

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف - المسيلة -

ميدان: علوم التسيير
فرع: علوم التسيير
تخصص: تسيير عمومي



كلية : العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم
التسيير
قسم: علوم التسيير

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر أكاديمي

إعداد الطالبين: - عادل بن عيسى - حريزي زين الدين

تحت عنوان

أثر التطوير التنظيمي على الأداء الوظيفي

- دراسة ميدانية بجامعة المسيلة -

لجنة المناقشة:

رئيسا	جامعة المسيلة	غانم هاجر
مشرفا و مقررا	جامعة المسيلة	لعشاش عبد الحليم
مناقشا	جامعة المسيلة	ميمون الطاهر

السنة الجامعية: 2018/2017



إهداء

إلى من تتسابق الكلمات لتخرج معبرة عن مكنون ذاتها

إلى من علمانا وعانوا الصعاب لنصل إلى ما نحن فيه

إلى عزنا وافتخارنا... العائلتين الكريمتين أطال الله في عمرهما

إلى أرواح الشهداء الذين روت دماهم الطاهرة أرض الجزائر المباركة

إلى كل من أضاء بعلمه عقل غيره

ومن أهدى بالجواب الصحيح حيرة سائله... فأظهر بسماحته تواضع العلماء

وبرحابه سماحة العارفين

إليهم جميعاً تقدم هذا الجهد المتواضع، ونسأل الله العلي القدير أن يكون

خالص لوجهه الكريم

ومفيداً لمن استرشد به

شكر وتقدير

نحمد الله ونشكره جل في علاه الذي وفقنا في إنجاز هذا البحث المتواضع، فلك
ربي الحمد كما ينبغي لجلال وجهك وعظيم سلطانك، إنك نعم المولي ونعم النصير،
نسألك ربي أن تجعل هذا البحث ثمرة علم تنفع الأمة، كما و نصلي ونسلم على سيد
الخلق والمرسلين سيدنا محمد صلوات ربي وسلامه عليه وعلى آله وصحبة أجمعين.
وهنا يقف قلمنا وقفة تقدير واحترام لمن تحملنا ولم يضجر من تساؤلاتنا ولم
يبخل بتوجيهاته الحكيمة وإعطائنا من عمله الدقيق الكثير دون تردد أو كلل، يطيب
لنا أن نتقدم بعظيم الشكر والعرفان إلى الدكتور لعشاش عبد الحلیم نسال الله أن
يسدد خطاه على طريق الحق والعلم. كما ونتقدم بخالص الشكر والتقدير إلى أعضاء
لجنة المناقشة، وكذلك الشكر موصول مفعماً بالاحترام والتقدير للهيئة التدريسية في
قسم علوم التسيير.

وأخيراً يخط قلمنا شكر وتقدير لأهل بيتنا وزملائنا وأصدقائنا الذين لم يدخروا
جهداً في مساعدتنا في إنجاز هذا البحث.

وآخر دعوانا أن الحمد لله رب العالمين.

فهرس المحتويات

الصفحة	المحتوى
	اهداء
	شكر و تقدير
V – III	فهرس المحتويات
VI	قائمة الاشكال
VII	قائمة الجداول
VIII	قائمة الملاحق
أ - ج	مقدمة
الفصل الأول: الإطار النظري للتطوير التنظيمي والأداء الوظيفي	
02	تمهيد
03	المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للتطوير التنظيمي
03	المطلب الأول: ماهية التطوير التنظيمي
03	الفرع الأول: التطور التاريخي لمصطلح التطوير التنظيمي
06	الفرع الثاني: مفهوم التطوير التنظيمي
07	الفرع الثالث: خصائص التطوير التنظيمي
08	الفرع الرابع: أهداف التطوير التنظيمي
09	المطلب الثاني: نظريات ومراحل التطوير التنظيمي
09	الفرع الأول: نظريات التطوير التنظيمي
11	الفرع الثاني: مراحل التطوير التنظيمي
12	المطلب الثالث: نماذج التطوير التنظيمي
12	الفرع الأول: نماذج التأقلم
14	الفرع الثاني: نماذج التشخيص
16	الفرع الثالث: نموذج جيبسون (Gibson) وزملاءه للتطوير التنظيمي
19	المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي للأداء الوظيفي
19	المطلب الأول: مفهوم الأداء الوظيفي ومحدداته
19	الفرع الأول: مفهوم الأداء الوظيفي
20	الفرع الثاني: محددات الأداء الوظيفي

22	المطلب الثاني: أنواع الأداء الوظيفي والعوامل المؤثرة فيه
22	الفرع الأول: أنواع الأداء الوظيفي
23	الفرع الثاني: العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي
24	المطلب الثالث: أساليب قياس وتقييم الأداء الوظيفي
24	الفرع الأول: أهداف وأهمية قياس الأداء الوظيفي
26	الفرع الثاني: معايير قياس وتقييم الأداء الوظيفي
29	الفرع الثالث: طرق قياس وتقييم الأداء الوظيفي
34	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: الدراسة الميدانية	
36	تمهيد: —————
37	المبحث الأول: التعريف بميدان الدراسة
37	المطلب الأول: التعريف بجامعة المسيلة
37	الفرع الأول: تقديم جامعة المسيلة
38	الفرع الثاني: نشأة وتطور جامعة المسيلة
38	المطلب الثاني: أهداف جامعة المسيلة
39	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لجامعة المسيلة
39	الفرع الأول: النيابات
40	الفرع الثاني: الأمانة العامة
40	الفرع الثالث: المكتبة المركزية
41	الفرع الرابع: الكليات والمعاهد
41	المبحث الثاني: منهجية الدراسة
41	المطلب الأول: منهجية وأساليب الدراسة
41	الفرع الأول: منهجية الدراسة
42	الفرع الثاني: مصادر جمع المعلومات
44	الفرع الثالث: الأساليب الإحصائية المستخدمة
45	المبحث الثالث: التعريف بعينة الدراسة ووصف خصائص العينة
45	المطلب الأول: التعريف بعينة الدراسة
47	المطلب الثاني: وصف خصائص العينة

فهرس المحتويات

47	الفرع الاول: وصف خصائص العينة من خلال متغير الجنس
48	الفرع الثاني: وصف خصائص العينة من خلال متغير العمر
49	الفرع الثالث: وصف خصائص العينة من خلال متغير الخبرة المهنية
50	الفرع الرابع: وصف خصائص العينة من خلال متغير المؤهل العلمي
51	الفرع الخامس: وصف خصائص العينة من خلال متغير الوظيفة المهنية
53	المبحث الرابع: اختبار الفرضيات وتحليل نتائج اختبار الفرضيات
53	المطلب الاول: اختبار الفرضيات
53	الفرع الاول: اختبار الفرضية الفرعية الأولى
54	الفرع الثاني: اختبار الفرضية الفرعية الثانية
55	الفرع الثالث: اختبار الفرضية الرئيسية للدراسة
56	المطلب الثاني: تحليل نتائج اختبار فرضيات الدراسة
56	الفرع الاول: تحليل نتائج اختبار الفرضية الاولى
58	الفرع الثاني: تحليل نتائج اختبار الفرضية الثانية
60	الفرع الثالث: تحليل نتائج اختبار الفرضية الثالثة
62	خلاصة
63	خاتمة
66	قائمة المراجع
70	الملاحق
ملخص الدراسة	

قائمة الأشكال

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
12	نماذج التأقلم	01
14	نموذج التشخيص (weisbord)	02
15	نموذج تحليل مجال القوى	03
16	نموذج الانسجام والتطابق	04
17	نموذج جيبسون (Gibson) وزملاءه للتطوير	05
27	نموذج 1 معايير تقييم الأداء الوظيفي	06
28	نموذج 2 معايير تقييم الأداء الوظيفي	07
46	نتائج توزيع واسترجاع الاستثمارات	08
47	تمثيل بياني للنسب المئوية لمتغير الجنس	09
48	تمثيل بياني للنسب المئوية لمتغير العمر	10
49	تمثيل بياني للنسب المئوية لمتغير الخبرة المهنية	11
50	تمثيل بياني للنسب المئوية لمتغير المؤهل العلمي	12
52	تمثيل بياني للنسب المئوية لمتغير الوظيفة المهنية	13

قائمة الجداول

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
42	محاور الاستبيان	01
43	معامل الفا كرونباخ لمتغيرات الدراسة	02
44	سلم ليكارت الخماسي	03
46	نتائج توزيع واسترجاع الاستثمارات	04
47	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس	05
48	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر	06
49	وصف خصائص العينة من خلال متغير الخبرة المهنية	07
50	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي	08
51	وصف خصائص العينة من خلال متغير الوظيفة المهنية	09
53	اختبار التوزيع الطبيعي لمحاور الاستبيان	10
54	نتائج اختبار T.test للفرضية الأولى	11
54	نتائج اختبار T.test للفرضية الثانية	12
55	نتائج اختبار T.test للفرضية الثالثة (الرئيسية)	13
57	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف لعبارات محور التطوير التنظيمي	14
59	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف لعبارات محور الأداء الوظيفي	15
60	نتائج تحليل معامل الارتباط بين التطوير التنظيمي والأداء الوظيفي	16

قائمة الملاحق

قائمة الملاحق

قائمة الملاحق

الصفحة	اسم الملحق	الرقم
70	الاستبيان	01
74	قائمة الاساتذة المحكمين	02

مَقْلَمَةٌ

تعد ظاهرة التطوير من أهم القضايا في عالمنا المعاصر، وقد ظهرت في صور متعددة، كالتطوير في الأوضاع الاقتصادية، الاجتماعية، السياسية، التكنولوجية وفي أنماط العمل الإداري.

التطوير لم يعد كمالياً بل أصبح أمراً حتمياً، في عصر الانفتاح الاقتصادي والانفجار المعلوماتي، وتحتاج مؤسسات العمل المختلفة إلى تحديث أنظمتها وتطويرها بصورة مستمرة لتحقيق متطلبات التطور العام في مختلف المجالات، والمؤسسات ومنها منظمات التعلم والهياكل الإدارية مستهدفة بالتطوير، لتطوير النمط التقليدي غير المنتج في الأداء نحو أنماط جديدة قادرة على مواجهة التحديات.

تختلف مجالات التطوير منها ما يركز على الأنظمة واللوائح والإجراءات ومنها ما يركز على الهياكل التنظيمية ومنها ما يركز على العنصر البشري .

لذلك وبناء على ما سبق تستهدف هذه الدراسة استعراض مفاهيم التطوير التنظيمي والدور الذي يقع على عاتق إدارة التطوير التنظيمي، وأثر ذلك على الأداء الوظيفي، حيث من المفترض أن تشمل الدراسة فصلين، الفصل الأول وهو المدخل إلى الدراسة والذي يشمل الإطار المفاهيمي للتطوير التنظيمي والإطار المفاهيمي للأداء الوظيفي، والفصل الثاني يتمثل في الإطار التطبيقي للدراسة .

أولاً: الإشكالية

مما سبق، نطرح سؤالاً أساسياً مفاده: هل يوجد أثر للتطوير التنظيمي على الأداء الوظيفي في جامعة المسيلة؟

و للوصول إلى عمق هذا السؤال سيتم طرح عدة تساؤلات ستكون محل اهتمام الباحثين في هذا العمل:

- 1- هل تسعى الجامعة محل الدراسة إلى إحداث التطوير التنظيمي؟
- 2- هل تسعى الجامعة محل الدراسة إلى تحسين الأداء الوظيفي؟
- 3- هل يوجد أثر ذو دلالة احصائية للتطوير التنظيمي على الأداء الوظيفي في الجامعة محل الدراسة؟

ثانيا: فرضيات الدراسة

في هذا الإطار ومن أجل معالجة الإشكالات السابقة، تم وضع عدة فرضيات سيتم اختبار مدى صلاحيتها من عدمه من خلال هذا البحث، وهي:

- الفرضية الفرعية الأولى: تسعى الجامعة محل الدراسة إلى إحداث التطوير التنظيمي؛
- الفرضية الفرعية الثانية: تسعى الجامعة محل الدراسة إلى تحسين الأداء الوظيفي؛
- الفرضية الرئيسية للدراسة: يوجد أثر ذو دلالة احصائية للتطوير التنظيمي على الأداء الوظيفي في الجامعة محل الدراسة.

ثالثا: أهمية الدراسة

تكمن أهمية الدراسة في العوامل التالية:

- توضيح أهمية التطوير التنظيمي في تحسين قدرات الجامعة وتطويرها داخليا، وكذا مساهمته في حل المشكلات والصعوبات التي تواجه أداء الموظفين؛
- معرفة مدى حاجة الجامعة إلى إحداث تطوير تنظيمي لأن التغيرات السريعة؛ والمستمرة التي تواجهها في بيئة عملها تفرض عليها ذلك.

رابعاً: أهداف الدراسة

تسعى هذه الدراسة لتحقيق الأهداف التالية:

- الوقوف على مدى سعي الجامعة محل الدراسة إلى إحداث تطوير تنظيمي؛
- التعرف على واقع الأداء الوظيفي السائد في الجامعة محل الدراسة؛
- دراسة مدى تأثير التطوير التنظيمي على الأداء الوظيفي في الجامعة محل الدراسة.

خامساً: أسباب اختيار الموضوع

- الرغبة الذاتية والميل الشخصي إلى معالجة ودراسة مواضيع التطوير التنظيمي؛
- يعتبر موضوع التطوير التنظيمي من أكثر المواضيع التي لقيت اهتماماً متزايداً من طرف الباحثين في ميدان إدارة الأعمال والسلوك التنظيمي؛
- ضرورة تطوير الأساليب الإدارية في الجامعات الجزائرية وكذلك المؤسسات لضمان بقائها والعمل دوماً على التطوير المستمر؛
- الرغبة في إثراء مكتبة الكلية بمرجع عن التطوير التنظيمي والأداء الوظيفي باللغة العربية.

سادساً: هيكل الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة سيتم تقسيم البحث إلى فصلين كما يلي:

- **الفصل الأول:** الإطار المفاهيمي للتطوير التنظيمي والأداء الوظيفي
- **الفصل الثاني:** وهو الدراسة الميدانية وسيتم التطرق في هذا الفصل إلى التعريف بميدان الدراسة وهي جامعة المسيلة بشتى هياكلها التنظيمية وكذا المنهجية وادوات الدراسة إضافة إلى التعريف بمجتمع الدراسة ووصف خصائصه مروراً باختبار الفرضيات وتحليلها.

الفصل الأول

الإطار النظري

الفصل الأول: الإطار النظري للتطوير التنظيمي والأداء الوظيفي

تمهيد :

يعتبر التطوير التنظيمي أحد عمليات المؤسسة المحورية التي تمكنها من الرقي باستمرار نحو الحالات الأفضل، وتزيد من قدرتها على مواجهة التحديات والتكيف مع التغيرات على جميع المستويات، فبيئة العمل اليوم أصبحت كثيرة التغيير وبصورة مستدامة، وهذا يتطلب من إدارة المؤسسات المبادرة باعتماد برنامج التطوير التنظيمي الذي بدوره يؤثر عن الأداء الوظيفي من حيث كفاءة الأداء من أجل تحقيق الأهداف المرسومة ، سنتناول في هذا الفصل الإطار المفاهيمي لكل من التطوير التنظيمي والأداء الوظيفي حيث سيتضمن مبحثين الأول يتطرق إلى الإطار المفاهيمي للتطوير التنظيمي ، حيث سيتم إعطائه جملة من التعاريف وكذا الأهداف والخصائص وصولاً إلى النظريات والنماذج.

في المبحث الثاني تم التطرق إلى الإطار المفاهيمي للأداء الوظيفي حيث تمثلت عناصره في المفهوم والمحددات وكذا الأنواع والعوامل المؤثرة فيه وفي الأخير أساليب القياس والتقييم.

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للتطوير التنظيمي

نظراً لأن المؤسسات لا تعمل في بيئة مغلقة حيث أنها نظام مفتوح تؤثر وتتأثر بالبيئة المحيطة بها، فإن كفاءة هذه المؤسسات وقدرتها على مواجهة متغيرات بيئتها الداخلية والخارجية تتطلب منها القيام بنوع من التغيير يطلق عليه التطوير التنظيمي.

من هذا المنطلق سنحاول في هذا المبحث توضيح ماهية التطوير التنظيمي، ثم نستعرض بعد ذلك لمحة موجزة عن أهدافه ومراحله وفي الأخير نماذج.

المطلب الأول: ماهية التطوير التنظيمي

الفرع الأول: التطور التاريخي لمصطلح التطوير التنظيمي

أولاً: مصطلح التطوير التنظيمي

إن ما يسمى اليوم "التطوير التنظيمي" يعود فضله إلى : بليك (Blake) وشيبرد (Sheperd) وموتون (Mouton) ومجرجور (McGregor) حيث ظهر في البداية مصطلح أو لفظ : "تطوير المجموعة" على يد بليك وموتون في أثناء تدريب العلاقات الإنسانية في جامعة تكساس عام 1956، وقد استخدم هذا المصطلح شيبرد وبليك فيما بعد . وأثناء تدريب مجموعات العمل (T.Group) تم استخدام مصطلح التطوير على يد مجرور وبكهارد (Bechard)، لأن ذلك يعني على حد قول الأخير: "جهداً منظماً وشاملاً للتغيير"¹.
لقد حظي التطوير التنظيمي على قبول عالمي عام 1960، وأصبح جزءاً من مصطلحات الإدارة وأكثر تداولاً، وبشكل خاص فيما يتعلق ببرامج التدريب، والممارسة المهنية، وكانت عناصره تتألف من :اختيار المديرين، التطوير الفردي، الهيكل التنظيمي، العلاقات الشخصية وفعالية الجماعة².

¹ صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الإنساني في المنظمات، دار الجامعة للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2001، ص338.

² ريم رمضان، إدارة التغيير في التطوير التنظيمي، أطروحة لنيل درجة دكتوراه، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، سوريا، 2005، ص36.

ثانياً: مراحل تطور مفهوم التطوير التنظيمي

إن ملامح التطوير التنظيمي المستقلة بدأت تظهر في مطلع الخمسينيات من القرن العشرين، ويعود الفضل في ذلك إلى نشوء حركة العلاقات الإنسانية والمتمثلة في تجارب هوثرون (Howthorn) التي أجراها التون مايو (Elton Mayo) وكذلك من جاء بعده مثل: بيرجر (Berger) وديكسون (Dickson) من خلال ملاحظاتهم العملية، حيث توصلوا إلى نتائج حول ضرورة الاهتمام بالعنصر البشري المؤدي إلى زيادة الإنتاجية.

من خلال هذه التجارب فإن التطوير التنظيمي أصبح ملازماً لمفهوم رفع الكفاءة الإنتاجية للمؤسسات، حيث حاول العديد من العلماء من خلال أبحاثهم العمل على تطوير التنظيمات، والنظر إلى الإدارة وموظفيها كعناصر قادرة على تحقيق أهداف المؤسسة، ومع انتشار الآراء والنظريات التي توصل إليها علماء الفكر الإداري في محاولة لحل المشكلات التي تعترض المؤسسات بمختلف أحجامها، فإن التطوير التنظيمي لهذه المؤسسات كان الهدف الرئيسي لرفع كفاءتها الإنتاجية.

