

جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل -

كلية الحقوق والعلوم السياسية
قسم العلوم السياسية
والعلاقات الدولية



عنوان المذكرة:

التطوير التنظيمي ودوره في تحسين
الأداء الوظيفي

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في العلوم السياسية
تخصص إدارة الجماعات المحلية

إشراف الدكتورة:

فرقاني فتيحة

إعداد الطالبتين:

يحياوي لمياء

بوحبيبة شافية

لجنة المناقشة:

- 1- أ. يحيى باي نجاح..... رئيسا
- 2- د. فرقاني فتيحة..... مشرفا ومقررا
- 3- أ. بوشناق لطيفة..... مناقشا

السنة الجامعية: 2016 / 2017

شكر وتقدير

الحمد لله أهل الحمد والثناء والصلاة والسلام على نبينا محمد صلى الله عليه وسلم وعلى

آله وصحبه وسلم:

نشكر الله العلي القدير الذي أعاننا على إتمام هذا العمل وتوفيقه لنا، ونحمده حمدا كثيرا

وهو القائل سبحانه وتعالى:

{ لئن شكرتم لأزيدنكم } الآية 07 سورة إبراهيم

كما نتقدم بجزيل الشكر والامتنان إلى الأستاذة المشرفة "فرقاني فتيحة" على

إشرافها، وعلى ما أسدته لنا من توجيهات ونصائح طيلة فترة انجاز هذا العمل.

كما يطيب لنا ويسعدنا التقدم بالشكر والتقدير لأعضاء لجنة المناقشة لقبولهم

مناقشة هذه المذكرة وإثرائها بأرائهم وتوجيهاتهم.

كما نتقدم بالشكر إلى كل من ساهم من قريب أو بعيد في إعداد هذه المذكرة.

وفقتنا الله

والحمد لله رب العالمين

الإهداء

اهدي هذه المذكرة إلى من قال فيهما الرحمان

{وَبِالْوَالِدَيْنِ إِحْسَانًا} الآية 83 سورة البقرة

إلى الذي كان الدعم والسند لي دائما وكان له الفضل في تعليمي وتوجيهي أبي الكريم

حفظه الله وأطال في عمره.

إلى من عظم الله من شأنها وجعل الجنة تحت قدميها إلى أمي الحبيبة أطال الله في

عمرها وأمدّها بالصحة والعافية.

إلى جدتي حفظها الله.

إلى إخوتي وأخواتي وكافة العائلة

إلى كل الأصدقاء والزملاء

لمياء

الإهداء

أهدي هذه المذكرة لمن كان لهما الفضل علي بعد الله سبحانه وتعالى:

إلى الوالدين الكريمين أمي وأبي أطال الله في عمرهما.

إلى زوجي ورفيق دربي أدام الله زواجنا.

إلى إبنتي الغالية " آلاء " حفظها الله.

إلى جدتي وجدي

إلى إخوتي وأخواتي الأعزاء.

إلى زملائي وزميلاتي خاصة زميلتي "لمياء" التي كان لها السند الكبير في إعداد هذه

المذكرة، جزاها الله كل خير.

إلى كل من قدم لي يد العون والمساعدة سواء من قريب أو من بعيد.

شافية

شكر وتقدير

الحمد لله أهل الحمد والثناء والصلاة والسلام على نبينا محمد صلى الله عليه وسلم وعلى

آله وصحبه وسلم:

نشكر الله العلي القدير الذي أعاننا على إتمام هذا العمل وتوفيقه لنا، ونحمده حمدا كثيرا

وهو القائل سبحانه وتعالى:

{ لئن شكرتم لأزيدنكم } الآية 07 سورة إبراهيم

كما نتقدم بجزيل الشكر والامتنان إلى الأستاذة المشرفة "فرقاني فتيحة" على

إشرافها، وعلى ما أسدته لنا من توجيهات ونصائح طيلة فترة انجاز هذا العمل.

كما يطيب لنا ويسعدنا التقدم بالشكر والتقدير لأعضاء لجنة المناقشة لقبولهم

مناقشة هذه المذكرة وإثرائها بأرائهم وتوجيهاتهم.

كما نتقدم بالشكر إلى كل من ساهم من قريب أو بعيد في إعداد هذه المذكرة.

وفقنا الله

والحمد لله رب العالمين

الإهداء

اهدي هذه المذكرة إلى من قال فيهما الرحمان

{وَبِالْوَالِدَيْنِ إِحْسَانًا} الآية 83 سورة البقرة

إلى الذي كان الدعم والسند لي دائما وكان له الفضل في تعليمي وتوجيهي أبي الكريم

حفظه الله وأطال في عمره.

إلى من عظم الله من شأنها وجعل الجنة تحت قدميها إلى أمي الحبيبة أطال الله في

عمرها وأمدّها بالصحة والعافية.

إلى جدتي حفظها الله.

إلى إخوتي وأخواتي وكافة العائلة

إلى كل الأصدقاء والزملاء

لمياء

الإهداء

أهدي هذه المذكرة لمن كان لهما الفضل علي بعد الله سبحانه وتعالى:

إلى الوالدين الكريمين أمي وأبي أطال الله في عمرهما.

إلى زوجي ورفيق دربي أدام الله زواجنا.

إلى إبنتي الغالية " آلاء " حفظها الله.

إلى جدتي وجدي

إلى إخوتي وأخواتي الأعزاء.

إلى زملائي وزميلاتي خاصة زميلتي "لمياء" التي كان لها السند الكبير في إعداد هذه

المذكرة، جزاها الله كل خير.

إلى كل من قدم لي يد العون والمساعدة سواء من قريب أو من بعيد.

شافية

مقدمة

تعيش المنظمات الحديثة في ظل محيط يشهد تغيرات وتطورات عميقة وواسعة النطاق في مختلف المجالات، لاسيما المعرفية والتقنية والإدارية والمعلوماتية، وتبرز أهمية التطوير التنظيمي، كأحد أهم أنواع التطوير في منظمات الأعمال، بسبب اقترانه بمختلف جوانب المنظمة، سواء من حيث رؤيتها ورسالتها، أو من حيث عملياتها ومهامها، أو من حيث هيكلها التنظيمية أو من حيث سلوك الأفراد العاملين واتجاهاتهم والإجراءات المنظمة وتقنياتها المستخدمة، والهدف من وراء ذلك هو البحث عن تلائم دائم مابين نظم المنظمة وتغيرات المحيط. ففي ظل المشاكل والصراعات التي تواجهها المنظمة سواء كانت داخلية أو خارجية بين عمالها والمتعاملين معها، وبهذا تسعى إلى تبني ما هو جديد ومنطور وأكثر نفعاً من سابقه.

لذا يعتبر التطوير التنظيمي سمة عصرية وفرض قائم على المنظمات، فهو عملية ضرورية ولازمة وبدونه تتوقف حركة تلك المنظمات في حين يتحرك المحيط العام بسرعة في اتجاه معاكس، وهذا ما يتطلب تضافر الجهود قصد الانسجام مع الظروف الداخلية ومتغيرات العالم الخارجي، وعلى المنظمات أن تستجيب لهذه التغيرات بشكل فعال ومخطط لمعالجة المشكلات والمعوقات التي تواجهها مع التركيز على المداخل السلوكية في التخطيط والتطبيق لعلاج المشاكل القائمة والمتوقعة عند تطبيق التطوير، ولهذا تضطر المنظمات إلى تبني استراتيجيات واتجاهات مميزة لتواكب ظروف التغيير، وتتوقف درجة التكيف والتعامل مع التطوير على الاستجابة لأبعاده الفنية والتطبيقية والسلوكية.

وبما أن العنصر البشري يعتبر أهم عنصر من عناصر المنظمة كان لابد من توجيه الاهتمام والرعاية لهذا العنصر الذي أصبح يطلق عليه رأس المال البشري للمنظمات، إذ أصبحت منظمات اليوم تهتم اهتماماً أكبر بموردها البشري، فهو أساس رفع مستواها، لأن مستوى الأداء الوظيفي يحدد مستوى المنظمة وعليها أن تحاول قدر المستطاع رفعه، فهو يتأثر بعدة عوامل إما سلباً أو إيجاباً وفي دراستنا هذا سنحاول معرفة تأثير التطوير التنظيمي على الأداء الوظيفي، حيث تجدر الإشارة إلى أن المنظمات تحتاج إلى إدارة أداء فعالة وهو ما يساعدها على ترجمة خطط التطوير إلى واقع عملي، إذ يعد الأداء الوظيفي الهدف الجوهرى للتطوير التنظيمي حيث يغير هدفه من مجرد فكرة إلى حيز الواقع، وذلك لكسب نتائج إيجابية ترفع أداء الأفراد وتحسنه بصفة دائمة.

1- أهمية الدراسة:

- تبرز أهمية الموضوع في كونه لأول مرة يدرس على مستوى الكلية وقمنا بدراسته لإضافة الجديد.
- أ- **الأهمية العلمية:** تنبثق الأهمية العلمية لهذه الدراسة من أهمية كل من التطوير التنظيمي والأداء الوظيفي، لما لهما من تأثير كبير على بقاء المنظمة واستمراريتها، فالتطوير التنظيمي يسعى إلى تحسين قدرات المنظمة ومعالجة المشاكل والصعوبات التي تعيق العاملين في أداء مهامهم، بالإضافة إلى إثراء المعلومات وزيادة المعارف حول هذا الموضوع باعتباره من المواضيع الهامة في مجال السلوك التنظيمي.
- ب - **الأهمية العملية:** تتجلى الأهمية العملية لهذا الموضوع من خلال دور التطوير التنظيمي في رفع مستوى الأداء الوظيفي، وعلى اعتبار التطوير التنظيمي عملية تستهدف تحسين الأداء الوظيفي، وجب الاهتمام بالعامل وتحفيزه والاستفادة من قدراته باعتباره الأساس الفعال والمساهم في تطوير وتحريك المنظمة.

2- أهداف الدراسة:

- إن الغرض من هذه الدراسة لا يخرج في الحقيقة عن كونه محاولة لتحقيق الأهداف التالية:
- التعرف على مفهوم التطوير التنظيمي وأسباب لجوء المنظمة إليه.
 - السعي إلى الوصول إلى تطوير تنظيمي إيجابي يسود في المنظمات ويسهم بشكل فعال في رفع مستوى الأداء الوظيفي.
 - إبراز العلاقة بين التطوير التنظيمي والأداء الوظيفي.

3- مبررات اختيار الموضوع:

- أ- مبررات ذاتية: تكمن في:
- الرغبة والتعمق أكثر في فهم جدلية الترابط المعرفي بين التطوير التنظيمي والأداء الوظيفي.
- الاهتمام الشخصي بالموضوع محل الدراسة.

- إثراء الرصيد المعرفي حول الموضوع.

ب- مبررات موضوعية:

- قلة الدراسات والأبحاث التي سلطت الضوء حول موضوع التطوير التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي.

- تلاؤم الموضوع وارتباطه بالتخصص.

- الأهمية العلمية التي يكتسبها هذا الموضوع.

4- أدبيات الدراسة:

هناك دراسات عديدة تناولت متغيرات هذه الدراسة، التطوير التنظيمي، الأداء الوظيفي، ولكنها أغلبها جاءت في معالجة جزئية لبحثنا هذا نذكر أهمها:

أ- الكتب:

1- كتاب "التطوير التنظيمي والإداري" للباحث بلال خلف السكارنة، المنشور في دار الميسرة بعمان، سنة 2009، تناول من خلاله موضوع التطوير التنظيمي باعتباره قضية محورية وملحة لجميع المنظمات، والأداة الحتمية لمواكبة التغيرات إلى جانب تناوله موضوع مفهوم تطوير الأداء وأساليبه.

2- كتاب "التنظيم الإداري: مبادئه وأساسياته" للباحث زيد منير عبوي، المنشور بدار المشرق الثقافي بعمان، سنة 2006، بحيث تناول من خلاله مفهوم التطوير التنظيمي وخصائصه وأهدافه وأساليبه بالإضافة إلى أسباب التطوير التنظيمي.

3- كتاب "التطوير التنظيمي" للباحث محمد الصيرفي المنشور بدار هومة بالإسكندرية، سنة 2007، عالج فيه أسباب الاتجاه نحو التطوير التنظيمي من قبل المجتمعات، وكذلك إلقاء الضوء على مرتكزات خطة التطوير الإداري والأطر المساندة لها، بالإضافة إلى مداخل التطوير التنظيمي.

ب- الدراسات غير المنشورة:

1- دراسة الطالبة مغمولي نصيرة بعنوان "واقع التطوير التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية"، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الإنسانية والاجتماعية، تخصص: تنظيم وعمل، جامعة

جيجل، سنة 2014، هدفت هذه الدراسة إلى تشخيص واقع التطوير التنظيمي بهذه المؤسسة، ومعرفة مستوى التجسيد الفعلي لعملية التطوير التنظيمي بها من خلال دراسة بعض صوره وإشكاله.

2- دراسة الطالبة شايب الدراع مروة بعنوان "اثر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص: تسيير الموارد البشرية، جامعة جيجل، سنة 2015، تناولت هذه الدراسة أهمية المناخ التنظيمي في المنظمة ومعرفة أثره على الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسات العمومية الإستشفائية، من خلال دراسة واقع تأثير المناخ على مستوى المؤسسة محل الدراسة.

3- دراسة الطالب زياد سعيد الخليفة بعنوان "الثقافة التنظيمية ودورها في رفع مستوى الأداء"، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الإدارية، لسنة 2008، تمحورت هذه الدراسة حول دور الثقافة التنظيمية في رفع مستوى الأداء، بالتعرف على خصائص الثقافة التنظيمية، والكشف عن واقع مستويات الأداء، والتعرف على مدى إسهام كل بعد من أبعاد الثقافة على مستويات الأداء.

تعد هذه الدراسات مداخل مهمة ولكنها غير مكتملة لموضوع بحثنا، فهذه الدراسات لم تأتي متشابهة مع دراستنا وجاءت في إطار سياق مختلف إذ ركزت على جانب وأغفلت بعض الجوانب، كما عالجت احد المتغيرين، أما دراستنا فقد حاولت تدارك هذا النقص وإضافة الجديد من خلال الربط بين التطوير التنظيمي والأداء الوظيفي وإدراج آليات التطوير التنظيمي كوسائل تساهم في تحسين الأداء الوظيفي.

5- إشكالية الدراسة:

يعد التطوير التنظيمي من المواضيع التي لقيت اهتماما متزايد من طرف المختصين والباحثين في ميدان السلوك الإنساني عموما، والسلوك التنظيمي خصوصا، فالتطوير التنظيمي عملية مخططة وهادفة تسعى إلى إدخال تحسينات وتعديلات في المنظمة، بهدف التحسين والرفع من مستوى أداء العاملين، مما ينعكس على سلوك وأداء المنظمة.

وفي هذا السياق يمكن بلورة إشكالية الدراسة وصياغتها في التساؤل الرئيسي التالي:

كيف يمكن للتطوير التنظيمي المساهمة في الرفع من مستويات الأداء الوظيفي؟

في ضوء مشكلة الدراسة وانطلاقاً من التساؤل الرئيسي للدراسة، يمكن صياغة مجموعة من التساؤلات الفرعية:

- ما المقصود بالتطوير التنظيمي، وما هي مجالاته؟
- ما مفهوم الأداء الوظيفي، وما هي محدداته؟
- ما طبيعة العلاقة بين عملية التطوير التنظيمي والأداء الوظيفي؟

6- فرضية الدراسة:

بغرض الإلمام بالموضوع ومحاولة الإجابة عن الإشكالية الرئيسية، تم بناء الفرضية الرئيسية التالية:

- كلما تم اعتماد برامج التطوير التنظيمي في المنظمة، كلما ساهم ذلك في تحسين مستوى الأداء الوظيفي للعاملين.

وكمحاولة للإجابة عن التساؤلات الفرعية، قمنا بوضع مجموعة من الفرضيات الفرعية:

- إن التطوير التنظيمي على اعتبار أنه عملية طويلة المدى وشاملة مرتبط بطبيعة المجالات التي يمسها.
- الأداء الوظيفي مرهون بقدرة الفرد على أداء وظيفته.
- تحسين الأداء الوظيفي في المنظمة مرهون بمدى استعمال الأساليب الحديثة للتطوير التنظيمي.

7- مناهج الدراسة:

انطلاقاً من الإشكالية المطروحة وبناءاً على المعلومات المعتمدة، ونظراً لطبيعة الموضوع، ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد على المناهج العلمية التالية:

• **المنهج الوصفي:** يعد المنهج الوصفي أحد المناهج الأكثر شيوعاً في ميدان البحوث الاجتماعية، باعتباره "طريقة لوصف الظاهرة المدروسة وتصويرها كمياً عن طريق جمع معلومات مقننة عن المشكلة وتصنيفها وتحليلها وإخضاعها للدراسة الدقيقة".⁽¹⁾

وقد اعتمدنا عليه في إطار الجانب المفاهيمي من خلال وصفنا وتشخيصنا لمختلف أبعاد وجوانب كلا المتغيرين، كما تمكنا من استنباط العلاقة القائمة بين التطوير التنظيمي والأداء الوظيفي.

• **المنهج التاريخي:** "ويقوم على تتبع الظاهرة أو موضوع الدراسة خلال فترة زمنية معينة ودراسة العوامل التي تأثرت بها ووضعها القائم بهدف تفسيرها في سياقها التاريخي، واستخلاص النتائج المترتبة عنها بما يتيح الفهم المتعلق بماضيها...".⁽²⁾

وقد استخدمناه في دراستنا من أجل معرفة التطور التاريخي للتطوير التنظيمي وتتبع نشأته، وفي فهم العوامل والدواعي التي دفعت بالمنظمات إلى إخراجه إلى حيز الوجود.

8- صعوبات الدراسة:

لا يخلو أي عمل أو بحث من الصعوبات، فعند قيامنا بإعداد البحث واجهتنا بعض الصعوبات منها:

- قلة الدراسات السابقة التي تناولت العلاقة بين المتغيرين: التطوير التنظيمي، الأداء الوظيفي.
- ضيق الوقت المستغرق أثناء الدراسة.
- صعوبة الموضوع في حد ذاته.
- تشعب الموضوع وحدائته.

⁽¹⁾ أعمار بوحوش، محمد محمود الذنبيات، **مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث**. ط 5، بن عكنون: ديوان المطبوعات الجامعية، 2009، ص 139.

⁽²⁾ خالد حامد، **منهجية البحث في العلوم الاجتماعية والإنسانية**. ط 2، المحمدية: جسر للنشر والتوزيع، 2012، ص

- الخلط والتداخل ما بين المصطلحات واستخدام نفس المصطلح في الكثير من المراجع المعتمدة كالتطوير التنظيمي، التطوير الإداري، التغيير التنظيمي وهذا ولد التباس وغموض بين المصطلحات، نتج عنه تعقيد وصعوبة التفرقة بينهما.

9- مصطلحات الدراسة:

بغرض إزالة أي غموض أو التباس في استخدام بعض المصطلحات المهمة والتشابه فيما بينها قمنا بتوضيح هذه المصطلحات:

- **التطوير التنظيمي:** هو مجموعة وسائل التدخل للتغيير والمهارات والنشاطات والأساليب المستخدمة لمساعدة العنصر البشري والمنظمة لتكون أكثر كفاءة. (1)

- **التغيير التنظيمي:** هو مجهود طويل المدى لتحسين قدرة المنظمة على حل المشكلات وتجديد عملياتها، على أن يتم ذلك من خلال إحداث تطور شامل في التغيير المخطط له. (2)

- **التطوير الإداري:** هو العملية الإدارية المهمة التي يمارسها رجل الإدارة في أية منظمة، وعلى أي مستوى، أو العمل بأسلوب علمي يؤدي إلى التحسن المستمر في الإدارة. (3)

- **التنمية الإدارية:** هي عملية تغيير الأنماط والضوابط السلوكية للجهاز الإداري كما ونوعا وفي كافة المجالات، دون تحديد أو حصر لتتناسب مع التغيير الكمي والنوعي للسلع والخدمات الموزعة على المجتمع. (4)

(1) عبد الله بن عبد الغني الطجم، التطوير التنظيمي: المفاهيم - النماذج - الاستراتيجيات. ط 5، جدة: دار حافظ للنشر والتوزيع، 2009، ص 61.

(2) زيد منير عبوي، معجم مصطلحات الإدارة العامة. عمان: دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، 2007، ص 132.

(3) عالية عبد الحميد عارف، الإصلاح الإداري: المرجعية النظرية وقضايا معاصرة. القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2015، ص 14.

(4) موسى اللوزي، التنمية الإدارية. ط 2، عمان: دار وائل للنشر، 2002، ص 41.

