

التطوير التنظيمي وأثره في كفاءة أداء العاملين دراسة تطبيقية في جامعة الزاوية

أ. حسين غيث حسين
أ. ربيعة علي الفزاني
جامعة الزاوية - كلية الاقتصاد
جامعة الزاوية - كلية الاقتصاد

المخلص

تكمن أهمية الدراسة من خلال إبراز أثر التطوير التنظيمي في كفاءة أداء العاملين وذلك من خلال استخدام البرنامج الإحصائي المعروف بـ (SPSS)، وكان من أهم نتائج الدراسة وجود علاقة ذات تأثير معنوي بين المتغيرات المستقلة المختلفة وتحسين كفاءة أداء العاملين، وأهم ما توصلت إليه الدراسة هو العمل على تدريب الموظفين بشكل مستمر لتحسين أدائهم التنظيمي.

Abstract

The importance of the study lies by highlighting the effect of organizational development on the efficiency of the workers' performance through the use of the statistical program known as (SPSS). Work to continuously train employees to improve their organizational performance

المقدمة:

بدأ استخدام التطوير التنظيمي في هياكل وبنى المنظمات الخاصة والحكومية منذ منتصف الخمسينيات، ومازال ذلك النوع من التطوير التنظيمي مستمراً في شيعه حتى الآن لضرورته فقد جاء نتيجة رد فعل لحركة "الإدارة العلمية" حيث يهدف التطوير التنظيمي في المؤسسات التعليمية إلى التحسين الذاتي لمؤسساتنا العلمية ويركز على التغيير في الإجراءات الرسمية وغير الرسمية. لقد أصبح عالم الإدارة اليوم مسرحاً للتغيير والتطوير التنظيمي ، الأمر الذي يستلزم مواكبة هذه التطورات المتلاحقة لمواجهة متطلبات التغيير وحل المشاكل ، فالتطوير التنظيمي في المدارس والكلية هو جهد متماسك ومخطط له ومستمر بشكل منظم وثابت بهدف الدراسة والتحسين والتطوير حيث أكتسب التطوير التنظيمي أهمية بالغة في جميع أجهزة ومؤسسات الدولة وذلك لارتباطه بعدة عوامل كالتنظيم الإداري ، والهياكل التنظيمية ودراسة الإجراءات والعمل على تبسيطها من خلال تدريب القوى العاملة وتهيئة البيئة المناسبة لعمله مما يحسن من أدائهم .

مشكلة الدراسة:

أكتسب التطوير التنظيمي أهمية بالغة في جميع أجهزة ومؤسسات الدولة وذلك لارتباطه بعدة عوامل كالتنظيم الإداري ، والهياكل التنظيمية ودراسة الإجراءات والعمل على تبسيطها من خلال تدريب القوى

العاملة وتهيئة البيئة المناسبة لعمله مما يحسن من أدائهم ولكن يواجه تطبيق التطوير التنظيمي العديد من الصعوبات منها وعلى سبيل المثال تحديات التطوير المتتالي ، سواء في النواحي الادارية أو الفنية أو الاجتماعية ، وثورة المعلومات غيرها من صور التحديات المختلفة والتي قد تعيق عملية التطوير التنظيمي ومن هنا يمكن تلخيص مشكلة الدراسة في ما يلي .
ومن خلال الزيارات الميدانية للمؤسسة محل الدراسة اتضح إن مشكلة الدراسة تتركز في بعض الصعوبات منها (نقص الامكانيات والموارد بالمؤسسة) والتي تحد من فاعلية تقديم الخدمات بالجامعة بمستوى عال من الكفاءة وابرز أثر التطوير التنظيمي في حل هذه المشكلات وتساؤلات الدراسة تكمن في:

**ما هو أثر التطوير التنظيمي في كفاءة أداء العاملين بالمؤسسة محل الدراسة
أما التساؤلات الفرعية فهي:**

- ما هو أثر التشريعات والانظمة في كفاءة اداء العاملين بالمؤسسة محل الدراسة.
- ما هو أثر الإجراءات وأساليب العمل في كفاءة اداء العاملين بالمؤسسة محل الدراسة.
- ما هو أثر إعادة الهندسة في كفاءة اداء العاملين بالمؤسسة محل الدراسة.
- ما هو أثر التطوير التنظيمي في كفاءة اداء العاملين بالمؤسسة محل الدراسة.

أهمية الدراسة:

تتمثل أهمية الدراسة فيما ستقدمه لكل من:

1. **الأهمية للمؤسسة:** تأتي أهمية هذه الدراسة من خلال تسليط الضوء على التطوير التنظيمي وأثره على تحسين كفاءة الاداء بالمؤسسة.
2. **الأهمية المكتبية:** المساهمة في الزيادة الجديدة في المكتبات، بحيث يستطيع الباحثون والمهتمون الاستفادة من الدراسة، والتعمق في دراسة كل ما يتعلق بالتطور التنظيمي والكفاءة في الاداء.
3. **الأهمية للمجتمع:** الارتقاء بعمل المؤسسات التعليمية وتعزيز كفاءة وفعالية أداء العاملين فيها.

أهداف الدراسة:

هدفت الدراسة الوصول الى الاتي:

1. توضيح أثر التطوير التنظيمي في تحسين كفاءة اداء العاملين بالمؤسسة محل الدراسة.
2. معرفة أثر التشريعات والانظمة في تحسين كفاءة اداء العاملين بالمؤسسة محل الدراسة.
3. معرفة أثر تبسيط الاجراءات واساليب العمل في تحسين كفاءة اداء العاملين بالمؤسسة محل الدراسة.

4. معرفة أثر إعادة الهندسة الإدارية في تحسين كفاءة أداء العاملين بالمؤسسة محل الدراسة.
5. معرفة أثر تنمية المورد البشري في تحسين كفاءة أداء العاملين بالمؤسسة محل الدراسة.

فرضيات الدراسة:

انساقا مع مشكلة واهداف الدراسة صيغت الفرضيات التالية:
الفرضية الرئيسية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتطوير التنظيمي بأبعاده المختلفة (التشريعات والانظمة، تبسيط إجراءات وأساليب العمل، اعادة الهندسة الادارية، تنمية المورد البشري) في كفاءة أداء العاملين بالمؤسسة محل الدراسة.

ومنه يمكن اشتقاق الفرضيات الفرعية التالية:

يوجد أثر ذو دلالة احصائية للتشريعات والانظمة في كفاءة أداء العاملين بالمؤسسة محل الدراسة.
يوجد أثر ذو دلالة احصائية لتبسيط إجراءات وأساليب العمل في كفاءة أداء العاملين بالمؤسسة محل الدراسة.

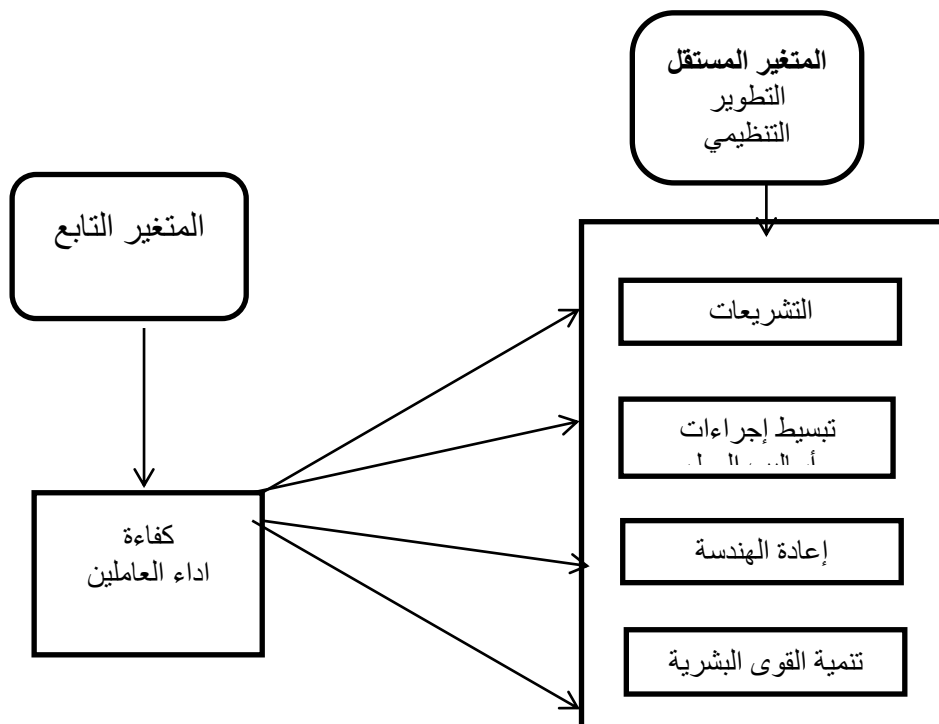
يوجد أثر ذو دلالة احصائية لإعادة الهندسة الادارية اعادة الهندسة الادارية في كفاءة أداء العاملين بالمؤسسة محل الدراسة.

يوجد أثر ذو دلالة احصائية لتنمية المورد البشري في كفاءة أداء العاملين بالمؤسسة محل الدراسة.

متغيرات الدراسة:

لهذه الدراسة متغيرين إحداهما **المتغير المستقل** والمتمثل في التطوير التنظيمي ويشمل الأبعاد الاتية (التشريعات والانظمة، تبسيط إجراءات وأساليب العمل، اعادة الهندسة الادارية، تنمية القوى البشرية) اما **المتغير التابع** يتمثل في كفاءة أداء العاملين بالمؤسسة محل الدراسة.

