



**Tikrit Journal of Administrative  
and Economics Sciences**  
مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية

ISSN: 1813-1719 (Print)



**Attitudes of managers of administrative units in the health sector  
towards organizational development - An exploratory study of the  
opinions of managers of administrative units in the medical city of Al-  
Hussein (Peace be upon him) in Karbala Governorate**

**Essam Mohamed Reda Shaker\*, Abbas Muhammad Hamid**

Department of Business Administration, Al-Israa University College

**Keywords:**

Organizational development, goals and strategies of the organization, development of administrative systems and policies, development of organizational structure, development of technological tools and methods.

**ARTICLE INFO**

**Article history:**

Received 10 Apr. 2023

Accepted 27 Apr. 2023

Available online 31 Mar. 2023

©2023 College of Administration and Economy, Tikrit University. THIS IS AN OPEN ACCESS ARTICLE UNDER THE CC BY LICENSE

<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>



**\*Corresponding author:**

**Essam Mohamed Reda Shaker**

Department of Business Administration,  
Al-Israa University College



**Abstract:** The current research seeks to know the attitudes of managers of administrative units working in the health sector in the medical city of Al-Hussein (PBUH) in Karbala Governorate, towards organizational development in order to identify the extent of these managers' support for development, which has become one of their most important responsibilities in the present. The research also seeks to identify the extent of the influence of the organizational personal factors of managers of administrative units towards organizational development. In order to achieve these goals, the researchers carried out the appropriate calculations and statistical analysis for the research, including the weighted arithmetic mean, percentage weight, and standard deviation. The research sample represented (52) individuals representing managers of administrative units, divisions, and departments in the medical city of Al-Hussein (PBUH) in Karbala Governorate, and it was revealed through the suggestive results of the research. There is a trend among managers of administrative units towards organizational development in the researched sample, which is characterized by positivity and a higher degree than the arithmetic mean, as the total weighted arithmetic mean for the fields of organizational development reached (6.44), which is higher than the hypothetical mean of (3) and with a percentage weight for the intensity of the answer of (76.70%).), which is higher than the hypothetical weight percentile of (60%).

## اتجاهات مدراء الوحدات الادارية في القطاع الصحي نحو التطوير التنظيمي دراسة استطلاعية لآراء مدراء الوحدات الادارية في مدينة الحسين (ع) الطبية في محافظة كربلاء

عباس محمد حميد

عصام محمد رضا شاكر

قسم ادارة الاعمال، كلية الاسراء الجامعة

### المستخلص

يسعى البحث الحالي إلى معرفة اتجاهات مدراء الوحدات الادارية العاملين في القطاع الصحي في مدينة الحسين (ع) الطبية في محافظة كربلاء، نحو التطوير التنظيمي من اجل التعرف على مدى تأييد هؤلاء المدراء للتطوير الذي أصبح أحد أهم مسؤولياتهم في الحاضر، كما يسعى البحث إلى التعرف على مدى تأثير العوامل الشخصية التنظيمية لمديري الوحدات الادارية نحو التطوير التنظيمي. ومن أجل تحقيق هذه الأهداف قام الباحثان بأجراء العمليات الحسابية والتحليل الاحصائي المناسب للبحث، ومنها المتوسط الحسابي المرجح والوزن المؤي والانحراف المعياري، وكانت عينة البحث تمثل (52) فرداً يمثلون مديروا الوحدات الادارية والشعب والاقسام في مدينة الحسين(ع) الطبية في محافظة كربلاء، وقد تبين من خلال النتائج الايجابية للبحث، أن هناك توجه لدى مديري الوحدات الادارية نحو التطوير التنظيمي في العينة المبحوثة يتصف بالإيجابية وبدرجة أعلى من الوسط الحسابي إذ بلغ الوسط الحسابي المرجح الاجمالي لمجالات التطوير التنظيمي (6.44)، وهو أعلى من الوسط الفرضي البالغ (3) وبوزن مؤي لشدة الاجابة قدره (76.70%)، وهو أعلى من الوزن المؤي الفرضي البالغ (60%).

**الكلمات المفتاحية:** التطوير التنظيمي، أهداف واستراتيجيات المنظمة، تطوير الانظمة والسياسات الإدارية، تطوير الهيكل التنظيمي، تطوير الادوات والأساليب التكنولوجية.

### المقدمة

إن منظمات القطاع الصحي مطالبة اليوم أكثر من أي وقت مضى بضرورة الاستجابة السريعة للمتغيرات والمعطيات البيئية الجديدة عن طريق تبني برامج فعالة لدعم التطوير الحاصل في المنظمات ولتنمية روح الابداع والابتكار لاستمرار عمل المنظمة بنجاح ومنافسة بقية المنظمات العاملة ضمن القطاع الواحد أو القطاعات الأخرى المختلطة أو الخاصة، إن نجاح برامج التطوير في أية منظمة يعتمد بصورة رئيسة على جهد ودعم مديري الوحدات الادارية فيها وأيضاً أن هناك اهتمام أو رغبة ومقدرة من قبل هؤلاء المديرون في العمل بجدية حول احداث التغيير والتطوير المطلوب في منظمات تعمل في بيئة سريعة التغيير من أجل مواكبة بقية المنظمات والتقدم نحو الافضل.

يحاول الباحثان من خلال هذه الدراسة التعرف على اتجاهات مديري الوحدات العاملين في القطاع الصحي لمدينة الحسين (ع) الطبية- محافظة كربلاء، نحو التطوير التنظيمي من خلال التركيز على أهم مجالات التطوير التنظيمي والمتمثلة بـ (اهداف واستراتيجيات المنظمة – تطوير الأنظمة والسياسات الادارية – تطوير الهيكل التنظيمي – تطوير الأدوات والأساليب التكنولوجية – تنمية وتطوير العاملين – تطوي جماعات العمل)، وهنا يطرح سؤال رئيس لمشكلة البحث الحالية: هل هناك استجابة لمدراء الوحدات الادارية نحو التطوير التنظيمي في المنظمة المبحوثة؟

والبحث الحالي مقسم على أربعة مباحث، إذ تناول الاول منهجية البحث من خلال مشكلة البحث وأهدافه وأهميته وصياغة فرضيات البحث، وتناول المبحث الثاني الإطار النظري للبحث من خلال التطرق إلى مفهوم التطوير التنظيمي ومجالات التطوير التنظيمي للمنظمة بـ (أهداف واستراتيجيات المنظمة – تطوي الانظمة والسياسات الادارية – تطوير الهيكل التنظيمي – تطوير الأدوات والأساليب التكنولوجية – تنمية وتطوير العاملين- تطوي جماعات العمل). وتناول المبحث الثالث الجانب العملي للبحث إذ اهتم بعرض وتحليل النتائج الاحصائية لمجالات التطوير التنظيمي باستخدام الأساليب الاحصائية والرياضية، وفي المبحث الرابع تناول النتائج والتوصيات التي توصل إليها الباحثين.

