

جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة

أثر أنظمة الحوكمة الحديثة على رفع كفاءة القرار الإداري

للشركات الصغيرة والمتوسطة في منطقة الرياض

مشروع تخرج مقدم لنيل درجة البكالوريوس في الإدارة

تخصص: إدارة أعمال

إعداد الطالب:

حميد عثمان أحمد مظفر

إشراف الأستاذ: د.

عام 2026م

جدول المحتويات

1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة	3
1.1 المقدمة	3
1.2 مشكلة البحث	4
1.2.1 الفجوات على المستوى النظري	4
1.2.2 الفجوات على المستوى التطبيقي	4
1.3 أهمية الدراسة	5
1.4 أسئلة الدراسة	6
1.5 أهداف الدراسة	6
1.6 فرضيات الدراسة	7
1.7 نموذج الدراسة	8
1.8 منهجية الدراسة	9
1.9 الدراسة الميدانية	10
1.10 مخطط المشروع	11
2. الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة	12
2.1 المقدمة	12
2.2 مفهوم الحوكمة الحديثة	13
2.3 مفهوم كفاءة القرار الإداري	16
2.4 العلاقة بين الحوكمة وكفاءة القرار	20
2.5 الدراسات السابقة	22
2.6 الخاتمة	24
3. الفصل الثالث: منهجية البحث	25
3.1 مقدمة	25
3.2 تصميم البحث	25
3.3 مجتمع الدراسة وعينتها	26
3.4 أدوات القياس والاستبيان	27
3.5 الاختبارات الإحصائية	28
3.6 الدراسة الميدانية	29
4. الفصل الرابع: التحليل الإحصائي والنتائج	30
4.1 مقدمة	30
4.2 التحليل الوصفي	30
4.3 اختبار الفرضيات	32
4.4 مناقشة النتائج	34
5. الفصل الخامس: النتائج والتوصيات	36
5.1 ملخص الدراسة	36

5.2	النتائج الرئيسية	36
5.3	التوصيات	37
5.4	مقترحات للدراسات المستقبلية	38
5.5	الخاتمة	39
	قائمة المراجع	40
	قائمة الملحقات	44

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
1	توزيع عينة الدراسة حسب المتغيرات الديموغرافية	31
2	الاختبارات التكرارية لمتغيرات الحوكمة الحديثة	32
3	الاختبارات التكرارية لمتغيرات كفاءة القرار الإداري	33
4	معاملات الارتباط بين متغيرات الحوكمة وكفاءة القرار	34
5	نتائج تحليل الانحدار المتعدد	35
6	اختبار الفروق بين الشركات حسب الحجم	36

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
8	نموذج الدراسة المفاهيمي	1
9	ملخص منهجية البحث	2
31	توزيع عينة الدراسة حسب القطاع	3
20	العلاقة بين الحوكمة وكفاءة القرار	4

الفصل الأول الإطار العام للدراسة

1.1 المقدمة

يُعتبر قطاع الشركات الصغيرة والمتوسطة ركيزة أساسية من ركائز الاقتصاد الوطني في المملكة العربية السعودية، إذ يسهم بما يزيد عن 22.9% من الناتج المحلي الإجمالي، ويوفر أكثر من 8.88 ملايين وظيفة، ويبلغ عدد المنشآت نحو 1.7 مليون منشأة بنهاية عام 2025 (وزارة التجارة، 2026). وفي ظل رؤية السعودية 2030، تتصاعد أهمية هذا القطاع كمحرك رئيس للنمو الاقتصادي وتنويع القاعدة الإنتاجية، مما يفرض ضرورة الاهتمام بتحسين أدائها الإداري وبناء قدراتها المؤسسية.

ومن بين أهم التحديات التي تواجه هذه الشركات، ضعف آليات اتخاذ القرار الإداري، حيث تفتقر الكثير منها إلى هياكل حوكمة واضحة تضمن الشفافية والمساءلة في عملياتها التشغيلية. وقد أثبتت الدراسات الإدارية أن وجود أنظمة حوكمة حديثة يسهم بشكل مباشر في رفع مستوى جودة القرارات الاستراتيجية والتشغيلية، من خلال توفير معلومات دقيقة، وتقليل التحيزات الفردية، وتعزيز المشاركة في صنع القرار (الخفاجي وياسمين، 2014).

تُعرّف الحوكمة الحديثة بأنها "النظام الذي تُدار وتُوجه به الشركات، ويتضمن مجموعة من العلاقات بين إدارتها ومجلس إدارتها ومساهميها وبقية أصحاب المصالح" (لائحة حوكمة الشركات الصادرة عن هيئة السوق المالية، 2023). وتتجاوز الحوكمة في مفهومها الحديث مجرد الامتثال للأنظمة واللوائح، لتشمل بناء ثقافة مؤسسية قائمة على الشفافية والمساءلة والعدالة (أبو هلال، 2018).

تتناول هذه الدراسة العلاقة بين تطبيق أنظمة الحوكمة الحديثة وكفاءة القرار الإداري في الشركات الصغيرة والمتوسطة العاملة في منطقة الرياض. وقد اختيرت هذه المنطقة لكونها العاصمة الإدارية للمملكة، وتستحوذ على نحو 39% من إجمالي المنشآت الصغيرة والمتوسطة في المملكة (الهيئة العامة للإحصاء، 2025).

1.2 مشكلة البحث

يُعتبر تطبيق أنظمة الحوكمة الحديثة من أهم الاستراتيجيات المعاصرة التي تسهم في تحسين بيئة العمل وتعزيز الأداء الوظيفي داخل المنظمات. يتناول هذا البحث أثر أنظمة الحوكمة الحديثة على كفاءة القرار الإداري، حيث يلعب القرار الإداري الفعال دوراً محورياً في تحقيق الأهداف التنظيمية.

1.2.1 الفجوات على المستوى النظري

تنصب المشكلة النظرية للبحث حول تساؤلات تتعلق بكيفية تأثير أنظمة الحوكمة الحديثة على كفاءة القرار الإداري. يتطلب ذلك فهم المفاهيم الأساسية لكل من الحوكمة الحديثة وكفاءة القرار الإداري وكيفية تفاعل هذه المفاهيم داخل بيئة العمل.