ويمكن إبراز الجهود الإدارية المصاحبة لتطور الفكر الإداري في التطوير التنظيمي خلال المراحل التالية:

المرحلة الأولى: وهي المرحلة التي سبقت ظهور المدارس الإدارية الحديثة بدءاً من المدرسة الكلاسيكية التقليدية، حيث كانت بيئة العمل عبارة عن مجتمعات زراعية في أغلبها. "كما كان الاعتماد في الإنتاج على وسائل بدائية، ولكن مع توفر الموارد المادية والبشرية وكبر حجم المؤسسات وانتشار الفكر الاقتصادي الذي قدمه آدم سميث، ومفاهيم الثورة الصناعية كل ذلك ساهم في تطوير الإدارة وأساليب العمل، وأصبح المجتمع ينتقل تدريجياً من مجتمع زراعي إلى مجتمع شبه صناعي"¹.

¹ موسى اللوزي، التطوير التنظيمي: أساسيات ومفاهيم حديثة، ط2، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003، ص26، 27.

المرحلة الثانية: وهي مرحلة الفكر الكلاسيكي، حيث قدمت أفكاراً مثالية في الإدارة، وأعطت الكثير لمفهوم التطوير التنظيمي، وشمل ممارسات وتطبيقات في الجوانب الهيكلية للتنظيم بهدف زيادة الإنتاجية، وقد بني النموذج الكلاسيكي على أربعة محاور رئيسية وهي: تقسيم العمل، ونطاق الإشراف، والتدرج الهرمي، والمشورة والخدمات المتخصصة، وكان من أهم الجوانب السلبية في هذه المرحلة هو إهمال أحاسيس ومشاعر العنصر البشري، والذي يعتبر من أهم دعائم التطوير التنظيمي والعمل بصفة عامة في المؤسسات .

المرحلة الثالثة: وهي مرحلة الفكر السلوكي، وقد ظهرت نتيجة لقصور الفكر الكلاسيكي في معالجة الجانب الإنساني، وقد برزت أفكار هذه المرحلة تجاه التطوير التنظيمي في جهود تمثلت في الاهتمام بالفرد العامل في المؤسسة، وأهمية دوره في العملية الإنتاجية مثل تجارب هوثورن.

المرحلة الرابعة: وهي مرحلة صادفت ظهور أسلوب: "التدريب المخبري" في منتصف الأربعينيات من القرن العشرين، وجاء بعد ذلك "أسلوب البحث الإجرائي"، فالأسلوب الأول: "يعتمد على أساس وجود مجموعة من الأفراد العاملين، يترك لهم المجال للتفاعل والتعلم من بعضهم، ومن خلال ذلك يتم إدخال التغييرات المطلوبة في سلوكه"، أما الأسلوب الثاني: فإنه يركز على جماعة العمل وتشخيص المعلومات والقضايا ذات العلاقة بالمؤسسة، واستخدام المنهجية العلمية لحل المشكلات بأسلوب علمي خاصة فيما يتعلق بعمليات الإنتاج والتخطيط واتخاذ القرارات"¹.

المرحلة الخامسة: وهي مرحلة ظهور العديد من المداخل الإدارية الحديثة في الفكر الإداري المعاصر، كما أنها الفترة التي جاءت بعد ظهور الاتجاهات الكلاسيكية والسلوكية، فقد جاءت مدرسة اتخاذ القرارات بأفكار كانت لها فاعلية كبيرة في التطوير التنظيمي، وكان من أبرز رواد هذا الاتجاه سايمون (Simon) و تشستر برنارد (Chester Bernard).

² زيد منير عبودي، التخطيط والتطوير الإداري، ط1، دار الراجحة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص117.

لقد شهدت هذه المرحلة ظهور مدرسة النظم، وهذا الاتجاه يركز على معالجة المشكلات الإدارية من خلال محاولة معرفة العلاقة بين البيئة المحيطة بالمؤسسة وما تقدمه من مدخلات ودرجة التفاعل بينها.

من خلال ما سبق يمكن القول أنه وبغض النظر عن كان أول من استخدم مصطلح التطوير التنظيمي، فإنه لم تبدأ تتبلور أهميته كمدخل، إلا خلال نهاية الستينات من القرن العشرين على أنه عملية مخططة واسعة النطاق، تدار من القمة بهدف زيادة فعالية وصحة المؤسسة باستخدام المعارف والعلوم السلوكية، ومن خلال تطبيق خطة لتحسين الجوانب التنظيمية.

الفرع الثاني: مفهوم التطوير التنظيمي

هناك اختلافاً كبيراً حول مفهوم التطوير التنظيمي ونظرياته وتطبيقاته بين المهتمين بهذا الحقل، إلا أن الاتجاه المعاصر لاستخدام مصطلح التطوير التنظيمي (Organizational Development) والذي يرمز له اختصاراً ب: (O.D)، تشير إلى أنه مجموعة وسائل التدخل للتغيير، والمهارات والنشاطات والأساليب المستخدمة لمساعدة العنصر البشري والمؤسسة لتكون أكثر كفاءة.

بالرغم من سهولة هذا التعريف إلا أنه لا يوجد تعريف واحد متفق عليه بين الكتاب والباحثين للتطوير التنظيمي، وإنما هناك العديد من التعاريف والتي تتفاوت فيما بينها، فهو عند أحدهم "تغيير"، وعند آخر هو "تحسين"، وعند ثالث "تجديد"، وعند رابع ما هو إلا عملية "تحديث". وفيما يلي جملة التعاريف التي تطرقت إلى مفهومه.

عرف ريتشارد بكهارد (Richard Bechard) التطوير التنظيمي بأنه: "جهد مخطط، واعي على مستوى المؤسسة، ویدار من قبل السلطة العليا، بغية زيادة فعالية المؤسسة وسلامتها من خلال التغيير المخطط في عمليات المؤسسة وذلك باستخدام المعارف التي تقدمها العلوم السلوكية"¹.

¹ محمد عبد السمیع وأحمد طيبة، أساسيات الإدارة العامة، ط1، دار جلیس الزمان للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص262.

أما بينس (Bennis) فيعرفه بأن: "استراتيجية متطورة للتعليم، تستهدف تغيير العقائد والاتجاهات والقيم والهياكل التنظيمية لتناسب مع الاحتياجات الجديدة، وتستطيع التعايش مع التحديات التي تفرضها التغيرات الهائلة في البيئة الاجتماعية والثقافية والاقتصادية." هذا التعريف نجده يركز على الشكل التنظيمي للمؤسسة أكثر من تركيزه على العنصر البشري.

أما وندل فرنش (Wendell French) فقد عرفه بأنه: "خطة طويلة المدى لتحسين أداء المؤسسة في طريقة حلها للمشاكل وتجديدها وتغييرها لممارساتها الإدارية، وتعتمد هذه الخطة على مجهود تعاوني بين الإداريين، وعلى الأخذ في الحسبان الظروف البيئية التي تعمل فيها المؤسسة"¹.

من خلال التعاريف يمكننا القول بأن التطوير التنظيمي:

عملية مخططة للتغيير في الأجل الطويل، ينتج عنها إحداث تعديلات أو تحسينات على مستوى بعض مكونات المؤسسة أو أجزاء كبيرة منها، بهدف تحسين أداء المؤسسة وزيادة قدرتها على حل مشكلاتها، والتكيف مع التغيرات البيئية في محيطها، بشرط أن تكون هذه الخطة مبنية على مجهود تعاوني بين جميع الأطراف داخلها، وعلى إمكانية الاعتماد على طرف خارجي.

الفرع الثالث: خصائص التطوير التنظيمي

من أهم خصائص التطوير التنظيمي ما يلي:

1- قيادة التغيير: "التطوير التنظيمي يقود التغيير"²، حيث أنه يمثل استراتيجية مخططة، تهدف إلى تحقيق تغيير تنظيمي مرغوب، كما تهدف جهود التغيير فيها إلى إحداث نقلة من أهداف منتقاة في ضوء تشخيص للواقع الحالي والواقع المستهدف، أو للتعامل مع مشاكل تواجه عمليات المؤسسة.

¹ أحمد ماهر، السلوك التنظيمي: مدخل بناء المهارات، ط7، دار الجامعية، القاهرة، مصر، 2000، ص436.

² محمود أحمد فياض وآخرون، مبادئ الإدارة، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص278.

2- التعاون: تتضمن برامج التطوير التنظيمي جهود جماعية تعاونية في طبيعتها لإحداث التغيير، وتستوجب مشاركة جميع الأفراد العاملين في المؤسسة، والمحتمل تأثرهم بهذا التغيير.

3- الأداء: تحوي برامج التطوير التنظيمي وتركز على الطرق التي يتم بموجبها ترقية وتحسين الأداء والنوعية على كافة المستويات.

4- الإنسانية: ترتبط جهود التطوير التنظيمي بمجموعة من القيم الإنسانية التي تتناول الأفراد والمؤسسات، والتي تهدف إلى زيادة فعالية المؤسسات من خلال فتح آفاق جديدة لفرص تؤدي إلى الاستفادة بشكل أكبر من الإمكانيات البشرية.

5 - الأنظمة: يعرض التطوير التنظيمي مدخل نظمي يتعلق بالعلاقات المتبادلة بين الأقسام المختلفة، والوحدات، والأفراد باعتبارها أنظمة فرعية يرتبط بعضها ببعض، وذات علاقة بالنظام الكلي الذي تمثله المؤسسة.

6 - العلمية: يستند التطوير التنظيمي إلى اتجاهات علمية تستهدف زيادة فعالية المؤسسة، حيث أن تشخيص مشاكل المؤسسة، وإعداد استراتيجياتها بما يتلاءم مع التغيرات البيئية ويضمن حل مشاكلها وبالتالي تحقيق أهدافها، يتم بموجب جهود علمية بحثية.

الفرع الرابع: أهداف التطوير التنظيمي

يمكن أن نحدد بعضاً من الأهداف العامة التي تستهدفها عمليات التطوير التنظيمي فيما يلي :

- توفير المعلومات اللازمة لمتخذ القرار بشكل مستمر ودون تشويه؛

- إشاعة جو من الثقة بين العاملين عبر مختلف المستويات في المؤسسة؛

- إيجاد انفتاح في مناخ المؤسسة يمكن كافة العاملين من معالجة المشاكل التي يعانون منها

بشكل صريح وعدم التكتّم عليها أو تفادي مناقشتها؛

- العمل على إيجاد نوع من التوافق والتطابق بين الأهداف الفردية والأهداف التنظيمية؛

- إيجاد علاقات متبادلة وتكاملية بين العاملين كأفراد وجماعات، وتشجيع روح المنافسة ضمن

الفريق مما يزيد من فعالية الجماعات؛

- زيادة فهم عمليات الاتصال وأساليب القيادة والصراعات وأسبابها من خلال زيادة الوعي

بديناميكية الجماعة؛

- مساعدة المشرفين على تبني أساليب إدارية ديمقراطية في الإشراف مثل: الإدارة بالأهداف بدلاً من الإدارة بالأزمات؛

- تعويد العاملين على ممارسة الرقابة الذاتية والاعتماد عليها كأساس للرقابة الخارجية؛

- تحديد مسؤولية اتخاذ القرارات وحل المشكلات، بحيث تكون أقرب ما يمكن لمصادر المعلومات وللجهات المباشرة المختصة بقدر الإمكان.

من خلال هذه الأهداف يمكننا القول أن برامج التطوير التنظيمي تهدف إلى العمل على تكامل أهداف العاملين والوحدات والمؤسسة ككل، وتحسين التعاون وأساليب الاتصال والعمل الجماعي بين المديرين ومرؤوسيه وبين مختلف الوحدات الإدارية، والتشجيع على الصراحة والمناقشة الحرة للمشكلات، وتحسين عملية اتخاذ القرار، وتحسين أداء الأفراد والجماعات والعلاقات الشخصية، والوصول إلى اتفاق جماعي على الآراء ووضعها موضع التنفيذ.

المطلب الثاني: نظريات ومراحل التطوير التنظيمي

الفرع الأول: نظريات التطوير التنظيمي

1- النظريات التقليدية: وتركز على مدخلين أساسيين:

أ- **المدخل الهيكلي:** وهو أكثر الاتجاهات رواجاً، ومبدأه يقوم على أن عمليات التطوير التنظيمي يمكن أن تحقق أهدافها إن روعي تخطيط وتصميم الهياكل، وتحديد دائرتي السلطة والمسؤولية، وتحقيق التخصص الوظيفي، ووجود نظام رسمي للاتصالات، وهذا الاتجاه يؤكد اللامركزية ويحدد الأقسام وفيه نظام مراقبة صارم.

ب- **المدخل القانوني:** يركز هذا المدخل على وضع تشريعات قانونية واضحة ومحددة، تبيين الحقوق، الالتزامات، الصلاحيات، والاختصاصات، وكذلك تعديل القوانين والأنظمة عند الحاجة، وعليه يمكننا القول أن هذا الاتجاه يحد من قدرات التجديد والإبداع لدى العاملين كما أنه لا يعير البيئة اهتماماً.

2- النظريات الحديثة: وتركز على:

أ- **تخطيط وتطوير العنصر البشري:** وذلك بالتركيز على احتياجاته وقيمه وأفكاره، وفهمها وتوجيهه من خلالها نحو العمل¹، والتركيز على الفرد باتجاهين التنظيمي وهو القدرات والمهارات، والجانب الشخصي وهو الأفكار والمبادئ.

ب - **تنمية المؤسسات:** من خلال فهم السلوك الإنساني كأساس لتحسين وتطوير العمل باتجاه تحقيق الأهداف، ركزت على أساليب القيادة، وأن الإنسان هو مصدر الإبداع وبحب العمل، وليس ضد المؤسسة، كما أن أغلب المشكلات في المؤسسات مصدرها الاتصال، لذا لا بد من تحسين طرقه، ولا بد من اتخاذ العلوم السلوكية كإطار عملي للتطوير الإداري.

ج - **تحليل النظم:** وهو مدخل تحليلي يعرف النظام ككيان موحد منظم مركب يجمع ويربط بين أجزاء تشكل في مجموعها تركيباً كلياً موحداً، وهذا يعد مدخلاً شاملاً لتخطيط التطوير، ويعتمد على الخبرة، ويأخذ البيئة في الحسبان، ويستغل الطاقات البشرية، ويستخدم أساليب رقابية جيدة، ويققل من هدر الموارد.

د - **منهجية البحث العلمي:** باعتبار أن القرار الإداري هو من مستلزمات التطوير، فقد اعتمد المنهج العلمي لاتخاذ قرارات موضوعية ودقيقة، وهذا يعني إتباع منهجية محددة تبدأ بتحديد المشكلة، ثم تحليلها، وتحديد بدائلها، ويليها اختيار البديل، ثم التنفيذ والمتابعة.

نستخلص في الأخير أن النظريات الحديثة تتجه إلى عدم اقتصار التطوير على جهود الأفراد وحدهم أو الجماعات أو الأقسام، بل تأخذ مفهوم التطوير الشامل لجميع نواحي التنظيم على اعتبار أن أجزاءه متداخلة ومتكاملة يجب تناولها جميعاً بالدراسة، والتشخيص والتحليل، ومعالجة أوجه التطور للارتقاء بالتنظيم بشكل كلي.

1 نواف بن سعد بن عبد الله، اتجاهات المديرين نحو التطوير التنظيمي: دراسة مسحية على القيادات الأمنية في الدفاع المدني بالرياض وجدة، رسالة لنيل شهادة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، 2003، ص65.

الفرع الثاني: مراحل التطوير التنظيمي

إن التطوير التنظيمي كعملية متكاملة ينطوي على مجموعة من المراحل المختلفة والمتتابعة لتحقيق الأهداف التي صمم من أجلها، والتي تتمثل فيما يلي:

1- **جمع البيانات:** تبدأ عملية التطوير التنظيمي بمرحلة جمع البيانات والحقائق التي تتعلق بالوضع الحالي للمؤسسة، فبدون شك أن هناك قدراً هائلاً من البيانات يوجد في المؤسسات عن طرق العمل وأساليبه ومعايير الأداء، والآلات المستخدمة ومعدلات استهلاكها، وإنتاجية العاملين، ومعدلات دوران العمل، والغياب والتأخير والشكاوي... الخ. كما توجد بيانات عن الجوانب السلوكية للعاملين مثل: دوافعهم واتجاهاتهم، قيمهم وعلاقاتهم.

2- **التشخيص:** إن هذه المرحلة يتم فيها تشخيص الوضع القائم بناءً على البيانات التي تم جمعها، حيث تتوقف دقة التشخيص وواقعيته على مدى صدق المعلومات وصحتها، ونقصد بالتشخيص وصف المشكلة وتعريفها وتحديد حجمها ومظاهرها وأسبابها وآثارها، كما يعني أيضاً وضع البيانات والأرقام والحقائق في صورة تبين بالضبط المشكلات التي تعاني منها المؤسسة، هذا بالإضافة إلى اكتشاف نواحي التحسين والأشياء التي تحتاج إلى علاج . فقد يظهر مثلاً أن انخفاض الإنتاجية هو نتيجة لتقادم الآلات، أو الطرق المستخدمة في الإنتاج، أو ضعف الرغبة عند العاملين... الخ.

"إن هذه المرحلة تعتبر أهم مراحل التطوير التنظيمي إذ يترتب عليها وضع البرنامج الملائم للتطوير، كما أنه كلما كان التشخيص دقيقاً والتحليل سليماً، كان العلاج الموصوف ناجحاً".

3- **وضع خطة العمل:** في هذه المرحلة يتم وضع خطة العمل، والتي تتضمن بصفة رئيسية الهدف من التطوير التنظيمي، والأساليب المتبعة، والوحدات والأقسام والأفراد الذين يشملهم برنامج التطوير، والتوقيت المزمع بدء البرنامج فيه والجدول الزمني لمراحله المختلفة وتاريخ الانتهاء منه، والنتائج التي يتوقع أن تتحقق منه، والتكاليف التي ستتحملها المؤسسة،

ومجموعة الخبراء والمستشارين الذين يمكن للمؤسسة الاستعانة بهم في تصميم برامج التطوير التنظيمي ومتابعته، وإلى غير ذلك من المسائل الأخرى ذات العلاقة.

4-التنفيذ والتطبيق: حيث يتم في هذه المرحلة التنفيذ الفعلي لخطة العمل، كما تعتبر مرحلة النتائج حيث يجب أن يكون لدى المؤسسة خطة واضحة للتنفيذ، كما أن الخطط توضع من أجل أن يتم تقبل عملية التنفيذ وحدثها، حيث أنه من الممكن أن تواجه الخطط عند التنفيذ مقاومة معلنة أو مكبوتة، فالإنسان يقاوم التغيير بطبعه وإن كان يتوقعه.

