



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة ابن خلدون - تيارت -  
كلية العلوم الانسانية والعلوم الاجتماعية  
قسم العلوم الاجتماعية



مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر  
تخصص: تنمية وتسيير الموارد البشرية  
بعنوان

التطوير التنظيمي والأداء الوظيفي لدى الاستاذ الجامعي  
دراسة ميدانية بكلية العلوم الانسانية والاجتماعية - تيارت -

إشراف الاستاذ :

- بريقل الهاشمي

إعداد الطالبتين :

- ميشان سمية

- خليفة نعيمة

السنة الجامعية

2016 م / 2017 م

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

# كلمة شكر

لابد لنا ونحن نخطو الخطوات الأخيرة في الحياة الجامعية من وقفة نعود إلى أعوام قضيناها في رحاب الجامعة مع الأساتذة الكرام الذين قدموا الكثير لنا باذلين بذلك جهودا كبيرة في بناء جيل الغد لتبعث الأمة من جديد.

وقبل أن نمضي نقدم أسمى آيات الشكر والامتنان والتقدير والمحبة إلى الذين حملوا أقدس رسالة في الحياة وهي شعلة العلم

إلى كل من ساعدنا ببسمة تلتها نسمة تعيد لنا الحياة في كل لحظة زادها دافعية أكثر لإنهاء هذه المذكرة أقدمي شكري وامتناني، للأستاذ بريقل الهاشمي ولمن كانوا سبب في استمرار واستكمال مسيرتنا الجامعية أساتذة قسم علم الاجتماع وإلى كل أساتذتنا عبر مختلف مراحلنا التعليمية لأنهم كانوا بالفعل القاعدة الصلبة والقوة الحسنة.

إلى من وقفوا معنا في أصعب الظروف ومن حفزونا على الاستمرار والمثابرة الأستاذ عربات منير، بلجوهر خالد.

# إهداء

إلى من لا يطيب الليل إلا بشكرك ولا النهار إلا بطاعتك ولا تطيب اللحظات إلا بذكرك ولا الآخرة إلا بعفوك ولا الجنة إلا برويتك يا ذا الجلال والإكرام .

إلى منارة العلم المصطفى الأمين إلى سيد الخلق رسولنا الكريم محمد صلى الله عليه وسلم  
أهدي هذا العمل المتواضع إلى أبي الغالي الذي أتمنى له الشفاء العاجل الذي لم يبخل علي يوما بشي.  
وإلى من تتسابق الكلمات لتخرج معبرة عن مكنون ذاتها، من علمتني وعانت الصعاب لأصل إلى ما أنا فيه أمي الحبيبة.

إلى من ملكوا قلبي وأفتقدهم كثيرا أعمامي محمد وساعد

إلى من ربنتي ولم تلدني وأتمنى لها الشفاء العاجل جدتي والى جدي العزيز.

إلى أخواتي: زوهير، سعاد، عيسى، وردة وكل فرد في عائلتي كل باسمه.

إلى الكتاكيت : أماني، جمانة، أنيس، إسلام، نورسين، رمزي، مرام، هديل.

إلى الطفلة التي تفاعلت فيها خيرا ملوكة

إلى من شاركوني دراستي منذ الصغر: فايضة، عبلة، فاطمة، الحاجة، نسيمة، مليكة، ذهبية، خيرة، صبرينة، أسماء، رحاب، تركية، نادية، صارة، ياسمين، صباح، نجاة، مروة، سعاد، نورة، نوال، نجوى، إيمان، زوليخة، شهرة، فهيمة، بختة.

إلى من يكون لي من قريب أو من بعيد.

إلى التي تقاسمت معاها هذا العمل وأحبيها نعيمة خليفة .

إلى الذين حملتهم ذاكرتي ولم تحملهم مذكرتي ، وفي الأخير أسأل الله إن ينفع به الإسلام والمسلمين.

نسمة

# إهداء

إلى من لا يطيب الليل إلا بشرك ولا النهار إلا بطاعتك ولا تطيب اللحظات إلا بذكرك ولا الآخرة إلا بعفوك ولا الجنة إلا برويتك يا ذا الجلال والإكرام.  
أهدي هذا العمل المتواضع إلى من أفقده في مواجهة الصعاب ولم تمهله الدنيا لأرتوي من حنانه.....

أبي رحمه الله

إلى النور الذي ينير لي درب النجاح

ويا من علمتني الصمود مهما تبدلت الظروف....

إلى أُمي الغالية أطل الله في عمرها

إلى إخوتي وأسرتي جميعا....

كلمة حب وإخلاص إلى صديقاتي : "مليكة سعاد بخته حنان عائشة أمينة خديجة فاطيمة"

كلمة شكر وتقدير إلى من شاركتني هذا العمل "ميشان سمية"

إلى الشموع التي تحترق لتضيء للآخرين، إلى كل من علمني حرفا أصبح سنا بريقه يضيء الطريق أمامي.

إلى الذين حملتهم ذاكرتي ولم تحملهم مذكرتي، وكل من تقع صفحات هذه المذكرة بين يديه

نعيمه

الفهرس

الشكر

الإهداء

قائمة الجداول

ملخص الدراسة

أ..... مقدمة

## الفصل الأول: الإطار التصوري والنظري للدراسة

03..... تمهيد:

04..... أولاً: أسباب اختيار الموضوع

04..... 1- الأسباب الموضوعية

04..... 2- الأسباب الذاتية

05..... ثانياً: أهمية الدراسة

05..... ثالثاً: أهداف الدراسة

06..... رابعاً: الإشكالية

07..... خامساً: فرضيات الدراسة

08..... سادساً: مفاهيم الدراسة

08..... 1- المفاهيم الأساسية:

08..... 1- مفهوم التطوير التنظيمي

08..... 1- 2 مفهوم الأداء الوظيفي

09..... 1- 3 مفهوم الجامعة

09..... 1- 4 مفهوم الأستاذ الجامعي

09..... 2- المفاهيم المكملة

09.....	1-2 التطوير التنظيمي.
09.....	1-1-2 مفهوم التغيير التنظيمي.
09.....	2-1-2 مفهوم إدارة التغيير.
09.....	2-2 الأداء الوظيفي.
09.....	1-2-2 مفهوم تقييم الأداء.
10.....	سابعاً: الدراسات السابقة.....
10.....	1- الدراسات المتعلقة بمتغير التطوير التنظيمي.
13.....	2- الدراسات المتعلقة بمتغير الأداء الوظيفي.
15.....	3- مدى الاستفادة من الدراسات السابقة .....
16.....	ثامناً: المداخل النظرية لدراسة التطوير التنظيمي والأداء الوظيفي.
16.....	أولاً: التطوير التنظيمي.....
16.....	1- نشأة وتطور مفهوم التطوير التنظيمي .....
17.....	2- مبادئ التطوير التنظيمي .....
17.....	3- خطوات التطوير التنظيمي .....
18.....	4- مجالات التطوير التنظيمي.....
19.....	5- أهمية التطوير التنظيمي .....
19.....	6- أهداف التطوير التنظيمي .....
20.....	7- مبررات التطوير التنظيمي .....
20.....	8- العوامل المؤثرة في الحاجة إلى التطوير التنظيمي.....
22.....	9- المداخل النظرية للدراسة المتعلقة بالتطوير التنظيمي .....
22.....	1- مرحلة الفكر الكلاسيكي.....
22.....	1-1 الإدارة العلمية.....

22	1-2 البيروقراطية المثالية.....
23	2- مرحلة الفكر السلوكي(العلاقات الإنسانية).....
24	3- مرحلة الإدارة بالأهداف.....
24	4- المرحلة الحديثة.....
25	ثانيا: الأداء الوظيفي.....
25	1- عناصر الأداء الوظيفي.....
25	2- أنواع الأداء الوظيفي.....
26	3- معايير الأداء الوظيفي.....
27	4- أهمية الأداء الوظيفي.....
27	5- طرق تقييم الأداء.....
29	6- أهداف تقييم الأداء.....
30	7- فوائد تقييم الأداء.....
30	8- صعوبات أو أخطاء تقييم الأداء.....
32	9- تحسين عملية تقييم الأداء.....
32	10- المداخل النظرية للدراسة المتعلقة بالأداء الوظيفي.....
32	1- نظرية الإدارة العلمية.....
33	2- النظرية البيروقراطية.....
34	3- نظرية العلاقات الإنسانية.....
35	4- نظرية $x$ و $y$ .....
	<b>الفصل الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة.</b>
38	<b>تمهيد</b> .....
39	أولا: مجالات الدراسة.....



39.....	1- المجال المكاني
39.....	2- المجال البشري
39.....	3- المجال الزمني
40.....	ثانيا: المنهج المستخدم في الدراسة
40.....	ثالثا: أدوات جمع البيانات
41.....	رابعا: أساليب التحليل
42.....	خامسا: عينة الدراسة ومواصفاتها
<b>الفصل الثالث: عرض وتحليل ومناقشة النتائج.</b>	
65.....	أولا: مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات
66.....	ثانيا: مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة
67.....	ثالثا: النتائج العامة للدراسة
69.....	خاتمة

قائمة المراجع

الملاحق

## قائمة الجداول:

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
43	يمثل كيفية اختيار العينة	01
45	جنس أفراد العينة	02
46	سن أفراد العينة	03
47	الحالة الاجتماعية	04
47	الوضعية المهنية	05
48	الأقدمية	06
49	المستوى التعليمي	07
50	الرتبة	08
50	مكان الإقامة	09
51	الوسائل المعتمدة في الجامعة	10
52	حرص الجامعة على توفير كل ما هو جديد	11
53	طبيعة التكنولوجيا السائدة في الجامعة	12
53	إدخال وتطوير الوسائل يسهل القيام بالمهام	13
54	إنجاز العمل في الوقت المحدد	14
54	تطوير الجامعة لوسائل تكنولوجيا يساهم في تحقيق الأهداف العامة	15
55	تنمي الوسائل التكنولوجية رغبتك في الإبداع في العمل	16
55	العمل في الجامعة وفق أطر تكنولوجية يفرض عليك انضباط زائد	17
56	العمل بوسائل تكنولوجية متطورة يفرض عليك	18
57	تساعدك التقنيات الجديدة على الالتزام بأهداف الجامعة	19
58	طريقة العمل التي تراها مناسبة	20
59	يساهم التخصص الوظيفي في زيادة الانضباط في العمل	21
60	التكنولوجية تولد لك الرغبة في منافسة الزملاء في العمل	22
61	اعتماد الجامعة على برامج تكوينية	23
62	تطبق ما تكونت عليه	24
63	واجهت مشكلة قبل التكوين	25
64	تقوم ببذل جهد أكبر من أجل تطوير جامعتك	26
64	تتيح لك الجامعة فرصة لإبراز كامل قدراتك	27

## ملخص الدراسة:

يعتبر التطوير التنظيمي والأداء الوظيفي من أهم العناصر التنظيمية التي يتوقف عليها مسار المنظمة لما تواجهه من مخاطر.

ومن خلال هذا قامت دراستنا بالانطلاق من تساؤل مركزي مفاده: ما طبيعة العلاقة بين التطوير التنظيمي والأداء الوظيفي؟

وبهدف الإجابة على هذا التساؤل قمنا بصياغة الفرضية التالية: هناك علاقة دالة بين التطوير التنظيمي والأداء الوظيفي.

وللتحقق من مدى صدق الفرضية العامة قسمت الدراسة الراهنة على ثلاثة فصول، حيث جاءت على النحو التالي:

حيث خصص الفصل الأول للإطار التصوري والنظري للدراسة، متضمنًا أسباب اختيار الموضوع، أهداف الدراسة، أهمية الدراسة، الإشكالية، الفرضيات، بالإضافة إلى مفاهيم الدراسة، والدراسات السابقة لمتغير التطوير والأداء الوظيفي، فيما تناول الفصل الثاني الإطار المنهجي للدراسة من خلال التطرق إلى مجالات الدراسة، المجال المكاني، المجال الزمني، المجال البشري، ثم اعتمدنا المنهج الوصفي للدراسة، والعينة العشوائية الطبقية، حيث طبقت الاستمارة كأداة لجمع البيانات والتي تمت معالجتها يدويًا ليتم تحليلها كميًا وكيفيًا.

فيما تناول الفصل الثالث: تبويب وتحليل النتائج في جداول إحصائية بسيطة ومناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات والدراسات السابقة، حيث خلصنا إلى صدق الفرضيتين الجزئيتين الأولى والثانية، وصولًا إلى النتيجة العامة.

تعد عملية التطوير التنظيمي الدائم والمستمر في مختلف المجالات، السمة الأساسية التي تتميز بها حركة المنظمات، التي تلجا له بسبب وجود ضغوط من البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، وهذا دليل قاطع على أهمية وقوة المورد البشري الذي له كل الدخل في هذه التطورات والابتكارات والاختراعات، ولاسيما منها المجال الصناعي والاقتصادي، فالمورد إذا تم توجيهه وإعداده السليم وتكوينه حتما ستكون النتائج ملموسة ومبهرة، وعليه أصبح موضوع التطوير التنظيمي من بين المواضيع التي حظيت بالاهتمام العديد من المفكرين والباحثين، بالإضافة إلى أن المنظمة يجب أن تتفاعل وتتكيف مع ما يحدث في البيئة، من خلال التحكم في العاملين للوصول إلى أداء وظيفي فعال، يحقق للمؤسسة البقاء وحتى المنافسة.

بحيث تفرض البيئة الخارجية تهديدات يجب التعامل معها أو فرص يجب استثمارها، أما البيئة الداخلية فهي تشير إلى نقاط ضعف ومشاكل يجب حلها وعلاجها، أو نقاط قوة يجب الاعتماد عليها في تحديد إستراتيجية التطوير التنظيمي.

والدراسة الراهنة تعالج ظاهرة تنظيمية تكمن في التطوير التنظيمي والأداء الوظيفي، الذي له علاقة مباشرة بموضوع التنمية وتسيير الموارد البشرية في كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية في جامعة ابن خلدون في ولاية تيارت، ومما لاشك فيه أن أي دراسة علمية تتطلب من الباحث تنظيم دراسته بطريقة منهجية واضحة المعالم ومترابطة الأجزاء، وهو ما تم السعي إليه، وعليه وزعت مضامين البحث إلى ثلاثة فصول، بحيث يتناول الفصل الأول: تقديم الدراسة من أهداف الدراسة، أهمية الموضوع، أسباب اختيار الموضوع، المشكلة البحثية وفروضها، ثم مفاهيم الدراسة، الدراسات السابقة، الإطار النظري لكل من التطوير التنظيمي والأداء الوظيفي، وأخيرا والمداخل النظرية.

أما الفصل الثاني خصص للإجراءات المنهجية، من مجالات الدراسة، المنهج المستخدم، أدوات جمع البيانات، توضيح أساليب الدراسة، وطبيعة العينة وخصائصها.

أما الفصل الثالث قد خصص لتحليل البيانات وفق لمحاور الاستمارة، وأخيرا مناقشة النتائج في ضوء فروضها والدراسات السابقة، ثم انتهى البحث بخاتمة.



الفصل الأول  
الإطار التصوري والنظري  
للدراسة

**تمهيد:**

يتناول هذا الفصل إطارا تصوريا لإشكالية الدراسة المتمثلة في اختيار موضوع التطوير التنظيمي والأداء الوظيفي، مع طرح التساؤل الرئيسي، كمنطلق محدد لمسار الدراسة وخاصة جانبها الميداني مع شرح دوافع اختيار هذا الموضوع، والتي منها الدوافع الذاتية والموضوعية، وإبراز أهمية الدراسة وصولا في الأخير إلى تحديد المفاهيم المركزية التي لها صلة بالدراسة، فتم عرضها ضمن معانيها الواسعة ثم تحديدها عمليا، لكيفيات توظيفها في الدراسة والدراسات السابقة والنظريات.

## أولاً: أسباب اختيار الموضوع:

### 1- الأسباب الموضوعية :

- معرفة الدور الذي يلعبه التطوير التنظيمي في المؤسسة و الأداء الوظيفي.
- كشف الأبعاد الجوهرية للتطوير التنظيمي و الأداء الوظيفي.
- أهمية التطوير التنظيمي و مدى مساهمته في الأداء الوظيفي.
- موضوع مهم و جدير بالدراسة يتلاءم مع التخصص.

### 2- الأسباب الذاتية :

- اختيار هذا الموضوع جاء بناء مع مساعدة المشرف.
- الفضول لمعرفة آليات التطوير و الأداء الوظيفي السائد في المؤسسة.
- من أجل الحصول على شهادة الماستر تخصص علم الاجتماع تنمية و تسيير الموارد البشرية

### ثانياً : أهمية الدراسة :

- تتجلى أهمية الدراسة في إطار إبراز موضوع التطوير التنظيمي و الأداء الوظيفي :
- إبراز الدور الذي يؤديه التطوير التنظيمي نظراً لارتباطه بالأداء الوظيفي.
- التطوير التنظيمي أحد العوامل الرئيسية برفع الروح المعنوية و زيادة الرضا الوظيفي لدى العاملين داخل المؤسسة.
- اعتبار الدراسة كخطوة لتحقيق الهدف من الدراسة من خلال الاستفادة من النتائج المتوصل إليها.
- إبراز تجليات التطوير التنظيمي و الأداء الوظيفي.
- إبراز مستويات التطوير التنظيمي في خلق درجة من الإبداع.

### ثالثاً : أهداف الدراسة :

- 
- محاولة معرفة دور التطوير التنظيمي الذي يسهم بشكل فعال في رفع مستوى الأداء لدى العاملين.
  - الوقوف على نوع العلاقة بين المتغيرين في المؤسسة.
  - إلقاء الضوء على أهم المعوقات التي تواجه المؤسسة عند قياسها بعملية التطوير و الأداء الوظيفي.
  - محاولة معرفة كيفية تعامل المؤسسة الجزائرية مع التطوير و الأداء الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة.



## رابعاً: الإشكالية :

تعد التطورات السريعة المتلاحقة التي شهدتها العالم في كافة المجالات السياسية و الاقتصادية و الاجتماعية مع نهاية القرن العشرين، محورا لكثير من التحديات أمام المجتمعات، مما ألقى على الإدارة عبئ الإعداد لتغيير أساليب العمل، و ذلك من خلال تطوير المنظمات داخليا لكي تتواءم مع المتغيرات البيئية الخارجية لتهيئة الظروف المواتية للنجاح، مما ينعكس بشكل مباشر على الأداء الوظيفي من أجل تحقيق التوازن و التناسق بين سلوك الأفراد و العلاقات الجماعية للعمل .

و يعد التطوير التنظيمي واحد من التطبيقات السلوكية في الإدارة، و يتضمن العديد من المفاهيم و النظريات و العمليات الموجهة لإجراء التحسينات في الهياكل التنظيمية، و الاستراتيجيات التي تتبناها المؤسسات بهدف تعظيم الفعالية التنظيمية التي يمكن الاستدلال عليها من خلال تحقيق أهداف استراتيجية للمؤسسة، و كذلك أجمع كبار المختصين في الفكر التنظيمي أن التطوير التنظيمي يسهم في تعزيز مكانة المؤسسة التسويقية، و رفع قيمتها و السيطرة على عملياتها و نشاطاتها المختلفة، فضلا عن التعامل بذكاء مع المتغيرات و الأفكار و المعلومات بسهولة و تنمية القدرات الإبداعية و تحقيق الأهداف المسطرة، و ضمن هذا الإطار أشارت المدارس الفكرية إلى التطوير التنظيمي بمختلف أبعاده من خلال التركيز على تطوير المنظمة في حدود بيئتها الداخلية بتأكيد على مبادئ تقسيم العمل، و تدريب العمال و تقاسم المسؤولية بين مستويات التنظيم المختلفة .