نموذج الدراسة:



منهجية الدراسة:

1- المنهج المتبع في الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي: ففي الجانب النظري سيتبع استعراض وتحليل المفاهيم الخاصة بـ (التطوير التنظيمي وأثره في تحسين كفاءة أداء العاملين بجامعة الزاوية).

2- وسائل وأدوات الدراسة: تم الاعتماد في جمع البيانات والمعلومات على مجموعة من المصادر والتي تتمثل في الآتي:

المصادر الأولية: الاستبيان لجمع البيانات من عينة الدراسة المختارة بهدف كشف العلاقة بين المتغيرات الواردة فيه. المقابلة الشخصية مع بعض القيادات الإدارية ومن تم توظيف مجموعة من الإدارات المتمثلة في الجداول لعرض بعض المتغيرات وتفرغ بيانات الاستبيانات الموزعة على أفراد العينة وإحصاءات وأرقام خاصة بالمؤسسة محل الدراسة.

المصادر الثانوية: المسح المكتبي لكل من الكتب والمجلات والمذكرات ومختلف المصادر والوثائق التي لها صلة بالموضوع. والانترنت باعتباره وسيلة مهمة في الحصول على المعلومات.

مجتمع وعينة الدراسة:

تتكون عينة الدراسة من عينة بسيطة من المدراء ورؤساء الأقسام والوحدات أي (القياديين) بجامعة الزاوية.

حدود الدراسة:

1- الحدود الموضوعية - اقتصرت الدراسة على معرفة أثر التطوير التنظيمي المتمثل في (التشريعات والانظمة، تبسيط إجراءات وأساليب العمل، إعادة الهندسة الادارية، تنمية القوى البشرية) وأثره في كفاءة أداء العاملين في جامعة الزاوية.

2- الحدود المكانية: مؤسسة من المؤسسات الليبية " جامعة الزاوية".

3- الحدود البشرية: تشمل الدراسة المدراء ومدراء المكاتب ورؤساء الاقسام بالمؤسسة محل الدراسة الحدود الزمنية: تم جمع البيانات الخاصة بالفترة من 2011- 2015 م، حيث حددت الفترة الزمنية بخمسة سنوات كفترة قياس التطوير التنظيمي وأثره في تحسين كفاءة أداء العاملين بالمؤسسات الليبية "دراسة تطبيقية في جامعة الزاوية".

المصطلحات الدراسة:

1- التطوير التنظيمي: يقصد به أي محاولة لتحسين مستوى الأداء الحالي أو المستقبلي للإدارة من خلال تنمية المعارف وتغيير الاتجاهات وتحسين المهارات. (الصابري، يوسف:1996)

2- **الكفاءة التنظيمية:** هي النظام القادر علي تخفيض تكاليف الموارد اللازمة لإنجاز الأهداف المحددة والمرغوبة "بمعني إنها القدرة علي أداء الأشياء بطريقة صحيحة. (أدريس، ثابت عبد الرحمن:2002)

3- **المنظمة:** مجموعة من الأفراد لهم هدف معين يستخدمون طريقا أو أكثر للوصول إليه فمثلا هناك منظمات إنسانية، منظمات بيئية، منظمات عالمية. (Gibb ,Cecil A . 1970)

4- **إعادة الهندسة:** هي إعادة التفكير المبدئي والتصميم الأساسي للعمليات بصورة جوهرية، بهدف تحقيق تحسينات جذرية فائقة غير هامشية وغير متدرجة في معايير الأداء الحاسمة الخاصة بالتكلفة والجودة والخدمة والسرعة. (عقيلي، عمر وصفي: 2001)

5- **تبسيط الإجراءات:** يعني مفهوم تبسيط إجراءات العمل مجموعة من الخطوات التفصيلية التي تقدر وتعتمد كمراحل بحث السير فيها للحصول على الخدمة أي أن لكل خدمة من الخدمات التي تقدمها المؤسسة إجراءات عمل بأن تبسيط الإجراءات يتضمن اختصار خطوات انجاز المعاملات الخاصة لخدمة معينة أو إعادة ترتيبها وتسلسلها. (العكش، فوزي عبد الله، 2003)

6- **تطوير الأنظمة:** هي إدارة الموارد بهدف إعداد خطط لبرامج عمل تطوير الحلول وتقدير تلك البرامج وتنفيذها. (عصفور، أحمد شاكر:1984)

7- **تطوير القوي البشرية:** هي عملية توسيع القدرات التعليمية والخبرات للشعوب والمستهدف بهذا هو أن يصل الإنسان بمجهوده ومجهود دويه إلي مستوى مرتفع و هي: "استثمار يتمثل في مختلف الجهود والإمكانات التي توفرها المنظمات للعمليات المستمرة للإعداد المدير وتجهيزه لإدارة مؤوسيه وللمساهمة في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة بفعالية من خلال توسعة قدراته على مواجهة المهام المعقدة في الحاضر والمستقبل". (الفضلي، فضل الصباح: 1995)

8- كفاءة اداء العاملين:

الكفاءة: هي مقاييس يستخدم لقياس النتائج الفعلية وهي وسيلة يتم بمقتضاها مقارنة شيء بشيء بأخر كما تعتبر في الوقت ذاته هدفا يسعى الافراد إلى تحقيقه. **بينما الاداء:** هو تنفيذ الموظف لأعماله ومسؤولياته التي تكلفه بها المنظمة أو الجهة التي ترتبط وظيفته بها ويعني النتائج التي يحققها الموظف في المنظمة ويرى الباحثون إن كفاءة الاداء هي التي تمثل الدرجة او الطريقة التي ستحقق بها هذه الاهداف والنتائج والمتمثلة في جودة العمل والخدمات المقدمة من قبل المديرين بالمنظمة. (الهوري: 2008)

الدراسات السابقة:

1- دراسة العكش (2003) تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على تشخيص أسباب تخلف الجهاز الإداري والحلول المقترحة ضمن برنامج للإصلاح الإداري يعتمد على تبني المعطيات التي تعكسها

الدراسة الحالية والتي تركز على معرفة وجهة نظر الموظفين العاملين في وزارات الدولة باعتبارهم الفئة الرئيسية التي تقوم بتنفيذ المشاريع وتقديم الخدمات للمواطنين ، كما تنص فرضية الدراسة على أن الاختلالات في العمل الإداري الحكومي تتطلب المعالجة من خلال وضع خطة ملائمة للإصلاح الإداري .ومن ثم تبرز أهمية معرفة تفكيرهم في هذا الموضوع حتى تكون المعالجة اشمل وأكثر نجاحا وأكدت الدراسة على ضرورة التغيرات التنظيمية وأهميتها في مجال تطوير وتنمية المنظمات وتقدمها . وقد استخدم الباحث أسلوب التحليل الكمي والوصفي في بحث المشكلة ولتنفيذ ذلك تم تطوير استبانة لهذا الغرض وتم توزيعها على عينة من موظفي الوزارات والدوائر الحكومية وقد توصل الباحث بأن أسباب التخلف الإداري تعود على عدم اختيار كفاءات جيدة. عدم وضع الرجل المناسب في المكان المناسب. عدم ربط العمل القيادي الإداري بالإبداع وغياب نظام فعال للحوافز. ضعف أجهزة الرقابة الإدارية وتدني مستوى الرواتب واحتمال إعادة الهيكلة للجهاز الحكومي.

2- دراسة الصفيان (2003) علاقة التطوير التنظيمي بفاعلية القرارات الإدارية، دراسة ميدانية على منطقة جوازات الرياض. (تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على الأسس التي يستند عليها التطوير التنظيمي لتكون القرارات الإدارية فعالة في جوازات الرياض. كما تهدف إلى توضيح دور التطوير التنظيمي في توجيه متخذي القرارات الإدارية لاتخاذ قرارات إدارية فعالة في جوازات منطقة الرياض، وتهدف الدراسة أيضا إلى تحديد ومعرفة أهم الصعوبات التي قد تحول دون اتخاذ القرارات الإدارية الفعالة في المؤسسات الأهلية، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة هي أن التطوير التنظيمي بمنطقة جوازات الرياض يستند بدرجة متوسطة على الأسس التي تفعل القرارات الإدارية.

3- دراسة علاء الدين (2008) التطوير التنظيمي ودوره في تحسين النشاط المصرفي (دراسة تطبيقية على المصرف التجاري السوري تهدف الدراسة البحث في مفهوم التطوير التنظيمي وبيان كيفية تطبيق جهود التطوير التنظيمي ضمن المصارف التجارية ودراسة مدى تأثيره على مستوى الاداء فيها وتوصلت الدراسة الى وجود علاقة ذات دلالة بين جهود التطوير التنظيمي وبين تحسين كفاءة العمل المصرفي كما بينت ان عملية التطوير التنظيمي هي عملية متكاملة ومستمرة تأتي استجابة للتغيرات في البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة.

4- دراسة ريم (2013) دور ادارة التطوير الإداري في تحسين الأداء الوظيفي، دراسة تطبيقية على الموظفين الاداريات في جامعة الملك عبد العزيز بجدة، هدفت الدراسة إلى دراسة دور إدارة التطوير الإداري في تحسين الأداء الوظيفي للموظفات في جامعة الملك عبد العزيز، وقد توصلت هذه الدراسة الى نتائج منها قيام ادارة التطوير الاداري بالدور الذي تسعى لتحقيقه بالتعاون مع كل الادارات والاقسام داخل الجامعة، ومن خلال تحديث وتطوير اساليب وطرق العمل داخل الجامعة، تم تطوير الهياكل التنظيمية في ضوء حجم وطبيعة العمل.

