

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

## الفصل الرابع

### التحليل الاحصائي ومناقشة النتائج

#### مقدمة

يتناول هذا الفصل عرض نتائج الدراسة وتحليلها في ضوء أهدافها وتساؤلاتها فرضياتها، وذلك استناداً إلى البيانات التي تم جمعها من خلال أداة الاستبيان المطبقة على عينة من موظفي القطاع الحكومي في السعودية. ويهدف هذا الفصل إلى الوقوف على طبيعة العلاقة بين متغيري الدراسة: تطوير الهياكل الإدارية وتحسين جودة اتخاذ القرار، وتحديد مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بينهما.

وسيتم عرض النتائج وتحليلها وفقاً للمحاور الرئيسة التي بُنيت عليها الأداة، حيث يُخصص القسم الأول لتحليل البيانات المتعلقة بمحور تطوير الهياكل الإدارية، بينما يتناول القسم الثاني تحليل البيانات الخاصة بمحور تحسين جودة اتخاذ القرار. أما القسم الثالث، فيركز على تحليل العلاقة بين المتغيرين الرئيسيين للدراسة.

ويُستكمل الفصل بعرض النتائج العامة للدراسة المستخلصة من التحليل الإحصائي، يليها تقديم التوصيات التطبيقية والعلمية التي يمكن أن تسهم في تأثير واقع تطوير الهياكل الإدارية وتحسين جودة اتخاذ القرار في القطاع الحكومي بالسعودية. وقد روعي في عرض النتائج التدرج المنطقي والموضوعي، مدعوماً بالجدول والبيانات الرقمية اللازمة لتفسير النتائج بشكل دقيق وموثوق.

#### توصيف عينة الدراسة

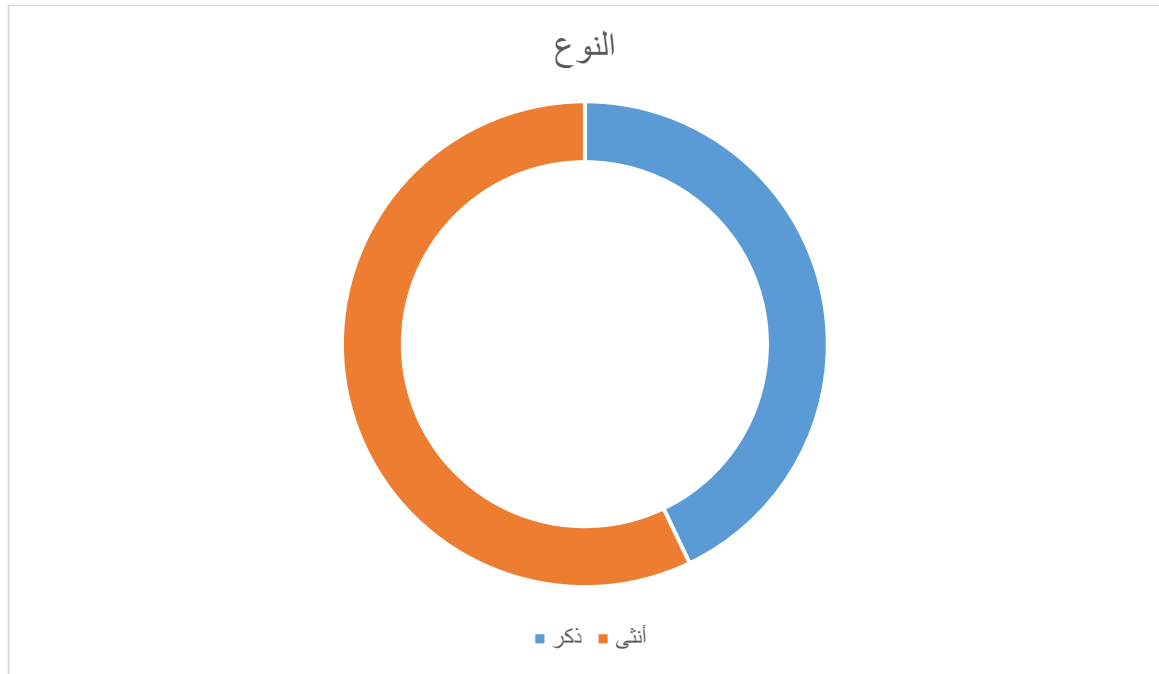
##### المعلومات الشخصية

أ- النوع:

جدول 1 توزيع عينة الدراسة طبقاً لمتغير النوع

| النوع | التكرار | النسبة المئوية |
|-------|---------|----------------|
| ذكر   | 180     | 42.9           |

|       |     |         |
|-------|-----|---------|
| 57.1  | 240 | أنثى    |
| 100.0 | 420 | المجموع |



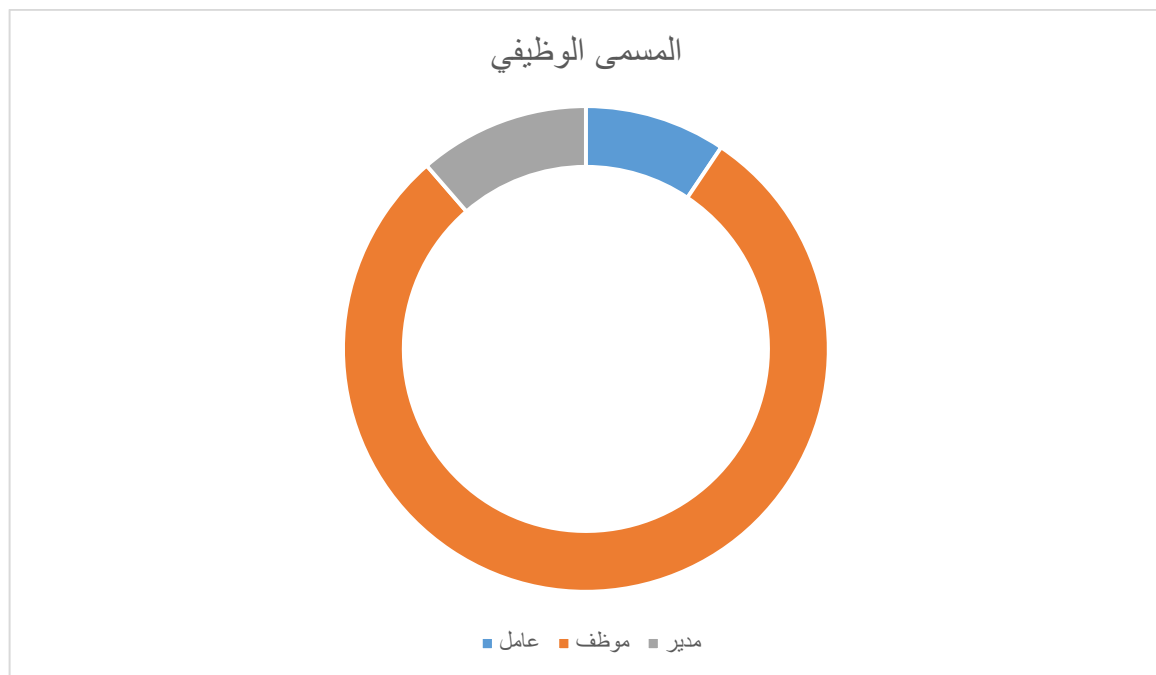
الشكل 1 توزيع عينة الدراسة طبقاً لمتغير النوع

