

اثر ادارة التغيير على الاداء الوظيفي

أسم الطالب

الاء علي احمد محسن

الرقم الجامعي :

2021200903

مشروع تخرج- 1

كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف

د. منى مصطفى العشري

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

الفصل الدراسي الأول- 2024

جدول المحتويات

1	الفصل الأول : الاطار العام للدراسة
1.1	المقدمة
1.2	مشكلة البحث
1.2.1	الفجوات النظرية
1.2.2	الفجوات العلمية
1.3	أهمية البحث
1.3.1	أهمية النظرية
1.3.2	أهمية العلمية
1.4	المراجع
1.6	اهداف البحث
1.7	فرضيات البحث
1.8	نموذج البحث
1.9	الاطار النظري للدراسة
1.9.1	إدارة التغير
1.9.2	الاداء الوظيفي
1.10	الدراسات السابقة
1.11	الدراسة الميدانية
1.12	مخطط المشروع
1.13	الدراسات السابقة
1.14	هيكل البحث

الملخص :

هدفت الدراسة إلى معرفة مفهوم إدارة التغيير وأهميتها، وأهم أبعادها، وكذلك التعرف على واقع التغيير في المؤسسات من خلال تحديد الثغرات و معالجتها ، كما تعد استراتيجيات إدارة التغيير مقياس واقعي لمدى مقاومة الموظفون كما ان اتوافق بين اهداف التغيير و رغبات الاحتياج لكي نقيم الفاعلية لكي نحقق اهداف التغيير كي يكون الاثر و المساهمة واضحة في ادارة التغيير ، وجدنا العوامل المؤثرة تكمن في الدعم الإداري كلما تم تبني التغيير و استراتيجيات التغيير من قبل الإدارة و تحفيز الموظفين زاد عدد الذين لديهم الوعي و الرغبة في المشاركة في التغيير ودعمه، كما اننا تمكنا الاستفادة من نتائج الدراسات السابقة و تحقق من مدى أهمية إدارة التغيير وقد هدف البحث إلى دراسة طبيعة العلاقة بين استراتيجيات إدارة التغيير وبين الأداء الوظيفي التغيير وتوصل في البحث إلى وجود عالقة ذات دالة إحصائية بمعنى أنه كلما زاد الاعتماد علي استراتيجيات إدارة كلما أدى إلى تحسين مستوى الأداء الوظيفي في المؤسسات .

1. المقدمة :

يمر العالم اليوم بكثير من التغييرات من حولنا باستمرار والمؤسسات بدورها تتغير بل مفروض عليها أن تتغير كي تستمر وتبقى» كذلك هو حال المديرين والأفراد الذين يتابعون بدورهم عمليات التغيير ويحاولون التقليل من انعكاساتها أحياناً والاستفادة من فرص التغيير أحياناً أخرى» بحيث يعتبر سمة دائمة في حياة المؤسسات إذ يمثل استقرار إدارياً يسمح للمؤسسة بالاستجابة للبيئة: فلما أصبح الاهتمام الحالي لمدراء العصر يركز بشكل كبير على النمو والتطوير والنتائج والأهداف المراد الوصول إليها ركزوا في أعمامهم على تبي مفهوم التغيير استجابة لتحقيق هدف النمر من خلال السعي لإحداث تغيرات هيكلية أو تنظيمية حتى تصبح المؤسسات أكثر مرونة في الاستجابة لمتطلبات البيئة وكثرة الإبداعات ، وضع طرق جديدة للإدارة.

والمؤسسات لكونها دائماً نظم منفتحة فإنها دائماً التأثر بالمنافسين و المتغيرات والبيئة المحيطة» هذه البيئة المليئة بالمتغيرات والعوامل المتغيرة المختلفة» لذا يتوجب على المؤسسات التفكير جدياً بسياسات التغيير والتطوير استجابة للمتغيرات البيئية المستمرة من حوها (الحريري « 2011).

فهذا الأمر يستدعي أن يكون لدى المؤسسات العناصر البشرية ذات الكفاءة والمؤهلات القادرة على التعامل مع المتغيرات في البيئات المختلفة» كما أنه يجب أن يكون لدى المؤسسات الطامحة للتغيير والتطوير أن يكون لديهم رؤية استراتيجية فعالة» وتعتمد على أسلوب التخطيط والإدارة الاستراتيجية لمجافة المتغيرات والتحديات والمعوقات في بيئة الأعمال الحديثة.

