

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

Université Abou Bekr Belkaid  
Tlemcen Algérie



جامعة أبي بكر بلقايد

كلية العلوم الاقتصادية التجارية والعلوم التسيير

رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم

تخصص: إدارة الأعمال

الموضوع :

أثر التطوير التنظيمي في تحسين الأداء المؤسسي

دراسة ميدانية- لدى الجهات المشاركة في جائزة الملك عبدالله الثاني

لتميز الأداء الحكومي والشفافية

تحت إشراف الدكتور:

- بن منصور عبدالله

من إعداد الطالب :

- فراس محمود الدعجة

- أعضاء اللجنة المناقشة:

رئيسا	جامعة تلمسان	أستاذ التعليم العالي	- أ.د تشوار خيرالدين
مشرفا	جامعة تلمسان	أستاذ محاضر	الدكتور بن منصور عبدالله
ممتحنا	جامعة تلمسان	أستاذ التعليم العالي	- ا.د شليل عبداللطيف
ممتحنا	جامعة سيدي بلعباس	أستاذ محاضر	- الدكتور أونان بومدين
ممتحنا	جامعة سيدي بلعباس	أستاذ محاضر	- الدكتور سحنون سمير
ممتحنا	جامعة سعيدة	أستاذ محاضر	- الدكتور بلعربي عبدالقادر

السنة الجامعية: 2015-2016

جامعة ابو بكر بلقايد  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الدكتوراه أكاديمي

الميدان: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

التخصص: إدارة أعمال

من إعداد الطالب:

فراس محمود الدعجة

بعنوان:

أثر التطوير التنظيمي في تحسين الأداء المؤسسي - دراسة ميدانية- لدى الجهات

المشاركة في جائزة الملك عبدالله الثاني لتميز الأداء الحكومي والشفافية

## الإهداء

إلى والدي ووالدي العزيزين

وإلى أخواني وأخواتي .. الذين مدوا لي يد العون

وإلى زوجتي عرفاتاً و إجلالاً بصبرها

وإلى أبنائي ترتيل و محمود ومحمد

والعم ابوجلال والعائلة

وإلى الدكتور عبدالله بن منصور

والاستاذ عبد الرزاق معلاش

وإلى الاخ العزيز توفيق بوجنان والعائلة

وإلى الاصدقاء عمر بشنتوف والوالدة

وإلى ابن العم عمر العايد (ابو تامر)

و عمر بركسي والعائلة

## شكر و عرفان

أُنني في هذه اللحظات وبعد أن وفقني الله في إتمام هذه الرسالة أتوجه بالشكر العرفان إلى الدكتور عبدالله بن منصور على كل ما بذله من الوقت والجهد والتوجيه والإرشادات في سبيل إتمام هذه الرسالة.

وإلى لجنة المناقشة الكرام على كل ما بذلوه من وقت وجهد لمناقشة هذه الرسالة وإلى عميد وأعضاء الهيئة التدريسية والإدارية في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

كما أتوجه بالشكر والعرفان لأساتذتي الكرام محكمي الاستبانة على ما قدموه من جهد ووقت ومساعدة من أجل إنجاز وإتمام هذه الرسالة.

كما أتقدم بالشكر إلى كافة الزملاء في المؤسسات الحكومية المشاركة بالجائزة على ما قدموه من عون لي في جمع المعلومات اللازمة للدراسة.

ولا يفوتني أن أتقدم بالشكر لموظفي مكتبة الجامعة الأردنية ومكتبة جامعة تلمسان وجامعة البلقاء التطبيقية ومكتبة الجامعة الهاشمية والعلوم التطبيقية على ما قدموا لي من مساعده لإنجاز وإتمام هذه الرسالة.

الباحث

## قائمة المحتويات

أ	- الإهداء..
ب	- الشكر والتقدير.
ج	- قائمة المحتويات.
د	- قائمة الجداول..
هـ	- قائمة الأشكال.
و	- قائمة الملاحق..
ز	- الملخص باللغة العربية
١٦	<b>الفصل الأول مشكلة الدراسة وأهميتها</b>
١٧-١٩	١-١ المقدمة العامة للدراسة
٢٠	٢-١ مشكلة الدراسة .
٢١	٣-١ أهمية الدراسة .
٢٢-٢١	٤-١ أهداف الدراسة .
٢٢	٥-١ أنموذج الدراسة .
٢٣-٢٥	٦-١ فرضيات الدراسة .
٢٥-٢٧	٧-١ التعريفات الإجرائية للدراسة.
٢٨-٤٤	٨-١ الدراسات السابقة.
٤٥-٤٦	<b>الفصل الثاني : الإطار النظري للدراسة</b>
٤٧-٤٨	١-٢ مقدمة الفصل .
٤٨-٥٤	٢-٢ مفهوم التطوير التنظيمي.
٥٤-٥٦	٣-٢ مفاهيم مرتبطة بالتطوير التنظيمي :
٥٦-٧٦	٤-٢ الجذور التاريخية لمفهوم التطوير التنظيمي
٧٧-٧٨	٥-٢ مبادئ التطوير التنظيمي:
٧٩-٨٣	٦-٢ مبررات التطوير التنظيمي:
٨٣-٨٩	٧-٢ أهداف التطوير التنظيمي
٨٩-٩١	٨-٢ طرق التطوير التنظيمي :

٩٧-٩١	٢-٩ خصائص التطوير التنظيمي
٩٩-٩٧	٢-١٠ أنواع التطوير التنظيمي
١٠٠-٩٩	٢-١١ العناصر المساعدة على إحداث التطوير التنظيمي
١٠٣-١٠١	٢-٢-١٢ مناهج التطوير التنظيمي
١٠٩-١٠٤	٢-١٣ مداخل تغيير التطوير التنظيمي
١١٤-١٠٩	٢-١٤ مجالات التطوير التنظيمي
١٢٠-١١٤	٢-١٥ مراحل التطوير التنظيمي
١٢٤-١٢٠	٢-١٦ طرق إعداد خطة التطوير التنظيمي
١٢٥-١٢٤	٢-١٧ مقومات نجاح عملية التطوير التنظيمي
١٢٩-١٢٥	٢-١٨ القوى المضادة للتطوير التنظيمي.
١٣٣-١٢٩	٢-١٩ معوقات عملية التطوير التنظيمي:
١٣٥-١٣٣	٢-٢٠ أساليب تقليل مقاومة التطوير:
١٣٦	٢-٢١ دور الإدارة في الإعداد للتطوير :
١٣٧-١٣٦	٢-٢٢ المؤشرات العامة لجودة استراتيجية التطوير التنظيمي:
١٣٨	٢-٢٣ علاقة إدارة الجودة الشاملة في التطوير التنظيمي .
١٤٠-١٣٩	
	<b>الفصل الثالث :الأداء المؤسسي</b>
١٤١	<b>المبحث الأول : الأداء</b>
١٤١	٣-١-١ مقدمة
١٤٣-١٤١	٣-١-٢ مفهوم الأداء
١٤٤-١٤٣	٣-١-٣ مفاهيم مرتبطة بالأداء
١٥٦-١٤٥	٣-١-٤ التطور التاريخي للأداء
١٥٦	٣-١-٥ مكونات الأداء
١٥٨-١٥٦	٣-١-٦ معايير الأداء.

١٥٩-١٥٨	٣-١-٧ مستويات الأداء:
١٦٠-١٥٩	٣-١-٨ العوامل المرتبطة بالأداء
١٦٢-١٦٠	٣-١-٩ أبعاد الأداء
١٦٦-١٦٣	٣-١-١٠ أنواع الأداء في منظمات الأعمال:
١٦٩-١٦٦	٣-١-١١ مقاييس الأداء
١٧١-١٦٩	٣-١-١٢ مؤشرات قياس الأداء
١٧٢-١٧١	٣-١-١٣ خصائص مؤشرات الأداء الأساسية
١٧٣	<b>المبحث الثاني: الأداء المؤسسي</b>
١٧٣	٣-٢-١ مقدمة
١٧٦-١٧٤	٣-٢-٢ أولاً: مفهوم الأداء المؤسسي.
١٧٧-١٧٦	٣-٢-٣ الفلسفة التي يقوم عليها الاداء المؤسسي .
١٧٨-١٧٧	٣-٢-٤ أهمية قياس الأداء المؤسسي .
١٧٩-١٧٨	٣-٢-٥ خصائص الأداء المؤسسي:
١٨٠-١٧٩	٣-٢-٦ قياس الأداء المؤسسي
١٨١-١٨٠	٣-٢-٧ أسباب قياس الأداء المؤسسي
١٨٤-١٨١	٣-٢-٨ مراحل عملية قياس الأداء المؤسسي.
١٨٥-١٨٤	٣-٢-٩ العوامل المؤثرة في قياس الأداء المؤسسي
١٨٦	٣-٢-١٠ الأسباب الرئيسية لبناء نظام لقياس الأداء المؤسسي
١٨٨-١٨٧	٣-٢-١١ مزايا قياس الأداء المؤسسي في منظمات الأعمال
١٨٩-١٨٨	٣-٢-١٢ مزايا قياس الأداء المؤسسي للمنظمات الحكومية
١٨٩	٣-٢-١٣ خصائص مؤشرات الأداء المؤسسي
١٩٩-١٩٠	٣-٢-١٤ أساليب قياس الأداء المؤسسي في المنظمات الحكومية.
١٩٩	٣-٢-١٥ مقارنة بين قياس الأداء الحكومي والقياس التقليدي
٢٠٦-٢٠٠	٣-٢-١٦ صعوبات قياس الأداء المؤسسي.

٢٠٧	المبحث الثالث تقييم الأداء المؤسسي
٢٠٩-٢٠٧	٣-٤-١ مفهوم تقييم الأداء المؤسسي:
٢١٠-٢٠٩	٣-٤-٢ أهداف تقييم الأداء المؤسسي
٢١٢-٢١١	٣-٤-٣ أهمية تقييم الأداء المؤسسي:
٢١٢	٣-٤-٤ العوامل المؤثرة في تقييم الأداء
٢١٤-٢١٣	٣-٤-٥ القواعد الأساسية اللازمة لعملية تقييم الأداء
٢١٦-٢١٥	٣-٤-٦ المراحل العملية لتقييم الأداء في منظمات الأعمال
٢٢٦-٢١٦	٣-٤-٧ نماذج تقييم الأداء المؤسسي
٢٢٧-٢٢٦	٣-٤-٨ مسؤولية إعداد نظام تقييم الأداء المؤسسي.
٢٢٨-٢٢٧	٣-٤-٩ علاقة تقييم الأداء المؤسسي بمستويات الأداء الأخرى.
٢٢٩-٢٢٨	٣-٤-١٠ صعوبات تقييم الأداء
٢٣٠	<b>الفصل الرابع : جائزة الملك عبدالله الثاني لتميز الأداء الحكومي والشفافية والجهات المشاركة فيها.</b>
٢٣١	٤-١ مقدمة
٢٣١	٤-٢ إنشاء الجائزة :
٢٣١	٤-٣ رؤية الجائزة:
٢٣١	٤-٤ رسالة الجائزة:
٢٣٢-٢٣١	٤-٥ أهداف الجائزة:
٢٣٢	٤-٦ إدارة الجائزة : مركز الملك عبد الله الثاني للتميز :
٢٣٣-٢٣٢	٤-٧ المعايير التنظيمية للاشتراك في الجائزة:
٢٣٤-٢٣٣	٤-٨ هرم التميز:
٢٣٦-٢٣٤	٤-٩ فئات الجائزة:
٢٥٥-٢٣٦	٤-١٠ معايير جائزة الملك عبدالله الثاني لتميز الأداء الحكومي والشفافية :



٢٥٩-٢٥٦	٤-١١ الجهات المشاركة بجائزة الملك عبدالله الثاني لتميز الأداء الحكومي والشفافية للدورة السادسة لعام ٢٠١٢/٢٠١٣.
٢٦٠	الفصل الخامس: ( منهجية الدراسة ) الطريقة والإجراءات
٢٦١	٥-١ منهجية الدراسة:
٢٦١	٥-٢ مجتمع وعينة الدراسة:
٢٦٢-٢٦٣	٥-٣ اختبار ثبات الأداة:
٢٦٤-٢٦٥	٥-٤ خصائص عينة الدراسة
٢٦٥-٢٨٠	٥-٥ الإجابة عن أسئلة الدراسة
٢٨١-٢٨٢	٥-٦ فرضيات الدراسة
٢٨٢-٢٩٩	٥-٧ اختبار فرضيات الدراسة.
٣٠٠	الفصل السادس النتائج والتوصيات.
٣٠٠-٣٠٥	٦-١ النتائج
٣٠٦-٣٠٧	٦-٢ التوصيات
٣٠٨-٣٢٠	٦-٣ المراجع
٣٢١-٣٣٤	٦-٤ المحقات
٣٣٥-٣٣٨	٦-٥ ملخص الدراسة باللغة الانجليزية

## قائمة الأشكال

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
١	أنموذج الدراسة	٢٢
٢	مقياس رنسيس ليكرت	٥٩
٣	العناصر التي يستند عليها البحث الإجرائي	٦٢
٤	التفاعل بين عناصر نظرية التقنية الاجتماعية	٦٨
٥	نموذج الشبكة الإدارية	٧١
٦	خطوات الإدارة الإستراتيجية	٧٤
٧	خطوات عملية التعليم التنظيمي	٧٥
٨	منظومة مبادئ التطوير التنظيمي وآلية تحركه	٧٨
٩	خطوات التطوير التنظيمي	٩١
١٠	خصائص التطوير التنظيمي	٩٤
١١	أنواع التطوير والتغيير التنظيمي	٩٩
١٢	مناهج التطوير التنظيمي	١٠٣
١٣	مداخل التطوير التنظيمي في المنظمة	١٠٦
١٤	المجالات والمصادر الأساسية للتطوير التنظيمي	١١٤
١٥	مراحل عملية التطوير التنظيمي	١٢٠
١٦	معايير الأداء	١٥٨
١٧	مراحل عملية قياس الأداء المؤسسي	١٨٢
١٨	العوامل المؤثرة في قياس الأداء المؤسسي	١٨٥
١٩	أبعاد بطاقة الأداء المتوازن	١٩٧
٢٠	صعوبات قياس الأداء المؤسسي	٢٠٣
٢١	النموذج التقليدي لتقييم الأداء المؤسسي	٢١٨
٢٢	هرم تدرج مستويات تقييم الأداء	٢٢٨
٢٣	هرم التميز	٢٣٤

## قائمة الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
١	تصنيف مقاييس الأداء	١٦٩
٢	مقارنة بين قياس الأداء الحكومي ( المؤسسي ) والقياس التقليدي للاداء.	١٩٩
٣	الوزارت المشته لأكثر من مرة في جائزة الملك عبدالله الثاني لتميز الأداء الحكومي والشفافية للدورة السادسة لعام ٢٠١٣/٢٠١٢	٢٥٦
٤	المؤسسات المشاركة لأكثر من مرة في جائزة الملك عبدالله الثاني لتميز الأداء الحكومي والشفافية للدورة السادسة لعام ٢٠١٣/٢٠١٢	٢٥٨-٢٥٦
٥	المؤسسات المشاركة لأول مرة في جائزة الملك عبدالله الثاني لتميز الأداء الحكومي والشفافية للدورة السادسة لعام ٢٠١٣/٢٠١٢	٢٥٨
٦	المؤسسات المشاركة على سبيل التأهيل في جائزة الملك عبد الله الثاني لتميزومي والشفافية - الدورة السادسة (٢٠١٣/٢٠١٢).	٢٥٩
٧	قيمة معاملاتساق الداخلي للأداة ككل وكل بُعد من أبعاد الدراسة.	٢٦٢
٨	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب اليرات (النوع الاجتماعي، والعمر، والمستوى الوظيفي، والخبرة الوظيفية، والمؤهل التعليمي).	٢٦٥-٢٦٤
٩	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات أفراد عينة الدراسة لأبعاد التطوير التنظيمي.	٢٦٦
١٠	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لتصورات أفراد عينة الدراسة عن بعد الأهداف والاستراتيجيات .	٢٦٨-٢٦٧
١١	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لتصورات أفراد عينة الدراسة عن بُعد الأنظمة والتشريعات.	٢٧٠-٢٦٩

٢٧١	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لتصورات أفراد عينة الدراسة عن بُعد الهيكل التنظيمي.	١٢
٢٧٣-٢٧٢	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لتصورات أفراد عينة الدراسة عن بعد تنمية وتطوير المورد البشري.	١٣
٢٧٥-٢٧٤	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لتصورات أفراد عينة الدراسة عن بعد استخدام التكنولوجيا.	١٤
٢٧٦	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات أفراد عينة الدراسة لأبعاد تحسين الأداء المؤسسي.	١٥
٢٧٧	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات أفراد عينة الدراسة عن فقرات بعد العمليات الداخلية.	١٦
٢٧٩-٢٧٨	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات أفراد عينة الدراسة عن فقرات بعد متلقي الخدمة.	١٧
٢٨٠	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات أفراد عينة الدراسة عن فقرات بعد التعلم والنمو.	١٨
٢٨٢	اختبار معامل تضخم التباين والتباين المسموح ومعامل الالتواء	١٩
٢٨٢	نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار اثر ابعاد التطوير التنظيمي في تحسين الأداء المؤسسي لدى الجهات المشاركة بالجائزة.	٢٠
٢٨٣	نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر ابعاد التطوير التنظيمي في العمليات الداخلية كأحد أبعاد تحسين الأداء المؤسسي.	٢١
٢٨٥	نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي " Stepwise Multiple Regression" للتنبؤ بالأداء المؤسسي من خلال أبعاد التطوير التنظيمي كمتغيرات مستقلة .	٢٢
٢٨٦	نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي " Stepwise Multiple Regression" للتنبؤ بالعمليات الداخلية من خلال ابعاد التطوير التنظيمي كمتغيرات مستقلة.	٢٣
٢٨٨	نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر ابعاد التطوير التنظيمي في بعد متلقي الخدمة كأحد أبعاد تحسين الأداء المؤسسي.	٢٤

٢٩١	نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي " Stepwise Multiple Regression" للتنبؤ بمتلقي الخدمة من خلال ابعاد التطوير التنظيمي كمتغيرات مستقلة	٢٥
٢٩٢	نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر أبعاد المتغير المستقل التطوير التنظيمي في بعد التعلم والنمو كأحد أبعاد تحسين الأداء المؤسسي.	٢٦
٢٩٣	نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي " Stepwise Multiple Regression" للتنبؤ ببعء التعلم والنمو من خلال ابعاد التطوير التنظيمي كمتغيرات مستقلة .	٢٧
٢٩٤	تحليل الأبعاد لتصورات المبحوثين لتحسين الاداء المؤسسي تبعاً للمتغيرات الشخصية والوظيفية (المؤهل التعليمي، العمر، الخبرة، المستوى الوظيفي).	٢٨
٢٩٦	نتائج تحليل اختبار شيفه للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لمستوى الاداء المؤسسي حسب متغير المؤهل التعليمي.	٢٩
٢٩٧	نتائج تحليل اختبار شيفه للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لمستوى الاداء المؤسسي تبعاً لمتغير العمر.	٣٠
٢٩٨	نتائج تحليل اختبار شيفه للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لمستوى الاداء المؤسسي تبعاً لمتغير الخبرة.	٣١
٢٩٩	نتائج تحليل اختبار (t) لتصورات المبحوثين لمستوى الاداء المؤسسي تبعاً لمتغير(النوع الاجتماعي).	٣٢

## قائمة الملاحق

الرقم	العنوان	الصفحة ٣١٦
١	استبانة الدراسة	٣١٧-٣٢٨
٢	قائمة بأسماء لجنة تحكيم الإستبانه	٣٢٩
٣	قائمة المراجع	
٤	ملخص الدراسة باللغة الإنجليزية	

## ملخص الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر التطوير التنظيمي لدى الجهات المشاركة في جائزة الملك عبدالله على تحسين الأداء المؤسسي، وتكمن أهمية هذه الدراسة في عدّة إعتبرات منها السعي الحثيث والمركز نحو تحسين أداء الجهات المشاركة في الجائزة ، وبيان التطوير التنظيمي وأثره في تحسين الأداء المؤسسي لدى الجهات المشاركة والفائدة التي تقدمها لمتخذي القرار في تبني السياسات الواضحة واتخاذ القرارات المناسبة فيما يتعلق بتحسين الأداء .

