

## متطلبات التطوير التنظيمي من وجهة نظر ممارسي التطوير التنظيمي في مديرية الأحوال المدنية والجوازات والإقامة في محافظة نينوى

أ.م.د. حسان ثابت الخشاب

كلية الإدارة والاقتصاد

جامعة الموصل

[Hasan\\_thabet@uomosul.edu.iq](mailto:Hasan_thabet@uomosul.edu.iq)

الباحثة: زينة عبد النافع هاشم

كلية الإدارة والاقتصاد

جامعة الموصل

[zenaabdalnafea@gmail.com](mailto:zenaabdalnafea@gmail.com)

### المستخلص:

سعت الدراسة إلى تحديد متطلبات التطوير التنظيمي الفاعل في مديرية الأحوال المدنية والجوازات والإقامة في محافظة نينوى، والتي تعد من المنظمات الخدمية المهمة لدى المواطن وتمثيله بأبعاد الدراسة (الهيكل التنظيمي، الاستراتيجية، الثقافة التنظيمية، تقانة المعلومات، الموارد البشرية)، وتمحورت مشكلة الدراسة في طرح العديد من التساؤلات كان أهمها مدى تباين توافر أبعاد التطوير التنظيمي في المنظمة المبحوثة؟ وماهي المتطلبات اللازمة لتحقيق هذا البعد وتحقيقاً لهدف الدراسة فقد تم توظيف المنهج الوصفي التحليل كمنهج للدراسة من خلال توزيع استمارة استبانة واخذ آراء المجيبين ومن ثم العمل على تحليلها احصائياً، وتم الاعتماد على إجراء المقابلات مع اصحاب الخبرة والتخصص في المديرية المبحوثة وقد تم أخذ آرائهم ومقترحاتهم في استمارة خاصة، وتمثل مجتمع الدراسة بـ (615) فرداً، واختيرت منهم عينة بواقع (216) فرداً، وقد تم استخدام نوعين من استمارات الاستبانة كأداة لجمع بيانات الدراسة وتم تحليل بيانات هذه الدراسة من خلال عدة اساليب إحصائية، برنامج الاحصائي (SPSS) وبرنامج (Amos) لاختبار الفرضيات والتأكد من صحتها.

وفي ضوء المعالجة الإحصائية تم التوصيل للعديد من النتائج كان أهمها: ان هناك اختلاف في مستوى توافر ابعاد التطوير التنظيمي، وان البعد ذات تأثير الفاعل في تحقيق التطوير التنظيمي هو الهيكل التنظيمي، وان أكثر بعدين بحاجة الى تطوير هما (الهيكل التنظيمي والموارد البشرية) من وجهة نظر ممارسي التطوير التنظيمي وانهما الأكثر تأثيراً على سير العمل في المديرية، وأخيراً اقترح الباحثان المتطلبات اللازمة لتطوير هذه الابعاد.

**الكلمات المفتاحية:** التطوير التنظيمي، ابعاد التطوير التنظيمي، التطوير التنظيمي الفاعل.

### Requirements For Organizational Development from the point of view of organizational development practitioners in the Directorate of Civil Status, Passports and Residence in Nineveh Governorate

Researcher: Zinah Abdul nafea Hashim

College of Administration and Economics

University of Mosul

Assist. Prof. Dr. Hassan T. Al-khashab

College of Administration and Economics

University of Mosul

### Abstract:

The study sought to identify the requirements for effective organizational development in the Directorate of Civil Status, Passports and Residence in Nineveh Governorate, which is one of the important organizations to serve the citizen. The requirements for effective organizational development were represented in a number of

dimensions in the study, including: organizational structure, strategy, organizational culture, and information technology: organizational development, dimensions of organizational development, effective organizational development and human resources. The problem of the study focused in the introduction on a number of questions, the most important of which are what are the dimensions of organizational development available in the organization under study? What is the most effective dimension? What are the requirements necessary to achieve this dimension and achieve the goal of the study? The descriptive analytical approach was used as a methodology for the study by distributing a questionnaire and taking the opinions of the respondents and then working on analyzing them statistically. Interviews with experts and specialists in the organization under investigation were relied upon, and their views and suggestions were documented.

The study population was represented (615) individuals, and a sample of (216) individuals was selected, and two types of questionnaires were used as a tool for data collection. The data of the study was analyzed through several statistical methods, including (frequencies, percentages, mean, standard deviation, Pearson coefficient and confirmatory factor analysis) and by adopting (SPSS) and (Amos) software packages to test and verify hypotheses. Power. In the light of the statistical analysis, many results were reached, the most important of which are: there is a discrepancy in the level of availability of organizational development dimensions, and that the most influential dimension in achieving organizational development is the organizational structure, and the two dimensions that need further development are the organizational structure and human resources because they have the greatest impact on the functioning of the directorate under investigation. Finally, the researcher suggested a number of requirements for the development of these dimensions.

**Keywords:** organizational development, effective organizational development, organizational development practitioners.

### المبحث الأول: منهجية الدراسة

اولاً. مشكلة الدراسة: تواجه المنظمات الخدمية صعوبات في الاستجابة للتحديات والتغيرات التي يفرضها واقع التغيير في البيئة الداخلية والخارجية للمنظمات في العراق بصورة عامة ومحافظة نينوى بصورة خاصة، ولم تعد الأساليب التقليدية قادرة على تلبية الاحتياجات المتجددة للجمهور المتعامل مع المنظمات الخدمية والذي يطمح للحصول على خدمات ذات جودة عالية. في سياق ما تقدم تسعى الدراسة الى معرفة مدى التباين لتوافر متطلبات التطوير التنظيمي بدلالة ابعاده بغية تحديد مواطن الخلل والضعف في الاداء والعمل على معالجتها فضلاً عن رفع جودة العمل وتطويره، من خلال ما تقدم يمكن طرح التساؤل الاتي:

1. هل يتباين توافر أبعاد التطوير التنظيمي في المنظمة المبحوثة؟

2. ما هي متطلبات التطوير التنظيمي في المنظمة المبحوثة؟

### ثانياً. أهمية الدراسة:

1. الأهمية العلمية: تستمد هذه الدراسة أهميتها من الجانب النظري، إذ انها تبحث في أحد أهم المواضيع والمفاهيم الادارية التي تحقق التميز في المنظمات الا وهو التطوير التنظيمي لتطوير

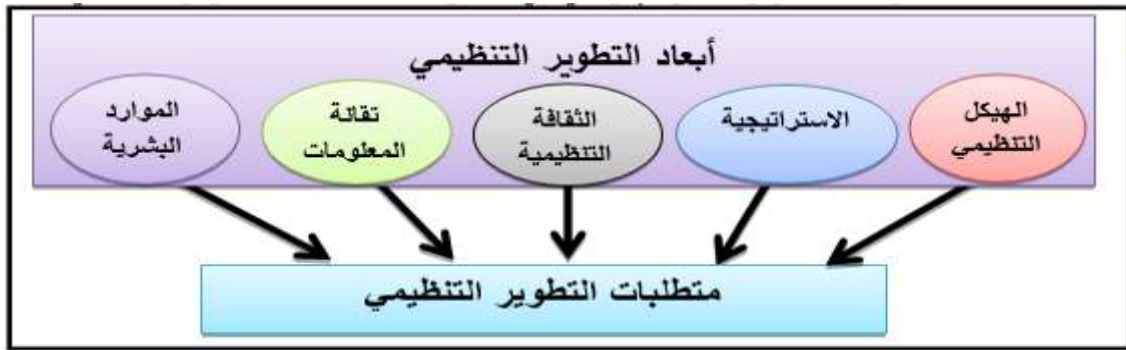
نظام العمل في المنظمات الحكومية، وتسلب الضوء على عدد من المفاهيم المعاصرة، وان فهم المنظمة المبحوثة لهذه المفاهيم يساعدها في تقديم الخدمات بشكل أفضل.

**2. الأهمية الميدانية:** تبرز أهمية البحث في الجانب الميداني كونه يبين مدى توافر أبعاد التطوير التنظيمي في المنظمة المبحوثة، والكشف عن أي بعد من أبعاد التطوير التنظيمي ذات تأثير أكبر على سير العمل في المنظمة، فضلاً عن تحديد المتطلبات اللازمة لتطوير هذه الأبعاد.

**ثالثاً. أهداف الدراسة:** ان الغرض من الدراسة اظهر مدى توافر التطوير التنظيمي في المنظمة المبحوثة ممثلاً بأبعاده، ويمكن تحديد الاهداف الاتية:

1. تحديد مدى توافر ابعاد التطوير التنظيمي في المديرية المبحوثة.
2. التوصل الى متطلبات التطوير التنظيمي التي يمكن ان تسهم بشكل فاعل في رفع مستوى اداء المنظمة المبحوثة.

**رابعاً. مخطط الدراسة الافتراضي:** تتبنى الدراسة الحالية مخططاً افتراضياً يستند على أطر مفاهيمية معروضة في التطوير التنظيمي المتمثلة بـ (الهيكل التنظيمي، الاستراتيجية، الثقافة التنظيمية، تقانة المعلومات، الموارد البشرية) والتي في مجموعها تمثل أبعاد التطوير التنظيمي وكما موضح في الشكل (1) كالآتي:



الشكل (1): مخطط الدراسة الافتراضي

المصدر: الشكل من إعداد الباحثان .

