

أثر تبني مداخل التطوير التنظيمي لزيادة الأداء الوظيفي بالشركات الحكومية الأردنية

The effect of adopting organizational development approaches to improve job performance in the Jordanian government companies.

بوجنان توفيق¹

المركز الجامعي مغنية - الجزائر

Boudjenane_toufik@yahoo.fr

مروان محمد عبد النصور

جامعة البلقاء التطبيقية - المملكة الأردنية

marwaneInsour@yahoo.com

تاريخ النشر: 2023/06/11

تاريخ القبول: 2023/05/31

تاريخ الاستلام: 2022/12/03

ملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أثر تبني مداخل التطوير التنظيمي على تحسين الأداء التنظيمي في الشركات الحكومية الأردنية. حيث تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي للدراسة و وصف الظواهر بدقة كما هي وتفسيرها نوعيًا وكميًا ، وتم تصميم استبيان لهذا الغرض وتوزيعها على عينة من الشركات الحكومية الأردنية . تم توزيع 180 استبانة على موظفي الشركات المختارة ، وتم تعبئة 160 استبانة وإعادةتها للباحثين. حيث تم استخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لجمع البيانات الأولية واختبار الفرضيات، وقد أظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التطوير التنظيمي بشكل عام والأداء التنظيمي في الشركات الحكومية المختارة في الأردن. بالإضافة إلى ما سبق، أظهر البحث أيضًا أن هناك وعيًا بالتطوير التنظيمي وعناصر الأداء التنظيمي لدى عينة الدراسة وفقًا لخصائصهم الشخصية.

الكلمات المفتاحية: التطوير التنظيمي، الأداء التنظيمي، الشركات الحكومية الأردنية

Abstract:

This study aims to identify the impact of adopting organizational development approaches on improving organizational performance in Jordanian government companies. The analytical descriptive approach was used to study and describe the phenomena precisely as they are, and interpret them qualitatively and quantitatively. A questionnaire was designed for this purpose, and distributed to samples from government companies in Jordanian ; 180 questionnaires were distributed to the selected companies employees, and where 160 questionnaires were completed and returned to the researchers. The Statistical Package for Social Sciences (SPSS) was used for collecting primary data and testing the hypotheses. The results have shown that there is a significant relationship between the organizational developments in general and the organizational performance in the selected government companies in Jordan. In addition to the above, the research also showed that there is a positive awareness of organizational development and organizational performance elements among sample study according to their personal characteristics.

Key words:

organizational developments, organizational performance, government companies in Jordan.

¹ المؤلف المرسل: بوجنان توفيق ، الإيميل: boudjenane_toufik@yahoo.fr

مقدمة:

إن المتحول في أروقة مؤسساتنا الحكومية يلمس و يشعر بـكبر حجم البيروقراطية والنمطية في التعامل مع الموظفين من جهة وفي تقديم الخدمات التقليدية من جهة أخرى، حيث إن معظم الأجهزة الحكومية تدار بالقوانين واللوائح والقواعد على مستوى التفاصيل و ربما تفاصيل التفاصيل¹، وما لا شك فيه أن هذه النمطية و الروتينية في أنظمة المؤسسات العامة لها عظيم الدور في انخفاض معدلات الاداء بشكل عام و الاداء الوظيفي بشكل خاص لدى موظفي القطاع العام، ولقد أولى الباحثون هذه الظاهرة الكثير من الاهتمام وتناولوها بالدراسة في العديد من الدول الغربية لما لها من عظيم الأثر على جودة المخرجات المقدمة من قبل هاته الشركات والتي لم تنل القدر الكافي من البحث من قبل الباحثين المحليين، الأمر الذي شجع على ضرورة إجراء هذه الدراسة للتعرف على مدى مساهمة تبني التطوير التنظيمي على زيادة الأداء الوظيفي داخل الشركة بما يكفل تحسين الخدمة المقدمة للزبون وتحسين البيئة الداخلية للموظف بما يضمن الاستقرار وتقديم الأحسن، انطلاقاً مما سبق جاءت اشكالية الدراسة على النحو التالي :

ما أثر تبني مداخل التطوير التنظيمي في زيادة الأداء الوظيفي بالشركات الحكومية في المملكة الأردنية الهاشمية ؟

فرضيات الدراسة تنطلق فرضيات الدراسة من محاولة الإجابة عن التساؤلات التي وردت في مشكلة الدراسة والمنسجمة مع الاطروحات النظرية له ومفسرة لسلوكيات متغيرات النموذج وعلى النحو التالي تم صياغة الفرضيات التالية؛ التي جرى اختبارها، واستخلاص النتائج والتوصيات:

- لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتطوير التنظيمي ممثلاً ببعده الرسالة على زيادة الأداء الوظيفي بالشركات الحكومية الأردنية ؟
- لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتطوير التنظيمي ممثلاً ببعده نسق القيم على زيادة الأداء الوظيفي بالشركات الحكومية الأردنية ؟
- لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتطوير التنظيمي ممثلاً ببعده اللوائح و التعليمات على زيادة الأداء الوظيفي بالشركات الحكومية الأردنية ؟
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتطوير التنظيمي ممثلاً ببعده الهيكل التنظيمي على زيادة الأداء الوظيفي بالشركات الحكومية الأردنية ؟
- لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتطوير التنظيمي ممثلاً ببعده نمط القيادة على زيادة الأداء الوظيفي بالشركات الحكومية الأردنية؟

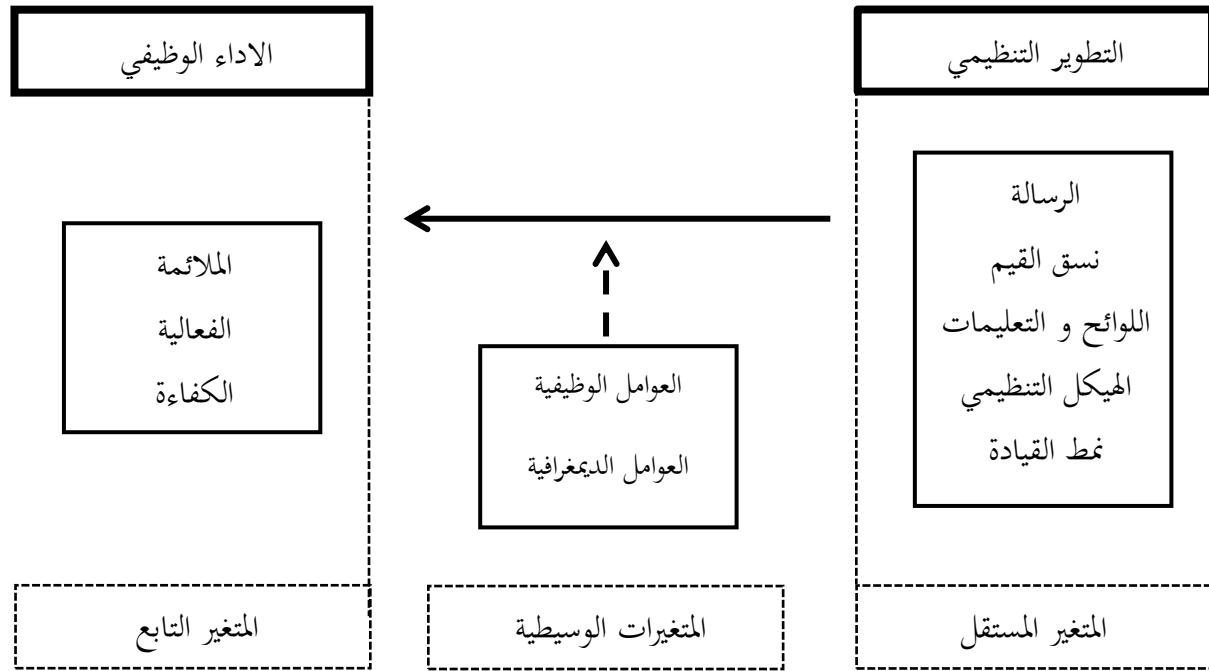
أهمية الدراسة: على الرغم من تزايد الاهتمام بموضوع التطوير التنظيمي والأداء الوظيفي إلا أن هناك نقصاً ملموساً في الدراسات العربية بشكل خاص في تناول هذا الموضوع بالتعمق اللازم من خلال دراسة جميع الجوانب المؤثرة فيه بما يعزز الفهم الجيد لمتغيرات ومداخل التطوير والأداء الوظيفي وبما يضيف قيمة معرفية في مجال السلوك الإداري². كما إن هذه الدراسة تعتبر أداة للشركات محل الدراسة من حيث اقتراح أفكار جديدة تفيده في عملية التطوير الإداري وتطوير العنصر البشري من حيث استحداث استراتيجيات جديدة للتعامل مع الأفراد والعوامل المؤثرة على نفسياتهم في بيئة العمل مما يؤدي إلى تحسين صحتهم النفسية والفسولوجية والسلوكية والذي ينعكس على ارتفاع أدائهم و يساهم في زيادة درجة الرضا من جهة وجودة الخدمة المقدمة من جهة اخرى .

أهداف الدراسة: تهدف هذه الدراسة إلى:

- التعرف على مدى اعتماد مداخل التطوير التنظيمي داخل الشركات محل الدراسة.

