



## أثر الهيكل التنظيمي في تحقيق التنمية الإدارية دراسة تحليلية لقطاع الصحة - إدارة الخدمات الصحية سبها

د. عبدالسلام منصور المبروك الأحول

الهيئة الليبية للبحث العلمي

### المخلص:

هدف هذه الدراسة إلى استكشاف أثر الهيكل التنظيمي على التنمية الإدارية في قطاع الصحة، مع التركيز على إدارة الخدمات الصحية في سبها حيث يعتبر ان تحسين الهيكل التنظيمي إحدى الأدوات الأساسية لتعزيز كفاءة الأداء الإداري وجودة الخدمات في ظل التحديات التي تواجه القطاع الصحي في ليبيا، استخدمت الدراسة استبياناً وزع على 50 موظفاً في إدارة الخدمات الصحية بسبها، تم اختيارهم بشكل عشوائي لضمان تمثيل عادل وقد كشفت النتائج أن الهيكل التنظيمي الفعال يعزز عملية اتخاذ القرار من خلال تحسين التواصل وزيادة مشاركة الموظفين، مما ينعكس بشكل إيجابي على الكفاءة الإدارية والأداء الوظيفي. كما بينت النتائج أن إعادة النظر في الهياكل التنظيمية وتعديلها بما يتماشى مع المتطلبات الحديثة يعزز التنمية الإدارية ويرفع جودة الخدمات الصحية وأيضاً ان الهيكل التنظيمي الفعال يجب أن يكون مرناً، يدعم القرارات اللامركزية، ويشجع على الابتكار والمشاركة الفعالة من جميع أفراد الفريق. توصي الدراسة بتطوير السياسات والإجراءات لتعزيز قدرة الهيكل التنظيمي على التكيف مع التغيرات وتحسين جودة الخدمات المقدمة. تسلط الدراسة الضوء على أهمية الهيكل التنظيمي في تحقيق التنمية الإدارية، وتقديم توصيات لصانعي السياسات لتحسين إدارة الخدمات الصحية في سبها وباقي مدن ليبيا.

الكلمات المفتاحية: الهيكل التنظيمي، التنمية الإدارية، قطاع الصحة، إدارة الخدمات الصحية، سبها، تحليل الهيكل التنظيمي، المرونة الإدارية، الكفاءة الإدارية.

**Abstract:**

This study aims to explore the impact of organizational structure on administrative development in the health sector, focusing on the Health Services Administration in Sebha. Improving the organizational structure is considered one of the essential tools for enhancing administrative performance efficiency and service quality, especially in light of the significant challenges facing the health sector in Libya.

The study utilized a questionnaire distributed to 50 employees in the Health Services Administration in Sebha, who were randomly selected to ensure fair representation. The results revealed that an effective organizational structure significantly enhances decision-making processes by improving communication and increasing employee participation, which positively impacts administrative efficiency and job performance.

The findings also indicated that revisiting and adjusting current organizational structures to align with modern requirements enhances administrative development and improves the quality of health services. An effective organizational structure should be flexible, support

decentralized decision-making, and encourage innovation and active participation from all team members.

The study recommends developing policies and procedures to enhance the organizational structure's ability to adapt to changes and improve service quality. The study highlights the crucial importance of organizational structure in achieving administrative development, providing recommendations for policymakers to improve health services management in Sebha and other Libyan cities.

**Keywords:** Organizational structure, administrative development, health sector, Health Services Administration, Sebha, organizational structure analysis, administrative flexibility, administrative efficiency.

المبحث الأول الجانب النظري للدراسة:

#### المقدمة:

**1.1 خلفية الدراسة:** تلعب المؤسسات الصحية دورًا حيويًا في تحسين جودة حياة الأفراد من خلال تقديم خدمات صحية شاملة ومتنوعة. ومع ازدياد الطلب على هذه الخدمات، تبرز الحاجة إلى تحسين الكفاءة الإدارية لضمان تقديم خدمات ذات جودة عالية تلبي احتياجات السكان. يُعتبر الهيكل التنظيمي العمود الفقري لأي مؤسسة، حيث يُحدد العلاقات الرسمية بين الموظفين، ويرسم خطوط السلطة، ويضع إطارًا واضحًا لمسارات الاتصال وتوزيع المسؤوليات. الهيكل التنظيمي الجيد يساعد في تحسين الأداء المؤسسي من خلال تعزيز التنسيق بين الإدارات المختلفة، وضمان توزيع الموارد بكفاءة.



في المقابل، تعمل التنمية الإدارية على تطوير المهارات والكفاءات الإدارية من خلال تدريب الموظفين، تحسين أنظمة العمل، وتبني ممارسات إدارية حديثة. تُعد التنمية الإدارية وسيلة لتعزيز الفاعلية المؤسسية، حيث تهدف إلى تحسين الأداء ليس فقط على مستوى الأفراد، بل أيضًا على مستوى المؤسسة ككل. الجمع بين هيكل تنظيمي فعال وتنمية إدارية مستدامة يُمكن المؤسسات من التكيف مع التغيرات السريعة في بيئة العمل، خاصة في القطاع الصحي الذي يتسم بالديناميكية.

في مدينة سبها، تواجه إدارة الخدمات الصحية تحديات كبيرة تتعلق بالهيكل التنظيمي والتنمية الإدارية. من أبرز هذه التحديات ضعف التنسيق بين الأقسام، وغياب وضوح الأدوار والمسؤوليات، مما يؤثر سلبًا على جودة الخدمات الصحية المقدمة. بالإضافة إلى ذلك، يُظهر السياق المحلي حاجة ملحة لتحسين الأداء الإداري، وذلك من خلال مراجعة الهياكل التنظيمية القائمة واعتماد استراتيجيات فعالة للتنمية الإدارية.

**1.2 مشكلة الدراسة:** تُعاني المؤسسات الصحية في العديد من الدول النامية، بما في ذلك مدينة سبها، من تحديات إدارية تؤثر على قدرتها على تقديم خدمات صحية ذات جودة عالية. تُشير الملاحظات الأولية إلى أن إدارة الخدمات الصحية بسبها تعاني من مشكلات تتعلق بفعالية الهيكل التنظيمي الحالي. يتمثل ذلك في ضعف التنسيق بين الإدارات، غياب وضوح الأدوار والمسؤوليات، وصعوبة اتخاذ القرارات بشكل سريع وفعال. هذه المشكلات لا تؤدي فقط إلى ضعف الأداء الإداري، بل تؤثر أيضًا على رضا الموظفين والمستفيدين من الخدمات الصحية.

بناءً على ذلك، تتبع مشكلة الدراسة من الحاجة إلى فهم مدى تأثير الهيكل التنظيمي على التنمية الإدارية. السؤال الرئيسي الذي تسعى الدراسة للإجابة عليه هو: كيف يؤثر الهيكل التنظيمي على التنمية الإدارية في إدارة الخدمات الصحية بسبها؟



استنادًا إلى مشكلة الدراسة وأهدافها، يمكن صياغة التساؤلات الفرعية التالية:  
ما مدى تأثير الهيكل التنظيمي على عملية اتخاذ القرار في إدارة الخدمات الصحية بمدينة  
سبها؟

كيف يؤثر الهيكل التنظيمي على الكفاءة الإدارية وتحسين الأداء الوظيفي داخل الإدارة؟  
ما هي التعديلات المطلوبة في الهيكل التنظيمي لتعزيز التنمية الإدارية وتحسين جودة  
الخدمات الصحية؟

فرضيات الدراسة: بناءً على التساؤلات أعلاه، يمكن صياغة الفرضيات التالية:  
الفرضية الأولى: هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين فعالية الهيكل التنظيمي وتحسين  
عملية اتخاذ القرار في إدارة الخدمات الصحية بمدينة سبها.

الفرضية الثانية: الهيكل التنظيمي يؤثر بشكل إيجابي على الكفاءة الإدارية وتحسين الأداء  
الوظيفي داخل إدارة الخدمات الصحية بمدينة سبها.

الفرضية الثالثة: تحسين الهيكل التنظيمي الحالي يساهم في تعزيز التنمية الإدارية ورفع  
جودة الخدمات الصحية المقدمة.

**1.3 أهداف الدراسة:** تهدف هذه الدراسة إلى تقييم دور الهيكل التنظيمي في تحقيق التنمية  
الإدارية داخل إدارة الخدمات الصحية بمدينة سبها. ولتحقيق هذا الهدف العام، تسعى  
الدراسة إلى تحقيق الأهداف الفرعية التالية:

فهم تأثير الهيكل التنظيمي على عملية اتخاذ القرار: اتخاذ القرار هو أحد الجوانب  
الأساسية للإدارة الفعالة. تسعى الدراسة إلى تحليل كيفية تأثير الهيكل التنظيمي الحالي على  
سرعة ودقة اتخاذ القرارات الإدارية.



تحليل مدى تأثير الهيكل التنظيمي على الكفاءة الإدارية: الكفاءة الإدارية تُقاس بقدرة المؤسسة على استخدام الموارد البشرية والمالية بشكل فعال لتحقيق الأهداف. تسعى الدراسة إلى تقييم مدى مساهمة الهيكل التنظيمي في تحسين كفاءة العمليات الإدارية داخل الإدارة. تقديم توصيات لتحسين الهيكل التنظيمي: تهدف الدراسة إلى اقتراح حلول عملية يمكن أن تساعد في تحسين الهيكل التنظيمي الحالي بما يتماشى مع أهداف التنمية الإدارية.

**1.4 أهمية الدراسة:** تبرز أهمية هذه الدراسة من خلال تأثيرها على المستويين العلمي والتطبيقي:

**الأهمية العلمية:** تأتي أهمية الدراسة العلمية من كونها تضيف إلى الأدبيات الموجودة في مجال الإدارة الصحية، خاصة في سياق الدول النامية. تُركز معظم الدراسات السابقة على السياقات العالمية أو الوطنية الكبرى، في حين أن هذه الدراسة تهدف إلى سد الفجوة المعرفية المتعلقة بالسياق المحلي، من خلال تحليل تأثير الهيكل التنظيمي على التنمية الإدارية في مدينة سبها. النتائج التي ستتوصل إليها الدراسة قد تشكل مرجعًا للباحثين المهتمين بمجال الإدارة الصحية.

**الأهمية العملية:** على المستوى التطبيقي، توفر هذه الدراسة إطارًا عمليًا لتحسين الأداء الإداري في إدارة الخدمات الصحية بسبها. من خلال التوصيات التي سنقدم، يمكن لمسؤولي الإدارة الصحية اتخاذ إجراءات لتحسين الهيكل التنظيمي الحالي، مما يساهم في تعزيز التنمية الإدارية ورفع جودة الخدمات الصحية المقدمة. في ظل التحديات الحالية التي تواجه القطاع الصحي في المدينة، يمكن أن تساهم هذه الدراسة في تحسين الكفاءة والفعالية المؤسسية.