**خامساً. فرضيات الدراسة:** لكي تحقق الدراسة أهدافها يجب صياغة الفرضيات الرئيسة وما ينبثق منها من فرضيات فرعية وتتسجم مع نموذج الدراسة وكالاتي:

**الفرضية الرئيسة الأولى:**

**H0.1:** لا يتباين مستوى توافر أبعاد التطوير التنظيمي المتمثلة (الهيكل التنظيمي، الاستراتيجية، الثقافة التنظيمية، تقانة المعلومات، الموارد البشرية) في المنظمة المبحوثة. وينبثق منها الفرضيات الفرعية الآتية:

**H0.1.1:** لا توافر المتطلبات الخاصة ببعد الهيكل التنظيمي في المنظمة المبحوثة.

**H0.1.2:** لا توافر المتطلبات الخاصة ببعد الاستراتيجية في المنظمة المبحوثة.

**H0.1.3:** لا توافر المتطلبات الخاصة بالثقافة التنظيمية في المنظمة المبحوثة.

**H0.1.4:** لا توافر المتطلبات الخاصة بالمعلومات في المنظمة المبحوثة.

**H0.1.5:** لا توافر المتطلبات الخاصة بـ الموارد البشرية في المنظمة المبحوثة.

**الفرضية الرئيسة الثانية:**

**H0.2:** لا يوجد تتباين لتنفيذ متطلبات التطوير التنظيمي في المنظمة المبحوثة.

سادساً. **عينة الدراسة وحجمها:** يعتبر تحديد حجم العينة من الأمور الأساسية التي ينبغي أن يعطيها الباحثان أهمية كبرى، وإن اختيار عينة صغيرة الحجم قد يجعلها غير ممثلة، وكذلك اختيار عينة كبيرة تؤدي إلى الزيادة في التكاليف بشكل غير ضروري، وقد عرفت العينة على أنها جزء من المجتمع الذي يتم اختياره وفق قواعد وطرائق علمية كي تمثل مجتمع تمثيلاً صحيحاً (محمد، 2017: 313)، وإن المجتمع الدراسة مديرية الاحوال المدنية والجوزات والاقامة في محافظة نينوى وقد بلغ عدد منتسبيها (615)، وقد تم توزيع (250) استمارة على منتسبي مديرية الاحوال المدنية والجوزات والاقامة في محافظة نينوى، وتم تحصيل (225) استمارة، وقد تم حذف (9) استمارات كون المجيب اخذ طابع موحدة لكل الاجابات لذا تم اهمال هذه الاجابات، ويشير (المحمودي) على ان حجم العينة يتم قياسه عبر نسبة معينة يتم ضربها بمجتمع الدراسة (محمودي، 2019: 165)، ان كان مجتمع الدراسة صغير نسبياً يتكون بالمئات يتم ضربه بـ (20%)، مجتمع الدراسة كبير نسبياً يتكون بضة الاف يتم ضربه بـ (10%)، مجتمع الدراسة صغير نسبياً يتكون عشرات الالف يتم ضربه بـ (5%)، وهذا يعني  $123 = 20\% \times 615$

ويتبين من تطبيق المعادلة أعلاه ان حجم عينة الدراسة البالغة (216) والتي تمثل مجتمع الدراسة هي عينة مناسبة لهذه الدراسة.

سابعاً. **اساليب جمع البيانات:** اعتمد الباحثان المنهج النوعي لإنجاز البحث، واشتمل هذا المنهج على تقانات لتحصيل ما يستلزم من البيانات وتحديد استمارة الاستبيان التي اعدتها ال في باحثة ضوء السياقات العلمية المعتمدة لأعداد الاستبانة والجدول (1) يوضح المصادر المعتمدة في بناء استمارة الاستبيان، واستعان الباحثان في هذا البحث بالأساليب الإحصائية في البرنامج الإحصائي (AMOS 24.V) و (SPSS V24)، وذلك للإجابة على تساؤلاته وتحقيقاً لأهدافه، عبر عدد من الخطوات وهي: (متغير البحث، قياس جودة المطابقة، اختبار الفرضيات).

الجدول (1): متغيرات الدراسة الواردة في استمارة الاستبانة

| الرمز   | المصدر                                                               | البعد                | المتغير             |
|---------|----------------------------------------------------------------------|----------------------|---------------------|
| X1-X8   | (صرصو، 2017)، (سعد عابر، 2013)،<br>(عماري 2013)                      | الهيكل<br>التنظيمي   | التطوير<br>التنظيمي |
| X9-X16  | (محمد جابر محمد، 2019)، (سعد عابر، 2013)،<br>(صرصو، 2017)            | الاستراتيجية         |                     |
| X17-X24 | (عمر جميل، 2016)، (Brekhaw, et al., 2018)،<br>(العيسوي وآخرون، 2019) | الثقافة<br>التنظيمية |                     |
| X25-X32 | (صرصو، 2017)، (سعد عابر، 2013)                                       | تقانة<br>المعلومات   |                     |
| X33-X40 | (كاظم، 2019)، (العريمي، 2017)، (الطائي، 2018)                        | الموارد<br>البشرية   |                     |

المصدر: من اعداد الباحثان بالاعتماد على المصادر اعلاه.

## المبحث الثاني: الإطار النظري للدراسة

### المحور الاول: التطوير التنظيمي

1. مفهوم التطوير التنظيمي: يعد التطوير التنظيمي من المفاهيم الحديثة والتطبيقات الرئيسية للتغيير التي استحوذت على اهتمام الباحثين والكتاب، والتي ظهرت بعد التغيرات المتسارعة والهائلة في بيئة العمل، وفي مختلف المجالات السياسية والتكنولوجية والاقتصادية والاجتماعية، ويمثل أحد التطبيقات المهمة لعلم السلوك التنظيمي، ويهتم بالتطورات المحيطة بالمنظمة والتي تنعكس على تطوير المنظمة، وهو من السمات الأساسية للمنظمات الناجحة وذلك لان البيئة المحيطة بالمنظمة تكون متغيرة.

فالتطوير التنظيمي امر ضروري وحتمي للمنظمات العامة او الخاصة لأنه عملية مستمرة ومتجددة تتلاءم مع طبيعة المتغيرات، فعلى الافراد والمنظمات التأقلم والتكيف مع انماط التغيرات الجديدة، وايجاد طرق ووسائل لمواجهة التحديات من اجل البقاء والاستمرار والحفاظ على نموها (كاس، 2014: 316)، ويتضح الدور الاساسي للتطوير التنظيمي عبر مساعدة المنظمات على تغيير نفسها، فيسهل على المنظمات تقييم نفسها وبيئاتها وأنشطتها وإعادة بناء استراتيجياتها وهيكلها وعملياتها، وكذلك يساعد اعضاء المنظمة على تجاوز التغيرات السطحية وتحويلها الى افتراضات وقيم تحكم سلوكياتهم (Cummings & Worley, 2009: 5)، اما عن تعريف التطوير التنظيمي فقد اورد الباحثين والكتاب تعاريف متعددة ومختلفة حسب مداخل التي استند اليها وكما في الجدول (3) ادناه:

الجدول (3): تعريف التطوير التنظيمي وفقاً لآراء الكتاب والباحثين

| ت | الكتاب والمصدر            | تعريف التطوير التنظيمي                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|---|---------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1 | (ديسل، 2003: 302)         | هو منهج متخصص لإحداث التغيير التنظيمي، حيث يتم في ضوءه مشاركة الموظفين في اقتراح التغيير ومشاركتهم في التنفيذ، من خلال الاستعانة بالمستشارين.                                                                                                                                                                             |
| 2 | (Brown & Harvey, 2006: 3) | هو جهد مخطط ومنهجية للتغيير، تنعكس على التنظيم الكلي أو أجزاء كبيرة نسبياً من المنظمة، لزيادة فعالية النظام وتطوير إمكانات جميع أعضاء المنظمة، من خلال سلسلة من التدخلات المستندة على العلوم السلوكية المخطط لها والتي يتم تنفيذها بالتعاون مع أعضاء المنظمة، لإيجاد طرق محسنة للعمل معاً نحو الأهداف الفردية والتنظيمية. |
| 3 | (Bushe, 2009: 355)        | هو ممارسة لتعزيز التطوير الفردي وتحسين الأداء التنظيمي من خلال تغيير سلوكيات أعضاء المنظمة أثناء العمل                                                                                                                                                                                                                    |
| 4 | (Jones, 2013: 295)        | هو استراتيجية تعليمية معقدة تهدف إلى تغيير المعتقدات والمواقف والقيم، وهيكل المنظمات بحيث يمكنها التكيف بشكل أفضل مع التقنيات والأسواق والتحديات الجديدة                                                                                                                                                                  |

| ت | الكاتب والمصدر               | تعريف التطوير التنظيمي                                                                                                                                        |
|---|------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 5 | (Robbins & Judge, 2017: 651) | مجموعة من تدخلات التغيير المخطط لها، المبنية على القيم الإنسانية، والتي تسعى إلى تحسين الفعالية التنظيمية ورفاهية الموظف                                      |
| 6 | (Singh & Ramdeo, 2020: 6)    | جهد طويل المدى لتحسين القدرات على حل المشاكل في المنظمة وقدرتها على التعامل مع التغييرات في بيئتها الخارجية بمساعدة خبراء الاستشاريين الخارجيين أو الداخليين. |

المصدر: من اعداد الباحثان بالاعتماد على المصادر اعلاه.

من خلال ما تقدم يورد الباحثان التعريف الاجرائي للتطوير التنظيمي على انه اسلوب لتوحيد الجهود المبذولة من قبل الادارة العليا لإحداث التغير ومشاركة العاملين من أجل إحداث التوافق بين المتغيرات الداخلية والخارجية، لزيادة فاعلية المنظمة وامكانياتها وقدره عاملها وجعلها أكثر انفتاحاً لمواجهة التحديات.

**2. مسؤولية التطوير التنظيمي:** تواجه المنظمات التي تسعى لإجراء التطوير التنظيمي من الذي سوف يقوم بالتطوير؟ هل المنظمة نفسها ستقوم التطوير؟ اما انها ستعتمد على مستشارين خارجين، او نها تعمد على البديلين معاً (عماري، 2013: 78)، وقد اتفق (الغالي وصالح) و (السكرانه) على ان المسؤولين عن ادارة التطوير التنظيمي هم (الغالي وصالح، 2010: 153) و (السكرانه، 2013: 190):

أ. المنظمة مسؤولة عن التطوير التنظيمي.

ب. المستشار الخارجي المسؤول عن التطوير التنظيمي.

ج. مشاركة المنظمة (المستشار الداخلي) والمستشار الخارجي في التطوير التنظيمي.

### المحور الثاني: أبعاد التطوير التنظيمي

تعد ابعاد التطوير التنظيمي احدى اهم التطبيقات الاساسية للتطوير، لغرض تجديد العمليات التنظيمية عن طريق التركيز على الهيكل التنظيمي، الاستراتيجية، الثقافة التنظيمية، تقانة، والموارد البشرية (مطر، 2008: 9).

