

## دور الديمقراطية التنظيمية في تعزيز التطوير التنظيمي

### دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في مستشفى الزهراء التعليمي في محافظة النجف الاشرف

م. د. ولاء محسن علي الحاتمي / جامعة الكوفة : كلية الادارة والاقتصاد

Dr. Walaa Mohsen Ali Al-Hatimi

University of Kufa: College of Administration and Economics

[walaam.alshalwatei@uokufa.edu.iq](mailto:walaam.alshalwatei@uokufa.edu.iq)

م. د. احمد عبد الحسن دحام / تربية النجف الاشرف

Dr. Ahmed Abdul Hassan Daham

Najaf Education

ahmaddham 1974 @gma

م. م علي عبد حنوف / تربية النجف الاشرف

[alkaldyali2024@gmail.com](mailto:alkaldyali2024@gmail.com)

## المستخلص

الغرض من البحث هو دراسة العلاقة بين متغيرات البحث الديمقراطية التنظيمية والتطوير التنظيمي في مستشفى الزهراء التعليمي في محافظة النجف الاشرف.

التصميم/المنهجية: تم اختيار عينة عشوائية بسيطة مكونة من (70) من الموظفين العاملين في مستشفى الزهراء التعليمي في النجف الاشرف , وتم الاعتماد على الاستبانة كأداة لجمع البيانات, وسعى البحث الى معرفة طبيعة علاقة والتأثير بين متغيرات البحث, وتم اعتماد عدة تحليلات احصائية للبيانات منها الفا كور نباخ والانحراف المعياري والمتوسط الحسابي وتحليل الانحدار باستخدام البرنامج الاحصائي (SPSS VR.26).

النتائج: من خلال البحث الحالي تم التوصل الى استنتاجات معرفية و تطبيقية منها وجود تأثير ذو دلالة احصائية بين متغيرات البحث الديمقراطية التنظيمية والتطوير التنظيمي.

## التوصيات:

تشجيع الادارة العليا في مستشفى الزهراء التعليمي في النجف الاشرف على تبني ممارسات الديمقراطية التنظيمية وابعادها كونها تزيد من سمات التطوير التنظيمي في المنظمة عينة البحث.

الكلمات الرئيسية: الديمقراطية التنظيمية , التطوير التنظيمي, مستشفى الزهراء التعليمي في محافظة النجف الاشرف.

## المقدمة

يعد التطوير التنظيمي مجالاً واسعاً من مجالات الممارسة والبحث، يسعى إلى تحقيق هدف نبيل يتمثل في تحسين المؤسسات وزيادة كفاءتها. في الآونة الأخيرة أصبح هذا الهدف أكثر تعقيداً وصعوبة، إذ نشهد حقبة من التغيير المتسارع والانقطاعات الكبرى المتكررة في عالمنا والعديد من المؤسسات التي ازدهرت في أوقات أكثر استقراراً تجد نفسها الآن غير قادرة على التكيف مع واقع اليوم (Mumford,2011:2).

التطوير التنظيمي هو تخصص منهجي يجمع بين الوظائف المتنوعة في المنظمة ضمن مجموعة العوامل الخارجية، لتصميم وتنفيذ واستدامة التدخلات التي تركز على الأعمال مع الأشخاص في مركزها. تعتمد مبادرات التطوير التنظيمي بشكل كبير على كل من الاستراتيجية والتنفيذ، وغالباً ما يقودها مستشار خارجي برعاية الإدارة العليا داخل المنظمة. ونظراً لتركيزها على وظيفة الأشخاص، فإن مبادرات التطوير التنظيمي

لها مشاركة كبيرة من الموارد البشرية مع تمثيل عبر الإدارات كجزء من فريق راجٍ موسع. إن النجاح في تدخلات التطوير التنظيمي له عدة ضرورات منها القدرة على فهم التحول والتعامل معه بشكل منهجي، وإنشاء وتخصيص الأطر والنماذج المعمول بها لسياقات تنظيمية أو قطاعية محددة، ان التطوير التنظيمي هو أسلوب للتغيير المخطط يسعى إلى تغيير المعتقدات والمواقف والقيم والهياكل بل ثقافة المنظمة بأكملها حتى تتمكن المنظمة من التكيف بشكل أفضل مع التكنولوجيا ومواكبة وتيرة التغيير. التطوير التنظيمي استراتيجية شاملة لتحسين المنظمة وهو جهد طويل المدى لتحسين عمليات حل المشكلات والتجديد في المنظمة، لا سيما من خلال ثقافة إدارة أكثر فعالية وتعاونًا (Chowdhury, 2019:457). شهدت أبحاث التغيير التنظيمي مؤخرًا تحولًا جذريًا، يشمل تعددية في المناهج وتقوية الروابط بين الدراسات التنظيمية والعلوم الاجتماعية. ونرى أن إحدى النتائج المحتملة لهذا التحول هي ظهور مجموعة جديدة من ممارسات التطوير التنظيمي ما نشير إليه هنا مجتمعةً باسم التطوير التنظيمي. كما نزع أن مجال الديمقراطية التنظيمية قد يقدم مفاهيم وافتراضات وأساليب متعاطفة يمكن أن تساعد في تطوير التفكير والممارسة فيما يتعلق بهذه الجوانب الجديدة الناشئة للتطوير التنظيمي (Marshak & Grant, 2008:58).

تعتبر الديمقراطية التنظيمية قضيةً مهمةً في إدارة المنظمات وشرطاً أساسياً لتعزيز تحديث حوكمة المنظمات. وقد حظيت الحقوق الديمقراطية للموظفين داخل المؤسسات بنقاش واسع واهتمام واسع النطاق في مختلف مجالات الإدارة. وبعد ثلاثينيات وأربعينيات القرن الماضي بدأت الديمقراطية التنظيمية بالانتشار من المنظمات، وبرزت كأحد أهم الاهتمامات في الإدارة. ولذلك حظيت الديمقراطية التنظيمية في البيئات التنظيمية باهتمام متزايد. من ناحية أخرى تُعد الديمقراطية هيكلًا تنظيميًا قائمًا على مفهوم إعادة توزيع السلطة داخل المنظمة، وهو مفتاح الفعالية المؤسسية. فهي تُمكن من مستويات أعلى من الابتكار والأداء وتخلق قيمة مستدامة للمنظمة، ويرتبط مدى قدرة الديمقراطية التنظيمية على تعزيز التطوير التنظيمي ارتباطًا وثيقًا بالسياق الخاص بكل منظمة (Cao et al., 2025:25).

ان الديمقراطية التنظيمية مفهوم مهم لنجاح المنظمات، اكتسبت أهمية كبيرة في القرن الحالي بسبب التغيرات الهائلة والسريعة. في الديمقراطية يمكن أيضًا أن توجد المساواة أمام القانون والآراء والأفكار المعارضة إلى جانب حرية الفكر والإيمان (Seker&Topsakal, 2011:1222) ويتألف البحث الحالي من أربعة مباحث رئيسة المبحث الأول يعرض منهجية البحث والمبحث الثاني تناول الإطار النظري والمبحث الثالث الجانب التطبيقي اما المبحث الرابع اشتمل على الاستنتاجات والتوصيات.

## **المبحث الأول: منهجية البحث**

### **أولاً: مشكلة البحث**

تواجه فرق الموارد البشرية والمديرين تحديات جديدة تمامًا حول كيفية إدارة وتحفيز وإلهام هذه القوى العاملة الجديدة وخلق قيمة متبادلة بينهم وبين المنظمة. وقد دفعت هذه المحفزات المنظمات إلى التشكيك في طرق العمل الراسخة وتحدي العقلية الموجودة مسبقًا واعتماد المرونة والقدرة على التكيف للبقاء على صلة. غالبًا ما يؤدي التركيز بشكل أكبر على الداخل أو التحول القيادي أو التغيير في طبيعة ملكية الشركات إلى أهداف عمل جديدة أو أنماط إدارية جديدة، وبالتالي الحاجة إلى تحول المنظمة والتطوير التنظيمي (Ghorbanhosseini, 2013:1021).

