

اتجاهات المديرين نحو أساليب التنمية الإدارية بالمستشفيات الحكومية

أ.د. محمود أحمد الخطيب¹ أبو بكر محمد مصطفى²

ملخص البحث

استهدف هذا البحث تحليل اتجاهات المديرين نحو أساليب التنمية الإدارية بالمستشفيات الحكومية المصرية، وذلك من خلال تحليل استجاباتهم نحو هذه الأساليب؛ بغرض التحقق من فروض البحث باستخدام أسلوب التحليل الكمي للبيانات التي جمعت من (68) مديراً، ولقد أسفر ذلك عن عدد من النتائج أهمها: لا توجد فروق بين أساليب تنمية المديرين وحجم المستشفى، وأيضاً توجد علاقة بين نوع الأسلوب التدريبي وفعالية التطوير التنظيمي بالمستشفيات محل الدراسة. وقد تم تقديم عدد من التوصيات لإدارة المستشفيات محل الدراسة لمساعدتهم في تحسين ممارسات تنمية المديرين، ومن هذه التوصيات: وضع خطط تدريبية مستقبلية على جميع المستويات الإدارية بهدف واضح لجميع الفئات حسب الاحتياج الفعلي للمؤسسات الصحية مع إعادة التأهيل وزيادة المحصول التدريبي بحيث يمكن قياسها من خلال المتابعة المستمرة للمتدرب، وكذلك الاهتمام بالأساليب التي تساعد على تفعيل تنمية المديرين مثل التناوب الوظيفي والتدريب على رأس العمل وفرق العمل والتي تشجع تبادل المعرفة والخبرات وغيرها.

الكلمات المفتاحية: (تنمية القيادات الإدارية - التطوير التنظيمي).

¹ أستاذ إدارة الموارد البشرية - كلية التجارة وإدارة الأعمال - جامعة حلوان.

² مدير العيادات الخارجية بالمعهد القومي للأمراض المتوطنة والكبد القاهرة، المدير الطبي لوحدة علاج الفيروسات الكبدية مستشفى القاهرة الفاطمية.

Abstract

This research aims at analyzing the attitudes of managers concerning the managerial development methods in Egyptian Governmental Hospitals. Such analysis has been carried out by subjecting the responses of 68 manager to quantitative analysis using SPSS techniques in order to test the research hypotheses. Having tested these hypotheses, it was found that there are no differences between the methods of development of managers and the size of the hospital, and there is also a relationship between the type of training method and the effectiveness of organizational development in the hospitals under study. A number of recommendations have been made to the management of the hospitals under study to help them improve the development practices of the managers. These recommendations include: developing future training plans at all administrative levels with a clear aim for all groups according to the actual needs of health institutions with rehabilitation and increasing the training crop so that they can be measured through follow-up. In addition to adopt and implement other methods of institutional learning such as job rotation and training, projects & assignments, business communications, conferences and performance appraisal

Key words: Job Rotation - Management Development - Organizational Development, institutional Learning.

أولاً : اطار البحث ومنهجه

(1/1) مقدمة:

أسهمت المميزات المتعددة التي تقدمها أساليب التنمية الإدارية وأهمها عنصر التدريب في جذب انتباه المنظمات للاستفادة من إمكانياتها وقدراتها في تحسين الأداء وتطويره تنظيماً، وإضفاء أكبر قدر من الفعالية والكفاءة على إنجاز الأعمال والمهام، في ضوء التطور التنموي للمديرين والتركيز على الجانب التقني المعاصر وتحول الأنشطة تدريجياً من النظام اليدوي، إلى النظام الآلي، وأخيراً النظام الإلكتروني .

كما أسهم التطور التنظيمي الذي أفرزته المنجزات الحضارة المادية في نهاية القرن العشرين وبداية القرن الحادي والعشرين في سرعة الانتقال من مجتمع الصناعة إلى مجتمع المعلومات، وزاد اعتماد المجتمعات على أساليب التنمية والتدريب على التقنيات الحديثة كوسائل لتحقيق الراحة والرفاهية، وتحسين كفاءة أداء الأعمال بصفة عامة والأعمال الإدارية بصفة خاصة، في ضوء السرعة والدقة والمرونة التي تمنحها التقنيات الحديثة للأعمال الإدارية، بجانب إتاحة الحصول على المعلومات المطلوبة بسرعة ودقة، ومن ثم توفير الظروف الملائمة لاتخاذ القرارات الإدارية الرشيدة .