وقد أكد الكثير من الكتاب على أهمية الدور الذي يضطلع به المدير في ظل هذه الظروف البيئية المتغيرة المحيطة بالمنظمات. فيقول كريس أرجريس إن المديرين المبدعين «الذين يتوقعون التغيير هم الأمل الوحيد لمواجهة المستقبل الديناميكي بنجاح (العطيات» 2006م).

والجامعات من أهم المؤسسات التي تؤدي دوراً فاعلاً وهاماً في عملية التنمية باعتبارها بناءً تنظيمياً علمياً وأكاديمياً يقوم بإحداث المزيد من عمليات التغيير الاجتماعي والاقتصادي في المجتمع» وذلك من خلال رفد قطاعاته المختلفة بالعناصر الكفوة والمدرّبة والمزودة بأحدث المعارف (حسن: 2001).

والتغيير عبارة عن الانتقال من وضع قائم بالفعل إلى وضع مستهدف لتحقيق أهداف محددة في إطار رؤية واضحة مشتركة بين القيادة والعاملين. والتغيير هو الثابت الوحيد الذي يمكن أن نعتمد عليه في دنيا الأعمال. ويجب على الجامعات أن تستوعب التغيير وتتفهمه وتعزز وتشجع التغيير وتتأقلم معه. وحين تكون الجامعة بارعة في التغيير لا بد أن يكون لدى إدارتها خيال مبدع» والاحترافية والمهنية العالية في الأداء» فالأداء التنظيمي هو ما يخلصنا في هذه الدراسة، حيث تهدف الباحثة بشكل عام إلى أيضاً مفهوم وأهمية إدارة التغيير ومدى إمكانية تأثيرها على الأداء التنظيمي.

سؤال البحث

كيف تؤثر ادارة التغيير على الاداء الوظيفي ؟

اسئلة البحث

ما هي أنواع التغييرات التي تؤثر على الأداء الوظيفي؟

كيف يمكن قياس الأداء الوظيفي بشكل فعال؟

هل هناك علاقة مؤكدة بين الدعم الإداري ونجاح تبني التغييرات؟

ما هي العوامل الرئيسية التي تدفع للتغيير داخل المؤسسات؟

مشكلة الدراسة :

في مجال ادراه التغير . توجد فجوات نظرية و علمية تتطلب المزيد من التحقيق . من خلال تحديد الثغرات و معالجتها , يمكن للباحثين المساهمة في مجموعة المعرفة في ادارة التغير و تحسين الممارسات الحالية . تشمل المشكلة في هذه الدراسة مجالين رئيسيين : الفجوات النظرية و الفجوات العلمية .

.. الفجوات النظرية

إحدى نظريات إدارة التغيير الشهيرة في مجال علم النفس الاجتماعي وإدارة التغيير التي تعزز المفاهيم الرئيسية التي يجب تطبيقها لتحقيق تغيير فعال. وتتألف نظرية Kurt Lewin من ثلاث مراحل رئيسية وهي:

- أ. إذابة الجليد (Unfreeze): في هذه المرحلة يتم العمل على إعداد وتهيئة الموظفين في المؤسسة للتغيير والترحيب بالتغيير وإيجاد الدافعية لتنفيذه.
- ب. التغيير (Change): يتمثل الهدف الأساسي لهذه المرحلة هو مساعدة أفراد المؤسسة على التكيف مع التغييرات المتوقعة.
- ت. إعادة التجميد (Refreeze): هنا يتم تعزيز المهارات أو الممارسات التي تم تعلمها ودمجها عملياً وتهدف هذه المرحلة إلى استقرار التغيير وتثبيته.

أهمية التغيير : لكي يتم اكتشاف علاقات جديدة و تقديم متغيرات جديدة لها دور في تطوير الأداء من خلال إدارة التغيير.