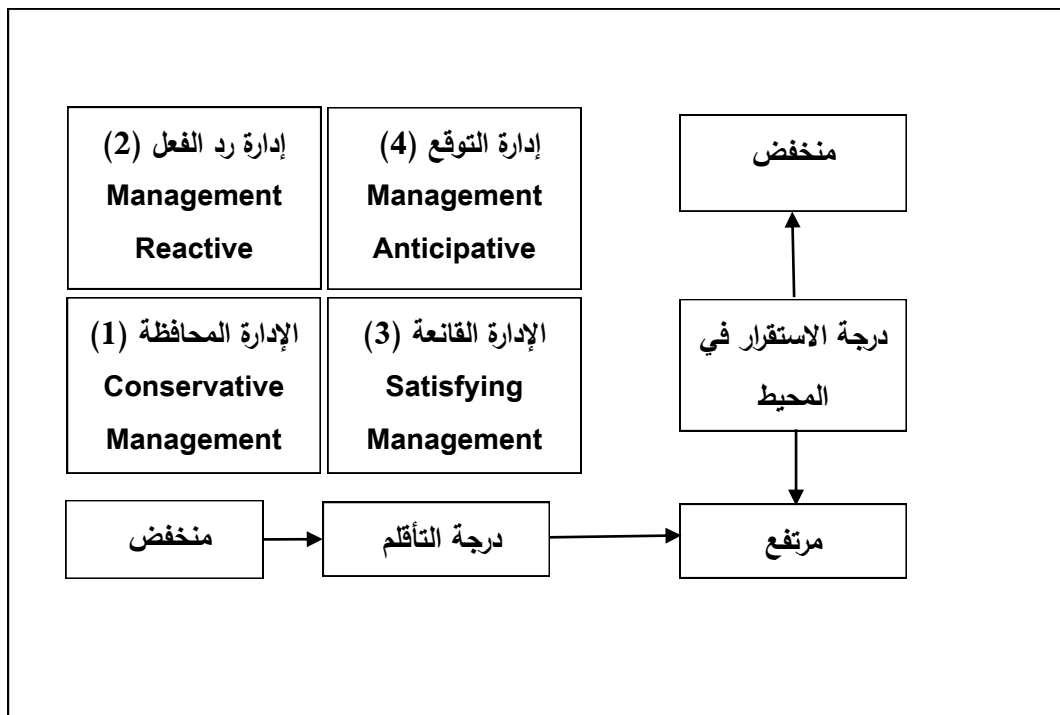
إن عملية وضع الخطط لابد أن تضع في اعتبارها التهيئة لهذه الخطة لضمان التنفيذ السليم، ولعل خطط التطوير التنظيمي أولى بذلك من غيرها لأن الفرد هو أحد الأركان الأساسية فيها.

المطلب الثالث: نماذج التطوير التنظيمي

الفرع الأول: نماذج التأقلم

هناك عدد من أنماط التأقلم التي تلجأ إليها الإدارة للاستجابة لمستجدات التغيير كما يتضح من

خلال الشكل التالي: الشكل رقم (01): نماذج التأقلم



المصدر: عبد الله بن عبد الغني الطجم: مرجع سابق، ص 47.

- 1- **الإدارة المحافظة:** تتسم الإدارة المحافظة بانخفاض عملية التأقلم، حيث يعمل هذا النوع من التنظيمات في محيط مستقر ويعتمد على هياكل تنظيمية على درجة عالية من الرسمية والرقابة والمركزية الشديدة وعدم تقبل الأفكار الجديدة أو الرغبة في التجديد مما يقتل الطموح¹، وي وأد محاولات الابتكار والتجديد ويعطل سير العمل².
- 2- **إدارة رد الفعل:** تتسم إدارة رد الفعل ببطء درجة التأقلم، حيث يعمل هذا النوع من المنظمات في محيط أقل استقراراً، ويتم التعامل مع المشكلات عي المدى القصير، ويواجه هذا النوع من التغيير بعد حدوثه وتصدر عنه استجابة سريعة وارتجالية غير منظمة كتسريح عدد من العاملين أو إعادة التنظيم بصورة شكلية، حيث ينتظر حدوث المشكلة ثم يستجيب لها بصورة سريعة غير مدروسة.
- 3- **الإدارة القانعة:** تتسم الإدارة القانعة بارتفاع درجة التأقلم، حيث يعمل هذا النوع في محيط مستقر يتسم بتعدد المستويات الإدارية والتنسيق عن طريق اللجان، وتركيز التخطيط وعمليات اتخاذ القرار في المستويات الإدارية العليا مع وضوح الأدوار والإجراءات، وتتولى الإدارة العليا حل المشكلات، وتتم الاستجابة بصورة كافية مع التغيير في المحيط، فلدى الإدارة القانعة القدرة على التأقلم³.
- 4- **إدارة التوقع:** تتمتع المنظمات بدرجة عالية من التأقلم وتعمل في محيط متغير، وإلى استخدام نمط الإدارة بالتوقع واللجوء لأساليب التطوير للتمكن من التعامل مع الظروف المستقبلية قبل حدوث الآثار الناجمة عن عملية التغير في المحيط، ولديها القدرة على مواجهة المحيط المتغير، فهي منظمات المستقبل.

¹ عبد الله عبد الغني الطجم: التطوير التنظيمي - المفاهيم والنماذج والاستراتيجيات، دار حافظ للنشر والتوزيع، ط5، 2009، ص64.

² سعود محمد النمر وآخرون، الإدارة العامة - الأسس والوظائف، مطابع الفرزدق التجارية، ط5، الرياض، 2001، ص128.

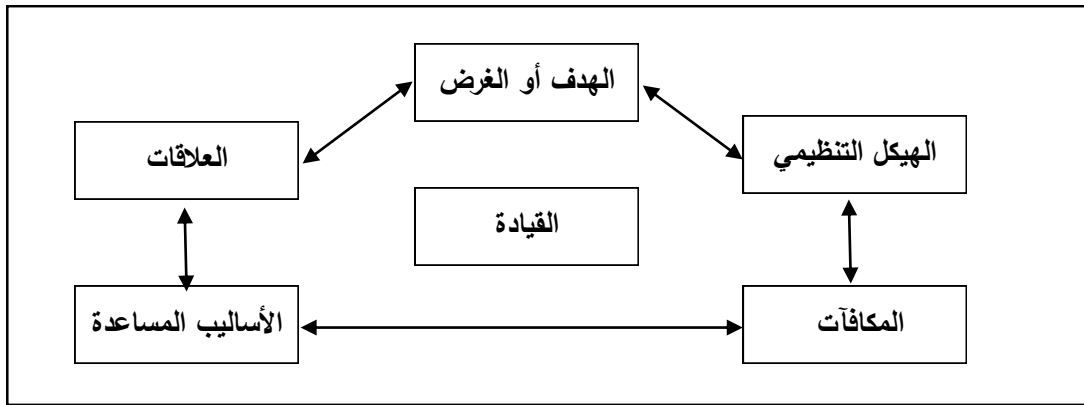
³ عبد الله عبد الغني الطجم: التطوير التنظيمي - المفاهيم والنماذج والاستراتيجيات، مرجع سابق، ص48.

الفرع الثاني: نماذج التشخيص

هي نماذج تساعد مستشار التطوير على تصور حقيقة الوضع التنظيمي القائم وتحليله من مختلف الجوانب، وهذه النماذج تتمثل في :

1- نموذج الصناديق الستة: يشتمل نموذج " ويزبورد " على عدد من مكونات ونقاط تنظيمية قد تكون جيدة أو سيئة، ويوضح الشكل التالي هذه المكونات بصورة متكاملة:

الشكل رقم (02): نموذج التشخيص (weisbord)



المصدر: عبد الله بن عبد الغني الطجم: مرجع سابق، ص 175.

يتكون "نموذج ويزبورد" من ستة مكونات تسمى صناديق هي:

أ - الهدف أو الغرض: يتعلق بالأهداف عنصران هما: درجة وضوح أغراض وأهداف التنظيم، ومدى التقاف التنظيم على الأهداف ومقدار الدعم المقدم.

ب - الهيكـل التنظيمي: يفحص التشخيص مدى التوافق بين الأهداف والبناء الخارجي لخدمة أغراض التنظيم.

ج - العلاقات: يوضح " ويزبورد " ثلاثة أنواع من العلاقات هي: العلاقات بين الأفراد، والعلاقات بين الوحدات، والعلاقات بين الأفراد وطبيعة ومهام وظائفهم.

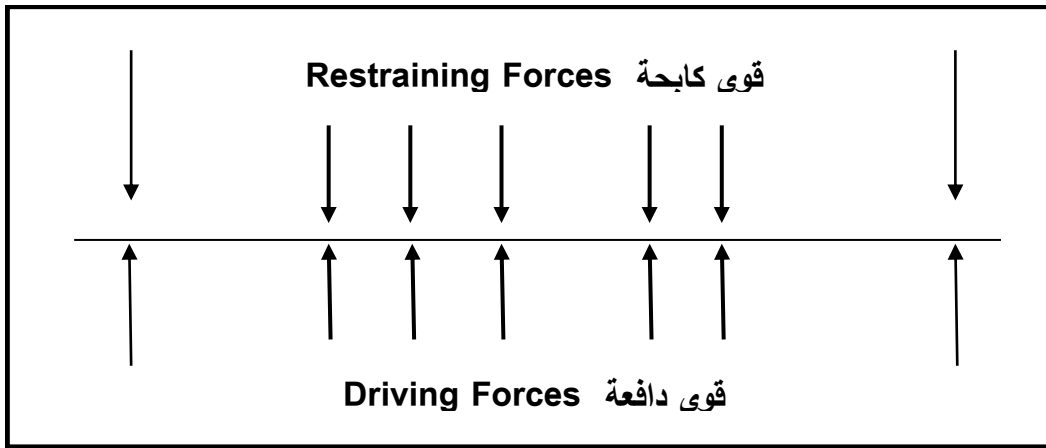
د - المكافآت: على خبير التطوير تشخيص الاختلافات والتوافق بين ما تقدمه المنظمة من مكافآت وحوافز وبين رضا العاملين عن ما يُقدم لهم من مكافآت.

هـ - القيادة: تتبع أهمية القيادة من كونها تراقب وترصد الإشارات التي تصدر من المكونات المختلفة وتعمل على تحقيق التوازن والانسجام¹.

و- الآليات المساعدة: هي الخطوات التي تساعد المنظمة على البقاء مثل التخطيط والرقابة والميزانية ونظم المعلومات، والتي تساعد أعضاء المنظمة على أداء أعمالهم وتحقيق أعمال المنظمة.

2- نموذج تحليل مجال القوى: من القوى من تعمل بصورة متضادة، ويتميز هذا النموذج بوجود قوتين متضادتين، الأولى تعمل على إحداث التغيير ويطلق عليها اسم القوى الدافعة، بينما الثانية تعمل على مقاومة التغيير ويطلق عليها اسم القوى الكابحة، ويرى " ليفن " أن التعامل بين القوتين يعني بقاء التنظيم في حالة توازن ويؤدي إلى جمود الوضع التنظيمي واستقراره، أما في حالة انعدام التوازن بين القوتين فإن ذلك يعني إمكان حدوث التغيير، وأن مقدار القوى الداعمة للتغيير أو القوى الكابحة من العوامل المساعدة على التطوير.

الشكل رقم (03) : نموذج تحليل مجال القوى



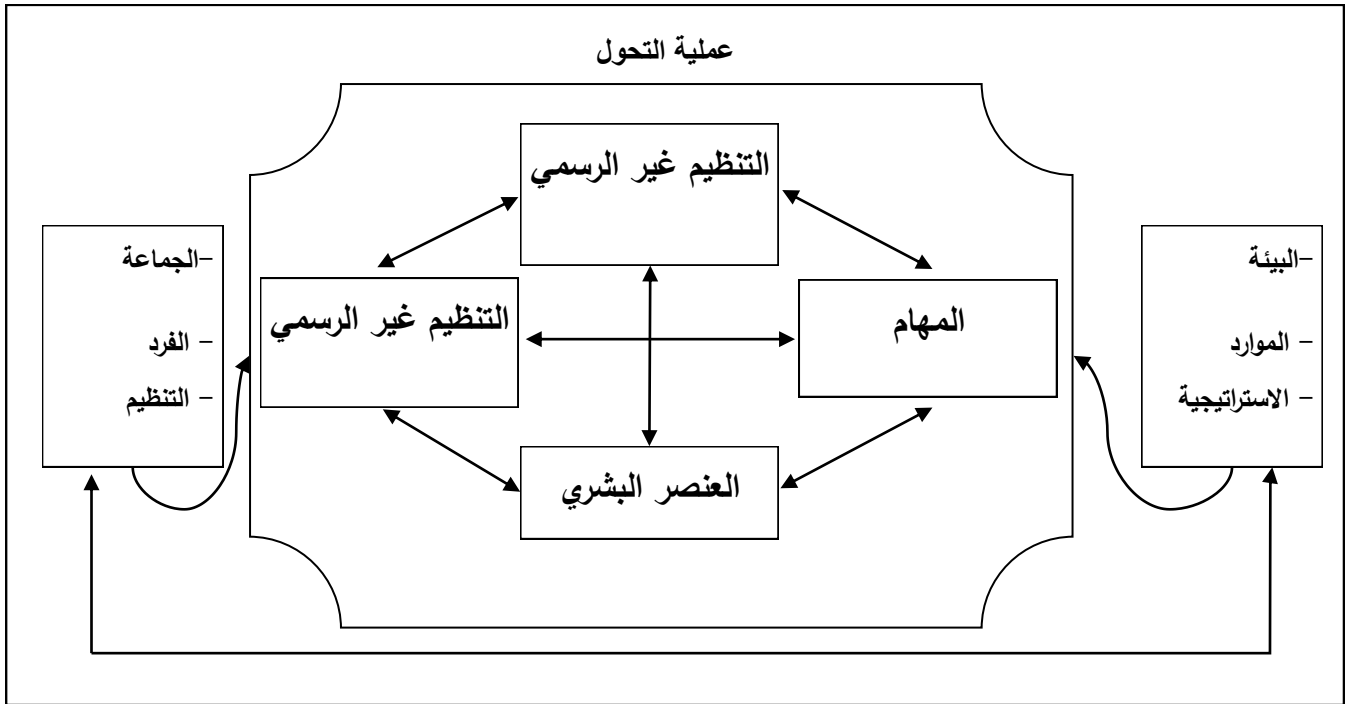
المصدر: عبد الله بن عبد الغني الطجم: مرجع سابق، ص177.

3- نموذج الانسجام والتطابق: يقوم هذا النموذج على افتراض أن التنظيم عبارة نظام مفتوح يتأثر ويؤثر على المحيط، وبهذا يكون التنظيم وحدة تحويل بين المدخلات والمخرجات، ويعد

¹ عبد الله بن عبد الغني الطجم: مرجع سابق، ص175.

نموذج الانسجام (congruence model) لكل من مادلر وتشمان (Madler & tushman) أكثر ملائمة للعاملين الأكثر وعياً بأساليب التطوير التنظيمي مع وجود متسع من الوقت للعملية التطويرية.

الشكل رقم (04) : نموذج الانسجام والتطابق



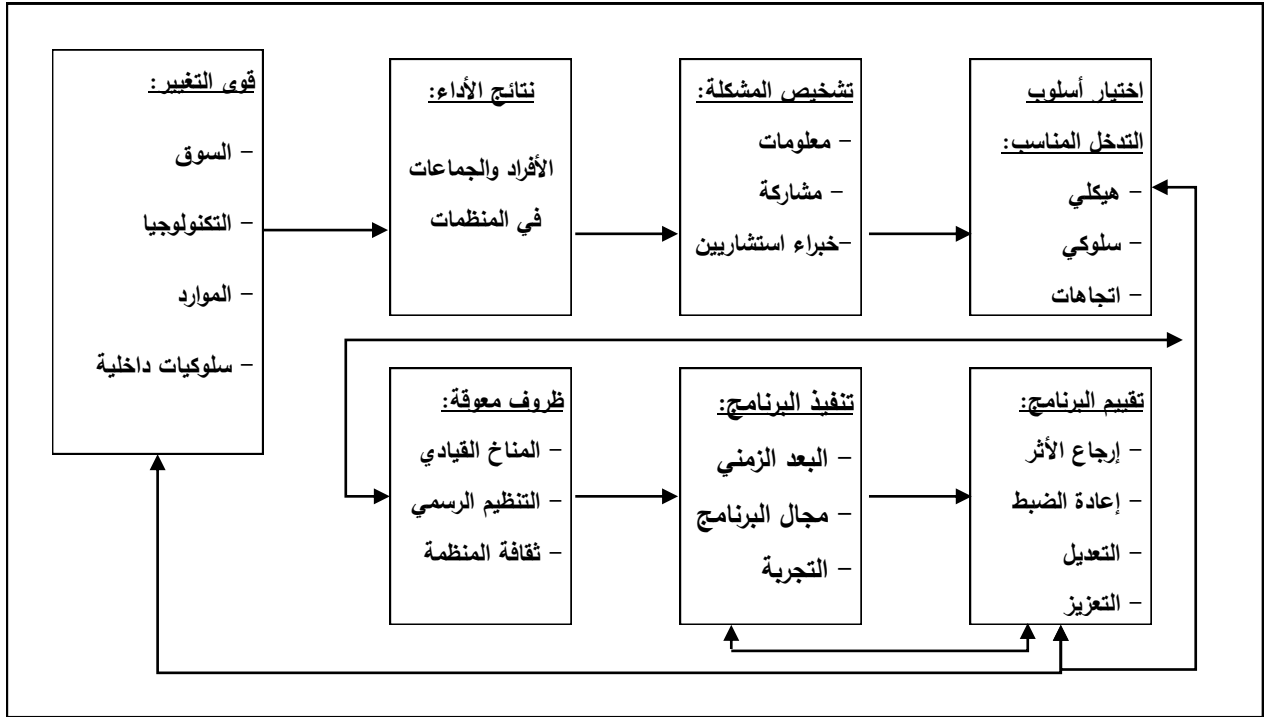
المصدر: عبد الله بن عبد الغني الطجم: مرجع سابق، ص 177.

الفرع الثالث : نموذج جيبسون (Gibson) وزملاءه للتطوير التنظيمي

ويتناول إدارة عملية التطوير التنظيمي بطريقة منهجية وذلك كما يوضحه الشكل رقم (05)، فعند القيام ببرنامج تطوير معين فإن على المدير أن يقوم بدراسة كافية ودقيقة لكل خطوة من الخطوات الثمانية الموضحة بالشكل، فالتصور بتحقيق النجاح في إحداث التطوير

منذ البداية يمكن أن يتعذر عندما لا يؤيد المدير بفعالية هذا المجهود ولا يظهر تأييده عند التنفيذ الفعلي لإجراءات عملية التطور¹.

الشكل رقم (05) : نموذج جيبسون (Gibson) وزملاءه للتطوير



المصدر : ثابت عبد الرحمان إدريس: المدخل الحديث في الإدارة العامة، مرجع سابق، ص 439.

وكما يتضح من هذا النموذج فإن قوى التغيير التي تستمر في التأثير تأتي من البيئة المحيطة متمثلة في السوق والتكنولوجيا والموارد، كما أن هناك قوى أخرى للتغيير مصدرها داخلي في المنظمة، متمثلة في السلوك التنظيمي والموارد البشرية، ثم يوضح النموذج المراحل الأساسية لعملية التطوير، فيتم تشخيص المشكلة وتوفير البيانات اللازمة واختيار الأسلوب المناسب للتدخل، والذي إما يركز على الهيكل أو على الاتجاهات أو على السلوك، ثم محاولات التقليل من الآثار السلبية لبعض الظروف المقيدة مثل المناخ القيادي في المنظمة والتنظيم

¹ ثابت عبد الرحمان إدريس: المدخل الحديث في الإدارة العامة، مرجع سابق، ص 438.

