

التطوير التنظيمي للإدارة المحلية انموذج مقترح: دراسة ميدانية في ديوان محافظة نينوى

أ.م.د. حسان ثابت جاسم الخشاب أ.م.د. آلاء عبدالموجود العاني م.م. أحمد ميسر الجادر
Hasan_thabet@uomosul.edu.iq alaa_abdalmawjod@uomosul.edu.iq ahmed_algader@uomosul.edu.iq
جامعة الموصل / كلية الإدارة والاقتصاد

ISSN 2709-6475

DOI: <https://dx.doi.org/10.37940/BEJAR.2021.S.7>

تأريخ قبول النشر 2021/7/26

تأريخ استلام البحث 2021/5/16

المستخلص

التطوير التنظيمي جهد طويل المدى يهدف لتحسين قدرات المنظمة وحل المشكلات، ومن ثم تحقيق الفاعلية التنظيمية، وتمثلت مشكلة الدراسة في السعي نحو اقتراح انموذج للتطوير التنظيمي في ديوان محافظة نينوى، على افتراض انه من الممكن تحسين جودة الأداء من خلال تطبيق هذا الانموذج والذي تم تحديده بالأبعاد الآتية: تطوير الهيكل التنظيمي وتطوير إجراءات العمل وتطوير المورد البشري.

واعتمدت الدراسة المنهج المسحي وتم جمع البيانات من خلال اعتماد استمارة الاستبيان على عينة من العاملين في ديوان محافظة نينوى، إذ تم استرجاع (292) استمارة وتم استخدام التحليل العاملي التوكيدي (CFA) في تحليل بيانات الدراسة.

وخرجت الدراسة باستنتاج رئيسي هو أن هناك قصور في الأداء نتيجة عدم وجود أي برنامج للتطوير التنظيمي في ديوان محافظة نينوى على الرغم من إمكانية الاستفادة من التغييرات البيئية الجديدة بالاهتمام والتي يمكن أن تسهم في رفع جودة العمل كدخول التقانات الالكترونية الحديثة وتغيير أساليب تنظيم وتصميم إجراءات العمل، وأخيراً قدم الباحث انموذج مقترح لتحقيق التطوير التنظيمي.

الكلمات المفتاحية: التطوير التنظيمي، الهيكل التنظيمي، إجراءات العمل، الموارد البشرية.



مجلة اقتصاديات الأعمال

العدد (خاص - ج1) أيلول / 2021

الصفحات: 105-117

Organizational Development of Local Administration A Suggested Model: A Field Study in the Nineveh Governorate Bureau

Abstract

Organizational development is a long-term effort aimed at improving the organization's capabilities and solving problems and then achieving organizational effectiveness, and the problem of the study was to seek to propose a model for organizational development in the Nineveh Governorate Bureau, assuming that it is possible to improve the quality of performance through the application of this model, which was determined by the following dimensions developing the organizational structure, developing work procedures, and developing human resources.

The study adopted the survey method. Moreover, the data was collected through the adoption of the questionnaire distributed to a sample of employees in the Nineveh Governorate Bureau, as (292) forms were retrieved and the confirmatory factor analysis (CFA) was used to analyze the study data.

The study came out with a main conclusion that there is a deficiency in performance as a result of the absence of any program for organizational development in the Nineveh Governorate Bureau, despite the possibility of benefiting from the environmental changes that deserve attention, which may contribute to raising the quality of work, such as the use of modern electronic technologies, and changing methods of organizing and designing work procedures. Finally, the researchers presented a proposed model to achieve organizational development.

Keywords: organizational development, organizational structure, work procedures, human resources.

المحور الأول: منهجية الدراسة:

1. مشكلة الدراسة:

تحتل محافظة نينوى أكبر سلطة إدارية في المحافظة، وهذا يفرض عليها أن يكون أداءها متميز حتى تكون أنموذجاً راقياً تتطلع جميع دوائر المحافظة في اللحذو حذوه، والتطوير التنظيمي الذي بدأ يأخذ صدهاء في جميع دول العالم خاصةً المتقدمة منها يعد الآن ضرورة ملحة لرفع جودة العمل وتحسين الأداء الشامل، ويرى الباحث ان ما نلمسه اليوم من ضعف في أداء المحافظة وعمل الدوائر التابعة لها ناتج إلى حدٍ كبير في ضعف الاهتمام في التطوير التنظيمي والبقاء على نفس الآليات والأساليب التنظيمية القديمة التي لا تتناسب مع احتياجات البيئة الإدارية، فضلاً عن متطلبات تطوير الخدمة المقدمة للمواطنين، من هنا يمكن صياغة مشكلة الدراسة على انها تبحث في اقتراح انموذج يمكن من خلاله تحقيق التطوير التنظيمي في ديوان محافظة نينوى.

2. فرضية الدراسة:

ينطلق الباحث من فرضية رئيسة مفادها إمكانية معالجة الاخفاقات وضعف الأداء في محافظة نينوى من خلال تبني انموذج متكامل للتطوير التنظيمي، وهذا لا بد أن يكون من خلال ثلاث خطوات الأولى تطوير الهيكل التنظيمي والثانية تطوير المورد البشري والثالثة تطوير إجراءات العمل.