### منهجية البحث:

**1.5 نوع الدراسة:** تُصنّف هذه الدراسة ضمن الدراسات الوصفية التحليلية، حيث تهدف إلى وصف الواقع الحالي وتحليل العلاقة بين الهيكل التنظيمي والتنمية الإدارية في إدارة الخدمات الصحية بمدينة سبها. يركز المنهج الوصفي التحليلي على جمع البيانات الكمية وتحليلها لفهم تأثير الهيكل التنظيمي على مختلف جوانب التنمية الإدارية. تُعتبر هذه الطريقة مناسبة لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة على تساؤلاتها.

**1.6 أداة جمع البيانات:** تم استخدام الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات. يتكون الاستبيان من مجموعة من الأسئلة المصممة باستخدام مقياس ليكرت الخماسي، والذي يتراوح بين (1) "موافق بشدة" و(5) "غير موافق بشدة". يغطي الاستبيان ثلاثة محاور رئيسية:

اتخاذ القرار: لقياس مدى تأثير الهيكل التنظيمي على سرعة ودقة القرارات الإدارية.  
التنسيق بين الأقسام: لفهم كيفية تسهيل الهيكل التنظيمي للتعاون بين الإدارات المختلفة.  
جودة الخدمات الصحية: لتقييم تأثير الهيكل التنظيمي على تحسين الخدمات المقدمة للمستفيدين.

**1.7 عينة الدراسة:** تتكون عينة الدراسة من 50 موظفًا يعملون في إدارة الخدمات الصحية بمدينة سبها. تم اختيار العينة باستخدام الأسلوب العشوائي البسيط، بهدف ضمان تمثيل كافة الفئات الوظيفية داخل الإدارة. يساعد هذا الأسلوب في تقليل التحيز وضمان أن النتائج يمكن تعميمها على مجتمع الدراسة حيث وزع الاستبيان في شهر سبتمبر وتم استرجاعه بالكامل في نفس الشهر.

**1.8 أساليب تحليل البيانات:** تم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS لإجراء التحليل الإحصائي الكمي. شملت أساليب التحليل ما يلي:



وصف البيانات: باستخدام الوسط الحسابي والانحراف المعياري لتحليل استجابات العينة وتقديم صورة شاملة عن المتغيرات.

تحليل العلاقة بين المتغيرات: تم استخدام اختبارات الارتباط (مثل اختبار بيرسون) لتحديد مدى قوة العلاقة بين الهيكل التنظيمي والتنمية الإدارية.

تحليل الفرضيات: لاختبار الفرضيات وتحديد دلالتها الإحصائية، مما يساعد في الإجابة عن تساؤلات الدراسة.

#### 1.9 الدراسات السابقة:

الدراسة الأولى: أثر الهيكل التنظيمي على كفاءة الأداء الإداري في المؤسسات الصحية أجرى أحمد محمد (2020) دراسة استهدفت 70 موظفًا من مستشفى عام، بهدف تحليل تأثير الهيكل التنظيمي على كفاءة الأداء الإداري. اعتمد الباحث على استبيان يتناول متغيرات مثل وضوح الأدوار، التنسيق بين الأقسام، وسرعة اتخاذ القرارات. توصلت الدراسة إلى أن الهياكل التنظيمية المبسطة تسهم في تحسين وضوح الأدوار والمسؤوليات، مما يؤدي إلى تنسيق أفضل بين الأقسام وزيادة فعالية الأداء الإداري. كما أشارت النتائج إلى أن المستويات الإدارية المتعددة تعيق عملية اتخاذ القرارات. بناءً على ذلك، أوصت الدراسة بضرورة تبسيط الهيكل التنظيمي وتقليل المستويات الإدارية، مع تعزيز نظم الاتصال الداخلي لتحسين الأداء المؤسسي.

الدراسة الثانية: العلاقة بين الهيكل التنظيمي وجودة الخدمات الصحية، هدفت دراسة فاطمة الزهراء على (2019) إلى استكشاف العلاقة بين الهيكل التنظيمي وجودة الخدمات الصحية، باستخدام عينة مكونة من 55 موظفًا في القطاع الصحي. استخدمت الباحثة أدوات مثل الاستبيانات والمقابلات لجمع البيانات. أظهرت النتائج أن الهيكل التنظيمي الواضح يسهم بشكل كبير في تحسين جودة الخدمات الصحية المقدمة، حيث يعزز من





التواصل بين الإدارات المختلفة، مما يقلل من الأخطاء الإدارية. وأوصت الدراسة باعتماد هيكل تنظيمي يركز على تحقيق رضا المريض، مع تحسين آليات التنسيق بين الأقسام لضمان جودة أعلى للخدمات.

**الدراسة الثالثة: تأثير الهيكل التنظيمي على اتخاذ القرارات الإدارية،** في دراسة محمد سالم (2018)، والتي استهدفت 60 موظفًا من الإدارات الحكومية، تم تحليل تأثير الهيكل التنظيمي على عملية اتخاذ القرارات. اعتمد الباحث على استبيان مكون من 20 سؤالاً لقياس مدى تأثير طبيعة الهيكل التنظيمي على سرعة ودقة اتخاذ القرارات الإدارية. أظهرت النتائج أن الهياكل التنظيمية الهرمية تقلل من سرعة اتخاذ القرار، حيث تتطلب المرور بعدة مستويات إدارية. في المقابل، أظهرت الهياكل التنظيمية المسطحة قدرة أعلى على اتخاذ قرارات سريعة ودقيقة. وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز ثقافة التفويض الإداري، وتبني هياكل تنظيمية مرنة لتحقيق تحسينات في اتخاذ القرار.

**الدراسة الرابعة: أثر الهيكل التنظيمي على الأداء الوظيفي في المؤسسات الصحية،** أجرت سمية عبد الله (2021) دراسة تناولت تأثير الهيكل التنظيمي على الأداء الوظيفي، بمشاركة 80 موظفًا من مستشفيات حكومية. ركزت الدراسة على متغيرات مثل الإنتاجية والانضباط الوظيفي، وتوصلت إلى أن الهياكل التنظيمية التي توفر وضوحًا في الأدوار والمسؤوليات تسهم في زيادة الإنتاجية، حيث يتمكن الموظفون من أداء مهامهم بكفاءة أكبر. كما أظهرت الدراسة أن الهياكل التنظيمية الصارمة قد تؤدي إلى انخفاض الرضا الوظيفي، مما ينعكس سلبًا على الأداء العام. وأوصت الدراسة بإعادة تصميم الهياكل التنظيمية بما يتماشى مع أهداف المؤسسة لتحسين الأداء الوظيفي.

**الدراسة الخامسة: الهيكل التنظيمي والتنمية الإدارية في المؤسسات الصحية،** استهدفت دراسة خالد يوسف (2017) عينة مكونة من 50 موظفًا في مستشفى تعليمي، وركزت على



دور الهيكل التنظيمي في تحقيق التنمية الإدارية. أظهرت الدراسة أن الهياكل التنظيمية المرنة تعزز من تطوير المهارات الإدارية للموظفين، حيث توفر بيئة تشجع على التعلم المستمر وتحسين الكفاءات. كما وجدت الدراسة أن الهيكل التنظيمي الفعال يساهم في تمكين الموظفين من اتخاذ قرارات أكثر استقلالية، مما يعزز من شعورهم بالمسؤولية. أوصت الدراسة بضرورة تبني هياكل تنظيمية مرنة تدعم التطوير الإداري المستدام.

**الدراسة السادسة: تأثير الهياكل التنظيمية على رضا العاملين، بحثت مريم حسن (2020) في العلاقة بين طبيعة الهيكل التنظيمي ورضا العاملين في مؤسسات الرعاية الصحية، باستخدام عينة مكونة من 65 موظفًا. أوضحت الدراسة أن الهيكل التنظيمي الذي يوفر بيئة عمل داعمة يعزز من رضا الموظفين، مما يؤدي إلى تحسين الأداء الوظيفي. كما وجدت أن الهياكل التنظيمية غير الواضحة تؤدي إلى زيادة التوتر الوظيفي وانخفاض مستوى الرضا. وأوصت الدراسة بضرورة اعتماد هياكل تنظيمية مرنة تعزز من رفاهية الموظفين وتشجع على التواصل الفعال.**

**الدراسة السابعة: العلاقة بين الهياكل التنظيمية والتطوير الإداري في القطاع الصحي، استهدفت دراسة عمر عبد الكريم (2019) عينة من 90 موظفًا في إدارات الصحة، وركزت على العلاقة بين الهياكل التنظيمية والتطوير الإداري. توصلت الدراسة إلى أن الهياكل التنظيمية المرنة تلعب دورًا هامًا في تطوير مهارات الإدارة الوسطى، حيث تتيح فرصًا أكبر للتعلم والمشاركة في اتخاذ القرارات. كما وجدت أن تطوير الهيكل التنظيمي يعزز من الكفاءة الإدارية للمؤسسة ككل. أوصت الدراسة بتقديم برامج تدريبية مستمرة لتطوير الكفاءات الإدارية، مع إعادة تصميم الهيكل التنظيمي بما يدعم التنمية الإدارية.**

**الدراسة الثامنة: تأثير الهيكل التنظيمي على التواصل المؤسسي، تناولت دراسة علي إبراهيم (2018)، التي شملت 75 موظفًا في مؤسسات صحية، تأثير الهيكل التنظيمي**



على كفاءة التواصل المؤسسي. أظهرت الدراسة أن الهيكل التنظيمي الجيد يعزز من قنوات الاتصال الداخلية، مما يسهم في تحسين نقل المعلومات بين الإدارات المختلفة. وأكدت أن الهياكل التنظيمية المعقدة تؤدي إلى تأخير التواصل وضعف التنسيق. بناءً على ذلك، أوصت الدراسة بتحسين قنوات الاتصال الداخلي وتبسيط الهيكل التنظيمي لضمان فاعلية أكبر في نقل المعلومات.

#### 1.10 أوجه الشبه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

**أوجه الشبه:** تتقاطع الدراسة الحالية مع العديد من الدراسات السابقة في التركيز على العلاقة بين الهيكل التنظيمي وأحد جوانب الأداء الإداري. على سبيل المثال، ركزت دراسة **أحمد محمد (2020)** ودراسة **فاطمة الزهراء علي (2019)** على تأثير الهيكل التنظيمي في تحسين كفاءة الأداء وجودة الخدمات، وهو ما يتماشى مع هدف الدراسة الحالية في تحليل دور الهيكل التنظيمي في تحقيق التنمية الإدارية. كما أن استخدام الاستبيانات كأداة لجمع البيانات يظهر في معظم الدراسات، مثل دراسات **محمد سالم (2018)** و**سمية عبد الله (2021)**، مما يعكس تشابهًا في منهجية البحث وأداة القياس.