أصبحت الحاجة إلى التغيير في العمل الإداري أكثر إلحاحًا لا سيما مع بداية الألفية الجديدة. ونظرًا للحاجة إلى التطوير التنظيمي الناتج عن التطوير السريع للتكنولوجيا وانفجار المعرفة، والتركيز المتزايد على الجودة والمرونة في السلع والخدمات، تسعى المنظمات الحديثة أيضًا إلى إحداث تغييرات في إدارة مواردها البشرية من خلال تبني العديد من استراتيجيات الموارد البشرية. وقد برزت هذه الاستراتيجيات مع تطور الفكر الإداري، وتهدف إلى كسب ولاء الأفراد وانتماءهم لتحقيق أهداف المؤسسة. ومن أهم هذه الاستراتيجيات وأحدثها الديمقراطية التنظيمية والتي تركز على الموارد البشرية كمكون أساسي في أي منظمة، من خلال دورها الأساسي في تحقيق التطوير التنظيمي (Engbers et al., 2013). وفي هذا السياق بين (Geckil, 2022:1) ان الديمقراطية التنظيمية تسهم في التطوير التنظيمي، وزيادة استقلالية الموظفين، والتوجه الاستراتيجي. تعزز الديمقراطية التنظيمية التنمية البشرية، وتزيد من الشعور بالفعالية السياسية. بين العديد من الباحثين الديمقراطية التنظيمية عامل مهم يقلل من العواقب المنفرة للعمل غير المستقل، كما أن لها تأثيرًا إيجابيًا على سلوكيات الموظفين وتحفيزهم. وقد يدفع هذا التأثير الإيجابي الموظفين أيضًا إلى ابتكار أفكار جديدة لتحقيق أهداف المنظمة، حيث أن التعاون والمشاركة والتوافق هي مؤشرات رئيسية للديمقراطية (Tokgöz, & Önen, 2021:28).

أن الديمقراطية التنظيمية تؤدي إلى تغييرات إيجابية في أفكار الفرد حول عمله وزملائه وظروف العمل. بالنظر إلى مساهمة الديمقراطية التنظيمية للموظفين والمنظمة، فإن الممارسات الرامية إلى تعزيز الديمقراطية التنظيمية في مكان العمل مهمة للغاية. إن إدراك الموظفين للديمقراطية التنظيمية لا يقل أهمية عن الممارسات التي من شأنها ضمان الديمقراطية التنظيمية (Polat et al., 2021:2) في حالة تطبيق الديمقراطية التنظيمية في الحياة العملية، سيدرك الموظفون قيمهم الشخصية، وبالتالي فإن هذا المزاج الإيجابي للأفراد سيؤدي إلى زيادة سعادة مكان العمل والرضا الوظيفي. يجب أن تساهم مشاركة الموظفين في صنع القرار وشرح الأفكار في الالتزام الوظيفي والرضا أن الموظفين الذين يعملون في منظمات ديمقراطية لديهم مستويات رضا وظيفي أعلى من غيرهم ممن يعملون في منظمات غير ديمقراطية. إلى جانب ذلك يُعتقد أن ديمقراطية المنظمات ستسهل تطوير سلوك عمل إيجابي تجاه المنظمات من قبل الموظفين (Seker&Topsakal,2011:1222).

ومع ذلك ترتبط الديمقراطية التنظيمية بالالتزام التنظيمي، والكفاءة الذاتية، وتحسين علاقات العمل، ولها تأثيرًا مباشرًا وهامًا على نتائج الموارد البشرية بما في ذلك تحسين سلوك المواطن وتقليل السلوكيات السلبية ومنها سلوك الاساءة، وتحفيز العمل، والرضا الوظيفي، والالتزام القائم على القيم، أو السلوك الاجتماعي الإيجابي في العمل (Polat et al., 2021:2).

وقد تلعب الديمقراطية دورًا حاسمًا في زيادة الإنتاجية، وزيادة العولمة وتغيير خصائص القوى العاملة وتقنيات المعلومات والاتصالات الجديدة وزيادة التزام الموظفين ومشاركتهم ومواءمة الأفراد مع أهداف الشركة. ووفقًا لبعض علماء الإدارة أصبح أسلوب الإدارة التقليدي والاستبدادي لا يؤدي إلى نتائج إيجابية، فإن الديمقراطية التنظيمية توفر نتائج اقتصادية وإيجابية، والمؤسسات الأكثر ديمقراطية تشهد مستويات نمو اقتصادي أعلى. إلى جانب ذلك يرى بعض الباحثين أنه من الضروري سياسيًا، بل وحتى أخلاقيًا، تبني القيم الأخلاقية للقادة والممارسات الديمقراطية في المنظمات (Kesen,2015:63). ومن هنا جاءت فكرة البحث الحالي لاختبار تأثير الديمقراطية التنظيمية في التطوير التنظيمي في مستشفى الزهراء التعليمي في محافظة النجف الاشرف. لذا يأتي هذا البحث بوصفه محاولة لردم الفجوة المعرفية بين هذه المتغيرات يسعى البحث الحالي الى تقديم اجابة عن التساؤلات البحثية من خلال المحتوى المعرفي للبحث كما مبين في الاتي:

١. ما مستوى انتشار الديمقراطية التنظيمية في مستشفى الزهراء التعليمي في النجف الاشرف عينة البحث؟

٢. ما مستوى انتشار التطوير التنظيمي في مستشفى الزهراء التعليمي في النجف الاشرف عينة البحث؟

٣. ما هي العلاقة بين الديمقراطية التنظيمية والتطوير التنظيمي في مستشفى الزهراء التعليمي في النجف الاشرف ؟

٤. كيف تؤثر الديمقراطية التنظيمية على التطوير التنظيمي في مستشفى الزهراء التعليمي في النجف الاشرف ؟

**ثانيا: اهمية البحث: اهمية البحث الحالي تتمثل في**

١. على الرغم من الاهمية الكبيرة للديمقراطية التنظيمية والتطوير التنظيمي في المنظمات، الا ان ومن خلال اطلاع الباحثين على مجموعة من الدراسات السابقة تبين لهم محدودية الدراسات التي حاولت معرفة طبيعة العلاقة والتأثير بين متغيرات البحث الحالي في نموذج واحد.

٢. تقديم اطار فكري لموضوع البحث (الديمقراطية التنظيمية، التطوير التنظيمي )

٣. فتح المجال امام البحوث والدراسات الاخرى لاستخدام متغيرات البحث الحالي في بيئات أخرى كون متغير الديمقراطية التنظيمية له اثار إيجابية على نتائج العمل ومنها التطوير التنظيمي.

**ثالثا: اهداف البحث: تنبثق من تساؤلات البحث مجموعة من الاهداف مبينة بالآتي:**

(١) تشخيص مستوى انتشار التطوير التنظيمي في مستشفى الزهراء التعليمي في النجف الاشرف قيد البحث

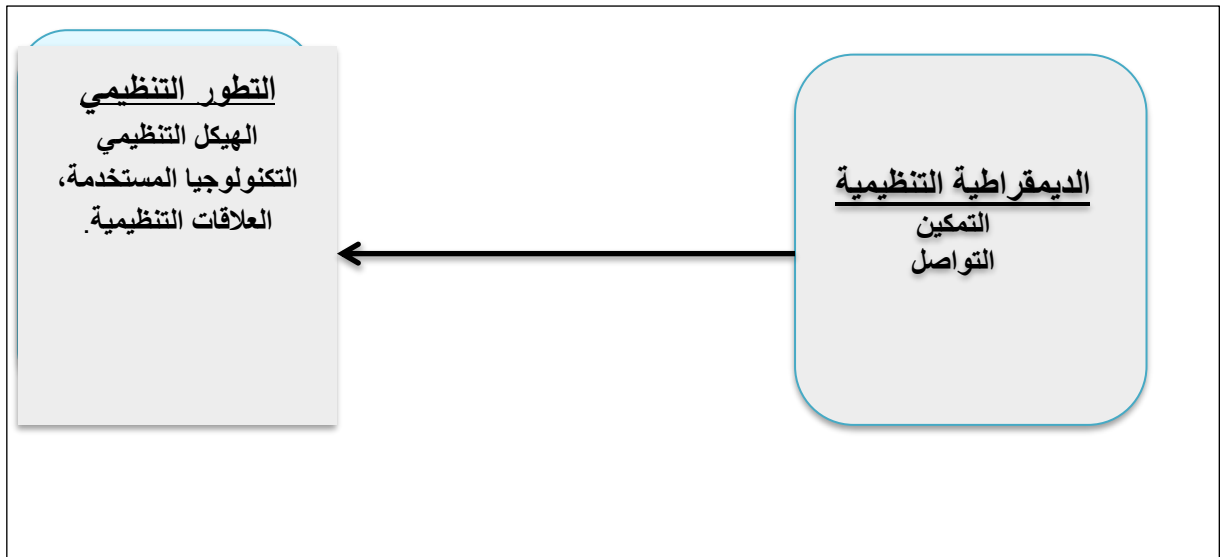
(٢) تشخيص مستوى انتشار الديمقراطية التنظيمية في مستشفى الزهراء التعليمي في النجف الاشرف قيد البحث