### المبحث الأول: الإطار المنهجي للبحث

**اولاً. مشكلة البحث:** إن المنظمات وخاصة في القطاع الصحي بشكلها التقليدي (الكلاسيكي) غير مستعدة للعمل في بيئة أصبح التغيير والتطوير السمة الغالبة لكافة المنظمات لهذا تجد هذه المنظمات أمامها فرصة للنهوض واحداث واسعة ومنافسة بقية المنظمات العاملة وتحقيق أهدافها العاملة لأجلها. ولكون مديري الوحدات الادارية هم المسؤولون التنفيذيين لإدارة هذه الوحدات في المنظمة فأن من الضروري اقناعهم بضرورة التجديد والتطوير لإنجاح هذا البرنامج، وإن الاهمال وعدم الادراك يسبب اتجاه سلبي حول هذه العملية وتكون السمات الشخصية للمدير الاداري مرتبطة ارتباطاً مباشراً باتجاهاته نحو عملية التغيير او التطوير التنظيمي.

ويأتي هذا البحث ليتناول فئة مهمة من الموظفين، فالمدير الاداري هو العقل المدير للوحدة الادارية وبالتالي في حين عدم إقناعه بأهمية التطوير ستفقد هذه العملية أهم الدعائم المهمة لانجاحها مما يستلزم التعريف على اتجاهاتهم نحو التطوير التنظيمي وأهم المؤثرات والمتغيرات ذات التأثير المباشر على اتجاهاتهم لضمان نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها المنشودة والمرجوة منها في تحقيق تكيف وتفاعل مع البيئة المحيطة بها.

واستناداً لما ذكر أعلاه، إذ تكمن مشكلة البحث الحالي في الإجابة عن السؤال الرئيسي: (هل هناك استجابة لمدراء الوحدات الادارية نحو التطوير التنظيمي في المنظمة المبحوثة؟)

### ثانياً. أهمية البحث:

1. تسليط الضوء على عملية أصبحت من مهام وواجبات قيادة المنظمات المعاصرة ألا وهي عملية التطوير التنظيمي.
2. يكتسب البحث الحالي أهميته كونه موجه إلى فئة معينة ومهمة وهم مديري الوحدات الادارية وبنفس الوقت هم اصحاب القرار والتنفيذ في المنظمة.
3. محاولة الكشف عن مدى أهمية التطوير التنظيمي لدى مديري الوحدات الادارية في المنظمات الصحية العاملة.
4. يركز هذا البحث على أهمية اتجاهات الوحدات الادارية وهي محددات سلوكية تؤثر على قرارات هؤلاء القادة في المنظمات الصحية.

**ثالثاً. اهداف البحث:** يسعى البحث الحالي إلى قياس اتجاهات مديري الوحدات الادارية نحو التطوير التنظيمي في منظمات القطاع الصحي – مدينة الحسين (ع) الطبية في محافظة كربلاء، وأهم السمات الشخصية والتنظيمية ذات التأثير على اتجاهاتهم وسيتم تحقيق الهدف عن طريق الآتي:

1. المعرفة العلمية باتجاهات مديري الوحدات الادارية نحو التطوير التنظيمي في المنظمة المبحوثة.

2. التعرف على مدى تأثير السمات الشخصية لهذه القيادات الادارية على اتجاهاتهم نحو التطوير التنظيمي.
  3. التعرف احصائياً على مدى العلاقة بين التطوير التنظيمي واتجاهات مدراء الوحدات الادارية.
  4. تقديم التوصيات الضرورية التي تهدف إلى تحضير مديري الوحدات الادارية للاهتمام بالتطوير التنظيمي مستقبلاً.
- رابعاً. مجتمع وعينة البحث:** يمثل مجتمع البحث كافة مديري الوحدات الادارية ورؤساء الاقسام ومديري الشعب والوحدات الادارية في مدينة الحسين (ع) الطبية في محافظة كربلاء وعددهم (52) شخص، إذ يمثل عدد الذكور (48) وعدد الاناث (4) فقط.
- خامساً. أسلوب جمع البيانات والمعلومات:** تم الاعتماد في البحث الحالي على ما يأتي:
1. مراجعة كافة الادبيات والكتب والابحاث والرسائل والأطاريح والأخذ منها المواضيع التي لها صلة بموضوع البحث الحالي.
  2. **استمارة الاستبانة:** تم استخدام وسيلة الاستبيان وقد قسمت هذه الاستمارة على جزئين وهما:
    - أ. الجزء الاول: المعلومات الشخصية للمبحوث وتشمل (العمر – الحالة الاجتماعية – عدد سنوات الخدمة – التحصيل الدراسي).
    - ب. الجزء الثاني: تم صياغة اسئلة الاستبيان حول متغير التطوير التنظيمي بمجالاته (أهداف واستراتيجيات المنظمة – تطوير الانظمة والسياسات الادارية – تطوير الهيكل التنظيمي – تطوير الأدوات والأساليب التكنولوجية – تنمية وتطوير العاملين – تطوير جماعات العمل)، وقد تمت مراعاة أن تكون شاملة، بحيث تغطي جميع جوانب الموضوع، وتم استخدام مقياس (ليكرت) الخماسي للإجابة عن الأسئلة بالنحو الآتي (موافق بشدة – موافق – محايد – غير موافق – غير موافق بشدة) وقد أعطيت لها درجات من 1 إلى 5 على التوالي.
- وتم توزيع استمارات الاستبيان على كافة مديري الوحدات الادارية ورؤساء الاقسام والشعب في مدينة الحسين (ع) الطبية في محافظة كربلاء وعددها (52) استمارة استبيان، وبعد التأشير على الاسئلة الموجودة في الاستمارة من قبل المبحوثين فقد تم جمعها واعادتها وتدقيقها فتمت إن جميع الاستثمارات صالحة للتحليل الاحصائي ما عدا (2) من الاستثمارات غير صالحة لهذا يكون المجموع الكلي للاستثمارات الصالحة للتحليل الاحصائي هي (50) استمارة، وقد تم استخدام البرنامج الاحصائي (SPSS-24) لتحليل البيانات واختبار الفرضيات.
3. **صدق وثبات الاستبانة:** للتأكد من صدق وثبات الاستبانة تم توزيعها على عدد من أفراد عينة البحث وعلى مرحلتين، وبعد جمع الاستثمارات وتفريغها وتحليلها احصائياً بلغ معامل الاستبيان في المرحلتين بين اجابات أفراد العينة هو (79%) وهو يشير الى درجة عالية من الثبات، إذ إن الحد المقبول للثبات هو (60%).
- سادساً. فرضيات البحث:** استند البحث الحالي على فرضية رئيسية اساس مفادها (لا توجد هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين مجالات التطوير التنظيمي واتجاهات مديري الوحدات الادارية).
- وتنبثق من هذه الفرضية الرئيسية فرضيات عدة فرعية منها:
1. الفرضية الفرعية الأولى للفرضية الرئيسية: (لا توجد هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين اهداف واستراتيجيات المنظمة واتجاهات مديري الوحدات الادارية).

2. الفرضية الفرعية الثانية للفرضية الرئيسية: (لا توجد هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين تطوير الأنظمة والسياسات الادارية واتجاهات مديري الوحدات الادارية).
3. الفرضية الفرعية الثالثة للفرضية الرئيسية: (لا توجد هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين تطوير الهيكل التنظيمي واتجاهات مديري الوحدات الادارية).
4. الفرضية الفرعية الرابعة للفرضية الرئيسية: (لا توجد هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين تطوير الأدوات والأساليب التكنولوجية واتجاهات مديري الوحدات الادارية).
5. الفرضية الفرعية الخامسة للفرضية الرئيسية: (لا توجد هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين تنمية وتطوير العاملين واتجاهات مديري الوحدات الادارية).
6. الفرضية الفرعية السادسة للفرضية الرئيسية: (لا توجد هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين تطوير جماعات العمل واتجاهات مديري الوحدات الادارية).

