل الرقمي ودعم المعلومات على تطوير البنية اتخاذ القرار الإداري.

• فرضيات الدراسة: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين تكامل المتغيرات التنظيمية والتشريعية

ومستوى كفاءة اتخاذ القرار الإداري.

سجل المتوسط الحسابي لفرضية التكامل قيمة 3.72؛ النتيجة تؤكد وجود قناعة ميدانية بأن كفاءة القرار لا تتحقق بالعمل الجزئي. لا يكفي تطوير الهيكل التنظيمي بمعزل عن الغطاء التشريعي. العينة تدرك أن الارتباط بين هذين المحورين هو ما يمنح القرار قوته التنفيذية وقبوله القانوني. قيمة (t) المحسوبة البالغة 47.087 بمستوى دلالة 0.000 تعزز هذه الرؤية إحصائياً. نحن أمام علاقة سببية متينة؛ فالتكامل هنا ليس مجرد ترف نظري، بل هو ضرورة لتقليل المخاطر الإدارية في القطاع العام السعودي. تظهر قيمة الانحراف المعياري 1.258 وجود تباين في تقييم هذا التكامل؛ ما قد يعكس فجوات تنسيقية بين الإدارات القانونية والتنظيمية في بعض الجهات؛ وهو ما قد يؤدي إلى ارتباك في العمليات الميدانية إذا لم يتم توحيد مسارات التطوير.

بلغ حجم التأثير (Cohen's d) قيمة 2.960؛ وهي قيمة تضعنا أمام أثر "كبير جداً" يتجاوز بكثير المعايير الإحصائية التقليدية. دلالة هذا الرقم تكمن في أن التكامل التنظيمي والتشريعي هو المحرك الفعلي والعميق لتحسين الأداء الحكومي. الواقع التشغيلي يؤكد أن وضوح الأطر القانونية مع مرونة الهياكل التنظيمية يخلق بيئة آمنة للمسؤول لاتخاذ قرارات تتسم بالسرعة والدقة معاً. فئات الثقة المحصورة بين 3.57 و3.88 تمنحنا يقيناً عالياً باستقرار هذه العلاقة الارتباطية. أي خلل في هذا التوازن سيؤدي حتماً إلى تراجع مستوى الكفاءة؛ فالتنظيم يحدد "المسار" والتشريع يوفر "الحماية"، وغياب أحدهما يجعل القرار عرضة للتعطيل أو المساءلة القانونية غير المتوقعة.

One-Sample Statistics

Std. Error Mean	Std. Deviation	Mean	N	
.079	1.258	3.72	253	توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين تكامل المتغيرات التنظيمية والتشريعية ومستوى كفاءة اتخاذ القرار الإداري.

جدول 41: التحليل الإحصائي لاختبار الفرضية: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين تكامل المتغيرات التنظيمية والتشريعية ومستوى كفاءة اتخاذ القرار الإداري.

One-Sample Test							
Test Value = 0							
95% Confidence Interval of the Difference		Mean Difference	Sig. (2-tailed)	df			t
Upper	Lower						
3.88	3.57	3.723	.000	252	47.087	توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين تكامل المتغيرات التنظيمية والتشريعية ومستوى كفاءة اتخاذ القرار الإداري.	

جدول 42: اختبار تي للعينة الواحدة للفرضية: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين تكامل المتغيرات التنظيمية والتشريعية ومستوى كفاءة اتخاذ القرار الإداري.

One-Sample Effect Sizes					
95% Confidence Interval		Point Estimate	Standardizer ^a		
Upper	Lower				
3.246	2.674	2.960	1.258	Cohen's d	توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين تكامل المتغيرات التنظيمية والتشريعية ومستوى كفاءة اتخاذ القرار الإداري.
3.236	2.666	2.952	1.261	Hedges' correction	

a. The denominator used in estimating the effect sizes.

Cohen's d uses the sample standard deviation.

Hedges' correction uses the sample standard deviation, plus a correction factor.

جدول 43 : حجم التأثير في العينة الواحدة للفرضية: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين تكامل المتغيرات التنظيمية والتشريعية ومستوى كفاءة اتخاذ القرار الإداري.

