

تحسين الأداء الوظيفي عبر برامج الإصلاح والتطوير التنظيمي في مستشفى العجيلات العام

عبد الكريم الشريف مسعود عمر*

قسم التسويق ، كلية الاقتصاد العجيلات ، جامعة الزاوية

الابمیل ab.masud@zu.edu.ly

"Improving Job Performance through Organizational Reform and
Development Programs at Al-Agheilat General Hospital"

Abdul Karim Al-Sharif Masoud Omar

Lecturer, Department of Marketing / College of Economics, Al-Agheilat /
University of Zawiya

Email : ab.masud@zu.edu.ly

Study Summary:

This study aims to clarify the relationship between administrative reform and organizational development programs and the performance of employees at the Medical Workforce Development Center. It also seeks to identify the objectives of these programs, the challenges facing their implementation, and ways to enhance the participation of management and employees in policy-making, while providing practical recommendations to improve performance and organizational efficiency. The study adopted a descriptive-analytical approach, distributing 80 questionnaires to the sample, of which 70 were valid for analysis, yielding a response rate of 87.5%, reflecting a high level of data reliability.

The results showed that administrative reform and organizational development programs have a significant and positive impact on employee performance, with a correlation coefficient of ($R = 0.935$) and a determination coefficient of ($R^2 = 0.874$), indicating that these programs contribute substantially to increasing efficiency and effectiveness. The findings also highlighted improvements in teamwork and collaboration among employees, the positive effect of simplifying procedures and reducing administrative centralization on productivity, and the importance of continuous training programs for skill development. The study emphasized the role of administrative leadership in enhancing commitment and accountability, as well as the importance of involving employees in decision-making to boost motivation and performance levels, while noting the limited effectiveness of some existing incentive systems.

Based on the findings, the study recommends continuing to provide ongoing training programs, expanding employee participation in policy-making, reviewing and improving incentive systems, strengthening communication mechanisms between management and staff, simplifying administrative procedures, and improving the work environment to enhance productivity. The study confirms that administrative reform and organizational development programs are essential tools for improving institutional performance and raising efficiency within the center.

الملخص:

يهدف هذه البحث إلى التعرف على تحسين الأداء الوظيفي عبر برامج الإصلاح والتطوير التنظيمي في مستشفى العجيلات العام ، وتحديد أهداف هذه البرامج، ومعرفة المعوقات التي تواجه تنفيذها، وتعزيز مشاركة القيادات والعاملين في صياغة السياسات، مع تقديم مقترحات عملية لتحسين الأداء والكفاءة التنظيمية اعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم توزيع 80 استبانة على أفراد العينة، واسترجعت 70 استبانة صالحة للتحليل بنسبة استرجاع بلغت 87.5%، ما يعكس موثوقية عالية للبيانات. وقد أظهرت النتائج أن برامج الإصلاح الإداري والتطوير التنظيمي تؤثر بشكل إيجابي وملحوظ على أداء العاملين، حيث بلغ معامل الارتباط ($R = 0.935$) ومعامل التحديد ($R^2 = 0.874$) ، مما يشير إلى مساهمة كبيرة للبرامج في رفع الكفاءة والفعالية كما بينت النتائج تحسن العمل الجماعي والتعاون بين الموظفين، وتأثير تبسيط الإجراءات والتخفيف من المركزية على رفع الإنتاجية، وضرورة تعزيز برامج التدريب المستمر لتطوير المهارات وأكد البحث دور القيادة الإدارية في تعزيز الالتزام والمساءلة، وأهمية إشراك الموظفين في اتخاذ القرارات لزيادة تحفيزهم ورفع مستوى الأداء، مع الإشارة إلى محدودية فعالية بعض أنظمة الحوافز الحالية. استناداً إلى النتائج، أوصى البحث بمواصلة توفير برامج تدريبية مستمرة، وتوسيع مشاركة العاملين في صياغة السياسات، ومراجعة وتطوير أنظمة التحفيز، وتعزيز آليات التواصل بين الإدارة والموظفين، وتبسيط الإجراءات الإدارية، وتحسين بيئة العمل لتعزيز الفعالية الإنتاجية. تؤكد البحث على أن برامج الإصلاح الإداري والتطوير التنظيمي تشكل أداة أساسية لتحسين الأداء المؤسسي ورفع مستوى الكفاءة داخل المركز.

الكلمات المفتاحية : تحسين الأداء الوظيفي، برامج الإصلاح والتطوير التنظيمي، مستشفى العجيلات العام

المقدمة :

تشهد العلاقات التي تربط مختلف الأطراف في المنظمات والدول تغيراً مستمراً ومتسارعاً، سواء أكان هذا التغير مقصوداً وموجهاً لتحقيق مصالح معينة، أم ناتجاً عن الحركة الطبيعية التي تربط الإنسان ببيئته ومجتمعه وبذاته والآخرين وتُعد الإدارة أحد أهم العناصر الحيوية التي تسهم في تحريك عجلة الإنتاج وتحسين مستوى الأداء، إذ يرتبط تحقيق التقدم والتطور في مختلف مجالات الحياة بمدى كفاءة الأجهزة الإدارية وقدرتها على فهم واستيعاب الأهداف الراهنة والمستقبلية، وتحويلها إلى إنجازات واقعية ملموسة

ومن سمات الإدارة الفاعلة الديناميكية والقدرة على التكيف مع التغيرات والتطورات العلمية والتقنية بما يتناسب مع المتغيرات السياسية والاجتماعية والثقافية والاقتصادية. ومن هذا المنطلق، برزت اتجاهات حديثة على مستوى العالم تؤكد ضرورة تحديث الأنظمة والهيكل الإدارية وتطوير أساليبها وأدواتها، ويُعد كل من الإصلاح الإداري والتطوير التنظيمي من أبرز هذه الاتجاهات. فالإصلاح الإداري يهدف إلى معالجة أوجه القصور في الأنظمة الإدارية وإزالة التعقيدات الروتينية، في حين يركز التطوير التنظيمي على تعزيز كفاءة المنظمات ورفع قدراتها لتحقيق التنمية الإدارية المستدامة من خلال إدخال تغييرات جوهرية على هيكلها الإدارية وأساليب عملها.

وانطلاقاً من أهمية هذه المفاهيم، يسعى هذا البحث إلى دراسة برامج الإصلاح الإداري والتطوير التنظيمي وأثرها على أداء العاملين، من خلال دراسة ميدانية في مستشفى العجيلات العام، بغية الوقوف على مدى إسهام هذه البرامج في تحسين كفاءة العاملين ورفع مستوى أدائهم، بما ينعكس إيجاباً على جودة الخدمات المقدمة وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمركز.

مشكلة البحث :

لقد شهد العالم المعاصر مع نهاية القرن العشرين تغييرات سريعة التي طالت جميع جوانب الحياة المعاصرة الاقتصادية، الاجتماعية، السياسية والثقافية في كافة دول العالم على اختلاف تكويناتها ومستويات تقدمها، ومن أبرز هذه التطورات الثورة المعلوماتية وتطور الاتصالات وظهور الأسواق العالمية الحرة، وتشكل هذه التغييرات وما يرافقها من زيادة رغبات أفراد المجتمع وطموحاتهم في الحصول على السلع والخدمات تحديات مستمرة ومتجددة للإدارة العامة للمؤسسات، وهذه التحديات تتطلب تبني استراتيجيات لمواجهتها والمحافظة على موقعها ومكانتها، ولعل أهم هذه

الاستراتيجيات نجد الإصلاح الإداري والتطوير التنظيمي الذي يشمل عدة جوانب منها الأهداف و الاستراتيجيات، نظم العمل، مجالات الأعمال و النشاطات، وحتى هيكل الموارد البشرية لقد أُلقيت على الإدارة في القرن الواحد والعشرين مسؤولية الإعداد للإصلاح والتطوير التنظيمي باعتبارهما عمليتان مستمرتان، وفرضت على التنظيم ضرورة التطور مع الظروف البيئية المحيطة وذلك من خلال إعادة النظر في كل الأمور وخاصة الأمور الداخلية وإن تعيد ترتيب أوضاعها التنظيمية وتبنى مفاهيم الإدارة الحديثة في توجيه العمل الإداري وإصلاح النظم واللوائح المحددة للعمل وتطويرها بحيث تعكس التقدم والتطور في المفاهيم في توجيه العمل الإداري وإصلاح النظم واللوائح المحددة للعمل وخاصة أن المؤسسات تتعامل في الوقت الراهن مع ظروف بيئية تتسم بالدينامكية سرعة التغيير وحدثه ومن هذا المنطلق طرح التساؤل التالي : كيف تؤثر استراتيجيات الإصلاح و التطوير التنظيمي في أداء العاملين داخل المنظمة؟ اريد اعادة صياغتها وفق العنوان التالي وهو برامج الإصلاح الإداري والتطوير التنظيمي واثرها على أداء العاملين دراسة ميدانية ب في مستشفى العجيلات العام وانطلاقاً من ذلك، تتمحور مشكلة هذه البحث حول التساؤل الرئيس التالي :

- كيف تؤثر برامج الإصلاح الإداري والتطوير التنظيمي في أداء العاملين بمستشفى العجيلات العام ؟

فرضية البحث :

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين برامج الإصلاح الإداري والتطوير التنظيمي وأداء العاملين في مستشفى العجيلات العام".

