

دور التطوير التنظيمي في رفع كفاءة أداء العاملين بجامعة المجمعة المملكة العربية السعودية (2021-2022)

د. ضياء الدين على مكرب¹

بروف. محمد حجاج²

المستخلص

هدفت هذه الدراسة إلى اختبار العلاقة بين التطوير التنظيمي وكفاءة الأداء. إتبعنا الدراسة المنهج الوصفي والتحليلي. أهم نتائج الدراسة وجود علاقة ايجابية وغير معنوية بين ادارة التغيير والتدريب المستمر، ووجود علاقة ايجابية ومعنوية بين اتجاهات العاملين والتدريب المستمر. توصي الدراسة بضرورة الاهتمام بتنمية الاتجاهات الإيجابية للعاملين في كل المستويات التنظيمية بجامعة المجمعة، وضرورة الاهتمام بالتطوير التنظيمي باعتبار أنه يعد وسيلة فعالة تمكن الإدارة من القيام بدورها من خلال تطور الفكر الإداري التقليدي.

كلمات مفتاحية: التطوير التنظيمي، كفاءة الأداء، جامعة المجمعة.

Abstract

This study aimed to test the relationship between organizational development and performance efficiency. The study followed the descriptive and analytical approach. The most important results of the study are the existence of a positive and non-moral relationship between change management and continuous training, and the existence of a positive and moral relationship between employee attitudes and continuous training. The study recommends the need to pay attention to the development of positive attitudes for employees at all organizational levels at Majmaah University, and the need to pay attention to organizational development, as it is an effective means that enables the administration to play its role through the development of traditional administrative thought.

. **Keywords:** Organizational Development, Performance, Efficiency. Majmaah University

¹ أستاذ مساعد، كلية إدارة الاعمال، جامعة المجمعة، المملكة العربية السعودية.

² بروف محمد حجاج . الاستاذ بجامعة المجمعة - كلية العلوم - قسم الرياضيات.

مقدمة

تعد عملية رفع كفاءة الأداء بجامعة الجامعة أحد الجوانب الهامة التي تضمن بقائها واستمرارها في ظل المتغيرات التي تحدث بينتها الداخلية أو الخارجية، هذا بجانب ظروف المنافسة التي تسود الجامعات بالمملكة العربية السعودية، لذا تعتبر عملية التطوير التنظيمي الدائم والمستمر في مختلف المجالات السمة الأساسية التي تتميز بها حركة الجامعة، وبدون ذلك تتوقف الأمور عند نقطة معينة، ويصبح كل شيء عند ذلك في حالة تقادم وجمود، وبما أن عملية كفاءة الأداء تعد من الأمور المهمة التي تأتي في مقدمة اهتمامات وأعباء المدير، فقد كان من الضروري لهذه العملية أن تحظى بالتطوير والتحديث المستمر من خلال التعرف على أهم المعوقات التي تحول دون تحقيق كفاءة الأداء على أسس سليمة. وقد أضحى قضية تحديث الجامعات وتطويرها من أهم قضايا تحديث الإدارة، لا سيما ما يسمى بالتطوير التنظيمي، هذا يرتبط بالعديد من العمليات التنظيمية ومفاهيم كفاءة الاداء، مثل إعادة الهيكلة والتغيير الشامل والتخطيط الاستراتيجي والتغيير التنظيمي وغير ذلك من المفاهيم والعمليات، وذلك بهدف التأقلم مع متغيرات البيئة المحيطة بالمنظمات. تتمثل مشكلة الدراسة في الضجوة التي وجدها الدارسان بعد اطلاعهما على عدد من الدراسات السابقة حيث تمثلت في عدم وجود دراسة تربط بين محوري الدراسة (التطوير التنظيمي، ورفع كفاءة الاداء) ، لذلك تم صياغة مشكلة الدراسة من منطلق الضجوات التي وجدها الدارس في الدراسات السابقة في السؤال الرئيس التالي: ما هو دور التطوير التنظيمي: (إدارة التعبير، ملائمة الهيكل التنظيمي، اتجاهات العاملين) في رفع كفاءة الأداء الإداري: (التدريب المستمر، فعالية الأداء). ولتوضيح المشكلة بصورة أكثر دقة تم عرض التساؤلات التالية : هل تؤثر إدارة التغيير على فعالية الأداء بالجامعة؟ ما هو دور ادارة التغيير في التدريب المستمر هل تؤثر ملائمة الهيكل التنظيمي على التدريب المستمر؟ كيف تؤثر اتجاهات العاملين على التدريب فعالية الاداء؟ هدفت الدراسة إلى إثراء البحث العلمي ، تبين أثر ادارة التغيير في فعالية الأداء ، وتوضيح دور ملائمة الهيكل التنظيمي في تحقيق فعالية الأداء. تستمد الدراسة أهميتها من العلمية من الدور الذي يلعبه التطوير التنظيمي في تطوير كفاءة الأداء الإداري والتنظيمي ، وبالتالي تحقيق مستويات أداء عالية بالمقارنة مع المنافسين من الشركات العاملة بنفس القطاع، وهذا ما يتطلب من الشركات التعرف على احتياجات زبائنها

وتحركات منافسيها في السوق وتعد هذه الدراسة مكملة للدراسات السابقة التي تبين التطوير التنظيمي بأبعاده (إدارة التغيير، ملائمة الهيكل التنظيمي، اتجاهات العاملين) كمتغير مستقل علي كفاءة الأداء الإداري بأبعاده (التدريب المستمر، فعالية الأداء) كمتغير تابع ، وأهميتها العملية ، و تعتبر هذه الدراسة خطوة للقيام بمزيد من الدراسات التي تبين أهمية التطوير التنظيم في رفع كفاءة الأداء الإداري بالنسبة للجامعات بمجال التامين للتأقلم مع المتغيرات التي تحدث بالبيئة المحيطة بها. بنيت الدراسة على أن هنالك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين التطوير التنظيمي وكفاءة أداء منظمات الاعمال، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي في عرض المفاهيم الفلسفية لمتغيرات الدراسة، هذا بجانب المنهج الإحصائي وذلك من خلال استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS). ثم جمع البيانات الأولية من خلال الاستبانة كأداة رئيسة للدراسة صممت خصيصاً لهذا الغرض، والبيانات الثانوية من الكتب والمراجع، الدوريات والمقالات والتقارير والبحوث، والإنترنت. تمثل مجتمع الدراسة من بعض الموظفين وأعضاء هيئة التدريس العاملين بجامعة الجمعة والبالغ عددهم (51) عينه.

مشكلة البحث:

إلى أي مدى يمكن للتطور التنظيمي المساهمة في تحسين مستوى العاملين ورفع كفاءتهم بجامعة الجمعة.

فروض البحث:

الفرضية الأولى: تساهم ادره التغيير في التطور التنظيمي.

الفرضية الثانية: لا تلعب ملائمة الهيكل التنظيمي دور في التطور التنظيمي

الفرضية الثالثة: تلعب اتجاهات العاملين دوراً كبيراً في تطور الأداء التنظيمي.

الفرضية الرابعة: لا تساهم فعالية الأداء في التطور التنظيمي.

أهمية البحث:

تأتى أهمية البحث من أهمية التطور التنظيمي والدور الكبير الذي يلعبه في تحسين مستويات الاداء. كما تأتى أهميتها العملية في مساعدة متخذي القرار بالاهتمام بالتطور التنظيمي لدوره الكبير والفعال في زيادة كفاءة الأداء بالجامعة.

منهجية البحث:

إتبع الباحثون المنهج الوصفي والتحليلي. حيث تم جمع البيانات من مصادر ثانوية وهى عبارة عن الأدبيات والدراسات التي كتبت في مجال البحث. ومصادر أولية عبارة عن إستبانه تم توزيعها وتحليلها إحصائياً بواسطة برنامج SPSS الحزم الإحصائية.

