

دور دعم الإدارة العليا في التطوير التنظيمي – دراسة وصفية لعدد من المنظمات الصحية في صلاح الدين

أ.م.د. عمار عواد محمد، عمر عبدالرحمن حميد

قسم إدارة الأعمال/كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة تكريت، العراق

* hermanalmana55@gmail.com , * Ammr84@tu.edu.iq

This article is open-access under the CC BY 4.0 license (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>)

الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى توضيح دور التخطيط الاستراتيجي (دعم الإدارة العليا ، الاتصال، تدريب الموظفين) في تعزيز التطوير التنظيمي في مستشفى صلاح الدين العام ومستشفى البلد العام بمحافظة صلاح الدين، وإيضاح مستوى ادراك أهمية مفهومي الدراسة لدى المديرين والعاملين وكيف يؤثر دعم الإدارة في التغيير والتطوير، إذ توضح الدراسة أهمية دور دعم الإدارة العليا في طرق تطوير المنظمات ومواكبة الواقع الجديد، إذ اختيرت عينة عشوائية من المديرين والعاملين في المستشفيات المبحوثة، وقد تم استعمال الاستبيان كأداة أساسية، لجمع بيانات ومعلومات الدراسة في المنظمة المبحوثة، وتم العمل بالمنهج وصفي تحليلي، وقد خرجت الدراسة بمجموعة استنتاجات ومقترحات أبرزها: ارتباطات معنوية بين ال(دعم الإدارة العليا) بالتطوير التنظيمي وابعاده ، ووجود تأثير معنوي إيجابي لبعده دعم الإدارة العليا في ابعاد التطوير التنظيمي. هدفت الدراسة إلى زيادة اهتمام الإدارة العليا باستخدام التخطيط الاستراتيجي وأوجهه، وإشراك الكثير منهم في الدورات التدريبية وورش العمل، والاطلاع على التجارب العربية والأجنبية التي تفيدهم، واقترحت رعايتها من خلال تلقائها. الكلمة المفتاحية: دعم الإدارة العليا، التطوير التنظيمي، المنظمات الصحية.

The Role of Senior Management Support in Organizational Development: A Descriptive Study of a Number of Health Organizations in Salah Al-Din

Asst. Prof. Dr. Ammar Awad Mohammed., Omer Abdul-Rahman Mameed

Department of Business Administration/College of Administration and Economics/Tikrit University,
Iraq.

hermanalmana55@gmail.com*, Ammr84@tu.edu.iq

Abstract

This research sought to define the function of strategic planning (supporting senior management, communication, and training of employees) in promoting organizational development in Salah Al-Din General Hospital and Al-Ballad General Hospital in Salah Al-Din Governorate, and to clarify the managers' degree of understanding of the significance of the study's topics and employees and how management support affects change and development. As the study shows the importance of the role of senior management support in the ways of developing organizations and keeping pace with the new reality, as a random sample of managers and workers in the surveyed hospitals was selected, As a fundamental instrument, the questionnaire was utilized to gather data and information for the study at the organization under review. The descriptive and analytical approach was used, and the study came out with a set of conclusions and proposals, most notably: significant correlations between

the (senior management support) and organizational development and its dimensions, and the presence of a positive moral impact on the senior management support dimension in the dimensions of organizational development. The study's goal was to raise senior management's interest in strategic planning and its applications, to involve many of them in training courses and workshops, and to see the Arab and foreign experiences that restrict and suggested sponsoring them by receiving them. , health organizations.

Keywords: Planning، Strategic Planning، Development، Organizational Development.

المقدمة

إن تعدد الأساليب الحديثة من أجل تحقيق الإدارة الناجحة لمؤسسات المجتمع المدني، وبما في ذلك المنظمات الطبية اتبعت المنظمات الطريقة التي تراها مناسبة، والتي يمكن من خلالها تحقيق أهدافها المرجوة. ويأخذ دعم الإدارة العليا النهج الأبرز لمساعدة المنظمة على تحقيق أهدافها وتحقيق أعلى مستوى من التطوير التنظيمي، وخاصة أهمية الخدمات التي تقدمها المؤسسات الصحية والمستشفيات وأهمية حياة الناس. بشكل مباشر، كان الأساس هو استخدام دعم الإدارة العليا لإدارة وكالة الصحة قيد التحقيق. لتحقيق أفضل تطوير تنظيمي.

كما أن نجاح الوصول إلى أعضاء المنظمة، مثل العمال والأطراف الذين يستفيدون من خدمات منظمة العلاج، والتعامل مع الأطراف الأخرى ذات الصلة بشكل مباشر وغير مباشر، سيساهم في تقديم أفضل خدمة ممكنة. لأن يؤثر على نجاح الوصول إلى المستشفى. لذلك، يحتاج مديرو الرعاية الصحية إلى إدراك أهمية دعم الإدارة العليا مع جميع الأطراف المتأثرة بالخدمة، ونظراً لأهمية هذا الموضوع فقد بحثت الدراسة الحالية إلى تقديم هيكل نظري حيث تمثل المبحث الأول منهجية الدراسة ومخططها الفرضي المبحث وتناولت الدراسة في المبحث الثاني الإطار الفكري للبحث، وميدانياً تناول المبحث الثالث الإطار العملي، من خلال وصف المتغيرات وتحليلها فضلاً عن تحليل العلاقات وتأثيرات تلك المتغيرات وعرض توصية ومقترح لمنظمة الدراسة والباحثين لهذا الموضوع في المستقبل.

المبحث الأول

منهج البحث

أولاً: المشكلة الرئيسية

تواجه المؤسسات مجموعة متنوعة من الظروف البيئية، تتميز بسرعة عالية جداً وتغيرات شديدة ناتجة عن تغييرات في عوامل مختلفة، يجب أن تتكيف مع التغييرات الإدارية، بما في ذلك جميع جوانب العملية الإدارية، وهذا يتوجب تواجد دعم الإدارة العليا، لذا أصبح من الضروري في ظل تحديات تستدعي المنظمات، لتطوير هيكلها التنظيمية ومواردها البشرية وذلك لمحاولة التكيف والتأقلم مع التقلبات البيئية ومواجهة التحديات عن طريق تطوير كفاءاتها في شتى المجالات.

