

أثر التطوير التنظيمى فى فاعلية الأداء المؤسسى

دراسة تطبيقية على الجامعة العمالية فى مصر

دكتور
أسلمه السيد الطباوى
مدرس إدارة الأعمال
كلية التجارة – جامعة كفرالشيخ

أستاذ دكتور
رمضان محمود عبدالسلام
أستاذ الموارد البشرية المتفرغ
كلية التجارة – جامعة كفرالشيخ

شيماء مصطفى الزوى

ملخص البحث :

استهدف البحث الحالى التعرف على أثر التطوير التنظيمى (الأهداف والإستراتيجيات ، الهيكل التنظيمى ، تنمية المورد البشرى) فى فاعلية الأداء المؤسسى للجامعة العمالية ، والتعرف على أكثر الأبعاد تأثيراً فى فاعلية الأداء المؤسسى ، كما سعى البحث للتعرف على مدى الاختلافات فى إدراكات العاملين (رؤساء الأقسام ، الإداريون ، أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة) وفقاً لخصائصهم الديموغرافية والوظيفية (النوع ، المؤهل العلمى ، الخبرة ، العمر ، المستوى الوظيفى) وإعتمد البحث على عينة عشوائية طبقية مكونة من ٤٠٠ مفردة ، وقد أظهرت نتائج البحث وجود أثر ذى دلالة إحصائية للتطوير التنظيمى فى فاعلية الأداء المؤسسى للجامعة العمالية ، كما أظهر البحث أن أكثر الأبعاد تأثيراً فى فاعلية الأداء المؤسسى (تنمية المورد البشرى - الأهداف والإستراتيجيات - الهيكل التنظيمى) ، وأظهر البحث عدم وجود اختلافات فى إدراكات العاملين فى الجامعة العمالية وفقاً لخصائصهم الديموغرافية والوظيفية (النوع ، المؤهل العلمى ، الخبرة ، العمر) باستثناء متغير (المستوى الوظيفى) .

Abstract :

The current research aimed at identifying the impact of organizational development (objectives and strategies - organizational structure - human resources development) in the effectiveness of the institutional performance of Workers' University and identifying the most effective dimensions affecting the effectiveness of the institutional performance. In addition, the research aimed at identifying the differences in the perceptions of the employees (heads of departments - administrators - faculty members and ancillary staff) according to their demographic and functional characteristics (gender – scientific qualifications - experience - age - function level). The research adopted a stratified random sample consisting of 400 participants. The results of the research showed that there is statistically significant impact of organizational development in the institutional performance of Workers' University. Also, the results of the research demonstrated that the most effective dimensions in the effectiveness of institutional performance were (the development of human resources, and objectives and strategies, organizational structure). As well, the research indicated that there are no statistically significant differences in the perceptions of the employees according to their demographic and functional characteristics (gender – scientific qualifications - experience – age) except for the variable of (function level).

أولاً : مقدمة

يشغل التعليم العالي اهتمام الحكومات والمؤسسات والأفراد، نظراً لأهميته في رسم المسارات المستقبلية للأمم والحضارات، وازدادت أهميته في ظل ما يطرحه التقدم التكنولوجي من مفاهيم وتطبيقات تعززها التطورات المتسارعة لأنظمة الاتصال والمعلومات، ولقد نتج عن تلك تحولات محورية بإتجاه التكيف مع ما يسمى بمجتمع المعلومات والمعرفة العالمي، وانتقل التنافس الذي تشهده الأسواق العالمية بين الشركات إلى مؤسسات التعليم العالي، تنافس من نوع جديد محوره الإبداع والتطوير كوسيلة للحصول على أعلى النتائج المرجوه . (آل حارث ، ٢٠١٦) .

ويعد قطاع التعليم من أهم القطاعات التي تشغل اهتمام أي مجتمع، نظراً لتأثيره على القوة البشرية التي يعتمد عليها في تحقيق التنمية والنهوض بالمجتمعات في الحاضر والمستقبل وعليه فإن مناقشة قضايا التعليم وتطوره هي المدخل الطبيعي للتنمية المستدامة؛ ولأن الإنسان هو محور التنمية وأساسها، فإن تحقيق هذه التنمية يستلزم ضرورة إعادة النظر فيما يقدم من خدمات تعليمية لأبنائنا (Simon & Knie, 2013) .

ونظراً لأن المنظمات لا تعمل في بيئة مغلقة حيث إنها نظام مفتوح يؤثر ويتأثر بالبيئة المحيطة بها، فإن كفاءة هذه المنظمات وقدرتها على التغيير ومواجهه البيئة الخارجية والداخلية تتطلب القيام بنوع من التطوير يتناول الأهداف والسياسات والهياكل والأنظمة والقواعد والإجراءات والمهارات والعمليات جنباً إلى جنب مع تطوير الأفراد (Al-Quraan, 2015) .

ويأتي مجال التطوير التنظيمي في مقامة إهتمامت وضيعي سياسات التطوير والتنمية لما له من بعد مؤثر على المدى الطويل في تحقيق أهداف المنظمة وبرمجها المخططة، حيث يعكس التطوير التنظيمي مقدار الجهود البشرية التي تبذل لدخل المنظمة بهف الارتقاء بمسوى المنظمة بما يحقق لها القدرة على حل مشكلاتها المختلفة من خلال حسن شجيعها والإطلاق في وضع الإستراتيجية المستقبلية المناسبة التي تكفل لها تحقيق برمجها الإنمائية المستهدفة (لصيرفي ، ٢٠٠٩) .

ويعتبر مفهوم الأداء المؤسسي من المفاهيم التي نالت نصيباً وافراً من الاهتمام والدراسة في الدراسات الإدارية، وذلك لأهمية المفهوم على مستوى الفرد والمنظمة ؛ ولتداخل المؤثرات التي تؤثر على الأداء وتنوعها، فالأداء هو الوسيلة التي تدفع الأجهزة الإدارية للعمل بحيوية ونشاط حيث تجعل الرؤساء يتابعون واجبات ومسئوليات مرؤوسيههم بشكل مستمر ، وتدفع المرؤوسين للعمل بفاعلية (رسلان ، ٢٠٠٨) .

ونظراً لما تعانيه الجامعة العمالية في مصر بجميع فروعها من انخفاض مستوى التطوير بها الأمر الذي أدى إلى انخفاض مستوى أدائها، فضلاً عن أن قطاع الخدمات التعليمية من أهم القطاعات التي تتطلب تطويراً مستمراً للارتقاء بمستوى الخدمات التي يقدمها للمجتمع ، وهو تقديم خريج مؤهل للعمل في سوق العمل ، ومن هنا جاءت فكرة هذا البحث لتحديد أبعاد التطوير التي قد تسهم في تحسين أداء الجامعة من خلال بحث أثر التطوير التنظيمي في فاعلية الأداء المؤسسي للجامعة العمالية .

ثانياً : مشكلة البحث

للتعرف علي مشكلة البحث قام الباحثين بإجراء دراسة استطلاعية ميدانية لزيادة المعرفة بموضوع البحث في التطبيق العملي ومساعدة الباحثين في تحديد بلورة ومشكلة وتساؤلات البحث ، وتمثلت الدراسة الاستطلاعية في إجراء مقابلات شخصية فردية متعمقة مع عدد (٥٠) مفردة من رؤساء الأقسام

مع عدد (٥٠) مفردة من رؤساء الأقسام والإداريين وأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم^(١) ، وقد تمت هذه المقابلات لتغطية الجوانب التالية :

- ١- التعرف على مستوى التطوير التنظيمي في الجامعة العمالية .
 - ٢- التعرف على مستوي الأداء المؤسسي في الجامعة العمالية .
- وتم إجراء دراسة استطلاعية من خلال أسلوب المقابلات المتعمقة ، وقد تم التوصل إلي مجموعة من الظواهر ، ويوضح الجدول رقم (١/١) نتائج الدراسة الاستطلاعية الميدانية

جول (١) نتائج الدراسة الاستطلاعية الميدانية

م	العبرة	نعم%	لا%
١	تتسم أهداف الجامعة بالوضوح والقابلية للتنفيذ.	٣٤%	٦٦%
٢	تقوم الجامعة بتعديل أهدافها وإستراتيجياتها استجابة للتغيرات البيئية المحيطة بها.	٢٤%	٧٦%
٣	تتم مراجعة وتطوير أهداف وإستراتيجيات الجامعة بصورة دورية.	٤٢%	٥٨%
٤	يسمح الهيكل التنظيمي بالاتصال في كل الاتجاهات.	٢٦%	٧٤%
٥	يساعد الهيكل التنظيمي الجامعة على إدارة عملية التطوير التنظيمي.	٤٦%	٥٤%
٦	الهيكل التنظيمي الحالي للجامعة ملائم لاحتياجات العمل.	٤٠%	٦٠%
٧	تدعم الجامعة عملية تدريب الموظفين.	٣٦%	٦٤%
٨	تحرص إدارة الجامعة علي تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين فيها.	٤٠%	٦٠%
٩	تناسب فلسفة ورسالة الجامعة مستوى التعليم العالي ومعاييرها.	٢٦%	٧٤%
١٠	يوجد قبول لرسالة وأهداف الجامعة من مجتمع المستفيدين.	٤٢%	٥٨%
١١	تمتلك الجامعة نظام لإدارة المعلومات كما انها تمتلك الكفاءات الفنية المؤهلة.	٤٠%	٦٠%
١٢	تقوم الجامعة بتقييم دوري لأعضاء هيئة التدريس.	٥٠%	٥٠%
١٣	يوجد وصف وظيفي واضح للعاملين في الجامعة.	٤٠%	٦٠%
١٤	البرامج التعليمية في الجامعة تفي باحتياجات المجتمع.	٢٦%	٧٤%
١٥	تتوافر في الجامعة موارد كافية لتحقيق أهدافها.	٤٤%	٥٦%

المصدر : من إعداد الباحثين

واتضح من نتائج الدراسة الاستطلاعية عدم اهتمام القيادات الإدارية في الجامعة العمالية بالتطوير التنظيمي ويتمثل ذلك في: عدم وضوح الأهداف والإستراتيجيات الموضوعية وعدم القدرة علي تغييرها بسهولة إستجابة للتغيرات البيئية، ووجود هيكل تنظيمي غير مرن لا يسمح بتفويض السلطات، ولا يساعد علي سهولة الاتصال ، ولا يحقق أهداف العمل، ولا يساعد علي إدارة عملية التطوير التنظيمي، وكذلك عدم الاهتمام بتدريب وتنمية الموارد البشرية لمواجهة التغيرات البيئية المحيطة وإستغلال الفرص الموجودة في البيئة الخارجية ، كما اتضح من الدراسة الاستطلاعية ضعف مستوي الأداء المؤسسي في الجامعة العمالية ويتمثل ذلك في : عدم تناسب فلسفة ورسالة الجامعة العمالية مع مستوى التعليم العالي ومعاييرها، وعدم إمتلاك الجامعة العمالية نظام لإدارة المعلومات وضعف قدرة الجامعة علي إشباع كل إحتياجات الراغبين في الإلتحاق بالجامعة .

(١) تم إجراء بعض المقابلات مع عدد (٦) من أعضاء هيئة التدريس، وعدد (١٠) من رؤساء الأقسام و(٣٤) من الإداريين داخل الجامعة ، بالإضافة إلى مقابلات مع بعض الطلاب والملاحظة الشخصية وذلك خلال الفترة من ٢٠١٦/٣/١٥م إلى ٢٠١٦/٤/٢٠م.

ومن خلال ما سبق فإن مشكلة البحث يمكن تحديدها في السؤال الرئيس التالي: ما هو أثر التطوير التنظيمي في فاعلية الأداء المؤسسي للجامعة العمالية؟ وبالتالي فإن البحث الحالي يسعى إلى الإجابة على التساؤلات التالية:

- ١- ما هي درجة تأثير التطوير التنظيمي (الأهداف والإستراتيجيات – الهيكل التنظيمي – تنمية الموارد البشرية) في فاعلية الأداء المؤسسي للجامعة العمالية (بصوره كلية ولكل بعد علي حدة) وما هي الأبعاد الأكثر تأثيراً في فاعلية الأداء المؤسسي؟
- ٢- هل يوجد إختلافات في إدراكات العاملين للتطوير التنظيمي وفقاً لخصائصهم الديموغرافية والوظيفية (النوع ، المؤهل العلمي ، عدد سنوات الخبرة ، العمر المستوى الوظيفي)؟

ثالثاً : أهداف البحث

يهدف البحث إلى تحقيق الأهداف التالية:

- ١- التعرف علي درجة تأثير التطوير التنظيمي (الأهداف والإستراتيجيات – الهيكل التنظيمي – تنمية الموارد البشرية) في فاعلية الأداء المؤسسي للجامعة العمالية (بصوره كلية ولكل بعد علي حدة) ، والتعرف علي الأبعاد الأكثر تأثيراً في فاعلية الأداء المؤسسي .
- ٢- تحديد الإختلافات في إدراكات العاملين للتطوير التنظيمي وفقاً لخصائصهم الديموغرافية والوظيفية (النوع ، المؤهل العلمي ، عدد سنوات الخبرة ، العمر ، المستوى الوظيفي) .

رابعاً : فروض البحث

لتحقيق أهداف البحث يمكن صياغة الفروض التالية:

الفرض الرئيس الأول (ف١) : لا يوجد أثر ذي دلالة إحصائية للتطوير التنظيمي (الأهداف والإستراتيجيات – الهيكل التنظيمي – تنمية الموارد البشرية) في فاعلية الأداء المؤسسي للجامعة العمالية (بصوره كلية ولكل بعد علي حدة) وأيهما أكثر تأثيراً في الأداء المؤسسي .

وينقسم الفرض الرئيس الأول إلى الفروض الفرعية التالية:

ف(١/١) لا يوجد أثر ذي دلالة إحصائية للأهداف والإستراتيجيات في فاعلية الأداء المؤسسي.

ف(٢/١) لا يوجد أثر ذي دلالة إحصائية للهيكل التنظيمي في فاعلية الأداء المؤسسي.

ف(٣/١) لا يوجد أثر ذي دلالة إحصائية لتنمية الموارد البشرية في فاعلية الأداء المؤسسي.

الفرض الرئيس الثاني (ف٢) : لا توجد إختلافات ذات دلالة إحصائية في إدراكات العاملين في الجامعة العمالية للتطوير التنظيمي وفقاً لخصائصهم الديموغرافية والوظيفية (النوع ، المؤهل العلمي ، سنوات الخبرة ، العمر ، المستوى الوظيفي) .

وينقسم الفرض الرئيس الثاني إلى الفروض الفرعية التالية:

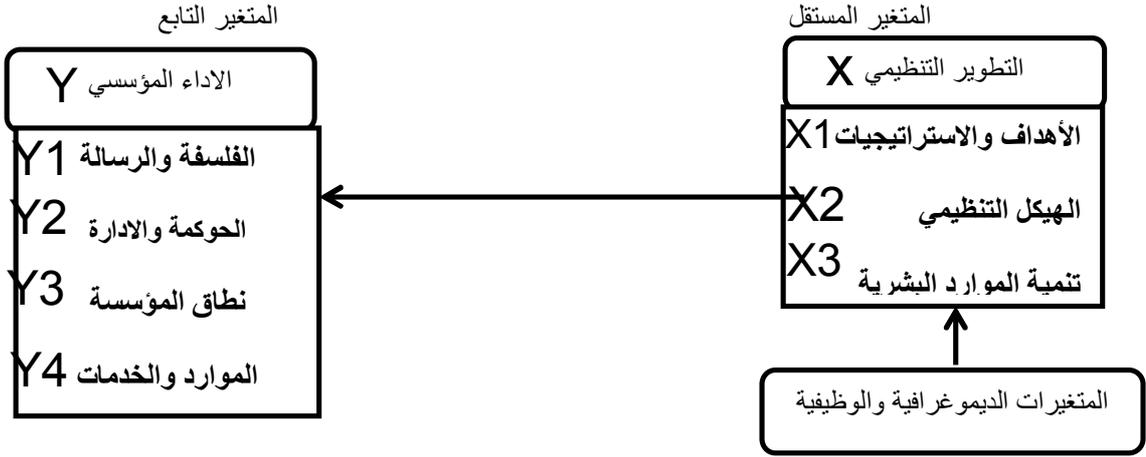
ف(١/٢) لا توجد إختلافات ذات دلالة إحصائية في إدراكات العاملين للتطوير التنظيمي وفقاً للنوع.

ف(٢/٢) لا توجد إختلافات ذات دلالة إحصائية في إدراكات العاملين للتطوير التنظيمي وفقاً للمؤهل العلمي.

ف(٣/٢) لا توجد إختلافات ذات دلالة إحصائية في إدراكات العاملين للتطوير التنظيمي وفقاً لسنوات الخبرة.

ف(٤/٢) لا توجد إختلافات ذات دلالة إحصائية في إدراكات العاملين للتطوير التنظيمي وفقاً للعمر.

ف(٥/٢) لا توجد إختلافات ذات دلالة إحصائية في إدراكات العاملين للتطوير التنظيمي وفقاً للوظيفة.



شكل (١)
نموذج البحث

خامساً : أهمية البحث

ويمكن توضيح أهمية هذا البحث فى الجانب العلمى والعملى على النحو التالى :

١- الأهمية العلمية :

- اتضح من الدراسات السابقة أن هناك حاجة إلى إجراء مزيد من الدراسات التي تناولت العلاقة بين التطوير التنظيمي والأداء المؤسسي في بيئة التعليم الجامعي في مصر .
- إستمد هذا البحث أهميته من أهمية المتغيرات التي تطرق لها حيث تناول البحث المتغير المستقل وهو التطوير التنظيمي والذي يمثل الجوهر في تطوير المنظمات لتحقيق أهدافها والمتغير التابع وهو فاعلية الأداء المؤسسي الذى من خلال تقييمه يتم رفع كفاءة الأداء .

- يضيف البحث للمكتبة العربية معلومات عن واقع التطوير التنظيمي وفاعلية الأداء المؤسسي للجامعة العمالية .