أظهرت نتائج الجدول المتعلق بتوزيع العينة وفق النوع أن نسبة المشاركات الإناث بلغت 57.1% من إجمالي العينة بواقع 240 مشاركة، في حين شكّل الذكور ما نسبته 42.9% بعدد 180 مشاركاً من أصل 420 فرداً. وتشير هذه النتائج إلى أن الإناث يمثلن الشريحة الأكبر من أفراد العينة

#### ب- الدرجة الوظيفية

جدول 2 توزيع عينة الدراسة طبقاً لمتغير المسمى الوظيفي

| النسبة المئوية | التكرار | المسمى الوظيفي |
|----------------|---------|----------------|
| 8.6            | 72      | عامل           |
| 72.4           | 304     | موظف           |
| 10.4           | 44      | مدير           |
| 100.0          | 420     | المجموع        |



الشكل 2 توزيع عينة الدراسة طبقاً لمتغير المسمى الوظيفي

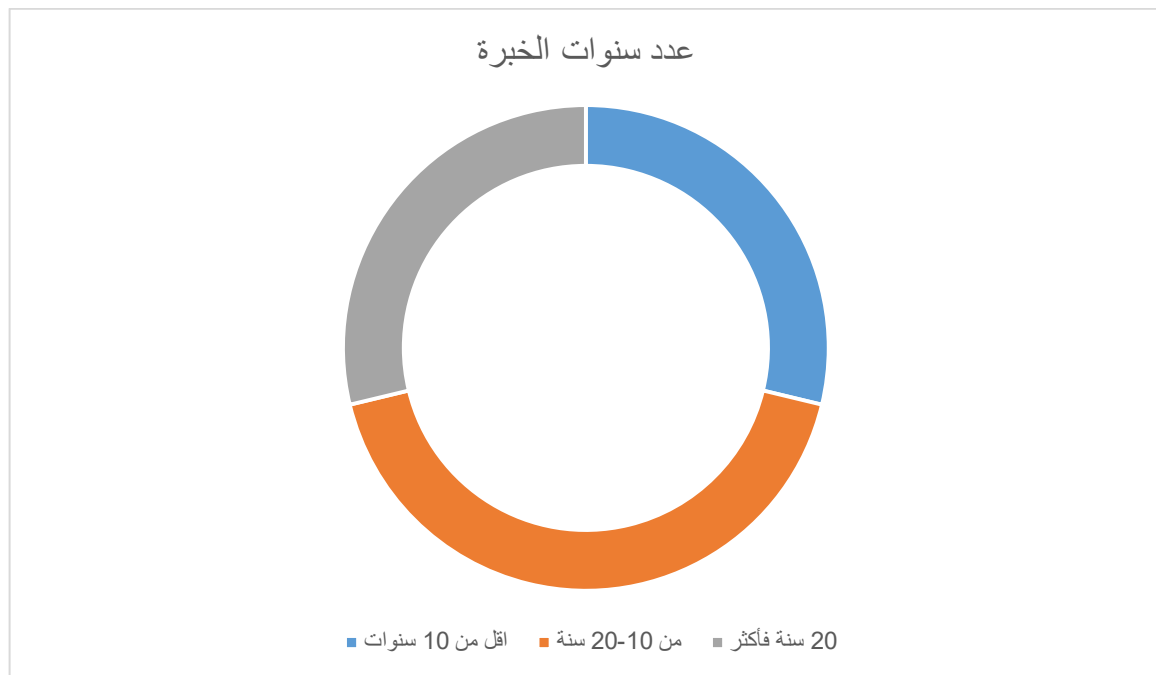
تشير نتائج الجدول إلى أن غالبية أفراد العينة يحملون مسمى "موظف"، حيث بلغ عددهم 304 موظفًا، بنسبة 72.4% من إجمالي العينة. بينما بلغ عدد المديرين 44 مديرًا، بما يمثل 10.4%، في حين شكّل العمال 72 فردًا بنسبة 8.6% من العينة. وتعكس هذه النتائج أن معظم المشاركين في الدراسة يشغلون وظائف تنفيذية، مما يوفّر تصوّرًا دقيقًا عن واقع الهياكل الإدارية من منظور من هم في صلب العمليات اليومية داخل المؤسسات الحكومية، كما يتيح تقييمًا موضوعيًا لجودة اتخاذ القرار من مختلف المستويات الإدارية.

#### ت- عدد سنوات الخبرة:

جدول 3 توزيع عينة الدراسة طبقاً لمتغير عدد سنوات الخبرة

| عدد سنوات الخبرة | التكرار | النسبة المئوية |
|------------------|---------|----------------|
| أقل من 10 سنوات  | 120     | 28.5           |
| من 10-20 سنة     | 180     | 42.10          |
| 20 سنة فأكثر     | 120     | 28.5           |

|       |     |         |
|-------|-----|---------|
| 100.0 | 420 | المجموع |
|-------|-----|---------|



الشكل 3 توزيع عينة الدراسة طبقاً لمتغير عدد سنوات الخبرة

توضح نتائج الجدول أن أكبر نسبة من أفراد العينة تقع ضمن فئة من لديهم خبرة تتراوح بين 10 إلى 20 سنة، حيث بلغ عددهم 180 موظفًا بنسبة 42.1% من إجمالي العينة. في حين توزعت باقي العينة بالتساوي بين من لديهم خبرة أقل من 10 سنوات ومن لديهم 20 سنة فأكثر، بعدد 120 مشاركًا لكل فئة بنسبة 28.5% لكل منهما. وتشير هذه النتائج إلى أن معظم المشاركين يتمتعون بخبرة مهنية متوسطة، مما يُضفي مصداقية على آرائهم المتعلقة بتطوير الهياكل الإدارية وجودة اتخاذ القرار، نظرًا لما يملكونه من اطلاع وخبرة عملية تراكمية تؤهلهم لتقييم الواقع الإداري بشكل موضوعي.

## ثانياً: محاور الاستبيان

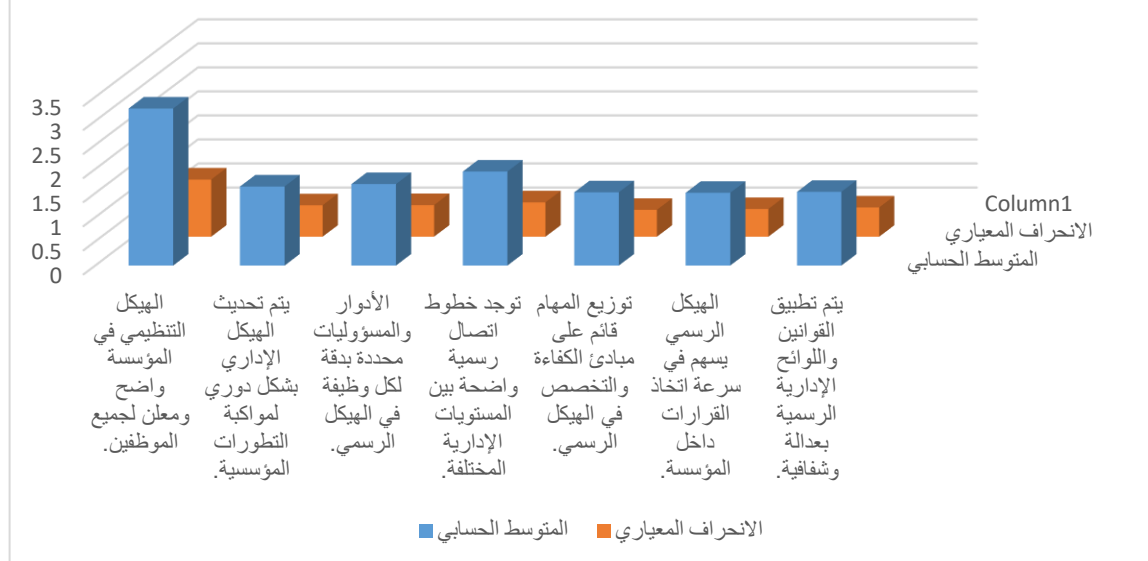
### المحور الأول.. تطوير الهياكل الإدارية

