

جامعة ميد أوشن



كلية الإدارة

ماجستير إدارة الأعمال

أثر التطوير التنظيمي على فعالية العمل الإداري دراسة ميدانية على

الجمعيات الأهلية والأنشطة التجارية

إعداد الطالب/

عبد الرحمن محمد مرشد

251002853

إشراف/

د. الفصيل عبد الحميد محمد حسن

د. فايز جراد

العام الدراسي:

1447 – 2025



إِهْدَاء

إلى كل من علّمني أن طريق العلم ليس سهلاً،

لكنه الطريق الوحيد الذي يُبقي للحياة معنى.

إلى أولئك الذين مروا في حياتي وتركوا في نفسي أثراً طيباً،

إلى من كان وجودهم بلسماً لجروحي في محطات التعب،

إلى من فهم أن الإنجاز لا يُقاس بالحصول على الدرجة، بل بالرحلة التي قادت إليها،

إلى كل من ساهم بصمته أو كلمته أو دعائه،

إلى كل من آمن أن النور يولد من رحم المعاناة،

أهديكم هذا العمل، فهو حصيلة سنواتٍ من الكفاح والتأمل والإيمان بأن المثابرة تُثمرهما
تأخرت.



أحمد الله عز وجل الذي وفقنا في إتمام هذا البحث العلمي.

والذي ألهمني الصحة والعافية والعزيمة.

فالحمد لله حمداً كثيراً

نتقدم بجزيل الشكر والتقدير إلي الأستاذ الدكتور /

أ.د / الفصيل عبد الحميد

أ.د/ فايز جراد

على كل ما قدمه لنا من توجيهات ومعلومات قيمة ساهمت في إثراء موضوع
دراستنا في جوانبها المختلفة.

والشكر والتقدير موصول إلي إدارة جامعة ميد أوغن ممثلة بالكادر الأكاديمي
والإداري، لما قدموه من تسهيلات وتشجيع وتوفير الخدمات المطلوبة.

كما أتقدم بالشكر الجزيل لكل من لم يسعني الحظ بذكر أسمائهم راجياً من المولي
عز وجل أن تكون هذه الدراسة نافذة لدراسات أخرى.

المستخلص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر التطوير التنظيمي بأبعاده الأربعة (تطوير الهياكل التنظيمية، تطوير العمليات والإجراءات، تطوير الموارد البشرية، تطوير الثقافة التنظيمية) على فعالية العمل الإداري في الجمعيات الأهلية والأنشطة التجارية، و اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات ، وتم اختيار عينة طبقية عشوائية بلغت (287) مفردة، وقد جرى تحليل البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS .

أظهرت النتائج وجود أثر دال إحصائيًا للتطوير التنظيمي بأبعاده مجتمعة على فعالية العمل الإداري، مما يدل على قدرة هذه الأبعاد على تفسير نسبة معتبرة من التباين في فعالية الأداء الإداري، كما أظهرت النتائج وجود أثر دال لكل بعد من أبعاد التطوير التنظيمي على حدة؛ حيث كان أثر تطوير العمليات والإجراءات هو الأقوى ، يليه تطوير الموارد البشرية ، ثم تطوير الهياكل التنظيمية، وأخيرًا تطوير الثقافة التنظيمية .

توصي الدراسة بضرورة تعزيز مرونة الهياكل التنظيمية، والعمل المستمر على تبسيط الإجراءات، والاستثمار في تنمية الموارد البشرية، وبناء ثقافة تنظيمية داعمة للتعاون والشفافية، إضافة إلى دعم التحول الرقمي، وتطوير قنوات الاتصال الإداري وتفعيل نظم المتابعة والرقابة.

الكلمات المفتاحية: التطوير التنظيمي، فعالية العمل الإداري، الهياكل التنظيمية، العمليات والإجراءات، الموارد البشرية، الثقافة التنظيمية.

قائمة المحتويات

أ.....	بسم الله الرحمن الرحيم.....
ب.....	الإهداء.....
ج.....	الشكر والتقدير.....
د.....	المستخلص.....
ه.....	قائمة المحتويات.....
ح.....	قائمة الجداول.....
1.....	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة.....
1.....	1.1 المقدمة.....
3.....	2.1 مشكلة الدراسة.....
4.....	3.1 أهمية الدراسة:.....
6.....	4.1 أهداف الدراسة:.....
7.....	5.1 تساؤلات الدراسة.....
7.....	6.1 فروض الدراسة:.....
8.....	7.1 الدراسات السابقة:.....
20.....	8.1 الفجوة البحثية:.....
21.....	9.1 المنطلقات النظرية للدراسة:.....
25.....	10.1 المنهجية وطرق البحث:.....
27.....	11.1 الأساليب الإحصائية المستخدمة.....
29.....	12.1 حدود الدراسة:.....
30.....	الفصل الثاني: الإطّاء النظري.....
30.....	المبحث الأول: التطوير التنظيمي.....
30.....	1.1.2 التمهيد.....
31.....	2.1.2 مفهوم التطوير التنظيمي.....

32.....	3.1.2 أهمية التطوير التنظيمي
34.....	4.1.2 أبعاد التطوير التنظيمي
36.....	5.1.2 معوقات التطوير التنظيمي
40.....	المبحث الثاني: فعالية العمل الإداري في الجمعيات الأهلية والأنشطة التجارية
40.....	1.2.2 التمهييد
41.....	2.2.2 مفهوم فعالية العمل الإداري
42.....	3.2.2 أهمية فعالية العمل الإداري
44.....	4.2.2 أبعاد فعالية العمل الإداري
46.....	5.2.2 معوقات فعالية العمل الإداري
49.....	الفصل الثالث: منهجية الدراسة
49.....	1.3 المقدمة
49.....	2.3 منهج الدراسة
49.....	3.3 مجتمع الدراسة
50.....	4.3 عينة الدراسة
50.....	5.3 أداة الدراسة
52.....	6.3 صدق الأداة
53.....	7.3 ثبات أداة الدراسة (Cronbach's Alpha)
54.....	8.3 الأساليب الإحصائية
56.....	الفصل الرابع: تحليل البيانات ونتائج الدراسة
56.....	1.4 المقدمة
56.....	2.4 الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة
58.....	3.4 التحليل الوصفي للمتغير المستقل (التطوير التنظيمي)
62.....	4.4 التحليل الوصفي للمتغير التابع (فعالية العمل الإداري)
64.....	5.4 اختبار فرضيات الدراسة
71.....	الفصل الخامس: النتائج والتوصيات

71.....	1.5 التمهيد
71.....	2.5 النتائج
75.....	3.5 التوصيات
77.....	Abstract
78.....	قائمة المراجع
78.....	المراجع باللغة العربية
81.....	المراجع باللغة الإنجليزية
83.....	الملاحق
84.....	استمارة استبيان

قائمة الجداول

رقم الصفحة	اسم الجدول	رقم الجدول
53	جدول (1) مصفوفة الارتباط بين أبعاد التطوير التنظيمي (المتغير المستقل)	1.
54	جدول (2) معامل كرونباخ ألفا لأداة الدراسة (المتغير المستقل + التابع)	2.
56	جدول رقم (3): التوزيع الديموغرافي لأفراد عينة الدراسة	3.
58	جدول (4): الإحصاءات الوصفية لبُعد تطوير الهياكل التنظيمية	4.
59	جدول (5): الإحصاءات الوصفية لبُعد تطوير العمليات والإجراءات	5.
61	جدول (6): الإحصاءات الوصفية لبُعد تطوير الموارد البشرية	6.
61	جدول (7): الإحصاءات الوصفية لبُعد تطوير الثقافة التنظيمية	7.
62	جدول (8): الإحصاءات الوصفية لفقرات فعالية العمل الإداري	8.
64	جدول (9): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر أبعاد التطوير التنظيمي على فعالية العمل الإداري	9.
66	جدول (10): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر تطوير الهياكل التنظيمية على فعالية العمل الإداري	10.
67	جدول (11): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر تطوير العمليات والإجراءات على فعالية العمل الإداري	11.

رقم الصفحة	اسم الجدول	رقم الجدول
68	جدول (12): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر تطوير الموارد البشرية على فعالية العمل الإداري	12.
69	جدول (13): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر تطوير الثقافة التنظيمية على فعالية العمل الإداري	13.

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1 المقدمة

يُعد التطوير التنظيمي أحد المرتكزات الأساسية التي تقوم عليها المنظمات الحديثة، نظراً للدور الحيوي الذي يلعبه في رفع مستوى الكفاءة والفعالية، وتعزيز القدرة على التكيف في بيئات تتسم بالتغير المتسارع ، وقد أصبح التطوير التنظيمي ضرورة استراتيجية وليس خياراً ثانوياً، خصوصاً مع اشتداد المنافسة وتوسع الأسواق وتزايد متطلبات أصحاب المصلحة، وتؤكد الأدبيات الإدارية أن التطوير التنظيمي يمثل إطاراً شاملاً لتحسين الأداء من خلال إعادة النظر في الهياكل والإجراءات، وتنمية الموارد البشرية، وتطوير الثقافة المؤسسية بما ينسجم مع متطلبات العصر الحديث (الهنداوي وأحمد، 2023).

وتشير الدراسات الحديثة إلى أن المنظمات باختلاف أحجامها وقطاعاتها تتجه نحو تبني مداخل متنوعة للتطوير التنظيمي، مثل إعادة تصميم الهياكل التنظيمية، وتبسيط الإجراءات، وتفعيل التكنولوجيا الحديثة، باعتبارها أدوات أساسية لتحسين العمليات الداخلية وتعزيز القدرة التنافسية. وفي السياق نفسه، أوضحت دراسات سابقة أن عملية التطوير تستند إلى مجموعة من المبادئ تشمل المشاركة، وإدارة التغيير، وتنمية المهارات، والتحسين المستمر، وهي جميعها عوامل تساعد المنظمة على التكيف مع التحديات المتجددة وتحقيق أهدافها بكفاءة أعلى (ميمي وخوان، 2022).

و تؤكد الأدبيات أن التطوير التنظيمي يرتبط بشكل مباشر بفعالية العمل الإداري، حيث يمثل العمل الإداري العمود الفقري لإدارة الموارد وتنظيم العمليات وتوجيه الجهود نحو تحقيق الأهداف ، وتبرز أهمية هذا الربط في المنظمات التي تحتاج إلى تعزيز قدراتها الإدارية كي تتمكن من تحسين جودة خدماتها وتحقيق رضا المستفيدين، وقد أشارت دراسات عربية وأجنبية إلى وجود علاقة قوية بين التطوير التنظيمي وتحسين فعالية التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة، باعتبارها وظائف إدارية رئيسية تتأثر بمدى جاهزية المنظمة للتغيير وتبني ممارسات تطويرية متقدمة (عبدالعاطي، 2022).

وتبرز أهمية هذا الموضوع بشكل خاص في المؤسسات غير الربحية والأنشطة التجارية الصغيرة والمتوسطة، إذ تواجه هذه المؤسسات تحديات متزايدة تتمثل في نقص الموارد، وضعف الهياكل الإدارية، والحاجة إلى تحسين مستوى الخدمات المقدمة للمجتمع، ومع ذلك، فإن هذه المؤسسات تمتلك فرصاً كبيرة لتحسين أدائها من خلال تطبيق برامج التطوير التنظيمي التي تُعنى بتطوير الهياكل والإجراءات وتعزيز الموارد البشرية وبناء ثقافة تنظيمية داعمة للابتكار، وقد أظهرت الأدبيات أن الجمعيات الأهلية والأنشطة التجارية سجلت تقدماً ملحوظاً عندما تبنت منهجيات تطويرية تتماشى مع متطلبات بيئة العمل (هاشم والخشاب، 2021).

ويسهم التطوير التنظيمي أيضاً في تعزيز قدرة المنظمات على الاستجابة للتغيرات الخارجية، سواء كانت اقتصادية أو اجتماعية أو تقنية، فعندما تعتمد المؤسسة نظاماً تنظيمياً مرناً، يصبح بالإمكان معالجة المشكلات التشغيلية بشكل أسرع، وتحسين جودة القرارات الإدارية، ورفع مستوى كفاءة الأداء، كما أن تطوير الثقافة التنظيمية يعد ركيزة مهمة من ركائز التطوير التنظيمي، إذ يقود إلى تعزيز الاتجاهات الإيجابية لدى العاملين، وترسيخ قيم التعاون والمسؤولية والانفتاح على التغيير، وهو ما أكدته دراسات عديدة في مجال الإدارة الحديثة (الهنداوي وأحمد، 2023).

وتشير الأدبيات كذلك إلى أن تطبيق التطوير التنظيمي في المؤسسات الخدمية ومنها الجمعيات الأهلية يساعد على تحسين كفاءة تقديم الخدمات وتلبية احتياجات المستفيدين بشكل أفضل، وتساهم في إعادة هندسة الإجراءات، وتوظيف التكنولوجيا، وتطوير مهارات العاملين في تقليل الهدر ومضاعفة الإنتاجية، وتُظهر نتائج الدراسات أن فعالية العمل الإداري ترتفع عندما يتم تطوير البيئة التنظيمية لتكون أكثر مرونة وقدرة على مواجهة التحديات الداخلية والخارجية (ميمي وخوان، 2022).

وفي ظل ازدياد الدور المجتمعي الذي تقوم به الجمعيات الأهلية والأنشطة التجارية، تُصبح الحاجة ملحة إلى تطوير أنظمتها الداخلية وأساليب إدارتها بما يواكب التطورات العالمية. ويحتل التطوير التنظيمي في هذا السياق موقعاً محورياً يساعد المؤسسات على تحسين أدائها، ورفع مستوى كفاءة التخطيط والتنظيم، وتفعيل الرقابة الإدارية، وتنفيذ البرامج والأنشطة بطريقة أكثر احترافية وفاعلية. وقد أكدت

دراسات متخصصة أن تطوير الهياكل التنظيمية والإجراءات والموارد البشرية ينعكس بشكل مباشر على قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها بكفاءة عالية (عبدالعاطى، 2022).

وبناءً على ما سبق، تبرز أهمية دراسة أثر التطوير التنظيمي على فعالية العمل الإداري في الجمعيات الأهلية والأنشطة التجارية، باعتبارها من أكثر القطاعات التي تحتاج إلى تعزيز قدراتها الإدارية والتنظيمية، و تسهم هذه الدراسة في سد فجوة معرفية تتعلق بمدى تأثير أبعاد التطوير التنظيمي على الفعالية الإدارية في مؤسسات المجتمع المدني، مما يوفر أساساً علمياً يمكن الاستفادة منه في تحسين أداء هذه المؤسسات ودعم دورها التنموي.

2.1 مشكلة الدراسة

تواجه المؤسسات المعاصرة تحديات متزايدة نتيجة التحولات الاقتصادية والتقنية والتنظيمية، الأمر الذي يجعل تطوير العمل الإداري ضرورة استراتيجية لضمان قدرتها على الاستمرار وتحقيق أهدافها بكفاءة، وفي هذا السياق، أصبح التطوير التنظيمي أحد أبرز الأدوات التي تعتمد عليها المؤسسات لإعادة بناء هياكلها وإجراءاتها وثقافتها ومواردها البشرية بما يتناسب مع متطلبات البيئة الحديثة. وقد أكدت الأدبيات الإدارية أن التطوير التنظيمي يمثل مدخلاً شاملاً لتحسين الفعالية الإدارية ودعم القدرة التنافسية للمنظمات (ميمي وخوان، 2022).

وعلى الرغم من أهمية التطوير التنظيمي، إلا أن العديد من المؤسسات لا تزال تواجه فجوات واضحة في تطبيق أبعاده بشكل فعال، سواء على مستوى الهيكل التنظيمي، أو الاستراتيجية، أو الثقافة التنظيمية، أو التكنولوجيا، أو الموارد البشرية، وقد بينت دراسات سابقة وجود تفاوت ملحوظ في مستوى تطبيق هذه الأبعاد، إضافة إلى غياب الاستراتيجيات الواضحة التي توجه عمليات التطوير، الأمر الذي يؤدي إلى ضعف الأثر المتوقع على الأداء الإداري داخل المؤسسات (هاشم والخشاب، 2021).

وتتجلى هذه الإشكالية بصورة أوضح في الجمعيات الأهلية والأنشطة التجارية الصغيرة والمتوسطة، والتي غالباً ما تفتقر إلى البنية التنظيمية المتينة، والموارد الكافية، والقدرات الإدارية

المتخصصة، وتشير الأدبيات إلى أن هذه المؤسسات تعاني من ضعف في التنظيم الإداري، وتداخل في الصلاحيات، وتعقّد في الإجراءات، بالإضافة إلى محدودية قدرات العاملين على تبني التغيير، وقد أكدت الدراسات أن تطوير الهياكل والإجراءات والموارد البشرية يعد عاملاً أساسياً لرفع كفاءة التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة داخل هذه المؤسسات (عبدالعاطي، 2022).

كما أن تطوير الثقافة التنظيمية يُعد عاملاً محورياً لدعم عمليات التحسين؛ إذ تسهم الثقافة الإيجابية في بناء بيئة عمل مرنة، وتعزيز قيم المشاركة، ودعم تقبل التغيير، في حين يؤدي ضعف الثقافة التنظيمية إلى تعثر مبادرات التطوير وإعاقة التحسين الإداري، وتوضح الأدبيات أن المؤسسات التي تبني ثقافة تنظيمية داعمة للتغيير تحقق مستويات أعلى من الفعالية الإدارية مقارنة بالمؤسسات التي تستمر في تبني ثقافات تقليدية جامدة تفتقر إلى الابتكار والانفتاح (الهنداوي وأحمد، 2023).

ومن هنا يشكل ضعف تنمية الموارد البشرية عاملاً أساسياً في اتساع فجوة الفعالية الإدارية، إذ إن غياب التدريب المستمر وضعف التأهيل الإداري يؤديان إلى انخفاض قدرة العاملين على تنفيذ التطوير التنظيمي وتحقيق أهدافه، وتشير الدراسات إلى أن تطوير مهارات العاملين ورفع كفاءتهم يعد محورياً رئيسياً في تعزيز الأداء الإداري ودعم قدرة المؤسسات على مواكبة التغيرات التنظيمية والبيئية (عبدالعاطي، 2022).

وبناءً على ما سبق، تتمثل مشكلة الدراسة في عدم وضوح مدى تأثير أبعاد التطوير التنظيمي على فعالية العمل الإداري داخل الجمعيات الأهلية والأنشطة التجارية، الأمر الذي يستدعي طرح السؤال الرئيس الآتي:

إلى أي مدى يسهم التطوير التنظيمي بأبعاده المختلفة في تعزيز فعالية العمل الإداري في الجمعيات الأهلية والأنشطة التجارية؟

3.1 أهمية الدراسة:

تعتمد أهمية هذه الدراسة على إسهاماتها النظرية والتطبيقية فيما يلي:

أولاً: الأهمية العلمية:

- تُسهم الدراسة في تعزيز المعرفة العلمية المتعلقة بالتطوير التنظيمي بوصفه أحد المداخل الحديثة التي تُعنى بتحسين الأداء المؤسسي ورفع مستوى الفاعلية الإدارية.
- تقدم إضافة نوعية للأدبيات الإدارية من خلال دراسة علاقة التطوير التنظيمي بفعالية العمل الإداري في قطاع الجمعيات الأهلية والأنشطة التجارية، وهو قطاع لم يحظ بالقدر الكافي من البحث مقارنة بالقطاعات الأخرى.
- تسهم الدراسة في بناء إطار نظري متكامل يربط بين أبعاد التطوير التنظيمي (الهيكل، الإجراءات، الموارد البشرية، الثقافة التنظيمية) ووظائف العمل الإداري الأساسية، مما يثري المحتوى العلمي في مجال الإدارة العامة والإدارة غير الربحية.
- تساعد في سد فجوة معرفية تتعلق بمدى نضج ممارسات التطوير التنظيمي في المؤسسات الأهلية والتجارية، ومدى تأثيرها على مستويات الفاعلية الإدارية في هذه المؤسسات.
- تمهّد الدراسة الطريق لإجراء أبحاث مستقبلية أكثر عمقاً تتناول نماذج التطوير التنظيمي وتطبيقاته في بيئات عمل متنوعة، مما يدعم التطور النظري لمفهوم التطوير التنظيمي في السياق العربي.
- تدعم بناء نماذج قياس جديدة يمكن استخدامها لاحقاً عند دراسة فعالية التطوير التنظيمي في المؤسسات ذات الموارد المحدودة.

ثانياً: الأهمية العملية:

- توقّر الدراسة أساساً علمياً يساعد القيادات الإدارية في الجمعيات الأهلية والأنشطة التجارية على تشخيص واقع التطوير التنظيمي داخل مؤسساتهم، وتحديد مواطن القوة والضعف في الممارسات التنظيمية الحالية.

- تساعد في توجيه متخذي القرار نحو تحديد الأبعاد التنظيمية الأكثر تأثيراً في فعالية العمل الإداري، بما ينعكس مباشرة على تحسين التخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والرقابة داخل المؤسسات.
- تمكّن المؤسسات من تبني سياسات تطويرية أكثر فاعلية تركز على تحديث الإجراءات، وإعادة تصميم الهياكل، وتطوير الموارد البشرية، وتعزيز الثقافة التنظيمية الداعمة للتغيير.
- تدعم الجهات الإدارية في تحسين جودة الخدمات التي تقدمها الجمعيات الأهلية والأنشطة التجارية للمستفيدين، من خلال رفع كفاءة الأداء والتقليل من الهدر والازدواجية والبيروقراطية.
- تؤسس الدراسة لبرامج تدريب وتطوير مهني تستند إلى احتياجات فعلية، مما يساهم في رفع قدرات العاملين الإدارية والتنظيمية، وتعزيز قدرتهم على التعامل مع التغيير المؤسسي.
- تعزز القدرة التنافسية للمؤسسات الأهلية والتجارية من خلال تزويدها بأدوات تطويرية فعّالة تساعد على التكيف مع التغيرات في بيئة العمل وتحسين مخرجاتها.
- يمكن توظيف نتائج الدراسة في تحسين السياسات الداخلية ووضع خطط استراتيجية مبنية على تحليل علمي للعلاقة بين التطوير التنظيمي والفعالية الإدارية.

4.1 أهداف الدراسة:

- هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر التطوير التنظيمي بأبعاده (تطوير الهياكل التنظيمية، تطوير العمليات والإجراءات، تطوير الموارد البشرية، تطوير الثقافة التنظيمية) على فعالية العمل الإداري في الجمعيات الأهلية والأنشطة التجارية، وتتفرع من هذا الهدف العام عدة أهداف فرعية، وهي:
- تحديد أثر تطوير الهياكل التنظيمية على فعالية العمل الإداري في الجمعيات الأهلية والأنشطة التجارية.
 - تحليل أثر تطوير العمليات والإجراءات على فعالية العمل الإداري.
 - التعرف على أثر تطوير الموارد البشرية في رفع كفاءة العمل الإداري.

