

عنوان البحث

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

إعداد الطالب/ زياد محمد الجعيد

إشراف/

د. الفيصل عبد الحميد

د. فايز جراد

العام الدراسي:

2025

**المقدمة:**

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

### **مشكلة الدراسة:**

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

### أهمية الدراسة:

تكمن أهمية هذه الدراسة في جانبين كما يلي:

#### **أولاً.. الأهمية العلمية**

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

#### **ثانياً.. الأهمية العملية**

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

### أهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة إلى تحليل أثر تطوير الهياكل الإدارية على تحسين جودة اتخاذ القرار في مؤسسات القطاع الحكومي، من خلال دراسة ميدانية تستند إلى معطيات واقعية بهدف تقديم تصور علمي يساهم في دعم مساعي التطوير الإداري وتحسين كفاءة الأداء المؤسسي، وتتمثل أهداف هذه الدراسة فيما يلي:

1. التعرف على طبيعة الهياكل الإدارية الحالية في مؤسسات القطاع الحكومي ومدى ملاءمتها لطبيعة المهام والمسؤوليات المناطة بها.
2. تحليل أبعاد ومظاهر تطوير الهياكل الإدارية في المؤسسات الحكومية، مثل إعادة توزيع الصلاحيات، تقليص المركزية، وتحديث نظم الاتصال والتنسيق.
3. استكشاف محددات جودة اتخاذ القرار في بيئة العمل الحكومي، والعوامل المؤسسية والتنظيمية المؤثرة فيها.
4. قياس العلاقة بين تطوير الهيكل الإداري وجودة اتخاذ القرار من خلال أدوات البحث الميداني وتحليل البيانات.
5. تقديم توصيات عملية لتحسين الهياكل الإدارية بما يساهم في تعزيز فعالية عملية اتخاذ القرار داخل مؤسسات القطاع الحكومي.

### تساؤلات الدراسة

يمكن تلخيص مشكلة هذه الدراسة في الإجابة على السؤال الرئيسي الآتي:

## ما مستوى تأثير تطوير الهياكل الإدارية على تحسين جودة اتخاذ القرار في مؤسسات القطاع الحكومي في المملكة العربية السعودية؟

ويندرج من هذا التساؤل بعض الأسئلة الفرعية التي تتمثل فيما يلي:

1. ما هي السمات والخصائص التنظيمية التي تميز الهياكل الإدارية في مؤسسات القطاع الحكومي؟
2. إلى أي مدى تسهم عمليات تطوير الهيكل الإداري (مثل تقليص الهرمية أو تفويض الصلاحيات) في تحسين أداء المؤسسة؟
3. ما أهم العوامل التنظيمية والإدارية التي تؤثر على جودة اتخاذ القرار داخل مؤسسات القطاع الحكومي؟
4. هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطوير الهياكل الإدارية وجودة اتخاذ القرار في مؤسسات القطاع الحكومي؟
5. ما التصورات أو الممارسات المثلى التي يمكن تبنيها في تطوير الهيكل الإداري لدعم فعالية اتخاذ القرار؟

### فروض الدراسة:

تعتمد الدراسة على اختبار الفرضان الرئيسيان الآتي:

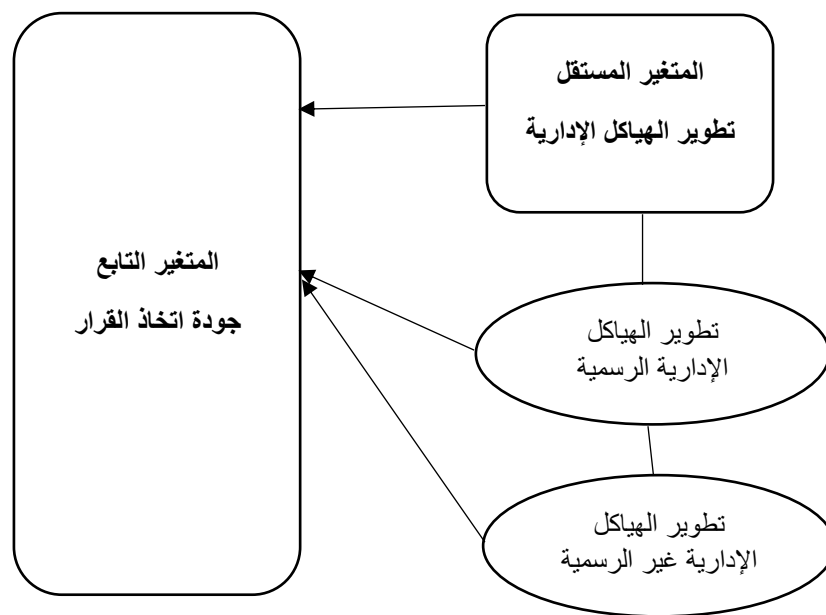
1. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطوير الهياكل الإدارية وجودة اتخاذ القرار في مؤسسات القطاع الحكومي.

ويتفرع من هذه الفرضية الرئيسية بعض الفرضيات الفرعية التي تتمثل في الآتي:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة لتطوير الهياكل الإدارية الرسمية على تحسين جودة اتخاذ القرار في مؤسسات القطاع الحكومي في المملكة العربية السعودية.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة لتطوير الهياكل الإدارية غير الرسمية على تحسين جودة اتخاذ القرار في مؤسسات القطاع الحكومي في المملكة العربية السعودية.

2. توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة عينة الدراسة نحو متغيري الدراسة ( تطوير الهياكل الإدارية وجودة اتخاذ القرار) تعزي للمتغيرات الشخصية.

### نموذج الدراسة:



### منهجية الدراسة

#### متغيرات البحث:

المتغير المستقل: تطوير الهياكل الادارية

المتغير التابع: تحسين جودة اتخاذ القرار

## المنهجية وطرق البحث:

### منهج الدراسة:

سوف تستخدم هذه الدراسة المنهج الوصفي الذي يعتمد على وصف الظاهرة وصفاً دقيقاً من خلال التعبير الكمي والنوعي عنها.

### مجتمع الدراسة:

يتمثل مجتمع وعينة الدراسة من جميع العاملين بمؤسسات القطاع الحكومي في المملكة العربية السعودية بجميع مستوياتهم الوظيفية، وسيقوم الباحث بتوزيع الاستبانة إلكترونياً من خلال تطبيق (Google Forms) وجمع أكبر عدد من أفراد مجتمع الدراسة العاملين بمؤسسات القطاع الحكومي بالسعودية بصورة عشوائية.

### أدوات الدراسة:

سوف تستخدم هذه الدراسة الاستبانة كأداة بحثية بهدف دراسة العلاقة بين تطوير الهياكل الادارية وتحسين جودة اتخاذ القرار، وسوف تتمثل البيانات الأولية لعينة الدراسة فيما يلي:

1. النوع: (ذكر - أنثى).
2. المسمى الوظيفي ( عامل- موظف- مدير)
3. سنوات الخبرة (أقل من 10 سنوات- من 10 - 20 سنة - 20 سنة فأكثر).

أما محاور الاستبانة فتتمثل فيما يلي:

1. المحور الأول: تطوير الهياكل الإدارية ويشمل الأبعاد التالية:
  - تطوير الهياكل الإدارية الرسمية
  - تطوير الهياكل الإدارية غير الرسمية
2. المحور الثاني: تحسين جودة اتخاذ القرار.

### حدود الدراسة:

تتمثل حدود الدراسة فيما يلي:

(1) **الحدود البشرية:** تتمثل الحدود البشرية للدراسة في العاملين بمؤسسات القطاع الحكومي في المملكة العربية السعودية من العاملين والموظفين والاداريين.

(2) **الحدود المكانية:** سوف يتم تطبيق أداة الدراسة في مؤسسات القطاع الحكومي بالسعودية.

(3) **الحدود الزمانية:** سوف يتم تطبيق أداة الدراسة في الفصل الدراسي الثاني للعام الجامعي 1446هـ.

(4) **الحدود الموضوعية:** سوف تتمثل الحدود الموضوعية للدراسة في تطوير الهياكل الإدارية وتحسين جودة اتخاذ القرار.

### إجراءات التحليل الاحصائي

من خلال الاعتماد على الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) في معالجة بيانات الدراسة، ومن أجل تحليل بيانات الدراسة سيتم استخدام مؤشرات الإحصاء الوصفي والتي يمكن تلخيصها في الآتي:

- التكرارات والنسب المئوية: للتعرف على الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد مجتمع الدراسة.
- المتوسط الحسابي: للتعرف على ارتفاع أو انخفاض في ترتيب الفقرات حسب استجابات أفراد المجتمع، ويفيد أيضاً أعلى متوسط حسابي.
- الانحرافات المعيارية: يظهر مدى التباين المنطقي للحالات والتجانس بين مفردات المجموعة، ويفيد أيضاً في ترتيب الفقرات في حال تساوي المتوسطات.
- معامل ألفا كرونباخ: من أجل اختبار ثبات أداة الدراسة.
- الانحدار الخطي البسيط: وذلك لاختبار فرضيات الدراسة.

تحليل التباين أحادي الاتجاه: وذلك للمقارنة بين متوسطات عدة مجموعات مستقلة لمعرفة ما إذا كانت الفروق بين هذه المتغيرات الشخصية للدراسة

الحالية عند مستوى دلالة معينة وذلك للمقارنة بين متوسطات الآراء حسب المتوسطات الإحصائية.

## مراجعة الأدبيات

### **المحور الأول.. الدراسات التي تناولت تطوير الهياكل الإدارية**

1. دراسة ( عبد الرزاق 2025) بعنوان " التطوير التنظيمي وتحسين الأداء المؤسسي للعاملين بإدارات التضامن الاجتماعي".

سعت هذه الدراسة إلى تحليل مستوى التطوير التنظيمي وتحسين الأداء المؤسسي داخل إدارات التضامن الاجتماعي بمحافظة أسوان، مع التركيز على تحديد أكثر أبعاد التطوير التنظيمي ارتباطاً بتعزيز الأداء المؤسسي للعاملين. وتتدرج الدراسة ضمن الدراسات الوصفية، حيث استخدم الباحث منهج المسح الاجتماعي بالعينة، مستهدفاً 260 مفردة من العاملين في إدارات التضامن الاجتماعي، وتم جمع البيانات بواسطة استبيان مصمم لقياس أبعاد التطوير التنظيمي ومستوى الأداء المؤسسي. وقد أظهرت النتائج أن كلاً من مستوى التطوير التنظيمي ومستوى تحسين الأداء المؤسسي جاءا بدرجة مرتفعة، مما يشير إلى وعي تنظيمي واضح بأهمية التحديث المؤسسي.

كما بينت النتائج أن مستوى المعوقات متوسط، ما يعكس وجود بعض التحديات التي قد تعوق التطوير لكنها ليست شديدة التأثير، بينما جاء مستوى المقترحات مرتفعاً، مما يدل على رغبة العاملين واستعدادهم للمشاركة في عمليات التحسين والتغيير. وأهم ما توصلت إليه الدراسة هو وجود علاقة طردية وتأثيرية دالة إحصائياً بين التطوير التنظيمي وتحسين الأداء المؤسسي، ما يؤكد أهمية التطوير كأداة فاعلة في تعزيز الكفاءة والفعالية في مؤسسات القطاع الاجتماعي. كما أظهرت النتائج تبايناً في تأثير أبعاد التطوير التنظيمي، حيث كان لتطبيق استراتيجيات التطوير، ومرونة الهيكل التنظيمي، والتطوير التقني تأثيراً أقوى على الأداء المؤسسي مقارنةً بتنمية الموارد البشرية، مما يشير إلى أن التحديث المؤسسي لا يقتصر فقط على تدريب الأفراد، بل يشمل إعادة بناء المنظومة بأكملها من خلال المرونة الهيكلية وتبني الأساليب التقنية الحديثة.

