

Organizational development and its impact in job performance: Field research in the Ministry of Education / General Directorate of Vocational Education

Khalid A. Hameed*

General directorate of vocational education, Ministry of education, Baghdad, Iraq

Article information:

Received: 10–12– 2024
Revised: 20–01– 2025
Accepted: 23–01– 2025
Published: 25–08– 2025

***Corresponding author:**

Khalid A. Hameed
Khaledking2088@gmail.com



This work is licensed under a [Creative Commons Attribution 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

Abstract:

The research aims to identify the impact of organizational development in its five dimensions, which are (training and developing employees' skills, systems and policies followed, technological methods and tools, organizational structure, analysis of conditions and keeping pace with various environmental variables) on job performance in the General Directorate of Vocational Education. The research problem was represented by asking the question: What is the impact of organizational development in its dimensions on job performance? The study of research variables was chosen due to the novelty and importance of these variables. A main hypothesis was formulated for the research, which stated that there is no statistically significant relationship of influence of organizational development on job performance. The study was conducted in the Ministry of Education / General Directorate of Vocational Education. The research community was represented by the employees of that directorate, numbering (351) employees, and the research sample was (88) employees. As for the means of collecting data, it was done using a questionnaire and personal interviews. The statistical program (SPSS-V.26) was used to analyze the data. The most prominent results reached by the research was the existence of a positive impact of organizational development on job performance in the General Directorate of Vocational Education, and that the most influential dimension of organizational development on job performance is the dimension of training and developing employees' skills. The study recommended providing an appropriate financial budget to carry out the continuous updating of the technological methods used in the directorate in order to ensure the institution's organizational reconstruction and to bring about major behavioral and technological changes.

Keywords: Organizational development, job performance.

Conclusions:

1. Among the dimensions of organizational development, the General Directorate of Vocational Education primarily focuses on the dimension of training and developing employees' skills. The training processes implemented by the directorate are clearly planned, rely on a specific budget allocated within the directorate's financial plan, and meet the needs of its employees.
2. There is a need to increase attention towards the use of technology and modern methods in a way that serves organizational development in the General Directorate of Vocational Education.
3. The dimension of analyzing conditions and keeping pace with various environmental changes ranked last among the other dimensions of the organizational development variable, which requires more attention to this concept within the General Directorate of Vocational Education.

4. It is evident that job performance is more practiced than organizational development in the directorate, which calls for greater focus on organizational development through various tools and means.
5. The organizational development variable, with its individual dimensions, has an impact on the job performance variable.

التطوير التنظيمي وأثره في الأداء الوظيفي: بحث ميداني في وزارة التربية / المديرية العامة للتعليم المهني

* خالد عبد الناصر حميد

المديرية العامة للتعليم المهني، وزارة التربية، بغداد، العراق

معلومات البحث:

- تاريخ استلام البحث: 2024-12-10
- تاريخ ارسال التعديلات: 2025-01-20
- تاريخ قبول النشر: 2025-01-23
- تاريخ النشر: 2025-08-25

* المؤلف المراسل:

خالد عبد الناصر حميد

Khaledking2088@gmail.com



هذا العمل مرخص بموجب

المشاع الإبداعي نسب المصنف 4.0 دولي

(CC BY 4.0)

المستخلص:

يهدف البحث إلى التعرف على تأثير التطوير التنظيمي بأبعاده الخمسة وهي (تدريب وتطوير مهارات العاملين، الأنظمة والسياسات المتبعة، الأساليب والأدوات التكنولوجية، الهيكل التنظيمي، تحليل الظروف ومواكبة المتغيرات البيئية المختلفة) في الأداء الوظيفي في المديرية العامة للتعليم المهني، وتمثلت مشكلة البحث من خلال طرح تساؤل ما هو تأثير التطوير التنظيمي بأبعاده في الأداء الوظيفي؟، وقد تم اختيار دراسة متغيرات البحث لحدائثة وأهمية تلك المتغيرات، وقد صيغت فرضية رئيسة للبحث نصت على لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية للتطوير التنظيمي في الأداء الوظيفي، وأجريت الدراسة في وزارة التربية / المديرية العامة للتعليم المهني، وتمثل مجتمع البحث بموظفي تلك المديرية والبالغ عددهم (351) موظف، وأن عينة البحث كانت (88) موظف، أما وسائل جمع البيانات فقد تمت باستعمال الاستبانة والمقابلات الشخصية، وتم استخدام البرنامج الإحصائي (SPSS-V.26) لتحليل البيانات، وكانت أبرز النتائج التي توصل إليها البحث هو وجود تأثير إيجابي للتطوير التنظيمي في الأداء الوظيفي في المديرية العامة للتعليم المهني، وأن أكثر أبعاد التطوير التنظيمي تأثيراً في الأداء الوظيفي هو بعد تدريب وتطوير مهارات العاملين وقد أوصى البحث إلى توفير الميزانية المالية المناسبة لأجراء التحديث المستمر للطرائق التكنولوجية المستخدمة في المديرية كي تضمن المؤسسة إعادة البناء التنظيمي لها واحداث تغييرات سلوكية وتكنولوجية كبيرة.

الكلمات المفتاحية: التطوير التنظيمي، الأداء الوظيفي.

المقدمة:

أن العالم اليوم يواجه الكثير من التطورات والتحديات في مختلف المجالات الاقتصادية، والسياسية، والاجتماعية، والقانونية، والتكنولوجية، والثقافية وأن هذه التحديات هي في حالة تغيرات مستمرة. أن المنظمات تواجه أيضاً تغيرات بسبب عوامل في بيئتها الداخلية، وتتفاوت درجة هذه العوامل ودرجة الاستجابة لها من منظمة إلى أخرى. لقد ساهم التطور التكنولوجي في عصرنا الحالي بشكل كبير في توجه المنظمات إلى التغيير والتطوير، وهذا أدى إيجاد أساليب جديدة وفعالة، ومناهج إدارية جديدة كإدارة الجودة الشاملة وذلك لمساعدة المنظمة على التكيف وتحسين قدرتها في التعامل مع المتغيرات البيئية المحيطة بها.

فالقيام بعملية التطوير التنظيمي بشكل دائم ومستمر في مختلف المجالات، يعتبر هو الميزة الأساسية التي تتميز بها منظمة عن الأخرى، ودون ذلك يصبح كل شيء في حالة تقادم وجمود، إذ أصبحت عملية تطوير المنظمات من أهم القضايا. أن الأداء الوظيفي يعتبر من المواضيع المهمة التي أخذت حيزاً كبيراً من تفكير أصحاب القرار لما له من تأثير كبير على أداء المنظمة وإنتاجيتها، لأن نجاح أي منظمة في تحقيق أهدافها يعتمد بالدرجة الأولى على مدى كفاءة القوى البشرية العاملة لها. والأداء الوظيفي المتميز يعكس قدرة المنظمة على استثمار مواردها بكفاءة وتحقيق أهدافها بأقل الكلف وبالجودة المناسبة، وكذلك يساعدها على معرفة مستوى جودة أعمالها عن طريق تقييم الأداء الوظيفي والذي يعد بمثابة تغذية راجعة، وبالتالي التوجه إلى تحسين الأداء الوظيفي وصولاً إلى نتائج جيدة.

وقد تلخصت المشكلة من خلال طرح تساؤل ما هو تأثير التطوير التنظيمي بأبعاده في الأداء الوظيفي. ومعرفة مدى علاقة التأثير التي تخص هذين المتغيرين في المديرية العامة للتعليم المهني.

وقد تكون البحث من أربعة مباحث كان المبحث الأول منهجية البحث والدراسات السابقة والمبحث الثاني تطرق الى الجانب النظري والمبحث الثالث كان للجانب العملي وأخيرا المبحث الرابع كان للاستنتاجات والتوصيات.

المبحث الأول: منهجية البحث والدراسات السابقة

أولاً: منهجية البحث

1. مشكلة البحث:

يلعب التطوير التنظيمي دوراً مهماً في عملية إظهار أهمية المساهمة التي تقدمها الوحدة التنظيمية، وتخفيض التضارب والازدواجية، والتداخل بين أهداف المستويات الإدارية المختلفة، وكذلك يساعد على تحديد نوعية النشاط ومداه الذي يعهد به المدير إلى كل قسم وفرد بالمنظمة مهما كان حجم تلك المنظمة، وبالتالي يمكن تحسين مستوى الأداء الوظيفي ووضع قواعد لضبطه والتحكم به. يعبر الأداء الوظيفي بشكل مباشر عن جهود العاملين في سبيل تحقيق أهداف المنظمات، وأن مستوى الأداء يتوقف على قدرات ومهارات وخبرات العاملين، والتي تتطلب المؤهلات التعليمية وغيرها من العوامل التي تشترط في الوصف الوظيفي اللازم لتصميم الوظائف

ويمكن أن تتلخص مشكلة البحث من خلال طرح التساؤل الرئيس الآتي:

(ما هو تأثير التطوير التنظيمي بأبعاده في الأداء الوظيفي؟)

وعليه ينبثق من هذا التساؤل الرئيس التساؤلات الفرعية الآتية:

- أ. ما مستوى الاهتمام بالتطوير التنظيمي بأبعاده في المديرية العامة للتعليم المهني؟
- ب. ما مستوى الاهتمام بالأداء الوظيفي في المديرية العامة للتعليم المهني؟
- ج. ما مستوى تأثير التطوير التنظيمي بأبعاده في الأداء الوظيفي المديرية العامة للتعليم المهني؟

2. أهمية البحث

أ. لفت انتباه إدارة المديرية العامة للتعليم المهني الى أهمية التطوير التنظيمي وامكانية جعله مصدر في تعزيز الأداء الوظيفي وهذا قد يساعد تلك المديرية العامة في تحقيق أهدافها.

ب. يتمثل في استعراض توجهات منظورين واقعيين هما التطوير التنظيمي والأداء الوظيفي لتحقيق فهم وإدراك واضح لمفاهيمها.

ج. معرفة مدى تأثير التطوير التنظيمي في رفع أداء العاملين في المديرية العامة للتعليم المهني.

د. محاولة الباحث تقديم دراسة تعزز قدرة المديرية العامة للتعليم المهني وتوظيف امكانياتها المتاحة من أجل تعزيز الأداء الوظيفي.

3. أهداف البحث

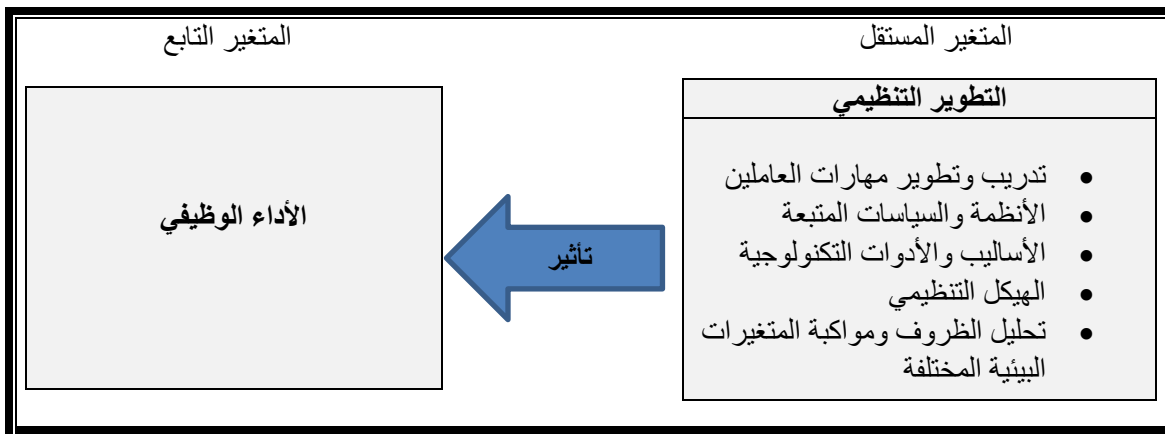
أ. التعرف على مدى الاهتمام بالتطوير التنظيمي بأبعاده (تدريب وتطوير مهارات العاملين، الأنظمة والسياسات المتبعة، الأساليب والأدوات التكنولوجية، الهيكل التنظيمي، تحليل الظروف ومواكبة المتغيرات البيئية المختلفة) وطبيعة التعامل معه من حيث آلياته في المديرية العامة للتعليم المهني.

