

تأثير سياسات اتخاذ القرار الإداري على فاعلية تنفيذ الخطط الإدارية في الشركات التجارية بالمملكة
العربية السعودية

إعداد الطالب/

عايض مقعد البقي

الرقم الجامعي/

252000575

إشراف/

د. الفيصـل عبد الحميد محمد حسن

د. فايز جراد

العام الدراسي

2026م

وقل عسى أن يكون
خيرا عسى أن يكون

إهداء

إلى من غرس فيَّ القيم، وسقاني من معين الحكمة،

اهداء الى روح والدي عليه رحمه الله تعالى

والي امي الغاليه

وزوجتي العزيزة وابنائي

إلى من كان دعاؤهم سرّ توفيقِي، وسندًا لي في كل مراحل حياتي،

إلى والديّ الكريمين، أهدي ثمرة جهدي وعملي، عرفانًا وتقديرًا.

وإلى من ساندني وشجّعني في مسيرتي العلمية،

إلى إخوتي وأصدقائي وزملائي،

لكم جميعًا أهدي هذا العمل المتواضع، امتنانًا لكل دعمٍ صادق.

شكر وتقدير

الحمد لله الذي بنعمته تتمّ الصالحات، وبِعونه وتوفيقه أنجزت هذا العمل المتواضع.

أتقدم بخالص الشكر وعظيم الامتنان لمشرفي الكريم أ.د. الفیصل عبد الحمید محمد ، أ.د. فايز علي جراد، الذي كان لدعمها العلمي، وتوجيهاتهم السديدة، وملاحظاتهم القيمة، الأثر الأكبر في إنجاز هذه الرسالة. لقد كان مثلاً يُحتذى به في العلم والأخلاق والتفاني.

كما أتوجه بالشكر الجزيل لأعضاء لجنة المناقشة الكرام على وقتهم وجهدهم وملاحظاتهم البناءة التي أثرت هذا العمل.

ولا يفوتني أن أعبر عن تقديري العميق لكل من ساندني ووقف إلى جانبي خلال فترة إعداد

الرسالة، من أسرتي وأصدقائي وزملائي، وخاصة والديّ العزيزين، الذين كان لدعائهما

ودعمهما المعنوي والمادي بالغ الأثر في وصولي إلى هذه المرحلة.

لكم جميعاً، كل الشكر والتقدير والامتنان.

فهرس المحتويات

إهداء.....	3
شكر وتقدير.....	4
قائمة الجداول.....	7
فهرس الأشكال.....	9
المستخلص.....	11
الفصل الأول.....	12
المقدمة.....	13
مشكلة الدراسة.....	14
أهمية الدراسة.....	15
أهداف الدراسة.....	16
تساؤلات الدراسة.....	16
فرضيات الدراسة.....	17
النظرية العلمية المتبعة لإعداد البحث.....	17
الفصل الثاني.....	19
الدراسات السابقة.....	19
المقدمة.....	20
المتغير التابع والمستقل.....	21
الدراسات السابقة.....	22
الإطار النظري للدراسة.....	26
الفصل الثالث.....	28
منهجية الدراسة.....	28

29.....	المقدمة
30.....	مجتمع البحث
31.....	المنهجية وطرق البحث
32.....	أدوات الدراسة
33.....	خطوات جمع البيانات
34.....	حدود الدراسة
36.....	الفصل الرابع
36.....	نتائج الدراسة
37.....	المقدمة
38.....	تحليل البيانات
77.....	المناقشة
79.....	الخاتمة
80.....	التوصيات
81.....	المراجع
84.....	الملاحق
89.....	Abstract

قائمة الجداول

40	جدول 1 : التحليلات الإحصائية.....
41	جدول 2 : التحليل الإحصائي لعمر المشاركين في التجربة.....
42	جدول 3 : التحليل الإحصائي لجنس المشاركين في التجربة.....
43	جدول 4 : التحليل الإحصائي للدرجة العلمية.....
45	جدول 5 : التحليل الإحصائي لوجود سياسات واضحة تحكم عملية اتخاذ القرار داخل الشركة.....
46	جدول 6 : التحليل الإحصائي لمساعدة السياسات الإدارية الواضحة في تسهيل اتخاذ القرارات.....
47	جدول 7 : التحليل الإحصائي لتوضيح إجراءات اتخاذ القرار لجميع الموظفين.....
49	جدول 8 : التحليل الإحصائي لمساهمة وضوح السياسات في تقليل العشوائية في اتخاذ القرارات.....
50	جدول 9 : التحليل الإحصائي لتشجيع الإدارة الموظفين على المشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل.....
52	جدول 10 : التحليل الإحصائي لأخذ آراء الموظفين بعين الاعتبار عند اتخاذ القرارات الإدارية.....
53	جدول 11 : التحليل الإحصائي لمساهمة مشاركة الموظفين في تحسين جودة القرارات الإدارية.....
55	جدول 12 : التحليل الإحصائي لمساعدة المشاركة في اتخاذ القرار على تعزيز الالتزام بتنفيذ الخطط.....
56	جدول 13 : التحليل الإحصائي لاعتماد الإدارة على بيانات دقيقة عند اتخاذ القرارات.....
57	جدول 14 : التحليل الإحصائي لاستخدام التحليل الإداري في تقييم البدائل قبل اتخاذ القرار.....
59	جدول 15 : التحليل الإحصائي لمساعدة نظم المعلومات الإدارية في دعم القرارات الإدارية.....
60	جدول 16 : التحليل الإحصائي لمساهمة المعلومات الموثوقة في تقليل المخاطر المرتبطة بالقرارات.....
62	جدول 17 : التحليل الإحصائي لتنفيذ الخطط الإدارية وفق الجداول الزمنية المحددة.....
63	جدول 18 : التحليل الإحصائي لمساهمة القرارات الإدارية الفعالة في نجاح تنفيذ الخطط.....
65	جدول 19 : التحليل الإحصائي لالتزام الموظفون بتنفيذ الخطط الإدارية المعتمدة.....
66	جدول 20 : التحليل الإحصائي لتحقيق الخطط الإدارية النتائج المتوقعة عند تنفيذها.....

جدول 21 : التحليل الإحصائي للاعتقاد أن سياسات اتخاذ القرار الإداري تؤثر بشكل مباشر في فاعلية تنفيذ الخطط الإدارية داخل الشركات التجارية في المملكة العربية السعودية.....	68
جدول 22 : ملخص التحليلات الإحصائية.....	69
جدول 23 : اختبار الثبات والموثوقية.....	69
جدول 24 : اختبار كاي اسكوير للعلاقة بين فاعلية تنفيذ الخطط الإدارية ووضوح سياسات اتخاذ القرار الإداري.....	70
جدول 25 : اختبار كاي اسكوير للعلاقة بين فاعلية تنفيذ الخطط الإدارية ومشاركة الموظفين في عملية اتخاذ القرار.....	72
جدول 26 : اختبار كاي اسكوير للعلاقة بين فاعلية تنفيذ الخطط الإدارية والاعتماد على المعلومات والتحليل في اتخاذ القرار.....	73
جدول 27 : اختبار التباين الأحادي.....	75
جدول 28 : ملخص نموذج معامل بايز.....	76

فهرس الأشكال

- شكل توضيحي 1 : التمثيل البياني لعمر المشاركين في التجربة 41
- شكل توضيحي 2 : التمثيل البياني لجنس المشاركين في التجربة 42
- شكل توضيحي 3 : التمثيل البياني للدرجة العلمية 44
- شكل توضيحي 4 : التمثيل البياني لوجود سياسات واضحة تحكم عملية اتخاذ القرار داخل الشركة 45
- شكل توضيحي 5 : التمثيل البياني لمساعدة السياسات الإدارية الواضحة في تسهيل اتخاذ القرارات 46
- شكل توضيحي 6 : التمثيل البياني لتوضيح إجراءات اتخاذ القرار لجميع الموظفين 48
- شكل توضيحي 7 : التمثيل البياني لمساهمة وضوح السياسات في تقليل العشوائية في اتخاذ القرارات 49
- شكل توضيحي 8 : التمثيل البياني لتشجيع الإدارة الموظفين على المشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل 51
- شكل توضيحي 9 : التمثيل البياني لأخذ آراء الموظفين بعين الاعتبار عند اتخاذ القرارات الإدارية 52
- شكل توضيحي 10 : التمثيل البياني لمساهمة مشاركة الموظفين في تحسين جودة القرارات الإدارية 54
- شكل توضيحي 11 : التمثيل البياني لمساعدة المشاركة في اتخاذ القرار على تعزيز الالتزام بتنفيذ الخطط 55
- شكل توضيحي 12 : التمثيل البياني لاعتماد الإدارة على بيانات دقيقة عند اتخاذ القرارات 56
- شكل توضيحي 13 : التمثيل البياني لاستخدام التحليل الإداري في تقييم البدائل قبل اتخاذ القرار 58
- شكل توضيحي 14 : التمثيل البياني لمساعدة نظم المعلومات الإدارية في دعم القرارات الإدارية 59
- شكل توضيحي 15 : التمثيل البياني لمساهمة المعلومات الموثوقة في تقليل المخاطر المرتبطة بالقرارات 61
- شكل توضيحي 16 : التمثيل البياني لتنفيذ الخطط الإدارية وفق الجداول الزمنية المحددة 62
- شكل توضيحي 17 : التمثيل البياني لمساهمة القرارات الإدارية الفعالة في نجاح تنفيذ الخطط 64
- شكل توضيحي 18 : التمثيل البياني لالتزام الموظفون بتنفيذ الخطط الإدارية المعتمدة 65
- شكل توضيحي 19 : التمثيل البياني لتحقيق الخطط الإدارية النتائج المتوقعة عند تنفيذها 67
- شكل توضيحي 20 : التمثيل البياني للاعتقاد أن سياسات اتخاذ القرار الإداري تؤثر بشكل مباشر في فاعلية تنفيذ الخطط الإدارية داخل الشركات التجارية في المملكة العربية السعودية 68

شكل توضيحي 21 : المقاييس المتماثلة لتحليل الجداول المتقاطعة للعلاقة بين فاعلية تنفيذ الخطط الإدارية ووضوح سياسات

اتخاذ القرار الإداري71

شكل توضيحي 22 : المقاييس المتماثلة لتحليل الجداول المتقاطعة للعلاقة بين فاعلية تنفيذ الخطط الإدارية ومشاركة

الموظفين في عملية اتخاذ القرار72

شكل توضيحي 23 : المقاييس المتماثلة لتحليل الجداول المتقاطعة للعلاقة بين فاعلية تنفيذ الخطط الإدارية والاعتماد على

المعلومات والتحليل في اتخاذ القرار74

المستخلص

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف تأثير سياسات اتخاذ القرار الإداري على فاعلية تنفيذ الخطط الإدارية في الشركات التجارية بالمملكة العربية السعودية، مع التركيز على العلاقة بين وضوح السياسات الإدارية، مشاركة الموظفين في اتخاذ القرار، ومستوى فاعلية التنفيذ. اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي باستخدام استبيان لجمع البيانات من عينة بلغت 274 موظفًا وإداريًا يمثلون مختلف المستويات الإدارية في شركات تجارية متنوعة. أظهرت النتائج أن هناك ارتباطًا إيجابيًا وملحوظًا بين وضوح سياسات اتخاذ القرار وفاعلية تنفيذ الخطط الإدارية، وأن مشاركة الموظفين في اتخاذ القرار تعزز الالتزام بالخطّة وتقلل من الصراعات الداخلية. كما تبين أن الشركات التي تعتمد على سياسات مركزية مفرطة تواجه تحديات في سرعة التنفيذ وجودته. استنادًا إلى هذه النتائج، أوصت الدراسة بـ تعزيز وضوح السياسات، تشجيع المشاركة، موازنة المركزية واللامركزية، وتطوير مهارات المديرين في اتخاذ القرار لضمان رفع كفاءة تنفيذ الخطط وتحقيق أهداف الشركات الاستراتيجية.

الكلمات المفتاحية: سياسات اتخاذ القرار، فاعلية التنفيذ، التخطيط الإداري، المشاركة الإدارية، المركزية، المرونة

الإدارية، الشركات التجارية.

الفصل الأول

المقدمة

تعد عملية اتخاذ القرار الإداري من الركائز الأساسية التي تحدد قدرة المؤسسات على تحقيق أهدافها الاستراتيجية وضمان استمرارية أدائها بكفاءة. فالقرار الإداري ليس مجرد اختيار بين بدائل متاحة، بل هو آلية معقدة تتطلب فهم البيئة التنظيمية، وتحليل المعلومات المتاحة، وتقدير المخاطر والفرص بشكل دقيق، لضمان تطبيق الخطط الإدارية على أرض الواقع بفاعلية عالية. في السياق الخاص بالشركات التجارية بالمملكة العربية السعودية، أصبح اعتماد سياسات واضحة ومنهجية لاتخاذ القرار أمراً حيوياً، خاصة مع التغيرات الاقتصادية السريعة، وزيادة المنافسة، وتوسع نطاق الأعمال المحلية والدولية، حيث تتطلب بيئة العمل المرنة والسرعة في الاستجابة لمتغيرات السوق (Abraheem، 2021).

تنبع أهمية هذه الدراسة من الحاجة إلى فهم العلاقة بين سياسات اتخاذ القرار الإداري وفاعلية تنفيذ الخطط الإدارية. فقد أظهرت الممارسات العملية في بعض الشركات التجارية أن غياب وضوح السياسات أو التقييد المفرط في السلطة الإدارية يؤدي إلى بطء في تنفيذ الخطط، وتضارب في المهام بين الأقسام، وزيادة احتمالية حدوث الأخطاء، مما يؤثر على جودة الأداء العام للشركة وفعاليتها التنافسية. وعلى الجانب الآخر، فإن مشاركة الموظفين في عملية اتخاذ القرار تؤدي إلى تعزيز الالتزام بالخطوة التنفيذية، وتقليل مقاومة التغيير، وتحسين مستوى التنسيق بين مختلف المستويات الإدارية. وهذا يؤكد أن نجاح تنفيذ الخطط لا يعتمد فقط على صياغتها بشكل دقيق، بل يتوقف أيضاً على كفاءة السياسات التي تحكم عملية اتخاذ القرار داخل المؤسسة (Ossa-Cardona، 2024).

تعكس الدراسات النظرية والإدارية أن فاعلية تنفيذ الخطط الإدارية مرتبطة بشكل مباشر بعدة عناصر، أهمها وضوح السياسات الإدارية، ودرجة المركزية أو اللامركزية في اتخاذ القرار، وكفاءة آليات التواصل بين الإدارات المختلفة. في المملكة العربية السعودية، حيث يشهد القطاع التجاري نمواً سريعاً وتوسعاً في أنشطة الأعمال، يبرز السؤال حول مدى قدرة الشركات التجارية على تبني سياسات اتخاذ قرار مرنة تتكيف مع المتغيرات المستمرة في البيئة الاقتصادية، وتضمن تحقيق أهدافها الاستراتيجية دون التأثير بالبطء الإداري أو الصراعات الداخلية (Tipurić، 2022).

تتمثل مشكلة الدراسة في مواجهة بعض الشركات التجارية لصعوبات متعددة في تنفيذ الخطط الإدارية المرسومة، سواء بسبب عدم وضوح السياسات، أو ضعف مشاركة الموظفين في اتخاذ القرار، أو اعتماد أسلوب مركزي مفرط في إصدار القرارات. وقد أظهرت الممارسات العملية أن هذه العوامل تؤثر سلباً على جودة التنفيذ وسرعته، مما ينعكس على الأداء العام للشركة وربحياتها، ويبرز الحاجة إلى دراسة العلاقة بين سياسات اتخاذ القرار وفاعلية التنفيذ بشكل علمي وميداني (Thabit، 2024).

تهدف الدراسة إلى تقديم تحليل شامل لهذه العلاقة، وتبسيط الضوء على مدى تأثير وضوح السياسات، ومشاركة الموظفين، وتوازن المركزية واللامركزية على فاعلية تنفيذ الخطط الإدارية. كما تسعى إلى تقديم توصيات عملية للشركات التجارية لتعزيز القدرة على التنفيذ من خلال سياسات أكثر وضوحًا ومرونة، مع التركيز على تحسين مستوى الالتزام بالخطّة، وتخفيف الصراعات الداخلية، ورفع كفاءة الأداء المؤسسي. ومن خلال هذا البحث، يأمل الباحث في تقديم إطار علمي يساعد صانعي القرار الإداري على تبني ممارسات أكثر فاعلية، بما يضمن تعزيز التنافسية واستدامة الأعمال في السوق السعودي المتغير والمتطور.

مشكلة الدراسة

تتمثل مشكلة هذه الدراسة في أن العديد من الشركات التجارية بالملكة العربية السعودية تواجه صعوبات جوهرية في تنفيذ الخطط الإدارية المرسومة على الرغم من وضوح أهدافها الاستراتيجية، ويعود ذلك بشكل رئيسي إلى ضعف أو عدم فاعلية سياسات اتخاذ القرار الإداري. فقد أظهرت الممارسات العملية أن غياب السياسات الواضحة والمحددة، أو التقييد المفرط في المركزية الإدارية، يؤدي إلى بطء الإجراءات التنفيذية، وتضارب المسؤوليات بين الأقسام، وانخفاض مستوى التنسيق بين الإدارات المختلفة، مما يحد من قدرة الشركات على تحقيق أهدافها بكفاءة. وعلاوة على ذلك، فإن ضعف مشاركة الموظفين والإداريين في عملية اتخاذ القرار يؤدي إلى انخفاض الالتزام بالخطط التنفيذية وزيادة مقاومة التغيير، ما يضعف القدرة التنظيمية للشركة على مواجهة التحديات السوقية والتكيف مع المستجدات الاقتصادية.

المشكلات المترتبة على هذه الحالة متعددة وملموسة على مستوى الأداء المؤسسي. فمن الناحية التنظيمية، تؤدي السياسات غير الفعالة إلى غموض الصلاحيات والمسؤوليات، وهو ما يزيد من احتمالية حدوث صراعات داخلية وتأخير في تنفيذ القرارات المهمة. ومن الناحية التشغيلية، يقلل ضعف سياسات اتخاذ القرار من سرعة الاستجابة للتغيرات السوقية ويؤثر على جودة الخدمات أو المنتجات المقدمة للعملاء، مما ينعكس سلبيًا على تنافسية الشركات. أما من الناحية البشرية، فإن عدم إشراك الموظفين في القرار يضعف مستوى التفاعل والالتزام، ويقلل من شعورهم بالمسؤولية تجاه تحقيق الأهداف التنظيمية، وهو ما يؤدي إلى انخفاض الإنتاجية وتحقيق نتائج أقل فاعلية (Alajmi، 2022).

وبناءً على مشكلة الدراسة الرئيسية وما ترتب عليها من تحديات وتأثيرات سلبية على الأداء المؤسسي، يتمثل السؤال الرئيسي للدراسة في: ما هو تأثير سياسات اتخاذ القرار الإداري على فاعلية تنفيذ الخطط الإدارية في الشركات التجارية بالمملكة العربية السعودية، وما العوامل التي تعزز أو تحد من هذا التأثير؟

أهمية الدراسة

- الأهمية العلمية

تكمن الأهمية العلمية لهذه الدراسة في تقديم فهم معمق للعلاقة بين سياسات اتخاذ القرار الإداري وفاعلية تنفيذ الخطط الإدارية داخل الشركات التجارية بالمملكة العربية السعودية، وهو موضوع يحتاج إلى بحث وتحليل موسع على المستوى المحلي. فالدراسات السابقة ركزت غالباً على مفاهيم عامة في الإدارة أو التخطيط الاستراتيجي، بينما هذه الدراسة تقدم رؤية دقيقة لكيفية تأثير سياسات القرار على الأداء التنفيذي، مع التركيز على عناصر مثل وضوح السياسات، درجة المركزية واللامركزية، ومستوى مشاركة الموظفين في عملية اتخاذ القرار. كما تتيح الدراسة تطوير نماذج نظرية قابلة للتطبيق في بيئات تجارية مماثلة، وإثراء الأدبيات العلمية في الإدارة والعلوم التنظيمية، من خلال ربط النتائج الميدانية بالفرضيات النظرية، مما يساهم في تعزيز المعرفة الأكاديمية حول عوامل نجاح أو فشل تنفيذ الخطط الإدارية في السياقات المحلية المعقدة والمتغيرة (Algethami، 2025).

- الأهمية العملية

أما الأهمية العملية فتتجلى في كون نتائج الدراسة تشكل مرجعاً مباشراً للشركات التجارية وصانعي القرار الإداري داخل المملكة، حيث يمكن الاستفادة منها لتصميم سياسات إدارية أكثر وضوحاً ومرونة، وتعزيز المشاركة الفعالة للموظفين في اتخاذ القرار. إذ أن تطبيق توصيات الدراسة يساعد الشركات على تقليل التأخير في تنفيذ الخطط، وتحسين التنسيق بين الأقسام، وزيادة الالتزام بالخطة التنفيذية، وهو ما ينعكس إيجابياً على الإنتاجية والربحية والتنافسية في السوق. كما توفر الدراسة آليات عملية لصياغة بيئة تنظيمية شفافة ومسؤولة، حيث تصبح القرارات أكثر دقة وسرعة، ويمكن مواجهة التحديات الاقتصادية والتغيرات السوقية بكفاءة أعلى. بذلك تصبح نتائج الدراسة أداة استراتيجية يمكن للشركات الاعتماد عليها لتعزيز الأداء المؤسسي وتحقيق أهدافها الاستراتيجية بكفاءة أكبر (Joma، 2025).

أهداف الدراسة

الهدف الرئيسي للدراسة

- يتمثل الهدف الرئيسي لهذه الدراسة في تحديد تأثير سياسات اتخاذ القرار الإداري على فاعلية تنفيذ الخطط الإدارية في الشركات التجارية بالمملكة العربية السعودية.

الأهداف الفرعية

1. تحليل أثر وضوح السياسات الإدارية على الالتزام بتنفيذ الخطط الإدارية.
2. دراسة دور مشاركة الموظفين في عملية اتخاذ القرار على تحسين جودة التنفيذ.
3. تقييم تأثير درجة المركزية واللامركزية في اتخاذ القرار على سرعة وكفاءة تنفيذ الخطط.
4. التعرف على العوامل التنظيمية الأخرى التي قد تؤثر في فاعلية التنفيذ مثل التنسيق بين الإدارات وتوزيع الصلاحيات.
5. تقديم توصيات عملية لتعزيز سياسات اتخاذ القرار الإداري بما يرفع من كفاءة تنفيذ الخطط داخل الشركات التجارية.

تساؤلات الدراسة

التساؤل الرئيسي للدراسة

- ما مدى تأثير سياسات اتخاذ القرار الإداري على فاعلية تنفيذ الخطط الإدارية في الشركات التجارية بالمملكة العربية السعودية؟

التساؤلات الفرعية

1. كيف يؤثر وضوح السياسات الإدارية على الالتزام بتنفيذ الخطط؟
2. ما دور مشاركة الموظفين في عملية اتخاذ القرار على فاعلية التنفيذ؟
3. كيف تؤثر درجة المركزية أو اللامركزية في اتخاذ القرار على جودة وسرعة التنفيذ؟
4. ما هي العوامل التنظيمية الأخرى التي تؤثر على فاعلية تنفيذ الخطط الإدارية؟
5. ما التوصيات العملية التي يمكن أن ترفع من كفاءة السياسات الإدارية وتحسن تنفيذ الخطط؟

فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية للدراسة

- هناك تأثير إيجابي وملحوظ لسياسات اتخاذ القرار الإداري على فاعلية تنفيذ الخطط الإدارية في الشركات التجارية بالمملكة العربية السعودية.

الفرضيات الفرعية

1. هناك علاقة إيجابية بين وضوح السياسات الإدارية ومستوى الالتزام بتنفيذ الخطط.
2. مشاركة الموظفين في اتخاذ القرار ترتبط بارتفاع فاعلية التنفيذ وتحسين جودة النتائج.
3. التوازن بين المركزية واللامركزية في اتخاذ القرار يؤثر إيجابيًا على سرعة وكفاءة تنفيذ الخطط.
4. وجود تنسيق فعال بين الإدارات وصلاحيات واضحة يساهم في تحسين فاعلية التنفيذ.
5. تطبيق توصيات تنظيمية واضحة ومستندة إلى سياسات فعالة يعزز القدرة على تحقيق الأهداف الاستراتيجية للشركة.

النظرية العلمية المتبعة لإعداد البحث

تستند هذه الدراسة إلى النظرية العلمية في الإدارة واتخاذ القرار كأساس منهجي لفهم العلاقة بين سياسات اتخاذ القرار الإداري وفاعلية تنفيذ الخطط الإدارية في الشركات التجارية بالمملكة العربية السعودية. وتؤكد النظرية العلمية، التي أسسها فريدريك تايلور في أوائل القرن العشرين وتطورت فيما بعد في سياقات الإدارة الحديثة، على أهمية التخطيط المنهجي للعمليات الإدارية، وتحليل المعلومات والبيانات بشكل دقيق قبل اتخاذ أي قرار. ووفق هذا المنظور، فإن القرار الإداري لا يُنظر إليه على أنه مجرد اختيار بين بدائل متاحة، بل كعملية استراتيجية معقدة تتطلب دراسة دقيقة للمتغيرات الداخلية والخارجية، وتقييم البدائل بناءً على معايير واضحة لتحقيق أعلى فاعلية في التنفيذ. وبذلك، توفر النظرية إطارًا علميًا يمكن من خلاله تفسير أثر السياسات الإدارية على الأداء المؤسسي، خاصة فيما يتعلق بتنفيذ الخطط الإدارية بدقة وسرعة.

اعتمدت الدراسة على تطبيقات النظرية العلمية الحديثة في مجال اتخاذ القرار، والتي ترى أن فاعلية القرارات الإدارية تتأثر بعوامل متعددة تشمل وضوح السياسات، وتوزيع الصلاحيات بين مستويات الإدارة المختلفة، ومستوى مشاركة الموظفين في عملية اتخاذ القرار. ومن هذا المنطلق، تسعى الدراسة إلى تحليل هذه العناصر بشكل متكامل، لمعرفة كيف يمكن لكل منها أن يساهم في تحسين الالتزام بالخطوة التنفيذية وتقليل المشكلات المرتبطة بالتأخير أو ضعف التنسيق بين الأقسام المختلفة. وتتيح

النظرية العلمية للباحث بناء نموذج متكامل يربط بين عناصر السياسات الإدارية وفاعلية التنفيذ، بما يتيح تفسير النتائج بطريقة علمية دقيقة، وتقديم توصيات عملية قابلة للتطبيق في بيئة الشركات التجارية.

تأخذ الدراسة بعين الاعتبار الخصوصية السياقية للشركات التجارية في المملكة العربية السعودية، بما في ذلك طبيعة المنافسة في السوق، وحجم الشركات، والتوزيع الهرمي للمستويات الإدارية، والعوامل الثقافية التي قد تؤثر على قرارات المديرين وسلوك الموظفين. فالنظرية العلمية لا تقدم فقط أدوات لتحليل القرارات، بل توفر أيضاً إطاراً لتكييف هذه القرارات مع بيئات العمل الحقيقية، بما يعزز من فاعلية التنفيذ ويقلل من المعوقات التنظيمية. وبناءً على هذا الإطار، تم اختيار أدوات البحث، مثل الاستبيانات وتحليل البيانات الإحصائية، بما يتوافق مع المبادئ العلمية للنظرية ويضمن استنتاج نتائج دقيقة وموضوعية. يمثل اعتماد النظرية العلمية كأساس للدراسة خطوة جوهرية لضمان أن تكون النتائج مستندة إلى أسس منهجية قوية، تعكس العلاقة الحقيقية بين سياسات اتخاذ القرار الإداري وفاعلية تنفيذ الخطط. ومن خلال تطبيق هذا الإطار العلمي في السياق السعودي، يمكن تقديم توصيات عملية وإدارية قائمة على تحليل علمي دقيق، تساعد الشركات التجارية على تعزيز كفاءتها المؤسسية، وتحسين جودة التنفيذ، وضمان تحقيق أهدافها الاستراتيجية بكفاءة وفاعلية أكبر.

