

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

اسم الطالب
عباس صالح برناوي

الرقم الجامعي
232000053

مشروع تخرج - 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.....
13.....	1.2.1. فجوات على المستوى النظري:.....
14.....	1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي:.....
15.....	1.3. أهمية الدراسة.....
15.....	1.3.1. على المستوى النظري:.....
15.....	1.3.2. على المستوى التطبيقي:.....
16.....	1.4. أسئلة الدراسة:.....
17.....	1.5. أهداف الدراسة:.....
18.....	1.6. فرضيات الدراسة.....
19.....	1.7. نموذج الدراسة.....
19.....	1.8. منهجية الدراسة.....
21.....	1.9. الدراسة الميدانية.....
23.....	1.10. مخطط المشروع المقترح.....
25.....	2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة.....
26.....	2.1. المقدمة:.....
27.....	2.2. المتغيرات المستقلة:.....
28.....	2.3. المتغير التابع:.....
29.....	2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع:.....
30.....	2.5. الخاتمة:.....

31	3. الفصل الثالث: منهجية الدراسة.....
32	3.1. المقدمة:.....
34	3.2. التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث:.....
35	3.3. تصميم البحث:.....
36	3.4. مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينة:.....
37	3.5. طريقة جمع البيانات:.....
39	3.6. أنواع البيانات:.....
40	3.7. إجراءات التحليل الإحصائي:.....
42	3.8. الخاتمة:.....
43	4. الفصل الرابع: التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج.....
44	4.1. المقدمة:.....
45	4.2. توصيف عينة الدراسة (الاحصائيات الوصفية لعينة الدراسة):.....
47	4.3. اختبارات الصدق والثبات للاستبيانات:.....
48	4.4. الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث (الإجابة على أسئلة البحث):.....
91	4.5. اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج:.....
102	4.6. الخاتمة:.....
104	5. الفصل الخامس: حدود البحث والتوصيات والاستنتاجات.....
105	5.1. حدود الدراسة والدراسات المستقبلية:.....
107	5.2. توصيات الدراسة:.....
108	5.3. الخاتمة:.....
109	ملحق الاستبانة.....
111	أدوات البحث:.....
112	المراجع:.....

قائمة الجداول

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

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).....	86
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).....	88
جدول 27 : اختبار التباين الأحادي.....	90
جدول 28 : ملخص نموذج معامل بايز.....	90
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.....	91
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.....	92
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.....	92
جدول 32 : التحليل الإحصائي لاختبار الفرضية: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للمتغيرات التنظيمية الحديثة على تطوير آليات اتخاذ القرار الإداري.....	93
جدول 33 : اختبار تي للعينة الواحدة للفرضية: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للمتغيرات التنظيمية الحديثة على تطوير آليات اتخاذ القرار الإداري.....	94
جدول 34 : حجم التأثير في العينة الواحدة للفرضية: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للمتغيرات التنظيمية الحديثة على تطوير آليات اتخاذ القرار الإداري.....	94
جدول 35 : التحليل الإحصائي لاختبار الفرضية: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للمتغيرات التشريعية الحديثة على تطوير آليات اتخاذ القرار الإداري.....	95
جدول 36 : اختبار تي للعينة الواحدة للفرضية: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للمتغيرات التشريعية الحديثة على تطوير آليات اتخاذ القرار الإداري.....	95
جدول 37 : حجم التأثير في العينة الواحدة للفرضية: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للمتغيرات التشريعية الحديثة على تطوير آليات اتخاذ القرار الإداري.....	96
جدول 38 : التحليل الإحصائي لاختبار الفرضية: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتحول الرقمي ودعم المعلومات على تطوير آليات اتخاذ القرار الإداري.....	97
جدول 39 : اختبار تي للعينة الواحدة للفرضية: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتحول الرقمي ودعم المعلومات على تطوير آليات اتخاذ القرار الإداري.....	97

- جدول 40 : حجم التأثير في العينة الواحدة للفرضية: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتحويل الرقمي ودعم المعلومات على تطوير آليات اتخاذ القرار الإداري.....98
- جدول 41 : التحليل الإحصائي لاختبار الفرضية: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين تكامل المتغيرات التنظيمية والتشريعية ومستوى كفاءة اتخاذ القرار الإداري.....99
- جدول 42 : اختبار تي للعينة الواحدة للفرضية: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين تكامل المتغيرات التنظيمية والتشريعية ومستوى كفاءة اتخاذ القرار الإداري.....99
- جدول 43 : حجم التأثير في العينة الواحدة للفرضية: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين تكامل المتغيرات التنظيمية والتشريعية ومستوى كفاءة اتخاذ القرار الإداري.....99
- جدول 44 : التحليل الإحصائي لاختبار الفرضية: تختلف درجة تطوير آليات اتخاذ القرار الإداري باختلاف مستوى تطبيق الإصلاحات التنظيمية في الجهات الحكومية السعودية.....100
- جدول 45 : اختبار تي للعينة الواحدة للفرضية: تختلف درجة تطوير آليات اتخاذ القرار الإداري باختلاف مستوى تطبيق الإصلاحات التنظيمية في الجهات الحكومية السعودية.....101
- جدول 46 : حجم التأثير في العينة الواحدة للفرضية: تختلف درجة تطوير آليات اتخاذ القرار الإداري باختلاف مستوى تطبيق الإصلاحات التنظيمية في الجهات الحكومية السعودية.....101

فهرس الأشكال

- شكل توضيحي 1 : التمثيل البياني لعمر المشاركين في التجربة..... 50
- شكل توضيحي 2 : التمثيل البياني لجنس المشاركين في التجربة..... 51
- شكل توضيحي 3 : التمثيل البياني للدرجة العلمية..... 53
- شكل توضيحي 4 : التمثيل البياني لشهود الجهة الحكومية تطويراً في هيكلها التنظيمي بما يدعم فاعلية اتخاذ القرار..... 54
- شكل توضيحي 5 : التمثيل البياني لإسهام وضوح الصلاحيات والمسؤوليات في تسهيل عملية اتخاذ القرار الإداري..... 56
- شكل توضيحي 6 : التمثيل البياني لأداء اللامركزية الإدارية إلى تسريع اتخاذ القرارات في القطاع العام..... 58
- شكل توضيحي 7 : التمثيل البياني لإسهام ممارسات الحوكمة في رفع جودة القرارات الإدارية..... 59
- شكل توضيحي 8 : التمثيل البياني لمساعدة تبسيط الإجراءات التنظيمية في تقليل التعقيد عند اتخاذ القرار..... 61
- شكل توضيحي 9 : التمثيل البياني لمساهمة تحديث الأنظمة واللوائح في تحسين كفاءة القرارات الإدارية..... 63
- شكل توضيحي 10 : التمثيل البياني لاتسام التشريعات الحديثة بالمرونة بما يسمح بسرعة الاستجابة للمتغيرات..... 64
- شكل توضيحي 11 : التمثيل البياني لإسهام وضوح الأطر القانونية في تقليل المخاطر المرتبطة بالقرار الإداري..... 66
- شكل توضيحي 12 : التمثيل البياني لدعم سياسات الشفافية والمساءلة سلامة القرارات الإدارية..... 68
- شكل توضيحي 13 : التمثيل البياني لمساهمة الالتزام بالتشريعات الحديثة في تعزيز ثقة المستفيدين بالقرارات الحكومية... 70
- شكل توضيحي 14 : التمثيل البياني لاعتماد الجهة على أنظمة معلومات إدارية حديثة لدعم اتخاذ القرار..... 72
- شكل توضيحي 15 : التمثيل البياني لتوفير قواعد البيانات المتكاملة معلومات دقيقة لصنّاع القرار..... 74
- شكل توضيحي 16 : التمثيل البياني لمساهمة التحول الرقمي في تسريع دورة اتخاذ القرار الإداري..... 76
- شكل توضيحي 17 : التمثيل البياني لمساعدة التقنيات الحديثة في تحليل البدائل قبل إصدار القرار..... 77
- شكل توضيحي 18 : التمثيل البياني لتمييز القرارات الإدارية الحالية بالسرعة مقارنة بالفترات السابقة..... 79
- شكل توضيحي 19 : التمثيل البياني لاتسام القرارات الإدارية بدرجة عالية من الدقة والموضوعية..... 81
- شكل توضيحي 20 : التمثيل البياني لمساهمة المتغيرات التنظيمية والتشريعية الحديثة في تطوير آليات اتخاذ القرار داخل
الجهة..... 83
- 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)..... 85
- 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)..... 87

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).....89

المستخلص

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على دور التنسيق والتكامل المؤسسي بين الجهات الحكومية في تعزيز كفاءة تنفيذ السياسات العامة في المملكة العربية السعودية. ولتحقيق أهداف الدراسة، تم اعتماد المنهجية الكمية كأساس لجمع وتحليل البيانات، حيث تم استخدام الاستبيانات المغلقة بمقياس ليكرت الخماسي لتقييم المتغيرات المستقلة والمتغير التابع. شملت عينة الدراسة 269 مشاركاً من القيادات العليا والتنفيذية والفنية في مختلف الجهات الحكومية، مما أتاح تمثيلاً متوازناً لمجتمع البحث وتحليل العلاقات بين عناصر الدراسة بشكل دقيق. أظهرت نتائج الدراسة أن وضوح الأدوار والمسؤوليات المؤسسية، وفاعلية قنوات الاتصال وتبادل المعلومات، ومستوى التكامل في التخطيط والمتابعة المشتركة لها تأثير إيجابي وملحوظ على كفاءة تنفيذ السياسات العامة. كما تبين أن تعزيز هذه العناصر يسهم في رفع مستوى الأداء المؤسسي وتحقيق الأهداف الوطنية بكفاءة أكبر. ومن أهم التوصيات التي خرجت بها الدراسة ضرورة تطوير قنوات الاتصال المؤسسية، وتعزيز التكامل في التخطيط والمتابعة المشتركة، بالإضافة إلى الاستثمار في تدريب الكوادر البشرية لرفع وعيهم بأهمية التنسيق والتكامل في العمل الحكومي، مع إنشاء نظم مستمرة للرصد والتقييم لضمان تحسين الأداء المؤسسي بشكل دوري.

الكلمات المفتاحية: التنسيق المؤسسي، التكامل المؤسسي، السياسات العامة، كفاءة التنفيذ، الجهات الحكومية،

التخطيط والمتابعة، فاعلية الاتصال.

1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1. المقدمة

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

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

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

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

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

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

1.2. مشكلة الدراسة

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

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

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

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

1.2.1. فجوات على المستوى النظري:

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

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

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

1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي:

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

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

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

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

1.3. أهمية الدراسة

1.3.1. على المستوى النظري:

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

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

1.3.2. على المستوى التطبيقي:

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

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

1.4. أسئلة الدراسة:

👉 السؤال الرئيسي:

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

👉 الأسئلة الفرعية:

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

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

1.5. أهداف الدراسة:

👉 الهدف الرئيسي:

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

👉 الأهداف الفرعية:

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

1.6. فرضيات الدراسة

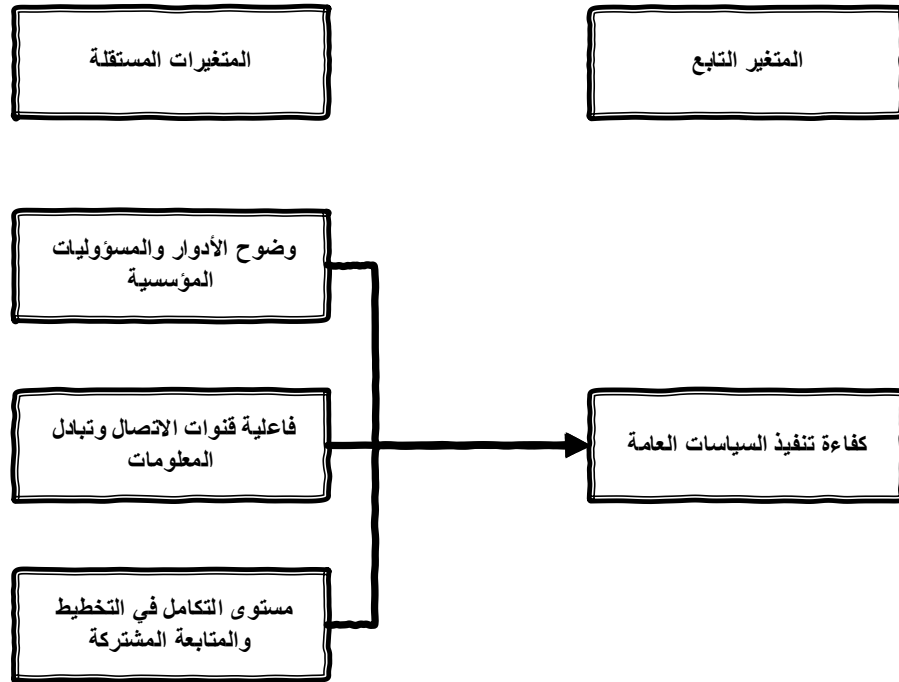
👉 الفرضية الرئيسية

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

👉 الفرضيات الفرعية:

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

1.7. نموذج الدراسة



المصدر: إعداد الباحث

1.8. منهجية الدراسة

- طبيعة المنهجية وأسباب اختيارها

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

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

- مجتمع الدراسة وعينتها

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

- أدوات جمع البيانات

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

- طرق تحليل البيانات

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

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

- الضوابط المنهجية

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

1.9. الدراسة الميدانية

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

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

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

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

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

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

1.10. مخطط المشروع المقترح

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

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

2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة

2.1. المقدمة:

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

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

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

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

2.2. المتغيرات المستقلة:

- المتغير المستقل الأول: وضوح الأدوار والمسؤوليات المؤسسية

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

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

- المتغير المستقل الثاني: فاعلية قنوات الاتصال وتبادل المعلومات

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

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

- المتغير المستقل الثالث: مستوى التكامل في التخطيط والمتابعة المشتركة

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

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

2.3. المتغير التابع:

- كفاءة تنفيذ السياسات العامة

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

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

2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع:

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

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

2.5. الخاتمة:

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

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

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

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

3. الفصل الثالث: منهجية الدراسة

3.1. المقدمة:

يُمثل الفصل الثالث من الدراسة المرحلة العملية الأساسية التي تركز على الإطار المنهجي والإجرائي للبحث، إذ يوضح الأسس التي تم اعتمادها لضمان جمع البيانات وتحليلها بطريقة علمية دقيقة. يسلط هذا الفصل الضوء على الأبعاد العملية للدراسة، ويشرح كيفية تصميم البحث بشكل يحقق أهداف الدراسة ويربط بين النظرية والتطبيق، دون الخوض في تفاصيل كل متغير أو أداة على حدة في هذه المرحلة. من خلال ذلك، يقدم الفصل رؤية شاملة لكيفية تنفيذ البحث بطريقة منهجية، بدءاً من التحضيرات الأولية وصولاً إلى الإجراءات الميدانية وتحليل البيانات، مع التأكيد على أن كل خطوة تم التخطيط لها بعناية لضمان موثوقية النتائج ودقتها.

تكمن أهمية الفصل في أنه يوفر للباحث والقارئ معاً تصوراً واضحاً عن كيفية إدارة الدراسة الميدانية وتطبيق المنهجية الكمية، بما يضمن قياس المتغيرات بدقة وموضوعية. فهو يبرز الطرق العلمية التي ستستخدم لضبط العوامل المختلفة، والتأكد من تمثيل مجتمع البحث بأفضل صورة ممكنة، بما يحقق مستوى عالٍ من الشمولية والموضوعية. كما يساعد الفصل في فهم آليات الرقابة على جمع البيانات وتوحيد الأساليب بين المستجيبين، ما يقلل من أي تحيز محتمل ويعزز مصداقية النتائج النهائية.

يوضح الفصل الثالث الدور الحاسم للإجراءات الإحصائية في تحليل البيانات، وكيفية الاعتماد على أدوات تحليلية متقدمة لاختبار الفرضيات واستنتاج العلاقة بين عناصر الدراسة. فهذه الإجراءات ليست مجرد خطوات تقنية، بل تشكل العمود الفقري لفهم تأثير المتغيرات المختلفة على كفاءة تنفيذ السياسات العامة، وتحليل التباين في الأداء بين الجهات الحكومية. ومن خلال هذا التركيز، يتيح الفصل للباحث تقديم نتائج قابلة للتفسير والتطبيق العملي، كما يعزز قدرة القارئ على تقدير قوة العلاقة بين التنسيق والتكامل المؤسسي والأداء المؤسسي في المملكة.

يمثل الفصل الثالث حلقة الوصل بين النظرية التي تناولها الفصل الثاني والواقع العملي الذي سيتم دراسته في الميدان، فهو يريء الأرضية اللازمة لجمع وتحليل البيانات بطريقة منظمة ومنهجية، ويضمن أن تكون النتائج التي ستستخلص من الدراسة دقيقة وموثوقة. ومن خلال هذا الفصل، يمكن للباحث تقديم توصيات علمية واستراتيجية قائمة على أساس منهجي متين،

تسهم في تطوير الأداء المؤسسي، وتعزيز التنسيق والتكامل بين الجهات الحكومية، بما يرفع كفاءة تنفيذ السياسات العامة في المملكة العربية السعودية.

3.2. التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث:

تشكل التعريفات الإجرائية للمتغيرات أساسًا مهمًا في أي دراسة علمية، إذ تحدد كيفية قياس المتغيرات بطريقة دقيقة ومنهجية، بما يضمن إمكانية جمع البيانات وتحليلها بشكل موضوعي. وفي هذه الدراسة، تم تحديد المتغيرات المستقلة والمتغير التابع بطريقة تسمح بفحص أثر العلاقة بينها على كفاءة تنفيذ السياسات العامة في المملكة العربية السعودية، وفقًا للمنهجية الكمية المتبعة.

- المتغير المستقل الأول: وضوح الأدوار والمسؤوليات المؤسسية

يقصد به درجة وضوح تحديد مهام واختصاصات كل جهة حكومية، ومدى توثيق الصلاحيات والمسؤوليات وآليات المساءلة المرتبطة بها. ويُقاس هذا المتغير من خلال أسئلة في الاستبيان تتناول مدى وضوح توزيع المهام، وجود لوائح تنظيمية واضحة، وسهولة معرفة المسؤوليات الفردية والجماعية، بالإضافة إلى فاعلية آليات المساءلة داخل الجهات الحكومية. ويهدف قياس هذا المتغير إلى تحديد مدى تأثير وضوح الأدوار على تحسين التنسيق بين الجهات وزيادة كفاءة تنفيذ السياسات العامة.

- المتغير المستقل الثاني: فاعلية قنوات الاتصال وتبادل المعلومات

يشير هذا المتغير إلى مدى كفاءة ومرونة وسائل الاتصال بين الجهات الحكومية، ومدى توفر آليات لتبادل المعلومات بشكل سريع ودقيق. ويُقاس عن طريق أسئلة تتعلق بوجود نظم اتصال رسمية، استخدام منصات رقمية مشتركة، سرعة نقل المعلومات بين الجهات، ووضوح وسهولة الوصول إلى البيانات المطلوبة. يهدف قياس هذا المتغير إلى دراسة مدى مساهمة الاتصال الفعال وتبادل المعلومات في تعزيز التنسيق المؤسسي وتحقيق الأداء الأمثل أثناء تنفيذ السياسات العامة.

- المتغير المستقل الثالث: مستوى التكامل في التخطيط والمتابعة المشتركة

يقصد بهذا المتغير مدى مشاركة الجهات الحكومية في إعداد الخطط التنفيذية، ووضع مؤشرات الأداء، وتنفيذ آليات المتابعة والتقييم بصورة مشتركة. ويُقاس من خلال أسئلة الاستبيان التي تتناول درجة المشاركة في التخطيط المشترك، توحيد مؤشرات الأداء، استخدام أساليب تقييم مشتركة، وفعالية الاجتماعات التنسيقية بين الجهات. يهدف قياس هذا المتغير إلى فهم كيف يمكن للتكامل المؤسسي في التخطيط والمتابعة أن يعزز الاتساق بين الجهود ويزيد من كفاءة تنفيذ السياسات العامة.

- المتغير التابع: كفاءة تنفيذ السياسات العامة

يشير هذا المتغير إلى قدرة الجهات الحكومية على تحويل الخطط والسياسات المعتمدة إلى نتائج ملموسة تحقق الأهداف المنشودة بأعلى جودة ممكنة، وفي الإطار الزمني والموارد المحددة. ويُقاس من خلال أسئلة تتعلق بسرعة الإنجاز، جودة المخرجات، ترشيد استخدام الموارد، ورضا المستفيدين عن الخدمات المقدمة. ويهدف قياس هذا المتغير إلى تحديد مستوى الأداء الفعلي للجهات الحكومية، وفهم مدى تأثير المتغيرات المستقلة في تحسين كفاءة التنفيذ وتحقيق أهداف السياسات العامة.

توفر التعريفات الإجرائية لهذه المتغيرات الأساس لقياس العلاقة بين عناصر الدراسة بشكل دقيق ومنهجي، وتُمكن الباحث من تحليل أثر وضوح الأدوار، فاعلية الاتصال، ومستوى التكامل المؤسسي على كفاءة تنفيذ السياسات العامة في المملكة، مما يعزز من مصداقية النتائج وإمكانية تعميمها على الواقع المؤسسي.

3.3. تصميم البحث:

يشكل تصميم البحث أحد الركائز الأساسية التي تحدد طريقة جمع البيانات وتحليلها، ويشكل الإطار الذي يضمن انسجام خطوات الدراسة مع أهدافها البحثية. في هذه الدراسة، اعتمد التصميم على المنهجية الكمية، نظرًا لما توفره من أدوات دقيقة لقياس العلاقات بين المتغيرات، وفهم تأثيرها على كفاءة تنفيذ السياسات العامة في المملكة العربية السعودية. وقد تم اختيار هذا التصميم لأنه يسمح للباحث باختبار الفرضيات بشكل موضوعي، وتحليل البيانات بطريقة تسمح باستنتاج علاقات سببية بين عناصر الدراسة، بما يربط النظرية بالتطبيق الفعلي في المؤسسات الحكومية.

ويتميز تصميم البحث بأنه يركز على تحقيق التوازن بين الجوانب النظرية والتطبيقية، بحيث يغطي جميع جوانب المشكلة البحثية دون إغفال أي عنصر مؤثر في السياق المؤسسي. إذ يوفر إطارًا واضحًا لتحديد المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، ويسمح بتحديد كيفية قياس كل منها بدقة، وكيفية رصد العلاقة بينهما. كما يوضح التصميم الأسلوب الذي ستتبعه الدراسة

في جمع البيانات من مجتمع البحث، بما يضمن تمثيلاً دقيقاً لجميع المستويات الإدارية والجهات الفاعلة في تنفيذ السياسات العامة، ويتيح تحليل النتائج بطريقة شاملة تعكس الواقع المؤسسي بدقة.

يوفر تصميم البحث القدرة على دمج أدوات البحث المختلفة في إطار متكامل، بحيث يكون الاستبيان وسيلة قياس رئيسية لدراسة المتغيرات، مع مراعاة توحيد الأسئلة وضبط صياغتها لتقليل أي تحيز محتمل في إجابات المستجيبين. ويسمح التصميم كذلك باستخدام أساليب التحليل الإحصائي المتقدمة، مما يمكن الباحث من اختبار الفرضيات، واستخلاص نتائج دقيقة وقابلة للتعميم على باقي الجهات الحكومية.

إن تصميم البحث في هذه الدراسة يمثل الخطة الشاملة التي تربط بين النظرية والمنهجية التطبيقية، ويحدد بدقة الخطوات والإجراءات اللازمة لتحقيق أهداف الدراسة. فهو لا يكتفي بوصف العلاقة بين المتغيرات، بل يوفر آليات عملية لرصدها وقياسها بطريقة علمية موثوقة، ما يعزز من قدرة الباحث على تقديم استنتاجات دقيقة ومبنية على بيانات قابلة للتحقق. ومن خلال هذا التصميم، يمكن للبحث أن يقدم توصيات عملية تدعم تطوير العمل المؤسسي وتعزيز التنسيق والتكامل بين الجهات الحكومية، بما يرفع كفاءة تنفيذ السياسات العامة في المملكة العربية السعودية.