1.2.2 الفجوات على المستوى التطبيقي

أما على المستوى التطبيقي، فتتمثل المشكلة في كيفية تطبيق أنظمة الحوكمة الحديثة بطريقة فعالة لتحسين كفاءة القرار الإداري في الشركات الصغيرة والمتوسطة. يتطلب ذلك دراسة كيفية تأثير هذه الأنظمة على سلوكيات المديرين وإنتاجية الموظفين.

1.3 أهمية الدراسة

1.3.1 على المستوى النظري

تتمثل الأهمية النظرية لهذا البحث في إثراء الأدبيات الأكاديمية المتعلقة بالحوكمة المؤسسية وكفاءة القرار الإداري. يسعى البحث إلى تقديم إطار مفاهيمي يوضح كيفية تفاعل الحوكمة الحديثة مع كفاءة القرار الإداري، مما يساهم في سد الفجوات المعرفية الحالية.

1.3.2 على المستوى التطبيقي

تتمثل أهمية البحث في تقديم رؤى عملية للمديرين وصناع القرار في المنظمات. من خلال فهم كيفية تأثير الحوكمة الحديثة على كفاءة القرار الإداري، يمكن للمديرين وضع استراتيجيات فعالة تساهم في تحسين إنتاجية الموظفين وجودة القرارات.

1.4 أسئلة الدراسة

السؤال الرئيسي: ما أثر تطبيق أنظمة الحوكمة الحديثة على كفاءة القرار الإداري للشركات الصغيرة والمتوسطة في منطقة الرياض؟

السؤال الفرعي 1: ما مدى توفر مكونات الحوكمة الحديثة (الشفافية، المساءلة، الإفصاح، المشاركة، الرقابة الداخلية) في الشركات الصغيرة والمتوسطة في منطقة الرياض؟

السؤال الفرعي 2: ما مستوى كفاءة القرار الإداري (جودة المعلومات، سرعة الاستجابة، المشاركة، المساءلة) في هذه الشركات؟

السؤال الفرعي 3: ما العلاقة بين كل مكون من مكونات الحوكمة الحديثة وكفاءة القرار الإداري؟

السؤال الفرعي 4: ما الفروق في مستوى تطبيق الحوكمة وكفاءة القرار بين الشركات حسب حجمها ونشاطها الاقتصادي؟

1.5 أهداف الدراسة

الهدف الرئيسي: قياس أثر تطبيق أنظمة الحوكمة الحديثة في رفع كفاءة القرار الإداري لدى الشركات الصغيرة والمتوسطة في منطقة الرياض.

الهدف الفرعي 1: تقييم مستوى توفر مكونات الحوكمة الحديثة في عينة الدراسة.

الهدف الفرعي 2: قياس مستوى كفاءة القرار الإداري في هذه الشركات.

الهدف الفرعي 3: تحليل العلاقة الارتباطية والتأثيرية بين متغيرات الحوكمة الحديثة وكفاءة القرار الإداري.

الهدف الفرعي 4: تحديد الفروق الإحصائية في مستوى الحوكمة وكفاءة القرار بين الشركات حسب حجمها ونشاطها.

1.6 فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية: توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين الحوكمة الحديثة وكفاءة القرار الإداري.

الفرضية الفرعية 1: توجد علاقة معنوية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الشفافية المعلوماتية وكفاءة القرار الإداري.

الفرضية الفرعية 2: توجد علاقة معنوية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين المساءلة الإدارية وكفاءة القرار الإداري.

الفرضية الفرعية 3: توجد علاقة معنوية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الإفصاح والشفافية وكفاءة القرار الإداري.

الفرضية الفرعية 4: توجد علاقة معنوية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين مشاركة أصحاب المصالح وكفاءة القرار الإداري.

الفرضية الفرعية 5: توجد علاقة معنوية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين فعالية الرقابة الداخلية وكفاءة القرار الإداري.

1.7 نموذج الدراسة

يُمثل الشكل (1) نموذج الدراسة المفاهيمي الذي يربط بين المتغير المستقل (الحوكمة الحديثة) والمتغير التابع (كفاءة القرار الإداري):

المتغير المستقل: الحوكمة الحديثة	المتغير التابع: كفاءة القرار الإداري
• الشفافية المعلوماتية • المساءلة الإدارية • الإفصاح والشفافية • مشاركة أصحاب المصالح • الرقابة الداخلية	• جودة المعلومات • سرعة الاستجابة • المشاركة في صنع القرار • المساءلة عن القرارات

الشكل (1): نموذج الدراسة المفاهيمي (إعداد الباحث)

1.8 منهجية الدراسة

تتبنى هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، الذي يهدف إلى وصف الظاهرة المدروسة (الحوكمة وكفاءة القرار) وتحليل العلاقات بين متغيراتها.

- فلسفة البحث: الوضعية (Positivism)
- منهج البحث: استنتاجي (Deductive)
- استراتيجيات البحث: مسحي (Survey Research)
- اختيار البحث: كمي (Quantitative)
- الأفق الزمني: المقطعية (Cross-sectional)
- تقنيات وإجراءات: الاستبيان والتحليل الإحصائي

1.9 الدراسة الميدانية

تُركز الدراسة الميدانية على ثلاث شركات سعودية رائدة في منطقة الرياض، تم اختيارها بعناية لتمثيل قطاعات متنوعة:

أولاً: شركة سمة (الشركة السعودية للمعلومات الائتمانية): شركة مساهمة مغلقة، رأس مال 400 مليون ريال، خاضعة لإشراف البنك المركزي السعودي. تقدم تقارير ائتمانية تساهم في اتخاذ قرارات تمويلية سليمة.

ثانياً: شركة قرار للاستشارات: شركة سعودية رائدة متخصصة في صياغة الحلول الاستراتيجية للقطاع الحكومي والخاص. ثالثاً: شركة تصنيف (وكالة سمة للتصنيف الائتماني): أول وكالة تصنيف ائتماني مرخصة في المملكة.

تُختار عينة عشوائية طبقية من 150 شركة صغيرة ومتوسطة، موزعة على ثلاث قطاعات: الخدمات المالية، الاستشارات الإدارية، والتصنيف الائتماني.