- التعرف على العوامل و الأسباب المثبطة لعملية التطوير داخل الشركات الامر الذي يضمن تحسين الاداء و زيادة درجة الرضا داخل الشركات محل الدراسة .
- العمل على وضع مقترحات كفيلة و خطة عمل واضحة لتبني ماحل التطوير على المدى المتوسط و القريب في الشركات محل الدراسة من اجل الوصول الى تحسين اداء الجهات الحكومية و الوقوف على المعوقات التي تحول دون ذلك .
- **انموذج الدراسة :** بعد مراجعة الدراسات السابقة و في ضوء القراءة العلمية للبحوث ذات الصلة و عنوان الدراسة الذي يسعى الى تحليل اثر تبني مداخل التطوير التنظيمي لزيادة الأداء الوظيفي بالشركات الحكومية الأردنية فقد اعتمد على نموذج الدراسة التالي والذي يتألف من ثلاثة متغيرات المبينة في الشكل رقم (1)، حيث اشملت الدراسة على:
 - **المتغير المستقل:** التطوير التنظيمي والذي تم اعتماد الأبعاد التالية لقياسه (الرسالة، نسق القيم، اللوائح والتعليمات، الهيكل التنظيمي، نمط القيادة).
 - **المتغير التابع:** الأداء الوظيفي والتي تقاس بأبعادها التالية (الملائمة، الفعالية، الكفاءة)
 - **المتغيرات الوسيطة** والتي تشمل العوامل الوظيفية (عمر الشركة، عدد العاملين، شكل الملكية والعوامل الديمغرافية) النوع الاجتماعي، العمر، المؤهل العلمي) .

الشكل -1- أنموذج الدراسة بالاعتماد على الدراسات السابقة



الدراسات السابقة: لقد تعدد الدراسات التي تناولت موضوع التطوير التنظيمي والأداء الوظيفي بشكل كبير سواء من ناحية دراستها للموضوع باعتبار المتغيرات الفرعية، أو باعتبار أشكال وأنواع المنظمات التي أجريت فيها الدراسات والتي اختلفت بشكل كبير ما بين منظمات اقتصادية وأخرى خدمية، كما تطورت الدراسات بشكل كبير مع تطور الإطار الزمني لها وكذا تطور المداخل و المناهج العلمية التي تستند على مدخل التطوير التنظيمي لتحسين الاداء الوظيفي في منظمات عليه و لقد أشارت (دراسة Hallgrímsson, 3) حيث توصلت إلى أنه كلما زاد استعداد الموظفين للتغيير زاد الرضا الوظيفي والانتماء للمنظمة، كما أشارت نتائج الدراسة ان المنظمات التي

تواجه تغييراً جزئياً لا تبلغ مستويات أدنى في استعداد الموظفين للتغيير من تلك المنظمات التي تواجه تغييراً تدريجياً. كما جاءت (دراسة، Skarp)⁴ التي أشارت إلى أن التفكير في التطوير التنظيمي للاستجابة للتغيير للعاملين بالمنظمات من خلال التدريب، والحرص على مواجهة التغييرات البيئية المؤثرة على المنظمة، وكذلك الاهتمام بالحياة التنظيمية اليومية في مجالات العمل، وقد هدفت (دراسة، Rastgoo)⁵ إلى دراسة العلاقة بين إدارة المواهب والتطوير التنظيمي والتحفيز الوظيفي للعاملين في جامعة بوشهر للعلوم الطبية والخدمات الصحية في إيران، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي من أجل تحقيق الأهداف المطلوبة، وتم تصميم استبانة بأداة الدراسة لجمع البيانات المطلوبة حيث تألف مجتمع الدراسة من (301 فرداً) منهم (170) تم اختيارهم بعينة عشوائية مبسطة، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها، وجود علاقة إيجابية وذات دلالة إحصائية بين إدارة المواهب والتطوير التنظيمي والتحفيز الوظيفي للمعلمين. وأوصى الباحث بضرورة أن يعقد المدراء اجتماعات فردية مع موظفيهم لتحديد الموظفين الموهوبين وأنه يجب أن يتواصل المدراء مع الموظفين المبتكرين باستمرار ويصدق وأن يتم إشراكهم في اتخاذ القرارات، أكدت الدراسة على أهمية التطوير التنظيمي ونتائجه في تحقيق أهداف المؤسسات، وتنظيم العمل بداخلها بشكل يحسن الأداء المؤسسي. ولقد حاولت (دراسة، Mirvis)⁶ القيمة ان توضح المسالك الصحية للتغيير من الوضعية إلى البراغمية وكيف تشكل الأنواع المختلفة لأشكال التغيير والتطوير داخل منظمات الأعمال وقد حاول الباحث تحليل الكثير من القراءات لتبرير نظرية التطوير داخل المنظمات كنظرية علم الوجود، ونظرية المعرفة، وتحليل دراسات تدخلات التغيير المخطط لها، وعمليات الدمج والاستحواذ (M & A)، والتشاور وعواقبه، و"العمل الروحي" وضرورة بناء المجتمع في الأعمال التجارية، إلى جانب متطلبات التحول التنظيمي، وتطوير الأشخاص بما يضمن ممارسات أكثر وعياً اجتماعياً وبيئياً. وكما بحث الباحث على الكيفية التي تنتقل فيها المنظمة من اعتماد التغيير التنظيمي مقابل التغيير الجذري بما يكفل المصالحة و يخدم أهداف المنظمة، كما جاءت دراسة (رضوه، 2022)⁷ هدفت الدراسة إلى التعرف على دور التطوير التنظيمي في تحسين أداء العاملين بمركز التطوير التكنولوجي بالمديرية والأقسام التابعة له بالإدارات التعليمية بمحافظة الفيوم، وذلك من خلال عرض للأسس النظرية للتطوير التنظيمي، ومركز التطوير التكنولوجي، وقد اعتمد البحث على المنهج الوصفي قد تم توزيع استبانة على عينة مثلة من العاملين بمركز التطوير التكنولوجي بالمديرية والأقسام التابعة له بالإدارات التعليمية، وتم اختيار (70) فرد بطريقة عشوائية أي بنسبة (77%) من المجتمع الأصلي وقوامه (90) فرد، وتم مراعاة متغيرات وخصائص المجتمع الأصلي وقد خلصت النتائج إلى انخفاض أداء العاملين بمركز التطوير التكنولوجي بالإدارات التعليمية بمحافظة الفيوم على ضوء أبعاد التطوير التنظيمي بمتوسط حسابي يقع بين (1.31-1.54) للأبعاد الثلاثة (تنمية الأفراد العاملين-فرق العمل - الإدارة والتنظيم) وانتهى البحث بمقترحات لتفعيل دور التطوير التنظيمي لتحسين أداء العاملين بمراكز التطوير التكنولوجي بالإدارات التعليمية. ولقد عززت دراسة (يونس، 2020)⁸ التي أوضحت البرامج والتطبيقات الرئيسية للتغيير بغرض تجديد العمليات التنظيمية من خلال التركيز على الثقافة التنظيمية والسلوك التنظيمي والهيكل التنظيمي وإجراءات وطرق العمل، كما أوضحت أهمية التطوير التنظيمي من خلال ضمان فعالية واستمرارية المنظمة لضمان أداء فعال وناجح لمواجهة التغيرات المستمرة والسريعة، في مجال المعلومات والاتصالات والتكنولوجيا والارتقاء بالمنظمة ورفع كفاءتها للتوافق مع المعطيات الداخلية والتكيف مع الظروف الخارجية بما يضمن البقاء والاستمرارية للمنظمة وبالتالي تحقيق أهدافها.

ان ما يميز هذه الدراسة عن بقية الدراسات السابقة التي تم استعراضها من اجل تعزيز فهمنا لموضوع البحث هو انها من اولي الدراسات الميدانية التي جمعت بين التطوير التنظيمي والأداء التنظيمي بشكل تام في منظمات اعمال اقتصادية تتميز بقدر كبير من المنافسة من جهة وكذا بوتير تغيير متسارعة ومستمرة، حيث أن اغلب الدراسات السابقة اجريت على منظمات اجتماعية وخدمية على وجه الخصوص . كما ان ما يميز هذه الدراسة هو حداثة بياناتها التي تم الحصول عليها مباشرة من خلال المقابلات الشخصية والاستبانات التي

تم توزيعها على عينة الدراسة، خصوصا في الظروف الحساسة التي عاشها العالم، والتي ألزمت على المنظمات بشكل عام والشركات العاملة في المملكة الأردنية على وجه الخاص إعادة تنقيح نماذجها الإدارية و تطوير اساليبها التنظيمية بما يكفل كفاءة وفعالية في الأداء الوظيفي .

المحور الأول: الاطار المفاهيمي للتطوير التنظيمي والأداء الوظيفي :

لقد تدارس الباحثون في علم الإدارة التطوير التنظيمي والأداء الوظيفي بقدر كبير من الاهتمام, نظرا لحساسية المدخلين وأهميتهما على ديمومة و استمرارية المنظمة بشكل عام و على تفوقها في بيئة الأعمال بشكل خاص وقد استخدموا عناوين عديدة مرادفة للتطوير التنظيمي كالتطوير الإداري والتنمية الإدارية والتحديث والتغيير ... الخ، وكنتيجة لذلك ظهرت تعاريف متعددة للتطوير التنظيمي و الاداء التنظيمي على حد سواء تختلف باختلاف وجهات نظر كتابها و تلتقي في الهدف الاساسي الذي اطرت له. فمن خلال المراجعة النظرية لأدبيات الموضوع، نجد تباين وجهات النظر حول استخدام مصطلح محدد ومشترك لتحديد المفاهيم وكذا الأهمية من اعتمادها نوردتها في هذا المحور على الشكل التالي :

اولا : مفهوم التطوير التنظيمي و اهميته:

