

Doi: www.doi.org/10.25130/tjaes.17.55.1.21

أبعاد التطوير التنظيمي الفاعل دراسة ميدانية 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

الباحثة: زينة عبدالنافع هاشم
كلية الإدارة والاقتصاد
جامعة الموصل

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 توافر أبعاد التطوير التنظيمي في المنظمة المبحوثة؟ وما هو البعد الأكثر فاعلية وماهي المتطلبات اللازمة لتحقيق هذا البعد وتحقيقاً لهدف الدراسة فقد تم توظيف المنهج الوصفي التحليلي في الدراسة، من خلال توزيع استمارة استبانة وأخذ آراء المجيبين ومن ثم العمل على تحليلها إحصائياً، وتمثل مجتمع الدراسة بـ (615) فرداً، واختيرت منهم عينة بواقع (216) فرداً، وقد تم استخدام استمارة الاستبانة كأداة لجمع بيانات الدراسة وتم تحليل بيانات هذه الدراسة من خلال عدة أساليب إحصائية (SPSS V.24)، (AMOS V.24).

وفي ضوء المعالجة الإحصائية تم التوصيل للعديد من النتائج كان أهمها: ان هناك تباين في مستوى الاهتمام بأبعاد التطوير التنظيمي، وان الأبعاد ذات تأثير الفاعل في تحقيق التطوير التنظيمي هو الهيكل التنظيمي، وانه الأكثر تأثيراً على سير العمل في المديرية، وأخيراً اقترح الباحثان المتطلبات اللازمة لتطوير هذه الأبعاد.
الكلمات المفتاحية: التطوير التنظيمي، التطوير التنظيمي الفاعل، أبعاد التطوير التنظيمي.

Requirements for Effective Organizational Development A Field Study in the Directorate of Civil Status Passports and Residence of 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 effective regulatory requirements Development in the Directorate of Civil Status, Passports and Residence in Nineveh Governorate, which is considered 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, information technology, 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 to achieve this dimension and achieve the goal of the study? The descriptive analytical method was used as a method for the study. By distributing a questionnaire and taking the opinions of the respondents and then working on analyzing them statistically. The study population was (615) individuals, and a sample of (216) individuals was selected. The questionnaire was used as a data collection tool. The data of the study was analyzed through several statistical methods, including (AMOS V.24), (SPSS V.24).

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, because it has the greatest impact on the workflow of the directorate under investigation. Finally, the researchers suggested a number of requirements for the development of this dimension.

Keywords: organizational development, effective organizational development, dimensions of effective organizational development.

المقدمة

يشهد العالم تقدماً علمياً وفكرياً في مجال الفكر الإداري، وقد ظهر التطور والتجدد في الأفكار والمبادئ والنظريات الإدارية، فضلاً عن التطوير التقني الذي انعكس على أساليب والاجراءات الإدارية المطبقة في المنظمات، في ظل تنامي التعقيد في العمل ازدادت حاجة المنظمات إلى تطوير الآليات المتبعة في العمل، لذا حظي التطوير التنظيمي بمكانة واسعة من الاهتمام من قبل علماء الإدارة لما له من أهمية في تطوير امكانيات المنظمات ومحاولة تطوير قدرات ومهارات الأفراد كونهم يمارسون مهاماً وظيفية مختلفة بما يتناسب مع مستوى التحول في البيئة. فالتطوير التنظيمي الفاعل جهد مخطط من قبل ممارسي التطوير التنظيمي الذين يمتلكون مواصفات وخصائص متميزة ومنها الخبرة والمعرفة المتخصصة بالتطوير بالإضافة الى مهارات الشخصية ومهارات التعامل مع الآخرين، ويهدف الى تركيز الجهود وتوجيهها الى جوانب الضعف الحقيقية، ويختصر الجهود والكلف والوقت اللازمة من خلال توجيه العمل نحو البعد الحاسم، الذي عند تطويره سيؤدي الى تحقيق اصلاحات كبيرة وفاعلة على مستوى المديرية كلها، وقد اشتمل البحث على اربعة مباحث الاول تمثل في منهجية الدراسة والمبحث الثاني خصص للجانب النظري وتناول المبحث الثالث الجانب العملي أما المبحث الاخير فقد عرض الاستنتاجات والمقترحات.

المبحث الاول: 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. يعنى التطوير التنظيمي الفاعل باختيار البعد ذو الأهمية الأكبر من ابعاد التطوير التنظيمي الذي اذا ما تم تطويره سيؤدي الى تحقيق اصلاحات كبيرة وفاعلة على مستوى المنظمة كلها، اذ ان من المعروف ان المشكلات في كثير من الاحيان تتولد دراماتيكيًا ويكون السبب لها واحد لأنها نابعة من مشكلة رئيسة واحدة، وان معرفة المشكلة الرئيسية والعمل على حلها سيؤدي ذلك الى نتائج فاعلة وشاملة

للعمل ككل والذي ينعكس على اداء المنظمة، وبذلك نبحث عن العوامل الاكثر اهمية للتطوير التنظيمي ونجعلها في المقدمة والتي من خلالها يمكن حل المشكلة والعمل بمبدأ (التطوير وفق الاوليات).

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 فضلا عن رفع جودة العمل وتطويره، من خلال ما تقدم يمكن طرح التساؤل الاتي:

١. ما مستوى توافر ابعاد التطوير التنظيمي في المنظمة المبحوثة؟

٢. ماهي ابعاد التطوير التنظيمي الأكثر فاعلية في المنظمة المبحوثة؟

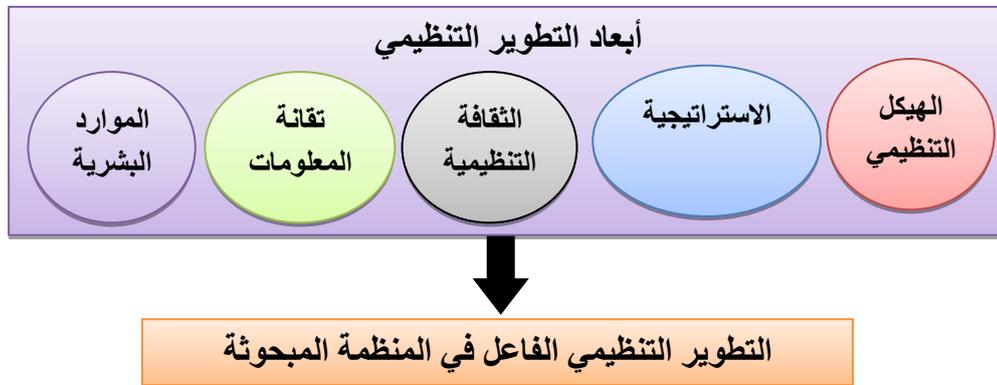
ثانياً اهمية الدراسة: تستمد هذه الدراسة اهميتها من الجانب النظري، إذ انها تبحث في أحد أهم المواضيع والمفاهيم الادارية التي تحقق التميز في المنظمات الا وهو التطوير التنظيمي لتطوير نظام العمل في المنظمات الحكومية، وتسلب الضوء على عدد من المفاهيم المعاصرة، وان فهم المنظمة المبحوثة لهذه المفاهيم يساعدها في تقديم الخدمات بشكل أفضل ويمكنها من العمل في بيئة تكون قادرة على مواكبة التغير عبر تحديد الأبعاد التي تسهم في تطوير عملها، وتبرز اهمية البحث في الجانب الميداني كونه يبين مدى توافر ابعاد التطوير التنظيمي في المنظمة المبحوثة، والكشف عن اي بعد من ابعاد التطوير التنظيمي ذات تأثير اكبر على سير العمل في المنظمة، فضلا عن مساعدة الادارة في تشخيص مواطن القوة وتعزيزها وتحديد مواطن الضعف ومعالجتها بالإضافة لمساعدة المنظمة على تطوير اساليب العمل.