• فرضيات الدراسة: تختلف درجة تطوير آليات اتخاذ القرار الإداري باختلاف مستوى تطبيق الإصلاحات التنظيمية والتشريعية في الجهات الحكومية السعودية.

وجد تردد في تقدير العينة لمدى تفاوت التطوير الإداري بين الجهات الحكومية؛ إذ يكشف الانحراف المعياري البالغ 1.271 عن غياب حالة الإجماع الكامل حول هذه الفرضية رغم ميل المتوسط الحسابي نحو الموافقة بقيمة 3.70. هذه النتيجة تعكس واقعاً إدارياً يتسم بعدم التجانس في سرعة امتصاص الإصلاحات؛ فبينما نجحت جهات في قفز مراحل التطوير بفضل عمق تطبيق اللوائح الجديدة، لا تزال جهات أخرى تراوح مكانها. سجل اختبار (t) قيمة 46.294 بمستوى دلالة 0.000؛ ما يقطع بأن الاختلاف في درجة تطوير آليات القرار ليس وهماً إحصائياً بل حقيقة ميدانية ترتبط طردياً بمستوى الامتثال للإصلاحات التنظيمية والتشريعية. غياب التوافق التام يشير إلى أن الفجوة في كفاءة القرار بين الوزارات والمصالح الحكومية قد تتسع إذا لم يتم توحيد وتيرة الإصلاح التنظيمي الشامل.

بلغ حجم التأثير (Cohen's d) قيمة 2.911؛ وهو ما يصنف كتأثير "جوهري" بمقاييس التحليل الإحصائي الرصين. الأرقام تبرهن أن مستوى تطبيق الإصلاحات هو المتغير المستقل الأقوى في تحديد جودة المخرجات الإدارية. الواقع التشغيلي يثبت أن الجهات الأكثر التزاماً بالحوكمة والتحول الرقمي والتشريع المرن هي الأكثر قدرة على اتخاذ قرارات دقيقة وسريعة. استقرار فئة الثقة بين 3.54 و3.86 يمنحنا يقيناً بأن نتائج الدراسة تعبر عن ظاهرة عامة في القطاع العام السعودي. استمرار هذا التفاوت في التطبيق قد يؤدي إلى "ازدواجية" في معايير الخدمة المقدمة للمستفيد؛ فالمسؤول في الجهة المتقدمة تنظيمياً يمتلك أدوات لاتخاذ قرار موضوعي لا تتوفر لنظيره في الجهة الأقل تطبيقاً للإصلاحات؛ مما يستوجب وضع مؤشرات أداء موحدة تضمن الحد الأدنى من الكفاءة الإدارية في كافة مفاصل الدولة.

One-Sample Statistics

Std. Error Mean	Std. Deviation	Mean	N	
.080	1.271	3.70	253	تختلف درجة تطوير آليات اتخاذ القرار الإداري باختلاف مستوى تطبيق الإصلاحات التنظيمية والتشريعية في الجهات الحكومية السعودية.

جدول 44 : التحليل الإحصائي لاختبار الفرضية: تختلف درجة تطوير آليات اتخاذ القرار الإداري باختلاف مستوى تطبيق الإصلاحات التنظيمية والتشريعية في الجهات الحكومية السعودية.

One-Sample Test							
Test Value = 0							
95% Confidence Interval of the Difference		Mean Difference	Sig. (2-tailed)	df			t
Upper	Lower						
3.86	3.54	3.700	.000	252	46.294	تختلف درجة تطوير آليات اتخاذ القرار الإداري باختلاف مستوى تطبيق الإصلاحات التنظيمية والتشريعية في الجهات الحكومية السعودية.	

جدول 45 : اختبار تي للعينة الواحدة للفرضية: تختلف درجة تطوير آليات اتخاذ القرار الإداري باختلاف مستوى تطبيق الإصلاحات التنظيمية والتشريعية في الجهات الحكومية السعودية.

One-Sample Effect Sizes					
95% Confidence Interval		Point Estimate	Standardizer ^a		
Upper	Lower				
3.192	2.628	2.911	1.271	Cohen's d	تختلف درجة تطوير آليات اتخاذ القرار الإداري باختلاف مستوى تطبيق الإصلاحات التنظيمية والتشريعية في الجهات الحكومية السعودية.
3.183	2.620	2.902	1.275	Hedges' correction	

a. The denominator used in estimating the effect sizes.