الدراسات السابقة

درست نضال جميل 2016م إستراتيجيات التطوير التنظيمي وتحقيق الأهداف التنظيمية الدور الوسيط للتعلم التنظيمي هدفت الدراسة إلى قياس أثر استراتيجية التطوير التنظيمي في الأهداف الاستراتيجية بوجود التعلم التنظيمي كمتغير وسيط، وتم استخدام العديد من الوسائل والأساليب الإحصائية (الوصفية والاستدلالية) وباستخدام برنامج المدعوم ببرنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعي (SPSS) وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج منها: وجود أثر ذي دلالة احصائية لاستراتيجية التطوير التنظيمي بأبعادها (التشخيص، التصميم التقييم، النشر، والتعزيز) على الأهداف الاستراتيجية بأبعادها (الربحية، النمو، السمعة التنظيمية، قيادة السوق، والمسؤولية الاجتماعية) وقد أوصت الدراسة بعدد من التوصيات منها: ضرورة توعية شركات الصناعات الدوائية الأردنية بأهمية تطبيق استراتيجية التطوير التنظيمي كأحد أهم الادوات التي يمكن أن تمكن شركات الصناعات الدوائية في التغلب على المشاكل والعقبات التي يمكن أن تطرأ من وقت لآخر والتي يمكن أن تعيق تقدم ونجاح هذه الشركات. تناول اسعد عكاشة 2008م أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي. وهدفت الدراسة للتعرف على واقع الثقافة التنظيمية بشركات الاتصالات الفلسطينية وأثرها على مستوى الأداء الوظيفي. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وخلصت لعدد من النتائج منها: وجود أثر إيجابي للثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي بشركة الاتصالات الفلسطينية. وأوصت بضرورة زيادة درجة اهتمام العاملين بالقيم الإيجابية التي تسهم في زيادة مستوى الكفاءة الإدارية. تناولت ريم الشريف 2013م دور إدارة التطوير الإداري في تحسين الأداء الوظيفي، حيث هدفت الدراسة لتوضيح دور التطوير الإداري في تحسين الأداء الوظيفي، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي والأساليب الإحصائية الملائمة برنامج

الرمز الإحصائية للعلوم الاجتماعي (SPSS)، وأشارت لعدد من النتائج منها : وجود بعض التحديات التي تواجه عملية التطوير تتمثل في طول الإجراءات وعدم ملائمة ظروف ومكان العمل للعاملين. وأوصت بتوعية الإدارة العليا بأهمية مشاركة العاملين عند القيام بعمليات التغيير من أجل كتب تفتهم وتأييدهم - دراسة (Winefield & Bronwyn, 2002). هدفت إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين عبء العمل وضغط العمل والرضا الوظيفي على الأداء الوظيفي، وقد تم إختيار عينة عشوائية تكونت من 30 مشاركا من الممارسين لمهنة الرعاية الصحية في استراليا والذين تتراوح أعمارهم بين 35-45 عام و توصلت الدراسة إلى أن الرضا عن الدعم الوظيفي المقدم كان أفضل من الرضا عن ضغوط العمل، وأوصيت الدراسة بضرورة اعادة النظر في نظم تقييم الأداء الوظيفي في مؤسسات الرعاية الصحية، وتناول أوبوكروآخرون 2000م، متطلبات ومعوقات التطوير التنظيمي وإدارة التغيير في المنظمات الحكومية حيث هدفت الدراسة للتعرف على ثقافة الأفراد بشأن التطوير التنظيمي، وتوصيف اتجاهاتهم بشأنها، والتعرف على مجالات تنفيذ عملية التطوير التنظيمي، وتحديد أسباب فشل بعض جهود التطوير التنظيمي، وتقييم جهود التطوير التنظيمي. إستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي بالإضافة الى المنهج الاحصائي وذلك من خلال استخدام برنامج الحزم الإحصائية في العلوم الاجتماعية (SPSS)، وقد توصلت الدراسة إلى وجود انخفاض وتباين في ثقافة الأفراد بشأن عملية التطوير التنظيمي، ووجود اتجاهات سلبية لدى الأفراد تجاه فعالية التطوير التنظيمي، وعدم اقتناع وتحمس الأفراد لعملية التطوير التنظيمي، بجانب عدم إدراك مفهوم ومستوى جودة نتائج عملية التطوير التنظيمي لدى المستفيدين منها. تناول مؤيد الشخاينة 2015م في دراسته جودة نظم إدارة الموارد البشرية الالكترونية وأثرها على جودة الأداء حيث هدفت الدراسة للتعرف على دور ادارة الموارد البشرية الالكترونية وأثرها في جودة الأداء الوظيفي لدى شركة الاتصالات الاردنية، وباستخدام المنهج الوصفي التحليلي والاساليب الاحصائية الملائمة ببرنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) و أظهرت نتائج الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية للكوارد البشرية في جودة الأداء الوظيفي، واوصت الدراسة بضرورة التعرف على نوع تكنولوجيا المعلومات المناسبة والمتفقة مع طبيعة ادارة الموارد البشرية. وتناول أبو بكر الحسن

2014م في دراسته دور المسؤولية الاجتماعية في تحسين أداء المنظمة، وقد هدفت الدراسة إلى إبراز أهمية المسؤولية الاجتماعية وجعلها كأداة تقييمية من بين مجموعة من الأساليب التي تعتمد عليها المنظمة في عملية التقييم، وقد استخدمت هذه الدراسة أبعاد المسؤولية الاجتماعية الآتية: الاقتصادية والقانونية والأخلاقية، والإنسانية وأستخدمت الدراسة على المنهج الوصفي، ومن أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة: إن الالتزام والتطبيق الصحيح للمسؤولية الاجتماعية في الشركات أو المؤسسات يعمل على تحسين أداء المنظمة ويحقق جميع أهداف أصحاب المصالح، ومن التوصيات التي أوصت بها الدراسة: على المنظمات ضرورة تبني مفهوم المسؤولية الاجتماعية من أجل تحسين أداء المنظمة. درس عبد الله الروحانة 2013م أثر جودة أنظمة الموارد البشرية الالكترونية على كفاءة أداء العاملين. هدفت الدراسة للتعرف على أثر أنظمة الموارد البشرية الالكترونية على كفاءة أداء العاملين، واستخدم المنهج الوصفي التحليلي بالدراسة. وتوصلت لعدد من النتائج منها أن جودة أنظمة الموارد البشرية ليس لها تأثير واضح على كفاءة الأداء. كما أوصت بضرورة تكثيف برامج التدريب لتطوير مهارات الموظفين استخدام تطبيقات أنظمة إدارة الموارد البشرية بشكل فعال.

مصطلحات الدراسة

التطوير التنظيمي: منهج معرفي يعتمد على افتراضات العلوم السلوكية ويهدف إلى زيادة فاعلية المنظمة عبر إحداث تغيير مخطط فعملياتها وسلوكيات أفرادها والتكنولوجيا المستخدمة (نضال احمد 2016م).

الكفاءة: تعرف بأنها القدرة على الأداء بصورة مرضية، وتعرف بأنها الصلاحية والقدرة على إتمام هدف ما، أو عملية ما بنجاح وفقاً لما هو محدد له. (احمد ماهر 2007م).

الأداء لغة: يعني تنفيذ مهمة أو تأدية عمل، اصطلاحاً: يعلى انعكاس لكيفية استخدام منسوبي المؤسسة المدارة العادية والبشرية (ريم الشريف 2013م).

كفاءة الأداء لمنظمات الأعمال: تشير الكفاءة الإدارية إلى مهارات التوجه بالأفراد والتوجه بالمهام الموصلة والقيادة والإدارة الفعالة، في حين أن الممارسات الإدارية تتعلق باستخدام منهجيات وممارسات رسمية لضمان الأداء الفعال لعمليات الشركة،

وهناك من يدعي بأن الكفاءة الإدارية في أداء الشركات توثق على معدل نمو التطوير التعليمي، ففي حالة توسع حجم الشركة، تصبح أكثر تعقيداً وبالتالي تزداد الحاجة إلى ممارسات إدارية أكثر تطوراً (حبيب سميح، دس)

إدارة التغيير: تعرف إدارة التغيير على أنها: تحرك الإدارة لمواجهة الأوضاع الجديدة وإعادة ترتيب الأمور بعيد فايد من عوامل التغيير الإيجابي، وتجنب أو تقليل عوامل التغيير السلبي أي أنها تعبر عن كيفية استخدام أفضل الطرق الاقتصادية والفعالة لإحداث التغيير لخدمة الأهداف المنشودة (سوي في نبيل 2011م)

اتجاهات العاملين: تعبر اتجاهات الفرد نحو شيء معين عن موقفه من ذلك الشيء سواء بالقبول أو الرفض أو ميل لاتجاه أو كرهه . وبذلك فالاتجاهات يمكن أن تكون مشاعر أو قد تترجم إلى سلوك (سوي في نبيل 2011).

التدريب المستمر: برنامج تطوير المهارات والخبرات والمعارف التنظيمية بشكل متواصل (احمد نضال 2016).

فعالية الأداء: مدى قدرة المشروع أو المنظمة على تحقيق أهدافها، والمقصود بفعالية الإدارة أي مدى قدرة الإدارة على تحقيق أهداف المنظمة، وذلك من خلال قدرتها على إتمام التفاعل الأمثل بين مدخلات الإنتاج (ثابت ادريس 20001 م).

مفهوم التطوير التنظيمي

يعتبر التطوير التنظيمي من التطبيقات الرئيسة للتغيير بغرض تجديد العمليات التعليمية من خلال التركيز على الثقافة التنظيمية، والسلوك التنظيمي، والهيكل التنظيمي، وإجراءات وطرق العمل . يعرف التطوير التنظيمي على أنه تطبيق واسع ومنظم ومبني على علم المعرفة السلوكية ويهدف إلى التطوير المخطط، ولتعزيز الاستراتيجيات التنظيمية والعمليات لتحسين فاعلية المنظمة، ولتجديد عملياتها وخاصة من خلال التشخيص والإدارة الفعالة والجماعية لثقافة المنظمة ، مع تشديد خاص على عمل الفريق الرسمي، والفريق المؤقت والعلاقة المتبادلة بين الجماعات وذلك بمعاونة الاستشاريين وباستخدام التكنولوجيا والنظريات الخاصة بالعلوم السلوكية التطبيقية (السكرانة بلال 2009م).