3.4. مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينة:

يشكل تحديد مجتمع البحث بدقة الخطوة الأولى والأساسية لضمان مصداقية النتائج وموثوقيتها، حيث أن اختيار المجتمع المناسب يتيح للباحث جمع بيانات تمثل الواقع المؤسسي بشكل صحيح وشامل. في هذه الدراسة، يتكون مجتمع البحث من الجهات الحكومية المشاركة في تنفيذ السياسات العامة في المملكة العربية السعودية، بما في ذلك الوزارات والهيئات والجهات شبه الحكومية ذات الصلة بتنفيذ برامج رؤية السعودية 2030. ويهدف تحديد هذا المجتمع إلى شمول جميع الجهات الفاعلة التي تتداخل مهامها واختصاصاتها في تنفيذ السياسات، وهو ما يسمح للباحث بدراسة مستوى التنسيق والتكامل المؤسسي بين هذه الجهات وتأثيره على كفاءة تنفيذ السياسات العامة.

ويشتمل المجتمع البحثي على مستويات إدارية مختلفة، من القيادات العليا المسؤولة عن التخطيط وصنع القرار الاستراتيجي، إلى القيادات التنفيذية المسؤولة عن متابعة البرامج، وصولاً إلى الكوادر الفنية التي تتعامل مع التنفيذ الفعلي للسياسات. ويتيح هذا التنوع تمثيلاً دقيقاً لكافة مستويات اتخاذ القرار والتنفيذ داخل الجهات الحكومية، وهو ما يعكس طبيعة الترابط المؤسسي ويضمن تحليل شامل للواقع المؤسسي. من خلال هذا التوزيع الهرمي للمجتمع، يمكن تحديد نقاط القوة والضعف في التنسيق المؤسسي وفهم كيفية تأثير كل مستوى إداري على كفاءة تنفيذ السياسات.

أما بالنسبة لطرق وتقنيات أخذ العينة، فقد تم اعتماد أسلوب اختيار منهجي يضمن تمثيل مختلف الجهات الإدارية والمستويات الوظيفية، مع مراعاة حجم العينة الكافي لتحقيق نتائج إحصائية دقيقة وموثوقة. وتستند عملية أخذ العينة إلى أسس علمية تراعي التوزيع النسبي للجهات والمستويات الإدارية، بحيث يتم اختيار أفراد العينة بطريقة عشوائية أو مهيكلية لضمان أن تكون النتائج قابلة للتعميم على مجتمع البحث ككل. ويُراعى في تصميم العينة أيضاً التنوع القطاعي والوظيفي لضمان شمولية المعلومات، مما يمكن الباحث من دراسة تأثير المتغيرات المستقلة على المتغير التابع بطريقة دقيقة وموضوعية. تكمن أهمية هذا الجزء من الدراسة في أنه يضمن أن تكون البيانات المجموعة منسجمة مع الواقع المؤسسي، ويتيح تحليل العلاقات بين المتغيرات بشكل علمي دقيق. فالاختيار المدروس للمجتمع البحثي وتطبيق أساليب أخذ العينة المناسبة يعززان من مصداقية النتائج، ويضمنان أن تكون التوصيات النهائية قابلة للتطبيق العملي لتعزيز التنسيق والتكامل المؤسسي بين الجهات الحكومية ورفع كفاءة تنفيذ السياسات العامة في المملكة العربية السعودية.

3.5. طريقة جمع البيانات:

تشكل طريقة جمع البيانات من أهم الركائز التي تحدد جودة البحث ودقة نتائجه، إذ تُشكل الأساس الذي يعتمد عليه الباحث لاختبار فرضيات الدراسة وتحليل العلاقات بين المتغيرات. في هذه الدراسة، اعتمد جمع البيانات على الاستبيان كأداة رئيسية، نظراً لقدرته على قياس المتغيرات بطريقة كمية دقيقة، وتمكين الباحث من الوصول إلى مستوى عالي من الموضوعية والموثوقية في النتائج. فقد تم تصميم الاستبيان بعناية ليغطي جميع جوانب الدراسة، بما يشمل المتغيرات المستقلة الثلاثة والمتغير التابع،

مع مراعاة صياغة الأسئلة بشكل واضح ودقيق لتجنب أي لبس أو سوء فهم من قبل المستجيبين، ما يضمن الحصول على بيانات دقيقة تمثل الواقع المؤسسي في الجهات الحكومية.

وقد تم توجيه الاستبيان إلى عينة متنوعة من المجتمع البحثي، تضم القيادات العليا، والقيادات التنفيذية، والكادر الفني في الجهات الحكومية المختلفة، بهدف جمع بيانات تعكس التجربة المؤسسية بشكل شامل من أعلى إلى أدنى المستويات. وقد روعي في توزيع الاستبيانات مراعاة التوزيع النسبي بين الجهات والمستويات الإدارية، مع تقديم شرح مفصل للمستجيبين حول أهداف الدراسة وأهمية مشاركتهم الصادقة، لضمان التزامهم بالإجابة بدقة وموضوعية. كما تم استخدام طرق توزيع متعددة، سواء إلكترونياً عبر منصات البريد الداخلي أو الورقي وفق ما تسمح به الجهات، لضمان الوصول إلى أكبر عدد ممكن من المستجيبين.

تضمنت طريقة جمع البيانات إجراءات مراقبة دقيقة لضمان جودة المعلومات المجموعة. فقد تم التأكد من اكتمال الاستبيانات، وفحصها للتأكد من عدم وجود إجابات مفقودة أو غير منطقية، مع الاحتفاظ بسرية بيانات المستجيبين وحماية معلوماتهم الشخصية، وهو ما يعزز من مصداقية البحث ويضمن تعاون المشاركين بشكل كامل. كما تم توحيد طريقة الشرح والتوجيه لكل المستجيبين لتقليل أي تحيز محتمل في الإجابات، وضمان أن جميع الأفراد يفهمون الأسئلة بنفس الطريقة، ما يزيد من موثوقية البيانات ويجعلها قابلة للتحليل الإحصائي بشكل دقيق.

تكمن أهمية طريقة جمع البيانات في أنها تتيح للباحث بناء قاعدة معلومات قوية وشاملة، يمكن الاعتماد عليها لاختبار الفرضيات وتحليل العلاقة بين التنسيق والتكامل المؤسسي وكفاءة تنفيذ السياسات العامة. فاختيار الأسلوب المناسب، وتطبيقه بطريقة منهجية دقيقة، يسهم في تقديم نتائج موثوقة، ويُمكن الجهات الحكومية من الاستفادة العملية من نتائج الدراسة لتطوير أدوات التنسيق، وتعزيز التكامل المؤسسي، وتحسين كفاءة تنفيذ السياسات العامة في المملكة العربية السعودية.

3.6. أنواع البيانات:

تلعب البيانات دورًا أساسيًا في أي دراسة علمية، إذ تشكل المادة الخام التي يعتمد عليها الباحث في التحليل واستخلاص النتائج. وفي هذه الدراسة، تم الاعتماد على نوعين رئيسيين من البيانات، وهما البيانات الأولية والبيانات الثانوية، بحيث يكمل كل نوع الآخر ويعزز موثوقية النتائج ودقتها.

- البيانات الأولية

تشمل البيانات الأولية المعلومات التي يتم جمعها مباشرة من مجتمع البحث بهدف قياس المتغيرات الأساسية للدراسة. وقد تم جمع هذه البيانات عبر استبيانات مُعدة خصيصًا لتغطية المتغيرات المستقلة، مثل وضوح الأدوار والمسؤوليات المؤسسية، فاعلية قنوات الاتصال وتبادل المعلومات، ومستوى التكامل في التخطيط والمتابعة المشتركة، إضافة إلى المتغير التابع وهو كفاءة تنفيذ السياسات العامة. وتتميز البيانات الأولية بأنها تمثل الواقع الفعلي للممارسات المؤسسية داخل الجهات الحكومية، ما يتيح للباحث قياس الظواهر بدقة وفهم تأثيرها المباشر على الأداء المؤسسي. كما أن جمع البيانات الأولية يتيح التحكم في عملية جمع المعلومات، والتأكد من ملاءمتها لأهداف البحث، مع إمكانية توجيه الأسئلة بشكل محدد لتعكس الواقع المؤسسي في المملكة العربية السعودية.

- البيانات الثانوية

تمثل البيانات الثانوية المعلومات التي سبق جمعها لأغراض أخرى، لكنها ذات صلة بموضوع الدراسة، وتشمل التقارير الحكومية، والمسوحات السابقة، والإحصاءات الرسمية، والمصادر الأكاديمية المنشورة حول موضوع السياسات العامة والتنظيم المؤسسي في المملكة. وتكمن أهمية البيانات الثانوية في قدرتها على توفير خلفية نظرية وعملية، وفهم السياق المؤسسي الذي تعمل فيه الجهات الحكومية، إضافة إلى دعم البيانات الأولية بالمعلومات اللازمة للمقارنة والتحليل. كما تساعد البيانات الثانوية الباحث على التعرف على الدراسات السابقة، واستكشاف الفجوات البحثية، وتوضيح مدى تطور الأداء المؤسسي عبر الزمن، وهو ما يعزز من دقة الاستنتاجات والتوصيات التي سيتم تقديمها.

3.7. إجراءات التحليل الإحصائي:

تشكل إجراءات التحليل الإحصائي أحد الركائز الأساسية في هذه الدراسة، إذ تمثل الوسيلة العلمية لفهم البيانات المجمعة واختبار الفرضيات المتعلقة بالعلاقة بين متغيرات البحث. وقد صُممت هذه الإجراءات بطريقة منهجية تتيح للباحث تقييم مدى تأثير المتغيرات المستقلة—مثل وضوح الأدوار والمسؤوليات المؤسسية، وفاعلية قنوات الاتصال وتبادل المعلومات، ومستوى التكامل في التخطيط والمتابعة المشتركة—على المتغير التابع، وهو كفاءة تنفيذ السياسات العامة. ومن خلال اتباع هذه الإجراءات، يمكن التحقق من صحة الفرضيات بشكل موضوعي ودقيق، وتقديم نتائج قابلة للتفسير والتطبيق العملي.

تبدأ عملية التحليل الإحصائي بمرحلة إعداد البيانات، حيث يتم فرز المعلومات المجمعة من الاستبيانات، وفحصها للتأكد من اكتمالها وخلوها من الأخطاء أو القيم الشاذة. كما يتم ترميز الإجابات الرقمية وفق مقاييس محددة مسبقاً، مثل مقياس ليكرت لخمس درجات، لتحويل البيانات النوعية إلى بيانات كمية قابلة للتحليل الإحصائي. وتتيح هذه المرحلة للباحث بناء قاعدة بيانات منظمة يمكن التعامل معها بسهولة باستخدام برامج التحليل الإحصائي المتخصصة، ما يعزز من دقة النتائج ويسهل استنتاج العلاقات بين المتغيرات.

بعد إعداد البيانات، يتم إجراء التحليلات الوصفية لتوضيح خصائص المجتمع البحثي، مثل المستويات الإدارية، الخبرة العملية، التوزيع القطاعي، وغيرها من المتغيرات الديموغرافية. وتتيح هذه التحليلات التعرف على توزيع الإجابات، وتحديد الاتجاهات العامة للمتغيرات، مما يوفر رؤية أولية تساعد في تفسير النتائج لاحقاً. كما يتم حساب المتوسطات والانحرافات المعيارية ونسب الاستجابة، لتقييم مدى تركيز البيانات أو تشتتها، وهو ما يمثل خطوة تمهيدية مهمة قبل الانتقال إلى التحليلات الاستدلالية.

تأتي بعد ذلك التحليلات الاستدلالية التي تمكّن الباحث من اختبار الفرضيات الرئيسية والفرعية للدراسة. وتشمل هذه التحليلات معاملات الارتباط لفحص قوة العلاقة بين المتغيرات، والانحدار الخطي لتحديد مدى تأثير كل متغير مستقل على المتغير التابع، بالإضافة إلى استخدام اختبارات أخرى حسب طبيعة البيانات ومستوى القياس. ومن خلال هذه التحليلات،

يمكن تحديد أي المتغيرات لها الأثر الأكبر على كفاءة تنفيذ السياسات العامة، وفهم طبيعة العلاقة بين التنسيق والتكامل المؤسسي وأداء الجهات الحكومية.

تكمن أهمية إجراءات التحليل الإحصائي في أنها تتيح تفسير البيانات بطريقة علمية ومنهجية، وتوفير الأدلة اللازمة لدعم الاستنتاجات النهائية للدراسة. فهي لا تساعد فقط على اختبار الفرضيات بدقة، بل تمكّن الباحث من تقديم توصيات عملية تستند إلى نتائج موثوقة، تعزز من كفاءة التنسيق والتكامل بين الجهات الحكومية، وتحسن مستوى تنفيذ السياسات العامة في المملكة العربية السعودية.

3.8. الخاتمة:

يختتم الفصل الثالث من الدراسة بتأكيد الدور المحوري الذي لعبه في تقديم الإطار المنهجي والإجرائي للبحث، حيث ركز على شرح الأسس العملية التي تقوم عليها الدراسة لضمان جمع وتحليل البيانات بطريقة علمية دقيقة ومنظمة. فقد أتاح الفصل للقارئ تصورًا واضحًا لكيفية إعداد البحث، والضوابط التي تم اتباعها لضمان موثوقية النتائج وموضوعيتها، دون الحاجة إلى الخوض في تفاصيل كل خطوة على حدة. ومن خلال هذا التقديم، أصبح من الممكن فهم الكيفية التي سيتم بها الانتقال من النظرية إلى التطبيق العملي، وهو ما يعزز من قدرة الدراسة على إنتاج بيانات دقيقة وقابلة للتحليل، تدعم اختبار الفرضيات واستنتاج العلاقة بين عناصر البحث بشكل موثوق.

كما أبرز الفصل أهمية التحضير المنهجي لكل مرحلة من مراحل الدراسة، بدءًا من وضع الأسس العملية للبحث، مرورًا بضبط الإجراءات المرتبطة بالمجتمع المستهدف وكيفية التعامل مع العينة، وصولاً إلى جمع البيانات ومعالجتها إحصائيًا بطريقة علمية. وقد أكد الفصل أن هذه الإجراءات لم تكن مجرد خطوات شكلية، بل كانت عناصر أساسية لضمان صدق البيانات وثباتها، وتقليل أي تحيز محتمل في النتائج. ويُظهر الفصل أن الالتزام بالمعايير العلمية في هذه المرحلة يتيح الوصول إلى نتائج دقيقة وموثوقة، يمكن الاعتماد عليها في فهم واقع التنسيق والتكامل المؤسسي بين الجهات الحكومية وتأثيره على كفاءة تنفيذ السياسات العامة.

أهمية الفصل الثالث أيضًا تتجلى في أنه يوفر إطارًا متكاملًا لفهم العلاقة بين النظرية والتطبيق، ويؤكد على أن التحليل العلمي لا يكفي بالبيانات النظرية وحدها، بل يحتاج إلى أسس منهجية دقيقة لضمان استنتاج نتائج يمكن تعميمها وتطبيقها عمليًا. ومن خلال هذا الفصل، يتضح كيف يمكن للباحث تقديم توصيات عملية مبنية على أساس علمي قوي، تدعم تحسين الأداء المؤسسي، وتعزز التنسيق والتكامل بين الجهات الحكومية، بما يساهم في رفع مستوى كفاءة تنفيذ السياسات العامة في المملكة العربية السعودية.

يمثل الفصل الثالث المرحلة التطبيقية المنهجية التي تربط بين النظرية والميدان، ويوفر للقارئ والفريق البحثي تصورًا واضحًا لإجراءات البحث الأساسية، ويؤكد على أهميتها في ضمان موثوقية النتائج ودقتها، كما يربط الأرضية اللازمة للاستنتاجات العملية التي ستدعم تطوير الأداء الحكومي وتعزيز فعالية السياسات العامة على أرض الواقع.

4. الفصل الرابع: التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج

4.1. المقدمة:

يشكل الفصل الرابع من هذه الدراسة المرحلة التطبيقية الأساسية التي تربط بين المنهجية النظرية والإجراءات العملية المتبعة في جمع وتحليل البيانات وبين النتائج المستخلصة التي تساهم في فهم واقع التنسيق والتكامل المؤسسي بين الجهات الحكومية في المملكة العربية السعودية. يهدف هذا الفصل إلى تقديم عرض شامل للبيانات التي تم جمعها من عينة البحث، وتحليلها بطريقة علمية دقيقة تسمح بالوقوف على طبيعة العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، دون الدخول في تفاصيل كل أداة أو اختبار على حدة في هذه المقدمة. فهو يشكل الجسر الذي ينقل الدراسة من جانب التخطيط والإجراءات المنهجية إلى مرحلة التفسير والاستنتاج، ويؤسس لفهم النتائج بشكل موضوعي ومدعوم بالأدلة الإحصائية.

تكمن أهمية هذا الفصل في كونه يتيح للباحث والقارئ معاً رؤية شاملة لمدى تمثيل العينة لمجتمع البحث، وكيفية ضمان موثوقية البيانات ودقتها قبل تحليلها، وهو ما يعزز من مصداقية النتائج النهائية. كما يوضح الفصل الإجراءات العلمية المتبعة للتحقق من جودة أدوات البحث، بما يضمن أن البيانات التي تم جمعها صالحة للاستخدام في اختبار الفرضيات، وأنها تعكس الواقع المؤسسي بدقة. وهذا بدوره يساعد على ربط المفاهيم النظرية بالواقع العملي، ويوفر قاعدة متينة لتفسير نتائج الدراسة وتحديد أوجه القوة والقصور في التنسيق والتكامل المؤسسي بين الجهات الحكومية.

يوضح الفصل الرابع كيفية تحليل البيانات واستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة لفهم الاتجاهات العامة، وكشف العلاقة بين عناصر البحث، واختبار الفرضيات الموضوعية المتعلقة بكفاءة تنفيذ السياسات العامة. فهو لا يقتصر على تقديم أرقام وإحصاءات، بل يفسر النتائج في سياقها المؤسسي، ويضعها في إطار يسمح برصد نقاط التحسين وفرص التطوير. ومن هذا المنطلق، يمثل الفصل الرابع حجر الزاوية الذي يمكن من خلاله تقديم استنتاجات علمية دقيقة وتوصيات عملية قابلة للتطبيق، تساهم في تعزيز الأداء المؤسسي ورفع مستوى فعالية السياسات العامة في المملكة.

يمهد الفصل الرابع الطريق لفهم النتائج الميدانية بشكل متكامل، ويُظهر مدى أهمية الجمع بين البيانات الدقيقة، والتحليل المنهجي، والتفسير العلمي في تقديم صورة واضحة وشاملة عن واقع التنسيق والتكامل المؤسسي بين الجهات الحكومية. ومن خلال هذا الفصل، يتمكن الباحث من تقديم توصيات استراتيجية مدعومة بالبيانات، تسهم في تطوير الأداء الحكومي وتحسين كفاءة تنفيذ السياسات العامة بما يتوافق مع أهداف المملكة العربية السعودية.

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

سجلت ممارسات الحوكمة (3.35) ووضوح الأطر القانونية (3.36) أدنى المتوسطات الحسابية في استجابات العينة؛ ما يشير إلى أن الوعي بتفاصيل الحوكمة والتشريعات العميقة قد يكون أقل وضوحاً لدى الموظفين مقارنة بالأدوات الإجرائية والتقنية. الملاحظ أن هذه القيم ترافقت مع انحرافات معيارية مرتفعة تجاوزت (1.6)؛ وهو ما يعكس انقساماً في الرأي بين أفراد العينة حول كفاية هذه الأطر القانونية في تقليل المخاطر الإدارية. في المقابل، يبرز التحول الرقمي كأقوى العوامل تأثيراً بمتوسط (3.58)؛ ما يعزز القناعة بأن التكنولوجيا هي القاطرة الأسرع في تسريع دورة القرار داخل المؤسسات السعودية حالياً. هذا الاتجاه الإيجابي نحو الرقمنة تدعمه دقة البيانات المتوفرة عبر قواعد البيانات المتكاملة بمتوسط (3.52)، حيث يبدو أن البنية التحتية المعلوماتية باتت تمثل مرجعية موثوقة لصناع القرار، متجاوزة في تأثيرها الهياكل التنظيمية التقليدية.

حققت المتغيرات المتعلقة بتطوير الهياكل التنظيمية ومتغيرات الربط بين التشريع والتطوير متوسطات متقاربة للغاية حامت حول (3.50)؛ ما يبرهن على وجود إدراك مؤسسي عام بضرورة المواءمة بين الهيكل الإداري ومرونة اتخاذ القرار. وفي قيم الالتواء (Skewness) التي جاءت جميعها سالبة؛ ما يعني أن أغلبية الاستجابات تتركز في الجانب المرتفع من المقياس، أي أن التوجه العام يميل للموافقة رغم وجود فئة محدودة من المعارضين تسببت في رفع قيم التشتت. هذا التباين، خاصة في بند اللامركزية (انحراف 1.568)، يوحي بأن تطبيق اللامركزية قد لا يكون متساوياً عبر كافة الإدارات أو المستويات الوظيفية. النتائج تشير بوضوح إلى أن التحسينات التي طرأت على الأنظمة واللوائح (3.45) قد انعكست إيجاباً على كفاءة القرارات، لكن الاستجابة للمتغيرات لا تزال بحاجة إلى تبسيط أكثر للإجراءات لتقليل التعقيد التنظيمي الذي سجل (3.43)؛ فالسرعة في اتخاذ القرار (3.49) تتطلب مرونة تشريعية توازي سرعة التحول الرقمي المشهودة في النتائج.

Statistics										
Std. Error of Kurtosis	Kurtosis	Std. Error of Skewness	Skewness	Std. Deviation	Median	Std. Error of Mean	Mean	N		
								Missing	Valid	
.296	-1.334	.149	.081	1.439	3.00	.088	2.91	0	269	العمر
.296	-1.999	.149	-.127	.500	2.00	.030	1.53	0	269	الجنس
.296	-1.034	.149	-.234	1.321	3.00	.081	3.29	0	269	الدرجة العلمية
.296	-1.202	.149	-.508	1.473	4.00	.090	3.50	0	269	شهدت الجهة الحكومية تطويراً في هيكلها التنظيمي بما يدعم فاعلية اتخاذ القرار.
.296	-1.244	.149	-.466	1.475	4.00	.090	3.49	0	269	يسهم وضوح الصلاحيات والمسؤوليات في تسهيل عملية اتخاذ القرار الإداري.
.296	-1.395	.149	-.448	1.568	4.00	.096	3.46	0	269	تؤدي اللامركزية الإدارية إلى تسريع اتخاذ القرارات في القطاع العام.
.296	-1.576	.149	-.347	1.674	4.00	.102	3.35	0	269	تسهم ممارسات الحوكمة في رفع جودة القرارات الإدارية.
.296	-1.318	.149	-.371	1.471	4.00	.090	3.43	0	269	يساعد تبسيط الإجراءات التنظيمية في تقليل التعقيد عند اتخاذ القرار.
.296	-1.393	.149	-.406	1.541	4.00	.094	3.45	0	269	ساهم تحديث الأنظمة واللوائح في تحسين كفاءة القرارات الإدارية.
.296	-1.444	.149	-.406	1.575	4.00	.096	3.45	0	269	تتسم التشريعات الحديثة بالمرونة بما يسمح بسرعة الاستجابة للمتغيرات.
.296	-1.539	.149	-.347	1.637	4.00	.100	3.36	0	269	يسهم وضوح الأطر القانونية في تقليل المخاطر المرتبطة بالقرار الإداري.
.296	-1.274	.149	-.380	1.447	4.00	.088	3.46	0	269	تدعم سياسات الشفافية والمساءلة سلامة القرارات الإدارية.