## 2. دراسة ( عليق 2024) بعنوان " التطوير التنظيمي وجودة الخدمات بالمنظمات غير الحكومية".

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل مستوى التطوير التنظيمي وجودة الخدمات في المنظمات غير الحكومية بمحافظة القاهرة، مع التركيز على تحديد طبيعة العلاقة بين هذين المتغيرين، واستكشاف المعوقات التي تحد من فاعلية التطوير التنظيمي، إلى جانب تقديم مقترحات عملية لتعزيز كفاءة الأداء الخدمي داخل هذه المنظمات. وتدرج هذه الدراسة ضمن الدراسات الوصفية التحليلية، حيث اعتمدت الباحثة على منهج المسح الاجتماعي الشامل، مستهدفة بذلك جميع المسؤولين في المنظمات غير الحكومية بالمحافظة، والبالغ عددهم 105 مفردة، وتم جمع البيانات باستخدام استمارة استبيان مُعدة خصيصاً لقياس أبعاد التطوير التنظيمي ومستوى جودة الخدمات من وجهة نظر المبحوثين.

وقد كشفت نتائج الدراسة أن مستوى التطوير التنظيمي في المنظمات غير الحكومية مرتفع بشكل عام، حيث جاء تعزيز الولاء الوظيفي للعاملين في المرتبة الأولى، تلاه توفير بيئة عمل مناسبة، بينما جاء تبني ثقافة الإبداع والابتكار في المرتبة السادسة والأخيرة، مما يدل على حاجة المنظمات إلى تعزيز هذا الجانب الابتكاري كمجال للتحسين. كما أظهرت النتائج أن جودة الخدمات المقدمة مرتفعة أيضاً، وجاءت المصادقية كأعلى أبعاد الجودة، تلتها درجة الأمان، في حين سجل بعد الاستجابة أدنى مستوى، ما يشير إلى أهمية تحسين سرعة وكفاءة التفاعل مع المستفيدين. أما فيما يخص المعوقات، فقد اتضح أن مستواها متوسط، ما يعني وجود تحديات لكنها ليست جذرية أو معيقة بشكل كامل، في حين أن المقترحات التي تقدم بها المبحوثون كانت مرتفعة، مما يعكس وعياً إدارياً بأهمية التطوير واستعداداً لتفعيله.

كما أكدت الدراسة من خلال نتائج التحليل الإحصائي على وجود علاقة طردية وتأثيرية دالة إحصائياً بين التطوير التنظيمي وجودة الخدمات، بما يدل على أن تحسين الممارسات التنظيمية داخل المنظمات غير الحكومية يسهم مباشرة في الارتقاء بجودة ما تقدمه من خدمات للمجتمع، ويوفر أساساً عملياً يمكن البناء عليه في السياسات والبرامج التطويرية المستقبلية.

3. دراسة ( الزهراني 2023) بعنوان " التطوير التنظيمي  
وأثره على أداء العاملين".

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على واقع التطوير التنظيمي وأثره على أداء العاملين في صندوق تنمية الموارد البشرية بجدة، وذلك في ظل التحديات البيئية والاقتصادية والتكنولوجية التي تواجه المنظمات المعاصرة، ولا سيما في ظل غياب استراتيجيات متطورة لإدارة الموارد البشرية مما ينعكس سلباً على الأداء والإنتاجية. استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لقياس الظاهرة كما هي في الواقع وتحليل أبعادها بشكل كمي ونوعي، وتم الاعتماد على الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، موزعة على ثلاثة أجزاء: تقيس أبعاد التطوير التنظيمي (5 أبعاد  $\times$  6 فقرات)، وأداء العاملين (4 أبعاد  $\times$  6 فقرات)، والخصائص الديموغرافية (العمر، الجنس، الخبرة، المنصب، التعليم)، باستخدام مقياس ليكرت الخماسي. شملت عينة الدراسة جميع العاملين في صندوق تنمية الموارد البشرية بجدة والبالغ عددهم 47 موظفاً، وتم استخدام أسلوب الحصر الشامل نظراً لصغر حجم المجتمع. وقد أظهرت النتائج أن هناك علاقة وتأثيراً إيجابياً بين التطوير التنظيمي بمختلف أبعاده وتحسين أداء العاملين، كما تبين وجود أثر لبعض الخصائص الديموغرافية على كل من التطوير التنظيمي والأداء، مما يبرز أهمية تبني سياسات تطوير مؤسسي شاملة ومرنة تتكيف مع احتياجات الكوادر البشرية وطبيعة العمل.

4. دراسة (خضري وسفياني 2022) بعنوان " التطوير  
التنظيمي ودوره في تحسين جودة الأداء المؤسسي".

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف بشكل معمق على مفهوم التطوير التنظيمي ودوره المحوري في تحسين جودة الأداء المؤسسي، وذلك من خلال تحليل واقع إحدى المؤسسات الجزائرية وهي الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولات بولاية قالمة. وانطلقت الدراسة من فرضية رئيسية مفادها أن تبني أساليب فعالة للتطوير التنظيمي يمكن أن يسهم بشكل ملموس في رفع كفاءة الأداء داخل المؤسسة. وقد اتبعت الدراسة المنهج الميداني الذي يجمع بين الطابعين الوصفي والتحليلي، وذلك لاستقصاء آراء العاملين حول مدى تأثير التطوير التنظيمي على أدائهم الوظيفي وجودة العمل المؤسسي. تم الاعتماد

على أداة الاستبيان كوسيلة أساسية لجمع البيانات، حيث تم توزيع 43 استمارة على عينة من الموظفين والعاملين في الوكالة، بما يسمح بتكوين صورة واقعية عن مستوى وفاعلية الممارسات التنظيمية المعتمدة داخل المؤسسة. أظهرت نتائج تحليل الاستبيانات أن هناك علاقة إيجابية واضحة بين تطبيق مفاهيم التطوير التنظيمي وتحسن الأداء العام في المؤسسة، لا سيما فيما يتعلق بتبسيط الإجراءات، ورفع مستوى التنسيق بين الوحدات، وتعزيز قدرة الموظفين على التكيف والابتكار. كما أكدت النتائج على أهمية تهيئة المناخ التنظيمي المناسب الذي يُمكن من تنفيذ عمليات التغيير الإداري بشكل سلس. وانتهت الدراسة إلى تقديم مجموعة من التوصيات العملية لتحسين آليات التطوير التنظيمي داخل الوكالة، أبرزها: تعزيز ثقافة التغيير، وتكثيف برامج التدريب، وتبني نظم تقييم أداء حديثة. كما أوصت بضرورة إجراء دراسات مستقبلية تتناول التطوير التنظيمي من زوايا مختلفة، مثل دوره في رفع مستوى الرضا الوظيفي أو تطوير القيادة داخل المؤسسات العمومية.

#### 5. دراسة (نواصر 2017) بعنوان " التطوير الإداري وأثره على الأداء الوظيفي للعاملين " .

تهدف هذه الدراسة إلى إبراز أهمية التطوير الإداري ومدى تأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين في مصالح الإدارة المحلية، مع توضيح العلاقة بين التطوير الإداري والأداء، واستكشاف التحديات التي تعوق هذا التطوير وسبل التعامل معها. وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، مع الاعتماد على أداة الاستبيان لجمع البيانات من أفراد العينة. تمثلت عينة الدراسة في مجموعة من موظفي مصلحة الحالة المدنية ببلدية غرداية، باعتبارهم يمثلون فئة من العاملين بالإدارة المحلية. أظهرت النتائج أن إدخال تكنولوجيا المعلومات ساهم في تحسين الأداء الإداري وتيسير العمل داخل البلدية، وأن الموظفين أظهروا استعدادًا للتأقلم مع متطلبات العمل الحديث، مع وجود ميل واضح للإبداع والالتزام بالتعليمات. كما بيّنت النتائج أن التدريب يلعب دورًا جوهريًا في رفع كفاءة العاملين من خلال تعزيز معارفهم النظرية والتطبيقية، وأن هناك رغبة قوية في تطوير المهارات والقدرات لتحسين الأداء. وأخيرًا، أظهرت الدراسة أن العاملين يتمتعون بروح معنوية عالية

وشعور بالرضى الوظيفي نتيجة الدعم والتوجيه والعلاقات الاجتماعية الجيدة، مما ساهم في تحقيق فعالية أكبر في الأداء الوظيفي.

## المحور الثاني.. الدراسات التي تناولت تأثير تطوير الهياكل الإدارية على تحسين

### جودة اتخاذ القرار

1. دراسة ( dos Santos et all 2020 ) بعنوان " **Organizational Structure**

#### **and Its Influence on Decision-Making: A Bibliometric Analysis**

تهدف هذه الدراسة إلى إعداد محفظة ببليوغرافية ( Bibliographic Portfolio ) من الأدبيات العلمية المتعلقة بموضوع الربط بين التنظيم الإداري واتخاذ القرار في الإدارة العامة، وذلك من خلال تحليل ببليومتري يستند إلى منهجية Proknow-C، بهدف تقديم قاعدة معرفية منهجية تدعم الدراسات المستقبلية في هذا المجال. وقد اعتمدت الدراسة على تحليل الأدبيات المنشورة خلال فترة زمنية امتدت لـ 20 عامًا (1999-2019)، واستُخدمت ثلاث قواعد بيانات أكاديمية كبرى هي: Scopus، و Web of Science، و Spell.

أسفرت عملية الفرز والتحليل عن اختيار أربع مقالات علمية فقط تم إدراجها ضمن المحفظة الببليوغرافية لكونها تتماشى مع موضوع البحث. وقد تناولت المقالتان الأولى والثانية تصميم نماذج تهدف إلى تحسين عمليات اتخاذ القرار الإداري ضمن بيئات معقدة تتضمن موارد وتكنولوجيا متغيرة، بينما ركز المقال الثالث على عملية اتخاذ القرار الأخلاقي المنظم، واهتم المقال الرابع بمشاركة الجمهور في صنع القرار عبر مقارنة تجريبية في أربع دول مختلفة.

أظهرت النتائج أن محتوى المحفظة الببليوغرافية يمثل نقطة انطلاق قوية للباحثين المستقبليين، حيث يوفر لهم مرجعية نظرية منظمة تساهم في توجيه الدراسات نحو بناء أطر مفاهيمية أكثر عمقًا وتكاملاً في موضوعات التنظيم الإداري وصنع القرار في القطاع العام.