تعريف التطوير التنظيمي: لقد تعددت تعاريف التطوير التنظيمي فيمكن تعريفه بأنه "الجهود المخططة على مستوى المنظمة والتي تدار من الأعلى بهدف زيادة الأداء الوظيفي من خلال التدخل المخطط والخبرات التدريبية وبصفة خاصة يركز التطوير التنظيمي بعمق على الجانب الإنساني للمنظمات"⁹، وقد تم تعريفه أيضا بأنه "جهد شمولي مخطط يهدف إلى تغيير و تطوير العاملين عن طريق التأثير بقيمهم ومهاراتهم وأنماط سلوكهم و عن طريق التكنولوجيا المستعملة"¹⁰. كما عرف ايضا على أنه "عملية مخططة ومنظمة يتم بموجبها استخدام أساليب العلوم السلوكية في تنظيم قائم فعلا من أجل تحسينه ورفع كفاءته"¹¹. ويمكن اعتبار التعريف التالي من أدق التعريفات الشاملة المتفق عليها: التطوير التنظيمي كمنشآت طويلة المدى يستهدف تحسين قدرة التنظيم على حل مشكلاته و تجديد نفسه ذاتيا من خلال إحداث التطوير الشامل في المناخ السائد به "¹². وتم تعريفه بـ "الخطة الطويلة الأجل الهادفة إلى زيادة قدرة التنظيم على مواجهة التغييرات الجديدة في المستقبل ومواكبة المستجدات التي تفرضها الظروف المتغيرة للتصدي للمشكلات المحتملة وحلها مما يحقق فعالية في أداء هذه المنشآت"¹³ فقد "عرف ريتشارد (Richard.B) التطوير التنظيمي بأنه جهد مخطط على مستوى التنظيم ككل تدعمه الإدارة العليا لزيادة الفعالية التنظيمية من خلال تدخلات مخططة في العمليات التي تجري في التنظيم مستخدمين في ذلك المعارف التي تقدم في العلوم السلوكية"¹⁴.

1. أهمية التطوير التنظيمي: تبرز أهمية التطوير التنظيمي من خلال مواجهته للتحديات العديدة والمتنوعة التي تواجه المؤسسات الحديثة، ويمكن تلخيص هذه التحديات في أربع مجموعات هي ¹⁵ :

- التطور التكنولوجي: إن معدلته في هذا العصر يفوق بكثير كل معدلات التطور التي حدثت في الأوقات السابقة مما يشعر الفرد بالغرابة وعدم الأمان.

- الانفجار المعرفي و تقادم السلع: لقد تضاعفت الإصدارات في المجال المعرفي وأضحت دورة حياة المنتجات آخذة في القصر ، إذ أن نصف السلع التي تباع اليوم لم تكن موجودة منذ عشر سنوات.

- التحولات الاجتماعية: إن الأجيال الجديدة التي تلتحق بالمؤسسات تحمل معها قيما جديدة تختلف عن القيم التي تحملها الأجيال القديمة وعدم مراعاة هذا النوع من الاختلاف يؤدي لصراع القيم و الإضرار باستقرار المؤسسة.

2. طرق و أساليب التطوير التنظيمي : يمكن تصنيف اساليب و طرق اعتماد التطوير التنظيمي الى ما يلي :

➤ **اسلوب تدريب الحساسية:** يتضمن تدريب الحساسية مجموعة من الأفراد ليس لهم أي جدول أعمال أو خطة أو هيكل أو تركيز في عمل شيء معين، تسمى هذه المجموعة بالمجموعة التدريبية وتتكون عادة من (10-15) فردا تترك لهم عملية إدارة النقاش لتفهم مشاعر الآخرين واتجاهاتهم بهدف تعديل الأنماط السلوكية . ويمكن تحديد أهداف تدريب الحساسية فيما يلي¹⁶ :

التعرف على أنواع العمليات التي تسهل التفاعل بين الجماعات المختلفة والعمل معا.

- زيادة قدرة المشارك على التحليل المستمر للسلوك الشخصي المتبادل بغرض التوصل إلى علاقات تبادلية أكثر فعالية، وتحقيق رضى أكبر بين الأفراد .

- زيادة معرفة الفرد بنفسه وبسلوكه في محتوى بيئة اجتماعية و زيادة الحساسية بسلوك الآخرين.

- زيادة قدرة الفرد على التدخل بنجاح في المواقف بين الجماعات أو في ظل جماعة واحدة بصورة تزيد من فعالية النواتج.

➤ **اسلوب بناء الفريق:** إن أسلوب بناء الفريق يعد من أكثر الأساليب قبولا لدى خبراء الإدارة العليا، فهم يعتقدون أن هذا البرنامج يساعد الأفراد على العمل بطريقة أكثر فعالية مع بعضهم البعض، وتقوم هذه الطريقة على افتراضين أساسيين¹⁷ :

- الأول: لزيادة إنتاج الجماعة، فإن على أفرادها أن يتعاونوا على تنسيق جهودهم في العمل نحو إنجاز المهام الملقاة على عاتقهم.

- الثاني: لزيادة إنتاجية الجماعة، لا بد من إشباع الحاجات المادية والنفسية لأفرادها.

إن الاستراتيجية العامة لطريقة بناء الفريق تتلخص في قيام خبير ببناء الفرق لمساعدة الجماعة على مواجهة القضايا الأساسية التي تولد شعورا بالإحباط لدى الأفراد ، والكشف عن هذه المشكلات والتصدي لها مما يزيد من احتمالات تحسن أداء الجماعة في المستقبل.

➤ **اسلوب الإدارة بالأهداف:** إن الإدارة بالأهداف أسلوب من أساليب التطوير التنظيمي فهي تركز على إشراك كل الأفراد بشكل حقيقي في تحديد الأهداف المطلوب تحقيقها.

ووفقا لهذا الأسلوب فإن الإدارة تقوم بإتباع بعض الخطوات الأساسية¹⁸ :

- تحديد الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها من وراء التغيير المقترح واللازم لتطبيق الاستراتيجية الجديدة.

- تحديد الأهداف الخاصة بالتغيير المطلوب في وظائف الأفراد الرئيسيين والمسؤولين على تطبيق التطوير التنظيمي.

➤ **اسلوب شبكة التنمية:** يعد هذا الأسلوب من أكثر الأساليب الخاصة بالتطوير التنظيمي شمولا واتصافا بالانتظام ويعتمد على استخدام بعض الأساليب الأخرى لتكوين الفرق وأسلوب الإدارة بأهداف، وتجميع هذه الأساليب يؤدي إلى تكوين برنامج شامل ومنظم لتقييم أداء المؤسسة ومساعدتها على الانتقال للنمط الأمثل لها¹⁹ . ويتكون هذا البرنامج من ستة مراحل أساسية تتمثل في ما يلي²⁰ :

- القيام بتقديم المفاهيم والأنماط الإدارية المختلفة للأفراد المشاركين في برامج التدريب.

- مرحلة تكوين فرق العمل .

- مرحلة تنمية العلاقات التفاعلية بين الجماعات المختلفة.

- مرحلة تنمية نموذج استراتيجي أمثل.

- مرحلة وضع النموذج الاستراتيجي الأمثل موضع التطبيق.

- مرحلة تقييم الاختيار الاستراتيجي.

3. مفهوم الأداء ومحدداته:

أ- مفهوم الأداء: يشير الأداء إلى درجة تحقيق و إتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يتحقق بها أو يشبع بها متطلبات الوظيفة، وغالبا ما يحدث تداخل بين الأداء والجهد، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة ، أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد. كما يعرف الأداء الوظيفي على انه تنفيذ الموظف لأعماله ومسؤولياته التي تكلفه بها المنظمة أو الجهة التي ترتبط وظيفته بها، ويعني النتائج التي يحققها الموظف في المنظمة²¹ .

ب- محددات الأداء الوظيفي: تستند محددات الأداء إلى ثلاث متغيرات :

- الجهد المبذول في العمل وهو درجة حماس الفرد لأداء العمل ومدى دافعية الأداء.

- القدرات والخصائص الفردية التي يتوقف الجهد المبذول عليها .

- إدراك الفرد لدوره الوظيفي وتتمثل في سلوك الفرد الشخصي أثناء الأداء لتصوراته وانطباعاته عن الكيفية التي يمارس بها في المنظمة²² .

4. العوامل المؤثرة على الأداء : غياب الأهداف المحددة : فالمنظمة التي لا تملك خطط تفصيلية لعملها وأهدافها، ومعدلات الإنتاج

المطلوب أداءها ، لن تستطيع قياس ما تحقق من إنجاز أو محاسبة موظفيها على مستوى أدائهم لعدم وجود معيار محدد مسبقا لذلك فلا تملك المنظمة معايير أو مؤشرات للإنتاج والأداء الجيد ، فعندما يتساوى الموظف ذو الأداء الجيد مع الموظف ذو الأداء الضعيف²³ .

■ **عدم المشاركة في الإدارة :** إن عدم مشاركة العاملين في المستويات الإدارية المختلفة في التخطيط وضع القرارات يساهم في وجود فجوة بين القيادة الإدارية و الموظفين في المستويات الدنيا ، وبالتالي يؤدي إلى ضعف الشعور بالمسؤولية والعمل الجماعي لتحقيق أهداف المنظمة²⁴ ، وهذا يؤدي إلى تدني مستوى الأداء لدى هؤلاء الموظفين لشعورهم بأنهم لم يشاركوا في وضع الأهداف المطلوب إنجازها أو في الحلول للمشاكل التي يواجهونها في الأداء، وقد يعتبرون أنهم مهمشين في المنظمة .

■ **اختلاف مستويات الأداء :** من العوامل المؤثرة على أداء العاملين و عدم نجاح الأساليب الإدارية التي تربط بين معدلات الأداء والمردود المادي و المعنوي الذين يحصلون عليه ، فكلما ارتبط مستوى أداء الموظف بالترقيات و العلاوات و الحوافز التي يحصل عليها كلما كانت عوامل التحفيز غير مؤثرة بالعاملين وهذا يتطلب نظاما متميزا لتقييم أداء الموظفين ليتم التمييز الفعلي بين الموظف المجتهد ذو الأداء الفعال و العالي و الموظف ذو الأداء المتوسط والموظف الكسول والموظف الغير المنتج .

