



جامعة مؤتة  
كلية الدراسات العليا

## أثر التطوير الإداري في المشاركة في صنع القرارات الإدارية في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي الأردني

إعداد

جعفر صالح الطراونة

إشراف

الأستاذ الدكتور سامر عبد المجيد البشابشة

رسالة مقدمة إلى كلية الدراسات العليا  
استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة  
الماجستير في الإدارة العامة/ قسم الإدارة العامة

جامعة مؤتة، 2022

الآراء الواردة في الرسالة الجامعية لا تعبر  
بالضرورة عن وجهة نظر جامعة مؤتة



قرار إجازة رسالة جامعية

تقرر إجازة الرسالة المقدمة من الطالب  
جعفر صالح عبد الله الطراونه  
اثر التطوير الإداري في المشاركة في صنع القرارات الإدارية في مؤسسة الضمان الاجتماعي  
والموسومة بـ:  
الأردني

الماجستير في الإدارة العامة

استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة

في تاريخ 2022/08/31

التخصص: الإدارة العامة

من الساعة 10 إلى الساعة 12 قرار رقم

أعضاء اللجنة:

التوقيع

مشرفاً ومقرراً

عضواً

عضواً

عضو خارجي

أ.د سامر عبد المجيد هزيم البشابشة

أ.د خالد يوسف محمد الزعبي

د. عبدالرحمن فالح دخل الله العبادله

د.بسمان عمر احمد الضلاعين

عميد كلية الدراسات العليا

أ.د محمد سليمان الطراونه



## الإهداء

إلى من جرع الكأس فارغاً ليسقيني قطرة حب  
إلى من كلت أنامله ليقدم لي لحظة سعادة  
إلى من حصد الأشواك عن دربي ليمهد لي طريق العلم إلى القلب الكبير  
إلى روح والدي الطاهرة رحمة الله

\* \* \*

إلى من أرضعتني الحب والحنان  
إلى رمز الحب وبلسم الشفاء  
إلى القلب الناصع بالبياض إلى والدتي الحبيبة

\* \* \*

إلى المن اشد بها أزري وسندي أدام الله المحبة بيننا زوجتي الغالية  
إلى قرّة عيني أبنّي فيصل الحبيب حفظة الله  
إلى روح أبنّتي الحبيبة سارة رحمها الله.

الباحث: جعفر صالح الطراونة

## الشكر والتقدير

" وَقَالَ رَبِّ أَوْزِعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَىٰ وَالِدَيَّ وَأَنْ أَعْمَلَ صَالِحًا تَرْضَاهُ وَأَدْخِلْنِي بِرَحْمَتِكَ فِي عِبَادِكَ الصَّالِحِينَ " (سورة النمل الآية 19).

الحمد لله رب العالمين، والصلاة والسلام على سيدنا محمد خاتم الأنبياء والمرسلين وعلى آله وصحبه الغر الميامين ومن تبعهم بإحسان إلى يوم الدين، وبعد: فمن بعد شكر الله لا يسعني إلا أن أرد الفضل لأهله وأتقدم بجزيل الشكر وعظيم الامتنان للمشرف على هذا البحث أستاذي وقدوتي الاستاذ الدكتور سامر البشايشة.

كما أتقدم بالشكر والعرفان إلى أعضاء لجنة المناقشة على تكريمهم بقبول مناقشة هذا البحث، وعلى كل ما قدموه لي من ملاحظات والتي كانت لها أهميتها الكبيرة في إتمام هذا البحث. كذلك أتقدم بالشكر الجزيل لكلية إدارة الاعمال قسم الإدارة العامة جامعة مؤتة وكل اساتذتي الافاضل والذين لم يألوا جهداً في كل خطوة من خطوات إنجاح هذا البحث، وأيضا أتقدم بالشكر والعرفان إلى العاملين في المؤسسة العامة لضمان الاجتماعي لما أبدوه من مساعدة في تسهيل مهمة انجاز هذا البحث.

الباحث: جعفر صالح الطراونة

## فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
أ	الاهداء
ب	الشكر والتقدير .
ج	قائمة المحتويات .
و	قائمة الجداول .
ح	قائمة الملاحق
ط	الملخص باللغة العربية
ي	الملخص باللغة الإنجليزية
1	الفصل الأول خلفية الدراسة وأهميتها
1	1.1 المقدمة
3	2.1 مشكلة الدراسة وأسئلتها .
5	3.1 أهمية الدراسة .
5	4.1 أهداف الدراسة .
6	5.1 فرضيات الدراسة .
7	6.1 نموذج الدراسة
7	7.1 متغيرات الدراسة .
8	8.1 التعريفات الإجرائية لمصطلحات الدراسة الدراسة .
9	9.1 حدود الدراسة
10	الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة:
10	1.2 الإطار النظري
10	1.1.2 اولاً: التطوير الإداري .
10	2.1.2 تعريفات التطوير الإداري
11	3.1.2 أهداف التطوير الإداري .
12	4.1.2 معوقات التطوير الإداري .
14	5.1.2 مهام وواجبات التطوير الإداري .

15	6.1.2 مقومات التطوير الإداري.
16	7.1.2 طرق التطوير الإداري.
17	8.1.2 أنشطة وفعاليات التطوير الإداري.
20	9.1.2 المشكلات التي تعاني منها عملية التطوير الإداري.
21	1.2.2 القرارات الإدارية.
22	2.2.2 مفهوم صنع القرار واتخاذ.
23	3.2.2 المشاركة في صنع القرار الإدارية.
24	4.2.2 أنواع القرارات.
24	5.2.2 مستويات المشاركة في صنع القرارات.
25	6.2.2 مبادئ صنع القرار.
26	7.2.2 نماذج صنع القرار.
27	8.2.2 مراحل صنع القرار.
29	9.2.2 العوامل التي تؤثر على المشاركة في عملية صنع القرارات.
31	1.3.2 الضمان الاجتماعي.
31	2.3.2 مفهوم ونشأة الضمان الاجتماعي.
33	3.3.2 رؤية المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي في الأردن.
34	4.3.2 أهداف المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي.
35	4.2. الدراسات السابقة.
45	<b>الفصل الثالث: المنهجية والتصميم:</b>
45	1.3. منهجية الدراسة.
46	2.3. مجتمع الدراسة.
48	3.3. أداة الدراسة.
48	4.3. صدق أداة الدراسة.
51	5.3. ثبات أداة الدراسة.
51	6.3. متغيرات الدراسة.
52	7.3. إجراءات تطبيق الدراسة.

52	8.3. المعالجات الاحصائية.
53	الفصل الرابع: عرض النتائج والمناقشة والتوصيات:
53	1.4 عرض النتائج.
69	2.4 مناقشة النتائج
73	3.4 التوصيات
74	المصادر والمراجع
81	الملاحق

## قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
46	التكرارات والنسب المئوية حسب متغيرات الدراسة.	.1
50	معاملات الارتباط بين الفقرة والدرجة الكلية للمقياس.	.2
51	معامل الاتساق الداخلي كرونباخ الفا.	.3
56	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للتعرف على متوسط استجابات أفراد العينة على الفقرات التي تقيس أبعاد التطوير الإداري	.4
55	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للتعرف على متوسط استجابات أفراد العينة على الفقرات التي تقيس بعد تطوير الهيكل التنظيمي	.5
56	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للتعرف على متوسط استجابات أفراد العينة على الفقرات التي تقيس بعد تطوير التشريعات والقوانين	.6
57	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للتعرف على متوسط استجابات أفراد العينة على الفقرات التي تقيس بعد تطوير الاجراءات وأساليب العمل	.7
58	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للتعرف على متوسط استجابات أفراد العينة على الفقرات التي تقيس بعد تطوير الموارد البشرية	.8
59	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للتعرف على متوسط استجابات أفراد العينة على الفقرات التي تقيس أبعاد المشاركة في صنع القرار	.9
59	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للتعرف على متوسط استجابات أفراد العينة على الفقرات التي تقيس بعد درجة المشاركة	.10

- 60 11. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للتعرف على متوسط استجابات أفراد العينة على الفقرات التي تقيس بعد مجالات المشاركة
- 61 12. اختبار معامل تضخم التباين والتباين المسموح ومعامل الالتواء
- 62 13. نتائج تحليل التباين للانحدار (Analysis Of Variance) للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية
- 63 14. نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر التطوير الادارة بأبعاده المختلفة في المشاركة في صنع القرارات الإدارية بأبعاده المختلفة
- 64 15. نتائج تحاليل الانحدار المتعدد التدريجي Step Wise Multiple Regression للتنبؤ بمتغير المشاركة في صنع القرارات الإدارية من خلال أبعاد المتغير المستقل: التطوير الاداري
- 65 16. نتائج تحليل التباين للانحدار (Analysis Of Variance) للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الاولى
- 66 17. نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر التطوير الادارة بأبعاده المختلفة في مجالات المشاركة
- 66 18. نتائج تحاليل الانحدار المتعدد التدريجي Step Wise Multiple Regression من خلال أبعاد المتغير المستقل: التطوير الاداري
- 67 19. نتائج تحليل التباين للانحدار (Analysis Of Variance) للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الثانية
- 68 20. نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر التطوير الادارة بأبعاده المختلفة في درجة المشاركة

## قائمة الملاحق

الصفحة	العنوان	الرمز
81	الاستبانة بالصورة الاولى	أ.
87	مقياس المشاركة في صنع القرار	ب.
92	الاستبانة بالصور النهائية	ج.
100	مقياس المشاركة في صنع القرار بصورته النهائية	د.
105	قائمة بأسماء المحكمين	هـ.
107	كتاب تسهيل المهمة	و.

## المخلص

أثر التطوير الإداري في المشاركة في صنع القرارات الإدارية في المؤسسة العامة للضمان

الاجتماعي الأردني

اعداد : جعفر صالح الطراونة

جامعة مؤتة، 2022

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التطوير الإداري في المشاركة في صنع القرارات الإدارية في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي الأردني. تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لمناسبته لطبيعة هذه الدراسة، وإجراء المسح الاستطلاعي الشامل لمجتمع الدراسة من جميع موظفي المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي في إقليم الوسط من مختلف المستويات الادارية والبالغ عددهم (750) موظفاً وموظفة، وزعت عليهم الاستبانات بعد موافقة الجهة المسؤولة في المؤسسة، استرد منها (352) استبانة صالحة للتحليل، ولتحقيق أهداف الدراسة تم بناء وتطوير مقياسي الدراسة (التطوير الاداري، والمشاركة في صنع القرارات الادارية) ولقياس متغيرات وأبعاد الدراسة، وتم التحقق من صدقها وثباتها، واستخدمت الاساليب الاحصائية منها التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعياري، وتحليل الانحدار المتعدد.

وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج كان من أبرزها: أن مستوى توافر أبعاد التطوير الإداري (تطوير الهيكل التنظيمي، تطوير التشريعات والقوانين، تطوير الإجراءات وأساليب العمل، تطوير الموارد البشرية) في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي قد جاء مرتفعاً، وأن مستوى المشاركة في صنع القرار الاداري في المؤسسة قد جاء مرتفعاً، ووجود أثر ذو دلالة إحصائية للتطوير الإداري بإبعاده مجتمعة ومنفردة (تطوير الهيكل التنظيمي، تطوير التشريعات، تطوير إجراءات العمل، تطوير الموارد البشرية) في المشاركة في صنع القرارات الإدارية بأبعاده مجتمعة (مجالات المشاركة، ودرجة المشاركة) في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي.

قدمت الدراسة عدد من التوصيات من أهمها: ضرورة زيادة اهتمام المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي بإجراءات التطوير الإداري بشكل مستمر، وإشراك كافة المستويات الإدارية المختلفة في عملية صنع واتخاذ القرارات في كافة المراحل.

الكلمات الافتتاحية: التطوير الاداري، المشاركة في صنع القرارات الادارية.

## **Abstract**

### **The impact of administrative development on participation in administrative decision-making in the Jordanian Social Security corporation**

**Prepared by: Jaafar Saleh Al-Tarawneh  
Mutah University, 2022**

The study aimed to identify the impact of administrative development on participation in administrative decision-making in the Jordanian Social Security Corporation. The descriptive analytical approach was used for its relevance to the nature of this study, and a comprehensive exploratory survey was conducted for the study community of all employees of the General Organization for Social Security in the central region from various administrative levels, numbering (750) male and female employees, of, with a final size of (352) employees and an employee. Questionnaires were distributed to them after the approval of the responsible authority in the institution. To achieve the objectives of the study, the two measures of the study (administrative development and participation in administrative decision-making) were built and developed to measure the variables and dimensions of the study, and its validity and stability were verified, and appropriate statistical methods were used, including frequencies and percentages. arithmetic means, standard deviations, and multiple regression analysis.

The study reached a number of results, most notably: that the level of availability of the dimensions of administrative development (organizational structure, legislation and laws, procedures and work methods, human resources) in the Social Security Institution was high, and that the level of participation in administrative decision-making in the institution came High, and the existence of a statistically significant impact of administrative development with its dimensions collectively and individually (developing the organizational structure, developing legislation, developing work procedures, developing human resources) on participation in administrative decision-making with its community dimensions (participation areas, and degree of participation) in the Social Security Public Institution.

The study reached a number of recommendations, the most important of which are: the need to increase the interest of the Public Institution for Social Security in administrative development procedures on an ongoing basis, and to involve all different administrative levels in the process of decision-making and decision-making at all stages.

Opening words: administrative development, participation in administrative decision-making.

## الفصل الأول

### خلفية الدراسة وأهميتها

#### 1.1 المقدمة:

يشهد الوقت الحاضر تطوراتٍ تكنولوجيةً وعلميةً في جميع مجالات الأعمال وخصوصاً الأعمال الإدارية منها، والتي أدت بدورها ظهور مجموعةٍ من التغيرات الجوهرية في طبيعة أعمال المنظمات والأفراد العاملين فيها، كما أفرزت العديد من الاحتياجات الإدارية، والتي من أبرزها إحداث التطوير الإداري الفعال، الذي يؤدي بدوره إلى مواكبة المستجدات وتلبية الحاجات الإنسانية في مجالات إدارة المنظمات الحكومية والوزارات بقطاعاتها المختلفة سواءً كانت تعليمية أو صحية أو أمنية أو اقتصادية أو سياسية أو خدمية كالمؤسسة العامة للضمان الاجتماعي ويتطلب التطوير الإداري تطوير كلٍّ من التخطيط والتنظيم والإجراءات وأساليب العمل والهيكل التنظيم والرقابة الإدارية وتطوير الوسائل التقنية والتكنولوجية وتطوير أنماط القيادة الإدارية لتساعد في صنع القرارات الإدارية في مؤسسات الضمان الاجتماعي؛ أحد الإنتاجات الأكثر إنسانيةً في الحضارة الحديثة (SOCIAL Security) يُعد الضمان الاجتماعي وهو الرؤية بعيدة المدى حتى للأشخاص الذين يعملون في قطاع الأعمال، والذي كان ولا يزال يعمل على أساس الربح والمنافع قصيرة المدى وفق القيمة الزمنية للنقود.

وهذا يعود إلى أنّ الضمان الاجتماعي يُعد تضحيةً حاليةً من أجل وعودٍ بمنافع مستقبليةٍ لأعدادٍ كبيرةٍ من العاملين في أعمارٍ مختلفةٍ، لكي يحصلوا على منافع هذه الوعود عندما يُصبحون كباراً في أعمارٍ معينةٍ مُحددةٍ قانونياً، أو غير قادرين على العمل لأيّ سبب من الأسباب المتعلقة بعملهم (المبيضين، ونجم، 2014).

والضمان الاجتماعي كما نرى هو ابتكارٌ اجتماعيٌّ مُتميزٌ يُعبر عن حاجة حقيقةٍ في مجتمعاتنا الإنسانية. وهو يُمثل من الناحية الإنسانية الإجابة التي يُقدمها المجتمع للفرد -العامل المسن أو العاطل أو المُعوق بأنه ليس وحيداً وهذه الإجابة أصبحت أكثر أهميةً من ذي قبل مع تزايد عدد المسنين وأنّ نسبة الذين تزيد أعمارهم

على (60) سنة في دول أوروبا الغربية واليابان ستصل إلى (50%) من السكّان في أواخر هذا القرن (Seabrook, 2003).

يُعد التطوير الإداري من أهمّ العمليات الإدارية الحديثة لأيّ مؤسسة من أجل مواكبة عالم الحداثة والتطوّر؛ للقدرة على تنفيذ الأعمال، والمهامّ بدقّة، ومهارة عالية من خلال تحسين، وتجويد أداء العاملين في المؤسسة سواء الأداء المهاري، أو السلوكي والأساليب والوسائل المتاحة؛ لتحقيق الكفاءة والفعاليّة عبر البرامج التدريبية الحديثة والمتطوّرة في العصر الحديث لعلم الإدارة؛ وبالتالي تنعكس الفائدة على الموظف بشكل شخصي، وعلى المؤسسة بشكل عامّ لتحقيق الأهداف المرجوة من وراء عملية التطوير الإداري (السحباني، 2021).

ويحتلّ التطوير الإداري مكانة مرموقة بالنسبة للمنظّمات الحكومية منها أو الخاصة، حيث تستدعي الحاجة إلى أن ترتقي المنظّمات بمستوى الأداء والفاعليّة لديها وأن تكون على استعداد تامّ لعملية التطوير الإداري والتنظيمي لديها، وذلك للتّقدّم العلمي والتكنولوجي والتغيّرات المتسارعة في بيئة الأعمال، إضافة إلى التغيّرات الواقعة على بيئة المنظّمات سواء التغيّرات الخارجية أم التغيّرات الداخليّة، ومن هنا برزت أهميّة التطوير الإداري في أنه يعمل على خلق بيئة جديدة داخل المنظّمة وخارجها تُواكب التّطوّرات العلميّة (آل دحوان، 2008).

ويرى الباحث ان عملية التطوير الأري لها اثر في المنظمة والعاملين والتي تساهم انظمة وسياسة المؤسسة وتزيد من مشاركة العاملين في إتخاذ القرار.من خلال تعديل التعليمات التي تركز على مشاركة الفعلية وتطوير الهيكل التنظيمي مما يسمح بانسيابية المعلومات تصاعدياً وتنازلياً بمرونة.

واليوم أصبحت عملية التطوير الإداري أمراً حتمياً وهاماً خصوصاً في العصر الذي نشهد فيه إنفجاراً معلوماتيً متسارع، وانفتاح اقتصادي، الأمر الذي استدعى من المنظمات أن تقوم بتطوير أنظمتها وعملياتها بشكل مستمر، لتخفيف من وطأة مُتطلبات التطور العام في مُختلف المجالات والمؤسسات ومواجهة التغيرات والتحديات التي تُعيق عملية التنمية (بني خالد، 2018).

تُعدّ عملية صنع القرارات الإدارية واتخاذها في العصر الحاضر من أهم المقومات الأساسية للإدارة الناجحة، وهي مركزُ العملية الإدارية وأهمُ عناصرها، وهي مهمةٌ ملازمةٌ لعمل القيادات الإدارية في مختلف المستويات التنظيمية، وعليه يصحُّ القول: أن مقدار النجاح الذي تحقّقه أيُّ منظمةٍ يتوقفُ إلى حدٍ كبيرٍ على فاعلية وكفاءة القرارات المتخذة وملاءمتها للهدف المحدد على مختلف المستويات الإدارية (الصيرفي، 2007).

وتُعدّ عملية صنع القرار بأنها العملية الأولى لبدء البحث عن عدة بدائل وتميرها بعدة عمليات كالمعالجة والدراسة والبحث، وتليها اتخاذ قرارٍ مناسبٍ من بين مجموعة البدائل المطروحة، فإن اتخاذ القرار مرحلةً نهائيةً لعملية صنع القرار (الحيارى، 2016).

ترتبط عملية المشاركة في صنع القرارات ارتباطاً وثيقاً برضى العاملين لمهنتهم إذ تساعدهم على زيادة الإسهامات الإيجابية والتقليل من النتائج السلبية في عملية صنع القرار، وتؤدي عملية المشاركة في صنع القرارات بالنسبة للقائد الإداري إلى كسب المهارات كالتعرف على الظروف التي يجبُ إشراك العاملين في عملية صنع القرار، وكيفية تشكيل مجموعاتٍ من العاملين بعملية صنع القرار، إضافةً إلى اختيار العاملين في هذه العملية بحرفية وخبرة والعمل بروح الفريق ( غنيم وأحمد وطيبة، 2010). وتحاول الدراسة الحالية دراسة أثر التطوير الإداري في المشاركة في صنع القرار الإداري في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي الأردني.

## 2.1 مشكلة الدراسة وأسئلتها:

وقد تبلورت مشكلة الدراسة من واقع عمل الباحث كموظفٍ في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي ومن خلال ملاحظته لعدم الوصول إلى المستوى المطلوب بالتطوير الإداري الذي يلبي طموحات الموظفين كون ذلك قد يؤدي إلى ضعف ولاء العاملين وانتمائهم للمؤسسة، وعدم المشاركة في صنع القرارات الإدارية، وبالتالي يؤثرُ على تقدم المؤسسة وتطورها.

إشارة الدراسات السابقة الى وجود مشكلة في المشاركة في صنع القرارات الإدارية في المؤسسات الحكومية وعلى اعتبار أن التطوير الإداري هي دعامة ترتكز عليها عملية التنمية ورفع الكفاءة والأداء الكلي للمنظمات باختلاف الهدف منها والخدمة التي تؤديها؛ إضافة إلى ما يؤديه التطوير الإداري من تحسين عناصر المنظمة كإصلاحات الهيكلية وتطوير العملية الإدارية والأنظمة، وتحسين أداء العاملين، ومعالجة وتصويب الأخطاء، والمشاركة في صنع القرارات الإدارية وعليه جاءت هذه الدراسة بهدف الكشف عن أثر التطوير الإداري في المشاركة في صنع القرارات الإدارية في مؤسسة الضمان الاجتماعي الأردني.

وتأتي مشكلة الدراسة الحالية استكمالاً لما توصلت إليه البحوث والدراسات السابقة في مجال التطوير الإداري والمشاركة في صنع القرار، ففي دراسة بني خالد (2018) التي هدفت إلى الكشف عن مستوى التطوير الإداري في الدوائر الحكومية في محافظة المفرق، ودراسة السحباني (2021) التي هدفت إلى التعرف على تأثير التطوير الإداري في تعزيز ممارسة الإدارة الرشيقة لدى العاملين في وزارة الداخلية الفلسطينية بقطاع غزة، ودراسة (Alhafi, 2015) التي هدفت إلى توضيح أثر الأخلاقيات المهنية على عملية صنع القرار في المنظمات غير الحكومية الدولية في قطاع غزة .

**وبناءً على ما سبق جاءت مشكلة الدراسة للإجابة عن التساؤلات التالية:**

1- ما أثر التطوير الإداري في المشاركة في صنع القرارات الإدارية في مؤسسة الضمان الاجتماعي؟

2- ما مستوى توافر أبعاد التطوير الإداري (تطوير الهيكل التنظيمي، تطوير التشريعات والقوانين، تطوير الإجراءات وأساليب العمل، تطوير الموارد البشرية) في مؤسسة الضمان الاجتماعي؟

3- ما مستوى المشاركة في صنع القرارات الإدارية في مؤسسة الضمان الاجتماعي؟

### 3.1 أهمية الدراسة:

تكمُن أهمية الدراسة في الآتي:

أولاً: الأهمية النظرية:

- 1- تتبَع أهميّة هذه الدّراسة من الدّور المُتعاظِم للمؤسسة العامة للضمان الاجتماعي في جميع مجالات المُجتمع، وإنّما أيضًا حاجة هذه المؤسسة باستمرار إلى الدّراسات والبُحوث التي تُسهم في تحسين خدماتها وأدائها ورضا مُتلقي الخدمة.
- 2- تُدرِّس الدّراسات التي استهدفت إثر التطوير الإداري في المشاركة في صنع القرارات الإدارية في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي الأردنيّ بحسب علم الباحث.
- 3- تقدم الدراسة إطاراً نظرياً شاملاً حول أثر التطوير الإداري في المشاركة في صنع القرارات الإدارية في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي الأردني.

ثانياً: الأهمية التطبيقية:

- 1- قد تفتح هذه الدّراسة المجال أمام الباحثين لإجراء دراساتٍ مُشابهةٍ تتناول عيّنات ومراحل مُختلفةً في المملكة الأردنيّة الهاشميّة.
- 2- تقديم تغذية راجعةٍ تستفيد منها المؤسسات الخدميّة، بالإضافة إلى مُساعدة مؤسسات الضّمان الاجتماعيّ لمواكبة احتياجات المُجتمع من جهةٍ، وتحسين أساليب وطُرق أدائها من جهةٍ أُخرى.
- 3- إلقاء الضوء على أحد مجالات تحسين الخدمات والمشاركة في صنع القرارات الإدارية من خلال التطوير الإداري.

### 4.1 أهداف الدراسة:

- 1- التّعرّف على أثر التطوير الإداري في المشاركة في صنع القرارات الإدارية في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي الأردنيّ.
- 2- التّعرّف إلى مُستوى توافر أبعاد التطوير الإداري (تطوير الهيكل التنظيمي، تطوير التشريعات والقوانين، تطوير الإجراءات وأساليب العمل. تطوير الموارد البشريه) في الضّمان الاجتماعيّ.

- 3-التعرّف إلى مستوى المشاركة في صنع القرارات الإداريّة (درجات المشاركة، مجالات المشاركة) في مؤسّسة الضّمان الاجتماعيّ.
- 4-تقديم توصيات علمية بناءً على النتائج التي توصلت إليها الدّراسة للإدارة العليا في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعيّ .

### 5.1 فرضيات الدراسة:

تم صياغة فرضيات الدراسة لقياس تأثير التطوير الإداريّ في المشاركة في صنع القرارات الإداريّة في مؤسّسة الضّمان الاجتماعيّ.

