

الاتصالات دورها في التطوير التنظيمي – دراسة تحليلية لعدد من المنظمات الصحية في صلاح الدين

The role of communication in organizational development - a descriptive study of a number of health organizations in Salah al-Din

الباحث/ عمر عبدالرحمن حميد.

Omer Abdul-Rahman Mameed
Ammr84@tu.edu.iq

ا.م.د. عمار عواد محمد

Ammar A. Mohammed
hermanalmana55@gmail.com

جامعة تكريت

Tikrit University

المستخلص

هدفت الدراسة الحالية لتوضح دور الاتصالات في تعزيز التطوير التنظيمي في مستشفى صلاح الدين العام ومستشفى بلد العام في محافظة صلاح الدين، إذ اختيرت عينه عشوائية من المديرين والعاملين في المستشفيات المبحوثة، وقد تم استخدام الاستبانة كأداة رئيسية في جمع البيانات والمعلومات في المنظمات الصحية المبحوثة، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي. وقد خرجت الدراسة بجملة من الاستنتاجات والمقترحات أبرزها، وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين الاتصالات والتطوير التنظيمي، وجود تأثير معنوي موجب للاتصالات بوصفه متغيراً تفسيرياً في أبعاد التطوير، واقتُرحت الدراسة زيادة اهتمام الإدارة العليا بتطبيق الاتصالات إذ تعد عاملاً رئيسياً وإيضاً تطوير الكوادر المتقدمة باشراف العديد منهم بالدورات التدريبية وورش العمل والاطلاع على الخبرات العربية والاجنبية للاستفادة منها.

الكلمات المفتاحية: الاتصالات، التطوير التنظيمي، المنظمات الصحية.

Abstract

The current study aimed to clarify the role of communications in promoting organizational development in Salah El-Din General Hospital and Balad General Hospital in Salah El-Din Governorate, as a random sample of managers and workers in the surveyed hospitals was selected. The study used the descriptive analytical method. The study came out with a number of conclusions and proposals, most notably, the existence of a positive moral correlation between communications and organizational development, and the existence of a positive significant effect of communications as an explanatory variable in the dimensions of development. On Arab and foreign experiences to benefit from them.

Keywords: communication, development, organizational development.

المقدمة

إن الاتصال التنظيمي عملية ضرورية وحيوية داخل أي مؤسسة، وهذا لأنها عملية مثمرة لا تقف عند مرحلة معينة وإنما تستمر طوال حياة المؤسسة فهي تنشط التخطيط والتنظيم وتعطي حيوية كبيرة في اتخاذ قرارات ناجحة وفعالة ورشيده و خاصة تلك القرارات المتعلقة بالتنسيق والإشراف والمتابعة والرقابة والتقييم، وكذا الدور الذي يلعبه الاتصال التنظيمي الفعال في إنجاح القرارات التنظيمية في المنظمة وفي خضم تعدد المناهج الحديثة في سبيل تحقيق الإدارة الناجحة للمؤسسات المجتمعية بما فيها المنظمات الصحية اتخذت المنظمات لنفسها الأسلوب الذي تراه مناسباً، وتستطيع من خلاله أن تحقق أهدافها المنشودة، وقد اتخذت الاتصالات النهج الأبرز لتحقيق نجاح المنظمات للوصول إلى أهدافها وبأعلى مستويات التطوير التنظيمي، وبالنظر لأهمية الخدمة التي تقدمها المنظمات الصحية والمستشفيات بشكل خاص، وتعاملها مع حياة الناس بشكل مباشر، كان استخدام الاتصالات لإدارة المنظمات الصحية المبحوثة يمثل حجر الزاوية لتحقيق أفضل تطوير تنظيمي، لأنّ النجاح في الوصول إلى الأفراد في المنظمات كالعاملين أو الأطراف المستفيدة من خدمات المنظمات الصحية، وكذا التعامل مع الأطراف الأخرى ذات العلاقة المباشرة وغير المباشرة، يؤثر في نجاح وصول المستشفى إلى تقديم أفضل خدمة.

ولذا كان لزاماً على إدارة المنظمات الصحية أن تعي أهمية الاتصالات بكل الأطراف المؤثرة والمتأثرة بخدماتها، ونظراً لأهمية هذا الموضوع فقد سعت الدراسة الحالية إلى تقديم إطار نظري وميداني يعتمد على طروحات الباحثين في مجال التخطيط الاستراتيجي والتطوير التنظيمي، من خلال وصف متغيرات الدراسة وتشخيصها فضلاً عن تحليل العلاقة وتأثيرات تلك المتغيرات وتقديم التوصيات والمقترحات للمنظمة المبحوثة والمبوهين والباحثين في هذا الموضوع مستقبلاً.

المبحث الأول: منهجية البحث

مشكلة البحث

تواجه المنظمات المختلفة ظروفًا بيئية تمتاز بالتسارع الشديد المترتب في عواملها المختلفة الأمر الذي يقود إلى حدوث حالات تغيير في البيئة يستلزم معها إحداث تغييرات تنظيمية تشمل كل جوانب العملية الإدارية لغرض الاستمرار بعملية التطوير التنظيمي على المدى الطويل، مما يفرض عليها وجود إدارة كفؤة للتطوير ليتمكنها من استخدام اتصالات

فعالة وسريعة تساعد في اتخاذ القرارات التي تؤهلها القادة لغرض زيادة التطوير التنظيمي، وذلك للتكيف مع هذه المتغيرات ومواكبة التطورات المتلاحقة، لذلك جاءت الدراسة الحالية للتعرف على مدى تأثير الاتصالات في التطوير التنظيمي ومدى اهتمام إدارة المنظمات الصحية بالبحوث بالتطوير التنظيمي (عماري، 2013)، ومن خلال ماسبق يمكن صياغة مشكلة الدراسة من خلال التساؤلات التالية التي يسعى الباحث إلى الإجابة عليها:

- 1- ما مستوى ادراك أهمية مفهومي الاتصالات والتطوير التنظيمي لدى المديرين والعاملين المنظمات الصحية المبحوثة؟
- 2- هل هناك ارتباط بين متغيرات الدراسة المتمثلة بالاتصالات و التطوير التنظيمي في المنظمات الصحية المبحوثة؟
- 3- هل تؤثر الاتصالات في ابعاد التطوير التنظيمي المتمثلة ب(الهيكل التنظيمي، الموارد البشرية، التقانة)؟

أهمية البحث

تناولت أهمية الدراسة من خلال التعرف على المتطلبات الضرورية للتطوير التنظيمي لتكون المنظمات الصحية فاعلة في البيئة التي تزداد صعوبة وديناميكية ويعتبر قطاع الصحة الذي ينتمي إليه مجتمع الدراسة حاليًا أحد القطاعات الحيوية في جميع أنحاء العالم، ولاسيما في العراق وإن إجراء مثل هذا الدراسة سيساعد على تحديد نقاط الضعف وتشخيصها لمساعدة الإدارات العليا في فهم الأسباب الرئيسة التي تعيق عملية التطوير التنظيمي، والعوامل التي تساعد في دفع المنظمات نحو التطوير التنظيمي.