الفصل الثاني

الدراسات السابقة

يشكل الفصل الثاني من هذه الدراسة مرحلة أساسية في البناء الأكاديمي للبحث، حيث يتيح للباحث والقارئ على حد سواء فهم العمق العلمي للعوامل التي تؤثر على فاعلية تنفيذ الخطط الإدارية في الشركات التجارية بالمملكة العربية السعودية. يهدف هذا الفصل إلى تقديم رؤية متكاملة تسلط الضوء على مختلف الجوانب النظرية والعملية المتعلقة بموضوع الدراسة، بما يربط بين الممارسات الإدارية الفعلية والأطر العلمية التي تناولت مفهوم اتخاذ القرار وأثره على الأداء المؤسسي. ومن خلال هذا الإطار، يمكن للباحث توضيح الأسس التي يقوم عليها البحث، وتحليل العلاقة بين العناصر المختلفة التي تؤثر على التنفيذ الفعال للخطط، بما يضمن أن تكون النتائج قابلة للتفسير العلمي والتطبيق العملي في الوقت نفسه.

يتيح هذا الفصل إمكانية توضيح المعايير والأسس التي تساعد على فهم طبيعة السياسات الإدارية ودورها في تعزيز أو إضعاف القدرة التنفيذية للشركات، مع التركيز على الربط بين النظرية والممارسة العملية. كما يوفر الفصل قاعدة معرفية قوية تمكن الباحث من تحليل النتائج الميدانية بدقة، وربطها بالدراسات السابقة والمفاهيم النظرية ذات الصلة. ومن خلال هذا التحليل، يصبح بالإمكان تحديد الأسباب الرئيسة التي قد تؤثر في تنفيذ الخطط الإدارية، سواء من حيث العوامل التنظيمية الداخلية أو التحديات البيئية الخارجية، وهو ما يضيف بعداً علمياً متيناً للبحث ويعزز من مصداقية النتائج.

تكمن أهمية هذا الفصل في أنه يشكل أساساً لفهم طبيعة المشكلة البحثية من جميع جوانبها، كما يساهم في تقديم تحليل شامل للعلاقات بين عناصر السياسات الإدارية وفاعلية التنفيذ. كما يتيح للباحث الوصول إلى استنتاجات دقيقة وتقديم توصيات عملية تستند إلى أسس علمية واضحة، مما يعزز القدرة على تطوير الأداء المؤسسي للشركات التجارية في المملكة. وبذلك، يصبح الفصل الثاني ليس مجرد استعراض نظري، بل أداة تحليلية عملية تساعد على تفسير النتائج وتقديم رؤية متكاملة حول كيفية تحسين كفاءة اتخاذ القرار الإداري ورفع فاعلية تنفيذ الخطط داخل المؤسسات.

المتغير التابع والمستقل

- المتغير التابع: فاعلية تنفيذ الخطط الإدارية

يشكل المتغير التابع في هذه الدراسة محور التركيز الأساسي، وهو فاعلية تنفيذ الخطط الإدارية، والتي تمثل مدى قدرة الشركات التجارية على تحقيق أهدافها الاستراتيجية وفقًا للخطط الموضوعة. ويعكس هذا المتغير مدى كفاءة العمليات التنظيمية، وسرعة اتخاذ القرارات وتنفيذها، ودقة توزيع الموارد والمهام بين المستويات الإدارية المختلفة. فاعلية التنفيذ لا تتعلق فقط بإتمام الأنشطة المخططة، بل تشمل أيضًا الجودة والدقة في الأداء، وتحقيق النتائج المرجوة في الوقت المناسب، وتقليل الصراعات الداخلية والازدواجية في المهام. ومن هذا المنطلق، يعد قياس هذا المتغير ضروريًا لفهم أثر السياسات الإدارية المختلفة على الأداء الفعلي للشركات، إذ يمثل المؤشر الأبرز لنجاح أو فشل التخطيط الإداري وتطبيقه على أرض الواقع (Stanikzai، 2025).

- المتغيرات المستقلة

1. وضوح سياسات اتخاذ القرار الإداري

يعتبر وضوح السياسات الإدارية من أهم المتغيرات المستقلة، إذ يحدد مدى وضوح القواعد والمعايير والإجراءات التي تعتمد عليها الشركات عند اتخاذ القرارات. سياسات واضحة تمكن الموظفين والمديرين على حد سواء من فهم المسؤوليات والصلاحيات، وتقليل الغموض في توزيع المهام، ما يعزز من القدرة على التنفيذ بكفاءة. وغياب الوضوح في السياسات يؤدي إلى تأخير في اتخاذ القرارات، وارتباك في العمليات، وزيادة فرص حدوث أخطاء تنظيمية تؤثر سلبًا على الأداء العام للشركة (Molette، 2025).

2. مشاركة الموظفين في عملية اتخاذ القرار

تلعب مشاركة الموظفين في اتخاذ القرار دورًا مهمًا في تعزيز الالتزام بالخطة التنفيذية وتحقيق فاعلية أكبر في تنفيذ الخطط الإدارية. فمشاركة الأفراد في صياغة القرار تمنحهم شعورًا بالمسؤولية والانتماء، وتزيد من مستوى التفاعل والتعاون بين الإدارات المختلفة. وعندما يكون هناك مستوى عالٍ من المشاركة، يقل احتمال حدوث مقاومة للتغيير، وتحسن جودة تنفيذ الخطط، كما تصبح القرارات أكثر توافقًا مع الواقع العملي ومتطلبات السوق (Rahaman، 2024).

3. الاعتماد على المعلومات والتحليل في اتخاذ القرار

يشير هذا المتغير إلى مدى استخدام الشركات للبيانات والمعلومات الدقيقة والتحليل العلي قبل اتخاذ القرارات. فاعتماد الإدارة على المعلومات والتحليل يتيح اختيار أفضل البدائل وتوقع العوائق المحتملة، ما يسهم في تحسين سرعة ودقة التنفيذ. الشركات التي تعتمد على أسلوب تحليل البيانات قبل اتخاذ القرار تكون أكثر قدرة على التعامل مع التغيرات في البيئة الاقتصادية، وتحقيق أهدافها الاستراتيجية بكفاءة أكبر (Tetteh، 2024).

العلاقة بين المتغير التابع والمتغيرات المستقلة

تشير الفرضيات النظرية والتطبيقية إلى وجود علاقة مباشرة وإيجابية بين المتغيرات المستقلة وفاعلية تنفيذ الخطط الإدارية. فوضوح السياسات الإدارية يوفر الإطار الذي يضمن تنظيم العمل وتقليل الأخطاء، ما يرفع من مستوى الالتزام بالخططة التنفيذية. أما مشاركة الموظفين فتعزز من الشعور بالمسؤولية والالتزام بالقرارات، مما يزيد من كفاءة التنفيذ وجودة النتائج. وفي الوقت نفسه، يضمن الاعتماد على المعلومات والتحليل العلي أن تكون القرارات مستندة إلى بيانات دقيقة، مما يقلل المخاطر ويعزز قدرة الشركة على تطبيق الخطط بنجاح. بالتالي، تساهم جميع هذه المتغيرات في تعزيز الفاعلية التنفيذية، حيث يشكل كل عنصر منها دعامة أساسية لنجاح الخطط الإدارية، ويؤكد على أن العلاقة بينها وبين المتغير التابع علاقة تكاملية تعتمد على تضافر الجوانب التنظيمية والسلوكية والتحليلية في الإدارة.

الدراسات السابقة

تناول دراسة (Omran، 2024) القانونية أثر القرارات الإدارية على الحرية التجارية في المملكة العربية السعودية، مستكشفة العلاقة المعقدة بين الأطر التنظيمية والعمليات التجارية. يحلل البحث السياق التاريخي للحرية التجارية في المملكة، متتبعًا تطورها من الممارسات التقليدية إلى المشهد القانوني الراهن. ويتعمق في الأحكام الدستورية والتشريعات ذات الصلة التي تُشكل عمليات صنع القرار الإداري المؤثرة على الأنشطة التجارية. ومن خلال دراسات حالة، توضح الدراسة الآثار العملية للقرارات الإدارية على مختلف جوانب العمليات التجارية، بما في ذلك لوائح التأشيرات، وتصاريح الإقامة، وقوانين تقسيم المناطق، والامتثال التنظيمي. ويحدد البحث التحديات الرئيسية التي تواجه الحرية التجارية، مثل العوائق التنظيمية والإدارية، مع تسليط الضوء على فرص التحسين، بما في ذلك تعزيز الشفافية وتحديث الأنظمة. وتؤكد الدراسة على الأدوار المحورية لأصحاب المصلحة الرئيسيين - الحكومة، والشركات الخاصة، ومنظمات المجتمع المدني - في تشكيل الحرية التجارية. وتقدم توصيات للإصلاح، مع التركيز على التغييرات التشريعية، والتحسينات المؤسسية، وتعزيز ثقافة ريادة الأعمال. ومع الإقرار بتقدم

المملكة العربية السعودية في تطوير تشريعاتها التجارية ونظامها التنظيمي، يحدد البحث مجالات تحتاج إلى تحسين. يخلص التقرير إلى أن جهود المملكة لتحقيق التوازن بين الرقابة التنظيمية واحتياجات قطاع الأعمال، إلى جانب أهدافها في تنويع الاقتصاد، تشير إلى مسار إيجابي نحو تعزيز الحرية التجارية. ومع ذلك، فإن النجاح يعتمد على استمرار الإصلاح، وإشراك أصحاب المصلحة، والتكيف مع التوجهات الاقتصادية العالمية مع احترام القيم الثقافية والدينية المحلية. تقدم هذه الدراسة رؤية قيمة لصناع السياسات، وقادة الأعمال، والباحثين المهتمين بفهم وتعزيز الحرية التجارية في المملكة العربية السعودية.

قد يُمثل تحسين إدارة مرافق الرعاية الصحية الأولية خطوة هامة نحو تحقيق هدف تحسين الجودة. هدفت دراسة (Flayyeh, 2023) إلى تحديد ما إذا كانت التحسينات في أداء الرعاية الصحية تؤدي إلى تحسينات في الجودة الشاملة لعملية صنع القرار في المدينة المنورة، المملكة العربية السعودية. ولتحديد أثر زيادة أمن المعلومات على جودة صنع القرار، استخدم الباحث استبيانًا. كشفت نتائجنا عن مستوى عالٍ من الجودة، والقبول، والتنفيذ، والتوقيت، وصنع القرار الإداري، مما يُشير إلى أن المرافق الصحية تتمتع بدرجة عالية من الكفاءة في اتخاذ القرارات الإدارية في جميع هذه الأبعاد الثلاثة. بالإضافة إلى ذلك، لاحظنا مستوىً عاليًا من أداء المرافق الصحية، مما يُشير إلى أن المرافق الصحية التي شملتها الدراسة تتمتع بمستوى أداء عالٍ. ووجدنا أن لصنع القرار الإداري تأثيرًا ذا دلالة إحصائية على أداء مرافق الرعاية الصحية، حيث وجدنا أنه مقابل كل زيادة بنسبة 1% في مستوى صنع القرار الإداري، يتحسن أداء مرافق الرعاية الصحية بنسبة 0.853%.

تهدف دراسة (Asiri, 2020) إلى تحديد أثر التمكين الإداري، من خلال مفهوم (المعرفة، والتفويض، وفرق العمل)، على أداء مستشفى الملك عبد العزيز في مكة المكرمة. ويتحقق هذا الهدف من خلال استطلاع آراء عينة الدراسة حول أثر التمكين الإداري على الأداء، وذلك وفقًا للمتغيرات التالية: المسمى الوظيفي، والمؤهل الأكاديمي، وسنوات الخبرة، والجنس، والجنسية. وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، معتمدًا على الاستبيان كأداة للدراسة. واعتمد الباحث أسلوب العينة العشوائية البسيطة، حيث بلغ عدد أفراد العينة 330 فردًا. وتُظهر النتائج الرئيسية للدراسة أن الأفراد يتفقون على أثر التمكين الإداري من حيث المعرفة على الأداء في مستشفى الملك عبد العزيز، كما يتفق معظمهم بشكل عام على أثر التمكين الإداري من حيث التفويض على الأداء، بالإضافة إلى اتفاقهم على أثر التمكين الإداري من حيث فرق العمل على الأداء. وتتمثل التوصية الرئيسية للدراسة في الحفاظ على التمكين الإداري من حيث المعرفة والتفويض وفرق العمل، نظرًا لأثرها الإيجابي على الأداء. أوصى الباحث بإجراء المزيد من الدراسات حول هذا الموضوع نظرًا لندرة مثل هذه الدراسات في البيئة المحلية للمملكة العربية السعودية.

يشكل الانخفاض الحاد في أسعار النفط منذ النصف الثاني من عام ٢٠١٤ تحديات جسيمة للدول المعتمدة على النفط، وهي الكويت والسعودية وقطر، ويُعيد إحياء اهتمامها بتسريع تطبيق الإصلاحات القائمة على السوق، مثل الاستعانة بمصادر خارجية والخصخصة والشراكات بين القطاعين العام والخاص. تتحدى دراسة (Biygautane، 2016) الافتراض القائل بأن هذه الإصلاحات تُقدم حلاً سحرياً للتغيير الإداري، وتُجادل بأنه على الرغم من أنها قد تبدو حلاً للقيود المالية المتزايدة في دول الخليج الثلاث، إلا أن هناك عوائق إدارية وثقافية واقتصادية وسياسية كبيرة تُعيق تطبيقها الفعال. ويخلص البحث إلى أن المسميات الغربية للإصلاحات القائمة على السوق تُقدم خيارات محدودة للدول الثلاث في ظل غياب إرادة سياسية قوية لإجراء إصلاحات جوهرية من شأنها تغيير العلاقة بين الدولة والمجتمع. ويُقترح إجراء المزيد من التنظير للتغيير الإداري في سياقات ثقافية، كمنطقة الخليج، حيث تتداخل الإدارة والمجتمع، وحيث يُشكل تقليص دور الدولة وحجمها تهديداً مباشراً للشرعية السياسية للنخب الحاكمة.

هدفت دراسة (Fathi، 2026) إلى تحديد أثر تطبيق الاستراتيجية على الأداء المؤسسي في جامعة القدس المفتوحة. ولتحقيق هذا الهدف، استخدم الباحثون المنهج الوصفي للملاءمة لطبيعة الدراسة. وقد صمموا استبياناً وُزِعَ على عينة من 126 موظفاً في جامعة القدس المفتوحة في المحافظات الشمالية، بدءاً من منصب رئيس قسم فما فوق. وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS الإحصائي للعلوم الاجتماعية. وخلصت الدراسة إلى أن تطبيق الاستراتيجية في جامعة القدس المفتوحة كان على مستوى عالٍ عموماً، وشمل ذلك عناصر مثل الثقافة التنظيمية، والبرامج والمشاريع، والهيكل التنظيمي، وإجراءات العمل، وتوافر الموارد المالية. كما أظهرت النتائج أن "مستوى الأداء المؤسسي" في مختلف مجالاته (الكفاءة، والفعالية، والاستجابة، ورضا المستفيدين) كان مرتفعاً أيضاً. وأظهرت نتائج الدراسة كذلك أثراً ذا دلالة إحصائية لتطبيق الاستراتيجية على الأداء المؤسسي في جامعة القدس المفتوحة. في ضوء نتائج الدراسة، أوصى الباحثون بضرورة توفير الموارد المالية والميزانيات بطريقة تضمن تنفيذ الاستراتيجيات المعتمدة للجامعة، وأن تقوم إدارة الجامعة، قبل تعيين أي موظفين جدد، بتقييم الموارد البشرية المتاحة لها داخل الجامعة من أجل الاستفادة من الكفاءات المتوفرة في الجامعة، وبالتالي مساعدة الجامعة على تنفيذ متطلباتها الاستراتيجية.

التعليق على الدراسات السابقة:

- أوجه التشابه في الدراسات السابقة

تتشترك الدراسات السابقة في التركيز على العلاقة بين ممارسات الإدارة وفاعلية الأداء المؤسسي، سواء في القطاع التجاري أو القطاع العام والخدمات. فقد أظهرت النتائج في أغلب الدراسات أن اتخاذ القرار الإداري المبني على أسس واضحة ومنظمة، ومراعاة مشاركة العاملين، والاعتماد على المعلومات والتحليل، يؤدي إلى تحسين جودة الأداء ورفع كفاءة التنفيذ. كما تشير الدراسات إلى أن وجود سياسات واضحة للقرار الإداري وتمكين الموظفين في عمليات صنع القرار يساهمان في تعزيز الالتزام بالخطة التنفيذية وتحقيق الأهداف التنظيمية. كما تركزت الدراسات السابقة على استخدام المنهج الكمي، والاستبيانات كأداة رئيسية لجمع البيانات، مع تحليل النتائج إحصائياً لفهم أثر الممارسات الإدارية على الأداء، مما يعكس توجهاً علمياً متفقاً بين هذه الدراسات في قياس العلاقة بين عناصر الإدارة وفاعلية التنفيذ.

- أوجه الاختلاف في الدراسات السابقة

رغم التشابه في المنهجية والأطر العامة، تختلف الدراسات السابقة في نطاقها ومجالات تطبيقها والمستويات الإدارية محل البحث. فبعض الدراسات ركزت على القطاع الصحي، بما في ذلك مرافق الرعاية الصحية ومستشفيات محددة، بينما تناولت دراسات أخرى القطاع التعليمي أو القطاع التجاري بشكل عام. كما اختلفت متغيرات البحث، حيث ركزت بعض الدراسات على التمكين الإداري والمعرفة والتفويض، بينما ركزت دراسات أخرى على الاستراتيجيات المؤسسية أو الأطر القانونية والتنظيمية وتأثيرها على حرية العمل وقرارات الإدارة. كما اختلفت الدراسات في نطاق العينات وحجمها، ففي بعض الدراسات اقتصرَت العينات على عدد محدود من الموظفين أو الإداريين، بينما شملت دراسات أخرى عينة أكبر وأكثر تنوعاً من حيث المناصب والخبرات والقطاعات.

- الفجوات البحثية التي يميزها البحث الحالي

تشير الفجوات البحثية إلى الحاجة لدراسة أكثر تحديداً للعلاقة بين سياسات اتخاذ القرار الإداري وفاعلية تنفيذ الخطط الإدارية في الشركات التجارية بالمملكة العربية السعودية، حيث أن أغلب الدراسات السابقة تناولت قطاعات أخرى أو ركزت على متغيرات مختلفة مثل التمكين الإداري أو الأداء المؤسسي العام. كما أن الفجوة تكمن في عدم وجود تركيز شامل على التكامل بين وضوح السياسات، ومشاركة الموظفين، والاعتماد على المعلومات والتحليل، وتأثير هذه المتغيرات مجتمعة على التنفيذ الفعلي للخطط الإدارية. كذلك، تمثل الفجوة البحثية الحاجة إلى دراسة ميدانية كمية دقيقة في السياق السعودي، بما يربط بين النظرية والتطبيق العملي في الشركات التجارية، ويعالج التحديات التنظيمية والإدارية الخاصة بالقطاع التجاري، مع تقديم توصيات عملية قابلة للتطبيق لتحسين فاعلية التنفيذ. وأخيراً، يميز هذا البحث استخدام منهجية كمية شاملة تشمل عينة

ممثلة لمستويات مختلفة من الإداريين والموظفين، مما يعزز القدرة على تعميم النتائج وتقديم استنتاجات موثوقة قابلة للتطبيق في الواقع العملي للشركات التجارية في المملكة.

الإطار النظري للدراسة

تشكل المنطلقات النظرية أساسًا متينًا لأي دراسة علمية، فهي توفر الإطار المفاهيمي الذي يمكن من خلاله تفسير الظواهر الإدارية وربطها بالمتغيرات المستهدفة في البحث. في سياق هذه الدراسة، تهدف المنطلقات النظرية إلى توضيح الأسس الفكرية التي تستند إليها سياسات اتخاذ القرار الإداري، وفهم كيفية تأثيرها على فاعلية تنفيذ الخطط الإدارية داخل الشركات التجارية بالمملكة العربية السعودية. ومن هذا المنطلق، فإن الدراسة تعتمد على مجموعة من النظريات والمفاهيم الإدارية التي تركز على التخطيط، واتخاذ القرار، وتحليل المعلومات، ومشاركة الأفراد في العمليات التنظيمية، حيث تساهم هذه المنطلقات في بناء رؤية متكاملة تربط بين الجانب النظري والتطبيق العملي داخل بيئة العمل (Bano، 2024).

يعتبر المنطلق الأساسي الأول هو النظرية العلمية في الإدارة، التي ركزت على تنظيم العمليات الإدارية بطريقة منهجية وتحليلية، واعتماد البيانات والمعلومات كأساس لاتخاذ القرار، مما يعزز من فاعلية التنفيذ ويقلل من الأخطاء التنظيمية. وقد تطورت هذه النظرية في سياق الإدارة الحديثة لتشمل أساليب أكثر مرونة، تتيح مشاركة الموظفين وتحليل المخاطر والفرص قبل اتخاذ أي قرار، وهو ما يتوافق مع أهداف هذه الدراسة في فهم كيفية تأثير السياسات الإدارية على التنفيذ الفعال للخطط. وتوضح هذه النظرية أن وضوح السياسات الإدارية وتوزيع الصلاحيات بشكل منهجي يشكلان عاملين أساسيين لتعزيز قدرة المؤسسة على الالتزام بالخطط وتحقيق أهدافها الاستراتيجية (Luft، 2022).

المنطلق الثاني يرتبط بمفهوم مشاركة الموظفين في اتخاذ القرار، الذي يعتبر من العناصر الأساسية لتعزيز الفاعلية التنظيمية. إذ تشير الدراسات النظرية إلى أن مشاركة الأفراد في صياغة القرار تزيد من شعورهم بالمسؤولية والانتماء، وتخفف من مقاومة التغيير، وتحسن من جودة تنفيذ الخطط. كما تؤكد المنطلقات النظرية أن بيئة العمل التي تعتمد على التفاعل بين المستويات الإدارية المختلفة والتواصل المفتوح بين الإدارات، تساهم بشكل مباشر في رفع كفاءة التنفيذ وتقليل الصراعات الداخلية، وهو ما يعد جانبًا جوهريًا في سياق الشركات التجارية بالمملكة، حيث تتسم بيئة العمل بالتنوع وسرعة التغير (Toro، Gallego، 2025).

المنطلق الثالث يتعلق بأهمية الاعتماد على المعلومات والتحليل في اتخاذ القرار، وهو ما يمثل قاعدة متينة لفهم العلاقة بين المتغيرات الإدارية والنتائج العملية. تشير المنطلقات النظرية إلى أن استخدام البيانات الدقيقة والتحليل العلمي قبل اتخاذ القرار يمكن الإدارة من توقع المشكلات والتخطيط بفعالية، ويزيد من جودة التنفيذ ويقلل من احتمالية الأخطاء. كما يعزز هذا المنطلق من قدرة الشركات على التكيف مع التغيرات البيئية والسوقية، وتحقيق أهدافها الاستراتيجية بكفاءة أكبر، مما يجعل الاعتماد على المعلومات والتحليل عاملاً حاسماً في نجاح أي خطة إدارية (Uljen، 2017).

توضح المنطلقات النظرية لهذه الدراسة أن فاعلية تنفيذ الخطط الإدارية ترتبط بشكل وثيق بعدة عوامل تنظيمية وسلوكية وتحليلية، وأن تكامل هذه العوامل يعزز من قدرة الشركات التجارية على تحقيق أهدافها الاستراتيجية. ومن خلال هذه المنطلقات، يمكن للباحث بناء إطار علمي متكامل يربط بين السياسات الإدارية، مشاركة الموظفين، واستخدام المعلومات في اتخاذ القرار، وبين مستوى فاعلية التنفيذ، وهو ما يمثل الأساس الذي ستعتمد عليه الدراسة في تحليل النتائج وتقديم توصيات عملية قابلة للتطبيق داخل بيئة العمل السعودية (Dunlop، 2018).

الفصل الثالث

منهجية الدراسة

المقدمة

يشكل الفصل الثالث من هذه الدراسة خطوة محورية في البناء البحثي، حيث يركز على الجانب التطبيقي والمنهجي الذي يتيح للباحث تنفيذ الدراسة بطريقة دقيقة ومنظمة، بما يضمن الوصول إلى نتائج موثوقة وصحيحة. يمثل هذا الفصل الإطار العملي الذي يوضح كيفية جمع البيانات وتحليلها بشكل منهجي، وهو أمر ضروري لفهم العلاقة بين سياسات اتخاذ القرار الإداري وفعالية تنفيذ الخطط الإدارية في الشركات التجارية بالمملكة العربية السعودية. ومن خلال هذا الفصل، يتمكن القارئ من الاطلاع على الأسس العلمية والمنهجية التي اعتمدها الباحث لضمان الدقة والموضوعية في تفسير النتائج، وهو ما يعزز مصداقية الدراسة و يتيح تطبيق توصياتها في السياق العملي للشركات التجارية.

يتيح الفصل الثالث للباحث تقديم تصور شامل لكيفية تصميم الدراسة وتطبيقها على أرض الواقع، مع مراعاة الشفافية والوضوح في جميع مراحل البحث. ويشمل ذلك عرض الأسلوب الذي تم من خلاله تحديد مجتمع البحث، وإجراءات جمع البيانات وتحليلها بطريقة علمية، مع مراعاة ضمان أن تكون المعلومات دقيقة وقابلة للتحقق. كما يسهم هذا الفصل في توضيح منهجية التعامل مع التحديات التي قد تواجه الباحث أثناء الدراسة، مثل تباين البيانات أو صعوبة الوصول إلى مصادر المعلومات، ويضمن أن تكون النتائج المستخلصة ممثلة بصورة حقيقية لما يحدث داخل الشركات التجارية. وهذا يعكس الدور الأساسي للفصل في بناء قاعدة علمية متينة تربط بين النظرية والتطبيق، وتدعم الاستنتاجات التي يمكن الاعتماد عليها في تحليل أثر السياسات الإدارية على التنفيذ الفعال للخطط.

تكمن أهمية الفصل في كونه يوفر للباحث وللقارئ فهماً شاملاً لكيفية إدارة البحث بطريقة منهجية، بدءاً من تصميم الدراسة وصولاً إلى تفسير النتائج بشكل علمي. فهو يوضح الإجراءات والخطوات التي تضمن جمع البيانات بشكل دقيق، وتحليلها بما يتوافق مع الأهداف البحثية، مما يعزز من قدرة الباحث على تقديم توصيات عملية قابلة للتطبيق. وعلاوة على ذلك، يتيح الفصل الثالث إمكانية التحقق من صحة وموثوقية النتائج من خلال أسس منهجية واضحة، وهو ما يزيد من قيمة البحث العلمية والعملية على حد سواء. من هذا المنطلق، يمكن القول إن الفصل الثالث يمثل العمود الفقري لأي دراسة ميدانية، حيث يربط بين المفاهيم النظرية للبحث وحقائق الواقع العملي في الشركات التجارية، ويضمن أن تكون الاستنتاجات مبنية على أساس علمي متين يمكن الاعتماد عليه في اتخاذ القرارات وتحسين الأداء المؤسسي.

مجتمع البحث

يشكل مجتمع البحث الأساس الذي يقوم عليه جمع البيانات وتحليلها في هذه الدراسة، فهو يعكس البيئة الحقيقية التي سيتم من خلالها اختبار الفرضيات وفحص العلاقة بين سياسات اتخاذ القرار الإداري وفاعلية تنفيذ الخطط الإدارية في الشركات التجارية بالمملكة العربية السعودية. ويهدف تحديد مجتمع البحث بدقة إلى ضمان تمثيل النتائج للممارسات الإدارية الفعلية داخل الشركات، وكذلك لضمان أن تكون الاستنتاجات والتوصيات مستندة إلى معلومات دقيقة وموثوقة. ويشمل مجتمع البحث جميع الشركات التجارية العاملة في المملكة، والتي تتميز بتنوع أحجامها وأنشطتها، مما يتيح للباحث دراسة أثر السياسات الإدارية في بيئات عمل مختلفة ومعرفة كيفية تأثيرها على تنفيذ الخطط الإدارية في سياقات متعددة.