مبررات التطوير التنظيمي

- تناول عدد من الكتاب المبررات التي تدفع الجامعات الأحداث التطوير التعليمية نورد منها ما يلي أن التطوير قد يكون مطلوب في الحالات التالية (موسي اللوزي 2008م) .
- عندما يواجه التنظيم مشكلة ويشعر بحاجة حقيقة ماسة للتغيير، سواء كان ذلك على المستوى الشخصي أو على مستوى المجموعات أو على مستوى التنظيم ككل، وقد يعني ذلك الصراع بين فردين أو مجموعتين مؤثرتين في التنظيم أو نقص أو غياب لروح الفريق داخل مجموعة تنظيمية معينة أو تنافس من مجموعتين أو نقص في الاتصال بين - مستويين تنظيميين في التكيف مع البيئة من قبل التنظيم ككل.
 - عندما تتسع فجوة الإبداع في التنظيم، أي عندما يتاح للتنظيم تحديد فجوة أو تباين بين ما هو كائن وما يجب أن يكون نتيجة لعوامل متعددة منها: عدم توفر نموذج ذهني مسبق لدى الإدارة عن الاستراتيجية التنظيم أو توفر رسائل لعوامل النمو والتطور الذاتية، عدم التوافق بين التقاليد والاسبقيات التي تراكمت واستمرت في التنظيم وبين المعايير المؤدية للخلق والابداع. وفشل التنظيم في استجابته للمتطلبات البيئة الخارجية والمجتمع، وهذا ينطبق سواء كان عملاً تجارياً لا يستجيب لرغبات الجمهور المتغير أو عملاً حكومياً يعجز عن مقابلة احتياجات المواطنين وتلبية احتياجاتهم.
- خصائص التطوير التنظيمي: يتصف التطوير التنظيمي ببعض الخصائص وهي كما يلي :
- الشمولية: أن التطوير التنظيمي يتطلب الاهتمام بالقوى البشرية العاملة، وكذلك التنظيم الداخلي المنظمة وأساليب العمل المطبقة وكذلك القوانين واللوائح.
- الاستمرارية: أن تطبيق التطوير التنظيمي يتطلب الاستمرارية في زيادة الفاعلية التنظيمية، وتحسين المداح العام بشكل دائم ومستمر.
- التدخل المخطط: لا يمكن أن يتم التطوير التنظيمي دون التخطيط مسبق لتشخيص المشاكل بدقة، لتجميع الجهود لمواجهتها .
- المشاركة: يجب على جميع أعضاء التنظيم المشاركة في التنفيذ عمليات التطوير التنظيمي في جميع المراحل لضمان مساهمتهم في تنفيذ عملية التطوير كونهم مشاركين فيها .

أهداف التطوير التنظيمي: تتمثل فيما يلي:

- أ/ جعل المنظمة نظاماً متطوراً ذو فلسفة إدارية أساسها تفاعل الأفراد كفريق عمل .
- ب/ زيادة قدرة المنظمة على التكيف مع المتغيرات البيئية المختلفة.
- ج/ تغيير التقاليد التي تحد من الابتكار والابداع.
- د/ تمكين المنظمة من التعرف على المشكلات التي تقابلها وحلها بأسلوب علمي.
- هـ/ خلق مناخ صحي وفعال في المنظمة ككل .
- و/ زيادة حركه الفريق.

مفهوم مصطلح الاداء : يشير الأداء إلى درجة تحقيق واتمام المهمات المكونة لوظيفة الفرد وهو يعكس الكيفية التي تحقق بها الفرد متطلبات الوظيفة . وغالبا ما يحدث لبس وتداخل للنتائج التي حققها الفرد مثلا الطالب قد يبذل جهدا كبيرا في الاستعداد للإمتحانات، ولكنه يحصل على درجات منخفضة، وفي مثل هذه الحالة يكون الجهد المبذول عاليا بينما الأداء منخفض . القيام بالشيء أو تأدية عمل محدد أو إنجاز مهمة أو نشاط معين، بمعنى أن الأداء هو: قيام الشخص بسلوك ما، وذلك لتحقيق هدف محدد فقد تكون إشباع حاجة معينة أو حل مشكلة ما أو التخطيط المشروع ما (ابو النصر مدحت 2008م) .

محددات الأداء: الأداء الوظيفي هو الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات، وإدراك الدين أو المهام، ويعني هذا أن الأداء في موقف معين يمكن أن ينظر إليه على انه نتاج للعلاقة المتداخلة بين كل من(اسعد عكاشة 2008) الجهد القدرات، وإدراك الدور (المهام) ، ويشير الجهد الناتج من حصول الفرد على التدعيم (الجوافر) في الطاقة الجسمانية والعقلية، التي يبذلها الفرد لأداء مهمته، أما القدرات فهي الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء الوظيفة.

العوامل البيئية المؤثرة على الأداء الوظيفي: هناك بعض العوامل يجب أن تأخذ في الاعتبار لأنها حقيقة وموجودة بالفعل، مثل (الظروف المادية، الأداء، الضوضاء، ترتيب الآلات، درجة الحرارة التعليم، التصميم التنظيمي، الأشراف).

الجانب التطبيقي

مجتمع الدراسة: يتكون مجتمع الدراسة من موظفي جامعة الجامعة بمختلف مسمياتهم ووصفهم الوظيفي

عينة الدراسة: اختار الباحث عينة قصدية من مجتمع البحث وذلك بغرض الحصول على البيانات والمعلومات المطلوبة بطريقة عشوائية من مجتمع الدراسة، حيث تم توزيع 60 استمارة استبيان على المستهدفين وتم استلامها. أسلوب جمع البيانات:

أداة الدراسة: بعد الاطلاع على أدبيات البحث والدراسات السابقة، قام الباحثون بتصميم استبيان يتناسب مع موضوع الدراسة وأهدافها وذلك لجمع البيانات من أفراد العينة وقد تم مراعاة أن يكون الاستبيان مكون من قسمين: القسم الأول: يحتوي على البيانات الديمغرافية (الشخصية) لأفراد عينة الدراسة، وقد تضمن هذا القسم (25) سؤال.

القسم الثاني: يحتوي على الأسئلة المتعلقة بفرضيات البحث تضمن هذا القسم (25) سؤال موزعة على خمسة فرضيات للقياس من خماسية ليكرت التي تتدرج من (أوافق بشدة، أوافق، محايد، لا أوافق، لا أوافق بشدة) وحسب تسلسل خماسية ليكرت فإن أوافق بشدة يعني (5)، أوافق (4)، محايد (3)، لا أوافق (2)، لا أوافق بشدة (1) حيث تمثل أوافق وأوافق بشدة الجانب الإيجابي بينما لا أوافق ولا أوافق بشدة تمثل الجانب السلبي. في حين محايد تعني تردد الإجابة يعني دم التأكد وبهذا يتم استبعادها فالحكم ويوضح الجدول ادناه توزيع الأوزان علي مستويات الموافقة. الأساليب الإحصائية :

البرنامج المستخدم في تحليل بيانات الدراسة: لتحليل بيانات أسئلة الاستبانة استخدم الباحث برنامج SPSS اختصار (Statistical package for social science) وهي تعني الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية، ويعتبر هذا البرنامج من أفضل البرامج المستخدمة في عمليات التحليل الاحصائي، ويختص هذا البرنامج في تحليل البيانات سواء كان تحليليا وصفيًا أو استنباطيًا، أو ما يعرف باختبارات الفروض، الاحصاءات الوصفية متمثلة في التوزيعات التكرارية ومقاييس النزعة المركزية والتشتت والتي تم استخدامها

للحصول على قرارات عامة عن خائص وملامح تركيبة مجتمع البحث وتوزيعه، والرسومات البيانية، واختبار (مربع كاي) لدلالة الفروق بين الآراء واختبار فرضيات الدراسة.

أولاً: الإحصاءات الوصفية

الفرضية الأولى: تساهم ادارته التغيير في التطور التنظيمي.