- الإصلاح الإداري: هو تخطيط هادف يرمي إلى التغيير الجذري لجميع خطوات القوة الإدارية، مع الأخذ في الاعتبار العنصر البشري، واستخدام الأدوات والنظم والقوانين. (1)
- الأداء الوظيفي: هو كل جهد يبذله كل عامل في عمله، وذلك في إطار المسؤوليات والمهام الموكلة إليه في المنظمة، بهدف الوصول إلى نتائج مرضية متكاملة مع جميع الأهداف المرسومة للعمل. (2)
- الكفاءة: الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة. (3)
- الفعالية: القدرة على تحقيق النشاط المرتقب، والوصول إلى النتائج المرتقبة. (4)

10- هندسة الدراسة:

للإجابة عن إشكالية البحث واختبار فرضياته، تم الاعتماد على خطة مكونة من مقدمة وثلاث فصول رئيسية، ولكل فصل مباحث وخلاصة، إلى جانب خاتمة تتضمن نتائج. حيث جاء الفصل الأول والمعنون بالإطار المفاهيمي للتطوير التنظيمي، وقد تضمن أربعة مباحث هي على التوالي: مفهوم التطوير التنظيمي، أهداف وأنواع التطوير التنظيمي، دواعي التطوير التنظيمي، مجالات وأساليب التطوير التنظيمي.

أما الفصل الثاني فقد تناولنا فيه الإطار النظري للأداء الوظيفي، وقد قسم بدوره إلى أربعة مباحث هي مفهوم الأداء الوظيفي، أنواع ومستويات الأداء الوظيفي، معايير قياس الأداء الوظيفي، محددات الأداء الوظيفي.

(1) هاشم حمدي رضا، الإصلاح الإداري. عمان: دار الراجحة للنشر والتوزيع، 2011، ص ص 9، 10.

(2) حمزة بعلي، "دور تكنولوجيا الإعلام والاتصال في تحسين الأداء الإداري بالجماعات المحلية"، الملتقى الوطني الأول حول التسيير المحلي بين إشكالية التمويل وترشيد قرارات التنمية المحلية- البلديات نموذج -، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قلمة، الجزائر، يومي 8-9 نوفمبر 2016، ص 31.

(3) الشيخ الداوي، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، العدد السابع، جامعة الجزائر، 2009-2010، ص

أما الفصل الثالث فأولينا اهتمامنا فيه بالشرح والتحليل على التطوير التنظيمي وانعكاساته على مستويات الأداء الوظيفي، وقد اشتمل على ثلاث مباحث هي أهمية التطوير التنظيمي في تحسين الأداء الوظيفي، آليات التطوير التنظيمي ودورها في رفع كفاءة الأداء الوظيفي، تقييم الأداء الوظيفي في علاقته بالتطوير التنظيمي.

الفصل الأول:

الإطار المفاهيمي للتطوير التنظيمي

يعد التطوير التنظيمي من أهم الإستراتيجيات الحديثة التي تلجأ إليها المنظمات الإدارية لمواجهة ظروف أو مواقف معنية حيث تسعى إلى تطوير جوانبها المختلفة بما في ذلك الجانب التنظيمي والإنساني، وذلك من أجل الرقي والاستمرار نحو الأفضل وللتكيف مع المتغيرات الطارئة وهذا يتطلب الاعتماد على برامج التطوير التنظيمي لضمان أداء فعال وناجح، وهذا ما سنعالجه من خلال هذا الفصل الذي تم تجزئته إلى أربعة مباحث:

المبحث الأول: مفهوم التطوير التنظيمي.

المبحث الثاني: أهداف وأنواع التطوير التنظيمي.

المبحث الثالث: دواعي التطوير التنظيمي.

المبحث الرابع: مجالات وأساليب التطوير التنظيمي.

المبحث الأول: مفهوم التطوير التنظيمي

لقد تدارس الباحثون التطوير التنظيمي بجدية واهتمام، وهذا ما دفع بالمنظمات الإدارية إلى تبني هذه الظاهرة، باعتبارها تهدف إلى تحسين العلاقات وحل التناقضات بين جماعات العمل، وهذا ما سنحاول توضيحه من خلال هذا المبحث.

أولاً: التطور التاريخي للتطوير التنظيمي

هناك جدل كبير حول البداية التاريخية للتطوير التنظيمي غير أن أغلب الباحثين يشيرون إلى أن بداية الاهتمام بمشكلات التطوير بشكل عام ظهرت مع نشوء المجتمعات الإنسانية الأولى، حيث سعت كل المجتمعات عبر العصور المختلفة إلى محاولة إيجاد الحلول للمشكلات الإدارية والتنظيمية المختلفة حسب طبيعة كل مرحلة وخصائصها.⁽¹⁾

شهد التطوير التنظيمي انتشاراً مع نهاية عام 1940، وتعود البذرة الأولى لحركة التطوير التنظيمي إلى جهود عدد من الرواد ومن بينهم كورث لوين Lewin، كينيث بيني Benne، رونالد ليبيت Lippitt، الذين أرسو في عام 1946 برنامجاً لمختبر تدريبي، وأعقب ذلك الجهود المبذولة من مركز ماساشو ستش للتكنولوجيا في هذا المجال.⁽²⁾

تبع هذه التجربة تأسيس المختبر القومي لتدريب وتنمية الجماعات في أمريكا عام 1947، وقد بدأ هذا المركز نشاطه ببرنامج أطلق عليه "تدريب الجماعات".⁽³⁾

ومن الباحثين الذين أسهموا بفاعلية في تطوير هذا الاتجاه ماك غريغور GreGor حيث طرح 1957 وجهة نظر لإدخال مفهوم التطوير في نطاق الجماعات إلى نطاق المنظمات.

(1) محمد بن باني القحطاني، "معوقات التطوير التنظيمي وحلولها". (رسالة ماجستير، كلية إدارة الأعمال، تخصص: إدارة عامة، السعودية، 2007)، ص 23.

(2) محمد بن عبد الله الفصيلى، "التطوير التنظيمي وعلاقته بإدارة الوقت". (رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، تخصص علوم إدارية، السعودية، 2008)، ص 31.

(3) رسلان علاء الدين، التنظيم الإداري وسبل تطويره. (د.ب.ن): دار رسلان، ص 51.

وفي عامي 1958-1959 قام هيربرت شيبرد Shepand من خلال عمله كباحث في شؤون التنظيم بإنجاز ثلاث تجارب إبتدأها بمقابلات استطلاعية وتشخيصية مع القيادات العليا.

وحذا حذوه العديد من الباحثين أمثال باول بوشنان Bushanan، روبرت بلاكي BLAK، ومن ثمار هذه التجارب تبلورت فكرتين أساسيتين من الأفكار التي ساهمت في تطوير حركة التطوير التنظيمي وهما: (1)

1- ضرورة مشاركة الإدارة العليا في قيادة برامج التطوير التنظيمي مشاركة فعالة.

2- ضرورة التدريب اثناء العمل وتطبيق الأفكار خلال الممارسة.

بالإضافة إلى الجانب الآخر الذي أسهم في تكوين مفهوم التطوير التنظيمي وهو ما يسمى ببحوث المسح الذي قامت به جامعة منيشجان وأشرف على الأبحاث فيها رنسيس ليكرت في عام 1946 وهو مركز متخصص بالبحث العلمي.

وفي 1971 تبنت الأكاديمية الإدارية مدخل لتعنى بالتطوير التنظيمي، وبالتالي يمكن القول بأن التدريب العملي والبحث المسحي من أهم الأساليب التي ساهمت في ظهور حقل التطوير التنظيمي إلى حيز الوجود. (2)

ثانيا: تعريف التطوير التنظيمي

مصطلح التطوير التنظيمي مشتق من لفظين هما: " تطوير " و "تنظيمي"

1- تعريف التطوير:

هو أحد مهام التوظيف ويهتم بإعداد الموظفين لإعطائهم مسؤوليات جديدة لإنجازها. (3) كذلك هو التغيير أو بالأصح التجديد وإدخال أساليب جديدة وحديثة على كافة الجهاز أو بعض الوحدات التي تحتاج إلى ذلك، كما أن التطوير هو كل عملية ومجهود من شأنه أن يحسن الوضع القائم.

(1) محمد أحمد إسماعيل، التطوير التنظيمي: الماهية والنشأة والرواد الأوائل. تم الإطلاع يوم 2017/02/11، الساعة

17:21 [http://hrdiscussion.com/hr781.Html]

(2) رسلان علاء الدين، المرجع السابق الذكر، ص 51.

(3) سمير الشويكي، المعجم الإداري: أول معجم شامل بكل المصطلحات الإدارية المتداولة في العالم بتعريفاتها. (د.ب.ن) دار أسامة للنشر والتوزيع ودار المشرق الثقافي، 2010، ص 101.

وكلمة "تطوير" في اللغة العربية تقابلها كلمة "DevLopement" في اللغة الإنجليزية. (1)

2- تعريف التنظيمي:

هو الوظيفة الإدارية التي تمزج الموارد البشرية والمادية من خلال تصميم هيكل أساسي المهام والصلاحيات. (2)

يعرفه نيومان: "عملية تشمل تقسيم وتجميع العمل الواجب تنفيذه في وظائف مفردة وتحديد العلاقات المقررة بين الأفراد الذين يشغلون هذه الوظائف". (3)

كما يعرف أيضا على انه: "جماعة من الناس يتصلون ببعضهم البعض من أجل تحقيق هدف معين".

وكلمة "تنظيمي" في اللغة العربية تقابلها كلمة organizational في اللغة الإنجليزية.

3- التطوير التنظيمي:

تعددت التعاريف التي أعطيت لمفهوم التطوير التنظيمي، ويأتي هذا التعدد انطلاقا من وجهة نظر المفكرين وتأثرهم وانتماءاتهم الفكرية والفلسفية وغيرها، وعلى هذا الأساس نذكر بعض التعاريف منها :

تعريف ريتشارد بيكارد RichARd BEChard:

"مجموعة الأنشطة المخططة على مستوى التنظيم ككل والتي تشرف عليه الإدارة العليا لزيادة الكفاءة التنظيمية من خلال التدخل المخطط في العمليات التنظيمية وباستخدام العلوم السلوكية". (4)

تعريف بينس Bennis يعرفه على أنه :

"استراتيجية متطورة للتعليم تستهدف تغيير العقائد والاتجاهات والقيم والهيكل التنظيمية تتناسب مع الاحتياجات الجديدة، وتستطيع التعايش مع التحديات التي تفرضها التغييرات الهائلة في البيئة الاقتصادية والاجتماعية والثقافية". (5)

(1) أسامة النجار، الإدارة العامة. الأكاديمية العربية في الدانمارك، تم الإطلاع يوم 2017/01/04 على الساعة: 18:00

[www.academy.org]

(2) سمير الشوبكي، المرجع السابق الذكر، ص 117.

(3) طلعت إبراهيم لطفي، علم إجتماع التنظيم. مصر: دار غريب، 2007، ص 25.

(4) محمد الصيرفي، التطوير التنظيمي. الإسكندرية: دار الفكر الجامعي، 2007، ص 8.

(5) جمال الدين لعويسات، السلوك التنظيمي والتطوير الإداري. الجزائر: دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، 2003، ص

تعريف روش Ruch يعرفه بأنه :

"عملية مخططة وتدار بطريقة منتظمة لتغيير الثقافة والنظم والسلوك الخاص بالمنظمة، وذلك بهدف زيادة فعالية المنظمة في أسلوب حل المشكلات التي تتعرض لها، وفي إنجاز الأهداف التي تسعى لها".⁽¹⁾

تعريف الغمري يعرفه على أنه:

"المحاولة - طويلة المدى - لإدخال التغيير والتطوير بطريقة مخططة، معتمدين في ذلك على أسلوب تشخيص المشكلات بطريقة يشارك فيها أعضاء المنظمة بصورة جماعية".⁽²⁾

تعريف كل من (Cemmings /hus)

بأنه:"عبارة عن تطبيق العلوم السلوكية، المتعلقة بالتعزيز والتطوير المخطط له مسبقا للإستراتيجيات والهياكل التنظيمية، والعمليات لغرض تحسين فعالية المنظمة".⁽³⁾

تعريف وندل فرنش We nDeLL French يعرفه بأنه :

"جهد طويل المدى لتحسين عمليات حل المشكلة والتجديد في المنظمة من خلال إدارة ثقافة المنظمة بصورة أكثر فعالية وتعاونية مع إهتمام خاص بثقافة جماعات العمل، وباستخدام نظريات وتقنيات علم السلوك التنظيمية بما فيها البحث الإجرائي".⁽⁴⁾

تعريف محمد قاسم القريوتي يعرفه بأنه :

"عملية تغيير وتحويل إيجابية مخطط لها تتم على مستوى المنظمة بحيث تتناول المجالات التنظيمية كالقيم والاتجاهات والهياكل التنظيمية، النشاطات الإدارية والتكنولوجية والمناخ التنظيمي وغيرها".⁽⁵⁾

⁽¹⁾ ثابت عبد الرحمن إدريس، المدخل الحديث في الإدارة العامة. الإسكندرية: الدار الجامعية، 2002-2003، ص 378.

⁽²⁾ صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك التنظيمي: مدخل تطبيقي معاصر. الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة، 2003، ص383.

⁽³⁾ بشار يزيد الوليد، المفاهيم الإدارية الحديثة. عمان: دار الرياء للنشر والتوزيع، 2009، ص ص 219، 220.

⁽⁴⁾ زيد منير عبوي، الإتجاهات الحديثة في المنظمات الإدارية. عمان : دار الشروق للنشر والتوزيع، 2006، ص 183.

⁽⁵⁾ بلال خلف السكارنة، التطوير التنظيمي والإداري. عمان : دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2009، ص 23.

بناء على ما تضمنته التعاريف السابقة للتطوير التنظيمي، -والمقاطعة في كثير من الأحيان- يمكن القول بأن التطوير التنظيمي ما هو إلا عبارة عن: "عملية مخططة وشاملة ومقصودة تلجأ إليه المنظمات لمعالجة المشاكل والاختلالات والحد منها بهدف تحسين جودة الأداء والرفع من الكفاءة وزيادة الفعالية".

ثالثاً: خصائص التطوير التنظيمي

يتميز التطوير التنظيمي بمجموعة من الخصائص والمتمثلة فيما يلي:

- 1- **عملية إدارية:** تركز على مفاهيم ونماذج إدارية متطورة يمكن توظيفها للإرتقاء بالمنظمة، والكشف عن أوجه الصراعات في المنظمة ومعالجتها. (1)
- 2- **عملية مخططة:** التطوير لا يتم بصورة عشوائية، وإنما وفق أسلوب علمي وجهد مخطط ومدروس، من خلال تشخيص دقيق للمشكلات وتحليل موضوعي لوضع المنظمة لمعرفة نقاط القصور ليسهل وضع الحلول والأساليب المناسبة لإحداث التطوير. (2)
- 3- **الشمولية:** التطوير التنظيمي يشمل التنظيم ككل وليس فقط جزء منه، ويعني بتفاعل مختلف أجزاء المنظمة ومكوناتها الرئيسية، فالجهد التنظيمي ينصب على تطوير البناء التنظيمي المحتملة من توسيع الوحدات التنظيمية، وتطوير الجوانب التقنية والسلوكية، وتطوير الإطار الفكري للتنظيم، وما يرتبط بعلاقات العمل. (3)
- 4- **الاستمرارية:** التطوير التنظيمي عملية مستمرة ومتجددة لتحسين المناخ التنظيمي، فتنطبق برامج التطوير يتطلب الديمومة والاستمرار (4)، إذ لا يتم تطبيقه مرة واحدة فحسب، بل هو نشاط دائم ومتجددا نظرا لوجود أسباب تحتم الاستمرارية منها حدوث تغييرات في البيئة المحيطة.

(1) أبو الحسن عبد الموجود إبراهيم، التطوير الإداري في منظمات الرعاية الاجتماعية. مصر: المكتب الجامعي الحديث، 2007، ص 63.

(2) نفس المرجع، نفس الصفحة.

(3) نصيرة مغمولي، "واقع التطوير التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية". (رسالة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، التخصص: تنظيم وعمل، جامعة جيجل، 2013-2014)، ص 41.

(4) محمد الصيرفي، السلوك الإداري - العلاقات الإنسانية. الإسكندرية: دار الوفاء لنديا الطباعة والنشر، 2007، ص 33.

5- **المشاركة:** تعتمد عمليات التطوير التنظيمي على قبول وتعاون كل فرد من أعضاء التنظيم ومشاركته الفعالة في العملية، فالتطوير التنظيمي لا يفرض من الإدارة العليا على المستويات الدنيا، بل ينبع من مشاركة جميع أعضاء التنظيم في مراحله المختلفة، ليصبحوا بذلك المصدر الرئيسي للقوة الدافعة نحو التطوير. (1)

6- **جهد بعيد المدى :** حيث لا تظهر نتائج التطوير التنظيمي في المنظمات قبل مرور سنتين أو أكثر، وذلك نتيجة لتعامله مع العديد من المتغيرات، وتعتبر طول الفترة الزمنية التي تستغرقها البرامج أحد المشاكل التي تواجه المديرين. (2)

7- **جهد هادف:** إذ تستهدف عمليات التطوير التنظيمي بناء منظمة أكثر فاعلية، عن طريق زيادة فعالية الأفراد داخل التنظيم، ورفع قدراتهم لرسم الإستراتيجيات واتخاذ القرار وتحسين أساليب العمل الجماعية واستثمار أفضل الموارد المتاحة. (3)

المبحث الثاني: أهداف وأنواع التطوير التنظيمي

إن الهدف الرئيسي لأي عملية تطوير في المنظمات هو رفع مستوى أداء الأفراد بهدف تحسين وتطوير أداء المنظمة، والتكامل بين أهداف الأفراد وأهداف المنظمة، كما أن نجاح عملية التطوير يتطلب التطرق لأنواعه، وهذا ما سنحاول توضيحه من خلال هذا المبحث.

أولاً: الأهداف

تسعى المنظمات من خلال التطوير التنظيمي إلى تحقيق التواصل والنجاح عن طريق أهداف مقصودة ومخطط لها، وقد تختلف هذه الأهداف باختلاف مشاكل وظروف المنظمات، ولكنها في الأغلب تتفق فيما يلي:

- زيادة فعالية المنظمة وكفاءتها.
- تحسين القدرة على البقاء والنمو وزيادة درجة نضوج المنظمة.

(1) نصيرة مغمولي، المرجع السابق الذكر، ص 42.

(2) محمد الصيرفي، السلوك الإداري - العلاقات الإنسانية. المرجع السابق الذكر، ص 32.

(3) نصيرة مغمولي، المرجع السابق الذكر، ص 41.

- مساعدة أعضاء المنظمة على تشخيص مشكلاتهم وتحفيزهم لإحداث التطوير المرغوب.
- زيادة درجة تكيف المنظمة مع البيئة.⁽¹⁾
- إيجاد علاقات تبادلية وتكاملية بين العاملين كأفراد وجماعات وتشجيع روح المنافسة ضمن روح الفريق.
- العمل على إيجاد التوافق والتطابق بين الأهداف الفردية والأهداف التنظيمية.
- تدريب العاملين وتزويدهم على ممارسات الرقابة الذاتية والاعتماد عليها كأساس للرقابة الخارجية.⁽²⁾
- إشاعة جو من الثقة بين العاملين على مختلف المستويات في التنظيم.
- إيجاد انفتاح في المناخ التنظيمي يمكن كافة العاملين من معالجة المشاكل التي يعاني منها التنظيم.
- توفير المعلومات اللازمة لمتخذ القرار بشكل مستمر ودون تشويه.
- مساعدة المشرفين على تبني أساليب إدارية ديمقراطية في الإشراف مثل: الإدارة بالأهداف بدل الإدارة بالأزمات.
- تعويد العاملين على ممارسة الرقابة الذاتية والاعتماد عليها كأساس للرقابة الخارجية ومكاملة لها.⁽³⁾

ثانياً: أنواع التطوير التنظيمي

صنف العديد من كتاب الإدارة التطوير التنظيمي إلى عدة تصنيفات حسب المعيار المستخدم في التصنيف كما يلي:

1- حسب نطاق التطوير: نميز بين نوعين من التطوير هما:

أ - تطوير شامل (كلي): هو ذلك التطوير الذي يشمل كافة أو معظم الجوانب والأقسام داخل المنظمة.⁽¹⁾

⁽¹⁾ عالية جواد محمد علي، "اثر تمكين العاملين في التطوير التنظيمي" مجلة العلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 36، 2003، ص 174.

