

أبعاد التطوير التنظيمي وأثرها على فعالية القرارات الإدارية  
لدى المؤسسات المشاركة في جائزة الملك عبدالله الثاني  
لتميز الأداء الحكومي والشفافية .

تاريخ الاستلام 2015/07/19 تاريخ القبول 2016/01/03

الاستاذ الدكتور عبدالله بن منصور

البريد الالكتروني mansour\_19612004@yahoo.fr

جامعة تلمسان

الدكتور فراس محمود الدعجة

- الأردن

ملخص الدراسة :

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أبعاد التطوير التنظيمي وأثرها على فعالية القرارات الإدارية في المؤسسات المشاركة في جائزة الملك عبدالله الثاني لتمييز الأداء الحكومي والشفافية، وقد تم استخدام المنهج الاستقرائي الاستنباطي.

ويتكون مجتمع الدراسة من (68) مؤسسة مشاركة في جائزة الملك عبد الله الثاني لتمييز الأداء الحكومي والشفافية للدورة السادسة (2012/2013)، وقد استخدم الباحث استبانة خاصة لجمع البيانات الأولية من أفراد عينة الدراسة وتم توزيع (170) استبانة على الموظفين في تلك المؤسسات ، حيث تم استرجاع (151) استبانة ما نسبته (88%) من حجم المجتمع وجميعها كان صالح للتحليل.

وتم استخدام البرنامج الإحصائي لتحليل البيانات الأولية SPSS بالإجابة عليها وارجاعها واختبار الفرضيات.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

• أظهرت وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين جميع أبعاد التطوير التنظيمي وفعالية القرارات الإدارية في المؤسسات المشاركة بالجائزة. وقد شملت هذه المجالات اجراءات العمل ، تنمية الموارد البشرية، الأنظمة والتشريعات).

• يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للتطوير التنظيمي بأبعاده (التشريعات والانظمة, اجراءات العمل , تنمية المورد البشري ) على فعالية القرارات الإدارية في المؤسسات المشاركة في جائزة الملك عبدالله الثاني لتميز الأداء الحكومي والشفافية .

• يوجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في تصورات المبحوثين نحو التطوير التنظيمي وأثره على فعالية القرارات الإدارية في المؤسسات المشاركة في جائزة الملك عبدالله الثاني لتميز الأداء الحكومي والشفافية تعزى للمتغيرات الوظيفية الاتية ( المستوى الوظيفي , سنوات الخبرة).

و توصلت الدراسة إلى عدد من التوصيات من أهمها:

- العمل على تطوير الهياكل التنظيمية في المؤسسات المشاركة بالجائزة بشكل مستمر يجعلها قادرة على مواكبة التغيرات في بيئة العمل.

- إجراء تعديلات في أنظمة وسياسات المؤسسات المشاركة بالجائزة بما يزيد من فاعليتها في اتخاذ القرارات.

- العمل على تنمية وتطوير العاملين في مجال اتخاذ القرارا وزيادة مشاركتهم في العملية الإدارية بشكل عام مما يؤدي إلى تطوير عمل هذه المؤسسات وتعزيز كفاءتها.

الكلمات المفتاحية: أبعاد التطوير التنظيمي، فعالية القرارات الإدارية، المؤسسات المشاركة في جائزة الملك عبدالله الثاني لتميز الأداء الحكومي والشفافية.

تعد عملية التطوير التنظيمي الدائم والمستمر السمة الأساسية التي تتميز بها حركة المنظمات في مختلف المجالات وبدون ذلك تتوقف الأمور عند نقطة معينة ويصبح كل شيء عند ذلك في حالة تقادم وجمود" وبما أن عملية اتخاذ القرارات تعد من الأمور المهمة التي تأتي في مقدمة اهتمامات وأعباء المدير، فقد كان من الضروري لهذه العملية أن تحظى بالتطوير والتحديث المستمرين من خلال التعرف على أهم المعوقات التي تحول دون اتخاذ القرارات على أسس سليمة.

وقد تعددت وتنوعت مفاهيم التطوير التنظيمي، يعرف بيل وفرنش التطوير التنظيمي على أنه " مجهود يحظى بالتأييد من الإدارة العليا وينصب على الأجل الطويل لتطوير أسلوب حل المشاكل في المنظمة، ولتجديد عملياتها خاصة من خلال التشخيص والإدارة الفعالة والجماعية لثقافة المنظمة مع تشديد خاص على عمل الفريق الرسمي، والفريق المؤقت والعلاقة المتبادلة بين الجماعات وذلك بمعاونة الاستشاريين وباستخدام التكنولوجيا والنظريات الخاصة بالعلوم السلوكية التطبيقية."