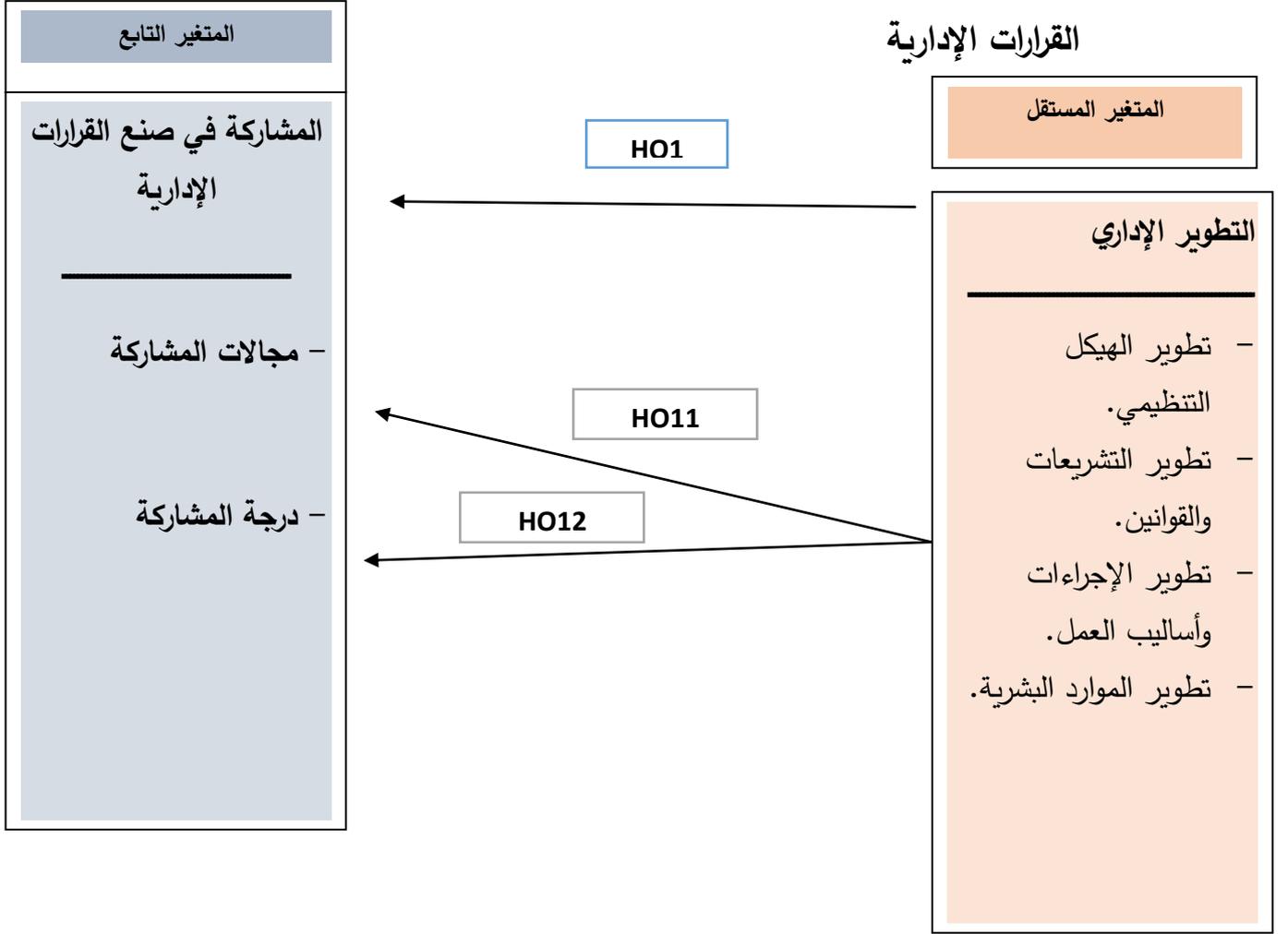
الفرضية الرئيسية H01: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائيّة عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للتطوير الإداريّ بإبعاده (تطوير الهيكل التنظيميّ، تطوير التشريعات والقوانين، تطوير إجراءات وأساليب العمل، تطوير الموارد البشرية) في المشاركة في صنع القرارات الإداريّة بأبعادهما مجتمعه (مجالات المشاركة، ودرجة المشاركة) في المؤسسة العامة الضّمان الاجتماعيّ ؟

ويتفرع عن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية الآتية:

الفرضية الفرعية الأولى H01-1 لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائيّة عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للتطوير الإداريّ بأبعاده (تطوير الهيكل التنظيميّ، تطوير التشريعات والقوانين، تطوير الإجراءات وأساليب العمل، تطوير الموارد البشرية) في مجالات المشاركة كأحد أبعاد صنع القرارات الإداريّة في المؤسسة العامة الضّمان الاجتماعيّ الأردنيّ.

الفرضية الفرعية الثانية H02-2 لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائيّة عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للتطوير الإداريّ بأبعاده (تطوير الهيكل التنظيميّ، تطوير التشريعات والقوانين، تطوير الإجراءات وأساليب العمل، تطوير الموارد البشرية) في درجة المشاركة كأحد أبعاد صنع القرارات الإداريّة في المؤسسة العامة الضّمان الاجتماعيّ.

## 6.1 نموذج الدراسة:



الشكل (1) نموذج الدراسة (المصدر: من إعداد الباحث) بالأعتماد على المصادر والمراجع التالية

### 7.1 متغيرات الدراسة:

1- المتغير المستقل: التطوير الإداري

بالاعتماد على المصادر التالية: (الشوابكة، 2007؛ الحميضي، 2007؛ الحوراني، 2013؛ حمد، 2019؛ المجالي، 2007؛ مقدادي، 2003؛

2- المتغير التابع: المشاركة في صنع القرارات الإدارية.

(السكرانة، 2009؛ بني خالد، 2018؛ الحسبان، 1999؛ مقدادي، 2003؛ العمري، 2010)

## 8.1 التعريفات الإجرائية لمصطلحات الدراسة:

اشتملت الدراسة على التعريفات الآتية:

**تطوير الهيكل التنظيمي:** ويقصد بها العمليات التي يقوم بها الضمان الاجتماعي في تطوير وتحديث الأنشطة والمهام الخاصة بالتقسيم الإداري التي يتم توزيعها بين العاملين والقيام بعمليات التنسيق والإشراف ومن أبعاده: تطوير القيادة الإدارية: ويقصد بها العمليات التي يقوم بها الضمان الاجتماعي في تطوير وتحديث الأنشطة التي يمارسها المديرين في مجال اتخاذ وإصدار القرارات الخاصة بطبيعة العمل والعاملين.

**تطوير التشريعات والقوانين:** ويقصد بها العمليات التي يقوم بها الضمان الاجتماعي في سبيل تجديد الأنظمة القانونية والتعليمات الصادرة عن الحكومة بخصوص تنظيم الأعمال الإدارية في الجهات الحكومية.

**تطوير الإجراءات وأساليب العمل:** ويقصد بها العمليات التي يقوم بها الضمان الاجتماعي في مجال تحديث وتجديد العمليات والأعمال الكتابية التي تقوم بها الوزارات في الأردن في سبيل إنجاز معاملاتها على أكمل وجه.

**تطوير الموارد البشرية:** وهي العمليات التي تقوم بها المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي على تعيين وانتقاء أهم الكوادر والكفاءات البشرية وذلك عن طريق استقطاب أهم المهارات والخبرات المميزة

**درجات المشاركة في صنع القرار الإداري:** فدرجة المرؤوس على التأثير على عملية صنع قرارات رؤسائه من حيث التعرف على المشكلة وتحليلها، وتحديد بدائل حل المشكلة، واختيار البديل، وتنفيذه، ومتابعته تنفيذه من خلال التوجيه، وتقديم المعلومة، والاستشارة، والتفويض.

مجالات المشاركة: مقياس لدرجة تأثير المرؤوس على القرارات العامة في المؤسسة، وقرارات الوحدة التنظيمية، وقرارات عمله والتي تعتبر خارج إطار سلطته الرسمية.

**الضمان الاجتماعي:** "برنامج حكومي للمساعدة الاقتصادية للأشخاص الذين يواجهون البطالة، والإعاقة، والشيخوخة ويمول من أرباب العمل والعمال" (Livingston, 2008).

## 9.1 حدود الدراسة:

ستحدد هذه الدراسة الحالية في ضوء الحدود والمحددات الآتية:

1. **الحدود البشرية:** اقتصرت الدراسة على الموظفين العاملين في إقليم الوسط في المؤسسة العامة الضمان الاجتماعي، والبالغ عددهم (750) عاملاً.
2. **الحدود الزمانية:** تم تطبيق أدوات الدراسة في الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي 2022/2021.
3. **الحدود المكانية:** تم تطبيق هذه الدراسة في المؤسسة العامة الضمان الاجتماعي في إقليم الوسط.

## الفصل الثاني الإطار النظري والدراسات السابقة

يتناول هذا الفصل موضوع التطوير الإداري والمشاركة في صنع القرارات الإدارية في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي الأردني:

### 1.2 الإطار النظري

#### 1.1.2 التطوير الإداري:

اختلفت آراء الكتاب والباحثين في تعريف التطوير الإداري، تبعاً لاختلاف وجهات نظرهم والنظريات التي تستند على أساسها المنظمات في عملية تطوير نفسها، فهناك اختلاف واضح فيما بين من يعرف التطوير الإداري على أنه عملية تنمية أو إصلاح، وانطلاقاً من اختلاف الآراء وضعت العديد من التعريفات التي تناولت مفهوم التطوير الإداري اتخذ كل منها اتجاهاً معيناً تبعاً لنظرة كل واحد منهم للتطوير الذي يمارس في المنظمة (الصرن، 2002).

#### 2.1.2 تعريفات التطوير الإداري:

**التطوير الإداري:** هو عملية معقدة يتعلم من خلالها الأفراد كيف يقومون بوظائفهم الإدارية بفعالية (Paauwe & Williams, 2011).

**التطوير الإداري:** هو عبارة عن نظام يرتبط بممارسات الأفراد وهدفه توفير الموظفين المؤهلين في الوقت المناسب حسب احتياجات المؤسسة (Jansen & etl, 2001).

بينما يرى الفرجاني (2008) أن عملية التطوير الإداري هي: "جهود يتم التخطيط لها بأساليب علمية معاصرة، في سبيل إحداث تغيير جذري وشامل على التعقيدات ومعدلات التغيير المتسارعة والتي يمكن إدخالها على نظم وهياكل وأساليب العمل بالجهاز الإداري وعلى أنماط السلوك البشري في المنظمات بهدف رفع مستوى الكفاءة والفاعلية فيها.

وقد أشار عرفه (2011) إلى عملية التطوير هي: وسائل تحسين أساليب العمل وتطوير سلوكيات العاملين بما ينعكس إيجابياً على المجتمع، من خلال تعامل العاملين في الأجهزة الحكومية مع المواطنين من منطلق أن الموظف خادم عام، وأن المواطن هو المخدوم دون الشعور بأي غضاظة في هذا السلوك".

يحتل التطوير الإداري مكانة بارزة بالنسبة للمنظمات الحكومية منها أو الخاصة، حيث تستدعي الحاجة إلى أن ترتقي المنظمات بمستوى الأداء والفاعلية لديها وأن تكون على استعداد تام لعملية التطوير الإداري والتنظيمي لديها، وذلك للتقدم العلمي والتكنولوجي والتغيرات المتسارعة في بيئة الأعمال، إضافة إلى التغيرات الواقعة على بيئة المنظمات سواء التغيرات الخارجية أم التغيرات الداخلية (أحمد، 2018).

ويرى الباحث أن التطوير الإداري هو عملية تساعد المنظمة والعاملين على تطوير مهاراتهم الشخصية والتنظيمية للوصول إلى الأهداف المرجوة.

### 3.1.2 أهداف التطوير الإداري:

يعتبر التطوير الإداري ضرورة ملحة لخطط التنمية القومية، وهو ضرورة نظراً لاتساع دور الدولة وتحولها إلى دولة تنمية تواكب التغيرات السريعة لتحقيق أهداف المجتمع. ويساعد التطوير الإداري في ردم الفجوة بين الدول النامية والمتقدمة.

أن الهدف الأساسي للتطوير الإداري هو تحسين وتطوير وسائل وطرق قيام المنظمات بأعمالها من أجل الاستفادة بأكبر قدر من الإمكانيات المادية والبشري لدى المنظمة (عصفور، 2002).

في حين يرى عبودي (2006) بأن التطوير الإداري في القطاع الحكومي يرمي إلى تحقيق جملة من الأهداف من أبرزها ما يأتي:

1. مساعدة الإدارة في تبني أساليب إدارية حديثة تتفق مع احتياجات المنظمة.
2. زيادة الحوافز للعاملين من أجل رفع كفاءتهم الإنتاجية وتمكينهم من تحمل المسؤولية الفردية.
3. وضع العاملين تحت الرقابة الذاتية في تصرفاتهم وإنجازهم للأعمال المناطة بهم.

4. زيادة مستوى الفهم والإدراك والاتصال والتواصل في المنظمة وزيادة الوعي التنظيمي.

5. خلق مناخ تنظيمي يمكن العاملين من معرفة جوانب الضعف والقصور وأسبابها ومن ثم مناقشتها ووضع الحلول والبدائل المناسبة.

#### 4.1.2 معوقات التطوير الإداري:

تختلف معوقات التطوير الإداري في طبيعتها وانعكاساتها السلبية على مساعي التطوير الإداري وبرامجه وفيما يلي أهم تلك المعوقات (القيسي، 2000):

1- وجود فجوة بين السلوك الفعلي للإدارة وما تدعو عليه من مبادئ وقيم: وهذا ما أشد ما يفتك بعملية التطوير الإداري.

2- عدم وجود نظام أو رابط يحكم المجهودات والأنشطة التي تهدف إلى التطوير.

3- خوف المديرين من التغيير وما يترتب إليه من نتائج: قد تقابل عملية التطوير والتغيير.

4- التخطيط غير السليم لعملية التطوير أو عدم جمع المعلومات اللازمة للعملية التطويرية بالشكل الصحيح..

5- نقص الكوادر البشرية المتخصصة، إذ أن الكوادر البشرية المتخصصة والمدرّبة تدريباً جيداً تعد الركيزة الأساسية في العملية التطويرية.

سعي صانع القرار في الأردن إلى إجراء العديد من الإصلاحات الهيكلية والتشريعية في القطاع الحكومي منذ عام (1999) بناء على توصيات المؤتمر الاقتصادي الوطني الأول، الذي أصدره الملك عبد الله الثاني مرسوماً ملكياً في الثالث عشر من كانون أول عام 1999، عين بموجبه عشرين عضواً غالبيتهم من القطاع الخاص في المجلس الاستشاري الاقتصادي لمراقبة تطبيق الإصلاحات الحيوية في جميع المجالات الاقتصادية والاجتماعية والتعليمية والإدارية، وذلك بهدف مواجهة تحديات العولمة، وفي ذات الوقت إدامة التنمية الاقتصادية وتحسين مستوى المعيشة.

ومن أهم الإصلاحات التي تم إحداثها في القطاع الحكومي الأردني ما يلي  
(محافظة، 1999):

- أ. إصلاحات مالية.
  - ب. إصلاحات قضائية.
  - ت. سياسية تحرير وتحديث الاقتصاد.
  - ث. إصلاح الجهاز الإداري العام.
  - ج. تعديلات تشريعية.
  - ح. سياسة التعليم والتعلم العالي.
- وإن التطوري الإداري ضرورة ولكنه يوجد العديد من المعوقات له ومن أهمها:
- أ. تطفيش الكفاءات.
  - ب. تركيز السلطات واحتكارها بيد المدير.
  - ج. السياسات الكيدية.
  - د. تضيق الخناق على المبدعين.
  - هـ. التغييرات المتكررة في الأشخاص الذين يشغلون مناصب الوظائف الإدارية مثل مدراء الدوائر والمدراء العاملين.
  - و. تكريس قيم الطاعة العمياء للمدراء.
  - ز. الخجل الإداري والذي يمثل أحد أسباب القلق الإداري لكونه يحول دون اتخاذ القرارات الإدارية الحاسمة للإصلاح والتطوير ويحد من القدرة على اتخاذ إجراءات رادعة بحق المسيئين والفاستين.
  - ح. خلل النظام في القيم الاجتماعية بحيث حلت قيمة جمع الثروات بأي طريقة محل قيم الإخلاص والأمانة والانتماء، مما يشجع على الفساد الإداري ويؤدي الى اعتبار الوظائف غنائم لجهة معينة (مشهور، 2010).

## 5.1.2 مهام وواجبات التطوير الإداري:

لقد اكتسب التطوير الإداري أهمية بالغة في جميع أجهزة ومؤسسات الدولة وانيطت بالقائمين على عملية التطوير الإداري مجموعة من المهمات ومنها (المجتهد، 2003):

1. دراسة الهيكل التنظيمي والعمل على تطويره بما يتناسب مع آخر المستجدات وما يستجد عليها التحقيق الاستقرار التنظيمي ووضع هدف ومهام كل إدارة للقضاء على الازدواجية في الاختصاصات واتضح التسلسل الإشرافي والإداري الذي يتحقق به مبدأ التميز في الأداء.

2. دراسة الإجراءات وتبسيطها بما يكفل عملية تحقيق اكبر قدر ممكن من الكفاءة والفعالية والتي

تتم من خلال دراسة الإجراءات الإدارية والعمل على تبسيطها بالتعاون مع الجهات ذات العلاقة وصولاً إلى اختصار الإجراءات وانجاز الأعمال بسرعة.

3. متابعة وتقييم أداء العاملين في كافة الأجهزة المكونة للمنظمة أو المؤسسة وذلك عن طريق إعداد التقارير الدورية عن أدائهم ورفعها إلى الجهات المعنية (الإدارة العليا).

4. متابعة اللوائح المتبعة وتقديم المقترحات لتطويرها.

5. اقتراح البرامج والخطط اللازمة لإتاحة فرصة التدريب في الداخل والخارج في المجالات المختلفة في ضوء الأنظمة واللوائح المتعلقة بهذا الشأن وفي ضوء الاحتياجات الفعلية وبالتعاون والتنسيق مع الجهات ذات الاختصاص والعمل على متابعة تنفيذ هذه الخطط والبرامج بعد إقرارها.

6. إنشاء نظم معلومات يتم من خلالها تجميع وتبويب وحفظ كافة المعلومات التي تساعد الإدارة على أداء المهام الموكلة إليها.

7. دراسة الاحتياجات من القوى العاملة بالتعاون مع الإدارات ذات العلاقة وتقديم الاقتراحات اللازمة.

8. دراسة الإجراءات التي تعيق الأداء واقتراح الوسائل المناسبة لحلها.

9. إعداد تصنيف ووصف للوظائف وتحديد متطلبات شاغليها.

10. فحص الهياكل التنظيمية وتقسيم العمل ومعالجة العلاقات المتداخلة بين التشكيلات الإدارية.

### 6.1.2 مقومات التطوير الإداري:

يرى بعض المهتمين بالتطوير الإداري أمثال "رامش ارورا" أن هناك عدة مقومات تساعد على تحديد اتجاه وأسلوب ودرجة التطوير تتمثل في العوامل التالية، منها: (ال زاهر، 2000، ص88).

1. النمط الوظيفي للنظام نفسه.
  2. الموارد المادية والثقافية التي يستمد النظام احتياجاته منها في ظل الظروف المختلفة.
  3. نمط تفاعل القيادات السياسية مع التغيرات التي تحدث في النظام.
  4. التطور في الأنظمة الاجتماعية الأخرى على المستوى المحلي والدولي.
  5. نوعية المشاكل التي تواجه النظام.
- ويمكن تصنيف مقومات التطوير الإداري وفقاً للآتي: (ال زاهر، 2000، ص90).

#### 1. توافر القناعة والرغبة الصادقة في عملية التطوير الإداري:

ويأتي هذا التوافر من قيام سلطة سياسية قوية تؤيد حركات الإصلاح الإداري ووجوب تنفيذه على كافة المستويات، ومحاولة ربط خطط التطوير والإصلاح بالخطط القومية للدولة، واقتناع العاملين بالتطوير الإداري والتحديد الدقيق لدور كل جهود معينة بالتطوير.

#### 2. التخطيط السليم للتطوير الإداري:

وذلك عن طريق الملائمة بين الأهداف والإمكانات المتاحة سواء كانت مادية أو بشرية.

### 3. ارتباط التطوير الإداري بالبيئة:

إن أولى خطوات التطوير الإداري هي تفجير الطاقات الكامنة للإنسان وذلك عن طريق التعامل مع بيئته التي نشأ وفيها وتأثره بالقيم والعادات والاتجاهات السائدة في هذه البيئة.

### 4. الاستمرارية في عملية التطوير الإداري:

بمعنى لابد من افتراض مواجهة بعض التحديات أو العوائق ووضع الحلول المناسبة مسبقاً ومواكبة التطورات والمستجدات الحديثة .

### 5. الشمولية في عملية التطوير الإداري.

بمعنى النظرة الشمولية على المنظمات ومحاولة تقديم الحلول الكلية لا الجزئية بحيث تشمل الهياكل التنظيمية والإجراءات وأساليب العمل والقوانين والأنظمة والموارد البشرية .

### 7.1.2 طرق التطوير الإداري:

إن التطوير الإداري يجب أن يعامل كسلسلة من الأنشطة المرتبطة ببعضها بدلاً من أن يكون برنامجاً واحداً، واستخدام كلمة برنامج لوصف عملية التطوير الإداري تأخذ أصولها من المنهج الميكانيكي للتطوير، وهذا بالطبع لا يعني أنه ليس من الضروري عمل ترتيبات منتظمة لهذا الغرض، وذلك نسبة لأن العديد من المديرين يعملون في وظائف روتينية ويجب تطويرهم حسب طبيعة هذه الوظائف لأنه لا يمكن للمنظمات النجاح والاستمرار برد الفعل على الأحداث التي تطرأ من وقت لآخر.

وعليه يجب أن يتوفر فهماً متكاملاً للمناهج أو الأساليب التي يمكن استخدامها لتطوير المديرين الحاليين وتحديد مدى أن مقدراتهم وإعدادهم تفي باحتياجات المنشأة، كما يجب إعداد خطط لتطوير هؤلاء المديرين باختيار أنسب الوسائل المتوفرة، ولكن يجب عدم النظر إلى هذا الأمر على أنه برنامج يحتوي على سلسلة من أساليب التدريب الإداري والتطوير الشاملة والمتكاملة والتي يتم تطبيقها بصورة جامدة.

فالأنشطة الإدارية المطلوبة تعتمد على طبيعة المنظمة: كالتكنولوجيا المستخدمة، البيئة التي تعمل فيها المنظمة، فلسفتها ... الخ، فالمنظمات البيروقراطية

كالمصالح الحكومية أو شركات تصنيع كبيرة الحجم عادة ما تميل لتبني منهج روتيني مبرمج ومكتمل، بما في ذلك كورسات واحتياجات أخرى وخطط تدرج وظيفي ونظم مراجعة قائمة على الإدارة بالأهداف. (السحباني 2021).

وبالمقابل فإن المنظمات الإبداعية قد لا تستخدم أي من هذه الطرق وبدلاً من ذلك فإنها تركز على توفير الفرص والتحديات والتوجيه لمديريها، والاعتماد بصورة أساسية على إعطاء الأفراد أكبر قدر ممكن من المسؤولية والتأكد بأنهم يتلقون التوجيه والتشجيع الذي يحتاجونه، وقد يكون هناك أي وسيلة رسمية للتقييم، ولكن الأفراد يدركون أين يقفون الآن وفي أي اتجاه يسرون وكيف يصلون إلى أهدافهم. (محمود، 2000)

### 8.1.2 أنشطة وفعاليات التطوير الإداري:

يمكن التحدث عن برنامج التطوير الإداري على أنه وظيفة إدارية يتم بموجبها، تحديد أو تصميم الإطار أو الهيكل الذي من خلاله تنظيم وترتيب جهود جماعة من الأفراد، وتنسيقها في سبيل تحقيق أهداف محددة، وهذا يستدعي تحديد عدد ونوع الأنشطة اللازمة لتحقيق الأهداف، ثم تحديد الأهداف (رؤساء ومروءسين) المكلفين والمسؤولين عن تنفيذ الأنشطة والقيام بها وتحديد العلاقات فيما بينهم من حيث المهام، والسلطات.

لهذا فعلمية التطوير الإداري ترتبط بصورة أساسية بعملية التطوير التنظيمي والتي تركز الانتباه على الأفراد والنظام الاجتماعي الذي يعملون في إطاره الأفراد، وكذلك مجموعات العمل والعلاقات بينهم، وتستخدم أنشطة التوجيه المختلفة والتي قد تهدف بصورة رئيسية لتطوير روح الفريق في العمل، كما أنها توفر التدريب للأفراد بدلاً من المجموعات والعلاقات بينها، ولكن يجب أن يتم عمل ذلك في إطار الاحتياجات المستقبلية بالنسبة للاحتياجات الإدارية (أحمد، 2018)

### مراجعة القوى العاملة:

يمكن تعريف وظيفة القوى العاملة: بأنها النشاط الخاص بتوفير احتياجات المنشأة من القوى العاملة والمحافظة عليها وتنميتها والعمل على استقرارها ورفع روحها

المعنوية كما يحقق أهداف المنشأة بأكبر قدر من الكفاءة والفعالية بالمنظمة، ويمثل هذا الجانب من التطوير الإداري تخطيط القوى العاملة، وعندما تسمح الظروف والاحتياجات المستقبلية من حيث الأعداد الأنواع والمعارف والمهارات المطلوبة. (محمود والحرشة 2000).

ويعتبر هذا بمثابة مراجعة عامة أما الاحتياجات المتعلقة بالتعاقب الإداري والاحتياجات الفردية وتحليل نقاط القوى والضعف التي تؤثر على الخطة الآلية، وقد يكون من غير الممكن إعداد تنبؤات دقيقة بالاحتياجات المستقبلية، ولكن ما يزال من المرغوب فيه التفكير في الاعتبارات العامة التي تؤثر على التوجيه والتدريب، تخطيط التدرج الوظيفي وتخطيط التعاقب.

#### الإدارة بالأهداف:

الإدارة بالأهداف أحد الأنشطة الرئيسية في برنامج التطوير الإداري وربما يعتبر معالجة شاملة لمشاكل التطوير الإداري، ولكن هذا يمكن أن يلعب دوراً إيجابية في إعداد برنامج متكامل للتطوير الإداري، وتعتبر فلسفته الأساسية ضرورية لأي متخصص يعمل في إدارة الآخرين، والإدارة بالأهداف هي في الأساس أسلوب يستخدم لإدارة المنظمات والأفراد وتحسين أداء المديرين (القريوتي، 2004).

#### تقويم الأداء:

يقصد بتقويم الأداء الحصول على حقائق أو بيانات من شأنها أن تساعد إلى تحليل وفهم وتقويم أداء العامل لعمله وسلوكه فيه في مدة زمنية محددة، وتقدير مدى كفاءته الفنية والعملية والعلمية بالنهوض بأعباء المستويات الواجبات المتعلقة بالحاضر والمستقبل.

وهذا يتطلب تحليلاً وفهماً وتقويماً للقدرات الإنسانية في احتلال الوظائف وتوسيع مجالات التقدم الوظيفي، واستخدام الطاقة البشرية بالشكل أو الأسلوب الذين يحققان أهداف المنظمة من خلال تحقيق رغبات الإنسان العامل، أن أحد الأساليب المستخدمة لتقويم الأداء هو برنامج الإدارة بالأهداف، والذي يحتوي على عنصر مراجعة للأداء إضافة إلى بعض الجوانب الأخرى المتعلقة بالتطوير الإداري (القحطاني 2006)

## التدريب:

إن التطوير الإداري ينظر إليه في بعض الحالات كأمر يتعلق بتقديم مجموعة من المقررات المناسبة للمدير خلال تدرجه الوظيفي، إلا أن التدريب كما عرفه أحد الخبراء فهو تعديل السلوك من خلال التجربة يعني أن الطريقة المثلى لتطوير المديرين هو تلقيهم التدريب في الواقع العملي، أي أثناء تأدية أعمالهم عن طريق التوجيه. الوسيلة الرئيسية التي يمكن تزويد المديرين بها لتطوير أنفسهم في ضمان تمتعهم بتجربة واسعة ومتنوعة في الوقت الصحيح، أثناء تدرجهم الوظيفي هذه التجربة يجب دعمها وليس استبدالها بمقررات يتم توقيتها بصورة مناسبة وتعميمها للإيفاء باحتياجات محددة.