⁽²⁾ هاشم حمدي رضا، التدريب والتأهيل الإداري. عمان: دار الزاوية للنشر والتوزيع، 2010، ص 177.

⁽³⁾ عالية جواد محمد علي، المرجع السابق الذكر، ص 174.

ب - تطوير جزئي: هو التطوير الذي يقتصر على جانب واحد أو قطاع واحد فقط كالأجهزة أو الآلات، وتكمن الخطورة في هذا النوع من التطوير وأنه قد يؤدي إلى عدم توازن في المؤسسة، بحيث تكون بعض الجوانب متطورة والأخرى متخلفة، وهذا يقلل من فاعلية التطوير والتغيير. (2)

2- حسب موضوع التطوير: نميز بين نوعين هما:

أ- التطوير المادي: بمعنى التطوير والتغيير في الاختصاصات والمسؤوليات والأعمال والأنشطة التي تزاولها المؤسسة، أو في وسائل التكنولوجيا المستخدمة.

ب- التطوير المعنوي (النفسي): والذي يهدف إلى إحداث تغيير وتطوير في سلوك العاملين وفي أساليب العمل عن طريق برامج التنمية أو التدريب مثال: بعض المؤسسات لديها معدات وأجهزة حديثة لكن أنماط سلوك العاملين وأساليب العمل فيها قديمة. (3)

3- حسب سرعة التطوير: وفق هذا المعيار نميز بين نوعين:

أ- تطوير سريع: هو تطوير فجائي ومتلاحق، ففي بعض الأحيان تمر المنظمة بظروف وأزمات تتطلب التدخل السريع بخطط وإستراتيجيات سريعة من أجل مساعدة المنظمة، والحد من أزماتها والعودة إلى مسارها.

ب- تطوير تدريجي: لا يتم دفعة واحدة بل يحدث تدريجياً، فهو تطوير بطيء وتراكمياً يأخذ وقتاً طويلاً من أجل إعداد الخطط وتنفيذها، والتطوير البطيء يكون عادة أكثر رسوخاً من التطوير السريع. (4)

وفي نفس السياق جاء تصنيف أحمد ماهر والذي يعد أكثر شمولاً من التصنيف السابق، حيث يقسم أنواع التطوير التنظيمي كما يلي:

(1) سيد سالم عرفة، اتجاهات حديثة في التغيير. عمان: دار الرياء للنشر والتوزيع، 2011، ص 91.

(2) محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال. ط2، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، 2004، ص 350.

(3) نفس المرجع، نفس الصفحة.

(4) سيد سالم عرفة، المرجع السابق الذكر، ص 92.

1- حسب مدى التغطية:

أ- تطوير كلي: يشمل نظام بكامله كمنظمة، أو إدارة، أو قسم ويكون مثل اللجوء إلى التخصص، أو الاندماج، أو الجودة الشاملة.

ب- تطوير جزئي: يشمل عناصر أو أجزاء من أحد الأنظمة أو بعض الأنظمة مثل: محاولة تدريب العاملين في أحد الأقسام، أو إجراء حركة تنقلات داخل الإدارة، أو تحديث التكنولوجيا في إحدى الإدارات.

2- حسب النطاق أو المجال:

أ- كل المنظمة: مثل الاندماج، أو الاستحواذ، أو إعادة الهيكلة الكلية في شتى مجالات المنظمة، وإدارة الجودة الكلية.

ب- إدارة أو قسم: حينما تعاني إحدى الإدارات فشلاً مثل: إدارة الإنتاج يعاد النظر إليها كلياً، فقد يعاد تنظيمها، أو تقنياتها، أو دمجها، أو تنشيط فرق العمل فيها.

ج- مصنع: في حالة حدوث حريق أو كارثة يعاد النظر في المصنع في كافة جوانبه، حيث يعاد بناءه، أو تحديث التكنولوجيا فيه، أو تقليل عمالته أو غلقه.

د- أفراد: من خلال تطوير المهارات الشخصية، والسلوكية، والفنية والإدارية للأفراد وبرامج التدريب بمختلف أنواعها، كما تعتبر قرارات الترقية والنقل من القرارات الخاصة بالتطوير التنظيمي على مستوى الأفراد.

3- حسب درجة الهيكلة:

أ- تطوير هيكلية: ويكون محدد الشكل والنتائج، ومحدد في التدخلات، وفي باقي عناصر التطوير، ويكون لخطة التطوير جداول زمنية، وميزانيات للصرف.

ب- **تطوير عفوي**: هو تطوير بسبب الارتقاء والنمو الطبيعي للأشياء، ويحدث دون تدخل يذكر، ويتسم بأنه يحدث من داخل المنظمة، ولتحمس بعض المسؤولين، وبشكل غير رسمي تقريبا. (1)

4- حسب سرعة التطوير:

أ- **تطوير تدريجي**: وهو تطور بطيء وتراكمي يترك الفرصة للتعلم من التجارب السابقة والبناء عليها شيئاً فشيئاً، وهو يشابه النمو الطبيعي للفرد.

ب- **تطوير فجائي وثورى**: وهو تطور سريع ومتلاحق وفجائي، تستخدمه المنظمة ليعيدها إلى مسارها مرة أخرى. (2)

5- حسب الشكل أو المضمون:

أ- **تطور شكلي**: يهتم بالإجراءات والشكل حيث يركز التطوير على تصميم أنظمة أو إعادة تصميمها دون الاهتمام بتطبيقها وتنفيذها بشكل سليم، فقيام المنظمة بتبسط الإجراءات دون تنفيذها، أو إعادة تصميم الوظائف دون تطبيقها يجعل أي تطوير شكلي أو إجرائي، ويبقى الحال كما هو عليه.

ب- **تطوير في المضمون**: يهتم بالأهداف والنتائج والمشاكل والعلاج والمهارات الإنسانية وجوهر الشيء، بمعنى وضع خطط إستراتيجية تهتم بمشاكل المنظمة، وتحويلها إلى خطط يشارك فيها العاملون، ويتدربون عليها، ويتابعون تنفيذها، يجعل الأمر كله متجهاً إلى نتائج حقيقية تهتم بالمضمون وليس بالشكل.

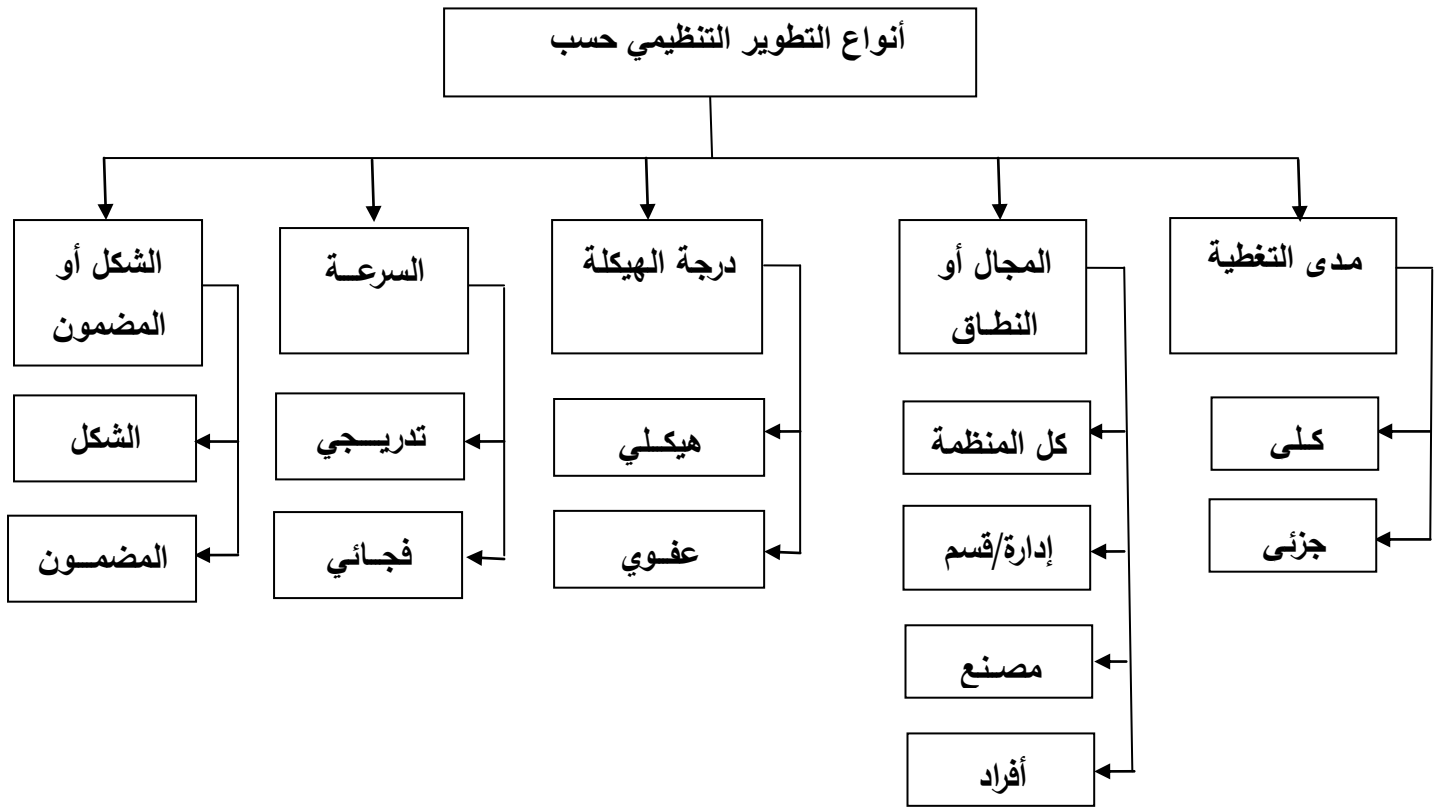
ولتوضيح أكثر تم اعتماد هذا الشكل التفسيري لأنواع التطوير التنظيمي:

(1) أحمد ماهر، تطوير المنظمات: الدليل العملي لإعادة الهيكلة والتميز الإداري وإدارة التغيير. الإسكندرية: الدار

الجامعية، 2007، ص ص 25، 26.

(2) نفس المرجع، ص 27.

الشكل رقم (01): أنواع التطوير التنظيمي.



المصدر: أحمد ماهر، تطوير المنظمات: الدليل العملي لإعادة الهيكلة والتميز الإداري وإدارة التغيير.

الإسكندرية: الدار الجامعية، 2007، ص 25.

المبحث الثالث: دواعي التطوير التنظيمي

عملية التطوير لا تحدث تلقائياً، وإنما بوجود مسببات وعوامل تدعو المنظمة للتعامل مع المتغيرات والظروف والمشاكل المحيطة بالمنظمة والتي لا يمكن حلها أو التعامل معها إلا بالتطوير، ويمكن تقسيم الأسباب الدافعة إلى التطوير إلى عوامل داخلية، وعوامل خارجية وتتمثل في:

أولاً: العوامل الخارجية

كل ما يحدث من مشاكل وتغيرات في البيئة المحيطة بالمنظمة ومن بينها:

- 1- التطور التكنولوجي (التقني): استجابة المنظمات للتطورات الحاصلة في التكنولوجيا المستخدمة خاصة تكنولوجيا المعلومات من الأسباب التي تدفع للتغير والتطوير، وذلك باستعمال الوسائل الحديثة والتقنية بهدف زيادة الإنتاجية وتحسين النوعية.⁽¹⁾
- 2- زيادة حدة المنافسة: نظراً للتطورات الحاصلة في ظروف السوق، وظهور منظمات منافسة يتطلب من كل منظمة اللجوء إلى برامج التطوير التنظيمي لتحقيق ميزة تنافسية تضمن تواجدها واستمراريتها.⁽²⁾
- 3- العوامل الاقتصادية: تلعب المتغيرات الاقتصادية دوراً كبيراً في إحداث التطوير مثل: رأس المال والموارد الاقتصادية، وحركة وتغيير الأسواق العالمية وظروف الإنتاج، بالإضافة إلى ندرة الموارد والأزمات الاقتصادية تؤثر تأثيراً مباشراً على أداء المنظمة.⁽³⁾
- 4- عوامل البيئة السياسية: تستدعي التطورات السياسية سواء كانت سلبية أو إيجابية أن تقوم المنظمات العاملة بالتكيف وخلق التوازن في إطار أنشطتها مع المستجدات السياسية، والمتمثلة بالعلاقات الدولية والقرارات السياسية والاستقرار السياسي وقوانين حماية البيئة وجماعات الضغط للسياسي..... إلخ.
- 5- عوامل البيئة الاجتماعية: وتتمثل في العادات والتقاليد والمبادئ الريفية والقيم، وكذلك الاتجاهات والمواقف نحو العمل، وتغيير النظرة إلى هذه الاتجاهات وإلى المسؤولية الاجتماعية، بالإضافة إلى نمو

(1) بلال خلف السكارنة، المرجع السابق الذكر، ص 66.

(2) نصيرة مغمولي، المرجع السابق الذكر، ص 39.

(3) صلاح الدين محمد عبد الباقي، المرجع السابق الذكر، ص 386.

السكان وتفاعلهم ووجود العمالة الأجنبية والأنظمة والسياسات الحكومية وغيرها من العوامل الاجتماعية الطارئة.⁽¹⁾

6- التغييرات من القوانين والتشريعات: غالبا ما يحدث تغير في التشريعات والقوانين في كل بلد، ولا بد للمنظمة من أن تستجيب لمختلف أبعاد التغييرات الحاصلة في القوانين والتشريعات التي تصدرها الحكومات أو مجالس الإدارات في المنظمات الخاصة بغية الانسجام مع مختلف المتغيرات وهذا ما يستدعي التغير والتطوير الدائم.⁽²⁾

7- تطور احتياجات العملاء: يمثل العملاء سبب لضرورة وحتمية تحقيق التطوير نظرا لزيادة احتياجا تهم ورغباتهم المختلفة وتعددتها، ومطالبتهم بمستويات أفضل من الجودة ما يستدعي الحاجة إلى برامج التطوير التنظيمي، للوصول إلى مستوى متميز من المخرجات وتحقيق رضا العملاء.⁽³⁾

8- العوامل الثقافية والحضارية: من خلال الاستجابة الواعية للمتغيرات الحاصلة وللتطورات الحضارية، والمتغيرات التربوية.

ثانيا: العوامل الداخلية

لا تقتصر العوامل الدافعة للتطوير على العوامل الخارجية فقط، بل إلى عوامل داخلية تتمثل في المتغيرات المرتبطة بطبيعة المنظمة ومناخها وهيكلها التنظيمي والأساليب المتبعة في تحقيق أهدافها وفي معالجة مشاكلها المتعلقة بالعمل والعاملين فيها وتتضمن مايلي:

1- الحفاظ على الحيوية الفاعلة: فالتطوير يؤدي إلى انتعاش الآمال وإلى سيادة روح التفاؤل ومن ثم تظهر المبادرات الفردية والجماعية وتظهر الآراء والاقتراحات، ويزداد الإحساس بأهمية جدوى المشاركة الايجابية، ومن ثم تختفي روح اللامبالاة والسلبية الناجمة عن الثبات والاستقرار الممتد لفترة طويلة من الزمن.⁽⁴⁾

⁽¹⁾ زيد منير عبوي، إدارة التغيير والتطوير. عمان: دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، 2006، ص 37.

⁽²⁾ نفس المرجع، ص 34.

⁽³⁾ نصيرة مغمولي، المرجع السابق الذكر، ص 39.

⁽⁴⁾ سيد سالم عرفة، المرجع السابق الذكر، ص 93.

2- **الأسلوب الإداري:** لاشك أن فلسفة الإدارة وأسلوبها في العمل يؤثر على أدائها فإذا ما تغيرت هذه الفلسفة أو الأسلوب فإن من شأن ذلك أن يتسبب في إحداث التغيير والتطوير في المنظمة. (1)

3- **روح التحدي والمنافسة:** من خلال الشعور بالمسؤولية ورغبة المنظمة في إثبات وجودها، بحيث تسعى لتحقيق ميزة تنافسية ضمن أبعاد الكفاءة أو التجديد أو الاستجابة لحاجات الزبائن وبالتالي تلجأ إلى أحداث التطوير.

4- **زيادة مستوى الأداء :** العمل على الوصول إلى أعلى درجة من الأداء التنفيذي والممارسة التشغيلية من خلال:

- اكتشاف نقاط الضعف والثغرات التي أدت إلى انخفاض الأداء مثل : الإسراف، التلف، والعمل على معالجتها.

- معرفة نقاط القوة وتأكيدا مثل: عمليات الحفز، وتحسين مناخ العمل وزيادة الرغبة في التفاعل الايجابي مع العاملين. (2)

5- **أهداف المنظمة:** إن تغيير الأهداف لأي منظمة يمكن أن يحدث تأثيرا كبيرا على أي مظهر من مظاهرها، لأن أي منظمة ترتبط ارتباطا أساسيا بالأهداف، فإذا لم تكن هناك أهداف فليس هناك حاجة للمنظمة، لذلك يجب على الإدارة أن توفر الوسائل المختلفة لتحقيق أهدافها. (3)

6- **الهيكل التنظيمي:** يعتبر المحرك الأساسي لإحداث التطوير والتغيير داخل المنظمة، فالتغيرات المتعلقة بتقسيم العمل، وتحديد الواجبات والمسؤوليات، أو تحديد العلاقات بين الوظائف وتوسيع المنظمة ورغبتها في فتح فروع جديدة، مما يتطلب إعادة هيكلة الهيكل التنظيمي وإحداث تطورات هيكلية على مستواها. (4)

(1) زيد منير عبوي، إدارة التغيير والتطوير. المرجع السابق الذكر، ص 36.

(2) محمود سليمان العميان، المرجع السابق الذكر، ص 348.

(3) زيد منير عبوي، إدارة التغيير والتطوير، المرجع السابق الذكر، ص 35.

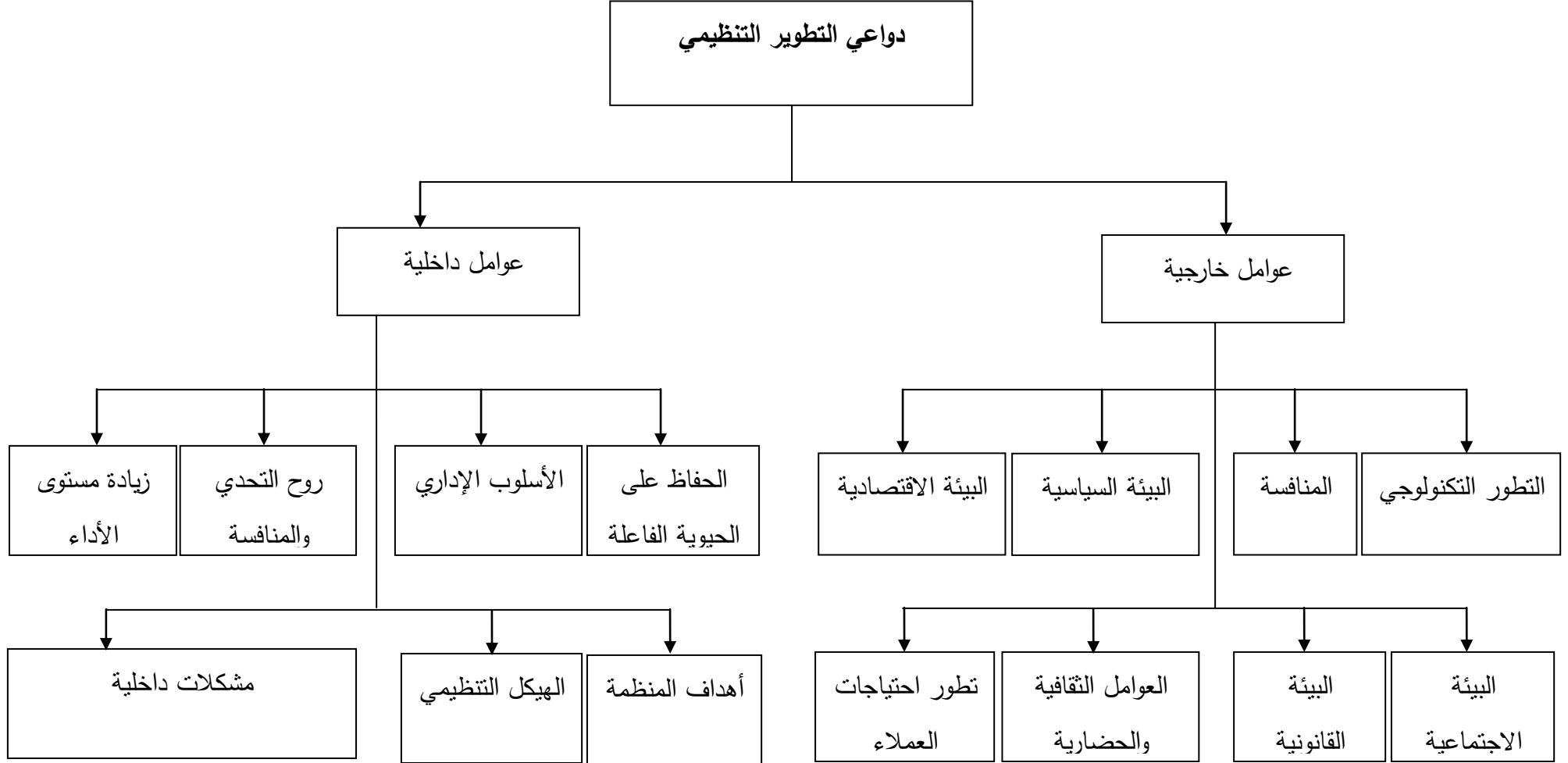
(4) نصيرة مغمولي، المرجع السابق الذكر، ص 38.