و مع ذلك تفتقر الأدبيات الموجودة إلى التصورات نحو التغيير و كذلك مقاومة التغيير من طبعي دائما كل جديد يتم الهجوم ضده و لا يتم الاعتراف فيها بشكل سريع و تعد القيم والمعتقدات اهم المبادئ التي يحملها الموظفون قد تتأثر بالتغيير، ويمكن أن تدفعهم لدعم أو عرقلة العملية. و تعد الثقافة التنظيمية , الثقافة السائدة داخل بيئة الشركات تؤثر على كيفية إدراك التغيير , كما ان الأمان الوظيفي والخوف من المجهول قد يؤثر على إدراكهم واستعدادهم للتغيير .

.. الفجوات العلمية

تعد الواقعية مقياس لمدى مقاومة الموظفون كما ان اتوافق بين اهداف التغيير و رغبات الاحتياج لكي نقيم الفاعلية لكي نحقق اهداف التغيير كي يكون الاثر و المساهمة واضحة في ادارة التغيير و لابد من اشراك كافة الاطراف و ما لموظفين لجعل الجميع على اتفاق و يجب ان يتم تغيير ضمن قوانين و أنظمة و اخلاقيات و المسؤوليات الاجتماعية للشركة اتجاه مجتمع الشركة و نطاقها لكي يعكس ذلك بكل إيجابي .

و كذلك توجد عوامل تؤثر على أداء الموظفين

غياب الأهداف المحددة فالشركة لن تكون قادرة علي قياس ما تحقق من إنجاز أو محاسبة الأف ارد علي مستوي أدائهم وذلك لعدم وجود معيار محدد .

التسيب الإداري: يتمثل التسيب الإداري داخل الشركات في ضياع ساعات العمل في أمور غير مهمة بل قد تكون مؤثرة بشكل سلبي علي أداء الآخرين والتكاسل في إنجاز الأعمال والتهرب من اتخاذ القرارات التدريب: يرتبط نجاح أي منظمة بمواردها البشرية، فإذا كان العنصر البشري يمتاز بالكفاءة فإن ذلك يصاحبه استغلال فعال لباقي الموارد وبالتالي تقديم خدمات ذات جودة عالية والعكس صحيح.

3. أهمية البحث

تكمن الأهمية النظرية و العلمية لهذا البحث في قدرته على سد الفجوات القائمة و المساهمة في النهوض بممارسات إدارة التغيير من خلال استكشاف الفجوات النظرية و العلمية و التي تم تحديدها . تهدف هذه الدراسة الى تحقيق ما يلي :

3.1 أهمية نظرية

التغيير يحدد الجوانب التحفيزية والمهارات اللازمة لتحقيق التغيير بنجاح، لابد من ان يكون الموظف لديه معرفة سابقا بالتغيير لكي يكون لديه الوعي و الرغبة في المشاركة في التغيير ودعمه وكذلك الإلمام بجميع المعلومات عن كيفية التغيير وما هو متوقع من الجميع فعليه لإحداث التغيير ولابد يتدرب الفرد على المهارات اللازمة لتحقيق التغيير ويتم منح الموظفين الثقة والدعم الكامل لإتمام عملية التغيير .

3.2 الأهمية العلمية

و تعد معالجة مشكلة عملية اهم النقاط التي يعتمد عليها البحث , ان اكتشاف علاقات جديدة و تقديم متغيرات جديدة لها دور في تطور الأداء من خلال إدارة التغيير , و لابد من الاستفادة من نتائج الدراسات السابقة و تحقق من مدى أهمية إدارة التغيير , ان تحقيق علمية للمكتبة العربية و تزويدها بالمعرفة التي تتضمن الدراسة , و تساهم في اثراء الجانب المعرفي في مجال إدارة لتغيير .

المراجع :