تعمل مؤسسات الرعاية الصحية لدينا في بيئة شديدة التغير، وتحت ضغط كبير لمتطلبات الخدمة والجودة في العمل، مما يتطلب إدارة فعالة للتطوير ليتمكنها من استعمال دعم الإدارة العليا، وذلك للتكيف مع المتغيرات ومواكبة التطور المتلاحق وهذا دعا الباحث إلى القيام بدراسة استطلاعية أولية مدعومة بخبرة الباحث الميدانية لمعرفة مدى تأثير دعم الإدارة العليا من خلال ما سبق يمكن صياغة سؤال البحث من خلال الأسئلة التالية التي يسعى الباحث للإجابة عليها، في تحقيق درجة اهتمام إداري المؤسسة الصحية قيد الدراسة بالتطوير التنظيمي والتنظيمي:

- 1- ما مستوى إدراك أهمية مفهومي دعم الإدارة العليا والتطوير المنظم لدى مديري وعمال المنظمة الصحية المبحوثة؟
- 2- هل هنالك ارتباط بين متغيرات الدراسة المتمثلة بدعم الإدارة العليا والتطوير التنظيمي في المنظمات المبحوثة؟
- 3- هل يؤثر دعم الإدارة العليا في أبعاد التطوير التنظيمي المتمثلة ب(الهيكل التنظيمي، الموارد البشرية، التقانة)؟

ثانياً: أهمية البحث

يمكن للباحث خلق هذا المحور من خلال أهمية المتغيرات التي تناولتها كدعم الإدارة العليا والتطوير التنظيمي ونلخصها بما يأتي:

1. تعد الدراسة محاولة لإبراز أهمية دور دعم الإدارة العليا للتطوير التنظيمي وما له من تأثيراً في مساعدة المنظمات الصحية المبحوثة على تحقيق الأهداف.
2. استخدام نهج دعم الإدارة العليا لدعم صانعي القرار. خاصة في قطاع البنية التحتية حيث تتميز بخصائص مختلفة عن القطاعات الأخرى.
3. يجب على المؤسسات الحكومية بشكل عام، من خلال الاستفادة من تطبيق برامج التطوير التنظيمي والتغيرات المتسارعة في البيئة التنظيمية، أن تترك الحاجة إلى تغيير برامجها، وتلك المنظمات لمواكبة وتيرة التغيير المتسارعة. بحاجة للتنمية حتى تتمكن من الوصول إلى أهدافك بالطريقة الصحيحة.
4. توجه الإدارة العليا إلى أي مدى تدرك العينة المبحوثة طبيعة المتغيرات (الإدارة العليا ودعم التطوير التنظيمي) وتشير إلى نقاط القوة والضعف فيها.
5. قلة الأبحاث المتعلقة بالمناهج الإدارية لدعم الإدارة العليا وأهمية دورها في التطوير التنظيمي.

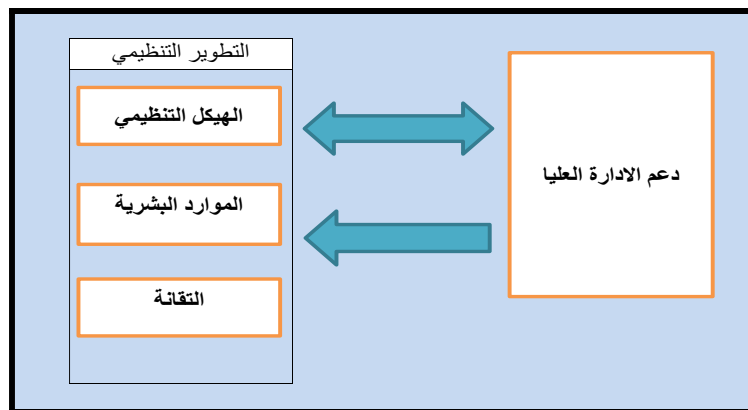
ثالثاً: أهداف البحث

هدفت هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- 1-تحديد مستوى ممارسة دعم الإدارة العليا والتطوير التنظيمي في المنظمات الصحية المبحوثة.
- 2- التأكيد على مدى أهمية دعم الإدارة العليا في تحقيق التطوير التنظيمي.
- 3-تشخيص وتحديد طبيعة العلاقة بين دعم الإدارة العليا والتطوير التنظيمي.
- 4-ما مدى تأثير دعم الإدارة العليا في التطوير التنظيمي.
- 5-الخروج بجملة من النتائج والمقترحات في ميدان الدراسة.

رابعاً: مخطط البحث الفرضي

الغرض من نموذج دراسة ماذا لو هو الكشف عن متغيرات الدراسة والارتباطات والتأثير على العلاقات فيما بينها، وهي المتغيرات المستقلة في دعم الإدارة العليا والمتغير التابع (التطوير التنظيمي) ويضم أبعاده الفرعية الممثلة (الهيكل التنظيمي- الموارد البشرية - التقانة) وكما موضح في الشكل (1).



علاقة ارتباط \longleftrightarrow
علاقة تأثير \longleftarrow
الشكل (1) نموذج البحث الافتراضي

خامساً: فرضيات البحث

لتحقيق أهدافنا البحثية واختبار نموذجنا، اعتمدت الدراسة الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية الأولى

- وجد علاقة ارتباط ذو دلالة معنوية بين دعم الإدارة العليا مع أبعاد التطوير التنظيمي في المنظمة الصحية.

الفرضية الرئيسية الثانية

- وجد تأثير ذو دلالة معنوية لدعم الإدارة العليا على تحقيق التطور التنظيمي للمنظمات الصحية.

سادساً: منهج وأداة البحث

في هذه الدراسة، اعتمد الباحثون على نهج وصفي تحليلي. يتم استخلاص البيانات الأولية والثانوية من المصادر التالية وبالتالي تكشف عن نتائج التحليل الإحصائي بين دعم الإدارة العليا والمسؤوليات والتطوير التنظيمي المنظم.

1- الجانب النظري: لن نعتمد فقط على الإنترنت، بل سنعتمد أيضاً على المصادر العلمية مثل المقالات والرسائل والمجلات والكتب والمقالات العربية والأجنبية.