ثالثاً اهداف الدراسة: ان الغرض من الدراسة اظهار مدى استخدام التطوير التنظيمي في المنظمة المبحوثة ممثلاً بأبعاده، وبيان مدى اهتمام المنظمة المبحوثة بالتطوير التنظيمي، ويمكن تحديد الاهداف الآتية:

١. تحديد مدى توافر ابعاد التطوير التنظيمي في المديرية المبحوثة.

٢. تحديد اي بعد من ابعاد التطوير التنظيمي ذات تأثير فاعل على مستوى المديرية 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 ابعاد التطوير التنظيمي وكما موضح في الشكل (١) كالاتي:



الشكل (١): مخطط الدراسة الافتراضي

المصدر: الشكل من إعداد الباحثان

خامساً. فرضيات الدراسة: لكي تحقق الدراسة اهدافها فيجب صياغة الفرضيات الرئيسية وما ينبثق منها من فرضيات فرعية وتنسجم مع نموذج الدراسة وكالاتي:

الفرضية الرئيسية الأولى:

H0.1: لا يتباين الاهتمام بأبعاد التطوير التنظيمي المتمثلة (الهيكل التنظيمي، الاستراتيجية، الثقافة التنظيمية، ثقافة المعلومات، الموارد البشرية) في المنظمة المبحوثة.

الفرضية الرئيسية الثانية:

H0.2: لا يوجد تباين لأبعاد التطوير التنظيمي (الهيكل التنظيمي، الاستراتيجية، الثقافة التنظيمية، ثقافة المعلومات، الموارد البشرية) من حيث فاعليتها في المنظمة المبحوثة.

سادساً. عينة الدراسة وحجمها: يعتبر تحديد حجم العينة من الأمور الأساسية التي ينبغي أن يعطيها الباحث 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 انها جزء من المجتمع الذي يتم اختياره وفق قواعد وطرائق علمية كي تمثل مجتمع تمثيلاً صحيحاً (محمد، ٢٠١٧: ٣١٣)، وان المجتمع الدراسة مديرية الاحوال المدني ة 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، ٢٠١٩: ١٦٥)، ان كان مجتمع الدارسة صغير نسبياً يتكون بالمئات يتم ضربه ب (20%)، أما اذا كان مجتمع الدارسة كبير نسبياً يتكون بضة الاف يتم ضربه ب (10%)، في حين اذا كان مجتمع الدارسة صغير نسبياً يتكون عشرات الالف يتم ضربه ب (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 اعتمدت الباحثة 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 (١) يوضح المصادر المعتمدة في بناء استمارة الاستبيان، واستعان الباحثان في هذا البحث بالأساليب الاحصائية والذي يشمل (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 (١): متغيرات الدراسة الواردة في استمارة الاستبانة

الرمز	المصدر	البعد	المتغير
X1-X8	(صرصو، ٢٠١٧)، (سعد عابر، ٢٠١٣)، (عماري، ٢٠١٣)	الهيكل التنظيمي	التطوير التنظيمي
X9-X16	(محمد جابر محمد، ٢٠١٩)، (سعد عابر، ٢٠١٣)، (صرصو، ٢٠١٧)	الاستراتيجية	
X17-X24	(عمر جميل، ٢٠١٦)، (Brekhaw, et al., 2018)، (العيساوي واخرون، ٢٠١٩)	الثقافة التنظيمية	
X25-X32	(صرصو، ٢٠١٧)، (سعد عابر، ٢٠١٣)	ثقافة المعلومات	
X33-X40	(كاظم، ٢٠١٩)، (العريمي، ٢٠١٧)، (الطائي، ٢٠١٨)	الموارد البشرية	

المصدر: من اعداد الباحثان بالاعتماد على المصادر أعلاه.

المبحث الثاني: الإطار النظري للدراسة

المحور الأول. التطوير التنظيمي:

أولاً. مفهوم التطوير التنظيمي: يعد التطوير التنظيمي من المفاهيم الحديثة والتطبيقات الرئيسية للتغيير التي استحوذت على اهتمام الباحثين والكتاب، والتي ظهرت بعد التغييرات 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 التغييرات الجديدة، وايجاد طرق ووسائل لمواجهة التحديات من اجل البقاء والاستمرار والحفاظ على نموها (عبد القادر، ٢٠١٤: ٣١٦)، ويتضح الدور الاساسي للتطوير التنظيمي عبر مساعدة المنظمات على تغيير نفسها، فيسهل على المنظمات تقييم نفسها وبيئاتها وأنشطتها وإعادة بناء استراتيجياتها وهيكلها وعملياتها، كذلك ويساعد اعضاء المنظمة على تجاوز التغييرات السطحية وتحويلها الى افتراضات وقيم أساسية تحكم سلوكياتهم (Cumings & Worley, 2009: 5) اما عن تعريف التطوير التنظيمي فقد اورد الباحثين والكتاب تعاريف متعددة ومختلفة حسب مداخل التي استند اليها وكما في الجدول (٢) ادناه:

الجدول (٢): تعريف التطوير التنظيمي وفقاً لآراء الكتاب والباحثين

ت	الكاتب والمصدر	تعريف التطوير التنظيمي
١	(ديسلر، ٢٠٠٣: ٣٠٢)	هو منهج متخصص لإحداث التغيير التنظيمي، حيث يتم في ضوءه مشاركة الموظفين في اقتراح التغيير ومشاركتهم في التنفيذ، من خلال الاستعانة بالمستشارين.
٢	(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.
٣	(Bushe, 2009: 355)	هو ممارسة لتعزيز التطوير الفردي وتحسين الأداء التنظيمي من خلال تغيير سلوكيات أعضاء المنظمة أثناء العمل.

ت	الكاتب والمصدر	تعريف التطوير التنظيمي
٤	(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.
٥	(Robbins & Judge, 2017: 651)	مجموعة من تدخلات التغيير المخطط لها، المبنية على القيم الإنسانية، والتي تسعى إلى تحسين الفعالية التنظيمية ورفاهية الموظف.
٦	(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 أعلاه.

من خلال ما تقدم تورد الباحثة 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 وقدرة عاملها وجعلها أكثر انفتاحاً لمواجهة التحديات.

ثانياً. أهمية التطوير التنظيمي: تظهر اهمية التطوير التنظيمي باعتباره عملية مخططة ومقصودة لتحسين وتطوير امكانيات المنظمة وزيادة قدرات ومهارات الافراد لمواجهة التحديات البيئية والتكيف مع التقانة والتي تساهم في رفع مستوى الاداء لتنفيذ الخطط وتحقيق الاهداف (بوزوران، ٢٠١٥: ٢٦)، ويرى (الغالبى وصالح) أن أهمية التطوير التنظيمي تكون من خلال تزويد المدراء بالمهارات المطلوبة لزيادة قدرتهم وتمكينهم من التعامل مع التحديات المتسارعة المفروضة على المنظمة (الغالبى وصالح، ٢٠١٠: ٥٣).