ويتناول هذا البحث اتجاهات المديرين نحو أساليب التنمية الإدارية وكذلك التعرف على ممارسات المستشفيات الحكومية في مجال تنمية المديرين وعلاقته بالتطوير التنظيمي.

(2/1) الدراسات السابقة:

• دراسة (Samia El-Shafiae, 2015)

بعنوان : أثر التدريب والتطوير على ممارسات تطبيق إدارة الجودة الشاملة. تم تطبيق هذه الدراسة على المستشفيات التابعة لوزارة الصحة في مصر. وكان الهدف من هذه الدراسة هو دراسة العلاقة بين ممارسات التدريب والتطوير وتطبيق مفاهيم إدارة الجودة الشاملة. ولتحقيق هذا الهدف، جمعت البيانات من 164 أخصائيي الرعاية الصحية المسؤولين عن تخطيط وتدريب وتطبيق إدارة الجودة الشاملة في مستشفيات وزارة الصحة. وأظهرت نتائج الدراسة تأثيرا ملموسا لأشكال مختلفة من أنشطة بناء القدرات على تحسين أداء الموظفين في تطبيق ممارسات إدارة الجودة الشاملة. ووجدت الدراسة أيضا أن هناك بعض العقبات التي تواجه نقل التدريب بما في ذلك نقص الموارد، ومقاومة التغيير. وبالإضافة إلى ذلك، تبين أن تقييم التدريب كان يركز فقط على رد فعل المتدربين الذين يتجاهلون المستويات الأخرى بما في ذلك التعلم والتغيير.

• دراسة (Nancy Borkowski, 2011)

بعنوان : السلوك التنظيمي في الرعاية الصحية. وقد ركزت هذه الدراسة على التطوير التنظيمي في منظمات الرعاية الصحية بما في ذلك الركائز الرئيسية لهذه المنظمات وهي: الجانب الهيكلي، الجانب البشري والجانب التكنولوجي. وكانت النتيجة الرئيسية لهذه الدراسة أن تطوير كلا الجانبين من الهيكل والتكنولوجيا كان أكثر سهولة من تطوير الجانب البشري. وهذا ما يبرره المقاومة البشرية المصحوبة بعملية إدارة التغيير. وكانت النتيجة الرئيسية لهذه

الدراسة هي أن التغيير المخطط ينبغي أن يقوم على التشخيص والتدخل وإعادة التوجيه إذا كانت نتائج التغيير لا تتقدم كما هو مخطط لها.

• دراسة (Stephen Hart, 2009)

بعنوان : إشراك المهنيين الصحيين مع القيادة والتنمية الإدارية. وقد توصلت هذه الدراسة إلى أنه يتطلب إشراك العاملين في مجال الصحة على نطاق واسع مع تنمية القدرات القيادية والإدارية نهجا مفاهيمية أفضل تعترف بالكيفية التي تسترشد بها السياسات والممارسة في الأدلة وتقضي أن تكون هذه الممارسة مدعومة بنماذج نظرية سليمة لتعلم الكبار. ووجد أن هذه النهج الجديدة تحتاج إلى النظر في دوافع فرادى المهنيين الصحيين ومواءمة مع مبادئ تعلم الكبار. وعلاوة على ذلك، فإن النماذج التي تمكن الأطباء من التواصل مع القيادة التنظيمية والإدارة، في حين لا تزال تمكنهم من البقاء الأطباء الممارسين، تحتاج إلى استكشافها بشكل كامل.

• دراسة (سعد الشلوى، 2017م)

بعنوان : دور أساليب التعلم التنظيمي في تنمية القيادات الإدارية بالتطبيق على مستشفيات منطقة الرياض.