8- مشكلات داخلية: حينما تعاني المنظمة من مشاكل داخلية حادة يحتاج الأمر إلى تدخل من خلال استخدام طرق وأدوات التطوير التنظيمي. ومن أهم هذه المشاكل تدني الإنتاجية، انخفاض الأداء، تعطل العمل بسبب أنظمة بيروقراطية، ارتفاع تكلفة العمل، تسبب العاملين⁽¹⁾، الصراع التنظيمي..... وغيرها من المشاكل.

وقد تم اعتماد الشكل التالي من أجل التوضيح.

(1) أحمد ماهر، المرجع السابق الذكر، ص 67.

الشكل رقم (02): دواعي التطوير التنظيمي



المصدر: من إعداد الطالبتين.

المبحث الرابع: مجالات وأساليب التطوير التنظيمي

حتى تحقق المنظمة الهدف الذي تسعى إليه من وراء التطوير التنظيمي، وجب عليها أن تحدث تغييرات تشمل كافة المجالات مع الاعتماد على أساليب تمكنها من تحسين أوضاعها، وهذا ما سنتطرق إليه في هذا المبحث.

أولاً: مجالات التطوير التنظيمي

من المجالات الرئيسية التي يمكن للمنظمة إحداث التطوير التنظيمي فيها مايلي:

1- الأفراد: وهم أهم عناصر التطوير التنظيمي، لأنهم جوهر منظمات العمل وأهم عناصره، ويمكن تطوير أفراد المنظمة عن طريق تفهم وإدراك احتياجاتهم وأنماط شخصياتهم ودوافعهم وقدراتهم واتجاهاتهم ومواقفهم، وفرص مشاركتهم في صنع القرارات وحل المشكلات، ومن ثم العمل على تطويرها بصفة مستمرة، إلا أن البيئة التي يعمل فيها الأفراد دائمة التغيير، وإذا لم يتطور الأفراد بحيث يتوافقون مع هذا التغيير في البيئة والمنظمة فهذا يؤدي إلى خفض مستوى الأداء وضعف إنتاجية المنظمة، مما يؤدي إلى نجاح عملية تطوير الأفراد.⁽¹⁾

2- جماعات العمل: جماعات العمل هي مجموعة من الأفراد داخل التنظيم يربطهم تحقيق أهداف تنظيمية مشتركة، سواء كانت هذه المجموعة موجودة بصفة دائمة أو مؤقتة ينهي عملها بتحقيقها للأهداف المكلفة بها، ويركز تطوير جماعات العمل على تحقيق التماسك بين أفراد الجماعة الواحدة والجماعات المختلفة داخل التنظيم والتفاعل الإيجابي فيما بينها، ويتحقق ذلك عن طريق الاهتمام بقيم الجماعة ومعاييرها، وتطوير أهدافها وطرائق حل النزاعات والخلافات بين أفرادها، وتطوير نظم الاتصال وأساليب صنع القرار، ومن ثم توثيق الصلة بين أفراد الجماعة وزيادة فاعليتها وتحسين أدائها، ويتحقق تطوير هذه الجماعات عن طريق توحيد القيم والمعايير وهو ما يعرف بالثقافة التنظيمية.⁽²⁾

⁽¹⁾ عاطف محمود عوض، "دور إدارة المعرفة وتقنياتها في تحقيق التطوير التنظيمي"، مجلة العلوم الاقتصادية والقانونية،

العدد الأول، المجلد 28، دمشق، 2012، ص 414.

⁽²⁾ نفس المرجع، ص 415.

3- الهيكل التنظيمي: ويتمثل في تطوير هيكل العلاقات والسلطات وهيكل الاتصالات والمعلومات، ومجموعة الوظائف التي يشتمل عليها التنظيم والعمليات الإدارية التي تتم داخل التنظيم، ويسعى التطوير التنظيمي إلى تحسين الأنشطة ومهام العمل والوظائف والأقسام والإدارات والخدمات أو المنتجات والتقنية المستخدمة وعلاقات السلطة والاتصالات والعلاقات بين المنظمة والمنظمات الأخرى، وكذلك إجراءات العمل وأساليبه وفرص التجديد والابتكار للبحوث والتدريب والاستشارات. (1)

كما أنه لا بد من تطوير مجالات وجوانب أخرى في المنظمة نذكر منها:

- **الأهداف والإستراتيجيات:** تقوم بعض المنظمات بإجراء تعديلات في أهدافها والاستراتيجيات المطبقة لتحقيق تلك الأهداف استجابة للتغيرات البيئية المحيطة. فمثلاً : التوسع في إنشاء الجامعات الخاصة أو استحداث نظام التعليم عن بعد يتطلب من الجامعات الحكومية تعديل أهدافها وإستراتيجياتها من أجل مواكبة تلك التغيرات. (2)

- **السياسات والقواعد الحاكمة للعمل:** يتطلب التغيير في ظروف وبيئة عمل منظمة إحداث تطوير في سياسات وقواعد العمل بها سواء باستحداث قواعد جديدة، أو تطوير السياسات والقواعد الحالية لتكون أكثر مرونة واقل مركزية. (3)

- **الأعمال والأنشطة الممارسة:** ويتمثل ذلك في إحداث أو استحداث أعمال جديدة أو ترك أعمال قائمة أو تطوير أسلوب أداء عمل أو الأنشطة الحالية، وذلك من خلال تبسيط وتطوير إجراءات ومسؤوليات العمل والصلاحيات والسلطات، وأنظمة المتابعة وتقييم الأداء، ونظم التحفيز وغيرها من الأنظمة الداخلية لغرض تخفيض الوقت والتكلفة، وزيادة الكفاءة والفعالية التنظيمية. (4)

(1) ناصر جرادات وآخرون، إدارة التغيير والتطوير. عمان: إثراء للنشر والتوزيع، 2013، ص 111.

(2) مصطفى محمود أبو بكر، التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة. مصر: الدار الجامعية، (د.س.ن)، ص 379.

(3) نفس المرجع، نفس الصفحة.

(4) نفس المرجع، ص 380.

ثانياً: أساليب التطوير التنظيمي

يستخدم التطوير التنظيمي مجموعة مختلفة من الوسائل والأساليب لإحداث التغيير في المنظمات ويرجع السبب في اختلافها إلى طبيعة الإستراتيجيات التي تتبناها المنظمات في ما يخص التطوير التنظيمي ومن هذه الأساليب نذكر البعض منها:

1- أسلوب تدريب الحساسية أو التدريب المخبري:

يعتبر من الأساليب القديمة ويهدف إلى مساعدة الأفراد في فهم أعماقهم وتنمية مهارات الفرد السلوكية لإقامة علاقات بناءة مع آخرين عن طريق الانفتاح والثقة بينه وبين المجموعة في محيط العمل، ويعتبر إحدى الوسائل الفعالة التي يستعين بها التطوير التنظيمي في محيط العلاقات الإنسانية بين أفراد التنظيم، وفي تحسين مهارات الاتصال والعمل كمجموعة لتحقيق أهداف المنظمة ويهدف هذا النوع من التدريب علاج الكثير من المشكلات الإدارية ذات الطبيعة السلوكية مثل المشكلات التي تتصل بعملية اتخاذ القرارات.⁽¹⁾

2- أسلوب لعب الأدوار:

يقوم هذا الأسلوب على مساعدة المتدربين على تفهم كافة المؤثرات على القرارات التي يتخذها شخص ما، عن طريق تمثيل المواقف التي تعبر عن مشكلات عملية، وذلك بتحديد الأبعاد المختلفة لهذا الدور للمتدربين، ويهدف هذا الأسلوب إلى زيادة الوعي بأدوار الآخرين ومحدداتها كالعلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين، مما يؤدي إلى المساهمة في تحديد المشكلات والتعريف بأسلوب علاجها، وإلى تقليل حدة الصراع وتوفير جو أفضل من الثقة بين العاملين.⁽²⁾

3- أسلوب البحث المسحي :

كان لنمو هذا الأسلوب تأثيره الكبير على مفهوم التطوير التنظيمي، وهو عبارة عن طريقة في البحوث التنظيمية تعتمد على استقصاء الاتجاهات بين الأفراد، ويتطلب إجراءها قيام جميع العاملين

(1) بلال خلف السكارنة، المرجع السابق الذكر، ص 36.

(2) أنعام الشهابي وآخرون، السلوك التنظيمي: مفاهيم معاصرة. عمان: إثراء النشر والتوزيع، 2008، ص 346.

بالمنظمة بملء استثمارات خاصة بقياس الاتجاهات لتستخدم البيانات المجمعّة في حلقات بحث يعتمد عليها كأساس في تحليل المشكلات ووضع الخطة اللازمة للتنفيذ، بغرض إحداث تحسينات على الأوضاع ومتابعة أثرها، كما تعد هذه البحوث طريقة ملائمة لتقليل درجة الجمود التي تعترض إدارة المنظمة والعاملين.⁽¹⁾

4- أسلوب الشبكة الإدارية:

يقوم أسلوب الشبكة الإدارية على افتراض إمكان أن يجمع المدراء بين هدفين رئيسيين هما :

زيادة الإنتاجية من ناحية والاهتمام بالقيم الإنسانية من ناحية أخرى، ودون أن يكون بينهما تعارض، ويأخذ هذا الأسلوب شكل العرض التصوري لنماذج من السلوك الإداري ويتم تطبيقه من خلال سلسلة من الممارسات تهدف إلى إعطاء المديرين الفرص لتحليل أوضاعهم عن طريق الشبكة، ويهدف هذا الأسلوب إلى تشخيص نمط القيادة الإدارية الحالي للمديرين بغرض التعرف على نقاط الضعف في السلوك الحالي ثم تدريب هؤلاء المديرين على كيفية الانتقال من النمط السلوكي أو القيادي غير المرغوب فيه إلى النمط الأمثل أو المرغوب فيه.⁽²⁾

5- أسلوب الدراسات الميدانية وبحوث العمل:

تعد الدراسات الميدانية أحد الأساليب الضرورية لإحداث التطوير التنظيمي من خلال دراسات المسح الاجتماعي الشامل بطريقة العينة أو دراسة الحالة، أو من خلال أسلوب تحليل النظم التي توفر للإدارة مزيدا من المعلومات التي تساعد في تحديد المشكلات وصياغة البدائل واختيار البديل الأنسب فضلا عن التعرف على رأي العاملين في تمط الإشراف والقيادة الإدارية.⁽³⁾

(1) نصيرة مغمولي، المرجع السابق الذكر، ص 91.

(2) عبد الفتاح علاوي، "التطوير التنظيمي والاستثمار في الكفاءات ودورها في إحداث التغيير الإيجابي للمؤسسات"، مجلة

العلوم الإنسانية، العدد 35، الجزائر، خريف 2007، ص 6.

(3) نفس المرجع، ص 7.

خلاصة واستنتاجات:

- التطوير التنظيمي عملية تشمل سلوكيات الأفراد وهياكل التنظيم ونظم الأداء وذلك بغرض التكيف مع البيئة المحيطة، فالتطوير التنظيمي عملية مقصودة ومخططة ومستمرة لا تأتي بعفوية.
- يهدف التطوير التنظيمي لزيادة فعالية المنظمة بحيث يكون لديها القدرة على التكيف والتهيؤ للتعامل مع التغيرات في البيئة المحيطة.
- يحدث التطوير التنظيمي في المنظمة نتيجة لعوامل داخلية وخارجية.
- يمس التطوير التنظيمي مجالات واسعة ويستخدم أساليب إدارية بهدف إحداث التجديد وتحقيق أهداف المنظمة.
- نستنتج مما سبق أن التطوير التنظيمي أمر ضروري وحتمي لضمان بقاء المنظمة والحفاظ على إستمراريتها ووجودها، فهو عملية هامة وحساسة بالنسبة لواقع ومستقبل أي منظمة خاصة مع الظروف البيئية المتغيرة.

الفصل الثاني:

الإطار النظري للأداء الوظيفي

أثار موضوع الأداء الوظيفي اهتمام العديد من الباحثين في مجالات متعددة، واجمعوا أن الاهتمام بالأداء الوظيفي في المنظمة يوصلها إلى أسمى أهدافها، ومن خلال إدراك المنظمات بأن العنصر البشري من المحددات الرئيسية للإنتاجية في جميع أنشطتها وأعمالها.

وانطلاقاً من هذه الأهمية التي يحظى بها الأداء الوظيفي على المستويين العملي والنظري، سنحاول في فصلنا هذا التركيز على الإطار النظري للأداء الوظيفي من خلال أربعة مباحث أساسية:

المبحث الأول: مفهوم الأداء الوظيفي.

المبحث الثاني: أنواع ومستويات الأداء الوظيفي.

المبحث الثالث: معايير قياس الأداء الوظيفي.

المبحث الرابع: محددات الأداء الوظيفي.

المبحث الأول: مفهوم الأداء الوظيفي

بغية ضبط المفهوم أكثر، سنحاول في مبحثنا هذا إعطاء تفصيلاً منهجياً علمياً لمصطلح الأداء الوظيفي، وذلك من خلال النقاط الرئيسية التالية:

أولاً: تعريف الأداء الوظيفي:

1- لغة:

في معجم اللغة يتبين أن الأداء مصدر الفعل أدى ويقال أدى الشيء أوصله، والاسم الأداء: أدى الأمانة، وأدى الشيء قام به⁽¹⁾، ويقال أدى فلان الصلاة، أي قام بها في وقتها، وأدى شهادة أي أدلى بها، وأدى إليه الشيء أوصله إليه، ومن هنا يتضح المعنى الدقيق للأداء في اللغة العربية وهو قضاء الشيء أو القيام به.⁽²⁾

2- اصطلاحاً:

تعددت معاني مفهوم الأداء الوظيفي الاصطلاحية، وعلى هذا الأساس نذكر بعض التعاريف منها:

- تعريف معجم الإدارة الأداء على أنه: "القيام بأعباء الوظيفة من مسؤوليات وواجبات وفق للمعدل المفروض أداءه من العامل الكفاء المدرب"⁽³⁾
- تعريف معجم مصطلحات القوى العاملة للأداء على أنه: "تنفيذ أمر أو واجب أو عمل ما أسند إلى شخص أو مجموعة القيام به".⁽⁴⁾

(1) ابن منظور، لسان العرب. المجلد الأول، بيروت: دار صادر، 2011، ص 45.

(2) أسامة محمد جردات، عقلة محمد المبيضين، التدريب الإداري الموجه بالأداء. مصر: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2001، ص 42.

(3) إبراهيم بدر شهاب الخالدي، معجم الإدارة. الأردن: دار أسامة للنشر والتوزيع، 2011، ص 31.

(4) أحمد زكي بدوي، محمد كامل مصطفى، معجم مصطلحات القوى العاملة. مصر: مؤسسة شباب الجامعة، 1984، ص

- كما يعرف الأداء على أنه: "الجهد الذي يبذله كل فرد في المؤسسة، يعبر عن المستوى الذي يحققه سواء من ناحية كمية وجودة العمل المطلوب، أو الوقت المحدد للقيام به".⁽¹⁾
- ويعرف الأداء أيضا على أنه: "انعكاس لكيفية استخدام المنظمة لمواردها المادية والبشرية، واستغلالها بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها".⁽²⁾
- كما يعرف الأداء الوظيفي أنه: "نشاط يمكن الموظف من إنجاز المهام أو الأهداف المحددة له بنجاح وبلااستخدام المعقول للموارد".⁽³⁾
- كما يرى برمباش **Brambach** أن الأداء الوظيفي هو: "نتائج المجهودات العقلية والبدنية المطبقة في المهام، ويمكن الحكم عليها بعيدا عن النتائج".⁽⁴⁾
- وهناك من يعرف الأداء الوظيفي على أنه: "الأساس الذي من خلاله يتم الحكم على فعالية الأفراد والجماعات والمؤسسات، ويقصد به من جهة أخرى إنجاز هدف أو أهداف المؤسسة".⁽⁵⁾
- كما يعرف الأداء الوظيفي على أنه "المستوى الذي يحققه الفرد العامل عند قيامه بعمله من حيث كمية وجودة العمل المقدم من طرفه، كما يعبر عن المجهود الذي يبذله كل من يعمل بالمؤسسة من منظمين، مديرين، ومهندسين.....الخ".⁽⁶⁾
- ويعرف حسين محمد الحراشنة الأداء الوظيفي على أنه: "مجموعة من أنماط السلوك الأدائي ذات العلاقة المعبرة عن قيام الموظف بأداء مهامه وتحمل مسؤولياته، تتضمن جودة الأداء، كفاءة التنفيذ، والخبرة الفنية المطلوبة في الوظيفة، والتفاعل والاتصال مع بقية أعضاء المؤسسة".⁽⁷⁾
-
- (1) علي غربي وآخرون، تنمية الموارد البشرية. مصر: دار الفجر للنشر والتوزيع، 2007، ص127.
- (2) طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية: منظور منهجي متكامل. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، 2007، ص 474.
- (3) خالد أحمد الصرايرة، "الأداء الوظيفي لدى أعضاء الهيئات التدريبية في الجامعات الأردنية الرسمية". مجلة جامعة دمشق، العدد الأول والثاني، المجلد 27، ص 605.
- (4) MICHELAM. STrong, **performance manegment**. 3ed, London: kogan page, p7.
- (5) كامل بربر، إدارة الموارد البشرية: اتجاهات وممارسات. بيروت: دار المنهل اللبناني، 2008، ص 172.
- (6) وسيلة حمداوي، إدارة الموارد البشرية. قسنطينة: ديوان المطبوعات الجامعية، 2004، ص 123.
- (7) حسين محمد الحراشنة، إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي. عمان: دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، 2014، ص 91، 92.

بناء على ما تضمنته التعاريف السابقة من معان لمصطلح الأداء الوظيفي يمكن القول بأن الأداء الوظيفي هو: "النشاط أو الجهد المبذول من طرف الفرد لأداء المهام والواجبات الموكلة له".

ثانياً: عناصر الأداء الوظيفي

هناك عناصر ومكونات أساسية للأداء وبدونها لا يمكن التحدث عن وجود أداء فعال، وذلك يعود لأهميتها في قياس وتحديد مستوى الأداء في المنظمات، ويتكون الأداء الوظيفي من مجموعة من العناصر أهمها:

1- المعرفة بمتطلبات الوظيفة: وتشمل المعارف العامة، والمهارات الفنية، والمهنية والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها. (1)

2- نوعية العمل: وتتمثل في مدى ما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به، وما يمتلكه من رغبة، ومهارات وبراعة، وقدرة على التنظيم وتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء. (2)

3- كمية العمل المنجز: أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف انجازه، في الظروف العادية للعمل، ومقدار سرعة هذا الإنجاز. (3)

4- المثابرة والوثوق: وتشمل الجدية والتفاني في العمل وقدرة الموظف على تحمل مسؤولية العمل وإنجاز الأعمال في أوقاتها المحددة، ومدى حاجة هذا الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين وتقييم نتائج عمله. (4)

(1) نادر حامد عبد الرزاق أبو شرح، "تقييم أثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين". (رسالة ماجستير، كلية العلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة الأزهر بغزة، 2010)، ص 20.

(2) عزة أبو شقدهم وآخرون، "أثر التنمية الإدارية على الأداء الوظيفي في الوزارات الحكومية العاملة في محافظة نابلس". (رسالة ماجستير، كلية العلوم الإدارية والاقتصاد، جامعة النجاح الوطنية، 2010-2011)، ص 16.

(3) حسن محمود حسن ناصر، "الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في المنظمات الأهلية الفلسطينية من وجهة نظر العاملين". (رسالة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية بغزة، 2010)، ص 68.