ثالثاً. التطوير التنظيمي الفاعل: ان التطوير التنظيمي الفاعل يعتمد على ممارس التطوير التنظيمي وعلى كفاءته، ويعد احد أدوات التغيير، وينبغي ان يمتلك ممارس التطوير التنظيمي المعرفة والمهارة في التطوير (Rothwell & Sullivan, 2005: 112)، وان كفاءات التطوير التنظيمي هي عبارة عن مزيج من السمات الشخصية والخبرات والمعرفة والمهارات التي تؤدي إلى ممارسة فاعلة، وان خصائص ممارسي التغيير الناجحين المتمثلة بالسمات والقدرات هي: القدرة التشخيصية، والمعرفة الأساسية لتقنيات العلوم السلوكية، والتعاطف، ومعرفة النظريات والأساليب داخل تخصص الاستشاري، والقدرة على تحديد الأهداف، وحل المشكلات، والقدرة على أداء التقييم الذاتي، والقدرة على رؤية الأشياء بموضوعية، والمرونة، والصدق، والاتساق، والثقة (Cummings & Worley, 2008: 48).

في سياق ما تقدم فان من الصعب على اي منظمة القيام بتطوير جميع هذه الانشطة مرة واحدة، خصوصاً انه قد تتباين هذه العوامل في اهميتها حسب نوع وطبيعة المشكلة، إن ما تسعى له الباحثان هو تحقيق التطوير التنظيمي الفاعل من خلال اختيار البعد الحاسم، الذي اذا ما تم تطويره سيؤدي الى تحقيق اصلاحات كبيرة وفاعلة على مستوى المنظمة كلها، اذ ان من المعروف ان

المشكلات في كثير من الاحيان تتولد دراماتيكيًا ويكون السبب لها واحد لأنها نابعة من مشكلة رئيسية واحدة، وان معرفة المشكلة الرئيسية والعمل على حلها سيؤدي ذلك الى نتائج فاعلة وشاملة للعمل ككل وستحل المشكلات الاخرى، وبذلك نبحث عن العوامل الاكثر اهمية للتطوير التنظيمي ونجعلها في المقدمة والتي من خلالها يمكن حل المشكلة والعمل بمبدأ (التطوير وفق الاوليات) هذا من جانب. من جانب اخر فان التطوير التنظيمي الفاعل لا يتحقق الا من خلال ممارسي التطوير التنظيمي، وهم اشخاص يمتلكون مواصفات وخصائص متميزة ومنها الخبرة والمعرفة المتخصصة بالتطوير، وان التطوير التنظيمي الفاعل يهدف الى تركيز الجهود وتوجيهها الى مواطن الضعف والخلل الحقيقية، والتي لها دور اساس في تحقيق الاهداف المطلوبة، وكذلك فان التطوير التنظيمي الفاعل يختصر الجهود والكلف اللازمة من خلال توجيه العمل نحو الجانب الاكثر اهمية.

يمكن وضع تعريفاً اجرائياً للتطوير التنظيمي الفاعل هو الجهد المبذول من قبل ممارسي التطوير التنظيمي لتحديد اي بعد من ابعاد التطوير التنظيمي ذات تأثير على سير العمل في المنظمة لزيادة صحتها وفعاليتها، وان تحديد البعد الفاعل سيؤدي الى تقليل الجهد والوقت والكلفة للتطوير من خلال التركيز على اتجاه معين.

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 المعلومات، والموارد البشرية (مطر، ٢٠٠٨: ٩).

١. **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، ٢٠١٨: ٢٤)، 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، ٢٠١٥: ٢٣٦)، ويرى (Berszinn) الهيكل التنظيمي بانه نظام من اللوائح التي تهدف إلى توجيه سلوك أعضاء المنظمة (Berszinn, 2013: 112)، وأشارت (جلامنه) ان التطوير التنظيمي بأنه الدعامة الرئيسية للمنظمة، من خلال تنظيم وتجميع العاملين من اجل القيام بأنشطة ومسؤوليات ضمن أنظمة وقواعد محددة لتحقيق اهداف وغايات المنظمة (جلامنه، ٢٠١٤: ٢٢)، واطهر (Ahmady & et al.) الهيكل التنظيمي على انه الطريقة التي يتم من خلالها تقسيم الأنشطة وتنظيمها وتنسيقها لتحقيق اهداف المنظمة (Ahmady & et al., 2016: 455)، وقد اتفق كل من (القيوتي، ٢٠٠٨: ٥٠-٥٢)، (حريم، ٢٠١٠: ١٠٤-١٠٧) و (Vazifedoust et al., 2012: 11) ان ابعاد الهيكل التنظيمي هي (التعقيد، والمركزية، والرسمية).

٢. **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 واخرون) 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 واخرون، ٢٠١٦: ٢٢)، 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، ٢٠١٥: ٢٣).

٣. **الثقافة التنظيمية:** تعد الثقافة عُصراً أساسياً 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، ٢٠٠٥: ٢١)، وان للثقافة التنظيمية وظيفتين رئيسية 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 المُثل 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).

٤. **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 (القيوتي، ٢٠٠٨: ١٩٩)، 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، ٢٠١٠: ١٦٦)، والمعلومات جزءاً لا يتجزأ من نسيج الإدارة ويعتبر مورداً أساسياً في عملية الادارية وضمان نجاح المنظمات واستمرارها في بيئة تنسم بالتعقيد والتغير السريع (الصائغ، ٢٠١٤: ١٦٩). وقد اتفق كلا من (العبادي والعارض، ٢٠١٢: ٣٠-٣٣)، (الشوابكة، ٢٠١١: ١٨٧)، 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 الادارية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية بالاعتماد على الحاسوب (Fusch & Ness, 2015: 1409).

٥. **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 الدعامه الرئيسة والحقيقية لتحقيق اهداف المنظمة، وهي مصدر الفكر والتطوير والقادرة 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، التقانة، 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 أداءه بصورة جيدة، من خلال توافر نظم تساعد على تحسين هذه الموارد وتطويرها بالتعليم والاختبار والتدريب والتطوير والصيانة (عقيلي وآخرون، 2020: 186)، (كاظم وفضيلي، 2020: 78)، أن وظائف الموارد البشرية هي التخطيط، التوظيف والاختيار، التدريب والتطوير، التعويضات، تقييم الأداء، الصيانة (خضر وحمادي، 2020: 144).

المبحث الثالث الإطار العملي للبحث

اولاً. وصف البيانات الشخصية لعينة الدراسة: يوضح الجدول (3) وصف اليات الشخصية للأفراد المبحوثين، اذا بلغت النسبة المئوية الاكبر لتوزيع الافراد المبحوثين تبعاً لجنس الافراد المبحوثين من الذكور (93%) وان عدد الافراد المبحوثين من الذكور في المديرية المبحوثة (200) فرداً، بينما عدد الافراد المبحوثين من الاناث (16) فرداً وبلغت نسبتهم المئوية (7%) من المجموع الكلي للأفراد المبحوثين، وهذا يدل على ان شغل الوظائف من قبل الذكور اكبر من الاناث بسبب طبيعة عمل المديرية انها يغلب عليها الجانب العسكري والامني، اذ بلغت اصغر نسبة مئوية لتوزيع الافراد المبحوثين تبعاً لمتغير العمر للفئة (أقل من 25 سنة) اذ بلغت نسبتهم المئوية (4%) وهي ويعود سبب الى قلت التعيينات في السنوات الاخيرة، اما الفئة العمرية (36-45 سنة) بلغت نسبتها المئوية (46%) وهي اعلى فئة في المديرية أي أن أي أن متوسطة العمر هي أكثر من نصف أفراد العينة، بينما بلغت اقل نسبة مئوية لتوزيع افراد العينة تبعاً لمتغير سنوات الخدمة اذ بلغت نسبة الفئة (أقل من 5 سنوات) (6%)، وان الفئة (5-10 سنة) بلغت نسبتهم المئوية (22%) مما يدل على ان الافراد العاملين يتمتعون بخبرة لا بأس فيها في العمل، وكذلك الفئة (11-15 سنة) بلغت نسبتهم المئوية (22%)، وان اعلى نسبة مئوية تبعاً لمتغير التحصيل الدراسي لحملة شهادة الماجستير (3) فرداً وان نسبتهم (1%)، إذ بلغ عدد الأفراد الحاصلين على شهادة بكالوريوس (89) فرداً وقد بلغت نسبتهم المئوية (41%) وهم اعلى نسبة اذ تتوفر لديهم الخبرة والمؤهل العلمي، مما يعني امكانية الوثوق بهذه الاستجابات والاعتماد عليها، بينما بلغت اقل نسبة مئوية لتوزيع افراد العينة تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي (30%) وان عدد المدنيين في المديرية المبحوثة (65) فرداً بسبب طبيعة عمل المديرية اذ أن العمل فيها يتطلب خبرات امنية واستخباراتية، وأذ بلغ عدد العسكريين (151) فرداً وان نسبتهم المئوية (70%) وهو اعلى نسبة مئوية، بينما بلغت اقل نسبة مئوية لتوزيع افراد العينة تبعاً لمتغير الدورات التدريبية (9%) وهم الذين لم يتلقوا دورة، أما الذين تلقوا دورتين فقد بلغ عددهم (100) وكانت نسبتهم (46%) وهي النسبة الأعلى من المجيبين هذا يدل على انه كلما