2- الجانب الثاني: أداة المسح (الاستبيان) هي مصدر للمعلومات التي اعتمد عليها الباحثون من خلال إنشاء استبيانات تقيس البيانات والمعلومات المتعلقة بجوانب مجال البحث من خلال عدد من الأسئلة التي يتم طرحها مباشرة على المستجيبين، يسمح ذلك بالوضوح والاتساق في الصياغة، والقدرة على تشخيص المتغيرات الفرعية للمسح وقياسها، باستخدام المقاييس لقياس استجابات المستجيبين ويسمى مقياس ((Five-point Likert scale)).

سابعاً: اختبار أداة البحث

1- قياس الصدق الظاهر: تماشياً مع أهداف البحث الحالية، وبعد الانتهاء من إعداد أسئلة الاستبيان المعتمدة والمستمدة من البحث المتعلق بموضوع الدراسة في شكلها الأولي، قام الباحثون باستطلاع آراء مجموعة من المحكمين من الجامعات العراقية ولضمان الوضوح والاتساق في صياغة كل فقرة من الاستبيان، ولتصحيح فقرات غير ملائمة، يجب على الباحث الرد على هذه التعليقات بحذف وتعديل وإضافة فقرات جديدة إلى الاستبيان. لخلق الحل في شكله النهائي.

2- اختبار ثبات الاستبانة: هذا يعني الاتساق الداخلي لنتائج تحجيم الدقة. وذلك لأنه تم الحصول على نفس النتائج بعد تطبيقين على نفس الفرد لفترتين زمنيتين مختلفتين، وتم حساب الثبات باستخدام الطريقة معامل ألفا كرونباخ (Cronbach Alpha) للاتساق الداخلي حيث يزودنا هذا الاختبار بتقدير جيد في معظم الحالات، ويعتمد على تناسق أداء الأفراد من فقرة إلى أخرى حينما يجيبون على الأسئلة الميدانية، ويعتبر الحصول على ($\text{Alpha} \geq 0.60$) مقبولاً بشكل عام في الدراسة (1).

ثامناً: حدود الدراسة

1- الحدود الجغرافية: مستشفى بلد العام ومستشفى صلاح الدين العام.

2- الحدود الزمنية: وتتمثل بالمدة من (2021/11/1) ولـ (2022/4/1).

3- الحدود المجتمعية: شملت الدراسة العاملين في مستشفى بلد العام ومستشفى صلاح الدين العام حيث استند الباحث على أداة الاستبيان في المنظمة المبحوثة.

المبحث الثاني: الإطار الفكري للبحث

أولاً: دعم الإدارة العليا

يعد دعم الإدارة العليا أحد العناصر الأساسية والحاسمة في عملية اعتماد خطة استراتيجية وتحسين جودة ونجاح تنفيذ الخطة. لما لها من تأثير فعال ومؤثر في توفير بيئة عمل مناسبة حيث يتم توفير جميع متطلبات الدعم لمشاريع التنمية والمديرين والموظفين

على جميع المستويات، وخلق بيئة من الثقة والتعاون. يأتي دعم الإدارة العليا من الاقتناع بالحاجة إلى تحسين وتطوير شامل للمنظمة، وتغيير عمل مبادئ الإدارة التقليدية، وتقديم مبادئ الإدارة الحديثة، ويحتاج فريق العمل إلى الدعم (2).

تشير الإدارة العليا عموماً إلى الأفراد الموجودين في مؤسسة والذين يعملون كرؤساء تنفيذيين أو مديري تنفيذيين أو رؤساء كبار المسؤولين (3)، (4) وهو يؤمن بما يعنيه أن تكون في الإدارة العليا المدراء وأعضاء مجلس الإدارة الذين يسيطرون بوضوح على الحاجة إلى الخبرة بين الأشخاص في هذا المستوى من الإدارة، وهو يركز على تتبع الاتجاهات العامة في التنفيذ ومدى تحقيق الأهداف التنظيمية (5). ، ولتطوير المنظمة ، قم بصياغة الاستراتيجيات ، ومراقبة البيئة الخارجية ، واتخاذ القرارات التي تؤثر على المنظمة ككل ، وعلى المدى الطويل ."

يُعرف دعم الإدارة العليا على أنه مدى مساهمة المدير في الفريق في تحقيق النجاح في خطة أو مشروع. ينقل الخطط وتقدم المشروع، وينقل الرؤية، ويحصل على الموارد ويحضر الاجتماعات، ويضع التغييرات الهيكلية التي قد تكون مطلوبة في المنظمة (6). إذا أكد البحث أن دعم الإدارة العليا له تأثير كبير على نجاح المؤسسة ككل أيضاً أنّ ممارسات دعم الإدارة العليا الفعالة قد تختلف باختلاف الصناعات (7).

إذا كان أسلوب القيادة المؤثر يمثل دوراً أساسياً في تحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية، فإن السياسات التي تتبنى الفلسفات الإنسانية وتعزز الثقة في قلوب الموظفين، وخاصة الإدارة العليا، بناءً على مشاركتهم في صنع القرار ووضع إجراءات العمل، تخلق أبعاد ولأهم وانتمائهم التنظيمي وسلامتهم النفسية، تعتمد فعالية أي نظام على دعم الإدارة العليا، وبدون مستوى الدعم، لن يعمل النظام المطلوب. لذلك، تعتبر الإدارة العليا عاملاً أساسياً وهاماً في جميع مراحل عملية الإدارة (8،9)، ومن المسلم به منذ فترة طويلة أن دعم الإدارة العليا بشكل عام أمر بالغ الأهمية لنجاح المشروع.

ثانياً: مفهوم التطوير التنظيمي

على الرغم من وجود قدر كبير من الاختلاف بين المهتمين بالمجال فيما يتعلق بمفهوم التطوير التنظيمي ونظريته وتطبيقه ، فإن الاتجاه الحديث هو استخدام مصطلح التطوير التنظيمي (Organizational Development) والذي يرمز له اختصاراً ب(O.D)، إذ تشير إلى أنها مجموعة تدخلات التغيير والمهارات والأنشطة والأساليب المست لمساعدة العنصر البشري والمنظمات على أن تكون أكثر كفاءة (10) تعامل الباحثون مع التطوير التنظيمي بالعديد من التعريفات بسبب اختلاف وجهات النظر والآراء حول ما يعنيه (11) حيث يعد بأنه نشاط إداري مخطط يروم إلى رفع المستوى الكلي بغرض جعل المنظمات أكثر استجابة للبيئة الداخلية والخارجية.