3. أهمية الدراسة:

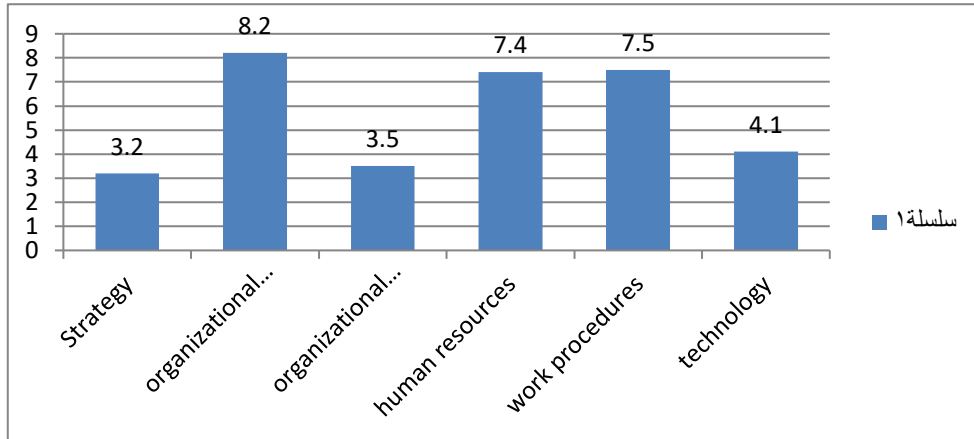
تتبع أهمية الدراسة في أنها تحاول تحقيق جوانب حاسمة ومهمة في العمل الإداري متمثلة في السعي نحو معالجة ضعف الأداء، فضلاً عن رفع جودة العمل من خلال جعل العمل يؤدي بصورة أكثر سلاسة وتناسق، فضلاً عن الاهتمام بمسألة زيادة سرعة انجاز العمل وتقليل التكاليف اللازمة لتنفيذ العمل، الأمر الذي ينعكس ايجاباً في رفع مستوى الأداء عموماً وتطوير مستوى الخدمات والواقع المعاشي في المحافظة عموماً.

4. أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى تحقيق جملة من الأهداف أهمها القضاء على جميع أشكال التعارض والازدواجية في انجاز الأعمال وتنظيم العلاقات بين الوظائف وتحديد آلية الاتصال فيما بينها، كذلك تبسيط إجراءات العمل من خلال اختصار الأعمال غير الضرورية، وأخيراً العمل على تطوير المورد البشري ورفع قدراته وإمكانياته.

5. أبعاد الدراسة:

قام الباحث بدراسة استطلاعية أولية الغاية منها تحديد أهم أبعاد التطوير التنظيمي التي يمكن أن تتناسب مع ديوان محافظة نينوى مجتمع الدراسة، إذ تم اختيار عينة من متخذي القرار قوامها (30) فرداً من رؤساء الأقسام والشعب والوحدات وطلب منهم تأشير أهم الأبعاد التي يرون أنها ذات أثر كبير في المحافظة وهي (الاستراتيجية، الهيكل التنظيمي، الثقافة التنظيمية، الموارد البشرية، إجراءات العمل، التكنولوجيا)، وبعد تفريغ البيانات وتحليلها قام الباحث بعرضها من خلال المخطط التكراري الشكل (1)، إذ من الواضح من الشكل إن الإجابات تركزت في ثلاث أبعاد هي: الهيكل التنظيمي، إجراءات العمل، المورد البشري، إذ وقع الاختيار عليهم كأبعاد للتطوير التنظيمي في ديوان محافظة نينوى.



الشكل (1) المدرج التكراري لأبعاد التطوير التنظيمي

المحور الثاني: الجانب النظري للدراسة:

أولاً: مقدمة:

إن مجال التطوير التنظيمي (OD) ذو جذور فكرية متنوعة ، فهو مجال متعدد التخصصات من السلوك التنظيمي، إدارة الموارد البشرية، علم النفس الصناعي وعلم الاجتماع والعديد من التخصصات الأخرى، لذلك هناك العديد من التعريفات له (Burke,2008:5)، ويشير التطوير التنظيمي إلى جهد طويل المدى لتحسين المنظمة وتحسين قدرات حل المشكلات وقدرتها على التعامل مع التغيرات في البيئة الخارجية، ويهتم التطوير التنظيمي بجملة من القضايا منها: تنشيط تعزيز النمو وجعل الموارد المتاحة أو القابلة للاستخدام في المنظمة الانتقال من الوضع الأصلي إلى الوضع الذي يوفر المزيد من الفعالية (Burke & Noumair,2015:22)، ويهدف التطوير التنظيمي إلى معالجة التغيير طويل المدى من أجل تطوير تغييرات منهجية تدوم طويلاً (Burke, 2008:5)، وينبغي أن تكون أنشطة التطوير التنظيمي قادرة على دعم القدرة التقنية للمساعدة المنظمات على أداء وظيفتها الأساسية وتحسين قدرتها على التواصل والتفاعل مع البيئة وأخيراً دعم القدرة التنظيمية للنظام الإداري التي تمكن المنظمة من العمل أكثر بشكل فعال (McLean,2005:26).

ثانياً: مفهوم التطوير التنظيمي:

التطوير التنظيمي (OD) قد نشأ في حوالي عام 1957 كمحاولة لتطبيق بعض قيم ومبادئ التعلم من التدريب المخبري إلى المنظمة ككل (الفرنسية، 1969). تركز الجذور النظرية لتطوير المنظمة على تدريب العلاقات الإنسانية (بينيس، 1963)، والبحث العملي (لويين، 1951؛ كولب، 1960)، والإدارة التشاركية (ليكرت، 1967)، والتغيير الاستراتيجي (جيلينك وليتر، 1988) (Daft,et.al.,2010,234).