فضلاً على ذلك، تعد الاتصالات موضوعاً مهماً سيوضح دورة في حركة المنظمة ووضوح القرارات التي تساعد المنظمات للتقدم نحو المستقبل. كما أن نتائج هذه الدراسة يمكن أن تساعد متخذي القرار في المنظمة عينة البحث على متابعة الجهود المتقدمة نحو مزيد من التميز في الخدمات المختلفة.

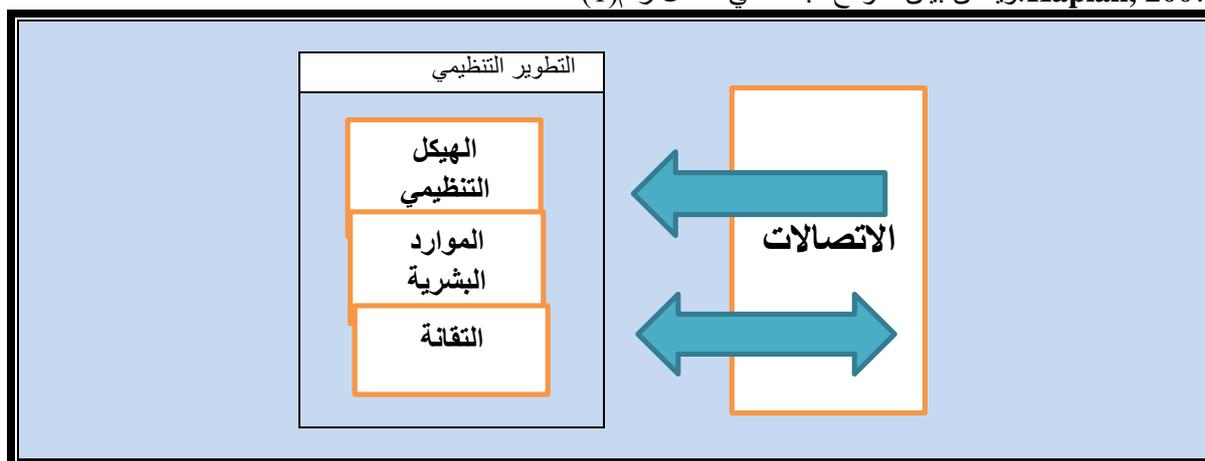
اهداف البحث

تبرز هذه الدراسة الاتصالات ودورها في التطوير التنظيمي للمنظمات الصحية المبحوثة، وتشخيص، وتحليل العلاقة، والأثر بينهما. حاول هذه الدراسة تقصي مقومات الاتصالات، وأبعاد التطوير التنظيمي من أجل تحقيق الاهداف التالية :-

- 1- التعرف على الاتصالات في التطوير التنظيمي للمنظمات الصحية المبحوثة.
- 2- التعرف على طبيعة العلاقة بين الاتصالات و لتطوير التنظيمي.
- 3- مدى تأثير الاتصالات على التطوير التنظيمي.
- 4- ايجاد علاقة الارتباط والتأثير بين الاتصالات والتطوير التنظيمي في المنظمات الصحية في صلاح الدين.

نموذج البحث الافتراضي

انطلق المخطط الفرضي من مشكلة الدراسة وفرضياتها واتجاه العلاقة بين المتغير المستقل الاتصالات بالاعتماد على الباحثين (Wang & Hackett, 2016)، والمتغير التابع التطوير التنظيمي، بالاعتماد على الباحثين (Palmer & Kaplan, 2007). ويمكن بيان نموذج البحث في الشكل رقم (1)



الشكل (1) نموذج البحث الافتراضي

المصدر: من اعداد الباحث

فرضيات البحث

- تماشياً مع أهمية وأهداف البحث تم وضع مجموعة من الفرضيات الرئيسة ونعرضها على النحو الآتي:
- 1- الفرضية الأولى: توجد علاقة ارتباط معنوية بين الاتصالات والتطوير التنظيمي في المنظمة الصحية المبحوثة.
 - 2- الفرضية الثانية: يوجد تأثير معنوية للاتصالات في التطوير التنظيمي في المنظمة الصحية المبحوثة.

منهج وأداة البحث

يتضمن منهج وأداة البحث الفقرات الآتية:

- 1- منهج البحث: اعتمد الباحث في هذا البحث بشكل أساسي على المنهج الوصفي التحليلي، وقد سعت لاختبار عدد من الفرضيات الرئيسية والفرعية المتعلقة بعلاقات الارتباط والتأثير بين متغيرات البحث، بهدف التعرف الشامل بجميع جوانب المشكلة وتحليلها، ومن ثم بيان أبعادها ومن ثم متغيراتها والعلاقة بينهما، وفي بحثنا تم دراسة الاتصالات ودورها في التطوير التنظيمي.
- 2- أداة البحث (طرق جمع البيانات): تعد أداة البحث هي الطريق المتبعة في جمع المعلومات والبيانات أولية والثانوية، للحصول على البيانات الثانوية والخاص بالجانب النظري في البحث، تم الاعتماد في جمع البيانات من خلال الباحثين المتخصصين في المتغيرات البحث (الاتصالات) ومن مصادر العربية والاجنبية، أما جمع البيانات العملية لغرض اختبار الفرضيات البحث استخدمت الاستبيان كأداة رئيسة لجمع البيانات حول متغيري البحث.