**1. الهيكل التنظيمي:** يعتبر الهيكل التنظيمي من المواضيع التي تحتل موقعاً متميزاً في المنظمة على اختلاف احجامها وانواعها، اذ حاز على اهتمام الكتاب والباحثين في حقل العلوم الادارية (الحميري والبريس، 2018: 24)، وان الهيكل التنظيمي في المنظمة يشبه الهيكل العظمي في الانسان فصحة الهيكل التنظيمي دليل على صحة المنظمة والعكس صحيح، وان دراسة وتحليل الهيكل التنظيمي مهم جدا في المنظمة، حيث يحدد مسار العمل وتتضح السلطة والمسؤولية في مستوياتها الادارية، فالسلطة تؤثر على اصدار الاوامر والتعليمات واتخاذ القرارات على المستوى التنظيمي (محمد واحمد، 2018: 236)، ويرى (Berszinn) الهيكل التنظيمي بانه نظام من اللوائح التي تهدف إلى توجيه سلوك أعضاء المنظمة (Cordes-Berszinn, 2013: 112)، واشارت (جلالمنه) ان التطوير التنظيمي بأنه الدعمة الرئيسية للمنظمة، من خلال تنظيم وتجميع العاملين من اجل القيام بأنشطة ومسؤوليات ضمن أنظمة وقواعد محددة لتحقيق اهداف وغايات المنظمة (جلالمنه، 2014: 22)، واطهر (Ahmady & et al.) الهيكل التنظيمي على انه الطريقة التي يتم من خلالها تقسيم الأنشطة وتنظيمها وتنسيقها لتحقيق اهداف المنظمة (Ahmady & et al.,

(455: 2016، وقد اتفق كل من (القريوتي، 2008: 50-52)، (حريم، 2010: 104-107) و(Vazifedoust et al., 2012: 11) ان ابعاد الهيكل التنظيمي هي (التعقيد، المركزية، والرسمية).

**2. الاستراتيجية:** تعد الاستراتيجية احدى الموضوعات الفكرية الحيوية في المنظمات، إذ أنها اشملت على العديد من الميادين والعلوم ولم تقتصر على العلوم العسكرية فقط بل امتدت الى العلوم الاجتماعية (السياسة، والاقتصاد، والادارة، ...) والتي تستوجب الفهم من قبل متخذي القرارات والمسؤولين في المنظمات، وقد اشاروا (Hill, et al.) الى الاستراتيجية بانها مجموعة من الإجراءات ذات الصلة التي يتخذها المديرون لزيادة أداء شركاتهم (Hill, et al., 2015: 4)، ويرى (عواد وآخرون) الاستراتيجية على انها تصور لرؤيا المنظمة المستقبلية، ورسم رسالتها والعمل على تحديد غايتها في المدى البعيد، وتحديد ابعاد العلاقة المتوقعة بين المنظمة وبيئتها، والتي تسهم في تحديد الفرص والمخاطر المحيطة بالمنظمة، وتعمل على تحديد مواطن القوة والضعف في بيئتها الداخلية، والتي تساعد في اتخاذ القرارات الاستراتيجية الملائمة في المدى البعيد مراجعتها وتقويمها (عواد وآخرون، 2016: 22)، وقد عرف (رشيد وجلاب) هي الخطة الشاملة المتكاملة والتي تتضمن مجموعة من المناهج والافكار والطرائق ذات الصلة بالمستقبل لتحقيق اهداف المنظمة بالاعتماد على القدرات والموارد الجوهرية للمنظمة ضمن الفرص والتهديدات المحيطة بالمنظمة (رشيد وجلاب، 2015: 23).

**3. الثقافة التنظيمية:** تعد الثقافة عُنصرًا اساسياً في التأثير على المنظمة من حيث قابليتها على التغيير، وقدرتها على مواكبة التطورات البيئية، وكلما كانت قيم المنظمة مرنة، كانت قدرة المنظمة على التغيير اكبر، وكلما كانت قيم المنظمة تميل إلى الثبات والحرص كلما قلت قدرة المنظمة على التغيير والتطور (العوفي، 2005: 21)، وان للثقافة التنظيمية وظيفتين رئيسة في المنظمة فالوظيفة الاولى هي دمج أعضاء المنظمة والتي تظهر من خلال التكامل والتوافق بين العاملين من جهة ومع الادارة من جهة اخرى، والوظيفة الثانية هي قدرة الثقافة التنظيمية على مساعدة المنظمة في التكيف مع البيئة الخارجية للمنظمة (Daft, 2010: 331)، فالثقافة تتكون مجموعة افتراضات مهمة غير مكتوبة والتي يتقاسمها أعضاء المنظمة، وهذه الافتراضات نوعان فالأولى المعتقدات هي افتراضات حول الواقع وتستمد وتعزز بالخبرة، والثانية القيم هي افتراضات حول المثل المرغوبة ويتم السعي لتحقيقها، ويتم مشاركة المعتقدات والقيم في أي منظمة (Ng'ang'a & Wesonga, 2012: 211)، ويرى (Jones) الثقافة التنظيمية على انها مجموعة من القيم والمعايير المشتركة بين اعضاء المنظمة والتي تتحكم بالتفاعلات فيما بينهم وبين الأشخاص الآخرين من خارج المنظمة، وهذه المعايير والقيم تعمل على توجيه العاملين وتميز السلوكيات المرغوبة أو غير المرغوب فيها (Jones, 2013: 179).

**4. تقانة المعلومات:** تعد التقانة من اهم العوامل التي تؤثر وتحدد طبيعة التنظيم وسماته، والتي تسعى لتحديد انظمة العمل وزيادة كفاءة العاملين لكي تتناسب مع التقانة الحديثة، ولا تقتصر التقانة على الآلات والمعدات والادوات بل تتعدى الى المعرفة والاساليب والعمليات وكيفية تحويل المدخلات الى مخرجات (القريوتي، 2008: 199)، وقد تحول دور تقانة المعلومات من مصدراً داعماً الى مطلب اساسي لمساعدة المنظمات، وتعمل تقانة المعلومات على تمكين المنظمة من القيام بعملياتها الإدارية بكفاءة ولان هذه التقانة توفر قدرات معلوماتية لمساعدة المنظمات من اجل البقاء والاستمرار (الشوابكة، 2010: 166)، والمعلومات جزءاً لا يتجزأ من نسيج الإدارة ويعتبر مورداً

أساسياً في عملية الادارية وضمان نجاح المنظمات واستمرارها في بيئة تتسم بالتعقيد والتغير السريع (الصائغ، 2015: 169).

وقد اتفق كلا من (العبادي والعارضي، 2012: 3-33)، (الشوابكة، 2011: 187)، بأن مكونات البنية التحتية لتقانة المعلومات تتكون من (المكونات المادية، والبرمجيات، قواعد البيانات، شبكة الاتصال)، وتُرى تقانة المعلومات على انها العلم الجديد ذات الامكانيات العالية المتقدمة والتي لها القدرة على تجميع البيانات ومعالجتها وتخزين وتوزيع واسترجاعها وتوصيل المعرفة في المجالات الإدارية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية بالاعتماد على الحاسوب (Fusch & Ness, 2015: 1409).

**5. الموارد البشرية:** يعد مفهوم الموارد البشرية من احد المواضيع التي ظهرت بسبب التغيرات والتطورات في الفكر الإداري والسلوك التنظيمي، والتي انعكست على زيادة الاهتمام بالعنصر البشري في المنظمات لأنه يمثل الدعامة الرئيسة والحقيقية لتحقيق اهداف المنظمة، وهي مصدر الفكر والتطوير والقدرة على توظيف وتشغيل الموارد المادية في المنظمة (العريمي، 2017: 78)، تؤثر الموارد البشرية بصورة مباشر على التطوير في المنظمة، ولهذا السبب يعد الاستثمار في الموارد البشرية وتدريبها استثماراً للمستقبل والتي تنعكس على مستوى المنظمة ككل، وطريقة مؤكدة لزيادة الكفاءة والفاعلية، خاصة إذا كان التطوير في مناطق ذات إمكانات عالية لزيادة أداء الموارد البشرية المنتجة، وهي تعالج جوانب عديدة منها: تغيير الموقف، الدافع، السلوك، المعرفة، الأداء، ويمكن أن تستهدف وظائفها، تنظيم الإنتاج، هيكل الإدارة، الثقافة، إسناد المسؤوليات، تفويض السلطة، وقد يبدأ تحفيز العاملين عبر فهم المشكلة والقدرة على إيجاد حلول للمشاكل (Blaga, 2020: 288)، وقد بينت الموارد البشرية على أنها مجموعة من الافراد لهم القدرة على أداء العمل والرغبة في أدائه بصورة جيدة، من خلال توافر نظم تساعد على تحسين هذه الموارد وتطويرها بالتعليم والاختبار والتدريب والتطوير والصيانة (عقيلي وآخرون، 2010: 186)، (كاظم وفضيلي، 2020: 78)، أن وظائف الموارد البشرية هي التخطيط، التوظيف والاختيار، التدريب والتطوير، التعويضات، تقييم الأداء، الصيانة (خضر وحمادي، 2020: 44).