ب. التعرف على مستوى الاهتمام بالأداء الوظيفي من خلال استخدام مقياس حديث ورسعين خاص بقياس الأداء الوظيفي.

ج. قياس واختبار مدى تأثير التطوير التنظيمي بأبعاده في الأداء الوظيفي.

4. المخطط الفرضي للبحث

من خلال استعراض مشكلة وأهمية وأهداف البحث، ولأجل إيجاد علاقة التأثير بين المتغير المستقل (التطوير التنظيمي) والمتغير التابع (الأداء الوظيفي)، صمم المخطط الفرضي للبحث كما موضح في الشكل (1)



الشكل (1) المخطط الفرضي للبحث

المصدر: من إعداد الباحث

5. فرضيات البحث

H_0 : لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية للتطوير التنظيمي في الأداء الوظيفي.

ومن هذه الفرضية تنفرع الفرضيات الفرعية الآتية: -

- H_0 : لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية لتدريب وتطوير مهارات العاملين في الأداء الوظيفي.
- H_0 : لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية للأنظمة والسياسات المتبعة في الأداء الوظيفي.
- H_0 : لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية للأساليب والأدوات التكنولوجية في الأداء الوظيفي.

- Ho: لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية للهيكل التنظيمي في الأداء الوظيفي.
 - Ho: لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية لتحليل الظروف ومواكبة المتغيرات البيئية المختلفة في الأداء الوظيفي.
6. مجال ومجتمع وعينة البحث

أجري البحث في وزارة التربية/ المديرية العامة للتعليم المهني، وأن مجتمع البحث الكلي هو موظفي ديوان المديرية العامة للتعليم المهني والبالغ عددهم الكلي (351 موظف)، وقد تم اختيار العينة بالطريقة العشوائية ونسبة 25% من العدد الكلي للموظفين، حيث بلغ حجم العينة (87.5) وقد تم توزيع (100) استبانة وأن هذا العدد هو أكثر من العدد المطلوب وذلك تحسباً من عدم استرجاع بعض الاستبانات من قبل أفراد العينة، بالإضافة إلى الأخطاء المحتملة التي قد ترافق ملئ الاستبانة من قبلهم والتي تتمثل بعدم وجود إجابة لبعض الأسئلة أو وجود أكثر من جواب للفقرة الواحدة.

وبعد توزيع هذا العدد من الاستبانات تم استرجاع (95) استبانة وخلال فحص وتدقيق إجابات أفراد العينة تم استبعاد (7) استبانات كونها غير صالحة وغير مستوفية للشروط، وبهذا أصبح عدد الاستبانات الصالحة للتحليل الإحصائي (88) استبانة، وهي التي شكلت العينة النهائية للبحث.

7. أساليب جمع البيانات والمعلومات

تم جمع البيانات المتعلقة بالبحث من خلال أسلوبيين، وكما يأتي:

- الجانب النظري: أعتمد الباحث على المصادر العربية والأجنبية لتعزيز هذا الجانب وتحقيق أهداف البحث، إذ اشتملت هذه المصادر على الكتب الحديثة والأطاريح والرسائل الجامعية والبحوث المنشورة والمقالات ذات العلاقة بموضوع البحث.
- الجانب العملي: يتمثل هذا الجانب بطريقتين:
 - الاستبانة: تعد استبانة الاستبانة الملحق (1) أداة البحث الرئيسية في جمع البيانات، إذ تم الاعتماد على المقاييس الجاهزة لتصميم أبعادها وفقراتها كما في الجدول (1)، وقد تكونت من ثلاث محاور، المحور الأول منها المعلومات التعريفية لعينة البحث بواقع (4) فقرات. أما المحور الثاني هو المتغير المستقل (التطوير التنظيمي) بواقع (25) فقرة، والمحور الأخير كان المتغير التابع (الأداء الوظيفي) بواقع (11) فقرة.

الجدول (1) توزيع أفراد عينة البحث حسب الخصائص الديموغرافية

ت	المحور	المتغيرات الفرعية	عدد الفقرات	المصدر
أولاً	المعلومات التعريفية	الجنس، العمر، الشهادة، سنوات الخدمة	4	إعداد الباحث
ثانياً	التطوير التنظيمي	تدريب وتطوير مهارات العاملين	5	الباحث بالاعتماد على ياغي، 2017
		الأنظمة والسياسات المتبعة	5	
		الأساليب والأدوات التكنولوجية	5	
		الهيكل التنظيمي	5	
		تحليل الظروف ومواكبة المتغيرات البيئية المختلفة	5	
		المجموع	25	
ثالثاً	الأداء الوظيفي	المجموع	11	الباحث بالاعتماد على سلوى، 2019

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على المصادر المذكورة

وقد تم استخدام مقياس ليكرت (Likert) الخماسي لوصف مستوى الإجابة لكل فقرة من فقرات الاستبانة، والذي يعد من أكثر الأساليب المستخدمة كونه يتسم بالسهولة والدقة التي تتناسب مع طبيعة العينة المبحوثة، إذ تحصل بموجبه أعلى الإجابات على خمس درجات، بينما تحصل بموجبه أوطأ الإجابات على درجة واحدة كما موضح في الجدول (2)

الجدول (2) مقياس فقرات الاستبانة على وفق مدرج ليكرت (Likert) الخماسي

ت	الخيار	الدرجة
1	أنتفق بشدة	5
2	أنتفق	4
3	محايد	3
4	لا أنتفق	2
5	لا أنتفق بشدة	1

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مقياس ليكرت (Likert) الخماسي

- المقابلات الشخصية: تعد المقابلات الشخصية إحدى طرق جمع البيانات، فقد تم إجراء مجموعة من المقابلات الشخصية لغرض تشخيص مشكلة الدراسة وطبيعتها وأهدافها ومدى إمكانية تنفيذها في المديرية العامة للتعليم المهني المبحوث بها، وكذلك إعطاء فكرة عن موضوع الدراسة، وشرح فقرات الاستبانة للموظفين في مختلف العناوين الوظيفية.

ثانياً: الدراسات السابقة

سيتم عرض للدراسات السابقة التي تم الاطلاع عليها واعتماد بياناتها وذلك من أجل التعرف على اسهامات وأفكار الباحثين في مجال قياس التطوير التنظيمي والاداء الوظيفي والتي ساهمت في تكوين أفكار جيدة في هذا البحث، وقد شملت بعض الدراسات العربية والاجنبية، وفيما يلي بعض هذه الدراسات واهدافها التي طرحتها ومجتمع الدراسة واسلوب جمع البيانات وبلد الدراسة واهم النتائج التي توصلت اليها وكما يلي :

*الدراسات الخاصة بالتطوير التنظيمي

1.دراسة (مريوش، 2017)

اسم الباحث	مريوش
عنوان الدراسة	تشخيص معوقات التطوير التنظيمي باستخدام مصفوفة SWAT
بلد الدراسة	العراق
مشكلة الدراسة	التعرف على اهم معوقات التطوير التنظيمي في الجانب (الاستراتيجي والهيكلية والاداري والتقني والموارد البشرية باستخدام مصفوفة SWAT
أهم أهداف الدراسة	بيان اهمية موضوع تحليل SWAT لتحسين التطوير التنظيمي في الوزارة.
مجتمع وعينة الدراسة	موظفي وزارة الثقافة
أسلوب جمع البيانات	اعتمدت الدراسة على أسلوب الاستبانة في جمع البيانات
الأساليب الإحصائية	الاهمية النسبية، الوسط الحسابي الموزون، معامل الارتباط البسيط، الانحدار البسيط، معامل الاختلاف، النموذج الخطي اللوغارتمي الرتبي، معامل التحديد، التحليل العاملي.
أهم نتائج الدراسة	توصلت نتائج البحث ان المعوقات الهيكلية احدى المعوقات الهامة التي تحد من فاعلية التطوير التنظيمي داخل الوزارة حيث اعتبرت قلت الاهتمام بالثقافة التنظيمية وضعف الالتزام بأخلاقيات الوظيفة العامة كالأمانة والعدالة من اهم معوقات الموارد البشرية.

2.دراسة (FENTIE, A.,2022)

اسم الباحث	FENTIE, A.,2022
عنوان الدراسة	DETERMINANTS OF ORGANIZATIONAL DEVELOPMENT IN MANUFACTURING SECTOR: IN CASE OF CENTRAL GONDAR ZONE
بلد الدراسة	اثيوبيا
مشكلة الدراسة	لفهم محددات التطوير التنظيمي وفحص مستوى القيادة التحويلية والاتصال والتنظيم الثقافة والهيكل التنظيمي الذي يؤثر على التطوير التنظيمي.
أهم أهداف الدراسة	كان الهدف الرئيسي هو دراسة محددات التطوير التنظيمي في قطاع التصنيع بالمنطقة الإدارية المركزية لجوندر
مجتمع وعينة الدراسة	شركات التصنيع في منطقة الإدارة المركزية لجوندر
أسلوب جمع البيانات	اعتمدت الدراسة على أسلوب الاستبانة في جمع البيانات
الأساليب الإحصائية	الوسط الحسابي الاهمية النسبية، الوسط الحسابي الموزون، معامل الارتباط البسيط، الانحدار البسيط، معامل الاختلاف.
أهم نتائج الدراسة	لقيادة والتواصل والهيكل هي عامل رئيسي في التطوير التنظيمي لذلك، يجب أن يركز القطاع على تطوير القيادة من خلال وضع صورة واضحة للمؤسسة استخدام المهارات المفاهيمية والفنية والبشرية للقيادة وإظهار الأهداف الواضحة الموضوعية من أجلها وبناء العلاقات لتحقيق أكثر من الأهداف التنظيمية والنجاح.

* الدراسات الخاصة بالاداء الوظيفي

1.دراسة (الساموك ،2021)

اسم الباحث	الساموك
عنوان الدراسة	ادارة التغيير وتأثيره في الاداء الوظيفي
بلد الدراسة	العراق
مشكلة الدراسة	كيفية توظيف ادارة التغيير في تحسين الاداء الوظيفي في مديريات وزارة الداخلية العراقية
أهم أهداف الدراسة	اختبار تأثير ادارة التغيير في الاداء الوظيفي وأدراك مبادئ ادارة التغيير من قبل القيادات الوسطى الذي بدوره يؤدي الى تحفيز الاداء الوظيفي لمديريات الوزارة وافرادها.
مجتمع وعينة الدراسة	مديريات وزارة الداخلية العراقية
أسلوب جمع البيانات	اعتمدت الدراسة على أسلوب الاستبانة في جمع البيانات
الأساليب الإحصائية	الاهمية النسبية، الوسط الحسابي الموزون، معامل الارتباط البسيط، الانحدار البسيط، معامل الاختلاف، التحليل العاملي، مقياس الالتواء والتفطح.
أهم نتائج الدراسة	وجود تأثير لادارة التغيير في الاداء الوظيفي وتوجه القيادات المبحوث عنها نحو الاداء السياقي الذي يشير الى قيام منسوبيها بمهام تتجاوز ادوارهم الرسمية وسعيهم للتطوع في أنشطة اضافية ومساعدة الاخرين.