ويعرفه إنه التطبيق على مستوى النظام ونقل المعرفة العلمية السلوكية لتطوير وتحسين وتعزيز الاستراتيجيات والعمليات المخططة التي تؤدي إلى الفعالية التنظيمية (12،13). إنها عملية متعمدة للتغيير التنظيمي باستخدام العلوم السلوكية والتكنولوجيا والبحث والنظرية، لذلك يمكن للباحثين تطوير تعريف مناسب من خلال النظر في الدراسات والكتب (عمل مدفوع من الإدارات العليا من أجل مواكبة تطورات بيئة العمل من المتوقع أن تساعد الحداثة وطريقة اعتماد الثقافات والخطط والإجراءات المنظمات على الانتقال إلى واقع جديد لاكتساب الكفاءة وإمكانيات تمكنها من تعزيز مركزها).

ثالثاً: أهمية التطوير التنظيمي

إنّ الأهمية تنطلق من خلال مساعدة المدراء بالمهارات والتقنيات المطلوبة من أجل التعامل مع المشكلات والتحديات السريعة الملقاة على عاتق المنظمة وأهمية تركيز جهود الإدارة العليا على التطوير كأسلوب. سنسعى جاهدين لحل مشاكله، وتعزيز قدرته على توقع التغيرات والتطورات المستقبلية، وتحديث عملياته وإدارته بشكل فعال (14). لذلك ينظر إليه على أنه خطة إيجابية، لأن هدفها تطوير منظمة بكل مكوناتها ومكوناتها وتحسينها ونقلها من مرحلة إلى أخرى وتتمثل (15) . هذه الأهمية في التالي:

أ- وهو يقوم على أسس علمية واستراتيجيات مخططة لاستغلال القدرات المتاحة، وليس على مبادرات عشوائية مفاجئة.

- ب- الغرض الأساسي منه هو تطوير المنظمة، وليس إحداث التغيير، بل من أجل التغيير فقط.
- ت- يجب أن تكون التغييرات المخطط لها على دراية بعلوم السلوك أو المعرفة المادية أو التقنية.
- ث- التطوير التنظيمي هو جهد مستمر لأنه يعالج التغيير على المدى الطويل والمتوسط، مما يعني أنه يجب تنفيذ التغيير خلال فترة زمنية محددة.
- ج- أهمية مشاركة الإدارة العليا ودعمها في التطوير التنظيمي. تضمن مشاركة الإدارة العليا الدعم والدعوة لبرامج التنمية وتساعد على معالجة مقاومة التغيير.
- ح- يحتوي على رؤية مستقبلية للمنظمات.
- خ- اشترك عدد كبير من الأفراد في تأسيس رؤية طويلة الأجل وتطوير استراتيجية الوصول إلى ذلك.
- د- يساعد في عملية التعلم للأفراد والفرق والمؤسسات بأكملها. أي أنه يركز بشكل خاص على الأهداف والعمليات.

رابعاً: معوقات التطوير التنظيمي

- تواجه المنظمات المختلفة العديد من المشاكل بسبب التردد الفردي وقبول فكرة التغيير أثناء عملية التطوير المخطط لها. تحقيق هذا الهدف (16). كما يشارك الكثير من الباحثين في (17، 18) على أن "معوقات التطوير التنظيمي" تتمثل في:
- أ- المعوقات الانسانية: وتتضمن ما يلي:
- العمال يقاومون التنمية لأنهم لا يعرفون نتيجة التنمية والغرض منها قلة الكفاءات والقدرات المتخصصة وسوء نوعية الأفراد الذين يشغلون مناصب قيادي.
- ب- المعوقات البيئية: إنه يتعلق ببيئة من التغييرات والتعديلات التشريعية والقانونية، بالإضافة إلى المناخ السياسي المتغير باستمرار.
- ت- المعرفلات المجتمعية: تؤثر فلسفات المجتمع على العادات الاجتماعية السيئة وتؤثر سلباً على العلاقات الاجتماعية والتفاعلات بين جميع مستويات المنظمة.
- ث- المعرفلات التقنية: حيث تشمل:
- عدم تزويد المنظمات ببرامج حديثة.
 - رفض وتراجع المهارات الفنية للعاملين وعدم العمل بالبرامج الحديثة في العمل.

خامساً: أبعاد التطوير التنظيمي

عند مراجعة الأعمال السابقة لبعض المؤلفين والباحثين المهتمين بالأداء المستدام، وجد الباحثون أن العديد منهم اتفقوا على ثلاثة أبعاد (الهيكل التنظيمي، الموارد البشرية، التقانة)، يمكن من خلالها قياس التطوير التنظيمي المنظم ومن ضمنها المنظمة قيد الدراسة، وقد استعمل هذه الأبعاد في العديد من الدراسات.

أ- الهيكل التنظيمي

يتجاوز مفهوم الهيكل التنظيمي الهيكل البسيط الذي يميز المنظمة. لأن الهيكل التنظيمي يأخذ في الاعتبار، أولاً وقبل كل شيء، الهياكل والعلاقات التي يتم تمثيلها عادةً بواسطة المخططات التنظيمية، يعالج الهيكل الرسمي للمؤسسة باعتباره تمثيلاً تخطيطياً للهيكل التنظيمي، خلال إظهار شبكة العمل للعلاقات الهرمية بين المناصب أو الوظائف المختلفة التي يتم إجراؤها في جميع أنحاء المنظمة، بناءً على مجموعة الطرق التي من المفترض أن تحدد بها المنظمة المهام مختلفة لتوفير المعلومات ذات الصلة، وتضمن التنسيق الوظيفي الضروري لها مع صرامة أكثر أو أقل، يجب على الشركة [أو أي منظمة أخرى] إذ يضيف التعديلات الوظيفية اللازمة لذلك. الواجبات مقسمة ومجمعة ومنسقة رسمياً (19). بالضبط هي كيفية تقسيم المهام الوظيفية وتجميعها وتنسيقها رسمياً.