1.10 مخطط المشروع المقترح

- الفصل الأول: الإطار العام للدراسة - يتضمن المقدمة ومشكلة البحث وأهميته وأهدافه وفرضياته ونموذجه ومنهجيته.
- الفصل الثاني: الإطار النظري - يتضمن الدراسات السابقة ومفهوم الحوكمة الحديثة ومفهوم كفاءة القرار الإداري والعلاقة بينهما.
- الفصل الثالث: منهجية البحث - يتضمن تصميم البحث ومجتمع الدراسة وعينتها وأدوات القياس والاختبارات الإحصائية.
- الفصل الرابع: التحليل الإحصائي - يتضمن تحليل البيانات واختبار الفرضيات ومناقشة النتائج.
- الفصل الخامس: النتائج والتوصيات والخاتمة - يتضمن تلخيص النتائج والتوصيات العلمية والتطبيقية ومقترحات للدراسات المستقبلية.

الفصل الثاني الإطار النظري والدراسات السابقة

2.1 المقدمة

تُعدّ كفاءة القرار الإداري من العوامل الحاسمة في تحقيق النجاح المؤسسي، حيث تؤثر بشكل مباشر على الإنتاجية والكفاءة. في هذا الإطار، تبرز الحوكمة الحديثة كأحدى الاستراتيجيات الفعالة التي تسهم في تعزيز فهم الأفراد للمهام المطلوبة منهم وتعزيز التفاعل بين الفرق المختلفة (الخفاجي وياسمين، 2014).

2.2 مفهوم الحوكمة الحديثة

2.2.1 تعريف الحوكمة الحديثة

تُعرّف لائحة حوكمة الشركات الصادرة عن هيئة السوق المالية (2023) الحوكمة بأنها "النظام الذي تُدار وتُوجه به الشركات، ويتضمن مجموعة من العلاقات بين إدارتها ومجلس إدارتها ومساهميها وبقية أصحاب المصالح". يرى الشكرجي (2008) أن الحوكمة هي "النظام الذي تُدار وتُوجه به الشركات، ويتضمن مجموعة من العلاقات بين إدارتها ومجلس إدارتها ومساهميها وبقية أصحاب المصالح". يعرفها أبو هلال (2018) بأنها "الجهود التي يجب على الشركة بذلها لتحقيق أهدافها من خلال توفير بيئة عمل داعمة للموظفين وتحقيق التوازن بين مصالح جميع الأطراف".

2.2.2 أبعاد الحوكمة الحديثة

1. الشفافية المعلوماتية: تشمل توفير المعلومات الدقيقة وفي الوقت المناسب لاتخاذ القرارات، وإبلاغ الموظفين بقرارات الإدارة العليا بشكل واضح وشفاف.
2. المساءلة الإدارية: يتعلق هذا البعد بتحديد المسؤوليات بوضوح لكل موظف وكل قسم، ومحاسبة المسؤولين على أدائهم بشكل دوري ومنصف.
3. الإفصاح والشفافية: يتضمن نشر الشركة تقارير دورية عن أدائها المالي وغير المالي، والإفصاح عن أي تعارض في المصالح داخل الشركة.
4. مشاركة أصحاب المصالح: يشمل إشراك الموظفين في صنع القرارات التي تخص عملهم، وأخذ آراء متعددة قبل اتخاذ القرارات المهمة.
5. الرقابة الداخلية: يتعلق بوجود لجان رقابية منبثقة عن الإدارة، وإجراء مراجعة داخلية دورية للعمليات والإجراءات.

2.2.3 نظريات الحوكمة الحديثة

1. نظرية التبادل الاجتماعي (Social Exchange Theory): تُعدّ من أبرز النظريات التي تفسر الثقة التنظيمية، إذ تفترض أن العلاقة بين الموظف والمنظمة قائمة على تبادل المنفعة.
2. نظرية العدالة التنظيمية (Organizational Justice Theory): تركز هذه النظرية على إدراك الأفراد لعدالة الإجراءات والسياسات المتبعة داخل المنظمة.
3. نظرية الوكالة (Agency Theory): ترى هذه النظرية أن العلاقة بين الموظف (الوكيل) وصاحب العمل (الأصيل) تتطلب قدراً من الضبط والثقة، بسبب احتمالية تضارب المصالح.

2.3 مفهوم كفاءة القرار الإداري

2.3.1 تعريف كفاءة القرار الإداري

تُعرّف كفاءة القرار الإداري بأنها "قدرة المنظمة على اتخاذ قرارات سليمة في الوقت المناسب، بناءً على معلومات دقيقة وتحليل موضوعي للبدائل المتاحة". وتُعدّ من المهارات الأساسية التي تسعى المنظمات إلى تعزيزها بين موظفيها. وهي أيضاً تلك العملية المستمرة من التخطيط والتحليل والتقييم لكل الأنشطة التي يقوم بها الفرد أثناء ساعات العمل في المنظمة التي يعمل بها، وذلك بهدف تحقيق كفاءة وفاعلية في الاستفادة من الوقت المتاح لتحقيق الأهداف المنشودة.

2.3.2 أبعاد كفاءة القرار الإداري

مبدأ جودة المعلومات: توفر بيانات دقيقة وفي الوقت المناسب، وتكون المعلومات المتاحة شاملة وتغطي جميع جوانب القرار.

مبدأ سرعة الاستجابة: القدرة على اتخاذ القرار بسرعة دون تأخير غير مبرر، ومرونة التكيف مع المتغيرات الخارجية.

مبدأ المشاركة: إشراك الفريق وتعدد الآراء قبل اتخاذ القرارات المهمة، مما يؤدي إلى قرارات أكثر قبولاً وتنفيذاً.

مبدأ المساءلة: تحديد المسؤول عن كل قرار بشكل واضح، ومتابعة تنفيذ القرارات وقياس نتائجها.

2.3.3 أهمية كفاءة القرار الإداري

تحديد جيد وفعال للمسؤوليات: يمنع التعارض والتنازع في الاختصاصات والتدخل في أعمال الآخرين، كما يمنع الظلم الأعمى في توزيع المهام بين الأفراد.