و يعتبر الأداء الوظيفي من المفاهيم التي نالت النصيب الأوفر من الاهتمام و التحليل في بحوث و دراسات الإدارة بشكل عام، و مواضيع الموارد البشرية بشكل خاص، و ذلك بالنظر إلى أهمية الموضوع على مستوى الفرد من جهة، و تداخله مع العلوم و الاتجاهات الفكرية من جهة أخرى .

لذلك جاء مفهوم الأداء الوظيفي لتحديد الجوانب و العلاقات المعبرة على وجهات النظر، التي تختلف حسب المدارس، و النظريات السائدة في مرحلة من المراحل التاريخية لتطوير الفكر التنظيمي، وهذا ما يتجلى في نظرية ماكس فيبر من خلال المعيارية و النمطية المحددة فيه، كما أن معرفة مدى بلوغ المؤسسة لأهدافها و استغلال مواردها

يتطلب تقييم أدائها، أما إذا كان الأداء لا يرقى إلى المستوى المطلوب، فإن ذلك يتطلب تطوير مهارات العاملين لرفع كفاءتهم و تحسين مستوى أدائهم، بهدف الوصول إلى المستوى المطلوب .

و يرى بعض الباحثين أن معظم الدراسات التي تناولت التطوير التنظيمي و الأداء الوظيفي ركزت على الهياكل التنظيمية و كيفية تطبيق الاستراتيجيات، فإن التطوير التنظيمي و الأداء الوظيفي يشكلان موضوعا للدراسة، و التي تهدف إلى معرفة العلاقة القائمة بينهما، و من هذا المنطلق تحاول الدراسة الراهنة معالجة هذا الموضوع للغوص أكثر في الواقع الفعلي لدور التطوير التنظيمي في الأداء الوظيفي، بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة ابن خلدون، و في ظل الجدل النظري القائم تتضح معالم الإشكالية في التساؤل المركزي و الذي جاء على النحو التالي:

ما طبيعة العلاقة بين التطوير التنظيمي و الأداء الوظيفي ؟

و هناك بعض التساؤلات الفرعية هي:

- إلى أي مدى تساهم التكنولوجيا في زيادة الالتزام بمواعيد العمل؟

- إلى أي مدى يساهم التكوين في فعالية المورد البشري؟

**خامسا: الفرضيات:**

**الفرضية العامة :**

- هناك علاقة دالة بين التطوير التنظيمي و الأداء الوظيفي .

**الفرضيات الجزئية :**

- تساهم التكنولوجيا في زيادة الالتزام بمواعيد العمل.

- يساهم التكوين في فعالية المورد البشري.

سادسا : مفاهيم الدراسة :

1- المفاهيم الأساسية:

1-1 مفهوم التطوير التنظيمي :

- عرفه ريتشارد: بأنه جهد مخطط على مستوى التنظيم ككل تدعمه الإدارة العليا لزيادة فعالية التنظيم، من خلال تدخلات مخططة في العمليات التي تجري في التنظيم، مستخدمين في ذلك المعارف التي تقدمها العلوم السلوكية.<sup>1</sup>

- يعرفه فرنس وبل : فهما ينظران إلى التطوير في المنظمة على أنه جهد و نشاط طويل المدى، يستهدف تحسين قدرة النظام على حل مشكلاته و تجديد نفسه ذاتيا من خلال إدارة تشاركية تعاونية فعالة لمناخ التنظيم، و التي تعطي تأكيد خاصا للعمل الجماعي، الشامل بمعونة من عنصر خارجي يقوم بدور أداة التغيير أو باستخدام نظرية العلوم السلوكية التطبيقية و أساليبها بما فيها البحث الإجرائي.<sup>2</sup>

- تعريف دير: فهو ينظر إلى تطوير المنظمة كنظرية و أسلوب لتحسين الجانب الإنساني في حياة النظام، و بالتالي تحسين جانب تحقيق الأهداف و الغايات فيه.<sup>3</sup>

- تعريف بيكارد: إن التطوير في المنظمة هو جهد مخطط يشمل المؤسسة بأكملها ، و يدار من القمة لزيادة فعالية النظام، إحساسه بالصحة من خلال تدخلات مدروسة في عمليات النظام، و ذلك باستخدام نظرية العلوم السلوكية.<sup>4</sup>

تعريف إجرائي: هو أسلوب علمي مخطط ومنظم لتطوير العمل عبر الهياكل التنظيمية، واستخدام التقنيات الحديثة و تحديد قدرات العاملين، ورفع كفاءتهم لتشخيص المشكلات بدقة و إيجاد حلول مناسبة.

2-1 مفهوم الأداء الوظيفي:

- يعرف الأداء لغة: بأنه إنجاز عمل ما، وهو يقابل الكلمة اللاتينية

performare التي تعني إعطاء الشكل الكلي لشيء ما، والتي اشتقت منها الكلمة

<sup>1</sup> زيد منير عبوي. "التخطيط والتطوير الإداري". ط1. الأردن: دار الرأية للنشر والتوزيع، 2008، ص115.

<sup>2</sup> جمال الدين العويسات. "السلوك التنظيمي والتطوير الإداري". ط3. الإمارات: دار هوامه للنشر، 2009، ص55.

<sup>3</sup> هاني عبد الرحمن، صالح الطويل. "الإدارة التربوية والسلوك التنظيمي". ط4. الأردن: 2006، ص369.

<sup>4</sup> أحمد ماهر. "تطوير المنظمات". ط1. الإسكندرية: دار الجامعية والإبراهيمية للنشر، 2007، ص18.

الإنجليزية performance التي تعني انجاز العمل أو الكيفية التي تبلغ بها المؤسسة أهدافها.

- يعرفه بدوي مصطفى : بأنه نتاج جهد معين، قام ببذله فرد أو مجموعة لإنجاز عمل معين.<sup>1</sup>

- يعرفه أرنولد و فيلد مان: أن الأداء عبارة عن مقدار التأثير الإيجابي للموظفين، تجاه أعمالهم في المؤسسات التي يعملون فيها.<sup>2</sup>

التعريف الإجرائي: هو السلوك أو الطريقة التي ينتهجها الموظف في إتمام، و تنفيذ المهام المكلف بها.

3-1 مفهوم الجامعة: الجامعة هي مؤسسة تعليمية يلتحق بها الطلبة بعد إكمال دراستهم بالمدرسة الثانوية، والجامعة أعلى مستوى في التعليم العالي.<sup>3</sup>

4-1 مفهوم الأستاذ الجامعي: ويعرفه العمارة على أنه كل من يقوم بالتدريس بالجامعة.<sup>4</sup>

## 2- المفاهيم المكملة:

### 1-2 المفاهيم المكملة للتطوير التنظيمي:

1-1-2 مفهوم التغيير التنظيمي: هو عبارة عن تغيير وتحسين يطرأ على بعض العناصر داخل أي نظام مثلا تغيير في التكنولوجيا، أو تغيير في إجراءات عمل محدد، أو تغيير في عدد ونوعية العاملين في أحد مصانع الشركة، وبالتالي فإن التغيير يركز على جزء من أجزاء النظام، أو جزء من عدة أنظمة.<sup>5</sup>

<sup>1</sup> فيصل عبد الرؤوف الدحلة. "تكنولوجيا الأداء البشري". الأردن: دار المكتبة الوطنية، 2001، ص96.

<sup>2</sup> حسين، محمد الحراصة. "إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي". ط1. الأردن: 2014، ص91.

<sup>3</sup> هاشم فوزي العبادي، يوسف حجير الطائي. "التعليم الجامعي من منظور إداري قراءات وبحوث" الأردن: دار اليازوري للنشر والتوزيع، 2011، ص285.

<sup>4</sup> على بن محمد زهد الغامدي. "إدارة الموارد البشرية ودورها في التطوير الإداري". منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية. مصر، 2010، ص7.

<sup>5</sup> أحمد ماهر. "تطوير المنظمات، الدليل العلمي لإعادة الهيكلة والتميز الإداري وإدارة التغيير" الإسكندرية: الدار الجامعية للنشر والتوزيع، 2007، ص22.

**2-1-2 مفهوم إدارة التغيير:** يحتاج التغيير إلى إدارة، هنا تنشأ إدارة التغيير والتي تركز على الخطوات والإجراءات، التي تتخذها المنظمة لإحداث التغيير التنظيمي والتطوير التنظيمي.<sup>1</sup>

## 2-2 المفاهيم المكملة للأداء الوظيفي:

**1-2-2 مفهوم تقييم الأداء:** هو نظام رسمي تصممه إدارة الموارد البشرية في المنظمة، ويشتمل على مجموعة من الأسس والقواعد العلمية، والإجراءات التي وفقا لها تتم عملية تقييم أداء الموارد البشرية في المنظمة، سواء أكانوا رؤساء أو مرؤوسين، أو فرق عمل، أي جمع العاملين فيها، بحيث يقوم كل مستوى إداري أعلى بتقييم أداء المستوى الأدنى، بدءا من قمة الهرم التنظيمي مرورا بمستوياته الإدارية، وصولا لقاعدته.<sup>2</sup>

## سابعا : الدراسات السابقة:

تمثل الدراسات السابقة أحد المرتكزات التي يؤسس على أساسها البحث العلمي، كونها تحدد الاختلاف في وجهات النظر والتشابه من النقاط التي يتم التركيز عليها في الدراسة، مما يساعد الباحث على بناء تصور خاص بدراسته، قصد مقارنة نتائجه بنتائج الدراسات المشابهة، وقد تم تقسيم الدراسات السابقة على أساس متغيرات الدراسة، وهي التطوير التنظيمي والأداء الوظيفي على النحو التالي:

### 1- : ا لدراسات المتعلقة بالتطوير التنظيمي :

#### 1- الدراسة الأولى :

جاءت الدراسة باسم "ابنسام إبراهيم مرزوق" تحت عنوان فعالية متطلبات التطوير التنظيمي وإدارة التغيير، لدى المؤسسات غير الحكومية الفلسطينية، مذكرة مكملة لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال الجامعة الإسلامية، غزة 2006.

حيث حاولت الباحثة تحقيق جملة من الأهداف هي :

1- إلقاء الضوء إلى التوجه العام لإدارة المؤسسات الفلسطينية غير حكومية والعاملين بها نحو مفهوم إدارة التغيير والتطوير التنظيمي.

2- تحديد طبيعة العلاقة بين الخصائص الشخصية والتنظيمية، ومدى وضوح مفهوم إدارة التغيير والتطوير التنظيمي، لدى المؤسسات الغير حكومية في قطاع غزة.

<sup>1</sup> أحمد ماهر. مرجع سبق ذكره، ص24.

<sup>2</sup> عمر وصفي عقيلي. "إدارة الموارد البشرية المعاصرة". ط2. الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع، 2009، ص323.

- 3- تبني توجهات خاصة تساعد في إحداث التغيير المطلوب، و التطوير التنظيمي في المؤسسات الفلسطينية الغير الحكومية في قطاع غزة.
- 4- إلقاء الضوء على مجالات إدارة التغيير و التطوير التنظيمي، التي تستخدمها المؤسسات الغير الحكومية في قطاع غزة.
- 5- استعراض لواقع مؤسسات فلسطينية غير حكومية وبيان دورها وأهميتها.
- 6- تقديم اقتراحات وتوصيات تساعد على تطوير مؤسسات فلسطينية غير حكومية.

كما اعتمدت في دراستها على المنهج الوصفي التحليلي الذي يقوم على المسح بعينة، و التي شملت 50 مؤسسة غير حكومية وزعت 250 استمارة، باعتبارها أداة لجمع المعلومات لتتوصل في الأخير إلى النتائج التالية :

- عدم وضوح مفهوم إدارة التغيير و الاختلاف و التباين في الآراء بين المفاهيم الثلاث، مفهوم إدارة التغيير، و مفهوم التطوير التنظيمي، ومفهوم إعادة هندسة العمليات حيث كانت النسب متفاوتة.
- هيمنة الذكور في المؤسسات الفلسطينية غير حكومية، فغالبية العظمى من المبحوثين من المدراء و العاملين في المجال الإداري.
- تحتاج عملية إدارة التغيير و التطوير التنظيمي عملية تخطيط مدروس، ويجب أن تدخل ضمن الخطة الاستراتيجية للمؤسسة، و على المؤسسة متابعتها وتقييمها بشكل دوري.
- المؤسسات الفلسطينية غير حكومية التي تناولتها هذه الدراسة، لاستخدام إدارة التغيير و التطوير التنظيمي بصيغة متكاملة.
- يوجد تأثير المتغير الزمني للمؤسسة على درجة وضوح مفهوم إدارة التغيير و التطوير التنظيمي، في المؤسسات الفلسطينية غير حكومية، التي عمرها أكثر من 10 سنوات تدرك أهمية إدارة التغيير و التطوير، فتقوم بتحديد مجالات التغيير المناسبة لها وتعمل على تدريب العاملين وتحفيزهم.

### الدراسة الثانية :

جاءت الدراسة باسم "صالح بن سعد المربع" تحت عنوان التطوير التنظيمي وعلاقته بأداء الوظيفي، من وجهة نظر العاملين في المديرية العامة للجوازات، مذكرة مكملة لنيل درجة الماجستير في العلوم الإدارية، الرياض، 2004.

**هدفت الدراسة إلى التعرف على :**

- علاقة التطوير التنظيمي بأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين في المديرية العامة للجوازات.
- مدى إسهام التطويرات في مواجهة مشكلات العاملين في المديرية العامة للجوازات.
- أهم المعوقات التي تواجه التطوير التنظيمي في المديرية العامة للجوازات.
- علاقة التطوير بأداء العاملين في المديرية العامة للجوازات، تبعا لاختلاف العمر المؤهل التعليمي الخبرة، المستوى الوظيفي (الرتبة).

**المنهج المستخدم:**

- اتبع الباحث في دراسته المنهج الوصفي، وأهم الانعكاسات الإيجابية للتطوير التنظيمي على الأداء تنحصر فيما يلي:
- المساعدة في رفع قدرات ومهارات العاملين، والدقة والسرعة والفاعلية في الأداء العمل، وتمكين الرؤساء من متابعة وتوجيه المرؤوسين بدقة، وزيادة قدرة العاملين على تحمل المسؤولية.
- يسهم التطوير التنظيمي بدرجة قوية في مواجهة مشكلات العاملين في المديرية العامة للجوازات، وأهم الانعكاسات الإيجابية للتطوير التنظيمي في مواجهة مشكلات العاملين وهي تمكين العاملين من تجنب الوقوع في الأخطاء، والمساعدة في سرعة اكتشاف الأخطاء والإسهام في عدم تأخير المعاملات.
- أهم المعوقات التي تواجه تطبيق التطوير التنظيمي في المديرية العامة للجوازات هي الانتقال إلى نظام اتصال مناسب، و تجاهل شكاوي العاملين وسلبيات برامج التطوير التنظيمي، ضعف التنسيق بين برامج التطوير وبيئة العمل .
- لدى أفراد مجتمع الدراسة من ضباط المديرية العامة للجوازات، رؤية متشابهة نحو علاقة التطوير التنظيمي بالأداء الوظيفي مهما، اختلفت أعمارهم أو مستوياتهم التعليمية أو خبراتهم العملية أو مستوياتهم الوظيفية.

**الدراسة الثالثة:**

جاءت الدراسة باسم "عصام محمد حمدان مطر" تحت عنوان التطوير التنظيمي وأثره على فعالية القرارات الإدارية، في المؤسسات الأهلية في قطاع غزة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، غزة، 2008.

### هدفت الدراسة إلى:

- 1- التعرف على مجالات التطوير التنظيمي في المؤسسات الأهلية في قطاع غزة .
- 2- توضيح دور التطوير التنظيمي في اتخاذ قرارات إدارية فعالة في المؤسسات الأهلية في قطاع غزة.
- 3- تحديد ومعرفة أهم الصعوبات التي قد تحول دون اتخاذ القرارات الإدارية الفعالة في المؤسسات الأهلية في قطاع غزة.
- 4- التعرف على العوامل التي تؤدي إلى اتخاذ القرارات الإدارية الفعالة في المؤسسات الأهلية في قطاع غزة.

### المنهج المستخدم:

وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتمد على دراسة ظاهرة كما هي على أرض الواقع، ويصفها بشكل دقيق ويعبر عنها تعبيراً كمياً وكيفياً.

ويضم مجتمع الدراسة 262 منظمة أهلية مسجلة في دليل الأمم المتحدة لعام 2007، وتم اختيار عينة من 160 منظمة، وقد اعتمد الباحث الاستبيان كأداة لجمع المعلومات، وتم استخدام البرنامج الإحصائي spss لتحليل البيانات الأولية لاختبار الفرضيات.

### توصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها :

1- أظهرت وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين جميع مجالات التطوير التنظيمي وفاعلية القرارات الإدارية، في المؤسسات الأهلية في قطاع غزة وقد شملت هذه المجالات و الأهداف و الاستراتيجيات ، الهيكل التنظيمي، الأساليب والأدوات التكنولوجية، تنمية وتطوير العاملين والأنظمة والسياسات الإدارية.

2- أظهرت الدراسة وجود بعض الفروق في إجابات أفراد عينة الدراسة في بعض مجالات التطوير، تعود للمتغيرات الشخصية مثل: العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة.

### 2- الدراسات المتعلقة بالأداء الوظيفي :



**2-1 الدراسة الأولى :**

جاءت دراسة "محمد بن عبد الله الحربي" تحت عنوان الروح المعنوية و علاقتها بالأداء الوظيفي، لدى العاملين بإدارة الدفاع المدني بالرياض، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في الحماية المدنية، جامعة الملك سعود، 2005.

**هدفت هذه الدراسة إلى :**

- 1- التعرف على مستوى الروح المعنوية لدى العاملين بإدارة الدفاع المدني بالرياض.
- 2- التعرف على ما إذا كانت هناك علاقة ارتباطيه بين الروح المعنوية والأداء الوظيفي.
- 3- معرفة إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية في الروح المعنوية ترجع للمتغيرات الشخصية والتنظيمية التالية، العمر، عدد سنوات الخبرة في العمل، الرتبة العسكرية، المؤهل التعليمي، طبيعة العمل.
- 4- التعرف على مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين بإدارة الدفاع المدني بالرياض.

**منهج الدراسة :**

اعتمدت الدراسة على استخدام المنهج الوصفي المسحي، وقد تمثل المجتمع في هذه الدراسة على جميع الضباط، والأفراد العاملين بإدارة الدفاع المدني بالرياض، حيث إختيار العدد الكلي لضباط بأسلوب المسح الشامل البالغ عددهم 140 ضابط، أما بالنسبة للأفراد فتم اختيار عدد 392 فرد بطريقة عشوائية من المجتمع الكلي للأفراد، و جمعت البيانات بواسطة أداة الدراسة و هي الاستبيان.

**أهم النتائج:**

- 1- أن الروح المعنوية و التي تتمثل في رضا العاملين عن الإشراف المباشر، رضا العاملين عن فاعلية الإدارة، طبيعة العمل في الإدارة، العلاقات الإنسانية، الحوافز المادية و المعنوية، رأي العاملين عن مدى استقرارهم في عملهم موجودة بدرجة متوسطة لدى العاملين بإدارة الدفاع المدني بالرياض.
- 2- أن الأداء الوظيفي للعاملين بإدارة الدفاع المدني بمدينة الرياض كان بدرجة متوسطة.
- 3- وجود علاقة إرتباطية موجبة و دالة إحصائيا بين أبعاد الروح المعنوية والأداء الوظيفي.