أهداف البحث :

1- توضيح طبيعة العلاقة بين برامج الإصلاح الإداري والتطوير التنظيمي وبين مستوى أداء العاملين داخل المركز.

2- تحديد الأهداف الأساسية التي يسعى استراتيجيات الإصلاح والتطوير التنظيمي إلى تحقيقها في بيئة العمل المؤسسي

3- التعرف على المعوقات والمشكلات التي تواجه تنفيذ برامج الإصلاح الإداري والتطوير التنظيمي في مستشفى العجيلات العام

4- توعية القيادات الإدارية بأهمية إشراك العاملين في صياغة وتنفيذ السياسات الإصلاحية والتنظيمية، بوصفهم الأقرب إلى واقع العمل والأقدر على تحديد احتياجات التطوير

5- تقديم مقترحات وتوصيات عملية يمكن أن تسهم في تعزيز فاعلية برامج الإصلاح والتطوير التنظيمي ورفع كفاءتها في تحسين الأداء المؤسسي

6- تحليل الأسس والمبادئ التي يستند إليها كل من الإصلاح الإداري والتطوير التنظيمي في تحسين الأداء ورفع الكفاءة التنظيمية للمؤسسة.

أهمية البحث :

تتبع أهمية هذه البحث من الدور المحوري الذي يؤديه برامج الإصلاح الإداري والتطوير التنظيمي في تعزيز كفاءة الأداء المؤسسي وتحقيق الفاعلية التنظيمية، وذلك من خلال تمكين المؤسسات من التكيف مع المستجدات ومواكبة التطورات المتسارعة في بيئة العمل المعاصرة. وتزداد هذه الأهمية في المؤسسات الصحية، ومنها في مستشفى العجيلات العام، نظراً لما تتطلبه من كفاءات بشرية قادرة على مواكبة التطور التقني والإداري وتحسين جودة الخدمات المقدمة .

كما تستند أهمية البحث إلى أن مفهومي الإصلاح الإداري والتطوير التنظيمي يقومان على أسس المدخل السلوكي للإدارة، الذي يركز على العنصر البشري بوصفه المحرك الرئيس لنجاح أي عملية إصلاح أو تطوير داخل المؤسسة فالتغيير الحقيقي لا يتحقق إلا من خلال تطوير سلوكيات واتجاهات العاملين نحو تبني المفاهيم الإدارية الحديثة وتعزيز روح المبادرة والانتماء الوظيفي.

وعليه، فإن هذه البحث يسعى إلى إبراز أهمية الإصلاح والتطوير التنظيمي كمدخل استراتيجي لتحسين أداء العاملين في مستشفى العجيلات العام ، بما يسهم في رفع كفاءة الأداء العام وتحقيق أهداف التنمية الإدارية المستدامة

حدود البحث

1-الحدود المكانية : اقتصر هذا البحث على في مستشفى العجيلات العام بوصفه الميدان الذي أجريت فيه البحث الميدانية، حيث تم جمع البيانات وتحليلها في إطار بيئة العمل الخاصة بالمركز

2- الحدود الزمنية: أجري البحث خلال العام 2025.

1- الحدود الموضوعية : تركز البحث حول برامج الإصلاح الإداري والتطوير التنظيمي وأثرها على أداء العاملين، من خلال تحليل العلاقة بين هذه البرامج ومستوى الكفاءة الإنتاجية والسلوكية للعاملين داخل في مستشفى العجيلات العام.

ثامناً - الدراسات السابقة

تعد الدراسات السابقة من الركائز الأساسية التي يستند إليها البحث العلمي، إذ تسهم في

بناء الإطار النظري وتوضيح الاتجاهات البحثية ذات الصلة بموضوع البحث، فضلاً عن الاستفادة من نتائجها في تحديد أوجه الاتفاق والاختلاف بين الدراسات السابقة والبحث الحالية. وفيما يلي عرض لأبرز الدراسات ذات الصلة بموضوع برامج الإصلاح الإداري والتطوير التنظيمي وأثرها على أداء العاملين:

1- دراسة: عبد الفتاح محمد علي الفرجاني (2008) بعنوان : واقع استراتيجيات الإصلاح الإداري والتطوير الإداري ودورها في تعزيز أمن المجتمع الفلسطيني، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال. ، وهدفت هذه البحث إلى التعرف على واقع استراتيجيات الإصلاح والتطوير الإداري في جهاز الشرطة الفلسطينية بقطاع غزة ، من وجهة نظر القيادات الشرطية، وذلك من خلال تحديد مدى تطبيق هذه الاستراتيجيات وتأثيرها في تعزيز أمن المجتمع الفلسطيني. وقد توصلت البحث إلى أن تطبيق استراتيجيات الإصلاح والتطوير الإداري ما زال محدوداً ولم يبلغ المستوى المطلوب، رغم إسهامه الواضح في تعزيز الأمن والاستقرار. كما أوصت البحث بضرورة تبني هذه الاستراتيجيات بشكل منهجي، وإعداد برامج تدريبية لتأهيل القيادات الإدارية، وتعزيز التخطيط الاستراتيجي كأداة لتفعيل عمليات الإصلاح والتطوير الإداري.

2- دراسة: الطاهر الهيملي (2013) بعنوان : الإصلاح الإداري كمدخل استراتيجي نحو إعادة بناء المؤسسات الاقتصادية العامة ، وركزت هذه البحث على تحليل ظاهرة الإصلاح الإداري في المؤسسات الاقتصادية العامة، والآثار المترتبة عليها في ظل تصاعد ظاهرة الفساد الإداري. وقد تناول الباحث مجموعة من التساؤلات الرئيسية حول مفهوم الفساد الإداري، وأسبابه، ومبررات الإصلاح الإداري ومتطلباته، بالإضافة إلى كيفية إعادة بناء المؤسسات الاقتصادية العامة من خلال تبني استراتيجية إصلاحية متكاملة.

واقترح الباحث استراتيجية للإصلاح الإداري تركز على ثلاثة محاور أساسية هي : المعرفة الإدارية، وتنمية الأفراد، وتحسين المناخ التنظيمي، مؤكداً أن نجاح أي عملية إصلاح يتطلب توازناً بين هذه العناصر لضمان تحقيق الأثر الإيجابي في الأداء المؤسسي

3- دراسة: ريم بنت عمر بن منصور الشريف (2013) بعنوان : دور إدارة التطوير الإداري في تحسين الأداء الوظيفي، رسالة ماجستير في الإدارة العامة – جامعة الملك عبدالعزيز. وتناولت هذه البحث دور إدارة التطوير الإداري في رفع مستوى الأداء الوظيفي للموظفات الإداريات في جامعة الملك عبدالعزيز. وقد بينت

النتائج أن للتطوير الإداري أثراً مباشراً وإيجابياً على تحسين أداء العاملين، وأن نجاح عمليات التطوير يرتبط بمدى التزام الإدارة العليا بتطبيقها بالتعاون مع إدارة التطوير الإداري. كما أظهرت البحث وجود عدد من التحديات والمعوقات التي تواجه تنفيذ عمليات التطوير، مما يتطلب تهيئة بيئة تنظيمية محفزة تسهم في استدامة جهود التطوير الإداري وتحقيق أهدافه.

أسهمت الدراسات السابقة في إثراء الإطار النظري الحالي من خلال إبراز العلاقة الجوهرية بين الإصلاح الإداري والتطوير التنظيمي من جهة، وتحسين الأداء المؤسسي والوظيفي من جهة أخرى. كما أوضحت أهمية تبني استراتيجيات واضحة للإصلاح والتطوير تركز على العنصر البشري كركيزة أساسية لنجاح أي عملية تغيير إداري. وتستفيد البحث الحالية من هذه الجهود السابقة من خلال تطبيق المفاهيم والنتائج على بيئة جديدة متمثلة في مستشفى العجيلات العام، بغرض تحليل أثر برامج الإصلاح الإداري والتطوير التنظيمي على أداء العاملين في القطاع الصحي.

أولاً - مفهوم الإصلاح الإداري

يُعد الإصلاح الإداري من المفاهيم الجوهرية في ميدان الإدارة العامة، إذ يمثل عملية مستمرة ومقصودة تهدف إلى إحداث تغييرات إيجابية في أساليب وأدوات العمل الإداري بما يضمن تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية. ويُعرفه الباروني (1996، ص46) بأنه: عملية مستمرة مقصودة ومخططة، ووظيفة أساسية من وظائف الإدارة، تهدف إلى تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية".

