

## التطوير التنظيمي ودوره في تحسين الأداء دراسة تطبيقية على العاملين بالبنوك المصرية

د/ منى محي الدين محمد خليفة  
مدرس ادارة الاعمال  
بالمعهد العالي للعلوم الادارية ببني سويف

### المستخلص

يهدف البحث الحالي التعرف على دور التطوير التنظيمي في المساهمة في تحسين الأداء لدى عينة من المديرين في المستويات الإدارية الثلاث (العليا- الوسطى- التنفيذيه) في بعض البنوك المصرية، وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من "٥٢" فرد، تم توزيع الاستبيانات عليهم ، تم أسترد "٤٨" إستبانته منهم صالحه للتحليل، وبعد التأكد من صدق وثبات الأداة أفرز البحث مجموعه من الإستنتاجات أهمها وجود علاقة بين التطوير التنظيمي وتحسين الأداء لدى الموظفين.

### Abstract:

This study aims to identify the role of organizational development in contributing to improving the performance of a sample of managers at the three administrative levels (upper-middle-executive) in some Egyptian banks.

The researcher used the descriptive approach, and the study sample consisted of "52" male and female employees, were distributed Questionnaires on them, "48" were recovered.

The data were analyzed using the statistical package for Social Sciences (SPSS), simple regression and variance tests were used.

The study reached the following results: There is a relationship between organizational development and improving employee performance

### المقدمة:

يعد التطوير التنظيمي ظاهرة صحية وطبيعية في حياة المنظمات الإدارية وله أهمية كبيرة في زيادة كفاءة الأداء الوظيفي وفاعليته، وخاصة في هذا العصر الذي يتطلب التحديث الشامل في كافة المجالات.

ويعد العنصران البشري والتنظيمي من أهم مقومات التنمية والتطوير لرفع مستويات الأداء الوظيفي للمنظمات، فمصلحة أي تنظيم تقتضي زيادة الأهتمام بتطوير الأفراد والتنظيم بأبعاده المختلفة وتهيئة المناخ التنظيمي المناسب يؤدي إلى الزيادة في الأداء والإنتماء الوظيفي وبالتالي الإنتاجية.

إن التطورات السريعة التي شهدها العالم حديثاً في كافة المجالات سواء أقتصادية أو سياسية أو إجتماعية تضمنت الكثير من التحديات مما القى على الإدارة بعبء الإستعداد لمواجهة هذه التحديات بتغيير أساليب العمل لتطوير المنظمات داخلياً لكي تتلاءم مع البيئة الخارجية وتحدياتها وتحقيق النجاح والتميز مما ينعكس بشكل مباشر على الأداء، حيث يتعامل التطوير التنظيمي مع هذه التحديات التي تواجه المنظمات من خلال تقنيات جديدة تعمل على تغيير إتجاهات وثقافة المنظمة والعاملين فيها حتى تستطيع التعامل مع المستجدات وتواكب التطورات العالمية.

## المبحث الأول- منهجية البحث

### أولاً: مشكلة البحث

إن المتتبع لأدبيات السلوك التنظيمي والإدارة يلاحظ أن موضوع التطوير التنظيمي يشكل إمتداد للمدارس السلوكية والتي تناولت بشكل أساسي الجانب الإنساني وأعتبرته أساس العمليات الإنتاجية، حيث ركزت العديد من الدراسات السابقة على أهمية البعد الإنساني في العمليات التنظيمية، فوجد الباحث Burns قد عرف التطوير التنظيمي على أنه: " المساعدة في إحداث الإنسجام بين بيئة التنظيم والعمليات والإستراتيجية والأفراد وبين الثقافة التنظيمية لتطوير حلول تنظيمية وإبداعية وبالتالي فهو وسيلة تطوير أدائهم وإنجاز الأهداف بتبني إستراتيجيات المنظمة للتغيير والتطوير التنظيمي بتطبيق متطلباته أو البعض منها للوصول إلى تحسين الأداء"، في حين أضافت دراسات أخرى عنصر الإلتزام المهني الذي يجب توافره لدى كل العاملين في المنظمة لتحقيق الأهداف التنظيمية ومن سمي تحقيق التطوير التنظيمي الذي من شأنه أن يساعد العنصر البشري على تحسين الأداء، في حين ركزت دراسات أخرى على ضرورة تطبيق الجودة الشاملة لتحسين الأداء، ورغم الأهتمام الشديد من قبل الباحثين لمفهوم التطوير الوظيفي إلا أن هذه الدراسات لم تهتم بالقدر الكافي بالدور الذي يمكن أن يلعبه التطوير في تعزيز كفاءة الأداء وخصوصاً على العاملين بالقطاع المصرفي المصري، ولقد قامت الباحثة بدراسة إستكشافية قبل البدء بتطبيق الدراسة الإستطلاعية وفيها تم تطبيق أداتي الملاحظة الميدانية والمقابلة النصف موجهه للبنوك محل الدراسة بطرح مجموعه من الأسئلة حول موضوع التطوير التنظيمي ومتطلباته ( التعلم التنظيمي، القيادة التحويلية، تمكين الموظفين، إدارة الجودة الشاملة، هندسة نظم العمل، الإدارة الإلكترونية) وذلك بقصد معرفة مدى توفر الوسائل المادية اللازمة لأداء العمل المطلوب بأفضل الطرق الممكنة وتعزيز الأداء، وأيضاً أرادت الباحثة التأكد من مدى شيوع مصطلحات متطلبات التطوير التنظيمي عند عينة الدراسة، وبالفعل استفادت الباحثة من إستجابات المفحوصين وأستخدمتها كمؤشرات

في بناء وتطوير الإستبيان في شكله النهائي، ووفقاً للنتائج أكتفت الباحثة بإستخدام المتغيرات الثلاث (التعلم التنظيمي، القيادة التحويلية، تمكين الموظفين) نظراً لأعطائهم الأهمية الكبرى للدراسة.

لذلك فإن مشكلة الدراسة تتركز في عدم تطبيق المديرين لمتطلبات التطوير التنظيمي بشكل كافي لتحسين وتطوير أداء العاملين بالبنوك المصريه، وعلى هذا تمثلت الإشكالية الرئيسية لهذا البحث في السؤال التالي:

إلى أي مدى يؤثر التطوير التنظيمي على تحسين أداء العاملين بالبنوك المصرية محل الدراسة ؟

وللأجابة على السؤال أعلاه، يتم الأجابة على الأسئلة الفرعية التالية:

- ١- هل هناك تأثير للتعلم التنظيمي على الأداء الوظيفي للبنوك محل الدراسة؟
- ٢- هل هناك تأثير للقيادة التحويلية على الأداء الوظيفي للبنوك محل الدراسة؟
- ٣- هل هناك تأثير لتمكين الموظفين على الأداء الوظيفي للبنوك محل الدراسة؟

ثانياً: فرضيات الدراسة:

إستناداً إلى مشكلة الدراسة يبحث البحث الحالي صحة الفرضية الرئيسية الآتية:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التطوير التنظيمي والأداء الوظيفي لدى العاملين بالبنوك المصرية ، وتنبتق من الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية الآتية:

١. توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لمتغير التطوير التنظيمي على الأداء الوظيفي.
٢. توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للتعلم التنظيمي على الأداء الوظيفي.
٣. توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للقيادة التحويلية على الأداء الوظيفي.
٤. توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لتمكين الموظفين على الأداء الوظيفي.

### ثالثاً: الدراسات السابقة:

دراسة القاضي:

هدفت الدراسة إلى تحديد الخصائص المميزه للتطوير التنظيمي وأهدافه في بعض المنظمات الخدمية، كما تعد هذه الدراسة دراسة نظرية تعتمد على أدبيات الفكر الإداري المعاصر ونظرية السلوك التنظيمي.

كانت من أهم نتائج الدراسة ما يلي:

١. أن التطوير التنظيمي عبارة عن مجموعه من المعالجات السلوكية والأساليب الفنية.

٢. يهدف التطوير التنظيمي إحداث التغيير الشامل في المنظمه ككل وليس جزء منها، بالإضافة لتغيير ثقافتها.

٣. نموذج التطوير التنظيمي في المنظمات العربية يجب أن يتلاءم مع الممارسات الواقعيه للإدارة والمناخ التنظيمي السائد.

تشابهت هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في تناولها لنفس الموضوع وهو التطوير التنظيمي، في حين تختلف هذه الدراسة عن الدراسة الحالية في إقتصار نطاق بحثها على مواقف العاملين من برامج التطوير التنظيمي، في حين ان الدراسة الحالية إتسع نطاقها ليشمل أغلب متغيرات التطوير التنظيمي لدى القيادات بما فيها موقفهم من التطوير.

دراسة الحربي:

تهدف هذه الدراسة لتحقيق النقاط التالية:

١- معرفة أسباب التغيير والتطوير التنظيمي في المؤسسات المبحوثة.