2. دراسة ( بالصدیق 2019 ) بعنوان " **الأبعاد البنائية للتنظيم واتخاذ القرار في**

**العمل الإداري: دراسة ميدانية مطبقة على عمادة شؤون الطلاب بجامعة السلطان قابوس**".

سعت هذه الدراسة إلى تحليل الأبعاد البنائية للتنظيم الإداري، واستكشاف مدى تأثيرها على فعالية اتخاذ القرار داخل بيئة العمل الإداري، من خلال التركيز على عدد من المحاور الفرعية التي تندرج ضمن هذا الهدف العام. وقد تضمنت الأهداف الفرعية للدراسة: تحليل ملامح التنظيم الداخلي في الوحدة الإدارية، وتحديد أثر وضوح الأهداف وتحديد المهام في دعم اتخاذ القرار، إضافة إلى دراسة دور شبكات الاتصال ونظم المعلومات، وكذلك برامج التدريب والتأهيل الوظيفي في دعم العملية القرارية. كما سعت الدراسة إلى رصد أهم معوقات اتخاذ القرار في العمل الإداري، والوقوف على الآليات الملائمة لمواجهتها وتحسينها.

اعتمدت الدراسة على المنهج الميداني التحليلي من خلال استقصاء آراء العاملين داخل وحدة إدارية معينة، وقد أظهرت النتائج عدة تحديات بنيوية وتنظيمية تؤثر سلباً على اتخاذ القرار، حيث تمثلت أبرز المعوقات من وجهة نظر أفراد العينة في: عدم وجود فريق عمل مرن قادر على التكيف، ضعف الدافعية لدى الموظفين، غياب التوصيف الوظيفي الدقيق، وهيمنة المركزية في إدارة العمل، ما يؤدي إلى إضعاف فاعلية القرار الإداري ويحد من قدرة الوحدات الإدارية على الاستجابة السريعة للتغيرات.

توصلت الدراسة إلى عدد من الآليات المقترحة لمعالجة هذه المعوقات، والتي أجمع عليها أفراد العينة، أبرزها: ضرورة وضوح أهداف العمل بشكل يوجّه العاملين نحو تحقيق نتائج ملموسة، وتشكيل فرق عمل متكاملة ذات أدوار محددة، بما يعزز من التنسيق بين المهام ويُحسّن عملية اتخاذ القرار داخل الوحدة الإدارية. وتوصي الدراسة بضرورة تبني ممارسات تنظيمية مرنة تركز على تفويض الصلاحيات، وتطوير البنية الاتصالية، وتفعيل دور التدريب المستمر، كدعائم رئيسية لتحسين جودة القرارات الإدارية ورفع كفاءة الأداء المؤسسي بشكل عام.

3. دراسة ( البريك 2018) بعنوان " التنظيم الإداري وعلاقته بكفاءة اتخاذ القرار

في مجال العمل الاجتماعي التطوعي".

هدفت الدراسة إلى الكشف عن التنظيم الإداري وعلاقته بكفاءة اتخاذ القرار في مجال العمل الاجتماعي التطوعي "دراسة تحليلية" وتطرق الدراسة إلى تعريف التنظيم الإداري، وأهم عناصره، ومنها تحديد الأهداف

بشكل واضح، وتحديد السلطات والمسؤوليات من خلال الأدلة التنظيمية أو اللوائح وقواعد العمل. ثم استعرضت أسس ومبادئ التنظيم الإداري، وأهمها مبدأ تسهيل تحقيق الأهداف، مبدأ الفاعلية في الأداء، مبدأ تجميع الوظائف المتشابهة، ومبدأ التوازن بين السلطة والمسؤولية، ومبدأ المحاسبة الفردية، ومبدأ وحدة الأمر والتوجيه، ومبدأ النمو الوظيفي، ومبدأ الانطلاق والإشراف. وحددت الدراسة أشكال التنظيم في التالي، التنظيم الرأسي، والتنظيم الوظيفي، والتنظيم المشترك. كما حددت أدوات التنظيم ومنها السجلات، والتقارير، والخرائط التنظيمية، وأدلة التنظيم، والتوصيف الوظيفي، والميزانية التقديرية. وبينت الدراسة خصائص التنظيم الجيد، والأسباب التي تدعو إلى ضرورة إعادة التنظيم. كما بينت أهم أهداف التنظيم الإداري، ومنها إنجاز الأهداف المرسومة، وتحقيق الاستخدام المثل للمصادر والمدخلات المتاحة والمحدودة، إيجاد التعاون والانسجام والتكامل والترابط بين مختلف مكونات المنظمة من أفراد وجماعات ووحدات وموارد وتقنية ومادية وغيرها. وعرضت الدراسة خطوات التنظيم، وهي الخطوة الأولى: احترام الخطط والأهداف، والثانية: تحديد الأنشطة الضرورية لإنجاز الأهداف، والثالثة: تصنيف الأنشطة، والرابعة: تفويض العمل والسلطات، والخامسة: تصميم مستويات العلاقات. واختتمت الدراسة بعرض أنشطة التنظيم، ومنها تحديد أنشطة العمل التي يجب أن تنحز لتحقيق الأهداف التنظيمية، وتصنيف أنواع العمل المطلوبة ومجموعات العمل إلى وحدات عمل إدارية، وتفويض العمل إلى أشخاص آخرين مع إعطائهم قدر مناسب من السلطة، تصميم مستويات اتخاذ القرارات.

#### 4. دراسة ( Gachet and Patrick 2012 ) بعنوان " Organizational

#### "Structures and Decision Making Processes. A MultiLevel Model

تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف تطور الهياكل التنظيمية في المؤسسات، لا سيما في ظل البيئات الديناميكية المعاصرة التي تتطلب مرونة وسرعة في اتخاذ القرار. وقد ركزت الدراسة على تحليل التحول من النماذج التقليدية القائمة على البيروقراطية والتسلسل الهرمي الصارم، إلى نماذج تنظيمية أكثر مرونة وانسيابية، قادرة على الاستجابة الفورية لتغيرات السوق. وتُبرز الدراسة توجُّهاً حديثاً نحو النماذج التنظيمية الهجينة، التي تجمع بين

خصائص البيروقراطية والتنظيمات "الأدهوقراطية" (Adhocracy) وتتيح للمؤسسات التنقل بين النموذجين وفقاً للظروف والسيئات المتغيرة.

اعتمدت الدراسة على المنهج التحليلي النظري، من خلال استعراض الأدبيات والنماذج المفاهيمية ذات الصلة، وابتكار نموذج تصوري جديد مكون من أربعة مستويات يمثل التنظيمات المختلفة ضمن عملية اتخاذ القرار. يشمل النموذج كلاً من: الشبكات الاجتماعية، والمؤسسات، والمجتمعات، وفرق العمل ((Task Forces، حيث تم تصنيف هذه الكيانات التنظيمية ضمن سياقات مختلفة تؤثر في بنيتها ووظائفها. وقد تم استخدام التحليل المفاهيمي والنمذجة النظرية كأدوات رئيسية في تطوير هذا الإطار الفكري.

ورغم أن الدراسة لم تعتمد على عينة ميدانية أو بيانات كمية، فإنها توفر نموذجاً تحليلياً ثرياً لتفسير سلوك المؤسسات في ظل بيئات متغيرة. ومن أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن السياق التنظيمي يلعب دوراً محورياً على كل مستوى من مستويات النموذج الأربعة، حيث يتدخل في تشكيل الهيكل واتجاهات القرار وطبيعة العلاقات التنظيمية. وأكدت النتائج أيضاً أن المستقبل التنظيمي للمؤسسات يرتكز على قدرتها في التكيف والتحول الداخلي، من خلال تفعيل نماذج هجينة مرنة تمكّنها من التحول من البيروقراطية إلى الأدهوقراطية بحسب الحاجة، دون أن تفقد الاستقرار المؤسسي.

### التعليق على الدراسات السابقة

#### **أولاً: أوجه الاتفاق بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية**

تشترك الدراسة الحالية مع غالبية الدراسات السابقة في المحاور الأولى والثاني في اعتمادها على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدام أدوات كمية كأداة الاستبيان لجمع البيانات الميدانية من الموظفين. وقد اتفقت نتائج الدراسة الحالية مع ما توصلت إليه دراسات مثل (عبد الرزاق، الزهراني، خضري وسفياني) من وجود علاقة طردية وتأثيرية بين تطوير الهياكل الإدارية أو التنظيمية وتحسين جودة الأداء أو جودة اتخاذ القرار، وهو ما يعزز صحة الفرضيات التي انطلقت منها الدراسة. كما اتفقت هذه الدراسات في تأكيد

أهمية وجود هيكل تنظيمي مرن، وإدخال الأساليب التقنية الحديثة، وتوفير بيئة تنظيمية داعمة لاتخاذ القرار الجيد.

### ثانيًا: أوجه الاختلاف في نطاق التطبيق وتركيز الدراسة

يلاحظ أن الدراسات السابقة اختلفت من حيث نوع القطاع محل الدراسة، فبعضها ركّز على القطاع غير الربحي (دراسة عليق)، أو القطاع المحلي (نواصر)، أو صندوق تنمية الموارد البشرية كحالة خاصة (الزهراني)، في حين تميزت الدراسة الحالية بتركيزها على مؤسسات القطاع الحكومي بشكل عام، مما يوسع من نطاقها ويجعل نتائجها قابلة للتعميم بدرجة أكبر. كما أن بعض الدراسات السابقة (مثل Gachet 2012 و dos Santos 2020) اتخذت طابعًا تحليليًا نظريًا دوليًا، فبينما ركزت هذه الدراسات على بناء نماذج مفاهيمية، فإن الدراسة الحالية ركزت على اختبار العلاقة فعليًا في بيئة ميدانية عربية.

### ثالثًا: التباين في المتغيرات المستهدفة

تميّزت بعض الدراسات السابقة بتركيزها على أداء العاملين أو جودة الخدمات كمخرجات للتطوير التنظيمي، كما في دراسة (عبد الرزاق، عليق، نواصر)، في حين ركزت الدراسة الحالية تحديدًا على جودة اتخاذ القرار، وهو جانب أكثر دقة وأقل تناولًا في الأدبيات العربية، ما يمنح الدراسة الحالية قيمة مضافة. كما أن بعض الدراسات مثل (بالصديق 2019) و(البريك 2018) تناولت القرار الإداري من منظور المعوقات أو البيئة التنظيمية دون الربط المباشر بهيكل التنظيم، في حين ربطت الدراسة الحالية هذا الجانب ربطًا مباشرًا وممنهجًا.

### رابعًا: التباين في المعوقات والحلول المقترحة

اتفقت جميع الدراسات تقريبًا، بما فيها الدراسة الحالية، على أن هناك معوقات تنظيمية تحد من فعالية الأداء أو اتخاذ القرار، أهمها المركزية، غياب التوصيف الوظيفي، ضعف الدافعية، وغياب فرق العمل. لكن ما يميز الدراسة الحالية أنها ركزت على جودة القرار كمتغير تابع، وطرحت مقترحات لمواجهتها تتعلق بتعديل الهيكل الإداري وتحسين قنوات الاتصال ودعم الثقافة التنظيمية. وهذا يتماشى مع توصيات دراسة (بالصديق) التي

أكدت أهمية وجود فرق عمل مرنة ووضوح الأهداف كأساس لتعزيز جودة القرار الإداري.

#### **خامساً: التوافق مع الاتجاهات النظرية الحديثة**

قدّمت الدراسة الحالية إطاراً يتقاطع مع ما طرحته الدراسات النظرية مثل ((Gachet and Patrick, 2012)، حيث شددت على أهمية التكيف الهيكلي وضرورة اعتماد الهياكل المرنة أو الهجينة القابلة للتحويل وفق السياق. وهذا التوجه يتماشى مع ما أثبتته الدراسة الحالية في بيئة القطاع الحكومي، مما يدل على وعي الباحث برابط الواقع المحلي بالاتجاهات العالمية في الفكر التنظيمي والإداري، وهو ما يرفع من قيمة الدراسة النظرية والتطبيقية معاً.