زادت عدد الدورات كلما ازدادت خبرات ومهارات وكفاءة العاملين والتي ستسهم في رفع مستوى الاداء في المديرية.

الجدول (٣): يوضح وصف المتغيرات الشخصية

المتغيرات الفرعية	الفقرات	العدد	النسبة
الجنس	ذكور	200	93%
	الاناث	16	7%
	المجموع	216	
العمر	أقل من 25 سنة	9	4%
	36-45 سنة	99	46%
	25-35 سنة	49	23%
	46-55 سنة	44	20%
	55 سنة فأكثر	15	7%
	المجموع	216	
	سنوات الخدمة الاجمالية	أقل من 5 سنوات	13
5-10 سنة	48	22%	
11-15 سنة	48	22%	
16-20 سنة	21	10%	
21-25 سنة	34	16%	
26-30 سنة	30	14%	
31 سنة فأكثر	22	10%	
المجموع	216		
التحصيل الدراسي	ماجستير	3	1%
	بكالوريوس	89	41%
	دبلوم	37	17%
	اعدادية	56	26%
	أخرى	31	15%
	المجموع	216	
المسمى الوظيفي	العسكري	151	70%
	مدني	65	30%
	المجموع	216	
عدد الدورات التدريبية	لم يتلقوا دورة تدريبية	20	9%
	دورة واحدة	71	33%
	دورتين	100	46%
	أكثر من دورتين	25	12%

المصدر: من اعداد الباحثان.

ثانياً. التحليل العاملي التوكيدي لمتغيرات الدراسة: يعد التحليل العاملي التوكيدي احد الادوات الاحصائية التي تستخدم في بناء مقياس البحث والتأكد من صدق وانسجام المقياس مع البناء النظري الذي اعد من اجله (الحسناوي والسنجري، ٢٠٢٠: ٣٨)، فالتحليل العاملي يسعى إلى الكشف عن عدد صغير من المتغيرات الكامنة (الابعاد) التي تمثل العلاقات البنينة بين عدد كبير من المتغيرات المشاهدة (الاسئلة) التي يتضمنها الانموذج البنائي للدراسة، وبحيث يمثل كل متغير كامن مقدار التباين المشترك بين عدد من المتغيرات المشاهدة، أو يمثل القاسم المشترك من المعلومات التي تشترك فيها جملة من المتغيرات المشاهدة، التي تيسر التعامل مع العديد من المتغيرات عن طريق عدد قليل من المتغيرات الكامنة، والتي تمثل المتغيرات المشاهدة تعددها وتنوعها، الذي يتيح للدراسات العلمية التركيز الفعال على المتغيرات الكامنة (رمضان، ٢٠١٤: ٢٧).

الجدول (٣): مؤشرات جودة المطابقة وحدود قبولها

المؤشر	المصطلح	المطابقة التامة	أفضل مطابقة
Chi-Square	قيمة كأي	أصغر ما يمكن	
(GFI)	مؤشر حسن المطابقة	GFI = 1	GFI < 90 - 95
(AGFI)	مؤشر حسن المطابقة المصحح	AGFI = 1	AGFI < 90 - 95
(RMR)	مؤشر جذر متوسط مربعات البواقي	RMR=0	القيم الأدنى من 0.05 الى 0.08
(RMSEA)	مؤشر جذر التربيعي لمتوسط الخطأ الاقتراب	RMSEA=0	0.05 < RMSEA < 0.08
(RFI)	مؤشر المطابقة النسبي	RFI = 1	RFI < 90 - 95
(CMIN/DF)	النسبة الاحتمالية لمربع كاي	أكبر من 1	أقل من 3
(CFI)	مؤشر المطابقة المقارن	CFI = 1	CFI < 95

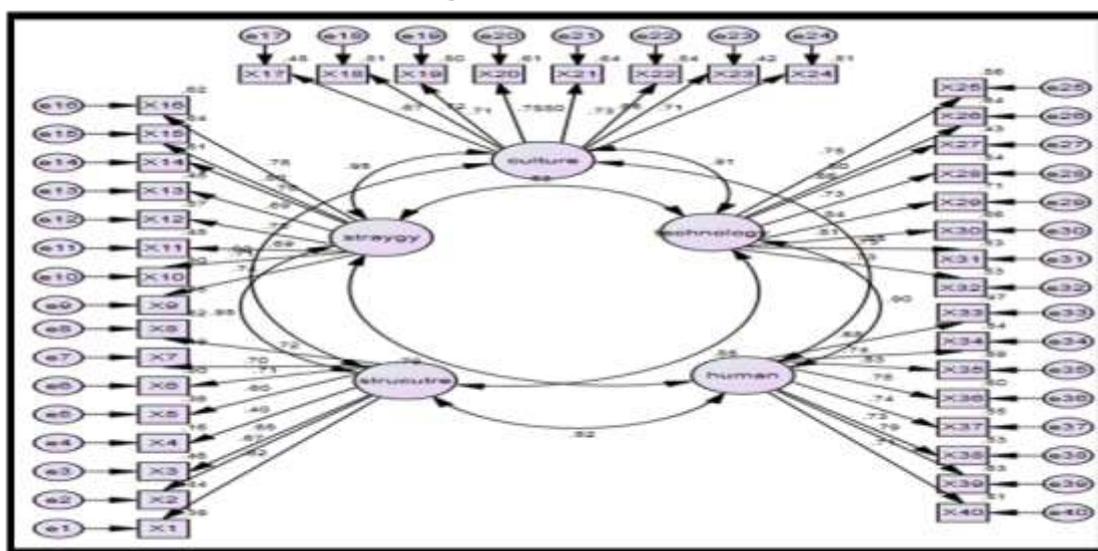
وتستند هذه الدراسة الى سلسلة من الاجراءات العلمية الرصينة والتي تعتمد على اهم مؤشرات جودة المطابقة التي يعتمد عليها التحليل العاملي التوكيدي ويتم استخدامها بشكل كبير في مجال الابحاث التطبيقية لكي يتم الحكم على جودة الانموذج وكما مبين في الجدول (٣) وكالاتي:
المصدر: الدباغ، مكرم منيب محمود، (2020)، الحرية الاكاديمية وأثرها في تحقيق السعادة في مكان العمل: دراسة مسحية في كلية النور، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق.