(4) نفس المرجع، نفس الصفحة.

المبحث الثاني: أنواع ومستويات الأداء الوظيفي.

اختلفت أنواع ومستويات الأداء الوظيفي باختلاف الطروحات الفكرية المنظرة لهذا المفهوم، وعلى هذا الأساس سنحاول التركيز في هذا المبحث على أهم أنواع ومستويات الأداء الوظيفي والأكثر وضوحاً وشمولاً.

أولاً: أنواع الأداء الوظيفي

يتطلب تصنيف الأداء وتحديد أنواعه، اختيار المعيار الدقيق والعلمي الذي يمكن الاعتماد عليه، ويمكن تقسيم أنواع الأداء الوظيفي حسب ما يلي:

1- حسب معيار الشمولية:

وفقاً لهذا المعيار يمكن تقسيم الأداء الوظيفي إلى نوعين هما:

أ- الأداء الكلي: وهو الذي يتجسد من خلال الانجازات التي ساهمت جميع العناصر والوظائف والأنظمة الفرعية للمنظمة في تحقيقها، ولا يمكن نسب انجازها إلى أي عنصر دون مساهمة باقي العناصر، وفي إطار هذا النوع من الأداء يمكن الحديث عن مدى وكيفية بلوغ المنظمة لأهدافها الشاملة كاستمرارية، الأرباح، النمو.

فالأداء الكلي هو نتيجة تفاعل أداءات أنظمتها الفرعية. (1)

ب- الأداء الجزئي: وهو الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمنظمة، وينقسم بدوره إلى عدة أنواع تختلف باختلاف المعيار المعتمد لتقسيم عناصر المؤسسة، حيث يمكن أن ينقسم حسب الوظائف إلى أداء وظيفة مالية، أو وظيفة الأفراد، أو أداء وظيفة التسويق أو أداء وظيفة الإنتاج.... (2)

(1) عبد المالك مزهودة، "الأداء بين الكفاءة والفعالية: مفهوم وتقييم"، مجلة العلوم الإنسانية، العدد الأول، الجزائر، نوفمبر

2001، ص 89.

(2) نفس المرجع، نفس الصفحة.

2- حسب معيار المصدر:

وفق هذا المعيار يقسم الأداء الوظيفي إلى نوعين:

أ- **الأداء الداخلي**: ويطلق على هذا النوع من الأداء "أداء الوحدة" أي أنه ينتج ما تملكه المنظمة من الموارد، فهو ينتج أساساً مما يلي:⁽¹⁾

* **الأداء البشري**: وهو أداء أفراد المنظمة الذي يمكن اعتباره مورداً استراتيجياً قادر على صنع القيمة، وتحقيق الأفضلية التنافسية من خلال تسيير مهاراتهم.

* **الأداء المالي**: ويمكن في فعالية تهيئة واستخدام الوسائل المالية المتاحة.

* **الأداء التقني**: ويتمثل في قدرة المنظمة على استعمال استثمارها بشكل فعال.

فالأداء الداخلي هو أداء ناتج من مواردها الضرورية، أي لسير نشاطها من موارد بشرية، موارد مالية، موارد مادية.⁽²⁾

ب- **الأداء الخارجي**: وهو الأداء الناتج عن المتغيرات التي تحدث في المحيط الخارجي، فالمنظمة لا تتسبب في إحداثه ولكن المحيط الخارجي هو الذي يولده، فهذا النوع بصفة عامة يظهر في النتائج الجيدة التي تحصل عليها المنظمة كسعر البيع، وكل هذه التغيرات تنعكس على الأداء سواء بالإيجاب أو بالسلب، وهذا النوع من الأداء يفرض على المنظمة تحليل نتائجها وهذا مهم إذا ما تعلق الأمر بمتغيرات كمية أين يمكن قياسها وتحديد أثرها.⁽³⁾

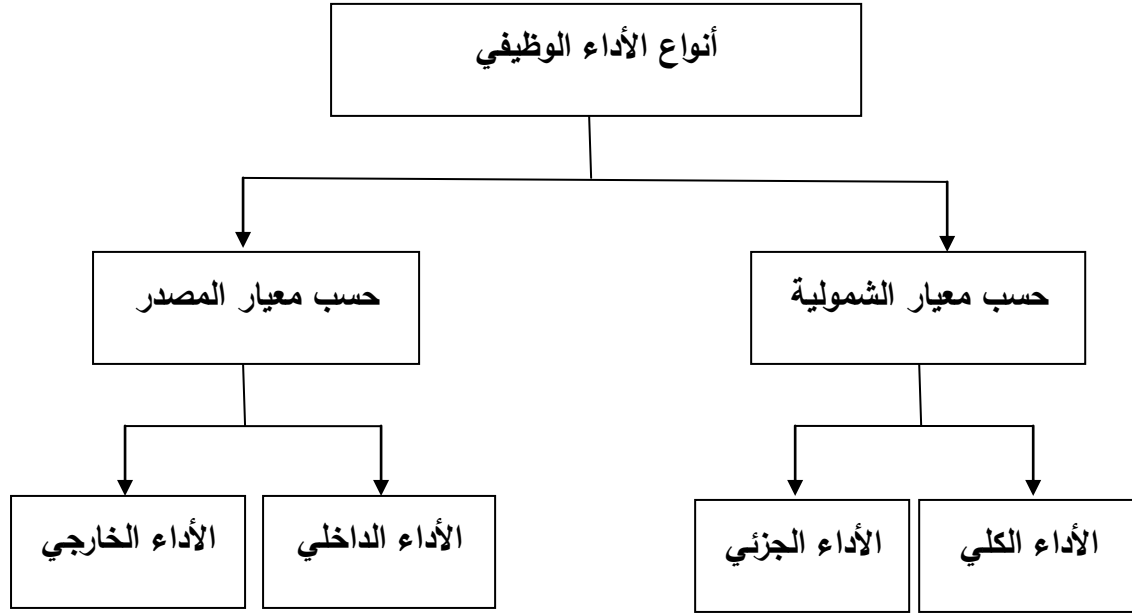
ويمكن توضيح أنواع الأداء الوظيفي من خلال الشكل الموالي :

(1) مروى شايب الدراع، "أثر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين". (رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة جيجل، 2014، 2015)، ص 53.

(2) عادل عشي، "الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية: قياس وتقييم". (رسالة ماجستير، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2001-2002)، ص 17.

(3) مروى شايب الدراع، المرجع السابق الذكر، ص 54.

الشكل رقم (03): أنواع الأداء الوظيفي



المصدر: من إعداد الطالبتين.

ثانيا: مستويات الأداء الوظيفي

ترتكز عملية تنمية الأداء في أي منظمة على ثلاث مستويات من الأداء الوظيفي التي يجب التعامل معها، وتشكل مجتمعة الأداء الكلي لأي منظمة والمتمثلة في:

1- مستوى المنظمة: هذا المستوى هو نفسه الذي سماه المفكر Danny مستوى وحدات العمل، ويمكن لمستشار الأداء البشري أن يعرف من خلال هذا المستوى أن متغيرات الأداء الرئيسية هي:

أ- الإستراتيجية والأهداف: يهتم بالجهات التي ستوجه لها الخدمات أو المنتج، ونوعية هذه السلع أو الخدمات، وفي أي مستوى سيتم تحديد أسعارها ونوعيتها.

ب- الهيكل التنظيمي: ويركز على تحليل مستوى كفاءة وفعالية هذا الهيكل، ومدى قدرته على خدمة العمليات التي تنتج السلع أو الخدمات.

ت- المقياس: هو الأداة التي يمكن استخدامها بطريقة تخدم الأهداف والإستراتيجية.

ث- الأداة: كيفية تسيير الإدارة في مسارات واتجاهات، وكيف تكون عملية التصويب والتصحيح.⁽¹⁾

(1) أسامة محمد جرادات، عقلة محمد المبيضين، المرجع السابق الذكر، ص 42.

وهو أعلى مستوى في المنظمة، وهو ذلك المستوى الذي يحقق التطابق الخارجي للأداء، ثم يقرر ما هو الأداء الداخلي المطلوب.⁽¹⁾

كما يعرف أيضا على أنه ذلك المستوى من الأداء الذي يتطابق مع محيط العمل وجوه الخارجي الخاص، المدير التنفيذي العام أو أعلى مسؤول في المنظمة هو الذي يحدد هذا المستوى من الأداء ويديره، وهو ذلك الشخص الذي يدير الأعمال كافة.

ويمثل هذا المستوى كينونة ووجود الأعمال والتي تشمل وتحتوي باقي مستويات الأداء، وتعتبر الإطار العام لها، يشمل هذا المستوى العمليات الإدارية الرئيسية مثل: التخطيط والتنظيم، وصنع السياسات... الخ.

ويشكل حلقة الوصل بين العملاء وحاجاتهم وبين العاملين في المنظمة المطلوب منهم تحقيق هذه الحاجات.

أما أهم متطلبات الأداء التي يحددها هذا المستوى فهي مخرجات المنظمة، والحصيلة والنتائج المحددة التي تحتويها الخطة الرئيسية للمنظمة التي يجب أن تصل للعملاء.

2- مستوى العمليات: عند النظر إلى قلب أي تنظيم يمكن لأي شخص أن يلاحظ ذلك العدد الضخم من العمليات والوظائف المتداخلة، والتي عن طريقها يتم إنجاز الأعمال، ولتنفيذ حاجات ومتطلبات الأعمال التي حددها مستوى المنظمة فإنه يصبح هناك حاجة إلى مستوى ثاني من الأداء هو مستوى العمليات أو كما سماه المفكر **Danny** "بجوهر العمليات"، والذي ينتج مخرجات المنظمة الرئيسية، ويمكن لهذا المستوى من الأداء أن ينتشر خارج الإطار الإقليمي للمنظمة.⁽²⁾

من خلال هذا المستوى تتم إدارة العلاقات المتبادلة والتكافل بين باقي مستويات الأداء وخاصة بين العاملين والأنظمة التي يعملون ضمنها من مصادر مختلفة.

⁽¹⁾ فيصل عبد الرؤوف الدحلة، تكنولوجيا الأداء البشري. عمان: المكتبة الوطنية، 2001، ص 100.

⁽²⁾ نفس المرجع، ص ص 101، 102.

كما أن عدم تعريف العمليات الجوهرية في نظام ما، ينتج عنه ترك العاملين الذين يقومون بتشكيل وتنفيذ العمل بالشكل الذي يروونه مناسباً دون معايير محددة لمواصفات محددة، لذلك لا بد من تحديد مستوى أداء العمليات ليتوافق مع مستوى المنظمة، علماً أن مستوى العمليات هو الذي يربط مستوى أداء المنظمة بمستوى أداء الفرد.

3- مستوى الوظيفة/ المنفذ للعمل: يتمثل هذا المستوى أو يتضمن عناصر إنسانية في محتواه، في حين نجد مستوى وحدات العمل ومستوى العمليات - السابقة الذكر - كلاهما يتشكلان من أجزاء غير إنسانية. وفي هذا الصدد نجد أنه يتم الحصول على مخرجات المنظمة بواسطة العمليات، والتي تدار وتنفذ من قبل الأفراد ذوي الوظائف وفرق عمل يمثلون المستوى الثالث مستوى الأفراد، بحيث تكون قاعدة ومرجعية أدائهم مرتكزة على جوهر العمليات التي تعتمد أساساً على مستوى المنظمة.

ويشكل الأفراد ما يسمى بنظام الأداء البشري الذي يتألف من خمسة عناصر رئيسية هي: (1)

1- المنفذ.

2- المدخلات: أدوات، نماذج، معاملة أولية، تعليم وتدريب.... الخ.

3- المخرجات ك سلعة، معاملة جاهزة، برنامج..... الخ.

4- الحصيلة: أي أثر بأي فاعلية أو نشاط ينعكس على المنفذ سلماً أو إيجاباً.

5- التغذية الراجعة لأثر وحصيلة المخرجات.

وبالتالي لا بد من ضرورة توافق وانسجام الأداء في جميع المستويات مع بعضها البعض، إضافة إلى أن الأداء في مستويات المنظمة والعملية والوظيفة يحتاج إلى أهداف محددة قابلة للقياس تعكس توقعات المستفيدين من الخدمات أو السلع التي تقدمها المنظمة.

كما أن الأداء الوظيفي في المستويات الثلاثة يحتاج إلى تصميم أو هيكل يتضمن مكونات رئيسية تمكن من تحقيق الأهداف بكفاءة وفاعلية. (2)

(1) فيصل عبد الرؤوف الدحلة، المرجع السابق الذكر، ص 103.

(2) أسامة محمد جرادات، عقلة محمد المبيضين، المرجع السابق الذكر، ص 46.

المبحث الثالث: معايير قياس الأداء الوظيفي

تتطلب عملية الأداء الوظيفي تحديد المعايير والأبعاد التي على ضوءها يتم قياس الأداء، وبدون تحديدها يصعب قياسه والوصول إلى نتائج سليمة وهذا ما سنتعرض إليه من خلال هذا المبحث. الأداء يعني قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله، ويمكن أن نميز بين ثلاثة أبعاد يقيس أداء الفرد عليها وهي: (1)

1- **كمية الجهد المبذول:** تعبر عن مقدار الطاقة الجسمانية أو العقلية التي يبذلها الفرد في العمل خلال فترة زمنية معينة، وتعتبر المقاييس التي تقيس سرعة الأداء أو كميته في خلال فترة معينة، معبر عن البعد الكمي للطاقة المبذولة.

2- **نوعية الجهد المبذول:** بمعنى الدقة والجودة، ودرجة مطابقة الجهد المبذول لمواصفات نوعية معينة، ففي بعض أنواع الأعمال قد لا يهم سرعة الأداء أو كميته، بقدر ما يهم نوعية وجودة الجهد المبذول، ويندرج تحت الأداء النوعي للجهد الكثير من المقاييس التي تقيس درجة مطابقة الإنتاج للمواصفات، وخطو الأداء من الأخطاء ودرجة الإبداع والابتكار.

3- **نمط الأداء:** الأسلوب أو الطريقة التي يبذل بها الجهد في العمل، فعلى أساس نمط الأداء يمكن قياس الترتيب الذي يمارسه الفرد في أداء حركات أو أنشطة معينة،⁽²⁾ ومزيج هذه الحركات أو الأنشطة إذا كان العمل جسمانيا بالدرجة الأولى، كما يمكن قياس الطريقة التي يتم الوصول بها إلى حل أو قرار لمشكلة معينة، أو الأسلوب الذي يتبع في إجراء بحث أو دراسة.

وهذه الأبعاد الثلاثة السابقة يمكن أن تكون المحاور التي تشتق منها معايير ومقاييس فعالية أداء أي عمل من الأعمال، وبالتالي حسب طبيعة العمل وفعالية تتحد أهمية كل بعد من الأبعاد الثلاثة.⁽³⁾

(1) أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة: الأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي. بيروت: دار النهضة العربية، 1983، ص ص 50، 51.

(2) نفس المرجع، ص 51.

(3) محمد سعيد أنور سلطان، السلوك التنظيمي. مصر: دار الجامعة الجديدة، 2002، ص 220.

ففي بعض الأعمال قد تكون كمية الجهد المبذول مقاسه بمعدل أو سرعة أو كمية الإنتاج هي الأكثر أهمية، وهذا الآن تأثير الفرد على الجودة محدود، وفي أعمال أخرى قد يكون لاعتبارات النوعية والجودة الوزن الأكبر في مقياس الفعالية، وفي بعض الأعمال قد يتم المزج بين أكثر من بعد من أبعاد الأداء.

كما قد يتم قياس كمية الأداء وجودته معا، مثل حالة قياس كمية الإنتاج المطابقة المواصفات، أو حالة قياس سرعة الأداء مع قياس جودته ونوعيته في نفس الوقت.⁽¹⁾

وهكذا فإن وضع معايير للأداء يهدف إلى مراقبته بصفة دائمة للتعرف على أي تذبذب في مستوى الأداء، بغرض التدخل في الوقت المناسب لمعالجة السلبيات وأوجه القصور، وتتحصر أهم معايير قياس الأداء الوظيفي فيما يلي:

1- الجودة: ترتبط الجودة بجميع نشاطات المنظمة، حيث تعبر عن مستوى أداء العمل، فهي المؤشر الخاص بكيفية الحكم على جودة الأداء من حيث درجة الاتفاق وجودة المنتج، لذلك يجب أن يتناسب مستوى الجودة مع الإمكانيات المتاحة، وهذا يستدعي وجود معايير لدى الرؤساء والمرؤوسين للاحتكام إليه إذا دعت الضرورة، فضلا عن الاتفاق على مستوى الجودة المطلوب في أداء العمل في ضوء التصميمات السابقة للإنتاج، الأهداف والتوقعات.⁽²⁾

2- الكمية: هي العمل المنجز في ضوء قدرات وإمكانات الأفراد ولا يتعدها، وفي الوقت ذاته لا يقل من قدراتهم وإمكاناتهم لأن ذلك يعني بطيء الأداء، مما يصيب العاملين بالتراخي واللامبالاة، لذلك يفضل الإتيان على حجم وكمية العمل المنجز، تدافع لتحقيق معدل مقبول من النمو في معدل الأداء بما يتناسب مع ما يكتسبه الفرد من خيارات، تدريب وتسهيلات.⁽³⁾

3- الوقت: ترجع أهمية الوقت إلى كونه مورد غير قابل للتجديد أو التعويض فهو رأس مال وليس دخل، مما يحتم أهمية استغلال الاستغلال الأمثل في كل لحظة، لأنه يتضاءل على الدوام فهو لا يقدر بثمن،

(1) محمد سعيد أنور سلطان، المرجع السابق الذكر، ص ص 220، 221.

(2) زياد سعيد الخليفة، "الثقافة التنظيمية ودورها في رفع مستوى الأداء". (رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2008)، ص 35.

(3) نفس المرجع، ص ص 220، 221.

ويعتبر الوقت من أهم المؤشرات التي يستند عليها في أداء العمل، فهو بيان توقيعه يحدد متى يتم تنفيذ مسؤوليات العمل لذلك يراعي الإتقان، الوقت المناسب لإنجاز العمل على أن يراعي:

- كمية العمل المطلوب القيام به.

- عدد العمال اللازمين لإنجاز العمل.

ويؤثر عنصر الوقت على العاملين وعلى العمل المنجز من النواحي الكمية والكيفية، لذلك يراعى وجود محددات لتحديد الوقت الذي يستغرقه إنجاز العمل بكمية معينة ونوعية محددة في إطار النظم والتعليمات المعمول بها، وذلك لتحقيق أهداف المنظمة.⁽¹⁾

4- الإجراءات: عبارة عن خطوات مرتبة للتطبيق العملي للمهارات الواجب القيام بها، لذلك يجب الاتفاق على الطرق والأساليب المسموح بها والمصرح باستخدامها لتحقيق الأهداف، فرغم كون الإجراءات والخطوات المتبعة في إنجاز العمل متوقعة ومدونة في مستندات المنظمة وفق قواعد وقوانين وتعليمات، إلا أنه يفضل الاتفاق بين الرؤساء والمرؤوسين على الإجراءات المتبعة في إنجاز العمل، سواء ما يتعلق بانجاز المعاملات أو تسليمها، حتى تكون الصورة واضحة لجميع الأطراف وحتى لا يتأثر الأداء بغياب أحد العاملين، وهذا لا يعني قتل عمليات الابتكار والإبداع لدى العاملين، ولكن الاتفاق والتفاهم بين المرؤوس مع رئيسه قبل تنفيذه واعتماده لأسلوب في إنجاز العمل، ولضمان إتقانه وعدم مخالفته للنظام والتعليمات.⁽²⁾

⁽¹⁾ مروة شايب الدراع، المرجع السابق الذكر، ص 51.

⁽²⁾ زياد سعيد الخليفة، المرجع السابق الذكر، ص 36.

المبحث الرابع: محددات الأداء الوظيفي

يحاط أداء الفرد بالعديد من المحددات المترابطة والمتداخلة، وحتى يتسنى إدارة الأفراد بكفاءة لابد من فهم العوامل والمحددات التي من شأنها تحديد طبيعة السلوك الذي يسلكه الفرد عند أدائه لمهام وظيفته.