في المجمل، تؤكد الدراسة الحالية على ما ذهبت إليه معظم الدراسات السابقة، سواء في المحور الخاص بالتطوير التنظيمي أو في المحور الخاص باتخاذ القرار، من حيث وجود علاقة إيجابية بين الهيكل الإداري الفعّال وجودة المخرجات التنظيمية. لكنها تميّزت بتركيزها على بيئة المؤسسات الحكومية، وربطها الدقيق بين الهيكل الإداري وجودة اتخاذ القرار، ما يضيف بعداً جديداً لمجال الدراسات العربية في الإدارة العامة.

#### **المنطلقات النظرية للدراسة:**

##### **أولاً.. تطوير الهياكل الإدارية**

##### **مفهوم تطوير الهيكل الإداري**

تواجه المنظمات المعاصرة، لا سيما في القطاع الحكومي، تحديات متزايدة تتعلق بسرعة التغيرات التقنية، وتعقيد البيئة التنظيمية، وارتفاع توقعات المستفيدين. وفي هذا السياق، بات تطوير الهياكل الإدارية ضرورة استراتيجية لضمان المرونة التنظيمية، وتعزيز كفاءة الأداء، ودعم جودة اتخاذ القرار. ويُنظر إلى "تطوير الهيكل الإداري" كأحد أوجه التطوير التنظيمي الشامل، الذي يهدف إلى إعادة بناء الأنظمة والعمليات الإدارية وفق أسس علمية مدروسة، بما يُمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية، في ظل بيئة تتسم بعدم اليقين والتغير المستمر. (خضري وسفياني 2022)

يمكن فهم "تطوير الهيكل الإداري" من خلال مجموعة من التعريفات المستوحاة من الأدبيات المرتبطة بالتطوير التنظيمي، والتي توضح الطابع التشاركي والتخطيطي لهذا المفهوم، وأبرزها:

1. ريتشارد بيكهارد: (Beckhard) هو جهد مخطط على مستوى التنظيم ككل، تدعمه الإدارة العليا، ويهدف إلى زيادة فاعلية المنظمة من خلال تدخلات مدروسة في العمليات التنظيمية، باستخدام معارف ومفاهيم العلوم السلوكية". (دودين 2013)

2. فرينش وبيبل: (French & Bell) هو جهد بعيد المدى لتحسين قدرة المؤسسة على التكيف مع بيئتها، وحل مشكلاتها من خلال التفاعل مع ثقافتها التنظيمية، بمساعدة خبير تطوير، وبالاعتماد على نظريات السلوك التنظيمي وتكنولوجيا التغيير". (السكرانة 2013)

3. ديسلر: (Dessler) أحد مناهج التغيير التنظيمي التي يُشارك فيها الموظفون بأنفسهم في اقتراح وتنفيذ التغييرات، بدعم من مستشارين متخصصين، وغالبًا ما تُشرف عليه إدارات الموارد البشرية في المؤسسات الكبرى". (الدين 2013)

4. وارن بيننس: (Warren Bennis) استراتيجية تعليمية معقدة واستجابة للتغيير تهدف إلى إحداث تغييرات في القيم والمعتقدات والاتجاهات والهيكل الإداري للمؤسسة، بما يعزز من قدرتها على التكيف مع المتغيرات التقنية والمهنية". (الغالبى 2010)

5. ويندل فرانك: (Wendell French) جهود منظمة تهدف إلى تحسين قدرة المنظمة على اتخاذ القرار، وحل المشكلات، وإقامة علاقات متوازنة مع البيئة المحيطة، وذلك عبر إعادة هيكلة النظم التنظيمية باستخدام أدوات ومفاهيم السلوك التنظيمي". (مبروكة 2024)

6. ريش (Rush) عملية تخطيط وإدارة منظمة تستهدف تغيير ثقافة المنظمة، وسلوك العاملين، والنظام الإداري فيها، من أجل تعزيز قدرتها على تحقيق أهدافها بفعالية وكفاءة". (رشدي 2022)

لذا يمكن القول إن تطوير الهيكل الإداري يمثل عملية علمية مخططة وشاملة تستهدف تحديث البناء الإداري للمؤسسة، وتكييفه مع المتغيرات البيئية والمجتمعية، من خلال تحسين العمليات، وتوزيع الصلاحيات، وتعزيز الاتصال، وتحديث الأنماط القيادية. ويتم هذا التطوير بدعم من الإدارة العليا، وباستخدام أدوات البحث السلوكي وأساليب التغيير التنظيمي الحديثة، لتحقيق مستويات أعلى من الكفاءة في اتخاذ القرار، وتحقيق الأهداف المؤسسية بكفاءة واستدامة. (امين 2025)

### أهمية تطوير الهيكل الإداري

يُعد تطوير الهيكل الإداري أحد المكونات الحيوية للتطوير التنظيمي الشامل، ويمثل استجابة استراتيجية لمجموعة من التحديات المعاصرة التي تواجه المؤسسات في بيئة سريعة التغير. وتبرز أهمية هذا التطوير من خلال قدرته على تهيئة البنية الإدارية للمؤسسة لتصبح أكثر مرونة، وكفاءة، وتكيفاً مع التحولات التقنية، والاجتماعية، والمعرفية. وفيما يلي عرض موسّع لأهم المحاور التي تُبرز أهمية تطوير الهيكل الإداري:

**مواكبة التطور التكنولوجي:** يشهد العالم في العقود الأخيرة تسارعاً غير مسبوق في وتيرة التقدم التكنولوجي، مما فرض على المؤسسات أن تعيد النظر في هياكلها الإدارية. فالتكنولوجيا أصبحت تتطلب أنماطاً إدارية مرنة، وخطوط تواصل أكثر اختصاراً، وآليات لاتخاذ القرار تستجيب بسرعة للمتغيرات. ومن هنا تبرز أهمية تطوير الهيكل الإداري كضرورة لمواكبة هذه التحولات، حيث يُمكن المؤسسات من دمج التكنولوجيا الرقمية بكفاءة، وتجاوز الجمود البيروقراطي الذي يعيق استيعاب الحلول الذكية والرقمية الحديثة. كما يساهم هذا التطوير في تسهيل أدوار الإدارات المختلفة وتيسير التفاعل بين الوحدات التنظيمية، بما يعزز من فاعلية الأداء المؤسسي. (الزهراني 2023)

**الاستجابة للانفجار المعرفي وتقادم المنتجات:** أدى تسارع وتيرة الابتكار إلى تضاعف حجم المعرفة وتقلص دورة حياة المنتجات والخدمات، الأمر الذي يستدعي

وجود هياكل تنظيمية قادرة على التجدد السريع والتكيف مع المعرفة الحديثة . فتطوير الهيكل الإداري يتيح للمؤسسات إعادة ترتيب أقسامها ووظائفها بناءً على البيانات والمعارف الجديدة، مما يُعزز من قدرتها على اتخاذ قرارات مبنية على تحليل علمي، واستثمار المعارف الناشئة في تطوير منتجات وخدمات تلبي متطلبات السوق المتغيرة باستمرار. وهذا بدوره يساهم في رفع مستوى الجاهزية المؤسسية، ويمنحها ميزة تنافسية في بيئة الأعمال المعاصرة. ( سعيد 2025 )

**التكيف مع التحولات الاجتماعية والقيمية:** تطرأ على المجتمع تغيرات مستمرة في القيم والسلوكيات، خاصة مع دخول أجيال جديدة إلى سوق العمل تحمل معها مفاهيم مغايرة حول السلطة، والقيادة، والمشاركة. وتكمن أهمية تطوير الهيكل الإداري هنا في إعادة بناء العلاقات التنظيمية بطريقة تراعي هذا التنوع الثقافي والقيمي داخل بيئة العمل. إذ يساعد على تقليل فجوات الصراع بين الأجيال، وتيسير التفاهم بين العاملين، وتوفير بيئة محفزة تساهم في رفع مستويات الرضا والانتماء الوظيفي. كما يُساهم في تعزيز روح العمل الجماعي، ويدعم ثقافة المشاركة والشفافية، بما ينعكس إيجاباً على استقرار المؤسسة ونموها المستدام.

**تعزيز الكفاءة التنظيمية واستدامة الأداء:** يُعد تطوير الهيكل الإداري شرطاً أساسياً لتحقيق الكفاءة التشغيلية والإدارية في المؤسسات الحديثة. فمن خلال مراجعة توزيع المهام والصلاحيات، وتبسيط الإجراءات، وتحسين آليات التنسيق، يمكن للمؤسسة تقليل الهدر في الوقت والموارد، وزيادة الإنتاجية، وتحقيق الاستخدام الأمثل للإمكانات المتاحة. كما يُساعد التطوير الهيكلي على إزالة التكرار الوظيفي، وتقليل الازدواجية، وتحسين جودة اتخاذ القرار في المستويات الإدارية المختلفة، ما يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة واستدامة.

**دعم التغيير المؤسسي والتكيف مع البيئة الخارجية:** في ظل بيئة ديناميكية تتسم بعدم اليقين، يُمثل تطوير الهيكل الإداري أداة محورية لدعم مرونة المنظمة وقدرتها على التكيف مع التغيرات الخارجية، مثل التحولات الاقتصادية أو التنظيمية أو التشريعية. فالهياكل الإدارية الحديثة تتيح للمؤسسة إعادة ترتيب أولوياتها بسهولة، والاستجابة بفعالية للتحديات المستجدة، مع الحفاظ على التوازن الداخلي والاستقرار الإداري. كما يُساهم التطوير في تسهيل عمليات إعادة الهيكلة الاستراتيجية، ويدعم

ثقافة التغيير الإيجابي داخل المؤسسة، بما يعزز من تنافسيتها في المدى الطويل. ( كفاية 2025 )

### أهداف تطوير الهيكل الإداري

يُعد تطوير الهيكل الإداري عملية تنظيمية ممنهجة تهدف إلى تحسين أداء المنظمة من خلال إعادة النظر في بنيتها الداخلية، وأنماط العمل، وأساليب القيادة والإشراف، وذلك بما يتماشى مع متطلبات البيئة الداخلية والخارجية المتغيرة. وتتباين أهداف تطوير الهياكل الإدارية باختلاف طبيعة المنظمات ومشكلاتها، إلا أن الأدبيات الإدارية تُجمع على عدد من الأهداف الأساسية التي تُسهم في تعزيز الفاعلية التنظيمية والاستجابة لمتغيرات المحيط. ويمكن تلخيص هذه الأهداف في المحاور التالية:

**تحسين الأداء المؤسسي العام:** يُعد تحسين الأداء من أبرز أهداف تطوير الهيكل الإداري، حيث ينعكس ذلك في تحقيق مؤشرات كمية ونوعية مثل زيادة الأرباح، خفض التكاليف، ارتفاع الإنتاجية، وتحسين العائد على الأصول. كما يعزز هذا التطوير قدرة المؤسسة على الاستخدام الأمثل للموارد، ورفع مستوى الكفاءة التشغيلية، والجاهزية التنافسية. وتتحقق هذه الأهداف من خلال تبني أساليب متنوعة مثل إعادة الهيكلة، التحديث التكنولوجي، تطبيق الجودة الشاملة، وبرامج الاندماج المؤسسي.