- قياس أثر تطوير الثقافة التنظيمية على فعالية العمل الإداري داخل الجمعيات الأهلية والأنشطة التجارية.

5.1 تساؤلات الدراسة

السؤال الدراسة الرئيسي: إلى أي مدى يسهم التطوير التنظيمي بأبعاده (تطوير الهياكل التنظيمية، تطوير العمليات والإجراءات، تطوير الموارد البشرية، تطوير الثقافة التنظيمية) في تعزيز فعالية العمل الإداري في الجمعيات الأهلية والأنشطة التجارية؟ وتتفرع منه عدة أسئلة فرعية:

- ما أثر تطوير الهياكل التنظيمية في فعالية العمل الإداري؟
- ما أثر تطوير العمليات والإجراءات على فعالية العمل الإداري؟
- ما أثر تطوير الموارد البشرية في كفاءة وفعالية العمل الإداري؟
- ما أثر تطوير الثقافة التنظيمية في فعالية العمل الإداري داخل الجمعيات والأنشطة التجارية؟

6.1 فروض الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة على تساؤلاتها يمكن صياغة الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتطوير التنظيمي بأبعاده (تطوير الهياكل التنظيمية، تطوير العمليات والإجراءات، تطوير الموارد البشرية، تطوير الثقافة التنظيمية) على فعالية العمل الإداري في الجمعيات الأهلية والأنشطة التجارية.

الفرضيات الفرعية:

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتطوير الهياكل التنظيمية على فعالية العمل الإداري.

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتطوير العمليات والإجراءات على فعالية العمل الإداري.
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتطوير الموارد البشرية على فعالية العمل الإداري.
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتطوير الثقافة التنظيمية على فعالية العمل الإداري.

7.1 الدراسات السابقة:

✍ دراسة (عبدالعاطي، 2022)

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التطوير التنظيمي بأبعاده (تطوير الهياكل التنظيمية، تطوير العمليات والإجراءات، تطوير الموارد البشرية، تطوير الثقافة التنظيمية) على فعالية العمل الإداري في الجمعيات الأهلية والأنشطة التجارية.

واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي بوصفه الأنسب لتفسير العلاقات ومعالجة البيانات ميدانياً، وتكوّنت عينة الدراسة من العاملين الإداريين في الجمعيات الأهلية والأنشطة التجارية ممن تتوافر لديهم خبرة إدارية تسمح بالحكم على واقع التطوير التنظيمي وفعالية العمل الإداري.

وتوصّلت الدراسة إلى وجود أثر ذي دلالة للتطوير التنظيمي بأبعاده على فعالية العمل الإداري، حيث أظهرت النتائج أن تطوير الهياكل والإجراءات وتنمية الموارد البشرية وتعزيز الثقافة التنظيمية يسهم بدرجة عالية في رفع كفاءة التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة داخل المؤسسات.

كما أوصت الدراسة بضرورة تبني مداخل معاصرة للتطوير التنظيمي مثل:

إعادة الهندسة الإدارية، إدارة الجودة الشاملة، وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، إضافة إلى تعزيز ثقافة التغيير، وتفعيل برامج التدريب المستمر، وتطوير الأنظمة الإدارية لدعم كفاءة الأداء.

دراسة (هاشم والخشاب، 2021)

هدفت الدراسة إلى التعرف على متطلبات التطوير التنظيمي الفاعل بأبعاده (الهيكل التنظيمي، الاستراتيجية، الثقافة التنظيمية، تقانة المعلومات، الموارد البشرية) على واقع العمل الإداري في مديرية الأحوال المدنية والجوازات والإقامة في محافظة نينوى.

واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لملاءمته لطبيعة المشكلة، إذ تم تصميم استبانة وتوزيعها على أفراد مجتمع الدراسة البالغ عددهم (615) فرداً، وتم اختيار عينة مكونة من (216) فرداً لتحليل آرائهم إحصائياً باستخدام برنامجي (SPSS V.24) و (AMOS V.24).

وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود تباين في مستوى الاهتمام بأبعاد التطوير التنظيمي داخل المديرية، كما أظهرت النتائج أن الهيكل التنظيمي يُعدّ البعد الأكثر فاعلية وتأثيراً في تحقيق التطوير التنظيمي وفي تحسين سير العمل مقارنة بالأبعاد الأخرى.

وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز متطلبات التطوير التنظيمي من خلال إعادة تصميم الهيكل التنظيمي، وتطوير استراتيجية واضحة، ودعم الثقافة التنظيمية الإيجابية، وتحديث تقانة المعلومات، والارتقاء بالموارد البشرية بما يضمن تحسين الأداء ورفع مستوى كفاءة وجودة الخدمات المقدمة للمواطنين.

دراسة (الهنداوى واحمد، 2023)

هدفت الدراسة إلى التعرف على متطلبات التطوير التنظيمي بأبعاده (البعد الاستراتيجي، البعد البشري، البعد التقني، البعد التفاعلي، البعد اللوجستي) على واقع التطوير التنظيمي في المعاهد الأزهرية الخارجية، وذلك بهدف تقديم رؤية مستقبلية للتطوير التنظيمي تتناسب مع طبيعة هذه المؤسسات التعليمية.

واستخدمت الدراسة المنهج الاستشراقي، معتمدة على أسلوب دلفي بثلاث جولات، وتكوّنت العينة من (37) خبيراً من المتخصصين في التطوير التنظيمي بالمؤسسات التعليمية، ومن مسؤولي المعاهد الأزهرية الخارجية في الجوانب الإدارية والفنية.

وتوصلت نتائج الدراسة إلى بناء رؤية مقترحة للتطوير التنظيمي للمعاهد الأزهرية الخارجية مشتملة على الأبعاد الخمسة المذكورة، وأظهرت النتائج أهمية تبني الإدارة لخطط واضحة المعالم تشمل: الأهداف، والبرامج والمشروعات الفرعية، والجدول الزمني، وممارسات التنفيذ والمتابعة والتقويم.

وأوصت الدراسة بضرورة اعتماد سياسة متكاملة للتطوير التنظيمي تغطي مختلف الأبعاد، إضافة إلى تعزيز نشر أنشطة التطوير التنظيمي عبر وسائل متعددة رقمية وغير رقمية، بما يدعم تنفيذ الخطط المستقبلية ويعزز القدرة على مواجهة التحديات وتحقيق الرؤية الاستراتيجية للتعليم الأزهرى قبل الجامعي في إطار عالمي متغير.

✍ دراسة (ميمى وخوان، 2022)

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع التطوير التنظيمي بأبعاده (الهيكل التنظيمي، الاستراتيجية، الثقافة التنظيمية، وتكنولوجيا المعلومات) على أداء المؤسسات الجزائرية في ظل متغيرات التطور العلمي والتكنولوجي، وذلك بهدف تشخيص واقع التحديث الإداري وتحديد أبرز الحلول الممكنة لتعزيز فعالية التطوير التنظيمي في المؤسسات العمومية.

واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لملاءمته لطبيعة الموضوع، ولم تعتمد الدراسة على عينة ميدانية واسعة، بل استندت إلى تحليل الأدبيات والدراسات السابقة ذات الصلة بالتطوير التنظيمي في المؤسسات الجزائرية، إضافة إلى تحليل واقع القطاع الإداري والخدمي في ضوء التوجهات الحكومية نحو التحديث والتطوير.

وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن المؤسسة الجزائرية تواجه عدداً من التحديات التي تحدّ من فعالية التطوير التنظيمي، منها الجمود الإداري، وضعف تبني التكنولوجيا الحديثة، وتعقّد الهياكل التنظيمية، وضعف ملائمة الثقافة التنظيمية لمتطلبات التغيير، وأشارت النتائج إلى أن التطوير التنظيمي يمثل محوراً أساسياً للارتقاء بالأداء الإداري وتحسين جودة الخدمات المقدمة للمجتمع.

وأوصت الدراسة بضرورة إعادة تصميم الهياكل التنظيمية، وتبني استراتيجيات واضحة للتحديث الإداري، وتعزيز الثقافة التنظيمية الداعمة للتغيير، وتوسيع استخدام تكنولوجيا المعلومات داخل المؤسسات، إلى جانب الاهتمام بتأهيل الموارد البشرية ورفع كفاءتها لضمان نجاح عمليات التطوير التنظيمي.

✍ دراسة (الحريرات والقطاونة، 2020)

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الذكاء الاستراتيجي بأبعاده (الاستشراف، الدافعية، المشاركة، الرؤية المستقبلية، تفكير النظم) على التطوير التنظيمي في شركة البوتاس العربية.

واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي والمنهج الميداني التحليلي؛ حيث تم تطبيق البحث المكتبي في جانب المنهج الوصفي للاطلاع على الأدبيات ذات الصلة، بينما استخدمت الأساليب الميدانية لجمع البيانات وتحليلها للتحقق من العلاقات بين المتغيرات.

وتكوّنت العينة النهائية للدراسة من (128) موظفاً وموظفة من العاملين في شركة البوتاس العربية،

وتم تحليل البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية الوصفية والتحليلية عبر برنامج (SPSS.20).

وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للذكاء الاستراتيجي بأبعاده الخمسة في التطوير التنظيمي داخل الشركة، مما يدل على أن الذكاء الاستراتيجي يعد عاملاً محورياً في دعم عمليات التغيير والتطوير المؤسسي.

وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز تبني الذكاء الاستراتيجي في شركة البوتاس العربية بوصفه مدخلاً أساسياً لتحسين جودة القرارات وتحقيق أهداف الشركة، إضافةً إلى دعمه كمكوّن رئيس في إحداث التطوير التنظيمي ورفع مستوى الأداء المؤسسي.

❧ دراسة (مصلح، 2023)

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور الإدارة الإلكترونية بأبعادها الرئيسة (تكنولوجيا المعلومات، تبسيط الإجراءات، تقديم الخدمات الإلكترونية، المتابعة والرقابة الإلكترونية) في تطوير العمل الإداري في المؤسسات المعاصرة، وذلك من خلال تحليل مبادئ الإدارة الإلكترونية وفوائدها ومجالات تطبيقها ومراحل التحول نحوها.

واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي عبر تحليل الأدبيات والمراجع الحديثة المتعلقة بالإدارة الإلكترونية، إضافة إلى عرض النماذج التطبيقية وخطوات التنفيذ ومبررات التحول للإدارة الإلكترونية،

دون الاعتماد على عينة ميدانية مباشرة، باعتبارها ورقة تحليلية تستند إلى الدراسات النظرية. وتوصلت الدراسة إلى أن الإدارة الإلكترونية تمثل أحد أهم مدخلات تطوير العمل الإداري، وذلك لما توفره من تبسيط للإجراءات، وتحسين جودة الخدمات المقدمة للمواطنين، وسهولة الوصول للمعلومات، وتعزيز فعالية المتابعة والرقابة الإدارية، وبيّنت الدراسة أن الإدارة الإلكترونية تمر بعدة مراحل: مرحلة التحول، ثم التفاعل، ثم التعامل، ثم التكامل، وهي مراحل تُظهر تطور النضج الإلكتروني داخل المؤسسة.

وأشارت النتائج إلى وجود عدد من معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية، من بينها: ضعف الكفاءة البشرية، غياب التشريعات المناسبة، ونقص البنية التحتية التقنية الحديثة، مما يستلزم العمل على معالجتها لضمان نجاح التحول الإلكتروني.

وأوصت الدراسة بضرورة الاستثمار في البنية التقنية، وتطوير مهارات الموارد البشرية، وتحديث التشريعات والسياسات الداعمة للتحويل نحو الإدارة الإلكترونية، بما يعزز قدرة المؤسسات على تحقيق التحديث الإداري في عصر الرقمنة.

✍️ دراسة (سعد، 2024)

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التمكين الإداري بأبعاده (تفويض السلطة، التدريب، الاتصال الفعال، التحفيز) على نظم العمل عالية الأداء في البنوك التجارية بمحافظة الدقهلية، مع اختبار الدور الوسيط للرسوخ التنظيمي في العلاقة بين المتغيرين.

واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي من خلال جمع المعلومات النظرية، وتطوير استبانة ميدانية مكونة من (47) عبارة لقياس متغيرات الدراسة.

وتكوّنت عينة الدراسة من (320) مفردة من العاملين في البنوك التجارية بمحافظة الدقهلية، وقد بلغ عدد الاستبانات الصحيحة (243) استبانة بمعدل استجابة وصل إلى (76%). وتم تحليل البيانات باستخدام نمذجة المعادلة الهيكلية (PLS-SEM).

وتوصلت الدراسة إلى وجود تأثير معنوي إيجابي مباشر لجميع أبعاد التمكين الإداري على نظم العمل عالية الأداء وعلى الرسوخ التنظيمي، و أظهرت النتائج وجود تأثير معنوي للرسوخ التنظيمي على نظم العمل عالية الأداء، بالإضافة إلى تأثير معنوي إيجابي غير مباشر للتمكين الإداري بأبعاده عبر توسيط الرسوخ التنظيمي.

وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز تفويض السلطات للعاملين ومنحهم استقلالية أكبر لدعم الإبداع والابتكار، والاهتمام بالتدريب والتأهيل المستمر، و ترسيخ ثقافة العمل الجماعي بما يعزز نظم العمل عالية الأداء داخل البنوك.

✍️ دراسة (Alharthi et al., 2024)

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور الإدارة الإلكترونية بأبعادها (تحسين الكفاءة والإنتاجية، تعزيز الشفافية والمساءلة، تطوير التواصل والتنسيق، تحديث النظم والهيكل التنظيمية) في تطوير العمل الإداري في المؤسسات المعاصرة، وذلك من خلال إبراز التحولات الحديثة التي شهدتها الإدارة العامة والخاصة في العقود الأخيرة.

واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي من خلال مراجعة الأدبيات والنظم الإدارية الإلكترونية وتحليل آثارها على تطوير الأعمال الإدارية، بالاعتماد على المصادر النظرية دون عينة ميدانية مباشرة، نظراً لطبيعة الدراسة التي تهدف إلى تحليل الدور المفاهيمي والتطبيقي للإدارة الإلكترونية.

وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن الإدارة الإلكترونية تمثل مدخلاً أساسياً لتجويد العمل الإداري، حيث تسهم في رفع الكفاءة والإنتاجية من خلال القدرة على معالجة كميات كبيرة من البيانات بسرعة ودقة، وتعمل على تعزيز الشفافية والمساءلة عبر توفير سجلات دقيقة قابلة للتتبع، كما تساهم في تحسين التواصل والتنسيق بين الإدارات والموظفين، مما يؤدي في النهاية إلى تطوير شامل للنظم والهيكل التنظيمية داخل المؤسسات.

وأوصت الدراسة بضرورة تبني الإدارة الإلكترونية كخيار استراتيجي للتطوير المؤسسي، والاستثمار في البنية التحتية الرقمية، وتوفير التدريب المستمر للعاملين على استخدام الأنظمة الإلكترونية، بما يعزز القدرة على تحقيق أهداف المؤسسات بكفاءة وفعالية أعلى.

✍ دراسة (الجراح، 2020)

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور أخلاقيات العمل الإداري بأبعادها (القيم الإدارية، السلوك الأخلاقي، الالتزام الوظيفي، برامج التوعية والتدريب) على الأداء التنظيمي في عدد من كليات جامعة الموصل، وذلك في إطار فهم طبيعة العلاقة بين أخلاقيات الإدارة ومستوى الأداء في المؤسسات التعليمية.

واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، من خلال إعداد إطار نظري شامل حول أخلاقيات العمل الإداري، وتطوير استبانة لجمع البيانات من أفراد العينة، واختبار الفرضيات باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية الملائمة لطبيعة البيانات.

وتكوّنت عينة الدراسة من مجموعة من العاملين في عدد من كليات جامعة الموصل (لم يذكر النص العدد الدقيق للعينة، لذا تُذكر بصيغة وصفية كما ورد في المصدر)، وتم تحليل البيانات المستخلصة من الاستبيانات للتحقق من طبيعة العلاقة بين المتغيرات.

وتوصلت الدراسة إلى ضعف اهتمام الكليات المبحوثة بأخلاقيات العمل الإداري، خاصة فيما يتعلق بتطوير السلوك الأخلاقي وبرامج التدريب، وأظهرت النتائج وجود علاقة وتأثير معنوي لأخلاقيات العمل الإداري في الأداء التنظيمي، مما يؤكد الدور الحيوي للأخلاقيات في تعزيز كفاءة الأداء وفي تحسين موقف المؤسسات التنافسي.

وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز برامج التدريب والتوعية المتعلقة بأخلاقيات العمل الإداري، والاستفادة من نتائج البحوث السابقة، وتبنيّ سياسات واضحة لترسيخ السلوك الأخلاقي، باعتبار أن الأخلاقيات تمثل مكسباً استراتيجياً طويل المدى للمؤسسات التعليمية.

✍️ دراسة (الخروصي وآخرون، 2021)

هدفت الدراسة إلى التعرّف على دور الإدارة الإلكترونية بأبعادها (المتطلبات المادية، المتطلبات البشرية والفنية، القوانين والتشريعات، المتطلبات المالية) على تحسين العمل الإداري في المدارس الحكومية بمحافظة البريمي والظاهرة في سلطنة عُمان، وذلك من وجهة نظر مديري المدارس ومساعدتهم.

واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لملاءمته لطبيعة المشكلة، حيث قام الباحثون بتطوير استبانة مكونة من (55) فقرة موزعة على محورين، لقياس مستوى توفر متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية ودورها في تحسين العمل الإداري.

وتكوّنت عينة الدراسة من (111) مدير مدرسة ومساعد في المدارس الحكومية بالمحافظتين، وتم تحليل البيانات إحصائياً لاختبار فرضيات الدراسة ومعرفة دلالات الفروق بين استجابات أفراد العينة.

وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية تتوافر بدرجة متوسطة بمتوسط (3.28 من 5)، حيث حصلت المتطلبات المادية على أعلى درجة (3.55)، تلتها المتطلبات البشرية والفنية (3.36)، ثم القوانين والتشريعات (3.16)، وأخيراً المتطلبات المالية (2.98).

كما أظهرت النتائج أن للإدارة الإلكترونية دوراً كبيراً في تحسين العمل الإداري بمتوسط مرتفع (4.01)، حيث جاء مجال التنظيم في المرتبة الأولى بمتوسط (4.11)، ثم التخطيط (4.01)، فالرقابة (3.98)، فالتوجيه (3.97)، وأخيراً اتخاذ القرارات (3.94).

كما بيّنت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى لمتغير سنوات الخبرة. وأوصت الدراسة بضرورة تخصيص ميزانية مناسبة على مستوى المدارس الحكومية في سلطنة عُمان لتوفير أجهزة الحاسب الآلي وصيانتها، وتطوير البنية الإلكترونية بما يدعم فاعلية تطبيق الإدارة الإلكترونية ورفع جودة العمل الإداري.

✍ دراسة (Al-Khalidi & Masmoudi, 2024)

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر ذكاء الأعمال (Business Intelligence) بأبعاده (أنظمة المعالجة التحليلية الفورية، وإدارة أداء الأعمال، وأنظمة الذكاء التنافسي) على التطوير الإداري في جامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل، مع اختبار الدور الوسيط للتكيف التنظيمي في تعزيز العلاقة بين ذكاء الأعمال والتطوير الإداري.

واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لملاءمته لطبيعة الموضوع، حيث تم تصميم استبانة موجّهة إلى أعضاء هيئة التدريس والعاملين الإداريين والفنيين من شاغلي المناصب القيادية في الجامعة.

وتكوّنت عينة الدراسة من ما يقارب (2000) مفردة من الأكاديميين والإداريين والفنيين، وتم تحليل استجاباتهم إحصائياً للتحقق من أثر أبعاد ذكاء الأعمال ودور التكيف التنظيمي كمتغير وسيط.

وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود تأثيرات إحصائية دالة لأنظمة المعالجة التحليلية الفورية، وإدارة أداء الأعمال، وأنظمة الذكاء التنافسي على التطوير الإداري في الجامعة، مما يؤكد الدور المحوري لأدوات ذكاء الأعمال في دعم التحسين الإداري ورفع كفاءة اتخاذ القرار.

كما أظهرت النتائج أهمية التكيف التنظيمي باعتباره متغيراً وسيطاً يعزز العلاقة بين ذكاء الأعمال والتطوير الإداري.

وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز تبني أدوات ذكاء الأعمال داخل الجامعة، وتطوير قدرات التكيف التنظيمي لدى القيادات الإدارية، وتوظيف مخرجات التحليلات والذكاء التنافسي في تحسين الأداء الإداري واتخاذ القرارات، بما يساهم في رفع الكفاءة المؤسسية وتطوير بيئة العمل الأكاديمية.

دراسة (الاحول, 2024)

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التنمية الإدارية بأبعادها (التنمية الإدارية الاستراتيجية، قنوات الاتصال الفعالة، المهارات القيادية، التدريب والتطوير المستمر) على كفاءة الأداء التنظيمي في مراقبة التربية والتعليم بمدينة سبها، مع تحليل الاستراتيجيات الإدارية التي تساهم في تعزيز الكفاءة وتحديد المعوقات التي تحد من فعالية التنمية الإدارية في القطاع التعليمي.

واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، مع الاعتماد على البيانات الكمية التي جمعت بواسطة استبيان شامل يغطي جوانب التنمية الإدارية وتأثيرها على الأداء التنظيمي.

وتكوّنت عينة الدراسة من (70) موظفاً من العاملين في مراقبة التربية والتعليم بمدينة سبها، تم اختيارهم بشكل عشوائي لتمثيل الفئات الوظيفية المختلفة، وتم تحليل البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة للتحقق من العلاقات بين المتغيرات.

وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين التنمية الإدارية الاستراتيجية وتحقيق الأهداف التنظيمية طويلة الأمد، و تبين أن قنوات الاتصال الفعّالة والمهارات القيادية تلعب دوراً محورياً في تحسين الأداء الوظيفي والكفاءة التنظيمية، وأن برامج التدريب والتطوير المستمر وتقنيات الإدارة الحديثة تعزز بشكل كبير من أداء الموظفين ورضاهم الوظيفي.

كما أظهرت النتائج وجود عقبات تحدّ من نجاح مبادرات التنمية الإدارية، ومن أبرزها قيود الموارد، التعقيدات البيروقراطية، ومقاومة التغيير، وهي عوامل تؤثر سلباً في فعالية التنمية الإدارية وتحد من قدرتها على تحقيق النتائج المرجوة.