ويرى (20) الهيكل التنظيمي الطريقة التي يتم فيها تنظيم الأنشطة التي تنفذها المنظمة وتقسيمها وتنسيقها من خلال أخذ العناصر المختلفة والعلاقات بين العناصر كوحدة واحدة وصف الهيكل التنظيمي بأنّه طريقة لتوزيع المسؤوليات على واجبات محددة وتنسيقها ويعرفها (21) هي وحدة من المناصب الرسمية التي عادة ما يشغلها الأفراد مع أهداف ومهام واضحة"، ويكمن للباحث أن يصوغ تعريفاً خاصاً بالهيكل التنظيمي (هو نقطة البداية في رسم شكل المنظمة، وفي تحليل عملياتها، ودعم المشاركة الفعالة لأعضاء المنظمة).

1. الموارد البشرية

لقد عرفها معجم إدارة الموارد البشرية "مصطلح يطلق تعتبر القوى العاملة في المنظمة وأهم عنصر من عناصر الإنتاج الأخرى، مثل المال والتكنولوجيا والمرافق الأخرى، وهي تجعل هذه العناصر ذات مغزى ومفيدة للمنظمة، وتعتبر أكثر فاعلية وتأثيراً في تحقيقها" (21)، لهذا لم يعد إدارة المورد البشري مجرد إدارة موظفين، بل هي مجموعة شاملة من إن إدارة الموارد البشرية (22) هي التي تمتد إلى عمل الإدارة، إلى طبيعة الهياكل والعمليات التنظيمية ذاتها، وفي مؤسساتنا اليوم، لا تقتصر المواءمة الاستراتيجية على تكنولوجيا المعلومات، يمكنك أن ترى أنها هيكل تنظيمي ديناميكي. يلعب دوراً مهماً في فهم تعقيد البيئة (الميكانيكية) (23).

2. التقانة

عرف المجتمع البشري التقانة دون أن يسميها بهذا الاسم، لأنها استخدام جديد للوسائل والأساليب المعروفة، وتطوير أساليب وطرق جديدة في فترة معينة هو نوع من التقانات المتطورة، وتعرف التقانة في قاموس Webster "بأنها لغة فنية وعلم مطبق والطريقة الفنية، لتقديم عرض عملي ومجموع الوسائل المستعملة، لتوفر الأشياء الضرورية، لرفاهية الإنسان" (20)، يمكن تعريف التكنولوجيا للأفراد الذين يعملون مع المجتمع على أنها تقنية تدعم بشكل أساسي الرفاهية والعدالة كقيم أساسية للمجتمع وتؤدي الحاجة الأساسية لقيم مثل الحرية والديمقراطية والتنمية المؤسسية (24).

تعمل التقانة على زيادة قدرة الأشخاص على الاتصال ومشاركة المعلومات والمعرفة التي ترفع من فرصه تحقيق الأهداف، لما لها من دور مهم في تعزيز التنمية البشرية والاقتصادية والاجتماعية، فهي مصدر مهم للمعلومات سواء للأفراد أو المنظمات من جميع الأنواع أو الحكومية، وتلعب دوراً مهماً في تنمية الإنسان العنصر من خلال البرامج التي تقدم برامج تدريبية وبرامج تعليمية وغيرها. (25) ويرى الباحث أن التقانة (مواكبة أنظمة وبرمجيات وأجهزة المنظمة للتقانة المتطورة في السوق التي تنعكس على تطوير قدراتها وقراراتها المصيرية).

سادساً: علاقة نظرية بين متغيرات الدراسة

حاز موضوع تحليل العلاقة ما بين دعم الإدارة العليا والتطوير التنظيمي اهتماماً كبيراً في السنوات الأخيرة لدى العديد من الباحثين. إذ يمثل الدعم للإدارة العليا بأنه مدى مشاركة المدري مع فريقهم لأجل تحقيق نجاح في خطط ومشاريع المنظمة، هناك العديد من الطرق التي يتصرف بها المدبرون ويدعمون فريقهم، لكنهم بشكل عام يضعون خطط عمل، ويتواصلون مع تقدم المشروع، وينقلون رؤيتهم، ويحصلون على الموارد، ويحضرون الاجتماعات، ويستجيبون للاحتياجات في المنظمة. يميلون إلى الشروع في تغييرات هيكلية (6).

حيث أكدت دراسة (26) أنّ دعم الإدارة العليا مجملاً له تأثير كبير على المنظمات الناجحة ومع ذلك، فقد ذكرت الدراسات السابقة أيضاً أن ممارسات دعم الإدارة العليا الفعالة قد تختلف باختلاف الصناعات، إذ له أهمية كبيرة للمنظمة من خلال ما يمكن أن يحققه من تطويرات ايجابية وللموارد البشرية دور مهم في تحقيق أسلوب إداري يتكيف مع التغيير الحاصل، فمن خلال الدعم ستكون جهود التطوير. ويرى (4) أن الإدارة العليا إلى الإدارة ومجالس الإدارة حيث تسود الحاجة إلى الخبرة بوضوح بين أولئك الموجودين في هذا المستوى من الإدارة وحيث يكون التركيز على متابعة الاتجاه العام للتنفيذ. يعني عضواً في يتم تحقيق الأهداف التنظيمية.

المبحث الثالث
الإطار العملي للدراسة

أولاً: وصف وتشخيص متغيرات البحث

1- وصف وتشخيص دعم الإدارة العليا

يتضمن المتغير المستقل للبحث (دعم الإدارة العليا)، وتم حسابه تماشياً مع متطلبات المسح، تم تحليل المعلومات التي تم الحصول عليها من خلال ردود عينة المسح على استبيانات المسح الميداني في السؤال

الجدول (1): نتائج آراء أفراد العينة حول دعم الإدارة العليا (N=275)

ت	المتغير	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	معامل الاختلاف	ترتيب الأهمية	مستوى الممارسة
1	دعم الإدارة العليا	3.512	0.885	0.702	25.1%	1	متوسط

المصدر: اعداد الباحث بالاستناد على نتائج (spas)

من البيانات الواردة في الجدول رقم (1)، كان المتوسط الحسابي لإجابات المبحوثين على دعم الإدارة العليا (3.512)، مع أهمية نسبية قدرها (0.702%) عند (60%) متوسط مستوى الممارسة، وهو ما يؤكد. معامل اختلاف المتغيرات. كانت قيمتها أقل من (50%). ويرجع ذلك إلى قلة التباين في ردود أفراد العينة، أي تقارب وتجانس وجهات نظرهم حول مستوى دعم الإدارة العليا في المنظمات التي شملها الاستطلاع.

