

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة 08 ماي 1945 - قالمة -  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير



مذكرة تخرج مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير  
تخصص: إدارة أعمال

تحت عنوان:

**التطوير التنظيمي ودوره في تحسين جودة الأداء المؤسسي**  
-دراسة ميدانية في الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية لولاية قالمة-

إشراف الدكتور:

عقون عبد القادر

إعداد الطلبة:

- خضري ريان

- سفياني أميرة

السنة الجامعية 2021-2022

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

# شكر وتقدير

نشكر الله عز وجل الذي بتوفيق منه وبفضل منه تمكنا من إنجاز هذه المذكرة

"الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات"

قال الله تعالى:

وَلَقَدْ آتَيْنَا لُقْمَانَ الْحِكْمَةَ أَنْ اشْكُرْ لِلَّهِ ۚ وَمَنْ يَشْكُرْ فَإِنَّمَا يَشْكُرُ لِنَفْسِهِ ۗ (لقمان -20)

وقول رسولنا الحبيب صلى الله عليه وسلم:

(مَنْ لَمْ يَشْكُرِ النَّاسَ لَمْ يَشْكُرِ اللَّهَ)

نتقدم بكامل الشكر والتقدير إلى السيد المشرف الدكتور عقون عبد القادر لما أبداه من جهود علمية وأراء سديدة أغنت البحث ليظهر بالصورة الحالية.

الدكاترة أعضاء لجنة المناقشة الكرام

كل الطاقم الإداري.

كما نتقدم بالشكر الجزيل للوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية بولاية قالمة على حسن الاستقبال والتوجيه.

وأیضا نتقدم بالشكر الى السيد عبد الغاني صوادقية رئيس مصلحة المحاسبة بالوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية.

"اللهم إنا نسألك علماً نافعاً، ورزقاً طيباً، وعملاً متقبلاً.

والحمد لله من قبل وبعد".

# الإهداء

اللهم لك الحمد ولك الشكر حتى ترضى ولك الحمد ولك الشكر عند الرضى ولك الحمد ولك

الشكر دائما وابدأ، أما بعد أهدي ثمرة جهدي

الى من أنار دربي في الحياة، الى من رفعت رأسي عاليا افتخارا به "أبي الغالي".

الى نبع العف والحنان، الى أروع امرأة في الوجود "أمي الحبيبة".

الى أختي الغالية ورفيقة دربي.

الى السند الخفي والعضد القوي، الى اخوتي.

الى كافة عائلة "سفياني" وعائلة "جاب الله".

الى الوجه الآخر للسعادة والمحبة الى صديقاتي.

الى كل من وقف بجواري ودعمني وشجعني ولو بكلمة.

أميرة

# الإهداء

أهدي هذا العمل المتواضع لمن كان لهم الفضل على بعد الله سبحانه وتعالى

إلى "والدتي الحبيبة وقرّة عيني" أطال الله في عمرها وأدام عليها صحتها وعافيتها

إلى "والدي الغالي وعزيز قلبي" الذي كان عوننا وسندا لي أطال الله في عمره

إلى كل من علمني حرفا في هذه الدنيا الفانية

إلى كل عائلتي الكبيرة والرائعة

إلى خطيبي الذي كان مشجعا لي جمعني الله به في خير.

إلى كل الأشخاص الذين أحمل لهم المحبة والتقدير وإلى كل من نسيه القلم وحفظه القلب

وإلى كل من شجعني وساهم في نجاحي ولو بكلمة طيبة ودعاء من القلب

إلى كل زملائي وزميلاتي

## ريان

# فهرس المحتويات

## فهرس المحتويات

رقم الصفحة	المحتويات
	الشكر والتقدير
	الاهداء
I	فهرس المحتويات
II	فهرس الأشكال
II	فهرس الجداول
أ	المقدمة العامة
<b>الفصل الأول: الإطار النظري للتطوير التنظيمي</b>	
02	مقدمة الفصل
03	المبحث الأول: ماهية التطوير التنظيمي
03	المطلب الأول: نشأة ومفهوم التطوير التنظيمي
07	المطلب الثاني: خصائص التطوير التنظيمي
10	المطلب الثالث: أهمية وأهداف التطوير التنظيمي
12	المطلب الرابع: أنواع التطوير التنظيمي
13	المبحث الثاني: أساسيات التطوير التنظيمي
13	المطلب الأول: مبادئ التطوير التنظيمي
15	المطلب الثاني: مبررات التطوير التنظيمي
18	المطلب الثالث: مراحل التطوير التنظيمي
18	المطلب الرابع: وسائل التطوير التنظيمي
21	المبحث الثالث: محاور، مجالات، نظريات التطوير التنظيمي
21	المطلب الأول: محاور التطوير التنظيمي
22	المطلب الثاني: مجالات التطوير التنظيمي
24	المطلب الثالث: نظريات التطوير التنظيمي
29	خلاصة الفصل
<b>الفصل الثاني: الإطار النظري للأداء المؤسسي</b>	

31	مقدمة الفصل
32	المبحث الأول: ماهية الأداء المؤسسي
32	المطلب الأول: ماهية الأداء المؤسسي
34	المطلب الثاني: أنواع ومستويات الأداء المؤسسي
38	المطلب الثالث: أبعاد ومعايير الأداء المؤسسي
41	المطلب الرابع: العوامل المؤثرة في الأداء المؤسسي
44	المبحث الثاني: تقييم الأداء المؤسسي
44	المطلب الأول: مفهوم تقييم الأداء المؤسسي
45	المطلب الثاني: أهمية وأهداف تقييم الأداء المؤسسي
46	المطلب الثالث: مراحل وطرق تقييم الأداء المؤسسي
49	المطلب الرابع: مؤشرات تقييم الأداء المؤسسي
52	المبحث الثالث: تحسين جودة الأداء المؤسسي
52	المطلب الأول: مفهوم تحسين الأداء المؤسسي
52	المطلب الثاني: أهمية تحسين الأداء المؤسسي
53	المطلب الثالث: خطوات تحسين الأداء المؤسسي
54	المطلب الرابع: مداخل تحسين الأداء المؤسسي
60	خلاصة الفصل
الفصل الثالث: دراسة ميدانية في الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولات لولاية قالة	
62	مقدمة الفصل
63	المبحث الأول: تقديم عام للمؤسسة محل الدراسة
63	المطلب الأول: التعريف بالوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولات
63	المطلب الثاني: مهام الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولات
64	المطلب الثالث: شروط التأهيل للاستفادة من الجهاز
64	المطلب الرابع: الهيكل التنظيمي
66	المبحث الثاني: منهجية الدراسة
66	المطلب الأول: أداة الدراسة
67	المطلب الثاني: أساليب المعالجة الإحصائية



68	المطلب الثالث: صدق وثبات أداة الدراسة واختبار التوزيع الطبيعي
72	المبحث الثالث: عرض وتحليل البيانات
72	المطلب الأول: عرض وتحليل البيانات الشخصية
78	المطلب الثاني: عرض وتحليل نتائج محاور الدراسة
88	المطلب الثالث: اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج
98	خلاصة الفصل
100	الخاتمة العامة
104	قائمة المراجع
114	قائمة الملاحق

# فهرس الأشكال

## فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
9	خصائص التطوير التنظيمي	01
22	مجالات التطوير التنظيمي	02
23	محاور التطوير التنظيمي	03
41	معايير الأداء	04
65	الهيكل التنظيمي للوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية لولاية قالمة	05
71	التوزيع الطبيعي للبيانات	06
72	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	07
73	توزيع أفراد العينة حسب العمر	08
74	توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي	09
75	توزيع أفراد العينة حسب الخبرة	10
76	توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة	11
77	توزيع أفراد العينة حسب الفرع	12

# فهرس الجداول

## فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
	عدد الاستمارات الموزعة والمسترجعة والقابلة للدراسة	01
	تقسيم استمارة الاستبيان	02
67	مقياس ليكارت الخماسي	03
67	طول الخلية لسلم ليكارت الخماسي	04
69	الاتساق الداخلي لعبارات الاستبيان	05
70	قيم معامل الثبات Alpha Cronbach	06
71	اختبار اعتدالية التوزيع	07
72	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	08
73	توزيع أفراد العينة حسب العمر	09
74	توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي	10
75	توزيع أفراد العينة حسب الخبرة	11
76	توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة	12
77	توزيع أفراد العينة حسب الفرع	13
78	استجابات مجتمع الدراسة حول محور الأهداف والاستراتيجيات	14
79	استجابات مجتمع الدراسة حول محور سياسات وقواعد العمل	15
80	استجابات مجتمع الدراسة حول محور الهيكل التنظيمي	16
81	استجابات مجتمع الدراسة حول محور الأساليب والأدوات التكنولوجية	17
82	استجابات مجتمع الدراسة حول محور تنمية وتطوير العاملين	18
83	استجابات مجتمع الدراسة حول محور كمية العمل	19
84	استجابات مجتمع الدراسة حول محور الانضباط	20
85	استجابات مجتمع الدراسة حول محور إنجاز المهام	21
86	استجابات مجتمع الدراسة حول محور جودة العمل	22
87	استجابات مجتمع الدراسة حول محور التحسين المستمر	23
88	معاملات الانحدار المتعلق باختبار الفرضية الجزئية الأولى	24
88	المعنوية الكلية لنموذج الانحدار المتعلق باختبار الفرضية الجزئية الأولى	25

89	معاملات الانحدار المتعلق باختبار الفرضية الفرعية الثانية	26
90	معاملات الانحدار المتعلق باختبار الفرضية الفرعية الثانية	27
91	معاملات الانحدار المتعلق باختبار الفرضية الفرعية الثالثة	28
91	المعنوية الكلية لنموذج الانحدار المتعلق باختبار الفرضية الجزئية الثالثة	29
92	معاملات الانحدار المتعلق باختبار الفرضية الفرعية الرابعة	30
93	المعنوية الكلية لنموذج الانحدار المتعلق باختبار الفرضية الجزئية الرابعة	31
94	معاملات الانحدار المتعلق باختبار الفرضية الفرعية الخامسة	32
94	المعنوية الكلية لنموذج الانحدار المتعلق باختبار الفرضية الجزئية الأولى	33
95	نتائج تحليل التباين أحادي الاتجاه (One Way ANOVA) للفروق في متوسطات إجابات أفراد مجتمع الدراسة حسب اختلاف متغير المستوى التعليمي	34
96	نتائج تحليل التباين أحادي الاتجاه (One Way ANOVA) للفروق في متوسطات إجابات أفراد مجتمع الدراسة حسب اختلاف متغير الخبرة	35
97	نتائج تحليل التباين أحادي الاتجاه (One Way ANOVA) للفروق في متوسطات إجابات أفراد مجتمع الدراسة حسب اختلاف متغير المستوى الإداري	36

# المقدمة العامة

### المقدمة العامة

لكل مؤسسة أيا كان ميدانها الذي تنشط فيه أهدافها التي وجدت من أجل تحقيقها ، وسط التضارب في الغايات والمقاصد والتطورات، في عالم اقتصاد اليوم الذي يعرف انفجارا كبيرا من التغيرات والتطورات منها ما يكون من البيئة الداخلية مثل الهياكل التنظيمية، طبيعة العمل والأنظمة المستخدمة والتي تؤدي دورا مهما في انسيابية الأداء بين أطراف المؤسسة المختلفة، ومنها من ما يأتي من البيئة الخارجية من متغيرات اجتماعية واقتصادية وسياسية وتكنولوجية ، فرضتها تلك المنافسة بين المؤسسات الإنتاجية، هذا ما يوجب على المؤسسات تطورا مستمرا للجوانب التنظيمية لهذه المؤسسات، في عالم لا يعرف الركود ولا الهدوء، بل يخضع للتغيير المستمر الذي لا يقبل الثبات، وكل الطرق التنظيمية التقليدية التي سادت فترة الثمانينات لم تعد صالحة للتصدي لتلك التحديات التي يعرفها عالم الاقتصاد اليوم.

و مجال التطوير التنظيمي يأتي في مقدمة أولويات سياسات التطوير والتنمية لما له من تأثير على المدى الطويل في تحقيق أهداف المنظمة وبرامجها، والتي وضعت للتخطيط لإنجاز أهدافها المسطرة، كما يعكس التطوير التنظيمي مقدار الجهود البشرية التي تبذل داخل المنظمة بهدف الارتقاء بمستواها وبما يحقق لها القدرة على حل مشكلاتها المختلفة، خاصة وأنها لم تعد تعمل في بيئة مغلقة بل أصبحت نظاما مفتوحا يؤثر ويتأثر بالبيئة الخارجية الذي توجد فيه، الشيء الذي يضطرها إلى وضع الاستراتيجيات المستقبلية المناسبة، التي تكفل لها تحقيق البرامج الإنمائية المستهدفة، ما يجبرها كذلك على تطوير الكفاءات التي تساهم في التغيير ومواجهة الصعوبات وكذا القدرة على التصدي للتحديات التي تفرضها البيئة التنافسية الخارجية والوضع الداخلي للمؤسسة، وكل هذا يتطلب القيام بنوع من التطوير الذي يجب أن يشمل السياسات والأنظمة والإجراءات والمهارات والقواعد القانونية والعمليات التدريبية للأفراد ولل فريق العامل في المؤسسة على حد سواء.

وعلى هذا يمكننا أن نعتبر التطوير التنظيمي بأنه خطة فعالة وطويلة المدى لتحسين أداء المنظمة، لأن الأساس الجذري له هو فهم معمق للسلوك الفردي والجماعي ومن ثم محاولة تعديل لهذا السلوك بما يتناسب مع تحقيق أهداف التنظيم الإداري وحاجات وأهداف الأفراد العاملين، فضلا عن التطوير في مختلف القواعد والسياسات والهياكل التنظيمي وحتى الاستراتيجيات.



من جانب آخر فإن الأداء المؤسسي من المفاهيم التي نالت نصيبا وافرا من الاهتمام والدراسة في الدراسات الإدارية، وذلك لأهمية المفهوم على مستوى الفرد والمنظمة، ولتداخل المؤثرات التي تؤثر على الأداء وتنوعها، فالأداء هو الوسيلة التي تدفع الأجهزة الإدارية للعمل بجدية ونشاط حيث تجعل الرؤساء يتابعون واجبات ومسؤوليات مرؤوسيههم بشكل مستمر وتدفع المسؤولين للعمل بفاعلية، ويمكن الوصول الى تحقيق جودة في الأداء من خلال عدة مؤشرات.

ومن خلال هذه الدراسة سيتم السعي الى الربط بين هذين المفهومين، من خلال التعرف على ما يمكن أن يساهم به التطوير التنظيمي بمختلف مقتضياته في تحسين جودة الأداء، انطلاقا من الأسس النظرية وعلى المستوى الواقعي.

### 1. الإشكالية

يعد مفهوم التطوير التنظيمي كنتاج للتغيرات التي تشهدها المجتمعات في الوقت الراهن، اذ يعتبر من بين البرامج والتطبيقات الرئيسية للتغيير بغرض تجديد العمليات التنظيمية من خلال التركيز على الثقافة التنظيمية والسلوك التنظيمي والهيكل التنظيمي وإجراءات ورق العمل.

ومن خلال ما سبق يمكننا طرح إشكالية الدراسة كالاتي:

" هل هناك دور للتطوير التنظيمي في تحسين جودة الأداء المؤسسي في الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية لولاية قالم؟ "

وبناء على الإشكال الرئيسي نطرح الأسئلة الفرعية التالية:

➤ هل هناك تأثير لوضوح الأهداف والاستراتيجيات على جودة الأداء المؤسسي ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5% في المؤسسة المدروسة؟

➤ هل هناك تأثير لوضوح سياسات وقواعد العمل على جودة الأداء المؤسسي ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5% في الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية؟

➤ هل هناك تأثير لمرونة الهيكل التنظيمي على جودة الأداء المؤسسي ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5% في المؤسسة المدروسة؟

- هل هناك تأثير لفاعلية الأساليب والأدوات التكنولوجية على جودة الأداء المؤسسي ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5% في الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية؟
- هل هناك تأثير لتنمية وتطوير العاملين على جودة الأداء المؤسسي ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5% في المؤسسة المدروسة؟
- هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5% بين المستجوبين اتجاه متغيري الدراسة حسب تغير المستوى التعليمي في المؤسسة المدروسة؟
- هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5% بين المستجوبين اتجاه كل من التطوير التنظيمي وجودة الأداء المؤسسي حسب تغير الخبرة المهنية في الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية؟
- هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5% بين المستجوبين اتجاه كل من التطوير التنظيمي وجودة الأداء المؤسسي حسب تغير المستوى الإداري في المؤسسة المدروسة؟

## 2. الفرضيات:

نطرح الفرضية العامة للدراسة كما يلي:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5% للتطوير التنظيمي في تحسين جودة الأداء المؤسسي في الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية من خلال الفرضية العامة نطرح الفرضيات الفرعية التالية:
- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لمستوى وضوح الأهداف والاستراتيجيات على جودة الأداء المؤسسي عند مستوى معنوية 5%.
- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لمستوى وضوح سياسات وقواعد العمل على جودة الأداء المؤسسي في المؤسسة المدروسة عند مستوى معنوية 5%.
- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لمستوى مرونة الهيكل التنظيمي على جودة الأداء المؤسسي في المؤسسة المدروسة عند مستوى معنوية 5%.
- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لمستوى فاعلية الأساليب والأدوات التكنولوجية على جودة الأداء المؤسسي في المؤسسة المدروسة عند مستوى معنوية 5%.
- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لمستوى تنمية وتطوير العاملين على جودة الأداء المؤسسي في المؤسسة المدروسة عند مستوى معنوية 5%.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5%، بين إجابات المستجوبين حول كل من التطوير التنظيمي وجودة الأداء المؤسسي باختلاف (المستوى التعليمي).
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5%، بين إجابات المستجوبين حول كل من التطوير التنظيمي وجودة الأداء المؤسسي باختلاف المتغيرات الوظيفية (الوظيفة).
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5%، بين إجابات المستجوبين لكل من متغيري الدراسة باختلاف المتغيرات الوظيفية (الخبرة المهنية).

### 3. أسباب اختيار الموضوع:

- الرغبة الشخصية في التعرف على موضوع التطوير التنظيمي وفهم دوره في تحسين جودة الأداء المؤسسي.
- الاطلاع على إمكانيات الوكالة الجزائرية لانتهاج المفاهيم والأساليب الحديثة فيما يخص التطوير التنظيمي واستغلالها في تحسين جودة الأداء المؤسسي.
- الميل إلى تطوير هذا الموضوع المدروس نتيجة افتقار المكتبة لهذا النوع من البحوث على المستويين النظري والتطبيقي.
- بعد موضوع الدراسة من المواضيع التي تشهد اهتماما متزايدا وذلك للأهمية التي أصبح يحتلها.

### 4. أهداف الموضوع:

- التعريف بالمفاهيم الأساسية لكل من التطوير التنظيمي وتحسين جودة الأداء المؤسسي على المستوى النظري والتطبيقي.
- إظهار أهمية موضوع الدراسة ودوره في المؤسسة الجزائرية.
- إثراء المكتبة بمرجع علمي جديد وأن يؤسس ويكون أرضية لدراسات أخرى في نفس المجال.
- التمهيد لطرح موضوع التطوير التنظيمي وتحسين جودة الأداء المؤسسي في المؤسسات الجزائرية التي هي بحاجة إلى هذا المفهوم من أجل مواكبة التطورات واستمرار ديمومتها.

5. أهمية موضوع الدراسة:

أما بالنسبة لأهمية الدراسة يمكن أن نوضحها أكثر من خلال إثراء المعلومات حول الدور الحقيقي للتطوير التنظيمي في تحسين جودة الأداء المؤسسي في الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية بولاية قلمة ومساهمتها في هذا الموضوع، كما تتجلى أهمية الدراسة من خلال التعرف على تأثير التطوير التنظيمي في الأداء.

6. منهج الموضوع:

من أجل الإجابة على إشكالية الموضوع وتساؤلاتها الفرعية والوصول إلى أهداف الدراسة اعتمدنا على:

➤ **المنهج الوصفي:** في جمع البيانات والمعلومات المتعلقة بموضوع البحث وتحليلها بشكل وصفي من خلال الاطلاع على الوثائق والمجلات والملتقيات والمذكرات والمواقع الإلكترونية، وعرض ما يتعلق بالموضوع من مضامينها

➤ **منهج البحث الميداني:** من خلال الاستعانة بالاستبيان في جمع المعلومات حول عينة البحث وتحليلها عن طريق وسائل التحليل الإحصائي المتمثلة في النسب المئوية نسبة أفراد العينة.

7. مجتمع وعينة الدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة في جميع الموظفين بالوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية لولاية قلمة والوكالات التابعة لها، أما عينة الدراسة المختارة تتمثل في العينة العشوائية البسيطة وهي تتكون من 43 موظف، وقد تم توزيع الاستمارات عليها واسترجاع غالبها والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول(1): عدد الاستمارات الموزعة والمسترجعة والقابلة للدراسة

الاستمارات المسترجعة والصالحة للدراسة		الاستمارات الموزعة	
النسبة	العدد	النسبة	العدد
86%	43	100%	50

المصدر: من إعداد الطلبة

8. حدود الدراسة:

تنحصر الدراسة في نطاق الحدود التالية:

- المجال المكاني: يتمثل في الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولات لولاية قلمة والوكالات التابعة لها.
- المجال الزمني: تمتد فترة الدراسة التي قمنا بها بين شهر مارس وشهر ماي في الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولات.

9. صعوبات الدراسة:

من أبرز الصعوبات التي واجهتنا في إنجاز البحث والتي يمكن اعتبارها عوامل لها أثرها على البحث العلمي بشكل عام نذكر ما يلي:

- قلة المراجع المتخصصة ذات الصلة بالموضوع خصوصا فيما يتعلق بالجزائر بالإضافة أن موضوع الدراسة غير متداول في المنظمات الجزائرية.
- صعوبة القيام بمقابلات التي تعتبر من أهم مصادر جمع المعلومات والتوجه للاستبيان واستخدام الأسلوب الكمي.
- قلة البيانات المرتبطة بالمؤسسات نتيجة انغلاقها وعدم تفتحها على البحث العلمي.
- صعوبة إيجاد مؤسسات لإثبات فكرة الدراسة من الناحية التطبيقية.

10. الدراسات السابقة

أ. دراسة (الدعجة، 2016):

هدفت هذه الدراسة للتعرف على أثر التطوير التنظيمي لدى الجهات المشاركة في جائزة الملك عبدالله على تحسين الأداء المؤسسي، وتكمن أهمية هذه الدراسة في عدة اعتبارات منها السعي الحثيث والمركز نحو تحسين أداء الجهات المشاركة في الجائزة، وبيان التطوير التنظيمي وأثره في تحسين الأداء المؤسسي لدى الجهات المشاركة والفائدة التي تقدمها لمتخذي القرار في تبني السياسات الواضحة واتخاذ القرارات المناسبة فيما يتعلق بتحسين الأداء، وتكون مجتمع الدراسة بعد الاطلاع على دليل الجائزة الدورة السادسة (2013-2012)، من جميع الوزارات والمؤسسات العامة والدوائر والسلطات المستقلة المشاركة والتي تطبق معايير جائزة الملك عبدالله لتمييز الأداء الحكومي والشفافية والبالغ عددها (90) جهة، وتم توزيع (375) استبانة، ومن أبرز نتائج الدراسة:

➤ يوجد أثر هام ذو دلالة إحصائية للتطوير التنظيمي في تحسين الأداء المؤسسي لدى الجهات المشاركة بالجائزة.

ب. دراسة (شواي، 2018):

هدفت الأطروحة إلى التعرف على مدى مواجهة التطوير العلمي في المؤسسات الجزائرية في القطاعين العام والخاص لمقاومة من قبل العاملين. وكذلك هدفت الى التعرف على اشكال المقاومة التي يشنها العاملين في صدهم لهذه التغييرات وهل لهذه المقاومة علاقة بأبعاد العلوم من خلال اختبار نموذج افتراضي طريقة المعادلات الهيكلية، ومن أبرز النتائج التي توصلت لها الدراسة:

➤ وجود مقاومة معلنة للتغيير في مؤسسات القطاع العام ومقاومة ضمنية في مؤسسات القطاع الخاص.  
➤ وجود علاقة ارتباط طردية بين ابعاد التطوير التنظيمي، وعدم وجود علاقة ارتباط بين أبعاد التطوير التنظيمي واشكال المقاومة في القطاع العام والخاص.

ت. دراسة (حتامله ودراوشة، 2019):

هدفت هذه الدراسة التعرف إلى مستوى الأداء المؤسسي في تحسين إنتاجية الجامعات الخاصة شمال الأردن من وجهة نظر القادة الأكاديميين، وقد تم استخدام المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من (85) قائداً أكاديمياً، وقد تم استخدام الاستبانة أداة للدراسة. وقد أظهرت نتائج الدراسة: أن درجة فاعلية الأداء المؤسسي في الجامعات الخاصة شمال الأردن من وجهة نظر القادة الأكاديميين جاءت بدرجة تقدير (كبيرة)، كما أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لأثر متغيرات: (الجنس، والجامعة، والرتبة الأكاديمية، عدد سنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي باستثناء متغير الكلية وجاءت لصالح الكليات الإنسانية، بضرورة عقد دورات تدريبية للعاملين تساهم في تنمية الإبداع الأدائي لديهم، وتعزز من مهاراتهم وكفاءتهم الذاتية من أجل الحصول على جودة متميزة في الأداء المؤسسي الجامعي، بعيداً عن التعقيد والرتابة في التعامل.

## الفصل الأول:

### الإطار النظري للتطوير التنظيمي

## مقدمة الفصل

إن التطوير التنظيمي هو أحد الاتجاهات المعاصرة والحديثة في تحفيز وإعادة عملية ترتيب المكونات الداخلية للمنظمة باتجاه تحقيق أكبر نسبة من الأهداف التي وجدت من أجلها، ولا يمكن تطوير أي منظمة إلا بعد دراسة عميقة لعوامل البيئة الداخلية والخارجية لهذه المنظمة لمعرفة نقاط القوة واستغلالها، وتدارك نقاط الضعف التي تتصف بها، و الانطلاق منها بوضع خطط تطوير وتحديث المنظمة، ويتم تطوير التنظيمي بالتغيرات المخططة في المنظمة بما يتواجد مع سرعة التغيير والظروف والعوامل في البيئة الداخلية، متمثلة في طرق واساليب العمل ونوعيات العمالة وعناصر المناخ التنظيمي السائد، والبيئة الخارجية متمثلة في المستهلكين والمنافسين والموارد والاتفاقيات الدولية التي تختلف مشاكلها من وقت لآخر، مما يتطلب ادارة واعية تتفهم أثر هذه المتغيرات وادائها، وتستشرف وتعيد التخطيط لإحداث التطوير ونجاحه والتكيف معه.

ولإعطاء صورة واضحة عن التطوير قمنا بتقسيم هذا الفصل الى ثلاث مباحث كمايلي:

- المبحث الأول: ماهية التطوير التنظيمي.
- المبحث الثاني: أساسيات التطوير التنظيمي.
- المبحث الثالث: محاور ومجالات التطوير التنظيمي ونظرياته.



## المبحث الأول: ماهية التطوير التنظيمي

يحتل موضوع التطوير التنظيمي بأهمية كبيرة، باعتباره عملية مقصودة لتطوير إمكانيات المؤسسة وقدرات الافراد ومهاراتهم، من اجل تمكينها من التكيف مع التكنولوجيا الحديثة ومواجهة التحديات البيئية، والمساهمة في رفع مستوى الأداء، وسنحاول التعرف على ماهية التطوير في هذا المبحث.

## المطلب الأول: نشأة ومفهوم التطوير التنظيمي

## أولاً: نشأة التطوير التنظيمي

لم ينشأ مصطلح التطوير التنظيمي من فراغ بل سبقته جهود حثيثة أطلق عليها مسميات مختلفة من إصلاح إداري، أو تنمية إدارية أو عصرنة إدارية أو تجديد وإعادة هيكلة، وغير ذلك من المصطلحات التي دلت على الابحاث والجهود الموجهة لمعالجة المشاكل والامراض والتحديات والصراعات، التي كانت ولا تزال تهدد المنظمات، سواء من خلال بنيتها التنظيمية او من خلال العاملين فيها أو المتعاملين فيها.<sup>1</sup>

لقد نشأ التطوير التنظيمي من التطبيقات المختلفة لعلوم السلوك التطبيقي في حل المشاكل المنظمات، وبدأ في الانتشار مع نهاية عام 1940 في معهد (ماسوشوتيس للتكنولوجيا)، تحت تأثير (كارت لافين Kurt Lewin) و (العالم كارل روجرز Karl Rogers) و (ابراهيم ماسلو)، ومن ومساهمة كل من (بلاك وموتون) في دراستهم الشهيرة (الشبكة الإدارية The Managerial Grid)، ودراسات (هيربرت شيرد) كرائد في التطوير التنظيمي، و (ريتشارد بيكهارد) واخرون في ظهوره عام 1957، ويمكن القول ان التطوير التنظيمي يعود الى مصدرين رئيسيين هما:

- تطبيقات الاساليب المعملية في التدريب.
- اسلوب البحث المسحي.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> رسلان علاء الدين، التطوير التنظيمي، دار رسلان للباعة والنشر والتوزيع، سوريا، دمشق، ص50.

<sup>2</sup> عبد الله بن عبد الغني الطجم، التطوير التنظيمي المفاهيم- النماذج- الاستراتيجيات، ط5، دار حافظ للنشر والتوزيع، جدة، السعودية، 2009، ص 66-67.

ففي البدايات لم يتفق الباحثون على من وضع تسمية التطوير التنظيمي، وكان هناك احتمال يؤيده الكثيرون انه (ريتشارد بيكهارد)، عندما كان يبحث عن تسمية لبرنامج الاستشارات الذي أعده بمشاركة (دوجلاس مكجريجور) في شركة (جنرال ميلز) يعطيه الدلالة الحقيقية لمضمونه وأبعاده، لأنه واسع كان يشمل العلاقات بين المشرفين والعمال وادوار المشرفين والإدارة في عدة مستويات، لأنه لا يقتصر على الإدارة فقط بل المنظمة ككل، فاستبعدت تسمية تطوير الإدارة ووجد في مصطلح تطوير التنظيمي الدلالة الحقيقية.<sup>1</sup>

### ثانياً: مفهوم التطوير التنظيمي

أظهرت العديد من الأدبيات وجود تباين كبير في وجهات النظر بين الباحثين اتجاه مفهوم التطوير التنظيمي، إذ أنه لكل كاتب اتجاهاته والزوايا التي ينظر من خلالها لتعريف التطوير التنظيمي،<sup>2</sup> إلا أن هناك اتفاقاً عاماً على طبيعة الحقل وخصائصه الرئيسية فيما يلي مجموعة التعريفات:<sup>3</sup>

- مفهوم بيكهارد: "عرفه ريتشارد بانه جهد مخطط على مستوى التنظيم ككل تدعمه الإدارة العليا لزيادة فعالية التنظيم من خلال تدخلات مخططة - العمليات التي تجري التنظيم مستخدمين في ذلك المعارف التي تقدمها العلوم السلوكية".<sup>4</sup>
- مفهوم (فرينش وبيبل جونير): "جهد بعيد المدى لتحسين قدرة المؤسسة على حل مشاكلها ومساعدتها على عمليات التكيف والتجديد لعملياتها من خلال التعامل مع ثقافة المنظمة وذلك بمساعدة خبير التطوير، وباستخدام نظريات وتكنولوجيا علوم السلوك التطبيقي بما في ذلك البحث العلمي".<sup>5</sup>
- مفهوم (ديسلر): "أحد المناهج المتخصصة في احداث التغيير التنظيمي والذي في ضوئه يشارك الموظفون بأنفسهم في اقتراح التغيير والمشاركة في تنفيذه، وذلك من خلال الاستعانة بمجموعة مدربة من المستشارين،

<sup>1</sup> طاهر محسن الغالي، أحمد علي صالح، التطوير التنظيمي: مدخل تحليلي للمفاهيم والعلاقات، الاستراتيجيات والعمليات، المناهج والتقنيات، م1، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2010، ص 24.

<sup>2</sup> علاء الدين يوسف، التطوير التنظيمي وآليات ادارة التغيير بالمؤسسة، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2019، ص35.

<sup>3</sup> شواي سارة، التطوير التنظيمي ومقاومة التغيير في المؤسسات -دراسة مقارنة بين مؤسسات القطاع العام والقطاع الخاص، أطروحة مقدمة ليل شهادة الدكتوراه، تخصص تسيير مؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة مصطفى إسمطبولي، معسكر، الجزائر، 2017-2018، ص75

<sup>4</sup> محمد محمود مصطفى، الإدارة العامة، ط1، دار البداية ناشرون وموزعون، ص83.

<sup>5</sup> معمر قوادري فضيلة، أثر تشخيص مناخ العمل الداخلي على التطوير التنظيمي: دراسة تطبيقية بالمؤسسة الاستشفائية أولاد محمد الشلف، مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد7، العدد1، 1-08-2021، ص417.

وعادة ما تعتمد الشركات كبيرة الحجم على ادارة الموارد البشرية في تنفيذ أنشطة التطوير التنظيمي، والتي يوجد لديها متخصصين على قدر عال من المعرفة والدراية بكيفية تنفيذ هذا المنهج.<sup>1</sup>

● **مفهوم (وارن بينز):** التطوير التنظيمي استجابة للتغيير واستراتيجية تعليمية معقدة، تهدف الى تغيير المعتقدات والاتجاهات والقيم والهيكـل التنظيمي، حتى يستطيع التنظيم التأقلم لاستيعاب التحديات التقنية ومعدلات التغيير المتسارعة.<sup>2</sup>

● **مفهوم (ويندل فرانش):** التطوير التنظيمي مجهودات منظمة، تهدف لتحسين قدرات التنظيم اتخاذ القرارات وحل المشاكل وخلق علاقات متوازنة بينه وبين البيئة، عن طريق استخدام العلوم السلوكية.<sup>3</sup>

● **كما عرف (ريش H. Rush) التطوير التنظيمي:** "بأنه عملية التخطيط والإدارة العلمية التي تستهدف تغيير ثقافة المنظمة وسلوكها ونظامها، من أجل تحسين فعالية المنظمة في حل مشاكلها وتحقيق أهدافها".<sup>4</sup>

● **وعرف أيضا:** " هو جهد مخطط على مستوى المنظمة ككل تدعمه الإدارة العليا لزيادة فاعلية المنظمة وصحتها من خلال تدخلات مخططة في العمليات وباستخدام العلوم السلوكية".<sup>5</sup>

مما سبق نجد أن التطوير التنظيمي هو جهود مخططة ومنظمة طويلة الاجل ومستمرة، يشمل المنظمة ككل، يحظى بدعم من الإدارة العليا، عن طريق خبير مختص في مجال التطوير، يهدف الى إحداث تعديلات وإصلاحات من أجل تحقيق أعلى مستوى ممكن من الكفاءة في نشاط المنظمة وتحقيق اهدافها، من خلال التطوير والتجديد عن طريق توظيف العلوم السلوكية وتطبيقها على الجانب التنظيمي الإنساني في المنظمة.

**ثالثا: مفاهيم مرتبطة بالتطوير التنظيمي:**

انطلاقاً من المثل القائل: الحكمة تبدأ بتسمية الأشياء بأسمائها الصحيحة، ولأن مصطلح التطوير التنظيمي ترافقه عدداً من المصطلحات الأخرى في أثناء المناقشات النظرية أو/والممارسات الميدانية، فإن الضرورة العلمية تحتم عرضها ومناقشتها، وهذه المصطلحات هي:<sup>6</sup>

<sup>1</sup> ديسلر جاري، إدارة الموارد البشرية، ترجمة محمد سيد أحمد وعبد المحسن جودة، ط5، دار المريخ الرياض، السعودية، 2012، ص302.