١. نتائج التحليل العاملي التوكيدي المرحلة الأولى: وفقا للمعطيات النظرية للدراسة الحالية التي على أساسها تم وضع مخطط البحث الفرضي الذي تم الاستناد إليه والاعتماد على التحليلي العاملي التوكيدي (CFA) لمتغير الدراسة الذي يساعد على معرفة العلاقة التي تربط بين الأسئلة (المتغيرات المشاهدة) بالأبعاد (المتغيرات الكامنة) التابعة لمتغير الدراسة، إذ تعد هذه الخطوة الأولى في تحديد جودة الأنموذج وفقا لمؤشرات جودة المطابقة ضمن حدودها المقبولة، عن طريق تحليل البيانات التي حصل عليه الباحثان من إجابات أفراد عينة البحث عن أسئلة الاستبانة، وقد ظهر الشكل (٢) والجدول (٤) نتائج المرحلة الأولى للتحليل العاملي التوكيدي:

الجدول (٤): مؤشرات جودة المطابقة للمرحلة الاولى لأنموذج البنائي للدراسة

ت	المؤشر	المصطلح	القيمة المحسوبة	قيمة القبول	النتيجة
1	Chi-Square	قيمة كاي	1627.163		
2	(GFI)	مؤشر حسن المطابقة	0.815	GFI <90-95	غير مطابقة
3	(AGFI)	مؤشر حسن المطابقة المصحح	0.809	AGFI <90-95	غير مطابقة
4	(RMR)	مؤشر جذر متوسط مربعات البواقي	0.068	من 0.05 الى 0.08	مطابقة
5	(RMSEA)	مؤشر جذر التربيعي لمتوسط الخطأ الاقتراب	0.076	0.05 < RMSEA < 0.08	مطابقة
6	(RFI)	مؤشر المطابقة النسبي	0.744	RFI <90-95	غير مطابقة
7	(CMIN/DF)	النسبة الاحتمالية لمربع كاي	2.229	أقل من 3	مطابقة
8	(CFI)	مؤشر المطابقة المقارن	0.851	CFI < 95	غير مطابقة

المصدر: من اعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج Amos V.24.



الشكل (٢): الانموذج البنائي للدراسة المرحلة الأولى للتحليل العاملي التوكيدي

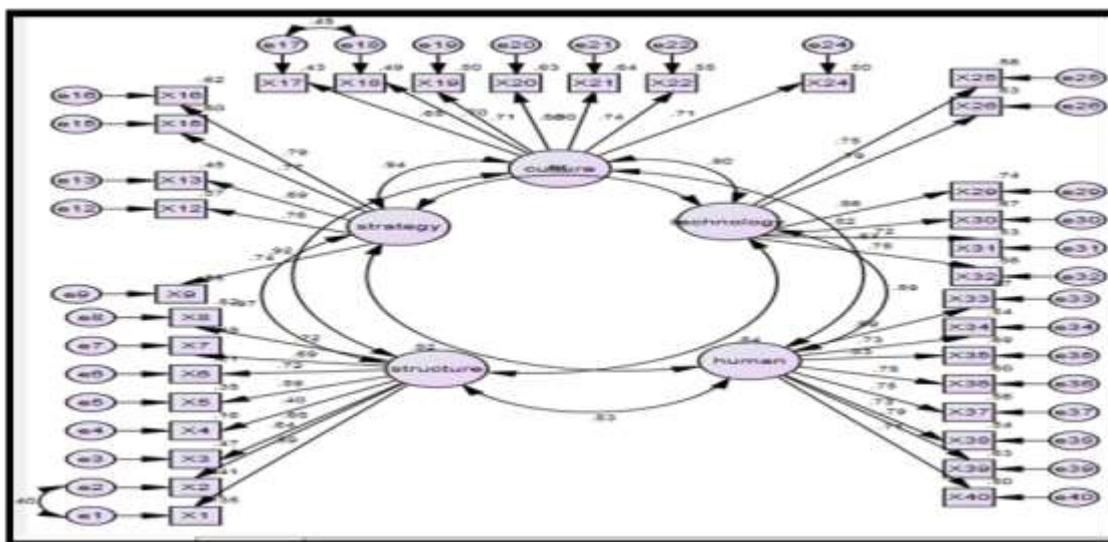
المصدر: من اعداد الباحثان مخرجات برنامج Amos V.24.

٢. المرحلة الثانية من التحليل العاملي التوكيدي: تم اجراء التعديلات على الانموذج الاول، فظهرت نتائج تحليل المرحلة الثانية من خلال برنامج (Amos V.24) لتحديد ابعاد التطوير التنظيمي، حيث تبين ان نتائج التحليل الثاني معنوية لبعض مؤشرات جودة المطابقة ويوضح الجدول (٥) المؤشرات التي تؤكد معنوية الأنموذج وذلك بالاعتماد على مخرجات برنامج Amos v.24 وبعد

إجراء التعديلات لبعض الفقرات أو حذفها من أجل الوصول إلى الانموذج المناسب للدراسة الحالية سوف نستعرض شكل الأنموذج الثاني كما في الشكل (٣) وكالاتي
الجدول (٥): مؤشرات جودة المطابقة للمرحلة الثانية لأنموذج البنائي للدراسة

ت	المؤشر	المصطلح	القيمة المحسوبة	قيمة القبول	النتيجة
1	Chi-Square	قيمة كاي	954.114		
2	(GFI)	مؤشر حسن المطابقة	0.853	GFI < 90-95	غير مطابقة
3	(AGFI)	مؤشر حسن المطابقة المصحح	0.841	AGFI < 90-95	غير مطابقة
4	(RMR)	مؤشر جذر متوسط مربعات البواقي	0.058	من 0.05 الى 0.08	مطابقة
5	(RMSEA)	مؤشر جذر التربيعي لمتوسط الخطأ الاقتراب	0.063	0.05 < RMSEA < 0.08	مطابقة
6	(RFI)	مؤشر المطابقة النسبي	0.807	RFI < 90-95	غير مطابقة
7	(CMIN/DF)	النسبة الاحتمالية لمربع كاي	1.853	أقل من 3	مطابقة
8	(CFI)	مؤشر المطابقة المقارن	0.909	CFI < 95	غير مطابقة

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج Amos v.24.



الشكل (٣): المرحلة الثانية من التحليل العاملي التوكيدي لمتغير الدراسة

المصدر من اعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج Amos V.24.