التعقيب على الدراسات السابقة

يلاحظ على الدراسات السابقة التنوع في الطرح لموضوع التطوير الإداري، ومدى ارتباطها بتحسين وتطوير أداء العاملين بصفة عامة، وهذا ما يثير الدراسة الحالية والانطلاق من حيث انتهى الآخرون، بتناول موضوع التطوير الإداري ومعرفة دوره في تحسين الأداء الوظيفي بناء على التوصيات التي قدمتها الدراسات السابقة. هذا ويأمل الباحثان أن تقدم مادة علمية يستفاد منها في المجال العلمي والعملية من خلال ما يمكن أن تتوصل إليه هذا الدراسة من نتائج وما تقدمه من توصيات قد تساعد في تحسين العمل الإداري وتطويره.

أولاً: التطوير التنظيمي:

لا تعمل المنظمات في بيئة مغلقة فهي نظام مفتوح يؤثر ويتأثر بالبيئة المحيطة فإن كفاءة هذه المنظمات وقدرتها على التغيير ومواجهة البيئة الخارجية والداخلية تتطلب القيام بنوع من التطوير يتناول الأهداف والسياسات والأنظمة والقواعد والإجراءات والمهارات والعمليات جنباً إلى جنب مع تطوير الأفراد وحيث يأتي مجال التطوير التنظيمي في مقدمة اهتمامات واضعي سياسات التطوير والتنمية لما له من بعد مؤثر في المدى الطويل في تحقيق أهداف المنظمة وبرامجها المخططة. (ماهر، أحمد: 2002)

مفهوم التطوير التنظيمي:

هو وظيفة إدارية تهدف إلى زيادة الكفاءة التنظيمية للمنظمة من خلال دراسة التنظيم دراسة شاملة لجميع جوانبه وابتكار أنماط تنظيمية جديدة ومتناسقة على مستوى المنظمة ككل تمكّنها من الانتقال التدريجي الشامل من الوضع القائم إلى الحالة المستهدفة خلال فترة معينة، كما تمكّنها من مواجهة متطلبات التغيير الاقتصادي والاجتماعي والمعلوماتي. (عقيلي، عمر وصفي: 2001)

ويؤكد البعض أن التطوير التنظيمي للتعليم عملية متكاملة شاملة لجميع جوانب المنظمة (الأفراد، جماعات العمل، التنظيم نفسه)، هناك مجموعة من التعريفات التي سيقّت في هذا المفهوم إلا أنها تتفق جميعها في المضمون منها:

تري (بشرى، 2006): الحلول العلمية للتغيرات، إنه استراتيجية تثقيفية معقدة هدفها تعديل القنوات والمواقف والقيم والهيكّل التنظيمي لتتواءم مع التقنيات الجديدة ومعال أسواق والتحديات البيئية.

بينما يؤكد (ماهر، 2002): التطوير التنظيمي هو خطة طويلة المدى لتحسين أداء المنظمة في طريقة حلها للمشاكل وتجديدها وتغييرها لممارساتها الإدارية وتعتمد هذه الخطة على مجهود تعاوني بين الإداريين

واثار (عقيلي، 2001): " التطوير التنظيمي نشاط يهدف إلى إحداث تغييرات في بعض أو جميع العناصر التي تتكون منها المنظمة من أجل مواجهة بعض التغييرات والأحداث المؤثرة فيها والتي تحدث بداخلها أو خارجها وذلك من أجل تحسين قدرتها على حل المشكلات وتطوير نفسها والتكيف مع المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية.

عناصر التطوير التنظيمي: ذكر عقيلي، 2001 بأن عناصر التطور التنظيمي تتمثل في الآتي :

- التطوير التنظيمي يقع داخل المنظمات.
- التطوير التنظيمي هو عملية لازمة وضرورية للمنظمة طالما أنها تعمل في بيئة تتصف بطبيعتها بالتغير المستمر والسريع في القوى التي تشمل عليها.
- التطوير التنظيمي يجب أن يكون نشاطاً مخططاً وليس فقط رد فعل أو استجابة لمعالجة مشكلة معينة.
- التطوير التنظيمي يبدأ من القيادة الإدارية.
- يتضمن التطوير التنظيمي دراسة منتظمة لمكونات المنظمة وظروفها ووضع خطة متكاملة لتطويرها وتخصيص الإمكانيات والموارد اللازمة للتطوير المستمر.
- يستهدف التطوير التنظيمي زيادة فعالية المؤسسة من خلال تحسين قدرتها على التكيف مع متغيرات المستجدات في البيئة الخاصة بها سواء الداخلية أو الخارجية.

أهمية ومنافع التطوير التنظيمي:

تتبع أهمية التطوير التنظيمي من كون العصر الذي نعيش فيه هو عصر التغيرات والتطورات المستمرة والسريعة ليس على مستوى البيئة العامة " الخارجية" فحسب وإنما كذلك على مستوى بيئة المنظمة وفي شتى نواحيها، لذلك ينظر إليه في الواقع العملي على أنه خطة إيجابية لأن هدفه وموضوعه يتمثل في تطوير أداء المنظمة بمختلف مكوناتها وعناصرها وبالتالي تحسينها ونقلها من مرحلة إلى أخرى أكثر فعالية ونجاح أو ملائمة لتغيرات البيئة. (العديلي، ناصر محمد: 1993)

مراحل التطوير التنظيمي: أشار (أحمد، 1999) بأن مراحل التطوير التنظيمي تتلخص في الآتي:

- (أ) **مرحلة الاستدخال:** في تلك المرحلة يتم إثارة ذهن أفراد وجماعات المنظمة لضرورة الحاجة إلى التطوير من خلال جذب انتباههم إلى المشاكل التي تعوق تقدمهم في العمل، ويتم فيها إثارة دافعيتهم للبحث عن حلول ذاتية وإبداعية لحل مشاكلهم، ويطلق على هذه المرحلة الإذابة.
- (ب) **مرحلة التغيير:** يتم تطوير الأنظمة وأساليب العمل والإجراءات التنظيمية والسلوك الفردي والجماعي في المنظمة، وينظر البعض إلى هذه المرحلة بأنها ليست فقط مرحلة تدخل بل أنها مرحلة تعلم أيضاً.

(ج) **مرحلة التثبيت:** بعد التوصل إلى النتائج والسلوك المطلوب يتم تثبيت ما تم التوصل إليه؛ بمعنى حماية وصيانة التغيير الذي تم التوصل إليه، ومحاولة الحفاظ على المكاسب والمزايا التي تم تحقيقها من التطوير التنظيمي ويطلق على هذه المرحلة التجميد.

استراتيجيات التغيير والتطوير التنظيمي: أشار (بلوط، 2005) بأن المقصود باستراتيجية التغيير هو تبني تصور ذو أبعاد عميقة واختيار ذو رؤية واسعة النطاق ممتدة عبر الزمن لتستشرق أفاق المستقبل المرجو تحقيقه. وكل منظمة تختار الاستراتيجية التي تتلاءم مع ظروفها التي تضمن لها النجاح فيما تقوم به أهمها:

1. **استراتيجية الرشد والتطبيق العملي:** (استراتيجية العقلانية الميدانية) تقوم هذه الاستراتيجية على افتراضات عقلانية حيث إن الناس (الأفراد) يطبقون ما يحقق مصالحهم من مشاريع إذا ما تم شرح ذلك لهم.

2. **استراتيجية القيم وإعادة التعلم:** (استراتيجية التثقيف والتوعية الموجهة) تعترف هذه الاستراتيجية بحاجات الأفراد في المنظمة وبالقيم القائمة والمركز والجاه والطموحات وما لهذه القيم من تأثيرات قوية على سلوك الأفراد والأداء.

3. **استراتيجية القوة والقهر والإذعان:** تركز هذه الاستراتيجية على الإجراءات والترتيبات الاقتصادية السياسية وعلى القوة المعنوية في تغيير سلوك الفرد.

ابعاد التطوير التنظيمي

1- **التشريعات والانظمة:** فالقوانين هي مجموعه من التشريعات والنظم واللوائح التي تضبط العمليات الإدارية وتنظيمها وتوضيح المسؤوليات وتقييم الصلاحيات. إن تطوير وتعديل القوانين والانظمة والتعليمات ولا سيما ما يتعلق منها بشؤون الموظفين والشؤون المالية، يساهم بشكل ايجابي في تحقيق التطوير التنظيمي ويعتبر من متطلباتها الاساسية. فهو يساهم في جنب عناصر جيدة ومؤهلة من الموظفين للعمل في الاجهزة الحكومية وذلك بما تتضمنه من حوافز للموظفين. (عصفور، أحمد شاكير: 1984)

النظام: مجموعة من الاجزاء تعمل بشكل منظم ومنهجي ومتوافق بقصد تحقيق هدف مشترك.
(معجم المصطلحات الادارية: 2006)

نظام العمل: مجموعة القوانين واللوائح والقرارات والنظم السياسات والقواعد والاجراءات والتعليمات التي يحددها صاحب العمل بهدف تنظيم العمل وفرض قوانينه على العاملين وسلوكهم أثناء تأدية واجباتهم
(معجم ادارة الموارد البشرية: 2003)

2- **تبسيط إجراءات وأساليب العمل:** إجراءات واساليب العمل هي عبارة عن سلسلة من المهام المرتبطة والمرتبطة وفقاً لتتابع حدوثها والتي تمثل في مجموعها الأسلوب المتبع لأداء عمل ما، أي أنها

