مجلة جامعة تشرين – سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية

**اسم المقال:** تأثير عملية التطوير التنظيمي على أداء العاملين في الجامعات الحكومية السورية (دراسة ميدانية في جامعة تشرين)
**اسم الكاتب:** د. ليلان شهاب محمد
**رابط ثابت:** https://political-encyclopedia.org/index.php/library/5847
**تاريخ الاسترداد:** 2026/11/03 17:50 +03

الموسوعة السياسيّة هي مبادرة أكاديمية غير هادفة للربح، تساعد الباحثين والطلاب على الوصول واستخدام وبناء مجموعات أوسع من المحتوى العلمي العربي في مجال علم السياسة واستخدامها في الأرشيف الرقمي الموثوق به لإغناء المحتوى العربي على الإنترنت.
لمزيد من المعلومات حول الموسوعة السياسيّة – Encyclopedia Political، يرجى التواصل على info@political-encyclopedia.org

استخدامكم لأرشيف مكتبة الموسوعة السياسيّة – Encyclopedia Political يعني موافقتك على شروط وأحكام الاستخدام المتاحة على الموقع https://political-encyclopedia.org/terms-of-use

تم الحصول على هذا المقال من موقع مجلة جامعة تشرين – سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية – ورفده في مكتبة الموسوعة السياسيّة مستوفياً شروط حقوق الملكية الفكريّة ومتطلبات رخصة المشاع الإبداعي التي ينضوي المقال تحتها.

# The Effect Of The Organizational Development Process On The Performance Of Workers At Tishreen University
(A Field Study)

**Dr. Laylan Shihap Mohammad** *

**(Received 26 / 8 / 2022. Accepted 22 / 1 / 2023)**


## □ ABSTRACT □

This study aimed to determine the relationship between the Process of Organizational Development and the Performance of Workers at Tishreen University. The researcher relied on Both, the Deductive Approach and the Analytical Descriptive Approach. He distributed a questionnaire to (72) Workers in the Senior and Middle Administration in the presidency of Tishreen University, In addition the Senior and Middle Administration in the Colleges and Institutes affiliated to the Ministry of Higher Education and Scientific Research at the University Under Study, which (52) questionnaire were valid for use. The researcher reached through the study; To the interest of the Senior Administration at the university under study to an acceptable extent in the process of Organizational Development, and improving the Performance Level of its Workers. The study concluded that, There is a Significant Positive Relationship between the Organizational Development Process and the Performance of Workers; and there is a significant Effect of the Organizational Development Process on the Performance of Workers at Tishreen University. This study also reached a set of Recommendations and Suggestions, which would contribute positively to enhancing the effect of the Organizational Development Process on the Performance of Workers at the University Under Study.


**Keywords:** Organizational Development, Workers Performance (Quality of Work, Quantity of Work, Commitment to Work).

*Researcher: PhD of Economics. laylan.mh@tishreen.edu.sy

# تأثير عمليّة التَّطوير التَّنظيمي على أداء العاملين في جامعة تشرين
## (دراسة ميدانيّة)

**الدكتورة ليلان شهاب محمد ***

**(تاريخ الإيداع 26 / 8 / 2022. قُبِل للنشر في 22 / 1 / 2023)**

**□ ملخّص □**

هدفت هذه الدّراسة إلى تحديد العلاقة بين عمليّة التَّطوير التَّنظيمي وأداء العاملين في جامعة تشرين، وقد اعتمد الباحث على كل من المقاربة الاستنباطيَّة والمنهج الوصفي التحليلي، وقام بتوزيع استبانة على (72) من العاملين في الإدارة العليا والوسطى في رئاسة جامعة تشرين، وفي الكليَّات والمعاهد التّابعة لوزارة التّعليم العالي والبحث العلمي في الجامعة محل الدّراسة، تمَّ استرداد (63) استبانة وكان صالحاً منها للاستخدام (52) استبانة. توصّل الباحث من خلال الدّراسة؛ إلى اهتمام الإدارة العليا في الجامعة محل الدّراسة إلى حدٍّ مقبول بعمليّة التَّطوير التَّنظيمي وبتحسين مستوى أداء العاملين لديها. وقد خلصت الدّراسة إلى وجود علاقة ارتباط طرديّة معنويّة بين عمليّة التّطوير التّنظيمي وأداء العاملين؛ ووجود تأثير معنوي لعمليّة التَّطوير التَّنظيمي على أداء العاملين في جامعة تشرين. كما توصّلت هذه الدّراسة إلى مجموعة من التّوصيات والمقترحات، والَّتي من شأنها أن تسهم بشكلٍ إيجابي بتعزيز تأثير عمليّة التَّطوير التَّنظيمي على أداء العاملين في الجامعة محل الدّراسة.

**الكلمات المفتاحيّة:** التَّطوير التَّنظيمي، أداء العاملين (جودة العمل المنجز، كميّة العمل المنجز، الالتزام لدى العاملين).

* **باحث: دكتوراه في الاقتصاد.** laylan.mh@tishreen.edu.sy

## مقدّمة:

يعدُّ أداء العنصر البشري من أهم المؤشرات الَّتي يتبيَّن من خلالها مدى كفاءة منظَّمات الأعمال وفاعليّتها في تحقيق الأهداف، خاصّةً في ظل التّغيُّرات والتّطوُّرات المتسارعة الَّتي تواجهها هذه المنظَّمات في العديد من المجالات (السّياسيّة، الاقتصاديّة، الاجتماعيّة، التّكنولوجيّة، ...إلخ)، والمتمثّلة في بعضٍ منها: ازدياد حدّة المنافسة، وظهور العولمة، والانفتاح وتبادل المعلومات، وحرية الاتصال، والتّسارع التّكنولوجي الهائل، والاقتصاد القائم على المعرفة Knowledge-Based Economy.

ونظراً لأهميّة العنصر البشري لمنظَّمات الأعمال بصفةٍ عامّة والمؤسَّسات التعليميّة بصفةٍ خاصّة، يتوجّب على هذه المؤسَّسات التّركيز على أداء العاملين لديها والبحث عن أساليب جديدة واتباع استراتيجيَّات ممنهجة للارتقاء بهِ وفق أسسٍ علميّة؛ بما يخدم الاستراتيجيّة العامّة لهذه المؤسَّسات، ويسهم في تحقيق قيمة مضافة لها على المدى البعيد.

## المراجعة الأدبيَّة Literature Review:

### 1 الدّراسات العربيَّة Arabic Studies:

#### 1/1 دراسة (Abu Jleida, 2018):

**أثر استراتيجيَّات إدارة الموارد البشريّة على أداء العاملين في شركات الاتصالات الليبيّة.**

هدفت هذه الدّراسة إلى تحديد أثر استراتيجيَّات إدارة الموارد البشريّة على أداء العاملين بأبعاده (جودة العمل المنجز، كميّة العمل المنجز، والالتزام لدى العاملين) في شركات الاتصالات الليبيّة. إذ اعتمدت هذه الدّراسة على المنهج الوصفي التّحليلي. تمَّ اختيار عيّنة عشوائيّة طبقيّة مكوّنة من /346/ فرداً وزعت عليهم الاستبانات وكان صالحاً منها للاستخدام /293/. توصّلت هذه الدّراسة إلى أنَّ شركات الاتصالات الليبيّة تسعى للحصول على أفضل ما هو متوافر في سوق العمل الليبي من كوادر بشريّة من خلال استراتيجيَّة الاستقطاب والتّعيين، والاهتمام العالي باستراتيجيّة التَّدريب والتَّطوير، والاهتمام من قبلها بإجراء تقويم دوري لأداء العاملين لتحديد النقاط الإيجابيّة والسلبيّة في عملهم، والعمل على تحفيزهم بشكلٍ مستمر؛ كما توصّلت الدّراسة إلى أنَّ هناك أثراً لاستراتيجيَّات إدارة الموارد البشريّة على أداء العاملين في شركات الاتصالات الليبيّة.

#### 2/1 دراسة (Al-shammari, 2018):

**تصوّر مقترح للتَّطوير التَّنظيمي للجامعات السّعوديّة الحكوميّة في ضوء الخطة المستقبليّة "آفاق".**

هدفت هذه الدّراسة إلى تحديد أهميّة التَّطوير التَّنظيمي وواقعهُ في الجامعات السّعوديّة الحكوميّة، بالإضافة إلى إعداد تصوّر مقترح للتَّطوير التَّنظيمي للجامعات السّعوديّة الحكوميّة في ضوء الإطارين النّظري والميداني. إذ اعتمدت هذه الدّراسة على المنهجيّة العلميّة في جميع مراحلها، وطُبقت الدّراسة الميدانيّة على الجامعات السّعوديّة الحكوميّة في المملكة العربيّة السّعوديّة. توصّلت هذه الدّراسة إلى أهميّة التَّطوير التَّنظيمي بمجالي (الهيكل التَّنظيمي، والبحث العلمي) للتّعليم كونه أحد المداخل أمام المؤسسّات التّعليميّة لمواجهة متطلَّبات التّغيير والتَّطوير الحتميّة، كما توصّلت هذه الدّراسة أيضاً إلى تصميم تصوّر مقترح للتَّطوير التَّنظيمي في الجامعات محل الدّراسة؛ يهدف إلى التّحوُّل إلى مجتمع المعرفة في ضوء الخطة المستقبليّة للتّعليم "آفاق"، ويسهم في تحقيق رؤية المملكة العربيّة السّعوديّة /2030/، ورفع مستوى الأداء التَّنظيمي في الجامعات محل الدّراسة.