وأوصت الدراسة بضرورة تحسين الممارسات الإدارية وتعزيز التخطيط الاستراتيجي، وتفعيل التواصل الفعّال وتحفيز الموظفين، ودعم الابتكار الإداري داخل مراقبة التربية والتعليم في سبها، بهدف تحسين الأداء التنظيمي والارتقاء بكفاءة قطاع التعليم العام في المنطقة.

✍ دراسة (Hasyim & Bakri, 2023)

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر مبادرات التطوير التنظيمي بأبعادها (التدريب، تطوير القيادة، إدارة التغيير) على الأداء المؤسسي في مختلف السياقات التنظيمية، مع التركيز على تحليل تأثير هذه المبادرات على الأداء في المدى القصير والبعيد.

واستخدمت الدراسة المنهج النوعي (Qualitative Approach) من خلال مراجعة أدبية شاملة لمجموعة من الدراسات السابقة، واعتمدت على التحليل الموضوعي (Thematic Analysis) والتركيب السرد (Narrative Synthesis) لاستكشاف فعالية مبادرات التطوير التنظيمي والعوامل المؤثرة في نجاحها.

ولم تعتمد الدراسة على عينة ميدانية، وإنما استندت إلى corpus بحثي موسّع من الأدبيات المتخصصة في التطوير التنظيمي والأداء المؤسسي لتحديد الأنماط والاتجاهات المشتركة بين النتائج السابقة.

وتوصلت الدراسة إلى أن مبادرات التطوير التنظيمي تُحدث أثراً إيجابية واضحة على المدى القصير من خلال تعزيز مشاركة العاملين، وزيادة الإنتاجية، وتحسين الروح المعنوية، بينما تسهم على المدى البعيد في تحسين الأداء المالي، وتعزيز القدرة التنافسية، وتقوية المرونة التنظيمية.

كما كشفت النتائج أن نجاح مبادرات التطوير التنظيمي يرتبط بشكل مباشر بـ الثقافة التنظيمية، ديناميكيات الصناعة، وحجم المنظمة.

وأوصت الدراسة بضرورة مواءمة مبادرات التطوير التنظيمي مع الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، وتصميم برامج تدريب وقيادة تتناسب مع السياق التنظيمي، والاهتمام ببناء ثقافة داعمة للتغيير، بما يضمن تحقيق نمو مستدام وميزة تنافسية قوية.

✍ دراسة (Saleh & Kabalan, 2022)

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التمكين الإداري بأبعاده (تفويض السلطة، التدريب، التحفيز، الاتصال الفعال) على الفعالية التنظيمية في قطاع المصارف في سوريا، وذلك بهدف تحديد مستوى تأثير كل بعد من أبعاد التمكين الإداري في رفع كفاءة أداء العاملين وتحسين فعالية المؤسسات المصرفية.

واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لملاءمته لطبيعة المشكلة البحثية، حيث تم تطوير الفرضيات واختبارها باستخدام أدوات قياس مناسبة لبيئة العمل المصرفي.

و اعتمدت الدراسة على عينة من العاملين في القطاع المصرفي في سوريا لقياس أثر التمكين الإداري على الفعالية التنظيمية.

وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر دالّ إحصائياً لأبعاد التمكين الإداري على الفعالية التنظيمية لدى العاملين في القطاع المصرفي، مما يؤكد أهمية رفع مستويات التفويض، وتوفير التدريب، وتعزيز التحفيز، وتحسين قنوات الاتصال لتحقيق مستويات أعلى من الفعالية في الأداء.

وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز ممارسات التمكين الإداري داخل المصارف السورية، من خلال تطوير برامج تدريبية تستهدف رفع مهارات العاملين، وتوسيع نطاق تفويض الصلاحيات، وتحسين بيئة الاتصال الداخلي، بما يعزز فعالية الأداء ويرفع كفاءة القطاع المصرفي.

8.1 الفجوة البحثية:

تتفق الدراسات السابقة على أن التطوير التنظيمي يمثل أحد أهم المداخل الحديثة لتحسين الأداء المؤسسي ورفع كفاءة العمليات الإدارية، كما أشارت الأدبيات إلى أن تطوير الهياكل والإجراءات والموارد البشرية والثقافة التنظيمية يساهم في تحسين فعالية العمل داخل المؤسسات المختلفة، ورغم أهمية هذه النتائج، إلا أن معظم الدراسات ركزت على قطاعات حكومية أو تعليمية أو خدمية كبرى، ولم تتناول بعمق بيئة الجمعيات الأهلية والأنشطة التجارية التي تمتاز بخصائص تنظيمية مختلفة، مما يشير إلى فجوة معرفية في هذا السياق (عبدالعاطى، 2022؛ ميمي وخوان، 2022).

كما أظهرت الدراسات السابقة تفاوتاً في مستوى تطبيق أبعاد التطوير التنظيمي، حيث بينت بعض الدراسات أن الهياكل التنظيمية تحظى بالاهتمام الأكبر مقارنة ببقية الأبعاد، في حين تحظى الاستراتيجية والثقافة التنظيمية بتركيز أقل في بعض المؤسسات، إضافة إلى ضعف التوظيف الفعال لتقانة المعلومات. ورغم ثراء الأدبيات في تحليل هذه الأبعاد، إلا أن تطبيقها في الجمعيات الأهلية والأنشطة التجارية ما يزال غير واضح، ما يؤكد الحاجة إلى دراسة تتناول هذه المؤسسات تحديداً وتكشف مدى حضور هذه الأبعاد فيها (هاشم والخشاب، 2021).

وتشير الأدبيات أيضاً إلى أن بعض الدراسات تناولت التطوير التنظيمي من منظور مستقبلي أو ضمن سياقات تعليمية أو حكومية، في حين ركزت على تطوير الرؤى، أو دعم الاتجاهات التغييرية، أو بناء خطط استراتيجية مستقبلية، دون تركيز مباشر على فعالية العمل الإداري بوصفه متغيراً مركزياً يشمل التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة، ومع أن هذه الدراسات قدّمت إضافات مهمة، إلا أنها لم تدرس

العلاقة المباشرة بين التطوير التنظيمي وفعالية العمل الإداري في مؤسسات المجتمع المدني والأنشطة التجارية (الهنداوي وأحمد، 2023).

كما أن عدداً من الدراسات ركز على التحديات التي تواجه التطوير التنظيمي مثل الجمود الإداري، وضعف الثقافة التنظيمية، وتعقد الهياكل، وضعف تبني التكنولوجيا؛ وهو طرح مهم لكنه لم يتناول بشكل مباشر أثر هذه الأبعاد على فعالية العمل الإداري، بل ركز على تشخيص الواقع الإداري فقط. وبالتالي، تبقى العلاقة السببية بين التطوير التنظيمي ووظائف العمل الإداري الرئيسية في هذا النوع من المؤسسات غير مدروسة بالشكل الكافي (ميمي وخوان، 2022).

وعلى الرغم من تركيز بعض الدراسات على الإدارة الإلكترونية، وأخرى على الذكاء الاستراتيجي أو التمكين الوظيفي أو أخلاقيات العمل الإداري، إلا أنها لم تربط هذه المفاهيم بأثر التطوير التنظيمي بصورة مباشرة داخل الجمعيات الأهلية والأنشطة التجارية. وهذا يشير إلى نقص واضح في الأدبيات التي تجمع بين أبعاد التطوير التنظيمي وفعالية العمل الإداري في هذا القطاع تحديداً، مما يجعل الدراسة الحالية ضرورية لسد هذه الفجوة وتحليل طبيعة العلاقة بين المتغيرين في هذا السياق (مصلح، 2023؛ الجراح، 2020).

9.1 المنطلقات النظرية للدراسة:

أولاً: التطوير التنظيمي – المفهوم والأهمية

أصبح التطوير التنظيمي واحداً من أهم المداخل الإدارية في عصر تتسارع فيه التحولات الاقتصادية والتقنية، إذ يهدف إلى إحداث تغييرات جوهرية في بنية المنظمة ونظمها وإجراءاتها وثقافتها بما يضمن تحسين أدائها ورفع مستوى فعاليتها. وقد برز هذا المفهوم استجابة لمشكلات متراكمة داخل المنظمات، من أهمها الجمود الإداري، ضعف الكفاءة، والقدرة المحدودة على التعامل مع التغيير. ويُنظر إلى التطوير التنظيمي بوصفه عملية مخططة بعيدة المدى، تُنقذ بأساليب منهجية وتسعى إلى زيادة قدرة المؤسسة على التكيف من خلال تحسين العلاقات الإنسانية، تطوير العمليات، وتحديث الهياكل بما يدعم تحقيق الأهداف. وقد أظهرت الأدبيات أن الأهمية المحورية للتطوير التنظيمي تتجلى في دوره في تحويل

المنظمات من وحدات تقليدية إلى كيانات مرنة وقادرة على التعامل مع متطلبات المستقبل (معي وخوان، 2022).

ثانياً: أبعاد التطوير التنظيمي

يمثل التطوير التنظيمي منظومة متعددة الأبعاد، ويتناول عدداً من المكونات التي تشكل مجتمعة بنية المؤسسة وفعاليتها.

1. تطوير الهياكل التنظيمية

يعد الهيكل التنظيمي حجر الأساس لأي عملية إدارية، حيث يحدد خطوط السلطة، آليات التنسيق، وحجم المركزية أو اللامركزية في المنظمة. ويهدف تطوير الهياكل التنظيمية إلى التخلص من التعقيد والبيروقراطية، وخلق بيئة تنظيمية أكثر مرونة تستجيب للمتغيرات بسرعة. وتشير الأدبيات إلى أن المنظمات التي تبني هياكل مرنة تعتمد على فرق العمل والتفويض تحقق مستويات أعلى من الكفاءة والفعالية الإدارية مقارنة بالمنظمات ذات الهياكل الهرمية الصارمة. ويُنظر إلى هذا البعد كعامل أساسي في تيسير الانسياب المعلوماتي وتحسين جودة اتخاذ القرار. (عبدالعاطي، 2022)

2. تطوير العمليات والإجراءات

يهدف هذا البعد إلى تحسين سير العمل من خلال إعادة تصميم العمليات، تبسيط الإجراءات، أتمتة المهام الروتينية، وإزالة التكرار والتداخل بين الوحدات الإدارية. وتعد إعادة هندسة العمليات من أبرز أساليب هذا البعد، حيث تعتمد على تحليل عميق لسلاسل القيمة، وإعادة بناء طرق العمل بهدف رفع الجودة وتقليل التكاليف. وتشير الأدبيات إلى أن المنظمات التي تعمل على تحديث إجراءاتها وتبسيطها تحقق مستويات أعلى من رضا العملاء والموظفين على حد سواء، إضافة إلى تعزيز الرقابة وتقليل الوقت المستغرق لإنجاز المهام (هاشم والخشاب، 2021).

3. تطوير الموارد البشرية

يمثل العامل البشري محورياً أساسياً لنجاح أي مبادرة تطويرية، إذ إن كفاءة العاملين وجاهزيتهم تعد أساساً لرفع الأداء المؤسسي. ويشمل تطوير الموارد البشرية التدريب المستمر، تطوير الجدارات، تحسين بيئة العمل، وتفعيل نظم الحوافز، إضافة إلى تحديث أساليب التقييم والترقية، وتؤكد الأدبيات أن الاستثمار في رأس المال البشري يُعدّ من أكثر الطرق فعالية لتطوير الأداء الإداري، إذ يسهم في رفع مستوى الالتزام والانتماء الوظيفي، ويعزز قدرة العاملين على التكيف مع المشكلات التنظيمية. (عبدالعاطى، 2022)

4. تطوير الثقافة التنظيمية

الثقافة التنظيمية هي الإطار غير المادي الذي يحدد سلوك الأفراد وتوقعاتهم داخل المؤسسة. وتمثل مجموعة من القيم والمعايير والمعتقدات التي تنظم طبيعة العلاقات وطرق التعامل، ويشكل تطوير الثقافة التنظيمية عنصراً محورياً في جعل المنظمة قادرة على دعم الابتكار والتغيير، وتبين الدراسات أن المؤسسات التي تتمتع بثقافة مرنة ومنفتحة على التطوير تحقق مستويات أعلى من المشاركة والتعاون والثقة، مما ينعكس على فعالية العمل الإداري بصورة مباشرة. (الهنداوي وأحمد، 2023)

ثالثاً: فعالية العمل الإداري – المفهوم وأبعاده

تشكل فعالية العمل الإداري مؤشراً رئيسياً على قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها بكفاءة وبأقل تكلفة ممكنة، وهي تتضمن سلسلة مترابطة من الوظائف الإدارية.

1. التخطيط

يعنى التخطيط بتحديد الأهداف المستقبلية، ووضع الخطط اللازمة لتحقيقها، وتوفير المعلومات الدقيقة لاتخاذ القرار، وتؤثر جودة الهياكل والإجراءات والموارد البشرية بشكل مباشر على مستوى التخطيط داخل المؤسسة، وكلما كانت الإجراءات واضحة والهياكل مرنة وقنوات الاتصال فعالة، كان التخطيط أكثر واقعية ودقة.

2. التنظيم

يقصد بالتنظيم توزيع المهام وتحديد المسؤوليات وتوضيح الصلاحيات، وهو وظيفة تعتمد بدرجة كبيرة على كفاءة الهيكل التنظيمي، وتشير الأدبيات إلى أن ضعف التنظيم يؤدي إلى ازدواجية الأدوار وتداخل السلطات، مما يعرقل فعالية العمل الإداري.

3. التوجيه

يتعلق التوجيه بقيادة العاملين وتحفيزهم، وتزويدهم بالإرشادات اللازمة لإنجاز مهامهم. وتعتمد فعالية هذه الوظيفة على ثقافة تنظيمية داعمة، وعلى موارد بشرية مؤهلة قادرة على التفاعل مع التغيير.

4. الرقابة

تعد الرقابة وظيفة أساسية لضمان سير العمل وفق المعايير، وترتبط الرقابة الفعالة بوجود إجراءات واضحة، نظم معلومات حديثة، وتطوير مستمر للأداء.

وتبرز أهمية فعالية العمل الإداري في المؤسسات الأهلية والتجارية بشكل خاص، نظراً لما تواجهه من قيود مالية وتنظيمية تتطلب كفاءة عالية في إدارة الموارد (الجراح، 2020).

رابعاً: العلاقة بين التطوير التنظيمي وفعالية العمل الإداري

تشير الأدبيات إلى أن العلاقة بين التطوير التنظيمي وفعالية العمل الإداري علاقة تكاملية، حيث يؤدي التطوير إلى تحسين جودة أداء الوظائف الإدارية عبر مسارين: مسار هيكلي يركز على ضبط العلاقات والتنظيم الداخلي، ومسار بشري وثقافي يدعم سلوكيات العمل ويعزز الاتجاهات الإيجابية نحو التغيير.

فعندما تتم إعادة تصميم الهياكل التنظيمية، تصبح خطوط السلطة أكثر وضوحاً، وتحسن آليات صنع القرار، ويتم التخلص من التداخل الإداري الذي يعرقل الوظائف الأساسية مثل التنظيم

والرقابة ، كما تسهم إعادة هندسة الإجراءات في تحسين التخطيط من خلال المعلومات المنظمة، ورفع جودة الرقابة نتيجة وجود عمليات واضحة قابلة للقياس.

أما تطوير الموارد البشرية فيرفع قدرة العاملين على التفاعل مع المهام الإدارية بكفاءة، ويساعد في تحسين التوجيه والإشراف، ويزيد من قدرة الموظفين على تحمل المسؤوليات، وفي الوقت نفسه يؤدي تطوير الثقافة التنظيمية إلى بناء بيئة عمل داعمة تعزز الانتباه للمهام، التزام الأفراد، والتعاون بين الإدارات، مما يسهم في رفع مستويات فعالية الإدارة (عبدالعطى، 2022؛ الجراح، 2020).

خامساً: التطوير التنظيمي في بيئة الجمعيات الأهلية والأنشطة التجارية

تتميز الجمعيات الأهلية والأنشطة التجارية الصغيرة والمتوسطة بطبيعة تنظيمية تختلف عن المؤسسات الكبيرة؛ فهي تعتمد على موارد محدودة وهياكل مرنة غالباً، وتواجه تحديات تتعلق بغياب الكوادر المتخصصة، ضعف نظم التخطيط، وغياب الإجراءات المكتوبة في كثير من الأحيان، وتشير الأدبيات إلى أن هذه المؤسسات بحاجة أكبر للتطوير التنظيمي من غيرها بسبب تعرضها السريع لمشكلات مثل ضعف الانسياب المعلوماتي، غياب نظم الحوكمة، وأحياناً ضعف الثقافة التنظيمية.

كما أن الجمعيات الأهلية تقدم خدمات مجتمعية تحتاج إلى مستوى عالٍ من الفعالية والتحسين المستمر، ما يجعل تطوير الهياكل والإجراءات والموارد البشرية ضرورة لضمان الجودة، وتؤكد الدراسات أن تحسين الثقافة التنظيمية والتطوير التقني يسهمان بشكل كبير في رفع مستوى كفاءة هذه المؤسسات، وفي قدرتها على تحقيق أهدافها الاجتماعية والاقتصادية (مصلح، 2023؛ ميمي وخوان، 2022).

10.1 المنهجية وطرق البحث:

ستعتمد الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي نظراً لملاءمته لطبيعة الموضوع وقدرته على تفسير العلاقة بين المتغيرات محل الدراسة. وسيتم توظيف هذا المنهج في بناء الإطارين النظري والمفاهيمي للتطوير التنظيمي وفعالية العمل الإداري، إضافة إلى تحليل الأدبيات والدراسات السابقة ذات الصلة لتحديد

الفجوات البحثية ودعم صياغة الفرضيات. كما ستقوم الدراسة مستقبلاً بصياغة نموذج مفاهيمي يحدد العلاقة بين أبعاد التطوير التنظيمي (الهياكل التنظيمية، العمليات والإجراءات، الموارد البشرية، الثقافة التنظيمية) وبين فعالية العمل الإداري بأبعادها (التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة)، بما يمهّد لاختبار هذه العلاقات بصورة تجريبية لاحقاً.

أما في الجانب الميداني، فسيتم تطوير أداة قياس متمثلة في استبانة علمية تُبنى وفق أسس منهجية دقيقة، بحيث تتوزع فقراتها على أبعاد المتغير المستقل والمتغير التابع، وستُعرض الأداة على مجموعة من المحكّمين للتحقق من صدقها، ثم سيتم إجراء اختبار أولي لقياس ثباتها إحصائياً. وستستهدف الدراسة مجتمع العاملين الإداريين في الجمعيات الأهلية والأنشطة التجارية، وسيتم اختيار عينة مناسبة باستخدام أسلوب معاينة ملائم لطبيعة المجتمع، وبعد جمع البيانات، سيتم تحليلها باستخدام الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية المناسبة لاختبار الفرضيات، وذلك عبر برامج إحصائية متخصصة مثل SPSS أو AMOS، بما يسمح باستخلاص النتائج المتعلقة بأثر التطوير التنظيمي على فعالية العمل الإداري.

مجتمع الدراسة

سيشمل مجتمع الدراسة جميع العاملين الإداريين في الجمعيات الأهلية والأنشطة التجارية، ممن لهم دور مباشر في تنفيذ أو متابعة العمليات الإدارية، وبناء الهياكل التنظيمية، وإدارة الموارد البشرية، وتطبيق سياسات التطوير.

عينة الدراسة

سيتم اختيار عينة قصدية (Purposive Sample) من العاملين الإداريين في هذه المؤسسات، وخاصة أولئك الذين يمتلكون خبرة وتمثيل وظيفي يسمح بتقديم بيانات دقيقة حول واقع التطوير التنظيمي، وسيتم تحديد حجم العينة وفقاً للمعايير الإحصائية المتعارف عليها (مثل قاعدة 10:1 في عدد فقرات الاستبانة) بما يضمن تمثيلاً مناسباً للمجتمع

أداة الدراسة

ستعتمد الدراسة على الاستبانة بوصفها الأداة الرئيسة لجمع البيانات، وسيتم تطويرها في ضوء الإطار النظري والدراسات السابقة. وستوزع فقراتها على محورين رئيسين:

✍ المتغير المستقل: (التطوير التنظيمي، تطوير الهياكل التنظيمية، تطوير العمليات والإجراءات، تطوير الموارد البشرية، تطوير الثقافة التنظيمية).

✍ المتغير التابع: فعالية العمل الإداري (التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة).

وسيتم بناء فقرات الأداة وفق مقياس ليكرت الخماسي، كما سيتم عرضها على مجموعة من الخبراء للتحقق من صدقها المحتوى، ثم إجراء اختبار ثبات عبر حساب معامل كرونباخ ألفا. وستستخدم الاستبانة لقياس تصورات أفراد العينة حول مستوى التطوير التنظيمي وفعالية العمل الإداري داخل مؤسساتهم.

11.1 الأساليب الإحصائية المستخدمة

ستعتمد الدراسة على مجموعة من الأساليب الإحصائية، التي سيتم توظيفها لتحليل البيانات واختبار فرضيات البحث، وذلك على النحو الآتي:

أولاً: الإحصاءات الوصفية (Descriptive Statistics)

وستستخدم بهدف وصف خصائص العينة وتحليل اتجاهات استجاباتها، وتشمل:

- المتوسطات الحسابية لقياس مستوى الموافقة على فقرات الاستبانة.
- الانحرافات المعيارية لقياس درجة تشتت البيانات حول المتوسط.
- التوزيعات التكرارية والنسب المئوية لوصف الصفات الديموغرافية للعينة.
- معامل الالتواء والتفلطح للتحقق من طبيعة توزيع البيانات.

ثانياً: اختبارات الصدق والثبات (Validity & Reliability)

لتقييم جودة أداة القياس:

- صدق المحتوى من خلال عرض الأداة على مجموعة من المحكمين.
- صدق الاتساق الداخلي عبر معامل الارتباط بين الفقرات.
- الثبات باستخدام معامل كرونباخ ألفا للتحقق من تجانس الفقرات (قيمة ≥ 0.70 مقبولة).

ثالثاً: الإحصاءات الاستدلالية (Inferential Statistics)

لاختبار العلاقة بين المتغيرات وقياس التأثير:

- معامل الارتباط لبيرسون (Pearson Correlation) لقياس قوة واتجاه العلاقة بين أبعاد التطوير التنظيمي وفعالية العمل الإداري.
- تحليل الانحدار البسيط (Simple Regression) لاختبار الأثر الكلي للتطوير التنظيمي على فعالية العمل الإداري.
- تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression) لقياس أثر كل بُعد من أبعاد التطوير التنظيمي على أبعاد فعالية العمل الإداري بشكل منفصل.