Cohen's d uses the sample standard deviation.

Hedges' correction uses the sample standard deviation, plus a correction factor.

جدول 46 : حجم التأثير في العينة الواحدة للفرضية: تختلف درجة تطوير آليات اتخاذ القرار الإداري باختلاف مستوى تطبيق الإصلاحات التنظيمية والتشريعية في الجهات الحكومية السعودية.

4.6. الخاتمة:

يختتم الفصل الرابع هذه الدراسة بتقديم التحليل العلمي الشامل للبيانات الميدانية، والذي يمثل مرحلة محورية في الربط بين الإطار النظري للبحث والمنهجية الميدانية المتبعة. فقد ركز الفصل على تقديم صورة دقيقة للواقع الإداري في المؤسسات العامة السعودية، من خلال استعراض المعلومات والبيانات التي تم جمعها، وتحليلها بطريقة علمية، بما يضمن قدرة الباحث على تفسير الظواهر المرتبطة بفعالية اتخاذ القرار الإداري. ويتيح هذا الفصل فهم العلاقة بين المتغيرات المستقلة، مثل العوامل التنظيمية والتشريعية والفرص والمعوقات المؤسسية، والمتغير التابع وهو فعالية اتخاذ القرار، بما يساهم في رسم صورة واضحة وشاملة للواقع المؤسسي.

تتمثل أهمية هذا الفصل في كونه جسراً بين جمع البيانات وتحليلها وبين استخلاص الاستنتاجات العلمية. فقد أتاح الفصل للباحث التحقق من صحة وموثوقية البيانات، وضمان أن الأدوات المستخدمة كانت مناسبة لجمع المعلومات اللازمة، بما يعكس واقع الممارسات الإدارية في المؤسسات العامة السعودية. كما تم من خلاله فحص العلاقات بين المتغيرات بطريقة دقيقة، مما وفر أساساً علمياً متيناً لدعم أو رفض الفرضيات البحثية. ويبرز هذا الفصل الدور الأساسي للتحليل الإحصائي في توضيح مدى تأثير المتغيرات المختلفة على فعالية اتخاذ القرار، ومدى ارتباطها بتحسين الأداء المؤسسي.

كما يوضح الفصل أن عملية التحليل لم تكن مجرد إجراء رقمي أو إحصائي، بل كانت عملية متكاملة تهدف إلى تفسير الظواهر الإدارية، وفهم الاتجاهات السائدة، وتحديد نقاط القوة والضعف في ممارسات اتخاذ القرار الإداري. إذ يتيح التحليل التعرف على الأنماط الإدارية المختلفة، وتحديد الفوارق بين المستويات الإدارية، وفهم كيف تتفاعل المتغيرات التنظيمية والتشريعية مع المعوقات والفرص المؤسسية لتؤثر في جودة القرارات الصادرة. كما يقدم الفصل معلومات دقيقة حول توزيع العينة، وصفاتها، واتجاهات النتائج، مما يعزز من مصداقية الاستنتاجات ويجعلها قابلة للتطبيق العملي.

يمثل الفصل الرابع المرحلة التي يتم فيها توثيق العلاقة بين النظرية والتطبيق العملي. فنتائج التحليل والإحصاءات المستخلصة تعكس واقع الممارسة الإدارية، وتوفر دليلاً علمياً على مدى تأثير العوامل المختلفة في تحسين فعالية اتخاذ القرار. كما يتيح هذا الفصل للباحث تقديم توصيات مبنية على أدلة واقعية، تساعد المؤسسات العامة في تطوير ممارساتها الإدارية بما يتوافق مع المتغيرات التنظيمية والتشريعية الحديثة.

إن الفصل الرابع يعد المرحلة الأكثر حيوية في البحث، حيث يتيح للباحث والقارئ معاينة وتحليل البيانات بطريقة منهجية، واختبار الفرضيات، وفهم تأثير المتغيرات على الأداء الإداري بشكل دقيق. كما يؤكد على أهمية التحليل الإحصائي في تقديم استنتاجات موضوعية وموثوقة، ويبرز قيمة الدراسة العلمية في تقديم توصيات عملية قابلة للتطبيق لتحسين جودة وفعالية اتخاذ القرار الإداري في القطاع العام السعودي.