٢- الأهمية العملية :

- يعد ضعف الأداء المؤسسي للجامعة العمالية قضية حرجة للغاية، وذلك لانعكاساتها السلبية المتمثلة في ضعف الخدمات التعليمية والبحثية المقدمة للطلبة، ومن ثم فإن تحسين الأداء المؤسسي للجامعة العمالية من خلال بحث أثر التطوير التنظيمي فى فاعلية الأداء المؤسسي سيشارك في تحسين جودة الخدمات التعليمية المقدمة للطلاب .
- يقدم البحث للإدارة العليا في الجامعة العمالية نتائج وتوصيات يمكن من خلالها الإلمام بالمتغيرات التي لها علاقة معنوية بفاعلية الأداء المؤسسي، حتي يمكن إجراء التعديلات اللازمة في بيئة العمل التي تعمل علي التطوير التنظيمي داخل الجامعة العمالية .
- تأتى الأهمية العملية للبحث من خلال أهمية وحيوية البيئة التي يطبق فيها البحث والتي تتمثل في البيئة التعليمية والتي ينظر إليها على أنها قاطرة الحضارة داخل أي مجتمع .

سادساً : الإطار النظرى للبحث

يقسم الإطار النظري للبحث إلى قسمين رئيسيين: يتناول الباحثين في القسم الأول منه التطوير التنظيمي (كمتغير مستقل لهذا البحث) بينما يتناول القسم الثاني الأداء المؤسسي (كمتغير تابع لهذا البحث).

القسم الأول : التطوير التنظيمي

يستعرض الباحثين في هذا القسم مفهوم التطوير التنظيمي ، وأهدافه ، والمراحل التي تمر بها عملية التطوير ، وأخيراً فوائده .

مفهوم التطوير التنظيمي: Organizational Development

عرفه (Al-Quraan, 2015) بأنه : عملية تهدف إلى تطوير قدرة المنظمة على أداء وظائفها بكفاءة وفاعلية وبطريقة مستدامة .

وعرفه كلاً من (Rahimi & Farhangi, 2015) بأنه : عملية يتم من خلالها المحافظة على رسالة المنظمة في المدى البعيد ، وزيادة القدرات والطاقات الداخلية للمنظمة ، وذلك باستخدام أساليب مختلفة لتغيير التنظيم ، وذلك لتحقيق أكبر قدر من الفاعلية التنظيمية .

أهداف التطوير التنظيمي :

يوجد العديد من الأهداف التي تسعى المنظمات لتحقيقها من خلال عملية التطوير التنظيمي وتختلف هذه الأهداف من منظمة لأخرى باختلاف طبيعة عمل المنظمة التي تحتاج إلى تطوير تنظيمي بها ويرى (الصيرفي ، ٢٠٠٩ ، ص ١٦٠-١٦١) أن أهداف التطوير التنظيمي تتمثل في الآتي :

- توفير المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات بشكل مستمر .
 - إشاعة جو من الثقة بين العاملين والإدارة على مختلف المستويات في المنظمة .
 - العمل على إيجاد التوافق والتطابق بين الأهداف الفرعية والأهداف التنظيمية .
 - ممارسة الرقابة الذاتية والاعتماد عليها كبديل للرقابة الرئاسية .
 - إيجاد إنفتاح في مناخ التنظيم يمكن كافة العاملين من معالجة كافة المشاكل التنظيمية.
- ويرى (Al-Quraan, 2015) أن أهداف التطوير التنظيمي تتمثل في تغيير القيم والاتجاهات وكذلك السياسات والهياكل داخل المنظمة لتتاسب بيئة العمل الخارجية ، وتنمية الموارد البشرية وتحسين الأداء ، وزيادة قدرة المنظمة على مواجهة التغييرات الخارجية والمشاكل الداخلية ، وإيجاد بيئة عمل مناسبة تمكن العاملين من تطوير قدراتهم .

مراحل التطوير التنظيمي :

يعتبر التغيير والتطوير هو الطريق الصحيح للارتقاء بمستوى أداء المنظمات والخدمات التي تقدمها للتكيف مع البيئة التي تتعامل معها ، لذلك تسعى معظم المنظمات إلى إحداث عملية التطوير التنظيمي ، ويمر التطوير التنظيمي بعدة مراحل تنقل المنظمة من الحالة الحالية إلى الحالة المرغوب فيها ويرى (جاد الرب ، ٢٠١٦) أن التطوير التنظيمي يمر بالمرحل الآتية :

- إدراك المشكلة التي تواجه المنظمة: وذلك من خلال مجموعة معينة من المشاهدات أو الظواهر .
- التشخيص السليم لتحديد المشكلة: وذلك من خلال جمع البيانات اللازمة من مختلف أجزاء ومكونات التنظيم، والتي يتم جمعها عن طريق المقابلات الشخصية المتعمقة والملاحظات وقوائم استقصاء تعد خصيصاً لذلك .
- التغذية المرتدة : من خلال البيانات السابقة عن الآراء والاتجاهات حول العلاقات التنظيمية والعلاقات مع جمهور المنظمة وأهدافها ، وتحديد الإستراتيجيات اللازمة لحل المشاكل التنظيمية .
- اختيار الإستراتيجية المناسبة : ويسمى هذا بالتدخل لإحداث التأثير أو التطوير المطلوب .

- قياس وتقييم نتائج هذا التأثير على كفاءة المنظمة ككل، وإذا حدث أي خطأ أو قصور يؤخذ في الإعتبار ويظهر تأثيره على تطوير وتنمية إستراتيجيات بديلة للحل من خلال التغذية العكسية .

فوائد التطوير التنظيمي :

يؤدى التطوير التنظيمي إلى تحقيق فوائد كبيرة لكل من الأفراد والمجموعات والمنظمات كما يرى (جاد الرب ، ٢٠١٦ ، ص ٨٦-٨٧) .

- **فوائد التطوير بالنسبة للأفراد :** يرغب الأفراد بطبيعتهم في النمو والتقدم والتطور، والتطوير التنظيمي يهدف إلى مقاومة العقبات التي تحد من نمو وتقدم الأفراد حتى تزداد قدرتهم على المساهمة أكثر في التنظيم، كما يمكن للمنظمة والأفراد من خلال الاتصال المفتوح معالجة هذه القيود أو العقبات أو السلوكيات غير المرغوب فيها وأيضاً من خلال الدور الذى يلعبه الفرد في المنظمة بما يؤدى إلى شعوره بالأهمية وإحترام الذات .

- **فوائد التطوير بالنسبة للمجموعات:** يؤدى التطوير التنظيمي لمجموعات العمل داخل المنظمة إلى تحقيق وفورات كبيرة منها التأكيد على أهمية مشاركتهم وقبولهم لهذا التغيير أو التطوير كما أن عملية التطوير تهدف إلى حل المشاكل الإدارية والتنظيمية المعقدة التي تعاني منها هذه المجموعات بما يحقق الرضا والقبول لدى الأفراد داخل المنظمة .

- **فوائد التطوير بالنسبة للتنظيم:** للتطوير التنظيمي تأثير فعال على كفاءة المنظمة ككل، حيث يساعد المنظمة على تحديد المشاكل الإدارية ووضع الحلول المناسبة لها، بما يؤدى إلى تحسين الأداء الإداري على مستوى الإدارة العليا أو على المستويات الأخرى . ويرى (LE-Quraan,2015) أن هناك بعض المزايا للتطوير التنظيمي تتمثل في الآتى :

- يوفر إستراتيجية مخططة تهدف إلى تحقيق التغيير التنظيمي.
- يعمل على تحسين عملية المشاركة في العمليات التنظيمية بين الإدارة والعاملين.
- يركز على طرق محددة لدعم وتطوير جودة الأداء .
- يعتمد على مجموعة من القيم الإنسانية لتحقيق الاستفادة بأكبر قدر من الامكانيات البشرية .
- يتم تنظيم التطوير التنظيمي لتحسين علاقات العمل بين مختلف القطاعات والوحدات والأفراد وجماعات العمل .
- يعتمد على الأساليب العلمية التي تهدف إلى زيادة فاعلية المنظمة.

أبعاد التطوير التنظيمي :

إن الطريق الصحيح للارتقاء بمستوى أداء المنظمات هو التغيير والتطوير والابتكار؛ للتكيف مع البيئة المحيطة ويتم هذا الارتقاء من خلال الاعتماد على مجموعة من المقومات التي تقوم بها المنظمة لتطوير أوضاعها الحالية إلى وضع أفضل مرغوب فيه، وفيما يلي أبعاد التطوير التنظيمي التي إعتد عليها الباحثين فى هذا البحث والتي تمثلت فى : (الأهداف والإستراتيجيات ، الهيكل التنظيمي ، تنمية الموارد البشرية) لتحسين فاعلية الأداء المؤسسى .

- الأهداف والإستراتيجيات : Goals and Strategies

تقوم بعض المؤسسات بإجراء التعديلات فى أهدافها وإستراتيجيتها المطبقة لتحقيق الأهداف إستجابة للتغيرات المحيطة، وتعرف الأهداف بأنها: النتائج المحددة التي ترغب المنظمة في بلوغها من خلال الأنشطة التي تقوم بها، وتعرف الإستراتيجية: بأنها الخطة الرئيسية الشاملة التي تحدد الطرق والأساليب والأدوات التي سوف تستخدمها المنظمة في بلوغ رسالتها وتحقيقها بالشكل الذى يساعدها على

بلوغ رسالتها وتحقيقها بالشكل الذي يساعدها على تعظيم مزاياها التنافسية وتقليل عيوبها التنافسية، فهي تمثل أفضل تصور لما تأمل المنظمة في أن تحققه؛ لكي تضمن النجاح مستقبلاً في مواجهة المنافسة والظروف البيئية المتغيرة . (الدعجة ، ٢٠١٦ ، ص ١١٢) .

- الهيكل التنظيمي : Organizational Structure

ويقصد بالهيكل التنظيمي البناء أو الإطار الذي يحدد الإدارات أو الأجزاء الداخلية للمنظمة ، فهو يوضح التقسيمات التنظيمية والوحدات التي تقوم بالأعمال والأنشطة، كما أنه يحدد حدود السلطة ومواقع إتخاذ وتنفيذ القرارات الإدارية. (عبدالإله ، ٢٠٠٦ ، ص ١٠٧) .

- تنمية الموارد البشرية : Human Resource Development

تحتل الموارد البشرية المكانة الأساسية من الاهتمام على مستوى معظم المنظمات بإعتبارها أهم عناصر التنمية ؛ لما لها من قدرة على رفع كفاءة أداء المنظمات ، حيث أصبح التركيز على إعداد برامج شاملة للتنمية البشرية قائمة على أسس علمية مدروسة ؛ وذلك للاستفادة القصوى من قدراتهم وإمكاناتهم ، وتعرف على أنها مجموعة من الأنشطة والإجراءات والبرامج التي تهدف إلى تأهيل وتطوير الأفراد بطريقة عقلانية تساهم في تحسين أدائهم الحالي والمستقبلي . (القاسم ، ٢٠١٥ ، ص ١١٣) .

القسم الثاني : الأداء المؤسسي

يستعرض الباحثين في هذا القسم مفهوم الأداء المؤسسي ، الفلسفة التي يقوم عليها الأداء المؤسسي ، خطوات تقييم الأداء المؤسسي ، وفوائد تقييمه .

مفهوم الأداء المؤسسي : Institutional performance

عرفه كلاً من (Tuama & Alqhiwi,2014) بأنه : نظام متكامل لنتائج الأعمال في المنظمة في ضوء تفاعلها مع عناصر البيئة الداخلية والخارجية ، والأعمال التي نفذت وفقاً للوائح والمعايير ، وطريقة تقديم هذه الأعمال إلى العميل لتحقيق الخدمة المطلوبة .

وعرفه كلاً من (Kekkonen & Soderlund,2015) بأنه : حصة كل من الأداء الفردي وأداء الوحدات التنظيمية بالإضافة إلى تأثير البيئة الاقتصادية والاجتماعية والثقافية .

وينظر كلاً من (Zamil & Shammot,2011) إلى الأداء المؤسسي بأنه : تراكم للنتائج النهائية لجميع الأنشطة والعمليات داخل المنظمة .

الفلسفة التي يقوم عليها الأداء المؤسسي :

يعرض الباحثين أهم الفلسفات التي يقوم عليها الأداء المؤسسي كما يراها (مخيمر وآخرون ، ٢٠٠٠ ، ص ١٢ ، والمرجوشي ، ٢٠٠٨ ، ص ٢٠) فيما يلي :

- أن كل مستوى من مستويات الأداء في المنظمة أفراداً كلاً أو وحدات متخصصة هو جزء من كل وهذا الكل جزء من كل آخر على مستوى أعلى .
- حدوث تحسن ما نتيجة للنظرة الجزئية ، هو تحسن مؤقت يؤدي إلى الاختلاف على المدى البعيد .
- التوصل إلى طبيعة كلية الإدارة في الأداء المؤسسي من خلال ارتباط الجزء بباقي الأجزاء منفردة للوصول إلى المثالية .
- تقييم الأداء المعتمد على الاهتمام بالأجزاء يبعد المنظمة عن المثالية التي تؤدي إلى تحقيق الأهداف التنظيمية .
- النظرة التكاملية للأداء لا تعنى عدم الاختلاف، بل تعنى إدراك الاختلاف مع باقي الأجزاء .

خطوات تقييم الأداء المؤسسي :

هناك مجموعة من الخطوات التي تمر بها عملية تقييم الأداء المؤسسي ، وتتمثل هذه الخطوات في الآتي : (حمزاوي ، ٢٠١٣ ، ص ١١-١٣) :

- تقتبت الأهداف العامة إلى أهداف تشغيلية ، تأسيس معايير الأداء للأهداف التشغيلية ، قياس الإنجاز الفعلي ، ومقارنة الإنجاز الفعلي بمعايير الأداء ، وتشخيص الانحرافات واقتراح الإجراءات التصحيحية .

أما (حامد ، ٢٠٠٩ ، ص ١١٨) يرى أن خطوات تقييم الأداء تتمثل في الخطوات التالية :

- مرحلة تحليل النتائج وإجراء المقارنات: حيث يتم إجراء مقارنة بين نتائج التنفيذ الفعلي خلال الفترة موضع التقييم ونتائج التنفيذ المستهدفة كما هي واردة بالخطة، وعلي ضوء هذه المقارنة يتم تحديد مدى تحقيق الأهداف، ومدى تقدم أو تخلف التنفيذ الفعلي عما هو وارد بالخطة .

- مرحلة قياس التغيرات وتفسيرها: ويتم في هذه المرحلة تحليل وتفسير أسباب الاختلاف بين نتائج التنفيذ الفعلي وبين نتائج التنفيذ الواردة بالخطة، وكذلك تفسير أسباب الاختلاف بين نتائج التنفيذ في الفترة محل التقييم ونتائج التنفيذ في الفترات السابقة.

- مرحلة تحديد الجهة المسؤولة عن حدوث الاختلافات: تتمثل هذه الخطوة في تحديد الجهة المسؤولة التي تسببت قراراتها في حدوث الاختلافات في النتائج مع تحديد طبيعة المسؤولية إذا كانت مسؤولية داخلية أو خارجية.

فوائد تقييم الأداء المؤسسي :

لا يمكن تحسين الأداء بدون تقييم للأداء، فإذا كانت المؤسسة لا تعلم واقعها الحالي ، لا يمكن أن تعرف مستقبلها ، وبالتالي لا يمكن الوصول إلي ما تريد الوصول إليه ، وتتمثل فوائد عملية تقييم الأداء المؤسسي كما يراها (الدعجة ، ٢٠١٦ ، ص ١٨٧) .

- التعرف على الأقسام والإدارات التي بحاجة إلى إجراء التحسين والتطوير، كما يساعد في توضيح الإدارات التي تعمل بكفاءة في المنظمة ، وتحديد الإجراءات الذي ستمم للتحسين والتطوير في الإدارات التي تحتاج إلى ذلك .

- يساعد في تحديد المشكلات التي تظهر نتيجة التحيز الشخصي .

- يحسن واقع الاتصالات الداخلية ما بين العاملين ، بالإضافة إلى الاتصالات الخارجية ما بين المؤسسة وعملائها .

- يوفر بيانات حقيقية ملموسة يمكن الاستناد عليها في إتخاذ القرارات المناسبة.

ويوضح (محمد ، ٢٠١٦ ، ص ٤٩) أهمية عملية تقييم الأداء المؤسسي كالتالي :

- تعد عملية التقييم محورا مركزيا للتعرف على نجاح وفشل قرارات وخطط وإستراتيجيات المنظمة .

- كما تساهم عملية التقييم في الوصول إلى النتائج التي حددتها مسبقاً .

مؤشرات الأداء المؤسسي :

وستتناول في هذا الجزء المؤشرات الأساسية التي ينبغي توافرها في المؤسسات للحكم عليها بأنها حققت الأداء المؤسسي بصورة مثلي ولا سيما المؤسسات التعليمية

(محل البحث) والتي إعتد عليها الباحثين في هذا البحث ، وتم تقسيمها إلى أربعة مؤشرات تمثلت في (الفلسفة والرسالة – الحوكمة والإدارة – النطاق المؤسسي – الموارد والخدمات) وعرضها كالآتي :

- **الفلسفة والرسالة :** يعبر هذا المؤشر عن الإطار القيمي للمؤسسة ، من خلال التركيز على أهمية تحديد المنطلقات الأساسية التي تحكم مسار العمل ، وتحدد غاياته ، والغرض الذي من أجله قامت المؤسسة ، وهي الخطوة التي تعبر عن مرحلة مهمة من مراحل العمل التنظيمي (الدجني ، ٢٠١١ ، ص ١٧١) .
- **الحوكمة والإدارة :** يتعلق مؤشر الحوكمة والإدارة بالقيادة التي تدير المؤسسة ، وبالبنية التنظيمية للبناء المؤسسي التي من خلالها تحقق إدارة المؤسسة أهدافها ، وذلك في إطار منظومة بشرية ومادية تحتكم إلى سياسات واضحة وأنظمة وقوانين معتمدة تنظم العمل داخل المنظمة ، وهياكل ترسم مسار اتصالاتها وحدود مسؤوليات العاملين فيها وواجباتهم، ويتطلب أن تكون بيئة العمل متناسبة مع طبيعة أعمالها وذات ثقافة تنظيمية تسهم في توحيد اتجاهات العاملين نحو رؤية ورسالة المؤسسة ، وربط عناصر الحوكمة والإدارة بمنظومة رقابية تهدف إلى تقويم المسار وتحسين الأداء وتطوير بنيته العمليّة التنظيميّة (البلولة ، ٢٠١٢ ، ص ٩٦) .
- **النطاق المؤسسي :** يشير مؤشر النطاق المؤسسي إلى جوهر عمل المؤسسات ودورها الرئيس لارتباطه بقياس مدى فاعلية المؤسسة في تقديم برامجها وخدماتها التعليمية والبحثية ولا بد أن تتفق هذه البرامج والخدمات التعليمية والبحثية مع رسالة المؤسسة ، كما يتم تحديد علاقة المؤسسة بالمجتمع ، والتأكد من تحقيق المنفعة المتبادلة وقياس سمعة المؤسسة على المستويين المحلي والدولي (الدجني ، ٢٠١١ ، ص ١٨٠) .
- **الموارد والخدمات :** يشير هذا المؤشر إلى الموارد البشرية والمادية والمالية والتعليمية وخدمات الطلاب والتطوير المؤسسي الذي يساعد المؤسسة على القيام بمهامها التي تضمنتها رسالتها وأهدافها ، وذلك للوصول إلى درجة من التميز الذي يمكنها من تحسين أدائها (البلولة ، ٢٠١٢ ، ص ٩٨) .