يعكس مجتمع البحث طبيعة التحديات والفرص التي تواجه الشركات التجارية في المملكة، بما في ذلك اختلاف الهياكل الإدارية، وتباين مستويات المشاركة في اتخاذ القرار، واختلاف طرق توزيع الصلاحيات والموارد. ويتيح هذا التنوع إمكانية دراسة العلاقة بين السياسات الإدارية وفاعلية التنفيذ بشكل أكثر شمولية، وفهم العوامل التي تعزز الالتزام بالخطة التنفيذية، وكذلك تحديد العوائق التي قد تعيق تنفيذ الخطط. ومن خلال تحليل مجتمع البحث بشكل دقيق، يمكن للباحث تقديم توصيات عملية قابلة للتطبيق على مستوى الشركات المختلفة، بما يضمن تحسين الأداء المؤسسي وتعزيز القدرة على تحقيق الأهداف الاستراتيجية.

كما يساهم تحديد مجتمع البحث في توجيه الدراسة نحو جمع البيانات من المصادر الأكثر صلة بالموضوع، سواء من الإدارة العليا أو من الموظفين المشاركين في عملية اتخاذ القرار، أو من المستويات المختلفة داخل الهيكل التنظيمي للشركة. ففهم المجتمع بدقة يمكن الباحث من تصميم أدوات البحث بطريقة تضمن تغطية جميع جوانب الموضوع، وتقديم بيانات دقيقة تساعد في تحليل العلاقة بين المتغيرات بشكل موضوعي. كما يعزز التركيز على مجتمع البحث من مصداقية النتائج، ويضمن أن تكون الاستنتاجات مستندة إلى الواقع العملي، وليس مجرد افتراضات نظرية، مما يضيف بعداً عملياً وعلمياً للدراسة.

يمثل مجتمع البحث العمود الفقري لأي دراسة ميدانية، فهو الأساس الذي يتم من خلاله اختبار الفرضيات وفحص العلاقة بين المتغيرات الرئيسية. وتحديد مجتمع البحث بدقة يوفر للباحث قاعدة صلبة لجمع البيانات وتحليلها بشكل منهجي،

ويضمن أن تكون التوصيات والاستنتاجات قابلة للتطبيق في الشركات التجارية بالمملكة العربية السعودية، مما يعزز من القيمة العلمية والعملية للدراسة على حد سواء.

المنهجية وطرق البحث

تعتمد هذه الدراسة على المنهجية الكمية كأساس علمي لتحليل العلاقة بين سياسات اتخاذ القرار الإداري وفاعلية تنفيذ الخطط الإدارية في الشركات التجارية بالمملكة العربية السعودية، وذلك لما توفره المنهجية الكمية من أدوات دقيقة لقياس المتغيرات وتحليلها إحصائيًا. وتعتبر المنهجية الكمية مناسبة بشكل خاص لهذه الدراسة لأنها تمكن الباحث من جمع بيانات قابلة للقياس والتحليل، مما يسمح بفحص الفرضيات بدقة وتقديم استنتاجات قائمة على أدلة رقمية موثوقة. كما تتيح هذه المنهجية مقارنة النتائج بين الشركات المختلفة وتحديد الأنماط العامة لسلوكيات اتخاذ القرار وأثرها على التنفيذ، بما يعزز من القدرة على تعميم النتائج والتوصيات على مستوى الشركات التجارية في المملكة.

يعتمد البحث في جوهره على تصميم استبيان منظم ومدرّس، يمثل الأداة الرئيسة لجمع البيانات الميدانية. وقد تم إعداد الاستبيان بناءً على أهداف الدراسة ومتغيراتها، بحيث يقيس بدقة كل من وضوح سياسات اتخاذ القرار الإداري، ومشاركة الموظفين في عملية اتخاذ القرار، والاعتماد على المعلومات والتحليل في اتخاذ القرار، إضافة إلى فاعلية تنفيذ الخطط الإدارية. وتم تصميم الاستبيان بأسلوب يمكن تحويل الإجابات إلى بيانات رقمية قابلة للتحليل الإحصائي، بما يضمن موضوعية النتائج ودقتها، ويتيح استخدام أساليب التحليل الكمي لاختبار الفرضيات ومقارنة تأثير كل متغير مستقل على المتغير التابع.

وتتضمن طرق البحث أيضًا تحديد مجتمع البحث وعينة الدراسة بطريقة علمية تضمن تمثيل النتائج للمجتمع المستهدف بدقة. فقد تم اختيار الشركات التجارية التي تعكس تنوع الأحجام والأنشطة، كما تم توزيع الاستبيانات على مستويات الإدارة العليا والوسطى والموظفين المشاركين في اتخاذ القرار، لضمان الحصول على بيانات شاملة ومتوازنة. ويتيح هذا التنوع في اختيار العينة للباحث تحليل العلاقة بين السياسات الإدارية وفاعلية التنفيذ في سياقات مختلفة، وفهم تأثير العوامل التنظيمية والسلوكية على القدرة التنفيذية للشركات.

كما تركز المنهجية على اتباع خطوات دقيقة لضمان موثوقية وصلاحية البيانات قبل البدء في التحليل الإحصائي. فقد تم اختبار الاستبيان على عينة تجريبية صغيرة للتأكد من وضوح الأسئلة ودقتها، وتم مراجعة عناصر الاستبيان للتأكد من

شموليتها لكل جوانب الدراسة. وعقب جمع البيانات، يتم مراجعتها وتنقيتها من الإجابات غير المكتملة أو المشكوك في صحتها، لضمان أن تكون النتائج دقيقة وموثوقة. ويتيح هذا الإجراء للباحث تقديم نتائج قابلة للتفسير بشكل علمي، وتحليل تأثير المتغيرات المستقلة على المتغير التابع بدقة عالية.

تمثل المنهجية الكمية وطرق البحث المنهجية المنظمة التي تعتمد عليها هذه الدراسة حجر الأساس لفهم العلاقة بين سياسات اتخاذ القرار الإداري وفاعلية تنفيذ الخطط الإدارية. فهي توفر للباحث إطاراً علمياً متيناً يجمع بين تصميم أدوات جمع البيانات، وتحديد العينة، وضمان موثوقية المعلومات، وتحليلها إحصائياً بشكل دقيق، مما يعزز من مصداقية النتائج ويدعم تقديم توصيات عملية قابلة للتطبيق داخل الشركات التجارية في المملكة العربية السعودية.

أدوات الدراسة

تشكل أدوات الدراسة من العناصر الجوهرية التي يعتمد عليها البحث الكمي في جمع البيانات وتحليلها بشكل موضوعي ودقيق. في هذه الدراسة، تم اختيار الاستبيان الكمي كأداة الرئيسية لجمع المعلومات، نظراً لما توفره المنهجية الكمية من دقة في قياس المتغيرات وفحص الفرضيات الإحصائية. وقد صُمم الاستبيان بعناية ليعطي جميع جوانب موضوع البحث، بحيث يقيس المتغير التابع، وهو فاعلية تنفيذ الخطط الإدارية، وكذلك المتغيرات المستقلة المتمثلة في وضوح سياسات اتخاذ القرار الإداري، ومشاركة الموظفين في عملية اتخاذ القرار، والاعتماد على المعلومات والتحليل في اتخاذ القرار. ويتيح هذا التصميم جمع بيانات كمية يمكن تحليلها باستخدام أساليب إحصائية دقيقة، مما يضمن الموضوعية والموثوقية في النتائج.

تم تطوير الاستبيان على أساس مراجعة الأدبيات السابقة والدراسات العلمية ذات الصلة، بحيث تتوافق أسئلته مع أهداف البحث وتغطي جميع الجوانب النظرية والتطبيقية للموضوع. وقد تم تقسيم الاستبيان إلى أقسام متسلسلة بشكل منطقي، يتيح للمستجيبين الإجابة بسهولة ودون لبس، مع الحرص على صياغة الأسئلة بلغة واضحة ومباشرة، لتجنب أي غموض قد يؤثر على جودة البيانات. كما تم اختبار الاستبيان على عينة أولية للتأكد من مدى وضوح الأسئلة وصلاحيها لقياس المتغيرات المستهدفة، مما يعزز مصداقية الأداة قبل تطبيقها على مجتمع البحث الكامل.

تتيح أداة الاستبيان جمع بيانات من شريحة واسعة من المستجيبين داخل الشركات التجارية، بما في ذلك المستويات الإدارية العليا والوسطى والموظفين المشاركين في اتخاذ القرار. ويعزز هذا التنوع في جمع البيانات القدرة على تحليل العلاقة بين

السياسات الإدارية وفاعلية تنفيذ الخطط من زوايا مختلفة، ويساعد على فهم تأثير المتغيرات المستقلة على المتغير التابع في سياقات متنوعة. كما يوفر جمع البيانات الكمية من خلال الاستبيان إمكانية تحويل الإجابات إلى أرقام قابلة للتحليل الإحصائي، واستخدام برامج التحليل لتحديد العلاقة بين المتغيرات واختبار الفرضيات بشكل علمي دقيق.

يمثل الاستبيان الكمي الأداة الرئيسية لهذه الدراسة، حيث يضمن جمع بيانات دقيقة ومنهجية، تمكن الباحث من تحليل العلاقة بين سياسات اتخاذ القرار الإداري وفاعلية تنفيذ الخطط الإدارية بدقة عالية. كما يوفر الأساس لإجراء التحليلات الإحصائية اللازمة لاختبار الفرضيات، وبالتالي الوصول إلى نتائج موثوقة، وقابلة للتفسير العلمي، وتقديم توصيات عملية يمكن تطبيقها لتعزيز الأداء المؤسسي للشركات التجارية في المملكة العربية السعودية.

خطوات جمع البيانات

تمثل خطوات جمع البيانات جزءاً محورياً من المنهجية الكمية لهذه الدراسة، حيث تضمن جمع معلومات دقيقة وموثوقة تسمح بتحليل العلاقة بين سياسات اتخاذ القرار الإداري وفاعلية تنفيذ الخطط الإدارية في الشركات التجارية بالمملكة العربية السعودية. وقد تم تصميم هذه الخطوات بعناية لضمان تغطية كافة جوانب موضوع البحث، مع مراعاة أن تكون البيانات قابلة للقياس والتحليل الإحصائي بشكل دقيق. ويبدأ هذا الإجراء بتحديد المصادر المناسبة للمعلومات، سواء من خلال المستجيبين الرئيسيين في الشركات، مثل الإدارة العليا والمديرين التنفيذيين والموظفين المشاركين في عمليات اتخاذ القرار، أو من خلال الوثائق الرسمية والتقارير الداخلية التي تعكس السياسات الإدارية المطبقة والخطط التنفيذية المعتمدة.

تتضمن الخطوات التالية تصميم أدوات جمع البيانات بما يتوافق مع أهداف البحث، حيث تم اعتماد الاستبيانات كأداة رئيسية لجمع المعلومات الكمية، نظراً لقدرتها على تغطية شريحة واسعة من المستجيبين بسرعة وموضوعية، وتسهيل تحويل الإجابات إلى بيانات قابلة للتحليل الإحصائي. وقد تم صياغة الاستبيان بشكل يتيح قياس مدى وضوح السياسات الإدارية، ومشاركة الموظفين في اتخاذ القرار، والاعتماد على المعلومات والتحليل في اتخاذ القرارات، بالإضافة إلى قياس مستوى فاعلية تنفيذ الخطط الإدارية. كما تم اختبار الاستبيان مبدئياً على عينة صغيرة للتأكد من وضوح الأسئلة ودقتها، وضمان أن تكون النتائج النهائية قابلة للتحليل بشكل منهجي وموثوق.

تشمل خطوات جمع البيانات أيضاً تحديد طريقة التوزيع والمتابعة للحصول على أعلى نسبة استجابة ممكنة من المشاركين في الدراسة. فقد تم اعتماد أساليب توزيع إلكترونية وورقية لضمان وصول الاستبيانات لجميع مستويات الموظفين في الشركات المختارة، مع تقديم التعليمات الواضحة حول كيفية الإجابة على الأسئلة. كما تم وضع جدول زمني محدد لعملية جمع البيانات، يتضمن مواعيد لإرسال الاستبيانات، ومواعيد للمتابعة مع المستجيبين لضمان استكمال جميع الاستبيانات بدقة. وتراعي هذه الخطوات ضبط الجودة والتحقق من صحة البيانات، بحيث يمكن استبعاد الإجابات غير المكتملة أو غير الدقيقة قبل البدء في مرحلة التحليل الإحصائي.

تكمُن أهمية خطوات جمع البيانات في أنها توفر للباحث قاعدة معلوماتية دقيقة ومتكاملة، تمكنه من اختبار الفرضيات بشكل علمي، وتحليل العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع بدقة عالية. ومن خلال اتباع هذه الخطوات بشكل منهجي ومنظم، تزداد موثوقية النتائج وقيمتها العلمية، كما تتيح التوصل إلى توصيات عملية قابلة للتطبيق في الشركات التجارية بالمملكة العربية السعودية، بما يساهم في تحسين كفاءة اتخاذ القرار ورفع مستوى فاعلية تنفيذ الخطط الإدارية.

حدود الدراسة

- الحدود البشرية

تشير الحدود البشرية لهذه الدراسة إلى الأشخاص والمستويات الإدارية الذين شملتهم عملية البحث، والذين يشكلون المصدر الأساسي للبيانات. وقد تم التركيز على الموظفين والإداريين العاملين في الشركات التجارية بالمملكة العربية السعودية، بما في ذلك المستويات العليا والوسطى، إضافة إلى بعض الموظفين المشاركين في عمليات اتخاذ القرار. ويأتي تحديد هذا المجتمع لضمان أن تكون البيانات المعتمدة في الدراسة دقيقة وتعكس واقع الممارسات الإدارية الفعلية. كما يساعد التركيز على هذه الفئة في فهم كيف تؤثر سياسات اتخاذ القرار الإداري على فاعلية تنفيذ الخطط، وكيفية تفاعل الموظفين مع هذه السياسات في بيئة العمل اليومية، مما يعزز من مصداقية النتائج وبيّح استنتاجات قابلة للتطبيق العملي.

- الحدود الزمانية

تتعلق الحدود الزمانية بفترة الزمن التي تم خلالها جمع البيانات وتحليلها، والتي تم تحديدها بما يتوافق مع أهداف الدراسة والظروف العملية للشركات المستهدفة. فقد ركزت الدراسة على بيانات وممارسات إدارية تم تطبيقها خلال السنوات الأخيرة،

لضمان أن تكون النتائج معاصرة وذات صلة بالواقع الحالي للشركات التجارية في المملكة. ويتيح هذا التحديد الزمني للباحث تحليل السياسات الإدارية في سياقها الواقعي وفهم كيفية تأثيرها على تنفيذ الخطط في فترة محددة، مع مراعاة التغيرات الاقتصادية والتنظيمية التي قد تؤثر على الأداء التنفيذي. كما يساعد الالتزام بالحد الزمني على توفير بيانات قابلة للمقارنة والتحليل الإحصائي، بما يعزز دقة النتائج وموضوعيتها.

- الحدود المكانية

تتعلق الحدود المكانية بالدوران الجغرافي للشركات التي شملتها الدراسة، حيث اقتصرَت الدراسة على الشركات التجارية العاملة داخل المملكة العربية السعودية. ويتيح هذا التحديد الجغرافي للباحث التركيز على بيئة العمل المحلية، وفهم العوامل التنظيمية والثقافية والإدارية التي تؤثر على سياسات اتخاذ القرار وفاعلية تنفيذ الخطط داخل السياق السعودي. كما يساعد التركيز المكاني على تجنب التشتت في البيانات الناتج عن اختلاف الأنظمة والقوانين الإدارية بين البلدان، مما يعزز من دقة التحليل ويجعل النتائج والتوصيات قابلة للتطبيق مباشرة في الشركات التجارية داخل المملكة.

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

المقدمة

يمثل الفصل الرابع من هذه الدراسة المرحلة التطبيقية والتحليلية الأساسية التي ترتبط مباشرة بالأهداف البحثية، إذ يتيح للباحث عرض نتائج الدراسة بطريقة علمية دقيقة، وتحليل البيانات المستخلصة من مجتمع البحث بما يعكس العلاقة بين سياسات اتخاذ القرار الإداري وفاعلية تنفيذ الخطط الإدارية في الشركات التجارية بالمملكة العربية السعودية. ويعد هذا الفصل بمثابة الجسر الذي يربط بين الإطار النظري والمنهجية المستخدمة من جهة، والنتائج العملية والتوصيات المستقبلية من جهة أخرى، مما يعزز مصداقية البحث ويجعل الاستنتاجات المستخلصة قابلة للتطبيق العملي في بيئات العمل الحقيقية.

يتيح الفصل للباحث تقديم تفسير معمق للبيانات التي تم جمعها، وتحليل العلاقات بين المتغيرات المختلفة بطريقة دقيقة وموضوعية، بما يساهم في فهم أسباب الفروقات في أداء الشركات المختلفة. كما يوفر هذا الفصل فرصة لربط النتائج بالمفاهيم النظرية التي تم تناولها في الفصول السابقة، مما يساعد على تقديم رؤية شاملة ومتسقة حول مدى تأثير السياسات الإدارية على تنفيذ الخطط، وكيفية تحسين مستوى الفاعلية التنفيذية داخل المؤسسات. ويعتبر هذا الفصل أساسيًا لأنه يتيح للقارئ رؤية متكاملة للعلاقة بين النظرية والتطبيق، ويزود الباحث بالأدوات العلمية لتفسير النتائج بصورة دقيقة ومدعومة بالأدلة.

تكمن أهمية هذا الفصل أيضًا في أنه يتيح للباحث تقديم استنتاجات واضحة وشاملة، كما يمكنه من صياغة توصيات عملية مبنية على تحليل علمي للبيانات، ما يساهم في تطوير الأداء المؤسسي للشركات التجارية وتحسين فاعلية التنفيذ الإداري. وبذلك، يصبح الفصل الرابع نقطة محورية في الدراسة، حيث يجمع بين التحليل النظري والعملي، ويوفر أساسًا قويًا لتقديم نتائج قابلة للتطبيق، ويضمن أن تكون التوصيات والاستنتاجات المدروسة مستندة إلى بيانات دقيقة ومنهجية علمية رصينة، بما يعزز القيمة العلمية والعملية للدراسة على حد سواء.

إن هذا الفصل يعد الركيزة التي تدعم جميع جوانب البحث، إذ يربط بين الأدلة الميدانية والمفاهيم النظرية، ويقدم رؤية متكاملة للعلاقة بين سياسات اتخاذ القرار وفاعلية تنفيذ الخطط، كما يؤكد على أهمية الاستنتاجات العملية المبنية على تحليل علمي دقيق، بما يسهم في تعزيز القدرة على اتخاذ القرارات الإدارية المستنيرة داخل الشركات التجارية بالمملكة العربية السعودية.

تحليل البيانات

• الوصف الإحصائي للبيانات

تظهر النتائج ميلاً عاماً لدى أفراد العينة نحو الموافقة على فاعلية سياسات اتخاذ القرار؛ إذ استقرت معظم المتوسطات الحسابية فوق حاجز 3.35، غير أن هذا التوجه الإيجابي يصحبه تردد ملحوظ في الآراء. تعكس قيم الانحراف المعياري التي تجاوزت 1.40 في أغلب العبارات وجود تباين جوهري في تجارب الموظفين داخل الشركات التجارية السعودية؛ فبينما سجلت عبارات "تشجيع المشاركة" و"الاعتماد على بيانات دقيقة" أعلى المتوسطات بقيمة 3.59، نجد أن الانحراف المعياري المصاحب لها (1.43) يشير إلى أن هذه الممارسات ليست مطبقة بذات السوية في كافة القطاعات أو المستويات الإدارية. النتيجة واضحة إحصائياً. ثمة وعي مؤسسي بأهمية المنهجية العلمية، لكن التطبيق الميداني يواجه تفاوتات فردية أو تنظيمية تعيق الوصول إلى حالة الإجماع الكامل.

انخفاض المتوسط الحسابي لعبارة "تحقيق النتائج المتوقعة عند تنفيذ الخطط" إلى 3.35، وهي القيمة الأقل في مصفوفة النتائج، يضع اليد على فجوة تنفيذية واضحة؛ فرغم القناعة بدور السياسات في التأثير على الفاعلية (بمتوسط 3.56)، إلا أن المخرجات النهائية للخطط لا تزال دون مستوى الطموح المأمول. اقتران هذا المتوسط بانحراف معياري مرتفع قدره 1.615 يؤكد وجود اختلال في كفاءة التنفيذ بين شركة وأخرى. يشير الالتواء السالب في كافة المتغيرات إلى تركيز الاستجابات نحو القيم المرتفعة، إلا أن قيم التفرطح (Kurtosis) السالبة والملموسة تعطي دلالة قطعية على أن توزيع الآراء أكثر تسطحاً من التوزيع الطبيعي؛ مما يعني أن عينة الدراسة تنقسم بين فئات تلمس أثراً حقيقياً للسياسات الإدارية وفئات أخرى لا تزال ترى فجوة بين التنظير والواقع العملي في بيئة الأعمال السعودية.

Statistics									
	Kurtosis		Skewness		Median		Mean	N	

Std. Error of Kurtosis		Std. Error of Skewness		Std. Deviation		Std. Error of Mean		Missing	Valid	
.293	-1.275	.147	.044	1.412	3.00	.085	2.99	0	274	العمر
.293	-2.004	.147	-.103	.500	2.00	.030	1.53	0	274	الجنس
.293	-1.109	.147	-.199	1.269	3.00	.077	3.39	0	274	الدرجة العلمية
.293	-1.276	.147	-.373	1.461	4.00	.088	3.42	0	274	توجد سياسات واضحة تحكم عملية اتخاذ القرار داخل الشركة
.293	-1.179	.147	-.517	1.440	4.00	.087	3.59	0	274	تساعد السياسات الإدارية الواضحة في تسهيل اتخاذ القرارات
.293	-1.288	.147	-.486	1.512	4.00	.091	3.50	0	274	يتم توضيح إجراءات اتخاذ القرار لجميع الموظفين
.293	-1.560	.147	-.376	1.669	4.00	.101	3.37	0	274	يسهم وضوح السياسات في تقليل العشوائية في اتخاذ القرارات
.293	-1.042	.147	-.603	1.433	4.00	.087	3.59	0	274	تشجع الإدارة الموظفين على المشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل
.293	-1.249	.147	-.488	1.500	4.00	.091	3.50	0	274	يتم أخذ آراء الموظفين بعين الاعتبار عند اتخاذ القرارات الإدارية
.293	-1.221	.147	-.558	1.504	4.00	.091	3.55	0	274	تسهم مشاركة الموظفين في تحسين جودة القرارات الإدارية
.293	-1.517	.147	-.375	1.618	4.00	.098	3.41	0	274	تساعد المشاركة في اتخاذ القرار على تعزيز الالتزام بتنفيذ الخطط
.293	-1.133	.147	-.549	1.430	4.00	.086	3.59	0	274	تعتمد الإدارة على بيانات دقيقة عند اتخاذ القرارات
.293	-1.269	.147	-.401	1.448	4.00	.087	3.47	0	274	يتم استخدام التحليل الإداري في تقييم البدائل قبل اتخاذ القرار

تساعد نظم المعلومات الإدارية في دعم القرارات الإدارية	274	0	3.43	.094	4.00	1.559	-.426	.147	-1.385	.293
تسهم المعلومات الموثوقة في تقليل المخاطر المرتبطة بالقرارات	274	0	3.37	.099	4.00	1.635	-.376	.147	-1.517	.293
يتم تنفيذ الخطط الإدارية وفق الجداول الزمنية المحددة	274	0	3.54	.084	4.00	1.386	-.492	.147	-1.098	.293
تسهم القرارات الإدارية الفعالة في نجاح تنفيذ الخطط	274	0	3.49	.092	4.00	1.524	-.463	.147	-1.322	.293
يلتزم الموظفون بتنفيذ الخطط الإدارية المعتمدة	274	0	3.41	.094	4.00	1.553	-.367	.147	-1.447	.293
تحقق الخطط الإدارية النتائج المتوقعة عند تنفيذها	274	0	3.35	.098	4.00	1.615	-.356	.147	-1.512	.293
أرى أن سياسات اتخاذ القرار الإداري تؤثر بشكل مباشر في فاعلية تنفيذ الخطط الإدارية داخل الشركات التجارية في المملكة العربية السعودية	274	0	3.56	.088	4.00	1.452	-.543	.147	-1.163	.293

جدول 1: التحليلات الإحصائية

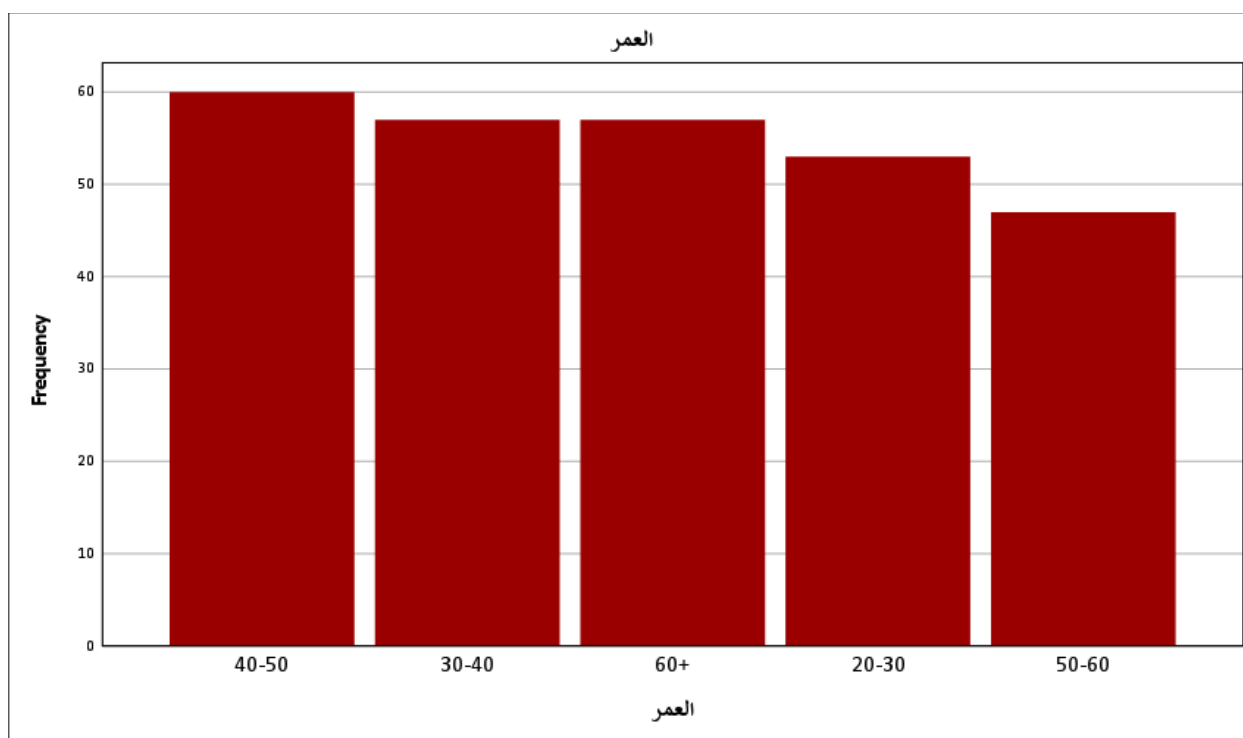
• عمر المشاركين في التجربة

توزيع الفئات العمرية يظهر توازناً. لا توجد فئة تهيمن على المشهد الإداري بوضوح؛ فالأرقام متقاربة جداً. تصدرت الفئة من 40 إلى 50 عاماً بنسبة 21.9%، وهي تمثل مرحلة النضج المهني والاستقرار القيادي في الشركات السعودية. النتيجة منطقية. نجد تساوياً تاماً بين فئتي (30-40) و (60 فأكثر) بنسبة 20.8% لكل منهما. هذا التماثل الرقمي يعكس مزيجاً بين طاقة الشباب وخبرة الرواد. الشركات التجارية تدمج بين دماء جديدة وعقول مخضرة.