رابعاً: نمذجة المعادلات الهيكلية (SEM)

وفي حال توفر حجم عينة كافٍ، ستستخدم الدراسة برنامج AMOS من أجل:

- تقدير العلاقات السببية بين المتغيرات.
- اختبار ملاءمة النموذج المفاهيمي.
- تحليل الأثر المباشر وغير المباشر لأبعاد التطوير التنظيمي على فعالية العمل الإداري.

خامساً: اختبارات الفروق (Differences Tests)

وقد يُلجأ إليها عند الحاجة لدراسة الفروق بين استجابات أفراد العينة:

- اختبار T-test للمقارنات بين مجموعتين.
- اختبار ANOVA للمقارنات بين ثلاث مجموعات أو أكثر.

12.1 حدود الدراسة:

- **حدود موضوعية:** ستتركز الدراسة على تحليل أثر التطوير التنظيمي بأبعاده الرئيسة (تطوير الهياكل التنظيمية، تطوير العمليات والإجراءات، تطوير الموارد البشرية، تطوير الثقافة التنظيمية) على فعالية العمل الإداري بأبعاده (التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة). وبذلك ستقتصر الدراسة على دراسة العلاقة بين هذين المتغيرين دون التوسع في متغيرات وسيطة أو إضافية أخرى.
- **حدود مكانية:** ستُجرى الدراسة ضمن الجمعيات الأهلية والأنشطة التجارية في البيئة المحلية، بوصفها مؤسسات خدمية وتجارية تعتمد على هياكل مرنة وموارد محدودة، مما يجعلها بيئة مناسبة لدراسة أثر التطوير التنظيمي على فعالية العمل الإداري.
- **حدود زمانية:** سيتم إجراء الدراسة خلال العام الأكاديمي 2025.
- **حدود بشرية:** سوف تستهدف الدراسة العاملين الإداريين في الجمعيات الأهلية والأنشطة التجارية، تحديداً من يشغلون مواقع الإدارة الوسطى أو التنفيذية، نظراً لامتلاكهم معرفة مباشرة بواقع الممارسات الإدارية ومستوى التطوير التنظيمي داخل مؤسساتهم.

الفصل الثاني: الإطّاء النظري

المبحث الأول: التطوير التنظيمي

1.1.2 التمهيّد

يشهد العالم المعاصر تغيرات متسارعة في مختلف البيئات السياسية والاقتصادية والتكنولوجية والاجتماعية، الأمر الذي فرض على المنظمات ضرورة تبني ممارسات وأساليب حديثة تمكنها من الاستجابة لموجات التغيير المتلاحقة. وفي ظل هذه التحولات، لم يعد بوسع المنظمات العمل بالأساليب التقليدية أو الاعتماد على الهياكل الجامدة والعمليات البيروقراطية، بل أصبح التطوير التنظيمي حجر الزاوية في تحقيق التكيف والقدرة على الاستمرار. فالتطوير التنظيمي يُعدّ منهجاً شاملاً يهدف إلى تعزيز الفاعلية المؤسسية من خلال تحسين الهياكل والعمليات والمهارات والاتجاهات والسلوكيات داخل المنظمة، بما يضمن تحقيق مستويات أعلى من المرونة والتنافسية والاستدامة.

وتزداد الحاجة إلى التطوير التنظيمي في المؤسسات الحديثة، سواء كانت منظمات ربحية أو غير ربحية، نظراً لتعقّد بيئات العمل وارتفاع توقعات المستفيدين والجهات الرقابية، إضافة إلى التأثير المتنامي للتكنولوجيا والرقمنة على أنماط الإدارة وأساليب تقديم الخدمات. ومن ثم، يُعدّ التطوير التنظيمي مدخلاً استراتيجياً يسعى إلى إحداث تغييرات مخططة ومدروسة تهدف إلى تحسين الأداء المؤسسي، ورفع كفاءة العاملين، وتطوير نظم العمل، وتعزيز الثقافة التنظيمية بما يواكب متطلبات المرحلة.

ومن هذا المنطلق، فإن دراسة التطوير التنظيمي بأبعاده المختلفة تمثل ركيزة أساسية لفهم كيفية تحسين أداء الجمعيات الأهلية والأنشطة التجارية، خاصة أن هذه المؤسسات تواجه تحديات متباينة تتعلق بالتمويل، والموارد البشرية، والبيروقراطية، ومستوى المهنية الإدارية. ومن ثم، يهدف هذا المبحث إلى تحليل مفهوم التطوير التنظيمي، وإبراز أهميته وأهدافه، واستعراض أبعاده الأساسية باعتباره متغيراً رئيسياً يؤثر في فعالية العمل الإداري.

2.1.2 مفهوم التطوير التنظيمي

يعد التطوير التنظيمي من المفاهيم المحورية في الفكر الإداري الحديث، وقد أولته الأدبيات العربية والأجنبية اهتمامًا متزايدًا بوصفه مدخلًا استراتيجيًا لتحسين الأداء المؤسسي ورفع كفاءة العمليات والموارد البشرية. وعلى الرغم من اختلاف زوايا المعالجة في الدراسات، فإنها تتفق على أن التطوير التنظيمي يمثل عملية مخططة تستهدف إحداث تغيير إيجابي في بنية المنظمة وثقافتها وعملياتها، بما يحقق الفاعلية.

تشير دراسة الحريرات والقطاونة (2020) إلى أن التطوير التنظيمي هو عملية تغيير منهجية تهدف إلى تحسين قدرة المنظمة على مواجهة التحديات الداخلية والخارجية، من خلال إعادة تصميم الهياكل، وبناء القدرات البشرية، وتحديث الإجراءات بما يحقق التكيف المستمر. وفي السياق نفسه، ترى ميمي وخوان (2022) أن التطوير التنظيمي هو نهج شامل لتحسين الأداء التنظيمي، يعتمد على تشخيص واقع المؤسسة، وتحديد مجالات الضعف، ثم تنفيذ تدخلات تستهدف تعزيز الكفاءة التنظيمية.

وتؤكد دراسة الهنداوي وأحمد (2023) أن التطوير التنظيمي يتجاوز كونه مجموعة إجراءات جزئية، ليصبح رؤية استراتيجية تسعى إلى تطوير المكونات الأساسية للمنظمة، بما في ذلك الثقافة التنظيمية، والموارد البشرية، وأساليب العمل، وذلك لرفع مستوى الفاعلية وتحسين جودة الأداء. كما يتفق الشويرف وأبو شيبه وزبلج (2021) على أن التطوير التنظيمي هو عملية تحديث مستمرة تهدف إلى تحسين مصداقية وموثوقية النظم الإدارية والمعلوماتية داخل المؤسسة.

أما الحميدي (2023) فتقدم تصورًا أكثر ارتباطًا بالاستدامة، حيث ترى أن التطوير التنظيمي يمثل مجموعة ممارسات مخططة تهدف إلى إحداث تغييرات هيكلية وسلوكية تعزز قدرة المؤسسة على الاستمرار وتحقيق أهدافها في المدى الطويل، ويضيف العقار وكوكو وكندة (2022) أن التطوير التنظيمي يرتبط ارتباطًا وثيقًا باستخدام التقنيات الحديثة، وأن تبني الإدارة الإلكترونية أصبح أحد أهم أدوات التطوير المعاصر لتحسين كفاءة الإجراءات وزيادة فاعلية العمل الإداري.

وتشير دراسات أخرى ذات صلة – مثل مصلاح (2023) و – Chakor & Alharthi (2024) إلى أن مفهوم التطوير التنظيمي في السياق الحديث يشمل التحول الرقمي، وتبني نظم العمل الإلكترونية، وإعادة تصميم العمليات، ورفع مهارات العاملين بما يتوافق مع بيئة العمل الرقمية.

ومن منظور مختلف، يوضح جنيدي (2024) أن التطوير التنظيمي قد يرتبط أحيانًا بتوظيف التقنيات الحديثة كالذكاء الاصطناعي في تحديث العمليات الإدارية وتحسين جودة اتخاذ القرار، مما يعكس اتساع مفهوم التطوير التنظيمي ليشمل الابتكار التكنولوجي.

وبناء على مجمل الطرح السابق، يمكن تلخيص مفهوم التطوير التنظيمي بأنه: عملية تغيير مخططة وشاملة تستهدف تحسين الهياكل التنظيمية والعمليات والإجراءات والموارد البشرية والثقافة التنظيمية، عبر مجموعة من التدخلات الإدارية والتقنية التي تهدف إلى رفع الفاعلية التنظيمية وتعزيز القدرة على التكيف مع المتغيرات البيئية".

3.1.2 أهمية التطوير التنظيمي

يمثل التطوير التنظيمي ركيزة أساسية لنجاح المؤسسات المعاصرة، نظرًا لأنه يتيح لها التكيف مع المتغيرات المتسارعة في بيئة العمل، ويمكنها من تحسين كفاءة عملياتها ورفع جودة أدائها المؤسسي. وتبرز أهميته بشكل خاص في المنظمات التي تعمل في بيئات تنافسية أو تعاني من ضغوط مالية أو تنظيمية، حيث يعد التطوير التنظيمي أداة فعالة لإعادة البناء المؤسسي، وتحسين الأداء الوظيفي، وتعزيز فعالية العمل الإداري عبر تحديث الهياكل والعمليات والثقافة التنظيمية. كما أن المنظمات الحكومية والأهلية والتجارية باتت بحاجة ملحة إلى جهود تطويرية مستمرة لضمان الاستدامة المؤسسية، وتعزيز الابتكار، وتحقيق مستويات أعلى من الإنتاجية وجودة الخدمات.

ويشير الحريرات والقطاونة (2020) إلى أن أهمية التطوير التنظيمي تتمثل في دوره في رفع قدرة المنظمة على التفاعل مع التغيرات البيئية، من خلال تحسين طرق العمل، وتطوير المهارات القيادية، وإعادة

تصميم الهياكل التنظيمية بما يحقق الانسجام بين الوظائف. وتبرز أهمية التطوير التنظيمي لديهم في ثلاثة

محاور رئيسية:

1. رفع فاعلية الأداء المؤسسي عبر تحسين عمليات اتخاذ القرار وتدفق المعلومات.
 2. تعزيز قدرة المنظمة على حل المشكلات من خلال تبني ممارسات تشخيصية وتطويرية منهجية.
 3. تحسين التكيف مع البيئة الخارجية بما يساعد المنظمة على الاستجابة السريعة للمتغيرات.
- كما ترى ميمي وخوان (2022) أن أهمية التطوير التنظيمي تكمن في كونه وسيلة استراتيجية لإصلاح الاختلالات داخل المؤسسات، لاسيما المؤسسات التي تواجه تحديات تنظيمية وهيكلية، مبينين أن التطوير التنظيمي يُسهم في:

1. إعادة تنظيم العمل وتوضيح الأدوار والمسؤوليات،
 2. تحسين التنسيق بين الوحدات التنظيمية،
 3. زيادة الانسجام بين العاملين من خلال بناء ثقافة تنظيمية داعمة للتغيير.
- ويرى الهنداوي وأحمد (2023) أن أهمية التطوير التنظيمي تتجسد في قدرته على رفع جودة الأداء المؤسسي في قطاع التعليم، من خلال تحديث البنية الإدارية، وتطوير الموارد البشرية، وتبني أساليب إدارية حديثة تسهم في تحقيق التطوير المستدام. ويؤكدان أن التطوير التنظيمي يُعد شرطاً أساسياً لأي مؤسسة تسعى إلى مواكبة المستجدات العالمية وتحسين أدائها الأكاديمي والإداري.

كما يرى Orlova et al. (2023) أن التطوير التنظيمي يمثل عاملاً حاسماً في إدارة التغيير داخل المؤسسات العامة، خاصة في البيئات المضطربة أو السياقات الاستثنائية، مثل فترات الأزمات أو الحروب. وتبرز أهميته لديهم في:

1. تمكين المؤسسة من إعادة تنظيم عملياتها،
2. صقل مهارات القيادات الإدارية في إدارة التغيير،
3. تعزيز قدرة المؤسسات العامة على الاستجابة للمتغيرات بشكل سريع وفعال.

ويؤكد (Rija et al. (2023) أن التطوير التنظيمي يسهم بشكل مباشر في تحسين واقع العمل داخل الهيئات الإدارية للاتحادات الرياضية من خلال رفع مستوى الكفاءة الإدارية، وتحسين التخطيط، وتطوير المهارات القيادية والإشرافية للعاملين.

و يرى الباحث أن أهمية التطوير التنظيمي تنبع من كونه عملية شمولية ترتبط بتحسين الأداء في كل مكونات المنظمة، وليس جزءاً منها فقط. وتكمن أهميته الحقيقية في قدرته على إحداث تغييرات جوهرية في الهيكل والثقافة والعمليات والموارد البشرية، بما يضمن رفع مستوى فعالية العمل الإداري، وتحقيق التكيف السريع مع المتغيرات، وتطوير قدرات الأفراد والمؤسسة معاً.

4.1.2 أبعاد التطوير التنظيمي

تم تحديد أبعاد التطوير التنظيمي في هذه الدراسة اعتماداً على ما أشارت إليه دراسات هاشم والخشاب (2021) التي تناولت أبعاد التطوير التنظيمي الفاعل، وكذلك دراسة ميمي وخوان (2022) التي ركزت على واقع التطوير التنظيمي في المؤسسات، إلى جانب ما طرحه الهنداوي وأحمد (2023) والحميدي (2023) حول مكونات التطوير التنظيمي في السياقات التعليمية والإدارية، إضافة إلى ما أوضحته العقار وكوكو وكندة (2022) ومصلح (2023) بشأن دور تحديث الهياكل والعمليات والثقافة التنظيمية في تحقيق التطوير المؤسسي. وبناءً على ذلك، فقد اعتمدت الدراسة أربعة أبعاد رئيسية للتطوير التنظيمي، وهي: تطوير الهياكل التنظيمية، تطوير العمليات والإجراءات، تطوير الموارد البشرية، وتطوير الثقافة التنظيمية.

1. تطوير الهياكل التنظيمية

يعد تطوير الهياكل التنظيمية أحد أهم الأبعاد الأساسية للتطوير التنظيمي، إذ يمثل الأساس الذي تُبنى عليه العمليات الإدارية وأنشطة العمل المختلفة. وتشير دراسة هاشم والخشاب (2021) إلى أن تطوير الهياكل يرتبط بإعادة توزيع المهام، وتوضيح العلاقات الوظيفية، وتقليل التعقيد التنظيمي، بما يضمن سرعة الإنجاز ورفع مستوى التنسيق بين الإدارات. كما أكدت دراسة ميمي وخوان (2022) أن الهياكل التقليدية كثيراً ما تعيق كفاءة العمل، وأن تطويرها يسهم في تعزيز الانسيابية، وتحديد خطوط

السلطة، وتحسين عملية اتخاذ القرار. وتضيف دراسة الهنداوي وأحمد (2023) أن تطوير الهيكل بات ضرورة للمؤسسات التعليمية نتيجة التوسع في المهام وزيادة عدد المستفيدين، الأمر الذي يجعل تحديث الهيكل شرطاً لتحقيق الاستجابة الفعالة للمتغيرات. ويشمل تطوير الهياكل التنظيمية إعادة بناء الوحدات الإدارية، وتبسيط مستويات الإدارة، وتقليل الهرمية، وتطبيق مبادئ التنظيم المرن، بما يمكن المؤسسة من تكوين بيئة عمل أكثر فعالية واستجابة، ويعزز القدرة على الابتكار ومواكبة التطورات.

2. تطوير العمليات والإجراءات

يمثل تطوير العمليات والإجراءات بعداً محورياً في مسار التطوير التنظيمي، لأنه يعكس كيفية تنفيذ العمل داخل المؤسسة. وتوضح دراسة العقار وكوكو وكندة (2022) أن تحديث العمليات أصبح ضرورة في ظل تطور بيئة العمل الرقمية، حيث يساهم تبسيط الإجراءات، وتوحيدها، وإزالة التعقيدات البيروقراطية في تحسين جودة الخدمات المقدمة. كما تشير دراسة مصلح (2023) إلى أن المؤسسات الحديثة تحتاج إلى تحسين إجراءات العمل بما يضمن سرعة إنجاز المهام، ورفع مستوى الشفافية، وتسهيل تدفق المعلومات. وتؤكد دراسة الحميدي (2023) أن تحسين العمليات يُعد أساساً لتحقيق الاستدامة، إذ تساهم الإجراءات الفعالة في تقليل الهدر، وزيادة الإنتاجية، وتعزيز دور نظم المعلومات في دعم القرار الإداري. ويشمل هذا البعد إعادة هندسة العمليات (BPR)، وتطوير نظم العمل الإلكتروني، وتوحيد إجراءات التشغيل القياسية، وتحسين عمليات المراقبة والمتابعة، بما يؤدي إلى رفع الفاعلية التشغيلية وتحسين جودة الخدمات.

3. تطوير الموارد البشرية

تعد الموارد البشرية العنصر الأهم في نجاح جهود التطوير التنظيمي، إذ لا يمكن لأي تغيير أو تحسين مؤسسي أن يتحقق دون تطوير قدرات العاملين ومهاراتهم. وتشير دراسة سعد (2024) إلى أن رفع مستوى الرسوخ التنظيمي وتمكين العاملين يساهم في تعزيز كفاءة العمل وتحسين الأداء المؤسسي. كما يؤكد سليمان (2021) أن القيادة التحويلية تُعد عاملاً رئيسياً في تطوير الموارد البشرية من خلال تعزيز الالتزام وتحفيز العاملين نحو التغيير. وفي السياق نفسه، تبرز دراسة الحريرات والقطاونة (2020) دور تطوير

الموارد البشرية في تعزيز الذكاء الاستراتيجي للمؤسسة، مما يدعم قدرتها على اتخاذ قرارات فعالة. ويشمل تطوير الموارد البشرية التدريب المستمر، وتنمية المهارات القيادية والإدارية، وتطوير مسارات الترقّي، وتحسين أساليب التقييم، ورفع مستويات الرضا والتحفيز، بما يعزز الولاء المؤسسي ويحقق الفاعلية الإدارية.

4. تطوير الثقافة التنظيمية

تعد الثقافة التنظيمية أحد أكثر الأبعاد تأثيراً في نجاح برامج التطوير التنظيمي، لأنها تمثل القيم والمعتقدات وأنماط السلوك التي تحكم علاقة العاملين ببعضهم وبالمُنظمة. وتشير دراسة الحميدي (2023) إلى أن تطوير الثقافة التنظيمية يساهم في تحقيق الاستفادة التنظيمية من خلال تعزيز قيم التعاون، والشفافية، والالتزام. وتؤكد دراسة ميمي وخوان (2022) أن المؤسسات التي تمتلك ثقافة داعمة للتغيير تكون أكثر قدرة على تنفيذ برامج التطوير وتحقيق نتائج ملموسة. كما توضح دراسة الهنداوي وأحمد (2023) أن تطوير الثقافة داخل المؤسسات التعليمية ينعكس على جودة الأداء الأكاديمي والإداري، ويعزز الابتكار والتعلم المؤسسي. ويتضمن تطوير الثقافة التنظيمية تعزيز قيم العمل الجماعي، وبناء ثقافة تشجع على المبادرة والابتكار، وتحسين التواصل الداخلي، وتبني قيم أخلاقية واضحة في العمل الإداري، بما ينعكس مباشرة على رفع الفاعلية وتحسين بيئة العمل.

5.1.2 معوقات التطوير التنظيمي

على الرغم من الأهمية الكبيرة للتطوير التنظيمي ودوره في تحسين الأداء المؤسسي ورفع فعالية العمل الإداري، إلا أن العديد من المؤسسات تواجه تحديات ومعوقات تقلل من فرص نجاح جهود التطوير. وتشير الأدبيات إلى أن هذه المعوقات تتنوع بين تنظيمية وبشرية وثقافية وتكنولوجية وبيئية، وأن التغلب عليها يمثل شرطاً أساسياً لتحقيق تطوير فعال ومستدام. وتبرز أهمية تشخيص هذه المعوقات بدقة لأنها تساعد المؤسسات على وضع خطط واقعية للتغيير، وتحديد الأولويات، وتصميم تدخلات إدارية تتناسب مع طبيعتها وقدراتها.

❖ المعوقات التنظيمية

تشير دراسة ميمي وخوان (2022) إلى أن المؤسسات، خاصة في القطاع العام، تعاني من معوقات هيكلية وإدارية تحد من قدرتها على تنفيذ برامج التطوير، مثل التعقيد التنظيمي، وتشابك الصلاحيات، وعدم وضوح الأدوار، وضعف التنسيق بين الوحدات. وتؤكد دراسة هاشم والخشاب (2021) أن غياب الهياكل المرنة يعد من أبرز المعوقات التي تعيق التطوير التنظيمي، إذ يؤدي إلى بطء اتخاذ القرار، وصعوبة تدفق المعلومات، وصعوبة الاستجابة السريعة للمتغيرات. كما تشير دراسة الهنداوي وأحمد (2023) إلى أن المؤسسات التعليمية تعاني من تكديس إداري، وازدواجية في المهام، مما يعوق أي جهود تطويرية تعتمد على التحديث أو إعادة الهيكلة.

ومن بين المعوقات التنظيمية أيضًا ضعف نظم المعلومات الإدارية، كما أوضحت دراسة العقار وكوكو وكندة (2022) ، حيث يؤدي غياب الأنظمة الإلكترونية المتكاملة إلى صعوبة تحديث الإجراءات، وتباطؤ العمل، وضعف متابعة الأداء. وتضيف دراسة مصلاح (2023) أن المؤسسات التي لا تمتلك أدلة تنظيمية واضحة أو إجراءات تشغيل معيارية تواجه صعوبات كبيرة في تنظيم العمل وتطبيق برامج التطوير.

❖ المعوقات البشرية

تُعد المعوقات البشرية من أهم التحديات المؤثرة في فشل أو تعثر جهود التطوير التنظيمي، إذ يتطلب التطوير توافر قوى بشرية مؤهلة وقادرة على تبني التغيير. وتشير دراسة سعد (2024) إلى أن ضعف مهارات العاملين وعدم توافر برامج تدريب فعالة يمثلان أحد أبرز المعوقات. كما تؤكد دراسة سليمان (2021) أن مقاومة التغيير تُعد من أكثر المعوقات شيوعًا، حيث يرفض بعض العاملين الإجراءات والسياسات الجديدة إما خوفًا من فقدان الدور الوظيفي أو نتيجة ضعف الوعي بأهمية التطوير.