اختبار أداة البحث

1. قياس صدق الظاهري: تم استخدام استمارة الاستبيان على مجموعة من المحكمين من ذوي الخبرة والمعرفة والاختصاصات العلمية المختلفة بلغ عددهم (10) محكماً من أجل معرفة آراءهم بمدى تناسق فقرات الاستبيان، وترابطها وقدرة الوضع لقياس متغيرات البحث المطلوبة.
2. اختبار ثبات الاستبانة: تستخدم هذه الأداة لبيان الاتساق الداخلي للمقياس، وتأتي عن طريقها يمكن احتمالية الحصول على نفس النتائج عند تكرار نفس المقياس، أن المعامل الاتساق الداخلي ألفا كرو نباخ بشكل إجمالي للمقياس كانت قيمته (0.92)، إذ تمتع بتقييم عال، وقد تشير النتائج أن مقياس البحث (الاستبانة) تمتع بمستوى ثبات عال، وهذا يدل على مدى كفاءة ذلك الاتساق الداخلي له، وثبات فقراتها وهي نسبة جيدة.

حدود البحث

- 1- الحدود المكانية: تمثل حدود البحث المكانية للدراسة بالقيادات التابعة لمستشفى بلد العام ومستشفى صلاح الدين العام.
- 2- الحدود الزمانية: تمثلت الحدود للبحث بالمدة من (2021/1/1) ولغاية (2022/5/1).
- 3- الحدود البشرية: شملت الدراسة القيادات العليا في مستشفى بلد العام ومستشفى صلاح الدين العام.

المبحث الثاني: الإطار الفكري للبحث

أولاً: الاتصالات

تعرف الاتصالات لغوياً: من وصل بمعنى: ضم إليه وجمع ولأم، ووصل المكان: بلغه وانتهى إليه (Al-Shimlawi, 2018, 45). وكما تعرف اصطلاحاً بأنه عملية تبادل المعلومات بين شخصين أو أكثر، وليكون الاتصال ناجحاً، يجب أن يكون طرفي العملية قادرين على تبادل المعلومات وفهم بعضهما البعض (saadoon & Mousa, 2021, 4673). ويشير (Al-Qahtani, 2021, 126) انها "وسائل تخدم أغراض وأهداف المنظمة بصفة أساسية من حيث أنها بمثابة المصدر والمورد الأساس للمعلومات بين مراكز اتخاذ القرارات بالتنظيم، ومراكز تنفيذ المهام على حد سواء. كما يُعرف أيضاً حسب (Dardi and Zarfawi, 2021, 13) هو الاتصالات المتواجدة في المؤسسة والذي ينحدر من السلطات ويشارك في إدارته الأفراد بمعنى التأثير على دوافع الأفراد والتماسك الاجتماعي للمنظمة، ويتم استخدام عدة وسائل في هذه الاتصالات، مثل السجلات الداخلية وقوائم الإعلانات، واختلفت الآراء والمفاهيم فيما يتعلق بالوصول إلى مفهوم دقيق وواضح وشامل للتواصل بين مختلف الباحثين والمفكرين، ولكن هناك إجماع شامل على الإطار الضمني لمفهوم الاتصال، هو نقل رسالة من شخص إلى آخر في المنظمة، سواء كان ذلك من خلال استخدام اللغة أو الإشارات أو المعاني من أجل التأثير على السلوك.

وايضاً تعرف الاتصالات وسيلة للتحكم وتوجيه الأنشطة الرئيسية في مجال توجيه الأنشطة من المرؤوسين، والتي من خلالها يتم تبادل المعلومات والبيانات والإحصاءات وتنتقل المفاهيم عبر قنوات مختلفة، مما يساهم بشكل أو بآخر في اتخاذ القرارات الإدارية لتحقيق النجاح. المنظمة ونموها وتطورها. (ktfi, 2020, 34). ومن الواضح أن الاتصال نظام فعال يربط جميع أجزاء المنظمة على المستويات الإدارية المختلفة فقد فسرها (هويكنز وميرسون) على أنها عملية يتم من خلالها تعديل سلوك المجموعات داخل المنظمات من خلال تبادل الرسائل لتحقيق أهداف المنظمة (Al-Shimlawi, 2018, 45).

ويرى الباحث بأن الاتصالات (وهي تقنية يتم من خلالها تسليم واستلام المعلومات والبيانات المطلوبة لا نجاح الاعمال واتخاذ القرارات).

ثانياً: التطوير التنظيمي

1. مفهوم التطوير التنظيمي

هناك اختلافاً كبيراً حول مفهوم التطوير التنظيمي ونظرياته وتطبيقاته بين المهتمين بهذا الحقل، إلا أن الاتجاه المعاصر لاستخدام مصطلح التطوير التنظيمي (Organizational Development) والذي يرمز له اختصاراً ب(O.D) إذ تشير إلى أنه مجموعة وسائل التدخل للتغيير، والمهارات والنشاطات والأساليب المستخدمة لمساعدة العنصر البشري والمؤسسة لتكون أكثر كفاءة (Ammari. 2013, 44).

حيث تناول الباحثون التطوير التنظيمي بتعريفات عديدة نظرا لاختلاف وجهات نظرهم ورأهم حول ما يعنيه (Lamine, 2017, 228) حيث يعد بأنه نشاط اداري مخطط يهدف الى التطوير على المستوى الكلي بهدف جعل المؤسسة اكثر استجابة للبيئة الداخلية والخارجية.

ويعرفها (Rothwell et al,2016,36) هو "تطبيق على مستوى النظام ونقل العلوم السلوكية المعرفة بالتطوير والتحسين وتعزيز الاستراتيجيات المخطط لها ، والعمليات التي تؤدي إلى فعالية المنظمة". (Cumings & Worley,2019,1) هو عملية مخططة للتغيير في المنظمة من خلال استخدام العلوم السلوكية والتكنولوجيا والبحوث والنظريات".

وبناءً عليه يمكن للباحث أن يضع تعريفاً وافياً من خلال اطلاعه على البحوث والكتب التطوير التنظيمي (عمل مدفوع من الادارات العليا لمواكبة التطورات البيئية في المنظمات الصحية من خلال تبني الحداثة والثقافة والخطط والخطوات التي يؤمل ان تساعد المنظمة بالانتقال لواقع جديد تكتسب به قدرات وامكانيات تمكنها من تعزيز مركزها).