التقارب الإحصائي مستمر حتى الفئات الأقل تمثيلاً. فئة (20-30) سجلت 19.3%، تليها فئة (50-60) بنسبة 17.2%. الفرق بين أعلى وأقل فئة لا يتجاوز 4.7% فقط. التنوع العمري واسع. هذا التردد المدروس يقلل من احتمالية تحيز نتائج الدراسة لرؤية جيل واحد. الآراء حول سياسات القرار ستكون شمولية. العينة تعبر عن واقع الهياكل الإدارية المتنوعة في المملكة.

العمر					
Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
21.9	21.9	21.9	60	40-50	Valid
42.7	20.8	20.8	57	30-40	
63.5	20.8	20.8	57	60+	
82.8	19.3	19.3	53	20-30	
100.0	17.2	17.2	47	50-60	
	100.0	100.0	274	Total	

جدول 2 : التحليل الإحصائي لعمر المشاركين في التجربة



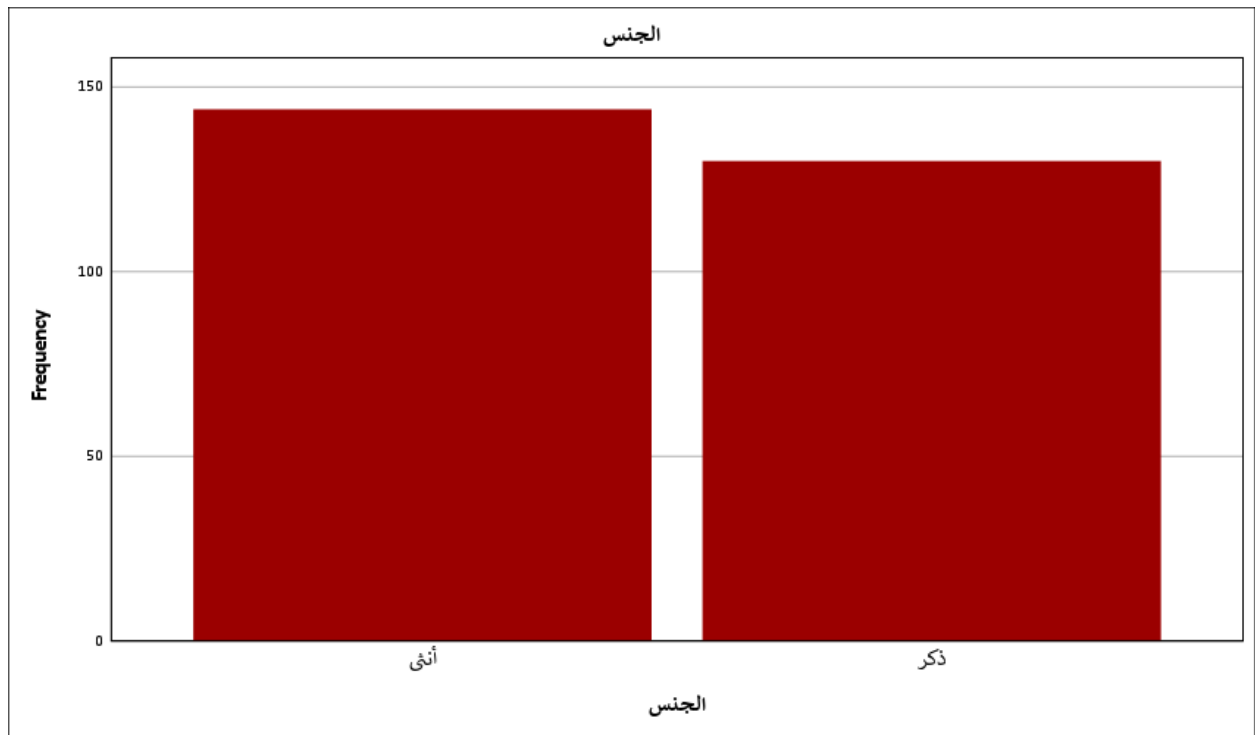
شكل توضيحي 1 : التمثيل البياني لعمر المشاركين في التجربة

• جنس المشاركين في التجربة

تفوقت الإناث عددياً في عينة الدراسة. بلغت نسبتهن 52.6% مقابل 47.4% للذكور. الفارق ضئيل؛ لكنه يحمل دلالة سوسيولوجية هامة. البيئة التجارية في المملكة العربية السعودية تشهد تحولاً جذرياً في هيكله القوى العاملة. حضور المرأة في مراكز اتخاذ القرار أو التنفيذ لم يعد ثانوياً. الأرقام تعكس واقعاً مؤسسياً جديداً يتسم بالتوازن الجندري. التقارب بين الجنسين يعزز من مصداقية النتائج الإحصائية. لا توجد هيمنة ذكورية في العينة المستهدفة؛ مما يعني أن سياسات اتخاذ القرار تُدرس من زوايا متباينة. الاستجابات تمثل وجهتي النظر بالتساوي تقريباً. هذا التنوع يضمن شمولية التحليل لفاعلية تنفيذ الخطط. التوجه العام نحو تمكين الكفاءات بغض النظر عن الجنس يبدو جلياً هنا.

الجنس					
Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
52.6	52.6	52.6	144	أنثى	Valid
100.0	47.4	47.4	130	ذكر	
	100.0	100.0	274	Total	

جدول 3: التحليل الإحصائي لجنس المشاركين في التجربة



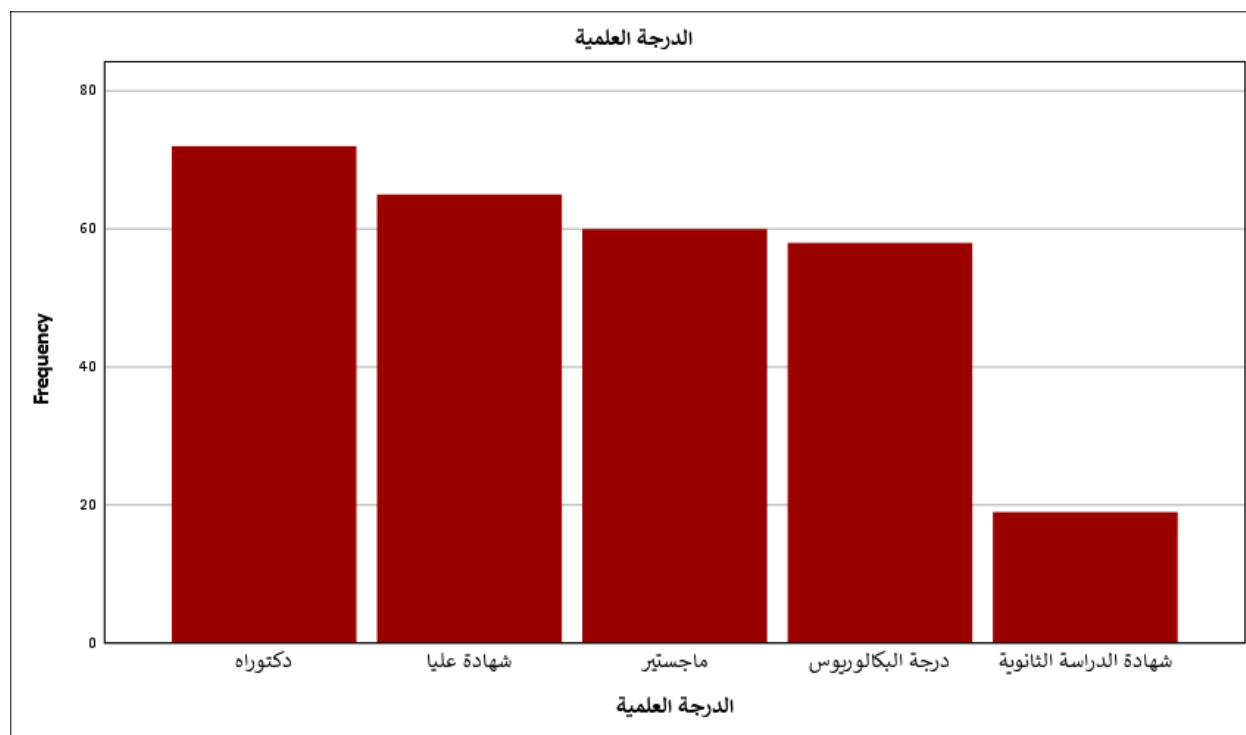
شكل توضيحي 2: التمثيل البياني لجنس المشاركين في التجربة

- الدرجة العلمية لدى المشاركين في التجربة

تغيب الفئات التعليمية الدنيا عن المشهد القيادي في الشركات محل الدراسة؛ إذ لم تسجل شهادة الثانوية العامة سوى نسبة ضئيلة بلغت 6.9%. النتيجة تعكس توجهاً صارماً نحو "توطين الكفاءات" المؤهلة علمياً. نجد في المقابل اكتساحاً لحملة الشهادات العليا. سجلت فئة الدكتوراه أعلى نسبة بـ 26.3%، تليها فئات الدبلومات العليا والمجستير والبيكالوريوس بنسب متقاربة جداً تراوحت بين 23.7% و 21.2%. هذا التقارب الرقمي يشير إلى كثافة معرفية عالية لدى صناع القرار والمنفذين. الاعتماد على هذه النخبة الأكاديمية يقلل من احتمالات الخطأ العشوائي في صياغة الخطط الإدارية. التركيبة الحالية توضح أن الشركات السعودية باتت تعتمد "المعيار العلمي" كشرط أساسي لشغل الوظائف الإدارية. هي بيئة مهنية مثقفة. وجود 71.9% من العينة فوق مستوى البكالوريوس يرفع من سقف التوقعات تجاه جودة القرارات المتخذة. الفجوة بين حملة الدكتوراه والمجستير تكاد تتلاشى؛ مما يمنح الشركات مرونة عالية في تداول الأفكار الإدارية المعقدة بأسلوب لغوي وعملي موحد.

الدرجة العلمية					
Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
26.3	26.3	26.3	72	دكتوراه	Valid
50.0	23.7	23.7	65	شهادة عليا	
71.9	21.9	21.9	60	ماجستير	
93.1	21.2	21.2	58	درجة البكالوريوس	
100.0	6.9	6.9	19	شهادة الدراسة الثانوية	
	100.0	100.0	274	Total	

جدول 4 : التحليل الإحصائي للدرجة العلمية



شكل توضيحي 3: التمثيل البياني للدرجة العلمية

• توجد سياسات واضحة تحكم عملية اتخاذ القرار داخل الشركة

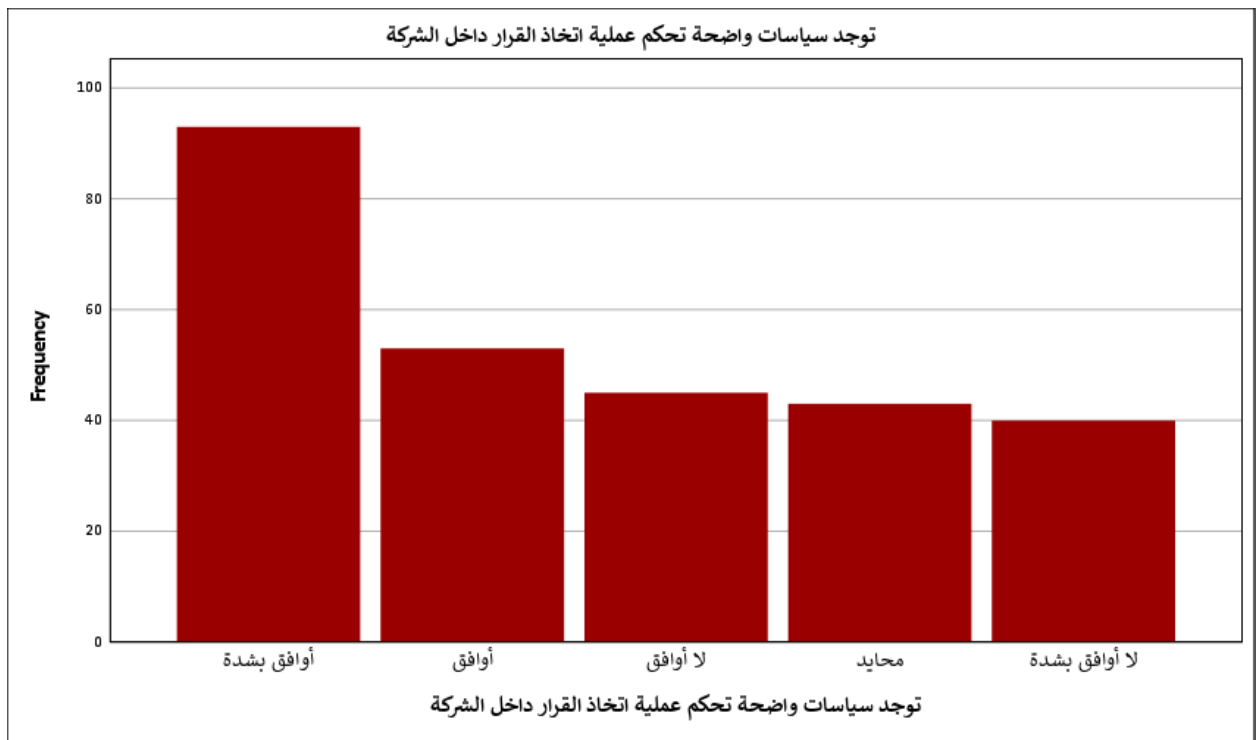
سجلت استجابة "أوافق بشدة" النسبة الأعلى بـ 33.9%، مما يشير إلى وجود وعي مؤسسي ملموس بأهمية الأطر التنظيمية داخل الشركات التجارية السعودية. النتيجة إيجابية في ظاهرها. لكن؛ يبرز تباين عند النظر إلى بقية التوزيع؛ فنسبة المعارضين (لا أوافق ولا أوافق بشدة) مجتمعة تصل إلى 31%، وهي نسبة تتقارب بشدة مع الفئة الأكثر تفاؤلاً. هذا الانقسام الإحصائي يشي بوجود تفاوت تنظيمي عميق بين الشركات؛ فبينما تعتمد شركات سياسات حوكمة صارمة، لا تزال شركات أخرى تفتقر للوضوح الإجرائي.

فئة المحايدین بلغت 15.7%؛ وهي شريحة تعزز حالة الضبابية تجاه آليات صنع القرار. يبدو أن السياسات موجودة "نظرياً" في بعض الكيانات، لكنها تفتقد للتطبيق الذي يشعر به الموظف في ممارساته اليومية. هذا النقص في الوضوح قد يؤثر على سير العمليات في الإدارة؛ إذ يؤدي غياب المرجعية الصريحة إلى تضارب الاجتهادات الشخصية عند مواجهة الأزمات. الموقف يحتاج إلى معالجة إدارية عاجلة لتوحيد الرؤية التنظيمية.

توجد سياسات واضحة تحكم عملية اتخاذ القرار داخل الشركة				
Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency	

33.9	33.9	33.9	93	أوافق بشدة	Valid
53.3	19.3	19.3	53	أوافق	
69.7	16.4	16.4	45	لا أوافق	
85.4	15.7	15.7	43	محايد	
100.0	14.6	14.6	40	لا أوافق بشدة	
	100.0	100.0	274	Total	

جدول 5: التحليل الإحصائي لوجود سياسات واضحة تحكم عملية اتخاذ القرار داخل الشركة



شكل توضيحي 4: التمثيل البياني لوجود سياسات واضحة تحكم عملية اتخاذ القرار داخل الشركة

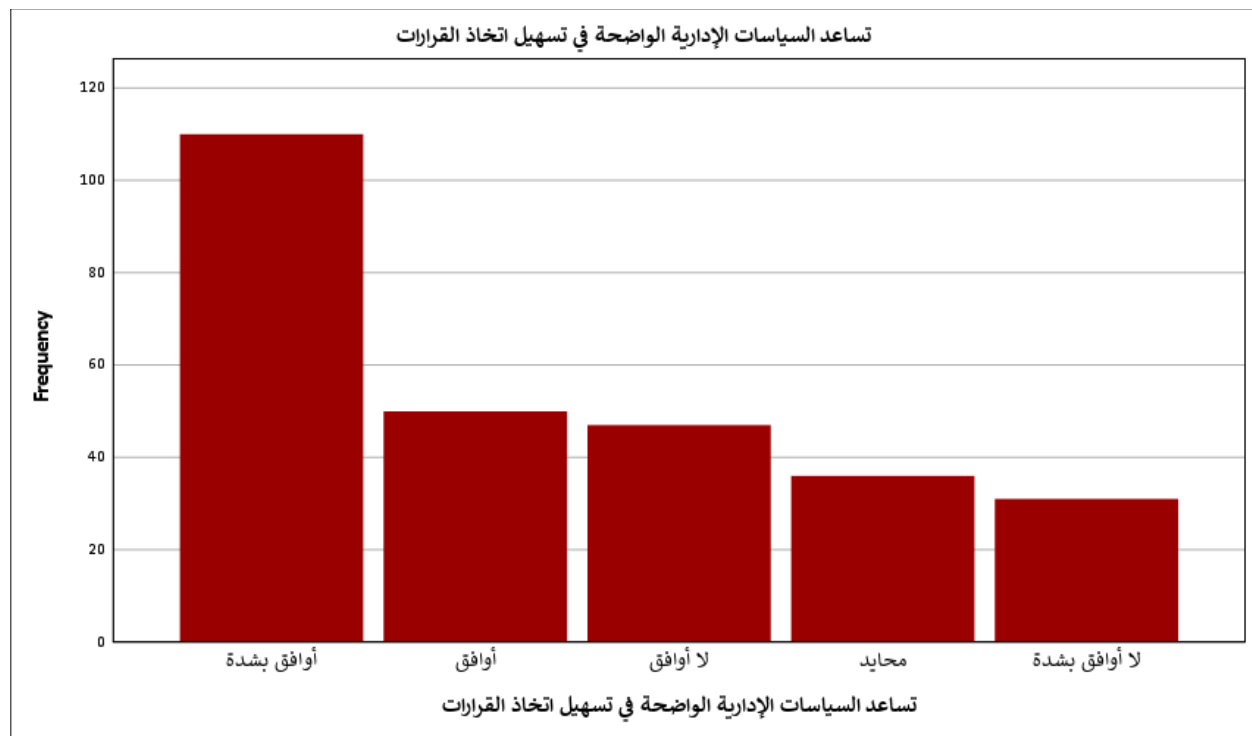
• تساعد السياسات الإدارية الواضحة في تسهيل اتخاذ القرارات

اكتسحت خيارات التأييد المشهد بنسبة تراكمية تجاوزت 58%. النتيجة منطقية تماماً. الموظف يحتاج إلى خريطة طريق إجرائية لتقليل الجهد الذهني المبذول في المفاضلة بين البدائل. سجل خيار "أوافق بشدة" 40.1% كأعلى تكرار في العينة. هذا الرقم يعكس إدراكاً عميقاً بأن السياسة ليست مجرد قيد تنظيمي؛ بل هي أداة تمكن تسهم في تسريع وتيرة العمل اليومي داخل الشركات التجارية.

ثمة تباين لا يمكن تجاهله في الجانب الآخر من الجدول. المعارضون (بفئتهم) يمثلون 28.5% من إجمالي المشاركين. هذه النسبة ليست هامشية. هي تشير إلى وجود فئة تعاني من "جمود السياسات" أو عدم مرونتها؛ مما يجعلها عائقاً بدلاً من كونها مسهلاً للقرار. نسبة المحايدون (13.1%) تؤكد أن الوضوح الورقي للسياسة لا يضمن دائماً فعاليتها الوظيفية. هذا الخلل قد يعطل الاستجابة السريعة للمتغيرات السوقية في البيئة السعودية التنافسية.

تساعد السياسات الإدارية الواضحة في تسهيل اتخاذ القرارات					
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	
أوافق بشدة	110	40.1	40.1	40.1	Valid
أوافق	50	18.2	18.2	58.4	
لا أوافق	47	17.2	17.2	75.5	
محايد	36	13.1	13.1	88.7	
لا أوافق بشدة	31	11.3	11.3	100.0	
Total	274	100.0	100.0		

جدول 6: التحليل الإحصائي لمساعدة السياسات الإدارية الواضحة في تسهيل اتخاذ القرارات



شكل توضيحي 5: التمثيل البياني لمساعدة السياسات الإدارية الواضحة في تسهيل اتخاذ القرارات

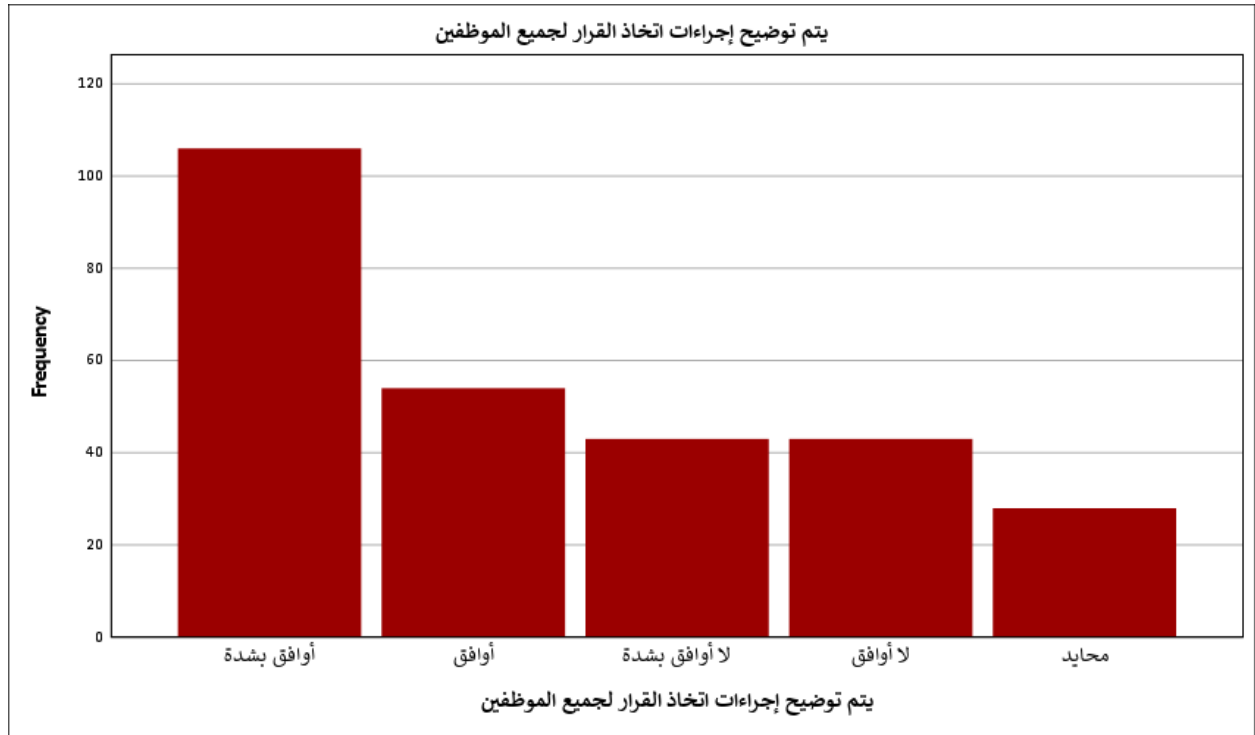
• يتم توضيح إجراءات اتخاذ القرار لجميع الموظفين

سجل خيار "أوافق بشدة" الصدارة بنسبة 38.7%. النتيجة تشير إلى جهد اتصالي ملموس داخل الشركات. الإدارة تحاول كسر حاجز الغموض التنظيمي. ومع ذلك؛ نجد انقساماً في القاعدة العريضة للعينة. نسبة الراضين (بفئتهم) بلغت 31.4%، وهي نسبة موازية تقريباً لنسبة التأييد القوي. ثمة خلل في قنوات التوصيل. الإجراءات قد تكون مكتوبة لكنها لا تصل للجميع بذات الكفاءة.

الحياد سجل 10.2% فقط. الموظفون يملكون رأياً قاطعاً تجاه هذه المسألة. الاستقطاب الإحصائي يعكس تفاوتاً في الشفافية بين الإدارات المختلفة؛ فبينما يرى قطاع أن الأمور واضحة، يعيش قطاع آخر في معزل عن فهم كيفية صناعة القرار. هذا الارتباك في التدفق المعلوماتي يضعف الالتزام بتنفيذ الخطط. الموظف الذي لا يفهم "كيف" صدر القرار، سيجد صعوبة في استيعاب "لماذا" يجب تنفيذه بدقة.

يتم توضيح إجراءات اتخاذ القرار لجميع الموظفين					
Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
38.7	38.7	38.7	106	أوافق بشدة	Valid
58.4	19.7	19.7	54	أوافق	
74.1	15.7	15.7	43	لا أوافق بشدة	
89.8	15.7	15.7	43	لا أوافق	
100.0	10.2	10.2	28	محايد	
	100.0	100.0	274	Total	

جدول 7: التحليل الإحصائي لتوضيح إجراءات اتخاذ القرار لجميع الموظفين



شكل توضيحي 6: التمثيل البياني لتوضيح إجراءات اتخاذ القرار لجميع الموظفين

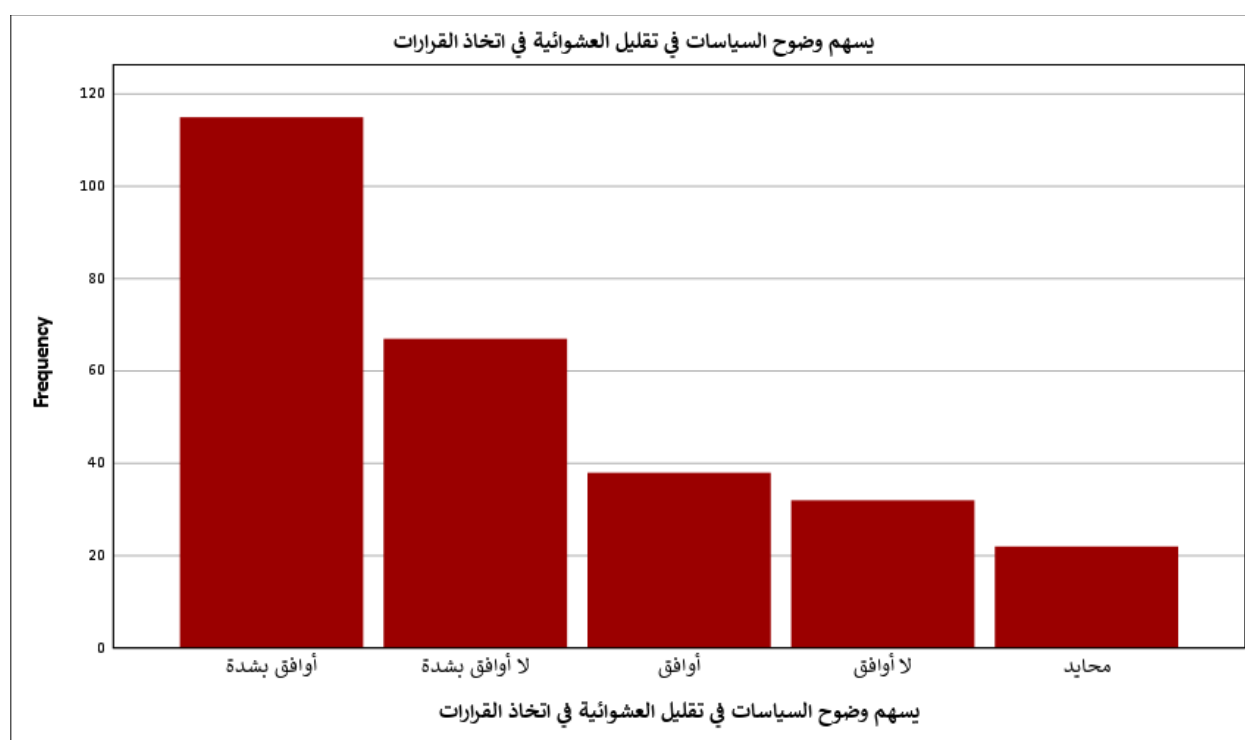
• يسهم وضوح السياسات في تقليل العشوائية في اتخاذ القرارات

سجل خيار "أوافق بشدة" النسبة الأعلى بـ 42.0%. النتيجة تعكس إيماناً قوياً لدى قطاع عريض من الموظفين بأن المؤسسة هي الترياق الأول للارتباك الإداري. ومع ذلك؛ عند النظر إلى الفئة المقابلة مباشرة. خيار "لا أوافق بشدة" حصد 24.5% من الاستجابات. هذا التوزيع غريب إحصائياً. ثمة استقطاب في العينة. يبدو أن الخبرات الميدانية للموظفين في الشركات السعودية متناقضة تماماً بخصوص هذا الأثر؛ فبينما يرى البعض أن السياسات قضت على الارتجال، يرى ربع العينة تقريباً أنها لم تنجح في تحجيم العشوائية فعلياً.