#### 1. تطوير الهياكل الإدارية الرسمية

جدول 4 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعء تطوير الهياكل الادارية الرسمية

| م | تطوير الهياكل الإدارية الرسمية                                | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الاتجاه    | الترتيب |
|---|---------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|------------|---------|
| 1 | الهيكل التنظيمي في المؤسسة واضح ومعلن لجميع الموظفين.         | 3.26            | 1.185             | غير موافق  | 1       |
| 2 | يتم تحديث الهيكل الإداري بشكل دوري لمواكبة التطورات المؤسسية. | 1.64            | 0.652             | موافق      | 4       |
| 3 | الأدوار والمسؤوليات محددة بدقة لكل وظيفة في الهيكل الرسمي.    | 1.69            | 0.655             | موافق      | 3       |
| 4 | توجد خطوط اتصال رسمية واضحة بين المستويات الإدارية المختلفة.  | 1.95            | 0.712             | موافق      | 2       |
| 5 | توزيع المهام قائم على مبادئ الكفاءة والتخصص في الهيكل الرسمي. | 1.52            | 0.556             | موافق بشدة | 6       |
| 6 | الهيكل الرسمي يسهم في سرعة اتخاذ القرارات داخل المؤسسة.       | 1.51            | 0.574             | موافق بشدة | 7       |
| 7 | يتم تطبيق القوانين واللوائح الإدارية الرسمية بعدالة وشفافية.  | 1.53            | 0.606             | موافق بشدة | 5       |
|   | تطوير الهياكل الإدارية الرسمية                                | 1.8721          | 0.415             | موافق بشدة |         |

## تطوير الهياكل الإدارية الرسمية



الشكل 4 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعث تطوير الهياكل الإدارية الرسمية

يتضح من بيانات الجدول الخاص ببعث تطوير الهياكل الإدارية الرسمية أنَّ أعلى متوسط حسابي سُجِّل للعبارة «الهيكل التنظيمي في المؤسسة واضح ومعلن لجميع الموظفين»؛ إذ بلغ (3.26) بانحراف معياري (1.185) ليحلَّ في المرتبة الأولى، وقد اتَّجهت آراء المشاركين إلى عدم الموافقة، ما يُشير إلى وجود تباين إدراكي حول وضوح الهيكل التنظيمي.

وجاءت في المرتبة الثانية العبارة «توجد خطوط اتصال رسمية واضحة بين المستويات الإدارية المختلفة» بمتوسط (1.95) وانحراف معياري (0.712)، مع موافقة المشاركين، وهو ما يعكس إدراكًا إيجابيًا نسبيًا لفعالية قنوات الاتصال الرسمية.

أمَّا العبارة «الأدوار والمسؤوليات محددة بدقة لكل وظيفة في الهيكل الرسمي» فقد حَلَّت ثالثةً بمتوسط (1.69) وانحراف معياري (0.655)، واتَّجهت الآراء إلى الموافقة، مُشيرة إلى درجة مقبولة من وضوح الأدوار، وإن كانت بحاجة إلى مزيد من التعزيز.

في المرتبة الرابعة جاءت عبارة «يتم تحديث الهيكل الإداري بشكل دوري لمواكبة التطورات المؤسسية» بمتوسط (1.64) وانحراف معياري (0.652)، مع موافقة المشاركين على وجود جهود دورية للتحديث، وإن كانت بدرجة أقلَّ من سابقتها.

وحازت العبارة «يتم تطبيق القوانين واللوائح الإدارية الرسمية بعدالة وشفافية» على المرتبة الخامسة بمتوسط (1.53) وانحراف معياري (0.606)، متبوعةً بالعبارة «توزيع المهام قائم على مبادئ الكفاءة والتخصص في الهيكل الرسمي» (متوسط 1.52، انحراف 0.556) في المرتبة السادسة، ثم العبارة «الهيكل الرسمي يسهم في سرعة اتخاذ القرارات داخل المؤسسة» التي جاءت أخيراً بمتوسط (1.51) وانحراف معياري (0.574). وقد اتسمت هذه العبارات الثلاث بموافقة شديدة، ما يدل على اتفاق واسع بين أفراد العينة حول عدالة تطبيق اللوائح، وملاءمة توزيع المهام، ودور الهيكل الرسمي في الإسراع بعملية اتخاذ القرار.

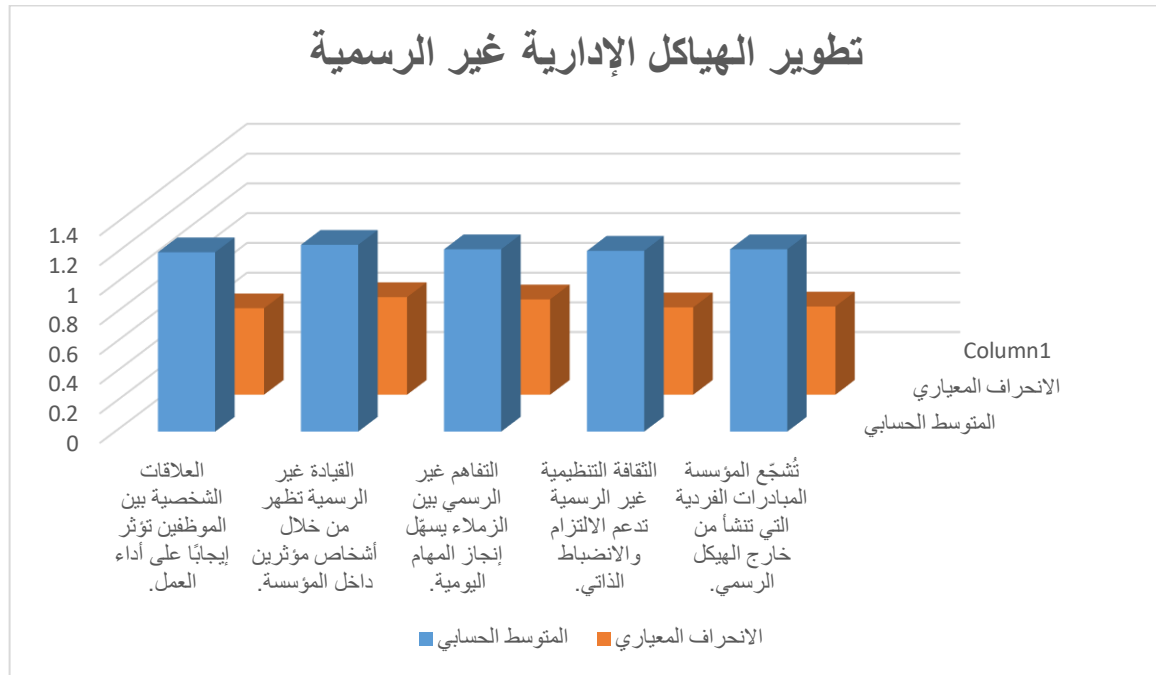
وعلى مستوى البُعد ككل، بلغ المتوسط الحسابي (1.87) بانحراف معياري (0.415)، وهو ما يشير إلى موافقة شديدة من المشاركين على توافر مقومات تطوير الهياكل الإدارية الرسمية في مؤسسات القطاع الحكومي محل الدراسة، مع ملاحظة أنّ وضوح الهيكل التنظيمي للعاملين ما يزال يمثل جانباً يحتاج إلى مزيد من التحسين مقارنة ببقية العناصر.

