

عنوان البحث

تأثير تطوير الهياكل الإدارية على تحسين جودة اتخاذ القرار
دراسة ميدانية على مؤسسات القطاع الحكومي

إعداد الطالب/

زياد بن محمد الجعيد

إشراف/

د. الفیصل عبد الحمید

د. فايز جراد

العام الدراسي:

2025

المقدمة:

تُعد الهياكل الإدارية أحد الركائز الأساسية التي تقوم عليها المؤسسات بمختلف أنواعها، سواء كانت في القطاع الحكومي أو الخاص، إذ تمثل الأداة التنظيمية التي يتم من خلالها توزيع السلطات وتحديد المسؤوليات وتنظيم العلاقات

الرسمية وغير الرسمية بين الأفراد والوحدات داخل المؤسسة. فالهيكل الإداري لا يقتصر على كونه شكلاً تنظيمياً يُعبّر عن التقسيمات الإدارية فحسب، بل يُعد إطاراً استراتيجياً يُترجم الرؤية المؤسسية إلى واقع عملي عبر إجراءات وأنشطة ملموسة. ومن خلاله تُدار الموارد البشرية والمادية، وتُضبط العمليات الإدارية، وتُبنى سبل التنسيق والتكامل بين مختلف الإدارات، وهو ما يجعل من تصميم الهيكل عاملاً حاسماً في تحقيق الكفاءة التشغيلية والفعالية المؤسسية، ومحددًا رئيسيًا لمدى جودة اتخاذ القرارات وسرعة تنفيذها.

في السياق الحكومي، تزداد أهمية الهياكل الإدارية نظرًا لطبيعة الدور الذي تقوم به المؤسسات العامة في تحقيق المصلحة العامة وتقديم الخدمات الأساسية للمجتمع. فالهيكل الحكومية كثيرًا ما تتسم بالجمود والمركزية والتسلسل الهرمي الحاد، مما يؤدي في كثير من الأحيان إلى بطء في اتخاذ القرارات وضعف في الاستجابة للمتغيرات. وترتبط هذه السمات بالموثوق البيروقراطي الذي يُعلي من الإجراءات على حساب النتائج، ويُركز على الالتزام بالقوانين دون مرونة في التفسير أو التطبيق. هذا الواقع الهيكلي يُعيق تدفق المعلومات بين المستويات المختلفة، ويُعطل عملية التفاعل الأفقي والرأسي داخل المؤسسة، ويُحدّ من قدرة الوحدات الإدارية على التفكير الجماعي أو اتخاذ قرارات مستقلة وفعالة في الوقت المناسب. (تكارى 2020)

في ظل التغيرات المتسارعة التي يشهدها العالم اليوم، أصبح من الضروري إعادة النظر في بنية الهياكل الإدارية السائدة وتطويرها بما يتوافق مع معطيات المرحلة، وعلى رأسها التحول الرقمي، وتعقيد البيئة الخارجية، وارتفاع توقعات المواطنين من حيث جودة الخدمات وسرعة الإنجاز. فالتطوير الهيكلي لم يعد خيارًا تنظيميًا بحثًا، بل تحول إلى مطلب إستراتيجي تفرضه الحاجة إلى مؤسسات أكثر قدرة على التكيف والتجديد. وهذا يتطلب إحداث تغييرات جوهرية تشمل تفويض السلطات، واعتماد اللامركزية، وتبسيط الإجراءات، وإعادة هيكلة الوحدات التنظيمية بما يحقق تكامل الوظائف ويُعزز الكفاءة، إلى جانب إحداث تحول في الثقافة المؤسسية نحو مزيد من التعاون والابتكار والتعلم المستمر.

تؤثر الهياكل الإدارية تأثيرًا مباشرًا وعميقًا في عملية اتخاذ القرار، إذ تُحدد من خلالها مستويات صنع القرار، والمسؤوليات المفوضة، وآليات الاتصال،

ومسارات عرض المعلومات وتحليلها. وكلما كان الهيكل مرئياً ويُتيح انسيابية في تبادل المعرفة، ويُحفز التفاعل بين مختلف المستويات التنظيمية، كلما زادت احتمالية التوصل إلى قرارات رشيدة قائمة على مشاركة واسعة ومعرفة دقيقة بالسياقات. أما في المؤسسات التي تتسم هياكلها بالمركزية والجمود، فإن القرارات كثيراً ما تُتخذ في المستويات العليا دون الرجوع إلى أصحاب الخبرة أو مراعاة لخصوصية الواقع التنفيذي، وهو ما يؤدي إلى ضعف في ملائمة القرارات وانخفاض في جودتها وتكرار حالات الفشل في التنفيذ. (عبد العاطي 2022)

