



التنمية الإدارية وأثرها في تعزيز الأداء التنظيمي بالمنظمات العامة (دراسة حالة على مستشفى 22 مايو محافظة صنعاء-اليمن)

درهم علي درهم القمش*

قسم إدارة الأعمال-كلية التجارة والاقتصاد-جامعة عمران-اليمن

الملخص

يهدف هذا البحث إلى التعرف على أثر التنمية الإدارية بأبعادها (تنمية الموارد البشرية، تطوير الأنظمة والقوانين، تبسيط إجراءات العمل) في تعزيز الأداء التنظيمي، وذلك من خلال دراسة ميدانية على مستشفى 22 مايو بمحافظة صنعاء، اليمن. أستخدم المنهج الوصفي التحليلي، وجمعت البيانات بواسطة استبيان استند إلى مقياس ليكرت الخماسي، ووزع على عينة طبقية قصدية من موظفي المستشفى. خللت البيانات باستخدام برنامج SPSS، من خلال الإحصاء الوصفي وتحليل الانحدار البسيط. توصل البحث إلى أن جميع أبعاد التنمية الإدارية لها أثر معنوي موجب في الأداء التنظيمي، وكان لتبسيط الإجراءات الإدارية الأثر الأكبر من بين المتغيرات المستقلة.

الكلمات الاستدلالية: التنمية الإدارية، الأداء التنظيمي، المنظمات العامة، مستشفى 22 مايو.

Abstract: This research aims to analyze the impact of administrative development in its dimensions (human resources development, system and law development, simplification of work procedures) on enhancing organizational performance, through a field study at the 22 May Hospital in Sana'a Governorate, Yemen. The descriptive analytical method was used, and data was collected using a questionnaire based on a five-point Likert scale, distributed to a purposive stratified sample of hospital employees. Data was analyzed using SPSS, through descriptive statistics and simple regression analysis. The research concluded that all dimensions of administrative development have a significant positive impact on organizational performance, with the simplification of administrative procedures having the greatest effect among the independent variables.

المقدمة

شهد العالم خلال السنوات الماضية ظهور العديد من الأفكار والمفاهيم والنظريات التي تهدف إلى إعادة النظر في دور المنظمات العامة وآليات عملها، وعند دخول مفاهيم جديدة إلى علم الإدارة مع وجود تعدد للخدمات التي تقدمها تلك المنظمات، أصبح من الضروري إعادة تقييم أدائها على أسس تحسين تلك الخدمات وتجويدها وتبسيط العمل الإداري، عن طريق تطوير الأداء ورفع مستوى الكفاءة والفعالية وتقليل التكاليف، وهكذا تبرز أهمية التخطيط والتنظيم والرقابة وتحسين الأداء، من خلال تنمية إدارية متكاملة وقائمة على ترشيد المنظومة الإدارية للمنظمات العامة، ومن هنا يأتي تحسين العمل الإداري للمنظمات العامة وتجويده؛ بوصفه عنصراً

أساسياً لمواجهة تلك التحديات التي تقف في طريق المنظمات التي تلعب دوراً مهماً في عملية التخطيط والإشراف على التنمية، وتنفيذ السياسات التنموية كاملة؛ فكفاية المنظمات تتأثر بتحسين العمل الإداري وتلعب دوراً أساسياً وفعالاً في تقدم جهود التنمية الإدارية المستدامة أو تراجعها، وقد أصبح التخلص من أسلوب العمل الإداري التقليدي ضرورة لا بد منها؛ لإجراء التحسين المستمر في الخدمات والأعمال المقدمة من قبل المنظمات، إضافة إلى ظهور الحاجة للقيام بإصلاحات (سياسية، واقتصادية، واجتماعية، وإدارية)؛ بهدف مواكبة الأحداث والتغيرات الحاصلة في العالم وضمان النمو في جميع المجالات، في القطاعات المهمة بمختلف البلدان العالمية التي تحرص على تجويد خدماتها وتحسينها بكفاية وفعالية.

فالتنمية الإدارية تقوم بوظائف التطوير والتحديث والإصلاح في الأجهزة الحكومية لعمليات مخططة تسبق خطط التنمية، ولذا فهي تمثل القاعدة العملية التي تقف عليها مشروعات إدارة التنمية وخططها وأهدافها.

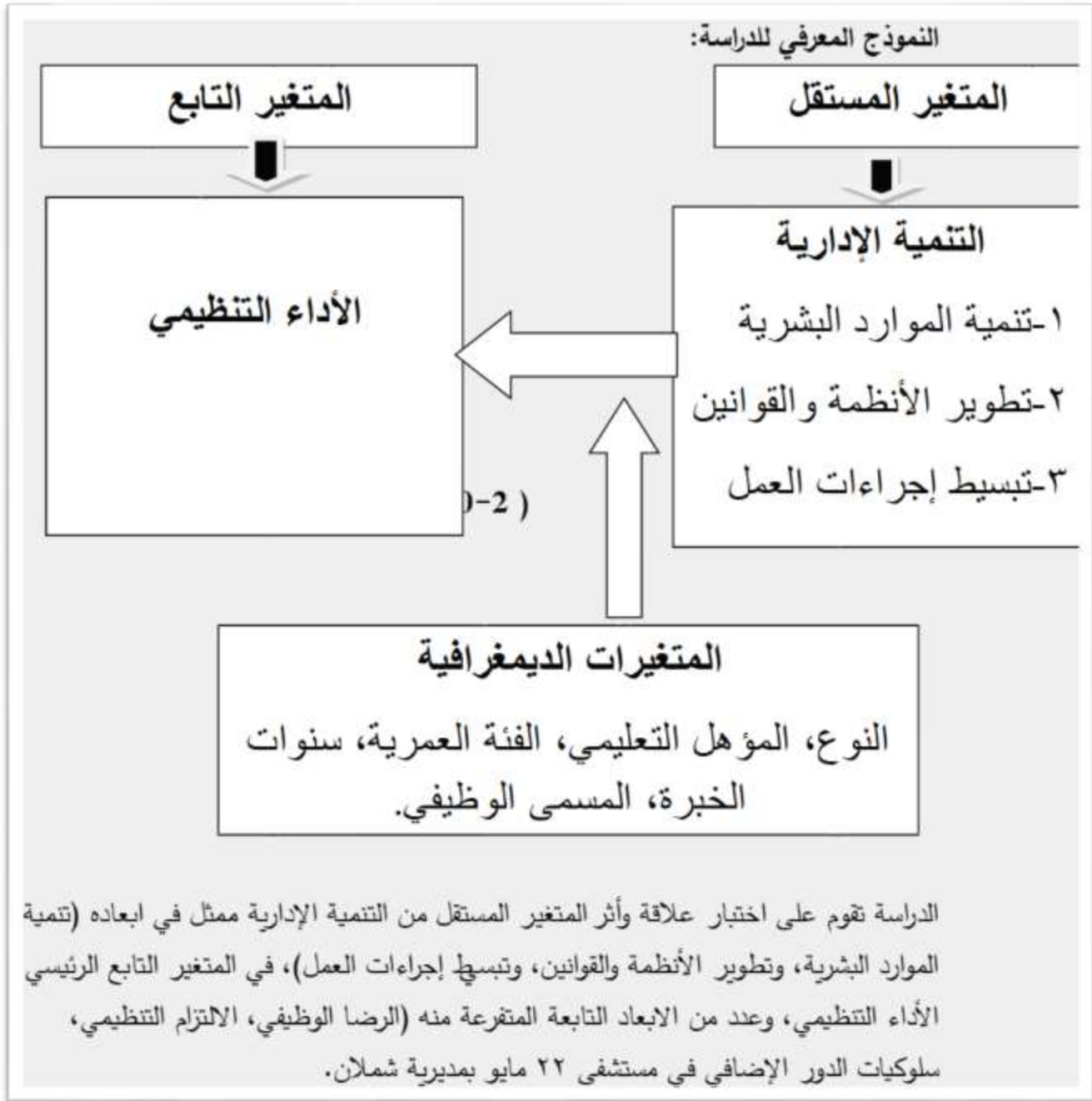
مشكلة البحث:

تبنى مفهوم التنمية الإدارية في مختلف إدارات الدولة ومؤسساتها؛ هو من أجل إحداث نقلة نوعية في الأداء، والدفع لتقديم الأفضل في الخدمات، وتحسين العمل في الوظيفة بكفاية وفعالية بالوسائل الحديثة، والبحث عن مهارات وقدرات وكفايات جديدة ومستحدثة تلائم التغيير والتطور، على وفق أسس علمية مدروسة (منظمة الصحة العالمية، 2021)، من هنا تأتي أهمية هذه الدراسة في الإسهام لسد الفراغ الذي أحدثته عدم وجود آلية محايدة لتقييم نتائج برامج التنمية الإدارية في الإدارات والمؤسسات الحكومية العاملة في أمانة العاصمة صنعاء، وباقي محافظات الجمهورية اليمنية، على مستوى السلطة المركزية، ولدراسة هذا الموضوع وإبراز أهميته، طُرحت الإشكالية الآتية: ما هو أثر التنمية الإدارية في تعزيز الأداء التنظيمي لمستشفى 22 مايو محافظة صنعاء؟

تساؤلات البحث:

- ما أثر تبسيط إجراءات العمل في مستشفى 22 مايو بمديرية شمالان محافظة صنعاء في الأداء التنظيمي للعاملين فيه؟
- ما أثر تطوير اللوائح والقوانين المتبعة في مستشفى 22 مايو بمديرية شمالان محافظة صنعاء في فاعلية الأداء التنظيمي وتعزيزه؟
- ما أثر تنمية القوى البشرية في تعزيز الأداء التنظيمي في مستشفى 22 مايو العامل بمديرية شمالان محافظة صنعاء؟
- ما الواقع الفعلي لممارسات التنمية الإدارية بأبعادها الثلاثة (تنمية الموارد البشرية، تطوير الأنظمة والقوانين، تبسيط إجراءات العمل) في مستشفى 22 مايو، وكيف يقاس مستوى تطبيق كل بعد منها؟

النموذج المعرفي للدراسة:



فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) للتنمية الإدارية في تعزيز الأداء التنظيمي بمستشفى 22 مايو. من الفرضية الرئيسية تنفرع مجموعة من الفرضيات على النحو الآتي:

الفرضية الفرعية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0,05) بين تنمية الموارد البشرية وتعزيز الأداء التنظيمي بمستشفى 22 مايو؟

الفرضية الفرعية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) بين تطوير الأنظمة والقوانين وتعزيز الأداء التنظيمي بمستشفى 22 مايو؟

الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) بين تبسيط إجراءات العمل وتعزيز الأداء التنظيمي بمستشفى 22 مايو؟
أهداف الدراسة:

- التعرف على أثر تبسيط إجراءات العمل في مستشفى 22 مايو بمديرية شمالان محافظة صنعاء في الأداء التنظيمي للعاملين فيه.