الطريقة المحددة سلفاً لكيفية تنفيذ الأعمال الروتينية وفقاً لتتابع زمني محدد. (سماحة والطريح، 2001)

ويرى (سماحة والطريح) أن تبسيط اجراءات العمل هو فن تحقيق الاستخدام الاقتصادي والأنسب للوقت والجهود البشرية والامكانيات المادية لأداء العمل بجودة أعلى. كما يرى (العكش) بأن تبسيط الإجراءات يتضمن اختصار خطوات إنجاز المعاملات الخاصة لخدمة معينة او اعادة ترتيبها وتسلسلها وهو أكثر الأساليب التقليدية انتشاراً وتحقيقاً للنجاح. (العكش، فوزي عبد الله: 2003)

3- إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة)

إعادة الهندسة هي أحد أنواع التغيير التنظيمي الجذرية الحديثة والتي يمكن أن تستخدمها المنظمات بأنواعها ، برز مفهوم " إعادة الهندسة " كأحد الآليات المعتمدة من قبل المسيرين والإداريين في محاولتهم الوصول إلى تكييف مؤسساتهم مع التغييرات التي تحدث في بيئة الأعمال حيث أصبحت المناهج التي اتبعتها المؤسسات في العقود السابقة غير قادرة على الوفاء باحتياجات المؤسسات في القرن الواحد والعشرون، كونها تحتاج إلى تغيير جذري في تأدية نشاطاتها وعملياتها من أجل تحسين الأداء أي السرعة في الإنجاز والتكلفة الأقل وهو ما تسعى إليه إعادة الهندسة من خلال معالجة الفجوة بين النتائج المستهدفة والنتائج المحققة فعلاً . (شعبان، حامد: 2008)

ماهية إعادة الهندسة ومحاورها الأساسية:

يرى (عقيلي، 2001) إعادة هندسة العمليات الادارية بانها ما يطلق عليها باللغة العربية الهندرة وهي إحدى أنواع التغيير التنظيمي الجذرية الحديثة التي يمكن ان تستخدمها جميع انواع المنظمات من اجل ادخال تغييرات اساسية وجذرية على عملياتها واساليب وطرق واجراءات العمل لديها وتشمل الهندرة عدد من المفاهيم وهي:

- الهندرة تبدأ من الصفر وهي اعادة تصميم جذرية
- ليست الهندرة عملية ترميم واصلاح للعمليات القائمة بل تجديد لها.
- الهندرة ثورة للتخلي عن كل قديم.
- الهندرة ذات طابع عمومي بمعنى أنه يمكن تطبيقها في كافة أنواع العمليات وفي كل أنواع المنظمات ايضاً.

المراحل الرئيسية لبرنامج إعادة الهندسة

(نكر عقيلي، 2001) بأن عملية إعادة الهندسة تمر بمراحل رئيسية لنجاحها من جهة ومن جهة أخرى هناك مجموعة من العوامل لابد من توفيرها من أجل إنجاز عملية إعادة الهندسة منها:
المرحلة الأولى: تحديد متطلبات العميل وأهداف العملية:

تحاول المؤسسة في هذه المرحلة فهم تطلعات العملاء وتحديد الموقع الحالي المحتل من طرف العملية ومدى وفائه لمتطلبات العميل.

المرحلة الثانية: إعداد خريطة للعملية الحالية وإجراء القياسات اللازمة بشأنها تنطلق هذه العملية برسم خرائط توضيحية للعمليات التي تؤديها المؤسسة وإعطاء مسميات لهذه العمليات من أجل الوصول إلى الفهم الأفضل والجيد والمفصل للعملية الحالية قبل اقتراح الحلول لتحسينها.

المرحلة الثالثة: تحليل وتعديل العملية الحالية (التحليل الداخلي): تتمثل في تحديد التعديلات اللازمة للعملية الحالية وتعتبر من أهم وأصعب الخطوات وعليه فقد تستغرق وقتاً طويلاً وتتطلب جهوداً معتبرة لأنه سوف يتم من خلالها تحديد التغيير المطلوب القيام به في العمليات التي تم دراستها سابقاً.

المرحلة الرابعة: إعادة تصميم أو بناء العمليات: إن حسن سير المراحل السابقة يساهم إلى حد كبير في نجاح عملية إعادة تصميم العمليات والإدارة الكفؤة هي التي بإمكانها تصميم جيد لعملياتها واختيار أحسن البدائل وأسرعها وأدقها.

المرحلة الخامسة: تنفيذ العملية الجديدة (التطبيق والمتابعة): إن نجاح التنفيذ أو التطبيق يتوقف على الإنجاز المحكم للمراحل السابقة وعليه يتم في بعض الأحيان تطبيق العمليات على نطاق ضيق وذلك بعد تدريب العاملين على العمليات الجديدة من أجل تقليل الأخطاء قدر المستطاع والتغلب على الصعوبات وتمثل هذه المرحلة مؤشراً للنجاح.

عوامل نجاح عملية إعادة الهندسة

(أشار ريس: 2001) بأن هناك مجموعة من العوامل والمؤشرات التي يمكن أن تكون دافعا لنجاح عمليات إعادة الهندسة وإعطائها فعالية أكثر وتتمثل هذه العوامل أساساً فيما يلي:

- 1- توافر القوى الدافعة الخارجية الداعية إلى التغيير.
- 2- المساندة والتعاضد اللازمين من جانب أصحاب العملية.
- 3- المعرفة الكاملة بحاجيات الزبون.
- 4- المساندة والدعم اللازمين من جانب الجهات الاستشارية.
- 5- إعداد فرق عمل مدربة ومكونة في مجالات وظيفية مختلفة.
- 6- إعداد برامج متكاملة للموارد البشرية ونظم المعلومات.

تنمية القوى البشرية

وهي التنمية الكلية للعنصر البشري على مستوى المجتمع وتشمل جميع مراحل التعليم والرعاية الصحية والاجتماعية والاخلاقية وغيرها التي تسبق العمل كذلك التطوير والتدريب في مرحلة العمل، ان تنمية القوى البشرية هي إعداد العنصر البشري إعداداً صحيحاً بما يتفق باحتياجات المجتمع على

أساس أنه بزيادة معرفة وقدرة الإنسان يزداد ويتطور استغلاله للموارد الطبيعية فضلاً عن زيادة طاقاته وجهوده. (اللوزي، سلامة: 2000)

ثانياً: مفهوم الكفاءات

يعبر عن مفهوم الكفاءة حسب اختصاصه فهناك من يعرفها على أساس أداء مؤسسة أو أداء آلة أو قطاع معين في الاقتصاد ، وهناك من يطلق الكفاءة على أداء الأفراد أو ما يسمى الكفاءات البشرية واصل مصطلح الكفاءات البشرية يرجع اصل مصطلح الكفاءات الى علم النفس ، حيث استخدم سنة 1920 م ، ان اقدم مفهوم للكفاءة الذي جاء في القاموس التجاري سنة 1930 وقد ترسخ مصطلح الكفاءة في كتب الادارة والتسيير في المؤسسة ودوره في تحسين الاداء بها كما استخدم مفهوم الكفاءة خلال السبعينات من القرن العشرين في امريكا وبعدها في اوربا نتيجة للمنافسة الشديدة التي ترتبت عن بزوغ العولمة وبزيادة تعقد المحيط زاد الاهتمام بالكفاءات واصبحت اساسية في استراتيجية المؤسسات ومؤشر لقياس فاعلية الموارد غير الملموسة والاعتماد عليها في تحقيق الميزة التنافسية . (شني، مخفي: 2012)

تطور مفهوم الكفاءة: إن الحديث عن الكفاءة باعتبارها مصطلح حديث التداول، بعدة مصطلحات ومفاهيم تتداخل معه بشكل أو بآخر، والكفاءة تعتبر استعداد قوة القيام ببعض الأفعال، مثل كفاءة إدارة ما، وقد عرفها أحد الكتاب "بأنها مقاييس تستخدم لقياس النتائج الفعلية فهي بذلك وسيلة يتم بمقتضاها مقارنة شيء بشيء بآخر كما تعتبر في الوقت ذاته هدفا يسعى إلى تحقيقه". (الهوري: مرجع سبق ذكره)

تعريف الكفاءة: هي "مقاييس ومعدلات يتم تحديدها مقدماً بناء على مواصفات هندسية لاستخدام الطريقة العلمية لتحديد كل من الكميات والأسعار للخدمات ومعدلات العمالة ومعدلات الأعباء الأخرى اللازمة لمنتج معين يتم توصيفه توصيفا كاملاً". (حجازي، عباس: 1977)

المفاهيم المرتبطة بالكفاءة: (أشار مصنوعة، 2012) بأن من المفاهيم المرتبطة بالكفاءة ما يلي:

1. **المهارة:** قدرة على التعبئة ومزج وتنسيق المواد في إطار عملية محددة بغرض بلوغ نتيجة محددة ويكون معترفاً بها وقابلة للتقييم، كما يمكنها ان تكون فردية او جماعية.
2. **القدرة:** أن يقوم العامل بأداء العمل الموكل إليه بالدرجة المطلوبة في الاتقان فعندما يشغل إمكانية النجاح وكفاءة ضمن مجال عملي او نظري وكما تتمثل في بعض الانجازات التي ترتبط مع بعضها في خاصية معينة.
3. **الاستعداد:** الاستعداد قدرة ممكنة او اداء متوقع سيتمكن الفرد من انجازه فيما بعد.
4. **السلوك:** وهو يشمل نشاط الانسان في تفاعله مع بيئته من اجل تحقيق أكبر قدر من التكيف