## 2. تطوير الهياكل الإدارية غير الرسمية

جدول 5 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعث تطوير الهياكل الإدارية غير الرسمية

| م | تطوير الهياكل الإدارية غير الرسمية                            | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الاتجاه   | الترتيب |
|---|---------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|-----------|---------|
| 1 | العلاقات الشخصية بين الموظفين تؤثر إيجاباً على أداء العمل.    | 1.21            | .584              | غير موافق | 5       |
| 2 | القيادة غير الرسمية تظهر من خلال أشخاص مؤثرين داخل المؤسسة.   | 1.26            | .659              | موافق     | 1       |
| 3 | التفاهم غير الرسمي بين الزملاء يسهّل إنجاز المهام اليومية.    | 1.23            | .644              | موافق     | 2       |
| 4 | الثقافة التنظيمية غير الرسمية تدعم الالتزام والانضباط الذاتي. | 1.22            | .590              | موافق     | 4       |

|   |                                                                   |        |       |            |   |
|---|-------------------------------------------------------------------|--------|-------|------------|---|
| 5 | تُشجّع المؤسسة المبادرات الفردية التي تنشأ من خارج الهيكل الرسمي. | 1.23   | 0.596 | موافق بشدة | 3 |
|   | تطوير الهياكل الإدارية غير الرسمية                                | 1.8721 | 0.415 | موافق بشدة |   |



الشكل 5 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعث تطوير الهياكل الإدارية غير الرسمية

يُظهر الجدول الخاص بمحور تطوير الهياكل الإدارية غير الرسمية تفاوتاً بسيطاً في متوسطات العبارات، مع اتجاه عام نحو الموافقة الشديدة، كما يعكسه المتوسط الحسابي الكلي للمحور (1.87) بانحراف معياري (0.415)، مما يدل على إدراك إيجابي لدى أفراد العينة لأهمية الهياكل غير الرسمية ودورها في دعم العمل الإداري داخل المؤسسات الحكومية.

وقد جاءت في المرتبة الأولى العبارة «القيادة غير الرسمية تظهر من خلال أشخاص مؤثرين داخل المؤسسة» بمتوسط حسابي (1.26) وانحراف معياري (0.659)، حيث اتجهت آراء المشاركين إلى الموافقة، ما يشير إلى وجود شخصيات قيادية غير رسمية لها دور فعال في توجيه الزملاء وتعزيز الأداء داخل بيئة العمل.

أما العبارة «التفاهم غير الرسمي بين الزملاء يسهل إنجاز المهام اليومية» فاحتلت المرتبة الثانية بمتوسط (1.23) وانحراف معياري (0.644)، واتجهت الآراء أيضاً نحو الموافقة، مما يعكس إدراكاً إيجابياً لأهمية العلاقات غير الرسمية في تسهيل العمل اليومي وتخطي الإجراءات الرسمية المعقدة.

وجاءت في المرتبة الثالثة العبارة «تُشجّع المؤسسة المبادرات الفردية التي تنشأ من خارج الهيكل الرسمي» بمتوسط (1.23) وانحراف معياري (0.596)، وقد أبدى المشاركون موافقة شديدة، مما يدل على أن ثقافة المؤسسة تدعم الابتكار والمبادرة حتى خارج الأطر الرسمية.

في المرتبة الرابعة، جاءت عبارة «الثقافة التنظيمية غير الرسمية تدعم الالتزام والانضباط الذاتي» بمتوسط (1.22) وانحراف معياري (0.590)، مع اتجاه عام نحو الموافقة، مما يشير إلى أن الثقافة غير الرسمية تسهم في ضبط السلوك الوظيفي بطرق غير مباشرة.

أما العبارة الأخيرة «العلاقات الشخصية بين الموظفين تؤثر إيجاباً على أداء العمل» فقد جاءت في المرتبة الخامسة بمتوسط (1.21) وانحراف معياري (0.584)، رغم أن الاتجاه العام كان نحو عدم الموافقة، مما قد يدل على تباين في وجهات النظر بشأن مدى إيجابية تلك العلاقات، أو إمكانية تأثيرها السلبي أحياناً عند غياب التوازن والحيادية.

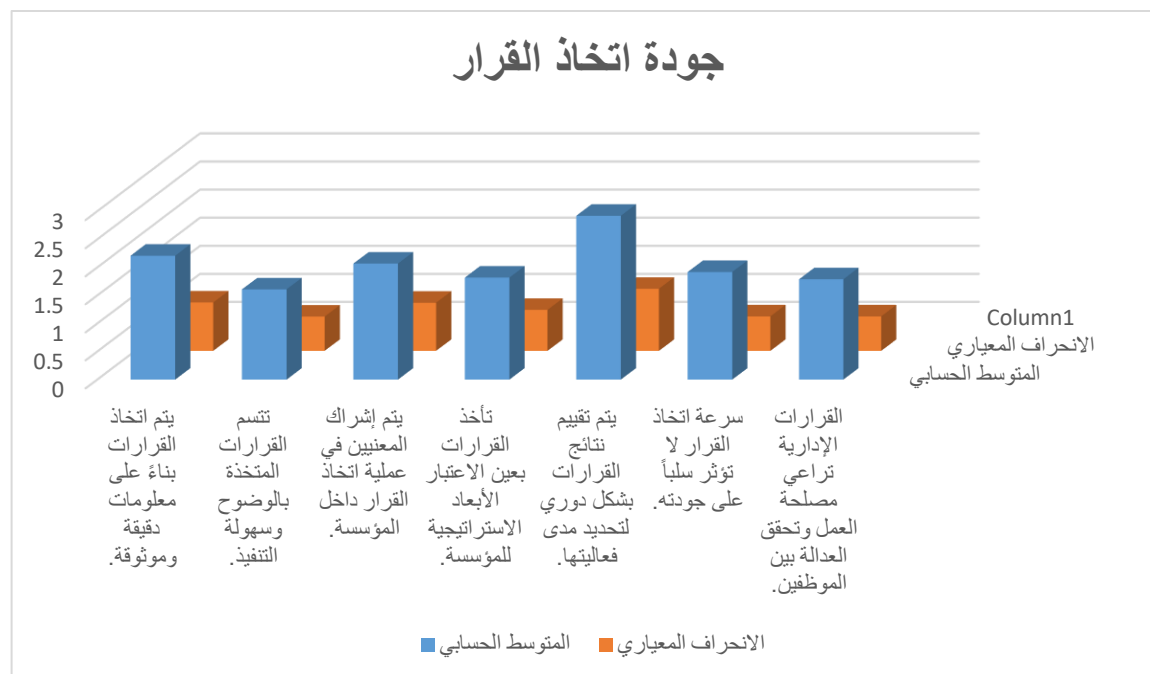
وبوجه عام، تعكس هذه النتائج وعياً بفعالية البنى غير الرسمية داخل المؤسسات الحكومية، وما يمكن أن تسهم به من دعم لجودة الأداء، خاصة من خلال القيادة غير الرسمية والتفاهم غير الرسمي والمبادرات الفردية.