(٣) اختبار علاقة التأثير بين الديمقراطية التنظيمية والتطوير التنظيمي في مستشفى الزهراء التعليمي في النجف الاشرف قيد البحث.

(٤) معرفة تأثير الديمقراطية التنظيمية على التطوير التنظيمي في مستشفى الزهراء التعليمي في النجف الاشرف .

**رابعاً- مخطط البحث الفرضي.**

تم وضع مخطط فرضي للبحث لتوضيح علاقات التأثير بين متغيرات البحث التي تتمثل في الديمقراطية التنظيمية والتطوير التنظيمي ومعالجة مشكلة البحث وتحديد أهدافه وكما مبين بالآتي:



الشكل (1) المخطط الفرضي للبحث

← تأثير

المصدر: من اعداد الباحثين

يبين الشكل (1) ان متغير الديمقراطية التنظيمية هو متغير مستقل ويتكون من بعدين (التمكين ,التواصل). اما المتغير التابع هو التطوير التنظيمي ويتكون من ثلاثة ابعاد (الهيكل التنظيمي، والتكنولوجيا المستخدمة، والعلاقات التنظيمية).

#### خامسا: فرضيات البحث

ولغرض ايجاد اجابات منطقية وموضوعية على تساؤلات البحث ومن اجل تحقيق اهدافه تم صياغة فرضية رئيسة للبحث تنص على وجود علاقة تأثير موجبة بين الديمقراطية التنظيمية والتطوير التنظيمي في المنظمة عينة البحث

#### المبحث الثاني: الإطار النظري

##### ثالثا: مفهوم الديمقراطية التنظيمية

يبحث فلاسفة الإدارة والباحثون دائماً عن تلك الأساليب أو النماذج الإدارية التي تجسد تماماً التغييرات والتحديات الحديثة من خلال إنشاء بيئة أكثر دعماً وإبداعاً ومساعدة تعمل على تعميق الروابط بين الموظفين ومكان العمل. أن المنظمات يجب أن تتعلم طرقاً جديدة للتصرف والتفكير، لجعلها قابلة للتكيف مع الظروف المتغيرة، ومن بين هذه النماذج البديلة هي الديمقراطية التنظيمية.

منذ عام ١٩٩٠ وتحديداً بعد عام ٢٠٠٣، وفي مؤتمر الاجتماع السنوي لأكاديمية الإدارة الديمقراطية في اقتصاد المعرفة ومع العدد الخاص لأكاديمية الإدارة التنفيذية في أغسطس ٢٠٠٤ حظيت الديمقراطية في المنظمات باهتمام كبير من الباحثين في جميع أنحاء العالم. ومع ذلك أثبتت الدراسات أن تطبيق الممارسات الديمقراطية في العمل سيعزز عدداً من النتائج التنظيمية والمتعلقة بالموظفين بطريقة إيجابية بما في ذلك الثقة والتواصل، وتدفقات العمل، وتحسين رأس المال النفسي، ومواطنة المنظمة، والمساواة، وزيادة الرضا الوظيفي والالتزام، ورفاهية الموظفين، والمناخ الاجتماعي والأخلاقي. وتحسين صحة الموظفين والحرية، علاقات عمل أفضل، زيادة الإنتاجية والإبداع، والحد من العنف، وتقليل معدل دوران العمل؛ وتحسين علاقات العمل، وتقليل ضغوط العمل وتحسين مهارات وقدرات الأفراد نحو المزيد من التعاون. وعلى الرغم من وجود عدد من الدراسات التي تدعم النماذج الديمقراطية للمنظمات ونتائجها ذات الصلة إلا أن هناك همسات خافتة حول نموذج الديمقراطية التنظيمية بين العلماء المعاصرين في الخطاب الاجتماعي والإداري (Ahmed Et Al., 2019:1).

يميل بعض الباحثين في مجال الديمقراطية التنظيمية إلى تفسيرها على أنها المشاركة في القرارات والإدارة، بينما يرى آخرون أن الديمقراطية التنظيمية تتعلق بالجوانب الاقتصادية والاجتماعية للمنظمات، وتؤثر على الاتجاهات والممارسات الديمقراطية في الحياة الاجتماعية. علاوة على ذلك، لا تقتصر الديمقراطية التنظيمية على الحياة التنظيمية فحسب، بل تشمل أيضاً المواقف والسلوكيات الديمقراطية في الحياة الاجتماعية. بالإضافة إلى آثاره الاجتماعية والإدارية والثقافية والبيئية على المنظمة. تقضي الممارسات الديمقراطية في الحياة التنظيمية على السلوكيات

غير المهنية وتزويد من كفاءة العمل. علاوة على ذلك، فهي تساعد على تحسين معنويات القوى العاملة ، وتوفير سيطرة أفضل على الهيكل التنظيمي والعمليات، وتساعد على تجديد الهيكل التنظيمي والممارسات (Geckil, 2022:1).

تشير الديمقراطية التنظيمية إلى مشاركة الموظفين المستمرة والواسعة النطاق والمؤسسية التي ليست مخصصة أو عرضية بطبيعتها. تصف الديمقراطية التنظيمية المنظمات التي يكون فيها اتخاذ القرارات التشاركية إلزامياً ويتم تنفيذه إما بشكل مباشر أو غير مباشر. والأهم من ذلك، أن اتخاذ القرارات في المنظمات الديمقراطية لا يقتصر على القرارات قصيرة الأجل على المستوى التشغيلي، بل ينطوي أيضاً على التأثير على القرارات طويلة الأجل على المستوى الاستراتيجي (Svendson & Jønsson, 2022:2).

تعود فكرة بناء المنظمات الديمقراطية إلى التاريخ القديم للمواطنين اليونانيين. وقد أثرت الأفكار اليونانية حول الديمقراطية على عقائد التنوير السياسي، ولا شك أن فكرة الديمقراطية التنظيمية نشأت من خلفية سياسية. ومع مرور الوقت تغلغت هذه الرواية السياسية ذات التوجه الغربي في الاقتصادات الغربية، ثم في المنظمات الغربية.

الديمقراطية أو التحول الديمقراطي "في مكان العمل هو مفهوم يستخدم للإشارة إلى كل شيء تقريباً، من أسلوب الإدارة غير الاستبدادي إلى الشركات التي يديرها العمال أو الشركات التشاركية. تُعد المناقشات حول الديمقراطية التنظيمية ذات أهمية كبيرة للباحثين على مدار العقود العديدة الماضية.

وتعرف بأنها "أي إجراء أو هيكل أو عملية تزيد من قوة الافراد للتأثير على قرارات وأنشطة المنظمة يمكن اعتبارها خطوة نحو الديمقراطية. وتم وصفها بأنها ممارسة السلطة من قبل العمال أو ممثليهم على القرارات داخل أماكن عملهم، إلى جانب تعديل موضع وتوزيع السلطة داخل مكان العمل (Ahmed Et Al., 2019:3).