معها

أنواع الكفاءة: صنف (بن جدو، الامين: 2012) الكفاءة إلى ثلاثة أنواع وهي كالآتي:
الكفاءة الفردية: هي مسؤوليات الأفراد نحو الأحداث والمشاكل التي تواجههم في الأوضاع المهنية.
الكفاءة الجماعية: هي من المجالات التي تهتم بها المنشآت بشكل متزايد.
الكفاءة الاستراتيجية: هي نوع الكفاءة المرتبط مع إدارة الموارد البشرية.
خصائص الكفاءة: أشار (بن جدو، الامين 2012) بأن هناك مجموعة من الخصائص للكفاءة وهي كالآتي:

1. تساهم الكفاءة في توفير المعارف المتنوعة من اجل تحقيق أهداف معينة أو نشاطات محددة فالموظف الذي يتميز بالكفاءة ينفذ المهام المترتبة عليه بشكل كامل.
 2. تعد مفهوماً مجرداً، إذ أن الكفاءة غير مرئية فلا يمكن رؤيتها، ولكن من الممكن رؤية الأدوات والوسائل المستخدمة في الوصول إلى نتائجها.
 3. تعتبر مكتسبة، فالأفراد لا يولدون أكفاء لتنفيذ نشاطات محددة، ولكن يحصلون على الكفاءة بالاعتماد على التدريب.
- أنواع معايير الكفاءة:** أشار (شكامة، الزهرة: 2013) الى إن هناك عدة تصنيفات وتقسيمات لمعايير الكفاءة منها: -

المعايير الاقتصادية والاجتماعية: يمكن تقسيم تلك المعايير ضمن هذا الإطار إلى نوعين هما:
المعايير الاقتصادية: ويقصد بها المعايير التي على ضوءها يتم قياس مدى استخدام الوحدات الحكومية للعناصر والموارد المتاحة والمختلفة الاستخدام الأمثل.
المعايير الاجتماعية: وهي التي تعبر عن مدى قيام الأجهزة الحكومية بمسؤولياتها الاجتماعية نحو المجتمع ومدى توفيرها للخدمات العامة التي تؤدي إلى تحقيق الرفاهية والتقدم لأفراد المجتمع.
مؤشرات الكفاءة:

إن مؤشرات تقييم الكفاءة (معالم الكفاءة) هي تلك التي تربط بين الكفاءة الفعلية والمعايير لتحديد الانحرافات عن المعايير الموضوعية سلفاً، وهي تمثل نتائج لرقابة الكفاءة التي يقوم بها الجهاز الرقابي، ومن ناحية أخرى فإنها تؤثر عن مدى تحقيق عناصر الكفاءة إيجاباً أو سلباً في الجهات والمؤسسات الحكومية الخاضعة لعملية الرقابة والتقييم. (فوزي، بهاء الدين: 1991)

مؤشرات الفعالية: تهتم مؤشرات قياس الفعالية بقياس مدى إنجاز الأهداف للوحدة الحكومية، ولذلك فإن مؤشرات قياس الفعالية ترتبط بمدى النجاح الذي حققه برنامج أو نشاط معين في الوصول إلى الأهداف المحددة سلفاً، هذا وتعتبر من المؤشرات المستخدمة لقياس الفعالية كل من: (الزعيبي، عبيدات 1997)"

1- مؤشرات قياس فعالية الكفاءة: أشار (الزغبى، عبيدات 1997) "بأن المقصود بمؤشرات قياس فعالية الكفاءة ما يلي:

- مقارنة الكفاءة الفعلية مع الكفاءة المخططة بحيث يمكن تحديد درجة فعالية الوحدة الحكومية والبرنامج والنشاط محل القياس.
- المؤشرات الإحصائية: وقد تستخدم هذه المؤشرات للتدليل على فعالية الكفاءة على أساس أن تحقيق أو التوصل إلى قيمة هذه المؤشر يمكن أن تعتبر دليلاً على تحقيق درجة معينة من الفعالية.
- الربط بين أهداف البرنامج وآثاره على المستفيدين (مؤشرات النتيجة النهائية) حيث يمكن قياس الفعالية عن طريق هذا المؤشر بتحديد العلاقة بين أهداف البرنامج وآثاره على المستفيدين بنسبة مئوية.
- مؤشر الوحدة الشائعة أو المتجانسة بحيث يتطلب هذا المؤشر إلى ترجمة أثر أو آثار كل برنامج في صورة وحدات متجانسة قابلة للقياس.

2- مؤشرات قياس الخطة:

تقوم الدولة بوضع خطط تنمية اقتصادية واجتماعية منبثقة من الأهداف والسياسات العامة، وتعمل على أن تكون البرامج والسياسات التي تكفل بتنفيذ تلك الأهداف سليمة وتحتاج إلى أدوات للرقابة تعمل على تقييم تلك الأهداف حتى تتأكد من أن الأنشطة والبرامج التي وضعتها الحكومة تعمل على تحقيق تلك الأهداف. ويقصد بالخطة أنها "قائمة بالمشاريع الاستثمارية التي تعدها الوحدات الحكومية سنويا وتكون بمثابة الإطار العام للبرنامج الاستثماري. (الزغبى، عبيدات، مرجع سبق ذكره)

مؤشرات قياس الكفاءة:

هناك العديد من الدراسات دمجت بين عنصري الكفاءة والاقتصادية بكونهما يبحثان في الطريقة التي تستغل بها الموارد المتاحة للحصول على أفضل المخرجات، فإن مؤشرات الكفاءة التي تقيس تلك العناصر تهدف إلى تقييم عملية استخدام الموارد وتحديد العلاقة بين المدخلات والمخرجات من خلال مؤشرات تستخدم لقياس الكفاءة ومؤشرات لقياس الاقتصادية في الحصول على تلك الموارد. فوزي، (1991)

1. مؤشرات قياس الكفاءة:

ذكر (فوزي، 1991) بأن مؤشرات قياس الكفاءة تهدف إلى تقييم عملية استخدام الموارد وتشكيلها وتحويلها إلى مخرجات، وتعتمد هذه المؤشرات على تحديد العلاقة بين الموارد المستخدمة المدخلات والوحدات المنتجة المخرجات بغرض تحديد درجة الكفاءة في إدارة واستخدام الموارد، ومن أهم مؤشرات قياس الكفاءة التي يمكن استخدامها في الوحدات الحكومية ما يلي:

مؤشرات الإنتاجية: وتعكس العلاقة بين المخرجات والمدخلات من الموارد التي استخدمت في إنتاج هذه المخرجات.

قياس الطاقة المستغلة: ويتم القياس في هذه الحالة لوحدات حجم العمل المتاح وليس لنتائج الكفاءة المحققة، وتتمثل الوحدات التي يتم قياسها وفقاً لهذا الأسلوب في جرد الخدمات الحكومية وعلى سبيل المثال في عدد الفصول في المدرسة، أو عدد الأسرة في المستشفى الخ.

قياس تكلفة النشاط: حيث تعتبر تكلفة النشاط بالكامل هي محل الاهتمام في تقييم الكفاءة، ويتلاءم هذا المؤشر مع الأنشطة التي يصعب التعبير عن مخرجاتها كمياً.

2. مؤشرات قياس الاقتصادية:

أد (عقيلي، 2001) بأن هناك مجموعة من المؤشرات تهدف إلى تقييم عملية الحصول على الموارد المختلفة للوحدة الحكومية من حيث السعر والكمية والجودة ومن أهمها ما يلي:

أ- مؤشرات مالية: وهي التي يتم بيانها بصورة مالية أو قيمة وعادة ما تأخذ هذه المؤشرات من النظم المحاسبية والمالية.

ب- مؤشرات كمية: وهي التي يتم بيانها بقياسات أخرى غير مالية مثل الحجم أو الطول أو العدد أو المسافة أو الوزن الخ.

ج- مؤشرات زمنية: وهي التي تقيس معدلات تحقيق الكفاءة قياساً بالزمن المستغرق إلى الزمن القياسي.

د- مؤشرات نوعية: وهي المؤشرات التي يتم بيانها بصيغة تكرارات أو معدلات أو نسب أو بصيغة شروحات للدلالة على نوعية الكفاءة المنفذ.

عرض وتحليل بيانات الدراسة:

بيئة ومجتمع وعينة الدراسة:

بيئة الدراسة: هي تصور عقلي مجرد يعطي اسماً أو لفظاً ليبدل على ظاهرة معينة، ويتم تكوينه عن طريق تجميع الخصائص المشتركة لأفراد أو مكونات هذه الظاهرة وتمثلت بيئة الدراسة هنا في جامعة الزاوية.

مجتمع الدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة في القياديين والمسؤولين في الإدارات المختلفة.

عينة الدراسة: أخذت هذه الدراسة أسلوب (العينة العشوائية البسيطة)، وتألفت هذه العينة من (100) مفردة من مجتمع الدراسة الكلي (300) وقد مثلت العينة ما نسبته (66%) من مجتمع الدراسة.

جدول رقم (1)

المجتمع (N)	العينة (n)	الفاقد	المستبعد	الاستمارات الصالحة	نسبة الردود
300	150	20	30	100	%66

ادوات جمع البيانات:

اعتمد الدراسة على الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات المتعلقة بموضوع الدراسة، حيث قام الباحثين بتصميم الاستبانة للحصول على البيانات التي تساعد على اختبار فرضيات الدراسة وتنقسم الاستبانة الى ثلاثة اقسام كالآتي:

القسم الأول: الخصائص العامة المتعلقة بمجتمع الدراسة مثل (الجنس، الحالة الاجتماعية، العمر، المستوى التعليمي، الوظيفة الحالية، سنوات الخبرة)، وذلك لغرض الحصول على معلومات عامة تبين الخصائص المهنية والعلمية لإفراد مجتمع الدراسة.