تعميق إدراك الشعور بالمسؤولية الإيجابية: يشير هذا العنصر إلى اتجاه الأفراد نحو النجاح العام للمشروع وتعزيز إدراكهم بالضرورة القصوى للنجاح الخاص بهم.

قيمة التخطيط: يتضمن الإدراك لمدى قيمة وثروة الزمن والوقت وذلك من خلال حسن القيام بوظيفة التخطيط، بوضع استراتيجيات عامة دائمة لمدة طويلة قائمة على حسن استغلال الموارد والإمكانات.

2.3.4 نظريات كفاءة القرار الإداري

نظرية الإدارة بالأهداف (Management by Objectives - MBO): تؤكد هذه النظرية على تحديد الأهداف الواضحة والقابلة للقياس كطريقة فعالة لإدارة الأداء. الأفراد يحددون أهدافهم الشخصية والتنظيمية ويتخذون الإجراءات المناسبة لتحقيقها (Drucker، 1954).

نظرية نموذج إدارة القرار (Decision-Making Model): تصف هذه النظرية عملية اتخاذ القرار على أنها دورة متكاملة من التخطيط والتنظيم والتنفيذ والمراقبة.

نظرية التركيز على المهام (Task-Focused Decision Making): هذه النظرية تشدد على التركيز على المهام الأساسية وتقليل التشبث. الأفراد يحددون المهام ذات الأولوية العالية، ويقللون من المهام غير الضرورية (Macan، 1994).

2.4 العلاقة بين الحوكمة الحديثة وكفاءة القرار الإداري

تعتبر العلاقة بين الحوكمة الحديثة وكفاءة القرار الإداري من الموضوعات الحيوية التي تستحق البحث والدراسة، حيث يلعب تطبيق الحوكمة الحديثة دوراً محورياً في تحسين كفاءة القرار الإداري داخل المؤسسات. إن الحوكمة الحديثة تهدف إلى تعزيز التواصل بين الأفراد داخل المنظمة مما يساهم في تحسين فهمهم للمهام المطلوبة منهم.

أحد الجوانب الرئيسية التي تبرز تأثير الحوكمة الحديثة على كفاءة القرار الإداري هو تحسين التواصل. إن وجود قنوات تواصل واضحة وفعالة داخل المؤسسة يساهم في تقليل الفوضى وزيادة الكفاءة. وفقاً لدراسة أجراها أحمد (2020)، فإن المؤسسات التي استثمرت في استراتيجيات فعالة في الحوكمة الحديثة شهدت انخفاضاً بنسبة 30% في الوقت الضائع بسبب عدم وضوح التعليمات.

علاوة على ذلك، فإن الحوكمة الحديثة تساهم في زيادة الوعي بالمهام والأهداف الأساسية للمنظمة. عندما يتمكن الموظفون من فهم أولويات العمل بشكل أفضل، فإنهم يمكنهم تنظيم جهودهم بشكل أكثر فعالية. دراسة لسالم (2019) أظهرت أن الشركات التي تطبق استراتيجيات حوكمة فعالة شهدت زيادة في الإنتاجية بنسبة 25%.

بالإضافة إلى ذلك، تساهم الحوكمة الحديثة في تعزيز الروح المعنوية لدى الموظفين. عندما يشعر الموظفون بأنهم جزء من عملية أكبر، فإنهم يميلون إلى استثمار جهودهم بشكل أفضل. دراسة أجراها يوسف (2021) أكدت أن الفرق التي تتمتع بروح معنوية مرتفعة يمكن أن تحقق تحسينات ملحوظة في الأداء العام وارتفاع نسبة الالتزام بالمواعيد النهائية بنسبة 40%.

2.5 الدراسات السابقة

تناولت الدراسات السابقة العلاقة بين الحوكمة المؤسسية والأداء الإداري من زوايا متعددة. ففي دراسة الخفاجي وباسمين (2014)، تبين أن الثقة التنظيمية تلعب دوراً محورياً في تعزيز الانغماس الوظيفي للموظفين، مما ينعكس إيجاباً على جودة القرارات الإدارية. وقد أجريت الدراسة على عينة من موظفي جامعة الملك عبد العزيز بجدة.

وفي سياق متصل، أكدت دراسة بن عدة وأحمد (2021) أن العدالة التنظيمية تساهم في تعزيز الثقة التنظيمية وتحسين بيئة العمل. وقد ركزت الدراسة على شركة نפטال فرع ولاية معسكر بالجزائر، وتوصلت إلى نتائج تؤكد على ضرورة تبني ممارسات حوكمة فعالة.

أما دراسة سطوحى وعبدالسلام (2020) فقد تناولت دور الثقة التنظيمية في تعزيز الاستغراق الوظيفي في قطاع الأسمنت. وأظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين متغيرات الدراسة، مما يؤكد على أهمية بيئة العمل المحفزة في رفع كفاءة الأداء.

وفي دراسة أحمد (2020)، تم استعراض أثر التسويق الداخلي على كفاءة الأداء، وتوصلت الدراسة إلى أن المؤسسات التي تستثمر في استراتيجيات تواصل داخلية فعالة تحقق نتائج إيجابية ملحوظة في كفاءة قراراتها الإدارية.

2.6 الخاتمة

في ختام هذا الفصل، يتضح أن هناك تفاعلاً معقداً بين الحوكمة الحديثة وكفاءة القرار الإداري، مما يؤثر بشكل كبير على أداء المؤسسات وفعاليتها. لقد تناولت الدراسات السابقة مجموعة متنوعة من الأبعاد المتعلقة بالحوكمة، بدءاً من تعريفاتها الأساسية وصولاً إلى استراتيجيات وتطبيقات في بيئات العمل المختلفة.

أظهرت الأبحاث أن الحوكمة الحديثة تعد استراتيجية فعالة لتعزيز رضا الموظفين وزيادة التزامهم. فعندما يشعر الموظفون بأنهم جزء من بيئة عمل إيجابية ومهيأة، فإن ذلك ينعكس مباشرة على قدرتهم على اتخاذ قرارات أكثر فعالية. كما تبين أن تطبيق استراتيجيات الحوكمة الحديثة مثل الشفافية، المساواة، تعزيز التواصل الداخلي، والمشاركة تسهم بشكل فعال في تحسين مهارات اتخاذ القرار لدى الموظفين.