1. مجلة الشرق الأوسط للنشر العلمي _ المجلد 5 العدد 2 الإصدار الخامس عشر (206 – 242) 2022 – اثر إدارة التغيير على الأداء التنظيمي بجامعة بيشة -الباحثة اميرة منيع المعاوي .
2. استراتيجيات إدارة التغيير وأثرها علي الأداء الوظيفي الجامعي- دراسة تطبيقية د/ سيد هارون جمعة - مدرس إدارة الأعمال بالمعهد التكنو لوجي العالي بالعاشر من رمضان فرع مرسى مطروح .
3. تأثير التأثير التنظيمي على أداء العاملين في المؤسسة – فعالية إدارة التطوير و فكرة التنظيم في تسيير المنظمة – تأليف الدكتورة سلمى جلال من جامعة البويرة في تونس .
4. الحسيني، عامر محمد (2017) . إدارة التغيير .. أداة القادة. جريدة الاقتصادية.
5. أبو الروس، سامي، وأبو ماضي، خالد. (2011). مدى اهتمام الجامعات الفلسطينية بمتطلبات رفع كفاءة عملية تقييم أداء العاملين دراسة ميدانية على الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة - فلسطين. مجلة الجامعة الإسلامية، للبحوث الإنسانية شئون البحث العلمي والدراسات العليا بالجامعة الإسلامية - غزة - فلسطين مج 19، ع1، 1179-1212.
6. حسين، رحيم، وعلاوي عبد الفتاح (2013). أثر أبعاد التغيير التنظيمي على أداء العاملين دراسة حالة شركة سونلغاز وحدة الأغواط مجلة روى اقتصادية - كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة الوادي الجزائر، عدد5، 120-109
7. عبد المنعم، محمد. (2017) . دور إدارة التغيير في التطوير التنظيمي للمؤسسات الحكومية بالمملكة العربية السعودية، دراسة تطبيقية على بلدية محافظة المجمعة بمنطقة الرياض بالمملكة العربية السعودية. جامعة المجمعة. المملكة العربية السعودية.
8. شرف إبراهيم الهادي (2012) "إدارة تغيير مؤسسات التعليم العالي العربي نحو جودة النوعية وتميز الأداء"، المجلة العربية لضمان جودة التعليم العالي، اليمن: صنعاء، العدد الحادي عشر .
9. عبدالله خليف ظاهر (2019) "أثر استراتيجيات البرامج التدريبية علي أداء العاملين في الجمارك الأردنية"، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية: جامعة آل البيت، الأردن .

اثر ادارة التغيير على الاداء الوظيفي

اهداف البحث

تحديد وفهم التغييرات: الهدف من هذا الجزء هو تحديد أنواع التغييرات التي يمكن أن تؤثر على الأداء الوظيفي، سواء كانت هذه التغييرات تكنولوجية، إدارية، تنظيمية، أو ثقافية داخل المؤسسة.

قياس تأثير التغييرات: ويتمثل في تطوير آليات لقياس تأثير التغييرات المختلفة على الأداء الوظيفي، سواء بشكل مباشر أو غير مباشر.

استكشاف العوامل المؤثرة: تحديد العوامل التي تسهل أو تعرقل نجاح التغيير، مثل الدعم الإداري، مقاومة الموظفين، وثقافة العمل.

تطوير استراتيجيات التغيير الفعّال: وضع استراتيجيات يمكن للمؤسسات تطبيقها للتأكد من أن التغييرات تساهم في تحسين الأداء الوظيفي وليس فقط في الإزعاج أو تقليل الإنتاجية.

فرضيات

فرضية التغييرات على مستوى الفرد: التغييرات التي تشمل جوانب العمل على مستوى الفرد، مثل توقعات الأداء وأهداف العمل، لها تأثير مباشر على الأداء الوظيفي للأفراد.

فرضية حول تأثير التغييرات التكنولوجية: يمكن تحسين الأداء الوظيفي من خلال التغييرات التكنولوجية إذا تم تطبيقها مع برامج تدريب فعالة.

فرضية الدعم الإداري: إن الدعم الإداري يعزز عملية التكيف مع التغيير ويؤدي إلى تحسين في الأداء الوظيفي.

فرضية التغييرات الهيكلية: التغييرات الهيكلية داخل المؤسسة لها تأثير إيجابي على الأداء الوظيفي إذا تمت إدارتها بشكل صحيح.