كما يرى السلمي (1980، ص279) أن الإصلاح الإداري بأنه "إحداث تغيير ينتقل بأسلوب ومستوى الأداء الإداري في مجتمع معين إلى درجة أفضل مما كان عليه في الفترة السابقة على الإصلاح".

ومن خلال ما سبق، يمكن النظر إلى الإصلاح الإداري على أنه عملية تطوير شاملة تستهدف تصحيح أوجه القصور في الهياكل والنظم الإدارية، وتحسين كفاءة العاملين، وتبني مفاهيم وأساليب حديثة في إدارة الموارد البشرية والتنظيم الإداري. فهو لا يقتصر على تعديل الإجراءات أو تبسيطها فحسب، بل يمتد ليشمل تغيير الثقافة والسلوك الإداري بما يواكب المتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والتقنية المعاصرة.

-الخصائص المميزة للإصلاح الإداري:

وفقاً لما أشار إليه الهميلي (2013، ص148)، يتميز الإصلاح الإداري بعدد من الخصائص الأساسية التي تحدد طبيعته ومجاله التطبيقي، ويمكن تلخيصها فيما يأتي

- 1- **عملية مستمرة** إذ أنه ليس نشاطاً مؤقتاً، بل هو عملية دائمة ومتواصلة تهدف إلى التكيف مع التغيرات المتسارعة في بيئة العمل الداخلية والخارجية
 - 2- **عملية إنسانية في جوهرها** إذ يعتمد على المورد البشري بوصفه المحرك الرئيس للتغيير، من خلال مشاركة القيادات والعاملين واقتراحاتهم في معالجة المشكلات الإدارية والتنظيمية داخل المؤسسة
 - 3- **عملية معقدة وشمولية** إذ يتسم بالتداخل بين أبعاده السياسية والاقتصادية والاجتماعية والأخلاقية، مما يجعله عملية متعددة المستويات يصعب فصلها عن السياق العام للبيئة التي تعمل فيها المؤسسة.
 - 4- **شمولية التطبيق** إذ أنه لا يقتصر على جانب محدد من جوانب العمل الإداري، بل يشمل جميع عناصر العملية الإدارية من تنظيم، وتخطيط، وتوجيه، ورقابة، إضافة إلى تطوير الهياكل والأنظمة والعلاقات داخل المؤسسة.
 - 5- **مسؤولية جماعية وفردية** تعتمد على مدى التزام جميع أفراد المؤسسة بمختلف مستوياتهم، وإيمانهم بأهمية التغيير، ومشاركتهم الفاعلة في تنفيذ البرامج الإصلاحية.
 - 6- **عملية سلوكية** تهدف إلى تغيير سلوكيات الأفراد والجماعات داخل المؤسسة، من خلال تعديل القيم والعادات والتصورات المرتبطة بالوظيفة العامة، وبما يتلاءم مع التطورات الإدارية والتنظيمية الحديثة.
 - 7- **عملية اقتصادية** يسعى إلى تحسين كفاءة استخدام الموارد المتاحة والحد من الهدر والفساد الإداري، بما يؤدي إلى خفض التكاليف وتحقيق نتائج أفضل بأقل تكلفة ممكنة.
 - 8- **عملية تغيير جذري** تتضمن إحداث تحولات جوهرية في مكونات البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، من خلال تعزيز مواطن القوة ومعالجة نقاط الضعف، بما يساهم في رفع مستوى الكفاءة والتنافسية المؤسسية.
- ومن هذا المنطلق، يتضح أن الإصلاح الإداري يمثل المدخل الأساسي لتطوير الأداء المؤسسي وتحسين إنتاجية العاملين، خاصة في المؤسسات الخدمية مثل في مستشفى العجيلات العام ، التي يعتمد نجاحها على جودة الإدارة وكفاءة كوادرها البشرية .
- استراتيجيات الإصلاح الإداري:**
- يمكن تصنيف استراتيجيات الإصلاح الإداري إلى خمس استراتيجيات رئيسية، وفق ما أشار إليه القريوتي (1993، ص54-55)، وهي كما يلي:

1- استراتيجية التركيز على النواحي الهيكلية والتنظيمية:

وتقوم على الثقة بقدرة الإدارة على التحسين والإصلاح، وتهدف إلى رفع كفاءة الأجهزة الإدارية وتقليل النفقات التشغيلية أثناء تقديم الخدمات. وتعتمد على مبدئين رئيسيين:

أ. تعديل العلاقة بين الوحدة التنظيمية الأساسية ورئاسة التنظيم

ب - تبسيط الهيكل العام للمؤسسة عبر تقليل المستويات الإدارية والحد من الازدواج والتكرار في أجهزة الإشراف والتخطيط

2- استراتيجية الإصلاح من خلال أجهزة التفتيش والرقابة:

وترتكز على درجة أقل من الثقة بالجهاز الإداري، وتركز على خفض النفقات الإدارية من خلال تعزيز الرقابة على الصرف واستغلال الوظيفة العامة. كما تؤكد على ضرورة إيجاد توازن بين السلطات التقديرية للمديرين وتوقعات ومطالب الجمهور.

3- استراتيجية الشفافية وتوضيح آليات العمل:

وتهدف إلى زيادة وضوح العمل الإداري وتعزيز الشفافية، من خلال التأكد من أن ممارسات العاملين تتوافق مع الأعراف المهنية ومعايير السلوك العام، وتمكين الجمهور ووسائل الإعلام وجماعات المصالح من الاطلاع على سير العمل والمعلومات المتاحة

4- استراتيجية تحرير الإدارة العامة نحو آليات اقتصاد السوق:

تنطلق من فرضية الثقة بالإدارة وتهدف إلى تعزيز المساءلة وزيادة قدرة العاملين على اتخاذ القرارات، وتقديم حوافز للأداء الجيد، وذلك عبر خلق مؤسسات أكثر مرونة تعمل وفق أسس تجارية تشبه آليات السوق

5- الاستراتيجية المتكاملة للإصلاح الإداري:

وتمثل دمجاً لجميع العناصر والمبادئ الواردة في الاستراتيجيات السابقة، بهدف تحقيق إصلاح إداري شامل يراعي جميع جوانب التنظيم والأداء المؤسسي.

أن تطبيق هذه الاستراتيجيات في مستشفى العجيلات العام يسهم بشكل مباشر في رفع كفاءة أداء العاملين وتحسين مستوى الخدمات المقدمة، من خلال تبسيط الهياكل الإدارية، وتعزيز الرقابة، وزيادة الشفافية، وتحفيز العاملين على الأداء المتميز.

جدول (1) دور الاستراتيجيات في تعزيز الكفاءة والعدالة في الإصلاح الإداري

الخصائص الإستراتيجية	الهدف من الإصلاح	المدخل لتحقيقه	النتائج الملموسة	أصحاب الدور الرئيس في الإصلاح	المؤيدون له
الإصلاح الهيكلي	تحقيق الكفاية الإدارية	تطبيق ومراعاة مبادئ الإدارة العملية في التنظيم	هياكل تنظيمية جديدة ،قواعد إجراءات عمل جديدة	الخبراء والمستشارون الإداريون	الجمعيات الإدارية المتخصصة
الرقابة والتفتيش	الاقتصاد في الاتفاق	التأكد ومراعاة مبادئ العلمية في التنظيم	الوصول لمعلومات عن واقع سير التحقيق والمراجعة والتدقيق		السلطة التشريعية انطلاقاً من دورها لرقابي على الجهاز الإداري
الاعتماد على الشفافية والوضوح	تحقيق العدالة	تعريف المواطنين بحقوقهم	توفير مزيد من المعلومات والتميز بالشفافية	وسائل الإعلام جماعات الضغط الجمهور	البرلمان و القضاء
أسلوب الإدارة كأساس للإصلاح الإداري	تحسين مستويات الأداء	إيجاد معايير واضحة لأداء وتقييم مستمر	المنجزات الملموسة على أرض الواقع	الموظفون جماعات العمل المقيمون	القيادة العليا

المصدر (القريوتي : 1993، 51-55)

أهداف التطوير التنظيمي:

- يسعى التطوير التنظيمي إلى تحقيق مجموعة من الأهداف التي تسهم في تعزيز فعالية المؤسسة ورفع أداء العاملين، ويمكن تلخيصها فيما يلي (الصيرفي: 2006، ص20)
- 1- إرساء الثقة بين الأفراد والجماعات داخل المنظمة، وتعزيز التواصل والتعاون بين مختلف المستويات التنظيمية.
 - 2- تطوير إجراءات العمل وإدخال التكنولوجيا الحديثة بطريقة سليمة وقابلة للقبول من قبل العاملين، بما يسهم في تحسين الكفاءة التشغيلية.
 - 3- مواءمة الأهداف الفردية مع الأهداف التنظيمية، مما يزيد من شعور الانتماء للمنظمة وتعزيز الالتزام بتحقيق أهدافها.
 - 4- خلق مناخ تنظيمي مفتوح يمكن العاملين من التعبير عن المشكلات والمعلومات بصراحة دون خوف أو تردد.