#### سابعاً. حدود البحث:

1. الحدود المكانية: تم اجراء البحث في مدينة الحسين (ع) الطبية في محافظة كربلاء.
2. الحدود الزمانية: استغرق اجراء البحث مدة (45) يوماً، للفترة من تاريخ 5/ 3/ 2023 ولغاية 10/ 4/ 2023، وشملت توزيع الاستبانة على عينة البحث وجمعها والزيارات الموقعية للمنظمة المبحوثة وتحليل النتائج.

#### المبحث الثاني: الإطار النظري للبحث

لما كانت القيادات الادارية العليا هي المسؤولة عن التطوير الشامل في المنظمة وهي الجهة المسؤولة عن اتخاذ القرارات الحالية والمستقبلية للمنظمة، فان اقناع هذه الفئة من القيادات يعد ضرورة ملحة لا نجاح برنامج التطوير والتغيير في المنظمة، فعدم ادراك قيادات المنظمة لأهمية التطوير سيولد لديها اتجاهات سلبية حول هذه العملية التي اصبحت من اهم المتطلبات في العمل الاداري المعاصر وعلى ضوء ذلك تناول الباحثان في هذا البحث التطرق إلى مفهوم التطوير التنظيمي ومحاور ومجالات التطوير التنظيمي واهم معوقات هذا التطوير.

**اولاً. مفهوم التطوير التنظيمي:** نستعرض في هذا الجانب بعض المفاهيم للتطوير التنظيمي مما أشار إليه الكاتب والباحثين علماً بأنه لا يوجد مفهوم موحد متفق عليه، فقد عرفه (الغمري، 1985: 33) بأنه المحاولة طويلة الأمد لإدخال التغيير والتطوير بطريقة مخططة من خلال تشخيص المشكلات بطريقة يشارك فيها أعضاء المنظمة بطريقة جماعية فيما أشار (Cumming & Worley, 1997: 2) بأن التطوير التنظيمي هو تطبيق واسع ومنظم مبني على علم المعرفة السلوكية ويهدف إلى التطوير المخطط لتعزيز الاستراتيجية التنظيمية والبيئية والعمليات لتحسين فاعلية المنظمة. وأكد (علاقي، 1999: 406) بأن التطوير التنظيمي عملية مخططة لتغيير الاعتقادات والقيم والسلوكيات لأحداث التكليف المطلوب مع المؤشرات البيئية من اجل سلامة المنظمة وفعاليتها. وعبر عنها (احمد، 1999: 7) بأنه عملية شاملة ومتكاملة لجميع جوانب المنظمة (افراد، جماعات عمل، التنظيم) بحيث علينا الانتقال من الوضع القائم إلى الوضع المستهدف خلال فترة زمنية محددة وذلك في إطار عملي من الامكانيات البشرية والمادية المتاحة للمؤسسة والمناخ التنظيمي والبيئة المحيطة، كذلك تمكنها من مواجه متطلبات التغيير بكافة أنواعها (الثقافية والاقتصادية والتكنولوجية والمعلوماتية).

وبين (Fresh & Bell: 2000) على أن التطوير التنظيمي مجهود يحظى بالتأييد من الادارة العليا وينصب على الأجل الطويل لتطوير أسلوب حل المشاكل في المنظمة مع تشديد خاص على

عمل الفريق الرسمي، والفريق المؤقت والعلاقة المتبادلة بين الجماعات وذلك بمعاونة الاستشاريين وباستخدام التكنولوجيا والنظريات الخاصة بالعلوم السلوكية التطبيقية. أما (النعيم، 2003: 163) فقد عرف التطوير التنظيمي بأنه عملية مخططة ومستمرة تهدف إلى إحداث التغيير من خلال جمع أكبر كم من المعلومات عن جميع جوانب وعناصر العمل كالأهداف والعملية التخطيطية وعمليات المتابعة وحل المشاكل. وعبر عنه (عبودي، 2006: 177) هو عملية التجديد الذاتي التي تسعى المنظمة من خلال بعث الحداثة ومنع التراجع وإزالة الصدأ الذي يتراكم على النظم واللوائح أو يصيب الأفراد أو تتعرض له المنظمة لكي تبقى محافظة على حيويتها واستدامتها ومقدرتها على التكيف والتجاوب من الأزمات والظروف الصعبة لتخرج منها أقوى وأكثر معنوية من السابق.

وعلى ضوء ما تم ذكره أعلاه، وضع الباحثان مفهوماً للتطوير التنظيمي مفاده "عملية تغيير منظم ومخطط ومستمر وشامل لكل اجزاء المنظمة بمدى طويل الأجل من خلال مشاركة جميع أفراد المنظمة لتحقيق مستويات أعلى والتكيف مع التغيرات والأزمات للوصول لأهداف المنظمة".

**ثانياً. أهداف التطوير التنظيمي:** تختلف أهداف التطوير التنظيمي في المنظمات وفقاً لنوع المشكلة الحاصلة وحجمها وتسعى المنظمات جاهدة إلى تحقيق النجاح والاستمرار عن طريق أهداف مخطط لها. وبين (القيوتي، 2000: 325) أهداف التطوير التنظيمي بما يأتي:

1. إشاعة جو من الثقة بين العاملين عبر مختلف المستويات في التنظيم.
  2. إيجاد انفتاح في المناخ التنظيمي يمكن كافة العاملين من معالجة كافة المشاكل التي يعاني منها التنظيم بشكل صريح وعدم التكتّم عليها أو تحاشي مناقشتها.
  3. توفير المعلومات اللازمة لتمييز القرار بشكل مستمر ودون تشويه.
  4. العمل على إيجاد التوافق بين الأهداف الفردية والأهداف التنظيمية وبالتالي زيادة درجة الانتماء للمنظمة الادارية وأهدافها.
  5. إيجاد علاقة تبادلية وتكاملية بين العاملين كأفراد وجماعات وتشجيع روح المنافسة ضمن روح الفريق مما يزيد من فعالية الجماعات.
  6. مساعدة المشرفين على تبني اساليب ادارية ديموقراطية في الاشراف (الادارة بالأهداف بدلاً عن الادارة بالأزمات).
  7. تعزيز العاملين على ممارسة الرقابة الذاتية والاعتماد عليها كأساس للرقابة الخارجية ومكماً لها.
- فيما حدد اهداف التطوير التنظيمي (حمدان، 2008: 14) بما يأتي:
1. مساعدة التنظيمات بمختلف أنواعها في التعامل مع جزء من البيئة التي تحيط بها.
  2. الحصول على تعاون أو تكامل بين المجموعات ذات المساهمات المتخصصة من أجل الوصول إلى جهد متعاون لتحقيق أهداف التنظيم العامة بينما يستمر ادارة مجالات تعاملها مع بيئاتها المتخصصة.
  3. المساهمة في زيادة انتماء الأفراد للمنظمات وتحقيق أغراض التنظيم بما يتحقق معه من الانسجام والتكامل بين أغراض التنظيم واحتياجات الأفراد.
  4. العمل على تطوير نظام ذاتي للتغيير بحيث الجهاز التنظيم ذاتياً لنفسه للمحافظة على البقاء والاستمرار.
  5. تهيئة الظروف التي يمكن معها كشف عوامل الصراع بقصد ادارته والسيطرة عليه.
  6. مساعدة التنظيم في تطوير مبني على سلطة الأدوار والمراكز فضلاً عن سلطة المعرفة.
  7. تقديم المساعدة للمديرين في حل الكثير من المشكلات الادارية.