٢- دراسة العلاقة بين العوامل الديمغرافية (العمر- عدد سنوات الخبرة- المؤهل العلمي- المستوى الوظيفي) ومقاومة التغيير.

وتوصلت لعدد من النتائج أبرزها:

١. أهم أسباب مقاومة التغيير والتطوير هو عدم الثقة بالرئيس المباشر، وعدم وضوح محتوى التغيير والتطوير.
٢. وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين كلا من ( العمر، عدد سنوات الخبرة) من جهة ومقاومة التغيير من جهة أخرى.
٣. وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين المؤهل ومقاومة التغيير والتطوير.

تشابهت هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في تناولها لنفس الموضوع وهو التطوير التنظيمي في حين اختلفت عنها في كونها ركزت على أسباب التغيير والتطوير التنظيمي ودراسة العلاقة بين مقاومة التغيير وبعض الخصائص الديمغرافية، في حين أن الدراسة تناولت التطوير التنظيمي من معظم أبعاده، دون تناول العلاقة بين هذه الخصائص وأي من أبعاد التطوير التنظيمي.

دراسة بيجلز وجرين:

تهدف هذه الدراسة إلى بيان دافعية المديرين نحو قيادة التطوير التنظيمي، حيث تقوم الدراسة بفحص الشكل البياني والتنظيمي لكفاءة المديرين بمقارنة ثلاثة أبعاد وإحداث التوجيه اللازم لعملية التطوير وكسب تأييد الآخرين داخل المؤسسة والتغلب على المشكلات، وتفترض الدراسة أن أصحاب الكفاءة العالية يحصلون على تقارير من رؤسائهم بأنهم أكثر قدرة على إحداث التطوير، وتم توزيع القياسات المبنية على هذه الإفتراضات على (٥٠) مدير.

توصلت الدراسة إلي وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين إحداث التوجيه اللازم لعملية التطوير وكسب تأييد الآخرين، وقد وجد تفاعل كسب تأييد الآخرين والتغلب على المشكلات، كما وجدت علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الأبعاد الثلاثة وبعض الصفات الشخصية للمديرين مثل إحترام المرؤوسين وتطوير القدرات وطبيعة العمل.

تتشابه هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في تناولها لنفس الموضوع وهو التطوير التنظيمي والتعرف على مواقف المديرين (القيادات العليا) نحوه، وتختلف عن الدراسة

الحالية في المنهج حيث أستخدمت المعاينة الميدانية في تتبع ورصد مواقف المديرين، في حين أن الدراسة الحالية تستخدم الأستبانة كأداة لجمع البيانات والمعلومات الميدانية.

#### رابعاً: أهمية الدراسة:

١. تنبع أهمية الدراسة من تناولها لقطاع حيوي ومهم للأقتصاد المصري وهو القطاع المصرفي المصري.
٢. تركيزها على دراسة العلاقة بين التطوير التنظيمي والأداء الوظيفي
٣. محاولتها الخروج بمجموعه من التوصيات التي تسهم في علاج نقاط الضعف التنظيمية إن وجدت مع إبراز كيفية الأستفاده من عناصر القوة الداعمة لتحقيق التطوير اللازم لرفع كفاءة الأداء بالبنوك المصرية.
٤. معالجة موضوع لم يتطرق إليه بالدراسة الميدانية في البنوك المصرية، ويتوقع أن تسهم هذه الدراسة من خلال نتائجها في تقديم التوصيات العملية لتطوير إدارة البنوك إضافه إلى ما تثيره من قضايا لها بعدها الفكري المتعلق بالتطوير التنظيمي والإداري.

#### خامساً: أهداف الدراسة:

إن الغرض الرئيسي لهذه الدراسة يتركز في التعرف على أثر التطوير التنظيمي على الأداء الوظيفي لدى العاملين في البنوك المصرية وذلك من خلال تحقيق الأهداف التالية:

١. بيان أثر التعلم التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين في البنوك المصرية.
٢. بيان أثر القيادة التحويلية على الأداء الوظيفي للعاملين في البنوك المصرية.
٣. بيان أثر تمكين العاملين على الأداء الوظيفي للعاملين في البنوك المصرية.
٤. التوصل إلى نتائج عملية تساهم في تطوير عمليات البنوك المصرية وتقديم توصيات ومقترحات في هذا الصدد.

٥. تعريف مديري البنوك بضرورة تطبيق التطوير التنظيمي لتحقيق تحسن في الأداء.

#### سادساً: حدود الدراسة:

تقتصر حدود الدراسة على المحددات الزمنية والمكانية والبشرية والعلمية التالية:

١. **الحدود الزمنية:** هي الفترة الزمنية التي أستغرقتها الباحثة في إعداد الدراسة، حيث تم تطبيق الدراسة في الفترة من ٢٠١٩/٧/١ إلى ٢٠١٩/٨/٢٠.
٢. **الحدود المكانية:** تم تطبيق الدراسة على ثلاثة بنوك مصرية.
٣. **الحدود البشرية:** أقتصرت الدراسة على عينة من المديرين في البنوك المصرية التي شملتها الدراسة في المستويات الإدارية الثلاثة: (العليا/الوسطى/التنفيذية)
٤. **الحدود العلمية:** إقتصرت على متغيرات الدراسة وهي التطوير التنظيمي بأبعاد (التعلم التنظيمي، القيادة التحويلية، التمكين) وعلى متغير الأداء بأبعاد (الكفاءة، الفاعلية، الرضا).

#### سابعاً: محددات الدراسة:

لقد واجهت الباحثة بعض المشكلات والصعوبات أثناء العمل بالدراسة وتمثلت في:

١. قلة الدراسات التي تتناول تأثير التطوير التنظيمي على الأداء في البنوك المصرية.
٢. عينة الدراسة (المديرين) في البنوك ، فهم مشغولون في معظم الأوقات مما أدى إلى صعوبة في تحديد الأوقات والمواعيد لتوزيع وإسترداد الأستبانة وإختيار الأوقات المناسبة لعقد المقابلات معهم.



### ثامناً: مجتمع وعينة الدراسة:

**مجتمع الدراسة:** يتكون مجتمع الدراسة من جميع المديرين في المستويات الإدارية الثلاث (العليا/ الوسطى/ التنفيذية) وعددهم (٦٥) مدير من مختلف المستويات الإدارية الثلاث.

**عينة الدراسة:** تم اختيار عينة عشوائية ممثلة لمجتمع الدراسة، تكونت الدراسة من (٥٢) مديراً حيث شكلت العينة ما نسبته (٨٠%) من المجموع الكلي لأفراد مجتمع البحث، تم توزيع (٥٢) إستبانة على العينة، وعند مراجعة استجابات العينة بشكل دقيق تبين أن (٤) فقط غير مستوفاة لشروط التحليل، وبالتالي يكون (٤٨) صالحة للتحليل أي بنسبة (٩٢.٣٠%).

### تاسعاً: أداة الدراسة:

أختارت الباحثة الإستبانة كأداة لجمع البيانات إذ تم تطوير (الإستبانة) بعد مراجعة عدد من الأدبيات السابق ذكرها في مجال البحث وبقصد الإستفادة منها في بناء أداة البحث، إذ تكونت الإستبانة من ثلاث أجزاء هي:

- البيانات الديمغرافية: النوع الإجتماعي، العمر، سنوات الخدمة والمؤهل العلمي.
- مقياس التطوير التنظيمي: يتألف من (١٨) فقرة خصصت له الفقرات (١-١٨)
- مقياس الأداء الوظيفي: يتألف من (٢٤) فقرة خصصت له الفقرات (١٩-٤٢)

### عاشراً: ثبات وصدق أداة البحث:

في سبيل الكشف عن مدى ثبات الإستبيان أستخدمت الباحثة مقياس معامل ألفا كرونباخ للمتغيرين والأبعاد إضافة إلى الأستماره ككل في الجدول (١) تبين ان هناك

ثباتاً للأستمرارة المستخدمة مما يعني إمكانية تطبيقها وقبول نتائجها وتعميم تلك النتائج على العينة المستخدمة .

### الجدول (١) ثبات وصدق أداة البحث

المتغيرات	الأبعاد	عدد الفقرات	المجموع	كرونباخ ألفا	المجموع
التنظيمي التطوير	التعلم التنظيمي	6	18	.96	.99
	القيادة التحويلية	6		.98	
	التمكين	6		.98	
الأداء الوظيفي	الكفاءة	8	24	.97	.99
	الفاعلية	8		.98	
	الرضا	8		.98	
الكلي		42		.99	

المصدر إعداد الباحثة بالإعتماد على البرنامج الإحصائي SPSS vr.20

### حادي عاشر: متغيرات الدراسة ومقاييسها:

يتكون البحث الحالي من متغيرين أساسيين هما:

- ١- التطوير التنظيمي: يمثل المتغير المستقل ممثلاً بأبعادة الثلاثة (التعلم التنظيمي، القيادة التحويلية، التمكين) والذي خصص لقياسه الفقرات (١-١٨).
  - ٢- الأداء الوظيفي: يمثل المتغير التابع ممثلاً بأبعادة الثلاثة (الكفاءة، الفاعلية، الرضا) والذي خصص لقياسه الفقرات (١٩-٤٢).
- صممت جميع المقاييس على مقياس (Likert) ليكرت الخماسي.