- 5- تعزيز فهم عمليات الاتصال وأساليب القيادة والصراعات وأسبابها، من خلال زيادة الوعي بدديناميكية الجماعة وسلوكياتها
- 6- رفع قدرة المنظمة على التكيف مع التغيرات والمستجدات البيئية لضمان استمرارية الأداء وتحقيق أهداف العمل.
- 7- تمكين الأفراد من مواجهة المشكلات وتحفيزهم لتحقيق الأهداف التنظيمية، مما يعزز الانضباط الذاتي والرضا الوظيفي.
- 8- الحفاظ على الأصالة والصفات المميزة للأفراد والجماعات داخل المنظمة، وتكوين قيادات قادرة على الإبداع والمبادرة
- 9- تحويل أنماط التنظيم من البيروقراطية المركزية إلى أنماط أكثر مرونة تركز على مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات وانسياب الاتصالات وتحفيز الأداء عبر نظام الحوافز الإيجابية
- 10- توفير المعلومات اللازمة لدعم اتخاذ القرار بشكل مستمر، مع تحديد المسؤولية الفردية والجماعية في حل المشكلات.
- 11- تحقيق المخرجات المطلوبة (منتجات/خدمات) بالكمية والجودة والتكلفة والزمن المخطط لضمان فاعلية الأداء التنظيمي.
- 12- تغيير ثقافة المنظمة تدريجياً، واستبدال الأساليب الإدارية التقليدية بأساليب أكثر فعالية، وتعزيز قدرة الإدارة على التشخيص والتحليل وإيجاد حلول مناسبة للمشكلات القائمة

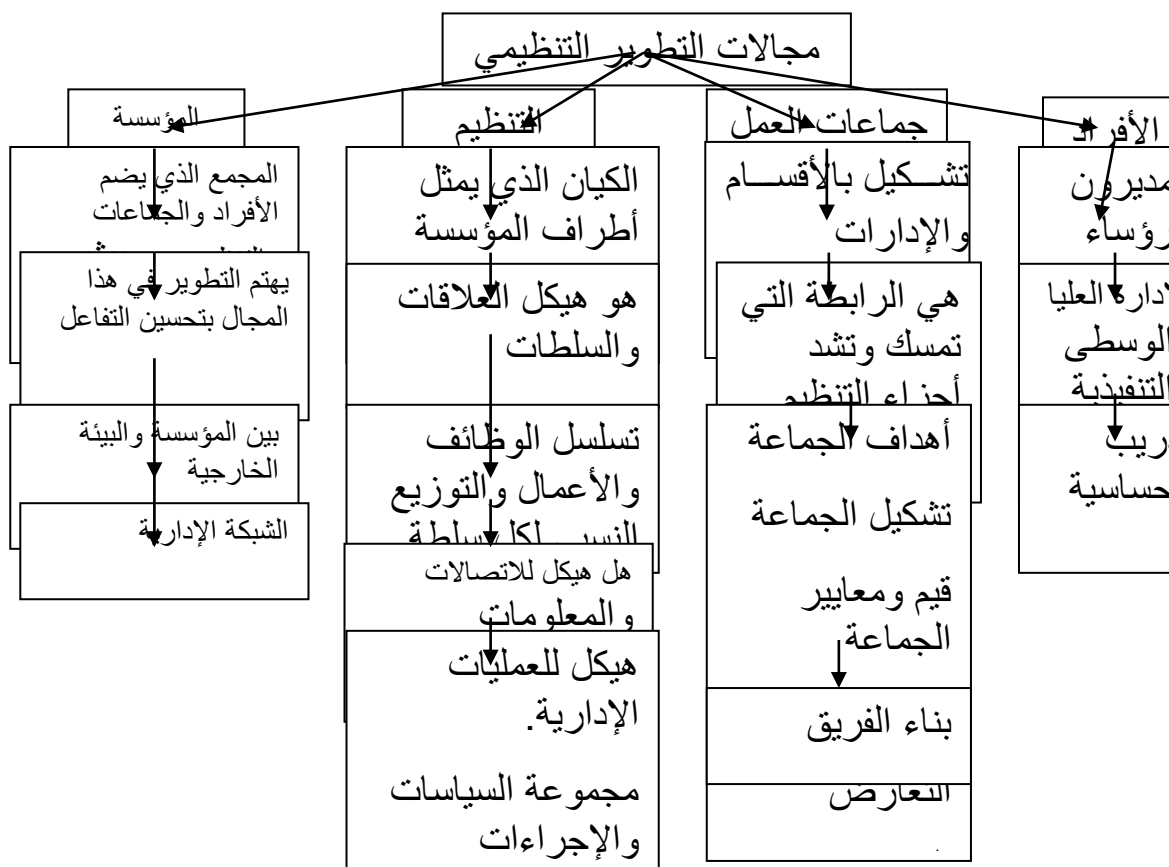
أهمية التطوير التنظيمي

يُعد التطوير التنظيمي أسلوباً استراتيجياً لحل المشكلات وتحسين قدرة المنظمة على مواجهة المتطلبات البيئية والثقافية والاجتماعية، كما يساهم في تعزيز القدرة على التجديد المستمر والتكيف مع المستجدات (مصطفى: 2005، ص332). وتتجلى أهمية التطوير التنظيمي في عدة جوانب رئيسية:

- 1- دعم كفاءة التنظيم وزيادة الفاعلية، من خلال تحسين الإنتاجية كمياً ونوعياً وتقليل هدر الموارد.
- 2- تنمية القوى البشرية وتحسين أدائها، والارتقاء بسلوك العاملين وتعزيز الإبداع والابتكار داخل المنظمة.
- 3- توفير مناخ تنظيمي ملائم وبيئة متوازنة، تمكن المنظمة من مواجهة المشكلات والتعامل مع نقاط الضعف الإدارية بشكل فعال

4- تكامل أهداف المنظمة مع احتياجات المجتمع والعاملين، بما يضمن تحقيق التنمية المستدامة وتحقيق رضا جميع الأطراف المعنية.

وعامة، تكمن أهمية التطوير التنظيمي في كونه من أهم متطلبات التقدم والتطور للمنظمات المعاصرة، إذ لم يعد مجرد أداة يُستخدم عند الحاجة، بل أصبح حركة مستمرة ودائمة، حيث تتسم المنظمات الحديثة بضرورة التطوير المستمر لمواكبة التغيرات السريعة في البيئة الخارجية وضمان استمرارية الأداء وتحقيق النجاح التنظيمي.



(المصدر: الشافعي، 2007، ص 54. 55)

ثانياً - مفهوم الأداء الوظيفي : يشير الأداء الوظيفي إلى الأثر الصافي لجهود الفرد في أداء مهامه الوظيفية ، بدءاً من القدرات الشخصية وفهم الدور المطلوب، وصولاً

إلى مستوى تحقيق وإتمام المهام الموكلة إليه (سلطان، 2004، ص219). ويعكس الأداء الوظيفي مدى قدرة العامل على إنجاز واجباته بما يتوافق مع أهداف المنظمة.

أهمية الأداء الوظيفي

يؤدي الأداء الوظيفي دوراً محورياً في نجاح أي منظمة يسعى لتحقيق التقدم والاستقرار. ويُعد الأداء الناتج النهائي لجميع الجهود والأنشطة التي يقوم بها الفرد أو المنظمة، فإذا ارتفع مستوى هذا الأداء، فإنه يعكس بوضوح فعالية المنظمة وكفاءتها. كما يرتبط الأداء الوظيفي بتطور المنظمة وانتقالها بين مراحلها المختلفة، ولا تقتصر أهميته على مستوى المنظمة فحسب، بل يمتد تأثيره إلى نجاح خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية على مستوى الدولة (خديجة أحمد، 1995، ص202).

-عناصر الأداء الوظيفي

لتقييم الأداء الوظيفي بدقة وتحقيق فعالية عالية، يجب مراعاة العناصر الأساسية التالية:

1. المعرفة بمتطلبات الوظيفة: وتشمل المعارف العامة والمهارات الفنية والخلفية المتعلقة بالوظيفة والمجالات المرتبطة بها.
2. نوعية العمل: وتعكس مدى إدراك الفرد لطبيعة عمله، ومستوى المهارات الفنية والتنظيمية لديه، وقدرته على تنفيذ المهام دون أخطاء.
3. كمية العمل المنجز: أي مقدار العمل الذي يمكن للموظف إنجازه ضمن الظروف العادية، وسرعة الإنجاز والكفاءة في الأداء.
4. المثابرة والموثوقية: وتشمل الجدية والتفاني في العمل، وتحمل المسؤولية، والقدرة على إنجاز المهام في مواعيدها المحددة، ومدى الحاجة إلى توجيه والإشراف لتقييم نتائج الأداء.