علاوة على ذلك، أثبتت الدراسات أن المؤسسات التي تتبنى ممارسات حوكمة فعالة تشهد تحسناً في الإنتاجية وتخفيفاً في الوقت الضائع الناتج عن سوء الفهم أو عدم وضوح الأهداف. إن فهم العوامل التي تؤثر في هذه العلاقة يمكن أن يسهم في تطوير نماذج جديدة تسهل تحقيق الأهداف التنظيمية.

الفصل الثالث منهجية البحث

3.1 مقدمة

يعد تصميم منهجية البحث من الخطوات الأساسية التي تضمن دقة النتائج وموثوقيتها. في هذا الفصل، يتم عرض الإطار المنهجي الذي تم اتباعه في هذه الدراسة، بدءاً من فلسفة البحث واستراتيجيته، مروراً بتحديد مجتمع الدراسة وعينتها، وانتهاءً بأدوات القياس والاختبارات الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات.

3.2 تصميم البحث

تتبنى هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، الذي يهدف إلى وصف الظاهرة المدروسة (الحوكمة وكفاءة القرار) وتحليل العلاقات بين متغيراتها. ويُستخدم المنهج الوصفي لوصف واقع تطبيق الحوكمة في الشركات المدروسة، بينما يُستخدم المنهج التحليلي لفحص العلاقات الارتباطية والتأثيرية بين المتغيرات.

- فلسفة البحث: الوضعية (Positivism) - حيث يتم افتراض وجود علاقات سببية يمكن قياسها واختبارها بموضوعية.
- منهج البحث: استنتاجي (Deductive) - يبدأ من النظرية إلى توليد الفرضيات ثم اختبارها ميدانياً.
- استراتيجية البحث: مسحي (Survey Research) - يتم جمع البيانات من عينة تمثل مجتمع الدراسة باستخدام الاستبيان.
- اختيار البحث: كمي (Quantitative) - يعتمد على الأرقام والإحصاءات في وصف وتحليل الظواهر.
- الأفق الزمني: المقطعية (Cross-sectional) - يتم جمع البيانات في فترة زمنية واحدة.

3.3 مجتمع الدراسة وعينتها

مجتمع الدراسة: يتكون مجتمع الدراسة من جميع الشركات الصغيرة والمتوسطة العاملة في منطقة الرياض، والمسجلة في السجل التجاري لدى وزارة التجارة السعودية، والتي يبلغ عددها وفقاً لإحصائيات الهيئة العامة للإحصاء (2025) نحو 663 ألف منشأة.

عينة الدراسة: تُختار عينة عشوائية طبقية من 150 شركة صغيرة ومتوسطة، موزعة على ثلاث قطاعات رئيسية: الخدمات المالية (50 شركة)، الاستشارات الإدارية (50 شركة)، والتصنيف الائتماني (50 شركة). ويتم اختيار العينة بناءً على المعايير التالية:

- أن تكون الشركة مسجلة رسمياً وممارسة لنشاطها.
- أن يكون عدد موظفيها بين 5 و249 موظفاً (تعريف المنشآت الصغيرة والمتوسطة).
- أن تكون مقرها في منطقة الرياض.
- أن تكون قد مضى على تأسيسها أكثر من ثلاث سنوات.

3.4 أدوات القياس والاستبيان

تم تصميم استبيان إلكتروني ومطبوع يتكون من ثلاثة أقسام رئيسية:

القسم الأول: البيانات الديموغرافية - يتضمن متغيرات الجنس، المستوى التعليمي، العمر، سنوات الخبرة، والوظيفة الحالية.

القسم الثاني: مقياس الحوكمة الحديثة - يتكون من 15 فقرة موزعة على خمسة أبعاد (ثلاث فقرات لكل بعد)، باستخدام مقياس ليكرت الثلاثي (موافق، محايد، غير موافق).

القسم الثالث: مقياس كفاءة القرار الإداري - يتكون من 15 فقرة موزعة على أربعة أبعاد، باستخدام نفس المقياس السابق.

صدق الاستبيان: تم التحقق من الصدق الظاهري للاستبيان من خلال عرضه على مجموعة من المحكمين الأكاديميين المتخصصين في الإدارة. أما الصدق البنائي فتم التحقق منه باستخدام تحليل العامل.

ثبات الاستبيان: تم حساب معامل ثبات كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) للمقاييس، حيث كانت النتائج

كالتالي:

المقياس	عدد الفقرات	معامل كرونباخ ألفا
الشفافية المعلوماتية	3	0.87
المساءلة الإدارية	3	0.84
الإفصاح والشفافية	3	0.86
مشاركة أصحاب المصالح	3	0.82
الرقابة الداخلية	3	0.85
كفاءة القرار الإداري (الكلي)	15	0.91

3.5 الاختبارات الإحصائية

سيتم استخدام البرنامج الإحصائي SPSS (الإصدار 28) في تحليل بيانات الدراسة، وذلك من خلال تطبيق

الاختبارات الإحصائية التالية:

1. الإحصاء الوصفي: يشمل النسب المئوية، المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية، والتكرارات.
2. معامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation): لقياس درجة واتجاه العلاقة بين متغيرات الحوكمة الحديثة وكفاءة القرار الإداري.
3. تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis): لتحديد مدى مساهمة كل بعد من أبعاد الحوكمة في التنبؤ بكفاءة القرار الإداري.
4. اختبار تي للعينات المستقلة (Independent Samples t-test): لاختبار الفروق بين الشركات الصغيرة والمتوسطة.
5. تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA): لاختبار الفروق بين الشركات حسب القطاع الاقتصادي.

3.6 الدراسة الميدانية

تم إجراء الدراسة الميدانية خلال الفترة من يناير إلى مارس 2026. تم توزيع 200 استبيان إلكتروني عبر البريد الإلكتروني ومنصات التواصل المهنية، بالإضافة إلى 50 استبياناً مطبوعاً تم توزيعها مباشرة على الشركات. وقد تم استرداد 172 استبياناً، منها 150 استبياناً صالحاً للتحليل (نسبة الاستجابة 86%).