4- عدم وجود فروق دالة إحصائية في درجة الروح المعنوية والأداء الوظيفي، لدى العاملين بإدارة الدفاع المدني بالرياض ترجع للمتغيرات التالية: العمر، عدد سنوات الخبرة في العمل، الرتبة العسكرية، المؤهل التعليمي، طبيعة العمل.

#### الدراسة الثانية :

جاءت دراسة "عبد الله عبد الرحمن النميان" تحت عنوان الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في الأجهزة الأمنية، دراسة مسحية على شرطة منطقة حائل، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الإدارية، الرياض، 2003.

#### هدفت الدراسة إلى :

- 1- التعرف على واقع أنظمة الرقابة في شرطة منطقة حائل ومدى فعاليتها تجاه الأداء الوظيفي في الأجهزة الأمنية.
- 2- التعرف على الإجراءات والوسائل المتبعة في العملية الرقابية.
- 3- التعرف على أهم العقبات والمشكلات التي تواجهها العملية الرقابية في شرطة منطقة حائل.
- 4- التعرف على المقترحات المؤدية لتطوير الرقابة الإدارية.
- 5- التعرف على الفروق في استجابات المبحوثين وفق المتغيرات الديمغرافية.

#### المنهج المستخدم:

كما اعتمد في دراسته على المنهج الوصفي في شقها الأول، وفي شقها الآخر تعتمد على العلاقات والفروق وفق المتغيرات الأساسية للدراسة، وتهدف أساساً إلى محاولة الإجابة على أسئلة البحث.

#### أهم النتائج المتوصل إليها:

- 1- أظهرت نتائج الدراسة أهم المشاكل والعقبات التي تواجه الرقابة الإدارية وهي العلاقات الشخصية، وضعف الرقابة الذاتية وعدم وجود نظام رقابة متخصص وحديث.
- 2- أظهرت نتائج الدراسة وجود رقابة إدارية بشكل دائم على الأقسام التابعة لشرطة المنطقة، وان هذه الرقابة فعالة.

3- أظهرت نتائج الدراسة أن الرقابة الإدارية تمارس من خلال الزيارات المفاجئة والاجتماعات وأن هذه الرقابة فعالة .

4- أظهرت نتائج الدراسة مقترحات تطوير الرقابة الإدارية، مثل الحوافز المادية والمعنوية، وتشجيع المنافسة ومراكز الشرطة وتشجيع العاملين و توعيتهم لممارسة الرقابة الذاتية.

5- وجود علاقات إيجابية أو سلبية ووجود فرق ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات الديمغرافية، واستجابات أفراد العينة على بعض الفقرات وفي بعض المحاور.

### 3- مدى الاستفادة من الدراسات السابقة:

أفدتنا الدراسات السابقة التي اعتمدها في البحث في الاطلاع على التراث النظري حول التطوير التنظيمي والأداء الوظيفي، وبصفة عامة قد أفادتنا في الحصول على الخلفية العلمية والمراجع، بالإضافة إلى أنها ساعدتنا في التوصل إلى صياغة محددة الأهداف، والحصول على الأفكار والأدوات والإجراءات التي يمكن أن نستفيد منها في حل مشكلتنا، ومن جهة أخرى ساهمت الدراسة في تحديد أدوات جمع البيانات، ونوع المنهج الملائم للدراسة، ومقارنة نتائج دراستنا الحالية مع نتائج الدراسة السابقة.

### المدخل النظرية للدراسة

### التطوير التنظيمي والأداء الوظيفي

### أولاً: التطوير التنظيمي :

#### 1- نشأة وتطور مفهوم التطوير التنظيمي :

يجمع الباحثون على إن ريتشارد وبيكهارد من اصطلح مفهوم التطوير التنظيمي من خلال بحثه حول برنامج الاستثمارات الذي يعده مع megregor douglar سنة 1960م في شركة جنرال ميلز ويظهر ذلك عن الحديث الذي نقله فرنش وجوينر عن بيكهارد "في ذلك الوقت كنا نرغب في تسمية التطوير الإداري، لأنه يشمل المنظمة ككل ولا تسمية تدريب العلاقات الإنسانية رغم أنه يحتوي على ذلك ولم نرغب في تحسين المنظمة، لأنه يعتبر محدود ولذلك أطلقنا عليه التطوير التنظيمي، لأنه جهد تطوير شامل في جميع أنحاء المنظمة، إلا أن هذا لا ينفي جود مرتكزات فكرية قام عليها مفهوم التطوير التنظيمي التي تظهر من :

- تدريب المعلمين أو تدريب الحساسة و التدريب المختبري 1946 حيث تم فيه استخدام مجموعة للنقاش، بهدف إحداث التغيير في سلوك المنظمة ويتم ذلك في ورشة عمل بقيادة عالم الاجتماع كيرت لوين.

- البحث المسحي والتغذية العكسية: ظهر هذا الأسلوب لمعالجة نقائص تدريب المعلمين وذلك بربط التدريب بواقع تدريب المنظمات المعاش، قام فريق في مركز البحث المسحي بجامعة ميشغان بقيادة عالم النفس rensis likert حيث قام بتطوير مقياس الاتجاهات، بابتكار أسلوب جديد هو البحث المسيحي والتغذية العكسية في الفترة الممتدة 1947-1948م.

- البحث الإجرائي العملي: من طرف وليم وايت وأديت هلتون في عملها، مع فندق بشيكاغو كما قام lawin لوين وطلابه بعده مشاريع مع منتصف الأربعينيات و بداية الخمسينات، من خلال النموذج الاستشاري للتطوير التنظيمي قصد زيادة فعالية المنظمة.

- المدخل التكنولوجي الاجتماعي: ظهر في معهد تافستوك وذلك بعد زيادة منجم فحم، وطلاع على عمل لوين في حركات المجموعة، ودراسة نيون للجماعات دون قادة ويقوم هذا المدخل على تحليل المنظمة كنظام اجتماعي تقني متفاعل مع البيئة الخارجية، حيث يشمل النظام الاجتماعي شبكة من العلاقات الاجتماعية بين الأفراد، بينما يتألف النظام التقني من المهارات و النشاطات و الأدوات المستخدمة لتحقيق هدف المنظمة.<sup>1</sup>

**2- مبادئ التطوير التنظيمي:** تتمثل مبادئ التطوير التنظيمي، في قواعد عامة للاسترشاد النظري و العملي و تتلخص في ما يلي :

**1- السلطة:** سلطة التطوير التنظيمي هي الإدارة العليا و هي التي تحركه بصيغة رسمية وفقا لمستلزمات التكيف بأهدافها و أوضاعها التنظيمية للبيئة .

**2- المسؤولية:** مسؤولية التطوير مشتركة لجميع المستويات التنظيمية من أعلى قمة إلى أدنى القاعدة، هياكلا و مجموعات و أفراد بشكل نسبي متفاوت .

**3- المرونة:** مرونة التطوير التنظيمي تتجسد في حركته ثنائية القطب، نهايتين المتطرفتين (التطوير التدريجي) مقابل (التطوير الراديكالي)، و ما بين تلك النهايتين يمكن تأسيس مناطق و توليفات تطويرية بأشكال مختلفة.

<sup>1</sup> طاهر محسن الغالبي، أحمد علي صالح. "التطوير التنظيمي مدخل تحليلي". ط1. الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع، 2010، ص 24، ص28، ص31.

**4- الاستمرارية:** استمرارية التطوير التنظيمي تكمن في كونه برامج مستدامة تتجدد باستمرار بسبب حركية البيئة و اضطرابها.

**5- التكاملية:** تكاملية التطوير التنظيمي من تنسيقه العالي بين أهداف المنظمة و الأهداف الفرعية للأقسام، و الجماعات و الأفراد الرسمية و غير الرسمية للوصول لبنية تنظيمية صحية.<sup>1</sup>

### 3- خطوات التطوير التنظيمي:

**1- جمع البيانات:** تكمن القدرة في تصميم إستراتيجية التطوير التنظيمي، و تكون فعالة على جمع معلومات جيدة ومؤثرة و ذات صلة بالمشكل، و يمكن التأكد من مدى صدق و موثوقية البيانات من خلال :

1- العلاقات المتبادلة بين جامع المعلومات و أعضاء التنظيمي .

2- الطرق المستخدمة في جمع المعلومات .

3- التغذية الراجعة عن هذه المعلومات.

و يرى "هوس" أن عملية الانتباه الجيد و الحذر خلال جمع البيانات تحقق ما يلي:

- الحصول على معلومات موثوقة و صادقة حول النشاطات التنظيمية.

- تطوير علاقات تعاونية فعالة تساعد على تحقيق التطوير التنظيمي، و يعتبر أكثر طرق البحث العلمي استخداما في الحصول على معلومات و جمعها في استبيانات و مقابلات و ملاحظات. و ذلك بعد الانتهاء من جمع البيانات، تبدأ عملية تزويد تغذية راجعة إلى أعضاء التنظيم، و ذلك للتأكد من تكوين قاعدة و أساس و دعم للتغيير و التطوير التنظيمي في المنظمة.

**ب- تحليل البيانات:** تعتبر هذه الخطوة مهمة جدا لتعزيز نجاح التطوير التنظيمي، بحيث يقوم كل من الجماعات الإدارية و المحللون الإداريون بعملية تحليل البيانات و المجموعات، و هناك طريقة أخرى للتحليل بحيث تكون من خلال جمع الأيادي العاملة أو تكوين فريق

<sup>1</sup> سليم، عيسى. "إدارة شؤون الأفراد". ط1. الأردن: دار أسامة للنشر، 2010، ص167.

معين و توكيلهم بمهمة تحليل البيانات، بحيث يقوم أعضاء الفريق في هذه الطريقة للمناقشة فيما بينهم حول بعض المواضيع مثلا التكاليف، و الفوائد، المرونة ، الضبط و السيطرة و الاستقلالية في الأعمال، و النشاطات، بحيث تشكل هذه الأسئلة و النقاشات عملية التحليل، و هي أفضل من الأنواع و أسئلة أخرى غير مفيدة.<sup>1</sup>

#### 4- مجالات التطوير التنظيمي:

تشمل عملية التطوير أنواعا من التدخل في مستوياته قصد تحقيقه بشكل فعال ومن المجالات التي تمسها هذه العملية ما يلي :

**1- الجهاز الإداري:** وذلك بإعداد كوادر إدارية وتأهيل خبراتها في مجال التخطيط الاستراتيجي، والقيادة واتخاذ القرار وتحديد الأهداف و إدارة الأزمات .

**2- الهيكل التنظيمي و العلاقات التنظيمية:** ويكون من خلال تعديل أسس ومعايير إعداد الهيكل بحذف أو استحداث بعض الوحدات التنظيمية، فضل أو دمج مصالح أخرى .

**3- الأهداف و الاستراتيجيات:** من خلال التعديل فيها استجابة لمتطلبات توسيعه للمنظمة أو تكييفها مع العراقيل التنظيمية .

**4- السياسات و القواعد الحاكمة للعمل:** يتم عن طريق استحداث قواعد جديدة أكثر مرونة و أقل مركزية.

**5- تطوير الموارد البشرية:** يتم بتطوير هيكل الموارد البشرية و بإضافة أفراد جدد ذوي مهارات جديدة، مع الاستغناء عن بعض الأفراد الآخرين و تدريب من هم بحاجة لمهارات و اتجاهات و سلوكيات جديدة، و سلوكيات جديدة تتوافق وحدات التنظيم و مع أدوارهم فيه.

**6- نظم العمل:** بحيث يتطلب تطوير المنظمة التطوير في نظم عملها، و ذلك بتبسيط أو تطوير إجراءات العمل و مسؤولياته و صلاحياته ، و أنظمة المتابعة و تقييم الأداء.

**7- تكنولوجيا:** يحتم التقدم التكنولوجي و المعلوماتي على المؤسسة تطوير الأساليب التكنولوجية و التي من بينها الانترنت، الإكسترانت ... إلخ.<sup>2</sup>

#### 5- أهمية التطوير التنظيمي:

1- دعم الكفاءة و رفع الإنتاجية كما و نوعا، و زيادة الفاعلية.

<sup>1</sup> بشار الوليد. " المفاهيم الإدارية الحديثة". الأردن: دار الولاية للنشر، 2009، ص22-223.  
<sup>2</sup> محمد الصيرفي. " الموسوعة العلمية للسلوك التنظيمي، التحليل على مستوى المنظمات". القاهرة: 2009، ص160.

2- تنمية القوى البشرية و دعمها بالارتقاء و التفوق.

3- توفير الجو الملائم لحل المشاكل.

4- استغلال التطورات و الاكتشافات.

5- العمل على تكامل أهداف التنظيم و العاملين.

### 6- أهداف التطوير التنظيمي:

1- توفير المعلومات اللازمة ليتم اتخاذ القرارات بشكل مستمر.

2- إشاعة مجال من الثقة بين العاملين على مختلف المستويات في التنظيم.

3- العمل على إيجاد التوافق بين الأهداف الفردية و الأهداف التنظيمية و بالتالي زيادة درجة الانتماء للمنظمة وأهدافها.

4- إيجاد علاقات متبادلة وتكاملية بين العاملين كأفراد وجماعات، وتشجيع روح المنافسة ضمن فريق مما يزيد، من فاعلية الجماعات.

5- إيجاد انفتاح في المناخ التنظيمي يمكن كافة العاملين في معالجة المشاكل التي يعاني منها التنظيم.<sup>1</sup>

### 7- مبررات التطوير التنظيمي:

تنقسم هذه المبررات إلى مبررات داخلية وخارجية وهي كالآتي :

1- **المبررات الداخلية:** تمثل مجموعة العوامل الدافعة من داخل المنظمة نحو التطوير التنظيمي وضرورة تنبيه برامج مستدامة، و تشمل هذه العوامل :

1-1 تبني منهج الحاكمية المنظمة أو أي نهج يتماشى مع متطلبات حرجة للتطوير التنظيمي، طبيعة الحراك الداخلي في المنظمة أو بفعل انعكاس متغيرات أو تبديلات البيئة الخارجية.

2-1 برامج للاندماج والاكتمال.

<sup>1</sup> منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية. "إدارة الموارد البشرية ودورها في التطوير الإداري- بحوث الاتجاهات الحديثة في التطوير الإداري وتحسين جودة الأداء المؤسسي". المملكة المغربية: 2009. ص178.

- 3-1 برامج إدارة للإبداع والابتكار التنظيمي.
- 4-1 دعم الإدارة العليا في المنظمة لبرامج التطوير التنظيمي من خلال تبني رؤية مستقبلية جديدة، تتسم بالطموح العالي.
- 2- **المبررات الخارجية:** تمثل مجموعة العوامل الحافزة من خارج المنظمة، و التي تسهم في زيادة دافعية المنظمة نحو صياغة برامج التطوير التنظيمي وتنفيذها، و تتمثل في :
- 1-2 تسارع وتيرة التطورات العلمية التقنية .
- 2-2 ظهور مشكلة السوق الحرة.
- 3-2 التوجه نحو اقتصاد المعرفة و زيادة الاهتمام بإدارة رأسمال الفكري .
- 4-2 إعادة هندسة العلاقات والاهتمام برأسمال الاجتماعي.
- 5-2 الاهتمام بإدارة التعقيدات.
- 6-2 المشكلات البيئية وإدارة البيئة<sup>1</sup>.
- 8- **العوامل المؤثرة في الحاجة إلى التطوير التنظيمي :**

لاشك أن الضغوط والعوامل التي تؤثر في منظمة العمل وفعاليتها تأتي من مصادر بيئية خارجية وداخلية، لذا فإن الحاجة تدعو القادة الإداريين والمديرين والمشرفين إلى اكتساب مهارات التطوير، حيث حدد كل من هيت وزملائه أنواع التطوير كالتالي :

1- **عوامل البيئة التقنية :** تتمثل في التغيرات التكنولوجية التي شهدتها العالم اليوم، حيث بدأت المعلومات منذ 1940، بالانفجار والزيادة والمكتشفات التقنية، وهذا التغيير في الاكتشافات التقنية والمعلومات له تأثير في بيئة العمل، ومهامه، سواء من حيث الإنتاج أو أساليبه أو الهيكل التنظيمي أو مشاعر العاملين ويتمثل في ثلاثة جوانب:

1-1 **العلماء والفنيون :** لاشك في إن العلماء والفنيين قد يتأثرون ويكون لهم رد فعل، كما يرى هيت وزملائه، وقديرون في التنظيم البيروقراطي تخلفا عن المبتكرات والوسائل التقنية الحديثة.

<sup>1</sup> سيد محمد، جاد الرب. " استراتيجيات تطوير وتحسين الأداء، الأطر المنهجية والتطبيقات العلمية". القاهرة: الدار الجامعية، القاهرة، 2009، ص2.



**2-1 الإنتاج المهم بواسطة العلماء:** هو إنتاج معقد ومتقدم ويتمثل ذلك بالأجهزة الإلكترونية الحديثة وأدوات المكاتب، والآلات والحاسبات ووسائل الاتصال الحديثة مثل: الآلة الكاتبة.

**3-1 عمليات الإنتاجية:** حيث أن تكون بمستوى أداء وتقديم الإنتاج نفسه وبأقل نسبة في الأخطاء الإنسانية، حتى ليترتب عليها آثار بالنسبة للمستخدمين والمستهلكين.

**2- عوامل البيئة الاجتماعية:** وتتمثل هذه العوامل في العوامل البيئية الاجتماعية والخارجية، كالعادات والتقاليد والمبادئ الدينية والقيم وكذلك، ففي الاتجاهات والمواقف نحو العمل وتغيير النظرة إلى هذه الاتجاهات، وإلى المسؤولية الاجتماعية وتتمثل في نمو السكان وتفاعلهم ووجود العمالة الأجنبية والأنظمة والسياسات الحكومية وكذلك العوامل الاجتماعية الطارئة.

**3- العوامل الاقتصادية:** تتمثل في عوامل البيئة الاقتصادية الداخلية والخارجية مثل: رأس المال والموارد الاقتصادية وحركة الأسواق العالمية وظروف الإنتاج، والأعمال التسويقية وندرة الموارد والمنافسة والحروب والأزمات الاقتصادية.

**4- العوامل التنظيمية:** تتمثل هذه العوامل في العوامل التنظيمية داخل المنظمة وخارجها مثل: اتجاهات العاملين والموظفين والمدربين، متطلبات المشاركة في العمل، التقنية الإدارية، حجم منظمات العمل، زيادة مهارات العاملين، تغيير القيم والمواقف لدى العاملين<sup>1</sup>.

## 9- المداخل النظرية للدراسة المتعلقة بالتطوير التنظيمي:

### - مساهمات الفكر الإداري في التطوير التنظيمي :

بدأ اهتمام الدارسين بمشكلات التطوير التنظيمي منذ بداية نشوء المجتمعات الإنسانية الأولى، ومواجهتها للعديد من المشكلات الإدارية والتنظيمية المختلفة، ترمي إلى إيجاد حلول لهذه المشكلات بهدف زيادة الإنتاجية، وهنا لابد من الإشارة لكل من أصحاب الفكر الإداري والتقليدي والسلوكي، حيث شهدت أوروبا والولايات المتحدة الأمريكية في منتصف القرن 19 م زيادة في حجم النمو الاقتصادي، أدت إلى ظهور المؤسسات والمنظمات الإدارية الكبيرة .

<sup>1</sup> صلاح الدين، محمد عبد الباقي. "السلوك الإنساني في المنظمات". ط1. القاهرة: الدار الجامعية للنشر، 2001، ص339-340.

## 1- مرحلة الفكر الكلاسيكي:

1-1- الإدارة العلمية "تيلور" "هنري فايول": قامت هذه النظرية على مجموعة من المرتكزات منها:

أ- وجوب تحقيق الكفاية الإنتاجية .