<sup>2</sup> محمد الصبري، التطوير التنظيمي، دار الفكر الجامعي، الاسكندرية، مصر، 2007، ص7.

<sup>3</sup> بلال خلف السكارنة، التطوير التنظيمي والإداري، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الاردن، 2013، ص23.

<sup>4</sup> عبد الله بن عبد الغني الطجم، مرجع سبق ذكره، ص61.

<sup>5</sup> حسين أحمد الطراونة وآخرون، نظرية المنظمة، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2012، ص174.

<sup>6</sup> طاهر محسن الغالي، أحمد علي صالح، مرجع سبق ذكره، ص41.

**1. التغيير التنظيمي: Organizational Spontaneous change**

التغيير هو القدرة على إحداث تحول في واقع يعاني من مشاكل تعيقه عن التطوير بغية تحسينه والمضي به قدما نحو تحقيق أهدافه المستقبلية وهو نشاط بشري واع ومقصود يتميز بالاستمرارية.<sup>1</sup>

وبالنسبة للتغيير فإنه يتم على أربع مستويات: التغيير على المستوى الاستراتيجي، التغيير على المستوى الهيكلي، التغيير على مستوى العمليات، التغيير الثقافي، وهي تتطابق تقريبا مع مستويات التطوير التنظيمي.<sup>2</sup>

**2. التطوير الإداري: Managerial Development**

يعتبر وظيفة استشارية تقدم كل ما من شأنه إحداث التغيير الى الأفضل، ولذا يمكن القول بأن مهمة التطوير الإداري لا تقتصر على الإدارة بذاتها بل هي مهمة كل موظف يعمل في التطوير الإداري والجميع مسؤول عنها، لذا يطلق عليه وظيفة اجتماعية.<sup>3</sup> وهو جهد يستهدف تحسين مستوى الأداء الإداري من خلال تنمية المعارف وتغيير الاتجاهات وتحسين المستوى المهاري.<sup>4</sup>

**3. الإصلاح الإداري: Managerial Reform**

هو التطور والتحديث من خلال نظرة مستقبلية مع التركيز على روح الابتكار والابداع لتعزيز الإنتاجية لكل اشكالها.<sup>5</sup> كما يعرف بأنه ترميم وبناء على ما موجود دون هدم وتخلص تام من القديم بجميع مظاهره، لذلك فهو جهود جزئية ترميمية محدودة لمعالجة حالة خلل أو قصور محدود داخل إطار المنظمة.<sup>6</sup>

**4. إعادة الهيكلة: Restructure**

تعرف إعادة الهيكلة على أنها حاجة المنشآت إلى إعادة هيكلة أعمالهم وممارساتها لتحقيق تغييرات شاملة في بيئة الأعمال مثل: إعادة التعديل تقنية المعلومات الاتصالات عن بعد، وأن الاستجابة الرئيسية لمنظمات الأعمال تأتي من خلال التغييرات المتعاقبة في البيئة.<sup>7</sup>

<sup>1</sup> أنغام الحياي، إدارة التغيير في منظمات الأعمال، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان، الاردن، 2015، ص28.

<sup>2</sup> Koudalkar, V.G, Organizational Behaviour, New Age, New Delhi, 2013, P138.

<sup>3</sup> زيد منير عبوي، الإستراتيجية الحديثة في إدارة التخطيط والتطوير، دار المعترف للنشر والتوزيع، 2017، ص111.

<sup>4</sup> طاهر محسن الغالي، د. أحمد علي صالح، مرجع سبق ذكره، ص42.

<sup>5</sup> عبد المعطي الخفاف، مبادئ الإدارة الحديثة منهجية حديثة لتنمية الموارد البشرية، دار دجلة، عمان، الاردن، 2007، ص47.

<sup>6</sup> طاهر محسن الغالي، د. أحمد علي صالح، المرجع سابق، ص42.

<sup>7</sup> جودت جعفر خطاب، إعادة هيكلة المصارف، م1، دار دجلة، عمان الأردن، 2009، ص49.

**5. إعادة التنظيم: Re Organizing**

يعني تحسين في جزئيات في جزئيات الجهاز الإداري بالمعنى الهيكلي او الميكانيكي، فيتم التركيز على الإصلاح دون الاهتمام بتنمية علاقات عمل سلوكية وممزل عن الإطار البيئي الذي يحكم العملية الإدارية.<sup>1</sup>

وتعرف أيضا بأنها: "إعادة النظر في رق العمل أو رق التسيير المالي داخل شركة أو مجموعة من شركات".<sup>2</sup>

**6. إعادة هندسة الأعمال: Business Reengineering**

يمكن تعريف إعادة هندسة الأعمال بأنها تحول تنظيمي كبير وإعادة تفكير جذري للعمليات لتحقيق قيمة مضافة للزبائن، وإعادة الهندسة تتعلق بفهم المخرجات وتنظيمها وبكيفية إنجاز العمل وإدارة المنظمة وقيادتها، كما تتعلق إعادة الهندسة بالإصغاء للزبائن، وتغيير القواعد المؤسسة، والثقافة التنظيمية، وخلق قيمة ملموسة في العمل، وتوليد التعلم والافكار والمشاركة بالمعرفة، وإعادة تشكيل العمليات والممارسات الإدارية.<sup>3</sup>

**7. التدمير أو الهدم الخلاق: Creative Destruction**

هو عملية تطوير مستمر داخل الهيكل الاقتصادي، بمعنى تشويه مستمر للنظام القديم، وبناء مستمر لنظام جديد، اي من خلال عملية متتالية وآلية متسقة تبدأ بهدم الوضع السابق وما يرتبط به من بناء مؤسسي، ثم التكيف مع الإطار الجديد وإعادة البناء التشريعي الذي يتوافق مع متطلبات الوضع المؤسسي الذي حل محل ما كان موجودا.<sup>4</sup>

**المطلب الثاني: خصائص التطوير التنظيمي**

يمكن نتعرف على مجموعة من الخصائص المميزة لعملية التطوير التنظيمي هي:

- التطوير التنظيمي ليس تشخيصا فقط ولكنه عمل تنفيذي فهو يركز على الإنجاز والنتائج وليس على وصف المشكلات أو تحديد طبيعتها.<sup>5</sup>
- تستخدم عملية التطوير التنظيمي مفهوم النظام كأساس في إحداث التغيير.

<sup>1</sup> مصطفى يوسف كاني، الإصلاح والتطوير الإداري بين النظرية والتطبيق، دار رسلان للنشر والتوزيع، دمشق، سوريا، 2018، ص36.

<sup>2</sup> Bellout, Z, et autres, Dictionnaire de Management français- Anglais- Arabe, Afrique Orient, Casablanca, 2018, p225.

<sup>3</sup> عبير حمود الفاعوري، د. محمد مفضي الكساسبة، قضايا معاصرة في الإدارة، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص225.

<sup>4</sup> عبد الوهاب محمد جواد الموسوي، الليبرالية والأزمات، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2016، ص275.

<sup>5</sup> أسامة خير، الإدارة العامة، ط1، دار الراية للنشر والتوزيع، 2013، ص288.

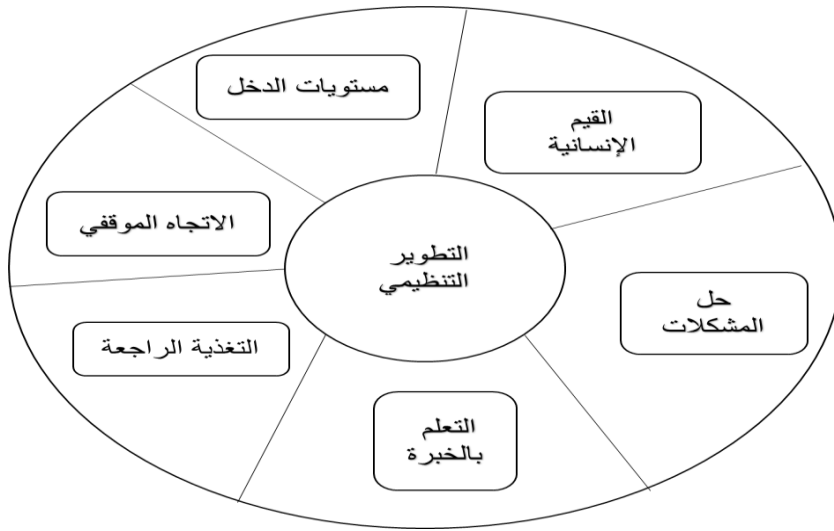
- تعتمد عملية التطوير على قبول وتعاون كل فرد من أعضاء التنظيم ومشاركته الفعالة في العملية، وبالتالي فإن التطوير التنظيمي لا يفرض من الإدارة العليا على المستويات الأدنى، بل هو ينبع من المشاركة الفعالة لأعضاء التنظيم.
  - يعتمد التطوير التنظيمي على أسلوب حل المشكلات **problem oriented** في التعامل مع قضايا التغيير والتجديد، هذا الأسلوب بالتالي يفترض استخدام علم السلوكيات في حل مشكلات المنظمات.
  - تتجه عملية التطوير التنظيمي في الأساس إلى المستقبل، وذلك من خلال اعداد المديرين للتعلم من المواقف والتجارب الحاضرة، وكيفية علاج المشكلات المحتملة في المستقبل.
  - تركز عملية التطوير التنظيمي اهتمامها على تنمية المناخ الداخلي للتنظيم، الذي يتكون من مجموع العناصر الإنسانية وما يتم بينها من تفاعلات وعلاقات، وليس معنى هذا أن عملية التطوير تحمل المناخ الخارجي لتأخذ ما قد يحدث فيه من تغيرات في الاعتبار<sup>1</sup>.
- أما نيبوس تروم وديفز، فيشيران إلى الخصائص التالية للتطوير التنظيمي:
- **الاهتمام بالمنظمات:** النظام ككل وتفاعل اجزائها.
  - **القيم الإنسانية:** يعتمد التطوير التنظيمي على القيم الإنسانية والتي معتقداته واجابياته حول إمكانية ورغبة النمو والتطوير لدى الأفراد والتأكيد على ضرورة إتاحة الفرصة للفرد للنمو وأنه المناخ الأفضل لذلك هو الذي يشجع التعاون، والاتصال المفتوح، والثقة المتبادلة بين الافراد، ومشاركة القوى، ومواجهته البناءة.
  - استخدام وسط تغيير<sup>2</sup>.
  - التأكيد على عملية حل المشكلات في تدريب الأفراد على تشخيص وتحليل المشكلات وحلها بدلا من مناقشتها ونظريتها.
  - **التغذية الراجعة:** يهتم تطوير التنظيمي بالتغذية الراجعة المقدمة من الأفراد لأجل توفير معلومات ذات فائدة لهم يبنون عليها قراراتهم.
  - الاتجاه الموقفي الشرطي، يتصف التطوير بالمرونة ومواقع العملية حيث يتم تكييف استراتيجية ووسائل التغييرات لتتوافق مع الحاجات المحددة.

<sup>1</sup> محمد بن دليم القحطاني، إدارة الموارد البشرية: نحو منهج استراتيجي متكامل، العبيكان للنشر، 2015، ص 103.

<sup>2</sup> بلال خلف السكارنة، مرجع سبق ذكره، ص 29.

- **التعلم على طريقة التجربة في الخبرة:** ويعني أن الأفراد يتعلمون من خلال التجربة والخبرة العلمية في بيئة التدريب على أنواع المشكلات الإنسانية التي يواجهونها في العمل.
  - **التدخل في التغيير على مستويات عديدة،** إن هدف جهود التطوير المنظمي هو بناء منظمة أكثر فعالية، وأنها ستستمر في التعلم والتكيف والتحسين، وأن تطويرها يمكن أن يحدث من خلال الاعتراف أن المشكلات يمكن أن تحدث على مستوى الفرد وبين الفرد والجماعات وبين الجماعات والمنظمات.<sup>1</sup>
- ويبين الشكل (1) التالي هذه الخصائص:

الشكل (1): خصائص التطوير التنظيمي



المصدر: بلال خلف السكارنة، **التطوير التنظيمي والإداري**، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الاردن، 2013، ص 23.

### المطلب الثالث: أهمية وأهداف التطوير التنظيمي

#### أولاً: أهمية التطوير التنظيمي

تبرز أهمية التطوير التنظيمي من خلال مواجهته للتحديات العديدة والمتنوعة التي تواجه المؤسسات الحديثة ويمكن تلخيصها فيما يلي<sup>2</sup>:

<sup>1</sup> محمد الفاتح محمود بشير المغربي، **السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال**، ط1، دار حميثرا للنشر، القاهرة، مصر، 2019، ص 480.

<sup>2</sup> أسامة خيرى، مرجع سبق ذكره، ص 286.

- **التطور التكنولوجي:** إذ أن معدل التطور التكنولوجي في السنوات الأخيرة أصبح كبير وسريع، فهو بذلك يفوق معدل التطورات التي حدثت في أوقات ومراحل سابقة، وهو ما من شأنه أن يشعر الفرد بالغرابة.
- **الانفجار المعرفي وتقدم السلع:** لقد تضاعفت الاصدارات في المجال المعرفي وأضحت دورة حياة المنتجات آخذة في القصر،<sup>1</sup> أن نصف السلع التي تباع اليوم لم تكون موجودة منذ عشر سنوات (فنتيجة التطور السريع في التكنولوجيا تطورت معه المعرفة).
- **التحولات الاجتماعية:** إن الأجيال الجديدة التي تلتحق بالمؤسسات تحمل معها قيمة جديدة تختلف عن القيم التي تحملها الاجيال القديمة، وعدم مراعاة هذا النوع من الاختلاف يؤدي لصراع القيم والإضرار باستقرار المؤسسة.<sup>2</sup>

### ثانيا: أهداف التطوير التنظيمي

- قد تختلف أهداف التطوير باختلاف مشكلات وظروف المنظمات التي تستخدم هذه البرامج، هذا ويحدد فؤاد القاضي أهداف التطوير التنظيمي في أنها عملية مستمرة ومخططة تهدف الى ربط المنظمات كل بيئتها وتلاؤمها معها بنجاح وليس فقط تطويرها داخليا، حتى يمكن وضعها في الوضع المناسب الذي يوفر لها بعض الظروف المؤكدة للنجاح والنمو،<sup>3</sup> وفيما يلي بعض الأهداف الخاصة بالتطوير التنظيمي:
- **تحسين اداء المنظمة:** والذي يظهر في شكل نواتج مثل الارباح، وانخفاض التكاليف، وزيادة المبيعات وارتقاء معدل العائد على الاصول والملكية، وحسن استخدام الموارد، وارتفاع القدرة التنافسية، وأساليب التدخل المناسبة هنا كثيرة ومن أمثلتها إعادة الهيكلة، وإعادة بناء المنظمات والجودة الشاملة والمقارنة بأقرب منافس والخصخصة والاندماج وتغيير وتحديث التكنولوجيا وغيرها من الطرق.
  - **تحسين في السلوك الفردي والجماعي:** ويظهر ذلك في أنماط سلوكية محددة مثل ارتفاع الدافعية والمهارات وحسن الاتصال، ورشد في اتخاذ القرارات وتكيف مع المشاكل والقدرة على فهم أفضل لمشاعر الآخرين، ولتحقيق هذا يحتاج الامر للتدخل من خلال بناء مجموعات العمل وأنظمة المشاركة وأنظمة الاتصال والتدريب المستمر في الادراك والفهم والدافعية والتفاعل مع الآخرين.

<sup>1</sup> محمداتني شهرزاد، زينب مقدم، مدى مساهمة منظومة القيم في فاعلية عملية التطوير التنظيمي في منظمات الأعمال، مجلة التكامل الاقتصادي، المجلد5، العدد3، ص 226.

<sup>2</sup> أسامة خيرى، المرجع السابق، ص 287.

<sup>3</sup> مدحت أبو النصر، إدارة وتنمية الموارد البشرية: الاتجاهات المعاصرة، مجموعة النيل العربية، مصر، 2007، ص 112.



■ **تحسين في الوظائف:** ويظهر ذلك في إدراك شاغلي الوظائف أن تغيير أحدث في الأدوار التي يقومون بها داخل وظائف وتغيير في درجة أهمية واستقلالية وحرية الوظائف وفي مكوناتها، ويرجع السبب الى تدخلات هامة، ومن امثلتها الاحلال التكنولوجي وإعادة تصميم الوظائف، وتغيير في سلطات الوظيفة وشكل المهام، وإعادة التقسيم العمل وبرامج التدريب.<sup>1</sup>

ويلخص جون شيروود أهداف التطوير التنظيمي فيما يلي:

- اشباع جو من الثقة بين العاملين عبر مختلف المستويات في التنظيم.
- إيجاد انفتاح في مناخ التنظيم يمكن كافة العاملين من معالجة كافة المشاكل التي يعاني منها التنظيم بشكل صريح.
- توفير المعلومات اللازمة لمتخذ القرار بشكل مستمر ودون تشويه.
- العمل على إيجاد التوافق والتطابق بين الأهداف الفردية والأهداف التنظيمية وبالتالي زيادة حرية الانتماء للمنظمة وأهدافها.
- إيجاد علاقات تبادلية وتكاملية بين العاملين كأفراد وجماعات وتشجيع روح المنافسة ضمن روح الفريق مما يزيد من فاعلية الجماعات.
- زيادة فهم عمليات الاتصال وأساليب قيادة الصراعات وأسبابها.
- مساعدة المشرفين على تبني إدارة ديمقراطية في الإشراف مثل الإدارة بالأهداف بدل الإدارة بالأزمات.
- تعويد العاملين على ممارسة الرقابة الذاتية والاعتماد عليها كأساس الرقابة الخارجية ومكملاتها.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> أحمد ماهر، تطوير المنظمات: الدليل العملي لإعادة الهيكلة والتميز الإداري وإدارة التغيير، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2007، ص 80-81.

<sup>2</sup> يونس مختار، زوزو رشيد، التطوير التنظيمي في المؤسسة مفهومه، خصائصه، أنواعه، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 11 الجزائر، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2010، ص 77.

## المطلب الرابع: أنواع التطوير التنظيمي

يحتاج من يدرس أو يمارس التطوير التنظيمي أن يكون على دراية بمختلف أنواعه المتمثلة في:

## 1. حسب مدى التغطية: Depth

## أ) تطوير كلي: total development

يشمل نظاما بكامله كمنظمة أو إدارة أو قسم أو مصنع أو أفراد وبهذا يكون عبارة عن التطوير التنظيمي. والمثال على ذلك اللجوء الى التخصص أو الاندماج، او الجودة الشاملة.<sup>1</sup>

## ب) تطوير جزئي: Partial development

وهو يشمل عناصر او اجزاء في أحد الأنظمة أو بعضها. مثل (محاولة تدريب العاملين في أحد الأقسام، إجراء حركة تنقلات داخل الإدارة، تحديث التكنولوجيا في إحدى الإدارات).<sup>2</sup>

## 2. حسب ما يتم تغطيته: What to cover

أ) كل المنظمة: مثل الاندماج، الاستحواذ، إدارة الجودة الكلية.

ب) إدارة/ قسم: عندما تعاني إحدى الإدارات فشلا مثل (إدارة الإنتاج) يعاد النظر إليها كليا.

ت) مصنع: بسبب فشل ذريع أو حريق أو كارثة، يعاد النظر في المصنع من كافة جوانبه ويعاد بناؤه.

ث) أفراد: كتطوير المهارات الشخصية والسلوكية والفنية والإدارية لأفراد مصنع معين.<sup>3</sup>

## 3. حسب الهيكلية: structure

أ) تطوير هيكلي: أي محدد الشكل ومحدد النتائج ومحدد في التدخلات وفي باقي عناصر التطوير، أي أنها خطة

رسمية محددة الخطوات، وموزعة في مسؤولياتها على أطراف مختلفة ولها جداول زمنية، وميزانية للصراف.

ب) تطوير عفوي: هو تطوير بسبب النشوء والارتقاء والنمو الطبيعي للأشياء، ويحدث دون تدخل يذكر، ويتسم

بأنه يحدث من داخل المنظمة ولتحمس بعض المسؤولين وبشكل غير رسمي تقريبا.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> أحمد ماهر، تطوير المنظمات، مرجع سبق ذكره، ص 25.

<sup>2</sup> حسين أحمد الطراونة وآخرون، نظرية المنظمة، مرجع سبق ذكره ص 180.

<sup>3</sup> يونس مختار، أ.د: زوزو رشيد، مرجع سبق ذكره، ص 80.

<sup>4</sup> جرادات ناصر محمد سعود، إدارة التغيير والتطوير، ص 101.

#### 4. حسب سرعه التطوير: <sup>1</sup>

- (أ) **تطوير تدريجي**: وهو تطوير بطيء وتراكمي يترك الفرصة للتعلم من التجارب السابقة والبناء عليها شيئاً فشيئاً. وهو شبيه بالنمو الطبيعي للفرد بسببه النظر والتعلم والخبرة.
- (ب) **تطوير فجائي وفوري**: وهو تطوير سريع ومتلاحق فجائي، وان تطوير البطيء قد يعطي فرصة لقوى المعارضة للظهور وإحداث ارتباكات وأنه يجب تفويت الفرصة عليهم.

#### 5. حسب الشكل او المضمون: <sup>2</sup>

- (أ) **تطوير شكلي**: يهتم بالإجراءات والشكل حيث يركز على تصميم أنظمة أو إعادة تصميمها دون الاهتمام بتطبيقها وتنفيذها بشكل سليم. فقيام المنظمة بتبسيط الاجراءات دون تنفيذها او إعادة تصميم الوظائف دون تطبيقها يجعل اي تطوير شكليا او اجرائيا.
- (ب) **تطوير في المضمون**: ويهتم بالأهداف والنتائج والمشاكل والعلاج والمهارات الإنسانية وجوهر الشيء، فوضع خطة استراتيجية تهتم بمشاكل المنظمة وتحويلها الى خطط يشارك فيها العاملون، ويتدربون عليها، ويحصلون على الصلاحيات التنفيذية لها، ويتابعون تنفيذها يجعل الأمر كله متجها على نتائج حقيقية تهتم بالمضمون وليس الشكل.

#### المبحث الثاني: أساسيات التطوير التنظيمي

باعتبار التطوير التنظيمي أداة حتمية لمواكبة التغييرات والتطورات حيث يساهم في نجاح المؤسسة حتى تستطيع البقاء والاستمرارية وفي هذا المبحث سنتعرف على مختلف اساسيات ومبادئ التطوير التنظيمي.

#### المطلب الأول: مبادئ التطوير التنظيمي

ان جهود التطوير التنظيمي تنطلق من مجموعة مبادئ واقتراحات وقيم وبعض هذه المبادئ تتعلق بالفرد وبعضها يتعلق بالجماعات والبعض الآخر بالمنظمة، أهمها: <sup>3</sup>

<sup>1</sup> فراس محمود الدعجة، أثر التطوير التنظيمي في تحسين الأداء المؤسسي دراسة ميدانية لدى الجهات المشاركة في جائزة الملك عبد الله الثاني لتميز الأداء الحكومي والشفافية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم، تخصص إدارة اعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ابي بكر بلقايد، تلمسان، 2015-201، ص98.

<sup>2</sup> أحمد ماهر، تطوير المنظمات، ص27.

<sup>3</sup> بلال خلف السكارنة، مرجع سبق ذكره، ص37-38.

### 1. فيما يتعلق بالفرد:

- أن الانسان لديه حاجة للنمو والتطوير ويمكن تلبية هذه الحاجة في مناخ تنظيمي وعملي مؤازر وذو تحديات.
- عدم استغلال امكانيات وطاقت معظم الناس في حين انهم قادرون على تحمل مسؤولية أعمالهم والإسهام بدور إيجابي في أداء المنظمة.

### 2. فيما يتعلق بالجماعات:

- الجماعات هامة بالنسبة للفرد لكونها تساعد على اشباع حاجات هامة لديهم.
- الجماعات أساسا محايدة ويمكن أن تكون مساعدة أو ضارة فيما يتعلق بدعم أهداف المنظمة.
- يمكن للناس من خلال العمل التعاوني زيادة فعالية الجماعات في تلبية احتياجات الافراد والمنظمة.

### 3. فيما يتعلق بالمنظمة:

- إن أي تغيير في أي جزء من المنظمة سيؤثر على باقي اجزائها.
- تؤثر ثقافة المنظمة على طبيعة مشاعر واتجاهات الأفراد وكيفية التعبير عنها وغالبا ما تمتع ثقافه المنظمة الافراد من التعبير عن مشاعرهم واتجاهاتهم وهذا يؤثر سلبا على حل المشكلات ونمو الأفراد والرضا في العمل.
- البناء التنظيمي والأعمال في المنظمة يمكن تصميمها وتعديلها بحيث تلبي حاجات الأفراد والجماعات والمنظمة على السواء.
- في معظم المنظمات إن مستوى المؤازرة والثقة والتعاون بين الأفراد أقل مما هو مرغوب وضروري.
- قد تكون استراتيجية رابح - خاسر في حل النزاعات مفيدة في بعض المواقف ولكن معظم مواقف رابح - خاسر ضارة بالمنظمة.
- كثير من النزاعات الشخصية بين الأفراد والجماعات هي نتيجة تصميم المنظمة وليست بسبب الأشخاص المعنيين أنفسهم.
- حينما ينظر إلى المشاعر على أنها هامة يمكن فتح آفاق جديدة لتحسين القيادة والاتصال ووضع الأهداف والتعاون.

- توجيه الاهتمام في حل النزاعات من أسلوب التهذئة الى أسلوب المناقشة المفتوحة للآراء يساعد على نمو الشخص وتحقيق أهداف المنظمة على السواء.

### المطلب الثاني: مبررات التطوير التنظيمي

عملية التطوير التنظيمي لا تحدث تلقائياً، وإنما بوجود مسببات تدعو المنظمة للتعامل مع المتغيرات والظروف او المشاكل المحيطة بها، والتي يكون التعامل معها بالتوجه للتطوير التنظيمي، فهو يعتبر ضرورة للمنظمة تبدأ حيث تظهر المشكلة معينة متمثلة في النقاط الآتية:<sup>1</sup>

1. انخفاض الأرباح باستمرارية.
2. وجود انفصال بين العاملين والإدارة مما يشكل فجوة بين الطرفين وذلك عندما يتم تحديد التباين بين ما هو كائن وما يجب ان يكون وهذا نتيجة لعوامل متعددة:
3. عدم توفر نموذج ذهني مسبق لدى الإدارة عن استراتيجية التنظيم او توفر وسائل لعوامل نمو التطور الذاتية.
4. فشل التنظيم في استجابته لمتطلبات البيئة الخارجية والمجتمع.
5. عدم القدرة على المنافسة على الصعيد العربي والمحلي والعالمي كذلك وذلك زيادة حدة المنافسة وتطور أساليب المنافسين.
6. أسباب بيئية خارجية خارجة عن سيطرة المنظمة وخاصة من يؤثر منها سلباً على جهود التطوير التنظيمي في المؤسسة.
7. كثرة غياب العاملين وتزايد اللامبالاة تجاه الالتزام الوظيفي،<sup>2</sup> وكثرة الاستقالات وزيادة حركة دوران العمل وهذا ما يجعل اللاستقرار داخل المؤسسة وبالتالي يصعب عليها تحقيق الاهداف في ظل هذه الظروف.
8. زيادة معدلات الشكاوى من داخل وخارج التنظيم بسبب الصراعات المستمرة بين المديرين المستترة والظاهرة.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> زكريا الدوري وآخرون، مبادئ إدارة الأعمال، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن 2019، ص 27.

<sup>2</sup> رسلان علاء الدين مرجع سبق ذكره، ص 19.

<sup>3</sup> سعيدة بوزوران، أهمية التطوير التنظيمي، مجلة الحكمة للدراسات الاجتماعية، المجلد 3، العدد 6، 7-11-2015، ص 29.

## المطلب الثالث: مراحل التطوير التنظيمي

باعتبار عملية التغيير والتطوير التنظيمي جهد منظم وعملية مستمرة بدلا أن تكون برنامجا محددًا بمدة زمنية محدودة لقد ميز Lawrence Lorsch أربع مراحل لبرنامج التطوير التنظيمي وهي:

## 1. مرحلة التشخيص (دراسة تشخيصية):

ويحدث خلال هذه المرحلة التعرف على الاختلافات بين النتائج الفعلية والنتائج المرغوبة.<sup>1</sup> وتتمثل في تعريف المشكلة، تحديد أسبابها والحلول الملائمة لها.<sup>2</sup>

وتنطلق عملية التطوير التنظيمي من ثلاث محاور هي الانسان ثم نظم العمل ثم معدات وتسهيلات العمل. ومنه فإن هذه الدراسة التي تهدف للتطوير التنظيمي لا بد أن تتعرف على هذه المحاور لاكتشاف فرص تطوير ومواجهة التغييرات وإحداث التغيير المطلوب.<sup>3</sup>

2. وضع خطة التطوير :<sup>4</sup>

تمر عملية وضع خطة التطوير بمرحلتين: اكتشاف فرصة التطوير ووضع خطة التطوير في ضوء الاهداف والامكانيات المتاحة، ويتطلب أيضا وضع خطة تحديد مكوناتها:

- الافراد.
- المعدات والتسهيلات.
- النظم والتنظيمات.
- التكلفة.
- الفترة الزمنية.
- أساليب المراجعة وفقا لتوقيت الخطة.

1 أحمد يوسف دودين، إدارة التغيير والتطوير التنظيمي، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص35.

2 أحمد بطاح، قضايا معاصرة في الإدارة التربوية، دار الشروق للنشر والتوزيع، 2006، ص 68.

3 فادية ابراهيم شهاب، التطوير التنظيمي القواعد النظرية والممارسات التطبيقية، الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2018، ص154.

4 محمد سرور الحريري، علم النفس الإداري، دار القلم للباعة والنشر والتوزيع، بيروت، لبنان، 2016، ص304.

وهناك بعض المبادئ التي يجب ان تتوفر في الخطة المراد وضعها وهي:<sup>1</sup>

- يجب ان تكون الخطة محددة ومقيدة وزمنية ومكتوبة وموثقة وممكن مراجعتها.
- قابلة للتحقيق وذلك من حيث التكلفة والمكانات المتاحة.
- أن تكون الخطة قابلة للقياس.
- أن تكون ذات مساحة زمنية محددة.
- أن تكون الخطة متماسكة ومترابطة ومتجانسة وتؤدي الى تحقيق الهدف منها.

## 2. التهيئة لقبول التطوير ورعايته:

وفي هذه المرحلة يتم تهيئة الجو للتعديل وبالذات من خلال اضعاف الاتجاهات والقيم المناقضة لفلسفة التطوير.<sup>2</sup> وهنا توضع الخطط لتقبل التنفيذ، هذه فرضية صحيحة، وتواجه هذه الخطط عند التنفيذ مقاومة معلنة أو مكتوبة، هذه فرضية صحيحة فالإنسان يقاوم التغيير بطبعه وإن كان يتوقعه. هذه حقيقة أن عملية وضع الخطط لا بد أن تضع في اعتبارها التهيئة لهذه الخطة لضمان التنفيذ السليم، ولعل خطط التطوير التنظيمي أولى بذلك من غيرها لأن الإنسان هو أحد أركان الأساسية في عمليات التطوير التنظيمي.<sup>3</sup>

## 4. المتابعة التصحيحية (التقويم):

لا تكتمل بنود خطة عمل التطوير التنظيمي للمتابعة، ويفضل أن يشترك في المتابعة عنصر من داخل المنظمة وعنصر استشاري من خارج المنظمة، وكلما كانت الأهداف محددة بدقة، كانت عملية المتابعة ممكنة وخاصة للقياس. ويفضل ان تشتمل خطة التطوير على أسس المتابعة، وهي كمايلي:

(أ) متابعة أداء الموارد البشرية: من خلال الاستعانة بمعدلات الأداء ومعدلات الغياب ومعدلات الدوران العمل ومعدلات الإصابة ومؤشرات الشكاوي.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> فادية إبراهيم شهاب، مرجع سبق ذكره، ص155.

<sup>2</sup> أحمد بطاح، مرجع سبق ذكره، ص 68.

<sup>3</sup> عصام محمد حمدان، التطوير التنظيمي وأثره على فعالية القرارات الإدارية في المؤسسات الأهلية في قطاع غزة، مذكره لنيل شهادة ماجستير، تخصص إدارة اعمال، كلية التجارة الجامعة الاسلامية، غزة، فلسطين، 2008، ص23.

<sup>4</sup> محمد سرور الحريري، مرجع سبق ذكره، ص307

(ب) متابعة أداة تسهيلات والمعدات: من خلال قياس حجم الانتاج وما طرأ عليه من تغيرات مثل تكلفة الوحدة، معدل التلف، والمرتبج وحركة المخزون.

(ت) معدل أداء النظم والتنظيمات: من خلال كفاءة وفعالية وتكلفة، الاتصال تدفق المعلومات، حل المشكلات واتخاذ القرارات.<sup>1</sup>

### المطلب الرابع: وسائل التطوير التنظيمي

يحتاج اعتبار التطوير التنظيمي جهود مخططة وشاملة على مستوى التنظيم الإداري، وضرورة دعم الإدارة العليا له، استعمال ادوات ووسائل ضرورية تدعم التطوير وتساهم في نجاحه ومن هذه الوسائل ما يلي:

#### 1. الشبكة الإدارية:

يتكون هذا الاسلوب من ست مراحل، حيث يركز على متغيرين هما الجانب الانساني والجانب التنظيمي، ويقدم انماط سلوكيه على المدير والمنظمات الاستعانة بما لتجنب المشكلات، وفي هذا الاسلوب يتم اعطاء درجات لكل متغير ابتداء من (1\_9) حيث 1 تمثل أدنى درجات الاهتمام من قبل الإدارة لكل من البعدين الانساني والتنظيمي و9 تعني أعلى درجات الاهتمام من الإدارة لكل من المتغيرين المذكورين.<sup>2</sup>

#### مراحل الشبكة الإدارية:

- المرحلة 1: (الحلقة التدريبية): يقوم بالمشاركة في هذا الاسلوب فريق الإدارة العليا حيث يتم تدريب الافراد الاقل المستوى في المنظمة الإدارية لإيجاد الحلول للمشكلات الإدارية ومن اجل ذلك يتم استعراض دور كل فرض في بحث المشكلة موضوع الدراسة وعددهم (5\_9) لإيجاد حلول للمشكلات التي تواجه المنظمة الإدارية.
- المرحلة 2: (تنمية روح الفريق): في هذه المرحلة يتم تطبيق ما تم تعلمه في المرحلة الاولى على المرؤوسين وذلك لخلق التعاون بين الافراد العاملين.
- المرحلة 3: تنمية العلاقات بين الجماعات.
- المرحلة 4: تطوير النموذج المثالي يعمل المديرون في المستوى الاول على تطوير نموذج يتضمن عرضاً للأهداف والهيكـل التنظيمي واتخاذ القرارات وإزالة المعوقات التي تقف امام المنظمة.

<sup>1</sup> فادية إبراهيم شهاب الدين، مرجع سبق ذكره، ص157.

<sup>2</sup> موسى اللوزي، التطور التنظيمي أساسيات ومفاهيم حديثة، ط3، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2009، ص36.