وتكون مجتمع الدراسة بعد الإطلاع على دليل الجائزة للدورة السادسة (٢٠١٢-٢٠١٣) ، من جميع الوزارات والمؤسسات العامة والدوائر والسلطات المستقلة المشاركة والتي تطبق معايير جائزة الملك عبدالله لتميز الأداء الحكومي والشفافية والبالغ عددها (٩٠) جهة ، وتم توزيع (٣٧٥) استبانته.

وتوصلت إلى عدة نتائج اسهمت في حل المشكلة والاجابة عن تساؤلاتها وفرضياتها. ومنها مايلي:

**اولاً:** يوجد أثر هام ذو دلالة احصائية للتطوير التنظيمي بأبعاده (الأهداف والاستراتيجيات، الأنظمة والتشريعات، الهيكل التنظيمي، تنمية وتطوير المورد البشري، استخدام التكنولوجيا) في تحسين الأداء المؤسسي لدى الجهات المشاركة بالجائزة.

**ثانياً:** هنالك تأثير هام وإيجابي لبُعد " الأهداف والاستراتيجيات" واحتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي ٤.٤٦ . ويليه بُعد " الأنظمة والتشريعات" واحتلت المرتبة الثانية بمتوسط حسابي ٤.٤٢ . ويليه بُعد " الهيكل التنظيمي" واحتلت المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي ٤.٤١ ويليه بُعد " تنمية وتطوير المورد البشري " واحتلت المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي ٤.١٢ .

**ثالثاً:** يوجد أثر هام ذو دلالة احصائية للتطوير التنظيمي بأبعاده (الأهداف والاستراتيجيات، الأنظمة والتشريعات، الهيكل التنظيمي، تنمية وتطوير المورد البشري، استخدام التكنولوجيا) في بُعد العمليات الداخلية كأحد أبعاد تحسين الأداء المؤسسي.

**رابعاً:** يوجد أثر هام ذو دلالة احصائية للتطوير التنظيمي بأبعاده (الأهداف والاستراتيجيات، الأنظمة والتشريعات، الهيكل التنظيمي، تنمية وتطوير المورد

البشري، استخدام التكنولوجيا) في بُعد متلقي الخدمة كأحد أبعاد تحسين الأداء المؤسسي.

**خامساً:** يوجد أثر هام ذو دلالة إحصائية لأبعاد التطوير التنظيمي (الأهداف والاستراتيجيات، الأنظمة والتشريعات، الهيكل التنظيمي، تنمية وتطوير المورد البشري، استخدام التكنولوجيا) في بُعد التعلم والنمو كأحد أبعاد تحسين مستوى الأداء المؤسسي.

**سادساً:** توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في تصورات المبحوثين لمتغير المؤهل التعليمي مستوى في الاداء المؤسسي.

**سابعاً:** توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في تصورات المبحوثين لمتغير العمر في مستوى الاداء المؤسسي.

**ثامناً:** توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في تصورات المبحوثين لمتغير الخبرة في مستوى الاداء المؤسسي.

**تاسعاً:** توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات العاملين نحو الاداء المؤسسي تبعاً النوع الاجتماعي.



**وفي ضوء نتائج الدراسة فإن الباحث يوصي بما يلي:**

**أولاً:** العمل على تطوير الهياكل التنظيمية في المؤسسات المشاركة بالجائزة بشكل مستمر يجعلها قادرة على مواكبة التغيرات في بيئة العمل.

**ثانياً:** تحليل واقع حال وحدات التطوير التنظيمي والأداء المؤسسي والعمل على دراسة المهام والأدوار التي تقوم بها هذه الوحدات بهدف بناء وتعزيز القدرات المؤسسية لها.

**ثالثاً:** إعداد دليل تنظيمي وإجرائي لوحدات التطوير التنظيمي والأداء المؤسسي في الجهات المشاركة في جائزة الملك عبدالله لتميز الأداء الحكومي والشفافية.

**رابعاً:** ضرورة إنشاء وحدات تطوير تنظيمي متخصصة في أجهزة القطاع العام كمدخل أساسي للتطوير التنظيمي بتلك الجهات، بالرغم من أهمية الاستعانة بالاستشارات من خارج المؤسسة إلا أن وجود جهاز متخصص فيه أعضاء متفرغين للعمل التنظيمي يعطي تلك الوحدات المتخصصة دوراً ذا أهمية خاصة، إضافة إلى درايتهم الكاملة بظروف المؤسسة ومشاكلها.

**خامساً:** تفعيل مبدأ التشاركية في صنع القرارات التطويرية في الجهات المشاركة من خلال إشراك الموظفين في هذه العملية.

## الفصل الأول

### مدخل الدراسة

١-١ المقدمة .

٢-١ مشكلة الدراسة .

٣-١ أهمية الدراسة .

٤-١ أهداف الدراسة .

٥-١ أنموذج الدراسة .

٦-١ فرضيات الدراسة .

٧-١ التعريفات الإجرائية للدراسة .

٨-١ الدراسات السابقة

## ١-١ المقدمة العامة للدراسة

يمر العالم اليوم بمرحلة مليئة بالتطورات والتحديات الاقتصادية الهامة نتيجة لتحويلات كبرى في مختلف المجالات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية، فمعظم دول العالم تبنت اقتصاديات السوق وأخذت تعمل على تحرير اقتصادها من كافة المعوقات الاقتصادية في مجال التجارة والاستثمار والإنتاج والخدمات، وأصبح الاعتماد المتبادل وثيقاً بين الدول في تحقيق النمو والتنمية الاقتصادية، هذا بالإضافة إلى الاتجاه الواضح والمتنامي نحو تعزيز دور التكتلات الاقتصادية العملاقة في صياغة وتحديد النظام العالمي الجديد ويعتبر التطوير التنظيمي أحد التطبيقات الهامة لعلم السلوك التنظيمي وسمة أساسية للمنظمات الناجحة ويتم التطوير التنظيمي بالتغييرات المخططة في المنظمات بما يتواءم مع سرعة التغيير والظروف والعوامل في البيئة الداخلية متمثلة في طرق وأساليب العمل ونوعيات العمالة وعناصر المناخ التنظيمي السائد والبيئة الخارجية متمثلة في المستهلكين والمنافسين والموارد والاتفاقيات الدولية التي تختلف مشاكلها من وقت لآخر مما يتطلب إدارة واعية تتفهم اثر هذه المتغيرات على أدائها وتستشرف معالمها وتجيد التخطيط لإحداث التغيير وإنجاحه والتكيف معه.

ويعد التطوير التنظيمي مفهوماً شاملاً متكاملًا حيث يعتمد لمواجهة القصور على المستوى الرسمي وغير الرسمي، وهو مجهود مخطط لتغيير سلوكيات وثقافة وقيم العمل الفردي والجماعي والقيادة والشكل التنظيمي والمفاهيم ، والتكنولوجيا وترشيد القرارات وهو أيضاً أسلوب يقوم على مفهوم المؤسسة كنظام كامل ، في حين يعتبر التغيير التنظيمي استجابة لتغيرات بيئتها لإكساب القدرة على التكيف ، وهو حالة طبيعية في حياة الأفراد والمؤسسات.

وجاءت هذه الدراسة للتعرف على أثر التطوير التنظيمي لدى الجهات المشاركة في جائزة الملك عبدالله على تحسين الأداء المؤسسي، وتكمن أهمية هذه الدراسة في عدّة إعتبرات منها السعي الحثيث والمركّز نحو تحسين أداء الجهات المشاركة في الجائزة وبيان التطوير التنظيمي وأثره في تحسين الأداء المؤسسي لدى الجهات المشاركة

والفائدة التي تقدمها لمتخذي القرار في تبني السياسات الواضحة واتخاذ القرارات المناسبة فيما يتعلق بتحسين الأداء .

وبذلك فقد قسم الباحث الدراسة إلى ستة فصول على النحو التالي:

**الفصل الأول:** الإطار العام للدراسة، وتناول مشكلة الدراسة وأهمية الدراسة وأهداف الدراسة وأنموذج الدراسة وفرضيات الدراسة والتعريفات الاجرائية للدراسة والدراسات السابقة

**الفصل الثاني:** التطوير التنظيمي، وتناول مفهوم التطوير التنظيمي، مفاهيم مرتبطة بالتطوير التنظيمي، الجذور التاريخية للتطوير التنظيمي، مبادئ التطوير التنظيمي، مبررات التطوير التنظيمي، أهداف التطوير التنظيمي، أهمية التطوير التنظيمي، خصائص التطوير التنظيمي، أنواع التطوير التنظيمي، أساليب التطوير التنظيمي، العناصر المساعدة على إحداث التطوير التنظيمي، طرق إعداد خطة التطوير التنظيمي، مراحل تنفيذ التطوير التنظيمي، القوى المضادة للتطوير التنظيمي، أساليب تقليل مقاومة التطوير التنظيمي، معوقات عملية التطوير التنظيمي، علاقة إدارة الجودة في التطوير التنظيمي، واخيراً الخلاصة.

**الفصل الثالث :** تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث كما هي مبينة أدناه :

#### **المبحث الأول: الأداء**

مفهوم الأداء، مفاهيم مرتبطة بالأداء، التطور التاريخي للأداء، مكونات الأداء، معايير الأداء، مستويات الأداء، العوامل المرتبطة بالأداء، أبعاد الأداء، أنواع الأداء في منظمات الأعمال، مقاييس الأداء، مؤشرات قياس الأداء، خصائص مؤشرات الأداء الأساسية.

#### **المبحث الثاني : الأداء المؤسسي**

مفهوم الأداء المؤسسي، الفلسفة التي يقوم عليها الاداء المؤسسي، أهمية قياس الأداء المؤسسي، خصائص الأداء المؤسسي، قياس الأداء المؤسسي، أسباب قياس الأداء المؤسسي، مراحل عملية قياس الأداء المؤسسي، العوامل المؤثرة في قياس الأداء المؤسسي، الأسباب الرئيسية لبناء نظام لقياس الأداء المؤسسي، مزايا قياس الأداء

المؤسسي في منظمات الأعمال، مزايا قياس الأداء المؤسسي للمنظمات الحكومية، خصائص مؤشرات الأداء المؤسسي، أساليب قياس الأداء المؤسسي في المنظمات الحكومية مقارنة بين قياس الأداء الحكومي والقياس التقليدي، صعوبات قياس الأداء المؤسسي.

### **المبحث الثالث: تقييم الأداء المؤسسي**

مفهوم تقييم الأداء المؤسسي، أهداف تقييم الأداء المؤسسي، أهمية تقييم الأداء المؤسسي، العوامل المؤثرة في تقييم الأداء، القواعد الأساسية اللازمة لعملية تقييم الأداء، المراحل العملية لتقييم الأداء في منظمات الأعمال، نماذج تقييم الأداء المؤسسي، مسؤولية إعداد نظام تقييم الأداء المؤسسي، علاقة تقييم الأداء المؤسسي بمستويات الأداء الأخرى، صعوبات تقييم الأداء.

**الفصل: الرابع جائزة الملك عبدالله الثاني لتمييز الأداء الحكومي والشفافية والجهات المشاركة فيها.**

إنشاء الجائزة، رؤية الجائزة، رسالة الجائزة، أهداف الجائزة، إدارة الجائزة مركز الملك عبد الله الثاني للتميز، المعايير التنظيمية للاشتراك في الجائزة، هرم التميز، فئات الجائزة، معايير جائزة الملك عبدالله الثاني لتمييز الأداء الحكومي والشفافية، الجهات ركة بجائزة الملك عبدالله الثاني لتمييز الأداء الحكومي والشفافية للدورة السادسة لعام ٢٠١٣/٢٠١٢

### **الفصل الخامس: الطريقة والإجراءات**

منهجية الدراسة، مجتمع وعينة الدراسة، اختبار ثبات الأداة، خصائص عينة الدراسة، الإجابة عن أسئلة الدراسة، فرضيات الدراسة، وأخيراً اختبار فرضيات الدراسة.

**الفصل السادس:** وتناول هذا الفصل نتائج الدراسة والتوصيات التي توصل إليها الباحث بالإضافة إلى المراجع والملاحق وملخص الدراسة باللغة الإنجليزية .

## ٢-١ مشكلة الدراسة :

تتمثل مشكلة الدراسة في التعرف على أثر التطوير التنظيمي لدى الجهات المشاركة في جائزة الملك عبدالله في تحسين الأداء المؤسسي والذي يساعد في توجيهها بشكل فاعل لتحقيق الأهداف المؤسسية والمساهمة بتحقيق الأهداف الوطنية والمبادرات الملكية ذات الصلة، وذلك خاصة في ظل البيئة التنافسية الحادة التي أصبح البقاء فيها للأقوى والأصلح وما تشمله عملية التحسين المستمر للمنظمات التي تسعى إلى إشباع رغبات المستهلكين الحالية والمتوقعة، وهذا البحث هو محاولة لتحليل وإبراز أثر التطوير التنظيمي في تحسين الاداء المؤسسي لدى الجهات المشاركة في الجائزة، حيث إن هناك تأثيرات متباينة للتطوير التنظيمي في تحسين الاداء المؤسسي.

وتتوقف هذه التأثيرات على درجة تقبل التطورات الجديدة وكذلك مقاومة التغيير من قبل العاملين في هذه المؤسسات والهيئات ، فالتطوير التنظيمي يهدف إلى مساعدة المورد البشري ليكون أكثر كفاءة وفاعلية لتحقيق الأهداف المؤسسة التي وجدت من أجلها.

و يمكن التعبير عن مشكلة الدراسة من خلال الاجابة على التساؤلات الرئيسية الآتية :

- ما هو واقع التطوير التنظيمي لدى الجهات المشاركة بالجائزة .
- ما هو أثر التطوير التنظيمي في تحسين الأداء المؤسسي لدى الجهات المشاركة بالجائزة .
- ما مدى تقبل العاملين في هذه الجهات لإثر التطوير التنظيمي في تحسين الأداء المؤسسي لديها.

## ٣-١ أهمية الدراسة :

تكمن أهمية هذه الدراسة في الاعتبارات التالية :

١. السعي الحثيث والمركز نحو تحسين أداء الجهات المشاركة في الجائزة .
٢. بيان أهمية التطوير التنظيمي في تحسين الأداء المؤسسي لدى الجهات المشاركة في الجائزة .
٣. التعمق في مثل هذه الدراسة لمعرفة الأثر الناتج عنها لتمكن الجهات المشاركة في الجائزة من استيعاب التطورات المتسارعة والتحديات من خلال الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة ( البشرية،التكنولوجية ، المادية).
٤. التعرف على ما كتب في الأدب النظري عن مشكلة الدراسة.