ب- اللجوء إلى الملاحظة والتجربة وخضوع العمل للبحث العلمي والمعرفة.

ج- القواعد والأصول، وذلك بأن الإدارة الرشيدة علم يعتمد على قوانين و قواعد وأصول واضحة.

د- تقسيم العمل حسب التخصص.<sup>1</sup>

## 1-2- البيروقراطية المثالية: تركز هذه النظرية على ما يلي:

أ- عدم التمييز، وخضوع الجميع للقوانين واللوائح على اعتبار أن خدمة المتعاملين مع المنشأة هو الهدف الأساسي.

ب- تقسيم الأعمال وتبسيطها حسب التخصص.

ج- تدرج الوظائف في مستويات السلطة.

د- التفريق بين دور الموظف الرسمي وعلاقاته الشخصية.

كانت الأفكار والمبادئ التي سبق ذكرها على قدر كبير من الأهمية وأتت بالكثير لمفهوم التطوير التنظيمي، حيث شهد هذا الأخير بعض الممارسات والتطبيقات في الجوانب الهيكلية والبنائية، فالتطوير التنظيمي في هذه المرحلة يتضمن مفاهيم، منها إن التطوير هو زيادة الإنتاجية واستخدام الأسلوب العلمي وتبسيط الإجراءات وجعل بيئة العمل مستقرة، لأن الأسلوب المستخدم للتطوير في هذه المرحلة يعتمد على القوة والإجبار، وبرزت الحاجة إلى المدخل العلمي للإدارة وأكدت على أن طرق العمل يمكن تحسينها عن طريق دراستها.<sup>2</sup>

## 2- مرحلة الفكر السلوكي (العلاقات الإنسانية):

<sup>1</sup> أحمد يوسف دودين. "إدارة التغيير والتطوير التنظيمي". الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2014، ص67.

<sup>2</sup> أحمد يوسف دودين. مرجع سبق ذكره، ص70.

لقد ظهر الفكر السلوكي نتيجة لقصور الفكر الكلاسيكي في معالجة قضايا الجانب الإنساني في المنظمات الإدارية، وقد يسعى الفكر السلوكي والعديد من رواد هذه المرحلة إلى البحث والدراسة وتقديم الحلول والتركيز على الجانب الإنساني، خاصة العلاقات الإنسانية في بيئات العمل، وكان جوهر الجهود ما قام به من تجارب هاوثورن وما قدمه من أفكار للتطوير التنظيمي، فقد توصل إلى ارتفاع الروح المعنوية للعاملين.

جهود مرحلة الفكر السلوكي في التطوير التنظيمي: تبلورت مساهمات هذه المرحلة في أسلوبين وهما (أسلوب التدريب المخبري والبحث الإجرائي)، دورا بارزا في التطوير التنظيمي، و قد ركزت على جماعة العمل تشخيص المعلومات و القضايا ذات العلاقة بالمنظمات، و استخدام المنهجية العلمية لحل المشكلات، فيما يتعلق بعمليات الإنتاج و التخطيط واتخاذ القرارات .

**1- أسلوب التدريب المخبري :** لقد ظهر هذا الأسلوب في منتصف الأربعينات، و كان له أثر واضح على التطوير التنظيمي، وكان يعتمد على أساس وجود مجموعة من الأفراد العاملين، يترك لهم المجال للتفاعل و التعلم من بعضهم، و من خلال ذلك يتم إدخال التغييرات المطلوبة في سلوكهم، و قد كانت البداية العلمية لهذا الأسلوب في معهد ماسيتوست للتكنولوجيا، الذي ساهم في تطوير هذا الأسلوب من خلال عقد اللقاءات والدورات.

**2- أسلوب البحث الإجرائي :** هو أسلوب له أثر كبير في تاريخ التطوير التنظيمي وكانت جامعة متشيغان مركزا له، و قد تم تطوير هذا الأسلوب بحيث شمل استخدام التغذية الراجعة و جمع المعلومات لحل المشكلات التي تواجه المنظمات الإدارية.

بالنسبة لهذه المرحلة لقد جاءت كما ذكرنا كرد فعل للاتجاه الكلاسيكي نتيجة للقصور في تناول الجانب الإنساني في المنظمة، و قد برزت أفكار هذه المرحلة اتجاه التطوير التنظيمي في الجهود المتمثلة في الاهتمام بالفرد العامل في المنظمة، وإبراز أهمية دوره في العملية الإنتاجية، كما تم التأكيد على ضرورة أن يشمل التطوير التنظيمي الأفراد و توجيههم نحو أحسن الاتجاهات<sup>1</sup>.

### **3- نظرية الإدارة بالأهداف ومساهمتها في التطوير التنظيمي :**

يعتبر أسلوب الإدارة بالأهداف من أكثر الأساليب الإدارية بالمشاركة استعمالا في السنوات الأخيرة، وهو يعتبر كأسلوب من أساليب تقييم الأداء، كما يمكن وصفه بأنه فلسفة

<sup>1</sup> أحمد يوسف دودين. مرجع سبق ذكره، ص71.

إدارية ترمي إلى زيادة الحفز الداخلي للأفراد من خلال اشتراك المرؤوسين مع الرؤساء في تحديد الأهداف، لقد أظهرت الدراسات والأبحاث التي أجريت على هذا الأسلوب نتائج إيجابية في تحسين طرق الاتصال و الفهم بين الرؤساء والمرؤوسين، ويؤدي تطبيق هذا الأسلوب في الإدارة إلى الدقة في تحديد الأهداف وتوضيحها، وكذلك البحث في تقييم وحسابات التكاليف ويرى الباحثون أن هذا الأسلوب له دورا كبيرا في نجاح جهود التطوير

يركز هذا الاتجاه على أهمية الاتصال داخل المنظمة بين المدير والعمال، وذلك حتى يتم إعطاء جميع المعلومات الكافية لبرنامج التطوير التنظيمي، الذي سيمس جانب من جوانب المنظمة، إذا كان كلا من الطرفين على دراية بجميع خطوات البرنامج التطويري، لن يكون هناك مقاومة وبالتالي تحقيق الأهداف المسطرة<sup>1</sup>.

#### 4- المرحلة الحديثة في الإدارة ودورها في التطوير التنظيمي:

نجم عن وجود اختلافات بين أفكار كل مرحلة من المراحل السابقة في تطوير الفكر الإداري للتطوير التنظيمي، ظهور أفكار جديدة حاولت التقليل من الاختلافات بين الاتجاهين السلوكي والكلاسيكي، فظهرت مدرسة اتخاذ القرارات التي نشطت لهذه المرحلة ومنها: جهود "سايمون" الذي اعتبر أن الإدارة هي اتخاذ قرارات، كان لنظريته دورا كبيرا ومساهمة فعالة في التطوير التنظيمي، بحيث أن المفتاح الرئيسي في نجاح المنظمات هو عملية اتخاذ القرار، لذلك إن المنظمة الإدارية الناجحة تسعى دائما للنجاح في عملية اتخاذ القرار وتحقيق الكفاءة والمهارة، وبالتالي يترتب على الإدارة الناجحة أن تبحث عن العوامل الاستراتيجية التي تعمل جاهدة إلى تطوير أنظمة الاتصالات المعمول بها، بالإضافة إلى الدور الايجابي الذي قدمته في ترشيد وتطوير السلوك التنظيمي<sup>2</sup>.

#### ثانيا: الأداء الوظيفي

##### 1- عناصر الأداء الوظيفي :

- المعرفة مع متطلبات الوظيفة: وتشمل المعارف العامة ، و المهارات الفنية، و المهنية و الخلفية العامة عن الوظيفة و المجالات المرتبطة بها.

- نوعية العمل: و تتمثل في مدى ما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به، و ما يمتلكه من رغبة و مهارات و براعة و قدرة على التنظيم و تنفيذ العمل دون الوقوف في الأخطاء.

<sup>1</sup> موسى اللوزي. "التطوير التنظيمي أساسيات ومفاهيم حديثة". ط5. الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع، 2012، ص43.

<sup>2</sup> موسى اللوزي مرجع سبق ذكره ص54.

- **كمية العمل المنجز:** أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازَه في الظروف العادية للعمل ، و مقدار سرعة هذا الإنجاز.

- **المثابرة و الوقوف:** و تشمل الجدية و التفاني في العمل و قدرة الموظف على تحمل مسؤولية العمل، و إنجاز الأعمال في أوقاتها المحددة، و مدى حاجة هذا الموظف للإرشاد و التوجيه من قبل المشرفين و تقييم نتائج عمله.<sup>1</sup>

## 2- أنواع الأداء الوظيفي :

إن تصنيف الأداء كغيره من التصنيفات المتعلقة بالظواهر الاقتصادية ، يطرح إشكالية اختيار المعيار الدقيق و العملي في الوقت ذاته، الذي يمكن الاعتماد عليه لتحديد مختلف الأنواع، و بما أن الأداء من حيث المفهوم يرتبط إلى حد بعيد بالأهداف يمكن نقل المعايير المعتمدة في تصنيف هذه الأخيرة، و استعمالها في الأداء كمعيار الشمولية، فحسب معيار الشمولية الذي قسم الأهداف إلى كلية و جزئية يمكن تقسيم الأداء:

أ - **الأداء الكلي:** و هو الذي يتجسد بالإنجازات التي ساهمت جميع العناصر و الوظائف، أو الأنظمة الفرعية للمؤسسة في تحقيقها ، و لا يمكن نسب إنجازها إلى أي عنصر دون مساهمة باقي العناصر، و في إطار هذا النوع من الأداء يمكن الحديث عن مدى و كفاءات بلوغ المؤسسة أهدافها الشاملة كالاستمرارية، و الشمولية ، و الأرباح ، و النمو...

ب - **الأداء الجزئي:** و هو الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة، و ينقسم بدوره إلى عدة أنواع تختلف باختلاف المعيار المعتمد لتقسيم عناصر المؤسسة ، حيث يمكن أن ينقسم حسب المعيار الوظيفي إلى :

أداء الوظيفة المالية ، أداء وظيفة الأفراد ، أداء وظيفة التمويين ، أداء وظيفة الإنتاج ، أداء وظيفة التسويق.

و يشير إلى أن الأداء الكلي للمؤسسة في الحقيقة هو نتيجة تفاعل أدائها أنظمتها الفرعية، كما يؤكد ذلك أحد الباحثين الذي يرى أن دراسة الأداء الشامل للمؤسسة يفرض أيضا دراسة الأداء على مستوى مختلف وظائفها.

أما حسب معيار الطبيعية الذي يقسم الأهداف إلى اقتصادية ، اجتماعية ، تقنية ، سياسية ، فإنه يمكن و إن كان ذلك من باب المقابلة المنطقية ، تصنيفه إلى اقتصادي ، اجتماعي ، تقني ، سياسي.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> سهام بن رحمون. "بيئة العمل الداخلية وأثرها على الأداء الوظيفي". (أطروحة الدكتوراة، في العلوم الاجتماعية – تنمية وتسيير الموارد البشرية)، جامعة باتنة، الجزائر، 2013-2014، ص71.

**3- معايير الأداء الوظيفي :**

يهدف بناء معايير الأداء لكل وظيفة من الوظائف المنظمة لابد من الاعتماد على عملية التحليل الوظيفي، تختلف المعايير باختلاف مواصفات وأوصاف الوظائف، إذ أن هناك وظائف تتطلب التركيز على المعايير الكمية كوظيفة مشغل الماكينة في مصنع إنتاجي أو كاتب الطابعة، الذي يتعامل مع آلة محددة وتكون مخرجات عملية عدد الصفحات المطبوعة خلال فترة محددة.

في حين أن هناك وظائف تتطلب التركيز على المعايير النوعية (السلوكيات أو المدخلات من مهارات وقابليات) كالوظائف الإدارية والوظائف العلمية والبحثية، التي يصعب تحديد مخرجاتها بدقة، ونظرا إلى أن معظم الوظائف في المنظمات المعاصرة معقدة، وقد تتضمن أبعاد عديدة، لذلك فإنه لا بد من استخدام معايير متعددة لقياس الأداء على أن تتوفر في هذه المعايير بعض الشروط المهمة منها:

**ا- الصدق :** يقصد بصدق المقياس إمكانيةه في قياس وتحديد مكونات الأداء الوظيفي التي تساهم في فاعلية الأداء.

إن معايير الأداء الصادقة هي تلك المعايير التي تخلو من القصور و التشويه، فعند قياس أداء عضو الهيئة التدريسية في الجامعة، لا بد من أن يكون المعيار متكاملًا ولا يركز على جانب واحد، وهو البحث العلمي، أي أن يتم تحديد كفاءة التدريس، وقد تكون المعايير المستخدمة مشوهة عند ما لا يتم الأخذ بعين الاعتبار المتغيرات البيئية المؤثرة في الأداء.

**ب- الثبات :** يقصد بالثبات والاستقرار والتوافق في النتائج التي يتم الحصول عليها عند قياس الأداء في أوقات مختلفة أو من قبل أشخاص متباينين، أي أن النتائج تكون مقاربة من وقت لآخر ومن شخص لآخر.

**ج- التمييز :** إمكانية المقياس على تمييز الجهود والأداء بشكل واضح يوفر لمتخذي القرار فرصة في إصدار القرارات الخاصة بالتحفيز والتدريب أو التطوير.

**د- القبول :** معيار القبول هو المعيار الذي يشير إلى العدالة ويعكس الأداء الفعلي للأفراد، ومن الممكن القول بأنه يتم تحديد المعيار، أما وفق السلوكيات التي يمارسها الأفراد، أو على أساس النتائج المنجزة من قبلهم فالمعيار، الذي يتم وضعه على أساس السلوكيات يحدد الممارسات السلوكية المحددة للأداء سواء السلبية منها والإيجابية، أما المعيار الذي يبنى

<sup>1</sup> عبد الملوك مزهودة. "الأداء بين الكفاءة والفعالية". ط1. بسكرة: مجلة العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، 2001، ص89.

على أساس النتائج فهو المعيار الذي يقيس النتائج والأهداف الكمية بشكل أساس ومثال على ذلك عدد الوحدات المنتجة أو المبيعة<sup>1</sup>.

#### 4- أهمية الأداء الوظيفي:

للأداء أهمية كبيرة بالنسبة للموارد البشرية والمؤسسة ككل، وتتمثل هذه الأهمية في:

- الأداء الوظيفي هو الأساس الذي تقوم عليه جميع المنظمات والمنشآت الصناعية كانت أو تجارية أو في أي مجال كانت، لأنه لا يمكن أن تكون عملية إنتاج أو تقديم خدمة دون أداء الأفراد لأعمالهم وأنشطتهم التي تسمح لهم بالإنتاجية.

- الأداء الوظيفي للأفراد العاملين والاجتهاد ليحوز على المهارة ويكتسب الخبرة، والاستفادة منها لتقديم عمل أو أداء دون قيمة، أي أنه يعطي الشخص أو يمكنه من حصوله على الكفاءة المهنية.

- استثمار الوقت ذلك بانضباط الموظف بساعات العمل، أين يدرك العامل جميع وجباته ومسؤولياته اتجاه عمله، ويتفانى في إعطاء كل ما لديه لتقديم الأفضل<sup>2</sup>.

- ينمي الخبرة والكفاءة لدى الرؤساء.

- يساعد على رفع الروح المعنوية للعاملين.

- استغلال القدرات وإمكانيات الفرد الظاهرة والكامنة واستغلالها أحسن استغلال<sup>3</sup>.

#### 5- طرق تقييم الأداء: بالواقع يعبر الأداء طرقتين عند تقييمه وقياسه وهما :

- الطرق الموضوعية.

- الطرق الذاتية.

<sup>1</sup> سهيلة محمد عباس. "إدارة الموارد البشرية" ط2. الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع، 2006، ص142-143.

<sup>2</sup> حمداوي وسيلة. "إدارة الموارد البشرية". قسنطينة: ديوان المطبوعات الجامعية، 2004، ص130.

<sup>3</sup> حيدر محمد العمري. "إستراتيجية التغيير في إدارة الموارد البشرية بعد العولمة". الأردن: عالم الكتب الحديث للنشر،

2011، ص28.

تستخدم الطرق الأولى معطيات ومحصلات ناتجة عن أداء الأفراد، أما الطرق الثانية فتستخدم بعض الميزات و الخصائص السلوكية، التي يمكن الاستعانة بها لقياس أداء الأفراد.

**1- الطرق الموضوعية :** تقيم وتقيس الأداء من خلال استخدام المعطيات الكمية تتمثل بالأرقام، ومن الأمثلة الدالة على ذلك عدد الوحدات الإنتاجية السليمة، عدد الوحدات العاطلة، عدد الوحدات المباعة، عدد أيام الغياب والتي يمكن التعبير عنها رقمياً .

تستخدم الطرق الموضوعية عدة مؤشرات أو معطيات كمية لقياس أداء الأفراد أبرزها ما يلي : قياس الإنتاج، قيم المبيعات، معطيات الأفراد، قياس أداء الوحدات.

المؤشر الأول المستخدم لقياس أداء العاملين هو مؤشر قياس الإنتاج، استخدم القطاع الصناعي هذا المؤشر منذ حوالي عام، وما زال نظراً لسهولة وسرعة قياسه لأداء الأفراد، إذ باستطاعة المقيم قياس أداء الفرد من خلال عدد الوحدات الإنتاجية الجيدة، أو من خلال عدد الوحدات الإنتاجية العاطلة التي أنتجها الفرد، أو من خلال مؤشرات إنتاجية كمية أخرى، إلا أن نجاح مؤشر قياس الإنتاج يتوقف على توفر أمور ثلاث: تكرار الإنتاج، قياس الإنتاج، حصر مسؤولية العامل بقيمة الإنتاج بدل حجم المبيعات على أداء الأفراد المسؤولين عن المبيعات، ونستخدم بالتالي قيمة المبيعات للدلالة على قياس أداء الأفراد خلال فترة زمنية محددة، وعادة ما يتحدد حد أدنى مقبول من المبيعات على أن يكافأ أداء يتجاوز المستوى الأدنى المقبول، ومن المؤشرات المستخدمة في تقييم الأداء أيضاً معطيات ومعلومات مدونة في ملفات الأفراد، ومن بينها عدد أيام الغياب، وعدد المرات التي تأخر فيها الموظف، فالغياب المتكرر ولفترات شبه متواصلة، وكذلك التأخر المتكرر يدلان على أداء غير مقبول من قبل الفرد المتغيب، أما إذا كان الغياب له ما يبرره ولأسباب خارجة عن إرادة المتغيب، فمن غير الجائز تأنيب أو معاقبة المتغيب والقول أنه لا يؤدي بمسؤولية عمله.

من المؤشرات المساعدة على تقييم أداء المدراء، وخاصة مدراء القمة إنتاج أداء الوحدات التي يشرف عليها ويديرها هؤلاء المدراء، إن الأرباح التي تجنيها تلك الوحدات، ومقدار حصصها في الأسواق، مقدار العائدات التي تجنيها تلك الوحدات، تعتبر من المعطيات الكمية الدالة على أداء المدراء.

**2- الطرق الذاتية :** ونقيس تقييم الأداء بالإرشاد إلى أحكام ذاتية صادرة عن المقيمين، والبارزة حول هذه الطرق يشيع استخدامها، واشتراك الرؤساء المباشرين للأفراد، بالإشراف عليها وتنفيذها، كما أن هذه الطرق تركز على الملاحظات الشخصية الصادرة



عن المقيمين، سواء كانوا رؤساء الأفراد المباشرين أو رفاق عملهم، أو حتى الأفراد أنفسهم، وإن التقييم يشمل تصرفات وسلوكيات الأفراد، وليس معطيات كمية ناتجة عن حسن أو سوء الأفراد<sup>1</sup>.