**3/1 دراسة (Souta, 2019):**

**عمليّة التَّطوير التّنظيمي وانعكاسها على أداء العاملين (دراسة ميدانيّة على عيّنة من العمال بمؤسسة مطاحن عمر بن عمر بقالمة).**

هدفت هذه الدّراسة إلى إلقاء الضّوء على موضوع التّطوير التّنظيمي والّذي يضم الجوانب المتعلّقة بالمؤسسّة والمتمثّلة في (العنصر البشري، الهيكل التّنظيمي، والتّكنولوجيا)، ومعرفة انعكاس كل جانب من الجوانب المشار إليها أنفاً في تحسين أداء العاملين في مؤسسة مطاحن عمر بن عمر بقالمة؛ بالإضافة إلى معرفة انعكاس كل من تدريب العاملين ونوع الهيكل التّنظيمي على تحسين أداء العاملين وتطويره. اعتمدت هذه الدّراسة على المنهج الوصفي لدراسة الجانب النّظري والميداني لموضوع البحث، وتمَّ توزيع استبانة على عيّنة بلغ عددها (170). وقد خلصت هذه الدّراسة إلى أنَّ المؤسّسة محل الدّراسة قامت بتطبيق برنامج التّطوير التّنظيمي بصورة شاملة؛ وذلك من خلال ادخال تغييرات وتعديلات على مستوى الأفراد، والهيكل التّنظيمي، وكذلك تطوير التّكنولوجيا المستخدمة في العمل. كما توصّلت هذه الدّراسة أيضاً إلى أنَّ عمليّة التّطوير التّنظيمي تسهم في تحسين أداء العاملين في المؤسّسة محل الدّراسة.

**4/1 دراسة (Khalifa, 2020):**

**التَّطوير التّنظيمي ودورهُ في تحسين الأداء (دراسة تطبيقية على العاملين بالبنوك المصريّة).**

هدفت هذه الدّراسة إلى التّعرف على أثر التطوير التّنظيمي (التّعلُّم التَّنظيمي، والقيادة التّحويليّة، وتمكين العاملين)، على الأداء الوظيفي للعاملين في البنوك المصريّة. اعتمدت هذه الدّراسة على المنهج الوصفي، ووزّعت استبانة على عيّنة الدّراسة البالغ عددها 52 فرداً، كان صالحاً منها للدراسة 42 استبانة. توصّلت هذه الدّراسة إلى وجود علاقة معنويّة بين التّطوير التّنظيمي والأداء لدى العاملين في البنوك محل الدّراسة، كما توصّلت أيضاً إلى أنَّ هناك تأثير لكل من (القيادة التّحويليّة النَّاجحة، وتعلّم مهارات جديدة، والتّمكين الإداري)، على تحسين الأداء لدى العاملين في البنوك المصريّة محل الدّراسة.

**2 <u>الدّراسات الأجنبيَّة</u> Foreign Studies:**

**1/2 دراسة (Shakeel & Lodhi, 2015):**

**Impact of Training and Development on Employee Performance: A Case of Banking Sector of Pakistan.**

**أثر التَّدريب والتَّطوير على أداء الموظّف: حالة القطاع المصرفي الباكستاني.**

هدفت هذه الدّراسة إلى تحليل أثر التَّدريب والتَّطوير على أداء الموظّف؛ بالإضافة إلى تحديد كيف يساعد التَّدريب والتَّطوير في تعزيز المهارات والمعرفة والسُّلوك للموظّفين في القطاع المصرفي الباكستاني. تمَّ الاعتماد على الاستبانة لجمع البيانات؛ من خلال توزيعها على /200/ موظّف من العاملين في البنك في قطاع كراتشي، وتمَّ تحليل البيانات باستخدام برنامج التّحليل الإحصائي (SPSS). أظهرت نتائج الدّراسة وجود ارتباط إيجابي بين التّدريب والتَّطوير وأداء الموظّف في القطاع المصرفي الباكستاني؛ ووجود أثر معنوي لعمليّة التَّدريب والتَّطوير للموظّف على الأداء في القطاع المصرفي الباكستاني. كما اقترحت الدّراسة على المنظَّمات محل الدّراسة وضع برامج تدريبيّة لموظّفيها كنشاطٍ منتظم، بالإضافة إلى تطوير مهاراتهم بشكلٍ مستمر.

**2/2/2 دراسة (Naz *et al* , 2016):**

**Impact of Human Resource Management Practices (HRM) on Performance of SMEs in Multan, Pakistan.**

**أثر ممارسات إدارة الموارد البشريّة على الأداء في المشروعات المتوسّطة والصّغيرة في مولتان: باكستان.**

هدفت هذه الدّراسة إلى تحديد أثر ممارسات إدارة الموارد البشريّة على الأداء التَّنظيمي في المشروعات المتوسّطة والصّغيرة في مولتان: باكستان. تمَّ توزيع مجموعة مكوّنة من /320/ استبانة على موظفي الشّركات الصّغيرة والمتوسّطة في ملتان، إذ أُسترجع منها /240/ نموذجًا فقط. كما تمَّ تطبيق الاختبارات الإحصائيّة مثل الارتباط والانحدار من خلال برنامج (SPSS V22). توصّلت هذه الدّراسة إلى أنَّ ممارسات إدارة الموارد البشريّة (توظيف واختيار الموظّفين، التَّدريب والتّطوير، سياسة المكافآت وتقويم الأداء) ترتبط بشكلٍ إيجابي بأداء الشّركات الصّغيرة والمتوسّطة؛ كما توصّلت هذه الدّراسة أيضاً إلى أنَّهُ عندما يركّز خبراء الموارد البشريّة في الشّركات الصّغيرة والمتوسّطة على تحسين هذه الممارسات، فإنَّ الأداء التّنظيمي سيزداد.

**3/2 دراسة (Muiruri, 2019):**

**Effects of Employee Development on Organizational Performance: A case study of Rift Valley Machinery services limited.**

**آثار تطوير الموظّفين على الأداء التّنظيمي: دراسة حالة لشركة ماكينات وادي ريفت للخدمات المحدودة**

هدفت هذه الدّراسة إلى تقييم آثار تطوير الموظّفين على الأداء التّنظيمي في شركة وادي ريفت للخدمات المحدودة. اعتمدت هذه الدّراسة على دراسة حالة للموظّفين في الشّركة محل الدّراسة، إذ بلغ عدد الموظّفين المستهدفين 180 موظّفاً أُختير منهم 54 بشكلٍ عشوائي، وتمَّ استخدام الاستبانة بالإضافة إلى إجراء مقابلات مع المديرين للحصول على المعلومات ذات الصّلة لغرض تحقيق هدف الدّراسة. توصّلت هذه الدّراسة إلى أنَّ تطوير الموظّفين لهُ تأثيرات متنوعة على الأفراد الموظّفين وكفاءتهم وإنتاجيّة المنظَّمة؛ بما ينعكس بأثرٍ إيجابي على الأداء التّنظيمي في الشّركة محل الدّراسة.

**مشكلة البحث:**

بناءً على الدّراسة الاستطلاعيّة الَّتي قام بها الباحث في جامعة تشرين، والمتضمّنة مقابلات مع بعض المسؤولين في رئاسة الجامعة، وبعض الكليَّات والمعاهد والمعنيُّون مباشرةً بالعمل الإداري؛ والَّتي أظهرت لهُ ضعفاً في الإنتاجيّة، وتأخراً في الخدمة المقدّمة، كما أنَّ هناك فجوة بين قدرات ومعارف الأفراد العاملين والاحتياجات الوظيفيّة للدّور الَّذي يشغلونه، ومن خلال طرح مجموعة من الأسئلة موجّهة إلى الرّؤساء المباشرين حول أسباب هذا الخلل والَّذي أثّر بشكلٍ مباشر على الأداء العام، تبيَّن للباحث أنَّ من أهم الأسباب الرّئيسة لذلك يعود للنقص في المهارات والخبرات لدى الأفراد العاملين النَّاتجة عن قلّة الدّورات التَّدريبيّة، وقلّة التّنسيق والتّعاون بين الإدارات الدَّاخليّة، بالإضافة إلى ضعف التّحفيز المادي والمعنوي للعاملين في الجامعة محل الدّراسة؛ ومن خلال المراجعة الأدبيّة الَّتي قام بها الباحث لاحظ إمكانيّة تحسين أداء العاملين ورفع الكفاءة والفاعليّة لديهم، من خلال عمليّة شاملة مخطط لها هادفة إلى تغيير وتطوير وتنمية العاملين، بالإضافة إلى العمل على تطوير الهياكل التَّنظيميّة والتّكنولوجيا المستخدمة، والَّتي تتجسد جميعها في عمليّة التَّطوير التَّنظيمي؛ وبناءً عليه يمكن صياغة مشكلة الدّراسة بالتّساؤل الرّئيس الآتي:

**ما تأثير عمليّة التَّطوير التَّنظيمي على أداء العاملين في جامعة تشرين؟**

وينبثق من هذا التّساؤل؛ التّساؤلات الفرعيّة الآتية:

1) ما تأثير عمليّة التَّطوير التّنظيمي على جودة العمل المنجز في جامعة تشرين؟
2) ما تأثير عمليّة التَّطوير التّنظيمي على كميّة العمل المنجز في جامعة تشرين؟
3) ما تأثير عمليّة التَّطوير التّنظيمي على الالتزام لدى العاملين في جامعة تشرين؟

## أهميّة البحث وأهدافه:

### 1 أهميّة البحث Research's Importance:

**الأهميّة من النَّاحية النَّظريّة:** تنبع أهميّة البحث من النَّاحية النَّظريّة من كونها تتطرّق إلى موضوعين أساسين ومهمّين وهما، عمليّة التّطوير التَّنظيمي وأداء العاملين؛ لما لهما من دور في تحقيق قيمة مضافة للجامعة محل الدّراسة، بالإضافة إلى تبيان الدَّور المفترض لعمليّة التّطوير التَّنظيمي في تحسين الأداء في القطاع المبحوث؛ كما تتمثَّل الأهميّة النّظريّة للبحث في تقديم إطار نظري للمكتبة العربيّة حول الموضوع المدروس وأبعاده.

**الأهميّة من النَّاحية العمليَّة:** تنبع الأهميّة العمليَّة للبحث انطلاقاً من أهميّة القطاع المبحوث وهو قطاع التَّعليم العالي، والَّذي يعدُّ من القطاعات الحيويَّة الهامَّة؛ بالإضافة إلى أنَّهُ من المتوقّع أن تصل هذه الدّراسة إلى نتائج تمكّن الجامعة محل الدّراسة من تفعيل دور عمليّة التّطوير التَّنظيمي في تحسين أداء العاملين مستقبلاً.

### 2 أهداف البحث Research's Objectives:

1) تحديد تأثير عمليّة التَّطوير التّنظيمي على جودة العمل المنجز في جامعة تشرين.
2) تحديد تأثير عمليّة التَّطوير التّنظيمي على كميّة العمل المنجز في جامعة تشرين.
3) تحديد تأثير عمليّة التَّطوير التّنظيمي على الالتزام لدى العاملين في جامعة تشرين.

### فرضيَّات البحث Research's Hypotheses:

**الفرضيّة الرّئيسة:**

**يوجد تأثير معنوي لعمليّة التَّطوير التَّنظيمي على أداء العاملين في جامعة تشرين.**

وينبثق من هذه الفرضيّة؛ الفرضيَّات الفرعيَّة الآتية:

**الفرضيّة الفرعيَّة الأولى:** يوجد تأثير معنوي لعمليّة التَّطوير التّنظيمي على جودة العمل المنجز في جامعة تشرين.

**الفرضيّة الفرعيَّة الثَّانية:** يوجد تأثير معنوي لعمليّة التَّطوير التّنظيمي على كميّة العمل المنجز في جامعة تشرين.

**الفرضيّة الفرعيَّة الثَّالثة:** يوجد تأثير معنوي لعمليّة التَّطوير التّنظيمي على الالتزام لدى العاملين في جامعة تشرين.

## منهجيّة البحث:

اعتمد الباحث في هذه الدّراسة على المقاربة الاستنباطيَّة كمنهج عام للتّفكير، حيث قام بوضع الفرضيَّات وتمَّ الانتقال من العام إلى الخاص، كما اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التّحليلي كمنهج عام للبحث، من خلال الرّجوع إلى المصادر والدّوريَّات الَّتي تناولت المفاهيم والعناصر الَّتي تضمنتها الدّراسة، عن طريقه قيامه بمراجعة أدبيّة للعديد من المقالات العلميّة؛ وذلك من أجل توصيف متغيّرات البحث وتحليلها اعتماداً على البيانات الأوليّة الَّتي تمَّ جمعها، بالإضافة الى البيانات الثَّانويّة المتوفّرة، وقد اعتمد الباحث على أسلوب العينة الميسرة في توزيع استبانة الدّراسة، إذ تمَّ توزيع الاستبانة على (72) مبحوث استرد منها (63)، وكانت (11) غير صالحة للتّحليل، أمَّا بالنّسبة لمجتمع البحث فتكوَّن من الإدارة العليا والوسطى في رئاسة الجامعة (الأكاديميّون الذين يشغلون مناصب إداريّة، والإداريّون)، والإدارة العليا والوسطى في الكليَّات والمعاهد التَّابعة لوزارة التّعليم العالي والبحث العلمي في جامعة تشرين، إذ تمثَّلت هذه الإدارة في الكليَّات بكل من (عميد الكليّة، نائب عميد الكليّة للشؤون الإداريّة وشؤون الطّلاب، ورئيس الدّائرة)، أمَّا في

المعاهد فتمثَّلت بكل من (مدير معهد، نائب مدير المعهد، وأمين المعهد). ومن ثمَّ تمَّ الاعتماد على برنامج التَّحليل الإحصائي (SPSS)، كأداة لتحليل البيانات المتوافرة.

**حدود البحث Scope/Limitation of Research:**

1 **الحدود المكانيَّة**: جامعة تشرين.

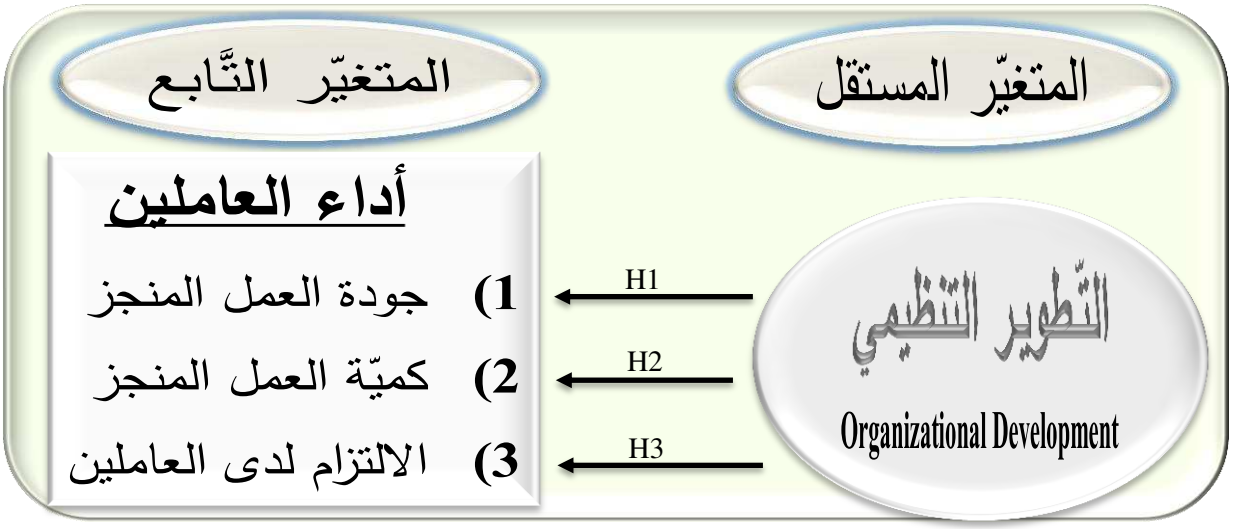
2 **الحدود الزّمانيَّة**: 2022.

**متغيّرات البحث Research's Variables:**

1 **المتغيّر المستقل** (Independent Variable): عمليّة التَّطوير التَّنظيمي.

2 **المتغيّر التَّابع** (Dependent Variable): أداء العاملين (جودة العمل المنجز، كميّة العمل المنجز، الالتزام لدى العاملين).

**أنموذج البحث Research's Model:**




**الشّكل رقم (1) أنموذج الدّراسة المقترح**

**المصدر: من إعداد الباحث**

**ا**

**لإطار النّظري للبحث:**

تسعى منظَّمات الأعمال بصفةٍ عامّة والمؤسَّسات التَّعليميّة بصفةٍ خاصّة، لتحقيق التَّميُّز في عملها الأكاديمي والإداري، معتمدةً في ذلك على موردها البشري الَّذي يمتلك القدرة والرّغبة في العمل بالإضافة إلى المشاركة الفاعلة في كافة الأنشطة، باعتبارهِ العنصر المؤثّر في كافة مستويات الأداء؛ بما يسهم في تعظيم مخرجاتها الإنتاجيّة أو الخدميّة، إذ يتوجّب على هذه المؤسّسات الاعتماد وبشكلٍ أساس في بناء موردها البشري على اتباع أساليب عديدة وحديثة في الإدارة ومن بينها عمليّة التَّطوير التَّنظيمي لهذا المورد؛ لما لهذه العمليّة من دور في تغيير وتطوير وتنمية الموارد البشريّة، وتعظيم الكفاءة والفاعليّة التَّنظيميّة لها.