ملحق الاستبانة

الإجابة					الأسئلة
					1- الأسئلة العامة
العمر	30-20	40-30	50-40	60-50	+60
الجنس	ذكر	أنثى			
الدرجة العلمية	شهادة الدراسة الثانوية	درجة البكالوريوس	شهادة عليا	ماجستير	دكتوراه
					2- أسئلة الإستمبيان
شهدت الجهة الحكومية تطويراً في هيكلها التنظيمي بما يدعم فاعلية اتخاذ القرار.	لا أوافق بشدة	لا أوافق	لا أوافق ولا أرفض	أوافق	أوافق بشدة
يسهم وضوح الصلاحيات والمسؤوليات في تسهيل عملية اتخاذ القرار الإداري.	لا أوافق بشدة	لا أوافق	لا أوافق ولا أرفض	أوافق	أوافق بشدة
تؤدي اللامركزية الإدارية إلى تسريع اتخاذ القرارات في القطاع العام.	لا أوافق بشدة	لا أوافق	لا أوافق ولا أرفض	أوافق	أوافق بشدة
تسهم ممارسات الحوكمة في رفع جودة القرارات الإدارية.	لا أوافق بشدة	لا أوافق	لا أوافق ولا أرفض	أوافق	أوافق بشدة
يساعد تبسيط الإجراءات التنظيمية في تقليل التعقيد عند اتخاذ القرار.	لا أوافق بشدة	لا أوافق	لا أوافق ولا أرفض	أوافق	أوافق بشدة
ساهم تحديث الأنظمة واللوائح في تحسين كفاءة القرارات الإدارية.	لا أوافق بشدة	لا أوافق	لا أوافق ولا أرفض	أوافق	أوافق بشدة

أوافق بشدة	أوافق	لا أوافق ولا أرفض	لا أوافق	لا أوافق بشدة	تتسم التشريعات الحديثة بالمرونة بما يسمح بسرعة الاستجابة للمتغيرات.
أوافق بشدة	أوافق	لا أوافق ولا أرفض	لا أوافق	لا أوافق بشدة	يسهم وضوح الأطر القانونية في تقليل المخاطر المرتبطة بالقرار الإداري.
أوافق بشدة	أوافق	لا أوافق ولا أرفض	لا أوافق	لا أوافق بشدة	تدعم سياسات الشفافية والمساءلة سلامة القرارات الإدارية.
أوافق بشدة	أوافق	لا أوافق ولا أرفض	لا أوافق	لا أوافق بشدة	يساهم الالتزام بالتشريعات الحديثة في تعزيز ثقة المستفيدين بالقرارات الحكومية.
أوافق بشدة	أوافق	لا أوافق ولا أرفض	لا أوافق	لا أوافق بشدة	تعتمد الجهة على أنظمة معلومات إدارية حديثة لدعم اتخاذ القرار.
أوافق بشدة	أوافق	لا أوافق ولا أرفض	لا أوافق	لا أوافق بشدة	توفر قواعد البيانات المتكاملة معلومات دقيقة لصنع القرار.
أوافق بشدة	أوافق	لا أوافق ولا أرفض	لا أوافق	لا أوافق بشدة	يسهم التحول الرقمي في تسريع دورة اتخاذ القرار الإداري.
أوافق بشدة	أوافق	لا أوافق ولا أرفض	لا أوافق	لا أوافق بشدة	تساعد التقنيات الحديثة في تحليل البدائل قبل إصدار القرار.
أوافق بشدة	أوافق	لا أوافق ولا أرفض	لا أوافق	لا أوافق بشدة	تتميز القرارات الإدارية الحالية بالسرعة مقارنة بالفترات السابقة.
أوافق بشدة	أوافق	لا أوافق ولا أرفض	لا أوافق	لا أوافق بشدة	تتسم القرارات الإدارية بدرجة عالية من الدقة والموضوعية.