نموذج البحث

الإطار النظري للدراسة

إدارة التغيير :

ويعود مفهوم إدارة التغيير إلى أوائل القرن الـ 20 حين تم تطوير نموذج Kurt Lewin من ثلاث خطوات للتغيير في الأربعينيات ثم نشر كتاب إي فريت روجرز بعنوان " انتشار الابتكارات " عام 1962، وتم تطوير نموذج الجسر الانتقالي عام 1979 (الحسيني , 2019) ومع ذلك لم تصبح إدارة التغيير معروفة إلا في بيئة الأعمال في التسعينيات وأصبحت العمليات التنظيمية الرسمية متاحة في بداية هذه الألفية. وهو مفهوم إداري يُقصد به التالي :

- القيام بالتغيير في كيفية القيام بالعمل أو إدارة المؤسسات ، عن طريق خطة واضحة المعالم.
- وهو مواكبة التغييرات والتطورات الحديثة في محيط العمل، بهدف الارتقاء بالإنتاجية وكفاءة جودة العمل في المؤسسات .
- كما إنه الانتقال من الوضع الحالي الذي نعيشه إلى الوضع المستقبلي الأكثر كفاءة وفاعلية.
- وهو الانتقال باي تجمع بشري إلى الأمام وبناء القدرة على الفعل.

فالتغيير ملح وأسبابه هامة وأساسية في إدارة المؤسسات لنلخص أهمها في التالي:

تبنى وإحداث التغيير في المؤسسات يحتمه الواقع الذي تعيشه وتواجهه في البيئة من حولها فهي تعيش تعقيدات وتغيرات شديدة مثل :

- انفجار تقنية المعلومات والاتصالات .
- التطور السريع والابتكارات المتنافسة للظهور في المجالات المختلفة.
- ظهور التكتلات الاقتصادية الكبرى، وبروز اندماج الشركات العملاقة وتأثيرها على الاقتصاد العالمي.

الاداء الوظيفي :

تعتبر عملية الأداء من اهم العمليات التي يمارسها إدارة المؤسسات ، وذلك نظرا لأهمية الدور الذي تقوم به في الحكم على دقة السياسات و البرامج التي تعتمدها ، كما وتُعد عملية تقييم أداء الموظفين من اهم الوسائل لإصدار حكم موضوعي لقدرة الموظف على أداء واجبات وظيفته ومسؤولياتها، وللتحقق من سلوكه وتصرفاته أثناء العمل، ومن مدى التحسن في أسلوب أدائه لواجباته ومسؤوليات وظيفته، بما يضمن تطور المنظمة في الحاضر واستمرار بقاءها وفعاليتها في المستقبل أيضا (أبو الروس، و أبو ماضي، 2011).