يُعد اتخاذ القرار جوهر العملية الإدارية، وهو عملية معقدة تدمج بين التحليل المنطقي، والتقييم الفني، والاعتبارات الاجتماعية والقانونية والتنظيمية. وكل قرار إداري هو محصلة لتفاعل عوامل متعددة تتعلق بالبيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، ولا يمكن عزله عن الإطار التنظيمي الذي يُحتضنه. فالهيكل غير الفعالة تُضعف من عملية جمع البيانات وتحليلها، وتؤدي إلى التداخل في الصلاحيات أو غموض في تحديد المسؤوليات، وهو ما ينعكس سلباً على فعالية القرار. في المقابل، تُمكن الهياكل المتطورة المؤسسات من بناء مسارات واضحة لصنع القرار، تُسهم في إشراك المعنيين، وتعزز من فرص الرقابة اللاحقة، وتُوفر بيئة تشجع على التفكير النقدي والمساءلة الإدارية.

وتؤكد الأدبيات الإدارية الحديثة على أهمية الربط بين تطوير الهياكل التنظيمية وتحسين جودة اتخاذ القرار. وقد قدمت بعض الدراسات، مثل دراسة (Gachet and Patrick 2012)، نماذج تحليلية تشير إلى أن المؤسسات تحتاج إلى تبني هياكل هجينة مرنة، قادرة على التنقل بين الصرامة التنظيمية في بعض السياقات والانفتاح الأدھوقراطي في أخرى، تبعاً لطبيعة المواقف ومتطلبات القرار. ومن خلال هذا النموذج المتعدد المستويات، يُمكن للمؤسسات أن تُكَيِّف عمليات اتخاذ القرار وفقاً للتغيرات البيئية والتقنية، دون أن تُفُرق في الضبط المؤسسي أو تفقد السيطرة على العمليات الجوهرية. (الزهراني 2023)

يأتي العامل البشري في قلب هذا التطوير، حيث لا يمكن الحديث عن هياكل إدارية فعالة دون وجود كفاءات بشرية قادرة على فهم الأدوار واتخاذ قرارات ضمن صلاحيات واضحة. ويشمل تطوير الهيكل الإداري أيضاً توفير بيئة تنظيمية تُشجع على تمكين الموظفين، وتُوفر لهم التدريب المستمر، وتُعزز من ثقافة المساءلة

والإبداع. فالموظف الذي يعمل ضمن هيكل تنظيمي واضح ومرن، ويشعر بالثقة والدعم، يكون أكثر قدرة على اتخاذ قرارات مناسبة، وأكثر استعدادًا لتحمل مسؤولية قراراته، مما يؤدي في النهاية إلى رفع مستوى الأداء العام للمؤسسة.

كما فرضت التطورات الرقمية المعاصرة تحديات جديدة أمام الهياكل التقليدية، وأصبح من الضروري تصميم هياكل تنظيمية قابلة للتفاعل مع نظم المعلومات الحديثة، وتسهم في الاستفادة المثلى من البيانات وتحليلها لدعم اتخاذ القرار. وهذا يتطلب إعادة هندسة العمليات، وتحسين البنية التحتية المعلوماتية، وبناء وحدات متخصصة في التحليل واتخاذ القرار، تدمج بين الجانب التقني والبشري، وتوفر قرارات قائمة على المعرفة والدقة وسرعة الاستجابة. (عبد السلام 2023)

وعليه، فإن العلاقة بين تطوير الهياكل الإدارية وجودة اتخاذ القرار هي علاقة تكاملية وتبادلية، فلا يمكن تصور اتخاذ قرار رشيد ومستدام في ظل هيكل جامد يفتقر للوضوح أو الانسيابية أو المشاركة. كما أن تطوير الهيكل دون توجيه هذا التطوير نحو تحسين عملية اتخاذ القرار يظل مجهودًا شكليًا لا يحقق أهدافه المرجوة. ومن ثم، فإن النظرة الحديثة إلى التنظيم الإداري تؤكد أن أي تطوير بنيوي يجب أن يُقاس بمدى أثره على تحسين قدرة المؤسسة على اتخاذ قرارات فعالة وذات أثر ملموس.