يناقش هذا البحث دور أساليب التعلم التنظيمي في تنمية القيادات الإدارية من خلال المقارنة بين المستشفيات الحكومية والمستشفيات الخاصة بمنطقة الرياض بالمملكة العربية السعودية ، بهدف التعرف على مدى التوافق بين ممارسات التعلم التنظيمي لتنمية المديرين بمستشفيات منطقة الرياض وبين المفاهيم والنماذج العلمية في أدبيات إدارة الموارد البشرية المعاصرة، وكذلك التعرف على اتجاهات المديرين

نحو أساليب التعلم التنظيمي، وقد تم جمع بيانات من مستشفيات حكومية وخاصة عن طريق استبيان ثم عمل 2 دراسة حالة: واحدة في مستشفى اليمامة الحكومي وأخرى في مستشفى السلام الخاص، وقد تم استخلاص اهم النتائج التالية: ممارسات التعلم المؤسسي في المستشفيات الخاصة أكثر رشدا منها في المستشفيات الحكومية، كما وجد أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين مدى تطبيق أساليب التعلم التنظيمي وبين نمط ملكية المستشفيات محل الدراسة، بالإضافة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق أساليب التعلم التنظيمي ومستوى تنمية القيادات الإدارية.

• دراسة (سلمان العنزي، 2016م)

بعنوان: قياس العائد التدريبي لبرامج تنمية المديرين دراسة تطبيقية على المستشفيات الحكومية بالمنطقة الشرقية بالمملكة العربية السعودية. يتناول هذا البحث قياس العائد التدريبي لبرامج التنمية الإدارية من خلال دراسة اثر برامج تنمية المديرين علي مديري المستشفيات الحكومية بالمملكة في المنطقة الشرقية. ومن نتائج هذا البحث أن ممارسات تقييم برامج تنمية المديرين في المجمل تتوافق بدرجة كبيرة مع المفاهيم العلمية، كما وجد أن هناك فروق بين متوسط العائد على الاستثمار التدريبي في البرامج الطبية (270 ريال) عنها في البرامج الإدارية (122 ريال)، كما توصلت هذه الدراسة الى أن اساليب تقييم التعلم المستخدمة في تقييم برامج التنمية الادارية لا تسهم في تحقيق الرضا عن تلك البرامج، وأن المتطلبات المتوفرة للتعلم تسهم بشكل محدود او لاتسهم في تحقيق حالة من الرضا لدى المديرين المستفيدين من البرامج التدريبية المقدمة لهم.

• دراسة (عادل محمد خاطر، 2010م)

بعنوان : أثر التطوير التنظيمي على أداء مستشفيات الصحة النفسية الحكومية.

يتناول هذا البحث المفاهيم الأساسية الخاصة بالتطوير التنظيمي باعتباره مدخلا الى التطوير الشامل على مستوى مستشفى الصحة النفسية بالعباسية ومدى تأثيره على أداء المستشفى من خلال مواجهه المشكلات والمعوقات، وقد خلصت الدراسة إلى أن التطوير التنظيمي لم يلقى الاهتمام الكافي بمستشفيات الصحة النفسية مع سيادة المفاهيم والممارسات الإدارية التقليدية القائمة على الانغلاق وتجاهل المتغيرات البيئية والعمل بمفهوم الجزر المنعزلة، وغياب تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة، وتدني مؤشرات الأداء بسبب قصور قصور في معارف ومهارات المديرين المرتبطة بمفاهيم وممارسات التطوير التنظيمي.

(3/1) مشكلة البحث:

انطلاقاً من اهتمام القيادات الإدارية في المنشآت الصحية بتطوير القطاعات الإدارية بصفة عامة والقطاعات الطبية بصفة خاصة، وانطلاقاً من ظهور الاساليب الترموية الحديثة المساعدة على إنجاز المهام والأعمال الإدارية بدقة وفاعلية تنعكس إيجاباً على كفاءة أداء العاملين، وتسهم في تحقيق أهداف المنظمات في أقصر وقت وبأقل جهد وتكلفة، ومن خلال خبرة الباحث العملية في مجال تعامله مع الإدارات بالمنشآت الصحية ووقوفه على أهمية تزويد هذه الوحدات بالأنماط التدريبية الترموية اللازمة التي ترفع من مستوى أداء المديرين في إنجاز مهام العمل في أقصر وقت، وبأقل جهد وتكلفة ويمكن صياغة مشكلة البحث في التساؤلات التالية :