يعتبر التدريب جزءاً هاماً من التطوير الإداري، لذا يجب أن لا يسمح لهذا التدريب أن يكون مجرد مجموعة من المقررات الرسمية حتى إذا كانت هذه المقررات قائمة على أنظمة دقيقة للوصف الوظيفي، التحليل الوظيفي وتقييم الأداء، حيث أن ذلك يؤدي إلى حالة من الجمود يجعل الأسلوب غير مناسبة للتطوير الإداري، مقررات التدريب الرسمية يجب استخدامها فقط عندما يكون من الضروري دعم ما يتعلمه المديرين أثناء تأدية أعمالهم.

وعليه فإن النشاط الرئيسي المرتبط بالتطوير الإداري، هو ضمان إتاحة الفرصة للمديرين للتعليم، هذا أمر يتطلب التشجيع على التدريب أثناء العمل وتوفير فرص للتقدم الوظيفي لتوسيع خبرة وتجربة المدير. (محمود والحرشة، 2000)

تهدف عملية التطوير الإداري، إلى تحقيق أهداف متعددة بدءاً من تبسيط الإجراءات وتحسين طرائق العمل وتأمين المرونة الكافية لتجاوز التعقيدات غير الضرورية والتخفيف من الاختناقات مما من شأنه توفير خدمات متطورة يختصر فيها الزمن وترتفع درجة جودة العمل والخدمات وتوصل إلى وضع أسس قابلة للتماشي مع التطوير المستمر.

ولتحقيق عملية التطوير الإداري لا بد من توافر جميع مكوناتها الأساسية: (بربر، 2000).

1. الإرادة السياسية، والتي تتلخص في رغبة الجهات العليا في هذا التطوير حيث تشكل هذه الإرادة المحرك الأساسي لهذه العملية.
2. العنصر البشري: وهو العنصر الأهم في عملية التطوير والذي تعود إليه مهام التطبيق والتنفيذ الأمر الذي يتطلب أن تكون الأطر مؤهلة تأهيلا جيدا يتناسب مع متطلبات عملية التطوير.
3. القوانين والأنظمة، والتي تشكل القاعدة الرئيسية التي تركز عليها عملية التطوير ولا بد لأن تكون هذه القوانين والأنظمة مناسبة وتسمح بالقيام بتحديث أساليب العمل وتبسيط الإجراءات.
4. التقنيات الحديثة: وتعني إدخال هذه التقنيات واعتمادها في تنفيذ أعمال المؤسسات واستخدامها بشكل يسمح بتأمين تحقيق الأنشطة بشكل الأمثل.
5. المرحلية: حيث لا بد من اتباع خطوات مرحلية وذلك بهدف التمكن من تقييم ما تم إنجازه والربط بين المراحل المختلفة وفق خطط زمنية محددة قابلة للتحقيق.

### 9.1.2 المشكلات التي تعاني منها عملية التطوير الإداري:

تعاني عملية التطوير الإداري من مشكلات يمكن تلخيصها على مستويات مختلفة:  
**على مستوى القوانين والأنظمة وهي: (الصيرفي، 2010)**  
محمد الصيرفي، قياس وتقويم أداء العاملين، (الإسكندرية: مؤسسة حورس الدولية للتوزيع والنشر، 2010)، ص 91.

1. عدم مواكبة القوانين التطورات والصعوبة في مواجهة التغيرات.
2. ضعف التأهيل في مجال هذه القوانين.
3. تعدد جهات وضع القوانين وازدواجية الجهود.

#### على مستوى المؤسسات:

1. جمود البنى التنظيمية في المؤسسات.
2. ضعف في تطوير نظم المعلومات.
3. نقص الخبرات الإدارية والفنية المؤهلة وظيفية.
4. تزايد معدل دوران العاملين وفقدان المعارف والخبرات.

## على مستوى العنصر البشري:

وتتمثل في الآتي: (المجتهد، 2003).

1. نقص الخبرة الوظيفية، وغياب التأهيل المستمر.
2. مشكلة تباعد بين الأهداف الفردية والأهداف المؤسسية.
3. تعميم مشكلة عدم الثقة بين العاملين والإدارة.
4. المساواة بين العاملين، وإضعاف المبادرة.

## على مستوى إدخال التقنيات الحديثة:

1. تسرع في اتخاذ قرار حوسبة الأعمال قبل جاهزية نظم المعلومات.
2. نسبة استخدام التجهيزات لأغراض إنتاجية ضئيلة.
3. ورود التجهيزات قل جاهزية البرمجيات.

## على مستوى المرحلية/ الزمن:

1. لا أهمية تعطى لمعيار الزمن.
2. اللجوء غالباً إلى شمولية الخطط لا لسياسة الخطوات المرحلية.

## 1.2.2 صنع القرارات الإدارية:

تمثل القرارات أساس وجوهر العملية الإدارية، والمحور الذي تدور حوله عملياتها ووظائفها، وكافة الأنشطة والإجراءات الأخرى من تخطيط وتنظيم وإشراف واتصال وتحديد الأهداف، حيث أن جميع العمليات والأنشطة الإدارية ما هي في الواقع إلا نتاج مجموعة من القرارات التي تتخذها الإدارة، ولذلك يعتبر اتخاذ القرار المحك الحقيقي لمقدرة القادة الإداريين على القيادة (Forsyth, 2017).

تعد عملية صنع القرارات الإدارية واتخاذها في العصر الحاضر من أهم المقومات الأساسية للإدارة الناجحة، وهي مركز العملية الإدارية وأهم عناصرها، وهي مهمة ملازمة لعمل القيادات الإدارية في مختلف المستويات التنظيمية، وعليه يصح القول: أن مقدار النجاح الذي تحققه أي منظمة يتوقف إلى حد كبير على فاعلية وكفاءة القرارات المتخذة وملاءمتها للهدف المحدد على مختلف المستويات الإدارية (الصيرفي، 2007).

## 2.2.2 مفهوم صنع القرار واتخاذ:

القرار لغة يعني: هو أمر يصدر عن صاحب السلطة، أما اصطلاحاً فقد تم تعريفه بأنه: "عملية تقوم على الاختيار المدرك للغايات التي تكون في الغالب استجابات أوتوماتيكية، أو رد فعل مباشر"

كما يعرف القرار بأنه: "حكم أو خيار بين اثنين أو أكثر من الخيارات أو البدائل، وينشأ القرار من عدد غير محدود من المواقف، من أجل حل المشكلة أو تنفيذ وإنجاز عمل" (جدوالي، 2014، 139).

عرف صنع القرار بأنه: "عملية تتطوي على مراحل تبدأ بتحديد المشكلة وتنتهي باختيار البديل الأفضل لحل المشكلة (الشوابكة، 2019، 99). كما يعرف صنع القرار بأنه: "اختيار بديل من البدائل المتاحة لإيجاد الحل المناسب لمشكلة جديدة ناتجة عن عالم متغير" (الفضل وشعبان، 2003، 22).

وعرف أنه: "عبارة عن خط عام من الفعل تجسده إدارة عقلانية معينة بكل الوظائف والمهام" (إبراهيم وشهاب، 2010، 9).

فيرى الباحث ان عملية صنع القرار تتضمن جميع مراحل إعداد القرار بدءاً بتحديد الهدف وتشخيص المشكلة ومروراً بجمع البيانات وتصنيفها وتحليلها واختيار البديل الأفضل الذي يتناسب مع اهداف وتطلعات المنظمة.

هناك فرق بين صنع القرار واتخاذ القرار، وهو أن صنع القرار يكون بالمشاركة بين القائد والأعضاء، أما اتخاذ القرار فيتم من قبل القائد دون استشارة الأعضاء في أغلب الأحيان، واتخاذ القرار يكون عادة وليد اللحظة للأهمية مثل القرارات العسكرية التي لا تحتمل التأجيل.

وتحدث عملية صنع القرار خلال الفترة التي يتم فيها وضع أسس القرار فهي تسبق اتخاذ القرار، ثم يتم اتخاذ القرار في اللحظة التي يتم فيها الاختيار وذلك من الخيارات المتاحة (كنعان، 2011).

وتعد عملية صنع القرار بأنها العملية الأولى لبدء البحث عن عدة بدائل وتميرها بعدة عمليات كالمعالجة والدراسة والبحث، وتليها اتخاذ قرار مناسب من بين

مجموعة البدائل المطروحة، فإن اتخاذ القرار مرحلة نهائية لعملية صنع القرار (الحياري، 2016).

### 3.2.2 المشاركة في صنع القرارات

ترتبط عملية المشاركة في صنع القرارات ارتباطاً وثيقاً برضى العاملين لمهنتهم إذ تساعدهم على زيادة الإسهامات الإيجابية والتقليل من النتائج السلبية في عملية صنع القرار، وتؤدي عملية المشاركة في صنع القرارات بالنسبة للقائد الإداري إلى كسب المهارات كالتعرف على الظروف التي يجب إشراك العاملين في عملية صنع القرار، وكيفية تشكيل مجموعات من العاملين بعملية صنع القرار، إضافة إلى اختيار العاملين في هذه العملية بحرفية وخبرة والعمل بروح الفريق (غنيم وأحمد وطيبة، 2010).

وتكون المشاركة في عملية صنع القرار مجرد مناقشة إلغاء قرار قبل اتخاذه، ويمكن أن تكون درجة المشاركة كبيرة بحيث يكلف المشاركون بإعداد مشروع القرار، إذ يقوم جميع أفراد المؤسسة بدور فعال بالتأثير في صنع القرار، ويمكن أن يختلف أسلوب المشاركة ودرجتها في عملية صنع القرار باختلاف المستويات المشاركة ونوع القرارات المراد اتخاذها (الإبراهيم، 2002).

وتعرف المشاركة في صنع القرار بأنها: عملية تنظيمية تتم بمشاركة المرؤوسين في المؤسسة إذ تكون لهم المسؤولية وسلطة التخطيط وحل المشكلات، بالإضافة إلى التركيز على المخرجات" (MacCab, 1999).

فهي "إسهام العاملين في صنع القرارات بأشكال ودرجات مختلفة من المبادرة في صنع القرارات ومشاركتهم العقلية والعاطفية في مواقف الجماعة، وحثهم على المبادرة في تحقيق الأهداف وتحمل المسؤوليات المنوطة بها" (الرويلي، 2000، ص30).

وعرفها جيتو (2019، 312) "العمل المستمر والبناء بين القادة والعاملين على اتخاذ القرارات المناسبة من أجل توفير الوقت والجهد بالإضافة إلى التكلفة".

ويرى الباحث بأنها: إشراك فعلي وعقلي للأفراد في المؤسسة ضمن موقف اجتماعي (توجيه السلوك) وذلك باستخدام أسس عملية وعلمية لتفعيل عملية المشاركة

من خلال إطلاق العنان للتعبير عن رأيهم وطرح الأفكار ورؤى الإبداعات التي تنصب لتحقيق الأهداف.

#### 4.2.2 أنواع القرارات:

ويرى كل من (حريم، 2020) و(جمال، 2004) بأن المنظمات

تمر بعدة مراحل من بداية من تأسيسها وحتى نموها وتوسعها، وتحتاج إدارة تلك المنظمات إلى اتخاذ قرارات حيوية في جميع المراحل، وسواء كانت صغيرة أو كبيرة فهناك أنواع من القرارات تحتاج إلى اتخاذها.

وتنقسم هذه القرارات تبعاً لأهميتها إلى ثلاثة أنواع هي:

1. القرارات الاستراتيجية: حيث تعتبر القرارات غير المبرمجة التي تتعلق بالمواقف الصعبة التي لا يوجد لها حل سهل من أهم أنواع القرارات الاستراتيجية، وتشتمل على وضع الأهداف والخطط

الرئيسية، وتعالج المشكلات غير المألوفة، بحيث تكون المعلومات المتوفرة قليلة وتحتاج إلى اجتهاد وتفكير استراتيجي متميز، وتعد هذه إحدى مهام الإدارة العليا.

2. القرارات التكتيكية: وترتبط بالبدائل أو بالأدوات التي تستخدم لتحقيق أهداف المؤسسة، وهي قرارات يغلب عليها المرحلية في تنفيذ السياسة العامة.

3. القرارات الروتينية: هي التي تقوم الإدارة التنفيذية باتخاذها، وتتعلق بمشكلات العمل اليومية، والأنشطة التنظيمية، والخدمات التي تقدم للجماهير وغيرها من وظائف إدارية.

#### 5.2.2 مستويات المشاركة في صنع القرارات

ذكر كنعان (2011) أن للمشاركة في صنع القرار عدة مستويات تتمثل بما

يلي:

1. صنع القرار بشكل فردي وإبلاغ المرؤوسين به: وذلك بأن ينفرد القائد بصنع القرار ثم يقوم بإبلاغ المرؤوسين دون أن يشرح أسباب ذلك القرار أو يقوم بإقناع مرؤوسيه أو استمالتهم المقبولة.

2. صنع القرار ثم شرح مبرراته: وفي هذا المستوى ينفرد القائد بصنع القرار ويعلمهم به ويقدم لهم أسباب ومبررات القرار ويعمل على استمالتهم للقبول له، والتخفيف من وقع تفرده بالقرار لكي يخفف من حدة مقاومتهم لذلك القرار.

3. صنع القرار ثم دعوة المرؤوسين لإجراء حوار حوله: في هذا المستوى يقوم القائد بعد صنع القرار بعقد حوار مع المرؤوسين لتلقي استفساراتهم حول القرار وآثاره، ويرد على أي استفسار حول القرار، وزيادة مستوى فهمهم واستيعابهم وإقناعهم بالقرار.

4. دعم مشاركة المرؤوسين في تسيير عملية صنع القرار باتجاه قرار محدد وذلك من خلال التأثير غير المباشر على آراء المرؤوسين بإخفاء أو تهويل الحقائق المتعلقة بالقرار.

5. أن يصنع القائد قراراً مبدئياً ويترك المجال مفتوحاً لتغيير ذلك القرار: وذلك يتم من خلال عرض المشكلة وتقديم البدائل والحل الأكثر ملاءمة من بدائل الحلول المتوفرة وإتاحة الفرصة للمرؤوسين لتقديم آرائهم التي قد تؤدي لتغيير أو تعديل أو اختيار بديل آخر، ويبقى القائد يحتفظ بسلطة الكلمة الأخيرة في الأمر.

6. الدعوة لمناقشة الموقف: حيث يستطلع القائد آراء المرؤوسين لحل مشكلة معينة، ويدعوهم لتقديم كافة المقترحات الممكنة لحلها، ثم يتخذ قراره في ضوء تلك المقترحات.

7. التنازل عن مسؤولية القرار من القائد الى المجموعة: ويكون القائد هنا مشاركاً في المناقشات، لكنه يترك مهمة صنع القرار النهائي للمجموعة.

8. تفويض الأمر للمرؤوسين: وذلك بأن يقوم القائد بتسليم المجموعة زمام الأمر كاملاً من بدء تحديد المشكلة وتشخيصها إلى تحديد البدائل إلى التوصل إلى قرار.

## 6.2.2 مبادئ صنع القرار

لصنع القرار مبادئ أساسية يتم الاعتماد عليها في أثناء عملية صنع القرار،

وهي:

أولاً: مبدأ تغلغل القرارات: ويشير ذلك إلى أن عملية صنع القرار عملية مستمرة لا تتوقف، وأنها متغلغلة في كافة الأنشطة الإدارية في أي مؤسسة.

ثانياً: مبدأ التفكير المنطقي: وذلك بأن يكون التفكير خالية من المغالطات والتناقض، وأن يكون واضحة ودقيقة.

ثالثاً: مبدأ الانطلاق الفكري: ويتعلق ذلك بنوع من الإبداع بحيث يمكن الحصول على أكبر قدر من الأفكار في أقل مدة بواسطة استخدام حلقات الانطلاق الفكري.

رابعاً: مبدأ الحقائق: ذلك أن الحقائق هي اللبنة الأساسية التي يتعامل معها صانع القرار، وبدون تلك الحقائق غالباً ما يكون القرار الذي يتم اتخاذه فيما بعد خاطئاً (سلامة، 2005).

## 7.2.2 نماذج عملية صنع القرار

تستعرض نظريات الإدارة أهم الاختلافات بين نموذجي صنع القرار الأساسية، وهما: النموذج الكلاسيكي، والنموذج السلوكي.

وتتمثل أهم سمات النموذج الكلاسيكي فيما يلي (عبد الرحيم، 2007):

1. يرى هذا النموذج أن القائد يتصرف على أساس توفر المعلومات الكافية، وظروف مؤكدة.
2. يواجه القائد مشكلة محددة وواضحة، ويعرف كافة البدائل المتاحة والنتائج المترتبة عليها.
3. نتيجة لهذا فإنه يتمكن من اتخاذ القرار الأفضل ليحقق أفضل النتائج.
4. يفترض هذا النموذج الرشد التام، وتوفر معرفة تامة لمتخذ القرار.

أما النموذج الثاني فهو النموذج السلوكي (الإداري)، والذي يقوم على دراسة سلوك الفرد أثناء العمل، حيث يؤكد أن صانع القرار كفرد يتأثر بالقيم والعادات والتقاليد، إلى جانب ما يتسم به من دوافع ومهارات، وما يملكه من مشاعر، كل هذه تؤثر في عملية صنع القرار، إضافة إلى أن يواجه معلومات غير كاملة عن الموقف، وعن بدائل القرار الممكنة، وعن نتائج كل قرار، وهنا يبرز الرشد المحدود الذي يؤكد على أن صانع القرار وفي ظل عدم اكتمال المعلومات يضع بدائل محدودة للقرار، ويتوقع نتائج محدودة لكل قرار بديل للوصول إلى الهدف، مما يعني أن درجة رشد القرار يتحكم بها كمية ونوعية البيانات المتاحة ووقت صنع القرار، وتبرز أهم سمات هذا النموذج فيما يلي:

1. يتصرف القائد في ضوء معلومات جزئية وغير كافية حول البدائل المتاحة والنتائج المترتبة على كل منها، كما أن القائد يخضع لقيود ذهنية تحكمه.
2. غالبا ما تكون المواقف التي تظهر فيها المشكلات هي مواقف خطر أو أزمات.
3. من الصعب أن تكون المشكلات محددة تحديدا دقيقا، أو أن يكون لها هياكل واضحة.
4. يترتب على ما سبق أن القرار الذي يتخذ يكون هو القرار المنطقي والمرضي وغالبا ما يتمثل في البديل الأول الذي يقدم نتائج مرضية.

### 8.2.2 مراحل صنع القرار

تعد عملية صنع القرار وسيلة تمارسها الإدارة لحل مشكلة تواجهها، وهي عملية مستمرة ومتتابعة وتتم بعدة مراحل، ومهما اختلفت تلك المراحل أو تعددت إلا أنها متداخلة فيما بينها، وأهمها:

#### أولا: تعريف المشكلة

يعد الشعور بالمشكلة والإحساس بها هو بداية عملية صنع القرار، لأنه العنصر الأساسي لتحديد المشكلة وحلها. وبعد الإحساس بالمشكلة تأتي عملية استكشاف المشكلة والتعرف عليها وعلى مسبباتها (عوابدي، 2003).

وقد أشار بعض الباحثين إلى أن الطريقة التي تتم بها عملية تحديد المشكلة لها أثر مباشر على الطريقة التي سيتم إتباعها لحل تلك المشكلة، وهناك ثلاثة أخطاء شائعة عادة ما تقع أثناء هذه المرحلة، هي:

1. تحديد المشكلة بشكل ضيق جداً أو أوسع جداً، حيث يقوم الأول إلى إهمال جزء من المشكلة التي قد تظهر مرة أخرى، في حين أن الثاني قد يقود إلى غموض المشكلة وإضاعة الكثير من الوقت والجهد في محاولة حلها.
2. أن يتم التركيز على أعراض المشكلة وليس على الأسباب الحقيقية لها.
3. اختيار خاطئ للمشكلة التي يجب مواجهتها والتعامل معها، لهذا يجب وضع أولويات تحدد المشكلات الأكثر أهمية ثم الأقل أهمية (عبد الرحيم، 2007).

## ثانياً: جمع المعلومات

تعتمد عملية اتخاذ القرار على نوعية وكمية المعلومات المتوفرة لدى صانع القرار والتي تتعلق بالأنشطة التي تمارسها المنظمة في الماضي والحاضر وما تريد القيام به في المستقبل، إضافة إلى معلومات عن طبيعة الوظائف والأفراد. فالمعلومات ونوعيتها تؤهل صانع القرار من المساعدة في اتخاذ قرارات صحيحة، لأن كل قرار صائب يتوقف على دقة المعلومات وفعاليتها، ذلك أن القرار هو عملية تفضيل عقلائي بين المعلومات الدقيقة (خلاصي، 2007).

## ثالثاً: تحليل المعلومات والبيانات

يعد الاهتمام بعملية تجميع وتصنيف وتبويب وتحليل البيانات بشكل مناسب هو المدخل الأهم لاستخدامها من قبل الإدارة وصانعي القرار في اتخاذ القرار المناسب، فجميع العمليات الإدارية من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة لا يمكن أن تتم دون بيانات دقيقة يتم عرضها واستخدام نتائجها لاتخاذ القرار الصائب (السامرائي والزعبي، 2004).

## رابعاً: تطوير البدائل أو القرارات

وهذه المرحلة يتم فيها تطوير حلول مقترحة وممكنة وذلك لمعالجة مسببات المشكلة أو حلها، أو الاستفادة من الفرص المتاحة (نبهان، 2019).

## خامساً: مراجعة وتقييم كل بديل

في هذه المرحلة يتم حصر جميع نقاط القوة والضعف لكل خيار من الخيارات الممكنة، والنظر إلى إمكانية التطبيق، وجودة البديل، وتكاليفه، والجانب الأخلاقي فيه، وإمكانية التصحيح (الخرشوم وموسى، 2008).

## سادساً: اختيار البديل الأفضل.

حيث يقوم متخذ القرار باختيار البديل المناسب من بين مجموعة البدائل المتاحة (حجازي، 2002).

## سابعاً: تنفيذ القرار.

ويتم تنفيذ القرار في هذه المرحلة كحل للمشكلة، أو وسيلة للاستفادة من الفرص المتاحة (العامري والغالبي، 2014).

## ثامناً: المتابعة والتقييم

ويحتاج المديرون والقادة في هذه المرحلة إلى متابعة تنفيذ القرار حسب ما تم التخطيط له، والتأكد من المشكلة قد تم حلها، أو تم الاستفادة من الفرصة المتاحة (الصباب وآخرون، 2015).

### 9.2.2 العوامل التي تؤثر على المشاركة في عملية صنع القرارات

ومن العوامل التي تؤثر على المشاركة في عملية صنع القرار.

1- العوامل الشخصية: والتي تؤثر على شخصية المدير ومستواه العلمي ومركزه الاجتماعي وخبراته وقيمه واتجاهاته ونمط سلوكه على عملية صنع القرار واتخاذها، وبالتالي ينعكس على علاقته بالعاملين معه.

2- العوامل التنظيمية: والتي تتمثل في صعوبة إيصال المعلومات والتقارير إلى قمة الهيكل التنظيمي وصعوبة التعليمات والأوامر من قمته إلى القاعدة سوف تنعكس على عملية صنع القرار.

3-العوامل الاجتماعية : حيث ان انتشار ظاهرة الوساطة والميل إلى الثواب والعقاب بمزاجية لجماعة معينة كلها عادات وقيم وتقاليد موروثة تنعكس سلباً على صنع القرار (راشدة، 2010).

وتتمثل مؤسسات التعليم العالي أهم روافد المعرفة فهي حصن منيع للمؤسسات والمجتمعات ودرع واقى للأزمات والعقبات، فهي تسعى عبر طموحاتها لتحقيق أحلام المجتمعات بالتنمية الشاملة وتعد ركن أساسي في تحقيق برامج التنمية الاجتماعية والاقتصادية، فأى تقدم يحظى به المجتمع لا يرجع الى توافر الموارد الطبيعية والإمكانات المادية بقدر ما يرجع إلى خبرة ومهارة القوى البشرية فالتعليم العالي شهد خلال العقدين السابقين نمواً كبيراً وتضاعف في أعداد الطلبة الملتحقين بالجامعات في جميع المستويات (القرم، 2008).

إن فاعلية القرارات الإدارية وتحقيق الأهداف تعد غاية أخيرة تسعى إليها المنظمات، وأن تحقق هذه الفاعلية لابد من ممارسة مجموعة من الأساليب الإدارية التي قد تساعد المنظمات في تحقيق تلك الأهداف، ولعل التمكين الإداري يعد من أهم

هذه الأساليب، وذلك من خلال التفويض، والمشاركة في اتخاذ القرارات الإدارية، بحيث ينفذ العاملون القرارات والمهام والتكاليف في جو من الحماس والتفاعل، الأمر الذي يضمن نجاح التنفيذ، ومن ثم تحقيق الأهداف التي تضمنتها خطة المنظمات بكفاءة وفاعلية (الحسيني والبلتاجي، 2016).

يشير كنعان (2007) إلى إن عملية اتخاذ القرار هي محور العملية الإدارية بل هي كالقلب النابض، وذلك لأنها عملية ملازمة لجميع وظائف الإدارة وأنشطتها. حيث إن عملية اتخاذ القرار تتداخل مع جميع الوظائف الإدارية بدءاً من التخطيط بدون اتخاذ قرار سواء أكان على المدى البعيد أو القصير، وكذلك فإن اتخاذ القرارات لها أثر كبير في المنظمات.

يسلط ياغي (2001) الضوء على فاعلية عملية اتخاذ القرار الإداري، ويرى أنها مساهمة القرارات المتخذة في انجاز الأهداف الموضوعة على نحو يحقق ما يأتي:

1. سهولة تنفيذ القرار: أن يكون القرار المتخذ قابلاً للتنفيذ دون معوقات.  
2. قبول القرار من قبل المعنيين: أن يكون القرار الإداري مرحباً به ومقبولاً من قبل العاملين.

3. زمن اتخاذ القرار: أن يتخذ القرار في الوقت المناسب لحدوث المشكلة.  
تواجه عملية اتخاذ القرارات العديد من المعوقات التي تحول دون فاعليتها، ويمكن تلخيص هذه المعوقات فيما يلي (كنعان، 2007):

1- قلة المعلومات، وعدم دقتها وحداثتها، وغياب الأجهزة والأساليب الحديثة لحفظها وتنسيقها.

2- طغيان الاعتبارات الاجتماعية والمصلحة الشخصية التي تضعها الجماعات الضاغطة والهيئات والمنظمات المهنية والتي تؤدي بدورها إلى عدم الالتزام بالموضوعية في اتخاذ القرارات.

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

4- عدم مرونة القوانين واللوائح والتعليمات المعمول بها، حيث إن معظم هذه اللوائح قد صيغت في ظروف معينة، وكانت مناسبة في ذلك الوقت، وبالتالي لم تعد ملائمة للمستحدثات 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 يتقهموها ويعلموا بموجبها حتى يتم تعديلها أو الغاؤها.

5- ضعف الرقابة، وعدم متابعة تنفيذ القرارات الإدارية، ويسبب ذلك قد تنفذ هذه القرارات بطريقة خاطئة بقصد أو بدون قصد مما يفقد الإدارات المصداقية عند اتخاذ قرارات أخرى.

6- تحديد الأهداف بصورة غير دقيقة، وهذا يؤدي إلى عدم القدرة على معرفة البديل الأكثر ملاءمة من غيره، وفي كثير من الأحوال قد يكون هنالك عدد من الأهداف المتداخلة التي قد يؤدي عدم حلها إلى البلبلة، أو التخبط في اختيار البديل الملائم.