القسم الثاني: يشمل العبارات التي تم إعدادها وصياغتها بعد عملية التحكيم، حيث ضمت استمارة الاستبيان خمس محاور هي (محور إعادة الهندسة - محور تبسيط إجراءات واساليب العمل - محور التشريعات والانظمة - محور تنمية القوى البشرية - محور رفع كفاءة أداء العاملين) لدراسة مشكلة الدراسة واختبار صحة الفروض التي جاءت بها وصولاً إلى تحقيق أهداف الدراسة.

القسم الثالث: محور كفاءة أداء العاملين.

3-1-6: صدق وثبات أداة الدراسة.

الصدق الظاهري : بعد إعداد مقاييس خاصة بـ (التطوير التنظيمي وأثره في كفاءة أداء العاملين ، دراسة تطبيقية في جامعة الزاوية) في صورته الأولية تم عرض الاستمارة على مجموعة من المحكمين من اصحاب الخبرة في الدراسة وتم أخذ ملاحظاتهم في الاعتبار واعتماد الاستبيان بصورته النهائية و تم الاعتماد على الصدق الظاهري لقياس فقراتهم والذي يتم عن طريق التأكد من أن المقاييس تقيس بالفعل المقصود منها حيث يشير الصدق الظاهري إلى أن الأداة تكون صادقة إذا كان مظهرها يشير إلى ارتباطها بصدق المقياس وذلك للتأكد من أن هذه الأداة ملائمة لجمع البيانات.

الدراسات الاستطلاعية: قام الباحثان بإجراء دراسة استطلاعية على عينة مكونة من 30 مفردة وذلك للوصول إلى مقاييس واضحة ودقيقة تعبر عن دور (التطوير التنظيمي وأثره في تحسين كفاءة أداء العاملين، دراسة تطبيقية في جامعة الزاوية) وذلك للتأكد من وضوح الفقرات والاطلاع على مدى تجاوب المبحوثين من الموظفين مع فقرات الاستمارة وحساب درجتي الصدق والثبات لمقاييس الدراسة وإعادة صياغة بعض الفقرات غير المفهومة وغير المرغوبة لدى عينة الدراسة والتي رفضوا الإجابة عليها واستبعاد البعض الآخر.

الثبات : قام الباحثان بعد ذلك باختبار مدي مصداقية وثبات المقاييس المستخدمة في الاستبيان وقد تم استخدام معامل ألفا كرونباخ Alpha Cronbach للتحقق من جودة وثبات المقاييس المستخدمة في الدراسة ، وذلك من خلال منظومة التحليل الإحصائي "SPSS" ، حيث تكون قيمة معامل ألفا كرونباخ بين (0, 1)، وهو يبين درجة الارتباط الداخلي بين إجابات عناصر العينة فعندما تكون قيمته صفر فإن ذلك يدل على عدم وجود ارتباط بين الإجابات ، أما إذا كانت قيمته واحد فإن ذلك يدل على أن الإجابات مرتبطة مع بعضها البعض ارتباطاً تاماً وتعتبر القيمة المقبولة لمعامل ألفا كرونباخ هي 0.60 (60%) فأكثر. حيث تشير النتائج الواردة في الجدول (3) إلى درجة ثبات في استجابات عينة الدراسة كانت 81% وهي نسبة مقبولة في العلوم الإدارية والإنسانية. علماً بأن معامل الثبات ألفا يمكن حسابه من خلال المعادلة التالية:

$$\alpha = \frac{N * P}{1 + P(N - 1)}$$

حيث أن:

N: تمثل عدد الجمل أو الأسئلة (Items).

P: تمثل متوسط الارتباطات الداخلية بين الجمل أو الأسئلة.

ومن نتائج اختبار ألفا كرونباخ للثبات في هذه الدراسة للأسئلة المتضمنة في صحيفة الاستبيان والموزعة على عينة الدراسة، نلاحظ ما يلي:

جدول رقم (2) نتائج اختبار ألفا كرونباخ للثبات

المحور	قيمة ألفا
إعادة الهندسة الإدارية	0.51
تبسيط اجراءات وأساليب العمل	0.61
تطوير الأنظمة والقوانين	0.75
تنمية القوى البشرية	0.85
كفاءة اداء العاملين	0.83
المحاور ككل	0.81

خامساً: توزيع وتجميع استمارة الاستبيان.

تم توزيع استمارات الاستبيان من قبل الباحثان حيث أخذ عينة عشوائية مكونة من (100) وحدة معاينة وقد بلغ عدد الاستمارات التي تم توزيعها (150) استمارة، وتم ترجيع عدد (50) استمارة

جدول رقم (3) توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس

الجنس	العدد	النسبة
ذكر	93	%93

أنثى	7	7%
الإجمالي	100	100%

يوضح الجدول أعلاه أن 93% من عينة الدراسة هم من الذكور والبالغ عددهم 93، وأن 7% من عينة الدراسة هم من الإناث والبالغ عددهم 7، ويلاحظ من الجدول اعلاه ارتفاع نسبة الموظفين العاملين من جنس الذكور في المنظمات الحكومية مقابل انخفاض نسبة الموظفين العاملين من جنس الإناث.

جدول رقم (4) يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الحالة الاجتماعية

الحالة الاجتماعية	العدد	النسبة
متزوج	82	82%
أعزب	18	18%
الإجمالي	100	100%

يوضح الجدول أعلاه أن 82% من عينة الدراسة هم من المتزوجين والبالغ عددهم 82، وأن 18% من عينة الدراسة هم من العزاب والبالغ عددهم 18، ويلاحظ من الجدول اعلاه ارتفاع نسبة الموظفين العاملين من فئة المتزوجين في المنظمات الحكومية مقابل انخفاض نسبة الموظفين العاملين من فئة العزاب.

جدول رقم (5) يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر

العمر	العدد	النسبة
أقل من 30 سنة	2	2%
30-39 سنة	49	49%
40-50 سنة	31	31%
50 سنة فأكثر	18	18%
الإجمالي	100	100%

يوضح الجدول أعلاه أن 2% من عينة الدراسة هم من ذوي الأعمار أقل من 30 سنة والبالغ عددهم 2، وأن 49% من عينة الدراسة هم من ذوي الأعمار 30-39 والبالغ عددهم 49، وأن 31% من عينة الدراسة هم من ذوي الأعمار 40-50 والبالغ عددهم 31، وأن 18% من عينة الدراسة هم من ذوي الأعمار 50 فأكثر والبالغ عددهم 18.

جدول رقم (6) يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي

المستوى التعليمي	العدد	النسبة
دبلوم متوسط	18	18%
دبلوم عالي	52	52%
جامعي	28	28%
ما فوق الجامعي	2	2%
الإجمالي	100	100%

يوضح الجدول رقم (6) أن 18% من عينة الدراسة هم من مستوى تعليمي دبلوم متوسط والبالغ عددهم 18، وأن 52% من عينة الدراسة هم من مستوى تعليمي دبلوم عالي والبالغ عددهم 52، وأن 28% من عينة الدراسة هم من مستوى تعليمي جامعي والبالغ عددهم 28، وأن 2% من عينة الدراسة هم من مستوى تعليمي ما فوق الجامعي والبالغ عددهم 2.

جدول رقم (7) يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الوظيفة الحالية

الوظيفة الحالية	العدد	النسبة
مدير إدارة	19	19%
رئيس قسم	45	45%
رئيس وحدة	29	29%
مدير مكتب	7	7%
الإجمالي	100	100%

يوضح الجدول رقم (7) أن 19% من عينة الدراسة هم مديري الإدارات والبالغ عددهم 19، وأن 45% من عينة الدراسة هم من رؤساء الأقسام والبالغ عددهم 45، وأن 29% من عينة الدراسة هم من رؤساء الوحدات والبالغ عددهم 29، وأن 7% من عينة الدراسة من مدير مكتب والبالغ عددهم 7.

جدول رقم (8) يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	العدد	النسبة
1-5	8	18%
5-9	35	35%
10-14	34	34%
15 فأكثر	23	23%
الإجمالي	100	100%

يوضح الجدول رقم (8) أن 18% من عينة الدراسة هم من ذوي الخبرة 1-5 سنوات والبالغ عددهم 8، وأن 35% من عينة الدراسة هم من ذوي الخبرة (5-9) سنوات، والبالغ عددهم 35، وأن 34% من عينة الدراسة هم من ذوي الخبرة (10-14) سنوات، والبالغ عددهم 34، وأن 23% من عينة الدراسة من ذوي الخبرة (15 فأكثر) والبالغ عددهم 23.

نتائج الاحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة

تم عرض نتائج التحليل الوصفي لفقرات الاستبانة اي من خلال تحديد المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة الافراد نحو فقرات الاستبانة وبناء على ذلك تم تحديد درجة موافقة او عدم موافقة الأفراد وتم تلخيص المتغيرات كالتالي:

المتغير المستقل (الاداء التنظيمي) ومحاوره

المتغير التابع (الكفاءة)

المحور الأول: إعادة الهندسة

جدول رقم (9) يوضح نتائج الاحصاء الوصفي لمتغيرات إعادة الهندسة

الفقرات	المتوسط	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
1	2.49	.844	عالية
2	2.50	.823	عالية
3	2.02	.816	متوسطة
4	2.37	.815	عالية
5	2.60	.846	عالية
المحور ككل	2.396	0.364	عالية

يوضح الجدول رقم (9) نتائج التحليل الاحصائي الوصفي لفقرات محور إعادة الهندسة أن اتجاهات عينة الدراسة كانت إيجابية نحو معظم الفقرات، حيث بلغ متوسط الاستجابة الكلية (2.396) بانحراف معياري (0.364)، وهذا يشير إلى ارتفاع الدرجة الكلية لاستجابة أفراد العينة بحيث يلاحظ أن درجة الموافقة عالية وذلك لكون المتوسطات الحسابية لأفراد عينة الدراسة أكبر من متوسط أداة القياس وهو (2). كذلك نلاحظ أن الانحراف المعياري أقل من المتوسط الحسابي مما يعني أن هنالك اتفاق بين أفراد العينة نحو فقرات المحور الأول.