### المبحث الثالث: الإطار العملي للبحث

**اولاً. وصف وتحليل مواقف المجيبين تجاه متغيرات الدراسة:** اعتمد الباحثان على خمسة أبعاد لقياس متغير التطوير التنظيمي وهي (الهيكل التنظيمي، الاستراتيجية، الثقافة التنظيمية، تقانة المعلومات، الموارد البشرية)، وذلك باستخدام (40) عبارة تمت الاجابة عليها وفق مقياس ليكرت الخماسي، وفيما يأتي وصف لمتغير التطوير التنظيمي من وجهة نظر الأفراد المبحوثين كالآتي:

يوضح الجدول (3): المعدل العام للتوزيعات التكرارية والاوساط الحسابية وانحرافات المعيارية بمتغيرات التطوير التنظيمي، والذي يشير إلى أن إجابات الأفراد المبحوثين فيما يتعلق بأبعاد التطوير التنظيمي من خلال المؤشرات (X1-X40) كانت متجهة نحو الاتفاق العام والبالغ (53.896%)، في حين كان الاتجاه السلبي عدم الاتفاق الإجابات الأفراد المبحوثين بمعدل قدره (24.114%)، فيما بلغت نسبة المحايدون (21.96%)، وعززت تلك المعدلات متوسط الأوساط الحسابية البالغ (3.38) وهو أعلى من الوسط الحسابي الافتراضي البالغ (3) وحيث بلغ الانحراف المعياري (1.11)، أذ جاء بعد تقانة المعلومات في المرتبة الاولى بوسط حسابي والذي بلغ (3.53) وهو أعلى من الوسط الحسابي الافتراضي والبالغ (3) وبانحراف معياري (1.08)، بينما احتلت

بعد الثقافة التنظيمية المرتبة الثانية بوسط حسابي والذي بلغ (3.49) وهو أعلى من الوسط الحسابي الافتراضي والبالغ (3) وبانحراف معياري (1.08)، واحتلت الاستراتيجية المرتبة الثالثة بوسط حسابي والذي بلغ (3.40) وهو أعلى من الوسط الحسابي الافتراضي والبالغ (3) وبانحراف معياري (1.10)، فيما جاء بالمرتبة الرابعة بعد الهيكل التنظيمي بوسط حسابي والذي بلغ (3.29) وهو أعلى من الوسط الحسابي الافتراضي والبالغ (3) وبانحراف معياري (1.125)، وأخير احتل بعد الموارد البشرية المرتبة الخامسة بوسط حسابي والذي بلغ (3.23) وهو أعلى من الوسط الحسابي الافتراضي والبالغ (3) وبانحراف معياري (1.17).

الجدول (3): المعدل العام للتوزيعات التكرارية والاوراط الحسابية وانحرافات المعيارية بمتغيرات التطوير التنظيمي

| اسم المتغير       | رمز الترميز | مقياس الاستجابة |          |           |             |                  | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري |
|-------------------|-------------|-----------------|----------|-----------|-------------|------------------|---------------|-------------------|
|                   |             | اتفق بشدة (5)   | اتفق (4) | محايد (3) | لا اتفق (2) | لا اتفق بشدة (1) |               |                   |
| الهيكل التنظيمي   | X8-X1       | 13.07           | 37.33    | 21.65     | 21.45       | 6.5              | 3.29          | 1.12              |
| الاستراتيجية      | X9-x16      | 15.75           | 38.16    | 22.32     | 17.82       | 5.94             | 3.40          | 1.10              |
| الثقافة التنظيمية | X17-x24     | 18.68           | 38.15    | 22.45     | 15.28       | 5.43             | 3.49          | 1.08              |
| تقانة المعلومات   | X25-x32     | 17.67           | 41.09    | 21.64     | 14.93       | 4.66             | 3.52          | 1.08              |
| الموارد البشرية   | X32-x40     | 13.33           | 36.33    | 21.76     | 17.47       | 11.12            | 3.23          | 1.17              |
| المعدل العام      |             | 15.69           | 38.20    | 21.96     | 17.39       | 6.72             | 3.38          | 1.11              |
| المجموع           |             | 53.91           |          | 21.96     |             | 24.13            |               |                   |

المصدر: من اعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V24.

من خلال من خلال الاعتماد على الوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل بعد تبين أن هناك تباين في مستوى توافر أبعاد التطوير التنظيمي المتمثلة بـ (الهيكل التنظيمي، الاستراتيجية، الثقافة التنظيمية، تقانة المعلومات، الموارد البشرية) في المديرية الاحوال المدنية والجوازات في محافظة نينوى بدرجات مختلفة، وأن مستوى توافر أبعاد التطوير التنظيمي كانت بدرجة متوسطة. والنتيجة هناك تباين في مستوى توافر أبعاد التطوير التنظيمي مما يعني رفض فرضية العدم الرئيسة والفرعية وقبول الفرضية البديلة يتباين في مستوى توافر أبعاد التطوير التنظيمي متمثلة بـ (الهيكل التنظيمي، الاستراتيجية، الثقافة التنظيمية، تقانة المعلومات، الموارد البشرية) في المنظمة المبحوثة.

#### والفرضيات الفرعية:

1. تتوافر المتطلبات الخاصة ببعد الهيكل التنظيمي في المنظمة المبحوثة.
2. تتوافر المتطلبات الخاصة ببعد الاستراتيجية في المنظمة المبحوثة.
3. تتوافر المتطلبات الخاصة ببعد الثقافة التنظيمية في المنظمة المبحوثة.
4. تتوافر المتطلبات الخاصة ببعد تقانة المعلومات في المنظمة المبحوثة.
5. تتوافر بالمتطلبات الخاصة ببعد الموارد البشرية في المنظمة المبحوثة.

ثانياً. العينة الخاصة باستمارة ممارسي التطوير التنظيمي: قد تم اختيار عينة قصدية من منتسبي مديرية الاحوال المدنية والجوازات والاقامة في محافظة نينوى اللذين يتمتعون بخبرات عالية أو يشغلون مناصب رفيعة ولهم اسهامات في العمل اذ بلغ عددهم (22) فرد، وقد قدمت لهم استمارة خاصة بممارسي التطوير التنظيمي الغاية منها الاستفادة من خبراتهم وامكانياتهم في تطوير العمل على وجه الخصوص، وتدوين مقترحاتهم وهو ما يتفق مع التطوير التنظيمي الفاعل ويمكن تعريفه على انه الجهد المخطط لإحداث التغير من قبل ممارس التطوير لتحديد البعد الاكثر تأثيراً على سير العمل بالاعتماد على العلوم السلوكية وقد قدموا مشكورين مقترحاتهم، وقامت الباحثة بتصنيفها حسب ابعاد الدراسة وجمع المتشابه منهم، وقد احتوت هذه الاستمارة على الابعاد الخمسة للتطوير التنظيمي وهي (الهيكل التنظيمي، الاستراتيجية، الثقافة التنظيمية، التقانة، الموارد البشرية) وهذه الاستمارة تضمنت طلب اعطاء تسلسل لأبعاد التطوير التنظيمي وترقيم هذه الابعاد من (1) الى (5) حسب أهميته من وجهة نظرهم بالإضافة تضمنت هذه الاستمارة المقترحات الخاصة لتطوير العمل في المديرية.

الجدول (4): اسماء المجيبين على استمارة ممارسي التطوير التنظيمي

| ت                                    | ممارس التطوير التنظيمي | المنصب او مكان العمل                                    |
|--------------------------------------|------------------------|---------------------------------------------------------|
| <b>العاملين في الادارة العليا</b>    |                        |                                                         |
| 1                                    | العميد                 | مدير الاحوال المدنية والجوازات والاقامة في محافظة نينوى |
| 2                                    | العميد                 | قسم الادارية والمالية                                   |
| 3                                    | العميد                 | قسم الادارية والمالية                                   |
| 4                                    | العميد                 | قسم الادارية والمالية                                   |
| 5                                    | العميد                 | قسم جوازات نينوى                                        |
| 6                                    | العميد                 | قسم الجنسية العراقية الايسر                             |
| 7                                    | العميد                 | قسم البطاقة الوطنية                                     |
| 8                                    | العقيد                 | قسم بطاقة المعلومات                                     |
| 9                                    | العقيد                 | شعبة التدقيق                                            |
| 10                                   | العقيد                 | قسم الجوازات                                            |
| 11                                   | مقدم                   | شعبة الحسابات                                           |
| 12                                   | مقدم                   | شؤون الاحوال المدنية                                    |
| 13                                   | المقدم                 | شعبة التخطيط والمتابعة                                  |
| 14                                   | المقدم                 | قسم البطاقة الوطنية                                     |
| 15                                   | الرائد                 | شعبة الإدارة                                            |
| 16                                   | النقيب                 | شعبة الحسابات                                           |
| <b>العاملين في الادارة التنفيذية</b> |                        |                                                         |
| 17                                   | المفوض                 | مكتب المدير                                             |
| 18                                   | الموظف                 | مكتب المدير                                             |
| 19                                   | الموظف                 | قسم البطاقة الوطنية                                     |
| 20                                   | الموظف                 | شعبة الإدارة                                            |
| 21                                   | الموظفة                | شعبة الميرة                                             |
| 22                                   | الموظفة                | شعبة الواقعات                                           |

ولأجل تحديد اهم الابعاد حسب وجهة نظر المجبيين فقد تم تحديد وزن لكل مرتبة حسب اهميتها وبناءً على تسلسلها أذ كل مرتبة اعلى من التي قبلها (5%)، حيث أن المرتبة الاولى اخذت ((30%)، والمرتبة الثانية أخذت وزن (25%)، وأخذت المرتبة الثالثة (20%)، والمرتبة الرابعة أخذت وزن (15%)، واخيرا المرتبة الخامسة اخذت وزن (10%)، ثم تم ضرب التكرار (الاجابات المختارة) بالوزن لتظهر اهمية كل بعد من ابعاد التطوير التنظيمي عبر الوزن المعياري والمبينة في الجدول (5) وكما يلي:

الجدول (5): تحديد مرتبة البعد من وجهة نظر ممارسي التطوير التنظيمي وفق الوزن المعياري

| تسلسل البعد حسب وجهة نظر ممارسي التطوير التنظيمي |                    |        |                    |   |                    |   |                    |   |                   |   | ابعاد التطوير<br>التنظيمي |
|--------------------------------------------------|--------------------|--------|--------------------|---|--------------------|---|--------------------|---|-------------------|---|---------------------------|
| مجموع<br>الوزن<br>المعياري                       | المرتبة<br>الخامسة |        | المرتبة<br>الرابعة |   | المرتبة<br>الثالثة |   | المرتبة<br>الثانية |   | المرتبة<br>الاولى |   |                           |
|                                                  | الوزن<br>10%       | ت      | الوزن<br>15%       | ت | الوزن<br>20%       | ت | الوزن<br>25%       | ت | الوزن<br>30%      | ت |                           |
| 5.35                                             | 0.1                | 1      | 0.45               | 3 | 0.6                | 3 | 1.5                | 6 | 2.7               | 9 | الهيكل<br>التنظيمي        |
| 4.05                                             | 0.6                | 6      | 0.6                | 4 | 1.2                | 6 | 0.75               | 3 | 0.9               | 3 | الاستراتيجية              |
| 3.4                                              | 1.1                | 1<br>1 | 0.45               | 3 | 1                  | 5 | 0.25               | 1 | 0.6               | 2 | الثقافة<br>التنظيمية      |
| 4.05                                             | 0.4                | 4      | 1.2                | 8 | 0.8                | 4 | 0.75               | 3 | 0.9               | 3 | تقانة معلومات             |
| 5.45                                             | 0                  | 0      | 0.3                | 2 | 0.8                | 4 | 2.25               | 9 | 2.1               | 7 | الموارد<br>البشرية        |

المصدر: من اعداد الباحثان بالاعتماد على استمارة ممارسي التطوير التنظيمي.