**التَّطوير التَّنظيمي Organizational Development**

يعدُّ التَّطوير التّنظيمي من التّطبيقات الهامّة لعلم السّلوك التّنظيمي وسمة أساسيّة للمنظَّمات النّاجحة، إذ يتم هذا التَّطوير بالتّغييرات المخطط لها في المنظَّمات بما يتماشى مع سرعة التّغيُّر الحاصل سواء في البيئة الدّاخليّة؛ ممثّلةً في طبيعة المنظَّمة، العاملين لديها، مناخها، هيكلها التَّنظيمي، الأساليب والإجراءات المتبعة في تحقيق الأهداف،

والأساليب المعتمدة في معالجة المشاكل المقترنة بالأفراد والعمل، والبيئة الخارجيّة ممثّلةً بالتّغيُّرات السّياسيّة والاقتصاديّة والاجتماعيّة والتّكنولوجيّة ...إلخ؛ مما يتطلّب إدارة ناجحة في هذه المنظَّمات تتفهّم أثر هذه المتغيّرات على أدائها، وتجيد التّخطيط المناسب لإحداث التّغيير وإنجاحه والتّكيُّف معه (Mohammad, 2020, p98).

يُعرّف (Cummings & Worley, 2009, p2) **التَّطوير التّنظيمي** على أنَّهُ: عمليّة مخطط لها تهدف إلى تغيير وتطوير وتنمية العاملين، عن طريق التّأثير في قيمهم ومهاراتهم وأنماط سلوكهم، إضافةً إلى العمل على تغيير التّكنولوجيا المستعملة والهياكل التّنظيميّة؛ بهدف تحسين قدرة المنظَّمة على حل المشكلات والتّعامل مع التّغيُّرات؛ بما يسهم في تحسين وتعزيز الاستراتيجيّات والهياكل والعمليّات الّتي تؤدي إلى زيادة فاعليّة التّنظيم. هذا ويرتكز التّطوير التّنظيمي على التّطبيق المنظّم المبني على علم المعرفة السّلوكيّة ويهدف إلى التّطوير المخطط لتعزيز الاستراتيجيّات التّنظيميّة والعمليّات لتحسين فاعليّة المنظَّمة، وينصب على الأجل الطّويل لتطوير أسلوب حل المشاكل في المنظَّمة ولتجديد عمليّاتها، وخاصّةً من خلال التّشخيص والإدارة الفاعلة والجماعيّة لثقافة المنظَّمة، مع تشديد على عمل الفريق والعلاقات المتبادلة بين الجماعات، وذلك بمعاونة الاستشاريين وباستخدام التّكنولوجيا والنّظريّات الخاصّة بالعلوم السّلوكيّة التّطبيقيّة (Laboze, 2017, p84-85). ومن وجهة نظر (Mclean, 2006, p9) فإنَّ **التَّطوير التّنظيمي** هو: أي نشاط أو عمليّة تقوم على أساس العلوم السّلوكيّة سواء كانت في البداية أو على المدى الطّويل، وتهدف إلى تعزيز كل من (القدرة التّنظيميّة، المعرفة، الخبرة، الإنتاجيّة، الرّضا، الدّخل، العلاقات مع الآخرين)؛ بما يسهم في تحقيق النّتائج المرجوة سواء كانت مكاسب شخصيّة أو جماعيّة، أو لصالح المنظَّمة، أو لصالح المجتمع ككل.

**أهداف التَّطوير التّنظيمي Organizational Development Objectives:**

يهدف التَّطوير التّنظيمي إلى الآتي (Rolla & Hosh, 2016, p48):

**1)** زيادة مقدرة المنظَّمة على التّعاون والتّكيُّف مع البيئة المحيطة بها، وتحسين قدرتها على البقاء والنّمو.

**2)** مساعدة الأفراد على تشخيص مشكلاتهم وتحفيزهم لإحداث التّغيير والتّطوير المطلوب.

**3)** تشجيع الأفراد العاملين على تحقيق الأهداف التّنظيميّة، وتحقيق الرّضا الوظيفي لهم.

**4)** الكشف عن الصّراع؛ بهدف إدارتهِ وتوجيه بشكلٍ يخدم المنظَّمة.

**5)** زيادة مقدرة المنظَّمة على التّعاون بين مختلف المجموعات المتخصصة؛ من أجل إنجاز الأهداف العامّة للمنظَّمة.

**6)** يساعد التَّطوير التّنظيمي على تحسين الفاعليّة التّنظيميّة؛ من خلال اكساب أعضاء المنظَّمة المهارات والمعرفة اللازمة، وزيادة قدرات المنظَّمة على حل مشاكلها (Cummings & Worley, 2009, p3).

**الأداء Performance:**

يُعرّف **الأداء** على أنَّهُ: المستوى الَّذي يحققه الفرد العامل عند قيامهِ بعملهِ، من حيث كميّة وجودة العمل المقدّمة من طرفه؛ كما أنَّهُ محصلة سلسلة من النّشاطات المرتبطة بوظيفة أو قسم أو دائرة، الَّتي يقوم بها الموظّف أو المدير لتحقيق هدف معيّن (Maneh, 2015, p208). ومن جهةٍ أخرى يشير **الأداء** إلى التزام العامل أو الموظَّف بمتطلَّبات الوظيفة الَّتي أُسندت إليه مهامها من حيث الالتزام بمواعيد الدّوام الرّسمي في الحضور والانصراف، والالتزام بمهام وواجبات الوظيفة، بالإضافة إلى الالتزام بالآداب والأخلاق الجيّدة داخل المنظَّمة، وتحملهِ للأعباء والمسؤوليّات الملقاة على عاتقهِ (Al-Anazi, 2004, p32). ومن وجهة نظرٍ أخرى فإنَّ **الأداء** يُعرّف على أنَّهُ: قدرة الشّركة على تحقيق الأهداف أو الإنجاز المحتمل بما يتعلَّق بالخصائص المهمّة لمنظّمة ما؛ كما أنَّهُ يتحدد من خلال مجموعة متعددة من المعايير ومنها: الكفاءة، الفاعليّة، الجودة، الإنتاجيّة، الابتكار، والرّبحيّة، ...إلخ (Ghalem, *et al.,* 2015). كما

يشير الأداء إلى الفوائد الَّتي تستمدها المنظَّمة من الموظّف في فترة زمنيّة معيّنة، إذ أنَّهُ وسيلة لتحقيق الأهداف والغايات للمنظَّمات (Kasaya & Munjuri,2018 ,p833).

**عناصر الأداء الوظيفي Elements of Occupational Performance:**

يتضمَّن الأداء الوظيفي مجموعة من العناصر؛ ومن أهمّها الآتي (Al-shanti, 2006):

**1) المعرفة بمتطلَّبات الوظيفة:** وتشمل المعارف العامّة والمهارات الفنيّة والمهنيّة والخلقيّة العامّة عن الوظيفة، والمجالات المرتبطة بها.

**2) نوعيّة العمل:** وتتمثَّل في مدى ما يدركهُ الفرد عن عملهِ الَّذي يقوم بهِ، وما يمتلكهُ من رغبة ومهارات فنيّة وبراعة وقدرة على التّنظيم، وتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء.

**3) كميّة العمل المنجز:** أي مقدار العمل الَّذي يستطيع العامل أو الموظّف إنجازهُ في الظّروف العاديّة للعمل، ومقدار سرعة هذا الإنجاز.

**4) المثابرة والوثوق:** وتشمل الجديّة والتّفاني في العمل، وقدرة الموظّف على تحمل مسؤوليّة العمل وإنجاز الأعمال في أوقاتها المحددة، ومدى حاجة هذا الموظّف للإرشاد والتّوجيه من قبل المشرفين، وتقييم نتائج عملهِ.

**مكوّنات الأداء Components of Performance:**

**1) الكفاءة Efficiency:** يُقصد بها العمل بأيّة صورة دون وجود فاقد في الموارد سواء كانت هذه الموارد بشريّة، ماديّة، ماليّة، معلوماتيّة؛ لذلك فالإدارة النَّاجحة هي الَّتي تتجنب المواقف الَّتي تؤدي إلى ضياع موارد المؤسّسة.

**2) الفاعليّة Effectiveness:** تشير الفاعليّة إلى مدى تحقيق الأهداف المرغوبة من استخدام الموارد، وإدارتها بشكلٍ جيّد.

**3) الإنتاجيّة Productivities:** يُشير هذا المصطلح إلى قدرة المشروع على تحقيق أكبر قدر ممكن من الأهداف المطلوبة باستخدام أقل موارد ممكنة؛ فالمشروع الَّذي يحقق أهدافهُ هو مشروع فعَّال، بالإضافة إلى أنَّ المشروع الَّذي يستخدم أقل موارد ممكنة هو مشروع كفء؛ وإذا تحقق الأثنين معاً (الكفاءة والفاعليّة) فإنَّ المشروع منتج.