المحور الثاني: تبسيط اجراءات وأساليب العمل

جدول رقم (10) يوضح نتائج الاحصاء الوصفي لمتغيرات تبسيط إجراءات وأساليب العمل

الفقرات	المتوسط	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
1	2.55	0.809	عالية
2	2.45	0.891	عالية
3	2.35	0.869	عالية
4	2.50	0.759	عالية
5	2.05	0.846	متوسطة
المحور ككل	2.44	0.289	عالية

يوضح الجدول رقم (10) نتائج التحليل الاحصائي الوصفي لفقرات محور تبسيط إجراءات وأساليب العمل أن اتجاهات عينة الدراسة كانت إيجابية نحو معظم الفقرات، حيث بلغ متوسط الاستجابة الكلية (2.44) بانحراف معياري (0.289)، وهذا يشير إلى ارتفاع الدرجة الكلية لاستجابة أفراد العينة بحيث يلاحظ أن درجة الموافقة عالية وذلك لكون المتوسطات الحسابية لأفراد عينة الدراسة أكبر من متوسط أداة القياس وهو (2). كذلك نلاحظ أن الانحراف المعياري أقل من المتوسط الحسابي مما يعني أن هنالك اتفاق بين أفراد العينة نحو فقرات المحور الأول.

المحور الثالث: تطوير الأنظمة والقوانين

جدول رقم (11) يوضح نتائج الاحصاء الوصفي لمتغيرات تطوير الأنظمة والقوانين

الفقرات	المتوسط	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
1	2.03	0.893	متوسطة
2	2.39	0.842	عالية
3	2.40	0.829	عالية
4	2.48	0.796	عالية
5	2.52	0.777	عالية
المحور ككل	2.40	0.304	عالية

يوضح جدول رقم (11) نتائج التحليل الاحصائي الوصفي لفقرات محور تطوير الأنظمة والقوانين أن اتجاهات عينة الدراسة كانت إيجابية نحو معظم الفقرات، حيث بلغ متوسط الاستجابة الكلية (2.40) بانحراف معياري (0.304)، وهذا يشير إلى ارتفاع الدرجة الكلية لاستجابة أفراد العينة بحيث يلاحظ أن درجة الموافقة عالية وذلك لكون المتوسطات الحسابية لأفراد عينة الدراسة أكبر من متوسط أداة

القياس وهو (2). كذلك نلاحظ أن الانحراف المعياري أقل من المتوسط الحسابي مما يعني أن هنالك اتفاق بين أفراد العينة نحو فقرات المحور الأول.

المحور الرابع: تنمية القوى البشرية:

جدول رقم (12) يوضح نتائج الإحصاء الوصفي لمتغيرات تنمية القوى البشرية

الفقرات	المتوسط	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
1	2.51	4.004	عالية
2	2.37	0.769	عالية
3	2.34	0.792	عالية
4	2.45	0.821	عالية
5	2.03	0.844	متوسطة
المحور ككل	2.35	0.301	عالية

يوضح جدول رقم (12) نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لفقرات محور تنمية القوى البشرية أن اتجاهات عينة الدراسة كانت إيجابية نحو معظم الفقرات، حيث بلغ متوسط الاستجابة الكلية (2.35) بانحراف معياري (0.301)، وهذا يشير إلى ارتفاع الدرجة الكلية لاستجابة أفراد العينة بحيث يلاحظ أن درجة الموافقة عالية وذلك لكون المتوسطات الحسابية لأفراد عينة الدراسة أكبر من متوسط أداة القياس وهو (2). كذلك نلاحظ أن الانحراف المعياري أقل من المتوسط الحسابي مما يعني أن هنالك اتفاق بين أفراد العينة نحو فقرات المحور الأول.

المحور الخامس: نتائج الإحصاء الوصفي للمتغير التابع كفاءة أداء العاملين

جدول رقم (13) يوضح نتائج الإحصاء الوصفي لمتغيرات كفاءة أداء العاملين

الفقرات	المتوسط	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
1	2.40	.804	عالية
2	2.20	.752	عالية
3	2.60	.804	عالية
4	2.80	.603	عالية
5	2.70	.461	عالية
المحور ككل	2.54	0.369	عالية

يبين جدول رقم (13) نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لفقرات محور تحسين كفاءة أداء المديرين أن اتجاهات عينة الدراسة كانت إيجابية نحو معظم الفقرات، حيث بلغ متوسط الاستجابة الكلية (2.54) بانحراف معياري (0.369) وهذا يشير إلى ارتفاع الدرجة الكلية لاستجابة أفراد العينة بحيث يلاحظ

أن درجة الموافقة عالية وذلك لكون المتوسطات الحسابية لأفراد عينة الدراسة أكبر من متوسط أداة القياس وهو (2). كذلك نلاحظ أن الانحراف المعياري أقل من المتوسط الحسابي مما يعني أن هنالك اتفاق بين أفراد العينة نحو فقرات المحور الأول.

سادسا: نتائج اختبار صحة فرضيات الدراسة:

فيما يلي نتائج اختبار فرضيات الدراسة بالنسبة للعلاقات الارتباطية والتأثير بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، وذلك على النحو التالي:

جدول رقم (14) نتائج اختبار الفرضية الأولى والتي تنص على أنه لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية ما بين إعادة الهندسة ورفع كفاءة أداء العاملين.

المتغير	معامل الارتباط	معامل التحديد	معامل الانحدار	قيمة اختبار t	قيمة معنوية t
إعادة الهندسة	0.55	0.303	0.764	4.524	0.000

يوضح الجدول رقم (14) رفض الفرضية الصفرية بأنه لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين إعادة الهندسة الإدارية وتحسين كفاءة أداء العاملين وذلك لأن قيمة معنوية t أقل من 0.05 ($0.000 < 0.05$). وبالتالي يمكن اتخاذ القرار بأنه توجد علاقة ذات تأثير معنوي ما بين الهندسة الإدارية وتحسين كفاءة أداء العاملين. فقد بلغت قيمة معامل الارتباط (0.55) ومعامل التحديد 0.303، مما يعني أن متغير إعادة الهندسة الإدارية يؤثر بما نسبته 30.3% على رفع كفاءة أداء العاملين.

جدول رقم (15): نتائج اختبار الفرضية الثانية والتي تنص على أنه لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية ما بين تبسيط إجراءات وأساليب العمل وتحسين كفاءة أداء العاملين.

المتغير	معامل الارتباط	معامل التحديد	معامل الانحدار	قيمة اختبار t	قيمة معنوية t
تبسيط إجراءات وأساليب العمل	0.69	0.476	0.984	11.927	0.000

يوضح الجدول رقم (15) رفض الفرضية الصفرية بأنه لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين تبسيط إجراءات وأساليب العمل الإدارية وكفاءة أداء العاملين وذلك لأن قيمة معنوية t أقل من 0.05 ($0.000 < 0.05$). وبالتالي يمكن اتخاذ القرار بأنه توجد علاقة ذات تأثير معنوي ما بين تبسيط إجراءات وأساليب العمل وكفاءة أداء العاملين. فقد بلغت قيمة معامل الارتباط (0.69) ومعامل التحديد 0.476، مما يعني أن متغير تبسيط إجراءات وأساليب العمل يؤثر بما نسبته 47.6% على كفاءة أداء العاملين.

جدول رقم (16): نتائج اختبار الفرضية الثالثة والتي تنص على أنه لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية ما بين تطوير الأنظمة والقوانين وكفاءة أداء العاملين.

المتغير	معامل الارتباط	معامل التحديد	معامل الانحدار	قيمة اختبار t	قيمة معنوية t
تطوير الأنظمة والقوانين	0.67	0.449	0.932	11.830	0.000

يوضح الجدول رقم (16) رفض الفرضية الصفرية بأنه لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين تطوير الأنظمة والقوانين وكفاءة أداء العاملين وذلك لأن قيمة معنوية t أقل من 0.05 ($0.000 < 0.05$). وبالتالي يمكن اتخاذ القرار بأنه توجد علاقة ذات تأثير معنوي ما بين تطوير الأنظمة والقوانين وكفاءة أداء العاملين. فقد بلغت قيمة معامل الارتباط (0.67) ومعامل التحديد 0.449، مما يعني أن متغير تطوير الأنظمة والقوانين يؤثر بما نسبته 44.9% على تحسين كفاءة أداء العاملين.

جدول رقم (17): نتائج اختبار الفرضية الرابعة والتي تنص على أنه لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية ما بين تنمية القوى البشرية وكفاءة أداء العاملين.