تشير الديمقراطية التنظيمية إلى مشاركة واسعة النطاق ومؤسسية للموظفين، وهي مشاركة غير عرضية. تُمكن القواعد واللوائح والمجالس المكتوبة الموظفين من التأثير على القرارات التكتيكية والاستراتيجية. ويتحقق ذلك من خلال المشاركة المباشرة أو التمثيلية أو تقرير المصير الجماعي للموظفين مثل التعاونيات العمالية والشركات ذاتية الحكم (Weber et al., 2023:1).

تضمن الديمقراطية التنظيمية حصول كل موظف على صوت في مؤسسته، جادل الباحثون بأن الشركات التي تمارس الديمقراطية التنظيمية أكثر انسجاماً مع مثل العدالة الاجتماعية في المجتمع الديمقراطي. يشير مصطلح الديمقراطية التنظيمية إلى ممارسات هيكلية محددة تتبعها شركة أو منظمة لزيادة مشاركة الموظفين. تُعد الديمقراطية التنظيمية جزءاً من الهيكل التنظيمي للشركة، الذي يلزم الموظفين بالمشاركة في عمليات صنع القرارات التكتيكية والاستراتيجية. في كثير من الحالات، يمتلك الموظفون نوعاً من حقوق الملكية أو الملكية في الشركة، مما يمنحهم حافزاً أكبر للمشاركة. تتم المشاركة إما بشكل مباشر أو غير مباشر من خلال شكل من أشكال التمثيل. تتميز الديمقراطية التنظيمية بأنها مستمرة ومتسقة ومدمجة في هيكل الشركة (Grabowski, 2017:8).

أن الديمقراطية التنظيمية تشير إلى مشاركة الموظفين المستمرة، وليست المؤقتة أو العرضية، على نطاق واسع ومؤسسي. فإن الديمقراطية التنظيمية هي شكل من أشكال الحوكمة التي يديرها جميع الأفراد الذين لديهم مصلحة في أداء المنظمة. بمعنى آخر هو نظام حوكمة يُقدّر أهداف ومشاعر الأفراد بقدر ما يُقدّر أهداف المنظمة، ويُشجع الأفراد على المساهمة في القرارات التنظيمية المهمة، ويسمح للمجموعة بتنظيم أنشطة المنظمة وسياساتها. تعرّف الديمقراطية التنظيمية بأنها شكل تنظيمي أكثر تسطحاً يتميز بحقوق قرار أكبر للموظفين، ونوع خاص من الثقافة التنظيمية، وإمكانية ملكية الموظفين". يمكن أن تتأثر الديمقراطية التنظيمية بشكل مباشر بنوع الثقافة التنظيمية والهيكل التنظيمي (Polat et al ., 2021:2).

يمكن تعريف الديمقراطية التنظيمية بأنها مشاركة الأعضاء في العمليات الإدارية، الديمقراطية التنظيمية تجعل الموظفين ملتزمين بأهداف المنظمة وراضين عنها. يشعر الموظفون بسعادة أكبر وولاء أكبر للمنظمة إذا شعروا بمناخ ديمقراطي في منظماتهم (Tokgöz & Önen, 2021:26).

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                             |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------|
| عملية تنظيم وإدارة الممارسات التنظيمية من خلال إشراك أعضائها بهدف عام يتمثل في زيادة فعالية المنظمة.                                                                                                                                                                                                                                                                            | Geckil and Tikici (2015)    |
| تعزيز الاستقلال الفردي وإضفاء الشرعية على العمليات التي تمكن هؤلاء الأفراد من أن يكونوا قادرين على التأمل الذاتي بشكل نقدي - للتداول والحكم والاختيار والتصرف بناءً على مسارات العمل                                                                                                                                                                                            | Clarke (2011)               |
| الديمقراطية التنظيمية تعني زيادة صوت الموظفين مما يؤدي إلى ارتفاع مستوى الالتزام التنظيمي وتحسين معدل اتخاذ القرار وتقليل السلوك غير السليم للموظفين ورفع المهارات والقدرات بسبب المزيد من المشاركة مما يؤدي إلى تحسين الإنتاجية التنظيمية بشكل عام.                                                                                                                            | Yazdani (2010)              |
| يشير مصطلح الديمقراطية التنظيمية إلى أشكال المشاركة الموضوعية للعمال المدعومة هيكلياً، بما في ذلك التشاور المشترك المباشر أو التمثيلي، وتقرير المصير، وتقرير المصير.                                                                                                                                                                                                            | Weber et al. (2009)         |
| ويعني أن أعضاء المنظمة أو المجتمع يشاركون في عملية التنظيم والحوكمة                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | Harrison and Freeman (2004) |
| نظام حوكمة يقدر حقاً الأهداف والمشاعر الفردية (على سبيل المثال، الأجر العادل، والسعي إلى العمل المثمر، والحق في التعبير عن الذات) بالإضافة إلى الأهداف التنظيمية النموذجية التي تعزز بشكل نشط الارتباط بين هاتين المجموعتين من الاهتمامات من خلال تشجيع المساهمات الفردية في الخيارات التنظيمية المهمة والتي تسمح بالتعديل المستمر للأنشطة والسياسات التنظيمية من قبل المجموعة. | Cheney (1995)               |
| باعتبارها آلية مراقبة تكميلية يمكن أن تعمل على زيادة المساءلة والاستجابة البيروقراطية إلى الحد الذي تتجج فيه في غرس شعور متزايد بالمسؤولية الأخلاقية عن اختياراته العامة في كل عضو في هذه السياسة التنظيمية.                                                                                                                                                                    | Pateman (1970)              |
| نظام لاتخاذ القرارات يستجيب فيه القادة بشكل أو بآخر لتفضيلات غير القادة. يُعامل جميع الأعضاء كما لو كانوا مؤهلين على قدم المساواة للمشاركة في عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بالسياسات التي ستنبعها الجمعية.                                                                                                                                                                     | Dahl (1985)                 |

Ahmed, K., Adeel, A., Ali, R., & Rehman, R. U. (2019). Organizational democracy and employee outcomes: The mediating role of organizational justice. Business Strategy & Development, 2 (3), 204-219.P:15

#### رابعاً: ابعاد الديمقراطية التنظيمية

في العقدين الماضيين بين الباحثين ان تطبيق الممارسات والأفكار الديمقراطية في المؤسسات يؤدي إلى تحسينات كبيرة في مواقف الموظفين وسلوكهم ويكون ذلك من خلال بعدين للديمقراطية التنظيمية وهما التمكين والتواصل. تساعد هذه الابعاد المعتمدة على تحسين استقلالية العاملين وتمكينهم، مما يقلل من التدخلات في مكان العمل، والاستفادة من ابداع الموظف الذي يتمتع بالحرية في اتخاذ خيارات حول أفضل السبل لمتابعة الأهداف التي يحددها دوره في مكان العمل، وفي ادناه توضيح لهذه الابعاد (Ahmed Et Al., 2019:1-16).

١-التمكين: تُعد الديمقراطية أسلوباً إدارياً يُشدد على تمكين الأفراد ومساواتهم، ونتيجةً لذلك حدث جدلٌ كبير في العقود الأخيرة حول كيفية توزيع السلطة في المؤسسات، وتجذب المؤسسات ذات الإدارة الديمقراطية أصحاب العمل ذوي المهارات والتدريب الجيد وتعطي هذه

المؤسسات أهميةً لمشاركة الموظفين، وتشجعهم على التعبير عن آرائهم في عملية صنع القرار. ويُعتبر تطبيق نهج الإدارة الديمقراطية على المستوى التنظيمي عاملاً رئيسياً في زيادة فعالية المؤسسة، ويُتوقع من الشركات التي تُؤمّن تطبيقاتها الإدارية مع المعايير والمبادئ الأساسية للديمقراطية أن تُوفّر لموظفيها بيئة عمل أفضل، يكون الموظفون أكثر سعادة وإنتاجيةً (Seker & Topsakal, 2011:1222).