الرسمي والثقافة التنظيمية، يلي ذلك تنفيذ البرنامج ثم تقييم النتائج المترتبة عليه ودراسة أي احتمالات ممكنة لتعديل أو تغيير البرنامج أو أساليب التدخل المستخدمة.

المبحث الثاني : الإطار المفاهيمي للأداء الوظيفي

إن الاهتمام بموضوع الأداء الوظيفي أخذ حيزاً كبيراً من تفكير أصحاب القرار لما له من أثر كبير على أداء المؤسسة وإنتاجيتها، لأن نجاح أي مؤسسة في تحقيق أهدافها يعتمد إلى درجة كبيرة على كفاءة القوى العاملة بها. وإن إدارة القوى البشرية العاملة وحسن أدائها يحقق أهداف المؤسسة ويؤدي إلى تحسنها المستمر، ولأهمية الأداء الوظيفي الذي يعتبر التابع في دراستنا قمنا بالتطرق إلى مفهومه ومحدداته وكذا أنواعه والعوامل والمؤثرة فيه وفي الأخير طرق تقييمه وقياسه.

المطلب الأول : مفهوم الأداء الوظيفي ومحدداته

الفرع الأول : مفهوم الأداء الوظيفي

يشير الأداء الوظيفي إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يتحقق بها، أو يشبع الفرد بها متطلبات الوظيفة، وغالباً ما يحدث لبس وتداخل بين الأداء والجهد، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة، أما الأداء فيقاس على أساس النتائج¹. يعتبر الأداء أحد وأهم محاور العمل المهني في أي مجال وظيفي، فإذا كان هذا الأداء مميزاً في ظل بيئة عمل يسودها العدل والمساواة، فإنه من المنطقي أن يأخذ هذا الأداء صاحبه إلى مكانة مرموقة في المنظمة التي يعمل فيها، و في ظل عالم يسوده التغيير المتسارع والمنافسة الشديدة، ولن تستطيع المنظمة الدخول للمنافسة إلا إذا كان الأداء العالي أحد أهم خصائصها، وهذا الأداء ينبع من حصيلة أداء الأفراد في المنظمة ككل².

تعريف الأداء الوظيفي :

ويعرف الأداء: بأنه تحويل المدخلات التنظيمية كالمواد الأولية والمواد نصف المصنعة والآلات إلى مخرجات تتكون من سلع وخدمات بمواصفات فنية، ومعدلات محددة ويعبر مفهوم

¹ مصطفى أحمد، إدارة السلوك التنظيمي: نظرة معاصرة لسلوك الناس في العمل، القاهرة، 2005، ص 209.

² السلمي علي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجي، ط2، دارغريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2001، ص 66.

الأداء الوظيفي عن الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور أو المهام الذي يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد¹. ويعرف الأداء الوظيفي: بأنه تنفيذ الموظف لأعماله ومسئوليته التي تكلفه بها المنظمة أو الجهة التي ترتبط وظيفته بها.

يعبر مفهوم الأداء عن أثر جهود الفرد التي تبدأ بالقدرات، و إدراك الدور، والمهام، وبالتالي فمفهوم الأداء يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد. يمكن قياس أداء العاملين من خلال ما يلي:

1- كمية الجهد المبذول: تعنى مقدار الطاقة الجسمانية، أو العقلية التي يبذلها الفرد في العمل خلال فترة زمنية معينة، كذلك السرعة في أداء العمل.

2- نوعية الجهد المبذول: وتعنى مستوى الجودة في إنجاز العمل، و درجة مطابقة الجهد المبذول لمواصفات نوعية معينة، فبعض الأعمال لا يتم التركيز فيها على كمية الأداء، أو سرعته، إنما يتم التركيز على درجة خلو الأداء من الأخطاء، و مدى مطابقة الإنتاج للمواصفات المطلوبة.

3- نمط الأداء: هي الطريقة التي تتم بها تأدية أنشطة العمل، فمثلاً يمكن من خلال نمط الأداء، وقياس الطريقة التي يتم الوصول بها إلى حل، أو اقرار لمشكلة معينة.

4- معدلات الأداء: وتعنى بأن يقوم المقيم بزيادة انتاجية الموظف لمعرفة مدى كفاءة الموظف في العمل من حيث الجودة، والكمية من خلال فترة زمنية محددة، و يتم ذلك بمقارنة العمل المنجز للموظف مع المعدل المحدد².

الفرع الثاني : محددات الأداء الوظيفي

تسعى كل المنشآت إلى زيادة إنتاجها من خلال توفير الأجواء المنتسبة والملائمة للفرد التي تجعله أكثر فعالية في أداء عمله، وأداء العاملين يمكن تحديده في ثلاثة عوامل رئيسية تطرق إليها أحمد صقر عاشور خلال تعريفه للأداء حيث يرى أن : " أداء الفرد في العمل هو

¹ سلطان محمد سعيد أنور، السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، الاسكندرية، 2004، ص219

² سلطان محمد سعيد أنور، السلوك التنظيمي، مرجع سابق، ص213

محصل تفاعل دافعيته للأداء مع قدرته لأعلى الأداء وإدراكه على المحتوى عمله ولدوره الوظيفي" ¹.

ويمكن صياغة هذا التعريف بالمعادلة التالية :

$$\text{الأداء} = \text{الدافع} + \text{القدرات} + \text{الإدراك}$$

ومن أجل فهم المعادلة السابقة نتطرق إلى كل عامل على حدى:

1- الدافع: تناول الكثير من الباحثين موضوع الدافع من جوانب مختلفة، وأهم من تعرض لمفهومه نجد "موزاي" بحيث يرى أنه " رغبة الفرد وميله نحو تذليل العقبات لأداء شيء صعب بأقل قدر من الوقت مستخدماً ما لديه من قوة ومثابرة و استقلالية"² كما عرفه أيضاً) **ماكلياند** بأنه " حاجة الفرد للقيام بمهامه على وجه أفضل مما أنجز من قبل بكفاءة وسرعة بأقل جهد وأفضل نتيجة"³.

2- القدرات: وهي الخصائص الشخصية المستخدمة في الوظيفة، حيث تعتبر القدرات من بين العوامل المحددة للأداء فهي مرتبطة بالسرعة والدقة في الأداء وتشير القدرة إلى ما يستطيع الفرد إنجازه من خلال أعمال سواء كانت فكرية أو عقلية.

3- إدراك الدور الوظيفي: يخضع الفرد في المنظمة لعدد من المؤثرات التي تشكل وعيه وسلوكه فهو يتلقى توجيهات من مشرف العمل وردود فعله ورأيه فيما يؤديه من عمل وما يكسبه من تصرف كما يتعامل مع زملائه في أمور تتعلق بأداء العمل، وعليه يمكن تعريف الإدراك بأنه عملية إدراكية تنتهي بتكوين معاني و تفسيرات معينة لما تتلقاه حواس الفرد عن هذه المؤثرات، ومن خلال هذا التعريف يتضح أن الإدراك يعني التصورات و الانطباعات التي يعتقد الفرد من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله.

ويعتبر أداء الفرد في عمله محصلة تفاعل دافعيته للأداء مع قدرته عليه وإدراكه لمحتوى عمله وأدائه الوظيفي، ومن أجل تحقيق المستوى المرضي من الأداء لابد من توفير الحد

¹ أحمد صقر عاشور : السلوك الإنساني في المنظمات ، دار الجامعة ، القاهرة ، 1989 ، ص26

² د. مجدى أحمد محمد عبد الله: علم النفس الصناعيين النظرية والتطبيق، دار المعرفة الجامعية، الجزء2، 2007، ص302.

³ د. مجدى أحمد محمد عبد الله، مرجع سابق، ص302.

الأدنى من الإتقان في كل مكون من مكونات الاداء، وهذا يعني أنه إذا بذل الفرد مثلاً جهداً فائقاً في عمله وكان يتمتع بقدرات فائقة ولكنه غير مدرك لدوره ولا يفهمه فإن أداءه بالضرورة لن يكون مقبولاً من وجهة نظر الآخرين، فبالرغم من بذل الجهد الكبير من العمل فإن هذا العمل لن يكون أبداً موجهاً في الطريق الصحيح، لذا فإن أداء الأفراد ينطلق من مدركاتهم و انطباعاتهم حول الشيء أثناء تأدية عملهم.

المطلب الثاني: أنواع الأداء الوظيفي والعوامل المؤثرة فيه

الفرع الأول : أنواع الأداء

يصنف الأداء إلى ثلاثة أنواع وهي أداء المهام، والأداء الظرفي، والأداء المعاكس أو المجابهة:

1- أداء المهام: يقصد به السلوكيات التي تسهم في إنجاز عمليات جوهرية في المنظمة مثل الإنتاج المباشر للبضائع والخدمات، والبيع، وجرد المخزون، إدارة التابعين، و كل أداء يسهم بشكل مباشر، أو غير مباشر في تنفيذ عمليات المنظمة، فمثلاً في الوظائف الإدارية يمكن أن يشمل هذا الأداء، أو السلوك إلى الحاجة إلى إحداث تحويل الأفراد من حالة النزاع بواسطة الصراع إلى جو تنافسي، كذلك أيضاً يمكن أن يكون هذا السلوك عبارة عن جهود تحفيزية لإيجاد مثل هذا الجو¹.

2-الأداء الظرفي: هو كل السلوكيات التي تسهم بشكل غير مباشر في تحويل ومعالجة العمليات الجوهرية في المنظمة، وهذه السلوكيات تسهم في تشكيل كل من الثقافة، والمناخ التنظيمي، والأداء هنا ليس دوراً إضافياً في طبيعته وإنما يكون خارج نطاق مهام الوظيفة الأساسية ويعتمد على الظرف الذي تجري فيه معالجة العمليات، مثلاً ممكن أن يكون موجه نحو الزملاء، ومساعدة الزملاء في مشكلة لها علاقة بالعمل، أو نحو المنظمة ككل" من خلال الحرص، و استمرارية الحماس وبذل مجهود إضافي في العمل، أو التوجه نحو العمل التطوعي لتنفيذ مهام خارج الدور الرسمي للوظيفة، وكذلك إتباع اللوائح التنظيمي، والإجراءات عندما لا تكون متوافقة مع رغبة الفرد"².

¹ Schmitt & Ingerick, **Personnel selection and employee performance**, George mason university, USA, 2001, P8

² Eriksson, Irwin "Other- Regarding Preference and Performance Pay-An Experiment on Incentives and Sorting", No. (1191), 2004,P48

3-الأداء المعاكس أو المجابه: وهي تختلف عن النوعين السابقين حيث يتميز بسلوك سلبي في العمل مثل التأخر عند مواعيد العمل أو الغياب، وإنما تشمل سلوكيات مثل الانحراف، والعدوان، وسوء الاستخدام والعنف وروح الانتقام والمهاجمة.

الفرع الثاني: العوامل المؤثرة في الأداء:

تقسم مؤثرات الأداء الفردي لمهام الوظيفية إلى عوامل معينة يتميز بها الفرد نتيجة دورات شخصية داخلية مثل كفايات، أو جدارات تدريبية سابقة، أو التدريب الداخلي في المؤسسة والدراسة الشخصية من خلال المطالعة وقراءة كل ما هو جديد يتعلق بالوظيفة، فقد أشار هاكت (Hackett) إلى محددات الأداء، وقسمها إلى ثلاثة أنواع هي:

1-معرفة تقريرية: وتشمل المعرفة بالحقائق، والأساسيات، والأهداف والمعرفة الذاتية

بمتطلبات وظيفة ما، وتقاس بواسطة القلم والورقة، وبشكل تقريرى.

2-معرفة إجرائية ومهارية: وهذه المعرفة تتعلق بما يجب أدائه فعلا، وهي خليط بين معرفة وكيفية الأداء والقدرة على ذلك، وتشمل مهارات إدراكية أي معرفية، أو المهارات العملية التي تتطلب استخدام عضلات الجسم في العمل، الدافعي، والتحفيز، والبناء، والتداول وتنسيقها.

3-الدافعية والتحفيز: هي تأثير مشترك من إحدى سلوكيات ثلاث هي الاختيار للأداء،

مستوى الجهد المبذول، واستمرار الجهد المبذول أي الاصرار. إن عملية تقييم الأداء هي عملية هامة في حياة كل موظف فلا بد من أن تكون العملية، صادقة وموضوعية وهادفة حتى تؤتي ثمارها ويتغير سلوك الموظف نحو الأفضل، حيث إن نتائج هذه العملية تؤثر في مستقبل العاملين وحياتهم المهنية لما لها من أثر على الترقيات والمنح والحوافز وغيرها من الفوائد التي قد تصل إلى حد بلوغ مراتب عليا في المنظمة، أو قد تؤثر بالسلب من حيث الخصومات، والإنذارات وخلافها التي قد تصل إلى حد الفصل من العمل¹.

¹ محمد ماهر الصواف، تقييم الأداء الوظيفي، مجلة الإدارة العامة، 2000، العدد 76.

المطلب الثالث: أساليب قياس وتقييم الأداء الوظيفي

إن عملية قياس الأداء الوظيفي هو تحديد وقياس أداء كل فرد من العاملين خلال فترة زمنية معينة لتقدير مستوى ونوعية أداءه، فهو عملية يراجع فيها أداء العاملين خلال فترة زمنية معينة والحكم عليه من حيث الجودة.

فعملية قياس الاداء الوظيفي هي عبارة عن سياسات وإجراءات مهمة تستخدم لرفع مستوى الأداء للعاملين وذلك بالكشف عن القرارات والطاقت الشخصية للعاملين إضافة إلى تعريفهم بمواطن القوة والضعف لديهم في سبيل معالجة جوانب الضعف وتطوير وتنمية جوانب القوة نحو المزيد من الإنتاجية والأداء الجيد، ويمكن أن يكون مقارنة الأداء الفعلي بمؤشرات محددة مقدما لأن الفاعلية الواقعية لمؤسسة معينة تتحدد عن طريق درجة تحقيقها لأهدافها.

حيث أن انخفاض معدل الأداء عن القياس المختبر والمتوقع يعتبر مشكلة من مشكلات الأداء الوظيفي في المؤسسة ويعني أن هناك تناقض بين الأداء المتوقع والأداء الفعلي للفرد، والذي قد يعود إلى تصرفات الفرد الشخصية كإثارة المتاعب مثل المزاج الحاد، العراك، الاعتداء، وعدم التعاون مع الزملاء، والغياب والتأخر وذلك بسبب عدم كفاية قدراتهم العقلية كالفهم والحالات الانفعالية كالقلق وانخفاض دافعية الأداء.

الفرع الأول : أهداف وأهمية قياس الأداء الوظيفي

تعتبر عملية قياس الأداء الوظيفي حلقة أساسية في العملية الإدارية المتكاملة، فهي أداء من أدوات الرقابة الإدارية الشاملة، ويمكن إجمال الأهداف المبتغاة من عملية قياس¹ الأداء الوظيفي في المؤسسات كالاتي:

1 - متابعة تنفيذ الأهداف: ويعني مدى تحقيق الأهداف المرسومة ومدى الالتزام بالسياسات والقوانين المقررة في جميع مجالات النشاط.

2- التأكد من كفاءة الأداء: والقصد من ذلك هو التأكد من ممارسة الأنشطة وتنفيذ أهدافها بأعلى درجة من الكفاءة.

3- تقييم الكفاءة: بمعنى تقييم كفاءة وفعالية الأيدي العاملة والموارد المالية وكفاءة العمليات داخل النشاط وفحص المعايير والسيطرة على البيانات الواردة.

¹ برونطي سعاد نانف: إدارة الموارد البشرية- إدارة الأفراد، ط2، عمان، دار وائل، 2004 ص 383.

4- **تقيين النتائج وتحديد مراكز المسؤولية:** ويعني التقييم العام للنتائج الفعلية في ضوء الأهداف والمعايير المحددة وتحليل أسبابها، وعلى ضوء هذا التحليل تتحدد المراكز المسؤولة عن الانحرافات لاتخاذ ما يلزم نت قرارات تصحيحية والاسترشاد بنتائج التحليل في وضع الخطط المستقبلية.

5- **تحديد مواطن الضعف والخلل:** فالتقييم يمكن العمال من معرفة نقاط ضعفهم وقوتهم في أداء أعمالهم، والعمل على تقاؤها والتخلص من جوانب القصور والضعف، والتشخيص مستلزمات التغلب عليها، وكذلك الكشف عن نواحي الضعف في الأنظمة والإجراءات والقوانين وأساليب العمل والمعايير المتبعة ومدى صلاحيتها¹.
ومن الأهداف من تقييم الأداء الوظيفي الآتي:

1- تحديد الأعمال والمهام التي يناط أمر انجازها بالموظفين في ضوء قدراتهم وإمكاناتهم.
2- توفير جو من الثقة والتعامل الأخلاقي عن طريق الأخلاقي عن طريق الموضوعية في التقييم.

3- اكتشاف العناصر البشرية المتفوقة وتحديد مجالات إبداعها².
ونظرا لما لقياس الأداء الوظيفي من أهداف فإن له أهمية بالغة كبيرة للمؤسسات، فهو موضوع مهم وحساس لأنه يتصل بالعنصر البشري مباشرة لذلك يجب أن تكون عملية القياس موضوعية وعلمية وعلى أساس العدالة والمساواة التي تحصى هدف المنظمة، وتوضح أهمية القياس في الآتي:

1- يعتبر قياس الأداء وتقييمه عملية تنظيمية مستمرة يقاس من خلالها ملاحظات أداء الأفراد العاملين.

2- الوقوف على نقاط القوة لتعزيزها ونقاط الضعف لتحسينها وانعكاساتها السلبية والإيجابية على إنتاجية الفرد وفاعلية المؤسسة.

3- تزويد المؤسسات الإدارية بالوسائل الكفيلة لقياس وتخطيط الأداء الوظيفي.

4- مؤشرات الأداء الوظيفي تعتبر نوع من الحوافز للتنظيم البشري داخل المؤسسة

¹ العبادي، هاشم فوزي دباس وآخرون: إدارة التعليم الجامعي - مفهوم حديث في الفكر الإداري المعاصر، مؤسسة الوراق، الأردن، 2008، ص256 257.

² فلييه فاروق عبده وعبد المجيد، السيد محمد: السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، ط2، الأردن، دار الميسرة، 2009، ص267 268.

- 5- رفع معنويات العاملين، فالتفاهم والعلاقات الطيبة بين الإدارة والعمال سيتعزز عندما يشع العمال بأن جهودهم وطاقاتهم في تأدية أعمالهم هي موضع تقدير الإدارة وأن الهدف الأساس من التقييم هو معالجة نقاط الضعف في الأداء مصدر لرفع معنوياتهم.
- 6- يفيد تقييم الأداء الوظيفي تتبع منجزات العاملين وتقديم تقاريرهم حول كفاءتهم، وتدارك أخطائهم، وتعديل معايير أدائهم وزيادته¹.