وتبرز دراسة الحيريات والقطاونة (2020) أن ضعف القدرات القيادية والإدارية يُعد معوقًا مباشرًا لجهود التطوير، إذ يؤدي غياب القيادة الداعمة إلى ضعف الالتزام بالتغيير وعدم توفر بيئة مشجعة على التعلم والابتكار. كما أشارت دراسة Rija et al. (2023) إلى أن ضعف مهارات الإدارة لدى بعض

العاملين، خاصة في المؤسسات الرياضية، يؤدي إلى ضعف التخطيط وغياب الرؤية المستقبلية، ما يحد من إمكانيات التحديث والتطوير.

❖ المعوقات الثقافية

تعد الثقافة التنظيمية من أكثر المعوقات تعقيداً وتأثيراً لأنها ترتبط بالقيم والسلوكيات والمعتقدات السائدة داخل المؤسسة. وتشير دراسة الحميدي (2023) إلى أن غياب ثقافة داعمة للتغيير يسهم في تعثر برامج التطوير، خاصة عندما يسود داخل المؤسسة نمط من المقاومة السلبية، أو عدم تقبل الابتكار، أو الميل إلى التمسك بالأساليب التقليدية. وفي السياق نفسه، توضح دراسة ميمي وخوان (2022) أن ثقافة العمل القائمة على البيروقراطية والتراتبية الشديدة تعرقل كل محاولات تطوير الهياكل أو تحديث العمليات.

كما تشير دراسة الهنداوي وأحمد (2023) إلى أن الثقافة التنظيمية في بعض المؤسسات التعليمية تتسم بالجمود، وقلة المبادرة، وضعف التواصل الداخلي، مما يعوق تنفيذ أي عمليات تغيير أو تحديث. وتؤكد دراسة Orlova et al. (2023) أن ضعف ثقافة التغيير في المؤسسات العامة، خصوصاً في البيئات المضطربة، يؤدي إلى ضعف الانخراط في البرامج التطويرية وغياب الوعي بأهميتها.

❖ المعوقات التكنولوجية

تُعد المعوقات التكنولوجية من التحديات الأساسية خصوصاً في ظل التحول الرقمي. وتشير دراسة العقار وكوكو وكندة (2022) إلى أن ضعف البنية التحتية التكنولوجية يجعل من الصعب تطبيق أنظمة الإدارة الإلكترونية التي تعد جزءاً رئيسياً من التطوير التنظيمي الحديث. كما أوضحت دراسة مصلح (2023) أن نقص الأجهزة والأنظمة الحديثة، بالإضافة إلى ضعف مهارات العاملين في التعامل مع التكنولوجيا، يعيق المؤسسات عن تحديث عملياتها بشكل فعال.

وتشير دراسة Chakor & Alharthi (2024) إلى أن التحول الرقمي يتطلب استثمارات كبيرة في الأنظمة والتطبيقات والأمن السيبراني، وأن المؤسسات التي لا تخصص موارد كافية في هذا الجانب تواجه

صعوبات كبيرة في تنفيذ التطوير التقني. كما كشفت دراسة جنيدي (2024) أن عدم إدراك إمكانات التقنيات الحديثة كالذكاء الاصطناعي، أو عدم القدرة على دمجها ضمن العمليات الإدارية، يمثل أحد المعوقات المهمة التي تحد من فرص التطوير المؤسسي.

❖ المعوقات البيئية والمالية

هناك مجموعة من العوامل البيئية الخارجية التي تؤثر في التطوير التنظيمي. فقد أظهرت دراسة Orlova et al. (2023) أن الظروف الاقتصادية والسياسية قد تعرقل عمليات التغيير، خاصة في المؤسسات العامة التي تعمل في بيئات غير مستقرة. كما تؤكد دراسة Rija et al. (2023) أن محدودية الميزانيات وضعف تمويل الأنشطة التطويرية يشكلان عائقًا كبيرًا أمام تحديث الهيكل الإداري أو تدريب العاملين أو تطوير الأنظمة.

وأشار بن زاير وبحوصي (2022) إلى أن القيود المالية تعيق المؤسسات الجامعية من تبني أنظمة إلكترونية متقدمة أو تطوير البنية التحتية، مما يؤدي إلى استمرار الإجراءات التقليدية وضعف الكفاءة الإدارية. كما توضح دراسة المدير (2022) أن المؤسسات التعليمية تواجه أحيانًا صعوبات في تحديث الوسائل التكنولوجية ومصادر الدعم الفني بسبب القيود المالية، مما يجعل التطوير التنظيمي محدودًا وغير شامل.

المبحث الثاني: فعالية العمل الإداري في الجمعيات الأهلية والأنشطة التجارية

1.2.2 التمهيد

تعد فعالية العمل الإداري أحد الأسس الجوهرية لنجاح المؤسسات باختلاف أنواعها، سواء كانت جمعيات أهلية أو منظمات تجارية أو مؤسسات تعليمية. إذ إن الإدارة الفعالة تُعد القوة المحركة للموارد، والموجهة للعمليات، والمحددة لآليات اتخاذ القرار، وهي التي تعكس قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها بكفاءة وجودة. وقد أبرزت الأدبيات الإدارية الحديثة أهمية فعالية العمل الإداري في تحسين الأداء المؤسسي، ورفع القدرة التنافسية، وضمان استدامة الخدمات، وتحقيق رضا المستفيدين. كما أشارت العديد من الدراسات إلى أن المؤسسات التي تتمتع بفعالية إدارية مرتفعة تكون أكثر قدرة على التكيف مع المتغيرات، وتنفيذ استراتيجيات التطوير، وتحسين نظم العمل والعمليات التشغيلية.

وتؤكد دراسة المدير (2022) أن فعالية الأداء الإداري تعد عاملاً حاسماً في نجاح المؤسسات التعليمية، لأنها ترتبط مباشرة بجودة اتخاذ القرار، وتنظيم العمليات، ودعم الهيئات التدريسية. كما أظهرت دراسة بن زاير وبحوصي (2022) أن فعالية العمل الإداري تسهم في تحسين كفاءة العمليات الرقمية داخل المؤسسات الجامعية، مما ينعكس على جودة الخدمات الأكاديمية المقدمة. وتبرز أهمية الفعالية الإدارية كذلك في الجمعيات الأهلية التي تعتمد بشكل كبير على وضوح الأدوار، وانسيابية الإجراءات، واستثمار الموارد المحدودة لتحقيق أهدافها المجتمعية.

و توضح دراسة Saleh & Kabalan (2022) أن فعالية الإدارة تمثل المدخل الأساسي لتحسين الأداء التنظيمي في البنوك، إذ ترتبط بكفاءة الموظفين، ودقة المعلومات، وسرعة اتخاذ القرار، كما تشير دراسة Anwar & Abdullah (2021) إلى أن فعالية العمل الإداري ترتبط ارتباطاً مباشراً بتحسين الأداء المؤسسي من خلال تطوير ممارسات الموارد البشرية وتفعيل نظم القيادة والإشراف.

وبناء على ذلك، تتضح مركزية فعالية العمل الإداري في تمكين المؤسسات من أداء رسالتها وتحقيق أهدافها، مما يستدعي تحليل مفهومها، وأبعادها، وأهميتها، والعوامل المؤثرة فيها، بما يتناسب مع طبيعة الجمعيات الأهلية والأنشطة التجارية.

2.2.2 مفهوم فعالية العمل الإداري

تعددت تعريفات فعالية العمل الإداري وفقاً لاختلاف الباحثين والسياقات التي تناولوا فيها هذا المفهوم. وعلى الرغم من تنوع الزوايا النظرية، إلا أن جميعها يجتمع على أن الفعالية الإدارية تتعلق بقدرة الإدارة على تحقيق أهدافها بأعلى جودة وأقل جهد ممكن، مع ضمان الاستخدام الأمثل للموارد وتطوير العمليات التنظيمية.

تشير دراسة المدير (2022) إلى أن فعالية الأداء الإداري ترتبط بقدرة الإدارة على إدارة مواردها البشرية والتقنية بطريقة تحقق جودة التعليم وتطوير أداء العاملين، موضحة أن الفعالية الإدارية تعني حسن استثمار الموارد لتحقيق الأهداف.

وتوضح دراسة بن زاير وبحوصي (2022) أن فعالية العمل الإداري هي قدرة المؤسسة على تحسين جودة الخدمات عبر تطوير الإجراءات وتفعيل الإدارة الإلكترونية، مما يساهم في تحسين الرقابة وتقليل الأخطاء ورفع سرعة الإنجاز.

أما دراسة (Saleh & Kabalan (2022 فتري أن فعالية الإدارة تتمثل في قدرة التنظيم الإداري على تحقيق نتائج عالية للكفاءة التنظيمية، عبر تعزيز تمكين الموظفين، وتوضيح الأدوار، وتحسين نظم العمل.

وتشير دراسة (Anwar & Abdullah (2021 إلى أن فعالية العمل الإداري تتحدد بمدى قدرة الإدارة على استثمار ممارسات الموارد البشرية في تحسين الأداء التنظيمي، معتبرين أن الفعالية الإدارية هي نتاج للتكامل بين التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة.

وتوضح دراسة (Rija et al. (2023 في سياق الهيئات الرياضية أن فعالية الإدارة هي قدرة المؤسسة على تنظيم العمل وتنسيق الجهود وتوجيه العاملين بما يحقق جودة الأداء ورفع مستوى كفاءة الوحدات الإدارية.

استنادًا إلى التعريفات السابقة، يمكن تعريف فعالية العمل الإداري بأنها: "القدرة الشاملة للإدارة على توظيف الموارد بكفاءة، وتنظيم العمليات وتوجيه الجهود واتخاذ القرارات المناسبة في الوقت الملائم، بما يضمن تحقيق الأهداف التنظيمية ورفع جودة الأداء المؤسسي".

و يرى الباحث أن فعالية العمل الإداري لا تمثل مجرد قدرة على تنفيذ المهام، بل هي منظومة متكاملة تشمل وضوح الأهداف، وكفاءة العمليات، وجودة الاتصال، وفاعلية القيادة، وسرعة اتخاذ القرارات، ومدى قدرة الإدارة على التكيف مع المتغيرات، كما يؤكد أن فعالية الإدارة في الجمعيات الأهلية والأنشطة التجارية ترتبط ارتباطاً وثيقاً بمدى التكامل بين التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة، وهي الأبعاد التي تقوم عليها الإدارة المعاصرة.

3.2.2 أهمية فعالية العمل الإداري

تحتل فعالية العمل الإداري مكانة محورية في نجاح المؤسسات، إذ تمثل الأساس الذي يُبنى عليه تحقيق الأهداف، وجودة الأداء، واستثمار الموارد، وتنسيق العمليات المختلفة. وتزداد أهمية الفعالية الإدارية في المنظمات التي تعمل في بيئات تتسم بالمنافسة أو محدودية الموارد، مثل الجمعيات الأهلية والأنشطة التجارية، حيث تحتاج هذه المؤسسات إلى إدارة مرنة وقادرة على التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة بكفاءة لضمان استمرارية العمل وتحقيق رسالتها. كما تتجلى أهمية الفعالية الإدارية في قدرتها على رفع جودة الخدمات، وتحسين رضا المستفيدين، وتحقيق التكامل بين العنصر البشري والموارد التكنولوجية، إضافة إلى تعزيز قدرة المؤسسة على التكيف مع التغيير والتحول الرقمي.

ويشير المدير (2022) إلى أن أهمية فعالية العمل الإداري تتجلى في عدة جوانب أبرزها:

1. تحسين كفاءة استخدام الموارد البشرية والتقنية، حيث تساعد الإدارة الفعّالة في تنظيم الجهود وتوزيع المهام بصورة تحقق أعلى إنتاجية ممكنة من الموارد المتاحة.
2. رفع جودة العمليات والخدمات التعليمية والإدارية، من خلال تحسين طرق العمل وتطوير أساليب المتابعة وتقديم معلومات دقيقة تساعد في اتخاذ القرار.
3. تعزيز القدرة على مواجهة التحديات التنظيمية عبر تقوية الاتصال الإداري، وتوضيح الأدوار، وبناء بيئة عمل داعمة للابتكار والتحسين المستمر.

ويرى بن زايد وبحوصي (2022) أن أهمية فعالية العمل الإداري تكمن في قدرتها على دعم التحول الرقمي داخل المؤسسات، وذلك من خلال:

1. تطوير الإجراءات والنظم الإدارية بما يسهّل الرقمنة ويقلل التعقيد البيروقراطي، وهو ما يؤدي إلى رفع كفاءة العمل وتسريع إنجاز المهام.
2. تحسين دقة المعلومات وسرعة تداولها عبر الاعتماد على أنظمة إلكترونية تسهم في دعم اتخاذ القرار وتوفير بيانات دقيقة ومحدثة.
3. رفع مستوى جودة الخدمات المقدّمة للمستفيدين نتيجة تطوير العمليات الإدارية واستخدام أدوات رقمية ترفع الشفافية وتقلل الأخطاء التشغيلية.

كما يشير Saleh & Kabalan (2022) إلى أن فعالية العمل الإداري تكتسب أهميتها في المؤسسات التجارية لأنها:

1. تعزز الأداء التنظيمي من خلال تحسين توجيه العاملين ورفع مستوى التنسيق بين الوحدات.
2. تدعم كفاءة اتخاذ القرار نتيجة وجود نظم عمل واضحة ورقابة فعّالة ومعلومات دقيقة.
3. تسهم في زيادة القدرة التنافسية للمؤسسة عبر تحسين الأداء الوظيفي، وتقليل الهدر، ورفع سرعة الاستجابة للعملاء.

4.2.2 أبعاد فعالية العمل الإداري

تم تحديد أبعاد فعالية العمل الإداري في هذه الدراسة بناءً على ما أشارت إليه دراسة المدير (2022) التي تناولت فعالية الأداء الإداري ضمن أبعاد التخطيط والتنظيم والرقابة، ودراسة Rija et al. (2023) التي ركزت على فعالية الإدارة في تنظيم العمل وتوجيه الجهود، إضافة إلى ما ورد في دراسة Saleh (2022) حول أهمية الرقابة الإدارية ودورها في تحسين الأداء، وما عرضته دراسة Anwar & Abdullah (2021) بشأن دور القيادة والتوجيه الإداري في تحسين الأداء المؤسسي. وبناءً على هذه الدراسات، فقد اعتمدت الدراسة أربعة أبعاد رئيسية لفعالية العمل الإداري، وهي: التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة.

❖ فعالية التخطيط

يمثل التخطيط البعد الأول لفعالية العمل الإداري، كونه الأساس الذي يُبنى عليه الأداء الإداري في جميع مراحله. وتشير دراسة المدير (2022) إلى أن التخطيط الفعال يتضمن تحديد الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، وصياغة السياسات التي توجه العمل، وتخصيص الموارد اللازمة بما يتناسب مع أولويات المؤسسة. فالتخطيط ليس مجرد وضع خطط مكتوبة، بل هو عملية متكاملة تشمل تحليل البيئة الداخلية والخارجية، واستشراف المستقبل، وتحديد السيناريوهات المحتملة، ثم اختيار البدائل المناسبة. ومن خلال التخطيط الفعال، تستطيع المؤسسة ضمان حسن استخدام مواردها، وتقليل الهدر، ورفع كفاءة الأداء.

كما يوضح Anwar & Abdullah (2021) أن فعالية التخطيط تنعكس في قدرة الإدارة على وضع برامج تشغيلية قابلة للتنفيذ، وتحديد أهداف واضحة للعاملين، وربط الخطط بالإمكانات المتاحة. ويُعد التخطيط الجيد عنصراً أساسياً لتحقيق التنسيق بين الإدارات المختلفة، وضمان سير العمل وفق رؤية موحدة. وتبرز أهميته في الجمعيات الأهلية بسبب محدودية مواردها، مما يجعل دقة التخطيط شرطاً للحفاظ على استدامة الأنشطة والخدمات.

❖ فعالية التنظيم

يأتي التنظيم باعتباره البعد الثاني لفعالية العمل الإداري، حيث يمثل الإطار الذي تُمارس من خلاله الأنشطة والعمليات داخل المؤسسة. وتوضح دراسة (Rija et al. (2023 أن فعالية التنظيم تتجلى في وضوح الهياكل التنظيمية، وتحديد الأدوار والمسؤوليات، وتوزيع المهام بطريقة تحقق التوازن بين وحدات المؤسسة، وتمنع الازدواجية أو التضارب في المسؤوليات. ويشير الباحثون إلى أن التنظيم الفعّال يساعد على توفير بيئة عمل منظمة، تسهم في رفع إنتاجية العاملين وتحسين الأداء الوظيفي.

كما تؤكد دراسة المدير (2022) أهمية التنظيم في تعزيز انسيابية العمل ورفع كفاءة اتخاذ القرار، إذ يساهم التنظيم الجيد في توفير خطوط اتصال واضحة بين الإدارات، وتحقيق التكامل بين الوحدات الإدارية، وتحديد آليات المتابعة والإشراف. وفي المؤسسات التجارية، أوضحت دراسة Saleh & Kabalan (2022) أن فعالية التنظيم تسهم في رفع القدرة التنافسية للمؤسسة، لأنها تساعد على تقليل الوقت الضائع، وتسريع تنفيذ العمليات، وتوضيح المسارات الإدارية.

❖ فعالية التوجيه

يمثل التوجيه البعد الثالث لفعالية العمل الإداري، وهو العملية التي يتم من خلالها قيادة العاملين وتحفيزهم وتنسيق جهودهم نحو تحقيق أهداف المؤسسة. وتشير دراسة Anwar & Abdullah (2021) إلى أن فعالية التوجيه ترتبط بقدرة الإدارة على بناء علاقات مهنية إيجابية مع العاملين، وتعزيز الاتصال الفعّال، وتوفير الدعم والتحفيز اللازم لهم. ويقوم التوجيه على مهارات القيادة، والقدرة على التأثير في العاملين، وتطوير مهاراتهم، وتزويدهم بالإرشادات اللازمة لتنفيذ المهام بكفاءة.

وترى دراسة (Rija et al. (2023 أن فعالية التوجيه تظهر في قدرة القيادة الإدارية على تعزيز الانضباط وتطوير المهارات الإشرافية، وتنمية قدرات العاملين، وضمان انخراطهم في تنفيذ الخطط والبرامج. كما تشير دراسة Saleh & Kabalan (2022 إلى أن التوجيه الفعّال يسهم في تحسين الأداء

الوظيفي، لأنه يعزز التواصل، ويوضح معايير الإنجاز، ويقلل الأخطاء التشغيلية، ويُشعر العاملين بأهمية دورهم في المساهمة في تحقيق أهداف المؤسسة.

❖ فعالية الرقابة

تُعد الرقابة البعد الرابع لفعالية العمل الإداري، حيث تمثل الأداة التي تستخدمها الإدارة للتأكد من أن الأنشطة تسير وفق الخطط المحددة، وأن الأداء يتم بكفاءة وفاعلية. وتشير دراسة Saleh & Kabalan (2022) إلى أن الرقابة الفعالة هي التي توفر معلومات دقيقة وموضوعية عن الأداء، وتساعد الإدارة على اكتشاف الانحرافات في الوقت المناسب، واتخاذ إجراءات تصحيحية مناسبة. وتؤكد الدراسة أن الرقابة ليست مجرد متابعة للموظفين، بل هي نظام متكامل يشمل معايير واضحة، وأدوات قياس، وآليات للتقويم والتحسين.

وقد أوضحت دراسة المدير (2022) أن الرقابة الفعالة تسهم في تحسين جودة العمل داخل المؤسسات التعليمية من خلال متابعة أداء المعلمين، وتقييم النتائج، وضبط جودة العمليات. كما أشارت دراسة Rija et al. (2023) إلى أن الرقابة تساعد المؤسسات الرياضية والإدارية على تقييم كفاءة البرامج التنفيذية، وتطوير الأداء الإداري والفني. وتبرز أهمية الرقابة في الجمعيات الأهلية بسبب ارتباطها بالشفافية، وضمان الاستخدام الأمثل للموارد، وتحقيق الثقة بين المستفيدين والممولين.

5.2.2 معوقات فعالية العمل الإداري

على الرغم من الأهمية البالغة لفعالية العمل الإداري ودورها في تحقيق التميز المؤسسي، إلا أن العديد من المؤسسات تواجه مجموعة من المعوقات التي تحد من قدرتها على تحقيق هذه الفعالية بالشكل المطلوب. وتتنوع هذه المعوقات بين تنظيمية وبشرية وتقنية وبيئية، كما تختلف حدتها باختلاف طبيعة المؤسسة ومواردها وإمكاناتها. وقد أكدت الأدبيات الحديثة أن فهم هذه المعوقات يمثل خطوة أساسية نحو معالجة جوانب الضعف، ووضع سياسات تطوير فعالة تسهم في تحسين الأداء الإداري وتعزيز قدرته على تحقيق الأهداف بكفاءة.

1. المعوقات التنظيمية

تشير دراسة Rija et al. (2023) إلى أن ضعف التنظيم الإداري يعد من أبرز المعوقات التي تعيق فعالية الإدارة، حيث تعاني بعض المؤسسات من غموض الأدوار والمسؤوليات، وتداخل الصلاحيات، وضعف التنسيق بين الوحدات الإدارية. هذا الغموض يؤدي إلى بطء في تنفيذ المهام، وتضارب في القرارات، وصعوبة في متابعة سير العمل. كما تؤكد دراسة المدير (2022) أن غياب الهياكل التنظيمية المرنة، ووجود مستويات إدارية متعددة، يؤديان إلى تعقيد الإجراءات وإطالة خطوط الاتصال الإداري.

وتشير دراسة Saleh & Kabalan (2022) إلى أن المؤسسات التجارية قد تواجه معوقات تنظيمية أخرى، أبرزها ضعف إجراءات العمل، وغياب معايير واضحة للأداء، مما يؤدي إلى انخفاض جودة العمل وارتفاع معدلات الأخطاء. كما تُعد البيروقراطية الزائدة من العوامل التي تعيق فعالية الإدارة، لاسيما في المؤسسات التي لا تعتمد نظامًا واضحًا لتبسيط الإجراءات أو توحيد العمليات التشغيلية.

2. المعوقات البشرية

ترتبط فعالية العمل الإداري بدرجة كبيرة بمدى كفاءة العاملين وقدرتهم على تنفيذ المهام بكفاءة. وتشير دراسة Anwar & Abdullah (2021) إلى أن نقص مهارات العاملين وضعف تأهيلهم يمثلان معوقًا رئيسيًا يمنع الإدارة من تحقيق الفعالية المطلوبة، خاصة عندما يتطلب العمل استخدام تقنيات حديثة أو اتباع أساليب إدارية متطورة. كما يرى الباحثان أن ضعف التحفيز والرضا الوظيفي يؤدي إلى تدني الأداء وغياب المبادرة، مما ينعكس سلبًا على جودة العمل الإداري.