2. أهمية التطوير التنظيمي

ان اهمية التطوير التنظيمي تتبع من خلال مساعدة المدراء بالمهارات والتقنيات المطلوبة من اجل التعامل مع المشاكل والتحديات السريعة والتي فرضت نفسها على المنظمة. كما تبرز الأهمية من حيث تركيز الجهود الادارة العليا على الاجل التطوير كأسلوب لحل مشاكلها وتعزيز الامكانية في توقع التغييرات المستقبلية والتطورات والعمل على تجديد عملياتها وادارتها بفعالية (Ababneh and Jameel, 2016, 60). لذلك ينظر اليه على انه خطة ايجابية لان هدفه يتمثل في تطوير المنظمة بكل مكوناتها وعناصرها وبالتالي تحسينها ونقلها من مرحلة الى اخرى. وتتمثل (Burkani, 2018, 45) هذه الأهمية في التالي:

1. انه يقوم على اساس علمية مخططة و استراتيجيات للاستفادة من الامكانيات المتاحة ولا يقوم على المبادرات المفاجئة والعشوائية.
2. ان الهدف الاساسي له هو تطوير المنظمات وليس اجراء تغيير لأجل التغيير فقط.
3. يجب ان تستند التغييرات المخططة الى الامام بالمعرفة بالعلوم السلوكية مادية او تقنية.
4. ان التطوير التنظيمي جهد مستمر لأنه يتعامل مع التغيير على المدى البعيد الاجل و المتوسط و هذا يعينان التغيير يحتاج تطبيقه الى فترة زمنية واضحة.
5. اهمية مشاركة ودعم الادارة العليا في التطوير التنظيمي لان مشاركتها تضمن الدعم و التأييد للبرنامج التطويري و يساعد على التصدي لمقاومة التغيير
6. انه يحتوي على رؤية مستقبلية للمنظمات.
7. اشترك عدد كبير من الأفراد في بناء الرؤية المستقبلية و تطوير استراتيجية الوصول الى ذلك.
8. يساعد على عملية التعلم للفرد والفريق والتنظيم بأكمله أي انه يركز على الاهداف والعمليات بشكل خاص

3. معوقات التطوير التنظيمي

أن المنظمات المختلفة تواجه عند عملية التطوير المخطط العديد من المشكل التي تنجم عن عدم الاستعداد لدى الافراد وقبولهم فكرة التغيير ,حيث يتحول ذلك الشعور في بعض الاحيان الى مواقف عدائية وقد تكون عنيفة تؤدي لزعة المنظمة وحتى لفشلها في تحقيق اهدافها (Yassin, 2018, 67).

كما يتفق الكثير من الباحثين (bilbul,2017, 37) و (srsur,2017, 50) و (yasin,2018, 67) على ان معوقات التطوير التنظيمي تتمثل في:

أ : المعوقات البشرية: ويندرج تحت هذا العامل ما يلي:

- مقاومة العاملين للتنمية ، عادة بسبب جهلهم بنتائج ذلك ومقاصده.
- قلة الكفاءات والقدرات المتخصصة وسوء نوعية الأفراد الذين يشغلون مناصب قيادي
- ب : المعوقات البيئية: وتتعلق بالبيئة التغييرات والتعديلات التشريعية والقانونية ، بالإضافة إلى استمرار التغييرات في الوضع السياسي ، وظهور الأزمات الاقتصادية والتغيرات الاجتماعية.
- ت : المعوقات الفنية والمادية: وتبرز مشكلة ضعف القدرات المادية والفنية الواجبة لعملية التغيير و التطوير
- ث : المعوقات الاجتماعية: تؤثر فلسفة المجتمعات كالعادات الاجتماعية السيئة وتأثيرها السلبي على العلاقات الاجتماعية والتفاعل الاجتماعي بين الزملاء والرؤساء والمرؤوسين في المنظمة.
- ج : المعوقات التقنية: حيث تشمل الآتي:

- عدم تزويد المنظمة بالبرامج الحديثة.
- رفض وتراجع المهارات الفنية للعاملين وعدم استخدام البرامج الحديثة في العمل.

4. أبعاد التطوير التنظيمي

تناول الباحثون عدة نماذج الأبعاد التطوير التنظيمي، ولكن النموذج الذي أتفق عليه (mahbuba,2019) (srsur,2017) (meimr,2021) بأبعادها (الهيكل التنظيمي, الموارد البشرية، التقنية) .

1- الهيكل التنظيمي

أن مفهوم الهيكل التنظيمي يتجاوز الفكرة البسيطة للتكوين الذي يميز المنظمة ، فإن الهيكل التنظيمي يأخذ في الاعتبار ، أولاً وقبل كل شيء ، التركيب والعلاقات والتي يتم التعبير عنها عادةً من خلال مخططها التنظيمي. ومن وجهة النظر هذه

، يوفر المخطط التنظيمي ، باعتباره تمثيلاً تخطيطياً للهيكل التنظيمي ، معلومات قيمة في لاجتماع من خلال توضيح شبكة العمل للعلاقات الهرمية بين المواقف أو الوظائف المختلفة التي يتم إجراؤها في المنظمة بأكملها. وهكذا ، عند معالجة الهيكل الرسمي للمنظمات ، يتم التركيز على مجموعة من الوسائل التي يجب على المنظمة أن تحدد المهام المختلفة وتضمن التنسيق الوظيفي الضروري لها "مع صرامة أكثر أو أقل ، يجب على الشركة [أو أي منظمة أخرى] تحديد وظائف كل فرد ، وعلاقاته ، ودور السلطة (Barbosa et al,2021, 261). إذ يصف (Syed et al,2021, 62) الهيكل التنظيمي بالضبط هي كيفية تقسيم المهام الوظيفية وتجميعها وتنسيقها رسمياً .

ويرى (Michael &Falana, 2021,16) الهيكل التنظيمي الطريقة التي يتم فيها تنظيم الأنشطة التي تنفذها المنظمة وتقسيمها وتنسيقها من خلال أخذ العناصر المختلفة والعلاقات بين العناصر كوحدة واحدة وصف الهيكل التنظيمي بأنه طريقة لتوزيع المسؤوليات على واجبات محددة وتنسيقها. ويعرفها (Plugge&Bouwman, 2013,377) هي وحدة من المناصب الرسمية ، التي عادة ما يشغلها الأفراد ، مع أهداف ومهام واضحة .

ويمكن للباحث أن يصوغ تعريفاً خاصاً بالهيكل التنظيمي (هو نقطة البداية في رسم شكل المنظمة، و في تحليل عملياتها، ودعم المشاركة الفعالة لأعضاء المنظمة).