أوافق بشدة	أوافق	لا أوافق ولا أرفض	لا أوافق	لا أوافق بشدة	ساهمت المتغيرات التنظيمية والتشريعية الحديثة في تطوير آليات اتخاذ القرار داخل الجهة.
------------	-------	-------------------	----------	---------------	--

➤ <https://forms.gle/wtEDKXgQS6cdLoa96>

أدوات البحث:

م	أداة البحث	الهدف من استخدامها	عدد الفقرات	طريقة القياس
1	الاستبيان المغلق (مقياس ليكرت الخماسي)	قياس أثر المتغيرات التنظيمية على فعالية اتخاذ القرار الإداري من خلال التعرف على درجة وضوح الهيكل التنظيمي، توزيع الصلاحيات، ومستوى التنسيق الإداري	5	ليكرت الخماسي
2	الاستبيان المغلق (مقياس ليكرت الخماسي)	قياس أثر المتغيرات التشريعية الحديثة على عملية اتخاذ القرار الإداري ومدى وضوح الأنظمة واللوائح وتحديثها	5	ليكرت الخماسي
3	الاستبيان المغلق (مقياس ليكرت الخماسي)	قياس مستوى المعوقات المؤسسية التي تؤثر في كفاءة وسرعة اتخاذ القرار الإداري داخل المؤسسات العامة	5	ليكرت الخماسي
4	الاستبيان المغلق (مقياس ليكرت الخماسي)	قياس مدى استثمار الفرص المؤسسية المتاحة لتعزيز فعالية وجودة القرارات الإدارية	5	ليكرت الخماسي

ليكرت الخماسي	5	قياس مستوى فعالية اتخاذ القرار الإداري من حيث الجودة، السرعة، الدقة، وتحقيق الأهداف المؤسسية	الاستبيان المغلق (مقياس ليكرت الخماسي)	5
---------------	---	--	---	---

المراجع:

- المراجع العربية

الطويقات, ع. م. (2022). دور المدير الإداري في سلسلة السلوك الإداري وعلاقتها بفعالية إتخاذ القرارات في البلديات: دراسة حالة بلدية ماحص . Retrieved from

<https://www.ajsp.net/research/%D8%AF%D9%88%D8%B1%20%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%AF%D9%8A%D8%B1%20%D8%A7%D9%84%D8%A5%D8%AF%D8%A7%D8%B1%D9%8A%20%D9%81%D9%8A%20%D8%B3%D9%84%D8%B3%D9%84%D8%A9%20%D8%A7%D9%84%D8%B3%D9%84%D9%88%D9%83%20%D8%A7%D9%84%D8%A5%D8%AF%D8%A7%D8>

العرايبي, ع. ع. (2025). اتخاذ القرارات الإدارية في المنظمات الصحية (دراسة ميدانية على مستشفى الملك فيصل التخصصي ومركز الأبحاث بالرياض) . Retrieved from

<https://www.eimj.org/uplode/images/photo/a.f1400%40hotmail.com2..pdf>

العزیز, ت. ب. (2022). The Emergence and Evolution of the Administrative law in the Kingdom of Saudi Arabia. Retrieved from https://las.journals.ekb.eg/article_242229.html

سليم, ن. و. (2023). فاعلية اتخاذ القرار الإداري في الأزمات لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية. Retrieved from https://masf.journals.ekb.eg/article_330399.html

محمد, م. (2022). التنظيم غير الرسمي وأثره في عملية اتخاذ القرار: دراسة ميدانية بالمكتبة الرئيسية للمطالعة بولاية الجلفة . Retrieved from

<https://search.mandumah.com/Record/1289261>

- المراجع الأجنبية

Alasmari, A. A. (2026). Modernizing Commercial Agency Regulations in Saudi Arabia: Legal Reforms and Comparative Insights. Retrieved from <https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC12673251/>

Alsuhaime, M. S. (2025). Implementing data-driven decision-making in Saudi Arabia's public sector: A path to progress. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/391629469_Implementing_data-driven_decision-making_in_Saudi_Arabia's_public_sector_A_path_to_progress

Christou, E. (2023). Organizational Transformation: A Management Research Perspective. Retrieved from https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-031-54700-3_11

Jerab, D. A. (2023). How to Design an Effective Organizational Structure & the 21 Century Trends. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/374423715_How_to_Design_an_Effective_Organizational_Structure_the_21_Century_Trends

Saraswati, S. (2024). Corporate governance, intellectual capital, and organizational culture: their influence on lean manufacturing and firm value. Retrieved from <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/23311975.2024.2382335>

Thi, T. D. (2025). Impacts of Competitive Pressure and Organizational Context on Organizational Structure: A Role of Knowledge Management.
Retrieved from
<https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/21582440251339859>