1- الإحصاءات

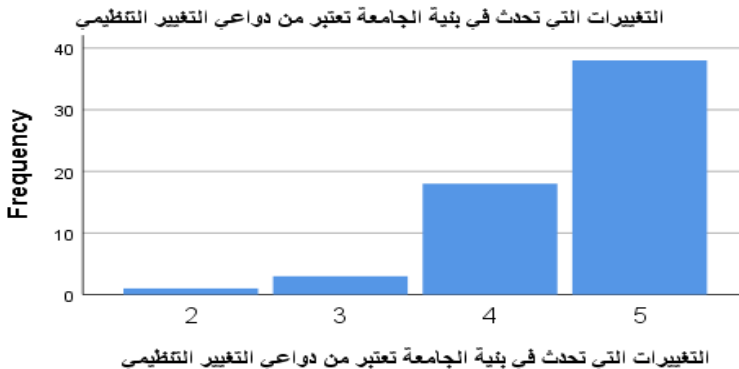
	Descriptive Statistics				
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
التغييرات التي تحدث في بنية الجامعة تعتبر من دواعي التغيير التنظيمي	60	2	5	4.55	.675
عدم الاهتمام بعملية التغيير التنظيمي المستمر تحول دون تحقيق أهداف الجامعة	60	1	5	4.43	.745
يساهم التغيير التنظيمي بالجامعة في زيادة فهم وإدراك العاملين	60	3	5	4.40	.616
أبرز أهداف التغيير التنظيمي هو العمل على تغيير اتجاهات العاملين وزيادة القدرات والمهارات الجيدة	60	3	5	4.42	.645
تواجه عمليات التغيير التنظيمي بالجامعة دوماً بحالة من الرفض	60	2	5	4.05	1.016
Valid N (listwise)	60				

المصدر: إعداد الباحث، باستخدام SPSS، من واقع بيانات الدراسة الميدانية 2022م

ب- التوزيعات التكرارية والرسم البياني لكل عبارة

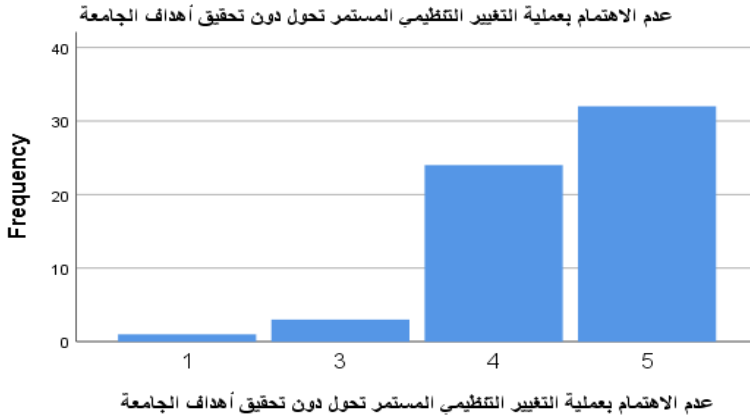
1- التغييرات التي تحدث في بنية الجامعة تعتبر من دواعي التغيير التنظيمي.

الرسم البياني:



يتضح من الرسم البياني ان الخيار (أوافق بشدة) اعلى قيمة تكرارية مما يدل على التغييرات التي تحدث في بنية الجامعة تعتبر من دواعي التغيير التنظيمي.
 2- عدم الاهتمام بعملية التغيير التنظيمي المستمر تحول دون تحقيق أهداف الجامعة.

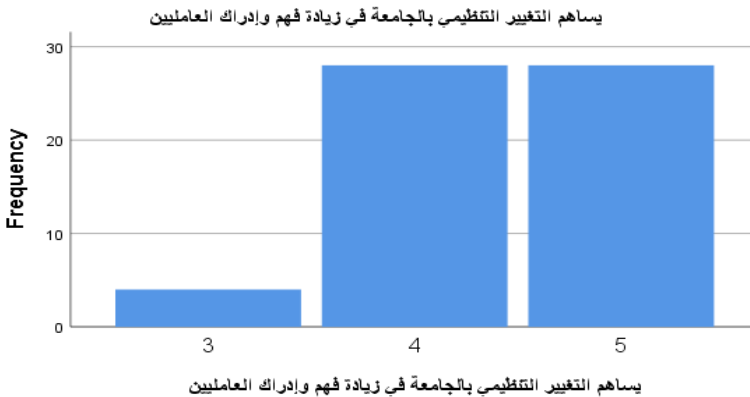
الرسم البياني



يتضح من الرسم البياني ان الخيار (أوافق بشدة) اعلى قيمة تكرارية مما يدل على عدم الاهتمام بعملية التغيير التنظيمي المستمر تحول دون تحقيق أهداف الجامعة.

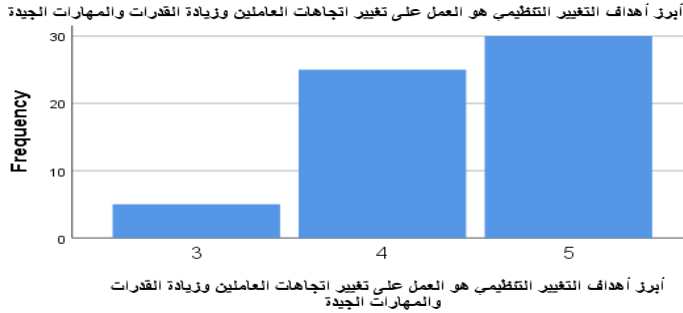
3- يساهم التغيير التنظيمي بالجامعة في زيادة فهم وإدراك العاملين.

الرسم البياني



يتضح من الرسم البياني ان (أوافق وأوافق بشدة) أعلى قيمة تكرارية مما يدل على مساهمة التغيير التنظيمي بالجامعة في زيادة فهم وإدراك العاملين
4- أبرز أهداف التغيير التنظيمي هو العمل على تغيير اتجاهات العاملين وزيادة القدرات والمهارات الجيدة.

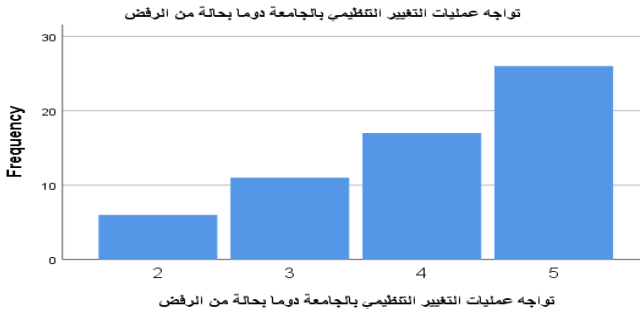
الرسم البياني



يتضح من الرسم البياني ان الخيار (أوافق ووافق بشدة) أعلى قيمة تكرارية مما يدل على ان أبرز أهداف التغيير التنظيمي هو العمل على تغيير اتجاهات العاملين وزيادة القدرات والمهارات الجيدة.

5- تواجه عمليات التغيير التنظيمي بالجامعة دوما بحالة من الرفض.

الرسم البياني



يتضح من الرسم البياني ان الخيار (أوافق بشدة) أعلى قيمة تكرارية مما يدل على تواجه عمليات التغيير التنظيمي بالجامعة دوما بحالة من الرفض.

الفرضية الثانية: تلعب ملائمة الهيكل التنظيمي دور في التطور التنظيمي.

1- الإحصاءات

Descriptive Statistics

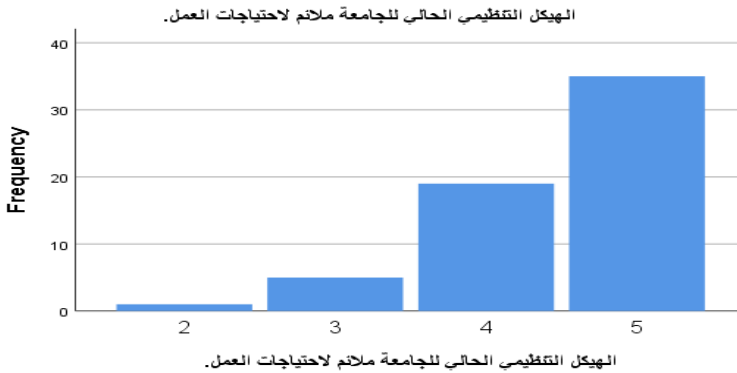
	N	Minimum	Maximum	Mean		Std. Deviation
				Statistic	Std. Error	
الهيكل التنظيمي الحالي للجامعة ملائم لاحتياجات العمل.	60	2	5	4.47	.093	.724
الهيكل التنظيمي الحالي بالجامعة يساعد على تحقيق أهدافها	60	2	5	4.43	.090	.698
الهيكل التنظيمي الجيد بالجامعة يساعد على تحسين عملية التطور بصورة مستمرة	60	3	5	4.32	.084	.651
تصميم الهيكل التنظيمي وفق متطلبات واحتياجات واهداف الجامعة يدعم موقف الجامعة التنافسي.	60	3	5	4.47	.084	.650
إهمال تطبيق الأساليب العملية عند تصميم الهيكل التنظيمي يحول دون تحقيق أهداف الجامعة المرسومة.	60	2	5	4.53	.090	.700
Valid N (listwise)	60					

المصدر : إعداد الباحث ، باستخدام spss ، من واقع بيانات الدراسة الميدانية 2022م.

ب- التوزيعات التكرارية والرسم البياني لكل عبارة.

1- الهيكل التنظيمي الحالي للجامعة ملائم لاحتياجات العمل.