■ **مشكلات الرضا الوظيفي:** فالرضا الوظيفي من العوامل الأساسية المؤثرة على مستوى الأداء للعاملين ، فعدم الرضا الوظيفي أو انخفاضه يؤدي إلى أداء ضعيف وإنتاجيته أقل ، والرضا الوظيفي يتأثر بعدد كبير من العوامل التنظيمية والشخصية للموظف، مثل العوامل التنظيمية كالمسؤوليات والواجبات ونظام الترقيات والحوافز في المنظمة .

■ **التسيب الإداري :** فالتسيب الإداري في المنظمة يعني ضياع ساعات العمل في أمور غير منتجة بل قد تكون مؤثرة بشكل سلبي على أداء الموظفين الآخرين، وقد ينشأ نتيجة لأسلوب القيادة أو الإشراف، أو للثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة²⁵ .

5. أهمية الأداء الوظيفي: يمكن ان نقسم اهمية الاداء الى وجهتين اولهما :

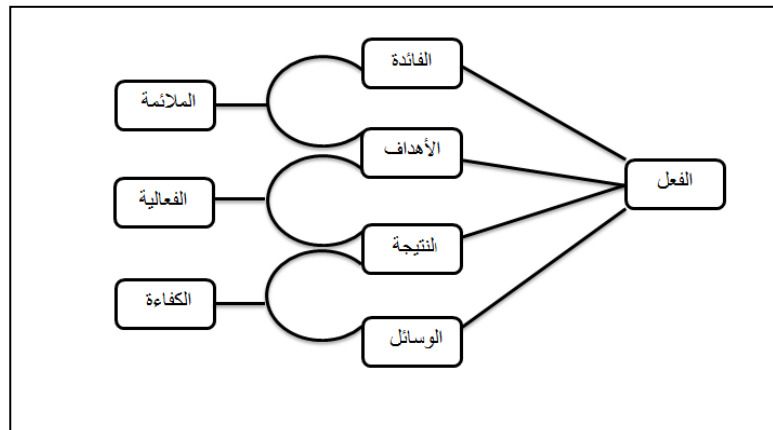
■ **أهمية الأداء بالنسبة للعاملين:** يعد الأداء مقياس لقدرة الفرد على أداء عمله في الحاضر ، وكذلك أداء أعمال مختلفة نسبيا في المستقبل، فالأداء هو أحد العوامل الأساسية التي تبني عليه الكثير من القرارات الإدارية من مثل النقل والترقية والتكوين والانتداب لمناصب

عليا، يجب على كل عامل الاهتمام بأدائه نظرا لارتباط ذلك بما يتقاضاه من أجور و مرتبات لقاء هذا الأداء، ويرتبط أداءه بإحدى الحاجات الأساسية له وهي الحاجة إلى الاستقرار في عمله و اثبات ذاته²⁶.

■ **أهمية الأداء بالنسبة للمنظمة:** يحتل الأداء أهمية كبيرة في كل منظمة تسعى لتحقيق النجاح و التقدم باعتباره الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة التي يقوم بها الفرد أو المنظمة، فهذه الأخيرة تكون أطول بقاء وأكثر استقرار حين يكون أداء العاملين فيها متميزا. كما ترجع أهميته بالنسبة للمنظمة ارتباطه بدوره حياتها في مراحلها المختلفة إذا أن قدرة المنظمة على تخطي مرحلة من مراحل النمو والدخول إلى مرحلة أكثر تقدما إنما تعتمد على مستوى الأداء بها. لا تتوقف أهمية الأداء على مستوى المنظمة بل تتعدى أهميته إلى نجاح خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية في الدولة أيضا²⁷، وعليه نرى أن الأداء يمكن للفرد من تحقيق أهداف مرتبطة به والتي قد تكون أهداف اقتصادية أو اجتماعية أو نفسية، تساعد في حياته العملية كما أنه يعتبر انعكاس لقدرة المنظمة ودرجة فاعليتها، ويعتبر أحد العوامل المهمة التي تستخدم في تقييم المنظمة.

6. معايير الأداء الوظيفي: يتطلب تحديد مستوى الأداء الفردي المرغوب فيه معرفة العوامل التي تحدد هذا المستوى وماهية التفاعل بينهما وفي هذا الجانب يرى علي غريب وآخرون أن أداء الفرد يقارن بالجهد الذي يبذله سواء تعلق الأمر بالإنتاجية أو الحركة أو القدرة التنافسية أو إنجاز المهام المطلوبة، ويمكن الحكم على أداء الفرد من خلال ثلاث معايير وهي: الملائمة، الفاعلية، الكفاءة، ويعبر عن ذلك بالشكل الآتي :

الشكل رقم (2): مخطط لمعايير الأداء الوظيفي



المصدر: (ماهر، 2005، صفحة 223)

وقد اختلف الباحثون حول معايير الأداء فقد حصرها بعضهم بما يأتي²⁸ :

- **الجودة:** هي المؤثر الخاص بكيفية الحكم على جودة الأداء من حيث درجة الإتقان، الجودة، و جودة المنتج، لذلك يجب أن يتناسب مستوى الجودة مع الإمكانيات المتاحة
- **الكمية:** هي الاتفاق على كمية و حجم العمل المنجز كدافع لتحقيق معدل مقبول من النمو في معدل الأداء بما يتناسب مع ما يكتسبه الفرد من خبرات، تدريب و تسهيلات.
- **الوقت :** فهو أهم المؤثرات التي يستند في الأداء فهو بيان توقعي يحدد متى يتم تنفيذ مسؤوليات العمل لذلك يراعي الإنفاق على الوقت المناسب لإنجاز العمل على أن يراعي :
- أ- كمية العمل المطلوب القيام به .

ب- عدد العمال اللازمين لإنجاز العمل.

■ **الإجراءات :** عبارة عن خطوات مرتبة لتطبيق العمل للمهارات الواجب القيام بها لذلك يجب الاتفاق على الطرق والأساليب المسموح بها والمصرح باستخدامها لتحقيق الأهداف هذا الاتفاق لا يعني قتل العمليات، التفكير والإبداع لدى العاملين ، بل الاتفاق والتفاهم على ما يريده المرؤوسون تنفيذه مع الرئيس قبل اعتماده كأسلوب مفضل في إنجاز العمل ولضمان الاتفاق وعدم مخالفته للنظام.

المحور الثاني : تحليل المعطيات الأولية و اختبار الفرضيات :

1. مجتمع الدراسة: تكون مجتمع الدراسة من مجموع الموظفين العاملين في الشركات محل الدراسة حيث تم تخصيص عينة تشمل 10 شركات حكومية في المملكة الأردنية الهاشمية اين تم سحب عينة عشوائية بسيطة (Simple random sample)، وقد تم توزيع (184) استبانة أعدت لهذا الغرض على موظفي الشركات المبحوثة على أساس قانون النسبة باعتبار أن أفضل حجم عينة يكون عند نسبة (50%)، وعلى أساس مستوى ثقة (95%)، ونسبة خطأ (5%). وقد بلغ عدد الاستبانات المستردة (172) استبانة ، وهذا يمثل نسبة 93.3% من الاستبانات الموزعة. وبعد فحص الاستبانات تم استبعاد 12 استبانة منها لعدم صلاحيتها، أما المتبقي منها فقد بلغ 160 استبانة والتي أجريت عليها الدراسة.

2. صدق وثبات الدراسة: تم عرض الاستبانة على مجموعة محكمين للتحقق من مدى صدق فقرات الاستبانة كما جرى استخراج معامل الاتساق الداخلي (Cronbach Alpha) كرونباخ كمقياس لقياس مدى ثبات الأداة المستخدمة في قياس المتغيرات التي تشتمل عليها، وتكون نتيجة المقياس مقبولة إحصائياً إذا كانت قيمة ألفا كرونباخ (Cronbach Alpha) أكبر من (0.60) ²⁹، وكلما اقتربت القيمة من 100% دل هذا على درجات ثبات أعلى لأداة الدراسة، وبالنظر إلى البيانات الواردة في الجدول رقم (01)، نجد أن ألفا كرونباخ تراوحت (0.774-0.925)، لذا يمكن وصف أداة هذه الدراسة بالثبات، وأن البيانات التي تم الحصول عليها من خلالها مناسبة لقياس المتغيرات، وتخضع لدرجة اعتمادية عالية.

جدول رقم(01) معاملات الثبات لأداة الدراسة وأبعادها حسب قيم معامل ألفا كرونباخ

الفقرات	المتغير	كرونباخ الفا
الفقرات من(01-53)	التطوير التنظيمي	0.917
الفقرات من(54-89)	الأداء الوظيفي	0.897
الفقرات من (01-89)	الكلبي للاستبانة	0.981

المصدر : من اعداد الباحثين بالاستعانة على مخرجات برنامج الحزمة الاحصائية spss

يتضح من النتائج الموضحة في جدول (01) أن قيمة معامل ألفا كرونباخ Cronbach Alpha جاءت مرتفعة بنسبة 91.7% للفقرات المعبرة على المتغير المستقل التطوير التنظيمي، بينما نسبة 89.7% للفقرات المعبرة على المتغير التابع الأداء الوظيفي، بينما تم تحصيل نسبة 98.1% للاتساق الداخلي للاستبانة كلية، وهذا يعني أن معامل الثبات مرتفع وتكون الاستبانة في صورتها النهائية قابلة للتوزيع. وبذلك يكون قد تم التأكد من صدق وثبات اداة الدراسة لتحليل النتائج والإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياته .

■ **الاتساق الداخلي و معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات الاستبانة :**

1. معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد الاول - الرسالة : يوضح جدول (02) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد الاول من ابعاد التطوير التنظيمي والدرجة الكلية للمجال الذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوي دلالة $\alpha = 0.05$. وبذلك يؤخذ به من باب صدق الفقرات في تحليل البعد و قياسه .

الجدول(02): معامل الارتباط والدرجة الكلية للمجال بين كل فقرة من فقرات البعد الاول - الرسالة

الفقرة	معامل سبيرمان	Sig
01 رؤية و رسالة الشركة تتميز بالوضوح و الدقة في تحديد المسار	0.712	*0.000
02 رسم رسالة واضحة للشركة يساعد في تنفيذ الاهداف و الاستراتيجيات	0.671	*0.000
03 تتحدد رسالة الشركة من خلال مشاركة العاملين و تدارس افكارهم و مقترحاتهم	0.760	*0.000
04 اعتناق رسالة الشركة الى اشراك العاملين في تحديث النموذج الإداري و تحقيق الاهداف	0.751	*0.000
05 تعكس رؤية ورسالة الشركة فلسفته و قيمه و يعمل على تطويرها باستمرار	0.810	*0.000
06 تشرك الشركة الاطراف الخارجية في صياغة رسالة الشركة الداخلية	0.690	*0.000
07 ادت جهود التطوير التنظيمي داخل الشركة في تحديث رسالة الشركة بما يخدم اهدافه	0.858	*0.000
08 ساهمت جهود التطوير التنظيمي على توفير قدر من الحرية للعاملين و الإدارة في كيفية صياغة رسالة الشركة	0.615	*0.000
09 اسهمت جهود التطوير التنظيمي في ترسيخ ابعاد الرسالة في سلوكيات الافراد من خلال النتائج	0.748	*0.000
10 تشرك الشركة جميع المستويات الإدارية في تصميم و صياغة رسالتها	0.651	*0.000
11 تسهم جهود التطوير التنظيمي في زيادة تبني الافراد العاملين لرسالة الشركة	0.687	*0.000
12 اسهمت جهود التطوير التنظيمي توسيع نطاق رسالة و رؤية الشركة بما يخدم اهدافها و مطامحها	0.810	*0.000

المصدر: من اعداد الباحثين بالاستعانة على مخرجات برنامج الحزمة الاحصائية spss

2. معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد الثاني - نسق القيم : يوضح جدول (03) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد الثاني من ابعاد التطوير التنظيمي والدرجة الكلية للمجال الذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوي دلالة $\alpha = 0.05$ و بذلك يؤخذ به من باب صدق الفقرات في تحليل البعد و قياسه .

الجدول(03): معامل الارتباط والدرجة الكلية للمجال بين كل فقرة من فقرات البعد الثاني نسق القيم

الفقرة	معامل سبيرمان	Sig
13 يتحلى العاملون في الشركة بنسق القيم العالي و المتفائل	0.691	*0.000
14 يساعد التطوير و التحديث التنظيمي في تفعيل القيم الايجابية بين الافراد العاملين	0.846	*0.000
15 يحفز تبني استراتيجية التطوير التنظيمي في زيادة قيم التعاون و التكافل و المشاركة	0.810	*0.000
16 الدافع الرئيس للعمل في الشركة في الراتب دون التقف على الاسباب الاخرى	0.864	*0.000
17 الرقابة الضمنية و الضابط الداخلي هو الذي يحكم عمل الافراد داخل الشركة	0.885	*0.000
18 ساهمت جهود التطوير التنظيمي في زيادة درجة الولاء و الانتماء للأفراد اتجاه الشركة	0.745	*0.000
19 ساعدت جهود التطوير التنظيمي في تقليل درجة التعسفية و للامبالاة داخل الشركة	0.831	*0.000
20 الانضباط , المسؤولية , و الثقة قواعد اساسية داخل الشركة حيث تحرص على تطبيقها	0.923	*0.000
21 يستشعر العاملون الطمأنينة في العمل داخل الشركة	0.893	*0.000
22 الممارسات الانسانية سائدة داخل الشركة الى جانب التطبيق العملي للقانون	0.789	*0.000

المصدر: من اعداد الباحثين بالاستعانة على مخرجات برنامج الحزمة الاحصائية spss

3. معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد الثالث – اللوائح والتعليمات: يوضح جدول (04) معامل الارتباط بين كل فقرة

من فقرات البعد الثالث من أبعاد التطوير التنظيمي والدرجة الكلية للمجال الذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$. وبذلك يؤخذ به من باب صدق الفقرات في تحليل البعد و قياسه.

الجدول(04): معامل الارتباط والدرجة الكلية للمجال بين كل فقرة من فقرات البعد الثالث اللوائح والتعليمات –

الفقرة	معامل سبيرمان	Sig
23	0.839	*0.000
24	0.880	*0.000
25	0.808	*0.000
26	0.824	*0.000
27	0.645	*0.000
28	0.824	*0.000
29	0.794	*0.000
30	0.667	*0.000
31	0.879	*0.000
32	0.809	*0.000

المصدر: من اعداد الباحثين بالاستعانة على مخرجات برنامج الحزمة الاحصائية spss

4. معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد الرابع – الهيكل التنظيمي: يوضح جدول (05) معامل الارتباط بين كل فقرة

من فقرات البعد الرابع من ابعاد التطوير التنظيمي والدرجة الكلية للمجال الذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$. و بذلك يؤخذ به من باب صدق الفقرات في تحليل البعد وقياسه.

الجدول (05): معامل الارتباط والدرجة الكلية للمجال بين كل فقرة من فقرات البعد الرابع الهيكل التنظيمي

الفقرة	معامل سبيرمان	Sig
33	0.987	*0.000
34	0.855	*0.000
35	0.847	*0.000
36	0.787	*0.000
37	0.771	*0.000
38	0.838	*0.000
39	0.787	*0.000
40	0.702	*0.000
41	0.879	*0.000
42	0.678	*0.000
43	0.772	*0.000

المصدر : من اعداد الباحثين بالاستعانة على مخرجات برنامج الحزمة الاحصائية SPSS

5. معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد الخامس -نمط القيادة: يوضح جدول (06) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد الأول من أبعاد التطوير التنظيمي والدرجة الكلية للمجال الذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوي دلالة $\alpha = 0.05$ وبذلك يؤخذ به من باب صدق الفقرات في تحليل البعد و قياسه .

الجدول(06): معامل الارتباط والدرجة الكلية للمجال بين كل فقرة من فقرات البعد الخامس نمط القيادة

الفقرة	معامل سبيرمان	Sig
44	0.879	*0.000
45	0.785	*0.000
46	0.870	*0.000
47	0.645	*0.000
48	0.817	*0.000
49	0.847	*0.000
50	0.870	*0.000
51	0.645	*0.000
52	0.745	*0.000
53	0.471	*0.000

المصدر : من اعداد الباحثين بالاستعانة على مخرجات برنامج الحزمة الاحصائية SPSS

- ملخص المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة تطبيق أبعاد التطوير التنظيمي :

الجدول (07) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة تطبيق أبعاد التطوير التنظيمي.

إبعاد التطوير التنظيمي	العدد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	درجة التطبيق	الترتيب	النتيجة
بعد الرسالة	160	3.698	0.672	73	كبيرة	2	رفض
بعد نسق القيم	160	3.56	0.71	71.60	كبيرة	3	رفض
بعد اللوائح و التعليمات	160	3.489	0.66	69.4	متوسطة	4	قبول
بعد الهيكل التنظيمي	160	3.568	0.766	73.2	كبيرة	1	رفض
بعد نمط القيادة	160	3.257	0.88	65.14	متوسطة	5	قبول
أبعاد التطوير مجتمعة	160	3.5144	0.66	69.4	كبيرة	#	رفض

المصدر : من اعداد الباحثين بالاستعانة على مخرجات برنامج الحزمة الاحصائية SPSS

من البيانات الواردة في الجدول رقم (07) ظهور أعلى نسب اهتمام في كل من الأبعاد التالية: (الرسالة، نسق القيم ، الهيكل التنظيمي) على التوالي، حيث بلغت أوساطها الحسابية (3.698-3.56-3.568) بدرجة تطبيق كبيرة بناءً عليه تم رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة، والتي تنص "على أن شركات عينة الدراسة تطبق وبشكل كبير ابعاد التطوير التنظيمي الممثلة (الرسالة، نسق القيم، الهيكل

التنظيمي) بدرجة كبيرة". وقبول الفرضية العدمية بالنسبة للجوانب المتعلقة في بعدي التطوير التنظيمي (اللوائح والتعليمات، نمط القيادة)، أي أن هناك ضعفا في الاهتمام في هذه الجوانب. الى جانب ذلك اهتمام شركات العينة بتطبيق أبعاد التطوير التنظيمي مجتمعة (المعدل العام) بدرجة كبيرة، أي بوسط حسابي مقداره 3.5144 وانحراف معياري (0.66) بناء عليه تم رفض الفرضية العدمية.

4. اختبار الفرضيات و تحليل النتائج :

■ **الفرضية الرئيسية الأولى:** لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) لبعده الرسالة على الأداء الوظيفي في الشركات محل الدراسة.