**تطوير السلوك الفردي والجماعي:** يهدف تطوير الهيكل الإداري إلى تعزيز أنماط السلوك الإيجابي لدى الأفراد والجماعات داخل المؤسسة، من خلال رفع الدافعية، تحسين مهارات التواصل، وتعزيز التفكير المنطقي في معالجة المشكلات. كما يُسهم في تطوير الوعي العاطفي والاجتماعي للعاملين، ويعزز قدرتهم على التفاعل والتعاون. ويتم تحقيق هذه الأهداف من خلال أدوات مثل التدريب المستمر، بناء فرق العمل، وتفعيل أنظمة المشاركة في اتخاذ القرار. ( حمد النيل 2023 )

**إعادة تصميم الوظائف وتحديث الأدوار:** يسعى تطوير الهيكل الإداري إلى تحسين طبيعة الوظائف، من خلال إعادة توزيع المهام، وزيادة استقلالية الوظائف، وتحديث صلاحياتها ومكوناتها. ويشعر الموظفون نتيجة لذلك بدرجة أكبر من الأهمية والمسؤولية، والحريّة في أداء أعمالهم. وتُستخدم لذلك تدخلات مثل إعادة تقسيم

العمل، تحديث التوصيف الوظيفي، إدخال تقنيات جديدة، وتنفيذ برامج تدريبية متخصصة.

**ترسيخ الثقة والانفتاح في بيئة العمل:** من الأهداف الأساسية لتطوير الهيكل الإداري خلق مناخ تنظيمي قائم على الشفافية والثقة المتبادلة بين مستويات التنظيم المختلفة. إذ يسهم هذا المناخ في تمكين العاملين من التعبير عن آرائهم بحرية، والمشاركة في حل المشكلات التنظيمية، دون الخوف من العقوبات. ويسهم ذلك في تقليل الصراعات، وتيسير التفاهم بين الأفراد، وتعزيز الفاعلية المؤسسية بشكل عام.

**تحقيق التوافق بين الأهداف الفردية والمؤسسية:** يسعى تطوير الهيكل الإداري إلى تقليل الفجوة بين الطموحات الفردية والأهداف العامة للمؤسسة، من خلال تعزيز الانتماء والالتزام لدى العاملين. ويساعد هذا التوافق في رفع مستوى الرضا الوظيفي، وتشجيع روح المسؤولية، وتحفيز العاملين على العطاء والمبادرة. ويُعد ذلك من أسس بناء ثقافة تنظيمية قوية ومستقرة.

**تعزيز القيادة الحديثة وتفعيل الرقابة الذاتية:** يركز تطوير الهيكل الإداري على تمكين القيادات الإدارية من تبني أساليب حديثة في الإشراف، مثل الإدارة بالأهداف بدلاً من الإدارة بالأزمات. كما يدعم هذا التوجه إرساء الرقابة الذاتية كأساس بديل أو مكمل للرقابة التقليدية، من خلال منح العاملين الثقة والمسؤولية. وتؤدي هذه السياسات إلى تحسين أداء المشرفين، وتقليل التدخلات الإدارية غير الضرورية، وتعزيز استقلالية فرق العمل. ( عرفة 2023 )

## أنواع تطوير الهيكل الإداري

ينقسم تطوير الهيكل الإداري من حيث نطاق التغطية إلى نوعين رئيسيين:

- **التطوير الكلي (Total Development):** يشير إلى التغيير الشامل الذي يطال النظام التنظيمي بأكمله، سواءً على مستوى المؤسسة الكاملة أو الإدارات أو الوحدات أو حتى الأفراد. ويشمل ذلك برامج كبرى مثل الخصخصة، إعادة الهيكلة الكاملة، الجودة الشاملة، أو عمليات الاندماج المؤسسي، وهو غالباً ما يرتبط بالتحويلات الاستراتيجية الكبرى التي تهدف إلى تحسين الفاعلية على مستوى النظام بأكمله.

- **التطوير الجزئي (Partial Development):** يركّز على جزء معين من التنظيم أو مكون فرعي مثل قسم أو إدارة واحدة، ويشمل تحسينات محدودة كتدريب العاملين في إدارة محددة، إدخال تقنيات جديدة في وحدة معينة، أو تنفيذ تغييرات في آليات الاتصال الداخلي. ويُعد هذا النوع أكثر شيوعاً، خاصة في المؤسسات التي تعاني من اختلالات موضوعية. ( الحميدي 2023 )

### ثانياً: حسب موضوع التغطية (What to Cover)

يصنّف تطوير الهيكل الإداري أيضاً بناءً على العناصر التي يشملها:

- **تطوير على مستوى المؤسسة ككل:** مثل الاندماج أو الاستحواذ أو تطبيق أنظمة إدارة الجودة الشاملة.
- **تطوير على مستوى الإدارة أو القسم:** عندما تبرز حاجة ملحة لإعادة بناء إدارة معينة تعاني من ضعف الأداء، كإدارة الإنتاج أو الموارد البشرية.
- **تطوير على مستوى المصنع أو الوحدة التشغيلية:** ويحدث غالباً بعد الأزمات الكبرى كالكوارث أو الفشل التشغيلي.
- **تطوير على مستوى الأفراد:** ويشمل صقل المهارات الفنية، الإدارية، والسلوكية للموظفين بهدف رفع مستوى أدائهم وكفاءتهم. ( عبد السلام 2023 )

### ثالثاً: حسب نمط الهيكلية (Structure of Development)

يُميز هذا التصنيف بين نوعين من التطوير:

- **التطوير الهيكلي (Structured Development):** هو تطوير مخطط ومحدد سلفاً من حيث المراحل، الأدوات، المسؤوليات، والجداول الزمنية. ويعتمد هذا النوع على خطط مفصلة وميزانيات مرصودة، ويُشرف عليه غالباً فرق مختصة بالتطوير التنظيمي.
- **التطوير العفوي (Emergent Development):** يحدث بشكل تدريجي وغير مخطط، نتيجة تفاعل الأفراد مع الواقع التنظيمي واكتشاف الحاجات التغييرية من الداخل. وغالباً ما ينشأ من وعي القيادات الوسطى أو العاملين

ببعض المشكلات، ويتم التعامل معه بشكل غير رسمي، لكنه قد يكون فعالاً في بعض السياقات. ( نصيف 2023 )

#### رابعاً: حسب سرعة التطوير (Speed of Development)

ينقسم التطوير من حيث تأثيرته إلى:

• **تطوير تدريجي (Incremental Development):** يتم على مراحل وبصورة تراكمية، مما يسمح للمنظمة بالتعلم من التجارب السابقة وتصحيح المسار باستمرار. ويُشبه هذا النوع النمو الطبيعي ويُفضَّل في البيئات التي تتطلب استقراراً نسبياً.

• **تطوير فجائي وفوري (Radical or Immediate Development):** يتسم بالسرعة والحدة، ويُستخدم عادة في مواجهة الأزمات أو التغيرات الجذرية. وهو مناسب عندما يكون الوقت عاملاً حاسماً، لكن قد يواجه مقاومة أكبر من الموظفين ما لم يُدار بحكمة ووضوح. (الكركي 2022)

#### خامساً: حسب الشكل أو المضمون (Form vs. Substance)

ويمكن التمييز هنا بين:

• **التطوير الشكلي (Formalistic Development):** يركّز على الجوانب الإجرائية والمظاهر الشكلية مثل إعادة تصميم النماذج أو تبسيط العمليات دون أن يصاحب ذلك تطبيق فعلي أو تغيير في النتائج. وهو غالباً لا يحقق الأثر المرجو إذا لم يُدعم بمضمون حقيقي.

• **التطوير في المضمون (Substantive Development):** يُعنى بجوهر العمل التنظيمي من حيث تحسين الأهداف، النتائج، المهارات، وصياغة حلول واقعية لمشكلات قائمة. ويعتمد هذا النوع على خطط استراتيجية يشارك فيها الموظفون وتنفَّذ بتمكين فعلي، ما يُحقق تحولات حقيقية ومستدامة. (الغالي 2010)

## محاور تطوير الهيكل الإداري

لكي تتم عملية تطوير الهيكل الإداري تعتمد هذه العملية على ثلاث محاور تتمثل في الآتي:

### أولاً: محور الأفراد

يُعد الأفراد العنصر المحوري في عملية تطوير الهيكل الإداري، إذ تُركّز جهود التطوير على تعديل سلوكهم واتجاهاتهم بما يتماشى مع متطلبات وأهداف المنظمة. ويشمل هذا المحور تعزيز الدوافع الداخلية، وتنمية القدرات والمهارات، وتطوير الاتجاهات والمواقف نحو العمل، بالإضافة إلى تنمية الشخصية التنظيمية للفرد، وتمكينه من المشاركة في عمليات صنع القرار. ويمثّل هذا المحور الأساس الأول الذي يُبنى عليه باقي مكونات التطوير، لأن فاعلية التنظيم تبدأ من فاعلية العنصر البشري فيه.

### ثانياً: محور جماعات العمل

بعد تطوير الأفراد، تأتي مرحلة تطوير جماعات العمل، والتي تضم الوحدات التنظيمية التعاونية مثل الأقسام، الإدارات، اللجان، فرق العمل، والمجالس. ويستهدف هذا المحور رفع فعالية الأداء الجماعي، وتعزيز قيم العمل المشترك، وتحسين المعايير الداخلية للجماعات، وتطوير أهدافها وأساليب عملها. كما يتضمن معالجة النزاعات داخل الفرق، وتحسين طرق حل المشكلات واتخاذ القرارات الجماعية، مما يساهم في خلق بيئة عمل متماسكة، تعزز من التفاهم والتنسيق بين الأعضاء، وتقلل من مقاومة التغيير.

### ثالثاً: محور التنظيم الكلي

يتناول هذا المحور تطوير الهيكل الإداري في مستواه الأشمل، من خلال التركيز على:

- الوحدات التنظيمية الأساسية كالأقسام والإدارات، وذلك عبر إعادة توزيع الوظائف، وتحديث خطوط الاتصال، وتحسين تدفق المعلومات بين المستويات المختلفة.

- العمليات التنظيمية التي تشمل عمليات اتخاذ القرار، أنماط الاتصال الرسمي وغير الرسمي، العلاقات بين الجماعات، آليات التخطيط، تصميم الأهداف، إدارة النزاعات، وغيرها من الوظائف الإدارية الحيوية. ( رضوان وآخرون 2023 )

## ثانياً.. تحسين جودة اتخاذ القرار

### **مفهوم عملية اتخاذ القرار وجودة اتخاذ القرار**

تُعد عملية اتخاذ القرار إحدى العمليات الجوهرية في العمل الإداري، إذ تقوم على اختيار البديل الأنسب من بين مجموعة من البدائل الممكنة بهدف معالجة مشكلة معينة أو تحقيق هدف محدد. وتعكس هذه العملية كفاءة الإدارة في تحليل المواقف، وتوليد الخيارات، واختيار الأنسب منها في ضوء معايير منطقية وموضوعية.

وتمارس هذه العملية ضمن سياق تنظيمي يتطلب استخدام التفكير التحليلي، وتوفير المعلومات الدقيقة، وتقدير الظروف المحيطة، مما يجعل القرار الناتج نتاجاً لعقلانية مدروسة تساهم في تحسين الأداء العام للمؤسسة.