- 1- ما هو واقع ممارسات تنمية المديرين في المستشفيات الحكومية؟
- 2- هل هناك علاقة بين أساليب تنمية المديرين والتطوير التنظيمي؟
- 3- ما هي المعوقات التي تحول دون تطبيق الأساليب التنموية الحديثة داخل المنظمات الصحية؟

(4/1) أهداف البحث:

- إن الهدف الرئيسي للدراسة الحالية هو التعرف على دور أساليب تنمية المديرين في التطوير التنظيمي. ويتفرع عن هذا الهدف الأهداف الفرعية التالية:
- 1- التعرف على واقع ممارسات تنمية المديرين في المستشفيات محل الدراسة.
 - 2- الكشف عن العلاقة بين أساليب تنمية المديرين وعملية التطوير التنظيمي في المستشفيات الحكومية.
 - 3- تحديد أهم المعوقات التي تحول دون تطبيق الأساليب الحديثة في تنمية المديرين داخل المستشفيات الحكومية.

(5/1) أهمية البحث:

تتبنى أهمية هذا البحث من حيوية الموضوع الذي تناولته في ضوء التطوير التنظيمي القائم على أساليب التنمية المعاصرة التي انعكست إيجاباً على استحداث أدوات مبتكرة قادرة على تيسير إدارة دفة العمل الإداري من خلال ما تتيحه إمكانات وقدرات هذه الأساليب التنموية من عناصر السرعة والدقة والجودة، مما يترتب عليه تحسين الأداء وزيادة قدرة الكوادر البشرية العاملة على إنجاز أكبر قدر من الأعمال في أقصر وقت، وبأقل جهد وتكلفة.

ومن المتوقع أن يسهم هذا البحث في استنباط دراسات جديدة تلقي الضوء على ادوات التنمية والاساليب التدريبية التي يحتاجها مديري المنشآت الصحية لسرعة توفير الإمدادات والإغاثات الطبية العاجلة عند وقوع الأزمات والكوارث، والمعوقات التي تعوق التطوير التنظيمي مما يؤثر علي كفاءة الأداء.

(6/1) منهجية البحث: من أجل تحقيق أهداف البحث السابق الإشارة إليها، اتبع الباحث منهجية علمية تشمل منهج وأسلوب البحث، وفروضه، وإطاره الفكري والتطبيقي، وكذلك البيانات وأساليب جمعها، ومجتمع وعينة البحث، وذلك فيما يلي:

(1/6/1) منهج وأسلوب البحث: اعتمد هذا البحث على التوجه من العام إلى الخاص باستخدام المنهج الإستنباطي وفي هذا البحث سعى الباحث إلى دراسة ممارسات التنمية الإدارية بالمستشفيات الحكومية، وإتباع الأسلوب الوصفي التحليلي في وصف وتحليل الظاهرة محل الدراسة.

(2/6/1) فروض البحث:

- 1- لا توجد فروق بين أساليب تنمية المديرين ونوع المستشفى.
- 2- لا توجد علاقة بين نوع الأسلوب التدريبي وفعالية التطوير التنظيمي بالمستشفيات محل الدراسة .

(3/6/1) إطار البحث: يتكون إطار البحث من الإطار الفكري والإطار التطبيقي على النحو التالي:

(1/3/6/1) الإطار الفكري: يتضمن هذا الإطار الجوانب الفكرية للبحث في ضوء الأدبيات المعاصرة في مجال الادارة بصفة عامة والمواد البشرية بصفة خاصة.

(2/3/6/1) الإطار التطبيقي: يهدف هذا الإطار الى المعالجة العلمية لمشكلة

البحث حتى يتسنى إجراء الاختبار التطبيقي لفروض البحث وتحقيق أهدافه وكشف الغموض عن الظاهره محل الدراسة ويشمل على:

(1/2/3/6/1) مجال التطبيق : تم تطبيق هذا البحث على المستشفيات الحكومية المصرية وخاصة التابعة لقطاع التأمين الصحى.

(2/2/3/6/1) مجتمع البحث: يتكون من جميع المديرين بالمستويات القيادية فى المستشفيات الحكومية المصرية داخل إقليم القاهرة الكبرى.