## المحور الثاني: جودة اتخاذ القرار

جدول 6 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور جودة اتخاذ القرار

| م | جودة اتخاذ القرار                                   | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الاتجاه | الترتيب |
|---|-----------------------------------------------------|-----------------|-------------------|---------|---------|
| 1 | يتم اتخاذ القرارات بناءً على معلومات دقيقة وموثوقة. | 2.21            | 0.863             | موافق   | 2       |

|                   |                                                                 |       |        |            |   |
|-------------------|-----------------------------------------------------------------|-------|--------|------------|---|
| 2                 | تتسم القرارات المتخذة بالوضوح وسهولة التنفيذ.                   | 1.61  | 0.612  | موافق      | 7 |
| 3                 | يتم إشراك المعنيين في عملية اتخاذ القرار داخل المؤسسة.          | 2.07  | 0.858  | موافق      | 3 |
| 4                 | تأخذ القرارات بعين الاعتبار الأبعاد الاستراتيجية للمؤسسة.       | 1.82  | 0.731  | موافق      | 5 |
| 5                 | يتم تقييم نتائج القرارات بشكل دوري لتحديد مدى فعاليتها.         | 2.92  | 1.107  | محايد      | 1 |
| 6                 | سرعة اتخاذ القرار لا تؤثر سلباً على جودته.                      | 1.92  | 0.615  | موافق      | 4 |
| 7                 | القرارات الإدارية تراعي مصلحة العمل وتحقق العدالة بين الموظفين. | 1.79  | 0.615  | موافق بشدة | 6 |
| جودة اتخاذ القرار |                                                                 | 2.049 | 0.5081 | موافق      |   |



الشكل 6 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور جودة اتخاذ القرار

يُبيّن الجدول أن الاتجاه العام لآراء المشاركين نحو عبارات محور جودة اتخاذ القرار يميل إلى الموافقة، كما يعكسه المتوسط الحسابي الكلي (2.049) بانحراف

معياري (0.5081)، ما يشير إلى أن أفراد العينة يُقرّون بوجود مستوى مقبول من الجودة في عملية اتخاذ القرار داخل مؤسسات القطاع الحكومي.

وقد جاءت في المرتبة الأولى العبارة «يتم تقييم نتائج القرارات بشكل دوري لتحديد مدى فعاليتها» بمتوسط (2.92) وانحراف معياري (1.107)، حيث اتجهت آراء المشاركين إلى الحياد، وهو ما قد يُشير إلى غياب أو ضعف آليات المتابعة والتقييم المستمر لنتائج القرارات المتخذة.

في المرتبة الثانية، جاءت عبارة «يتم اتخاذ القرارات بناءً على معلومات دقيقة وموثوقة» بمتوسط (2.21) وانحراف معياري (0.863)، مع اتجاه نحو الموافقة، مما يدل على إدراك المشاركين لأهمية الأساس المعلوماتي في دعم القرارات، وإن كان هناك مجال لتحسين دقة وموثوقية البيانات.

أما العبارة «يتم إشراك المعنيين في عملية اتخاذ القرار داخل المؤسسة» فقد جاءت في المرتبة الثالثة بمتوسط (2.07) وانحراف معياري (0.858)، واتجهت آراء المشاركين إلى الموافقة، مما يعكس توجّهاً نسبياً نحو الشمولية والمشاركة في صناعة القرار، لكن بدرجة قد تكون محدودة.

تلتها في المرتبة الرابعة العبارة «سرعة اتخاذ القرار لا تؤثر سلباً على جودته» بمتوسط (1.92) وانحراف معياري (0.615)، ما يشير إلى موافقة على وجود توازن نسبي بين السرعة والجودة في اتخاذ القرار.

أما عبارة «تأخذ القرارات بعين الاعتبار الأبعاد الاستراتيجية للمؤسسة» فقد جاءت خامسة بمتوسط (1.82) وانحراف معياري (0.731)، مع موافقة من المشاركين، مما يُظهر أن البعد الاستراتيجي حاضر نسبياً في صياغة القرارات.

في المرتبة السادسة جاءت العبارة «القرارات الإدارية تراعي مصلحة العمل وتحقق العدالة بين الموظفين» بمتوسط (1.79) وانحراف معياري (0.615)، مع اتجاه عام نحو الموافقة الشديدة، مما يدل على وجود رضا نسبي حول عدالة القرارات ومراعاتها للمصلحة المؤسسية.

وأخيراً، جاءت في المرتبة السابعة عبارة «تتسم القرارات المتخذة بالوضوح وسهولة التنفيذ» بمتوسط (1.61) وانحراف معياري (0.612)، وهو أدنى متوسط

بين العبارات، لكنه يُظهر موافقة قوية من المشاركين على وضوح القرارات وسلسلة تطبيقها.

وبشكل عام، تعكس النتائج تقييماً إيجابياً معتدلاً لجودة اتخاذ القرار داخل المؤسسات الحكومية، مع وجود بعض الجوانب التي تحتاج إلى تعزيز، لا سيما فيما يتعلق بمتابعة نتائج القرارات وتقييمها بشكل منهجي.

### اختبار الفرضيات

- نتيجة الفرضية الأولى 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 الاتي:

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

جدول 7 تأثير تطوير الهياكل الإدارية الرسمية على تحسين جودة اتخاذ القرار

#### - Model Summary

| Model | R                 | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate | R Square Change | Change Statistics |     |     |               |
|-------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|-----------------|-------------------|-----|-----|---------------|
|       |                   |          |                   |                            |                 | F Change          | df1 | df2 | Sig. F Change |
| 1     | .674 <sup>a</sup> | .454     | .449              | .30813                     | .454            | 85.693            | 1   | 103 | .000          |

a. Predictors: (Constant), جودة اتخاذ القرار

#### ANOVA<sup>a</sup>

| Model |            | Sum of Squares | df  | Mean Square | F      | Sig.              |
|-------|------------|----------------|-----|-------------|--------|-------------------|
| 1     | Regression | 8.136          | 1   | 8.136       | 85.693 | .000 <sup>b</sup> |
|       | Residual   | 9.779          | 103 | .095        |        |                   |
|       | Total      | 17.915         | 104 |             |        |                   |

a. Dependent Variable: تطوير\_الهياكل\_الإدارية\_الرسمية

b. Predictors: (Constant), تجودة\_اتخاذ\_القرار

### Coefficients<sup>a</sup>

| Model | Unstandardized Coefficients |            | Standardized Coefficients | t     | Sig. |
|-------|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|------|
|       | B                           | Std. Error | Beta                      |       |      |
| 1     | (Constant)                  | .744       | .125                      | 5.930 | .000 |
|       | جودة اتخاذ القرار           | .550       | .059                      | .674  | .000 |