سابعاً : الدراسات السابقة

تم مراجعة الدراسات السابقة وأسفرت المراجعة عن وجود العديد من الدراسات قسمها الباحثين إلى ثلاثة مجموعات على النحو التالي (دراسات تناولت التطوير التنظيمي ، دراسات تناولت الأداء المؤسسي ، دراسات تناولت العلاقة بين التطوير التنظيمي والأداء) ، وفيما يلي عرض لهذه الدراسات ..

(١) الدراسات التي تناولت التطوير التنظيمي :

- استهدفت دراسة (عبدالإله ، ٢٠٠٦) بعنوان : " واقع الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة وأثرها على مستوى التطوير التنظيمي للجامعات : دراسة مقارنة " التعرف على نوع الثقافة التنظيمية المتمثلة في (ثقافة القوة ، ثقافة النظم والأدوار ، ثقافة الإنجاز ، ثقافة التعاطف الإنساني) السائدة في الجامعة الإسلامية وجامعة الأزهر وجامعة الأقصى بقطاع غزة والتعرف على مستوى التطوير التنظيمي في الجامعات الثلاثة المذكورة معبراً عنه (الأهداف والاستراتيجيات ، الهيكل التنظيمي ، تبسيط الإجراءات ، التشريعات والأنظمة والقواعد ، تنمية الموارد البشرية ، التكنولوجيا) ، كما هدفت إلى دراسة العلاقة بين الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعات الثلاثة ومستوى التطوير التنظيمي، وطبقت الدراسة على عينة عشوائية طبقية مكونة من

الدراسة على عينة عشوائية طبقية مكونة من (٣٤٠) موظفاً من الإداريين والأكاديميين وأعضاء مجلس الجامعة في الجامعات المبحوثة، وأظهرت نتائج الدراسة :

- أن الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعة الإسلامية تميل إلى ثقافة الإنجاز بينما ثقافة جامعتي الأزهر والأقصى تميل إلى ثقافة النظم والأدوار .
- وأظهرت الدراسة أن مستوى التطوير التنظيمي في الجامعة الإسلامية مرتفع جداً ، وفي الأزهر مرتفع ، بينما في الأقصى متوسط .
- كما أظهرت الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية ومجالات التطوير التنظيمي .

- واستهدفت دراسة (مطر ، ٢٠٠٨) بعنوان : " التطوير التنظيمي وأثره على فعالية القرارات الإدارية في المؤسسات الأهلية في قطاع غزة " التعرف على أثر التطوير التنظيمي معبراً عنه (الأهداف والاستراتيجيات ، الهيكل التنظيمي ، الأساليب والأدوات التكنولوجية ، تنمية وتطوير العاملين ، الأنظمة والسياسات الإدارية ، تطوير جماعات العمل) على فعالية القرارات ، والتعرف على مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين وفقاً للخصائص الشخصية لأفراد عينة الدراسة (الجنس ، الحالة الاجتماعية ، العمر ، المؤهل العلمي ، عدد سنوات الخبرة ، مكان العمل ، المسمى الوظيفي ، مجال عمل المؤسسة) وذلك بالتطبيق على عينة عشوائية مكونة من (١٦٠) من المديرين العموم في المنظمات الأهلية ، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة :

- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين جميع مجالات التطوير التنظيمي وفعالية القرارات الإدارية .
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مجالات التطوير التنظيمي تعود للمتغيرات الشخصية مثل (العمر ، والمؤهل العلمي ، وعدد سنوات الخبرة) .

بينما استهدفت دراسة كلاً من (Razaghi, et. al, 2013) بعنوان

Relationship Organizationl Development and Management Knowledge التعرف على العلاقة بين إدارة المعرفة والمتمثلة في (اكتساب المعرفة ، نقل المعرفة ، استخدام المعرفة تسجيل المعرفة) والتطوير التنظيمي ، والتعرف على العلاقة بين أبعاد إدارة المعرفة والتطوير التنظيمي ، في مديرية الشباب والرياضة ، واعتمدت الدراسة على أسلوب الحصر الشامل لجميع العاملين وعددهم (٧٨) موظفاً ، ومن نتائج الدراسة :

- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة والتطوير التنظيمي .
- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين جميع أبعاد إدارة المعرفة والتطوير التنظيمي .
- في حين استهدفت دراسة (المسدي ، ٢٠١٤) بعنوان : " أثر متطلبات نجاح إدارة التغيير في التطوير التنظيمي " ، التعرف على متطلبات نجاح إدارة التغيير والتي تتمثل في (بيئة العمل المناسبة نظم الاتصال الفعالة ، جودة المعلومات ، النمط القيادي المتبع ، نظم التدريب الفعالة) وأثرها في التطوير التنظيمي معبراً عنه بالفاعلية التنظيمية التي تتمثل في (مدخل الأهداف ، مدخل العمليات مدخل العلاقات الإنسانية ، مدخل موارد النظام) ، وذلك بالتطبيق على عينة مكونة من (٢٦٥) مفردة ، ومن نتائج الدراسة :

- وجود تأثير معنوي إيجابي بين جميع متطلبات نجاح إدارة التغيير (بيئة عمل مناسبة ، نظم اتصال فعالة ، النمط القيادي المتبع ، نظام فعال للتدريب) والفاعلية التنظيمية كمؤشر للتطوير التنظيمي باستثناء عنصر جودة المعلومات والتي تحتاج إلى مزيد من البحث والدراسة .

- وتناولت دراسة (Crabb, 2014) بعنوان "Business growth versus **organizational development reflected in strategic management**" بين نمو الأعمال التجارية (الذي يقاس بحجم الشركة) والتطوير التنظيمي المتمثل في (نزاهة المنظمة ، مدخل النظم ، القدرة على التكيف) ، أجريت الدراسة على عينة مكونة من (١٥٠) شركة صغيرة ومتوسطة وكبيرة الحجم ، وأظهرت نتائج الدراسة :
- وجود علاقة ارتباط بصورة جزئية بين أبعاد التطوير التنظيمي (نزاهة المنظمة ، مدخل النظم القدرة على التكيف) وحجم الشركة .
- وجود علاقة ارتباط عكسي لبعدي (نزاهة المنظمة ، والقدرة على التكيف) وحجم الشركة .
- كما أظهرت وجود علاقة إيجابية ذو دلالة إحصائية لبعده مدخل النظم وحجم الشركة .
- كما تناولت دراسة (القاسم ، ٢٠١٥) بعنوان : " **التطوير التنظيمي وعلاقته بمستويات الالتزام التنظيمي** " التعرف على واقع التطوير التنظيمي ومستويات الالتزام التنظيمي من وجهة نظر العاملين والتعرف على العلاقة بين أبعاد التطوير التنظيمي معبراً عنه (وضوح الأهداف والإستراتيجيات ، رسم السياسات والقواعد الحاكمة للعمل ، تحديد الأعمال والأنشطة التي تمارسها الإمارة في التطوير التنظيمي ، المراجعة الدورية للهيكل التنظيمية ، تحديث التقنية المستخدمة وتوظيفها ، تحسين بيئة العمل وظروفه) ومستويات الالتزام التنظيمي المتمثلة في (الالتزام الاتجاري ، الالتزام المعياري ، الالتزام الاستمراري) ، وبيان الفروق في استجابات الباحثين حول محاور الدراسة التي تعزي للمتغيرات الشخصية والوظيفية مثل (طبيعة العمل ، المؤهل ، عدد سنوات الخبرة في مجال العمل الحالي) ، وتم جمع البيانات من عينة مكونة من (٢٨٣) موظفاً ، وأظهرت نتائج الدراسة :
- أن أفراد مجتمع الدراسة موافقون على واقع التطوير التنظيمي ومستويات الالتزام .
- وجود علاقة طردية بين جميع أبعاد التطوير التنظيمي ومستويات الالتزام التنظيمي .
- وجود فروق في إجابات أفراد مجتمع الدراسة حول (تحديد الأعمال والأنشطة التي تمارسها الإمارة في التطوير التنظيمي)، باختلاف متغير طبيعة العمل .
- وجود فروق في إجابات أفراد مجتمع الدراسة حول (وضوح الأهداف والإستراتيجيات، تحديد الأعمال والأنشطة التي تمارسها الإمارة في التطوير ، المراجعة الدورية للهيكل التنظيمية ، الالتزام العاطفي) باختلاف متغير المؤهل العلمي .
- وجود فروق في إجابات أفراد مجتمع الدراسة حول (وضوح الأهداف والإستراتيجيات، رسم السياسات والقواعد الحاكمة للعمل ، المراجعة الدورية للهيكل التنظيمي ، الالتزام العاطفي) باختلاف متغير سنوات الخبرة .
- واستهدفت دراسة (Rahimi & Farhangi, 2015) بعنوان : "The impact of **intangible organizational structure on organizational development**" التعرف على أثر الهيكل التنظيمي المرن على التطوير التنظيمي ، في جامعة بايم نور انريجان ، وذلك بالتطبيق على (١٨٠) موظفاً من العاملين ، ومن نتائج الدراسة :
- وجود أثر ذو دلالة إحصائية للهيكل التنظيمي المرن على التطوير التنظيمي .
- كما أظهرت الدراسة وجود علاقة مباشرة بين الهيكل التنظيمي المرن والتطوير التنظيمي
- كما استهدفت دراسة (Reazee & Mohammadi, 2015) بعنوان "The Relationship between Emotional Intelligence And Self-Esteem Of **Staff With Their Organizational Development**"

الذكاء العاطفي وإحترام الذات وأبعاد التطوير التنظيمي معبراً عنه (تقييم مشاعر الآخرين تقييم الإنفعال الذاتي الرقابة الذاتية، المهارات الاجتماعية، استخدام العاطفة، التفاؤل) في منظمات الشباب والرياضة في كرمناشة، وتم الاعتماد على أسلوب الحصر الشامل لجميع العاملين وعددهم (٩٠) موظفاً، وأظهرت نتائج الدراسة:

- وجود علاقة إيجابية بين الذكاء العاطفي واحترام الذات، وجميع أبعاد التطوير التنظيمي
- أما دراسة (Roya, 2015) بعنوان: **"The Relationship between Organizational Development and Creativity"** والتعرف على طبيعة العلاقة بين أبعاد التطوير التنظيمي والإبداع، والتعرف على طبيعة العلاقة بين أبعاد التطوير التنظيمي والتي تتمثل في (الإمام بالأهداف، المعايير، القيادة، التعاون، التنمية المهنية، بيئة التعلم، الإشراف، المشاركة والإبداع)، كما استهدفت الدراسة التعرف على أبعاد التطوير التنظيمي الأكثر تأثيراً على الإبداع وذلك بالتطبيق على معلمى المدارس بطهران، وتم جمع البيانات من عينة مكونة من (٢٤٠) معلماً، وأظهرت نتائج الدراسة:
- وجود علاقة إيجابية بين التطوير التنظيمي والإبداع.
- كما أظهرت وجود علاقة إيجابية بين جميع أبعاد التطوير التنظيمي والإبداع.
- وأوضحت الدراسة أن بعد الإشراف هو الأكثر تأثيراً على الإبداع مقارنة بالأبعاد الأخرى.

- واستهدفت دراسة (Pahlavani & Azizmalayeri, 2016) بعنوان: **"The Relationship between Moral Intelligence and Organizational Development"** التعرف على العلاقة بين الذكاء الأخلاقي والتطوير التنظيمي، كما استهدفت التعرف على العلاقة بين أبعاد الذكاء الأخلاقي (الاستقامة والمسئولية، والرحمة والمغفرة) والتطوير التنظيمي، على معلمى المدارس في إيران، وذلك بالتطبيق على عينة مكونة من (٢٤٥) معلماً، وأظهرت نتائج الدراسة:

- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الذكاء الأخلاقي والتطوير التنظيمي.
- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين جميع أبعاد الذكاء الأخلاقي والتطوير التنظيمي.
- وهدفت دراسة (Sargazi, et., al, 2016) بعنوان: **"The Impact of learning culture on Organizational Development"** التعرف على أثر ثقافة التعلم على واقع ثقافة التعلم التي تتمثل في الأبعاد الآتية (التعليم المستمر، حسن الحوار والمناقشة، إنشاء نظام لمشاركة التعلم، التمكين علاقة المنظمة بالبيئة الخارجية والقيادة الإستراتيجية)، والتعرف على واقع التطوير التنظيمي المتمثل في (القيادة، الاتجاه نحو التغيير، العلاقات، المكافآت، الهيكل التنظيمي، كفاءة الآليات) وذلك بين أعضاء هيئة التدريس في جامعة ذابول للعلوم الطبية، كما استهدفت التعرف على أثر ثقافة التعلم على التطوير التنظيمي، وتم جمع البيانات من عينة مكونة من (٣٠) جامعة من المجمع التعليمي، وأظهرت نتائج الدراسة:

- ثقافة التعلم بين أعضاء هيئة التدريس في المجمع التعليمي منخفضة نسبياً.
- أبعاد التطوير التنظيمي بين أعضاء هيئة التدريس غير متوفرة بشكل كبير.
- وجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية بين ثقافة التعلم والتطوير التنظيمي.
- وتناولت دراسة (Zadeh & Ghahremani, 2016) بعنوان: **"Factors Affecting Organizational Development"** تحديد العوامل التي تؤثر على التطوير التنظيمي والتي تتمثل في (تحديد الأهداف، القيادة، اتجاه الأفراد نحو التغيير، المكافآت، العلاقات بين العاملين الهيكل التنظيمي، وجود آليات فعالة للمنظمة) وتم جمع البيانات من عينة مكونة من

من عينة مكونة من (١٧٤) موظفاً من العاملين بالشئون الاجتماعية ، وأظهرت نتائج الدراسة :

- وجود أثر ذو دلالة إحصائية لجميع العوامل (تحديد أهداف المنظمة ، قيادة المنظمة ، اتجاه الأفراد نحو التغيير المكافآت ، العلاقات بين العاملين ، الهيكل التنظيمي ، وجود آليات فعالة للمنظمة) على التطوير التنظيمي .

- واستهدفت دراسة (Farzad,et, al., 2016) بعنوان : **"The Study Of Organizational Development And The Role Of Knowledge Management In Improving It"** التعرف على دور أبعاد إدارة المعرفة (ثقافة إدارة المعرفة ، خدمات إدارة المعرفة ، توثيق إدارة المعرفة) في تحسين التطوير التنظيمي ، وذلك بالتطبيق على العاملين في شركة الكهرباء ، وتم جمع البيانات من عينة مكونة من (١١٨) موظفاً ، وأظهرت نتائج الدراسة :

- وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين جميع أبعاد إدارة المعرفة والتطوير التنظيمي .

(٢) الدراسات التي تناولت الأداء المؤسسي :

- استهدفت دراسة (الدجني ، ٢٠١١) بعنوان : " دور التخطيط الاستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي في الجامعات النظامية الفلسطينية " ، التعرف على دور التخطيط الاستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي معبراً عنه (ببعد الفلسفة والرسالة والأهداف ، بعد الحكم والإدارة، بعد النطاق المؤسسي ، بعد الموارد المؤسسية والخدمات) وذلك بالتطبيق على عينة عشوائية طبقية مكونة من (١٣٠) مفردة من الإداريين والأكاديميين بالجامعة ، وأظهرت نتائج الدراسة :

- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي وجودة الأداء المؤسسي .

- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي وجميع أبعاد الأداء المؤسسي

- كما استهدفت دراسة (Hasan & Issa, 2014) بعنوان : **"The role of knowledge management processes to improve organizational performance"** التعرف على دور عمليات إدارة المعرفة في تحسين الأداء المؤسسي ، والتعرف على دلالة الفروق في إجابات أفراد عينة الدراسة لأبعاد إدارة المعرفة المتمثلة في (الاحتياجات المعرفية ، الوعي المعرفي ، عمليات إدارة المعرفة) وفق متغيرات (المرتبة الأكاديمية ، سنوات الخبرة ، التوصيف الوظيفي) حيث شملت عينة (٢٤٣) عضواً من أعضاء الهيئة التعليمية في جامعة دمشق ، وأظهرت الدراسة :

- أن إدارة المعرفة لها دور كبير في تحسين الأداء المؤسسي، لدى العاملين في الجامعة .

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية وفق متغير المرتبة الأكاديمية المتمثلة في (مدرس- أستاذ مساعد - أستاذ) لصالح الأفراد الذين يمتلكون رتبة أستاذ جامعي .

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية وفق متغير سنوات الخبرة لصالح الأفراد الذين لديهم سنوات خبرة (٢١ سنة فأكثر) .

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية وفق متغير التوصيف الوظيفي (تدريس ، رئيس قسم، عميد كلية أونائب عميد) لصالح التوصيف الوظيفي (عميد كلية ، نائب عميد) .

- وتناولت دراسة (Tuama & Alqhiwi, 2014) بعنوان : **"The impact of Application of Business Reengineering on Improvement the Institutional"**

"Performance Effectiveness" التعرف على تأثير تطبيق إعادة هندسة الأعمال في شركات الأدوية الأردنية ، والتي تتمثل في (إعادة تصميم العمليات ، والابتكار ، والتجديد وطرح منتجات جديدة) على تحسين فاعلية الأداء المؤسسي (مستوى الرسالة والأهداف ، ومستوى المجال المؤسسي ، ومستوى الموارد المؤسسية) عينة الدراسة مكونة من (١٢٠) مديراً ، وأظهرت نتائج الدراسة :

- وجود أثر ذو دلالة إحصائية لإعادة هندسة الأعمال على تحسين فاعلية الأداء المؤسسي
- تراوحت درجة تطبيق أبعاد إعادة هندسة الأعمال ، وفاعلية الأداء المؤسسي بين (الأعلى والمتوسط) من وجهة نظر المبحوثين .