2. دراسة (Loan, L., : 2020)

اسم الباحث	(Loan, L., 2020)
عنوان الدراسة	The influence of organizational commitment on employees' job performance: The mediating role of job satisfaction تأثير الالتزام التنظيمي على الاداء الوظيفي للموظفين: دور الوسيط في الرضا الوظيفي
بلد الدراسة	فيتنام
مشكلة الدراسة	تكمن في دراسة تأثير الالتزام التنظيمي على الاداء الوظيفي للموظفين على نطاق واسع في الغرب
أهم أهداف الدراسة	تهدف إلى شرح تأثير الالتزام التنظيمي على الاداء الوظيفي من خلال الدور الوسيط للرضا الوظيفي على عينة من الموظفين الفيتناميين.
مجتمع وعينة الدراسة	الشركات الفيتنامية
أسلوب جمع البيانات	اعتمدت الدراسة على أسلوب قائمة الفحص والاستبانة لجمع البيانات
الأساليب الإحصائية	الاهمية النسبية، الوسط الحسابي الموزون، معامل الارتباط البسيط، معامل الانحدار الخطي البسيط، معامل الاختلاف معامل الترجيح
أهم نتائج الدراسة	وجدت هذه الدراسة أن الرضا الوظيفي هو الوسيط في تأثير الالتزام التنظيمي على الاداء الوظيفي. يؤثر الالتزام التنظيمي على الرضا الوظيفي، مما يؤثر بدوره على الاداء الوظيفي. لذلك، فإن سر النجاح يكمن في تحسين الرضا الوظيفي من خلال تحسين الحلول الالتزام التنظيمي، وبالتالي زيادة الاداء الوظيفي.

التون دراسات أخرى عديدة ليؤكدوا جميعا في دراساتهم على وجوب نظرة الإدارة إلى موظفيها كبشر قادرين على تحقيق مساهمات رئيسة نحو تحقيق أهداف المنظمة يعد كورت لوين "kurt lewin" (1947-1898) الأب الروحي والمؤسس لمفهوم التطوير التنظيمي (مريوش، 2017:21).

حيث اشار(الغالبى) إلى أن البحث في نشأة وتطور مصطلح التطوير التنظيمي يشكل تحدياً كبيراً، وذلك بسبب حداثة أدبيات الإدارة التي تناولت هذا المفهوم، والتي تعود الى وقت متأخر من خمسينيات القرن الماضي وبدايات الستينيات، وأن الباحثين لم يتفقوا على من وضع تسمية التطوير التنظيمي، ولكن هناك احتمال يؤديه الكثيرين انه (ريتشارد بكهارد) عندما كان يبحث عن تسمية لبرنامج الاستشارات الذي اعده

المبحث الثاني: الجانب النظري
التطوير التنظيمي والاداء الوظيفي

*التطوير التنظيمي

أولاً: نشأة ومفهوم التطوير التنظيمي

تعود جذور التطوير التنظيمي الذي بدأت ملامحه المستقلة تظهر في مطلع الخمسينات من القرن الماضي إلى حركة العلاقات الإنسانية متمثلة في تجارب هورثون التي أجراها التون مايو، وما تمخض عنها من اهتمام بالعمل الجماعي، وإذا كان الدرس الذي استخلص من تجارب التون مايو وبعده روثليز وبعده روثليز بيرغر وديكسون من خلال ملاحظتهم العملية هو أن الاهتمام بالعنصر البشري سلبياً كان أم ايجابياً يؤدي الى زيادة او انخفاض الإنتاجية فان التطوير التنظيمي لم يأت إلا تكريساً لهذا المفهوم وتطويراً له وقد تبعت دراسات

- التنظيمي يمكن المنظمة من تقييم نفسها وتقييم بيئتها لأجل تنشيطها استراتيجياً وإعادة بناء هيكلها التنظيمي وتصميم عملياتها التنظيمية.
2. يعزز التطوير التنظيمي التدرج الوظيفي والنجاح واغناء الحياة الوظيفية.
 3. يعمل التطوير التنظيمي على تشخيص المشكلات المعقدة وابتكار الحلول المناسبة لها.

ثالثاً: أهداف التطوير التنظيمي

إنّ عملية التغيير والتطوير لا تأتي بطريقة عفوية وارتجالية وإنما عملية هادفة ومدروسة ومخططة ومن أهداف برنامج التطوير التنظيمي (جميل، 2016: 60) (القحطاني، 2015: 30)، وضحت أهداف التطوير التنظيمي على أنها:

1. التطوير التنظيمي يهدف الى دعم كفاءة وفاعلية المنظمة وتحسين قدراتها على مواجهة المشاكل الداخلية ومعالجة التغيرات الخارجية التي تؤثر عليها.
2. يعمل على زيادة فاعلية التنظيم وتطوير امكانيات كل فرد كما يتضمن سلسلة من الانشطة المخطط تنفيذها بالتعاون مع اعضاء المنظمة للمساعدة في ايجاد وتحسين طرق العمل نحو تحقيق الاهداف الفريدة والتنظيمية.
3. توفير المعلومات اللازمة لتحسين عملية اتخاذ القرار بشكل مستمر ومناسب.
4. العمل على ايجاد مناخ تنظيمي يتسم بالصراحة والثقة المتبادلة بين العاملين في المنظمة.
5. تطوير الهياكل التنظيمية والإجراءات، وكذلك العمل على تطوير قدرات الأفراد ومهارتهم بشكل يتناسب مع التطورات التي تفرضا بيئة العمل أو البيئة الخارجية.

رابعاً: مراحل التطوير التنظيمي

تعد عملية التطوير التنظيمي جهداً منظماً وعملية مستمرة، لذا لا بد أن يمر برنامج OD بمراحل تدريجية لتحقيق الأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها. ينطوي التطوير التنظيمي على المراحل التالية:

- أ. **مرحلة جمع البيانات المعلومات:** إنّ الأسلوب العلمي الصحيح يقتضي بأن تجمع كافة البيانات والحقائق التي تتعلق بالوضع الحالي للمنظمة والصحة التنظيمية، ولا شك أنّ هناك قدراً هائلاً من البيانات في المنظمة عن المركز المالي، معايير أداء، حجم الأعمال، التغييرات التي طرأت عليها، معدلات الدوران، الغياب، الشكاوى، الجوانب السلوكية للعاملين مثل (حوافزهم، اتجاهاتهم، علاقاتهم، قيمهم) حيث تعطي هذه البيانات صورة حقيقة وواقعية عن المنظمة..
- ب. **مرحلة الدراسة التشخيصية:** تنطلق عملية التطوير التنظيمي من ثلاثة محاور هي، الإنسان، ونظم

بمشاركة (دوكلاص مكجريجور) في عام 1960 في شركة جنرال ميلز يعطيه الدلالة الحقيقية وابعاد حدوده لانه برنامج واسع كان يشمل العلاقات بين العمال والمشرفين وادوار المشرفين والادارة في المستويات المتعددة ومشاركة الادارة الحقيقة لذلك لم يكونا مقتنعين بتسمية تطوير الادارة لان لا يقتصر ع الادارة فقط بل كان يشمل المنظمة بالكامل كما انها استبعدا تسمية تدريب العلاقات الانسانية كونها تسمية ذات حدود ضيقة للغاية تقتصر ع نشاط واحد وان برنامجها اشمل واوسع من ذلك بكثير لذا وجد (مصطلح التطوير التنظيمي) الدلالة الحقيقة لما يريدان .

فحظي مفهوم التطوير التنظيمي (كأحد المصطلحات التنظيمية التي تتعامل مع التغيير التنظيمي) بقبول واسع وأصبح يتداول بكثرة مع حلول القرن الماضي، ومنذ ذلك الوقت تناولت العديد من الاسهامات البحثية مفهوم التطوير التنظيمي وقد تباينت تعريفاتهم، تبعاً لاختلاف اساليب ووجهات نظرهم (الغالي واخرون، 2010: 24)

مدلولات تسمية التطوير التنظيمي

التطوير (D) Development: هو مصطلح مشتق من الأصل اللاتيني (Volupe) والذي يعني إخراج الميزة أو الفائدة الكامنة داخل أي شيء، وبذلك هو نشاط هادف للتغيب الايجابي للارتقاء بالحالة نحو الأفضل.

التنظيمي متعلق بالمنظمات (O) Organizations: كيان ونشاط في ان واحد يضم مجموعة من افراد يتفاعلون بينهم وكلما كان التفاعل ايجابي كانوا قادرين على تحقيق الاهداف المرسومة لهم بكفاءة. (الغالي، 2010، 21)

يعرف البعض التطوير التنظيمي على أنه (اعتماد مجموعة من السلوكيات الهدف منها تطوير الكفاءة التنظيمية وذلك من خلال بيان ديناميكية المنظمة الداخلية، بمعنى اخر فان التطوير التنظيمي هو محاولة الأفراد في المنظمة العمل بشكل تكافوي من أجل تطوير فاعلية وكفاءة المنظمة من خلال تحسين قدرات المنظمة على أداء العمل وقابليتها على تغيير الثقافة والممارسات والإجراءات (Doppler K.Other,2017:6) بينما أشار (جميل واخرون، 2016: 59) الى أن التطوير التنظيمي هو تطبيق منهجي لمعرفة العلوم السلوكية على مختلف المستويات لا حداث التغيير المطلوب، من اجل تحقيق جودة عالية للحياة المهنية والانتاجية والقدرة على التكيف والفاعلية.

ثانياً: أهمية التطوير التنظيمي

يشير (الاسدي، 2017: 14) الى اهمية التطوير التنظيمي والتي تتجلى من خلال مساعدته للمنظمات على التكيف مع التعقيد المتزايد والتكنولوجيا والاقتصاد والسياسة والتغير الثقافي من خلال التطوير التنظيمي وعلى هذا الاساس برز اهمية التطوير التنظيمي على وجه التحديد في الاتي:

1. يلعب التطوير التنظيمي دوراً أساسياً في مساعدة المنظمات على تغيير نفسها، وكذلك ان التطوير

والمسؤوليات وتقدير الجهود التي يبذلها الموظفون بالإضافة إلى العوامل التنظيمية في التي تمنح على شكل حوافز تقدمها المنظمة لتشجيع وخلق الدافع للعمل وذلك من خلال التدريب لغرض التطوير الوظيفي. والتدريب هو عملية تعلم بعضاً المعرفة والمهارات والمواقف بحيث يكون الموظفون أكثر مهارة وقدرة على تنفيذ مسؤولياتهم بشكل أفضل، وفقاً لمعايير العمل (Niati, D. R, et ar, 2021:2386). حيث أشار (Oncioiu, I, et al, 2022:917) يجب على المنظمات تشجع على الابتكار وتنمية مهارات القيادة التي تتضمن إدارة الأداء وموائمة الرؤية والقيادة والاستراتيجية والثقافة مع الإجراءات المتخذة لتحقيق الأهداف التي تنعكس على المستوى التشغيلي، وبالتالي تقييم أداء الافراد وقياس نتائج التدريب وتطوير المهارات التي وتؤثر نتائجها بشكل مباشر على إدارة الأداء.