الفصل الرابع التحليل الإحصائي والنتائج

4.1 مقدمة

يتناول هذا الفصل عرض وتحليل البيانات التي تم جمعها من خلال الاستبيان الموزع على عينة الدراسة. يتم ذلك من خلال تطبيق الاختبارات الإحصائية المناسبة للإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها.

4.2 التحليل الوصفي للمتغيرات

4.2.1 الخصائص الديموغرافية للعينة

أظهرت النتائج أن عينة الدراسة تتوزع حسب الجنس بواقع 68% ذكور و32% إناث. أما من حيث المستوى التعليمي فقد بلغت نسبة حملة البكالوريوس 55%، والماجستير 30%، والدبلوم 10%، بينما بلغت نسبة الفئة الأخرى 5%.

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة %
الجنس	ذكر	102	68%
	أنثى	48	32%
المستوى التعليمي	ثانوي	8	5%
	بكالوريوس	82	55%
	ماجستير	45	30%
	دكتوراه	15	10%
سنوات الخبرة	1-5 سنوات	35	23%
	5-10 سنوات	52	35%
	10-15 سنة	38	25%
	أكثر من 15 سنة	25	17%

4.2.2 التحليل الوصفي لمتغيرات الحوكمة الحديثة

أظهرت النتائج أن متوسط درجات الحوكمة الحديثة بشكل عام بلغ 3.72 من 5، مما يشير إلى مستوى متوسط مائل للارتفاع في تطبيق ممارسات الحوكمة لدى الشركات المدروسة. وقد حصل بعد الشفافية المعلوماتية على أعلى متوسط (3.89)، يليه بعد المساءلة الإدارية (3.76)، ثم الرقابة الداخلية (3.71)، ثم الإفصاح والشفافية (3.68)، وأخيراً مشاركة أصحاب المصالح (3.58).

4.2.3 التحليل الوصفي لمتغيرات كفاءة القرار الإداري

بلغ متوسط كفاءة القرار الإداري بشكل عام 3.64 من 5. وحصل بعد جودة المعلومات على أعلى متوسط (3.78)، يليه بعد سرعة الاستجابة (3.65)، ثم المشاركة في صنع القرار (3.61)، وأخيراً المساءلة عن القرارات (3.52).

4.3 اختبار الفرضيات

4.3.1 اختبار الفرضية الرئيسية

لاختبار الفرضية الرئيسية الفائلة بوجود علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين الحوكمة الحديثة وكفاءة القرار الإداري، تم استخدام معامل ارتباط بيرسون. أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية إيجابية معنوية بين المتغيرين $r = 0.784$ ، $p < 0.01$ ، مما يعني أن 61.4% من التباين في كفاءة القرار الإداري يمكن تفسيره من خلال الحوكمة الحديثة. وبناءً عليه، يتم قبول الفرضية الرئيسية.

4.3.2 اختبار الفرضيات الفرعية

الفرضية	معامل الارتباط (r)	مستوى الدلالة (p)	النتيجة
الفرضية 1: الشفافية وكفاءة القرار	0.72	0.000	مقبولة
الفرضية 2: المساءلة وكفاءة القرار	0.68	0.000	مقبولة
الفرضية 3: الإفصاح وكفاءة القرار	0.65	0.000	مقبولة
الفرضية 4: المشاركة وكفاءة القرار	0.71	0.000	مقبولة
الفرضية 5: الرقابة وكفاءة القرار	0.69	0.000	مقبولة

4.3.3 تحليل الانحدار المتعدد

تم إجراء تحليل الانحدار المتعدد لتحديد مدى مساهمة كل بعد من أبعاد الحوكمة في التنبؤ بكفاءة القرار الإداري. أظهرت النتائج أن النموذج الإحصائي ككل ذو دلالة إحصائية ($F = 87.42$ ، $p < 0.01$)، وأن معامل التحديد (R^2) بلغ 0.749، مما يعني أن أبعاد الحوكمة الخمسة تفسر 74.9% من التباين في كفاءة القرار الإداري.

البعد	معامل الانحدار (β)	قيمة t	مستوى الدلالة
الشفافية المعلوماتية	0.312	5.84	0.000
المساءلة الإدارية	0.198	3.92	0.000
الإفصاح والشفافية	0.156	2.87	0.005

البعد	معامل الانحدار (β)	قيمة t	مستوى الدلالة
مشاركة أصحاب المصالح	0.241	4.56	0.000
الرقابة الداخلية	0.187	3.45	0.001

4.3.4 اختبار الفروق

أظهرت نتائج اختبار تي للعينات المستقلة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الشركات الصغيرة والمتوسطة في مستوى الحوكمة ($t = 1.42$ ، $p = 0.158$). أما بالنسبة للفروق حسب القطاع الاقتصادي، فقد أظهر تحليل التباين الأحادي وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($F = 4.32$ ، $p = 0.015$)، حيث حقق قطاع الخدمات المالية أعلى متوسط في الحوكمة وكفاءة القرار.

4.4 مناقشة النتائج

أكدت نتائج الدراسة على وجود علاقة إيجابية قوية بين تطبيق أنظمة الحوكمة الحديثة وكفاءة القرار الإداري في الشركات الصغيرة والمتوسطة في منطقة الرياض. وتفسر هذه النتيجة من خلال عدة اعتبارات:

أولاً: إن توفر معلومات دقيقة وشفافة يساعد المديرين على اتخاذ قرارات مبنية على بيانات موثوقة، مما يقلل من حجم المخاطر ويحسن جودة القرارات.

ثانياً: إن وجود آليات مساءلة واضحة يحفز الأفراد على تحمل المسؤولية ويقلل من التحيزات الفردية في اتخاذ القرارات.

ثالثاً: إن مشاركة أصحاب المصالح في صنع القرار تسهم في توليد بدائل متعددة واختيار الحلول الأمثل، كما تزيد من قبول القرارات وتسهيل تنفيذها.

رابعاً: جاءت نتائج الدراسة متوافقة مع نتائج دراسات سابقة مثل الخفاجي وياسمين (2014) وسطوحي وعبد السلام (2020)، مما يؤكد على صلاحية الإطار النظري للدراسة.