من خلال الجدول اعلاه تبين ان البعد الاكثر اهمية حسب راي ممارسي التطوير التنظيمي هو بعد المورد البشري أذ بلغ وزنه المعياري (5.45) ذلك لان العمل في المديرية يعتمد على المورد البشري وبشكل اساسي ومهما تطور الهيكل التنظيمي، استراتيجية، التقانة والثقافة التنظيمية تبقى بحاجة الى مورد بشري ذو امكانيات ومهارات عالية قادر على تنفيذ الخطط المطلوبة، من جهة اخرى فانه نتائج الوصف والتشخيص اظهرت ان مستوى الاهتمام بالموارد البشرية اقل من الابعاد الاخرى وهذا ينسجم مع راي ممارسي التطوير التنظيمي من ما يعطي تأكيد على اهمية تطوير هذا البعد، تلى ذلك بعد الهيكل التنظيمي الذي اخذ اهتمام بالدرجة الثانية وبوزن معياري (5.35) وان نتائج الوصف والتشخيص تشير الى محدودية الاهتمام بهذا البعد مما ينبغي الاهتمام بهذا البعد لان اي تغيير في العمل ينعكس على تغيير في نوع المهام والانشطة المطلوبة، اما في المرتبة الثالث جاء كلاً من (بعد تقانة المعلومات والاستراتيجية) وبوزن معياري (4.05) وان نتائج الوصف والتشخيص يظهر بعد التقانة في المرتبة الاولى، وان مستوى الاهتمام بهذا البعد اكبر كون المديرية في مرحلة التحول من العمل الورقي الالكتروني، وان مستوى الاهتمام بالاستراتيجية متوسط ولان أي تغيير في النظام العمل يتبعه تغيير في الاستراتيجية المتبعة بالعمل، اما بعد الثقافة التنظيمية الذي جاء بالمرتبة الاخيرة والذي حصل على وزن معياري (3.4)، وهذا عكس النتائج التي ظهرت في الوصف والتشخيص الذي اعطى اهمية لبعد الثقافة التنظيمية في المرتبة الثانية

وهذا يدل على وجود اهتمام بالثقافة التنظيمية، وبذلك فإن وجهة مارسي نظر التطوير التنظيمي أن بعد الموارد البشرية والهيكل التنظيمي أكثر بعدين بحاجة الى تطوير كون التحول في العمل يحتاج الى تحديد أنشطة ومهام جديدة بالإضافة انه عند استحداث وظائف جديدة ينبغي تهيئة المورد البشري المؤهل للعمل وفق المستوى المطلوب بالإضافة الى تقليل المركزية المتبعة وهذا يتطابق مع نتائج الوصف والتشخيص ان الاهتمام ببعدي الموارد البشرية والهيكل التنظيمي محدود.

## ❖ H0.2: لا يوجد تباين لتنفيذ متطلبات التطوير التنظيمي في المنظمة المبحوثة.

من خلال ما تقدم يمكن رفض فرضية العدم لا يوجد تباين لتنفيذ متطلبات التطوير التنظيمي في المنظمة المبحوثة وقبول الفرضية البديلة انه يوجد تباين في تنفيذ متطلبات التطوير التنظيمي في المنظمة المبحوثة.

### المبحث الرابع: متطلبات التطوير التنظيمي

يعد التطوير التنظيمي من المواضيع التي نالت استحسان الباحثين والكتاب لما له من أهمية في ظل التغيرات الاقتصادية، الاجتماعية والتقانة، ولأنه لا يمكن الحديث عن منظمة متطورة دون اللجوء إلى تحديد درجة كفاءة ابعاد التطوير التنظيمي فيها، فالتطوير التنظيمي الفاعل يعتمد على ممارسي التطوير في تحديد اي بعد من ابعاد التطوير ذات تأثير على سير العمل، وبناءً على نتائج التحليل الاحصائي التي بينت ان الهيكل التنظيمي هو البعد الذي سيبدأ التطوير منه فأن الباحثان تقترح الاتي لتحقيق متطلبات التطوير التنظيمي:

**اولاً. الموارد البشرية:** فالمورد البشري اهم مورد والمحرك الرئيس في المديرية، وأن تطوير الموارد البشرية يعد من المداخل الرئيسة لتحقيق التطوير التنظيمي، بالإضافة الى أن الاهتمام بالعاملين عبر تأمين احتياجاتهم بالشكل الذي يجعلهم مرتبطين بالمنظمة، وتنمية الشعور لديهم بانهم يقدمون خدمة انسانية اجتماعية بالإضافة الى الاجور التي يتقاضوها، لانهم يمثلون اللبنة الاساسية لتطوير المديرية بسبب خبرتهم ومعرفتهم بالعمل التي تسهم وبشكل كبير في تحقيق الاهداف المرسومة من قبل المديرية، فالحمل على تطوير الموارد البشرية ينعكس على عمل المديرية ككل وكالاتي:

**1. تحديد الاحتياجات من الموارد البشرية:** يمثل (تخطيط الموارد البشرية) في المديرية وهذه العملية على استثمار مواردها بالشكل الامثل الذي يقلل الجهد والوقت اللازم لتحقيق الاهداف المطلوبة، وان تحديد هذه الاحتياجات يكون مرتبط بالخطة المستقبلية للمديرية، لذا ينبغي اولاً تحديد ماهي الوظائف الشاغرة وماهي المهام والمسؤوليات والادوات المستخدم في هذه الوظيفة على ضوء هذه المعلومات يتم تحديد الموصفات والخصائص التي ينبغي ان يتصف بها العاملين في المديرية بعناية بما يتناسب مع متطلبات العمل، ويتم تحديد هذه السمات والخصائص من خلال تطوير وسائل ومعايير فحص المتقدمين للعمل والمفاضلة بينهم لاختيار أكثر العناصر توافقاً مع احتياجات المديرية، فمثلاً المديرية متجهة نحو التحول من العمل الورقي إلى العمل الالكتروني كفتح البطاقة الوطنية في الاقضية والنواحي التابعة لمحافظة نينوى، فأنها تحتاج إلى تحديد احتياجاتها من الموارد البشرية بما يتلاءم مع مستوى العمل الذي سوف تقوم به مستقبلاً، ومقارنة هذه الاحتياجات مع ما متوفر من المورد البشري الحالي، وعلى هذه الاساس يتم تحديد الاحتياجات من الموارد البشرية.

**2. التوظيف:** تعد هذه العملية من العمليات المهمة التي تستند عليها المديرية في عملها فينبغي ان تتم أنجازها بدقة وفاعلية عالية، فاختيار الشخص ذو المؤهلات والمهارات العالية يساعد المديرية رفع مستوى ادائها وزيادة انتاجيتها وهذا يعني وضع الشخص المناسب بالمكان المناسب، وان هذه العملية تركز وبشكل كبير على الاستقطاب والتعيين ومحاولة جذب واستقطاب افضل المواهب والخبرات التي يمكن أن تكون عبر ترقية العاملين للحصول على وظائف اعلى حيث أنها تزيد من ثقة العاملين بالمديرية ويزيد الاعتقاد بأن الجهود المبذولة من قبلهم تكون مقدره من قبل الادارة وتأخذها بعين الاعتبار، وان تكون هذه الفرص متاحة لجميع العاملين بصورة عادلة ويمكن ان تلجأ المديرية إلى نقل العاملين من وظيفة الى اخرى او من قسم الى قسم آخر لكي ترفع من مستوى الخبرات التي لدى عاملها من خلال اطلاعهم على اليات العمل في جميع اقسام المديرية، ومحاولة وضع خطط جديدة جذب واستقطاب الخبرات والمؤهلات من الخرجين عن طريق مكاتب التوظيف او الجامعات والمعاهد او النقابات العمالية لزيادة قاعدة المتقدمين وانتقاء أفضل المتقدمين، وينبغي اخذ بعين الاعتبار المتقاعدين اللذين يغادرون المديرية سنوياً وتهيئة البديل، لذا من الممكن اللجوء الى التنسيب من الدوائر التابعة لوزارة الداخلية واللذين لديهم رغبة العمل في المديرية، والنقل من باقي وزارات الاخرى، او اللجوء الى العقود.

**3. التدريب:** يعد التدريب احد أهم الطرق التي لاقت ولا زالت تلاقي اهتمام كبير من قبل الادارة، وذلك لان التدريب يعمل تطوير جميع العاملين في المديرية وعلى كافة المستويات الادارية ومحاولة تغير الروتين المتبع عبر إكساب العاملين مهارات ومعارف تمكنهم من إنجاز مهماتهم بفاعلية، ولتحديد البرامج التدريبية ينبغي أولاً تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين في المديرية والاقسام التابعة لها عن طريق الملاحظة أو الاستماع الى آراء العاملين عن كيفية سير العمل وماهي ظروف العمل وماهي الصعوبات التي تواجههم لإنجاز أعمالهم ومناقشتهم وتحديد مواطن الضعف في العمل، وأن تحديد الاحتياجات تكون حسب الأولوية، وثانياً في ضوء هذه المعطيات يتم تحديد البرامج التدريبية التي تلائم متطلبات العمل في المديرية وبما يراعي نظام التحول الالكتروني في العمل.