- التعرف على أثر تطوير اللوائح والقوانين المتبعة في مستشفى 22 مايو بمديرية شمالان محافظة صنعاء في فاعلية الأداء التنظيمي وتعزيزه.

- التعرف على أثر تنمية القوى البشرية في تعزيز الأداء التنظيمي في مستشفى 22 مايو العامل بمديرية شمالان محافظة صنعاء.

- التعرف على الواقع الفعلي لممارسات التنمية الإدارية بأبعادها الثلاثة (تنمية الموارد البشرية، تطوير الأنظمة والقوانين، تبسيط إجراءات العمل) في مستشفى 22 مايو، وكيف يقاس مستوى تطبيق كل بعد منها.
أهمية الدراسة:

- تسهم نتائج الدراسة في توضيح أهمية تطبيق التنمية الإدارية في المستشفى وتعزيز الأداء التنظيمي.

- تساعد الدراسة على توفير معلومات قيمة للمسؤولين في المستشفى لاتخاذ قرارات أفضل بشأن تطبيق التنمية الإدارية.

- توفر هذه الدراسة نقطة تحول للبحوث المستقبلية في مجال تحسين العمل الإداري بالمنظمات العامة وتطبيق التنمية الإدارية.

حدود البحث:

الحدود المكانية: مستشفى 22 مايو مديرية شمالان محافظة صنعاء -اليمن.

الحدود البشرية: موظفي مستشفى 22 مايو.

مصطلحات الدراسة الإجرائية:

1. **مفهوم التنمية الإدارية:** تعرف التنمية الإدارية بأنها عملية منظمة ومستمرة تهدف إلى رفع كفاءة الأداء التنظيمي في مستشفى 22 مايو من خلال تطوير الأبعاد الثلاثة الرئيسية (تنمية الموارد البشرية، تطوير الأنظمة والقوانين، تبسيط إجراءات العمل) والهياكل التنظيمية واللوائح الإدارية، وتحسين القدرات البشرية للعاملين، بما ينعكس على رفع جودة الخدمات المقدمة وتحقيق أهداف المستشفى.

2. **أبعاد التنمية الإدارية:**

تنمية الموارد البشرية: تركز على رفع مهارات العاملين ومعارفهم وتوفير فرص التدريب والتأهيل، بما يمكنهم من أداء المهام بكفاءة وفعالية.

تطوير الأنظمة والقوانين: يشمل مراجعة السياسات والإجراءات واللوائح التنظيمية وتحديثها، بما يتناسب مع المتغيرات الحديثة.

تبسيط إجراءات العمل: تهدف إلى إزالة التعقيدات وتقليص الزمن والإجراءات الروتينية؛ من أجل تحسين سرعة تقديم الخدمة وجودتها

3- مفهوم الأداء التنظيمي: يشير الأداء التنظيمي إلى مدى تحقيق المنظمة لأهدافها بكفاءة وفعالية، من خلال حسن استخدام الموارد، ورفع جودة الخدمات، ورضا المستفيدين، وتحقيق التكامل في أداء العاملين.

4- الأداء التنظيمي:

الرضا الوظيفي: الشعور الإيجابي الذي يشعر به الموظف بشكل عام تجاه عمله؛ بسبب تحقيق احتياجاته ورغباته في العمل، وهو من الأهداف الأساسية التي تسعى معظم المؤسسات للحصول عليه.

الالتزام التنظيمي: وجهة نظر نفسية لعضو المنظمة تجاه ارتباطه بالمنظمة التي يعمل فيها، ويلعب دوراً محورياً في تحديد ما إذا كان الموظف سيبقى مع المنظمة مدة أطول، ويعمل بحماس نحو تحقيق أهدافها.

سلوكيات الدور الإضافي: السلوكيات التي تتجاوز المتطلبات الرسمية للوظيفة، مثل التعاون والمبادرة، التي تسهم في تحسين الأداء التنظيمي العام.

الدراسات السابقة:

دراسة (السطيني، 2023) أوصت بالتدريب المستمر للكادر الإداري؛ لتحسين أداء الفرق في المؤسسات الحكومية. أما الدراسة الحالية فتقدم إضافة نوعية، من خلال ربط تنمية الموارد البشرية بتحقيق الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي، وهو ما يعزز النظرية القائلة بأن الاستثمار في العنصر البشري لا يقتصر على تحسين المهارات الفنية فحسب، بل يمتد إلى تعزيز الانتماء المؤسسي.

دراسة (المطيري، 2023) هدفت تلك الدراسة إلى معرفة تأثير التدريب والتطوير الإداري في أداء الفرق في المؤسسات الحكومية. توصلت الدراسة إلى ضرورة التأهيل والتدريب المستمر للكادر الإداري في المؤسسات العامة؛ لأن ذلك من شأنه تحسين أداء الفرق بصورة ملموسة في مختلف المؤسسات العامة.

دراسة (الشريف، 2022) هدفت الدراسة إلى استكشاف العلاقة بين التنمية الإدارية وابتكار العمليات في المنظمات العامة، وتوصلت إلى وجود علاقة طردية بين التنمية الإدارية والابتكار في العمليات، حيث تلعب زيادة الابتكارات في العمليات دوراً مهماً في تحسن البرامج التنموية في المجال الإداري.

دراسة (العسيري، 2021) هدفت الدراسة إلى معرفة تأثير برامج التنمية الإدارية في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمات الحكومية، وتوصلت إلى أن تأثير برامج التنمية في الأداء كان جيداً، كما توصلت إلى

ضرورة مكافحة الأمية، الرقمية وتوصلت إلى أنه لا بد من وجود بنية تحتية مناسبة؛ لتعزيز العمل وتحسينه في المؤسسات الحكومية.

دراسة (الحميدي، 2020) هدفت الدراسة الى تحليل تأثير استراتيجيات التنمية الإدارية في تعزيز الكفاية التشغيلية في المؤسسات العامة. توصلت الدراسة إلى أن التنوع في الاستراتيجيات مهم جداً لوضع الحلول والبدائل لكل أشكال التنمية الإدارية، وبالفعل تتحسن تلك الكفاية التشغيلية بتوفر البدائل الاستراتيجية المناسبة.

دراسة (تارقي، 2017): هدفت الدراسة إلى بيان دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الخدمات العامة ببلدية أوالد عيسى بإدرار، وتوصلت إلى أن مستوى التطبيق الفعلي للإدارة الإلكترونية عالٍ، وإلى وجود أثر بين ملائمة البرامج الإلكترونية وبين الخدمات العمومية، وتوصلت الدراسة إلى ضرورة مكافحة مشكلة الأمية الرقمية، وبث الثقافة التكنولوجية، وضرورة تأمين البنية الأساسية المناسبة من أجهزة ووسائل حديثة لتعزيز العمل الإداري وتحسينه.

التعقيب على الدراسات السابقة والفجوة البحثية: معظم الدراسات اقتصرت على أبعاد مستقلة محدودة، أغلب الدراسات متشابهة من حيث النتائج، التي هي عدم إيلاء المؤسسات الحكومية الاهتمام الكافي، بتطبيق التنمية الإدارية في القطاع العام، أما دراستنا فقد اعتمدت على عدد جيد من الأبعاد للمتغير المستقل والتابع، كما أنها جاءت في بيئة محيطة شديدة الدقة، تتسم بالضغط في العمل الإداري والأداء التنظيمي.

اختلفت الدراسة الحالية على الرغم من تعدد الدراسات العربية التي تناولت العلاقة بين التنمية الإدارية والأداء التنظيمي، فإن الغالبية ركزت على بعد واحد فقط من أبعاد التنمية الإدارية، أو اقتصرت على قطاعات تعليمية أو خدمية خارج الإطار الصحي. كذلك تفتقر البيئة اليمنية إلى دراسات ميدانية حديثة تقيس أثر التنمية الإدارية بأبعادها المتكاملة (الموارد البشرية، الإجراءات، القوانين) في أداء مؤسسات حكومية حيوية كمستشفيات القطاع العام.

من هنا، تتبع أهمية هذا البحث؛ فهو يسعى إلى سد هذه الفجوة، من خلال إطار عملي وميداني واضح، بما يسهم في تعزيز الفهم النظري والتطبيقي لتأثير التنمية الإدارية في الأداء التنظيمي في سياق يمني خاص ومعقد.

- **أسباب اختيار الموضوع:** تشهد المؤسسات العامة في اليمن-لا سيما القطاع الصحي-تحديات متعددة تتعلق بانخفاض مستوى الأداء التنظيمي، وضعف كفاية العمليات الإدارية، وغياب أنظمة التقييم والتطوير المستمر. وفي ظل تلك التحديات، تبرز التنمية الإدارية أداةً جوهرية لإعادة هيكلة الإدارة وتحسين جودة الخدمات، من خلال تنمية الكوادر البشرية، وتبسيط إجراءات، وتحديث الأنظمة والقوانين.

وقد جاء اختيار مستشفى 22 مايو بمحافظة صنعاء حالةً للدراسة لاعتبارات موضوعية، أبرزها:

- يمثل المستشفى مؤسسة صحية حكومية ذات طابع خدمي متنوع تتعامل بشكل مباشر مع الجمهور.

- تعرّض المستشفى لتحولات تنظيمية خلال السنوات الأخيرة، مما يتيح الفرصة لدراسة مدى تأثير جهود التنمية الإدارية في الأداء.