2- وصف وتشخيص التطوير التنظيمي:

يحتوي على متغير موضوع الدراسة (التطوير التنظيمي)، والذي تتفرع منه ثلاثة أبعاد فرعية. يتم قياسها لتناسب متطلبات البحث، ويتم تحليل البيانات إحصائياً وأي الأبعاد هو الأكثر أهمية من حيث المستوى.

الجدول (2): نتائج رؤى أفراد العينة حول التطوير التنظيمي وابعاده (N=275)

ت	المتغير وابعاده	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	معامل الاختلاف	تسلسل الأهمية	مستوى الممارسة
1	الهيكل التنظيمي	3.329	0.872	0.665	26.1%	2	متوسط
2	الموارد البشرية	3.405	0.823	0.681	24.1%	1	متوسط
3	التقانة	3.327	0.923	0.665	27.7%	3	متوسط
	التطوير التنظيمي ككل	3.353	0.797	0.670	23.7%	-	متوسط

المصدر: اعداد الباحث بالاستناد لنتائج برنامج (Spss)

وتبين النتائج في الجدول (2) أن المتوسط الحسابي لاستجابات المبحوثين لأبعاد التطوير التنظيمي يتراوح بين (3.327 - 3.405) بمتوسط حسابي إجمالي قدره (3.353) وأهمية نسبية أكبر من (0.670). الذي - التي (60%) وتحقق من متوسط مستوى الممارسة. أسفرت هذه النتيجة عن معامل فرق بقيمة (23.7%) أصغر من (50) %، أشارت إلى ضعف درجة التباين في استجابات عينة الدراسة. وجاء البعد (الموارد البشرية) في المرتبة الثانية بأعلى متوسط حسابي بنسبة (3.405) والبعد (الهيكل التنظيمي). (3.329).

وأخيراً جاء البعد (التكنولوجيا) على أنه أقل نسبة مئوية (3.27) وتأكيد هذه النتائج هو معاملات التباين لجميع الأبعاد والقيم الأقل من (50%) تشير إلى انخفاض نسبة التباين في الاستجابة. عينة المسح، التطوير البعد التنموي يعكس تقارب وجهات نظرهم وتوافق الآراء حول ترتيب الأهمية.

ثالثاً: اختبار فروض البحث

لاختبار هذه الفرضيات، قمنا بتطبيق اختبار معامل الارتباط (سبيرمان) للإشارة إلى طبيعة واتجاه العلاقات بين المتغيرات. يشير الارتباط الإيجابي بين متغيرين إلى زيادة في متغير واحد، ويشير الارتباط بين متغيرين إلى زيادة في المتغير الآخر إذا كان معامل الارتباط هو (+1)، ويشير الاختلاف أو الارتباط (العكسي) إلى زيادة في متغير واحد يتوافق مع انخفاض في المتغير الآخر، فهذا يدل على وجود ارتباط إيجابي مثالي، وفي نفس الحالة (-1) يشير إلى ارتباط سلبي كامل، و(0.0) يشير إلى عدم ارتباط. فيما للعرض التقديمي لفرضيات الارتباط المحددة في منهجية الدراسة.

الفرضية الرئيسية الأولى 1HO: لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين دعم الإدارة العليا مع أبعاد التطوير التنظيمي في المنظمات الصحية.

الجدول (3) النتائج وعلاقات الارتباط بمستوى الأبعاد والمستوى الكلي بين دعم الإدارة العليا والتطوير التنظيمي (N=275)

المؤشر الكلي	صوت الموارد البشرية				المتغير التفسيري المتغير الاستجابي
0.745**	0.714**	0.702**	0.644**	0.672**	الهيكل التنظيمي
0.735**	0.706**	0.662**	0.654**	0.693**	الموارد البشرية
0.765**	0.717**	0.696**	0.698**	0.713**	التقانة
0.822**	0.785**	0.748**	0.732**	0.760**	المؤشر الكلي

المصدر: من اعداد الباحث بالاستناد لنتائج (Spss) (**) العلاقة معنوية عند مستوى (0.01، 0.05)

يلاحظ من بيانات الجدول (3) اختيار الفرضية الفرعية الأولى وتُشير نتائج لوجود علاقة ارتباط بين دعم الإدارة العليا والتطوير التنظيمي في المنظمات المبحوثة قيد الدراسة، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.760) وهي قيمة موجبة عالية تدل على أنّ قوة العلاقة بين المتغيرين، حيث أن هذا الارتباط يشير إلى أن كل ما زادت ادارة المنظمات الصحية بمستويات عالية من الدعم الإداري كلما يؤدي ذلك لتعزيز التطوير التنظيمي، وكان للأبعاد الفرعية للتطوير التنظيمي ارتباط كبير مع التنظيمي وكانت أعلى علاقة بين (دعم الإدارة العليا والتطوير التنظيمي) وهذه النتيجة تنعكس وفق المنطق النظري والتي جاءت النتائج، لتدل على إمكانية خلق تآزر بين دعم الإدارة العليا وأبعاد التطوير التنظيمي للتكامل وللوصول لإدارة حيث أن الفرضية الفرعية الأولى لأنها قدرتها على تحسين دورها بالموارد البشرية المساهمة في تطوير المؤسسات الطبية.

القائلة: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين دعم الإدارة العليا مع ابعاد التطوير التنظيمي (الهيكل التنظيمي – الموارد البشرية– التقانة) في المنظمات الصحية.

اختبار الفرضية الرئيسية الثانية: بناء على الفرضية الرئيسية الثانية ومحتواها تبين أن دعم الإدارة العليا ليس له تأثير كبير على التطوير التنظيمي على المستويين الكلي والأبعاد، وهي فرضية فرعية مشتقة منه من خلال الاختبار. أدناه فرضية التأثير كما جاءت منظمة في منهج الدراسة، وكما لاتي:

الفرضية الرئيسية الثانية 2HO: لا يوجد تأثير كبير لدعم الإدارة العليا على التطوير التنظيمي للصحة الإنجاز التنظيمي.