يساهم الالتزام بالتشريعات الحديثة في تعزيز ثقة المستفيدين بالقرارات الحكومية.	269	0	3.48	.094	4.00	1.542	- .450	.149	-1.361	.296
تعتمد الجهة على أنظمة معلومات إدارية حديثة لدعم اتخاذ القرار.	269	0	3.41	.094	4.00	1.535	- .417	.149	-1.356	.296
توفر قواعد البيانات المتكاملة معلومات دقيقة لصنّاع القرار.	269	0	3.52	.097	4.00	1.592	- .514	.149	-1.357	.296
يسهم التحول الرقمي في تسريع دورة اتخاذ القرار الإداري.	269	0	3.58	.088	4.00	1.442	- .552	.149	-1.147	.296
تساعد التقنيات الحديثة في تحليل البدائل قبل إصدار القرار.	269	0	3.37	.090	4.00	1.475	- .267	.149	-1.415	.296
تتميز القرارات الإدارية الحالية بالسرعة مقارنة بالفترات السابقة.	269	0	3.49	.093	4.00	1.523	- .504	.149	-1.279	.296
تتسم القرارات الإدارية بدرجة عالية من النقة والموضوعية.	269	0	3.40	.101	4.00	1.653	- .413	.149	-1.527	.296
ساهمت المتغيرات التنظيمية والتشريعية الحديثة في تطوير آليات اتخاذ القرار داخل الجهة.	269	0	3.51	.086	4.00	1.416	- .508	.149	-1.137	.296

جدول 1: التحليلات الإحصائية

4.3. اختبارات الصدق والثبات للاستبيانات:

سجلت الحالات المستبعدة نسبة 0%؛ وهو ما يعكس دقة فائقة في استيفاء البيانات وسلامة عملية الجمع الميداني من أي ثغرات إحصائية قد تضعف النتائج. الحالات الصحيحة بلغت 269 بنسبة مكتملة تماماً. النتيجة كانت قوية. لا يوجد فاقد في المعلومات. هذا يعطي طمأنينة أولية حول جدية المشاركين في التفاعل مع بنود الدراسة المتعلقة بالتنسيق الحكومي.

تجاوز معامل "ألفا كرونباخ" عتبة الثقة بمراحل مسجلاً 0.905 لعدد 20 عبارة. الرقم مرتفع جداً. يشير هذا إلى وجود اتساق داخلي متين بين كافة المحاور التنظيمية والتقنية والتشريعية التي تم قياسها. العينة كانت متسقة في إجاباتها؛ ما يعني أن الأداة نجحت في قياس ما وضعت لأجله بدقة عالية. الثبات هنا يتخطى مجرد الأرقام ليؤكد أن التصورات التي قدمها الموظفون حول

كفاءة تنفيذ السياسات العامة ليست عشوائية، بل نابعة من فهم مشترك ومستقر لواقع التكامل المؤسسي في المملكة العربية السعودية.

Case Processing Summary			
%	N		
100.0	269	Valid	Cases
.0	0	Excluded ^a	
100.0	269	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	.905

جدول 3: اختبار الثبات والموثوقية

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

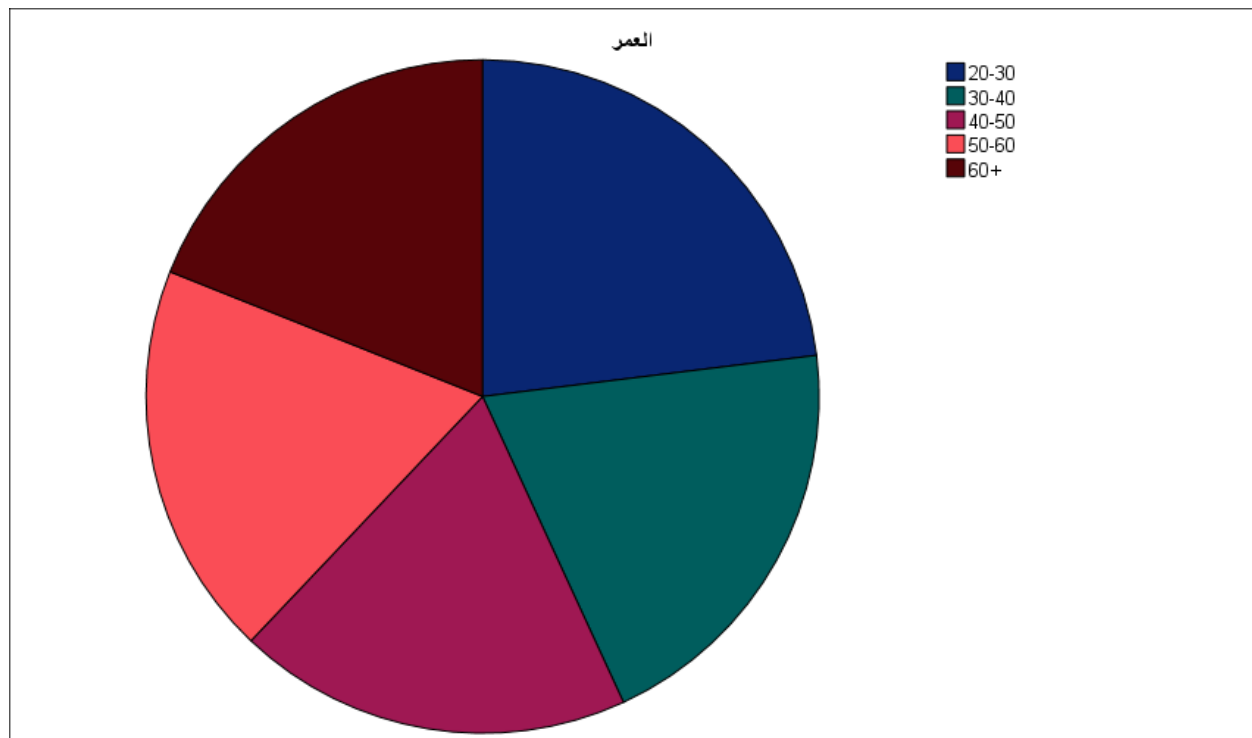
• عمر المشاركين في التجربة

استحوذت الفئة العمرية الشابة (20-30 عاماً) على النصيب الأكبر من عينة الدراسة بنسبة بلغت 23%؛ ما يعكس ضخ دماء جديدة في مفاصل الأجهزة الحكومية السعودية تماشياً مع مستهدفات التوطين والإحلال النوعي. الملفت للنظر هو التقارب الشديد، بل والتطابق التام، في نسب التوزيع لبقية الفئات العمرية؛ حيث استقرت الفئات الثلاث (40-50، 50-60، و60 فأكثر) عند نسبة 19% لكل منها. هذا التوزيع المتوازن يمنح نتائج الدراسة ثقلًا موضوعياً؛ فالعينة لا تعبر عن رؤية جيل واحد، بل تمزج بين حماس الكوادر الشابة وبين خبرات القيادات المخضمة التي عاصرت مراحل تطور التنسيق المؤسسي قبل وبعد التحولات الهيكلية الأخيرة.

يشير هذا التنوع العمري إلى شمولية التجربة الإدارية داخل الجهات المبحوثة. وجود نسبة 20.1% للفئة العمرية (30-40 عاماً) بجانب الفئات الأكبر سناً يضمن أن آراء العينة حول كفاءة تنفيذ السياسات العامة تستند إلى فهم عميق للبيروقراطية التقليدية والتحول الرقمي الحديثة معاً. النتيجة واضحة؛ نحن أمام عينة تمثل الهيكل الوظيفي الحكومي بكافة مستوياته، وهو ما يقلل من احتمالية التحيز لثقافة عمل جيلية معينة، ويجعل من استنتاجات الدراسة حول التكامل الحكومي أكثر قابلية للتعميم على الواقع العملي.

العمر					
Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
23.0	23.0	23.0	62	20-30	Valid
43.1	20.1	20.1	54	30-40	
62.1	19.0	19.0	51	40-50	
81.0	19.0	19.0	51	50-60	
100.0	19.0	19.0	51	60+	
	100.0	100.0	269	Total	

جدول 4: التحليل الإحصائي لعمر المشاركين في التجربة



شكل توضيحي 1: التمثيل البياني لعمر المشاركين في التجربة

• جنس المشاركين في التجربة

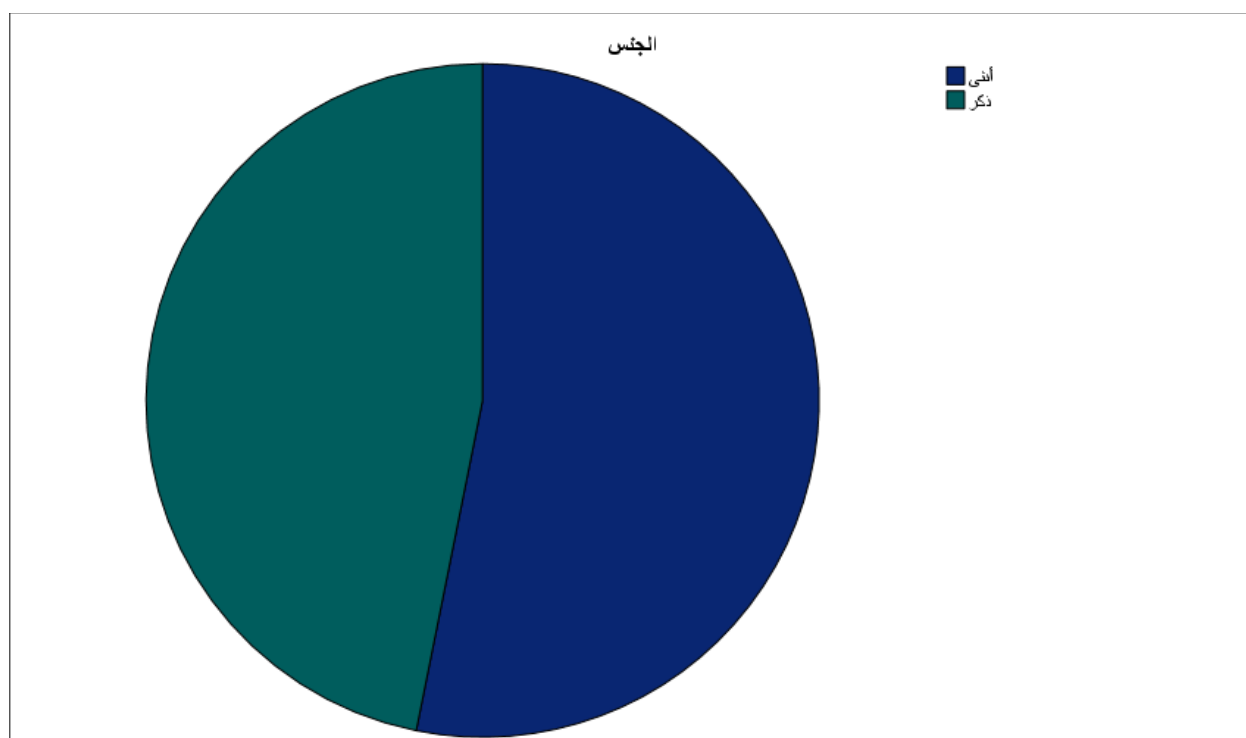
سيطرت الإناث على نصيب غالب في عينة الدراسة بنسبة بلغت 53.2%. الرقم يعكس واقعاً جديداً؛ فالمرأة السعودية باتت شريكاً فاعلاً في صناعة القرار وتنسيق السياسات العامة. تقاربت النسبة مع الذكور الذين سجلوا 46.8%. الفارق ضئيل. التوازن حاضر بقوة. يمنح هذا التقارب نتائج الدراسة شمولية واضحة؛ إذ لا تغطي رؤية جندرية واحدة على تقييم كفاءة الأداء الحكومي.

تعكس هذه البيانات نجاح خطط تمكين المرأة في الجهاز الإداري. وجود أغلبية نسائية طفيفة يضيف أبعاداً تحليلية مهمة؛ فالمرأة غالباً ما تهتم بالتفاصيل الإجرائية والتنظيمية الدقيقة. هذا التنوع يثري البحث. يقلل من احتمالات الانحياز. يضمن أن قياس التكامل المؤسسي يستند إلى تجربة واقعية لكلا الجنسين في بيئة العمل. العملية التنظيمية لم تعد حكراً على فئة دون أخرى.

الجنس

Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
53.2	53.2	53.2	143	أنثى	Valid
100.0	46.8	46.8	126	ذكر	
	100.0	100.0	269	Total	

جدول 5: التحليل الإحصائي لجنس المشاركين في التجربة



شكل توضيحي 2: التمثيل البياني لجنس المشاركين في التجربة

• الدرجة العلمية لدى المشاركين في التجربة

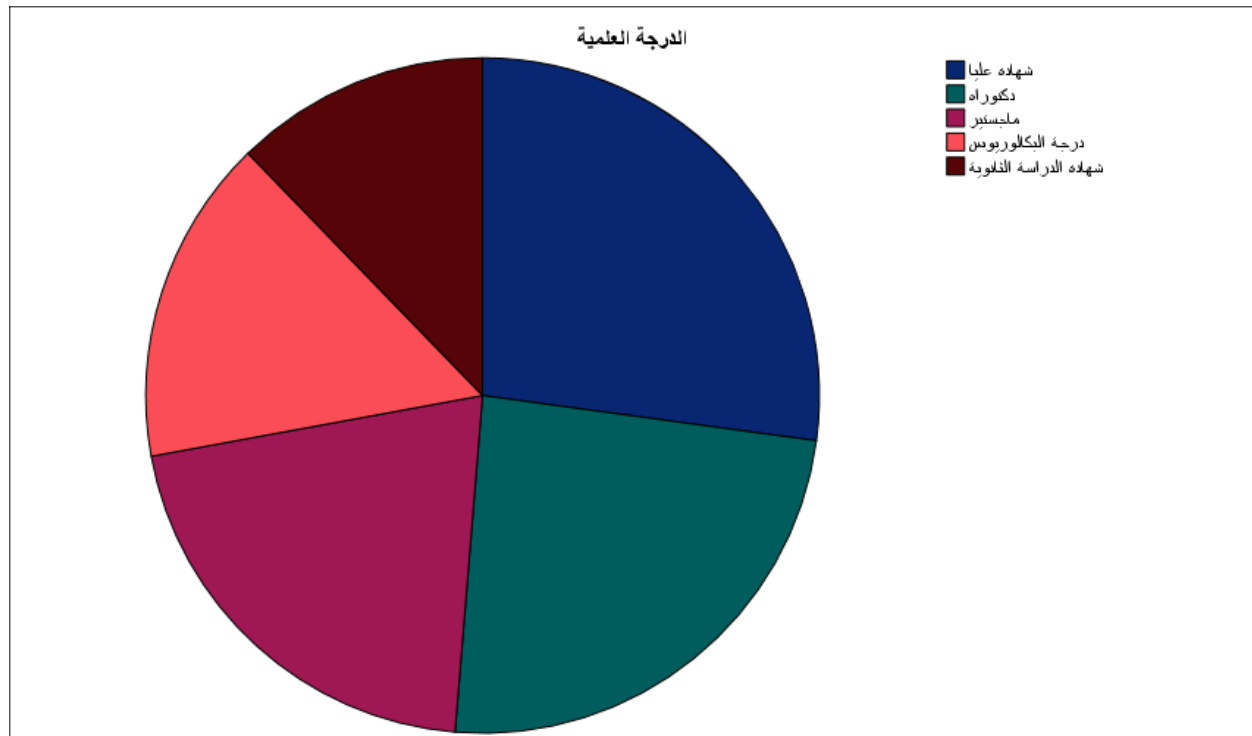
أكثر من نصف العينة (51.3%) يحملون شهادات الدكتوراه وشهادات عليا متخصصة؛ ما يمنح الدراسة عمقاً معرفياً نادراً في تقييم السياسات العامة. التفوق النوعي لحملة الدكتوراه بنسبة 24.2% والماجستير بنسبة 20.8% يعني أننا لا نقيس مجرد آراء موظفين، بل نستعرض رؤى خبراء قادرين على نقد آليات التنسيق المؤسسي بمنظور أكاديمي وتطبيقي متقدم. الحقيقة

أن انخفاض نسبة حملة الثانوية العامة إلى 12.3% يؤكد توجه القطاع العام السعودي نحو "الاحترافية الأكاديمية"؛ حيث تدار العمليات التكاملية من قبل كوادر مؤهلة تفهم تعقيدات الحوكمة والتحليل الاستراتيجي.

هذا الارتفاع في المستوى التعليمي يرفع من سقف التوقعات تجاه النتائج؛ فالمشاركون يدركون تماماً الفروقات بين "التنسيق الورقي" و"التكامل الفعلي" في الميدان. وجود نسبة 15.6% من حملة البكالوريوس بجانب الكفاءات العليا يضمن لنا رؤية متزنة تجمع بين المنفذين الميدانيين والمخططين الاستراتيجيين. انعكاس ذلك على كفاءة تنفيذ السياسات يظهر في جودة التقييم التي قدمتها العينة؛ إذ إن الكوادر المتعلمة هي الأكثر قدرة على رصد المعوقات التنظيمية واقتراح حلول تقنية وقانونية تتجاوز البيروقراطية التقليدية، ما يجعل التوصيات المستمدة من هذه البيانات ذات قيمة تشغيلية عالية للإدارات العليا.

الدرجة العلمية					
Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
27.1	27.1	27.1	73	شهادة عليا	Valid
51.3	24.2	24.2	65	دكتوراه	
72.1	20.8	20.8	56	ماجستير	
87.7	15.6	15.6	42	درجة البكالوريوس	
100.0	12.3	12.3	33	شهادة الدراسة الثانوية	
	100.0	100.0	269	Total	

جدول 6: التحليل الإحصائي للدرجة العلمية



شكل توضيحي 3: التمثيل البياني للدرجة العلمية

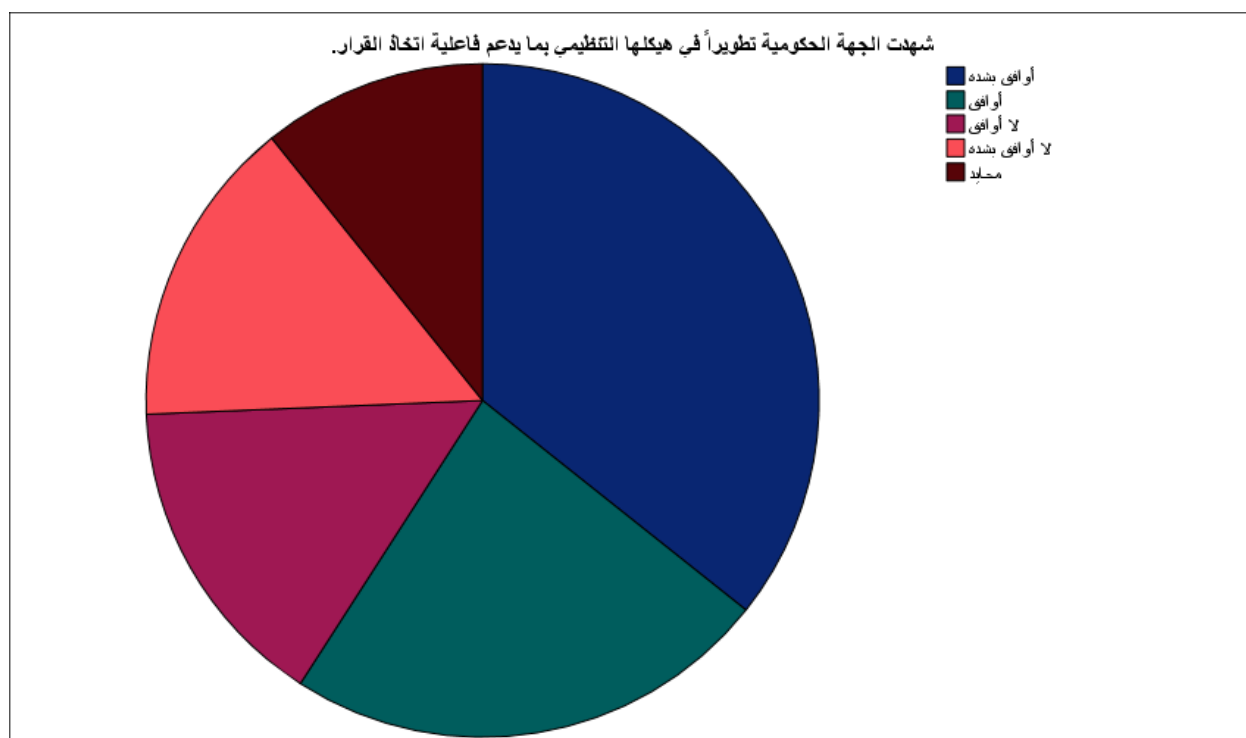
• شهدت الجهة الحكومية تطوراً في هيكلها التنظيمي بما يدعم فاعلية اتخاذ القرار.

أيدت الكتلة الأكبر من المشاركين وجود تطوير هيكل مليموس؛ إذ بلغت نسبة "أوافق بشدة" 35.7%. يضاف إليها 23.4% ممن اختاروا "أوافق". النتيجة تشير إلى حراك تنظيمي واسع. الهيكل لم تعد جامدة. بل صارت تدعم فاعلية القرار. في المقابل، تبرز نسبة معارضة غير مستهان بها؛ حيث سجل "لا أوافق" و"لا أوافق بشدة" مجتمعين حوالي 30.1%. هذا الانقسام يشي بوجود تفاوت في ملاسة أثر التطوير بين الإدارات المختلفة. ربما نجحت الهياكل الجديدة في مراكز القيادة، لكنها لم تصل بكامل فاعليتها للمستويات التنفيذية الصغرى.

فئة المحايدون كانت الأقل بنسبة 10.8%. الصمت هنا محدود. غياب الحياد يعزز من مصداقية التحول؛ فالموظف إما مستفيد من الهيكل الجديد أو متضرر منه. التحدي يكمن في إقناع الثلث المعارض. هؤلاء قد يواجهون تداخلات في الصلاحيات تعيق سرعة الإنجاز. الواقع المؤسسي يتطلب معالجة هذه الجيوب المقاومة للتغيير لضمان تكامل السياسات العامة في كافة مفاصل الدولة.

شهدت الجهة الحكومية تطويراً في هيكلها التنظيمي بما يدعم فاعلية اتخاذ القرار.					
	Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency	
Valid	35.7	35.7	35.7	96	أوافق بشدة
	59.1	23.4	23.4	63	أوافق
	74.3	15.2	15.2	41	لا أوافق
	89.2	14.9	14.9	40	لا أوافق بشدة
	100.0	10.8	10.8	29	محايد
		100.0	100.0	269	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.

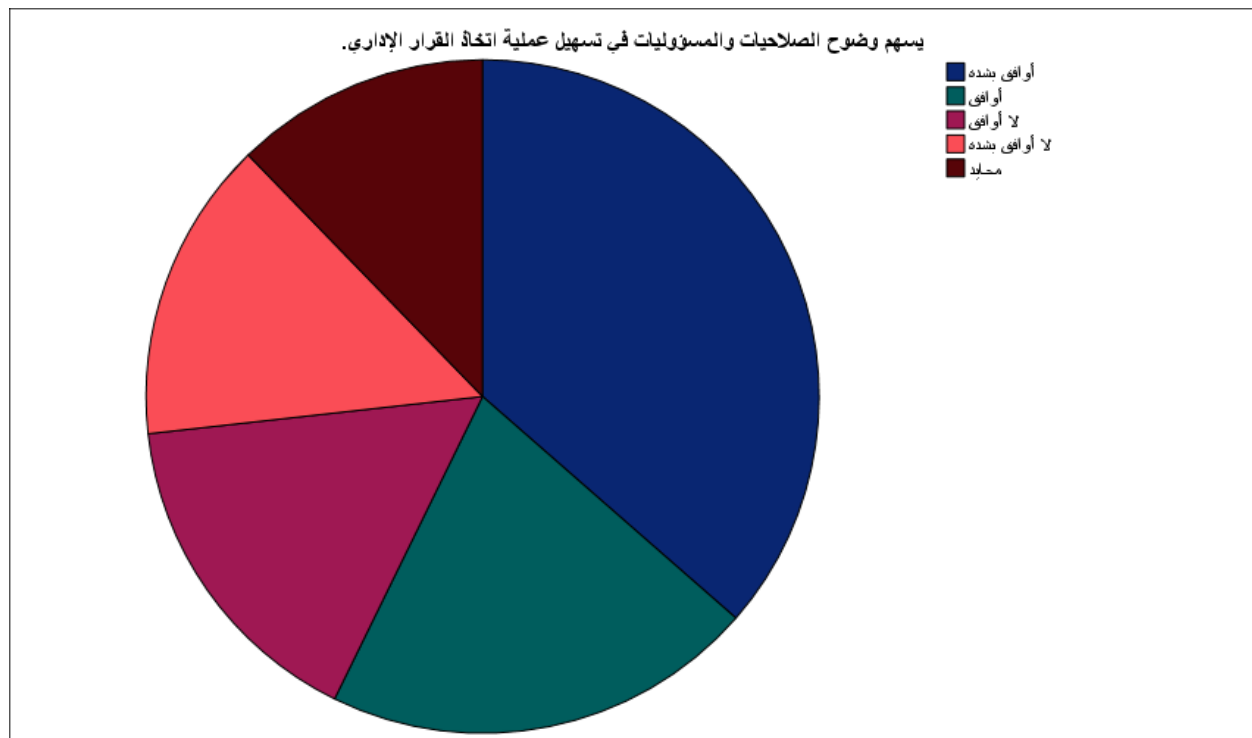
• يسهم وضوح الصلاحيات والمسؤوليات في تسهيل عملية اتخاذ القرار الإداري.