إضافة إلى ذلك، تُظهر جميع الدراسات تقريبًا أن الهيكل التنظيمي يؤثر بشكل كبير على كفاءة الأداء، سرعة اتخاذ القرارات، وتحسين جودة الخدمات الصحية. يُعد هذا متسقًا مع فرضيات الدراسة الحالية التي تتوقع تأثيرًا إيجابيًا للهيكل التنظيمي على التنمية الإدارية في إدارة الخدمات الصحية بمدينة سبها.

**أوجه الاختلاف:** تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في سياقها المكاني، حيث تركز على قطاع الصحة في مدينة سبها، بينما تناولت الدراسات السابقة مؤسسات صحية في دول مختلفة مثل مصر، الجزائر، والسعودية. هذا السياق المحلي يمنح الدراسة الحالية خصوصية ترتبط بالبيئة التنظيمية المحلية وتحدياتها.



من جهة أخرى، تهدف الدراسة الحالية إلى تقديم تحليل شامل للهيكل التنظيمي والتنمية الإدارية، مع التركيز على إدارة الخدمات الصحية تحديداً، في حين ركزت بعض الدراسات السابقة، مثل دراسة **علي إبراهيم (2018)**، على جوانب محددة مثل التواصل المؤسسي، أو كما في دراسة **خالد يوسف (2017)** التي تناولت تطوير المهارات الإدارية. علاوة على ذلك، يختلف حجم العينة في الدراسة الحالية (50 موظفاً) مقارنة بالدراسات السابقة التي تراوحت عيناتها بين 55 و90 موظفاً، ما ينعكس على نطاق التحليل وعمق النتائج.

**التميز في الدراسة الحالية:** تتميز الدراسة الحالية بتناولها الهيكل التنظيمي من منظور التنمية الإدارية في سياق بيئة صحية محلية، مما يساهم في سد فجوة معرفية متعلقة بالقطاع الصحي في سبها. كما أن استخدام مقياس **ليكرت** لجمع البيانات يتيح تحليلاً كمياً أكثر دقة لأراء العاملين حول تأثير الهيكل التنظيمي. هذا يكمل الأدبيات الحالية ويضيف بُعداً جديداً للتحليل.

**2.1 الهيكل التنظيمي:** الهيكل التنظيمي هو الأساس الذي تقوم عليه أي مؤسسة أو منظمة لتحديد كيفية توزيع المهام وتنسيق الأنشطة، بما يضمن أن كل شخص يعرف دوره ومسؤولياته داخل المنظمة. في المؤسسات الصحية، يلعب الهيكل التنظيمي دوراً محورياً في تحسين الكفاءة الإدارية وجودة الخدمات، حيث يساهم في تقليل التداخل بين الأدوار وتسهيل اتخاذ القرارات وتحقيق الأهداف المشتركة.

**تعريف الهيكل التنظيمي:** الهيكل التنظيمي هو التنظيم الداخلي للمؤسسة الذي يحدد كيفية توزيع الأنشطة والمهام والموارد بين الأفراد والفرق لتحقيق أهداف المنظمة. وفقاً لـ **Mintzberg (1979)**، فإن الهيكل التنظيمي "يشمل ترتيب الأفراد والوظائف في الهيكل الرسمي للمنظمة بما يسمح بتنسيق الأنشطة بطريقة فعالة ويتوزع المسؤوليات بطريقة مناسبة".



**مكونات الهيكل التنظيمي:** الهيكل التنظيمي يتكون من عدة عناصر أساسية تتكامل مع بعضها لضمان تحقيق الأهداف. أبرز هذه المكونات هي:

**التقسيم الوظيفي:** يشير إلى تقسيم الأنشطة داخل المنظمة إلى وحدات متخصصة مثل أقسام الطب، التمريض، الإدارة، والصيدلة في المستشفيات. هذا النوع من التنظيم يُحسن من تخصص العاملين وبتيح لهم التفرغ لإتقان مهامهم بشكل أكفأ.

**التسلسل الهرمي:** يُمثل التسلسل الهرمي في الهيكل التنظيمي ترتيب السلطة داخل المنظمة. في هذا النظام، يكون هناك تحديد دقيق للمسؤوليات والصلاحيات بين مختلف المستويات الإدارية. في المستشفيات، على سبيل المثال، يتم تقسيم السلطة بين المدير العام، مديري الأقسام، وأطباء ورؤساء الفرق الطبية. يُعد التسلسل الهرمي أحد العوامل التي تساعد في تسريع اتخاذ القرارات، خاصة في حالات الطوارئ حيث تتطلب الإدارة الصحية قرارات سريعة وحاسمة.

**نظم الاتصال:** تعتبر نظم الاتصال جزءاً حيوياً من الهيكل التنظيمي، حيث تهدف إلى تسهيل تدفق المعلومات بين الأفراد والإدارات. يُساعد التنظيم السليم لنظم الاتصال في تقليل المعلومات المفقودة أو المغلوطة، مما يعزز من فعالية اتخاذ القرارات وتنسيق الأعمال بين الأقسام المختلفة.

**الرقابة والإشراف:** يشمل تحديد كيفية متابعة الأداء وضمان تنفيذ المهام بكفاءة. الرقابة في الهيكل التنظيمي تهدف إلى ضمان التزام الأفراد والسياسات والإجراءات التنظيمية، وهي ضرورية خاصة في قطاع الصحة لضمان تقديم الرعاية الطبية بجودة عالية ومتابعة تنفيذ الإجراءات الطبية بشكل دقيق وآمن.



**أنواع الهياكل التنظيمية:** تختلف أنواع الهياكل التنظيمية بحسب حجم المنظمة وطبيعة الأعمال التي تقوم بها. في المؤسسات الصحية، يُعتبر اختيار الهيكل التنظيمي المناسب أمرًا حيويًا لتحقيق كفاءة أكبر في تقديم الخدمات الصحية.

**الهيكل الوظيفي:** في هذا النوع من الهياكل، تُقسم المهام بين الأقسام المتخصصة حسب الوظائف (مثل الأطباء، التمريض، الإدارة المالية). يُعد الهيكل الوظيفي من أكثر الأنواع شيوعًا في المؤسسات الصحية، خاصة في المستشفيات الكبيرة حيث يتطلب كل قسم تركيزًا على اختصاصات محددة. على الرغم من كفاءته في تقليل التداخل بين المهام، إلا أنه قد يؤدي إلى مشاكل في التنسيق بين الأقسام المختلفة.

**الهيكل المصفوفي:** يجمع بين مزايا الهيكل الوظيفي والمشروعية. في الهيكل المصفوفي، يعمل الموظفون في فرق متعددة المهام ويتعين عليهم التفاعل مع فرق مختلفة حسب احتياجات المشاريع. هذا الهيكل يعزز من التنسيق بين الأقسام المختلفة، لكنه قد يخلق تحديات في توجيه الموظفين وضبط الصلاحيات والمسؤوليات بين المدراء في الهيكل المصفوفي.

**الهيكل الهرمي:** هذا الهيكل يتضمن تسلسلاً هرميًا صارمًا حيث يتم تحديد المهام والمسؤوليات بوضوح وفقًا للمستويات الإدارية. في هذا النظام، تكون السلطة في القمة، وتتفرع منها المسؤوليات للموظفين في المستويات الأدنى. رغم وضوحه وسهولة تطبيقه، إلا أن الهيكل الهرمي قد يؤدي إلى تقليل مرونة اتخاذ القرارات وتقليل قدرة الموظفين على الابتكار.

**الهيكل الشبكي:** يعتبر هذا الهيكل من الهياكل الحديثة ويعتمد على التعاون بين الأقسام والمجموعات الخارجية مثل المستشفيات الشريكة والموردين. يعزز هذا الهيكل التعاون السلس والمرونة في العمل، وهو مناسب للمؤسسات الصحية التي تعتمد على الشراكات



المختلفة. لكنه يتطلب تنسيقاً دقيقاً لتجنب التعارض في المسؤوليات والأهداف بين الوحدات المختلفة.

## 2.2 التنمية الإدارية:

**مفهوم التنمية الإدارية وأهميتها:** التنمية الإدارية هي عملية تهدف إلى تحسين الأداء الإداري والقيادي في المؤسسات من خلال تطوير المهارات والقدرات الإدارية لأفراد المنظمة على مختلف المستويات. تُعد التنمية الإدارية جزءاً أساسياً من تحسين الأداء المؤسسي، حيث تركز على تأهيل العاملين وتزويدهم بالأدوات والمعرفة اللازمة لتلبية متطلبات العمل المتجددة والمساهمة في تحقيق أهداف المنظمة. وفقاً لـ **Dessler (2016)**، فإن التنمية الإدارية تشمل كافة الأنشطة التي تهدف إلى تعزيز الكفاءة التنظيمية، تحسين قدرات القيادة، وتطوير أساليب اتخاذ القرار داخل المنظمة.

تعتبر التنمية الإدارية أمراً بالغ الأهمية في المؤسسات الصحية، حيث تلعب دوراً كبيراً في رفع مستوى الكفاءة وتحسين جودة الخدمات الصحية المقدمة للمواطنين. قد تشمل هذه الأنشطة: التدريب على تقنيات جديدة، تحسين أساليب العمل، تعزيز قدرات الموظفين، وتطبيق أساليب جديدة في القيادة. في المؤسسات الصحية، تسهم التنمية الإدارية في تحسين التنسيق بين مختلف الأقسام (مثل الأطباء، التمريض، الإداريين)، مما يساهم في تعزيز فعالية العمل وتحقيق نتائج أفضل في تقديم الرعاية الصحية (Kotter, 1996).

**أهمية التنمية الإدارية:** تتمثل أهمية التنمية الإدارية في تحسين الأداء المؤسسي وزيادة فعالية اتخاذ القرارات الإدارية، خاصة في المؤسسات الصحية، حيث يكون تطوير الإدارة عاملاً حاسماً لتحسين تقديم الرعاية الصحية. يمكن تلخيص أهمية التنمية الإدارية في النقاط التالية:



رفع مستوى الكفاءة الإنتاجية: من خلال تطوير المهارات الإدارية، يمكن تحسين إنتاجية الموظفين وزيادة كفاءتهم في أداء مهامهم. في القطاع الصحي، يمكن أن يؤدي ذلك إلى تقليل الأخطاء الطبية وتحسين جودة الرعاية الصحية (Robbins & Judge, 2018).