- محدودية الدراسات التي تناولت الأداء المؤسسي في المستشفيات الحكومية اليمنية ضمن إطار تنمية إدارية متكامل.

اولا: الإطار النظري للبحث.

1-1 مفهوم التنمية الإدارية

يتضمن مفهوم التنمية الإدارية: تعريف التنمية الإدارية وأبعادها (تنمية موارد بشرية وتبسيط إجراءات العمل وتطوير الأنظمة والقوانين).

التنمية الإدارية هي مجموعة من الأنشطة التي تهدف إلى تحسين الأداء الإداري وزيادة كفاءة المؤسسات من خلال تطوير المهارات والقدرات الإدارية (الجهني، 2023).

كما تشير التنمية الإدارية إلى العمليات التي تعزز من قدرات الأفراد والفرق داخل المنظمات لتحقيق الأهداف المؤسسية (المرعشلي، 2023).

التنمية الإدارية: تشمل استراتيجيات وتدخلات تهدف إلى تحسين فعالية الإدارة وكفاءتها في المؤسسات العامة والخاصة (العلي، 2023).

1-2 أبعاد التنمية الإدارية ومنها:

1-2-1 تنمية الموارد البشرية: هي عملية تهدف إلى تحسين مهارات وكفايات الأفراد داخل المنظمة، لزيادة إنتاجيتهم ورضاهم (الجهني، 2023).

تنمية الموارد البشرية تشير إلى الأنشطة التي تهدف إلى تطوير القدرات البشرية من خلال التدريب والتطوير المهني (السيد، 2021).

كما أن تنمية الموارد البشرية تعني الاستثمار في الأفراد، من خلال التعليم والتدريب لتعزيز الأداء الوظيفي وتحقيق التميز المؤسسي (المرعشلي، 2023)

يمكن القول إن تنمية الموارد البشرية هي عبارة عن مجموعة من العمليات المستمرة والدائمة التي تهتم بتطوير القدرات والكفايات وزيادتها لدى العاملين، وتحسين سلوكياتهم داخل المنظمات؛ من أجل تحقيق الهدف المنشود.

1-2-2 تبسيط إجراءات العمل: تبسيط إجراءات العمل هو فن تحقيق الاستخدام الاقتصادي الأنسب للوقت والجهود البشرية والإمكانات المادية لأداء العمل بجودة أعلى، تبسيط الإجراءات هو التخلص من الحركات غير الضرورية مع الحد من العوامل والمسببات التي تعوق تدفق العمل وتؤدي إلى تعطيله.

تبسيط إجراءات العمل هو عملية مراجعة الخطوات والإجراءات المتبعة في العمل وتعديلها؛ بهدف تقليل التعقيدات وزيادة الكفاءة (المرعشلي، 2023)

يشير تبسيط إجراءات العمل إلى تحسين سير العمل، من خلال إزالة الخطوات غير الضرورية وتحسين العمليات لتحقيق نتائج أفضل (الهيجان، 2022).

تبسيط إجراءات العمل يتضمن إعادة تصميم العمليات، لتكون أكثر فعالية وسهولة، مما يؤدي إلى تحسين الأداء العام (السيد، 2021).

إجراءات العمل هي عبارة عن سلسلة من المهام المرتبطة والمرتبطة على وفق تتابع حدوثها، وهي التي تمثل في مجموعها الأسلوب المتبع لأداء عمل ما، أي إنها الطريقة المحددة لكيفية تنفيذ الأعمال الروتينية في مراحل زمنية، وللخطوات والآليات التي يجب تنفيذها لأداء عملية معينة.

1-2-3 تطوير العمل والقوانين: المراجعة الدورية والمستمرة لتطوير قوانين العمل واللوائح ضروري لكل المنظمات؛ لتواكب متطلبات العصر وتساير التقدم التقني والتكنولوجي في العالم، وتلبي متطلبات العيش الجيد للعاملين وتسهم في زيادة الدخل للمنظمة أيضا، فأى نظام للعمل لا بد أن يكون لديه مرونة تسمح بالتعديل والتطوير لصالح المنظمة.

تطوير العمل والقوانين يعني تحديث الأنظمة والقوانين المتعلقة بالعمل بما يتماشى مع التغيرات الاقتصادية والاجتماعية لضمان حقوق العمال (السيد، 2021).

يشير تطوير العمل والقوانين إلى جهود تحسين الأطر القانونية والتنظيمية التي تحكم بيئة العمل، لتعزيز العدالة والكفاءة (العلي، 2021).

تطوير العمل والقوانين يشمل مراجعة القوانين الحالية وتعديلها؛ لتلبية احتياجات السوق وتوفير بيئة عمل مناسبة (الصريصري، 2022).

1-2-3-1 نظام العمل هو مجموعة من القوانين واللوائح التي تنظم العلاقات بين العاملين وأرباب العمل، وتحدد حقوق كل طرف وواجباته (العلي، 2021).

يشير نظام العمل إلى الإطار القانوني الذي ينظم شروط العمل، بما في ذلك ساعات العمل والأجور وحقوق العمال (المطيري، 2022).

نظام العمل هو مجموعة من السياسات والإجراءات التي تهدف إلى تنظيم بيئة العمل وتعزيز العلاقات المهنية (الرشيدي، 2020).

1-3 مفاهيم الأداء التنظيمي وعلاقته بالتنمية الإدارية.

هي المؤشرات التي تعكس أداء المنظمة ككل، وهذا بدوره يعكس مكانتها التجارية القائمة.

الأداء التنظيمي هو مدى قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها بكفاءة، وفاعلية من خلال استخدام مواردها بشكل أمثل (العنزي، 2020).

يشير الأداء التنظيمي إلى مجموعة من النتائج التي تحققها المنظمة؛ نتيجة لجهودها وإستراتيجياتها المختلفة (السلمي، 2021).

الأداء التنظيمي يعبر عن النتائج النهائية التي تحققها المنظمة، بناءً على معايير محددة مثل الإنتاجية والجودة والربحية (السلمي، 2021).

ويتضمن كل من التعريف والأبعاد والمعايير والمؤشرات للأداء التنظيمي وعلاقته بالتنمية الإدارية ما يأتي:
1-3-1 الأداء: يدل على تأدية عمل أو إنجاز نشاط أو تنفيذ مهمة، بمعنى القيام بفعل يساعد على الوصول إلى الأهداف المنشودة (السلمي، 2021).

1-3-2 البعد التنظيمي للأداء: يقصد به الطرق والآليات التي تعتمد عليها المنظمة في المجال التنظيمي؛ بغية تحقيق أهدافها، ومن ثم يكون لدى رؤساء المنظمة معايير تُقاس خلالها فعالية الإجراءات التنظيمية المعتمدة وأثرها في الأداء، مع الإشارة إلى أن هذا القياس يتعلق مباشرة بالهيكل التنظيمية، وهذا يعني أن بإمكان المنظمة أن تصل إلى مستوى فعالية آخر، ناتج عن المعايير الاجتماعية والاقتصادية يختلف عن ذلك المتعلق بالفعالية التنظيمية (الزين، 2020).

1-3-3 البعد الاجتماعي للأداء: يشير إلى أي حد تحقق الرضا عند أفراد المنظمة على مختلف مستوياتهم، وتتجلى أهمية هذا الجانب في أن الأداء الكلي للمنظمة قد يتأثر سلباً على المدى البعيد، إذا اقتضت المنظمة على تحقيق الجانب الاقتصادي وأهملت الجانب الاجتماعي لمواردها البشرية (الشريف، 2020).

1-3-4 مؤشرات الأداء التنظيمي

الأداء المالي: مفهوم ضيق لأداء الأعمال الذي يركز على استخدام المؤشرات المالية كنمو المبيعات والربحية (الناصر، 2021).

الأداء المالي والأداء التشغيلي: المفهوم الأوسع للأداء إذ يمثل جانب الكفاية التي تعتمد أساس العقلانية في التوجه نحو أفضل استخدام للموارد المتاحة في الآلات التي تعطي أكبر المردودات، فضلاً عن مؤشرات الأداء المالي، وضمن الأداء التنظيمي الواسع، فإنه من المنطقي التعامل مع مؤشرات تشغيلية كالحصة السوقية، وتقديم منتجات جديدة، وجودة الإنتاج. (المطيري، 2022)

1-3-5 الفاعلية التنظيمية: المفهوم الأوسع للأداء التنظيمي؛ لأنه يشير إلى أنه المعيار الذي يعكس درجة نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها التي تسعى إلى تحقيقها، وقدرتها على التكيف مع البيئة الخارجية (العلي، 2021).

أهمية الأداء التنظيمي: تأتي أهمية الأداء التنظيمي في أنه يعبر عن تحقيق أعلى مستوى للأداء، وهو الهدف الأساسي للمنظمة، من خلال استخدامها للموارد بمختلف أنواعها بأعلى كفاية، وبما يفوق قدرة منافسيها على تأدية الأداء نفسه، في ظل ظروف مماثلة، فالأداء الفاعل المتمم بالكفاية هو الحقيقة الوحيدة لدى المؤسسة التي تقيس المنظمة وجدارة مثيلاتها (الصريصري، 2022).

1-3-6 الرضا الوظيفي: الرضا الوظيفي هو شعور الموظف بالارتياح تجاه عمله وظروفه المهنية، ومدى توافق توقعاته مع الواقع (السيد، 2021)، ومدى رضا الموظفين عن وظائفهم وعلاقتهم بالزملاء والإدارة وظروف العمل (الهيجان، 2022).

الالتزام التنظيمي: يشير إلى نوعية العلاقة بين الفرد والمؤسسة، ويرسخ الشعور الإيجابي لدى الموظف تجاه مؤسسته، ويعكس مدى ارتباطه بها، ورغبته في أن يبقى عضواً فاعلاً فيها (المرعشلي، 2023).

1-3-7 سلوكيات الدور الإضافي: سلوكيات الدور الإضافي تشير إلى الأنشطة التي يقوم بها الموظف، وتتجاوز متطلبات وظيفته الرسمية، وتعزز من بيئة العمل (الجهني، 2023).