الجدول رقم (08) نتائج تحليل التباين لتأثير لبعده الرسالة على الأداء الوظيفي

المصدر	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F)	الدلالة
الانحدار	8.623	1	8.623	43.636	0.00
الخطأ	31.222	158	0.198		

حيث أن: معامل التحديد $R^2 = 0.216$ الانحدار $R = 0.465$

ومن خلال نتائج تحليل التباين للانحدار المبينة في الجدول رقم (08)، حيث أن مستوى دلالة قيمة ($F=0.00$) وهي أقل من مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) وهذا يعني قبول معادلة الانحدار. وبناء عليه تم رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة التي تقضي بوجود تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين بعده الرسالة على الأداء الوظيفي في الشركات محل الدراسة. ونلاحظ أيضا بأن العلاقة بين بعده الرسالة على الأداء الوظيفي في الشركات محل الدراسة. عينة الدراسة كانت موجبة، وبمعنى زيادة التركيز على إعداد رسالة واضحة بتوجهات وأهداف المؤسسة محل الدراسة (شركات العينة) يساهم في زيادة درجة الأداء الوظيفي في الشركات محل الدراسة. بالشكل الإيجابي ويفسر ما مقداره (21.6%) من التباين في المتغير التابع (الأداء الوظيفي) اعتمادا على قيمة R^2 .

جدول رقم (09) جدول معادلة خط الانحدار ما بين بعده الرسالة الأداء الوظيفي

المصدر	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة T	مستوى الدلالة
الثابت	2.755	0.194		14.170	.000
بعده الرسالة	0.346	0.056	0.465	6.606	.000

المصدر: من اعداد الباحثين بالاستعانة على مخرجات برنامج الحزمة الاحصائية *spss*

من خلال النتائج المبينة في الجدول السابق رقم (09) تظهر قيمة الإحصائي (t) ومستوى الدلالة الخاصين باختبار دلالة قيمة Beta، حيث أن مستوى دلالة قيمة ($t= 0.00$) المقابلة لقيمة Beta أقل من ($\alpha \leq 0.05$) فهذا يعني أن المتغير المستقل بعده الرسالة له أثر ذو دلالة إحصائية، ومن خلال هذا الجدول يمكن كتابة معادلة الانحدار التالية:

$$\text{الأداء الوظيفي} = 0.346 \times \text{بعده الرسالة} + 2.755$$

■ **الفرضية الرئيسية الثانية:** لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) لبعده نسق القيم على الأداء الوظيفي في الشركات محل الدراسة. عينة الدراسة والجدول التالي يبين نتائج التحليل.

الجدول رقم (10) نتائج تحليل التباين لتأثير بعده نسق القيم على الأداء الوظيفي

المصدر	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F)	مستوى دلالة	النتيجة
الانحدار	10.800	1	10.800	57.753	0.000	رفض
الخطأ	29.045	158	0.184			

حيث أن : معامل التحديد $R^2 = 0.271$ الانحدار $R = 0.521$

من خلال نتائج تحليل التباين للانحدار في الجدول رقم (10) ، تبين أن مستوى دلالة قيمة (F=0.00) وهي أقل من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) ، وهذا يعني قبول معادلة الانحدار لتفسير التغيير بالمتغير التابع (الأداء الوظيفي)، وبناءا عليه تم رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة التي تقضي بوجود تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لبعد نسق القيم على الأداء الوظيفي في الشركات محل الدراسة. ونلاحظ بأن العلاقة بين نسق القيم و الأداء الوظيفي كانت موجبة، بمعنى زيادة اعتماد نسق قيم ايجابي و فعال و متنامي بين افراد عينة الدراسة يزيد من مقدرتهم على استيعاب و فهم الجيد لمبادئ و الأداء الوظيفي بالشكل الذي يؤثر ايجابا على ادائهم الايجابي ويفسر ما مقداره (27.1 %) من التباين في المتغير التابع اعتمادا على قيمة معامل التحديد (R^2).

جدول رقم (11) جدول معادلة خط الانحدار ما بين نسق القيم و الأداء الوظيفي

المصدر	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة (T)	مستوى دلالة
الثابت	2.720	0.173		15.755	0.000
نسق القيم	0.365	0.048	0.521	7.665	0.000

من الجدول رقم (11) تظهر قيمة الإحصائي (T) ومستوى الدلالة الخاصتين باختبار دلالة قيمة (Beta) حيث أن مستوى الدلالة لقيمة ($t = 0.00$) المقابلة لقيمة (Beta) أقل من مستوى الدلالة المحددة (0.05) فهذا يعني أن المتغير المستقل نسق القيم له أثر ذو دلالة إحصائية، ومن خلال هذا الجدول يمكن كتابة معادلة الانحدار التالية: الأداء الوظيفي = $0.365 \times$ نسق القيم + 2.270

الفرضية الرئيسية الثالثة: " لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لبعد اللوائح و التعليمات على الأداء الوظيفي في الشركات محل الدراسة .

الجدول رقم (12) نتائج تحليل التباين لتأثير لبعد اللوائح و التعليمات على الأداء الوظيفي

المصدر	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	F	مستوى الدلالة	النتيجة
الانحدار	9.115	1	9.115	46.862	000.	رفض
الخطأ	30.731	158	194.			

حيث أن : معامل التحديد $R^2 = 0.229$ الانحدار $R = 0.478$

ومن خلال نتائج تحليل التباين للانحدار الشكل رقم (12) تبين أن مستوى دلالة قيمة (F = 0.00) وهي أقل من مستوى دلالة المحددة (0.05) وهذا يعني قبول معادلة الانحدار لتفسير التغيير الحاصل بالمتغير التابع (الأداء الوظيفي). وبناءا عليه تم رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة التي تقضي بوجود تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى (α) لبعد اللوائح والتعليمات على الأداء الوظيفي. ونلاحظ بأن العلاقة ما بين لبعد اللوائح والتعليمات والأداء الوظيفي كانت موجبة، بمعنى زيادة تجديد واستحداث اللوائح الموضحة والمفسرة للإعمال والمهام، وإصدار القوانين والتعليمات المبررة والمؤيدة لتطبيق الأداء الوظيفي له الاثر الكبير في ترسيخ واستيعاب هذا الامر ويفسر ما مقداره (22.9 %) من التباين في المتغير اعتمادا على قيمة معامل التحديد (R^2). و من خلال الجدول التالي سيتم تحديد معادلة خط الانحدار ما بين بعد اللوائح و التعليمات والأداء الوظيفي.

الجدول (13) جدول معادلة خط الانحدار ما بين بعد اللوائح و التعليمات و الأداء الوظيفي

المصدر	B	الخطأ المعياري	Beta	t	مستوى الدلالة
الثابت	3.092	0.140		22.129	0.000
اللوائح و التعليمات	0.288	0.042	0.478	6.846	0.000

من الجدول رقم (13) تظهر قيمة الإحصائي (t) ومستوى الدلالة الخاصتين باختبار دلالة قيمة (Beta) حيث أن مستوى الدلالة لقيمة (t = 0.00) المقابلة لقيمة (Beta) أقل من مستوى الدلالة المحددة (0.05) فهذا يعني أن المتغير المستقل اللوائح والتعليمات له أثر ذو دلالة إحصائية على الأداء الوظيفي المتغير التابع، ومن خلال الجدول السابق يمكن كتابة معادلة الانحدار التالية :

$$\text{الأداء الوظيفي} = 0.288 \times \text{اللوائح والتعليمات} + 3.092$$

■ **الفرضية الرئيسية الرابعة:** " لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لبعده الهيكل التنظيمي على الأداء الوظيفي في الشركات محل الدراسة. عينة الدراسة والجدول التالي يبين ذلك.

الجدول رقم (14) نتائج تحليل التباين لتأثير بعد الهيكل التنظيمي و الأداء الوظيفي

المصدر	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة	النتيجة
الانحدار	10.546	1	10.546	56.870	0.000	رفض
الخطأ	29.299	158	0.185			

$$\text{حيث أن: معامل التحديد } R^2 = 0.265 \quad \text{الانحدار } R = 0.514$$

من خلال نتائج تحليل التباين للانحدار في الشكل رقم (14)، تبين أن مستوى دلالة قيمة (F= 0.00) وهي أقل من مستوى الدلالة المحددة ($\alpha \leq 0.05$) وهذا يعني قبول معادلة الانحدار لتفسير التغيير الحاصل بالمتغير التابع (الأداء الوظيفي). وبناءا عليه تم رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة التي تقضي بوجود تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) ما بين بعد الهيكل التنظيمي والأداء الوظيفي في الشركات محل الدراسة. ونلاحظ بان العلاقة ما بعد الهيكل التنظيمي والأداء الوظيفي مجتمعة كانت موجبة بمعنى زيادة التركيز تطوير وتفسير خطوط السلطة والمسؤولية في الهيكل التنظيمي و المسميات الوظيفية له اثر كبير في تسهيل اعتماد متطلبات تطبيق الأداء الوظيفي ويفسر ما مقداره 26.5 % من التباين في المتغير التابع (الأداء الوظيفي) اعتمادا على قيمة معامل التحديد (R^2).

الجدول رقم (15) جدول معادلة خط الانحدار ما بين الهيكل التنظيمي و الأداء الوظيفي

المصدر	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة (T)	مستوى الدلالة
الثابت	3.375	0.143		23.583	0.000
اللوائح والتعليمات	0.197	0.042	0.347	4.651	0.000

من خلال الجدول السابق رقم (15) تظهر قيمة الإحصائي (t) ومستوى الدلالة الخاصتين باختبار دلالة قيمة (Beta) أقل من ($\alpha \leq 0.05$)، فهذا يعني أن المتغير المستقل الهيكل التنظيمي له أثر ذو دلالة إحصائية. ومن خلال الجدول السابق يمكن كتابة معادلة الانحدار التالية: **الأداء الوظيفي = 0.197 x اللوائح والتعليمات + 3.37**

■ **الفرضية الرئيسية الخامسة:** " لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لبعده النمط القيادة على الأداء الوظيفي في الشركات محل الدراسة. والجدول التالي يبين ذلك.