والتعريف الأكثر شمولاً للتطوير التنظيمي هو جهد مخطط على مستوى المنظمة يبدأ من الأعلى نحو الأدنى يهدف إلى زيادة فاعلية المنظمة من خلال تغييرات مخططة في عمليات المنظمة باستخدام المعرفة السلوكية في العلوم، والجهد المخطط يتضمن برنامج التطوير التنظيمي تشخيصاً

منهجياً للمنظمة، وضع خطة استراتيجية للتحسين، وحشد الموارد لتنفيذ الجهد، ويرتبط جهد تطوير المنظمة بالمنظمة ككل ويتطلب تغيير مثل تغيير في الثقافة أو نظم المكافأة أو الاستراتيجية الإدارية الكلية وقد تكون هناك جهود تكتيكية تعمل مع الأجزاء الفرعية من المنظمة، ويدار من الأعلى لأن العملية تتطلب تغيير شامل وإرادة للتغيير وهي مصممة لزيادة فعالية المنظمة (Gallos,2006:3). وبحسب (Middlemist & Hitt) فإن التطوير التنظيمي هو: وسيلة منهجية للتغيير المخطط الذي يشمل المنظمة بأكملها، والمقصود منه زيادة الفعالية التنظيمية، ويعرّف (Cummings & Huse) التطوير التنظيمي بمصطلحات أوسع فهو تطبيق نظام واسع من المعرفة العلمية السلوكية للتطوير المخطط له وتعزيز الاستراتيجيات والبنية والعمليات التنظيمية لتحسين فعالية المنظمة، وهناك عدة جوانب من التعريفات المذكورة أعلاه تستحق التأكيد، الأول هو أن التطوير التنظيمي هو نشاط منهجي، وهو عملية مستمرة يمكن أن تساعد المنظمات على التعامل مع المشكلات الحالية والمتوقعة، مما يضع القادة في موقف استباقي بدلاً من موقف رد الفعل، العنصر الثاني الجدير بالملاحظة هو أن التطوير التنظيمي يتضمن التغيير المخطط له داخل المنظمة بأكملها أو فريق عمل هذا يعني أن الموقف الاستباقي ضروري للغاية لكي يكون التطوير فعالاً، الجزء الثالث من تعريف التطوير التنظيمي الذي ينبغي أخذه في الاعتبار هو الأساس المنطقي للتطوير التنظيمي لتحسين الفعالية التنظيمية (Anning-Dorson,2017:25).

ثالثاً: متى ولماذا يجب على المنظمة استخدام التطوير التنظيمي؟

إن مجال التطوير التنظيمي واسع للغاية وإن أحد أهم المشاكل هي تحديد ما يستلزمه المجال، ويمكن استخدامه في كثير من الحالات أكثرها أهمية ما يأتي: (McLean,2005:378)

1. لتطوير أو تعزيز بيان مهمة المنظمة أو بيان الرؤية لما تريد أن تكون وإنشاء خطة إستراتيجية لكيفية عمل المنظمة واتخاذ قرارات بشأن مستقبلها وتحقيق ذلك المستقبل.
2. تنفيذ العمليات التي من شأنها أن تساعد في تحسين العمل الجاري لعمليات المنظمة على أساس مستمر لخلق بيئة تعاونية تساعد المنظمة أن تكون أكثر فعالية وكفاءة.
3. لتقييم بيئة العمل ولتحديد نقاط القوة على التي بنيتها والمجالات التي يتم فيها التغيير والتحسين لغرض لتقديم المساعدة والدعم للموظفين، وخاصة العاملين في المناصب العليا الذين يحتاجون إلى فرصة للتدريب كيف يقومون بعملهم بشكل أفضل.

رابعاً: أبعاد التطوير الإداري:

إن المفردات التي يركز عليها التطوير التنظيمي هي التجديد التنظيمي المسبق، تغيير ثقافة المنظمة، تعزيز الربحية والقدرة التنافسية، ضمان صحة ورفاهية المنظمات والموظفين، تسهيل التعلم والتطوير، تحسين حل المشكلات (McLean,2005:380)، في السياق ذاته يركز التطوير التنظيمي على الثقافة والعمليات، ويشجع التطوير التنظيمي على التعاون بين قادة وأعضاء المنظمة، ويركز التطوير التنظيمي على الجانب الإنساني والاجتماعي للمنظمة في القيام بذلك أيضاً يتدخل في الجوانب التكنولوجية والهيكلية، تعد المشاركة في حل المشكلات واتخاذ القرار من قبل جميع مستويات المنظمة من السمات المميزة للتطوير التنظيمي انه يركز على التغيير الكلي للنظام (Anning-Dorson,2017:25) إلا إن أهم الأبعاد هي:

الجانب الأول: تطوير الهيكل التنظيمي:

على الأغلب إن أي عملية إصلاح أو تطوير للجهاز الإداري لابد أن تمر بالهيكل التنظيمي فهو جسم المنظمة وصورته، فهو الوعاء الذي يتم وفق نظامه إجراء الأعمال والأنشطة وعلى أساسه تتم العمليات الإدارية المختلفة، ومن خلاله يتم التواصل بين أجزاء المنظمة، وإن تصميمه يعد الأساس في تحديد أبعاد العمل الإداري من درجة المركزية المتبعة وشدة الالتزام بالنظام الرسمي، إن تطوير الهيكل التنظيمي تستلزم التفكير في طبيعة تكوين التشكيلات الإدارية الوظائف والأعمال الناتجة منها بحيث تبنى على وفق معايير أهمها مراعات التخصص العام والتخصص الدقيق لكي يتم تحقيق الجودة والسرعة في العمل (Daft, et. al., 2010:234).