2. الانظمة والسياسات المتبعة

يتطلب التطوير في ظروف وبينة عمل المنظمة احداث التطوير في سياسات وقواعد العمل بها سواء اكان استحداث قواعد جديدة او تطوير الحالية منها لتكون أكثر مرونة واقل مركزية (ياغي, 2017: 30) و اشار (علي وآخرون, 2013: 167) بأنها مجموعة اساليب وانظمة تلجا اليها المنظمة لإيجاد البيئة المساعدة لتمكين الافراد اي تهيئة العوامل والابعاد التي تشجع على تمكين افرادها وتجعلهم قادرين على انجاز الفعل الصحيح في المواقف المناسبة. بينما وضح (عبد الدائم, 2021: 548) اهمية التدريب وتطوير العاملين في بيئة العمل وذلك لتسهيل السياسات المتبعة فبدون التدريب المناسب والتطوير يصعب تحقيق الاداء البيئي داخل المنظمة ولجعل قوة العمل أكثر اهتماماً بالبيئة تقوم المنظمات بأجراء برامج منهجية لتتقيف وتدريب وتطوير مهارات العاملين من اجل اكسابهم المعارف وصقل مهاراتهم وتغيير اتجاهاتهم اللازمة نحو الادارة البيئية الجيدة.

3. الاساليب والادوات التكنولوجية:

تعتبر من اهم الادوات والاساليب في عملية التطوير التنظيمي وهي مواكبة التطور التكنولوجي لذلك تعد من اهم العوامل التي تؤثر وتحدد طبيعة التنظيم وسماته، والتي تسعى لتحديد انظمة العمل وزيادة كفاءة العاملين لكي تتناسب مع التكنولوجيا الحديثة، ولا تقتصر التكنولوجيا على الآلات والمعدات والادوات بل تتعدى الى المعرفة والاساليب والعمليات وكيفية تحويل المدخلات الى مخرجات، وتعمل تقانة المعلومات على تمكين المنظمة من القيام بعملياتها الإدارية بكفاءة لكون هذه التقانة توفر قدرات معلوماتية لمساعدة المنظمات من اجل البقاء والاستمرار (هاشم, 2021: 385) وثرى (Fusch & Ness, 2015:1409) تقانة المعلومات على انها العلم الجديد ذات الامكانيات العالية المتقدمة والتي لها القدرة على تجميع البيانات ومعالجتها وتخزين وتوزيع واسترجاعها وتوصيل المعرفة في

العمل ثم معدات وتسهيلات العمل، ومن ثم فإنّ الدراسة التشخيصية التي تهدف إلى التطوير لا بد أن تتعرف على هذه المحاور الثلاثة لاكتشاف فرص التطوير، مواجهة التغييرات، وبذلك إحداث التطوير المطلوب، إنّ أول هذه المحاور بطبيعة الحال، هو الإنسان واكتشاف فرص تطوير في هذا المحور ترتبط بالمحاور الأخرى، وأن يكون التشخيص يربط المحاور الثلاثة معاً. عملية تشخيص المحور الخاص بالإنسان تبدأ بطرح الأسئلة الآتية:

- ما هي الأدوار والمسؤوليات التي يمارسها عضو المنظمة؟
- ما هو ارتباط هذه الأدوار والمسؤوليات بالغير؟
- ما هو الموقع التنظيمي بالنسبة للفردي؟
- ما هي المعدات والتسهيلات التي يتطلبها القيام بالعمل، نوع هذه التسهيلات. نظم والإجراءات؟
- ما هي المشاكل والمعوقات التي تعترض العمل: معوقات بشرية، نظم وإجراءات، تسهيلات ومعدات؟

ج. **مرحلة التخطيط:** ويتم فيها رسم خطط التطوير المأمول تحقيقها وتحديد الآليات والاستراتيجيات الملائمة لتحقيق الأهداف

د. **مرحلة التنفيذ:** وتشمل القيام بترجمة تلك الاستراتيجيات إلى سلوك فعلي خلال مدة محددة.

هـ. **مرحلة المتابعة والرقابة:** تعني مقارنة أداء التطوير بما هو مخطط وتحديد الانحرافات واتخاذ الإجراءات التصحيحية إن لزم الأمر. (مريوش, 2017, 23-24)

خامساً: ابعاد التطوير التنظيمي

تعد ابعاد التطوير التنظيمي احدى اهم التطبيقات الأساسية للتطوير، لغرض تجديد العمليات التنظيمية عن طريق التركيز على تدريب وتطوير العاملين والانظمة السياسية المتبعة، الاساليب والادوات التكنولوجية، والهيكل التنظيمي، وتحليل الظروف ومواكبة المتغيرات البيئية المختلفة.

1. تدريب وتطوير مهارات العاملين:

يجب أن يكون لكل منظمة هدف يجب تحقيقه، ولتحقيق هذا الهدف يجب أن تكون المنظمة قادرة على الحفاظ على وجودها في السوق والمنافسة بين المنظمات، فالمنظمات لا يمكنها الاعتماد فقط على تطور التكنولوجيا الحالية والبنية التحتية بدون دعمها بموارد بشرية موثوقة، ولتكوين موارد بشرية موثوقة تبدأ الشركة من عملية التوظيف والاختيار والتصنيف وتنسيب الموظفين وفقاً لقدرات وخبرات ومهارات هؤلاء الموظفين في العمل، إذ أن التطوير الوظيفي هو عملية زيادة قابلية التوظيف الفردية التي تحققت في من أجل تحقيق العمل المطلوب بكفاءة وفاعلية ومن أجل توفير الرضا الوظيفي لكل موظف مما سيكون له تأثير على التحسين في أدائهم. أن التطور الوظيفي ليس فقط لتقديم فرص للموظفين للحصول على مستويات وظيفية أعلى ولكن لتقديم المزيد من المهارات

3. المنظمات التي تقوم بعملية تحليل وتشخيص البيئة بانتظام هي أكثر (فاعلية) من المنظمات التي لا تعمل ذلك. (الجادر، 2007، ص20).

*الاداء الوظيفي

أولاً: مفهوم الاداء الوظيفي

نظراً لأهمية الاداء على مستوى الفرد، والمنظمة وتداخله مع العلوم والاتجاهات الفكرية، أصبح مفهوم الاداء الوظيفي من المفاهيم المهمة أي ان تحسين الاداء الوظيفي ورفع مستواه لدى الموظفين يؤدي الى رفع وتحسين الاداء العام للمنظمة (Christen et al.,2006:144) إذ تحتاج المنظمات إلى موظفين ذوي أداء عالٍ من أجل تحقيق أهدافها، وتقديم المنتجات أو الخدمات التي يتخصصون فيها، وفي النهاية تحقيق ميزة تنافسية. ومن ناحية أخرى يعد الاداء الوظيفي مهماً للموظف إذ يمكن أن يكون إنجاز المهام والأداء على مستوى عالٍ مصدرًا للرضا بمشاعر الإتيقان والفخر. وقد يُنظر إلى الاداء المنخفض وعدم تحقيق الأهداف على أنه غير مُرضياً أو حتى كفشل شخصي وقد أولى الباحثون التنظيميون والممارسون على حد سواء أولوية عالية لدراسة الاداء الوظيفي، وأقرت نماذج الاداء بأنه يتأثر بالفروق الفردية والعوامل البيئية وأيضاً السلوكيات خارج الوصف الوظيفي، ويسبب المنافسة المتزايدة والعولمة التي أدت الى حالة من عدم اليقين في المنظمات مما اثر بشكل سلبي في الاداء الفردي للموظفين وبما ان الاداء الوظيفي يعتمد عليه نجاح او فشل المنظمة، لذا تهتم المنظمات بمتابعته ومراقبته وتقييمه أكثر من أي متغير اخر (ابو عوض، 2015:54) ويعد تحسين الاداء الوظيفي ناتج عن توازن أربعة عناصر (الجودة، الإنتاجية، التكنولوجيا، والتكلفة) ويتحقق ذلك من خلال استعمال موارد المنظمة المختلفة لتحسين مخرجاتها وإنتاجية عملياتها، فضلاً عن تحقيق التكامل بين التكنولوجيا والتكاليف بالطريقة المثلى) (أرفيس، 2018:487).

وعرف الباحثون الاداء الوظيفي على اساس مختلفة، وهي اما السلوك او النتائج. فقد عرّفه (Christen et al. 2006:173) على اساس النتائج المنحققة على انه يمثل مخرجات الموظفين الناتجة عن مدخلاتهم واحد الركائز الاساسية لعلاقات العمل.

فيما عرّفه (جاسم، 2021:443) بأنه قدرة الموظفين على القيام بمهام وواجبات ومسؤوليات الوظيفة بعناصر وميزات واضحة في اقل وقت و اقل تكلفة لتحقيق اقصى درجات الانتاج في ظل بيئة تنظيمية متكاملة تتميز بمناخ مناسب وجيد للعمل مع توافر التعليمات ضمن هيكل تنظيمي يراعي المتغيرات المحيطة بالبيئة.

فيما عرّفه (fogaca et al., 2018:233) بأنه سلوكيات يشرعها الموظف ويتم تصميمها لتحقيق اهداف المنظمة . ومن الملاحظ ان هناك اختلافات جوهرية بين الاداء من الجانب السلوكي او النتائج على وفق طرائق قياسها، ويوضح ذلك (Aguinis, 2014: 124) في الجدول رقم (3)

المجالات الادارية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية بالاعتماد على الحاسوب .

4. الهيكل التنظيمي:

يعتبر الهيكل التنظيمي من المواضيع التي تحتل موقعا متميزا في المنظمة على اختلاف احجامها وانواعها، اذ حاز على اهتمام الكتاب والباحثين في حقل العلوم الادارية (الحميري والبريس، 2018: 22) أي وان الهيكل التنظيمي في المنظمة يشبه الهيكل العظمي في الإنسان فصحة الهيكل التنظيمي دليل على صحة المنظمة والعكس صحيح، حيث يرى (العتيبي 2013:166) ان المنظمة بحاجة الى هيكل تنظيمي ينظم ويوضح العلاقات التنظيمية والادارية وتوزيع المهام والمسؤوليات والصلاحيات فعند احداث تغيير في ظروف عمل فإن الامر يتطلب الى احداث اجراءات وتعديلات في الهيكل التنظيمي لكي يتماشى مع الظروف الجديدة ويرى (هاشم، 2021: 384) الهيكل التنظيمي بانه نظام من اللوائح التي تهدف إلى توجيه سلوك أعضاء المنظمة، وقد أشار (Alejandra's, 2019: 5) الى الهيكل التنظيمي بأنه تشكيل من أجل تحقيق رؤية المشكلة بحياضية وإيجاد حلول بديلة تسمح بحل المشاكل المختلفة التي اعتادت المنظمة عليه، أي يمكن عرض مشكلة المنظمة بشكل أكثر عدلاً، ولغرض حل هذه المشكلة اعداد هياكل مفالحة أي المسؤولية تكون بشكل افقي وليس هرمي داخل المنظمة وهذه الهياكل عادة ما تكون أداة مفيدة جدا لتغيير الهياكل البيروقراطية

5. تحليل الظروف ومواكبة المتغيرات البيئية المختلفة:

يستهدف تحليل البيئة الخارجية تحديد الفرص والتهديدات الاستراتيجية في بيئة عمل المنظمة، فالفرص عبارة عن اتجاه بيئي يؤثر تأثيراً ايجابياً على مكاسب المنظمة، وأما التهديدات فهي البيئة التي تؤثر سلباً على مكاسب المنظمة وقد تعرضها لخسائر في ضوء زيادة التهديدات والمخاطر مثل مشكلات التضخم والطاقة والتطور التكنولوجي والاتجاهات الحكومية والارهاب. وتتضمن العناصر البيئية خارج المنظمة ذات العلاقة أو التأثير على المنظمة والتي تشترك فيها المنظمة مع المنظمات الاخرى بالمجتمع عامة وفي مجالات العمل خاصة (النمر واخرون، 2011، ص141).