a. Dependent Variable: تطوير الهياكل الإدارية الرسمية

أظهرت نتائج تحليل الانحدار البسيط أن متغير جودة اتخاذ القرار يُعد متغيرًا ذا دلالة إحصائية في تفسير التغير في تطوير الهياكل الإدارية الرسمية. وكما يتضح من جدول Model Summary، بلغ معامل الارتباط (R) نحو (0.674)، وهو ما يشير إلى وجود علاقة ارتباط قوية موجبة بين المتغيرين، في حين بلغت قيمة معامل التحديد ( $R^2 = 0.454$ ) مما يعني أن جودة اتخاذ القرار تفسّر نحو 45.4% من التباين في تطوير الهياكل الإدارية الرسمية، وهي نسبة تفسير جيدة في البحوث الإدارية. كما بلغت قيمة F المحسوبة (85.693) في جدول ANOVA وكانت الدلالة الإحصائية (Sig = 0.000) أقل من مستوى الدلالة (0.05)، مما يدل على أن النموذج ككل دال إحصائيًا.

أما بالنسبة لجدول Coefficients، فقد تبين أن قيمة معامل الانحدار غير المعياري (B) بلغت (0.550)، وتشير هذه القيمة إلى أنه لكل وحدة زيادة في جودة اتخاذ القرار، يقابلها زيادة قدرها 0.55 في مستوى تطوير الهياكل الإدارية الرسمية، وذلك عند ثبات العوامل الأخرى. كما أن قيمة ( $t = 9.257$ ) كانت ذات دلالة إحصائية (Sig = 0.000) مما يؤكد أن المتغير المستقل يؤثر بشكل معنوي في المتغير التابع. وبناءً على ما سبق، يمكن القول إن هناك تأثيرًا إيجابيًا معنويًا لجودة اتخاذ القرار في تطوير الهياكل الإدارية الرسمية داخل مؤسسات القطاع الحكومي، مما يدعم فرضية الدراسة ويعزز من أهمية التكامل بين الجوانب الهيكلية وصناعة القرار الفعّال.

- 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.

### Model Summary

| Model | R                 | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate | R Square Change | F Change | df1 | df2 | Sig. F Change |
|-------|-------------------|-------------------|----------------------------|-----------------|----------|-----|-----|---------------|
| 1     | .840 <sup>a</sup> | .706              | .27150                     | .706            | 1072.426 | 1   | 446 | .000          |

a. Predictors: (Constant), جودة اتخاذ القرار

### ANOVA<sup>a</sup>

| Model |            | Sum of Squares | df  | Mean Square | F        | Sig.              |
|-------|------------|----------------|-----|-------------|----------|-------------------|
| 1     | Regression | 79.053         | 1   | 79.053      | 1072.426 | .000 <sup>b</sup> |
|       | Residual   | 32.877         | 446 | .074        |          |                   |
|       | Total      | 111.930        | 447 |             |          |                   |

a. Dependent Variable: تطوير الهياكل الإدارية غير الرسمية

b. Predictors: (Constant), جودة اتخاذ القرار

### Coefficients<sup>a</sup>

| Model |                   | Unstandardized Coefficients | Standardized Coefficients | t      | Sig. |
|-------|-------------------|-----------------------------|---------------------------|--------|------|
| 1     | (Constant)        | .229                        |                           | 5.558  | .000 |
|       | جودة اتخاذ القرار | .917                        | .840                      | 32.748 | .000 |

a. Dependent Variable: تطوير الهياكل الإدارية غير الرسمية

أظهرت نتائج تحليل الانحدار البسيط أن متغير جودة اتخاذ القرار يُعد من أقوى المتغيرات التنبؤية ذات التأثير الإحصائي والدلالة العالية على تطوير الهياكل الإدارية غير الرسمية في مؤسسات القطاع الحكومي. وكما يوضح جدول Model Summary، بلغ معامل الارتباط (R) نحو (0.840)، وهو ما يشير إلى وجود علاقة ارتباط قوية جداً وموجبة بين المتغيرين، كما بلغت قيمة معامل التحديد ( $R^2 = 0.706$ ) ما يعني أن 70.6% من التباين في تطوير الهياكل الإدارية غير الرسمية يمكن تفسيره من خلال جودة اتخاذ القرار، وهي نسبة تفسير مرتفعة تؤكد على قوة العلاقة.

وقد دعم اختبار ANOVA هذه النتائج؛ إذ بلغت قيمة  $F(1072.426)$  بمستوى دلالة  $(Sig = 0.000)$  أقل بكثير من 0.05، مما يدل على معنوية النموذج الإحصائية العالية.

أما في جدول Coefficients، فقد تبين أن معامل الانحدار غير المعياري  $(B = 0.917)$  وهو ما يعني أن كل زيادة بمقدار وحدة واحدة في جودة اتخاذ القرار تؤدي إلى زيادة بمقدار 0.917 في مستوى تطوير الهياكل الإدارية غير الرسمية، وهو تأثير كبير، وجاء مصحوباً بقيمة  $t$  مرتفعة  $(32.748)$  ودلالة إحصائية  $(Sig = 0.000)$  ما يعزز موثوقية هذا التأثير.

وبناءً على ما سبق، يمكن الاستنتاج أن تحسين جودة اتخاذ القرار يمثل عاملاً رئيسياً ومؤثراً في تطوير الهياكل الإدارية غير الرسمية، وهو ما يعكس أهمية البيئة التنظيمية المرنة وآليات اتخاذ القرار الذكي في دعم العلاقات غير الرسمية، القيادة غير الرسمية، وتسهيل العمليات اليومية داخل مؤسسات القطاع الحكومي في المملكة.

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

- أولاً: متغير تطوير الهياكل الإدارية

جدول 9 فروق استجابة عينة الدراسة لمتغير تطوير الهياكل الإدارية والمتغيرات الشخصية

## 2. Model Summary

| Model | R                 | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate | Change Statistics |          |     |     | Sig. F Change |
|-------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|-------------------|----------|-----|-----|---------------|
|       |                   |          |                   |                            | R Square Change   | F Change | df1 | df2 |               |
| 1     | .196 <sup>a</sup> | .038     | .000              | .53346                     | .038              | 1.001    | 4   | 100 | .411          |

a. Predictors: (Constant), المسمى الوظيفي, النوع, الخبرة سنوات عدد

## ANOVA<sup>a</sup>

| Model |            | Sum of Squares | df  | Mean Square | F     | Sig.              |
|-------|------------|----------------|-----|-------------|-------|-------------------|
| 1     | Regression | 1.139          | 4   | .285        | 1.001 | .412 <sup>b</sup> |
|       | Residual   | 28.458         | 100 | .285        |       |                   |
|       | Total      | 29.597         | 104 |             |       |                   |