2- الموارد البشرية

ولقد عرفها معجم إدارة الموارد البشرية " الموارد البشرية مصطلح يطلق على قوة العمل في المنظمة والموارد البشرية أهم عنصر من عناصر الانتاج الأخرى، كالأموال والتكنولوجيا والتسهيلات الأخرى ،وهي تجعل من تلك العناصر ذات معنى وفائدة للمنظمة ،وتعتبر أكثر فعالية وتأثير على تحقيق أهداف العمل " ويعرفها (Aboud and Rakab, 2021, 44).

وتتعلق اهمية الموارد البشرية بأهمية العنصر البشري نفسة إذ تنبع من كونها اهم عناصر العملية الإنتاجية فيها ، وضرورة توفير كفاءات جيدة قادرة على العطاء المتميز ، حيث تأتي الأهمية من خلال ما أوضحت نتائج الدراسات أن الإدارة السليمة للموارد البشرية تؤدي إلى تحسين الأداء وإطلاق العنان لطاقات العاملين . ، وقناعة المديرين بأن قدرة المؤسسة على الوجود والتميز يعتمد على رأس المال البشري ، والتغيير في القيم الوظيفية للعاملين ، حيث يتطلعون إلى الاحترام والتقدير والمشاركة في صنع القرار المتعلق بعملهم (Luffy and Diab, 2021, November 11).

لهذا لم تعد الموارد البشرية مجرد إدارة موظفين ، بل هي مجموعة شاملة من إدارة الأفراد ،التي تمتد بشكل متزايد إلى عمل المديرين التنفيذيين وحتى جوهر الهياكل والعمليات التنظيمية (2,2021, Lemmetty et al) وفي منظماتنا اليوم نجد أن التراصف الاستراتيجي لا يقتصر عمله فقط في مجال تكنولوجيا المعلومات، بل يلعب الهيكل التنظيمي الديناميكي (الميكانيكية) دور مهماً في فهم التعقيدات البيئية (Jacobsen, 2020,3). **وذلك يخرج الباحث بتعريف يستشهد به من خلال ما يراه بأن الموارد البشرية** هو (هي عملية البحث عن الموظفين وفرزهم وتوظيفهم وتدريبهم وكذلك التعامل مع الاجور والتعويضات والمزايا وإنهاء خدمة الموظفين).

3- الثقافة

عرفت المجتمعات البشرية الثقافة دون تسميتها بهذا الاسم، فقد كانت الاستخدامات الجديدة للوسائل والأساليب المعروفة ، وأن تطوير أساليب وطرق جديدة في فترة زمنية محددة هو نوع من الثقافة الحديثة ، وتعرف الثقافة في قاموس Webster ، " أنها لغة فنية ، علم مطبق ، طريقة فنية لإنجاز غرض عملي ، إجمالي الوسائل المستخدمة لتوفير الأشياء الضرورية لرفاهية الإنسان" (Al-Khafaji, 2002, 14).

ويمكن تعريف الثقافة من أجل المجتمع والأفراد العاملين بأنها التكنولوجيا التي توفر الدعم الأساسي للرفاهية والعدالة كما القيم الجوهرية للمجتمع ، وأيضاً تؤيد الضرورة الأساسية للقيم ، بما في ذلك الحرية والديمقراطية والاستدامة (Brey,2021,42) وتعمل الثقافة على زياده قدره الاشخاص على الاتصال ومشاركة المعلومات والمعرفة التي ترفع من فرصه تحقيق الاهداف، إذ ولها دور هام في تعزيز التنمية البشرية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية فهي تعد مصدر هام للمعلومات سواء للأشخاص او المنظمة بمختلف انواعها او للحكومة، كما انها تلعب دورا هاما في تنميه العنصر البشري من خلال البرامج التي تعرض من خلالها برامج التدريب برامج التعليمي وغيره (Ahmed, 2020, 17) . **ويرى الباحث أن الثقافة** (مواكبة انظمة وبرمجيات واجهزة المنظمة التكنولوجيا الحديثة في السوق التي تنعكس على تطوير قدراتها وقراراتها المصيرية).

ثالثاً: العلاقة النظرية بين متغيرات البحث

من الواضح أن الاتصال نظام فعال يربط جميع أجزاء المنظمة على المستويات الإدارية المختلفة فقد فسرها (هوبكنز وميرسون) على أنها عملية يتم من خلالها تعديل سلوك المجموعات داخل المنظمات من خلال تبادل الرسائل لتحقيق أهداف المنظمة (Al-Shimlawi, 2018, 45). وتعرف الاتصالات: "بعملية تبادل الآراء والأفكار والمعلومات من خلال الوسائل اللفظية وغير اللفظية للتأثير في سلوك الآخرين وتحقيق الأهداف المرجوة" (Mousa, 2021, 4673). ويشير (Muhammad, 2009, 51) ان الاتصالات "وسائل تخدم أغراض وأهداف المنظمة بصفة أساسية من حيث أنها بمثابة المصدر والموارد الأساس ي للمعلومات بين مراكز اتخاذ القرارات بالتنظيم، ومراكز تنفيذ المهام على حد سواء، فعملية الاتصال التنظيمي تخدم الإدارة في توصيل الأوامر والتعليمات إلى العاملين على اختلاف مستوياتهم، هذا فضلا عن

دورها في تمكين الإدارة من الوقوف على مشاعر واتجاهات الأفراد الذي يسهم في عمي اتغير والتطوير التنظيمي فدونه لا تصل الاوامر الخاصة بعملية التطوير التنظيمي.

ولذلك ان انسياب البيانات والمعلومات والحقائق داخل المنظمة وخارجها من خلال شبكة اتصال يتم فيها ربط الإدارات والأقسام والعاملين فيها ببعضهم البعض، وتتخذ هذه الاتصالات عدة أنماط أو أشكال فربما تكون بين شخص وآخر أو بين مجموعة من الناس ومجموعة أخرى أو ربما تكون هذه الاتصالات مقصورة على الأعضاء والعاملين بالمنظمة أو تكون موجهة إلى خارجها أو خليط من كل هذا (29 s, ktifi, 2021).

المبحث الثالث، الإطار العملي للبحث

أولاً: وصف ميدان وعينة البحث

1- وصف المنظمة عينة البحث

مستشفى بلد العام / قضاء بلد، وتأسست عام (1976) وتتكون عدد الملاك (810) السعة السريرية (200) عدد الشعب (15)، ومستشفى صلاح الدين العام / مدينة تكريت، وتأسست عام (1982) وتتكون عدد الملاك (390) السعة السريرية (200) عدد الشعب (14).