- المرحلة 5: تطبيق النموذج، يلتزم المديرون بالتغيرات لتحسين الوضع في منظماتهم وهنا يتم تكوين فريق عمل للتخطيط في كل وحدة مستقلة تكون مسؤولة عن اعداد وتهيئة الوحدات للتغيرات المطلوبة.
  - المرحلة 6: رصد ومراقبة النموذج المثالي: وذلك من خلال استبيان مكون من عدة فقرات تهدف الى دراسة السلوك الفردي والعمل الجماعي والعلاقات بين الجماعات وحل المشكلات.<sup>1</sup>
2. نظام لكارت:

يرى لكارت أن هناك 4 نماذج للقيادة تبدأ بالاستبدادي ثم المشارك والديمقراطي فالأرستقراطي، وفي هذا الاخير تكون الثقة معدومة بين القائد ومرؤوسيه، ولا يوجد تفويض، والعلاقة بينهما مبنية على الخوف، لذا هنا على الإدارة فهم هذا النظام لتجنب الأساليب الرامية للتخلص والبعد عن المشاركة، اذ يتوجب تبني أسلوب يسمح بالمشاركة في عمليات اتخاذ القرار.<sup>2</sup>

### 3. تدريب الحساسية:

يعتبر من الاساليب القديمة، حيث يهدف لمساعدة الافراد في فهم ذاتهم وتنمية مهارات الفرد السلوكية لإقامة علاقة متينة مع الاخرين في محيط العمل، عن طريق الثقة والانفتاح بينهم، ويعتبر من الوسائل الفعالة التي يستعين بها التطوير في العلاقات الإنسانية بين أفراد المنظمة، وتحسين مهارات الاتصال والعمل الجماعي لتحقيق اهداف المنظمة.<sup>3</sup>

### 4. بناء الفريق:

ينطلق هذا الاسلوب من تركيز السلوك التنظيمي على جماعات العمل بدلا من الفرد، ويستهدف زيادة فعاليتهم عن طريق تحسين علاقات العمل، وتوضيح ادوار العاملين ويقوم هذا الاسلوب على افتراضين<sup>4</sup>:

(أ) الافتراض الأول: زيادة انتاج الجماعة وذلك من خلال التعاون بين الافراد على تنسيق جهودهم في العمل نحو انجاز المهام الموجهة إليهم.

<sup>1</sup> فادية ابراهيم شهاب، مرجع سبق ذكره، ص 180.

<sup>2</sup> موسى اللوزي، مرجع سابق، ص 48.

<sup>3</sup> بلال خلف السكرانة، مرجع سابق، ص 36.

<sup>4</sup> يونس مختار، زوزو رشيد، مرجع سبق ذكره، ص 79.

(ب) الافتراض الثاني: لزيادة إنتاج الجماعة لابد من اشباع الحاجات المادية والنفسية لأفرادها.

الاستراتيجية العامة لبناء الفريق تتلخص في قيام خبير بناء فريق بمساعدة الجماعة على مواجهة القضايا الأساسية التي تولد شعورا بالإحباط لدى الافراد، والكشف عن هذه المشكلات والتصدي لها يزيد احتمالات تحسين اداء الجماعة مستقبلا.

#### 5. أسلوب البحث الموجه:

يعتمد على تطبيق المنهجية العلمية باستعمال البيانات بهدف التعلم والتغيير والتطوير، ويعتمد على دراسة العلاقة بين المتغيرات التنظيمية ومحاولة اعطاء تفسيرات علمية حول طبيعة هذه العلاقة بشكل يساعد الإدارة على إيجاد الحلول المناسبة.<sup>1</sup>

#### 6. الادارة بالأهداف:

يقتضي هذا الاسلوب أن يجتمع مسؤولي الوحدات للمشاركة في تحديد الاهداف العامة فالأهداف الفرعية لوحدهم، وتحديد اوقات الانجاز ومن اجل ان يكون متحمسين وملتزمين بالتنفيذ ومراقبة عملهم ذاتيا يوميا واسبوعيا، ومهمة الإدارة هي التأكد من تحقيق المهمات في الوقت المحدد وبالشكل المطلوب دون التدخل بشكل مباشر وتفصيلي في الاعمال اليومية.<sup>2</sup>

#### 7. التحول التنظيمي:

يعبر هذا المصطلح عن التغيير الجذري والتحول السريع الواسع النطاق الذي يمكن ان يغير تعامل منظمة بيئتها او يقلب اساليبها وتقنياتها، وهي عكس استراتيجية التغيير الجذري التراكمي التي تعتمد خطه طويلة الامد تنفذ على مراحل زمنية متعاقبة، ولذلك توصف بأنها استراتيجية او طريقة تحويلية مفاجئة وثرورية في حجم التغيير وفي سرعته ومركزتيه.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> رغبة محمد أحمد عبد العال، التطوير التنظيمي لدى مدرسة أكاديمية الملك من وجهة نظر العاملين، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير، تخصص الإدارة والقيادة التربوية، قسم الإدارة والمناهج، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن، 2017، ص19.

<sup>2</sup> رسلان علاء الدين، مرجع سابق، ص85.

<sup>3</sup> فادية ابراهيم شهاب، مرجع سبق ذكره، ص188.

## 8. إدارة الجودة الشاملة:

ظهرت لأول مرة في القطاع الخاص في الولايات المتحدة الأمريكية، وهي تعد منظومة فكرية جديد أو نموذجاً جديداً ساهم في تغيير تفكير ممارسة الإداريين في المؤسسات الصناعية ومؤسسات الأعمال الإنتاجية في القطاعين العام والخاص.<sup>1</sup> وتسعى إدارة الجودة الشاملة للمساهمة في تحقيق أهداف التطوير التنظيمي المتمثلة في زيادة الإنتاجية والكفاءة، بالإضافة إلى تحقيق الاستمرار في البقاء والتقدم من خلال تحقيق مفاهيم الرضا الوظيفي والتعاون ورفع الإنتاجية والفاعلية. فتطبيق هذا الأسلوب باستخدام الامكانيات البيئية والتنظيمية المتوفرة مادية كانت أو بشرية يؤدي إلى إحداث التطوير التنظيمي.<sup>2</sup>

## المبحث الثالث: محاور، مجالات، نظريات التطوير التنظيمي

يشمل التطوير التنظيمي في قطبيه عدة محاور ومجالات ونظريات يستعان بها سنحاول التطرق لها من خلال هذا المبحث.

## المطلب الأول: محاور التطوير التنظيمي

يتكون التطوير التنظيمي من ثلاث محاور رئيسية وهي: الافراد، والجماعة، والتنظيم نفسه، سنتناولها بالتفصيل فيما يلي:

**1. الافراد:** اهم عناصر التطوير التنظيمي، يتم تطوير سلوكهم واتجاهاتهم بما يتماشى أهداف ومتطلبات المنظمة، وأما الجوانب التي تسعى الإدارة لتطويرها لدى الافراد دوافعهم، وقدراتهم، واتجاهاتهم، ومواقفهم، وتنمية شخصياتهم، وتعزيز دورهم في عملية اتخاذ القرار.<sup>3</sup>

**2. جماعات العمل:** يأتي الاهتمام بتطوير وتغيير جماعات العمل كمرحلة أخرى من مراحل التطوير التنظيمي، بعد تطوير الافراد كأفراد، وهنا يكون التطوير للأفراد كجماعات، إذ لا يقل أهمية عن سابقه، غير أنه قد يكون أسهل عندما نظمته تطويراً وتغييراً فعالاً للأفراد أنفسهم. وتتمثل جماعات العمل بالأقسام والإدارات واللجان

<sup>1</sup> عصام محمد حمدان، مرجع سبق ذكره، ص23.

<sup>2</sup> محمد الفاتح محمود بشير المغربي، مرجع سبق ذكره، ص487.

<sup>3</sup> علي فائق جميل، الإدارة الإستراتيجية كمدخل في عملية التطوير التنظيمي، دار التعليم الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2017، ص87.

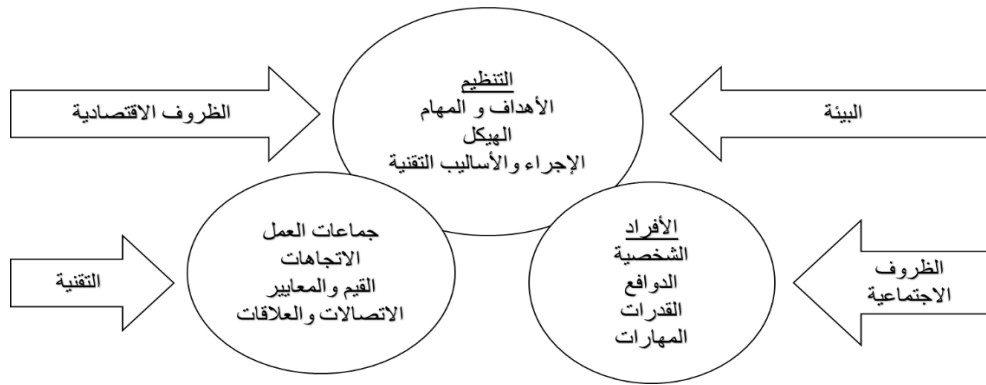
والمجالس وفرق العمل، اذ يركز التطوير هنا على فعالية الجماعة والاهتمام بقيمتها ومعاييرها وتطوير أهدافها وتماسكها وما يطرأ بين افرادها من نزاعات او خلافات، والاساليب المناسبة لحل المشكلات واتخاذ القرارات.<sup>1</sup>

### 3. التنظيم نفسه: ويتمثل في بعدين أساسيين هما:

- الوحدات التنظيمية الرئيسية: قد تكون اقساماً وإدارات ويمكن التطوير في هذه الإدارات والأقسام على نطاق الوظائف وهياكل الاتصالات والمعلومات.
- العمليات التنظيمية المختلفة: مثل عمليات اتخاذ القرارات وأنماط الاتصالات والعلاقات بين الجماعات، وكذلك عمليات التخطيط وتصميم الأهداف وإدارة النزاعات وغيرها.

ويمكن توضيح محاور التطوير التنظيمي من خلال الشكل (2) التالي:<sup>2</sup>

### الشكل (2): محاور التنظيم



المصدر: عصام محمد حمدان، التطوير التنظيمي وأثره على فعالية القرارات الإدارية في المؤسسات الأهلية في قطاع غزة، مذكره لنيل شهادة ماجستير، تخصص إدارة اعمال، كلية التجارة الجامعة الاسلامية، غزة، فلسطين، 2008، ص24.

### المطلب الثاني مجالات التطوير التنظيمي

1. الأهداف والاستراتيجيات: حيث تقوم بعض المنظمات بتعديل أهدافها الفرعية واستراتيجياتها لتحقيق الهدف الأساسي للمنظمة واستجابة للتغيرات المحيطة.

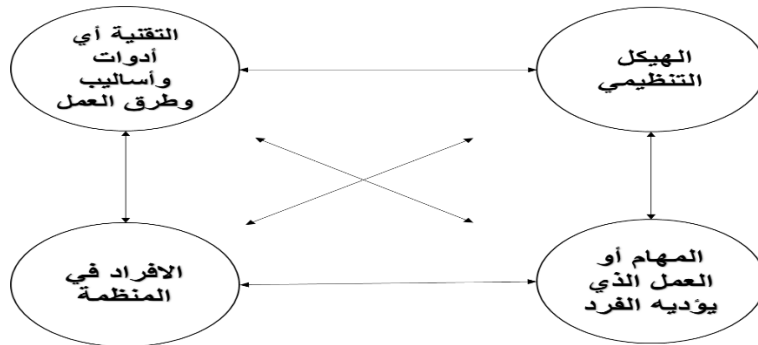
<sup>1</sup>محمد يوسف القاضي، السلوك التنظيمي، الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2015، ص295.

<sup>2</sup>علاء الدين يوسف، مرجع سبق ذكره، ص59.

3. سياسات وقواعد العمل: يتطلب التطوير في ظروف وبيئة عمل المنظمة إحداث تطوير في سياسات وقواعد العمل بما سواء باستحداث قواعد جديدة أو تطوير الحالية منها لتكون أكثر مرونة وأقل مركزية.<sup>1</sup>
4. الأعمال والأنشطة التي تمارسها المنظمة: عن طريق استحداث أعمال جديدة أو ترك أعمال قائمة أو تغيير أسلوب أداء الأعمال والأنشطة الحالية.
5. الهيكل التنظيمي: تعد الهياكل التنظيمية من أكثر المجالات تعرضا للتغيير، ويحدث التطوير في الهيكل التنظيمي بتعديل أسس ومعايير إعداد الهيكل مما ينتج عنه حذف بعض الوحدات التنظيمية أو دمجها معا أو استحداث وحدات جديدة أو من خلال تغيير تبعية بعض الوحدات، بما يحقق المرونة للتنظيم القائم وملاءمته مع التغييرات الجديدة.<sup>2</sup>
6. التقنيات المستخدمة: يفترض التقدم التقني في مجال المعلومات تغيير التقنيات المستخدمة، وقد تكون التغييرات بسيطة لا تتعدى استخدام الحاسب الآلي، أو قد تتعدى ذلك باستخدام البرمجيات للمساعدة في نظم المعلومات الإدارية، أو استخدام شبكة الانترنت لمساعدة العاملين والمراجعين.
7. نظم العمل: وذلك بتطوير إجراءات ومستويات العمل والصلاحيات والسلطات أنظمة المتابعة والتقييم ونظام التحفيز غيرها من الأنظمة بهدف تخفيض الوقت والتكلفة.<sup>3</sup>

حدد ليفت Leavitt أربعة مجالات للتطوير التنظيمي هي كما يوضحه الشكل (3) كالتالي:

الشكل (3): مجالات التطوير التنظيمي



المصدر: مدحت أبو النصر، التفكير الابتكاري والإبداعي طريقك الى التميز والنجاح، ط1، القاهرة، مصر، 2012، ص78.

<sup>1</sup> علاء الدين يوسف، مرجع سبق ذكره، ص61.

<sup>2</sup> علي فائق جميل، مرجع سبق ذكره، ص89.

<sup>3</sup> عصام محمد حمدان مطر، مرجع سبق ذكره، ص24-25.

## المطلب الثالث: نظريات التطوير التنظيمي

سنحاول في هذا المطلب التطرق الى نظريات التطوير التنظيمي المتمثلة في جيلين:

## أولاً: الجيل الأول لنظريات التطوير التنظيمي:

لقد ظهرت أربع اتجاهات أو مدارس متوازية زمنياً للجيل الأول تم تتويجها لاحقاً بنموذج مثالي يحدد الوضع المثالي للإدارة. وهذه المدارس هي كالاتي:<sup>1</sup>

## 1. التدريب المعلمي:

بدأ هذا النوع من التدريب بواسطة مجموعة من علماء السلوك في نهاية 1940 وبداية 1950، بدأ كل من دوغلاس مكروجر وريتشارد بيكهارد في تطبيق أسلوب التدريب المعلمي على القطاع الصناعي في الولايات المتحدة منذ عام 1956.<sup>2</sup>

ويعتمد هذا الأسلوب على أساس وجود مجموعة من الأفراد العاملين يترك لهم المجال للتفاعل والتعلم مع بعضهم، من خلال ذلك يتم ادخال التغيرات المطلوبة في سلوكهم، وتتكون مجموعة التدريب من بعض الافراد مع قائد لهم وبعض الملاحظين ويتم نقاش موضوع او مشكلة بغرض استعراض وجهات نظرهم او تغطية جميع جوانب المشكلة وحلها.<sup>3</sup>

## 2. البحث المسحي والتغذية العكسية :

يشير البحث في مجال التطوير التنظيمي الى التعرف على اتجاهات العاملين ورأيهم في القضايا التي تمهمهم، اما التغذية العكسية فتشير الى تزويد المسؤولين عن التطوير بمعلومات ونتائج بغرض مناقشتها والتوصل لقرارات وتصرفات، ويتم استخدام الاستقصاء كأداة للحصول على البيانات حول اتجاهات من مختلف العاملين والإدارة، وقد أثبت أنها أداة فعالة لإحداث تغيير في منظمات الاعمال مقارنة بأساليب التدريب التقليدية.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> أحمد ماهر، تطوير المنظمات، ص102.

<sup>2</sup> عبد الله بن عبد الغني الطجم، مرجع سبق ذكره، ص67.

<sup>3</sup> فراس محمود الراحة، أثر التطوير التنظيمي في تحسين الأداء المؤسسي، ص58

<sup>4</sup> سارة شوابي، مرجع سبق ذكره، ص87.

## 3. البحث الإجرائي أو العملي

أعتمد هذا الأسلوب عام 1945 من قبل وليم هاملتون في عملهم مع فندق (ترمونت) بولاية شيكاغو الأمريكية، ويعرف على أنه نموذج استشاري للتطوير التنظيمي والتغذية العكسية ومن التدخلات السابقة من أجل المساعدة في تصميم وتطبيق اجراءات اخرى لزيادة الفاعلية التنظيمية.<sup>1</sup> ويساهم اعتماده تحقيق الأهداف التالية:

- إيجاد الحلول للمشاكل الآنية.
- المساهمة في توسيع الخبرات العلمية.
- إضافة المعرفة النوعية للأطر النظرية.<sup>2</sup>

## 4. النظرية السيسيو تقنية:

قامت هذه الدراسة على الأفكار التي جاء بها (1925\_1997) و (1909\_1993) ضمن (لندن)، وقد اجريت تجربة هامة في إعادة تصميم العمل لعمال مناجم الفحم تم ادخال تكنولوجيا جديدة الى المنجم وتغيير أساليب العمل من المجموعة الى التوجه الفردي، النتيجة كانت انخفاض في الإنتاجية وزيادة التغيب في العمل.<sup>3</sup> ويستند هذا المدخل (التكنو-اجتماعي) في عمله على تحليل المنظمة على أنها نظام اجتماعي تقني يتفاعل مع البيئة الخارجية، ويشمل النظام الاجتماعي للمنظمة على شبكة من العلاقات بين الافراد، أما النظام التقني يتألف من المهمات والنشاطات والأدوات المستخدمة لتحقيق هدف المنظمة.<sup>4</sup>

## ثانيا: الجيل الثاني لنظريات التطوير التنظيمي:

وهي تمثل مدارس فكرية جديدة نسبيا عن المدارس في الجيل الاول وازافت المدارس الجديدة ابعادا إضافية للنظرية الأساسية للتطوير التنظيمي، وعليه فهناك 5 نظريات في الجيل الثاني هي:<sup>5</sup>

<sup>1</sup> فراس محمود الدعجة، مرجع سبق ذكره، ص60.

<sup>2</sup> طاهر محسن الغالي، أحمد علي صالح، مرجع سبق ذكره، ص29.

<sup>3</sup> سارة شواي، مرجع سبق ذكره، ص89.

<sup>4</sup> طاهر محسن الغالي، أحمد علي صالح، المرجع السابق، ص31.

<sup>5</sup> أحمد ماهر، تطوير المنظمات، مرجع سبق ذكره، ص113.

## 1. جودة حياة العمل:

وتركز على كيفية تصميم العمل بكل جوانبه من حيث التنظيم وتدفق اجراءات العمل وساعات العمل وخصائصه، حيث يتضمن حياة داخله ذات جودة عالية تحقق أداء ورضا عاليين.<sup>1</sup>

وحتى تحقق جودة حياة العمل أهدافها فإنه لابد من توفير أو مراعاة بعض الجوانب او الاعتبارات أهمها:

- إعداد برامج تكون مترابطة تهدف الى تحسين سير العمل ورضا العاملين والإنتاجية.
- تنفيذ هذه البرامج من قبل العاملين وبشكل طوعي.
- إتاحة الفرصة لجميع العاملين لمن يرغب بالمشاركة في مثل هذه البرامج.
- أن تكون هذه البرامج لها اهداف موثقة ومعلنة للجميع.<sup>2</sup>

## 2. ادارة الجودة الشاملة

تعد إدارة الجودة الشاملة من المجالات الأساسية للتحسين المستمر بجودة المنتج من اجل تلبية متطلبات الزبائن،<sup>3</sup> وبالتالي فإنها مدخل للقيام بالأعمال يهدف الى تعزيز المركز التنافسي للمؤسسة من خلال التحسين المستمر لجودة ما تقدمه من سلع او خدمات، الافراد العاملين فيها، العمليات التي تقوم بها وحتى البيئة (المحيط) الذي تعمل فيه.<sup>4</sup>

ويمكن اعتبار إدارة الجودة الشاملة وسيلة من وسائل التطوير التنظيمي، من خلال النظر الى بعدي الرضا والولاء التنظيمي الذين يهدفان الى تغيير الثقافة التنظيمية القائمة بثقافة تنظيمية جديدة، باعتبار ان الثقافة تنظيمية أحد أساليب التطوير من خلال نشر الوعي والمعرفة الخاصة بإدارة الجودة الشاملة وذلك بالتركيز على مشاركة العاملين من جميع المستويات.<sup>5</sup>

<sup>1</sup> يونسى مختار، زوزو رشيد، مرجع سبق ذكره، ص81.

<sup>2</sup> قاسم نايف علوان الحياوي، إدارة الجودة الشاملة في الخدمات: مفاهيم وعمليات وتطبيقات، ط1، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2006، ص 158.

<sup>3</sup> سارة شوايبي، مرجع سبق ذكره، ص92.

<sup>4</sup> اياد عبد الله شعبان، إدارة الجودة الشاملة، ط 1، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص24.

<sup>5</sup> موسى اللوزي، مرجع سابق، ص256.



### 3. الإدارة الإستراتيجية:

ترى هذه النظرية ان استخدام الإدارة الإستراتيجية هو طريق امن لتحقيق التطوير التنظيمي فهي نظام لتصميم رؤية ورسالة المنظمة واهدافها وخططها وتنفيذها ومتابعتها نجاحها.<sup>1</sup>

وتمر الإدارة الاستراتيجية بالخطوات التالية:

- تحديد رسالة المنظمة.
- تحديد رؤية المنظمة.
- تحديد الاهداف الواجب تحقيقها.<sup>2</sup>
- دراسة البيئة الخارجية للتعرف على الفرص والتهديدات البيئية.
- دراسة البيئة الداخلية للمنظمة للتعرف على نقاط القوة ونقاط الضعف.
- تصميم الاستراتيجيات الخاصة بتطوير المنظمة وتحركاتها.
- تصميم الخطط المحققة للاستراتيجيات.
- تنفيذ الخطط.
- متابعة وتقييم وتعديل ما تم تنفيذه.<sup>3</sup>

### 4. المنظمة المتعلمة:

ظهرت هذه المدرسة لكي تضيف بعدا جديدا للتطوير التنظيمي، وهي تنظر الى المنظمات ككائن حي يمكنه أن يتعلم من أخطائه ومشاكله، وهو ما يجعل التطوير التنظيمي عملية حيوية، فالمنظمة القادرة على التعلم هي منظمة قادرة أيضا على التطوير.<sup>4</sup>

وتمر عملية التعليم التنظيمي بأربع خطوات:

- جمع المعرفة والمعلومات.
- توزيع المعرفة والمعلومات.

<sup>1</sup> أحمد ماهر، تطوير المنظمات، مرجع سابق ص116.

<sup>2</sup> فراس محمود الدعجة، مرجع سبق ذكره، ص74.

<sup>3</sup> سارة شوايبي، مرجع سبق ذكره، ص93.

<sup>4</sup> أحمد ماهر، تطوير المنظمات، المرجع السابق، ص117.

- تفسير المعرفة والمعلومات.

- تثبيت المعرفة في ذاكرة المنظمة.

## 5. الثقافة التنظيمية:

وهي ترى أنه يمكن بناء معايير جديدة للسلوك والتصرفات في صالح المنظمة والعاملين وتحقيق أهداف التطويرات.<sup>1</sup>

وترى هذه النظرية أن التطوير التنظيمي يمر بالخطوات التالية:

- التعرف على الثقافة السائدة في الوضع الحالي.
- التعرف على الثقافة السائدة في الوضع المفضل.
- التعرف على الفجوة بين (الوضع المفضل - الوضع الحالي).
- بناء على الفجوة السابقة يتم تحديد أولوية التطوير.
- وأخيرا تتم عملية التنفيذ والمتابعة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> أحمد ماهر، تطوير المنظمات، مرجع سبق ذكره، ص121.

<sup>2</sup> يونسى مختار، زوزو رشيد، مرجع سبق ذكره، ص81.

## خلاصة الفصل

من خلال هذا الفصل نستنتج أن التطوير التنظيمي أصبح ضرورة حتمية على المنظمة تفرضها التغيرات الواسعة والسريعة للبيئة الخارجية، حيث تعتبر عملية التطوير التنظيمي استثمار طويل الأجل لا تتحقق نتائجه بسرعة وهو من أهم قرارات المؤسسة فهو يهدف إلى تحسين الأداء المؤسسي وبناء ونمو المنظمات.

## الفصل الثاني:

### الإطار النظري للأداء المؤسسي

## مقدمة الفصل

إن الأداء من أهم المواضيع التي تكتسي أهمية بالغة في المؤسسات الاقتصادية لما تحظى به من مكانة متميزة في بيئة الأعمال، وهذا من منطلق تداخل المتغيرات وسرعة انتشار المعلومات من جهة، وكذا لدور عملية تقييم الأداء الهادفة إلى تحقيق الكفاءة باستخدام الموارد المتاحة، والحكم على مدى نجاحه في تحقيق الأهداف المخططة من جهة أخرى. إذ يعتبر الأداء المؤسسي القاسم المشترك لجميع الجهود المبذولة من قبل الإدارة والعاملين في إطار المؤسسات، لذا يعد الأداء مفهوماً هماً وجوهرياً بالنسبة لمنظمات بشكل عام، بل يكاد يكون الظاهرة الشمولية لكافة فروع وحقول المعرفة الإدارية.

وضمن هذا الفصل سيتم دراسة الأداء المؤسسي من خلال ثلاث مباحث هي:

- المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للأداء المؤسسي.
- المبحث الثاني: عموميات حول تقييم الأداء المؤسسي.
- المبحث الثالث: تحسين جودة الأداء المؤسسي.

## المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للأداء المؤسسي

إن الأداء المؤسسي من أهم المواضيع التي تكتسي أهمية بالغة في المؤسسات الاقتصادية ويحظى بمكانة مميزة في عالم الأعمال فإن الأداء يمثل الواقع الاساسي لوجود أي مؤسسة وبقائها واستمراريتها باعتبارها هدفها الرئيسي لتوضيح الاداء المؤسسة.

## المطلب الأول: ماهية الأداء المؤسسي

سنتطرق خلال هذا المطلب لأهم المفاهيم الخاصة بالأداء المؤسسي، وأبرز الخصائص المتعلقة به بالإضافة الى أهميته.

## أولاً: مفهوم الأداء المؤسسي

يعتبر الاداء المؤسسي القاسم المشترك لجميع الجهود المبذولة من قبل الإدارة والعاملين في إطار المنظمات ومن هنا يعد الاداء مفهوماً جوهرياً وهاماً بالنسبة للمنظمات بشكل عام ويكاد أن يكون الظاهرة الشمولية لجميع الفروع وحقول المعرفة الادارية<sup>1</sup>. تعددت التعاريف التي قدمت مفهوم الاداء المؤسسي وفيما يلي سنتطرق لأبرز هذه التعريفات:

- عرف مولين الأداء المؤسسي بكونه: "المقياس الذي تستطيع المؤسسات بواسطته قياس فعاليتها وكفاءتها وتتمكن من اعطاء القيمة لعملائها ولأصحاب المصلحة المشتركة"<sup>2</sup>.
- يعرف الأداء بأنه: "إنجاز الأهداف التنظيمية باستخدام الموارد بكفاءة وفعالية وتعني الكفاءة تعظيم النتائج باستخدام أقل الموارد اما الفعالية فتتعلق في انجاز الأهداف المرغوبة"<sup>3</sup>.
- عرفه twama /Alqhiwi بأنه: "نظام متكامل لنتائج الاعمال في المنظمة في ضوء تفاعلها مع عناصر البيئة الداخلية والخارجية والاعمال التي نفذت وفقاً للوائح ومعايير وطريقة تقديم هذه الاعمال الى العميل لتحقيق الخدمة المطلوبة".

<sup>1</sup> دروزه سوزان صالح، العلاقة بين متطلبات إدارة المعرفة وعملياتها وأثرها على تمييز الأداء المؤسسي -دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي الأردنية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الإدارية والمالية، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن، 2008، ص153.

<sup>2</sup> عبد الله إبراهيم الدرهمي، حسن صالح الظافري، إدارة الجودة الشاملة: الموارد البشرية والأداء المؤسسي، قنديل للطباعة والنشر، ط1، دبي، الامارات العربية، 2017، ص20.

<sup>3</sup> عبد الستار العلي وآخرون، المدخل الى إدارة المعرفة، ط1، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2006، ص327.

- عرفه Zamil/ Shammat على أنه: "تراكم للنتائج النهائية لجميع الأنشطة والعمليات داخل المنظمة".<sup>1</sup>
  - عرفه سايمون بأنه: "قدرة المنظمة على استخدام مواردها بكفاءة وانتاج مخرجات متناغمة مع اهدافها ومناسبة لمستخدمها".<sup>2</sup>
  - يعرفه (p. Drucker) على أنه: "قدرة المؤسسة على الاستمرارية والبقاء محققة التوازن بين رضا المساهمين والعمال".
  - يعرف أيضا بأنه: "انجاز الاهداف التنظيمية باستخدام الموارد بكفاءة وفعالية من العناصر الفريدة التي تميز عن غيرها، والتي تكون محور للتقييم وبالتالي تشمل المؤشرات المالية وغير المالية وقياس الموجودات الملموسة وغير الملموسة".<sup>3</sup>
- كما سبق يمكننا القول بأن الأداء المؤسسي هو محصلة لكافة القرارات النهائية التي يتم اتخاذها على مستوى المؤسسة ككل، وهو حصيلة لكل من الأداء الفردي وأداء الوحدات التنظيمية بالإضافة إلى تأثيرات البيئة الاجتماعية والاقتصادية والثقافية عليهما، فهو انعكاس لتعلق المنظمات في أهدافها وقدرتها على إنجازها.

### ثانياً: خصائص الأداء المؤسسي

يتصف الأداء المؤسسي بمجموعة من المواصفات والخصائص أهمها:

- ضمان ثبات العمل واستمراره مع الحفاظ على تراكم الخبرات والتجارب والمعلومات وكذا المحافظة على الاستقرار الإداري والمالي للمؤسسة.<sup>4</sup>
- تعزيز الولاء والانتماء لدى العاملين بالمؤسسة وكذا أنظمتها، باعتبار ان المؤسسة هي للجميع تتطلب العمل الجيد للمحافظة عليها والعمل من أجل نموها واستمرارها.
- استثمار جهود كافة الأفراد العاملين في المؤسسة والمشاركة الجماعية في تحقيق الأهداف.

<sup>1</sup> رمضان محمود عبد السلام، أسامة السيد الطبلاوي، أثر التطوير التنظيمي في فاعلية الأداء المؤسسي -دراسة تطبيقية على الجامعة العمالية في مصر، مجلة الدراسات التجارية المعاصرة، العدد السادس يناير 2019، ص 231.

<sup>2</sup> حابس محمد حتامه، نجوى عبد الحميد دراوشة، الأداء المؤسسي ودوره في تحسين إنتاجية الجامعات الخاصة في شمال الأردن من وجهة نظر القادة الأكاديميين، دراسات العلوم التربوية، المجلد 4، العدد 2، 2019، جامعة جدارا، اردن الأردن، ص 270.

<sup>3</sup> قاسمي محمد منير، أثر إدارة المعرفة على تطوير الأداء المؤسسي بجامعة غرداية، مجلة آفاق علمية، المجلد 11، العدد3، جامعة غرداية، 2019، ص788.

<sup>4</sup> منصور عبد القادر محمد منصور، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بجودة الأداء المؤسسي وفقا للنموذج الأوروبي EFQM -دراسة تطبيقية على جامعات الأقصى والأزهر بغزة-، مجلة الأصيل للبحوث الاقتصادية والإدارية، المجلد 5، العدد1 جوان 2021، ص 56.

- التركيز على العنصر البشري وتنميته وتأهيله باستمرار واستقطاب أفضل الكفاءات من خلال السياسة التي تعتمدها المؤسسة في عملية التوظيف.<sup>1</sup>
- الاعتماد على جماعية الأداء والمشاركة في اتخاذ القرار من قبل المختصين والخبراء لإدارة المؤسسة.
- اختيار أفضل الأساليب والنظريات الإدارية التي تحقق تفوقاً للمؤسسة على مستوى الخدمات التي تقدمها.<sup>2</sup>

### ثالثاً: أهمية الأداء المؤسسي

يعد مفهوم الأداء المؤسسي، من أحدث الموضوعات وأكثرها أهمية في مجال الإدارة العامة للمؤسسات، وخاصة في ظل التحديات العالمية وازدياد حدة المنافسة لتقديم خدمة ذات جودة عالية للمستفيدين، لذا فقد أصبح التميز من الأهداف التي تسعى لتحقيقها العديد من المؤسسات التعليمية في بيئة تنافسية متغيرة ومتسارعة، تعتمد على الدقة والمرونة والابتكار.

حيث تتبع أهمية الأداء المؤسسي من خلال ثبات العمل واستمراره، ويحافظ على تراكم الخبرات والتجارب والمعلومات، ولا يتأثر بتغيير القيادات، ويضمن الأداء المؤسسي عدم تفرد القيادة باتخاذ القرارات المتعلقة بالمؤسسة، ويسهم الأداء المؤسسي بالاستقرار الإداري، وذلك من خلال إتباع مجموعة من نظم العمل تعمل على تحقيق الأهداف وبالوسائل المتاحة بما يتفق مع رؤية ورسالة المؤسسة، كما يضمن الأداء المؤسسي التزام العاملين في المؤسسة التعليمية بمنظومة القيم والمبادئ التي يتمحور حولها أداؤهم وسلوكهم وعلاقاتهم الوظيفية والإنسانية.<sup>3</sup>

### المطلب الثاني: أنواع ومستويات الأداء المؤسسي

سنحاول في هذا المطلب توضيح أنواع الأداء المؤسسي حسب معايير مختلفة، بالإضافة إلى التطرق للمستويات الخاصة به.

#### أولاً: أنواع الأداء المؤسسي

هناك معايير مختلفة لتقسيم الأداء نذكر منها:

<sup>1</sup> بحجة بن دحمان، كمال حوشين، دور الإدارة الاستراتيجية في تفعيل الأداء المؤسسي - دراسة حالة المؤسسة الوطنية للهندسة المدنية والبناء بومرداس-، مجلة معارف، المجلد 16، العدد 2 ديسمبر 2012، ص 356.

<sup>2</sup> حنان صادق العمودي، تقييم الأداء المؤسسي وفق معايير النموذج الأوروبي للتميز EFQM، المجلة الدولية لنشر الدراسات العلمية، المجلد 2، العدد 1، 15 كانون الثاني 2018، ص 21.

<sup>3</sup> حابس محمد حتاملة، نجوى عبد الحميد دراوشة، مرجع سبق ذكره، ص 271.



## 1. حسب معيار الشمولية: يمكن تقسيم الاداء إلى:

(أ) الأداء الكلي: هو الذي يتجسد بالإنجازات التي ساهمت جميع العناصر والوظائف او الانظمة الفرعية للمؤسسة في تحقيقها، ولا يمكن لإنجازها أن ينسب لأي عنصر دون مساهمة العناصر الاخرى وفي إطار هذا الاداء يمكن الحديث عن مدى وكيفية بلوغ المؤسسة اهدافها الشاملة كالاتمرارية، الشمولية، النمو، الازدهار..... الخ.