(7/1) مصادر البيانات وطرق جمعها وتحليلها:

بيانات ثانوية: وذلك بالرجوع للمصادر الثانوية من تقارير رسمية وبيانات وزارة الصحة وكذلك النشرات والكتيبات.

بيانات أولية: تم تجميعها عن طريق المسح المستندي من سجلات إدارة الموارد البشرية فى المستشفيات محل الدراسة عن ممارسات تنمية المديرين وكذلك أسلوب الاستبيان والمقابلات الشخصية.

أساليب تحليل البيانات: اعتمد الباحث فى تحليل بيانات الدراسة الميدانية على أسلوب التحليل الكمى: اذ استخدم الباحث الحاسب الآلى لتحليل البيانات ومعالجتها إحصائياً عن طريق استخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS). ومن خلالها يمكن الباحث استخدام الاساليب الاحصائية التالية:

• اساليب الاحصاء الوصفى : مثل التكرار والنسب والمتوسط الحسابى والانحراف المعياري.

• اساليب الاحصاء الاستدلالي ومنها: أسلوب تحليل الارتباط، وأسلوب تحليل الانحدار، وأسلوب تحليل التباين واختبار ف (f-test).

ثانيا : الدراسة الميدانية

تحليل اتجاهات المديرين نحو أساليب التنمية الإدارية بالمستشفيات الحكومية

يتناول هذا الجزء تحليل اتجاهات مفردات عينة البحث نحو أساليب تنمية المديرين، من خلال اختبار فروض البحث وذلك على النحو الآتي:

• اختبار الفرض الأول:

ولاختبار الفرض الأول والذي ينص على (لا توجد فروق بين أساليب تنمية المديرين ونوع المستشفى) تم الإعتماد على أسلوب تحليل التباين ANOVA واختبار ف- F- Test كما يلي:

جدول رقم (1) نتائج تحليل التباين واختبار ف للمقارنة بين أحجام المستشفيات من حيث توافر أساليب تنمية المديرين فيها

اختبار ف F-Test	أكثر من ١٥٠ سرير		من ١٠٠ إلى ١٥٠ سرير		٥٠ إلى أقل من ١٠٠ سرير		أقل من ٥٠ سرير		المتغير	
	القيمة F	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري		
Sig.	١,٢٠٣	٠,٣٢٧	٤,١٨	٠,٤٢٦	٣,٨٣	٠,٦١٥	٣,٧٣	٠,٥٧١	٣,٤٥	أساليب تنمية المديرين

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي.

من الجدول السابق رقم (1) يتضح أنه لا توجد فروق معنوية بين بين أحجام المستشفيات من حيث توافر أساليب تنمية المديرين فيها. حيث أشارت نتيجة اختبار ف إلى أن الفروق بين المجموعات الأربعة (حجم المستشفى) تعتبر غير معنوية وليست ذات دلالة إحصائية (مستوى المعنوية أكبر من 0,05).

وبناء على ما سبق فإنه يتم قبول الفرض الأول الذى ينص على أنه " لا توجد فروق بين أساليب تنمية المديرين وحجم المستشفى ". ويرجع الباحث عدم وجود فروق بين أساليب تنمية المديرين وحجم المستشفى إلى أهمية أساليب تنمية المديرين فى التطوير التنظيمى لجميع المنظمات على اختلاف أنواعها وأحجامها ونوع نشاطها.

• اختبار الفرض الثانى:

ولاختبار الفرض الثانى والذى ينص على (لا توجد علاقة بين نوع الأسلوب التدريبي وفعالية التطوير التنظيمي بالمستشفيات محل الدراسة) تم الإعتماد على أسلوب تحليل الارتباط Correlation Analysis وأسلوب تحليل الانحدار الخطى البسيط Regression Analysis وأسلوب تحليل الانحدار الخطى المتعدد Multiple Linear Regression Analysis كما يلي:

جدول رقم (2) نتائج تحليل الارتباط بين نوع الأسلوب التدريبي وفعالية التطوير التنظيمي بالمستشفيات محل الدراسة

معامل الارتباط		المتغير الثاني	المتغير الاول
المعنوية Sig. (2-tailed)	القيمة Pearson Correlation		
٠,٠٠٠	٠,٧٦٢	فعالية التطوير التنظيمي	نوع الأسلوب التدريبي

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي.