## ثاني عشر: الأساليب الإحصائية:

لأغراض الوصف والتحليل الإحصائي التي يتطلبها تحقيق أهداف البحث أتمدت أساليب ومؤشرات إحصائية عدة منها الآتي:

١. المتوسط الحسابي والانحراف المعياري: بيان مدى تركيز وتشتت إجابات أفراد عينة البحث تجاه فقرات أبعاد متغيرات البحث.
٢. إختبار ألفا- كرونباخ: تحقق من الإتساق الداخلي لمقاييس البحث.
٣. معامل الارتباط البسيط بيرسون: قياس قوة العلاقة بين متغيرات البحث ونوعها.
٤. معامل التحديد  $R^2$ : تفسير الانحرافات في تحليل الانحدار إلى الانحرافات الكلية في قيم المتغير.
٥. اختبار T: تحديد معنوية التأثير لقيمة (B) بيتا بين المتغيرين موضوع الدراسة.

## التعريفات الإجرائية:

- ❖ **التطوير التنظيمي:** هو المساعدة في إحداث الإنسجام بين بيئة التنظيم وعمليات الأفراد وبين الثقافة وتطوير حلول تنظيمية وإبداعية وبالتالي فهو وسيلة تطوير قدرة المنظمة على التجديد.
- ❖ **التعلم التنظيمي:** هو عامل محفز لجميع العاملين على إكتساب مهارات ومعارف وتزويدهم بالخبرات الضرورية التي تعطي ميزة تنافسية ملائمة للتحديات التنافسية التي تواجه المنظمات.
- ❖ **القيادة التحويلية:** هي القدرة على التأثير في قيم وإتجاهات ومعتقدات وسلوكيات الآخرين بالعمل معهم أو من خلالهم وتحفيزهم من اجل تحقيق هدف المنظمة.

❖ **تمكين العاملين:** نقل المسؤولية بشكل متكافئ من المديرين إلى المرؤوسين كما أنه دعم المرؤوسين بالسلطة ودعوة صادقة للعاملين بالمنظمة للمشاركة في سلطة إتخاذ القرار، وفيه يكون المرؤوس المسؤول عن جودة ما يقرره أو يؤديه.

❖ **الأداء الوظيفي:** هو المخرجات أو الأهداف التي يسعى النظام لتحقيقها، أي أنه مفهوم يربط بين أوجه النشاط وبين الأهداف التي تسعى هذه الأنشطة إلى تحقيقها داخل المنظمة.

### المبحث الثاني- الجانب النظري

#### أولاً: التطوير التنظيمي:

يعد التطوير التنظيمي سمة من السمات المميزة للمنظمات الحديثة المسيرة للتطورات والتحديات الحديثة التي تواجه المنظمات المعاصرة، حيث يشكل التطوير التنظيمي إمتداد للمدارس السلوكية التي ركزت على الجانب الإنساني بأعتبره أساس للعمليات الإنتاجية، فلقد انصبت التعريفات على أهمية البعد الإنساني في العمليات التنظيمية، والجدول (٢) يلخص مجموعة من آراء الكتاب والباحثين الذين تناولوا التطوير التنظيمي في دراستهم.

جدول (٢) مفهوم التطوير التنظيمي من وجهة نظر عدد من الكتاب والباحثين

التعريفات	الدراسة
بأنه نشاط طويل المدى يستهدف تحسين قدرة التنظيم على حل مشكلاته.	رياض العطار
التركيز على زيادة فعالية جماعات العمل.	أحمد الطويل
تجديد التنظيم لنفسه ذاتيا من خلال إحداث تطوير شامل فى المناخ السائد به.	إدورد لولر فرنش
مجهودات منظمة تهدف لتحسين قدرات التنظيم على اتخاذ القرارات وحل المشاكل وخلق علاقات متوازنة بينها وبين البيئة .	Wendell French
توافر عنصر خارجى يقوم بدور إدارة التغيير يعمل على ترويج الأفكار الجديدة بين أعضاء التنظيم.	أحمد ماهر

المصدر إعداد الباحثة بالإعتماد على المصادر المشار إليها.

أهداف التطوير التنظيمي:

١. رفع كفاءة المؤسسة وفعاليتها.
٢. دعم الإنتاجية.
٣. تنمية القوى البشرية وتحسين أدائها.
٤. تغيير الثقافة السائدة في المؤسسات، بحيث تسود قيم التعاون بديلاً عن التنارع والتنافس.
٥. تنشيط وتجديد الموارد المادية والفنية والبشرية للمؤسسات.

خصائص التطوير التنظيمي:

١. الشمولية: وتعني الشمول والأهتمام بالعناصر البشرية العاملة، وبالتنظيم الداخلي وأساليب العمل والقوانين واللوائح المطبقة في المنظمة.
٢. الإستمرارية: وتعني الإستمرار في تحسين بيئة العمل والمناخ العام للمنظمة.
٣. المشاركة: وتعني مشاركة جميع أعضاء التنظيم في التطوير التنظيمي باعتبارهم المصدر الرئيسي والقوة الدافعة للتطوير.

## ثانياً: الأداء الوظيفي:

تسعى المؤسسات إلى تحقيق المزايا التنافسية من خلال التأكيد على النشاطات والمخرجات المرتبطة بأداء العاملين، هذه النشاطات والمخرجات هي في نفس الوقت تحدد وفق إستراتيجية المؤسسة.

### مفهوم الأداء:

يرتبط مفهوم الأداء بكل من سلوك الفرد والمنظمة ويحتل مكانة خاصة داخل أية منظمة بإعتباره الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة بها وذلك على مستوى الفرد والمنظمة والدولة، ولقد تعددت تعريفات الباحثين للأداء، والجدول (٣) يلخص مجموعة من آراء الكتاب والباحثين الذين تناولوا الأداء الوظيفي.

جدول (٣) مفهوم الأداء الوظيفي من وجهة نظر عدد من الكتاب والباحثين

التعريفات	الكتاب
تفاعل لسلوك الموظف، ويتحدد ذلك السلوك بتفاعل جهده مع قدرته.	Herman Aguinis
الناتج الذي يحققه الموظف عند قيامه بأي عمل من الأعمال.	Anthony L. Barth ,Wiaan de Beer
process of creating a work environment	Linda Ashdown
Whole work system that begins when a job is defined as needed. It ends when an employee leaves the organization.	Michael Armstrong

المصدر إعداد الباحثة بالإعتماد على المصادر المشار إليها.

### عناصر الأداء الوظيفي :

للأداء عناصر ومكونات أساسية بدونها لا يمكن التحدث عن وجود أداء فعّال، وذلك يعود لأهميتها في قياس وتحديد مستوى الأداء للعاملين في المنظمات، وقد اتجه الباحثون للتعرف على عناصر أو مكونات الأداء من أجل الخروج بمزيد من المساهمات لدعم وتنمية فاعلية الأداء الوظيفي للعاملين. ومن هذه المساهمات ما ذكره (Frank Scott-Lennon & Fergus Barry) وذلك بالإشارة إلى أن عناصر الأداء هي :

أ- **كفايات الموظف:** وهي تعني ما لدى الموظف من معلومات ومهارات وإتجاهات وقيم، وهي تمثل خصائصه الأساسية التي تنتج أداءً فعّالاً يقوم به ذلك الموظف.

ب- **متطلبات العمل (الوظيفية):** وتشمل المسؤوليات أو الأدوار والمهارات والخبرات التي يتطلبها عمل من الأعمال أو وظيفة من الوظائف.

ج- **بيئة التنظيم:** وتتضمن العوامل الداخلية التي تؤثر في الأداء الفعّال: التنظيم وهيكله وأهدافه وموارده ومركزه الاستراتيجي والإجراءات المستخدمة، والعوامل الخارجية مثل العوامل الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والحضارية والسياسية والقانونية.

د. **محددات و معايير الأداء الوظيفي :** يتطلب تحديد مستوى الأداء الفردي معرفة العوامل التي تحدد هذا المستوى والتفاعل بينها، ونظراً لتعدد هذه العوامل وصعوبة معرفة درجة تأثير كل منها على الأداء، وإختلاف نتائج الدراسات السابقة التي تناولت هذا الموضوع، فإن الباحثين يواجهون عدة صعوبات في تحديد العوامل المؤثرة على الأداء ومدى التفاعل بينها .

### تقويم الأداء الوظيفي:

يمثل تقويم الأداء الوصف المنظم لنواحي القوة والضعف المرتبطة بالوظيفة سواء بصورة فردية أو جماعية بما يخدم غرضين أساسيين في المنظمات:

☒ تطوير أداء العاملين بالوظيفة.

☒ إمداد المديرين والعاملين بالمعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات.