تحسين جودة القرارات: تُساهم التنمية الإدارية في تدريب القادة على استخدام أساليب تحليلية متقدمة في اتخاذ القرارات، مما يحسن قدرة المنظمة على الاستجابة للتحديات واتخاذ القرارات الأكثر فعالية. يساهم هذا في تعزيز القدرة على اتخاذ قرارات سريعة ودقيقة خاصة في بيئات العمل الطبية التي تشهد ضغوطاً يومية (Schein, 2010).

تعزيز القدرة على التكيف مع التغيرات: في عالم سريع التغير، تحتاج المؤسسات الصحية إلى إدارة قادرة على التكيف مع التحديات الجديدة، مثل تطبيق التقنيات الحديثة في الطب، أو التعامل مع الأزمات الصحية مثل الأوبئة. يساهم التدريب المستمر للكوادر الإدارية في تعزيز قدرتهم على التكيف مع هذه المتغيرات (Dessler, 2016).

تحقيق الابتكار والريادة: تُساعد التنمية الإدارية في تعزيز الإبداع والابتكار داخل المؤسسات. وفي القطاع الصحي، يُعتبر الابتكار أمراً حيوياً في تطوير تقنيات جديدة للعلاج، أو تحسين الإجراءات الإدارية التي تخدم المرضى. وفقاً لـ (Kotter, 1996)، فإن القيادة الإبداعية والإدارية تدعم التغيير المستمر داخل المؤسسات الصحية لتحقيق التفوق المستدام.

أبعاد التنمية الإدارية: التنمية الإدارية ليست مجرد برامج تدريبية، بل هي عملية شاملة تتضمن العديد من الأبعاد التي تساهم في تعزيز قدرات المؤسسة والعاملين بها. يمكن تصنيف هذه الأبعاد كما يلي:

تطوير المهارات الفردية: يعد تطوير مهارات الأفراد جزءاً أساسياً من عملية التنمية الإدارية، حيث يُستهدف فيه تحسين القدرات التقنية والقيادية والإدارية. في المؤسسات الصحية،





يتطلب ذلك تدريب الموظفين على التقنيات الحديثة في مجال الرعاية الصحية، أو على مهارات التواصل الفعال مع المرضى والطواقم الطبي. كما يشمل تدريب القادة على مهارات اتخاذ القرار وحل المشكلات في بيئات العمل الصحية المعقدة (Schein, 2010).

**تحسين أساليب العمل:** إعادة هندسة العمليات الإدارية في المؤسسات الصحية هو جزء آخر من عملية التنمية الإدارية. تشمل هذه العمليات تقليل الإجراءات الروتينية غير الضرورية، تبسيط التفاعل بين الأقسام المختلفة، وتعزيز التعاون بين الأطباء والمرضى وفرق الإدارة. على سبيل المثال، يمكن تحسين عمليات التسجيل والعلاج في المستشفيات من خلال إدخال الأنظمة الإلكترونية التي تسهل الوصول إلى البيانات وتُسرّع اتخاذ القرارات (Robbins & Judge, 2018).

**تعزيز بيئة العمل:** تتضمن التنمية الإدارية أيضًا تحسين بيئة العمل داخل المؤسسة. بيئة العمل الجيدة تشجع على التعاون بين الأفراد وتحفزهم على العمل الجماعي. في القطاع الصحي، يمكن أن يشمل ذلك تحسين ظروف العمل للمرضى والأطباء من خلال توفير الأدوات الحديثة أو توفير بيئة خالية من الضغط النفسي والمشاكل التنظيمية التي قد تؤثر على جودة الرعاية الصحية. تحسين بيئة العمل يساهم في تقليل الإجهاد وزيادة رضا الموظفين، ما ينعكس إيجابيًا على الأداء العام للمؤسسة (Kotter, 1996).

**تطوير أنظمة القيادة:** القيادة التحويلية تشجع على التفاعل المستمر بين القائد وموظفيه، مما يساهم في تحسين الأداء الجماعي وتوجيه الجهود نحو الأهداف المشتركة. في المؤسسات الصحية، تكون القيادة ذات أهمية خاصة نظرًا للقرارات الهامة التي تتعلق بحياة المرضى. تطوير أنظمة القيادة يعنى تدريب القادة على كيفية تحفيز الفرق، وتوجيههم لتبني الابتكار، وتعزيز مهارات إدارة الأزمات (Schein, 2010).



**عوامل تعزيز التنمية الإدارية في المؤسسات الصحية:** عدة عوامل يمكن أن تساهم في تعزيز التنمية الإدارية داخل المؤسسات الصحية. يشمل ذلك:

**برامج التدريب والتطوير المستمر:** برامج التدريب ليست فقط للتطوير المهني، بل هي عملية مستمرة تهدف إلى زيادة وعي الموظفين بالابتكارات الجديدة وتزويدهم بالمعرفة اللازمة للتعامل مع التحديات المعاصرة. مثلاً، يمكن تدريب العاملين في القطاع الصحي على استخدام الأنظمة الصحية الإلكترونية أو تطبيقات الذكاء الاصطناعي في تشخيص الأمراض (Dessler, 2016).

**دعم القيادة التحويلية:** القيادة التحويلية هي القيادة التي تلهم وتوجه الأفراد لتحقيق أهداف عالية، وهي ذات تأثير كبير على تحسين الأداء المؤسسي في القطاع الصحي. تطوير القيادة التحويلية يشمل تمكين القادة من توجيه فرق العمل بشكل متواصل نحو تحسين الأداء وزيادة الالتزام بالقيم المؤسسية (Kotter, 1996).

**استخدام التكنولوجيا في الإدارة:** في القطاع الصحي، يعتبر استخدام التكنولوجيا في إدارة المؤسسات من العوامل الأساسية في تعزيز التنمية الإدارية. أنظمة السجلات الصحية الإلكترونية، وتقنيات الاتصال عن بُعد، وتطبيقات الذكاء الاصطناعي، يمكن أن تساهم في تحسين دقة القرارات، وتقليل التكاليف، وتعزيز التعاون بين الأقسام الطبية والإدارية (Schein, 2010).

**الاهتمام بالموارد البشرية:** يمكن تعزيز التنمية الإدارية من خلال توفير بيئة محفزة للعاملين. في المؤسسات الصحية، يتطلب هذا توفير فرص للتطوير المهني، تحسين ظروف العمل، وتوفير الدعم الكافي للعاملين للتغلب على ضغوط العمل (Robbins & Judge, 2018).



### 2.3 العلاقة بين الهيكل التنظيمي والتنمية الإدارية:

كيفية دعم الهيكل التنظيمي للقرارات الإدارية: الهيكل التنظيمي يُعد من الأسس التي تؤثر بشكل مباشر على فعالية اتخاذ القرارات في أي مؤسسة، وخاصة في المؤسسات الصحية. يعتمد اتخاذ القرارات الإدارية على مدى وضوح توزيع الصلاحيات والمسؤوليات في الهيكل التنظيمي، ومدى تنسيق الإدارات المختلفة مع بعضها البعض. يمكن للهيكل التنظيمي أن يساهم في دعم اتخاذ القرارات الإدارية من خلال العوامل التالية:

**توزيع الصلاحيات والمسؤوليات:** الهيكل التنظيمي يحدد بشكل واضح مسؤوليات وصلاحيات كل قسم أو فرد في المؤسسة. عندما يكون توزيع الصلاحيات واضحًا، فإنه يقلل من الالتباس ويسهل اتخاذ القرارات، حيث يعرف كل موظف نطاق عمله وتوجيهاته. (Mintzberg, 1980).

**التسلسل الهرمي ووضوح الرؤية:** الهيكل التنظيمي يساعد في تحديد التسلسل الهرمي داخل المؤسسة، ويضمن أنه في حالة اتخاذ قرارات تتعلق بالموارد البشرية أو الفنية أو المالية، يتم التعامل معها من قبل الأشخاص المختصين. في المستشفيات، (Mullins, 2016).

**المرونة في اتخاذ القرارات:** في بعض الهياكل التنظيمية، مثل الهيكل الأفقي (الذي يركز على المساواة وتفويض المسؤوليات بين الأفراد)، يمكن أن يساهم هذا في تحسين عملية اتخاذ القرارات من خلال السماح بتبادل الأفكار بشكل أكثر انفتاحًا. هذا النوع من الهياكل يعزز من قدرة الموظفين على اتخاذ قرارات سريعة وفعالة، وبتوجيه القرارات في الوقت المناسب بما يتناسب مع احتياجات العمل أو المواقف الطارئة. في السياقات الصحية، هذه المرونة قد تكون مفيدة في حالات الطوارئ الطبية، حيث يجب اتخاذ قرارات سريعة. (Chandler & Nohria, 1997).



دور الهيكل في تحديد قنوات اتخاذ القرارات [Sēp] من خلال الهيكل التنظيمي، يتم تحديد القنوات التي تتبعها القرارات، من القمة إلى القاعدة أو العكس. هذا يساعد في تسريع عملية اتخاذ القرار ويمنع الازدواجية أو تضارب السلطات.

دور الهيكل التنظيمي في تحسين التنسيق والاتصال: التنسيق والاتصال داخل المؤسسات الصحية من العوامل الأساسية التي تساهم في تحسين مستوى الرعاية الصحية وجودتها. تلعب الهياكل التنظيمية دورًا مهمًا في تنظيم كيفية تواصل الأفراد والفرق المختلفة داخل المؤسسة. وفيما يلي بعض الطرق التي يُسهم بها الهيكل التنظيمي في تحسين التنسيق والاتصال:

تحديد القنوات الرسمية للاتصال: الهيكل التنظيمي يحدد كيفية التواصل بين الأقسام المختلفة. في الهيكل التنظيمي الرأسي، مثلًا، تتم عمليات الاتصال بشكل تسلسلي من الأعلى إلى الأسفل أو العكس. هذا يضمن أن المعلومات تنتقل بترتيب محدد وواضح من الإدارة العليا إلى الموظفين، مما يعزز من التنسيق بين الأطراف المختلفة. في السياق الصحي، يتم تسهيل الاتصال بين فرق الأطباء والمرضى والإداريين لتقديم رعاية شاملة للمرضى (Mintzberg, 1980).

التسلسل الهرمي وتحديد المسؤوليات: الهيكل التنظيمي يساعد في ترتيب الأقسام والمسؤوليات بطريقة تضمن وصول المعلومات بسهولة. على سبيل المثال، في المستشفى، يُحدد الهيكل التنظيمي مسؤولي الأقسام المختلفة مثل الطوارئ، الجراحة، أو العناية المركزة. هذا يساعد في تسهيل التنسيق بين الأقسام المختلفة عند الحاجة إلى تبادل المعلومات أو التعاون بين فرق متعددة. تسلسل السلطة الذي يتم تحديده من خلال الهيكل يمكن أن يساعد في توجيه التواصل بشكل مناسب، مما يضمن وصول المعلومات الصحيحة إلى الأشخاص المناسبين في الوقت المناسب (Chandler & Nohria, 1997).