(ب) الأداء الجزئي: وهو الذي يحقق على مستوى الانظمة الفرعية للمؤسسة وينقسم بدوره لعدة انواع مختلفة باختلاف المعيار المعتمد لتقسيم عناصر المؤسسة.<sup>1</sup>

## 2. حسب الطبيعة: حسب هذا المعيار يمكن تصنيف الاداء إلى:

(أ) الأداء الاقتصادي: ويتم قياسه باستخدام الربحية او المردودية بأنواعها المختلفة ومن اهم الادوات المستخدمة هي التحليل المالي هذا بالرغم ان التشخيص الاقتصادي لا بد ان يتمشى جنباً الى جنب مع التشخيص المالي للوصول لنتائج هامة حول الاداء الاقتصادي.

(ب) الأداء الاجتماعي: ويعد اساس تحقيق المسؤولية الاجتماعية ويتميز بصعوبة ايجاد المقاييس الكمية لتحديد مدى مساهمة المنظمة في المجالات الاجتماعية التي تربطها والجهات التي تتأثر بها.

(ت) الأداء التكنولوجي: يرتبط بمد كبير بامتلاك التكنولوجيا ومدى تطويرها مع المستجدات لذلك تعد الاهداف التكنولوجية من الاهداف المحددة في إستراتيجية المؤسسة.<sup>2</sup>

(ث) الأداء الاداري: يعرف بأنه ما يقوم به موظف او مدير من اعمال وانشطة مرتبطة بوظيفة معينة او هو الترجمة العملية والانجاز الفوري لخطط الاعمال وبرامج الاعمال.

## 3. حسب معيار المصدر: وفقا لهذا المعيار يمكن تقسيم أداء المؤسسة الى نوعين:

(أ) الاداء الداخلي: ينتج بفضل ما تملكه الوحدة والمؤسسة من موارد فهو ينتج أساساً من التوليفة التالية:

- الأداء البشري: أي أداء أفراد المؤسسة.

1. عبد المالك مزهود، الأداء بين الكفاءة والفعالية: مفهوم وتقييم، مجلة العلوم الإنسانية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد الأول، نوفمبر 2001، ص 89.

2. عادل بوجان، تأهيل الموارد البشرية لتحسين أداء المؤسسة الاقتصادية -دراسة حالة: مؤسسة صناعة الكوابل- فرع جنرال كابل- بسكرة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014-2015، ص 52.

- الأداء التقني: يتمثل في قدرة المؤسسة على استعمال استثماراتها بطريقة فعالة.
- الأداء المالي: أي فعالية استخدام الوسائل المالية المتوفرة.

(ب) **الاداء الخارجي**: هو الأداء الناتج عن التغييرات التي تحدث في المحيط الخارجي فيمكن ان يظهر هذا الاداء في النتائج الجيدة التي تتحصل عليها المؤسسة وعلى المؤسسة ان تسعى لمحاولة قياس وتحليل هذا الاداء لأنه يمكن أن يشكل تهديدا لها.<sup>1</sup>

#### 4. حسب معيار الوظيفة

حسب هذا التصنيف ينظر لأداء كل وظيفة على حدة مركزين على التي تعتبر أساسية في المنظمة وهي الانتاج، المالية، التسويق، موارد بشرية.

(أ) **أداء الوظيفة التسويقية**: يتحدد هذا الاداء من خلال قدرته على تحسين المبيعات، رفع قيمة الحصة التسويقية، تحقيق رضا العملاء، بناء علامة ذات سمعة طيبة لدى المستهلكين، ...

(ب) **أداء الوظيفة المالية**: ويتبين في قدرة المؤسسة على تحقيق التوازن، وبناء هيكل مالي فعال يحقق بلوغ أكبر عائد على الاستثمارات والوصول الى اقصى مستويات المردودية الممكنة وقلما تخضع هذه الوظيفة للتقييم وتحديد ادائها وفعاليتها من خلال هذين العنصرين.

(ت) **أداء وظيفة الانتاج**: هذا الأداء يظهر في قدرة المنظمة على التحكم بمعايير الجودة المطلوبة في المنتجات، طريقة العمل بيئة العمل تكاليف المونتاغ كفاءة العمال التحكم بالوقت والانتاج المراقبة على الآلات معدل التأخر في تلبية الطلبات.<sup>2</sup>

(ث) **أداء وظيفة الأفراد**: تكمن أهمية المورد البشري في قدرته على تحريك الموارد الاخرى وتوجيهها نحو هدف المؤسسة فضمن استخدام موارد المؤسسة بفاعلية يتم عن طريق الافراد كذلك وجود المؤسسة واستمراريتها أو زوالها مرتبط بنوعية وسلوك الافراد فحتى تضمن المؤسسة بقائها يجب ان توظف الكفاءات وذوي المهارات العالية وتسييرهم تسييرا فعالا.

<sup>1</sup> محمد زرقون، الحاج عرابة، أثر إدارة المعرفة على الأداء في المؤسسة الاقتصادية، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، جامعة ورقلة، الجزائر، العدد الأول، ديسمبر 2014، ص125.

<sup>2</sup> مزغيش عبد الحليم، تحسين أداء المؤسسة في ظل إدارة الجودة الشاملة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية، فرع التسويق، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2011-2012، ص 25-26.

(ج) أداء وظيفة التمويل: يتمثل في القدرة على تحقيق درجة عالية من الاستقلالية عن الموردين والحصول على الموارد بجودة عالية في الآجال المحددة وبشروط دفع مرضية والحصول على آجال تسديد الموردين تفوق الآجال الممنوحة للعملاء وتحقيق استغلال جيد لاماكن التخزين.<sup>1</sup>

(ج) أداء وظيفة البحث والتطوير: يمكن دراسة هذا الاداء من خلال المؤشرات التالية:

- توفر جو ملائم للبحث والابتكار والتجديد.
- التنوع في المنتجات.
- تحديد الآلات ومواكبة التطور.<sup>2</sup>

ثانيا: مستويات الاداء

توجد مجموعة من المستويات للأداء يمكن للمؤسسة من خلالها التعرف على مستوى ادائها وتمثل في:

1. الأداء الاستثنائي: يبين التفوق في الاداء ضمن الصناعة على المدى البعيد والعقود المربحة، وكذا الالتزام الواضح من قبل الافراد ووفرة السيولة وازدهار الوضع المالي للمؤسسة.
2. الأداء البارز: يكون فيه الحصول على عده عقود عمل كبيره امتلاك اطارات ذات كفاءه امتلاك مركز ووضع مالي متميز.<sup>3</sup>
3. الأداء الجيد جدا: يبين مدى صلابه الأداء واتضاح الرؤية المستقبلية الى جانب التمتع بالوضع المالي الجيد.
4. الأداء الجيد: يكون فيه التميز للأداء وفق المعدلات السائدة مع توازن نقاط القوة والضعف في المنتجات أو الخدمات وقاعدة العملاء مع امتلاك وضع مالي مستقر.

<sup>1</sup> عادل عشي، الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية: قياس وتقييم -دراسة حالة مؤسسة صناعات الكوابل بيسكرة-، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص تسيير المؤسسات الصناعية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر، بيسكرة، 2000-2002، ص 20-19

<sup>2</sup> محمد زرقون، مرجع سبق ذكره، ص 126.

<sup>3</sup> حازم خميس أبو سمرة، دور الخصائص الريادية في تحسين مستوى الأداء المؤسسي-دراسة تطبيقية على الجامعات الفلسطينية الخاصة-، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في تخصص القيادة والإدارة، تخصص إدارة وقيادة، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، جامعة الأقصى، فلسطين، 2017، ص 37.

5. **الأداء المعتدل**: يمثل سيرورة أداء دون المعدل وتغلب نقاط الضعف نقاط القوة في المنتجات أو الخدمات وقاعدة العملاء مع صعوبة في الحصول على الاموال اللازمة للبقاء والنمو.<sup>1</sup>
6. **الأداء الضعيف**: يمثل الاداء دون المعدل بكثير موضوع لنقاط الضعف في جميع المحاور تقريبا فضلا عن وجود صعوبات خطيرة في استقطاب الاطارات المؤهلة مع مواجهة المشاكل الخطيرة في الجوانب المالية.<sup>2</sup>

### المطلب الثالث: أبعاد ومعايير الأداء المؤسسي

يركز الباحثين على الجانب الاقتصادي للأداء، بينما بعضهم الآخر يأخذ الجانب الاجتماعي والتنظيمي، في هذا المطلب سنقوم بإبراز أبعاد الأداء المؤسسي وأهم معانيه.

#### أولا: أبعاد الأداء المؤسسي:

تتمثل أبعاد الأداء المؤسسي في البعدين التاليين:

#### 1. البعد التنظيمي للأداء:

يقصد بالأداء التنظيمي الطرق والكيفيات التي تعتمد عليها المؤسسة في المجال التنظيمي بغية تحقيق اهدافها ومن ثم يكون لدى مسيري المؤسسة معايير يتم على اساسها قياس فعالية الاجراءات التنظيمية المعتمدة وأثرها على الاداء مع الاشارة الى امن هذا المقياس يتعلق مباشرة بالهيكلية التنظيمية لا بالنتائج المتوقعة وهذا يعني انه بإمكان المؤسسة الوصول لمستوى فعالية آخر ناجم عن المعايير الاجتماعية والاقتصادية يختلف عن ذلك المتعلق بالفعالية التنظيمية.<sup>3</sup>

#### 2. البعد الاجتماعي:

يشير الى مدى تحقيق الرضا لدى أفراد المؤسسة على اختلاف مستوياتهم لأن مستوى رضا العاملين يعتبر مؤشرا على وفائهم لمؤسستهم وتتجلى أهميته ودوره في كون أن الأداء الكلي للمؤسسة قد يتأثر سلبا على المدى

<sup>1</sup> عمر تيمجفدين، دور استراتيجية التنوع في تحسين أداء المؤسسة الصناعية -دراسة حالة مؤسسة كوندور (برج بوعوريج)، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد صناعي، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2012-2013، ص50.

<sup>2</sup> بكوش لطيفة، مساهمة التسيير على أساس الأنشطة في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية -دراسة الحالة مجمع صيدال-، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير في إطار مدرسة الدكتوراه في الاقتصاد التطبيقي وإدارة المنظمات، تخصص محاسبة ونظم المعلومات، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر -بسكرة، الجزائر، 201-2017، ص9.

<sup>3</sup> الشيخ الداوي، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، العدد07، 2009-2010، جامعة الجزائر، ص219.

- البعيد إذا اقتصرَت المؤسسة على تحقيق الجانب الاقتصادي وأهملت الجانب الاجتماعي لمواردها البشرية،<sup>1</sup> فكما هو معروف فإن التسيير في المؤسسة ترتبط بإعطاء أهمية معتبرة للمناخ الاجتماعي السائد داخل المؤسسة أي لكل ما له صلة بطبيعة العلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة (صراعات، ازِمات....)<sup>2</sup>.
3. **البعد الاقتصادي:** والذي بواسطته تشجع المؤسسة رغبات المساهمين والزبائن والموردين وتكتسب ثقتهم. ويقاس هذا الأداء بالاستعانة بالقوائم المالية.
4. **البعد البيئي:** والذي يركز على المساهمة الفاعلة للمؤسسة في تنمية وتطوير بيئتها.<sup>3</sup>

### ثانيا: معايير الأداء المؤسسي

وتتلخص أهم المعايير فيما يلي:

1. **الكمية (Quantity):** يقصد بها حزب العمل المنجز وهذا يجب ان لا يتعدى قدرات وامكانيات الافراد وفي الوقت ذاته لا يقل عن قدراتهم وامكانياتهم لان ذلك يعني بطء في الانتاج بما يصيب العاملين بالتراخي ما يفضل اتفاق على حجم كمية العمل المنجز.<sup>4</sup>
2. **الجودة (Quality):** وهو عبارة عن وحدات العمل التي يمكن انتاجها بمستوى معين من حيث الاتقان والتميز في وقت معين.
3. **الزمن (Time):** وهو عبارة عن تقدير عدد وحدات الزمن لإنجاز عمل واحد باستخدام جهد معين.<sup>5</sup> وترجع اهميته لكونه من الموارد غير القابلة للتجديد أو التعويض مما يحطم استغلاله بشكل صحيح.<sup>6</sup>

<sup>1</sup> مصطفى يوسف، إدارة الأداء، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2016، ص 23-22.

<sup>2</sup> فراس محمود الدعجة، مرجع سبق ذكره، ص 161.

<sup>3</sup> مؤمن شرف الدين، دور الإدارة بالعمليات في تحسين الأداء للمؤسسة الاقتصادية -دراسة حالة مؤسسة نقاوس للمصبرات باتنة-، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص الإدارة الاستراتيجية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2011-2012، ص 51-52.

<sup>4</sup> فراس محمود الدعجة، مرجع سبق ذكره، ص 157.

<sup>5</sup> مدحت أبو النصر، الأداء الإداري المتميز، ط1، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، 2008، ص 152.

<sup>6</sup> حامد يعقوب حامد يعقوب، العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وتحسين الأداء المؤسسي (الدور المعدل للبيئة التنظيمية) -دراسة حالة جامعة افريقيا العالمية-، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير العلوم في إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2020، ص 57.

4. **الإجراءات:** وهي الخطوات التي يصير فيها أداء العمل أو بمعنى آخر بيان توقع الخطوات والاجراءات الضرورية الواجب اتباعها لتنفيذ مهام الوظيفة لذلك يجب الاتفاق على الطرق المصرح بها واستخدامها لتحقيق الأهداف.<sup>1</sup>

إضافة الى المعايير السابقة هناك تقسيم آخر لمعايير الأداء المؤسسي كمايلي:

1. **كمية العمل:** بموجبها يتم تحديد كمية معينة من وحدات الإنتاج التي يجب أن تنتج خلال فترة زمنية محددة أي إنهما تدل على العلاقة بين كمية العمل المنتج والزمن المرتبط بهذا الأداء.<sup>2</sup>
- ويسمى بالمعدل الزمني للعمل ويجب ألا يتعدى العمل المنجز قدرات وإمكانيات الأفراد وفي الوقت نفسه لا يقل عن قدراتهم وإمكاناتهم لأن ذلك يعني بطء الأداء في إنجاز كمية العمل.<sup>3</sup>
2. **الانضباط:** ويعني السلوكيات الوظيفية المرغوبة للعاملين والتزامهم بالقواعد والسياسات واللوائح والأنظمة والتعليمات والإجراءات الخاصة بالمنظمة التي يعملون فيها.<sup>4</sup>
3. **إنجاز المهام:** المهام المنوطة بالعاملين في المنظمة ويجب أن تكون المهام المراد إنجازها واضحة، ومحددة وقابلة للقياس.
4. **جودة العمل:** هي مدى قيام إدارة المنظمة وقدرتها بتوفير حاجات العاملين الشخصية من حيث الأمن والرضا الوظيفي ومؤشرا للمناخ الذي تتميز به المنظمة من غيرها، فإن مفهوم جودة العمل يجب أن يكون شاملا يتضمن تحقيق أهداف الأفراد وأهداف التنظيم على سوا والتركيز على الأهداف الرئيسية.<sup>5</sup>

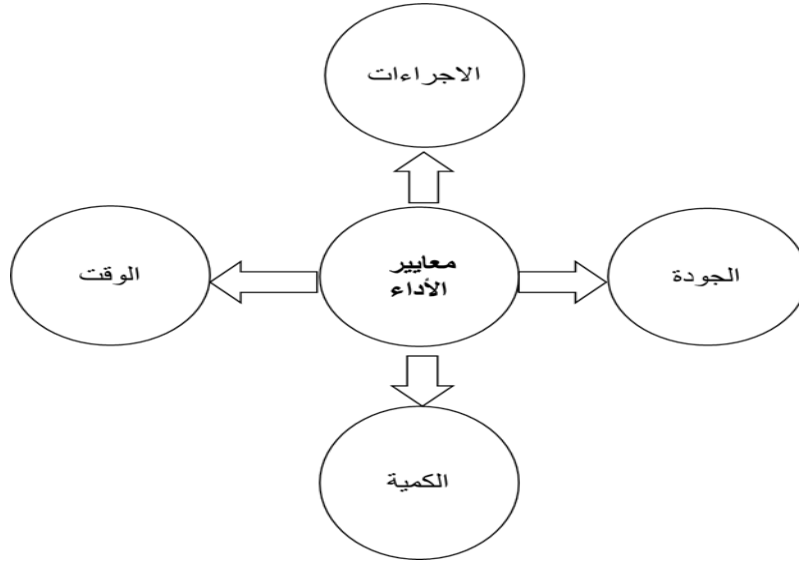
<sup>1</sup> فراس محمود الدعجة، المرجع السابق، ص157.

<sup>2</sup> موسى محمد أبو حطب، فاعلية نظام تقييم الأداء وأثره على مستوى أداء العاملين -حالة دراسة على جمعية أصدقاء المريض الخيرية-، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير قسم إدارة أعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية غزة، 2009، ص 22.

<sup>3</sup> محمد بن حمود بن ناصر الوهبي، عبد الله بن حسن بن عبد الله السدراني، أثر الرضا الوظيفي على الأداء المؤسسي بوزارة الشؤون الرياضية في سلطنة عمان، المجلة الإلكترونية الشاملة متعددة المعرفة لنشر الأبحاث العلمية والتربوية، اصدار 27، تموز 2020، ص22،

<sup>5</sup> نائر أحمد حمودة العمرو، العوامل الحمية بعملية تقييم الأداء وأثرها في الأداء الوظيفي -دراسة حالة دائرة الجمارك الأردنية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في الإدارة العامة، قسم الإدارة العامة، جامعة مؤتة، الأردن، 2012، ص32.

الشكل (4): معايير الأداء



المصدر: فراس محمود الدعجة، أثر التطوير التنظيمي في تحسين الأداء المؤسسي دراسة ميدانية لدى الجهات المشاركة في جائزة الملك عبد الله الثاني لتميز الأداء الحكومي والشفافية، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم، تخصص إدارة اعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ابي بكر بلقايد، تلمسان، 2016، ص158.

#### المطلب الرابع: العوامل المؤثرة في المؤسسة

تتمثل العوامل المؤثرة في أداء المؤسسة على نوعين هما:

##### 1. العوامل الداخلية:

تتمثل في مختلف المتغيرات الناتجة عن تفاعل عناصر المؤسسة الداخلية والتي تؤثر على ادائها ومن أبرز هذه

العوامل:

أ) **العوامل التقنية:** وهي مختلف القوى والمتغيرات التي ترتبط بالجانب التقني في المؤسسة، وتضم:

- نوع التكنولوجيا المستخدمة في الوظائف الفعلية وفي معالجة المعلومات.
- نسبة الاعتماد على الآلات بالمقارنة مع عدد العمال.
- تصميم من حيث المخازن الورشات التجهيزات والآلات.
- نوعيه المنتج وشكله.

- درجة التوافق بين منتجات المؤسسة ورغبات زبائنها.
- مستوى التناسب بين طاقتي التخزين والانتاج في المؤسسة.
- مستويات الأسعار.
- الموقع الجغرافي للمؤسسة.<sup>1</sup>

### (ب) العوامل البشرية:

وهي مختلف القوى والمتغيرات التي تؤثر على استخدام الموارد البشري في المؤسسة وتضم على الخصوص:

- التركيب البشرية من حيث السن والجنس.
- مستوى تأهيل الافراد.
- التوافق بين مؤهلات العمال والمناصب التي يشغلونها والتكنولوجيا المستخدمة.
- نظامي المكافآت والاجور الجوسائد بين العمال والعلاقة السائدة بين المشرفين والمنفذين.
- نوعية المعلومات.<sup>2</sup>

### (ج) الهيكل التنظيمي:

وهو الإطار الرسمي الذي يحدد درجة التخصص وتقسيم العمل بين الوحدات والافراد وعدد المجموعات الوظيفية وكذا عدد المستويات الادارية ولمن يتبع كل شخص ومن هم الاشخاص الذين يتبعون له وما هي سلطات ومسؤوليات كل منهم وكيف يتم التنسيق بين وحداتهم او اقسامهم.<sup>3</sup>

## 2. العوامل الخارجية:

يقصد بالعوامل الخارجية مجموع المتغيرات والقوى والقيود والمواقف التي هي بمنأى عن رقابة المؤسسة والتي تخرج عن نطاق سيطرتها وتنقسم إلى:

<sup>1</sup> ريغة أحمد الصغير، تقييم أداء المؤسسات الصناعية باستخدام باقة الأداء المتوازن دراسة حالة المؤسسة الوطنية لإنتاج الآلات الصناعية - PMO، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة مالية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة2، 2013-2014، ص20.

<sup>2</sup> عبد المليك مزهودة، مرجع سبق ذكره، ص94.

<sup>3</sup> حاتم قابيل، التخطيط الاستراتيجي وتحسين جودة الأداء المؤسسي (قياس وتقييم الأداء كمدخل لتحقيق جودة الأداء المؤسسي)، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2009، ص 15-16.



## (أ) العوامل الاقتصادية:

تتمثل في مجموعة العوامل كالنظام الاقتصادي الذي تتواجد فيه المؤسسة، الظرف الاقتصادي قد يطيح عناصر ايجابية للمؤسسة كحالة تلك التي يركز نشاطها على التصدير، وتستفيد من ارتفاع الطلب الخارجي كذلك الاسواق والمنافسين.<sup>1</sup>

## (ب) العوامل الاجتماعية:

العوامل الاجتماعية شديدة الصداء بالعمل البشري ومن هذه العوامل نذكر النمو الديمغرافي فئة العمر الاقسام الاجتماعية ودراسة العوامل تقدم معلومات مفيدة للوظيفة التجارية داخل المؤسسة كإرسال منتوجات جديدة واستهداف حصة من السوق.

## (ج) العوامل السياسية والقانونية:

تمثل العامل السياسية والقانونية ايضا عنصر الهامة بالنسبة للمؤسسة بفرصها ومخاطرها وانعكاسات تغيراتها السريعة والمفاجئة على ادائها ونذكر من بينها الاستقرار السياسي والامني الدولة السيادة الخارجية انتشار الاحزاب السياسية المنظومة القانونية احكام مقررات المحاكم.<sup>2</sup>

## (د) العوامل التكنولوجية:

منها المعارف العلمية البحث العلمي والابداعات التكنولوجية تداول براءة الاختراع، تمثل ايضا عنصر بالغ الأهمية المتغيرات الدولة التي تربط المؤسسة بعوامل محيطها ذلك لان نوعية التكنولوجيا التي تستخدمها تساهم الى حد بعيد في تخصيص او تضخم حجم التكاليف تحديد نوعية المنتجات تحديد كيفية معالجه المعلومات الاداء.

## المبحث الثاني: تقييم الأداء المؤسسي

يمثل تقييم الأداء عنصرا أساسيا للعملية الادارية حيث يساهم في تقديم المعلومات والبيانات التي تستخدم في قياس مدى تحقيق أهداف المؤسسة باختيار القياس المناسب لتحسين الأداء. وكلها عمليات مرتبطة ومتسلسلة تعتمد عليها للوصول الى أعلى مستويات الأداء بشكل فعال وكفاء. وهذا ما سنتطرق له في هذا المبحث.

<sup>1</sup> عادل عشي، مرجع سبق ذكره، ص 25.

<sup>2</sup> عبد المالك مزهودة، مرجع سبق ذكره، ص 92-93.

## المطلب الأول: مفهوم تقييم الأداء المؤسسي

يمكن التركيز على عملية تقييم الأداء المؤسسي والذي يعرف بأنه المنظومة المتكاملة لنتاج الأعمال المنظمة في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية ويقوم بالتقييم.<sup>1</sup>

تتمثل عملية تقييم الأداء في قياس مجموعة من الجوانب المحددة من أداء الموظف للتعرف على نقاط القوة وإزالة نقاط الضعف.<sup>2</sup>

تقييم الأداء هو: "عملية يتم تنفيذها لتمكين كل من الفرد والمؤسسة من تحليل وفحص وتقييم أداء الأهداف المحددة خلال فترة زمنية. يمكن أن تأخذ هذه العملية بشكل رسمي وغير رسمي بغرض اما تطويري أو اداري.<sup>3</sup>

وتقييم الأداء المؤسسي هو جهد نظامي لوضع معايير الإنجاز في ضوء الأهداف التنظيمية وتصميم أنظمة معلوماتية للتغذية العكسية ومقارنة الإنجاز الفعلي بالمعايير الموضوعية من قبل وتحديد أي وجود للانحرافات والأخطاء واتخاذ الفعل الإداري المطلوب للتأكد من أن كل الموارد المشتركة قد استخدمت بكفاءة وبريقة فعالة لإنجاز الأهداف المشتركة.<sup>4</sup>

## المطلب الثاني: أهمية وأهداف تقييم الأداء المؤسسي

تكتسي عملية تقييم الأداء المؤسسي أهمية كبيرة، فهناك العديد من الأغراض التي تهدف الى تحقيقها، ومن خلال هذا المبحث سنبرز أهمية وأهداف عملية تقييم الأداء المؤسسي.

## أولاً: أهمية قياس الأداء

تتضح أهمية عملية تقييم الأداء المؤسسي فيما يأتي:

<sup>1</sup> محمد صادق إسماعيل، تخطيط التدريب ودوره في تحقيق أهداف المنظمات العامة والخاصة، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، 2014، ص97.

<sup>2</sup> عبد الكريم درويش، إدارة الموارد البشرية في ظل التميز المؤسسي، ص96.

<sup>3</sup> Aidah Nassazi, Effects of Training On Employee Performance, University Of Applied Sciences, Uganda, Business Economics and Tourism, 2013, P17.

<sup>4</sup> محمود عبد الفتاح رضوان، تقييم أداء المؤسسات في ظل معايير الأداء المتوازن، ط1، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، 2013، ص10.

- أداة مساعدة في عملية اتخاذ القرار.
- يعتبر بمثابة أسلوب للإدارة عن طريق الانتاج.
- الترويج لممارسة مفهوم المساءلة.
- التمييز بين الممارسات والبرامج الناجحة والفاشلة.
- تساعد في عملية تنشيط التعلم والنمو المؤسسي.
- تقنين ورفع كفاءة الاداء المالي والاستثماري.
- توفير سبل مختلفة لمقارنة الاداء.
- يعتبر بمثابة محفز للتغيير الاداري.<sup>1</sup>

#### ثانياً: أهداف تقييم الأداء المؤسسي

يتمثل الهدف العام لعملية تقييم الأداء، التأكد من أن الأداء الفعلي يتم وفقاً للخطط الموضوعة والمرسومة، إلا أن هناك بعض الأهداف الأخرى لتقييم الأداء يمكن إيجازها في النقاط التالية:

- ترشيد التكلفة.
  - المساعدة في التخطيط وإعادة التخطيط.
  - تخفيض معدل ومخاطر الأخطاء عند وضع الخطط.
  - تحديد مراحل تنفيذ ومتابعة التقدم في الخطط والاستراتيجيات.
  - تحقيق التعاون بين الوحدات والأقسام التي تشارك في التنفيذ.
  - توجيه الجهود اللازمة لتنفيذ الخطط.
- كما وتهدف عملية تقييم الأداء إلى تحقيق العديد الأهداف منها:
- المساهمة في التطوير الشامل للمؤسسة من خلال التعرف الى الجوانب التي تؤدي لرفع مستويات الأداء والتعرف الى نقاط القوة والضعف التي تعاني منها المؤسسة.

<sup>1</sup> عبد الرحيم علام، عمرو صدقي، مقدمة لمدخل قائمة الإنجاز المتوازنة (قياس وتقييم الأداء كمدخل لتحسين جودة الأداء المؤسسي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر 2009، ص 336.

- خلق التنافسية بين الإدارات لتحقيق مستويات أداء أعلى.
- تحسين وتطوير الأداء وسرعة اتخاذ القرارات في المؤسسة.<sup>1</sup>
- المساعدة في تخطيط المسار الوظيفي، وتتضمن تشخيص للمشكلة التي تعاني منها المنظمة، ومعرفة مواطن القوة والضعف، ومحاولة استغلالها وتداركها بعد تقييمها من خلال وجود معايير محددة.
- التأكد من تنفيذ الأهداف الموضوعية بأعلى درجة من الكفاءة.<sup>2</sup>
- تقريب النتائج من التوقعات والتنبؤ بالأخطاء قبل وقوعها، باستخدام مؤشرات للإنذار المبكر عند حدوث الانحراف.<sup>3</sup>

### المطلب الثالث: مراحل وطرق تقييم الأداء

تمر عملية تقييم الأداء المؤسسي بعدة مراحل سنذكرها في هذا المطلب بالإضافة الى هذا هناك عدة طرق مستخدمة في تقييم اداء الافراد سنحاول التطرق اليها أيضا.

#### أولاً: مراحل تقييم الأداء المؤسسي

يمكن حصر مراحل تقييم الأداء المؤسسي في عدة مراحل أساسية تكمل بعضها متمثلة في:

#### 1. مرحلة التخطيط:

يتم فيها إعداد الموازنات والقوائم التقديرية، وتحديد أدوات التقييم التي سيتم استخدامها<sup>4</sup>، وجمع المعلومات والبيانات اللازمة ويمكن ارجاعها على ثلاث مصادر أساسية هي: الملاحظة الشخصية، التقارير الشفوية، التقارير الكتابية، وكل هذه الأخيرة مكتملة لبعضها في إجراء عملية التقييم.

<sup>1</sup> المبيضين، محمد ذيب، فاعلية نظام تقييم الأداء المؤسسي وأثرها في التميز التنظيمي -دراسة تطبيقية على المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي في الأردن-، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، مجلد9، العدد4، 2013، ص 693.

<sup>2</sup> فراس محمود الدعجة، مرجع سبق ذكره، ص209.

<sup>3</sup> محمود عبد الفتاح رضوان، مرجع سبق ذكره، ص15.

<sup>4</sup> مشعل جهز المطيري، تحليل وتقييم الأداء المالي لمؤسسة البترول الكويتية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في المحاسبة، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الكويت، 2010-2011، ص19.

2. قياس الاداء الفعلي: وهي المرحلة الثانية من عملية التقييم، ومن خلالها تتمكن المؤسسة من تحديد النتائج المنجزة.<sup>1</sup>

3. مقارنة النتائج:

يتم في هذه المرحلة مقارنة الاداء الفعلي مع الاداء المخطط وذلك بهدف معرفة درجة التطابق ومدى تحقيق الاهداف التي وضعت سابقا، معرفة إذا كانت انحرافات لغرض تحليلها ومعرفة أسباب معالجتها.

4. مرحلة بعد مقارنة النتائج:

او تسمى بمرحلة تحديد الانحرافات واجراء العمليات التصحيحية ففي هذه المرحلة يتم التعرف على ما إذا كان هناك انحرافات لغرض تحليلها ومعرفة اسبابها ومعالجتها.<sup>2</sup>

ثانيا: طرق تقييم الاداء

قد تختلف المؤسسات في اختيار الطريقة المناسبة لتقييم افرادها، ونستعرض فيما يلي الطرق الاكثر شيوعا واستخداما في مختلف المؤسسات:

1. طريقة الترتيب:

يقوم المقدم بترتيب الموظفين تنازليا، من الاحسن الى الأضعف، وذلك وفقا لما يراه مناسباً. وتتميز هذه الطريقة ببساطة وسهولة في التطبيق، خاصة إذا كان عدد الموظفين قليلا، الا انها لا تخلو من التحيز الشخصي للمشرف.

2. طريقة ميزان قياس المندرج:

يعتبر هذا النوع من أقدم الأشكال لتقويم الاداء، حيث يقوم المشرف بتقويم أداء موظفيه باستخدام ميزان متدرج من مرتفع الى منخفض، أو من كثير الى قليل، أو من ايجابي لسليبي، أو بالأرقام من 1 الى 3 أو 5 أو 7، أو بتقديرات من ممتاز لجيد ثم لمرض فلا بأس ثم غير مرض.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> ريغة أحمد الصغير، مرجع سبق ذكره، ص 33

<sup>2</sup> مشعل جهاز المطيري، المرجع السابق، ص 19.

<sup>3</sup> مصطفى يوسف، مرجع سبق ذكره، ص 113-114.

## 3. المقارنة الزوجية:

اذ يتم المقارنة بين عاملين اثنين وتكرر العملية لبقية العاملين وللتوضيح ذلك يقارن عامل (أ) مع عامل (ب) وعامل (ج) مع (د) وإذا افترضنا نتيجة التقييم هي ان (أ) أفضل من (ب) و (ج) أفضل من (د) فنقارن بعدها (أ) مع (ج)، فضلا نجد (ج) أفضل من (أ)، وقارن أيضا (ب) مع (د) فإن وجدنا (ب) أفضل من (د) فان الترتيب النهائي للعمال من حيث الافضل كالتالي: (ج)، (أ)، (ب)، (د).<sup>1</sup>

## 4. طريقة التقييم المقالي:

وتتطلب هذه الطريقة أن يقوم المقدم بكتابة وصفا لأداء الفرد من خلال اعتماد نموذج معين لهذا الغرض، وعادة ما يتم تقديم توجيهات وإرشادات للمقدم عن الموضوعات التي يجب ان تغطيتها في التقييم الذي يتضمن: كمية وجودة الاداء المتحقق، المعرفة المتعلقة بوظيفته، قدرته على التكيف مع العمل، علاقته مع زملائه والعاملين معه ونقاط القوة والضعف في أدائه.

## 5. طريقة التوزيع الجبري:

وفقا لهذه الطريقة يتم تقديم الأداء على أساس فكرة التوزيع الطبيعي، والتي ترى أن أي ظاهرة تميل الى التركيز حول القيمة المتوسطة للظاهرة ويقل تركيزها عند الطرفين، ويتم التقييم وفقا لهذه الطريقة على النحو التالي:

- تحديد مستويات معينة للأداء مثل: امتياز، جيد جدا، متوسط، ضعيف، ضعيف جدا.
- تحديد نسبة العاملين الواجب وضعهم عند كل مستوى.<sup>2</sup>

## 6. طريقة الاختيار الاجباري:

وهي طريقة تقوم على عدد من البارات التي تصف أداء العمل، حيث يتم توزيع هذه البارات في مجموعات، عادة ما تكون تعتبر عبارات ثنائية تعبر عن نواحي ايجابية او سلبية توفر المعايير الموضوعية ذات العلاقة المباشرة

<sup>1</sup> مدحت أبو النصر، مرجع سبق ذكره، ص 153.

<sup>2</sup> ابتهاج حامد عبد الحي جابر، دور القيادة الإدارية في تطوير أداء المؤسسات بالتطبيق على (هيئة الجمارك السودانية)، مذكرة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه في الإدارة العامة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية والسياسية، جامعة إفريقيا العالمية، الخرطوم، السودان، 2017، ص ص 91، 92.

بالعمل، وتختار القائم بعمله التقييم من كل مجموعة العبارة التي يرى انها تنطبق على اداء الفرد الذي يقوم بتقييمه، ثم تقوم جهة اخرى محايدة لها شفرة سرية خاصة بتقييم العبارات بعملية التقييم.

### 7. طريقة الإدارة بالأهداف:

تعتمد على ان العبرة بالنتائج التي يستطيع الفرد ان يحققها بعيدا عن سلوك والصفات الشخصية له وهي تمر بالخطوات التالية:

- تحديد الأهداف المراد تحقيقها كمقياس لتحديد الأداء.
- خلال فترة التنفيذ لا بد للرئيس من متابعة تحقيق الاهداف وتقييم المساعدة حتى يعرف إذا كان هناك تأخير خارج عن سيطرة المرؤوس.
- خلال مرحلة تقييم الاداء مقارنة النتائج الفعلية مع نظيرتها المخططة.<sup>1</sup>

### المطلب الرابع: مؤشرات قياس الأداء

مؤشرات الاداء المؤسسي المعروفة (kpts) أو مؤشرات النجاح الأساسية (KSIS) وهي وسائل لقياس الأداء وقياس مدى نجاح المنظمة العامة اتجاه تحقيق أهدافها ويعرف المؤشر على أنه عبارة عن قيمة أو صفة مميزة تستخدم لقياس المخرجات أو النتائج.<sup>2</sup> واستخدام مؤشرات للأداء يسمح بتقديم معلومات محددة فتوجد عدة تصنيفات للمؤشرات وأكثرها شيوعا هي مؤشرات مالية وغير مالية.<sup>3</sup>

### 1. المؤشرات المالية لقياس الأداء:

وتعتبر مؤشرات تاريخية أو مؤشرات نواتج الأداء، وهي مؤشرات تتضمن محتوى إعلامي عن نتائج الأداء الفعلي.