الفرع الثاني : معايير قياس وتقييم الأداء الوظيفي

يقصد بمعايير الأداء الوظيفي وتقييمه، المستويات التي يعتبر فيها الأداء جيدا ومرضيا أو الأساس الذي ينسب إليه الفرد وبالتالي يقارن به للحكم عليه، وتعتبر معايير تقييم الأداء الوظيفي العناصر التي ستستخدم كركائز للتقييم وهناك عدة تقسيمات لمعايير تقييم الأداء الوظيفي ومن بين هذه التقسيمات أم النماذج الآتي:

- **النموذج 1:** حيث يقسم عناصر ومعايير تقييم الأداء الوظيفي إلى ثلاث معايير: معايير نواتج الأداء، معايير سلوك الأداء ومعايير الصفات الشخصية وهي محددة في الشكل الآتي:

¹ العبادي وآخرون، مرجع سابق، ص 255 256.

شكل رقم (06) يبين قائمة معايير تقييم الأداء الوظيفي



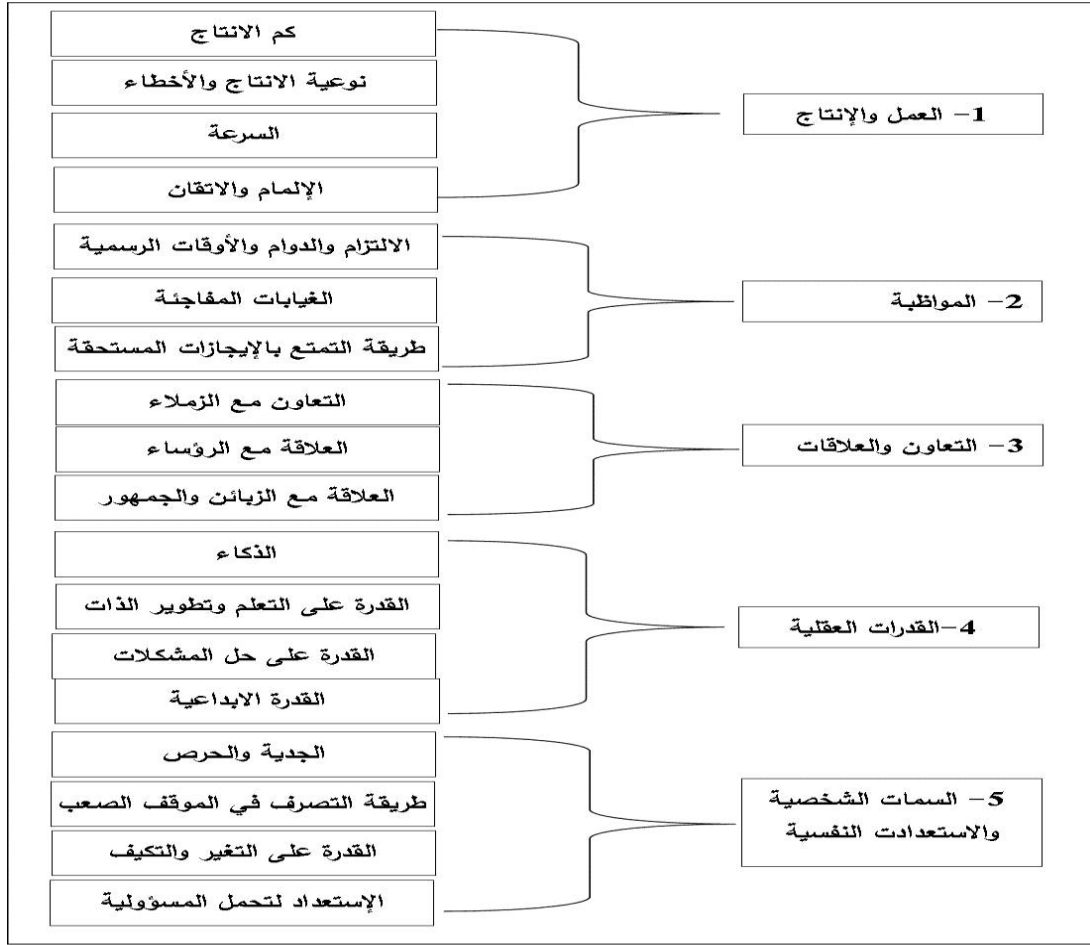
المصدر: برنوطي سعاد نائف: إدارة الموارد البشرية- إدارة الأفراد، ط2، عمان، دار وائل، 2004، ص384.

في النوع الأول من المعايير يتم التركيز على نواتج أداء العمال من كمية و جودة معينة مثال على ذلك : عدد الأوراق المطبوعة.

أما النوع الثاني يقوم بالاعتماد على معايير غير مباشرة، فهي لا تمس نواتج الأداء وبالنسبة للنوع الثالث هي معايير شخصية يمكن اللجوء إليها حين يتعذر التوصل إلى معايير نواتج الأداء أو سلوك الأداء وهي أقل المعايير دقة.

النموذج 2: يقسم هذا النموذج معايير الأداء الوظيفي إلى خمسة عناصر وهي مبينة في الشكل الآتي:

شكل رقم (07): يبين قائمة معايير تقييم الأداء الوظيفي



المصدر: برنوطي سعاد نائف: إدارة الموارد البشرية- إدارة الأفراد، ط2، عمان، دار وائل، 2004، ص386.

قد تختلف هذه القائمة المحددة لأهم معايير تقييم الأداء الوظيفي في الشكل رقم (07) وذلك باختلاف المؤسسات والمنظمات وباختلاف الخصائص التي تحتاجها في مواردها البشرية وباختلاف حجمها كذلك، لذا يجب أن تكون كل هذه المعايير السابقة الذكر في النماذج الثلاث موضوعية بقدر الإمكان وأكثر المعايير موضوعية بقدر الإمكان وأكثر المعايير

موضوعية هي المعايير الكمية والنوعية ثم تليها المعايير السلوكية من مواظبة وتعاون.... الخ، ثم أقل موضوعية المتعلقة بالصفات الشخصية، لأنها لا تصف الأداء ولكن تصف صفات الشخص القائم بالأداء أكثر¹ كما أن هذه المعايير يختلف تحيدها بين مؤسسة صناعية ومؤسسة خدماتية، فقد نجد المؤسسة الصناعية تركز على المعايير الكمية أكثر وبالدرجة الأولى، أما المؤسسة الخدماتية تركز على المعايير النوعية والسلوكية والشخصية.

الفرع الثالث: طرق قياس وتقييم الأداء الوظيفي في المؤسسات

سبق وأن ذكرنا في هذا المبحث محددات الأداء الوظيفي التي بواسطتها التعرف على مستوى الأداء، لذلك لا بد من التعرف على طرق قياسه وتقييمه لمعرفة درجاته ومستواه في كل مؤسسة حتى نستطيع الحكم على مدى نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها، الطرق عديدة ولكل منها مزايا وعيوب، لذلك نجد بعض المؤسسات تستعمل عدة طرق من أجل ضمان تقييم لمواردها البشرية بكيفية مع الأهداف المرجوة والشروط الاجتماعية والتنظيمية والبيئية ومع مميزات المهمة الممارسة.

في الماضي كان تقييم أداء العاملين يعتمد على ملاحظات الرئيس المباشر ورأيه الشخصي في بعض الصفات التي بها العامل مثل قدرته على أداء العمل، المواظبة والانتظام والتعاون مع الزملاء، وغيرها وتطورت طرق التقييم وأصبحت تركز على نتائج الأداء ومدى تحقيق الأهداف الراهنة ومدى تصور أهداف مستقبلية ناجعة، ومن بين هذه الطرق الآتي:

1- طريقة التقييم ببحث الصفات أو الخصائص: تعتمد هذه الطريقة في قياس الأداء الوظيفي وتقييمه على تحديد مجموعة من الصفات كالتعاون مع الرؤساء والزملاء، احترام مواعيد العمل الدقة والسرعة في أداء العمل والالتزام وتحمل المسؤولية وغيرها من الصفات، ويقوم الرئيس المباشر بإعطاء الفرد تقديرا معيناً، بحسب توفر كل صفة من تلك الصفات في

¹ ماهر أحمد: السلوك التنظيمي - مدخل بناء المهارات، ط7، الاسكندرية، الدار الجامعية، 2000، ص294.

الفرد، ثم تجمع تلك التقديرات، ويصبح المجموع يمثل مستوى أداء الفرد في العمل¹ ويعاب على هذه الطريقة افتقادها للناحية الموضوعية واستنادها إلى التقدير الشخصي.

2- طريقة الترتيب لعام: يقوم الرئيس بترتيب مجموعة المرؤوسين تنازليا وفقا لأداء العام للعمل وليس بناء على الصفات والخصائص الشخصية، فالأساس هنا هو ملاحظة فاعلية العمل الكلي لكل مرؤوس حيث يعطي تقديرا واحدا لأداء المرؤوس مثل: ضعيف، متوسط، جيد، ممتاز².

3- طريقة المقارنة بين العاملين: تسمى أيضا طريقة المقارنة المزدوجة حيث يقيم أداء الفرد بمقارنة المقيم لكل فرد عامل مع جميع الأفراد العاملين معه³، بمعنى مقارنة كل موظف بكل عامل في المنظمة أو المؤسسة.

4- طريقة التدرج البياني: تعتمد هذه الطريقة على صفات محددة في المقارنة وفي تقييم العاملين ويقاس أداء الموظف وفق معايير محددة بمعنى تحدي صفات معينة تتعلق بالأداء الوظيفي مثل: نوعية الأداء وكمية الأداء ومن ثم يتم تحديد أوزان للتقديرات بالتدرج كالاتي:

1- ضعيف 2- مقبول 3- جيد 4- جيد جدا 5- ممتاز

5- طريقة المراجعة الميدانية: حيث يقوم ممثل عن إدارة الموارد البشرية بإجراء مقابلات ميدانية لمدراء الإدارات العاملة في المؤسسة للاستفسار عن أداء العاملين ومناقشتهم وأخذ البيانات والمعلومات على أن يعد قائمة للعاملين ويتم ترتيبهم حسب أدائهم².

6- طريقة الوقائع الحرجة: تدعى أيضا طريقة المواقف الحرجة أو الأحداث الحرجة، والهدف من استخدام هذه الطريقة هو استبعاد احتمال التقييم على أسس شخصية بحتة، ويتم قياس

¹ فليه وعبد المجيد، مرجع سابق، ص 272

² فليه وعبد المجيد، مرجع سابق، ص 272

³ العبادي وآخرون، مرجع سابق، ص 276 277.

الأداء وتقييمه في هذه الطريقة استناداً إلى سلوكيات الموظف أثناء العمل من خلال تسجيل المدير للوقائع والأحداث التي تطرأ خلال عمل الموظف سواء كانت جيدة أم سيئة في ملف الموظف تمهيداً لإصدار حكمه على أداء الموظف أثناء التقييم الدوري.

7- طريقة التقارير: هي طريقة بسيطة تشبه إلى حد ما الطريقة السابقة "طريقة الوقائع الحرجة" حيث يقوم المسؤول أو المشرف بكتابة تقرير تفصيلي عن الموظف يصف فيه نقاط القوة ونقاط الضعف التي يتمتع بها إضافة جانب ما يمتلكه من مهارات يمكن تطويرها مستقبلاً، ومدى إمكانية التقدم والوظيفي والترقية لذلك الموظف¹.

8- طريقة مقياس الملاحظات السلوكية: هي طريقة تركز على السلوك الملاحظ أي يتم ملاحظة بدلا من السلوك المتوقع، أي أن المقيم يقوم في هذه الطريقة بمراقبة ومتابعة الأفراد العاملين ثم بمراقبة ومتابعة الأفراد العاملين²، ثم بعد ذلك يسجل ملاحظاته في مقياس يتكون من سلسلة من المقاييس الفرعية العمودية من 5 إلى 10 حيث أن كل مقياس يتضمن صفة مهمة تعكس متطلبات إنجاز العمل.

9- طريقة الإدارة بالأهداف: هذه الطريقة تعتمد على أن العبرة بالنتائج، وانتشر استخدام هذه الطريقة بسبب العيوب والانتقادات التي وجهت للأساليب السابقة بذكر وهي فلسفة لإدارة اقترحها العالم بيتر داركر 1957 وتعرف الإدارة والأهداف بأنها: "عملية اجتماع الرئيس مع مرؤوسيه بداية أو فترة العمل والاتفاق على النتائج التي ينبغي إنجازها بحيث تتبثق الأهداف من معدلات الأداء"، فإذا ما تدنى مستوى الأداء الوظيفي الفعلي من المعدل المطلوب عندئذ يوضع هدف لإعادة الأداء إلى ما يجب أن يكون عليه³ ومنهج الإدارة بالأهداف ينحوا إلى

¹ الحولي والدجني، مرجع سابق، ص 193-219.

² العبادي وآخرون، مرجع سابق، ص 287.

³ العبادي وآخرون، مرجع سابق، ص 287 288

تركيز على الأداء المستقبلي جانب الأداء في الماضي ويعمد أيضا إلى إشراك العامل أو المرؤوس في تحديد الأهداف التي يجب أن يبلغها وتمر هذه الطريقة بعدة خطوات هي كالآتي:

أ- يتم تحديد الأهداف (النتائج) المطلوب تحقيقها، والتي سيتم قياس الأداء وتقييمه على أساسها، وذلك باجتماع الرئيس مع المرؤوس لوضع الأهداف والاتفاق عليها وتحديد المدة التي سيتم تحقيق الأهداف فيها

ب - عند التنفيذ يساعد الرئيس مرؤوسيه في تحقيق الأهداف، ويتابع تحقيق النتائج للتعرف على النقائص أو تأخير خارج عن سيطرة المرؤوس.

ج- عند انتهاء الوقت المتفق عليه وعند التقييم يتم مقارنة النتائج الفعلية (التي يتم تحقيقها) بتلك التي تم وضعها عند بداية المدة وتحديد الانحراف عند التنفيذ إيجابا أو سلبا¹.

الفكرة الأساسية من تطبيق هذا الأسلوب هي تقوية الرقابة الذاتية لدى العامل من خلال تحديد الهدف الواجب على الموظف تحقيقه من خلال النقاش مع الرؤساء والمرؤوسين، والاتفاق على الأهداف الواجب تحقيقها على أساس واقعي، من حيث معرفة الموظف لقدراته الحقيقية من ناحية ولوجوب مساهمته في تحقيق الأهداف التنظيمية من ناحية أخرى².

10- طريقة قياس الفعالية التنظيمية : حيث تقوم بعض المؤسسات بالاعتماد على قياس فعالية المؤسسة كوسيلة لتقييم أدائها وذلك من خلال جملة من المعايير التي تحدها كل مؤسسة، ولقد حدد كل من توم بيترز T.Peters و روبرت وترمان R.Watermen في كتابهما "البحث عن الإبداع" ثمانية خصائص أو معايير المؤسسات الفعالة وهي:

- التأكيد على الانجاز؛

- الاهتمام بالعملاء وتفهم حاجاتهم؛

¹ نوري منير: تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجزائرية، الجزائر، 2010، ص352.

² نوري منير، مرجع سابق، ص353 354.

- درجة الاستقلال الممنوحة للموظفين للتصرف؛
- زيادة الانتاجية من خلال مشاركة العاملين؛
- تفهم العاملين لأهداف التنظيم والتفاعل معها؛
- وجود علاقات جيدة مع التنظيمات المشابهة؛
- بساطة الهيكل التنظيمي وانخفاض تكلفة الخدمات المساعدة؛
- اقتصار الرقابة المركزية على الأمور الأساسية وإتاحة حرية أكبر للتصرف والابداع¹.

إن توم بيترز T.Peters و روبرت وترمان R.Watermen و معظم المعايير التي حددها تركز على العاملين سواء من خلال مدى الاهتمام بهم، أو تفهم حاجاتهم ودرجة الاستقلال الممنوحة لهم ومشاركتهم، كما ركزا على الهيكل التنظيمي والعمليات (نوع الرقابة) والمخرجات (الانتاجية).

أما بالنسبة للمؤسسات الخدمائية كمؤسسات التعليم، الصحة، الأمن يكون الاعتماد ضئيلاً على المعايير ذات الطابع المادي ككمية الإنتاج الذي يعتبر معيار أساسي في المؤسسات الصناعية والتجارية.

¹ محمد قاسم القريوتي: نظرية المنظمة - التنظيم، دار وائل، الأردن، 2001، ص 87 88.

خلاصة الفصل:

من خلال ما تم التطرق إليه يمكن القول أنه أصبح لزاما على المؤسسات العمومية مهما كان حجمها أو طبيعة نشاطها التحسين في الأداء الوظيفي و كذا مواكبة التطورات من خلال اعتماد التطوير التنظيمي.

وتعتبر الجامعة من أهم المؤسسات التي تتعاضد حاجتها يوما بعد يوم لتبني التطوير التنظيمي و إحداث تغييرات نظرا لظروف البيئة الخارجية للجامعة من أجل الزيادة من كفاءة الموظفين بها وتطور وعيهم وزيادة طموحاتهم وحاجاتهم.

الفصل الثاني

الدراسة التطبيقية

تمهيد:

بعد تناولنا الإطار المفاهيمي في الفصل السابق لكل من التطوير التنظيمي والأداء الوظيفي بمختلف محاورهما، هذا الفصل سنحاول القيام بعملية إسقاط لما كتب في موضوع التطوير التنظيمي وأثره على الأداء الوظيفي في بعض كليات جامعة المسيلة، وسنحاول تقسيم هذا الفصل إلى أربع مباحث حيث يتطرق المبحث الأول للتعريف بميدان الدراسة، كما سنتطرق في المبحث الثاني إلى منهجية الدراسة، في المبحث الثالث سيتم ال تعريف بمجتمع الدراسة ووصف خصائص العينة، أما في المبحث الرابع سنحاول القيام بالمعالجة الاحصائية لفرضيات الدراسة وتحليل هذه الفرضيات .

المبحث الأول: التعريف بميدان الدراسة

سنقوم خلال هذا المبحث بتقديم لمحة تاريخية حول نشأة وتطور جامعة المسيلة والهيكل التنظيمية والبيداغوجية لرئاسة الجامعة والأمانة العامة

المطلب الأول: التعريف بجامعة المسيلة

من خلال هذا المطلب سنقوم بتعريف بجامعة المسيلة ثم تقديم في بضعة أسطر حول نشأتها وتطورها.

الفرع الأول: تعريف بجامعة المسيلة

بناء على المرسوم التنفيذي رقم: 279/03 المؤرخ في 23 أوت 2003 المحدد لمهام الجامعة والقواعد الخاصة بتنظيمها وسيرها، وتطبيقا لأحكام المادة : 38 من قانون رقم: 99-05 المؤرخ في: 01 أبريل 1999 المتضمن القانون التوجيهي للتعليم العالي والمتمم الذي عرف الجامعة كما يلي:

الجامعة هي المؤسسة العمومية ذات طابع علمي وثقافي ومهني تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي، تنشأ الجامعة بمرسوم تنفيذي بناء على اقتراح من الوزير المكلف بالتعليم العالي وتوضع تحت وصايته، حيث يحدد في هذا المرسوم مقر الجامعة وعدد الكليات والمعاهد التي تتكون منها واختصاصاتها.

الموقع والمساحة:

تقع جامعة المسيلة في عاصمة الولاية (المسيلة) في وسط نسيج عمراني هام على الطريق الوطني رقم: 60 الرابط بين المسيلة والجزائر العاصمة عن طريق حمام الضلعة، وتترجع على المساحة التالية:

أ - الجامعة المركزية وتقدر مساحتها بـ 53 هكتار.