أيدت الغالبية العظمى من العينة وبواقع 36.4% لخيار "أوافق بشدة" أن تحديد الصلاحيات والمسؤوليات يمثل الركيزة الأساسية لتسريع عجلة القرار؛ فالمسار الإداري الواضح يقلص فترات الانتظار الناتجة عن تداخل المهام. يرتفع التأييد الإجمالي ليصل إلى 57.2% عند دمج فئة "أوافق". هذا الاتجاه يؤكد أن الموظف السعودي يربط بين سلاسة التنفيذ وبين دقة الوصف الوظيفي الممنوح له. القارئ لهذه النتائج يدرك أن أي ضبابية في توزيع الأدوار ستؤدي حتماً إلى ارتباك في قنوات التنسيق البيني بين الوزارات؛ ما يعطل تنفيذ السياسات العامة في مراحلها الأخيرة.

وفي وجود تكتل معارض قارب 30.5% من إجمالي المشاركين. هذه النسبة ليست هامشية. رفض هذه الفئة قد يعود إلى تجارب واقعية يعانون فيها من "تصلب الصلاحيات" أو تركزها في يد مستويات إدارية عليا لا تفوض مهامها. حين يشعر الموظف أن الصلاحيات المكتوبة لا تُمارس فعلياً على أرض الواقع، فإنه يميل لعدم الموافقة على فاعلية هذا الوضوح. وجود 12.3% في منطقة الحياد يعزز هذا التفسير؛ إذ قد تعاني هذه الفئة من نظام إداري يخلط بين المسؤولية القانونية وبين السلطة التنفيذية الفعلية، مما يجعلهم غير قادرين على الجزم بمدى تسهيل الإجراءات.

يسهم وضوح الصلاحيات والمسؤوليات في تسهيل عملية اتخاذ القرار الإداري.					
	Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency	
Valid	36.4	36.4	36.4	98	أوافق بشدة
	57.2	20.8	20.8	56	أوافق
	73.2	16.0	16.0	43	لا أوافق
	87.7	14.5	14.5	39	لا أوافق بشدة
	100.0	12.3	12.3	33	محايد
		100.0	100.0	269	Total

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



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

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

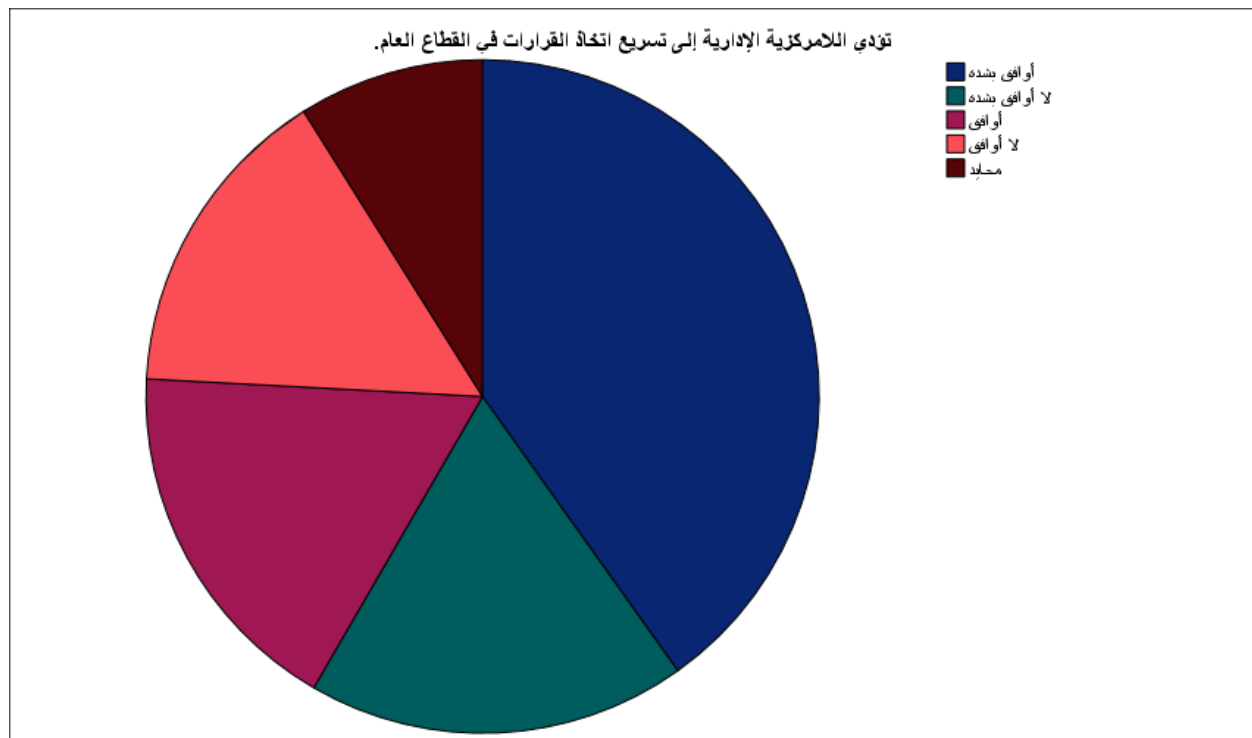
نالت القناعة بجدوى اللامركزية الإدارية في تسريع القرار النصيب الأكبر من التأييد؛ حيث وافق بشدة 40.1% من أفراد العينة على هذا الدور الحيوي. النتيجة تعكس رغبة ملحة لدى الكوادر الإدارية في التحرر من قيود المركزية التي غالباً ما تتسبب في تكدس المعاملات عند المستويات العليا. دمج نسبة الموافقة الإجمالية يكشف عن تيار عريض يرى في تفويض الصلاحيات مخرجاً لتعزيز كفاءة تنفيذ السياسات العامة. الاتجاه العام هنا إيجابي. ومع ذلك؛ يبرز استقطاب في الآراء يجسده تسجيل "لا أوافق بشدة" لنسبة 18.2%؛ وهي نسبة تفوق من اختاروا "أوافق" (17.5%).

هذا يشي بوجود مخاوف تشغيلية واقعية لدى شريحة من الموظفين؛ فربما يرتبط رفضهم بتجارب سابقة أدت فيها اللامركزية إلى تشتت المسؤولية أو ضعف التنسيق بين الإدارات الفرعية. الانقسام بين التأييد القوي والمعارضة الشديدة يوحي بأن تطبيق اللامركزية في البيئة الحكومية السعودية لا يزال يواجه تحديات تتعلق بجاهزية الصف الثاني من القيادات أو غياب الأطر

الرقابية التي تضمن سلامة القرارات المفوضة. نسبة الحياد كانت الأقل بـ 8.9%؛ ما يؤكد أن قضية اللامركزية تمس صلب العمل اليومي للموظف وتضعه أمام موقف صريح من الآليات المتبعة حالياً في جهته.

تؤدي اللامركزية الإدارية إلى تسريع اتخاذ القرارات في القطاع العام.					
	Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency	
Valid	40.1	40.1	40.1	108	أوافق بشدة
	58.4	18.2	18.2	49	لا أوافق بشدة
	75.8	17.5	17.5	47	أوافق
	91.1	15.2	15.2	41	لا أوافق
	100.0	8.9	8.9	24	محايد
		100.0	100.0	269	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.

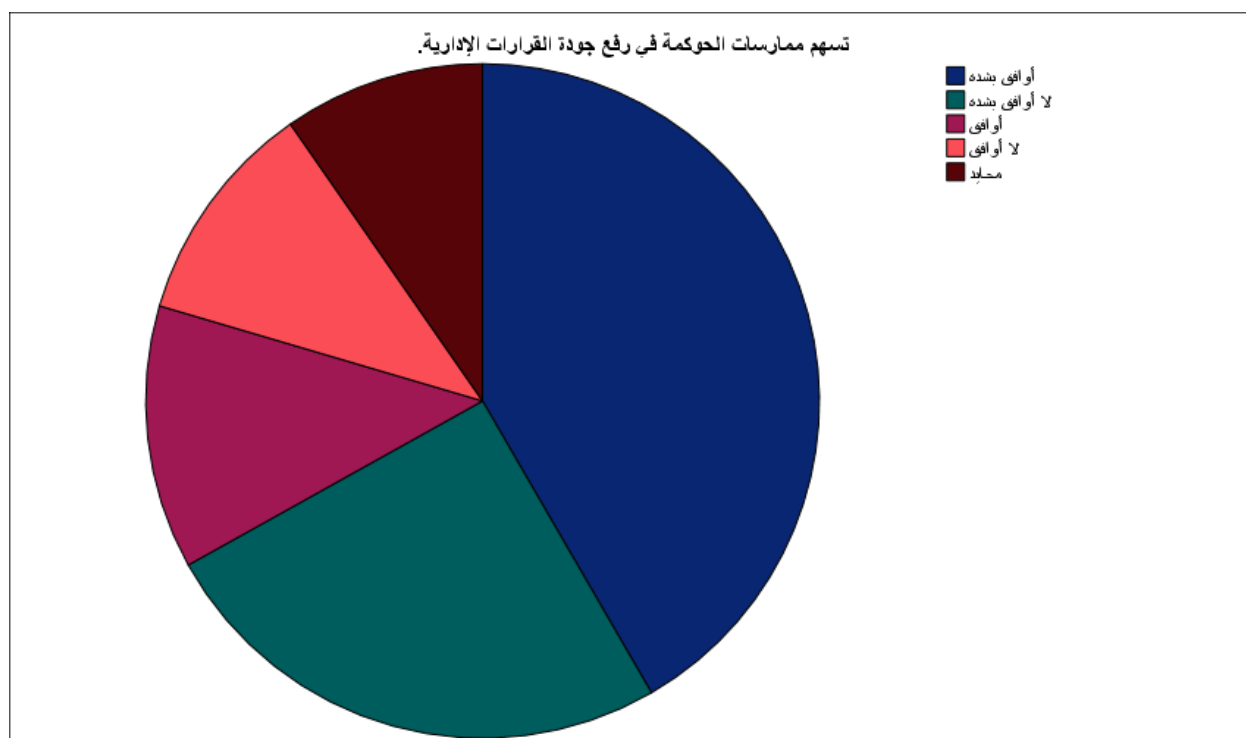
• تسهم ممارسات الحوكمة في رفع جودة القرارات الإدارية.

أيدت الكتلة الكبرى من العينة دور الحوكمة في جودة القرار بنسبة 41.6%. الرقم كبير. الوعي بأهمية المعايير الرقابية والشفافية أخذ في التصاعد. ومع ذلك، فخيار "لا أوافق بشدة" جاء في المرتبة الثانية بنسبة 25.3%. الآراء ليست متقاربة بل متصادمة. يبدو أن هناك فجوة بين التنظير للحوكمة وبين ممارستها الفعلية في الميدان الإداري.

وجود نسبة معارضة شديدة تتجاوز الربع يوحي بأن الحوكمة قد تُفهم في بعض الجهات كعبء إجرائي يعطل العمل لا كأداة لتحسينه. الموافقة (12.6%) والحياد (9.7%) والرفض (10.8%) سجلوا نسباً متدنية مقارنة بالأقطاب المتصارعة. النتيجة تخبرنا بشيء هام؛ الموظف إما يرى الحوكمة طوق نجاة للنزاهة أو يراها قيداً يعقد المسار البيروقراطي. هذا التباين قد يضعف كفاءة تنفيذ السياسات العامة إذا لم يتم توحيد الفهم المؤسسي لمفهوم الحوكمة الرشيدة.

تسهم ممارسات الحوكمة في رفع جودة القرارات الإدارية.					
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	
Valid	112	41.6	41.6	41.6	أوافق بشدة
	68	25.3	25.3	66.9	لا أوافق بشدة
	34	12.6	12.6	79.6	أوافق
	29	10.8	10.8	90.3	لا أوافق
	26	9.7	9.7	100.0	محايد
	269	100.0	100.0		Total

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



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

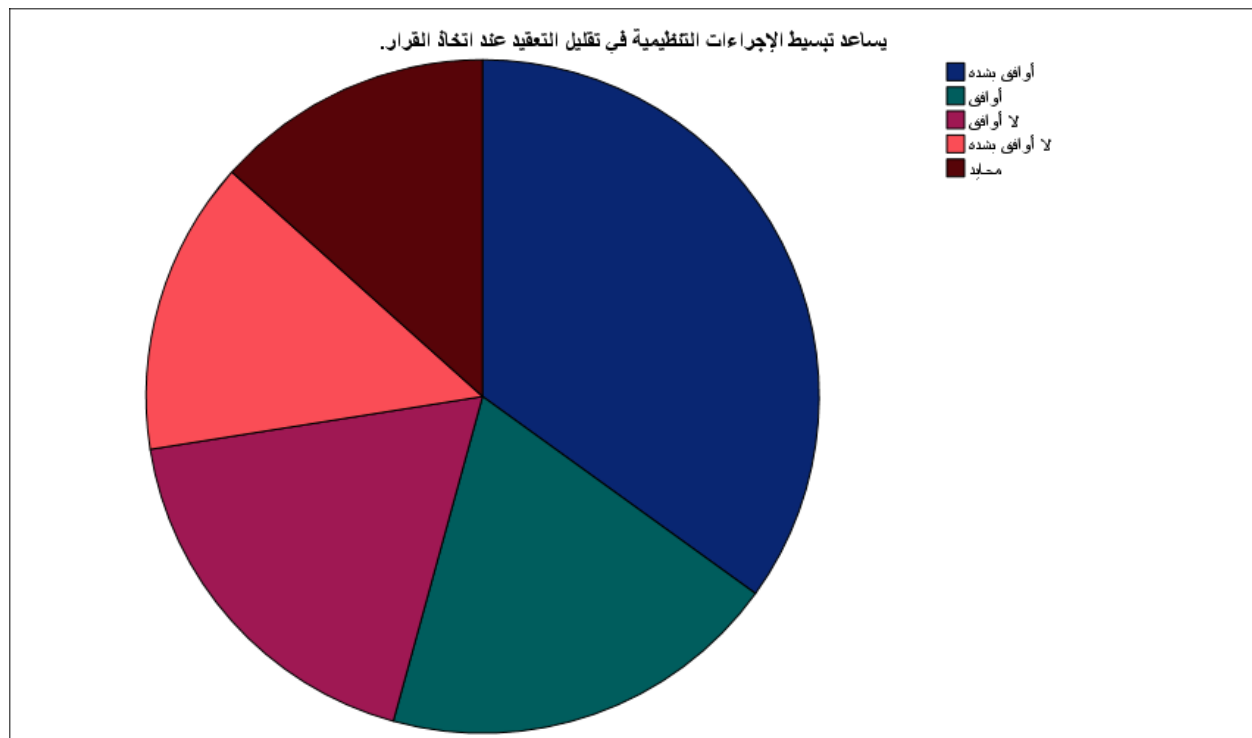
• يساعد تبسيط الإجراءات التنظيمية في تقليل التعقيد عند اتخاذ القرار.

مالت الكفة الأكبر من المشاركين نحو تأييد فكرة أن هندسة الإجراءات وتبسيطها يمثلان المخرج الأساسي من مأزق التعقيد الإداري؛ حيث بلغت نسبة "أوافق بشدة" 34.9%؛ تلتها نسبة الموافقة العادية بـ 19.3%. هذا الاتجاه يعكس رغبة تشغيلية واضحة في الانتقال من النماذج البيروقراطية الثقيلة إلى نماذج أكثر رشاقة تدعم سرعة الاستجابة. الواقع العملي يثبت أن تكديس الإجراءات وتعدد مستويات المراجعة ينهكان صانع القرار ويشتتات جهود التكامل بين الجهات الحكومية؛ ما يجعل من عملية التبسيط ضرورة قصوى لضمان تدفق السياسات العامة بفاعلية.

رغم هذا التأييد، سجلت المعارضة بشقيها (لا أوافق، ولا أوافق بشدة) نسبة إجمالية وصلت إلى 32.3%. هذه الكتلة المعارضة تثير تساؤلاً جوهرياً حول طبيعة التبسيط المنشود؛ فربما يخشى هؤلاء أن يؤدي التبسيط المفرط إلى إضعاف الرقابة أو الإخلال بسلامة القرار القانونية. وجود نسبة محايدة بلغت 13.4% يعزز من فكرة وجود ضبابية في كيفية تطبيق هذا التبسيط دون المساس بجودة المخرجات. غياب الإجماع التام هنا يوحي بأن التحدي الحقيقي لا يكمن في الرغبة في التبسيط، بل في إيجاد صيغة توازن بين السرعة الإجرائية وبين الانضباط التنظيمي المطلوب في القطاع العام السعودي.

يساعد تبسيط الإجراءات التنظيمية في تقليل التعقيد عند اتخاذ القرار.					
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	
أوافق بشدة	94	34.9	34.9	34.9	Valid
أوافق	52	19.3	19.3	54.3	
لا أوافق	49	18.2	18.2	72.5	
لا أوافق بشدة	38	14.1	14.1	86.6	
محايد	36	13.4	13.4	100.0	
Total	269	100.0	100.0		

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.

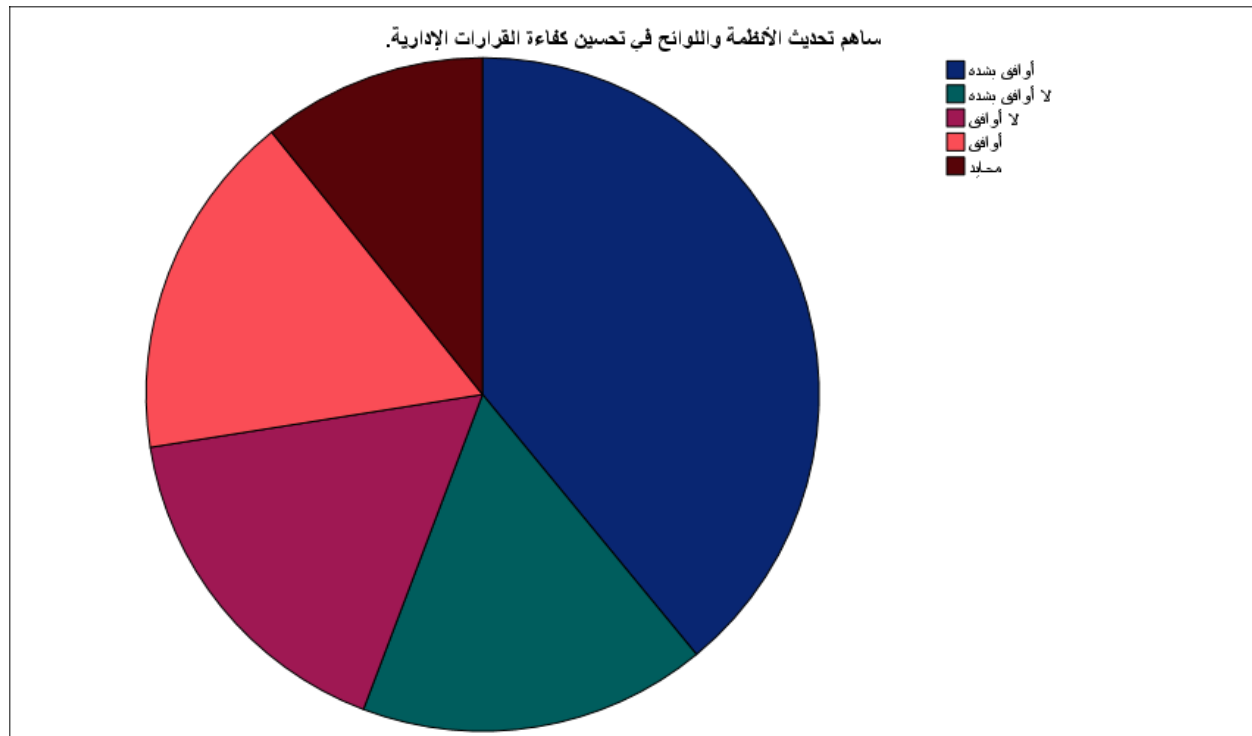
أكد 39.0% من المشاركين وبقوة أن تحديث الأنظمة واللوائح شكل فارقاً جوهرياً في تحسين كفاءة القرارات الإدارية؛ فهذه النسبة المرتفعة من "الموافقة بشدة" تعكس نجاح الموجة التشريعية الأخيرة في سد الثغرات القانونية التي كانت تعطل العمل الحكومي سابقاً. الأنظمة المحدثة لم تعد مجرد نصوص جامدة. بل أصبحت وقوداً لسرعة الإنجاز. المثير للاهتمام هو التساوي الرياضي التام بنسبة 16.7% لكل من فئات "أوافق" و"لا أوافق" و"لا أوافق بشدة"؛ ما يكشف عن انقسام ثلاثي في تقييم أثر هذه التحديثات على أرض الواقع.

هذا التشظي في الآراء يبعث برسالة واضحة؛ فبينما يرى قطاع واسع أن اللوائح الجديدة سهلت مهامهم، يشعر 33.4% (مجموع الرافضين) أن التحديثات لم تلامس احتياجاتهم الفعلية أو ربما زادت من تعقيد الرقابة عليهم. وجود نسبة 10.8% في منطقة الحياد يعزز استنتاجنا بوجود تفاوت في وصول هذه التحديثات وفهمها عبر المستويات الإدارية المختلفة. غياب الانسجام

الإحصائي هنا ينذر بمشكلة تشغيلية؛ إذ إن عدم اقتناع ثلث الكوادر بجدوى اللوائح الجديدة قد يولد مقاومة صامتة تعيق التكامل المنشود بين الجهات الحكومية، ويجعل من تطبيق السياسات العامة عملية متفاوتة السرعة والجودة.

ساهم تحديث الأنظمة واللوائح في تحسين كفاءة القرارات الإدارية.					
Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
39.0	39.0	39.0	105	أوافق بشدة	Valid
55.8	16.7	16.7	45	لا أوافق بشدة	
72.5	16.7	16.7	45	لا أوافق	
89.2	16.7	16.7	45	أوافق	
100.0	10.8	10.8	29	محايد	
	100.0	100.0	269	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.

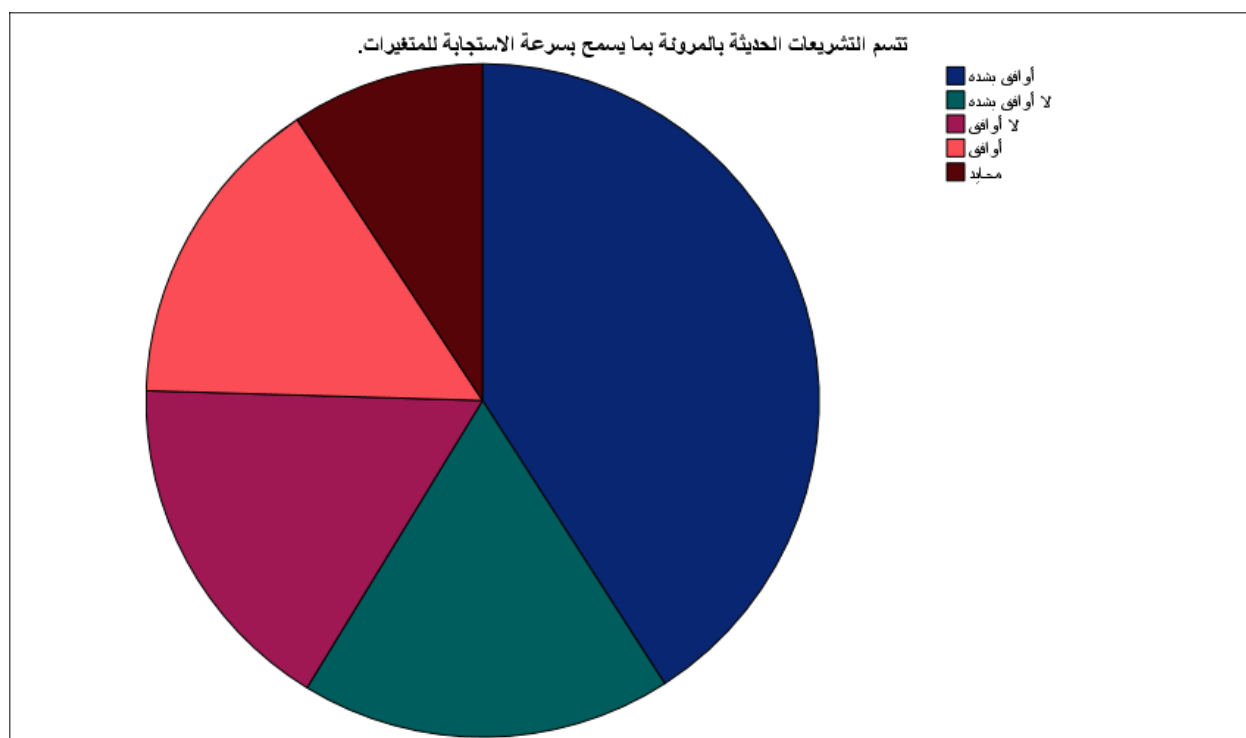
• تتسم التشريعات الحديثة بالمرونة بما يسمح بسرعة الاستجابة للمتغيرات.