مستشفى العجيلات العام

تأسس مستشفى العجيلات العام في عام 1985، ليكون من أبرز المنشآت الصحية في بلدية العجيلات. خضع المستشفى لأعمال صيانة شاملة وتجهيزات حديثة وفق أعلى المعايير الطبية العالمية، بما في ذلك غرف عمليات رقمية، وأجهزة أشعة متطورة، وحضانات للأطفال من أحدث الأنواع، بالإضافة إلى أجهزة تنفس صناعي متطورة. تم تجهيز المستشفى بسعة سريرية تصل إلى 60 سريرًا، موزعة على أقسام الباطنة والجراحة والنساء والولادة، بالإضافة إلى العناية بالأطفال حديثي الولادة.

بعد توقف دام أكثر من 16 عامًا عن تقديم الخدمات الطبية، تم افتتاح المستشفى مجددًا في 28 أغسطس 2024، بحضور نائب رئيس مجلس الوزراء ووزير الصحة المكلف، رمضان أبوجناح، وعدد من المسؤولين المحليين والوطنيين. يُعد هذا الافتتاح خطوة هامة نحو تحسين الخدمات الصحية في المنطقة، ويعكس التزام الحكومة بتطوير القطاع الصحي وتلبية احتياجات المواطنين.

ثالثًا: - إجراءات البحث

أ- منهجية البحث : اعتمدت البحث على المنهج الوصفي التحليلي، الذي يتيح وصف الواقع الراهن لبرامج الإصلاح الإداري والتطوير التنظيمي بالمستشفى وتحليل البيانات والمعلومات المستقاة من العاملين، واستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة لاستخلاص دلالات دقيقة تخدم أهداف البحث.

ب- مجتمع وعينة البحث : يمثل مجتمع البحث جميع العاملين بـ مستشفى العجيلات العام، والبالغ عددهم 170 موظفًا. تم اختيار عينة عشوائية بسيطة من مجتمع البحث، مكونة من 80 موظفًا، لضمان تمثيل النتائج بدقة.

ج- أداة جمع البيانات : اعتمدت البحث على الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، وذلك لمعرفة آراء واتجاهات أفراد العينة تجاه برامج الإصلاح الإداري والتطوير التنظيمي وأثرها على الأداء الوظيفي، حيث توفر الاستبانة تحكمًا دقيقًا بالأسئلة والحقائق المراد قياسها.

د- إجراءات تطبيق البحث : اتبع الباحث الخطوات التالية في تطبيق الاستبانة:

- 1- إعداد نسخة أولية من الاستبانة لاختبار صلاحيتها لجمع البيانات وتحليلها.
- 2- عرض الاستبانة على مختصين للتحقق من ملاءمتها وصلاحيتها لقياس متغيرات البحث.

- 3- توزيع الاستبانة على 80 موظف من أفراد العينة لجمع البيانات اللازمة.
- 4- استرجاع 70 استبانة من أصل 80، صالحة للتحليل الإحصائي.

هـ- طرق جمع البيانات : اعتمدت البحث على مصادر البيانات الأولية والثانوية:

أ- البيانات الثانوية : تم جمعها من الكتب، الدوريات، المجلات العلمية، الرسائل الجامعية، ومواقع الإنترنت المتخصصة في موضوع البحث.

ب-البيانات الأولية :تمثل بيانات أفراد العينة من خلال الاستبانة، والتي تضمنت أسئلة شملت جميع المتغيرات المتعلقة ببرامج الإصلاح الإداري والتطوير التنظيمي وأثرها على الأداء الوظيفي.

رابعاً- تحليل البيانات : تم توزيع 80 استبانة على أفراد العينة، تم استرجاع منها 70 استبانة صالحة للتحليل، مما يعكس نسبة استرجاع بلغت 87.5%، وهي ما تشير إلى مستوى عالٍ من التعاون والمشاركة من قبل المشاركين في البحث. تضمن الفاقد 10 استبانات، أي بنسبة 12.5% من إجمالي الاستبانات الموزعة، ويُحتمل أن يكون ذلك نتيجة لظروف عملية أو عدم توفر الوقت لدى بعض المشاركين.

تشير نسبة الاسترجاع المرتفعة (87.5%) إلى موثوقية البيانات المستخلصة، مما يؤكد إمكانية الاعتماد عليها في تحليل أثر برامج الإصلاح الإداري والتطوير التنظيمي على أداء العاملين جدول (1).

جدول (1) يبين توزيع استمارات الاستبانة

النسبة المئوية (%)	التكرار	البيان
100%	80	الاستمارات الموزعة
87.5%	70	الاستمارات المسترجعة
12.5%	10	الاستمارات الفاقد
0%	0	الاستمارات المستبعدة
87.5%	70	الاستمارات الصالحة للتحليل

أ. خصائص عينة البحث :

1. النوع : يوضح الجدول (2) التوزيع التكراري للعينة وفقاً لفئة الجنس، حيث بلغ عدد الذكور 36 موظفاً بنسبة 51.43% من إجمالي العينة، في حين بلغ عدد الإناث 34 موظفة بنسبة 48.57%.

تشير هذه النتائج إلى أن نسبة الذكور في العينة كانت أعلى بنسبة ضئيلة مقارنة بالإناث، مما يعكس التوازن النسبي بين الجنسين في القوى العاملة بالمركز. يعد هذا التوزيع ذا أهمية في دراسة أثر برامج الإصلاح الإداري والتطوير التنظيمي على أداء العاملين، حيث يساعد الباحث في تحليل الفروق المحتملة في استجابة كل فئة من الجنسين لمبادرات الإصلاح. كما يمكن أن يساهم في تصميم استراتيجيات تدريبية

وإدارية تراعي احتياجات كل مجموعة، مما يسهم في تحقيق أقصى استفادة من البرامج التطويرية وتحسين الأداء الوظيفي.

جدول (2) التوزيع التكراري حسب النوع.

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية(%)
ذكر	36	51.43%
أنثى	34	48.57%
المجموع	70	100%

2 العمر: يوضح الجدول (3) التوزيع العمري للعينة، حيث تشكل الفئة العمرية من 31 إلى 40 سنة نسبة 54% من إجمالي العينة، ما يعكس أن غالبية العاملين في مستشفى العجيلات العام يتمتعون بحيوية كبيرة وقدرة على التفاعل مع برامج الإصلاح الإداري والتطوير التنظيمي بشكل فعال، أما الفئة العمرية من 41 إلى 50 سنة فتشكل 29.9% من إجمالي العينة، وهي فئة ذات خبرة يمكن أن تؤدي دوراً مهماً في نقل المعرفة والخبرة إلى الزملاء الأصغر سناً، مما يعزز قدرة المركز على تطبيق الإجراءات الجديدة بكفاءة عالية.

بينما يمثل العاملون الذين تقل أعمارهم عن 30 سنة نسبة 4.6% فقط، مما يشير إلى وجود عدد محدود من الموظفين الجدد الذين قد يحتاجون إلى تدريب إضافي للتكيف مع متطلبات التطوير التنظيمي، أما الفئة العمرية التي تزيد عن 51 سنة فتشكل 11.5%، وهي فئة تتمتع بخبرة كبيرة، قد تواجه بعض التحديات في التأقلم مع التغييرات الحديثة، لكنها تمثل مصدراً قيماً لدعم استقرار الأداء وتعزيز استمرارية العمليات داخل المركز.

وبشكل عام، يعكس هذا التوزيع العمري المتنوع قدرة المركز على الدمج بين الخبرة والحيوية، مما يسهم في تعزيز فرص نجاح برامج الإصلاح الإداري والتطوير التنظيمي وتحقيق تحسين ملموس في أداء العاملين.

جدول (3): توزيع أفراد العينة حسب الأعمار

البيان	التكرار	النسبة المئوية(%)
أقل من 30 سنة	4	4.6%
من 31 إلى 40 سنة	40	54%
من 41 إلى 50 سنة	16	29.9%
من 51 سنة فما فوق	10	11.5%

النسبة المئوية (%)	التكرار	البيان
100%	70	المجموع

3- المؤهل العلمي : يوضح الجدول (4) التوزيع التكراري للمؤهلات العلمية للعينة، حيث يشكل حاملو شهادة البكالوريوس 28.57% من إجمالي العاملين، مما يعكس مستوى عالٍ من التأهيل العلمي الذي يسهم في استيعاب برامج الإصلاح الإداري والتطوير التنظيمي بكفاءة.

أما حاملو الدبلوم العالي فيشكلون 21.43% من القوة العاملة، في حين يمثل حاملو الدبلوم المتوسط 14.29%، وهي فئات قد تحتاج إلى برامج تدريبية إضافية لتواكب التحديثات التنظيمية والتقنية.