إن أهمية دراسة البيئة الخارجية تأتي من خلال الآتي:

1. مستوى التغير السريع في البيئة، مما يتطلب قيام المدراء الاستراتيجيون بتحليلها وتشخيصها بانتظام.
2. اهتمام عملية تحليل البيئة الخارجية بتحديد العوامل والمتغيرات البيئية التي تقدم الفرص لتحقيق أفضل الأهداف عن طريق تعديل استراتيجية المنظمة، وتحديد العوامل والمتغيرات البيئية التي تسبب التهديدات الاستراتيجية للمنظمة وتعيق تحديد أهدافها.

جدول (3) الفرق بين النتائج والسلوك في الاداء الوظيفي

الاداء	التركيز
Results النتائج	<ul style="list-style-type: none"> • ما الذي حققه الموظف • مخرجات العمل الفعلية . • نتائج كمية قابلة للقياس . • الأهداف التي تم تحقيقها. • كمية العمل / جودة العمل / التكلفة / الوقت المناسب
السلوك Behaviors	<ul style="list-style-type: none"> • كيفية قيام الموظف بإنجاز مهام وظيفته . • التمسك بالقيم التنظيمية • جدارة الأداء • الصفات / السمات / الخصائص الفردية / الكفاءات . • المنهج / نمط الشخصية • المهارات / المعارف / العادات / الاتجاهات

المصدر: من اعداد الباحث بالاستناد الى:

Source: Aguinis, H. (2014). Performance Management 3rd Ed. USA: Pearson Education Limited, pp.124-125.

تشمل هذه العوامل قدرة الموظف على الاداء الفعلي لمهام وظيفته وتتضمن المعارف والخبرات ومستوى التعليم والتدريب والقدرات الشخصية فضلاً عن الرغبة في الاداء والتي تحدد من خلال ظروف العمل المادية والاجتماعية وحاجات ورغبات الموظفين.

ويرى الباحث هناك عوامل تؤثر على الاداء الوظيفي هي خصائص الوظيفة والرقابة الفعالة وانظمة الاجور والمكافآت والخصائص الديموغرافية.

رابعاً: محددات الاداء الوظيفي

تسعى كل منظمة الى زيادة انتاجها وذلك من خلال توفير الاجواء المناسبة التي تجعل الموظف أحسن أداء في عمله, ويمكن تحديد أداء الموظف من خلال ثلاث عوامل رئيسية وهي (الدافع والقدرات والادراك) ويمكن صيغتها في المعادلة التالية:

الاداء = الدافع، القوات، الاواك

ومعنى المعادلة ان كل عامل من هذه العوامل مرتبط بآخر فمثلاً اثر الدافعية على الاداء لا يحدد بدرجة الدافعية فقط وانما بمستوى القدرات والادراك لدى العاملين (سلوى, 2019:38) وعليه وضح (الساموك, 2021: 59) هذه العوامل كما يأتي:

- **الدافع:** هي الجهد المبذول او دافعية الموظف في اداء عملة أي درجة انسجام الموظف في عمله.
- **القدرات:** هي القدرات الفردية والخبرات التي تقيس درجة الجهد المبذول.
- **الادراك:** أي ادراك الموظف لطبيعة المهام الوظيفية الي يقوم بها .

مما سبق يرى الباحث بأن الاداء الوظيفي مفهوم متعدد الابعاد وهو قيام العاملين بتنفيذ المهام والواجبات وفق المسؤوليات المناطة بهم والتي تحددها المنظمة وذلك لتحقيق اهدافها.

ثانياً: اهمية الاداء الوظيفي

يعد الاداء الوظيفي الناتج لنهاي لأنشطة المنظمة أذ تستقر المنظمات ويطول بقائها وتستطيع المنافسة والتميز بالأداء من خلال اهتمام الادارة العليا بالأفراد فهو انعكاس لقدرات ودوافع الرؤساء والقادة وليس فقط انعكاس لقدرات الافراد (الساموك, 2021:58) لذلك تتجلى اهمية الاداء الوظيفي بعدة نقاط وكما يأتي:

1. يساعد الاداء الوظيفي في عملية اتخاذ القرارات الخاصة بالنقل والترقية اذ أنه يعد مقياساً لقدرة الافراد على اداء مهامهم حالياً ومهام اخرى في المستقبل (فرحي, 2017:48)
2. تربط اغلب المنظمات بين الحوافز والاداء الوظيفي مما يولد الدافعية لديهم لبذل المزيد من الجهود وتحسين انتاجيتهم (الراشد, 2021:60)
3. تشير الدراسات التأثير الايجابي والمباشرة للأداء الوظيفي في مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين أي ان الموظفين السعداء هم الأكثر انتاجية (Christen et al., 2006:145)

ثالثاً: العوامل المؤثرة في الاداء الوظيفي

يمكن تقسيم العوامل المؤثر في الاداء الوظيفي الى عاملين اساسيين (الراشد, 2021, 55) و(بلال واخرون, 2016:66):

1. العوامل الفنية

تؤثر الجوانب الفنية في المنظمة بكفاءة المنظمة والموظفين بشكل واضح ومباشر ويعد احد هذه الجوانب التقدم التكنولوجي، طرائق واساليب الاداء، الهيكل التنظيمي.

2.العوامل الانسانية

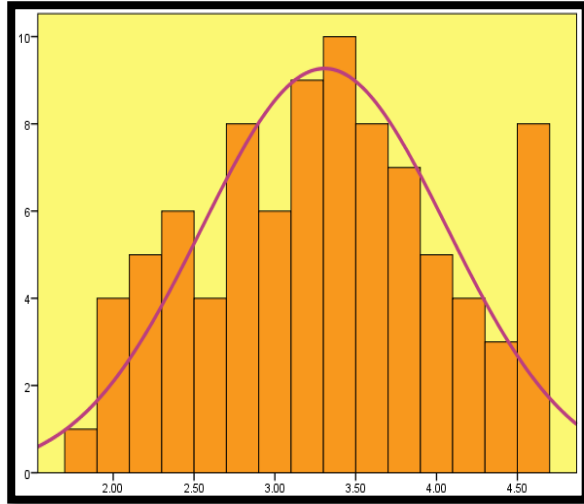
الطبيعي للمتغيرين (التطور التنظيمي، الأداء الوظيفي)، حيث ان معنوية الاختبار للتطور التنظيمي هي (0.200*) وهي اكبر من المعنوية الإحصائية (0.05) مما يدل على ان الاختبار غير معنوي وان بيانات المتغير التطوير التنظيمي تتوزع توزيع طبيعي وهو ما يؤكد الشكل (2)، اما معنوية الاختبار للأداء الوظيفي هي (0.173) وهي اكبر من المعنوية الإحصائية (0.05) مما يدل على ان الاختبار غير معنوي وان بيانات المتغير الأداء الوظيفي تتوزع توزيع طبيعي وهو ما يؤكد الشكل (3)، وكما في ادناه:

المبحث الثالث: الجانب العملي

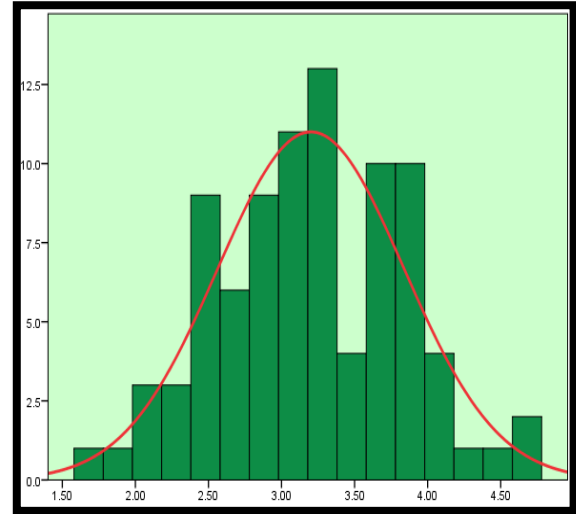
يجري الباحث في الجانب العملي عدد من الاختبارات تتضمن اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات واختبار الثبات، ومن ثم تشخيص الفقرات ومتغيرات البحث واختبار الفرضيات البحثية.

أولاً: اختبار التوزيع الطبيعي

يوضح اختبار التوزيع الطبيعي (Komogorove-Simirnov) بيان اتباع بيانات متغيرات الدراسة للتوزيع الطبيعي، ويوضح الجدول (4) إحصاءات ومعنويات التوزيع



الشكل (3) التوزيع الطبيعي للأداء الوظيفي



الشكل (2) التوزيع الطبيعي للتطور التنظيمي

الجدول (4) اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة

المتغير	المعنوية	درجات الحرية	احصاءة الاختبار
التطور التنظيمي	*0.200	88	0.54
الأداء الوظيفي	0.173	88	0.66

* This is a lower bound of the true significance.

المصدر: من اعداد الباحث

في حال كانت نتائج الاختبار (الفا كرونباخ) اكبر من (0.70)، والجدول (5) يبين قيم الاختبار للمتغيرات والمقياس وكالاتي:

ثانياً: اختبار ثبات المقياس

لأجل اعتماد المقياس واعتماده نتاجه يتطلب من الباحث اجراء اختبار الثبات (الفا كرونباخ)، وان المقياس يعد ذو ثبات مقبول

جدول (5) قيم اختبار الثبات للمتغيرات والمقياس

معامل الثبات	المتغيرات		الفقرات	المتغير
	للمتغيرات	للمقياس		
0.94	0.92		25-1	التطور التنظيمي
	0.90		36-26	الأداء الوظيفي

المصدر: من اعداد الباحث

ثالثاً: تحليل المعلومات الديموغرافية للعينة

ويتضح من الجدول (6) المعلومات الديموغرافية لعينة الدراسة متمثلة في (الجنس، العمر، الشهادة، سنوات الخدمة)، وكما في ادناه:

ويتضح من الجدول أعلاه بان معامل الثبات للتطور التنظيمي بلغ (0.92) اما معامل الثبات للأداء الوظيفي بلغ (0.90) في حين ان معامل الثبات لمقياس الدراسة بإجماله بلغ (0.94) مما يدل على توفر الثبات في المقياس.