**4) الأهداف Objectives:** وهي حالات نهائيّة تسعى الإدارة إلى تحقيقها؛ إذ يجب أن تتضمَّن الخطة النَّاجحة قائمة من أهداف تسعى المؤسّسة لتحقيقها، فقد تكون هذه الأهداف استراتيجيّة أو أداء العمل اليومي للمؤسّسة (Kallal, 2018, p32-33).

**علاقة التَّطوير التَّنظيمي بالأداء:**

إنَّ هناك علاقة بين التَّطوير التّنظيمي والأداء الوظيفي، إذ إنَّ الهدف من التَّطوير التّنظيمي هو تحسين الأداء من خلال تطوير مهارات العاملين وقدراتهم، وتلافي العيوب وتطوير طرق وأساليب العمل واستحداث أوضاع تنظيميّة وأساليب إداريّة تحقق للتّنظيم تميّزاً. ويسعى التَّطوير التّنظيمي إلى إجراء تحسينات في المنظور الإنساني باستخدام معارف العلوم السّلوكيّة؛ إذ يعتمد على مبدأ العلاقات الإنسانيّة كوسيلة لرفع كفاءة الأداء، لأنَّ رفع ثقة المرؤوسين بأنفسهم وتفويضهم سلطات إنجاز الأعمال والمهام والعمل على إشباع حاجاتهم ورغباتهم، يجعلهم يقبلون العمل وتزيد معدّلات رضاهم الوظيفي وولائهم وانتمائهم (Khalifa, 2020, p679).

## النَّتائج والمناقشة:

**أداة الدّراسة:** اعتمد الباحث على الاستبانة كأداة لجمع البيانات، مع قيامه بالمقابلات الشّخصيَّة مع عددٍ من أفراد عيّنة البحث، إذ قام بتنظيم استبانة تتناول تأثير عمليّة التَّطوير التّنظيمي على أداء العاملين في جامعة تشرين مكوّنة من (35) عبارة، تمَّ عرضها وتحكيمها من قبل لجنة تحكيم، وقد اعتمد الباحث على مقياس **(Likert)** الخماسي، إذ قابل كل عبارة خمس درجات من الموافقة أو عدمها.

**اختبار ثبات وصدق المقياس:**

قام الباحث باستخدام طريقة ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لحساب ثبات المقاييس المستخدمة في الدّراسة (Ghadir, 2012, p234-246)، إذ تمَّ حساب معامل كرونباخ لحساب جميع عبارات الاستبانة معاً كما هو موضح بالجدول التَّالي رقم (1)؛ وحساب متغيّرات الدّراسة كلٌّ على حدة، إذ بلغت قيمة معامل الثَّبات ألفا كرونباخ الكليَّة 0.954 وهي أكبر من 0.70؛ وهذا يدلّ على أنَّ جميع العبارات تتمتع بثباتٍ جيّد، ولا يوجد ضرورة لحذف أيّة عبارة من العبارات.

**الجدول (1) معامل ألفا كرونباخ لجميع عبارات الاستبانة Reliability Statistics**

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|---|---|
| .954 | 35 |

**المصدر: نتائج التّحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS اصدار 20.**

**معامل ثبات متغيّرات الدّراسة كلٌّ على حدة:**

قام الباحث بحساب معامل الثَّبات ألفا كرونباخ لمتغيّرات الدّراسة كلٌّ على حدة، إذ وجد الباحث من خلال الجدول رقم (2) أنَّ قيمة معامل ألفا كرونباخ للعبارات المستخدمة في قياس كل متغيّر على حدة كانت جميعها أكبر من 0.70؛ وهذا يدلّ على صلاحية البيانات للدّراسة.

**الجدول (2) معامل ألفا كرونباخ لكل متغيّر على حدة Reliability Statistics**

| المتغيّر (Variable) | | Cronbach's Alpha | N of Items |
|---|---|---|---|
| عمليّة التَّطوير التّنظيمي | OD | .860 | 11 |
| جودة العمل المنجز | QW | .790 | 8 |
| كميّة العمل المنجز | UW | .898 | 8 |
| الالتزام لدى العاملين | CE | .764 | 8 |

**المصدر: نتائج التّحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS اصدار 20.**

**مقياس الصّدق (الاتساق الدّاخلي لفقرات الاستبانة):**

ولاختبار صدق محتوى فقرات الاستبانة قام الباحث بدراسة علاقة طرفيات عدّة في الدّراسة مع طرف أساس كالمتوسّط الإجمالي (غدير، 2012، ص247-248). واختبار تلك العلاقات حيث كانت العلاقات النَّاتجة معنويّة أي ذات دلالة إحصائيّة؛ وكان ذلك مؤشراً على صدق المقياس، كما أنَّ $Sig = p = 0.000 < \alpha = 0.01$ احتمال الدّلالة أصغر من مستوى الدّلالة؛ وبذلك يكون الباحث قد تأكّد من صدق وثبات فقرات الاستبانة، وأصبحت الاستبانة صالحة للتّطبيق على عيّنة الدّراسة، والجدول التَّالي رقم (3) يظهر الاتساق الدّاخلي لفقرات الاستبانة.

**الجدول (3) صدق المحتوى Correlations**

| Variables | | OD | QW | UW | CE | PP | M. Total |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| OD | Pearson Correlation | 1 | .937** | .912** | .806** | .935** | .966** |
| | Sig. (2-tailed) | | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 |
| | N | 52 | 52 | 52 | 52 | 52 | 52 |
| QW | Pearson Correlation | .937** | 1 | .918** | .744** | .938** | .950** |
| | Sig. (2-tailed) | .000 | | .000 | .000 | .000 | .000 |
| | N | 52 | 52 | 52 | 52 | 52 | 52 |
| UW | Pearson Correlation | .912** | .918** | 1 | .878** | .984** | .977** |
| | Sig. (2-tailed) | .000 | .000 | | .000 | .000 | .000 |
| | N | 52 | 52 | 52 | 52 | 52 | 52 |
| CE | Pearson Correlation | .806** | .744** | .878** | 1 | .920** | .900** |
| | Sig. (2-tailed) | .000 | .000 | .000 | | .000 | .000 |
| | N | 52 | 52 | 52 | 52 | 52 | 52 |
| PP | Pearson Correlation | .935** | .938** | .984** | .920** | 1 | .995** |
| | Sig. (2-tailed) | .000 | .000 | .000 | .000 | | .000 |
| | N | 52 | 52 | 52 | 52 | 52 | 52 |
| M.Total | Pearson Correlation | .966** | .950** | .977** | .900** | .995** | 1 |
| | Sig. (2-tailed) | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | |
| | N | 52 | 52 | 52 | 52 | 52 | 52 |

****. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).**

**المصدر: نتائج التّحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS اصدار 20.**

**اختبار الفرضيَّات:**

**1_ الفرضيّة الفرعيّة الأولى: يوجد تأثير معنوي لعمليّة التَّطوير التّنظيمي على جودة العمل المنجز في جامعة تشرين.**

**ولاختبار الفرضيّة الفرعيّة الأولى؛** قام الباحث بحساب ارتباط بيرسون للعلاقة بين التَّطوير التّنظيمي وجودة العمل المنجز، ومعامل التَّحديد؛ وقد تمَّ إعطاء الرّمز **(OD)** للتَّطوير التّنظيمي، والرّمز **(QW)** لجودة العمل المنجز. إذ تظهر الجداول (4)، (5) ما يلي:

**الجدول (4) تحليل الانحدار البسيط Model Summary**

| Model | R | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
|---|---|---|---|---|
| 1 | .935 | .873 | .871 | .152 |

**الجدول (5) تحليل التّباين ANOVA[a]**

| Model | | Sum of Squares | DF | Mean Square | F | Sig. |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | Regression | 08.008 | 1 | 08.008 | 344.960 | .000[b] |
| | Residual | 01.161 | 50 | 00.023 | | |
| | Total | 09.169 | 51 | | | |

**المصدر: نتائج التّحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS اصدار 20.**

**<u>نتيجة اختبار الفرضيّة الفرعيّة الأولى:</u>**

هناك علاقة معنويّة بين التَّطوير التّنظيمي وجودة العمل المنجز، إذ أظهر الجدول رقم (5) أنَّ قيمة احتمال الدّلالة (Sig=0.00) أصغر من مستوى الدّلالة (0.05)؛ **وبالتَّالي فإنَّ الباحث يرفض فرضيّة العدم الَّتي تنص على عدم وجود علاقة معنويّة بين التَّطوير التّنظيمي وجودة العمل المنجز؛ ويقبل الفرضيّة البديلة الَّتي تقول بوجود علاقة معنويّة بين المتغيّرين في جامعة تشرين.** كما أظهر الجدول رقم (4)، أنَّ معامل الارتباط بيرسون (Pearson) بلغ $R$ = 0.935؛ وهو يدلّ على ارتباط طردي وقوي جدّاً بين المتغيّرين، في حين بلغت قيمة معامل التَّحديد $R^2$ 0.873 ؛ وهو يدلّ على أنَّ 87.3% من التّغيُّرات في جودة العمل المنجز تتبع للتغيُّرات في عمليّة التَّطوير التّنظيمي؛ مما يعني أنَّ هناك تأثيراً لعمليّة التَّطوير التّنظيمي على جودة العمل المنجز في جامعة تشرين.