ب - القطب الجامعي وتقدر مساحته بـ 105 هكتار.

الفرع الثاني: نشأة وتطور جامعة المسيلة

أنشأت جامعة¹ ولاية المسيلة في عام 1985 من خلال فتح معهد للتعليم العالي في الميكانيك، ثم في عام 1989 تم فتح معهد الهندسة المدنية ومعهد التقنيات الحضرية. وفي عام 1992 أصبحت مركز جامعي، أما في عام 2001 أصبحت جامعة، مع أربع كليات و23 قسما.

حالياً يوجد بالجامعة سبع كليات، معهدين وثلاثة وعشرون مخبراً للبحث معتمدة من طرف وزارة التعليم العالي والبحث العلمي.

يقدر عدد الموظفين بالجامعة حالياً حوالي 1265 موظفاً من متعاقدين ودائمين. و أساتذتها المقدر عددهم بحوالي 1436 والذين يقدمون دروساً في شتى الميادين لحوالي 33081 طالباً.

المطلب الثاني: أهداف جامعة المسيلة

- أي مؤسسة تسعى إلى تحقيق أهداف مستقبلية مسطرة ومن أهم هذه الأهداف ما يلي²:
- أولاً:** تتمثل المهام الأساسية للجامعة في مجال التكوين العالي على الخصوص فيما يلي:
- أ - تكوين الإطارات الضرورية للتنمية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية للبلاد؛
 - ب - المساهمة في إنتاج ونشر معمم للعلم و المعارف وتحصيلها وتطويرها؛
 - ج - تلقين الطلبة مناهج البحث وترقية التكوين بالبحث وفي سبيل البحث؛
 - د - المشاركة في التكوين المتواصل.

ثانياً: كما تتمثل المهام الأساسية للجامعة في مجال البحث العلمي والتطوير التكنولوجي على الخصوص فيما يلي:

- أ - المساهمة في الجهد الوطني للبحث العلمي والتطوير التكنولوجي؛

¹ http://www.univ-msila.dz/umvfr/le_03/05/2018

² http://www.univ-msila.dz/umvfr/le_06/05/2018.

- ب - المشاركة في دعم القدرات العلمية الوطنية؛
- ج - المشاركة ضمن الأسرة العلمية والثقافية الدولية في تبادل المعارف وإثرائها؛
- د - تثمين نتائج البحث ونشر الإعلام العلمي والتقني.

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لجامعة المسيلة

يتكون الهيكل التنظيمي للجامعة من رئيس الجامعة الذي يعين بمرسوم تنفيذي بناء على اقتراح من وزير التعليم العالي ويختار من الأساتذة ذوي رتبة أستاذ تعليم عالي ويقوم بمساعدته مجلس المديرية يضم نواب رئيس الجامعة، عمداء الكليات الأمانة العامة للمكتبة المركزية ويشرح ذلك الهيكل التنظيمي من خلال ما يلي:

الفرع الأول: النيابة

أ- نيابة مدير الجامعة للتكوين العالي في الطورين الأول والثاني والتكوين المتواصل والشهادات: تشمل المصالح التالية:

- مصلحة التعليم والتدريب والتقييم؛
- مصلحة التكوين المتواصل؛
- مصلحة الشهادات والمعدلات.

أ - نيابة مديرية الجامعة للتكوين العالي في الطور الثالث والتأهيل الجامعي والبحث العلمي والتكوين العالي: وتشمل المصالح التالية:

- مصلحة التكوين لما بعد التدرج
 - مصلحة التأهيل الجامعي
 - مصلحة متابعة أنشطة البحث وتثمين نتائجه
 - ج - نيابة مديرية الجامعة للتنمية والاستشراف والتوجيه
- تشمل المصالح التالية:

- مصلحة متابعة برامج البناء وتجهيز الجامعة؛
- مصلحة التوجيه والإعلام؛
- مصلحة الإحصاء والاستشراف.
- د - نيابة مديرية الجامعة للعلاقات الخارجية والتعاون والتنشيط والاتصال والتظاهرات العلمية: وتشتمل المصلحتين الآتيتين:

- مصلحة التنشيط والاتصال والتظاهرات العلمية؛
- مصلحة التبادل ما بين الجامعات والتعاون والشراكة.

الفرع الثاني: الأمانة العامة

والمتمثل في الأمين العام والمكلف بتسيير الهياكل الموضوعة تحت سلطته والمصالح الإدارية والتقنية المشتركة وتسييرها المالي والإداري يعين بموجب مرسوم بناء على اقتراح من الوزير المكلف بالتعليم العالي بعد أخذ رأي رئيس الجامعة.

وتحتوي الأمانة العامة على المديريات التالية:

- المديرية الفرعية للمالية والمحاسبة؛
- المديرية الفرعية للصيانة والوسائل؛
- المديرية الفرعية للأنشطة العلمية والثقافية والرياضية؛

الفرع الثالث: المكتبة المركزية

وتشتمل المصالح التالية:

- مصلحة الاقتناء؛
- مصلحة البحث البليوغرافي؛
- مصلحة التوجيه؛
- مصلحة المعالجة.

الفرع الرابع: الكليات والمعاهد

أ- **الكلية:** هي بمثابة وحدة التعليم والبحث في الجامعة في ميدان العلم والمعرفة، فهي متعددة التخصصات ويمكن عند الاقتضاء إنشاؤها، وتشكل الكلية¹ من مجلس يتأهه عميد كلية وهو المسؤول عن سيرها المالي والبشري، ويتعين بموجب مرسوم بناء على اقتراح من الوزير المكلف بالبحث العلمي وبعد أخذ رأي رئيس الجامعة.

ب - **المعهد:** هو وحدة متخصصة في التكوين والبحث في الجامعة ويتشكل بدوره من أقسام بموجب قرار من الوزير المكلف بالتعليم العالي ويحتوي على معهدين معهد تسيير التقنيات الحضرية وهو الوحيد على المستوى الوطني والعربي يشرف على تكوين الطلبة في الميدان العمراني والتسيير الحضري، ومعهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية.

المبحث الثاني : منهجية الدراسة

سيتم التطرق في هذا المبحث الى منهج الدراسة التي تم الاعتماد عليه والادوات التي استعين بها في جمع المعلومات وكذلك التعريف بمجتمع الدراسة ووصف خصائص العينة.

المطلب الاول: منهجية وأساليب الدراسة

في هذا المطلب سيتم تناول المنهج المعتمد في الدراسة والادوات المستخدمة في التحليل الاحصائي

الفرع الاول: منهجية الدراسة

استخدم الطالبين المنهج الوصفي باعتباره المنهج الملائم لطبيعة الدراسة، وهو منهج يقوم على دراسة الظواهر كما توجد في الواقع، والتعبير عنها بشكل كمي يوضح الظاهرة وحجمها، ودرجات ارتباطها مع الظواهر الاخرى، او بشكل كفي حيث يوصف الظاهرة ويوضح

¹ [http://www.univ-msila.dz/umvfr/ le 07/05/2018](http://www.univ-msila.dz/umvfr/le_07/05/2018)

خصائصها ويعد هذا المنهج من أكثر المناهج المستخدمة في البحوث لدراسة العلاقات بين المتغيرات.¹

الفرع الثاني: مصادر جمع المعلومات

و لتحقيق منهجية الدراسة فقد تم الاستعانة بمجموعة من المصادر لجمع المعلومات نذكرها فيما يلي:

اولا: المصادر الثانوية: وتتمثل في المراجع العربية والاجنبية والدراسات السابقة لبناء الخلفية النظرية لهذه الدراسة.

ثانيا: المصادر الاولية: اما المصادر الاولية المعتمدة في جمع المعلومات فتتمثل في:

الاستمارة: حيث تعتبر الاستمارة أحد أهم الادوات التي تختص بجمع البيانات الاولية، ولهذا تم الاعتماد عليها من أجل بناء الخلفية النظرية للبحث.

1- تصميم الاستمارة

لقد تضمنت الاستمارة ثلاث محاور وخصص المحول الاول للمعلومات العامة والتي تتعلق ببيانات الافراد المستجوبين، اما المحور الثاني فقد خصص للتطوير التنظيمي في حين تم تخصيص المحور الثالث للأداء الوظيفي، والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم: (01) محاور الاستبيان

الرقم	المحور	عدد العبارات
الأول	بيانات عامة	05
الثاني	التطوير التنظيمي	11
الثالث	الأداء الوظيفي	11
المجموع		27

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على الاستبيان.

¹ حمد بن محيا المطيري، متطلبات التدريب الالكتروني ومعوقاته بمراكز التدريب التربوي، رسالة ماجستير غير منشورة في علوم التقنيات، كلية التربية، جامعة الملك سعود، السعودية، 2012، ص59.

2- صدق الاستمارة:

بعد الانتهاء من بناء اداة الدراسة، تم عرضها على عدد من المتخصصين وذلك للاسترشاد بأرائهم، وقد طلب من المحكمين ابداء الرأي حول مدى وضوح العبارات ومدى ملائمتها لما وضعت لأجله، ومدى مناسبة العبارات للمحور الذي تنتمي اليه، مع وضع التعديلات والاقتراحات التي يمكن من خلالها تطوير الاستبانة وبناءا على الملاحظات والتوصيات الواردة من الاساتذة المحكمين¹ تم الاخذ بكل الاقتراحات خاصة المشتركة منها لآراء السادة المحكمين ،وتمت صياغة الاستمارة بشكله النهائي².

3- ثبات الاستمارة:

يقصد بثبات استمارة الاستبيان، انها تعطي نفس النتيجة لو تم اعادة توزيع الاستبيان أكثر من مرة تحت نفس الظروف أو الشروط ،وقد تم التحقق من ثبات استبيان الدراسة من خلال معامل الفا كرونباخ.

والجدول رقم (02) يمثل معامل الفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبيان:

الجدول رقم:(02) معامل الفا كرونباخ لمتغيرات الدراسة

معامل الصدق	معامل الثبات	عدد العبارات	المحور
0.890	0.793	11	المحور الأول
0.845	0.715	11	المحور الثاني
0.867	0.754	22	الإجمالي

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS.

نلاحظ من خلال النتائج الموضحة في الجدول أعلاه أن قيمة معامل الثبات كانت كلها تفوق 0.6 بالنسبة لكل محور من محاور الاستبيان حيث قدر معامل ثبات وصدق المحور

¹ الملحق رقم 02، ص 71.

² الملحق رقم 01، ص 67.

الأول على التوالي بهذا الترتيب **0.793**، **0.890** وهي تدل على مستوى مقبول من ثبات أداة القياس ومصداقيتها.

في حين قدر معامل ثبات وصدق المحور الثاني على التوالي بهذا الترتيب **0.715**، **0.845** وهي ذات ثبات ومصداقية معتبرة أيضاً، وهو ما يجعلنا على ثقة تامة بصحة الاستبيان وصلاحيته لتحليل وتفسير نتائج الدراسة واختبار فرضياتها.

كما تم الاعتماد على سلم ليكارت الخماسي لاختبار الفرضيات، ومن ثم الاجابة على اشكالية البحث وذلك وفق الجدول التالي:

الجدول رقم: (03) سلم ليكارت الخماسي

التصنيف	موافق تماماً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماماً
الدرجة	5	4	3	2	1

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على الاستبيان.

الفرع الثالث: الاساليب الاحصائية المستخدمة

من أجل تحقيق أهداف الدراسة تم الحصول على البيانات اللازمة في الجانب التطبيقي من خلال توزيع استمارة استبيان وقد تم تفرغ البيانات وتحليل النتائج باستخدام البرنامج الإحصائي (IBM SPSS Statistics V22) وكذلك برنامج (Microsoft Office Excel 2010) واستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول لدلالات ذات معنى ومؤشرات تدعم موضوع الدراسة:

- التكرارات والنسب المئوية: بغية التفريق بين فئات العينة، بناءً على المعلومات الشخصية لأفرادها بغية معرفة توجه إجابات أفراد العينة إلى إجمالي العينة، وتم اعتماد المؤشرين في كافة عبارات الاستبيان.

- المتوسط الحسابي: باعتباره أحد مقاييس النزعة المركزية؛

- معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha): لقياس مدى ثبات محاور الدراسة؛

- معامل صدق محاور الدراسة: وهو عبارة عن الجذر التربيعي لمعامل الثبات؛
- مقاييس التشتت: (الانحراف المعياري)؛ معامل الاختلاف
- اختبار التوزيع الطبيعي: كولمجروف-سمرنوف (Kolmogorov-Smirnov Test) أو (Test of normality) لمعرفة نوع توزيع البيانات لكل فقرة ومحور (هل تتبع التوزيع الطبيعي أو لا)؛
- اختبار (One Sample T test) لكل فقرات المحورين لكل مجموع أسئلة محاور الاستبيان؛
- معامل الارتباط (Pearson Correlation): لمعرفة وجود ارتباط بين محاور الدراسة من عدمه.

المبحث الثالث: التعريف بمجتمع الدراسة ووصف خصائص العينة

سيتم التطرق في هذا المبحث التعريف بمجتمع الدراسة إضافة الى وصف خصائص العينة ثم الاساليب التي تم الاعتماد عليها في تحليل البيانات.

المطلب الاول: التعريف بمجتمع الدراسة

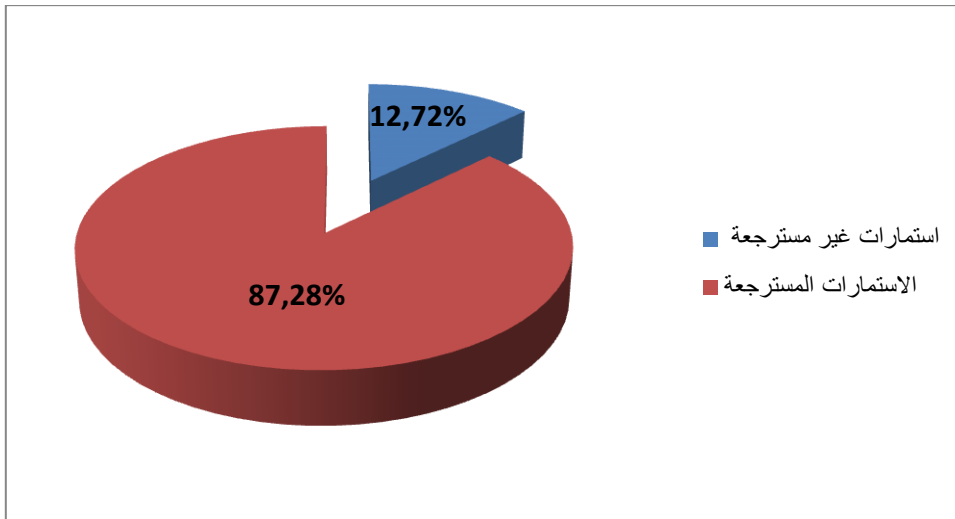
ونقصد به الأشخاص الذين تم التعامل معهم خلال فترة توزيع الاستمارات وتكون مجتمع الدراسة من: العمال الاداريين في بعض كليات الجامعة محل الدراسة، وبناء على ذلك تم ما توزيع (55) استمارة استبيان بشكل عشوائي على هذه العينة ، وللتوضيح أكثر قمنا بإعداد الجدول الموالي:

الجدول رقم (04) نتائج توزيع واسترجاع الاستثمارات

النسبة %	التكرارات	البيان
100	55	الاستثمارات الموزعة
87.28	48	الاستثمارات المسترجعة
12.72	07	استثمارات غير مسترجعة
87.28	48	استثمارات صالحة للاستعمال

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات Excel.

الشكل رقم(08): نتائج توزيع واسترجاع الاستثمارات



المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات Excel.

نلاحظ من خلال الجدول أن العدد الإجمالي للاستثمارات الموزعة بلغ 55 استثماراً، منها 48 تم استرجاعها وهو ما يمثل نسبة 87.28% من حجم العينة، في حين لم يتم استرجاع 7 أي نسبة 12.72% من العدد الإجمالي، وبعد تفحصنا للاستثمارات المسترجعة تبين أن كل الاستثمارات صالحة للتحليل ما نلمس وجود نية صادقة في التعامل بجدية مع الاستثمارات المسترجعة من قبل أفراد العينة المستهدفة.

المطلب الثاني: وصف خصائص العينة

يتصف أفراد الدراسة بعدد من الخصائص في ضوء متغيرات الدراسة نوضحها فيما يلي:

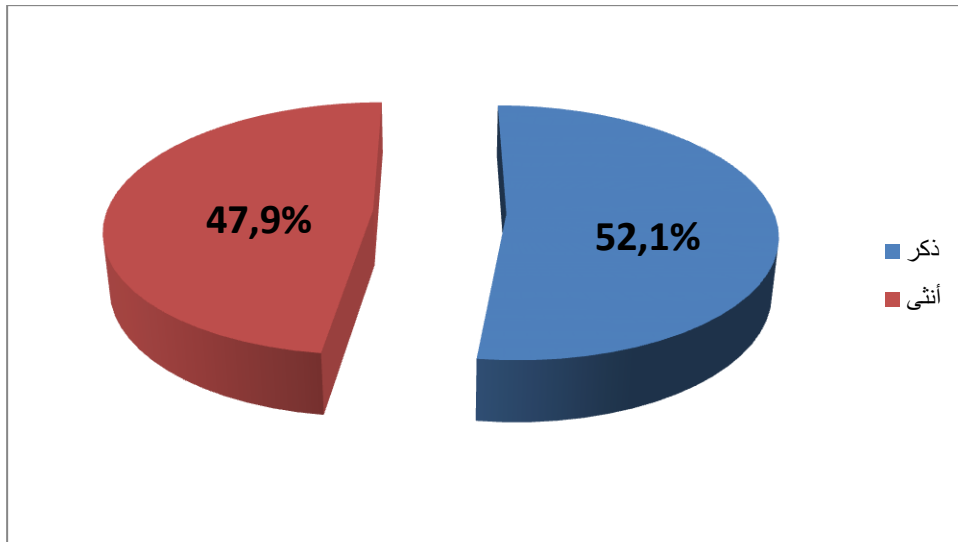
الفرع الأول: وصف خصائص العينة من خلال متغير الجنس

الجدول رقم (05): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس

النسبة %	التكرارات	الجنس
52.1	25	ذكر
47.9	23	أنثى
100	48	الإجمالي

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات Excel.

شكل رقم (09): تمثيل بياني للنسب المئوية لمتغير الجنس.



المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات Excel.

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً 48 فرد، نلاحظ أن عدد الذكور قدر بـ 25 فرد أي بنسبة 52.1 %، في حين نلاحظ أن عدد الإناث قدر بـ 23 فرد أي ما نسبته 47.9 % ومنه نلاحظ أن أغلبية أفراد العينة ذكور.