7- العوامل التنظيمية، وتتمثل بالمركزية الشديدة وعدم تفويض الصلاحيات في علمية اتخاذ القرارات مما يضعف روح المسؤولية لدى القيادات الإدارية الوسطى والعاملين، وقد يعود ذلك إلى أسباب سيكولوجية تتمثل في عدم رغبة القيادات الإدارية العليا في تفويض الاختصاصات والصلاحيات وحصرها بأيديهم.

8- العوامل البيئية، وتتمثل بطبيعية النظام السياسي والاقتصادي للدولة. الضغوط الخارجية والداخلية، وتتمثل بالضغوط الخارجية بالرأي العام، والنواحي الاقتصادية والعلاقات الخارجية لمتخذ القرار خارج نطاق العمل، أما الضغوط الداخلية فتشمل بضغوط الرؤساء والتنظيمات غير الرسمية.

### 1.3.2 الضمان الاجتماعي

#### 2.3.2 مفهوم ونشأة الضمان الاجتماعي في الأردن.

يعرف الضمان الاجتماعي بمجموعة من التأمينات يحدد كل تأمين منها حاجة أو حاجات المواطن ويستجيب لها في إطار تشريع يبين الالتزامات والحقوق ويرسم معادلة التوازن بينهما، وبناء على ما تقدم فإن الضمان الاجتماعي هو عبارة عن نظام تأميني

تكافلي عام يهدف لحماية الأشخاص اجتماعيا وثقافيا واقتصاديا، ويحدد القانون مزاياه ومصادر تمويله وتقوم الحكومة عبر مؤسسات أو هيئات تنشئها بمقتضى هذا النظام لأداء هذه المزايا في حال تحقيق أحد الأخطار الاجتماعية التي يتعرض لها الأشخاص ومن هذه المشاكل: الشيخوخة، العجز، الوفاة، إصابات العمل، التعطل عن العمل وغيرها، وتمول هذه المزايا من اشتراكات يتحملها الأشخاص المؤمن عليهم وأصحاب العمل ويهتم هذا النظام بتحقيق اعتبارات الكفاية الاجتماعية. (eservices.ssc.gov.jo، 2021).

كما يعرف الضمان الاجتماعي هو برنامج حكومي على المستوى الوطني موجه وفق شروط معينة لخدمة فئات معينة تضيق عليها فرص الحصول على الدخل الملائم جراء شيخوخة أو الإعاقة أو أي سبب آخر، وقد عرف (Livungston 2008) الضمان الاجتماعي بأنه: برنامج حكومي للمساعدة الاقتصادية للأشخاص الذي يواجهون البطالة، الإعاقة، والشيخوخة ويمول من أرباب العمل والعمال. وهذا التعريف يؤكد كون الضمان الاجتماعي برنامجا حكومية وإن كان هذا لا يعد شرطة الأزمة، خاصة وأن بعض الدول أخذت تتنادي بالخصخصة الجزئية أو الكلية للبرنامج.

وفي بريطانيا حيث يستخدم الضمان الاجتماعي بشكل قابل للتبادل مع التأمين الاجتماعي (Social Insurance) وكذلك مع الاستحقاقات بدون مساهمة (Non-Contributory Benefits) يعرف بأنه: البرنامج الذي يمكن للأفراد المطالبة باستحقاقاته، إذا كانت مستويات دخلهم ومواردهم أقل من المستوى الملائم وهذا البرنامج يتكامل مع المنافع أو الاستحقاقات غير المحوسبة التي يحق للأفراد فيها الاستفادة منها على أساس ظروفهم، كما في ظروف الإعاقة دون الحاجة لدفع مساهماتهم وبغض النظر عن مواردهم (Walker, 2005).

ويشير مصطلح الضمان الاجتماعي إلى مجموعة من العناصر هي:  
1) التأمين الاجتماعي: خدمات تشمل توفير رواتب التقاعد والتأمين ضد العجز وتعويضات البطالة.

2) الخدمات التي تقدمها الحكومة أو الهيئات المعنية المسؤولة عن توفير الضمان الاجتماعي وقد تشمل الرعاية الطبية والدعم المالي خلال البطالة والمرض والتقاعد والصحة والسلامة في العمل.

3) الأمن السياسي: هذا الجانب يقدم الخدمات بغض النظر عن المشاركة في برامج التأمين أم لا. وللحصول على مساعدة فورية تعطى للاجئين للحصول على الضروريات الأساسية مثل الغذاء والسكن والتعليم والرعاية الطبية.

حيث أن الضمان الاجتماعي منصوص عليه في المادة 22 من الإعلان العالمي لحقوق الإنسان والذي ينص على أن كل شخص باعتباره عضواً في المجتمع له الحق في الضمان الاجتماعي وله الحق في أن يتم توفيره له من خلال الجهد القومي والتعاون الدولي، وبما يتفق مع التنظيم والموارد المتاحة في كل دولة تشكل الحماية الاجتماعية جزءاً لا يتجزأ من الضمان الاجتماعي حيث يشير مصطلح الحماية الاجتماعية إلى تقديم مجموعة من المزايا المتاحة أو غير المتاحة من الدولة أو السوق أو المجتمع المدني أو من خلال مزيج من هذه الهيئات إلى الفرد أو الأسرة لتقليل الحرمان الذي يواجهونه ويمكن أن يؤثر هذا الحرمان على الأشخاص الفقراء الأقل نشاطاً مثل كبار السن أو ذوي الاحتياجات الخاصة أو الأشخاص الفقراء الشباب (النشيطين) مثل الشباب العاطلين عن العمل .

### 3.3.2 رؤية المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي في الأردن:

#### الرؤية

ضمان اجتماعي شامل، يتسم بالريادة في الخدمة، والحماية، والاستدامة، ويسهم في دفع عجلة التنمية في المملكة.

#### الرسالة

مؤسسة وطنية تطبق نظاماً تأمينياً تكافلياً قائماً على الشراكة مع الجهات ذات العلاقة، وينسجم مع احتياجات المؤمن عليهم والمنشآت، ويسهم في تحقيق الأمن الاجتماعي والتنمية الاقتصادية للمملكة.

## القيم

1. العدالة والمساواة.
2. الشفافية.
3. المساءلة.
4. روح الفريق.
5. الخدمة المتميزة.
6. المبادرة والإبداع.
7. الإنتماء. (<https://portal.jordan.gov.jo>)

### 4.3.2 أهداف المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي:

- 1) تأمين الحاجات الأساسية للمؤمن عليه والأفراد أسرته من خلال توفير دعم منتظم ومستمر.
  - 2) الإسهام في تحقيق الاستقرار الوظيفي للإنسان العامل كحافز للعمل.
  - 3) توطيد علاقة العمل بصاحب العمل.
  - 4) الإسهام في تقليص جيوب الفقر في المجتمع.
  - 5) الإسهام في التنمية الاقتصادية والاجتماعية.
- هناك مجموعة من المبادئ المرتكزات التي يقوم عليها قانون الضمان الاجتماعي في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي منها (<https://portal.jordan.gov.jo>):
- 1) ذاتية التمويل.
  - 2) الشمولية من خلال تغطية كافة أفراد المجتمع بنظم الحماية الاجتماعية.
  - 3) التكاملية من خلال مساهمة كافة أطراف الإنتاج في التمويل وترسيخ أسس الاستقرار الاجتماعي والاقتصادي.
  - 4) الاستمرارية للحفاظ على هذا المبدأ لابد من دراسة الإيرادات والنفقات والمحافظة على توازن بين هذه العناصر.

5) الإلزامية حيث الاشتراك إلزامي على الفئات المستهدفة بموجب تشريع قانوني صادر عن السلطات ذات الصلاحية في الدولة.

6) المرونة من خلال تحويل الاشتراكات بين الصناديق التقاعدية ولاسيما الرسمية منها وفق معادلات تأمينية معتمدة.

## 4.2 الدراسات السابقة:

وفيما يلي عرض للدراسات السابقة المرتبطة بموضوع الدراسة الحالية:

### الدراسات المتعلقة بالتنظيم الإداري:

دراسة السحباني (2021) تأثير التطوير الإداري في تعزيز ممارسة الإدارة الرشيقة لدى العاملين في وزارة الداخلية الفلسطينية بقطاع غزة، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي هذه الدراسة، وبلغ عدد المجتمع (618) موظفاً، وتم اختيار عينة طبقية عشوائية تكونت من (237) مفردة وتم استرداد (170) استبانة ما نسبته (72.1%)، عبر استخدام الاستبانة والمقابلة كأداة للدراسة، وتحليل البيانات من خلال برنامج التحليل الإحصائي (SPSS)، والخروج بنتائج التحليل للتأكد من صحة فرضيات هذه الدراسة، وخلصت إلى:

تبين وجود أثر للتطوير الإداري بأبعاده) التدريب، ونظام الحوافز والمكافآت، والولاء التنظيمي، وتقييم الأداء) تأثيراً إيجابياً ذا دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات المستجيبين حول (تطوير الإداري، والإدارة الرشيقة) تعزى للمتغيرات الديمغرافية (الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، والدرجة الوظيفية، وسنوات الخبرة)، ويوصي الباحث ب: زيادة الاهتمام بإجراءات التطوير الإداري، وتعزيز ممارسة وتطبيق أسلوب الإدارة الرشيقة من قبل الجميع، وعلى رأسهم الإدارة العليا في وزارة الداخلية الشق المدني.

دراسة بني خالد (2018) بعنوان مستوى التطوير الإداري في الدوائر الحكومية في محافظة المفرق، وهدفت إلى التعرف لمستوى التطوير الإداري في المديرية الحكومية في محافظة المفرق المتمثل بتطوير (الهيكل التنظيمي، القيادة الإدارية، التشريعات والقوانين، التخطيط، والتنظيم، الإجراءات وأساليب العمل، نظم الرقابة على

الأداء، الوسائل التقنية والتكنولوجية)، اعتمد الباحث لإجراء هذه الدراسة على المنهج الوصفي المسحي لملاءمته لطبيعة الدراسة وذلك باستخدام أداة لجمع البيانات من عينة الدراسة، تكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين الإداريين في مختلف المستويات الإدارية في المديرية والمكاتب التابعة لوزارات الحكومة الأردنية في محافظة المفرق، والذين يعملون بوظائف: (الإدارة العليا والإدارة الوسطى والإدارة الدنيا)، حيث تكونت عينة الدراسة من (190) مبحوثاً. أظهرت النتائج أن الدرجة الكلية لمجالات "التطوير الإداري" في المديرية الحكومية في محافظة المفرق جاءت بدرجة متوسطة، حيث جاء في المرتبة الأولى مجال "تطوير نظام الرقابة على الأداء" تلاه في المرتبة الثانية مجال "تطوير إجراءات وأساليب العمل" وجاء في المرتبة الثالثة مجال "تطوير التخطيط والتنظيم" وجاء في المرتبة الرابعة مجال "تطوير التشريعات والقوانين" وفي المرتبة الخامسة جاء مجال "تطوير الهيكل التنظيمي" وجاء في المرتبة السادسة مجال "تطوير الوسائل التقنية والتكنولوجية" وأخيراً جاء وفي المرتبة السابعة وأخيرة جاء مجال "تطوير القيادة الإدارية". وأوصت الدراسة بضرورة إعادة النظر في التطوير الإداري للمديرية الحكومية في محافظة المفرق.

**دراسة الجمل (2013) فعالية التطوير الإداري والإعاقة التي تشكلها كل من المعوقات المفترضة لجهود التطوير الإداري في الأردن كما يراه الموظفون في مراكز الوزارات الأردنية،** هدفت إلى تحديد فيما إذا كان هنالك فروق ذات دلالة إحصائية في تقدير المبحوثين لمستوى فعالية جهود التطوير الإداري ومعوقاته تعزى لخصائصهم الديموغرافية. ولتحقيق أهداف الدراسة واختبار صحة فرضياتها، تم تطوير استبانة، وتوزيعها على عينة عشوائية منتظمة من موظفي مراكز الوزارات الأردنية بلغت (331) من مختلف المستويات الإدارية.

أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى فعالية التطوير الإداري جاء متوسطاً بأبعاده الأربعة، وجاء ترتيبها تنازلياً كالتالي: التدريب، نظم المعلومات الإدارية، تحقيق رضا الموظفين، واحتلت الحوافز المرتبة الأخيرة. كما أظهرت النتائج مستوى متوسطاً من الإعاقة لجهود التطوير الإداري في ثلاث من أبعاده مرتبة تنازلياً: العوامل الإدارية، العوامل السياسية، والعوامل القانونية والإجرائية، في حين جاءت بدرجة عالية في بعدي

العوامل الاجتماعية والمادية على التوالي. كما تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في تقييم الموظفين لمستوى فعالية التطوير الإداري تعزى لمتغير العمر فقط، في حين لم تكن هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في تقييم الموظفين لفعالية التطوير الإداري ومعوقاته تعزى للجنس، والمسمى الوظيفي، والمؤهل العلمي، وسنوات الخدمة، وعدد الدورات التدريبية التي حضرها الموظف. استناداً إلى النتائج السابقة فقد أوصت الدراسة بضرورة توفير نظام حوافز فعال يتسم بالعدالة، مع العمل على تحفيز التعاون والعمل الجماعي بين الرؤساء والمرؤوسين وتشجيع مفاهيم النقد الذاتي والتقييم البناء، وإعادة تقييم دخل الموظف العام سنوياً لتتناسب الرواتب المدفوعة له مع غلاء المعيشة، بالإضافة إلى إعادة النظر في توفير المخصصات المالية الكافية لتنفيذ عمليات التطوير الإداري في المؤسسات الحكومية.

**دراسة بروني (Broni, 2012) العلاقة بين الدافعية والأداء الإداري لأعضاء الهيئة التدريسية والموظفين في جامعات غانا،** هدفت هذه الدراسة كيف يمكن الاستفادة من هذه العلاقة، استخدمت الاستبانة أداة لجمع المعلومات، وتكونت عينة الدراسة من (200) من أعضاء هيئة التدريس وموظفي جامعة منير وجامعة التكنولوجيا وجامعة تاركوا وجامعة غانا، وتوصلت إلى أن الرواتب المنخفضة وتأخيرها التعزيز وعدم وجود تقدم وظيفي كلها عوامل تؤدي إلى نقص الدافعية لدى العاملين، مما يحد من معنوياتهم وتؤثر في انخفاض أدائهم.

**دراسة العمري (2010) مستوى واقع الجهود التي بذلتها دائرة الأحوال المدنية والجوازات في التطوير الإداري** هدفت هذه الدراسة إلى تقييم الأفراد العاملين في هذه الدائرة لمستوى فعالية برنامج التطوير الإداري في مجالاته المختلفة والمتمثلة في (التخطيط والتنظيم، والتشريعات، والإجراءات وأساليب العمل، التدريب، القيادة الإدارية، نظم المعلومات والتكنولوجيا، الثقافة التنظيمية والعلاقات الاجتماعية)، تم تصميم استبانة تكونت من (46) فقرة ثم يوزعها على (246) موظفاً من موظفي الدائرة في محافظات (عمان، اربد، الزرقاء، جرش، المفرق). وقد توصلت الدراسة إلى نتائج أبرزها أن هناك مستوى متوسط من الفعالية لبرنامج التطوير الإداري في دائرة

الأحوال المدنية والجوازات، كما أن برنامج التطوير الإداري في دائرة الأحوال المدنية والجوازات ركز على الإجراءات وأساليب العمل ونظم المعلومات التكنولوجية لتسهيل تقديم الخدمات للجمهور وما زالت الأحوال المدنية والجوازات بحاجة إلى إعادة النظر في مجال الثقافة التنظيمية والعلاقات الاجتماعية ومجال التدريب ومن أبرز المعوقات والمشكلات التي واجهت برنامج التطوير الإداري التغيير المستمر في القيادة الإدارية في الدائرة كما أن الروتين المعقد وغياب الدعم السياسي لعملية التطوير الإداري وعدم توفر كفاءات متخصصة في جوانب التطوير الإداري في الدائرة زادت من بروز هذه المشكلات والمعوقات وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات العاملين نحو التطوير الإداري تعزى لمتغير الجنس وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات العاملين نحو التطوير الإداري بكافة مجالاته تعزى لمتغير العمر وفيما أظهرت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الخبرة العلمية والمؤهل والتخصص العلمي والمسمى الوظيفي.

**دراسة مقابلة (2006) واقع التطوير الإداري في بلدية جرش الكبرى في الفترة الواقعة ما بين عامي 2001-2004م،** اعتمد الباحث مصادر أولية ومصادر ثانوية في هذه الدراسة وذلك من خلال الكتب والمجلات والنشرات والتقارير المختصة في هذا المجال في هذه الدراسة وذلك من خلال الكتب والمجلات والنشرات والتقارير المختصة في هذا المجال وتم تصميم استبانة تهدف إلى التعرف على واقع الإداري في البلدية من حيث (مكوناته وأسبابه ومعوقاته) وشملت هذه الاستبانة (148) موظفاً تم توزيعها عليهم بحيث تم استرجاع (120) استبانة منها وبنسبة (81%) وهي نسبة مقبولة لتعميم على مجتمع الدراسة كاملاً. وكان أهم نتائجها وجود تأثير إيجابي لكل من التشريعات والقوانين الخاصة بالبلديات ونمط الإدارة المتبع في البلدية وتحديث وتطوير التقنيات والأجهزة والآليات المستخدمة فيها على التطوير الإداري في بلدية جرش الكبرى وتبين أن الدراسة بها أثر إيجابي لعملية إعادة تدريب وتأهيل العاملين ووجود قاعدة بيانات في البلدية ووجود مجلس بلدي فيها له الأثر على التطوير الإداري في بلدية جرش الكبرى.

دراسة عبابنة (2006) واقع التطوير الإداري في المؤسسات العامة بالمملكة العربية السعودية وفقاً لآراء العاملين فيها، هدفت إلى التعرف فيما إذا كانت علاقة بين المجالات التنظيمية (الأنظمة، والهيكل التنظيمي وتكنولوجيا المعلومات والموارد البشرية) والتطوير الإداري وبيان فيما إذا كان هناك اختلاف في وجهات نظر العاملين في المؤسسات العامة العربية السعودية، تعزى للعوامل الديموغرافية ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة واختبار صحة فرضياتها فقد تم تطوير استبانة مكونة (55) فقرة ويتكون مجتمع الدراسة من (5288) فرداً وتم توزيع (663) استبانة على عينة الدراسة حيث استرجعت (603) استبانة مجال (11) استبانة لعدم صلاحيتها فأصبح عدد الاستبانات الصالحة للتحليل الإحصائي (592) استبانة وقد توصلت الدراسة إلى أن المتوسط العام لمجال الأنظمة كان بدرجة موافق مرتفعة في حين جاء المتوسط العام لمجالات الهيكل التنظيمي دلالة إحصائية بين المتغيرات المستقلة (الأنظمة والهيكل التنظيمي وتكنولوجيا المعلومات والموارد البشرية والتطوير الإداري في وجهات نظر العاملين في المؤسسات العامة في المملكة العربية السعودية وأظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في وجهات النظر العاملين في المؤسسات العامة بالمملكة العربية السعودية كنتيجة لأثر المتغيرات الديموغرافية على العلاقة بين المجالات التنظيمية والتطوير الإداري تعزى لمتغير (العمر والخبرة والمؤهل العلمي).

دراسة اللوزي (2001) اثر السلوك التنظيمي بمجاليه الرسمي وغير الرسمي للأفراد العاملين وأثره على مستوى التطوير الإداري في القطاع العام في الأردن هدفت إلى التعرف على علاقة اثر ببعض المتغيرات الشخصية كالجنس والحالة الاجتماعية ومستوى الوظيفة والمؤهل العلمي وبينت الدراسة أن مستوى التطوير الإداري في القطاع العام الأردني مرتفع نسبياً لذلك دلت الدراسة على وجود أثر العوامل السلوكية التنظيمية على مستوى التطوير الإداري حيث احتل مجال نظام اتخاذ القرارات ومجال معايير الجماعة المرتبة الأولى في مستوى التأثير على التطوير الإداري بينما كان مجالاً الصراع والقيادة والسلطة في المرتبة الأخيرة.

## الدراسات المتعلقة في المشاركة في صنع القرارات الإدارية:

دراسة الهيموني (2021) اثر مستوى القيادة الرؤيوية وعلاقتها بالمشاركة في صنع القرارات لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الخاصة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، وتم تطوير استبانة لهذا الغرض بعد التأكد من صدقها وثباتها وتضمنت (60) فقرة موزعة على ستة مجالات. تكونت عينة الدراسة من (278) عضو هيئة تدريس تم اختيارهم بالطريقة العشوائية، من الجامعات الأردنية الخاصة في محافظة العاصمة عمان وهم (جامعة البترا، جامعة الزيتونة، جامعة الإسراء، جامعة الشرق الأوسط). أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى القيادة الرؤيوية والمشاركة في صنع القرار لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الخاصة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، قد جاء بدرجة (مرتفعة)، وتوصلت الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيرات الجنس، التخصص، عدد سنوات الخبرة، وجود علاقة ارتباطية إيجابية تشير إلى أنه كلما ارتفع مستوى القيادة الرؤيوية ارتفع مستوى المشاركة في صنع القرارات. وأوصت الدراسة بما يلي: أن تدرك القيادات العليا في الجامعات الأردنية أهمية القيادة الرؤيوية والمشاركة في صنع القرارات. وتعزيز الاعتماد على أسلوب القيادة الرؤيوية في الجامعات، وذلك لزيادة مستوى المشاركة في صنع القرارات. وضرورة استثمار العلاقة الإيجابية بين مستوى القيادة الرؤيوية والمشاركة في صنع القرارات.

دراسة عايض (2020) أثر التمكين الإداري في فاعلية القرارات الإدارية، مستوى على ممارسة التمكين الإداري في الشركات المصنعة للأدوية بالجمهورية اليمنية، وهدفت الى معرفة مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات عينة الدراسة حول فاعلية القرارات الإدارية التي تعزى للمتغيرات المنظمية المتمثلة في: عمر الشركة، حجم الشركة، ملكية الشركة، وقد تمثل مجتمع الدراسة في الشركات المصنعة للأدوية بالجمهورية اليمنية البالغ عددها (9) شركات بواقع (273) مفردة، وقد تم اختيار العينة بطريقة الحصر الشامل، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت الدراسة على الاستبانة، واستخدمت العديد من الأساليب الإحصائية،

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات أهمها: وجود اهتمام في الشركات محل الدراسة بفاعلية القرارات الإدارية بكافة أبعادها، حيث كان متوسط مستوى التحقق عال، بينما لم يرق مستوى ممارسة التمكين الإداري إلى مستوى تحقق فاعلية القرارات، حيث كان متوسط الممارسة متوسط، بينما لم يرق مستوى ممارسة التمكين الإداري إلى مستوى تحقق فاعلية القرارات، حيث كان متوسط الممارسة متوسط، كذلك يوجد تباين في مستوى أبعاد التمكين الإداري في فاعلية القرارات الإدارية، فقد كان تفويض السلطة أكثر أثراً من بعد المشاركة في اتخاذ القرارات، كما يوجد تباين في إجابات عينة الدراسة حول فاعلية القرارات الإدارية بحسب المتغيرات المنظمة. وقدمت الدراسة عدة توصيات أهمها: تعزيز ممارسة التمكين الإداري في الشركات، لما لذلك من أثر في تحقيق فاعلية القرارات الإدارية.

#### دراسة (Hart, WALTER, 2018) اثر العوامل والعمليات في القرارات التي

يصدرها مشرفوا المدارس عند مواجهتهم للمعضلات المهنية، وتناولت هذه الدراسة الى التعرف هل هذه القرارر عقلانية أم حدسية؟ واستخدم فيها منهج البحث الكيفي النوعي، وأجرى مقابلات مع 13 مديراً من مديري المدارس في المنطقة الجنوبية الشرقية من الولايات المتحدة الامريكية، لمعرفة العوامل التي أثرت في قراراتهم، ومدى استخدامهم للقرار العقلاني أو الحدسي، وكان من نتائج هذه الدراسة، أن قرارات المشرفين كانت تتأثر باعتقادهم وإيمانهم بضرورة تغليب مصلحة الطلاب، وكانت قراراتهم تتأثر بتصوراتهم وتوقعاتهم حول قبول المجتمع لهذه القرارات، كما أنها تتأثر برأي المستشارين الذين يتقون فيهم.

#### دراسة سويدات والشيخ (2017) أثر التفكير الإبداعي بأبعاده المختلفة

(الطلاقة، المرونة، الأصالة، الإفاضة، والحساسية للمشكلات)، على فاعلية عملية اتخاذ القرار الإداري في شركات التأمين العاملة في الأردن. حيث تم الاتصال مع (24) شركة تأمين من مجتمع الدراسة البالغ عددها (28) شركة، ووزع (270) استبانة على العاملين في هذه الشركات من مستوى الإدارة العليا والوسطى واسترجع منها (218) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير استبانة تكونت من قسمين، القسم الأول يتضمن أسئلة حول الخصائص الديمغرافية والوظيفية.

بينما تضمن القسم الثاني (25) فقرة تقيس مدى توافر التفكير الإبداعي بأبعاده الخمسة، والقسم الثالث يقيس مستوى فاعلية عملية اتخاذ القرار الإداري ويتكون من (11 فقرة)، توصلت الدراسة إلى وجود مستوى مرتفع ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) لتوافر التفكير الإبداعي بأبعاده الخمسة في شركات التأمين العاملة في الأردن، كما توصلت إلى وجود مستوى مرتفع ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) الفاعلية عملية اتخاذ القرار الإداري في شركات التأمين العاملة في الأردن، وفي ضوء هذه النتائج، توصلت الدراسة إلى عدد من التوصيات: الاستمرار في تنمية مهارات التفكير الإبداعي للمديرين، لاطلاعهم على ما يستجد من تقنيات في هذه المجالات، إشراك المستويات الإدارية المختلفة في عملية صنع القرارات، وإطلاع الموظفين على ما تم من مستجدات؛ لأن ذلك يقلل من درجة معارضتهم لها وسرعة تقبلها وتطبيقه المباشر دون أية عقبات مستقبلية.

**دراسة (Sezer, 2016) التعرف على آراء مديري المدارس حول أولويات المهمة، والعوامل التي تؤثر على عملية صنع القرار لدى مديري المدارس،** واستخدم الباحث المنهج النوعي لتحقيق من أهداف الدراسة، تكونت مجموعة الدراسة من 20 مديراً من مديري المدارس في مركز مدينة طرابزون التركية. وتم الحصول على البيانات باستخدام نموذج الشبكة الهيكلية الذي تم تطويره من قبل الباحث. وتم تحليل البيانات بطريقة التحليل الوصفي، وكان من أهم نتائج الدراسة: أن العامل الرئيس الذي يؤثر في الغالب على عملية صنع القرار لدى مديري المدارس هو القوانين واللوائح، ثم تأتي العوامل الأخرى وعلى رأسها آراء المعلمين، ونواب المديرين، والاقتراحات، والأهداف التعليمية للمدارس.