لذا يعتبر موضوع تطوير الهياكل الإدارية مدخلًا رئيسًا لتحقيق كفاءة وفعالية المؤسسات الحكومية، كما تُعد أحد المتغيرات الحاسمة في تحسين عملية اتخاذ القرار، لما توفره من وضوح في المهام، وتدفق في المعلومات، وتحفيز للمشاركة، وتقوية للرقابة، وتعزيز للشفافية. وإن المؤسسات التي تسعى إلى التميز في أدائها وخدمة جمهورها بفعالية، لا بد أن تتطرق من مراجعة شاملة لبنائها التنظيمية، وتعيد تصميم هياكلها الإدارية بما يتناسب مع التغيرات البيئية والمتطلبات الوطنية. (محمود 2024)

مشكلة الدراسة:

تمثل قدرة المؤسسات الحكومية على اتخاذ قرارات فعالة ومحكمة ركيزة جوهرية لنجاح السياسات العامة وتنفيذ البرامج التنموية وخدمة المواطنين بكفاءة وعدالة. إذ إن القرار الحكومي يمتد أثره إلى المستويات الاجتماعية والاقتصادية

كافة، ما يجعل جودة عملية اتخاذ القرار ذات انعكاسات مباشرة في رضا المستفيدين ومستوى الثقة الشعبية في الأجهزة الرسمية. غير أن الواقع العملي يكشف عن تحديات مزمنة تعوق هذه القدرة، منها بطء سير الإجراءات، وتشتت مراكز المسؤولية، وتضارب الصلاحيات، ما يؤدي إلى ضبابية الأدوار وازدواجية الجهود ويُقلّل من فعالية القرارات ويُعطلّ إنفاذها في التوقيت المناسب.

يعود جانب كبير من هذه التحديات إلى طبيعة الهياكل الإدارية القائمة، التي نشأت تاريخياً في سياق بيروقراطي يغلب المركزية وشكليات الانضباط على المرونة وديناميكية التغيير. فهذه الهياكل التقليدية غالباً ما تتسم بطول السلسلة الإدارية وتعدد مستويات الاعتماد، ما يُطيل دورة القرار ويزيد من احتمالات فقدان المعلومات أو تشويشها عند انتقالها من مستوى إلى آخر. ومع تزايد تعقيد البيئة التنموية وتنوّع حاجات المواطنين، لم تعد هذه الأنماط الهيكلية قادرة على استيعاب التحديات المتسارعة أو مواكبة الطموحات الوطنية المرتبطة برؤى التحول الاقتصادي والاجتماعي.

يتفاقم الأثر السلبي لجمود الهيكل الإداري في ظل التحول الرقمي واسع النطاق، حيث تذهب مجهودات تحديث الخدمات الإلكترونية هدراً إذا ظلّت الإجراءات محكومة بسلسلة موافقات طويلة وآليات اتصال متقطّعة. فكثيراً ما تُظهر الأنظمة الإلكترونية الحكومية قدراً عالياً من الإمكانيات التقنية، لكن الهيكل الإداري التقليدي لا يُفسح المجال لاستثمارها بكفاءة، لأن القرارات الجوهرية لا تزال متمركزة في المستويات العليا، بينما تبقى الوحدات التنفيذية متقيّدة بصلاحيات محدودة، فتتعطل سرعة الاستجابة وتضعف القدرة على الابتكار.

تتجلى هذه المعضلة كذلك في طبيعة العلاقات البينية داخل المؤسسات، حيث يقلّ التنسيق الأفقي بين الإدارات المعنية بالقرارات المشتركة، ويضعف مسار الرقابة الراجعة والمتابعة الميدانية، ما ينعكس في تكرار الأخطاء وتضارب التوجيهات. ومع تعاظم الأدوار الرقابية والإعلامية في المجتمع المعاصر، بات أي تعثر في القرار الحكومي موضع نقد فوري ومساءلة علنية، ما يستوجب بناء هياكل إدارية تتسم بالرشاقة والشفافية وتتيح الإفصاح عن مسارات القرار وأسانيده.

من ناحية أخرى، تشير التجارب الدولية إلى نجاح ملحوظ للمؤسسات الحكومية التي تبنت نماذج هيكلية أكثر مرونة ولامركزية، إذ أدت هذه النماذج إلى ترسيخ مبادئ المسؤولية الفردية والجماعية، وتعزيز سرعة الإنجاز، وضبط آليات المتابعة والتقييم. يُضاف إلى ذلك أن التحول نحو الهياكل الشبكية أو الهجينة مكن تلك المؤسسات من دمج خبرات متعددة الاختصاصات في فرق عمل مؤقتة أو دائمة، ما رفع جودة التحليل وأسهم في قرارات أكثر استجابة للتحديات البيئية والاقتصادية.