<sup>1</sup> نزار عوني اللبدي، تنمية الأداء الوظيفي والإداري، ط1، دار دجلة، عمان الأردن، 2015، ص22.

<sup>2</sup> آيتن محمود المرجوشي، تقييم الأداء المؤسسي في المنظمات العامة الدولية، ط1، دار النشر للجامعات، القاهرة، 2008، ص34.

<sup>3</sup> بوئينة عطائيلية، حجلة سعيد حازم، أثر الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية على الأداء المؤسسي - دراسة حالة مؤسسة سيدار بولاية عنابة-، مجلة دراسات في الاقتصاد وإدارة الأعمال، المجلد4، العدد2، ديسمبر 2021، ص73.

وتشير الى أنها مؤشرات نتائج أساسية تقتصر فقط على معرفة إذا كانت تنظيم الأعمال يتحرك في الاتجاه الصحيح نحو تحقيق أهدافه الموضوع دون أن يكون لها تأثير فاعل على الأداء المستقبلي.<sup>1</sup>

وهي تلك التي تعتمد في احتسابها على المعلومات المالية المحاسبية بالمنظمة، ويأخذ على هذه المؤشرات أنها تضعف الأداء، لأنها تاريخية بطبيعتها فهي تركز على التقرير عن الأنشطة التي حدثت في السابق.<sup>2</sup> ومن أكثر هذه المؤشرات استخداما نجد ما يلي:

#### أ) الإنتاجية:

يفيد مفهوم الإنتاجية باعتباره أداة يستخدمها المدير في القياس والمقارنة للتعرف على مستوى الاداء في المؤسسة، بالنسبة لغيرها من المؤسسات في فترات زمنية مختلفة ويقصد بها الاستخدام الامثل لعناصر الانتاج بما تتضمنه من موارد بشرية معدات، مواد خام، رأس مال، معلومات..... الخ، من أجل الحصول على أعظم وأفضل مخرجات من هذه المدخلات ولذا فهي ترتبط بالأبعاد التالية: الكمية القيمة والجودة.<sup>3</sup>

#### ب) القيمة المضافة:

تعرف على أنها "الفرق بين الإيراد الاجمالي المتحصل عليه من بيع سلعة أو خدمة معينة وبين اجمالي ما دفع الى الموردين الخارجيين نظير مواد او خدمات أخرى تتطلبها عملية الانتاج". فهي المكافأة الاجمالية لجميع الجهود المبذولة في إنتاج سلعة أو خدمة معينة.<sup>4</sup>

#### ت) فائض الاستغلال الخام:

يقاس الأداء الكلي للمؤسسة عن طريق فائض الاستغلال الخام، من خلال استغلال مواردها البشرية والمادية وهو يمثل الفائضة الاقتصادية الناتج فقط عن عملية الاستغلال وهو يحدد بذلك المردودية الحقيقية للاستغلال.

#### ث) النتيجة الصافية (ربح/خسارة):

محاسبا تعتبر النتيجة الصافية المقياس النهائي لمردودية المؤسسة الذي يسمح بقياس أدائها خصوصا من جانب المساهمين، والمحللين الماليين وهي تترجم من عدة جوانب:

<sup>1</sup> ابتهال حامد عبد الحي جابر، مرجع سبق ذكره، ص 91.

<sup>2</sup> مشعل جهز المطيري، مرجع سبق ذكره، ص 18.

<sup>3</sup> محمد زرقون، الحاج عرابة، مرجع سبق ذكره، ص 127.

<sup>4</sup> مصطفى يوسف، مرجع سبق ذكره، ص 147.



- هي عبارة عن الربح الموزع لمكافحة المساهمين في راس المال.
- هي دليل على صحة المالية للمؤسسة.<sup>1</sup>

كان استخدامه بمثابة بداية التوجه الى قياس الاداء بصفة أكثر جدية ويعرف بالعلاقة التالية:

العائد من الاستثمار = (الأرباح قبل الضرائب + تكاليف مالية) / الأموال الدائمة.

وقد شهدت السنوات الأخيرة ظهور مؤشرات أكثر موضوعية من الأخرى استعملتها العديد من المؤسسات القريبة تحت تسميات مختلفة لكنها ذات معنى واحد تقيس بها القيمة التي تخلقها المؤسسة للمساهمين.

## 2. مؤشرات الأداء غير المالية:

نظرا للتحويلات التي أنتجت عنها بروز مؤسسة تسعى للتحسين المستمر في أدائها، فقد أدت الى ضرورة تطوير مقاييس جديدة للأداء تتلاءم مع الأهداف الجديدة للمؤسسات، وهذا الأمر الذي دفعها إلى استخدام مؤشرات غير مالية من أجل تدعيم المؤشرات المالية.<sup>2</sup>

(أ) رضا الزبون: تركز على قياس نظرة العملاء الى المنتجات او الخدمات التي تقدمها لهم الوحدة الاقتصادية ومعرفة اهم المشاكل التي يتعرضون لها اثناء التعامل معها.

(ب) نمو الحصة السوقية: عادة ما تمثل الحصة السوقية التنافسية حماية للوحدة الاقتصادية وخاصة عند اعداد وتنفيذ الخطط الاستراتيجية.

(ت) التسليم بالوقت المحدد: اصبحت سرعة في التسليم لا تقل اهمية عن الجودة وذلك تجنبا لتوجيه الزبون لمؤسسة اخرى في حالة التأخر في التسليم خاصة في ظل التطورات الحالية.

(ث) خفض التكلفة: ويكون من خلال خفض المستمر للتكاليف التي لا تضيف قيمة.

<sup>1</sup> الهاشمي بن واضح، تأثير التغييرات البيئية الخارجية على أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية - حالة قاع خدمة الهاتف النقال في الجزائر-، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2014، ص 149.

<sup>2</sup> بوثينة عطاييلية، حجلة سعيد حازم، مرجع سبق ذكره، ص 74-73.

(ج) جودة المنتج: تعتبر اهم مظاهر نجاح الوحدة الاقتصادية وتتضمن تخليص المنتج من العيوب.

(ح) المرونة والابداع: الاستجابة لمتطلبات الزبائن يستوجب السرعة في تغيير تشكيلة المنتجات واختزال زمن انتاجها وهذا هو مفهوم المرونة اما فيما يخص الابداع فيتمثل في تقديم منتجات جديدة بمواصفات فريدة وجودة عالية.

(خ) كفاءة ودوران العميل: كفاءة الموارد البشرية تساهم في انشاء القيمة لدى الزبون وهذا ما يميز المؤسسة عن غيرها.<sup>1</sup>

### المبحث الثالث: تحسين جودة الأداء المؤسسي

من أهم مفاهيم العصر الحالي ان المنافسة القوية والابداع لا ينتجان من استخدام الآلات والأجهزة الحديثة ومحاولة تقليل النفقات فحسب، وإنما باستخدام أهم مصدر وهو الاشخاص والموظفون، فأصبح نجاح المؤسسة مرتبط بمدى اهتمامها بقدراتهم وكفاءاتهم وحسن ادائهم.<sup>2</sup> سنحاول في هذا المبحث تناول الإطار المفاهيمي لتحسين الأداء المؤسسي وبعض مداخله.

#### المطلب الاول: مفهوم تحسين الاداء المؤسسي

➤ تعتبر عملية تحسين الأداء المؤسسي "عملية متكاملة تنطوي على أنشطة مخططة وشاملة للمنظمة ككل، وتتم وفقا لاستراتيجيات وخطط وبرامج واضحة ومحددة".<sup>3</sup>

➤ وعرفت عملية تحسين الأداء "بأنها الطريقة المنتظمة لحل مشاكل المؤسسات بصورة متقنة بداية بالتقييم الذاتي للمؤسسة والصورة التي تطمح المؤسسة للوصول إليها وملء الفجوة بين الحالتين".<sup>4</sup>

<sup>1</sup> زرفاوي عبد الكريم، تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية باستخدام أساليب المحاسبة الإدارية -مدخل باقة الأداء المتوازن- دراسة حالة مؤسستي "صيدال" و "روبية"، مجلة الاقتصاد الصناعي، العدد 11 ديسمبر 2016، ص113-114.

<sup>2</sup> مصطفى كافي، مرجع سبق ذكره، ص 67.

<sup>3</sup> شيرين حسين إسماعيل أحمر، مرجع سبق ذكره، ص23

<sup>4</sup> ريهام محمد عبد المعى عبد الغفور، مرجع سبق ذكره، ص37.

### المطلب الثاني: أهمية تحسين الأداء

تسعى المؤسسات دائماً إلى تحسين الأداء بصورة مجملية في جميع النواحي، حيث أصبح التحسين ضرورة من ضرورات الإدارة الحديثة المتطورة، وتكمن أهمية تحسين الأداء في النقاط التالية:

- ان تحسين الأداء يهتم بما تم القيام به والخطط الموضوعية لتحسين الأداء الحالي والخطوة المستقبلية.
- تكمن أهمية التحسين في توفير الموارد اللازمة والوقت المستغرق والطاقات وتحقيق الأهداف المرجوة.
- تحسين الأداء يعني تحسين الخدمات المقدمة والمنتجات المنتجة وطرق استخدامها وإيصالها إلى العميل.
- تحسين الأداء يوفر حلقة الوصل بين المؤسسة والعملاء الخارجين، فهو يخلق مناخ جيد للتواصل مع العميل ومعرفة متطلباته وتوقعاته.
- عمليات التحسين تساعد المؤسسات في معرفة المحاور التي تحتاج إلى تركيز واهتمام لتحقيق الإيجابية في تلك المحاور.
- تحسين الأداء يعني حل المشاكل المحتملة بالقياس وتوفر البيانات الحقيقية التي يستند عليها في اتخاذ قرار التحسين المناسب، وفق خطة تساعد متخذي القرار في إعطاء تنبيهات حول برنامج تلك الخطة في التحسين والتكلفة اللازمة والمدة المقدرة لتنفيذها.<sup>1</sup>

### المطلب الثاني: خطوات تحسين الاداء

من خلال الاطلاع على دراسات السابقة تبين أن خطوات تحسين الأداء تمر بعدة خطوات كالتالي:

#### 1. الخطوة الاولى: ويرتبط بعملية تحليل اداء مفهومين في تحليل بيئة العمل هما:

(أ) **الوضع المرغوب:** ويصف الامكانيات والقدرات المتاحة في بيئة العمل واللازمة لتحقيق استراتيجية وأهداف المؤسسة .

(ب) **الوضع الحالي:** يصف مستوى أداء العمل والامكانيات والقدرات المتاحة كما هي موجودة فعلياً. وينتج عن هذين إدراك الفجوة في الأداء ومن خلالها يمكن إدراك المشاكل المتعلقة بالأداء والعمل على إيجاد الحلول لها ومحاوله التوقع المشاكل التي قد تحدث مستقبلاً.

<sup>1</sup> ريهام محمد عبد المعطي عبد الغفور، أثر تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة على تحسين الأداء المؤسسي في المؤسسة السودانية للنفط، رسالة لنيل درجة دكتوراه الفلسفة في الجودة الشاملة والامتياز، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان، 2018، ص39.

## 2. الخطوة الثانية: البحث عن جذور المسببات

يجب عند تحليل أي مشكلة أن نبدأ من جذورها وهنا تبدأ بالسؤال لماذا توجد هذه الفجوة في الأداء؟ ونبدأ بجمع المعلومات الممكنة لتحديد وتعريف سبب ضعف الاداء قبل اختيار وسيلة المعالجة يجب ان لا نخجل من مواجهة المصارحة أنفسنا او المتسببين بضعف الاداء.<sup>1</sup>

## 3. الخطوة الثالثة: اختيار وسيلة التدخل أو المعالجة

التدخل في الاختيار هو طريقة منتظمة وشاملة وتكامل بالاستجابة لمشاكل الاداء ومسبباته وأهم الطرق الملائمة لتجاوزه، عادة ما تكون الاستجابة مجموعة من الاجراءات تمثل أكثر من وسيلة لتحسين الاداء ويتم تشكيل الاجراءات الملائمة للمؤسسة لوضعها المالي. والتكلفة المتوقعة اعتماداً على الفائدة المرجوة، وأيضاً تقييم المؤسسة ونجاحها يقاس بمدى تقييم الفجوة في الأداء والتي تقاس بمدى تحسين الأداء والنتائج التي توصلت إليها المؤسسة.

## 4. الخطوة الرابعة: تطبيق وسيلة أو طريقة المعالجة

بعد اختيار الطريقة الملائمة توضع حيز التنفيذ، ثم تكون نظاماً لمتابعة ثم تحليل وتضمن مفاهيم التغيير التي تكون في الأعمال اليومية مع الاهتمام بتأثير الأمور المباشرة وغير المباشرة بالنسبة للتغيير لضمان تحقيق فعالية المؤسسة وتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية.

## 5. الخطوة الخامسة: مراقبة وتقييم الاداء.

يجب أن تكون هذه العملية مستمرة، لأن بعض الأساليب والحلول تكون لها آثار مباشرة على تحسين وتطوير الأداء. كما يجب أن تكون هناك وسائل مراقبة ومتابعة تركز على قياس التغيير الحاصل، لتوفير تغذية راجعة ومبكرة لنتيجة تلك الوسائل، ولتقييم التأثير الحاصل على محاولة سد الفجوة في الأداء.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> مصفى كافي، مرجع سبق ذكره، ص ص 68، 69.

<sup>2</sup> حازم خميس أبو سمرة، مرجع سبق ذكره، ص 40.

## المطلب الرابع: مداخل تحسين الاداء

هناك نمطين أساسيين متكاملين لتحسين الاداء هما:

## أولاً: التحسين المستمر (التدريجي)

يعد التحسين المستمر من العمليات التي تساهم في تحسين الاداء الكلي للمؤسسة، واحدا من مبادئ إدارة الجودة الشاملة، ويهدف لتطوير العمليات في العديد من الأنشطة التي تجري والفكرة الاساسية التي يستند عليها التحسين هي تدعيم البحث والتطوير من خلال تنمية المعرفة والمهارات لدى العاملين في المؤسسة.<sup>1</sup>

وفيما يلي سنتطرق لمداخل التحسين المستمر:

## 1. إدارة الجودة الشاملة:

وتعني الاهتمام المتزايد بتحسين الجودة على اعتبار أنها محصلة للأداء الجيد لمختلف وظائف المؤسسة، الإنتاجية، المالية، التسويقية، ونتيجة للاستغلال الأمثل لمواردها وأصولها المالية والبشرية والتكنولوجية.<sup>2</sup> كما تعرف إدارة الجودة الشاملة: "على انها اسلوب لتحسين الاداء بشكل مستمر في جميع المستويات العملية، وفي جميع وظائف المنظمة، باستعمال جميع المواد البشرية والرأسمالية المتوفرة".<sup>3</sup>

## أ) أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تحسين الاداء

تنعكس أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة على أداء الافراد والمؤسسة وزيائنها كما يلي:

## (1) بالنسبة للمؤسسة:

- تحسين الجودة والقدرة على التنافس.

<sup>1</sup> سلام جاسم عبد الله العزي، أنغام علي توفيق الشهريلي، تقنية باريتو ودورها في تحسين الأداء المؤسسي: رئاسة جامعة ديالي أمودجا، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، المجلد 6، العدد 2، 2019، ص9.

<sup>2</sup> مؤمن شرف الدين، مرجع سبق ذكره، ص 62.

<sup>3</sup> رعد صرن، إدارة الجودة الشاملة: مدخل الوظائف والأدوات، دار مؤسسة رسلان، دمشق، سوريا، 2016، ص ص 25، 26.

- زيادة الابتكار والتحسين المستمر.
- تقليل معدل دورات العمالة.
- تقليل الاخطار والوقاية منها، من منطق أداء عمل صحيح من أول مرة وخفض التكلفة.

### (2) بالنسبة للعاملين:

- رفع معنويات العاملين وتخفيض الشكاوى والتحسين التعاون والتواصل.
- خفض نسبة الحوادث الصناعية.
- زيادة الابتكار والقدرة الابداعية للعاملين في حل المشكل.

### (3) بالنسبة للزبائن:

- كسب رضا العميل.
- المحافظة على العملاء الحاليين وجذب المزيد منهم.
- تقليل وقت انجاز الاعمال والتطوير المنتجات التي تلي رغباته.
- حماية الزبون بتوفير كافة المعلومات حول المنتج كالتركيب والصلاحية.<sup>1</sup>

## 2. نموذج كايزن kaizen:

تتكون كلمة kaizen في اللغة اليابانية من جزئين الجزء الأول: Kai ويعني التغيير او التحسين والجزء الثاني:

zen وتعني الأفضل أو الجيد وبالتالي فمعنى kaizen هو التغيير للأفضل أو التحسين الجيد.

تقوم هذه الفلسفة على مواصلة التطوير مرة تلو الأخرى، فالكثير من أفكار التطوير البسيطة في العمل تصل في نهاية الأمر الى تطوير ومكاسب كبيرة في الانتاجية وإلغاء الهدر في موارد وإمكانيات وجودة العمل، ويشتمل هذا التطوير أو التحسين جميع مجالات العمل.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> مؤمن شرف الدين، مرجع سبق ذكره، ص 65.

<sup>2</sup> لخضر ديلملي، أمجد رواقني، الإدارة الاقتصادية في الشركات اليابانية، دار أمجد للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2016، ص123.

(أ) المبادئ التي يقوم عليها كايزن:

- إن التحسين المستمر وفق منهج الكايزن مسؤولية كل فرد في المؤسسة بدءا بالإدارة العليا ووصولاً إلى العمال.
- أن التحسين المستمر مرتكز على العمليات وتطويرها للوصول إلى نتائج أفضل.
- أن منهج الكايزن يعني تحسين الأداء في جميع مجالات العمل داخل المؤسسة .
- إن منهج الكايزن توليفة متكاملة من الفكر الإداري، إذ تضم نظم العمل وسبل تحليل المشاكل واتخاذ القرار .
- يعتمد منهج الكايزن على التسليم بأهمية العامل وضرورة إشباع رغباته وإرضائه .
- إن الكايزن عملية مستمرة في ذاتها لذا يجب على كل من الإدارة والعمال أن يولوها اهتماما مستمر .

وعليه، يمكن تلخيص مبادئ الكايزن في ثلاثة أبعاد رئيسية: بعد الالتزام من خلال تجسيد مسؤولية كل فرد في المؤسسة اتجاه الجودة، بعد الأداء والذي يشمل تحسين العمليات وتحقيق رضا الزبون، بعد منطقي وموضوعي في حل المشكلات واتخاذ القرارات<sup>1</sup>.

(ب) أهمية تطبيق منهج كايزن

يوفر منهج كايزن الفوائد التالية:

- التخلص من الهدر في العمليات قدر الإمكان، مما يؤدي بالتالي في تحسين زمن وتكلفة وجودة العملية.
- تحسين الجانب الاجتماعي بتغيير ثقافة العاملين والمؤسسة من خلال التعلم باعتبار أن التعلم جزء أساسي في فلسفة كايزن وهذا بأن الفرد يتعلم كيف يحدد أهدافه ويصل إليها بنفسه.
- يساعد كايزن على خلق بيئة قيادية متفاعلة مع النتائج وترغب في صنع التغيير مهما كلف الأمر من جهد.
- تفتقد مؤسسات القطاع العام طعم العمل بروح الفريق وبالتالي فإن كايزن يساعد على جعل هذه الروح لدى جميع الأفراد.
- يقلل كايزن من المناوشات والاختلافات التي تكون بين الطبقات الإدارية، كما يساعد على تكوين أسس الإبداع داخل المؤسسة. من هذا يتبين أن الخصائص الأساسية لكايزن، هو إدخال جميع الفاعلين في المؤسسة في عمليات التحسين التي تشمل:
- تحسين التدفقات.

<sup>1</sup> بوحروود فتيحة، هرباجي حمزة، العوامل المؤثرة على تطبيق منهج التحسين المستمر الكايزن: دراسة حالة المؤسسات الصناعية ولاية سطيف، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، المجلد 19، العدد 01، 2019/12/31، الجزائر، ص 368.

- تحسين الجودة.
- تحسين الزمن.
- تحسين الإنتاجية.
- تحسين تسيير الموارد.
- تطوير المنتجات الجديدة.<sup>1</sup>

### ثانيا: التحسين الجذري

التحسين الجذري فلا يكون تدريجيا بل بقفزة نوعية في مستوى الأداء، وتلجأ المؤسسة الى هذه الطريقة إذا كان هناك فرق كبير بين الأداء الحالي والأداء المرغوب فيه، الذي يستلزم إشباع الزبون أو مواجهة المنافسة، فتجرى على العمليات تعديلات جذرية في طريقة تسييرها.<sup>2</sup>

ومن مداخل التحسين الجذري ما يلي:

#### 1. إعادة هندسة العمليات:

تناول الباحثون هذا الموضوع في الإدارة بالدراسة والبحث والتحليل، وقد عرف مايكل هامر وجيمس شامبي إعادة هندسة نظم العمل "بأنها إعادة التفكير المبدئي الاساسي، وإعادة تصميم العمليات الادارية بصفة جذرية يهدف لتحقيق تحسينات جوهرية فائقة وليس هامشية تدريجية في معايير الاداء الحاسمة".<sup>3</sup>

كما تعرف ايضا "إعادة التصميم السريع والجذري للعمليات الادارية الاستراتيجية وكذلك النظم والسياسات والهياكل التنظيمية السائدة بهدف تحسين العمل وزيادة الكفاءة الانتاجية بالمنظمة بصورة خارقة".<sup>4</sup>

#### (أ) المبادئ الرئيسية لإعادة هندسة العمليات:

<sup>1</sup> مؤمن شرف الدين، مقال منشور

<https://almerja.net/reading.php?idm=49765> 15/05/2022 10 :57

<sup>2</sup> مؤمن شرف الدين، مرجع سابق، ص60.

<sup>3</sup> سميرة لغويل، التحسين الجذري والتحسين المستمر في المنظمات، مجلة متون، المجلد 6، العدد1، 2013/05/1، ص 414.

<sup>4</sup> محمد السيد البدوي الدسوقي طلحة، إدارة الجودة الشاملة: كيف تور مشروعك ومنتجك، ط1، دار العلوم للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر،

2017، ص 46.



عند اتخاذ القرار بعمل إعادة هندسة بالمنظمة فهناك عدة مبادئ يجب أخذها في الاعتبار:

- تنظيم الأفراد وفرق العمل حول النتائج وليس حول المهام تلغي الحاجة إلى اليد للعمال، ويؤدي إلى مزيد من السرعة، والإنتاجية، والقدرة على الاستجابة للعملاء.
- تنفيذ العملية من قبل الأقرب لها، وهم مستخدمي مخرجاتها، لاستخدام مخرجات عملية معينة كمدخلات لعملية أخرى.
- دمج عملية معالجة المعلومات في الأعمال التي تنتج المعلومات وهذا يعني ان الذين يقومون بجمع المعلومات، ينبغي أن يكونوا ايضا مسؤولين عن معالجة هذه المعلومات.
- التعامل مع الموارد المنتشرة جغرافياً، كما لو كانت مركزية حيث أنها تسهل المعالجة المتوازية للعمل من قبل وحدات تنظيمية منفصلة تؤدي نفس الوظيفة،
- الربط بين الأنشطة المتوازية بدلاً من التكامل بين مخرجاتها.
- تفويض الصلاحيات للعاملين لاتخاذ القرارات في موقع العمل، وهذا أمر ممكن في الوقت الحاضر مع قوى عاملة أكثر تعليماً ومعرفة.
- الحصول على المعلومات من مصدرها الأصلي ولو لمرة واحدة وهذا المنهج يساعد على تجنب إدخال بيانات خاطئة، وتكلفة إعادة إدخالها.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> أحمد السيد الكردي

## خلاصة الفصل

تم التطرق في هذا الفصل إلى الإطار النظري للأداء المؤسسي وتقييمه بالإضافة إلى تحسينه، حيث يمكن القول إن الأداء المؤسسي هو المحصلة لكافة القرارات النهائية التي يتم اتخاذها على مستوى المؤسسة ككل، أما بالنسبة لتقييم الأداء المؤسسي فتعد إحدى العمليات الهامة والضرورية عند الحديث عن الجودة والتخطيط والتطوير المؤسسي، حيث يتم ذلك بالاعتماد على معايير موضوعية بهدف تحديد نقاط القوة والضعف، وذلك باستخدام عدة طرق لتقييم الأداء المؤسسي. أما عملية تحسين الأداء المؤسسي فهي استخدام جميع الموارد المتاحة لتحسين المخرجات ونتاجية العمليات، حيث توجد العديد من الأساليب الإدارية التي تعتبر كمداخل حديثة للوصول بمستوى الأداء لدرجة التميز والتفوق ومن أبرز هذه المداخل إدارة الجودة الشاملة.

## الفصل الثالث:

دراسة ميدانية في الوكالة الوطنية لدعم وتنمية

المقاوماتية لولاية قالمة

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية في الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية لولاية قالمة

## مقدمة الفصل:

بعد ما تطرقنا للجوانب النظرية للتطوير التنظيمي وجودة الأداء المؤسسي، سنحاول في هذا الفصل تبيان دور التطوير التنظيمي في تحسين جودة الأداء المؤسسي من الواقع العملي، إذ أخذنا الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية لولاية قالمة كميدان لإجراء هذه الدراسة.

ومن أجل ذلك تم العمل على تقسيم الفصل إلى ثلاث مباحث، المبحث الأول تناول تقديم عام حول الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية لولاية قالمة، أما في المبحث الثاني تم التطرق إلى منهجية الدراسة في حين المبحث الثالث تم فيه عرض وتحليل نتائج الدراسة.

## المبحث الأول: تقديم عام للمؤسسة محل الدراسة

سيتم في هذا المبحث تقديم تعريف الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية لولاية قالمة وإبراز نشاطاتها الرئيسية، بالإضافة الى عرض هيكلها التنظيمي.

## المطلب الأول: التعريف بالوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية

أنشأت الوكالة بموجب المرسوم التنفيذي رقم 329-20 المؤرخ في 22/11/2020 والذي يتضمن تحديد القانون الأساسي الجديد للوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب وتغيير اسمها إلى الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية والذي يعدل ويتم المرسوم التنفيذي رقم 296-96 المؤرخ في 08/09/1996 المتضمن إنشاء الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب. وهي هيئة عمومية ذات طابع خاص، موضوعة تحت وصاية الوزير المنتدب لدى الوزير الأول المكلف بالمؤسسات المصغرة.

تتكفل الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية بتسيير جهاز ذو مقاربة اقتصادية، بهدف مرافقة حاملي المشاريع لإنشاء وتوسيع مؤسسات مصغرة في مجال إنتاج السلع والخدمات، قصد خلق الثروة ومناصب العمل.

تسعى الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية إلى ترقية ونشر الفكر المقاولاتي وتمنح إعانات مالية وامتيازات جبائية خلال كل مراحل المرافقة.

تضم الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية 61 وكالة ولائية تغطي كامل التراب الوطني وكذا العديد من الفروع موزعة عبر كامل التراب الوطني متواجدة في الدوائر الكبرى.

## المطلب الثاني: مهام الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية

من أبرز المهام التي تقدمها الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية ما يلي:

✓ تبلغ الشباب ذوي المشاريع التي يمنحها الصندوق الوطني لدعم وتشغيل الشباب وبالامتيازات الأخرى التي يحصلون عليها.

- ✓ تكلف من يقوم بإنجاز دراسات الجدوى بواسطة مكاتب الدراسات المتخصصة ولحساب الشباب ذوي المشاريع الاستثمارية، كما تقوم أيضا بتنظيم دورات تدريبية لتكوينهم وتجديد معارفهم في التسيير على أساس برامج خاصة يتم إعدادها مع الهياكل التكوينية.
- ✓ مرافقة الشباب ذوي المشاريع في إطار تطبيق مشاريعهم الاستثمارية.
- ✓ دعم وتقديم المساعدة ذوي المشاريع في إطار تطبيق مشاريعهم الاستثمارية.
- ✓ إقامة علاقات متواصلة مع البنوك والمؤسسات المالية في إطار التركيب المالي للمشاريع، تطبيقا لخطة التمويل ومتابعة إنجاز المشاريع واستغلالها.
- ✓ متابعة الاستثمارات التي ينجزها الشباب ذوي المشاريع، مع الحرص على احترام بنود دفاتر الشروط التي تربطهم بالوكالة ومساعدتهم عند الحاجة لدى المؤسسات والهيئات المعنية بإنجاز الاستثمارات.

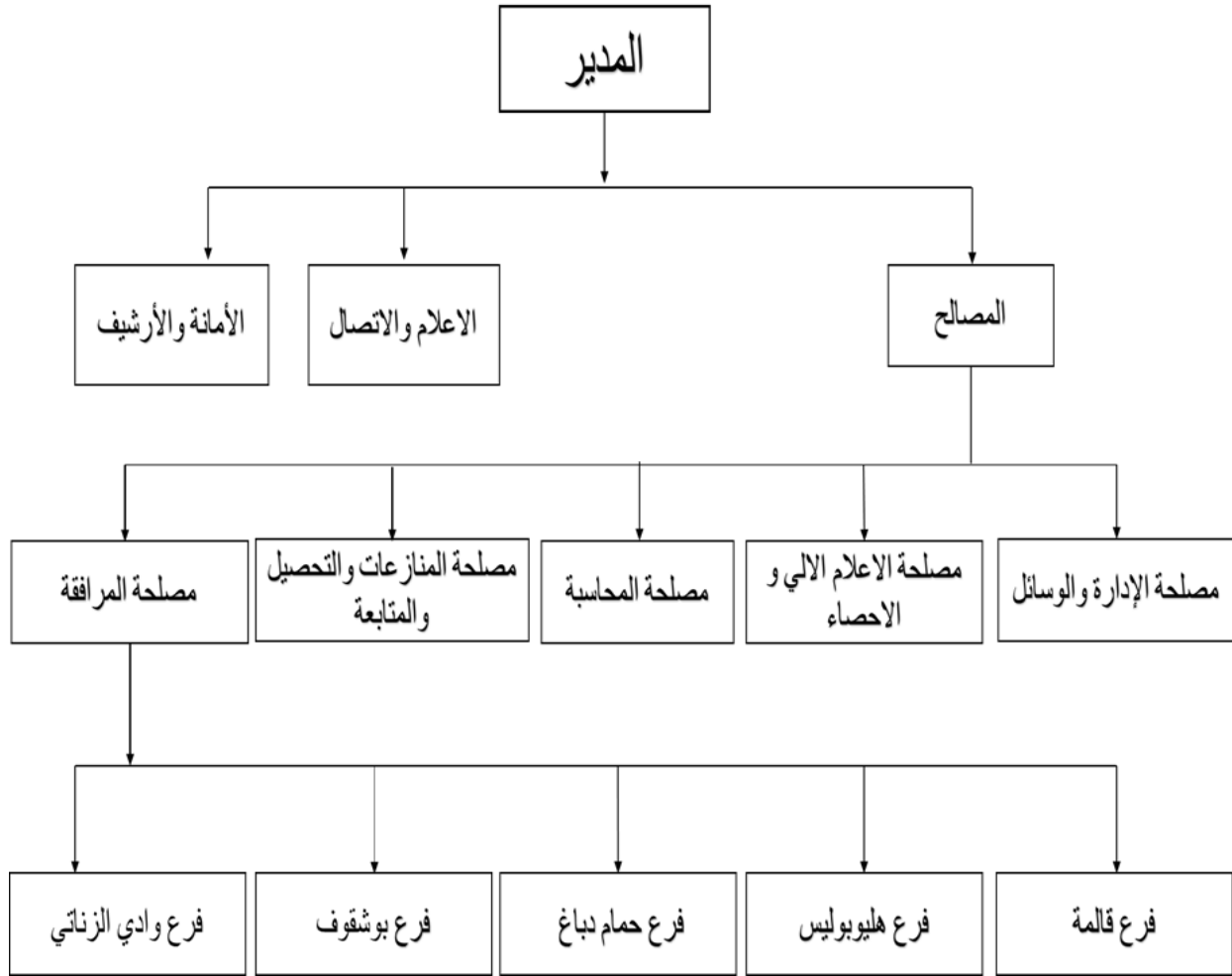
#### المطلب الثالث: شروط التأهيل للاستفادة من الجهاز

- ✓ أن يكون سن الشاب يتراوح بين 18 و55 سنة.
- ✓ أن تكون لديه مؤهلات مهنية تتلاءم مع المشروع المراد إنشاؤه.
- ✓ أن يقدم الشاب مساهمة شخصية في شكل أموال خاصة بمستوى يطابق أحد صيغ التمويل المختارة.
- ✓ أن لا يكون الشاب قد استفاد من اعانة لاستحداث نشاط ما من مختلف أجهزة الدعم.

#### المطلب الرابع: الهيكل التنظيمي

يمثل الشكل الموالي الهيكل التنظيمي للوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولات:

الشكل رقم (5): الهيكل التنظيمي للوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية لولاية قالمة



المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على المعلومات المقدمة من طرف المؤسسة.

المبحث الثاني: منهجية الدراسة

يستخدم الباحث أسس وطرق منهجية تكون بمثابة المرشد في بحثه وهذا من أجل معرفة كل الجوانب المحيطة بمشكلة الدراسة.

المطلب الأول: أداة الدراسة

من أجل دراسة العلاقة بين متغيرات الدراسة، قمنا باستخدام الاستمارة كأداة بحث للكشف عن آراء الموظفين بالوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية لولاية قالمة حول التطوير التنظيمي ودوره في تحسين جودة الأداء المؤسسي، حيث ضمت استمارة البحث جزئين، الأول حول البيانات الشخصية للمبحوثين، والتي تم استخدامها في تحديد خصائص العينة من حيث الجنس، العمر، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة بالمؤسسة والوظيفة، في حين تضمن الجزء الثاني محورين، الأول كانت عبارته حول التطوير التنظيمي، والمحور الثاني عباراته حول جودة الأداء المؤسسي كما يوضحها الجدول:

الجدول (2): تقسيم استمارة الاستبيان

المتغير	الأبعاد	عدد العبارات	امتداد العبارات
التطوير التنظيمي	الأهداف والاستراتيجيات	6 عبارات	من 1 الى 6
	سياسات وقواعد العمل	6 عبارات	من 7 الى 12
	الهيكل التنظيمي	8 عبارات	من 13 الى 20
	الأساليب والأدوات التكنولوجية	7 عبارات	من 21 الى 27
	تنمية وتطوير العاملين	6 عبارات	من 28 الى 33
جودة الأداء المؤسسي	كمية العمل	4 عبارات	من 34 الى 37
	الانضباط	5 عبارات	من 38 الى 42
	انجاز المهام	4 عبارات	من 43 الى 46
	جودة العمل	5 عبارات	من 47 الى 51
	التحسين المستمر	5 عبارات	من 52 الى 56
المجموع		56 عبارة	

المصدر: من اعداد الطلبة



وصممت إجابات هذه الفقرات على أساس مقياس ليكارت "Likert" الخماسي الذي يتضمن خمسة مستويات أدناها 1 وأعلىها 5 كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول (3): مقياس ليكارت الخماسي

الاجابات	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الوزن	5	4	3	2	1

المصدر: من اعداد الطلبة

وقد تم تقسيم المقياس الى 05 مجالات لتحديد درجة الموافقة كما هو موضح في الجدول الموالي:

الجدول (4): طول الخلية لسلم ليكارت الخماسي

الفتات	درجة الموافقة
[1,80-1]	غير موافق تماما
[2,60-1,81]	غير موافق
[3,40-2,61]	محايد
[4,20-3,41]	موافق
[5-4,21]	موافق تماما

المصدر: مخرجات برنامج spss

#### المطلب الثاني: أساليب المعالجة الإحصائية

للحصول على مختلف النتائج الإحصائية تمت الاستعانة ببرنامج spss، وقد استعنا لتحليل النتائج بالأساليب

الإحصائية التالية:

- التكرارات والنسب المئوية: وذلك من أجل تحليل الخصائص الشخصية لعينة الدراسة (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الخبرة المهنية، الوظيفة، الفرع) كذا إجابات الباحثين على عبارات الاستبيان.
- المتوسط الحسابي: لمعرفة متوسط إجابات عينة الدراسة على عبارات الاستمارة.