كذلك من الضروري الموازنة بين أبعاد التنظيم الإداري التي من أهمها درجة المركزية بحيث تجنب المركزية المفرطة التي تعيق العمل وبين اللامركزية المفرطة التي تقود إلى فقدان السيطرة، فضلاً عن ذلك لابد من أن تكون الواجبات والمهام موزعة بطريقة يمكن استثمار الطاقات البشرية دون الهدر من خلال ترك طاقات ضائعة وغير مستثمرة، فضلاً عن العمل على تنسيق الأنشطة والمهام المختلفة بحيث لا يكون هناك تعارض أو ازدواجية في إنجاز الأعمال بين التشكيلات الإدارية المختلفة (Zadeha, et. al., 2016:49).

الجانب الثاني: تطوير المورد البشري:

يعد التطوير التنظيمي على نطاق واسع مجالاً أساسياً لقاعدة المعرفة والممارسة المهنية لتنمية الموارد البشرية، إن المورد البشري هو الركن الأساس في استراتيجيات التغيير المستندة إلى التطوير التنظيمي، ولا يمكن الشروع في التطوير التنظيمي من دون وجود تفاعل حقيقي مع هذه الموارد البشرية ليكون لديها القدرة على تطوير ممارسة التطوير التنظيمي مباشرة من خلال التطبيق العملي، ولكن في الواقع فإنه من نادراً ما تستخدم المنظمات نماذج التغيير التي تعكس فلسفة وطرق التطوير التنظيمي، لذلك فإن من المهم إظهار الحاجة إلى تطوير المزيد من نماذج التطوير التنظيمي لتوجيه ممارسة محترفي التطوير التنظيمي كذلك المساهمة أيضاً في بناء قاعدة المعرفة للباحثين المهتمين بالتطوير التنظيمي (Jones, 2013:33).

إن تطوير الموارد البشرية للتعامل مع التطوير التنظيمي يتطلب برنامج تدريبي متكامل كلاً حسب اختصاصه وطبيعة عمله بحيث نردم الفجوة بين المعرفة التي تمتلكها هذه الموارد والمهارات والامكانيات التي تتطلب إنجاز العمل على وفق الأساليب الجديدة ومن خلال استخدام التقانات الحديثة (Lau, et. al., 2019:221).

الجانب الثالث: تطوير إجراءات العمل:

تعرف إجراءات العمل بأنها الخطوات التي يتبعها العامل في تسيير العمل، وتمثل أسلوب إنجاز العمل، ومن المعروف إن هذه الخطوات تحدد بعدة عوامل أهمها الثقافة الإدارية، إذ من الملاحظ إن الصبغة الثقافية الإدارية من تقاليد وإجراءات وطرائق غالباً ما تكون على وفق ما تعلمه العاملون من سلفهم أو من منظمات مناضرة أخرى أو من تجاربهم الشخصية، لذلك ترى أن النظام الإداري يكون متشابه في الأقاليم ذات التنوع الثقافي والاجتماعي، وقد لا يكون هذا النظام كفوء أو قد يكون قديم يحتاج إلى تطوير وهنا تأتي أهمية تطوير إجراءات العمل، فضلاً عن ذلك فإن تقانة المعلومات بأنواعها قد دخلت بقوة في الأعمال المختلفة وفرضت نماذج كفوءة وفاعلة فأصبحت تتطلب من متطلبات العصر الحديث خصوصاً إنها تمتاز بالسرعة والدقة وتطلب جهد قليل نسبةً إلى (110)

إنجاز الأعمال يدوياً مما سهل الشروع بعملية التطوير الإداري من خلال تبسيط الإجراءات والعمل على التخلص من الخطوات غير الضرورية أو إعادة ترتيبها أو جمع خطوات أو أكثر في خطوة واحدة مما يحقق الاستخدام الاقتصادي في العمل، فضلاً عن رفع جودة العمل، كما يمكن أن يتم تطوير العمل الإداري من خلال إعادة رسم خرائط سير العمل وإعادة تصميم المكاتب على ضوء ذلك بحيث يتم اختصار وتنسيق وتنظيم العمل بصورة تجعلنا ننجز نفس العمل بدقة أكثر وسرعة أعلى وجهد أقل (Dobrai,2016:30).

المحور الثالث: الجانب العملي للدراسة:

أولاً: مجتمع الدراسة وحجم العينة المختارة:

تم اختيار ديوان محافظة نينوى كميدان الإجراء الدراسة وتعرف المحافظة على إنها وحدة إدارية ضمن حدودها وتتكون من أفضية ونواحي وقرى، وتدار من قبل الحكومة المحلية ضمن الصلاحيات المقررة لها في الدستور العراقي والقوانين الاتحادية في الشؤون المحلية عدا الاختصاصات الحصرية للسلطات الاتحادية المنصوص عليها في المادة (110) من الدستور، وللحفاظة واجبات رئيسة يمكن إجمالها بـ(قانون المحافظات غير منتظمة بإقليم): رسم السياسة العامة للمحافظة بالتنسيق مع الوزارات المعنية، والرقابة على جميع أنشطة الهيئات التنفيذية المحلية لضمان حسن أدائها باستثناء المحاكم والوحدات العسكرية والجامعات والمعاهد.