**الهيكل التنظيمي الأفقي وتحسين التنسيق:** في الهيكل الأفقي، الذي يعتمد على اللامركزية وتقليل الطبقات البيروقراطية، يزداد التواصل بين الأقسام المختلفة بشكل أكبر. هذا النوع من الهياكل يساهم في تحسين التنسيق بين الفرق ويساهم في تقليل الفجوات بين الأدوار المختلفة داخل المؤسسة. في مجال الرعاية الصحية، يمكن أن يؤدي هذا إلى تحسن في التنسيق بين الأطباء المتخصصين والممرضين وأقسام الإدارة لتوفير رعاية صحية متكاملة وشاملة (Mullins, 2016).

**التعاون عبر الأقسام:** الهيكل التنظيمي يعزز التنسيق بين الأقسام المختلفة، مما يسمح بالعمل الجماعي الفعال. في المستشفيات حيث يمكن أن يكون هناك تعاون بين قسم الطوارئ وقسم العمليات لإدارة حالة حرجة، أو بين فريق التمريض والإدارة في تحديد الاحتياجات اليومية للمرضى. هذا النوع من التعاون يساهم في تحسين عملية اتخاذ القرارات ويوفر خدمات صحية أكثر فعالية ومرونة (Robbins & Judge, 2018).

**تقليل البيروقراطية:** من خلال التفاعل بين الطبقات المختلفة في الهيكل التنظيمي، يمكن للهيكل التنظيمي القوي أن يساهم في تقليل البيروقراطية، التي قد تبطئ اتخاذ القرارات أو تعيق التفاعل بين الأقسام. تقليل البيروقراطية يمكن أن يساهم في تعزيز التنسيق الفعال في المؤسسة، خاصة في المواقف التي تتطلب سرعة في اتخاذ القرارات، كما هو الحال في بيئات العمل الطبية حيث تكون القدرة على اتخاذ القرارات الفورية أمرًا حاسمًا (Otter, 1996).

**المبحث الثاني الجانب العملي للدراسة:** يتناول هذا المبحث عرض وتحليل النتائج التي تم الحصول عليها من خلال الاستبيان الموزع على موظفي إدارة الخدمات الصحية بمدينة سبها. تهدف هذه الدراسة إلى تحديد الأثر الفعلي للهيكل التنظيمي على التنمية الإدارية



داخل القطاع الصحي، من خلال استقصاء آراء الموظفين حول فعالية الهيكل التنظيمي وتأثيره على عمليات اتخاذ القرار، الكفاءة الإدارية، والأداء الوظيفي.

من خلال تحليل البيانات التي تم جمعها، يمكن تقييم مدى تأثير الهيكل التنظيمي الحالي ومدى الحاجة إلى تعديله بما يتماشى مع المتطلبات الحديثة والتحديات المستمرة التي يواجهها القطاع الصحي في ليبيا. تساهم النتائج المستخلصة في تقديم رؤى مفصلة حول كيفية تحسين الهيكل التنظيمي لتعزيز التنمية الإدارية ورفع جودة الخدمات الصحية.

**منهجية تحليل البيانات:** تم جمع البيانات باستخدام استبيان شمل 50 موظفًا في إدارة الخدمات الصحية بسبها، تم اختيارهم بطريقة عشوائية لضمان التمثيل العادل لمختلف الأقسام والمستويات الوظيفية. تركز الاستبيان على عدة محاور رئيسية تشمل فعالية الهيكل التنظيمي، عملية اتخاذ القرار، الكفاءة الإدارية، والأداء الوظيفي.

**عرض النتائج:** سيتم عرض النتائج وتحليلها بناءً على الفرضيات الرئيسية للدراسة، حيث سيتم مناقشة العلاقة بين الهيكل التنظيمي وعمليات اتخاذ القرار، وتأثيره على الكفاءة الإدارية والأداء الوظيفي، وكيفية تحسين الهيكل التنظيمي لتعزيز التنمية الإدارية ورفع جودة الخدمات الصحية.

من خلال تقديم تحليل شامل ومفصل للبيانات، تهدف هذه الدراسة إلى تقديم توصيات عملية وقابلة للتنفيذ لتحسين الهيكل التنظيمي في إدارة الخدمات الصحية بمدينة سبها وباقي المدن الليبية.

**صدق وثبات أداة الدراسة:** صدق أداة الدراسة: للتأكد من صدق أداة الدراسة، تم عرضها في صورتها الأولية على محكمين من ذوي الاختصاص في مجال مشكلة الدراسة، وخبراء في الإحصاء، ومتخصصين آخرين يمكن أن يكون لهم دور مهم في الارتقاء بأداة الدراسة.



ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha): يعد ألفا كرونباخ من الاختبارات الإحصائية المهمة لتحليل بيانات الاستبانة ، وهو اختبار يبين مدى ثبات الاستبانة (البياتي ، محمود مهدي تحليل البيانات الإحصائية باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS، 2005 صفحة 49، دار الحامد، عمان) وتكون قيمة معامل ألفا كرونباخ ما بين (0، 1) ويبين مدى الارتباط بين إجابات مفردات العينة فعندما تكون قيمة معامل ألفا كرونباخ صفر فيدل ذلك على عدم وجود ارتباط مطلق ما بين إجابات مفردات العينة، أما إذا كانت قيمة معامل ألفا كرونباخ واحد صحيح فهذا يدل على أن هناك ارتباط تام بين إجابات مفردات العينة، ومن المعروف أن أصغر قيمة مقبولة لمعامل كرونباخ ألفا ( $\alpha$ ) هي 0.6 وأفضل قيمة تتراوح بين (0.7 إلى 0.8) وكلما زادت قيمته عن 0.8 كان ذلك أفضل كما بالجدول رقم (1):

جدول رقم (1) نتائج اختبار كرونباخ ألفا

المحاور	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ (الثبات)	معامل الصدق = الجذر التربيعي لمعامل ألفا كرونباخ*100
الهيكل التنظيمي وتأثيره على اتخاذ القرارات	7	0.968	%98.39
الهيكل التنظيمي على الكفاءة الإدارية والأداء الوظيفي	7	0.957	%97.83
تحسين الهيكل التنظيمي وتأثيره على التنمية الإدارية وجودة الخدمات	7	0.973	%98.64
كل المحاور	21	0.980	%98.99

يتضح من الجدول رقم (1) أن معامل الثبات لمحور "تحسين الهيكل التنظيمي وتأثيره على التنمية الإدارية وجودة الخدمات" بلغ 0.973، مما يدل على درجة عالية جداً من التماسك بين العبارات. بينما بلغ معامل الثبات لمحور "الهيكل التنظيمي وتأثيره على اتخاذ القرارات" 0.968، وهي قيمة مرتفعة تعكس ترابط قوي بين العبارات. أما محور "الهيكل التنظيمي على الكفاءة الإدارية والأداء الوظيفي" فقد بلغ معامل الثبات 0.957، مما يدل على ثبات كبير بين العبارات.



لجميع المحاور مجتمعة، بلغ معامل الثبات 0.980، مما يعكس درجة عالية من الترابط بين العبارات في الاستبيان. أما بالنسبة لمعامل الصدق، فقد أظهرت النتائج نسب صدق مرتفعة لجميع المحاور: 98.64% لمحور "تحسين الهيكل التنظيمي وتأثيره على التنمية الإدارية وجودة الخدمات"، 98.39% لمحور "الهيكل التنظيمي وتأثيره على اتخاذ القرارات"، و97.83% لمحور "الهيكل التنظيمي على الكفاءة الإدارية والأداء الوظيفي". ولجميع المحاور مجتمعة، بلغ الصدق 98.99%.

تؤكد هذه النتائج على صدق وثبات مقياس الدراسة، مما يجعلها موثوقة وصالحة لتحليل النتائج والإجابة على فرضيات الدراسة.

**أولاً: تساؤلات الدراسة:** لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات المجمعة، تم استخدام أساليب إحصائية مناسبة باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS). بعد جمع استمارات الاستبيان الموزعة، قام الباحث بترميز البيانات رقمياً باستخدام مقياس ليكرت الخماسي كما هو موضح في الجدول (2).

#### الجدول رقم ( 2 ) توزيع الدرجات على الإجابات المتعلقة بعبارات المقياس

الإجابة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة	5	4	3	2	1

بعد ترميز وإدخال البيانات، تم حساب المتوسط الحسابي (المتوسط المرجح) لتحديد أوزان العبارات بناءً على نتائج تحليل الإجابات، كما هو موضح في الجدول (3). لتحديد طول خلايا المقياس الخماسي (الحدود الدنيا والعليا) المستخدم في الدراسة، تم تقسيم المدى (5-1 = 4) على عدد خلايا المقياس (5)، مما يعطينا طول الخلية الواحدة (0.80). الأوزان موزعة حسب هذا الحساب في جدول المتوسط المرجح.





### الجدول رقم ( 3 ) المتوسط المرجح

مرتفع جدا	مرتفع	متوسط	منخفض	منخفض جدا	
من 4.21 إلى 5	من 3.41 إلى 4.20	من 2.61 إلى 3.40	من 1.81 إلى 2.60	من 1 إلى 1.80	المتوسط المرجح

المحاور الرئيسية: الهيكل التنظيمي: لمعرفة الهيكل التنظيمي تم استخدام المتوسط الحسابي والوزن النسبي لمعرفة ويوضح الجدول التالي النتائج:

### الجدول رقم ( 4 ) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي للمحاور الرئيسية

ت	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة
1	الهيكل التنظيمي وتأثيره على اتخاذ القرارات	2.49	0.751	49.83%	3	منخفضة
2	الهيكل التنظيمي على الكفاءة الإدارية والأداء الوظيفي	4.06	0.825	81.20%	2	مرتفعة
3	تحسين الهيكل التنظيمي وتأثيره على التنمية الإدارية وجودة الخدمات	4.67	0.5643	93.43%	1	مرتفعة جدا

يتضح من الجدول رقم ( 4 ) أن درجة الموافقة على المحاور كانت مرتفعة بشكل عام، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لجميع المحاور 3.74 (مرتفع) بوزن نسبي 74.82%. تم ترتيب المحاور تنازلياً حسب موافقة عينة الدراسة كما يلي:

1. تحسين الهيكل التنظيمي وتأثيره على التنمية الإدارية وجودة الخدمات: جاء في المرتبة الأولى بمتوسط موافقة 4.67 وانحراف معياري 0.5643، ووزن نسبي 93.43%.
2. الهيكل التنظيمي على الكفاءة الإدارية والأداء الوظيفي: جاء في المرتبة الثانية بمتوسط موافقة 4.06 وانحراف معياري 0.825، ووزن نسبي 81.20%.
3. الهيكل التنظيمي الحالي وتأثيره على اتخاذ القرارات: جاء في المرتبة الثالثة بمتوسط موافقة 2.49 وانحراف معياري 0.751، ووزن نسبي 49.83%.