2- وصف عينة البحث

تضمنت عينة البحث المدراء العاميين ورؤساء الأقسام والشعب ومسؤولي الوحدات الادارية، إذ تم توزيع (140)، وأسترجع منها (115) استمارة صالحة للقياس، لتصبح الاستمارات المعتمدة في التحليل، واعتمدت استمارة الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات والمعلومات.

ثانياً: وصف وتشخيص متغيرات البحث

1. وصف وتشخيص الاتصالات:

يوضح الجدول رقم (2) ملخص لمتغير الاتصالات حيث جاءت بوسط حسابي قدره (3.725) وانحراف معياري قدره (0.650) ومعامل الاختلاف قدره (17.44).

الجدول رقم (1) يوضح متغير الاتصالات

ترتيب المتغيرات	C.V معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	ت
1	17,51	0.650	3.711	الاتصالات

الجدول: من اعداد الباحث اعتماد على البرنامج (SPSS V.24)

2. وصف وتشخيص التطوير التنظيمي

يوضح الجدول رقم (2) ان بعد الموارد البشرية، قد ظهر في الترتيب الاول من حيث الابعاد المتغير التطوير التنظيمي , قد كانت أغلب الإجابات العينة متفقة عليه حول هذا البعد مقارنة بالابعاد الأخرى وهذا يشير أن المنظمة المبحوثة تتبنى مفهوم انبثق من المفاهيم السابقة. وهذا يدل ان المنظمة المبحوثة أنها تمتلك القدرة في تحقيق أهدافها التي تتلاءم مع المسارات الاستراتيجية. الجدول رقم (2) يوضح الاتصالات

ترتيب المتغيرات	C.V معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	ابعاد متغير التطوير التنظيمي	ت
1	14.22	0.532	3.739	الموارد البشرية	2
3	18.98	0.657	3.654	التقانة	3
2	18.37	0.655	3.565	الهيكل التنظيمي	4

الجدول: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS V.24)

ثالثاً: اختبار فرضيات البحث

1- اختبار الفرضية الرئيسية الاولى: والتي تنص على (توجد علاقة ارتباط معنوية ما بين بعد الاتصالات والتطوير التنظيمي).

على وفق النتائج في الجدول (3) تبلغ قيمة معامل الارتباط بين بُعد الاتصالات (0.346) عند مستوى دلالة المتحقق (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05)، اذ بلغت قيمة (t) المحسوبة (4.323) وهي أكبر من قيمة (t) الجدولية البالغة (1.660)، وعلى وفق هذه النتائج يعني رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على (توجد علاقة ارتباط معنوية ما بين بعد الاتصالات والتطوير التنظيمي).

الجدول رقم (3)

المتغير المعتمد	التطوير التنظيمي	قيمة اختبار T	قيمة الجدولية
الاتصالات	قيمة الارتباط	4.323	1.660
	Sig		

2-اختبار الفرضية الرئيسية الثانية: من اجل اختبار الفرضية الفرعية الثانية التي وردت كما يلي (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعء الاتصالات والتطوير التنظيمي) وسيتم الاختبار حسب نموذج الانحدار البسيط وكما يلي:

$$Y = \alpha + \beta (X) \quad Y = 1.423 + 0.245 X$$

على وفق النتائج في الجدول رقم (4) تبين أن قيمة (F) المحسوبة بين بعء الاتصالات والتطوير التنظيمي بلغت (24.322). وهي أكبر من قيمة (F) الجدولية البالغة (3.94) عند مستوى دلالة (0.05) لذا نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة والتي بنيت على اساس (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعء الاتصالات والتطوير التنظيمي (Y) عند مستوى معنوية (5%) أي بدرجة ثقة (95%). وقد أظهر الجدول أن معامل التحديد (R^2) بلغت (0.217) وهذا يتضح أن بعء الاتصالات يوضح أو يفسر نسبته (21%) من التطوير التنظيمي أما النسبة المتبقية والبالغة (79%) لم يكن من الدراسة الحالية. وكانت قيمة معامل التأثير (الميل الحدي) (β) تساوي (0.245) وهذا يعني كلما زاد بعء الاتصالات يزداد نسبة التطوير التنظيمي بنسبة (24%) لكل تغير وحدة واحدة. وبلغت القيمة الثابت (α) في المعادلة (1.423)، بمعنى عندما يكون بعء الاتصالات مساوٍ صفر فإن التطوير التنظيمي يكون موجوداً وقيمه (1.423).

الجدول رقم (4) (تحليل متغير دور الاتصالات في التطوير التنظيمي)

الدالة	Sig	قيمة (F) الجدولية	قيمة (F) المحسوبة	معامل التحديد (R^2)	قيمة الميل الحدي (β)	قيمة الحد الثابت (α)	المتغير المعتمد	المتغير المستقل
معنوي	0.000	3.94	24.322	0.217	0.245	1.423	التطوير التنظيمي	الاتصالات

الجدول: من أعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS V.24)

المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

أولاً: الاستنتاجات

قد انطلقت الدراسة النظرية للتبلور مكوناً نموذجاً نظرياً وفكرياً لدى القارئ والباحث والمختص لتكون انموذجاً فكرياً، ومحصلة انطلاق، وما افرزتها من نتائج التي توصل اليها الباحث:

- 1- إن بيئة العمل الحديثة تتطلب اتصالات فعالة وقادرة على إسناد المنظمات الصحية، فالاتصالات ستكون لها تأثير على المنظمة الصحية خاصة عند نشر ثقافة التطوير التنظيمي .
- 2- الاتصالات وسيلة اساسية وداعمة لعملية التطوير التنظيمي وتنعكس على جودة المعلومات والقرارات الفاعلة .
- 3- اتفق اغلب الباحثين أن للتطوير التنظيمي مجموعة من الأبعاد كان أهمها (الهيكل التنظيمي والتقانة والموارد البشرية).
- 4- تتفاعل مجالات التطوير التنظيمي مع بعضها البعض (الهيكل التنظيمي , الموارد البشرية , التقانة), في إحداث التطوير التنظيمي باتجاه نمو وتطور المنظمات وذلك لأهمية كل مجال من هذه المجالات في إحداث ذلك التطوير.
- 5- تجمع الدراسات والبحوث على ضرورة تميز أية منظمة بتطوير تنظيمي خاص بها، وصياغة أنموذج لمؤشرات التطوير التنظيمي ينسجم مع طبيعة ونشاط وبيئة المنظمة.