1-3-8 مهارات التفكير الابتكاري: عُرّف التفكير الابتكاري بأنه نشاط عقلي مركب وهادف توجهه رغبة قوية في البحث عن حلول أو التوصل إلى نواتج أصلية لم تكن معروفة من قبل، ويتميز بالشمولية وبالتعقيد ويتكون من مجموعة من المهارات هي الأصالة، والطلاقة، والمرونة، والإفاضة (الزيود، 2022).

1-3-9 الابتكار التنظيمي: هو إدخال تغييرات جديدة في الهياكل أو العمليات أو الثقافة التنظيمية لتحسين الأداء (Alhaji, 2021).

1-3-9-2 الابتكار التنظيمي: تبني أساليب جديدة في الإدارة والتشغيل؛ لتعزيز الكفاءة والفعالية بصورة مستمرة (Hameed, 2020).

1-3-9-3 الابتكار التنظيمي: تطوير أفكار جديدة أو تحسينات على العمليات التنظيمية؛ بهدف تحقيق نتائج أفضل (Nadeem, 2023).

علاقة متغيرات التنمية الإدارية (تنمية الموارد البشرية، تبسيط إجراءات العمل، تطوير الأنظمة والقوانين)، بمتغير الأداء التنظيمي.

من خلال ما ذكر سالفاً في الإطار النظري للدراسة (المبحث الأول: الذي يتكون من المطلب الأول والثاني ويتناول مفاهيم التنمية الإدارية ومتغيراتها المستقلة المتفرعة من المتغير المستقل، وهي التنمية الإدارية في تنمية الموارد البشرية وتبسيط إجراءات العمل وتطوير الأنظمة والقوانين، وتأثيرها في المتغير التابع (الأداء التنظيمي)، تتضح علاقة التنمية الإدارية -بأبعادها الثلاثة -بمتغير (الأداء التنظيمي).

- **علاقة تنمية الموارد البشرية بالأداء التنظيمي:** إن الكفاءة الإنتاجية لا تكفي وحدها لتحقيق النجاح والتميز؛ إذ لابد من تحقيق الفاعلية في الأداء التنظيمي، وتعني الفاعلية في الموارد البشرية أن المنتج النهائي الذي تقدمه المنظمة لابد أن يتوافر فيه الجودة العالية؛ لتحقيق الرضا المنشود من قبل العملاء (الجهني، 2023)، كما أن الجودة تتوقف على كفاءة العنصر البشري ومهارته، التي تمثل أكبر المهام الملقاة على عاتق إدارة الموارد البشرية؛ فهي تتحمل مسؤولية تصميم برامج تدريبية؛ لرفع كفاءة العنصر البشري وإكسابه المهارة اللازمة، وتشير تنمية الموارد البشرية إلى الجهود المبذولة لتطوير مهارات الموظفين وقدراتهم وتحسينها في المؤسسات. وتشمل هذه الجهود التدريب والتطوير، وتقييم الأداء، وتطوير القيادة، وإدارة الأداء، والتوجيه المهني، وغيرها من

الأنشطة ذات الصلة، ولذلك تعد تنمية الموارد البشرية عاملاً حاسماً في تحقيق الأداء التنظيمي الممتاز، فعندما تُطوّر مهارات الموظفين وتُتمّى مهاراتهم ومعارفهم، يكونون أكثر قدرة على أداء أعمالهم بكفاية وفاعلية، وذلك يزيد من مستوى الإنتاج والإبداع في المؤسسة؛ ومن ثم يتحسن الأداء التنظيمي بشكل عام، إضافة إلى ذلك، يمكن لتنمية الموارد البشرية أن تعزز تحفيز الموظفين ورضاهم؛ ذلك أنه عندما يرى الموظفون أن المؤسسة تولي اهتماماً بتطويرهم وتنمية مهاراتهم، يشعرون بالاعتراف والتقدير، مما يعزز مشاعر الانتماء والالتزام والرضا.

- **علاقة تبسيط إجراءات العمل بالأداء التنظيمي:** يشير تبسيط إجراءات العمل إلى تبسيط العمليات والإجراءات وتنظيمها في المؤسسة؛ لتحقيق الكفاية والفاعلية، وقد يتضمن ذلك تقليص الخطوات غير الضرورية، وتحديد الأدوار والمسؤوليات بشكل واضح، وتبسيط الإجراءات والنماذج، واستخدام تكنولوجيا المعلومات لتسهيل العمليات، (العلي، 2023)، إن لتبسيط إجراءات العمل تأثيراً كبيراً في الأداء التنظيمي ويكون ذلك بطرق عديدة منها:

1- توفير الوقت والجهد: عندما تكون العمليات مبسطة ومنظمة، يستغرق القيام بالمهام والمهام الروتينية وقتاً وجهداً أقل، هذا يسمح للموظفين بتركيز طاقتهم وجهودهم في مهام أكثر قيمة وإنتاجية، مما يحسن الأداء التنظيمي بشكل عام.

2- زيادة الكفاية والإنتاجية: عندما تكون العمليات مبسطة ومنظمة، تقل حدوث الأخطاء وتقل نسبة تأخير العمل وتكراره، عندها يمكن تحسين جودة العمل وزيادة معدل الإنتاجية.

- **علاقة تطوير الأنظمة والقوانين بالأداء التنظيمي:** تطوير الأنظمة والقوانين له علاقة مباشرة بالأداء التنظيمي (آل عبد الرحمن، 2024)، نذكر بعض العوامل التي توضح هذه العلاقة:

1- توضيح التوجيهات والتوقعات: من خلال تطوير الأنظمة والقوانين وتحديثها تُوضّح التوجيهات والتوقعات المتعلقة بسلوك الموظفين وأدائهم، وهذا يعني أن العاملين في المؤسسة يعرفون بوضوح ما يجب عليهم القيام به وما يتوجب تجنبه، هذا يعزز الانسجام والتوجيه الفعال ويؤدي إلى تحسين الأداء التنظيمي.

2- تعزيز المساءلة: عندما تُطوّر الأنظمة والقوانين بشكل مناسب، توفر إطاراً قانونياً وواضحاً للمساءلة. وتُحدد المسؤوليات والإجراءات لضمان أن يتحمل الأفراد المسؤولية عن أعمالهم وقراراتهم، هذا يعزز تحفيز الموظفين على الأداء بشكل أفضل ويحسن الأداء التنظيمي، كما يمكن تعميم الممارسات الجيدة باستخدام تطوير الأنظمة والقوانين.

ثانياً: الدراسة الميدانية:

1 الطريقة والأدوات والنموذج المتبع

اعتمد البحث في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لوصف متغيرات الدراسة وخصائص عينتها؛ ذلك لأن المنهج الوصفي يهتم بالظاهر ويعمل على تحليلها وربطها بالظواهر الأخرى، استناداً إلى البيانات الإحصائية التي جُمعت من عينة الدراسة.

1-1 أداة البحث: صُمم استبيان ووزع على بعض الموظفين العاملين في مستشفى 22 مايو، من مختلف الإدارات والأقسام، وهؤلاء الموظفون مثلوا مجتمع الدراسة المستهدف. اعتمد الباحث على نوعين من البيانات: **بيانات ثانوية:** تمثلت في الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة، والدوريات والمقالات، والأبحاث والدراسات السابقة، والبحث والمطالعة في مواقع الإنترنت المختلفة لمعالجة الإطار النظري للبحث، **بيانات أولية:** تمثلت في أداة الدراسة الرئيسية (الاستبيان) في الجانب التطبيقي، باستخدام معامل ألفا كرونباخ على محورين أساسيين: المحور الأول المتغير المستقل وأبعاده (التنمية الإدارية)، وقد قُسم على ثلاثة أجزاء رئيسية في التنمية الإدارية (تنمية الموارد البشرية، وتطوير الأنظمة والقوانين، وتبسيط إجراءات العمل) وعدد فقراتها للأجزاء الثلاثة (16) ستة عشر فقرة، أما المحور الثاني المتغير التابع فهو متمثل في (الأداء التنظيمي)، وعدد فقراته (21) فقرة، وبذلك أصبح مجموع الأسئلة في المحورين (37) سبعة وثلاثين سؤالاً وفقرة. يتضح ذلك في الجدول رقم (1) الآتي:

المحور	عدد الفقرات
المحور الأول: المتغير المستقل وأبعاده	16
المحور الثاني: المتغير التابع وأبعاده	21
مجموع الفقرات	37

1-2 صدق مقياس الدراسة وثباته عُرض الاستبيان الذي أُعد لجمع بيانات الدراسة على مجموعة من الباحثين والأكاديميين والمختصين-قبل أن يُعتمد عليه في جمع البيانات المطلوبة-الذين قدموا بعض المقترحات والملاحظات، أُستند عليها في تعديل الاستبيان للوصول للشكل النهائي له. كما أُستخرج معامل الثبات على وفق معامل (ألفا كرونباخ) لمعرفة التناسق الداخلي لأسئلة الاستبيان وفقراته.

1-3 مجتمع الدراسة: رقم 2 يتمثل مجتمع الدراسة من موظفي الإدارات والأقسام العاملة في مستشفى 22 مايو.

الفئة الوظيفية	المجتمع الأصلي	حجم العينة المختارة	الاستبيانات الموزعة	الاستبيانات المسترجعة	الاستبيانات الصالحة للتحليل
إداريون	28	8	8	6	5
أطباء	17	5	5	4	4
مساعد طبيب	26	8	8	7	6
اختصاصي مختبرات	24	7	7	6	5

					وأشعة
7	8	10	10	33	ممرضون
2	2	3	3	11	مدبرون
1	2	5	5	11	رؤساء أقسام
30	35	46	46	150	الإجمالي

1-4 **حجم العينة ونوعها:** استخدمت الطريقة الملائمة في اختيار الأفراد الذين سيشكلون عينة لهذه الدراسة وذلك؛ لمناسبتها لأغراض الدراسة، وبسبب صعوبة حصر مفردات المجتمع، (بسبب إصرار إدارة المستشفى على عدم الحصر الشامل لأسباب خاصة بهم). لذلك ستمثل المستويات الإدارية كافة، وستُختار طبقات من الموظفين؛ بوصفهم أصحاب قرار ويمثلون الإدارات العليا والوسطى والدنيا، ثم حُدِّدت حجم العينة المناسب لمجتمع الدراسة، وقد بلغت هذه العينة (46) فرداً من الموظفين في المستشفى (إداريون، أطباء، مساعد طبيب، اختصاصيو مختبرات وأشعة، ممرضون، مدراء ورؤساء أقسام)، حيث وُزِعَ (46) استبياناً، واستُرْجِعَ عدد (35) خمسة وثلاثون استبياناً، وجرى الفحص عليها وتبين بأن (30) استبياناً صالح وقابل للتحليل.