إن عملية تقويم الأداء تشير إلى تلك الوظيفة المستمرة والأساسية من وظائف إدارة الموارد البشرية التي تسعى إلى معرفة نقاط القوة والضعف للأداء الجماعي أو الفردي خلال فترة معينة والحكم على الأداء لبيان مدى التقدم في العمل بهدف توفير الأساس الموضوعي لاتخاذ القرارات المتعلقة بالكثير من سياسات الموارد البشرية في المنظمة.

### علاقة التطوير التنظيمي بالأداء:

لا شك أن هناك علاقة بين التطوير التنظيمي والأداء الوظيفي، إذ أن الهدف من التطوير التنظيمي هو تحسين الأداء من خلال تطوير مهارات العاملين وقدراتهم، وتلافي العيوب وتطوير طرق العمل وإستحداث أوضاع تنظيمية وأساليب إدارية تحقق للتنظيم تميزاً.

ويسعى التطوير التنظيمي إلى إجراء تحسينات في المنظور الإنساني بإستخدام معارف العلوم السلوكية، حيث يعتمد التطوير التنظيمي على مبدأ العلاقات الإنسانية كوسيلة لرفع كفاءة الأداء، لأن رفع ثقة المرؤوسين بأنفسهم وتفويضهم سلطات إنجاز الأعمال والمهام، والعمل على إشباع حاجاتهم ورغباتهم يجعلهم يقبلون على العمل وتزيد معدلات رضاهم الوظيفي وولائهم وإنتماؤهم، فقد اثبت تجارب هورثون أن البيئة الداخلية تؤثر بشكل كبير على نشأة الحاجة إلى التطوير التنظيمي.



### المبحث الثالث- الجانب العملي

#### أولا الخصائص الديمغرافية لعينة البحث :

يقصد بها توضيح الخصائص الشخصية لعينة البحث وقد تم عرضها وفقاً لعدد من المعايير منها: النوع، العمر، سنوات الخدمة، المؤهل العلمي كما هو موضح في الجدول رقم (٤)

**جدول (٤) خصائص عينة البحث**

المتغيرات	الفئات	التكرار	النسبة
النوع	ذكر	٢٨	٥٨.٣
	أنثى	٢٠	٤١.٧
	المجموع	٤٨	١٠٠
العمر	أقل من ٣٠	١	٢.١
	من ٣١-٤٠	١٩	٣٩.٥
	من ٤١-٥٠	٢٢	٤٥.٩
	٥١ فأكثر	٦	١٢.٥
	المجموع	٤٨	١٠٠
سنوات الخدمة	أقل من ٥ سنوات	٤	٨.٣
	من ٦ - ١٠	١٣	٢٧.١
	من ١١ - ١٥	١٠	٢٠.٨
	من ١٦ - ٢٠	١٥	٣١.٣
	أكثر من ٢١	٦	١٢.٥
	المجموع	٤٨	١٠٠
المؤهل العلمي	دكتوراه	٩	١٨.٧
	ماجستير	١٢	٢٥
	دبلوم عالي	٢	٤.٢
	بكالوريوس	٢٥	٥٢.١
	المجموع	٤٨	١٠٠

يظهر من الجدول (٤) الذي يتضمن وصف الخصائص الديمغرافية لعينة البحث أن التوزيع النسبي لأفراد العينة فإنه بالنسبة للمتغير الأول النوع كان هناك فارق ليس بالكبير بين (الذكور والإناث) إذ حصلت فئة الذكور على أعلى تكرار مقداره (٢٨) وبنسبة مئوية (٥٨.٣)، أما الإناث فبلغ تكرارها (٢٠) وبنسبة تبلغ (٤١.٧). أما بالنسبة لمتغير العمر فإن الفئة العمرية الثالثة حصلت على أعلى تكرار بلغ (٢٢) وبنسبة مئوية (٤٥.٩)، أما أدنى تكرار فكان الفئة الأولى إذ بلغ (١) بنسبة مئوية (٢.١).

أما بالنسبة لمتغير سنوات الخدمة فقد حصلت الفئة الأولى على أدنى تكرار (٤) بنسبة (٨.٣) بينما حصلت الفئة الرابعة لسنوات الخدمة على أعلى تكرار مقداره (١٥) بنسبة مئوية (٣١.٣).

وأخيراً متغير المستوى التعليمي فيلاحظ أن النسبة الأكبر منهم (٥٢.١) وتكرارها (٢٥) لحملة درجة البكالوريوس، وفي الدرجة الثانية حملة الماجستير بنسبة (٢٥) يليها حملة الدكتوراه بنسبة (١٨.٧) ثم الدبلومة بأدنى نسبة (٤.٢)، ولكن بشكل عام فإن عينة أفراد الدراسة الحاصلين على الدراسات العليا نسبتهم (٤٧.٩) مما يدل على توافر عنصري العلم والخبرة في العمل المصرفي والأهتمام بهما.

#### ثانياً: الصدق البنائي لمقياس الدراسة:

إن التحليل العاملي التوكيدي هو تحليل تابع للأسلوب الرياضي الذي يدعى نمذجة المعادلة الهيكلية (SEM) (Structural Equation Modeling) والهدف منه تحديد قوة تلك النماذج المقترحة، ويتضمن التحليل العاملي التوكيدي نوعين من المتغيرات أولها المتغيرات الكامنة (Latent Variables) متمثلة بأبعاد نموذج الاستبيان وثانيهما المتغيرات الداخلية (Endogenous Variables) متمثلة بفقرات الأبعاد، وسيتم اعتماد بعض المؤشرات بهدف قبول أو رفض النموذج، منها مؤشر النسبة بين  $X^2$  ودرجات الحرية df ومؤشرات المطابقة المتزايدة Comparative Fit Index ومن مؤشرات مؤشر المطابقة المقارن Comparative Fit Index

(CFI)، ومؤشر المطابقة المتزايد Incremental Fit Index (IFI)، وتقع قيم تلك المؤشرات بين الصفر والواحد الصحيح.

### ١ - الصديق البنائي لأبعاد التطوير التنظيمي:

الجدول التالي يوضح قيم المؤشرات للتحليل العاملي التوكيدي لفقرات أبعاد التطوير التنظيمي باستخدام برنامج AMOS vr.20 :

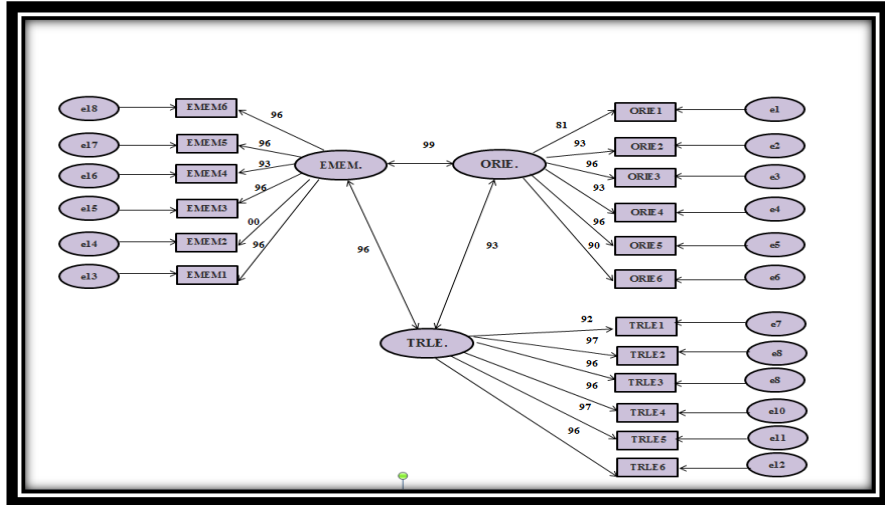
جدول رقم (٥) مؤشرات ملائمة النموذج

المؤشر	X <sup>2</sup> / df	IFI	CFI
قيمة المؤشر	964.156/ 246=3.92	0.76	0.76
القرار	النموذج ملائم	النموذج ملائم	النموذج ملائم

المصدر: نتائج البرنامج الإحصائي (LISREL8.80)

وتشير النتائج أعلاه إلى قبول الإفتراضات القائلة بأن الفقرات قادرة على قياس الأبعاد المنتمية لها، إذ تبين هذه المؤشرات كفاءة النموذج الذي تم تصميمه. وشكل المخطط البنائي التالي لفقرات أبعاد التطوير التنظيمي.