## ٤-١ أهداف الدراسة :

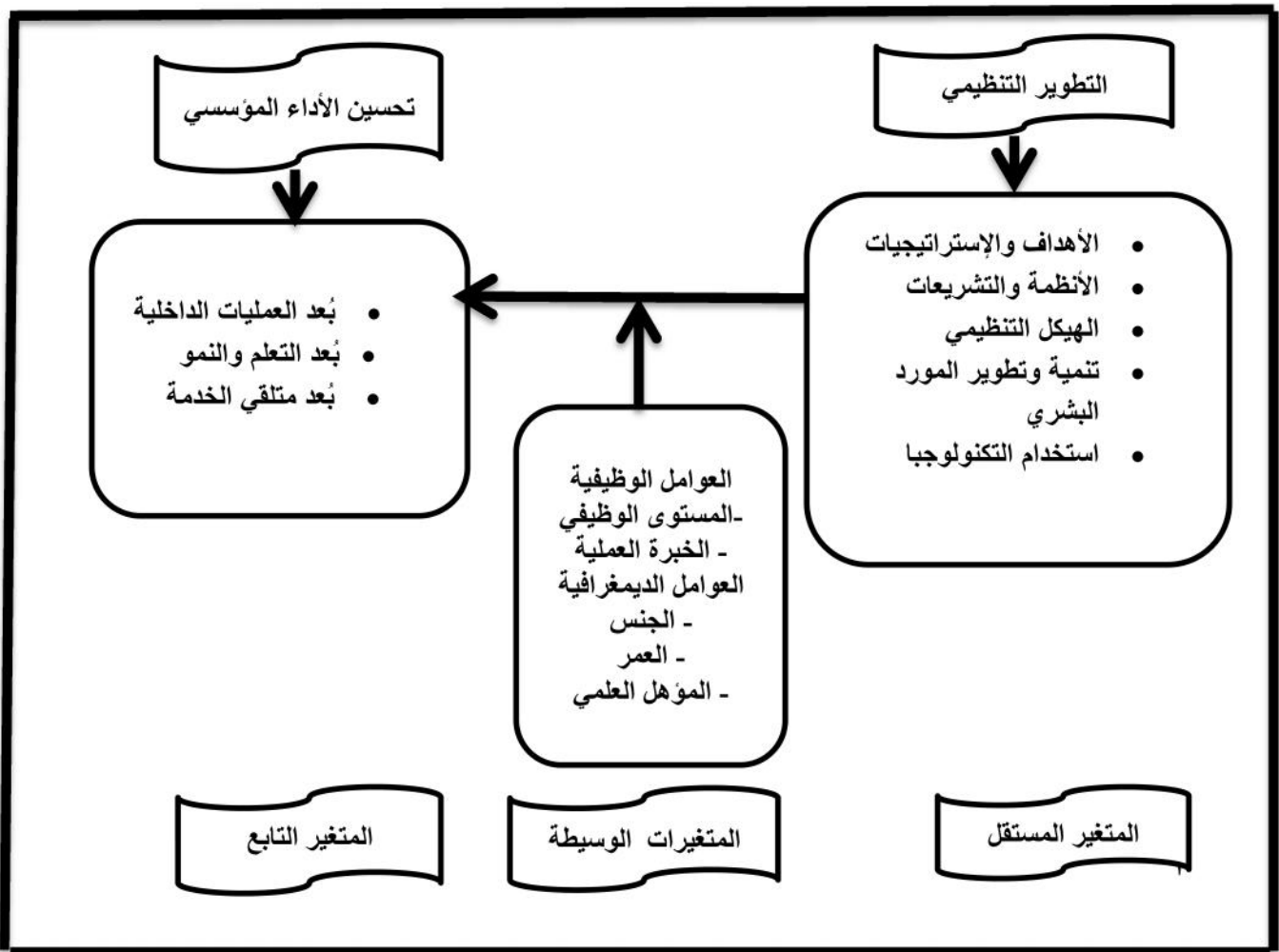
يسعى هذا البحث إلي تحقيق الأهداف التالية :

١. التعريف بمفهوم وأهمية التطوير التنظيمي للأفراد ومنظمات الأعمال.
٢. التعريف بمفهوم وأهمية تحسين الأداء المؤسسي للأفراد ومنظمات الأعمال.
٣. تحديد مستوى أثر التطوير التنظيمي في تحسين الأداء المؤسسي لدى الجهات المشاركة بالجائزة .
٤. إبراز أثر عملية التطوير التنظيمي في تحسين الاداء المؤسسي لدى الجهات المشاركة بالجائزة وأن تكون النتائج التي يتم التوصل إليها مؤشر لتحديد إمكانية تطبيقه علي منظمات أخرى تعمل في نفس البيئة أو قطاعات أخرى.
٥. التوصل إلى نتائج وتوصيات تساعد في زيادة أثر التطوير التنظيمي في تحسين الأداء المؤسسي لدى الجهات المشاركة في الجائزة.
٦. تقديم توصيف أكاديمي لواقع التطوير التنظيمي للجهات المشاركة موضوع الدراسة من كافة أبعادها ومختلف عناصرها ، خاصة تلك المتعلقة وذات الصلة بمتطلبات التطبيق، والوقوف علي مدى مناسبة هذه المتطلبات لتطبيق هذا الأسلوب .

٧. التعرف على أهم التحديات التي تواجه أثر التطوير التنظيمي في تحسين الاداء المؤسسي لدى الجهات المشاركة في الجائزة .

### ١-٥ نموذج الدراسة:

تم تطوير أنموذج الدراسة في ضوء مراجعة أدبيات الدراسة والبحوث ذات الصلة وعنوان الدراسة الذي يشير إلى بيان أثر عملية التطوير التنظيمي في تحسين أداء الجهات المشاركة في الجائزة . وقد تألف نموذج الدراسة من ثلاثة متغيرات المبينة في الشكل رقم (١).





## ٦-١ فرضيات الدراسة :

تحقيقاً لأهداف الدراسة واعتماداً على محتوى و نتائج الأدبيات السابقة التي توافرت للباحث يمكن صياغة مجموعة من الفرضيات بصورتها العدمية ( $H_0$ ) كما يلي :

### الفرضية الرئيسية الأولى :

**H01:** يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للتطوير التنظيمي بأبعاده (الأهداف والاستراتيجيات، الأنظمة والتشريعات، الهيكل التنظيمي، تنمية وتطوير المورد البشري، استخدام التكنولوجيا) في تحسين الأداء المؤسسي لدى الجهات المشاركة بالجائزة .

ومن هذه الفرضية الرئيسة تشتق الفرضيات الفرعية العدمية التالية :

• يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للتطوير التنظيمي بأبعاده (الأهداف والاستراتيجيات، الأنظمة و التشريعات، الهيكل التنظيمي، تنمية وتطوير المورد البشري، استخدام التكنولوجيا) على بُعد العمليات الداخلية لدى الجهات المشاركة بالجائزة.

• يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للتطوير التنظيمي بأبعاده (الأهداف والاستراتيجيات، الأنظمة و التشريعات، الهيكل التنظيمي، تنمية وتطوير المورد البشري، استخدام التكنولوجيا) على بُعد التعلم والنمو لدى الجهات المشاركة بالجائزة.

• يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للتطوير التنظيمي بأبعاده (الأهداف والاستراتيجيات، الأنظمة و التشريعات، الهيكل التنظيمي، تنمية وتطوير المورد البشري، استخدام التكنولوجيا) على بُعد متلقي الخدمة لدى الجهات المشاركة بالجائزة.

## الفرضية الرئيسية الثانية :

•  $H_02$ : يوجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في تصورات المبحوثين نحو التطوير التنظيمي وأثره في تحسين الاداء المؤسسي تعزى للمتغيرات الديمغرافية الآتية (النوع الاجتماعي ، العمر، المؤهل العلمي ) لدى الجهات المشاركة بالجائزة.

ومن هذه الفرضية الرئيسية الثانية تشتق الفرضيات الفرعية العدمية التالية :

• يوجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في تصورات المبحوثين نحو التطوير التنظيمي وأثره في تحسين الاداء المؤسسي لدى الجهات المشاركة بالجائزة تعزى الى متغير النوع الاجتماعي.

• يوجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في تصورات المبحوثين نحو التطوير التنظيمي وأثره في تحسين الاداء المؤسسي لدى الجهات المشاركة بالجائزة تعزى الى متغير العمر.

• يوجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في تصورات المبحوثين نحو التطوير التنظيمي وأثره في تحسين الاداء المؤسسي لدى الجهات المشاركة بالجائزة تعزى الى متغير المؤهل العلمي.

## الفرضية الرئيسية الثالثة :

**H<sub>02</sub>**: يوجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في تصورات المبحوثين نحو التطوير التنظيمي وأثره في تحسين الاداء المؤسسي تعزى للمتغيرات الوظيفية الآتية (المستوى الوظيفي ، سنوات الخبرة ) لدى الجهات المشاركة بالجائزة.

ومن هذه الفرضية الرئيسية الثالثة تشتق الفرضيات الفرعية العدمية التالية :

- يوجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في تصورات المبحوثين نحو التطوير التنظيمي وأثره في تحسين الاداء المؤسسي لدى الجهات المشاركة بالجائزة تعزى الى متغير المستوى الوظيفي .
- يوجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في تصورات المبحوثين نحو التطوير التنظيمي وأثره في تحسين الاداء المؤسسي لدى الجهات المشاركة بالجائزة تعزى الى متغير سنوات الخبرة.

## ٧-١ التعريفات الإجرائية للدراسة :

بالنظر إلى الشكل رقم ( ١ ) نجد أن أنموذج الدراسة قد اشتمل على المتغيرات التي يمكن تعريفها على النحو التالي:

**التطوير التنظيمي:** جهد شمولي مخطط يهدف إلى تغيير وتطوير وتنمية العاملين، عن طريق التأثير في قيمهم ومهاراتهم وأنماط سلوكهم، إضافة إلى العمل على تغيير التكنولوجيا المستعملة، والهيكل التنظيمية، وذلك سعياً لتطوير المورد البشرية أو العمل على تحقيق الأهداف التنظيمية<sup>١</sup>.

**استخدام التكنولوجيا :** يمكن تعريف التكنولوجيا إجرائياً بأنها تعني كل ما يستخدم في المجالات الادارية و التعليمية و التقنية من تقنية معلوماتية، كاستخدام الحاسب الآلي وشبكاتة المحلية والعالمية ( الإنترنت ) وذلك بهدف تخزين ومعالجة واسترجاع المعلومات كل وقت وفي أي وقت. وعلى هذا تكون التكنولوجيا في أوسع معانيها

<sup>١</sup> موسى اللوزي،، التنظيم و اجراءات العمل،: دار وائل للنشر ، عمان ، الاردن . ط١،٢٠٠٢، ص ٣٤

تخطيطاً، وإعداداً، وتطويراً، وتنفيذاً، وتقويماً كاملاً للعمليات من خلال وسائل تقنية متنوعة تعمل جميعها بشكل منسجم مع العناصر البشرية لتحقيق الأهداف المنشودة.

**الأنظمة والتشريعات:** و تشير الى جملة التشريعات و المراسيم و القوانين إضافة و الى الأنظمة المطبقة و ذات العلاقة المباشرة بعمل المؤسسة لتحقيق أهدافها .

**الموارد البشرية:** ولها عدة مسميات في الحياة العملية ، فالبعض يسميها إدارة الأفراد والبعض الآخر يسميها شؤون الموظفين وهي بصفة عامة هي كل ما يختص بالقوى العاملة وتخطيطها وتنظيمها وكيفية استخدامها بالشكل الأفضل سواء للفرد نفسه أو للمنشأة.

**الهيكل التنظيمي:** البناء أو الإطار الذي يحدد الإدارات والأجزاء الداخلية للمؤسسة اللازمة لتحقيق الأهداف، وأيضاً خطوط السلطة ومواقع اتخاذ القرار ومواقع تنفيذ القرار.

**الاداء المؤسسي:** الأداء المؤسسي: ويُعرف بأنه " المنظومة المتكاملة لنتاج أعمال المؤسسة في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية .

والأداء المؤسسي بهذا المفهوم يشتمل على ثلاثة أبعاد هما:

أ- أداء الأفراد في إطار وحدتهم التنظيمية.

ب- أداء الوحدات التنظيمية في إطار السياسات العامة للمؤسسة.

ت- أداء المؤسسة في إطار البيئة الاقتصادية والاجتماعية والثقافية.<sup>٣</sup>

**بُعد العمليات الداخلية:** يتعلق هذا البعد بالعمليات التي تستخدم لتقديم الخدمات للعملاء(متلقي الخدمات) وما مدى كفاءة هذه العمليات، ويأخذ هذا البعد بعين الاعتبار أيضاً العمليات الحرجة التي تظهر أثناء تقديم الخدمة وكيف يمكن إجراء التحسينات عليها.<sup>٤</sup>

<sup>٢</sup> ربحي مصطفى عليان، أسس الإدارة المعاصرة، ط١، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ٢٠٠٧، ص ١٠٨  
<sup>٣</sup> عبد العزيز مخيمر وأخرون، قياس الأداء المؤسسي للأجهزة الحكومية ، ط١، القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ٢٠٠٠،  
<sup>٤</sup> Kaplan,S,Robert and Norton, David P,1992.The Balanced Scorecard measures that drive Harvard business review, January-February ,P 75

**بُعد متلقي الخدمة:** يتعلق هذا البعد بالمسائل المرتبطة بانطباع متلقي الخدمات (المواطنين) عن الخدمات المقدمة من قبل المنظمات الحكومية سواء كانت خدمات مباشرة أو غير مباشرة.<sup>٥</sup>

**بُعد التعلم والنمو:** يركز هذا البعد على الجهة التي تقوم بتقديم الخدمة وكيف يتم تقديم هذه الخدمة، ولا يمكن تقديم خدمات فعالة وعمليات ذات جودة، إذا لم تقم المنظمات بتوظيف أشخاص محفزين ولديهم المهارات المطلوبة لتقديم الخدمة أو إذا لم يتوفر لدى المنظمات الأدوات والمعدات المطلوبة لتقديم الخدمات.<sup>٦</sup>

**الجهات المشاركة في الجائزة:** وهي المؤسسات التي تتمتع بالاستقلال المالي والإداري وقد أنشأت بقانون وموازنتها من موازنة الدولة حيث يصادق عليه مجلس الوزراء ويخضع موظفوها لقانون الخدمة المدنية وتنشأ بهدف خدمة المواطنين بشكل عام.<sup>٧</sup>

### **جائزة الملك عبدالله الثاني لتمييز الأداء الحكومي والشفافية والجهات المشاركة**

**فيها:** جائزة الملك عبد الله الثاني لتمييز الأداء الحكومي والشفافية:- صدرت الإرادة الملكية السامية بإنشاء جائزة الملك عبد الله الثاني لتمييز الأداء الحكومي والشفافية في تاريخ 2002/9/4، بهدف تعزيز دور القطاع العام في خدمة المجتمع بكافة قطاعاته ومجتمع الاستثمار عن طريق نشر الوعي بمفاهيم إدارة الجودة والأداء المتميز وإبراز الجهود المتميزة لمؤسسات القطاع العام وعرض إنجازاتها في تطوير أنظمتها وخدماتها بحيث تكون أرفع جائزة للتمييز في القطاع العام، حيث تهدف إلى أحداث نقله نوعية وتطوير أداء الدوائر والمؤسسات الحكومية في خدمة المواطنين الأردنيين والمستثمرين وتعزيز التنافسية الإيجابية بين المؤسسات والدوائر الحكومية بالإضافة إلى تبادل الخبرات المتميزة بين المؤسسات الأردنية ومشاركة بعضها البعض في الممارسات الإدارية الناجحة وصولاً إلى تقديم الأفضل للأردنيين والمستثمرين.<sup>٨</sup>

<sup>٥</sup> Kaplan & Norton ، مرجع سبق ذكره ، ص ص ٧٦-٧٧

<sup>٦</sup> Kaplan & Norton ، مرجع سبق ذكره ، ص ص ٧٦-٧٧

<sup>٧</sup> أحمد إسماعيل المعاني ، أثر تمكين العاملين على تحقيق التميز للمؤسسات الأردنية المشاركة بجائزة الملك عبدالله الثاني للتمييز ، رسالة ماجستير غير منشورة ، الجامعة الأردنية. (٢٠٠٨).

<sup>٨</sup> <http://www.kaa.jo/Standards/Award%20Criteria/default.aspx?PageView=Shared#1> تم الدخول على الموقع بتاريخ ٢٠١٣/٢١/١٤

## ٨-١ الدراسات السابقة:

### أولاً: الدراسات العربية :

- دراسة (أبو بكر وحيدر، 2000 م) متطلبات ومعوقات التطوير التنظيمي وإدارة التغيير في المنظمات الحكومية.<sup>٩</sup>

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على ثقافة الأفراد بشأن التطوير التنظيمي، وتوصيف اتجاهاتهم بشأنها، والتعرف على مجالات تنفيذ عملية التطوير التنظيمي، وتحديد أسباب فشل بعض جهود التطوير التنظيمي، وتقييم جهود التطوير التنظيمي. وقد توصلت الدراسة إلى وجود انخفاض وتباين في ثقافة الأفراد بشأن عملية التطوير التنظيمي، ووجود اتجاهات سلبية لدى الأفراد بشأن فاعلية التطوير التنظيمي، وعدم اقتناع وتحمس الأفراد لعملية التطوير التنظيمي، بالإضافة إلى عدم صحة مفهوم ومستوى جودة نتائج عملية التطوير التنظيمي لدى المستفيدين منها.

- دراسة (اللوزي، ٢٠٠١) بعنوان "السلوك التنظيمي للأفراد العاملين وأثره على مستوى التطوير الإداري في القطاع العام في الأردن دراسة ميدانية".<sup>١٠</sup>

هدفت هذه الدراسة التعرف على السلوك التنظيمي ببعديه الرسمي وغير الرسمي للأفراد العاملين وأثره على مستوى التطوير الإداري في القطاع العام في الأردن، وعلاقة ذلك ببعض المتغيرات الشخصية كالجنس والحالة الاجتماعية ومستوى الوظيفة والمؤهل العلمي، وكذلك التعرف أثر متغيرات الدراسة وهي أدوار الأعضاء داخل الجماعة والاتصالات ونظام اتخاذ القرارات ومعايير الجماعة والقيادة والسلطة والعلاقة بين الجماعات والصراع على مستوى التطوير الإداري.

تكونت عينة الدراسة من ٦٨١ موظفاً عاماً تم اختيارهم بطريقة عشوائية من بين مجموع موظفي الأجهزة الحكومية في الأردن واستخدم الباحث استبانة أعدت لغاية جمع البيانات عن المتغيرات الشخصية للعاملين والتعرف على مستوى التطوير

<sup>٩</sup> أبو بكر، مصطفى وحيدر، معالي، متطلبات ومعوقات التطوير التنظيمي وإدارة التغيير في المنظمات الحكومية، ورقة عمل، مؤتمر الابداع والتجديد في الإدارة العربية، القاهرة، ٢٠٠٠ م.

<sup>١٠</sup> موسى سلامة اللوزي، اتجاهات العاملين في المؤسسات الحكومية الأردنية نحو إدارة التغيير دراسات، العلوم الإدارية، المجلد ٢٥ ، العدد ٢.

الإداري من خلال قياس طبيعة السلوك التنظيمي للعاملين وعلاقته بمجالات الدراسة.

### وأهم النتائج التي توصلت لها الدراسة

- أن مستوى التطوير الإداري في القطاع العام الأردني مرتفع نسبياً .
- وجود أثر للعوامل السلوكية التنظيمية على مستوى التطوير الإداري حيث احتل مجال نظام اتخاذ القرارات ومجال معايير الجماعة المرتبة الأولى في مستوى التأثير على التطوير الإداري بينما كان مجالاً الصراع والقيادة والسلطة في المرتبة الأخيرة.