فالتدريب ينبغي أن لا ينحصر على العاملين الذين يبدون قصور في مستوى الاداء بل يشمل جميع العاملين في المديرية، ويمكن استخدام التعليم وجعله ضمن خطط الاساسية بالمديرية للارتقاء بأداء وسلوك العاملين عن طريق اكساب المتعلم المعرفة المرتبطة بعملهم الشكل الذي يعمل على تحسين ادائهم في العمل، وحيث أن التعليم والتثقف بكافة المستويات في المديرية تعمل على تطوير الموارد البشرية وتزويدهم بمؤهلات من شأنها توسيع فرص العمل والتي تنعكس على مستوى الاداء في العمل، وفي هذا السياق نقترح ان يتم تفعيل دور وحدة تدريب في المديرية من شأنها الاهتمام بشؤون تطوير وتأهيل المنتسبين ويمكن الاستفادة من الجهات الخارجية مثل الجامعات لاسيما جامعة الموصل من خلال رفد هذه الوحدات بالمدرسين في مختلف التخصصات.

**4. نظام الحوافز:** يعد نظام الحوافز احد اهم العوامل المؤثرة في نظام العمل في المديرية، والحوافز هي حوافز مادي أو معنوي ينبغي أن تحاول الادارة توفيرها لسد الاحتياجات المنتسبين، أذ انها تساعد على حث العاملين على اداء العمل بكفاءة وفاعلية، وتحفز العاملين على اظهار مهاراتهم وقدراتهم الابداعية والمتجدد فضلاً عن زيادة رغبتهم في العمل، ويرتبط نجاح المديرية عبر قدرتها على تقديم الحوافر للعاملين اللذين يستحقونها دون استثناء، فالحوافز تنقسم الى مادية

ومعنوية، فالحوافز المادية التي تشمل تفعيل نظام المكافآت المادية التي ترفع من الدافعية لدى العاملين، والحوافز المعنوية التي تضم كتب الشكر أو توجيه عبارات الثناء للمتميزين بالعمل أو محاولة عمل سفرات ترفيه في ايام العطل التي تزيد من نشاط العاملين وتزيد الترابط بين العاملين وتنعكس على العمل كفريق وتتحمل المديرية جزء من التكاليف كالنقل، وتوفير وسائل النقل في المديرية التي تزيد الالتزام بالدوام الرسمي وتقلل العبء المادي عن كاهل العاملين، إضافة الى قياس الاداء بين اقسام وشعب المديرية وتحديد الإنجازات في ضوء هذه يتم تكريم الاقسام او الشعب التي حققت افضل انتاجية.

إضافة الى تشجيع العمل الجماعي والتي تزيد من الترابط ما بين العاملين، وتهيئة ظروف عمل مناسبة للعاملين كتوفير الاجهزة والمعدات التي تمكنهم من اتمام مهامهم بالشكل الامثل، كتوفير أجهزة حاسوب متطورة واجهزة تبريد لأنها كلما زادت ظروف العمل الملائمة كلما زادت قدرة العاملين ورغبتهم في العمل، وأن أنظمة الحوافز لها أهمية معنوية لدى العاملين حيث ترفع مستوى الثقة بين العاملين والمدراء وتزيد من قدرة العاملين على التفكير بطرق جديدة لإنجاز العمل فيمكنه ابتكار طرق تسهل القيام بالعمل من خلال معرفته بالألية المتبعة، فالحوافز ذات تأثير على العاملين في المديرية وينبغي استغلالها من قبل المدراء بما يدعم سير العمل فيها.

**5. تقييم الاداء في العمل:** تعد تقييم اداء العاملين عملية بالغة الاهمية لأنها تحدد مدى قيام العاملين بالوظائف المسندة إليهم، ويعمل تقييم الاداء على تحليل اداء العاملين من حيث المهارات الفنية والسلوكية بالإضافة إلى المهارات الفكرية لتحديد مواطن الضعف في الاداء والعمل على معالجتها ومحاولة تلافيها في المستقبل بما يتلاءم مع مستوى العمل، وتحديد مواطن القوة والعمل على تعزيزها في المديرية.

وان تحديد مستوى الاداء يعكس مدى انجاز العمل من قبل كل فرد في المديرية، وتحديد ماهي المهام التي يمكن ان توكل اليه في المستقبل، وان مديرية ينبغي أن تبدي اهتمام بتقييم الاداء لأنها تعكس العدالة في اخذ مستحقات كل عامل بما يتناسب مع قدرته والمهارات التي يقدمها في العمل، وأن يتم تميز العاملين الاكفأ عبر اعطائهم الاولوية في الترقية والترقية لأنها تعطي العاملين الشعور بالأمان والثقة تجاه المديرية، وان معرفة مستوى الاداء يساعد في تحديد مستوى التدريب الذي يحتاجه كل عامل وكيف يمكن تطوير ادائه وتحسين انتاجيته وتوجيه سلوك العاملين بالاتجاه الصحيح بما يتناسب مع اهداف المديرية.

وأن يتم إعلام العاملين بنتائج تقييم الاداء واجراء مناقشات بين العاملين والمدراء لتحديد امكان الخلل وسبب ضعف الاداء وتحديد السلوك الغير مرغوب والذي عمد الى تقليل كفاءة العاملين، وأن اعطاء اهمية لتقييم الاداء من قبل المديرية يخلق نوع من احترام نظام العمل لدى العاملين يترك انطباع لدى العاملين بأن هناك من يقيم سلوكهم وتصرفاتهم ويكونوا أكثر التزام بالقواعد والانظمة، وأن تقييم الاداء قيد يكون من قبل المدراء او رئيس القسم او رؤس الشعبة او من قبل الزملاء في العمل.

**ثانياً. الهيكل التنظيمي:** يعد الهيكل التنظيمي الركيزة التي تستند عليها المديرية في تحديد الأقسام وشعب والوحدات الفرعية للمديرية لذا فهو يحدد عدد المستويات الادارية في المديرية، ويحدد طبيعة العلاقة بين الاقسام والشعب وتحدد طبيعة المسؤوليات والصلاحيات التي تقع على عاتق كل منهم، فهو بذلك يعكس الترتيب الداخلي للمديرية لتحقيق الانسيابية في تدفق المعلومات بين اقسام

وشُعب المديرية وفي جميع مستوياتها الإدارية، فالهيكل التنظيمي يسعى إلى تحقيق أهداف المديرية عبر تنسيق العمل بين الأقسام والشعب بالإضافة إلى كيفية استخدام الموارد من خلال أنشطتها ومهامها والتي يمكن تطبيقها من خلال أبعاد الهيكل التنظيمي وكما يأتي:

**1. التعقيد:** أحد أبعاد الهيكل التنظيمي ويمثل مدى التمايز الموجود في المديرية، أي مدى درجة تقسيم الأعمال والعلاقات داخل المديرية، وينقسم التمايز إلى ثلاثة أقسام التمايز الأفقي والتمايز العمودي بالإضافة إلى التمايز الجغرافي فالتمايز الأفقي الذي يمثل تعدد وتنوع الأنشطة التنظيمية، وأن مديرية الأحوال المدنية والجوازات في محافظة نينوى تحتوي على سبعة أقسام (شؤون الجنسية العراقية، شؤون الأحوال المدنية، بطاقة السكن، قسم الجوازات، البطاقة الوطنية، شؤون الإقامة، بالإضافة إلى قسم الشؤون الإدارية والمالية) لذا تقوم المديرية بأنشطة مختلفة ومتنوعة وتقدم خدماتها على مستوى محافظة نينوى، وأن التمايز العمودي هو عمق الهيكل التنظيمي في المديرية ويقاس بعدد المستويات التنظيمية، وأخير التمايز الجغرافي أي مدى انتشار أقسام وشعب المديرية على مستوى الرقعة الجغرافية لمحافظة نينوى فتم توزيع أقسامها على مناطق مختلفة من المحافظة، وحيث أن مقر مديرية ومجموعة من الأقسام موجودة في منطقة الفيصلية وأقسام أخرى موجودة في منطقة المحطة بالإضافة الدوائر المنتشرة في اقصية ونواحي المحافظة، أذ يحتوي كل قسم من أقسام المديرية على عدة وحدات فرعية فمثلاً قسم شؤون الأحوال المدنية يضم (21) دائرة أحوال موزعة على مستوى اقصية ونواحي محافظة نينوى، بينما قسم مكتب معلومات نينوى فيحتوي على (57) مكتب معلومات، بالإضافة إلى باقي الأقسام في المديرية تضم وحدات إدارية فرعية تابعة لها وقسم البطاقة الوطنية يضم (6 شعب)، وقد تميزت مديرية بالتعقيد لكبر التمايز الأفقي والعمودي والجغرافي والذي يزيد من الأعباء على مديرية في إدارتها، إذ أنه كلما زاد واحد أو أكثر من أنواع التمايز فيعمل على زيادة التعقيد في المديرية، وهذا يستلزم التطوير والتجديد المستمر للهيكل التنظيمي من خلال العمل وجود نظام اتصال فاعل بين الأقسام المختلف للمديرية، وكذلك التدقيق المستمر لعمل هذه الأقسام أو إيجاد آلية للتنسيق بينهما مع العمل على إزالة الازدواجية وتكرار العمل.

**2. الرسمية:** فتشير إلى مدى اعتماد المديرية على القوانين والأنظمة والقواعد والقرارات والمعايير في توجيه وضبط سلوك العاملين والتعليمات والإجراءات التي تنظم عمل فيها، فطبيعة نظام العمل في المديرية يعتمد على التعليمات والأوامر التي تصدر من المديرية العامة بالاستناد إلى تعليمات الصادرة عن وزارة الداخلية، لذا تعد مديرية الأحوال المدنية والجوازات والإقامة في محافظة نينوى جهة تنفيذية، وكلما زادت الرسمية زاد الروتين في العمل والرتابة ويقل من ظهور قدرات الإبداعية والسرعة في أداء العمل، فالمديرية تتمتع بمستوى عالي من الرسمية، وهذا ما جعل العمل روتيني ويحدث تأخير في إنجاز الأعمال ومما يتوجب الحد منه والعمل على منح صلاحيات نطاق أوسع لإنجاز المهام دون الإخلال بالأنظمة والقوانين.