- كما استهدفت دراسة (Khalil & Raheel, 2015) بعنوان : "The Impact of leadership styl of Academic Administrators on Institutional performance" التعرف على أثر أنماط القيادة (التحويلية ، التبادلية ، السلبية والانطوائية) للإداريين الأكاديميين على الأداء المؤسسي المتمثل في (جمع الأموال اللازمة لتطوير الوضع المالي في المؤسسة ، التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس ، جذب العاملين ذوي الخبرة والمهارة ، الإدارة الفعالة لأعضاء هيئة التدريس ، برامج الطلاب أو التوسع المؤسسي ، نسبة نجاح الطلاب) كما استهدفت مقارنة أداء الإداريين حسب نمط القيادة المستخدم لتحسين الأداء المؤسسي ، في مؤسسات التعليم العالي ، وذلك بالتطبيق على عينة مكونة من (١١٠) عضواً من أعضاء هيئة التدريس ، ومن نتائج الدراسة :

- وجود أثر ذو دلالة إحصائية لنمط القيادة على الأداء المؤسسي .
- إتباع الإداريين الأكاديميين للنمط السلبي والانطوائي أدى إلى أسوأ أداء مؤسسي ، كما اتضح أيضا أن مدة خدمة هؤلاء الإداريين كانت الأسوأ من حيث تحقيق الأهداف التنظيمية التي تسعى للوصول إليها .

- كما أظهرت الدراسة أن اتباع نمط القيادة (التحويلية ، والتبادلية) تؤدي إلى أفضل أداء مؤسسي في جميع مؤشرات الأداء مقارنة بالنمط (السلبي والانطوائي) .
- وتناولت دراسة (محمد ، ٢٠١٦) بعنوان : " تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على الأداء المؤسسي " ، التعرف على اتجاهات الموظفين الإداريين نحو أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على مستوى أداء جامعة السليمانية التقنية ، والتعرف على أثر هذه الممارسات (الاستقطاب والتعيين ، التدريب والتطوير ، تقييم الأداء ، التعويضات ، السلامة والصحة المهنية) على الأداء المؤسسي ، وذلك بالتطبيق على جميع العاملين وعددهم (٢٩٩) موظفاً ، وأظهرت نتائج الدراسة :

- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والأداء المؤسسي
- وجود أثر ذو دلالة إحصائية لجميع أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية على الأداء المؤسسي .

- واستهدفت دراسة (El-Sinawi, et, al., 2016) بعنوان: "Developing A model Of Work Performance System And Institutional Performance For Strategic Human Resorce Management" التعرف على العلاقة بين نظم أداء العمل التي تتضمن (التوظيف ، التدريب ، المشاركة التعويضات ، تقييم الأداء ، الاهتمام والرعاية) والأداء المؤسسي في مؤسسات التربية والتعليم ، كما استهدفت التعرف على أثر الدور الوسيط لمغيرات)

أثر الدور الوسيط لمتغيرات (الاهتمام بالعملاء ، الاهتمام بالعاملين ، توجيه السلوك ، أداء الخدمة) في العلاقة بين نظم أداء العمل والأداء المؤسسي ، وأجريت الدراسة على عينة مكونة من (٥٣١) من المديرين العموم ، والمديرين العموم المساعدين وكبار مدارء وزارة التربية والتعليم ، وأظهرت نتائج الدراسة :

- وجود علاقة ارتباط ايجابية بين نظم أداء العمل والأداء المؤسسي.
- أظهرت الدراسة أن الدور الوسيط لمتغيرات (الاهتمام بالعملاء ، الاهتمام بالعاملين ، توجيه السلوك ، أداء الخدمة) يتوسط العلاقة بين نظم أداء العمل والأداء المؤسسي .
- كما أظهرت الدراسة أن نظم أداء العمل تؤثر على الأداء المؤسسي بطريقتين الأولى (من خلال الاهتمام بالعملاء ، وأداء الخدمة) والثانية (من خلال الاهتمام بالعاملين وتوجيه سلوكهم) .
- في حين هدفت دراسة (Jose, 2016) بعنوان : **"Factors Affecting Institutional Performance"** التعرف على العوامل التي تؤثر على الأداء المؤسسي ، في الجامعات العالية والعالية جداً (منح الدكتوراه ، وأعلى مستويات الأنشطة البحثية) ، وتم هذا التصنيف للجامعات وفقاً لمؤسسة (Carnegie) للنهوض بالتعليم في الولايات المتحدة ، وتتمثل هذه العوامل في (تعيين الجامعات لأكثر عدد من أعضاء هيئة التدريس ، نسبة إقبال الطلاب على الجامعات ، الجامعات الخاصة بحكم إمكانياتها ومواردها المالية ، المشاركة المجتمعية للجامعات ، أنشطة براءات الاختراع) وذلك بالتطبيق على عينة مكونة من (٢٠٧) جامعة ، وأظهرت نتائج الدراسة :

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية (لتعين الجامعات لأكثر عدد من أعضاء هيئة التدريس والجامعات الخاصة بحكم إمكانياتها ومواردها المالية) على الأداء المؤسسي .

- وجود أثر ذو دلالة إحصائية (لنسبة الطلاب المقبولين ، المشاركة المجتمعية ، زيادة براءات الاختراع) على الأداء المؤسسي للجامعات .

- أما دراسة (Danial, 2017) بعنوان : **"Contribution of Strategic Human Resource Management Practices in Achieving Institutional Performance"** استهدفت التعرف على تقييم أفضل السبل لتحقيق الأداء المؤسسي باستخدام ممارسات إدارة الموارد البشرية المثبتة في (الاستقطاب ، التدريب والتطوير ، إدارة الأداء ، تقييم الأداء ، مكافأة الإدارة) كما استهدفت التعرف على العلاقة بين تلك الممارسات والأداء المؤسسي ، بقطاع التعليم العالي وأجريت الدراسة على عينة مكونة من (٤٠٠) شخصاً من المدرء ، ورؤساء الأقسام ، وأظهرت نتائج الدراسة :

- من حيث تقييم أفضل ممارسات إدارة الموارد البشرية لتحقيق الأداء المؤسسي ، أظهرت الدراسة الممارسات الآتية : من حيث درجة التأثير على الأداء (أولاً : ممارسة التدريب والتطوير ، ثانياً : ممارسة تقييم الأداء ثالثاً : ممارسة مكافأة الإدارة ، رابعاً : ممارسة إدارة الأداء ، خامساً : ممارسة الإستقطاب) لتحقيق أفضل أداء مؤسسي .

- وجود علاقة إيجابية بين جميع ممارسات إدارة الموارد البشرية وتحقيق الأداء المؤسسي .

(٣) الدراسات التي تناولت العلاقة بين التطوير التنظيمي والأداء :

- استهدفت دراسة (Joyce, 2012) بعنوان : **"Impact Of Organizational Development Strategies on Working Conditions and Performance"** معرفة أثر إستراتيجيات التطوير التنظيمي (الإدارة بالمشاركة ، تحسين الاتصالات ، مكافأة العمل ، العمل الجماعي ، الإدارة التعاونية) على ظروف العمل والأداء في مؤسسات التعليم العالي ،

مؤسسات التعليم العالي ، والتعرف على إستراتيجيات التطوير التنظيمي المعتمدة في الجامعة ، وذلك بالتطبيق على عينة مكونة من (٨٥) عضواً من أعضاء هيئة التدريس ، وأثبتت الدراسة :

- أن جميع إستراتيجيات التطوير التنظيمي لديها القدرة في التأثير على ظروف العمل والأداء في المؤسسات التعليمية .

- إستراتيجيات التطوير التنظيمي المعتمدة في الجامعة تتمثل في (الإدارة بالمشاركة ، تحسين الاتصالات ، مكافأة العمل) وفيما يتعلق (فرق العمل ، الإدارة التعاونية) كانت أقل معدلاً ، وذلك لأن هذه الطرق كان استخدامها شبه مهمل في المؤسسات التعليمية .

- وتناولت دراسة (محمد ، ٢٠١٣) بعنوان : " أثر إستراتيجيات التطوير التنظيمي على الأداء" في قطاع التعليم العالي بجامعة العلوم والتقانة - السودان " ، التعرف على أثر التطوير التنظيمي على (الأداء الوظيفي ، الأداء التسويقي ، الأداء المالي ، الأداء الإنتاجي) وذلك على عينة مكونة من (١٢٠٠) من عمداء الكليات ورؤساء الأقسام ومدراء الإدارات ونوابهم والموظفين ، ومن نتائج الدراسة :

- وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتطوير التنظيمي على (الأداء الوظيفي ، والأداء التسويقي والأداء المالي ، والأداء الإنتاجي) .

- في حين سعت دراسة (Samson, 2014) بعنوان : "Effects Of Organizational Development Interventions On Employee Performance" التطوير التنظيمي (الشخصية ، والاجتماعية ، والتقنية) على الأداء الوظيفي ، وتتمثل التدخلات الشخصية في (التدريب عن طريق المشرف ، العمل بروح الفريق ، إيجاد مهارة العلاقات الشخصية ، مشاركة العاملين) وتتمثل التدخلات الاجتماعية في (الجوائز التقديرية ، رحلات العطلة الألعاب والرياضة ، أنشطة الرعاية اليومية للعاملين مع الأطفال ، اجتماعات العاملين) أما التدخلات التقنية فتتمثل في (توحيد الإجراءات ، توفير خدمات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وضوح الدور من خلال الوصف الوظيفي مكافآت العمل الإضافي ، تفويض الواجبات والمسئوليات) كما استهدفت التعرف على طبيعة العلاقة بين تدخلات التطوير التنظيمي والأداء الوظيفي في شركة المياه والصرف الصحي بكينيا ، وذلك بالتطبيق على عينة مكونة من (٨٥) من المديرين والعاملين بالشركة ، وأظهرت الدراسة :

- وجود أثر إيجابي للتدخلات الشخصية والاجتماعية والتقنية على الأداء الوظيفي .

- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تدخلات التطوير التنظيمي والأداء الوظيفي .

- استهدفت دراسة (الدعجة ، ٢٠١٦) بعنوان " أثر التطوير التنظيمي في تحسين الأداء المؤسسي لدى الجهات المشاركة في جائزة الملك عبدالله الثاني لتمييز الأداء الحكومي والشفافية" التعرف على أثر التطوير التنظيمي معبراً عنه (الأهداف والإستراتيجيات ، الأنظمة والتشريعات ، الهيكل التنظيمي ، تنمية الموارد البشرية ، استخدام التكنولوجيا) في تحسين الأداء المؤسسي معبراً عنه (ببعد العمليات الداخلية ، بعد متلقى الخدمة ، بعد النمو والتعلم) كما هدفت التعرف على الفروق ذات الدلالة الإحصائية في تصورات المبحوثين تعزي للمتغيرات الديموغرافية والوظيفية الأتية (النوع ، العمر ، المؤهل العلمي ، المستوى الوظيفي ، سنوات الخبرة) ، وذلك بالتطبيق على عينة مكونة من (٣٧٥) من العاملين ، ومن نتائج الدراسة :

- وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتطوير التنظيمي فى تحسين الأداء المؤسسى .
- وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتطوير التنظيمي بأبعاده (الأهداف والإستراتيجيات - الأنظمة والتشريعات الهيكل التنظيمي- تنمية المورد البشري - استخدام التكنولوجيا) فى (بعد العمليات الداخلية ، بعد متلقي الخدمة ، بعد التعلم والنمو) لتحسين الأداء المؤسسى .
- وجود فروق ذات دلالة فى تصورات المبحوثين لمتغيرات (المؤهل العلمى ، العمر ، الخبرة ، النوع) فى مستوى الأداء المؤسسى .

توضح من خلال استعراض الدراسات السابقة النتائج الآتية :

- ١- معظم الدراسات العربية والأجنبية أبرزت أهمية التطوير التنظيمي فى تحسين فاعلية الأداء المؤسسى .
- ٢- تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة من حيث المجال فهى تركز على علاقه التطوير التنظيمي بالأداء المؤسسى للجامعة العمالية بجميع فروعها فى مصر، حيث لم يسبق إجراء مثل هذه النوعية من الدراسات فى هذا القطاع الحيوى ، الذي يخدم الطلاب من جميع أنحاء الجمهورية .
- ٣- أهمية المتغيرات (التطوير التنظيمي - الأداء المؤسسى) للمنظمة وبخاصة للقطاع الخدمي بيئة التعليم الجامعي ، حيث طبقت العديد من الدراسات على هذا القطاع ، ولعل هذا يجعل هذه الدراسة إسهاماً فى تطوير هذا القطاع المهم وبخاصة الجامعة العمالية فى مصر .
- ٤- زيادة حدة المنافسة بين المنظمات سواء محلياً أو دولياً من الأمور التي فرضت على المنظمات ضرورة إجراء التطوير التنظيمي من أجل بقاء المنظمات واستمرارها وتحسين فاعلية مستوى أدائها .
- ٥- تحديد أهم المتغيرات التي تساهم فى تطوير أداء الجامعات والمتمثلة فى (الأهداف والأستراتيجيات - تنمية الموارد البشرية - مستوى التكنولوجيا - الهيكل التنظيمي - تبسيط الإجراءات - تطوير سياسات العمل - الأنظمة والتشريعات) دراسة (عبدالإله ، ٢٠٠٦) .
- ٦- اتفقت الدراسات السابقة أن إستراتيجيات التطوير التنظيمي لديها القدرة فى التأثير على الممارسات الإدارية وظروف العمل والأداء فى مؤسسات التعليم العالى وهذا مما أعطى أهمية قصوى لهذه الدراسة .
- ٧- ويتضح من خلال الدراسات السابقة أنه وعلى الرغم من إهتمام الكثير من الباحثين بموضوع التطوير التنظيمي والأداء ، إلا أن الدراسات التي ربطت بين التطوير التنظيمي والأداء المؤسسى لا تزال قليلة نسبياً وبحاجة إلى المزيد من الإهتمام خاصة فى مجال القطاع الخدمي التعليمي فى البيئة المصرية ، لما لهذا القطاع من أثر بالغ فى بناء المجتمعات ، ومنها الجامعة العمالية فى مصر

ثامناً : حدود البحث

تتمثل حدود البحث فى الآتى :

- ١- **الحدود المكانية** : تم إجراء البحث الحالي على الجامعة العمالية ، وتم جمع البيانات من فروع الجامعة العمالية وهي القاهرة والإسكندرية والمنصورة وطنطا والزقازيق وأسيوط وبنى سويف وكفر الشيخ والإسماعيلية وأسوان ورأس البر .
- ٢- **الحدود البشرية** : تم جمع بيانات الدراسة الميدانية من رؤساء الأقسام والإداريون وأعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة لأنهم الأكثر ادراكاً لمستوى الاداء المؤسسى داخل الجامعة وفروعها ، وتم استبعاد القيادات العليا والخدمات المعاونة .

٣- **الحدود الموضوعية** : ركز البحث الحالي على دراسة أثر التطوير التنظيمي (الأهداف والإستراتيجيات – الهياكل التنظيمية – تنمية الموارد البشرية) فى فاعلية الأداء المؤسسى للجامعة العمالية فى مصر، حيث تعتبر الجامعة من المؤسسات العلمية التى تقدم خدماتها للعديد من الطلاب فى مختلف انحاء الجمهورية، وهذا يعكس الدور الحيوى للجامعة فى علاقتها بالمجتمع المحلى .

٤- **الحدود الزمنية**: تم جمع بيانات البحث فى الفترة من ٢٠١٦/١/٢٣ حتى ٢٠١٧/٧/٣١ .

تاسعاً : منهجية البحث

١- مجتمع البحث :

يتكون مجتمع البحث من رؤساء الأقسام ، والإداريون ، وأعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة بالجامعة العمالية ، والبالغ عددهم ١٧٣١ مفردة ، ويوضح جدول (٢) بيان بأعداد هذه الفئات فى فروع الجامعة العمالية حتى نهاية يوليو ٢٠١٧ م .

جدول (٢)

عدد رؤساء الأقسام والإداريون وأعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة بالجامعة العمالية حتى نهاية يوليو ٢٠١٧ م

١٦٨	رؤساء الأقسام
١٤٥٨	الإداريون
١٠٥	أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة
١٧٣١	الإجمالى

المصدر : الشئون الإدارية بالفرع الرئيسى بالدراسة

٢- تحديد حجم العينة ووحدة المعاينة :

نظراً لكبر حجم مجتمع البحث تعذر استخدام أسلوب العسر الشمل فى جمع البيانات لظنة بالبحث وكذلك نظراً لإعتبارات الوقت والجهد والتكلفة ، لذا قام الباحثين بالاعتماد على أسلوب العينة فى تحديد مفردات البحث ، وبلغ حجم العينة ٣١٤ مفردة تم تحديدها باستخدام المعادلة التالية (إدريس ، ٢٠٠٨ ص ٥٠٤) :

$$n = \frac{Nz^2 P(1 - P)}{Ne^2 + z^2 P(1 - P)}$$

$$\text{حجم العينة} = \frac{٠,٢٥ \times (١,٩٦)^2 + ٠,٠٠٢٥ \times ١٧٣١}{٠,٢٥ \times (١,٩٦)^2 \times ١٧٣١} = ٣١٤ \text{ مفردة.}$$

وقد قام الباحثين بزيادة حجم العينة إلى ٤٠٠ مفردة ، لزيادة تمثيل العينة لمجتمع البحث وبالتالي تعميم النتائج المستخرجة من التحليل الاحصائي ، ووحدة المعاينة هي المفردة التى تم جمع البيانات المطلوبة منها والتي تتوافر لديها هذه البيانات ، وتتمثل وحدة المعاينة فى البحث الحالى من رؤساء الأقسام والإداريون وأعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة بالجامعة العمالية .

نوع العينة :

تم الاعتماد على العينة العشوائية طبقية لمراعاة أن يتاح لكل مفردة من مفردات مجتمع البحث فس النص المتكافئة للاختيار في العينة ، حيث تم تقسيم مجتمع البحث إلى ثلاثة طبقت تمثل الطبقة الأولى فئة رؤساء الأقسام ، بينما تمثل الطبقة الثانية فئة الإداريون ، في حين تمثل الطبقة الثالثة فئة أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة .

وتم تحديد حجم العينة في كل طبقة أو مجموعة وفقاً للوزن النسبي لكل فئة في مجتمع البحث ، وذلك كما يلي :

$$\text{حجم العينة من رؤساء الأقسام} = \text{الوزن النسبي لرؤساء الأقسام في المجتمع} \times \text{حجم العينة الكلية} = 0.098 \times 400 = 39 .$$

$$\text{حجم العينة من الإداريون} = \text{الوزن النسبي للإداريون في المجتمع} \times \text{حجم العينة الكلية} = 0.842 \times 400 = 337 .$$

$$\text{حجم العينة من أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم} = \text{الوزن النسبي لأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم في المجتمع} \times \text{حجم العينة الكلية} = 0.060 \times 400 = 24 .$$

وبعد ذلك تم تقسيم كل طبقة إلى مجموعت أو طبقت ، بحيث يمثل كل فرع من فروع الجامعة العمالية طبقة من الطبقت ، وتم تحديد عدد رؤساء الأقسام والإداريون وأعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة في كل فرع باستخدام طريقة التوزيع المتناسب (وفقاً للوزن النسبي لكل فرع) ، ثم تم سحب عينة عشوائية من سجلات العاملين بالفروع المذكورة ووضح جدول (٣) توزيع مفردات العينة على الفروع المذكورة .

جدول (٣)
توزيع مفردات العينة على فروع الجامعة العمالية

الإجمالي	أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة	الإداريون	رؤساء الأقسام	الفروع
١٢٣	٦	١١٣	٤	القاهرة
٤٣	١	٣٨	٤	الإسكندرية
٤١	٢	٣٥	٤	الغضرة
٥٠	٤	٤٢	٤	طنطا
٤٢	٣	٣٥	٤	الزقازيق
٢٠	١	١٥	٤	أسوط
١٨	١	١٤	٣	بني سويف
٢٠	٢	١٥	٣	كفر الشيخ
١٨	٢	١٣	٣	الإسماعلية
١٢	١	٨	٣	أسون
١٣	١	٩	٣	رأس البر
٤٠٠	٢٤	٣٣٧	٣٩	الإجمالي

المصدر : إعداد الباحثين

(٣) البيانات المطلوبة ومصادرها :

اعتمد الباحثين على نوعين من البيانات لتحقيق أهداف البحث وهما : البيانات الثانوية والبيانات الأولية ، وفيما يلي وصف لهذين النوعين من البيانات :

- **البيانات الثانوية** : تم جمع هذه البيانات من خلال الاعتماد علي الكتب والرسائل العلمية والدوريات التي تناولت كلاً من التطوير التنظيمي والأداء المؤسسي ، بالإضافة إلى سجلات الجامعة العمالية .

- **البيانات الأولية** : هي البيانات التي تم جمعها من مجتمع البحث طبقاً لأهتف ومشكلة البحث والتي تم اللول عليها من ظلال قائمة الاسقصاء بالمقابلة الشخصية .

(٤) **متغيرات البحث وأساليب القياس :**

جدول (٤)

يوضح متغيرات البحث وعبارات القياس

نوع المتغيرات	المتغيرات الرئيسية	متغيرات فرعية	عبارات القياس
المتغير المستقل	التطوير التنظيمي X	الأهداف والإستراتيجيات X1 الهيكل التنظيمي X2 تنمية الموارد البشرية X3	١٥ عبارة ١٥-١ ١٢ عبارة ١٦-٢٧ ١٢ عبارة ٢٨-٣٩
المتغيرات الديموجرافية والوظيفية	النوع المؤهل العلمي سنوات الخبرة العمر المستوى الوظيفي	ذكر - أنثى متوسط - جامعي - أعلى من جامعي أقل من ٥ سنوات-٥ إلى أقل من ١٥ ١٥ سنة فأكثر أقل من ٣٠ - ٣٠ إلى أقل من ٤٥- أكبر من ٤٥ رئيس قسم- إداري - عضو هيئة تدريس	
المتغير التابع	الأداء المؤسسي Y	الفلسفة والرسالة Y1 الحوكمة والإدارة Y2 نطاق المؤسسة Y3 الموارد والخدمات Y4	٨ عبارات ٤٠-٤٧ ١٤ عبارة ٤٨ - ٦١ ١٥ عبارة ٦٢ - ٧٦ ٩ عبارات ٧٧-٨٥

(٥) **المقاييس المستخدمة في البحث :**

- **(التطوير التنظيمي)** تم قياس التطوير التنظيمي بالاعتماد على مقاييس (مطر ، ٢٠٠٨ - القاسم ٢٠١٥ - عبدالله ، ٢٠٠٦) الذي يحتوى على (٣٩) عبارة ، كما تم استخدام مقياس ليكرت السداسى للموافقة وعدم الموافقة والذي يتراوح بين لا أتفق بشدة (٠) أتفق بشدة (٥) .

- **(الأداء المؤسسي)** تم قياس الأداء المؤسسي بالاعتماد على مقيس (الدجى ، ٢٠١١) الذى يحتوى على (٤٦) عبارة كما تم استخدام مقيس ليكرت السداسى للموافقة وعدم الموافقة والذى يتراوح بين لا أتفق بشدة (٠) أتفق بشدة (٥) .

- **(الخصائص الديموجرافية والوظيفية)** تم قياس خصسة عوامل تمثل للخصائص الديموجرافية والوظيفية للمسقي منهم وهي النوع (نكر - أنثى) المؤهل العلمي (تعليم متوسط ، جامعي أعلى من جامعي) سنوات الخبرة (أقل من ٥ سنوات ، من ٥ سنوات إلى ١٥ سنة ، أكثر من ١٥ سنة) ، العمر (أقل من ٣٠ سنة ، من ٣٠ إلى ٤٥ ، أكثر من ٤٥ سنة) المسوى الوظيفي (رؤساء أقسام ، إداريون ، أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة) .

(٦) **أداة البحث وطريقة جمع البيانات :**

أداة البحث الرئيسية لهذا البحث هى (الاستبيان) وقد تم تصميم إستمارة استبيان وفقاً لمقياس ليكرت السداسى الذى يحتوى على ست نقاط تتراوح بين غير موافق بشدة وأعطيت وزن (٠) ، وبين موافق بشدة وأعطيت وزن (٥) ، وتم توجيه الاستبيان إلى مجتمع البحث بجميع الفروع لإستيفائها حيث تم جمع البيانات عن طريق المقابلة الشخصية .

منهج البحث :

اعتمد هذا البحث على المنهج الاستنباطى وهذا المنهج يستخدم التسلسل المنطقى فيبدأ بالعموميات بعد التسليم بصحتها وينتهى بالجزئيات والذى يقوم على مراجعة الدراسات السابقة بطريقة غير انتقادية واختيار مجموعة من الفروض القابلة للتغيير (مرنة) وجمع البيانات الميدانية لاختبار الفروض باستخدام المقاييس الاحصائية ويعتمد هذا المنهج على قائمة الاستقصاء والمقابلة الشخصية (إدريس ، ٢٠٠٨) .

تم استخدام البرمج الإحصائية الجاهزة على الحطب الألى ومنها برمج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS وقد تم الإستعانة بالأساليب الإحصائية التالية :

- أساليب التحليل الوصفى : إتمد الباحثين على أساليب التحليل الوصفى وهى الوسط الحسابى والإحرف المعبرى وذلك فى تحليل وصف إستجابات المسقى منهم وعرض قيم المتغيرات محل البحث وهى التطوير التنظيمى والأداء المؤسسى .

- أسلوب معامل الارتباط ألفا : لقياس ثبات مقاييس البحث .

- معامل ارتباط بيرسون : للتحقق من نوعية ودرجة العلاقة بين التطوير التنظيمى والأداء المؤسسى .

- معامل الانحدار البسيط والمتعدد : للتحقق من تأثير أبعاد التطوير التنظيمى فى فاعلية الأداء المؤسسى بصورة كلية ولكل بعد على حدة .

- تحليل التباين فى إتجاه واحد : للتحقق من وجود فروق معنوية لإدراك العاملين للتطوير التنظيمى وفقاً للعوامل الديموغرافية والوظيفية .

- إختبار T.Test وإختبار F.Test الملازمين لأسلوب تحليل الانحدار المتعدد وذلك من أجل التحقق من مستوى المعنوية والدلالة الإحصائية لنوع وقوة العلاقة بين المتغيرات موضوع البحث ولاختبار مدى صحة أو خطأ فروض البحث .

- أسلوب التحليل العاملى الاستكشافى : وتم الإستعانة به لقياس صدق البناء عن طريق حساب معامل الارتباط بين العبارات المستخدمة فى كل مقياس والأبعاد المختلفة لكل مقياس .

عشراً : نتلج تحليل البيانات واختبار الفرض

:

تمثلت الخطوة الأولى فى عملية تحليل البيانات الأولية الخاصة بهذا البحث فى محاولة تقييم مستوى الثبات (Reliability) والصدق (Validity) للمقاييس التى سبق استخدامها من خلال قائمة الاستقصاء فى جمع البيانات الأولية اللازمة للبحث ، وذلك من خلال تطبيق أحد الأساليب المناسبة لتحليل الاعتمادية ، إضافة إلى تقييم مستوى الصدق والصلاحية فى نفس المقاييس ، من خلال تطبيق أسلوب التحليل العاملى (Factor Analysis) وذلك بهدف تقليل أخطاء القياس ، وزيادة درجة الثبات

والصدق في هذه المقاييس تمهيداً لاستخدامها في مراحل التحليل الإحصائي اللاحقة (إدريس ، ٢٠٠٨) .

- تقييم درجة الاعتمادية في المقياس الخاص بالتطوير التنظيمي (المتغير المستقل) :

جدول (٥)

تقييم درجة التناسق الداخلي بين متغيرات التطوير التنظيمي باستخدام معامل ألفا (مخرجات تحليل الاعتمادية)

المحاولة الأولى		المتغير	
معامل ألفا	عدد العبارات		
٩٦.٢%	١٥	الأهداف والإستراتيجيات	المستقل
٩١.٣%	١٢	الهيكل التنظيمي	
٩١.٤%	١٢	تنمية الموارد البشرية	
٩٦.٩%	٣٩	الإجمالي	
معامل ألفا للمقياس ككل في المحاولة الأولى (٣٩ متغيراً) ٠.٩٦.٩			

المصدر : نتائج التحليل الإحصائي .

تم استخدام معامل ألفا لقياس درجة الاتساق الداخلي في الأبعاد الخاصة بمتغيرات التطوير التنظيمي ، وقد تبين من النتائج أن معامل ألفا لمقياس الأهداف والإستراتيجيات بلغ (٠.٩٦٢) وبلغ معامل ألفا لمقياس الهيكل التنظيمي (٠.٩١٣) في حين بلغ معامل ألفا لمقياس الموارد البشرية (٠.٩١٤) كما هو موضح بالجدول رقم (٥) ، ونظراً لأن درجة الاعتمادية مرتفعة من خلال تطبيق أسلوب معامل ألفا يمكن القول إن المقياس الخاص بالتطوير التنظيمي ، والذي يضم (٣٩) متغيراً يتمتع بدرجة عالية من الثبات ومن ثم يمكن الاعتماد علي هذا المقياس في مراحل التحليل اللاحقة .

- تقييم درجة الاعتمادية في مقياس الأداء المؤسسي (المتغير التابع) :

جدول (٦)

تقييم درجة التناسق الداخلي بين مؤشرات الأداء المؤسسي باستخدام معامل ألفا (مخرجات تحليل الاعتمادية)

المحاولة الأولى		مؤشرات الأداء المؤسسي	
معامل ألفا	عدد العبارات		
٨٨.٧%	٨	الفلسفة والرسالة	التابع
٩٢.٣%	١٤	الحوكمة والإدارة	
٩٢.٧%	١٥	نطاق المؤسسة	
٩٢.٢%	٩	الموارد والخدمات	

الإجمالي	٤٦	٩٧.٥%
معامل ألفا للمقياس ككل في المحاولة الأولى (٤٦ متغيراً) ٠.٩٧٥		

المصدر : نتائج التحليل الإحصائي

تم استخدام معامل الارتباط ألفا لقياس درجة الاتساق الداخلي في مقياس الأداء المؤسسي في الجامعة العمالية ، وقد تبين من النتائج أن معامل ألفا لمقياس الفلسفة والرسالة بلغ (٠.٨٨٧) وبلغ معامل ألفا لمقياس الحوكمة والإدارة (٠.٩٢٣)، في حين بلغ معامل ألفا لمقياس نطاق المؤسسة (٠.٩٢٧) وبلغ معامل ألفا لمقياس الموارد والخدمات (٠.٩٢٢)، كما هو موضح بالجدول رقم (٦) ونظراً لأن درجة الاعتمادية مرتفعة من خلال تطبيق أسلوب معامل ألفا ، يمكن القول أن المقياس الخاص بالأداء المؤسسي ، والذي يضم (٤٦) متغيراً يتمتع بدرجة عالية من الثبات ومن ثم يمكن الاعتماد على هذا المقياس في مراحل التحليل اللاحقة .

- تقييم صدق المقاييس Validity Assessment

يشير صدق المقياس إلى مدى قدرة المقياس على قياس ما يفترض قياسه (إدريس ، ٢٠٠٨) وقام الباحثين بالتأكد من صدق المقياس من خلال صدق المحتوى ، حيث قام الباحثين بعرض أداة البحث في صورتها الأولية على عدد من المحكمين الأكاديميين المتخصصين في مجال إدارة الأعمال ، وعدد من العاملين في الجامعة العمالية ، وذلك بهدف التأكد من قدرتها على قياس متغيرات البحث ومدى وضوح فقراتها ونقته من الناحية العلمية ولاستطلاع آراء المحكمين حول مدى ملائمة كل عبارة من عبارات الاستقصاء لقياس ما وضعت لأجله ، وتصحيح ونقل أو تعديل العبارات غير المناسبة، وكذلك ما يرى المحكمون أنه ينبغي حذفه أو إضافته أو إعادة صياغته ، وقد تم الأخذ بآرائهم بما يحقق أهداف البحث ، وقام الباحثين بإجراء ما يلزم من تعديل في ضوء المقترحات المقدمة ، وبذلك خرج الاستقصاء في صورته النهائية .

- الإحصاء الوصفي لمتغير التطوير التنظيمي :

وضح الجدول رقم (٧) الوصف لوصفي لأبعاد التطوير التنظيمي كما يلي :

جدول (٧)

التوصيف الوصفي لأبعاد التطوير التنظيمي

الترتيب	الاتجاه العام	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الأبعاد
١	لا أتفق قليلاً	١,٤٩٤	٢	الأهداف والإستراتيجيات
٢	لا أتفق قليلاً	١,٣٤٥	١,٧٥	الهيكل التنظيمي
٣	لا أتفق إلى حد ما	١,٤٣٤٨	١,٥٤٤	تتمية المورد البشري

المصدر : نتائج التحليل الإحصائي .

فصح من الجدول رقم (٧) أن المتوسط الحسابي لأبعاد التطوير التنظيمي وهي الأهداف والإستراتيجيات ، الهيكل التنظيمي ، تتميه المورد البشري ، بلغ ٢ ، ١.٧٥ ، ١.٥٤ على الترتيب وكانت المتوسطات الحسابية لأغلب عبارات التطوير التنظيمي تميل إلى الإنخفاض .

- التحليل الوصفي لبعد الأهداف والإستراتيجيات :

بلغ المتوسط الحسابي لبعد الأهداف والإستراتيجيات (٢) بـانحراف معيولي (١.٤٩٤) ويأتي هذا البعد في المرتبة الأولى من أبعاد التطوير التنظيمي ، وكان أهم الأبعاد (أهداف التطوير التنظيمي في الجامعة يمكن تحقيقها) .

- التحليل الوصفي لبعد الهيكل التنظيمي :

بلغ المتوسط الحسابي لبعده الهيكل التنظيمي (١.٧٥) بإحرف معيولي (١.٣٤٥) ويأتي هذا البعد في المرتبة الثانية من أبعاد التطوير التنظيمي ، وكان أهم الأبعاد (يسعى الهيكل التنظيمي الحلي على تحقيق أهداف الجامعة) .
- التحليل الوصفي لبعده تنمية المورد البشري :

بلغ المتوسط الحسابي لبعده تنمية المورد البشري (١.٥٤٤) بإحرف معيولي (١.٤٣٤٨) ويأتي هذا البعد في المرتبة الثالثة من أبعاد التطوير التنظيمي ، وكان أهم الأبعاد (تسعى الجامعة لتعيين الموظفين الأكفاء) .

- الإحصاء الوصفي لمتغير الأداء المؤسسي :

وضح الجدول رقم (٨) الوصف لأبعاد الأداء المؤسسي كما يلي :

جدول (٨)

التوصيف الوصفي لأبعاد الأداء المؤسسي

الأبعاد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام	الترتيب
الفلسفة والرسالة	١.٩٩١	١.٣٢٤	لا أتفق قليلاً	١
الحوكمة والإدارة	١.٧٠	١.٣٤٥	لا أتفق قليلاً	٣
نطاق المؤسسة	١.٧٢	١.٣٢	لا اتفق قليلاً	٢
الموارد والخدمات	١.٦٦	١.٣٣	لا اتفق قليلاً	٤

المصدر : نتائج التحليل الإحصائي .

ضح من الجدول رقم (٨) أن المتوسط الحسابي لأبعاد الأداء المؤسسي وهي الفلسفة والرسالة الحوكمة والإدارة ، نطاق المؤسسة ، الموارد والخدمات ١.٩٩١ ، ١.٧٠ ، ١.٧٢ ، ١.٦٦ على الترتيب وكلت المتوسطات الحسابية لأغلب عبارات الأداء المؤسسي تميل إلى الإتحض.

- التحليل الوصفي لبعده الفلسفة والرسالة :

بلغ المتوسط الحسابي لبعده الفلسفة والرسالة (١.٩٩١) بإحرف معيولي (١.٣٢٤) ويأتي هذا البعد في المرتبة الأولى من بين أبعاد الأداء المؤسسي ، وكل أهم الأبعاد (تتوافق فلسفة الجامعة مع فلسفة الدولة) .

- التحليل الوصفي لبعده الحوكمة والإدارة :

بلغ المتوسط الحسابي لبعده الحوكمة والإدارة (١.٧٠) بإحرف معيولي (١.٣٤٥) ويأتي هذا البعد في المرتبة الثالثة من بين أبعاد الأداء المؤسسي ، وكل أهم الأبعاد (لذي الجامعة ما يكفي من الموظفين المؤهلين لتقديم ما يلزم من خدمات) .

- التحليل الوصفي لبعده النطاق المؤسسي :

بلغ المتوسط الحسابي لبعده النطاق المؤسسي (١.٧٢) بإحرف معيولي (١.٣٢) ويأتي هذا البعد في المرتبة الثانية من بين أبعاد الأداء المؤسسي ، وكان أهم الأبعاد (تحدد الجامعة شروط القبول وضوح) .