## 6- أهداف تقييم الأداء:

تسعى المنظمات من وراء تبني واستخدام إدارة الأداء لتحقيق ثلاثة أنواع من الأهداف:

**أ- أهداف إستراتيجية:** يتمثل الهدف الرئيسي لاستخدام أنظمة إدارة الأداء في تحقيق الربط بين أنشطة العاملين والأهداف والغايات التنظيمية، ويشد التنفيذ الفعال للإستراتيجيات إلى تحديد النتائج المرغوبة، وأنماط السلوك ونوعيات السيمات الفردية الضرورية أو المطلوبة للتنفيذ. ثم تطوير أنظمة القياس واسترجاع المعلومات، والتي سوف تدعم من استخدام العاملين لقدراتهم وتطوير أنماطهم السلوكية للوصول للنتائج المحددة.

**ب- أهداف إدارية:** تعتمد المنظمات على معلومات إدارية الأداء في اتخاذ العديد من القرارات الإدارية أبرزها: إدارة المرتبات والأجور، والترقيات، والتسريح المؤقت من العمل، الإستغناءات عن العاملين، تقديم الأداء الفردي، وعلى الرغم من أهمية هذه القرارات، فإن العديد من المديرين والذين يعتبرون المصدر الرئيسي لهذه المعلومات يرون عملية تقييم الأداء باعتبارها شرط لا بد منه للقيام بمتطلبات الوظيفة، حيث يشعرون بعدم الراحة عند تقييم الآخرين وعرض نتائج هذا التقييم أو إعطاء التقديرات متساوية مما يفقد نظام التقييم وموضوعيته وبالتالي أهميته.

**ج- أهداف تنموية:** يتمثل الجانب الأخير من أعراض إدارة الأداء في تنمية العاملين تطوير أساليب أدائهم للعمل عندما لا يؤدي الموظف عمله على النحو المتوقع فإن إدارة الأداء تسعى إلى تنمية أدائه من خلال للعمل المعلومات المرتدة أنظمة تقييم الأداء التي تعكس نواحي الضعف في الأداء، ولكن الناحية المثالية فإن أنظمة إدارة الأداء يجب ألا يقتصر

<sup>1</sup> حسن إبراهيم بلوط. "إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي". ط1. بيروت: دار النهضة العربية، 2002، ص370-371.

دورها على تحديد مجالات الضعف في الأداء لكن كذلك أسباب الضعف، وهل ترجع إلى القصور في المقدرة أو الحفز أو العلاقات... الخ.<sup>1</sup>

**د- الأهداف التطويرية:** وهي القرارات التي اتخاذها في تحديد نوعيات الموارد البشرية إلى التدريب والتنمية، وماهية المشكلات التي تعترض فاعلية الأداء. إن المعلومات التي يستند عليها هذا النوع من الأهداف، تساعد على تشخيص الاحتياجات التدريبية ونوعيات المعارف، والمهارات والقدرات التي تحتاج إليها الموارد البشرية للتغلب على عوائق الأداء ليتم بعد ذلك اتخاذ القرارات المتعلقة بنوعية طرق التدريب والتنمية التي تتناسب مع الأهداف التطويرية للموارد البشرية.<sup>2</sup>

### 7- فوائد تقييم الأداء:

- تزويد المدراء ومتخذي القرار عن مستوى أداء الموظفين في المنظمة.
- يساعد تقييم الأداء على معرفة مدى مساهمة الموظفين في تحقيق أداء الموظفين في تحقيق أهداف المنظمة، ومدى ملائمة الموظف للوظيفة التي يشغلها بشكل موضوعي وعادل.
- إشعار الموظفين بالمسؤولية وإعلامهم أنه سيتم تقدير جهودهم من قبل الإدارة، وأن عملية تقييم الترقيّة والنقل والعلاوات لا تتم إلا عن طريق ذلك.
- تقييم أداء الموظفين يساعد المدراء على اتخاذ القرارات بشأن تحسين وتطوير أداء الموظفين واقتراح المكافآت المالية بناء على مستوى الأداء وتميزه مما يساعد على رفع الروح المعنوية، وتقليل معدل دوران العمل.
- يزود تقييم الأداء إدارة الموارد البشرية بمعلومات واقعية عن أداء العاملين في المنظمة وما يجب على إدارة الموارد البشرية في عملية تخطيط الموارد البشرية ومدى احتياج الفرد لبرامج بناء على ذلك.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> سامح عبد المطلب عامر. "استراتيجيات إدارة الموارد البشرية". ط1. الأردن: دار الفكر ناشرون وموزعون، 2011، ص222-223.

<sup>2</sup> كامل بربير. "إدارة الموارد البشرية- اتجاهات وممارسات". ط1. لبنان: دار المنهل اللبناني، 2008، ص177.

<sup>3</sup> فيصل حسونة. "إدارة الموارد البشرية". الأردن: دار أسامة للنشر، 2011، ص147.

**8- صعوبات أو أخطاء تقييم الأداء:****1- التأثير بصفة معينة في الحكم على كفاءة المرؤوسين:**

ذلك أن الرئيس قد يعطي أحد مرؤوسيه تقدير عالي أو منخفض على أساس فكرة معينة أو صفة واحدة يلمسها الرئيس في المرؤوسين. مثال ذلك إذا حاز المرؤوسين على رضا الرئيس لأنه أمين، فإن صفة الأمانة لدى المرؤوسين قد يدفع الرئيس إلى إعطاء المرؤوسين تقدير ممتاز دون مراعاة النواحي الأخرى المتعلقة بالمرؤوسين.

مثال: مستوى كفاءته في العمل.

**2- التشدد أو التساهل من جانب الرؤساء في التقييم:**

بعض الرؤساء يميلون إلى التساهل مع مرؤوسيهم و إعطائهم تقديرات عالية بصرف النظر عن أدائهم، ويرجع ذلك إلى عدة أساليب منها:

تجنب المشاكل الإنسانية التي قد تنشأ بين الرؤساء والمرؤوسين في حالة إعطائهم تقديرات سيئة أو الرغبة في عدم حرمانهم من المكافآت التشجيعية أو الرغبة في مساعدتهم بسبب الظروف الاجتماعية السيئة التي قد يواجهها المرؤوسين؛ وعلى عكس من ذلك قد يميل بعض الرؤساء إلى التشدد، وعادة يعطون تقديرات منخفضة لمعظم العاملين، وقد يرجع السبب في ذلك إلى طبيعة الشخصية القائم بالتقييم، واعتقاده المرؤوسين عادة أقل منه كفاءة ومهارة.

**3- تأثير الرؤساء بسلوك وإنتاجية المرؤوسين في القدرات الأخيرة قبل التقييم:**

في الكثير من الأحيان تعد تقارير العاملين كفاية في نهاية فترة معينة، عادة ما تكون سنة والمفروض إن تعبر هذه التقارير عن مستوى إنتاجية المرؤوسين وسلوكه عن السنة بأكملها، ولكن يحدث إن يتأثر الرئيس بتصرفات مرؤوسيه في الفترات الأخيرة قبل التقييم وقد لا يتذكروا، الأعمال الطيبة و السيئة للمرؤوسين طوال السنة.

**4- التحيزات الشخصية للرؤساء:**

تتأثر عملية التقييم بالعلاقات الشخصية بين المرؤوسين، فيميل الرئيس إلى مرؤوسين معين يؤثر تأثير ملحوظ على التقديرات التي يمنحها له، وقد يكون التحيز بسبب الحسن أو السن أو المستوى التعليمي وعادة يحدث ذلك في حالة غياب معايير موضوعية للتقييم .

**5- الاتجاه نحو إعطاء تقديرات متوسطة:**

قد يغفل القائم بالتقييم الاختلاف و التباين في أداء الأفراد وسلوكهم في العمل، وبعمد إلى إعطاء تقديرات متوسطة لاهي بالعالية ولا منخفضة، وقد تنشأ هذه الظاهرة بسبب عدم معرفة القائم بالتقييم بالبيانات الخاصة بكل مرؤوسين، أو لعدم توافر الوقت الكافي للقيام بعملية التقييم أو لعدم رغبته في أن يظهر بعض العاملين متفوقين و البعض غير متفوقين، حيث ليرقى أو ينقل بعض العاملين تحت رئاسته.

تلك هي أهم الصعوبات و الأخطاء الشائعة المصاحبة لعملية تقييم الأداء هي مسألة إنسانية تتأثر بهوى و رغبات و توجهات المقيم، إلا أن المسؤول المسلم والملتزم بتعليم الإسلام لحقه. يكون أكثر واقعية و منطقية وأمانة و عدل ليظلم العاملين، ويكون مخلص وأكثر صدقا في أداء وظائفه، ومنها الوظيفية الأكثر حساسية في إدارة الموارد البشرية هي تقييم كفاءة أداء العاملين.<sup>1</sup>

**9- تحسين عملية تقييم الأداء :**

يشير المعنيون في السلوك التنظيمي، إلى أن معظم الطرق أو النظم المتبعة في عملية تقييم الأداء عرضة للأخطاء المعنية، وأن تلاقي الأخطاء نهائيا عملية ليست سهلة، إلا أن الهدف الذي تسعى إليه، هو تقليل هذه الأخطاء إلى درجة ممكنة .

وتشير الكتابات بشكل رئيسي إلى الاهتمام:

- التأكد من صدق وثبات الأداة المستخدمة.

- تدريب القائمين على عملية التقييم لتجنب الأخطاء الشائعة في العملية.

- استخدام أكثر من مقيم (القائم بعملية التقييم ) حيث يمكن الحصول على تقدير واقعي عن

المقيم، إذا قام بالعملية شخصان على سبيل المثال احدهما متشددة و الأخر متساهل.

- تحليل العمل بحيث تقييم الجوانب السلوكية والفعالية ذات العلاقة بالعمل ويستخدم توصيف الوظيفة الذي يحدد السلوك المطلوب، كمرجع أساسي في عملية التقييم.

- مشاركة المرؤوسين بإيجاد قدر أعلى من الالتزام والتعهد وتقليل السلوك الدفاعي من جانبه عند مناقشة النتائج.

<sup>1</sup> أنس عبد الباسط عباس. "إدارة الموارد البشرية". ط1. الأردن: دار المسيرة للنشر، 2010، ص287-289.

وفي الختام، فإن تحسين أي برنامج تقييم معين يعتمد على تجليل الطرق المتبعة، ومدى إدراك القائمين على العملية لفائدتها وفعاليتها، وأن تشكل نتائجها محور القرارات الخاصة بوضع مكانة الأفراد في المنظمة<sup>1</sup>.

## 10- المداخل النظرية للدراسة بالأداء الوظيفي :

### 1- نظرية الإدارة العلمية :

يعد فريدريك تايلور رائد الإدارة العلمية، وقد بدأ حياته عاملاً في شركة ميدفيل للصلب في ولاية بلسيفانيا الأميركية، وتدرج في العمل حتى أصبح رئيساً للمهندسين الميكانيكيين الأميركيين، وقد أجرى تايلور دراسته وأبحاثه من أجل التوصل إلى طرق علمية لزيادة الإنتاج، حيث قام بدراسة الزمن والحركة للعمليات الإنتاجية للتوصل على الوقت القياسي لأداء كل عملية من هذه العمليات، وثم إمكانية إلغاء النشاطات غير اللازمة للعملية<sup>2</sup>.

ومن بين مبادئ الإدارة التي ارتكزت عليها نظرية تايلور ما يلي :

- الاعتماد على الأساليب الفنية في العمل.

- الاختيار العلمي و التطوير الإيجابي للعمال، بحيث لا يسند العمل إلا للشخص الذي هو كفؤ له.

- تتحمل الإدارة نصف مسؤولية العمل، إذ أنها تتحمل مسؤولية تنمية مواهب العامل.

- تدريب و تعليم العامل حتى يتسنى له إن يرفع من مستواه، ويتمكن من أداء عمله بطريقة علمية<sup>3</sup>.

ومن نتائج دراسته أدرك أن الإدارة يمكن أن تكون علماً له قوانينه، ومبادئه وأن الإدارة العلمية ثورة ذهنية، من حيث كونها طريق لمعالجة مشاكل الإدارة اليومية، وقد بين أن الإدارة مسئولة عن اختيار العاملين وتدريبهم على كيفية أداء العمل بشكل صحيح، بدلا من أن تترك هذه المسؤولية للعاملين وأن على الإدارة والعاملين أن يتعاونوا في تنفيذ الأعمال وفق المبادئ العلمية التي توصل إليها<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> علي عسكر. " الأسس النفسية والاجتماعية للسلوك في مجال العمل". القاهرة: دار الكتاب الحديث، 2009، ص217.

<sup>2</sup> عبد الباري درة، محفوظ جودة. " الأساسيات في الإدارة المعاصرة". ط2. الأردن: دار وائل للنشر، 2012، ص72-73.

<sup>3</sup> منير نوري، فريد كورتل. " إدارة الموارد البشرية". ط1. الجزائر: مكتبة المجتمع العربي للنشر، 2011، ص57.

<sup>4</sup> عماد بوحوش. " نظريات الإدارة الحديثة في القرن الواحد والعشرين". ط1. بيروت: دار المغرب الإسلامي، 2006، ص12.

**- الانتقادات الموجهة للإدارة العلمية:**

إن الإدارة العلمية تجاهلت العامل الإنساني في العمل، فألزمت العاملين بتأدية العمل مهما قاسيا ما داموا مسؤولين عن التنفيذ وهي في تهذيبها لحركات الإنسان فقد نظرت لذلك الإنسان نظرة ميكانيكية فقط<sup>1</sup>.

**2- النظرية البيروقراطية :**

يعتبر ماكس فيبر من افصل من كتبوا في البيروقراطية، وقد حدد عدة خصائص بيروقراطية شكل كل واحدة منها منفردة أو متفاعلة مع الخصائص البيروقراطية الأخرى عناصر هامة في زيادة عقلانية المؤسسة، وفعاليتها، ومن بين هذه الخصائص :

**1- هرمية المكاتب:** أن لكل وظيفة في النظام مكتب مخصص، وهو عبارة مركز أو وظيفة تتصل بها مجموعة من الحقوق والمسؤوليات، ويتم تنظيم هذه الوظائف على شكل هرمي، بحيث يكون شاغلو مراكز أي مستوى مسؤولين أمام المستوى الأعلى منهم مباشرة.

**2- تخصصية المهام :** إن جميع أعمال النظام موزعة على مكاتبه المختلفة يتخصص كل منها بنوع محدد من العمل، مما يمكن العاملين من تطوير درجة عالية من الحذق والمهارة في تأدية مهامهم، كما يحصلون على تدريب متخصص لزيادة البعد المهاري لسلوكهم وتعميقه.

**3- الاستخدام المأجور:** يتقاضى جميع العاملين في النظام أجرا مقابل عملهم وتعتبر وظائفهم مدار اهتمامهم الرئيسي، وهي مصدر رزقهم الأساسي والتقدم المهني، ومجال هام لتطبيق ما أعدوا له مسبقا وممارسته، فالتنظيم البيروقراطي يقوم على أساس تفرغ العاملين الكامل للعمل فيهن على الرغم من أنه قد توجد أحيانا قلة من العاملين غير المتفرغين<sup>2</sup>.

**- الانتقادات الموجهة للنظرية البيروقراطية :**

1- اعتبار المنظمة نظاما مغلقا لا يتفاعل ولا يتأثر بالبيئة الخارجية.

2- معاملة الفرد كالألة والتنكر لمشاعره وطموحاته مما يؤدي إلى وجود مناخ غير صحي في المنظمة، وانخفاض الكفاءة الإدارية.

<sup>1</sup> منير نوري، فريد كورتل، مرجع سابق، ص57.

<sup>2</sup> هاني عبد الرحمن صالح الطويل. "الإدارة التربوية والسلوك التنظيمي". ط4. الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع، 2006، ص85-86.

3- التركيز على الإجراءات، وأساليب العمل لكافة العمليات بشكل تفصيلي، وتطبيقها بشكل تام مما ينتج عنه بطء في العمل وفي الأداء.

4- محاولة فرض انضباط الأفراد في العمل عن طريق فرض إجراءات، وتعليمات شبه عسكرية، في حين أن سلوك الأفراد تحدده وتحركه عوامل اجتماعية ومعنوية.

5- الاهتمام بالتنظيم الرسمي، وإغفال التنظيم غير الرسمي في المنظمات<sup>1</sup>.

### 3- نظرية العلاقات الإنسانية :

بدأ اهتمام الباحثين بعد الحرب العالمية الأولى بالبحث عن وسائل لحل المشاكل العمالية، التي أخذت في الازدياد في المصانع، ففي الوقت الذي ركزت فيه المدرسة الكلاسيكية على التنظيم الميكانيكي للمنظمات، وإيجاد مبادئ علمية في الإدارة تصلح للتطبيق في كل مكان وزمان، برز بعض علماء النفس والاجتماع للتصدي لهذه المفاهيم ونقدها، ودعوا إلى تصحيح تلك المفاهيم، وذلك لاعتبار العلاقات الإنسانية هي التي يجب أن تستحوذ على اهتمام المسؤولين في المنظمات، وأن العنصر البشري هو الأساس في زيادة الإنتاج، وأداء المنظمة، ويمكن أن نلخص مفاهيم نظرية العلاقات الإنسانية

"إلتون مايو" في ما يلي :

- اعتبار المنظمة اجتماعية يسودها جو من العلاقات الاجتماعية والإنسانية ويؤثر على سلوك الأفراد في المجتمع.

- إن إرضاء العاملين وإشباع حاجاتهم هي من الأمور المسلم بها لرفع مستوى أدائهم وأداء المنظمة.

- إن العوامل النفسية والمعنوية هي المحرك لأداء الأفراد في المنظمات.

- للتنظيم غير الرسمي دور هام في التأثير على سلوك العاملين، و على أدائهم داخل المنظمة.

- الانتقادات الموجهة إلى نظرية العلاقات الإنسانية :

<sup>1</sup> عيد عريفج، حنا نصر الله وآخرون. "مبادئ العلوم الإدارية". ط1 الأردن: دار زهران للنشر والتوزيع، 2012، ص28.

- ركزت نظرية العلاقات الإنسانية على العنصر البشري وأهميته في المنظمة باعتباره العامل الحاسم في كفاية وفاعلية المنظمات، وطالبت بضرورة توفير الحوافز المعنوية للعاملين، ودراسة حاجاتهم.

- ركزت على أهمية العلاقات الإنسانية داخل مجموعات العمل، والتي تنشأ كنتيجة حتمية لتعامل الأفراد إن ذلك ليس بضرورة صحيحة، فهناك ظروف وحالات تناحر على السلطة والصلاحيات، وعلى المراكز الإدارية داخل المنظمات.

- بالغت نظرية العلاقات الإنسانية في التركيز على التنظيم غير الرسمي، وأغفلت أهمية التنظيم غير الرسمي في توجيه سلوك العاملين وضبطه<sup>1</sup>.

#### 4- نظرية x و y لدوجلاس ماكريجور:

بنيت هذه النظرية على اشتقاقين متناقضين همها نظرية x ونظرية y، حيث بنت نظرية x افتراضاتها على أساس افتراضات المدرسة الكلاسيكية، وخاصة المتعلقة بالعنصر البشري، حيث افترض ما يلي :

**نظرية x :** هي عبارة عن الافتراضات التي كانت سائدة في فترة التوجه الإنتاجي وفكر المدرسة الكلاسيكية، حيث الاهتمام بالإنتاج وإهمال النواحي الإنسانية مع اعتبار أن الإنسان كائن اقتصادي وأله بيولوجية، ويميل إلى الكسل والأنانية والمادة.