انحسار نسبة المحايدين إلى 8.0% فقط يؤكد أن المسألة تمس جوهر العمل اليومي. غياب المناطق الرمادية يعني أن الموظف يشعر بأثر السياسة أو غيابها بشكل مباشر وصريح. قد يعود هذا التباين إلى أن بعض الشركات تضع سياسات "جامدة" لا تحاكي تعقيدات السوق التجارية؛ مما يجعل القرار يبدو عشوائياً حتى في وجود نصوص مكتوبة. هذا الخلل يضعف الثقة في المنظومة الإدارية. الاستقرار التنظيمي يتطلب ما هو أكثر من مجرد لوائح؛ إنه يتطلب سياسات ذكية قادرة على احتواء المتغيرات دون السقوط في فخ التصلب أو الارتجال.

يسهم وضوح السياسات في تقليل العشوائية في اتخاذ القرارات					
	Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency	
Valid	42.0	42.0	42.0	115	أوافق بشدة
	66.4	24.5	24.5	67	لا أوافق بشدة
	80.3	13.9	13.9	38	أوافق
	92.0	11.7	11.7	32	لا أوافق
	100.0	8.0	8.0	22	محايد
		100.0	100.0	274	Total

جدول 8: التحليل الإحصائي لمساهمة وضوح السياسات في تقليل العشوائية في اتخاذ القرارات



شكل توضيحي 7: التمثيل البياني لمساهمة وضوح السياسات في تقليل العشوائية في اتخاذ القرارات

• تشجع الإدارة الموظفين على المشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل

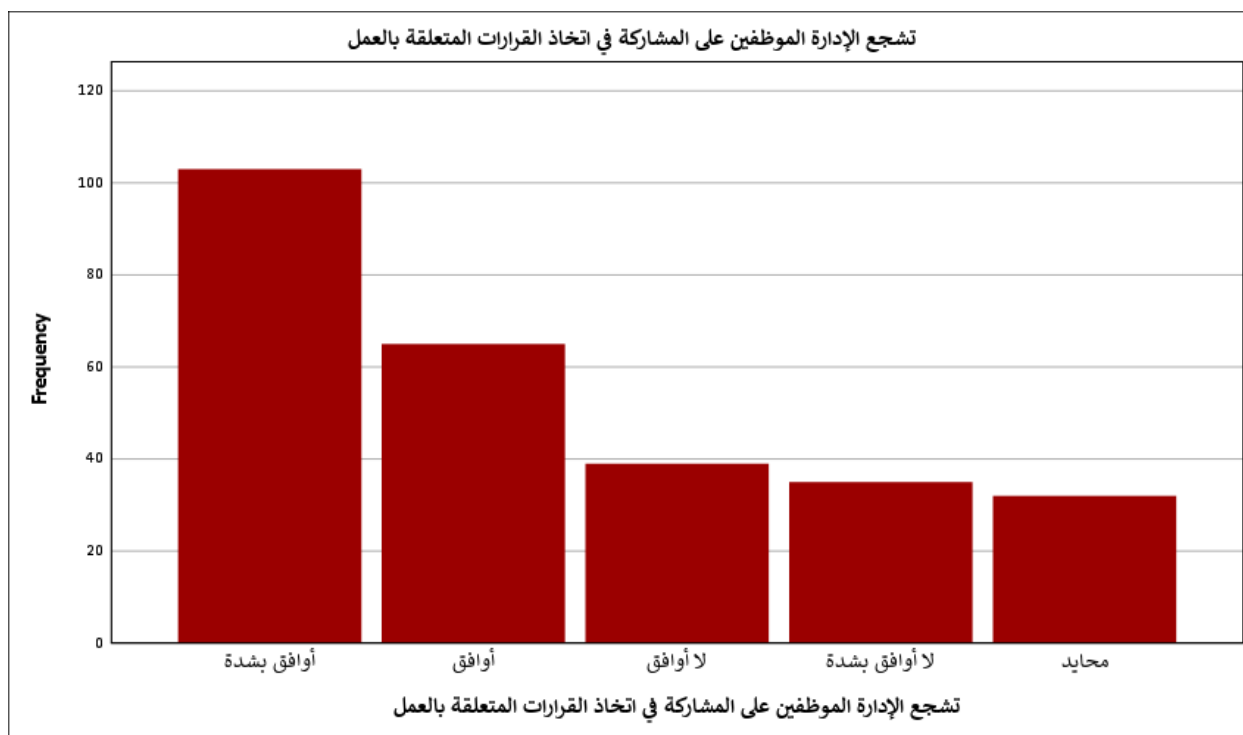
حصص خيار "أوافق بشدة" المرتبة الأولى بنسبة 37.6%. الرقم يعطي انطباعاً أولياً بتبني الشركات السعودية لنمط الإدارة التشاركية. النتيجة مشجعة. ومع إضافة نسبة "أوافق" (23.7%)، نجد أن الغالبية العظمى بنسبة 61.3% يلمسون توجهاً من

الإدارة لدمجهم في العملية القرارية. هذا التوجه يعزز من مفهوم "التمكين" الذي تتبناه رؤية المملكة 2030 في القطاع الخاص. تشرك الإدارة موظفيها لتقليل المقاومة عند تنفيذ الخطط.

لكن؛ يبرز تباين في بقية الاستجابات. الراضون لهذا الطرح (بفنتيم) يمثلون 27% من العينة. هذه الكتلة تشير إلى أن التشجيع على المشاركة قد يكون "صورياً" في بعض الشركات، أو محصوراً في مستويات إدارية دون غيرها. فئة المحايدون (11.7%) تعمق هذا التصور. ربما تفتقر هذه الشركات لآليات مؤسسية واضحة تحول التشجيع من مجرد رغبة شفوية إلى واقع إجرائي ملموس. غياب المشاركة الحقيقية في ربع العينة تقريباً قد يؤدي إلى ضعف الانتماء للقرارات الصادرة؛ فالموظف يجد نفسه منفذاً لسياسات لم يساهم في صياغتها، مما يرفع احتمالات التعثر في بلوغ الأهداف المرسومة.

تشجع الإدارة الموظفين على المشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل					
Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
37.6	37.6	37.6	103	أوافق بشدة	Valid
61.3	23.7	23.7	65	أوافق	
75.5	14.2	14.2	39	لا أوافق	
88.3	12.8	12.8	35	لا أوافق بشدة	
100.0	11.7	11.7	32	محايد	
	100.0	100.0	274	Total	

جدول 9: التحليل الإحصائي لتشجيع الإدارة الموظفين على المشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل



شكل توضيحي 8: التمثيل البياني لتشجيع الإدارة الموظفين على المشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل

• يتم أخذ آراء الموظفين بعين الاعتبار عند اتخاذ القرارات الإدارية

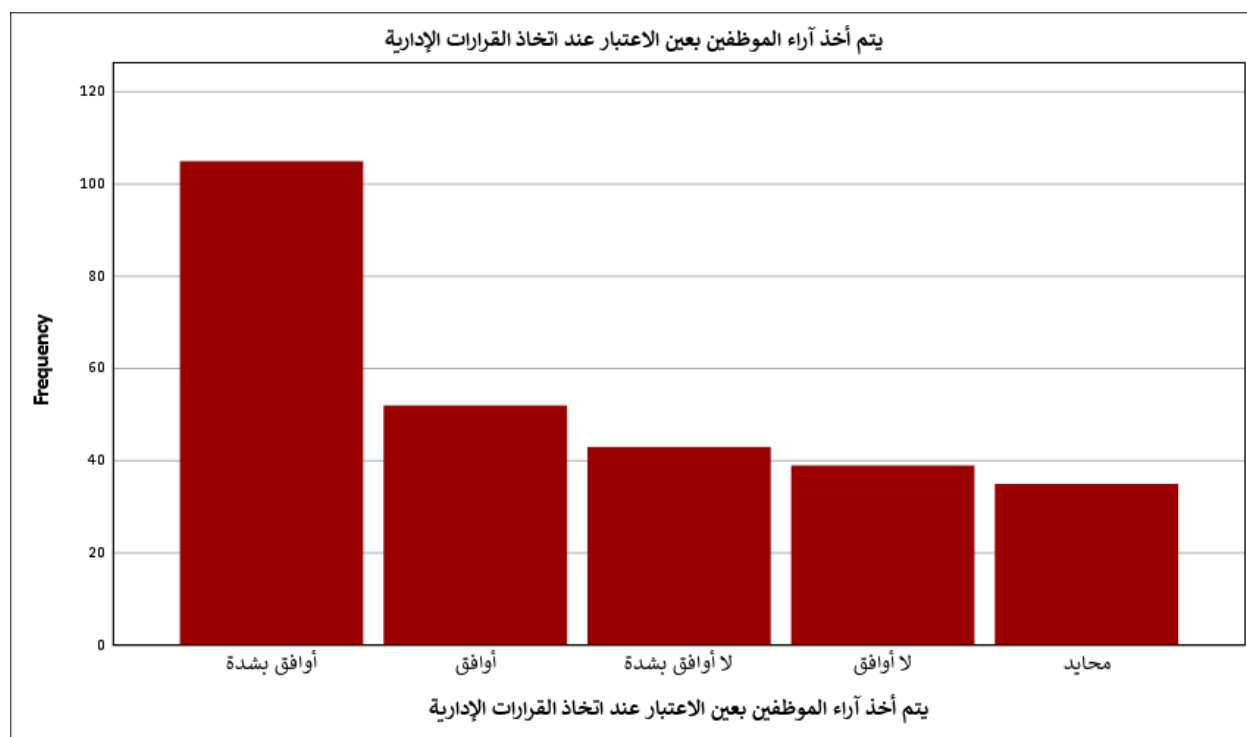
استقرت نسبة "أوافق بشدة" عند 38.3% كأعلى استجابة بين الموظفين. النتيجة تبرز محاولات جادة لتبني الإدارة الاحتوائية. ومع ذلك؛ نلاحظ شرخاً في الإجماع العام. نسبة الرفض (بشقيها) وصلت إلى 29.9%، وهي كتلة معتبرة إحصائياً. ثمة موظفون يشعرون بتهميش آرائهم. الإدارة قد تسمع لكنها لا تنصت دائماً. هذا التباين يعكس فجوة بين "التشجيع الشفهي" و"الأخذ الفعلي" بالرأي عند صياغة القرار النهائي.

فئة المحايدين (12.8%) تعزز مشهد الضبابية التنظيمية. يبدو أن معايير قبول المقترحات غير معلنة بوضوح في بعض الشركات التجارية السعودية. الموظف يحتاج ليقين بأن صوته يؤثر في النتيجة. غياب هذا اليقين في ثلث العينة تقريباً قد يحبط المبادرات الفردية؛ فعدم تقدير الرأي الفني أو الميداني يؤدي حتماً إلى قرارات فوقية تصطدم بصعوبات عند التنفيذ الميداني. الاستقرار الإداري يتطلب تحويل الاستشارة إلى ممارسة مؤسسية منتظمة تضمن تدفق الأفكار من القاعدة إلى القمة.

يتم أخذ آراء الموظفين بعين الاعتبار عند اتخاذ القرارات الإدارية					
	Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency	
Valid	38.3	38.3	38.3	105	أوافق بشدة

57.3	19.0	19.0	52	أوافق
73.0	15.7	15.7	43	لا أوافق بشدة
87.2	14.2	14.2	39	لا أوافق
100.0	12.8	12.8	35	محايد
	100.0	100.0	274	Total

جدول 10: التحليل الإحصائي لأخذ آراء الموظفين بعين الاعتبار عند اتخاذ القرارات الإدارية



شكل توضيحي 9: التمثيل البياني لأخذ آراء الموظفين بعين الاعتبار عند اتخاذ القرارات الإدارية

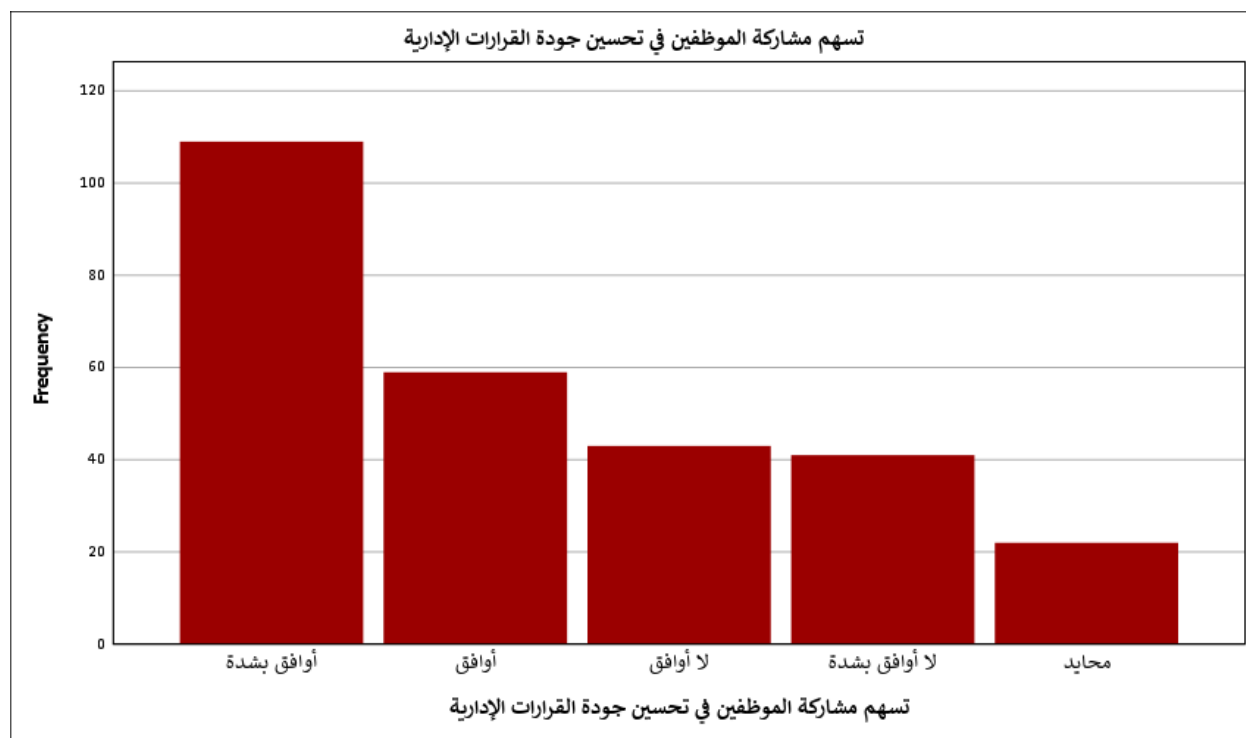
• تسهم مشاركة الموظفين في تحسين جودة القرارات الإدارية

سجلت استجابة "أوافق بشدة" النسبة الأعلى بـ 39.8%. الرقم يعكس قناعة راسخة لدى شريحة واسعة من الموظفين بالقيمة المضافة التي يحققها الدمج الوظيفي في صناعة القرار. النتيجة منطقية؛ فالموظف هو الأكثر دراية بالتفاصيل التشغيلية الميدانية. نجد أن نسبة التأييد الإجمالية بلغت 61.3%، وهي أغلبية تعتقد أن جودة المخرجات الإدارية مرتبطة طردياً بحجم المداخلات من المستويات الدنيا والمتوسطة. هذا الوعي يقلل من احتمالات القرارات النظرية البعيدة عن الواقع المعاش داخل الشركات.

ثمة استقطاب يبرز في الجانب الآخر؛ حيث بلغت نسبة غير الموافقين (بفئتهم) 30.7%. هذا الانقسام يشي بوجود تجارب سلبية سابقة. ربما يرى ثلث العينة أن المشاركة لم تترجم فعلياً إلى تحسن في الجودة، أو أنها كانت مجرد إجراء روتيني لم يؤخذ فيه بالآراء الجوهرية. انخفاض نسبة الحياد إلى 8% فقط يؤكد أن القضية ليست هامشية في الوعي التنظيمي. غياب الجودة الملموسة في قرارات بعض الشركات قد يعود إلى حصر المشاركة في الأمور الثانوية؛ فعدم إشراك الكفاءات في القرارات الاستراتيجية يفرغ العملية من محتواها، ويؤدي إلى استمرار الأخطاء الإدارية المتكررة في بيئة العمل.

تسهم مشاركة الموظفين في تحسين جودة القرارات الإدارية					
Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
39.8	39.8	39.8	109	أوافق بشدة	Valid
61.3	21.5	21.5	59	أوافق	
77.0	15.7	15.7	43	لا أوافق	
92.0	15.0	15.0	41	لا أوافق بشدة	
100.0	8.0	8.0	22	محايد	
	100.0	100.0	274	Total	

جدول 11: التحليل الإحصائي لمساهمة مشاركة الموظفين في تحسين جودة القرارات الإدارية



شكل توضيحي 10 : التمثيل البياني لمساهمة مشاركة الموظفين في تحسين جودة القرارات الإدارية

• تساعد المشاركة في اتخاذ القرار على تعزيز الالتزام بتنفيذ الخطط

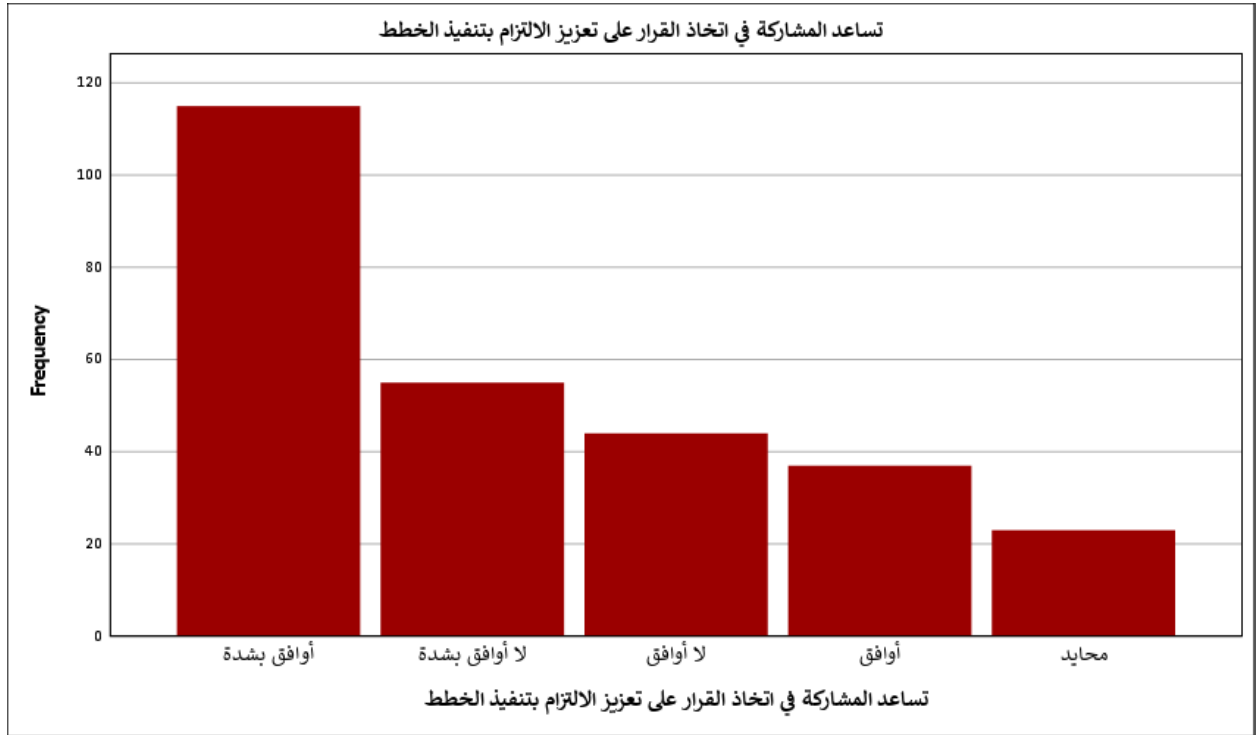
حصص خيار "أوافق بشدة" النسبة الأعلى بـ 42.0%. النتيجة تعكس وعياً بالعلاقة الطردية بين التشاركية والمسؤولية. الموظف الذي يساهم في صنع القرار يتبناه نفسياً. نجد أن نسبة التأييد الإجمالية قوية. ومع ذلك؛ يبرز استقطاب عند النظر لخيارات الرفض. بلغت نسبة "لا أوافق بشدة" 20.1%، تليها "لا أوافق" بنسبة 16.1%. ثمة فجوة ثقة. 36.2% من العينة لا يرون في المشاركة حافزاً للالتزام.

قد يعود هذا التباين إلى نوعية المشاركة المتاحة في بعض الشركات السعودية؛ فإذا كانت المشاركة شكلية، فإنها تؤدي لنتائج عكسية تماماً. غياب الشفافية يحول المشاركة إلى عبء تنظيمي. الموظف المحايد سجل 8.4% فقط. الآراء قاطعة وصريحة. فشل ربط المشاركة بالالتزام يهدد فاعلية تنفيذ الخطط الإدارية ميدانياً. استيعاب الموظف لأهداف الخطة يبدأ من لحظة توليد الفكرة لا عند صدور أمر التنفيذ.

تساعد المشاركة في اتخاذ القرار على تعزيز الالتزام بتنفيذ الخطط					
Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
42.0	42.0	42.0	115	أوافق بشدة	Valid

62.0	20.1	20.1	55	لا أوافق بشدة
78.1	16.1	16.1	44	لا أوافق
91.6	13.5	13.5	37	أوافق
100.0	8.4	8.4	23	محايد
	100.0	100.0	274	Total

جدول 12 : التحليل الإحصائي لمساعدة المشاركة في اتخاذ القرار على تعزيز الالتزام بتنفيذ الخطط



شكل توضيحي 11 : التمثيل البياني لمساعدة المشاركة في اتخاذ القرار على تعزيز الالتزام بتنفيذ الخطط

• تعتمد الإدارة على بيانات دقيقة عند اتخاذ القرارات

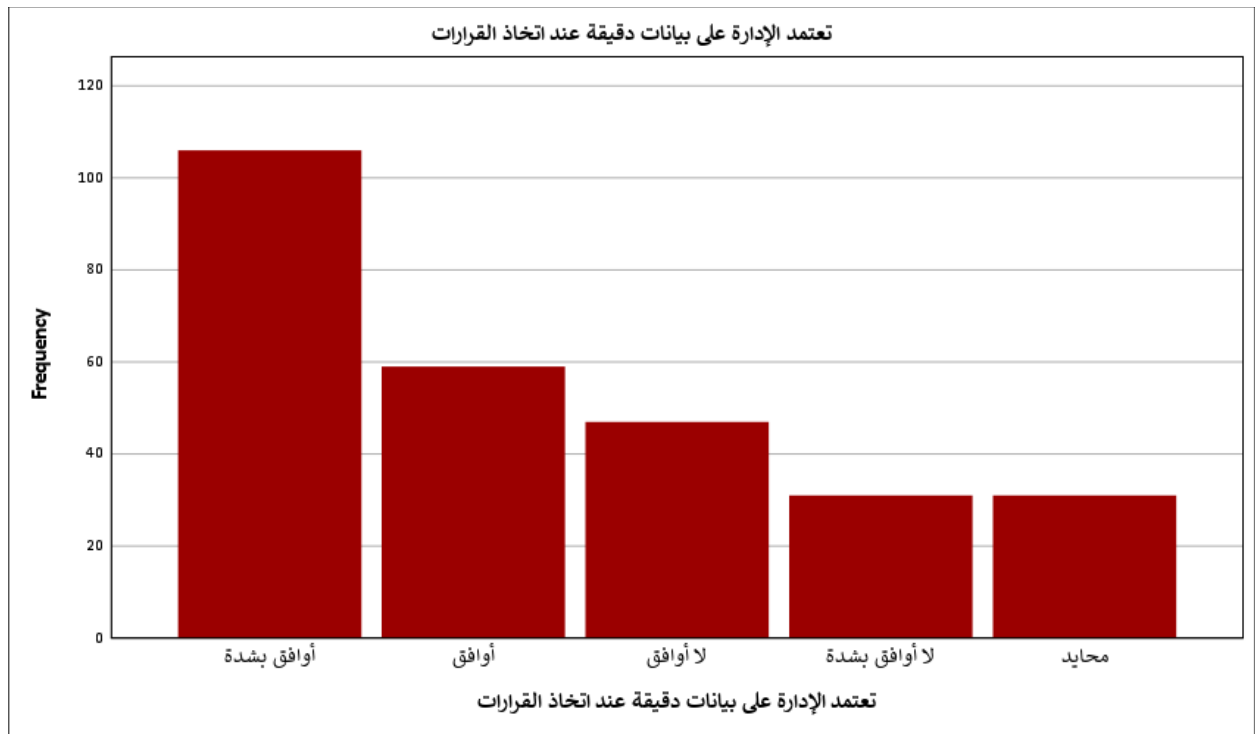
سجل خيار "لا أوافق بشدة" النسبة الأقل بـ 11.3%، وهي القيمة ذاتها التي حصدها الحياد في هذا المحور. تتناقض هذه الأرقام الهامشية بوضوح مع الحضور القوي لخيار "أوافق بشدة" الذي تصدر المشهد بنسبة 38.7%. تظهر النتائج اتجاهاً عاماً نحو الإقرار باعتماد الشركات التجارية السعودية على البيانات في قراراتها. النسبة التراكمية للموافقين تجاوزت 60%. الشركات بدأت تتخلى عن الحدس الشخصي لصالح لغة الأرقام.

ثمة فئة معارضة تمثل 28.5% من إجمالي العينة. هذه الشريحة تشير إلى وجود نقص في جودة المعلومات المتوفرة في بعض بيئات

العمل؛ فدقة البيانات ليست مجرد رقم، بل هي شرط أساسي لسلامة المسار الإداري. غياب الموثوقية المعلوماتية في ربع الشركات تقريباً قد يؤدي إلى اتخاذ قرارات مضللة ترهق الميزانيات وتتردد الجهود التشغيلية. التباين الإحصائي الملحوظ يعكس تفاوتاً في كفاءة أنظمة الرصد والتحليل داخل السوق السعودي؛ إذ يواجه الموظفون في المنشآت الأقل تطوراً تحدي اتخاذ قرارات مبنية على معطيات ناقصة أو غير دقيقة، مما يضعف من فاعلية تنفيذ أي خطة إدارية مستقبلية.