- التحليل الوصفي لبعده الموارد والخدمات :

بلغ المتوسط الحسابي لبعده الموارد والخدمات (١.٦٦) بإحرف معيولي (١.٣٣) ويأتي معلمل هذا البعد في المرتبة الرابعة من بين أبعاد الأداء المؤسسي ، وكان أهم الأبعاد (تقوم الجامعة بنشر معلومت كاملة عنها) .

اختبارات فروض البحث :

يعرض الجزء التالي نتائج اختبارات فروض البحث كما يلي :

- اختبار الفرض الأول للبحث :

يختبر الفرض الأول للبحث " أثر التطوير التنظيمي في فاعلية الأداء المؤسسي للجامعة العمالية بصوره كلية ولكل بعد علي حدة وأيها أكثر تأثيراً في فاعلية الأداء المؤسسي " . وتناول الباحثين في البداية تأثير كل بعد من أبعاد التطوير التنظيمي علي حدة وهي الأهداف والإستراتيجيات ، والهيكل التنظيمي ، وتنمية الموارد البشرية في فاعلية الأداء المؤسسي وكذا نتائج اختبار أثر أبعاد التطوير التنظيمي (بصورة إجمالية) في فاعلية الأداء المؤسسي للجامعة العمالية ، ثم يوضح الباحثين الأبعاد الأكثر تأثيراً في فاعلية الأداء المؤسسي وفقاً لنتائج البحث كما يلي :

- أثر تنمية الموارد البشرية في فاعلية الأداء المؤسسي :

يوضح الجدول رقم (٩) نتائج تحليل الانحدار البسيط للعلاقة بين تنمية الموارد البشرية وفاعلية الأداء المؤسسي ، وذلك بغرض اختبار صحة الفرض الفرعي الذي ينص على :

" لا يوجد أثر ذي دلالة إحصائية لتنمية الموارد البشرية في فاعلية الأداء المؤسسي "

جدول (٩)

أثر تنمية الموارد البشرية في فاعلية الأداء المؤسسي

(مخرجات تحليل الانحدار البسيط "Simple Regression Analysis")

مستوى الدلالة	ت	معامل التحديد	معامل الارتباط	معامل الانحدار	تنمية الموارد البشرية تأثيراً على الأداء المؤسسي
٠.٠٠٠	٢٢.٣٠٣	٠.٦١٥	٠.٧٨٤	٠.٦٧٧	أثر تنمية الموارد البشرية
			٠.٧٨٤		معامل الارتباط في النموذج R
			٠.٦١٥		معامل التحديد في النموذج R ²
			٤٩٧.٤٣٧		قيمة F المحسوبة
			(١،٣١١،٣١٢)		درجات الحرية
			(معنوي) ٠.٠٠١		مستوى الدلالة

المصدر : نتائج التحليل الإحصائي .

ويبين من الجدول رقم (٩) ما يلي :

- صلاحية النموذج المستخدم في توضيح العلاقة التآثيرية لتنمية الموارد البشرية كمتغير مستقل وفاعلية الأداء المؤسسي كمتغير تابع ، حيث بلغت قيمة F المحسوبة إلى (٤٩٧.٤٣٧) بمستوى معنوية (٠.٠٠١) مما يعنى أن هذا النموذج صالح للتنبؤ بقيم المتغير التابع عند مستوى دلالة لصائية ٠.٠٠١ معنوية .

- كما كانت قيمة T (٢٢،٣٠٣) بمستوى معنوية (٠.٠٠٠) > ٠.٠٥ مما يعنى قبول الفرض البديل ورفض الفرض العدمي مما يؤكد فرضية العلاقة الخطية بين تنمية الموارد البشرية وفاعلية الأداء المؤسسي .

- يوجد علاقة إيجابية وكت دلالة لصائية بين تنمية الموارد البشرية وفاعلية الأداء المؤسسي وبلغت قوة هذه العلاقة حوالي ٧٨.٤% (وفقاً للمعلم الارتباط R في النموذج)، بمعنى أن عدم قيام الجامعة بتنمية مواردها البشرية يؤدي إلى عدم فعالية الأداء المؤسسي بفروع الجامعة .

- تسهم تنمية الموارد البشرية (الخضعة للبحث) في تفسير حوالي ٦١.٥% من التغير الحاصل في فاعلية الأداء المؤسسى (وفقاً لمعامل التحديد R2 في النموذج) ، أما بقية النسبة فتفسرها يرجع إلى متغيرات أخرى لم يتم ادراجها في نموذج التحليل ، بالإضافة إلى الخطأ المعياري .

- ومما تقدم فقد تقرر رفض الفرض العدم القائل " لا يوجد أثر ذي دلالة إحصائية لتنمية الموارد البشرية فى فاعلية الأداء المؤسسى " وذلك بعد ما أظهر نموذج تحليل الانحدار وجود علاقة جوهريّة عند مستوى دلالة (٠.٠٠١) وفقاً لاختبار F المحسوبة . وهو ما يتفق مع نتيجة دراسة (Danial,2017) والتي وصلت إلى وجود علاقة إيجابية بين جميع ممرسلى إدارة الموارد البشرية (الاستقطب ، التدريب والتطوير ، إدارة الأداء ، تقييم الأداء ، مكافأة الإدارة) وتحقيق الأداء المؤسسى ، وكملت أكثر ممرسلى إدارة الموارد البشرية تأثيراً على الأداء المؤسسى هي ممرسلى التدريب والتطوير . ودراسة (EL-Sinawi, et, al., 2016) والتي وصلت إلى وجود علاقة إيجابية بين نظم أداء العمل (التوظيف ، التدريب ، المشاركة ، التعويضات ، تقييم الأداء ، الاهتمام والرعاية) والأداء المؤسسى .

- أثر الأهداف والاستراتيجيات فى فاعلية الأداء المؤسسى :

يوضح الجدول رقم (١٠) نتائج تحليل الانحدار البسيط للعلاقة بين الأهداف والإستراتيجيات وفاعلية الأداء المؤسسى ، وذلك بغرض اختبار صحة الفرض الفرعى الذى ينص على :

" لا يوجد أثر ذي دلالة إحصائية للأهداف والإستراتيجيات فى فاعلية الأداء المؤسسى "

جدول (١٠)

أثر الأهداف والإستراتيجيات فى فاعلية الأداء المؤسسى

(مخرجات تحليل الانحدار البسيط "Simple Regression Analysis")

مستوى الدلالة	ت	معامل التحديد	معامل الارتباط	معامل الانحدار	الأهداف والاستراتيجيات تأثيراً على الأداء المؤسسى
٠.٠٠٠	٢١.٦٨٨	٠.٦٠٢	٠.٧٧٦	٠.٦٣٢	أثر الأهداف والاستراتيجيات
			٠.٧٧٢		معامل الارتباط فى النموذج R
			٠.٦٠٢		معامل التحديد فى النموذج R ²
			٤٧٠.٣٦٥		قيمة F المحسوبة
			(١,٣١١,٣١٢)		درجات الحرية
			(معنوي) ٠.٠٠١		مستوى الدلالة

المصدر : نتائج التحليل الإحصائي.

ويتبين من الجدول رقم (١٠) ما يلي :

- صلاحية النموذج المستخدم فى توضيح العلاقة التأثيرية للأهداف والإستراتيجيات كمتغير مستقل وفاعلية الأداء المؤسسى كمتغير تابع ، حيث بلغت قيمة F المحسوبة إلى (٤٧٠.٣٦٥) بمستوى معنوية (٠.٠٠١) مما يعنى أن هذا النموذج صالح للتنبؤ بقيمة المتغير التابع عند مستوى دلالة إحصائية ٠.٠٠١ معنوية .

- كما كانت قيمة T (٢١,٦٨٨) بمستوى معنوية (٠.٠٠٠) > ٠.٠٥ مما يعنى قبول الفرض البديل ورفض الفرض العدمى مما يؤكد فرضية العلاقة الخطية بين الأهداف والإستراتيجيات وفاعلية الأداء المؤسسى .

- يوجد علاقة إيجابية وذات دلالة إحصائية بين الأهداف والإستراتيجيات وفاعلية الأداء المؤسسي وبلغت قوة هذه العلاقة حوالي ٧٧.٦% (وفقاً للمعامل الارتباط R في النموذج) بمعنى أن عدم فاعلية بعد الأهداف والإستراتيجيات يؤدي إلى عدم فاعلية الأداء المؤسسي
- تسهم الأهداف والإستراتيجيات في تفسير حوالي ٦٠.٢% من التغير الحاصل في فاعلية الأداء المؤسسي (وفقاً لمعامل التحديد R^2 في النموذج) ، أما بقية النسبة فتفسرها يرجع إلى متغيرات أخرى لم يتم ادراجها في نموذج التحليل ، بالإضافة إلى الخطأ المعياري .
- ومما تقدم فقد تقرر رفض الفرض العدم القائل " لا يوجد أثر ذي دلالة إحصائية للأهداف والإستراتيجيات في فاعلية الأداء المؤسسي " وذلك بعد ما أظهر نموذج تحليل الانحدار وجود علاقة جوهرية عند مستوى دلالة (٠.٠٠١) وفقاً لاختبار F المحسوبة . وهو ما يتفق مع نتائج دراسة (الدعجة ، ٢٠١٦) والتي توصلت إلى وجود تأثير معنوي للأهداف والإستراتيجيات علي الأداء المؤسسي

- أثر الهيكل التنظيمي في فاعلية الأداء المؤسسي :

يوضح الجدول رقم (١١) نتائج تحليل الانحدار البسيط للعلاقة بين الهيكل التنظيمي وفاعلية الأداء المؤسسي ، وذلك بغرض إختبار صحة الفرض الفرعي الذي ينص علي :
 " لا يوجد أثر ذي دلالة إحصائية للهيكل التنظيمي في فاعلية الأداء المؤسسي "

جدول (١١)

أثر الهيكل التنظيمي في فاعلية الأداء المؤسسي

(مخرجات تحليل الانحدار البسيط "Simple Regression Analysis")

مستوى الدلالة	ت	معامل التحديد	معامل الارتباط	معامل الانحدار	الهيكل التنظيمي تأثيراً على الأداء المؤسسي
٠.٠٠٠	٨.٠٧١	٠.٦٦٩	٠.٨١٨	٠.٤٧٠	أثر الهيكل التنظيمي
			٠.٨١٨		معامل الارتباط في النموذج R
			٠.٦٦٩		معامل التحديد في النموذج R^2
			٦٢٨.٨٤٩		قيمة F المحسوبة
			(١،٣١١،٣١٢)		درجات الحرية
			(معنوي) ٠.٠٠١		مستوى الدلالة

المصدر : نتائج التحليل الإحصائي

ويتبين من الجدول رقم (١١) ما يلي :

- صلاحية النموذج المستخدم في توضيح العلاقة التأثيرية للهيكل التنظيمي كمتغير مستقل وفاعلية الأداء المؤسسي كمتغير تابع، حيث بلغت قيمة F المحسوبة إلى (٦٢٨.٨٤٩) بمستوى معنوية (٠.٠٠١) مما يعنى أن هذا النموذج صالح للتنبؤ بقيم المتغير التابع عند مستوى دلالة إحصائية ٠.٠٠١ معنوية .
- كما كانت قيمة T (٨.٠٧١) بمستوى معنوية (٠.٠٠٠) > ٠.٠٥ مما يعنى قبول الفرض البديل ورفض الفرض العدمي مما يؤكد فرضية العلاقة الخطية بين الهيكل التنظيمي وفاعلية الأداء المؤسسي .
- هناك علاقة إيجابية وذات دلالة إحصائية بين الهيكل التنظيمي وفاعلية الأداء المؤسسي وبلغت قوة هذه العلاقة حوالي ٨١.٨% (وفقاً للمعامل الارتباط R في النموذج) ، بمعنى أن عدم الفاعلية والقصور في الهيكل التنظيمي يؤدي إلى عدم فاعلية الأداء المؤسسي .

- يساهم الهيكل التنظيمي في تفسير حوالى ٦٦.٩% (وفقاً لمعامل التحديد R2 في النموذج) من التغير الحاصل في فاعلية الأداء المؤسسي ، أما بقية النسبة فتفسر ها يرجع إلى متغيرات أخرى لم يتم إدراجها في نموذج التحليل بالإضافة إلى الخطأ المعياري .
- ومما تقدم فقد تقرر رفض الفرض العدم القائل " لا يوجد أثر ذي دلالة إحصائية للهيكل التنظيمي في فاعلية الأداء المؤسسي " وذلك بعد ما أظهر نموذج تحليل الانحدار وجود علاقة جوهرية عند مستوى دلالة (٠.٠٠١) وفقاً لاختبار F المحسوبة ، وهو ما يتفق مع نتائج دراسة (Samson, 2014) التي أظهرت وجود تأثير لتدخلات التطوير التنظيمي التقنية (التي تتمثل في توحيد الإجراءات، توفير خدمات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ، وضوح الدور من خلال الوصف الوظيفي ، مكافآت العمل الإضافي ، تفويض الواجبات والمسئوليات) على الأداء الوظيفي ودراسة (الدعجة ، ٢٠١٦) التي توصلت إلي وجود تأثير معنوي للهيكل التنظيمي علي الأداء المؤسسي .

- أثر التطوير التنظيمي في فاعلية الأداء المؤسسي :

يوضح الجدول رقم (١٢) نتائج تحليل الانحدار المتعدد للعلاقة بين التطوير التنظيمي (الأهداف والاستراتيجيات ، والهيكل التنظيمي ، وتنمية الموارد البشرية) بصورة كلية وفاعلية الأداء المؤسسي، وذلك بغرض إختبار صحة الفرض الرئيسي الأول الذي ينص علي :

" لا يوجد أثر ذي دلالة إحصائية للتطوير التنظيمي في فاعلية الأداء المؤسسي "

جدول (١٢)

أثر أبعاد التطوير التنظيمي في فاعلية الأداء المؤسسي

(مخرجات تحليل الانحدار المتعدد "multiple Regression Analysis")

التطوير التنظيمي تأثيراً على الأداء المؤسسي	معامل الانحدار	معامل الارتباط	معامل التحديد	ت	مستوى الدلالة	الاهمية النسبية
X1 الأهداف والاستراتيجيات	٠.٢٤٠	٠.٧٧٦	٠.٦٠٢	٦.٥٩٢	٠.٠٠٠	٢
X2 الهيكل التنظيمي	٠.٢٨٩	٠.٨١٨	٠.٦٦٩	٦.٢٦	٠.٠٠٠	٣
X3 تنمية الموارد البشرية	٠.٣١٠	٠.٧٨٤	٠.٦١٥	٨.٧٨٨	٠.٠٠٠	١
معامل الارتباط في النموذج R معامل التحديد في النموذج R ² قيمة F المحسوبة درجات الحرية مستوى الدلالة					٠.٨٧٨ ٠.٧٧٢ ٣٤٧.٨٥٢ (٣،٣٠٩،٣١٢) ٠.٠٠١ (معنوي)	

المصدر : نتائج التحليل الإحصائي.

ويتبين من الجدول رقم (١٢) ما يلي :

- صلاحية النموذج المستخدم في توضيح العلاقة التأثيرية بين التطوير التنظيمي كمتغير مستقل وفاعلية الأداء المؤسسي كمتغير تابع، حيث بلغت قيمة F المحسوبة إلى (٣٤٧.٨٥٢) بمستوى معنوية (٠.٠٠١) مما يعنى أن هذا النموذج صالح للتنبؤ بقيم المتغير التابع عند مستوى دلالة إحصائية ٠.٠٠١ معنوية .
- هناك علاقة إيجابية وذات دلالة إحصائية بين التطوير التنظيمي وفاعلية الأداء المؤسسي (إشارة قيمة معاملات الانحدار جميعها موجبة) مما يؤكد أن عدم الفعالية في أبعاد التطوير التنظيمي تؤدي إلى عدم فاعلية الأداء المؤسسي بفروع الجامعة العمالية .

- يساهم التطوير التنظيمي (الخاضع للبحث) في تفسير حوالى ٧٧.٢% (وفقاً لمعامل التحديد R2 في النموذج من التباين الكلى) من التباين الموجود فى فاعلية الأداء المؤسسي أما بقية النسبة فتفسر ها يرجع إلى متغيرات أخرى لم يتم إدراجها في نموذج التحليل ، بالإضافة الي الخطأ المعياري .

- بالنظر إلى قيمة T أكثر أبعاد التطوير التنظيمي تأثيراً فى فاعلية الأداء المؤسسي هو تنمية الموارد البشرية يليه الأهداف والإستراتيجيات وأخيراً الهيكل التنظيمي .

- ومما تقدم فقد تقرر رفض الفرض العدم القائل " لا يوجد أثر ذي دلالة إحصائية للتطوير التنظيمي فى فاعلية الأداء المؤسسي للجامعة العمالية (بصوره كلية ولكل بعد علي حدة) وذلك بعد ما اظهر نموذج تحليل الانحدار وجود علاقة جوهرية عند مستوى دلالة (٠.٠٠١) وفقاً لاختبار F المحسوبة وهو ما يتفق مع نتائج دراسة (Joyc, 2012; محمد ، ٢٠١٣ ، الدعجة ، ٢٠١٦) والذين توصلوا إلي وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد التطوير التنظيمي والأداء .

- اختبار الفرض الثاني للبحث :

يختبر الفرض الثاني للبحث الاختلافات في إدراكات العاملين للتطوير التنظيمي وفقاً لخصائصهم الديموغرافية والوظيفية (النوع ، المؤهل العلمي ، عدد سنوات الخبرة ، العمر ، المستوى الوظيفي) .

- الاختلافات في إدراكات العاملين للتطوير التنظيمي وفقاً للنوع :

يوضح الجدول رقم (١٣) نتائج اختبار ت لمجتمعين مستقلين لدراسة مدى تأثير النوع على إدراكات العاملين للتطوير التنظيمي ، وذلك بغرض اختبار صحة الفرض الفرعي (١/٢) والذي ينص علي :

" لا توجد اختلافات ذات دلالة إحصائية في إدراكات العاملين للتطوير التنظيمي وفقاً للنوع "

جدول (١٣)

إدراكات العاملين للتطوير التنظيمي وفقاً للنوع

(مخرجات عينتين مستقلتين "Independent Two Sample")

القرار	مستوى الدلالة	درجات الحرية	احصاء الاختبار	انحراف معياري	وسط حسابي	النوع	الابعاد
باز معنوي	.٠٩٤	٣١١	١.٦٨٢	١.٠٤١٠	٢.٠٦٦	باز	الأهداف والاستراتيجيات
				١.١٣٧٤	١.٨٤٦	باز	
باز معنوي	.٤٢٢	٣١١	.٨٠٤	٠.٩٥٤١٤	١.٧٧٧	باز	الهيكل التنظيمي
				١.٠٠٠١	١.٦٨٢	باز	
باز معنوي	.٢٥٦	٣١١	١.١٣٧	١.٠٢٨١	١.٥٠٨	باز	تنمية الموارد البشرية
				٠.٩٨٢٧٨	١.٦٤٩	باز	

المصدر : نتائج التحليل الإحصائي .