1-5 **أسلوب المعاينة:** اختير أسلوب معاينة غير احتمالي.

1-6 **إطار المعاينة:** في هذا البحث لا يوجد إطار معاينة لمتغير غير احتمالي.

1-7 **قياس متغيرات الدراسة ومقاييسها:** قيست متغيرات الدراسة الحالية والمتمثلة بالمتغيرات المستقلة وهي تنمية القوى البشرية وتبسيط إجراءات العمل وتطوير الأنظمة والقوانين في المتغير التابع الأداء التنظيمي، في جميع إدارات مستشفى 22 مايو وأقسامه باستخدام مقياس ليكرت الخماسي وهذه المتغيرات على النحو الآتي:

2- **تنمية القوى البشرية:** تتضمن الفقرات في المجالات التي سيتم العمل بها؛ من أجل رفع كفاية الموظفين للقيام بأعمالهم على أكمل وجه، وبصورة دائمة ومستمرة، مثل عمليات الاختيار والتعيين والتدريب وقياس ردود الفعل.

2-2 **تطوير القوانين والأنظمة:** تتضمن مجموعة من الفقرات التي تبين مدى استجابة المستشفى لتعديل اللوائح والأنظمة المعمول بها في حالة تغيرت الظروف، أو من أجل تطوير العمل.

2-3 **تبسيط الإجراءات:** تتضمن الفقرات التي تركز على إزالة كل العوائق التي تؤدي إلى تأخير سير إجراءات العمل وبطئها، وتقديم الخدمة للمرضى بأسرع وقت وبكفاية عالية.

3- **الأداء التنظيمي (الرضا الوظيفي، الالتزام التنظيمي، سلوكيات الدور الإضافي، مهارات التفكير الابتكاري):** حصيلة الزيادة في قيم المستشفى ومؤشراته، ورفع قدرته على تحقيق الأهداف المطلوبة منه في مدة التنمية الإدارية، وتقاس أيضاً بمقدار الجهد المبذول وقياس كفاية المنظمة ككل.

4- **أساليب التحليل الإحصائي للبيانات:** سُحِّلَ البيانات الناتجة عن الاستبيان، من خلال العديد من الأساليب الإحصائية التي ستستخدم في البحث؛ لوصف خصائص عينة الدراسة ووصف متغيراتها واختبار فرضياتها وهي على النحو الآتي:

4-1 أساليب الإحصاء الاستدلالي: لاختبار فرضيات الدراسة أي اختبار تأثير المتغيرات المستقلة في التابعة (تأثير تبسيط إجراءات العمل وتطوير الأنظمة والقوانين وتنمية القوى البشرية في الأداء التنظيمي) استخدم أسلوب تحليل الانحدار الخطي البسيط لاحتساب قيم T الحرجة ومعاملات الارتباط بيرسون و (T) المعنوية (احتمالية الاختبار) والميل (معامل المتغير المستقل)، كما أُستخدم تحليل الانحدار الخطي المتعدد لاحتساب قيمة F الحرجة، و معاملات الارتباط المتعدد، ومعامل التفسير للمعادلة R²، كما جرى احتساب قيمة (F) الاحتمالية أو المعنوية وميل المعادلة وثباتها، معامل ألفا كرونباخ، المتوسط الحسابي، التكرارات والنسب المئوية.

4-2 أساليب الإحصاء الوصفي: وذلك لوصف خصائص مفردات عينة الدراسة، باستخراج النسب المئوية والتكرارات ومقاييس النزعة المركزية والتشتت؛ لوصف استجابة مفردات العينة نحو متغيرات الدراسة، حيث ستحسب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، كما أمكن استخدام أسلوب الجدولة المنقاطعة لدمج جدولين تكراريين في جدول واحد.

5- اختبار مصداقية الدراسة: للتحقق من ثبات كل جزء من أجزاء أداة الدراسة، حيث يعد اختبار المصدقية ألفا كرونباخ أفضل كلما اقترب المقياس من الواحد الصحيح وضعيفاً إذا كان أقل من (60%)، ومقبولاً إذا كان بين (60% - 70%)، وجيداً إذا كان بين (70% - 80%)، وما زاد عن (80%) يعد ممتازاً.

الجدول رقم (3) اختبار مصداقية الدراسة

عدد أسئلة الاستبيان	معامل ألفا كرونباخ	المتغيرات
5	0.891	المتغير المستقل الأول: تنمية القوى البشرية.
6	0.942	المتغير المستقل الثاني: تطوير الأنظمة والقوانين.
5	0.601	المتغير المستقل الثالث: تبسيط إجراءات العمل الإداري.
11	0.830	المتغير التابع: الأداء التنظيمي.
27	0.816	معامل ألفا كرونباخ لجميع المتغيرات

عند النظر إلى بيانات الجدول رقم (3) من الواضح أن القيمة الكلية لجميع الأسئلة الواردة في أداة الدراسة على وفق اختبار ألفا كرونباخ بلغت (0.816) وتعد نسبة ممتازة، وهذا يدل على درجة عالية من المصدقية في إجابة مجتمع الدراسة.

6- تحليل نتائج الدراسة

6-1 نتائج الإحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة التابعة والمستقلة (أسئلة الاستبيان).

حُددت درجة موافقة الأفراد أو عدم موافقتهم، ثم عُرضت النتائج التي كان التوصل إليها في الدراسة الميدانية، من خلال التحليل الإحصائي للبيانات التي جُمعت من استبيان الدراسة واختبار الفرضيات، ومناقشتها وإيجادها باستخدام الوسط الحسابي والانحراف المعياري على مقياس ليكرت (1-5) للإجابة عن جميع الأسئلة والفقرات الواردة في أداة الدراسة بمحورية: محور الدراسة الأول: في هذا المحور طُرحت أسئلة المتغيرات المستقلة الثلاثة في التنمية الإدارية (تنمية الموارد البشرية، تطوير الأنظمة والقوانين، تبسيط إجراءات العمل) من (1 - 16).

الجدول رقم(4) تحليل فقرات التنمية الإدارية (تنمية الموارد البشرية، تطوير الأنظمة والقوانين، تبسيط إجراءات العمل)

الرقم	تنمية الموارد البشرية	السؤال	متوسط حسابي	انحراف معياري
1		تعتمد إدارة المستشفى على مبدأ الكفاية والخبرة في التعيينات لاختيار الكفايات الإدارية.	3.05	1.018
2		تحدد الاحتياجات التدريبية للموظفين كافة في المستشفى.	3.35	1.073
3		تقدم المستشفى للموظف المبدع الذي يقدم أفكاراً ابتكارية في تنمية خدمة العمل.	3.03	1.008
4		يوجد هدف عندي للتدريب لإكسابي المهارة والقدرة للقيام بالأعمال التي يتطلبها عملي.	3.80	0.890
5		تقوم إدارة المستشفى بتقييم فاعلية البرامج التدريبية المخصصة لتطوير العاملين وقياسها	3.13	1.048
المجموع		تنمية الموارد البشرية	3.27	0.864
6	الأنظمة والقوانين	تدار العلاقات بين الإدارات والأقسام للمستشفى بشفافية من خلال أنظمة ولوائح مكتوبة.	3.34	1.040
7		توجد أنظمة ولوائح في المستشفى تتيح للجميع العمل كفريق واحد.	3.31	1.001
8		تنجز الأعمال في المستشفى بحسب خطط وبرامج على وفق الأنظمة والقوانين المعمول	3.37	1.060
9		توضح طبيعة الأنظمة والقوانين لجميع الموظفين بالمستشفى.	3.35	1.033
10		توجد تعليمات وتوضيحات للأنشطة والعمليات لجميع المستويات الوظيفية بالمستشفى.	3.43	1.168
11		هناك مساءلة ومحاسبة للمقصرين في أعمالهم بالمستشفى طبقاً للأنظمة والقوانين.	3.34	1.115
المجموع		تطوير الأنظمة والقوانين	3.35	0.943
12	7	تحرص إدارة المستشفى على تبسيط الإجراءات المتعلقة بتنفيذ مختلف المهام.	3.47	1.030

1.116	3.35	توجد إجراءات وأنظمة رقابية بالمستشفى لتصحيح اختلال العمل.	13
1.059	3.99	تسهم بعض الأساليب بالمستشفى في تسهيل أداء العمل.	14
1.127	3.50	تقوم إدارة المستشفى بتسهيل المهمات وتختصر بذلك الجهد والوقت للعاملين.	15
1.001	3.36	تستخدم إدارة المستشفى سياسة الباب المفتوح إمام المرضى ودون عوائق.	16
0.667	3.53	تبسيط إجراءات العمل	المجموع
0.858	3.38		المجموع الكلي

1- بالرجوع للجدول رقم 4 الخاص بتحليل فقرات التنمية الإدارية لمحور تنمية الموارد البشرية، يتبين لنا أن المتوسط العام لمحور تنمية الموارد البشرية بلغ (3.27).

ففي الفقرة رقم (4) التي نصها: "يوجد هدف عندي للتدريب لإكسابي المهارة والقدرة للقيام بالأعمال"، بلغ المتوسط الحسابي (3.80)، والانحراف المعياري (0.890)، وتعد هذه النتيجة أعلى نتيجة إيجابية، تعكس وعي الموظفين بأهمية التدريب لتحسين أدائهم، ويرتبط بتساؤل البحث الثالث حول أثر تنمية القوى البشرية. أما الفقرة رقم (1) التي تنص على: "تعتمد الإدارة على مبدأ الكفاية والخبرة في التعيينات"، فقد بلغ المتوسط الحسابي لها (3.05)، وانحراف معياري (1.018)، وهي أدنى نتيجة في المحور، وتشير إلى ضعف الثقة في شفافية آليات التوظيف، مما يعيق جذب الكفايات (تحديداً في تساؤل البحث عن تنمية القوى البشرية). يوضح التفاوت بين الفئتين أن الموظفين يقدرّون التدريب الشخصي، لكنهم يشككون في عدالة نظام التوظيف، وهذا يتطلب مراجعة سياسات التعيين؛ لتحقيق التوازن بين تطوير المهارات وعدالة الفرص.