المحور الأول: الهيكل التنظيمي وتأثيره على اتخاذ القرارات: لمعرفة الهيكل التنظيمي وتأثيره على اتخاذ القرارات تم استخدام المتوسط الحسابي والوزن النسبي لمعرفةها ويوضح الجدول التالي النتائج:

الجدول رقم ( 5 ) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي الهيكل التنظيمي وتأثيره

على اتخاذ القرارات

ت	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة
1	الهيكل التنظيمي الحالي يساهم في تحديد خطوات واضحة لاتخاذ القرارات.	2.14	0.8330	42.80%	5	منخفضة
2	يتم اتخاذ القرارات الإدارية بناءً على قنوات رسمية محددة بوضوح.	2.06	0.8430	41.20%	6	منخفضة
3	يساهم الهيكل التنظيمي الحالي في تقليل الوقت اللازم للوصول إلى القرارات.	2.20	0.8810	44.00%	3	منخفضة
4	يوفر الهيكل التنظيمي الحالي مرجعية واضحة لمساءلة الأفراد عند اتخاذ قرارات إدارية.	2.18	0.9830	43.60%	4	منخفضة
5	الهيكل التنظيمي الحالي يدعم اتخاذ قرارات مستندة إلى بيانات دقيقة.	1.94	0.7120	38.80%	7	منخفضة جدا
6	يساعد النظام الهرمي في تقليل تضارب المصالح أثناء اتخاذ القرار.	2.22	0.8400	44.40%	2	منخفضة
7	اتخاذ القرارات في المؤسسة يتأثر بشكل مباشر بوضوح الهيكل التنظيمي.	4.70	0.5800	94.00%	1	مرتفعة جدا

يتبين من الجدول رقم (5) أن درجة الموافقة على العبارات كانت منخفضة، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لجميع العبارات 2.49 (منخفض)، بوزن نسبي 49.83%. تم ترتيب العبارات تنازلياً حسب موافقة عينة الدراسة كما يلي:



1. العبارة رقم (7): "اتخاذ القرارات في المؤسسة يتأثر بشكل مباشر بوضوح الهيكل التنظيمي" - درجة موافقة مرتفعة جدًا بمتوسط 4.70، وانحراف معياري 0.5800، ووزن نسبي 94.00%.
2. العبارة رقم (6): "يساعد النظام الهرمي في تقليل تضارب المصالح أثناء اتخاذ القرار" - درجة موافقة منخفضة بمتوسط 2.22، وانحراف معياري 0.8400، ووزن نسبي 44.40%.
3. العبارة رقم (3): "يساهم الهيكل التنظيمي الحالي في تقليل الوقت اللازم للوصول إلى القرارات" - درجة موافقة منخفضة بمتوسط 2.20، وانحراف معياري 0.8810، ووزن نسبي 44.00%.
4. العبارة رقم (4): "يوفر الهيكل التنظيمي الحالي مرجعية واضحة لمساءلة الأفراد عند اتخاذ قرارات إدارية" - درجة موافقة منخفضة بمتوسط 2.18، وانحراف معياري 0.9830، ووزن نسبي 43.60%.
5. العبارة رقم (1): "الهيكل التنظيمي الحالي يساهم في تحديد خطوات واضحة لاتخاذ القرارات" - درجة موافقة منخفضة بمتوسط 2.14، وانحراف معياري 0.8330، ووزن نسبي 42.80%.
6. العبارة رقم (2): "يتم اتخاذ القرارات الإدارية بناءً على قنوات رسمية محددة بوضوح" - درجة موافقة منخفضة بمتوسط 2.06، وانحراف معياري 0.8430، ووزن نسبي 41.20%.
7. العبارة رقم (5): "الهيكل التنظيمي الحالي يدعم اتخاذ قرارات مستندة إلى بيانات دقيقة" - درجة موافقة منخفضة جدًا بمتوسط 1.94، وانحراف معياري 0.7120، ووزن نسبي 38.80%.



**المحور الثاني: الهيكل التنظيمي على الكفاءة الإدارية والأداء الوظيفي:** لمعرفة الهيكل التنظيمي على الكفاءة الإدارية والأداء الوظيفي تم استخدام المتوسط الحسابي والوزن النسبي لمعرفة نتائجها ويوضح الجدول التالي النتائج:

الجدول رقم ( 6 ) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي الهيكل التنظيمي على الكفاءة الإدارية والأداء الوظيفي

ت	العبارة	المتوسط	الانحراف	الوزن	الترتيب	درجة
1	الهيكل التنظيمي يساهم في توزيع المهام الإدارية بفعالية.	4.18	1.137	83.60%	5	مرتفعة
2	الكفاءة الإدارية تتحسن بفضل الوضوح في تسلسل الأوامر.	4.78	0.465	95.60%	1	مرتفعة جدا
3	يساعد الهيكل التنظيمي في تحسين أداء الموظفين من خلال تحديد أدوارهم بدقة.	4.44	1.163	88.80%	2	مرتفعة جدا
4	الهيكل التنظيمي يعزز التنسيق بين مختلف الإدارات لتحسين الأداء الوظيفي.	4.42	0.785	88.40%	3	مرتفعة جدا
5	يساعد النظام الإداري الحالي في تقليل الأخطاء الناتجة عن سوء التفاهم بين الموظفين.	2.34	0.939	46.80%	7	منخفضة
6	يوفر الهيكل التنظيمي إطارًا لتحسين أداء الفرق الوظيفية.	4.04	0.989	80.80%	6	مرتفعة
7	الكفاءة الإدارية تعتمد بشكل كبير على تصميم الهيكل التنظيمي.	4.22	0.815	84.40%	4	مرتفعة جدا
	كل العبارات	4.06	0.825	81.20%		مرتفعة

يتبين من الجدول رقم ( 6 ) أن درجة الموافقة على العبارات كانت مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لجميع العبارات 4.06، بوزن نسبي 81.20%. تم ترتيب العبارات تنازليًا حسب موافقة أفراد عينة الدراسة كما يلي:

1. العبارة رقم (2): "الكفاءة الإدارية تتحسن بفضل الوضوح في تسلسل الأوامر" - درجة موافقة مرتفعة جدًا بمتوسط 4.78، وانحراف معياري 0.465، ووزن نسبي 95.60%.



2. العبارة رقم (3): "يساعد الهيكل التنظيمي في تحسين أداء الموظفين من خلال تحديد أدوارهم بدقة" - درجة موافقة مرتفعة جدًا بمتوسط 4.44، وانحراف معياري 1.163، ووزن نسبي 88.80%.
3. العبارة رقم (4): "الهيكل التنظيمي يعزز التنسيق بين مختلف الإدارات لتحسين الأداء الوظيفي" - درجة موافقة مرتفعة جدًا بمتوسط 4.42، وانحراف معياري 0.785، ووزن نسبي 88.40%.
4. العبارة رقم (7): "الكفاءة الإدارية تعتمد بشكل كبير على تصميم الهيكل التنظيمي" - درجة موافقة مرتفعة جدًا بمتوسط 4.22، وانحراف معياري 0.815، ووزن نسبي 84.40%.
5. العبارة رقم (1): "الهيكل التنظيمي يساهم في توزيع المهام الإدارية بفعالية" - درجة موافقة مرتفعة بمتوسط 4.18، وانحراف معياري 1.137، ووزن نسبي 83.60%.
6. العبارة رقم (6): "يوفر الهيكل التنظيمي إطارًا لتحسين أداء الفرق الوظيفية" - درجة موافقة مرتفعة بمتوسط 4.04، وانحراف معياري 0.989، ووزن نسبي 80.80%.
7. العبارة رقم (5): "يساعد النظام الإداري الحالي في تقليل الأخطاء الناتجة عن سوء التفاهم بين الموظفين" - درجة موافقة منخفضة بمتوسط 2.34، وانحراف معياري 0.939، ووزن نسبي 46.80%.
- المحور الثالث: تحسين الهيكل التنظيمي وتأثيره على التنمية الإدارية وجودة الخدمات:  
لمعرفة تحسين الهيكل التنظيمي وتأثيره على التنمية الإدارية وجودة الخدمات تم استخدام المتوسط الحسابي والوزن النسبي لمعرفة مبرفتها ويوضح الجدول التالي النتائج:

**الجدول رقم ( 7 ) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي تحسين الهيكل  
 التنظيمي وتأثيره على التنمية الإدارية وجودة الخدمات**

ت	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة
1	تحسين الهيكل التنظيمي يسهم في تعزيز قدرة المؤسسة على تقديم خدمات صحية عالية الجودة.	4.58	0.6090	91.60%	5	مرتفعة جدا
2	تحسين الهيكل التنظيمي يسهم في تعزيز قدرة المؤسسة على تقديم خدمات صحية عالية الجودة.	4.76	0.5170	95.20%	2	مرتفعة جدا
3	تطوير الهيكل التنظيمي يعزز من قدرة الإدارة على التعامل مع التحديات المستقبلية.	4.78	0.5450	95.60%	1	مرتفعة جدا
4	تغيير الهيكل التنظيمي الحالي يمكن أن يقلل من التكاليف الإدارية مع تحسين الجودة.	4.48	0.7620	89.60%	6	مرتفعة جدا
5	تغيير الهيكل التنظيمي الحالي يمكن أن يقلل من التكاليف الإدارية مع تحسين الجودة.	4.78	0.5070	95.60%	1	مرتفعة جدا
6	الهيكل التنظيمي الفعال يعزز استدامة المؤسسة الصحية في مواجهة التغيرات.	4.70	0.6140	94.00%	3	مرتفعة جدا
7	تحسين الهيكل التنظيمي يدعم التنمية المهنية للموظفين.	4.62	0.6670	92.40%	4	مرتفعة جدا

يتبين من الجدول رقم (7) أن درجة الموافقة على العبارات كانت مرتفعة جدًا، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لجميع العبارات 4.67، وهي ضمن خانة "مرتفعة جدًا" في جدول المتوسط المرجح، بوزن نسبي 93.43%. تم ترتيب العبارات تنازليًا حسب موافقة عينة الدراسة كما يلي:

1. العبارة رقم (3) والعبارة رقم (5): "تطوير الهيكل التنظيمي يعزز من قدرة الإدارة على التعامل مع التحديات المستقبلية" و"تغيير الهيكل التنظيمي الحالي يمكن أن يقلل من



- التكاليف الإدارية مع تحسين الجودة" جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط 4.78، وانحراف معياري 0.5450 و 0.5070 على التوالي، ووزن نسبي 95.60%.
2. العبارة رقم (2): "تحسين الهيكل التنظيمي يسهم في تعزيز قدرة المؤسسة على تقديم خدمات صحية عالية الجودة" جاءت في المرتبة الثانية بمتوسط 4.76، وانحراف معياري 0.5170، ووزن نسبي 95.20%.
3. العبارة رقم (6): "الهيكل التنظيمي الفعال يعزز استدامة المؤسسة الصحية في مواجهة التغيرات" جاءت في المرتبة الثالثة بمتوسط 4.70، وانحراف معياري 0.6140، ووزن نسبي 94.00%.
4. العبارة رقم (7): "تحسين الهيكل التنظيمي يدعم التنمية المهنية للموظفين" جاءت في المرتبة الرابعة بمتوسط 4.62، وانحراف معياري 0.6670، ووزن نسبي 92.40%.
5. العبارة رقم (1): "تحسين الهيكل التنظيمي يسهم في تعزيز قدرة المؤسسة على تقديم خدمات صحية عالية الجودة" جاءت في المرتبة الخامسة بمتوسط 4.58، وانحراف معياري 0.6090، ووزن نسبي 91.60%.
6. العبارة رقم (4): "تغيير الهيكل التنظيمي الحالي يمكن أن يقلل من التكاليف الإدارية مع تحسين الجودة" جاءت في المرتبة السادسة بمتوسط 4.48، وانحراف معياري 0.7620، ووزن نسبي 89.60%.