ويُنظر إلى اتخاذ القرار ليس فقط كإجراء لحل المشكلات، بل كعملية ديناميكية تؤثر في جميع الوظائف الإدارية الأخرى مثل التخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والرقابة، مما يجعلها حجر الزاوية في نجاح الإدارة واستمرارية المنظمة. ( صالح 2024 )

وعملية اتخاذ القرار هي نشاط ذهني، فكري، وموضوعي يسعى إلى اختيار البديل (الحل) الأنسب للمشكلة على أساس مجموعة الخطوات العملية المتتابعة التي يستخدمها متخذ القرار في سبيل الوصول لاختيار القرار الأنسب والأفضل.

كذلك يعرف بأنه عملية متعددة الخطوات تتجوز باختيار حل معين كخطو أخيرة، بحيث يفضل المدير خيار دون سواه من بين عدد من البدائل وقدرته على تحقيق أكبر مجموعة من النتائج المرغوبة وأقل عدد من النتائج الغير مرغوبة، وهو الهدف من اتخاذ القرار. ( أبو النصر 2024 )

أما عن جودة اتخاذ القرار فهي مدى كفاءة وفعالية القرارات التي تصدر عن الإدارة في معالجة المشكلات وتحقيق الأهداف التنظيمية. وتتجسد هذه الجودة في عدة أبعاد،

أبرزها: وضوح منهجية اتخاذ القرار، شمولية دراسة البدائل، الاستخدام العقلاني للمعلومات، اختيار التوقيت المناسب، وتقييم كلفة القرار مقارنة بعوائده.

كما تعكس جودة القرار قدرة الإدارة على توظيف الموارد المتاحة، وتحليل المعطيات، والاستجابة للمتغيرات بطريقة منهجية ومنظمة، الأمر الذي يعزز من دقة القرار وقبوله من قبل الأطراف المعنية.

وقد عرّف بعض الباحثين جودة اتخاذ القرار بأنها مخرجات عملية عقلانية واعية تتسم بالكفاءة والرشد، وتُظهر قدرة المنظمة على التفاعل مع التحديات بقرارات فعالة ومتكاملة. وهي بذلك تمثل معيارًا حاسمًا لنجاح الإدارة، ومقياسًا مهمًا لاستدامة المنظمة وتطورها، إذ يرتبط بقاء المؤسسات بفعالية وسلامة القرارات التي تتخذها في بيئة متغيرة. ( عداة 2023 )

كما تعرف جودة اتخاذ القرار بأنها مجموعة من المؤشرات التي تستخدم للحكم على عملية اتخاذ القرارات وتتضمن العديد من الأبعاد كتقييم آلية اتخاذ القرار ومدى توافر التفكير المنطقي والعقلاني في دراسة البدائل المتاحة وضرورة اختيار البديل المناسب لحل المشكلة في الوقت الملائم بالإضافة لتقييم تكلفة القرار وجودة المعلومات المستخدمة باتخاذها. ( سعد 2023 )

في ضوء ما سبق، تُعرّف جودة اتخاذ القرار إجرائيًا بأنها:

القدرة على اختيار البديل الأنسب لحل مشكلة معينة بطريقة عقلانية ومدروسة، قائمة على تحليل شامل للموقف، واستخدام معلومات دقيقة، بما يؤدي إلى تحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة وفعالية، ويسهم في تقديم خدمات ذات جودة عالية في الوقت المناسب.

### أهمية عملية اتخاذ القرار

تُعد عملية اتخاذ القرار من المرتكزات الأساسية التي تُبنى عليها فعالية المؤسسات، سواء في السياقات الأكاديمية أو الإدارية. فهي تمثل جوهر العمل الإداري ومرتكز العمليات التنظيمية، حيث لا تقتصر أهميتها على حل المشكلات فحسب، بل تمتد لتشكل أداة استراتيجية لتوجيه الأداء المؤسسي نحو تحقيق الأهداف المنشودة، ورفع كفاءة استخدام الموارد، وتعزيز القدرة التنافسية في بيئات العمل المتغيرة والمعقدة.

على المستوى الأكاديمي: تُمثل القرارات ركيزة أساسية في تحسين جودة العملية التعليمية، إذ تسهم في تطوير المناهج، وتبني أساليب تدريس مبتكرة، وإعادة هيكلة البرامج الأكاديمية بما يتوافق مع متطلبات سوق العمل. ويترتب على ذلك تحسين تجربة المتعلمين، وتعزيز قدرتهم على التفكير النقدي والتحليلي، وتنمية مهاراتهم بما يتماشى مع احتياجات التنمية المستدامة.

على المستوى الإداري: فتتجلى أهمية اتخاذ القرار في إدارة الموارد بكفاءة، لاسيما في ما يتعلق بتخصيص الميزانيات وتوزيع الإمكانيات البشرية والمادية، حيث تمكّن القرارات الرشيدة المؤسسة من تحديد أولوياتها، وتوجيه مواردها نحو الأنشطة ذات القيمة المضافة، مما يسهم في تقليص الهدر وتعظيم العائد المؤسسي. ( بلحبيب 2022)

وتبرز الأهمية المتزايدة لعملية اتخاذ القرار في ضوء التوجهات الحديثة نحو الحوكمة الرشيدة والإدارة القائمة على البيانات. إذ تسهم القرارات المبنية على تحليل البيانات الدقيقة في تشخيص نقاط الضعف، وتعزيز ممارسات التخطيط الاستراتيجي، وتحقيق التحسين المستمر في الأداء المؤسسي. ويُعد هذا التوجه أحد مظاهر التحول نحو مؤسسات أكثر استجابة ومرونة في التعامل مع التحديات المعاصرة.

كما تؤدي القرارات دورًا محوريًا في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، لكونها تمثل أدوات تنفيذية لترجمة الرؤى بعيدة المدى إلى برامج ومبادرات عملية. فالقرارات المتصلة بدعم البحث العلمي، وتمويل المشروعات الابتكارية، وتطوير البنية التحتية، تسهم في تعزيز القدرة المؤسسية على الابتكار والتجديد، وتحقيق التميز التنافسي.

ومن ناحية تنظيمية، تعكس مشاركة العاملين في عملية اتخاذ القرار مستوى النضج المؤسسي، حيث تسهم في تعزيز ثقافة العمل التشاركي، وبناء بيئة تنظيمية قائمة على الشفافية والمسؤولية، ما يؤدي إلى رفع مستويات الرضا الوظيفي، وزيادة الانتماء، وتحفيز العاملين على الإبداع والمبادرة.

كما أن من أبرز ملامح الأهمية الاستراتيجية لعملية اتخاذ القرار هو دورها في إدارة المخاطر المؤسسية، إذ تسهم القرارات السليمة في التنبؤ بالمخاطر المحتملة، ووضع

البدائل المناسبة للتعامل معها، مما يعزز من استدامة المؤسسة ويدعم قدرتها على التكيف مع المتغيرات الداخلية والخارجية.

لذا يمكن القول أن عملية اتخاذ القرار تُعد من أهم أدوات الإدارة المعاصرة، وتشكل مكوناً أساسياً في منظومة الحوكمة والإدارة الاستراتيجية، كما أنها ترتبط ارتباطاً وثيقاً بجودة الأداء المؤسسي، واستدامة التنمية، وتحقيق رضا المستفيدين. ( أبو بكر والشل 2022)

### مراحل عملية اتخاذ القرار

يُعد نموذج "هيربرت سايمون (Herbert Simon) "من النماذج الرائدة في حقل الإدارة وصنع القرار، حيث أسهم في تقديم تصور علمي دقيق لعملية اتخاذ القرار بوصفها سلسلة منظمة من الأنشطة العقلانية التي تهدف إلى حل المشكلات التنظيمية. ويرى سايمون أن اتخاذ القرار لا يتم دفعة واحدة، بل يمر بأربع مراحل مترابطة هي: مرحلة الاستخبار، ومرحلة التصميم، ومرحلة الاختيار، ومرحلة التطبيق. وتمثل هذه المراحل الإطار البنائي الذي تتم من خلاله عملية صنع القرار داخل المنظمات المعاصرة، وتتمثل هذه المراحل في الآتي:

مرحلة الاستخبار (Intelligence Phase) : تشكل هذه المرحلة المدخل الرئيس لعملية اتخاذ القرار، وفيها يقوم متخذ القرار بمسح شامل للبيئة الداخلية والخارجية بهدف تحديد المشكلات أو الفرص المحتملة. وتشمل هذه المرحلة جمع البيانات والمعلومات الضرورية، وتحليل الأداء الفعلي مقارنة بالأهداف المحددة، ومن ثم التعرف على الانحرافات. وتتميز هذه المرحلة بكونها تمهيدية، إذ يُعتمد عليها في فهم طبيعة المشكلة وتصنيفها وفقاً لدرجة هيكلتها. وغالباً ما يتم في هذه المرحلة تفكيك المشكلات المعقدة إلى مكونات أو مشكلات فرعية لتسهيل تحليلها والتعامل معها، الأمر الذي يساعد في بناء تصور أكثر وضوحاً للموقف الإداري.

مرحلة التصميم (Design Phase) : بعد تشخيص المشكلة في المرحلة الأولى، تأتي مرحلة التصميم التي يُعنى فيها متخذ القرار ببناء وتوليد عدد من البدائل الممكنة لمعالجة المشكلة أو استثمار الفرصة المتاحة. وتقوم هذه المرحلة على توظيف المعلومات المتوفرة لإعداد نماذج أو سيناريوهات متعددة، بحيث تمثل

كل منها حلاً محتملاً. ويتم خلال هذه المرحلة تحليل الجدوى الاقتصادية والتنظيمية لكل بديل، وتقييم آثاره المتوقعة. وتُعد هذه المرحلة ضرورية في تشكيل الإطار الذي ستتم على أساسه عملية الاختيار، حيث تُراعى فيها القيود والإمكانات والموارد المتاحة. كما يُستعان فيها بالأدوات التحليلية والنماذج الكمية لتقدير النتائج المتوقعة لكل خيار. ( مبارك 2025 )

مرحلة الاختيار (Choice Phase) : تعد مرحلة الاختيار هي المرحلة المركزية في عملية اتخاذ القرار، حيث يتم المفاضلة بين البدائل التي تم تصميمها مسبقاً لاختيار البديل الأمثل الذي يُحقق الأهداف بأعلى درجة من الكفاءة والفعالية. ويتم هذا الاختيار بناءً على معايير دقيقة تشمل تحليل التكاليف والمنافع، ومدى توافق البديل مع السياسات العامة، ومخاطره المحتملة. كما يُستخدم في هذه المرحلة نظام التغذية الراجعة (Feedback) لمتابعة تنفيذ القرار وتقييم نتائجه. وتبرز أهمية هذه المرحلة في أنها تُحدد مصير القرار بأكمله، إذ يتوقف نجاحه على دقة التحليل وموضوعية المقارنة بين البدائل.