**دراسة الحافي (ALhafi, 2015) أثر الأخلاقيات المهنية على عملية صنع القرار في المنظمات غير الحكومية الدولية في قطاع غزة :** تكون مجتمع من (116) مدير من الإدارة العليا والوسطى ومن عينة تكونت من (86) مدير من الإدارة والوسطى بنسبة (74.1) من المجتمع الكلي، واستخدمت الاستبانة كأداة للدراسة، وخرجت الدراسة بنتائج وهي: الأثر الإيجابي للأخلاقيات المهنية (الصدق والأمانة والنزاهة وتقبل الآخرين) المتمثلة على عملية صنع القرار.

دراسة مطر (Matar, 2015) أثر التفكير الاستراتيجي على عملية صنع القرار لدى المدراء العاملين في مكتب غزة الإقليمي تابع للأونروا، تكون مجتمع من المدراء العاملين في مكتب غزة الإقليمي على عينة عشوائية جمعوا منها (98) واستخدمت الاستبانة كأداة للدراسة، وخرجت الدراسة بعدة نتائج أهمها: وجود أثر ذي دلالة إحصائية الأبعاد ووجود علاقة بين أبعاد التفكير الاستراتيجي، ووجود أثر التفكير الاستراتيجي على عملية صنع القرار لدى المدراء العاملين.

دراسة الكريم (2010) مستوى المشاركة في صنع القرار والرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الحكومية الأردنية وتكونت عينة الدراسة من (250) عضو هيئة تدريس موزعين على ثلاث جامعات حكومية جامعة اليرموك والأردنية والعلوم والتكنولوجيا) واستخدمت الاستبانة كأداة للدراسة وخرجت الدراسة بمجموعة من النتائج أهمها: وجود مستوى مشاركة ضعيف في صنع القرار الأداء أعضاء هيئة التدريس، ومستوى من الرضا الوظيفي لديهم، وإلى وجود علاقة إيجابية المستوى المشاركة في صنع القرار والرضا الوظيفي.

دراسة الحميضي (2007) طبيعة عملية صنع القرارات المجلس الشورى السعودي وعلاقتها بمستوى الرضى الوظيفي تكون مجتمع الدراسة من جميع موظفي مجلس الشورى لمدينة الرياض على عينة عند مستوى (95%) ومستوى معنوية (50%) واستخدمت الاستبانة كأداة للدراسة وخرجت الدراسة بمجموعة من النتائج: الموافقة على عملية صنع القرارات، وأنها تتسم باللامركزية، وأن أفراد العينة موافقون على بعض المراحل التي تسير بها عملية صنع القرارات مما يحقق الرضى الوظيفي لديهم.

دراسة المقداي (2003) المناخ التنظيمي للبنك الأهلي الأردني أبعاده المتمثلة بالقيادة والاتصال وإدارة الصراع، وسمات القرارات الإدارية وتصميم العمل على درجة المشاركة في صنع القرار الإداري، إذ أجريت الدراسة على جميع العاملين في البنك الأهلي الأردني على عينة تكونت من (146) موظف فرع و (100) موظف وحدة إدارية و (69) مدير، واستخدمت الاستبانة كأداة للدراسة، وخرجت الدراسة بمجموعة من النتائج أهمها: أن أبعاد المناخ التنظيمي المتمثلة بالقيادة عموما

والاتصال وإدارة الصراع وغيرها تؤثر إيجابية على الدرجة العامة للمشاركة في صنع القرار الإداري.

### ما يميز هذه الدراسة :

تناولت الدراسات السابقة بعض متغيرات الدراسة الحالية، في حين أن الدراسة الحالية تناولت بالتفصيل ابعاد التطوير الإداري وأثرها في المشاركة في صنع القرارات الإدارية وابعادها في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي، وأن ما يميز هذه الدراسة عن غيرها قلة الدراسات الأجنبية والعربية -حسب علم الباحث- التي تناولت أثر التطوير الإداري بإبعاده (تطوير الهيكل التنظيمي، تطوير التشريعات، تطوير إجراءات العمل، تطوير الموارد البشرية) في المشاركة في صنع القرارات الإدارية بأبعادها (مجالات المشاركة، ودرجة المشاركة) في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي، حيث لوحظ أن أغلب الدراسات السابقة تربط أحد المتغيرات السابقة بمتغيرات أخرى. ملائمة ابعاد هذه الدراسة مع المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي إضافة الى كبر حجم المؤسسة المبحوثة كونها تخدم شريحة واسعة من المجتمع الأردني.

## الفصل الثالث المنهجية والتصميم

يتناول هذا الفصل المنهجية المستخدمة، والعينة، والإجراءات التي تمّ إتباعها في تطبيق هذه الدراسة، كما يتناول عرضاً موجزاً لأدوات الدراسة، وطريقة التحقق من مناسبتها لأغراض الدراسة، وكذلك التحقق من صدق وثبات الاداة، والمعالجة الإحصائية المستخدمة.

### 1.3 منهجية الدراسة:

اعتمدت الدراسة الحالية على منهج البحث الوصفي، والميداني التحليلي، وعلى صعيد البحث الوصفي، فقد تم إجراء المسح المكتبي والإطلاع على الدراسات السابقة والبحوث النظرية والميدانية ذات الصلة بموضوع الدراسة من أجل بلورة الأساس والمنطلقات التي يقوم عليها الإطار النظري، وكذلك تم الوقوف على أهم الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة والتي تعتبر ذات صلة، وما تتضمنه من محاور معرفية.

أما بالنسبة للبحث الميداني التحليلي، فقد قام الباحث بإجراء المسح الاستطلاعي الشامل وتحليل جميع البيانات التي تم تجميعها من خلال الإجابة على أسئلة الاستبانة المعتمدة في هذه الدراسة، وفيما يلي مصادر البيانات والمعلومات:  
**أولاً: المصادر الثانوية:** وشملت المصادر العلمية من الكتب والمجلات ورسائل الماجستير والدكتوراه العربية والأجنبية، وكذلك (الانترنت).

**ثانياً: المصادر الأولية:** تم تصميم أداة الدراسة (الاستبانة) لتغطيه الجانب الميداني بالاعتماد على الدراسات السابقة والإطار النظري واستشارة ذوي الخبرة والمتخصصين في موضوع هذه الدراسة.

### 2.3 مجتمع الدراسة وعينتها:

تكوّن مجتمع الدراسة من جميع موظفي المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي في اقليم الوسط والذين بلغ عددهم (750) موظفاً/ وموظفة حسب الموارد البشرية في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي.

تم توزيع الاستبانة الكترونياً على جميع عناصر مجتمع الدراسة وذلك بعد موافقة الادارة في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي، استرد منها ما مجموعه (420) استبانة، ووجد أن (68) استبانات غير صالحة للتحليل الاحصائي، وبذلك يكون مجموع الاستبانات التي خضعت للتحليل الاحصائي (352) استبانة، وشكلت ما نسبته (46.9%) من مجتمع الدراسة، وما نسبته (97.7%) من عينة الدراسة، والجدول التالي رقم (1) يبين الخصائص الديموغرافية لأفراد مجتمع الدراسة.

#### جدول (1)

##### التكرارات والنسب المئوية حسب متغيرات الدراسة

المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة
النوع الاجتماعي	ذكر	209	59.4
	أنثى	143	40.6
العمر	أقل من 30 سنة	67	19.0
	30 - أقل من 40	183	52.0
	40 - أقل من 50	74	21.0
	من 50 فأكثر	28	8.0
المؤهل العلمي	ثانوية عامة	56	15.9
	دبلوم	78	22.2
	بكالوريوس	159	45.2
سنوات الخبرة	دراسات عليا	59	16.8
	5 سنوات فأقل	82	23.3
	من 6-10	73	20.7
	من 11-15	93	26.4
	من 16-20	59	16.8
	21 سنة فأكثر	45	12.8

4.5	16	مدير	المسمى الوظيفي
7.7	27	مدير مديرية	
17.9	63	رئيس قسم	
69.9	246	موظف	
<b>100.0</b>	<b>352</b>	<b>المجموع</b>	

تظهر بيانات الجدول (1) أن نسبة الإناث بلغت (40.6%) من عينة الدراسة، في حين بلغت نسبة الذكور (59.4%)، وتبين أيضاً أن الذين أعمارهم أقل من 30 سنة بلغ نسبتهم (19.0%)، وأما الذين تتراوح أعمارهم 30 - أقل من 40 بلغت (52.0%)، وبلغت نسبة الذين تتراوح أعمارهم 30 - أقل من 40 (21.0%)، وكانت نسبة الذين أعمارهم من 50 فأكثر (0.85%)، وكذلك تبين أن المؤهل العلمي للموظفين الذين حصلوا على درجة الثانوية العامة نسبتهم (15.9%)، وأما الذين حصلوا على درجة الدبلوم بلغت نسبتهم (22.2%)، وأيضا كانت نسبة الذين حصلوا على درجة البكالوريوس (45.2%)، وكانت نسبة الذين حصلوا على درجة دراسات عليا (16.8%)؛ أما من حيث الموظفين الذين لديهم سنوات خبرة فكانت نسبة من خبرتهم 5 سنوات فأقل (23.3%)، وكذلك الذين خبرتهم من 6-10 بلغت نسبتهم (20.7%)، وأيضا الذين خبرتهم كانت من 11-15 سنة بلغت نسبتهم (26.4%)، ونسبة الذين خبرتهم من 16-20 (16.8%)، وأما الذين خبرتهم 21 سنة فأكثر بلغت (12.8%)؛ وأخيراً ظهر المسمى الوظيفي فقد كانت نسبة الذين مساهم الوظيفي مدير (4.5%)، وأما الذين مساهم مدير مديرية بلغت نسبتهم (7.7%)، وكذلك الذين مساهم الوظيفي رئيس القسم بلغت (17.9%)، والذين مساهم الوظيفي موظف فبلغت نسبتهم (69.9%).

### 3.3 أداة الدراسة:

ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة؛ تمّ بناء وتطوير استبانة لقياس متغيرات الدراسة (المستقل، والتابع)، وهو على النحو التالي:  
أولاً: مقياس التطوير الإداري:

تمّ تطوير مقياس (التطوير الإداري) لأغراض هذه الدراسة، بالرجوع إلى الأدب النظري، والدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة، مثل دراسة كل من بني خالد (2019)، والعمري (2010)، والحسبان (1999)، وتكوّن المقياس بصورته الأولى من (34) فقرة "الملحق (أ)"، تقيس التطوير الإداري لدى موظفين مؤسسة الضمان الاجتماعي، بحيث يكون لكل فقرة سلم إجابات حسب تدرج ليكرت (Likert) الخماسي مكون من البدائل الآتية: موافق بشدة (5 درجات) ، والإجابة موافق (4 درجات)، والإجابة محايد (3 درجات)، والإجابة غير موافق (2 درجة)، والإجابة غير موافق بشدة (درجة واحدة) وتعكس في حالة الفقرات السلبية.

ثانياً: المشاركة في صنع القرارات:

تمّ تطوير مقياس (المشاركة في صنع القرارات) لأغراض هذه الدراسة، بالرجوع إلى الأدب النظري، والدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة، مثل دراسة كل من حمد (2019)، والهوراني (2013)، ودراسة مقداي (2003)، وتكوّن المقياس بصورته الأولى من (10) فقرات "الملحق (ب)"، تقيس المشاركة في صنع القرارات لدى موظفين مؤسسة الضمان الاجتماعي، بحيث يكون لكل فقرة سلم إجابات حسب تدرج ليكرت (Likert) الخماسي مكون من البدائل الآتية: موافق بشدة (5 درجات)، والإجابة موافق (4 درجات)، والإجابة محايد (3 درجات)، والإجابة غير موافق (2 درجة)، والإجابة غير موافق بشدة (درجة واحدة) وتعكس في حالة الفقرات السلبية.

### 4.3 صدق أداة الدراسة:

أولاً: صدق المحتوى:

تمّ التحقق من صدق مقياس التطوير الإداري من خلال عرض أداة الدراسة (الاستبانة) على مجموعة من المحكمين ذوي الاختصاص والخبرة الأكاديمية في عدد

من الجامعات الأردنية الحكومية والخاصة، حيث بلغ عددهم (10) محكمين، والذين ثبتت أرقامهم في الملحق (د) لغايات إبداء الرأي فيها والتأكد من مدى ملائمتها، من حيث عدد الفقرات والوضوح والدقة والترابط والتماسك، وأي ملاحظات أخرى يرونها مناسبة، بالحذف أو التغيير أو الإضافة، واعتبار عملية المراجعة هذه وما يتبعها من تصحيح وتعديل لمعظمها بمثابة اختبار الصدق الظاهر للأداة، وأصبح المقياس بصورته النهائية مكون من (21) فقرة.

كما تم التحقق من صدق محتوى مقياس المشاركة في صنع القرارات، من خلال عرض أداة الدراسة (الاستبانة) على مجموعة من المحكمين ذوي الاختصاص والخبرة الأكاديمية في عدد من الجامعات الأردنية الحكومية والخاصة، حيث بلغ عددهم (10) محكمين، والذين ثبتت أرقامهم في الملحق (د) لغايات إبداء الرأي فيها والتأكد من مدى ملائمتها، من حيث عدد الفقرات والوضوح والدقة والترابط والتماسك، وأي ملاحظات أخرى يرونها مناسبة، بالحذف أو التغيير أو الإضافة، واعتبار عملية المراجعة هذه وما يتبعها من تصحيح وتعديل لمعظمها بمثابة اختبار الصدق الظاهر للأداة، وأصبح المقياس بصورته النهائية مكون من (10) فقرات.

### ثانياً: صدق الاتساق الداخلي:

تم التحقق من صدق البناء الداخلي لمقياسي (التطوير الإداري، والمشاركة في صنع القرارات) من خلال استخراج معاملات الارتباط بين الفقرة ومجالها، وبين الفقرة والدرجة الكلية، وبين المجال والدرجة الكلية، حيث تم تطبيق المقياس على عينة استطلاعية تكونت من (30) طالباً، من مجتمع الدراسة وخارج عينتها، والجدول رقم (3) يبين النتائج:

## جدول (2)

### معاملات الارتباط بين الفقرة والدرجة الكلية للمقياس

ابعاد المشاركة في صنع القرارات الادارية		ابعاد التطوير الاداري			
معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة
** .62	1	** .56	15	** .72	1
** .51	2	** .62	16	** .55	2
** .61	3	** .55	17	** .55	3
* .45	4	* .43	18	** .46	4
** .81	5	** .66	19	** .57	5
** .55	6	** .69	20	** .61	6
** .67	7			** .60	7
* .45	8			** .63	8
** .63	9			** .68	9
** .64	10			** .55	10
				** .56	11
				** .70	12
				** .62	13
		** 0.66	21	* .43	14

\*دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05).

\*\*دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.01).

يتبين من النتائج في الجدول رقم (2) أن معاملات الارتباط بين الفقرة والدرجة الكلية للمقياس ما بين (0.43 - 0.72)، وتجدر الإشارة أن جميع معاملات الارتباط كانت ذات درجات مقبولة ودالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) وهذا يدل على صدق المقياس.

### 5.3 ثبات أداة الدراسة:

للتأكد من ثبات الأداة، تم حساب الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) حيث كانت النتائج كما هو مبين في الجدول (3):

#### جدول رقم (3)

##### معامل الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا

المجالات	الاتساق الداخلي
تطوير الهيكل التنظيمي	0.82
تطوير التشريعات	0.84
تطوير إجراءات العمل	0.85
تطوير الموارد البشرية	0.88
<b>التطوير الإداري</b>	<b>0.95</b>
درجة المشاركة في صنع القرار	0.82
مجالات المشاركة في صنع القرار	0.88
<b>المشاركة في صنع القرار</b>	<b>0.90</b>

يبين الجدول (3) أن قيم معامل الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا لجميع أبعاد فقرات أداة الدراسة (الاستبانة) قد تراوحت ما بين (0.82-0.95)، حيث يعتبر الثبات ضعيفاً في حال كانت قيم المعامل اقل من (0.60) وقد افترض (Sekaran & Bougie, 2010,184) أن الحد الأدنى لمعامل الثبات هو (0.70)، كما يعتبر الثبات جيداً كلما كانت قيم المعامل (0.80) فأكثر، بالتالي فإن القيم الواردة في الجدول السابق تعد مؤشر على ثبات أداة الدراسة، والاتساق بين فقراتها وموثوقيتها وإمكانية الاعتماد عليها لإجراء التحليل الإحصائي.

### 6.3 متغيرات الدراسة:

المتغير المستقل: التطوير الإداري

المتغير التابع: المشاركة في صنع القرارات الإدارية.

### 7.3 إجراءات تطبيق الدراسة:

للسير في إجراءات التطبيق النهائي للدراسة تم تنفيذ ما يلي:

- 1- بعد مراجعة الأدب السابق، قام الباحث بتطوير مقياس الدراسة، والذي يتمشى مع أهدافها.
- 2- تم اعتماد أداة الدراسة بصورتها النهائية، بعد استخراج دلالات صدقها وثباتها.
- 3- توضيح أهداف الدراسة وإجراءاتها، ومخاطبة (المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي) للوصول إلى العينة، وذلك للحصول على الموافقة لتطبيق الاستبانة على موظفي مؤسسة الضمان الاجتماعي.
- 4- تحليل بيانات الدراسة، وعرضها، ومناقشتها.

### 8.3 المعالجة الإحصائية المستخدمة:

لاختبار فرضيات الدراسة تم اعتماد أساليب الاحصاء الوصفي والتحليلي باستخدام

البرنامج الإحصائي (SPSS.23) وعلى النحو الآتي:

1. التكرارات والنسب المئوية لوصف خصائص عينة الدراسة حسب متغيراتها الشخصية والوظيفية.
2. معامل ارتباط بيرسون (Person) للتحقق من صدق اداة الدراسة من الناحية التمييزية.
3. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للتعرف على متوسط إجابات المبحوثين نحو أبعاد متغيري الدراسة: (المستقل، والتابع).
4. تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis) لاختبار صلاحية نموذج الدراسة، وتأثير المتغير المستقل على المتغير التابع.
5. تحليل الانحدار المتعدد المتدرج (Stepwise Multiple Regression Analysis) لمعرفة المتغيرات المستقلة التي دخلت في معادلة التنبؤ.
6. اختبار معامل تضخم التباين (Variance inflation factor) واختبار التباين المسموح (Tolerance) للتحقق من عدم وجود ارتباط عال بين المتغيرات المستقلة.
7. اختبار معامل الالتواء (Skewness) وذلك للتحقق من ان البيانات تتبع التوزيع الطبيعي (Normal Distributions).

## الفصل الرابع

### عرض النتائج ومناقشتها والتوصيات

#### 1.4 عرض النتائج:

تم في هذا الفصل عرض نتائج التحليل الإحصائي الوصفي للبيانات وهي: قيمة المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع أبعاد متغيرات الدراسة والفقرات المكونة لكل بعد، بالنظر إلى أن الإجابة على فقرات الاستبانه تدرجت ضمن مقياس (ليكرت الخماسي) للخيارات المتعددة والمستخدم في هذه الدراسة وعلى النحو التالي:

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

واستخدمت قاعدة الأهمية النسبية للتعليق على درجات المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي لبدائل الإجابة لكل عبارة، وعلى النحو الآتي:

قاعدة الأهمية النسبية = (الحد الأعلى للبديل - الحد الأدنى للبديل) // عدد المستويات

$$1.333 = 3/(1-5) =$$

$$2.333 = 1.333+1$$

$$3.666 = 1.333+2.333$$

$$5 = 1.333+3.666$$

وبناءً على ذلك فإن التعبير عن مستوى المتوسطات الحسابية لتفسير البيانات

باستخدام المعيار الآتي:

مرتفع	متوسط	منخفض
5.00-3.67	3.66-2.34	1-2.33

واعتماداً على ما تقدم، فإن قيمة المتوسط الحسابي الذي يقع ضمن الفئة

(5.00-3.67) يكون مستوى التصورات مرتفعاً، أما إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي

ضمن الفئة (3.66-2.34) فإن مستوى التصورات يكون متوسطاً، وإذا كان المتوسط

الحسابي أقل من (2.33) يكون مستوى التصورات منخفضاً.

الاجابة عن اسئلة الدراسة:

ما مستوى توافر أبعاد التطوير الإداري (تطوير الهيكل التنظيمي، تطوير التشريعات والقوانين، تطوير الإجراءات وأساليب العمل، تطوير الموارد البشرية) في مؤسسة الضمان الاجتماعي؟.

ومن أجل الاجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات التي تقيس أبعاد التطوير الإداري (الهيكل التنظيمي، التشريعات والقوانين، الإجراءات وأساليب العمل، الموارد البشرية) في مؤسسة الضمان الاجتماعي، وفيما يلي عرض للنتائج:

#### جدول (4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للتعرف على متوسط استجابات أفراد العينة على الفقرات التي تقيس أبعاد التطوير الاداري

الرقم	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
1	تطوير الهيكل التنظيمي	4.23	0.453	1	مرتفع
2	تطوير التشريعات والقوانين	4.18	0.483	3	مرتفع
3	تطوير الاجراءات وأساليب العمل	4.17	0.505	4	مرتفع
4	تطوير الموارد البشرية	4.21	0.460	2	مرتفع
-	المتوسط الحسابي العام	4.20	0.404	-	مرتفع

تُشير نتائج الجدول رقم (4) إلى أن المتوسط الحسابي العام لإجابات الباحثين على الفقرات التي تقيس التطوير الاداري قد بلغ (4.20) بانحراف معياري (0.401) ويمثل درجة مرتفعة، وقد احتل بعد تطوير الهيكل التنظيمي المرتبة الاولى بمتوسط حسابي (4.23)، وفي المرتبة الثانية جاء بعد تطوير الموارد البشرية بمتوسط حسابي (4.21)، وفي المرتبة الثالثة جاء بعد تطوير التشريعات والقوانين بمتوسط حسابي (4.18)، وفي المرتبة الرابعة والأخيرة جاء بعد تطوير الاجراءات وأساليب العمل بمتوسط حسابي (4.17).

وفيما يلي عرض للمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات

المبجوثين على أبعاد التطوير الاداري كل على حده:

جدول (5)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للتعرف على متوسط استجابات أفراد العينة على الفقرات التي تقيس بعد تطوير الهيكل التنظيمي

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
1	تقوم المؤسسة بتحديث الهيكل التنظيمي عند تعديل الوظائف والأقسام الجديدة.	4.21	0.682	3	مرتفع
2	تطور المؤسسة الهيكل التنظيمي وفقاً لطبيعة العمل.	4.23	0.671	2	مرتفع
3	تبذل المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي جهوداً لإزالة الازدواجية والتعارض بين أعمال الأقسام المختلفة.	4.27	0.620	1	مرتفع
4	تعمل المؤسسة على مراجعة الوصف الوظيفي للوظائف المختلفة في الأقسام.	4.20	0.678	4	مرتفع
5	تقوم المؤسسة على دمج الأقسام الإدارية المتشابهة في نفس المهام والأنشطة.	4.16	0.754	5	مرتفع
-	المتوسط الحسابي العام	4.23	0.453	-	مرتفع

تُشير النتائج الإحصائية في الجدول رقم (5) إلى أن المتوسط الحسابي العام لإجابات المبحوثين على الفقرات التي تقيس بعد تطوير الهيكل التنظيمي قد بلغ (4.23) ويمثل درجة تقدير مرتفعة، وقد احتلت الفقرة رقم (3) (تبذل المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي جهوداً لإزالة الازدواجية والتعارض بين أعمال الأقسام المختلفة) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.27)، وفي المرتبة الثانية جاءت الفقرة رقم (2) (تطور المؤسسة الهيكل التنظيمي وفقاً لطبيعة العمل) بمتوسط حسابي (4.23)، وفي المرتبة الأخيرة جاءت الفقرة رقم (5) (تقوم المؤسسة على دمج الأقسام الإدارية المتشابهة في نفس المهام والأنشطة)، بمتوسط حسابي (4.16).

## جدول (6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للتعرف على متوسط استجابات أفراد العينة على الفقرات التي تقيس بعد تطوير التشريعات والقوانين

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
6	تعمل المؤسسة على التنسيب بتعديل التشريعات التي تنظم عملها.	4.26	0.657	1	مرتفع
7	تتابع المؤسسة الموظفين لإنجاز الأعمال الموكلة إليهم حسب اللوائح والقوانين.	4.15	0.683	4	مرتفع
8	تبذل المؤسسة جهودها للتقليل التجاوز والاختراق للقوانين والأنظمة من خلال المتابعة والرقابة على عمل الدوائر.	4.16	0.705	3	مرتفع
9	توضح المؤسسة القوانين والأنظمة التي تحكم سير العمل الفني المالي والإداري.	4.13	0.710	5	مرتفع
10	توفر المؤسسة درجة مقبولة من الحرية والمرونة للجهات التنفيذية خلال تطبيق التشريعات	4.20	0.715	2	مرتفع
-	المتوسط الحسابي العام	4.18	0.483	-	مرتفع

تُشير النتائج الإحصائية في الجدول رقم (6) إلى أن المتوسط الحسابي العام لإجابات المبحوثين على الفقرات التي تقيس بعد تطوير التشريعات والقوانين قد بلغ (4.18) ويمثل درجة تقدير مرتفعة، وقد احتلت الفقرة رقم (6) (تعمل المؤسسة على التنسيب بتعديل التشريعات التي تنظم عملها) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.26)، وفي المرتبة الثانية جاءت الفقرة رقم (10) (توفر المؤسسة درجة مقبولة من الحرية والمرونة للجهات التنفيذية خلال تطبيق التشريعات) بمتوسط حسابي (4.20)، وفي المرتبة الأخيرة جاءت الفقرة رقم (9) (توضح المؤسسة القوانين والأنظمة التي تحكم سير العمل الفني المالي والإداري)، بمتوسط حسابي (4.13).

## جدول (7)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للتعرف على متوسط استجابات أفراد العينة على الفقرات التي تقيس بعد تطوير الاجراءات وأساليب العمل

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
11	تحرص المؤسسة على تدريب الموظفين لضمان قيامهم بأعمالهم بكفاءة.	4.24	0.777	2	مرتفع
12	تطور المؤسسة العمل الإداري من خلال تشجيع العاملين على البحث العلمي والابتكار.	4.17	0.779	3	مرتفع
13	يستند المسئولين في المؤسسة أثناء صناعة القرارات إلى البحوث العلمية.	4.13	0.716	5	مرتفع
14	تضع المؤسسة معايير خاصة ومناسبة لاتخاذ القرارات الفاعلة التي تخدم العمل.	4.14	0.666	4	مرتفع
15	تهتم المؤسسة بإرشاد الموظفين في الإدارات المختلفة بطرق رسمية ومكتوبة حول كيفية أداءهم لأعمالهم	4.25	0.674	1	مرتفع
-	المتوسط الحسابي العام	4.17	0.505	-	مرتفع

تُشير النتائج الإحصائية في الجدول رقم (7) إلى أن المتوسط الحسابي العام لإجابات المبحوثين على الفقرات التي تقيس بعد تطوير الاجراءات وأساليب قد بلغ (4.17) ويمثل درجة تقدير مرتفعة، وقد احتلت الفقرة رقم (15) (تهتم المؤسسة بإرشاد الموظفين في الإدارات المختلفة بطرق رسمية ومكتوبة حول كيفية أداءهم لأعمالهم) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.25)، وفي المرتبة الثانية جاءت الفقرة رقم (11) (تحرص المؤسسة على تدريب الموظفين لضمان قيامهم بأعمالهم بكفاءة) بمتوسط حسابي (4.24)، وفي المرتبة الأخيرة جاءت الفقرة رقم (13) (يستند المسئولين في المؤسسة أثناء صناعة القرارات إلى البحوث العلمية) بمتوسط حسابي (4.13).