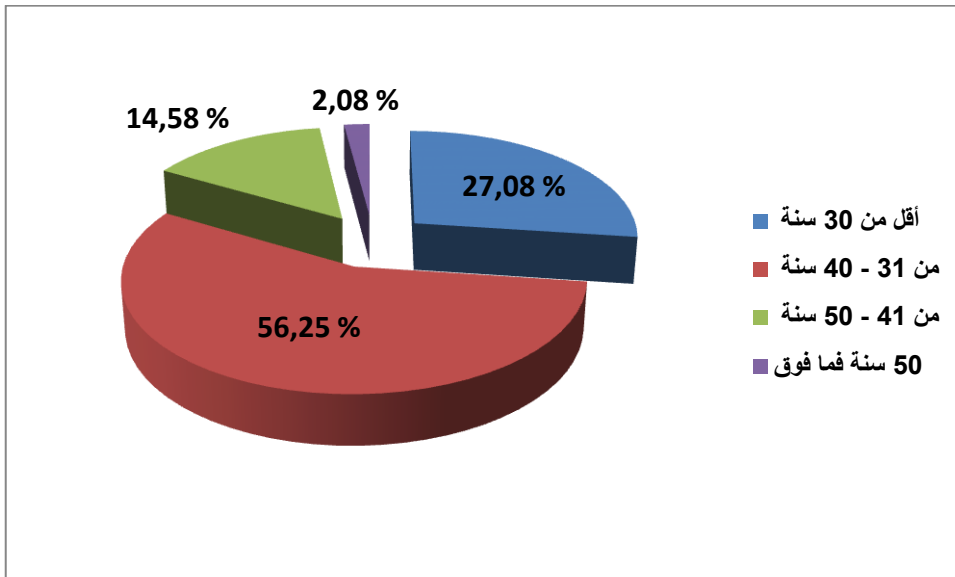
الفرع الثاني: وصف خصائص العينة من خلال متغير العمر

الجدول رقم: (06) يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر

العمر	التكرار	النسبة %
أقل من 30 سنة	13	27.08
من 31 الى 40 سنة	27	56.25
من 41 الى 50 سنة	7	14.58
اكثر من 50 سنة	1	2.08
الإجمالي	48	100

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات Excel.

شكل رقم (10): تمثيل بياني للنسب المئوية لمتغير العمر.



المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات Excel.

من خلال الجدول رقم(06) يتبين أن معظم أفراد العينة المدروسة و بنسبة 56.25 % أي ما يعادل 27 فرد من أصل 48 فرد هم من الذين تتحصر أعمارهم ما بين 31 إلى 40 سنة ما يدل أنه يتم الاعتماد على عنصر الخبرة، ونسبة 27.08 % وهي نسبة معتبرة ما يدل أيضا على أنه يتم الاعتماد على عنصر الشباب، ونسبة 14.58% و 2.08% على التوالي لكل من تتحصر أعمارهم ما بين 41 إلى 50 سنة وأكثر من 50 سنة وهي نسب ضئيلة مقارنة مع أفراد العينة الآخرين.

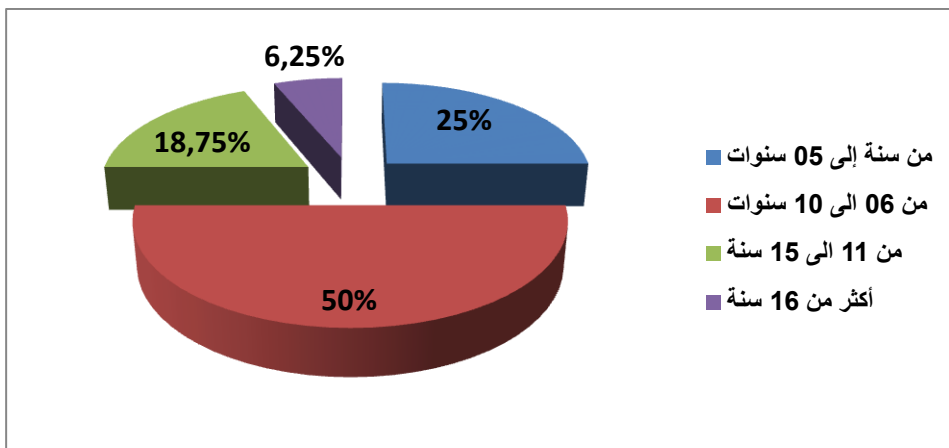
الفرع الثالث: وصف خصائص العينة من خلال متغير الخبرة المهنية

الجدول رقم (07): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة

النسبة %	التكرارات	الخبرة
25	12	من سنة إلى 05 سنوات
50	24	من 06 الى 10 سنوات
18.75	9	من 11 الى 15 سنة
6.25	3	أكثر من 16 سنة
100	48	الإجمالي

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات Excel.

شكل رقم: (11) تمثيل بياني للنسب المئوية لمتغير الخبرة المهنية



المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات Excel.

من خلال الجدول رقم (07) نلاحظ أن اغلب الموظفين يملكون الخبرة المهنية من 6 إلى 10 سنوات بنسبة 50% تليها الفئة التي تمتلك خبرة مهنية من سنة إلى 6 سنوات بنسبة 25% ثم تليها الفئة التي تملك خبرة مهنية من 11 إلى 15 سنة بنسبة 18.75% وأخيرا الفئة التي تفوق خبرتها المهنية عن 16 سنة بنسبة 6.25% منه نلاحظ ان اغلبية الموظفين ليس لهم أقدمية كبيرة في الجامعة.

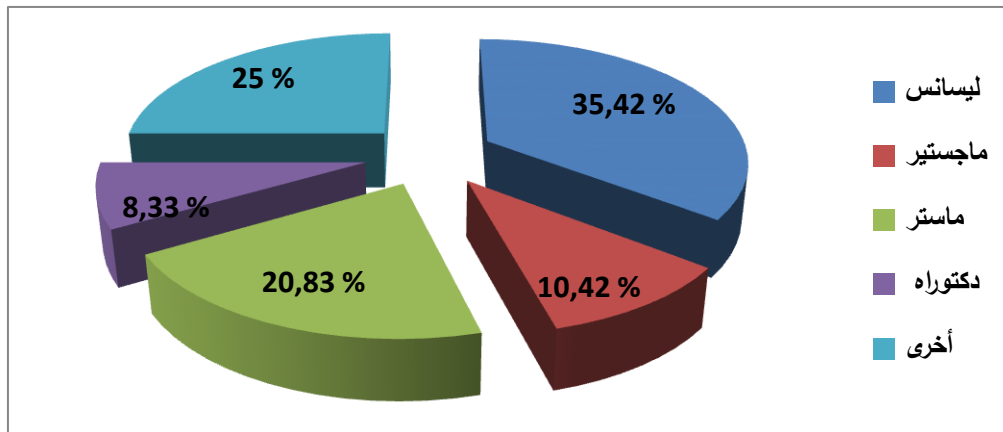
الفرع الرابع: وصف خصائص العينة من خلال متغير المؤهل العلمي

الجدول رقم (08): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي

النسبة المئوية	التكرارات	المستوى
35.42 %	17	ليسانس
10.42 %	5	ماجستير
20.83 %	10	ماستر
8.33 %	4	دكتوراه
25 %	12	أخرى
100 %	48	الإجمالي

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات Excel.

شكل رقم: (12) تمثيل بياني للنسب المئوية لمتغير المؤهل العلمي.



المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات Excel.

من خلال الجدول رقم (08) نلاحظ أن أفراد عينة البحث أغلبها من فئة حاملي شهادة ليسانس بنسبة 35.42% ثم تليها فئة حاملي الشهادات الأخرى أي خريجي المعاهد التكوينية بنسبة 25% ثم تليها فئة حاملي شهادة ماستر بنسبة 20.83% ثم فئة حاملي شهادة ماجستير نظام كلاسيك بنسبة 10.42% و أخيرا فئة حاملي شهادة دكتوراه بنسبة 8.33% مما يدل على أن الجامعة مدعمة بالقدرات البشرية ذات المستوى التعليمي المرتفع.

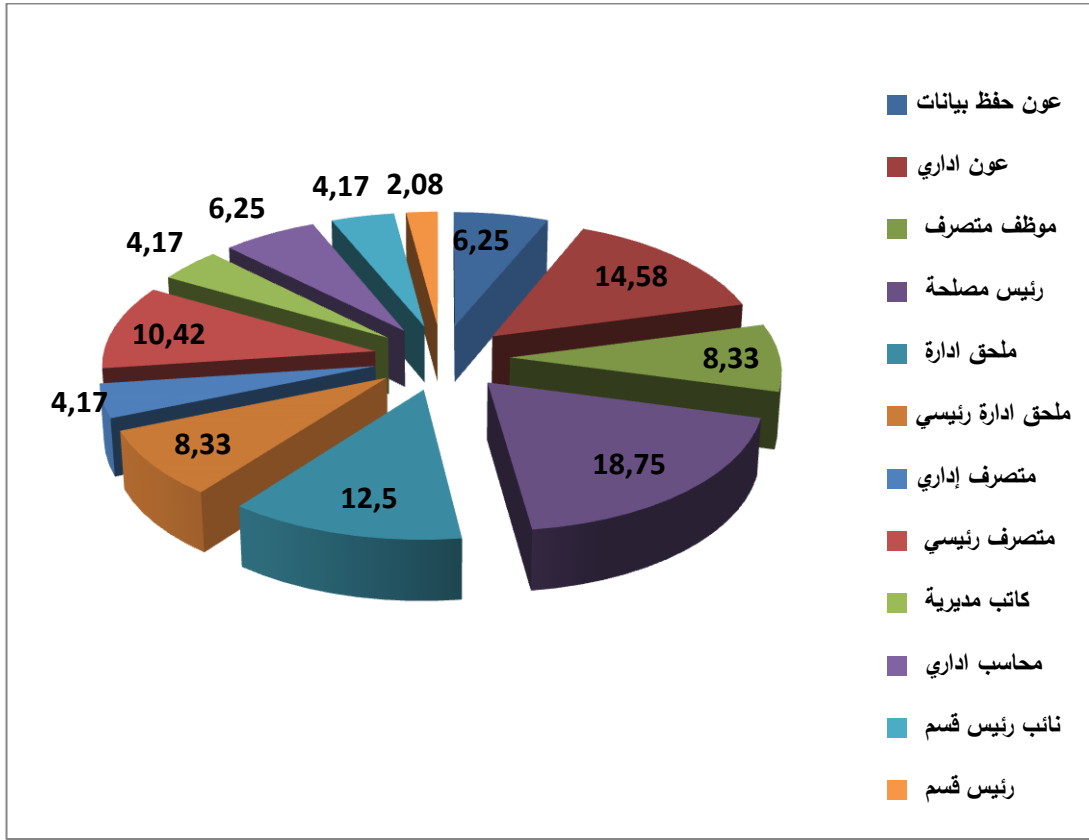
الفرع الخامس : وصف خصائص العينة من خلال متغير الوظيفة المهنية.

الجدول رقم (09): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الوظيفة

الوظيفة	التكرارات	النسبة المئوية
عون حفظ بيانات	03	6.25%
عون اداري	07	14.58%
موظف متصرف	04	8.33%
رئيس مصلحة	09	18.75%
ملحق ادارة	06	12.50%
ملحق ادارة رئيسي	04	8.33%
متصرف إداري	02	4.17%
متصرف رئيسي	05	10.42%
كاتب مديرية	02	4.17%
محاسب اداري	03	6.25%
نائب رئيس قسم	02	4.17%
رئيس قسم	01	2.08%
الإجمالي	48	100%

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات Excel.

شكل رقم (13) تمثيل بياني للنسب المئوية لمتغير الوظيفة المهنية.



المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات Excel.

أما من حيث توزيع عينة البحث وفقا لمتغير الوظيفة المهنية فنلاحظ من خلال نتائج الجدول رقم (09) أن نسبة رؤساء المصالح بكليات الجامعة مرتفعة مقارنة مع الموظفين الإداريين الآخرين حيث بلغت نسبة 18.75% تليها نسب اعوان الادارة والملاحق الادارية والمتصرفين الرئيسيين بنسب 14.58%، 12.50% و 10.42% على التوالي، وبلغت نسبة المحاسبين الإداريين و الموظفين المتصرفين 6.25%، 8.33% على التوالي، ثم تليهم بقية الوظائف بنسب ضئيلة متفاوتة تتراوح بين 2.08% إلى غاية 6.25%.

المبحث الرابع: اختبار الفرضيات وتحليل نتائج اختبار الفرضيات

في هذا المبحث سيتم اختبار فرضيات الدراسة انطلاقاً من اختبار التوزيع الطبيعي لكل من المحورين من أجل تحديد الاختبار المناسب لتحليل فرضية. وبما أن حجم العينة 48 وهو أكبر من 30 سيتم الاعتماد على اختبار كولموغوروف سميرنوف، تم استخدام هذا الاختبار لمعرفة مدى إتباع محاور الاستبيان للتوزيع الطبيعي، وكانت النتائج كما هي مبينة في جدول التالي:

الجدول رقم (10) اختبار التوزيع الطبيعي لمحاور الاستبيان

Tests of Normality						
	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
الأداء	,087	48	,200*	,972	48	,297
التطوير	,114	48	,151	,969	48	,229

*. This is a lower bound of the true significance.

a. Lilliefors Significance Correction

المصدر: مخرجات SPSS .

من خلال الجدول السابق يتضح بأن مستوى الدلالة **sig** لكل من المحورين التطوير و الأداء هو أكبر من 0.05 مما يدل على أن هذه البيانات تتبع التوزيع الطبيعي ولهذا سيتم الاعتماد على اختبار ستيودنت (t) لاختبار الفرضيات.

المطلب الاول: اختبار الفرضيات

الفرع الاول: اختبار الفرضية الفرعية الأولى

H_0 : لا تسعى الجامعة محل الدراسة إلى إحداث التطوير التنظيمي.

H_1 : تسعى الجامعة محل الدراسة إلى إحداث التطوير التنظيمي.

كشف نتائج اختبار (t) ما يلي:

الجدول رقم (11) يبين نتائج اختبار T.test للفرضية الأولى

One-Sample Test						
Test Value = 3						
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
التطوير	18,787	47	,000	1,14583	1,0231	1,2685

المصدر: مخرجات SPSS .

إن: T المحسوبة = 18.79

تبين نتائج الجدول السابق ان قيمة مستوى الدلالة $sig = 0.000$ حيث أن

$0.000 < 0.05$ منه نرفض فرضية العدم H_0 ونقبل الفرضية البديلة على اساس

H_1 : تسعى الجامعة محل الدراسة إلى إحداث التطوير التنظيمي.

الفرع الثاني: اختبار الفرضية الفرعية الثانية.

H_0 : لا تسعى الجامعة محل الدراسة إلى تحسين الأداء الوظيفي.

H_1 : تسعى الجامعة محل الدراسة إلى تحسين الأداء الوظيفي.

كشف نتائج اختبار (t) ما يلي:

الجدول رقم (12) يبين نتائج اختبار T.test للفرضية الثانية

One-Sample Test						
Test Value = 3						
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
الأداء	10,516	47	,000	,78598	,6356	,9363

المصدر: مخرجات SPSS

إذن: T المحسوبة = 10.15

تبين نتائج الجدول السابق ان قيمة مستوى الدلالة $sig = 0.000$ حيث أن $0.000 < 0.05$ منه نرفض فرضية العدم H_0 ونقبل الفرضية البديلة على اساس H_1 : تسعى الجامعة محل الدراسة إلى تحسين الأداء الوظيفي.

الفرع الثالث: اختبار الفرضية الرئيسية للدراسة.

H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية للتطوير التنظيمي على الأداء الوظيفي في الجامعة محل الدراسة.

H_1 : يوجد أثر ذو دلالة احصائية للتطوير التنظيمي على الأداء الوظيفي في الجامعة محل الدراسة.

كشف نتائج اختبار (t) ما يلي:

الجدول رقم (13) يبين نتائج اختبار T.test للفرضية الرئيسية للدراسة

One-Sample Test						
Test Value = 3						
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
الأثر محور	15,653	47	,000	,93750	,8170	1,0580

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS .

إذن: T المحسوبة = 15.65

تبين نتائج الجدول السابق ان قيمة مستوى الدلالة $sig = 0.000$ حيث أن $0.000 < 0.05$ منه نرفض فرضية العدم H_0 ونقبل الفرضية البديلة على اساس

H_1 : يوجد أثر ذو دلالة احصائية للتطوير التنظيمي على الأداء الوظيفي في الجامعة محل الدراسة.

المطلب الثاني: تحليل نتائج اختبار فرضيات الدراسة.

بعد اختبار فرضيات الدراسة وتحديد نتائجها في المطلب السابق، يأتي هذا المطلب ليتناول تحليل وتفسير تلك النتائج التي اسفرت عليها اختبارات فرضيات الدراسة، من اجل تحليل نتائج اختبار الفرضيات السابقة تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وكذا معاملات الاختلاف لكل بند من بنود كل محور.

الفرع الاول: تحليل نتائج اختبار الفرضية الاولى.

تنص الفرضية الاولى على ما يلي:

تسعى الجامعة محل الدراسة إلى إحداث التطوير التنظيمي.

الجدول رقم (14): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف لعبارات محور

التطوير التنظيمي

الترتيب	معامل الاختلاف	الانحراف	المتوسط	العبرة	رقم العبرة
01	13,29	0,565	4,25	يعتبر التطوير التنظيمي نشاط طويل المدى يستهدف تحسين قدرة التنظيم على حل مشكلاته؛	01
05	15,07	0,644	4,27	يساعد التطوير التنظيمي العنصر البشري ليكون أكثر كفاءة؛	02
09	18,59	0,798	4,29	يساعد التطوير التنظيمي المؤسسة لتكون أكثر كفاءة؛	03
10	18,87	0,739	3,92	يوفر التطوير التنظيمي مستوى عالي من الفعالية بين أفراد المنظمة؛	04
08	16,23	0,683	4,21	يعتمد التطوير التنظيمي على الجهود الجماعية لأفراد المؤسسة؛	05
07	16,08	0,703	4,38	لا يكتب النجاح لأي تطوير تنظيمي بدون الحصول على الدعم من جانب القيادة الإدارية؛	06
04	14,92	0,618	4,15	إن تطوير و تحديث الهيكل التنظيمي للجامعة سيزيد من كفاءة الموظفين فيها؛	07
06	15,47	0,651	4,21	إعادة توزيع جميع الوظائف بالجامعة وفقا للمؤهلات العلمية للعمال؛	08
03	14,56	0,652	4,48	تغيير التجهيزات المستخدمة بما يسمح بمواكبة التطورات الحاصلة ؛	09
02	14,39	0,617	4,29	يهدف التطوير التنظيمي إلى تقوية الانتماء للمنظمة وأهدافها التنظيمية؛	10
11	39,27	1,243	3,17	عند اختيار مستشار التطوير يجب ان يكون ذو مهارات في بناء علاقات حسنة بالآخرين.	11

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS .

يتضح من الجدول رقم (14) انا المتوسطات الحسابية للتطوير التنظيمي كانت فوق

المتوسط، حيث أن كل المتوسطات الحسابية تساوي وتكون المتوسط الافتراضي (3).

فقد اشارت النتائج الى أن اعتماد الجامعة محل الدراسة على التطوير التنظيمي من وجهة نظر أفراد العينة هو فوق المتوسط وحققت العبارات 01، 10، 09، 07، 02، المراتب الاولى والتي كانت تتضمن دراية المحكمين أي موظفي الجامعة المستوجبين بأن التطوير التنظيمي للتطوير علاقة وطيدة بكفاءة الأداء أي أن تطوير وتحديث الهيكل التنظيمي يساعد العنصر البشري ليكون أكثر كفاءة.