ويعرف اللوزي التطوير التنظيمي على إنه "جهد شمولي مخطط يهدف إلى تغيير وتطوير وتنمية العاملين، عن طريق التأثير في قيمهم ومهاراتهم وأنماط سلوكهم، إضافة إلى العمل على تغيير التكنولوجيا المستعملة، والهيكل التنظيمية، وذلك سعياً لتطوير الموارد البشرية أو العمل على تحقيق الأهداف التنظيمية"

و يتضح أن عملية التطوير التنظيمي تركز على البيئة الداخلية للتنظيم والتي تتكون من مجموع العناصر الإنسانية فيه، وما يتم بينها من تفاعلات وعلاقات، مع عدم تجاهل البيئة الخارجية، ولكن المقصود من جهود التطوير التنظيمي بالنظر البدء إلى البيئة الداخلية مع مراقبة بيئة الخارجية ومراعاة ما يحصل فيها من تغيرات بهدف معالجة ما يصيب المنظمة من الخلل أو مشكلات.

وتأتي هذه الدراسة للتعرف على أبعاد التنظيم الحالي للمؤسسات المستقلة المشاركة في الجائزة وأثره على فعالية القرارات الإدارية من خلال استطلاع آراء عينة من مدراء هذه المؤسسات .

ثانيا : مشكلة الدراسة

تتمثل مشكلة الدراسة في التعرف على أبعاد التطوير التنظيمي أثرها على فعالية القرارات الإدارية لدى المؤسسات المستقلة المشاركة في جائزة الملك عبدالله الثاني والذي يساعد في توجيهها بشكل فاعل لتحقيق الأهداف المؤسسية والمساهمة بتحقيق الأهداف الوطنية والمبادرات الملكية ذات الصلة، وذلك خاصة في ظل البيئة التنافسية الحادة التي أصبح البقاء فيها للأقوى والأصلح وما تشمله عملية التحسين المستمر للمنظمات التي تسعى إلي إشباع رغبات المستهلكين الحالية والمتوقعة، وهذا البحث هو محاولة لتحليل وابرار أبعاد التطوير التنظيمي أثرها على فعالية القرارات الإدارية لدى المؤسسات المستقلة المشاركة في الجائزة. حيث إن هناك تأثيرات متباينة للتطوير التنظيمي على فعالية القرارات الإدارية.

بناء على ما سبق يمكن صياغة مشكلة الدراسة في السؤال التالي:

ما هو أثر أبعاد التطوير التنظيمي على فعالية القرارات الإدارية لدى المؤسسات المستقلة المشاركة في جائزة الملك عبدالله لتمييز الأداء الحكومي والشفافية؟

ثالثاً: أهمية الدراسة

تكمن أهمية هذه الدراسة في الاعتبارات التالية :

1. بيان أهمية أبعاد التطوير التنظيمي على فعالية القرارات الإدارية لدى المؤسسات المستقلة المشاركة في الجائزة .

2. التعمق في مثل هذه الدراسة لمعرفة الأثر الناتج عنها لتمكين المؤسسات المستقلة المشاركة في الجائزة من استيعاب التطورات المتسارعة

والتحديات من خلال الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة ( البشرية، التكنولوجية ،  
المادية).

رابعاً: أهداف الدراسة

- توضيح دور التطوير التنظيمي في اتخاذ قرارات إدارية فعالة لدى المؤسسات المستقلة المشاركة في الجائزة.
  - تحديد ومعرفة أهم الصعوبات التي قد تحول دون اتخاذ القرارات الإدارية لدى المؤسسات المستقلة المشاركة في الجائزة.
  - التوصل إلى توصيات يمكن أن تؤدي إلى تفعيل عملية اتخاذ القرارات الإدارية لدى المؤسسات المستقلة المشاركة في الجائزة
- خامساً: فرضيات الدراسة
- تحقيقاً لأهداف الدراسة و اعتماداً على محتوى و نتائج الأدبيات السابقة التي توافرت للباحث يمكن صياغة مجموعة من الفرضيات بصورتها العدمية (Ho) كما يلي :

الفرضية الرئيسية الأولى :

**Ho1 :** يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )

للتطوير التنظيمي بأبعاده (التشريعات و الانظمة , تبسيط اجراءات و اساليب العمل, تنمية المورد البشري) على فعالية القرارات الإدارية في المؤسسات المشاركة في جائزة الملك عبدالله الثاني لتميز الأداء الحكومي والشفافية .

الفرضية الرئيسة الثانية :

**Ho2 :** يوجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )

( في تصورات المبحوثين نحو أبعاد التطوير التنظيمي وأثرها على فعالية القرارات الإدارية في المؤسسات المشاركة في جائزة الملك عبدالله الثاني لتميز الأداء الحكومي والشفافية تعزى للمتغيرات الوظيفية الاتية (سنوات الخبرة, المستوى الوظيفي).