تعتمد الإدارة على بيانات دقيقة عند اتخاذ القرارات					
Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
38.7	38.7	38.7	106	أوافق بشدة	Valid
60.2	21.5	21.5	59	أوافق	
77.4	17.2	17.2	47	لا أوافق	
88.7	11.3	11.3	31	لا أوافق بشدة	
100.0	11.3	11.3	31	محايد	
	100.0	100.0	274	Total	

جدول 13: التحليل الإحصائي لاعتماد الإدارة على بيانات دقيقة عند اتخاذ القرارات



شكل توضيحي 12: التمثيل البياني لاعتماد الإدارة على بيانات دقيقة عند اتخاذ القرارات

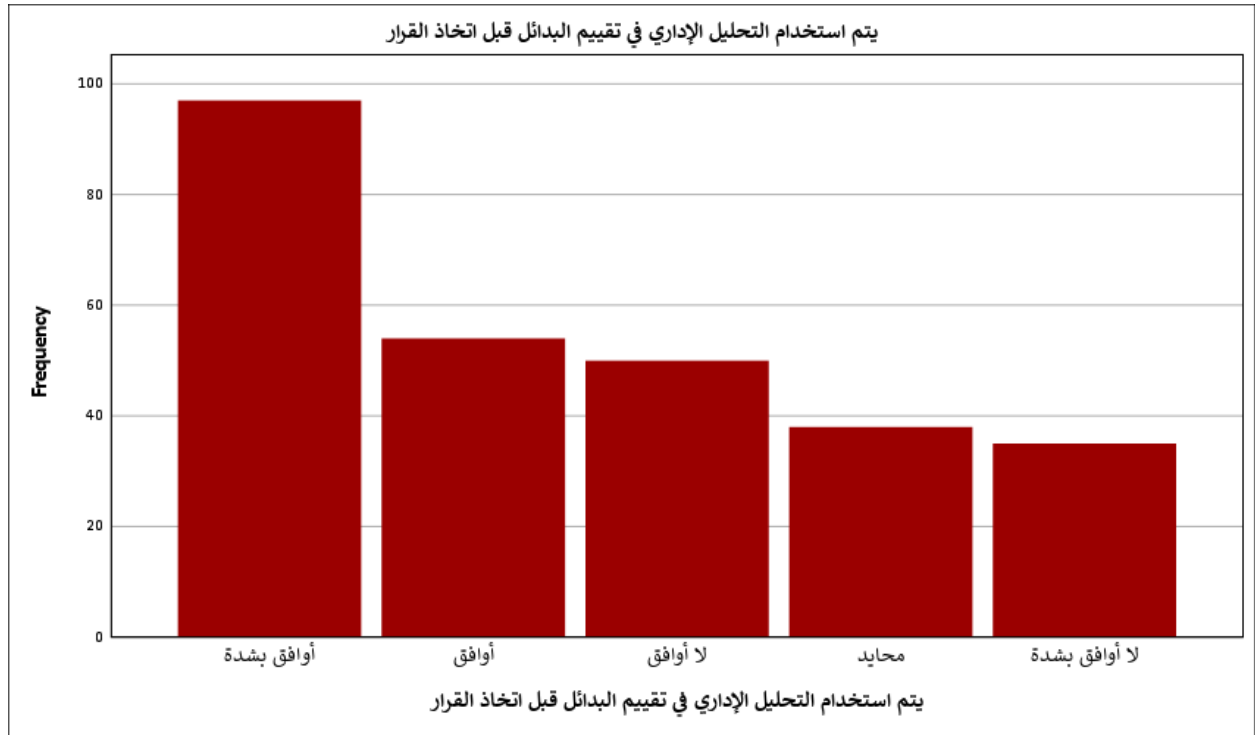
• يتم استخدام التحليل الإداري في تقييم البدائل قبل اتخاذ القرار

سجل خيار "أوافق بشدة" الصدارة بنسبة 35.4%؛ وهي نتيجة تعزز فرضية انتقال الشركات التجارية السعودية نحو العقلانية الإدارية. النتيجة تعكس اهتماماً متزايداً بمنهجية المفاضلة بين الخيارات المتاحة. ومع إضافة فئة "أوافق" (19.7%)، يتضح أن أكثر من نصف العينة يلمسون وجود عمليات تحليلية تسبق إقرار السياسات النهائية. هذا التوجه يقلل من وطأة القرارات الارتجالية.

وفي وجود كتلة معارضة صلبة؛ إذ بلغت نسبة الراضين (بفئتهم) 31%. هذا الرقم ليس هيناً. يشير التوزيع إلى أن ثلث الموظفين يرون أن القرارات لا تزال تخضع لتقديرات شخصية أو تفتقر لآليات تقييم البدائل العلمية. فئة المحايدون التي بلغت 13.9% تزيد من ضبابية المشهد في بعض المنشآت. غياب التحليل الرصين للبدائل قبل التنفيذ قد يفسر تعثر بعض الخطط الإدارية عند اصطدامها بالواقع؛ فالقرار الذي لا يدرس عواقب البدائل المطروحة غالباً ما يواجه ثغرات تشغيلية غير متوقعة تؤدي إلى هدر الموارد الزمنية والمالية في السوق السعودي التنافسي.

يتم استخدام التحليل الإداري في تقييم البدائل قبل اتخاذ القرار					
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	
أوافق بشدة	97	35.4	35.4	35.4	Valid
أوافق	54	19.7	19.7	55.1	
لا أوافق	50	18.2	18.2	73.4	
محايد	38	13.9	13.9	87.2	
لا أوافق بشدة	35	12.8	12.8	100.0	
Total	274	100.0	100.0		

جدول 14 : التحليل الإحصائي لاستخدام التحليل الإداري في تقييم البدائل قبل اتخاذ القرار



شكل توضيحي 13 : التمثيل البياني لاستخدام التحليل الإداري في تقييم البدائل قبل اتخاذ القرار

• تساعد نظم المعلومات الإدارية في دعم القرارات الإدارية

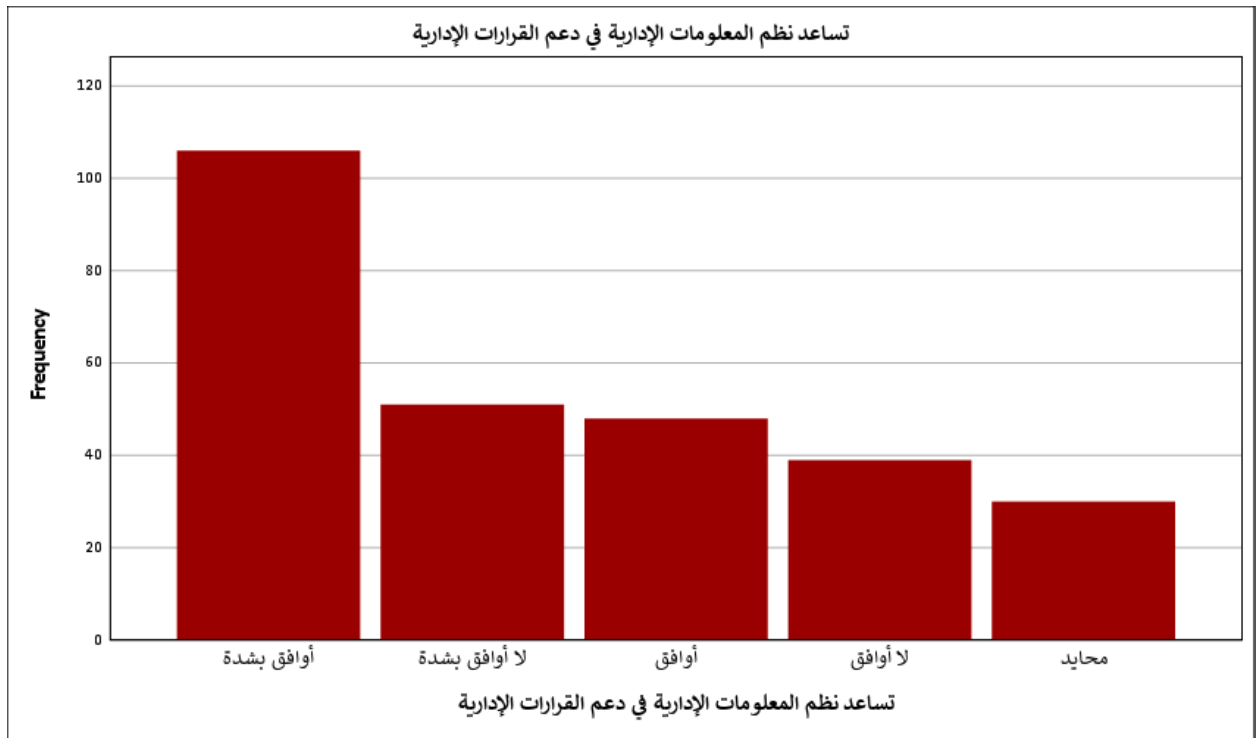
استقرت استجابة "أوافق بشدة" عند النسبة الأعلى بـ 38.7%. الرقم يعكس التحول الرقمي المتسارع في بنية الشركات التجارية السعودية؛ فاعتماد التقنية في معالجة البيانات بات حجر الزاوية لصناعة القرار المعاصر. النتيجة منطقية. ومع دمج نسبة "أوافق" (17.5%)، نجد أن 56.2% من العينة يلمسون أثراً حقيقياً للأنظمة المعلوماتية. التقنية تمنح المدير قدرة أعلى على رؤية المشهد بتفاصيله الرقمية.

وفي الجانب الآخر؛ إذ سجل خيار "لا أوافق بشدة" 18.6%، متجاوزاً خيار "أوافق" ذاته. هذا التوزيع يشير إلى استقطاب. ثمة شركات تمتلك أنظمة تقنية متطورة، يقابلها كيانات لا تزال تعاني من أنظمة بدائية أو غير مفعلة بفاعلية. التباين يعكس فجوة تقنية تشغيلية. غياب الربط بين النظام المعلوماتي وصانع القرار في ثلث العينة تقريباً قد يعطل سرعة الاستجابة في السوق؛ فالبيانات حبيسة الأجهزة لا قيمة لها ما لم تتحول إلى قرارات نافذة. الموقف يتطلب مراجعة لكفاءة واجهات الاستخدام وقدرة الكوادر البشرية على استنطاق هذه النظم.

تساعد نظم المعلومات الإدارية في دعم القرارات الإدارية				
Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency	

38.7	38.7	38.7	106	أوافق بشدة	Valid
57.3	18.6	18.6	51	لا أوافق بشدة	
74.8	17.5	17.5	48	أوافق	
89.1	14.2	14.2	39	لا أوافق	
100.0	10.9	10.9	30	محايد	
	100.0	100.0	274	Total	

جدول 15 : التحليل الإحصائي لمساعدة نظم المعلومات الإدارية في دعم القرارات الإدارية



شكل توضيحي 14 : التمثيل البياني لمساعدة نظم المعلومات الإدارية في دعم القرارات الإدارية

• تسهم المعلومات الموثوقة في تقليل المخاطر المرتبطة بالقرارات

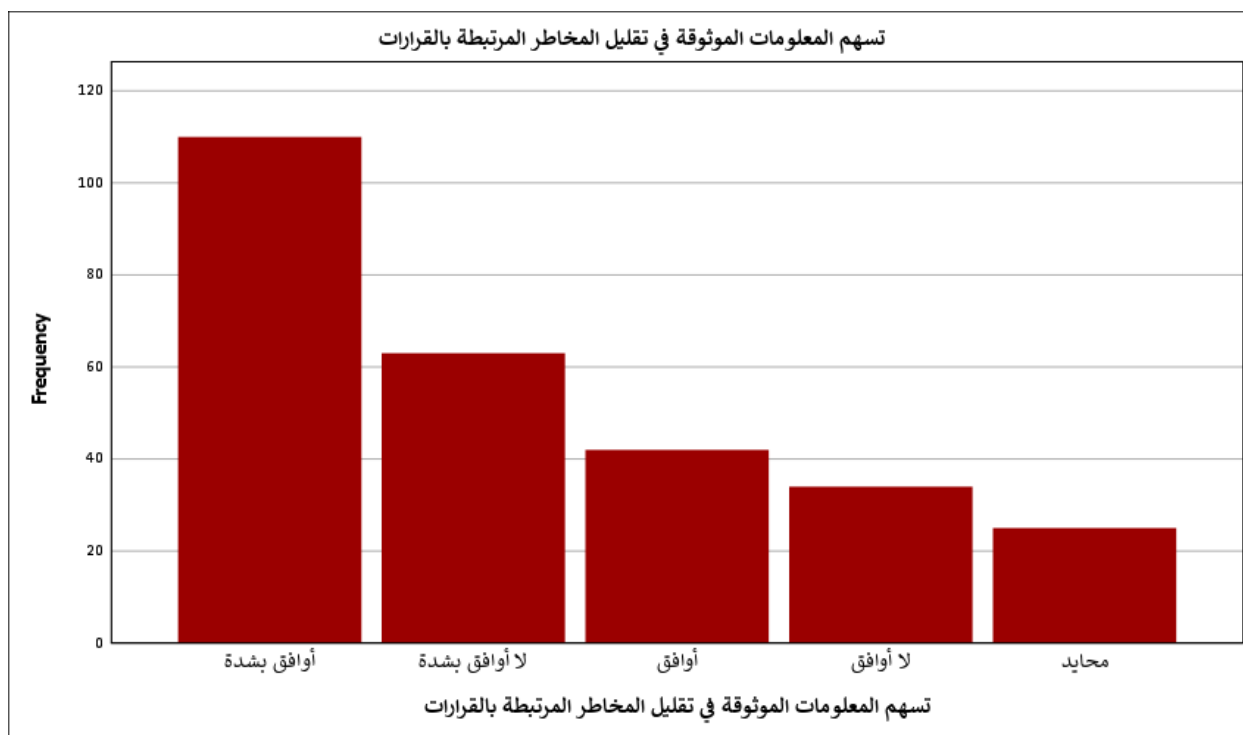
سجل خيار "أوافق بشدة" الصدارة بنسبة 40.1%. تعكس هذه النتيجة إدراكاً ميدانياً عميقاً بأن المعلومة الموثوقة هي خط الدفاع الأول ضد الإخفاق الإداري. الربط بين جودة البيانات وإدارة المخاطر يبدو جلياً في ذهن عينة الدراسة؛ إذ إن صحة المدخلات تضمن سلامة المخرجات التنفيذية. تمنح هذه القناعة الشركات التجارية في المملكة العربية السعودية قدرة أكبر على المناورة في سوق يتسم بالتقلب المستمر؛ فالمعلومة الصادقة تقلل من احتمالات الهدر المالي والزميني الناتج عن القرارات المبينة

على الحدس أو البيانات المشوهة.

وبلغت نسبة الرفض الكلي (لا أوافق ولا أوافق بشدة) 35.4%. هذا الرقم يعطي مؤشراً على وجود خلل في الثقة بمصداقية المعلومات المتداولة داخل بعض المؤسسات. التوزيع يظهر استقطاباً. يرى ثلث الموظفين تقريباً أن المعلومات المتاحة لا تنجح فعلياً في تحجيم المخاطر؛ مما يضع الشركات أمام تحدي "الشفافية المعلوماتية". غياب الموثوقية قد يؤدي إلى شلل في التنفيذ أو تردد في اتخاذ خطوات استباقية؛ فالخوف من المخاطر غير المحسوبة يعيق فاعلية تنفيذ الخطط ويجعل الإدارة في وضعية "الدفاع" بدلاً من "المبادرة".

تسهم المعلومات الموثوقة في تقليل المخاطر المرتبطة بالقرارات					
Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
40.1	40.1	40.1	110	أوافق بشدة	Valid
63.1	23.0	23.0	63	لا أوافق بشدة	
78.5	15.3	15.3	42	أوافق	
90.9	12.4	12.4	34	لا أوافق	
100.0	9.1	9.1	25	محايد	
	100.0	100.0	274	Total	

جدول 16: التحليل الإحصائي لمساهمة المعلومات الموثوقة في تقليل المخاطر المرتبطة بالقرارات



شكل توضيحي 15: التمثيل البياني لمساهمة المعلومات الموثوقة في تقليل المخاطر المرتبطة بالقرارات

• يتم تنفيذ الخطط الإدارية وفق الجداول الزمنية المحددة

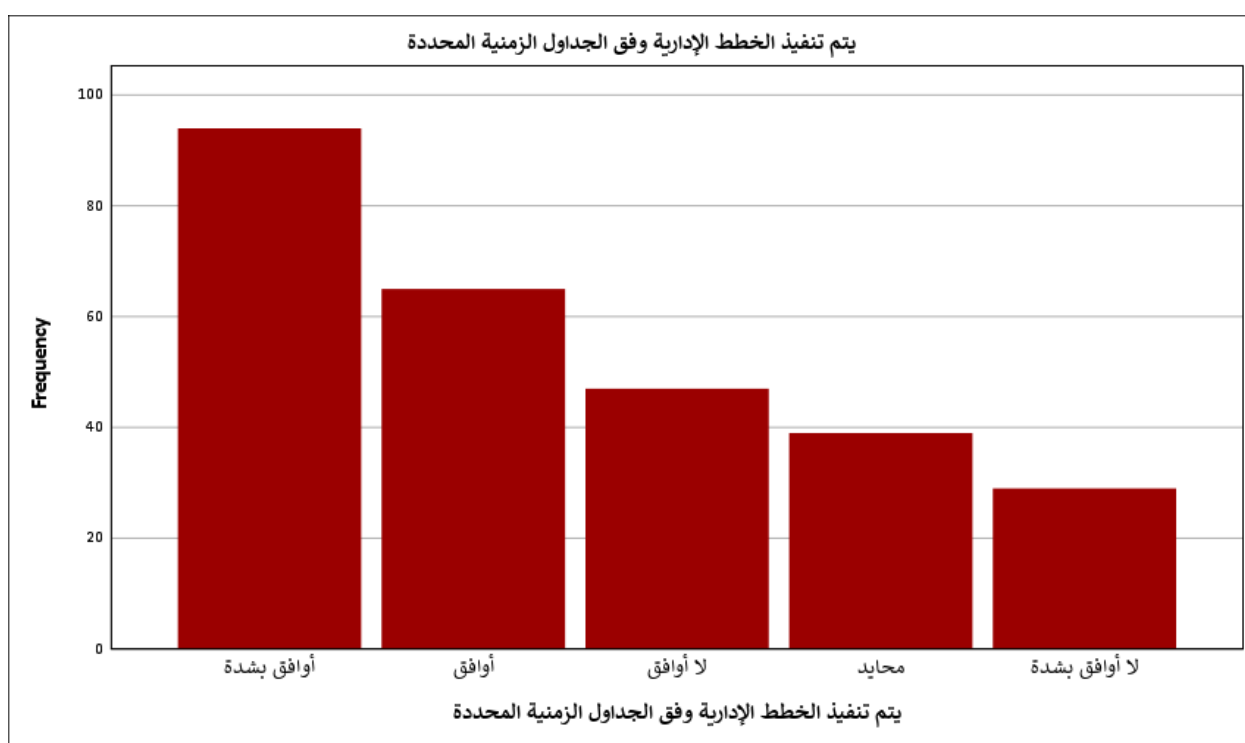
تبرز الفجوة بوضوح بين الطموح التنظيمي والواقع الميداني عند تحليل الجداول الزمنية؛ فبينما يميل أكثر من نصف العينة (58%) نحو التأييد، نجد تردداً في آراء البقية. سجل خيار "أوافق بشدة" 34.3%، متبوعاً بـ "أوافق" بنسبة 23.7%. هذه الأرقام تعكس نجاحاً نسبياً لقطاع من الشركات السعودية في ضبط إيقاعها التشغيلي. الالتزام بالوقت معيار قاطع للكفاءة. لكن؛ وجود 27.8% من المبحوثين في معسكر المعارضة (لا أوافق بشدة ولا أوافق) يشي باختلالات في تقدير الموارد أو مواجهة معوقات غير مرئية أثناء التنفيذ.

وفي نسبة المحايدين التي بلغت 14.2%. هذه الفئة تعيش حالة من التذبذب في انتظام مخرجات العمل. يبدو أن التزام الشركات بالجدول الزمني ليس ثابتاً، بل يخضع لتقلبات السوق أو الضغوط الموسمية. هذا التفاوت قد يعيق انسيابية العمليات في الموقع؛ فالتأخير في مرحلة زمنية يؤدي بالضرورة إلى تراكم التعثر في المراحل اللاحقة. يحتاج المشهد الإداري إلى سياسات أكثر مرونة في الجدولة لضمان سد هذه الثغرة التنفيذية، خاصة في بيئة تجارية تتسم بالتنافسية العالية التي لا تقبل التأجيل.

يتم تنفيذ الخطط الإدارية وفق الجداول الزمنية المحددة				
Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency	

34.3	34.3	34.3	94	أوافق بشدة	Valid
58.0	23.7	23.7	65	أوافق	
75.2	17.2	17.2	47	لا أوافق	
89.4	14.2	14.2	39	محايد	
100.0	10.6	10.6	29	لا أوافق بشدة	
	100.0	100.0	274	Total	

جدول 17: التحليل الإحصائي لتنفيذ الخطط الإدارية وفق الجداول الزمنية المحددة



شكل توضيحي 16: التمثيل البياني لتنفيذ الخطط الإدارية وفق الجداول الزمنية المحددة

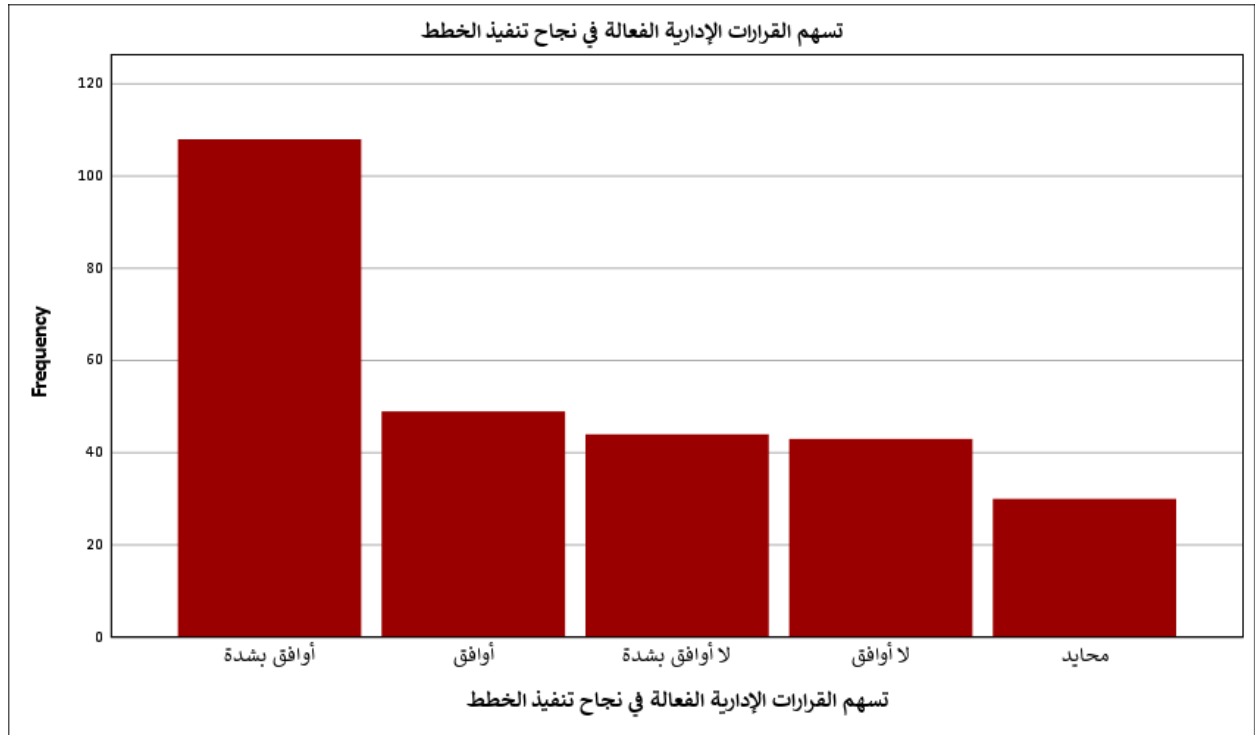
• تسهم القرارات الإدارية الفعالة في نجاح تنفيذ الخطط

استحوذ خيار "أوافق بشدة" على النصيب الأكبر من الاستجابات بنسبة 39.4%. النتيجة منطقية وتعكس إدراكاً محورياً داخل الشركات التجارية السعودية بأن جودة المخرج التنفيذي رهينة بكفاءة القرار الموجه له؛ فالخطة مهما بلغت دقتها تظل حبراً على ورق ما لم يدعمها قرار إداري يتسم بالرشاقة والفاعلية. بلغت نسبة التأييد الإجمالية 57.3%، وهي أغلبية تشير إلى أن النجاح التشغيلي في هذه الشركات يُعزى مباشرة إلى سلامة المسار الذي يرسمه صناع القرار.

وعند النظر إلى الجانب المعارض؛ حيث شكل الراضون (بفئتهم) 31.8% من العينة. هذه الكتلة لا تستهان بها. تعطي هذه الأرقام دلالة على وجود تجارب إدارية أخفقت فيها القرارات في عبور جسر التنفيذ بنجاح. ربما يرى ثلث الموظفين أن القرارات الصادرة تفتقر للواقعية أو لا تلامس الاحتياجات الفعلية للميدان؛ مما يجعلها عائقاً أمام تنفيذ الخطط بدلاً من أن تكون دافعاً لها. نسبة المحايدون (10.9%) تؤكد أن الأثر ليس دائماً بالوضوح الكافي للجميع. غياب الفعالية في القرارات قد يؤدي إلى ارتباك في توزيع المهام داخل الإدارة؛ مما يترتب عليه تعثر الوصول للنتائج النهائية وضياع الفرص السوقية المتاحة.

تسهم القرارات الإدارية الفعالة في نجاح تنفيذ الخطط					
Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
39.4	39.4	39.4	108	أوافق بشدة	Valid
57.3	17.9	17.9	49	أوافق	
73.4	16.1	16.1	44	لا أوافق بشدة	
89.1	15.7	15.7	43	لا أوافق	
100.0	10.9	10.9	30	محايد	
	100.0	100.0	274	Total	

جدول 18 : التحليل الإحصائي لمساهمة القرارات الإدارية الفعالة في نجاح تنفيذ الخطط



شكل توضيحي 17: التمثيل البياني لمساهمة القرارات الإدارية الفعالة في نجاح تنفيذ الخطط

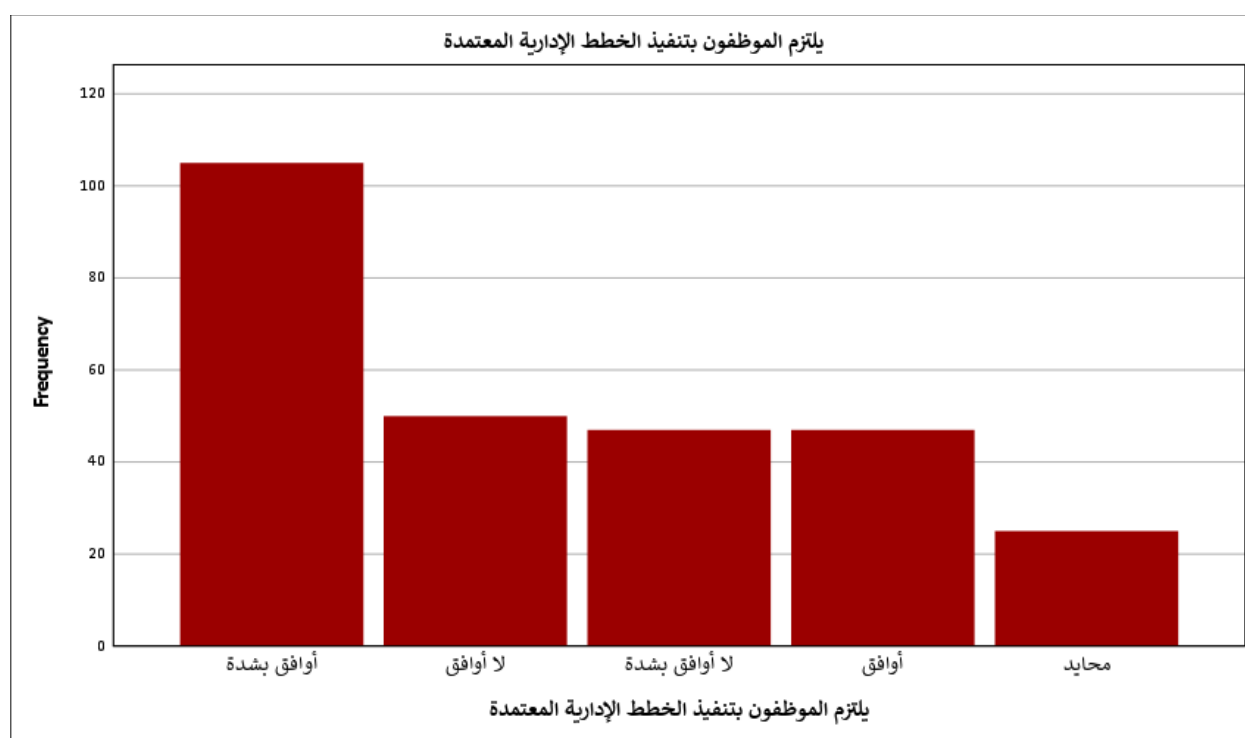
• يلتزم الموظفون بتنفيذ الخطط الإدارية المعتمدة

سجلت فئة "محايد" النسبة الأقل بـ 9.1%، مما يعكس موقفاً صريحاً وواضحاً من قبل الموظفين تجاه مسألة الالتزام بالخطط. النتيجة تكشف عن انقسام واضح في البيئة التنظيمية للشركات السعودية؛ ففي حين تصدر خيار "أوافق بشدة" بنسبة 38.3%، نجد أن نسبة المعارضة الإجمالية (لا أوافق ولا أوافق بشدة) بلغت 35.4%. هذا التقارب الرقمي بين التأييد والرفض يضع علامة استفهام حول آليات فرض الالتزام أو الاقتناع بجدوى الخطط المعتمدة. الالتزام ليس مجرد تنفيذ للأوامر. هو انعكاس لمدى مواءمة الخطة مع الواقع الميداني الذي يعيشه الموظف يومياً.