الأداء الوظيفي هو الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات و إدراك الدور أو المهام، ويعني هذا أن الأداء هو إنتاج موقف معين ويمكن النظر إليه أيضا أنه نتاج العلاقة المتداخلة بين الجهد والقدرات وإدراك الدور الهام للفرد⁽¹⁾، وعليه سيتم اختصار محددات الأداء الوظيفي فيما يلي:

1- الجهد: هو الجهد الناتج من درجة حماس الفرد لأداء العمل ومدى الدافعية للأداء⁽²⁾، بالإضافة إلى أنه الجهد الناتج من حصول العامل على الدعم والحافز الذي يترجم إلى الطاقات الجسمية والحركية والعقلية التي يبذلها العامل لأداء مهمته، حيث تتحد هذه الطاقات مع بعضها البعض لإنجاز العمل المطلوب، وهذا الجهد له طاقات تحفزه، مما ينعكس على الأداء، فالجهد من محددات الأداء الوظيفي سواء على الصعيد الفردي أو الجماعي.⁽³⁾

2- القدرات والخصائص الفردية: هي القدرات الفردية والخبرات المتراكمة والتي يتوقف الجهد المبذول عليها⁽⁴⁾، وتسمى أحيانا بالكفايات أو بالسمات الشخصية كالقدرة، التحمل، وسرعة البديهة، أي التي لابد من توافرها في من يقوم بوظيفة ما، وهي تؤثر بشكل مباشر في الأداء.⁽⁵⁾

3- إدراك الفرد لدوره الوظيفي: تتمثل في سلوك الفرد الشخصي أثناء الأداء لتصوراته وانطباعاته عن الكيفية التي يمارس بها في المنظمة⁽⁶⁾، فأداء العامل يتحدد بمدى فهمه للدور الذي يقوم به أو يمارسه من

(1) حسن رواية، إدارة الموارد البشري: رؤية مستقلة. مصر: الدار الجامعية، 2004، ص 120.

(2) يوسف عبد بحر، أيمن سليمان أبو سويرح، "أثر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين الإداريين في الجامعة الإسلامية بغزة"، مجلة الجامعة الإسلامية (سلسلة الدراسات الإنسانية)، العدد الثاني، المجلد الثامن عشر، يونيو 2010، ص 1159.

(3) إبراهيم محمد المحاسنة، إدارة وتقييم الأداء الوظيفي. عمان: دار جرير، 2013، ص 113.

(4) يوسف عبد بحر، أيمن سليمان أبو سويرح، المرجع السابق الذكر، ص 1159.

(5) إبراهيم محمد المحاسنة المرجع السابق الذكر، ص 114.

(6) يوسف عبد بحر، أيمن سليمان أبو سويرح، المرجع السابق الذكر، ص 1160.

خلال الوظيفة التي يعمل بها، حيث يتضمن هذا الفهم والوعي ترجمة للجهود والقدرات وتسخيرها في العمل بناء على هذا الفهم. وما هو المعنى الذي يتشكل بالنسبة للعامل جراء عمله أو وظيفته.⁽¹⁾

ويمكن صياغة محددات الأداء الوظيفي في المعادلة التالية:

$$\text{محددات الأداء الوظيفي} = \text{الجهد} \times \text{القدرات} \times \text{إدراك الدور}$$

فالأداء الوظيفي ما هو إلا محصلة تفاعل بين كل من الجهد، القدرات، إدراك الدور، فكل عامل لا يؤثر على الأداء بصفة مستقلة بل بتفاعله مع العاملين الآخرين.⁽²⁾

ولتحقيق مستوى مرضي من الأداء، لابد من وجود حد أدنى من الإتيان في كل مكون من مكونات الأداء، يعني أن الأفراد عندما يبذلون جهود فائقة، ويكون لديهم قدرات متفوقة، ولكنهم لا يفهمون أدوارهم، فإن أدائهم لن يكون مقبولا من وجهة نظر الآخرين، بالرغم من بذل الجهود الكبيرة في العمل، فإن هذا العمل لكن يكون موجها في الطريق الصحيح، وبنفس الطريقة فإن الفرد الذي يعمل بجهد كبير ويفهم عمله، ولكن تنقصه القدرات فعادة ما يقيم مستوى أدائه كأداء منخفض، كما أن الفرد قد يكون لديه القدرات اللازمة والفهم للدور الذي يقوم به، ولكن لا يبذل جهدا كبيرا في العمل فيكون أداءه منخفضا، وبالتالي قد يكون أداء الفرد جيدا أو مرتفعا في مكون من مكونات الأداء، وضعيف في مجال من المجالات الأخرى.⁽³⁾

يتطلب تبيان محددات الأداء الوظيفي معرفة العوامل المؤثرة على فعالية الأداء الوظيفي والتي يصعب تحديدها، لأنه مجال واسع ومتعدد العوامل يخضع بعضها لسيطرة الموظف والبعض الآخر يخرج عن سيطرته، من أهم العوامل التي تؤثر في الأداء الوظيفي وتحدد الأداء الفردي للموظف ما يلي:

1- المناخ التنظيمي: يؤثر المناخ التنظيمي السليم على العديد من الجوانب بشكل إيجابي مثل: التحفيز والرضا الوظيفي لدى العاملين، وكذلك يرفع من الأداء في المنظمة.

(1) إبراهيم محمد المحاسنة، المرجع السابق الذكر، ص 114.

(2) أحمد صقر عاشور، المرجع السابق الذكر، ص 39.

(3) حسن راوية، المرجع السابق الذكر، ص 210، 211.

كما يؤثر المناخ التنظيمي على الجوانب النفسية والاجتماعية للعاملين داخل المنظمة بشكل إيجابي إذ كان المناخ التنظيمي سليم وصحي، بالإضافة إلى تأثيره على سلوك وكفاءة العاملين في المنظمة لأن العاملين يقضون معظم وقتهم في العمل، ويحتكون مع الرؤساء والمرؤوسين في كافة المستويات، ويخضع في سلوكه لتأثيرات المناخ التنظيمي وأبعاده المختلفة.⁽¹⁾

2- الروح المعنوية لدى الموظف: تؤثر الروح المعنوية للموظفين وبشكل كبير في الأداء الوظيفي، فالقيادات الإدارية لها تأثيرات فعالية على الموظفين سلبيا أو إيجابيا وهذا ينعكس سلبا أو إيجابيا على الأداء الوظيفي.

فإذا نجحت المؤسسة في اختيار العاملين وعملت على خلق روح معنوية قوية لديهم فإن ذلك يكفل الرضا الوظيفي، وحفظ النظام وإطاعة الأوامر والقوانين الضغط على أي فرد يحاول الخروج عليها، كما يكفل الاحتفاظ بمستوى مناسب من السلوك والأداء الوظيفي.⁽²⁾

3- المقدرة على أداء العمل من خلال فهم الدور: الأداء الوظيفي لكل موظف يقاس بالاجتهاد والمثابرة ومدى المهارة التي يملكها كل موظف، وجدية الموظف في اكتساب الخبرات، كما أن القدرات التي يملكها الموظف لا بد أن يشغلها بقدر كاف بغض النظر عن الصعوبات والعراقيل التي يصادفها في العمل. بالإضافة إلى بعض العوامل خارج نطاق سيطرة الفرد والتي يمكن أن تؤثر على مستوى أدائه، ومن بين هذه العوامل:⁽³⁾

- عدم الكفاية في تسهيلات العمل والتجهيزات، والسياسات المحددة والتي تؤثر على الوظيفة.

- نقص التعاون من الآخرين، ونمط الإشراف، المناخ، والضوضاء ودرجة الإضاءة، وترتيب الآلات، وحتى الخط والصدفة يمكن أن تكون عائق للأداء.

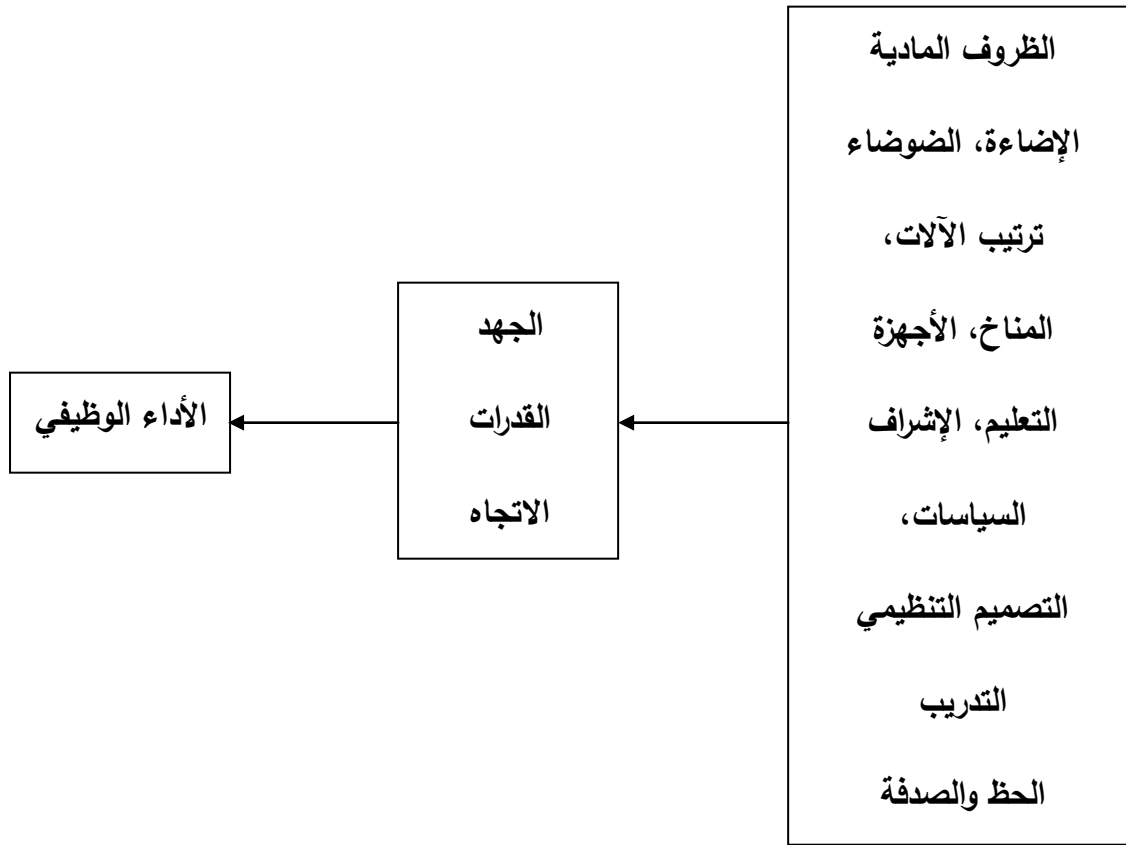
وهذه العوامل البيئية يمكن اعتبارها على أنها مؤثرات على الجهد والقدرة، والاتجاه كما هو موضح في الشكل الموالي:

(1) حسين محمد الحراشنة، المرجع السابق الذكر، ص 95.

(2) نفس المرجع، ص 96.

(3) حسن راوية، المرجع السابق الذكر، ص 211.

الشكل رقم 04: العوامل البيئية التي تؤثر في الأداء الوظيفي



المصدر: حسن راوية، إدارة الموارد البشرية: رؤية مستقبلية. مصر: الدار الجامعية، 2004، ص212.

الخلاصة والاستنتاجات:

- الأداء الوظيفي هو عبارة عن مجموعة من الواجبات والمهام التي يؤديها الفرد داخل المنظمة، يسعى من خلالها إلى تحقيق أهداف المنظمة وأهدافه الخاصة.
 - يتحدد الأداء الوظيفي بين ثلاث مستويات: مستوى المنظمة، مستوى العمليات ومستوى الوظيفة.
 - الأداء الوظيفي هو محصل التفاعل بين كل من كمية الجهد المبذول ونوعية الجهد، ونمط الأداء.
 - الأداء الوظيفي هو نتاج العلاقة المتداخلة بين كل من الجهد، القدرات، إدراك الدور.
- نستخلص مما سبق أن نجاح أي منظمة متوقف على أداء موظفيها على اعتبار أن المورد البشري هو المحرك الأساسي والفعال الذي يدير هذه العملية، وجب على المنظمة أن تولي اهتماما به لضمان بقائها واستمراريتها، ومن أجل الحصول على أداء متميز، بالإضافة إلى أن الأداء هو الهدف الذي تصبو أية منظمة لتحقيقه ولا يمكنها الاستغناء عنه.

الفصل الثالث:

التطوير التنظيمي وانعكاساته على

مستويات الأداء الوظيفي

إن التطوير التنظيمي يسعى إلى تحسين الأداء الوظيفي وتطويره، ومعالجة المشاكل التي تواجهها المنظمة، وبالتالي زيادة الربحية والإنتاجية، وذلك من خلال العمل بأساليب وطرق جديدة وحديثة، وخلق بيئة مناسبة قادرة على الإبداع والابتكار، وتحفيز العاملين على بذل جهودهم لإنجاز أعمالهم و تحسين أدائهم، وبالتالي وجود علاقة بين التطوير التنظيمي والأداء الوظيفي، وهذا ما سيتم توضيحه من خلال فصلنا هذا، التطوير التنظيمي وانعكاساته على مستويات الأداء الوظيفي، والذي تم تجزئته إلى ثلاث مباحث:

المبحث الأول: أهمية التطوير التنظيمي في تحسين الأداء الوظيفي.

المبحث الثاني: آليات التطوير التنظيمي ودورها في رفع كفاءة الأداء الوظيفي.

المبحث الثالث: تقييم الأداء الوظيفي في علاقته بالتطوير التنظيمي.

المبحث الأول: أهمية التطوير التنظيمي في تحسين الأداء الوظيفي

ترتكز عملية التطوير التنظيمي على تحسين قدرات العاملين وإطلاق طاقاتهم ومعارفهم ومنحهم سلطة كافية لمعالجة المشاكل، وهذا يتطلب تخفيض عدد المديرين، وإفساح المجال للباقيين لتطوير وضمان استمرارية وسلامة الأداء الوظيفي.

كما يؤدي التطوير التنظيمي إلى التحسين المستمر في أداء الإدارة من خلال إتباع الأساليب العلمية في العمل، وعلاج المشكلات التي تظهر، ودعم القدرات الإدارية.⁽¹⁾

يعد التطوير التنظيمي ظاهرة طبيعية في حياة المنظمات الإدارية، لما له من أهمية كبيرة في زيادة كفاءة الأداء الوظيفي وفعاليتيه، فالعديد من المنظمات تعتمد على تطوير جوانبها المختلفة، بما في ذلك الجانب الإنساني و التنظيمي، اللذان يعتبران من أهم مقومات نجاحها، فما يبذل من جهد وكفاية وفعالية يساهم في رفع مستويات التنظيم والأداء الوظيفي لهذه المنظمات. فنجاح أي تنظيم يقتضي زيادة الاهتمام بتطوير الأفراد والتنظيم بجميع أبعاده وتهيئة الجو المناسب.⁽²⁾

وهكذا فإن التطوير التنظيمي يهدف إلى تحسين آليات حل المشكلات التنظيمية المعقدة، ومعالجة الأمراض الفنية التي تعاني منها المنظمات، وذلك من أجل جلب بيئة مناسبة للابتكار والإبداع بين العاملين، وإشاعة الثقافة والحضارة التنظيمية المحفزة بتوظيف المعرفة السلوكية والعلمية المتاحة، وتطبيق تقنيات التدخل بهدف تحسين الأداء الوظيفي.⁽³⁾

إلى جانب ذلك زيادة فعالية المنظمات لتمكينها من تحقيق أهدافها وأهداف العاملين فيها وتحسين نوعية الحياة الوظيفية والمجتمعية والبيئية، التي تسهم في بقاء وإنماء المنظمات وتنشيط دورها في إسعاد الأفراد والجماعات وتنمية المجتمعات.⁽⁴⁾

(1) محمد الصيرفي، السلوك الإداري: العلاقات الإنسانية. مرجع سبق ذكره، ص 14.

(2) بلال خلف السكارنة، مرجع سبق ذكره، ص 22.

(3) صالح بن سعد المربع، "التطوير التنظيمي وعلاقته بالأداء من وجهة نظر العاملين في المديرية العامة للجوازات". (رسالة

ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2004)، ص 90.

(4) نفس المرجع، نفس الصفحة.

بالإضافة إلى أن التطوير التنظيمي يسعى إلى رفع كفاءة الأداء الوظيفي من خلال تطوير مهارات العاملين وقدراتهم، وتلافي العيوب وتطوير طرق العمل واستحداث أوضاع تنظيمية وأساليب إدارية تحقق للتنظيم سبقا على غيره.⁽¹⁾

كما أن بعض المنظمات تحتاج إلى التطوير التنظيمي أكثر من غيرها، لأن طبيعة العمل فيها يتطلب مواكبة المستجدات والتغيرات الطارئة، ومواجهة المشاكل والصعوبات، وذلك من خلال إدخال تحسينات وتطويرات لتحقيق الأهداف المنشودة بشكل أفضل كما لا بد أن تتوفر لديها كفاءات وخبرات بشرية تستطيع ترجمة الخطط والأهداف إلى أنشطة وعمليات قابلة للتحقيق والتطبيق.⁽²⁾

عملية التطوير التنظيمي ترمي إلى إجراء تحسينات باستخدام معارف العلوم السلوكية، حيث يعتمد التطوير التنظيمي على مبدأ العلاقات الإنسانية كوسيلة لرفع كفاءة الأداء الوظيفي، لأن رفع ثقة المرؤوسين بأنفسهم وتفويضهم سلطات إنجاز الأعمال والمهام، والعمل على إشباع حاجاتهم ورغباتهم يجعلهم يقبلون على العمل، وتزيد معدلات رضاهم الوظيفي وولائهم وانتمائهم، فقد أثبتت تجارب هوثورن* أن البيئة الداخلية تؤثر بشكل كبير على نشأة الحاجة للتطوير التنظيمي.⁽³⁾

في بعض المنظمات يصيب العمل الروتيني المتكرر العاملين بنوع من الإحباط والملل، ويؤدي ذلك إلى انخفاض الروح المعنوية وارتفاع دوران العمل، وينتج عن ذلك زيادة نسبة الغياب وانخفاض الإنتاجية، مما يتطلب إجراء تغييرات تنظيمية في أنظمة المكافآت وأساليب الإشراف، وتصميم الأعمال أو تقسيم العمل.

(1) علي السلمي، تطور الفكر التنظيمي. الكويت: وكالة المطبوعات، 1975، ص 206.

(2) زيد منير عبوي، التنظيم الإداري: مبادئه وأساسياته. عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع، دار المشرق الثقافي، 2006، ص 165.

* تجارب هوثورن: أجريت ما بين عامي 1927-1932 م، وكان الغرض من هذه الدراسات هو تحديد تأثير عدد من المتغيرات المادية كالإضاءة وظروف العمل وفترات الراحة، على إنتاجية الأفراد المشاركين في التجارب.

(3) صالح بن سعد المربع، المرجع السابق الذكر، ص 89.

كل هذا لا يمكن تحقيقه إلا بإجراء تغييرات جذرية في التنظيم لمواجهة مشكلات البيئة الداخلية وتطورات البيئة المحيطة، لأن أي تغيير في البيئة المحيطة يستلزم إجراء تغييرات وتطويرات في العناصر التنظيمية.

كما وقد يتطلب الأمر استخدام ابتكارات أو تجديلات تكنولوجية، وتدريب العاملين و إعادة تصميم الهيكل التنظيمي.⁽¹⁾

إن كل هذه الابتكارات والتجديلات تؤدي إلى رفع كفاءة الأداء الوظيفي، وهذا يعكس الأثر الإيجابي للبيئة الخارجية خاصة عندما تكون في حالة تغيير وتبدل مستمرة، بحيث تشكل ضغوطا يمكن إدراكها عن طريق التغييرات التقنية، وحالات السوق غير المستقرة من فساد وتغيير في قوى العمل ومستوى الأجور والسياسات الحكومية.⁽²⁾

وبالتالي فإن للتطوير التنظيمي تأثير فعال على كفاءة المنظمة ككل، حيث يساعد المنظمة على تحديد المشاكل الإدارية، ووضع الحلول المناسبة لها مما يؤدي إلى تحسين الأداء الوظيفي سواء على مستوى الإدارة العليا أو على المستويات الأخرى.⁽³⁾

وهكذا فإن التطوير التنظيمي يسعى إلى تحسين الأداء لكل من الأفراد والمنظمات، وذلك من خلال الاعتماد على المنهجية العملية والنظريات الرامية إلى إيجاد الحلول للمشكلات التي يواجهها أي تنظيم، من خلال التعاون مع المنظمة الإدارية، والبحث عن ثقافتها، وكذلك ثقافة الأفراد العاملين فيها، مما يؤدي إلى الانفتاح مع البيئة الداخلية والخارجية، وبالتالي ينعكس على أعضاء التنظيم ويؤدي إلى زيادة الإنتاجية وتحسين كفاءة وفعالية المنظمة.⁽⁴⁾

(1) صالح بن سعد المريعي، المرجع السابق الذكر، ص 89.