### شكل رقم (١) المخطط البنائي لمتغير التطوير التنظيمي



المصدر: إعداد الباحثة بالإعتماد على البرنامج الإحصائي AMOS vr.20

إن درجات قوة الإنتماء الممثلة بالخطوط المستقيمة بين الفقرات والأبعاد كانت قيم عالية وهذا يعني أن الفقرات فسرت الأبعاد بشكل كبير، والجدول التالي يوضح الأوزان الإنحدارية المعيارية لفقرات الأبعاد التابعة لمتغير التطوير التنظيمي: جدول رقم (٦) الوزن الإنحدارية المعيارية لفقرات الأبعاد التابعة للتطوير التنظيمي

		Estimate			Estimate			Estimate
ORL E1	←... ORL E.	.812	TRL E1	←... TRL E.	.920	EME M1	←... EME M.	.941
ORL E2	←... ORL E.	.929	TRL E2	←... TRL E.	.969	EME M2	←... EME M.	.950
ORL E3	←... ORL E.	.957	TRL E3	←... TRL E.	.960	EME M3	←... EME M.	.969
ORL E4	←... ORL E.	.930	TRL E4	←... TRL E.	.958	EME M4	←... EME M.	.968
ORL E5	←... ORL E.	.965	TRL E5	←... TRL E.	.970	EME M5	←... EME M.	.947
ORL E6	←... ORL E.	.904	TRL E6	←... TRL E.	.950	EME M6	←... EME M.	.958

المصدر إعداد الباحثة بالإعتماد على البرنامج الإحصائي SPSS vr.20

## ٢- الصدق البنائي لأبعاد الأداء الوظيفي:

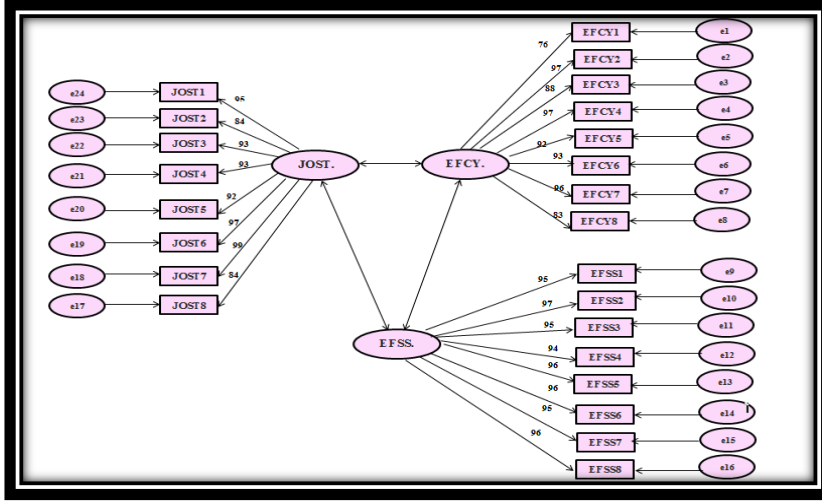
في الجدول التالي يوضح قيم المؤشرات للتحليل العاملي التوكيدي لفقرات أبعاد الأداء الوظيفي بإستخدام برنامج AMOS vr.20 :  
جدول رقم (٧) مؤشرات ملائمة النموذج

المؤشر	$X^2 / df$	IFI	CFI
قيمة المؤشر	1714.9/ 458=3.74	0.71	0.71
القرار	النموذج ملائم	النموذج ملائم	النموذج ملائم

المصدر: نتائج البرنامج الإحصائي (LISREL8.80)

وتشير النتائج أعلاه إلى صدق البناء لإستمارة الإستبيان وأن الفقرات قادرة على قياس الأبعاد التابعة لها بقوة. والمخطط البنائي التالي يوضح ذلك:

شكل رقم (٢) المخطط البنائي لمتغير الأداء الوظيفي



المصدر: إعداد الباحثة بالإعتماد على البرنامج الإحصائي AMOS vr.20

إن درجات قوة الإنتماء الممثلة بالخطوط المستقيمة بين الفقرات والأبعاد كانت قيم عالية وهذا يعني أن الفقرات فسرت الأبعاد بشكل كبير، والجدول التالي يوضح الأوزان الإنحدارية المعيارية لفقرات الأبعاد التابعة لمتغير الأداء الوظيفي:

جدول رقم (٨) الأوزان الإنحدارية المعيارية لفقرات الأبعاد التابعة للأداء الوظيفي

		Estimate			Estimate			Estimate
EFCY1	←...EFCY.	.755	EFSS1	←...EFSS.	.950	JOST1	←...JOST.	.839
EFCY2	←...EFCY.		EFSS2	←...EFSS.		JOST2	←...JOST.	
EFCY3	←...EFCY.		EFSS3	←...EFSS.		JOST3	←...JOST.	
EFCY4	←...EFCY.		EFSS4	←...EFSS.		JOST4	←...JOST.	
EFCY5	←...EFCY.		EFSS5	←...EFSS.		JOST5	←...JOST.	
EFCY6	←...EFCY.		EFSS6	←...EFSS.		JOST6	←...JOST.	
EFCY7	←...EFCY.		EFSS7	←...EFSS.		JOST7	←...JOST.	
EFCY8	←...EFCY.		EFSS8	←...EFSS.		JOST8	←...JOST.	
		.973			.966			.966

Y2	Y.		2	S.		T2	T.	
EFC	EFC	.882	EFSS	EFS	.950	JOS	JOS	.973
Y3	Y.		3	S.		T3	T.	
EFC	EFC	.967	EFSS	EFS	.941	JOS	JOS	.918
Y4	Y.		4	S.		T4	T.	
EFC	EFC	.919	EFSS	EFS	.961	JOS	JOS	.931
Y5	Y.		5	S.		T5	T.	
EFC	EFC	.931	EFSS	EFS	.964	JOS	JOS	.926
Y6	Y.		6	S.		T6	T.	
EFC	EFC	.963	EFSS	EFS	.953	JOS	JOS	.843
Y7	Y.		7.	S.		T7	T.	
EFC	EFC	.831	EFSS	EFS	.962	JOS	JOS	.945
Y8	Y.		8.	S.		T8	T.	

المصدر إعداد الباحثة بالاعتماد على البرنامج الإحصائي SPSS vr.20

### ثالثاً: الإحصاء الوصفي:

#### ١- التطوير التنظيمي:

##### أ. بعد التعلم التنظيمي:

الجدول التالي يتضمن تكرارات الإجابات ونسبها بالإضافة إلى الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف لكل فقره من فقرات بعد التعلم التنظيمي (ORLE):

جدول (٩) الأحصاءات العامة لبعث التعلم التنظيمي (ORLE)

الفقرات	التكرارات والنسب	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف
ORLE1	التكرارات	1	2	2	29	14	4.10	.831	20
	النسب	2.1	4.2	4.2	60.4	29.2			
ORLE2	التكرارات	1	4	6	27	10	3.52	.922	24
	النسب	2.1	8.3	12.5	56.3	20.8			

التطوير التنظيمي ودوره في تحسين الأداء دراسة تطبيقية على العاملين بالبنوك المصرية

د/ منى مكي الدين محمد خليفة

27	.967	3.52	5	25	9	8	1	التكرارات	ORLE3
			10.4	52.1	18.8	16.7	2.1	النسب	
23	.818	3.60	5	24	14	5	0	التكرارات	ORLE4
			10.4	50.0	29.2	10.4	0	النسب	
38	1.319	3.44	12	16	5	11	4	التكرارات	ORLE5
			25.0	33.3	10.4	22.9	8.3	النسب	
27	1.057	3.90	13	26	2	5	2	التكرارات	ORLE6
			27.1	54.2	4.2	10.4	4.2	النسب	
18	.65764	3.7354	59	147	38	35	9	التكرارات	ORLE
			21	51	13	12	3	النسب	

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على البرنامج الإحصائي SPSS vr.20  
يتضح من خلال النتائج السابقة أن الأجابات تتجه نحو الموافقة على فقرات البعد.  
ب- بعد القيادة التحويلية:

الجدول التالي يبين تكرارات الأجابات ونسبها بالإضافة إلى الأوساط الحسابية  
والأنحرافات المعيارية ومعامل الأختلاف لكل فقره من فقرات بعد القيادة التحويلية  
(TRLE):

جدول (١٠) الأحصاءات العامة لبعد القيادة التحويلية (TRLE)

الفقرات	التكرارات والنسب	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	معامل الإختلاف
TRLE1	التكرارات	0	12	4	21	11	3.65	1.101	30
	النسب	0	25.0	8.3	43.8	22.9			
TRLE2	التكرارات	3	6	1	25	13	3.81	1.161	30
	النسب	6.3	12.5	2.1	52.1	27.1			
TRLE3	التكرارات	1	5	3	27	12	3.92	.964	25
	النسب	2.1	10.4	6.3	56.3	25.0			
TRLE4	التكرارات	0	6	6	28	8	3.4879	.874	23
	النسب	0	12.5	12.5	58.3	16.7			
TRLE5	التكرارات	0	9	2	26	11	3.81	1.003	26
	النسب	0	18.8	4.2	54.2	22.9			
TRLE6	التكرارات	0	9	5	27	7	3.67	.953	26

التطوير التنظيمي ودوره في تحسين الأداء دراسة تطبيقية على العاملين بالبنوك المصرية

د/ منى مكي الدين محمد خليفة

			14.6	56.3	10.4	18.8	0	النسب	
18	.69101	3.7748	62	154	21	47	4	التكرارات	TRLE
			22	54	7	16	1	النسب	

المصدر: إعداد الباحثة بالإعتماد على البرنامج الإحصائي SPSS vr.20 يتضح من خلال النتائج السابقة أن الأجابات تتجه نحو الموافقة على فقرات البعد.