مرحلة التطبيق (Implementation Phase) : تمثل هذه المرحلة الانتقال من التخطيط إلى الفعل، إذ يتم فيها تنفيذ القرار المختار وتحويله إلى أنشطة وإجراءات واقعية. وتشمل هذه المرحلة تنظيم الموارد البشرية والمادية، وتحديد الجداول الزمنية، وتوزيع المسؤوليات، ومراقبة عملية التنفيذ. وتُعد هذه المرحلة اختباراً حقيقياً لصحة القرار ومدى قابليته للتطبيق في السياق الواقعي. ومن هنا، فإن نجاح القرار لا يكتمل إلا من خلال تطبيق فعال يُراعى المرونة، والمتابعة المستمرة، ومعالجة الانحرافات فور حدوثها. وقد أشار دريس (2018) إلى أن التطبيق هو الضامن الحقيقي لاكتمال عملية صنع القرار، إذ يتيح تصحيح المسار، وتعديل السياسات، أو إعادة النظر في الخيارات إذا لزم الأمر. ( جوزي 2022 )

### أدوات تحسين جودة اتخاذ القرار

لقد أدّى التقدّم الهائل في تكنولوجيا المعلومات إلى إحداث تحول جوهري في طريقة صنع القرار داخل المؤسسات، حيث باتت التقنيات الرقمية تمثل دعامة مركزية لتحسين جودة وكفاءة القرارات الإدارية. ولم يعد اتخاذ القرار عملية فردية أو

معتمدة فقط على الخبرة الشخصية، بل أصبح مدعوماً بعدد من الأنظمة المعلوماتية المتكاملة التي توفر للمديرين بيانات دقيقة، وتحليلات معمّقة، ونماذج محاكاة تساعد في اختيار أنسب البدائل.

وأشارت العديد من الدراسات الى وجود تصنيفاً لثلاثة نظم فرعية رئيسية تمثل الأدوات الجوهرية التي تتيحها تكنولوجيا المعلومات لدعم متخذي القرار، وهي: نظم دعم القرار، ونظم المعلومات التنفيذية، ونظم دعم الأعمال أو القرارات الجماعية. وفيما يلي تفصيل لكل منها:

### 1. نظم دعم القرار (Decision Support Systems – DSS)

تُعد نظم دعم القرار من أبرز الأدوات التي طوّرت لأجل التعامل مع المشكلات الإدارية المعقدة وغير الهيكلية. وهي عبارة عن أنظمة معلومات تعتمد على الحاسب الآلي، وتُستخدم لمساعدة المديرين في اتخاذ قرارات مدروسة عبر توفير المعلومات، والنماذج الكمية، وأدوات التحليل المتقدمة. وتتميّز هذه النظم بقدرتها على

- التعامل مع المشكلات التي تتسم بالغموض أو بدرجة من عدم التأكد، والتي لا يمكن التعامل معها بواسطة إجراءات معيارية جاهزة.
- الجمع بين البيانات التاريخية والنماذج التنبؤية لاقتراح أفضل الحلول الممكنة.
- المساعدة في تقييم البدائل عبر محاكاة السيناريوهات المختلفة، مما يُعزز من القدرة على التنبؤ بنتائج القرار.

وتبرز أهمية نظم دعم القرار عند مواجهة مواقف ذات طابع استراتيجي أو نادر التكرار، حيث يصعب وضع قواعد ثابتة للحكم عليها. كما أن استخدامها يقلل من التكاليف التنظيمية المرتبطة بالقرارات الارتجالية، ويرفع من مستوى الثقة في البديل المُختار. ( كيان 2022 )

### 2. نظم المعلومات التنفيذية (Executive Information Systems – EIS)

تُستخدم نظم المعلومات التنفيذية لدعم المديرين التنفيذيين في أداء مهامهم من خلال توفير تقارير دقيقة، مركّزة، ومباشرة حول أداء المؤسسة. وتستند هذه النظم إلى الحوسبة المتقدمة، وتُصمم خصيصاً لتلبية حاجات الإدارة العليا التي تعتمد في

قراراتها على رؤية شاملة وسريعة لمؤشرات الأداء. وتتميّز نظم المعلومات التنفيذية بعدة خصائص:

- تزويد المديرين بمعلومات موجزة وعالية المستوى، مع إمكانية الحفر (Drill-down) للوصول إلى التفاصيل عند الحاجة.
- عرض البيانات من خلال لوحات تحكم (Dashboards) ورسوم بيانية، مما يُسهل عملية تفسيرها واتخاذ قرارات فورية.
- ربط المعلومات التشغيلية بالاستراتيجية، مما يجعلها أداة فعّالة في التقييم المستمر والتوجيه الاستباقي.

وتُعد هذه النظم مثالية لدعم المهام التي تتطلب متابعة الأداء المؤسسي في الزمن الحقيقي، بما يتيح الاستجابة السريعة للتغيرات والظروف الطارئة. ( عبد الرازق 2025)

### 3. نظم دعم الأعمال أو القرارات الجماعية ( Group Decision Support Systems – GDSS)

تتجه المؤسسات الحديثة بشكل متزايد إلى اتخاذ القرارات الجماعية التشاركية، خاصة في البيئات المعقدة التي تتطلب توظيف خبرات متعددة. ومن هنا ظهرت نظم دعم القرارات الجماعية كأداة معلوماتية متكاملة تُعزز التعاون بين أعضاء فرق العمل، وتساعد على التوصل إلى قرارات مشتركة بطريقة فعّالة ومنظمة. وتتميز هذه النظم بما يلي:

- تمكين الأعضاء من تبادل المعلومات والآراء بشكل لحظي، سواء في بيئة عمل واحدة أو عن بُعد.
- توفير أدوات للتصويت والترجيح وتحديد الأولويات، مما يُيسر التوصل إلى قرارات جماعية توافقية.
- دعم العمل التعاوني المدعوم بالحاسوب ((CSCW، بما في ذلك تنظيم الاجتماعات الإلكترونية وتوثيق نتائجها.

ويمكن القول أن مثل هذه النظم تساعد في رفع مستوى التنسيق والتكامل بين الأفراد داخل الجماعة، وتُسَهِّل عملية الوصول إلى القرار من خلال تقليص الوقت والتكاليف، وزيادة التفاعل البناء. ( عليق 2024 )

### العوامل المؤثرة على جودة اتخاذ القرار

تُعد جودة اتخاذ القرار انعكاسًا لمدى كفاءة وفعالية الإدارة في معالجة المشكلات وتحقيق الأهداف، وهي لا تتأثر فقط بقدرات الفرد المسؤول عن القرار، بل تخضع لمجموعة من العوامل التنظيمية والتحليلية والمعلوماتية. وفيما يلي عرض لأبرز هذه العوامل:

**إدارة المخاطر:** تلعب إدارة المخاطر دورًا جوهريًا في تعزيز جودة القرارات، إذ تتيح لمتخذ القرار فهماً دقيقاً لحالات عدم التأكد التي قد تحيط بالمواقف التنظيمية المختلفة. وتساهم هذه الإدارة في تحديد التهديدات المحتملة واستباقها، فضلاً عن توضيح الفرص المتاحة التي يمكن استغلالها في التوقيت المناسب. وتستند إدارة المخاطر في جوهرها إلى نظرية القرار، حيث توفر أدوات تحليلية تساعد على تشخيص نقاط الضعف والقوة داخل المنظمة، الأمر الذي يدعم متخذ القرار في بناء قرارات أكثر توازناً ووعياً.

**أدوات صنع القرار:** تعتمد جودة القرار بدرجة كبيرة على الأدوات المستخدمة في صناعته، خاصة نظم المعلومات المؤسسية. فكلما كانت هذه النظم متقدمة تقنياً، وموثوقة في إنتاج البيانات، زادت قدرة الإدارة على الحصول على معلومات دقيقة وراهنه. كما تساهم الأدوات التحليلية، كالنماذج الرياضية والإحصائية، في التنبؤ بالنتائج المحتملة لكل بديل، وتحليل العلاقة بين التكاليف والمنافع، مما يعزز من منهجية صنع القرار ويقلل من المخاطرة.

**جودة المعلومات:** تمثل المعلومات حجر الزاوية في عملية اتخاذ القرار، حيث تؤثر دقتها، وتوقيتها، وشمولها على مدى صلاحية القرار. وتنقسم أبعاد جودة المعلومات إلى ثلاثة محاور رئيسية: البعد الزمني الذي يتعلق بتوقيت توافر المعلومة؛ وبعد المحتوى الذي يرتبط بمدى ارتباط المعلومة بجوهر المشكلة؛ وأخيراً البعد الشكلي، الذي يتناول طريقة تقديم المعلومة ومدى وضوحها. كلما توفرت هذه الأبعاد، زادت فرص اتخاذ قرارات عقلانية ومستنيرة. ( الزهراني 2023 )

**القدرة على تشخيص وفهم المشكلة:** إن أحد أهم مقومات القرار السليم هو التشخيص الدقيق للمشكلة محل القرار. فالفهم السطحي أو غير المنظم للمشكلة يؤدي إلى اقتراح حلول غير فعالة. ويرتبط التشخيص الجيد بقدرة متخذ القرار على ربط الأسباب بالنتائج، وتحديد نطاق المشكلة بدقة، وتجنب الانحيازات المعرفية. كما أن ضعف المتابعة خلال مراحل التنفيذ، والتسرع في تطبيق الحلول دون التأكد من ملاءمتها، غالباً ما يؤدي إلى نتائج عكسية تضعف من جودة القرار.

**درجة قبول القرار:** لا يمكن تقييم جودة القرار بمعزل عن مدى تقبل المعنيين بتنفيذه له. إذ تشير التجارب التنظيمية إلى أن القرارات التي تُقابل بالرفض أو عدم التعاون تُواجه صعوبات كبيرة في التنفيذ، حتى وإن كانت صحيحة من الناحية الفنية. ويمكن رفع مستوى القبول من خلال إشراك العاملين في صنع القرار، ومواءمته لقدراتهم الإنتاجية، وتقديمه بشكل واضح، وتوفير المرونة اللازمة للتعامل مع ظروف التنفيذ المتغيرة، وهو ما يعزز من الانخراط الإيجابي ويزيد فرص النجاح.