### وأوصت الدراسة على مايلي:

١. الصراع والقيادة والسلطة تسبب أقل مستويات التطوير الإداري مما يستدعي من القطاع العام الاهتمام بالتخفيف من حدة التنافس السلبي وآليات ضبط العمل القوية التي تؤدي إلى نفور العاملين من التجاوب بشكل فعال وإيجابي مع التطوير الإداري.
٢. اتخاذ القرارات ومعايير الجماعة تحتل المرتبة الأهم في مستوى التطوير الإداري مما يتطلب التركيز بشكل أكبر على مشاركة العاملين في قرارات العمل والاهتمام بمساهماتهم واعتباراتهم الوظيفية والشخصية وخلق جو من العمل التعاوني بينهم.
٣. إبراز أهمية تخطيط الدورات والندوات التي تقوم بها الأجهزة الحكومية وتشارك فيها بشكل سليم، وأهمية تصميم سلسلة من برامج التدريب المتكاملة المتقدمة والمشوقة التي تجذب الموظفين أكثر إلى التفاعل معها والالتزام بها، والتي تثبت فائدتها في البيئة الثقافية المحلية بحيث تنعكس إيجابياً على العاملين في تحسين قدراتهم ومهاراتهم في الوظيفة.

٤. الاهتمام بالبحث على مؤثرات أخرى على التطوير الإداري غير العوامل الديمغرافية كالعمل على استقرار العاملين النفسي وثباتهم في الخدمة داخل القطاع العام من خلال توفير الحوافز المادية المناسبة واستمرارية تأهيل وتدريب العاملين وتزويدهم بالمهارات الإدارية ويتمثل ذلك في تقليل نفقات الإدارة العامة نسبياً، ووصف الوظائف وتحديد المسؤوليات وتصنيفها بشكل جيد.

## دراسة (طعامنة، ١٩٩٦) بعنوان "أثر وحدات التطوير الإداري في المناخ التنظيمي السائد في القطاع العام في الأردن"<sup>١١</sup>

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على اتجاهات العاملين (أعضاء الهيئة الإدارية) نحو المناخ التنظيمي السائد في القطاع العام في الأردن، كما تهدف إلى التعرف على أثر وحدات التطوير الإداري في المناخ التنظيمي السائد في القطاع العام، وذلك من خلال دراسة ميدانية. ومن

### أهم نتائج الدراسة ما يلي:

١. كانت اتجاهات أفراد عينة البحث سلبية نحو المناخ التنظيمي السائد في خمسة مجالات هي: (الصراع التنظيمي، السلطة والمسؤولية، القيادة، المكافأة والتدريب) في حين كانت استجاباتهم إيجابية نحو بعدي البيئة التنظيمية وإجراءات العمل واللجان.
  ٢. هناك اختلاف معنوي بين اتجاهات المبحوثين نحو المناخ التنظيمي في وحدات القطاع العام التي يوجد بها وحدات تطوير إداري متخصصة، وتلك التي لا يوجد بها مثل هذه الوحدات، وهذا يدل على وجود ارتباط وثيق بين طبيعة المناخ التنظيمي ووجود أجهزة تطوير إداري متخصصة.
- وتكون مجتمع الدراسة من العاملين في مستويات الإدارة الثلاثة في مراكز الوزارات والدوائر المركزية والمؤسسات العامة في الأردن والبالغ عددها (٧٠) منظمة وتم اختيار عينة عشوائية تكونت من (٢٦) موظف.

### وأوصت الدراسة بما يلي:

١. ضرورة إنشاء وحدات تطوير إداري متخصصة في أجهزة القطاع العام كمدخل أساسي للتطوير التنظيمي بتلك المنشآت فبالرغم من أهمية الاستعانة بالاستشارات من خارج الدائرة إلا أن وجود جهاز متخصص فيه أعضاء متفرغين للعمل التنظيمي يعطي تلك الوحدات المتخصصة دوراً ذا أهمية خاصة، إضافة إلى درايتهم الكاملة بظروف الدائرة ومشاكلها.
٢. لضمان دعم وحدات التطوير الإداري فلا بد من ارتباطها بأعلى مستوى قيادي

<sup>١١</sup> محمد طعامنة، أثر وحدات التطوير الإداري في المناخ التنظيمي السائد في القطاع العام في الأردن دراسات، العلوم الإدارية، المجلد ٢٣، العدد ١٩٩٦.



بالمؤسسة المعنية لتكون تحت اشرافه، لأن ذلك من شأنه تيسير عمل تلك الوحدات واحتياجاتها بالسرعة الممكنة، ولا سيما اتخاذ القرارات.

٣. ضرورة رفد وحدات التطوير الإداري بالكفاءات البشرية ذات التخصص في مجال التطوير الإداري والتنظيم وتطوير أساليب العمل وتبسيط الإجراءات والنماذج المستخدمة إضافة إلى باقي المهارات الإدارية الأخرى.

٤. إعادة النظر بواجبات وحدات التطوير الإداري وضرورة اسناد كافة الواجبات المتعلقة بالتطوير والتنظيم لها مثل : تطوير وتحسين الهيكل التنظيمي، تخطيط علاقات السلطة، تحسين أساليب واجراءات العمل، وضع أنظمة لقياس العمل وتحديد معدلات الأداء، التخطيط التنظيمي وإجراء الدراسات والبحوث في مجال التطوير والتنظيم وطرق العمل من خلال تجنيد طاقات بشرية متخصصة في هذه المجالات في وحدات التطوير الإداري.

دراسة ( آل الشيخ، ١٩٩٤ ) بعنوان "المعوقات التنظيمية والسلوكية التي تؤثر على أداء العاملين في المنظمات الأمنية"<sup>١٢</sup>

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد أهم المعوقات التنظيمية والسلوكية التي تؤثر سلباً في أداء العاملين في وزارة الداخلية، ومعرفة مدى تأثير هذه المعوقات في أداء العاملين في وزارة الداخلية .

**وأهم النتائج التي توصلت لها الدراسة ما يلي :**

- هنالك توافق للمهام الوظيفية التي التي يقوم بها معظم العاملين في وزارة الداخلية مع مؤهلاتهم العلمية وخبراتهم العملية.
- توجد علاقة بين المستوى التعليمي والأداء الوظيفي وبين الرتبة الوظيفية للعاملين في الأجهزة الأمنية.
- أسلوب المركزية هو الأسلوب الإداري السائد في معظم إدارات وزارة الداخلية.
- توجد تزداد درجة تفويض السلطات والصلاحيات كلما ارتفعت الدرجة الوظيفية.

<sup>١٢</sup> عبدالمكع عبدالله حسن آل الشيخ ، المعوقات التنظيمية والسلوكية التي تؤثر على أداء العاملين في المنظمات الأمنية، رسالة ماجستير غير منشورة ، الرياض ، كلية العلوم الإدارية، جامعة الأمير نايف للعلوم الأمنية، ١٩٩٤

- اختلافات في تقدير العاملين لتأثير الترقية على أدائهم الوظيفي.
- لا تؤثر العادات والتقاليد على أداء العاملين في وزارة الداخلية.
- توجد علاقة طردية بين تأثير الارتباطات الاجتماعية على أداء العاملين ، وتختلف تلك العلاقة باختلاف المؤهل والمرتبة الوظيفية.
- توجد علاقة عكسية بين سنوات خبرة المبحوثين وتعقد إجراءات المعاملات، وبين تأثير الإجراءات الإدارية على الأداء.

١. تؤثر المشكلات الاجتماعية سلباً على أداء العاملين في شرطة منطقة الرياض.
٢. يؤثر الاستقرار السياسي الذي تعيشه المملكة إيجاباً على كفاءة أداء العاملين بشرطة منطقة الرياض.
٣. يؤثر الواقع الاقتصادي الذي تعيشه المملكة إيجاباً على كفاءة أداء العاملين بشرطة منطقة الرياض.
٤. يؤثر فهم العاملين بأقسام الشرطة للوائح والإجراءات النظامية إيجاباً على سير العمل بها.

دراسة (العذيفي ، ١٩٩٨) بعنوان "معوقات التطوير التنظيمي وأثرها في أداء الأجهزة الأمنية"<sup>١٣</sup>

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على معوقات التطوير التنظيمي وأثرها في أداء الأجهزة

الأمنية، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- هنالك علاقة قوية بين المستوى التعليمي والأداء الوظيفي.
- تشكل عدم مشاركة بعض العاملين في الإمارة في عملية اتخاذ القرار أحد المعوقات المهمة لكفاءة الأداء.
- انعدام الثقة بين الرؤساء والمرؤوسين خاصة في عملية اتخاذ القرارات مما يؤثر على برنامج التطوير التنظيمي ، وكذلك على مشاركة العاملين في

<sup>١٣</sup> حسن بن عبده بن حسين العذيفي ، معوقات التطوير التنظيمي وأثرها في أداء الأجهزة ، رسالة ماجستير غير منشورة ، الرياض ، جامعة الأمير نايف العربية للعلوم الأمنية. ١٩٩٨

- المستويات الإدارية كافة في عملية اتخاذ القرارات.
- لا يتعاون غالبية العاملين بإمارة الدمام مع زملائهم ، مما يؤدي إلى زيادة المشكلات الإدارية ، وبالتالي يؤثر سلباً على التطوير.
  - يزيد التدريب على برامج التطوير التنظيمي من اقتناع العاملين في إمارة الدمام بأهمية التطوير التنظيمي.
  - قلة الحوافز المادية والمعنوية في إمارة الدمام تؤثر سلباً على كفاءة الأداء.
  - يحول انعدام الرضا عن إجراءات العمل الحالية دون نجاح التطوير التنظيمي.
  - يؤثر تعقيد اللوائح والإجراءات سلباً على الأداء ، ويحد من محاولات التطوير التنظيمي.

### دراسة (الفرحان، ٢٠٠٢) دراسة تحليلية بعنوان "الثقافة التنظيمية والتطوير الإداري في مؤسسات القطاع العام الأردني"<sup>١٤</sup>

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى توافر الثقافة التنظيمية والتطوير الإداري في مؤسسات القطاع العام الأردني. ودراسة العلاقة بينهما ومعرفة تأثير حجم المؤسسة على هذه العلاقات، ويتكون مجتمع الدراسة من جميع الوزارات والدوائر والمؤسسات الحكومية التي بلغ عددها أثناء فترة إجراء الدراسة واحد وتسعون (٩١) وزارة ودائرة ومؤسسة حكومية وتم تطبيقها على عينة عشوائية مكونة (٤٠) موظفاً على مستوى الإدارة الوسطى والإدارة الإشرافية والمسؤولين عن وحدات التطوير الإداري في هذه المؤسسات.

### وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- أن أبعاد الثقافة التنظيمية والتطوير الإداري تتوفر بنسب متوسطة ومتفاوتة.
- كذلك وجود علاقات معنوية متقاربة بين أبعاد الثقافة التنظيمية والتطوير الإداري بأبعاده مجتمعة ومنفردة.

<sup>١٤</sup> أمل حمد الفرحان، دراسة تحليلية الثقافة التنظيمية والتطوير الإداري في القطاع العام الأردني ، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية ، العلوم الإنسانية،، المجلد السادس ، العدد الأول ٢٠٠٣.

• لوجود علاقات معنوية داخلية بين أبعاد الثقافة التنظيمية وكذلك بين أبعاد التطوير الإداري.

• إن جميع العلاقات السابقة تختلف باختلاف أحجام المؤسسات.

ومن اهم التوصيات التي أوصت بها الدراسة مايلي:

١. زيادة الاهتمام بضرورة تحسين مستويات توفر أبعاد الثقافة التنظيمية بشكل عام والتركيز على الأبعاد ذات المستويات المنخفضة نسبياً كقيم الدعم والتشجيع. مع ضرورة مراعاة تحقيق التجانس بين هذه الأبعاد وذلك من حيث تقارب مستويات التوفر وتقليل الانحرافات بين الأبعاد وكذلك بين عناصر البعد الواحد نظراً للطبيعة التكاملية فيما بينها.

٢. زيادة الاهتمام بضرورة تحسين واقع أبعاد التطوير الإداري بشكل عام ومجالات تنمية القوى البشرية ووصف وتصنيف الوظائف بشكل خاص. مع ضرورة مراعاة العلاقات القوية بين أبعاد التطوير، حيث أن انخفاض أي منها لا بد وأن ينعكس سلبياً على بقية الأبعاد.

٣. محاولة إيجاد ثقافة تنظيمية متجانسة تنخفض بها الفوارق بين المؤسسات مع مراعاة خصوصيات ومتطلبات العمل في كل منها. وإجراء المزيد من الدراسات حول الموضوع تمهيداً لوضع آلية مناسبة للتغيير والتطوير تستند إلى أهداف واقعية وإجراءات مناسبة تتفق وطبيعة المؤسسات بعيداً عن النمطية وكذلك عن مفهوم التجربة والخطأ.

دراسة (السكران، ٢٠٠٤) بعنوان " المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي

دراسة مسحية على ضباط قطاع الأمن الخاصة بمدينة الرياض بالسعودية".<sup>١٥</sup>

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى توجهات ضباط قطاع الأمن الخاصة نحو المناخ التنظيمي السائد ومستوى الأداء الوظيفي من وجهة نظرهم، والتعرف على طبيعة العلاقة بينهما، وبحث أثر المتغيرات الوظيفية، (المؤهل العملي، العمر، سنوات

<sup>١٥</sup> ناصر محمد السكران ، المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي: دراسة مسحية على قطاع ضباط قوات الأمن الخاصة بمدينة الرياض . رسالة ماجستير غير منشورة. كلية العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، ٢٠٠٤

الخبرة، الرتبة) لدى العاملين بقطاع قوات الأمن على توجهاتهم نحو المناخ التنظيمي (الهيكل التنظيمي، الاتصالات، نظم إجراءات العمل، وطرق اتخاذ القرار، الحوافز، تنمية الموارد البشرية).

**وقد توصلت الدراسة إلى نتائج أهمها:**

١. وجود توجهات إيجابية مرتفعة لدى أفراد العينة نحو كل من محور (الاتصالات، نظم إجراءات العمل، الهيكل التنظيمي) ووجود توجهات محايدة نحو المحاور الثلاثة الآتية (الحوافز، طرق اتخاذ القرار، تنمية الموارد البشرية) للمناخ التنظيمي.

٢. وجود توجهات إيجابية مرتفعة لدى أفراد العينة نحو الدرجة الكلية لمستوى أدائهم الوظيفي.

٣. وجود علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية بين (القدرات والخصائص الفردية للموظف، إدراك الموظف لدوره الوظيفي، والدرجة الكلية للأداء الوظيفي وبين محاور المناخ التنظيمي في الدراسة)

٤. عدم وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للعمر على توجهات ضباط قطاع الأمن نحو محور الاتصالات والحوافز وعدم وجود تأثير دال إحصائياً لسنوات الخبرة الحالية والرتبة نحو محاور المناخ التنظيمي.

**وتوصلت الدراسة إلى توصيات التالية:**

١. ضرورة اهتمام المسؤولين في قطاع الأمن على اختلاف مستوياتهم الوظيفية بمكونات عناصر المناخ التنظيمي وضرورة الوقوف على العوامل التي من شأنها خلق توجهات سلبية نحو المناخ السائد مع ضرورة تطوير وتأهيل القدرات العقلية والبدنية لجميع قطاع قوات الأمن الخاصة.

٢. ضرورة توفير المزيد من المخصصات المالية اللازمة لعقد البرامج التدريبية وورش العمل في جميع التخصصات الوظيفية للعاملين، وضرورة حث جميع العاملين على المشاركة في صناعة القرارات.

٣. رفع دافعية العاملين عن طريق دعمهم بمزيد من الحوافز المادية، والمعنوية، وتوفير الإمكانيات التي تساعد على إنجاز المهام الوظيفية.

٤. ضرورة إعادة دراسة الهيكل التنظيمي لقطاع قوات الأمن وتصميمه بالجودة المطلوبة.

٥. إجراء دراسات للتعرف إلى العوامل التي تساعد على خلق مناخ جيد وعلى رفع مستوى الأداء الوظيفي للقوات.

دراسة (العنزي، ٢٠٠٤) بعنوان " التغيير التنظيمي وعلاقته بأداء العاملين في إدارة مرور الرياض."<sup>١٦</sup>

هدفت الدراسة إلى تحديد الأسباب التي أدت إلى التغيير التنظيمي من برنامج الدوريات الأمنية، ومعرفة موقف العاملين نحو التغيير التنظيمي وبيان علاقة التغيير التنظيمي، بأداء العاملين، واعتمد الباحث المنهج الوصفي المسحي وكانت عينة الدراسة جميع العاملين بإدارة مرور الرياض

وقد توصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها:

١. من الأسباب التي أدت إلى التغيير من برنامج الدورات الأمنية (الأمن الشامل) إلى الإدارة العامة للمرور (إدارة مرور الرياض) تحقيق مبدأ التخصص في العمل المروري الذي يفرضه التنظيم الحالي وتطوير نظم وإجراءات العمل المروري في ظل استخدام برنامج الدوريات الأمنية وعدم وضوح المهام في ظل استخدام برنامج الدوريات الأمنية.

٢. أشارت نتائج الدراسة إلى وجود مواقف إيجابية لجميع الفقرات التي تقيس موقف العاملين في إدارة مرور الرياض نحو التغيير التنظيمي.

٣. أشارت النتائج إلى التغيير التنظيمي من برنامج الدوريات الأمنية (الأمن الشامل) إلى الإدارة العامة للمرور (إدارة مرور الرياض) قد أدى إلى تحسن في أداء العاملين.

٤. أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات عينة الدراسة حسب متغير العمر من الموقف نحو التغيير التنظيمي لصالح ذوي الأعمار العالية (٤٥ سنة فما فوق) ووجود فروق بين المستوى الدراسي لصالح المؤهلات

<sup>١٦</sup> مبارك العنزي، التغيير التنظيمي وعلاقته بأداء العاملين: دراسة مسحية على العاملين بإدارة مرور الرياض، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الإدارية، جامعة الأمير نايف، ٢٠٠٤

العليا(ماجستير ودكتوراه) ، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين سنوات الخبرة والرتبة، وعدد الدورات التدريبية وموقف العاملين بإدارة مرور الرياض نحو التغيير التنظيمي.