سادساً: طرق جمع البيانات:

أولاً: المصادر الأولية : تتمثل في الأفراد الذين يمثلون عينة الدراسة من خلال توزيع استبانته معدة لأغراض هذا البحث والتي تم تطويرها وإعدادها من قبل الباحث بعد الاطلاع على الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة.  
ثانياً: المصادر الثانوية : والمتمثلة بالكتب والدوريات والرسائل الجامعية ، والبحوث السابقة العربية والأجنبية وغيرها من أوعية المعلومات ذات الصلة بموضوع الدراسة إضافة إلى وثائق جائزة الملك عبد الله الثاني لتمييز الأداء الحكومي والشفافية

سابعاً: الدراسات السابقة

- دراسة الصفيان، 2003 ( علاقة التطوير التنظيمي بفاعلية القرارات الإدارية، دراسة ميدانية على منطقة جوازات الرياض).

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على الأسس التي يستند عليها التطوير التنظيمي لتكون القرارات الإدارية فعالة في جوازات منطقة الرياض . كما تهدف إلى توضيح دور التطوير التنظيمي في توجيه متخذي القرارات الإدارية لاتخاذ قرارات إدارية فعالة في جوازات منطقة الرياض ،وتهدف الدراسة أيضا إلى تحديد ومعرفة أهم الصعوبات التي قد تحول دون اتخاذ

القرارات الإدارية الفعالة في ال مؤسسات الأهلية ،ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة هي أن التطوير التنظيمي بمنطقة جوازات الرياض يستند بدرجة متوسطة على الأسس التي تفعل القرارات الإدارية، كما أن له دور متوسط في توجيه متخذي القرارات، كما يواجه التطوير

دراسة<sup>22</sup> Les Worrall et.al، 2000 (أثر التغيير التنظيمي على خبرة العمل وإدراك مدراء القطاع العام).

قام الباحثون بدراسة التغيير التنظيمي من من ظورين مختلفين، هما أثر التغيير على خبرات العمل، وإدراك مدراء القطاع العام لعملية التغيير . وتم تطبيق

الدراسة في سنتين متتاليتين، 1997 و 1998 وشملت مجتمعا ضم مؤسسات القطاع العام، ومؤسسات القطاع الخاص، والمؤسسات الخدمية، حيث جرت الدراسة في عام 1997 على 1362 موظفا وفي عام 1998 على 1313 موظفا تم اختيارهم بشكل عشوائي وقاموا بدراسة أثر التغيير على خبرات العمل، وإدراكي المدراء في المملكة ال متحدة. وقد أظهرت الدراسة أن التغيير في يتطلب من العاملين في المنظمة المزيد من التدريب حتى يمتلك الأفراد العاملون المقدرة والمهارات العالية للقيام بالتغيير المطلوب. كما أظهرت الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إدراك مدراء القطاع العام لأهمية التغيير التنظيمي.

#### الاطار النظري

أولاً: التطوير التنظيمي:

يعرف التطوير التنظيمي بأنه " عملية تغيير مخططة ومرسومة لتغيير التنظيم وتحويله من تنظيم ساكن إلى تنظيم حركي، يعتمد في أسلوبه التقييم المستمر لأساليبه من خلال التحليل واتخاذ القرارات الملائمة، واستغلال الفرص المتاحة، آخذاً بالاعتبار التحديات البيئية التي تواجه المنظمة" (القواسمة، 2002، 16-20).

ويعرفه اللوزي على إنه " جهد شمولي مخطط يهدف إلى تغيير وتطوير وتنمية العاملين، عن طريق التأثير في قيمهم ومهاراتهم وأنماط سلوكهم، إضافة إلى العمل على تغيير التكنولوجيا المستعملة، والهيكل التنظيمية، وذلك سعياً لتطوير الموارد البشرية أو العمل على تحقيق الأهداف التنظيمية". (اللوزي: 2002، 32 )

ثانياً: اهداف التطوير

تختلف أهداف التطوير التنظيمي باعتباره كمنشأ منهجي من منظمة لأخرى تبعاً لاختلاف الغاية التي وجدت من اجلها والبيئة الداخلية والخارجية المحيطة بها ومن خلال استعراض الادبيات في هذا المجال نجد أن هنالك

اختلاف بين الكتاب والباحثين بالنسبة لتحديد أهداف التطوير التنظيمي للمنظمات .

ويرى كلاً من أسعد (أسعد: 1992، 525-526) وطرار (طرار، 88) أن هنالك أهداف عامة تنطبق على جميع المجالات والمنظمات وهي كما يلي

1. جعل المنظمة نظاماً متطوراً ذو فلسفة إدارية أساسها تفاعل الأفراد كفريق عمل.

2. زيادة قدرة المنظمة على التكيف مع المتغيرات البيئية المختلفة.

3. تغيير التقاليد التي تحد من الابتكار والإبداع.

4. تمكين المنظمة من التعرف على المشكلات التي تقابلها وحلها بإسلوب علمي.

5. خلق مناخ صحي وفعال في المنظمة ككل.