أيدت الكتلة الكبرى مرونة التشريعات الحديثة بنسبة 40.9%. النتيجة تعكس تحولاً جذرياً في البيئة القانونية السعودية. التشريعات باتت تواكب المتغيرات المتسارعة. لم تعد النصوص عائقاً أمام سرعة القرار. الاستجابة للمستجدات أصبحت ملموسة إحصائياً. ومع ذلك، جاء استقطاب في بقية النتائج. سجل خيار "لا أوافق بشدة" 17.8%، متفوقاً على خيار "أوافق" الذي حصد 15.2% فقط.

يكشف هذا التباين عن وجود تحديات إجرائية في بعض المفاصل الإدارية. ربما لا تزال بعض الجهات الحكومية تعمل بلوائح فرعية لم تستوعب مرونة التشريعات العليا بعد. الانقسام بين التأييد المطلق والمعارضة الشديدة يوحي بأن تطبيق المرونة ليس متوازياً عبر كافة القطاعات. وجود نسبة حياد منخفضة (9.3%) يؤكد أن قضية "المرونة" هي جوهر العمل اليومي للموظفين. الفارق في الآراء قد يعطل التكامل المؤسسي؛ إذ إن استجابة جهة ما بمرونة عالية بينما تتمسك أخرى بتفسيرات حرفية جامدة يجهض كفاءة تنفيذ السياسة العامة المشتركة.

تتسم التشريعات الحديثة بالمرونة بما يسمح بسرعة الاستجابة للمتغيرات.					
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	
Valid	110	40.9	40.9	40.9	أوافق بشدة
	48	17.8	17.8	58.7	لا أوافق بشدة
	45	16.7	16.7	75.5	لا أوافق
	41	15.2	15.2	90.7	أوافق
	25	9.3	9.3	100.0	محايد
	269	100.0	100.0		Total

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



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

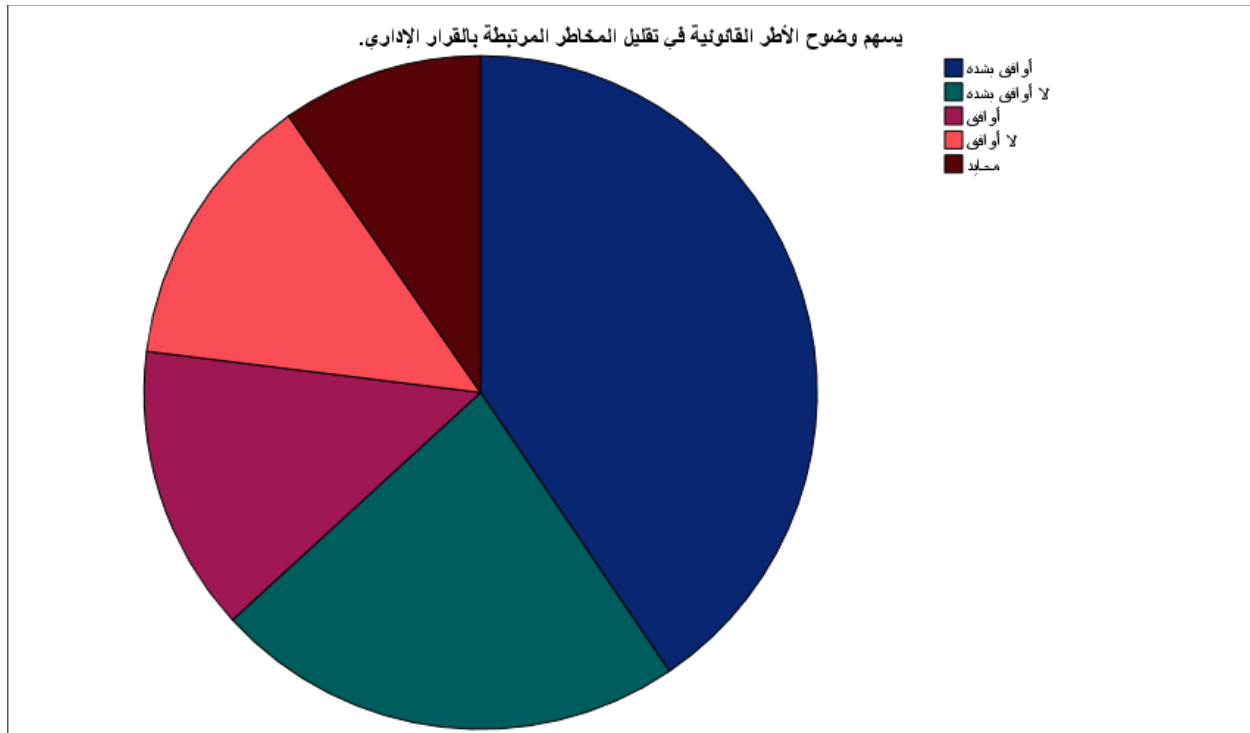
• يسهم وضوح الأطر القانونية في تقليل المخاطر المرتبطة بالقرار الإداري.

اتجهت النسبة الأكبر من عينة الدراسة (40.5%) إلى الموافقة بشدة على أن جلاء الأطر القانونية يمثل صمام الأمان الأول لتحجيم المخاطر الإدارية؛ فالقواعد الواضحة تحمي صانع القرار من المساءلة الناتجة عن التفسيرات الخاطئة للنصوص. عند دمج خيارَي التأييد نجد أن 54.3% يدركون الارتباط الوثيق بين شفافية القانون وبين أمان الممارسة الإدارية. النتيجة تعكس رغبة الموظف في العمل داخل بيئة تشريعية "آمنة" لا تترك مجالاً للاجتهادات الفردية التي قد تؤدي لتعطيل السياسات العامة خوفاً من الوقوع في مخالفات نظامية.

وفي تسجيل خيار "لا أوافق بشدة" لنسبة 22.7%، وهي نسبة تتجاوز خيار الموافقة العادي (13.8%)؛ ما يشير إلى أن قرابة ربع العينة يرى أن الأطر القانونية الحالية -رغم وجودها- لا تزال قاصرة عن توفير الحماية الكافية أو تقليل مخاطر القرار. هذا الانقسام يوحي بوجود فجوة إجرائية في تطبيق القوانين على أرض الواقع، أو ربما يعاني هؤلاء من "تضارب" في اللوائح بين الجهات المختلفة، مما يرفع من وتيرة التوجس الإداري. وجود 9.7% في منطقة الحياد يؤكد أن مسألة الأمان القانوني في اتخاذ القرار لا تزال منطقة شائكة تحتاج إلى ضبط تنظيمي أكثر دقة لضمان تكامل الأداء الحكومي دون خوف من عواقب قانونية غير محسوبة.

يسهم وضوح الأطر القانونية في تقليل المخاطر المرتبطة بالقرار الإداري.					
Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
40.5	40.5	40.5	109	أوافق بشدة	Valid
63.2	22.7	22.7	61	لا أوافق بشدة	
77.0	13.8	13.8	37	أوافق	
90.3	13.4	13.4	36	لا أوافق	
100.0	9.7	9.7	26	محايد	
	100.0	100.0	269	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.

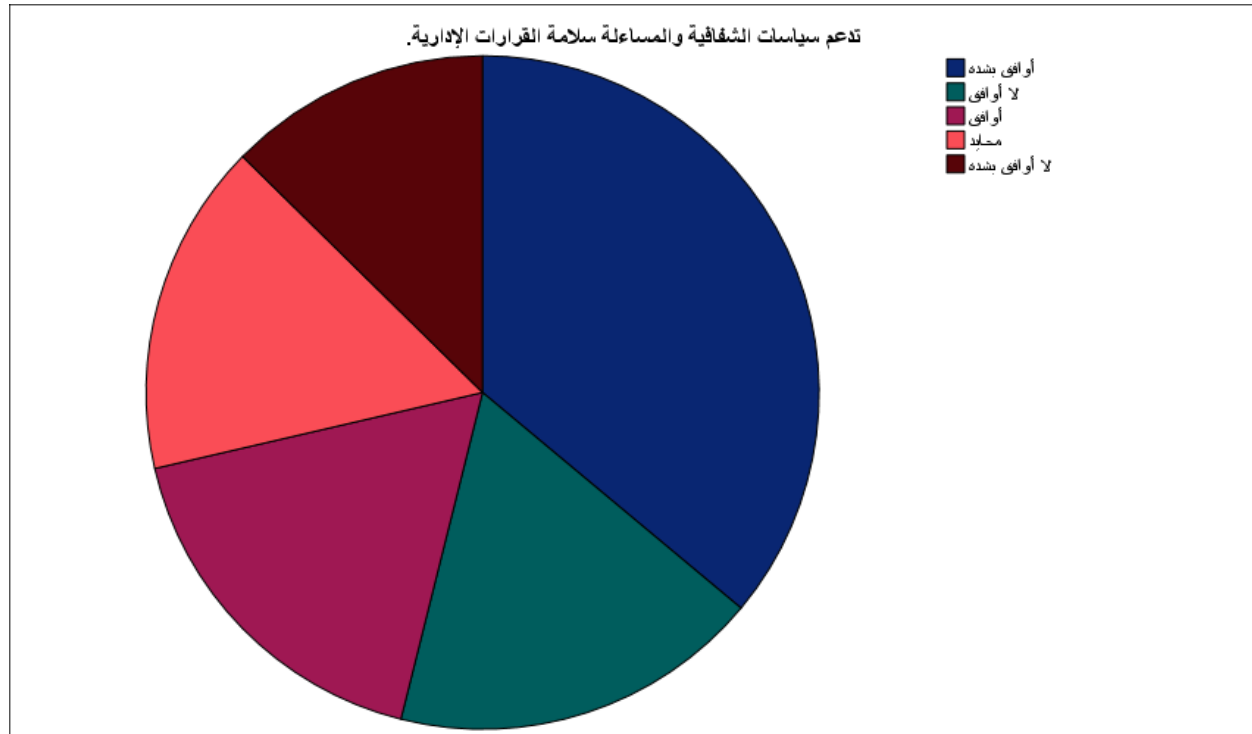
حصص خيار "أوافق بشدة" أعلى نسبة بـ 36.1%. النتيجة تؤكد وعياً مؤسسياً متنامياً. الشفافية لم تعد خياراً بل ضرورة لسلامة القرار. المساءلة تدعم الثقة في الإجراءات الحكومية. الموظف يرى في الوضوح حماية له وللمؤسسة. ومع ذلك، ظهر تشتت في بقية الاستجابات. تساوت نسبنا "لا أوافق" (17.8%) و"أوافق" (17.5%) تقريباً. هذا التقارب يشي بانقسام حقيقي حول آليات تطبيق الشفافية الحالية.

سجل المحايدون نسبة مرتفعة بـ 16%. هذه الكتلة الصامتة تعكس ضبابية في فهم حدود المساءلة داخل بعض القطاعات. ربما يخشى البعض أن تتحول المساءلة إلى أداة لتصديد الأخطاء بدلاً من تصحيح المسار. الرفض الكلي (بما في ذلك "لا أوافق بشدة" 12.6%) يتجاوز 30%. النسبة مقلقة. هي تشير إلى أن ثلث العينة لا يلمس أثراً حقيقياً لهذه السياسات في جودة القرارات

اليومية. غياب الإجماع قد يضعف فاعلية التنسيق بين الجهات؛ إذ يتطلب التكامل لغة مكشوفة ومسؤوليات محددة لا يخشى أصحابها من الرقابة المنضبطة.

تدعم سياسات الشفافية والمساءلة سلامة القرارات الإدارية.					
Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
36.1	36.1	36.1	97	أوافق بشدة	Valid
53.9	17.8	17.8	48	لا أوافق	
71.4	17.5	17.5	47	أوافق	
87.4	16.0	16.0	43	محايد	
100.0	12.6	12.6	34	لا أوافق بشدة	
	100.0	100.0	269	Total	

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.

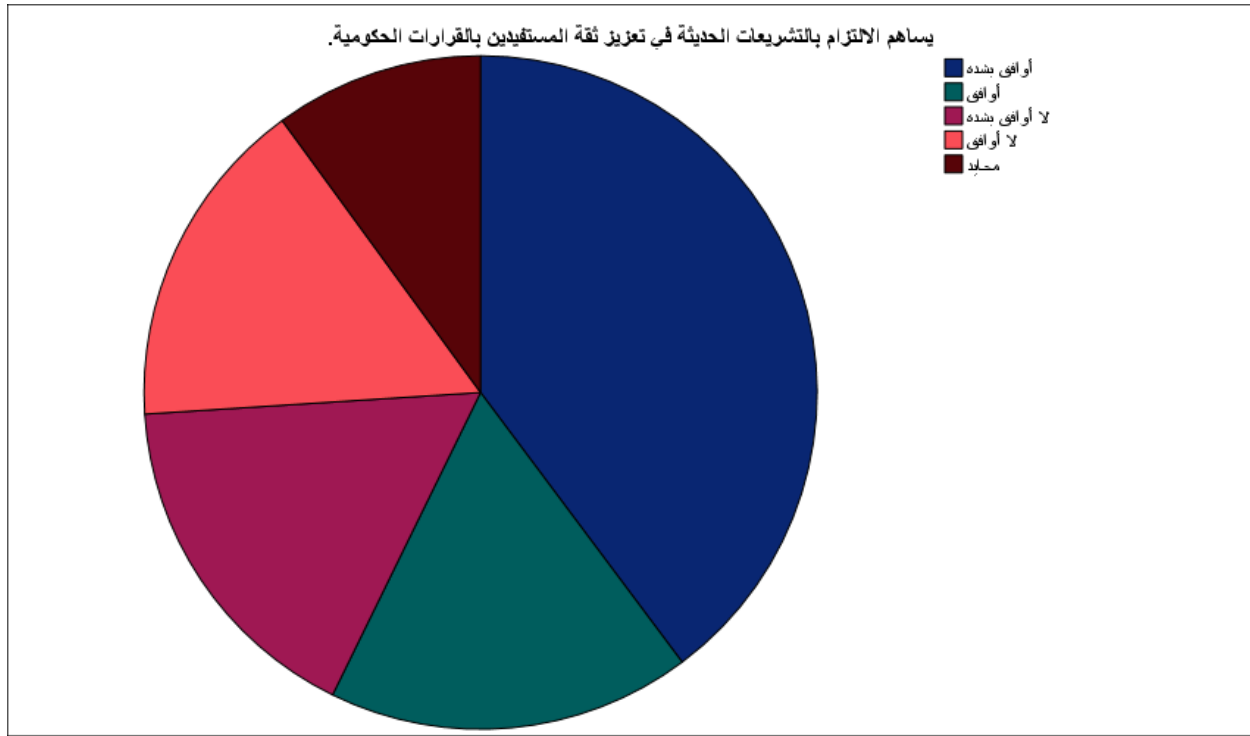
سجل خيار "محايد" النسبة الأقل بـ 10% فقط؛ ما يعني أن عينة الدراسة تمتلك موقفاً نقدياً جازماً تجاه فكرة الربط بين الالتزام التشريعي وثقة الجمهور. في المقابل، اكتسح خيار "أوافق بشدة" الصدارة بنسبة 39.8%. النتيجة تبرز إيماناً مؤسسياً بأن التشريع الحديث ليس مجرد نص تنظيمي، بل هو أداة تسويقية لتعزيز شرعية القرار الحكومي أمام المستفيد النهائي. حين تلتزم الجهة بالأنظمة المحدثة، فهي ترسل رسالة طمأنة بوجود مرجعية عادلة ومنضبطة تحكم العلاقة بين الدولة والمواطن.

رغم هذا التأييد، نجد أن كتلتي الرفض (لا أوافق، ولا أوافق بشدة) سجلتا مجتمعتين 32.7% من إجمالي الأصوات. هو يعكس وجهة نظر ترى أن مجرد الالتزام بالتشريعات قد لا يكفي وحده لبناء الثقة إذا لم يصاحبه تحسن في جودة الخدمة أو سرعة في التنفيذ الميداني. ربما يعاني هؤلاء من فجوة بين "عدالة النص" و"واقع التطبيق"؛ فالالتزام الحرفي بالتشريعات المعقدة قد يؤدي أحياناً لتعطيل مصالح المستفيدين في حال غابت المرونة. التوافق بنسبة 17.5% على خيار "أوافق" يكمل الصورة

الإيجابية العامة، لكن الانقسام الإحصائي يفرض ضرورة التمعن في كيفية تحويل الالتزام القانوني إلى قيمة مضافة يلمسها المستفيد بشكل مباشر لضمان نجاح السياسات العامة.

يساهم الالتزام بالتشريعات الحديثة في تعزيز ثقة المستفيدين بالقرارات الحكومية.					
Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
39.8	39.8	39.8	107	أوافق بشدة	Valid
57.2	17.5	17.5	47	أوافق	
74.0	16.7	16.7	45	لا أوافق بشدة	
90.0	16.0	16.0	43	لا أوافق	
100.0	10.0	10.0	27	محايد	
	100.0	100.0	269	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.

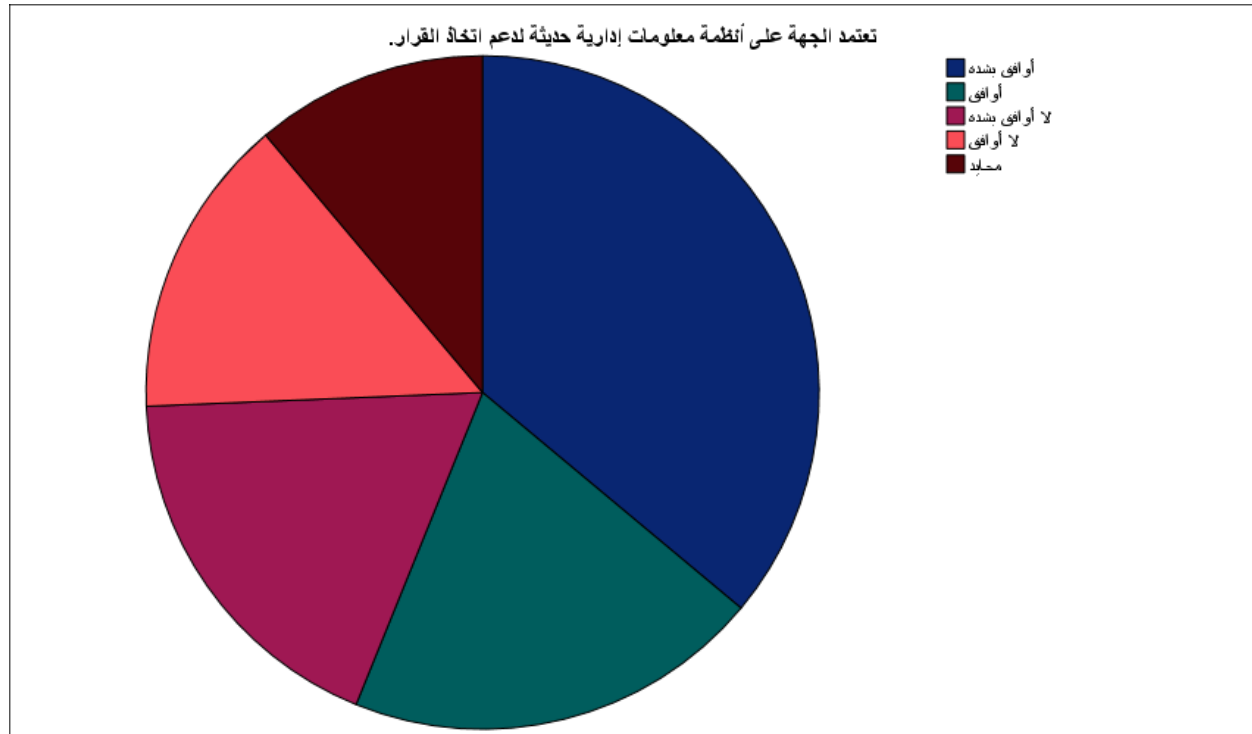
أيدت الكتلة الأكبر من المشاركين بنسبة 36.1% وبقوة فكرة اعتماد جهاتهم على أنظمة معلومات إدارية حديثة؛ ما يبرهن على نجاح استثمارات القطاع العام في البنية التحتية الرقمية لتوجيه مسار القرار الإداري. ارتفعت نسبة التأييد الإجمالية لتشمل 56.2% عند إضافة خيار "أوافق". النتيجة تعني أن غالبية الموظفين باتوا يعتمدون على تدفقات البيانات الرقمية بدلاً من الاجتهادات الشخصية أو الطرق التقليدية. الاعتماد على هذه الأنظمة يقلل من احتمالات الخطأ البشري؛ كما يضمن توحيد المرجعية المعلوماتية عند التنسيق بين الجهات الحكومية المختلفة؛ وهو جوهر التكامل المؤسسي المنشود.

رغم هذا التوجه الإيجابي، سجلت كتلتا الرفض (لا أوافق، ولا أوافق بشدة) نسبة 32.7% من إجمالي العينة. الرقم يعكس انقساماً تشغيلياً مهماً. ربما يواجه ثلث الموظفين تحديات تتعلق بضعف مهارات التعامل مع هذه الأنظمة، أو ربما تعاني بعض الإدارات من أنظمة معلوماتية "منعزلة" لا تتحدث مع بعضها البعض؛ ما يضطرهم للعودة إلى المسارات الورقية. وجود نسبة 11.2% في منطقة الحباد يعزز هذا الاستنتاج؛ إذ قد تتوفر الأنظمة تقنياً لكنها لا تساهم فعلياً في صنع القرار اليومي لبعض

الفئات. غياب الإجماع الكامل هنا ينذر بأن الفائدة القصوى من التحول الرقمي لن تتحقق ما لم يتم ردم هذه الفجوة التقنية بين مختلف المستويات الإدارية لضمان كفاءة تنفيذ السياسات العامة.

تعتمد الجهة على أنظمة معلومات إدارية حديثة لدعم اتخاذ القرار.					
Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
36.1	36.1	36.1	97	أوافق بشدة	Valid
56.1	20.1	20.1	54	أوافق	
74.3	18.2	18.2	49	لا أوافق بشدة	
88.8	14.5	14.5	39	لا أوافق	
100.0	11.2	11.2	30	محايد	
	100.0	100.0	269	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 لصنّاع القرار.