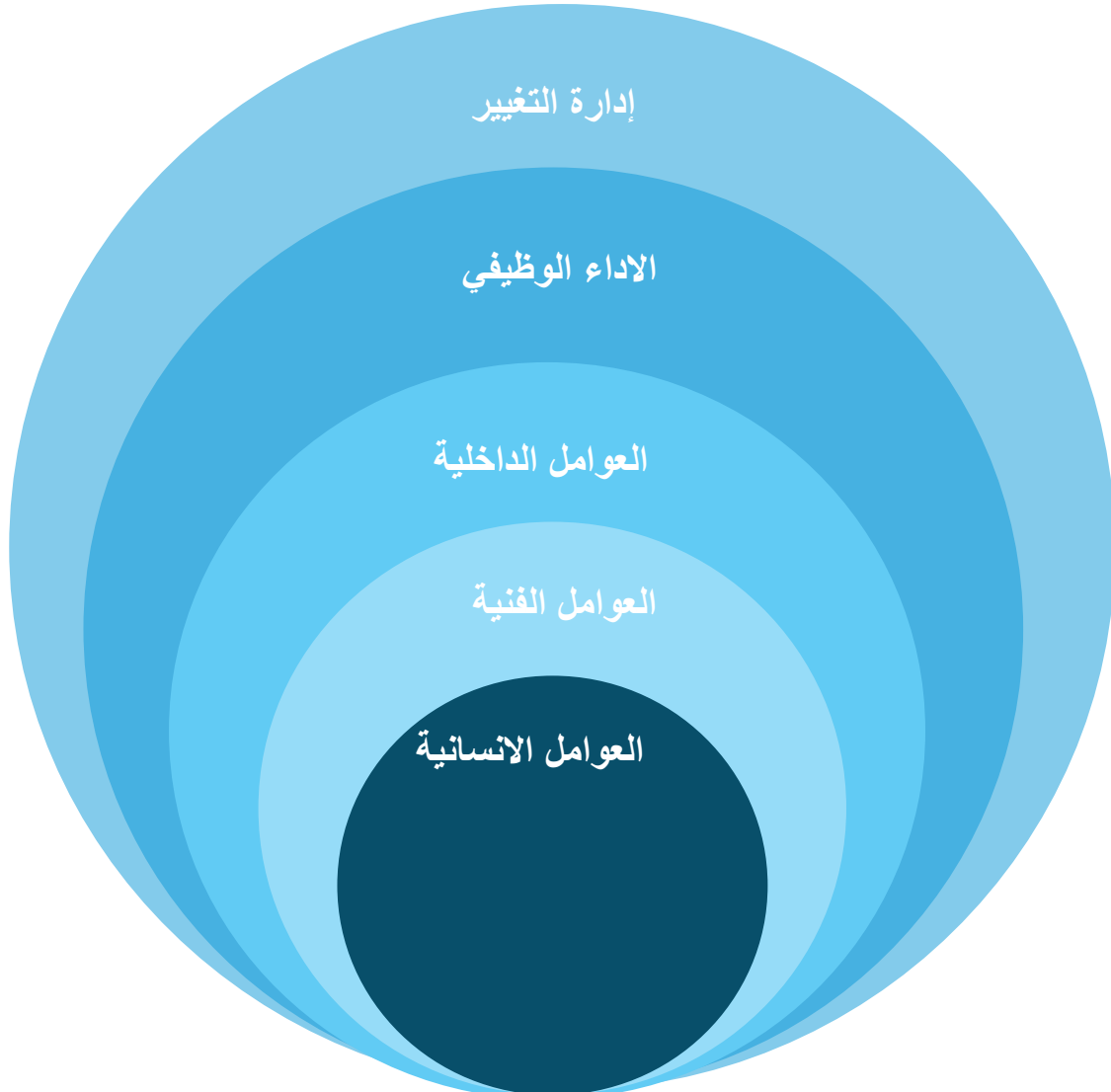
وتقوم عملية التقييم على الخطوات التالية :

- وضع و اعداد تعليمات العمل .
- تقييم أداء العاملين قياساً مع هذه التعليمات .
- تقديم التغذية العكسية للفرد بهدف الحد أو التقليل من عيوب الأداء.

وبناء على ما سبق، يمكننا القول إن الأداء هو نتيجة للسلوك التي تأتي بعد إتمام المهام الوظيفية باستخدام كفاءات معينة والتي تقاس من بمقاييس مختلفة تشكل أداء الموظف.