8. مساعدة التنظيم في حل مشكلاته من خلال تزويده بالمعرفة الكاملة للعمليات التنظيمية ونتائجها والاليات التي تستخدم في حل تلك المشكلات.

9. تطوير نظم الحوافز والمكافآت بحيث يتم ربطها بإنجاز أهداف التنظيم والتطوير الأفراد فيه.

في حين أشار (عبد الباقي، 2000: 346)، إن هناك أهداف اضافية غير التي ذكرت أعلاه وهي:

1. ارساء قواعد الثقة بين الأفراد والجماعات.

2. زيادة درجة الانتماء للمنظمة ولأهدافها.

3. مساعدة المديرين على تبني أساليب الادارة بالأهداف.

4. تحديد مسؤولية اتخاذ القرارات وحل المشاكل.

**ثالثاً. محاور ومجالات التطوير التنظيمي:** يشمل التطوير التنظيمي ثلاثة محاور رئيسة: وهي

(الأفراد، الجماعة، التنظيم)، وسنتناول كل بعد على حدة (حمدان، 2008: 23):

1. **الأفراد:** وهي أهم عناصر التطوير التنظيمي ويتم تطوير سلوكهم واتجاهاتهم بما يلئم أهداف ومتطلبات المنظمة ومن الجوانب التي تسعى الادارة لتطويرها لدى الأفراد من خلال دوافعهم ومقدراتهم واتجاهاتهم ومواقفهم وتنمية شخصياتهم وتعزيز دورهم في عملية اتخاذ القرارات لكي يساعدوا المنظمة في تحقيق اهدافها (العديلي، 1995: 544).

2. **الجماعة:** يتم التطوير التنظيمي بمشكلات الجماعة وخاصة تلك العلاقات المتبادلة بين أفراد مجموعة العمل، فيسعى التطوير إلى ارساء قواعد الثقة والتعاون والاحترام بين الأفراد ويحل النزاعات الموجودة داخل الجماعة في المنظمة.

3. **التنظيم:** ويتمثل في بعدين أساسيين وهما:

**البعد الاول: الوحدات التنظيمية الرئيسية:** وقد تتكون أقساماً أو ادارات، ويمكن التطوير في هذه الادارات والأقسام على نطاق الوظائف وهيكل الاتصالات والمعلومات.

**البعد الثاني: العمليات التنظيمية المختلفة:** انماط الاتصالات والعلاقات بين الجماعات وكذلك عمليات التخطيط والتصميم للأهداف وادارة النزاعات وغيرها.

وبناءً على المحاور الثلاثة التي ذكرناها أعلاه، يمكن تحديد مجالات التطوير التنظيمي والتي اعتمدها الباحثان كمتغيرات أساسية في بحثهما وصياغة فرضياته (حمدان، 2008: 24-25) وكالاتي:

1. **الأهداف والاستراتيجيات:** إذ تقوم بعض المنظمات بتعديل أهدافها الفرعية واستراتيجياتها لتحقيق الهدف الأساسي للمنظمة واستجابة للمتغيرات المحيطة.

2. **سياسات وقواعد العمل:** يتطلب التطوير في ظروف وبيئة عمل المنظمة احداث تطوير في سياسات وقواعد العمل، سواء باستحداث قواعد جديدة أو تطوير الحالية منها لتكون أكثر مرونة وأقل مركزية.

3. **الاعمال والانشطة التي تمارسها المنظمة:** عن طريق استحداث أعمال جديدة أو ترك أعمال قائمة أو تغيير أسلوب أداء الأعمال والأنشطة الحالية.

4. **الهيكل التنظيمي:** تعد الهياكل التنظيمية من أكثر المجالات عرضتاً للتغيير، ويحدث التطوير في الهيكل التنظيمي بتعديل أسس ومعايير اعداد الهيكل مما ينتج عنه حذف بعض الوحدات التنظيمية أو دمجها معاً أو استحداث وحدات جديدة أو من خلال تغيير بعض الوحدات بما يحقق المرونة للتنظيم القائم وملائمته مع واقع التغيرات الجديدة.

5. **التقنيات المستخدمة:** يفرض التقدم التقني في مجال المعلومات تغيير التقنيات المستخدمة، وقد تكون التغييرات بسيطة لا تتعدى استخدام الحاسوب الآلي أو قد تتعدى ذلك باستخدام البرمجيات للمساعدة في نظم المعلومات الادارية أو استخدام شبكة الانترنت لمساعدة العاملين والمراجعين.

6. **نظم المعلومات:** وذلك بتطوير اجراءات ومستويات العمل والصلاحيات والسلطات، أنظمة المتابعة والتقييم ونظام الحوافز وغيرها من الأنظمة بهدف تخفيض الوقت والتكلفة (ابو بكر، 2000: 14).

رابعاً **معوقات التطوير التنظيمي:** تلخيص أهم معوقات التطوير التنظيمي (البدرى وآخرون، 2018: 185) بالآتي:

1. **المعوقات الادارية:** وتمثل عدم اقتناع الادارة العليا بعملية التطوير، وعدم وضوح أهداف التطوير التنظيمي والتداخل بين اختصاصات الادارات المختلفة وعدم توافر الكوادر البشرية المؤهلة وشحة الموارد المالية اللازمة لأحداث هذا التطوير التنظيمي.
2. **المعوقات الاجتماعية والثقافية:** وتتمثل بمقاومة التغيير والتطوير التنظيمي لأسباب متعددة وعدم ثقة في أهداف التطوير التنظيمي وكثرة الصراعات بين العاملين والثقافات السلبية السائدة مثل (عدم الاهتمام بالوقت وانتشار الفساد الاداري وعدم مراعاة اخلاقيات الوظيفة العامة).
3. **المعوقات التقنية:** وتتضمن التقادم المستمر للأجهزة والمعدات والبرامج نتيجة لحركة التطورات والتحديث المستمر فيها، ونقص الكوادر البشرية اللازمة للتعامل مع التقنيات الحديثة وعدم توافر التحويل المناسب لأمداد المنظمة بالتقنيات الحديثة للموارد البشرية للتعامل مع التقنية الحديثة وضعف القدرة على مواكبة التطورات التقنية الحديثة.