(2) نفس المرجع، نفس الصفحة.

(3) سيد محمد جاد الرب، استراتيجيات تطوير وتحسين الأداء: الأطر المنهجية والتطبيقات العلمية. مصر: (د.د.ن)، 2009، ص 19.

(4) بلال خلف السكارنة، مرجع سبق ذكره، ص 22.

المبحث الثاني: آليات التطوير التنظيمي ودورها في رفع كفاءة الأداء الوظيفي

تتعدد وتتنوع الآليات التي تستخدمها المنظمات في تطوير وتحسين أداء العاملين، وبالتالي تطوير الأداء الكلي، وهذا راجع لكون لكل منظمة ثقافتها وبيئتها التي تعمل فيها، وهذه الآليات تركز على تغيير وتطوير بعض جوانب التنظيم، ومن بين هذه الآليات:

أولاً: سيجما ستة (six sigma):

تعتبر آلية سيجما ستة من أهم آليات التطوير التنظيمي والمرتبطة بإدارة الجودة الشاملة، وهذه الآلية تركز على إقامة وبناء مستوى محدد من الأداء من خلال مستوى أداء عالمي، وهذا الأداء يمكن تحقيقه من خلال الاعتماد على فريق المشروع تلو الأخر، وباستخدام قوى العمل المدربة على منهجية تعظيم الأداء.⁽¹⁾

تعد آلية سيجما ستة من أكثر الأدوات ملائمة لتحسين وتدعيم الكفاءة والفعالية لكافة العمليات والمهام داخل المنظمة، ويتم اختيار وتنفيذ مشروعات سيجما ستة بناء على قدرتها على زيادة رضا العميل، وتحليل الفجوة بين مستويات الأداء الحقيقية والمرغوبة باستخدام المقاييس الكمية.⁽²⁾

تعتمد آلية سيجما ستة على تكليف موظفي المنظمة بأعمال التحسين، ويتم اختيار أعضاء الفريق من الموظفين المتحمسين الذين يتمتعون بخبرات جيدة.⁽³⁾

تعد سيجما ستة آلية للعمل وفق معيار عالمي، أو درجة لقياس خصائص السلعة أو الخدمة وتحديد مستوى أداء العمليات بالمنظمات، وتشير آلية سيجما ستة إلى مجموعة من العمليات المنظمة، والتي تهدف إلى تحقيق مستوى أداء معين.⁽⁴⁾

(1) سيد محمد جاد الرب، استراتيجيات تطوير وتحسين الأداء الأطر المنهجية والتطبيقات العملية. المرجع السابق الذكر، ص 436، 437.

(2) نفس المرجع، ص 437.

(3) منصور جمعان الغامدي، "مداخل واستراتيجيات التطوير التنظيمي وعلاقتها بالأداء في المنظمات"، مجلة النهضة، العدد الثاني، المجلد الثاني عشر، مصر، أبريل 2011، ص 159.

(4) سيد محمد جاد الرب، استراتيجيات تطوير وتحسين الأداء: الأطر المنهجية والتطبيقات العملية، المرجع السابق الذكر، ص 437.

آلية التحسين في سيجما ستة تسعى لرفع كفاءة الأداء من خلال إستخدامها العديد من النماذج لتحسين العمليات ومن أشهرها نموذج ديمك (PDCA) ويشتمل على خمسة مراحل متمثلة كما يلي: (1)

1- **تعريف المشكلة (Define):** وذلك من خلال تحديد أين تكمن المشكلة وما هي العوامل المتعلقة بالجودة ذات العلاقة.

2- **قياس مستوى الأداء (Measure):** وذلك من خلال الحصول على معلومات موثقة وليس فقط الاعتماد على أفكار واعتقادات الموظفين أو حتى العملاء.

هذه الخطوة من أهم الخطوات التي تتميز بها هذه الطريقة عن كثير من وسائل الجودة مثل: إدارة الجودة الشاملة.... لأن الثقة في مجال العمل يجب أن تعطى للحقائق والمعلومات وليس للعواطف والتخيلات.

3- **تحليل الأسباب (Analyze):** بعد التعرف على مستوى الأداء في مجال المشكلة، يتم القيام بالعمل على الوصول إلى الأسباب الجذرية للمشكلة من خلال التحليل الإحصائي ومقارنة المعلومات وتحليلها.

4- **تطوير الحلول (Improve):** بعد تحليل المشكلة تأتي عملية اقتراح الحلول الممكنة، ولا بد من أن يكون الموظفون العاملون على هذه المشكلة جزءا من الفريق الذي يعمل على إيجاد الحلول، ويمكن إدخال العملاء كجزء من فريق العمل لإيجاد أفضل الحلول المناسبة لمواجهة المشكلة محل البحث.

5- **التحكم/ المراقبة (Control):** التأكد من من الحلول التي تم التفكير فيها في الخطوة السابقة سوف يتم تطبيقها وتفعيلها، والتأكد من توفير الأجواء المحيطة من أجل استدامة الحل وعدم عودة المشكلة للظهور من جديد. (2)

ثانيا: إدارة الجودة الشاملة (Total Quality Managment):

تعد إدارة الجودة الشاملة من الآليات الحديثة في الإدارة والمستخدمة لتحقيق أبعاد وأهداف التطوير التنظيمي، ومدخلا هاما من مداخله الهادفة إلى تحسين الأداء وضمان إستمرارية البناء التنظيمي.

(1) منصور جمعان الغامدي، المرجع السابق الذكر، ص ص 159، 160.

(2) نفس المرجع، ص 160.

وتعتبر إدارة الجودة الشاملة عن القيام بالعمل السليم بالشكل الواضح والصحيح، مع الاعتماد على تقييم العمل في معرفة مدى التحسن في الأداء وذلك باستخدام للطرق الكمية لإحداث التطوير المستمر في المنظمة.⁽¹⁾

تسعى إدارة الجودة الشاملة إلى التطوير المستمر للعمليات الإدارية بمراجعتها وتحليلها والبحث عن الوسائل والطرق لرفع مستوى الأداء وتقليل الوقت لإنجازها بالاستغناء عن الوظائف غير الضرورية في العملية، وذلك لتخفيض التكلفة ورفع مستوى الجودة، بالاستناد في جميع مراحل التطوير على متطلبات واحتياجات العميل.⁽²⁾

وتساهم إدارة الجودة الشاملة في رفع كفاءة الأداء وفي التحسين المستمر في نوعية الخدمات التي تقدمها من خلال:⁽³⁾

- التأكد من رضا الزبائن.
- الحد من الأخطاء التي تقع في العمل.
- التحسين المستمر في العمليات المختلفة.
- التدريب المستمر للعاملين.
- قياس الأداء والعمل على تحسينه باستمرار.
- زيادة مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات وتشجيع روح الفريق.

كما يؤدي تطبيق آلية إدارة الجودة الشاملة إلى تحقيق عدة فوائد منها: تحسين نوعية الخدمات والسلع المنتجة، رفع مستوى الأداء تخفيض التكاليف، زيادة ولاء العاملين للمؤسسة، العمل على تحسين وتطوير أساليب وإجراءات العمل، زيادة قدرة المنظمة على البقاء و الاستمرار.⁽⁴⁾

(1) صالح ناصر عليما، إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية: التطبيق ومقترحات التطوير. عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع، 2004، ص 19.

(2) بلال خلف السكارنة، مرجع سبق ذكره، ص 170.

(3) أنعام الشهابي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 346.

(4) سمير عماري، "دور التطوير التنظيمي في إنجاح عملية التغيير بالمؤسسة". (رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة، 2012-2013)، ص 93.

وهكذا تبني إدارة الجودة الشاملة يعتبر آلية يتم من خلالها قياس مدى التطور في الأداء حيث أن المنظمات وجدت من أجل تقديم الخدمات المختلفة للمواطنين، وبالتالي فالمواطن يعد عميلاً رئيسياً لها، وأصبح على عاتق هذه المنظمات أن تسعى جاهدة للتركيز على نوعية وجودة الخدمات التي تقدمها، وإدراكها لحاجتها الماسة لعمليات التحسين المستمر، وهذا فرض أهمية تبني نظام إدارة الجودة الشاملة في المنظمات.⁽¹⁾

ومن بين الأسباب التي دفعت بالمنظمات إلى تبني إدارة الجودة الشاملة مايلي:

- الطلب المتزايد على تحسين وتطوير الإنتاجية.
- زيادة الروح المعنوية لدى الموظفين، حيث تؤدي مشاركة العاملين في القرارات المتعلقة بعملهم إلى إظهار الإمكانيات الإبداعية والفنية لدى العاملين، مما يحقق الشعور بالرضا نتيجة إشراكهم في عمليات التحسين.
- زيادة الربحية والقدرة على المنافسة، فالتحسين الذي يتحقق في الجودة يمكن المنظمة من البيع بأسعار أعلى دون إغضاب العميل كما يقلل من التكاليف.⁽²⁾

ولكي تتمكن المنظمات من تطبيق معايير ومبادئ الجودة الشاملة، أو قياس وزيادة فعالية الأداء لابد أن تكون بيئتها التنظيمية مهيئة، وعليها استخدام الوسائل المناسبة لإدارة الأداء وهذا يؤدي إلى التطوير التنظيمي، ويترتب عن ذلك تحسين الأداء بشكل يحقق الرضا.⁽³⁾

ثالثاً: الهندرة (Reengineering):

إن الهندرة أحد المداخل الحيوية لإدارة وإجراء التغييرات المطلوبة في المنظمات، والتي تركز على إعادة التصميم السريع للعمليات الإدارية بهدف تحسين الأداء وزيادة الإنتاجية في المنظمة.⁽⁴⁾

(1) منصور جمعان الغامدي، المرجع السابق الذكر، ص 144.

(2) نفس المرجع، ص ص 146، 148.

(3) نصيرة مغمولي، مرجع سبق ذكره، ص 107.

(4) انعام الشهابي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 347.

كما وتقوم الهندرة على إعادة التفكير المبدئي والأساسي، وإعادة تصميم العمليات الإدارية بصفة جدية بهدف تحقيق تحسينات جوهرية في معايير الأداء الحاسمة مثل : التكلفة، والجودة، والخدمة، والسرعة.⁽¹⁾

تطبيق آلية الهندرة يؤدي إلى رفع كفاءة الأداء و يحقق فوائد عديدة من أهمها:

- يتحول التركيز في معايير الأداء والمكافآت من الأنشطة إلى النتائج، حيث يتم تعويض الموظفين في المنظمات التقليدية على أساس الوقت الذي يقضيه الموظف في العمل، أي قيم التعويض على أساس أدائهم للأنشطة دون التركيز على النتائج، أما الهندرة فإنها تعتمد المكافآت والتعويض على أساس الناتج النهائي للعمل وبشكل جماعي.⁽²⁾

- تتحول معايير الترقية من الأداء إلى المقدرة، حيث إنه في الهندرة تتم الترقية إلى وظيفة أعلى بناء على قدرات الموظف وليس أدائه، بحيث إن الترقيات تعتبر تغييرا في الوضع الوظيفي وليس مكافأة، أي أنه يتم مكافأة العاملين مقابل الأداء لأعمالهم، في حين المكافآت على قدراتهم الوظيفية بالترقية.⁽³⁾

- العمل على تغيير الثقافة التنظيمية السائدة، فالهندرة تعمل على إحداث تغيير في ثقافة المنظمة، وذلك من خلال الترسخ في أذهان الأفراد العاملين بأن أهم ما في التنظيم هو تقديم خدمات ذات جودة عالية للعملاء وليس الرؤساء، كما في المفهوم التقليدي. حيث أنه في الهندرة يتم إدخال مفاهيم وأفكار واتجاهات جديدة، تؤدي كلها إلى التركيز على نوعية الخدمة ورضا الجمهور بالدرجة الأولى.⁽⁴⁾

كما وتلعب الهندرة دورا كبيرا في تحسين الأداء الوظيفي من خلال:⁽⁵⁾

- إقامة الطرق ذات الأداء العالي.

- وضع خطط العمليات الجديدة السهلة وتجنب الصعبة المعقدة.

(1) محمد الصيرفي، التطوير التنظيمي، مرجع سبق ذكره، ص 149.

(2) زيد منير عبوي، التنظيم الإداري: مبادئه وأساسياته. المرجع السابق الذكر، ص 231.

(3) نفس المرجع، ص 232.

(4) نفس المرجع، نفس الصفحة.

(5) منصور جمعان الغامدي، المرجع السابق الذكر، ص 164.

- رقابة الروح المعنوية وقياسها.
- بناء قدرات جديدة في الموارد البشرية واستثمارها في الشكل المناسب و الصحيح.
- إعادة هندسة النظم واللوائح والتشريعات والمراسيم.
- إعادة التصاميم وطرق التحفيز ومفاهيم القيادة.
- إعادة هندسة نظم المعلومات الخاصة بسوق العمل و البيانات الديموغرافية.
- إعادة هندسة أساليب إعداد وتنمية المديرين.

رابعاً: بناء فريق العمل (Team Building)

يركز بناء فريق العمل على جعل أعضاء فرق العمل يحددون كيفية أداء عملهم معاً، وأن يرسموا خطة لتحسين طرق أدائهم لوظائفهم، والأخذ بالاعتبار أهمية جهود مجموعات العمل في قيام المنظمة بعملها، فإن تحسين أداء مجموعات العمل سيؤثر بطريقة غير مباشرة على المنظمة.

مدخل بناء فريق العمل موجه لكيفية أداء العاملين لأنشطتهم⁽¹⁾، وتتم عملية بناء الفريق بخمس مراحل أساسية:

1-مرحلة التكوين: هي أولى خطوات التحول من الفردية إلى الجماعية، حيث يتحول الفرد من كونه فرداً إلى عضو، ومن كونه وحيداً إلى كونه متفاعلاً، ومن كونه مستقلاً إلى مشارك، وهي مرحلة اختبار يكتشف فيها الفرد العلاقات الملائمة مع أعضاء الفريق، ويكتشف فيها البيئة النفسية والاجتماعية للفريق، كما يتم فيها تدريب الأعضاء على أداء المهام مع التركيز على المهارات.⁽²⁾

2-مرحلة الصراع: هي أصعب المراحل في بناء الفريق، حيث يبحث فيها كل عضو عن مكانه ومكانته، وتبدو فيها الأهداف صعبة أو غير قابلة للإنجاز، وقد ينشأ النزاع بينهم، وقد يترك بعضهم الفريق، ويمكن

⁽¹⁾ جير الدجر النيبيرج، روبرت بارون، إدارة السلوك في المنظمات. تر: رفاعي محمد رفاعي، إسماعيل علي بسيوني،

المملكة العربية السعودية: دار المريخ للنشر، 2004، ص 807.

⁽²⁾ منصور جمعان الغامدي، المرجع السابق الذكر، ص 150.

مساعدة الفريق في هذه المرحلة بالتوضيح وتقديم المعلومات، والتحفيز وتأكيد قدراتهم على أداء المهمة، واستخدام أساليب حل النزاع.⁽¹⁾

3-مرحلة وضع القواعد: بعد انقضاء مرحلة الصراع، تبدأ مرحلة قبول الأعضاء لبعضهم البعض، والأدوار التي سيلعبونها، وللفريق ككل، تتميز هذه المرحلة بانخفاض حدة النزاع، وبدء التعاون، وهي مرحلة وسطية تمهد للمرحلة التالية مرحلة أداء المهام، يتم فيها التعاون الفعلي والاتفاق بين الأعضاء للوصول إلى الهدف المشترك، كما يتم فيها وضع القواعد للعلاقات والمعاملات بين أعضاء الفريق.⁽²⁾

4-مرحلة الأداء: يقوم الأعضاء بالقيام بأدوارهم، ويمارسون تخصصاتهم المهنية أو الوظيفية، كل في مجاله، يمارسون علاقات التعاون والترابط، ويتعرف كل عضو على دوره وتوقعات الآخرين، ويفكر أعضاء الفريق في طرق الإنجاز وزيادة الفعالية، ويمارس القائد دوره كموجه ومدرب وناصح، ويساعد الأعضاء على تقييم أدائهم.

5-مرحلة الإنهاء: تحدث في حالة الفريق الذي يتكون لأداء مهمة معينة ينتهي دوره بانتهائها، مثل: إدخال تغيير معين، أو الإعداد أو تنفيذ مشروع ما، ويكون على القائد أن يدرس مع الفريق العوامل التي أدت للنجاح أو الفشل، وكيفية عرض النتائج على الآخرين، والتقييم الكلي للتجربة.

بناء الفريق هو أحد الأساليب الفعالة للحصول على أداء أفضل، وإنجاز أسرع، وعلاقات إنسانية أعمق.⁽³⁾

(1) منصور جمعان الغامدي، المرجع السابق الذكر، ص 150.

(2) نفس المرجع، ص 151.

(3) نفس المرجع، نفس الصفحة.

المبحث الثالث: تقييم الأداء الوظيفي في علاقته بالتطوير التنظيمي

يتحدد الأداء الوظيفي نتيجة لمحصلة التفاعل بين ثلاثة محددات رئيسية هي: الدافعية الفردية، مناخ أو بيئة العمل، والقدرة على إنجاز العمل، لذلك فالأداء الوظيفي يتأثر باتجاهات العاملين بحيث تؤثر اتجاهات العاملين نحو البقاء في العمل الحالي، أو التسرب منه على مستوى أدائهم.⁽¹⁾

وهكذا فإن عملية تقييم الأداء الوظيفي لم يعد مقتصرًا هدفها على سلوك العاملين وتصرفاتهم أثناء أدائهم لأعمالهم، ولكن أصبح يركز على التطوير التنظيمي بكل أبعاده، حيث تعددت منافع تقييم الأداء وتنوعت، بحيث أنه يستهدف الكشف عن الطاقات الكامنة لدى العاملين، وتطوير أدائهم وتحفيز العاملين، وأيضًا إثارة دافعية إدارة المنظمات لاستخدام مناهج وطرق تقييم الأداء بموضوعية ودقة.⁽²⁾

إن تقييم الأداء الوظيفي هو ذلك الإجراء الذي يهدف إلى تقييم منجزات الأفراد عن طريق وسيلة موضوعية للحكم على مدى مساهمة كل فرد في إنجاز الأعمال التي توكل إليه وبطريقة موضوعية، وكذلك الحكم على سلوكه وتصرفاته أثناء العمل، ولحل مقدار التحسين الذي طرأ على أسلوبه في أداء العمل.⁽³⁾

كما تشير عملية تقييم الأداء الوظيفي إلى دراسة وتحليل أداء العاملين لعملهم وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل، وذلك للحكم على مدى نجاحهم ومستوى كفاءتهم في القيام بأعمالهم الحالية، وأيضًا للحكم على إمكانية النمو والتقدم للفرد في المستقبل وتحمله مسؤوليات أكبر، أو ترقية لوظيفة أخرى.⁽⁴⁾

(1) صالح بن سعد المريخ، المرجع السابق الذكر، ص 71.

(2) ريم بنت عمر بن منصور الشريف، "دور إدارة التطوير الإداري في تحسين الأداء الوظيفي". (رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والإدارة، جامعة الملك عبد العزيز بجدة، المملكة العربية السعودية، 2013)، ص 57.

(3) نفس المرجع، نفس الصفحة .

(4) صلاح الدين محمد عبد الباقي، الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية بالمنظمات. الإسكندرية: الدار الجامعية، 2001، ص 257.

وبالتالي فإنه لا بد من تقييم الأداء الوظيفي قبل وأثناء وبعد برنامج التطوير التنظيمي لمعرفة المدخل البشرية و التقنية اللازمة للتطوير التنظيمي، وكذلك الاحتياجات التدريبية للعاملين، ومدى تحقيق أهداف التطوير التنظيمي.

يتم تقييم أداء العاملين قبل البدء في برنامج التطوير التنظيمي، لتحديد نقطة بداية برنامج التطوير التنظيمي التي يترتب عليها تحديد مدى تأثيرها على جودة النتائج و المخرجات بهدف:⁽¹⁾

1- كشف نواحي القوة والضعف في أداء العاملين قبل بداية برنامج التطوير التنظيمي، وبالتالي كشف مشكلات الأداء التي قد يعاني منها هؤلاء العاملين و التي قد تعوق إنجاز العمل.

2- تحديد مستوى استعداد العاملين لبدء استخدام أسلوب عمل جديد، أو ممارسة نشاط جديد.

3- تحديد مستوى أداء العاملين لتصنيفهم ووضعهم في مستويات تتناسب مع قدراتهم وميولهم واهتماماتهم.