الجدول رقم (16) نتائج تحليل التباين لتأثير بعد نمط القيادة و الأداء الوظيفي

المصدر	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة	النتيجة
الانحدار	4.798	1	4.798	21.633	0.000	رفض
الخطأ	35.047	158	0.222			

$$\text{حيث أن: معامل التحديد } R^2 = 0.120 \quad \text{الانحدار } R = 0.347$$

من خلال نتائج تحليل التباين للانحدار في الشكل رقم (16)، تبين أن مستوى دلالة قيمة (F= 0.00) وهي أقل من مستوى الدلالة المحددة (0.05 ≤ α) وهذا يعني قبول معادلة الانحدار لتفسير التغيير الحاصل بالمتغير التابع (الأداء الوظيفي). وبناءً عليه تم رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة التي تقضي بوجود تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05 ≤ α) ما بين بعد نمط القيادة والأداء الوظيفي في الشركات محل الدراسة. عينة الدراسة. ونلاحظ بان العلاقة ما بعد نمط القيادة والأداء الوظيفي مجتمعة كانت موجبة بمعنى زيادة التركيز تطوير واعتماد الانماط القيادية الرائدة والتشاركية بعيدا عن التسلطية والانعزالية في اتخاذ القرارات وهو ما أكدته النتائج السابقة، ويفسر ما مقداره 12% من التباين في المتغير التابع (الأداء الوظيفي) اعتمادا على قيمة معامل التحديد (R²).

الجدول رقم (17) جدول معادلة خط الانحدار ما بين الهيكل التنظيمي و الأداء الوظيفي

المصدر	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة (T)	مستوى الدلالة
الثابت	3.094	0.143		23.583	0.000
نمط القيادة	0.187	0.042	0.347	4.651	0.000

من خلال الجدول السابق رقم (17) تظهر قيمة الإحصائي (t) ومستوى الدلالة الخاصتين باختبار دلالة قيمة (Beta) أقل من (α ≤ 0.05)، فهذا يعني أن المتغير المستقل نمط القيادة له أثر ذو دلالة إحصائية في الاجتماعية المتغير التابع. ومن خلال الجدول السابق يمكن كتابة معادلة الانحدار التالية: الأداء الوظيفي = 0.187 x نمط القيادة + 3.094.

5. النتائج و التوصيات :

- من خلال تحليل المعطيات و اختبار الفرضيات تبين ان أعلى نسب اهتمام جاءت للأبعاد التالية: (الرسالة ، نسق القيم ، الهيكل التنظيمي) على التوالي، بدرجة تطبيق كبيرة بناءً عليه تم رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة، والتي تنص "على أن شركات عينة الدراسة تطبق و بشكل كبير ابعاد التطوير التنظيمي الممثلة (الرسالة، نسق القيم، الهيكل التنظيمي) بدرجة كبيرة".
- قبول الفرضية العدمية بالنسبة للجوانب المتعلقة في بعدي التطوير التنظيمي (اللوائح والتعليمات، نمط القيادة)، أي أن هناك ضعفا في الاهتمام في هذه الجوانب. الى جانب ذلك اهتمام شركات العينة بتطبيق أبعاد التطوير التنظيمي مجتمعة (المعدل العام) بدرجة كبيرة بناءً عليه تم رفض الفرضية العدمية.
- رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة التي تقضي بوجود تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05 ≤ α) بين بعد الرسالة على الأداء الوظيفي.
- رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة التي تقضي بوجود تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05 ≤ α) لبعد نسق القيم على الأداء الوظيفي .
- رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة التي تقضي بوجود تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى (α) لبعد اللوائح و التعليمات على الأداء الوظيفي.
- رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة التي تقضي بوجود تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05 ≤ α) ما بين بعد الهيكل التنظيمي و الأداء الوظيفي
- رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة التي تقضي بوجود تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05 ≤ α) ما بين بعد نمط القيادة و الأداء الوظيفي.

- أن العلاقة بين بعد الرسالة على الأداء الوظيفي في الشركات محل الدراسة كانت موجبة، وبمعنى زيادة التركيز على اعداد رسالة واضحة بتوجهات وأهداف المؤسسة محل الدراسة (شركات العينة) يساهم في زيادة درجة الأداء الوظيفي في الشركات محل الدراسة. بالشكل الإيجابي ويفسر ما مقداره (21.6%) من التباين في المتغير التابع (الأداء الوظيفي) اعتمادا على قيمة R^2 .
- أن العلاقة بين نسق القيم والأداء الوظيفي كانت موجبة، بمعنى زيادة اعتماد نسق قيم إيجابي وفعال ومتنامي بين افراد عينة الدراسة يزيد من مقدرتهم على استيعاب وفهم الجيد لمبادئ والأداء الوظيفي بالشكل الذي يؤثر إيجابا على ادائهم الإيجابي ويفسر ما مقداره (27.1%) من التباين في المتغير التابع اعتمادا على قيمة معامل التحديد (R^2).
- ان العلاقة ما بين لبعده اللوائح والتعليمات والأداء الوظيفي كانت موجبة، بمعنى زيادة تجديده واستحداث اللوائح الموضحة و المفسرة للأعمال والمهام، وإصدار القوانين والتعليمات المبررة والمؤيدة لتطبيق الأداء الوظيفي له الاثر الكبير في ترسيخ واستيعاب هذا الامر ويفسر ما مقداره (22.9%) من التباين في المتغير التابع اعتمادا على قيمة معامل التحديد (R^2).
- ان العلاقة ما بعد الهيكل التنظيمي والأداء الوظيفي مجتمعة كانت موجبة بمعنى زيادة التركيز تطوير و تفسير خطوط السلطة و المسؤولية في الهيكل التنظيمي و المسميات الوظيفية له اثر كبير في تسهيل اعتماد متطلبات تطبيق الأداء الوظيفي ويفسر ما مقداره 26.5% من التباين في المتغير التابع (الأداء الوظيفي) اعتمادا على قيمة معامل التحديد (R^2).
- العلاقة ما بعد نظ القيادة والأداء الوظيفي مجتمعة كانت موجبة بمعنى زيادة التركيز تطوير واعتماد الأنماط القيادية الرائدة والتشاركية بعيدا عن التسلطية و الانعزالية في اتخاذ القرارات وهو ما أكدته النتائج السابقة، ويفسر ما مقداره 12% من التباين في المتغير التابع (الأداء الوظيفي) اعتمادا على قيمة معامل التحديد (R^2).

و في ضوء نتائج الدراسة النتائج التي تم عرضها يمكن صياغة التوصيات التالية :

- أ- العمل على تطوير الهياكل التنظيمية في الشركات محل الدراسة بشكل مستمر يجعلها قادرة على مواكبة التغيرات في بيئة العمل.
- ب- تحليل واقع حال وحدات التطوير التنظيمي والأداء الوظيفي والعمل على دراسة المهام والأدوار التي تقوم بها هذه الوحدات بهدف بناء وتعزيز القدرات المؤسسية لها.
- ت- إعداد دليل تنظيمي وإجرائي لوحدات التطوير التنظيمي والأداء الوظيفي في الشركات محل الدراسة لزيادة درجة التميز في الأداء الحكومي والجودة في الخدمة.
- ث- ضرورة إنشاء وحدات تطوير تنظيمي متخصصة في أجهزة القطاع العام كمدخل أساسي للتطوير التنظيمي بتلك الجهات، بالرغم من أهمية الاستعانة بالاستشارات من خارج المؤسسة إلا أن وجود جهاز متخصص فيه أعضاء متفرغين للعمل التنظيمي يعطي تلك الوحدات المتخصصة دوراً ذا أهمية خاصة، إضافة إلى درابتهم الكاملة بظروف المؤسسة ومشاكلها.
- ج- تفعيل مبدأ التشاركية في صنع القرارات التطويرية في الجهات المشاركة من خلال اشراك الموظفين في هذه العملية.
- ح- تأكيد أهمية التطوير التنظيمي للقيادات العليا في تلك الجهات المشاركة في الجائزة وأثره تحسين الأداء المؤسسي وذلك من خلال عقد ورش عمل وندوات تساعد في مراجعة أبعاده بشكل مستمر لتطوير جوانبه الإيجابية ومعالجة جوانبه السلبية .
- خ- إخضاع المورد البشري في وحدات التطوير والأداء الوظيفي في الشركات محل الدراسة بالمزيد من الدورات وورش العمل من أجل صقل خبراتهم العملية في ذلك المجال .
- د- لضمان دعم وحدات التطوير التنظيمي فلا بد من ارتباطها بالمستويات القيادية العليا بالمؤسسة المعنية لتكون تحت اشرافه، لأن ذلك يساعد من تسهيل عمل تلك الوحدات واحتياجاتها بالسرعة الممكنة.

ضرورة توفير المزيد من المخصصات المالية اللازمة لعقد البرامج التدريبية وورش العمل في مجالات التطوير التنظيمي والأداء الوظيفي.