**2_ <u>الفرضيّة الفرعيّة الثَّانيّة</u>: يوجد تأثير معنوي لعمليّة التَّطوير التّنظيمي على كميّة العمل المنجز في جامعة تشرين.**

**ولاختبار الفرضيّة الفرعيّة الثَّانية للفرضيّة الرّئيسة،** قام الباحث بحساب ارتباط بيرسون للعلاقة بين التَّطوير التّنظيمي وكميّة العمل المنجز، ومعامل التَّحديد. وقد تمَّ إعطاء الرّمز **(UW)** لكميّة العمل المنجز. إذ تظهر الجداول (6)، (7) ما يلي:

**الجدول (6) تحليل الانحدار البسيط Model Summary**

| Model | R | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
|---|---|---|---|---|
| 1 | .938 | .879 | .877 | .149 |

**الجدول (7) تحليل التّباين ANOVA[a]**

| Model | | Sum of Squares | DF | Mean Square | F | Sig. |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | Regression | 08.061 | 1 | 08.061 | 363.744 | .000[b] |
| | Residual | 01.108 | 50 | 00.022 | | |

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | Total | 09.169 | 51 | | | |

**المصدر: نتائج التّحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS اصدار 20.**

**نتيجة اختبار الفرضيّة الفرعيّة الثَّانية:**

هناك علاقة معنويَّة بين التَّطوير التّنظيمي وكميّة العمل المنجز، إذ أظهر الجدول (7) أنَّ قيمة احتمال الدّلالة (Sig=0.00) أصغر من مستوى الدّلالة (0.05)؛ **وبالتَّالي فإنَّ الباحث يرفض فرضيّة العدم الَّتي تنص على عدم وجود علاقة معنويّة بين التَّطوير التّنظيمي وكميّة العمل المنجز في جامعة تشرين؛ ويقبل الفرضيّة البديلة الَّتي تقول بوجود علاقة معنويّة بين المتغيّرين.** كما أظهر الجدول رقم (6) أنَّ معامل الارتباط بيرسون (Pearson) بلغ $R = 0.938$؛ وهو يدلّ على ارتباط طردي وقوي جدّاً بين المتغيّرين محل الدّراسة، في حين بلغ معامل التّحديد $R^2$ 0.879 ؛ وهذا يدلّ على أنَّ 87.9% من التّغيُّرات في كميّة العمل المنجز تتبع للتغيُّرات في عمليّة التَّطوير التّنظيمي وما تبقى يعود لعوامل أخرى لم تكن مأخوذة في الحسبان؛ مما يعني أنَّ هناك تأثيراً معنويّاً لعمليّة التَّطوير التّنظيمي على كميّة العمل المنجز في الجامعة محل الدّراسة.

**3_ الفرضيّة الفرعيّة الثَّالثة: يوجد تأثير معنوي لعمليّة التَّطوير التّنظيمي على الالتزام لدى العاملين في جامعة تشرين.**

**ولاختبار الفرضيّة الفرعيّة الثَّالثة للفرضيّة الرّئيسة،** قام الباحث بحساب ارتباط بيرسون للعلاقة بين التَّطوير التّنظيمي والالتزام لدى العاملين، ومعامل التَّحديد. وقد تمَّ إعطاء الرّمز **(CE)** للالتزام لدى العاملين. إذ تظهر الجداول (8)، (9) ما يلي:

**الجدول (8) تحليل الانحدار البسيط Model Summary**

| Model | R | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
|---|---|---|---|---|
| 1 | .984 | .969 | .969 | .075 |

**المصدر: نتائج التّحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS اصدار 20.**

**الجدول (9) تحليل التّباين[a] ANOVA**

| Model | | Sum of Squares | DF | Mean Square | F | Sig. |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | Regression | 8.886 | 1 | 8.886 | 1571.010 | .000[b] |
| | Residual | 0.283 | 50 | 0.006 | | |
| | Total | 9.169 | 51 | | | |

a. Dependent Variable: **CE**

**نتيجة اختبار الفرضيّة الفرعيّة الثَّالثة:**

هناك علاقة معنويّة بين التَّطوير التّنظيمي والالتزام لدى العاملين، إذ أظهر الجدول السَّابق رقم (9) أنَّ $Sig = p = 0.000 < \alpha = 0.05$ قيمة احتمال الدلالة أصغر من مستوى الدلالة 0.05؛ **وبالتَّالي فإنَّ الباحث يرفض فرضيّة العدم الَّتي تنص على عدم وجود علاقة معنويّة بين التَّطوير التّنظيمي والالتزام لدى العاملين في جامعة تشرين؛ ويقبل الفرضيّة البديلة الَّتي تقول بوجود علاقة معنويّة بين المتغيّرين.** كما أظهر الجدول رقم (8)، أنَّ معامل الارتباط بيرسون بلغ $R = 0.984$؛ وهو يدلّ على ارتباط طردي وقوي جدّاً بين المتغيّرين، في حين بلغ معامل التّحديد 0.969 $R^2$ ؛ وهو يدلّ على أنَّ 96.9% من التّغيُّرات في الالتزام لدى العاملين تتبع للتغيُّرات في عمليّة

التَّطوير التّنظيمي؛ مما يعني أنَّ هناك تأثيراً معنويّاً لعمليّة التَّطوير التّنظيمي على الالتزام لدى العاملين في الجامعة محل الدّراسة.

**اختبار الفرضيّة الرّئيسة: يوجد تأثير معنوي لعمليّة التَّطوير التّنظيمي على أداء العاملين في جامعة تشرين.**

**ولاختبار الفرضيّة الرّئيسة،** قام الباحث بحساب معامل ارتباط بيرسون للعلاقة بين التَّطوير التّنظيمي وأداء العاملين، ومعامل التَّحديد. وقد تمَّ إعطاء الرّمز **(PP)** لأداء العاملين. إذ تظهر الجداول (10)، (11)، (12) الآتي:

**الجدول (10) معامل ارتباط بيرسون بين التَّطوير التّنظيمي وأداء العاملين Correlations**

| | | OD | PP |
|---|---|---|---|
| OD | Pearson Correlation | 1 | .920** |
| | Sig. (2-tailed) | | .000 |
| | N | 52 | 52 |
| PP | Pearson Correlation | .920** | 1 |
| | Sig. (2-tailed) | .000 | |
| | N | 52 | 52 |

**المصدر: نتائج التّحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS اصدار 20.**

**الجدول (11) تحليل الانحدار البسيط Model Summary**

| Model | R | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
|---|---|---|---|---|
| 1 | .920 | .847 | .844 | .168 |

**الجدول (12) تحليل التّباين ANOVA[a]**

| Model | | Sum of Squares | df | Mean Square | F | Sig. |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | Regression | 7.766 | 1 | 7.766 | 276.681 | .000[b] |
| | Residual | 1.403 | 50 | 0.028 | | |
| | Total | 9.169 | 51 | | | |

**المصدر: نتائج التّحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS اصدار 20.**

**نتيجة اختبار الفرضيّة الرّئيسة:**

هناك علاقة معنويّة بين التَّطوير التّنظيمي وأداء العاملين في الجامعة محل الدّراسة؛ إذ أظهر الجدول السَّابق رقم (12) أنَّ $Sig = p = 0.000 < \alpha = 0.05$ قيمة احتمال الدلالة أصغر من مستوى الدلالة 0.05؛ **وبالتَّالي فإنَّ الباحث يرفض فرضيّة العدم الَّتي تنص على عدم وجود علاقة معنويّة بين التَّطوير التّنظيمي وأداء العاملين في جامعة تشرين؛ ويقبل الفرضيّة البديلة الَّتي تقول بوجود علاقة معنويّة بين المتغيّرين في الجامعة محل الدّراسة.** كما أظهر الجدول رقم (10)، أنَّ معامل الارتباط بيرسون بلغ $R = 0.920$؛ وهو يدلّ على ارتباط طردي وقوي جدّاً بين المتغيّرين، في حين أظهر الجدول (11) أنَّ معامل التّحديد بلغ قيمة وقدرها $R^2 = 0.847$؛ وهو يدلّ على أنَّ 84.7% من التّغيُّرات في أداء العاملين تتبع للتغيُّرات في عمليّة التَّطوير التّنظيمي وما تبقى يعود لعوامل لم تكن مأخوذة في الحسبان؛ مما يعني أنَّ هناك تأثيراً معنويّاً لعمليّة التَّطوير التّنظيمي على أداء العاملين في الجامعة محل الدّراسة.