ينبغي أن يكون الموظفون قادرين على المشاركة على قدم المساواة في اتخاذ القرارات، وانتقاد قرارات وممارسات الإدارة، وأن يكونوا على دراية بها، وينبغي على المديرين معاملة الموظفين بإنصاف وتحمل المسؤولية. لذلك فإن الديمقراطية الحقيقية ضرورية ليس فقط للحفاظ على حالة المساواة بين أعضاء المنظمة وأصحاب المصلحة الخارجيين، ولكن أيضاً لمعالجة سبب وجود المنظمة (Tokgöz & Önen, 2021:26).

٢- **التواصل:** يمكن تفسير الديمقراطية التنظيمية على أنها نموذج لتوفير التمكين والتوصل وحقوق المشاركة للموظفين. وقد تم الاعتراف الآن على نطاق واسع بأن ممارسات الديمقراطية التنظيمية تخفف من السلوك غير الوظيفي لدى الموظفين وتعزز أدائهم. إن توفير حقوق التمكين والتواصل للموظفين يدفعهم إلى تحقيق ذاتهم ووعيهم الذاتي والحرية اللازمة لأداء مهامهم في مكان العمل بأقصى قدر من الكفاءة والفعالية. في نظرية التعلم الاجتماعي قد يعمل المشرفون أو الموظفون في المنظمات الديمقراطية كقدوة للتواصل والتعاون المحترمين اللذين يعززان مناخاً ديمقراطياً. جوهر الديمقراطية التنظيمية هو أن جميع الموظفين متساوون، ويحققون فوائد مشتركة للجميع بعد ضمان تحقيق الذات (Ahmed Et Al., 2019:3).

ان المنظمات التي تسود فيها الممارسات والثقافة الديمقراطية يستطيع الموظفون فيها مناقشة مسائل عملهم اليومية ومشاركتها وحلها. تبني الشركات التي تُدار ديمقراطياً أماكن عمل وثقافات أكثر صحة ونتائج أفضل كما أنها تخلق تأثيراً متموجاً يعزز التنمية البشرية والسلام والازدهار الاقتصادي، أن المنظمات التي تعمل وفقاً لمبادئ الحرية والديمقراطية تعزز السلام في مجتمعها من خلال تقليل الشعور بالعجز في العمل (Kesen, 2015:63).

#### **خامساً: مفهوم التطوير التنظيمي**

ان التطوير التنظيمي مجال دراسي وممارسة يُركز على تحسين فعالية المؤسسات وسلامتها من خلال تدخلات مُخططة. تعود جذور التطوير التنظيمي إلى خمسينيات وستينيات القرن الماضي، عندما بدأ الباحثون والممارسون في استكشاف سُبل تحسين أداء المؤسسات من خلال تغييرات في هيكلها وعملياتها وثقافتها. يُمكن تعريف التطوير التنظيمي بأنه جهد مُخطط لتحسين فعالية المؤسسة ورفاهية موظفيها من خلال تغييرات في عملياتها وهيكلها وثقافتها. وهو نهج تعاوني قائم على البيانات ومُركز على النتائج، يسعى إلى مواءمة أهداف الأفراد والفرق والمؤسسات لتحقيق تحسينات مُستدامة في الأداء (Božić, 2023:7).

ويعرف التطوير التنظيمي بأنه تطبيق شامل لمعارف العلوم السلوكية على مستوى النظام من أجل التطوير المخطط ودعم الاستراتيجيات والهياكل والعمليات التنظيمية لتحسين فعالية المنظمة. أن تطوير المنظمة يتطلب دعم الإدارة العليا وجهوداً طويلة المدى لتحسين قدرتها على حل المشكلات. بالإضافة إلى ذلك تتطلب عمليات التجديد، بشكل رئيسي من خلال تشخيص تعاوني أكثر كفاءة وإدارة ثقافة المنظمة مع التركيز بشكل خاص على ثقافة فريق العمل الرسمي والفريق المؤقت والمجموعات المشتركة، ان التطوير التنظيمي هو عملية تغيير مُرتبة مسبقاً على مستوى المنظمة، ونتاجة عن علم السلوك. يهدف هذا التطوير إلى زيادة كفاءة المنظمة من خلال التدخلات في عملياتها (Božić, 2023:7).

فإن التطوير التنظيمي هو عملية تعاونية على مستوى النظام وقائمة على القيم، لتطبيق علم السلوك والمعرفة على التطوير التكيفي، وتحسين وتقوية سمات مؤسسية مثل العمليات والاستراتيجيات والهياكل والأفراد والثقافات التي تؤدي إلى فعالية المؤسسة. التطوير التنظيمي هو عملية شاملة لجمع البيانات والتشخيص وتخطيط العمل والتدخل والتقييم، تهدف إلى زيادة التشابه بين عمليات المؤسسة واستراتيجيتها وهيكلها وموظفيها وثقافتها، وتطوير حلول جديدة ومبتكرة، وتطوير قدرة المؤسسة على التجديد الذاتي. ويحدث ذلك من خلال تعاون أعضاء المؤسسة

مع عامل التغيير باستخدام نظرية العلوم السلوكية والبحث والتكنولوجيا. ومع ذلك، أن التطوير التنظيمي يعتمد على تشخيص المؤسسة ووظائفها وتطبيق أنشطة التدخل التي تهدف إلى تغيير مواقف الموظفين ومهاراتهم.

أن التطوير التنظيمي هو عملية مؤسسية لفهم وتحسين أي وجميع العمليات القابلة للتطبيق، وبالتالي، قد تتطور المؤسسة لأداء أي مهام ومتابعة أي أهداف أكاديمية. ومع ذلك، فإن التطوير التنظيمي هو العملية المخططة مسبقاً لتطوير المؤسسة لتكون أكثر نشاطاً في تحقيق أهدافها.

أن التطوير التنظيمي هو الاسم الذي يطلق على بناء العملية والتقنيات المستمدة من العلوم السلوكية والمطبقة على المؤسسات وتحسين فعاليتها. كما يوجد تركيز قوي على تحسين مهارات وقدرات عضو المؤسسة حتى يتمكنوا من المساهمة في هذه الفعالية المحسنة وهناك ارتباط قوي بإدارة التغيير في المؤسسة. أن التطوير التنظيمي هو جهد مخطط على مستوى المنظمة ونجح من القمة، لزيادة كفاءة المنظمة وصحتها من خلال التدخلات المخطط لها في عمليات المنظمة باستخدام المعرفة العلمية السلوكية (Saber, 2018:35).

التطوير التنظيمي يسعى إلى إعداد الفرق للنمو المستمر ويمثل جهد تغيير طويل الأمد يركز على تحسين العلاقات الشخصية للموظفين. التطوير التنظيمي نهج تعاوني أي أن لكل فرد في المنظمة صوت ودور يلعبه، بغض النظر عن منصبه. الأشخاص الأقرب إلى العملية هم أفضل من يحدد مواطن التحسين المطلوبة، كما أن الإدماج في عملية التطوير التنظيمي يشجع على المشاركة والالتزام. يشير التوجه المعاصر لاستخدام التطوير التنظيمي إلى مجموعة من وسائل التغيير والمهارات والأنشطة والأدوات أو الطرق التي تمكن الأفراد والمنظمة من زيادة كفاءتها (Rastgoo, 2016:555).

يُعرف قاموس الأعمال (٢٠١٨) التطوير التنظيمي بأنه نظرية وممارسة التغيير المنهجي المخطط له في مواقف ومعتقدات وقيم الموظفين من خلال وضع برامج تدريبية طويلة الأمد وتعزيزها، في جوهره يُعرف التطوير التنظيمي بأنه تغيير كعملية تخطيط وإدارة عملية تهدف إلى تعديل أداء المؤسسة. يشير التطوير التنظيمي إلى العملية الإدارية التي تهدف إلى نقل المنظمة من وضعها الحالي إلى وضع مستقبلي أفضل، لضمان التفاعل الإيجابي مع العوامل البيئية للحفاظ على القدرة التنافسية للمنظمة وتطويرها (Chowdhury, 2019:457). يشير التطوير التنظيمي إلى التطبيق المنهجي لمعارف العلوم السلوكية لأغراض التطوير والترويج المخطط، مع التركيز على الاستراتيجيات والهياكل والعمليات التنظيمية لتحسين فعالية المنظمة. ترتبط استراتيجية التطوير التنظيمي بتخطيط وتنفيذ الخطط المصممة لزيادة فعالية الأداء التنظيمي. تتضمن هذه الاستراتيجية استراتيجيات لتصميم العمليات التنظيمية وخطط التطوير التنظيمي لتغيير شكل المنظمة وإدارة عملية الانتقال من الوضع الحالي إلى الوضع الأمثل. يُعرف التطوير التنظيمي بأنه أسلوب محدد وشامل للتغيير التنظيمي المخطط. يعني التطوير التنظيمي تطبيق المعرفة المتعلقة بالعلوم السلوكية في محاولة منهجية واسعة النطاق لتحسين فعالية المنظمة (Ghorbanhosseini, 2013:1020).