إن تساوى نسبة "أوافق" مع نسبة "لا أوافق بشدة" عند 17.2% يشير إلى تباين في الثقافة المؤسسية بين الشركات التجارية؛ فثمة خلل قد يعيق سير العمليات في الإدارة ناتج عن مقاومة خفية أو عدم اقتناع بالأهداف المرسومة. هذا التردد في الآراء يرجح أن الالتزام في كثير من الأحيان يكون شكلياً أو يفتقر للدوافع الذاتية. غياب التوافق الجمعي حول تنفيذ الخطط يهدد كفاءة المخرجات النهائية؛ إذ إن نجاح أي خطة إدارية يرتكز أساساً على وحدة الصف التنفيذي وقناعة الكادر البشري بجدوى المسارات التي أقرتها سياسات اتخاذ القرار.

يلتزم الموظفون بتنفيذ الخطط الإدارية المعتمدة					
Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
38.3	38.3	38.3	105	أوافق بشدة	Valid
56.6	18.2	18.2	50	لا أوافق	
73.7	17.2	17.2	47	لا أوافق بشدة	
90.9	17.2	17.2	47	أوافق	
100.0	9.1	9.1	25	محايد	
	100.0	100.0	274	Total	

جدول 19: التحليل الإحصائي لالتزام الموظفين بتنفيذ الخطط الإدارية المعتمدة



شكل توضيحي 18: التمثيل البياني لالتزام الموظفين بتنفيذ الخطط الإدارية المعتمدة

• تحقق الخطط الإدارية النتائج المتوقعة عند تنفيذها

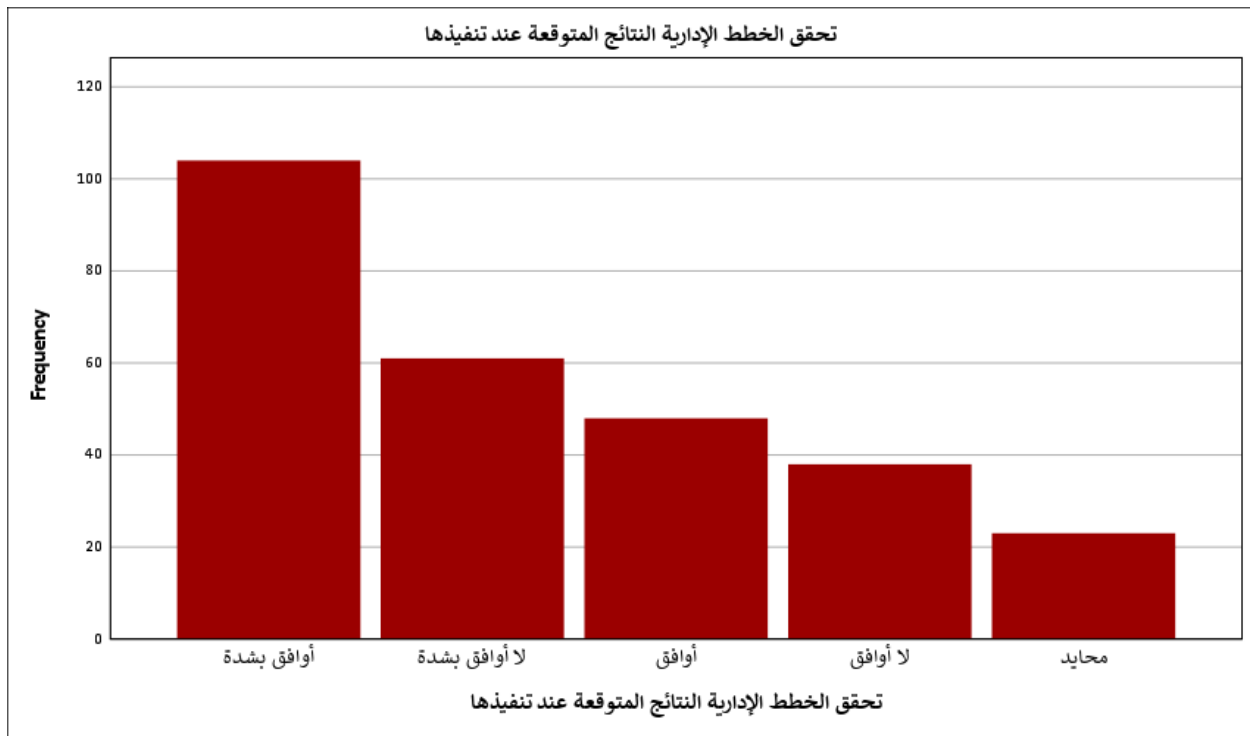
تتباعد الرؤى الميدانية حول المخرجات النهائية للخطط الإدارية؛ إذ يظهر الجدول انقساماً جوهرياً يتجاوز مجرد التباين الرقمي البسيط. سجل خيار "أوافق بشدة" 38.0%، وهي الكتلة الأكبر التي تلمس نجاحاً فعلياً في تحقيق الأهداف. لكن؛ خيار "لا أوافق

بشدة" حل ثانياً بنسبة 22.3%. هذا التوزيع الإحصائي يشير إلى وجود "فئتين" من الشركات التجارية في المملكة؛ فئة تسيطر على مسار التنفيذ وتجنّي الثمار، وفئة أخرى تعاني من تعثر تنظيمي يجعل النتائج بعيدة تماماً عن التوقعات المرسومة. النتيجة ليست وريدية بالكامل.

إضافة نسبة "لا أوافق" (13.9%) إلى الراضين بشدة يجعل إجمالي غير الراضين عن النتائج يقارب 36.2%. هي نسبة مقلقة تضع كفاءة سياسات اتخاذ القرار تحت المجهر. يغيب الإجماع التنظيمي هنا. انخفاض نسبة الحياد إلى 8.4% يؤكد أن الموظفين يدركون جيداً مكان الإخفاق في شركاتهم. يبدو أن الخطط الإدارية في جانب كبير من القطاع التجاري تفتقر للواقعية أو تصطدم بعقبات تشغيلية لم تعالجها القرارات الاستباقية. هذا الخلل في بلوغ الغايات النهائية يهدد الاستقرار المالي للمنشأة؛ فالتخطيط الذي لا ينتهي بنتائج ملموسة يتحول إلى استنزاف للموارد البشرية والمادية دون جدوى اقتصادية حقيقية.

تحقق الخطط الإدارية النتائج المتوقعة عند تنفيذها					
Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
38.0	38.0	38.0	104	أوافق بشدة	Valid
60.2	22.3	22.3	61	لا أوافق بشدة	
77.7	17.5	17.5	48	أوافق	
91.6	13.9	13.9	38	لا أوافق	
100.0	8.4	8.4	23	محايد	
	100.0	100.0	274	Total	

جدول 20: التحليل الإحصائي لتحقيق الخطط الإدارية النتائج المتوقعة عند تنفيذها



شكل توضيحي 19 : التمثيل البياني لتحقيق الخطط الإدارية النتائج المتوقعة عند تنفيذها

- أرى أن سياسات اتخاذ القرار الإداري تؤثر بشكل مباشر في فاعلية تنفيذ الخطط الإدارية داخل الشركات التجارية

في المملكة العربية السعودية

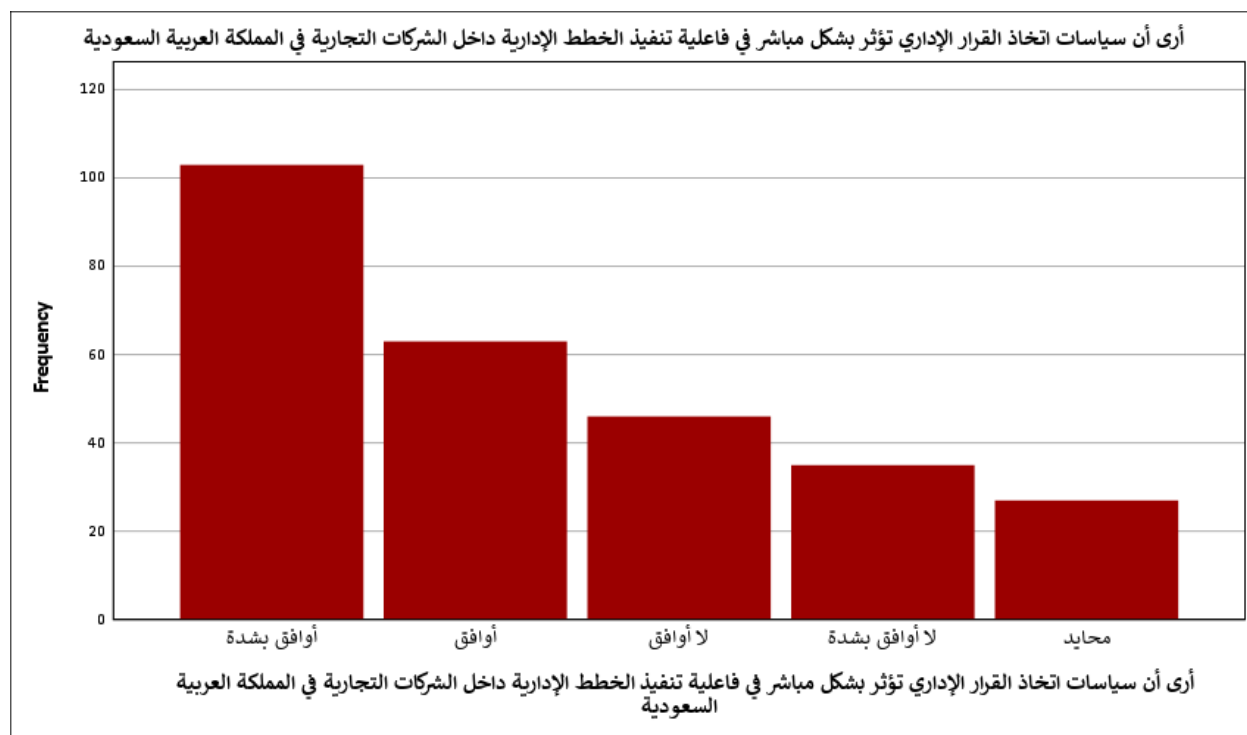
التباين في القناعات الشخصية حول الجوهر الفلسفي للدراسة يبدو أقل حدة من التفاوت في الممارسات التشغيلية السابقة؛ إذ تشير النتائج إلى وجود تكتل مؤيد يرى علاقة سببية مباشرة بين نمط القرار وجودة التنفيذ. سجل خيار "أوافق بشدة" 37.6%، يليه "أوافق" بنسبة 23.0%. هذه الأغلبية التي بلغت 60.6% تؤكد نضج الوعي الإداري لدى منسوبي الشركات التجارية السعودية. هم يدركون أن الإخفاق في الميدان ليس مجرد "سوء حظ"، بل هو نتيجة حتمية لسياسات قرار مضطربة أو غير مدروسة. النتيجة قطاعية. القناة بالارتباط بين المتغيرين قوية جداً لدى أكثر من نصف العينة.

تظهر في المقابل فئة معارضة تمثل 29.6% من إجمالي المستجيبين. هذا الرقم يثير تساؤلاً جوهرياً حول وجود عوامل وسيطة أخرى قد تفوق سياسات القرار أهمية في نظر هؤلاء؛ مثل الظروف الاقتصادية الكلية أو ثقافة العمل السائدة. انخفاض نسبة المحايد إلى 9.9% يعكس انخراطاً وجدانياً وعقلياً عالياً في موضوع الدراسة. لا توجد مواقف رمادية. ثمة اتفاق عام على أن السياسة هي المحرك، لكن يظل الخلاف قائماً حول درجة هذا التأثير المباشر مقارنة بمعوقات التنفيذ الأخرى. هذا التباين قد يضعف من فاعلية تنفيذ الخطط في الشركات التي لا تؤمن قيادتها الوسطى بأن القرار الإداري هو المسؤول الأول عن النجاح

أو الفشل الميداني.

أرى أن سياسات اتخاذ القرار الإداري تؤثر بشكل مباشر في فاعلية تنفيذ الخطط الإدارية داخل الشركات التجارية في المملكة العربية السعودية					
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	
أوافق بشدة	103	37.6	37.6	37.6	Valid
أوافق	63	23.0	23.0	60.6	
لا أوافق	46	16.8	16.8	77.4	
لا أوافق بشدة	35	12.8	12.8	90.1	
محايد	27	9.9	9.9	100.0	
Total	274	100.0	100.0		

جدول 21: التحليل الإحصائي للاعتقاد أن سياسات اتخاذ القرار الإداري تؤثر بشكل مباشر في فاعلية تنفيذ الخطط الإدارية داخل الشركات التجارية في المملكة العربية السعودية



شكل توضيحي 20: التمثيل البياني للاعتقاد أن سياسات اتخاذ القرار الإداري تؤثر بشكل مباشر في فاعلية تنفيذ الخطط الإدارية داخل الشركات التجارية في المملكة العربية السعودية

• اختبار المصدقية والموثوقية

سجلت أداة الدراسة معامل ثبات مرتفعاً جداً، حيث بلغت قيمة "ألفا كرونباخ" 0.897 لعدد 20 فقرة. النتيجة تعكس اتساقاً داخلياً قوياً. تعني هذه القيمة إحصائياً أن الاستبيان يتمتع بموثوقية عالية؛ فلو أُعيد تطبيق الدراسة على عينة مماثلة في ظروف مشابهة، سنحصل على نتائج مطابقة بنسبة تقارب 90%. البيانات صلبة. هذا الاستقرار في الاستجابات يمنح الباحث طمأنينة كاملة عند تعميم النتائج على مجتمع الشركات التجارية في المملكة العربية السعودية.

اكتمال العينة بنسبة 100% دون استبعاد أي استجابات (Valid Cases: 274) يعزز من كفاءة التحليل. لا توجد قيم مفقودة.

هذا الترابط الإحصائي بين الفقرات العشرين يشير إلى أن الأسئلة قد صيغت بدقة، وفهمها المبحوثون بوضوح تام؛ مما يقلل من احتمالية التناقض في الإجابات. جودة الأداة تضمن أن التفسيرات اللاحقة لتأثير سياسات القرار على فاعلية التنفيذ مبنية على أساس إحصائي متين، وليس على مجرد استجابات عشوائية أو غير مترابطة.

Case Processing Summary			
%	N		
100.0	274	Valid	Cases
.0	0	Excluded ^a	
100.0	274	Total	
a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.			

جدول 22 : ملخص التحليلات الإحصائية

Reliability Statistics	
N of Items	Cronbach's Alpha
20	.897

جدول 23 : اختبار الثبات والموثوقية

• تحليل الجداول المتقاطعة لمتغيرات الدراسة:

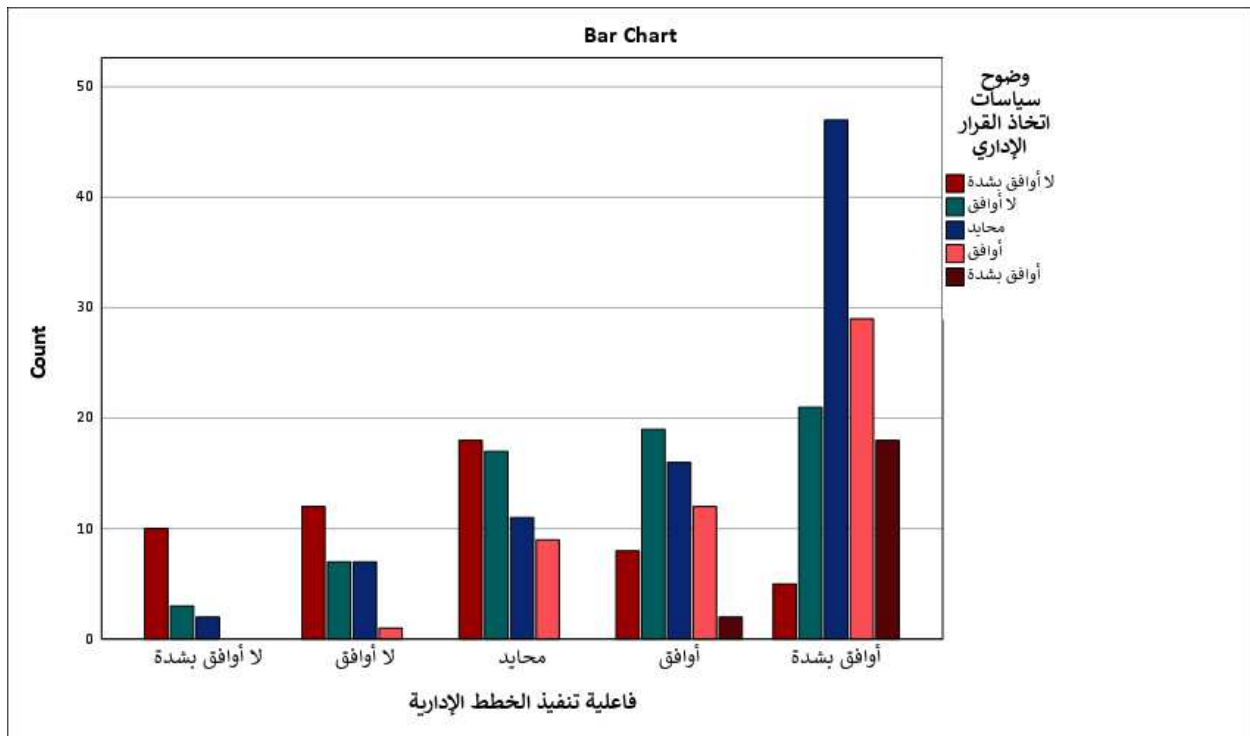
- اختبار كاي اسكوير للعلاقة بين فاعلية تنفيذ الخطط الإدارية ووضوح سياسات اتخاذ القرار الإداري

بلغت القيمة المحسوبة لاختبار كاي تربيع 84.686 بمستوى دلالة 0.000. النتيجة واضحة إحصائياً. ثمة ارتباط عضوي لا يقبل الشك بين وضوح سياسات القرار وقدرة الشركات على تنفيذ خططها بفاعلية. الأرقام تؤكد أن النجاح الميداني ليس وليد الصدفة. هو نتاج مباشر لشفافية الإجراءات التنظيمية. غياب الأطر الموحدة لصناعة القرار يغرق المنفذين في دوامة من الاجتهادات الشخصية المتضاربة؛ وهذا التخطيط الإجرائي يجهض الخطط الإدارية في مهدها ويقلل من فرص الاستدامة التنافسية في السوق التجاري السعودي.

تدني مستوى الدلالة إلى ما دون 0.05 يقطع بوجود علاقة تبعية قوية بين المتغيرين. الارتباط وثيق. الموظف الذي يستند إلى سياسة قرار واضحة يتحرك بمرونة أكبر في تنفيذ المهام الموكلة إليه. كما أن الفاعلية ليست مجرد جهد بشري، بل هي انعكاس لجودة "النظام الإداري" الذي يحكم القرار. هذا النقص في الوضوح في بعض الشركات قد يؤثر على سير العمليات في الإدارة؛ إذ يتحول التنفيذ إلى سلسلة من التساؤلات المعطلة بدلاً من كونه تتابعاً من الإنجازات المخططة. التوافق الإحصائي هنا يدعو الشركات إلى مراجعة أدلة إجراءاتها لضمان عبور آمن من مرحلة التخطيط الذهني إلى مرحلة الإنجاز الفعلي.

Chi-Square Tests			
Asymptotic Significance (2-sided)	df	Value	
.000	16	84.686 ^a	Pearson Chi-Square
.000	16	91.135	Likelihood Ratio
.000	1	66.309	Linear-by-Linear Association
		274	N of Valid Cases
a. 8 cells (32.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1.09.			

جدول 24 : اختبار كاي اسكوير للعلاقة بين فاعلية تنفيذ الخطط الإدارية ووضوح سياسات اتخاذ القرار الإداري



شكل توضيحي 21 : المقاييس المتمثلة لتحليل الجداول المتقاطعة للعلاقة بين فاعلية تنفيذ الخطط الإدارية ووضوح سياسات اتخاذ القرار الإداري

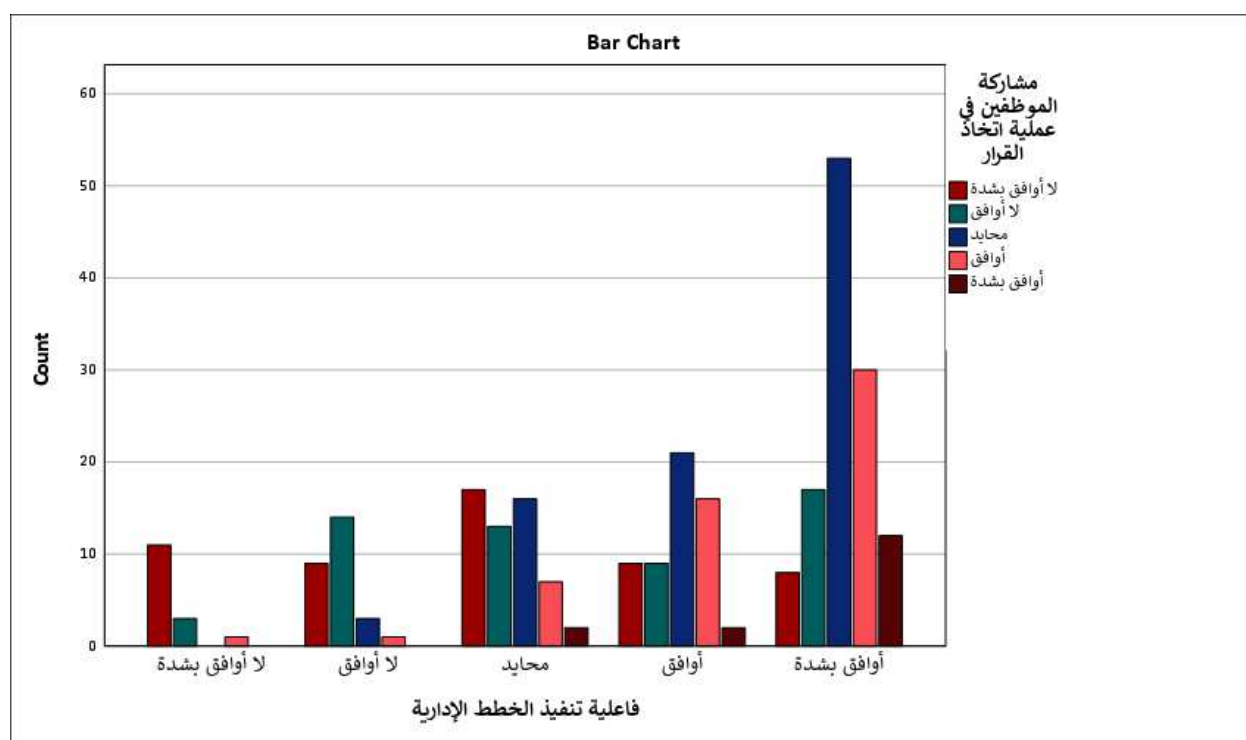
- اختبار كاي اسكوير للعلاقة بين فاعلية تنفيذ الخطط الإدارية ومشاركة الموظفين في عملية اتخاذ القرار

سجلت القيمة الاحتمالية لاختبار كاي تربيع مستوى دلالة يقل عن 0.001، مما يقطع بوجود علاقة ارتباطية جوهرية بين إشراك الكادر البشري ونجاح ترجمة الخطط إلى واقع ملموس. القيمة المحسوبة (85.104) تعكس وزناً إحصائياً كبيراً. المشاركة ليست ترفاً إدارياً؛ بل هي صمام أمان يضمن تدفق المعلومات من الميدان إلى مراكز القرار. عندما يساهم الموظف في صياغة القرار، يتحول من مجرد "منفذ" إلى "شريك" يتحمل مسؤولية المخرجات. النتيجة واضحة وتدعم التوجهات الحديثة في بيئة الأعمال السعودية نحو الإدارة التشاركية.

الارتباط القوي الملحوظ إحصائياً يفسر تعثر العديد من الاستراتيجيات التي تُصاغ خلف الأبواب المغلقة؛ فغياب صوت الموظف في مرحلة القرار يؤدي بالضرورة إلى مقاومة التنفيذ أو سوء فهم الأهداف. الشركات التي سجلت كفاءة عالية في التنفيذ هي ذاتها التي تفتح قنوات فاعلة للمشاركة. هذا الربط المباشر يشير إلى أن الفاعلية التشغيلية في المنشآت التجارية ترتبط طردياً بمدى الاقتناع النفسي والمهني لدى الموظف بالقرار الإداري. غياب هذا النوع من التفاعل قد يعطل سير العمليات في الإدارة ويخلق فجوة بين ما هو مخطط له وما هو منفذ فعلياً، مما يستوجب مأسسة عمليات الاستطلاع وأخذ الآراء لضمان سلاسة الأداء الميداني.

Chi-Square Tests			
Asymptotic Significance (2-sided)	df	Value	
.000	16	85.104 ^a	Pearson Chi-Square
.000	16	85.585	Likelihood Ratio
.000	1	58.807	Linear-by-Linear Association
		274	N of Valid Cases
a. 7 cells (28.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is .88.			