2- محور تطوير الأنظمة والقوانين: المتوسط العام: (3.35)، وقد اتضح أن الفقرة الأعلى هي رقم (10) التي نصها: "توجد تعليمات وتوضيح للأنشطة لجميع المستويات الوظيفية"، إذ بلغ المتوسط الحسابي لها (3.43)، والانحراف المعياري (1.168)، وتعد أعلى نتيجة إيجابية تدل على وضوح الإجراءات، مما يدعم تساؤل البحث الثاني عن أثر اللوائح والقوانين في تعزيز الأداء.

أما الفقرة الأدنى رقم (9)، التي تنص على: "توضح طبيعة الأنظمة والقوانين لجميع الموظفين"، فقد كان المتوسط الحسابي لها (3.35)، مع انحراف معياري (1.033)، وهو الأدنى نسبياً، مما يشير إلى أن بعض اللوائح غير مفهومة للجميع، وهذا قد يعيق الامتثال (مشكلة طرحت في تساؤل المبحث الثاني).

على أن الوضوح في التعليمات التشغيلية يعد إيجابياً، لكن غموض بعض القوانين يؤكد ضرورة تبسيطها، ونشر الوعي بها، لا سيما أن هذا المحور يرتبط مباشرةً بتساؤل البحث عن فاعلية القوانين المتبعة.

3- محور تبسيط إجراءات العمل: المتوسط العام: (3.53)، وقد كانت الفقرة الأعلى رقم (14)، التي تنص على: "تسهم بعض الأساليب في تسهيل أداء العمل"، إذ بلغ المتوسط الحسابي لها (3.99)، والانحراف المعياري (1.059)، وتعد أعلى نتيجة إيجابية في الجدول، مما يؤكد فعالية الأدوات المبسطة، مما يجيب مباشرةً عن تساؤل البحث الأول عن أثر التبسيط في الأداء.

تنص الفقرة الأدنى للمحور رقم (13) على: "توجد إجراءات رقابية لتصحيح اختلال العمل"، وقد بلغ المتوسط الحسابي لها (3.35)، مع انحراف معياري (1.116)، وتعد هذه النتيجة أدنى نتيجة في المحور؛ وهي بذلك تكشف ضعف آليات المتابعة التصحيحية، وهي مشكلة تمت الإشارة إليها في تساؤلات البحث حول تبسيط الإجراءات.

وقد حظي التبسيط العملي بتقييم عالٍ، لكن غياب الرقابة الفعالة يهدد استدامة التحسين، وهذا يعزز فرضية الدراسة بأن التبسيط هو الأكثر تأثيراً (كما ظهر في نتائج الانحدار)، لكنه يحتاج إلى دعم رقابي.

الربط مع تساؤلات البحث

- تساؤل تبسيط الإجراءات (الأكثر تأثيراً): ارتفاع متوسط الفقرة 14 (3.99) يدعم فرضية أن التبسيط هو المحرك الرئيس لتحسين الأداء، لا سيما في الخدمات الصحية السريعة الإيقاع.
- تساؤل القوانين واللوائح: تفاوت النتائج (وضوح التعليمات vs غموض القوانين) يفسر سبب أن هذا المحور يعد ثاني أكثر المؤثرات، حيث يحتاج تعزيز الشفافية.
- تساؤل تنمية القوى البشرية: التفاوت بين التدريب (مرتفع) والتعيين (منخفض)، وهذا يؤكد أن تطوير الموارد البشرية يتطلب سياسات متكاملة، لا تقتصر على التدريب.

توصيات عملية من التحليل

- تبسيط الإجراءات: تعميم الأساليب المُسهّلة (كالتقنيات الرقمية) التي حصلت على تقييم عالٍ (3.99).
 - اللوائح: تحويل القوانين المعقدة إلى أدلة إجرائية مبسطة (رداً على الفقرة 9 الأدنى).
 - التوظيف: إعلان شروط التعيين بشكل شفاف لتعزيز الثقة (معالجة الفقرة 1 الأدنى).
 - الرقابة: تطوير آليات تتبع فورية لتصحيح الأخطاء (لرفع نتيجة الفقرة 13).
- هذه التوصيات تستجيب مباشرة لنتائج الجدول، وتخدم أهداف الدراسة في تحسين الأداء التنظيمي.
- 7- محور الدراسة الثاني:** في هذا المحور طرحت أسئلة الأداء التنظيمي من (1 - 11)، وحُسب المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري.

الجدول رقم(5) تحليل أسئلة وفقرات محور الأداء التنظيمي

الرقم	السؤال (الفقرة)	متوسط حسابي	انحراف معياري
1	تستجيب إدارة المستشفى لشكاوى المرضى والمجتمع وتعمل على حلها.	3.91	0.788
2	يقوم المستشفى بشكل مستمر بدراسة نتائج تقارير تقييم الأداء التشغيلي	3.84	0.893
3	تحرص إدارة المستشفى على تقليل الوقت وسرعة الاستجابة للمرضى.	3.81	0.910

0.924	3.80	تقدم إدارة المستشفى برامج تدريبية جيدة للموظفين.	4
0.889	3.79	يوجد بالمستشفى موظفون أصحاب مهارات وخبرات عالية.	5
0.963	3.75	يقوم الموظفون بإنجاز أعمالهم على أكمل وجه.	6
0.926	3.73	يُعزز روح الفريق والعمل الجماعي داخل المستشفى.	7
0.952	3.70	تطبق إجراءات وسياسات عادلة وشفافة في المستشفى.	8
0.905	3.59	توفر المستشفى بيئة عمل صحية وآمنة للموظفين.	9
0.950	3.59	تقوم إدارة المستشفى بمكافأة الموظفين على جهودهم وأدائهم الممتاز.	10
0.993	3.58	تحرص إدارة المستشفى على توزيع السلطة والمسؤوليات بشكل عادل.	11
0.917	3.71	المجموع الكلي	

- بناءً على نتائج استبيان موظفي مستشفى 22 مايو في الجدول رقم (5)، يظهر الأداء التنظيمي مستوى جيداً عاماً (المتوسط العام 3.71)، لكن مع تفاوت ملحوظ بين الأبعاد.
- (الفقرات الأعلى أداءً): الاستجابة لشكاوى المرضى (3.91)، تمثل أعلى نتيجة في الجدول، وتُظهر فعالية في حل مشكلات المرضى، مما يعكس نجاح تبسيط إجراءات الخدمة وهذا مرتبط بتساؤل البحث الأول.
- التقييم المستمر للأداء (3.84)، يشير إلى التزام الإدارة بمراجعة تقارير الأداء، مما يدعم التحسين المستمر ويرتبط بفاعلية الأنظمة (تساؤل البحث الثاني).
- سرعة الاستجابة للمرضى (3.81)، تؤكد نجاح تبسيط الإجراءات في تقليل زمن الخدمة (تساؤل البحث الأول).
- تفسير: هذه النتائج تُجيب عن تساؤل المبحث الأول (أثر تبسيط الإجراءات)، حيث ارتبطت أعلى المتوسطات بتحسين تجربة المريض.
- (الفقرات الأدنى أداءً)، توزيع السلطة والمسؤوليات (3.58)، الأدنى بين جميع الفقرات، يكشف عن خلل في العدالة التنظيمية، مما يُضعف الالتزام الوظيفي، وهذا يتعارض مع بُعد "الالتزام التنظيمي".
- أنظمة المكافآت (3.59)، ضعف الحوافز للموظفين المتميزين، يُقلل من الحافز لبذل جهود إضافية.
- بيئة العمل الصحية (3.59)، تشير إلى تقصير في توفير ظروف عمل آمنة، مما يؤثر سلباً في الرضا الوظيفي.
- تفسير: هذه الجوانب تُجيب عن تساؤل البحث الثاني (أثر اللوائح)، حيث تُظهر إهمال الأنظمة الداعمة للعدالة الداخلية.
- الربط مع أبعاد الأداء التنظيمي
- بُعد الرضا الوظيفي: بلغ متوسطه الحسابي (3.59)، مما يدل على أن بيئة العمل والحوافز غير كافية، وذلك يهدد استقرار الكوادر.

- الالتزام التنظيمي بلغ متوسطه الحسابي (3.64)، مما يدل على أن غياب العدالة في توزيع الصلاحيات يُضعف انتماء الموظفين.
- حصلت فاعلية الخدمة على تقدير ممتاز، حيث بلغت (3.82)، مما يدل على أن الإنجاز السريع وجودة الخدمة للمرضى تمثل نقطة تميز واضحة.
- الإجابة عن تساؤلات البحث
- أثر تبسيط الإجراءات (التساؤل الأول)، تؤيده بقوة الفقرات المرتبطة بالمرضى (3.91، 3.81)، مما يثبت أن التبسيط هو المحرك الرئيس لكفاية الخدمات.
- أثر اللوائح (التساؤل الثاني)، انخفاض نتائج العدالة الداخلية (3.58-3.59) يكشف أن الأنظمة الحالية لا تدعم المساواة العادلة.
- أثر تنمية الموارد البشرية (التساؤل الثالث)، ارتفاع تقييم جودة التدريب (3.80) ومهارات الموظفين (3.79) يدعم تأثير التنمية البشرية في تعزيز الكفايات.

التوصيات الحرجة

- تحسين العدالة التنظيمية: مراجعة أنظمة توزيع السلطات لضمان المساواة (معالجة الفقرة 11 الأدنى).
- تعزيز الحوافز: تصميم نظام مكافآت يرتبط بالأداء الملموس (رداً على ضعف الفقرة 10).
- الحفاظ على تميز الخدمة: تعميم نجاح تبسيط إجراءات خدمة المرضى على جميع الإدارات.
- ختاماً: يمكن القول إن الأداء التنظيمي في المستشفى يعاني من الازدواجية في الآتي:
- قوة خارجية (خدمة المرضى) تدعمها فقرة تبسيط الإجراءات.
- ضعف داخلي (العدالة والتحفيز) يعكس إهمال تطوير الأنظمة.
- وهذا التناقض يُبرز الحاجة للتوازن بين كفاية الخدمات وعدالة البيئة الداخلية؛ لضمان استدامة التطوير.