- الانحراف المعياري: لمعرفة مدى التشتت المطلق بين الأوساط الحسابية.
- معامل الارتباط بيرسون: لتأكيد صدق الاتساق الداخلي واثبات ان المقياس يقيس ما وضع لقياسه.
- معامل الثبات ألفا كرونباخ: الذي يعكس استقرار المقياس وعدم تناقضه مع نفسه، أين يعطي نفس النتائج في حالة إعادة تطبيقه على نفس العينة.
- اختبار كولموغروف-سمرنوف: لاختبار التوزيع الطبيعي واعتدالية النموذج.
- الانحدار الخطي المتعدد: من أجل اختبار فرضيات الدراسة المرتبطة بتحديد أثر المتغير المستقل بأبعاده المختلفة على المتغير التابع، واستخراج المعادلة الرياضية لنموذج الدراسة.
- اختبار فيشر: من أجل اختبار معنوية العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع.
- اختبار تحليل التباين الأحادي: لمعرفة ما إذا كانت هناك فروق في إجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات التطوير التنظيمي وجودة الأداء المؤسسي تنسب لمتغيرات المؤهل العلمي، الخبرة المهنية، الوظيفة.

#### المطلب الثالث: صدق وثبات أداة الدراسة واختبار التوزيع الطبيعي

قبل تحليل نتائج عبارات الاستمارة، يجب التحقق من أنه قد تم اعدادها كمقياس يمكن ان يقيس بالفعل ما وضع لقياسه، من خلال التأكد من صدق وثبات الاستمارة، لذا تم اجراء مجموعة من الاختبارات التالية:

##### أ) صدق الاتساق الداخلي:

من أجل معرفة قوة الارتباط بين عبارات محاور الاستبيان والتأكد من صدق الاتساق الداخلي لهم، قمنا بحساب معامل الارتباط لكل عبارة التي تنتمي لكل بعد من محاور الاستبيان كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول (4): الاتساق الداخلي لعبارات الاستبيان

سياسات وقواعد العمل				الأهداف والاستراتيجيات								المتغيرات	المحاور			
12	11	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	العبارات	التطوير التنظيمي			
,834**	,780**	,893**	,929**	,929**	,867**	,828**	,718**	,811**	,817**	,776**	,726**	Pearson Correlation				
0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	مستوى المعنوية				
الأساليب والأدوات				الهيكل التنظيمي								المتغيرات	التطوير التنظيمي			
24	23	22	21	20	19	18	17	16	15	14	13	العبارات				
,619**	,613**	,701**	,709**	,836**	,786**	,872**	,889**	,813**	,858**	,856**	,855**	Pearson Correlation				
,000	,000	,000	,000	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	مستوى المعنوية				
				تنمية وتطوير العاملين				التكنولوجية				المتغيرات	جودة الأداء المؤسسي			
				33	32	31	30	29	28	27	26	25		العبارات		
				,698**	,830**	,904**	,846**	,854**	,855**	,596**	,698**	,708**		Pearson Correlation		
				,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000		مستوى المعنوية		
انجاز				الانضباط				كمية العمل				المتغيرات	جودة الأداء المؤسسي			
45	44	43	42	41	40	39	38	37	36	35	34	العبارات				
,790**	,594**	,524**	,687**	,793**	,696**	,667**	,708**	,855**	,765**	,741*	,678*	Pearson Correlation				
,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	مستوى المعنوية				
				التحسين المستمر				جودة العمل				المهام	جودة الأداء المؤسسي			
				56	55	54	53	52	51	50	49	48		47	46	العبارات
				,825**	,817**	,870**	,757**	,917**	,925**	,644**	,886**	,875**		,700**	,845**	Pearson Correlation
				,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000	مستوى المعنوية

المصدر: مخرجات برنامج spss

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أنه هناك اتساق داخلي على مستوى كل محاور الدراسة يتضح من خلال

ما يلي:

- بالنسبة للمحور الأول يتضح أن هنالك اتساق من خلال معامل الارتباط الذي نلاحظ أنه ارتباط قوي في أغلب العبارات المتعلقة بأبعاد المحور وهي كلها دالة إحصائيا حيث أنها لا تتجاوز 5% مما يدل على أن هنالك اتساق داخلي.

- كذلك بالنسبة للمحور الثاني جودة الأداء المؤسسي يتضح أن قيم معامل الارتباط بيرسون في أغلب العبارات المتعلقة بأبعاد المحور دالة إحصائيا حيث أنها لا تتجاوز 5% مما يدل على أن جميع العبارات متجانسة وصادقة في قياس البعد الذي صممت لقياسه.

**(ب) ثبات أداة الدراسة**

يدل ثبات أداة الدراسة على مدى الحصول على نفس النتائج إذا أعيدت الدراسة بنفس أداة القياس، وعلى نفس الأفراد وفي نفس الظروف، حيث أن معامل الثبات يأخذ قيمة محصور بين 0 و 1، وكلما اقتربت من 1 دل ذلك على ثبات الاستمارة وملائمتها.

**الجدول (5): قيم معامل الثبات Alpha Cronbach**

متغيرات الدراسة	ألفا كرونباخ Alpha Cronbach
عبارات التطوير التنظيمي	0.976
جودة الأداء المؤسسي	0.939
إجمالي عبارات الإستمارة	0.980

المصدر: مخرجات برنامج spss

من خلال الجدول أعلاه، يتضح أن كلا محاور تحقق الثبات بقيم أكبر من 0,9 وهذا أكبر من مستوى الاعتمادية الذي يقدر ب: 0,6 أي 60، وبلغ معامل الثبات لإجمالي عبارات الاستمارة 0.980 وبالتالي يمكن الاعتماد عليها في دراسة وتحليل موضوع الدراسة وتقييم نتائج أكثر ثباتا.

**(ت) اختبار اعتدالية التوزيع:**

يستخدم هذا الاختبار لمعرفة ما إذا كانت البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي أم لا، والذي بدوره يحدد نوعية الاختبارات التي ستستخدم لاختبار الفرضيات، والجدول الموالي يوضح نتيجة الاختبارات التي تم استخدامها:

الجدول (6): اختبار اعتدالية التوزيع

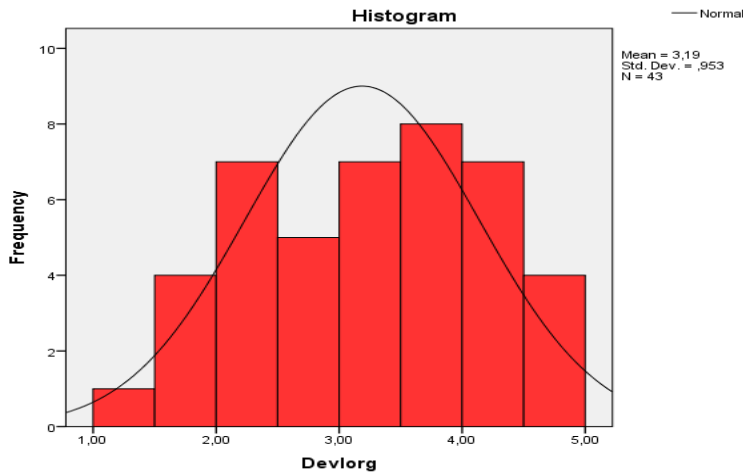
اختبار شاييرو-ويلك Shapiro-Wilk			اختبار كولمجروف-سمرنوف Kolmogorov-Smirnov			البيان
مستوى الدلالة Sig	درجة الحرية	قيمة الاختبار	مستوى الدلالة Sig	درجة الحرية	قيمة الاختبار	
,382	43	,972	,200*	43	,101	التطوير التنظيمي
,773	43	,983	,200*	43	,079	جودة الأداء المؤسسي

المصدر: مخرجات برنامج spss

من خلال الجدول أعلاه، نلاحظ أن مستوى الدلالة لكل من اختباري كولمجروف-سمرنوف وشاييرو-ويلك لمحوري الدراسة أكبر من 0,05%، ومنه نستنتج أن بيانات محاور الدراسة تتوزع توزيعا طبيعيا.

والشكل التالي يوضح التوزيع الطبيعي للبيانات:

الشكل (6): التوزيع الطبيعي للبيانات



المصدر: من اعداد من الطلبة بالاعتماد على نتائج spss.

المبحث الثالث: عرض وتحليل البيانات

بعد أن تطرقنا لمنهجية الدراسة، سوف نعرض من خلال هذا المبحث ما يلي: عرض وتحليل البيانات الشخصية ومحاور الدراسة، اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج.

المطلب الأول: عرض وتحليل البيانات الشخصية

سنقوم في هذا المبحث بتحليل نتائج أسئلة الاستبيان الخاصة بمحور البيانات الشخصية، حيث سنوضحها في شكل جداول ودوائر نسبية وأعمدة بيانية، وكل جدول يضم النتائج المتحصل عليها من أفراد العينة كما هو موضح فيما يلي:

1. توزيع أفراد العينة حسب الجنس:

قسمت عينة الدراسة حسب الجنس كما ورد في الجدول التالي:

الجدول (7): توزيع أفراد العينة حسب الجنس

المجموع	الجنس		التكرار
	أنثى	ذكر	
42	18	24	
97,67%	41,86%	55,81%	النسبة

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج Excel

الشكل (7): توزيع أفراد العينة حسب الجنس



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج Excel

من خلال الجدول (7) والشكل (7) يتبين أن غالبية أفراد العينة كانوا من الرجال بنسبة قدرها 55,81% أي ما يعادل 24 موظف، في حين قدرت نسبة النساء 67,86 أي ما يعادل 18 موظفة وبالتالي هي قليلة نوعا ما مقارنة بفترة الرجال.

## 2. توزيع أفراد العينة حسب العمر:

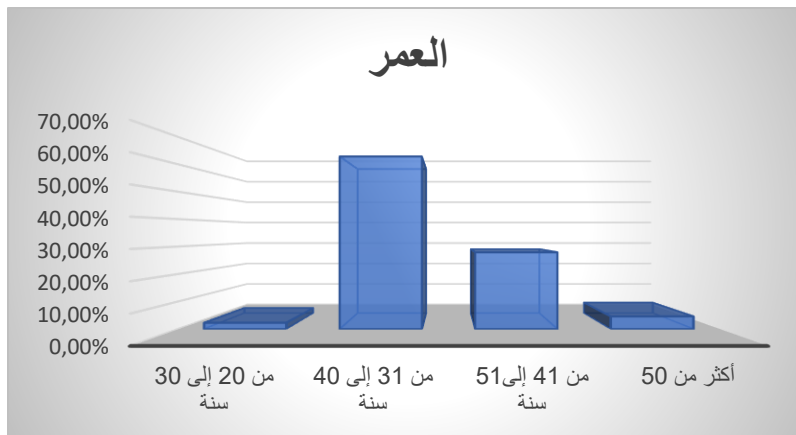
تم قسيم عينة الدراسة إلى أربع فئات الأولى من 20 إلى 30 سنة، الفئة الثانية من 31 إلى 40 سنة، الفئة الثالثة من 41 إلى 51 سنة، والفئة الأخيرة أكثر من 50 والجدول التالي يوضح ذلك:

### الجدول (8): توزيع أفراد العينة حسب العمر

المجموع	العمر				التكرار
	أكثر من 50 سنة	من 41 إلى 51 سنة	من 31 إلى 40 سنة	من 20 إلى 30 سنة	
42	2	12	27	1	
97,68%	4,65%	27,91%	62,79%	2,33%	النسبة

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج Excel

### الشكل (8): توزيع أفراد العينة حسب العمر



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج Excel

نلاحظ من خلال الجدول (8) والشكل (8) أن اغلب أفراد العينة هم من الفئة العمرية (من 31 إلى 40 سنة) بنسبة 62,79% والذين بلغ عددهم 27 موظف، تليها بعد ذلك الفئة العمرية (من 41 إلى 51 سنة) بنسبة 27,91% أي ما يعادل 12 موظف، ثم تأتي بعدها الفئة العمرية (أكثر من 50 سنة) التي كانت نسبتها 4,65% وعدد أفرادها هو موظفين، وتأتي في الاخير الفئة العمرية (من 20 إلى 30 سنة) بنسبة 2,33% وهي تمثل موظف واحد.

### 3. توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي:

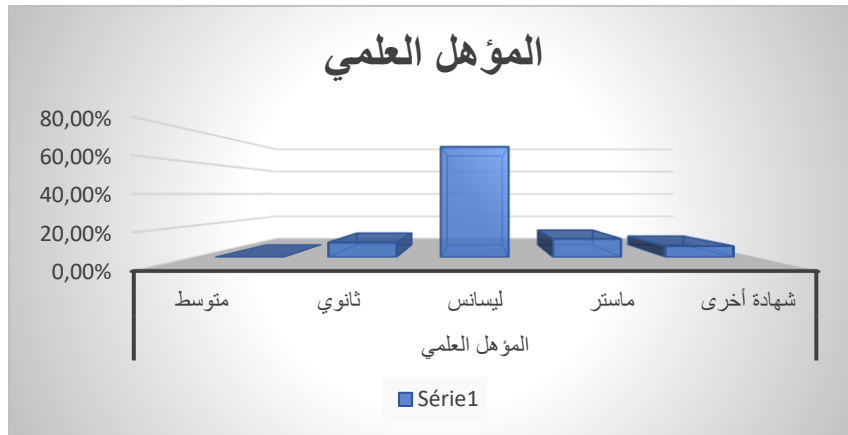
تم تقسيم المؤهل العلمي إلى خمس مستويات: متوسط، ثانوي، ليسانس، ماستر، وشهادة أخرى، موضحة في الجدول الموالي:

#### الجدول (9): توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

المجموع	المؤهل العلمي					التكرار
	شهادة أخرى	ماستر	ليسانس	ثانوي	متوسط	
42	3	5	30	4	0	
97, 68%	6,98%	11,63%	69,77%	9,30%	0,00%	النسبة

المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج Excel

#### الشكل (9): توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي



المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج Excel



أظهرت نتائج التحليل من خلال الجدول (9) والشكل (9) أن أغلب أفراد العينة هم من حاملي شهادة الليسانس حيث بلغت نسبتهم 69,77% أي ما يعادل 30 فرد، تليها نسبة 11,63% من حاملي شهادة الماستر ما يعادل 5 أفراد، ونسبة 9,30% لديهم مستوى ثانوي أي ما يعادل 4 أفراد، في حين بلغت نسبة المتحصلين على شهادات أخرى نسبة 6,98% وهو ما يعادل 3 أفراد، وأما المستوى المتوسط فكانت نسبة المبحوثين 0%.

#### 4. توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية:

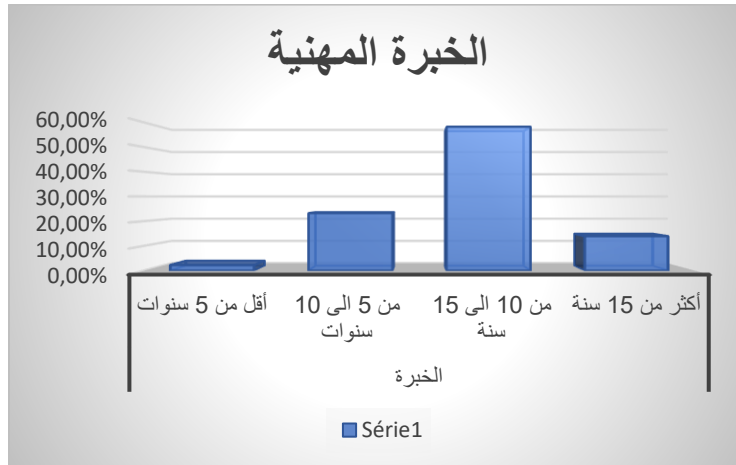
قسمت عينة الدراسة إلى خمس فئات: الفئة الأولى أقل من 5 سنوات، الفئة الثانية من 5 سنوات إلى 10 سنوات، الفئة الثالثة من 10 سنوات إلى 15 سنة، والفئة الرابعة أكثر من 15 سنة والجدول التالي يوضح ذلك:

#### الجدول (10): توزيع أفراد العينة حسب الخبرة

المجموع	الخبرة				النسبة
	أقل من 5 سنوات	من 5 إلى 10 سنوات	من 10 إلى 15 سنة	أكثر من 15 سنة	
42	1	10	25	6	2,33%
97,67%	2,33%	23,26%	58,14%	13,95%	97,67%

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج Excel

#### الشكل (10): توزيع أفراد العينة حسب الخبرة



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج Excel

نلاحظ من خلال الجدول (10) والشكل (10) أن أعلى نسبة للخبرة تقع عند الفئة من 10 سنوات إلى 15 سنة بنسبة 58,14% تليها الفئة من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات بنسبة 23,26%، لتأتي بعدها الفئتين أكثر من 15 سنة بنسبة 13,95% والفئة أقل من 5 سنوات بنسبة 2,33%.

#### 5. توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة:

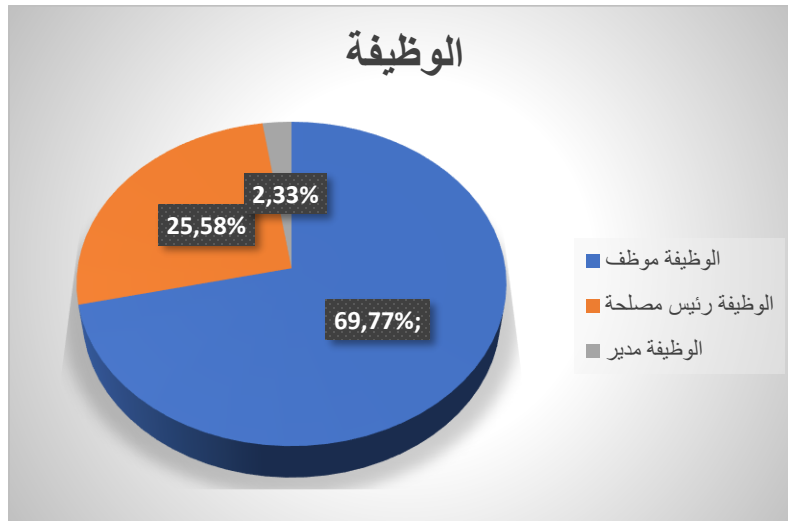
قمنا بتقسيم أفراد العينة حسب المركز الوظيفي إلى: مدير، رئيس مصلحة، موظف كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول (11): توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة

المجموع	الوظيفة			النسبة
	مدير	رئيس مصلحة	موظف	
42	1	11	30	
97,67%	2,33%	25,58%	69,77%	التكرار

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج Excel

الشكل (11): توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج Excel

من خلال الجدول (11) والشكل (11) يظهر لنا ان فئة الموظفين تحمل أعلى نسبة 69,77% أي ما يعادل 30 موظف، تليها رتبة رئيس مصلحة بنسبة 25,58% أي ما يعادل 11 رئيس مصلحة، في حين أنه يوجد مدير واحد.

#### 6. توزيع أفراد العينة حسب الفرع:

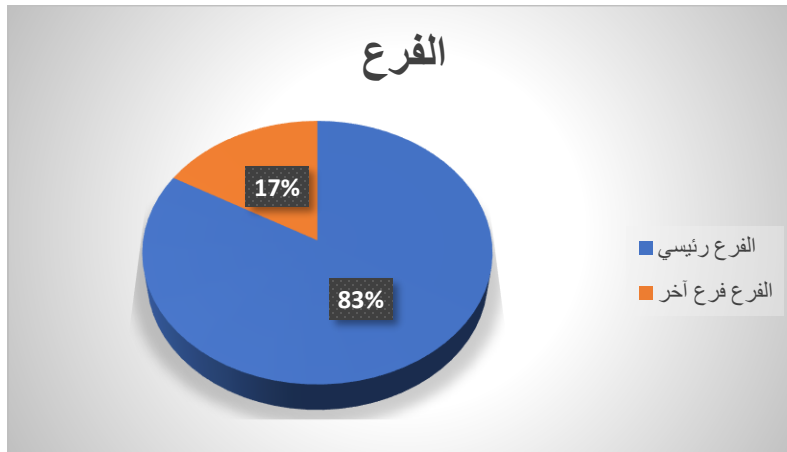
يوجد عدة فروع تابعة للوكالة لدعم وتنمية المقاولات لذا قمنا بتقسيم أفراد العينة الى: فرع رئيسي وفرع آخر كما يبينه الجدول:

#### الجدول (12): توزيع أفراد العينة حسب الفرع

المجموع	الفرع		التكرار
	فرع آخر	رئيسي	
42	7	35	
97,67%	16,28%	81,40%	النسبة

المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج Excel

#### الشكل (12): توزيع أفراد العينة حسب الفرع



المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج Excel

من خلال الجدول (12) والشكل (12) نلاحظ أن أغلبية المبحوثين ينتمون للفرع الرئيسي بنسبة 81,40% أي ما يعادل 35 موظف، في حين بلغت نسبة المبحوثين التابعين للفرع الآخر 16,28% وهو ما يعادل 7 موظفين.

### المطلب الثاني: عرض وتحليل نتائج محاور الدراسة

يهدف التعرف على واقع التطوير التنظيمي بالوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية تم حساب المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، التكرار، النسبة، اتجاه الإجابات لاستجابات مجتمع العينة على عبارات محاور الأتية:

أولاً: عرض وتحليل اتجاه المبحوثين حول أبعاد التطوير التنظيمي

#### 1. بعد الأهداف والاستراتيجيات:

الجدول (13): استجابات مجتمع الدراسة حول بعد الأهداف والاستراتيجيات

الاتجاه	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق تماماً		موافق		محايد		غير موافق		غير موافق تماماً		العبرة
				النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
موافق	2	1,18	3,56	%23,26	10	%37,21	16	%16,28	7	%20,93	9	%2,33	1	العبرة 1
محايد	6	1,25	3,14	%9,30	4	%37,21	16	%11,63	5	%30,23	13	%11,63	5	العبرة 2
موافق	1	1,24	3,58	%23,26	10	%44,19	19	%11,63	5	%11,63	5	%9,30	4	العبرة 3
موافق	3	1,18	3,44	%9,30	4	%46,51	20	%13,95	6	%18,60	8	%11,63	5	العبرة 4
محايد	4	1,03	3,26	%6,98	3	%39,53	17	%32,56	14	%13,95	6	%6,98	3	العبرة 5
محايد	5	1,18	3,26	%9,30	4	%48,84	21	%6,98	3	%27,91	12	%6,98	3	العبرة 6
محايد	/	0,08	3,37	المتوسط والانحراف المعياري والاتجاه لبعده الأهداف والاستراتيجيات										

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

من خلال نتائج الجدول (13) حقق بعد الأهداف والاستراتيجيات متوسطاً عاماً 3,21، وانحراف معياري 0,08، حيث أن العبرة 1 (تعديل أهداف الوكالة لتحقيق هدفها الأساسي) جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 3,58 وهو أكبر المتوسطات بانحراف معياري 1,18، وفي المرتبة الثالثة العبرة 4 (مراجعة الاستراتيجيات والأهداف بشكل دوري) بمتوسط حسابي 3,44 وانحراف معياري 1,18، وتحصلت على المرتبة السادسة العبرة 2

( وضوح ودقة أهداف التطوير التنظيمي) بمتوسط حسابي 3,14 وهو أصغر المتوسطات وانحراف معياري 1,25، وهذا ما يبين أن الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية تحقق رؤية شاملة وأهدافها واضحة ودقيقة ومرنة مما يساعد على تحقيق الهدف الأساسي للوكالة.

## 2. سياسات وقواعد العمل

الجدول (14): استجابات مجتمع الدراسة حول بعد سياسات وقواعد العمل

الاتجاه	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق تماما		موافق		محايد		موافق غير		موافق غير تماما		العبرة
				النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
محايد	4	1,35	3,12	%13,95	6	%37,21	16	%11,63	5	%20,93	9	%16,28	7	العبرة 7
محايد	1	1,35	3,40	%23,26	10	%34,88	15	%11,63	5	%18,60	8	%11,63	5	العبرة 8
محايد	5	1,43	2,95	%13,95	6	%32,56	14	%11,63	5	%18,60	8	%23,26	10	العبرة 9
غير موافق تماما	3	1,31	3,26	%16,28	7	%39,53	17	%9,30	4	%23,26	10	%11,63	5	العبرة 10
محايد	2	1,30	3,33	%16,28	7	%41,86	18	%13,95	6	%13,95	6	%13,95	6	العبرة 11
محايد	6	1,28	2,93	%6,98	3	%39,53	17	%9,30	4	%27,91	12	%16,28	7	العبرة 12
محايد	/	0,36	3,16	المتوسط والانحراف المعياري والاتجاه لبعدها الأهداف والاستراتيجيات										

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول (14) نلاحظ أن بعد سياسات وقواعد العمل حقق المتوسط الحسابي 3,16 وانحراف معياري 0,36، حيث تحصلت على المرتبة الأولى العبرة 8 (تكيف سياسات وقواعد العمل مع عملية التطوير التنظيمي) بمتوسط حسابي 3,40 وانحراف معياري 1,35 وجاءت في المرتبة الثالثة العبرة 10 (تعديل الأنظمة والسياسات) بمتوسط حسابي 3,26 وانحراف معياري 1,31 وتحصلت على المرتبة السادسة العبرة 12 (مراعاة الامكانيات والوسائل المتاحة في عملية التطوير) بمتوسط حسابي 2,93 وانحراف معياري 1,28، وهذا ما يبين أن الوكالة الوطنية لدعم

وتنمية المقاولاتية تقوم بإحداث التطوير في سياسات وقواعد العمل حتى تتكيف مع البيئة الخارجية وبالتالي تساهم في إحداث عملية التطوير التنظيمي.

### 3. بعد الهيكل التنظيمي

الجدول (15): استجابات مجتمع الدراسة حول بعد الهيكل التنظيمي

الاتجاه	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق تماما		موافق		محايد		موافق غير		موافق غير تماما		العبرة
				النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
محايد	1	1,31	3,37	%20,93	9	%37,21	16	%9,30	4	%23,26	10	%9,30	4	العبرة 13
محايد	3	1,28	3,19	%13,95	6	%37,21	16	%13,95	6	%23,26	10	%11,63	5	العبرة 14
محايد	2	1,22	3,26	%13,95	6	%39,53	17	%11,63	5	%27,91	12	%6,98	3	العبرة 15
محايد	6	1,41	2,95	%13,95	6	%32,56	14	%9,30	4	%23,26	10	%20,93	9	العبرة 16
محايد	8	1,28	2,72	%6,98	3	%30,23	13	%9,30	4	%34,88	15	%18,60	8	العبرة 17
محايد	7	1,36	2,95	%13,95	6	%30,23	13	%9,30	4	%30,23	13	%16,28	7	العبرة 18
محايد	4	1,26	3,19	%4,65	2	%58,14	25	%4,65	2	%16,28	7	%16,28	7	العبرة 19
محايد	5	1,18	3,02	%11,63	5	%27,91	12	%25,58	11	%25,58	11	%9,30	4	العبرة 20
محايد		0,33	3,08	المتوسط والانحراف المعياري والاتجاه لبعده الهيكل التنظيمي										

المصدر: مخرجات برنامج spss

من خلال الجدول (15) نلاحظ ان هذا البعد حقق متوسطا 3,08 وانحراف معياري 0,33، إذ تحصلت على المرتبة الاولى العبرة 13 (سير عملية التطوير بمساعدة الهيكل) بمتوسط حسابي 3,37 وانحراف معياري 1,31، وجاءت في المرتبة الرابعة العبرة 19 (اعتماد الوكالة اسلوب تفويض الصلاحيات الى المستويات الإدارية المختلفة) بمتوسط حسابي 3,19 وانحراف معياري 1,26، وجاءت في المرتبة الثامنة العبرة 17 (ملائمة الهيكل التنظيمي لاحتياجات العمل)

بمتوسط حسابي 2,08 وبانحراف معياري 1,28، وهذا ما يفسر أن الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية تعتمد على الهيكل التنظيمي في سير عملية التطوير والمرونة مما يسهل من الاتصال والتعاون بين مختلف أجزاء الوكالة مع الحرص على تطوير هيكلها لتحقيق أهدافها.

#### 4. بعد الأساليب والأدوات التكنولوجية

الجدول (16): استجابات مجتمع الدراسة حول بعد الأساليب والأدوات التكنولوجية

العبارة	موافق غير		موافق غير		محايد		موافق		موافق تماما		الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النتيجة
	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار				
العبارة 21	4,65%	2	27,91%	12	18,60%	8	34,88%	15	13,95%	6	5	1,16	3,26	محايد
العبارة 22	6,98%	3	27,91%	12	6,98%	3	48,84%	21	9,30%	4	6	1,18	3,26	محايد
العبارة 23	6,98%	3	20,93%	9	13,95%	6	44,19%	19	13,95%	6	4	1,19	3,33	محايد
العبارة 24	4,65%	2	23,26%	10	2,33%	1	55,81%	24	13,95%	6	1	1,14	3,51	موافق
العبارة 25	2,33%	1	30,23%	13	2,33%	1	46,51%	20	18,60%	8	2	1,18	3,49	موافق
العبارة 26	4,65%	2	34,88%	15	6,98%	3	37,21%	16	16,28%	7	7	1,24	3,26	محايد
العبارة 27	4,65%	2	30,23%	13	6,98%	3	37,21%	16	20,93%	9	3	1,26	3,40	محايد
المتوسط والانحراف المعياري والاتجاه لبعدها الأدوات التكنولوجية														
محايد											/	0,32	3,36	

المصدر: مخرجات برنامج spss

من خلال الجدول (16) نلاحظ أن بعد الأساليب والأدوات التكنولوجية حقق متوسط حسابي 3,36 وانحراف معياري 0,32، حيث تحصلت العبارة 24 (استخدام التكنولوجيا للربط بين اقسام الوكالة) على المرتبة الاولى بمتوسط حسابي 3,51 وانحراف معياري 1,14، وتحصلت على المرتبة الثالثة العبارة (مساهمة وسائل التكنولوجيا في تقليص الوقت) بمتوسط حسابي 3,40 وانحراف معياري 1,26 وجاءت في المرتبة السادسة العبارة (مواكبة التطورات

التكنولوجية) بمتوسط حسابي 3,26 وبانحراف معياري 1.18، مما يبين مواكبة الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية للتطورات التكنولوجية، واستخدام الوسائل والأدوات التكنولوجية لتسهيل تحسين الاجراءات المتعلقة بعملية التطوير التنظيمي.

5. بعد تنمية وتطوير العاملين

الجدول (17): استجابات مجتمع الدراسة حول بعد تنمية وتطوير العاملين

الاتجاه	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق تماما		موافق		محايد		موافق غير		موافق غير تماما		العبارة
				النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
محايد	5	1,41	2,77	%9,30	4	%34,88	15	%4,65	2	%25,58	11	%25,58	11	العبارة 28
محايد	6	1,30	2,67	%4,65	2	%34,88	15	%6,98	3	%32,56	14	%20,93	9	العبارة 29
محايد	3	1,38	2,88	%6,98	3	%39,53	17	%16,28	7	%11,63	5	%25,58	11	العبارة 30
محايد	2	1,44	3,07	%13,95	6	%39,53	17	%9,30	4	%13,95	6	%23,26	10	العبارة 31
محايد	4	1,25	2,84	%6,98	3	%32,56	14	%13,95	6	%30,23	13	%16,28	7	العبارة 32
موافق	1	1,12	3,56	%18,60	8	%44,19	19	%16,28	7	%16,28	7	%4,65	2	العبارة 33
محايد		1,41	2,97	المتوسط والانحراف المعياري والاتجاه لبعث تنمية وتطوير العاملين										

المصدر: مخرجات برنامج spss

من خلال الجدول (17) نلاحظ أن هذا البعد (تنمية وتطوير العاملين) حقق متوسطا حسابيا 2,97 وانحراف معياري 1,41، حيث جاءت العبارة 33 (زيادة كفاءة عملية التطوير من تنمية وتطوير العمال) في المرتبة الاولى بمتوسط حسابي 3,56 وبانحراف معياري 1,12، وجاءت في المرتبة الثالثة العبارة 30 (تخصيص الوكالة جزء من ميزانيتها لعملية التطوير) بمتوسط حسابي 2,88 وبانحراف معياري وحصول العبارة 29 (وضع خطط واضحة للتطوير) على المرتبة



السادسة بمتوسط حسابي 2,67 و بانحراف معياري 1,30 وهذا يبين ان الوكالة تزيد من كفاءتها من خلال تكريس كل جهودها المادية والمالية والمعنوية لتنمية وتطوير موظفيها.

ثانيا: عرض وتحليل اتجاه المبحوثين حول جودة الأداء المؤسسي

### 1. بعد كمية العمل

الجدول (18): استجابات مجتمع الدراسة حول بعد كمية العمل

العبارة	موافق غير		محايد		موافق		نهما موافق		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الاتجاه
	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار				
العبارة 1	%0,00	0	%4,65	2	%4,65	2	%60,47	26	4,16	0,75	4	موافق
العبارة 2	%9,30	4	%18,60	8	%6,98	3	%55,81	24	3,42	1,20	1	موافق
العبارة 3	%4,65	2	%11,63	5	%11,63	5	%62,79	27	3,65	1,00	2	موافق
العبارة 4	%2,33	1	%11,63	5	%16,28	7	%60,47	26	3,63	0,90	3	موافق
المتوسط والانحراف المعياري والاتجاه لبعد كمية العمل												
									3,72	0,34		موافق

المصدر: مخرجات برنامج spss

من خلال الجدول (18) تبين أن بعد كمية العمل حقق متوسط حسابي 3,72 وانحراف معياري 0,34، حيث تحصلت العبارة 2 (تناسب القدرة الادائية مع كمية العمل المطلوبة) على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 3,42 و بانحراف معياري 1,20، وتحصلت العبارة 3 (تقبل المسؤوليات الإضافية) المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 3,65 و بانحراف معياري 1,00، وجاءت في المرتبة الرابعة العبارة 1 (الحرص على اداء الواجبات والمسؤوليات للارتقاء بأداء الوكالة) بالمتوسط حسابي 4.16 وانحراف معياري 0.75، وتؤكد هذه النتائج أن الوكالة تحقق تناسب القدرة الادائية مع كمية العمل المطلوبة وتقبل المسؤوليات الإضافية دون الخروج عن المعايير الموضوعية للارتقاء بالوكالة وتحقيق جودة الأداء المؤسسي.