6. زيادة ديناميكية الفريق.

ثالثاً: خصائص التطوير التنظيمي

للتطوير التنظيمي خصائص رئيسية تساعد على الفهم الصحيح له، ومن

هذه الخصائص ما يلي: (p25, 1998: Garratt et al)

أولاً: الاهتمام بالمنظمة/ النظام ككل:

فالتطوير التنظيمي برنامج وجهد شامل يهتم بتفاعل مختلف أجزاء المنظمة ومكوناتها الرئيسية، حيث يؤثر كل منها على الآخر ويتأثر به، فهي تهتم بعلاقات العمل والعلاقات الشخصية ويعني بالبناء التنظيمي والعمليات والاتجاهات ومحور الاهتمام بالتطوير التنظيمي وهو كيف يمكن أن تعمل هذه الأجزاء جميعها معاً لتصبح فاعلة والتأكيد على كيفية ربط وتحقيق الإنجاز المطلوب .

ثانياً: التركيز على عملية الاجتماعات والمنظمات وكيفية حل المشكلات واتخاذ القرارات والاتصالات بالمقارنة مع المضمون والمحتوى.

ثالثاً: التأكيد على فريق العمل كونه الوحدة الرئيسية لتعليم الأفراد.

رابعاً: الاهتمام بالإدارة والمشاركة الجماعية في إدارة فريق العمل

## ثانياً: القرارات الإدارية

اولاً: تعريف القرارات الإدارية :

وتعرف القرارات الإدارية بأنها "القرارات التي تتعلق بالمشكلات العادية المتصلة بإجراءات العمل اليومي وتنفيذه والنشاط الجاري في المنظمة وتقسم إلى نوعين: (قرارات الإداري. وقرارات تكتيكية)". (النمر وآخرون: 2006 ، ص 20)

وتعتبر عملية اتخاذ القرارات عملية إدارية مركبة من حيث أنها تأخذ في الاعتبار بيئة اتخاذ القرار وكذلك التنبؤ بالمعوقات والمشكلات التي قد تحد من فعالية القرار الإداري . لذا يجب على متخذي القرار الأخذ في الاعتبار بالمشكلات التي قد تقابلهم وتحليلها والعمل على تجنبها. ( حمادات: 2006، ص 200)

## ثانياً: خصائص القرارات الإدارية

حدد مسلم خصائص القرارات الإدارية فيما

أ . القرارات الإدارية تسعى دائماً إلى إيجاد المشاكل وذلك من خلال إتباع إستراتيجية محددة للبحث عن وضع عدة بدائل مختلفة لاختيار الأنسب منها.

ب . يتضمن اتخاذ القرارات إتباع الأسلوب الإداري في محاولة للتمييز بين السلوك التكيفي الذي يسعى إلى محاولة التوفيق والتكيف مع النتائج الفعلية للقرارات وبين النتائج التوقع الحصول عليها.

ت . بعض القرارات، إن لم تكن معظمها، تتأثر بشخصية متخذ القرار وبالعوامل الشخصية الإدارية الأخرى في التنظيم.

ث . إن اتخاذ القرار مرتبط بدرجة من العقلانية تميزها عن غيرها، وترسم تلك العقلانية لنفسها حدوداً أثناء تطبيق القرار تدعى العقلانية المحدودة.

ثالثاً: المعوقات التي تؤثر على اتخاذ القرارات

تواجه عملية اتخاذ القرارات العديد من المعوقات التي تحول دون فعاليتها، ويمكن تلخيص هذه المعوقات فيما يلي :

أولاً: نقص المعلومات وعدم دقتها وحدائتها، وغياب الأجهزة والأساليب الحديثة لحفظها وتنسيقها، وتعدد الجهات التي تشترك في عملية اتخاذ القرار الإداري الواحد، وطول الإجراءات وتعقدها والازدواجية والتضارب في القرارات، وضعف الوعي التنظيمي ونقص الكفاءة الإدارية لدى موظفي الأجهزة الإدارية بشكل عام والقيادات الإدارية بشكل خاص، وفقدان التنسيق، وغياب نظم الاتصال الفعالة مما يؤدي إلى الجمود والجهل بالقرارات التي تتخذ من قبل الأقسام والشعب التابعة للمنظمة الواحدة، وعدم الاهتمام بعنصر الوقت وغياب أساليب الجدولة الزمنية والمتابعة الدورية للقرارات الصادرة والخوف من المسؤولية، وتردد بعض متخذي القرارات في المبادرة والمواجهة الجريئة للمشاكل والظروف العصيبة.

ثانياً: طغيان الاعتبارات الاجتماعية والتأثيرات الشخصية التي تضعها الجماعات الضاغطة والهيئات والمنظمات المهنية والتي تؤدي بدورها إلى عدم الالتزام بالموضوعية في اتخاذ القرارات.