الرسم البياني

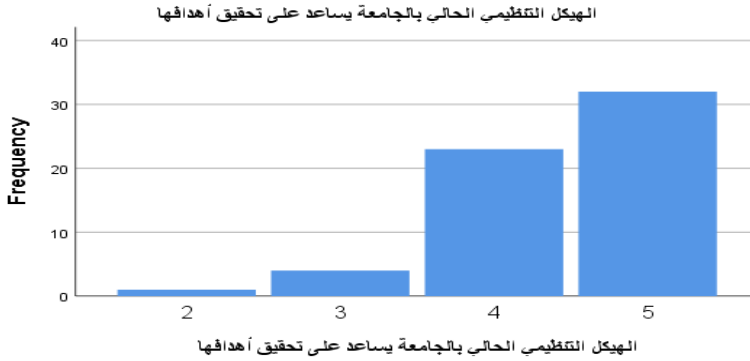


يتضح من الرسم البياني ان (أوافق بشدة) أعلى قيمة تكرارية مما يدل على أن

الهيكل التنظيمي الحالي للجامعة ملائم لاحتياجات العمل.

2- الهيكل التنظيمي الحالي بالجامعة يساعد على تحقيق أهدافها.

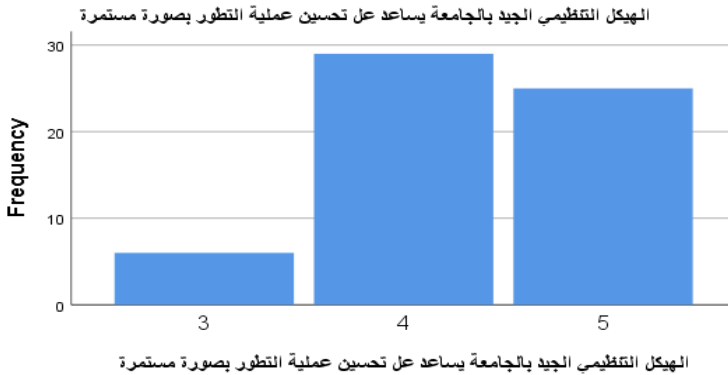
الرسم البياني



يتضح من الرسم البياني ان (أوافق) اعلى قيمة تكرارية مما يدل على ان الهيكل التنظيمي الحالي بالجامعة يساعد على تحقيق أهدافها.

3- الهيكل التنظيمي الجيد بالجامعة يساعد على تحسين عملية التطور بصورة مستمرة.

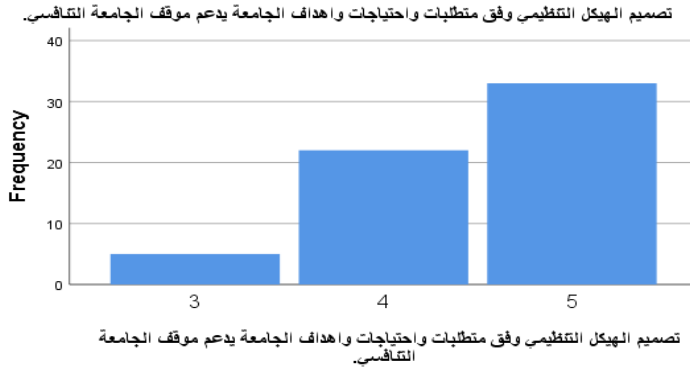
الرسم البياني



يتضح من الرسم البياني ان (أوافق وأوافق بشدة) اعلى قيمة تكرارية مما يدل على ان الهيكل التنظيمي الجيد بالجامعة يساعد على تحسين عملية التطور بصورة مستمرة.

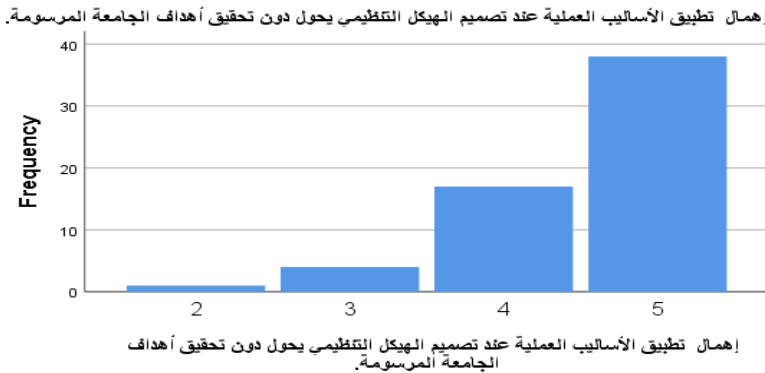
4- تصميم الهيكل التنظيمي وفق متطلبات واحتياجات واهداف الجامعة يدعم موقف الجامعة التنافسي.

الرسم البياني



يتضح من الرسم البياني ان (أوافق) أعلى قيمة تكرارية مما يدل على ان تصميم الهيكل التنظيمي وفق متطلبات واحتياجات واهداف الجامعة يدعم موقف الجامعة التنافسي.

5- إهمال تطبيق الأساليب العملية عند تصميم الهيكل التنظيمي يحول دون تحقيق أهداف الجامعة المرسومة.



يتضح من الرسم البياني ان (أوافق) أعلى قيمة تكرارية مما يدل على ان إهمال تطبيق الأساليب العملية عند تصميم الهيكل التنظيمي يحول دون تحقيق أهداف الجامعة المرسومة.

الفرضية الثالثة: تلعب اتجاهات العاملين دوراً كبيراً في تطور الاداء التنظيمي.

١- الإحصاءات

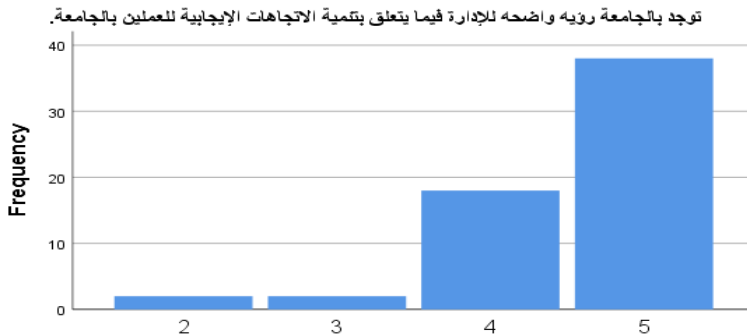
	Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean		Std. Deviation
				Statistic	Std. Error	
توجد بالجامعة رؤيه واضحة للإدارة فيما يتعلق بتنمية الاتجاهات الإيجابية للعاملين بالجامعة.	60	2	5	4.53	.093	.724
تنمية الاتجاهات الإيجابية للعاملين بالجامعة تدعم موقف الجامعة الريادي وتكسيها ميزة تنافسية.	60	2	5	4.45	.090	.699
تهتم الجامعة بتنمية الاتجاهات الإيجابية للعاملين في كل المستويات التنظيمية.	60	2	5	4.28	.101	.783
تنمية الاتجاهات الإيجابية للعاملين بالجامعة توضع من ضمن الخطط والسياسات واجبة التنفيذ.	60	2	5	4.45	.093	.723
تعتبر عملية تنمية الاتجاهات الإيجابية للعاملين بالجامعة من ابرز عوامل ارتفاع درجة الرضا الوظيفي لدى العاملين.	60	3	5	4.45	.073	.565
Valid N (listwise)	60					

المصدر : إعداد الباحث ، باستخدام SPSS ، من واقع بيانات الدراسة الميدانية 2022م.

ب- التوزيعات التكرارية والرسم البياني لكل عبارة.

1- توجد بالجامعة رؤيه واضحة للإدارة فيما يتعلق بتنمية الاتجاهات الإيجابية للعاملين بالجامعة.

الرسم البياني

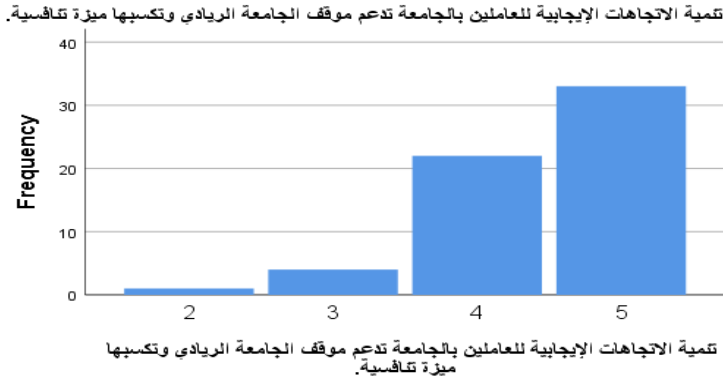


توجد بالجامعة رؤيه واضحة للإدارة فيما يتعلق بتنمية الاتجاهات الإيجابية للعاملين بالجامعة.

يتضح من الرسم البياني ان (أوافق يشده) اعلى قيمة تكرارية مما يدل على انه توجد بالجامعة رؤية واضحة للإدارة فيما يتعلق بتنمية الاتجاهات الإيجابية للعاملين بالجامعة.

2- تنمية الاتجاهات الإيجابية للعاملين بالجامعة تدعم موقف الجامعة الريادي وتكسيها ميزة تنافسية.