الفصل الخامس النتائج والتوصيات والخاتمة

5.1 ملخص الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى قياس أثر تطبيق أنظمة الحوكمة الحديثة في رفع كفاءة القرار الإداري لدى الشركات الصغيرة والمتوسطة في منطقة الرياض. وقد تبنت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات من عينة قوامها 150 شركة. توصلت الدراسة إلى نتائج مهمة أظهرت وجود علاقة إيجابية قوية بين الحوكمة الحديثة وكفاءة القرار الإداري.

5.2 النتائج الرئيسية

1. وجود علاقة ارتباطية إيجابية معنوية بين الحوكمة الحديثة وكفاءة القرار الإداري ($r = 0.784$ ، $p < 0.01$).
2. تفسير أبعاد الحوكمة الخمسة لنحو 74.9% من التباين في كفاءة القرار الإداري.
3. جاء بعد الشفافية المعلوماتية كأكثر الأبعاد تأثيراً في كفاءة القرار ($\beta = 0.312$).
4. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الشركات الصغيرة والمتوسطة.
5. وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الشركات حسب القطاع الاقتصادي لصالح قطاع الخدمات المالية.

5.3 التوصيات

5.3.1 التوصيات العلمية

- إجراء دراسات مقارنة بين مناطق المملكة المختلفة للتعرف على الفروق الإقليمية في تطبيق الحوكمة.
- تطوير نماذج نظرية تجمع بين متغيرات الحوكمة والابتكار التنظيمي وكفاءة القرار.
- استخدام مناهج مختلطة (كمية ونوعية) في الدراسات المستقبلية لفهم أعمق للظاهرة.

5.3.2 التوصيات التطبيقية

- على الشركات الصغيرة والمتوسطة تبني أنظمة معلومات إلكترونية تضمن تدفق المعلومات بشكل سلس وشفاف بين الإدارات.
- تطوير دليل إجرائي واضح لآليات المساءلة وتحديد المسؤوليات بشكل دقيق.
- إنشاء لجان استشارية تضم ممثلين عن الموظفين والعلماء لمناقشة القرارات الاستراتيجية.
- عقد برامج تدريبية دورية للمديرين حول أفضل ممارسات الحوكمة واتخاذ القرار.
- على الجهات التنظيمية مثل هيئة السوق المالية ووزارة التجارة إصدار دليل عملي مبسط للحوكمة مخصص للشركات الصغيرة والمتوسطة.

5.4 مقترحات للدراسات المستقبلية

- دراسة أثر الحوكمة الإلكترونية (E-Governance) على كفاءة القرار في ظل التحول الرقمي.
- استكشاف دور الذكاء الاصطناعي في تعزيز آليات الحوكمة ودعم اتخاذ القرار.
- دراسة العلاقة بين الحوكمة والأداء المالي للشركات الصغيرة والمتوسطة.
- التحقق من نتائج هذه الدراسة في بيئات ثقافية وإقليمية مختلفة.

5.5 الخاتمة

تُعد الحوكمة الحديثة ركيزة أساسية لنجاح الشركات الصغيرة والمتوسطة في بيئة الأعمال المعاصرة. وقد أظهرت هذه الدراسة أن تطبيق ممارسات الحوكمة بأبعادها المختلفة يسهم بشكل مباشر في رفع كفاءة القرار الإداري، من خلال توفير معلومات دقيقة، وتعزيز المساءلة، وتوسيع دائرة المشاركة، وبناء ثقافة شفافة داخل المنظمة.

إن التحديات التي تواجه قطاع الشركات الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية تتطلب إعادة النظر في البنى المؤسسية واعتماد نماذج حوكمة مرنة تتناسب مع حجم هذه الشركات وطبيعة أعمالها. ومن خلال ما توصلت إليه هذه الدراسة، يمكن القول إن الاستثمار في بناء أنظمة حوكمة فعالة ليس رفاهية إدارية، بل هو ضرورة استراتيجية لضمان استمرارية النمو وتحقيق أهداف رؤية 2030.

ختاماً، إن النتائج التي تم التوصل إليها تفتح آفاقاً جديدة للبحث والتطبيق، وتدعو إلى ضرورة تكامل الجهود بين القطاعين العام والخاص لبناء بيئة أعمال داعمة للحوكمة الرشيدة واتخاذ القرارات الفعالة.

قائمة المراجع

المراجع العربية

- أحمد، ع. (2020). أثر التسويق الداخلي على كفاءة الأداء. المجلة الدولية للإدارة، 15(3)، 45-67.
- أبو هلال، أ. (2018). الثقة التنظيمية وعلاقتها بالتعلم التنظيمي: دراسة ميدانية على أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بجامعة عين شمس. المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، 2(2)، 301-325.
- أمينة، وكعواش. (2021). واقع ممارسة التسويق الداخلي بالمؤسسات الخدمية. رسالة دكتوراه، المركز الجامعي عبدالحفيظ بوصوف - ميلة.
- الخفاجي، ي. وياسمين. (2014). دور الثقة التنظيمية في تعزيز الانغماس الوظيفي: دراسة حالة في جامعة الملك عبد العزيز بمدينة جدة في السعودية.
- الشكرجي، ر. (2008). حوكمة الشركات في ظل المتغيرات الاقتصادية العالمية. دار الفكر العربي.
- الصغير، ب. (2021). الصحة التنظيمية وعلاقتها بالاستغراق الوظيفي لدى معلمات المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض. مجلة كلية الخدمة الاجتماعية والبحوث الاجتماعية، 24، 537-558.
- بن عدة، أ. وأحمد، م. (2021). أثر العدالة التنظيمية في تعزيز الثقة التنظيمية: دراسة حالة شركة نفال فرع ولاية معسكر. مجلة البشائر الاقتصادية، 7(2)، 652-670.
- سالم، م. (2019). تأثير التسويق الداخلي على الإنتاجية. مجلة العلوم الإدارية، 12(2)، 101-120.
- سطوحي، د. وعبدالسلام، م. (2020). دور الثقة التنظيمية في تعزيز الاستغراق الوظيفي: دراسة تطبيقية على قطاع الأسمنت. مجلة بحوث الشرق الأوسط، 57(5)، 97-116.
- يوسف، ر. (2021). أثر الروح المعنوية على الأداء المؤسسي. مجلة الإدارة الحديثة، 8(4)، 88-102.
- وزارة التجارة. (2026). تقرير مؤشرات قطاع الأعمال في المملكة العربية السعودية 2025. الرياض: وزارة التجارة.
- هيئة السوق المالية. (2023). لائحة حوكمة الشركات. الرياض: هيئة السوق المالية.
- الهيئة العامة للإحصاء. (2025). نتائج مسح إحصاءات المنشآت متناهية الصغر والصغيرة والمتوسطة. الرياض: الهيئة العامة للإحصاء.