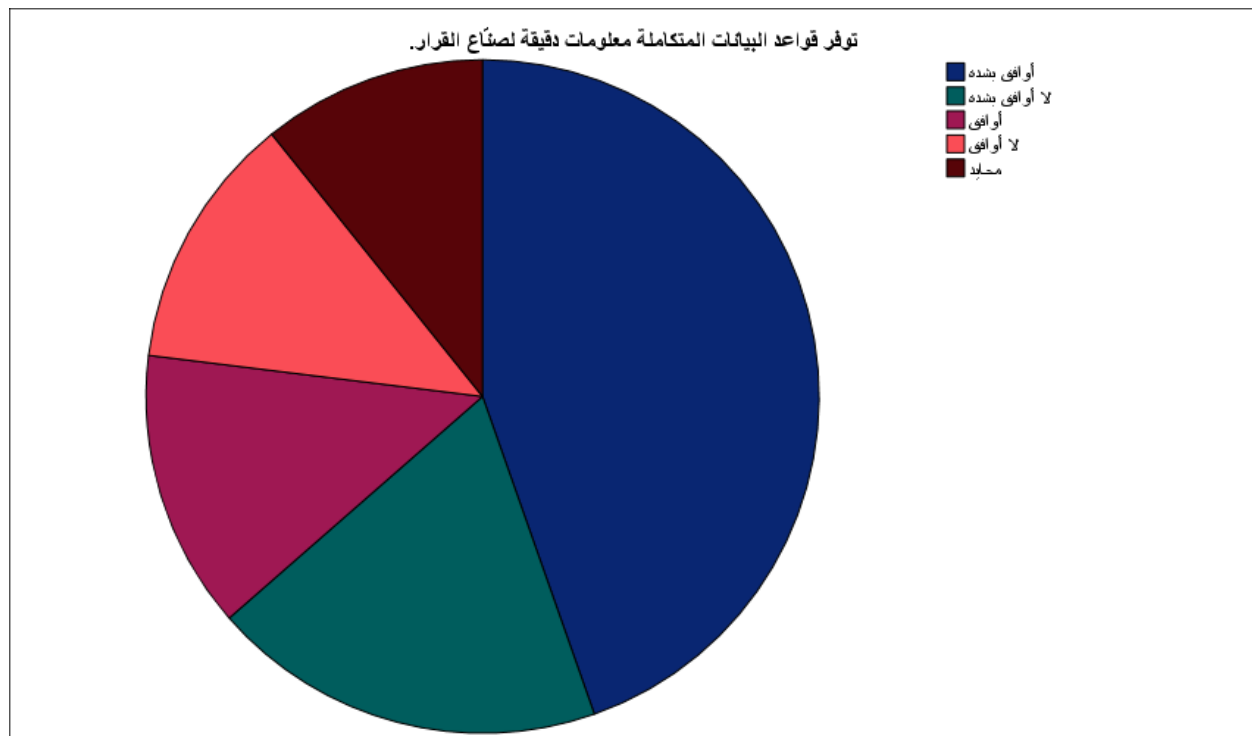
اكتسح خيار "أوافق بشدة" الصدارة بنسبة 44.6%؛ ما يؤكد أن جودة البيانات وضخامتها باتت تمثل العمود الفقري لعملية اتخاذ القرار في الأجهزة الحكومية. هذه النسبة المرتفعة تبرهن على نجاح مبادرات الربط البيئي والمنصات الوطنية الموحدة في توفير مادة معلوماتية تتسم بالدقة والموثوقية. دمج أصوات المؤيدين (أوافق وأوافق بشدة) يرفع النسبة إلى 58%؛ وهو ما يعكس قناعة غالبية العينة بأن عصر التخمين الإداري قد انتهى لصالح القرار المبني على الحقائق الرقمية. توفر هذه القواعد المتكاملة يضمن توحيد الرؤية بين الجهات المختلفة؛ فالمعلومة الدقيقة تمنع تضارب التوجهات عند تنفيذ السياسات العامة العابرة للقطاعات.

وفي تسجيل "لا أوافق بشدة" لنسبة 19.0%، وهي نسبة تتجاوز خيار الموافقة البسيطة (13.4%). قرابة خمس العينة يرى أن التكامل في قواعد البيانات لا يزال بعيد المنال أو غير دقيق في مخرجاته. ربما تواجه هذه الفئة تحديات في "تحديث البيانات" أو تعاني من انقطاع الربط التقني بين إداراتها والمركز الرئيسي؛ ما يجعل المعلومة المتوفرة لديهم قديمة أو ناقصة. وجود 10.8%

في منطقة الحياد يعزز استنتاجنا بوجود تفاوت تقني في مستويات الوصول للمعلومة؛ فعدم دقة البيانات في بعض المفاصل الإدارية قد يؤدي إلى اتخاذ قرارات "سليمة إجرائياً" لكنها "خاطئة واقعياً"، ما يضعف كفاءة التنفيذ المؤسسي بشكل عام.

توفر قواعد البيانات المتكاملة معلومات دقيقة لصناع القرار.					
Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
44.6	44.6	44.6	120	أوافق بشدة	Valid
63.6	19.0	19.0	51	لا أوافق بشدة	
77.0	13.4	13.4	36	أوافق	
89.2	12.3	12.3	33	لا أوافق	
100.0	10.8	10.8	29	محايد	
	100.0	100.0	269	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.

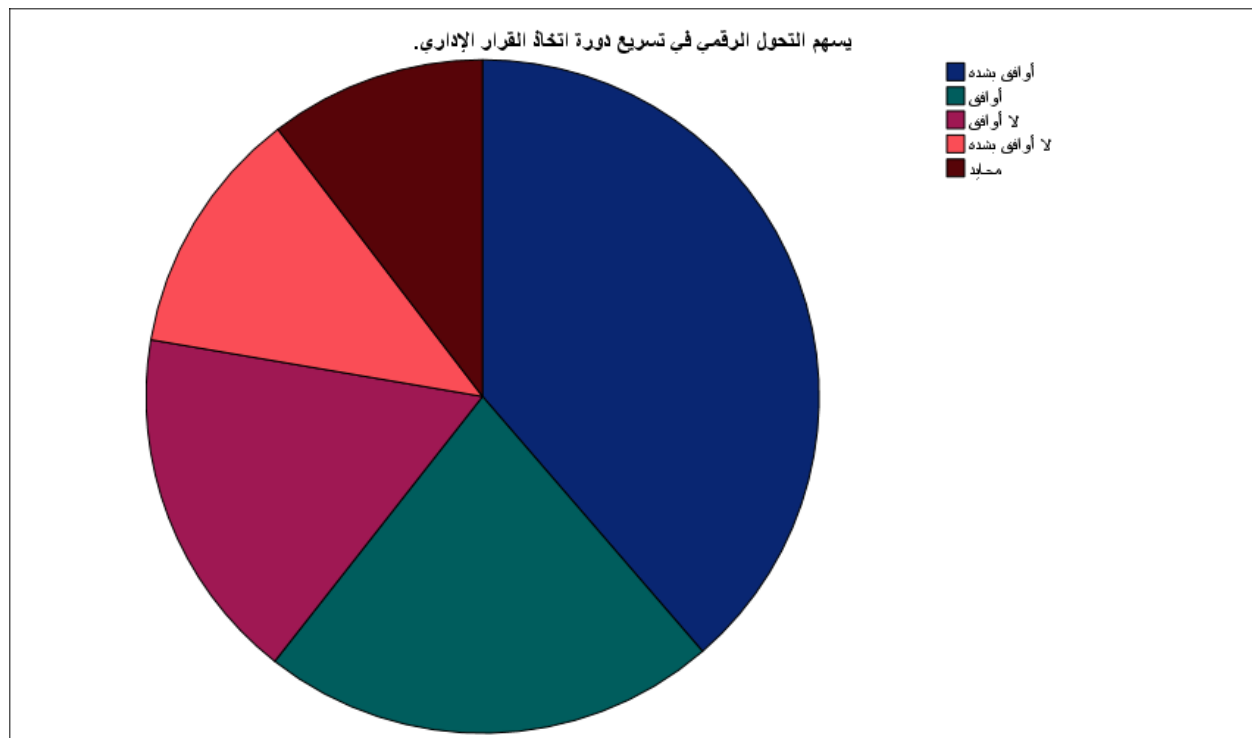
سجلت فئة "محايد" النسبة الأقل بـ 10.4% فقط؛ ما يبرهن على أن التحول الرقمي أحدث أثراً ملموساً دفع الموظفين لاتخاذ مواقف صريحة تجاهه. في المقابل، نال خيار "أوافق بشدة" النصيب الأوفر بنسبة 38.7%. النتيجة منطقية جداً. الرقمنة في الأجهزة الحكومية السعودية لم تعد ترفاً، بل محركاً أساسياً لاختصار الزمن اللازم للمراجعات والاعتمادات الإدارية. دمج نسبي التأييد يوصلنا إلى 60.6%؛ وهي كتلة تصويتية تعتقد جازمة أن منصات العمل الرقمية قد كسرت قيود المعاملات الورقية البطيئة. هذا التسريع في دورة القرار يخدم مباشرة التكامل المؤسسي؛ إذ إن ربط الأنظمة بين الجهات يسمح بتدفق السياسات العامة وتنفيذها دون انتظار الخطابات الرسمية التقليدية.

كذلك وجود جبهة رافضة تقترب من ثلث العينة، حيث حصد خيار "لا أوافق" 17.1% و"لا أوافق بشدة" 11.9%. الرفض هنا قد لا يستهدف التقنية ذاتها، بل ربما يوجه لآليات التطبيق المتعثرة في بعض القطاعات. حين تتحول الرقمنة إلى عبء إضافي يتطلب إدخال بيانات يدوية أو مراجعات موازية للورق، فإنها تفقد ميزة السرعة. الانقسام الإحصائي يوحي بأن الاستفادة من

التحول الرقمي ليست متساوية بين الإدارات. وجود 29% من المعارضين يشير إلى تحديات تشغيلية تتعلق بمدى مواثمة هذه التطبيقات الرقمية مع طبيعة المهام الميدانية؛ وهو ما قد يعطل جزئياً كفاءة التنفيذ إذا ظلت بعض المفاصل الإدارية تعمل بعقلية إجرائية قديمة تحت عباءة تقنية حديثة.

يسهم التحول الرقمي في تسريع دورة اتخاذ القرار الإداري.					
Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
38.7	38.7	38.7	104	أوافق بشدة	Valid
60.6	21.9	21.9	59	أوافق	
77.7	17.1	17.1	46	لا أوافق	
89.6	11.9	11.9	32	لا أوافق بشدة	
100.0	10.4	10.4	28	محايد	
	100.0	100.0	269	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.

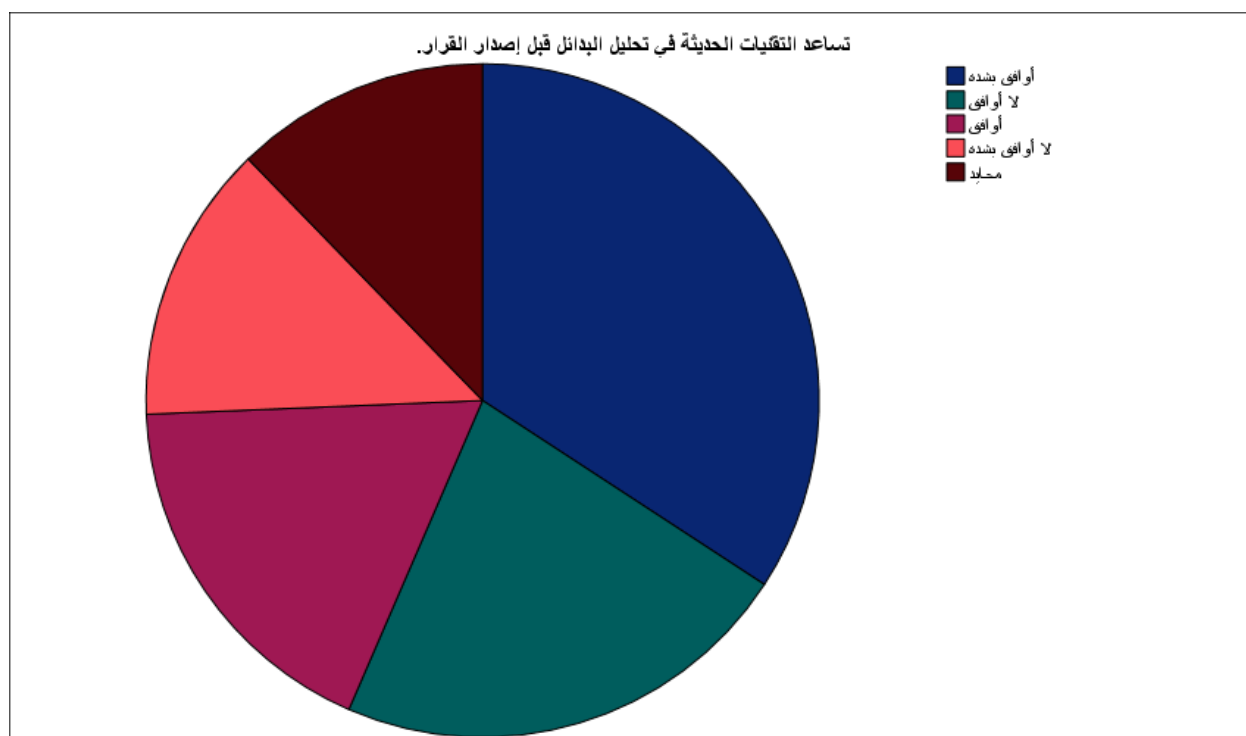
• تساعد التقنيات الحديثة في تحليل البدائل قبل إصدار القرار.

نال خيار "أوافق بشدة" النصيب الأكبر من الاستجابات بنسبة 34.2%. الرقم يعكس ثقة جيدة في الأدوات التقنية. التكنولوجيا باتت شريكاً في التخطيط. دمج نسب التأييد يمنحنا 52%. الغالبية ترى في التقنية وسيلة لتمحيص الخيارات الإدارية. النتيجة منطقية. تحليل البدائل يتطلب معالجة بيانات ضخمة. هذا يتجاوز القدرات البشرية التقليدية. الاعتماد على الأنظمة الذكية يقلل من العشوائية. يرفع كفاءة تنفيذ السياسات العامة.

برز انقسام في بقية النتائج. سجل خيار "لا أوافق" نسبة مرتفعة بلغت 22.3%. يضاف إليها 13.4% ممن "لا يوافقون بشدة". قرابة ثلث العينة خارج سرب التأييد. هذه الفئة لا تلمس أثراً للتقنية في مرحلة ما قبل القرار. ربما تعتمد جهاتهم على أنظمة "جامدة" توفر المعلومات دون تحليلها. وجود 12.3% من المحايدين يعزز فرضية التفاوت التقني. الفجوة بين التقنية المتوفرة والتقنية "المستخدمة" في التحليل لا تزال قائمة. غياب الإجماع هنا ينذر بمخاطر إدارية؛ إذ إن تجاهل البدائل المدعومة رقمياً قد يؤدي لقرارات أحادية الجانب تفتقر لروح التكامل المؤسسي.

تساعد التقنيات الحديثة في تحليل البدائل قبل إصدار القرار.					
Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
34.2	34.2	34.2	92	أوافق بشدة	Valid
56.5	22.3	22.3	60	لا أوافق	
74.3	17.8	17.8	48	أوافق	
87.7	13.4	13.4	36	لا أوافق بشدة	
100.0	12.3	12.3	33	محايد	
	100.0	100.0	269	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.

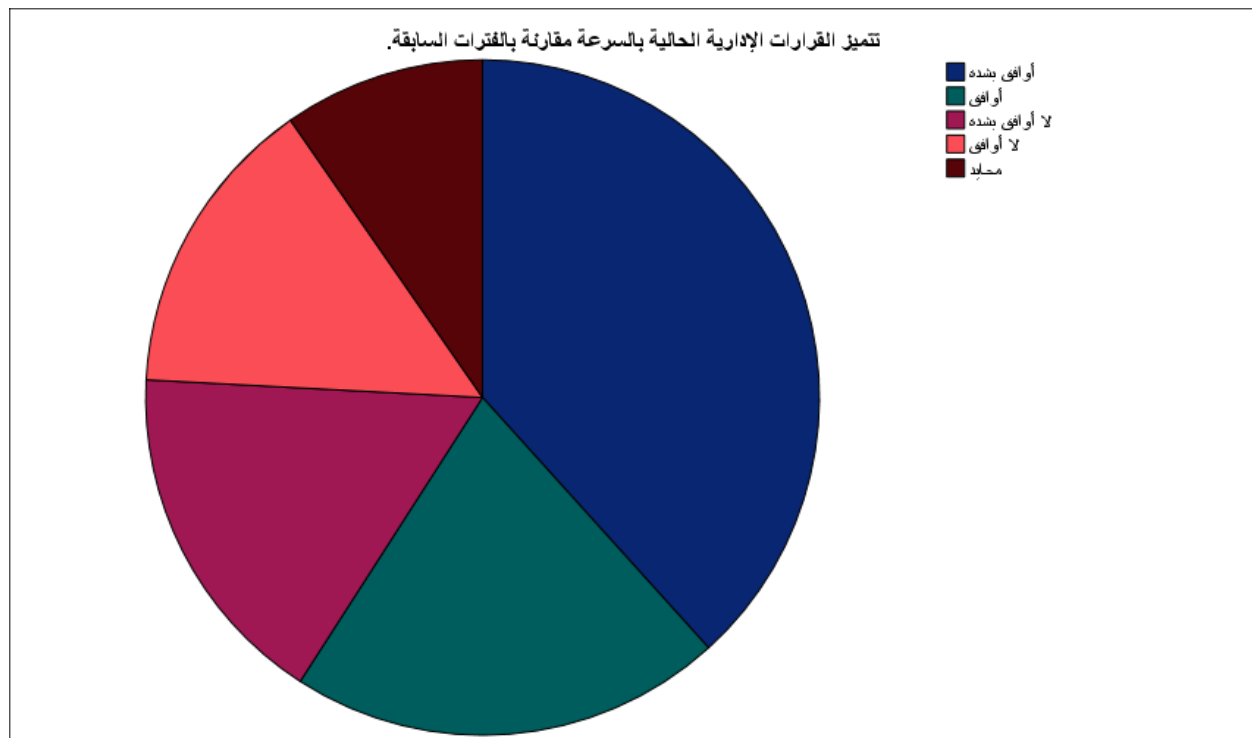
• تتميز القرارات الإدارية الحالية بالسرعة مقارنة بالفترات السابقة.

استحوذ خيار "أوافق بشدة" على الأكبر من الاستجابات بنسبة 38.3%؛ ما يعكس شعوراً جمعياً بحدوث طفرة في زمن الاستجابة الإدارية داخل المؤسسات الحكومية السعودية. النتيجة منطقية تماماً. الرقمنة واختصار الهياكل التنظيمية ألقيا بظلالهما على وتيرة العمل. دمج مؤيدي السرعة (أوافق وأوافق بشدة) يضعنا أمام أغلبية تبلغ 59.1% تعتقد أن بطء الماضي قد تم تجاوزه فعلياً. هذا التحسن ليس مجرد مكسب زمني؛ بل هو ركيزة أساسية لضمان عدم تعطل السياسات العامة في دهاليز البيروقراطية؛ ما يرفع من كفاءة الأداء الكلي للدولة في مواجهة المتغيرات المتسارعة.

سجل خيار "لا أوافق بشدة" 16.7% متفوقاً على "لا أوافق" (14.5%). قرابة 31.2% من الموظفين لا يشعرون بهذا الفارق الزمني. ربما لا تزال بعض القطاعات الخدمية أو الإدارات الطرفية تترجح تحت وطأة إجراءات معقدة لم تطلها رياح التطوير بعد. وجود 9.7% في منطقة الحياد يعزز من فرضية التباين في سرعة التحول بين جهة وأخرى. غياب الإجماع يبعث برسالة مفادها أن "السرعة" لا تزال نسبية وتعتمد على مدى نضج التكامل التقني والتنظيمي في كل قطاع على حدة، وهو ما قد يخلق فجوات في التنسيق البيني بين الجهات السريعة وتلك التي لا تزال تعاني من بطء الإجراءات.

تتميز القرارات الإدارية الحالية بالسرعة مقارنة بالفترات السابقة.					
	Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency	
Valid	38.3	38.3	38.3	103	أوافق بشدة
	59.1	20.8	20.8	56	أوافق
	75.8	16.7	16.7	45	لا أوافق بشدة
	90.3	14.5	14.5	39	لا أوافق
	100.0	9.7	9.7	26	محايد
		100.0	100.0	269	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.

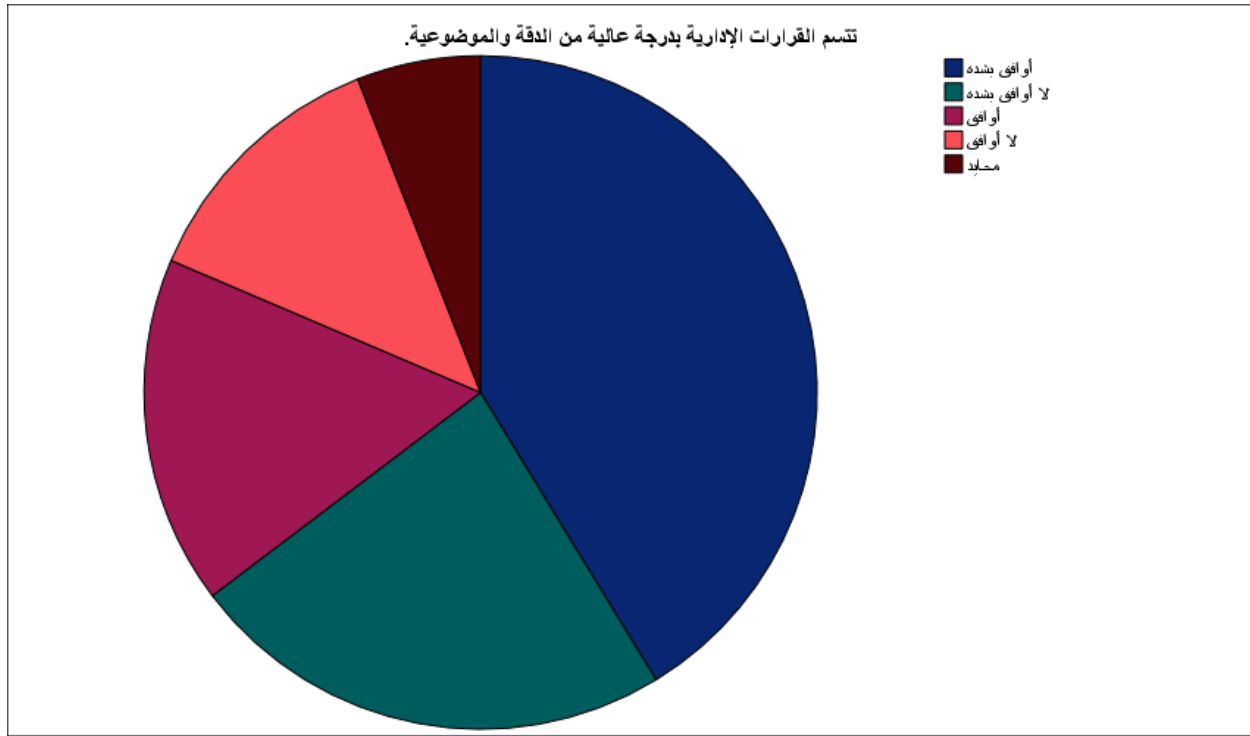
يكشف التباين في الآراء عن انقسام جوهري حول نزاهة القرارات الإدارية؛ إذ سجل خيار "أوافق بشدة" 41.3% في مقابل 23.4% ذهبوا نحو الرفض القاطع "لا أوافق بشدة". الفجوة كبيرة. الاستقطاب يطغى على المشهد. يبدو أن تقييم الدقة والموضوعية يتأثر بشدة بمدى قرب الموظف من مراكز صنع القرار أو خضوعه لمعايير حوكمة صارمة. المؤيدون (بإجمالي 58%) يرون أن القرارات باتت تستند إلى أسس منطقية ومعطيات دقيقة. الراضون (بإجمالي 36%) ربما يلمسون غياباً للعدالة الإجرائية أو تحيزاً في بعض المسارات التنظيمية.

انخفضت نسبة الحياد إلى أدنى مستوياتها بـ 5.9%. النتيجة تعني أن الموضوعية قضية حساسة لا تقبل المنطقة الرمادية. الموظف السعودي اليوم بات أكثر وعياً بحقوقه الإدارية وبمدى استناد القرارات إلى لوائح واضحة. وجود نسبة 16.7% لخيار "أوافق" و 12.6% لخيار "لا أوافق" يعزز فكرة وجود تفاوت في جودة المخرجات الإدارية بين جهة وأخرى. غياب الإجماع حول

"دقة القرار" قد يهدد كفاءة تنفيذ السياسات العامة؛ فالسياسة التي تُبنى على قرار مشكوك في موضوعيته ستواجه حتماً عوائق عند التنفيذ الميداني أو مقاومة من الكوادر البشرية المعنية بالتطبيق.

تتسم القرارات الإدارية بدرجة عالية من الدقة والموضوعية.					
Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
41.3	41.3	41.3	111	أوافق بشدة	Valid
64.7	23.4	23.4	63	لا أوافق بشدة	
81.4	16.7	16.7	45	أوافق	
94.1	12.6	12.6	34	لا أوافق	
100.0	5.9	5.9	16	محايد	
	100.0	100.0	269	Total	

جدول 22: التحليل الإحصائي لالتزام 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.