ثالثاً: تأثير الاعتبارات السياسية والاقتصادية على موضوعية اتخاذ القرارات وأكثر ما يتجلى ذلك في الدول النامية، بالإضافة إلى عدم وجود الإمكانيات الاقتصادية الكافية لتحديث الإدارة العامة وتزويدها بالتكنولوجيا المتقدمة.

رابعاً: عدم مرونة القوانين واللوائح والتعليمات المعمول بها في المناسبات، حيث أن معظم هذه اللوائح قد صيغت في ظروف معينة، وكانت مناسبة في ذلك الوقت، وبالتالي لم تعد ملائمة للمستجدات التي ظهرت وأصبحت الإدارات مطالبة بتعديل وتطوير هذه اللوائح لتناسب التطورات والمستجدات . وفي المقابل فإن بعض المؤسسات تعاني من سرعة تغيير التعليمات واللوائح إذ ما يلبث العاملون أن يتفهموها ويعملوا بموجبها حتى يتم تعديلها وإلغائها.

مجتمع وعينة الدراسة

اعتمد الباحث دليل جائزة الملك عبدالله الثاني لتميز الأداء الحكومي والشفافية لتحديد المؤسسات المشاركة في الدورة السادسة (2012/2013)

والبالغ عددها (68) مؤسسة. وقد استخدم الباحث استبانة خاصة لجمع البيانات الأولية من أفراد عينة الدراسة وتم توزيع 170 استبانة على العاملين في المؤسسات المستقلة المشاركة في جائزة الملك عبدالله الثاني لتميز الأداء الحكومي والشفافية ، حيث تم استرجاع 151 استبانته.

اختبار ثبات أداة الدراسة:

وبالنظر إلى البيانات الواردة في الجدول رقم (1)، نجد أن ألفا كرونباخ تراوحت (0.774 - 0.925) ، لذا يمكن وصف أداة هذه الدراسة بالثبات، وأن البيانات التي تم الحصول عليها من خلالها مناسبة لقياس المتغيرات، وتخضع لدرجة اعتمادية عالية.

جدول رقم (1) معاملات الثبات لأداة الدراسة وأبعادها

الفقرات	المتغير	كرونباخ الفا
الفقرات من (1-25)	التطوير التنظيمي	87.1%
الفقرات من (26-38)	فعالية القرارات الإدارية	84.3%
الفقرات من (1-38)	الكلي للاستبانة	91%

النتائج المتعلقة بإجابات أفراد عينة الدراسة:

النتائج المتعلقة بإجابات أفراد عينة الدراسة حول أبعاد التطوير التنظيمي وأثرها على فعالية القرارات الإدارية لدى المؤسسات المشاركة في جائزة الملك عبدالله الثاني لتميز الأداء الحكومي والشفافية من وجهة نظر العاملين فيها.

البُعد الأول: التشريعات و الانظمة:

يقيس هذا البعد من خلال (5) فقرات يبينها الجدول رقم (2) الذي يظهر المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتلك الفقرات.

الجدول رقم (2) : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعث التشريعات والانظمة.

الترتيب	رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التقدير (الدرجة)
4	1	أدت جهود التطوير التنظيمي الى تحديث التشريعات بما يخدم أهداف المؤسسة .	4.03	0.84	مرتفع
3	2	ساهمت عملية التطوير التنظيمي في فهم محتوى التشريعات و الانظمة	4.12	0.67	مرتفع
2	3	تم تحديث انظمة العمل في المؤسسة	4.13	0.70	مرتفع
5	4	ساهمت جهود التطوير التنظيمي على توفير درجة مقبولة من الحرية للجهات التنفيذية في مجال التشريعات .	.014	0.68	مرتفع
1	5	ادت جهود التطوير التنظيمي الى ازالة التعارض والتضارب بين الانظمة والتشريعات التي تحكم سير العمل .	4.25	.740	مرتفع
المتوسط الحسابي العام					
			4.11	0.45	مرتفع

وفيما يتعلق ببعء التشريعات و الانظمة فقد تبين أن هذا البعد وكما هو موضح بالجدول رقم (2) انه حقق وسطاً حسابياً عاماً بلغ (4.11) وبانحراف معياري عام بلغ (0.45). أما على مستوى الفقرات فقد تراوحت قيم الوسط الحسابي بين (4.25) لـ "ادت جهود التطوير التنظيمي الى ازالة التعارض والتضارب بين الانظمة والتشريعات التي تحكم سير العمل." حيث كان الانحراف المعياري (0.74) وبين أقل قيمة وسط حسابي حققتها فقرة " ساهمت جهود التطوير التنظيمي على توفير درجة مقبولة من الحرية للجهات التنفيذية في مجال التشريعات." بلغت (4.01) وبانحراف معياري بلغ (0.68).

