

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 - 1

كلية الإدارة - جامعة ميدأوشن

إشراف

د. عبدالرحيم نارد

عضو هيئة التدريس - كلية الإدارة - جامعة ميدأوشن

2026

جدول المحتويات

1.	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة.....	3
1.1.	المقدمة.....	4
1.2.	مشكلة الدراسة.....	5
1.2.1.	فجوات على المستوى النظري:.....	5
1.2.2.	فجوات على المستوى التطبيقي:.....	6
1.3.	أهمية الدراسة.....	6
1.3.1.	على المستوى النظري:.....	6
1.3.2.	على المستوى التطبيقي:.....	7
1.4.	أسئلة الدراسة:.....	7
1.5.	أهداف الدراسة:.....	8
1.6.	فرضيات الدراسة.....	8
1.7.	نموذج الدراسة.....	9
1.8.	منهجية الدراسة.....	10
1.9.	الدراسة الميدانية.....	11
1.10.	مخطط المشروع المقترح.....	14
2.	الفصل الثاني: الدراسات السابقة.....	16
2.1.	المقدمة:.....	17
2.2.	المتغيرات المستقلة:.....	19
2.3.	المتغير التابع:.....	20
2.4.	العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع:.....	20
2.5.	الخاتمة:.....	21
22.	المراجع:.....	22

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 تنسم 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

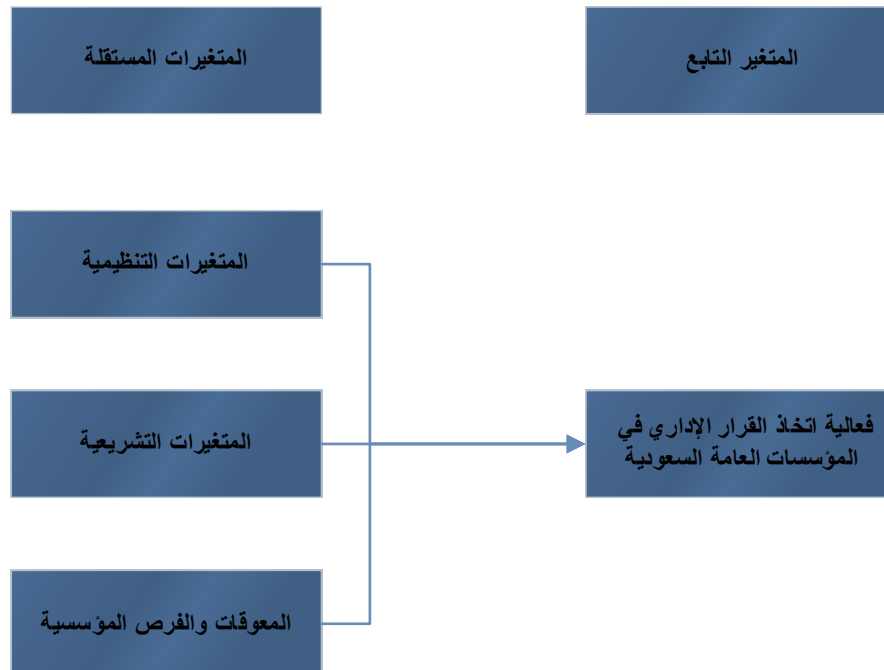
👉 الفرضية الرئيسية

- 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 وعلاقتها 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 تماشيهِ 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.

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>

- 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>