## جدول (8)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للتعرف على متوسط استجابات أفراد العينة على الفقرات التي تقيس بعد تطوير الموارد البشرية

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
16	يحاول الموظفون في الشركة الارتقاء في وظيفتهم من خلال تفويض المهام الموكلة إليهم.	4.27	0.649	1	مرتفع
17	يملك الموظفون في الشركة استعداداً كافياً لمواكبة أي تحديات أو تطورات تحدث في العمل.	4.18	0.698	4	مرتفع
18	يركز الموظفون في الشركة على الأهداف والغايات المرجو تحقيقها.	4.22	0.639	3	مرتفع
19	يملك الموظفون في الشركة روح التحدي أثناء تنفيذ المهام الموكلة إليهم.	4.16	0.713	5	مرتفع
20	يتعاون الموظفون في الشركة مع زملائهم لابتكار منتجات وخدمات متنوعة.	4.14	0.762	6	مرتفع
21	يبادر الموظفون في الشركة في اقتراح أسهل الطرق لحل العقبات التي تواجه العمل.	4.27	0.653	2	مرتفع
-	المتوسط الحسابي العام	4.21	0.460	-	مرتفع

تُشير النتائج الإحصائية في الجدول رقم (8) إلى أن المتوسط الحسابي العام لإجابات المبحوثين على الفقرات التي تقيس بعد تطوير الموارد البشرية قد بلغ (4.21) ويمثل درجة تقدير مرتفعة، وقد احتلت الفقرتين رقم (16)، (21) (يحاول الموظفون في الشركة الارتقاء في وظيفتهم من خلال تفويض المهام الموكلة إليهم)، (يبادر الموظفون في الشركة في اقتراح أسهل الطرق لحل العقبات التي تواجه العمل) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.27)، وفي المرتبة الثانية جاءت الفقرة رقم (18) (يركز الموظفون في الشركة على الأهداف والغايات المرجو تحقيقها) بمتوسط حسابي (4.22)، وفي المرتبة الأخيرة جاءت الفقرة رقم (20) (يتعاون الموظفون في الشركة مع زملائهم لابتكار منتجات وخدمات متنوعة) بمتوسط حسابي (4.14).

الإجابة عن السؤال الثاني: ما مستوى المشاركة في صنع القرار الإداري بأبعاده في مؤسسة الضمان الاجتماعي؟.

### جدول (9)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للتعرف على متوسط استجابات أفراد العينة على الفقرات التي تقيس أبعاد المشاركة في صنع القرار

الرقم	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
1	درجة المشاركة	3.74	0.777	2	مرتفع
2	مجالات المشاركة	3.96	0.594	1	مرتفع
-	المتوسط الحسابي العام	3.85	0.631	-	مرتفع

تُشير نتائج الجدول رقم (9) إلى أن المتوسط الحسابي العام لإجابات الباحثين على الفقرات التي تقيس المشاركة في صنع القرارات الإدارية قد بلغ (3.85) بانحراف معياري (0.631) ويمثل درجة مرتفعة، وقد احتل بعد مجالات المشاركة المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.96)، وفي المرتبة الثانية والأخيرة جاء بعد درجة المشاركة بمتوسط حسابي (3.74).

وفيما يلي عرض للمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات الباحثين على أبعاد المشاركة في صنع القرارات الإدارية كل على حده:

### جدول (10)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للتعرف على متوسط استجابات أفراد العينة على الفقرات التي تقيس بعد درجة المشاركة

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
1	تعطي إدارة المؤسسة الحرية للعاملين بالتعبير عن آرائهم وإن كانت معارضة لآرائه.	3.93	0.878	1	مرتفع
2	تعمل إدارة المؤسسة على بناء الثقة بين المرؤسيين ورؤسائهم.	3.81	0.913	2	مرتفع
3	يشجع مديري مرؤوسيه على تحمل المخاطرة ونتائج صنع القرار.	3.73	0.918	3	مرتفع

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
4	تعطي إدارة المؤسسة لموظفيها مجالاً للمشاركة في حل المشكلات المتعلقة بالعمل.	3.58	1.018	5	متوسط
5	تنفذ المؤسسة القوانين والأنظمة والتعليمات وتشارك الموظفين بطريقة تنفيذها.	3.64	0.995	4	متوسط
-	المتوسط الحسابي العام	3.74	0.777	-	مرتفع

تُشير النتائج الإحصائية في الجدول رقم (10) إلى أن المتوسط الحسابي العام لإجابات المبحوثين على الفقرات التي تقيس بعد درجة المشاركة قد بلغ (3.74) ويمثل درجة تقدير مرتفعة، وقد احتلت الفقرة رقم (1) (تعطي إدارة المؤسسة الحرية للعاملين بالتعبير عن آرائهم وإن كانت معارضة لآرائه) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.93)، وفي المرتبة الثانية جاءت الفقرة رقم (2) (تعمل إدارة المؤسسة على بناء الثقة بين المرؤسين ورؤسائهم) بمتوسط حسابي (3.81)، وفي المرتبة الأخيرة جاءت الفقرة رقم (4) (تعطي إدارة المؤسسة لموظفيها مجالاً للمشاركة في حل المشكلات المتعلقة بالعمل)، بمتوسط حسابي (3.58).

#### جدول (11)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للتعرف على متوسط استجابات أفراد العينة على الفقرات التي تقيس بعد مجالات المشاركة

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
6	أشارك مع مديري ترتيب بدائل القرار حسب أهميتها لاختيار البديل الأفضل.	3.92	0.850	4	مرتفع
7	أشارك في تحديد إمكانية تطبيق كل بديل من البدائل.	4.03	0.737	1	مرتفع
8	أشارك في اقتراح أدوات تنفيذ القرار.	4.01	0.753	2	مرتفع
9	أشارك في وضع مراحل تنفيذ القرار.	3.97	0.843	3	مرتفع
10	أشارك في إعداد تقارير في التغذية الراجعة عن مراحل تنفيذ القرار.	3.86	0.906	5	مرتفع
-	المتوسط الحسابي العام	3.96	0.594	-	مرتفع

تُشير النتائج الإحصائية في الجدول رقم (11) إلى أن المتوسط الحسابي العام لإجابات المبحوثين على الفقرات التي تقيس بعد مجالات المشاركة قد بلغ (3.96) ويمثل درجة تقدير مرتفعة، وقد احتلت الفقرة رقم (7) (أشارك في تحديد إمكانية تطبيق كل بديل من البدائل) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.03)، وفي المرتبة الثانية جاءت الفقرة رقم (8) (أشارك في اقتراح أدوات تنفيذ القرار) بمتوسط حسابي (4.01)، وفي المرتبة الأخيرة جاءت الفقرة رقم (10) (أشارك في إعداد تقارير في التغذية الراجعة عن مراحل تنفيذ القرار) بمتوسط حسابي (3.86).

**اختبار فرضيات الدراسة:**

قبل إجراء تحليل الانحدار لاختبار بغرض اختبار فرضية الدراسة الرئيسية والفرضيات الفرعية المنبثقة عنها، تم إجراء اختبار معامل تضخم التباين، واختبار التباين المسموح به، ومعامل الالتواء من أجل ضمان ملائمة البيانات لافتراضات تحليل الانحدار، حيث تم التأكد من عدم وجود ارتباط عالٍ (Multicollinarity) بين المتغيرات المستقلة باستخدام اختبار معامل تضخم التباين (VIF) (Variance Inflation Factor)، واختبار التباين المسموح (Tolerance) لكل متغير من المتغيرات المستقلة مع مراعاة عدم تجاوز معامل تضخم التباين (VIF) للقيمة (10) وقيمة اختبار التباين المسموح (Tolerance) أكبر من (0.05) وتم التأكد من إتباع البيانات للتوزيع الطبيعي (Normal Distribution) باحتساب معامل الالتواء (Skewness) مع مراعاة أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي إذا كانت قيمة معامل الالتواء تقل عن (1)، والجدول التالي رقم (12) يبين نتائج هذه الاختبارات:

#### جدول (12)

اختبار معامل تضخم التباين والتباين المسموح ومعامل الالتواء

أبعاد المتغير المستقل	معامل التباين VIF	التباين المسموح Tolerance	الالتواء Skewness
تطوير الهيكل التنظيمي	1.862	0.537	-0.627
تطوير التشريعات والقوانين	2.303	0.434	-0.103
تطوير الاجراءات وأساليب العمل	2.505	0.399	-0.123
تطوير الموارد البشرية	2.070	0.483	-0.571

وبالرجوع الى معطيات الجدول رقم (13) يتضح أن قيم (VIF) لجميع أبعاد المتغير المستقل تقل عن (10) وتتراوح ما بين (1.862 - 2.505)، وأن قيم (Tolerance) تراوحت ما بين (0.399 - 0.537) ويعد هذا مؤشراً على عدم وجود ارتباط عال (Multicollinarity) بين أبعاد المتغير المستقل. وقد تم التأكد من أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي باحتساب معامل الالتواء (Skewness) حيث كانت القيم أقل من (1).

نتائج اختبار الفرضية الرئيسية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) للتطوير الإداري بإبعاده (تطوير الهيكل التنظيمي، تطوير التشريعات، تطوير إجراءات العمل، تطوير الموارد البشرية) في المشاركة في صنع القرارات الإدارية بأبعاده مجتمعه (مجالات المشاركة، ودرجة المشاركة) في المؤسسة العامة الضمان الاجتماعي.

#### جدول (13)

نتائج تحليل التباين للانحدار (Analysis Of Variance) للتأكد من صلاحية النموذج

##### لاختبار الفرضية الرئيسية

المصدر	معامل R	معامل R <sup>2</sup>	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى دلالة F
الانحدار			14.598	4	3.650	9.642*	0.000
الخطأ	0.316	0.100	131.343	347	0.379		
الكلي			145.941	351			

\* ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05 ≥ α).

يتضح من نتائج الجدول رقم (14) صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية، وأن هناك اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05 ≥ α) للتطوير الإداري بإبعاده (تطوير الهيكل التنظيمي، تطوير التشريعات، تطوير إجراءات العمل، تطوير الموارد البشرية) في المشاركة في صنع القرارات الإدارية بأبعاده مجتمعه (مجالات المشاركة، ودرجة المشاركة) في المؤسسة العامة الضمان الاجتماعي، اعتماداً على قيمة (F) المحسوبة البالغة (9.642) عند مستوى دلالة (α = 0.000) وهي معنوية عند مستوى دلالة (0.05 ≥ α)، كما تبين النتائج الإحصائية في الجدول

ذاته أن أبعاد المتغير المستقل تفسر ما مقداره (10.0%) من التباين في المتغير التابع (المشاركة في صنع القرارات الإدارية) بأبعاده مجتمعه، وهي قوة تفسيرية تعكس درجة مقبولة من قوة واستقرار نموذج الدراسة.

واعتماداً على ما تقدم نرفض فرضية الدراسة الرئيسية بصورتها العدمية، ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على: يُوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05 ≤ α) للتطوير الإداري بأبعاده (تطوير الهيكل التنظيمي، تطوير التشريعات، تطوير إجراءات العمل، تطوير الموارد البشرية) في المشاركة في صنع القرارات الإدارية بأبعاده مجتمعه (مجالات المشاركة، ودرجة المشاركة) في المؤسسة العامة الضمان الاجتماعي.

#### جدول (14)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر التطوير الادارة بأبعاده المختلفة في المشاركة في صنع القرارات الإدارية بأبعاده المختلفة

أبعاد المتغير المستقل	B	الخطأ المعياري	Beta β	قيمة t	Sig. α
تطوير الهيكل التنظيمي	0.192	0.095	0.143	*2.020	0.044
تطوير التشريعات والقوانين	0.366	0.095	0.290	*3.873	0.000
تطوير الاجراءات وأساليب العمل	0.225	0.091	0.206	*2.464	0.014
تطوير الموارد البشرية	0.209	0.095	0.172	*2.208	0.028

\* ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05 ≥ α).

يتضح من نتائج الجدول رقم (14) ومن متابعة معاملات (Beta)، واختبار (t) أن أبعاد المتغير المستقل (تطوير الهيكل التنظيمي، تطوير التشريعات، تطوير إجراءات العمل، تطوير الموارد البشرية) على التوالي ذات تأثير دال إحصائياً في المتغير التابع (المشاركة في صنع القرارات الإدارية) بأبعاده مجتمعة بدلالة وارتفاع قيم (t) المحسوبة الظاهرة في الجدول أعلاه ومعنويتها عند مستوى دلالة (0.05 ≥ α) والقوة التأثيرية الدالة إحصائياً لقيم (Beta).

جدول (15)

نتائج تحاليل الانحدار المتعدد التدريجي Step Wise Multiple Regression

للتنبؤ بمتغير المشاركة في صنع القرارات الإدارية من خلال أبعاد المتغير المستقل: التطوير الإداري

ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في معادلة التنبؤ	قيمة $R^2$	قيمة t	مستوى دلالة t
تطوير التشريعات والقوانين	0.052	*4.373	0.000
تطوير الاجراءات وأساليب العمل	0.073	*2.796	0.000
تطوير الموارد البشرية	0.089	*2.539	0.012
تطوير الهيكل التنظيمي	0.100	*2.020	0.044

\* ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha \geq 0.05)$ .

توضح نتائج الجدول رقم (15) ترتيب دخول أبعاد العامل المستقل في معادلة الانحدار، فقد احتلّ بعد (تطوير التشريعات والقوانين) المرتبة الأولى وفسّر ما مقداره (5.2%) من التباين في المتغير التابع (المشاركة في صنع القرارات الإدارية)، تلاه في المرتبة الثانية بعد (تطوير الاجراءات وأساليب العمل) الذي فسر معه ما مقداره (7.3%) من التباين في المتغير التابع (المشاركة في صنع القرارات الإدارية)، وفي المرتبة الثالثة دخل بعد (تطوير الموارد البشرية) الذي فسر مع البعدين السابقين ما مقداره (8.9%) من التباين في المتغير التابع (المشاركة في صنع القرارات الإدارية)، وفي المرتبة الرابعة والاخيرة دخل بعد (تطوير الهيكل التنظيمي) الذي فسر مع الابعاد الثلاث السابقة ما مقداره (10.0%) من التباين في المتغير التابع (المشاركة في صنع القرارات الإدارية).

نتائج اختبار الفرضية الفرعية الاولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للتطوير الإداري بأبعاده (تطوير الهيكل التنظيمي، تطوير التشريعات والقوانين، تطوير الإجراءات وأساليب العمل، تطوير الموارد البشرية) في مجالات المشاركة كأحد أبعاد صنع القرارات الإدارية في المؤسسة العامة الضمان الاجتماعي الأردني.

### جدول (16)

نتائج تحليل التباين للانحدار (Analysis Of Variance) للتأكد من صلاحية النموذج

لاختبار الفرضية الفرعية الاولى

المصدر	معامل R	معامل R <sup>2</sup>	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى دلالة F
الانحدار			14.567	4	3.642	10.878 *	0.000
الخطأ الكلي	0.334	0.111	116.173	347	0.335		
			130.740	351			

\* ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ).

يتضح من الجدول رقم (16) صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الاولى، وأن هناك اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) للتطوير الإداري بأبعاده (تطوير الهيكل التنظيمي، تطوير التشريعات، تطوير إجراءات العمل، تطوير الموارد البشرية) في مجالات المشاركة كأحد أبعاد صنع القرارات الإدارية في المؤسسة العامة الضمان الاجتماعي الأردني، اعتماداً على قيمة (F) المحسوبة البالغة (10.878) عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.000$ ) وهي معنوية عند مستوى دلالة (0.05) ( $\geq \alpha$ )، كما تبين النتائج الإحصائية في الجدول ذاته أن أبعاد المتغير المستقل تفسر ما مقداره (11.1%) من التباين في المتغير التابع (مجالات المشاركة)، وهي قوة تفسيرية تعكس درجة مقبولة من قوة واستقرار نموذج الدراسة.

واعتماداً على ما تقدم نرفض فرضية الدراسة الفرعية الاولى بصورتها العدمية، ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للتطوير الإداري بأبعاده (تطوير الهيكل التنظيمي، تطوير التشريعات والقوانين، تطوير الإجراءات وأساليب العمل، تطوير الموارد البشرية) في مجالات

المشاركة كأحد أبعاد صنع القرارات الإدارية في المؤسسة العامة الضمان الاجتماعي الأردني.

### جدول (17)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر التطوير الادارة بأبعاده المختلفة في مجالات المشاركة

Sig. $\alpha$	قيمة t	Beta $\beta$	الخطأ المعياري	B	أبعاد المتغير المستقل
0.005	*2.806	0.203	0.089	0.249	تطوير الهيكل التنظيمي
0.001	*3.207	0.244	0.089	0.285	تطوير التشريعات والقوانين
0.159	1.410	0.119	0.086	0.121	تطوير الاجراءات وأساليب العمل
0.007	*2.701	0.214	0.089	0.240	تطوير الموارد البشرية

\* ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(0.05 \geq \alpha)$ .

يتضح من الجدول رقم (18) ومن متابعة معاملات (Beta)، واختبار (t) أن أبعاد المتغير المستقل (تطوير الهيكل التنظيمي، تطوير التشريعات، تطوير الموارد البشرية) على التوالي ذات تأثير دال إحصائياً في المتغير التابع (مجالات المشاركة) بدلالة وارتفاع قيم (t) المحسوبة الظاهرة في الجدول أعلاه ومعنويتها عند مستوى دلالة  $(0.05 \geq \alpha)$  والقوة التأثيرية الدالة إحصائياً لقيم (Beta).

وبينت النتائج عدم وجود أثر ذو دلالة احصائية لبعده المتغير المستقل (تطوير الاجراءات وأساليب العمل) في المتغير التابع (مجالات المشاركة) بدلالة وانخفاض قيمة (t) المحسوبة الظاهرة في الجدول أعلاه وعدم معنويتها عند مستوى دلالة  $(0.05 \geq \alpha)$  والقوة التأثيرية الدالة إحصائياً لقيم (Beta).

### جدول (18)

نتائج تحاليل الانحدار المتعدد التدريجي Step Wise Multiple Regression

للتنبؤ بمتغير مجالات المشاركة من خلال أبعاد المتغير المستقل: التطوير الاداري

مستوى دلالة t	قيمة t	قيمة $R^2$	ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في معادلة التنبؤ
0.000	*5.182	0.071	تطوير التشريعات والقوانين
0.004	*2.245	0.084	تطوير الموارد البشرية
0.025	*2.917	0.106	تطوير الهيكل التنظيمي

\* ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(0.05 \geq \alpha)$ .

توضح نتائج الجدول رقم (18) ترتيب دخول أبعاد العامل المستقل في معادلة الانحدار، فقد احتلّ بعد (تطوير التشريعات والقوانين) المرتبة الأولى وفَسَّر ما مقداره (7.1%) من التباين في المتغير التابع (مجالات المشاركة)، تلاه في المرتبة الثانية بعد (تطوير الموارد البشرية) الذي فسّر معه ما مقداره (8.4%) من التباين في المتغير التابع (مجالات المشاركة)، وفي المرتبة الثالثة والاحيرة دخل بعد (تطوير الهيكل التنظيمي) الذي فسّر مع البعدين السابقين ما مقداره (10.6%) من التباين في المتغير التابع (مجالات المشاركة). وخرج من معادلة الانحدار بعد المتغير المستقل (تطوير الاجراءات وأساليب العمل).

نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية: لا يُوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للتطوير الإداري بأبعاده (تطوير الهيكل التنظيمي، تطوير التشريعات والقوانين، تطوير الإجراءات وأساليب العمل، تطوير الموارد البشرية) في درجة المشاركة كأحد أبعاد صنع القرارات الإدارية في المؤسسة العامة الضمان الاجتماعي.

#### جدول (19)

نتائج تحليل التباين للانحدار (Analysis Of Variance) للتأكد من صلاحية النموذج

لاختبار الفرضية الفرعية الثانية

المصدر	معامل R	معامل R <sup>2</sup>	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى دلالة F
الانحدار	0.279	0.078	16.991	4	4.248	7.344*	0.000
الخطأ الكلي			200.701	347	0.578		
			217.693	351			

\* ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ).

يتضح من الجدول رقم (19) صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الثانية، وأن هناك اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) للتطوير الإداري بإبعاده (تطوير الهيكل التنظيمي، تطوير التشريعات، تطوير إجراءات العمل، تطوير الموارد البشرية) في درجة المشاركة كأحد أبعاد صنع القرارات الإدارية في المؤسسة العامة الضمان الاجتماعي الأردني، اعتماداً على قيمة (F) المحسوبة البالغة

(7.344) عند مستوى دلالة  $(\alpha = 0.000)$  وهي معنوية عند مستوى دلالة  $(\alpha \geq 0.05)$ ، كما تبين النتائج الإحصائية في الجدول ذاته أن أبعاد المتغير المستقل تفسر ما مقداره (7.8%) من التباين في المتغير التابع (درجة المشاركة)، وهي قوة تفسيرية تعكس درجة مقبولة من قوة واستقرار نموذج الدراسة. واعتماداً على ما تقدم نرفض فرضية الدراسة الفرعية الثانية بصورتها العدمية، ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$  للتطوير الإداري بأبعاده (تطوير الهيكل التنظيمي، تطوير التشريعات والقوانين، تطوير الإجراءات وأساليب العمل، تطوير الموارد البشرية) في درجة المشاركة كأحد أبعاد صنع القرارات الإدارية في المؤسسة العامة الضمان الاجتماعي الأردني.

#### جدول (20)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر التطوير الادارة بأبعاده المختلفة في درجة المشاركة

أبعاد المتغير المستقل	B	الخطأ المعياري	Beta $\beta$	قيمة t	Sig. $\alpha$
تطوير الهيكل التنظيمي	0.134	0.117	0.085	1.151	0.251
تطوير التشريعات والقوانين	0.447	0.117	0.298	*3.835	0.000
تطوير الاجراءات وأساليب العمل	0.329	0.113	0.252	*2.921	0.004
تطوير الموارد البشرية	0.178	0.117	0.123	1.526	0.128

\* ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha \geq 0.05)$ .

يتضح من الجدول رقم (20) ومن متابعة معاملات (Beta)، واختبار (t) أن بعدي المتغير المستقل (تطوير التشريعات، تطوير الاجراءات وأساليب العمل) على التوالي ذات تأثير دال إحصائياً في المتغير التابع (درجة المشاركة) بدلالة وارتفاع قيم (t) المحسوبة الظاهرة في الجدول أعلاه ومعنويتها عند مستوى دلالة  $(\alpha \geq 0.05)$  والقوة التأثيرية الدالة إحصائياً لقيم (Beta).

وبينت النتائج عدم وجود أثر ذو دلالة احصائية لبعدي المتغير المستقل (تطوير الهيكل التنظيمي، تطوير الموارد البشرية) في المتغير التابع (درجة المشاركة) بدلالة

وانخفاض قيم (t) المحسوبة الظاهرة في الجدول أعلاه وعدم معنويتها عند مستوى دلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) والقوة التأثيرية الدالة إحصائياً لقيم (Beta).

## 2.4 مناقشة النتائج:

### فيما يلي مناقشة نتائج الدراسة الحالية:

1. بينت النتائج أن مستوى توافر أبعاد التطوير الإداري (تطوير الهيكل التنظيمي، تطوير التشريعات والقوانين، تطوير الإجراءات وأساليب العمل، تطوير الموارد البشرية) في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي قد جاء مرتفعاً، وتعني هذه النتيجة حرص ادارة المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي على تبني وسائل تحسين أساليب العمل وتطوير سلوكيات العاملين من خلال عملية التخطيط لها بأساليب علمية معاصرة في سبيل إحداث تغيير جذري وشامل على التعقيدات ومعدلات التغيير المتسارعة والتي يمكن إدخالها على نظم وهياكل وأساليب العمل بالمؤسسة وعلى أنماط سلوك العاملين فيها بهدف رفع مستوى الكفاءة والفاعلية فيها.

وقد احتل بعد تطوير الهيكل التنظيمي المرتبة الاولى وبمستوى مرتفع، وتعني هذه النتيجة حرص المؤسسة واهتمامها بتطوير وتحديث الأنشطة والمهام الخاصة بالتقسيم الإداري التي يتم توزيعها بين العاملين، والقيام بعمليات التنسيق والإشراف، وكذلك تطوير وتحديث الأنشطة التي يمارسها المديرين في مجال اتخاذ وإصدار القرارات الخاصة بطبيعة العمل والعاملين.

وفي المرتبة الثانية جاء بعد تطوير الموارد البشرية وبمستوى مرتفع، وتعني هذه النتيجة اهتمام المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي بالعنصر البشري من حيث توفير الاحتياجات التدريبية والتأهيلية، وتعيين وانتقاء اهم الكوادر والكفاءات البشرية عن طريق استقطاب المهارات والخبرات المميزة.

وفي المرتبة الثالثة جاء بعد تطوير التشريعات والقوانين وبمستوى مرتفع، وتعني هذه النتيجة قيام المؤسسة بتحديث وتطوير التشريعات والقوانين النازمة للعمل وبما يواكب التطور في شتى المجالات بقصد تسهيل وتسريع اجراءات العمل ورفع

مستوى كفاءة العاملين وكذلك بما يعود بالنفع على كافة المشتركين الخاضعين للضمان الاجتماعي من القطاعين العام والخاص.

وفي المرتبة الرابعة والأخيرة جاء بعد تطوير الاجراءات وأساليب العمل وبمستوى مرتفع، وتعني هذه النتيجة قيام المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي بكل ما من شأنه تبسيط وتسهيل اجراءات العمل من خلال اصدار التعليمات الخاصة باجراءات العمل وأساليب العمل بما يسهل على المراجعين من الحصول على الخدمة بأسرع وقت ممكن.

اتفقت النتيجة مع نتيجة دراسة (بني خالد، 2018) التي بينت أن الدرجة الكلية لمجالات "التطوير الإداري" في المديریات الحكومية في محافظة المفرق جاءت بدرجة متوسطة. واتفقت النتيجة كذلك دراسة (الجمل، 2013) التي أظهرت نتائجها أن مستوى فعالية التطوير الإداري جاء متوسطاً بأبعاده الأربعة. واتفقت النتيجة مع دراسة (العمرى، 2010) التي دللت نتائجها على أن هناك مستوى متوسط من الفعالية لبرنامج التطوير الإداري في دائرة الأحوال المدنية والجوازات، كما أن برنامج التطوير الإداري في دائرة الأحوال المدنية والجوازات ركز على الإجراءات وأساليب العمل ونظم المعلومات التكنولوجية لتسهيل تقديم الخدمات للجمهور.

2. وبينت النتائج أن مستوى المشاركة في صنع القرار الإداري في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي قد جاء مرتفعاً، وتعني هذه النتيجة أن المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي تسمح بإشراك فعلي وعقلي للأفراد العاملين لديها من خلال منحهم الحرية للتعبير عن رأيهم وطرح الأفكار ورؤى الإبداعات لتحقيق الأهداف المخطط لها.