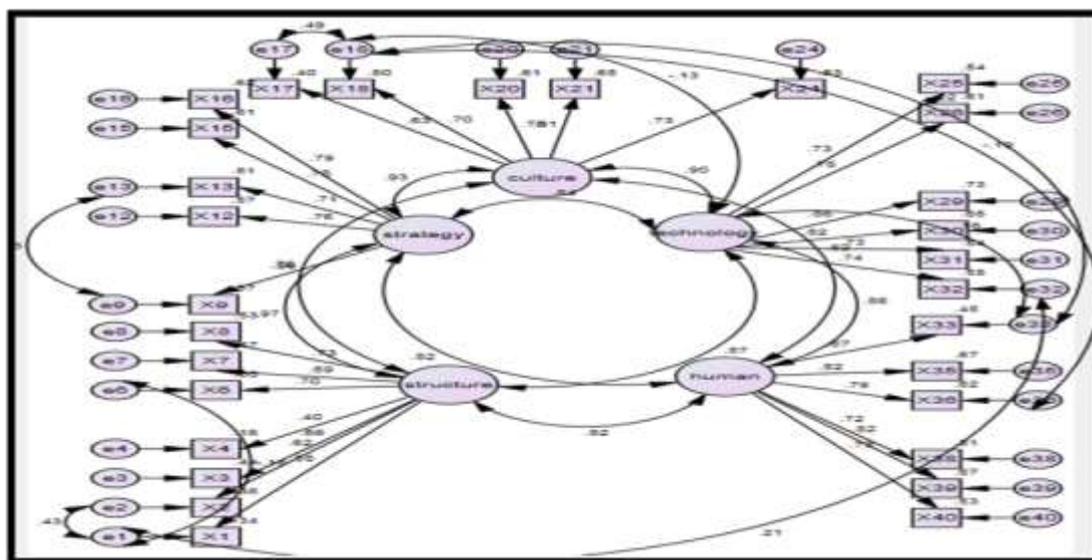
٣. المرحلة الثالثة من التحليل العاملي التوكيدي: ظهرت نتائج تحليل المرحلة الثالثة بعد اجراء التعديلات على الانموذج الثاني، من خلال برنامج (AmosV.24) لتحديد ابعاد التطوير التنظيمي،

حيث تبين ان نتائج التحليل الثاني معنوية لمؤشرات جودة المطابقة، يوضح الجدول (٦) المؤشرات التي تؤكد معنوية الأنموذج وذلك بالاعتماد على مخرجات برنامج Amos v.24 ويوضح الشكل (٤) المرحلة الثالثة من التحليل العملي التوكيدي.

الجدول (٦): مؤشرات جودة المطابقة لأنموذج التحليل العملي التوكيدي المرحلة الثالثة

ت	المؤشر	المصطلح	القيمة المحسوبة	قيمة القبول	النتيجة
1	Chi-Square	قيمة كاي	542.858	اقل ما يمكن	مطابقة
2	(GFI)	مؤشر حسن المطابقة	0.908	GFI < 90-95	مطابقة
3	(AGFI)	مؤشر حسن المطابقة المصحح	0.901	AGFI < 90-95	مطابقة
4	(RMR)	مؤشر جذر متوسط مربعات البواقي	0.049	من 0.05 الى 0.08	مطابقة
5	(RMSEA)	مؤشر جذر التربيعي لمتوسط الخطأ الاقتراب	0.049	0.05 < RMSEA < 0.08	مطابقة
6	(RFI)	مؤشر المطابقة النسبي	0.859	RFI < 90-95	مطابقة
7	(MIN/DF)	النسبة الاحتمالية لمربع كاي	1.516	أقل من 3	مطابقة
8	(CFI)	مؤشر المطابقة المقارن	0.953	CFI < 95	مطابقة

المصدر: من اعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج Amos V.24.



الشكل (٤): المرحلة الثالثة التحليل العملي التوكيدي لمتغير الدراسة المصدر: إعداد الباحثان الاعتماد مخرجات برنامج (Amos V.24).

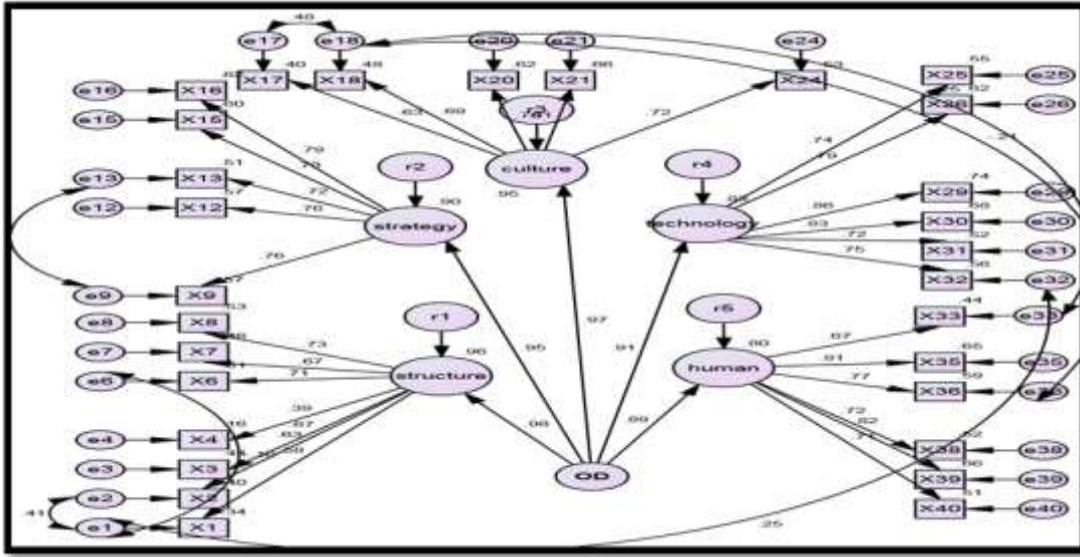
يشير الشكل (٤) نمذجة المعادلة البنائية لإبعاد التطوير التنظيمي إلى وجود تباين لفاعلية أبعاد التطوير التنظيمي على المنظمة المبحوثة وبدرجات مختلفة والتي تظهره القيم التقديرية المؤشرة فوق كل بعد من أبعاد التطوير التنظيمي، إذ ظهر بعد الهيكل التنظيمي في المرتبة الأولى إذ بلغت القيمة التقديرية له (98%) وهذا يدل كلما تغير الهيكل التنظيمي بنسبة وحدة واحدة ينبغي ان يتغير التطوير التنظيمي بنسبة (0.98) وهذا يعكس مدى فاعلية هذا البعد في التطوير التنظيمي، وأن زيادة قدرته على تحديد الشكل العام للمديرية عبر تحديد المهام وأنشطة المديرية، بالنسبة لبعد **الثقافة التنظيمية** (97%) وجاء بالمرتبة الثانية لأنها قوة خفية ذات تأثير على مختلف أنشطة المديرية وعملياتها، وأن سبب نجاح المديرية أو فشلها يعتمد عليها، أذ تعمل على تحفيز السلوك الفردي والجماعي وتنمي الشعور بالذات يعكس على تحقيق أهداف المديرية، بينما بعد **الاستراتيجية** جاء بالمرتبة الثالثة بقيمة تقديرية تبلغ (95%) والتي تدل على أن الاستراتيجية يفترض أن تكون داعمة للتغيرات التي طرأ على العمل لأنها تغطي أعمال المديرية بشكل شمولي، عبر الاستخدام الامثل والفاعل والسليم لموارد المديرية سواء ان كانت الموارد البشرية او المالية او المادية، وتساعد الاستراتيجية في ايجاد حلول للمشكلات التي تظهر عبر الملائمة بين الظروف الخارجية والداخلية للمديرية تقديمها عبر تقارير الى المديرية العامة، واحتل بعد تقانة المعلومات بالمرتبة الرابعة وبقيمة تقديرية قدرها (91%) وهذا يدل على أن مستوى الدعم الذي تقدمه المديرية غير كافي لبعد تقانة المعلومات عبر محاولتها من توفير الاجهزة والمعدات وقاعدة البيانات لإتمام عملها ومحاولة مواكبة التغيرات التي تطرأ على سير العمل في المديرية، أما بعد الموارد البشرية المرتبة الخامسة إذ بلغت قيمته التقديرية (89%) ان المورد البشري هو اهم ركائز التطوير التنظيمي، أن أي تتطور يطرا في الأبعاد الأربعة يعكس على قدرة المورد البشري في ادارة هذا التطور عبر امكانياته ومهاراته وقدراته الحاسوب.