### المبحث الثالث: الإطار العملي للبحث

يتناول هذا المبحث عرض نتائج الدراسة التطبيقية التي أظهرتها نتائج تحليل استمارات الاستبانة (إجابات عينة البحث) فيما يخص التطوير التنظيمي حيث تم تصنيفها في الاستمارة إلى ستة متغيرات رئيسة انسجاماً مع مشكلة وفرضيات البحث وبما يحقق الهدف المطلوب من تلك الدراسة وقد استخدم الباحث لهذا الغرض مقياس ليكرت (Likert) الخماسي المتكون من (أُتفق بشدة – أُتفق – محايد – لا أُتفق – لا أُتفق بشدة) وأعطيت له الدرجات (5-4-3-2-1) على التوالي لتمثل حقول إجابات أفراد العينة، وبعد ذلك تم عمل جدول التوزيعات التكرارية لمتغيرات الدراسة لاعتمادها لأغراض عملية التحليل الاحصائي واستخراج الوسط الحسابي والأهمية النسبية والانحراف المعياري، وأعتمد الباحثان لهذا الغرض الوسط الحسابي الفرضي البالغ (3) درجات. وسوف نتطرق الى عرض النتائج المتعلقة بالتعرف على مجالات التطوير التنظيمي وكما يأتي:

اولاً. **عرض وتحليل النتائج في مجال أهداف واستراتيجيات المنظمة:** يبين الجدول رقم (1) الوسط المرجح والوزن المئوي والانحراف المعياري للفقرات الستة لـ (أهداف واستراتيجيات المنظمة) حسب إجابات المبحوثين وفق مقياس (ليكرت) الخماسي:

الجدول (1): يوضح الوسط المرجح والوزن المئوي والانحراف المعياري لإجابات أفراد العينة لفقرات في (مجال أهداف واستراتيجيات المنظمة)

ت	الفقرات	الوسط المرجح	الوزن المئوي	الانحراف المعياري
1	تتسم اهداف واستراتيجيات الدائرة بالوضوح والدقة والبساطة وقابلة للتنفيذ	6.47	77.6%	4.06



ت	الفقرات	الوسط المرجح	الوزن المئوي	الانحراف المعياري
2	هناك توافق بين اهداف الدائرة واهداف الافراد العاملين فيها	6.20	%74.4	3.32
3	تقوم الدائرة بتعديل اهدافها واستراتيجياتها لتحقيق الهدف الاساسي للمنظمة واستجابة للتغيرات المحيطة	6.87	%82.4	5.10
4	تهدف جهود التطوير التنظيمي في الدائرة الى تحقيق التناسب بين الصلاحيات والمسؤوليات	6.40	%76.8	3.67
5	يتم مراجعة وتطوير استراتيجيات وأهداف الدائرة بصورة دورية	6.07	%72.8	3.32
6	الهدف من التطوير التنظيمي في الدائرة هو ايجاد درجة من المرونة والتكيف مع متغيرات بيئة العمل	6.00	%72	2.55
7	المجال			
	أهداف واستراتيجيات المنظمة	6.41	%76	0.86

المصدر: اعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS-24).

يوضح الجدول رقم (1) بأن مجال (أهداف واستراتيجيات المنظمة) في فقراته الستة قد تراوحت الأوزان المئوية بين (%72-%82.4) بأوساط مرجحة بين (6.00-6.87) وهي أعلى من الوسط الفرضي للفقرة البالغ (3) وكان الانحراف المعياري بين (2.55-5.10). ويمكن استخراج الوسط المرجح والوزن المئوي والانحراف المعياري لمجال (أهداف واستراتيجيات المنظمة) بشكل عام:

نلاحظ من الجدول أعلاه أن مجال (اهداف واستراتيجيات المنظمة) بفقراته الستة حصلت على متوسط مرجح تراوح (6.41) وهو أعلى من الوسط الفرضي (3). وبوزن مئوي قدره (%76) وهو مستوى جيد، ويدل على مدى أدراك أفراد العينة (مديري الوحدات الادارية) وفهمهم لمحتوى الفقرات المجال وتجاوبهم الايجابي مع الاسئلة المطروحة، والانحراف المعياري (0.86). وبناءً على ما تقدم ذكره ترفض الفرضية الأولى للفرضية الرئيسية الأولى (لا توجد هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين أهداف واستراتيجيات المنظمة واتجاهات مديري الوحدات الادارية)، وتقبل الفرضية البديلة.

**ثانياً. عرض وتحليل النتائج في مجال تطوير الانظمة والسياسات الادارية:** يوضح الجدول رقم (2) الوسط المرجح والوزن المئوي لفقرات مجال (تطوير الانظمة والسياسات الادارية) الستة حسب إجابات أفراد العينة وفق مقياس ليكرت الخماسي حيث حصلت فقرات مجال (تطوير الانظمة والسياسات الادارية) الستة على وسط مرجح تراوح بين (6.07-6.80) وهو أعلى من الوسط الفرضي البالغ (3) وبوزن مئوي بين (%72.8-%81.4) وهو أعلى من الوزن المئوي الفرضي البالغ (%60)، وبانحراف معياري بين (3.00-4.74).

الجدول (2): يبين الوسط المرجح والوزن المئوي والانحراف المعياري لإجابات المبحوثين لفقرات (مجال تطوير الانظمة والسياسات الادارية)

ت	الفقرات	الوسط المرجح	الوزن المئوي	الانحراف المعياري
1	الانظمة والسياسات الادارية المتوفرة في الدائرة تسهل احدثات عملية التطوير الاداري	6.60	79.2 %	4.00
2	يتم تطوير انظمة وسياسات العمل باستمرار حتى تلائم متغيرات بيئة العمل	6.07	72.80 %	3.00
3	يوجد توصيف وظيفي يوفر تحديدا واضحا لواجبات ومسؤوليات كل وظيفة	6.80	81.4 %	4.74
4	توجد لدى الدوائر أنظمة واضحة ومحددة لتقييم العاملين عند بداية عملهم	6.53	78.4 %	4.24
5	تحرص ادارة المستشفى على توضيح الانظمة والتعليمات عند بداية عملهم	6.27	75.2 %	3.67
6	العلاقات بين الادارات والاقسام الاخرى واضحة ومحددة للجميع من خلال تعليمات مكتوبة	6.40	76.8 %	4.06
7	المجال			
	تطوير الانظمة والسياسات الادارية	6.46	77.3 %	0.58

المصدر: اعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS-24).

إن الجدول رقم (2) أعلاه، تشير أوساطه المرجحة وأوزان المئوية والانحراف المعياري، الستة لفقرات المجال أعلاه على أنه مستوى جيد ويدل على أن المبحوثين على فهم ودراية لمغزى الأسئلة وكانت أجاباتهم ايجابية على الفقرات الستة الموضوعة في مجال (تطوير الانظمة والسياسات الادارية). وعلى العموم يمكن استخراج الوسط المرجح والوزن المئوي والانحراف المعياري لمجال (تطوير الانظمة والسياسات الادارية بشكل عام، إذ نلاحظ من الجدول رقم (2) أعلاه أن مجال (تطوير الانظمة والسياسات الادارية) قد حصلت على وسط مرجح بلغ (6.46) وهو أعلى من الوسط الفرضي البالغ (3) وكذلك على وزن مئوي قدره (77.3%) وهو أعلى من الوزن المئوي الفرضي البالغ (60%)، وبانحراف معياري (0.58)، وبناءً على ما تقدم اعلاه نستنتج من ذلك ترفض الفرضية الفرعية الثانية المنبثقة من الفرضية الرئيسية الأولى والتي مفادها (لا توجد هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطوير الانظمة والسياسات الادارية واتجاهات مدراء الوحدات الادارية في المنظمات)، وتقبل الفرضية البديلة.

**ثالثاً. عرض وتحليل النتائج في مجال تطوير الهيكل التنظيمي:** يبين الجدول رقم (3) وحسب إجابات أفراد العينة على الفقرات مجال (تطوير الهيكل التنظيمي) الستة أنها قد حصلت على متوسط مرجح مقداره بين (6.07-7.00) وهو أعلى من الوسط الفرضي البالغ (3) وعلى وزن مئوي تراوح بين (72.8%-84%) وهو أعلى من الوزن المئوي الفرضي البالغ (60%)، وانحراف معياري بين (3.08 – 5.02)، وهذه النتيجة تشير على أن أفراد العينة على فهم وأدراك حول طبيعة الأسئلة وأجابتهم الايجابية حول الموضوع.