**الثقافة التنظيمية:** تؤثر الثقافة التنظيمية في سلوك الأفراد داخل المؤسسة، وتوجّه طريقة إدارتهم للمواقف واتخاذهم للقرارات. فهي تتضمن مجموعة من القيم والاتجاهات والمعتقدات التي تسود بين العاملين، وتشكل مناخاً عامّاً قد يدعم جودة القرار أو يعيقها. فالمؤسسات ذات الثقافة المفتوحة على التغيير والمشاركة والشفافية تميل إلى اتخاذ قرارات أكثر رشادة، بينما قد تحدّ البيئات المغلقة أو السلطوية من فاعلية القرارات نتيجة ضعف المشاركة والجمود في التفكير. ( خضري 2022 )

## جدول المحتويات

|    |                                                                                                |
|----|------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1  | المقدمة:                                                                                       |
| 4  | مشكلة الدراسة:                                                                                 |
| 7  | أهمية الدراسة:                                                                                 |
| 8  | أهداف الدراسة:                                                                                 |
| 8  | تساؤلات الدراسة:                                                                               |
| 9  | فروض الدراسة:                                                                                  |
| 10 | نموذج الدراسة:                                                                                 |
| 10 | منهجية الدراسة:                                                                                |
| 10 | متغيرات البحث:                                                                                 |
| 11 | المنهجية وطرق البحث:                                                                           |
| 11 | منهج الدراسة:                                                                                  |
| 11 | مجتمع الدراسة:                                                                                 |
| 11 | أدوات الدراسة:                                                                                 |
| 11 | حدود الدراسة:                                                                                  |
| 12 | إجراءات التحليل الاحصائي:                                                                      |
| 13 | مراجعة الادبيات:                                                                               |
| 13 | المحور الأول.. الدراسات التي تناولت تطوير الهياكل الإدارية:                                    |
| 17 | المحور الثاني.. الدراسات التي تناولت تأثير تطوير الهياكل الإدارية على تحسين جودة اتخاذ القرار: |
| 20 | التعليق على الدراسات السابقة:                                                                  |
| 22 | المنطلقات النظرية للدراسة:                                                                     |
| 22 | أولاً.. تطوير الهياكل الإدارية:                                                                |
| 22 | مفهوم تطوير الهيكل الإداري:                                                                    |
| 24 | أهمية تطوير الهيكل الإداري:                                                                    |
| 26 | أهداف تطوير الهيكل الإداري:                                                                    |

|         |                                             |
|---------|---------------------------------------------|
| 27..... | أنواع تطوير الهيكل الإداري                  |
| 30..... | محاوير تطوير الهيكل الإداري                 |
| 31..... | ثانيا.. تحسين جودة اتخاذ القرار             |
| 31..... | مفهوم عملية اتخاذ القرار وجودة اتخاذ القرار |
| 32..... | أهمية عملية اتخاذ القرار                    |
| 34..... | مراحل عملية اتخاذ القرار                    |
| 35..... | أدوات تحسين جودة اتخاذ القرار               |
| 38..... | العوامل المؤثرة على جودة اتخاذ القرار       |
| 41..... | المراجع:                                    |
| 41..... | أولاً.. المراجع العربية                     |
| 46..... | ثانياً.. المراجع الأجنبية                   |

### المراجع:

#### أولاً.. المراجع العربية

ال بريك، عبد الله بن مبارك حسين ( 2018)، التنظيم الإداري وعلاقته بكفاءة اتخاذ القرار في مجال العمل الاجتماعي التطوعي: دراسة تحليلية، الجمعية المصرية للاخصائيين الاجتماعيين، العدد 59، المجلد 3.

أبو النصر، مدحت محمد، سيد عبد الناصر محمد. (2024). دور المعلومات في تحسين جودة عملية صنع القرارات في المنظمات. *المجلة العربية للمعلوماتية وأمن المعلومات*. 73-96, (17)5 ,

بالصديق، سامية بنت عوض بت عبدالله بن سالم ( 2019)، الأبعاد البنائية للتنظيم واتخاذ القرار في العمل الإداري: دراسة ميدانية مطبقة على عمادة شؤون الطلاب بجامعة السلطان قابوس، جامعة عين شمس، كلية الاداب، مج47.

تكري، هيفاء رشيدة. (2020). الهيكل الإداري المكلف بإدارة الأوقاف في التشريع الجزائري. *آفاق علمية*, 12(5), 470-492.

جوزي، نور الهدى، بوزيد، مليكة. (2022). أثر تطبيق الذكاء الاصطناعي والذكاء العاطفي على جودة اتخاذ القرار-دراسة حالة تطبيقية ببنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة رقم 544 بتيارت ( Doctoral dissertation, جامعة ابن خلدون-تيارت).

حمد النيل ، الحارث عبد المنعم أحمد. (2023). دور ادارة الوقت في تحقيق التطوير التنظيمي (دراسة حالة: مستشفى المسيكتاب). *مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية*, 4(11), 244-257.

الحميدي، منال بنت حسين بن حسن. (2023). أثر التطوير التنظيمي على الاستدامة التنظيمية: دراسة ميدانية على جامعة الطائف. *المجلة التربوية لكلية التربية بسوهاج*, 111(111), 465-517.

خضري سفيان وسفياني أميرة. (2022). التطوير التنظيمي ودوره في تحسين جودة الأداء المؤسسي.

خضري، ريان وسفياني، اميرة ( 2022)، التطوير التنظيمي ودوره في تحسين جودة الأداء المؤسسي: دراسة ميدانية في الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية لولاية قالمة، مذكرة تخرج مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر، علوم التسيير، تخصص إدارة اعمال، الجزائر.

د. رشا إبراهيم سعيد. (2025). أثر الإدارة الالكترونية على التطوير التنظيمي لدراسة ميدانية على المستشفيات الحكومية في محافظة طرطوس. سلسلة العلوم الاقتصادية والسياحية, 47(1).

دودين، أحمد يوسف ، إدارة التغيير والتطوير التنظيمي، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

رقية, بغدادي, سهيلة, بلحبيب, & لشهب. دور الذكاء العاطفي في تحسين جودة اتخاذ القرار دراسة الحالة: مؤسسة امتياز توزيع الكهرباء والغاز ولاية البيض خلال الفترة: 2021/2022 ( Doctoral dissertation, جامعة قاصدي مرباح ورقلة).

الزهراني، محمد أحمد. (2023). التطوير التنظيمي وأثره على أداء العاملين مجلة القراءة والمعرفة. 208-177, 23(262),

الزهراني. (2023). التطوير التنظيمي وأثره على أداء العاملين. مجلة القراءة والمعرفة, 23(262), 177-208.

سعد فهد المشوط. (2023). أثر جودة المعلومات على فاعلية اتخاذ القرار الإداري. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية, 14(4), 1625-1657.

السكرانة، بلال خلف ، التطوير التنظيمي والإداري، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2013.

عبد الحافظ، أحمد أبو بكر، خشبة، محمد ماجد، الشال، & مها. (2022). مساهمة تطبيق نظم الجودة الشاملة على المؤسسات الحكومية المصرية (دراسة حالة مركز المعلومات المساهمة في مجلس الوزراء المصري): أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على أداء المؤسسات الحكومية المصرية - دراسة حالة: مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار بمجلس الوزراء المصري.

عبد السلام، عمرو احمد محمد. (2023). المهارات القيادية لتحقيق التطوير التنظيمي ببعض بالمؤسسات الرياضية. مجلة بحوث التربية البدنية وعلوم الرياضة. 215-184, 3(2),

عبد العاطي عبد اللاه, حماده رشدي. (2022). مداخل التطوير التنظيمي للإدارة المدرسية. مجلة البحث في التربية وعلم النفس, 37(1), 653-674.

عبد العاطي عبد اللاه, حماده رشدي. (2022). مداخل التطوير التنظيمي للإدارة المدرسية. مجلة البحث في التربية وعلم النفس, 37(1), 653-674.

عبدالرازق امين. (2025). التطوير التنظيمي وتحسين الأداء المؤسسي للعاملين بإدارات التضامن الاجتماعي. دراسات في الخدمة الاجتماعية, 69(2), 285-328.

عبدالرازق امين. (2025). التطوير التنظيمي وتحسين الأداء المؤسسي للعاملين بإدارات التضامن الاجتماعي. دراسات في الخدمة الاجتماعية, 69(2), 285-328.

عبد السلام محمد عبد السلام الكبار. (2023). التطوير التنظيمي في المنظمات الحكومية. مجلة الاصاله, 3(8).

عدادة, ايمان, آغا, منال, بوغازي إسماعيل. (2023). انعكاس جودة المعلومة المالية على عملية اتخاذ القرارات لغرض رفع الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة شركة سونلغاز للتوزيع ولاية عين تموشنت (Doctoral dissertation).

عرفه حامد عمر, مني. (2023). التطوير التنظيمي في الجامعات المصرية فى ضوء مدخل اليقظة الاستراتيجية. مجلة كلية التربية. بنها, 34(134), 643-694.

علاء الدين, رسلان التطوير التنظيمي دار رسلان للباعة والنشر والتوزيع, سوريا, دمشق, 2013

الغالبى, طاهر محسن د. أحمد علي صالح, التطوير التنظيمي : مدخل تحليلي للمفاهيم والعلاقات الاستراتيجية والعمليات, المناهج والتقنيات, م1, دار وائل للنشر, عمان, الأردن, 2010.

كبان, حنان, جلاب, خديجة. (2022). أثر استخدام الذكاء الاصطناعي على جودة اتخاذ القرار داخل المؤسسة-اتصالات الجزائر تيارات ( Doctoral dissertation, جامعة ابن خلدون-تيارت).

الكركي، ذكاء محمود محمد. (2022). إدارة الموارد البشرية وتعزيز التطوير التنظيمي لموظفي البلديات. مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية, 3(9), 546-565.

كفاية عرباس. (2025). القيادة الإبداعية كمدخل استراتيجي لتعزيز التطوير التنظيمي في المؤسسات التعليمية: دراسة تحليلية للأبعاد النظرية والمعوقات. مجلة رابطة التربويين الفلسطينيين للآداب والدراسات التربوية والنفسية, 8(16), 101-123.

مبارك, و رضي محمد. (2025). معوقات تطبيق إدارة المعرفة لتحقيق جودة القرار التخطيطي. بحوث في الخدمة الاجتماعية التنموية, 8(1), 108-127.

محمود محمد عليق, مبروكة. (2024). التطوير التنظيمي وجودة الخدمات بالمنظمات غير الحكومية. دراسات في الخدمة الاجتماعية, 65(3), 789-832.

محمود محمد عليق, و مبروكة. (2024). التطوير التنظيمي وجودة الخدمات بالمنظمات غير الحكومية. دراسات في الخدمة الاجتماعية, 65(3), 789-832.

نصيف فكري, مينا. (2023). متطلبات التحول الرقمي لتحقيق التطوير التنظيمي لمديرية التنظيم والإدارة بالمنيا. المجلة العلمية للخدمة الاجتماعية, 22(3), 270-299.

نواصر، سنيينة (2017). التطوير الإداري وأثره على الأداء الوظيفي للعاملين: مقارنة سوسيو تنظيمية ميدانية لمصاحبة الحالة المدنية ببلدية غرداية، مذكرة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي، قسم العلوم الاجتماعية، شعبة علم اجتماع، جامعة غرداية.

هبة عبد النبي, رضوان, هنداوي محمد حافظ, عيد, محمود عمر أحمد, عبد المنعم, & غدي رجائي. (2023). متطلبات تطوير الأداء الإداري بمدارس التعليم الثانوي العام في مصر على ضوء التطوير التنظيمي. مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية, 17(6), 702-751.

وحيد جرجس صالح، اماني. (2024). دور استشراف المستقبل في تعزيز عملية اتخاذ القرار لدى قيادات جامعة المنيا. *مجلة البحث في التربية وعلم النفس*. 39(1), 207-334.

### ثانياً. المراجع الأجنبية

- Rosita, S., Tialonawarmi, F., & Yacob, S. (2023). The impact of leader power on organizational development: a strategic approach to decision-making. *Business: Theory and Practice*, 24(2), 557-570.
- Gachet, Alexandre, and Patrick Brézillon. 2012. "Organizational Structures and Decision Making Processes: A Multi-Level Model." *Journal of Decision Systems* 14 (1–2): 9–37. <https://doi.org/10.3166/jds.14.9-37>
- dos Santos, A. A. V., Silva, R., Medeiros, H. d. S., & Filho, T. A. d. S. (2020). *Organizational structure and its influence on decision-making: A bibliometric analysis. International Journal for Innovation Education and Research*, 8(11), 489–???. <https://doi.org/10.31686/ijer.vol8.iss11.2778>