#### ثانياً: اختبار الفرضيات:

- الفرضية الأولى:** هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين فعالية الهيكل التنظيمي وتحسين عملية اتخاذ القرار في إدارة الخدمات الصحية بمدينة سبها.
- الفرضية الصفرية:** لا توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين فعالية الهيكل التنظيمي وتحسين عملية اتخاذ القرار في إدارة الخدمات الصحية بمدينة سبها.



**الفرضية البديلة:** توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين فعالية الهيكل التنظيمي وتحسين عملية اتخاذ القرار في إدارة الخدمات الصحية بمدينة سبها. للتحقق من الفرضية، تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وقيم اختبار  $t$  ((One Sample T-test)) ومستوى الدلالة لتحديد ما إذا كانت العلاقة ذات دلالة إحصائية عالية. جاءت النتائج كما هو موضح في الجدول التالي:

**الجدول رقم (8) جدول المتوسطات الحسابية وقيم اختبار  $t$  ومستوى الدلالة للفرضية الأولى**

العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	قيمة $t$	مستوى الدلالة
50	2.49	0.75104	49	-4.788	<0.001

يتضح من الجدول رقم (8) أن المتوسط الحسابي يساوي 2.49، مما يشير إلى أن الهيكل التنظيمي الحالي لا يساهم في اتخاذ القرار بشكل فعال. وقيمة اختبار  $t$  المحسوبة تساوي -4.788 عند درجة حرية 49، وهي أقل بكثير من قيمة  $t$  الجدولية عند مستوى دلالة 0.05. كما أن مستوى الدلالة المحسوب (أقل من 0.001) أقل من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة (0.05). بناءً على ذلك، نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تفيد بوجود علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين فعالية الهيكل التنظيمي وتحسين عملية اتخاذ القرار في إدارة الخدمات الصحية بمدينة سبها.

**الفرضية الثانية:** الهيكل التنظيمي يؤثر بشكل إيجابي على الكفاءة الإدارية وتحسين الأداء الوظيفي داخل إدارة الخدمات الصحية بمدينة سبها.

**الفرضية الصفرية:** لا توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين الهيكل التنظيمي وتحسين الكفاءة الإدارية والأداء الوظيفي داخل إدارة الخدمات الصحية بمدينة سبها.

**الفرضية البديلة:** توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين الهيكل التنظيمي وتحسين الكفاءة الإدارية والأداء الوظيفي داخل إدارة الخدمات الصحية بمدينة سبها.





للتحقق من الفرضية، تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وقيم اختبار  $t$  ((One Sample T-test)) ومستوى الدلالة لتحديد ما إذا كانت العلاقة ذات دلالة إحصائية عالية. جاءت النتائج كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (9) جدول المتوسطات الحسابية وقيم اختبار  $t$  ومستوى الدلالة للفرضية الثانية

العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	قيمة $t$	مستوى الدلالة
50	4.06	0.82500	49	9.085	<0.001

يتضح من الجدول رقم(9) أن المتوسط الحسابي يساوي 4.06، وقيمة اختبار  $t$  المحسوبة تساوي 9.085 عند درجة حرية 49، وهي أكبر بكثير من قيمة  $t$  الجدولية عند مستوى دلالة 0.05. كما أن مستوى الدلالة المحسوب (أقل من 0.001) أقل من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة (0.05). بناءً على ذلك، نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تفيد بوجود علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين الهيكل التنظيمي وتأثيره بشكل إيجابي على الكفاءة الإدارية وتحسين الأداء الوظيفي داخل إدارة الخدمات الصحية بمدينة سبها.

**الفرضية الثالثة:** تحسين الهيكل التنظيمي الحالي يساهم في تعزيز التنمية الإدارية ورفع جودة الخدمات الصحية المقدمة.

**الفرضية الصفرية:** لا توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين تحسين الهيكل التنظيمي الحالي وتعزيز التنمية الإدارية ورفع جودة الخدمات الصحية المقدمة.

**الفرضية البديلة:** توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين تحسين الهيكل التنظيمي الحالي وتعزيز التنمية الإدارية ورفع جودة الخدمات الصحية المقدمة.

للتحقق من الفرضية، تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وقيم اختبار  $t$  ((One Sample T-test)) ومستوى الدلالة لتحديد ما إذا كانت العلاقة ذات دلالة إحصائية عالية. جاءت النتائج كما هو موضح في الجدول التالي:



الجدول رقم ( 10 ) جدول المتوسطات الحسابية وقيم اختبار ت ومستوى الدلالة للفرضية الثالثة

العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	قيمة t	مستوى الدلالة
50	4.67	0.56428	49	20.945	<0.001

يتضح من الجدول رقم (10) أن المتوسط الحسابي يساوي 4.67، وقيمة اختبار t المحسوبة هي 20.945 عند درجة حرية 49، وهي أكبر بكثير من قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة 0.05. كما أن مستوى الدلالة المحسوب (أقل من 0.001) أقل من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة (0.05)، مما يعني رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تفيد بوجود علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين تحسين الهيكل التنظيمي الحالي وتعزيز التنمية الإدارية ورفع جودة الخدمات الصحية المقدمة.

#### النتائج:

وجود علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين فعالية الهيكل التنظيمي وتحسين عملية اتخاذ القرار في إدارة الخدمات الصحية بمدينة سبها. وجود علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين الهيكل التنظيمي وتأثيره بشكل إيجابي على الكفاءة الإدارية وتحسين الأداء الوظيفي داخل إدارة الخدمات الصحية بمدينة سبها. وجود علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين تحسين الهيكل التنظيمي الحالي وتعزيز التنمية الإدارية ورفع جودة الخدمات الصحية المقدمة.

تشير نتائج هذه الدراسة إلى الدور البالغ الأهمية للهيكل التنظيمي في تحقيق التنمية الإدارية في قطاع الصحة بليبيا، مع التركيز بشكل خاص على إدارة الخدمات الصحية في سبها. يظهر التحليل الإحصائي أن الهيكل التنظيمي الفعال يمكن أن يكون له تأثير كبير على تحسين عملية اتخاذ القرار، وتعزيز الكفاءة الإدارية، وتحسين الأداء الوظيفي



للموظفين. بالإضافة إلى ذلك، فإن تحسين الهياكل التنظيمية الحالية لتناسب مع المتطلبات الحديثة يساهم في تعزيز التنمية الإدارية ورفع جودة الخدمات الصحية المقدمة. التحديات الكبيرة التي يواجهها القطاع الصحي في ليبيا تجعل من الضروري التركيز على بناء وتطوير هياكل تنظيمية مرنة وقادرة على التكيف مع المتغيرات المستمرة. الهيكل التنظيمي الفعال ليس فقط أداة لتحسين الكفاءة الداخلية، بل هو أيضاً عامل محفز يشجع على الابتكار والمشاركة الفعالة من قبل جميع أفراد الفريق الإداري. من خلال توفير بيئة عمل تشجع على التواصل الفعال واتخاذ القرارات المدروسة، يمكن للإدارة تحقيق مستويات أعلى من الأداء والإنتاجية.

أثبتت هذه الدراسة أن الهياكل التنظيمية التي تتمتع بمرونة كافية لتدعم القرارات اللامركزية وتشجع على الابتكار، تكون أكثر قدرة على تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية. كما أن وجود قنوات اتصال واضحة وفعالة بين جميع المستويات الإدارية يلعب دوراً محورياً في تحسين التعاون بين الموظفين وضمان تنفيذ السياسات والإجراءات بشكل سلس ومنظم.

**الخلاصة:** في ضوء هذه النتائج، يصبح من الواضح أن تحسين الهياكل التنظيمية هو ضرورة ملحة لتحقيق التنمية الإدارية المستدامة ورفع جودة الخدمات الصحية. يجب على صانعي السياسات وأصحاب القرار العمل على تطوير السياسات والإجراءات التي تعزز من قدرة الهياكل التنظيمية على التكيف مع التحديات الحالية والمستقبلية. بالإضافة إلى ذلك، يجب تبني استراتيجيات تدريب وتطوير مستمرة تهدف إلى تعزيز الكفاءات الإدارية والقيادية للموظفين، مما يضمن تحقيق الأهداف الإدارية والخدمات بكفاءة أعلى.

إجمالاً، تسلط هذه الدراسة الضوء على الحاجة الماسة لإعادة النظر في الهياكل التنظيمية الحالية وتطويرها بشكل يستجيب للتحديات والفرص الحديثة. النتائج التي تم التوصل إليها تقدم خطوطاً عريضة يمكن استخدامها كإرشادات عملية لتحسين إدارة



الخدمات الصحية وتعزيز التنمية الإدارية في سبها ومدن ليبيا الأخرى. من خلال تنفيذ التوصيات المستخلصة من هذه الدراسة، يمكن للإدارات الصحية تحقيق تحسينات ملحوظة في الأداء والكفاءة، مما يساهم في تعزيز الصحة العامة والرفاهية في المجتمع.

الفرضية الأولى التي تفيد بأن "هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين فعالية الهيكل التنظيمي وتحسين عملية اتخاذ القرار في إدارة الخدمات الصحية بمدينة سبها" تم إثباتها من خلال النتائج. حيث تبين أن الهيكل التنظيمي الفعال يعزز عملية اتخاذ القرار من خلال تحسين التواصل الفعال بين الموظفين وتوفير بيئة تشجع على المشاركة الفعالة في صنع القرارات. كما أظهرت البيانات أن الهياكل التنظيمية المرنة تمكن الموظفين من الحصول على المعلومات اللازمة بسرعة، مما يساهم في اتخاذ قرارات أكثر فعالية ودقة.