جدول (6) التكرارات والنسب المئوية للمعلومات الديموغرافية لعينة الدراسة			
النسبة المئوية	التكرار	الفئة	الصفة
46.6	41	ذكر	الجنس
53.4	47	انثى	
%100	88	المجموع	
12.5	11	اقل من 30 سنة	العمر
43.2	38	30 اقل من 40 سنة	
25.0	22	40 اقل من 50 سنة	
19.3	17	50 سنة فأكثر	
%100	88	المجموع	
2.3	2	دكتوراه	الشهادة
19.3	17	ماجستير	
75.0	66	بكالوريوس	
3.4	3	اعدادية	
%100	88	المجموع	
6.8	6	اقل من 5 سنوات	سنوات الخدمة
10.2	9	5 اقل من 10 سنوات	
31.8	28	10 اقل من 15 سنة	
29.5	26	15 اقل من 20 سنة	
21.6	19	20 سنة فأكثر	
%100	88	المجموع	

المصدر: من اعداد الباحث

رابعا: تحليل ابعاد ومتغيرات الدراسة
يوضح الجدول (7) الأوساط الحسابية ومعامل الاختلاف والانحراف المعياري والترتيب لأبعاد المتغير التطوير التنظيمي وكالاتي:

جدول (7) المقاييس لأبعاد المتغير التطوير التنظيمي					
الترتيب	معامل الاختلاف النسبي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	البعد	ت
1	21.85%	0.725	3.318	الأنظمة والسياسات المتبعة	1
2	22.91%	0.757	3.307	تدريب وتطوير مهارات العاملين	2
4	27.92%	0.857	3.068	الأساليب والأدوات التكنولوجية	3
3	25.31%	0.817	3.230	الهيكل التنظيمي	4
5	28.63%	0.882	3.082	تحليل الظروف ومواكبة المتغيرات البيئية المختلفة	5

المصدر: اعداد الباحث

اما البعد الأنظمة والسياسات المتبعة للمتغير التطوير التنظيمي جاء بالترتيب الثاني وبوسط حسابي (3.318) مما يدل على توفر معتدل في المديرية العامة، اما الانحراف المعياري فقد بلغ (0.725) مما يدل على تشتت قليل في اراء العينة حول البعد، وان معامل الاختلاف النسبي يبلغ (21.85%) مما يدل على الاتفاق في اراء العينة حول البعد. أي ان هنالك سياسات معتمدة في المديرية توفر الوصف الوظيفي لمهام العاملين ويتم التحديث عليه بصورة دورية ويساهم العاملين فيه على تطويره حسب ما يتناسب مع طبيعة العمل.

ويتضح من الجدول أعلاه بان البعد تدريب وتطوير مهارات العاملين للمتغير التطوير التنظيمي جاء بالترتيب الأول وبوسط حسابي (3.307) مما يدل على توفر معتدل في المديرية العامة، اما الانحراف المعياري فقد بلغ (0.757) مما يدل على تشتت قليل في اراء العينة حول البعد، وان معامل الاختلاف النسبي يبلغ (22.91%) مما يدل على الاتفاق في اراء العينة حول البعد. أي ان عمليات التدريب الحاصلة في المديرية العامة هي مخطط لها بشكل واضح وتتم بالاعتماد على ميزانية محددة ومتوفرة ضمن موازنة المديرية وتلبي احتياجات العاملين فيها.

على مراجعة هيكلها التنظيمي دوريا وتوزع صلاحيات العاملين والمسؤوليات للمدراء بشكل واضح مع اعتماد أسلوب تفويض الصلاحيات لهم.

وأخيرا البعد تحليل الظروف ومواكبة المتغيرات البيئية المختلفة للمتغير التطوير التنظيمي جاء بالترتيب الخامس وبوسط حسابي (3.082) مما يدل على توفر معتدل في المديرية، اما الانحراف المعياري فقد بلغ (0.882) مما يدل على تشتت قليل في اراء العينة حول البعد، وان معامل الاختلاف النسبي يبلغ (28.63%) مما يدل على الاتفاق في اراء العينة حول البعد، حيث تقوم المديرية العامة بتحليل القدرات الإدارية لديها والمالية أيضا، وتعمل على تحليل البيئة الخارجية للتعرف على احتياجات المجتمع واخذها بالاعتبار عند تقديم الخدمات المستقبلية.

ويوضح الجدول (8) الأوساط الحسابية ومعامل الاختلاف والانحراف المعياري والترتيب لمتغيرات الدراسة، وكالاتي:

الترتيب	معامل الاختلاف النسبي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	المتغير	ت
2	19.94%	0.638	3.201	التطوير التنظيمي	1
1	17.65%	0.697	3.947	الأداء الوظيفي	2

المصدر: من إعداد الباحث

اختبار الفرضية الرئيسية التي تنص على: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية معنوية للمتغير التطوير التنظيمي في المتغير الأداء الوظيفي في المديرية العامة للتعليم المهني

ويوضح الجدول (9) قيم اختبار التأثير، حيث ان قيمة الثابت (α) لمعادلة الانحدار الخطي البسيط بلغت (2.018)، اما قيمة (β) لمعادلة الانحدار الخطي البسيط أي الميل الحدي للنموذج فبلغت (0.603) وبمعنوية (t) البالغة (0.000) والتي هي اقل من المعنوية الإحصائية البالغة (0.05) أي هي داله احصائيا، وان قيمة معامل التفسير بلغت (0.305) أي ان (30%) من التباين الحاصل في الأداء الوظيفي يفسره التطوير التنظيمي في حين ان (70%) منه يعود لعوامل أخرى لم تكن محل الدراسة.

وان قيمة اختبار (F) قد بلغت (37.699) وبمعنوية (0.000) وهي اقل من المعنوية الإحصائية البالغة (0.05) أي هي داله احصائيا بمعنى ان التطوير التنظيمي يؤثر في الأداء الوظيفي.

جدول (9) قيم اختبار التأثير لمتغير التطوير التنظيمي في الأداء الوظيفي						
α	β	$t(\beta)$	معنوية t	R^2	اختبار F	معنوية F
2.018	0.603	6.140	0.000	0.305	37.699	0.000

المصدر: من إعداد الباحث

- اختبار الفرضية الفرعية الاولى التي تنص على: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية معنوية لبعده تدريب وتطوير مهارات العاملين في المتغير الأداء الوظيفي في المديرية العامة للتعليم المهني.

في حين ان البعد الأساليب والأدوات التكنولوجية للمتغير التطوير التنظيمي جاء بالترتيب الرابع وبوسط حسابي (3.068) مما يدل على توفر معتدل في المديرية العامة، اما الانحراف المعياري فقد بلغ (0.857) مما يدل على تشتت قليل في اراء العينة حول البعد، وان معامل الاختلاف النسبي يبلغ (27.92%) مما يدل على الاتفاق في اراء العينة حول البعد. أي ان المديرية العامة تعتمد الأساليب التكنولوجية الحديثة فيها وتوفر البيانات والمعلومات من خلالها لعاملها لكي تزيد من فعالية الخدمات وأداء الاعمال وتطويرها في المديرية.

والبعد الهيكل التنظيمي للمتغير التطوير التنظيمي جاء بالترتيب الثالث وبوسط حسابي (3.230) مما يدل على توفر معتدل في المديرية العامة، اما الانحراف المعياري فقد بلغ (0.817) مما يدل على تشتت قليل في اراء العينة حول البعد، وان معامل الاختلاف النسبي يبلغ (25.31%) مما يدل على الاتفاق في اراء العينة حول البعد، أي ان المديرية العامة تعمل

ومن الجدول أعلاه يتضح بان المتغير التطوير التنظيمي جاء بالترتيب الثاني وبوسط حسابي (3.201) مما يدل على توفر معتدل في المديرية العامة، اما الانحراف المعياري فقد بلغ (0.638) مما يدل على تشتت قليل في اراء العينة حول المتغير، وان معامل الاختلاف النسبي يبلغ (19.94%) مما يدل على الاتفاق في اراء العينة حول المتغير.

اما المتغير الأداء الوظيفي جاء بالترتيب الاول وبوسط حسابي (3.947) مما يدل على توفر معتدل في المديرية، اما الانحراف المعياري فقد بلغ (0.697) مما يدل على تشتت قليل في اراء العينة حول المتغير، وان معامل الاختلاف النسبي يبلغ (17.65%) مما يدل على الاتفاق في اراء العينة حول المتغير.

خامسا: اختبار فرضيات البحث

يقوم الباحث باختبار الفرضيات البحثية التي وضعها في منهجية البحث من الفرضية الرئيسية وفرضياتها الفرعية المنبثقة عنها، وهي:

- وما سبق يتضح بان الباحث يرفض الفرضية الرئيسية، ويقبل الفرضية البديلة التي تنص على: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية معنوية للمتغير التطوير التنظيمي في المتغير الأداء الوظيفي في المديرية العامة للتعليم المهني.

الوظيفي يفسره تدريب وتطوير مهارات العاملين في حين ان (80%) منه يعود لعوامل أخرى لم تكن محل الدراسة. وان قيمة اختبار (F) قد بلغت (21.786) وبمعنوية (0.000) وهي اقل من المعنوية الإحصائية البالغة (0.05) أي هي داله احصائيا بمعنى ان تدريب وتطوير مهارات العاملين يؤثر في الأداء الوظيفي.

ويوضح الجدول (10) قيم اختبار التأثير، حيث ان قيمة الثابت (α) لمعادلة الانحدار الخطي البسيط بلغت (2.580)، اما قيمة (β) لمعادلة الانحدار الخطي البسيط أي الميل الحدي للنموذج فبلغت (0.414) وبمعنوية (t) البالغة (0.000) والتي هي اقل من المعنوية الإحصائية البالغة (0.05) أي هي داله احصائيا، وان قيمة معامل التفسير بلغت (0.202) أي ان (20%) من التباين الحاصل في الأداء

معنوية F	اختبار F	R ²	معنوية t	t(β)	β	α
0.000	21.786	0.202	0.000	4.668	0.414	2.580

المصدر: من اعداد الباحث

لنموذج فبلغت (0.491) وبمعنوية (t) البالغة (0.000) والتي هي اقل من المعنوية الإحصائية البالغة (0.05) أي هي داله احصائيا، وان قيمة معامل التفسير بلغت (0.261) أي ان (26%) من التباين الحاصل في الأداء الوظيفي يفسره الأنظمة والسياسات المتبعة في حين ان (74%) منه يعود لعوامل أخرى لم تكن محل الدراسة. وان قيمة اختبار (F) قد بلغت (30.399) وبمعنوية (0.000) وهي اقل من المعنوية الإحصائية البالغة (0.05) أي هي داله احصائيا بمعنى ان الأنظمة والسياسات المتبعة يؤثر في الأداء الوظيفي.

ومما سبق يتضح بان الباحث يرفض الفرضية الفرعية الاولى، ويقبل فرضية البديلة التي تنص على: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية معنوية لبعث تدريب وتطوير مهارات العاملين في المتغير الأداء الوظيفي في المديرية العامة للتعليم المهني.

- اختبار الفرضية الفرعية الثانية التي تنص على: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية معنوية لبعث الأنظمة والسياسات المتبعة في المتغير الأداء الوظيفي في المديرية العامة للتعليم المهني

ويوضح الجدول (11) قيم اختبار التأثير، حيث ان قيمة الثابت (α) لمعادلة الانحدار الخطي البسيط بلغت (2.318)، اما قيمة (β) لمعادلة الانحدار الخطي البسيط أي الميل الحدي

معنوية F	اختبار F	R ²	معنوية t	t(β)	β	α
0.000	30.399	0.261	0.000	5.513	0.491	2.318

المصدر: من اعداد الباحث

لنموذج فبلغت (0.234) وبمعنوية (t) البالغة (0.000) والتي هي اقل من المعنوية الإحصائية البالغة (0.05) أي هي داله احصائيا، وان قيمة معامل التفسير بلغت (0.083) أي ان (8%) من التباين الحاصل في الأداء الوظيفي يفسره الأساليب والأدوات التكنولوجية في حين ان (92%) منه يعود لعوامل أخرى لم تكن محل الدراسة. وان قيمة اختبار (F) قد بلغت (7.758) وبمعنوية (0.007) وهي اقل من المعنوية الإحصائية البالغة (0.05) أي هي داله احصائيا بمعنى ان الأساليب والأدوات التكنولوجية يؤثر في الأداء الوظيفي.