حاملو شهادات الدراسات العليا (الماجستير والدكتوراه) يشكلون معاً 35.72%، مما يشير إلى وجود خبرات متقدمة يمكن الاستفادة منها في التخطيط الاستراتيجي وتحسين جودة الأداء المؤسسي.

بناءً على هذا التوزيع، يظهر أن المركز يمتلك قاعدة علمية متنوعة تجمع بين الكفاءة العملية والخبرة النظرية، مما يعزز من نجاح برامج الإصلاح الإداري والتطوير التنظيمي وتحقيق تحسينات ملحوظة في أداء العاملين.

جدول (4) التوزيع التكراري والنسبي للعينة حسب المؤهلات العلمية.

النسبة المئوية (%)	التكرار	المؤهل العلمي
14.29%	10	دبلوم متوسط
21.43%	15	دبلوم عالي
28.57%	20	بكالوريوس
21.43%	15	ماجستير
14.29%	10	دكتوراه
100%	70	المجموع

4- المسمى الوظيفي : يوضح الجدول (5) التوزيع التكراري للمسميات الوظيفية للعينة، حيث يشكل الموظفون نسبة 74.29% من إجمالي العاملين في مستشفى العجيلات العام، بما يعادل 52 موظفًا. يشير ذلك إلى أن غالبية العاملين في المركز

ينتمون إلى الفئة التنفيذية التي تتعامل بشكل مباشر مع العمليات اليومية للمنظمة، مما يعكس الدور الأساسي لهذه الفئة في تنفيذ الأنشطة الأساسية للمركز.

أما رؤساء الأقسام فيمثلون 17.14% من إجمالي العاملين، بما يعادل 12 فرداً، وهم يمثلون حلقة الوصل بين الإدارة العليا والعاملين، حيث يضطلعون بدور محوري في تنفيذ السياسات وتوجيه فرق العمل، وهو ما يعزز دورهم في تطبيق برامج الإصلاح الإداري والتطوير التنظيمي.

فيما يتعلق بالمديرين الإداريين، فإنهم يشكلون 8.57% من العينة، بما يعادل 6 أفراد، وهو ما يشير إلى أن اتخاذ القرارات الاستراتيجية يتم في نطاق ضيق نسبياً، مما يعكس الحاجة إلى وجود قنوات فعالة للتواصل والتنسيق بين جميع المستويات الوظيفية لضمان نجاح برامج الإصلاح والتطوير.

بناءً على هذا التوزيع، يتضح أن نجاح برامج الإصلاح الإداري والتطوير التنظيمي يعتمد بشكل كبير على دعم الموظفين التنفيذيين وتدريبهم، بالإضافة إلى التحفيز والتوجيه الكافي من رؤساء الأقسام والمديرين لرفع أداء العاملين وتعزيز كفاءتهم بما يخدم أهداف المركز.

جدول (5) التوزيع التكراري والنسبي حسب المسمى الوظيفي

المسمى الوظيفي	التكرار	النسبة المئوية (%)
مدير إدارة	6	8.57%
رئيس قسم	12	17.14%
موظف	52	74.29%
المجموع	70	100%

5-مدة الخبرة : يوضح الجدول (6) توزيع العاملين في مستشفى العجيلات العام وفقاً لسنوات الخبرة، حيث يشكل العاملون ذوو الخبرة أقل من 10 سنوات نسبة 30% من إجمالي العينة (21 موظفاً)، مما يشير إلى وجود شريحة كبيرة من الموظفين الجدد الذين قد يحتاجون إلى برامج تدريبية وتوجيه مستمر لمواكبة متطلبات الإصلاح الإداري والتطوير التنظيمي بالمركز. أما الفئة التي تمتلك خبرة من 10 إلى 20 سنة، فتُمثل 28.57% من العاملين (20 موظفاً)، وهي فئة متوسطة الخبرة يمكن الاعتماد عليها في تنفيذ السياسات وتطبيق المبادرات التطويرية، كما تساهم في نقل المعرفة والخبرة إلى الموظفين الجدد. وتشكل الفئة ذات الخبرة بين 20 و30 سنة نسبة 22.86% (16 موظفاً)، وهم يمثلون شريحة ذات خبرة متقدمة يمكن أن يكونوا جزءاً مهماً في توجيه الفرق وتقديم الدعم الفني والإداري، مما يعزز جودة الأداء المؤسسي.

أما العاملون ذوو الخبرة 30 سنة فأكثر، فيمثلون 18.57% من العينة (13 موظفًا)، ويشكلون قاعدة خبرة قوية يمكن الاستفادة منها في استقرار الأداء واتخاذ القرارات الاستراتيجية، رغم أنهم قد يحتاجون إلى دعم إضافي للتكيف مع التغييرات الحديثة. يعكس هذا التوزيع التوازن بين الحيوية والطاقت الجديدة والخبرة العملية المتقدمة، مما يعزز قدرة المركز على تنفيذ برامج الإصلاح الإداري والتطوير التنظيمي بنجاح ويضمن استمرار تحسين أداء العاملين وكفاءتهم.

جدول (6) التوزيع التكراري والنسبي حسب سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة المئوية(%)
أقل من 10 سنوات	21	30%
من 10 إلى 20 سنة	20	28.57%
من 20 إلى 30 سنة	16	22.86%
30 فأكثر	13	18.57%
المجموع	70	100%

يبين جدول (7) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات متغير برامج الإصلاح الإداري والتطوير التنظيمي في مستشفى العجيلات العام، تفاوت مستوى تطبيق هذه البرامج وتأثيرها على أداء العاملين بالمركز. توضح النتائج أن إعادة الهيكلة التنظيمية الدورية بشكل منهجي ومدرّس سجلت متوسطًا منخفضًا قدره 2.47 من 5، أي ما يعادل نحو 44%، مما يعكس ضعفًا نسبيًا في تطبيق برامج إعادة الهيكلة على مستوى المركز ويحد من وضوح الأدوار والمسؤوليات للموظفين. كما أن توفير الفرص لاكتساب المعارف حصل على متوسط منخفض 2.56 بنسبة 51% تقريبًا، مما يشير إلى أن المركز بدأ خطوات لتعزيز مهارات الموظفين ولكنه لم يصل بعد إلى المستوى المطلوب في التعلم المستمر وتطوير الكفاءات.

ويظهر تبسيط الإجراءات والتخفيف من المركزية الإدارية متوسطًا 2.79 بنسبة 56%، مما يعكس بعض التقدم في الحد من البيروقراطية وتحسين انسيابية العمل. أما العمل على إيجاد ثقافة الأداء التي تكافئ الموظفين المبدعين فقد حقق متوسطًا مرتفعًا قدره 3.06 أي بنسبة 61%، مما يدل على تحفيز المركز للابتكار وتعزيز الانتماء والتحفيز الذاتي لدى العاملين. كما تم تحقيق تعديلات وتحسينات جذرية في معدلات الأداء بمتوسط 3.14 أي بنسبة 63%، مما يعكس نجاح المركز في رفع مستوى الأداء وتحسين النتائج الوظيفية.

وعلى صعيد المشاركة الإدارية، يظهر إشراك كافة المستويات الإدارية في صياغة الأهداف متوسطاً منخفضاً 2.46 أي بنسبة 49%، مما يعكس محدودية مشاركة الإدارة العليا والموظفين في تحديد الأهداف وتعزيز التوافق التنظيمي. أما إشراك الموظفين في اتخاذ القرارات فسجل متوسطاً 2.77 بنسبة 55% تقريباً، مما يشير إلى وجود مشاركة محدودة تحتاج إلى تعزيز الشفافية والمشاركة في صنع القرار. كما يشير إصدار النظم واللوائح المناسبة والواضحة إلى متوسط 3.00 أي بنسبة 60%، مما يدل على أن المركز نظم الإجراءات بشكل جيد، لكنه يتطلب تحديثاً مستمراً لضمان وضوح المسؤوليات. وأخيراً، يظهر تطبيق المساءلة والمحاسبة في حال عدم الالتزام بأنظمة العمل متوسطاً 3.03 أي بنسبة 61% تقريباً، مما يعكس قدرة المركز على متابعة الالتزام بالأنظمة وتعزيز الانضباط الوظيفي.