a. Dependent Variable: تطوير الهياكل الادارية

b. Predictors: (Constant), النوع, الخبرة سنوات عدد

#### Coefficients<sup>a</sup>

| Model | Unstandardized Coefficients |            | Standardized Coefficients | t      | Sig. |
|-------|-----------------------------|------------|---------------------------|--------|------|
|       | B                           | Std. Error | Beta                      |        |      |
| 1     | (Constant)                  | 1.916      | .283                      | 6.764  | .000 |
|       | النوع                       | .084       | .111                      | .078   | .453 |
|       | العمرية الفئة               | .028       | .130                      | .037   | .831 |
|       | عدد سنوات الخبرة            | -.111      | .093                      | -1.189 | .237 |

a. Dependent Variable: تطوير الهياكل الإدارية

أظهرت نتائج تحليل الانحدار المتعدد أن المتغيرات الديموغرافية المتمثلة في النوع، المسمى الوظيفي، وعدد سنوات الخبرة لا تمثل عوامل مؤثرة إحصائياً في تطوير الهياكل الإدارية داخل مؤسسات القطاع الحكومي. فقد بينت نتائج Model Summary أن معامل التحديد ( $R^2$ ) بلغ فقط (0.038)، ما يشير إلى أن هذه المتغيرات تفسّر ما نسبته 3.8% من التباين في متغير تطوير الهياكل الإدارية، وهي نسبة منخفضة جداً لا تُعد ذات دلالة تفسيرية قوية. كما أظهرت نتائج اختبار ANOVA أن نموذج الانحدار ككل غير دال إحصائياً، حيث بلغت قيمة  $F = 1.001$  وكانت الدلالة الإحصائية ( $\text{Sig} = 0.411$ ) أعلى من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، مما يعني عدم وجود علاقة معنوية بين هذه المتغيرات وتطوير الهياكل الإدارية.

وقد دعم هذا التوجه أيضاً جدول المعاملات Coefficients، حيث لم يظهر أي من المتغيرات المستقلة تأثيراً ذا دلالة إحصائية: فقد بلغ مستوى الدلالة لمتغير النوع (0.453)، ولمتغير المسمى الوظيفي (0.831)، ولعدد سنوات الخبرة (0.237)، وهي جميعها أعلى من 0.05، مما يدل على عدم وجود تأثير معنوي لأي منها.

وبناءً على ما سبق، يمكن الاستنتاج أن الخصائص الديموغرافية للمشاركين لا تؤثر بشكل ملموس على تطوير الهياكل الإدارية الرسمية أو غير الرسمية، مما يشير إلى أن عوامل أخرى أكثر ارتباطاً بالبنية التنظيمية والبيئة الإدارية (مثل جودة اتخاذ

القرار أو السياسات التنظيمية) قد تكون هي المحرك الأساسي لعمليات التطوير الإداري في القطاع الحكومي.

- ثانيا: جودة اتخاذ القرار

جدول 10 فروق استجابة عينة الدراسة لمتغير جودة اتخاذ القرار والمتغيرات الشخصية

#### - Model Summary

| Model | R                 | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate | Change Statistics |          |     |     |               |
|-------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|-------------------|----------|-----|-----|---------------|
|       |                   |          |                   |                            | R Square Change   | F Change | df1 | df2 | Sig. F Change |
| 1     | .196 <sup>a</sup> | .038     | .000              | .53346                     | .038              | 1.001    | 4   | 100 | .411          |

a. Predictors: (Constant), المسمى الوظيفي, النوع, الخبرة سنوات عدد

#### ANOVA<sup>a</sup>

| Model |            | Sum of Squares | df  | Mean Square | F     | Sig.              |
|-------|------------|----------------|-----|-------------|-------|-------------------|
| 1     | Regression | 1.139          | 4   | .285        | 1.001 | .411 <sup>b</sup> |
|       | Residual   | 28.458         | 100 | .285        |       |                   |
|       | Total      | 29.597         | 104 |             |       |                   |

a. Dependent Variable: جودة اتخاذ القرار

b. Predictors: (Constant), المسمى الوظيفي, النوع, الخبرة سنوات عدد

#### Coefficients<sup>a</sup>

| Model |                  | Unstandardized Coefficients |            | Standardized Coefficients | t      | Sig. |
|-------|------------------|-----------------------------|------------|---------------------------|--------|------|
|       |                  | B                           | Std. Error | Beta                      |        |      |
| 1     | (Constant)       | 1.916                       | .283       |                           | 6.764  | .000 |
|       | النوع            | .084                        | .111       | .078                      | .753   | .453 |
|       | العمرية الفئة    | .028                        | .130       | .037                      | .213   | .831 |
|       | الخبرة سنوات عدد | -.111                       | .093       | -.189                     | -1.189 | .237 |

a. Dependent Variable: جودة اتخاذ القرار

تشير نتائج تحليل الانحدار المتعدد إلى أن المتغيرات الديموغرافية (النوع، المسمى الوظيفي، وعدد سنوات الخبرة) لا تمثل عوامل ذات دلالة إحصائية في تفسير جودة اتخاذ القرار داخل مؤسسات القطاع الحكومي. فقد أظهر جدول Model Summary أن قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) بلغت (0.038)، مما يعني أن هذه

المتغيرات تفسّر فقط 3.8% من التباين في جودة اتخاذ القرار، وهي نسبة ضعيفة جدًا. كما بيّن اختبار ANOVA أن نموذج الانحدار الكلي غير دال إحصائيًا، حيث بلغت قيمة (F = 1.001) وكانت قيمة الدلالة (Sig = 0.411) أكبر من 0.05، مما يدل على عدم معنوية النموذج ككل.

وتؤكد هذه النتيجة قيم المعاملات الفردية في جدول Coefficients، حيث لم تُظهر أي من المتغيرات الديموغرافية تأثيرًا دالًا إحصائيًا. فقد بلغت قيمة الدلالة لمتغير النوع (Sig = 0.453) ولمتغير المسمى الوظيفي (Sig = 0.831) ولمتغير عدد سنوات الخبرة (Sig = 0.237) وهي جميعها أعلى من مستوى الدلالة المقبول (0.05). كما أن قيمة معامل الانحدار غير المعياري لمتغير الخبرة جاءت سالبة (B = -0.111) مما يشير إلى اتجاه عكسي غير دال إحصائيًا.

وبناءً على ذلك، يمكن القول إن الخصائص الديموغرافية للمبحوثين لا تُفسّر بشكل معنوي تباين مستوى جودة اتخاذ القرار، وهو ما يعزز فكرة أن جودة القرار في بيئة العمل الحكومية ترتبط على الأرجح بعوامل مؤسسية أو هيكلية، وليس بخلفية الأفراد الشخصية أو الوظيفية.

### ربط النتائج بالدراسات السابقة

أظهرت نتائج الدراسة الحالية أن تطوير الهياكل الإدارية يلعب دورًا جوهريًا في تحسين جودة اتخاذ القرار داخل مؤسسات القطاع الحكومي، وهو ما يتسق مع ما توصلت إليه دراسة عبد الرازق (2025) التي أكدت وجود علاقة طردية ودالة إحصائية بين التطوير التنظيمي وتحسين الأداء المؤسسي، لا سيما من خلال مرونة الهيكل التنظيمي وتبني التقنيات الحديثة، وهي عناصر أساسية تُسهم أيضًا في رفع كفاءة عملية اتخاذ القرار. كما تتفق هذه النتائج مع ما ورد في دراسة عليق (2024) التي بيّنت أن رفع مستوى التطوير التنظيمي داخل المنظمات غير الحكومية انعكس إيجابيًا على جودة الخدمات، وهو ما يرتبط ارتباطًا وثيقًا بتحسين جودة القرارات الإدارية نتيجة وضوح الإجراءات ورفع كفاءة العاملين.