ثانياً: التوصيات

هناك عدد من التوصيات التي يعتقد الباحث أنه يمكن الاستفادة منها من قبل المنظمات بشكل عام والمجتمع ككل وهي كالآتي:

- 1- زيادة اهتمام الادارة العليا بتطبيق الاتصالات التنظيمية وادواتها وتطوير الكوادر المتقدمة باشرار العديد منهم بالدورات التدريبية وورش العمل والاطلاع على الخبرات العربية والاجنبية للاستفادة منها.
- 2- على ادارة المنظمات الصحية المبحوثة توظيف الاتصالات بشكل افضل وبما يسهم في اتخاذ قرار الاستجابة عبر ربطها بمجالات التطوير التنظيمي باتجاه النمو والتطور وذلك لأهمية كل مجال من هذه المجالات في إحداث ذلك التطوير.
- 3- على ادارة المنظمات المبحوثة تعزيز دور التخطيط الاستراتيجي في زيادة فاعلية الاتصالات وتدفق المعلومات عبر تشجيع مشاركة العاملين غير الإداريين فضلا عن المدراء.
- 4- إتباع مناهج تدريبية للتعريف بالبرامج الخاصة بالتطوير التنظيمي التي تسهم في اتخاذ القرارات الصائبة والقدرة على التكيف مع ظروف البيئة الداخلية والخارجية
- 5- ينبغي من إدارة المنظمة المبحوثة تهيئة خطة للتطوير التنظيمي ومعرفة احتياجاتها وما هي الخدمات المطلوبة، وعليها أن تحدد بوضوح أين تريد أن يحدث التطوير، وما هي الوسائل التي قد تحسن من جودة خدماتها؟
- 6- العمل على إدخال برامج التطوير التنظيمي في المنظمة المبحوثة بشكل تدريجي وبحسب الحاجة الفعلية تجنباً للإخفاقات التي قد تصاحب الإدخال المفاجئ والفوري للتطوير.
- 7- على ادارة المنظمات المبحوثة العمل على توظيف العلاقة الايجابية التخطيط الاستراتيجي وابعاد التطوير التنظيمي ، واستثمار ذلك التوظيف في تحقيق التطوير التنظيمي ، ولاسيما في مجال توفير الادارة العليا الموارد المالية اللازمة لتنفيذ عمليات التطوير التنظيمي.

المصادر References

أولاً: المصادر العربية

1. Al-Shimailawi, Enas Qasim Mohammed. (2018). An Efficient Strategic Planning Model in the Production and Marketing of Services: An Analytical Study of the Opinions of a Sample of Employees in the Department of Government Coordination and Citizen Affairs at the General Secretariat of the Council of Ministers (Postgraduate Diploma thesis). College of Administration and Economics, Al-Mustansiriyah University.
2. Al-Qahtani, Yasser Hassan Saleh. (2021). The Role of Organizational Communication in Enhancing Organizational Loyalty: An Applied Study on Joint-Stock Companies in Abha City. Journal of Economic, Administrative and Legal Sciences, 5.(25)
3. Balboul, Abdelkader. (2017). Managers' Attitudes Toward Organizational and Administrative Development: A Field Study in Secondary Schools of M'sila Province (Master's thesis). Faculty of Humanities and Social Sciences, Mohamed Boudiaf University – M'sila.
4. Shahab, Shahrzad Mohammed. (2007). Supervisors' Leadership Behavior from the Perspective of Primary School Teachers in Mosul City. Journal of Education and Science – University of Mosul, 14.(24)
5. Jamilah Ketfi. (2020). Organizational Communication Skills and Their Relationship with Organizational Effectiveness: A Field Study on a Sample of Principals in Middle Schools of M'sila Province (Ph.D. dissertation in Psychology). Mohamed Boudiaf University, M'sila.
6. Sarsour, Mahmoud Hussein. (2017). Intellectual Capital and Its Role in Organizational Development in the Judiciary (Master's thesis). Academy of Management and Politics for Postgraduate Studies, in cooperation with Al-Aqsa University.
7. Amari, Samir. (2013). The Role of Organizational Development in the Success of Institutional Change: A Case Study of Hodna Dairy Company in M'sila (Master's thesis). Faculty of Economic, Commercial, and Management Sciences, University of M'sila.
8. Ababneh, Jamil; Hayel Talaq; Omar Qais. (2016). Organizational Culture and Its Impact on Organizational Development: A Survey Study of the Opinions of a Sample of Administrative Leaders in Public Jordanian Universities in the Northern Region. Anbar University Journal of Economic and Administrative Sciences, 8.(61)
9. Lamine, Hichour Mohammed. (2017). The Role of Organizational Culture in Achieving Organizational Development in Algerian Economic Institutions. Journal of Studies and Research, 9.(28)
10. Yassin, Jihad Ahmad Afif. (2018). Strategic Leadership Practices and Their Impact on Organizational Development: An Applied Study on Palestinian Universities (Master's thesis). Al-Aqsa University – Palestine.
11. Wadi, Mansour; Rashdi Abdul Latif; Ismail Awad. (2017). The Role of Senior Management in Building Second-Tier Leadership at UNRWA in Gaza. Islamic University Journal of Economic and Administrative Studies, 26.(1)
12. Sahrawi, Mimiya Laajali Sanaa. (2018). The Impact of Employee Empowerment on Organizational Development Dimensions in Economic Institutions: A Case Study of the National Social Security Fund (CNAS) in El Oued (Master's thesis). Faculty of Economic, Commercial, and Management Sciences, Martyr Hama Lakhdar University – El Oued.
13. Mohammed, Abu Al-Nasr Medhat. (2009). Elements of Outstanding Strategic Planning and Thinking (1st ed.). Arab Group for Training and Publishing, Cairo, Egypt.