أما عن سبب اختيار ديوان محافظة نينوى كمجتمع للدراسة يعود إلى أن المحافظة والتشكيلات الإدارية التابعة لها تعد الجهة ذي اليد الطولة وإن نجاح الإدارة فيها سيقى بظلاله الايجابية على جميع التشكيلات الإدارية التي تحت إشرافها والتي تحت رقابتها، لذلك لا بد ايلاء أكبر اهتمام بها، كما ينبغي أن ننسى أهمية محافظة نينوى نسبة إلى المحافظات الأخرى (عدا بغداد) من حيث المساحة والموقع الجغرافي والأهمية الاقتصادية فهي كما اطلق عليها (سلة خبز العراق) كذلك النقل السكاني فهي أكبر محافظة من حيث عدد السكان بعد العاصمة بغداد.

وقد تم جمع بيانات الدراسة لغرض قياس انموذج الدراسة ومعرفة مدى صلاحيته من خلال اعتماد استمارة الاستبيان وتم قياس كل بُعد من أبعاد الدراسة من خلال (10) أسئلة ليكون مجموع أسئلة استمارة الاستبيان (30) سؤالاً، أما عن عدد الاستمارات الموزعة استخدم الباحث مدخل رابطة التربوية الأمريكية لتحديد حجم العينة المطلوبة وعند تعويض متغيرات المعادلة تبين إن الحجم المناسب للعينة لا بد أن يكون (280) أو أكثر، إذ تم توزيع (320) استمارة في ديوان محافظة نينوى تم استرجاع منها (292) استمارة.

ثانياً: التحليل باعتماد النمذجة بالمعادلات البنائية:

Structural Equation Model (SEM):

تعتمد منهجية النمذجة بالمعادلات البنائية SEM على "تمثيل الظاهرة المدروسة والعلاقات فيما بين عناصرها (متغيراتها) من خلال نموذج يحاكيها في الواقع، يبسطها تعبيراً وتصويراً رمزياً (تمثيل بياني) مصطنعاً لموقف أو مشكلة بشكل يساعد على حسن التصور كأساس لصنع القرار المناسب (شاكور، 2007: 207) فالنموذج يمثل وصفاً للظاهرة بدلالة متغيراتها وتحديد العلاقات فيما بينها والتحكم والضبط للظروف المرافقة لدراستها بشكل يمكن من التنبؤ بمستقبلها.

كما أوضحت النمذجة بالمعادلات البنائية SEM الأسلوب الأحدث لاختبار النماذج الافتراضية للظواهر في العلوم السلوكية والبنى النظرية الممثلة بالعوامل والمتغيرات التي يمكن قياسها بصورة غير مباشرة عن طريق مجموعة من المؤشرات الدالة عليها (متغيرات كامنة)، لتمثل بذلك منهجية النمذجة نظاماً متعدد المراحل يضم: تحليل المسار (Path Analysis) التحليل العاملي التوكيدي (Confirmatory Factoriel Analysis)، تحليل الانحدار المتعدد (ANOVA) ليتم الوصول إلى النموذج المتكامل (AMOS)، والجدول (1) يمثل المؤشرات الإحصائية المعيارية لجودة المطابقة الخاصب بتحليل (AMOS).

الجدول (1) المؤشرات المعيارية لجودة المطابقة

المقياس	Chi – square	Chi – square\ Degree of freedom (df)X^2	p- value	GFI	CFI	RMSEA
القيم المعيارية	تساوي أو أكبر من 3	كلما اقتربت من 5 أفضل	تساوي أو أكبر من 0.05	أكبر أو تساوي 0.9	أكبر أو تساوي 0.9	أقل أو تساوي 0.05

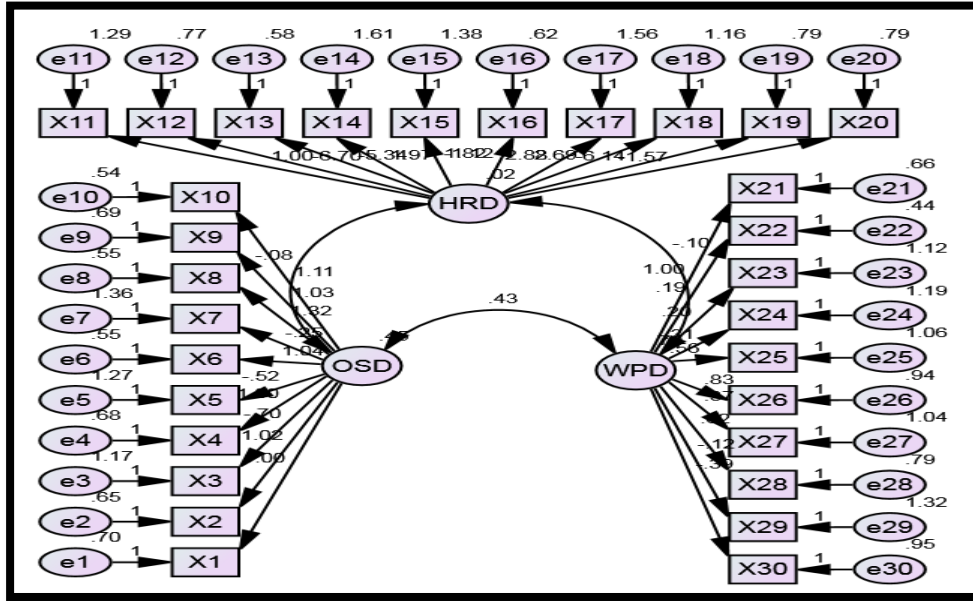
والآتي الاختبارات الاحصائية للنموذج الذي قدمه الباحث باعتماد التحليل العاملي التوكيدي (Confirmatory Factor Analysis) لأبعاد الدراسة الرئيسة:

1. التحليل العاملي التوكيدي (Confirmatory Factor Analysis) لأبعاد الدراسة الرئيسة (المرحلة الأولى):

يمكن اختبار صحة نموذج الدراسة من خلال استخدام التحليل العاملي التوكيدي من خلال البرنامج الإحصائي (AMOS.V.20) الذي من خلاله يتم التأكد من صحة نموذج الدراسة والذي يضم متغيرات الدراسة، وذلك بغية معرفة طبيعة العلاقة المفترضة تحدث باستقلالية دون حدوث تداخل ما بين المتغيرات الفرعية لكل بُعد، فضلاً عن تداخل المتغيرات ذاتها، فضلاً عن ذلك فإن التحليل العاملي التوكيدي يختبر مدى صدق الظاهر من خلال مؤشرات جودة المطابقة ذلك إن الاختبار يقيس دقة بيانات الدراسة، كمحصلة نهائية يتم من خلال هذا الاختبار الحكم على مدى صحة النموذج المفترض للدراسة فيما كان صالحاً أو لا وكذلك صحة مكوناته الفرعية.

إذ أن من خلال نتائج التحليل في البرنامج الإحصائي (AMOS.V.20) لاختبار انموذج الدراسة المتمثل بالإدارة المحلية (تطوير الهيكل التنظيمي وتطوير المورد البشري وتطوير إجراءات العمل) أنظر الشكل (2)، وفي المرحلة الأولى لم يتم إجراء أي تعديل على الانموذج وكانت نتائج التحليل كما يأتي: قيمة حسن المطابقة (GFI) بلغت (0.784) في حين قيمة حسن المطابقة المعدل (AGFI) بلغت (0.75) كذلك قيمة مؤشر مربع كاي χ^2 بلغت (973.075) ودرجات الحرية (402)، أما Probability Level هي (0.00)، أما قيمة مقياس جودة المطابقة المقارن (CFI) بلغت (0.738). وأخيراً بلغ جذر متوسط مربع الخطاء التجريبي (RMSEA) (0.70)، ومن الملاحظ عند مقارنة قيم المؤشرات السابقة مع المؤشرات المعيارية المبينة في الشكل (2) إنها جميعها غير مقبولة أي أدنى من القيم المعيارية مما يتطلب الأمر إجراء تعديلات على الانموذج بغية تحسينه من أجل ارتفاع مؤشراته إلى الحد الذي تكون مساوية أو أكبر من القيم

المعيارية، وقد تم اختصار أبعاد الدراسة في نماذج التحليل كالاتي: Organization (OSD) work procedures developing (WPD) human (HRD) ، structure development .resource development

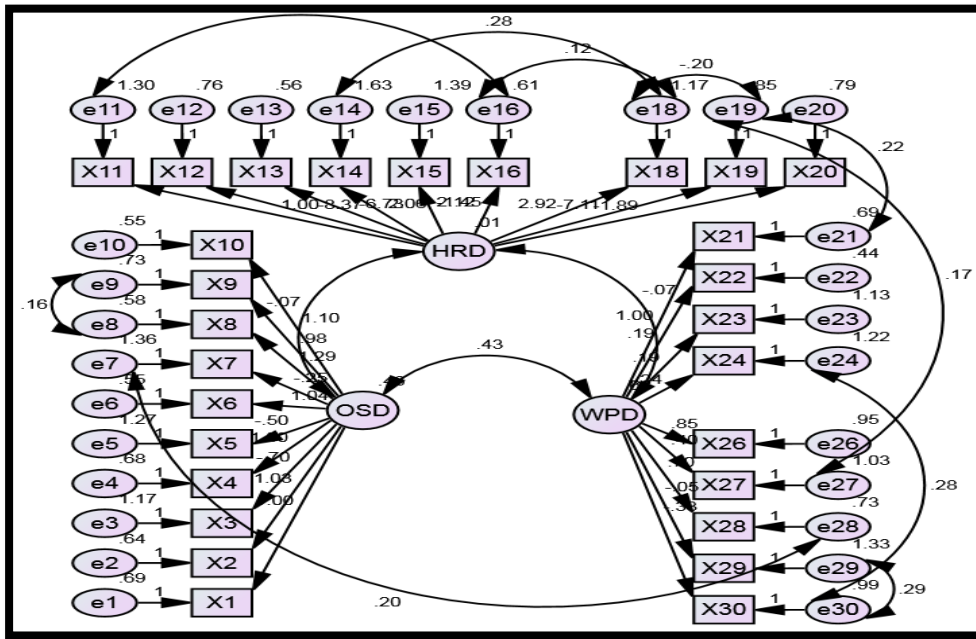


الشكل (2) التحليل العاملي التوكيدي (المرحلة الأولى)

2. التحليل العاملي التوكيدي (Confirmatory Factor Analysis) لابعاد الدراسة الرئيسية (المرحلة الثانية):

في هذه المرحلة قام الباحث بإجراء تعديلات لغرض تحسين الانموذج ورفع القيم الإحصائية له بغية الوصول إلى مؤشرات مقبولة تمهيداً لقبوله من خلال استخدام مؤشرات التعديل (Modification Indices)، إذ تم حذف المتغيرات (X_{17} , X_{25}) من الانموذج وتم الربط بين الخفاء المعياري (e) لكل مما يأتي: (e8) (e9) وبين (e8) (e7) وبين (e28) (e7) وبين (e16) (e11) وبين (e14) (e18) وبين (e18) (e19) وبين (e21) (e19) وبين (e27) (e19) وبين (e29) (e30).