يتضح من الجدول السابق رقم (2) ما يلي:

- بلغت قيمة معامل الارتباط 0,762 وهي تشير إلى وجود علاقة طردية قوية بين المتغيرين (نوع الأسلوب التدريبي - فعالية التطوير التنظيمي).
- قيمة مستوى المعنوية أقل من 0,05 مما يدل على أن علاقة الارتباط بين المتغيرين (نوع الأسلوب التدريبي - فعالية التطوير التنظيمي) معنوية وذات دلالة إحصائية.

جدول رقم (3) نتائج تحليل الانحدار الخطى البسيط للعلاقة بين نوع الأسلوب التدريبي وفعالية التطوير التنظيمي

معامل التحديد R ²	معامل الارتباط R	اختبار ف F-Test		اختبار ت T-Test		معامل الانحدار B	المتغير المستقل
		المعنوية	القيمة	المعنوية	القيمة		
٠,٦٤٨	٠,٧٦٢	٠,٠٠٠	٣٢٥,٠٨٣	٠,٠٠٠	٣٢,٤٢٢	٠,٦٨٧	نوع الأسلوب التدريبي

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي.

يتضح من الجدول السابق رقم (3) ما يلي:

• القوة التفسيرية للنموذج:

بلغت قيمة معامل التحديد (R²) 0,648 ، أى أن المتغير المستقل (نوع الأسلوب التدريبي) يفسر 64,8% من التباين فى المتغير التابع (فعالية التطوير التنظيمي).

• معنوية نموذج الانحدار:

- بلغت قيمة معامل الارتباط (R) 0,762 ، وهى تشير إلى وجود علاقة ارتباط قوية بين المتغير المستقل (نوع الأسلوب التدريبي) والمتغير التابع (فعالية التطوير التنظيمي).

- وتشير نتيجة اختبار ف إلى أن نموذج الانحدار يعتبر معنويا وذا دلالة إحصائية، حيث أن مستوى المعنوية أقل من 0,05 .

• معنوية المتغير المستقل:

- بلغت قيمة معامل الانحدار (B) للمتغير المستقل (نوع الأسلوب التدريبي) 0,687 ، وهي تشير إلى وجود علاقة طردية بين هذا المتغير والمتغير التابع (فعالية التطوير التنظيمي).

- وتشير نتيجة اختبارات إلى أن هذه العلاقة معنوية وأن تأثير هذا المتغير يعتبر معنوياً وذا دلالة إحصائية، حيث أن مستوى المعنوية أقل من 0,05 .

جدول رقم (4) نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد للعلاقة بين أساليب تنمية

المديرين التنظيمي وفعالية التطوير التنظيمي

معامل التحديد R ²	معامل الارتباط المتعدد R	اختبار ف F-Test		اختبارات T-Test		معامل بيتا Beta	معامل الانحدار B	المتغيرات المستقلة
		المعنوية Sig.	القيمة	المعنوية Sig.	القيمة			
0,648	0,822	0,000	44,617	0,000	3,251	0,367	0,323	التناوب الوظيفي
				0,000	2,895	0,344	0,175	فرق العمل
				0,003	3,216	0,192	0,401	الاجتماعات
				0,001	3,414	0,266	0,352	النصح والإرشاد
				0,000	3,713	0,315	0,246	التدريب على رأس العمل
				0,002	2,456	0,293	0,176	المؤتمرات
				0,000	3,568	0,243	0,253	تكاليفات ومشروعات

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي.

يتضح من الجدول السابق رقم (4) ما يلي:

• القوة التفسيرية للنموذج:

بلغت قيمة معامل التحديد (R^2) 0,648 ، أى أن المتغيرات المستقلة المتضمنة فى النموذج (التناوب الوظيفى، فرق العمل، الاجتماعات، النصح والإرشاد، التدريب على رأس العمل، المؤتمرات، تكاليفات ومشروعات) تفسر 64,8% من التباين فى المتغير التابع (فعالية التطوير التنظيمى).