الفرع الثاني: تحليل نتائج اختبار الفرضية الثانية.

تمثلت هذه الفرضية فيما يلي:

تسعى الجامعة محل الدراسة إلى تحسين الأداء الوظيفي

يتضمن الجدول الموالي كل العبارات التي تتعلق بتحسين الأداء الوظيفي بالجامعة محل الدراسة.

الجدول رقم (15): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف لعبارات

محور الأداء الوظيفي

رقم العبارة	العبارة	المتوسط	الانحراف	معامل الاختلاف	الترتيب
01	يشير الأداء إلى درجة تحقيق المهام المكونة لوظيفة الفرد؛	4,21	0,651	15,47	01
02	تحرص الادارة على إشراك العاملين في صنع القرارات المتعلقة بالعمل؛	3,88	0,981	25,32	04
03	تسعى كل المنشآت إلى زيادة كفاءتها من خلال توفير الأجواء الملائمة للفرد التي تجعله أكثر فعالية في أداء عمله؛	4,02	1,021	25,39	05
04	يتم حل المشكلات التي تواجه العمل بشكل جماعي؛	3,63	1,024	28,24	06
05	وجود الرغبة لدى العاملين في النمو والتطور الوظيفي؛	3,90	0,881	22,61	03
06	لدى العاملين القدرة على تصحيح الأخطاء الناتجة أثناء العمل؛	3,96	0,771	19,47	02
07	يعقد المسؤولون اجتماعات مفتوحة مع العاملين يسمح لهم بالحوار دون قيود؛	3,67	1,098	29,95	08
08	تتوفر لدى العاملين المعرفة الكاملة بمتطلبات الوظيفة التي يؤدونها؛	3,63	1,084	29,91	07
09	يندمج الموظفون في العمل في جماعات دون الزام من الادارة؛	3,73	1,162	31,16	10
10	تقييم أداء العاملين يعتمد على ملاحظات الرئيس؛	3,83	1,191	31,07	09
11	التقييم يمكن العمال من معرفة نقاط ضعفهم وقوتهم في أداء أعمالهم.	3,21	1,166	36,35	11

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS .

يتضح من الجدول رقم (15) ان المتوسطات الحسابية لمحور الأداء الوظيفي فاقت المتوسط الافتراضي (3)، وهذا يدل على أن مستوى الأداء الوظيفي لا بأس به في الجامعة محل الدراسة، وحققت مجمل العبارات نتائج إيجابية وتشير النتائج الى أن الجامعة محل الدراسة تسعى إلى تحسين الأداء وأن الرؤساء يقومون بتوجيه جهود الموظفين وحفزهم لتحقيق الاهداف كما يوجد تنوع في اساليب التقييم وقد يعزى ذلك الى ان اغلبية الموظفين يحملون مؤهلات علمية عالية.

كما أشارت النتائج الى ان الموظفين يتمتعون بحرية معتبرة في إبداء آراءهم في العمل من اجل المساهمة في التطوير من خلال المشاركة والحوار وان تقسيم الاعمال والمسؤوليات وتوزيع الاختصاصات يكون بشكل منظم ومدروس وذلك لتحديد السلطات والمسؤوليات والصلاحيات للموظفين مما ينعكس إيجابا على التنظيم.

الفرع الثالث: تحليل نتائج اختبار الفرضية الثالثة (الرئيسية).

H_1 : يوجد أثر ذو دلالة احصائية للتطوير التنظيمي على الأداء الوظيفي في الجامعة محل الدراسة.

الجدول رقم (16): يبين نتائج تحليل معامل الارتباط بين التطوير التنظيمي والأداء الوظيفي

Correlations			
		التطوير	الأداء
التطوير	Pearson Correlation	1	,674**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	48	48
الأداء	Pearson Correlation	,674**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	48	48

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

المصدر: مخرجات SPSS .

من خلال الجدول رقم (16) أعلاه نلاحظ أن معامل الارتباط بيرسون بلغ (0.67) بين التطوير التنظيمي والأداء الوظيفي وهي قيمة قوية وموجبة، وهذا يعني أن الارتباط بينهما ارتباط طردي، أي أنه كلما ارتفعت درجات التطوير التنظيمي كلما ارتفعت معها درجات الأداء الوظيفي والعكس صحيح، كما أن نتيجة هذا الارتباط جاءت دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة $\text{sig} = 0.000$ حيث أن $0.000 < 0.01$ ، ومنه نستطيع القول بأنه لا يمكن قبول الفرض الصفري الذي ينفي وجود الأثر، وبالتالي نتوصل إلى قبول الفرضية البديلة H_1 على أساس " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتطوير التنظيمي على الأداء الوظيفي في الجامعة محل الدراسة.

خلاصة الفصل

لقد تطرقنا في هذا الفصل للجانب التطبيقي والذي حاولنا فيه اسقاط الجانب النظري على الجامعة حيث بينت النتائج المتحصل عليها انه هنالك أثر للتطوير التنظيمي على الأداء الوظيفي بجامعة المسيلة كما أثبتت النتائج الإحصائية المتوصل إليها. ومن هذا نستخلص أن عملية التطوير التنظيمي تهدف إلى تحسين أداء الموظفين واطلاق طاقاتهم ومعارفهم ومنحهم سلطة كافية لمعالجة المشاكل، وإن الهدف الأسمى للتطوير التنظيمي هو تحسين آليات حل المشكلات التنظيمية بهدف جلب بيئة مناسبة للابتكار والإبداع بين العاملين، وإشاعة الثقافة والحضارة التنظيمية المحفزة وتطبيق تقنيات التدخل بهدف تحسين الأداء.

خاتمة عامة

خاتمة

بعد التطرق في الفصل الأول على أهم عناصر التطوير التنظيمي اضافة الى أهم ما يتعلق بالأداء الوظيفي، واجراء الدراسة الميدانية بالجامعة محل الدراسة، حيث تم اختبار فرضيات الدراسة وتم التوصل الى مجموعة من النتائج والتي من خلالها نقوم بتقديم جملة من التوصيات بالإضافة الى اقتراح جملة من الافاق ذات صلة بالموضوع.

أولاً: عرض نتائج الدراسة.

سيتم التطرق في هذا العنصر الى نتائج الدراسة الميدانية وفقا للفرضيات التي وضعت في مقدمة الدراسة:

- تسعى الجامعة محل الدراسة إلى إحداث تطوير تنظيمي؛
- تسعى الجامعة محل الدراسة إلى تحسين الأداء الوظيفي؛
- يوجد اثر ذو دلالة احصائية للتطوير التنظيمي على الاداء الوظيفي في الجامعة محل الدراسة.

ثانياً: التوصيات

بعد الانتهاء من هذه الدراسة يمكننا اقتراح بعض التوصيات والتي من شأنها المساهمة في تحسين مستوى الأداء الوظيفي وتتمثل هذه التوصيات بما يلي:

- حث الجامعة محل الدراسة على العمل على إيجاد انفتاح في مناخ المؤسسة يمكن كافة الموظفين من معالجة المشاكل التي يعانون منها بشكل صريح وعدم التكتم عليها أو تفادي مناقشتها؛
- زيادة فهم عمليات الاتصال وأساليب القيادة والصراعات وأسبابها من خلال زيادة الوعي بدناميكية الجماعة؛

- حث الجامعة محل الدراسة لتطوير مهارات وخبرات موظفيها على استخدام الاجهزة والتقنيات الحديثة التي يشهدها اليوم عالم التكنولوجيا؛
- مساعدة المشرفين على تبني أساليب إدارية ديمقراطية في الإشراف مثل: الإدارة بالأهداف بدلاً من الإدارة بالأزمات.

ثالثاً: افاق الدراسة

من خلال دراستنا لأثر التطوير التنظيمي على الأداء الوظيفي، نقترح على الباحثين مواصلة البحث في هذا الموضوع والتعمق فيه أكثر وتوسيع مجال الدراسة إلى المجالات التي لم يتم التطرق إليها في هذه الدراسة والتي تتمثل فيما يلي:

- تعميم دراسة موضوع البحث على المؤسسات الجامعية الاخرى جهويا ووطنيا؛
- دراسة تفصيلية لعناصر التطوير التنظيمي و أثره بالأداء الوظيفي؛
- دراسة أثر الهيكل التنظيمي على الأداء الوظيفي.

قائمة المراجع

أولاً: باللغة العربية

أ- الكتب.

- 1- عبد الباقي صلاح الدين محمد ، السلوك الانساني في المنظمات، دار الجامعة للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2001؛
- 2- رمضان ريم ، إدارة التغيير في التطوير التنظيمي، أطروحة لنيل درجة دكتوراه، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، سوريا، 2005؛
- 3- اللوزي موسى ، التطوير التنظيمي: أساسيات ومفاهيم حديثة، ط2، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003؛
- 4- عبودي زيد منير ، التخطيط والتطوير الإداري، ط1، دار الراجية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008؛
- 5- محمد عبد السميع وأحمد طيبة، أساسيات الإدارة العامة، ط1، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010؛
- 6- ماهر أحمد ، السلوك التنظيمي: مدخل بناء المهارات، ط7، الدار الجامعية، القاهرة، مصر، 2000؛
- 7- الطجم عبد الله عبد الغني: التطوير التنظيمي - المفاهيم والنماذج والاستراتيجيات، دار حافظ للنشر والتوزيع، ط5، 2009؛
- 8- محمود أحمد فياض وآخرون، مبادئ الإدارة، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010؛
- 9- سعود محمد النمر وآخرون، الإدارة العامة - الأسس والوظائف، مطابع الفرزدق التجارية، ط5، الرياض، 2001؛
- 10- مصطفى أحمد، إدارة السلوك التنظيمي: نظرة معاصرة لسلوك الناس في العمل، القاهرة، 2005؛
- 11- السلمي علي، إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، ط2، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2001؛

- 12- سلطان محمد سعيد أنور، السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، الاسكندرية، 2004؛
- 13- أحمد صقر عاشور : السلوك الإنساني في المنظمات ، الدار الجامعة ، القاهرة ، 1989؛
- 14- محمد ماهر الصواف، تقييم الأداء الوظيفي، مجلة الإدارة العامة، 2000؛
- 15- العبادي، هاشم فوزي دباس وآخرون: إدارة التعليم الجامعي- مفهوم حديث في الفكر الإداري المعاصر، مؤسسة الوراق، الأردن، 2008؛
- 16- فليته فاروق عبده وعبد المجيد، السيد محمد: السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، ط2، الأردن، دار الميسرة، 2009؛
- 17- نوري منير: تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجزائرية، الجزائر، 2010.
- 18- برنوطي سعاد نائف: إدارة الموارد البشرية- إدارة الأفراد، ط2، عمان، دار وائل، 2004.
- 19- نواف بن سعد بن عبد الله، اتجاهات المديرين نحو التطوير التنظيمي: دراسة مسحية على القيادات الأمنية في الدفاع المدني بالرياض وجدة، رسالة لنيل شهادة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، 2003.

ب- الرسائل

- 20- دور التطوير التنظيمي في إنجاح عملية التغيير بالمؤسسة: دراسة حالة مؤسسة ملبنة الحضنة بالمسيلة"، قسم علوم التسيير، فرع إدارة المنظمات، جامعة المسيلة 2012-2013؛
- 21- دور إدارة التطوير الإداري في تحسين الأداء الوظيفي، دراسة تطبيقية على الموظفات الإداريات في جامعة الملك عبد العزيز بجدة"، كلية الاقتصاد والإدارة، جامعة الملك عبد العزيز بجدة المملكة العربية السعودية، 2013؛

22- أثر التغيير على أداء الموارد البشرية، دراسة حالة مؤسسة سونلغاز-وحدة الأغواط، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2012-2013؛

23- " بيئة العمل الداخلية وأثرها على الأداء الوظيفي، دراسة على عينة من الإداريين بكليات ومعاهد جامعة باتنة"، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، قسم العلوم الاجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2013-2014؛

24- حمد بن محيا المطيري، متطلبات التدريب الالكتروني ومعوقاته بمراكز التدريب التربوي، رسالة ماجستير غير منشورة في علوم التقنيات، كلية التربية، جامعة الملك سعود، السعودية 2012.

ج- المجالات

25- محمد ماهر الصواف، تقويم الأداء الوظيفي، مجلة الإدارة العامة، 2000، العدد 76.

د- المواد القانونية:

26- المرسوم التنفيذي رقم: 279/03 المؤرخ في 23 أوت 2003؛

27- المادة : 38 من قانون رقم: 99-05 المؤرخ في: 01 أبريل 1999

هـ- المواقع الإلكترونية:

<http://www.univ-msila.dz/>

ثانيا: باللغة الإنجليزية

- 28- Schmitt & Ingerick, Personnel selection and employee performance, George Mason university, USA, 2001؛
- 29- Eriksson, Irwin "Other- Regarding Preference and Performance Pay-An Experiment on Incentives and Sorting", No. (1191), 2004.

الملاحق



بسم الله الرحمن الرحيم
جامعة محمد بوضياف - المسيلة -
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

الملحق رقم (01)

استبيان

يسعدنا أن نضع بين أيديكم هذا الاستبيان والذي يشكل أداة ميدانية لدراسة "أثر التطوير التنظيمي على الأداء الوظيفي في جامعة المسيلة".

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

الاستبيان المرفق هو جزء من بحث نقوم به للحصول على شهادة ماستر تخصص: تسيير عمومي بجامعة المسيلة، حيث يهدف هذا البحث إلى دراسة أثر التطوير التنظيمي على الأداء الوظيفي، ونأمل من هذا البحث أن يكون خطوة إضافية في استشراف أهمية التطوير التنظيمي ومدى تأثيرها على الأداء الوظيفي بالمؤسسة، حيث أن التكامل بين التطوير التنظيمي وبين الأداء الوظيفي يعتبر خطوة مهمة في وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد .

لذا نرجو من سيادتكم التكرم بالإجابة على كل خطوة من خطوات الاستبيان بكل دقة وموضوعية، ونؤكد لكم أن المعلومات التي يتم الإدلاء بها سوف تُعامل بالسرية التامة لأغراض البحث العلمي.

الطالبين:

- بن عيسى عادل
- حريزي زين الدين

الجزء الأول: معلومات عامة

يرجى وضع علامة (x) في الخانة التي تناسب اختيارك

- ذكر

(1- الجنس:

- أنثى

- أقل من 30 سنة

(2- العمر:

- من 30-40 سنة

- من 40-50 سنة

- 50 فما فوق

(3- سنوات الخبرة:

- 1-5 سنوات

- 6-10 سنوات

- 11-15 سنوات

- 16 سنة فأكثر

(4- المؤهل العلمي:

- ليسانس

- ماجستير

- ماستر

- دكتوراه

- أخرى

(5- الصفة الوظيفية:

.....

الجزء الثاني: محوري الاستبيان

الرجاء وضع علامة (x) أمام الاختيار المناسب لفئة الاجابة التي تعبر عن آراءكم فيما يلي:

- المحور الأول: التطور التنظيمي

غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما	المحور الأول:
					يعتبر التطوير التنظيمي نشاط طويل المدى يستهدف تحسين قدرة التنظيم على حل مشكلاته؛
					يساعد التطوير التنظيمي العنصر البشري ليكون أكثر كفاءة؛
					يساعد التطوير التنظيمي المؤسسة لتكون أكثر كفاءة؛
					يوفر التطوير التنظيمي مستوى عالي من الفعالية بين افراد المنظمة؛
					يعتمد التطوير التنظيمي على الجهود الجماعية لأفراد المؤسسة؛
					لا يكتب النجاح لأي تطوير تنظيمي بدون الحصول على الدعم من جانب القيادة الإدارية؛
					إن تطوير و تحديث الهيكل التنظيمي للكلية سيزيد من كفاءة الموظفين فيها؛
					إعادة توزيع جميع الوظائف بالجامعة وفقا للمؤهلات العلمية للعمال؛
					تغيير التجهيزات المستخدمة بما يسمح بمواكبة التطورات الحاصلة؛
					يهدف التطوير التنظيمي إلى تقوية الانتماء للمنظمة وأهدافها التنظيمية؛
					عند اختيار مستشار التطوير يجب ان يكون ذو مهارات في بناء علاقات حسنة بالآخرين.

- المحور الثاني: الأداء الوظيفي

غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما	المحور الثاني:
					يشير الأداء إلى درجة تحقيق المهام المكونة لوظيفة الفرد؛
					تحرص الإدارة على إشراك العاملين في صنع القرارات المتعلقة بالعمل؛
					تسعى كل المنشآت إلى زيادة كفاءتها من خلال توفير الأجواء الملائمة للفرد التي تجعله أكثر فعالية في أداء عمله؛
					يتم حل المشكلات التي تواجه العمل بشكل جماعي؛
					وجود الرغبة لدى العاملين في النمو والتطوير الوظيفي؛
					لدى العاملين القدرة على تصحيح الأخطاء الناتجة أثناء العمل؛
					يعقد المسؤولون اجتماعات مفتوحة مع العاملين يسمح لهم بالحوار دون قيود؛
					تتوفر لدى العاملين المعرفة الكاملة بمتطلبات الوظيفة التي يؤدونها؛
					يندمج الموظفون في العمل في جماعات دون الزام من الإدارة؛
					تقييم أداء العاملين يعتمد على ملاحظات الرئيس؛
					التقييم يمكن العمال من معرفة نقاط ضعفهم وقوتهم في أداء أعمالهم.

الملحق (02)

قائمة الأساتذة محكمي الاستبيان:

الرتبة	اسم المحكم	الرقم
أستاذ محاضر (أ)	بوعايدة حسان	01
أستاذ محاضر (أ)	قرواط يونس	02
أستاذ محاضر (أ)	قريد مصطفى	03

ملخص الدراسة

Résumé

الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر التطوير التنظيمي على الأداء الوظيفي، معتمدة في ذلك على المنهج الوصفي التحليلي وطبقت هذه الدراسة على عينة من الموظفين في مجموعة من كليات جامعة المسيلة وبلغ عددهم 48 موظفا تم اختيارهم بطريقة عشوائية، واستخدم الطالبان الاستبيان كأداة أساسية لجمع المعلومات والبيانات المتعلقة بالدراسة.

وتم تحليل بيانات هذه الدراسة باستخدام الحزم الإحصائية للبرامج الاجتماعية SPSS وتوصلت الدراسة إلى نتائج عديدة من أهمها أن الجامعة محل الدراسة تسعى إلى إحداث تطوير تنظيمي.

الكلمات المفتاحية: تطوير تنظيمي، أداء وظيفي، جامعة المسيلة.

Résumé

Le but de cette étude est d'identifier l'impact du développement Organisationnel sur la performance des Employées, Basé Sur une approche analytique descriptive, appliquée à un échantillon des employées d'une façon aléatoire a un nombre de 48 employée de différente Facultés, Et les deux étudiants ont utilisé le questionnaire comme un outil Principale Pour pouvoir avoir toutes les informations et les données concernant l'étude.

Les données de cette étude ont été analysées en utilisons Le Logiciel "SPSS" qui permet de faire des analyses et de créer des statistiques et de présenter clairement le résultat de cette étude.

L'étude a atteint de nombreux résultats, dont le plus important est que l'université a pour objectif de réaliser le développement organisationnel.

Mots Clés : Développement Organisationnel, Performance fonctionnelle, Université de M'sila.