2. بعد الانضباط

الجدول (19): استجابات مجتمع الدراسة حول بعد الانضباط

الاتجاه	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق تماما		موافق		محايد		غير موافق		غير موافق تماما		العبارة
				النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
موافق تماما	1	0,85	4,26	%41,86	18	%48,84	21	%4,65	2	%4,65	2	%0,00	0	العبارة 5
محايد	5	1,38	3,40	%18,60	8	%39,53	17	%11,63	5	%13,95	6	%16,28	7	العبارة 6
محايد	4	0,89	3,98	%27,91	12	%51,16	22	%11,63	5	%9,30	4	%0,00	0	العبارة 7
موافق	3	0,95	4,00	%25,58	11	%58,14	25	%4,65	2	%9,30	4	%2,33	1	العبارة 8
موافق تماما	2	0,61	4,23	%30,23	13	%65,12	28	%2,33	1	%2,33	1	%0,00	0	العبارة 9
موافق		0,35	3,97	المتوسط والانحراف المعياري والاتجاه لبعده الانضباط										

المصدر: مخرجات برنامج spss

من خلال الجدول (19) يتبين لنا ان هذا البعد حقق 3,97 وبانحراف معياري 0,35 حيث تحصلت العبارة 5 (التزام موظفون بقواعد والسياسات) على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 4.26 وانحراف معياري 0,85، وجاءت في المرتبة الرابعة العبارة 7 (متابعة الإدارة التزام الموظفين بصورة) مباشرة بمتوسط حسابي 3,98 وبانحراف معياري 0,98، وتحصلت على المرتبة الخامسة العبارة 6 (توفير وصف مكتوب) بمتوسط حسابي 3,40 وبانحراف معياري 1,38، مما يبين التزام الموظفين في الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية بالقواعد والسياسات وانضباطهم مما يرفع من مستوى ادائهم.

3. بعد انجاز المهام

الجدول (20): استجابات مجتمع الدراسة حول بعد انجاز المهام

الاتجاه	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق تماما		موافق		محايد		موافق غير		موافق غير تماما		العبارة
				النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
موافق تماما	4	0,62	4,37	%44,19	19	%48,84	21	%6,98	3	%0,00	0	%0,00	0	العبارة 10
موافق تماما	3	0,67	4,21	%32,56	14	%58,14	25	%6,98	3	%2,33	1	%0,00	0	العبارة 11
موافق	2	1,08	3,79	%25,58	11	%46,51	20	%6,98	3	%18,60	8	%2,33	1	العبارة 12
محايد	1	1,45	2,93	%16,28	7	%25,58	11	%6,98	3	%32,56	14	%18,60	8	العبارة 13
موافق		0,36	3,83	المتوسط والانحراف المعياري والاتجاه لبعده انجاز المهام										

المصدر: مخرجات برنامج spss

من خلال الجدول (20) نلاحظ ان بعد جودة العمل حقق متوسطا حسابيا 3,83 وانحراف معياري 0,36، كما نلاحظ حصول العبارة 13 (عدم مواجهة الموظفين للمعيقات) على المرتبة الاولى بمتوسط حسابي 2,93 وانحراف معياري 1,45، وفي المرتبة الثانية العبارة 12 (المدة تسمح بقيام المهام بشكل جيد) بمتوسط حسابي 3,79 وانحراف معياري 1,08، وجاءت في المرتبة الرابعة العبارة 10 (إنجاز جميع المهام من طرف الموظفين) بمتوسط حسابي 4,73 وانحراف معياري 0,67، وهذا ما يبين قيام الموظفين في الوكالة بجميع الأعمال المطلوبة منهم في الوقت المحدد وبالشكل المناسب دون وجود أي معيقات.

4. بعد جودة العمل

الجدول (21): استجابات مجتمع الدراسة حول بعد جودة العمل

الاتجاه	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق تماما		موافق		محايد		غير موافق		غير موافق تماما		العبارة
				النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
موافق	1	0,92	3,91	%25,58	11	%51,16	22	%11,63	5	%6,98	3	%4,65	2	العبارة 14
غير موافق	5	1,44	2,30	%9,30	4	%18,60	8	%9,30	4	%18,60	8	%44,19	19	العبارة 15
محايد	3	1,31	3,16	%13,95	6	%39,53	17	%6,98	3	%27,91	12	%11,63	5	العبارة 16
محايد	2	1,11	3,33	%9,30	4	%46,51	20	%18,60	8	%18,60	8	%6,98	3	العبارة 17
محايد	4	1,40	2,88	%13,95	6	%30,23	13	%4,65	2	%32,56	14	%18,60	8	العبارة 18
محايد		0,36	3,12	المتوسط والانحراف المعياري والاتجاه لبعدها جودة الأداء										

المصدر: مخرجات برنامج spss

من خلال الجدول (21) يتضح أن بعد جودة الأداء قد حقق متوسطا حسابيا 3,12 وانحراف معياري 0,36 ، ونلاحظ أن العبارة 14 (ارتكاز نجاح الأعمال على الجودة العالية) تحصلت على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 3,91 وبانحراف معياري 0,92 وتحصلت على المرتبة الثانية العبارة 17 (سعي الوكالة لتبني شروط السلامة) بمتوسط حسابي 3,16 وبانحراف معياري 1,31 فيما تحصلت العبارة 15 (مكافأة الموظفين المبدعين بأفكار تطويرية) على المرتبة 5 بمتوسط حسابي 2,30 وبانحراف معياري 1,44، وهذا ما يبين ارتكاز نجاح أعمال الوكالة على الجودة العالية في أداء المهام وتكثيف مهامها مع كل التغيرات.

5. بعد التحسين المستمر

الجدول (22): استجابات مجتمع الدراسة حول بعد التحسين المستمر

الاتجاه	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق تماما		موافق		محايد		موافق غير		موافق غير تماما		العبارة
				النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
محايد	2	1,23	3,23	%13,95	6	%32,56	14	%16,28	7	%27,91	12	%6,98	3	العبارة 19
محايد	1	1,15	3,23	%6,98	3	%48,84	21	%13,95	6	%20,93	9	%9,30	4	العبارة 20
محايد	3	1,40	3,16	%18,60	8	%34,88	15	%4,65	2	%27,91	12	%13,95	6	العبارة 21
محايد	5	1,30	2,79	%9,30	4	%27,91	12	%13,95	6	%30,23	13	%18,60	8	العبارة 22
محايد	4	1,43	3,09	%13,95	6	%44,19	19	%4,65	2	%16,28	7	%20,93	9	العبارة 23
محايد		0,36	3,10	المتوسط والانحراف المعياري والاتجاه لبع التحسين المستمر										

المصدر: مخرجات برنامج spss

من خلال الجدول (22) يتضح ان بع التحسين المستمر حقق متوسطا حسابيا 3,10 وانحراف معياري 0,36، ونلاحظ أنه جاءت في المرتبة الاولى العبارة 20 (مراعاة المرونة في اتخاذ القرارات) بمتوسط حسابي 3.23 وانحراف معياري 1,15، وفي المرتبة الثالثة العبارة 21 (سعي الوكالة لاستقطاب الكفاءات بشكل مستمر) بمتوسط حسابي 3.16 وانحراف معياري 1,40 وجاءت في المرتبة الخامسة العبارة 22 (تقديم برامج تدريبية لدعم وتنمية) عمالها بمتوسط حسابي 2.79 وانحراف معياري وهذا ما يؤكد رغبة الوكالة في التطوير من خلال المرونة في التخطيط واتخاذ القرارات.

المطلب الثاني: اختبار فرضيات الدراسة

بعد انهاء التحليل الاحصائي لإجابات عينة الدراسة على مختلف محاور الاستمارة، سنقوم في هذا المطلب باختبار فرضيات الدراسة للتأكد من صحتها من أجل إثباتها أو نفيها، من أجل هذا قمنا بالاعتماد على مجموعة من الاختبارات الإحصائية التي تسمح بتحقيق ذلك.

1. وضوح الأهداف والإستراتيجيات وأثرها على جودة الأداء المؤسسي

الجدول (23): معاملات الانحدار المتعلقة باختبار الفرضية الجزئية الأولى

مجال الثقة		معاملات الانحدار			
الحد الأدنى	الحد الأعلى	مستوى المعنوية sig	T	B	المتغيرات
,989	2,228	0.000	5,245	1,609	Constant
,391	,746	0.000	6,474	,569	وضوح الأهداف والاستراتيجيات

المصدر: مخرجات برنامج spss

يبين الجدول أن قيمة معامل الانحدار لمتغير الأهداف والإستراتيجيات بلغت ( $B=0.569$ ) وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05، ويعني ذلك عند زيادة مستوى وضوح الأهداف والاستراتيجيات بوحدة واحدة فإن جودة الأداء المؤسسي على مستوى الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولات لولاية قلمة تزيد بما قيمته 0.569. أما من جانب المعنوية الكلية لنموذج فهي موضحة من خلال الجدول التالي:

الجدول (24): المعنوية الكلية لنموذج الانحدار المتعلقة باختبار الفرضية الجزئية الأولى

معامل الارتباط	معامل التحديد	المعنوية الكلية للنموذج	
r	R <sup>2</sup>	قيمة F المحسوبة	مستوى المعنوية sig
,493	,505	41,911	0.000
قيمة (F) الجدولية عند مستوى معنوية 0,05 ودرجة حرية (1 و 37) هي 4.079			

المصدر: مخرجات برنامج spss

من خلال الجدول نلاحظ أن معامل الارتباط بيرسون (Pearson) بين متغير مستوى وضوح الأهداف والاستراتيجيات ومتغير جودة الأداء المؤسسي بلغ ما قيمته 0.493، وهو كما نلاحظ ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05، حيث بلغت قيمة F المحسوبة 41.91، وهي أكبر من قيمة F الجدولية التي تبلغ قيمتها 4.079 عند مستوى معنوية 0.05 ودرجتي حرية (1 و 41)، وهو ما يعني وجود علاقة ارتباط متوسط بين المتغير المستقل والمتغير التابع.

كما نلاحظ من خلال الجدول أن قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) بلغت القيمة 0.505، وهو ما يعني أن هناك قدرة تفسيرية معتبرة للنموذج، بمعنى أن متغير مستوى وضوح الأهداف والاستراتيجيات يفسر ما نسبته 50.5% من التغيرات التي تحدث في جودة الأداء المؤسسي في الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية بولاية قالمة، أما ما قيمته 49.5% فيعود إلى عوامل أخرى.

وبناء على ذلك ترفض فرضية العدم ( $H_0$ ) ويقبل الفرض البديل ( $H_1$ )، أي أنه يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5% لمستوى وضوح الأهداف والإستراتيجيات على جودة الأداء المؤسسي في الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية بولاية قالمة.

## 2. وضوح سياسات وقواعد العمل وأثرها على جودة الأداء المؤسسي

الجدول (25): معاملات الانحدار المتعلق باختبار الفرضية الفرعية الثانية

مجال الثقة		معاملات الانحدار			
الحد الأدنى	الحد الأعلى	مستوى المعنوية sig	t	B	المتغيرات
1,605	2,503	0,000	9,244	2,054	<b>Constant</b>
			7,056	,466	
0,332	,599	0,000			وضوح سياسات وقواعد العمل

المصدر: مخرجات برنامج spss

يتوضح من خلال الجدول أن قيمة معامل الانحدار لمتغير سياسات وقواعد العمل فكما نلاحظ أنها بلغت (B-) 0.466 وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05، وهذا يعني أن زيادة مستوى وضوح سياسات وقواعد

العمل بوحدة واحدة فإن جودة الأداء المؤسسي على مستوى الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية لولاية قلمة تزيد بما قيمته 0.466.

أما من جانب المعنوية الكلية لنموذج فهي موضحة من خلال الجدول التالي:

الجدول (26): معاملات الانحدار المتعلق باختبار الفرضية الفرعية الثانية

المعنوية الكلية للنموذج		معامل الارتباط	معامل التحديد
قيمة F المحسوبة	مستوى المعنوية sig	r	R <sup>2</sup>
49,786	0,000	0,741	0,548
قيمة (F) الجدولية عند مستوى معنوية 0,05 ودرجة حرية (1 و 41) هي 4.079			

المصدر: مخرجات برنامج spss

من خلال الجدول يتضح أن معامل الارتباط بيرسون (Pearson) بين متغير مستوى وضوح سياسات وقواعد العمل ومتغير جودة الأداء المؤسسي بلغ ما قيمته 0.741، وهو كما نلاحظ ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05، حيث بلغت قيمة F المحسوبة 49,786، وهي أكبر من قيمة F الجدولية التي تبلغ قيمتها 4.079 عند مستوى معنوية 0.05 ودرجتي حرية (1 و 41)، وهذا ما يبين وجود علاقة ارتباط متوسط بين المتغير المستقل والمتغير التابع.

كما نلاحظ من خلال الجدول أن قيمة معامل التحديد (R<sup>2</sup>) بلغت القيمة 0,548، وهو ما يدل أن هناك قدرة تفسيرية معتبرة للنموذج، أي أن متغير مستوى وضوح سياسات وقواعد العمل يفسر ما نسبته 54.8 % من التغيرات التي تحدث في جودة الأداء المؤسسي في الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية بولاية قلمة، أما ما قيمته 45.2 % فيعود إلى عوامل أخرى.

وبناء على ذلك ترفض فرضية العدم (H<sub>0</sub>) ويقبل الفرض البديل (H<sub>1</sub>)، أي أنه يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5 % لمستوى سياسات وقواعد العمل على جودة الأداء المؤسسي في الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية بولاية قلمة.



3. مرونة الهيكل التنظيمي وأثرها على جودة الأداء المؤسسي

الجدول (27): معاملات الانحدار المتعلقة باختبار الفرضية الفرعية الثالثة

مجال الثقة		معاملات الانحدار			
الحد الأدنى	الحد الأعلى	مستوى المعنوية sig	t	B	المتغيرات
1,403	2,152	0,000	9,579	1,777	Constant
			9,986	0,568	
0,453	,683	0,000			مرونة الهيكل التنظيمي

المصدر: مخرجات برنامج spss

يوضح الجدول أعلاه أن قيمة معامل الانحدار لمتغير مرونة الهيكل التنظيمي فكما نلاحظ أنها بلغت (B=0,568) وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05، ويعني ذلك أن زيادة مستوى مرونة الهيكل التنظيمي بوحدة واحدة فإن جودة الأداء المؤسسي على مستوى الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولات لولاية قالمة تزيد بما قيمته 0,568.

أما من جانب المعنوية الكلية لنموذج فهي موضحة من خلال الجدول التالي:

الجدول (28): المعنوية الكلية لنموذج الانحدار المتعلقة باختبار الفرضية الجزئية الثالثة

المعنى الكلية للنموذج		معامل الارتباط	معامل التحديد
قيمة F المحسوبة	مستوى المعنوية sig	r	R <sup>2</sup>
99,717	0,000	0,842	0,709
قيمة (F) الجدولية عند مستوى معنوية 0,05 ودرجة حرية (1 و 41) هي 4.079			

المصدر: مخرجات برنامج spss

من الجدول السابق نجد أن معامل الارتباط بيرسون (Pearson) بين متغير مستوى مرونة الهيكل التنظيمي ومتغير جودة الأداء المؤسسي بلغ ما قيمته 0,842، وهو كما نلاحظ ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05، حيث بلغت قيمة F المحسوبة 99,717، وهي أكبر من قيمة F الجدولية التي تبلغ قيمتها 4.079 عند مستوى معنوية 0,05 ودرجتي حرية (1 و 41)، وهو ما يؤكد وجود علاقة ارتباط متوسط بين المتغير المستقل والمتغير التابع.

كما يتضح من خلال الجدول أن قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) بلغت القيمة 0.709، وهو ما يبين أن هناك قدرة تفسيرية معتبرة للنموذج، بمعنى أن متغير مستوى مرونة الهيكل التنظيمي يفسر ما نسبته 70.9% من التغيرات التي تحدث في جودة الأداء المؤسسي في الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية بولاية قالمة، أما ما قيمته 29.1% فيعود إلى عوامل أخرى.

وبناء على ذلك ترفض فرضية العدم ( $H_0$ ) ويقبل الفرض البديل ( $H_1$ )، أي أنه يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5% لمستوى مرونة الهيكل التنظيمي على جودة الأداء المؤسسي في الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية بولاية قالمة.

#### 4. فاعلية الأساليب والأدوات التكنولوجية وأثرها على جودة الأداء المؤسسي

الجدول (29): معاملات الانحدار المتعلق باختبار الفرضية الفرعية الرابعة

مجال الثقة		معاملات الانحدار			
الحد الأدنى	الحد الأعلى	مستوى المعنوية sig	t	B	المتغيرات
1,152	2,280	0,000	6,141	1,716 0,540	<b>Constant</b>
0,378	0,701	0,000	6,748		فاعلية الأساليب والأدوات التكنولوجية

المصدر: مخرجات برنامج spss

يتضح من الجدول أن قيمة معامل الانحدار لمتغير فاعلية الأساليب والأدوات التكنولوجية فكما هو مبين في الجدول أنها بلغت ( $B=0,540$ ) وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05، ويعني ذلك عند زيادة مستوى فاعلية الأساليب والأدوات التكنولوجية بوحدة واحدة فإن جودة الأداء المؤسسي على مستوى الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية لولاية قالمة تزيد بما قيمته 0,540.

أما من جانب المعنوية الكلية لنموذج فهي موضحة من خلال الجدول التالي:

الجدول (30): المعنوية الكلية لنموذج الانحدار المتعلق باختبار الفرضية الجزئية الرابعة

المعنوية الكلية للنموذج		معامل الارتباط	معامل التحديد
قيمة F المحسوبة	مستوى المعنوية sig	r	R <sup>2</sup>
45,542	0,000	0,725	0,526
قيمة (F) الجدولية عند مستوى معنوية 0,05 ودرجة حرية (1 و 41) هي 4.079			

المصدر: مخرجات برنامج spss

من خلال الجدول نلاحظ أن معامل الارتباط بيرسون (Pearson) بين متغير مستوى فاعلية الأساليب والأدوات التكنولوجية ومتغير جودة الأداء المؤسسي بلغ ما قيمته 0,725، وهو كما نلاحظ ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05، حيث بلغت قيمة F المحسوبة 45.542، وهي أكبر من قيمة F الجدولية التي تبلغ قيمتها 4.079 عند مستوى معنوية 0.05 ودرجتي حرية (1 و 41)، وهو ما يعني وجود علاقة ارتباط متوسط بين المتغير المستقل والمتغير التابع.

كما نرى من خلال الجدول أن قيمة معامل التحديد (R<sup>2</sup>) بلغت القيمة 0,526، وهو ما يعني أن هناك قدرة تفسيرية معتبرة للنموذج، بمعنى أن متغير مستوى فاعلية الأساليب والأدوات التكنولوجية يفسر ما نسبته 52.6% من التغيرات التي تحدث في جودة الأداء المؤسسي في الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية بولاية قالمة، أما ما قيمته 47.4% فيعود إلى عوامل أخرى.

وبناء على ما سبق ترفض فرضية العدم (H<sub>0</sub>) ويقبل الفرض البديل (H<sub>1</sub>)، أي أنه يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5% لمستوى فاعلية الأساليب والأدوات التكنولوجية على جودة الأداء المؤسسي في الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية بولاية قالمة.

5. تنمية وتطوير العاملين وأثرها على جودة الأداء المؤسسي

الجدول (31): معاملات الانحدار المتعلقة باختبار الفرضية الفرعية الخامسة

مجال الثقة		معاملات الانحدار			
الحد الأدنى	الحد الأعلى	مستوى المعنوية sig	t	B	المتغيرات
1,610	2,494	0,000			Constant
0,357	0,637	0,000	9,377 7,176	2,052 0,497	تنمية وتطوير العاملين

المصدر: مخرجات برنامج spss

من خلال الجدول أن قيمة معامل الانحدار لمتغير تنمية وتطوير العاملين فكما هو مبين من الجدول نلاحظ أنها بلغت (B=0,497) وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05، ويعني ذلك أن زيادة مستوى تنمية وتطوير العاملين بوحدة واحدة فإن جودة الأداء المؤسسي على مستوى الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولات لولاية قالمة قالمة تزيد بما قيمته 0.497.

أما من جانب المعنوية الكلية لنموذج فهي موضحة من خلال الجدول التالي:

الجدول (32): المعنوية الكلية لنموذج الانحدار المتعلقة باختبار الفرضية الجزئية الخامسة

معامل الارتباط	معامل التحديد	المعنوية الكلية للنموذج	
r	R <sup>2</sup>	قيمة F المحسوبة	مستوى المعنوية sig
0,746	0,557	51,499	0,000
قيمة (F) الجدولية عند مستوى معنوية 0,05 ودرجة حرية (1 و 41) هي 4.079			

المصدر: مخرجات برنامج spss

من خلال الجدول نلاحظ أن معامل الارتباط بيرسون (Pearson) بين متغير مستوى تنمية وتطوير العاملين وبتغير جودة الأداء المؤسسي بلغ ما قيمته 0,746، وهو كما نلاحظ ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05، حيث بلغت قيمة F المحسوبة 55,499، وهي أكبر من قيمة F الجدولية التي تبلغ قيمتها 4.079 عند مستوى معنوية 0.05 ودرجتي حرية (1 و 41)، وهو ما يعني وجود علاقة ارتباط متوسط بين المتغير المستقل والمتغير التابع.

كما نرى من خلال الجدول أن قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) بلغت القيمة 0.557، وهو ما يدل أن هناك قدرة تفسيرية معتبرة للنموذج، بمعنى أن متغير مستوى تنمية وتطوير العاملين يفسر ما نسبته 55.7% من التغيرات التي تحدث في جودة الأداء المؤسسي في الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية بولاية قالمة، أما ما قيمته 44.3% فيعود إلى عوامل أخرى.

وبناء عليه ترفض فرضية العدم ( $H_0$ ) ويقبل الفرض البديل ( $H_1$ )، أي أنه يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5% لمستوى تنمية وتطوير العاملين على جودة الأداء المؤسسي في الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية بولاية قالمة.

(أ) نتائج تحليل التباين أحادي الاتجاه للفروق في متوسطات إجابات أفراد مجتمع الدراسة

للتعرف على ما اذا كانت هنالك فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات إجابات أفراد مجتمع الدراسة بقا الى اختلاف متغيرات المستوى التعليمي، الخبرة المهنية، المستوى الإداري، قمنا باستخدام تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA)، وجاءت النتائج كما يلي:

1. نتائج تحليل التباين أحادي الاتجاه للفروق في متوسطات إجابات أفراد مجتمع الدراسة حسب المستوى التعليمي

تتضح الفروق بين آراء الباحثين حول متغيري الدراسة المتضمنة حول كل من التطوير التنظيمي بالاعتماد على تحليلات ال Spss للفروق بين متغيري الدراسة ومتغير المستوى التعليمي كما يلي:

الجدول (33): نتائج تحليل التباين أحادي الاتجاه (One Way ANOVA) للفروق في متوسطات

إجابات أفراد مجتمع الدراسة حسب اختلاف متغير المستوى التعليمي

الدلالة الإحصائية	قيمة F	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	الحدود
,742	,416	,374	3	1,123	بين المجموعات	التطوير التنظيمي
		,899	38	34,149	داخل المجموعات	
			41	35,271	المجموع	
,462	,876	,477	3	1,431	بين المجموعات	جودة الأداء المؤسسي
		,545	38	20,706	داخل المجموعات	
			41	22,137	المجموع	

المصدر: مخرجات برنامج spss

من خلال النتائج الموضحة أعلاه يتبين عدم وجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05، فما أقل في متوسطات إجابات أفراد مجتمع الدراسة، حول كل متغير التطوير التنظيمي وجودة الأداء المؤسسي في الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية لولاية قالمة، وهذا باختلاف متغير المستوى التعليمي، وبالتالي فإننا نثبت الفرضية الجزئية السابعة.

## 2. نتائج تحليل التباين أحادي الاتجاه للفروق في متوسطات إجابات أفراد مجتمع الدراسة حسب الخبرة

تتضح الفروق بين آراء المبحوثين حول متغيري الدراسة المتضمنة حول كل من التطوير التنظيمي بالاعتماد على تحليلات ال Spss للفروق بين متغيري الدراسة ومتغير الخبرة كما يلي:

### الجدول (34): نتائج تحليل التباين أحادي الاتجاه (One Way ANOVA) للفروق في متوسطات إجابات أفراد مجتمع الدراسة حسب اختلاف متغير الخبرة

الدلالة الإحصائية	قيمة F	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	المحور
,115	2,113	1,681	3	5,042	بين المجموعات	التطوير التنظيمي
		,796	38	30,229	داخل المجموعات	
			41	35,271	المجموع	
,406	,995	,537	3	1,612	بين المجموعات	جودة الأداء المؤسسي
		,540	38	20,525	داخل المجموعات	
			41	22,137	المجموع	

المصدر: مخرجات برنامج spss

من خلال الجدول (34) لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05، فما أقل في متوسطات مفردات عينة الدراسة، حول متغيرات الدراسة في الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية لولاية قالمة، وهذا باختلاف متغير الخبرة، ومن خلال هذه النتائج نثبت الفرضية الجزئية الثامنة.

3. نتائج تحليل التباين أحادي الاتجاه للفروق في متوسطات إجابات أفراد مجتمع الدراسة حسب المستوى الإداري

تتضح الفروق بين آراء الباحثين حول متغيري الدراسة المتضمنة حول كل من التطوير التنظيمي بالاعتماد على تحليلات ال Spss للفروق بين متغيري الدراسة ومتغير المستوى الإداري كما يلي:

الجدول (35): نتائج تحليل التباين أحادي الاتجاه (One Way ANOVA) للفروق في متوسطات

إجابات أفراد مجتمع الدراسة حسب اختلاف متغير المستوى الإداري

الدلالة الإحصائية	قيمة F	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	المحور
,042	3,429	2,637	2	5,275	بين المجموعات	التطوير التنظيمي
		,769	39	29,996	داخل المجموعات	
			41	35,271	المجموع	
,187	1,751	,912	2	1,824	بين المجموعات	جودة الأداء المؤسسي
		,521	39	20,313	داخل المجموعات	
			41	22,137	المجموع	

المصدر: مخرجات برنامج spss

يتبين من خلال الجدول (35) نتائج تحليل التباين أحادي الاتجاه (One Way ANOVA) للفروق في متوسطات إجابات أفراد مجتمع الدراسة حسب اختلاف متغير المستوى الإداري أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05، فما أقل في متوسطات إجابات أفراد مجتمع الدراسة، حول متغير التطوير التنظيمي وهو أمر طبيعي نتيجة اختلاف وجهات النظر الإداريين عن بقية الموظفين حول المستوى الإداري، وبالمقابل لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول جودة الأداء المؤسسي في الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولات لولاية قلمة، وهذا باختلاف متغير المستوى الإداري، ومن خلال هذه النتائج تثبت الفرضية.

## خلاصة الفصل

بناء على ما تم تناوله في هذا الفصل واعتمادا على تحليل أسئلة الاستبيان الموجهة لعينة من موظفي الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية لولاية قالمة وذلك باستخدام برنامج معالج الجداول EXCEL وبرنامج SPSS يمكن القول أن المؤسسة تعطي اهتماما كبيرا للتطوير التنظيمي، ويظهر ذلك من خلال ما تقدمه من مجهودات لتساهم في تشجيع وإنجاح وتسهيل عملية التطوير التنظيمي.

ومن الناحية الإحصائية يمكن القول بأن إجابات أفراد العينة بشكل عام هي ذات دلالة إحصائية والإجابات معبرة بصورة مقبولة عن الواقع.



# الخاتمة العامة

## الخاتمة العامة

من خلال دراستنا لموضوع التطوير التنظيمي ودوره في تحسين جودة الأداء المؤسسي، يمكننا أن نستنتج أنه نظرا لما نعيشه اليوم في عصر احتل فيه أداء المؤسسة الصدارة في الاهتمام لكل مؤسسة تصبو إلى تحقيق النجاح وللتميز والتفوق على كل نظيراتها المتنافسة معها، إنها أصبحت تولى اهتماما بالغاً بمدى تقييم أداء المؤسسة وتطويره، من خلال وضع الخطط والاستراتيجيات الدقيقة والقابلة للإنجاز عمليا مما يحقق الأهداف المسطرة بل وما كان موضوعا للدراسات الاستشرافية التي يتم التنبؤ بحدوثها، وهذا لا يمكنه أن يتحقق إلا إذا وجهنا العناية بتطوير الأهداف والاستراتيجيات وسياسات وقواعد العمل والهيكلة التنظيمي والاهتمام بمواكبة التطورات والتكنولوجية وتنمية وتطوير الأفراد المرتبط بمدى كفاءة وفعالية أداء المنظمة.

وعلى هذا الأساس يمكننا القول بأن التطوير التنظيمي لا يعد أمرا صعبا ولا مستحيلا، فقط يتطلب تضافر الجهود للمؤسسة والعاملين على حد سواء، إضافة الى وجود مستوى عالي من الوعي والفهم وتوفير مناخ مساعد على التطوير والابداع.

وقد جاءت هذه الدراسة لتسلط الضوء على التطوير التنظيمي ودوره في تحسين جودة الأداء المؤسسي في الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية قلمة، وقد توصلنا من خلال هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج، كما قمنا بتقديم بعض المقترحات التي قد تكون مفيدة للمؤسسة.

## نتائج الدراسة

لقد تم التوصل الى اثبات الفرضية العامة للدراسة بمعنى أن هنالك تأثير ذو دلالة احصائية للتطوير التنظيمي بما يتضمنه من أهداف وإستراتيجيات، سياسات وقواعد العمل، الهيكلة التنظيمي، تنمية وتطوير العاملين في تحسين جودة الأداء المؤسسي من خلال المؤشرات التي تم اعتمادها في قياسه التي تتمثل في كمية العمل، الانضباط، انجاز المهام، جودة العمل، التحسين المستمر، وقد تم اثبات هذه الدراسة بناء على اثبات النتائج الرئيسية التالية:

## أولا: النتائج الرئيسية

1. أثبتت الدراسة أن هنالك تأثير لمستوى وضوح الأهداف والاستراتيجيات على جودة الأداء المؤسسي عند مستوى معنوية 5%، مما يساعد على تنفيذ الأهداف وقابلية قياسها.
2. كما أظهرت الدراسة على وجود تأثير لمستوى وضوح سياسات وقواعد العمل على جودة الأداء المؤسسي، عند مستوى معنوية 5%، مما يساعد على توضيح وتطوير أساليب وإجراءات العمل.

3. توصلت الدراسة الى وجود تأثير لمستوى مرونة الهيكل التنظيمي على جودة الأداء المؤسسي عند مستوى معنوية 5%، مما يسهل للعاملين تفويض الصلاحيات وتبادل المعلومات بين مختلف المستويات الإدارية.
4. أثبتت الدراسة وجود تأثير لمستوى فاعلية الأساليب والأدوات التكنولوجية على جودة الأداء المؤسسي، عند مستوى معنوية 5%، مما يسهل تبادل المعلومات والبيانات بين الأفراد وكذا يسهل عملية التطوير التنظيمي.
5. وأظهرت الدراسة وجود تأثير لمستوى تنمية وتطوير العاملين على جودة الأداء المؤسسي، عند مستوى معنوية 5%، مما يزيد من كفاءة وفعالية عملية التطوير التنظيمي.
6. أظهرت النتائج أنه لا توجد اختلافات في إجابات العاملين على دور التطوير التنظيمي في تحسين جودة الأداء المؤسسي ترجع إلى المؤهل العلمي مما يدل على أن هنالك اتفاق بين مختلف مستويات الإجابات التي قدمت.
7. أظهرت النتائج أنه لا توجد اختلافات في إجابات العاملين على دور التطوير التنظيمي في تحسين جودة الأداء المؤسسي ترجع إلى الخبرة المهنية، مما يدل على أن الخبرة على مختلف مستوياتها تعطي نفس الملاحظات المقدمة.
8. أظهرت النتائج أنه يوجد اختلافات في إجابات العاملين على دور التطوير التنظيمي في تحسين جودة الأداء المؤسسي ترجع إلى الوظيفة، وهو أمر طبيعي لان نظرة المدراء وأصحاب المسؤوليات تختلف عن بقية الموظفين الا أنهم في جانب الأداء متفقون.

#### ثانياً: النتائج الثانوية

1. بينت نتائج الدراسة أنه هنالك دور مهم في عملية التطوير التنظيمي في تحسين جودة الأداء المؤسسي.
2. بينت النتائج أن قدرة العاملين في الوكالة تتناسب مع كمية العمل المطلوبة، والتزامهم بقواعد وسياسات العمل، مما يساهم في زيادة جودة أداء العاملين والوكالة على حد سواء.
3. أظهرت النتائج التزام الموظفين بقواعد وسياسات العمل بناء على أنظمة معتمدة وتعليمات محددة.
4. توفر الوكالة الجو المناسب لدعم وتشجيع التطوير التنظيمي.
5. التطوير التنظيمي يهدف إلى تحسين أداء المنظمة والوظائف وكذا تحسين السلوك الفردي والجماعي.
6. التطوير التنظيمي ضرورة حتمية تلجأ إليه المؤسسة لضمان بقاءها واستمرارها في ظل التطورات التقنية واشتداد المنافسة.

#### مقترحات الدراسة:

على ضوء النتائج المتوصل اليها نقترح على المؤسسة ما يلي:

- زيادة الاهتمام بتحسين جودة الأداء وذلك من خلال تكثيف دورات التدريب والتكوين لزيادة الكفاءة وللارتقاء بالوكالة.
- ضرورة قيام الوكالة بتعديل أنظمتها وسياساتها عند اجراء عملية التطوير التنظيمي وإشراك العاملين في هذه العملية وذلك لما تستطيع من اضافته في تنفيذ الأعمال على أحسن وجه.
- تعديل الهيكل تنظيمي بشكل أكثر فعالية.
- وضع أهداف مرنة واستراتيجيات واضحة ودقيقة وقابلة للتنفيذ حتى تساعد على التكيف مع متغيرات بيئة العمل.
- مواكبة التطورات التكنولوجية الحديثة لتسهيل سير عمليات التطوير.
- إعطاء الفرصة للمرؤوسين بالمشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بعملهم، وإعطائهم الفرصة في التعبير عن آراءهم.
- العمل على إعداد هيكل تنظيمي يسمح بالاتصال الفعال.
- إجراء مراجعة دورية سنوية للخطط الإستراتيجية والتأكد من مدى تحقيقها.
- دعم وتنمية وتطوير العاملين وذلك بالاستعانة بالخبراء في مجال التطوير، فهو الطريق الصحيح للارتقاء بمستوى أداء الوكالة للتكيف مع البيئة التي تتعامل معها.

#### آفاق الدراسة:

- لا يزال مجال التطوير التنظيمي ودوره في تحسين جودة الأداء المؤسسي مفتوحا أمام الباحثين، بحكم اتساع الموضوع وتشعبه، وبناء على ذلك يمكن اقتراح آفاق للدراسة تكون امتداد لها، هي كالتالي:
- دراسة مجال التطوير بشكل أوسع ومن وجهات نظر مختلفة.
- إجراء دراسات مقارنة بين الوكالات الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية في عدة ولايات في مجالات التطوير التنظيمي وجودة الأداء المؤسسي.
- دراسة حول مرونة الهيكل بين مختلف المؤسسات التي عرفت تطور تنظيمي.
- إجراء دراسة حول تقييم الاستراتيجيات والسياسات.
- دراسة الأساليب والتقنيات المستعملة في مجال التطوير وتحسين جودة الأداء المؤسسي.