ت- بعد تمكين الموظفين:

الجدول التالي يبين تكرارات الأجابات ونسبها بالإضافة إلى الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف لكل فقره من فقرات بعد تمكين الموظفين (EMEM):

جدول (١١) الأحصاءات العامة لبعء تمكين الموظفين (EMEM)

الفقرات	التكرارات والنسب	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف
EMEM1	التكرارات	3	17	7	16	5	3.06	1.174	38
	النسب	6.3	35.4	14.6	33.3	10.4			
EMEM2	التكرارات	6	14	10	13	5	2.94	1.227	42
	النسب	12.5	29.2	20.8	27.1	10.4			
EMEM3	التكرارات	4	10	4	20	10	3.46	1.271	37
	النسب	8.3	20.8	8.3	41.7	20.8			
EMEM4	التكرارات	1	13	5	20	9	3.48	1.148	33
	النسب	2.1	27.1	10.4	41.7	18.8			
EMEM5	التكرارات	4	8	10	23	3	3.27	1.086	33
	النسب	8.3	16.7	20.8	47.9	6.3			
EMEM6	التكرارات	1	14	7	22	4	3.29	1.051	32
	النسب	2.1	29.2	14.6	45.8	8.3			
EMEM	التكرارات	19	76	43	114	36	3.2496	.72815	22
	النسب	6	26	15	40	13			

المصدر: إعداد الباحثة بالإعتماد على البرنامج الإحصائي SPSS vr.20



يتضح من خلال النتائج السابقة أن الأجابات تتجه نحو الموافقة على فقرات البعد.

## ٢- الأداء الوظيفي:

### أ- الكفاءة:

الجدول التالي يبين تكرارات الأجابات ونسبها بالإضافة إلى الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف لكل فقره من فقرات بعد الكفاءة (EFCY):

جدول (١٢) الأحصاءات العامة لبعد الكفاءة (EFCY)

الفقرات	التكرارات والنسب	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف
EFSS1	التكرارات والنسب	1	0	0	27	20	4.35	.699	16
		2.1	0	0	56.3	41.7			
EFSS2	التكرارات والنسب	3	11	8	20	6	3.31	1.151	35
		6.3	22.9	16.7	41.7	12.5			
EFSS3	التكرارات والنسب	2	23	12	8	3	2.73	1.1005	37
		4.2	47.9	25.0	16.7	6.3			
EFSS4	التكرارات والنسب	3	12	10	12	11	3.33	1.260	38
		6.3	25.0	20.8	25.0	22.9			
EFSS5	التكرارات والنسب	0	10	4	23	11	3.73	1.047	28
		0	20.8	8.3	47.9	22.9			
EFSS6	التكرارات والنسب	1	20	1	21	5	3.19	1.161	36
		2.1	41.7	2.1	43.8	10.4			
EFSS7	التكرارات والنسب	7	12	3	21	5	3.10	1.309	42
		14.6	25.0	6.3	43.8	10.4			
EFSS8	التكرارات والنسب	1	5	2	29	11	3.92	.942	24
		2.1	10.4	4.2	60.4	22.9			
EFSS	التكرارات والنسب	18	93	40	161	72	3.4600	.45050	13
		5	24	9	42	20			

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على البرنامج الإحصائي SPSS vr.20

يتضح من خلال النتائج السابقة أن الأجابات تتجه نحو الموافقة على فقرات البعد.

### ب- الفاعلية:

الجدول التالي يبين تكرارات الأجابات ونسبها بالإضافة إلى الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الأختلاف لكل فقره من فقرات بعد الفاعلية (EFSS):

جدول (١٣) الأحصاءات العامة لبعد الكفاءة (EFSS)

معامل الإختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	التكرارات والنسب	الفقرات
40	1.242	3.10	4	22	2	15	5	التكرارات	EFCY1
			8.3	45.8	4.2	31.3	10.4	النسب	
44	1.278	2.94	5	15	7	14	7	التكرارات	EFCY2
			10.4	31.3	14.6	29.2	14.6	النسب	
35	1.267	3.60	13	18	6	7	4	التكرارات	EFCY3
			27.1	37.5	12.5	14.6	8.3	النسب	
35	1.203	3.48	8	23	5	8	4	التكرارات	EFCY4
			16.7	47.9	10.4	16.7	8.3	النسب	
34	1.162	3.40	7	20	10	7	4	التكرارات	EFCY5
			14.6	41.7	20.8	14.6	8.3	النسب	
34	1.064	3.13	3	18	12	12	3	التكرارات	EFCY6
			6.3	37.5	25.0	25.0	6.3	النسب	
30	1.052	3.50	8	20	8	12	0	التكرارات	EFCY7
			16.7	41.7	16.7	25.0	0	النسب	
39	1.238	3.15	8	13	8	16	3	التكرارات	EFCY8
			16.7	27.1	16.7	33.3	6.3	النسب	
15	.48276	3.2883	56	149	58	91	30	التكرارات	EFCY
			14	39	15	24	8	النسب	

المصدر: إعداد الباحثة بالإعتماد على البرنامج الإحصائي SPSS vr.20

يتضح من خلال النتائج السابقة أن الأجابات تتجه نحو الموافقة على فقرات البعد.  
ت- الرضا:

الجدول التالي يبين تكرارات الأجابات ونسبها بالإضافة إلى الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف لكل فقره من فقرات بعد الرضا (JOST):

جدول (١٤) الأحصاءات العامة لبعء الرضا (JOST)

الفقرات	التكرارات والنسب	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف
JOST1	التكرارات النسب	1	10	6	19	12	3.65	1.139	31
JOST2	التكرارات النسب	3	13	11	15	6	3.17	1.155	36
JOST3	التكرارات النسب	2	11	8	15	12	3.50	1.220	35
JOST4	التكرارات النسب	3	15	14	13	3	2.96	1.051	36
JOST5	التكرارات النسب	3	7	18	17	3	3.21	.988	31
JOST6	التكرارات النسب	10	18	8	11	1	2.48	1.130	46
JOST7	التكرارات النسب	4	7	10	13	4	2.92	1.145	39
JOST8	التكرارات النسب	4	9	8	22	5	3.31	1.151	35
JOST	التكرارات النسب	30	100	83	125	46	3.1504	.43766	17

المصدر: إعداد الباحثة بالإعتماد على البرنامج الإحصائي SPSS vr.20

يتضح من خلال النتائج السابقة أن الأجابات تتجه نحو الموافقة على فقرات البعد.

### ٣- تحليل الارتباط:

سيتم هنا ايجاد الارتباطات بين متغيري التطوير التنظيمي والاداء الوظيفي باستخدام البرنامج الإحصائي SPSSvr.20 وكما هو مبين بالجدول التالي:  
جدول (١٥) الارتباطات ومعنويتها بين المتغيرين (التطوير التنظيمي والأداء الوظيفي)

المتغيرين	التعلم التنظيمي	القيادة التحويلية	تمكين الموظفين	التطوير التنظيمي
الكفاءة	Pearson Correlation	.961**	.926**	.979**
	Sig.(2-tailed)	.000	.000	.000
	N	48	48	48
الفاعلية	Pearson Correlation	.961**	.931**	.983**
	Sig.(2-tailed)	.000	.000	.000
	N	48	48	48
الرضا الوظيفي	Pearson Correlation	.959**	.927**	.977**
	Sig.(2-tailed)	.000	.000	.000
	N	48	48	48
الأداء الوظيفي	Pearson Correlation	.968**	.939**	.990**
	Sig.(2-tailed)	.000	.000	.000
	N	48	48	48

المصدر: إعداد الباحثة بالإعتماد على البرنامج الإحصائي SPSS vr.20 إن الارتباطات المبينة في الجدول أعلاه تشير إلى وجود علاقة ارتباط طردية معنوية تحت مستوى دلالة ١% بين جميع أبعاد متغير التطوير التنظيمي، ومتغير الأداء الوظيفي، إذ بلغت قيمة الارتباط بين التعلم التنظيمي ومتغير الأداء الوظيفي ٠.٩٦٨ ، وقيمة الارتباط بين القيادة التحويلية ومتغير الأداء الوظيفي ٠.٩٣٩ ، وقيمة الارتباط

بين التمكين الوظيفي ومتغيره الأداء الوظيفي كانت 990. ، وأخيراً كانت قيمة الارتباط بين المتغيرين هي 986.