الجدول (3): يوضح الوسط المرجح والوزن المئوي والانحراف المعياري لإجابات أفراد العينة لفقرات (مجال تطوير الهيكل التنظيمي)

ت	الفقرات	الوسط المرجح	الوزن المئوي	الانحراف المعياري
1	الهيكل التنظيمي الحالي للدائرة ملائم لاحتياجات العمل	6.60	79.2%	4.36
2	يساعد الهيكل التنظيمي الحالي على تحقيق اهداف المنظمة	6.20	74.4%	3.08
3	تعمل إدارة المستشفى على تطوير الهيكل التنظيمي بشكل مستمر	7.00	84%	5.02
4	هناك وضوح في توزيع الصلاحيات والمسؤوليات في الدائرة	6.47	77.6%	3.74
5	هناك مستوى عال من الاتصالات والتعاون بين اجزاء الهيكل التنظيمي في الدائرة	6.40	76.8%	4.00
6	يساعد تقسيم العمل في الدائرة على تحقيق اهدافها	6.07	72.8%	3.16
7	المجال			
	تطوير الهيكل التنظيمي	6.52	77.47%	0.74

المصدر: اعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS-24).

وعلى ضوء النتائج يمكن استخراج الوسط المرجح والوزن المئوي لمجال والانحراف المعياري بشكل عام لمجال (تطوير الهيكل التنظيمي)، يبين الجدول رقم (3) أن مجال (تطوير الهيكل التنظيمي) قد حصلت على وسط مرجح بلغ (6.52) وعلى وزن مئوي قدره (77.47%) وهي نسبة عالية، وانحراف معياري (0.74). واستنادا إلى ما تم توضيحه من نتائج ترفض الفرضية الفرعية الثالثة المنبثقة من الفرضية الرئيسية الأولى التي مفادها (لا توجد هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطوير الهيكل التنظيمي واتجاهات مدراء الوحدات الادارية)، وتقبل الفرضية البديلة.

رابعاً. عرض وتحليل النتائج في مجال تطوير الأدوات والأساليب التكنولوجية: الجدول رقم (4) يبين إجابات المبحوثين على فقرات مجال (تطوير الأدوات والأساليب التكنولوجية) حيث أنها قد نالت على متوسط مرجح تراوح بين (6.13-6.87) وهذه النسبة هي أعلى نسبة من الوسط الفرضي البالغ (3) وكذلك حازت على وزن مئوي مقداره بين (73.6%-82.4%) وهذه النسبة أيضاً أعلى من الوزن الفرضي البالغ (60%)، وانحراف معياري بين (2.92-4.58) وكما مبين في الجدول رقم (4) الآتي:

الجدول (4): يبين الوسط المرجح والوزن المئوي والانحراف المعياري لإجابات أفراد العينة

لفقرات (مجال تطوير الأدوات والأساليب التكنولوجية)

ت	الفقرات	الوسط المرجح	الوزن المئوي	الانحراف المعياري
1	تستخدم الدائرة الاساليب التكنولوجية الحديثة في عملية التطوير التنظيمي	6.13	73.6%	2.92

ت	الفقرات	الوسط المرجح	الوزن المثوي	الانحراف المعياري
2	تتميز المعلومات والبيانات بوفرتها وسهولة تناولها مما يزيد من كفاءة العمل في الدائرة	6.53	78.4%	3.94
3	هناك المام جيد لدى الدائرة بالتطورات التكنولوجية المناسبة لأهداف وسياسات واستراتيجيات المنظمة	6.27	75.2%	3.16
4	تساعد عملية التطوير التنظيمي في الدائرة على الاستخدام الأمثل لقواعد البيانات الأولية وتحديثها	6.67	80%	4.30
5	هناك استعداد لدى الدائرة للتأقلم والاستجابة للتغيرات التكنولوجية بهدف زيادة فعالية الاداء	6.87	82.4%	4.85
6	تساهم عملية التطوير التنظيمي في تحسين اساليب الاتصال ونقل البيانات والمعلومات بين الوحدات الادارية المختلفة في الدائرة	6.33	76%	3.32
7	المجال			
	تطوير الادوات والاساليب التكنولوجية	6.41	77.6%	0.74

المصدر: اعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS-24).

ويتضح من الجدول رقم (4) أن هناك تجاوب ايجابي من خلال النسبة الجيدة الظاهرة في الجدول أعلاه وهذه تشير إلى التجاوب الفعلي والايجابي لمديري الوحدات الادارية لفقرات هذا المجال. وعلى العموم يمكن استخراج الوسط المرجح والوزن المثوي والانحراف المعياري لمجال (تطوير الادوات والاساليب التكنولوجية) بشكل عام. يوضح الجدول رقم (4) بأن مجال (تطوير الادوات والاساليب التكنولوجية) قد حازت على متوسط مرجح قدره (6.41) وهو أعلى من الوسط الفرضي البالغ (3) وعلى وزن مثوي بلغ (77.6%) وهو أعلى من الوزن المثوي الفرضي البالغ (60%) وانحراف معياري (0.74). وبناءً على ما تقدم نستنتج من ذلك ترفض الفرضية الفرعية الرابعة المنبثقة من الفرضية الرئيسة والتي مفادها (لا توجد هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطوير الادوات والاساليب التكنولوجية واتجاهات مديري الوحدات الادارية)، وتقبل الفرضية البديلة.

**خامساً. عرض وتحليل النتائج في مجال تنمية وتطوير العاملين:** الجدول رقم (5) يوضح إجابات أفراد العينة على فقرات مجال (تنمية وتطوير العاملين) وفق مقياس ليكرت الخماسي وقد نالت فقراته على وسط مرجح تراوح بين (6.13-6.67) وهذه النسبة أعلى من الوسط الفرضي البالغ (3)، وأيضاً على الوزن المثوي البالغ بين (73.6%-80%) وهو أعلى من الوزن المثوي الفرضي البالغ (60%)، وانحراف معياري بين (2.68-5.34). وهذه النسبة الجيدة تدل على فهم ودراية أفراد العينة لطبيعة الاسئلة المطروحة لهم ضمن الاستبانة وظهور النتيجة الايجابية لإجاباتهم على فقرات هذا المجال. وكما مبين في الجدول رقم (5) الاتي:

الجدول (5): يوضح الوسط المرجح والوزن المئوي والانحراف المعياري لفقرات (مجال تنمية وتطوير العاملين)

ت	الفقرات	الوسط المرجح	الوزن المئوي	الانحراف المعياري
1	تحرص الادارة على تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين فيها	6.53	%78.4	4.74
2	توجد خطط واضحة لتطوير وتدريب العاملين في الدائرة	6.40	%76.8	3.67
3	تقوم الدائرة بعمل تقييم موضوعي لبرامج وانشطة تطوير العاملين	6.47	%77.6	4.12
4	تخصص الادارة جزء من ميزانيتها لتطوير العاملين فيها	6.13	%73.6	3.32
5	يتم الاستعانة عادة بخبراء في مجال التطوير التنظيمي لتدريب الموظفين في داخل وخارج الدائرة	6.20	%74.4	2.68
6	تحرص الادارة على التنوع في اساليب تدريب العاملين	6.67	%80	5.34
7	المجال			
	تنمية وتطوير العاملين	6.41	% 76.8	0.97

المصدر: اعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS-24).