• معنوية نموذج الانحدار:

- بلغت قيمة معامل الارتباط المتعدد (R) 0,822، وهى تشير إلى وجود علاقة ارتباط قوية بين المتغيرات المستقلة المتضمنة فى النموذج - مجتمعة - والمتغير التابع (فعالية التطوير التنظيمى).

- وتشير نتيجة اختبار ف إلى أن نموذج الانحدار المتعدد يعتبر معنويا وذا دلالة إحصائية، حيث أن مستوى المعنوية أقل من 0,05.

• معنوية المتغيرات المستقلة:

بفحص قيم معاملات الانحدار (B) تبين ما يلي:

❖ بلغت قيمة معامل الانحدار للمتغير المستقل (التناوب الوظيفى) 0,323، وهى تشير إلى وجود تأثير معنوى موجب بين هذا المتغير والمتغير التابع (فعالية التطوير التنظيمى)، وتشير نتيجة اختبار ت إلى أن هذه العلاقة معنوية وأن تأثير هذا المتغير يعتبر معنويا وذا دلالة إحصائية، حيث أن مستوى المعنوية أقل من 0,05 .

❖ بلغت قيمة معامل الانحدار للمتغير المستقل (فرق العمل) 0,175، وهي تشير إلى وجود تأثير معنوي موجب بين هذا المتغير والمتغير التابع (فعالية التطوير التنظيمي)، وتشير نتيجة اختبار ت إلى أن هذه العلاقة معنوية وأن تأثير هذا المتغير يعتبر معنويا وذا دلالة إحصائية، حيث أن مستوى المعنوية أقل من 0,05.

❖ بلغت قيمة معامل الانحدار للمتغير المستقل (الإجتماعات) 0,401، وهي تشير إلى وجود تأثير معنوي موجب بين هذا المتغير والمتغير التابع (فعالية التطوير التنظيمي)، وتشير نتيجة اختبار ت إلى أن هذه العلاقة معنوية وأن تأثير هذا المتغير يعتبر معنويا وذا دلالة إحصائية، حيث أن مستوى المعنوية أقل من 0,05.

❖ بلغت قيمة معامل الانحدار للمتغير المستقل (النصح والإرشاد) 0,352، وهي تشير إلى وجود تأثير معنوي موجب بين هذا المتغير والمتغير التابع (فعالية التطوير التنظيمي)، وتشير نتيجة اختبار ت إلى أن هذه العلاقة معنوية وأن تأثير هذا المتغير يعتبر معنويا وذا دلالة إحصائية، حيث أن مستوى المعنوية أقل من 0,05.

❖ بلغت قيمة معامل الانحدار للمتغير المستقل (التدريب على رأس العمل) 0,246، وهي تشير إلى وجود تأثير معنوي موجب بين هذا المتغير والمتغير التابع (فعالية التطوير التنظيمي)، وتشير نتيجة اختبار ت إلى أن هذه العلاقة معنوية وأن تأثير هذا المتغير يعتبر معنويا وذا دلالة إحصائية، حيث أن مستوى المعنوية أقل من 0,05.

❖ بلغت قيمة معامل الانحدار للمتغير المستقل (المؤتمرات) 0,176، وهي تشير إلى وجود تأثير معنوي موجب بين هذا المتغير والمتغير التابع (فعالية التطوير التنظيمي)، وتشير نتيجة اختبار ت إلى أن هذه العلاقة معنوية وأن تأثير هذا المتغير يعتبر معنوياً وذا دلالة إحصائية، حيث أن مستوى المعنوية أقل من 0,05.

❖ بلغت قيمة معامل الانحدار للمتغير المستقل (تكاليفات ومشروعات) 0,253، وهي تشير إلى وجود تأثير معنوي موجب بين هذا المتغير والمتغير التابع (فعالية التطوير التنظيمي)، وتشير نتيجة اختبار ت إلى أن هذه العلاقة معنوية وأن تأثير هذا المتغير يعتبر معنوياً وذا دلالة إحصائية، حيث أن مستوى المعنوية أقل من 0,05.