البعد الثاني: تبسيط اجراءات و اساليب العمل يقيس هذا البعد من خلال (5) فقرات بينها الجدول رقم (3) الذي يظهر المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتلك الفقرات.

وفيما يتعلق ببعء تبسيط اجراءات العمل فقد تبين أن هذا البعد وكما هو موضح بالجدول رقم (5) انه حقق وسطاً حسابياً عاماً بلغ (3.98) وبانحراف معياري عام بلغ (0.42). أما على مستوى الفقرات فقد تراوحت قيم الوسط الحسابي بين (4.05) لـ " ساهمت عملية التطوير التنظيمي في تبسيط الاجراءات." حيث كان الانحراف المعياري (0.66) وبين أقل قيمة وسط حسابي حققتها فقرة " ساهمت عملية التطوير التنظيمي في تبسيط اساليب العمل." بلغت (3.87) وبانحراف معياري بلغ (0.69).

الجدول رقم (3) : المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لبعث تبسيط

اجراءات و اساليب العمل

الترتيب	رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	التقدير (الدرجة)
1	6	ساهمت عملية التطوير التنظيمي في تبسيط الاجراءات	4.05	0.66	مرتفع
5	7	ساهمت عملية التطوير التنظيمي في تبسيط اساليب العمل	3.87	0.69	مرتفع
2	8	تعتبر الاجراءات التي تقوم بها المؤسسة ضرورية و لازمة .	4.05	0/68	مرتفع
4	9	عملت جهود التطوير التنظيمي على التخفيف من روتينية اداء الاعمال.	3.97	0.66	مرتفع
3	10	يسمح الهيكل التنظيمي في المؤسسة باجراء التطوير و التغيير للتكيف مع مستجدات البيئة .	3.98	0.74	مرتفع
المتوسط الحسابي العام			3.98	0.42	مرتفع

### البعد الثالث: تنمية المورد البشري

يقيس هذا البُعد من خلال (5) فقرات يبينها الجدول رقم (4) الذي يظهر المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتلك الفقرات. وفيما يتعلق بـبُعد تنمية الموارد البشرية فقد تبين أن هذا البُعد وكما هو موضح بالجدول رقم (4) انه حقق وسطاً حسابياً عاماً بلغ (4.06) وانحراف معياري عام بلغ (0.45). أما على مستوى الفقرات فقد تراوحت قيم الوسط الحسابي بين (4.15) لـ " تشجع المؤسسة الابداع و الأداء المتميز . " حيث كان الانحراف المعياري (0.73) ، وبين أقل قيمة وسط حسابي حققتها فقرة " عالجت جهود التطوير التنظيمي مشاكل العاملين عن طريق التوزيع العادل للوظائف . " بلغت (4.01) وانحراف معياري بلغ (0.62).

الجدول رقم (4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبُعد تنمية

#### المورد البشري

الترتيب	رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التقدير (الدرجة)
4	11	عملت جهود التطوير التنظيمي على تنمية قدرة العاملين على التحليل واختيار البدائل المناسبة	4.03	0.75	مرتفع
3	12	ساهمت جهود التطوير التنظيمي في ايجاد نظام للحوافز	4.03	.670	مرتفع
5	13	عالجت جهود التطوير التنظيمي مشاكل	4.01	0.62	مرتفع

			العاملين عن طريق التوزيع العادل للوظائف .		
مرتفع	0.64	4.06	ساهمت جهود التطوير التنظيمي في تعميم الفرص التدريبية للافراد.	14	2
مرتفع	0.45	4.06	المتوسط الحسابي العام		

النتائج المتعلقة بإجابات أفراد عينة الدراسة عن فعالية القرارات الإدارية لدى المؤسسات المستقلة المشاركة في جائزة الملك عبدالله الثاني لتمييز الأداء الحكومي والشفافية من وجهة نظر العاملين فيها جدول رقم (5)

مرة فع	77.1	3.1	تقوم إدارة مؤسستك بالمتابعة المستمرة للقرارات المتخذة للتأكد من تنفيذها بشكل سليم ودقيق	37	5
مرة فع	76.5	3.1	يتم اتخاذ القرارات في مؤسستك بشكل موضوعي بعيداً عن الاعتبارات الشخصية	38	10
مرة فع	81.3	3.3	تتخذ القرارات في مؤسستك بما يتناسب مع الإمكانيات المتاحة لدى المؤسسة	39	1
مرة فع	76.7	3.1	المتوسط الحسابي العام		

النتيجة	مستوى الدلالة	قيمة F	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	المصدر
قبول	0*.000	107.770	9.737	1	.7379	الانحدار
			0.09	148	13.372	الخطأ
				149	23.109	الكلية

اختبار فرضيات الدراسة:

اختبار الفرضية الرئيسية الاولى :

$H_0$ : لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة  $(0.05 \geq \alpha)$  للتطوير التنظيمي بأبعاد (التشريعات و الانظمة , تبسيط اجراءات و اساليب العمل , تنمية المورد البشري ) في فعالية القرارات الإدارية لدى المؤسسات المشاركة في جائزة الملك عبدالله الثاني لتميز الاداء الحكومي والشفافية .