7-1 تحليل النتائج واختبار الفرضيات:

- 7-1-2 تحليل النتائج: تتضح العلاقة بين أبعاد نموذج الدراسة، باستخدام معامل الارتباط بيرسون لكل متغيرات نموذج الدراسة والجدول الآتي يوضح مصفوفة الارتباط بين المتغيرات:

الجدول رقم (6) مصفوفة الارتباط بين المتغيرات

الأداء التنظيمي	التنمية الإدارية	
0.914**	معامل الارتباط	تنمية الموارد البشرية
0.000	مستوى الدلالة	
30	العدد	

0.870**	معامل الارتباط	تطوير الأنظمة والقوانين
0.000	مستوى الدلالة	
30	العدد	
0.989**	معامل الارتباط	تبسيط إجراءات العمل
0.000	مستوى الدلالة	
30	العدد	
0.924**	معامل الارتباط	المجموع الكلي
0.000	مستوى الدلالة	
30	العدد	

يوضح الجدول رقم (6) استنتاج وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.000) بين التنمية الإدارية والأداء التنظيمي بقيمة ارتباط (0.924) عند مستوى معنوية اختبار (0.05)، هذا يعني أنه في حالة زيادة سبع درجات في التنمية الإدارية، فإن ذلك يعني زيادة الأثر في تعزيز الأداء التنظيمي بمستشفى 22 مايو.

7-1-3 نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0,05) بين تنمية الموارد البشرية وتعزيز الأداء التنظيمي بمستشفى 22 مايو؟

الجدول رقم (7) تحليل الانحدار البسيط لأثر تنمية الموارد البشرية في تعزيز الأداء التنظيمي للفرضية الأولى.

T	Sig	R	R2	F	B
3.232	.000	0.755	0.570	86.187	0.925

الجدول رقم (7) يتضح لنا من خلاله أن قيمة (F) تساوي (86.187) عند مستوى دلالة (0.01)، وذلك يدل على وجود علاقة نموذج الانحدار البسيط الذي كان توقيه بالمتغير المستقل (تنمية الموارد البشرية)، بدلالة (تعزيز الأداء التنظيمي) عند دلالة (0.01)، ويتبين أيضاً أن قيمة معامل الارتباط (0.755)، وعند تربيعها يصبح معامل التحديد (0.570)، أي إن النموذج يقدم تفسير (57.0%) للمتغير الكلي لـ (الأداء التنظيمي)، فالنموذج هنا متحقق، قيمة (t) التي بلغت (3.232)، ومستوى دلالة (0.01)، وهو أقل من (0.05)، أي إن الفرضية مقبولة.

كما أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين تنمية الموارد البشرية وتعزيز الأداء التنظيمي بمستشفى 22 مايو، حيث بلغ معامل التحديد (R²) 0.557، مما يشير إلى أن 55.7% من التغيير في الأداء التنظيمي يُعزى إلى تنمية الموارد البشرية. وهذه النتيجة تتفق مع دراسة (المطيري، 2023)، التي درست تأثير التدريب والتطوير الإداري في أداء الفرق في المؤسسات الحكومية. وتوصلت إلى ضرورة

التأهيل والتدريب المستمر للكادر الإداري في المؤسسات العامة؛ لأن ذلك من شأنه تحسين أداء الفرق بصورة ملموسة في مختلف المؤسسات العامة. كما تدعمها دراسة (السطيني، 2013) التي أوصت بالتدريب المستمر للكادر الإداري لتحسين أداء الفرق في المؤسسات الحكومية. ومع ذلك، تقدم الدراسة الحالية إضافة نوعية، من خلال ربط تنمية الموارد البشرية بتحقيق الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي، وهو ما يعزز النظرية القائلة بأن الاستثمار في العنصر البشري لا يقتصر على تحسين المهارات الفنية فحسب، بل يمتد إلى تعزيز الانتماء المؤسسي.

7-2 نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) بين تطوير الأنظمة والقوانين وتعزيز الأداء التنظيمي بمستشفى 22 مايو.

الجدول رقم(8) تحليل الانحدار البسيط لأثر تطوير الأنظمة والقوانين للأداء التنظيمي للفرضية الثانية

T	Sig	R	R2	F	B
3.009	.000	0.746	0.556	93.335	0.905

يوضح الجدول رقم(8) أن قيمة (F) تساوي (93.335) عند دلالة (0.01) ما يدل على وجود علاقة لنموذج الانحدار البسيط الذي أوقف بالمتغير المستقل (تطوير الأنظمة والقوانين) بدلالة (تعزيز الأداء التنظيمي) عند مستوى دلالة (0.01)، كما يتبين لنا من معامل الارتباط الذي يبلغ (0.746) وضوح العلاقة الموجبة بين تطوير الأنظمة والقوانين وتحديثها وأثرها في تعزيز الأداء التنظيمي ومستوى معنوية (0.01)، وأن معامل التحديد في النموذج بلغ (0.556)، أي إنه يفسر (55.6%) من التغير الكلي لـ (الأداء التنظيمي)، فالنموذج يعد مقبولاً.

أما (t) فبلغت (3.009) عند دلالة (0.01) وهو أقل من مستوى (0.05) ولذلك تعد الفرضية مقبولة. كشف تحليل الانحدار البسيط عن تأثير معنوي لتطوير الأنظمة والقوانين في الأداء التنظيمي ($R^2 = 0.556$)، مما يؤكد أن تحديث الإطار التنظيمي يسهم في تحسين الكفاية والفاعلية. وهذه النتيجة تتماشى مع دراسة الحميدي (2020) التي شددت على أهمية تبني إستراتيجيات متعددة لمواكبة التغيرات الحديثة، حيث أشارت النتائج الحالية إلى أن وضوح التوجيهات وتعزيز المساءلة الناتجين عن تطوير الأنظمة يقللان من التضارب في الأدوار، ويزيدان من الشفافية. كما تدعمها دراسة (الشريف، 2022) التي ربطت بين الابتكار في العمليات الإدارية وتحسين البرامج التنموية. ومع ذلك، تبرز الدراسة الحالية تمييزاً عبر الربط المباشر بين مراجعة اللوائح وتحسين مؤشرات الأداء المالي والتشغيلي، مما يعكس تكاملاً بين الجوانب القانونية والاقتصادية.

7-3 نتائج الفرضية الفرعية الثالثة:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) بين تبسيط إجراءات العمل وتعزيز الأداء التنظيمي بمستشفى 22 مايو؟

الجدول رقم (9) تحليل الانحدار البسيط لأثر تبسيط إجراءات العمل في تعزيز الأداء التنظيمي للفرضية الثالثة

T	Sig	R	R2	F	B
3.298	.000	0.889	0.790	95.787	0.714

الجدول رقم (9) يشير بوضوح إلى الارتباط بين تبسيط إجراءات العمل وتعزيز الأداء التنظيمي بمستشفى 22 مايو، وقد أظهرت النتائج معامل الارتباط بلغ (0.889) عند مستوى دلالة (0.01) في حين بلغ معامل التحديد (0.790) مما يعني أن (79.9%) من التغير في الأداء التنظيمي للمستشفى جاء بفضل المتغير المستقل (تبسيط إجراءات العمل)، كما تظهر النتائج في الجدول أيضاً أن B بلغت (0.714) بمعنى أن الزيادة بقيمة واحدة بالاعتماد على التنمية الإدارية في المستشفى، يؤدي إلى أنه كلما زادت الجهود المبذولة لنجاح عملية تبسيط إجراءات العمل بوحدين، سيعقبها تعزيز في الأداء التنظيمي، كما بلغت قيمة (t) (3.298) عند دلالة (0.01) وهو أقل من (0.05)، وهكذا فإن الفرضية تكون قد تحققت وأصبحت مقبولة.

سجل تبسيط إجراءات العمل أعلى تأثير بين المتغيرات المستقلة ($R^2 = 0.790$)، مما يؤكد أن تقليل التعقيدات الإدارية يسرع تنفيذ المهام ويحسن جودة الخدمات، وهذه النتيجة تتسجم مع دراسة (تارقي، 2017) التي أكدت دور الإدارة الإلكترونية في تبسيط العمليات، حيث أظهرت الدراسة الحالية أن إعادة تصميم الإجراءات كالا اعتماد على التكنولوجيا وإلغاء الخطوات غير الضرورية يقلل من الهدر الزمني ويرفع الإنتاجية. وقد أكدت دراسة (العسيري، 2021) أن تأثير برامج التنمية الإدارية في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمات الحكومية كان كبيراً، وتوصلت إلى أن تأثير برامج التنمية في الأداء كان جيداً، كما توصلت إلى ضرورة مكافحة الأمية الرقمية؛ إذ لا بد من وجود بنية تحتية مناسبة لتعزيز العمل وتحسينه في المؤسسات الحكومية.

7-4 التكامل مع الفجوة البحثية

ركزت دراسة (الحميدي، 2020) على إستراتيجيات التنمية الإدارية، ودراسة (السطيني، 2023) على التدريب المستمر للكادر الإداري، لتحسين أداء الفرق في المؤسسات الحكومية.

كما تحدثت دراسة (المطيري، 2023) عن تأثير التدريب والتطوير الإداري في أداء الفرق في المؤسسات وعن أن تعزيز الكفاءة التشغيلية في المؤسسات العامة يعد واحداً من أبعاد التنمية الإدارية (كالتدريب أو التكنولوجيا)، أما الدراسة الحالية فقد قدمت نموذجاً شاملاً يجمع بين الأبعاد الثلاثة (تنمية الموارد البشرية، تطوير الأنظمة، تبسيط الإجراءات)، مما يسد فجوةً بحثيةً أشارت إليها دراسة الشريف (2022) حول محدودية البحوث التي تعالج الأبعاد المتكاملة. بالإضافة إلى ذلك، تميزت هذه الدراسة بتركيزها على البيئة اليمنية التي

تعاني من ضغوط سياسية واقتصادية، مما يضيف بُعداً جغرافياً جديداً للأدبيات الحالية التي اقتصرت غالباً على دول ذات بنية تحتية مستقرة.