ويظهر الجدول الآتي رقم (13)، متوسّط إجابات أفراد العيّنة لكل متغيّر من متغيّرات الدّراسة:

**الجدول (13) متوسّط إجابات أفراد العيّنة لكل متغيّر Descriptive Statistics**

| المتغيّر (Variable) | | N | Mean | Std. Deviation | t | Sig |
|---|---|---|---|---|---|---|
| التَّطوير التّنظيمي | OD | 52 | 3.584 | .493 | 52.372 | .000 |
| جودة العمل المنجز | QW | 52 | 3.606 | .446 | 58.322 | .000 |
| كميّة العمل المنجز | UW | 52 | 3.481 | .464 | 54.094 | .000 |
| الالتزام لدى العاملين | CE | 52 | 3.642 | .432 | 60.845 | .000 |
| أداء العاملين | PP | 52 | 3.576 | .424 | 60.818 | .000 |

**المصدر: نتائج التّحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS اصدار 20.**

## الاستنتاجات والتّوصيات:

- **الاستنتاجات:** من خلال الدّراسة الميدانيّة وفي ضوء اختبار الفرضيَّات؛ توصّل الباحث إلى الاستنتاجات الآتية:

**1_** هناك علاقة إيجابيَّة ومعنويّة بين التَّطوير التّنظيمي وأداء العاملين في جامعة تشرين، إذ كان الارتباط بين المتغيّر المستقل والمتغيّر التَّابع ارتباط طردي وقوي جدّاً، وبلغت قيمتهُ ($R = 0.920$)؛ في حين بلغت قيمة معامل التَّحديد (84.7%)؛ وهذا يظهر أنَّ هناك دوراً وتأثيراً معنويّاً لعمليّة التَّطوير التّنظيمي على أداء العاملين في جامعة تشرين.

**2_** تبيَّن من خلال الدّراسة الميدانيَّة، أنَّ عمليّة التَّطوير التّنظيمي مطبقة إلى حدٍّ مقبول بمتوسّط وقدرهُ (3.584)؛ وهذا يظهر نوعاً من الاهتمام من قبل الجامعة محل الدّراسة بتوضيح التّعليمات والأنظمة واللوائح الواجب اتباعها من قبل العاملين لإنجاز العمل، وتدريبهم في مجال البرمجيَّات والتّقنيَّات، بالإضافة إلى الاعتماد ولو بشكلٍ جزئي على فرق العمل في سبيل تنفيذ برامج التّغيير.

**3_** تبيَّن من خلال الدّراسة الميدانيَّة، أنَّ أداء العاملين المتعلّق بجودة العمل المنجز، هو مطبق إلى حدٍّ مقبول وبمتوسّط وقدرهُ (3.606)؛ وهذا يظهر نوعاً من الاهتمام من قبل الجامعة محل الدّراسة بمتابعة العاملين لديها لإنجاز الأعمال المطلوبة منهم في الوقت المحدد، بالإضافة إلى سعي الإدارة لتأمين ما يلزم من إمكانات تقنيّة؛ وذلك ضمن الإمكانيَّات الماديّة المتاحة.

**4_** تبيَّن من خلال الدّراسة الميدانيَّة، أنَّ أداء العاملين المتعلّق بكميّة العمل المنجز، هو مطبق إلى حدٍّ مقبول وبمتوسّط وقدرهُ (3.481)؛ وهذا يظهر نوعاً من الاهتمام من قبل الجامعة محل الدّراسة بضرورة امتلاك العاملين لديها القدرة على حل المشكلات والمعوّقات الَّتي تعترض أداء عملهم، بالإضافة إلى ضرورة امتلاكهم القدرة على استخدام مهارات الاتصال والتّعامل مع الرّؤساء والعملاء بشكلٍ مناسب.

**5_** تبيَّن من خلال الدّراسة الميدانيَّة، أنَّ أداء العاملين المتعلّق بالالتزام لدى العاملين، هو مطبق إلى حدٍّ مقبول وبمتوسّط وقدرهُ (3.642)؛ وهذا يظهر نوعاً من الاهتمام من قبل الجامعة محل الدّراسة بضرورة إلزام العاملين لديها بالقوانين والسّياسات والإجراءات المعمول بها، والالتزام بأوقات العمل الرّسميّة، بالإضافة إلى الاستعداد ولو بشكلٍ جزئي وفي حالات خاصّة للعمل خارج أوقات العمل الرّسمي.

- **التّوصيات:** في ضوء الاستنتاجات الّتي تمّ التّوصل إليها؛ يوصي الباحث بالآتي:

**1)** زيادة الاهتمام بعمليّة التّطوير التّنظيمي من قبل الجامعة محل الدّراسة؛ وذلك من خلال تقديم المزيد من الدّعم المالي لبرامج التّطوير التّنظيمي، بالإضافة إلى تمكين العاملين ومنحهم صلاحيّات وفق معايير محددة من أجل تحقيق أداء أفضل، وزيادة الدّورات التّدريبيّة في مجال البرمجيّات والتّقنيّات، بالإضافة إلى ضرورة إشراك العاملين بجميع المعلومات المتعلّقة بالعمل؛ لتمكينهم من اتخاذ قرارات مناسبة وصحيحة في بعض المواقف دون الحاجة إلى الرّجوع إلى الإدارة، وزيادة الاعتماد على فرق العمل في تنفيذ برامج التّغيير بكفاءة وفاعليّة، والتّشديد على وضع خطط تطويريّة واستراتيجيّة لمواكبة التّطوُّرات المستقبليّة في العمل.

**2)** زيادة الاهتمام من قبل الجامعة محل الدّراسة بمستوى أداء العاملين المتعلّق بجودة العمل المنجز؛ ويكون ذلك من خلال خلق ثقافة مشجعة على العمل، ورفع مستوى الإمكانات والقدرات لدى العاملين بما يسهم بإنجاز الأعمال المطلوبة منهم في الوقت المحدد وبالسّرعة المناسبة، بالإضافة إلى زيادة الاهتمام من قبل الإدارة في الجامعة بتوفير الإمكانات التّقنيّة والماديّة الكافية واللازمة للعمل؛ بحيث يتطابق الأداء الفعلي للعاملين في الجامعة مع الأداء المخطط لهُ مسبقاً.

**3)** زيادة الاهتمام من قبل الجامعة محل الدّراسة بمستوى أداء العاملين المتعلّق بكميّة العمل المنجز؛ ويكون ذلك من خلال التّركيز على زيادة المعرفة للعاملين عن (طبيعة الوظيفة الّتي يشغلونها، كيفيّة أداء عملهم للأعمال الموكلة إليهم، سياسات الجامعة المتعلّقة بالعمل)، بالإضافة إلى زيادة الاهتمام من قبل الإدارة في الجامعة بتنمية معرفة العاملين عن المشاكل والمعوّقات الّتي تعترض أداء العمل والحلول المناسبة لها، وإقامة دورات تدريبيّة متخصصة للعاملين تتعلّق بتنمية وتطوير مهارات التّواصل والتّعامل مع الرّؤساء والعملاء بشكلٍ مناسب.

**4)** زيادة الاهتمام من قبل الجامعة محل الدّراسة بمستوى الأداء المتعلّق بالالتزام لدى العاملين؛ ويكون ذلك من خلال تنمية الشّعور بالانتماء الوظيفي للعاملين إلى المكان الّذي يعملون بهِ، وتعزيز الثّقافة التّنظيميّة الّتي تشجع العاملين على الالتزام بـ (أوقات العمل الرّسميّة، القوانين والسّياسات والإجراءات المعمول بها في الجامعة، والاستعداد للعمل خارج أوقات العمل الرّسميّة إذا تطلّبت الحاجة ذلك).

## References:


***1)*** ABU JLEIDA, S. *The Impact of Human Resources Management Strategies on the Performance of Workers in Libyan Telecommunications Companies*, An Unpublished Master's thesis, Department of Business Administration, College of Business, Middle East University, Amman: Jordan, 2018.

***2)*** Al-ANAZI, M. *Organizational Change and its Relationship to the Performance of Workers (A Survey on Workers in the Riyadh Traffic Department),* An Unpublished Master's thesis, Naif Arab University for Security Sciences: Saudi Arabia, 2004.

***3)*** Al-SHAMMARI, B.S. *A Proposed Conception for The Organizational Development of Saudi Public Universities in the Light of the Future Plan "Aafaq",* Journal of Educational Sciences, Vol 4(3), pp: 53-109, 2018.

***4)*** Al-SHANTI, M.AB. *The Impact of the Organizational Climate on the Performance of Human Resources (A Field Study on the Ministries of the Palestinian National Authority in the Gaza Strip),* An Unpublished Master's thesis, Department of Business Administration, College of Commerce, The Islamic University: Gaza, 2016.

***5)*** CUMMINGS, TH.G; WORLEY, CH.G. *Organization Development and Change,* USA, University of Southern California, Los Angeles: John Wiley & Sons, Ltd, 2009.