**وقد توصلت الدراسة توصيات بما يلي:**

١. ضرورة الاستفادة من العاملين ذوي الأعمار المتقدمة في إنجاز عملية التغيير والتغلب على المعوقات التي تحد من فاعلية التغيير التنظيمي، فقد بينت النتائج أن أعلى نسبة للأعمار العاملة في المؤسسة من ٤٥ سنة فأكثر.
  ٢. ضرورة الاستفادة من العاملين ذوي الخبرة الطويلة في إنجاز عملية التغيير التنظيمي ومساعدة الإدارة العليا في تحديد الأهداف التي تتناسب مع التغيير التنظيمي وتقييم مدى فاعلية الوسائل والإجراءات المتبعة في تحقيق أهداف التغيير التنظيمي.
  ٣. ضرورة تدريب العاملين على مهام الإدارة العامة للمرور(إدارة مرور الرياض)
  ٤. ضرورة إشراك المديرين والعاملين في كافة المستويات الإدارية في أي تغيير تنوى المنظمة إحداثه لأن إشراكه سوف يشارك في تكوين المواقف الإيجابية نحو التغيير التنظيمي وستتحول تلك المواقف إلى واقع عملي ملموس يؤدي إلى زيادة تحسن الأداء الوظيفي وفعاليتيه.
  ٥. لا بد من توفير الثقافة التنظيمية الملائمة التي تساعد قيمها على تعزيز وتشجيع التغيير التنظيمي وذلك من خلال تهيئة البيئة الداخلية المناسبة التي تؤكد قيمها على أهمية التجديد والإبداع و الوقوف على مواطن القوة والضعف في التغيير التنظيمي.
- دراسة (المربع ، ٢٠٠٤) بعنوان "علاقة التطوير التنظيمي بالأداء من وجهة نظر العاملين في المديرية العامة للجوازات"<sup>١٧</sup>**
- هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على علاقة التطوير التنظيمي بالأداء. وبيان مدى اسهام التطوير التنظيمي في مواجهة مشكلات العاملين. والتعرف على أهم المعوقات التي تواجه تطبيق التطوير التنظيمي

<sup>١٧</sup> صالح بن سعيد المربع، التطوير التنظيمي وعلاقته بالأداء من وجهة نظر العاملين في المديرية العامة للجوازات ،رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الإدارية، جامعة الأمير نايف، ٢٠٠٤

ومن أهم نتائج هذه الدراسة : أن هناك علاقة قوية بين التطوير التنظيمي واداء العاملين تتمثل في المساعد على رفع قدرات ومهارات العاملين ، وتمكين الرؤساء من متابعة وتوعية المرؤوسين بدقة، وزيادة قدرة العاملين على تحمل المسؤولية. وأن التطوير التنظيمي يسهم في مواجهة مشكلات العاملين من خلال تمكن العاملين من تجنب الوقوع في الأخطاء، والمساعدة في سرعة اكتشافها، والاسهام في عدم تأخير المعاملات. ومن أهم المعوقات التي تواجه تطبيق التطوير التنظيمي الافتقار إلى نظام اتصال مناسب ، وتجاهل شكاوى العاملين من سلبيات برنامج التطوير التنظيمي ، وضعف التنسيق بين برامج التطوير وبيئة التنظيم.

دراسة (العماج ، ٢٠٠٣) بعنوان " علاقة العوامل التنظيمية بالأداء الوظيفي للعاملين في مدينة الملك عبد العزيز الطبية للحرس الوطني."<sup>١٨</sup>

هدفت الدراسة إلى تحديد أهم العوامل التنظيمية التي لها علاقة بأداء العاملين وتحديد أي من العوامل لها علاقة ايجابية وأيها سلبية على الأداء الوظيفي، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي واستخدم الإستبانة كأداة لجمع البيانات، واختار الباحث عينة عشوائية بسيطة مؤلفة من ٢٩٢ مفردة.

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

١. تم تحديد أهم العوامل التنظيمية التي لها علاقة بالأداء الوظيفي، وذلك من وجهة نظر هؤلاء العاملين وهي (أهداف المنظمة – البيئة التنظيمية – نظام الحوافز – نظام تقييم الأداء الوظيفي – نظام الترقية).

٢. البيئة التنظيمية المادية لها علاقة إيجابية بأداء العاملين ويتوفر في المدينة التهوية والتكييف والإضاءة المناسبة، ولكن يوجد نقص في بعض تجهيزات المكاتب.

٣. أتضح أن عناصر نموذج تقييم الأداء المستخدم في المدينة غير واضحة كما أنه لا يعكس المستوى الفعلي لأداء العاملين كما أنه لا يناقش الرؤساء مرؤوسيهم في مستوى أدائهم بعد التقييم، كما أنهم لا يوضحون لهم النقاط التي سوف يتم عليها التقييم كما أتضح أن لنظام تقييم الأداء الوظيفي علاقة إيجابية بالأداء الوظيفي في المدينة.

<sup>١٨</sup> حمود مطلق العماج ، علاقة العوامل التنظيمية بالأداء الوظيفي للعاملين في مدينة الملك عبد العزيز الطبية للحرس الوطني، رسالة ماجستير غير منشورة كلية العلوم الإدارية، جامعة الأمير نايف العربية للعلوم الأمنية، ٢٠٠٣



## وتوصلت الدراسة إلى التوصيات التالية:

- الاستمرار في التأكد من توفير التهوية والإضاءة المناسبة لأداء العمل.
- المحافظة على علاقة الاحترام المتبادل بين العاملين ورؤسائهم.
- الاستمرار في تنوع الحوافز بين حوافز مادية ومعنوية.
- إن تكون الحوافز المقدمة للعاملين تتناسب مع الجهود المبذولة وترتبط بالتميز في الأداء الوظيفي.
- أن يناقش كل رئيس مرؤوسيه في مستوى أدائهم الوظيفي بعد عملية التقييم وذلك للإصلاح والرفع من مستوى الأداء مستقبلاً ولعدم تكرار نفس الأخطاء.

## دراسة (ذنيبات، ١٩٩٩) دراسة ميدانية بعنوان " المناخ التنظيمي وأثره على أداء العاملين في أجهزة الرقابة المالية والإدارية في الأردن"<sup>١٩</sup>.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر أبعاد المناخ التنظيمي ( الهيكل التنظيمي، والسياسات الإدارية، والبيئة الخارجية، والتكنولوجيا) على أداء العاملين في أجهزة الرقابة المالية والإدارية في الأردن، حيث تم اختيار عينة عشوائية طبقية مؤلفة من ٣٦٠ موظف من مجتمع الدراسة المتمثل بديواني المحاسبة والرقابة والتفتيش الإداري.

## وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

١. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغيرات الدراسة وأن أبعاد المناخ التنظيمي السابقة الذكر لها أثراً كبيراً في أداء العاملين في الأجهزة المبحوثة.
٢. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد المناخ التنظيمي والمتغيرات الديمغرافية (الجنس، والمؤهل العلمي، والمستوى الوظيفي، وسنوات الخبرة) باستثناء متغير الهيكل التنظيمي وكل من المؤهل العلمي والمستوى الوظيفي.

## وتوصلت الدراسة إلى التوصيات التالية:

١. الاهتمام بالعلاقات الداخلية في أجهزة الرقابة المركزية مع إعطاء الموظفين المزيد من المشاركة والحرية في اتخاذ القرار.

<sup>١٩</sup> محمد محمود الذنيبات، المناخ التنظيمي وأثره على أداء العاملين في أجهزة الرقابة المالية والإدارية في الأردن، مجلة دراسات للعلوم الإدارية، العدد الأول، المجلد السادس والعشرون، ١٩٩٩

٢. التركيز على تدريب العاملين حول ما يستجد من مجالات العمل الرقابي سواء ما كان يتعلق باستخدام التكنولوجيا في الرقابة أو العمل الميداني أو أشكال الرقابة المختلفة.

٣. العمل على وضع نظام خاص للعاملين بأجهزة الرقابة بحيث يأخذ هذا النظام بعين الاعتبار الشروط والمؤهلات الواجب توفرها فيمن يتقدم لشغل وظائف الرقابة.

٤. عقد اللقاءات المستمرة بين رؤساء الأجهزة الرقابية ونظرائهم في بقية أجهزة الدولة وتعريف المواطنين بشكل عام بمهام وطبيعة عمل أجهزة الرقابة.

### دراسة (النعمي ، ١٩٩٨) بعنوان " استراتيجيات التنمية الإدارية كمدخل للتطوير التنظيمي دراسة تطبيقية على دائرة بلدية أبو ظبي"<sup>٢٠</sup>

هدفت هذه الدراسة إلى تشخيص أهم المشكلات الإدارية خاصة فيما يتعلق بالجانب البشري (تنمية المديرين)، والتعرف على الدور الذي تلعبه خطط وبرامج التنمية الإدارية في إحداث عملية التطوير التنظيمي، واقتراح استراتيجية شاملة طويلة الأمد للتنمية البشرية، مع التركيز على التنمية الإدارية التي تأخذ في اعتبارها الاحتياجات الحالية والمستقبلية على ضوء المتغيرات المحلية والإقليمية والعالمية. وهذه الدراسة تحاول الربط بين مفاهيم وممارسات التنمية الإدارية وعملية التطوير التنظيمي من خلال منهجية علمية متكاملة تم تطبيق الدراسة الميدانية على دائرة بلدية أبو ظبي وهي تعتبر من أكبر الدوائر حيث يبلغ عدد موظفيها ثمانية آلاف موظف وقد وجد أن عدد المديرين بهذه الدائرة ( ٧٢ ) مديراً وقد قام الباحث باستخدام أسلوب الحصر الشامل في هذه الدراسة وقد بلغت نسبة الإستجابة ( ٨٩ % ) أي بواقع ( ٦٤ ) استجابة ولقد كان العدد النهائي الذي تم على أساسه التحليل هو ( ٦٢ ) استبانة

### وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

١. إن تبني المنظمة لاستراتيجيات عمل واضحة في الأجل الطويل تحتاج إلى مستويات عالية من الفعالية وتعتبر استراتيجية الموارد البشرية أحد الاستراتيجيات الوظيفية المكونة

<sup>٢٠</sup> احمد محمد النعمي ، استراتيجيات التنمية الإدارية كمدخل للتطوير التنظيمي دراسة تطبيقية على دائرة بلدية أبو ظبي، رسالة ماجستير، الإمارات، ١٩٩٨.

للاستراتيجية الكلية للمنظمة، كما أن استراتيجية تنمية المديرين تعتبر إحدى الاستراتيجيات الفرعية لإدارة الموارد البشرية وهذه الاستراتيجية تتعلق بإعداد هؤلاء المديرين وتأهيلهم من أجل أن يصبحوا قادرين على تنفيذ الاستراتيجيات التنظيمية الأخرى بداخل هذه المنظمة.

٢. عدم توفر استراتيجية واضحة للتنمية الإدارية للمديرين وإنما الموجود هو عبارة عن مجموعة من التصورات عن برامج تدريبية لا ترتقي إلى مستوى الخطة حيث يتم تدريب المديرين من خلال البرامج المتاحة لدى الجهات الأخرى.

٣. أن استراتيجية التنمية الإدارية التي تستهدف زيادة فعالية المدير يجب أن تصاغ في ضوء رسالة المنظمة وأهدافها حيث أن هذه الاستراتيجية تعتبر أحد مداخل التطوير التنظيمي التي تهدف إلى إدخال التغييرات المخططة والمستمرة والشاملة في كل من الجانب البشري والجانب التقني والجانب الهيكلي.

**وأهم التوصيات التي توصلت لها هذه الدراسة:**

- ضرورة وضع استراتيجية شاملة لتطوير وتنمية المديرين من خلال التركيز على الارتقاء بالمستوى التعليمي.
- العمل على إنشاء قسم خاص بالتدريب والتنمية الإدارية وأن يكون لهذا القسم ميزانية واضحة ومحددة.
- مراجعة الهياكل التنظيمية الحالية القائمة لتحديثها وجعلها أكثر مرونة وذلك عن طريق الاستفادة من الخبرات الاستشارية في هذا المجال.
- تأسيس لجنة للتطوير لتحقيق التوازن بين جوانب التطوير التنظيمي الثلاث البشري والتقني والهيكلية ولا يقتصر دورها على التنسيق فقط بل والعمل على تقديم الدراسات والبحوث من أجل إزالة معوقات العمل الحالية واقتراح مجالات التطوير في المستقبل.

## دراسة ( الحربي، ٢٠٠٣ ) بعنوان " التطوير التنظيمي وأثره على كفاءة الأداء في المنظمة (دراسة تطبيقية) على مدينة جدة"<sup>٢١</sup>

ركزت الدراسة على جانبين الأول نظري والثاني ميداني، ركز الجانب النظري فيها على مفهوم التطوير التنظيمي وماهيته وأهدافه ومناهجه والمجالات التي ينصب عليها، والمحددات التي يتوقف على مدى إيجابيتها نجاحه والقوى البشرية ودورها في إحداثه والمداخل التي يقدمها كأساليب فعالة لحل المشكلات التي تعترض المنظمات، والمراحل التي يمر بها إدخاله إلى المنظمة، والأداء كهدف نهائي له، أما الجانب الميداني فقد استهدف منه الوقوف على أهم المشكلات التي تواجه أمانة مدينة جدة وتغلق أداؤها لمهامها بكفاءة، ومحاولة معرفة ماقد يحققه التطوير التنظيمي لجمع المعلومات المطلوبة

### وتوصلت الدراسة إلى عدد من التوصيات منها:

- دعم المميزات الناتجة من تطبيق التطوير التنظيمي وتحقيقها بما يتيح للأمانة تقديم خدماتها بمستوى عالٍ من الكفاءة، وذلك من خلال تصميم نموذجي لمباني الأمانة وفق أحدث التصميمات العالمية في مجال مباني البلديات.
- دراسة الهيكل التنظيمي من وقت إلى آخر والعمل على تطويره وتحديثه.
- إنشاء مركز تدريب داخلي يختص بتدريب موظفي الأمانة من العاملين على بند الأجور وتطويرهم، ومنح الراغبين منهم إجازات دراسية مدفوعة الراتب لتشجيعهم على رفع مستواهم العلمي.

<sup>٢١</sup> خديجة أحمد عبد المؤمن الحربي، التطوير التنظيمي وأثره على كفاءة الأداء في المنظمة، دراسة تطبيقية على مدينة جدة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك عبد العزيز، ٢٠٠٣

## الدراسات الأجنبية:

• دراسة 2010 (Ladyshevsy ) بعنوان "المدير كمدرّب وقائد للتطوير التنظيمي"

• دراسة 2010 (Bhatnagar,Budhwar,srivatava,and Sain ) بعنوان " التغيير والتطوير التنظيمي في الهند (حالة تحول وتغير تنظيمي استراتيجي)

• دراسة 2008(Ukpata,and Olukotun) بعنوان " أثر التطوير التنظيمي على الإقتصاد النيجيري"

• دراسة 2008 (Parish, Cadwallader, Paul ) بعنوان "دور ولاء العاملين في إنجاح مبادرات التطوير التنظيمي"

• دراسة 2005 (Abu baker) بعنوان "نحو أداء عالي : كيفية إدارة المناخ التنظيمي وإدارة الصراع".

• دراسة (Cooper David 2004) بعنوان " التغيير التنظيمي في القطاعين العام والخاص – دراسة حالة في بريطانيا

• دراسة 2002 (Watsi & Robert) بعنوان "الخصوصية التنظيمية والجماعية، تطوير نظري – والاختبار التجريب للقياس.

### ١-٨-١ التعقيب على الدراسات السابقة :

من خلال النظر بالدراسات السابقة المتعلقة بالتطوير التنظيمي والأداء المؤسسي،

نلاحظ أن معظمها ركزت بشكل كبير على بيان أهمية التطوير التنظيمي واثره على

الأداء الوظيفي ( المورد البشري ) أكثر من الأداء المؤسسي (أداء المنظمة بشكل عام).

ومن الأمثلة على تلك الدراسات :

دراسة آل الشيخ، دراسة العذيفي، دراسة السكران،دراسة العنزي ، دراسة المربع،

دراسة العماج .

ومن الدراسات التي ركزت على الأداء المؤسسي بشكل عام ، دراسة بوجنان  
حيث تناولت أثر التطوير الإداري في تحسين الأداء المؤسسي "دراسة حالة في  
مؤسسة المواصفات و المقاييس الأردنية، ودراسة الحربي بعنوان " التطوير التنظيمي  
وأثره على كفاءة الأداء في المنظمة (دراسة تطبيقية) على مدينة جدة"  
ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات الأخرى ، أنها تبحث في بيان أثر أبعاد التطوير  
التنظيمي من خلال ( الأنظمة والتشريعات، والأهداف والاستراتيجيات ، تنمية المورد  
البشري، والهيكل التنظيمي ) على الأداء المؤسسي على الجهات المشاركة في جائزة  
الملك عبدالله الثاني لتميز الأداء الحكومي والشفافية حيث تم قياس الأداء المؤسسي من  
خلال استخدام أبعاد بطاقة الأداء المتوازن ( بُعد العمليات الداخلية، بُعد التعلم والنمو  
،بُعد متلقي الخدمة).  
كما تعتبر هذه الدراسة من الدراسات النادرة التي تناولت أثر التطوير التنظيمي على  
تحسين الأداء المؤسسي ( أداء المنظمة ) .

## الفصل الثاني

### الإطار النظري للدراسة

١-٢ مقدمة

٢-٢ التطوير التنظيمي

٣-٢ مفاهيم مرتبطة بالتطوير التنظيمي

٤-٢ الجذور التاريخية للتطوير التنظيمي

٥-٢ مبادئ التطوير التنظيمي

٤-٢ مبررات التطوير التنظيمي

٥-٢ أهداف التطوير التنظيمي

٦-٢ أهمية التطوير التنظيمي

٧-٢ خصائص التطوير التنظيمي

٨-٢ أنواع التطوير التنظيمي

٩-٢ أساليب التطوير التنظيمي

١٠-٢ العناصر المساعدة على إحداث التطوير التنظيمي

١١-٢ طرق إعداد خطة التطوير التنظيمي

١٢-٢ مراحل تنفيذ التطوير التنظيمي

١٣-٢ القوى المضادة للتطوير التنظيمي

١٤-٢ أساليب تقليل مقاومة التطوير التنظيمي

١٥-٢ معوقات عملية التطوير التنظيمي

١٦-٢ علاقة إدارة الجودة في التطوير التنظيمي

١٧-٢ الخلاصة



بعد الحرب العالمية الثانية، وتحديدًا في خمسينيات وستينيات القرن الماضي، بدأ مساران مرتبطان للتطوير، الأول عبارة عن تقدم كبير في عالم الصناعة، والثاني عبارة عن تحسينات سريعة في العلوم السلوكية، فالمسار الأول جعل من تحقيق الرخاء هدفًا يمكن تحقيقه خصوصاً في العالم الغربي، أما المسار الثاني فقد سمح للعلماء بتطوير مناهج وأدوات ليست لشرح الواقع فقط وإنما لتغييره وتطويره وتحسينه خلال هذين العقدین، وحاز موضوع التغيير والنمو على اهتمام علماء الاجتماع وأصحاب العمل ونتيجة لذلك أصبح التطوير التنظيمي مصطلح متعارف عليه.