مع ذلك، يظل تطبيق هذه النماذج في السياق المحلي محاطاً بعدد من التساؤلات المتعلقة بمواءمتها للبيئة التنظيمية المحلية، ومدى استعداد القيادات والكوادر لقبول التحول نحو توزيع أوسع للصلاحيات. فالتجارب المتاحة تُشير إلى تفاوت مستويات التطوير الإداري بين مؤسسة وأخرى، وافتقار كثير من المبادرات إلى إطار منهجي موحد لإعادة الهيكلة، الأمر الذي يجعل تقويم أثر الهيكل الجديد على جودة القرارات مسألة غامضة وغير قابلة للقياس الدقيق.

تكشف مراجعة الأدبيات المحلية عن فجوة واضحة في البحوث الميدانية التي تدرس العلاقة بين تطوير الهياكل الإدارية وجودة اتخاذ القرار داخل المؤسسات الحكومية. إذ تميل غالبية الدراسات إلى تناول موضوع القرار من زاوية سلوكية أو نفسية، أو الاكتفاء بطرح نظري حول الهيكل التنظيمي دون ربطه بنتائج عملية ملموسة. ويُضعف هذا القصور من فاعلية التوصيات الإصلاحية، ويحد من قدرة صانعي السياسات على تبني إجراءات مبنية على أدلة، في ظل غياب نماذج كمية أو نوعية توضح مسارات التأثير.

انطلاقاً من هذه المعطيات، تبرز الحاجة الملحة إلى إجراء دراسة ميدانية تُعالج هذه الفجوة البحثية عبر تحليل علمي معمق يستند إلى بيانات واقعية من المؤسسات الحكومية، ويركز على ربط متغيري تطوير الهيكل الإداري وجودة اتخاذ القرار في ضوء مؤشرات موضوعية قابلة للقياس. تستهدف هذه الدراسة استكشاف أبعاد التطوير البنيوي الأكثر تأثيراً في عملية اتخاذ القرار، ومعرفة ما إذا كانت المبادرات الحالية لإعادة الهيكلة تُحقق الغرض المرجو في تحسين السياسة التنفيذية ورفع مستوى رضا المستفيدين.

تتبلور إشكالية الدراسة الحالية إذن في محاولة الإجابة عن السؤال الرئيس الآتي: إلى أي مدى يُسهم تطوير الهياكل الإدارية في تحسين جودة اتخاذ القرار داخل المؤسسات الحكومية؟ وينضوي تحت هذا السؤال جملة من الأسئلة الفرعية تتعلق بتحديد أهم أبعاد التطوير الهيكلي اللازمة، ومعرفة طبيعة العقوبات التي تحول دون ترسيخ آليات اتخاذ القرار الرشيد، واستكشاف مستويات الفروق بين الإدارات المختلفة في تبني مبادئ اللامركزية والتفويض والتواصل الأفقي.

لذا تتجه هذه الدراسة عبر معالجتها لهذه الإشكالية، إلى تقديم نموذج تفسيري يربط بين بنية الهيكل الإداري وكفاءة القرار الحكومي، وإلى صياغة توصيات عملية قابلة للتطبيق تعين صانعي السياسات على بناء هياكل أكثر استجابة وشفافية ومرونة. كما تهدف إلى إثراء الأدبيات المحلية بدليل علمي حول أثر الهيكلة الحديثة في تحسين جودة القرار، بما يُسهم في تطوير الأداء المؤسسي العام ويواكب مسار التحول الوطني الشامل نحو حكومة فعالة ورشيقة.

أهمية الدراسة:

تكمن أهمية هذه الدراسة في جانبين كما يلي:

أولاً.. الأهمية العلمية

تتبع الأهمية العلمية لهذه الدراسة من مساهمتها في إثراء الأدبيات الإدارية المرتبطة بموضوع العلاقة بين تطوير الهياكل الإدارية وجودة اتخاذ القرار في القطاع الحكومي، وهو مجال لا يزال بحاجة إلى المزيد من التناول البحثي المتعمق، خاصة في السياق العربي والمحلي. إذ تسعى الدراسة إلى تقديم إطار نظري وتحليلي يربط بين مفاهيم التنظيم الإداري المعاصر ومحددات صنع القرار الرشيد، مما يُتيح للباحثين والأكاديميين مرجعية علمية يمكن البناء عليها في دراسات مستقبلية ذات طابع مقارنة أو تطبيقي. كما تسهم الدراسة في توسيع الفهم حول كيفية تفعيل الهياكل الإدارية لتكون بيئة حاضنة للقرارات الفعالة، بعيداً عن الأطر التقليدية الجامدة، مستندة في ذلك إلى تحليل ميداني مدعوم بأدلة واقعية.