# قائمة المراجع

### قائمة المراجع

#### I. المراجع باللغة العربية

##### أولاً: الكتب

1. أحمد بطاح، قضايا معاصرة في الإدارة التربوية، دار الشروق للنشر والتوزيع، 2006.
2. أحمد ماهر، تطوير المنظمات: الدليل العملي لإعادة الهيكلة والتميز الإداري وإدارة التغيير، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2007.
3. أحمد يوسف دودين، إدارة التغيير والتطوير التنظيمي، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
4. أسامة خيرى، الإدارة العامة، ط1، دار الراية للنشر والتوزيع، 2013.
5. أنغام الحيايلى، إدارة التغيير في منظمات الاعمال، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان، الاردن، 2015.
6. اياد عبد الله شعبان، إدارة الجودة الشاملة، ط 1، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
7. آيتن محمود المرجوشي، تقييم الأداء المؤسسي في المنظمات العامة الدولية، ط1، دار النشر للجامعات، القاهرة، 2008.
8. بلال خلف السكارنة، التطوير التنظيمي والإداري، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الاردن، 2013.
9. جرادات ناصر محمد سعود، إدارة التغيير والتطوير.
10. جودت جعفر خطاب، إعادة هيكلة المصارف، م1، دار دجلة، عمان الأردن، 2009.
11. حسين أحمد الطراونة وآخرون، نظرية المنظمة، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2012.
12. ديسلر جاري، إدارة الموارد البشرية، ترجمة محمد سيد أحمد وعبد المحسن جودة، ط5، دار المريخ الرياض، السعودية، 2012.
13. رسلان علاء الدين، التطوير التنظيمي، دار رسلان للباعة والنشر والتوزيع، سوريا، دمشق، 2013.
14. رعد صرن، إدارة الجودة الشاملة: مدخل الوظائف والأدوات، دار مؤسسة رسلان، دمشق، سوريا، 2016.
15. زكريا الدوري وآخرون، مبادئ إدارة الأعمال، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن 2019، ص27.
16. زيد منير عبوي، الإستراتيجية الحديثة في إدارة التخطيط والتطوير، دار المعترف للنشر والتوزيع، 2017.
17. طاهر محسن الغالي، د. أحمد علي صالح، التطوير التنظيمي: مدخل تحليلي للمفاهيم والعلاقات، الاستراتيجيات والعمليات، المناهج والتقنيات، م1، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2010.

18. عبد الستار العلي وآخرون، المدخل الى إدارة المعرفة، ط1، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2006.
19. عبد الله إبراهيم الدرهمكي، حسن صالح الظافري، إدارة الجودة الشاملة: الموارد البشرية والأداء المؤسسي، قنديل للطباعة والنشر، ط1، دبي، الامارات العربية، 2017.
20. عبد الله بن عبد الغني الطجم، التطوير التنظيمي المفاهيم- النماذج- الاستراتيجيات، ط5، دار حافظ للنشر والتوزيع، جدة، السعودية، 2009.
21. عبد المعطي الخفاف، مبادئ الإدارة الحديثة منهجية حديثة لتنمية الموارد البشرية، دار دجلة، عمان، الاردن، 2007.
22. عبد الوهاب محمد جواد الموسوي، الليبرالية والأزمات، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2016.
23. عبيد حمود الفاعوري، د. محمد مفضي الكساسبة، قضايا معاصرة في الإدارة، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2010.
24. علاء الدين يوسف، التطوير التنظيمي وآليات ادارة التغيير بالمؤسسة، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2019.
25. علي فائق جميل، الإدارة الإستراتيجية كمدخل في عملية التطوير التنظيمي، دار التعليم الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2017.
26. فادية ابراهيم شهاب، التطوير التنظيمي القواعد النظرية والممارسات التطبيقية، الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2018.
27. قاسم نايف علوان الحياوي، إدارة الجودة الشاملة في الخدمات: مفاهيم وعمليات وتطبيقات، ط1، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2006.
28. لخضر ديلمي، أمجد روازقي، الإدارة الاقتصادية في الشركات اليابانية، دار أمجد للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2016.
29. محمد السيد البدوي الدسوقي طلحة، إدارة الجودة الشاملة: كيف تور مشروعك ومنتجك، ط1، دار العلوم للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2017.
30. محمد الصيرفي، التطوير التنظيمي، دار الفكر الجامعي، الاسكندرية، مصر، 2007.
31. محمد الفاتح محمود بشير المغربي، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط1، دار حميثرا للنشر، القاهرة، مصر، 2019.

32. محمد بن دليم القحطاني، إدارة الموارد البشرية: نحو منهج استراتيجي متكامل، العبيكان للنشر، 2015 الرياض.
33. محمد سرور الحريري، علم النفس الإداري، دار القلم للباعة والنشر والتوزيع، بيروت، لبنان، 2016.
34. محمد صادق إسماعيل، تخطيط التدريب ودوره في تحقيق أهداف المنظمات العامة والخاصة، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، 2014.
35. محمد محمود مصطفى، الإدارة العامة، ط1، دار البداية ناشرون وموزعون.
36. محمد يوسف القاضي، السلوك التنظيمي، الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2015.
37. محمود عبد الفتاح رضوان، تقييم أداء المؤسسات في ظل معايير الأداء المتوازن، ط1، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، 2013.
38. مدحت أبو النصر، إدارة وتنمية الموارد البشرية: الاتجاهات المعاصرة، مجموعة النيل العربية، مصر، 2007.
39. مدحت أبو النصر، الأداء الإداري المتميز، ط1، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، 2008.
40. مدحت أبو النصر، التفكير الابتكاري والإبداعي طريقك الى التميز والنجاح، ط1، المجموعة العربية للنشر والتدريب، القاهرة، مصر، 2012.
41. مصطفى يوسف كافي، إدارة الأداء، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2016.
42. مصطفى يوسف كافي، الاصلاح والتطوير الإداري بين النظرية والتطبيق، دار رسلان للنشر والتوزيع، دمشق، سوريا، 2018.
43. موسى اللوزي، التطور التنظيمي أساسيات ومفاهيم حديثة، ط3، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2009.
44. نزار عوني اللبدي، تنمية الأداء الوظيفي والإداري، ط1، دار دجلة، عمان الأردن، 2015.

### ثانيا: الرسائل والأطروحات

1. ابتهاج حامد عبد الحي جابر، دور القيادة الإدارية في تطوير أداء المؤسسات بالتطبيق على (هيئة الجمارك السودانية)، مذكرة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه في الإدارة العامة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية والسياسية، جامعة إفريقيا العالمية، الخرطوم، السودان، 2017.
2. بكوش لطيفة، مساهمة التسيير على أساس الأنشطة في تحسين أداء لمؤسسات الاقتصادية الجزائرية -دراسة الحالة مجمع صيدال-، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير في إطار مدرسة الدكتوراه في الاقتصاد التطبيقي وإدارة المنظمات، تخصص محاسبة ونظم المعلومات، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر -بسكرة، الجزائر، 201-2017.



3. نائر أحمد حمودة العمرو، العوامل المحية بعملية تقييم الأداء وأثرها في الأداء الوظيفي -دراسة حالة دائرة الجمارك الأردنية، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة العامة، قسم الإدارة العامة، جامعة مؤتة، الأردن، 2012.
4. حازم خميس أبو سمرة، دور الخصائص الريادية في تحسين مستوى الأداء المؤسسي -دراسة تطبيقية على الجامعات الفلسطينية الخاصة-، قدمت هذه الدراسة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في تخصص القيادة والإدارة، تخصص إدارة وقيادة، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، جامعة الأقصى، فلسطين، 2017.
5. حامد يعقوب حامد يعقوب، العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وتحسين الأداء المؤسسي (الدور المعدل للبيئة التنظيمية) -دراسة حالة جامعة افريقيا العالمية-، بحث تكميلي لنيل درجة ماجستير العلوم في إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2020.
6. دروزة سوزان صالح، العلاقة بين متطلبات إدارة المعرفة وعملياتها وأثرها على تمييز الأداء المؤسسي -دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي الأردنية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الإدارية والمالية، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن، 2008.
7. رغدة محمد أحمد عبد العال، التطوير التنظيمي لدى مدرسة أكاديمية الملك من وجهة نظر العاملين، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير، تخصص الإدارة والقيادة التربوية، قسم الإدارة والمناهج، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن، 2017.
8. ريعة أحمد الصغير، تقييم أداء المؤسسات الصناعية باستخدام باقة الأداء المتوازن دراسة حالة المؤسسة الوطنية لإنتاج الآلات الصناعية -PMO-، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة مالية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة 2، 2013-2014.
9. ريهام محمد عبد المعطي عبد الغفور، أثر تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة على تحسين الأداء المؤسسي في المؤسسة السودانية للنفت، رسالة لنيل درجة دكتوراه الفلسفة في الجودة الشاملة والامتياز، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان، 2018.
10. شوابي سارة، التطوير التنظيمي ومقاومة التغيير في المؤسسات -دراسة مقارنة بين مؤسسات القطاع العام والقطاع الخاص، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، تخصص تسيير مؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة مصطفى إسمبولي، معسكر، 2017-2018.
11. الشيخ الداوي، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، العدد 07، 2009-2010، جامعة الجزائر.

12. عادل بوجمان، تأهيل الموارد البشرية لتحسين أداء المؤسسة الاقتصادية -دراسة حالة: مؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل- بسكرة، شهادة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014-2015.
13. عادل عشي، الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية: قياس وتقييم -دراسة حالة مؤسسة صناعات الكوابل ببسكرة- ، مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص تسيير المؤسسات الصناعية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2000-2002.
14. عصام محمد حمدان، التطوير التنظيمي وأثره على فعالية القرارات الإدارية في المؤسسات الأهلية في قطاع غزة، مذكرة لنيل شهادة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، كلية التجارة الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2008، ص23.
15. عمر تيمجغدين، دور استراتيجية التنوع في تحسين أداء المؤسسة الصناعية -دراسة حالة مؤسسة كوندور (برج بوغريج)، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد صناعي، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2012-2013.
16. فراس محمود الدعجة، أثر التطوير التنظيمي في تحسين الأداء المؤسسي دراسة ميدانية لدى الجهات المشاركة في جائزة الملك عبد الله الثاني لتمييز الأداء الحكومي والشفافية، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ابي بكر بلقايد، تلمسان، 2015-2016.
17. لبوز إلياس، دور الابداع الإداري في تحقيق التطوير التنظيمي دراسة سوسيولوجية بمؤسسات القاع العام -ورقلة- (اتصالات الجزائر، شركة سونلغاز، مديرية الشباب والرياضة)، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، تخصص إدارة وعمل، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2016-2017.
18. مزغيش عبد الحليم، تحسين أداء المؤسسة في ظل إدارة الجودة الشاملة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية، فرع التسويق، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2011-2012
19. مشعل جهز المطيري، تحليل وتقييم الأداء المالي لمؤسسة البترول الكويتية، قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في المحاسبة، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الكويت، 2010-2011.
20. موسى محمد أبو حطب، فاعلية نظام تقييم الأداء وأثره على مستوى أداء العاملين -حالة دراسة على جمعية أصدقاء المريض الخيرية-، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير إدارة أعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية غزة، 2009.

21. مؤمن شرف الدين، دور الإدارة بالعمليات في تحسين الأداء للمؤسسة الاقتصادية -دراسة حالة مؤسسة نقاوس للمصبرات باتنة-، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص الإدارة الاستراتيجية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2011-2012.
22. الهاشمي بن واضح، تأثير التغييرات البيئة الخارجية على أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية -حالة قاع خدمة الهاتف النقال في الجزائر-، مذكرة مقدمة لنيل الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2014.

### ثالثا: المجالات

1. بهجة بن دحمان، كمال حوشين، دور الإدارة الاستراتيجية في تفعيل الأداء المؤسسي -دراسة حالة المؤسسة الوطنية للهندسة المدنية والبناء بومرداس-، مجلة معارف، المجلد 16، العدد 2 ديسمبر 2012.
2. بوثينة عطاييلية، حجلة سعيد حازم، أثر الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية على الأداء المؤسسي -دراسة حالة مؤسسة سيدار بولاية عنابة-، مجلة دراسات في الاقتصاد وإدارة الأعمال، المجلد 4، العدد 2، ديسمبر 2021.
3. بوحروود فتيحة، هرباجي حمزة، العوامل المؤثرة على تطبيق منهج التحسين المستمر الكايزن: دراسة حالة المؤسسات الصناعية ولاية سطيف، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، المجلد 19، العدد 01، 2019/12/31، الجزائر، ص 368.
4. حابس محمد حتامله، نجوى عبد الحميد دراوشة، الأداء المؤسسي ودوره في تحسين إنتاجية الجامعات الخاصة في شمال الأردن من وجهة نظر القادة الأكاديميين، دراسات العلوم التربوية، المجلد 4، العدد 2، 2019، جامعة جدارا، اربد الأردن.
5. حاتم قايليل، التخطيط الاستراتيجي وتحسين جودة الأداء المؤسسي (قياس وتقييم الأداء كمدخل لتحقيق جودة الأداء المؤسسي)، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2009.
6. حنان صادق العمودي، تقييم الأداء المؤسسي وفق معايير النموذج الأوروبي للتميز EFQM، المجلة الدولية لنشر الدراسات العلمية، المجلد 2، العدد 1، 15 كانون الثاني 2018.
7. رمضان محمود عبد السلام، أسامة السيد الطبلاوي، أثر التطوير التنظيمي في فاعلية الأداء المؤسسي -دراسة تطبيقية على الجامعة العمالية في مصر، مجلة الدراسات التجارية المعاصرة، العدد السادس يناير 2019.

8. زرفاوي عبد الكريم، تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية باستخدام أساليب المحاسبة الإدارية -مدخل باقة الأداء المتوازن- دراسة حالة مؤسستي "صيدال" وروبية"، مجلة الاقتصاد الصناعي، العدد 11 ديسمبر 2016.
9. سعيدة بوزوران، أهمية التطوير التنظيمي، مجلة الحكمة للدراسات الاجتماعية، المجلد 3، العدد 6، 7-11-2015.
10. سلام جاسم عبد الله العزي، أنعام علي توفيق الشهرلي، تقنية باريتو ودورها في تحسين الأداء المؤسسي: رئاسة جامعة ديالي أمودجا، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، المجلد 6، العدد 2، 2019.
11. سميرة لغويل، التحسين الجذري والتحسين المستمر في المنظمات، مجلة متون، المجلد 6، العدد 1، 2013/05/1.
12. عبد الرحيم علام، عمرو صدقي، مقدمة لمدخل قائمة الإنجاز المتوازنة (قياس وتقييم الأداء كمدخل لتحسين جودة الأداء المؤسسي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر 2009.
13. عبد المالिक مزهودة، الأداء بين الكفاءة والفعالية: مفهوم وتقييم، مجلة العلوم الإنسانية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد الأول، نوفمبر 2001، ص 89.
14. قاسمي محمد منير، أثر إدارة المعرفة على تطوير الأداء المؤسسي بجامعة غرداية، مجلة آفاق علمية، المجلد 11، العدد 3، جامعة غرداية، 2019.
15. المبيضين، محمد ذيب، فاعلية نظام تقييم الأداء المؤسسي وأثرها في التميز التنظيمي -دراسة تطبيقية على المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي في الأردن-، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 9، العدد 4، 2013.
16. محمد بن حمود بن ناصر الوهبي، عبد الله بن حسن بن عبد الله السدراني، أثر الرضا الوظيفي على الأداء المؤسسي بوزارة الشؤون الرياضية في سلطنة عمان، المجلة الإلكترونية الشاملة متعددة المعرفة لنشر الأبحاث العلمية والتربوية، اصدار 27، تموز 2020.
17. محمد زرقون، الحاج عرابة، أثر إدارة المعرفة على الأداء في المؤسسة الاقتصادية، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، جامعة ورقلة، الجزائر، العدد الأول، ديسمبر 2014.
18. محمداتني شهرزاد، زينب مقدم، مدى مساهمة منظومة القيم في فاعلية عملية التطوير التنظيمي في منظمات الأعمال، مجلة التكامل الاقتصادي، المجلد 5، العدد 3.
19. معمر قوادري فضيلة، أثر تشخيص مناخ العمل الداخلي على التطوير التنظيمي: دراسة تطبيقية بالمؤسسة الاستشفائية أولاد محمد الشلف، مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد 7، العدد 1، 1-08-2021، ص 417.

20. منصور عبد القادر محمد منصور، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بجودة الأداء المؤسسي وفقا للنموذج الأوروبي EFQM -دراسة تطبيقية على جامعات الأقصى والأزهر بغزة-، مجلة الأصيل للبحوث الاقتصادية والإدارية، المجلد 5، العدد 1 جوان 2021.
21. منى سليمان الذيباني، الرقابة التنظيمية مدخل لتحسين الأداء المؤسسي بالمدارس الثانوية في المملكة العربية السعودية، مجلة كلية التربية، العدد 110، ابريل 2020، جامعة حائل، المملكة العربية السعودية.
22. يونس مختار، زوزو رشيد، التطوير التنظيمي في المؤسسة مفهومه، خصائصه، أنواعه، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 11 الجزائر، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2010 .

رابعاً: المواقع الالكترونية

1. أحمد السيد الكردي

<https://kenanaonline.com/users/ahmedkordy/posts/203407> 15/05/2022

14 :52

2. مؤمن شرف الدين، مقال منشور

<https://almerja.net/reading.php?idm=49765> 15/05/2022 10 :57

.II المراجع باللغة الأجنبية

1. Aidah Nassazi, Effects of Training on Employee Performance, University of Applied Sciences, Uganda, Business Economics and Tourism, 2013, P17.
2. Bellout, Z, et autres, Dictionnaire de Management français- Anglais- Arabe, Afrique Orient, Casablanca, 2018.
3. Koudalkar, V.G, Organizational Behaviour, New Age, New Delhi, 2013.

# قائمة الملاحق

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
REPUBLICUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE

MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT  
SUPERIEUR ET DE LA  
RECHERCHE SCIENTIFIQUE  
UNIVERSITE 8 MAI 1945 GUELMA



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة 8 ماي 1945 قالمة

FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES ET  
COMMERCIALES ET SCIENCES DE GESTION

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

DEPARTEMENT DE SCIENCES DE GESTION

قسم علوم التسيير

Ref : ..... D.G/F.S.E.C.S.G/UG/20.....

الرقم: 50... ق.ع.ت./ك.ع.إ.ت.ع.ت/ج.ق/ 20.....

Guelma le : .....

قالمة في: 10 مارس 2022

إلى السيد: مدير الوكالة الوطنية

للبحر والتنمية المصنفة  
( قالمة )

الموضوع: ف/ي إجراء زيارة ميدانية أو تربص

نحن رئيس قسم علوم التسيير نشهد بأن:

الطالب (ة): نسيفاني... أ. هيسة

الطالب (ة): حنيسي... ريسان

مسجل (ة) بقسم علوم التسيير سنة (أولى)/(ثانية) ماستر فرع: (علوم التسيير)/(علوم مالية)

تخصص: إجراء أعمال

بمؤسستكم.

موضوع الزيارة: التطوير النظري ودوره في تحسين جودة الأداء

المؤسسي

لذا نرجو من سيادتكم الموافقة لتحقيق هذه الغاية

ولكم منافائق التقدير والاحترام

رئيس القسم

قسم علوم التسيير  
مكتب الترخيص والتعليم في التخرج  
إمضاء: بوناب محمد



اسم و لقب و إمضاء الأستاذ المشرف

عبد القادر عقون

تأشيرة المدير الوكالة الوطنية  
مدير الوكالة الوطنية

بوعلام محمد



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
قالمة 1945 ماي 08 جامعة  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

تخصص: إدارة أعمال

استبيان مذكرة تخرج ماستر تحت عنوان:  
التطوير التنظيمي ودوره في تحسين جودة الأداء المؤسسي  
-دراسة ميدانية في الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولات لولاية قالمة-

أخي الفاضل /أختي الفاضلة

يشرفنا أن نضع بين أيديكم هذه الاستمارة التي تم إعدادها وفقا لمقتضيات البحث العلمي بهدف جمع المعلومات اللازمة لإتمام مذكرة التخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر بعنوان:

التطوير التنظيمي ودوره في تحسين جودة الأداء المؤسسي

-دراسة ميدانية في الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولات لولاية قالمة

نرجو من سيادتكم المحترمة التكرم بملء هذه الاستمارة بكل عناية وإفادتنا بكل المعلومات اللازمة، عن طريق وضع علامة (X) أمام الإجابة التي ترون أنها مناسبة كما نعلمكم أن هذه المعلومات التي سيتم تقديمها لنا موجهة لغرض البحث العلمي فقط وسيتم التعامل معها بسرية تامة.

السنة الجامعية: 2021-2022



## المحور الأول: البيانات الشخصية والوظيفية

من فضلك ضع إشارة (X) في المربع المناسب.

1-الجنس:

ذكر

أنثى

2-العمر:

من 20 إلى 30 سنة

من 41 سنة إلى 50 سنة

من 31 إلى 40 سنة

أكثر من 50 سنة

3- المؤهل العلمي:

متوسط

ثانوي

ليسانس

ماجستير

شهادة أخرى .....

4-الخبرة المهنية:

أقل من 5 سنوات

من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات

من 10 سنوات إلى 15 سنة

أكثر من 15 سنة

5-الوظيفة:

مدير

رئيس مصلحة

موظف

6- الفرع:

فرع رئيسي

فرع آخر

## المحور الثاني: المعلومات العلمية

الرجاء وضع إشارة (X) في المربع الذي يعبر (من وجهة نظرك) عن مدى موافقتك عن كل عامل من هذه العوامل.

غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما	القرارات	الرقم
					أولا: التطوير التنظيمي	
					1- الأهداف والاستراتيجيات	
					تستمد التغيرات في الوكالة لتحقيق رؤية شاملة	1
					أهداف الوكالة واستراتيجياتها واضحة ودقيقة وقابلة للتنفيذ	2
					تعمل الوكالة على تعديل أهدافها استراتيجياتها لتحقيق الهدف الأساسي للقطاع المقاولاتي	3
					تحرص الوكالة على مراجعة وتطوير الاستراتيجيات والاهداف بشكل دوري	4
					أهداف التطوير التنظيمي في الوكالة قابلة للقياس.	5

					6 أهداف التطوير التنظيمي تتسم بالمرونة وتساعد على التكيف مع متغيرات بيئة العمل
غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما	2- سياسات وقواعد العمل
					7 السياسات الأنظمة لدى الوكالة تساهم في اقتراح وإحداث عملية التطوير التنظيمي.
					8 تقوم الوكالة بتطوير أنظمة وسياسات العمل باستمرار حتى تتكيف وتغيرت بيئة العمل.
					9 تشرك الوكالة الموظفين في تطوير أنظمة العمل.
					10 تقوم الوكالة بتعديل الأنظمة والسياسات عند إجراء عملية التطوير التنظيمي.
					11 تحرص إدارة الوكالة على توضيح الأنظمة واللوائح للموظفين في بداية عملهم.
					12 تراعي الوكالة الامكانيات والوسائل المتاحة عند اجراء عملية تطوير أساليب وإجراءات العمل.
غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما	3- الهيكل التنظيمي
					13 يساعد الهيكل التنظيمي للوكالة في سير عملية التطوير
					14 يتكيف الهيكل التنظيمي للوكالة مع عملية تطوير المنظمة
					15 تساعد المرونة المتحققة للهيكل التنظيمي للوكالة على تحقيق أهدافها
					16 تحرص الوكالة على تطوير الهيكل التنظيمي بشكل مستمر
					17 يعد الهيكل التنظيمي للوكالة ملائم لاحتياجات العمل
					18 تقوم الوكالة بتوزيع المسؤوليات والصلاحيات بشكل واضح
					19 تعتمد الوكالة أسلوب تفويض الصلاحيات الى المستويات الإدارية المختلفة
					20 يوجد مستوى عالي من الاتصالات والتعاون بين اجزاء الهيكل التنظيمي في الوكالة.
غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما	4- الأساليب والأدوات التكنولوجية
					21 تستخدم الوكالة أساليب تكنولوجية حديثة في عملية التطوير التنظيمي
					22 تواكب الوكالة التطورات التكنولوجية أثناء ممارستها لعملية التطوير التنظيمي
					23 تتسم المعلومات والبيانات بوفرتهما وسهولة تناولها.
					24 تستخدم الوكالة التكنولوجيا للربط بين مختلف أقسامها بهدف تبادل البيانات والمعلومات

					25	تسهم عملية التطوير التنظيمي داخل الوكالة في تحسين أساليب الاتصال ونقل البيانات والمعلومات بين مختلف الوحدات الإدارية
					26	تتأقلم الوكالة مع التغيرات التكنولوجية مما يساعد على تسهيل عملية تحسين الإجراءات المتعلقة بالتطوير
					27	تساهم وسائل تكنولوجيا في تقليص الوقت والجهد لدى موظفي الوكالة في انجاز مهامهم
غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما	5- تنمية وتطوير العاملين	
					28	تحرس الوكالة على تحديد الاحتياجات التدريبية للموظفين فيها
					29	تضع الوكالة خطط واضحة لتطوير الموظفين في المؤسسة
					30	تخصص الوكالة جزء من ميزانيتها لتطوير الموظفين
					31	تستعين الوكالة عادة بالخبراء في مجال التطوير التنظيمي لتدريب الموظفين داخل المنظمة
					32	تقوم الوكالة بتهيئة وتطوير الموظفين لمواجهة التغيرات المختلفة في بيئة العمل برامج
					33	تنمية وتطوير الموظفين في الوكالة تزيد من كفاءة عملية التطوير التنظيمي

### ثانيا: جودة الأداء المؤسسي

غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما	1- كمية العمل	الرقم
					1	يحرص الموظفون على أداء واجباتهم ومسؤولياتهم دون صعوبة وبدقة لارتفاع أداء الوكالة.
					2	تناسب قدرة الموظفين الأدائية مع كمية العمل المطلوبة على مستوى الوكالة.
					3	يقبل الموظفون أي مسؤوليات إضافية على العمل المطلوب منهم.
					4	أداء الموظفين في الوكالة لا يختلف عن المعايير الموضوعية.
غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما	2- الانضباط	
					5	يلتزم الموظفون بالقواعد والسياسات أثناء العمل.
					6	يتوفر في الوكالة وصف مكتوب يحدد بوضوح واجبات ومسؤوليات كل وظيفة.
					7	تتابع إدارة الوكالة بصورة مباشرة مدى التزام الموظفين بالأنظمة والتعليمات.
					8	يقدم الموظفون تبريرات للمسؤولين عند تأخرهم في العمل دون طلب منهم.
					9	في حالة الغياب المفاجئ عن العمل يتصل الموظفون بالإدارة مباشرة.

3- انجاز المهام					
غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما	
					10 يقوم الموظفون بإنجاز جميع الاعمال المطلوبة منهم.
					11 يقوم رؤساء العمل بإرشاد العمال بكيفية انجاز المهام.
					12 مدة العمل تسمح للموظفين بالقيام بالمهام بشكل جيد.
					13 لا يواجه الموظفون داخل الوكالة أي معوقات أثناء تأدية مهامهم.
4- جودة العمل					
غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما	
					14 يركز نجاح الأعمال في الوكالة على الجودة العالية في أداء المهام.
					15 تكافئ الوكالة الموظفين الذين يقدمون أفكار تطويرية.
					16 تسعى الوكالة لتبني شروط السلامة المهنية.
					17 تعمل الوكالة على تكييف المهام في الحالات الطارئة.
					18 تهتم الوكالة على منح الراحة الكافية والاستقرار للموظفين.
5- التحسين المستمر					
غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما	
					19 تمتلك الوكالة المرونة في التخطيط للعمل.
					20 تراعي الوكالة المرونة في اتخاذ القرارات.
					21 تسعى الوكالة لاستقطاب الكفاءات والمؤهلات بشكل مستمر.
					22 تقدم الوكالة برامج تدريبية لدعم وتنمية عاملها.
					23 لدى الوكالة الرغبة المستمرة في تغيير وتطوير أسلوبها بما يتماشى مع متطلبات متعاملها.

شكرا على حسن تعاونكم

## Regression

[DataSet1] C:\Users\NT00\Desktop\Travail en cours\التطوير\مذكرة التحليلات التنظيمي\

### Variables Entered/Removed<sup>a</sup>

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	stradevor <sup>b</sup>	.	Enter

a. Dependent Variable: Quaperor

b. All requested variables entered.

### Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,711 <sup>a</sup>	,505	,493	,52255

a. Predictors: (Constant), stradevor

### ANOVA<sup>a</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	11,444	1	11,444	41,911	,000 <sup>b</sup>
	Residual	11,195	41	,273		
	Total	22,640	42			

a. Dependent Variable: Quaperor

b. Predictors: (Constant), stradevor

### Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,609	,307		5,245	,000
	stradevor	,569	,088	,711	6,474	,000

### Coefficients<sup>a</sup>

Model		95,0% Confidence Interval for B	
		Lower Bound	Upper Bound
1	(Constant)	,989	2,228
	stradevor	,391	,746

a. Dependent Variable: Quaperor

REGRESSION

/MISSING LISTWISE

/STATISTICS COEFF OUTS CI(95) R ANOVA

/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)

/NOORIGIN  
 /DEPENDENT Quaperor  
 /METHOD=ENTER Politdevor.

## Regression

[DataSet1] C:\Users\NT00\Desktop\Travail en cours\التطوير\تحليلات مذكرة التطوير\ير التنظيمي

### Variables Entered/Removed<sup>a</sup>

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Politdevor <sup>b</sup>	.	Enter

a. Dependent Variable: Quaperor

b. All requested variables entered.

### Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,741 <sup>a</sup>	,548	,537	,49938

a. Predictors: (Constant), Politdevor

### ANOVA<sup>a</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	12,415	1	12,415	49,786	,000 <sup>b</sup>
	Residual	10,224	41	,249		
	Total	22,640	42			

a. Dependent Variable: Quaperor

b. Predictors: (Constant), Politdevor

### Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2,054	,222		9,244	,000
	Politdevor	,466	,066	,741		

### Coefficients<sup>a</sup>

Model		95,0% Confidence Interval for B	
		Lower Bound	Upper Bound
1	(Constant)	1,605	2,503
	Politdevor	,332	,599

a. Dependent Variable: Quaperor

REGRESSION

```

/MISSING LISTWISE
/STATISTICS COEFF OUTS CI(95) R ANOVA
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
/NOORIGIN
/DEPENDENT Quaperor
/METHOD=ENTER Organdevor.

```

## Regression

[DataSet1] C:\Users\NT00\Desktop\Travail en cours\التطوير\مذكرة التحليلات التنظيمي\

### Variables Entered/Removed<sup>a</sup>

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Organdevor <sup>b</sup>	.	Enter

a. Dependent Variable: Quaperor

b. All requested variables entered.

### Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,842 <sup>a</sup>	,709	,702	,40111

a. Predictors: (Constant), Organdevor

### ANOVA<sup>a</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	16,043	1	16,043	99,717	,000 <sup>b</sup>
	Residual	6,596	41	,161		
	Total	22,640	42			

a. Dependent Variable: Quaperor

b. Predictors: (Constant), Organdevor

### Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,777	,186		9,579	,000
	Organdevor	,568	,057	,842	9,986	,000

### Coefficients<sup>a</sup>

Model		95,0% Confidence Interval for B	
		Lower Bound	Upper Bound
1	(Constant)	1,403	2,152
	Organdevor	,453	,683

a. Dependent Variable: Quaperor

```
REGRESSION
/MISSING LISTWISE
/STATISTICS COEFF OUTS CI(95) R ANOVA
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
/NOORIGIN
/DEPENDENT Quaperor
/METHOD=ENTER Methdevor.
```

## Regression

[DataSet1] C:\Users\NT00\Desktop\Travail en cours\التطوير\تحليلات مذكرة التطوير

### Variables Entered/Removed<sup>a</sup>

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Methdevor <sup>b</sup>	.	Enter

a. Dependent Variable: Quaperor

b. All requested variables entered.

### Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,725 <sup>a</sup>	,526	,515	,51147

a. Predictors: (Constant), Methdevor

### ANOVA<sup>a</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	11,914	1	11,914	45,542	,000 <sup>b</sup>
	Residual	10,726	41	,262		
	Total	22,640	42			

a. Dependent Variable: Quaperor

b. Predictors: (Constant), Methdevor

### Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,716	,279		6,141	,000
	Methdevor	,540	,080	,725	6,748	,000



**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		95,0% Confidence Interval for B	
		Lower Bound	Upper Bound
1	(Constant)	1,152	2,280
	Methdevor	,378	,701

a. Dependent Variable: Quaperor

REGRESSION

```

/MISSING LISTWISE
/STATISTICS COEFF OUTS CI(95) R ANOVA
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
/NOORIGIN
/DEPENDENT Quaperor
/METHOD=ENTER Devdwdevor.
    
```

**Regression**

[DataSet1] C:\Users\NT00\Desktop\Travail en cours\التطوير\مذكرة التحليلات التنظيمي\ير التنظيمي

**Variables Entered/Removed<sup>a</sup>**

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Devdwdevor <sup>b</sup>	.	Enter

a. Dependent Variable: Quaperor

b. All requested variables entered.

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,746 <sup>a</sup>	,557	,546	,49473

a. Predictors: (Constant), Devdwdevor

**ANOVA<sup>a</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	12,605	1	12,605	51,499	,000 <sup>b</sup>
	Residual	10,035	41	,245		
	Total	22,640	42			

a. Dependent Variable: Quaperor

b. Predictors: (Constant), Devdwdevor

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2,052	,219	9,377	,000
	Devdwdevor	,497	,069	,746	,000

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model	95,0% Confidence Interval for B		
	Lower Bound	Upper Bound	
1	(Constant)	1,610	2,494
	Devdwdevor	,357	,637

a. Dependent Variable: Quaperor

## ملخص الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على التطوير التنظيمي ودوره في تحسين جودة الأداء المؤسسي، حيث تم إجراء الدراسة ميدانية بالوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية لولاية قالمة، اعتمادا على منهج البحث الميداني من خلال استخدام الاستبيان كأداة أساسية للبحث، إذ تم توزيع 43 استمارة على الموظفين والعاملين بالمؤسسة، وبعد تحليل نتائج محاور الاستبانات، تم التوصل إلى نتائج هامة تلخص في وجود دور للتطوير التنظيمي في تحسين الأداء بالوكالة. كما قدمت الدراسة مقترحات هامة من شأنها تحسين عملية التطوير التنظيمي في المؤسسة بصورة أكثر فعالية فضلا عن اقتراح دراسات ذات علاقة بموضوع البحث.

**الكلمات المفتاحية:** التطوير التنظيمي، الأداء المؤسسي، تقييم الأداء المؤسسي، تحسين الأداء المؤسسي.

## Summary of the study

This study aims to identify the Organizational development and its role in improving the quality of institutional performance. Therefore, a survey was conducted at "The National Agency for Support and Control of Entrepreneurship" in Guelma Province, as a basic tool for research where 43 questionnaire forms were distributed to employees. After analysing the results of the survey data that were answered, actionable conclusions were drawn and deeper insights were gained which showed the role of organizational development in improving the performance of the agency. Besides, this study also presented major suggestions that would improve the development of the organizational process of the agency more effectively, as well as suggesting other studies related to the topic of research.

**Key words:** Organizational development, institutional performance, Evaluation of institutional performance, Improved institutional performance.