ويتبين من الجدول رقم (١٣) ما يلي :

- لا توجد فروق معنوية بين العاملين في ادراك الأهداف والإستراتيجيات الخاصة بالجامعة وفقاً للنوع (ذكر - أنثى) .

- لا توجد فروق معنوية بين العاملين في ادراك الهيكل التنظيمي وفقاً للنوع (ذكر- أنثى)

- لا توجد فروق معنوية بين العاملين في ادراك العاملين لتنمية الموارد البشرية وفقاً للنوع (ذكر - أنثى) .

- وفي ضوء ما سبق يتضح أن قيمة اختبار T غير معنوية مما يعني عدم وجود اختلافات ذات دلالة إحصائية لإدراكات العاملين للتطوير التنظيمي باختلاف النوع ذكر/ أنثى ، ويتم قبول الفرض الصفري بعدم وجود إختلافات ذات دلالة إحصائية لإدراكات العاملين للتطوير التنظيمي ترجع إلى النوع .

- الاختلافات في إدراكات العاملين للتطوير التنظيمي وفقاً للمؤهل العلمي .

يوضح الجدول رقم (١٤) نتائج تحليل التباين الأحادي لدراسة مدى تأثير المؤهل العلمي على إدراكات العاملين للتطوير التنظيمي، وذلك بغرض اختبار صحة الفرض الفرعي (٢/٢) والذي ينص على :

" لا توجد اختلافات ذات دلالة إحصائية في إدراكات العاملين للتطوير التنظيمي وفقاً للمؤهل العلمي"

جدول (١٤)

إدراكات العاملين للتطوير التنظيمي وفقاً للمؤهل العلمي (مخرجات تحليل التباين الأحادي "One Way ANOVA")

القرار	مستوى الدلالة	ف	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	المؤهل العلمي	المتغيرات
غير معنوي	٠.٦٨٥	٠.٣٧٩	٠.٤٣٩	٢	٠.٨٧٩	بين المجموعات	١.٠٨٤٩١	١.٩٢٦٦	تعليم متوسط	الأهداف والاستراتيجيات
			١.١٦٠	٣١٠	٣٥٩.٥٩٦	داخل المجموعات	١.٠٥٢٤٨	٢.٠٣٠٦	تعليم جامعي	
				٣١٢	٣٦٠.٤٧٤	الكلية	١.١٤٦٨٥	٢.٠٥٧٤	تعليم اعلى من الجامعي	
غير معنوي	٠.٧٣٧	٠.٣٠٦	٠.٢٨٨	٢	٠.٥٧٦	بين المجموعات	٠.٩٧٢٢٠	١.٦٩٧٢	تعليم متوسط	الهيكل التنظيمي
			٠.٩٤١	٣١٠	٢٩١.٧٨٣	داخل المجموعات	٠.٩٩٠٧٦	١.٧٨٨٨	تعليم جامعي	
				٣١٢	٢٩٢.٣٥٨	الكلية	٠.٨٨١٦٨	١.٧٢٢٩	تعليم اعلى من الجامعي	
غير معنوي	٠.٤٧٣	٠.٧٥١	٠.٧٧٥	٢	١.٥٥٠	بين المجموعات	٠.٦٩٠٧٤	١.٦٤٨٣	تعليم متوسط	تنمية الموارد البشرية
			١.٠٣٢	٣١٠	٣١٩.٧٩٢	داخل المجموعات	١.٠٦١٣٥	١.٥٠٣١	تعليم جامعي	
				٣١٢	٣٢١.٣٤٢	الكلية	٠.٩٧٤٣٤	١.٤٩٢٢	تعليم اعلى من الجامعي	

المصدر : نتائج التحليل الإحصائي

ويتبين من الجدول رقم (١٤) ما يلي :

- لا توجد فروق معنوية بين العاملين في ادراك الأهداف والاستراتيجيات الخاصة بالجامعة وفقاً للمؤهل العلمي (تعليم متوسط - تعليم جامعي - تعليم اعلى من الجامعي) .

- لا توجد فروق معنوية بين العاملين في ادراك الهيكل التنظيمي وفقاً للمؤهل العلمي (تعليم متوسط – تعليم جامعي- تعليم أعلي من الجامعي) .
- لا توجد فروق معنوية بين العاملين في ادراك تنمية الموارد البشرية وفقاً للمؤهل العلمي (تعليم متوسط – تعليم جامعي- تعليم أعلي من الجامعي) .
- وفي ضوء ما سبق يتضح أن قيمة اختبار F غير معنوية مما يعني عدم وجود اختلافات ذات دلالة احصائية لادراكات العاملين للتطوير التنظيمي باختلاف المؤهل العلمي ويتم قبول الفرض الصفري بعدم وجود اختلافات ذات دلالة احصائية في ادراكات العاملين للتطوير التنظيمي ترجع إلي المؤهل العلمي .

- الاختلافات في ادراكات العاملين للتطوير التنظيمي وفقاً لسنوات الخبرة .

يوضح الجدول رقم (١٥) نتائج تحليل التباين الاحادي لدراسة مدى تأثير سنوات الخبرة على إدراكات العاملين للتطوير التنظيمي ، وذلك بغرض اختبار صحة الفرض الفرعي (٣/٢) والذي ينص علي :

" لا توجد اختلافات ذات دلالة إحصائية في إدراكات العاملين للتطوير التنظيمي وفقاً لعدد سنوات الخبرة "

جدول (١٥)

**إدراكات العاملين للتطوير التنظيمي وفقاً لعدد سنوات الخبرة
(مخرجات تحليل التباين الأحادي "One Way ANOVA")**

القرار	مستوى الدلالة	ف	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الخبرة	المتغيرات
غير معنوي	٠.٢٠٥	١.٥٩٣	١.٨٣٤	٢	٣.٦٦٨	بين المجموعات	٠.٧٢٦٣٣	١.٢٣٣٣	أقل من ٥ سنوات	الأهداف والاستراتيجيات
			١.١٥١	٣١٠	٣٥٦.٨٠٦	داخل المجموعات	١.٠٤٠٣٨	١.٩٩٩٣	من ٥-١٥ من	
				٣١٢	٣٦٠.٤٧٤	الكلية	١.١٣٣٣٢	٢.٠٣٤٤	من ١٥ فأكثر	
غير معنوي	٠.٥١١	٠.٦٧٢	٠.٦٣١	٢	١.٢٦٣	بين المجموعات	٠.٥٧٤٣٤	١.٤٥٨٣	أقل من ٥ سنوات	الهيكل التنظيمي
			٠.٩٣٩	٣١٠	٢٩١.٠٩٥	داخل المجموعات	٠.٩١٠٢٩	١.٧١٣٩	من ٥-١٥ من	
				٣١٢	٢٩٢.٣٥٨	الكلية	١.٠٦٦٣٨	١.٨١٥٢	من ١٥ فأكثر	
غير معنوي	٠.٤٩١	٠.٧١٢	٠.٧٣٥	٢	١.٤٦٩	بين المجموعات	٠.٨٠٥٦٥	١.٣٨٨٩	أقل من ٥ سنوات	تنمية الموارد البشرية
			١.٠٣٢	٣١٠	٣١٩.٨٧٣	داخل المجموعات	٠.٩٤٠٠١	١.٥٠٣١	من ٥-١٥ من	
				٣١٢	٣٢١.٣٤٢	الكلية	١.١٣١٢٠	١.٦٣٦٨	من ١٥ فأكثر	

المصدر : نتائج التحليل الإحصائي

ويتبين من الجدول رقم (١٥) ما يلي :

- لا توجد فروق معنوية بين العاملين في ادراك الأهداف والاستراتيجيات الخاصة بالجامعة وفقاً لسنوات الخبرة (أقل من ٥ سنوات - من ٥ الي أقل من ١٥ سنة - من ١٥ سنة فأكثر) .

- لا توجد فروق معنوية بين العاملين في إدراك الهيكل التنظيمي وفقاً لسنوات الخبرة (أقل من ٥ سنوات - من ٥ الي أقل من ١٥ سنة - من ١٥ سنة فأكثر) .

- لا توجد فروق معنوية بين العاملين في ادراك تنمية الموارد البشرية وفقاً لسنوات الخبرة (أقل من ٥ سنوات - من ٥ الي أقل من ١٥ سنة - من ١٥ سنة فأكثر) .

- وفي ضوء ما سبق يتضح أن قيمة اختبار F غير معنوية مما يعنى عدم وجود اختلافات ذات دلالة احصائية لادراكات العاملين للتطوير التنظيمي باختلاف سنوات الخبرة ويتم قبول الفرض الصفري بعدم وجود اختلافات ذات دلالة احصائية في ادراكات العاملين للتطوير التنظيمي ترجع إلي سنوات الخبرة .

- الإختلافات في إدراكات العاملين للتطوير التنظيمي وفقاً للعمر :

يوضح الجدول رقم (١٦) نتائج تحليل التباين الاحادي لدراسة مدى تأثير العمر على إدراكات العاملين للتطوير التنظيمي ، وذلك بغرض إختبار صحة الفرض الفرعي (٤/٢) والذي ينص علي :

" لا توجد اختلافات ذات دلالة إحصائية في إدراكات العاملين للتطوير التنظيمي وفقاً للعمر "

جدول (١٦)

إدراكات العاملين التطوير التنظيمي وفقاً للعمر

(مخرجات تحليل التباين الأحادي "One Way ANOVA")

القرار	مستوى الدلالة	ف	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العمر	المتغيرات
غير معنوي	٠,٢٤٨	١,٤٠٠	١,٦١٣	٢	٣,٢٢٧	بين المجموعات	٠,٧٣٢٣٦	١,٧١٣٣	أقل من ٣٠ سنة	الأهداف والاستراتيجيات
			١,١٥٢	٣١٠	٣٥٧,٢٤٧	داخل المجموعات	١,١٥٥٦٦	٢,٠٧٥٠	من ٣٠ الي ٤٥ سنة	
				٣١٢	٣٦٠,٤٧٤	الكلية	٠,٩٤٠٦٥	١,٨٩٠٧	من ٤٥ من فأكثر	
غير معنوي	٠,٦٧٠	٠,٤٠٢	٠,٣٧٨	٢	٠,٧٥٦	بين المجموعات	٠,٦٦٩٢١	١,٦٣٣٣	أقل من ٣٠ سنة	الهيكل التنظيمي
			٠,٩٤١	٣١٠	٢٩١,٦٠٣	داخل المجموعات	٠,٩٩٧٤٠	١,٧٨٦٠	من ٣٠ الي ٤٥ سنة	
				٣١٢	٢٩٢,٣٥٨	الكلية	٠,٩٤١٧٨	١,٦٩٢١	من ٤٥ من فأكثر	
غير معنوي	٠,٥٣٨	٠,٦٢٠	٠,٦٤١	٢	١,٢٨١	بين المجموعات	٠,٧١٧١٣	١,٢٠٨٣	أقل من ٣٠ سنة	تنمية الموارد البشرية
			١,٠٣٢	٣١٠	٣٢٠,٠٦١	داخل المجموعات	٠,٠٤٤٧٩	١,٥٧٤٢	من ٣٠ الي ٤٥ سنة	
				٣١٢	٣٢١,٣٤٢	الكلية	٠,٩٨٦٠٠	١,٥٤٥٠	من ٤٥ من فأكثر	

المصدر : نتائج التحليل الإحصائي .

ويتبين من الجدول رقم (١٦) ما يلي :

- لا توجد فروق معنوية بين العاملين في ادراك الأهداف والإستراتيجيات الخاصة بالجامعة وفقاً للعمر (أقل من ٣٠ سنة - من ٣٠ الي ٤٥ سنة - من ٤٥ سنة فأكثر) .
- لا توجد فروق معنوية بين العاملين في ادراك الهيكل التنظيمي وفقاً للعمر (أقل من ٣٠ سنة - من ٣٠ الي ٤٥ سنة - من ٤٥ سنة فأكثر) .
- لا توجد فروق معنوية بين العاملين في ادراك تنمية الموارد البشرية وفقاً للعمر (أقل من ٣٠ سنة - من ٣٠ الي ٤٥ سنة - من ٤٥ سنة فأكثر) .
- وفي ضوء ما سبق يتضح أن قيمة اختبار F غير معنوية مما يعنى عدم وجود اختلافات ذات دلالة احصائية لادراكات العاملين للتطوير التنظيمي باختلاف العمر، ويتم قبول الفرض الصفري بعدم وجود إختلافات ذات دلالة احصائية في ادراكات العاملين التطوير التنظيمي ترجع إلي العمر.

- الاختلافات في إدراكات العاملين للتطوير التنظيمي وفقاً للوظيفة .

يوضح الجدول رقم (١٧) نتائج تحليل التباين الاحادي لدراسة مدى تأثير الوظيفة على إدراكات العاملين التطوير التنظيمي ، وذلك بغرض إختبار صحة الفرض الفرعي (٥/٢) والذي ينص علي :

" لا توجد اختلافات ذات دلالة إحصائية في إدراكات العاملين للتطوير التنظيمي وفقاً للوظيفة "

جدول (١٧)
إدراكات العاملين للتطوير التنظيمي وفقاً للوظيفة
(مخرجات تحليل التباين الأحادي " One Way ANOVA "

القرار	مستوى الدلالة	ف	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الوظيفة	المتغيرات
معنوي	٠.٠٠٠	١٠.٩٠١	١١.٨٤٣	٢	٢٣.٦٨٦	بين المجموعات	١.٤١٠٧٣	٢.٧٣٧٨	رئيس قسم	الأهداف والاستراتيجيات
			١.٠٨٦	٣١٠	٣٣٦.٧٨٨	داخل المجموعات	٠.٩٧٧٠٦	١.٨٨١١	إداري	
				٣١٢	٣٦٠.٤٧٤	الكلية	١.٢٣٤٤٨	٢.٤٢٦٧	عضو هيئة تدريسي	
معنوي	٠.٠٠٠	١١.٢٩٩	٩.٩٣٢	٢	١٩.٨٦٤	بين المجموعات	١.٤٧٤٧٠	٢.٤٧٤٧	رئيس قسم	الهيكل التنظيمي
			٠.٨٧٩	٣١٠	٢٧٢.٤٩٤	داخل المجموعات	٠.٥٨١٨٨	١.٦٤٥٨	إداري	
				٣١٢	٢٩٢.٣٥٨	الكلية	١.٠٠٧٥٦	٢.٠٠٠٠	عضو هيئة تدريسي	

مجموع مجموع	٠.٤٦	٣.١٢٠	٣.١٧١	٢	٣.٣٤١	بين المجموعات	١.٥٨٤٥٣	١.٩٨٣٣	رئيس قسم	تنمية الموارد البشرية
			١.٠١٦	٣١٠	٣١٥.٠٠١	داخل المجموعات	٠.٩٢٣٩١	١.٥١٣٣	إداري	
				٣١٢	٣٢١.٣٤٢	الكل	٠.٩٨٧٨٦	١.٤١٦٧	عضو هيئة تدريس	

المصدر : نتائج التحليل الإحصائي

ويتبين من الجدول رقم (١٧) ما يلي :

- توجد فروق معنوية بين العاملين في إدراك الأهداف والاستراتيجيات الخاصة بالجامعة وفقاً للوظيفة (رئيس قسم - إداري - عضو هيئة تدريس) .
- توجد فروق معنوية بين العاملين في إدراك الهيكل التنظيمي وفقاً للوظيفة (رئيس قسم - إداري - عضو هيئة تدريس) .
- توجد فروق معنوية بين العاملين في إدراك تنمية الموارد البشرية وفقاً للوظيفة (رئيس قسم - إداري - عضو هيئة تدريس) .
- وفي ضوء ما سبق يتضح أن قيمة اختبار F معنوية مما يعني وجود اختلافات ذات دلالة احصائية لادراكات العاملين للتطوير التنظيمي باختلاف الوظيفة ، ورفض الفرض الصفري وقبول الفرض البديل بوجود اختلافات ذات دلالة احصائية بين العاملين للتطوير التنظيمي ترجع إلي الوظيفة .

حادى عشر : النتائج والتوصيات

(١) النتائج :

- أظهرت نتائج البحث أن العاملين في الجامعة العمالية يوافقون على عدم وجود تخطيط إستراتيجي في الجامعة، فقد كانت آراء مفردات العينة أقل من المتوسطة فهم يرون أن رؤية ورسالة وأهداف الجامعة غير واضحة ، وهناك إنخفاض لمستوى مشاركة الموظفين في وضع الأهداف والخطط الاستراتيجية ، وأن أهداف التطوير في الجامعة من الصعب تحقيقها .
- أظهرت نتائج البحث أن العاملين يعتقدون أن الهيكل التنظيمي للجامعة غير مناسب ، حيث لا يسمح بالاتصال الفعال ، كما أن الهيكل التنظيمي غير مرن ولا يتناسب مع إحتياجات العمل ، ولا يوجد تفويض للصلاحيات علي جميع المستويات الإدارية ، كما أن إدارة الجامعة لا تقوم بتطوير الهيكل التنظيمي بشكل مستمر .
- أظهرت نتائج البحث عدم اهتمام إدارة الجامعة العمالية بتنمية الموارد البشرية بإدارة الجامعة لا تقوم بإختيار موظفيها حسب معايير واضحة ومحددة ، ولا تقوم بتخصيص جزء من الميزانية لتطوير أداء العاملين ، كما أنها لا تدعم عملية تدريب وتنمية مهارات الموظفين وأعضاء هيئة التدريس ، ولا يتم الاستعانة بخبراء في مجال التطوير التنظيمي لتدريب العاملين بالجامعة وبالتالي لا يتم التدريب علي إدارة عملية التطوير التنظيمي .
- أظهرت نتائج البحث عدم توافر جودة الأداء المؤسسي في بعد الفلسفة والرسالة حيث أن فلسفة ورسالة الجامعة لا تناسب مواردها المالية ، كما أنها لا تتناسب إحتياجات القائمين عليها ، ولا

عليها ، ولا تتوافق مع فلسفة الدولة ، كما أن إدارة الجامعة لا تقوم بصياغة أهداف قابلة للتنفيذ ، ولا تعمل على تطوير الرسالة والأهداف باستمرار .