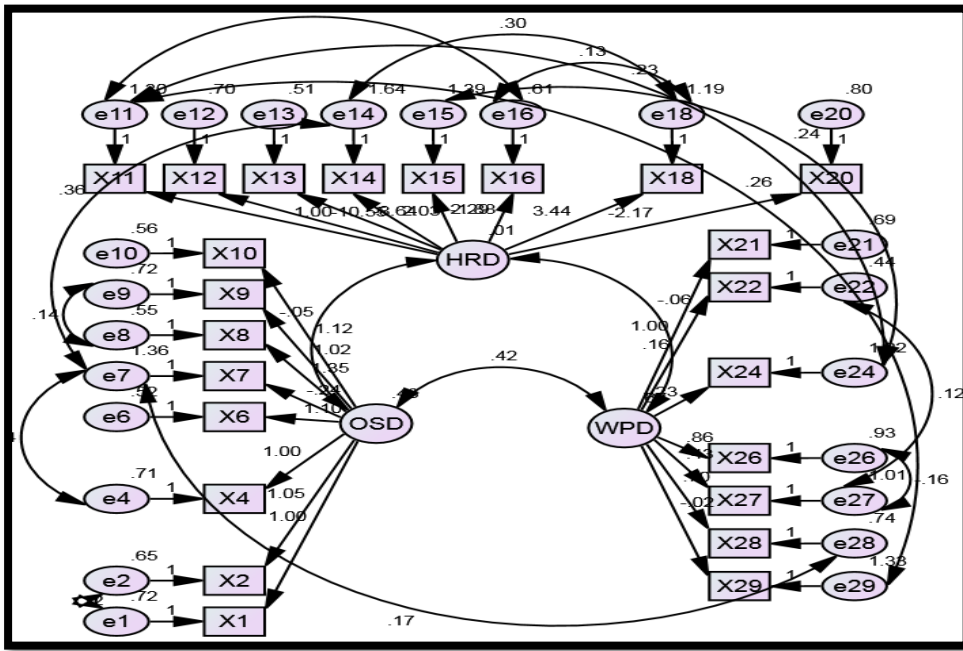
وبعد إجراء تنفيذ البرنامج كانت نتائج التحليل كما يأتي: قيمة حسن المطابقة (GFI) بلغت (0.863) في حين قيمة حسن المطابقة المعدل (AGFI) بلغت (0.835) كذلك قيمة مؤشر مربع كاي χ^2 بلغت (595.020) ودرجات الحرية (402)، أما Probability Level هي (0.00) أما قيمة مقياس جودة المطابقة المقارن (CFI) بلغت (86.7) وأخيراً بلغ جذر متوسط مربع الخفاء التجريبي (RMSEA) (0.051)، ومن الملاحظ ان القيم المشار إليها أعلاه ارتفعت عن ما كانت عليه في المرحلة الأولى ولكن لازالت دون المستوى المطلوب فهي أقل من القيم المعيارية المؤشرة في الشكل (3) مما يتطلب إجراء تعديلات جديدة في المرحلة الثالثة.



الشكل (3) التحليل العائلي التوكيدي (المرحلة الثانية)

3. التحليل العائلي التوكيدي (Confirmatory Factor Analysis) لابعاد الدراسة الرئيسية (المرحلة الثالثة):

في هذه المرحلة قام الباحث بإجراء تعديلات لغرض تحسين الانموذج ورفع القيم الإحصائية له بغية الوصول إلى مؤشرات مقبولة تمهيدا لقبوله من خلال استخدام مؤشرات التعديل (Modification Indices)، إذ تم حذف المتغيرات ($X_3, X_5, X_{19}, X_{23}, X_{30}$) من الانموذج وتم الربط بين الخطاء المعياري (e) لكل مما يأتي: بين (e1) (e2) وبين (e4) (e7) وبين (e7) (e14) وبين (e11) (e24) وبين (e11) (e29) وبين (e15) (e24) وبين (e18) (e22) وبين (e27) (e26) وبين (e27) (e26)، وبعد إجراء تنفيذ البرنامج كانت نتائج التحليل كما يأتي: قيمة حسن المطابقة (GFI) بلغت (0.923) في حين قيمة حسن المطابقة المعدل (AGFI) بلغت (0.901) كذلك قيمة مؤشر مربع كاي χ^2 بلغت (273.531) ودرجات الحرية (402) أما Probability level هي (0.00) أما قيمة مقياس جودة المطابقة المقارن (CFI) بلغت (96.1) وأخيراً بلغ جذر متوسط مربع الخطاء التجريبي (RMSEA) (0.031) الشكل (4).