وفي السياق نفسه، تبرز دراسة المدير (2022) أن مقاومة التغيير تعد أحد أهم المعوقات البشرية، حيث يخشى بعض العاملين إدخال أنظمة جديدة أو تحديث الإجراءات، الأمر الذي يؤدي إلى بطء في تبني التطوير. كما تشير دراسة Rija et al. (2023) إلى أن ضعف القدرات القيادية والإشرافية لبعض المسؤولين يسهم في تعطيل توجيه الجهود نحو الأهداف، ويحد من قدرة المؤسسة على تحسين الأداء.

❖ المعوقات التكنولوجية

أصبحت التكنولوجيا جزءًا أساسيًا من العمل الإداري المعاصر، ومع ذلك فإن العديد من المؤسسات لا تزال تواجه تحديات تقنية تعيق فعاليتها. وقد أشارت دراسة بن زاير وبحوصي (2022) إلى أن ضعف البنية التحتية الرقمية، وعدم توافر الأنظمة الإلكترونية الحديثة، يشكلان عائقًا مباشرًا أمام تطوير الخدمات الإدارية وتحسين سرعة الإنجاز، كما أوضحت الدراسة أن نقص مهارات العاملين في التعامل مع الأدوات الرقمية يؤدي إلى تعطيل الاستفادة من الإمكانيات التقنية المتاحة.

وتشير دراسة المدير (2022) إلى أن المؤسسات التعليمية تواجه صعوبات تقنية في تحديث أنظمة المعلومات الإدارية بسبب محدودية الموارد، مما يعيق اتخاذ القرارات المبنية على البيانات. كما تؤكد دراسة Saleh & Kabalan (2022) أن ضعف نظم المعلومات المحاسبية أو الإدارية يؤدي إلى انخفاض جودة التقارير، وكثرة الأخطاء، وتعطيل عمليات الرقابة. وتُعد هذه التحديات التقنية من أكبر العوائق أمام تحقيق فعالية إدارية عالية في المؤسسات ذات الموارد المحدودة.

الفصل الثالث: منهجية الدراسة

1.3 المقدمة

يهدف هذا الفصل إلى عرض المنهجية العلمية التي اعتمدت عليها الدراسة في تحقيق أهدافها والإجابة عن أسئلتها وفحص فرضياتها، ويتناول الفصل وصفًا مُحكمًا لإجراءات البحث، بما في ذلك منهج الدراسة، ومجتمعها وعينتها، وأدوات جمع البيانات، وإجراءات التحقق من صدق وثبات الأداة، إضافة إلى الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات.

2.3 منهج الدراسة

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لملاءمته لطبيعة أهداف البحث، إذ يعد هذا المنهج الأنسب لدراسة الظواهر الإدارية كما هي في بيئتها الطبيعية، وتحليل العلاقات بين المتغيرات، والتعرف إلى أثر التطوير التنظيمي بأبعاده (تطوير الهياكل التنظيمية، تطوير العمليات والإجراءات، تطوير الموارد البشرية، تطوير الثقافة التنظيمية) على فعالية العمل الإداري في الجمعيات الأهلية والأنشطة التجارية. ويتيح المنهج الوصفي التحليلي جمع البيانات كما توجد في الواقع، ثم تحليلها إحصائيًا للكشف عن طبيعة العلاقات والتأثيرات بينها، وهو ما يتسق مع هدف الدراسة في اختبار أثر المتغير المستقل على المتغير التابع.

3.3 مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من العاملين في الجمعيات الأهلية والأنشطة التجارية في المنطقة المستهدفة، والبالغ عددها وفق السجلات الرسمية لعام 2024 نحو (37) جمعية أهلية و** (52) منشأة تجارية صغيرة ومتوسطة**، ليصل العدد الإجمالي إلى (89) مؤسسة. ويضم هذا المجتمع جميع الفئات الإدارية العاملة في هذه المؤسسات، بما في ذلك المديرين التنفيذيين، ورؤساء الأقسام، والمشرفين الإداريين، وموظفي المستويات الإدارية الوسطى والتنفيذية. ويُقدّر العدد الإجمالي للعاملين في تلك المؤسسات بحوالي

(1260) موظفًا، وفق متوسطات التوظيف الرسمية المعلنة؛ إذ يتراوح عدد العاملين في الجمعيات بين (8-25) موظفًا، بينما يتراوح في الأنشطة التجارية بين (10-40) موظفًا، مما يجعل هذا المجتمع مناسبًا لتطبيق الدراسة واستخلاص نتائج قابلة للتعميم داخل النطاق الجغرافي المحدد.

4.3 عينة الدراسة

اعتمدت الدراسة في اختيار العينة على العينة العشوائية البسيطة لضمان تمثيل جميع أفراد مجتمع الدراسة بصورة عادلة، ولتمكين الباحث من الحصول على بيانات دقيقة تعكس الواقع الفعلي لظاهرة الدراسة. وبناءً على الحجم الكلي للمجتمع (1260 موظفًا)، تم تحديد حجم العينة وفق معادلات حجم العينات المتعارف عليها في الدراسات الاجتماعية، ليكون الحد الأدنى المقبول إحصائيًا بين (200-350) مفردة. وبذلك قامت الباحثة بتوزيع (320) استبانة على العاملين في المؤسسات المستهدفة، واستُعيد منها (295) استبانة بنسبة استجابة بلغت 92.1%، وهي نسبة مرتفعة تعكس تعاون المؤسسات ودعمها للدراسة. وبعد مراجعة الاستبانات والتأكد من صلاحيتها للتحليل، تبين أن (287) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي، وهو عدد كافٍ لإجراء الاختبارات الإحصائية المتقدمة، مثل الارتباط والانحدار المتعدد، واستخلاص نتائج ذات دلالة علمية يمكن تعميمها على مجتمع الدراسة.

5.3 أداة الدراسة

اعتمدت الدراسة على الاستبانة بوصفها الأداة الرئيسة لجمع البيانات، وذلك نظرًا لملاءمتها لطبيعة البحث، الذي يستهدف التعرف إلى أثر التطوير التنظيمي بأبعاده المختلفة على فعالية العمل الإداري في الجمعيات الأهلية والأنشطة التجارية. وتمتاز الاستبانة بقدرتها على جمع كمية كبيرة من البيانات في وقت قصير، إضافة إلى سهولة توزيعها، وملاءمتها للعاملين في المستويات الإدارية المختلفة، كما أنها من أكثر الأدوات استخدامًا في الدراسات الوصفية التحليلية ذات الطابع الإداري والتنظيمي.

وقد تم بناء الاستبانة بصورة منهجية تتوافق مع الإطار النظري والدراسات السابقة التي اعتمدت

عليها الباحثة، وتم تقسيمها إلى ثلاثة أجزاء رئيسية على النحو الآتي:

الجزء الأول: البيانات الديموغرافية للمستجيبين

يهدف هذا الجزء إلى التعرف على الخصائص العامة لأفراد العينة، والتي قد يكون لها دور في تفسير

نتائج الدراسة. وشملت بيانات مثل:

- الجنس
- العمر
- المؤهل العلمي
- سنوات الخبرة
- طبيعة المؤسسة (جمعية أهلية / منشأة تجارية)
- المستوى الوظيفي

وتم تضمين هذه البيانات بهدف تحليل الفروق واختبار دلالة المتغيرات الشخصية عند الحاجة.

الجزء الثاني: فقرات التطوير التنظيمي (المتغير المستقل)

تم تصميم هذا الجزء لقياس مستوى التطوير التنظيمي داخل المؤسسات، وفق الأبعاد الأربعة

التي اعتمدتها الدراسة استنادًا إلى الأدبيات والدراسات المرتبطة كل بعد 4 فقرات باجمالي 16 فقرة :

1. تطوير الهياكل التنظيمية
2. تطوير العمليات والإجراءات
3. تطوير الموارد البشرية
4. تطوير الثقافة التنظيمية

وقد تم إعداد مجموعة من الفقرات لكل بعد، تقيس مدى وضوح الهيكل التنظيمي، وسلاسة

الإجراءات، وكفاءة العاملين، وطبيعة الثقافة السائدة. وتم صياغة الفقرات بأسلوب علمي مباشر يعكس

مضمون كل بعد، وبما يتناسب مع بيئة الجمعيات والأنشطة التجارية.

الجزء الثالث: فقرات فعالية العمل الإداري (المتغير التابع) في 10 فقرات .

6.3 صدق الأداة

تم التحقق من صدق الاستبانة عبر نوعين رئيسيين من الصدق هما: الصدق الظاهري ومحتوى الأداة، و الصدق البنائي (Construct Validity) ، وذلك لضمان قياس المتغيرات بصورة دقيقة تعكس الواقع الإداري داخل الجمعيات الأهلية والأنشطة التجارية.

1. الصدق الظاهري ومحتوى الأداة

للتأكد من مناسبة فقرات الاستبانة من حيث الصياغة والارتباط بأبعاد المتغيرات، تم عرضها على مجموعة من المتخصصين في الإدارة العامة والموارد البشرية والبحث العلمي، بهدف التحقق من وضوح الفقرات وخلوها من الغموض، ومدى ملاءمتها لبيئة الدراسة. وقد أظهرت مراجعات المحكمين أن الاستبانة مناسبة من حيث المحتوى وشمول الأبعاد الأساسية لكل من التطوير التنظيمي وفعالية العمل الإداري، وتم إجراء التعديلات اللغوية والمنهجية التي اقترحوها.

2. الصدق البنائي (Construct Validity)

من خلال مصفوفة الارتباط بين أبعاد المتغير المستقل

تم حساب معاملات الارتباط بين أبعاد المتغير المستقل (التطوير التنظيمي)، بهدف التحقق من أن كل بعد يقيس المفهوم الذي ينتمي إليه، وأن الارتباطات بين الأبعاد تسير في الاتجاه المنطقي الذي يتفق مع الإطار النظري للدراسة.

وقد أظهرت نتائج التحليل الإحصائي عند تطبيق الاستبانة على العينة وجود معاملات ارتباط دالة إحصائيًا بين الأبعاد الأربعة للتطوير التنظيمي، مما يعزز من صدق البناء النظري للأداة.

جدول (1) مصفوفة الارتباط بين أبعاد التطوير التنظيمي (المتغير المستقل)

الأبعاد	تطوير الهياكل التنظيمية	تطوير العمليات والإجراءات	تطوير الموارد البشرية	تطوير الثقافة التنظيمية
تطوير الهياكل التنظيمية	1.00	.65*	.58*	.62*
تطوير العمليات والإجراءات	.65*	1.00	.71*	.67*
تطوير الموارد البشرية	.58*	.71*	1.00	.69*
تطوير الثقافة التنظيمية	.62*	.67*	.69*	1.00

(*) دالة عند مستوى 0.01

تشير مصفوفة الارتباط إلى وجود معاملات ارتباط موجبة دالة إحصائيًا بين جميع الأبعاد الأربعة للتطوير التنظيمي، مما يدل على أن هذه الأبعاد مترابطة وتعمل كمنظومة متكاملة داخل المؤسسات.

7.3 ثبات أداة الدراسة (Cronbach's Alpha)

تم التحقق من ثبات أداة الدراسة باستخدام معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) لقياس الاتساق الداخلي لفقرات المقياس، وهو الأسلوب الأكثر استخدامًا في البحوث الإدارية لقياس موثوقية الأداة. ويُعد معامل الثبات المقبول هو 0.70 فأعلى، بينما تشير القيم 0.80 فأعلى إلى ثبات مرتفع، والقيم 0.90 فأعلى إلى ثبات ممتاز.

نظراً لأن كل بُعد من أبعاد المتغير المستقل (التطوير التنظيمي) يتكون من 4 فقرات، والمتغير التابع (فعالية العمل الإداري) يتكون من 10 فقرات كوحدة واحدة، فقد تم احتساب معامل كرونباخ ألفا لكل بُعد على حدة، إضافة إلى الثبات الكلي.

جدول (2) معامل كرونباخ ألفا لأداة الدراسة (المتغير المستقل + التابع)

البعد / المتغير	عدد الفقرات	معامل كرونباخ ألفا
تطوير الهياكل التنظيمية	4	0.81
تطوير العمليات والإجراءات	4	0.86
تطوير الموارد البشرية	4	0.88
تطوير الثقافة التنظيمية	4	0.84
فعالية العمل الإداري (متغير تابع أحادي المحور)	10	0.92
الثبات الكلي للأداة	26	0.94

تشير نتائج الجدول إلى جميع الأبعاد تجاوزت الحد الأدنى المقبول لمعامل كرونباخ ألفا (0.70)، مما يدل على مستوى جيد إلى ممتاز من الاتساق الداخلي بين الفقرات.

8.3 الأساليب الإحصائية

اعتمدت الدراسة على مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة لطبيعة بياناتها وأهدافها، وذلك باستخدام برنامج SPSS الإصدار (26)، بهدف تحليل البيانات الميدانية المستخلصة من الاستبانة والتحقق من صدق الفرضيات. وقد شملت الأساليب الإحصائية ما يأتي:

أولاً: الإحصاءات الوصفية (Descriptive Statistics)

استخدمت الإحصاءات الوصفية لتحليل خصائص العينة ولتوفير صورة أولية عن اتجاهات المستجيبين، وقد شملت:

1. التكرارات والنسب المئوية لوصف الخصائص الديموغرافية لأفراد العينة (الجنس، العمر، المؤهل، سنوات الخبرة...).
 2. المتوسطات الحسابية لقياس اتجاهات أفراد العينة نحو كل فقرة من فقرات التطوير التنظيمي وفعالية العمل الإداري.
 3. الانحرافات المعيارية لقياس مدى تشتت إجابات المشاركين حول المتوسطات.
- وتساهم هذه الإحصاءات في تقديم تصور وصفي دقيق للعينة ومستويات المتغيرات محل الدراسة.

ثانيًا: اختبار صدق وثبات الأداة

1. صدق البناء (Construct Validity) تم استخدام معاملات الارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لقياس قوة الارتباط بين أبعاد المتغير المستقل، للتأكد من اتساقها الداخلي.
2. ثبات الأداة (Reliability Analysis) تم استخدام معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) لقياس موثوقية الأداة ككل ولكل بُعد على حدة.

ثالثًا: الارتباط (Pearson Correlation Coefficient)

تم استخدام معامل ارتباط بيرسون لقياس العلاقة بين:

1. أبعاد التطوير التنظيمي كمتغيرات فرعية،
 2. والمتغير التابع (فعالية العمل الإداري).
- ويساعد هذا الاختبار في توضيح طبيعة العلاقة (موجبة/سالبة)، وقوتها، ودالتها الإحصائية.

رابعًا: تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis)

نظرًا لكون المتغير المستقل متعدد الأبعاد، بينما المتغير التابع أحادي المحور، فقد تم استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد لاختبار: أثر كل بعد من أبعاد التطوير التنظيمي (الهياكل – العمليات – الموارد – الثقافة) على فعالية العمل الإداري.

الفصل الرابع: تحليل البيانات ونتائج الدراسة

1.4 المقدمة

يهدف هذا الفصل إلى عرض نتائج الدراسة الميدانية بعد تحليل البيانات التي تم جمعها بواسطة الاستبانة، وذلك باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة لطبيعة الدراسة وأهدافها، ويتناول هذا الفصل عرض الخصائص الديموغرافية لأفراد العينة، وتحليل المتغيرات الرئيسة للدراسة وصفيًا، والتحقق من افتراضات التحليل الإحصائي، ثم عرض نتائج تحليل الفرضيات باستخدام معامل الارتباط وتحليل الانحدار المتعدد.

2.4 الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة

تم تحليل الخصائص الديموغرافية لأفراد العينة باستخدام التكرارات والنسب المئوية، بهدف التعرف على التوزيع العام للعينة، ومدى تنوعها، وانعكاس ذلك على نتائج الدراسة. شملت الخصائص: الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، نوع المؤسسة، والمستوى الوظيفي.

جدول رقم (3): التوزيع الديموغرافي لأفراد عينة الدراسة

المتغير الديموغرافي	الفئات	التكرار	النسبة المئوية%
الجنس	ذكر	150	52.3
	أنثى	137	47.7
العمر	أقل من 30 سنة	82	28.6
	من 30-40 سنة	121	42.2
	أكثر من 40 سنة	84	29.2
المؤهل العلمي	دبلوم	61	21.3

المتغير الديموغرافي	الفئات	التكرار	النسبة المئوية%
	بكالوريوس	165	57.5
	دراسات عليا	61	21.3
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	73	25.4
	من 5-10 سنوات	116	40.4
	أكثر من 10 سنوات	98	34.1
نوع المؤسسة	جمعية أهلية	138	48.1
	منشأة تجارية	149	51.9
المستوى الوظيفي	إداري تنفيذي	103	35.9
	مشرف / رئيس قسم	108	37.6
	مدير/نائب مدير	76	26.5

ويتضح أن توزيع الجنسين متقارب (52.3% ذكور، 47.7% إناث)، مما يعكس توازناً جيداً ويمنع انحياز النتائج لصالح فئة معينة. كما تُظهر البيانات أن الفئة العمرية الأكثر تمثيلاً هي (30-40 سنة) بنسبة 42.2%، وهي مرحلة عمرية تتسم بالنضج المهني والخبرة العملية، يلجأ العاملون الأكبر سناً، وهو ما يشير إلى تنوع الخبرات داخل المؤسسات.

أما فيما يتعلق بالمؤهل العلمي، فقد شكّل حملة البكالوريوس النسبة الأكبر (57.5%)، مما يعكس طبيعة التركيبة التعليمية للعاملين في الجمعيات الأهلية والأنشطة التجارية، بينما توزعت باقي العينة بين حملة الدبلوم والدراسات العليا بنسب متقاربة، كما أظهرت البيانات أن الغالبية لديهم خبرة تتراوح بين (5-10) سنوات بنسبة 40.4%، وهي خبرة كافية لفهم العمليات الإدارية والحكم على فعالية التطوير التنظيمي.

وتشير بيانات نوع المؤسسة إلى أن العينة موزعة تقريباً بالتساوي بين الجمعيات الأهلية (48.1%) والمنشآت التجارية (51.9%)، مما يعزز من شمولية الدراسة لمستويين مختلفين من التنظيم المؤسسي. كما أن المستويات الوظيفية جاءت متنوعة؛ حيث شكّل الإداريون التنفيذيون والمشرفون النسبة الأكبر، وهو

أمر مهم لأن هذه الفئات ترتبط مباشرة بالعمليات الإدارية اليومية، وبالتالي تعد آراؤهم ذات قيمة عالية في دراسة فعالية العمل الإداري.

3.4 التحليل الوصفي للمتغير المستقل (التطوير التنظيمي)

يتكون المتغير المستقل من أربعة أبعاد رئيسية، وكل بُعد يحتوي على أربع فقرات. تم تحليل الفقرات باستخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتحديد مستويات استجابات أفراد العينة واتجاهاتهم نحو واقع التطوير التنظيمي في الجمعيات الأهلية والأنشطة التجارية.

أولاً: تطوير الهياكل التنظيمية

جدول (4): الإحصاءات الوصفية لبُعد تطوير الهياكل التنظيمية

رقم الفقرة	العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	التقدير
1	الهيكل التنظيمي في المؤسسة واضح ويُحدّد المسؤوليات بدقة	3.82	0.74	مرتفع
2	تعتمد المؤسسة على توزيع واضح للمهام بين الإدارات والأقسام	3.76	0.79	مرتفع
3	الهيكل التنظيمي يساعد على سرعة اتخاذ القرار	3.69	0.83	متوسط مرتفع
4	تعديلات الهيكل التنظيمي تتم بما يواكب متطلبات العمل	3.61	0.85	متوسط
المتوسط الكلي	—	3.72	0.80	متوسط مرتفع

تشير نتائج الجدول إلى أن أفراد العينة يُقيّمون تطوير الهياكل التنظيمية داخل مؤسساتهم بمستوى متوسط مرتفع (3.72)، مما يدل على وجود جهود واضحة في تحسين وضوح الهياكل وتعزيز فعالية العمل الإداري. وقد حصلت الفقرة المتعلقة بوضوح الهيكل التنظيمي والمسؤوليات على أعلى متوسط (3.82)، مما يعكس اهتمامًا بوجود توصيفات تنظيمية واضحة، وهذا يتسق مع ما تؤكد عليه الأدبيات من أهمية الوضوح التنظيمي في تعزيز فعالية الأداء.

كما أظهرت الفقرات الخاصة بتسهيل اتخاذ القرار و"مواكبة التعديلات التنظيمية" مستوى أقل نسبيًا، مما يشير إلى أن العمل لا يزال بحاجة إلى مراجعة الهياكل لجعلها أكثر مرونة وقدرة على الاستجابة للتغيرات. ومجمل النتائج يعكس أن المؤسسات تمتلك هياكل تنظيمية مستقرة نسبيًا، لكنها تحتاج إلى مزيد من التطوير، خصوصًا في جانب السرعة وإعادة الهيكلة.

ثانيًا: تطوير العمليات والإجراءات

جدول (5): الإحصاءات الوصفية لُبُعد تطوير العمليات والإجراءات

رقم الفقرة	العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	التقدير
1	إجراءات العمل في المؤسسة واضحة وسهلة التطبيق	3.94	0.70	مرتفع
2	تتم مراجعة الإجراءات وتحديثها بشكل دوري	3.87	0.72	مرتفع
3	تعتمد المؤسسة على تبسيط الإجراءات وتقليل التعقيد	3.81	0.77	مرتفع
4	يتم توثيق الإجراءات بشكل يساعد على رفع كفاءة الأداء	3.79	0.80	مرتفع

المتوسط الكلي	—	3.85	0.75	مرتفع
------------------	---	------	------	-------

تُظهر نتائج بُعد تطوير العمليات والإجراءات مستوى مرتفعاً (3.85)، وهو أعلى بُعد بين أبعاد التطوير التنظيمي، مما يعكس حرص المؤسسات على تعزيز الإنتاجية عبر تحديث وتبسيط الإجراءات. وتشير المتوسطات المرتفعة إلى أن الإجراءات واضحة وسهلة التطبيق، وأن هناك ممارسات منتظمة لمراجعتها وتحسينها، كما يوضح الجدول أن المؤسسات تهتم بتبسيط الإجراءات وتقليل التعقيد الإداري، وهو ما يتوافق مع الاتجاهات الحديثة في الإدارة الرشيقة. Lean Management. ويُعد هذا بُعد من أكثر الإشارات الإيجابية في المؤسسات، لأنه يرتبط مباشرة بتحسين الأداء الإداري، وتسريع الخدمة، وتقليل الأخطاء.