الفرضية الثانية التي تفيد بأن "الهيكل التنظيمي يؤثر بشكل إيجابي على الكفاءة الإدارية وتحسين الأداء الوظيفي داخل إدارة الخدمات الصحية بمدينة سبها" وجدت صحيحة كذلك. أظهرت النتائج أن الهيكل التنظيمي المناسب يزيد من الكفاءة الإدارية من خلال تعزيز بيئة عمل محفزة وتحسين مرونة الإجراءات الإدارية. الموظفون في الهياكل التنظيمية الفعالة يشعرون برضا وظيفي أكبر، مما ينعكس إيجابياً على الأداء الوظيفي وزيادة الإنتاجية.

الفرضية الثالثة التي تفيد بأن "تحسين الهيكل التنظيمي الحالي يساهم في تعزيز التنمية الإدارية ورفع جودة الخدمات الصحية المقدمة" تم تأكيدها أيضاً. تشير النتائج إلى أن إعادة النظر في الهياكل التنظيمية الحالية وتعديلها لتناسب المتطلبات الحديثة تساهم في تحقيق التنمية الإدارية ورفع جودة الخدمات الصحية المقدمة. الهيكل التنظيمي الفعال يدعم القرارات اللامركزية ويشجع على الابتكار والمشاركة الفعالة، مما يؤدي إلى تحسين شامل في إدارة الخدمات الصحية.



#### التوصيات:

1. تعزيز المرونة التنظيمية: تبني هيكل تنظيمي مرن: يجب على الإدارة تبني هيكل تنظيمي مرن يمكنه التكيف مع التغييرات السريعة في البيئة الخارجية والداخلية. يمكن تحقيق ذلك من خلال إعادة النظر في الأدوار والمسؤوليات وتفويض الصلاحيات بشكل فعال. دعم القرارات اللامركزية: تشجيع الإدارات الفرعية على اتخاذ القرارات الخاصة بها بناءً على المبادئ والإرشادات العامة. هذا يقلل من البيروقراطية ويزيد من سرعة اتخاذ القرار. تشجيع الابتكار: توفير بيئة عمل تشجع على الابتكار من خلال دعم الأفكار الجديدة وتقديم الحوافز للموظفين الذين يقدمون حلولاً مبتكرة.
2. تحسين قنوات الاتصال: تطوير منصات اتصال فعالة: استخدام التقنيات الحديثة لتطوير منصات اتصال تفاعلية تسهل تبادل المعلومات بين جميع المستويات الإدارية. يمكن استخدام البريد الإلكتروني الداخلي، والمنتديات الإلكترونية، والاجتماعات الافتراضية. التدريب على مهارات التواصل: تقديم برامج تدريبية لتطوير مهارات التواصل بين الموظفين، مما يساهم في تحسين التعاون والتفاهم داخل المؤسسة. تشجيع الاجتماعات الدورية: عقد اجتماعات دورية لمناقشة القضايا المشتركة وتبادل الأفكار بين الفرق المختلفة، مما يعزز من التفاهم والتعاون بين الموظفين.
3. تطبيق برامج تدريبية مستمرة: تطوير الكفاءات الإدارية والقيادية: تنظيم برامج تدريبية دورية تهدف إلى تطوير الكفاءات الإدارية والقيادية للموظفين. يمكن أن تشمل هذه البرامج ورش عمل ودورات تدريبية متخصصة في مجالات مثل التخطيط الاستراتيجي، وإدارة الموارد البشرية، وإدارة المشاريع. التدريب على التكنولوجيا الحديثة: تقديم دورات تدريبية على استخدام التقنيات الحديثة وأدوات الإدارة الرقمية لتحسين كفاءة العمل.



تحفيز التعلم المستمر: تشجيع الموظفين على مواصلة التعلم والتطوير المهني من خلال تقديم حوافز للمشاركة في برامج التدريب والتعليم المستمر .

4. **مراجعة وتحديث السياسات والإجراءات: تقييم السياسات الحالية:** إجراء تقييم دوري للسياسات والإجراءات الحالية لتحديد نقاط القوة والضعف. يمكن استخدام استبيانات واستطلاعات رأي الموظفين لجمع ملاحظاتهم وآرائهم.

تحديث السياسات بما يتناسب مع التغيرات: تحديث السياسات والإجراءات بانتظام لضمان توافقها مع المتطلبات القانونية والتكنولوجية الحديثة. يجب أن تكون السياسات مرنة وقابلة للتكيف مع التغيرات السريعة.

تحديد مؤشرات الأداء: وضع مؤشرات أداء واضحة وقابلة للقياس لتقييم فعالية السياسات والإجراءات الجديدة ومدى تحقيقها للأهداف المرجوة.

5. **تبني تقنيات حديثة في الإدارة:** استخدام نظم إدارة الموارد البشرية: تبني نظم إدارة الموارد البشرية المتكاملة التي تسهم في تحسين العمليات الإدارية، مثل تخطيط الموارد، وإدارة الأداء، والتقييم الوظيفي.

تطبيق أنظمة معلومات الإدارة: استخدام أنظمة معلومات الإدارة لتحليل البيانات واتخاذ القرارات المستنيرة. يمكن استخدام تقنيات مثل تحليل البيانات الضخمة والذكاء الاصطناعي لتحسين كفاءة العمليات الإدارية.

تعزيز الأمان الرقمي: توفير تقنيات الأمن الرقمي لحماية المعلومات الحساسة وضمان سرية البيانات.

6. **تعزيز بيئة العمل: خلق بيئة عمل محفزة:** تطوير بيئة عمل تدعم الابتكار والإبداع من خلال توفير الموارد اللازمة وتقديم الحوافز المناسبة للموظفين.



**تعزيز العمل الجماعي:** تشجيع العمل الجماعي من خلال تنظيم أنشطة تعاونية وبناء فرق عمل قوية ومتعاونة.

**الاهتمام برضا الموظفين:** إجراء استطلاعات دورية لقياس رضا الموظفين عن بيئة العمل واتخاذ الإجراءات اللازمة لتحسينها بناءً على النتائج.

7. **تحليل وتقييم الأداء بانتظام:** إجراء تقييمات دورية: إجراء تقييمات منتظمة لأداء الموظفين والهيكل التنظيمية باستخدام مؤشرات الأداء الرئيسية.

**تقديم التغذية الراجعة البناءة:** تقديم ملاحظات بناءة للموظفين بناءً على نتائج التقييمات لمساعدتهم على تحسين أدائهم وتطوير مهاراتهم.

**تطبيق خطط تحسين الأداء:** تطوير خطط عمل محددة لتحسين الأداء بناءً على نتائج التقييمات وتوجيه الموارد اللازمة لتحقيق هذه التحسينات.

**المراجع :**

**المراجع بالعربي:**

1. أحمد محمد. (2020). أثر الهيكل التنظيمي على كفاءة الأداء الإداري في المؤسسات الصحية. مجلة العلوم الإدارية، 12(3)، 45-60. جامعة القاهرة، مصر.
2. البياتي، محمود مهدي 2005 تحليل البيانات الإحصائية باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS، صفحة 49 ، دار الحامد ، عمان
3. فاطمة الزهراء علي. (2019). العلاقة بين الهيكل التنظيمي وجودة الخدمات الصحية. مجلة البحوث الصحية، 15(2)، 87-102. جامعة الجزائر، الجزائر.
4. محمد سالم. (2018). تأثير الهيكل التنظيمي على اتخاذ القرارات الإدارية في القطاع العام. مجلة الإدارة العامة، 10(4)، 33-48. معهد الإدارة العامة، السعودية.
5. سمية عبد الله. (2021). أثر الهيكل التنظيمي على الأداء الوظيفي في المؤسسات الصحية. المجلة العربية للإدارة، 14(1)، 66-80. المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر.



6. خالد يوسف. (2017). الهيكل التنظيمي والتنمية الإدارية في المؤسسات الصحية. مجلة دراسات إدارية، 9(2)، 22-37. جامعة الخرطوم، السودان.
7. مريم حسن. (2020). تأثير الهياكل التنظيمية على رضا العاملين في مؤسسات الرعاية الصحية. مجلة الموارد البشرية، 8(3)، 40-55. جامعة الكويت، الكويت.
8. عمر عبد الكريم. (2019). العلاقة بين الهياكل التنظيمية والتطوير الإداري في القطاع الصحي. مجلة التنمية الإدارية، 11(2)، 58-73. جامعة الملك سعود، السعودية.
9. علي إبراهيم. (2018). تأثير الهيكل التنظيمي على التواصل المؤسسي. مجلة الاتصال الإداري، 7(1)، 15-28. جامعة دمشق، سوريا.

المراجع بالإنجليزية:

1. Al-Turki, U. (2011). Management Practices in Healthcare Organizations. Riyadh: King Saud University Press.
2. Bryman, A. (2012). Social Research Methods. Oxford: Oxford University Press.
3. Chandler, A. D., & Nohria, N. (1997). The Duality of Structure: Organizational Change and the Transformation of Managerial Careers. Cambridge, MA: Harvard University Press.
4. Dessler, G. (2016). Human Resource Management. Boston: Pearson Education.
5. Jones, G., & George, J. (2019). Essentials of Contemporary Management. New York: McGraw-Hill Education.
6. Kotter, J. P. (1996). Leading Change. Boston: Harvard Business School Press.
7. Mintzberg, H. (1980). Structure in 5's: A Synthesis of the Research on Organizational Design. Management Science, 26(3), 322-341.





8. Mintzberg, H. (1993). **Structure in Fives: Designing Effective Organizations**. Englewood Cliffs: Prentice Hall.
9. Mullins, L. (2016). **Management and Organizational Behavior**. Harlow: Pearson Education.
10. Robbins, S., & Coulter, M. (2018). **Management**. Boston: Pearson Education.
11. Simon, H. (1997). **Administrative Behavior**. New York: The Free Press.
12. Schein, E. H. (2010). **Organizational Culture and Leadership**. San Francisco: Jossey-Bass.
13. Fayol, H. (1949). **General and Industrial Management**. London: Pitman Publishing.
14. Jones, G. R., & George, J. M. (2014). **Essentials of Contemporary Management**. New York: McGraw-Hill Education.
15. Mintzberg, H. (1979). **The Structuring of Organizations**. Englewood Cliffs: Prentice Hall.
16. Robbins, S., & Coulter, M. (2018). **Management**. Boston: Pearson Education.
17. Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2018). **Organizational Behavior**. Boston: Pearson Education.