وقد أشار ريتشارد بيكهارد أحد علماء التطوير التنظيمي إلى أن محيط المنظمات الإدارية أصبح يتسم بالحركة والديناميكية، لذا فالمنظمات الساكنة عليها إيجاد الطرق الدائمة التي تمكنها من تجديد نشاطها وقدراتها، وكذلك يجب أن تكون قادرة على التجديد والتأقلم والتخطيط للتغيير والتطوير.

ويُعرف التطوير التنظيمي هو على أنه " عملية مخططة لتطوير وتحفيز العاملين، عن طريق التأثير في قيمهم ومهاراتهم وأنماط سلوكهم وعن طريق تغيير التكنولوجيا، وكذلك عمليات الهياكل التنظيمية وذلك في سبيل تطوير الموارد البشرية والمادية، وتحقيق الأهداف التنظيمية، ويهدف التطوير التنظيمي بشكل عام إلى تطوير كفاءة المؤسسة وفعاليتها وزيادة الإنتاجية، وتحسين القوى البشرية وتحسين أدائها، ويعتبر التطوير التنظيمي عملية طويلة المدى لرفع قدرة المؤسسة على التعامل مع المجتمع الخارجي والبيئة الداخلية، ويهدف أيضاً إلى تغيير الثقافة السائدة في المؤسسات من خلال خلق ثقافة جديدة تعتمد على التعاون واقتسام السلطة والنزاع.<sup>٢٢</sup>

وتتعامل المنظمات لغايات تطويرها مع سلسلة كاملة من مشاكل الناس فيها مثل (ضعف الحالة المعنوية، انخفاض الإنتاجية، رداءة الجودة، وعدم وضوح الأهداف، وعدم ملائمة أنماط القيادة، وضعف أداء الفريق، وعدم ملائمة هيكل المنظمة، وضعف

<sup>٢٢</sup> السكارنة، بلال خلف، التطوير التنظيمي و الإداري، دار المسيرة، الطبيعة الاولى، عمان، الاردن، ٢٠٠٩، ص ص ٢٤-٣٠

تصميم المهام، وعدم الإهتمام الكافي بطلبات البيئة، فإن تطوير المنظمات يعمل على تحسين وتطوير أوجه القصور والعجز.<sup>٢٣</sup>

ويتطلب أي تغيير في المنظمة تكيفاً وتوازناً جديداً يكفل للمنظمة بقاءها، وزيادة فاعليتها في ظل بيئة ديناميكية كثيرة التغيير.

ويشمل هذا التغيير على عدداً كبيراً من الجوانب التي تبني عليها المنظمات أهدافها واستراتيجياتها وهيكلها التنظيمية، لذلك لا بد للقيادي أن يكون على دراية وعلم بما يدور في البيئة الداخلية والخارجية حتى يستطيع تحديد مواطن الخلل التي تحتاج الى التغيير والتطوير.<sup>٢٤</sup>

## ٢-٢ مفهوم التطوير التنظيمي.

٢-٢-١ مفهوم التطوير : يُعرف التطوير . "بالتغيير أو بالأصح بالتجديد وإدخال أساليب حديثة على كافة الجهاز أو بعض الوحدات التي تحتاج إلى ذلك.

ويعرفه (فرنش بيل) ٢٥ بأنه "يُعنى بتحسين المنظمات وتنمية الأفراد والتركيز المزدوج يُعد نقطة قوة فريدة له.

٢-٢-٢ مفهوم التنظيم : فهو " اسم مشتق من المصدر نظم Organization أي الهيكل الذي يضم مجموعة من الأفراد بينهم علاقات معينة ويسعون لتحقيق هدف معين" <sup>٢٦</sup>

٢-٢-٣ مفهوم التطوير التنظيمي : هو عملية مخططة ومقصودة وتهدف إلى تمكين المنظمة من التكيف مع المتغيرات البيئة وكذلك تحسين قدرتها على حل مشكلاتها وذلك بإحداث تأثير على متغيرات المدخلات ومتغيرات الأنشطة أو العمليات، ويتم هذا بموجب استخدام العلوم السلوكية.<sup>٢٧</sup>

<sup>٢٣</sup> وندل فرنش، سيسل وبيل، تطوير المنظمات : تدخلات علم السلوك لتحسين المنظمة، ترجمة : وحيد بن أحمد الهندي، الرياض ، معهد الإدارة العامة، ٢٠٠٠، ص ٢٧

<sup>٢٤</sup> عاصم حسين الأعرجي ، زياد فيصل العزام، اتجاهات المديرين نحو التطوير التنظيمي في شركة الاتصالات، دراسة ميدانية، المجلة العربية للعلوم الإدارية، المجلد ٢٣، ع ٢، ٢٠٠٣، ص، ٤٢

<sup>٢٥</sup> وندل فرنش، سيسل وبيل، تطوير المنظمات : تدخلات علم السلوك لتحسين المنظمة، ترجمة : وحيد بن أحمد الهندي، الرياض ، معهد الإدارة العامة، ٢٠٠٠، ص ١٢

<sup>٢٦</sup> مسعود بن محمد النمر، وآخرون، الإدارة العامة: الأسس والوظائف، الطبعة الرابعة، الرياض مطابع الفرزدق التجارية، ١٩٩٧، ص ١٤٨

<sup>٢٧</sup> محمود سليمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان الأردن، ط٣، ٢٠٠٥، ص ٣٤٤

ويمكن تعريفه بأنه "الجهود المخططة على مستوى المنظمة والتي تدار من الأعلى بهدف زيادة الأداء التنظيمي من خلال التدخل المخطط والخبرات التدريبية وبصفة خاصة يركز التطوير التنظيمي بعمق على الجانب الإنساني للمنظمات"<sup>٢٨</sup>. وعرفه ريتشار بيكارد على إنه "مجموعة الأنشطة المخططة على مستوى التنظيم ككل والتي تشرف عليه الإدارة العليا لزيادة الكفاءة التنظيمية من خلال التدخل المخطط في العمليات التنظيمية وباستخدام العلوم السلوكية"<sup>٢٩</sup>.

وعرفه القواسمة<sup>٣٠</sup> بأنه "عبارة عن عملية تغيير مخططة ومرسومة لتغيير التنظيم وتحويله من تنظيم ساكن إلى تنظيم حركي، يعتمد في أسلوبه التقييم المستمر لأساليبه من خلال التحليل واتخاذ القرارات الملائمة، واستغلال الفرص المتاحة، أخذاً بالاعتبار التحديات البيئية التي تواجه المنظمة. وإن جوهر التطوير التنظيمي يكمن في الحيوية والتنشيط وتحقيق الذات، من خلال استغلال الموارد التقنية والإنسانية، وضرورة المرونة والتكيف لتهيئة الظروف التي تشجع على حفز الأفراد وتطوير الأداء. كما ويمكن اعتباره أسلوباً لتنشيط وتحسين العلاقات بين مجموعات العمل وأساليبها الإنتاجية، لتسير مع الغاية المراد تحقيقها. ويعد أيضاً جهد طويل المدى يهدف إلى تحسين قدرة التنظيم على حل المشكلات، وإلى تجديد نفسه ذاتياً من خلال إدارة فاعلة ومتعاونة.

وعرف على أنه "نشاط طويل المدى يستهدف تحسين قدرة التنظيم على حل مشكلاته و تجديد نفسه ذاتياً من خلال إحداث التطوير الشامل في المناخ السائد به"<sup>٣١</sup>. ويعرفه فرنش وبيبل<sup>٣٢</sup> على أنه " مجهود يحظى بالتأييد من الإدارة العليا وينصب على الأجل الطويل لتطوير أسلوب حل المشاكل في المنظمة، ولتجديد عملياتها وخاصة من خلال التشخيص والإدارة الفعالة والجماعية لثقافة المنظمة مع تشديد خاص على عمل

<sup>٢٨</sup> حسن عمار حسين. ١٤١١ هـ. إدارة شؤون الموظفين- مبادئ الأسس العامة والتطبيقات- السعودية: مطابع معهد الإدارة العامة  
<sup>٢٩</sup> Becharde, R. 1973, P.9, Addison Wesley Publishing, "organization. development strategies and models."

<sup>٣٠</sup> فريد محمد القواسمة، دور الشريك الاستراتيجي في عملية التطوير الإداري : الاتصالات الأردنية كحالة دراسية ، رسالة ماجستير ، جامعة اليرموك، إربد، الأردن ، ٢٠٠٢، ص ص ١٦-١٩

<sup>٣١</sup> جمال الدين لعويسات. السلوك التنظيمي والتطوير الإداري. الجزائر: دار هومة للطباعة. ٢٠٠٢، ص ٥٥

<sup>٣٢</sup> وندل فرنش، سيسل وبيبل، تطوير المنظمات : تدخلات علم السلوك لتحسين المنظمة، ترجمة : وحيد بن أحمد الهندي، الرياض ، معهد الإدارة العامة، ٢٠٠٠، ص ١٧

الفريق الرسمي، والفريق المؤقت والعلاقة المتبادلة بين الجماعات وذلك بمعاونة الاستشاريين وباستخدام التكنولوجيا والنظريات الخاصة بالعلوم السلوكية التطبيقية. وحين سادت نظرية النظم أُعْثِرَ التطوير التنظيمي محاولة للتأثير في أعضاء المنظمة لتوسيع نطاق مصداقيتهم في التعامل مع بعضهم البعض فيما يتعلق بأرائهم في المنظمة وخبراتهم العملية فيها، وتحمل أكبر قدر من المسؤولية عن تصرفاتهم كأعضاء بالمنظمة.<sup>٣٣</sup>

ويُعرف على أنه " تطبيق واسع المدى لتحسين الأداء و النواتج يقوم على المعرفة بالعلوم السلوكية يتناول المنظمة بأكملها، من أجل تطوير الخطط، وتدعيم الاستراتيجيات والبنى والعمليات التنظيمية، لتحسين الفعالية التنظيمية"<sup>٣٤</sup>

ويعرفه القريوتي<sup>٣٥</sup> بأنه " استراتيجية متطورة تستهدف تغيير العقائد والاتجاهات والقيم وكذلك الهياكل التنظيمية لتناسب مع الاحتياجات الجديدة وتستطيع التعايش مع التحديات التي تفرضها التغيرات الهائلة في البيئة الاجتماعية والثقافية والاقتصادية.

ويعرفه اللوزي<sup>٣٦</sup> على إنه " جهد شمولي مخطط يهدف إلى تغيير وتطوير وتنمية العاملين، عن طريق التأثير في قيمهم ومهاراتهم وأنماط سلوكهم، إضافة إلى العمل على تغيير التكنولوجيا المستعملة، والهياكل التنظيمية، وذلك سعياً لتطوير الموارد البشرية أو العمل على تحقيق الأهداف التنظيمية "

عرفه ديسلر<sup>٣٧</sup>، على إنه " أحد المناهج المتخصصة في إحداث التغيير التنظيمي والذي في ضوئه يشارك الموظفون بأنفسهم في اقتراح التغيير والمشاركة في تنفيذه، وذلك من خلال الإستعانة بمجموعة مدربة من المستشارين ، وعادةً ما تعتمد الشركات كبيرة الحجم على إدارة الموارد البشرية في تنفيذ أنشطة التطوير التنظيمي، والتي يوجد لديها متخصصين على قدر عال من المعرفة والدراية بكيفية تنفيذ هذا المنهج "

<sup>٣٣</sup> Neilsen, A. "Becoming an OD Practitioner", Englewood Cliffs, CA: Prentice-Hall, 1984, pp. 2-3.

<sup>٣٤</sup> Cummings and Worley, "Organization Development and Change". Sixth Edition, South-Western Publishing, 1997, p.2

<sup>٣٥</sup> محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي، دراسة السلوك الفردي والجماعي في منظمات الأعمال المختلفة ، دار الشروق للنشر والتوزيع، ٢٠٠٠، ص ٢٣٢

<sup>٣٦</sup> موسى سلامة اللوزي، التنمية الإدارية ، داروائل ، ط٢ ، عمان، الأردن، ٢٠٠٢، ٣٤

<sup>٣٧</sup> جاري ديسلر ، إدارة الموارد البشرية، ترجمة محمد سيد أحمد وعبد المحسن جودة، دار المريخ، الرياض، ٢٠٠٣، ص ٣٠٢ )

يُعرف بأنه "نشاط طويل المدى يستهدف تحسين قدرة التنظيم على حل مشكلاته وتجديد نفسه ذاتيا من خلال إحداث تطوير شامل في المناخ السائد به ، والتركيز على زيادة فعالية جماعات العمل ، وذلك بمعاونه عنصر خارجي يقوم بدور إدارة التغيير الذي يروج للأفكار الجديدة بين أعضاء التنظيم ومن هذا التعريف يمكن استخلاص ما يلي:

### **خطة طويلة المدى**

حيث يعتمد التطوير والتغيير على سياسة النفس الطويل وتتطلب خطة التطوير على الأقل سنة وعادة ما بين ثلاث الى خمس سنوات.

### **حل المشكلات وتجديد الممارسات**

حيث تستهدف عمليات التطوير التنظيمي زيادة فعاليات الأشخاص ذوي التأثير في التنظيم ورفع قدراتهم على رسم الاستراتيجيات واتخاذ القرارات ومن ثم مضاعفة تأثيرهم القيادي من خلال هذه الفئة النشطة من الأعضاء يتمكن التنظيم من الاحتفاظ بحالة من التجدد والاستعداد لمقابلة المشكلات والتعامل مع التحديات التي تعترض سبيله.

### **التوجه نحو المستقبل**

حيث يتجه التطوير التنظيمي في الأساس نحو المستقبل وذلك من خلال إعداد المديرين للتعلم من المواقف والتجارب الحاضرة كيفية علاج المشكلات المحتملة في المستقبل وادخال عنصر تقدير المستقبل وما قد يحمله من تغييرات ضمن هيكل عملية التخطيط وإعداد البرامج في التنظيم.

### **الاهتمام بتنمية المناخ الداخلي**

حيث تركز عملية التطوير التنظيمي الاهتمام على تنمية المناخ الداخلي للتنظيم الذي يتكون من مجموع العناصر الإنسانية به وما يتم بينها من تفاعلات وعلاقات وهذا لايعني أن عملية التطوير التنظيمي تهمل المناخ الخارجي للتنظيم ، ولكن المقصود أن جهود التطوير تبدأ بالنظر الى المناخ الداخلي وتظل تراقب المناخ الخارجي لتأخذ ما قد يحدث فيه من تغييرات في الاعتبار.

## قبول وتعاون كل فرد من أعضاء التنظيم

ويعنى هذا ان التطوير التنظيمى لا يفرض من الادارة العليا على المستويات الأدنى وانما ينبع من المشاركة الفعالة لأعضاء التنظيم.

## التدخل الخارجى

ومن الأمثلة على التدخل الخارجى، مكاتب الاستشارات الإدارية وأساتذة الإدارة المتخصصين فى هذا المجال للتدخل كعنصر محرك ودافع للتغيير.

وقد يعمل الطرف الخارجى فى واحد أو أكثر من خطوات التغيير مثل تشخيص المشاكل ، وتدريب العاملين على تطوير أنفسهم وعلى حل مشاكلهم وهكذا يعتمد مدى تدخل الطرف الخارجى على عمق المشاكل وكفاءة الإداريين وفلسفه الاداره فى الاعتماد على طرف خارجى.

## التطبيق العملي للعلوم السلوكية

حيث ان اعتماد المنظمة فى جهودها للتطوير على جمع البيانات عن المشكلات والاستناد الى خبرة الاستشاريين الخارجيين ، والاعتماد على مشاركة الإداريين فى وضع الحلول وجمع معلومات مستمرة عن تطبيق أساليب التطوير الجديدة وتقييمها ما هو إلا تطبيق للعلوم السلوكية وتعتمد برامج التطوير التنظيمى على الاستفادة من مبادئ العلوم السلوكية فى تغيير اتجاهات العاملين وتنمية مهاراتهم واستعدادهم لتقبل التغيير والثقة فى النفس والمباداه والابتكار.... الخ.

## استخدام مفهوم النظم

حيث ينظر الى التنظيم على انه شبكه من النظم الفرعية المتداخلة التى لا تعمل بشكل منعزل، كذلك ينظر للتنظيم كله على إنه نظام فرعى من المناخ الخارجى أو البيئة المحيطة.

ويرى الباحث انطلاقاً مما سبق أن التطوير التنظيمى عبارة عملية إدارية مخططة تهدف إلى إحداث تغيير على مستوى المنظمة ككل (الاهداف والاستراتيجيات، الأنظمة والتشريعات، التكنولوجيا، الهيكل التنظيمى، تنمية المورد البشرى ) بهدف تحقيق الاهداف التنظيمية المنشودة.

ومن خلال الإطلاع على التعاريف المتعلقة بالتطوير التنظيمي نجد أن هنالك عدة قواسم مشتركة بينها وهي كما يلي :

- جهد مخطط.
- طویل المدى.
- يحظى بتأييد من الإدارة العليا.
- يهتم بالتنظيم والموارد البشري.
- تحسين قدرة التنظيم على حل مشاكله.
- توظيف العلوم السلوكية لإحداث التطوير التنظيمي .
- يهدف إلى تحقيق الأهداف التنظيمية.

إن المُتبع لآراء الباحثين في مجال التطوير التنظيمي يلاحظ التعدد والتنوع في وجهات النظر، وغالباً ما تستخدم مصطلحات مختلفة للدلالة على المعنى المقصود للتطوير التنظيمي بمعاني متقاربة ومتداخلة .