الشكل (4) التحليل العاملي التوكيدي (المرحلة الثالثة)

وبعد تحسين الانموذج وبلوغ المؤشرات الإحصائية له القيم المعيارية، يمكن القول إن الانموذج مقبول إحصائياً، ويوصي الباحث بضرورة العمل من خلاله بغية تحقيق التطوير التنظيمي لديوان محافظة نينوى، وذلك من خلال العمل على تحقيق ابعاده الرئيسية من تطوير التنظيم الإداري على وفق السياقات الحديثة وإزالة جميع مواطن الخلل والضعف فيه، فضلاً عن تطوير إجراءات العمل وتبسيط خطواته، وأخيراً السعي الجدي نحو تطوير الموارد البشرية ورفع إمكانياتهم وقدراتها وأن يكونوا قادرين على تبنى وتنفيذ البرامج التطويرية المختلفة.

المحور الثالث: الاستنتاجات والتوصيات:

أولاً: الاستنتاجات:

1. على الرغم من التغييرات الكبيرة في البيئات الخارجية فإن برامج التطوير التنظيمي لم يتم تطبيقها في ديوان محافظة نينوى، مما جعل من الضروري السعي نحو التطوير من خلال تحسين تقديم الخدمة والاعتماد على التقانات الحديثة لتعزيز طرائق جديدة للتفكير في تصميم أفضل للعمل.

2. من الضروري العمل على تطوير الهيكل التنظيمي لديوان محافظة نينوى، إذ أنه يعاني من عدة مشكلات منها أن مستوى الإدارة الوسطى غير فعال، إذ أن الأوامر تنتقل فيه من المستويات العليا إلى الدنيا مباشرة، وهذا يسبب عدة إشكالات أهمها انشغال الإدارة العليا بأعباء العمل الروتينية اليومية والتي تأخذ من وقته الكثير وتحول دون اهتمامه بالقضايا المهمة والإستراتيجية، كما يعاني التنظيم الإداري لديوان محافظة نينوى من ضعف كبير في الجانب الاستشاري.

3. إن إجراءات العمل مركزة على الجوانب الرسمية الإجرائية دون الاهتمام بكفاءة وفاعلية هذه الإجراءات الأمر الذي أدى إلى تأخير في انجاز الأعمال وضعف مرونة السياسات والقواعد وإعطاء صبغة روتينية على العمل.

4. هناك غياب لدور المديرين والقيادات في تطوير أداء الموارد البشرية وتنمية مهاراتهم وتحسين كفاءتهم، فضلاً عن عدم وجود معايير أو أسس وقواعد مهنية محددة لقياس وتقييم الأداء.

ثانياً: التوصيات:

1. بعد اختبار النموذج الدراسة تبين انه من الممكن تحقيق التطوير التنظيمي لديوان محافظة نينوى من خلال العمل على تطوير ثلاث جوانب رئيسية هي الهيكل التنظيمي والموارد البشري وإجراءات العمل وما يؤكد ذلك المؤشرات الإحصائية التي بينت صحة الانموذج الذي اقترحه الباحث، إن الاهتمام بهذه الجوانب من شأنه أن يؤدي إلى تجاوز الاخفاقات التي تم تأشيرها في النقاط أعلاه.

2. نوصي بالعمل نحو تطوير الهيكل التنظيمية وتعزيز الإدارات الوسطى وتفعيل الجانب الاستشاري فيه، فضلاً عن إزالة جميع أنواع التعارض والازدواجية في تنفيذ المهام والواجبات بين تشكيلاته المختلفة، فضلاً عن جعله يتسم بالمرونة من أجل تعزيز القدرة على التكيف مع الظروف الخارجية والطارئة.

3. العمل على تطوير وتنمية وتطوير قدرات ومهارات العنصر البشري، ومنح الدرجات والترقيات الوظيفية، وضرورة عقد البرامج التدريبية الفعالة ليتمكن العاملون من أداء المهام والمسؤوليات الموكلة إليهم.

4. نوصي بالعمل نحو تطوير اجراءات العمل لمواجهة حالة التعقيد من خلال تبسيط الإجراءات ومواجهة المسببات التي تعيق انجاز العمل وتؤدي إلى توقفه أو تعطيله، من أجل انجاز المهام بوقت وجهد أقل.

المصادر:References

1. Anning-Dorson, T., Odoom, R. K., Acheampong, G., & Tweneboah-Koduah, E. (2017). Innovation and organizational development: the role of organizational leadership. African Journal of Economic and Management Studies.
2. Burke, W. W. (2008). A contemporary view of organization development. In T. G. Cummings (Ed.).
3. Burke, W. W., & Noumair, D. A. (2015). Organization development: A process of learning and changing. FT Press.
4. Daft, R. L., Murphy, J., & Willmott, H. (2010). Organization theory and design. Cengage learning EMEA.
5. Dobrai, K., & Farkas, F. (2016). Nonprofit organizations from the perspective of organizational development and their influence on professionalization. Naše gospodarstvo/Our economy, 62(2), 25-32.
6. Gallos, J. V. (2006). Organization development: A Jossey-Bass reader. Jossey-Bass
7. Jones, G. R. (2013). Organizational theory, design, and change. Upper Saddle River, NJ: Pearson.

8. Lau, K. W., Lee, P. Y., & Chung, Y. Y. (2019). A collective organizational learning model for organizational development. *Leadership & Organization Development Journal*.
9. McLean, G. (2005). *Organization development: Principles, processes, performance*. Berrett-Koehler Publishers.
10. Weick, K. E., & Quinn, R. E. (1999). Organizational change and development. *Annual review of psychology*, 50(1), 361-386.
11. Zadeha, L. K., & Ghahremanib, M. (2016). Factors affecting organizational development (Case Study: Welfare office of East Azerbaijan province). *International Academic Journal of Organizational Behavior and Human Resource Management*, 3(5), 46-51.