ثانياً.. الأهمية العملية

أما من الناحية العملية، فتتجلى أهمية الدراسة في إمكانية استفادة صناع القرار والمديرين في القطاع الحكومي من نتائجها في تطوير البنى التنظيمية لمؤسساتهم بما يتلاءم مع متطلبات العمل الحديث، ويحسن من مستوى اتخاذ القرار على المستويات الإدارية المختلفة. كما يمكن أن توفر الدراسة مجموعة من التوصيات والإجراءات المقترحة التي تساعد في إعادة تصميم الهياكل الإدارية لتكون أكثر مرونة وكفاءة، وبالتالي تُمكن المؤسسات من رفع مستوى الأداء، وتسريع الإنجاز، وتعزيز المساءلة والشفافية. وتُعد هذه المساهمة ذات قيمة خاصة في ظل سعي العديد من الحكومات إلى تحديث أنظمتها الإدارية وتحقيق الكفاءة المؤسسية كجزء من برامج الإصلاح والتطوير الإداري.

المراجع: أولاً.. المراجع العربية

1. ال بريك، عبد الله بن مبارك حسين (2018)، التنظيم الإداري وعلاقته بكفاءة اتخاذ القرار في مجال العمل الاجتماعي التطوعي: دراسة تحليلية، الجمعية المصرية للاخصائيين الاجتماعيين، العدد 59، المجلد 3.
2. بالصاديق، سامية بنت عوض بت عبدالله بن سالم (2019)، الأبعاد البنائية للتنظيم واتخاذ القرار في العمل الإداري: دراسة ميدانية مطبقة على عمادة شؤون الطلاب بجامعة السلطان قابوس، جامعة عين شمس، كلية الاداب، مج47.
3. تكارى، هيفاء رشيدة. (2020). الهيكل الإداري المكلف بإدارة الأوقاف في التشريع الجزائري. آفاق علمية، 12(5)، 470-492.
4. خضري، ريان وسفياني، اميرة (2022)، التطوير التنظيمي ودوره في تحسين جودة الأداء المؤسسي: دراسة ميدانية في الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولات لولاية قالمة، مذكرة تخرج مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر، علوم التسيير، تخصص إدارة اعمال، الجزائر.

5. الزهراني. (2023). التطوير التنظيمي وأثره على أداء العاملين. مجلة القراءة والمعرفة, 23(262), 177-208.
6. عبد العاطي عبد اللاه, حماده رشدي. (2022). مداخل التطوير التنظيمي للإدارة المدرسية. مجلة البحث في التربية وعلم النفس, 37(1), 653-674.
7. عبدالرازق امين. (2025). التطوير التنظيمي وتحسين الأداء المؤسسي للعاملين بإدارات التضامن الاجتماعي. دراسات في الخدمة الاجتماعية, 69(2), 285-328.
8. عبدالسلام محمد عبدالسلام الكبار. (2023). التطوير التنظيمي في المنظمات الحكومية. مجلة الاصاله, 3(8).
9. محمود محمد عليق, مبروكية. (2024). التطوير التنظيمي وجودة الخدمات بالمنظمات غير الحكومية. دراسات في الخدمة الاجتماعية, 65(3), 789-832.
10. محمود محمد عليق, و مبروكية. (2024). التطوير التنظيمي وجودة الخدمات بالمنظمات غير الحكومية. دراسات في الخدمة الاجتماعية, 65(3), 789-832.
11. نواصر، سـنينة (2017). التطوير الإداري وأثره على الأداء الوظيفي للعاملين: مقارنة سوسيو تنظيمية ميدانية لمصلحة الحالة المدنية ببلدية غرداية، مذكرة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر اكايمي، قسم العلوم الاجتماعية، شعبة علم اجتماع، جامعة غرداية.

ثانياً.. المراجع الأجنبية

1. Rosita, S., Tialonawarmi, F., & Yacob, S. (2023). The impact of leader power on organizational development: a strategic approach to decision-making. Business: Theory and Practice, 24(2), 557-570.
2. Gachet, Alexandre, and Patrick Brézillon. 2012. "Organizational Structures and Decision Making Processes: A Multi-Level Model." Journal of Decision Systems 14 (1–2): 9–37. <https://doi.org/10.3166/jds.14.9-37>

3. dos Santos, A. A. V., Silva, R., Medeiros, H. d. S., & Filho, T. A. d. S. (2020). Organizational structure and its influence on decision-making: A bibliometric analysis. *International Journal for Innovation Education and Research*, 8(11), 489–??? <https://doi.org/10.31686/ijier.vol8.iss11.2778>