وقد احتل بعد مجالات المشاركة المرتبة الأولى وبمستوى مرتفع، وتعني هذه النتيجة السماح للموظفين مشاركة الرؤساء ترتيب بدائل القرار حسب أهميتها لاختيار البديل الأفضل، وتحديد إمكانية تطبيق كل بديل من البدائل، واقتراح أدوات ومراحل التنفيذ، وكذلك المشاركة في إعداد تقارير في التغذية الراجعة عن مراحل تنفيذ القرار.

وفي المرتبة الثانية والأخيرة جاء بعد درجة المشاركة وبمستوى مرتفع، وتعني هذه النتيجة أن إدارة المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي تعطي الحرية للعاملين بالتعبير عن آرائهم، والمشاركة في حل مشاكل العمل في إطار تشريعي، مما يساعد على الثقة بين الرؤساء والمرؤوسين.

اتفقت النتيجة مع دراسة (الهيومني، 2021) التي أظهرت نتائجها أن مستوى المشاركة في صنع القرار لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الخاصة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس قد جاء بدرجة مرتفعة. واتفقت النتيجة أيضاً مع دراسة (عايض، 2020) التي بينت نتائجها وجود اهتمام في الشركات محل الدراسة بفاعلية القرارات الإدارية بكافة أبعادها، حيث كان متوسط مستوى التحقق عال. كما أفتقت النتيجة مع دراسة (Hart,WALTER,2018) التي دلت نتائجها على أن قرارات المشرفين كانت تتأثر باعتقادهم وإيمانهم بضرورة تغليب مصلحة الطلاب، وكانت قراراتهم تتأثر بتصوراتهم وتوقعاتهم حول قبول المجتمع لهذه القرارات، كما أنها تتأثر برأي المستشارين الذين يثقون فيهم. واتفقت النتيجة مع دراسة (سويدات والشيخ، 2017) التي بينت نتائجها وجود مستوى مرتفع لفاعلية عملية اتخاذ القرار الإداري في شركات التأمين العاملة في الأردن. كما التقت النتيجة مع دراسة (Sezer,2016) التي بينت نتائجها أن العامل الرئيس الذي يؤثر في الغالب على عملية صنع القرار لدى مديري المدارس هو القوانين واللوائح، ثم تأتي العوامل الأخرى وعلى رأسها آراء المعلمين، ونواب المديرين، والاقتراحات، والأهداف التعليمية للمدارس. واتفقت النتيجة أيضاً مع دراسة (ALhafi, 2015) التي بينت نتائجها الأثر الإيجابي للأخلاقيات المهنية (الصدق والأمانة والنزاهة وتقبل الآخرين) المتمثلة على عملية صنع القرار.

3. كشفت النتائج عن وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتطوير الإداري بإبعاده مجتمعة ومنفردة (تطوير الهيكل التنظيمي، تطوير التشريعات، تطوير إجراءات العمل، تطوير الموارد البشرية) في المشاركة في صنع القرارات الإدارية بأبعادها مجتمعة (مجالات المشاركة، ودرجة المشاركة) في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي. وتعني هذه النتيجة أن نجاح عملية التطوير الإداري في المؤسسة العامة للضمان

الاجتماعي وحرص ادارتها على تطوير وتحديث هيكل المؤسسة التنظيمي، وطلب تعديل وتحديث التشريعات من الحكومة، وتطوير اجراءات العمل بقصد تسهيل وتسريع تقديم الخدمات للمنتفعين من الضمان، وحرصها على المورد البشري ورفع قدراتهم وخبراتهم في العمل، وهذا يعني أن ادارة المؤسسة مرنة تقوم بتلك الاجراءات بمشاركة العاملين في المؤسسة من مختلف المستويات الادارية بقصد الحصول على المعلومات سيما وان الكثير من العاملين على اتصال مباشر مع المنتفعين ويتحسون مطالبهم ومقترحاتهم ويتم تزويد الادارة بالمعلومات الضرورية من خلال التقارير اليومية والشهرية والدورية.

4. وتوصلت النتائج إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتطوير الإداري بأبعاده مجتمعة (تطوير الهيكل التنظيمي، تطوير التشريعات والقوانين، تطوير الإجراءات وأساليب العمل، تطوير الموارد البشرية) في مجالات المشاركة كأحد أبعاد صنع القرارات الإدارية في المؤسسة العامة الضمان الاجتماعي الأردني. وتعني هذه النتيجة أن جهود التطوير الاداري في المؤسسة العامة للضمان فاعلة في تحقيق أهداف المؤسسة وحل مشاكل العمل المتعددة من خلال التخطيط وإشراك العاملين في صنع القرارات واتخاذ القرارات وفي جميع مراحل اتخاذ القرارات.

وبصورة منفردة تبين أبعاد المتغير المستقل (تطوير الهيكل التنظيمي، تطوير التشريعات، تطوير الموارد البشرية) على التوالي ذات تأثير دال إحصائياً في المتغير التابع (مجالات المشاركة)،

وكشفت النتائج كذلك عدم وجود أثر ذو دلالة احصائية لبعد المتغير المستقل (تطوير الاجراءات وأساليب العمل) في المتغير التابع (مجالات المشاركة)، وربما يكون موضوع تطوير اجراءات العمل حصري في الادارة نتيجة المطالبات من قبل الموظفين والمنتفعين لتسهيل وتبسيط اجراءات العمل بقصد تسريع تقديم الخدمات.

5. وأخيراً بينت النتائج وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتطوير الإداري بأبعاده مجتمعة (تطوير الهيكل التنظيمي، تطوير التشريعات والقوانين، تطوير الإجراءات وأساليب العمل، تطوير الموارد البشرية) في درجة المشاركة كأحد أبعاد صنع القرارات الإدارية في المؤسسة العامة الضمان الاجتماعي الأردني. ويمكن تفسير هذه

النتيجة أن نجاح عملية التطوير الإداري تتطلب مشاركة العاملين في المؤسسة في عملية صنع واتخاذ القرارات على اختلاف مستويات، فالعمل الجماعي والتكاملي والجهود الجماعية تسهم في تحقيق أهداف المؤسسة.

وبصورة منفردة تبين أن بعدي المتغير المستقل (تطوير التشريعات، تطوير الاجراءات وأساليب العمل) على التوالي ذات تأثير دال إحصائياً في المتغير التابع (درجة المشاركة). وعدم وجود أثر ذو دلالة احصائية لبعدي المتغير المستقل (تطوير الهيكل التنظيمي، تطوير الموارد البشرية) في المتغير التابع (درجة المشاركة)، وربما يمكن تفسير هذه النتيجة أن تطوير الهيكل التنظيمي يتطلب تشريعي تحكمه تعليمات رئاسة الحكومة بإجراء تحديث وتطوير الهياكل التنظيمية للمؤسسات العامة والرسمية، وكذلك تطوير الموارد البشرية امر ضروري وهام لاداء مهام العمل في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي التي يلزم وجود موظفين على درجة عالية من التأهيل والتدريب.

#### 3.4 التوصيات:

##### توصي الدراسة بما يلي:

1. ضرورة الأستمرار المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي بإجراءات التطوير الإداري بشكل مستمر نظراً للتغيرات المتسارعة والتغيرات في بيئة العمل، الامر الذي يسهم بلا شك في تحقيق اهدافها المخطط لها.
2. إشراك كافة المستويات الإدارية المختلفة في عملية صنع واتخاذ القرارات في كافة المراحل، وإطلاع الموظفين على مستجدات العمل من خلال الشبكة الداخلية للمؤسسة.
3. اجراء المزيد من الدراسات العلمية حول موضوع الدراسة الحالية في مؤسسات ودوائر اخرى بقصد الاستفادة من نتائجها وتعميم توصياتها.

المراجع:

المراجع العربية:

ال دحوان عبد الله بن سعيد، (2008). دور إدارة التطوير الإداري في تصنيف الإدارة الإلكترونية، رسالة ماجستير، جامعة الرياض.

الابراهيم، عدنان. (2002). تحليل مستويات المشاركة في اتخاذ القرارات الجامعية، دراسة ميدانية في جامعة اليرموك، مجلة جامعة دمشق، (18)، 168-139.

إبراهيم، يونس وشهاب، شهرزاد (2010). السلوك القيادي وعلاقته بالقدرة على اتخاذ القرار، العراق: معهد إعداد المعلمين.

أحمد (2018). تقرير الأداء الإداري لمديري المدارس القانوني على ضوء مدخل إدارة التميز، مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، مجلد 9، العدد 5  
آل زاهر، علي (2000). سياسات التطوير الإداري بالمملكة. جدة: مركز النشر العلم.

بربر، كامل (2000) إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، (عمان: دار المجد للنشر والتوزيع)، ص 81.

بني خالد، محمد مفلح مطر (2018) تقييم جهود التطوير الإداري في الدوائر الحكومية في محافظة المفرق، رسالة ماجستير، جامعة آل البيت، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، المفرق.

جدوالي، صفية (2014). مهارات صنع القرار في الإدارة الادارية. مجلة العلوم الاجتماعية، (19)، 152-138.

جمال الدين، سامي (2004). الإدارة والتنظيم الإداري. الإسكندرية: مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع.

الجمال. إيناس محمود (2013) مستوى فعالية التطوير الإداري في مراكز الوزارات الأردنية ومعوقاتها من وجهة نظر الموظفين، رسالة ماجستير، جامعة اليرموك، الأردن.

جيتو، عبد الحق (2019). المشاركة في صناعة القرار الاداري وآليات تفعيلها في المؤسسات التعليمية، مجلة الادارية، 58.

حجازي، محمد (2002). المنظمات العامة البناء والعمليات والنمط الإداري. القاهرة: مؤسسة طبية للنشر والتوزيع.

حريم، حسين (2020) السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجامعات في منظمات الأعمال. عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.

الحسيني، سوسن، البلتاجي، إبراهيم (2016). القيادة التحويلية والابتكار - دراسة مقارنة بين التعليم العالي العام والخاص في العراق، مركز البيان للدراسات والتخطيط.

الحميضي، عبد العزيز محمد (2007) عملية صنع القرارات وعلاقتها بالرضا الوظيفي دراسة تطبيقية على العاملين في مجلس الشورى السعودي، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية.

الحباري، ايمان (2016). الفرق بين صنع القرار واتخاذ القرار، متوفر عبر موقع <http://mawdoo3.com> استرجع بتاريخ 2020/11/4

الخرشوم، محمد، وموسى، نبيل (2008). إدارة الأعمال: المبادئ والمهارات والوظائف، ط4. الرياض: مكتبة الشقري.

خلاصي، مراد (2007). اتخاذ القرار في تسيير الموارد البشرية واستقرار الإطارات في العمل. (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة منتوري، قسنطينة.

راشدة، عزيزو (2010). المشاركة في عملية صنع القرار وسبل تفعيلها، متوفر عبر موقع: <https://iefpedia.com> . استرجع بتاريخ 2020/11/5

الرويلي، سعود عبد الله (2000). صنع القرار في إدارة تعليم البنين بالمملكة العربية السعودية، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الملك سعود - الرياض.

السامرائي، إيمان والزعبي، هيثم (2004). نظم المعلومات الإدارية. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.

السحباني، حسام سالم جمعة (2021). أثر التطوير الإداري في تحسين الأداء الوظيفي لدى العاملين في وزارة الداخلية والأمن الوطني بقطاع غزة، مجلة جامعة الإسراء للعلوم الإنسانية، جامعة الإسراء، ع11، 295-336.

السحباني، حسام سالم جمعة (2021). أثر التطوير الإداري في تعزيز ممارسة الإدارة الرشيقة لدى العاملين في وزارة الداخلية الفلسطينية بقطاع غزة، مجلة جامعة الإسراء للعلوم الإنسانية، جامعة الإسراء، ع11، 199-230.

سلامة، عبد العظيم (2005). ديناميات وأخلاقيات صنع القرار. القاهرة: دار النهضة العربية.

سويدات، أحمد عبدالله، الشيخ فؤاد نجيب (2017). التفكير الإبداعي على فاعلية عملية اتخاذ القرار الإداري: دراسة ميدانية من وجهة نظر الإدارة العليا والوسطى في شركات التأمين العاملة في الأردن، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 13، العدد 1.

الشوابكة، عدنان. (2019). دور نظم وتكنولوجيا المعلومات في اتخاذ القرارات الإدارية. عمان: دار اليازوري.

الشوابكة، عساف عبد ربه بركات (2007). مستوى الصمت التنظيمي لدى القيادات الإدارية في الجامعات الأردنية العامة وعلاقته بالولاء التنظيمي للمرؤوسين والمشاركة في صنع القرارات التنظيمية، رسالة دكتوراه، جامعة عمان العربية، الأردن.

الصباب، أحمد ودياب، عبد الحميد، وحبیب، شکیل؛ وعبد الرحيم، خالد (2015). أساسيات الإدارة الحديثة. ط3. الرياض: حوارزم العلمية.

الصرفي، محمد (2010) قياس وتقويم أداء العاملين، الإسكندرية: مؤسسة حورس الدولية للتوزيع والنشر.

الصرن، رعد (2002) صناعة التنمية الإدارية في القرن الحادي والعشرين، دار الرضا للنشر، دمشق.

الصيرفي، محمد. (2007). القرار الإداري ونظم دعمه، الطبعة الأولى، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر.

العامري، صالح والغالبي، طاهر (2014). الإدارة والأعمال. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.

عايض، عبد اللطيف مصلح محمد (2020) أثر التمكين الإداري في فاعلية القرارات الإدارية، دراسة ميدانية في الشركات المصنعة للأدوية بالجمهورية اليمنية، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، مج12، ع31، 144-173.

عايض، عبد اللطيف مصلح محمد (2020) أثر التمكين الإداري في فاعلية القرارات الإدارية، دراسة ميدانية في الشركات المصنعة للأدوية بالجمهورية اليمنية، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، مج12، ع31، 144-173.

عبابنة، رياض (2006). التطوير الإداري في المؤسسات العامة بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر العاملين: دراسة استطلاعية، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، الأردن.

عبد الرحيم، محمد (2007). حل المشاكل وصنع القرار. القاهرة: مركز تطوير الدراسات العليا والبحوث في العلوم الهندسية، جامعة القاهرة.

عبودي، زيد منير (2006). التخطيط والتطوير الإداري، دار الولاية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

عرفه، رسلان (2011). التطوير التنظيمي: التنظيم الإداري وسبل تطويره، التخلف التنظيمي وآليات تجاوزه، إستراتيجيات ووسائل التطوير التنظيمي، تطبيقات التطوير التنظيمي في المصارف، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

عصفور، محمد شاكر (2002). أصول التنظيم والأساليب، ط2، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان.

العمرى، عيسى (2010). التطوير الأردني في دائرة الأحوال المدنية والجوازات، دراسة ميدانية، رسالة ماجستير، جامعة آل البيت، الأردن.

عوابدي، عمار (2003). نظريات القرارات الإدارية. الجزائر: دار همومه للطباعة والنشر والتوزيع.

غنيم، أحمد وبن علي وأحمد، أحمد إبراهيم وطيبة، أحمد بن محمد (2010). واقع اتخاذ القرار في الإدارة المدرسية، مجلة البحوث الادارية والنفسية، معهد البحوث العلمي، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.

غنيم، أحمد وبن علي وأحمد، أحمد إبراهيم وطيبة، أحمد بن محمد (2010). واقع اتخاذ القرار في الإدارة المدرسية، مجلة البحوث الادارية والنفسية، معهد البحوث العلمي، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.

الفرجاني، محمد (2008). الإصلاح التنظيمي بين النظرية والتطبيق، دار الرضا للنشر، دمشق، سوريا.

الفضل، وسفيان عبد الكريم هادي صالح، ومؤيد عبد الحسين (2003). المحاسبة الإدارية ودورها في ترشيد القرارات في المنشأة، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان.

القرم، محمد حسين امين (2008). تطوير أنموذج لإدارة الأزمات في مؤسسات التعليم العالي في الأردن. (رسالة دكتوراه غير منشورة)، الجامعة الأردنية، كلية الدراسات العليا، الأردن.

القيروني، محمد قاسم (2002). مبادئ الإدارة نظريات عمليات الوظائف، طبعة 2، دار وائل، عمان، الأردن.

القطحاني، عبد الله سعيد (2006). مدى تطبيق أساليب تقويم الأداء على مستوى دوريات السلامة والحماية المدنية لجهاز الدفاع المدني، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف للعلوم الإسلامية الرياضي.

القيسي، علي محمد حاوي. (1420هـ). التطوير الإداري في وزارة العدل: دراسة حالة على كتابة عدل الرياض الثانية. رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض : جامعة الملك سعود.

الكفاني محمد جمال (2007). الاستثمار في الموارد البشرية للمنافسة العالمية، القاهرة: الدار الثقافية للنشر.

كنعان، نواف. (2007). اتخاذ القرارات الإدارية بين النظرية والتطبيق، الطبعة الأولى، الإصدار السادس، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان.

كنعان، نواف. (2011). اتخاذ القرارات الإدارية بين النظرية والتطبيق. عمان: دار الثقافة للنشر.

اللوزي، موسى (2001). السلوك التنظيمي للأفراد العاملين وأثره على مستوى التطوير الإداري في القطاع العام في الأردن دراسة ميدانية)، أطروحة دكتوراه غير منشورة، الجامعة الأردنية، الأردن.

المبيضين، ونجم (2014). أثر الخدمات التي تقدمها المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي الأردني على مستوى الرضى عن الأداء في المؤسسة في مدينة عمان، العلوم الإدارية، مجلد 41، العدد 2.

المجتهد، ماهر، (2003). التقنيات الحديثة وأثرها في عملية التطوير الإداريين، بيروت.

محمود، خضير كاظم، الحرشة، ياسين كاسب (2000). إدارة الموارد البشرية، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع، ص71.

مشهور، ثروت. (2010). استراتيجيات التطوير الإداري، ط1، عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع.

مقابلة، عيسى (2006)، واقع التطوير الإداري في بلدية جرش الكبرى في الفترة الواقعة ما بين 2001 - 2004، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آل البيت، المفرق، الأردن.

موقع المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي، [www.ssc.gov.jo](http://www.ssc.gov.jo)

نبهان، يحيى. (2019). العصف الذهني وحل المشكلات. عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.

الهيمني، إسراء زياد (2021) القيادة الرؤيوية وعلاقتها بالمشاركة في صنع القرارات لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردني الخاصة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.

ياغي محمد عبد الفتاح، (2001)، الأخلاقيات في الإدارة، دار اليقظة للنشر والتوزيع، عمان، ص139-141.

## المراجع الأجنبية:

- ALhafi, N (2015). **The impact of Ethical consideration on decision Making process at International NGOS in Gaza Strip**. Master Thesis, Islamic university, faculty of commerce, Gaza
- Broni, A (2012). **Relationship between Motivation and Job Performance at the University of Mines and Technology, Tarkwa, Ghana: Leadership Lessons. Scintific Research: Creative Education**,3(3), 309-314
- dansen (2001). **العولمة والافتراض من سياسة العلم: رسم الخرائط التعليم القائم على النتائج في جنوب أفريقيا، رسالة ماجستير غير منشورة، جنوب أفريقيا.**
- Forsyth, H (2017) Leadership for social justice and the characteristics of traditional societies: Ponderings on the application of Westerngrounded models. **International Journal of Leadership in Education**, 19(3), 352-369.
- Hart, Walter H. (2018). Rational or Intuitive? Factors and Processes Affecting School Superintendents' Decisions When Facing Professional Dilemmas. **Educational Leadership and Administration: Teaching and Program Development**, v29 n1 p14-25 Mar 2018.
- Livingston, S. (2008). **U.S. Social Security**, ABC Clio, Santa Barbara.
- Livongston, S. (2008). **U.S Social Security**, ABC Clio, Santa Barbara.
- Maccap, P (1999). **The Role of school principal**. Available on website: <https://books.google.jo> recalled in 2nd. nov.2020.
- Matar, H (2015). **The Impact of Strategic Thinking on Decision Making**. Master Thesis, Islamic University, faculty of commerce, Gaza.
- williams 8 Paauwe (2011). **تتغير ديمغرافية القوى العاملة على العمال المسند، المجلد 22، العدد 6.**
- Sezer, S. (2016). School Administrators' Opinions on Task Priorities and the Factors Affecting Their Decision-Making Process, **Inonu University Journal of the Faculty of Education**, 17(3), 121-137. DOI: 10.17679/iuefd.17311445
- Seabrook, Jeremy. (2003). **A World Growing Old**, Pluto Press, London.
- Walker, R. (2005). **Social Security and Welfare**, Open University Press, Berkshire.

ملحق (أ)  
الاستبانة بالصورة الاولى

## مقياس التطوير الإداري استمارة تحكيم

بسم الله الرحمن الرحيم

حضرة الدكتور/ الدكتورة .....المحترم / المحترمة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته:

يقوم الباحث بإجراء دراسة بعنوان "أثر التطوير الإداري في المشاركة في صنع القرارات الإدارية في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي الأردني". يقيس مقياس "التطوير الإداري"، وهو: "المجهود الهادف إلى تحقيق تغييرات أساسية مرغوبة في الإدارة بهدف تحسين الإمكانيات الإدارية في مجمل الجهاز الإداري"

ونظرا لمكانتكم العلمية العالية وخبراتكم الرائدة وكفاءتكم في هذا المجال فإنه يرجى التكرم بإبداء الرأي في كل فقرة من حيث انتماءها للمقياس، ووضوح الصياغة اللغوية لكل فقرة، ومناسبتها لبيئة الدراسة. واقتراح ما ترونه مناسب "من حيث الإضافة أو التعديل أو الحذف".

شاكر لكم تعاونكم وقدرة رأيكم السديد

الباحث: جعفر الطراونة

الجزء الأول: المعلومات الديموغرافية.

يرجى وضع إشارة (✓) أمام الإجابة المناسبة:

1- النوع الاجتماعي: ذكر  أنثى

2- العمر: أقل من 30 سنة  30 سنة إلى أقل من 40 سنة

40 سنة إلى أقل من 50 سنة  من 50 سنة فأكثر.

3- المؤهل العلمي:

ثانوية عامة  دبلوم  بكالوريوس  دراسات عليا

4- الخبرة:

أ- 5 سنوات فأقل  ب- 6-10 سنوات فأقل  ج- 11-15 سنة فأقل

د- 16-20 سنة فأقل  21 سنة فأكثر

5- الوظيفة:

أ- مدير  ب- مدير مديرية

ج- رئيس قسم  د- موظف

## الجزء الثاني: التطوير الإداري

تتعلق الفقرات التالية في التطوير الإداري، يرجى بيان مدى موافقتك عليها بوضع (✓) إزاء الإجابة المناسبة.

الرقم	الأبعاد والفقرات		انتماء الفقرة للبعد		الصياغة اللغوية		مناسبتها للبيئة		ملاحظات	
	منتمية	غير منتمية	واضحة	غير واضحة	مناسبة	غير مناسبة				
<p><b>البعد الأول: تطوير الهيكل التنظيمي:</b> ويقصد بها العمليات التي تقوم بها المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي في تطوير وتحديث الأنشطة والمهام الخاصة بالتقسيم الإداري التي يتم توزيعها بين العاملين والقيام بعمليات التنسيق والإشراف ومن أبعاده كما ذكرها (بني خالد، 2018)</p>										
1.										تقوم المؤسسة بتحديث الهيكل التنظيمي عند تعديل الوظائف والأقسام الجديدة.
2.										تطور المؤسسة الهيكل التنظيمي وفقاً لطبيعة العمل.
3.										تبذل المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي جهوداً لإزالة الازدواجية والتعارض بين أعمال الأقسام المختلفة.
4.										تعمل المؤسسة على مراجعة الوصف الوظيفي للوظائف المختلفة في الأقسام.
5.										تقوم المؤسسة على دمج الأقسام الإدارية المتشابهة في نفس المهام والأنشطة.
<p><b>البعد الثاني: تطوير التشريعات :</b> ويقصد بها العمليات التي تقوم بها المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي في سبيل تجديد التعليمات . بناءً على القوانين والأنظمة في الجهات الحكومية (مقدادي، 2003).</p>										
6.										تعمل المؤسسة على التنسيب بتعديل التشريعات التي تنظم عملها.
7.										تتابع المؤسسة الموظفين لإنجاز الأعمال الموكلة إليهم حسب اللوائح والقوانين.
8.										تبذل المؤسسة جهودها للتقليل التجاوز والاختراق

				للقوانين والأنظمة من خلال المتابعة والرقابة على عمل الدوائر.
				9. توضح المؤسسة القوانين والأنظمة التي تحكم سير العمل الفني المالي والإداري.
				10. توفر المؤسسة درجة مقبولة من الحرية والمرونة للجهات التنفيذية خلال تطبيق التشريعات
البعد الثالث: تطوير اجراءات العمل ويقصد بها العمليات التي تقوم بها المؤسسة في مجال تحديث وتجديد العمليات والإعمال الكتابية التي تقوم بها الوزارات في الأردن في سبيل إنجاز معاملاتها على أكمل وجه (مقادي، 2003).				
				11. تحرص المؤسسة على تدريب الموظفين لضمان قيامهم بأعمالهم بكفاءة.
				12. تطور المؤسسة العمل الإداري من خلال تشجيع العاملين على البحث العلمي والابتكار.
				13. يستند المسئولين في المؤسسة أثناء صناعة القرارات إلى البحوث العلمية.
				14. تضع المؤسسة معايير خاصة ومناسبة لاتخاذ القرارات الفاعلة التي تخدم العمل.
				15. تهتم المؤسسة بإرشاد الموظفين في الإدارات المختلفة بطرق رسمية ومكتوبة حول كيفية أداءهم لأعمالهم
تطوير الموارد البشرية : يقصد بها العمليات التي تقوم المؤسسة التي تمكن الأفراد من تنفيذ المهام الحالية والمستقبلية عبر القيام بنشاطات تعليمية مسبقة التخطيط لرفع مستوى فعالية الفرد.				
				16. يحاول الموظفين في الشركة الارتقاء في وظيفتهم من خلال تفويض المهام الموكل إليهم.
				17. يملك الموظفين في الشركة استعداداً كافياً لمواكبة أي تحديات أو تطورات تحدث في العمل.
				18. يركز الموظفين في الشركة على الأهداف والغايات المرجو تحقيقها.
				19. يمتلك الموظفين في الشركة روح التحدي أثناء تنفيذ المهام الموكلة إليهم.

			20. يتعاون الموظفون في الشركة مع زملائهم لابتكار منتجات وخدمات متنوعة.
			21. يبادر الموظفون في الشركة في اقتراح أسهل الطرق لحل العقبات التي تواجه العمل.

### الجزء الثالث: المشاركة في صنع القرار

تتعلق الفقرات التالية بالمشاركة في صنع القرار، يرجى بيان مدى موافقتك عليها بوضع (✓) إزاء الإجابة المناسبة.