وقد تم استخدام تحليل التباين للانحدار للتأكد (Analysis Of variance) من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى.

الجدول رقم (6) : تحليل التباين للانحدار للتأكد (Analysis Of variance) من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى

\*  $(0.05 = \alpha)$  ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة  
معامل التحديد  $R^2 = 0.421$

قيمة (F) الجدولية عند مستوى الدلالة  $(0.05 \geq \alpha)$  و درجات الحرية  
 $3.905 = (1, 148)$

من خلال نتائج تحليل التباين للانحدار المبينة في الجدول رقم (6) يتضح ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الاولى استنادا الى قيمة F المحسوبة (107.770) وهي أكبر من قيمتها المستخرجة من الجداول الإحصائية والبالغة (3.905) عند مستوى دلالة (0.05) ودرجات حرية (1 و148)، وهذا يعني قبول معادلة الانحدار لتفسير التغير الحاصل بالمتغير التابع ( فعالية

القرارات الإدارية) . و عليه تم رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة التي تقضي بوجود أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) للتطوير التنظيمي بأبعاده (التشريعات و الانظمة , تبسيط اجراءات و اساليب العمل, تنمية المورد البشري) مجتمعة في فعالية القرارات الإدارية لدى المؤسسات المشاركة في جائزة الملك عبدالله الثاني لتميز الأداء الحكومي والشفافية .

جدول رقم (8) : جدول معادلة خط الانحدار ما بين ابعاد التطوير التنظيمي مجتمعة ( المعدل العام ) و فعالية القرارات الإدارية

المصدر	B	الخطأ المعياري	BETA	قيمة (T)	مستوى الدلالة
(الثابت)	1.094	0.288		3.792	0.000
ابعاد التطوير التنظيمي مجتمعة	0.735	0.071	0.65	10.381	0.000

يتضح من الجدول رقم (8) قيمة (T) ومستوى الدلالة الخاصتين باختبار دلالة قيمة (BETA) حيث ان مستوى الدلالة لقيمة (T=0.000) المقابلة لقيمة (BETA) اقل من ( $0.05 \geq \alpha$ ) , مما يعني ان المتغير المستقل التطوير التنظيمي بأبعاده مجتمعة (المعدل العام) له اثر ذو دلالة احصائية ( $0.05 \geq \alpha$ ) على المتغير التابع فعالية القرارات الإدارية. وبالتالي يمكن كتابة معادلة الانحدار التالية :

فعالية القرارات الإدارية = 0.735 × (أبعاد التطوير التنظيمي مجتمعة) + 0.0941.

اختبار الفرضية الرئيسة الثانية :

**H<sub>0</sub>** : لا يوجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة  $\alpha \geq 0.05$ .

( في تصورات المبحوثين نحو أثر أبعاد التطوير التنظيمي في فعالية القرارات الإدارية في المؤسسات المشاركة في جائزة الملك عبدالله الثاني لتمييز الأداء الحكومي والشفافية تعزى للمتغيرات الوظيفية الاتية (المستوى الوظيفي , سنوات الخبرة) ..

الجدول رقم (9) : نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق ANOVA

لتصورات المبحوثين نحو اثر أبعاد التطوير التنظيمي في فعالية القرارات الإدارية في المؤسسات المشاركة في جائزة الملك عبدالله الثاني لتمييز الأداء الحكومي والشفافية تعزى للمتغيرات الوظيفية (المستوى الوظيفي , سنوات الخبرة)

المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة	النتيجة
الانحدار	1,655	2	.828	5.710	.004*	قبول
الخطأ	21.454	148	.145			
الكلية	23,110	150				

تشير نتائج تحليل التباين الأحادي في الجدول (13) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  في تصورات المبحوثين نحو اثر أبعاد التطوير التنظيمي في فعالية القرارات الإدارية في المؤسسات المشاركة في الجائزة تعزى لمتغير المستوى الوظيفي ، استناداً إلى قيمة (F) المحسوبة إذ بلغت (5.710)، وبمستوى دلالة (0.004\*)،

ويبين الجدول رقم (10) : نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق ANOVA لتصورات المبحوثين نحو اثر أبعاد التطوير التنظيمي في فعالية القرارات الإدارية في المؤسسات المشاركة في جائزة الملك عبدالله الثاني لتميز الأداء الحكومي والشفافية تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة	النتيجة
الانحدار	1.816	3	0.605	4.180	*0.007	قبول
الخطأ	21.293	147	.145			
الكلية	23.110					