**3. المركزية:** تعني المركزية مركز اتخاذ القرار في المديرية أي بمعنى مدى تجمع السلطات في الإدارة العليا، أي يكون حق اتخاذ القرار في المراكز الإدارية العليا والمتمثلة بـ (المديرية العامة في بغداد)، وحيث أنه لا تستطيع المستويات الإدارية في باقي المحافظات من اتخاذ أي قرار دون الرجوع إلى المركز الإداري الأعلى، بينما اللامركزية فتعني مدى توزيع السلطة أو حق اتخاذ القرار بين المستويات الإدارية العليا والدنيا أي تفويض السلطة، وتعتمد المديرية بشكل كبير على

المركزية في اتخاذ القرارات أي ان اغلب الصلاحيات بيد الادارة العليا، فالمديرية بحاجة إلى تحويل قسم من الصلاحيات من قبل المديرية العامة، كلما كان متخذ القرار اقرب إلى موقع الحدث يكون اتخاذ القرار بالسرعة وبصورة أدق فضلاً عن اتخاذ القرار المناسب وذلك لان نظرته تكون تخصصية اكثر من الادارة العليا.

**4. المسؤوليات والصلاحيات:** فالمسؤولية هي المهام والواجبات التي تسند الى العاملين للقيام بأدائها، أي أن العاملين ملزمين بأداء هذه المهام والواجبات بطريقة سليمة وبأقصى قدراتهم وطبقاً لتعليمات وأوامر الصادرة عن المديرية العامة بالاستناد إلى وزارة الداخلية ويرتبط المهام والواجبات بالمقابل المادي الذي تمنحه الوزارة، وتختلف درجة المسؤولية من وظيفة الى وظيفة اخرى، فعند اعطاء المسؤولية يعني اعطاء السلطة اللازمة لتحقيق تلك النتائج وهي قوة التنفيذ لكن ضمن حدود السياسات والأنظمة وتعليمات الوزارة، تقع على المنظمات الحكومية مسؤولية كبيرة في تلبية احتياجات المجتمع عبر الخدمات التي تقدمها من خلال مواكبتها التطور والتجديد المستمر، لذا تحتاج الى قيادة يدركون اهمية الصلاحيات الممنوحة لهم والقدرة على تسخيرها بما ينفع المجتمع، حيث تقع مهام ومسؤوليات كبيرة عاتقهم. اما الصلاحية هي حق اصدار الاوامر وتتم عبر تفويض الادارة العليا للإدارات الاخرى من خلال عملية التفويض، فالتفويض هو العملية التي يقوم بها المدراء من خلال اعادة توزيع جزء من عمله الى العاملين والتي تمنحهم فرص اكتساب المهارات والخبرات، وتمنح المدراء فرصة ممارسة اعمالهم بكفاءة وفاعلية والتي ترفع من مستوى اداء المنظمة، وتعكس رغبة الاخرين في قبول الطاعة والتعاون.

وان اغلب الانظمة المتبعة في المديرية هي الانظمة المركزية التي تميل إلى تركيز اتخاذ القرارات في مركز واحد اي في الادارة العليا فلا يوجد تفوض للصلاحيات في المديرية، فمن الممكن منح صلاحية النقل والتنسيب لمدراء لإصدار أوامر النقل والتنسيب داخل مقر المديرية وبين الدوائر الفرعية متى اقتضت المصلحة العامة ولمستوى معين من الرتب، لا بد ان تكون الصلاحيات المعطاة بقدر المسؤوليات أذ ليس من الصحيح اعطاء مسؤوليات دون وجود صلاحيات لإدارة هذه المسؤوليات.

#### **المبحث الخامس: الاستنتاجات والمقترحات**

**اولاً. استنتاجات:** سيعرض هذا المبحث الاستنتاجات التي تم التوصل إليها في ضوء ما تم عرضه سابقاً من الجانبين النظري والعملي وعلى النحو الآتي:

1. يعد موضوع التطوير التنظيمي موضوعاً إدارياً حيوياً لأنه يلامس قدرة المديرية على تقديم خدمة حيوية للمواطن، فنجاح المديرية في عملها يعتمد على مدى امتلاكها لمقومات انجاح العمل من (هيكل التنظيمي، الاستراتيجية، الثقافة التنظيمية، تقانة المعلومات، الموارد البشرية) الذي يتناسب مع مستوى الخدمات تقدمها.
2. تعد مديرية الأحوال المدنية والجوازات والاقامة في محافظة نينوى من المنظمات ذات تأثير على المجتمع لأنها تحدد طبيعة علاقة الفرد بالدولة وأغلب اعمالها متعلقة بالمعاملات الحياتية (الولادة، والوفيات، الزواج، الطلاق) وان تحديد البعد الاكثر تأثير محولة في رفع مستوى الاداء.
3. ظهرت نتائج الوصف والتشخيص أن مديرية الأحوال المدنية والجوازات والاقامة في محافظة نينوى تعطي اهتمام متوسط بأبعاد التطوير التنظيمي (الهيكل التنظيمي، الاستراتيجية، الثقافة التنظيمية، تقانة المعلومات، الموارد البشرية) وبدرجات مختلفة.

4. بينت نتائج الوصف والتشخيص، أن أكثر بعد تهتم به المديرية المبحوثة هو تقانة المعلومات والذي جاء بالمرتبة الاولى وذلك كون المديرية تسعى الى تحول من العمل الورقي الى العمل الالكتروني اذ ان التحول يحدث تغييرات جذرية في كل مفاصل المديرية وانشطتها، فيفرض على المديرية التكيف مع متغيرات المحيطة بالمديرية سواء الداخلية أو الخارجية.
  5. اوضحت نتائج الوصف والتشخيص ان بعد الثقافة التنظيمية جاء في المرتبة الثانية مما يدل على أن الثقافة التنظيمية قوة خفية توجه سلوك العاملين، تعد الركيزة الاساسية في نجاح المديرية او فشلها، والتي توجه سلوك العاملين بالمنظمة، اذ ينبغي ان تسود حرية الرأي بين الموظفين والمنتسبين لان ذلك يخلق مناخ يساعد العاملين على تقديم افكاره بكل حرية والتالي ينعكس على تطوير اداء العمل، والعمل على اشاعة روح التعاون في العمل كفريق والعمل على محاربة السلوكيات غير الاخلاقية وخاصتا ما يتعلق بالفساد الاداري.
  6. أظهرت نتائج الوصف والتشخيص أن بعد الاستراتيجية احتل المرتبة الثالثة مما يدل على أن الاستراتيجية هي التي تحدد كيفية استخدام مواردها لتحقيق اهدافها، وينبغي وضع خطة استراتيجية لتطوير عمل المديرية من خلال استخدام الحاسوب وبناء علاقة وثيقة وتواصل بين شعب واقسام المديرية، والعمل على وضع خطة استراتيجية لتخصيص الموارد الكافية سواء ان كانت مادية او مالية لتجهيز البرمجيات والتطبيقات الالكترونية لغرض تحديث النظم الموجودة لديها بأخرى أكثر كفاءة وأسهل استخداما واعادة تأهيل الابنية لتناسب.
  7. ظهرت نتائج الوصف والتشخيص ان هناك اهتمام محدود في بعدي (الموارد البشرية، الهيكل التنظيمي) حسب اراء الافراد المبحوثين، واكد رأي ممارسي التطوير التنظيمي على ان أكثر بعدين مؤثرين على سير عمل في المديرية (الموارد البشرية والهيكل التنظيمي) لذا يعد هذين البعدين الذين يمثلان التطوير التنظيمي الفاعل.
- ثانياً. المقترحات:** بناءً على ما جاء بالجانب النظري، وما تم التوصل اليه في الجانب العملي من تحليل ومناقشات، تمكن الباحثان من ان يوجزا اهم المقترحات التي تسهم في تحقيق الفائدة المطلوبة لمديرية مديرية الاحوال المدنية والجوازات والاقامة في محافظة نينوى، وللنظم العاملة في نفس المجال، وسوف نستعرض اهم المقترحات التي توصلت اليها الدراسة وكالاتي:
1. نقترح على مديرية الاحوال المدنية والجوازات والاقامة في محافظة نينوى الى تعزيز كوادرها البشرية لسد احتياجاتها من النقص الذي تعانيه، اما عن طريق التنسيب من مديريات تابعة لوزارة الداخلية، او عن التعاقد مع الخرجين والذي ينعكس على مستوى الجودة في تقديم الخدمة، او النقل من دوائر تابعة لوزارة اخرى خارج ملاك وزارة الداخلية.
  2. ينبغي تقليل المركزية في العمل، والتوجه نحو اللامركزية والاعتماد على التفويض بشكل اوسع للصلاحيات في المستويات الادارية، والعمل على تفويض العديد من المهام مثل النقل والتنسيب والعقود المؤقتة ضمن حدود معينة تصدرها الجهة المانح للتفويض.
  3. لامتناس الزخم الحاصل في المديرية ينبغي توسعة الاقسام عبر انشاء مكاتب جوازات في الجانب الايمن وجوازات تلغفر، بالإضافة انشاء مكاتب البطاقة الوطنية في جميع اقصية ونواحي الموصل.
  4. اهمية الاستعانة بممارسي التطوير التنظيمي من داخل المنظمة وخارجها لتشخيص المشكلات والعمل على معالجتها، اذ يمكن الاستفادة من خبرات الممارسين من خارج المديرية بسبب طبيعة

- عملهم وتنوعه، فالممارسين من داخل المنظمة يكون مسؤولون عن التطوير بعد مغادرة الممارسين الخارجيين كونها عملية مستمرة تسعى لرفع مستوى الاداء في المديرية ككل.
5. تشجيع المنتسبين عبر وضع نظام فعال لتقييم ادائهم وربطها بالحوافز المادية أو المعنوية التي لها دور فاعل في رفع مستوى الاداء وتثمين الجهود التي يبذلونها لكي يكون دافع لديهم لبذل مزيد من العطاء وتقديم اداء أفضل.
6. أهمية تفعيل دور وحدة التدريب لتطوير مهارات المنتسبين وقدراتهم عبر اعداد برامج تدريبية حقيقية متخصصة في عدة مجالات عن طريق تشخيص المشكلات التي يعاني منها المنتسبين، في ضوءها يتم وضع برامج تدريبية هادفة عبر التعاون مع متخصصين في مجال التدريب لتسهم في اكتساب المنتسبين المهارات المطلوبة والتي يمكن توظيفها بالشكل الذي يحقق التقدم في العمل.