وهذا ما يفسر أن الأفراد العاملون يكرهون العمل مما يكون داعيا لكي يجبرون على أدائه، وإخضاعهم للنظام رقابة وتوجيه وتهديد مستمر بالعقاب بغية تحقيق الأهداف، أو للوصول إلى الإنتاجية الأعلى، وكذلك يحاول الأفراد تجنب المسؤولية ويفضلون الحصول على التوجيه من قبل أشغال آخرين ولا يميلون إلى الطموحات الذاتية، حيث يفضلون الاستقرار والثبات على ما هم عليه.

**نظرية y :** هي على العكس من نظرية x وخالفتها في الافتراضات الخاطئة حول السلوك الإنساني، وهي تنص أن الإنسان كائن اجتماعي لا يزال يسعى لتلبية حاجاته ورغباته، وما أن يلبي حاجاته حتى تظهر حاجة أخرى، ونظرية y تنظر إلى العاملين على أنهم عنصر بشري يفضل أن يكون صاحب مسؤولية، وفي موضوع قيادي ويميل للعمل أملا في المكافئة لا خوفا من العقاب، وأن الإدارة ليست هي التي تضع العاملين في مواقع تحمل المسؤولية، وهذا ما يفسر أن الأفراد لا يكرهون العمل بل يرغبون به، ومن المؤثرات

<sup>1</sup> عيد عريفج، حنا نصر الله وآخرون. مرجع سبق ذكره، ص39-43.



البيئية الخارجية وظروفها السلبية هي التي تؤثر على الأفراد، وهي المسؤولة عن الكراهية للعمل<sup>1</sup>.

- الانتقادات الموجهة لنظرية 'x و y': ويلاحظ أن افتراضات النظريتين مختلفة تماما وأن واقع الحياة عكس ذلك، فلا بد أن توجد منطقة وسط بين الفئتين لأننا قد نجد بعض الأفراد يميلون بعض الشيء إلى نظرية (x) أو إلى نظرية (y)، ولكن ليس بالضرورة ميلهم إلى إحدى هاتين النظريتين.

فما جرجور: لا يعطينا الكثير فيما يخص سلوك المسؤول إلا القول بأن المسؤولين الذين يعتقدون بعمالهم كما جاء بنظرية 'x' هم بحاجة إلى العمل وتطبيق سلطتهم الرسمية، وذلك بسن الأوامر، التوبيخ، المراقبة، الشكر.

أما من يعملون على النمط الذي جاءت به نظرية 'y' بالمقابل فهم يعتمدون على مبدأ دمج الأهداف التنظيمية مع الأخرى الشخصية للعمال، ويقومون بخلق شروط أحسن لتحقيق العمال لأهدافهم الشخصية، والمساهمة في إنجاح أهداف التنظيم<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> محمد رسلان الجيوسي، جاد الرب. "الإدارة علم وتطبيق". ط3. الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2008، ص49-50.

<sup>2</sup> داوود معمر. "منظمات الأعمال الحوافز والمكافآت". ط1. القاهرة: دار الكتاب الحديث، 2006، ص54.

# الفصل الثاني

## الإجراءات المنهجية

**- تمهيد:**

تتصب الدراسة الميدانية على تحليل الواقع الميداني الذي يجري فيه البحث العلمي، وبمأمن الدراسة تتطلب تحديد مجالاتها وهي كالاتي: المجال المكاني المتعلق بتعريف الجامعة محل الدراسة، يليه المجال البشري المتعلق بعرض المعلومات الإحصائية عن مجتمع الدراسة، والمجال الزمني المتعلق بعرض المراحل الزمني التي استغرقتها الدراسة الميدانية.

**أولاً: مجالات الدراسة:****1- المجال المكاني:**

أجريت هذه الدراسة بجامعة ابن خلدون تيارت كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، التي تقع شرق مدينة تيارت، بحيث تقدر بـ (42000 م<sup>2</sup>) ، أما المساحة المبنية تقدر بـ (18100 م<sup>2</sup>)، يحدها من الشمال الإقامة الجامعية سعدي محمد كارمان 1، بالإضافة إلى كلية علوم الطبيعة والحياة، ومن الشرق حي كارمان والمساحة الزراعية، ومن الغرب الإقامة الجامعية للذكور بخليفة الجليلي كارمان 2، ويحدها من الجنوب مساحة زراعية.

وضع حجر أساسها يوم 23 أوت 2003 ، وتم فتحها سنة 2012 بـ 2000 مقعد بيداغوجي.

**2- المجال البشري:** يبلغ عدد أفراد مجتمع الدراسة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية 157 أستاذ وأستاذة داخل الكلية.

**3- المجال الزمني:**

يقصد بيه الوقت الذي استغرقتة مدة الدراسة الميداني، حيث انطلقت دراستنا لهذا الموضوع التطوير التنظيمي والأداء الوظيفي ابتداء من 9 مارس إلى غاية 18 أفريل 2017، ومرت على المراحل التالية:

**- المرحلة الأولى:**

قمنا بزيارة استطلاعية من أجل الملاحظة، حيث كان اللقاء مع رئيس القسم، وكان هذا انطلاقا من الترخيص الذي قدمته لنا إدارة الجامعة، وتم المصادقة عليه من طرف رئيس القسم.

**- المرحلة الثانية:**

حيث تم الحصول على المعلومات والوثائق الهامة حول الجامعة، والتي تتمثل في مجملها في بطاقة فنية عن مجتمع بحثنا، وكل ما يخص الجامعة من الهيكل التنظيمي وعدد الأساتذة الموجودين داخلها، والتي استغرقت أسبوع .

**- المرحلة الثالثة:**

قمنا من خلالها بتوزيع الاستمارة ليتم ملئها وصولاً في الأخير إلى جمعها.

**ثانياً: المنهج المستخدم في الدراسة:**

على غرار الكثير من الدراسات السابقة حول موضوع التطوير التنظيمي والأداء الوظيفي قمنا بإتباع المنهج الوصفي، والذي لا يقتصر على عملية الوصف فقط، بل يتعدى ذلك إلى تحليل وتفسير المعلومات والتي تساعد في استخلاص النتائج.

ونعرفه بأنه مجموعة متصلة بنواتج التعليم أو التدريب، ويعبر **جون ويلز وجوزيف نوندي** عن رأيهما في المنهج: بأنه خطة للتعلم.<sup>1</sup>

من أجل البرهنة على فرضيات بحثنا وإثباتها ميدانياً اعتمدنا على المنهج الوصفي المناسب لموضوع الدراسة، حيث يعرف المنهج الوصفي: هو منهج علمي يقوم أساساً على وصف الظاهرة أو الموضوع محل البحث الدراسة، على أن تكون عملية الوصف تعنى بالضرورة وتتبع هذا الموضوع وتحاول الوقوف على أدق أجزائه وتفصيله، والتعبير عنه إما كميًا أو كميًا.<sup>2</sup>

**ثالثاً: أدوات جمع البيانات:**

يقصد بها تلك التقنيات التي أقرها العلم الكفيلة بتوفير المعلومات المتعلقة بالظاهرة مجال الدراسة.

وفي الدراسة الراهنة تم الاعتماد على التقنيات المحورية على النحو التالي:

**- الملاحظة:**

هي عملية أساسية بالنسبة للبحث العلمي، حيث توفر أحد العناصر الجوهرية للعلم، وهي الحقائق التي يقوم بجمعها عن طريق الحواس كالسمع والبصر وغيرها، من أجل تعيين المشكلة وتحديد على اعتبارها أسلوب من الأساليب الجيدة، والأمر الذي يتطلب الموضوعية والدقة ويكون البحث بعيداً عن التحيز والأهواء الشخصية.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> عادل أبو العز سلامة. "تخطيط المناهج المعاصرة". الأردن: دار الثقافة للنشر والتوزيع، 2008، ص22.  
<sup>2</sup> أحمد عياد. "مدخل لمنهجية البحث الاجتماعي". ط11. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2006، ص61.  
<sup>3</sup> إحسان محمد حسن. "مناهج البحث الاجتماعي" ط2. الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع، 2009، ص123.

**- الاستمارة:**

هي عبارة عن مجموعة أسئلة وبرامج تدور حول موضوع معين تقدم لعينة من الأفراد للإجابة عنها، وتفيد هذه الأسئلة بشكل واضح، بحيث لا تحتاج إلى شرح إضافي<sup>1</sup>.

وتحتوي الاستمارة على أسئلة بحيث تتكون من ثلاث محاور وهي كالآتي:

**- المحور الأول:** تحتوي على أسئلة البيانات الشخصية والتي عددها 08.

**- المحور الثاني:** أسئلة حول الفرضية الجزئية الأول والتي عددها 13.

**- المحور الثالث:** يحتوي على أسئلة الفرضية الجزئية الثانية والتي عددها 05.

وقد مرت هذه الاستمارة بثلاث مراحل وهي:

**- المرحلة الأولى:**

قمنا بإعداد أسئلة الاستمارة، ثم عرضناها على المشرف من أجل التصحيح، وبعد الاطلاع عليها طلب منا عرضها على لجنة من المحكمين .

**- المرحلة الثانية:**

قمنا بتحكيم الاستمارة والتأكد من صدقها وثباتها وذلك من خلال الاعتماد على مجموعة من الأساتذة مكونة من 04 أعضاء ضمن التخصص.

**- المرحلة الثالثة:**

حيث بعد ذلك استرجعنا الاستثمارات مرة أخرى من لجنة التحكيم لعرضها على المشرف، وبعدها قمنا ببعض التعديلات فيها، وتوزيعها بعد ذلك في شكلها النهائي على مجتمع البحث، وفي الأخير إعادة جمعها لتحليلها واستخلاص النتائج بعد ذلك.

**رابعاً: أساليب التحليل:**

اعتمدت الدراسة الراهنة في تحليلها للبيانات على أسلوبين أساسيين هما:

**الأسلوب الكمي:** من خلال تبويب وتصنيف بيانات الدراسة في جداول كمية.

<sup>1</sup> موريس أنجرس. " منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية". ترجمة ل: بوزيد صحراوي. الجزائر: دار القصة للنشر، 2004، ص204.

الأسلوب الكيفي: من خلال تحليل البيانات الواردة في الجداول الإحصائية وتفسيرها.

#### خامسا: عينة الدراسة ومواصفاتها:

**كيفية اختيارها:** أن استعمال العينات لظاهرة ما تشكل ضرورة في مجال البحث العلمي، ولكن حتى تكون ممكنة ودقيقة، وتمثل المجتمع الأصلي للبحث، بحيث أن العينة وكيفية اختيارها تكون منسجمة مع المبادئ العامة لمنهجية البحث العلمي.

ولقد طبقت الدراسة الراهنة في جانبها الميداني على عينة عشوائية طبقية، فهي طبقية لأن أفراد الدراسة موزعون على فئات وهي: أستاذ التعليم العالي، محاضر أ، محاضر ب، مساعد أ، مساعد ب.

**وتعرف العينة العشوائية الطبقية:** بأنها شكل من أشكال العينة العشوائية، تختلف عن العينة البسيطة في أنها تتعامل مع مجتمع متباين (غير متجانس)، وفي مثل هذه الحالة لا بد من العمل على صياغة تجانس مجتمع البحث، حتى تكون العينة التي يتم اختيارها ممثلة لكل طبقات المجتمع<sup>1</sup>.

وعليه بما أن مجتمع الدراسة الكلي 157 مفردة قد اخترنا نسبة 30%

$$\frac{157 \times 30}{100} = 47 \text{ مفردة} \quad \frac{30\%}{100\%} \times 157$$

<sup>1</sup> وائل عيد الرحمن التل، عيسى محمد قحل. "البحث العلمي في العلوم الإنسانية". الأردن: دار حامد، 2007، ص43.

الجدول يمثل كيفية اختيار العينة :

الفئة الوظيفية	مجتمع البحث	عينة البحث	% النسبة
أستاذ تعليم العالي	1	1	2.12
أستاذ مساعد أ	117	27	57.44
أستاذ مساعد ب	7	3	6.38
أستاذ محاضر أ	14	5	10.63
أستاذ محاضر ب	18	11	23.40
المجموع	157	47	100



**الفصل الثالث**  
**عرض وتحليل ومناقشة**  
**النتائج**

## المحور الأول: البيانات الشخصية:

## الجدول رقم (1) : يمثل متغير الجنس:

النسبة %	التكرار	الجنس
72.3	34	ذكر
27.7	13	أنثى
100	47	المجموع

من خلال الشواهد الكمية الواردة في الجدول أعلاه المتعلق بمتغير الجنس، حيث أن نسبة الذكور قدرت بـ 72.3% من مجتمع البحث، في حين أن نسبة الإناث تمثل 27.7%.

بالرغم من أن المؤسسة الجزائرية تساوي بين الرجل والمرأة في التوظيف، إلا أن كثرة الذكور لا يعني أن عينة الإناث قليلة، وهذا نظرا لاعتمادنا على العينة العشوائية التطبيقية، بحيث تم طلب ملئ الاستمارة من الأستاذ الموجود، وكذلك لضيق الوقت وانشغالاتهم الوظيفية.

## الجدول رقم (2): يمثل متغير السن:

النسبة%	التكرار	السن
4.2	2	من 24 إلى 29 سنة
53.3	25	من 30 إلى 35 سنة
31.9	15	من 36 إلى 41 سنة
4.3	2	من 42 إلى 47 سنة
2.1	1	من 48 إلى 53 سنة
4.2	2	من 54 إلى 59 سنة
100	47	المجموع

من خلال الشواهد الكمية الواردة في الجدول أعلاه المتعلق بمتغير السن، يتضح لنا أن نسبة 53.3% يتراوح سنهم ما بين 30 إلى 35، في حين أن نسبة 31.9% من المبحوثين يتراوح سنهم ما بين 36 إلى 41 سنة.

وهذا يوضح أن الجامعة محل الدراسة تهتم أكثر بفئة الشباب، وهذا دليل على أن الشباب يتميزون بالقدرة على الإبداع والحيوية والنشاط داخل الجامعة، مما يؤدي إلى تحقيق الأهداف المنشودة.

## الجدول رقم (3): يمثل متغير الحالة الاجتماعية:

النسبة %	التكرار	الحالة الاجتماعية
27.7	13	أعزب
70.2	33	متزوج
2.1	1	مطلق
100	47	المجموع

من خلال الشواهد الكمية الواردة في الجدول أعلاه المتعلق بمتغير الحالة الاجتماعية، يتضح لنا أن نسبة 70.2% متزوجين، في حين قدرت نسبة العزاب بـ 27.7%، أما في ما يخص المطلقين قدرت نسبتهم بـ 2.1%.

إذ يتبين أن الحالة الاجتماعية التي يعيشها أفراد العينة المدروسة يجعلهم يحققون نوع من الاستقرار النفسي والاجتماعي وهذا ما يجعلهم يسعون في تحقيق وسد احتياجاتهم، وهذا عامل ايجابي يدفع بالأساتذة بالإنجاز والإبداع وإتقان العمل.

## الجدول رقم (4): يمثل متغير الوضعية المهنية:

النسبة %	التكرار	الوضعية المهنية
89.4	42	دائم
10.6	5	مؤقت
100	47	المجموع

من خلال الشواهد الكمية الواردة في الجدول أعلاه المتعلق بـ متغير الوضعية المهنية، يتضح لنا أن نسبة 89.4% من الأساتذة دائمون، في حين نسبة 10.6% من الأساتذة مؤقتين

انطلاقاً من المعطيات يتضح لنا أن معظم الأساتذة دائمون، وهذا يساعد في قدرتهم على أداء وظيفتهم بشكل جيد، وتحقيق الاستقرار في العمل داخل الجامعة، أما الأساتذة المؤقتين فهم الفئة المستقطبة حديثاً، وهذا يتحدد وفقاً لعقد العمل بين الأستاذ وإدارة الجامعة.

## الجدول رقم(5): يمثل متغير الأقدمية:

الأقدمية	التكرار	النسبة%
أقل من 5 سنوات	18	38.2
من 5 إلى 9	22	46.8
من 10 إلى 14	4	8.5
من 15 إلى 19	2	4.3
من 20 فأكثر	1	2.1
المجموع	47	100

من خلال الشواهد الكمية الواردة في الجدول أعلاه المتعلق بـ متغير الأقدمية، يتضح لنا أن نسبة 46.8% تمتد خبرتهم من 5 إلى 9 سنوات، في حين نسبة 38.2% تمتد خبرتهم أقل من 5 سنوات، في حين نسبة 8.5% تمتد خبرتهم من 10 إلى 14 سنة، كما أن نسبة 4.3% تمتد خبرتهم من 15 إلى 19 سنة، وأخيرا نسبة 2.1% تمتد خبرتهم من 20 سنة فأكثر.

ويتضح لنا أن الأساتذة لديهم خبرة كبيرة في الجامعة، وهذا يرجع إلى حصولهم على درجات علمية متقدمة في مجال عملهم، إذ أن اكتساب الأستاذ للخبرة المهنية يجعله متحكما في زمام أمور عمله، كما تنعكس على أدائه العلمي، فكلما زادت الخبرة لدى الأساتذة كلما ارتفع أدائهم ومساهماتهم في تطوير الجامعة.

## الجدول رقم (6): يمثل متغير المستوى التعليمي:

النسبة %	التكرار	المستوى التعليمي
66	31	ماجستير
34	16	دكتوراه
100	47	المجموع

من خلال الشواهد الكمية الواردة في الجدول أعلاه المتعلق بـ متغير المستوى التعليمي أن نسبة 66% أن الأساتذة المبحوثين لديهم مستوى ماجستير، تليها نسبة 34% لديهم مستوى دكتوراه .

انطلاقاً من المعطيات الإحصائية يتضح أن معظم الأساتذة لديهم كفاءة وشهادات مهنية مؤهلة، وهذا يرجع إلى طبيعة العمل الذي يفرض على شاغل الوظيفة أن يتوفر على مؤهل علمي، كما أن الشرط الأول للتعليم في الجامعة هو الحصول على شهادة ماجستير في جل تخصصات العلوم الإنسانية والاجتماعية في الجامعة محل الدراسة.

## الجدول رقم (7): يمثل متغير الرتبة:

الرتبة	التكرار	النسبة %
أستاذ التعليم العالي	1	2.12
أستاذ محاضر أ	5	10.63
أستاذ محاضر ب	11	23.40
أستاذ مساعد أ	27	57.44
أستاذ مساعد ب	3	6.38
المجموع	47	100

من خلال الشواهد الكمية الواردة في الجدول أعلاه الذي يمثل متغير الرتبة حسب الدرجة المهنية، حيث نجد نسبة 57.44% من مجتمع البحث في طور أستاذ مساعد 'أ'، ونسبة 23.40% أستاذ محاضر 'ب'، في حين نسبة 10.63% أستاذ محاضر 'أ' وتليها نسبة 6.38% أستاذ مساعد 'ب' ونسبة 2.12% أستاذ التعليم العالي.

ويرجع ارتفاع نسبة أستاذ مساعد 'أ' إلى إن الجامعة تعتمد على كفاءات علمية عالية، بالإضافة إلى سنوات الخبرة لأكثر من ثلاثة سنوات، وكذلك في إطار إنجاز مذكرة الدكتوراه.

## الجدول رقم (8): يمثل متغير مكان الإقامة:

مكان الإقامة	التكرار	النسبة %
داخل الولاية	19	40.4
خارج الولاية	28	59.6
المجموع	47	100

من خلال الشواهد الكمية الواردة في الجدول أعلاه المتعلق بمتغير مكان الإقامة نلاحظ أن 59.6% من الأساتذة يقيمون خارج الولاية، في حين أن نسبة 40.4% من الأساتذة يقيمون داخل الولاية.