أما تقييم أداء العاملين خلال تنفيذ برامج التطوير التنظيمي وبين خطواته و إجراءاته و مراحلها، فيهدف إلى التأكد من سير الخطوات المحددة وفق الخطة الموضوعية بنجاح، و التدخل في أي لحظة لتعديل الانحرافات وتصحيح الأخطاء الممكن وقوعها.

أما فيما يخص تقييم الأداء الوظيفي بعد الانتهاء من برامج التطوير التنظيمي فيرمي إلى تحديد نقطة النهاية التي وصلت إليها مخرجات الأداء، ومن ثم تحديد مدى تقدم المخرجات ومدى اقترابها أو

ابتعادها عن حد الإتقان، بمعنى هل حققت برامج التطوير التنظيمي النتائج المطلوبة.⁽²⁾

وهكذا فإن عملية تقييم أداء العاملين هي الأداة التي تمكن الإدارة من الحكم على قدرة الموظف على أداء واجبات ومسؤوليات وظيفته، وكذلك التحقق من سلوكه وتصرفاته أثناء العمل ومدى التحسن

(1) صالح بن سعد المربع، المرجع السابق الذكر، ص 71.

(2) نفس المرجع، نفس الصفحة.

الذي طرأ على أسلوب أدائه لواجبات ومسؤوليات وظيفته، بالإضافة إلى التحقق من قدراته على تحمل واجبات إضافية، وذلك بما يضمن فعالية المنظمة في الحاضر، واستمرار بقائها وفعاليتها في المستقبل.⁽¹⁾

كما أن عملية تقييم الأداء الوظيفي من العمليات الإستراتيجية في المنظمات، وذلك لأنها تقف على مدى تحقيق معدلات ومعايير الأداء المستهدفة، والتعرف على جوانب القوة، وجوانب القصور والضعف ومحاولة علاجها، فتقييم الأداء الوظيفي هو أداة ضرورية للتحسين المستمر سواء على مستوى الأداء الفردي أو على مستوى الأداء الكلي للمنظمة.⁽²⁾

وبالتالي فإن تقييم الأداء الوظيفي يساهم في تحسين وتطوير أداء العاملين، ويساعد على تقييم برامج وسياسات المنظمة، مما يؤدي إلى تنمية وتطوير أداء الأفراد و التطوير التنظيمي.

⁽¹⁾ نادر أحمد أبو شيخة، إدارة الموارد البشرية: إطار نظري وحالات عملية. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع، 2010، ص ص 331-332.

⁽²⁾ سيد محمد جاد الرب، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي لتعزيز القدرات التنافسية. مصر: (د.د.ن)، 2008-2009، ص 508.

خلاصات واستنتاجات

- يكتسي التطوير التنظيمي أهمية كبيرة بالنسبة للتنظيمات، تتجلى من خلال إحداث تحسينات شاملة للتنظيم بشكل كلي.
- تساهم آليات التطوير التنظيمي في دعم كفاءة المنظمة، وزيادة فاعليتها، وتحسين وتطوير أداء موظفيها.
- يتم تقييم الأداء الوظيفي قبل وأثناء وبعد تنفيذ برامج التطوير التنظيمي، من أجل معرفة جوانب القوة والضعف، والقيام بمعالجتها بهدف التحسين والتطوير.
- نستخلص مما سبق أن القيام ببرامج التطوير التنظيمي يمكن من زيادة كفاءة وفعالية المنظمة وتحسين الأداء الوظيفي فيها، وتحسين قدرتها على التكيف والتأقلم مع متطلبات البيئة الداخلية والخارجية، ومعالجة المشاكل التي قد تواجهها، كما يساهم تقييم الأداء الوظيفي في تحديد كفاءة العاملين وسلوكهم، ومدى نجاحهم في أداء مهامهم وتحقيق الأهداف الموضوعية.

الخاتمة

في ختام الدراسة وانطلاقاً من المحاور المعالجة والتساؤلات والفرضيات نصل إلى محصلة من النتائج نرصدها في النقاط التالية:

- إن قضية التطوير التنظيمي من القضايا الحديثة في مجال الإدارة نظراً لما للتطوير التنظيمي من أهمية كبيرة في دعم كفاءة التنظيم وزيادة الفعالية، والرفع من الإنتاجية، وذلك من خلال تنمية القوى البشرية وتحسين أدائها والارتقاء بسلوكها. الهدف من وراء التطوير التنظيمي في المنظمات هو إجراء تغييرات وتعديلات في الهياكل التنظيمية وتطوير الأداء الوظيفي والحد من السلبيات الموجودة من أجل القضاء على الروتين، مع إتاحة قدر أكبر من الحرية للعاملين في المستويات الدنيا لاتخاذ القرار، والاستفادة من قدراتهم وإبداعاتهم.

- قد يأخذ التطوير التنظيمي مدى طويل قبل أن تظهر نتائجه، وقد يكلف الكثير من الاحتياجات المادية، مما يجعل الجهات التي تلجأ إليه تتجنبه لتكلفته وبطئه، وهذا ما يدفعها إلى البحث عن طرق وأساليب أخرى.

- إن الأداء الوظيفي يعد مقياساً لقدرة الفرد على أداء عمله في الوقت الحاضر وأعمال أخرى في المستقبل، وبالتالي يساعد في اتخاذ القرارات المتعلقة بالنقل والترقية.

- يعتبر التطوير التنظيمي أمر ضروري وحتمي لضمان بقاء المنظمة والحفاظ على استمراريتها ووجودها، غير أنه من ناحية أخرى هناك مقاومة من طرف الأفراد العاملين خوفاً من نتائجه.

- إن العديد من المنظمات تعاني من صعوبات كبيرة في التكيف مع التطورات التي تشهدها بيئتها، بالرغم من جهودها المعتبرة لإحداث التغيير المستهدف، وهذا ما أوجب عليها أن تلجأ إلى التطوير التنظيمي كحتمية ضرورية وذلك من أجل الرفع من كفاءتها، وإجراء تحسينات في الهياكل والاستراتيجيات التي تتبناها بهدف تعظيم الفاعلية التنظيمية، وبالتالي الوصول إلى أداء وظيفي حسن ومتميز.

- تواجه عملية التطوير التنظيمي صعوبات تتعلق بفاعلية تطبيقه، وعلى الأخص في الدول النامية، مما يشكل تحدياً لمدى نجاح مفهوم التطوير التنظيمي، لذا نلاحظ أن تطبيقه لازال في مراحله الأولى في الدول النامية، بسبب ضعف الوعي وغياب الثقافة لدى الأفراد وهذا ما يجعلهم يرفضونه ويقاومونه.

- هناك تأثيرات للتطوير التنظيمي على الأداء الوظيفي، وهي مرتبطة بدرجة تقبل الأفراد للتطورات الجديدة، وكذلك درجة مقاومة التغيير من قبل العاملين في المنظمة. فالتطوير التنظيمي يهدف إلى مساعدة العنصر البشري بصفة خاصة والمنظمة بصفة عامة لتكون أكثر كفاءة وفعالية في أدائها، وبالتالي فالمنظمات بحاجة ماسة للتطوير التنظيمي بها كوسيلة فعالة لتحسين أداء العاملين، ومواكبة التطورات البيئية المحيطة ومحاولة التكيف مع التغيرات الطارئة.

قائمة المراجع

1- المصادر:

المعاجم والقواميس:

- 1- ابن منظور أبي الفضل، جمال الدين، لسان العرب. المجلد الأول، بيروت: دار صادر، 2011.
- 2- بدوي، احمد زكي، محمد كامل مصطفى، معجم مصطلحات القوى العاملة. مصر: مؤسسة شباب الجامعة، 1984.
- 3- عبوي، زيد منير، معجم مصطلحات الإدارة العامة. عمان: دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، 2007.
- 4- الشويكي، سمير، المعجم الإداري: أول معجم شامل بكل المصطلحات الإدارية المتداولة في العالم بتعريفاتها. (د.ب.ن.): دار أسامة للنشر والتوزيع ودار المشرق الثقافي، 2010.
- 5- الخالدي، إبراهيم بدر شهاب، معجم الإدارة. الأردن: دار أسامة للنشر والتوزيع، 2011.

2- الكتب:

أ- اللغة العربية:

- 6- أبو بكر، مصطفى محمود، التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة. مصر: الدار الجامعية، (د.س.ن).
- 7- أبو شيخة، نادر أحمد، إدارة الموارد البشرية: إطار نظري وحالات عملية. عمان: دار صفاء للنشر و التوزيع، 2010.
- 8- إدريس، ثابت عبد الرحمن، المدخل الحديث في الإدارة العامة. مصر: الدار الجامعية، 2002-2003.
- 9- بوحوش، عمار، الذنبيات، محمد محمود، مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث. ط 5، بن عكنون: ديوان المطبوعات الجامعية، 2009.
- 10- بربر، كامل، إدارة الموارد البشرية: اتجاهات وممارسات. بيروت: دار المنهل اللبناني، 2008.
- 11- جاد الرب، سيد محمد، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي لتعظيم القدرات التنافسية. مصر: (د.د.ن)، 2008-2009.

- 12- (—، —)، استراتيجيات تطوير وتحسين الأداء: الأطر المنهجية والتطبيقات العلمية. مصر: (د.د.ن)، 2009.
- 13- جردات، أسامة محمد، المبيضين، عقلة محمد، التدريب الإداري الموجه بالأداء. مصر: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2001.
- 14- جردات، ناصر وآخرون، إدارة التغيير والتطوير. عمان: إثراء للنشر والتوزيع، 2013.
- 15- الدحلة، فيصل عبد الرؤوف، تكنولوجيا الأداء البشري. عمان: المكتبة الوطنية، 2001.
- 16- الوليد، بشار يزيد، المفاهيم الإدارية الحديثة. عمان: دار الولاية للنشر والتوزيع، 2009.
- 17- حامد، خالد، منهجية البحث في العلوم الاجتماعية والإنسانية. ط 2، المحمدية: جسور للنشر والتوزيع، 2012.
- 18- حمداوي، وسيلة، إدارة الموارد البشرية. قسنطينة: ديوان المطبوعات الجامعية، 2004.
- 19- الحراحشة، حسين محمد، إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي. الأردن: دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، 2014.
- 20- الطجم، عبد الله بن عبد الغني، التطوير التنظيمي: المفاهيم - النماذج - الاستراتيجيات. ط 5، جدة: دار حافظ للنشر والتوزيع، 2009.
- 21- اللوزي، موسي، التنمية الإدارية. ط 2، عمان: دار وائل للنشر، 2002.
- 22- لظفي، طلعت إبراهيم، علم إجتماع التنظيم. مصر: دار غريب، 2007.
- 23- لعويسات، جمال الدين، السلوك التنظيمي والتطوير الإداري. الجزائر: دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، 2003.
- 24- ماهر، أحمد، تطوير المنظمات: الدليل العملي لإعادة الهيكلة والتميز الإداري وإدارة التغيير. مصر: الدار الجامعية، 2007.
- 25- المحاسنة، إبراهيم محمد، إدارة وتقييم الأداء الوظيفي. عمان: دار جرير، 2013.

- 26- النبيرج، جير الدجر، بارون، روبرت، إدارة السلوك في المنظمات. تر: رفاعي محمد رفاعي، إسماعيل علي بسيوني، المملكة العربية السعودية: دار المريخ للنشر، 2004.
- 27- السكارنة، بلال خلف، التطوير التنظيمي والإداري. عمان : دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2009.
- 28- السلمي، علي، تطور الفكر التنظيمي. الكويت: وكالة المطبوعات، 1975.
- 29- سلطان، محمد سعيد أنور، السلوك التنظيمي. مصر: دار الجامعة الجديدة، 2002.
- 30- عارف، عالية عبد الحميد، الإصلاح الإداري: المرجعية النظرية وقضايا معاصرة. القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2015.
- 31- عاشور، أحمد صقر، إدارة القوى العاملة: الأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي. بيروت: دار النهضة العربية، 1983.
- 32- عبد الباقي، صلاح الدين محمد، السلوك التنظيمي: مدخل تطبيقي معاصر. مصر: دار الجامعة الجديدة، 2003.
- 33- (——— ، ———)، الجوانب العلمية و التطبيقية في إدارة الموارد البشرية بالمنظمات. الإسكندرية: الدار الجامعية، 2001.
- 34- عبد الموجود إبراهيم، أبو الحسن، التطوير الإداري من منظمات الرعاية الاجتماعية. مصر: المكتب الجامعي الحديث، 2007.
- 35- عبوي، زيد منير، إدارة التغيير والتطوير. عمان: دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، 2006.
- 36- (——— ، ———)، الاتجاهات الحديثة في المنظمات الإدارية. عمان : دار الشروق للنشر والتوزيع، 2006.
- 37- (_____ ، _____)، التنظيم الإداري: مبادئه وأساسياته. عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع، دار المشرق الثقافي، 2006.
- 38- علاء الدين، رسلان، التنظيم الإداري وسبل تطويره. (د.ب.ن): دار رسلان.
- 39- العميان، محمود سلمان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال. ط2، الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع، 2004.

- 40- عليمات، صالح ناصر، إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية: التطبيق ومقترحات التطوير. عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع، 2004.
- 41- عرفة، سيد سالم، اتجاهات حديثة في التغيير. عمان: دار اليا لى للنشر والتوزيع، 2011.
- 42- الصيرفي، محمد، التطوير التنظيمي. مصر: دار الفكر الجامعي، 2007.
- 43- (— ، —)، السلوك الإداري - العلاقات الإنسانية. مصر: دار الوفاء لىنيا الطباعة والنشر، 2007.
- 44- روابة، حسن، إدارة الموارد البشري: رؤية مستقبلة. مصر: اللى الجامعية، 2004.
- 45- رضا، هاشم حمدي، الإصلاح الإداري. عمان: دار اليا لى للنشر والتوزيع، 2011.
- 46- رضا، حمودي، التريب والتأهيل الإداري. الأردن: دار اليا لى للنشر والتوزيع، 2010.
- 47- الشهابي، أنعام وآخرون، السلوك التنظيمي مفاهيم معاصرة. عمان: إثناء النشر والتوزيع، 2008.
- 48- الغالبى، طاهر محسن منصور، إدرىس، وائل محمد صبجى، الإدارة الإستراتيجية: منظور منهجى متكامل. الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع، 2007.
- 49- غربى، على وآخرون، تنمية الموارد البشرية. مصر: دار الفجر للنشر والتوزيع، 2007.

ب- اللغة الأجنبية:

50- Michel .Amstrong, performance manegment. 3^{ed}, London: kogan page.

3- المجلات:

- 51- جواد محمد على، عالية، "اثر تمكين العاملين فى التطوير التنظيمى" مجلة العلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 36، 2003.
- 52- الداوى، الشىخ، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، العدد السابع، جامعة الجزائر، 2009-2010.
- 53- مزهودة، عبد المالىك، "الأداء بىن الكفاءة والفعالية: مفهوم وتقييم"، مجلة العلوم الإنسانية، العدد الأول، الجزائر، نوفمبر 2001.

54- عبد بحر، يوسف. أبو سويرح، أيمن سليمان، "أثر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين الإداريين في الجامعة الإسلامية بغزة"، *مجلة الجامعة الإسلامية (سلسلة الدراسات الإنسانية)*، العدد الثاني، المجلد الثامن عشر، جوان 2010.

55- عوض، عاطف محمود، "دور إدارة المعرفة وتقنياتها في تحقيق التطوير التنظيمي"، *مجلة العلوم الاقتصادية والقانونية*، العدد الأول، المجلد 28، دمشق، 2012.

56- علاوي، عبد الفتاح، "التطوير التنظيمي والاستثمار في الكفاءات ودورها في إحداث التغيير الإيجابي للمؤسسات"، *مجلة العلوم الإنسانية*، العدد 35، الجزائر، خريف 2007.

57- الصرايرة، خالد أحمد، "الأداء الوظيفي لدى أعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الأردنية الرسمية. *مجلة جامعة دمشق*، العدد الأول والثاني، المجلد 27.

58- الغامدي، منصور جمعات، "مداخل واستراتيجيات التطوير التنظيمي وعلاقتها بالأداء في المنظمات"، *مجلة النهضة*، العدد الثاني عشر، مصر، أبريل 2011.

4- الدراسات غير المنشورة:

أ- المذكرات:

59- أبو شقدهم، عزة وآخرون، "أثر التنمية الإدارية على الأداء الوظيفي في الوزارات الحكومية العاملة في محافظة نابلس". (رسالة ماجستير، كلية العلوم الإدارية والاقتصاد، جامعة النجاح الوطنية، 2010-2011).

60- أبو شرح، نادر حامد عبد الرزاق، "تقييم أثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين". (رسالة ماجستير، كلية العلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة الأزهر بغزة، 2010).

61- المربع، صالح بن سعد، "التطوير التنظيمي وعلاقته بالأداء من وجهة نظر العاملين في المديرية العامة للجوازات". (رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2004).

62- مغمولي، نصيرة، "واقع التطوير التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية". (رسالة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، التخصص: تنظيم وعمل، جامعة جيجل، 2013-2014).

- 63- ناصر، حسن محمود حسن، "الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في المنظمات الأهلية الفلسطينية من وجهة نظر العاملين". (رسالة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية بغزة، 2010).
- 64- عماري، سمير، "دور التطوير التنظيمي في إنجاز عملية التغيير بالمؤسسة". (رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة، 2012-2013).
- 65- عشي، عادل، "الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية: قياس وتقييم". (رسالة ماجستير، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2001-2002).
- 66- الفضيلة، محمد بن عبد الله، "التطوير التنظيمي وعلاقته بإدارة الوقت". (رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، تخصص علوم إدارية، السعودية، 2008).
- 67- شايب الدراع، مروى، "أثر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين". (رسالة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة جيجل، 2014-2015).
- 68- الشريف، ريم بنت عمر بن منصور، "دور إدارة التطوير الإداري في تحسين الأداء الوظيفي". (رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والإدارة، جامعة الملك عبد العزيز بجدة، المملكة العربية السعودية، 2013).
- 69- القحطاني، محمد بن باني، "معوقات التطوير التنظيمي وحلولها". (رسالة ماجستير، كلية إدارة الأعمال، تخصص: إدارة عامة، السعودية، 2007).
- 70- الخليفة، زياد سعيد، "الثقافة التنظيمية ودورها في رفع مستوى الأداء". (رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2008).
- ب- الملتقيات:

- 71- بعلي، حمزة، "دور تكنولوجيا الإعلام والاتصال في تحسين الأداء الإداري بالجماعات المحلية"، الملتقى الوطني الأول حول التسيير المحلي بين إشكالية التمويل وترشيد قرارات التنمية المحلية - البلديات نموذج -، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قلمة، الجزائر، يومي 8-9 نوفمبر 2016.

5- المواقع الالكترونية:

- 72- أسامة النجار، الإدارة العامة. الأكاديمية العربية في الدانمارك. تم الإطلاع يوم 2017/01/04

على الساعة: 18:00 [www.academy.org]

73- محمد أحمد إسماعيل، التطوير التنظيمي: الماهية والنشأة والرواد الأوائل. تم الإطلاع يوم

2017/02/11، الساعة 17:21 [<http://hrdiscussion.com/hr781.HtmL>]

فهرس المحتويات

الموضوع	رقم الصفحة
مقدمة.....	أ- ذ
الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للتطوير التنظيمي.....	23-1
المبحث الأول: مفهوم التطوير التنظيمي.....	3
المبحث الثاني: أهداف وأنواع التطوير التنظيمي.....	8
المبحث الثالث: دواعي التطوير التنظيمي.....	14
المبحث الرابع: أساليب ومجالات التطوير التنظيمي.....	19
خلاصة واستنتاجات.....	23
الفصل الثاني: الإطار النظري للأداء الوظيفي.....	41-24
المبحث الأول: مفهوم الأداء الوظيفي.....	26
المبحث الثاني: أنواع ومستويات الأداء الوظيفي.....	29
المبحث الثالث: معايير قياس الأداء الوظيفي.....	34
المبحث الرابع: محددات الأداء الوظيفي.....	37
خلاصة واستنتاجات.....	41
الفصل الثالث: التطوير التنظيمي وانعكاساته على الأداء الوظيفي.....	57-42
المبحث الأول: أهمية التطوير التنظيمي في تحسين الأداء الوظيفي.....	44
المبحث الثاني: آليات التطوير التنظيمي ودورها في الرفع من كفاءة الأداء الوظيفي.....	47
المبحث الثالث: تقييم الأداء الوظيفي في علاقته بالتطوير التنظيمي.....	54
خلاصة واستنتاجات.....	57
الخاتمة.....	60-58
قائمة المراجع.....	68-62
فهرس المحتويات.....	70