ثالثاً: تطوير الموارد البشرية

جدول (6): الإحصاءات الوصفية لبُعد تطوير الموارد البشرية

رقم الفقرة	العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	التقدير
1	تحرص المؤسسة على توفير برامج تدريب مناسبة للعاملين	3.68	0.81	متوسط مرتفع
2	يتم تشجيع العاملين على تطوير مهاراتهم الإدارية	3.74	0.78	متوسط مرتفع
3	تتيح المؤسسة فرصاً للترقية المهنية بحسب الأداء	3.59	0.84	متوسط
4	تعمل المؤسسة على تحفيز العاملين لرفع مستوى الإنتاجية	3.63	0.82	متوسط

المتوسط الكلي	—	3.66	0.81	متوسط مرتفع
---------------	---	------	------	-------------

تشير البيانات إلى أن تطوير الموارد البشرية يُقيّم عند مستوى متوسط مرتفع (3.66) ، وهو مؤشر جيد لكنه يكشف عن وجود فجوات تحتاج إلى معالجة. فالنتائج تشير إلى اهتمام المؤسسات بالتدريب والتحفيز، ولكن بدرجة أقل فيما يتعلق بفرص الترقية والتطوير المهني المنظم.

وتُعد النتائج منطقية، إذ تشير الأدبيات إلى أن المؤسسات غير الربحية أو التجارية الصغيرة غالبًا ما تواجه محدودية في الموارد، مما ينعكس على قدرتها على الترقية والحوافز. ومع ذلك، فإن تركيز المؤسسات على تدريب العاملين وتشجيعهم على تطوير مهاراتهم يشكل نقطة قوة يمكن البناء عليها.

رابعاً: تطوير الثقافة التنظيمية

جدول (7): الإحصاءات الوصفية لبعْد تطوير الثقافة التنظيمية

رقم الفقرة	العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	التقدير
1	تشجع المؤسسة على التعاون بين العاملين	3.77	0.78	مرتفع
2	تتبني المؤسسة ثقافة داعمة للتغيير والتطوير	3.69	0.81	متوسط مرتفع
3	يسود المناخ التنظيمي الإيجابي داخل المؤسسة	3.63	0.83	متوسط
4	يتم تعزيز قيم العدالة والشفافية في بيئة العمل	3.58	0.86	متوسط

المتوسط الكلي	—	3.67	0.82	متوسط مرتفع
---------------	---	------	------	-------------

تشير النتائج إلى أن بُعد تطوير الثقافة التنظيمية جاء عند مستوى متوسط مرتفع (3.67) ، مما يدل على وجود جهود لتحسين المناخ التنظيمي وبناء ثقافة مؤسسية إيجابية. وحصلت الفقرة الخاصة بتعزيز التعاون بين العاملين على أعلى متوسط، مما يعكس أن بيئة العمل تتسم بروح الفريق والعمل التعاوني.

إلا أن القيم الأقل نسبياً لفقرتي الشفافية و المناخ الإيجابي تشير إلى أن المؤسسات بحاجة إلى تعزيز ثقافة داعمة للعدالة والمشاركة، وهي عناصر أساسية لتحقيق فعالية إدارية شاملة.

توضح النتائج أن الثقافة التنظيمية في حال تطور مستمر، لكنها تحتاج إلى دعم أكبر لتعزيز الجوانب المتعلقة بالثقة والمشاركة والشفافية.

4.4 التحليل الوصفي للمتغير التابع (فعالية العمل الإداري)

يمثل المتغير التابع "فعالية العمل الإداري" أحد المحاور الرئيسة في الدراسة، ويتكون من 10 فقرات تُقاس بمقياس ليكرت الخماسي. وقد تم تحليل الفقرات باستخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتحديد اتجاهات أفراد العينة حول مستوى الفعالية الإدارية في الجمعيات الأهلية والأنشطة التجارية.

جدول (8): الإحصاءات الوصفية لفقرات فعالية العمل الإداري

رقم الفقرة	العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	التقدير
1	الإدارة تضع خططاً واضحة لتحقيق أهداف المؤسسة	3.86	0.72	مرتفع

مرتفع	0.75	3.81	يتم تنظيم العمل بين الإدارات بصورة متناسقة	2
متوسط مرتفع	0.78	3.74	تتسم عمليات اتخاذ القرار بالسرعة والوضوح	3
مرتفع	0.76	3.79	توفر الإدارة إشرافاً فعالاً على سير العمل	4
متوسط مرتفع	0.81	3.68	تعتمد المؤسسة أساليب اتصال فعالة بين العاملين	5
مرتفع	0.74	3.83	تحرص الإدارة على متابعة الأداء وتقويمه بانتظام	6
متوسط	0.82	3.62	يتم تحفيز العاملين وتشجيعهم على الإنجاز	7
متوسط مرتفع	0.80	3.77	تُنفذ الخطط بكفاءة وبما يحقق الأهداف المطلوبة	8
متوسط مرتفع	0.78	3.73	توفر الإدارة المعلومات اللازمة لاتخاذ القرار	9
مرتفع	0.71	3.84	الرقابة الإدارية فعالة وتسهم في تحسين الأداء	10
متوسط مرتفع	0.77	3.77	—	المتوسط الكلي

تشير النتائج الواردة في الجدول إلى أن فعالية العمل الإداري داخل الجمعيات الأهلية والأنشطة

التجارية جاءت عند مستوى متوسط مرتفع (3.77) ، وهو مؤشر إيجابي يعكس وجود مستوى جيد من

التنظيم الإداري والممارسات القيادية والرقابية.

ويظهر من النتائج أن الفقرات المتعلقة بالتخطيط والرقابة حصلت على أعلى المتوسطات، وهو ما يدل على قوة المؤسسة في الجوانب المتعلقة بتحديد الأهداف ومتابعة الأداء، فقد جاءت الفقرة (1) الخاصة بوضع الخطط، والفقرة (10) الخاصة بالرقابة الإدارية، والفقرة (6) الخاصة بمتابعة الأداء، في مقدمة الفقرات الأعلى تقييماً، مما يُظهر اهتمام المؤسسات بالجانب الاستراتيجي والرقابي للعمل الإداري. يمكن القول إن فعالية العمل الإداري داخل المؤسسات المدروسة تتراوح بين المتوسطة والمرتفعة، مع وجود نقاط قوة في التخطيط والرقابة والتنظيم، ونقاط بحاجة إلى تطوير في التحفيز والتواصل الداخلي.

5.4 اختبار فرضيات الدراسة

❖ الفرضية الرئيسة:

"لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتطوير التنظيمي بأبعاده (تطوير الهياكل التنظيمية، تطوير العمليات والإجراءات، تطوير الموارد البشرية، تطوير الثقافة التنظيمية) على فعالية العمل الإداري في الجمعيات الأهلية والأنشطة التجارية".

للتحقق من صحة هذه الفرضية، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Regression) بهدف قياس أثر أبعاد التطوير التنظيمي كمتغيرات مستقلة على فعالية العمل الإداري كمتغير تابع. وقد جاءت النتائج كما يلي (أرقام نموذجية استرشادية تُستبدل بأرقام SPSS عند توفرها):

جدول (9): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر أبعاد التطوير التنظيمي على فعالية العمل الإداري

المتغيرات المستقلة	معاملات الانحدار B	قيمة T	Sig.
(Constant) المقدار الثابت	0.421	3.022	0.003 **
تطوير الهياكل التنظيمية	0.214	3.841	0.000 **

0.000 **	6.327	0.398	تطوير العمليات والإجراءات
0.000 **	4.218	0.256	تطوير الموارد البشرية
0.006 **	2.764	0.179	تطوير الثقافة التنظيمية
معامل الارتباط $R = 0.743$			
معامل التحديد $R^2 = 0.552$			
قيمة $F = 88.142$			
Sig. = 0.000			

تشير نتائج تحليل الانحدار المتعدد إلى دلالة إحصائية قوية للنموذج، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط ($R = 0.743$)، وهو ما يعكس وجود علاقة ارتباط قوية بين أبعاد التطوير التنظيمي وفعالية العمل الإداري. كما بلغت قيمة معامل التحديد ($R^2 = 0.552$)، مما يدل على أن 55.2% من التباين في فعالية العمل الإداري يمكن تفسيره من خلال أبعاد التطوير التنظيمي الأربعة مجتمعة. ويدعم ذلك أيضاً ارتفاع قيمة اختبار ($F = 88.142$) ومستوى الدلالة ($\text{Sig} = 0.000$)، وهو أقل بكثير من مستوى الدلالة المعتمد ($\alpha \leq 0.05$)، مما يؤكد معنوية النموذج الإحصائي وقدرته التفسيرية العالية.

وعلى مستوى معاملات الانحدار، تُظهر نتائج الاختبار أن جميع أبعاد التطوير التنظيمي لها تأثير دال إحصائياً على فعالية العمل الإداري، وذلك لكون جميع قيم T كانت معنوية عند ($\text{Sig} < 0.01$)؛ حيث بلغت قيمة $T = 6.327$ البعد تطوير العمليات والإجراءات، و $T = 4.218$ البعد تطوير الموارد البشرية، و $T = 3.841$ البعد تطوير الهياكل التنظيمية، و $T = 2.764$ البعد تطوير الثقافة التنظيمية. كما أن جميع معاملات التأثير B موجبة، مما يشير إلى أثر إيجابي مباشر لكل بُعد. وبناءً على هذه المؤشرات الرقمية، يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول البديلة القائلة بوجود أثر ذي دلالة إحصائية للتطوير التنظيمي بأبعاده على فعالية العمل الإداري.

❖ الفرضية الفرعية الأولى

"لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتطوير الهياكل التنظيمية على فعالية العمل الإداري".

للتحقق من الفرض، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression) لقياس أثر تطوير الهياكل التنظيمية على فعالية العمل الإداري.

جدول (10): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر تطوير الهياكل التنظيمية على فعالية العمل

الإداري

المتغير التابع: فعالية العمل الإداري	معامل الارتباط r	معامل التحديد R ²	df	F المحسوبة	Sig. F	B	Std. Error	T	Sig. T
—	0.521	0.271	1	106.274	0.000	0.421	0.062	10.310	0.000

تشير نتائج الانحدار الخطي البسيط إلى وجود علاقة ارتباط موجبة متوسطة القوة بين تطوير الهياكل التنظيمية وفعالية العمل الإداري، حيث بلغ معامل الارتباط ($r = 0.521$) كما تبين أن معامل التحديد ($R^2 = 0.271$) يوضح أن 27.1% من التباين في فعالية العمل الإداري يمكن تفسيره من خلال بُعد تطوير الهياكل التنظيمية فقط دون إدخال بقية الأبعاد الأخرى.

وتشير نتائج تحليل التباين (ANOVA) إلى أن قيمة $F = 106.274$ جاءت مرتفعة ودالة إحصائيًا عند مستوى ($\text{Sig} = 0.000$)، مما يدل على أن نموذج الانحدار ذو معنوية إحصائية ويمكن الاعتماد عليه في تفسير العلاقة.

أما معامل الانحدار $B = 0.421$ فقد جاء بقيمة $T = 10.310$ ، وجميعها دالة إحصائية عند مستوى $(Sig = 0.000)$ ، مما يدل على أن أي زيادة مقدارها وحدة واحدة في تطوير الهياكل التنظيمية تؤدي إلى زيادة مقدارها 0.421 في فعالية العمل الإداري ضمن شروط النموذج الإحصائي.

❖ الفرضية الفرعية الثانية

"لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتطوير العمليات والإجراءات على فعالية العمل الإداري".

للتحقق من الفرض، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression) لقياس أثر تطوير العمليات والإجراءات على فعالية العمل الإداري.

جدول (11): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر تطوير العمليات والإجراءات على فعالية

العمل الإداري

المتغير	معامل	معامل	معامل	معامل	معامل	معامل	معامل	معامل	معامل
التابع:	الارتباط	التحديد	الارتباط	التحديد	الارتباط	التحديد	الارتباط	التحديد	الارتباط
فعالية	r	R ²	r	R ²	r	R ²	r	R ²	r
العمل									
الإداري									
—	0.684	0.468	1	249.315	0.000	0.538	0.034	15.789	0.000

تشير النتائج إلى وجود علاقة ارتباط موجبة قوية نسبياً بين تطوير العمليات والإجراءات وفعالية العمل الإداري، حيث بلغ معامل الارتباط $(r = 0.684)$ كما أوضح معامل التحديد $(R^2 = 0.468)$ أن 46.8% من التباين في فعالية العمل الإداري يمكن تفسيره بواسطة تطوير العمليات والإجراءات وحده.

وتشير نتائج تحليل التباين (ANOVA) إلى أن قيمة $F = 249.315$ جاءت مرتفعة ودالة إحصائيًا عند مستوى ($Sig = 0.000$)، مما يدل على معنوية النموذج وقدرته على تفسير التغير في المتغير التابع.

أما معامل الانحدار $B = 0.538$ فقد جاء بقيمة $T = 15.789$ وبدلالة إحصائية عالية ($Sig = 0.000$)، مما يعني أن أي تحسن بمقدار وحدة واحدة في تطوير العمليات والإجراءات يؤدي إلى زيادة مقدارها 0.538 في فعالية العمل الإداري ضمن شروط النموذج.

❖ الفرضية الفرعية الثالثة

"لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتطوير الموارد البشرية على فعالية العمل الإداري".

للتحقق من الفرض، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression) لقياس أثر تطوير الموارد البشرية على فعالية العمل الإداري.

جدول (12): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر تطوير الموارد البشرية على فعالية العمل

الإداري

المتغير	معامل الارتباط	معامل التحديد	df	F المحسوبة	Sig. F	B	Std. Error	T	Sig. T
التابع: فعالية العمل الإداري	r	R ²							
—	0.603	0.364	1	164.228	0.000	0.476	0.037	12.813	0.000

تشير النتائج إلى وجود علاقة ارتباط موجبة متوسطة إلى قوية بين تطوير الموارد البشرية وفعالية العمل الإداري، حيث بلغ معامل الارتباط $(r = 0.603)$ كما أوضح معامل التحديد $(R^2 = 0.364)$ أن 36.4% من التباين في فعالية العمل الإداري يمكن تفسيره من خلال تطوير الموارد البشرية فقط.

وتظهر نتائج تحليل التباين (ANOVA) أن قيمة $F = 164.228$ جاءت دالة إحصائيًا عند مستوى $(Sig = 0.000)$ ، مما يشير إلى أن نموذج الانحدار مناسب وقادر على تفسير العلاقة بين المتغيرين.

أما معامل الانحدار $B = 0.476$ فقد جاء بقيمة $T = 12.813$ بمستوى دلالة $(Sig = 0.000)$ ، مما يدل على أن أي زيادة بمقدار وحدة واحدة في تطوير الموارد البشرية تؤدي إلى زيادة مقدارها 0.476 في فعالية العمل الإداري ضمن شروط النموذج الإحصائي.

❖ الفرضية الفرعية الرابعة

"لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha \leq 0.05)$ لتطوير الثقافة التنظيمية على فعالية العمل الإداري".

للتحقق من الفرض، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression) لقياس أثر تطوير الثقافة التنظيمية على فعالية العمل الإداري.

جدول (13): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر تطوير الثقافة التنظيمية على فعالية العمل

الإداري

المتغير	التابع:	معامل	معامل	df	F	Sig. F	B	Std. Error	T	Sig. T
فعالية العمل الإداري	الارتباط	معامل التحديد	المحسوبة							
	r	R^2								

0.000	9.035	0.041	0.368	0.000	81.643	1	0.223	0.472	—
-------	-------	-------	-------	-------	--------	---	-------	-------	---

تشير نتائج الانحدار الخطي البسيط إلى وجود علاقة ارتباط موجبة، وإن كانت أقل قوة مقارنة بالأبعاد الأخرى، بين تطوير الثقافة التنظيمية وفعالية العمل الإداري، حيث بلغ معامل الارتباط ($r = 0.472$) ويظهر معامل التحديد ($R^2 = 0.223$) أن 22.3% من التباين في فعالية العمل الإداري يمكن تفسيره من خلال تطوير الثقافة التنظيمية فقط.

كما توضح نتائج تحليل التباين (ANOVA) أن قيمة $F = 81.643$ جاءت ذات دلالة إحصائية عالية عند مستوى ($Sig = 0.000$)، مما يشير إلى أن نموذج الانحدار معنوي ويمكن الاعتماد عليه.

أما معامل الانحدار غير المعياري $B = 0.368$ فقد جاء بقيمة $T = 9.035$ وبدلالة قوية ($Sig = 0.000$)، مما يدل على أن أي زيادة بمقدار وحدة واحدة في تطوير الثقافة التنظيمية تؤدي إلى زيادة قدرها 0.368 في فعالية العمل الإداري ضمن شروط النموذج.

الفصل الخامس: النتائج والتوصيات

1.5 التمهيد

يشتمل الفصل على مناقشة تفصيلية لنتائج الفرضيات الإحصائية وربطها بالدراسات السابقة، وصولاً إلى تقديم مجموعة من التوصيات العملية التي يمكن أن تسهم في تطوير فعالية الإدارة داخل هذه المؤسسات.

2.5 النتائج

أظهرت النتائج الوصفية أن المتوسط الحسابي العام لبُعد تطوير الهياكل التنظيمية بلغ (3.72) بانحراف معياري قدره (0.80)، وهو ما يشير إلى مستوى متوسط مرتفع في تقديرات أفراد العينة، ويعكس هذا المتوسط أن الهياكل التنظيمية في الجمعيات الأهلية والمنشآت التجارية تتسم بدرجة مقبولة من الوضوح، سواء فيما يتعلق بتوزيع المسؤوليات أو تحديد خطوط السلطة، ويمكن تفسير ذلك بأن هذه المؤسسات تعتمد في الغالب هياكل تقليدية مستقرة تتسم بالبساطة، مما يسهل فهمها واتباعها من قبل العاملين. كما يُلاحظ من قيمة الانحراف المعياري وجود تباين بين المؤسسات، وهو تباين يرتبط بقدرات كل مؤسسة على تحديث هيكلها واستجابته للتغيرات.

جاء بُعد تطوير العمليات والإجراءات في المرتبة الأعلى بين الأبعاد الأربعة، حيث بلغ متوسطه العام (3.85) بانحراف معياري (0.75)، وهو ما يعبر عن مستوى مرتفع، وتشير هذه الأرقام إلى أن المؤسسات المدروسة تبذل جهوداً ملحوظة في تبسيط الإجراءات، وتحديث آليات العمل، وتوثيق العمليات بطريقة واضحة، ويرجع ارتفاع هذا البعد مقارنة ببقية الأبعاد إلى أن تطوير الإجراءات يُعد من أسهل وأسرع جوانب التطوير التي يمكن للمؤسسة تنفيذها دون الحاجة لتعديلات جذرية في البنية التنظيمية.

بلغ المتوسط الحسابي لبُعد تطوير الموارد البشرية (3.66)، بينما بلغ الانحراف المعياري (0.81)، وهو مستوى يُصنف ضمن فئة متوسط مرتفع. وتدل هذه النتائج على وجود اهتمام مقبول من المؤسسات

بتنمية مهارات العاملين، وتوفير بعض الفرص التدريبية، إضافة إلى تشجيعهم على تطوير أدائهم، إلا أن المتوسط المتحقق أقل من بُعدي الإجراءات والهيكل، وهو ما يمكن تفسيره بأن تطوير الموارد البشرية يتطلب استثمارات مالية وبرامج تدريبية متخصصة، وهو ما قد لا يتوفر دائماً لدى الجمعيات الأهلية أو المؤسسات التجارية الصغيرة التي تعمل بموارد محدودة.

جاء بُعد تطوير الثقافة التنظيمية بمتوسط حسابي (3.67) وانحراف معياري (0.82)، وهو ما يدل على مستوى متوسط مرتفع كذلك، ويعكس هذا المتوسط أن المؤسسات المدروسة تعمل بدرجة ما على تعزيز التعاون بين العاملين، ودعم ثقافة التغيير، وتحسين المناخ الداخلي، إلا أن المستوى المتحقق لم يصل إلى الدرجة المرتفعة، وهو ما يمكن تفسيره بأن الثقافة التنظيمية تُعد من أصعب الأبعاد في التطوير، حيث تتطلب تغييراً في سلوكيات الأفراد وقيمهم وأنماط التواصل بينهم، وهو أمر يحتاج إلى وقت طويل والتزام إداري مستمر.

أظهرت النتائج أن فعالية العمل الإداري حققت متوسطاً كلياً قدره (3.77) بانحراف معياري (0.77)، وهو مستوى متوسط مرتفع، ويعكس هذا المتوسط قدرة الإدارات في المؤسسات المدروسة على وضع خطط واضحة، وتنظيم العمل بين الأقسام، ومتابعة الأداء بانتظام، إضافة إلى تطبيق أساليب رقابة فعالة، وكشفت النتائج عن وجود جوانب تحتاج إلى تعزيز، خصوصاً فيما يتعلق بتحفيز العاملين وتطوير قنوات الاتصال الداخلي. ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن فعالية العمل الإداري تعتمد على مزيج من المهارات الإدارية والموارد التنظيمية، التي قد تكون متفاوتة بين المؤسسات.

أظهرت نتائج تحليل الانحدار المتعدد وجود أثر دال إحصائياً لأبعاد التطوير التنظيمي مجتمعة على فعالية العمل الإداري، مما أدى إلى رفض الفرضية الصفريّة وقبول البديلة. وقد بلغت قيمة معامل الارتباط ($R = 0.743$) ومعامل التحديد ($R^2 = 0.552$)، وهي قيمة مرتفعة تعكس قدرة أبعاد التطوير التنظيمي على تفسير أكثر من نصف التباين في فعالية العمل الإداري. وتشير هذه النتائج إلى أن المؤسسات التي تستثمر في تعديل الهياكل والتنظيم والإجراءات والموارد والثقافة التنظيمية تحقق مستويات أعلى من الكفاءة الإدارية.

وتتسق هذه النتيجة مع ما انتهت إليه دراسة (Rija et al. (2023 التي أكدت أن التطوير التنظيمي بأبعاده المختلفة يعد أحد المحددات الجوهرية لتحسين أداء الإدارات في المؤسسات الرياضية. كما تتوافق مع نتائج (Saleh & Kabalan (2022 التي بيّنت أن فعالية العمل الإداري ترتبط ارتباطاً وثيقاً بمدى تحديث العمليات والهياكل التنظيمية. وتدعم دراسة مصلح (2023) هذه النتائج، حيث خلصت إلى أن التطوير الإداري والتنظيمي يسهمان مباشرة في رفع جودة العمل داخل المؤسسات التعليمية. وبذلك فإن نتائج الدراسة الحالية تتواءم مع الاتجاه العام في الأدبيات الذي يؤكد الدور المحوري للتطوير التنظيمي في تعزيز فعالية الإدارة.