رابعاً: الأثر بين التطوير التنظيمي والأداء الوظيفي:

الجدول التالي يوضح مؤشرات (تحليل) علاقة أثر التطوير التنظيمي OD وأبعاده على الأداء الوظيفي JP :

جدول رقم (١٦) مؤشرات تحليل الإنحدار

ترتيب الأهمية	قيمة درين-واتسون	القرار	معنوية قيمة t-Sig.	قيمة المحسوبة	معنوية قيمة f Sig	قيمة f المحسوبة	قيمة معلمة الإنحدار	معامل التحديد R <sup>2</sup>	المتغير والأبعاد
2	1.6	معنوي تحت مستوى دلالة 5%	0.00	26.37	0.00	695.36	0.96	93%	ORLE
3	1.6	معنوي تحت مستوى دلالة 5%	0.00	18.51	0.00	342.72	0.93	88%	TRLE
1	1.5	معنوي تحت مستوى دلالة 5%	0.00	47.30	0.00	2237.69	0.99	98%	EMEM
	1.9	معنوي تحت مستوى دلالة 5%	0.00	40.62	0.00	1650.13	0.98	97%	OD

المصدر: إعداد الباحثة بالإعتماد على البرنامج الإحصائي SPSS vr.20

قيمة T الجدولية عند مستوى دلالة (1%) هي 2.403 وعند مستوى (5%) هي 1.675

قيمة F الجدولية عند مستوى دلالة (1%) هي 7.19 وعند مستوى (5%) هي 4.04

يتضح من الجدول السابق أن قيمة معامل التحديد لأثر البعد التعلم التنظيمي (ORLE) في متغير الأداء الوظيفي (JP) كانت (93%) وهو يشير إلى أن نموذج الإنحدار المذكور فسر (93%) من الانحرافات الكلية والمتبقي تم تفسيره من قبل متغيرات

أخرى غير متضمنة في هذا البحث، في حين أن قيمة (F) بلغت (695.36) ومستوى دلالة (0.00) وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) وبلغت قيمة معلمة الانحدار (0.96) بقيمة اختبار t مساوية إلى (26.37) وتشير معنويتها (Sig) إلى أنها معنوية تحت مستوى دلالة 1% وبالتالي هناك أثر معنوي ل ORLE على JP، وهذا يؤكد صحة الفرضية التي تنص على وجود أثر إيجابي للتعلم التنظيمي على الأداء الوظيفي بمقدار (0.96)، وبلغت قيمة معامل التحديد لأثر القيادة التحويلية (TRLE) على الأداء الوظيفي (JP) هي (88%) وهو يشير إلى أن نموذج الانحدار المذكور فسر (88%) من الانحرافات الكلية، وبلغت قيمة معلمة الانحدار (0.93) بقيمة اختبار t إلى (18.51) وتشير مقدار معنويتها (Sig) إلى أنها معنوية تحت مستوى دلالة 1% في حين ان قيمة (F) بلغت (342.72) ومستوى دلالة (0.00)، وبالتالي نستنتج وجود أثر معنوي للقيادة التحويلية (TRLE) على الأداء الوظيفي (JP) بمقدار (0.93)، وبلغت قيمة معامل التحديد لأثر تمكين الموظفين (EMEM) على الأداء الوظيفي (JP) كانت (98%) وهو يشير إلى أن نموذج الانحدار المذكور فسر (98%) من الانحرافات الكلية، وبلغت قيمة معلمة الانحدار (0.99) بقيمة اختبار t مساوية إلى (47.30) وتشير مقدار معنويتها (Sig) إلى أنها معنوية تحت مستوى دلالة (1%) وبالتالي هناك أثر معنوي لتمكين الموظفين (EMEM) على الأداء الوظيفي (JP) بمقدار (0.99). أما قيمة معامل التحديد لأثر التطوير التنظيمي (OD) على الأداء الوظيفي (JP) كانت (97%) وهو يشير إلى أن نموذج الانحدار المذكور فسر (97%) من الانحرافات الكلية، وبلغت قيمة معلمة الانحدار (0.98) بقيمة اختبار t مساوية إلى (40.62) وتشير مقدار معنويتها (Sig) إلى أنها معنوية تحت مستوى دلالة 1% في حين أن قيمة (F) بلغت (1650.13) وبالتالي هناك أثر معنوي للتطوير التنظيمي (OD) على الأداء الوظيفي (JP) بمقدار (0.98).

من خلال ما سبق من تحليل وإعتماداً على قيم اختبار t يتضح أن ترتيب قوة التأثير لأبعاد المحور التطوير التنظيمي (OD) على الأداء الوظيفي (JP) كان على التوالي:

• تمكين الموظفين

• التعلم الوظيفي

• القيادة التحولية

وهذا يؤكد صحة الفرضيات

الأستنتاجات والتوصيات

أولاً: الأستنتاجات:

في ضوء النتائج النهائية للبحث تستنتج الباحثة ما يلي:

1. توجد علاقة بين التطوير التنظيمي والأداء لدى العاملين بالبنوك موضع الدراسة.
2. توافر الانضباط في العمل إضافة إلى الإلتزام بالحضور في مواعيد العمل الرسمية.
3. القيادة التحولية الناجحة مصدر نجاح للمنظمة ككل، فهي المسؤولة عن توحيد جهود المرؤوسين وتقبلهم لعملية التغيير لتسهيل إجراء التطوير وتحقيق الأهداف.
4. مستوى الأداء لدى الموظفين والموظفات متقارب ولا فرق بين من يؤدي المهام، فتدرج الهرم التنظيمي يتضمن كلا الجنسين وتقسيم المهام من طرف المسئول لا يفرق بين الذكور والإناث.
5. هناك اعتقاد سائد لدى الموظفين بالبنوك موضع الدراسة أن تعلم مهارات جديدة يؤدي لتحسين الأداء المهني وبالتالي تحسين أداء البنك، مما يعني إدراكهم للتأثير الإيجابي للتعلم التنظيمي على تحسين الأداء.
6. هناك تأثير للتمكين على تحسين الأداء ، فالسعي الدائم لتجنيذ قدرات الأفراد وكسب ثقتهم وولائهم يشعر العاملين بمسؤوليتهم نحو مؤسساتهم وأهميتهم مما يزيد من رضاهم الوظيفي وبالتالي تحسن أدائهم.

## ثانياً-التوصيات:

١. ضرورة السعي الجاد إلى تطبيق التطوير التنظيمي بشكل فعال من قبل القيادات الإدارية.
٢. تهيئة البيئة المناسبة لتطبيق متطلبات التطوير التنظيمي بالبنوك وزيادة فرص العاملين في المشاركة في إتخاذ القرار.
٣. عقد دورات تدريبية لتطوير أداء الموظفين الإداريين باستمرار.
٤. توفير الإمكانيات المادية اللازمة لتطبيق التطوير التنظيمي.
٥. الإعتماد على خطة تنظيمية الهدف منها تطوير عملية التعلم التنظيمي في البنك من خلال وضع برامج منظمة ومخططة بناءً على احتياجات الموظفين، ومسايرة التطورات في تقنيات الإدارة الحديثة.
٦. الأخذ بنتائج الدراسة الحالية وتجنب الآثار السلبية الناتجة عن عدم التخطيط الجيد لعملية التطوير.
٧. الاستمرار في منح صلاحيات في إتخاذ القرارات وتفويض المزيد من السلطات لان ذلك يساهم في رفع تحسين أداء الموظفين.
٨. تحسين الأداء الوظيفي من خلال التنسيق بين المستويات الإدارية المختلفة بالبنك.
٩. ضرورة الأهتمام بتطوير نظام المكافآت والحوافز وربطه بالأداء المتميز للعاملين لما لذلك من دور إيجابي في زيادة الرضا لدى العاملين وبالتالي تحسين أدائهم.



## المراجع

### المراجع العربية:

١. أبو بكر حسين سعيد: أصول الإدارة، القاهرة، دار لطفي للطباعة والنشر، ٢٠١٨.
٢. أحمد السيد: إدارة الموارد البشرية- الإدارة العصرية لرأس المال، القاهرة، ٢٠٠٩.
٣. أحمد الطويل، إدارة الأعمال، القاهرة، دار الكتب، ٢٠١١.
٤. أحمد صقر عاشور: السلوك الإنساني في المنظمات، الأسكندرية، دار المعرفة الجامعية، ٢٠١٦.
٥. أحمد ماهر: إدارة الموارد البشرية، الأسكندرية، الدار الجامعية، ٢٠١٤.
٦. أحمد ماهر: السلوك التنظيمي، الأسكندرية، المكتب العربي الحديث، ٢٠٠٩.
٧. أحمد ماهر: تطوير المنظمات، الدليل العلمي لإعادة الهيكلة والتميز الإداري وإدارة التغيير، الأسكندرية، الدار الجامعية، ٢٠١٧.
٨. أحمد مصطفى خاطر: إدارة المنظمات وتقييم المشروعات، الأسكندرية، المكتب الجامعي الحديث، ٢٠٠٥.
٩. إدورد لولر فرنش: المؤسسات واستراتيجيات الإدارة، إدارة التغيير في عالم المعلومات، مركز الدراسات والبحوث الإستراتيجية، ٢٠١٦.
١٠. حاك أدايل: التمية الإدارية، ترجمة راغب حسين موسى، القاهرة، دار النهضة العربية، ٢٠١٥.
١١. رفاعي محمد: إدارة المعرفة- طريق المنظمات العربية نحو التحديث والتغيير الفعال، القاهرة، ٢٠٠٤.
١٢. رياض العطار: تنمية المنظمة والتطوير التنظيمي، القاهرة، مكتبة عين شمس، ٢٠٠٣.
١٣. ستيفن اركو مارتز، القيادة المرتكزة على مبادئ، ترجمة طريف شوقي، القاهرة، الدار الجامعية، ٢٠٠٠.
١٤. سعيد يس عامر: الإدارة في ظلال التغيير، القاهرة، الإرداة للطباعة، ٢٠١٠.
١٥. سليمان حنفي: السلوك التنظيمي والأداء، القاهرة، مكتبة عين شمس، ٢٠٠١.
١٦. سيد الهواري: الإدارة- المفاهيم، الهياكل، الممارسات، القاهرة، جامعة عين شمس، ٢٠٠٠.
١٧. صفا متولي سعيد: التغيير في المنظمات، دار الغريب، القاهرة ٢٠١١.
١٨. صلاح الشنواني: إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية- مدخل الأهداف، الأسكندرية ٢٠٠٤.
١٩. عادل زايد: الأداء التنظيمي المتميز- الطريق إلى منظمة المستقبل، القاهرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ٢٠١٥.