#### **سادساً: أبعاد التطوير التنظيمي**

بين (Saber, 2018:41) ثلاثة أبعاد للتطوير التنظيمي تتضمن الهيكل التنظيمي، والتكنولوجيا المستخدمة، والعلاقات التنظيمية.

##### **١- الهيكل التنظيمي**

هو أداة هادفة وموجهة نحو تحقيق الرسالة، تساعد المنظمة على تحقيق أهدافها المحددة، والتنسيق بين الأفراد لتجنب الاختلافات الشخصية والوظيفية، بالإضافة إلى وصف وتحديد الوظائف. إلا أن الهياكل التنظيمية هي الأكثر عرضة للتغيير إذ يحدث التطوير فيها. ويتطلب تعديل أسس ومعايير بناء الهيكل التنظيمي إزالة بعض الوحدات التنظيمية أو دمجها، أو استحداث وحدات جديدة، أو نقل بعضها لتحقيق مرونة التنظيم الحالي وملاءمته للتغيرات الجديدة (Saber, 2018:41).

الهيكل التنظيمي يشير إلى النظام الرسمي للسلطة والتواصل والأدوار والمسؤوليات الذي يحدد كيفية تنسيق العمل والتحكم فيه داخل المنظمة. ويوفر إطاراً لتنظيم الموارد وتوزيع المهام وتسهيل عملية صنع القرار. يُمكن أن يكون الهيكل التنظيمي عاملاً رئيسياً في نجاح الشركة أو فشلها. فالهيكل التنظيمي المُصمم جيداً يُعزز الكفاءة والمساءلة والابتكار، بينما قد يؤدي الهيكل سيئ التصميم إلى انعدام الكفاءة

والارتباك ونقص التنسيق. ينبغي مراعاة عوامل مثل حجم الشركة وقطاع عملها وأهدافها عند تصميم الهيكل التنظيمي. الشركات التي تُقيّم وتُعدّل هيكلها بانتظام لمواكبة ظروف السوق المتغيرة وأهداف العمل، تكون أكثر عرضة للنجاح على المدى الطويل (Božić, 2023:5). يتفق خبراء التنظيم أن الهياكل التنظيمية القائمة على العمل الجماعي هي جزء لا يتجزأ من المنظمات المبتكرة. وتُمكن الموظفين من هيكل تنظيمي أقل صرامة. يتطلب هيكل الفريق فلسفة إدارية جديدة أطلق عليها إدارة الحدود، أي توصيل احتياجات الشركة للفريق واحتياجات الفريق للشركة. يجب على المديرين تشجيع أعضاء الفريق على الاستجابة الإبداعية لتحسين أداء الفريق. يجب على أعضاء الفريق تحمل مسؤولية أكبر عن عملهم، مما يُحبط الموظفين الذين يعملون في ظل "مخططات" راسخة للأنظمة ذات الهيكل العمودي (Gade & Perry, 2003:283).

## **٢- التكنولوجيا المستخدمة**

تؤثر التكنولوجيا التي تستخدمها المنظمات على هياكلها التنظيمية أو أساليب عملها. وهناك محاولات حثيثة لاستخدام هذا التقدم التقني لزيادة كفاءة المنظمة. لذا، تسعى عملية التطوير التنظيمي إلى التركيز على الجوانب التقنية والعملية. تتراوح التغييرات في التكنولوجيا المستخدمة بين تغييرات بسيطة كإدخال أجهزة الحاسوب واستخدام الأفراد لتسهيل مهامهم، وأخرى جوهرية كالإدارة الإلكترونية وتطبيقاتها المختلفة. ويتخذ التطوير التكنولوجي أشكالاً متعددة، أهمها استخدام نموذج جديد لزيادة فعالية المنظمة وخفض تكاليف الصيانة وتحسين جودة الإنتاج، كما أن التغيير التكنولوجي ممكن في تغيير الأعمال وتتابعها. (Saber, 2018:41).

تُعد التكنولوجيا أيضاً عاملاً رئيسياً يؤثر على تشكيل المؤسسات. فقد أتاح التقدم التكنولوجي فرصاً جديدة للمؤسسات للابتكار وتوسيع نطاق عروضها. على سبيل المثال، تُحدث التقنيات الجديدة، مثل الذكاء الاصطناعي والتعلم الآلي، تحولات في طريقة عمل المؤسسات، وتُنشئ نماذج أعمال جديدة. ومع ذلك، يُمكن أن تُسبب التكنولوجيا أيضاً اضطراباً وعدم يقين، حيث تحتاج المؤسسات إلى التكيف مع التقنيات الجديدة والتنافس مع الوافدين الجدد. وللحفاظ على قدرتها التنافسية، تحتاج المؤسسات إلى مواكبة التطورات التكنولوجية والاستثمار في التقنيات الجديدة التي تُحسن أدائها وتُساعد على تحقيق أهدافها (Božić, 2023:5).

## **٣- العلاقات التنظيمية**

إن التسلسل الهرمي، وخطوط السلطة والمسؤولية، والإلام بتفاصيل الإجراءات والخطوات الرسمية قد يساهم في تطوير علاقات تنظيمية بين العاملين والمدراء ومدّ جسور الثقة والتفاهم بينهم، واحترام العمل والرؤساء، وتحمل الأخطاء بشجاعة، وأصبحت العلاقات بينهم رسمية. كما أنها مبنية على الثقة والاحترام والمرونة، وتجنب الاختلافات والصراعات التنظيمية، وكل ذلك في مصلحة العمل (Saber, 2018:41). المنظمات هي هياكل اجتماعية أنشئت لتحقيق أهداف محددة من خلال جمع الأفراد والموارد معاً بطريقة منسقة ومنظمة. يتضمن مفهوم المنظمة مجموعة من الأشخاص الذين يعملون معاً لتحقيق أهداف مشتركة، مثل توفير السلع أو الخدمات، أو تحقيق الربح، أو دعم قضية ما، أو إجراء البحوث. هناك عدة أشكال للمنظمات، بما في ذلك المنظمات الرسمية وغير الرسمية. تتميز المنظمات الرسمية بهيكل وتسلسل هرمي ومجموعة قواعد محددة، بينما تتميز المنظمات غير الرسمية بمرونة أكبر وهيكلية أقل. تشمل أمثلة المنظمات الرسمية الشركات والهيئات الحكومية والمنظمات غير الربحية، بينما تشمل أمثلة المنظمات غير الرسمية المجموعات الاجتماعية والأندية والمجتمعات المحلية (Božić, 2023:2).

## **المبحث الثالث: الجانب التطبيقي**

**أولاً: ثبات الاستبانة والاحصاء الوصفي لمتغيرات البحث**

### **١- الاحصاء الوصفي ومعامل الثبات لمتغير الديمقراطية التنظيمية**

كان معامل الفا كرونباخ Cronbach's Alpha لمتغير الديمقراطية التنظيمية (0.854). والتي تم قياسها من خلال بعدين (التمكن، والتواصل) وتم إجراء الاحصاء الوصفي لمتغير الديمقراطية التنظيمية من خلال عدة أساليب احصائية سيتم توضيحها في الجدول (2)

جدول (2) الوسط الحسابي والانحراف المعياري والاهمية النسبية ومعامل الثبات لمتغير الديمقراطية التنظيمية

| ت                         | الترميز | عدد الفقرات | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الاهمية النسبية | الثبات الكلي للمتغير Cronbach's Alpha |
|---------------------------|---------|-------------|---------------|-------------------|-----------------|---------------------------------------|
| 1                         | EMP     | 3           | 3.930         | 1.055             | 0.786           | .854                                  |
| 2                         | COM     | 3           | 3.745         | 1.188             | 0.749           |                                       |
| الديمقراطية التنظيمية ODE |         |             | 3.837         | 0.877             | 0.767           |                                       |

المصدر: أعداد الباحث بالاعتماد على نتائج SPSS.V.26.