ومن خلال قيم معاملات بيتا Beta يمكن ترتيب المتغيرات المستقلة (أساليب تنمية المديرين) من حيث الأهمية النسبية في التأثير على المتغير التابع (فعالية التطوير التنظيمي)، والجدول التالي رقم (5) يوضح ذلك:

جدول رقم (5) الأهمية النسبية لأساليب تنمية المديرين من حيث التأثير على فعالية التطوير التنظيمي

الترتيب	الأساليب	معامل بيتا Beta
١	التناوب الوظيفي	٠,٣٦٧
٢	فرق العمل	٠,٣٤٤
٣	التدريب على رأس العمل	٠,٣١٥
٤	المؤتمرات	٠,٢٩٣
٥	النصح والإرشاد	٠,٢٦٦
٦	تكاليفات ومشروعات	٠,٢٤٣
٧	الاجتماعات	٠,١٩٢

المصدر: من إعداد الباحث في ضوء نتائج التحليل الإحصائي.

وبناء على ما سبق فإنه يتم رفض الفرض الثانى الذى ينص على أنه " لا توجد علاقة بين نوع الأسلوب التدريبي وفعالية التطوير التنظيمى بالمستشفيات محل الدراسة".

أى أنه توجد علاقة بين نوع الأسلوب التدريبي وفعالية التطوير التنظيمى بالمستشفيات محل الدراسة.

ثالثاً: النتائج والتوصيات:

(1/3) النتائج

- (1/1/3) لا توجد فروق بين أساليب تنمية المديرين وحجم المستشفى.
(2/1/3) توجد علاقة بين نوع الأسلوب التدريبي وفعالية التطوير التنظيمي بالمستشفيات محل الدراسة.

(2/3) التوصيات

- من النتائج السابق الإشارة إليها يمكن للباحث اقتراح وعرض مجموعة من التوصيات منها:
- (1/2/3) وضع خطط تدريبية مستقبلية على جميع المستويات الإدارية بهدف واضح لجميع الفئات حسب الاحتياج الفعلي للمؤسسات الصحية مع إعادة التأهيل وزيادة المحصول التدريبي بحيث يمكن قياسها من خلال المتابعة المستمرة للمتدرب.
- (2/2/3) التركيز في الدورات التدريبية على تطبيق البرامج التي تم التدريب عليها من النظري إلى العملي (مشروعات عملية لتطبيق البرامج التدريبية).
- (3/2/3) التحول من رأس المال التنظيمي إلى رأس المال البشري Human Capital والذي يشجع الأهتمام بتنمية القيادات وأيضاً جميع العاملين.
- (4/2/3) الاهتمام بالأساليب التي تساعد على تفعيل تنمية المديرين مثل التناوب الوظيفي والتدريب على رأس العمل وفرق العمل والتي تشجع تبادل المعرفة والخبرات وغيرها.
- (5/2/3) زيادة الدورات التدريبية لتحضير كوادر جديدة وتكوين صف ثاني من القيادات الإدارية من صغار العاملين في العمل الفني والإداري.

المراجع

أولاً: المراجع العربية:

- سعد الشلوي، (2017)، دور أساليب التعلم التنظيمي في تنمية القيادات الإدارية، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة حلوان.
- سلمان العنزي، (2016)، قياس العائد التدريبي لبرامج تنمية المديرين دراسة تطبيقية على المستشفيات الحكومية بالمنطقة الشرقية بالمملكة العربية السعودية، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة حلوان.
- عادل محمد انور خاطر، (2010)، أثر التطوير التنظيمي على أداء مستشفيات الصحة النفسية الحكومية ، وزارة الدفاع ، رسالة ماجستير غير منشورة، الكلية العسكرية لعلوم الادارة لضباط القوات المسلحة.

ثانياً: المراجع الاجنبية:

- Nancy Borkowski, Organizational Behaviour in Health Care, world head quarters Jones and Barlett learning, www.jblearning.com, 2011.
- Samia El Shafiae, The impact of training and development on practices on the application of TQM, PhD theses, Helwan University, 2015.
- Stephen Hart, Engaging health professionals with leadership and management development. University of Southern Queensland, Australia. Paper presented at the 39th Annual SCUTREA Conference, 7-9 July 2009, University of Cambridge.