❖ **الفرضية الأولى:** لا يتباين الاهتمام بأبعاد التطوير التنظيمي المتمثلة (الهيكل التنظيمي، الاستراتيجية، الثقافة التنظيمية، تقانة المعلومات، الموارد البشرية) في المنظمة المبحوثة من خلال ما تقدم يتضح ان هناك اختلاف في مدى الاهتمام بأبعاد التطوير التنظيمي في المنظمة المبحوثة لذا سيتم رفض فرضية العدم، وقبول الفرضية البديلة يتباين الاهتمام بأبعاد التطوير التنظيمي المتمثلة (الهيكل التنظيمي، الاستراتيجية، الثقافة التنظيمية، تقانة المعلومات، الموارد البشرية) في المنظمة المبحوثة.

الفرضية الرئيسية الثانية

❖ **H0.2:** لا يوجد تباين لأبعاد التطوير التنظيمي (الهيكل التنظيمي، الاستراتيجية، الثقافة التنظيمية، تقانة المعلومات، الموارد البشرية) من حيث فاعليتها في المنظمة المبحوثة. يتضح من خلال ما تقدم ان هنالك اختلاف في فاعلية ابعاد التطوير التنظيمي والمتمثلة بـ (الهيكل التنظيمي، الاستراتيجية، الثقافة التنظيمية، تقانة المعلومات، الموارد البشرية) ومدى تأثيرها على العمل في المديرية، إذ ظهر أن الهيكل التنظيمي هو البعد الفاعل كونه أكثر بعد يمثل التطوير التنظيمي الفاعل، هذا لا يعني ان باقي الأبعاد لا تؤثر على التطوير التنظيمي في المديرية لكن نحتاج الى تحديد اي بعد الأكثر تأثيراً على العمل لان تركيز جهد باتجاه معين يساعد على تقليل كلف معالجة كل الأبعاد معاً والوقت اللازم للتطوير بالإضافة الى الجهد المبذول لذلك، لذا سيتم رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة يوجد تباين لأبعاد التطوير التنظيمي والمتمثلة بـ

(الهيكل التنظيمي، الاستراتيجية، الثقافة التنظيمية، تقانة المعلومات، الموارد البشرية) من حيث فاعلتها في المنظمة المبحوثة.



الشكل (٥): نمذجة المعادلة البنائية لأبعاد التطوير التنظيمي

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج AMOS.

المبحث الخامس: الاستنتاجات والمقترحات

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

١. يعد موضوع التطوير التنظيمي موضوعاً ادارياً 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.
٢. تعد مديرية الاحوال 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 تأثيراً محاولة في رفع مستوى الاداء.
٣. تعاني مديرية الاحوال المدنية والجوازات والاقامة في محافظة نينوى نقص حاد في عدد العاملين في المديرية كون المديرية بها ستة اقسام التي تقدم خدمات لسكان محافظة نينوى، وان عدد العاملين بها لا يتجاوز (615) منتسب لا يتناسب مع عدد سكان محافظة نينوى والذي يبلغ أكثر من ثلاثة ملايين نسمة.
٤. وضع خطة استراتيجية لتأهيل بعض الابنية القديمة وجعلها مناسبة لاستقبال المراجعين من ناحية السعة والخدمات التي تقدمها المديرية، وتوزيع اقسام وشعب المديرية في عدة اماكن لتقليل الزخم الحاصل في مكان واحد، لذا تحتاج بعض الابنية التابعة لمديرية الاحوال المدنية والجوازات والاقامة في محافظة نينوى إلى إعادة تأهيل لكي تكون صالحة لعمل البطاقة الوطنية.
٥. اكدت نتائج التحليل الإحصائي على أن نموذج الدراسة كان مطابق لمعايير حسن المطابقة الجودة والمتضمنة متغير البحث الرئيس والابعاد الفرعية للتطوير التنظيمي، واطهرت ان درجات متفاوت

لفاعلية ابعاد التطوير التنظيمي وقدرتها على تمثل التطوير التنظيمي فظهر الهيكل التنظيمي بالمرتبة الاولى من حيث قدرته على عكس فاعلية التطوير التنظيمي، ثم تليه بعد الثقافة التنظيمية بالمرتبة الثانية، وبعدها جاءت الاستراتيجية بالمرتبة الثالثة، واحتلت المرتبة الرابعة بعد تقانة المعلومات واخيرا جاء بعد الموارد البشرية بالمرتبة الخامسة.

اولاً. المقترحات: بناءً على ما جاء بالجانب النظري، وما تم التوصل اليه في الجانب العملي من تحليل ومناقشات، تمكن الباحثان من ان توجز اهم المقترحات التي تسهم في تحقيق الفائدة المطلوبة لمديرية الاحوال المدنية والجوازات والاقامة في محافظة نينوى، وللمنظمات العاملة في نفس المجال، وسوف نستعرض اهم المقترحات التي توصلت اليها الدراسة وكالاتي:

١. نقتراح 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.

٢. 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.

٣. لامتناس الزخم الحاصل في المديرية ينبغي توسعت الاقسام عبر انشاء مكثبي جوازات في الجانب الايمن وجوازات تلغفر، بالإضافة انشاء مكاتب البطاقة الوطنية في جميع اقصية ونواحي الموصل.

٤. اهمية تفعل وحدة التدقيق لمواكبة التطور السريع في التقانة، والعمل على توظيفها والاستفادة من الإمكانيات الهائلة لنظم الحاسوب في مجال العمل الحالي تحقيقاً لمزايا هذه النظم في تطوير وإجراءات العمل في المديرية، عبر عمل رابط الالكتروني على كوجل فورم بين شعبة التدقيق وباقي اقسام وشعب المديرية.

المصادر

اولاً. المصادر العربية:

١. جلامنه، ميساء جمال خالد، (٢٠١٤)، أثر الهيكل التنظيمي في الاداء الوظيفي في اجهزة الخدمة المدنية في الاردن، دراسة تحليلية، رسالة ماجستير في الادارة العامة، كلية الدراسات العليا الجامعة الاردنية.

٢. جميل، عمر قيس، (٢٠١٦)، 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 ٨ العدد ١٦.

٣. حريم، حسين، (٢٠١٠)، ادارة المنظمات منظور كلي، الطبعة الثانية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، المملكة الاردنية الهاشمية.

٤. الحسنوي، حسين حريجة غالي، والسنجري، هند عدنان حسين، (٢٠٢٠)، تأثير الذكاء الاخلاقي للقائد في تعزيز البراعة الاستراتيجية، بحث تحليلي لأراء عينة من اعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات والكليات الاهلية العاملة في محافظة بابل، مجلة الادارة والاقتصاد، المجلد (٩)، العدد (٣٣)، العراق.