وفقاً لنتائج الجدول (٢) حقق متغير الديمقراطية التنظيمية أهمية نسبية (0.767) وهي نسبة مرتفعة ووسط الحسابي قيمته (3.837) وهي أعلى من قيمة الوسط الفرضي، وايضاً قيمة الانحراف المعياري (0.877) يشير ذلك الى تجانس وانسجام اجابات افراد العينة وعدم تشتتها وهذا يؤكد أهمية هذا المتغير من وجهة نظر المنظمة قيد البحث.

والتحليل الوصفي لإبعاد متغير الديمقراطية التنظيمية مبين بالآتي:

1- التمكن: حقق وسط حسابي (3.930) وهذه القيمة اكبر من الوسط الفرضي (3) وأهمية نسبية (0.786) وهي نسبة مرتفعة وانحراف معياري بلغ (1.055) يشير ذلك الى تجانس وانسجام اجابات افراد العينة وعدم تشتتها وهذا يؤكد أهمية هذا البعد من وجهة نظر المنظمة قيد البحث.

2- التواصل: حقق هذا البعد وسط حسابي (3.745) وهذه القيمة اكبر من الوسط الفرضي (3) وأهمية نسبية (0.749) وهي نسبة مرتفعة وانحراف معياري بلغ (1.188) يشير ذلك الى تجانس وانسجام اجابات افراد العينة وعدم تشتتها وهذا يؤكد أهمية هذا البعد من وجهة نظر المنظمة قيد البحث.

٢- الاحصاء الوصفي ومعامل الثبات للمتغير التابع التطوير التنظيمي

كان معامل الفا كرونباخ Cronbach's Alpha لمتغير التطوير التنظيمي (0.873)، والذي تم قياسه من خلال ثلاثة ابعاد (الهيكل التنظيمي، التكنولوجيا المستخدمة، العلاقات التنظيمية) وتم اجراء الاحصاء الوصفي للمتغير المستقل التطوير التنظيمي من خلال عدة اساليب احصائية سيتم توضيحها في الجدول (3)

جدول (3) الوسط الحسابي والانحراف المعياري والاهمية النسبية ومعامل الثبات لمتغير التطوير التنظيمي

| ت | الترميز | عدد الفقرات | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الاهمية النسبية | الثبات الكلي للمتغير Cronbach's Alpha |
|---|---------|-------------|---------------|-------------------|-----------------|---------------------------------------|
| 1 | OS      | 5           | 3.958         | 0.894             | 0.792           | .873                                  |
| 2 | TEU     | 5           | 3.173         | 0.879             | 0.635           |                                       |
| 3 | OR      | 5           | 4.366         | 0.840             | 0.873           |                                       |

|                     |       |       |       |
|---------------------|-------|-------|-------|
| التطوير التنظيمي OD | 3.832 | 0.778 | 0.766 |
|---------------------|-------|-------|-------|

المصدر: أعداد الباحث بالاعتماد على نتائج SPSS.V.26.

وفقاً لنتائج الجدول (٣) حقق متغير التطوير التنظيمي أهمية نسبية (766%) وهي نسبة مرتفعة ووسط الحسابي قيمته (3.832) وهي أعلى من قيمة الوسط الفرضي ، وايضا قيمة الانحراف المعياري (0.778) يشير ذلك الى تجانس وانسجام اجابات افراد العينة وعدم تشتتها وهذا يؤكد أهمية هذا المتغير من وجهة نظر المنظمة قيد البحث.

والتحليل الوصفي لإبعاد متغير التطوير التنظيمي مبين بالاتي:

**1- الهيكل التنظيمي:** حقق وسط حسابي (3.958) وهذه القيمة اكبر من الوسط الفرضي (3) وأهمية نسبية (792%) وهي نسبة مرتفعة وانحراف معياري بلغ (0.894) يشير ذلك الى تجانس وانسجام اجابات افراد العينة وعدم تشتتها وهذا يؤكد أهمية هذا البعد من وجهة نظر المنظمة قيد البحث.

**2- التكنولوجيا المستخدمة:** حقق هذا البعد وسط حسابي (3.173) وهذه القيمة اكبر من الوسط الفرضي (3) وأهمية نسبية (635%) وهي نسبة مرتفعة وانحراف معياري بلغ (0.879) يشير ذلك الى تجانس وانسجام اجابات افراد العينة وعدم تشتتها وهذا يؤكد أهمية هذا البعد من وجهة نظر المنظمة قيد البحث.

**3- العلاقات التنظيمية:** حقق وسط حسابي (4.366) وهذه القيمة اكبر من الوسط الفرضي (3) وأهمية نسبية (873%) وهي نسبة مرتفعة وانحراف معياري بلغ (0.840) يشير ذلك الى تجانس وانسجام اجابات افراد العينة وعدم تشتتها وهذا يؤكد أهمية هذا البعد من وجهة نظر المنظمة قيد البحث.

ثانيا: علاقات التأثير لمتغيرات البحث

تتناول هذه الفقرة علاقة التأثير بين متغيرات البحث (المتغير المستقل الديمقراطية التنظيمية ، المتغير التابع التطوير التنظيمي) وتتضمن فرضية رئيسية واحدة والتي سيتم توضيحها في ادناه.

**الفرضية الرئيسية :** تتناول علاقة التأثير بين الديمقراطية التنظيمية والتطوير التنظيمي

نتائج تحليل الانحدار في الجدول (4) تبين وجود تأثير طردي وذات دلالة معنوية بين الديمقراطية التنظيمية والتطوير التنظيمي ، ونستدل من خلال النتائج بقبول قيم معاملات الانحدار إذ تشير قيمة المعلمة بيتا ( $\beta=0.495$ ) وهي قيمة موجبة وتعني ان التغيير في الديمقراطية التنظيمية بمقدار وحدة واحدة يؤدي الى تغيير بالزيادة بمقدار (0.495) في المتغير التابع الديمقراطية التنظيمية ، وقد بينت القدرة التفسيرية لنموذج الانحدار الى ان الديمقراطية التنظيمية تفسر (24.5%) من التباين الحاصل في التطوير التنظيمي ، طبقا لقيمة معامل التحديد ( $R^2=0.245$ ) ، وان العلاقة طردية ومعنوية وفقا لقيمة ( $p\text{-value}=0.000$ ) وهي اقل من (0.05)

الجدول (4) معامل التأثير بين الديمقراطية التنظيمية والتطوير التنظيمي

| المتغير التابع   | Sig  | F      | T     | R <sup>2</sup> | B    | المتغير المستقل       |
|------------------|------|--------|-------|----------------|------|-----------------------|
| التطوير التنظيمي | .000 | 28.497 | 5.338 | 0.245          | .495 | الديمقراطية التنظيمية |

المصدر: من اعداد الباحثين بالاستناد الى برنامج (SPSS VR.26).

المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

اولا: الاستنتاجات

١. من خلال نتائج التحليل الاحصائي نستنتج ان هناك اهتمام من قبل عينة البحث في الديمقراطية التنظيمية المتمثلة في ابعاد (التمكين، والتواصل) ويوجد اهتمام ايضا من قبل عينة البحث في المتغير التابع التطوير التنظيمي المتمثل في (الهيكل التنظيمي، التكنولوجيا المستخدمة، والعلاقات التنظيمية).