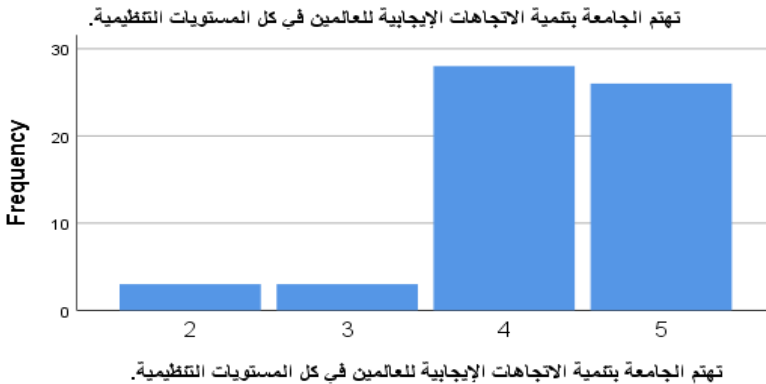
الرسم البياني



يتضح من الرسم البياني ان (أوافق) اعلى قيمة تكرارية مما يدل على ان تنمية الاتجاهات الإيجابية للعاملين بالجامعة تدعم موقف الجامعة الريادي وتكسيها ميزة تنافسية.

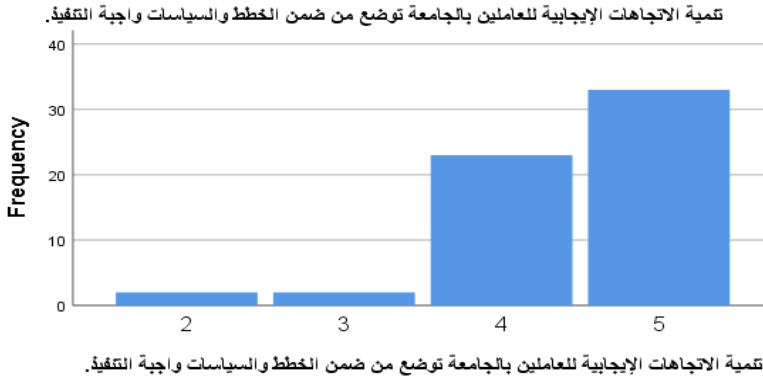
3- تهتم الجامعة بتنمية الاتجاهات الإيجابية للعاملين في كل المستويات التنظيمية.

الرسم البياني



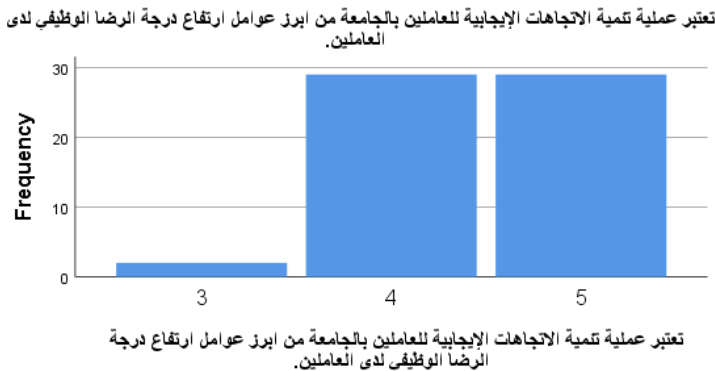
يتضح من الرسم البياني ان (أوافق) اعلى قيمة تكرارية مما يدل على اهتمام الجامعة بتنمية الاتجاهات الإيجابية للعاملين في كل المستويات التنظيمية.
4- تنمية الاتجاهات الإيجابية للعاملين بالجامعة توضع من ضمن الخطط والسياسات واجبة التنفيذ.

الرسم البياني



يتضح من الرسم البياني ان (أوافق) اعلى قيمة تكرارية مما يدل على ان تنمية الاتجاهات الإيجابية للعاملين بالجامعة توضع من ضمن الخطط والسياسات واجبة التنفيذ.
5- تعتبر عملية تنمية الاتجاهات الإيجابية للعاملين بالجامعة من ابرز عوامل ارتفاع درجة الرضا الوظيفي لدى العاملين.

الرسم البياني



يتضح من الرسم البياني ان (أوافق) اعلى قيمة تكرارية مما يدل على انه تعتبر عملية تنمية الاتجاهات الإيجابية للعاملين بالجامعة من ابرز عوامل ارتفاع درجة الرضا الوظيفي لدى العاملين.
الفرضية الرابعة: يلعب التدريب المستمر دورا في تطور الاداء التنظيمي.
١- الإحصاءات:

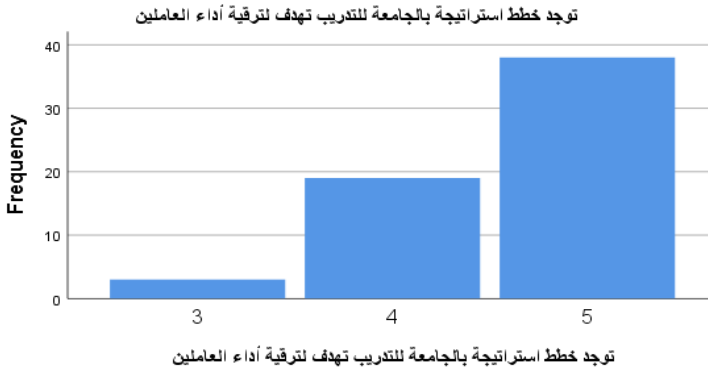
	Descriptive Statistics					
	N Statistic	Minimum Statistic	Maximum Statistic	Mean		Std. Deviation Statistic
				Statistic	Error	
توجد خطط استراتيجية بالجامعة للتدريب تهدف لترقية أداء العاملين	60	3	5	4.58	.076	.591
يتم تصميم البرامج التدريبية وفقا لاحتياجات العاملين بالجامعة.	60	2	5	4.37	.089	.688
تمنح فرص التدريب الخارجي دون الرجوع لاحتياجات التدريب بالجامعة	60	2	5	4.10	.118	.915
تهدف الإدارة من برامج التدريب الى تطوير قدرات ومهارات الافراد العاملين بالجامعة.	60	3	5	4.33	.085	.655
الجامعة تتبع برامج التدريب المستمر بهدف مواكبة التغيرات التي تحدث في البنية المحيطة بها.	60	3	5	4.32	.090	.701
Valid N (listwise)	60					

المصدر : إعداد الباحث ، باستخدام SPSS ، من واقع بيانات الدراسة الميدانية 2022م.

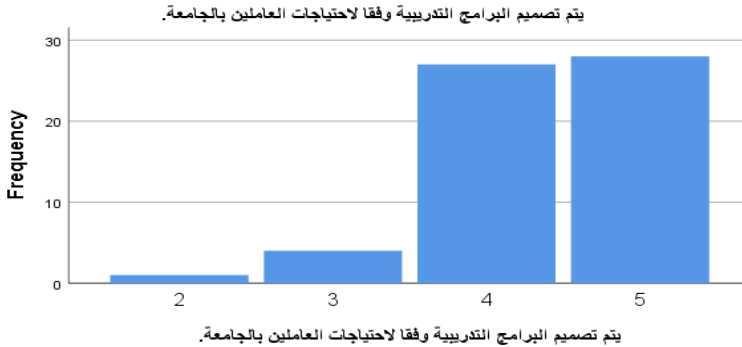
ب- التوزيعات التكرارية والرسم البياني لكل عبارة.

1- توجد خطط استراتيجية بالجامعة للتدريب تهدف لترقية أداء العاملين.

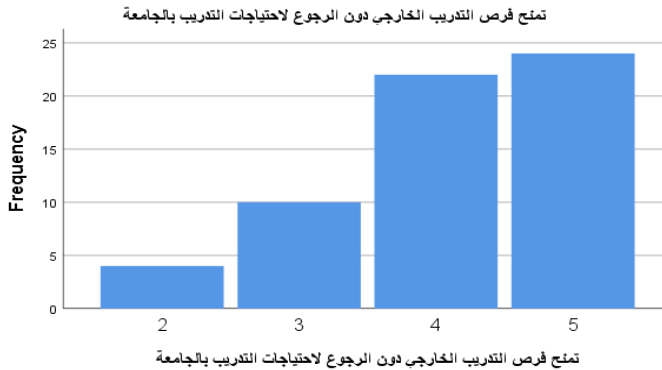
الرسم البياني



يتضح من الرسم البياني ان الخيار (أوافق) اعلى قيمة تكرارية مما يدل على أنه توجد خطط استراتيجية بالجامعة للتدريب تهدف لترقية أداء العاملين.
 2- يتم تصميم البرامج التدريبية وفقا لاحتياجات العاملين بالجامعة.
 الرسم البياني



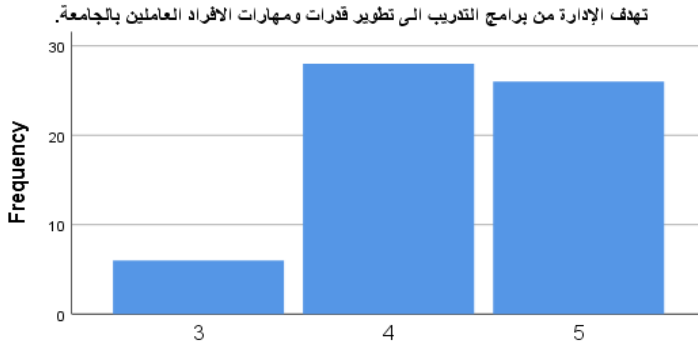
يتضح من الرسم البياني ان الخيار (أوافق) اعلى قيمة تكرارية مما يدل على أنه يتم تصميم البرامج التدريبية وفقا لاحتياجات العاملين بالجامعة.
 3- تمنح فرص التدريب الخارجي دون الرجوع لاحتياجات التدريب بالجامعة.
 الرسم البياني



يتضح من الرسم البياني ان الخيار (أوافق) اعلى قيمة تكرارية مما يدل على أن تمنح فرص التدريب الخارجي دون الرجوع لاحتياجات التدريب بالجامعة.