وعلى ضوء النتائج في الجدول رقم (5) أعلاه يمكن استخراج الوسط المرجح والوزن المئوي والانحراف المعياري لمجال (تنمية وتطوير العاملين)، بشكل عام وحسب الجدول أعلاه: ويبين الجدول رقم (5) أعلاه أن مجال (تنمية وتطوير العاملين) قد حصلت على وسط مرجح بلغ (6.41) وهو اعلى من الوسط الفرضي البالغ (3)، وكذلك على وزن مئوي قدره (%76.8) أيضا هو أعلى من الوزن المئوي الفرضي البالغ (%60) وانحراف معياري (0.97).

وبناءً على ما تقدم ترفض الفرضية الفرعية الخامسة المنبثقة من الفرضية الرئيسة والتي مفادها (لا توجد هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين تنمية وتطوير العاملين واتجاهات مديري الوحدات الادارية). وتقبل الفرضية البديلة.

سادساً. عرض وتحليل النتائج في مجال تطوير جماعات العمل: الجدول رقم (6) يوضح إجابات المبحوثين على فقرات مجال (تطوير جماعات العمل) وفق مقياس ليكرت الخماسي وكما يأتي: الجدول (6): يبين الوسط المرجح والوزن المئوي والانحراف المعياري للإجابات المبحوثين على فقرات مجال (تطوير جماعات العمل)

ت	الفقرات	الوسط المرجح	الوزن المئوي	الانحراف المعياري
1	تساعد عملية التطوير التنظيمي في الدائرة على تكوين قيم وافكار ايجابية تجاه العمل الجماعي	6.27	%75.2	2.83

ت	الفقرات	الوسط المرجح	الوزن المئوي	الانحراف المعياري
2	تسهم عملية التطوير التنظيمي داخل الدائرة على زيادة الثقة بين جماعات العمل	6.60	%71.2	0.71
3	تعمل الدائرة على تطوير العمل بالشكل الذي يتناسب مع مفهوم الجماعة الهادف لتعاون العاملين	6.67	%80	0.71
4	تهتم الدائرة في حل النزاعات بروح ايجابية	6.60	%79.2	4.24
5	يساعد التطوير التنظيمي على تحسين الاتصالات والعلاقات بين جماعات العمل المختلفة	5.87	%70.4	1.41
6	التطوير التنظيمي في الدائرة يساعد على زيادة التعاون والاحترام بين الافراد	6.20	%74.4	1.41
7	المجال			
	تطوير جماعات العمل	6.43	%75.06	1.39

المصدر: اعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS-24).

من الجدول رقم (6) أعلاه يوضح بأن فقرات مجال (تطوير جماعات العمل) قد حصلت على وسط مرجح تراوح بين (6.20-6.67) وهو أعلى من الوسط المرجح الفرضي البالغ (3) وأيضاً على وزن مئوي قدره بين (%70.4-%80) وهو أعلى من الوزن المئوي الفرضي البالغ (%60). وهذه النسبة الجيدة تدل على فهو وأدراك أفراد العينة لطبيعة الاسئلة المطروحة وتفاعلهم معها بإيجابية وانحراف معياري بين (0.71-4.24). وعلى ضوء النتائج أعلاه يمكن استخراج الوسط المرجح والوزن المئوي والانحراف المعياري بشكل عام لمجال (تطوير جماعات العمل) وكما مبين بالجدول أعلاه.

ويوضح الجدول رقم (6) أعلاه بأن مجال (تطوير جماعات العمل) قد حازت على متوسط مرجح قدره (6.43) وهو أعلى من الوسط المرجح الفرضي البالغ (3) وإيضاً نال هذا المجال على وزن مئوي بلغ (%75.06) وهو أعلى من الوزن المئوي الفرضي البالغ (%60) وانحراف معياري (1.39) واستناداً الى ما ذكر اعلاه ترفض الفرضية الفرعية السادسة المنبثقة من الفرضية الرئيسية والتي مفادها (لا توجد هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطوير جماعات العمل واتجاهات مديري الوحدات الادارية)، وتقبل الفرضية البديلة.

وتأسيساً الى ما تقدم ذكره يمكن تحليل مجالات التطوير التنظيمي وترتيب الاهمية النسبية والجدول رقم (7) يوضح الاتي:

الجدول (7): يوضح نتائج ترتيب الاهمية النسبية لمجالات التطوير التنظيمي

ت	مجالات التطوير التنظيمي	الوسط المرجح	الوزن المئوي	الترتيب النسبي
1	أهداف واستراتيجيات المنظمة	6.41	%76	الخامس
2	تطوير الانظمة والسياسات الادارية	6.46	%77.3	الثالث
3	تطوير الهيكل التنظيمي	6.52	%77.47	الثاني



ت	مجالات التطوير التنظيمي	الوسط المرجح	الوزن المئوي	الترتيب النسبي
4	تطوير الادوات والاساليب التكنولوجية	6.41	77.06%	الاول
5	تنمية وتطوير العاملين	6.41	76.8%	الرابع
6	تطوير جماعات العمل	6.43	75.06%	السادس
	التطوير التنظيمي	6.44	76.70%	

المصدر: اعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS-24).

يتضح من الجدول رقم (7) ان التطوير التنظيمي في مجتمع الدراسة قد حصل على متوسط مرجح مقداره (6.44) من المقياس للمجالات الستة وهو أعلى من الوسط المرجح الفرضي البالغ (3) وكذلك بوزن مئوي بلغ (76.70%) وهو أعلى من الوزن المئوي الفرضي (60%). وهو يؤكد تجاوب مديري الوحدات الادارية مستشفى في الحسين (ع) العام في محافظة كربلاء بالتطوير التنظيمي وبناءً عليه، ترفض الفرضية الرئيسية والتي مفادها (لا توجد هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين مجالات التطوير التنظيمي واتجاهات مدراء الوحدات الادارية)، وتقبل الفرضية البديلة التي مفادها (هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين مجالات التطوير التنظيمي واتجاهات مديري الوحدات الادارية).

أما من حيث أولويات اهتمام ادارة المنظمة المبحوثة بمجالات التطوير التنظيمي، فقد احتل مجال تطوير الأدوات والأساليب التكنولوجية المرتبة الأولى في الترتيب النسبي عن باقي المجالات بوزن مئوي بلغ (77.6%)، في حين احتل مجال تطوير الهيكل التنظيمي المرتبة الثانية من حيث الترتيب النسبي بوزن النسبي بوزن مئوي قدره (77.47%)، وفي المرتبة الثالثة نال مجال تطوير الأنظمة والسياسات الادارية في الترتيب النسبي بوزن مئوي بلغ (77.3%). وبوزن مئوي مقداره (76.8%) احتل مجال تنمية وتطوير العاملين المرتبة الرابعة في الترتيب. وحاز مجال أهداف واستراتيجيات المنظمة المرتبة الخامسة بوزن مئوي بلغ (76%). وفي المرتبة السادسة والأخيرة من الترتيب النسبي احتل مجال تطوير جماعات العمل بوزن مئوي قدره (75.06%) كما هو موضح في الجدول رقم (7).