ويشير المتوسط الحسابي العام لجميع الفقرات إلى 2.83 بنسبة 57% تقريباً، مما يدل على أن أثر برامج الإصلاح الإداري والتطوير التنظيمي على أداء العاملين بالمستشفى متوسط نسبياً، ويحتاج المركز إلى تعزيز برامج المشاركة والشفافية وإعادة الهيكلة التنظيمية لضمان تحسين الأداء وتحقيق الأهداف الاستراتيجية بكفاءة أعلى

جدول (7): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات برامج الإصلاح الإداري والتطوير التنظيمي

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه السائد
يقوم المركز بإعادة هيكله التنظيمي دورياً بشكل منهجي ومدرّوس	2.47	1.07	منخفض
يعطي المركز الفرصة للعاملين فيه لاكتساب المعارف	2.56	1.19	منخفض
يعمل المركز على تبسيط الإجراءات والتخفيف من المركزية الإدارية	2.79	1.15	متوسط
يعمل المركز على إيجاد ثقافة في الأداء بحيث يكافئ المديرون الموظفون المبدعون	3.06	1.54	مرتفع
يتم تحقيق تعديلات وتحسينات جذرية في معدلات الأداء	3.14	1.42	مرتفع
يتم إشراك كافة المستويات الإدارية في صياغة الأهداف	2.46	1.25	منخفض
يتم إشراك الموظفين في اتخاذ القرارات	2.77	1.26	متوسط
يتم إصدار النظم واللوائح المناسبة والتي تتسم بالمهنية والوضوح	3.00	1.45	متوسط
يتم المساءلة والمحاسبة في حال عدم الالتزام بتطبيق أنظمة العمل	3.03	1.47	مرتفع
المجموع الحسابي العام	2.83	1.31	متوسط

يبين جدول (8) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات متغير أداء العاملين ب في مستشفى العجيلات العام وفق العينة الجديدة، مما يسمح بتقييم مستوى الأداء وفعالية الإجراءات المتخذة لتحسينه. يظهر التحليل أن هناك تفاوتاً في أداء العاملين حسب الفقرات المختلفة، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين المرتفع والمتوسط والمنخفض، ما يعكس نقاط القوة والجوانب التي تحتاج إلى تعزيز.

فقرة "تبسيط إجراءات العمل في المركز عندما تكون الحاجة ملحة" سجلت متوسطاً حسابياً 3.07 مع انحراف معياري 1.53، مما يشير إلى مستوى مرتفع نسبياً ويعكس تسهيل الإجراءات بما يسرع إنجاز الأعمال ويرفع كفاءة الأداء. أما "جهود إدارة المركز في تحسين العلاقات الإنسانية داخل بيئة العمل" فحققت متوسطاً 3.00 مع انحراف معياري 1.44، وهو متوسط يعكس تحسن العلاقات الإنسانية لكنه يحتاج إلى تعزيز أكبر لتحفيز التعاون الفعّال بين الموظفين.

فقرة "تحديد وتصحيح أوجه القصور والضعف في أداء العاملين" حصلت على متوسط 3.01 وانحراف معياري 1.43، ما يدل على اهتمام الإدارة بتحديد نقاط الضعف ومعالجتها، وهو مؤشر إيجابي على متابعة الأداء الفردي والجماعي. في حين أن "تحديث معايير تقييم وتحسين الأداء بما يتناسب مع طبيعة العمل" حصلت على متوسط 3.03 مع انحراف معياري 1.50، مما يعكس مواكبة المركز للتغيرات المستمرة في بيئة العمل وضمان دقة تقييم الأداء.

فقرة "تقييم أداء العاملين بشكل دوري لتحسين مستويات الأداء" حققت متوسطاً 3.06 مع انحراف معياري 1.52، ما يشير إلى أن التقييم الدوري يعد أداة فعالة لتحفيز الموظفين وتحسين أدائهم من خلال تقديم ملاحظات مستمرة. بالمقابل، فقرة "تصميم نظام حوافز فعال لتحسين أداء العاملين بالمركز" سجلت متوسطاً 2.98 مع انحراف معياري 1.29، ما يعكس حاجة المركز إلى تطوير نظام الحوافز ليكون أكثر تأثيراً في تحفيز الموظفين.

كما أظهرت فقرة "رضا العاملين عن برامج الإصلاح والتطوير التي ينفذها المركز" متوسطاً 2.99 مع انحراف معياري 1.29، ما يشير إلى رضا متوسط عن هذه البرامج ويستلزم إعادة تقييمها لضمان تجاوب أفضل من الموظفين. وأخيراً، فقرة "رغبة الموظفين في الإبداع وتطوير العمل" حققت متوسطاً 2.89 مع انحراف معياري 1.37، ما يدل على وجود مساحة لتعزيز روح الإبداع والابتكار بين الموظف

وبشكل عام، أظهر المتوسط الحسابي العام 3.00 والانحراف المعياري 1.38، مما يعكس أن مستوى أداء العاملين في المركز يتسم بالمتوسط، ويحتاج إلى تعزيز بعض الجوانب مثل نظام الحوافز، تشجيع الإبداع، وتحسين برامج الإصلاح والتطوير لرفع مستوى رضا الموظفين وتعزيز الأداء العام في المركز.

جدول (8) "المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات أداء العاملين في مستشفى العجيلات العام"

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى أداء العاملين
تبسيط إجراءات العمل في المركز عندما تكون الحاجة ملحة	3.07	1.53	مرتفع
جهود إدارة المركز في تحسين العلاقات الإنسانية داخل بيئة العمل	3.00	1.44	متوسط
تحديد وتصحيح أوجه القصور والضعف في أداء العاملين	3.01	1.43	مرتفع
تحديث معايير تقييم وتحسين الأداء بما يتناسب مع طبيعة العمل	3.03	1.50	مرتفع
تقييم أداء العاملين بشكل دوري لتحسين مستويات الأداء	3.06	1.52	مرتفع
تصميم نظام حوافز فعال لتحسين أداء العاملين بالمركز	2.98	1.29	منخفض
رضا العاملين عن برامج الإصلاح والتطوير التي ينفذها المركز	2.99	1.29	منخفض
رغبة الموظفين في الإبداع وتطوير العمل	2.89	1.37	منخفض
المجموع	3.00	1.38	متوسط

اختبار الفرضية:

الفرضية الرئيسية: تتمثل الفرضية الرئيسية في أن هناك تأثيراً ذا دلالة إحصائية لبرامج الإصلاح الإداري والتطوير التنظيمي على أداء العاملين في مستشفى العجيلات العام

وللتحقق من صحة هذه الفرضية، سيتم اختبار الفرضية التالية:

فرضية العدم: (H0)

لا يوجد تأثير لبرامج الإصلاح الإداري والتطوير التنظيمي على أداء العاملين.

فرضية البديل: (H1)

يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لبرامج الإصلاح الإداري والتطوير التنظيمي على أداء العاملين

ولتحديد مدى صحة هذه الفرضية، تم استخدام أسلوب تحليل الانحدار الخطي البسيط بهدف قياس تأثير برامج الإصلاح الإداري والتطوير التنظيمي (كمتغير مستقل) على أداء العاملين (كمتغير تابع). يعرض الجدول (9) نتائج هذا التحليل.

يوضح التحليل وفق العينة الجديدة أن هناك علاقة قوية وإيجابية بين استخدام برامج الإصلاح الإداري والتطوير التنظيمي وتحسين أداء العاملين في مستشفى العجيلات العام. فقد أظهر معامل الارتباط ($R = 0.935$) قوة العلاقة بين المتغيرين، مما يعني أن زيادة فعالية البرامج ترتبط بتحسين ملموس في الأداء الوظيفي للموظفين. ويشير معامل التحديد ($R^2 = 0.874$) إلى أن نحو 87.4% من التغيرات في أداء العاملين يمكن تفسيرها من خلال تطبيق هذه البرامج، ما يعكس التأثير المباشر والملموس لبرامج الإصلاح والتطوير على الكفاءة والإنتاجية. كما أن اختبار F (589.820) ومستوى الدلالة (0.000) يؤكدان أن العلاقة ذات دلالة إحصائية قوية، وأن تأثير البرامج على الأداء ليس صدفة، وهو ما يدعم القرار برفض فرضية العدم (H_0) وبناءً على ذلك، يتضح أن المركز يعتمد بشكل فعال على برامج الإصلاح الإداري والتطوير التنظيمي كأداة رئيسية لتحسين أداء العاملين، إذ تسهم هذه البرامج في رفع مستوى الكفاءة، تعزيز الالتزام بالأنظمة، تحفيز الابتكار، وتسهيل العمليات الإدارية، مما يدعم تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمركز ويضمن تطوير الأداء الوظيفي بشكل مستدام.

جدول (9) اختبار الفرضية

البيان	القرار	مستوى الدلالة (Sig.)	اختبار F	معامل التحديد (R^2)	معامل الارتباط (R)
أثر استخدام برامج الإصلاح والتطوير التنظيمي في تحسين أداء العاملين	رفض H_0	0.000	589.8 20	0.874	0.935

النتائج

1- أن برامج الإصلاح الإداري والتطوير التنظيمي في مستشفى العجيلات العام تؤثر بشكل إيجابي وملحوظ على أداء العاملين. حيث بلغ معامل الارتباط ($R = 0.935$) ومعامل التحديد ($R^2 = 0.874$)، مما يشير إلى أن هذه البرامج تسهم بشكل كبير في رفع كفاءة وفعالية العاملين في المركز. وبناءً على ذلك، يمكن الاستنتاج بأن برامج الإصلاح الإداري تمثل عنصراً أساسياً في تعزيز الأداء العام وضمان تحسين النتائج الوظيفية داخل المركز.