4- تهدف الإدارة من برامج التدريب الى تطوير قدرات ومهارات الافراد العاملين بالجامعة.

الرسم البياني

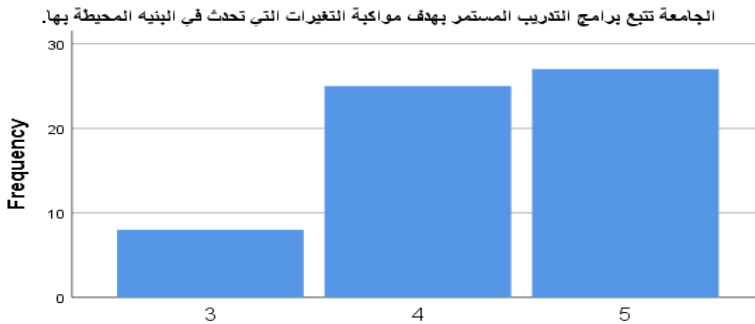


تهدف الإدارة من برامج التدريب الى تطوير قدرات ومهارات الافراد العاملين بالجامعة.

يتضح من الرسم البياني ان الخيار (أوافق) اعلى قيمة تكرارية مما يدل على أنه تهدف الإدارة من برامج التدريب الى تطوير قدرات ومهارات الافراد العاملين بالجامعة.

5- الجامعة تتبع برامج التدريب المستمر بهدف مواكبة التغيرات التي تحدث في البيئة المحيطة بها.

الرسم البياني



الجامعة تتبع برامج التدريب المستمر بهدف مواكبة التغيرات التي تحدث في البيئة المحيطة بها.

يتضح من الرسم البياني ان الخيار (أوافق) اعلى قيمة تكرارية مما يدل على أن الجامعة تتبع برامج التدريب المستمر بهدف مواكبة التغيرات التي تحدث في البيئة المحيطة بها.

ثانياً: مناقشة الفرضيات:

تم استخدام مربع كاي (Chi-square test) لمناقشة الفرضيات، ويتم فيول الفرضية إذا كانت القيم الاحتمالية لاختبار مربع كاي اقل من 5%، أو إذا كانت القيمة المحسوبة أقل من القيمة الجدولية.

الفرضية الأولى: تساهم ادارته التغيير في التطور التنظيمي.

جدول (1) اختبارات مربع كاي لعببارات الفرضية الأولى

Test Statistics					
التغيرات	عدم الاهتمام	يساهم التغيير	أبرز أهداف التغيير	تواجه عمليات	التغيير التنظيمي
التي تحدث في	بعمليّة التغيير	التنظيمي	التنظيمي هو العمل على	تغيير اتجاهات العاملين	بجامعة
بنية الجامعة	التنظيمي المستمر	بالجامعة في	وزيادة القدرات والمهارات	والجيدة	دوما
تعتبر من	تحول دون تحقيق	زيادة فهم	وإدراك العاملين	بحالة من الرفض	التنظيمي
دواعي التغيير	أهداف الجامعة	وإدراك العاملين	والجيدة	بحالة من الرفض	التنظيمي
Chi-Square	58.533a	47.333a	19.200b	17.500b	14.800a
df	3	3	2	2	3
Asymp. Sig.	.000	.000	.000	.000	.002

المصدر : إعداد الباحث ، باستخدام SPSS ، من واقع بيانات الدراسة الميدانية 2022م

من جدول (1) أعلاه وبالنسبة للعبارة الأولى نلاحظ إن القيمة الاحتمالية (0,000) وهي أقل من 5% وعليه فإن التغيرات التي تحدث في بنية الجامعة تعتبر من دواعي التغيير التنظيمي. وبالنسبة للعبارة الثانية نلاحظ أن القيمة الاحتمالية (0,000) وهي أقل من 5%، عليه فإن عدم الاهتمام بعمليّة التغيير التنظيمي المستمر تحول دون تحقيق أهداف الجامعة، بالنسبة للعبارة الثالثة نلاحظ ان القيمة الاحتمالية (0,000) اقل من 5%، وعليه فإن يساهم التغيير التنظيمي بالجامعة في زيادة فهم وإدراك العاملين، ومن العبارة الرابعة نلاحظ إن القيمة الاحتمالية (0,000) وهي اقل من 5% وعليه فإن أبرز أهداف التغيير التنظيمي هو العمل على تغيير اتجاهات العاملين وزيادة القدرات والمهارات الجيدة. ومن العبارة الخامسة نلاحظ إن القيمة الاحتمالية (0,002) وهي اقل من 5% وعليه فإن تواجه عمليات التغيير التنظيمي بالجامعة دوما

بحالة من الرفض. وعليه يشير اختبار مربع كاي الي صحة الفرضية الأولى وهي ان ادارته المتغير تساهم في التطور التنظيمي . بمستوى ثقة 95% وبمستوى معنوية 5% .
الفرضية الثانية: تلعب ملائمة الهيكل التنظيمي دور في التطور التنظيمي.

جدول (2) اختبارات مربع كاي لعبارات الفرضية الثانية

	تصميم الهيكل التنظيمي وفق متطلبات واحتياجات واهداف الجامعة يدعم موقف الجامعة التنافسي.	الهيكل التنظيمي الجيد بالجامعة يساعد على تحسين عملية التطور بصورة مستمرة	الهيكل التنظيمي الحالي بالجامعة يساعد على تحقيق أهدافها	الهيكل التنظيمي الحالي للجامعة ملائم لاحتياجات العمل.
Chi-Square	19.900b	15.100b	44.667a	47.467a
df	2	2	3	3
Asymp. Sig.	.000	.001	.000	.000

المصدر : إعداد الباحث ، باستخدام SPSS ، من واقع بيانات الدراسة الميدانية 2022م

من جدول (2) أعلاه وبالنسبة للعبارة الأولى نلاحظ ان القيمة الاحتمالية (0,000) وهي اقل من 5% وعليه فان الهيكل التنظيمي الحالي للجامعة ملائم لاحتياجات العمل ، مون العبارة الثانية نلاحظ ان القيمة الاحتمالية (0,001) وهي اقل من 5% ، عليه فان الهيكل التنظيمي الحالي بالجامعة يساعد على تحقيق أهدافها ، ومن العبارة الثالثة نلاحظ ان القيمة الاحتمالية (0,000) اقل من 5%، وعليه فان الهيكل التنظيمي الجيد بالجامعة يساعد على تحسين عملية التطور بصورة مستمرة ، ومن العبارة الرابعة نلاحظ ان القيمة الاحتمالية (0,000) اقل من 5%، وعليه فان تصميم الهيكل التنظيمي وفق متطلبات واحتياجات واهداف الجامعة يدعم موقف الجامعة التنافسي،، ومن العبارة الخامسة نلاحظ ان القيمة الاحتمالية (0,000) اقل من 5%، وعليه فان إهمال تطبيق الأساليب العملية عند تصميم الهيكل التنظيمي يحول دون تحقيق أهداف الجامعة المرسومة. وعليه يشير اختبار مربع كاي الي صحة الفرضية الثانية وهي ان ملائمة الهيكل التنظيمي يلعب دور في التطور التنظيمي بمستوى ثقة 95% وبمستوى معنوية 5% .

الفرضية الثالثة: تلعب اتجاهات العاملين دورا كبيرا في تطور الاداء التنظيمي .