كذلك، جاءت نتائج الدراسة متوافقة مع ما أشار إليه الزهراني (2023) وخضري وسفياني (2022)، حيث أوضحنا أن تطوير البنية التنظيمية وتهيئة بيئة عمل مرنة يسهم في تعزيز قدرة الموظفين على التكيف والابتكار، مما يؤدي إلى تحسين مخرجات القرار. هذا الاتساق يؤكد أن أثر التطوير الإداري ليس محصورًا في جانب الأداء التشغيلي فحسب، بل يمتد ليشمل جودة القرارات الاستراتيجية داخل المؤسسات.

وعند المقارنة مع دراسات المحور الثاني، نجد أن النتائج الحالية تنسجم مع ما خلصت إليه دراسة Dos Santos et al. (2020) التي شددت على أهمية الإطار التنظيمي الواضح والمستند إلى المعرفة في دعم اتخاذ القرار في البيئات المعقدة. كما تعزز النتائج ما جاء في دراسة بالصادق (2019) التي أوضحت أن وضوح الأهداف، ووجود توصيف وظيفي دقيق، وتطوير قنوات الاتصال، هي عناصر تنظيمية جوهرية لتحسين جودة القرار، وهي جميعها عناصر أكدت الدراسة الحالية على ضرورتها.

وبالإضافة إلى ذلك، نجد تقاطعاً مع دراسة Gachet & Patrick (2012) التي أبرزت دور النماذج التنظيمية المرنة والهجينة في تمكين المؤسسات من الانتقال بين النمط البيروقراطي والأوتوقراطي بحسب الحاجة، وهو ما انعكس في نتائج الدراسة الحالية من خلال التأكيد على أهمية مرونة الهياكل الإدارية في مواجهة التغيرات واتخاذ قرارات فعالة. في المقابل، تختلف نتائج الدراسة الحالية عن دراسة البريك (2018) في أن الأخيرة ركزت أكثر على المبادئ النظرية للتنظيم الإداري وأدواته، بينما تقدم هذه الدراسة دليلاً ميدانياً على الأثر العملي المباشر لتطوير الهياكل على جودة القرارات في سياق حكومي.

### الخاتمة:

تشكل الهياكل الإدارية أحد المرتكزات الأساسية التي تقوم عليها فعالية الأداء المؤسسي، إذ تؤثر بشكل مباشر في آليات اتخاذ القرار وجودته. وقد سعت هذه الدراسة إلى استكشاف العلاقة بين تطوير الهياكل الإدارية – الرسمية وغير الرسمية – وبين جودة اتخاذ القرار في مؤسسات القطاع الحكومي بالمملكة العربية السعودية، مستندة إلى إطار منهجي وصفي تحليلي، وبالاعتماد على آراء العاملين في هذه المؤسسات.

وقد أكدت النتائج وجود علاقة ارتباط وتأثير معنوي واضح بين تطوير الهيكل الرسمي وتحسين جودة اتخاذ القرار، بما يدل على أن تعزيز الأطر التنظيمية الرسمية يساهم في رفع كفاءة العملية الإدارية. كما أظهرت النتائج أن الهياكل غير الرسمية تلعب دوراً أكثر تأثيراً، إذ تبين أنها تفسّر نسبة أكبر من التباين في جودة القرار، مما يعكس أهمية شبكات العلاقات غير الرسمية، والتفاعل غير المركزي، وديناميكيات الاتصال غير التقليدي في دعم القرارات الفعالة.

كما أشارت الدراسة إلى أن المتغيرات الديموغرافية للعاملين لم يكن لها أثر معنوي في تطوير الهياكل أو تحسين جودة القرار، ما يشير إلى أن التحسينات المؤسسية تتجاوز السمات الفردية وتتبع أساساً من ممارسات إدارية وتنظيمية رشيدة.

## التوصيات:

في ضوء نتائج الدراسة حول تأثير تطوير الهياكل الإدارية على تحسين جودة اتخاذ القرار في مؤسسات القطاع الحكومي، يمكن تقديم التوصيات التالية لتعزيز فاعلية الأداء الإداري ودعم بيئة اتخاذ القرار:

- العمل على تحديث وتصميم الهياكل التنظيمية بما يتناسب مع طبيعة العمل ومتغيرات البيئة الداخلية والخارجية، مع تقليص المستويات الإدارية الزائدة التي قد تعيق سرعة اتخاذ القرار.
- توسيع قاعدة تفويض الصلاحيات لتقليل المركزية وتعزيز سرعة وفعالية القرار على المستويات التنفيذية.
- دعم العلاقات التعاونية والقيادة غير الرسمية الفعالة بين الموظفين، وتشجيع ثقافة العمل الجماعي والمبادرة الذاتية داخل المؤسسة.
- الاستثمار في بناء فرق عمل مرنة تتمتع بالثقة المتبادلة والتواصل الفعال، لما لذلك من أثر مباشر على تعزيز جودة اتخاذ القرار.
- تطوير نظم المعلومات الإدارية والتقنية بما يضمن توفير البيانات الدقيقة والمحدثة لصناع القرار في الوقت المناسب.
- العمل على تحسين قنوات الاتصال الأفقي والعمودي بين المستويات الإدارية المختلفة لتفادي فجوات المعلومات وتعزيز الشفافية.
- تنظيم برامج تدريبية متخصصة في اتخاذ القرار وتحليل المشكلات، تستهدف كافة المستويات الوظيفية، وخاصة من يشغلون مواقع قيادية.
- تشجيع استخدام الأدوات التحليلية ونظم دعم القرار القائمة على تكنولوجيا المعلومات.
- تبني مفاهيم الإدارة الرشيقة (Agile Management) والجودة الشاملة في تصميم الهياكل الإدارية، بما يعزز استجابة المؤسسة للتغيرات.
- دمج معايير قياس الأداء الإداري مع جودة القرارات المتخذة لتقييم فاعلية البنية التنظيمية بصفة دورية.
- توسيع نطاق المشاركة الفعلية للموظفين في عملية اتخاذ القرار، باعتبار ذلك وسيلة لتحسين الالتزام وجودة التنفيذ.

- إنشاء آليات دائمة لتغذية راجعة (feedback) حول القرارات المتخذة وتقييم آثارها العملية على الأداء المؤسسي.

## 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.

تكاري، 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 المسيفيكتاب). *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، أميرة ( 2022)، التطوير التنظيمي ودوره في تحسين جودة الأداء المؤسسي: دراسة ميدانية في الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولات لولاية قلمة، 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. 23(262), 177-208 ,

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. 184-215, 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. 653-674, 37(1),

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.

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

عدادة, ايمان, آغا, منال, بوغازي إسماعيل. (2023)نعكاس 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

الغالب، 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 لآداب 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 لمصلحة الحالة المدنية ببلدية غرداية، مذكرة

لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر اكايمي، 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, امانى. (2024). دور استشراف المستقبل في تعزيز عملية اتخاذ القرار لدى قيادات جامعة المنيا. مجلة البحث في التربية وعلم النفس. 39(1), 207-334.

### ثانيا.. 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>