قائمة المراجع:

قائمة المراجع العربية :

1. أحمد ماهر. (2005). "إدارة الموارد البشرية". الإسكندرية: الدار الجامعية للطباعة والنشر.
2. أشوك شاندا وشلبا كويرا. (2002). استراتيجية الموارد البشرية. ترجمة عبد الحكيم الحزامي. القاهرة: دار الفجر.
3. السلمي علي. (2001). الإدارة المعاصرة. القاهرة: دار غريب.
4. بلال خلف السكارتية. (2009). التطوير التنظيمي و الإداري . عمان: دار المسيرة.
5. درة إبراهيم، عبد الباري. (2003). "تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات. عمان: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
6. رضوه فؤاد حسن ، (2022). دور التطوير التنظيمي في تحسين أداء العاملين بمركز التطوير التكنولوجي بالإدارات التعليمية بمحافظة الفيوم، مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية و النفسية ، العدد 09 ، المجلد 16 ، ديسمبر 2022
7. عبد الغني و اخرون حنفي . (مارس، 2002). اثر العوامل المهنية والشخصية على الضغط الوظيفي في المستشفيات الأردنية الحكومية : دراسة ميدانية تحليلية ". عمان، الاردن: الجامعة الاردنية رسالة ماجستير غير منشورة.
8. عبد اللطيف مصلح عايض، نجاة عبده العودي (2009) "أثر الثقافة المنظمة في التطوير المنظمي -دراسة ميدانية في المصارف اليمنية ، مجلة الدراسات الاجتماعية ، جامعة العلوم والتكنولوجيا ، اليمن ، المجلد 05 ، العدد 4.
9. عبد الوهاب أحمد جاد. (2000). السلوك التنظيمي-دراسة لسلوك الأفراد والجماعات. القاهرة: طار الوفاء.
10. عبدالله بن عبد الغني الطحجم طارق السواط. (2000). السلوك التنظيمي : المفاهيم والنظريات التطبيقية. جدة: دارحافظ للنشر والتوزيع.
11. فوزية الكردي . (2012). " الاسناد الاجتماعي وعلاقته بالضعوط النفسية لدى أفراد الجالية الفلسطينية المقيمة في المملكة العربية السعودية " . المملكة العربية السعودية : جامعة أم القرى رسالة ماجستير غير منشورة.
12. محمد حسن راوية. (1999). إدارة الموارد البشرية-رؤية مستقبلية. الإسكندرية: الدار الجامعية.
13. محمود سليمان العميان. (2005). السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
14. مصطفى أبو بكر، معالي وحيد. (1997). متطلبات ومعوقات التطوير التنظيمي وادارة التغيير في المنظمات الحكومية. مؤتمر الإبداع والتجديد في الإدارة العربية، 11.
15. المعاني، أيمن عودة. (2010). "الإدارة العامة. عمان: " دار وائل للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى.
16. منير عبودي. (2007). إدارة التغيير والتطوير. عمان: داركنوز المعرفة للنشر والتوزيع.
17. موسى سلامة اللوزي. (2002). التنمية الإدارية. عمان: دار وائل.
18. يونس، جلال رسم ،(2020). بناء نموذج مقترح للتطوير التنظيمي على وفق نظرية القيادة التحولية عند مدبري المدارس الابتدائية، بحث علمي منشور بمجلة الفنون والآداب وعلوم الإنسانيات والاجتماع، العدد (62). كلية الإمارات للعلوم التربوية، الإمارات.

قائمة المراجع الاجنبية:

19. Gul, Z. (2015). Impact of employee commitment on organizational development. FWU Journal of Social Sciences, 9(2) .
20. Hakan Erkutlua, Jamel Chafra, (2015). The effects of empowerment role identity and creative role identity on servant leadership and employees' innovation implementation behavior,procedia social and behavioral sciences, Turkey ,
21. Hallgrimsson, Tryggvi, (2008). Chang Management and change readiness: employees attitudes during times of proposed meager, University of Tromsø , Norway .
22. Skarp, Ari-pekka,(2011). Organizational Development and coaching complex environment, Master of engineering – industrial Management, Oulv University of Applied sciences.filand.
23. Maslach, C. &. (1997). the truth about burnout : how organizations cause personal stress and what ro do about. Francisco, san;: Jossey-bass publishers

24. Mirvis, P. (2023), "Research in Organization Development and Change: A Personal Journey Through Positivist, Interpretivist, Postmodern, Critical, Appreciative, and Aesthetic Methods – and, Finally, Pragmatism", Emerald Publishing Limited, Bingley, .
25. Rastgoo, P. (2016), The relationship of talent management and organizational development with job motivation of employees. *Acta Universitatis Agriculturae et Silviculturae Mendelianae Brunensis*, 64(2) .
26. Sekaran ،U. (2006) ،(Research Methods for Business ،New York ،John- Wiley and Sons ،Inc،
27. Wardaszko, M(2018). Building strategies for organizational Development with simulation Games Interactions in simulation and Gaming, cham, springer International Publishing,

الهوامش

- ¹ محمد حسن راوية. (1999). إدارة الموارد البشرية- رؤية مستقبلية. الإسكندرية: الدار الجامعية، ص 120 .
- ² محمد حسن راوية. (1999). مرجع سبق ذكره، ص 123 .
- ³ Hallgrimsson, Tryggvi, Chang Management and change readiness: employees attitudes during times of proposed meager, Master's Thesis in Organization and Management, University of tromso. (2008)
- ⁴ Skarp, Ari-pekka, Organizational Development and coaching complex environment, Master of engineering – industrial Management, Oulv University of Applied sciences.(2011).
- ⁵ Rastgoo, P. The relationship of talent management and organizational development with job motivation of employees. *Acta Universitatis Agriculturae et Silviculturae Mendelianae Brunensis*, 64(2), 653-662, (2016).
- ⁶ Mirvis, P. "Research in Organization Development and Change: A Personal Journey Through Positivist, Interpretivist, Postmodern, Critical, Appreciative, and Aesthetic Methods – and, Finally, Pragmatism", Emerald Publishing Limited, Bingley, pp. 27-71 , (2023)
- ⁷ رضوه فؤاد حسن ، دور التطوير التنظيمي في تحسين اداء العاملين بمركز التطوير التكنولوجي بالإدارات التعليمية بمحافظة الفيوم، مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية ، العدد 09 ، المجلد 16 ، ديسمبر 2022 .
- ⁸ بونس، جلال رسم ، بناء أنموذج مقترح للتطوير التنظيمي على وفق نظرية القيادة التحولية عند مديري المدارس الابتدائية، بحث علمي منشور بمجلة الفنون والآداب وعلوم الإنسانيات والاجتماع، العدد (62). كلية الإمارات للعلوم التربوية، الإمارات. 2020
- ⁹ محمد حسن راوية. (1999). مرجع سبق ذكره، ص 202
- ¹⁰ Gul, Z. Impact of employee commitment on organizational development. *FWU Journal of Social Sciences*, 9(2), 117-124, (2015).
- ¹¹ بلال خلف السكارنة. (2009). التطوير التنظيمي و الإداري ،. عمان: دار المسيرة. ص 30
- ¹² السلمي علي. (2001). الإدارة المعاصرة. القاهرة: دار غريب. ص 39
- ¹³ محمود سليمان العميان. (2005). السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، ص 344
- ¹⁴ موسى سلامة اللوزي. (2002). التنمية الإدارية. عمان: دار وائل، ص 34
- ¹⁵ مصطفى أبو بكر، معالي وحيد. (1997). متطلبات ومعوقات التطوير التنظيمي وإدارة التغيير في المنظمات الحكومية. مؤتمر الإبداع والتحديد في الإدارة العربي، ص 11
- ¹⁶ عبد الوهاب أحمد جاد. (2000). السلوك التنظيمي-دراسة لسلوك الأفراد والجماعات. القاهرة: طار الوفاء، ص 267
- ¹⁷ منير عبودي. (2007). إدارة التغيير والتطوير. عمان: داركنوز المعرفة للنشر والتوزيع، ص 21
- ¹⁸ عبدالله بن عبد الغني الطحيم طارق السواط. (2000). السلوك التنظيمي: المفاهيم والنظريات التطبيقية. جدة: دارحافظ للنشر والتوزيع، ص 29
- ¹⁹ Hakan Erkutlua, Jamel Chafra, The effects of empowerment role identity and creative role identity on servant leadership and employees' innovation implementation behavior, *procedia social and behavioral sciences*, Turkey ,p35 ,(2015).
- ²⁰ Wardaszko, M(2018). Building strategies for organizational Development with simulation Games Interactions in simulation and Gaming, cham, springer International Publishing, p. 84

²¹ عبد اللطيف مصلح عايض، نجاح عبده العودي (2009) "أثر الثقافة المنظمة في التطوير المنظمي -دراسة ميدانية في المصارف اليمنية ، مجلة الدراسات الاجتماعية ، جامعة العلوم والتكنولوجيا ، اليمن ، المجلد 05 ، العدد 4

²² المعاني، أيمن عودة. (2010). "الإدارة العامة. عمان: " دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، ص 07

²³ درة إبراهيم، عبد الباري. (2003). "تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات. عمان: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ص 103

- ²⁴ أنشووك شانندا وشلبا كويرا. (2002). استراتيجية الموارد البشرية. ترجمة عبد الحكيم الخزامى. القاهرة: دار الفجر, ص 87
- ²⁵ فوزية الكردي . (2012). " الاسناد الاجتماعي وعلاقته بالضغوط النفسية لدى أفراد الجالية الفلسطينية المقيمة في المملكة العربية السعودية " . المملكة العربية السعودية : جامعة أم القرى رسالة ماجستير غير منشورة , ص 151
- ²⁶ عبد الغني و احرون حنفي . (مارس, 2002). اثر العوامل المهنية والشخصية على الضغط الوظيفي في المستشفيات الأردنية الحكومية: دراسة ميدانية تحليلية " . عمان، الاردن: الجامعة الاردنية رسالة ماجستير غير منشورة, ص 65
- ²⁷ Maslach, C. &. (1997). *the truth about burnout : how organizations cause personal stress and what do about*. Francisco, san;: Jossey-bass publishers .P220
- ²⁸ أحمد ماهر. (2005). " إدارة الموارد البشرية " . الاسكندرية: الدار الجامعية للطباعة والنشر, ص220 .
- ²⁹ Sekaran ,U.).2006. (*Research Methods for Business* ,New York ,John- Wiley and Sons ,Inc,pp229