2- أن الإصلاحات الإدارية والتنظيمية في المركز قد أدت إلى تحسن واضح في العمل الجماعي والتعاون بين الموظفين. حيث أن معظم العاملين أكدوا أن برامج التدريب

والإصلاح قد ساعدت في تعزيز الروح الجماعية وزيادة التفاعل بين الموظفين في مختلف الأقسام. وبالتالي، تسهم هذه الإصلاحات في تحسين بيئة العمل، مما ينعكس إيجاباً على الأداء الجماعي.

3- أن تبسيط الإجراءات الإدارية والتخفيف من المركزية الإدارية لهما تأثير إيجابي على أداء العاملين. حيث أكدت النتائج أن تبسيط الإجراءات يقلل من الأعباء الروتينية على العاملين، مما يسمح لهم بالتركيز على مهمتهم الأساسية وزيادة الإنتاجية. خاصة أن المتوسط الحسابي لفقرات متغير تبسيط الإجراءات كان مرتفعاً، مما يشير إلى أن العاملين يشعرون بالتحسن في عملية إنجاز المهام اليومية.

4- أن توفير برامج تدريبية مستمرة للعاملين في المركز كانت لها تأثيرات واضحة في رفع مستوى الأداء. حيث أفاد العديد من الموظفين أن التدريب ساعدهم على اكتساب مهارات جديدة وزيادة كفاءتهم في التعامل مع تحديات العمل اليومية. وهذا ينعكس بشكل إيجابي على الأداء العام، ويعزز قدرة العاملين على التأقلم مع التغيرات المتسارعة في بيئة العمل.

5- أن القيادة الإدارية في المركز تؤدي دوراً محورياً في تعزيز الالتزام والموثوقية بين العاملين. حيث أن وجود قيادة واضحة وفعالة في مستشفى العجيلات العام يساعد في وضع أهداف واضحة ومؤشرات أداء محددة، مما يزيد من مستوى التزام العاملين نحو إنجاز المهام وتحقيق الأهداف المؤسسية. كذلك، فإن القيادة المتفاعلة والمستمرة في التواصل مع الموظفين تزيد من رغبتهم في بذل مزيد من الجهد لتحقيق نتائج أفضل.

6- أن إشراك العاملين في اتخاذ القرارات له تأثير إيجابي على تحسين مستوى الأداء. حيث بينت النتائج أن الموظفين يشعرون بالمسؤولية والالتزام أكثر عندما يتم إشراكهم في وضع الخطط واتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل. وقد ثبت أن هذه المشاركة تعزز من تحفيزهم وتحسن من مستوى الأداء، مما ينعكس على فعالية المركز بشكل عام.

7- أن بعض الأنظمة التحفيزية في المركز لم تكن فعالة بما فيه الكفاية في رفع مستوى الأداء. حيث أظهرت بيانات الاستبيان أن تصميم أنظمة الحوافز لم يكن بالمستوى المطلوب لتحفيز الموظفين بشكل كامل، مما يعيق تحقيق أعلى مستويات الأداء. لذلك، يُنصح بإعادة تقييم وتطوير هذه الأنظمة لضمان تقديم حوافز أكثر توافقاً مع احتياجات العاملين في المركز.

التوصيات والمقترحات

1- يجب على إدارة في مستشفى العجيلات العام الاستمرار في توفير فرص تدريبية مستمرة. يوصى بتطوير برامج تدريبية متنوعة تغطي كافة الجوانب العملية والنظرية، مع التركيز على تنمية المهارات القيادية والإدارية والتقنية. كما ينبغي أن يتم توفير دورات تدريبية في مجالات مثل التعامل مع التكنولوجيا الحديثة، الإدارة الفعالة للوقت، وتطوير مهارات العمل الجماعي.

2- توسيع دائرة المشاركة لتشمل مستويات أكبر من العاملين في مختلف الأقسام. يجب وضع آلية واضحة تسمح للعاملين بتقديم آرائهم ومقترحاتهم في الاجتماعات الإدارية، مما يعزز من شعورهم بالمسؤولية والالتزام تجاه أهداف المؤسسة. كما يمكن استخدام أدوات مثل الاستطلاعات المنتظمة لجمع آراء الموظفين حول القضايا الإدارية والتنظيمية.

3- إجراء مراجعة شاملة لآليات التحفيز وتحديثها لتناسب احتياجات الموظفين وأهداف المركز. ينبغي أن تشمل هذه الأنظمة حوافز مالية وغير مالية مثل الجوائز التقديرية، الترقية، والفرص المهنية المتقدمة. كما يجب أن يتم تصميم نظام حوافز يشجع الموظفين على الإبداع والمشاركة الفعالة في الأنشطة التطويرية.

4- يجب على إدارة المركز تعزيز آليات التواصل بين القيادة والعاملين. يُوصى بإنشاء جلسات دورية للاستماع إلى شكاوى ومقترحات الموظفين، وتقديم التوجيه والدعم اللازم لهم. كما يجب تحسين القنوات الداخلية للإعلام بحيث يمكن تبادل المعلومات بشكل أكثر شفافية وفعالية.

5- مراجعة الإجراءات الإدارية بشكل دوري لتحديد الإجراءات المعقدة أو غير الضرورية، والعمل على تقليلها أو تحسينها. يمكن استخدام أدوات تكنولوجيا المعلومات لتسهيل الإجراءات، مما يسرع من تنفيذ المهام ويسهم في زيادة الإنتاجية.

6- تحسين بيئة العمل داخل المركز. يجب العمل على تطوير بنية المركز بما يشمل التهوية، الإضاءة، الأثاث المريح، وتوفير مناطق استراحة ملائمة للموظفين. كما يجب تعزيز ثقافة العمل الجماعي من خلال تنظيم أنشطة جماعية لتعزيز التعاون بين الموظفين وتشجيع العمل بروح الفريق. هذا سيسهم بشكل كبير في تحسين المناخ العام للمركز وبالتالي زيادة فعالية الأداء.

بيان تضارب المصالح

يُقر المؤلف بعدم وجود أي تضارب مالي أو علاقات شخصية معروفة قد تؤثر على العمل المذكور في هذه الورقة.

المصادر والمراجع

- 1- الباروني ، مسعود يحيى ، منهجية الإصلاح الإداري في المنظمات لرفع كفاءتها وفعاليتها ، مجلة الدراسات الإدارية ، السنة الأولى ، العدد (1) ، 1996م ، أكاديمية الدراسات العليا والبحوث الاقتصادية ، طرابلس.
- 2- القريوتي ، محمد قاسم ، السلوك التنظيمي - دراسة السلوك التنظيمي الإنساني الفردي و الجماعي في المنظمات الإدارية ، مكتبة الشروق ، عمان ، ط 2 ، 1993.
- 3- الصيرفي ، احمد ، التطوير التنظيمي ، دار الفكر الجامعي ، الإسكندرية ، ط 1 ، 2006.
- 4- عبد الجواد ، معتز مصطفى ، شبكة التطوير التنظيمي و المؤسسة الرياضية ، دار الوفاء الدنيا للطباعة و النشر ، الإسكندرية ، ط 1 ، 2006.
- 5- الشافعي ، حسن احمد ، المداخل المعاصرة في إدارة الأفراد و التطوير التنظيمي ، دار الوفاء الدنيا ، الإسكندرية ، ط 1. 2007 .
- 6- محمد حسن الشماع : مبادئ الإدارة ، دار المسيرة للنشر و التوزيع ، عمان ، ط 1 ، 2007 .
- 7- محمود سعيد سلطان ، السلوك التنظيمي ، دار الجامعة الجديدة ، الإسكندرية ، ط 1 ، 2004).
- 8- خديجة أحمد ، التطوير التنظيمي الحربي ، وأثره على كفاءة الأداء في المنظمة ، رسالة ماجستير ، كلية الاقتصاد والإدارة ، جامعة الملك عبد العزيز ، جدة 1995.
- 9- دراسة (عبدالفتاح محمد علي الفرجاني ، 2008) بعنوان واقع استراتيجيات الإصلاح الإداري والتطوير الإداري ودورها في تعزيز أمن المجتمع الفلسطيني ، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال.
- 10- دراسة (الطاهر الهيملي ، 2013) بعنوان "الإصلاح الإداري كمدخل استراتيجي نحو إعادة بناء المؤسسات الاقتصادية العامة .
- 11- دراسة (ريم بنت عمر بن منصور الشريف 2013) بعنوان دور إدارة التطوير الإداري في تحسين الأداء الوظيفي مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماجستير في الإدارة العامة.