جدول 25 : اختبار كاي اسكوير للعلاقة بين فاعلية تنفيذ الخطط الإدارية ومشاركة الموظفين في عملية اتخاذ القرار



شكل توضيحي 22 : المقاييس المتماثلة لتحليل الجداول المتقاطعة للعلاقة بين فاعلية تنفيذ الخطط الإدارية ومشاركة الموظفين في عملية اتخاذ القرار

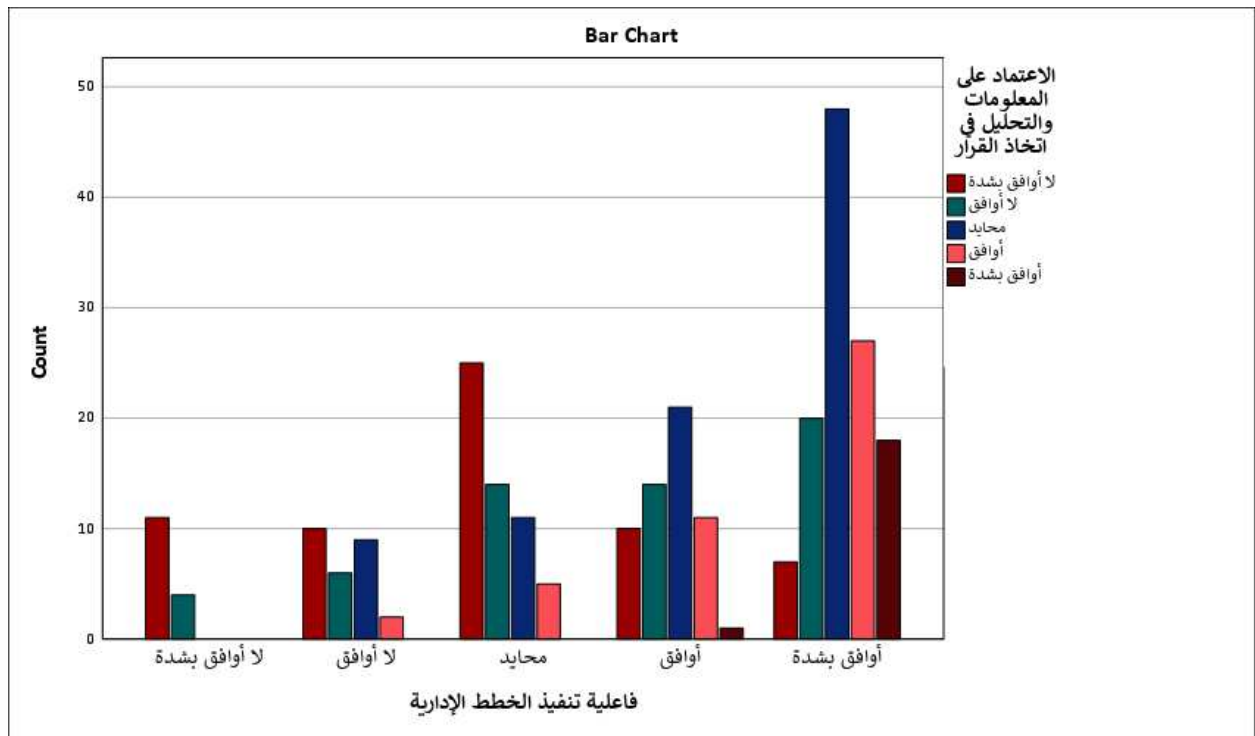
- اختبار كاي اسكوير للعلاقة بين فاعلية تنفيذ الخطط الإدارية والاعتماد على المعلومات والتحليل في اتخاذ القرار

التباين في قيم التكرارات المتوقعة والملاحظة يؤكد أن النجاح في تنفيذ الخطط لا يحدث بمعزل عن المادة الخام للقرار وهي المعلومات؛ إذ سجل اختبار كاي تربيع قيمة مرتفعة بلغت 87.899. مستوى الدلالة الإحصائية كان 0.000. النتيجة قاطعة. ثمة تلازم وثيق بين حوكمة البيانات وبين دقة المخرجات الميدانية في الشركات التجارية السعودية. الاعتماد على التحليل الإداري يقلص مساحة التكهن الشخصي؛ وهذا بدوره يمنح الخطط الإدارية مرجعية صلبة تجعلها قابلة للقياس والتقييم بعيداً عن العشوائية.

تشير هذه الدلالة الإحصائية العالية إلى أن الفجوة في تنفيذ بعض الخطط داخل المنشآت ليست أزمة موارد بشرية بقدر ما هي أزمة "معلوماتية"؛ فغياب التحليل الدقيق قبل صدور القرار يؤدي إلى وضع أهداف غير واقعية تصطدم بصخور التنفيذ. الربط بين المتغيرين يوضح أن المعلومات الموثوقة تعمل كمحفز للفاعلية. الشركات التي تتجاهل بناء نظم معلوماتية رصينة تظل رهينة لقرارات قاصرة تعجز عن مواكبة جداولها الزمنية. هذا النقص قد يؤثر على سير العمليات في الإدارة؛ فالقرار المستند إلى بيانات مشوهة أو تحليل ناقص يربك المسار التنفيذي ويستنزف جهود الكادر الإداري في تصحيح أخطاء كان يمكن تلافيها بالاعتماد على المنهج التحليلي منذ البداية.

Chi-Square Tests			
Asymptotic Significance (2-sided)	df	Value	
.000	16	87.899 ^a	Pearson Chi-Square
.000	16	98.263	Likelihood Ratio
.000	1	68.008	Linear-by-Linear Association
		274	N of Valid Cases
a. 9 cells (36.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1.04.			

جدول 26 : اختبار كاي اسكوير للعلاقة بين فاعلية تنفيذ الخطط الإدارية والاعتماد على المعلومات والتحليل في اتخاذ القرار



شكل توضيحي 23 : المقاييس المتمثلة لتحليل الجداول المتقاطعة للعلاقة بين فاعلية تنفيذ الخطط الإدارية والاعتماد على المعلومات والتحليل في اتخاذ القرار

• اختبار التباين الأحادي لمتغيرات الدراسة

سجلت القيمة الفائقة لمعامل بايز (Bayes Factor) رقماً فلكياً يتجاوز تريليونات المرات؛ وهي نتيجة تقطع بتفوق النموذج المقترح على النموذج الصفري بشكل مطلق. الدليل الإحصائي هنا لا يقبل التأويل. تؤكد قيمة (F) البالغة 21.449 عند مستوى دلالة 0.000 أن التباين في فاعلية تنفيذ الخطط الإدارية ليس عشوائياً. بل هو نتاج مباشر للتفاعل بين وضوح السياسات، والتحليل المعلوماتي، ومشاركة الموظفين. استطاع النموذج تفسير ما يقرب من 50% من التغيرات الحاصلة في تنفيذ الخطط؛ إذ بلغت قيمة معامل التحديد (R Square) 0.497. النتيجة واضحة. نصف النجاح الميداني في الشركات التجارية السعودية يعتمد حصراً على حوكمة عملية اتخاذ القرار.

تظهر الفجوة المتبقية في قيم (Residual) البالغة 208.331 وجود عوامل أخرى خارج نطاق السياسات تؤثر في التنفيذ، لكن الثقل الأكبر يظل للنموذج الحالي. معامل الارتباط (R) الذي سجل 0.705 يعكس علاقة طردية قوية جداً. كلما ارتفع مستوى الانضباط في السياسات والاعتماد على البيانات، قفزت معدلات الإنجاز نحو مستويات أعلى. هذا الترابط الإحصائي المتين يحتم على مديري الشركات السعودية التوقف عن معالجة "أعراض" التعثر الميداني؛ والبدا فوراً في إصلاح "جذور" صناعة القرار. هذا النقص في التكامل بين المحاور الثلاثة قد يؤثر على سير العمليات في الإدارة ويجعل الجهود التنفيذية مبعثرة وتفقر للوجهة الاستراتيجية الموحدة.

ANOVA ^{a,b}					
Sig.	F	Mean Square	df	Sum of Squares	Source
.000	21.449	17.121	12	205.450	Regression
		.798	261	208.331	Residual
			273	413.781	Total
a. Dependent Variable: فاعلية تنفيذ الخطط الإدارية					
b. Model: (Intercept), وضوح سياسات اتخاذ القرار الإداري, الاعتماد على المعلومات والتحليل, في اتخاذ القرار, مشاركة الموظفين في عملية اتخاذ القرار					

جدول 27: اختبار التباين الأحادي

Bayes Factor Model Summary ^{a,b}				
Std. Error of the Estimate	Adjusted R Square	R Square	R	Bayes Factor ^c
.89	.473	.497	.705	13545085645519497000000000000.000
a. Method: JZS				
b. Model: (Intercept), وضوح سياسات اتخاذ القرار الإداري, الاعتماد على المعلومات والتحليل في اتخاذ القرار, مشاركة الموظفين في عملية اتخاذ القرار				
c. Bayes factor: Testing model versus null model (Intercept).				

جدول 28: ملخص نموذج معامل بايز

أظهرت نتائج الدراسة أن هناك علاقة إيجابية وملحوظة بين سياسات اتخاذ القرار الإداري وفاعلية تنفيذ الخطط الإدارية في الشركات التجارية بالمملكة العربية السعودية. فعلى مستوى التخطيط الاستراتيجي، تبين أن الشركات التي تعتمد سياسات قرار واضحة، منظمة، ومرنة، تحقق مستوى أعلى من الالتزام بالخطوة التنفيذية مقارنة بالشركات التي تتسم سياساتها بالارتجالية أو المركزية المفرطة. هذا يتماشى مع النظرية الإدارية التي تؤكد أن وضوح السياسات يعزز قدرة المديرين على اتخاذ القرارات السريعة والمناسبة في الوقت المناسب، مما يسهم في تقليل الأخطاء وتأخير التنفيذ.

أظهرت الدراسة أن مستوى مشاركة الموظفين في اتخاذ القرار يعد من العوامل المحورية التي تؤثر على فاعلية تنفيذ الخطط الإدارية. الشركات التي شجعت مشاركة الإداريين والموظفين في القرارات التشغيلية والاستراتيجية، وجدت أن التنفيذ كان أكثر دقة وسلاسة، حيث أن الموظفين كانوا أكثر التزامًا بالخطط عند شعورهم بأن لديهم دورًا فعالاً في صياغتها. هذه النتيجة تتوافق مع الدراسات السابقة التي تشير إلى أن المشاركة الفعالة تعزز الشعور بالمسؤولية والانتماء، وبالتالي تقلل مقاومة التغيير وتزيد من فاعلية الإجراءات التنظيمية.

من ناحية أخرى، كشفت نتائج الدراسة عن تأثير سلبي للممارسات الإدارية التقييدية أو المركزية الشديدة، حيث لوحظ أن الشركات التي تعتمد على قرارات منفردة من قبل الإدارة العليا دون إشراك العاملين تواجه صعوبات في تنفيذ الخطط. التأخير في اتخاذ القرار، وقلة التواصل بين المستويات الإدارية، كانا أبرز التحديات التي تؤدي إلى انخفاض الكفاءة التنفيذية. هذا يبرز أهمية تبني مزيج متوازن بين المركزية واللامركزية في اتخاذ القرار الإداري، بما يضمن الحفاظ على السيطرة الإدارية مع تعزيز المرونة والقدرة على التكيف مع المتغيرات السوقية.

كما أظهرت النتائج أن وضوح السياسات والإجراءات الإدارية يسهم بشكل كبير في تقليل الصراعات الداخلية وتحسين التنسيق بين الأقسام المختلفة. الشركات التي لديها سياسات واضحة ومحددة تتعلق بالمسؤوليات، الصلاحيات، وآليات اتخاذ القرار، تمكنت من تحقيق مستويات أعلى من التنفيذ الفعال مقارنة بالشركات التي تفتقر إلى ذلك. ويمكن تفسير ذلك بأن السياسات الواضحة توفر إطارًا مرجعيًا للمديرين والموظفين، يساعدهم على اتخاذ القرارات الصحيحة بسرعة وتقليل الحاجة إلى الرجوع المستمر للإدارة العليا، ما يعزز سرعة الإنجاز ويخفض معدل الأخطاء.

ختامًا، تعكس نتائج الدراسة أن السياسات الإدارية ليست مجرد أدوات تنظيمية، بل هي آليات حيوية تؤثر بشكل مباشر على قدرة الشركات التجارية في المملكة العربية السعودية على تحقيق أهدافها التنفيذية والاستراتيجية. تحسين سياسات اتخاذ

القرار، تعزيز المشاركة، والاهتمام بالشفافية والمرونة الإدارية، كلها عناصر أساسية لرفع كفاءة تنفيذ الخطط الإدارية وضمان استدامة الأداء المؤسسي في بيئة تنافسية متغيرة.

الخاتمة

توصلت الدراسة إلى أن سياسات اتخاذ القرار الإداري تلعب دورًا حاسمًا في تعزيز فاعلية تنفيذ الخطط الإدارية داخل الشركات التجارية في المملكة العربية السعودية. فقد أظهرت النتائج أن الشركات التي تتبنى سياسات واضحة، منظمة، ومرنة تتمتع بقدرة أعلى على تنفيذ خططها بكفاءة ودقة، مقارنة بتلك التي تعاني من غموض في الإجراءات أو مركزية مفرطة في اتخاذ القرار. هذا يوضح أن السياسات ليست مجرد إطار تنظيمي، بل تمثل أداة استراتيجية يمكن من خلالها توجيه الموارد البشرية والمادية نحو تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة أعلى.

كما أكدت الدراسة على أن مشاركة الموظفين والإداريين في عملية اتخاذ القرار تعزز من مستوى الالتزام بالخطوة التنفيذية وتقلل من المقاومة الداخلية للتغيير. الشركات التي توفر بيئة تشاركية تمكّن الأفراد من التعبير عن آرائهم والمساهمة في صنع القرار، أظهرت فاعلية أعلى في تنفيذ الخطط، كما أنها سجلت تحسینًا ملحوظًا في تنسيق العمل بين الأقسام المختلفة. هذا يشير إلى أن تعزيز ثقافة المشاركة لا يقل أهمية عن وضوح السياسات نفسها، إذ يساهم في بناء بيئة تنظيمية داعمة وتحفيزية. أظهرت النتائج أن القرارات الإدارية المركزية أو التقييدية يمكن أن تؤدي إلى تأخر التنفيذ وتقليل كفاءته، نتيجة بطء العمليات الإدارية ومحدودية قدرة المديرين على التعامل مع المستجدات بسرعة. بالتالي، فإن تبني مزيج متوازن بين المركزية واللامركزية في اتخاذ القرار يساهم في تحسين الأداء ويزيد من مرونة الشركات التجارية في مواجهة التحديات السوقية والمتغيرات الاقتصادية.

واستنادًا إلى هذه النتائج، يمكن الاستنتاج أن فعالية تنفيذ الخطط الإدارية تتوقف على مدى ملاءمة سياسات اتخاذ القرار للبيئة التنظيمية وسوق العمل، وعلى قدرة الإدارة على دمج الوضوح، المرونة، والمشاركة في عملية اتخاذ القرار. الشركات التي تتبنى سياسات مدروسة بعناية، وتوفر آليات واضحة للتنفيذ، وتحرص على إشراك الموظفين في القرار، هي الأكثر قدرة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية والاستمرار في المنافسة بشكل فعال ومستدام.

إن تعزيز سياسات اتخاذ القرار الإداري ليس خيارًا، بل ضرورة استراتيجية للشركات التجارية في المملكة، حيث يساهم بشكل مباشر في رفع كفاءة التنفيذ، تقليل الأخطاء، وزيادة مستوى رضا الموظفين والعملاء على حد سواء. هذه الخاتمة تؤكد على أهمية الموازنة بين الهيكلية التنظيمية والسياسات التشاركية والمرونة لتحقيق أعلى مستويات الفاعلية الإدارية.

التوصيات

1. توصي الدراسة بضرورة وضع سياسات وإجراءات واضحة ومتسقة لاتخاذ القرار الإداري داخل الشركات التجارية، بحيث تحدد المسؤوليات والصلاحيات وآليات اتخاذ القرار بدقة، لتقليل الأخطاء وتحسين سرعة تنفيذ الخطط الإدارية.
2. يُنصح بتمكين الموظفين والإداريين من المشاركة في عمليات اتخاذ القرار، خصوصًا المتعلقة بالخطط التشغيلية والاستراتيجية، لتعزيز الالتزام بالخطوة التنفيذية وتحقيق التنسيق الفعال بين الإدارات المختلفة.
3. على الشركات التجارية تبني أسلوب متوازن في اتخاذ القرار، يجمع بين المركزية اللازمة لضمان السيطرة الإدارية واللامركزية لتعزيز المرونة وسرعة الاستجابة للمتغيرات السوقية.
4. توصي الدراسة ببرامج تدريبية مستمرة للمديرين التنفيذيين لتعزيز قدراتهم في التحليل، التقييم، واتخاذ القرارات الصائبة، مما يرفع من كفاءة تنفيذ الخطط ويحد من المخاطر التنظيمية.
5. من الضروري إنشاء آليات واضحة للشفافية والمساءلة في عمليات اتخاذ القرار، لضمان الالتزام بالخطط الموضوعة، ورفع مستوى الثقة بين الإدارة والموظفين، مما ينعكس إيجابًا على فاعلية التنفيذ.
6. يوصى بتبني أنظمة تكنولوجية حديثة لدعم عمليات اتخاذ القرار، مثل برامج تحليل البيانات والتخطيط الاستراتيجي، لمساعدة الشركات على اتخاذ قرارات دقيقة ومرنة بناءً على معلومات موثوقة.
7. توصي الدراسة بضرورة إجراء تقييم دوري لسياسات اتخاذ القرار، لضمان ملاءمتها مع التطورات الاقتصادية والسوقية، والتأكد من استمرار فاعليتها في تحسين تنفيذ الخطط الإدارية.

المراجع

- Abraheem, M. K. (2021). The Impact of Strategic Planning on Administrative Empowerment In Higher Education Institutions. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/359824042_THE_IMPACT_OF_STRATEGIC_PLANNING_ON_ADMINISTRATIVE_EMPOWERMENT_IN_HIGHER_EDUCATION_INSTITUTIONS
- Alajmi, A. M. (2022). A Review on Significant Factors Causing Delays in Saudi Arabia Construction Projects. Retrieved from <https://www.mdpi.com/2624-6511/5/4/75>
- Algethami, A. (2025). Developing a Supportive Organisational Culture for Continuous Improvement in Manufacturing Firms in Saudi Arabia. Retrieved from <https://www.mdpi.com/2076-3387/15/7/241>
- Asiri, A. A. (2020). The Impact of Administrative Empowerment on the Performance of King Abdul-Aziz Hospital in Makkah City (An Applied Study). Retrieved from <https://www.scirp.org/journal/paperinformation?paperid=101149>
- Bano, Y. (2024). The Theoretical Foundation for the Development of a Conceptual Model on the Relationship between Succession Planning Practices, Employee Retention and Knowledge Management in HEIs. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/377214617_The_Theoretical_Foundation_for_the_Development_of_a_Conceptual_Model_on_the_Relationship_between_Succession_Planning_Practices_Employee_Retention_and_Knowledge_Management_in_HEIs
- Biyyautane, M. (2016). The Evolution of Administrative Systems in Kuwait, Saudi Arabia, and Qatar: The Challenge of Implementing Market Based Reforms. Retrieved from <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1111/dome.12093>
- Dunlop, C. A. (2018). Does Policy Learning Meet the Standards of an Analytical Framework of the Policy Process? Retrieved from <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/psj.12250>
- Fathi, F. M. (2026). The Impact of Strategic Implementation on Institutional Performance at Al-Quds Open University. Retrieved from <https://aradojournal.org/index.php/abj/article/view/4>
- Flayyeh, S. A. (2023). impact of administrative decision-making on the performance of health facilities in Medina, Saudi Arabia. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/371132681_impact_of_administrative_decision-making_on_the_performance_of_health_facilities_in_Medina_Saudi_Arabia
- Joma, M. H. (2025). The Impact of Strategic Agility on the Effectiveness of Decision-Making Process. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/389037219_The_Impact_of_Strategic_Agility_on_the_Effectiveness_of_Decision-Making_Process
- Luft, J. A. (2022). Literature Reviews, Theoretical Frameworks, and Conceptual Frameworks: An Introduction for New Biology Education Researchers. Retrieved from <https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC9582830/>

- Molete, O. B. (2025). The Impact of IT Strategic Planning Process on SME Performance: A Systematic Review. Retrieved from <https://www.mdpi.com/2673-7116/5/1/2>
- Omran, M. (2024). The Impact of Administrative Decisions on Commercial Freedom in Saudi Arabia: A Legal Study. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/384994063_The_Impact_of_Administrative_Decisions_on_Commercial_Freedom_in_Saudi_Arabia_A_Legal_Study
- Ossa-Cardona, J. L. (2024). Decision-making in the selection processes of managerial successors in business families and its influence with the use of cutting-edge technologies such as AI: a systematic review of the literature. Retrieved from <https://www.emerald.com/jfbm/article/15/2/393/1247051/Decision-making-in-the-selection-processes-of>
- Rahaman, M. A. (2024). Leveraging Information Systems for Strategic Management: Enhancing Decision-Making and Organizational Performance. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/383155622_Leveraging_Information_Systems_for_Strategic_Management_Enhancing_Decision-Making_and_Organizational_Performance
- Stanikzai, M. E. (2025). Strategic alignment of organizational structure based on decisions for sustainable organizational performance: a bibliometric-systematic literature review. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/395699783_Strategic_alignment_of_organizational_structure_based_on_decisions_for_sustainable_organizational_performance_a_bibliometric-systematic_literature_review
- Tetteh, M. G. (2024). Pharma 4.0: A deep dive top management commitment to successful Lean 4.0 implementation in Ghanaian pharma manufacturing sector. Retrieved from <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2405844024127089>
- Thabit, S. (2024). Strategic public value(s) governance: A systematic literature review and framework for analysis. Retrieved from <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/puar.13877>
- Tipurić, D. (2022). The Rise of Strategic Leadership. Retrieved from https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-031-03799-3_3
- Toro-Gallego, C. (2025). The Science of Organisational Resilience: Decoding Its Intellectual Structure to Understand Foundations and Future. Retrieved from <https://www.mdpi.com/2076-3387/15/10/404>
- Uljens, M. (2017). Non-affirmative Theory of Education as a Foundation for Curriculum Studies, Didaktik and Educational Leadership. Retrieved from https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-319-58650-2_1

الملاحق

الموضوع: طلب تحكيم استبيان بحثي

الدكتور/.....المحترم،

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،

أتمنى أن تكونوا بخير وبأفضل حال.

أود إبلاغكم بأنني طالب في جامعة ميدأوشن - كلية الإدارة - تخصص ماجستير في إدارة أعمال، وأعمل حالياً على بحث بعنوان "تأثير سياسات اتخاذ القرار الإداري على فاعلية تنفيذ الخطط الإدارية في الشركات التجارية بالمملكة العربية السعودية"، وذلك كجزء من متطلبات درجة الماجستير في إدارة الأعمال.

أتوجه إليكم بهذا الطلب لأستفيد من خبراتكم القيمة في تحكيم الاستبيان الخاص ببحثي. أرفق لكم نسخة من الاستبيان، وأرجو منكم التكرم بمراجعتها وإبداء ملاحظاتكم واقتراحاتكم حول مدى دقة وملاءمة العبارات المطروحة لقياس الأهداف المرجوة من الدراسة كما أرجو منكم اقتراح أي تعديلات ترونها مناسبة سواء بإعادة صياغة العبارات، أو حذفها، أو إضافة عبارات جديدة. أشكركم جزيل الشكر على وقتكم وجهودكم، وأتطلع إلى تلقي ملاحظاتكم القيمة.

مع خالص التقدير والاحترام..

اسم الباحث

طالب ماجستير إدارة أعمال

كلية الإدارة، جامعة ميدأوشن

الاستبيان

بسم الله الرحمن الرحيم

السيد/..... المحترم،

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،

أود إبلاغكم بأنني طالب في جامعة ميدأوشن - كلية الإدارة - تخصص ماجستير في إدارة الأعمال، وأعمل حالياً على بحث بعنوان "تأثير سياسات اتخاذ القرار الإداري على فاعلية تنفيذ الخطط الإدارية في الشركات التجارية بالمملكة العربية السعودية"، كجزء من متطلبات درجة الماجستير في إدارة الأعمال. ونظراً لأهمية أرائكم القيمة، أرجو منكم التفضل بالإجابة على هذا الاستبيان وأكد لكم أن إجاباتكم ستكون محل تقدير كبير وستعامل بسرية تامة، ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي. لذا أرجو أن تكون إجاباتكم دقيقة وصادقة قدر الإمكان للمساهمة في تحقيق نتائج دقيقة.

شاكر لكم حسن تعاونكم

اسم الباحث

طالب ماجستير إدارة أعمال

كلية الإدارة جامعة ميدأوشن

المشرفين

أ.د الفيصّل عبد الحميد محمد

أ.د. فايز علي جرّاد

كلية الإدارة، جامعة ميدأوشن

الاستبانة

الإجابة					الأسئلة
					1- الأسئلة العامة
60+	50-60	40-50	30-40	20-30	العمر
			أنثى	ذكر	الجنس
دكتوراه	ماجستير	شهادة عليا	درجة البكالوريوس	شهادة الدراسة الثانوية	الدرجة العلمية
					2- أسئلة الإستبيان
أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	توجد سياسات واضحة تحكم عملية اتخاذ القرار داخل الشركة
أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	تساعد السياسات الإدارية الواضحة في تسهيل اتخاذ القرارات
أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	يتم توضيح إجراءات اتخاذ القرار لجميع الموظفين
أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	يسهم وضوح السياسات في تقليل العشوائية في اتخاذ القرارات
أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	تشجع الإدارة الموظفين على المشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل
أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	يتم أخذ آراء الموظفين بعين الاعتبار عند اتخاذ القرارات الإدارية
أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	تسهم مشاركة الموظفين في تحسين جودة القرارات الإدارية
أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	تساعد المشاركة في اتخاذ القرار على تعزيز الالتزام بتنفيذ الخطط
أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	تعتمد الإدارة على بيانات دقيقة عند اتخاذ القرارات

لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة	يتم استخدام التحليل الإداري في تقييم البدائل قبل اتخاذ القرار
لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة	تساعد نظم المعلومات الإدارية في دعم القرارات الإدارية
لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة	تسهم المعلومات الموثوقة في تقليل المخاطر المرتبطة بالقرارات
لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة	يتم تنفيذ الخطط الإدارية وفق الجداول الزمنية المحددة
لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة	تسهم القرارات الإدارية الفعالة في نجاح تنفيذ الخطط
لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة	يلتزم الموظفون بتنفيذ الخطط الإدارية المعتمدة
لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة	تحقق الخطط الإدارية النتائج المتوقعة عند تنفيذها
لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة	أرى أن سياسات اتخاذ القرار الإداري تؤثر بشكل مباشر في فاعلية تنفيذ الخطط الإدارية داخل الشركات التجارية في المملكة العربية السعودية

➤ <https://forms.gle/WiA8tZxwNCnYuu8K6>

Abstract

This study aimed to explore the impact of administrative decision-making policies on the effectiveness of implementing administrative plans in commercial companies in the Kingdom of Saudi Arabia, focusing on the relationship between the clarity of administrative policies, employee participation in decision-making, and the level of implementation effectiveness. The study employed a descriptive-analytical approach, using a questionnaire to collect data from a sample of 274 employees and managers representing various administrative levels in diverse commercial companies. The results showed a significant positive correlation between the clarity of decision-making policies and the effectiveness of implementing administrative plans, and that employee participation in decision-making enhances adherence to the plan and reduces internal conflicts. The study also revealed that companies relying on excessively centralized policies face challenges in the speed and quality of implementation. Based on these findings, the study recommended enhancing policy clarity, encouraging participation, balancing centralization and decentralization, and developing managers' decision-making skills to ensure improved efficiency in plan implementation and the achievement of strategic corporate objectives.

Keywords: Decision-making policies, implementation effectiveness, administrative planning, administrative participation, centralization, administrative flexibility, commercial companies.

Midocean University

College of Management

Master of Project Management



**The Impact of Administrative Decision-Making Policies on the Effectiveness of Implementing
Administrative Plans in Commercial Companies in the Kingdom of Saudi Arabia**

Prepared by the student/

Ayedh Muqad Al-Baqmi

University ID/

252000575

Supervisor/

Dr. Faisal Abdul Hamid Mohammed Hassan

Dr. Fayez Jarad

Year

2026