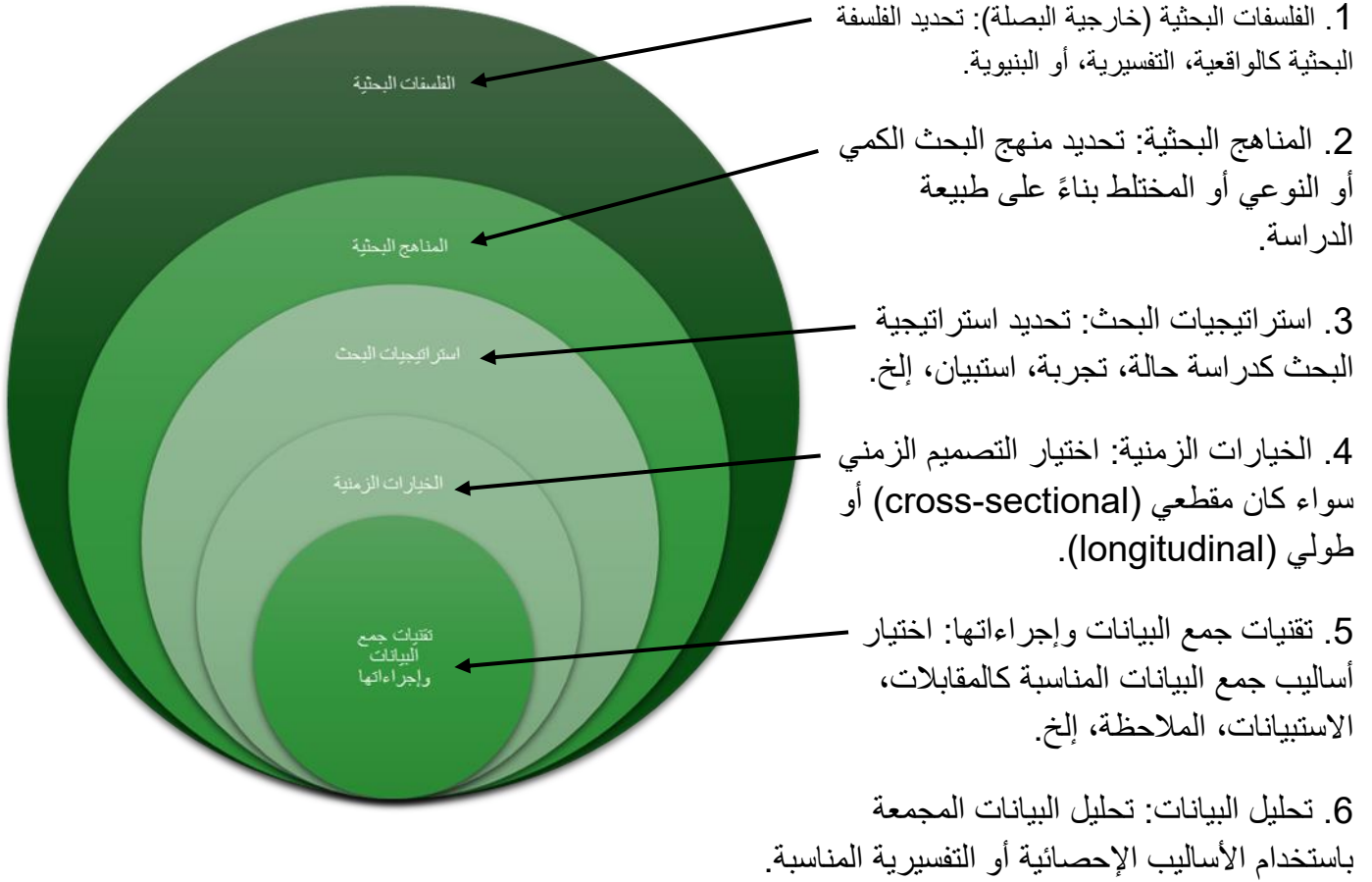
و من أهم العوامل التي يتأثر بها الأداء:

- **العوامل الداخلية :** كالعوامل الفنية والتي وتشمل التقدم التكنولوجي، المواد الخام، الهيكل التنظيمي وطر وأساليب العمل.
- **العوامل الفنية:** تؤثر بشكل واضح ومباشر على المنظمة والافراد ، فنوعية الأجهزة وكميتها والطرق العملية المعتمدة في العمل جميعها تؤثر عدل مستوى الاداء والإنتاجية بشكل عام .
- **العوامل الإنسانية :** التي تشمل القدرة على الأداء الفاعل للعمل و تتضمن المعرفة و التعليم و الخبرة ، و التدريب و القدرة الشخصية ،وتشمل الرغبة في العمل و التي تحدد من خلال ظروف العمل المادية و الاجتماعية و حاجات و رغبات الافراد (حسين و علاوي 2013).



منهجية البحث : البصلة

منهجية البحث في هيكل البصلة، التي طورها سوندرز (Saunders) وفريقه، تُستخدم لتوضيح خطوات البحث العلمي باستخدام تشبيه البصلة. هذا التشبيه يمثل طبقات يجب أن يمر بها الباحث للوصول إلى النواة الأساسية لموضوع البحث. في سياق تأثير التغيرات على الأداء الوظيفي، يمكن اتباع الخطوات التالية مستلهمة من هيكل البصلة:



7. كتابة وعرض النتائج: تقديم النتائج بطريقة منهجية ومقنعة تظهر تأثير التغيرات على الأداء الوظيفي.

تدرج الباحث من الخارج إلى القلب للبصلة، بمعنى من العام إلى الخاص، متبعاً الخطوات بترتيب منهجي للوصول إلى أعماق موضوع البحث.