ثانياً: المصادر الأجنبية :

- 14 Ahmed P.K. & Shepherd C.D. 2010, Innovation Management: Context, Strategies, Systems and Processes, 1st ed., Harlow: Pearson Education
- 15 Alnazer, N., Khanfar, S. M., Afaneh, S., & Albadri, F. (2019). The Role of Strategic Innovation in the Development of Tourist Offices in Jordan.
- 16 Barbosa et al,(2021). How to kill creativity. Harvard Business Review. September–October pp. 77–87.
- Amabile, TM (2021). Motivating Creativity in Organizations: On Doing What You Love and Loving What You Do. California Management Review, 40(1), 39-58.
- 17 Hopkins, Evelyne Mercedes (2021)" STAKEHOLDERS' PERCEPTIONS OF THE ROLE OF A CAMPUS RESEARCH LABORATORY PRESCHOOL IN SUPPORTING A UNIVERSITY'S STRATEGIC PLANNING INITIATIVES: AN EXPLORATORY" Doctor of Education- Delaware Valley University.
- 18 Plugge&Bouwman , Constantions, (2013), "t-Innovation: using Information and Communication Technology to Achieve Strategic Innovation", International Journal of Innovation and Technology Management, Autumn 20013, London Business School, PP.1-15.
- 19 Brey,(2021). The 7 Heavenly Virtues of Leadership. Sydney: McGraw-Hill.

- 20 Barney, J B. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- 21 Caldwell, C., Hasan, Z., & Smith, S. (2015). Virtuous leadership– insights for the 21st century. *Journal of Management Development*, p:6.
- 22 Mousa(2020), "Achieving Competitive Advantage Through Strategic Innovation", *The Essence of Corporate Strategy*, Chapter.5.
- 23 Edgar H. Schein(2006)," Organization Development" Copyright © 2006 by John Wiley & Sons, Inc. All rights reserved Published by Jossey-Bass A Wiley Imprint. *Organization Development*.
- 24 Girdauskienė, L., Sakalas, A., & Savanevičienė, A. (2012). Human resource management in a creative organization. In *International Conference on Economics Marketing and Management*.
- 25 Herrmann, D., & Felfe, J. (2014). Effects of leadership style, creativity technique and personal initiative on employee creativity: Leadership style and creativity technique. *British Journal of Management*, 25(2), 209–227. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2012.00849.x>.
- 26 Jacobsen, D.I. and Johnsen, A. (2020), “Alignment of strategy and structure in local government”, *Public Money and Management*, Vol. 40 No. 4, pp. 276-284.
- 27 Thomas G. Cummings& Christopher G. Worley(2009), "Organization Development & Change ",9th Edition Cengage Learning.

ثالثاً: ملحق فقرات الاستبانة

ت	مضمون الاتصالات	اتفق بشدة 5	اتفق 4	محايد 3	لا اتفق 2	لا اتفق بشدة 1
1	يتوفر بالمنظمة نظام اتصال واضح وفعال يضمن النجاح في العمل.					
2	هناك سرعة في نقل وتبادل الأفكار والآراء بسرعة وفي الوقت المحدد.					
3	تهتم الإدارة العليا بعملية لاتصال وتنوع ادواتها.					
4	تهتم المنظمة بعمل منتديات مناقشة مخصصة لموظفي المؤسسة والأطراف ذات العلاقة بمجال عملها.					
5	توفر الإدارة العليا بيئة عمل داعمة لأقامه لاتصالات فاعلة.					
6	يتم تحديد وتشخيص أسباب الأخطاء والمشكلات الناجمة عن عملية الاتصال.					
7	تمتلك المنظمة نظام معلومات خاص ببرنامج الربط مع الشبكة الالكترونية (الانترنت) مع الوزارات والجهات والمنظمات للوصول للمعلومات التي تخدم التخطيط الاستراتيجي					

مضمون ابعاد التطوير التنظيمي

ت	مضمون الهيكل التنظيمي	اتفق بشدة 5	اتفق 4	محايد 3	لا اتفق 2	لا اتفق بشدة 1
1	ينسجم اختصاصي العلمي مع اختصاصي الوظيفي.					
2	. هناك سعي مستمر لتحديث وتطوير الهيكل التنظيمي في المنظمة.					
3	يساعد الهيكل التنظيمي في المنظمة على تحقيق الأهداف.					
4	تعمل ادارة المنظمة على منح صلاحيات اكبر لكل للمستويات الادارية في المنظمة.					
5	تسعى المنظمة لتبسيط الهيكل التنظيمي من خلال تقليل عدد المستويات الإدارية.					
6	يتم تقسيم العمل في المنظمة وفقاً للتخصص الوظيفي.					
7	الغاء الازدواجية في المهام بين مختلف الأقسام الادارية في المنظمة .					

ت	مضمون الموارد البشرية	اتفق بشدة 5	اتفق 4	محايد 3	لا اتفق 2	لا اتفق بشدة 1
1	يلتزم العاملون بأوقات الدوام الرسمي في المنظمة الصحية.					
2	هناك التزام من قبل العاملين في المنظمة بالتعليمات واللوائح الخاصة بالعمل الإداري.					
3	هناك تعاون مشترك بين الإدارة العليا والعاملين لسعي نحو تطوير المنظمة الصحية.					
4	تقدم المنظمة الصحية مكافآت للعاملين المتميزين.					
5	توفر الثقة بين الإدارة العليا وبقية الوحدات التنظيمية.					
6	الترويج للتطوير داخل المؤسسة وتهيئة العاملين لقبوله قبل الشروع في تنفيذه.					
7	هنالك دوافع قوية لدى العاملين نحو التعلم والتطور من خلال الاشتراك في الندوات التدريبية والعملية.					
ت	المضمون التقانة	اتفق بشدة 5	اتفق 4	محايد 3	لا اتفق 2	لا اتفق بشدة 1
1	تسعى المنظمة الى امتلاك أساليب عمل متطورة تتسجم مع التكنولوجيا الحديثة.					
2	تملك المنظمة أجهزة وتكنولوجيا متطورة تواكب التغيرات البيئية المستمرة،					
3	يمتلك العاملين مهارات في التعامل مع التطورات الحديثة ومواكبة التكنولوجيا عالية التطور واستخدامها بالشكل الأمثل.					
4	تحرص إدارة المنظمة الصحية على تأهيل العاملين لمواجهة التغيرات التكنولوجية الحديثة					
5	تعمل إدارة المنظمة الصحية على استخدام الاساليب الحديثة حول البيانات والإجراءات المطلوبة					
6	تستجيب المنظمة للتغيرات التكنولوجية بهدف زيادة فعالية الأداء					
7	توفر المنظمة التكنولوجيا المناسبة لتحقيق أهداف وسياسات المنظمة الصحية.					