جدول (3) اختبارات مربع كاي لعبارات الفرضية الثالثة

	توجد بالجامعة رؤيه واضحة للإدارة فيما يتعلق بتنمية الاتجاهات الإيجابية للعاملين بالجامعة الريادي وتكسبها ميزة تنافسية.	تنمية الاتجاهات الإيجابية للعاملين بالجامعة تدعم موقف الجامعة الريادي وتكسبها ميزة تنافسية.	تهتم الجامعة بتنمية الاتجاهات الإيجابية للعاملين في كل المستويات التنظيمية.	تنمية الاتجاهات الإيجابية للعاملين بالجامعة توضع من ضمن الخطط والسياسات واجبة التنفيذ.	تعتبر عملية تنمية الاتجاهات الإيجابية للعاملين بالجامعة من ابرز عوامل ارتفاع درجة الرضا الوظيفي لدى العاملين.
Chi-Square	58.400a	46.000a	38.533a	48.400a	24.300b
df	3	3	3	3	2
Asymp. Sig.	.000	.000	.000	.000	.000

المصدر : إعداد الباحث ، باستخدام spss ، من واقع بيانات الدراسة الميدانية 2022م

من جدول (3) أعلاه وبالنسبة للعبارة الأولى نلاحظ ان القيمة الاحتمالية (0,000) وهي اقل من 5% وعليه فان توجد بالجامعة رؤيه واضحة للإدارة فيما يتعلق بتنمية الاتجاهات الإيجابية للعاملين بالجامعة ، من العبارة الثانية نلاحظ ان القيمة الاحتمالية (0,000) وهي اقل من 5% عليه فان تنمية الاتجاهات الإيجابية للعاملين بالجامعة تدعم موقف الجامعة الريادي وتكسبها ميزة تنافسية.،ومن العبارة الثالثة نلاحظ ان القيمة الاحتمالية (0,000) وهي اقل من 5% ،وعليه فان تهتم الجامعة بتنمية الاتجاهات الإيجابية للعاملين في كل المستويات التنظيمية. ومن العبارة الرابعة نلاحظ ان القيمة الاحتمالية (0,000) وهي اقل من 5%، وعليه فان تنمية الاتجاهات الإيجابية للعاملين بالجامعة توضع من ضمن الخطط والسياسات واجبة التنفيذ. ومن العبارة الخامسة نلاحظ ان القيمة الاحتمالية (0,000) وهي اقل من 5%، وعليه فان تعتبر عملية تنمية الاتجاهات الإيجابية للعاملين بالجامعة من ابرز عوامل ارتفاع درجة الرضا الوظيفي لدى العاملين. وعليه يشير اختبار مربع كاي الي صحة الفرضية الثالثة اتجاهات العاملين تلعب دورا كبيرا في تطور الاداء التنظيمي بمستوى ثقة 95% وبمستوي معنوية 5%.

الفرضية الرابعة: يلعب التدريب المستمر دورا في تطور الاداء التنظيمي.

جدول (4) اختبارات مربع كاي لعبارات الفرضية الثانية

	توجد خطط استراتيجية بالجامعة للتدريب تهدف لترقية أداء العاملين	يتم تصميم البرامج التدريبية وفقا لاحتياجات العاملين بالجامعة.	تمنح فرص التدريب الخارجي دون الرجوع لاحتياجات التدريب بالجامعة	تهدف الإدارة من برامج التدريب الى تطوير قدرات ومهارات الافراد العاملين بالجامعة.	الجامعة تتبع برامج التدريب المستمر بهدف مواكبة التغيرات التي تحدث في البنية المحيطة بها.
Chi-Square	30.700 ^a	42.000 ^b	18.400 ^b	14.800 ^a	10.900 ^a
df	2	3	3	2	2
Asymp. Sig.	.000	.000	.000	.001	.004

المصدر: إعداد الباحث، باستخدام spss، من واقع بيانات الدراسة الميدانية 2022م.

من جدول (4) أعلاه وبالنسبة للعبارة الأولى نلاحظ ان القيمة الاحتمالية (0,000) وهي اقل من 5%، وعليه فان توجد خطط استراتيجية بالجامعة للتدريب تهدف لترقية أداء العاملين، بالنسبة للعبارة الثانية نلاحظ ان القيمة الاحتمالية (0,000) وهي اقل من 5%، يتم تصميم البرامج التدريبية وفقا لاحتياجات العاملين بالجامعة، وبالنسبة للعبارة الثالثة نلاحظ ان القيمة الاحتمالية (0,000) وهي اقل من 5%، عليه فان تمنح فرص التدريب الخارجي دون الرجوع لاحتياجات التدريب بالجامعة. بالنسبة للعبارة الرابعة نلاحظ ان القيمة الاحتمالية (0,001) وهي اقل من 5%، عليه فان تهدف الإدارة من برامج التدريب الى تطوير قدرات ومهارات الافراد العاملين بالجامعة. بالنسبة للعبارة الخامسة نلاحظ ان القيمة الاحتمالية (0,004) وهي اقل من 5%، عليه فان الجامعة تتبع برامج التدريب المستمر بهدف مواكبة التغيرات التي تحدث في البنية المحيطة بها. وعليه يشير اختبار مربع كاي الي صحة الفرضية الرابعة وهي ان التدريب المستمر يلعب دورا في تطور الاداء التنظيمي بمستوي ثقة 95% وبمستوى معنوية 5% .

النتائج :

- 1/ تساهم ادارته التغير في التطور التنظيمي .
- 2/ تلعب ملائمة الهيكل التنظيمي دور في التطور التنظيمي.
- 3/ تلعب اتجاهات العاملين دوراً كبيراً في تطور الاداء التنظيمي .
- 4/ يلعب التدريب المستمر دوراً في تطور الاداء التنظيمي.

التوصيات:

توصي الدراسة بالآتي:

1. زيادة الاهتمام بعمليات التطوير التنظيمي من أجل رفع كفاءة أداء الجامعة لمواجهة المتغيرات التي تحدث بالبيئة المحيطة لها.
2. زيادة الاهتمام بعملية التدريب المستمر لرفع الكفاءة بالجامعة.
3. منح فرص التدريب الخارجي بناءً على الرجوع للاحتياجات التدريبية.
4. يجب على الجامعات تحديد رؤية واضحة تحدد فيها أهدافها التي تسعى لتحقيقها وأيضاً ضرورة وضع اسس علمية تتم بها عملية الاختيار والتعيين لجميع العاملين.

المصادر والمراجع

- 1/ إبراهيم عبد الله منيف، الإدارة، المفاهيم، الأسس، المهام، (الرياض: دار العلوم للطباعة والنشر، 1983م).
- 2/ أبوبكر، مصطفى حيدر، ومعالي، متطلبات ومعوقات التطوير التنظيمي وإدارة التغيير في المنظمات الحكومية، (ورقة عمل مؤتمر الإبداع والتحديد في الإدارة العربية، القاهرة، 2000م).
- 3/ أبو بكر محمود الحسن، دور المسؤولية الاجتماعية في تحسين أداء المنظمة، مرجع سابق، 2014م.
- 4/ أحمد ماهر، التنظيم، الدار الجامعية الجديدة، الإسكندرية: مصر: (2007).
- 5/ بلال خلف السكارنة، التطوير التنظيمي والإدارة (دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009م).
- 6/ ثابت عبد الرحمن إدريس، إدريس، إدارة الأعمال، نظريات ونماذج وتطبيقات، (الدار الجامعية، الإسكندرية: مصر 2005م).
- 7/ موسى اللوزي، التطوير التنظيمي أساسيات ومفاهيم حديثة، الأردن، عمان، دار وائل للنشر، الطبعة الثانية، 2003م.
- 8/ مدحت أبو النصر، أساسيات إدارة الجودة الشاملة، دار الفجر للنشر، 2008م.

الرسائل الجامعية

- 1 السعد أحمد محمد عكاشة، أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي - الجامعة الإسلامية بغزة، عمادة الدراسات العليا، رسالة.
- 2 حبيب سميح خوام، الرضا الوظيفي لدى العاملين وآثاره على الأداء الوظيفي ، الاكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، رسالة ماجستير منشورة، دس،
/Available at: <http://www.abaho.co.uk> 3

3/ ريم بنت عمر بن منصور الشريف، دور إدارة التطوير الإداري في تحسين الأداء الوظيفي ، جامعة الملك عبد العزيز بجدة، كلية الاقتصاد والادارة رسالة ماجستير منشور 2016 .

5/ نضال جميل احمد، استراتيجية التطوير التنظيمي وأثرها في تحقيق الأهداف الاستراتيجية الدور الوسيط للتعلم التنظيمي - جامعة الشرق الأوسط، كلية الأعمال، رسالة ماجستير منشورة 2016م.

6/ مؤيد عبد القادر الشمالية، جودة نظم إدارة الموارد البشرية الإلكترونية وأثرها على جودة الأداء الوظيفي - جامعة الشرق الأوسط، كلية الاعمال، رسالة ماجستير منشورة 2015م.

8/ عبد الله عوده الرواحلة، جودة نظم إدارة الموارد البشرية الإلكترونية وأثرها على جودة الأداء العاملين ، جامعة الشرق الأوسط، كلية الأعمال، رسالة ماجستير منشورة 2013م.

المراجع الأجنبية :

1. Winefield, Helen R & Bronwyn, M. Veale, (2002), "Work Stress and Quality of Work Performance in Australian General Practitioners", Australian Journal of Primary Health, Vol. 8, No. 2: 59-65.