تشير نتائج تحليل التباين الأحادي في الجدول (10) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  في تصورات المبحوثين نحو اثر أبعاد التطوير التنظيمي في فعالية القرارات الإدارية في المؤسسات المشاركة في جائزة الملك عبدالله الثاني لتميز الأداء الحكومي والشفافية تعزى لمتغير سنوات الخبرة ، استناداً إلى قيمة (F) المحسوبة إذ بلغت (4.180)، وبمستوى دلالة  $(0.007^*)$ ، وبهذه النتيجة يتم رفض الفرضية العدمية التي تنص على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات المبحوثين نحو اثر أبعاد التطوير التنظيمي في فعالية القرارات الإدارية في المؤسسات المشاركة في جائزة الملك عبدالله الثاني لتميز الأداء الحكومي والشفافية تعزى للمتغيرات الوظيفية الاتية (المستوى الوظيفي , سنوات الخبرة) وقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات المبحوثين نحو اثر أبعاد التطوير التنظيمي في فعالية القرارات الإدارية في المؤسسات المشاركة في جائزة الملك عبدالله الثاني لتميز الأداء الحكومي والشفافية تعزى لمتغير سنوات الخبرة .  
ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

أظهرت وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين جميع أبعاد التطوير التنظيمي وفعالية القرارات الإدارية في المؤسسات المشاركة بالجائزة. وقد شملت هذه المجالات اجراءات العمل ، تنمية الموارد البشرية، الأنظمة والتشريعات).

• يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للتطوير التنظيمي بأبعاده (التشريعات و الأنظمة ، اجراءات العمل ، تنمية المورد البشري ) على فعالية القرارات الإدارية في المؤسسات المشاركة في جائزة الملك عبدالله الثاني لتميز الأداء الحكومي والشفافية .

• يوجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في تصورات الباحثين نحو التطوير التنظيمي وأثره على فعالية القرارات الإدارية في المؤسسات المشاركة في جائزة الملك عبدالله الثاني لتميز الأداء الحكومي والشفافية تعزى للمتغيرات الوظيفية الاتية (المستوى الوظيفي ، سنوات الخبرة).

و توصلت الدراسة إلى عدد من التوصيات من أهمها:

- العمل على تطوير الهياكل التنظيمية في المؤسسات المشاركة بالجائزة بشكل مستمر يجعلها قادرة على مواكبة التغيرات في بيئة العمل.

- إجراء تعديلات في أنظمة وسياسات المؤسسات المشاركة بالجائزة بما يزيد من فاعليتها في اتخاذ القرارات.

- العمل على تنمية وتطوير العاملين في مجال اتخاذ القرارات وزيادة مشاركتهم في العملية الإدارية بشكل عام مما يؤدي إلى تطوير عمل هذه المؤسسات وتعزيز كفاءتها.

المرجع

- موسى اللوزي ،. التنظيم و اجراءات العمل ،: دار وائل للنشر ، عمان ، الاردن .  
ط،1،2002، ص 34)

- دراسة الصفيان، 2003 ( علاقة التطوير التنظيمي بفاعلية القرارات الإدارية، دراسة ميدانية على منطقة جوازات الرياض).

- دراسة Les Worrall et.al.2000 (أثر التغيير التنظيمي على خبرة العمل وإدراك مدراء القطاع العام).

- دراسة Steven Appelbaum et. Al ; 1998 ( التغيير التنظيمي الاستراتيجي: دور القيادة، التعلم، الدافعية والإنتاجية):

- فريد محمد القواسمة، دور الشريك الاستراتيجي في عملية التطوير الإداري : الاتصالات الأردنية كحالة دراسية ، رسالة ماجستير ، جامعة اليرموك، إربد، الأردن ، 2002، ص ص 16- 19
- موسى سلامة اللوزي، التنمية الإدارية ، داروائل ' 2ط ، عمان، الأردن، 2002، 34
- .\Bechard :R " organization. development strategies and models, Addison Wesley Publishing ,1973,P.9-
- محمد أسعد ، قياس أثار تطبيق أسلوب التطوير التنظيمي: دراسة ميدانية على المنظمات الحكومية بالمنطقة الغربية في المملكة العربية السعودية ، المجلة العامة للأقتصاد والتجارة العدد الأول ' 1992، ص ص 525- 526
- أحمد طرطار، الترشيد الاقتصادي للطاقات الإنتاجية في المؤسسات.الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية ، ص 88)
- حسن بشر الطيب،فلسفة التطوير الإداري ودور القيادة الإدارية في تحقيق فعاليته ، المجلة العربية للإدارة المجلد التاسع عشر العدد الأول ، 999 ، ص 7
- Garratt et al.,Developing strategic Thught redis Covering the Art of direction giving ,McGraw-Hill book- Company,New York,1998, p 25
- النمر، مسعود بن محمد وآخرون، الإدارة العامة: الأسس والوظائف: الطبعة السادسة، الرياض مطابع الفرزدق التجارية، 20