ويرجع هذا إلى أن الجامعة تعتمد نظام أجور وعلاوات ومكافئات كبير تستقطب أساتذة من مناطق بعيدة، إضافة إلى التخصص العلمي الذي يوجه الأستاذ إلى جامعة معينة حتى ولو كانت بعيدة.

## الجدول رقم (9): الوسائل المعتمدة في الجامعة:

الوسائل المعتمدة	التكرار	النسبة%
الهاتف	7	14.9
الانترنت	16	34
الإعلانات	24	51.1
المجموع	47	100

تبين الشواهد الكمية الواردة في الجدول أعلاه المتعلق بالوسائل المعتمدة في الجامعة، أن نسبة 51.1% يقرون أن الجامعة تعتمد على وسيلة الإعلانات، في حين أن نسبة 34% يرون أن الجامعة تعتمد على وسيلة الانترنت، أما نسبة 14.9% فهي تمثل وسيلة الهاتف المعتمدة في الجامعة.

وعليه فإن الجامعة تعتمد على الإعلانات بشكل كبير في نقل المعلومات بين الأساتذة، باعتبارها الوسيلة الأنسب والأكثر فاعلية، ومنه نستنتج أن الجامعة لا تعتمد بدور كبير على وسائل التكنولوجيا المتطورة، وإنما يبقى الاعتماد على الهاتف والانترنت بنسبة قليلة.



**الجدول رقم (10):** حرص الجامعة على توفير كل ما هو جديد من وسائل تكنولوجيا

النسبة%	التكرار	توفير ما هو جديد
46.8	22	نعم
53.2	25	لا
100	47	المجموع

تبين الشواهد الكمية الواردة في الجدول أعلاه أن نسبة 53.2% من مجتمع البحث يقرون أن الجامعة لا تحرص على توفير كل ما هو جديد من وسائل تكنولوجيا، في حين نجد نسبة 46.8% يرون أن الجامعة توفر لهم وسائل تكنولوجيا جديدة.

ويرجع هذا إلى أن الجامعة لا تحرص على توفير الوسائل التكنولوجية الجديدة، وهذا ما يجعلها غير مواكبة للعصرنة والتطور الحاصل، إذ تعتمد في مجمل نشاطاتها ومهامها على الوسائل التقليدية كالخراط، الإعلانات، كما يبقى استخدام الوسائل التكنولوجية الحديثة نسبياً في الجامعة مقارنة مع الواقع الرقمي والعولمة وعصر المعلومات.

**الجدول رقم (11): طبيعة التكنولوجيا السائدة في الجامعة:**

النسبة%	التكرار	طبيعة التكنولوجيا
63.8	30	بسيطة
27.76	13	متوسطة
4.3	2	معقدة
4.3	2	جديدة ومتطورة
100	47	المجموع

تبين الشواهد الكمية الواردة في الجدول أعلاه أن نسبة 63.8% من المبحوثين يرون أن التكنولوجيا السائدة هي تكنولوجيا بسيطة، في حين نجد نسبة 27.76% يرون أن التكنولوجيا السائدة في الجامعة تكنولوجيا متوسطة، وفيما يخص التكنولوجيا المعقدة والجديدة 7المتطورو تمثل نسبة 4.3% من مجتمع البحث.

ويرجع هذا إلى أن الجامعة تعتمد على تكنولوجيا بسيطة ومتوسطة لتوفرها وكذلك لسهولة استخدامها وموائمتها مع طبيعة النشاطات والمهام التي تقوم بها الجامعة وقلّة تكلفتها مقارنة مع الوسائل التكنولوجية الحديثة، وهما لمسناه من خلال النتائج المسجلة في الجدول رقم 10 المتعلق بحرص الجامعة على توفير كل ما هو جديد من الوسائل التكنولوجية.

**الجدول رقم (12): إدخال وتطوير الوسائل يسهل القيام بالمهام بسهولة:**

النسبة%	التكرار	إدخال وتطوير الوسائل
97.9	46	نعم
2.1	1	لا
100	47	المجموع

تبين الشواهد الكمية الواردة في الجدول أعلاه أن نسبة 97.9% من المبحوثين يرون أن إدخال وتطوير هذه الوسائل يسهل القيام بالمهام بسهولة، في حين نجد نسبة 2.1% يرون أن إدخال هذي إدخال هذه الوسائل لا يسهل القيام بالمهام بسهولة.

ويرجع هذا إلى أن استخدام التكنولوجيا الجديدة يسهل القدرة على الإنجاز بأقل جهد ووقت والسرعة في انتشار المعلومة، إذ أن رغبة الأساتذة في إدخال التكنولوجيا كمتغير جديد لمواكبة التغيرات والتطور الحاصل في البيئة الخارجية، باعتبار الجامعة نسق مفتوح.

**الجدول رقم(13): إنجاز العمل في الوقت المحدد:**

النسبة%	التكرار	انجاز العمل في الوقت
93.6	44	نعم
6.4	3	لا
100	47	المجموع

تبين الشواهد الكمية الواردة في الجدول أعلاه أن نسبة 93.6% من المبحوثين ينجزون

عملهم في الوقت المحدد، في حين نجد نسبة 6.4% من المبحوثين يقرون أنهم لا ينجزون عملهم في الوقت المحدد.

يرجع حرص الأساتذة على أداء عملهم في الوقت المحدد إلى مدى انضباطهم والتزامهم بأداء المهام الموكلة لهم، إذ أن أوقات العمل تكون مؤطرة وفق رزنامة تضبطها، كما أن المسؤولية المسندة للأساتذة تحرك ضميره المهني لاحترام الوقت.

**الجدول رقم (14): تطوير الجامعة لوسائل تكنولوجيا تسهم في تحقيق الأهداف العامة لها:**

من خلال البيانات الكمية الواردة في الجدول المتعلق بتطوير الجامعة لوسائل تكنولوجيا تسهم في تحقيق الأهداف العامة، نجد نسبة 100% يقرون أن تطوير الجامعة لوسائل تكنولوجيا تسهم في تحقيق الأهداف العامة لها.

ويرجع ذلك إلى أن استخدام الوسائل التكنولوجية تكسبهم معلومات ومعارف مهارات تقنية، إذ ينتج عن هذا التطوير والتحسين لمستويات الأداء زيادة الرغبة في العمل، وهذا ما أشارت إليه مدرسة الإدارة العلمية من خلال مبدأها تعليم العامل حتى يتسنى له أن يرفع من مستواه المهني، ويتمكن من أداء عمله بطريقة علمية، وذلك من خلال أداء المهام بـ جهد اقل، واختصار للوقت، وهذا ما لمسناه من خلال النتائج المسجلة في الجدول رقم 12 إدخال وتطوير هذه الوسائل تسهل القيام بالمهام.

**الجدول رقم (15):** تنمي الوسائل التكنولوجية رغبتك في الإبداع في العمل:

تنمية الوسائل	التكرار	النسبة%
نعم	42	89.4
لا	5	10.6
المجموع	47	100

تبين الشواهد الكمية الواردة في الجدول أعلاه أن نسبة 89.4% من مجتمع البحث يرون أن الوسائل التكنولوجية تنمي رغبتهم في الإبداع في العمل، في حين نجد نسبة 10.6% من مجتمع البحث يقرون أن هذه الوسائل لا تنمي رغبتهم في الإبداع.

وهذا راجع إلى أن استخدام الوسائل التكنولوجية تعد حافزا يولد لديهم الدافعية للإنجاز، وتزيدهم الرغبة في الإبداع، حيث باعتماد على هذه الوسائل التكنولوجية يسهم في تقديم الأفضل من طرف الأستاذ لتطوير الجامعة.

**الجدول رقم (16):** العمل في الجامعة وفق أطر تكنولوجية يفرض عليك انضباط زائد في عملك:

العمل وفق أطر	التكرار	النسبة%
نعم	37	78.7
لا	10	21.3
المجموع	47	100

تبين الشواهد الكمية الواردة في الجدول أعلاه أن نسبة 78.7% من مجتمع البحث يقرون بـ أن العمل في الجامعة وفق أطر تكنولوجية يفرض عليهم انضباط زائد في العمل، في حين نجد نسبة 21.3% من مجتمع البحث يقرون أن العمل في الجامعة وفق أطر تكنولوجية لا يفرض عليهم انضباط زائد في عملهم.

إذ يتباين لنا أن الاعتماد على الوسائل التكنولوجية في الجامعة يدفع بالأساتذة إلى التعلم واكتساب مهارات جديدة تسهل عليهم العمل بها والتعامل معها، وهذا ما يولد لديهم نوع من الانضباط والجدية في العمل.

الجدول رقم (17): العمل بوسائل تكنولوجية يفرض عليك:

النسبة %	التكرار	العمل بوسائل تكنولوجية
55.3	26	التكوين المستمر على هذي الوسائل
44.7	21	التركيز في العمل
100	47	المجموع

تبين الشواهد الكمية الواردة في الجدول أعلاه أن نسبة 55.3% من المبحوثين يرون أن العمل بوسائل تكنولوجية يفرض عليهم التكوين المستمر على هذه الوسائل، في حين نجد أن نسبة 44.7% من المبحوثين يرون أن العمل بوسائل تكنولوجية متطورة يفرض عليهم التركيز في العمل.

إن عملية التكوين المستمر على استخدام الوسائل التكنولوجية يخلق لدى الأستاذ الجامعي نوع من الاطلاع، واكتساب للخبرات، ورفع مستوى كفاءته وتخصصه، وهذا ما ينجم عنه التركيز في العمل والدقة والوضوح، وتحقيق لأهدافه وأهداف الجامعة.

**الجدول رقم ( 18):** تساعدك التقنيات الجديدة على الالتزام بموعد عملك داخل الجامعة:

النسبة %	التكرار	تساعد التقنيات الجديدة على الالتزام	
78.7	37	سهولة الاستخدام	نعم
4.3	2	تجعل الأستاذ منضبط في العمل	نعم
17	08		لا
100	47		المجموع

تبين الشواهد الكمية الواردة في الجدول أعلاه أن نسبة 83% من المبحوثين يرون أن التقنيات الجديدة تساعدهم على الالتزام بموعد عملهم داخل الجامعة، ومنه نجد 37 من المبحوثين الذين بلغت نسبتهم 78.7% أكدوا على البديل سهولة الاستخدام، و 02 من المبحوثين الذين بلغت نسبتهم 4.3% يرون أن الوسائل تجعل الأستاذ منضبط في العمل، في حين نجد أن نسبة 17% يرون أن التقنيات الجديدة لا تساعدهم على الالتزام بموعد عملهم داخل الجامعة.

من خلال المعطيات المدونة أعلاه تبين لنا أن التقنيات الجديدة تساعدهم على الالتزام بموعد عملهم، وهذا يكون من خلال سهولة استخدام هذه الوسائل، بحيث تجعل الأساتذة أكثر انضباط في إنجاز عملهم.

الجدول رقم (19): الطريقة التي تراها مناسبة في العمل:

طريقة العمل	التكرار	النسبة%
جماعي	33	70.21
فردى	14	29.79
المجموع	47	100

تبين الشواهد الكمية الواردة في الجدول أعلاه أن نسبة 70.21% من مجتمع البحث يحبذون العمل الجماعي، في حين نسبة 29.79% من مجتمع البحث يحبذون العمل الفردي.

يرجع التفاوت في النسب إلى اعتماد الجامعة على طريقة العمل الجماعي، كما تعزز روح الفريق الواحد والرفع من مستوى أدائهم، لتحقيق الأهداف العامة، والتقليل من المشاكل والمعوقات التي قد تواجههم في مجال عملهم، إذ يرجع ذلك إلى عامل الخبرة الذي يخلق نوع من الاحتكاك والتفاعل بين الأساتذة لتبادل المعلومات والمعارف، وفيما يخص الأساتذة الجدد يحبذون العمل الفردي لانعدام العلاقات الاجتماعية فيما بينهم، إضافة لأيام العمل، حيث تختلف من أستاذ لأخر.

**الجدول رقم (20):** يساهم التخصص الوظيفي في زيادة الانضباط في العمل:

النسبة %	التكرار	يساهم التخصص في زيادة الانضباط	
29.78	14	الالتزام بأوقات الدوام الرسمي	نعم
63.82	30	الحرص على أداء عملك	
6.4	3		لا
100	47		المجموع

تبين الشواهد الكمية الواردة في الجدول أعلاه أن نسبة 93.6% يرون أن التخصص الوظيفي يساهم في زيادة الانضباط في العمل، ومنه نجد 14 من المبحوثين الذين بلغت نسبتهم 29.78% أكدوا على البديل الالتزام بأوقات الدوام الرسمي، و30 من المبحوثين الذين بلغت نسبتهم 63.82% أكدوا على البديل الحرص على أداء عملهم، في حين نجد نسبة 6.4% يرون أن التخصص الوظيفي لا يساهم في زيادة الانضباط في العمل.

وهذا ما يؤكد على اهتمام الجامعة بتوفير اليد العاملة المؤهلة وذات كفاءة عالية لتغطية احتياجات شغل الوظيفة وهذا ما نادي به كل من تايلور وفايول في نظرية التقسيم الإداري من خلال صياغته للمبادئ 14 نجد منها تقسيم العمل والتخصص فيه، إذ ينجم عنه الالتزام بأوقات الدوام الرسمي، والحرص على أداء العمل.



**الجدول رقم (21):** التكنولوجيا تولد لك الرغبة في منافسة الزملاء في العمل:

التكنولوجيا المتطورة	التكرار	النسبة%
نعم	38	80.9
لا	9	19.1
المجموع	47	100

تبين الشواهد الكمية الواردة في الجدول أعلاه أن نسبة 80.9% من المبحوثين يرون أن التكنولوجيا المتطورة تولد لديهم الرغبة في منافسة الزملاء، في حين نجد أن نسبة 19.1% من المبحوثين يرون أن التكنولوجيا لا تولد لديهم الرغبة في منافسة الزملاء.

ويرجع هذا التفاوت في النسب لاختلاف وجهات النظر، إلا أن هناك عوامل تعتبر من المحفزات لبعض الأساتذة، في حين أنها ليست كذلك لبعضهم الأخر، كأن يقترن العمل بالترقية أو الحصول على مكافآت، فيما يبقى العمل بالنسبة للأساتذة الآخرين لإشباع حاجاتهم الاجتماعية والاقتصادية، كما أنهم لا يحبذون تحمل المسؤوليات أكثر.

الجدول رقم(22): اعتماد الجامعة على برامج تكوينية:

النسبة %	التكرار	الاعتماد على البرامج التكوينية	
34	16	نظري	نعم
27.7	13	تطبيقي	
38.3	18	لا	
100	47	المجموع	

تبين الشواهد الكمية الواردة في الجدول أعلاه أن نسبة 61.7% يرون أن الجامعة تعتمد على برامج تكوينية، ومنه نجد 16 من المبحوثين بلغت نسبتهم 34% أكدوا على البديل التكوين النظري، و13 من المبحوثين الذين بلغت نسبتهم 27.7% أكدوا على البديل التكوين التطبيقي، في حين نجد أن نسبة 38.3% يرون أن الجامعة لا تعتمد على برامج التكوين.

ويرجع هذا إلى أن الجامعة تحرص على توفير الفرص أمام الأفراد للتطوير والتميز، كما يزود التكوين الأساتذة بمهارات ومعارف قد لا تكون موجودة لديهم، إضافة إلى حسن استعمال التقنيات والوسائل التكنولوجية الحديثة، إذ يولد لديهم الرغبة ومساعدتهم على ربط أهدافهم بأهداف الجامعة مما يحفزهم على أداء عملهم، حيث تعتمد الجامعة على برامج تكوينية نظرية أكثر منها تطبيقية.

الجدول رقم (23): القيام بتطبيق ما تكونت عليه:

النسبة%	التكرار	تطبيق ما تكونت عليه
70.21	33	نعم
29.78	14	لا
100	47	المجموع

تبين الشواهد الكمية الواردة في الجدول أعلاه أن نسبة 70.21% من المبحوثين يقرون بأنهم يطبقون ما تكونوا عليه، في حين نجد نسبة 29.78% من المبحوثين يقرون بعدم تطبيق ما تكونوا عليه.

ويرجع هذا إلى ثراء البرامج التكوينية التي خضعوا لها، وهذا ما يجعلهم يطبقون ما تكونوا عليه، وكذلك لفائدة التكوين سواء كان تطبيقي أو نظري، مما يجعلهم يعتمدون على المعارف التي اكتسبوها خلال عملهم، وهذا لضمان أدائهم الجيد وإيصال المعلومة بطريقة سهلة وبسيطة، وفيما يخص الذين لا يطبقون على ما تكونوا عليه يرجع ذلك إلى نوعية البرامج التكوينية، أو الظروف التي تمت فيها عملية التكوين، وعدم استيعاب الأساتذة لبرنامج التكوين الذي خضعوا له، وبالتالي عدم الاستفادة منه.

الجدول رقم (24): مواجهة مشكل في العمل قبل التكوين:

النسبة %	التكرار	مواجهة مشكل قبل التكوين	
56	26	تجاوزت المشكل	نعم
8	4	لم تتجاوز المشكل بعد	
36	17	لا	
100	47	المجموع	

تبين الشواهد الكمية الواردة في الجدول أعلاه أن نسبة 64% أقرروا أنهم واجهوا مشاكل قبل التكوين، ومنه 26 من المبحوثين الذين بلغت نسبتهم 56% أكدوا على البديل تجاوزا المشكل، و 4 من المبحوثين الذين بلغت نسبتهم 8% أكدوا على البديل لم يتجاوزا المشكل بعد، في حين نجد أن نسبة 36% أقرروا أنهم لم يواجهوا أية مشكل.

ويرجع هذا إلى مختلف المشاكل التي يعاني منها الأستاذ تكمن في صعوبة الاتصال وإيصال المعلومة وتفاعليه مع الآخرين، فاستفادته من الدورات التدريبية يجعله يتجاوز هذه المشاكل خاصة الأساتذة الجدد، وفيما يخص الأساتذة ذوي الخبرة والحنكة والقابلية في التعامل مع الآخرين، فإنهم لا يواجهون مشاكل في عملهم.

**الجدول رقم (25):** تقوم ببذل جهد أكبر من أجل تطوير جامعتك:

النسبة%	التكرار	بذل جهد أكبر
93.6	44	نعم
6.4	3	لا
100	47	المجموع

تبين الشواهد الكمية الواردة في الجدول أعلاه أن نسبة 3.6% من مجتمع البحث يرون أنهم قادرون على بذل جهد أكبر من أجل تطوير جامعتهم، في حين أن نسبة 6.4% يرون أنهم غير قادرين على بذل جهد أكبر من أجل تطوير جامعتهم.

هذا يعني أن هناك أساتذة أكفاء بالجامعة يمكن الاعتماد عليهم لإحداث تطوير للجامعة، من خلال تخصصاتهم المهنية وقدراتهم ومؤهلاتهم الفردية، ويتمثل هذا في تحمل المسؤولية واحترام النظام الداخلي للجامعة والعمل بيه، وتقديم اقتراحات وتوصيات تسهم في تطوير الجامعة.

**الجدول رقم (26):** تتيح لك الجامعة فرصة لإبراز كامل قدراتك

النسبة%	التكرار	إتاحة الفرصة لإبراز القدرات
68.1	32	نعم
31.9	15	لا
100	47	المجموع

تبين الشواهد الكمية الواردة في الجدول أعلاه أن نسبة 68.1% من مجتمع البحث يقرون أن الجامعة تتيح لهم فرصة لإبراز كامل قدراتهم، في حين أن نسبة 31.9% من مجتمع البحث لا أن الجامعة تمنحهم فرصة لإبراز كامل قدراتهم.