7-5 الاستنتاج النهائي للفرضيات

تؤكد النتائج أن التنمية الإدارية بأبعادها الثلاثة تشكل ركيزةً أساسيةً لتعزيز الأداء التنظيمي في المنظمات العامة، لا سيما في القطاع الصحي. هذه الاستنتاجات لا تدعم فقط النتائج السابقة، بل توسع نطاقها من خلال تقديم إطار عملي متكامل يمكن تعميمه على مؤسسات مماثلة في بيئات متشابهة، مع التأكيد على ضرورة مواءمة استراتيجيات التنمية الإدارية مع السياق المحلي لضمان فعاليتها.

8- الاستنتاجات والتوصيات:

8-1 الاستنتاجات:

توصلت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات التي تسهم في التعرف على أثر التنمية الإدارية في تعزيز الأداء التنظيمي في المنظمات العامة، ولا سيما في القطاع الصحي، وذلك بناءً على تحليل البيانات الميدانية واختبار الفرضيات الآتية:

1. التنمية الإدارية بوصفها مدخلاً إستراتيجياً: أكدت النتائج أن التنمية الإدارية بأبعادها الثلاثة (تنمية الموارد البشرية، تطوير الأنظمة والقوانين، تبسيط إجراءات العمل) تُعد ركيزةً حاسمةً لتحسين الأداء التنظيمي؛ فالتكامل بين هذه الأبعاد يُحقق توازناً بين الكفاية الداخلية (كثقل الهدر الزمني) والفاعلية الخارجية (كتحسين جودة الخدمات)، مما يدعم توجهات المنظمات نحو الاستدامة.

2. أولوية تبسيط الإجراءات: برز تبسيط إجراءات العمل بوصفه أكثر المتغيرات تأثيراً (بنسبة تفسير تصل إلى 79%)، مما يعكس حاجة المنظمات العامة لا سيما في البيئات ذات الموارد المحدودة إلى تبني نماذج عمل مرنة تقلل التعقيدات البيروقراطية. هذه النتيجة تتفق مع التوجه العالمي نحو التحول الرقمي، لكنها تضيف بُعداً محلياً يتمثل في ضرورة تكيف هذه النماذج مع السياقات الهشة كاليمن.

3. دور العنصر البشري في التحول التنظيمي: أظهرت تنمية الموارد البشرية تأثيراً معنوياً (بنسبة تفسير 55.7%)، مما يؤكد أن الاستثمار في التدريب والتطوير ليس مجرد تحسين تقني، بل آلية لتعزيز الانتماء الوظيفي والابتكار.

وهذا يتوافق مع دراسات حديثة كدراسة الشريف (2022)، لكنه يبرز تحدياً جديداً يتمثل في ضرورة ربط البرامج التدريبية باحتياجات المؤسسة وأهدافها الاستراتيجية.

4. الإطار القانوني بوصفه أساساً للمساءلة: أسهم تطوير الأنظمة والقوانين في تعزيز الشفافية وتقليل التضارب في الأدوار (بنسبة تفسير 55.6%)، مما يدعم فرضية أن الإصلاح الإداري لا يكتمل دون تحديث الإطار التشريعي. هذه النتيجة تقدم إضافةً للدراسات السابقة كدراسة الحميدي (2020) من خلال ربط الوضوح التشريعي بتحسين المؤشرات المالية، مثل خفض التكاليف التشغيلية.

5. التكيف مع السياقات الصعبة: على عكس الدراسات السابقة التي ركزت على بيانات مستقرة، كشفت الدراسة أن التنمية الإدارية قادرة على تعزيز الأداء حتى في الظروف غير المواتية (كالأزمات السياسية والاقتصادية في اليمن). وهذا يدعم الحاجة إلى تبني نماذج تنموية مرنة تُراعي التفاعل بين العوامل الداخلية (ككفاية العاملين) والخارجية (كضغط المانحين).

6. سد الفجوة بين النظرية والتطبيق: بينما اقتصر العديد من الدراسات كدراسة السطيني (2023) على تحليل بعد واحد من التنمية الإدارية، قدمت هذه الدراسة إطاراً تكاملياً يجمع بين الأبعاد البشرية والتقنية والتشريعية، مما يوفر نموذجاً عملياً قابلاً للتطبيق في مؤسسات القطاع العام المماثلة.

8-2 التوصيات:

- تطوير الهياكل التنظيمية في مستشفى 22 مايو، وتصميم هياكل جديدة تتسم بالمرونة؛ وذلك لتمكين من أجل تعزيز قدرتها على التكيف مع الظروف الطارئة والمستجدات الخارجية والظروف البيئية التي تواجهها.
- العمل على تطوير المسار الوظيفي للعاملين، وذلك من خلال تنمية قدرات العنصر البشري ومهاراته وتطويرها، ومنح الدرجات والترقيات الوظيفية، وضرورة عقد البرامج التدريبية الفعالة؛ ليمكن العاملين في المستشفيات الحكومية من أداء المهام والمسؤوليات الموكلة إليهم.
- زيادة حرص العاملين على الالتزام بأنظمة العمل وقوانينه أثناء أداء المهام والواجبات الموكلة إليهم، وذلك من خلال اتباع إجراءات وأنظمة عمل، وهذا يتم من خلال المتابعة المستمرة من قبل المسؤولين في المستشفيات الحكومية.
- إعادة هيكلة المستشفيات الحكومية على أسس ومعايير إدارية سلمية، بما يضمن الحصول على درجات وظيفية عادلة لا سيما العليا منها.
- إجراء المزيد من الدراسات والأبحاث حول موضوع التنمية الإدارية؛ تمهيداً لوضع آلية مناسبة للتغيير والتطوير تستند إلى أهداف واقعية وإجراءات عمل مناسبة تتفق وطبيعة هذه المستشفيات.

الخلاصة

لا تقتصر أهمية هذه الدراسة على تأكيد العلاقة الإيجابية بين التنمية الإدارية والأداء التنظيمي فحسب، بل تُبرز أيضاً ضرورة تبني رؤية شمولية تدمج بين تطوير الكوادر البشرية وتبسيط العمليات وتحديث التشريعات. كما تُقدم إسهاماً ميدانياً لفهم كيفية تعزيز المرونة التنظيمية في البيئات الهشة، مما يفتح آفاقاً جديدةً للبحوث المستقبلية حول آليات تكيف نماذج التنمية الإدارية مع السياقات المتنوعة.

المراجع:

أولاً: العربية

- آل عبد الرحمن، س، ن (2024). تطوير الأداء الحكومي في ضوء رؤية المملكة (2030)، مكتبة الملك فهد الوطنية، السعودية.
- العلي، ع. ص. ع. (2023). التنمية الإدارية في القطاع الحكومي ودورها في تحقيق التميز المؤسسي، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية
- الجهني، ف. ع. (2023). إدارة المواهب ودورها في تعزيز الأداء المؤسسي في القطاع العام، دار اليازوري العلمية، الأردن.
- الزبيد، م. ع. (2022). إدارة الأداء في المنظمات العامة: مدخل لتحقيق التميز، دار اليازوري العلمية، الأردن.
- المرعشلي، أ. ف. (2023). التنمية الإدارية الرقمية وأثرها في تحسين كفاءة المنظمات الحكومية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن.
- الهيجان، ع. أ. (2022). الإدارة الحكومية الحديثة: مفاهيم وتطبيقات لتعزيز الأداء، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن.
- السيد، ن. م. ع. (2021). التنمية الإدارية المستدامة وأثرها في تحسين الأداء التنظيمي، مركز الإسكندرية للكتاب، مصر.
- الصريصري، ن. م. (2022). القيادة التحويلية ودورها في تحقيق التميز التشغيلي في المنظمات العامة، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن.
- العلي، ص. ن. (2021). تحديات الإدارة الحكومية في القرن الحادي والعشرين: نحو أداء مؤسسي متفوق، مكتبة العبيكان، السعودية.
- المطيري، م. ع. (2022). الحوكمة الرشيدة في القطاع الحكومي وأثرها على الأداء التنظيمي، دار كنوز المعرفة العلمية، الأردن.
- الناصري، ح. ع. (2021). تنمية المهارات الإدارية للقيادات في المؤسسات الحكومية، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن.
- الشريف، ع. ع. (2020). القيادة الإدارية ودورها في تعزيز الأداء التنظيمي بالمنظمات الحكومية، دار الجامعة الجديدة، مصر.
- الزين، ع. م. (2020). إدارة الجودة الشاملة في القطاع العام مدخل لتعزيز الأداء المؤسسي، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن.

- السلمي، ع. ر. (2021). إدارة الأداء الإستراتيجي في المنظمات العامة مفاهيم وتطبيقات، دار الجامعة الجديدة، مصر.
- العنزي، ف. ب. (2020). التنمية الإدارية المستدامة وأثرها في تحقيق التنمية الشاملة بالمنظمات العامة، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن.
- الرشيد، س. س. (2020). التميز المؤسسي في القطاع الحكومي: مدخل لتحقيق الأداء المتفوق، دار الإعصار العلمي للنشر والتوزيع، الأردن.
- منظمة الصحة العالمية (2021)، تحسين نظم الإدارة في المستشفيات الحكومية. جنيف: WHO.

ثانياً: الأجنبية

- Alhaji, A. M., Fadun, S. O. (2021). The impact of leadership styles on organizational performance: A study of selected banks in Nigeria. *International Journal of Business and Management, 16*(3), pp45-55.
- Hameed, I., Waheed, A. (2020). The role of training and development in enhancing organizational performance: A study of the banking sector in Pakistan. *Journal of Business Research, 119*, pp 263-272.
- Nadeem, M., Sadiq, M. (2023). Impact of strategic management practices on organizational performance: Evidence from the manufacturing sector in Pakistan. *Journal of Strategy and Management, 16*(1), pp 23-37.