٢٠. عبد الحكيم أحمد الخزامي: تكنولوجيا الأداء من التقييم إلى التحسين، تقييم الأداء، القاهرة، مكتبة ابن سينا ج ٢، ٢٠١٣.
٢١. عبد الغفار حنفي وحسين القزاز: السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد، الأسكندرية، الدار الجامعية، ٢٠٠٩.
٢٢. عبد الفتاح عبد الحميد المغربي: الإتجاهات الحديثة في دراسات وممارسات إدارة الموارد البشري، القاهرة، المكتبة العصرية، ٢٠١٤.
٢٣. عبد الله الحربي: مقاومة التغيير التنظيمي دراسة تطبيقية على المؤسسات العامة بجمهورية مصر العربية، جامعة القاهرة ٢٠٠٩.
٢٤. على السلمي: إدارة التميز، القاهرة، دار غريب للطباعة والنشر، ٢٠٠٣.
- فؤاد عبد العزيز القاضي: التطوير التنظيمي الخصائص المميزة وإمكانية الأستفادة منها في إحداث التنمية، كلية التجارة جامعة الأسكندرية ٢٠١٥.
٢٥. محمد الصيرفي: قياس وتقويم أداء العاملين، سلسلة إصدارات التدريب الإداري، الأسكندرية، ٢٠١١.

### المراجع الأجنبية:

1. Anthony L.Barth, Wiaan de beer, Performance Management Success a Best Practices and Implementation Guide for Leaders and Managers of All Organizations, 2017.
2. Donald L.Anderson, Organization Development: The Process of Leading Organizational Change Second Edition, 2017.
3. Donald R. Brown, an Experiential Approach to Organization Development, 8th Edition 8th Edition, 2014.
4. Frank Scott-Lennon& Fergus Barry, Performance Management, Developing People and Performance- 2ND Edition, 2017.
5. Gray N. Mclean, Organization development Principles, Processes& Performance - 1st Edition, 2010.
6. GrayV.Sluyter, Improving Organizational Performance: A Practical Guidebook for the Human Services Field, 2<sup>ND</sup> Edition, 2007.
7. Herman Aguinis, Performance Management - Second Edition, 2016.

8. Kevin R.Murphy, Jeanette N. Cleveland, Madison E.Hanscom, Performance Appraisal and Management- 1st Edition, 2016.
9. Linda Ashdown, Performance Management: A Practical Introduction, 2ND Edition, Kindle Edition, 2015.
10. Paglis Laura-I., Green Stephen- G, Leadership Self efficiency and Managers, Motivation for leading Change- vole, 23, 2007.
11. Robert D.Austin, Measuring & Managing Performance in organizations, 2005.
12. Thomas G. Cummings, Christopher G. Worley, Organization Development and Change, 10th Edition, 2017.
13. W.Warner Burke, Organization Development: A Process of Learning and Changing, 2nd Edition, 2003.
14. William J. Rothwell, Jacqueline M. Stavros, Roland L. Sullivan, Practicing Organization Development: Leading Transformation and Change, 4th Edition, 2015.
15. Michael Armstrong, Performance Management: Key Strategies and Practical Guidelines, 3RD Edition, 2010.

### ملحق - مقياس الدراسة الإستبيان

ت	الأسئلة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
١	تسعى الإدارة لتحسين نظم العمل بها.					
٢	يستفيد الموظفون من برامج تدريب لتطوير مهاراتهم المهنية.					
٣	التعلم التنظيمي هو جزء من الثقافة التنظيمية للبنك.					
٤	هناك سعي مستمر لتطوير الهيكل التنظيمي للبنك.					
٥	تعتمد الإدارة على التقنيات الرقمية (الإنترنت) في نشر المعرفة بين الأقسام.					
٦	يتم تحديد معايير علمية في مسابقات التوظيف.					
٧	يدرك القائد مدى الحاجة للتغيير نحو الأفضل.					
٨	يستعمل القائد وسائل التكنولوجيا الحديثة لتحقيق الأهداف المشتركة.					
٩	تعتبر كلمات القائد وتوجيهاته دافعا لنا على العمل.					
١٠	لدى القائد من القدرات ما يساعده على التحكم في زمام الأمور التنظيمية.					
١١	يقدر القائد مشاعر الموظفين ويحسن معاملتهم.					
١٢	يسعى القائد للارتقاء بأداء الموظفين إلى مستويات أعلى.					
١٣	تتبنى الإدارة المفاهيم الإدارية الحديثة لتحقيق الميزة التنافسية مع البنوك الأخرى.					
١٤	يتم إختيار أعضاء فريق العمل بناءً على مهارات تتلاءم مع طبيعة عمل الفريق.					
١٥	ينقص الفريق الذي أعمل به الكثير من التعاون.					
١٦	يتم تزويد الموظفين بمعلومات عن العمل لمساعدتهم على التفاعل مع بعضهم البعض.					
١٧	يمكن للموظفين إتخاذ القرارات المناسبة للعمل دون الحاجة إلى موافقة مسبقة من المشرف المباشر.					
١٨	يتمسك المسنولون بالصلاحيات خوفاً من فقدان النفوذ.					
١٩	تقوم الإدارة بتقويم أداء الموظفين.					
٢٠	يساعد تقويم الأداء على خلق جو للمنافسة الإيجابية.					
٢١	يستخدم المسنول عدة أدوات للتقويم منها تقرير كتابي.					

التطوير التنظيمي ودوره في تحسين الأداء دراسة تطبيقية على العاملين بالبنوك المصرية

د/ منى مكي الدين محمد خليفة

٢٢	نجاح أو فشل الإدارة يعتمد بشكل أساسي على أداء موظفيها.
٢٣	يستخدم الرئيس المباشر أحياناً معايير تقديرية لتقويم أداء موظفيه (إصدار أحكام، تقديرات)
٢٤	أحضر للعمل في الوقت المحدد.
٢٥	لا توجد حوافز معنوية مقدمة من طرف الإدارة.
٢٦	متطلبات الوظيفة تتناسب مع قدراتي
٢٧	انجز بعض المهام على الرغم من أنها ليست من مهام الرسمية.
٢٨	يحرمني مديري من الترقية.
٢٩	احترم رئيسي في العمل.
٣٠	عملية إتخاذ القرارات المهنية تتم بالإجماع بين الإداريين.
٣١	يسهم تكليف العاملين بعدد من الواجبات في إنخفاض مستوى أدائهم الوظيفي
٣٢	تتجه نسبة الشكاوي والتظلمات المقدمة للشركة نحو التناقص والإنخفاض
٣٣	لدى العاملين الاستعداد الكامل لتحمل المسئوليات الناتجة عن أخطائهم في العمل
٣٤	تحسن حرية العامل في العمل من مستوى نوعية العمل.
٣٥	يوجد لدى العاملين قدرات ومؤهلات كافية لتأدية جميع الواجبات والأعمال الموكلة إليهم.
٣٦	توفر المنظمة نظام معلومات متكاملة تساعد العاملين على أداء أعمالهم بجودة.
٣٧	يساعد شعور العاملين بأهميتهم في المنظمة إلى تحسين أدائهم في العمل.
٣٨	يسهم فتور العلاقات بين العاملين في إنخفاض مستوى أدائهم لأعمالهم.
٣٩	التقويم الذاتي للموظف ينمي قدرته على الاعتماد على النفس.
٤٠	غاية المسئولين من تقويم اداء الموظفين تعزيز نقاط قوتهم ومعالجة نقاط ضعفهم.
٤١	التقويم السلبي للموظفين يحبطهم في كثير من الأحيان.
٤٢	يقدم المدير ملخص دوري لآنجازات مروضيه