الجدول (4): مؤشرات ونتائج علاقة تأثير دعم الادارة العليا في التطوير التنظيمي على المستوى الكلي ومستوى كل بعد

دعم الادارة العليا						المتغير التفسيري المتغيرات الاستجابية
Sig. الدلالة الاحصائية	T المحتسبة	F المحتسبة	R ²	B ₁	B ₀	الابعاد الفرعية
0.000	19.385*	275.76*	0.579	0.761	0.811	الهيكل النظمي
0.000	18.737*	351.51*	0.563	0.750	0.754	الموارد البشرية
0.000	20.652*	426.49*	0.610	0.781	0.881	التقانة
0.000	25.336*	641.92*	0.702	0.838	0.815	المؤشر الكلي

N=275،*P ≤ 0.05

DF (1)

المصدر: اعداد الباحث بالاستناد لبيانات برنامج (SPSS).

من النتائج الواردة في الجدول (4) المجموع الموضح وفقاً لقيمة (R²) هو تقريبا (70.2%)، بينما (29.8%) يرجع إلى عوامل أخرى لم يتم تضمينها في نموذج الانحدار أو لا يمكن السيطرة عليها. التغييرات التي حدثت في التطوير التنظيمي، هذه النتيجة مدعومة بمعامل الانحدار (B₁) بقيمة (0.838). وهذا يدل على أنه عندما يزيد القادة في مؤسسات الرعاية الصحية من ممارستهم لدعم الإدارة العليا بوحدة واحدة، يرتفع التطوير التنظيمي بمقدار (0.838). (641.92) وأكبر من القيمة الجدولة (3.85) عند مستوى الدلالة الإحصائية (1274 درجة حرية) (0.00) تحت مستوى الدلالة (0.05)، كما أن قيمة (T) المحسوبة البالغة (25.336) أعلى من القيمة الجدولة وهي (1.960) عند مستوى الدلالة (0.05)، مساعدة الإدارة العليا لتحقيق التطوير التنظيمي للمؤسسات الصحية.

المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

أولاً: الاستنتاجات

وقد استندت نتائج البحث الذي تم تحقيقه للإجابة على الأسئلة الناشئة عن مشكلة البحث وأهدافها والتي تمت الإشارة إليها وفق ما تم تنظيمه في منهجية البحث. كالاتي:

- 1- إن المنظمة الصحية المبحوثة لديها اهتمام من قبل الإدارة العليا، لدعم جهود وعملية التطوير التنظيمي.
- 2- وجود علاقة ارتباط وتأثير بين بعدي الدراسة وذلك يدل على أن لدعم الإدارة العليا دور مهم و اساسي لعملية التطوير.
- 3- إن إدارة المنظمة المبحوثة تعمل على تطوير بنائها التحتية الأساسية، لغرض رفع معدلات نموها
- 4- إن المنظمة قيد الدراسة تركز على تقديم الخدمات الصحية للمجتمع، لغرض استمراريتها وبقائها ضمن المنظمات المميزة.
- 5- وعلى مستوى التطوير التنظيمي أظهرت النتائج أن المنظمات الصحية لديها مستوى تقييم متوسط من التطوير التنظيمي، ويعزو الباحث تلك النتيجة إلى أن المنظمات الصحية لا تمتلك التمويل الكافي الذي يضمن وجود أجهزة وبرامج متطورة وتقانة متقدمة.

ثانياً: التوصيات

انسجاماً مع الاستنتاجات السابقة، يوصي الباحث بسلسلة من التوصيات في أيدي أصحاب المصلحة والمحققين من عينة الدراسة على أمل أن يتم إيلاء الاهتمام المناسب والكافي لتحقيق الأهداف المرجوة، ووضع الأمر أمام القارئ. محتوى هذه الدراسة والتوصيات تشمل:

- 1- ضرورة تركيز المنظمة المبحوثة على الواقع الذي يفرض وجود تقنيات حديثة.
- 2- تخصيص الإدارة العليا سيولة مالية واستقطاب الخبرات الأجنبية ذات الخبرات في التطوير والتغيير نحو الحداثة.
- 3- ضرورة أن تعمل المنظمة المبحوثة بصورة واقعية وجدية على تحسين الإجراءات الخاصة بسير أعمالها الأمر الذي يحقق لها أهدافها بفاعلية.
- 4- ضرورة استثمار الأوقات الخاصة بالعاملين بالتخطيط، لغرض منع حدوث المشاكل المتعلقة بالعمل وتكرارها وبما يحقق الجدوى في مخرجات المنظمة.
- 5- ضرورة استثمار المنظمة فرص البيئة الخارجية التي من شأنها تطور وتتمى عملها وبسرعة وفاعلية.
- 6- ضرورة قيام المنظمة المبحوثة على تقليل نسب البطالة من خلال التزامها الاخلاقي اتجاه المجتمع وتوفيرها فرص، لتوظيف الشباب العاطلين عن العمل.