٢. تشير نتائج الاختبار الاحصائي ان متغير الديمقراطية التنظيمية يتوفر في مستشفى الزهراء التعليمي في محافظة النجف بمستوى مرتفع وهذا الارتفاع يعزز التطوير التنظيمي في المنظمة عينة البحث

٣. تؤدي الديمقراطية التنظيمية إلى عواقب مختلفة تتعلق بالنتائج على مستوى المنظمة وكذلك على مستوى الموظفين. فهي قوة محتملة لإحداث تغيير إيجابي في مواقف وسلوك الموظفين بما في ذلك الالتزام والرضا والثقة والصوت تُعدّ ديمقراطية مكان العمل نموذجًا جديدًا للتطوير التنظيمي، قائمًا على مبادئ الحرية والتمكين، وتعتبر كمفتاح لتحقيق النجاح التنظيمي .

٤. الديمقراطية التنظيمية ليست رفاهية بل هي استراتيجية ضرورية لتمكين التطوير التنظيمي الفعال والمستدام. من خلال تبني ممارسات تشاركية، شفافة، وعادلة، يمكن للمنظمات ليس فقط تحسين أدائها الداخلي ولكن أيضًا المساهمة في بناء مجتمع أكثر ديمقراطية.

٥. ان الديمقراطية التنظيمية تساعد في تعزيز الالتزام بالمنظمة لأن الموظفين قد يكون لديهم القدرة على التأثير في المنظمة التي يعملون بها. وبالتالي من خلال تطبيق ميزات الديمقراطية التنظيمية، أي التمكين والتواصل، يمكن تحقيق تحسن في مستوى الالتزام العام للموظفين. أن تنفيذ ممارسات الديمقراطية التنظيمية قد يؤدي إلى انخفاض معدل دوران العمالة، مما يساعد المنظمات على الاحتفاظ بموظفيها ذوي الخبرة الأخلاقية والمخلصين.

٦. **ان** المنظمات التي تتبنى نماذج قيادية ديمقراطية وتشجع النقد البناء والمشاركة العريضة تكون أكثر قدرة على التكيف مع التغيرات السريعة في بيئة الأعمال. وهذا يتوافق مع الحاجة إلى تبني منهجيات مرنة في التطوير التنظيمي.

٧. ان الديمقراطية التنظيمية ليست مفيدة فقط للمنظمة، ولكن لها تأثير إيجابي على المجتمع فان الموظفين الذين يشاركون في عمليات ديمقراطية داخل مكان العمل يميلون إلى أن يكونوا أكثر مشاركة مدنية وسياسية خارج العمل، وهذا يعزز الديمقراطية في المجتمع ككل

**ثانيا: التوصيات**

(١) على ادارة مستشفى الزهراء التعليمي في محافظة النجف اقامة ندوات ورش عمل تدريبية تساعد العاملين على اكتساب مهارات جديده تخلق لديهم التطوير التنظيمي .

(٢) على الادارة العليا في المنظمة عينة البحث تعزيز الممارسات الديمقراطية في مراحل التطوير التنظيمي من خلال مشاركة الموظفين في جميع مراحل التطوير التنظيمي، من التخطيط إلى التنفيذ والتقييم. هذا يمكن أن يتم من خلال ورش عمل تفاعلية، استبيانات منتظمة، ولجان مشاركة ووضع أنظمة واضحة للشفافية في التواصل حول أهداف التطوير والتقدم، وكذلك آليات للمساءلة لضمان أن القرارات تُتخذ بشكل عادل .

(٣) على المنظمة المبحوثة تأسيس وحدات أو لجان داخلية مسؤولة عن ضمان استمرارية وتحسين ممارسات الديمقراطية والتطوير التنظيمي وربط التطوير التنظيمي بأنظمة الحوافز . تطوير أنظمة متكاملة لمؤشرات الأداء لقياس مستوى الديمقراطية التنظيمية وأثرها على نتائج التطوير التنظيمي مثل معدل دوران الموظفين، الرضا الوظيفي، الابتكار .

(٤) على القيادات العليا في المنظمة عينة البحث إدراج مفاهيم الديمقراطية التنظيمية والتطوير التنظيمي في مناهج إدارة الأعمال، والموارد البشرية، وتقديم برامج تدريبية وورش عمل للمهنيين العاملين لتعزيز فهمهم ومهاراتهم في تطبيق الممارسات الديمقراطية في عمليات التطوير .

#### **المصادر**

1. Ahmed, K., Adeel, A., Ali, R., & Rehman, R. U. (2019). *Organizational democracy and employee outcomes: The mediating role of organizational justice. Business Strategy & Development*, 2 (3), 204-219.
2. Božić, Velibor. (2023). Organization and organizational development
3. Cao, Z., He, L., Dai, Y., & Xiang, L. (2025). School Organizational Democracy and School Development: A Chain-Mediated Model of Organizational Commitment and Work Engagement. *Futurity Education*, 5(2), 24-43.
4. Chowdhury, R. (2019). Organisational Development. In *Systems Thinking for Management Consultants: Introducing Holistic Flexibility* (pp. 457-484). Singapore: Springer Singapore
5. Collins, J. C., & Porras, J. I. 1994. Built to last. New York: Harper Collins.

6. Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. 1986. Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71: 500-507.
7. Geckil, T. (2022). Perceived organizational democracy and associated factors: A focused systematic review based on studies in Turkey. *Frontiers in Psychology*, 13, 767469.
8. Ghorbanhosseini, M. (2013). The effect of organizational culture, teamwork and organizational development on organizational commitment: the mediating role of human capital. *Technical Gazette*, 20(6), 1019-1025.
9. Grabowski, M. T. (2017). *The Relationship between Organizational Democracy and Job Satisfaction* (Master's thesis, Xavier University).
10. Kesen, M. (2015). Investigating The Effects Of Organizational Democracy And Organizational Identification On Job Satisfaction: A Field Study On Retail Industry 1. *Iib International Refereed Academic Social Sciences Journal*, 6(19), 61.
11. Marshak, R. J., & Grant, D. (2008). Organizational discourse and new organization development practices. *British Journal of Management*, 19, S7-S19.
12. Mumford, M. D. (Ed.). (2011). *Handbook of organizational creativity*. Academic Press.
13. Polat, A., Şen, H. T., & Alan, H. (2021). The Relationship Between Nurses' psychological Capital And Perceptions Of Organizational Democracy. *Eurasian Academy Of Sciences Social Sciences Journal*, 38(38), 1-11.
14. Saber, A. N. S. (2018). The impact of administrative empowerment in organizational development: An analytical study in the Koya University (Master's thesis, Bingol University, Institute of Social Sciences).
15. Seker, G., & Topsakal, C. (2011). The Level of Ability to Adopt and Apply Organizational Democracy to Primary Schools According to Perceptions of Teachers and Administrators. *Educational Sciences: Theory and Practice*, 11(3), 1222-1227.
16. Svendsen, M., & Jønsson, T. F. (2022). Organizational democracy and meaningful work: The mediating role of employees corporate social responsibility perceptions. *Frontiers in Psychology*, 13, 946656.
17. Tokgöz, A., & Önen, Ö. (2021). Investigation of the Relationship between Organizational Democracy and Job Stress Level Perceptions of Administrators and Teachers. *Shanlax International Journal of Education*, 9(2), 26-33.
18. Weber, W. G., Unterrainer, C., & Jønsson, T. F. (2023). Organizational democracy, organizational participation, and employee ownership: Individual, organizational and societal outcomes. *Frontiers in Psychology*, 14, 1135138.
19. Gade, P. J., & Perry, E. L. (2003). Changing the newsroom culture: A four-year case study of organizational development at the St. Louis Post-Dispatch. *Journalism & mass communication quarterly*, 80(2), 327-347
20. Rastgoo, P. (2016). The relationship of talent management and organizational development with job motivation of employees. *Acta Universitatis Agriculturae et Silviculturae Mendelianae Brunensis*, 64(2), 653-662.
21. Engbers, R., de Caluwé, L. I., Stuyt, P. M., Fluit, C. R., & Bolhuis, S. (2013). Towards organizational development for sustainable high-quality medical teaching. *Perspectives on Medical Education*, 2(1), 28-40