ومما سبق يتضح بان الباحث يرفض الفرضية الفرعية الثانية، ويقبل فرضية البديلة التي تنص على: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية معنوية لبعث الأنظمة والسياسات المتبعة في المتغير الأداء الوظيفي في المديرية العامة للتعليم المهني.

- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة التي تنص على: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية معنوية لبعث الأساليب والأدوات التكنولوجية في المتغير الأداء الوظيفي في المديرية العامة للتعليم المهني

ويوضح الجدول (12) قيم اختبار التأثير، حيث ان قيمة الثابت (α) لمعادلة الانحدار الخطي البسيط بلغت (3.229)، اما قيمة (β) لمعادلة الانحدار الخطي البسيط أي الميل الحدي

معنوية F	اختبار F	R ²	معنوية t	t(β)	β	α
0.007	7.758	0.083	0.000	2.785	0.234	3.229

المصدر: من اعداد الباحث

- اختبار الفرضية الفرعية الرابعة التي تنص على: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية معنوية لبعث الهيكل التنظيمي في المتغير الأداء الوظيفي في المديرية العامة للتعليم المهني

ومما سبق يتضح بان الباحث يرفض الفرضية الفرعية الثالثة، ويقبل فرضية البديلة التي تنص على: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية معنوية لبعث الأساليب والأدوات التكنولوجية في المتغير الأداء الوظيفي في المديرية العامة للتعليم المهني.

التنظيمي في حين ان (79%) منه يعود لعوامل أخرى لم تكن محل الدراسة.

وان قيمة اختبار (F) قد بلغت (22.169) وبمعنوية (0.000) وهي اقل من المعنوية الإحصائية البالغة (0.05) أي هي داله احصائيا بمعنى ان الهيكل التنظيمي يؤثر في الأداء الوظيفي.

ويوضح الجدول (13) قيم اختبار التأثير، حيث ان قيمة الثابت (α) لمعادلة الانحدار الخطي البسيط بلغت (2.701)، اما قيمة (β) لمعادلة الانحدار الخطي البسيط أي الميل الحدي للنموذج فبلغت (0.386) وبمعنوية (t) البالغة (0.000) والتي هي اقل من المعنوية الإحصائية البالغة (0.05) أي هي داله احصائيا، وان قيمة معامل التفسير بلغت (0.205) أي ان (21%) من التباين الحاصل في الأداء الوظيفي يفسره الهيكل

معنوية F	اختبار F	R ²	معنوية t	t(β)	β	α
0.000	22.169	0.205	0.000	4.708	0.386	2.701

المصدر: من اعداد الباحث

لنموذج فبلغت (0.388) وبمعنوية (t) البالغة (0.000) والتي هي اقل من المعنوية الإحصائية البالغة (0.05) أي هي داله احصائيا، وان قيمة معامل التفسير بلغت (0.242) أي ان (24%) من التباين الحاصل في الأداء الوظيفي يفسره تحليل الظروف ومواكبة المتغيرات البيئية المختلفة في حين ان (76%) منه يعود لعوامل أخرى لم تكن محل الدراسة.

وان قيمة اختبار (F) قد بلغت (27.451) وبمعنوية (0.000) وهي اقل من المعنوية الإحصائية البالغة (0.05) أي هي داله احصائيا بمعنى ان تحليل الظروف ومواكبة المتغيرات البيئية المختلفة يؤثر في الأداء الوظيفي.

ومما سبق يتضح بان الباحث يرفض الفرضية الفرعية الرابعة، ويقبل فرضية البديلة التي تنص على: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية معنوية لبعء الهيكل التنظيمي في المتغير الأداء الوظيفي في المديرية العامة للتعليم المهني.

• اختبار الفرضية الفرعية الرابعة التي تنص على: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية معنوية لبعء تحليل الظروف ومواكبة المتغيرات البيئية المختلفة في المتغير الأداء الوظيفي في المديرية العامة للتعليم المهني.

ويوضح الجدول (14) قيم اختبار التأثير، حيث ان قيمة الثابت (α) لمعادلة الانحدار الخطي البسيط بلغت (2.750)، اما قيمة (β) لمعادلة الانحدار الخطي البسيط أي الميل الحدي

معنوية F	اختبار F	R ²	معنوية t	t(β)	β	A
0.000	27.451	0.242	0.000	5.239	0.388	2.750

المصدر: من اعداد الباحث

التطوير التنظيمي الامر الذي يتطلب زيادة الاهتمام بهذا المفهوم في المديرية العامة للتعليم المهني.

4. يتضح بان الأداء الوظيفي هو أكثر تطبيقا من التطوير التنظيمي في المديرية العامة مما يتطلب الاهتمام أكثر بالتطوير التنظيمي من خلال الوسائل والأدوات المختلفة.
5. ان المتغير التطوير التنظيمي بأبعاده بشكل منفرد يؤثر في المتغير الأداء الوظيفي.

ثانياً: التوصيات

1. اجراء التحليل للبيئة الداخلية والتحليل للبيئة الخارجية التي تساهم في تحديد نقاط القوة واستغلالها وبيان نقاط الضعف والعمل على معالجتها في المديرية العامة للتعليم المهني، والعمل على معالجتها لتجنب الوصول الى مرحلة الازمة.
2. الحث على العمل أكثر على عمليات الارشفة للمعلومات والبيانات في المديرية العامة وتصميم قاعدة بيانات تضمن سهولة تنقلها لدى الموظفين مما تسهل وتزيد من كفاءة العمل في المديرية.
3. توفير الميزانية المالية المناسبة لأجراء التحديث المستمر للطرائق التكنولوجية المستخدمة في المديرية كي تضمن تلك المديرية إعادة البناء التنظيمي لها واحداث تغييرات

ومما سبق يتضح بان الباحث يرفض الفرضية الفرعية الرابعة، ويقبل فرضية البديلة التي تنص على: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية معنوية لبعء تحليل الظروف ومواكبة المتغيرات البيئية المختلفة في المتغير الأداء الوظيفي في المديرية العامة للتعليم المهني.

المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

أولاً: الاستنتاجات

1. من بين أبعاد التطوير التنظيمي تهتم المديرية العامة للتعليم المهني بالدرجة الأولى ببعء تدريب تطوير مهارات العاملين، أي ان عمليات التدريب الحاصلة في المديرية العامة هي مخطط لها بشكل واضح وتتم بالاعتماد على ميزانية محددة ومتوفرة ضمن موازنة المديرية وتلبي احتياجات العاملين فيها.
2. يتطلب زيادة الاهتمام في استخدام التكنولوجيا والأساليب الحديثة بما يخدم التطوير التنظيمي في المديرية العامة للتعليم المهني.
3. جاء بُعد تحليل الظروف ومواكبة المتغيرات البيئية المختلفة بالمرتبة الأخيرة من بين باقي ابعاد المتغير

- min al-‘āmilīn fī al-sharika al-‘amma lil-ṣinā‘āt al-nasījiyya, al-Ḥilla. Majallat Ahl al-Bayt, (19).
5. ‘Abd al-Da’im, ‘A. ‘A. S. (2021). Ta’thīr mumārasāt idārat al-mawārid al-bashariyya al-khaḍrā’ fī al-najaḥ al-tanzīmī: Baḥth taḥlīlī fī dīwān Wizārat al-Ṣinā‘a wa-al-Ma‘ādin. Majallat al-Jāmi‘a al-‘Irāqiyya, (51, pt. 2).
 6. ‘Ali, ‘A. J. M., & Ahmad, S. E. I. (2013). Athar tamkīn al-‘āmilīn fī al-taṭwīr al-tanzīmī: Dirāsa istilā‘iyya fī al-sharika al-‘amma lil-ṣinā‘āt al-ṣūfiyya fī Baghdād. Majallat Kulliyat Baghdād lil-‘Ulūm al-Iqtisādiyya al-Jāmi‘a, (36).
 7. Al-Ghalibi, T. M., & Ṣāliḥ, A. ‘A. (2010). Al-taṭwīr al-tanzīmī: Madkhal taḥlīlī (1st ed.). Dār Wā’il lil-Nashr wa-al-Tawzī‘.
 8. Al-Qaḥṭānī, A. M. S. (2015). Al-mahārāt al-idāriyya wa-‘alāqatuhā bi-al-taṭwīr al-tanzīmī min wajh naẓar al-muwazẓafāt al-idāriyyāt bi-Jāmi‘at Malik Su‘ūd bi-Madīnat al-Riyāḍ (Master’s thesis, Naif Arab University for Security Sciences).
 9. Maryūsh, R. J. (2017). Tashkhiṣ ma‘awwiqāt al-taṭwīr al-tanzīmī bi-istikhdām maṣfūfat SWOT (Higher Diploma thesis, University of Baghdad, College of Administration and Economics).
 10. Al-Nimr, et al. (2011). Al-idāra al-‘amma: Al-usus wa-al-wazā’if wa-al-ittijāhāt al-ḥadītha (7th ed.). Maktabat al-Shaqīrī lil-Nashr wa-al-Tawzī‘.
 11. Al-‘Utaybī, ‘A. ‘A. (2010). Athar istikhdām teknūlūjiyyā al-ma’lūmāt ‘alā adā’ al-mawārid al-bashariyya: Dirāsa maydāniyya ‘alā al-akādīmiyya al-duwaliyya al-ūstrāliyya (Master’s thesis).
 12. Hāshim, Z. ‘A. N. (2021). Ab‘ād al-taṭwīr al-tanzīmī al-fā’il: Dirāsa fī mudīriyat al-aḥwāl fī muḥāfazat Nīnawā. Majallat Tikrīt lil-‘Ulūm al-Idāriyya wa-al-Iqtisādiyya, 17(55, pt. 1).
 13. Yāghī, D. N. M. (2017). Fa‘āliyyat adawāt al-taṭwīr al-tanzīmī wa-‘alāqatuhā bi-idārat al-taghyīr: Dirāsa fī al-munazzamāt ghayr al-ḥukūmiyya fī Filastīn (Master’s thesis, University of Hebron).

سلوكية وتكنولوجية كبيرة ومواكبة التطورات والأنظمة الحديثة.

4. تطوير الهيكل التنظيمي في المديرية العامة للتعليم المهني حتى تكون قادرة على اتخاذ القرارات السليمة، وإعادة النظر في الهياكل الإدارية القائمة التي تركز على المهام والانجازات، أكثر من القواعد والإجراءات، حتى تتحول من منظمات تقليدية إلى منظمات حديثة ذات هياكل محددة في مستوياتها التنظيمية والإدارية.

توافر البيانات:

تم تضمين البيانات المستخدمة لدعم نتائج هذه الدراسة في المقالة.

تضارب المصالح:

يعلن المؤلفون أنه ليس لديهم تضارب في المصالح.

مصادر التمويل:

لم يتم تلقي اي دعم مالي.

شكر وتقدير:

لا احد.