المتغير	معامل الارتباط	معامل التحديد	معامل الانحدار	قيمة اختبار t	قيمة معنوية t
تنمية القوى البشرية	0.72	0.518	0.886	10.356	0.000

يوضح الجدول رقم (17) رفض الفرضية الصفرية بأنه لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين تنمية القوى البشرية وكفاءة المديرين وذلك لأن قيمة معنوية t أقل من 0.05 ($0.000 < 0.05$). وبالتالي يمكن اتخاذ القرار بأنه توجد علاقة ذات تأثير معنوي ما بين تنمية القوى البشرية وكفاءة أداء العاملين. فقد بلغت قيمة معامل الارتباط (0.72) ومعامل التحديد 0.518، مما يعني أن متغير تنمية القوى البشرية يؤثر بما نسبته 51.8% على كفاءة أداء العاملين.

جدول رقم (18): نتائج تأثير جميع المعاملات المستقلة مجتمعة في متغير الدراسة التابع

كالمغيرات	معامل الارتباط	معامل التحديد	قيمة اختبار F	قيمة معنوية F
نموذج الانحدار	0.82	0.847	131.269	0.000

يوضح الجدول رقم (18) رفض الفرضية الصفرية بأنه لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين المتغيرات المستقلة وكفاءة أداء العاملين وذلك لأن قيمة معنوية F أقل من 0.05 ($0.000 < 0.05$). وبالتالي يمكن اتخاذ القرار بأنه توجد علاقة ذات تأثير معنوي ما بين المتغيرات المستقلة وكفاءة أداء العاملين.

النتائج والتوصيات

أولاً: النتائج: توصلت هذه الدراسة الى مجموعة من النتائج يمكن تلخيصها بالشكل التالي:

1. هناك اتفاق بين أفراد عينة الدراسة حول وجود أثر ذو دلالة احصائية بين إعادة الهندسة وتحسين كفاءة أداء العاملين بالمؤسسة محل الدراسة.
2. هناك ارتفاع في استجابات افراد العينة حول تبسيط إجراءات وأساليب العمل مما يدل على وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين اجراءات واساليب العمل وتحسين كفاءة أداء العاملين بالمؤسسة محل الدراسة.
3. اظهرت نتائج التحليل الاحصائي حول محور تطوير الانظمة والقوانين ان اتجاهات عينة الدراسة ايجابية نحو معظم الفقرات مما يدل على وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين تطوير الانظمة والقوانين وتحسين كفاءة أداء العاملين بالمؤسسة محل الدراسة.
4. هناك اتفاق بين اجابات افراد عينة الدراسة حول اجابات المفردات لعينة الدراسة فيما يخص تنمية القوى البشرية مما يدل على وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين تنمية القوى البشرية وتحسين كفاءة أداء العاملين بالمؤسسة محل الدراسة.
5. اظهرت نتائج الدراسة بانه توجد علاقة ذات تأثير معنوي بين المتغيرات المستقلة المختلفة وتحسين كفاءة أداء العاملين بالمؤسسة محل الدراسة.

ثانياً التوصيات: توصي الدراسة بالآتي:

1. توصي الدراسة باختيار أفضل الكفاءات في حالة وجود وظائف شاغرة من (خلال إعلانات ومسابقات).
2. العمل على خلق بيئة عمل مادية وإدارية مستقرة ومريحة داخل المؤسسات العامة.
3. العمل على تدريب الموظفين بشكل مستمر لرفع وتحسين مستوى أدائهم التنظيمي.
4. العمل على مواكبة التطورات التكنولوجية لما توفره من جهد وتكاليف وسرعة في اتخاذ القرار.
5. يوصي الباحثون بإجراء دراسة مستقبلية في نفس القطاع أو قطاعات أخرى لدراسة أبعاد أخرى غير الأبعاد المدروسة وذلك لما لمؤسساتنا الخدمية من اثر في تقديم الخدمات للمواطنين ، لذا لا بد من التحسين المستمر لهذه الخدمات .

قائمة المراجع

1. أحمد ماهر، (2000)، السلوك التنظيمي، مدخل بناء المهارات، القاهرة، ط7
2. حامد شعبان، (2008)، العوامل المؤثرة على تطبيق إعادة هندسة العمليات الادارية "الهندرة"، مجلة المحاسبة والادارة والتامين، المجلد (47)، كلية التجارة، جامعة القاهرة
3. حسن إبراهيم بلوط، 2005 المبادي والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات، دار النهضة العربية ط1 بيروت - لبنان.
4. الزهرة شنكامة، (2012 - 2013)، تسيير الكفاءات البشرية في المؤسسة، الجزائر: قاصدي مرباح - ورقلة.
5. سعيد يس عامر، (2001)، الإدارة وتحديات التغيير، مركز وايد سيرفس للاستثمارات والتطوير.
6. سماحة، الطريح، محمود، عادل (2001)، تبسيط الاجراءات والتطوير الاداري، ط1، مطابع الدار الهندسية.
7. سيد محمود الهواري، (2008)، "الادارة الاصول والاسس العلمية للقرن(21) "، روشات ادارية جديدة لعالم متغير متنافس مكتبة بيروت، ط1
8. طاهر محسن الغالبي، أحمد على صالح (2010) " التطوير التنظيمي مدخل تحليلي " دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
9. عبد الرحمن إدريس ثابت، (2002)، كفاءة وجودة الخدمات اللوجستية، الدار الجامعية الإسكندرية.
10. عمر وصفي عقيلي (2001) مدخل الى المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة، ط1، دار وائل للنشر، عمان.
11. فايز الزعبي، محمد عبيدات (1997) " أساسيات الإدارة الحديثة"، دار المستقبل للنشر، ط1، عمان، الأردن.
12. محمد الامين بن جدو، (2012 - 2013)، دور ادارة الكفاءات في تحقيق استراتيجية التميز، الجزائر: جامعة سطيف.
13. محمد عباس حجازي، (1977)، "المحاسبة الادارية مقدمة المعلومات التخطيطية واتخاذ القرارات"، مكتبة التجارة، القاهرة.
14. معجم ادارة الموارد البشرية، الدكتور حبيب الصحاف، (2003) منتدى العاملين، مكتبة لبنان للناسرين.

15. معجم المصطلحات الادارية، (2006)، المنظمة العربية للتنمية الادارية، القاهرة، جمهورية مصر العربية.
16. موسى سلامة اللوزي (2000)، التنمية الادارية، ط2، دار وائل للطباعة والنشر، عمان الاردن.
17. ناصر محمد العديلي (1993) " السلوك الإنساني والتنظيمي منظور كلي مقارن " معهد الإدارة العامة الرياض السعودية.

الرسائل العلمية:

1. فوزي بهاء الدين "دور المحاسبة في تقييم الخدمات الحكومية" دراسة تطبيقية على جامعة أسيوط، أطروحة دكتوراه غير منشورة في المحاسبة، كلية التجارة، جامعة أسيوط، 1991.
2. فوزي عبد الله العكش، (2003) الاصلاح الاداري في الاردن، دراسة استطلاعية من وجهة نظر العاملين في الجهاز الحكومي، كلية العلوم الادارية والمالية.
3. علي عبد الحسن عباس الفتلاوي، (2005)، التغيير التكنولوجي وتأثيره في إنتاجية المنظمة، دراسة حالة في الشركة العامة لصناعة الزيوت النباتية، رسالة ماجستير غير منشورة في إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد جامعة كربلاء.
4. حمود الشبامي، (1987)، "استخدام بيانات المحاسبة الحكومية في تقييم الكفاءة مع دراسة تطبيقية على قطاع التعليم في جمهورية العربية اليمنية"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة صنعاء.
5. احمد ابراهيم احمد (1999)، التطوير التنظيمي، بحث مرجعي.

المداخلات الملتقيات والاجتماعات

1. المنظمة العربية للتنمية الادارية، (2003)، التطوير الاداري في الوطن العربي، الاجتماع السنوي الثاني لقيادات اجهزة الاصلاح الاداري في الوطن العربي، القاهرة
2. مصنوعة أحمد، (2012)، تنمية الكفاءات البشرية كمدخل لتعزيز التنافسية للمنتج التأميني، مداخلة في الملتقى الدولي السابع حول الصناعة التأمينية، الواقع وآفاق التطور، تجارب الدول، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف.
3. يوسف بن شني، أمين مخفي(2012)، إشكاليات نقل الكفاءات في المؤسسات الجزائرية، مداخلة في الملتقى 22 فيفري.
4. شمس الدين شمس الدين، (1989)، "فلسفة التنمية الإدارية"،مجلة الاقتصاد، عدد (36)، تموز، دمشق.

5. بشرى عبد الوهاب محمد حسن ،2006، تكاليف الجودة أفكار جديدة لمفهوم قديم، المؤتمر العلمي الثاني، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة العلوم التطبيقية عمان.

الصحف والمجلات

1. احمد شاكير عصفور، (1984)، مجلة الادارة العلمية، الرياض، المملكة العربية السعودية، المجلد (22)، العدد (41).

2. فضل الصباح الفضلى، (1995)، "مراحل العملية التدريبية كمدخل لتقييم فعالية برامج التدريب والتنمية الإدارية"، مجلة الإدارة العامة، مجلد (34)، عدد (4)، الرياض.

3. يوسف عيسى حسن الصابري، (1996)، "إدارة التنمية: رؤية شمولية"، المجلة الدولية للعلوم الإدارية، المعهد الدولي للعلوم الإدارية، 162 مجلد (1)، عدد(1).

مراجع اجنبية:

Gibb ,Cecil A . (1970) . Leadership: Selecte Reading. Harmondsworth: Penguin Books. ISBN 0140805176. OCLC.

شبكة المعلومات الدولية الانترنت

<https://hrdiscussion.com/hr103905.html>