#### المصادر

##### اولاً. المصادر العربية:

1. جلامنه، ميساء جمال خالد، (2014)، أثر الهيكل التنظيمي في الاداء الوظيفي في اجهزة الخدمة المدنية في الاردن، دراسة تحليلية، رسالة ماجستير في الادارة العامة، كلية الدراسات العليا الجامعة الاردنية.
2. جميل، عمر قيس، (2016)، الثقافة التنظيمي وأثرها في التطوير التنظيمي دراسة استطلاعية اراء عينة من القيادات في الجامعات الاردنية الرسمية في اقليم الشمال، مجلة جامعة الانبار للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد 8 العدد 16.
3. حريم، حسين، (2010)، ادارة المنظمات منظور كلي، الطبعة الثانية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، المملكة الاردنية الهاشمية.
4. الحساوي، حسين حريجة غالي، والسنجري، هند عدنان حسين، (2020)، تأثير الذكاء الاخلاقي للقائد في تعزيز البراعة الاستراتيجية: بحث تحليلي لآراء عينة من اعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات والكليات الاهلية العاملة في محافظة بابل، مجلة الادارة والاقتصاد، المجلد (9)، العدد (33)، العراق
5. الحميري، بشار عباس، وبريس، احمد كاظم، (2018)، أثر الهيكل التنظيمي في التعليم التنظيمي، دراسة ميدانية لآراء عدد من العاملين في الشركة العامة للصناعات النسيجية (الحلة)، مجلة اهل البيت، العدد 19.
6. خضر، رائد عبد الجبار، حمادي، انتصار علي، (2020)، أثر استراتيجيات ادارة الموارد البشرية في ادارة الازمة، بحث تحليلي في دوائر وزارة الكهرباء في العراق، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد (60).
7. دودين، احمد يوسف، (2017)، مفاهيم اساسية في ادارة التغير والتطوير التنظيمي، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، المملكة الاردنية الهاشمية.
8. ديسلر، جاري، (2003)، ادارة الموارد البشرية ترجمة احمد سيد احمد عبد المتعال دار المريخ، الرياض، السعودية.
9. رشيد، صالح عبد الرضا، وجلاب، احسان دهش، (2015)، الادارة الاستراتيجية وتحديات الالفية الثالثة، الطبعة الاولى، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، المملكة الاردنية الهاشمية.

10. رمضان، منور أحمد، (2014)، البناء العملي لرائز القدرات المعرفية استخدام التحليل العملي التوكيدي والاستكشافي، بحث أعد لنيل درجة الماجستير في القياس والتقويم النفسي والتربوي، كلية التربية، جامعة دمشق، سوريا.
11. السكارنة، بلال خلف، (2013)، التطوير التنظيمي والإداري، دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
12. الشوابكة، عدنان عواد، (2011)، دور نظم وتكنولوجيا المعلومات في اتخاذ القرارات الإدارية الطبعة العربية، دار اليازوري العلمية لنشر والتوزيع، عمان، المملكة الأردنية الهاشمية.
13. الصانع، محمد جبار، (2015)، امكانية تطوير البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات كمصدر للميزة التنافسية: دراسة ميدانية في عدد من كليات جامعة الكوفة، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد (10)، العدد (33).
14. صرصور، محمد حسين، (2017)، راس المال الفكري ودوره في التطوير التنظيمي لدى السلطات القضائية، رسالة ماجستير في القيادة والإدارة، جامعة الأقصى، غزة، فلسطين.
15. الطائي، علي حسون، وعليوي، الهام محمد، (2018)، تأثير المشاركة بالمعرفة في مقدرات الموارد البشرية، بحث تحليلي في وزارة العلوم والتكنولوجيا العراقية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 25، العدد 113.
16. عابر، سعد عبد، (2013)، أدوار القيادة الاستراتيجية وأثرها في التطوير التنظيمي) بحث استطلاعي في الشركة العامة للصناعات القطنية/ مصنع بغداد) ، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد خمسة وتسعون.
17. العبادي، محمد هاشم، والعارض، (2012)، جليل كاظم، إدارة نظم المعلومات من منظور استراتيجي، الطبعة الأولى، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، المملكة الأردنية الهاشمية.
18. العريمي، حليس بن محمد بن حليس، (2017)، أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تحقيق النجاح الاستراتيجي، مجلة العلوم التربوية، العدد (1).
19. عقيلي، عثمان بن موسى، العمري، محمد بن عبدالله، الغامدي، عادل بن محمد، (2020)، أثر تكنولوجيا المعلومات في تنمية الموارد البشرية: دراسة تطبيقية على كلية الآداب والعلوم الإنسانية، مجلة جامعة الملك عبدالعزيز: الآداب والعلوم الإنسانية، المجلد (28)، العدد (12)، ص 16-228.
20. عماري، سمير، (2013)، دور التطوير التنظيمي في إنجاح عملية التغيير بالمؤسسة دراسة حالة مؤسسة ملبنة الحضنة بالمسيلة، رسالة ماجستير في تخصص علوم التسيير فرع إدارة المنظمات، كلية العلة الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة مسيلة، الجزائر.
21. عواد، يونس، والصرن، رعد، وصقور، مجد، (2016)، الإدارة الاستراتيجية، جامعة دمشق، سوريا.
22. العوفي، محمد بن غالب، (2005)، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، دراسة ميدانية على هيئة الرقابة والتحقيق بمنطقة الرياض رسالة الماجستير في العلوم الإدارية جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية.
23. العيساوي، هادي مران احمد، عمر، إيمان موفق، الجنابي، سيف محمد اسماعيل، (2019)، الثقافة التنظيمية ودورها في تعزيز فاعلية اتخاذ القرار الإداري دراسة استطلاعية لآراء عينة من

- موظفي مديرية تربية محافظة صلاح الدين، مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والادارية، المجلد 12، العدد 28.
24. الغالبي، طاهر محسن، واحمد، علي صالح، (2010)، التطوير التنظيمي مدخل تحليلي للمفاهيم والعلاقات والاستراتيجيات والعمليات والمناهج والتقنيات، الطبعة الاولى، دار وائل للنشر والتوزيع عمان، المملكة الاردنية الهاشمية.
25. القريوتي، محمد قاسم، (2008)، نظرية المنظمة والتنظيم، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، المملكة الاردنية الهاشمية.
26. كاس، عبد القادر، (2014)، التطوير التنظيمي في عصرنة العمل الاداري، مجلة البحوث السياسية والادارية، العدد 1، المجلد 3، ص 323-344.
27. كاظم، عمار جبار، (2019)، دور عناصر الثقافة التنظيمية في ممارسات ادارة الموارد البشرية في المنظمة: دراسة استطلاعية في الهيئة العامة لمشاريع الري والاستصلاح احدى تشكيلات وزارة الموارد المائية/العراق، مجلة المستنصرية للدراسات العربية والدولية، العدد (65).
28. محمد، ديوب، وأحمد، زهره، (2015)، أثر الهيكل التنظيمي على فاعلية الإدارة الاستراتيجية دراسة ميدانية على الشركة العامة لمرفأ طرطوس، مجلة جامعة تشرين لمبحوث والدراسات العلمية-سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية المجلد (37) العدد (5).
29. محمد، محمد جابر عباس، (2019)، استراتيجيات التطوير التنظيمي ومواجهة مشكلات تدريب العاملين بمديرية التضامن الاجتماعي، جامعة اسوان، مصر.
30. محمد، در، (2017)، أهم مناهج وعينات وادوات البحث العلمي، مجلة الحكمة للدراسات التربوية والنفسية-مؤسسة كنوز الحكمة للنشر والتوزيع، العدد(9)، ص(325-309).
31. المحمودي، محمد سرحان علي، (2019) مناهج البحث العلمي، الطبعة الثالثة، صناء اليمن.
32. مطر، محمد عصام حمدان، (2008)، التطوير التنظيمي وأثره على فعالية القرارات الادارية في المؤسسات الاهلية، رسالة ماجستير في ادارة اعمال، الجامعة الاسلامية في غزة، فلسطين.

#### ثانياً. المصادر الأجنبية:

1. Ahmady, G. D., Mehrpourb, M., & Nikooraveshb, A., (2011), Organization development and action research from: The Routledge Companion to Organizational Change Routledge Procedia - Social and Behavioral Sciences .
2. Blaga, P., (2020), the Importance of Human Resources in the Continuous Improvement of the Production Quality. Procedia Manufacturing, 46, 287-293.
3. Bushe, G R, & Marshak, R. J., (2009), Revisioning Organization Development: Diagnostic and Dialogic Premises and Patterns of Practice, Journal of Applied Behavioral Science, Vol (45), No (3).
4. Fusch, P. I., & Ness, L. R., (2015), Are We There Yet? Data Saturation in Qualitative Research, the Qualitative Report, Vol 20 No (9).
5. Ng'ang'a, M. J., & Wesonga, J. N., (2012), The impact of organisational culture on performance of educational institutions, International Journal of Business and Social Science Vol. 3 No. 8
6. Rothwell, W. J., & Sullivan, R. L., (Eds.), (2005), Practicing organization development: A guide for consultants, Second Edition, (Vol. 27). John Wiley & Sons.

7. Vazifiedoust, H., & Nasiri, M, & Norouzi, A, (2012), Analyzing the Relationship between Empowerment in Eastern Azerbaijan, Interdisciplinary Journal of Research in Business, 2, Issue. 6, (pp.10- 24).
8. Brown, D. R., & Harvey, D., (2006), An Experiential Approach to Organization Development, An Experiential Approach to Organization Development, Seventh Edition, Published by Pearson Education
9. Cummings& Worley, (2009), Organization Development and Change, 9th Edition South- Western Cengage Learning Publishing, U.S.A.
10. Daft, L.R., (2010), Organization Theory and Design, Tenth Edition, Joe Sabatino Publisher, Southwestern Cengage Learning.
11. Hill, C. W., Jones, G. R., & Schilling, M. A., (2015), Strategic management: An integrated approach, 11th Edition, By Cengage Learning.
12. Jones, G. R., (2013), Organizational Theory Design, and Change, Texas A&M University, seventh edition, Pearson Education.
13. Robbins S. P., & Judge, T. A., (2017), Organizational Behavior, 17th edition, Pearson Education Limited.
14. Singh, R. and Ramdeo, Sh., (2020), Leading Organizational Development and Change Principles and Contextual Perspectives, The University of the West Indies