وبناءً على ذلك يمكن تعريف التطوير التنظيمي على إنه "جهد مخطط طويل المدى يحظى بتأييد من الإدارة العليا يهدف إلى تحسين قدرة التنظيم على حل مشكلاته من خلال التطوير والتجديد وذلك عن طريق توظيف النظريات الخاصة بالعلوم السلوكية وتطبيقها على الجانب التنظيمي والجانب الإنساني في المنظمة بهدف زيادة كفاءة الأداء وصولاً إلى تحقيق الأهداف التنظيمية التي وجدت من أجلها المنشأة"

ومن الأسس المنطقية الخمسة الرئيسية للتطوير التنظيمي، هي:<sup>٣٨</sup>

أولاً: يجب أن يشعر الأفراد في منظمة ما وعلى جميع المستويات بالحاجة إلى التغيير، وأن يكونوا على استعداد له وراغبين فيه، وذلك حتى يحدث تغيير دائم ذو معنى في المنظمة.

ثانياً: يجب أن يصاحب التغييرات في معارف ومهارات واتجاهات الأفراد تغييرات في الأساليب التي تستخدمها المنظمة لتشكيل وتوجيه تصرفات العاملين فيها، مثل: الهيكل التنظيمي والقيادة والسياسات والممارسات ونظم المكافآت.

<sup>٣٨</sup> ولیم تریسی، تصمیم نظم التدريب والتطوير، الطبعة الثالثة، ترجمة سعد الجبالي، معهد الإدارة العامة، الرياض، ٢٠٠٤، ص ١٩

**ثالثاً:** نظراً لأن الأفراد يتعلمون بصورة أفضل من خلال الخبرات الشخصية المباشرة يجب أن تتاح للعاملين الفرصة لتجربة طرق جديدة لأداء العمل حتى يحدث التغيير، يضاف إلى ذلك أن الأفراد يلتزمون بالتغيير فقط إلى الحد الذي يشاركون فيه في إحداث ذلك التغيير.

**رابعاً:** تكون حلول المشكلات حيوية وتتصف بالدوام فقط إلى الحد الذي يشارك فيه الأفراد الذين تخصصهم المشكلة في إيجاد الحل وتطبيقه.

**خامساً:** يكون لدى المنظمات مرونة وقدرة على التكيف مع التغيير والتحسين فقط تحت ظروف من الانفتاح والثقة والتعاون والتنسيق ومواجهة الصراع بين الأفراد عندما يكون ذلك ضرورياً.

## ٢-٣ مفاهيم مرتبطة بالتطوير التنظيمي :

من خلال المراجعة النظرية لأدبيات الموضوع، نجد تباين وجهات النظر حول استخدام مصطلح محدد و مشترك لتحديد مفهوم التطوير التنظيمي على الوجه المطلوب فمنهم من استخدم مصطلح التطوير الإداري و منهم من استخدم مصطلح التغيير الإداري ،ومنهم من استخدم مصطلح إدارة التنمية، ومنهم من استخدم مصطلح الإصلاح الإداري والتغيير التنظيمي والهندرة، ولذلك لابد من ضرورة بيان التعريفات التي اقترنت مفهوم التطوير التنظيمي، وبالرغم من التمايز النسبي بين هذه المصطلحات، فإنها تبدو متداخلة ومنسجمة مع بعضها البعض. حيث أن جميعها تصب في هدف مشترك وهو تحسين الأداء وتحسين فاعلية التنظيم لتحقيق الأهداف التي وجدت المنظمة لإجلها. ومن هذه التعاريف ما يلي:

٢-٣-١ التطوير الإداري: هو بمثابة "خلق وتهيئة وإيجاد القدرات الإدارية لدى الأفراد من أجل وضعهم في المناصب الإدارية في سلم الهيكل التنظيمي للمؤسسة"<sup>٣٩</sup>.

٢-٣-٢ إدارة التنمية : تعرف على أنها "إدارة التغيير والتجديد بما تشمل من تحديد للأهداف الكمية والنوعية لعمليات التنمية كافة، وتوفير الطاقات البشرية، وحسن

<sup>٣٩</sup> بندقي، محمد رياض، دور التدريب في التطوير الإداري الأردني في المؤسسات الصناعية التجارية، دراسات، المجلد الثالث عشر، العدد الثالث، ص ١٦٧



استخدام الإمكانيات المادية والفنية المتاحة وفق نظام متكامل ومتناسق، يؤمن تحقيق الأهداف التنموية بالكفاءة والفعالية الواجبة"<sup>٤٠</sup>.

٢-٣-٣ الإصلاح الإداري : ويعرف على أنه " معالجة جوانب الخلل والتقصير التي تحدث داخل الجهاز الإداري، والعمل على إحداث تغييرات جذرية وجوهرية بما يزيد من كفاءته وفعالته، ويجعله قادراً على تحقيق أهدافه"<sup>٤١</sup>، حيث كان أثر لضعف الأجهزة الإدارية في بعض الدول، وسوء تبني التطورات والتقنيات الحديثة سبباً في الدعوة إلى مراجعة الأساليب والممارسات الإدارية القديمة وإصلاح الهياكل التنظيمية لمواكبة التطورات الحديثة والحفاظ على استمرارية منظماتها.

٢-٣-٤ التغيير التنظيمي : ويُعرف على إنه " مجهود طويل المدى لتحسين قدرة المنظمة على حل المشاكل، وتجديد عملياتها على أن يتم ذلك من خلال إحداث تطوير شامل في المناخ السائد في المنظمة، مع تركيز خاص على زيادة فعالية جماعات العمل فيها وذلك بمساعدة مستشار أو خبير في التغيير الذي يقوم بإقناع أعضاء المنظمة بالأفكار الجديدة"<sup>٤٢</sup>.

٢-٣-٥ التغيير التنظيمي: يُعرف على إنه " ظاهرة طبيعية ومستمرة في حياة المنظمات وتحدث دون تخطيط مسبق فهي ( تلقائية عفوية) قد تنجم تحت تأثير التغيرات البيئية أو المناخية ذات الصلة بمدخلات المنظمة أو بعملياتها أو بمخرجاتها"<sup>٤٣</sup>.

٢-٣-٦ إعادة هندسة الأعمال / الهندرة : وتُعرف بأنها " المتغير الوسيط في السعي لإحداث تغييرات طويلة المدى في الفكر الجمعي والعمليات وهو الأمر الذي لا بد وأن توجهه جميع المنظمات عندما تكون جادة في محاولاتها لتلبية احتياجات زبائنهم بصورة تنافسية ولتحقيق الربحية والبقاء والتميز."<sup>٤٤</sup>

٢-٣-٧ التحول التنظيمي : ويُعرف على أنه "تغيير جذري في الاستراتيجية والبناء أو العملية التنظيمية ، تأخذ أشكالاً متعددة ، مثل زيادة نسبة الرسمية في الهيكل، إعادة

<sup>٤٠</sup> حسن بشر الطيب، "نظرية الإصلاح الإداري"، المجلة العربية للإدارة، مجلد ٩، ع ٤٦، ١٩٨٥، ص ١٠٧

<sup>٤١</sup> حسن بشر الطيب، "نظرية الإصلاح الإداري"، المجلة العربية للإدارة، مجلد ٩، ع ٤٦، ١٩٨٥، ص ١٠٦

<sup>٤٢</sup> محمود سليمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان الأردن، ط ٣، ٢٠٠٥، ص ٣٤٣

<sup>٤٣</sup> محمد حربي حسن، علم المنظمة، دار الكتاب للطباعة والنشر، الموصل، العراق، ١٩٨٩، ص ٢٩٢

<sup>٤٤</sup> طاهر محسن الغالي، احمد علي صالح، التطوير التنظيمي: مدخل تحليلي للمفاهيم والعلاقات والاستراتيجيات والعمليات والمناهج

والتقنيات، دار وائل للنشر، ط ١، عمان، الاردن، ٢٠١٠، ص ٤٤

تعريف الوحدات العاملة، توسيع أو تضيق نطاق السوق، أو التحول الهندسي في الثقافة".<sup>٤٥</sup>

٢-٣-٨ إعادة الهيكلة: وتُعرف بالتقنية التي تعتمد على المنظمة لتغيير موقعها المالي والتجاري، وتتكون هذه التقنية من الآليات الآتية ( تقليص الحجم، وتقليص المدى، والشراء المرفوع مالياً )<sup>٤٦</sup>.

٢-٣-٩ إعادة التنظيم: يُعرف على أنه " الجهود الهادفة إلى تحسين أداء الجهاز الإداري من خلال إعادة النظر بتوزيع الاختصاصات بين الوحدات المختلفة ونمط العلاقات والاتصالات فيما بينها ونمط التبعية الإدارية للحد من تداخل الاختصاصات والحيلولة دون الازدواجية في العمل".<sup>٤٧</sup>

ويتضح خلال ما تقدم أن المصطلحات السابقة بأنها أدوات مناسبة لإحداث التطوير التنظيمي عبر مساهمات محدودة، لكن لا يمكن أن تكون أي واحد منها ممثلاً لحقل التطوير التنظيمي، لأن التطوير التنظيمي يركز على الأهداف الكلية لتحسين المنظمة والأنماط الإدارية، وهذا ما يميزه عن هذه المصطلحات الأخرى.

## ٢-٤ الجذور التاريخية لمفهوم التطوير التنظيمي

بدأ اهتمام الدارسين بمشكلات التطوير التنظيمي منذ بداية نشوء المجتمعات الإنسانية الأولى ومواجهتها للعديد من المشكلات الإدارية والتنظيمية المختلفة، أدى ذلك الاهتمام إلى ظهور محاولات كثيرة ترمي إلى إيجاد حلول لهذه المشكلات بهدف زيادة الإنتاجية، ولابد من الإشارة إلى كل من أصحاب الفكر الإداري والتقليدي والسلوكي، حيث شهدت أوروبا والولايات المتحدة في منتصف القرن التاسع عشر زيادة في حجم النمو الإقتصادي أدت إلى ظهور المؤسسات والمنظمات الإدارية الكبيرة، التي صاحبها محاولات جديدة هدفت إلى التخفيف من حدة المشكلات التي تواجهها الإدارة،

<sup>٤٥</sup> طاهر محسن الغالبي، أحمد علي صالح، التطوير التنظيمي مدخل تحليلي، دار وائل للنشر والتوزيع، الاردن، الطبعة الأولى، ٢٠١٠، ص ١١٠

<sup>٤٦</sup> Hitt,A.,et al.,(2003) **Strategic Management:Cometitiveness Globalization**, 5<sup>h</sup> ed., South – Western College Publishing, USA 2003,p.15

<sup>٤٧</sup> طاهر محسن الغالبي، أحمد علي صالح، مرجع سبق ذكره، ص ٤٤

فكان لابد للإدارة من استخدام ثلاثة مبادئ إدارية هي : التنظيم ،وتقييم العمل، والاتصالات والمعلومات.

## ٢-٤-١ مراحل تطور الفكر التطوير التنظيمي:<sup>٤٨</sup>

٢-٤-١-١ مرحلة الكلاسيكية: ساهمت أفكار هذه المرحلة في بلورة ودعم حقل الإدارة كعلم مستقل ، وقد قدم رواد هذه المرحلة الكثير لمفهوم التطوير التنظيمي، إلا أن ما يؤخذ عليهم من إهمال للجوانب الإنسانية، حيث شهد التطوير التنظيمي بعض الممارسات والتطبيقات فقط في الجوانب الهيكلية والبنائية، فالتطوير التنظيمي في هذه المرحلة كان يتضمن مفاهيم منها أن التطوير هو زيادة الإنتاجية، واستخدام الأسلوب العلمي وتبسيط الاجراءات وجعل بيئة المنظمة مستقرة، وكان الأسلوب المستخدم للتطوير في هذه المرحلة القوة والإجبار.

٢-٤-١-٢ جهود المرحلة السلوكية في التطوير التنظيمي: تبلورت مساهمات هذه المرحلة في العديد من جوانب التطوير التنظيمي التي كانت وما تزال لها انعكاسات إيجابية على الإنتاج وكذلك الأفراد .

ولقد ظهرت هذه المرحلة أهمية الفرد العامل في الإدارة والمنظمات، وأبرزت دوره في الإنتاجية، وقد أشارت هذه المرحلة ونبهت إلى نقطة جوهرية هي أن التطوير يجب أن يشمل الأفراد، كما أن الدراسات والأبحاث التي قدمتها دعت الإدارة إلى ضرورة استخدامها في محاولات لتهديب السلوك الإنساني وتوجيهه في الاتجاه الصحيح، حيث قدم علماء السلوك وعلماء الاجتماع العديد من الأفكار في هذه المرحلة.

ويمكن القول أن بدايات التطوير التنظيمي ظهرت في هذه المرحلة وأن مفهوم التطوير كان نتيجة لكل من التدريب المخبري والبحث الإجرائي، حيث يمكن التأكيد أن لهذين الأسلوبين دوراً كبيراً في بلورة مفهوم التطوير التنظيمي.

<sup>٤٨</sup> موسى سلامة اللوزي، التطوير التنظيمي(أساسيات ومفاهيم حديثة)، دار وثل للنشر والتوزيع، ط١، عمان، الأردن، ١٩٩٩، ص ص ٢٦-٣٠

## أولاً: أسلوب التدريب المخبري.

ظهر هذا الأسلوب في منتصف الأربعينيات من القرن الماضي، وكان له أثر واضح على التطوير التنظيمي، وكان يعتمد على أساس وجود مجموعة من الأفراد العاملين يترك لهم المجال للتفاعل والتعلم مع بعضهم، ومن خلال ذلك يتم إدخال التغييرات المطلوبة في سلوكهم.

وتتكون كل مجموعة تدريب ( T.Group ) من بعض الأفراد مع قائد لهم مع بعض الملاحظين ويتم نقاش موضوع أو مشكلة في المنظمة بغرض استعراض وجهات نظر المشاركين في المجموعة وبناء فهم مشترك حول المشكلة ولتغطية هذه المشكلة بجوانبها المختلفة وبناء حساسية للتعامل بين أفراد المجموعة وبناء مهارات إنسانية في شتى مجالات السلوك مثل الإدراك والتعلم والدافعية والعمل الجماعي وحل الصراعات والقيادة.

أما آلية التدريب المعملية فكانت تمر في ست مراحل وهي كما يلي:<sup>٤٩</sup>

١. تكوين مجموعات العمل.
  ٢. عرض المشكلة
  ٣. مناقشة المشكلة
  ٤. تدوين ملاحظات عما حدث في المناقشات
  ٥. إعطاء رد فعل ( أو تغذية عكسية).
  ٦. تبادل المعرفة داخل الجماعة ثم بين الجماعات بعضها البعض.
- أهم ما حققته مدرسة التدريب المعملية كانت :
- استكشاف المشاكل وأبعادها
  - الاستعلام وتبادل المعرفة والتغذية العكسية
  - تجربة الحلول والتعرف على إمكانية تطبيق المبادئ إلى أفعال.
  - زيادة درجة فهم وإدراك وإحساس الفرد بسلوكه وأثر ذلك على الآخرين.<sup>٥٠</sup>

<sup>٤٩</sup> احمد ماهر تطوير المنظمات الدليل العملي لإعادة الهيكلة والتميز الإداري وإدارة التغيير الدار الجامعية الاسكندرية، ٢٠٠٧، ص ١٠٢

- ١١٢

<sup>٥٠</sup> أندرو سيزلاقي ومارك والاس، السلوك التنظيمي والأداء، ترجمة محمد جعفر أبو القاسم، معهد الإدارة العامة، الرياض، المملكة العربية السعودية، ١٩٩١، ص ٥٧٩

- زيادة درجة الفهم والشفافية تجاه سلوك الآخرين.

وهناك عاملان لإنجاح هذا الأسلوب في تحقيق أهدافه كما يرى ديسلر:<sup>٥١</sup>

أولاً : تأمين جو من الأمان النفسي للمشاركين.

ثانياً: الاستخدام الفعال للمعلومات المرتدة (الراجعة) عن المشاركين في أثناء التدريب .

ومن إحدى ميزات هذه المدرسة ، ظهور مصطلح ( O D ) لأول مرة ( هو تطوير يشمل جميع أنحاء المنظمة).

**ثانياً: أسلوب البحث الإجرائي.**

وهذا الأسلوب له الأثر الأكبر في تاريخ التطوير التنظيمي، وكانت جامعة متشيغان مركزاً له، وقد تم تطوير هذا الأسلوب بحيث شمل استخدام التغذية الراجعة وجمع المعلومات لحل المشكلات التي تواجه المنظمات الإدارية، ولقد لعبت جهود أسلوب التدريب المخبري والبحث الإجرائي دوراً بارزاً في التطوير التنظيمي، وقد ركزت على جماعة العمل وتشخيص المعلومات، والقضايا ذات العلاقة بالمنظمة، واستخدام المنهجية العلمية لحل وتشخيص المشكلات بأسلوب علمي خاصة فيما يتعلق بعمليات الإنتاج والتخطيط واتخاذ القرارات.

ويشير البحث المسحي في مجال التطوير التنظيمي إلى التعرف على اتجاهات العاملين وآرائهم في القضايا التي تهمهم ، مثل رضاهم عن العمل ، وقد قدم رنسيس ليكرت أسلوبه في قياس الاتجاهات ذا الخمس درجات.<sup>٥٢</sup>

الشكل رقم ( ٢ ) مقياس رنسيس ليكرت

راض جداً	راض	متوسط	غير راضي	غير راضي أبداً
5	4	3	2	1

ويستخدم المقياس في قياس كافة خطوات التطوير التنظيمي ، من التشخيص على التنفيذ إلى القويم . وكل الخطوات وما يرتبط بها من مشاعر يتم قياسها وتقييمها بالمقياس السابق إمعاناً في الدقة كأسلوب لاتخاذ القرارات والتصرف .

<sup>٥١</sup> جاري ديسلر ، إدارة الموارد البشرية، دار المريخ ، ترجمة سيد أحمد وجودة عبد المحسن، الرياض، المملكة العربية السعودية، ٢٠٠٣، ص ٣٠٤ بتصرف

<sup>٥٢</sup> احمد ماهر ، مرجع سبق ذكره ص ١٠٢ - ١١٢

أما التغذية العكسية فتشير إلى تزويد المسؤولين عن التطوير التنظيمي سواء كانوا مديرين أو أفراد بمعلومات ونتائج بغرض مناقشتها والتوصل إلى قرارات وتصرفات . وتتم التغذية العكسية بعدة طرق مثل المستشار للإدارة العليا، ومن الإدارة العليا إلى العاملين.