References:

1. Al-Asadi, Z. A. H. M. (n.d.). ‘Awāmil al-najaḥ al-tanzīmī mutaghayyir tafā‘ulī lil-‘alāqa bayna idārat al-mawhiba wa-l-taṭwīr al-tanzīmī: Baḥth fī mudīriyat tashkīlāt wizārat al-naql fī muḥāfazat al-Baṣra. Majallat Kulliyat al-Idāra wa-al-Iqtisād, University of Basra.
2. Al-Jader, S. A. H. (2007). Al-‘alāqa bayna al-taḥlīl al-istrātijī wa-istrātijiyat al-taḥlūf wa-atharuhā fī al-adā’ al-munzamī: Dirāsa istilā‘iyya li-ārā’ ‘ayina min sharikāt Wizārat al-‘Imār wa-al-Iskān (Doctoral dissertation, University of Baghdad).
3. Jamil, ‘O. Q. (2016). Al-thaqāfa al-tanzīmiyya wa-atharuhā fī al-taṭwīr al-tanzīmī: Dirāsa istilā‘iyya ‘arā’ ‘ayina min al-qiyyādāt fī al-jāmi‘āt al-urduniyya al-rasmiyya fī iqlīm al-shamāl. Majallat Jāmi‘at al-Anbār lil-‘Ulūm al-Idāriyya wa-al-Iqtisādiyya, 3(16).
4. Al-Himyari, B. A., & Baris, A. K. (2018). Athar al-haykal al-tanzīmī fī al-ta‘allum al-tanzīmī: Dirāsa maydāniyya li-ārā’ ‘adad

- Organisationsentwicklung, Volume 3, pp. 4 – 11.
24. Oncioiu, I., Kandzija, V., Petrescu, A. G., Panagoreț, I., Petrescu, M., & Petrescu, M. (2022). Managing and measuring performance in organizational development. *Economic Research-Ekonomska Istraživanja*, 35(1), 915-928.
 25. Niati, D. R., Siregar, Z. M. E., & Prayoga, Y. (2021). The effect of training on work performance and career development: the role of motivation as intervening variable. *Budapest International Research and Critics Institute (BIRCI-Journal): Humanities and Social Sciences*, 4(2), 2385-2393.
 26. Alejandro .s., (2019)" History and Fundamentals of Organizational Development, journal of Global Economics, Volume 4 , Issue 4 , ISSN: 2375-4389.
 27. Fusch, P. I., & Ness, L. R., (2015), Are We There Yet. *Data Saturation in Qualitative Research, the Qualitative Report*, Vol 20 No (9).
 28. Aguinis, H. (2014). *Performance Management*, 3rd Ed. USA: Pearson Education Limited.
 29. Christen, M, Iyler, G., and Soberman, D (2006) Job satisfaction, job performance, and effort: a reexamination using agency theory, *Journal of Marketing*, Vol.70, pp 137–150.
 30. Fogaça, N., Rego M.C.B., Melo, M. C. C., Armond, L.P. and Coelho, F.A. (2018). Job Performance Analysis: Scientific Studies in the Main Journals of Management and Psychology from 2006 to 2015. *Performance Improvement Quarterly*, International Society for Performance Improvement, Vol. 30, No.4. Pp.231-247.
 31. Olalere, A.(2023), Impact of Data Warehouse on Organization Development and Decision making (A Case study of United Bank for Africa and Watch locker PLC ,International journal of research and scientific innovation (IJRSI) ISSN No. 2321-2705.
 14. Hāshim, Z. ‘A. N. (2021). Ab‘ād al-taṭwīr al-tanzīmī al-fā‘il: Dirāsa maydāniyya fī mudīriyat al-aḥwāl al-madaniyya wa-al-jawāzāt wa-al-iqāma fī muḥāfazat Nīnawā. *Majallat Tikrīt lil-‘Ulūm al-Idāriyya wa-al-Iqtisādiyya*, 17(55, pt. 1).
 15. Abū ‘Awaḍ, R. J. ‘A. (2015). Wāqī‘ taṭbīq handarat idārat al-mawārid al-bashariyya wa-‘alāqatihā bi-taṭwīr al-adā’ al-wazīfī fī dīwān al-muwazzafīn al-‘ām bi-qitā‘ Ghazza (Master’s thesis, Al-Aqsa University).
 16. Arfis, M. (2018). Al-adā’ al-wazīfī lil-‘āmilīn fī al-munazzama: Dirāsa naẓariyya. *Majallat al-Taghyīr al-Ijtīmā‘ī*, (6).
 17. Bilāl, B. (2016). Taḥfīz al-mawārid al-bashariyya wa-atharahu ‘alā al-adā’ al-wazīfī: Dirāsa maydāniyya bi-Bank al-Filāḥa wa-al-Tanmiyya al-Rīfiyya – Umm al-Bawāqī (Master’s thesis, University of Larbi Ben M’hidi).
 18. Jāsim, I. A. (2021). Athar ḍaght al-‘amal ‘alā al-adā’ al-wazīfī fī al-maṣārif al-ahliyya al-‘Irāqiyya. *Majallat al-Buḥūth al-Qānūniyya wa-al-Iqtisādiyya*, 4(1), 431–458.
 19. Al-Rāshid, N. Ş. H. (n.d.). Ta’thīr al-bunyā al-taḥtiyya li-teknūlūjyā al-ma‘lūmāt fī taḥsīn al-adā’ al-wazīfī: Al-dawr al-tafā‘ulī lil-da‘m al-tanzīmī: Dirāsa fī al-sharika al-‘amma li-mawānī’ al-‘Irāq (Master’s thesis, University of Baghdad).
 20. Al-Sāmūk, M. S. ‘A. (2021). Idārat al-taghyīr wa-ta’thīruhā fī al-adā’ al-wazīfī: Baḥth li-‘ayina min mudīriyyāt Wizārat al-Dākhiliyya al-‘Irāqiyya (Master’s thesis, University of Baghdad).
 21. Salwā, T. (2019). Al-qiyāda al-idāriyya wa-‘alāqatuhā bi-al-adā’ al-wazīfī li-a‘māl mudīriyyat al-ashghāl al-‘umūmiyya bi-al-Masīla (Master’s thesis, University of Mohamed Boudiaf, M’sila).
 22. Farḥī, I. (2017). Al-tamkīn al-idārī wa-ta’thīruh ‘alā al-adā’ al-wazīfī (Master’s thesis, University of Larbi Ben M’hidi).
 23. Doppler, K., Simon, F. B., Wimmer, R. & Haas, O., 2017. *Changim Fluss der Dinge*.

role of employee satisfaction in the energy sector, Energies, 15 (7), 2599

34. FENTIE,A,(2022), DETERMINANTSO F ORGANIZATIONAL DEVELOPMENT IN MANUFACTURING SECTOR: IN CASE OF CENTRAL GONDAR ZONE (Doctoral dissertation, uog

32. Loan, L. (2020), the influence of organizational commitment on employees' job performance: The mediating role of job satisfaction, Management Science Letters, 10(14), 3307-3312.

33. Al-Haidan, Azaz, Azaz, Al-Shaer, Iraq (2022), Social separation and the impact of career advancement on performance: The

ملحق (1) الاستبانة

ثانيا-التطوير التنظيمي:

أ-تدريب وتطوير مهارات العاملين:

ت	الفقرات	لا أتفق بشدة	لا أتفق	محايد	أتفق	لا أتفق بشدة
1	تحرص المديرية العامة على تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين.					
2	تتوفر خطط واضحة لتدريب وتطوير مهارات العاملين في المديرية العامة					
3	تخصص إدارة المديرية العامة جزء من ميزانيتها من أجل تدريب وتطوير مهارات الموظفين.					
4	تقوم المديرية العامة بتقييم البرامج التدريبية المستخدمة في تدريب وتطوير قدرات ومهارات الموظفين.					
5	تحرص المديرية العامة على تدريب العاملين لمواجهة المتغيرات المستقبلية في بيئة العمل.					

ب-الأنظمة والسياسات المتبعة

ت	الفقرات	لا أتفق بشدة	لا أتفق	محايد	أتفق	لا أتفق بشدة
6	السلطة والمسؤولية موثقة وواضحة لجميع الأقسام والعاملين.					
7	يتوفر وصف وظيفي يوضح الواجبات والمسؤوليات لكل وظيفة في المديرية العامة.					
8	يتم مراجعة الوصف الوظيفي بشكل دوري وأجراء التعديلات على وفق تطور الوظائف.					
9	من وجهة نظرك هل سياسات وإجراءات العمل الحالية بحاجة إلى تعديل.					
10	سياسات المديرية العامة الادارية تقوم على مشاركة العاملين في اقتراح واحداث التطوير.					

ت: الأساليب والأدوات التكنولوجية:

ت	الفقرات	لا أتفق بشدة	لا أتفق	محايد	أتفق	لا أتفق بشدة
11	تستخدم المديرية العامة الأساليب والتكنولوجيا الحديثة في عملية التطوير التنظيمي.					
12	تتوفر المعلومات والبيانات بسهولة وفي متناول الموظفين مما يزيد من كفاءة العمل في المديرية العامة.					
13	تواكب المديرية العامة التطورات التكنولوجية المناسبة لرؤيتها لتحقيق اهدافها.					

14	المديرية العامة مستعدة للتأقلم والاستجابة للتغيرات التكنولوجية بهدف زيادة فعالية الأداء.				
15	تطوير وتغيير أساليب العمل في المديرية يساعد في حل مشكلات العمل وزيادة التنسيق بين الوحدات المختلفة.				

ث: الهيكل التنظيمي:

ت	الفقرات	أتفق بشدة	أتفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق بشدة
16	الهيكل التنظيمي للمديرية العامة ملائم لطبيعة واحتياجات العمل.					
17	يساعد الهيكل التنظيمي على تحقيق أهداف المديرية العامة.					
18	يتم مراجعة الهيكل التنظيمي للمديرية العامة بشكل دوري.					
19	هناك وضوح في توزيع الصلاحيات والمسؤوليات في المديرية العامة.					
20	تعتمد المديرية العامة أسلوب تفويض الصلاحيات إلى المستويات الإدارية المختلفة.					

ج- تحليل الظروف ومواجهة المتغيرات البيئية المختلفة

ت	الفقرات	أتفق بشدة	أتفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق بشدة
21	تعمل إدارة المديرية العامة على تحليل البيئة الخارجية (مثل العوامل السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والقانونية) من أجل التعرف على الفرص والتهديدات التي تواجهها والتي يمكن أن تؤثر عليها حالياً وفي المستقبل.					
22	تقوم إدارة المديرية العامة بتحليل البيئة الداخلية للمنظمة (مثل القدرات الإدارية والمالية الخاصة بالمديرية) من أجل التعرف على نقاط القوة والضعف للاستفادة منها حالياً وفي المستقبل.					
23	تراعي إدارة المديرية العامة استحداث ظروف تجعلها في موقف أفضل من المديرية الأخرى من خلال رصد المتغيرات المحيطة					
24	تساعد الدراسات وتحليل البيئة الداخلية والخارجية في إحداث عملية التطوير المناسبة في المديرية العامة.					
25	تقوم المديرية العامة بتحليل البيئة الخارجية لمعرفة رغبات المجتمع وأخذها بعين الاعتبار عند القيام بعملية التطوير.					

ثانياً: الأداء الوظيفي: هو قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عملة

ت	الفقرات	أتفق بشدة	أتفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق بشدة
26	أراعي التوقيت المطلوب لإنجاز العمل الذي أكلف به					
27	أحترم رئيسي في العمل.					
28	أدي القدرة على إنجاز المهام الموكلة لي.					
29	أتمنحني الإدارة فرصة المشاركة في تحديد الأهداف التنظيمية.					
30	أتعاون مع زملائي في حل المشاكل المهنية.					
31	أوجد حوافر معنوية مقدمة من طرف الإدارة.					
32	أحاول الإدارة تفويض أدائنا لعملنا من أجل تقدير مدى كفاءتنا العملية.					
33	أعطي داخل الجماعة يحسن أدائي.					
34	أأبدل مع زملائي الخبرات والمهام.					
35	أكافني المسؤول بأنشطة متعلقة بالعمل دون إكراه.					
36	أعبر المسؤول بكلمات بسيطة عما يجب علينا فعله.					