الرقم	الأبعاد والفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
<b>البعد الأول: درجة المشاركة في صنع القرار: قدرة الإلتباع على التأثير على صنع القرارات في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي من حيث التعرف على المشكلة وتحليلها، وتحديد بدائل حل المشكلة، واختيار البديل، وتنفيذه، ومتابعة تنفيذه من خلال التوجيه، وتقديم المعلومة، والاستشارة، والتفويض (مقدادي، 2003).</b>						
1	تعطي إدارة المؤسسة الحرية للعاملين بالتعبير عن آرائهم وإن كانت معارضة لآرائهم.					
2	تعمل إدارة المؤسسة على بناء الثقة بين المرؤسين ورؤسائهم.					
3	يشجع مديري مرؤوسيه على تحمل المخاطرة ونتائج صنع القرار.					
4	تعطي إدارة المؤسسة لموظفيها مجالاً للمشاركة في حل المشكلات المتعلقة بالعمل.					
5	تبني إدارة المؤسسة القوانين والأنظمة وتشارك الموظفين بطريقة تنفيذه.					
<b>البعد الثاني: مجالات المشاركة في صنع القرار: مقياس لدرجة تأثير المرؤوس على القرارات العامة للبنك، وقرارات الوحدة التنظيمية، وقرارات عمله والتي تعتبر خارج إطار سلطته الرسمية (مقدادي، 2003).</b>						
6	أشارك مع مديري ترتيب بدائل القرار حسب أهميتها لاختيار البديل الأفضل.					
7	أشارك في تحديد إمكانية تطبيق كل بديل من					

					البدائل.
8					أشارك في اقتراح أدوات تنفيذ القرار.
9					أشارك في وضع مراحل تنفيذ القرار.
10					أشارك في إعداد تقارير في التغذية الراجعة عن مراحل تنفيذ القرار.

### قائمة المراجع :

- السكرانة، بلال خلف. (2009). التطوير التنظيمي والتطوير التنظيمي والإداري، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان.
- بني خالد، محمد مفلح مطر. (2018). تقييم جهود التطوير الإداري في الدوائر الحكومية في محافظة المفرق. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آل البيت، الأردن.
- الحسبان، خليل أحمد السعد. (1999). محددات أداء التطوير الإداري والتدريب في الأجهزة الحكومية الأردنية: وجهة نظر العاملين في هذه الوحدات. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آل البيت، الأردن.
- مقدادي، يزن خالد عبد الله. (2003). أثر بعض أبعاد المناخ التنظيمي على المشاركة في صنع القرار الإداري: البنك الأهلي الأردني كحالة دراسية، رسالة ماجستير، جامعة اليرموك، الأردن.
- العمري، محمد داحس محمد. (2010). التطوير الإداري في المؤسسات العامة بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر العاملين: دراسة استطلاعية. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، الأردن.

ملحق (ب)

مقياس المشاركة في صنع القرار بصورته الأولى

## استمارة تحكيم

بسم الله الرحمن الرحيم

حضرة الدكتور/ الدكتورة .....المحترم / المحترمة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته:

يقوم الباحث بإجراء دراسة بعنوان " أثر التطوير الإداري في المشاركة في صنع القرارات الإدارية في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي الأردني". يقيس مقياس "المشاركة في صنع القرار"، وهي: " إتاحة الفرصة للمرؤوسين للتأثير في عملية صنع القرارات التنظيمية، وتقديم ملاحظاتهم، واقتراحاتهم بكل حرية أمام الرؤساء" (الشوابكة، 2007).

قام الباحث بتطوير المقياس بالرجوع إلى دراسة، حمد (2019)، الحوراني (2013)، ودراسة مقداي (2003).

ويشتمل المقياس على بعدين (البعد الأول درجة المشاركة، البعد الثاني مجالات المشاركة). وسيكون لكل فقرة سلم إجابات حسب تدرج ليكرت (Likert) الخماسي مكون من البدائل الآتية: (دائماً) (3) درجات/ أحياناً ولها (2) درجات/ نادراً ولها (1) درجة) وتعكس في حالة الفقرات السلبية.

ونظراً لمكانتكم العلمية العالية وخبراتكم الرائدة وكفاءتكم في هذا المجال فإنه يرجى التكرم بإبداء الرأي في كل فقرة من حيث انتماءها للمقياس، ووضوح الصياغة اللغوية لكل فقرة، ومناسبتها لبيئة الدراسة. واقتراح ما ترونه مناسب "من حيث الإضافة أو التعديل أو الحذف".

شاكر لكم تعاونكم وقدرة رأيكم السديد

الباحث: جعفر الطراونة

الجزء الأول: الخصائص الشخصية والوظيفية.

يرجى وضع إشارة (✓) أمام الإجابة المناسبة:

- 1- الجنس: ( ) ذكر ( ) أنثى
- 2- العمر: ( ) أقل من 20 عاما ( ) 21-30 ( ) 31-40 ( ) 41-50 ( ) أكثر من 50 عاما
- 3- عدد سنوات الخبرة: ( ) أقل من عام ( ) 1-3 ( ) 4-7 ( ) 8-10 ( ) أكثر من 10 أعوام
- 4- عدد سنوات العمل في المؤسسة: ( ) أقل من عام ( ) 1-3 ( ) 4-7 ( ) 8-10 ( ) أكثر من 10 أعوام
- 5- المؤهل العلمي: ( ) أقل من ثانوية عامة ( ) ثانوية عامة ( ) دبلوم كلية مجتمع ( ) بكالوريوس ( ) ماجستير ( ) دكتوراه
- 6- المستوى الوظيفي: ( ) مدير تابع للمدير العام مباشرة ( ) مدير تابع لنائب المدير العام مباشرة ( ) مدير تابع لمساعد المدير العام مباشرة ( ) مدير تابع لمساعد نائب المدير العام مباشرة ( ) إدارة فرع ( ) موظف وحدة إدارية ( ) موظف فرع

## الجزء الثاني: المشاركة في صنع القرار

تتعلق الفقرات التالية بالمشاركة في صنع القرار، يرجى بيان مدى موافقتك عليها بوضع (✓) إزاء الإجابة المناسبة.

الرقم	الأبعاد والفقرات	انتفاء الفقرات للبعد		الصيغة اللغوية		مناسبتها للبيئة		ملاحظات
		منتمية	غير منتمية	واضحة	غير واضحة	مناسبة	غير مناسبة	
<b>البعد الأول: درجة المشاركة في صنع القرار</b>								
1	تعطي إدارة المؤسسة الحرية للعاملين بالتعبير عن آرائهم وإن كانت معارضة لآرائه.							
2	يحاول مديري بناء ثقة متبادلة مع مرؤوسيه عند اتخاذ قرار معين.							
3	يشجع مديري مرؤوسيه على تحمل المخاطرة ونتائج صنع القرار.							
4	تعطي إدارة المؤسسة لموظفيها مجالاً للمشاركة في حل المشكلات المتعلقة بالخدمات الادارية.							
5	تبني إدارة المؤسسة القوانين والأنظمة وتشارك الموظفين بطريقة تنفيذها.							
<b>البعد الثاني: مجالات المشاركة في صنع القرار</b>								
6	أشارك مع مديري ترتيب بدائل القرار حسب أهميتها لاختيار البديل الأفضل.							
7	أشارك في تحديد إمكانية تطبيق كل بديل من البدائل.							
8	أشارك في اقتراح أدوات تنفيذ القرار.							
9	أشارك في وضع مراحل تنفيذ القرار.							
10	أشارك في إعداد تقارير في التغذية الراجعة عن مراحل تنفيذ القرار.							

## قائمة المراجع:

- الشوابكة، عساف عبد ربه بركات (2007). مستوى الصمت التنظيمي لدى القيادات الإدارية في الجامعات الأردنية العامة وعلاقته بالولاء التنظيمي للمرؤوسين والمشاركة في صنع القرارات التنظيمية، رسالة دكتوراه، جامعة عمان العربية، الأردن.
- المحيضي، عبد العزيز محمد. (2007). عملية صنع القرارات وعلاقتها بالرضا الوظيفي دراسة تطبيقية على العاملين في مجلس الشورى السعودي، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية.
- الحوارني، نوال عبد الرحمن محمد، (2013) مقارنة بين كيفية اتخاذ القرار بين المدراء والمديرات دراسة حالة على برنامج التربية والتعليم بوكالة الغوث الدولي - غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، فلسطين.
- حمد، فارس شهاب. (2019). أثر عمليات إدارة المعرفة على جودة صنع القرار: دراسة ميدانية على شركات صناعة الأدوية الأردنية. رسالة ماجستير، جامعة الإسراء الخاصة، كلية الأعمال، الأردن.
- المجالي، أمال ياسين. (2007). أثر الصمت التنظيمي في عملية صنع القرارات: دراسة ميدانية تحليلية للمؤسسات العامة الأردنية. رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية، الأردن.

ملحق (ج)  
الاستبانة بالصور النهائية

## مقياس المشاركة في صنع القرار

بسم الله الرحمن الرحيم

عزيزي/ عزيزتي

تحية طيبة وبعد

.....

يقوم الباحث بدراسة بعنوان: " أثر التطوير الإداري في المشاركة في صنع القرارات الإدارية في

المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي الأردني "

لذا يرجى منك قراءة الفقرات التالية بتمعن وفهم وإبداء رأيك وحقيقة مشاعرك بصراحة وأمانة وذلك

بوضع علامة (✓) في إحدى الخانات المخصصة للخيارات، علماً بأن إجاباتك لا تحتل الصح

والخطأ وإنما تعبر عن رأيك في الفقرة، وستعامل إجاباتك بسريه تامة وتستخدم فقط لأغراض البحث

العلمي .شاكر لكم حسن التعاون والتفهم لمثل هذا النوع من الدراسات والمشاركة فيها .

الباحث: جعفر الطراونة

### الجزء الثالث: المشاركة في صنع القرار

تتعلق الفقرات التالية بالمشاركة في صنع القرار، يرجى بيان مدى موافقتك عليها بوضع (✓) إزاء الإجابة المناسبة.

الرقم	الأبعاد والفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
<p><b>البعد الأول: درجة المشاركة في صنع القرار:</b> قدرة الإلتباع على التأثير على صنع القرارات في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي من حيث التعرف على المشكلة وتحليلها، وتحديد بدائل حل المشكلة، واختيار البديل، وتنفيذه، ومتابعة تنفيذه من خلال التوجيه، وتقديم المعلومة، والاستشارة، والتفويض (مقدادي، 2003).</p>						
1	تعطي إدارة المؤسسة الحرية للعاملين بالتعبير عن آرائهم وإن كانت معارضة لآرائه.					
2	تعمل إدارة المؤسسة على بناء الثقة بين المرؤسين ورؤسائهم.					
3	يشجع مديري مرؤوسيه على تحمل المخاطرة ونتائج صنع القرار.					
4	تعطي إدارة المؤسسة لموظفيها مجالاً للمشاركة في حل المشكلات المتعلقة بالعمل.					
5	تنفذ المؤسسة القوانين والأنظمة والتعليمات وتشارك الموظفين بطريقة تنفيذها.					
<p><b>البعد الثاني: مجالات المشاركة في صنع القرار:</b> مقياس لدرجة تأثير المرؤوس على القرارات العامة للمؤسسة، وقرارات الوحدة التنظيمية، وقرارات عمله والتي تعتبر خارج إطار سلطته الرسمية (مقدادي، 2003).</p>						
6	أشارك مع مديري ترتيب بدائل القرار حسب أهميتها لاختيار البديل الأفضل.					
7	أشارك في تحديد إمكانية تطبيق كل بديل من البدائل.					
8	أشارك في اقتراح أدوات تنفيذ القرار.					
9	أشارك في وضع مراحل تنفيذ القرار.					
10	أشارك في إعداد تقارير في التغذية الراجعة عن مراحل تنفيذ القرار.					

## قائمة المراجع:

- الشوابكة، عساف عبد ربه بركات. (2007). مستوى الصمت التنظيمي لدى القيادات الإدارية في الجامعات الأردنية العامة وعلاقته بالولاء التنظيمي للمرؤوسين والمشاركة في صنع القرارات التنظيمية، رسالة دكتوراه، جامعة عمان العربية، الأردن.
- المحيضي، عبد العزيز محمد. (2007). عملية صنع القرارات وعلاقتها بالرضا الوظيفي دراسة تطبيقية على العاملين في مجلس الشورى السعودي، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية.
- الحوارني، نوال عبد الرحمن محمد. (2013) مقارنة بين كيفية اتخاذ القرار بين المدراء والمديرات دراسة حالة على برنامج التربية والتعليم بوكالة الغوث الدولي - غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، فلسطين.
- حمد، فارس شهاب. (2019). أثر عمليات إدارة المعرفة على جودة صنع القرار: دراسة ميدانية الى شركات صناعة الأدوية الأردنية. رسالة ماجستير، جامعة الإسراء الخاصة، كلية الأعمال، الأردن.
- المجالي، أمال ياسين. (2007). أثر الصمت التنظيمي في عملية صنع القرارات: دراسة ميدانية تحليلية للمؤسسات العامة الأردنية. رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية، الأردن.
- مقدادي، يزن خالد عبد الله. (2003). أثر بعض أبعاد المناخ التنظيمي على المشاركة في صنع القرار الإداري: البنك الأهلي الأردني كحالة دراسية، رسالة ماجستير، جامعة اليرموك، الأردن.

## مقياس التطوير الإداري

بسم الله الرحمن الرحيم

عزيزي/ عزيزتي

تحية طيبة وبعد

.....

يقوم الباحث بإجراء دراسة بعنوان "أثر التطوير الإداري في المشاركة في صنع القرارات الإدارية في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي الأردني". يقيس مقياس "التطوير الإداري"، وهو: "المجهود الهادف إلى تحقيق تغييرات أساسية مرغوبة في الإدارة بهدف تحسين الإمكانيات الإدارية في مجمل الجهاز الإداري"

ونظرا لمكانتكم العلمية العالية وخبراتكم الرائدة وكفاءتكم في هذا المجال فإنه يرجى التكرم بإبداء الرأي في كل فقرة من حيث انتماءها للمقياس، ووضوح الصياغة اللغوية لكل فقرة، ومناسبتها لبيئة الدراسة. واقتراح ما ترونه مناسب "من حيث الإضافة أو التعديل أو الحذف".

شاكر لكم تعاونكم وقدرة رأيكم السديد

الباحث: جعفر الطراونة

الجزء الأول: المعلومات الديموغرافية.

يرجى وضع إشارة (✓) أمام الإجابة المناسبة:

6- النوع الاجتماعي: ذكر  أنثى

7- العمر: أقل من 30 سنة  30 سنة إلى أقل من 40 سنة

40 سنة إلى أقل من 50 سنة  من 50 سنة فأكثر.

8- المؤهل العلمي:

أ-  ثانوية عامة  دبلوم  بكالوريوس  دراسات عليا

9- الخبرة:

أ- 5 سنوات فأقل  ب- 6-10 سنوات فأقل  ج- 11-15 سنة فأقل

د- 16-20 سنة فأقل  21 سنة فأكثر

10- الوظيفة:

أ-  مدير  ب- مدير مديرية

ج-  رئيس قسم  د- موظف

## الجزء الثاني: التطوير الإداري

تتعلق الفقرات التالية في التطوير الإداري، يرجى بيان مدى موافقتك عليها بوضع (✓) إزاء الإجابة المناسبة.

الرقم	الأبعاد والفقرات		انتفاء الفقرة للبعد		الصياغة اللغوية		مناسبتها للبيئة		ملاحظات	
	منتمية	غير منتمية	واضحة	غير واضحة	مناسبة	غير مناسبة				
<p><b>البعد الأول: تطوير الهيكل التنظيمي:</b> ويقصد بها العمليات التي تقوم بها المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي في تطوير وتحديث الأنشطة والمهام الخاصة بالتقسيم الإداري التي يتم توزيعها بين العاملين والقيام بعمليات التنسيق والإشراف ومن أبعاده كما ذكرها (بني خالد، 2018)</p>										
1										تقوم المؤسسة بتحديث الهيكل التنظيمي عند تعديل الوظائف والأقسام الجديدة.
2										تطور المؤسسة الهيكل التنظيمي وفقاً لطبيعة العمل.
3										تبذل المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي جهوداً لإزالة الازدواجية والتعارض بين أعمال الأقسام المختلفة.
4										تعمل المؤسسة على مراجعة الوصف الوظيفي للوظائف المختلفة في الأقسام.
5										تقوم المؤسسة على دمج الأقسام الإدارية المتشابهة في نفس المهام والأنشطة.
<p><b>البعد الثاني: تطوير التشريعات :</b> ويقصد بها العمليات التي تقوم بها المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي في سبيل تجديد التعليمات . بناءً على القوانين والأنظمة في الجهات الحكومية (مقادي، 2003).</p>										
11										تعمل المؤسسة على التنسيب بتعديل التشريعات التي تنظم عملها.
12										تتابع المؤسسة الموظفين لإنجاز الأعمال الموكلة إليهم حسب اللوائح والقوانين.
13										تبذل المؤسسة جهودها للتقليل التجاوز والاختراق

				للقوانين والأنظمة من خلال المتابعة والرقابة على عمل الدوائر.
				14 توضح المؤسسة القوانين والأنظمة التي تحكم سير العمل الفني المالي والإداري.
				15 توفر المؤسسة درجة مقبولة من الحرية والمرونة للجهات التنفيذية خلال تطبيق التشريعات
<b>البعد الثالث: تطوير إجراءات العمل ويقصد بها العمليات التي تقوم بها المؤسسة في مجال تحديث وتجديد العمليات والإعمال الكتابية التي تقوم بها الوزارات في الأردن في سبيل إنجاز معاملاتها على أكمل وجه (مقادي، 2003).</b>				
				20 تحرص المؤسسة على تدريب الموظفين لضمان قيامهم بأعمالهم بكفاءة.
				21 تطور المؤسسة العمل الإداري من خلال تشجيع العاملين على البحث العلمي والابتكار.
				22 يستند المسئولين في المؤسسة أثناء صناعة القرارات إلى البحوث العلمية.
				23 تضع المؤسسة معايير خاصة ومناسبة لاتخاذ القرارات الفاعلة التي تخدم العمل.
				24 تهتم المؤسسة بإرشاد الموظفين في الإدارات المختلفة بطرق رسمية ومكتوبة حول كيفية أداءهم لأعمالهم
<b>تطوير الموارد البشرية : يقصد بها العمليات التي تقوم المؤسسة التي تمكن الأفراد من تنفيذ المهام الحالية والمستقبلية عبر القيام بنشاطات تعليمية مسبقة التخطيط لرفع مستوى فعالية الفرد.</b>				
				25 يحاول الموظفون في الشركة الارتقاء في وظيفتهم من خلال تفويض المهام الموكلة إليهم.
				26 يملك الموظفون في الشركة استعداداً كافياً لمواكبة أي تحديات أو تطورات تحدث في العمل.
				27 يركز الموظفون في الشركة على الأهداف والغايات المرجو تحقيقها.
				28 يمتلك الموظفون في الشركة روح التحدي أثناء تنفيذ المهام الموكلة إليهم.

			يتعاون الموظفون في الشركة مع زملائهم لابتكار منتجات وخدمات متنوعة.	29
			يبادر الموظفون في الشركة في اقتراح أسهل الطرق لحل العقبات التي تواجه العمل.	30

#### قائمة المراجع :

- السكرانة، بلال خلف. (2009). التطوير التنظيمي والتطوير التنظيمي والإداري، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان.
- بني خالد، محمد مفلح مطر. (2018). تقييم جهود التطوير الإداري في الدوائر الحكومية في محافظة المفرق. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آل البيت، الأردن.
- الحسبان، خليل أحمد السعد. (1999). محددات أداء التطوير الإداري والتدريب في الأجهزة الحكومية الأردنية: وجهة نظر العاملين في هذه الوحدات. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آل البيت، الأردن.
- مقدادي، يزن خالد عبد الله. (2003). أثر بعض أبعاد المناخ التنظيمي على المشاركة في صنع القرار الإداري: البنك الأهلي الأردني كحالة دراسية، رسالة ماجستير، جامعة اليرموك، الأردن.
- العمرى، محمد داحس محمد. (2010). التطوير الإداري في المؤسسات العامة بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر العاملين: دراسة استطلاعية. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، الأردن.

الملحق (د)

مقياس المشاركة في صنع القرار بصورته النهائية

## مقياس المشاركة في صنع القرار

بسم الله الرحمن الرحيم

عزيزي/ عزيزتي

تحية طيبة وبعد

.....

يقوم الباحث بدراسة بعنوان: " أثر التطوير الإداري في المشاركة في صنع القرارات الإدارية في مؤسسة الضمان الاجتماعي الأردني "

لذا يرجى منك قراءة الفقرات التالية بتمعن وفهم وإبداء رأيك وحقيقة مشاعرك بصراحة وأمانة وذلك بوضع علامة (✓) في إحدى الخانات المخصصة للخيارات، علما بأن إجاباتك لا تحتل الصح والخطأ وإنما تعبر عن رأيك في الفقرة، وستعامل إجاباتك بسريه تامه وتستخدم فقط لأغراض البحث العلمي. شاكر لكم حسن التعاون والتفهم لمثل هذا النوع من الدراسات والمشاركة فيها .

الباحث: جعفر الطراونة

## الجزء الثالث: المشاركة في صنع القرار

تتعلق الفقرات التالية بالمشاركة في صنع القرار، يرجى بيان مدى موافقتك عليها بوضع (✓) إزاء الإجابة المناسبة.

الرقم	الأبعاد والفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
<p><b>البعد الأول: درجة المشاركة في صنع القرار:</b> قدرة الإلتباع على التأثير على صنع القرارات في مؤسسة الضمان الاجتماعي من حيث التعرف على المشكلة وتحليلها، وتحديد بدائل حل المشكلة، واختيار البديل، وتنفيذه، ومتابعة تنفيذه من خلال التوجيه، وتقديم المعلومة، والاستشارة، والتفويض (مقداي، 2003).</p>						
1	تعطي إدارة المؤسسة الحرية للعاملين بالتعبير عن آرائهم وإن كانت معارضة لآرائه.					
2	تعمل إدارة المؤسسة على بناء الثقة بين المرؤسيين ورؤسائهم.					
3	يشجع مديري مرؤوسيه على تحمل المخاطرة ونتائج صنع القرار.					
4	تعطي إدارة المؤسسة لموظفيها مجالاً للمشاركة في حل المشكلات المتعلقة بالعمل.					
5	تنفذ المؤسسة القوانين والأنظمة والتعليمات وتشارك الموظفين بطريقة تنفيذها.					

<p><b>البعد الثاني: مجالات المشاركة في صنع القرار: مقياس لدرجة تأثير المرؤوس على القرارات العامة للمؤسسة،</b>  <b>وقرارات الوحدة التنظيمية، وقرارات عمله والتي تعتبر خارج إطار سلطته الرسمية (مقدادي، 2003).</b></p>						
					أشارك مع مديري ترتيب بدائل القرار حسب أهميتها لاختيار البديل الأفضل.	6
					أشارك في تحديد إمكانية تطبيق كل بديل من البدائل.	7
					أشارك في اقتراح أدوات تنفيذ القرار.	8
					أشارك في وضع مراحل تنفيذ القرار.	9
					أشارك في إعداد تقارير في التغذية الراجعة عن مراحل تنفيذ القرار.	10

## قائمة المراجع:

الشوابكة، عساف عبد ربه بركات. (2007). مستوى الصمت التنظيمي لدى القيادات الإدارية في الجامعات الأردنية العامة وعلاقته بالولاء التنظيمي للمرؤوسين والمشاركة في صنع القرارات التنظيمية، رسالة دكتوراه، جامعة عمان العربية، الأردن.

المحيضي، عبد العزيز محمد. (2007). عملية صنع القرارات وعلاقتها بالرضا الوظيفي دراسة تطبيقية على العاملين في مجلس الشورى السعودي، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية.

الهوراني، نوال عبد الرحمن محمد. (2013) مقارنة بين كيفية اتخاذ القرار بين المدراء والمديرات دراسة حالة على برنامج التربية والتعليم بوكالة الغوث الدولي - غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، فلسطين.

حمد، فارس شهاب. (2019). أثر عمليات إدارة المعرفة على جودة صنع القرار: دراسة ميدانية على شركات صناعة الأدوية الأردنية. رسالة ماجستير، جامعة الإسراء الخاصة، كلية الأعمال، الأردن.

المجالي، أمال ياسين. (2007). أثر الصمت التنظيمي في عملية صنع القرارات: دراسة ميدانية تحليلية للمؤسسات العامة الأردنية. رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية، الأردن.

مقدادي، يزن خالد عبد الله. (2003). أثر بعض أبعاد المناخ التنظيمي على المشاركة في صنع القرار الإداري:

البنك الأهلي الأردني كحالة دراسية، رسالة ماجستير، جامعة اليرموك، الأردن.

ملحق (هـ)  
قائمة بأسماء المحكمين

قائمة بأسماء المحكمين

الاسم	التخصص	مكان العمل
أ.د. نضال الحوامدة	ادارة عامة	جامعة مؤتة
أ.د. علي العضايلة	ادارة عامة	جامعة مؤتة
أ.د. محمد المحاسنة	ادارة عامة	جامعة مؤتة
أ.د. غازي ابو قاعود	ادارة عامة	جامعة مؤتة
أ.د. خالد الزعبي	ادارة عامة	جامعة مؤتة
د. عبدالرحمن العبادلة	ادارة عامة	جامعة مؤتة
أ.د. ايمن القطاونة	ادارة اعمال	جامعة مؤتة
د. احمد ابو زيد	ادارة اعمال	جامعة مؤتة
أ.د. مدحت الطراونة	ادارة اعمال	جامعة مؤتة
د. عارف المواضية	ادارة عامة	مؤسسة الضمان الاجتماعي

ملحق (و)  
كتاب تسهيل المهمة



Re.....

Date.....

الرقم:ك.د.ع/٩٠١/٩١٧  
التاريخ:.....  
الموافق:.....

السادة مؤسسة الضمان الاجتماعي / الكرك المحترمين

تحية طيبة وبعد،،،

فارجو التكرم بتسهيل مهمة الطالب جعفر صالح عبدالله الطراونه الرقم الجامعي (620202102025) والذي يدرس في جامعة مؤتة ماجستير / تخصص إدارة عامة وذلك من اجل توزيع استبانته لاعداد دراسته والموسومة بـ ( اثر التطوير الإداري في المشاركة في صنع القرارات الإدارية في مؤسسة الضمان الاجتماعي الأردني ) والذي يقوم بيا استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير.

شاكرين لكم اهتمامكم وحرصكم على التعاون مع جامعة مؤتة، ودعمها لتحقيق أهدافها في خدمة هذا الوطن في ظل حضرة صاحب الجلالة الهاشمية الملك عبدالله الثاني ابن الحسين المعظم يحفظه الله ويرعاه.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام ،،،

عميد كلية الدراسات العليا

أ.د. مخلد سليمان الطراونه



MUTAH-KARAK-JORDAN

Postal Code: 61710

Tel: 05/2372380-99

Fax: 05/2375694

Fax: 05/2375694

Email: [dean\\_dgs@mutah.edu.jo](mailto:dean_dgs@mutah.edu.jo) [dgs@mutah.edu.jo](mailto:dgs@mutah.edu.jo)

ن من / تسهيل مهمة

مؤتة - الكرك - الأردن

الرمز البريدي: 61710

تلفون: 03/2372380-99

فرعي 6131-4050

فاكس 03/2 375694

البريد الإلكتروني

<http://www.mutah.edu.jo/gradest/derasat.htm> الموقع الإلكتروني

## المعلومات الشخصية

الاسم: جعفر صالح الطراونة

التخصص: الماجستير في الإدارة العامة

الكلية: إدارة الأعمال

سنة التخرج: 2022