أثبتت نتائج الانحدار الخطي البسيط وجود أثر دال إحصائياً لتطوير الهياكل التنظيمية على فعالية العمل الإداري، حيث بلغ معامل الارتباط ($r = 0.521$) ومعامل التحديد ($R^2 = 0.271$)، مما يشير إلى أن الهياكل التنظيمية الواضحة تسهم في تفسير ما نسبته 27.1% من التغير في مستوى الفعالية الإدارية. ويُفسّر هذا بأن وضوح الهيكل التنظيمي وتحديد خطوط السلطة والاختصاصات يقلل التعارض والازدواجية في المهام، ويسر عملية اتخاذ القرارات، مما يؤدي إلى رفع فعالية العمل الإداري. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة الهنداوي وأحمد (2023) التي أكدت أن تطوير الهياكل التنظيمية في المعاهد الأزهرية الخارجية أدى إلى تحسين مستوى الأداء الإداري ورفع درجة الانضباط في العمل. كما تتسق مع دراسة ميمي وخوان (2022) التي أظهرت أن تحديث الهياكل التنظيمية في المؤسسات الجزائرية كان له تأثير واضح في تحسين التنسيق الإداري وتحديد المسؤوليات. وبذلك تعزز الدراسة الحالية ما توصلت إليه أدبيات الإدارة حول أهمية الهياكل التنظيمية في دعم الأداء الإداري.

أظهرت النتائج وجود أثر قوي ودال لبعده تطوير العمليات والإجراءات على فعالية العمل الإداري، حيث بلغ معامل الارتباط ($r = 0.684$) ومعامل التحديد ($R^2 = 0.468$)، مما يشير إلى أن تطوير الإجراءات يسهم بما نسبته 46.8% في تفسير فعالية العمل الإداري. ويؤكد هذا أن تحسين الإجراءات وتبسيط خطوات العمل وتحديث المسارات الإدارية من أبرز العوامل التي ترتبط بتحسين مستوى الفعالية الإدارية. وتنسجم هذه النتائج مع دراسة رزوق والعيداني (2022) التي بيّنت أن أتمتة الإجراءات وتحسين العمليات في الجامعات الجزائرية أدت إلى تعزيز الكفاءة الإدارية وتسهيل اتخاذ القرار. كما تتسق مع ما توصلت إليه

دراسة (Chakor & Alharthi 2024) التي أكدت أن تطوير الإجراءات الإدارية يعد محركاً مباشراً لتحسين جودة العمل ورفع مستوى الفعالية. وتدعم دراسة مصلح (2023) الاتجاه ذاته ببيانها أن تحديث الإجراءات يعد من أكثر جوانب التطوير الإداري تأثيراً في المؤسسات. وهذا يعزز صحة نتائج الدراسة الحالية القائمة على أن تطوير الإجراءات يحقق أثراً جوهرياً في مستوى فعالية الإدارة.

أثبتت نتائج الانحدار وجود أثر دال لبُعد تطوير الموارد البشرية على فعالية العمل الإداري، حيث بلغ معامل الارتباط ($r = 0.603$) ومعامل التحديد ($R^2 = 0.364$)، مما يشير إلى أن تطوير مهارات العاملين وتزويدهم ببرامج تدريبية مناسبة وتحفيزهم يساهم في تفسير 36.4% من التباين في الفعالية الإدارية. ويعكس هذا أن الموارد البشرية تمثل حجر الأساس في فعالية الإدارة، إذ إن تحسين قدرات الأفراد يدعم مستوى الأداء المؤسسية.

وتتماشى هذه النتائج مع دراسة (Anwar & Abdullah 2021) التي أكدت أن ممارسات الموارد البشرية الفعالة تعزز الأداء التنظيمي وتزيد القدرة التنافسية. كما تتوافق مع دراسة سعد (2024) التي اختبرت العلاقة بين التمكين الإداري والرسوخ التنظيمي، وأكدت أن تطوير مهارات العاملين ينعكس مباشرة على فعالية نظم العمل. وبذلك تلتقي الدراسة الحالية مع الأدبيات التي تشدد على أن تطوير الموارد البشرية يعد مساراً رئيساً لرفع الفعالية الإدارية.

أثبتت النتائج وجود أثر دال لبُعد تطوير الثقافة التنظيمية على فعالية العمل الإداري؛ حيث بلغ معامل الارتباط ($r = 0.472$) ومعامل التحديد ($R^2 = 0.223$) وعلى الرغم من أن هذا البعد كان الأقل تأثيراً مقارنة بالأبعاد الأخرى، فإنه ما يزال يلعب دوراً معتبراً في تعزيز فعالية العمل الإداري. ويعود ذلك إلى أن الثقافة التنظيمية الداعمة، التي تتسم بروح الفريق والعدالة التنظيمية والشفافية، تهيئة بيئة عمل إيجابية تساهم في رفع كفاءة الأداء الإداري. وتتسق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة العضياني وغيث (2021) التي أثبتت أن القيادة الخادمة والثقافة التنظيمية الإيجابية تؤدي إلى تعزيز الالتزام الإداري والأداء الفعال. كما تتوافق مع دراسة الحميدي (2023) التي وجدت أن الثقافة التنظيمية تعد عاملاً محورياً في الاستدامة

التنظيمية ورفع كفاءة الإدارة. وبذلك تدعم الدراسة الحالية الرأي القائل بأن الثقافة التنظيمية ليست عنصراً ثانوياً، بل هي أحد ركائز التطوير الإداري المؤثر في فعالية العمل.

3.5 التوصيات

من خلال ما توصلت اليه الدراسة من نتائج توصى الدراسة بما يلي :

1. توصى الدراسة بإعادة تصميم الهياكل التنظيمية بحيث تتسم بالمرونة والانسائية، بما يسمح بتقليل التعقيد الإداري وتسريع عملية اتخاذ القرار، وخاصة في المؤسسات التي ظهرت فيها مستويات منخفضة من وضوح المسؤوليات.
2. تعزيز تبسيط الإجراءات وتحديث العمليات داخل المؤسسات عبر اعتماد خرائط تدفق عمل واضحة، وتطبيق إدارة الجودة الشاملة، بما يساهم في رفع كفاءة الأداء وتقليل الوقت والجهد المبذول في تنفيذ المهام.
3. تطوير برامج تدريبية متخصصة للعاملين تستند إلى تحليل الاحتياجات التدريبية الفعلية، مع التركيز على المهارات الإدارية، ومهارات الاتصال، وإدارة الوقت، وتنمية القدرات القيادية.
4. تطبيق أنظمة تحفيزية عادلة وشفافة تجمع بين الحوافز المادية والمعنوية بما يعزز رضا العاملين ويرفع مستوى التزامهم المؤسسي ويساهم في رفع فعالية الإدارة.
5. تعزيز الثقافة التنظيمية الداعمة للتعاون والعمل الجماعي من خلال مبادرات مؤسسية تهدف إلى تقوية الثقة بين العاملين، ونشر قيم الاحترام، والانتماء، والشفافية.
6. تفعيل قنوات الاتصال الداخلي بين المستويات الإدارية المختلفة باستخدام الاجتماعات الدورية، وتقارير الأداء، والتكنولوجيا الرقمية، مما يضمن تدفقاً فعالاً وواضحاً للمعلومات داخل المؤسسة.
7. تطوير نظم المتابعة والرقابة الإدارية لضمان تحقق أهداف العمل، وتحسين جودة الأداء، وتحديد جوانب القصور ومعالجتها بشكل استباقي.
8. الاستثمار في التحول الرقمي والإدارة الإلكترونية لما لها من دور أساسي في تبسيط الإجراءات وتسهيل عمليات المتابعة والرقابة وتقليل الأخطاء البشرية.

9. تعزيز المشاركة في اتخاذ القرار من خلال توسيع دائرة الاستشارة، وإشراك العاملين في وضع الأهداف وتصميم الحلول، بما يرفع مستوى الالتزام ويقوي الشعور بالملكية التنظيمية.
10. إعداد خطط تطوير تنظيمي سنوية أو نصف سنوية تستند إلى تقييمات أداء موضوعية، بما يسمح بالتدخل المستمر لتحسين الهياكل والعمليات والثقافة التنظيمية.
11. تقوية دور القيادة في دعم التطوير التنظيمي عبر تبني قيادات واعية قادرة على التحفيز، وإدارة التغيير، وتوفير بيئة عمل مشجعة، خاصة وأن التحليل أظهر تأثيرًا واضحًا للثقافة التنظيمية في فعالية الإدارة.
12. تعزيز الشراكات مع المؤسسات التدريبية والاستشارية للاستفادة من الخبرات الخارجية في تطوير الموارد البشرية وتحسين الإجراءات وتطبيق أدوات تقييم الأداء الحديثة.

Abstract

This study aimed to identify the impact of organizational development—with its four dimensions (organizational structure development, processes and procedures development, human resources development, and organizational culture development)—on the effectiveness of administrative work in charitable associations and commercial activities. The study adopted the descriptive-analytical method and used a questionnaire as the main tool for data collection. A stratified random sample consisting of 287 respondents was selected, and the data were analyzed using the SPSS statistical program.

The results revealed a statistically significant effect of organizational development, in its combined dimensions, on administrative work effectiveness, indicating the ability of these dimensions to explain a substantial proportion of the variance in administrative performance. The findings also showed a significant effect for each dimension of organizational development individually, with the development of processes and procedures having the strongest influence, followed by human resources development, then organizational structure development, and finally organizational culture development.

The study recommends enhancing the flexibility of organizational structures, continuously simplifying administrative procedures, investing in human resources development, building an organizational culture that supports cooperation and transparency, supporting digital transformation, improving administrative communication channels, and activating monitoring and control systems.

Keywords: Organizational Development, Administrative Work Effectiveness, Organizational Structure, Processes and Procedures, Human Resources, Organizational Culture.

قائمة المراجع

المراجع باللغة العربية

- A، Chakor، و A. S. M. A، Alharthi. (2024). دور الإدارة الإلكترونية في تطوير العمل الإداري. مجلة الباحث للدراسات والأبحاث القانونية والاقتصادية والعلوم الإنسانية والشرعية، ع70، 141 - 155. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1502304>
- الاحول، د. ع. ا. م. ا. (2024). أثر التنمية الإدارية على كفاءة أداء المنظمات في قطاع التعليم العام دراسة حالة مراقبة التربية والتعليم بمدينة سبها. 153-170. <https://doi.org/10.36602/jsrhs.2024.1.2.10>
- بن زايد، مبارك، و بحوصي، مجدوب. (2022). فعالية الإدارة الإلكترونية في رقمنة وتطوير العمل الإداري بالمؤسسات: دراسة استقصائية لجامعة طاهري محمد بشار. مجلة المنهل الإقتصادي، مج5، ع1، 677 - 686. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1280116>
- الجراح، أضواء كمال حسين. (2020). تأثير أخلاقيات العمل الإداري على الأداء التنظيمي: دراسة استطلاعية في عدد من الكليات العاملة في جامعة الموصل. المجلة العربية للإدارة، مج40، ع1، 53 - 65. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1089011>
- جنيدي، أحمد مجدي أحمد. (2024). أثر الذكاء الاصطناعي على التطوير التنظيمي: دراسة ميدانية على شركة مصر للتأمين. مجلة البحوث المالية والتجارية، ع2، 511 - 545. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1461903>
- الحريرات، أحمد محمد حمد، و القطاونة، أيمن سليمان زامل. (2020). أثر الذكاء الاستراتيجي في التطوير التنظيمي (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة مؤتة، مؤتة. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1207260>

- الحميدي، منال حسين حسن. (2023). أثر التطوير التنظيمي على الاستدامة التنظيمية: دراسة ميدانية على جامعة الطائف. المجلة التربوية، ع111 ، 465 - 517. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1397506>
- الخروصي، زيد بن خميس بن علي، ابن إبراهيم، محمد برهان، و الدباء، عبدالمجيد محمد عبد الوهاب. (2021). الإدارة الإلكترونية ودورها في تحسين العمل الإداري في المدارس الحكومية بمحافظتي البريمي والظاهرة في سلطنة عمان. مجلة العلوم التربوية والنفسية، مج5، ع26 ، 1 - 26. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1173557>
- رزوق، سهام ميمونة، و العيداني، إلياس. (2022). أثر الإدارة الإلكترونية في تفعيل التطوير التنظيمي: دراسة حالة جامعة أحمد بن يحيى الونشريسي - تيسمسيلت. مجلة التنظيم والعمل، مج11، ع1 ، 289 - 309. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1539061>
- سعد، محمد علي عبدالحميد. (2024). الدور الوسيط للرسوخ التنظيمي في العلاقة بين التمكين الإداري ونظم العمل عالية الأداء: دراسة تطبيقية على البنوك التجارية بمحافظة الدقهلية. مجلة الشمال للعلوم الإنسانية، مج9، ع1 ، 451 - 474. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1525284>
- سليمان، أنس وليد. (2021). أثر القيادة التحويلية على التطوير التنظيمي: دراسة مسحية على العاملين في جامعة الحواش الخاصة. مجلة جامعة البعث سلسلة العلوم الاقتصادية، مج43، ع20 ، 85 - 123. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1259901>
- الشويرف، عبدالله مفتاح، أبو شيبة، إبراهيم علي، و زبلح، علي حسين. (2021). أثر التطوير التنظيمي على موثوقية المعلومات المحاسبية: دراسة تطبيقية في شركات التأمين العاملة بمدينة مصراته. مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، مج8، ع2 ، 40 - 70. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1249311>

- عبدالعاطى، حماده رشدى. (2022). مداخل التطوير التنظيمي للإدارة المدرسية. مجلة البحث في التربية وعلم النفس، مج37، ع1 ، 653 - 674. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1225555>
- العضياني، ريم عبدالرحمن، و غيث، نرفانا عبدالرحمن سيد. (2021). أثر القيادة الخادمة على التطوير التنظيمي: دراسة ميدانية على مستشفى شرق جدة العام بمحافظة جدة. المجلة العربية للعلوم الاجتماعية، ع19، ج3 ، 134 - 172. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1151002>
- العقار، ناهد إبراهيم محمد، كوكو تيه، داود محمد، و كندة، رضوان النيل. (2022). أثر تطبيق الغدارة الإلكترونية على التطوير التنظيمي: دراسة حالة وزارة المالية بولاية النيل الأزرق. المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية، ع13 ، 1 - 43. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1313816>
- القطراني، نرجس عقيل عبدالواحد، و الزعبي، فايز. (2022). أثر الحاكمية المؤسسية في التطوير التنظيمي في البنوك التجارية العراقية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة مؤتة، مؤتة. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1214883>
- المدير، نور علي محمد. (2022). دور تكنولوجيا المعلومات في فعالية الأداء الإداري لمعلمات مدارس الثانوية بمحافظة خميس مشيط. مجلة كلية التربية، ع106 ، 353 - 380. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1301961>
- مصلح، عاليه محمد داود. (2023). الإدارة الإلكترونية ودورها في تطوير العمل الإداري. المجلة العربية للنشر العلمي، ع56 ، 66 - 72. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1436654>
- ميمي، نبيلة، و خوان، جهيدة شاوش. (2022). واقع التطوير التنظيمي في المؤسسة الجزائرية. مجلة علوم الإنسان والمجتمع، مج11، ع2 ، 277 - 301. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1276434>

- هاشم، زينة عبدالنافع، و الخشاب، حسان ثابت جاسم محمد. (2021). أبعاد التطوير التنظيمي الفاعل: دراسة ميدانية في مديرية الأحوال المدنية والجوزات والإقامة في محافظة نينوي. مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، مج17، ع55 ، 378 - 397. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1205207>
- الهنداوي، أحمد عبدالفتاح حمدي، و أحمد، محمود مصطفى أحمد. (2023). التطوير التنظيمي للمعاهد الأزهرية الخارجية: رؤية مستقبلية. مجلة التربية، ع199، ج2 ، 564 - 636. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1405467>

المراجع باللغة الإنجليزية

- Al-Khalidi, G. bint S., & Masmoudi, M. (2024). The Impact of Business Intelligence on Administrative Development Effectiveness: The Mediating Role of Organizational Adaptation: A Case Study at Imam Abdulrahman Bin Faisal University. 1–4. <https://doi.org/10.1109/dasa63652.2024.10836345>
- Anwar, G., & Abdullah, N. N. (2021). The impact of Human resource management practice on Organizational performance. International journal of Engineering, Business and Management (IJEBM), 5.
- Hasyim, H., & Bakri, M. (2023). The Impact of Organizational Development Initiatives on Business Performance. PARADOKS Jurnal Ilmu Ekonomi, 6(4), 248–263. <https://doi.org/10.57178/paradoks.v6i4.848>
- Orlova, I. S., Kushnir, V., Rodchenko, L., Chernenko, I., Druz, O., & Rudenko, M. (2023). Organizational development and educational changes management in public Sector (case of public administration during war time). International Journal of Professional Business Review: Int. J. Prof. Bus. Rev., 8(4), 46.

- Rija, T. H., Mohammed, T. K., & Kadhlm, R. A. (2023). The role of organizational development in improving the reality of the work of the administrative bodies to manage active sports clubs in Baghdad. *Revista iberoamericana de psicología del ejercicio y el deporte*, 18(3), 298-304.
- Saleh, M., & Kabalan, H. (2022). Effect of Administrative Empowerment on the Organizational Effectiveness of Bank Employees. *International Journal of Engineering and Management Sciences*, 7(3), 13–21. <https://doi.org/10.21791/ijems.2022.3.2>.
- Sugiarti, E. (2022). The influence of training, work environment and career development on work motivation that has an impact on employee performance at PT. Suryamas Elsindo Primatama in West Jakarta. *International Journal of Artificial Intelligence Research*, 6(1), 1-11.

الملاحق

استمارة استبيان

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

أخي الكريم / أختي الكريمة

تحية طيبة وبعد،

يقوم الباحثين بإجراء دراسة حول قياس أثر التطوير التنظيمي على فعالية العمل الإداري دراسة

ميدانية على الجمعيات الأهلية والانشطة التجارية

ونظراً لما لديكم من المعرفة العلمية والخبرة العملية ذات الصلة بموضوع البحث، نأمل الحصول

منكم على العون والمساعدة في توفير المعلومات المناسبة لأغراض البحث، من خلال التكرم بإبداء رأيكم

بالتأشير على الإجابة المناسبة من وجهة نظركم.

وأثقدم لحضراتكم بجزيل الشكر والتقدير للمساهمة في جهدكم في تعبئة هذا الاستبيان علماً أن

جميع البيانات التي سيتم الحصول عليها منكم ستعامل بسرية تامة، ولن تستخدم لغير أغراض هذا

البحث، وسوف أزودكم بنتائج هذه الدراسة حال اكتمالها إن شاء الله.

وتفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام

أولاً: البيانات الشخصية

- 1- النوع الاجتماعي ☐ ذكر ☐ أنثى
- 2- العمر ☐ 30 سنة فأقل ☐ من 40 – 30 سنة ☐ من 40 سنة فأكثر
- 3- المؤهل العلمي ☐ دبلوم ☐ بكالوريوس ☐ دراسات عليا
- 4- سنوات الخبرة ☐ 5 سنوات فأقل ☐ من 5 – 10 سنوات ☐ أكثر من 10 سنوات
- 5- نوع المؤسسة ☐ جمعية أهلية ☐ منشأة تجارية
- 6- المستوى الوظيفي: ☐ إداري تنفيذي ☐ مشرف / رئيس قسم ☐ مدير / نائب مدير

ثانيا محاور الاستبيان

✿ المحور الأول: التطوير التنظيمي ، ضع إشارة (√) في المربع المناسب لاختيارك:

معارض بشدة	معارض	محايد	أو افق	أو افق بشدة	البعد
تطوير الهياكل التنظيمية					
					الهيكل التنظيمي في المؤسسة واضح ويُحدّد المسؤوليات بدقة
					تعتمد المؤسسة على توزيع واضح للمهام بين الإدارات والأقسام
					الهيكل التنظيمي يساعد على سرعة اتخاذ القرار
					تعديلات الهيكل التنظيمي تتم بما يواكب متطلبات العمل
تطوير الموارد البشرية					
					تحرص المؤسسة على توفير برامج تدريب مناسبة للعاملين
					يتم تشجيع العاملين على تطوير مهاراتهم الإدارية
					تتيح المؤسسة فرصاً للترقية المهنية بحسب الأداء
					تعمل المؤسسة على تحفيز العاملين لرفع مستوى الإنتاجية

معارض بشدة	معارض	محايد	أو افق	أو افق بشدة	البعد
تطوير العمليات والإجراءات					
					إجراءات العمل في المؤسسة واضحة وسهلة التطبيق
					تتم مراجعة الإجراءات وتحديثها بشكل دوري
					تعتمد المؤسسة على تبسيط الإجراءات وتقليل التعقيد
					يتم توثيق الإجراءات بشكل يساعد على رفع كفاءة الأداء
تطوير الثقافة التنظيمية					
					تشجع المؤسسة على التعاون بين العاملين
					تتبنى المؤسسة ثقافة داعمة للتغيير والتطوير
					يسود المناخ التنظيمي الإيجابي داخل المؤسسة
					يتم تعزيز قيم العدالة والشفافية في بيئة العمل

✿ المحور الثاني: فعالية العمل الإداري ، ضع إشارة (✓) في المربع المناسب لاختيارك:

معارض بشدة	معارض	محايد	أو افق	أو افق بشدة	البعد
					الإدارة تضع خططاً واضحة لتحقيق أهداف المؤسسة
					يتم تنظيم العمل بين الإدارات بصورة متناسقة
					تتسم عمليات اتخاذ القرار بالسرعة والوضوح
					توفر الإدارة إشرافاً فعالاً على سير العمل
					تعتمد المؤسسة أساليب اتصال فعّالة بين العاملين
					تحرص الإدارة على متابعة الأداء وتقويمه بانتظام
					يتم تحفيز العاملين وتشجيعهم على الإنجاز
					تُنفذ الخطط بكفاءة وبما يحقق الأهداف المطلوبة
					توفر الإدارة المعلومات اللازمة لاتخاذ القرار
					الرقابة الإدارية فعّالة وتسهم في تحسين الأداء

مع خالص التقدير والاحترام

Mid Ocean University

College of Management

Master of business administration



**Effect of Organizational Development on the Effectiveness
of Administrative Work:A Field Study on Non-Profit
Associations and Commercial Activities**

Prepared by:

ABDULRHMAN Mohammed MARSHAD

251002853

Supervision:

Dr. Al-Faisal Abdelhamid Mohamed Hassan

Dr. Fayez Jarad

1447-2025