#### المبحث الرابع: النتائج والتوصيات

##### أولاً. النتائج:

1. حظي موضوع التطوير التنظيمي باهتمام الكتاب والباحثين في مجال ادارة الأعمال وتطور هذا المفهوم من النظرة الضيقة إلى مفهوم واسع وأثبتت نتائج الدراسة اهتمام واتجاهات مديري الوحدات الادارية نحو التطوير التنظيمي في مجالاته الستة وهي (أهداف واستراتيجيات المنظمة- تطوير الأنظمة والسياسات الادارية – تطوير الهيكل التنظيمي – تطوير الادوات والأساليب التكنولوجية – تنمية وتطوير العاملين – تطوير جماعات العمل).
2. أكدت نتائج التحليل الاحصائي بأن اتجاهات مديري الوحدات نحو التطوير التنظيمي في الدراسة المبحوثة يتصف بالإيجابية وبدرجة أعلى من الوسط، إذ بلغ الوسط المرجح لا جمالي مجالات التطوير التنظيمي (6.44) وهو أعلى من الوسط الفرضي البالغ (3)، وبوزن مئوي لشدة الاجابة قدره (76.70%) وهو أعلى من الوزن المئوي الفرضي البالغ (60%).

3. أظهرت النتائج في المنظمة المبحوثة قبول الفرضية البديلة الاولى للفرضية الرئيسة والتي مفادها (هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين اهداف واستراتيجيات المنظمة واتجاهات مديري الوحدات الادارية بمتوسط مرجح بلغ (6.41) وبوزن مؤوي لشدة الاجابة قدره (76%).
  4. أشارت نتائج الدراسة الى قبول الفرضية البديلة الفرعية الثانية للفرضية الرئيسة المتعلقة بوجود علاقة ذات دلالة احصائية بين تطوير الانظمة والسياسات الادارية واتجاهات مديري الوحدات الادارية، حيث نالت وسط مرجح بلغ (6.46)، بوزن مؤوي قدره (77.3%).
  5. أظهرت نتائج الدراسة قبول الفرضية البديلة الثالثة للفرضية الرئيسة والتي مفادها (هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين تطوير الهيكل التنظيمي واتجاهات مدراء الوحدات الادارية) حيث حصلت على وسط مرجح قدره (6.52) وعلى وزن مؤوي بلغ (77.47%).
  6. بينت النتائج على المنظمة المبحوثة قبول الفرضية البديلة الفرعية الرابعة للفرضية الرئيسة والتي مفادها (هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين تطوير الأدوات والاساليب التكنولوجية والتي حازت على وسط مرجح بلغ (6.41)، وبوزن مؤوي قدره (77.6%).
  7. أشارت نتائج الدراسة على قبول الفرضية البديلة الفرعية الخامسة للفرضية الرئيسة المتعلقة بوجود علاقة ذات دلالة احصائية بين تنمية وتطوير العاملين واتجاهات مديري الوحدات الادارية، فقد حازت على وسط مرجح بلغ (6.41) وبوزن مؤوي قدره (76.8%).
  8. أظهرت النتائج قبول الفرضية البديلة الفرعية السادسة المنبثقة من الفرضية الرئيسة والتي مفادها (هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين تطوير جماعات العمل واتجاهات مديري الوحدات الادارية) بوسط مرجح بلغ (6.43) وبوزن مؤوي قدره (75.06%).
- ثانياً. التوصيات:** بناءً على ما ورد من نتائج في هذه الدراسة يقدم الباحث مجموعة من التوصيات يراها مناسبة في زيادة الاهتمام في مفهوم التطوير التنظيمي ويمكن اجمالها بما يأتي:
1. التوسع لدى الادارة وخاصة مديري الوحدات الادارية بالاهتمام الجدي بالتطوير التنظيمي لأنه المنطلق نحو استمرار المنظمة ومواكبة التغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية وأثرها على المنظمة وعملها.
  2. الاستعانة الدورية بالأكاديميين والباحثين وخاصة التدريسيين في الجامعات لغرض تدريب مديري الوحدات التدريبية على منهج صحيح وسليم ورفد هؤلاء المديرون بكل جديد وحديث نحو التطوير المستمر للمنظمة لتحقيق مستقبل أفضل.
  3. تشجيع المبادرات الهادفة من قبل مدراء الوحدات الادارية ومكافأتهم على جهودهم المبذولة في التطوير التنظيمي لغرض رفع الفعالية التنظيمية في المنظمة المبحوثة.
  4. الممسوحات الدورية من قبل المنظمة المبحوثة لمعرفة اتجاهات المديرين لديها لأن ذلك يشخص اتجاهاتهم بشكل عملي ومعرفة مواطن الضعف والقوة ومعالجتها.
  5. الاهتمام بجماعات العمل وتقوية اواصر العلاقة فيما بينهم لأنه بشكل ركن أساسي نحو تطوير التنظيمي سليم بعيداً عن المشاكل.

**المصادر****اولاً. المصادر العربية:**

1. ابو بكر، مصطفى وحيدر، معالي، (2000)، "متطلبات ومعوقات التطوير التنظيمي وادارة التغيير في المنظمات الحكومية، ورقة عمل، مؤتمر الابداع والتجديد في الادارة العربية، القاهرة.
2. احمد، احمد ابراهيم، (1999)، التطوير التنظيمي للتعليم، معهد البحوث والدراسات التربوية، جامعة القاهرة، مصر.
3. البدرى، عبد القادر انويجي وعبد الحفيظ، عبد السلام والرفاعي، خالد محمد، (2018)، أثر الادارة الالكترونية على التطوير التنظيمي، مجلة البحوث والدراسات الاقتصادية، المجلد 1، العدد1، الابحاث الليبية للدراسات العليا، ليبيا.
4. حمدان، عصام محمد، (2008)، التطوير التنظيمي وأثره على فعالية القرارات الادارية في المؤسسات الاهلية في قطاع غزة، رسالة ماجستير في ادارة الاعمال، كلية التجارة، الجامعة الاسلامية، غزة، فلسطين.
5. عبد الباقي، صلاح، (2000)، السلوك الانساني في المنظمات، الدار الجامعية، القاهرة.
6. عبودي، زيد منير، (2006)، التنظيم الاداري ومبادئه واساسياته، دار اسامة والمشرق الثقافي، عمان الاردن.
7. العديلي، ناصر، (1995)، الرضا الوظيفي، معهد الادارة العامة، الرياض.
8. علاقي، مدني عبد القادر، (1999)، ادارة الموارد البشرية: المنهج الحديث في ادارة الافراد، مؤسسة المدينة للصحافة (دار العلوم)، جدة.
9. الغمري، ابراهيم، (1985)، التطوير التنظيمي، مجلة الادارة العامة، العدد 48، الرياض.
10. القريوتي، محمد قاسم، (2000)، دليل التفكير الاستراتيجي واعداد الخطة الاستراتيجية، مجلة الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر.
11. النعيم، عبد اللطيف بن صالح، (2003)، قياس اتجاهات قيادات منظمات القطاع الخاص السعودي نحو التطوير التنظيمي، مجلة جامعة الملك سعود، المجلد 15 العلوم الادارية (1)، الرياض.

**ثانياً. المصادر الاجنبية:**

1. Cumming ang Worley, (1997), organization development and change, sixth Edition, south- western publishing.
2. Fresh and cecil H. Bell Jr, (2000), organization development Behavioral Sciece intrventions for organization improvement.