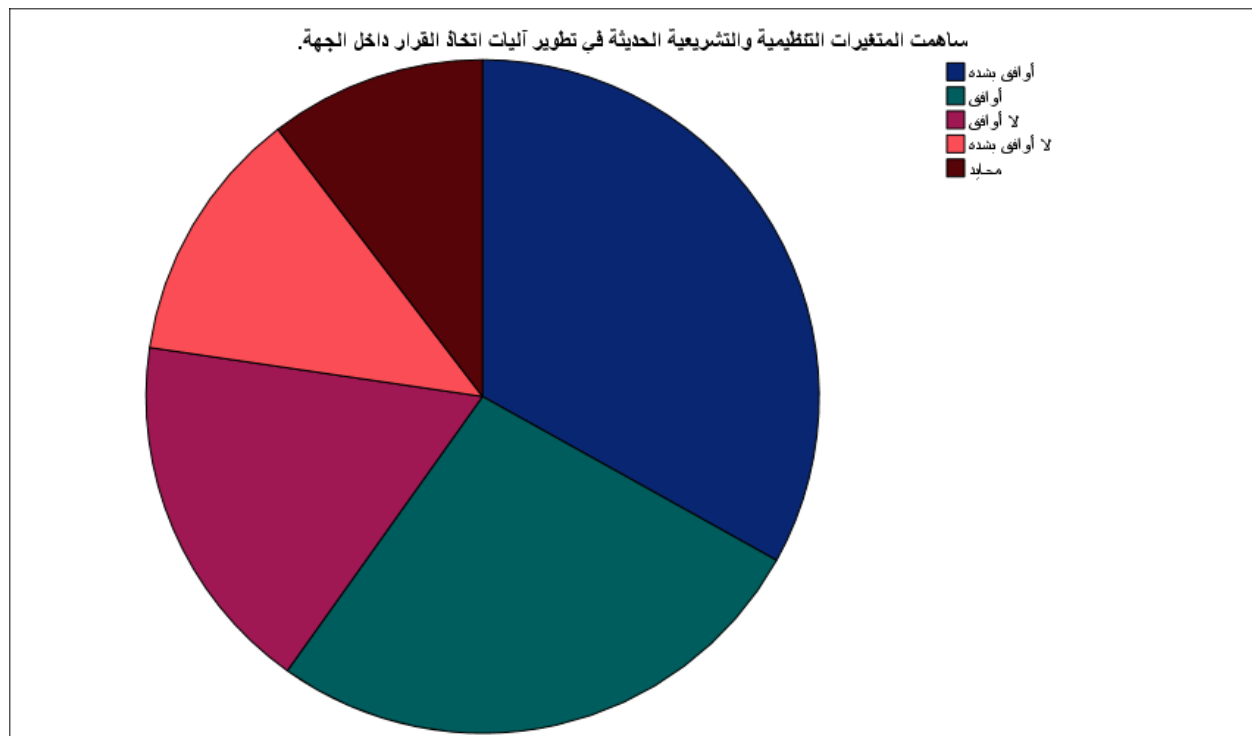
أيدت الكتلة الكبرى من أفراد العينة بنسبة 33.1% وبقوة دور المتغيرات التنظيمية والتشريعية في تطوير آليات القرار؛ تلتها فئة الموافقين بنسبة 26.8%؛ ما يضعنا أمام أغلبية تقارب 60% تلمس تغييراً حقيقياً في بنية العمل الإداري السعودي. هذه الأرقام تبرهن على أن حزمة الإصلاحات الهيكلية الأخيرة لم تكن مجرد نصوص نظرية. بل تحولت إلى واقع إجرائي يلمسه الموظف في آليات عمله اليومية. الاستقرار النسبي في هذه النسب يعكس نجاح المواءمة بين القوانين الحديثة وبين قدرة المؤسسات على استيعابها لتسهيل تدفق السياسات العامة.

برز تباين في الآراء تمثل في وجود معارضة بلغت 29.8% بمجموع فئتي الرفض. النسبة تعكس وجود جيوب إدارية لا تزال تعاني من صعوبة دمج التشريعات الجديدة في مهامها الوظيفية. ربما يرجع ذلك إلى ثبات بعض الثقافات البيروقراطية القديمة التي تقاوم التغيير التنظيمي. وجود 10.4% في منطقة الحياد يعزز من فكرة وجود تفاوت في سرعة التحول بين القطاعات. النتيجة

النهائية تؤكد وجود دفع إيجابي قوي نحو التكامل؛ لكنه يتطلب جهداً إضافياً لتوحيد المفاهيم التشريعية وضمان وصول أثرها التطويري إلى كافة المستويات الوظيفية دون استثناء.

ساهمت المتغيرات التنظيمية والتشريعية الحديثة في تطوير آليات اتخاذ القرار داخل الجهة.					
Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
33.1	33.1	33.1	89	أوافق بشدة	Valid
59.9	26.8	26.8	72	أوافق	
77.3	17.5	17.5	47	لا أوافق	
89.6	12.3	12.3	33	لا أوافق بشدة	
100.0	10.4	10.4	28	محايد	
	100.0	100.0	269	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).

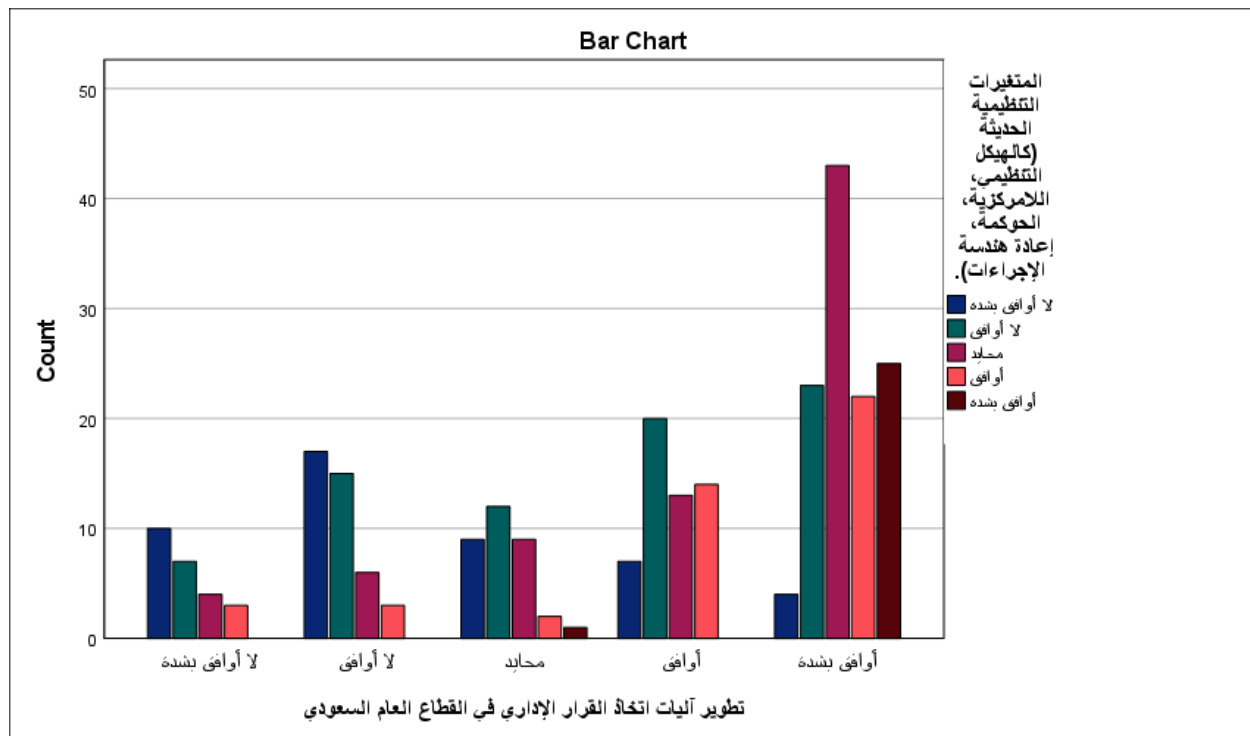
أظهرت القيمة المرتفعة لاختبار "كاي سكوير" (88.125) دلالة إحصائية قوية للغاية عند مستوى (0.000)؛ ما يثبت وجود علاقة جوهرية ووثيقة بين تحديث المتغيرات التنظيمية وبين كفاءة اتخاذ القرار في الأجهزة الحكومية. النتيجة لم تأت بمحض الصدفة. الارتباط هنا يعكس واقعاً إدارياً ملموساً؛ فإعادة هندسة الإجراءات وتبني الحوكمة لم تعودا مجرد تحسينات شكلية، بل صارتا المحرك الفعلي لسرعة وجودة القرارات الميدانية. استقرار القيمة الاحتمالية عند هذا المستوى يؤكد أن أي تطوير يطرأ على الهيكل التنظيمي أو منحي اللامركزية سينعكس مباشرة وبشكل تنبؤي على فاعلية تنفيذ السياسات العامة.

برزت قيمة نسبة الاحتمالية (Likelihood Ratio) عند (97.595) لتعزز من متانة هذا النموذج التفسيري؛ إذ إن توافق كافة المؤشرات الإحصائية عند مستوى دلالة أقل من (0.05) يقطع باليقين الإحصائي حول أهمية المواءمة بين النظم الإدارية

الحديثة وبين بيئة القرار. من الناحية التشغيلية، تخبرنا هذه الأرقام أن التنسيق الحكومي لا يمكن أن ينجح بمعزل عن تطوير الأطر التنظيمية؛ فالعلاقة الخطية المسجلة (59.733) تشير إلى أن الجهد المبذول في تبسيط الإجراءات يتبعه تحسن طردي ومباشر في قدرة المسؤولين على حسم الملفات الإدارية المعقدة. غياب العشوائية في هذه النتائج يجعل من الضروري لصناع القرار التركيز على تكامل هذه المتغيرات معاً لضمان عدم حدوث اختناقات في تنفيذ السياسات الوطنية الكبرى.

Chi-Square Tests			
Asymptotic Significance (2-sided)	df	Value	
.000	16	88.125 ^a	Pearson Chi-Square
.000	16	97.595	Likelihood Ratio
.000	1	59.733	Linear-by-Linear Association
		269	N of Valid Cases
a. 5 cells (20.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 2.32.			

جدول 24: اختبار كاي اسكوير للعلاقة بين تطوير البات اتخاذ القرار الإداري في القطاع العام السعودي والمتغيرات التنظيمية الحديثة (كالميكال 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، الحوكمة، 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).

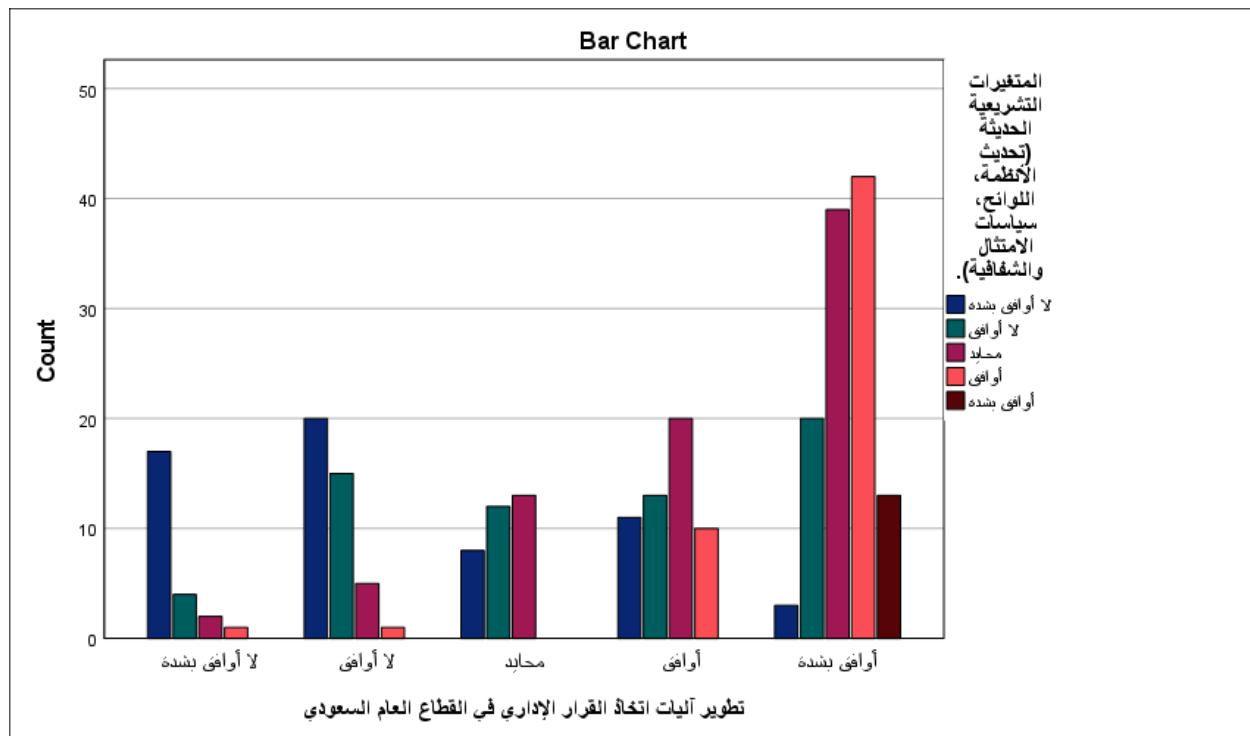
انعدمت العشوائية تماماً في العلاقة المفترضة بين التحديثات التشريعية وكفاءة القرار الإداري؛ حيث بلغت القيمة الاحتمالية (0.000)؛ ما يبرهن على أن السياسات المتعلقة بالشفافية والامتثال ليست مجرد إجراءات تكميلية. سجل اختبار "بيرسون كاي سكوير" قيمة مرتفعة جداً بلغت (125.644). هذه النتيجة تعكس ارتباطاً عضوياً يتجاوز المصادفة الإحصائية. التشريعات الحديثة باتت هي الضابط الفعلي لمسارات التنسيق الحكومي. الموظف في الميدان يستمد ثبات قراره من وضوح اللوائح المحدثة. غياب هذه الأطر التشريعية أو ضبابيتها كان سيؤدي حتماً إلى شلل في تنفيذ السياسات العامة نتيجة التخوف من المساءلة غير المنضبطة.

تعززت هذه النتيجة بقيمة "نسبة الاحتمالية" التي قفزت إلى (140.719)؛ وهي دلالة قاطعة على أن جودة القرار الحكومي السعودي اليوم مرهونة بمدى نضج الأنظمة القانونية الداعمة له. الارتباط الخطي القوي (98.201) يشير إلى أن كل خطوة

نحو تعزيز سياسات الشفافية تقابلها قفزة موازية في موضوعية القرارات المتخذة. الواقع العملي يفرض هذا النوع من الربط؛ إذ إن السياسات العامة العابرة للجهات تتطلب وحدة في المرجعية التشريعية لضمان سلاسة التكامل. القوة الإحصائية الظاهرة في الجدول تطمئن الباحث إلى أن الاستثمار في تحديث اللوائح والأنظمة يمثل أقصر الطرق لرفع كفاءة الأداء المؤسسي وتقليل نسب الخطأ في الممارسات الإدارية اليومية.

Chi-Square Tests			
Asymptotic Significance (2-sided)	df	Value	
.000	16	125.644 ^a	Pearson Chi-Square
.000	16	140.719	Likelihood Ratio
.000	1	98.201	Linear-by-Linear Association
		269	N of Valid Cases
a. 5 cells (20.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1.16.			

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).



شكل توضيحي 22 : المقاييس المماثلة 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).

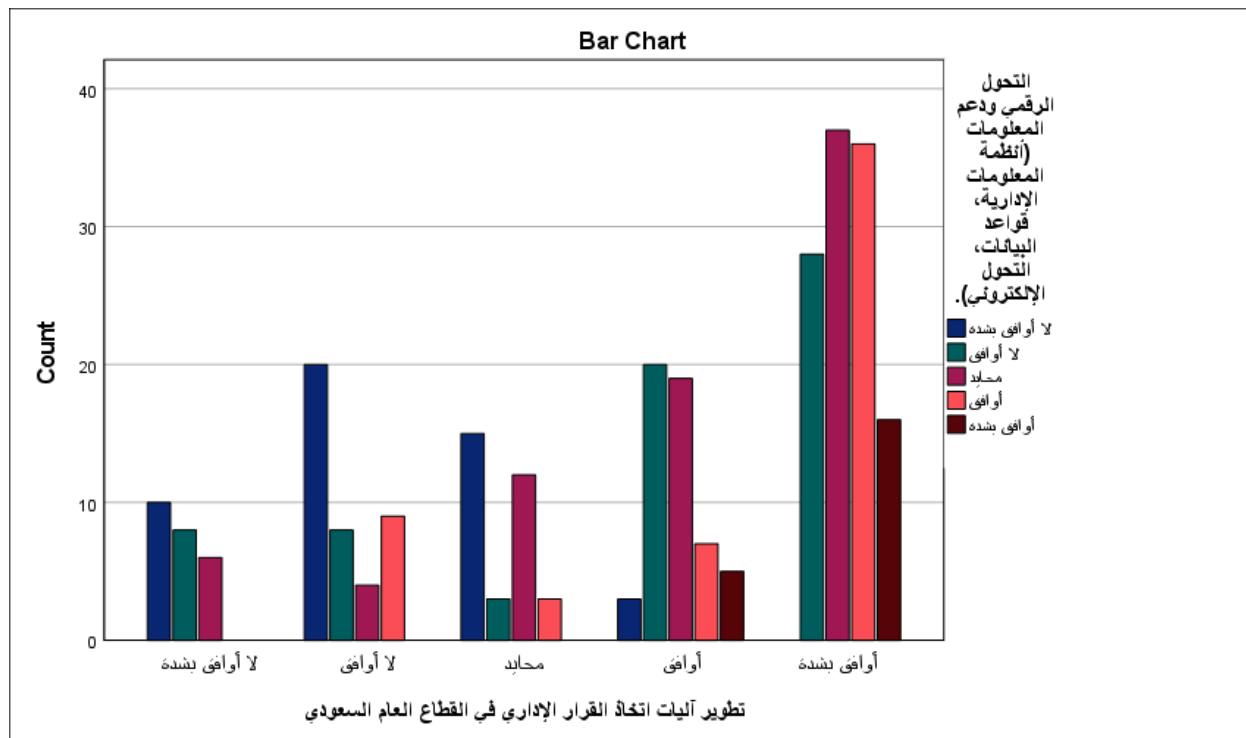
سجلت القيمة الاحتمالية لاختبار كاي سكوير (0.000)؛ ما يرهن على غياب الصدفة تماماً في الارتباط بين البنية التقنية وجودة القرار الحكومي. قفزت قيمة "بييرسون كاي سكوير" إلى (111.427) لتؤكد أن أنظمة المعلومات وقواعد البيانات المتكاملة لم تعد مجرد أدوات مساعدة. هي المحرك الجوهرى لعملية التنسيق المؤسسي. البيانات تخبرنا أن التحول الرقمي أوجد لغة مشتركة بين الجهات الحكومية؛ فالمعلومة الموحدة قلصت مساحات الاجتهاد الشخصي الخاطئ. النتيجة كانت قوية. لا يمكن تصور قرار إداري كفاء في ظل غياب الربط الإلكتروني الشامل.

تجاوزت قيمة "نسبة الاحتمالية" (134.401) حاجز التوقعات؛ ما يعزز الثقة في أن مخرجات السياسات العامة في المملكة باتت تستند إلى أرضية صلبة من الدعم المعلوماتي. الارتباط الخطي المسجل (63.296) يشير بوضوح إلى أن كل استثمار في قواعد البيانات يتبعه تحسن فوري في دقة القرارات المتخذة. الواقع التشغيلي يفرض هذا التلازم؛ إذ إن سرعة دورة القرار

التي رصدناها في الجداول السابقة لم تكن لتتحقق لولا تدفق المعلومات اللحظي عبر الأنظمة الحديثة. التكامل المؤسسي المنشود يركز في جوهره على هذا الربط التقني؛ فهو الضمانة الوحيدة لتنفيذ السياسات العامة بانسجام وتناغم يمنع تضارب الإجراءات بين الوزارات المختلفة.

Chi-Square Tests			
Asymptotic Significance (2-sided)	df	Value	
.000	16	111.427 ^a	Pearson Chi-Square
.000	16	134.401	Likelihood Ratio
.000	1	63.296	Linear-by-Linear Association
		269	N of Valid Cases
a. 6 cells (24.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1.87.			

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

• اختبار التباين الأحادي لمتغيرات الدراسة

سجل اختبار التباين (ANOVA) قيمة فاء (F) بلغت 26.729؛ وهي قيمة ذات دلالة إحصائية قاطعة عند مستوى 0.000. النموذج التفسيري نجح في إثبات فاعليته. المتغيرات المستقلة ليست عشوائية. التنظيم والتشريع والرقمنة هي المحركات الفعلية لآليات القرار. قيمة مجموع المربعات المرتبطة بالانحدار (284.619) تجاوزت قيمة المربعات المتبقية. قوة التفسير حاضرة. الدلالة الإحصائية تعني أن التكامل بين هذه المحاور هو الحل لتعزيز كفاءة الأداء الحكومي.

كشف معامل التحديد (R Square) أن المتغيرات المستقلة تفسر 55.6% من التباين الحاصل في تطوير آليات القرار الإداري؛ وهي نسبة مرتفعة في العلوم الإنسانية والاجتماعية. النتيجة قوية. أكثر من نصف التطور في صنع القرار السعودي يعود مباشرة للتحول الرقمي والضبط التشريعي والتنظيمي. معامل "بايز" الضخم يقطع الشك باليقين. النموذج المقترح يتفوق بمراحل على النموذج الصغري. الارتباط القوي (0.746) يبرهن على أن العمل الميداني يتأثر بشكل طردي وعميق بهذه

التحديثات؛ ما يجعل من الاستمرار في دمج التقنية باللوائح الإدارية ضرورة استراتيجية لا غنى عنها لتحقيق مستهدفات السياسات العامة.

ANOVA ^{a,b}					
Sig.	F	Mean Square	df	Sum of Squares	Source
.000	26.729	23.718	12	284.619	Regression
		.887	256	227.165	Residual
			268	511.784	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
.94	.535	.556	.746	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.

تظهر الفروقات الجوهرية بين استجابات العينة وقيمة المحايدة الافتراضية انحيازاً كلياً لصالح إثبات فرضية الدراسة؛ إذ سجل المتوسط الحسابي قيمة مرتفعة جداً بلغت 4.48؛ ما يضع التأثير في نطاق الموافقة القوية جداً. ورغم وجود تشتت طفيف يمثله الانحراف المعياري 1.070، إلا أن قيمة اختبار ت (t-test) التي بلغت 68.578 جاءت بدلالة إحصائية كاملة 0.000. النتيجة قطعية. المتغيرات التنظيمية والتشريعية والتحول الرقمي ليست مجرد عناصر عارضة، بل هي المحرك الأساسي لإعادة صياغة آليات اتخاذ القرار في القطاع العام السعودي. يتضح من تضيق فجوة الثقة (95%) بين 4.35 و4.60 أن هناك إجماعاً مؤسسياً على أن هذه التحديثات أحدثت نقلة نوعية في كفاءة الأداء الإداري.

يتجاوز حجم التأثير المقاس بمعامل "كوهين دي" (Cohen's d) حاجز الـ 4.181؛ وهي قيمة ضخمة جداً بمقاييس الإحصاء الوصفي والاستدلالي. هذا الرقم يفسر "لماذا" يشعر الموظفون والقيادات بهذا التحول؛ فالتأثير ليس إحصائياً فحسب، بل هو تأثير عميق يغير من طبيعة العمليات اليومية داخل الجهات الحكومية. تصحيح "هيدجز" (Hedges' correction) أكد هذه القوة بقيمة 4.170؛ ما يقطع الشك باليقين حول دور التكامل المؤسسي في تعزيز السياسات العامة. الواقع العملي يثبت أن الربط بين التشريع المطور والرقمنة الشاملة قد خلق بيئة قرار تتسم بالسرعة والموضوعية، وهو ما يجسد النجاح الميداني لمستهدفات رؤية المملكة في تطوير الجهاز الإداري وتفعيل أدوات الحوكمة والمساءلة.

One-Sample Statistics				
Std. Error Mean	Std. Deviation	Mean	N	
.065	1.070	4.48	269	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						
4.60	4.35	4.476	.000	268	68.578	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				
4.554	3.807	4.181	1.070	Cohen's d	يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للمتغيرات التنظيمية والتشريعية الحديثة والتحول الرقمي على تطوير آليات اتخاذ القرار الإداري في القطاع العام الس
4.541	3.797	4.170	1.073	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.