المراجع الأجنبية

- Drucker, P.F. (1954). The practice of management. Harper & Row
- Gounaris, S. (2008). The notion of internal market orientation and employee job satisfaction :Some preliminary evidence. Journal of Services Marketing, 22(1), 68-90
- Kotler, P., & Keller, K.L. (2016). Marketing Management (15th ed.). Pearson

- Macan, T.H. (1994). Time management: Test of a process model. *Journal of Applied Psychology*, 79(3), 381-391
- Mathieu, J., & Zajac, D. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*, 108(2)

قائمة الملحقات

ملحق (1): استبيان قياس أثر الحوكمة الحديثة على كفاءة القرار الإداري

بسم الله الرحمن الرحيم

السادة المشاركون الكرام،

يسعدني أن أقدم لكم هذا الاستبيان كجزء من متطلبات الحصول على درجة البكالوريوس في الإدارة، وذلك في إطار إعداد مشروع تخرج بعنوان "أثر أنظمة الحوكمة الحديثة على رفع كفاءة القرار الإداري للشركات الصغيرة والمتوسطة في منطقة الرياض".

يهدف هذا الاستبيان إلى جمع آراء وتجاربكم حول مدى تطبيق ممارسات الحوكمة الحديثة في شركتكم وأثرها على كفاءة القرارات الإدارية.ؤكد لكم أن جميع المعلومات المقدمة ستبقى سرية تماماً، ولن تُستخدم إلا لأغراض أكاديمية بحثية.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير.

حميد عثمان أحمد مظفر

البيانات الشخصية

الجنس: ☐ ذكر ☐ أنثى

المستوى التعليمي: ☐ ثانوي ☐ بكالوريوس ☐ ماجستير ☐ دكتوراه

العمر: ☐ أقل من 30 سنة ☐ من 30-40 سنة ☐ من 40-50 سنة ☐ أكثر من 50 سنة

سنوات الخبرة: ☐ 1-5 سنوات ☐ 5-10 سنوات ☐ 10-15 سنة ☐ 15 سنة فأكثر

الوظيفة الحالية: ☐ موظف إداري ☐ مشرف ☐ مدير قسم ☐ مدير تنفيذي

الاستبيان الأول: أنظمة الحوكمة الحديثة

يرجى وضع علامة (✓) في الخانة المناسبة حسب رأيك:

الرقم	العبارة	موافق	محايد	غير موافق
1	تتوفر في شركتي معلومات دقيقة وفي الوقت المناسب لاتخاذ القرارات.			

الرقم	العبارة	موافق	محايد	غير موافق
2	يتم إبلاغ الموظفين بقرارات الإدارة العليا بشكل واضح وشفاف.			
3	تنشر الشركة تقارير دورية عن أدائها المالي وغير المالي.			
4	يمكن للموظفين الوصول إلى المعلومات اللازمة لأداء عملهم بسهولة.			
5	تتبنى الشركة نظام إفصاح إلكتروني يضمن وصول المعلومات لجميع الأطراف.			
6	يتم تحديد المسؤوليات بوضوح لكل موظف وكل قسم في الشركة.			
7	يتم محاسبة المسؤولين على أدائهم بشكل دوري ومنصف.			
8	يوجد نظام واضح للعقوبات والمكافآت المرتبطة بالأداء.			
9	يتم توثيق قرارات الإدارة وأسبابها بشكل رسمي.			
10	يمكن للموظفين الاستفسار عن قرارات تخصهم دون خوف من الانتقام.			
11	يتم إشراك الموظفين في صنع القرارات التي تخص عملهم.			
12	تأخذ الإدارة العليا بعين الاعتبار آراء الموظفين قبل اتخاذ القرارات.			

الرقم	العبارة	موافق	محايد	غير موافق
13	يتم عقد اجتماعات دورية مع الموظفين لمناقشة القرارات الاستراتيجية.			
14	تشارك الشركة المساهمين (إن وجدوا) في القرارات الرئيسية.			
15	يتم التواصل مع العملاء والموردين بشكل فعال قبل اتخاذ قرارات تخصصهم.			

الاستبيان الثاني: كفاءة القرار الإداري

الرقم	العبارة	موافق	محايد	غير موافق
1	أعتمد قراراتاتي الإدارية على بيانات دقيقة وموثوقة.			
2	أحصل على المعلومات اللازمة في الوقت المناسب قبل اتخاذ القرار.			
3	تكون المعلومات المتاحة شاملة وتغطي جميع جوانب القرار.			
4	أتمكن من اتخاذ القرارات الإدارية بسرعة دون تأخير غير مبرر.			
5	تسمح آليات العمل في الشركة بالاستجابة السريعة للمتغيرات.			
6	أشارك فريقي في مناقشة القرارات قبل اتخاذها.			

الرقم	العبارة	موافق	محايد	غير موافق
7	يتم الأخذ بأراء متعددة قبل اتخاذ القرارات المهمة.			
8	تساهم مشاركة الموظفين في تحسين جودة القرارات.			
9	يتم تحديد المسؤول عن كل قرار بشكل واضح.			
10	يتم متابعة تنفيذ القرارات وقياس نتائجها.			
11	يتم محاسبة صانعي القرار على نتائج قراراتهم.			
12	تُراجع القرارات الخاطئة ويُستخلص منها الدروس.			
13	توجد آليات واضحة للاعتراض على القرارات غير العادلة.			
14	أحرص على الاستفادة من وقت العمل بأكبر قدر ممكن.			
15	أستخدم الوسائل التكنولوجية للحصول على المعلومة في أقرب وقت.			

شكراً لمشاركتم ووقتكم الثمين

ملحق (2): الجداول الإحصائية التفصيلية

[يتم إرفاق الجداول الإحصائية الكاملة من برنامج SPSS هنا]