المصادر

- [1]. Sekaran, U & Bougie, R. (2010), *Research Methods for Business: A Skill Building Approach*, (fifth edition), John Wiley & Sons. P124.
- [2]. طرابلسية، فياض، (2018)، "تأثير دعم وتأييد الإدارة العليا على مرونة منظمات التعليم العالي"- دراسة ميدانية على جامعة تشرين والأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا والنقل البحري، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية _ سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية المجلد (40) العدد (5)، ص 545.
- [3]. باقر، حسين علي حسن، (2021)، "دعم الإدارة العليا للجهات الرقابية ودوره في تحسين جودة تنفيذ المشاريع"- (دراسة استطلاعية تحليلية لأراء عينة من العاملين في مجلس محافظة بغداد ومحافظة بغداد"، رسالة دبلوم، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء، ص 13.
- [4]. مصلح، قزاز، (2020)، "دور الإدارة العليا في تنمية رأس المال الاجتماعي لدى موظفي وزارة العدل الفلسطينية (من وجهة نظر العاملين)"، مجلة جامعة فلسطين للأبحاث والدراسات - المجلد العاشر - العدد الثاني، ص 114.
- [5]. وادي، رشدي عبد اللطيف ومنصور، اسماعيل عوض، (2017)، " دور الإدارة العليا في بناء قيادات الصف الثاني في وكالة غوث وتشغيل اللاجئين الفلسطينيين بغزة "، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية -، المجلد (1)، العدد (26)، ص 133. (21) عبود، سمية، (2019)، " دور التطوير التنظيمي في تفعيل المورد البشري -دراسة ميدانية بمؤسسة كوندور" رسالة ماجستير، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة محمد بوضياف المسيلة، ص 44.
- [6]. Francisco Villena-Manzanares ، Tatiana García-Segura ، Eugenio Pellicer (2020) " Organizational Factors That Drive to BIM Effectiveness: Technological Learning، Collaborative Culture، and Senior Management Support" *Appl. Sci.* 2021, 11, 199, p4.
- [7]. Offer Zwikael (2008) " Top management involvement in project management A cross country study of the software industry" *International Journal of Managing Projects in Business* Vol. 1 No. 4، p498.
- [8]. الشوكي، مازن جهاد إسماعيل، (2019)، "دعم الإدارة العليا لاستخدام نظم دعم القرار وتأثيره على تطبيق إعادة الهندسة للنظم الأكاديمية والإدارية في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة " مجلة العلوم الادارية والمالية، المجلد (5) العدد (2). لمين، هيشور محمد، (2017)، "دور الثقافة المؤسسية في إحداث التطوير التنظيمي بالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية"، مجلة دراسة وابحث، المجلد (9) العدد (28)، ص 7.
- [9]. Raymond Young ،Simon Poon (2012). Top management support—almost always necessary and sometimes sufficient for success: Findings from a fuzzy set analysis" *International Journal of Project Management* 31-943–957، p944.
- [10]. عماري، حسين غازي، (2013)، " التشخيص التنظيمي وتأثيره في التطوير التنظيمي التنظيمية من خلال تعزيز المرونة الاستراتيجية - دراسة تحليلية في ديوان محافظة بابل "، رسالة ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الكوفة، ص 44.

- [11]. لمين، هيشور محمد، (2017)، "دور الثقافة المؤسسية في إحداث التطوير التنظيمي بالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية"، مجلة دراسة وإبحاث، المجلد (9) العدد (28)، ص228.
- [12]. Rothwell ET al (2016). Evaluating proactive behavior in lodging revenue management. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, p36 (22) Emmett et al (2021). Proactivity in the career development of employees: the roles of proactive personality and cognitive complexity. *Career Development International*, p21
- [13]. Thomas G. Cummings & Christopher G. Worley (20019)، "Organization Development & Change "، 9th Edition Cengage Learning، p1.
- [14]. عبابنة، جميل، هايل طلاق عمر قيس، (2016)، "الثقافة التنظيمية وأثرها في التطوير التنظيمي دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات – الإدارية في الجامعات الأردنية الرسمية في إقليم الشمال" مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والإدارية المجلد (8) العدد (61)، ص60.
- [15]. (15) بركاني، مريم، (2018)، " دور الادارة الالكترونية في التطوير التنظيمي بالمؤسسة دراسة ميدانية ببلدية ام البواقي"، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاجتماعية والانسانية، جامعة العربي مهدي ام البواقي، ص45.
- [16]. (16) ياسين، جهاد أحمد عفيف، (2018)، " ممارسات القيادة الاستراتيجية وأثرها على التطوير التنظيمي دراسة تطبيقية على الجامعات الفلسطينية"، رسالة ماجستير جامعة الأقصى- فلسطين، ص67.
- [17]. (17) بلبول، عبد القادر، (2017)، " اتجاهات المديرين نحو التطوير التنظيمي والإداري-دراسة ميدانية بثانويات ولاية المسلة"، رسالة ماجستير، الكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد بوضياف – المسيلة، ص37.
- [18]. (18) صرصور، محمود حسين، (2017)، " رأس المال الفكري ودوره في التطوير التنظيمي لدى السلطة القضائية" رسالة ماجستير، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، مع جامعة الأقصى، ص50.
- [19]. Syed، L. E. (2021). Proactive behavior: A selection perspective. Louisiana Tech University، p62 Aceleanu، M. I. ، Suci، M. C. & Şerban، A. C. (2017). GREEN CONSUMPTION IN A SUSTAINABLE ECONOMY، IVth Edition، ACADEMICA BRÂNCUŞI” PUBLISHING HOUSE، Targu-Jiu، Gorj County، Romania.
- [20]. Michael & Falana (2021). Belief in a just world and employee voice behavior: the mediating roles of perceived efficacy and risk. *The Journal of psychology*، 154(2)، 129-143.
- [21]. (21) عيود، سميرة، (2019)، دور التطوير التنظيمي في تفعيل الموارد البشرية-دراسة ميدانية بمؤسسة كوندور، رسالة ماجستير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، ص44.
- [22]. Plugged & Bowman (2013). Exploring organizational sustainability: Themes، functional areas، and best practices. *Sustainability*، 11(16)، 4307، p377.
- [23]. Jacobsen، Weir up A. (2020). Sustainability initiatives، social media activity، and organizational culture: An exploratory study. *Journal of sustainability and green business*، 1(1)، 1-15، p3 Maletic، M.، Maletic، D.، Dahlgaard، J.، Dahlgaard-Park، S. M.، & Gomišček، B. (2015). Do corporate sustainability practices enhance organizational economic performance *International Journal of Quality and Service Sciences?*
- [24]. Barbosa، Javed، A.، Hassan، D. A.، & Arshad، T. (2021). INFLUENCE OF TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP ON PROACTIVE WORK BEHAVIOR: THE MEDIATING ROLE OF PSYCHOLOGICAL EMPOWERMENT. *Governance and Management Review*، 4.
- [25]. النعيمي، أيمن نجم الدين عبد الله، (2007)، "مكونات ثقافة المعلومات والاتصالات وأثرها في أبعاد أداء الانتاج والعمليات: دراسة موافقية في مصنع الغزل والنسيج ومعمل الالبسة الجاهزة في موصل"، رسالة ماجستير (غير منشورة) كلية الادارة والاقتصاد، جامعة الموصل.
- [26]. Zwikael، Deming’s Brown، (2008)، " STRATEGIC PLANNING IN SMALL BUSINESSES IN THE MODELING SIMULATION، AND TRAINING INDUSTRY" A Dissertation Presented in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree Doctor Of Management In Organizational Leadership UNIVERSITY OF PH