أظهر اختبار "ت" للعينة الواحدة دلالة إحصائية مطلقة عند مستوى 0.000؛ ما يقطع بصحة الفرضية القائلة بوجود تأثير جوهري للمتغيرات التنظيمية الحديثة في تطوير آليات القرار. المتوسط الحسابي استقر عند 3.48؛ وهي قيمة تشير إلى موافقة العينة على أن تحديث الهياكل وتفعيل اللامركزية قد غيرا بالفعل من قواعد اللعبة الإدارية. النتيجة قوية إحصائياً. ومع ذلك؛ يكشف الانحراف المعياري (1.351) عن وجود تباين ملحوظ في وجهات النظر بين المشاركين. هذا التشتت يوحي بأن الأثر التنظيمي ليس متساوياً في كافة قطاعات العمل؛ فبينما استفادت بعض الإدارات من رشاقة الهياكل الجديدة، لا تزال جيوب أخرى تعاني من بقايا البيروقراطية التي تعطل فاعلية القرار.

تجاوز حجم التأثير المقاس بمعامل "كوهين دي" قيمة 2.578؛ وهو ما يمثل أثراً إحصائياً "ضخماً" بالمقاييس العلمية. القيمة تخبرنا أن التحول الإداري في المملكة لم يكن طفيفاً؛ بل أحدث إزاحة قوية في مفاهيم التنسيق المؤسسي وتفويض الصلاحيات. عملياً؛ يعني هذا الرقم أن تطوير الهيكل التنظيمي لم يعد مجرد رفاهية إدارية، بل صار ضرورة تشغيلية لضمان سرعة تنفيذ السياسات العامة. فجوة الثقة الضيقة بين 3.32 و 3.65 تعزز من مصداقية النتائج وتؤكد أن الأغلبية الساحقة من الكوادر المؤهلة تلمس هذا الارتباط؛ ما يفرض على الجهات الحكومية الاستمرار في تبسيط الإجراءات وإعادة هندسة العمليات لضمان عدم حدوث اختناقات في مراحل اتخاذ القرار النهائي.

One-Sample Statistics				
Std. Error Mean	Std. Deviation	Mean	N	
.082	1.351	3.48	269	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						
3.65	3.32	3.483	.000	268	42.286	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				
2.826	2.329	2.578	1.351	Cohen's d	يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للمتغيرات التنظيمية الحديثة على تطوير آليات اتخاذ القرار الإداري.
2.818	2.322	2.571	1.355	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.

سجلت نتائج اختبار "ت" دلالة إحصائية كاملة عند مستوى 0.000؛ ما ينفي أي احتمالية للصدفة في ارتباط تطوير آليات القرار بالمتغيرات التشريعية الحديثة. المتوسط الحسابي بلغ 3.56؛ وهو رقم يعكس اتجاهًا عامًا إيجابيًا يتجاوز منطقة الحياد. الملاحظ أن التباين في الآراء المسجل عبر الانحراف المعياري 1.273 جاء أقل حدة من المتغيرات التنظيمية؛ ما يبرهن على وجود

شبه إجماع بين الكوادر الإدارية على أن تحديث الأنظمة واللوائح هو الضمانة الأقوى لحماية القرار الإداري وتجريده من العشوائية. وضوح الأطر القانونية يقلل من "فوبيا" المساءلة لدى الموظف؛ فتنسب القرارات في قنوات التنسيق الحكومي بأمان وثقة أكبر.

يتجاوز حجم التأثير المقاس بمعامل "كوهين دي" قيمة 2.794؛ وهو ما يصنف إحصائياً كتأثير ضخم وعميق المدى. هذه القوة التفسيرية تعني أن الجانب التشريعي يمثل العمود الفقري لمنظومة التكامل المؤسسي في المملكة حالياً. استقرار حدود الثقة (95%) بين 3.40 و 3.71 يعزز من مصداقية هذه الاستنتاجات العلمية؛ فالموظف السعودي بات يربط بين نضج اللوائح وبين كفاءة تنفيذ السياسة العامة. عملياً؛ يؤدي هذا النضج التشريعي إلى تقليل الاجتهادات الفردية المتضاربة بين الجهات؛ ما يضمن توحيد مسارات التنفيذ وتحقيق الجودة الموضوعية المطلوبة في المخرجات الإدارية النهائية.

One-Sample Statistics				
Std. Error Mean	Std. Deviation	Mean	N	
.078	1.273	3.56	269	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						
3.71	3.40	3.558	.000	268	45.833	يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للمتغيرات التشريعية الحديثة على تطوير آليات اتخاذ القرار الإداري.	

جدول 36 : اختبار تي للعينات 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				
3.059	2.529	2.794	1.273	Cohen's d	يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للمتغيرات التشريعية الحديثة على تطوير آليات اتخاذ القرار الإداري.
3.050	2.522	2.787	1.277	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 للتحول الرقمي ودعم المعلومات على تطوير آليات اتخاذ القرار الإداري.

سجل المتوسط الحسابي 3.63؛ وهي القيمة الأعلى مقارنة بالفرضيتين التنظيمية والتشريعية؛ ما يبرهن على أن الرقمنة هي المحرك الأكثر نفوذاً في تطوير آليات القرار الإداري السعودي حالياً. الدلالة الإحصائية لاختبار "ت" جاءت قاطعة عند 0.000 بقيمة بلغت 45.283. النتيجة تعكس واقعاً ميدانياً ملموساً. البيانات والأنظمة الرقمية لم تعد مجرد أرشيف إلكتروني. هي الآن العمود الفقري الذي يركز عليه المسؤول لتجاوز البيروقراطية التقليدية. التحول الرقمي يمنح صانع القرار "قدرة تنبؤية" وسرعة فائقة في معالجة الملفات المعقدة. هذا التفوق التقني يضمن استمرارية تدفق السياسات العامة بمرونة عالية تقلل من فترات الانتظار التشغيلية بين الجهات الحكومية المختلفة.

تجاوز حجم التأثير المقاس بمعامل "كوهين دي" 2.761؛ وهو تصنيف إحصائي يعبر عن تأثير "ضخم" وعميق الأثر في بيئة العمل. الموظفون يلمسون هذا التغيير في دقة المعلومات المتوفرة لحظياً عبر قواعد البيانات المتكاملة. ورغم وجود تشتت في الآراء عبر الانحراف المعياري 1.314؛ إلا أن ثبات النتائج عبر تصحيح "هيدجز" (2.753) يؤكد أن الفجوات التقنية بين الإدارات في طريقها للزوال. فجوة الثقة الضيقة (3.47 إلى 3.79) تعزز من موثوقية هذا الاتجاه. عملياً؛ يعني هذا الارتباط القوي أن

نجاح التكامل المؤسسي السعودي مرهون تماماً باستدامة تطوير أنظمة المعلومات الإدارية. الرقمنة هنا ليست مجرد تحسين تقني؛ بل هي إعادة صياغة شاملة لسلطة القرار المبني على البرهان الرقمي لا الاجتهاد الشخصي.

One-Sample Statistics				
Std. Error Mean	Std. Deviation	Mean	N	
.080	1.314	3.63	269	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						
3.79	3.47	3.628	.000	268	45.283	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				
3.023	2.498	2.761	1.314	Cohen's d	يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتحويل الرقمي ودعم المعلومات على تطوير آليات اتخاذ القرار الإداري.
3.014	2.491	2.753	1.318	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 اختبار "ت" للعينة الواحدة قيمة مرتفعة بلغت 46.933 بدلالة إحصائية كاملة 0.000؛ ما يبرهن على أن الربط بين المسارين التنظيمي والتشريعي ليس مجرد خيار إداري، بل هو حجر الزاوية في رفع كفاءة القرار السعودي المعاصر. المتوسط الحسابي البالغ 3.59 يعكس قناعة إيجابية تتجاوز التوقعات التقليدية. النتيجة تشير بوضوح إلى أن الموظف لا يكتفي بهيكل مرن دون غطاء قانوني واضح، ولا بلوائح حديثة يكبلها هيكل بيروقراطي صلب. الارتباط هنا تكاملي بامتياز. غياب التناغم بين النص التشريعي والقالب التنظيمي قد يؤدي إلى ارتباك في قنوات التنسيق؛ ما يعطل بدوره سرعة الاستجابة للمتغيرات الوطنية الكبرى.

تأكدت قوة هذه العلاقة عبر حجم التأثير "كوهين دي" الذي قفز إلى 2.862؛ وهي قيمة تعبر عن أثر تشغيلي ضخم يتجاوز حدود التفسير الإحصائي المجرد. الواقع العملي يفرض هذا التلازم. نجاح السياسات العامة في المملكة اليوم مرهون بمدى قدرة الجهات الحكومية على صهر اللوائح المحدثة داخل هياكل تتسم باللامركزية والرشاقة. انخفاض الانحراف المعياري نسبياً (1.254) مقارنة بفرضيات سابقة يوحي بوجود إجماع متزايد حول حتمية هذا التكامل. فجوة الثقة الضيقة بين 3.44 و3.74 تعطي صانع القرار مؤشراً موثقاً؛ فالاستثمار في تطوير الأنظمة يجب أن يتوازي زمنياً وموضوعياً مع إعادة هندسة الإجراءات الإدارية، وإلا ستظل المخرجات تعاني من فجوة الأداء التي تحول دون الوصول للكفاءة القصوى المنشودة في رؤية 2030.

One-Sample Statistics				
Std. Error Mean	Std. Deviation	Mean	N	

توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين تكامل المتغيرات التنظيمية والتشريعية ومستوى كفاءة اتخاذ القرار الإداري.	269	3.59	1.254	.076
---	-----	------	-------	------

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						
3.74	3.44	3.587	.000	268	46.933	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				
3.131	2.591	2.862	1.254	Cohen's d	توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين تكامل المتغيرات التنظيمية والتشريعية ومستوى كفاءة اتخاذ القرار الإداري.
3.122	2.584	2.854	1.257	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 في الجهات الحكومية السعودية.

سجل المتوسط الحسابي للفرضية المتعلقة بتباين تطوير آليات القرار باختلاف مستوى تطبيق الإصلاحات قيمة مرتفعة بلغت 3.66؛ وهي نتيجة تدعم بقوة فكرة أن الفجوة في كفاءة التنفيذ بين الجهات الحكومية تعود بالدرجة الأولى إلى تفاوت سرعة استجابتها للمتغيرات التنظيمية والتشريعية. بلغت قيمة اختبار ت 44.587 بدلالة إحصائية كاملة 0.000؛ ما يبرهن على أن هذا التباين ليس عشوائياً. النتيجة تعكس واقعاً ميدانياً ملموساً؛ فالجهات التي قطعت شوطاً في الحوكمة واللامركزية تمتلك آليات قرار أكثر رشاقة وموضوعية مقارنة بغيرها. يكشف الانحراف المعياري (1.347) عن وجود تشتت في الآراء؛ ما يؤكد أن تجربة الموظفين مع هذه الإصلاحات تختلف جذرياً بناءً على نضج البيئة الإدارية التي يعملون فيها.

يؤكد حجم التأثير المقاس بمعامل كوهين دي (2.719) أن هذا التباين يمثل ظاهرة "ضخمة" ومؤثرة في هيكل العمل الحكومي السعودي. فجوة الثقة الضيقة بين 3.50 و 3.82 تعزز من موثوقية هذه الاستنتاجات العلمية؛ إذ يتضح أن مستوى التطبيق الفعلي للإصلاحات هو المتغير الحاسم في نجاح السياسات العامة. من الناحية التشغيلية؛ تعني هذه الأرقام أن التنسيق البيئي قد يواجه عوائق ناتجة عن "عدم التزامن" بين جهة متطورة تنظيمياً وأخرى لا تزال تعتمد آليات تقليدية. هذا الانقسام الإحصائي يستوجب توحيد معايير التنفيذ ورفع كفاءة الأطراف الأقل استجابة لضمان تكامل مؤسسي شامل لا يتأثر بتفاوت القدرات الإدارية الداخلية لكل جهة؛ وهو ما يضمن في النهاية تحقيق مستهدفات الكفاءة الوطنية الشاملة.

One-Sample Statistics				
Std. Error Mean	Std. Deviation	Mean	N	
.082	1.347	3.66	269	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 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						
3.82	3.50	3.662	.000	268	44.587	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 في الجهات الحكومية السعودية.

One-Sample Effect Sizes					
95% Confidence Interval		Point Estimate	Standardizer ^a		
Upper	Lower				
2.977	2.459	2.719	1.347	Cohen's d	تختلف درجة تطوير آليات اتخاذ القرار الإداري باختلاف مستوى تطبيق الإصلاحات التنظيمية والتشريعية في الجهات الحكومية السعودية.
2.969	2.452	2.711	1.351	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 في الجهات الحكومية السعودية.

4.6. الخاتمة:

يختتم الفصل الرابع من هذه الدراسة بإبراز الدور الحيوي الذي لعبه في تقديم صورة شاملة للنتائج الميدانية وتحليلها بطريقة علمية دقيقة، ما يربط بين البيانات التي تم جمعها والإطار النظري الذي تناولته الفصول السابقة. فقد ركز هذا الفصل على تفسير البيانات المرتبطة بالعينة البحثية وعرضها بأسلوب يمكن من خلاله فهم طبيعة العلاقات بين المتغيرات الأساسية للدراسة، وكيفية تأثيرها على كفاءة تنفيذ السياسات العامة في المملكة العربية السعودية. كما وفر الفصل آليات منهجية لقياس موثوقية النتائج والتأكد من صحتها قبل الانتقال إلى استنتاجات الدراسة، مما يعزز من قوة البحث ودقته العلمية.

تضمنت محتويات الفصل الرابع شرحاً مفصلاً لكيفية تمثيل عينة الدراسة لمجتمع البحث، وتحليل خصائصها الإحصائية، ما أتاح للباحث تقييم مدى تمثيل البيانات للواقع المؤسسي. كما أتاح هذا التحليل رصد الفروقات والتنوع بين الجهات والمستويات الإدارية المختلفة، ما ساعد على تفسير النتائج بشكل دقيق ومبني على أسس علمية. ومن خلال هذا التوصيف، أصبح من الممكن فهم طبيعة العلاقة بين عناصر البحث بشكل أعمق، وربط نتائج الدراسة بالممارسات الفعلية للجهات الحكومية، بما يتيح تقديم تقييم موضوعي لمدى كفاءة تنفيذ السياسات العامة.

تميز الفصل الرابع بتركيزه على التأكد من جودة أدوات البحث والبيانات المجموعة، وضمان أن المعلومات المستخدمة في التحليل تمثل الواقع المؤسسي بدقة. فقد ركز على الإجراءات العلمية التي تسمح بالتحقق من صدق وثبات البيانات، ما يزيد من موثوقية النتائج ويجعلها قابلة للاستخدام في الاستنتاجات العملية. ومن خلال هذا التحقق، يمكن للباحث التأكد من أن النتائج المستخلصة تعكس العلاقات الحقيقية بين التنسيق والتكامل المؤسسي وكفاءة تنفيذ السياسات العامة، وليس مجرد بيانات نظرية أو غير دقيقة.

تكمن أهمية الفصل الرابع أيضاً في أنه يتيح تحليل نتائج الدراسة بشكل شامل، واختبار الفرضيات العلمية بدقة، ما يمكن الباحث من تقديم توصيات واضحة ومبنية على أدلة قوية. فهو يوفر أساساً علمياً لاستنتاج العلاقة بين التنسيق المؤسسي والتكامل بين الجهات الحكومية ومستوى كفاءة تنفيذ السياسات، ويساعد في تحديد المجالات التي تحتاج إلى تحسين أو تعزيز. ومن خلال هذا التحليل، يمكن تقديم رؤى استراتيجية قابلة للتطبيق لتعزيز التنسيق المؤسسي، وتطوير الأداء الحكومي، وتحقيق أهداف السياسات العامة بكفاءة أكبر في المملكة.

يمثل الفصل الرابع المرحلة العملية الحاسمة التي تربط بين المنهجية النظرية والبيانات الميدانية، ويوفر إطاراً موثقاً لتحليل النتائج واختبار الفرضيات. ومن خلال ما تم عرضه في هذا الفصل، يمكن استخلاص استنتاجات دقيقة تدعم اتخاذ القرارات الإدارية الاستراتيجية، وتعزز من كفاءة التنسيق والتكامل المؤسسي بين الجهات الحكومية، بما يرفع مستوى فعالية السياسات العامة في المملكة العربية السعودية.

5. الفصل الخامس: حدود البحث والتوصيات والاستنتاجات

5.1. حدود الدراسة والدراسات المستقبلية:

حدود الدراسة

- الحدود البشرية

تقتصر هذه الدراسة على العاملين في الجهات الحكومية المشاركة في تنفيذ السياسات العامة داخل المملكة العربية السعودية، بما يشمل القيادات العليا، والقيادات التنفيذية، والكادر الفني. ويهدف تحديد هذا النطاق البشري إلى التركيز على الفئات المسؤولة عن التخطيط والتنفيذ والمتابعة، والتي لها تأثير مباشر على مستوى التنسيق والتكامل المؤسسي، وهو ما يتيح للباحث الحصول على بيانات دقيقة تمثل الواقع المؤسسي بشكل فعلي وموضوعي.

- الحدود الزمانية

تقتصر الدراسة على الفترة الزمنية التي تم فيها جمع البيانات، والتي تغطي السنوات الأخيرة التي شهدت تنفيذ سياسات وطنية وبرامج تطوير مؤسسي متقدمة. ويرجع تحديد هذا النطاق الزمني إلى الرغبة في تحليل تأثير آليات التنسيق والتكامل على كفاءة التنفيذ في سياق التطورات الأخيرة في الإدارة الحكومية، بما يعكس واقع الأداء الحالي للجهات الحكومية.

- الحدود المكانية

تُركز الدراسة على الجهات الحكومية داخل المملكة العربية السعودية، مع مراعاة تمثيل الجهات في مختلف مناطق المملكة لضمان شمولية البيانات وتنوعها. ويهدف هذا التحديد المكاني إلى توفير قاعدة معلومات دقيقة تعكس اختلاف بيئات العمل والإجراءات التنظيمية بين الجهات، وبالتالي تمكين الباحث من دراسة أثر التنسيق والتكامل المؤسسي على مستوى وطني شامل.

الدراسات المستقبلية

تشير نتائج هذه الدراسة إلى فرص واسعة لإجراء دراسات مستقبلية يمكن أن توسع نطاق البحث من خلال دمج مزيد من الجهات الحكومية أو التركيز على قطاعات محددة مثل الصحة أو التعليم أو النقل، وكذلك دراسة أثر التنسيق والتكامل المؤسسي على مؤشرات أداء محددة مثل رضا المستفيدين أو جودة الخدمات. كما يمكن في الدراسات المستقبلية توظيف منهجيات نوعية أو مختلطة لدراسة الجوانب السلوكية والثقافية للتنسيق المؤسسي، ما يتيح فهماً أعمق للعوامل المؤثرة في تحقيق الكفاءة المؤسسية.

5.2. توصيات الدراسة:

- تشير نتائج الدراسة إلى أهمية تعزيز وضوح الأدوار والمسؤوليات داخل الجهات الحكومية لضمان تنسيق أفضل بين مختلف القطاعات وتحقيق كفاءة أعلى في تنفيذ السياسات العامة.
- توصي الدراسة بزيادة فاعلية قنوات الاتصال وتبادل المعلومات بين الجهات الحكومية من خلال تطوير منصات إلكترونية موحدة وتعزيز ثقافة المشاركة بالمعلومات لضمان سرعة اتخاذ القرار وتقليل الازدواجية في الجهود.
- تؤكد النتائج على أهمية تعزيز مستوى التكامل في التخطيط والمتابعة المشتركة بين الجهات الحكومية عبر وضع آليات مشتركة لتقييم الأداء ومؤشرات واضحة لمتابعة تنفيذ السياسات بشكل متسق وفعال.
- تشير الدراسة إلى ضرورة بناء برامج تدريبية وورش عمل تهدف إلى رفع قدرات العاملين في الجهات الحكومية على التنسيق والتكامل المؤسسي، مما يساهم في تعزيز الفهم المشترك للأدوار والمهام وتحسين التعاون بين الفرق المختلفة.
- توصي الدراسة بإنشاء نظم مستمرة للرصد والتقييم تمكن الجهات الحكومية من متابعة فعالية السياسات المنفذة وتحليل نقاط القوة والضعف، بما يسمح بإجراء التحسينات اللازمة بشكل دوري ويعزز كفاءة التنفيذ في المستقبل.

5.3. الخاتمة:

تبرز هذه الدراسة الدور الحيوي للتنسيق والتكامل المؤسسي بين الجهات الحكومية في تعزيز كفاءة تنفيذ السياسات العامة في المملكة العربية السعودية. فقد أظهرت النتائج أن وضوح الأدوار والمسؤوليات، وفاعلية قنوات الاتصال وتبادل المعلومات، ومستوى التكامل في التخطيط والمتابعة المشتركة تشكل عناصر رئيسية تؤثر بشكل مباشر على جودة التنفيذ وكفاءته. ويعكس ذلك أهمية العمل المؤسسي المنسق والمتكامل كأداة استراتيجية لتحقيق أهداف السياسات العامة وتحسين الأداء الحكومي.

كما أكدت الدراسة أن تعزيز التنسيق والتكامل المؤسسي لا يقتصر على الإجراءات الشكلية، بل يتطلب ثقافة مؤسسية قائمة على المشاركة والتعاون والشفافية، ودعمها بالأنظمة والسياسات والأدوات التقنية التي تضمن فاعلية العمل المشترك. ويبرز من النتائج أيضاً أن الاستثمار في تطوير القدرات البشرية من خلال التدريب وورش العمل المتخصصة يساهم في تعزيز مستوى التنسيق بين الجهات، وبالتالي رفع كفاءة تنفيذ السياسات العامة.

وفي ضوء حدود الدراسة البشرية والزمانية والمكانية، فإن نتائجها تقدم أساساً علمياً موثقاً لتقديم توصيات عملية قابلة للتطبيق، كما تمثل قاعدة يمكن البناء عليها في الدراسات المستقبلية لتوسيع نطاق البحث وتحليل أبعاد إضافية للتنسيق والتكامل المؤسسي، بما يعزز الأداء الحكومي ويدعم تحقيق أهداف المملكة التنموية والإدارية على المدى الطويل.

ملحق الاستبانة

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

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

➤ <https://forms.gle/VuoKfri7FutVSU2m7>

أدوات البحث:

م	أداة البحث	الهدف من استخدامها	عدد الفقرات	طريقة القياس
1	الاستبيان المغلق (مقياس ليكرت الخماسي)	قياس وضوح الأدوار والمسؤوليات المؤسسية داخل الجهات الحكومية	5	ليكرت الخماسي
2	الاستبيان المغلق (مقياس ليكرت الخماسي)	قياس فاعلية قنوات الاتصال وتبادل المعلومات بين الجهات الحكومية	5	ليكرت الخماسي
3	الاستبيان المغلق (مقياس ليكرت الخماسي)	قياس مستوى التكامل في التخطيط والمتابعة المشتركة بين الجهات الحكومية	5	ليكرت الخماسي
4	الاستبيان المغلق (مقياس ليكرت الخماسي)	قياس كفاءة تنفيذ السياسات العامة من خلال متابعة الإنجاز وجودة الأداء المؤسسي	5	ليكرت الخماسي
5	الاستبيان المغلق (مقياس ليكرت الخماسي)	قياس الرضا العام للعاملين عن بيئة العمل المؤسسي ومدى دعم التنسيق والتكامل	5	ليكرت الخماسي

المراجع:

- المراجع العربية

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

- المراجع الأجنبية

- Alajmi, M. (2023). The determinants of smart government systems adoption by public sector organizations in Saudi Arabia. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/374126902_The_determinants_of_smart_government_systems_adoption_by_public_sector_organizations_in_Saudi_Arabia
- Alkhoraif, A. A. (2024). The impact of innovation governance and policies on government funding for emerging science and technology sectors in Saudi Arabia. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/386135072_The_impact_of_innovation_governance_and_policies_on_government_funding_for_emerging_science_and_technology_sectors_in_Saudi_Arabia
- Author, A. M. (2024). Fuzzy-based model for developing a digitalization index for evaluating construction project digitalization levels in Saudi Arabia. Retrieved from <https://www.emerald.com/ci/article-abstract/doi/10.1108/CI-12-2024-0402/1311693/Fuzzy-based-model-for-developing-a-digitalization?redirectedFrom=fulltext>
- Bourgeois, I. (2022). Translating Evaluation Policy Into Practice in Government Organizations. Retrieved from <https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC10499548/>
- Kurhayadi, K. (2023). Public Policy Implementation: A Theoretical Review. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/383536703_Public_Policy_Implementation_on_A_Theoretical_Review

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