يتبين لنا أن الجامعة تفتح مجال أمام الأساتذة للإبداع وتولي اهتمام كبير للاستفادة من كفاءاتهم وخبرتهم، وهذا ما يخلق لديهم نوع من الالتزام والارتباط والولاء من طرف الأساتذة للجامعة التي يعملون بها.

إن غياب التطوير التنظيمي في الجامعة بالنسبة للتسيير أو الوسائل المستخدمة يحد من إبراز قدرات الأستاذ الجامعي في تقديم ما هو أفضل.

**مناقشة وتحليل نتائج الدراسة:****أولاً: مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات:****1- نتائج الفرضية الجزئية الأولى:**

تطرقنا في الفرضية الأولى والتي مفادها: تساهم التكنولوجيا في زيادة الالتزام بمواعيد العمل، ويتضح هذا في المحور الثاني من الاستمارة:

من خلال النتائج التي تحصلنا عليها في الجدول رقم (12) المتعلق بإدخال وتطوير الوسائل التكنولوجية يسهل القيام بالمهام بسهولة، وهذا ما مثلته نسبة 97.9% من أفراد العينة، والجدول رقم (13) الذي أكد على إنجاز العمل في الوقت المحدد بنسبة 93.6% من أفراد العينة، والجدول رقم (14) الذي أكد على أن تطوير الجامعة لوسائل تكنولوجيا تسهم في تحقيق الأهداف العامة لها بنسبة 100% من أفراد العينة.

والجدول رقم (18) الذي أكد بنسبة 78.7% من أفراد العينة أن التقنيات الجديدة تساعد على الالتزام بموعد العمل داخل الجامعة.

ومن مجمل ما سبق تأكد الصدق الإمبريقي للفرضية الأولى التي مفادها : تساهم التكنولوجيا في زيادة الالتزام بمواعيد العمل.

**2- نتائج الفرضية الجزئية الثانية:**

تطرقنا في الفرضية الثانية والتي مفادها يساهم التكوين في فعالية المورد البشري، ويتضح هذا في المحور الثالث من الاستمارة:

من خلال النتائج التي تحصلنا عليها في الجدول رقم (22) المتعلق باعتماد الجامعة على برامج تكوينية، نجد نسبة 61.7% من أفراد العينة أقرروا بأن الجامعة تعتمد برامج تكوينية، وكذلك الجدول رقم (23) نجد أن نسبة 70.21% أقرروا بأنهم يطبقون ما تكونوا عليه، و نجد نسبة 93.6% من أفراد العينة يقرون بأنهم يبذلون جهد أكبر من أجل تطوير الجامعة، وهذا من خلال الجدول رقم (25).

ومن مجمل ما سبق تأكد الصدق الإمبريقي للفرضية الثانية التي مفادها: يساهم التكوين في فعالية المورد البشري.

**ثانياً: مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة:**

من خلال تعرضنا في الفصل الأول إلى طرح الإشكالية البحثية، وبناءاً على التطورات والآراء الفكرية السابقة التي عالجت موضوع التطوير التنظيمي والأداء الوظيفي.

وفي هذا المنطلق نحاول معرفة نتائج الدراسة السابقة وما توصلت إليه دراستنا الراهنة من خلال:

**دراسة صالح بن سعد المربع:**

اتفقت دراستنا مع هذه الدراسة المعنونة 'بالتطوير التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي'، والتي اعتمد فيها المنهج الوصفي، وتوصلت الدراسة إلى نتائج التالية:

- المساعدة في رفع قدرات ومهارات العاملين، والدقة والسرعة والفاعلية في الأداء العمل، وتمكين الرؤساء من متابعة وتوجيه المرؤوسين، بدقة وزيادة قدرة العاملين على تحمل المسؤولية، وهذا ما توصلت إليه دراستنا أن الجامعة تفتح مجال أمام الأساتذة، وتولي اهتمام كبير للاستفادة من كفاءتهم وخبرتهم، وهذا ما يخلق لديهم نوع من الالتزام والارتباط والولاء، من طرف الأساتذة للجامعة التي يعملون بها.

**دراسة عصام محمد حمدان مطر:**

اتفقت دراستنا مع هذه الدراسة المعنونة 'بالتطوير التنظيمي وأثرها على فعالية القرارات الإدارية'، والتي اعتمد فيها المنهج الوصفي، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين جميع مجالات التطوير التنظيمي وفاعلية القرارات الإدارية في المؤسسات الأهلية، وقد شملت هذه المجالات الوسائل التكنولوجية وتنمية تطوير العاملين، وهذا ما توصلت إليه دراستنا بأن استخدام الوسائل التكنولوجية يعد حافزاً يولد لديهم الدافعية للإنجاز، وتزيدهم الرغبة في الإبداع.

- أظهرت الدراسة وجود بعض الفروق في إجابات أفراد العينة في بعض المجالات، تعود للمتغيرات الشخصية مثل العمر والخبرة والمؤهل العلمي، وهذا ما توصلت إليه دراستنا، ويتضح ذلك أن الأساتذة لديهم خبرة كبيرة في الجامعة، وهذا يرجع إلى حصولهم على درجات علمية متقدمة.

**ثالثاً: النتائج العامة للدراسة:**

من خلال نتائج الدراسة الميدانية المتوصل إليها، وبعد تحليل بيانات الاستمارة ومناقشة النتائج توصلنا في الأخير على النتائج النهائية، التي تحصلنا عليها في ضوء بحثنا لموضوع التطوير التنظيمي والأداء الوظيفي، والتي خلصت إلى صحة الفرضيات الجزئية:

- تساهم التكنولوجيا في زيادة الالتزام بمواعيد العمل.

- يساهم التكوين في فعالية المورد البشري.

ومما سبق يتضح جليا الصدق الإمبريقي للفرضية العامة للدراسة والتي مفادها:

- هناك علاقة دالة بين التطوير التنظيمي والأداء الوظيفي، من خلال الصدق الإمبريقي للفرضيات الجزئية.

وعلى هذا الأساس يبدو واضحا أن للتطوير التنظيمي علاقة ارتباطية بالأداء الوظيفي، وهذا من خلال تطوير الثقافة السائدة في الجامعة، وأيضا من خلال سياسة تأخذ بعين الاعتبار الارتقاء بمستوى الأداء، وتأسيس بيئة عمل مشجعة و محفزة للتقليل من العوائق التي تحول دون تطوير الأداء.



خاتمة

## خاتمة

لقد حاولت هذه الدراسة مناقشة موضوع التطوير التنظيمي والأداء الوظيفي، بدأ بتقديم الدراسة والتي تناولت الخطوط العريضة، والقضايا النظرية والدراسات الإمبريقية ذات الصلة بالموضوع، مما ساعد ذلك في تكوين تصور واضح حوله.

وكانت هذه المحاولة تهدف للتعرف على التطوير التنظيمي والأداء الوظيفي، داخل الجامعة وذلك من أجل التأكد من الصدق الإمبريقي بالفرضية العامة، والفرضيات الجزئية المنبثقة عنها، كما أنها قادتنا للتوصل إلى بعض النتائج التي يمكن حصرها في أن هناك علاقة بين التطوير التنظيمي والأداء الوظيفي، وما يحمله من مؤشرات متعددة ومتنوعة.

ومما لاشك فيه أن هذا الموضوع طويل ومتشعب وأن لكل مؤسسة ظروفها الخاصة، لذا يجب على كل مؤسسة أن تدرس البيئة الداخلية والخارجية لكي تستطيع وضع نظام للتطوير التنظيمي والأداء الوظيفي يفي كل الاحتياجات، من خلال التكنولوجيا الحديثة يتمكن الأستاذ من ممارسة مهامه بسهولة، وتمكنه من الإطلاع على كل ما هو حديث في مجال التخصص.

أولاً: الكتب:

- 1- أبو العز سلامة عادل، "تخطيط المناهج المعاصرة". الأردن: دار الثقافة للنشر والتوزيع، 2008.
- 2- أنجرس موريس، "منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية". ترجمة ل: صحراوي بوزيد. الجزائر: دار القصة للنشر، 2004.
- 3- بربر كامل، "إدارة الموارد البشرية- اتجاهات وممارسات". ط1. لبنان: دار المنهل اللبناني، 2008.
- 4- بلوط حسن إبراهيم، "إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي". ط1. بيروت: دار النهضة العربية، 2002.
- 5- بوحوش عماد، "نظريات الإدارة الحديثة في القرن الواحد والعشرين". ط1. بيروت: دار المغرب الإسلامي، 2006.
- 6- النل وائل عبد الرحمن، قحل عيسى محمد، "البحث العلمي في العلوم الإنسانية". الأردن: دار حامد، 2007.
- 7- جاد الرب سيد محمد، "استراتيجيات تطوير وتحسين الأداء، الأطر المنهجية والتطبيقات العلمية". القاهرة: الدار الجامعية، 2009.
- 8- الحراحسة حسين محمد، "إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي". ط1. الأردن: 2014.
- 9- حسونة فيصل عباس، "إدارة الموارد البشرية". الأردن: دار أسامة للنشر، 2011.
- 10- حمداوي وسيلة، "إدارة الموارد البشرية". قسنطينة: ديوان المطبوعات الجامعية، 2004.
- 11- الدحلة فيصل عبد الرؤوف، "تكنولوجيا الأداء البشري". الأردن: دار المكتبة الوطنية، 2001.
- 12- درة عبد الباري، جودة محفوظ، "الأساسيات في الإدارة المعاصرة". ط2. الأردن: دار وائل للنشر، 2012.
- 13- دودين أحمد يوسف، "إدارة التغيير والتطوير التنظيمي". الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2014.
- 14- رسلان الجبوسي محمد، جاد الرب، "الإدارة علم وتطبيق". ط3. الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2008.
- 15- زهيد الغامدي على بن محمد، "إدارة الموارد البشرية ودورها في التطوير الإداري". منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية. مصر، 2010.

- 16- صلاح الدين، محمد عبد الباقي، "السلوك الإنساني في المنظمات". ط1. القاهرة: الدار الجامعية للنشر، 2001.
- 17- الصيرفي محمد، "الموسوعة العلمية للسلوك التنظيمي، التحليل على مستوى المنظمات". القاهرة: 2009.
- 18- العبادي هاشم فوزي، الطائي يوسف حجبر، "التعليم الجامعي من منظور إداري قراءات وبحوث" الأردن: دار اليازوري للنشر والتوزيع، 2011.
- 19- عباس أنس عبد الباسط، "إدارة الموارد البشرية". ط1. الأردن: دار المسيرة للنشر، 2010.
- 20- عباس سهيلة محمد، "إدارة الموارد البشرية". ط2. الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع، 2006.
- 21- عبد المطلب عامر سامح، "استراتيجيات إدارة الموارد البشرية". ط1. الأردن: دار الفكر ناشرون وموزعون، 2011.
- 22- عبوي زيد منير، "التخطيط والتطوير الإداري". ط1. الأردن: دار الراية للنشر والتوزيع، 2008.
- 23- عريفج عيد ، نصر الله حنا وآخرون، "مبادئ العلوم الإدارية". ط1 الأردن: دار زهران للنشر والتوزيع، 1012.
- 24- عسكر علي، "الأسس النفسية والاجتماعية للسلوك في مجال العمل". القاهرة: دار الكتاب الحديث، 2009.
- 25- عقيلي وصفي، "إدارة الموارد البشرية المعاصرة". ط2. الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع، 2009.
- 26- العمري حيدر محمد، "استراتيجية التغيير في إدارة الموارد البشرية بعد العولمة". الأردن: عالم الكتب الحديث للنشر، 2011.
- 27- العويسات جمال الدين، "السلوك التنظيمي والتطوير الإداري". ط3. الإمارات: دار هوامه للنشر، 2009.
- 28- عياد أحمد، "مدخل لمنهجية البحث الاجتماعي". ط11. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2006.
- 29- عيسى سليم، "إدارة شؤون الأفراد". ط1. الأردن: دار أسامة للنشر، 2010.
- 30- الغالبي طاهر محسن ، صالح أحمد علي، "التطوير التنظيمي مدخل تحليلي". ط1. الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع، 2010.
- 31- اللوزي موسى، "التطوير التنظيمي أساسيات ومفاهيم حديثة". ط5. الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع، 2012.

- 32- ماهر أحمد، "تطوير المنظمات" ط1. الإسكندرية: دار الجامعة والإبراهيمية للنشر، 2007.
- 33- ماهر أحمد، "تطوير المنظمات، الدليل العلمي لإعادة الهيكلة والتميز الإداري وإدارة التغيير" الإسكندرية: الدار الجامعية للنشر والتوزيع، 2007.
- 34- محمد حسن إحسان. "مناهج البحث الاجتماعي" ط2. الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع، 2009.
- 35- مزهودة عبد المليك، "الأداء بين الكفاءة والفعالية". ط1. بسكرة: مجلة العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، 2001.
- 36- معمر داوود، "منظمات الأعمال الحوافز والمكافآت". ط1. القاهرة: دار الكتاب الحديث، 2006.
- 37- نوري منير، كورتل فريد، "إدارة الموارد البشرية". ط1. الجزائر: مكتبة المجتمع العربي للنشر، 2011.
- 38- هاني عبد الرحمن، الطويل صالح، "الإدارة التربوية والسلوك التنظيمي". ط4. الأردن: 2006.
- 39- الوليد بشار، "المفاهيم الإدارية الحديثة". الأردن: دار الياقوت للنشر، 2009.

### ثانياً: المجالات:

1. منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، "إدارة الموارد البشرية ودورها في التطوير الإداري- بحوث الاتجاهات الحديثة في التطوير الإداري وتحسين جودة الأداء المؤسسي". المملكة المغربية: 2009.

### ثالثاً: الرسائل والأطروحات:

1. الحربي محمد بن عبد الله، " تحت عنوان الروح المعنوية و علاقتها بالأداء الوظيفي، لدى العاملين بإدارة الدفاع المدني". (مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في الحماية المدنية)، جامعة الملك سعود، الرياض، 2005.
2. رحمون سهام بن، "بيئة العمل الداخلية وأثرها على الأداء الوظيفي". (أطروحة الدكتوراة، في العلوم الاجتماعية – تنمية وتسيير الموارد البشرية)، جامعة باتنة، الجزائر، 2013-2014.

3. المربع سعد بن صالح، "التطوير التنظيمي وعلاقته بأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين في المديرية العامة للجوازات". (مذكرة مكملة لنيل درجة الماجستير في العلوم الإدارية)، الرياض، 2004.
4. مرزوق إبراهيم ابتسام، "فعالية متطلبات التطوير التنظيمي وإدارة التغيير، لدى المؤسسات غير الحكومية الفلسطينية". (مذكرة مكملة لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال) الجامعة الإسلامية، غزة، 2006.
5. مطر عصام محمد حمدان مطر، "التطوير التنظيمي وأثره على فعالية القرارات الإدارية، في المؤسسات الأهلية". (مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال)، غزة، 2008.
6. النميان عبد الله عبد الرحمن، "الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في الأجهزة الأمنية". (مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الإدارية)، الرياض، 2003.

الملاحق

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة ابن خلدون – تيارت-

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم العلوم الاجتماعية

استمارة بحث لموضوع:

التطوير التنظيمي الأداء الوظيفي لدى الاستاذ الجامعي

دراسة ميدانية بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة ابن خلدون - تيارت -  
في إطار الإعداد لمذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تنمية و تسيير  
الموارد البشرية

إشراف :

- أ. الهاشمي بريقل

إعداد الطالبتين:

- خليفة نعيمة

- ميشان سمية

ملاحظة هامة:

يقوم الباحث بدراسة هادفة إلى إعداد مذكرة يقدمها كبحث علمي و قد صممت الاستمارة لجمع المعلومات حول الدراسة الراهنة ، لذا يرجى منك وضع علامة x أمام الإجابة ، و إن المعلومات الواردة على الاستمارة سرية و لا تخدم إلا لأغراض علمية فقط.

الموسم الجامعي: 2017/2016



## المحور الأول: البيانات الشخصية

1- الجنس:

ذكر  أنثى

2- السن: .....

3- الحالة الاجتماعية:

غير متزوج (ة)  متزوج (ة)  مطلق (ة)  أرمل(ة)

4- الوضعية المهنية:

دائم  مؤقت

5- الأقدمية:

أقل من 5 سنوات

من 5 سنوات الى 9 سنوات

من 10 الى 14 سنة

من 15 الى 19 سنة

من 20 فأكثر

6- المستوى التعليمي:

ماجستير  دكتوراه

7- الرتبة :  محاضر 'أ'  محاضر 'ب'

مساعد 'أ'  مساعد 'ب'

8- مكان الإقامة:

داخل الولاية  خارج الولاية

## المحور الثاني: التكنولوجيا والالتزام بمواعيد العمل

9- ما هي وسائل الاتصال المعتمدة في الجامعة؟

الهاتف  الانترنت  الإعلانات

أخرى تذكر.....

10- هل تحرص الجامعة على توفير كل ما هو جديد من وسائل تكنولوجيا حديثة؟

نعم  لا

11- ما طبيعة التكنولوجيا السائدة في الجامعة؟

بسيطة  متوسطة  معقدة  جديدة و متطورة

12- حسب رأيك هل إدخال و تطوير هذه الوسائل في العمل يسهل القيام بالمهام بسهولة؟

نعم  لا

13- هل تقوم بإنجاز عملك المحدد في الوقت المحدد له؟

نعم  لا

14- هل تطوير الجامعة لوسائل تكنولوجيا تسهم في تحقيق الأهداف الهامة لها؟

نعم  لا

15- هل تنمي الوسائل التكنولوجية رغبتك في الإبداع في العمل؟

نعم  لا

16- حسب رأيك هل العمل في الجامعة وفق اطر تكنولوجية يفرض عليك انضباط زائد في

عملك؟

نعم  لا

17- حسب رأيك هل العمل بوسائل تكنولوجيا متطورة يفرض عليك:

التكوين المستمر على هذه الوسائل

التركيز في العمل

أخرى تذكر

18- هل تساعدك التقنيات الجديدة على الالتزام بموعد عملك داخل الجامعة؟

نعم  لا

في حالة الإجابة بنعم يرجع ذلك إلى أن:

سهولة الاستخدام

تجعل العامل منضبط في العمل

أخرى تذكر.....

19- ما هي طريقة العمل التي تراها مناسبة؟

العمل الفردي  العمل الجماعي

20- هل يساهم التخصص الوظيفي في زيادة الانضباط في العمل؟

نعم  لا

في حالة الإجابة بنعم هل هذه المساهمة تكون من خلال:

الالتزام بأوقات الدوام الرسمي

الحرص على أداء عملك

أخرى تذكر.....

21- هل التكنولوجيا المتطورة تولد لك الرغبة في منافسة الزملاء في العمل؟

نعم  لا

### المحور الثالث: التكوين وفعالية المورد البشري

22- هل تعتمد الجامعة على برامج تكوينية؟

نعم  لا

إذا كانت الإجابة ب نعم ما نوع التكوين الذي خضعت له:

نظري  تطبيقي

23- هل تقوم بتطبيق ما تكونت عليه؟

نعم  لا

24- هل واجهت مشكلة في العمل قبل التكوين؟

نعم  لا

إذا كانت الإجابة بنعم:

هل تجاوزت المشكل

لم تتجاوز المشكل بعد

أخرى تذكر.....

25- هل تقوم ببذل جهد اكبر من اجل تطوير جامعتك؟

نعم  لا

26- هل تتيح لك الجامعة فرصة لإبراز كامل قدراتك؟

نعم  لا