٥. الحميري، بشار عباس، وبريس، احمد كاظم، (٢٠١٨)، أثر الهيكل التنظيمي في التعليم التنظيمي، دراسة ميدانية لأراء عدد من العاملين في الشركة العامة للصناعات النسيجية (الحلة)، مجلة اهل البيت، العدد ١٩.
٦. خضر، رائد عبد الجبار، حمادي، انتصار علي، (٢٠٢٠)، أثر استراتيجيات ادارة الموارد البشرية في ادارة الازمة، بحث تحليلي في دوائر وزارة الكهرباء في العراق، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد (٦٠).
٧. دودين، احمد يوسف، (٢٠١٧)، مفاهيم اساسية في ادارة التغير والتطوير التنظيمي، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، المملكة الاردنية الهاشمية.
٨. ديسلر، جاري، (٢٠٠٣)، ادارة الموارد البشرية ترجمة احمد سيد احمد عبد المتعال دار المريخ، الرياض، السعودية.
٩. رشيد، صالح عبد الرضا، وجلاب، احسان دهش، (٢٠١٥)، الادارة الاستراتيجية وتحديات الالفية الثالثة، الطبعة الاولى، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، المملكة الاردنية الهاشمية.
١٠. رمضان، منور أحمد، (٢٠١٤)، 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.
١١. السكارنة، بلال خلف، (٢٠١٣)، التطوير التنظيمي والاداري، دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.
١٢. الشوابكة، عدنان عواد، (٢٠١١)، دور نظم وتكنولوجيا المعلومات في اتخاذ القرارات الادارية الطبعة العربية، دار اليازوري العلمية لنشر والتوزيع، عمان، المملكة الاردنية الهاشمية.
١٣. الصائغ، محمد جبار، (٢٠١٥)، امكانية تطوير البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات كمصدر للميزة التنافسية: دراسة ميدانية في عدد من كليات جامعة الكوفة، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية، المجلد (١٠)، العدد (٣٣).
١٤. صرصور، محمد حسين، (٢٠١٧)، راس المال الفكري ودوره في التطوير التنظيمي لدى السلطات القضائية، رسالة ماجستير في القيادة والادارة، جامعة الاقصى، غزة، فلسطين.
١٥. الطائي، علي حسون، وعلوي، الهام محمد، (٢٠١٨)، تأثير المشاركة بالمعرفة في مقدرات الموارد البشرية، بحث تحليلي في وزارة العلوم والتكنولوجيا العراقية، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، المجلد ٢٥، العدد ١١٣.
١٦. عابر، سعد عبد، (٢٠١٣)، أدوار القيادة الاستراتيجية وأثرها في التطوير التنظيمي، بحث استطلاعي في الشركة العامة للصناعات القطنية/ مصنع بغداد، مجلة الادارة والاقتصاد، العدد خمسة وتسعون.
١٧. العبادي، محمد هاشم، والعارض، (٢٠١٢)، جليل كاظم، ادارة نظم المعلومات من منظور استراتيجي، الطبعة الاولى، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، المملكة الاردنية الهاشمية.
١٨. العريمي، حليس بن محمد بن حليس، (٢٠١٧)، أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تحقيق النجاح الاستراتيجي، مجلة العلوم التربوية، العدد (١).
١٩. عقيلي، عثمان بن موسى، العمري، محمد بن عبدالله، الغامدي، عادل بن محمد، (٢٠٢٠)، أثر تكنولوجيا المعلومات في تنمية الموارد البشرية: دراسة تطبيقية على كلية الآداب والعلوم الإنسانية،

- مجلة جامعة الملك عبدالعزيز، الآداب والعلوم الانسانية، المجلد (٢٨)، العدد (١٢)، ص ١٦٩-٢٢٨.
٢٠. عماري، سمير، (٢٠١٣)، دور التطوير التنظيمي في إنجاح عملية التغيير بالمؤسسة دراسة حالة مؤسسة ملبنة الحضنة بالمسيلة، رسالة ماجستير في تخصص علوم التسيير فرع ادارة المنظمات، كلية العلة الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة مسيلة، الجزائر
٢١. عواد، يونس، والصرن، رعد، وصقور، مجد، (٢٠١٦)، الادارة الاستراتيجية، جامعة دمشق، سوريا.
٢٢. العوفي، محمد بن غالب، (٢٠٠٥)، 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.
٢٣. العيساوي، هادي مران احمد، عمر، إيمان موفق، الجنابي، سيف محمد اسماعيل، (٢٠١٩)، الثقافة التنظيمية ودورها في تعزيز فاعلية اتخاذ القرار الاداري دراسة استطلاعية لأراء عينة من موظفي مديرية تربية محافظة صلاح الدين، مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والادارية، المجلد ١٢، العدد ٢٨.
٢٤. الغالبي، طاهر محسن، واحمد، علي صالح، (٢٠١٠)، التطوير التنظيمي مدخل تحليلي للمفاهيم والعلاقات والاستراتيجيات والعمليات والمناهج والتقنيات، الطبعة الاولى، دار وائل للنشر والتوزيع عمان، المملكة الاردنية الهاشمية.
٢٥. القريوتي، محمد قاسم، (٢٠٠٨)، نظرية المنظمة والتنظيم، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، المملكة الاردنية الهاشمية.
٢٦. كاس، عبد القادر، (٢٠١٤)، التطوير التنظيمي في عصرنة العمل الاداري، مجلة البحوث السياسية والادارية، العدد ١، المجلد ٣، ص ٣٢٣-٣٤٤.
٢٧. كاظم، عمار جبار، (٢٠١٩)، 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 (٦٥).
٢٨. محمد، ديوب، وأحمد، زهره، (٢٠١٥)، أثر الهيكل التنظيمي على فاعلية الإدارة الاستراتيجية دراسة ميدانية على الشركة العامة لمرافأ طرطوس، مجلة جامعة تشرين لمبحوث والدراسات العلمية-سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية المجلد (٣٧) العدد (٥).
٢٩. محمد، محمد جابر عباس، (٢٠١٩)، استراتيجيات التطوير التنظيمي ومواجهة مشكلات تدريب العاملين بمديرية التضامن الاجتماعي، جامعة اسوان، مصر.
٣٠. محمد، در، (٢٠١٧)، أهم مناهج وعينات وادوات البحث العلمي، مجلة الحكمة للدراسات التربوية والنفسية-مؤسسة كنوز الحكمة للنشر والتوزيع، العدد (٩)، ص (٣٢٥-٣٠٩).
٣١. المحمودي، محمد سرحان علي، (٢٠١٩)، مناهج البحث العلمي، الطبعة الثالثة، صناء اليمن.
٣٢. مطر، محمد عصام حمدان، (٢٠٠٨)، 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. Brown, D. R., & Harvey, D., (2006), An Experiential Approach to Organization Development, An Experiential Approach to Organization Development, Seventh Edition, Published by Pearson Education
4. 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).
5. Cummings & Worley, (2009), Organization Development and Change, 9th Edition South- Western Cengage Learning Publishing, U.S.A.
6. Daft, L.R., (2010), Organization Theory and Design, Tenth Edition, Joe Sabatino Publisher, South-Western Cengage Learning.
7. Fusch, P. I., & Ness, L. R., (2015), Are We There Yet. Data Saturation in Qualitative Research, the Qualitative Report, Vol 20 No (9).
8. Hill, C. W., Jones, G. R., & Schilling, M. A., (2015), Strategic management: An integrated approach, 11th Edition, By Cengage Learning.
9. Jones, G. R., (2013), Organizational Theory Design, and Change, Texas A & M University, seventh edition, Pearson Education.
10. Kondalkar V.G., (2009), Organizational Development, by New Age International Published.
11. McLean, G., (2006), Organization Development Principles, Processes, Performance Berrett-Koehler Publishers.
12. 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.
13. Philbin, A., & Mikush, S., (2002), A Framework for Organizational Development: The Why, What and How of OD Work (Electronic version). Winston- Salem: Mary Reynolds Babcock Foundation.
14. Robbins S. P., & Judge, T. A., (2017), Organizational Behavior, 17th edition, Pearson Education Limited.
15. Rothwell, W. J., & Sullivan, R. L., (Eds.), (2005), Practicing organization development: A guide for consultants, Second Edition, (Vol. 27), John Wiley & Sons.
16. Singh, R. and Ramdeo, Sh., (2020), Leading Organizational Development and Change Principles and Contextual Perspectives, the University of the West Indies.
17. Vazifedoust, 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).