***6)*** GHADIR, B.GH. *The Basic Approach to Data Analysis IBM SPSS Statistic 20 The Mechanism of Using the Program in Conducting Scientific Research through Examples*, Part One, First Edition, Ministry of Information: Syria, 2012.
***7)*** GHALEM, Â; OKAR, CH; CHROQUI, R; ELALAMI, S. *The Characteristics of Performance Management System Within the context of Air Traffic Management System*, Conference: Logistiqua 2015, at: Est Safi, 2015.
***8)*** KALLAL, N. *The Effect of Motivation on Improving the Performance of Employees within the Organization (A Case Study of Algeria Telecom),* An Unpublished Master's thesis, Faculty of Economics, Commerce and Management Sciences, Abd Elhamid Ben Badis University, Mostaganem: Algeria, 2018.
***9)*** KASAYA, M.A; MUNJURI, M.G. *Effect of Employee Involvement on Job Performance in the Medical Research Industry in Kenya*, International Journal of Economics, Commerce and Management, Vol. (VI), No. 5, pp: 826-847, 2018.
***10)*** KHALIFA, M.M. *Organizational Development and its Role in Improving Performance: An Applied Study on Workers in Egyptian Banks*, Vol 11(1), pp: 664-700, 2020.
***11)*** LABOZE, E. *The Role of Administrative Creativity in Achieving Organizational Development (A Sociological Study in Public Sector Institutions in the City of Ouargla - Algeria Telecom - Sonelgaz Company - Directorate of Youth and Sports),* An Unpublished PhD Thesis, Faculty of Humanities and Social Sciences, University of Mohamed Khedir Biskra: Algeria, 2017.
***12)*** MANEH, S. *The Impact of the Strategy of Human Resources Development on the Performance of Individuals in Universities (Case Study: A Sample of Algerian Universities),* An Unpublished PhD Thesis, Faculty of Economics, Commerce and Management Sciences, University of Mohamed Khedir Biskra: Algeria, 2015.
***13)*** MCLEAN, N.G. *(Organization Development (Principles, Processes, Performance)*, USA, San Francisco, Berrett-Koehler Publishers, Inc, 2006.
***14)*** MOHAMMAD, L.SH. *The Role of Knowledge Management in Administrative Reform in Syrian Higher Education Institutions - A Field Study in Syrian Public Universities,* An Unpublished PhD Thesis, Department of Business Administration, Faculty of Economics, Tishreen University: Syria, 2020.
***15)*** MUIRURI, A.N. *Effects of Employee Development on Organizational Performance: A case study of Rift Valley Machinery services limited*. International Academic Journal of Human Resource and Business Administration, Vol. 3, No. 6, pp: 254-270.
***16)*** NAZ, F; AFTAB, J; AWAIS, M. *Impact of Human Resource Management Practices (HRM) on Performance of SMEs in Multan, Pakistan*. International Journal of Management, Accounting and Economics, Vol. 3, No. 11, pp: 699-708, 2016.
***17)*** ROLLA, H; HOSH, N. *The Role of Organizational Development in Improving the Performance of Employees of the Institution - A Field Study in the Cork and Insulating Products Corporation - Jijel* - An Unpublished Master's Thesis, Department of Sociology, Faculty of Humanities and Social Sciences, University of Mohamed Al Siddik Ben Yahya - Jijel: Algeria, 2016.
***18)*** SHAKEEL, S; LODHI, S. *Impact of Training and Development on Employee Performance: A Case of Banking Sector of Pakistan,* Journal of Resources Development and Management, Vol. 14, pp: 22-29, 2015.
***19)*** SOUTA, N. The process of organizational development and its reflection on the performance of workers (a field study on a sample of workers at the Omar Bin Omar Mills

Corporation in Guelma)m An Unpublished PhD Thesis, Faculty of Humanities and Social Sciences - Mohamed Khider University – Biskra: Algeria, 2019.

**الملاحق:**

| ت | الأسئلة الاختصاصيَّة (ضع إشارة √ تحت الخيار المناسب) | غير موافق بشدة | غير موافق | محايد | موافق | موافق بشدة |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| **عمليّة التَّطوير التّنظيمي** | | | | | | |
| 1 | توضح الجامعة للعاملين لديها، التّعليمات الواجب اتباعها لإنجاز العمل. | | | | | |
| 2 | تدرّب الجامعة عامليها في مجال البرمجيَّات والتّقنيَّات. | | | | | |
| 3 | تفوّض إدارة الجامعة الصّلاحيَّات إلى المستويات الإداريّة المختلفة. | | | | | |
| 4 | يوجد في الجامعة تخطيط متواصل؛ لمواكبة التّطوُّرات المستقبليّة. | | | | | |
| 5 | تخصص الجامعة جزء من ميزانيَّتها؛ لتطوير أداء العاملين لديها. | | | | | |
| 6 | تستخدم الجامعة أسلوب فرق العمل في تنفيذ برامج التّغيير بكفاءة وفاعليّة. | | | | | |
| 7 | توضح الجامعة العلاقات بين جميع أقسامها؛ من خلال لوائح مكتوبة. | | | | | |
| 8 | يوجد في الجامعة أنظمة ولوائح يتم العمل بها؛ في تنفيذ المهام الوظيفيّة. | | | | | |
| 9 | تحرص الجامعة على تقديم الحوافز الماديّة والمعنويّة للعاملين لديها. | | | | | |
| 10 | يتمتع الهيكل التّنظيمي للجامعة بمرونة؛ تسهم في تسهيل أداء كافة العمليَّات الإداريّة. | | | | | |
| 11 | تهتم الجامعة بتشكيل فرق العمل؛ كأسلوب لاقتراح الأفكار ووضع الحلول المناسبة. | | | | | |
| **الأداء** | | | | | | |

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| **جودة العمل المنجز** | | | | | | |
| 12 | يقوم العاملون في الجامعة بإنجاز الأعمال المطلوبة في الوقت المحدد. | | | | | |
| 13 | يحرص العاملون في الجامعة على إتمام الأعمال الموكلة إليهم بالسّرعة المناسبة. | | | | | |
| 14 | يحافظ العاملون في الجامعة على استغلال الوقت أثناء العمل بشكلٍ مناسب، وعدم ضياعه بأعمال غير مفيدة. | | | | | |
| 15 | يتناسب حجم العمل المنجز يوميّاً في الجامعة، مع قدرات العاملين وإمكاناتهم. | | | | | |
| 16 | يخطط العاملون في الجامعة، تخطيطاً جيّداً للأعمال قبل تنفيذها. | | | | | |
| 17 | يمتلك العاملون في الجامعة القدرة على ترتيب الأولويّات في العمل. | | | | | |
| 18 | تسهم الإدارة في الجامعة بتوفير ما يلزم من إمكانات تقنيّة؛ لإنجاز العمل بالشّكل المطلوب. | | | | | |
| 19 | يتطابق الأداء الفعلي للعاملين في الجامعة، مع الأداء المخطط لهُ مسبقاً. | | | | | |
| **كميّة العمل المنجز** | | | | | | |
| 20 | يمتلك العاملون في الجامعة المعرفة الكافية عن كيفيّة أداء عملهم، وعن طبيعة الوظيفة الَّتي يعملون بها. | | | | | |
| 21 | يمتلك العاملون في الجامعة المعرفة التّامة بسياسات الجامعة المتعلّقة بالعمل. | | | | | |
| 22 | يمتلك العاملون في الجامعة القدرة على حل المشكلات والمعوّقات الَّتي تعترض أداء عملهم. | | | | | |
| 23 | يمتلك العاملون في الجامعة القدرة على استخدام مهارات الاتصال، والتّعامل مع **الرّؤساء والعملاء** بشكلٍ مناسب. | | | | | |
| 24 | يتناسب حجم العمل المنجز في الجامعة، مع إمكانيَّات وقدرات الأفراد العاملين لديها. | | | | | |
| 25 | يؤدي العاملون في الجامعة الواجبات والأعمال، دون الحاجة إلى الإشراف والمتابعة المباشرة والمستمرة من قبل المشرفين. | | | | | |
| 26 | يستطيع العاملون في الجامعة التّكيُّف والتّأقلم، مع أيّة تغيُّرات قد تطرأ في الجامعة. | | | | | |
| 27 | يبذل العاملون في الجامعة جهوداً استثنائيّة؛ عندما تتطلَّب | | | | | |

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | ضغوط العمل ذلك. | | | | | |
| **الالتزام لدى العاملين** | | | | | | |
| 28 | يلتزم العاملون في الجامعة، بأوقات العمل الرّسميّة. | | | | | |
| 29 | يلتزم العاملون في الجامعة بالقوانين والسّياسات والإجراءات المعمول بها في الجامعة. | | | | | |
| 30 | يحرص العاملون في الجامعة على اتباع القيم والسّلوكيَّات المشجعة على تميّز العمل. | | | | | |
| 31 | يمتلك العاملون في الجامعة الاستعداد للعمل خارج أوقات العمل الرّسمي؛ لإنجاز الأعمال المطلوبة منهم. | | | | | |
| 32 | يتجنب العاملون في الجامعة الزّيارات الشّخصيّة في العمل. | | | | | |
| 33 | يشعر العاملون في الجامعة بالانتماء الوظيفي للمكان الَّذي يعملون بهِ. | | | | | |
| 34 | يحرص العاملون في الجامعة على المشاركة في النّدوات وورش العمل، الَّتي لها علاقة مباشرة في العمل. | | | | | |
| 35 | يلتزم العاملون في الجامعة بالتّعليمات والتّوجيهات، من قبل مشرفيهم في العمل. | | | | | |