- أظهرت نتائج البحث عدم توافر جودة الأداء المؤسسى فى بعد الحوكمة والإدارة حيث أن الجامعة لا تمتلك مصادر كافية للمعلومات ، ولا نظام لإدارة المعلومات كما لا يوجد لديها وصف وظيفي واضح للعاملين ، ولا تمتلك الجامعة سياسات واضحة للشكاوي وأنظمة العمل ، كما أن إدارة الجامعة ليس لديها خطة لتطوير الموارد البشرية .

- أظهرت نتائج البحث عدم توافر جودة الأداء المؤسسى فى بعد نطاق المؤسسة حيث أن البرامج التعليمية فى الجامعة لا تفي باحتياجات سوق العمل، كما أن البرامج التعليمية لا تزود الطلاب بالمهارات والمعارف العلمية والدراسية ، كما أن إدارة الجامعة لا تقوم بدراسة شاملة ودورية عن احتياجاتها من البرامج التعليمية قبل طرحها ، كما لا تتوافر لديها سياسات جيدة للانشطة البحثية .

- أظهرت نتائج البحث عدم توافر جودة الأداء المؤسسى فى بعد الموارد والخدمات ، فلا تتوافر فى الجامعة الموارد الكافية لتحقيق أهدافها ، كما أنها لا تطور خدماتها باستمرار .

- توصلت نتائج البحث إلى وجود علاقة إيجابية بين الأهداف والإستراتيجيات وفاعلية الأداء المؤسسى ، وبلغت قوة هذه العلاقة حوالى ٧٧.٦% ، كما توصلت النتائج إلى أن الأهداف والإستراتيجيات تساهم فى تفسير حوالى ٦٠,٢% من التباين الموجود فى فاعلية الأداء المؤسسى ، أما بقية النسبة فترجع إلى متغيرات أخرى لم يتم إدراجها فى نموذج التحليل بالإضافة إلى الخطأ المعياري ، بمعنى أن عدم فاعلية بعد الأهداف والإستراتيجيات يؤدي إلى عدم فاعلية الأداء المؤسسى .

- كما توصلت نتائج البحث إلى وجود علاقة إيجابية بين الهيكل التنظيمي وفاعلية الأداء المؤسسى ، وبلغت قوة هذه العلاقة حوالى ٨١.٨% ، كما توصلت النتائج إلى أن الهيكل التنظيمي يفسر حوالى ٦٦.٩% من التغير الحاصل فى فاعلية الأداء المؤسسى أما بقية النسبة فتفسرها يرجع إلى متغيرات أخرى لم يتم إدراجها فى نموذج التحليل بالإضافة إلى الخطأ المعياري ، بمعنى أن عدم الفاعلية والقصور فى الهيكل التنظيمي يؤدي إلى عدم فاعلية الأداء المؤسسى .

- وتوصلت نتائج البحث إلى وجود علاقة إيجابية بين تنمية الموارد البشرية وفاعلية الأداء المؤسسى ، وبلغت قوة هذه العلاقة حوالى ٧٨.٤% ، كما يساهم تنمية الموارد البشرية فى تفسير حوالى ٦١.٥% من التغير الحاصل فى فاعلية الأداء المؤسسى ، أما بقية النسبة فتفسرها يرجع إلى متغيرات أخرى لم يتم إدراجها فى نموذج التحليل بالإضافة إلى الخطأ المعياري ، بمعنى أن عدم قيام الجامعة بتنمية مواردها البشرية يؤدي إلى عدم فاعلية الأداء المؤسسى بفروع الجامعة .

- وجود علاقة إيجابية بين التطوير التنظيمي وفاعلية الأداء المؤسسى ، وساهم التطوير التنظيمي (الخاضعة للبحث) فى تفسير حوالى ٧٧.٢% من التباين الموجود فى فاعلية الأداء المؤسسى أما بقية النسبة فتفسرها يرجع إلى متغيرات أخرى لم يتم إدراجها فى نموذج التحليل ، بالإضافة إلى الخطأ المعياري ، بمعنى أن عدم الفاعلية فى أبعاد التطوير التنظيمي تؤدي إلى عدم فاعلية الأداء المؤسسى بفروع الجامعة العمالية .

- كما أظهرت نتائج البحث أن أكثر أبعاد التطوير التنظيمي تأثيراً فى فاعلية الأداء المؤسسى هو تنمية الموارد البشرية يليه الأهداف والإستراتيجيات وأخيراً الهيكل التنظيمي .

- أظهرت نتائج البحث أنه لا توجد إختلافات في إدراكات العاملين التطوير التنظيمي (الأهداف والإستراتيجيات ، الهيكل التنظيمي ، تنمية الموارد البشرية) ترجع إلي النوع (الذكور - الإناث) .
- وأوضحت نتائج البحث أنه لا توجد إختلافات جوهرية في إدراكات العاملين للتطوير التنظيمي (الأهداف والإستراتيجيات ، الهيكل التنظيمي ، تنمية الموارد البشرية) ترجع إلي المستوى العلمي (أقل من الجامعي - جامعي - أعلي من الجامعي) .
- أظهرت نتائج البحث أنه لا توجد إختلافات جوهرية في إدراكات العاملين للتطوير التنظيمي (الأهداف والإستراتيجيات ، الهيكل التنظيمي تنمية الموارد البشرية) ترجع إلي سنوات الخبرة (أقل من ٥ سنوات - من ٥ الي أقل من ١٥ سنة - من ١٥ سنة فأكثر)
- أظهرت نتائج البحث أنه لا توجد إختلافات جوهرية في إدراكات العاملين للتطوير التنظيمي (الأهداف والإستراتيجيات ، الهيكل التنظيمي ، تنمية الموارد البشرية) ترجع إلي العمر (أقل من ٣٠ سنة - من ٣٠ إلى ٤٥ سنة - من ٤٥ سنة فأكثر) .
- أظهرت نتائج البحث وجود إختلافات جوهرية في إدراكات العاملين للتطوير التنظيمي (الأهداف والإستراتيجيات ، الهيكل التنظيمي ، تنمية الموارد البشرية) ترجع إلي الوظيفة (رئيس قسم - إداري - عضو هيئة تدريس) .

(٢) توصيات البحث :

- في ضوء نتائج البحث والتي أوضحت وجود تأثير معنوي للتطوير التنظيمي في فاعلية الأداء المؤسسي ، فقد تم تناول توصيات البحث من خلال التركيز على مايلي :
- صياغة رؤية ورسالة واضحة ، وأن تتضمن الرسالة المحاور الرئيسة لطبيعة عمل الجامعة .
- وضع آليات محددة ومنهجية تضمن مشاركة أوسع لمجتمع الجامعة الداخلي والخارجي في وضع الأهداف .
- ترتيب الأهداف بحسب الأولوية التي يكون باستطاعة الجامعة تحقيقها ، وتوفير الموارد المالية والمادية اللازمة لها .
- إجراء مراجعة دورية سنوية للخطة الإستراتيجية والتأكد من مدى تحقق أهداف الخطة للعام الواحد باستخدام نماذج متابعة تحدد الانحرافات ومستواها وسبل معالجتها ، وإتخاذ الإجراءات التصحيحية من خلال الخطط البديلة .
- العمل على إعداد هيكل التنظيمي يسمح بالاتصال الفعال .
- يجب أن يتضمن الهيكل التنظيمي الأنشطة الرئيسية والفرعية ، التقسيمات الإدارية الرئيسية والفرعية ، المستويات الإدارية ، نطاق الإشراف ، خطوط السلطة ، مواقع الوحدات التنظيمية .
- السماح للمرؤوسين بالمشاركة في اتخاذ القرارات المرتبطة بعملهم ، وإعطائهم الفرصة في التعبير عن آراءهم في الأمور المتعلقة بعملهم ، ومنحهم السلطة للقيام بعملهم .
- تحديد واجبات الأفراد ، وتحديد طريقة العمل .
- وجود سياسات واضحة ومحددة للاستقطاب والتعيين .
- الاهتمام بالبرامج التدريبية التي تضمن إكساب الموارد البشرية مهارات متنوعة .

- الاستعانة بالخبراء فى مجال التطوير التنظيمى لتدريب العاملين بالجامعة على التطوير التنظيمى

(٣) مقترحات لبحوث مستقبلية :

ما زال مجال التطوير التنظيمى والأداء المؤسسى مفتوحاً أمام الباحثين لإجراء المزيد من الأبحاث العلمية وتطبيقها فى البيئة المصرية ، ويقترح الباحثين إجراء أبحاث علمية فى الموضوعات الآتية :

- إعادة إجراء نفس البحث ولكن بشكل أوسع لتشمل عدة جامعات أخرى .
- أثر التطوير التنظيمى فى فاعلية الأداء المؤسسى : دراسة مقارنة بين الجامعات الحكومية والخاصة
- قياس أثر القيادات الجامعية المنتخبة فى الارتقاء بمؤسسات التعليم العالى .

المراجع

أولاً : المراجع العربية

١. إدريس ، ثابت عبدالرحمن (٢٠٠٨) " بحوث التسويق : أساليب القياس والتحليل وإختبارات الفروض " ، الإسكندرية ، الدار الجامعية للطبع والنشر .
٢. آل حارث ، فاطمة على (٢٠١٦) " إستراتيجية مقترحة لتطوير وظائف الجامعات السعودية فى ضوء مبادئ جامعة المستقبل " رسالة دكتوراه غير منشورة ، المملكة العربية السعودية ، جامعة الملك خالد ، كلية التربية .
٣. البلولة ، نرجس بكر صديق (٢٠١٢) " أثر الإدارة الاستراتيجية على الأداء المؤسسى" بالنتطبيق على مؤسسة الخرطوم للتعليم العالى ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية العلوم الإدارية ، جامعة أم درمان الإسلامية ، السودان .
٤. الدجنى ، إياد على (٢٠١١) " دور التخطيط الاستراتيجى فى جودة الأداء المؤسسى" دراسة وصفية تحليلية فى الجامعات النظامية الفلسطينية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة دمشق ، كلية التربية .
٥. الدعجة ، فراس محمود (٢٠١٦) " أثر التطوير التنظيمى فى تحسين الأداء المؤسسى" دراسة ميدانية - لدى الجهات المشاركة فى جائزة الملك عبدالله الثانى لتميز الأداء الحكومى والشفافية ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، الجمهورية الجزائرية الديمقراطية، جامعة أبى بكر بلقايد

٦. الصيرفي ، محمد (٢٠٠٩) " التحليل على مستوى المنظمات " ، الموسوعة العلمية للسلوك التنظيمي ، الجزء الرابع ، المكتب الجامعي الحديث .
٧. القاسم ، فيصل (٢٠١٥) " التطوير التنظيمي وعلاقته بمستويات الالتزام التنظيمي من وجهة نظر موظفي إمارة منطقة الرياض ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة نايف للعلوم الأمنية ، كلية العلوم الإدارية الأمنية .
٨. المرجوشي ، أيمن محمود (٢٠٠٨) " تقييم الأداء المؤسسي في المنظمات العامة الدولية " ، القاهرة ، دار النشر للجامعات .
٩. المسدي ، عادل عبدالمنعم (٢٠١٤) " أثر متطلبات نجاح إدارة التغيير في التطوير التنظيمي " دراسة تطبيقية على الشركة القابضة لمياه الشرب والصرف الصحي ، كلية التجارة ، جامعة طنطا ، مجلة التجارة والتمويل العدد الأول .
١٠. جاد الرب ، سيد محمد (٢٠١٦) " استراتيجيات تطوير وتحسين الأداء الأطر المنهجية والتطبيقات العملية " ، جامعة قناة السويس ، كلية التجارة ، الإسماعيلية .
١١. حمزواي ، محمد سيد (٢٠١٣) " قياس الأداء في المنظمات والمؤسسات المعاصرة " الحلقة العلمية (قياس الأداء في العمل الأمني) ، كلية التدريب ، قسم البرامج التدريبية ، الرياض .
١٢. رسلان ، نبيل إسماعيل (٢٠٠٨) " عملية قياس الأداء المؤسسي : (المفهوم ، الأهمية المراحل الأنشطة ، الصعوبات) ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، مصر .
١٣. عبد الإله ، سمير يوسف (٢٠٠٦) " واقع الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة وأثره على مستوى للتطوير التنظيمي للجامعات " دراسة مقارنة، رسالة ماجستير غير منشورة ، الجامعة الإسلامية ، كلية التجارة ، غزة .
١٤. عمرو ، حامد (٢٠٠٩) " تقييم الأداء المؤسسي في الوحدات الحكومية " ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، مصر .
١٥. محمد ، بناز عثمان (٢٠١٦) " تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على الأداء المؤسسي " دراسة تطبيقية على جامعة السليمانية التقنية ، بإقليم كركستان العراق ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التجارة ، جامعة المنصورة .
١٦. محمد ، حنان إدريس (٢٠١٣) " أثر استراتيجيات التطوير التنظيمي على الأداء في قطاع التعليم العالي " بالتطبيق على جامعة العلوم والتقانة ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة أم درمان ، جمهورية السودان .
١٧. مخيمر ، وآخرون (٢٠٠٠) " قياس الأداء المؤسسي للأجهزة الحكومية " ، ندوات ومؤتمرات المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، مصر .
١٨. مطر ، عصام محمد (٢٠٠٨) " التطوير التنظيمي وأثره على فعالية القرارات الإدارية " في المؤسسات الأهلية في قطاع غزة ، رسالة ماجستير غير منشورة ، الجامعة الإسلامية ، كلية التجارة ، غزة .

٢- المراجع الأجنبية :

19. Al-Quraan Murad H., (2015) "An Organizational Development Assessment Tool for the Jordanian Civil Society Context, *SIT Graduate Institute*.
20. Crabb Anna Witek, (2014) "Business growth versus organizational development reflected in strategic management of Polish small, medium and large enterprises" *Procedia, Social and Behavioral Sciences*, 66– 76.
21. Daniel Munke Nchorira Naikuni, (2017) "Contribution of Strategic Human Resource Management Practices in Achieving Institutional Performance" in Kenya: Narok County Government Perspective, A Thesis Submitted in Partial Fulfillment for the Degree of Doctor of Philosophy Philosophy in Human Resource Management in the *Jomo Kenyatta University of Agriculture and Technology*.
22. EL-Sinawi Saleh Hamood et.,al, (2016) "developing a model of work performance system and institutional performance for strategic human resource management" in the ministry of education oman, malaysian on line *journal of educational management (mojem), october 2016, vol 4, issue 4, 1 – 16 , e-issn no: 2289 – 4489*.
23. Farzad et, al., (2016) "The study of organizational development and the role of knowledge management in improving it" *international journal of humanities and cultural studies issn 2356-5926*.
24. Hasan Taher & Issa Husein, (2014) "The role of knowledge management processes to improve Institutional performance" *Tishreen University Journal for Research and Scientific Studies Economic and Legal Sciences Series Vol. (36) No. (6) .*
25. Jose G. Alcaine, (2016) "factors affecting institutional performance" at high and very high research universities: policy implications a dissertation submitted in partial fulfillments of the requirements for the degree of Doctor of Philosophy at *Virginia Commonwealth University VCU Scholars Compass*.
26. Joyce Wairimu Koskey, (2012) "Impact Of Organizational Development Strategies on Working Conditions and Performance In an institution of Higher Learning" A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements of Master in Business Administration" Welfare office of East Azerbaijan province) *International Academic Journal of Organizational Behavior and Human Resource Management , Vol. 3, No. 5, 2016, pp. 46-51*.
27. Kekkonen Elina & Söderlund Peter, (2015) " Political Trust, Individual-level Characteristics and Institutional Performance": Evidence from Finland 2004–13, *Journal published for the Nordic Political Sciences Association, Scandinavian Political Studies, Vol. 39 – No. 2*.
28. Khalil M. & Raheel, Y., (2015) "Impact of Leadership Style of Academic Administrators on Institutional Performance": A South Asian State University Case Study, *Proceedings of the IOARP*

International Conference on Management, Leadership and Entrepreneurship.

29. Pahlavani Forough & Azizmalayeri Kiumars, (2016) "The Relationship between Moral Intelligence with Organizational Development" *International Academic Journal of Organizational Behavior and Human Resource Management Vol. 3, No. 6.*
30. Rahimi Gholam Reza & Farhangi Jamal, (2015) "The impact of intangible organizational structure on organizational development centers" in Payam Noor Universities in East Azerbaijan Province, *Journal of Novel Applied Sciences , JNAS Journal,*
31. Razaghi et.,al, (2013) "Study of Relationship between Knowledge Management and Organizational Development" Case Study General Directorate of Youth and Sports of Mazandaran province *International Research Journal of Applied and Basic Sciences .*
32. Reazee Parastoo & Mohammadi Sardar, (2015) " the relationship between emotional intelligence and self-esteem of staff with their organizational evelopment in the departments of youth and sport

organizations of Kermanshah *Acta Kinesiologica 9 (2015) 1: 94-98.*

33. Roya Ranjbar, (2015) "the Relationship between Organizational Development and Creativity among High School Teachers in the Education District Two of Tehran" *Journal of Exploratory Studies in Law and Management jeslm.worldofresearches.cm Vol. 2, Issue 2, 136-144.*
34. Samson Limo Kipkosgei, (2014) "effects of organizational development interventions on employee performance", a case of eldoret water and sanitation company, Kenya. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, 8(3), 600–607.*
35. Sargazi et.,al, (2016) "The Impact of Learning Culture on Organizational Development among the Members of the Educational Complex of Zabol University" of *Medical Sciences International Journal of Sciences: Basic and Applied Research(IJSBAR) .*
36. Simon Dagmar & Knie Andreas, (2013) "Can evaluation contribute To the Organizational Development of academic institutions? *An international comparison" evaluation 19 (4) 402 – 418.*
37. Tuama Hasan Yasien & Alqhiwi Laith Abdullah, (2014) "The Impact of Application of Business Process Reengineering on

- Improvement the Institutional Performance Effectiveness" A Field Study on the Jordanian Pharmaceutical Companies, *European Journal of Scientific Research*, Vol.122 No.1.
38. Zadeh Lida Kheirollah & Ghahremanib Masoud, (2016) "The Relationship between Moral Intelligence with Organizational Development" *International Academic Journal of Organizational Behavior and Human Resource Management Vol. 3, No. 6*.
39. Zamil Ahmad M. & Shammot Marwan M. (2011) "Role of Measuring Customer Satisfaction in Improving the Performance in the Public Sector Organization"*Journal of Business Studies Quarterly 2011, Vol. 2, No. 3*.