الدراسة الميدانية

مخطط المشروع

الدراسات السابقة

دراسة (عبد المنعم 2017) بعنوان

أثر إدارة التغيير في التطوير التنظيمي للمؤسسات الحكومية بالمملكة العربية السعودية

يتناول البحث دور وأهمية إدارة التغيير في التطوير التنظيمي للمؤسسات الحكومية بالمملكة العربية السعودية وذلك لمعرفة مدى مساهمة إدارة التغيير في التطوير التنظيمي للقطاع الحكومي علي وجه التحديد وذلك لان القطاعات الأخرى مثل القطاع الخاص والقطاع الخيري قد تحتاج الي تطوير ولكن ليس مثل القطاع الحكومي لما فيه من العديد من المشاكل الادارية والتنظيمية اهمها عدم وضوح رؤية المؤسسة الحكومية تجاه تحقيق اهدافها المستقبلية وايضا وجود العديد من المشاكل في الهيكل التنظيمي للمؤسسة مما يصعب عملية الاتصال بين المستويات الادارية الثلاثة وايضا التخطي في استخدام الانظمة الحديثة والمتطورة والذي يترتب عليه مقاومة التغيير وايضا كثرة دوران العمالة وتقديم الاستقالات والاتجاه الي القطاعات الأخرى. لذا قام البحث الحالي بالقاء الضوء علي هذه الجوانب بالإضافة الي انه تم تطبيق البحث علي بلدية محافظة المجمعة بمنطقة الرياض بالمملكة العربية السعودية وذلك لعدة اسباب اهمها ان هذا النوع من المؤسسات الحكومية لدية العديد من المشكلات الادارية حيث يرتبط نجاحها ارتباطاً كلياً بخدمة المواطنين، قد تم توزيع الاستبانة علي عينة البحث المكونة من 147 مفردة وهم جميع الموظفين ببلدية محافظة المجمعة بمنطقة الرياض التابعة لوزارة الشؤون البلدية والقروية وهم من الادارة العليا ورؤساء الاقسام والمشرفين والمرووسين وذلك لاستنباط النتائج باستخدام مختلف المقاييس الإحصائية لأثبت فروض البحث

وتوصل البحث إلى عدة نتائج اهمها ثبوت صحة فروض البحث والتي أوضحت أن إدارة التغيير تؤثر في تحسين برامج التدريب للعاملين بالمنظمة و تساعد علي تحسين خطط العمل والخطط التشغيلية للأقسام و لها دور فعال في عملية إعادة هندسة الإدارة او إعادة بناء الهيكل التنظيمي للمنظمة على مستوى الإدارات والوحدات ومن النتائج الهامة ايضا ان تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالمنظمة يتطلب تغييراً شاملاً عن طريق إدارة التغيير كما هو الحال في استخدام التقنيات الجديدة والمتطورة وتم اثبات صحة الفرض الرئيسي الثاني والذي يشير الي انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إدارة التغيير والتطوير التنظيمي للمنظمة وبين خصائص عناصر البحث مما يشير الي ان إدارة التغيير والتطوير التنظيمي بالمنظمة لا يتأثر بأعمارهم ومؤهلاتهم العلمية والمستوى الإداري لوظائفهم

دراسة (شرف 2012) بعنوان

كيفية إدارة استراتيجية التغيير والآليات المطلوبة في المؤسسات الجامعية وأساليب إدارة الجودة النوعية وتميز الأداء كمدخل حديث للتغيير

توصلت الدراسة: إلى تصور مقترح يمكن تطبيقه في الجامعات العربية للارتقاء نحو الجودة الشاملة، وتنفيذ برنامج للجودة الشاملة وفق مجموعة من المهام والمراحل لتشمل الترتيبات الاستراتيجية، ووضع الاستراتيجية المطلوبة وتطويرها

دراسة (عبدالله 2019) بعنوان

أثر تطبيق استراتيجية البرامج التدريبية علي أداء العاملين في الجمارك الأردنية

وتوصلت الدراسة إلى: وجود أثر إيجابي الإستراتيجية البرامج التدريبية علي أداء العاملين في الجمارك الأردنية

هيكل البحث

1. الفصل الأول : الاطار العام للدراسة

2. الفصل الثاني : الاطار النظري

3. الفصل الثالث : منهجية البحث

4. الفصل الرابع : التحليل الاحصائي

5. الفصل الخامس : مناقشة النتائج و الخاتمة