وهناك عدة خطوات لتطبيقه وهي كما يلي:<sup>٥٣</sup>

١. وضع خطط لاستقصاء الاتجاهات والتغذية العكسية وتقويم المعلومات من قبل الإدارة العليا.
٢. جمع البيانات من كل العاملين في المنظمة.
٣. إعادة البيانات مرة أخرى إلى العاملين بالمنظمة في سلسلة من الاجتماعات المتصلة.
٤. مناقشة البيانات بين كل رئيس مباشر ومروؤوسيه من خلال عقد اجتماع .
٥. تُعد خطط لإجراء تغييرات تصحيحية وتقديم البيانات للإدارة العليا .

#### ثالثاً: البحث الإجرائي ( العملي ).<sup>٥٤</sup>

اعتمد هذا الأسلوب في عام ١٩٤٥ من قبل وليم هاملتون في عملهم مع فندق (ترمونت) بولاية شيكاغو الأمريكية. ويُعرف البحث الإجرائي على إنه " نموذج استشاري للتطوير التنظيمي والتغذية العكسية من التدخلات السابقة من أجل المساعدة في تصميم وتطبيق إجراءات أخرى لزيادة الفاعلية التنظيمية.

ويساهم اعتماد البحث الاجرائي في تحقيق الأهداف التالية :

١. إيجاد الحلول للمشاكل الآنية .
٢. المساهمة في توسيع الخبرات العملية.
٣. إضافة المعرفة النوعية للأطر النظرية.

<sup>٥٣</sup> جاري ديبسلر، مرجع سبق ذكره ص ٣٠٥

<sup>٥٤</sup> طاهر محسن الغالي ، احمد علي صالح، مرجع سبق ذكره، ص ٢٨-٣٠

أما خطوات البحث الإجرائي فهي كما يلي:<sup>٥٥</sup>

- ١ . تحديد المشكلة .
- ٢ . التشخيص الأولي .
- ٣ . جمع البيانات من المجموعة المستفيدة .
- ٤ . التغذية العكسية للمجموعة المستفيدة .
- ٥ . التقييم المشترك للبيانات .
- ٦ . التخطيط المشترك للبيانات .
- ٧ . تنفيذ المقترحات من أجل التغيير .
- ٨ . تكرار الدورة .

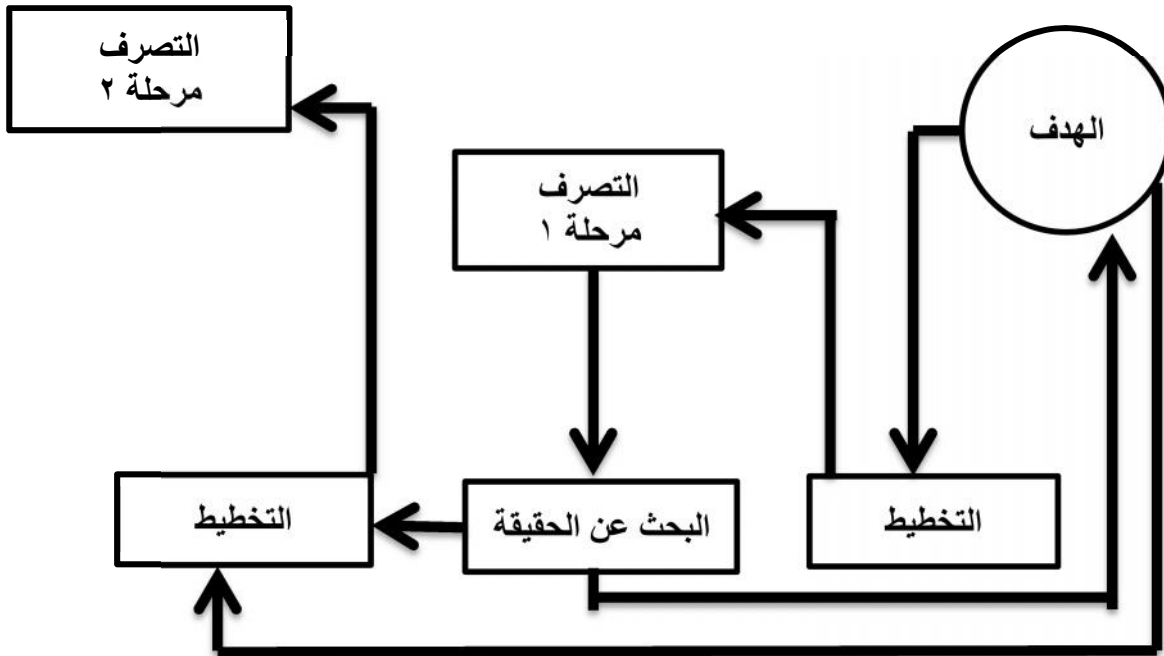
أما العناصر التي يستند عليها البحث الإجرائي فهي كما يلي:

- الأهداف .
- التخطيط .
- التصرف

---

<sup>٥٥</sup> مرجع سبق ذكره ، ص ٣٩

ويبين الشكل رقم ( ٣ ) آلية تشغيل العلاقة بين العناصر الثلاثة كما يراها  
Shepard.



المصدر: طاهر محسن الغالبي ، احمد علي صالح، التطوير التنظيمي: مدخل تحليلي، ٢٠١٠،  
ص ٢٩

### أنواع البحث الإجرائي:

هنالك أربعة أنواع للبحث الإجرائي وهي كما يلي :

**النوع الأول:** البحث الإجرائي التشخيصي: وهذا النوع من البحوث يتطلب من الباحث دراسة مفصلة للمشكلة ومن ثم بعد ذلك تشخيص مسبباتها ووصف الحلول اللازمة لها.

**النوع الثاني :** البحث الإجرائي التشاركي: وهذا النوع من البحوث يقوم على أساس المشاركة الجماعية للعاملين في كافة مراحلها أي من البداية وحتى تنفيذ التوصيات.

**النوع الثالث:** البحث الإجرائي التطبيقي: وهذا النوع من البحوث يكون موجهاً لحل مشكلة من المشاكل العملية أو لإكتشاف معارف جديد يمكن الاستفادة منها مباشرةً.

**النوع الرابع:** البحث الإجرائي التجريبي: وهو تغيير متعمد للشروط المحددة لحالة معينة وملاحظة التغيرات الناتجة في هذه الواقعة ذاتها وتفسيرها.



## ٢-٤-١-٣ مرحلة الاتجاهات الحديثة في الإدارة ودورها في التطوير التنظيمي.

نجم عن وجود اختلاف بين أفكار كل مرحلة من المراحل السابقة في تطوير الفكر الإداري للتطوير التنظيمي، ظهور أفكار جديدة حاولت التقليل من الاختلافات والتناقضات بين الاتجاهين الكلاسيكي والسلوكي، فظهرت مدرسة اتخاذ القرارات ، ومدخل إدارة الموارد البشرية ، وكذلك المدخل التنظيمي والتكاملي والظرفي.

## ٢-٤-١-٣-١ مساهمة مدرسة اتخاذ القرارات في التطوير التنظيمي:

إن المفتاح الرئيسي في نجاح منظمات الاعمال هو عمليات اتخاذ القرار الإداري وذلك لأن المنظمة الإدارية الناجحة تعني النجاح في عمليات اتخاذ القرار، وتحقيق الكفاءة والمهارة وتطبيق النهج العلمي، حيث أن التوقيت المناسب لاتخاذ القرار أو عدم اتخاذه أو تاجيله كل ذلك يقود إلى القرار الناجح وبالتالي يترتب على الإدارة الناجحة أن تبحث عن العوامل الاستراتيجية ، وان تعمل على تطوير أنظمة الاتصالات المعمول بها وكذلك يجب الاستعانة بالتنظيمات غير الرسمية والتركيز على القيادة ودعمها.

وعلى الرغم من الانتقادات التي وجهت إلى هذه المدرسة إلا أنها تمثل مرحلة إسهام متطور في عملية صنع القرارات الإدارية، بالإضافة إلى الدور الإيجابي الذي قدمته في ترشيد وتطوير السلوك التنظيمي، فقد اهتمت بالتنظيمات غير الرسمية ونبتهت الفكر التنظيمي إلى متغيرات كثيرة، منها المتغيرات الهيكلية والسلوكية والبيئية، حيث ركزت على أن المنظمات هي نظام مفتوح تتعامل مع البيئة المحيطة، بالإضافة إلى تركيزها على الجوانب الكمية في الإدارة

## ٢-٤-١-٣-٢ مساهمات إدارة الموارد البشرية في التطوير التنظيمي:<sup>٥٦</sup>

لقد اهتمت إدارة الموارد البشرية بالأفراد العاملين من حيث الاختيار والترفيه وكذلك اهتمت بتخطيط وتدريب وتقييم الأداء وإيجاد حلول للمشكلات وتطوير سياسات التشغيل والحوافز، وتطوير استراتيجيات خاصة للحصول على الموارد البشرية وتحديد الاحتياجات التدريبية واستخدام الطرق الرياضية في الاستقطاب والتوزيع... الخ، وهذا

<sup>٥٦</sup> موسى سلامة اللوزي، التطوير التنظيمي(أساسيات ومفاهيم حديثة)، دار وثل للنشر والتوزيع، ط١، عمان، الأردن، ١٩٩٩، ص ص ٣٦-٣٩

التطور في وظائف إدارة الموارد البشرية إلا دليلاً واضحاً على أهمية الموارد البشرية في تطوير المنظمات بجانبها التنظيمي والبشري.

## ٢-٤-١-٣-٣-٣ مرحلة النظام المفتوح في التطوير التنظيمي:<sup>٥٧</sup>

تعود بداية استخدامات هذا المفهوم في الفكر الإداري إلى أوائل ستينيات القرن الماضي حيث كان لمدرسة النظام الاجتماعي دوراً بارزاً في تصوير المنظمات كنظام مفتوح ومتكامل ويتكون من أجزاء مترابطة متبادلة التأثير والاعتماد مع المجتمع الموجود فيه. ويمثل هذا النظام الكيان المكون من أجزاء وعناصر متداخلة وذات علاقة تبادلية تقوم بمهام تؤدي في النهاية بشكل كلي إلى تحقيق أهداف النظام، ونظرية النظام تركز على ضرورة إيجاد طريقة للتنسيق وتحقيق الفوائد المتبادلة مع الآخرين أفراد أو منظمات، وترتكز هذه النظرية على محاولة توضيح عوامل استمرار المنظمات الإدارية واستقرارها من خلال محاولة معرفة العلاقة بين البيئة المحيطة بالمنظمة وما تقدمه من مدخلات بشرية أو مادية أو تكنولوجية ودرجة التفاعل بين هذه المدخلات.

### جهود نظرية النظم – النظام المفتوح في التطوير التنظيمي.

ساهم المدخل التنظيمي بشكل كبير في التطوير التنظيمي من خلال ما يلي

- التأكيد على العلاقة بين النظام وبيئته.
- التأكيد على العلاقة بين المتغيرات الفنية والسلوكية، وبالتالي تقديم تصوير واضح عن مدى التداخل بين الجوانب الرسمية وغير الرسمية في منظمات الأعمال
- المساهمة في الابتعاد عن فلسفة التوازن بين الإدارة والعمال، وضرورة العمل على قبول فكرة الصراع والتناقض والاهتمام بمنازعات العمال والرضى بالعمل
- تصحيح منظور النظم الاجتماعية وربطه بالمحيط التنظيمي.<sup>٥٨</sup>
- تحليل المعلومات بالاعتماد على نظرية النظام المفتوح.

<sup>٥٧</sup> محمد حربي حسن، علم المنظمة، دار الكتب للطباعة والنشر، جامعة الموصل ١٩٨٩، ص ص ٢٤٣-٢٤٦ بتصرف  
<sup>٥٨</sup> ميرغي عبد العال حمور، التطوير التنظيمي والخصوصية العربية، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، القاهرة، مصر، ١٩٨٧، ص ٢٢

ولقد حققت مفاهيم هذا المدخل تصورات أكثر موضوعية لفهم الظاهرة التنظيمية والسلوك التنظيمي، وحاولت مساعدة المنظمات في تطبيق نهج إداري على درجة كبيرة من المرونة وتحديد أكبر عدد من متغيرات السلوك التنظيمي لضبطها والسيطرة عليها.

### ٢-٤-١-٣-٤ مرحلة المدخل التكامل في التطوير التنظيمي

بحثت هذه المرحلة في ضرورة التركيز على قضايا القوة والنزاع التنظيمي والتغير في الجوانب التنظيمية، حيث دعا علماء هذه المرحلة من الفكر التنظيمي إلى ضرورة الاهتمام بالتناقضات والمعارضات وعدم التوافق، بالقدر والأهمية الذين تعطيهم الإدارات لكل من الالتزام والنظام في المنظمة الإدارية. وركزت جهود هذه المرحلة على دراسة جوانب الاختلاف بين المنظمات حيث تكون الفائدة المتحصلة أكثر قيمة وأهمية من دراسة الجوانب المتشابهة، ويجب أن لا ننسى أن هذه المرحلة أعطت أهمية لدراسة السلوك التنظيمي وإجراءات وعمليات اتخاذ القرارات، ثم العمل على إيجاد الحلول الموضوعية للمشكلات الإدارية مع إعطاء أهمية خاصة لمشكلات الصراع والقوة.

وتعتمد العناصر الأساسية لهذا المدخل على دراسة وفهم القوانين والأنظمة التي تحكم التنظيم مما يساعد على فهم العمليات التنظيمية والبناء التنظيمي وعوامل القوة والاستمرار، وعوامل التوافق والتكيف في السلوك التنظيمي من خلال السياسات الداخلية المتمثلة في أنظمة الحوافز والقيادة والاتصال والرقابة ونظم المعلومات والمسؤوليات والسلطة، والتركيز على دراسة المشكلات التي تواجه وتهدد حياة المنظمات الإدارية وتؤدي بالتالي إلى عدم نجاحها واستمراريتها.

### جهود المدخل التكامل في التطوير التنظيمي :

يلاحظ أن البناء التنظيمي الناتج وفقاً لافتراضات هذه المرحلة إما نتيجة لمتطلبات البيئة الاقتصادية والاجتماعية والسياسية، أو نتيجة للتخطيط والدراسة والتحليل أو لتحقيق أهداف مرسومة ومحددة، وتشمل الجهود هنا دراسة المنظمة وتفاعلاتها مع البيئة وقدرتها على الاستمرار، وتحقيق الأهداف المطلوبة.

كما تعالج جهود هذه المرحلة أسباب اضمحلال المنظمة وزوالها إما نتيجة لوجود عيوب قد تكون في البيئة كمنقص الموارد أو نتيجة لخلل في البناء التنظيمي، أو السياسات الإدارية مثل أنظمة الحوافز والقيادة الفعالة وأنظمة التحفيز والعلاقات التنظيمية.

#### ٢-٤-١-٣-٥ مرحلة المدخل الموقفي في التطوير التنظيمي :<sup>٥٩</sup>

ركزت هذه المرحلة على محاولة فهم المواقف المختلفة التي تواجه التنظيم بهدف إيجاد الحلول المناسبة لكل موقف مع الأخذ بعين الاعتبار مبدأ الواقعية والإبتعاد عن المثالية بقدر الإمكان وذلك من خلال دراسة الواقع مع الظروف البيئية المحيطة لغايات معرفة حالات التأكد وحالات عدم التأكد في المواقف التي قد تضطر المنظمة فيها إلى اتخاذ قرارات ضرورية أو حاسمة في المواقف التي تكون فيها ظروف البيئة غير ثابتة وغير مستقرة.

#### جهود المدخل الموقفي في التطوير التنظيمي:

أكد المدخل الموقفي حاجة التنظيم المستمر إلى إحداث التغيير التنظيمي فالواقع التنظيمي والإنساني يُعبّر باستمراره عن حاجة التنظيم لإحداث توازن حركي ونسبي بين متطلبات نجاح التنظيم وبقائه من جهة، وبين متطلبات مناخه التنظيمي من جهة أخرى.

#### أولاً: الإدارة بالأهداف ومساهمتها في التطوير التنظيمي.

يؤدي تطبيق هذا الأسلوب في الإدارة إلى الدقة في تحديد الأهداف وتوضيحها، وكذلك البحث في تقييم الأداء التحليل الكمي وحسابات التكاليف بالإضافة إلى استخدام النهج الإداري الأكثر ديموقراطية في إدارة التنظيم وفي إدارة العمليات التشغيلية باستخدام البعد التكنولوجي.

<sup>٥٩</sup> موسى سلامة اللوزي، التطوير التنظيمي (أساسيات ومفاهيم حديثة)، دار وثل للنشر والتوزيع، ط١، عمان، الأردن، ١٩٩٩، ص ص ٤٠-٤٣

## ثانياً: نظرية Z وجهودها في التطوير التنظيمي.

تمارس الإدارة في اليابان أساليب متشددة حيث يتبع الأفراد فيها خطوط رسمية من الأوامر الصادرة بصورة دقيقة، الأمر الذي بعكس جهودها في التنظيم نتيجة لما تتميز به من القدر على خلق الولاء والانتماء للمنظمة كون التوظيف يستمر طوال الحياة، وكذلك يتم اتخاذ القرارات بصورة جماعية كصورة من صور المشاركة. إن الأخذ بمفهوم الإدارة اليابانية من شأنه أن يساهم في جهود التطوير التنظيمي للمنظمات الإدارية. كما ظهرت نظريات ونماذج ومدارس أخرى كان لها بصمة واضحة في إبراز مفهوم التطوير التنظيمي، ومن هذه النظريات ما يلي:

### أولاً: نظرية البحث العلمي Action Research<sup>٦٠</sup>

تعتمد هذه النظرية على أن أي مشكلة في التطوير التنظيمي يجب أن تخضع للبحث والذي يؤدي إلى التصرف العملي واتخاذ قرارات عملية بصدد هذا التطوير. ويظهر هنا دور المستشار الذي يقوم بقيادة البحث العلمي ثم ينتقل إلى مشاركة النتائج مع المديرين والعاملين ثم ينتقل إلى اتخاذ قرار وتصرف عملي نحو التطوير. ويتكرر هذا عدة مرات:

١. مرة في بداية دراسة المشكلة

٢. مرة أثناء التنفيذ

٣. مرة أثناء تقييم ماتم تنفيذه.

وتمر عملية البحث العلمي بالخطوات التالية:

١. تشخيص المشكلة

٢. جمع المعلومات من العميل

٣. التغذية العكسية للمعلومات وللعميل

٤. فحص ومناقشة المعلومات

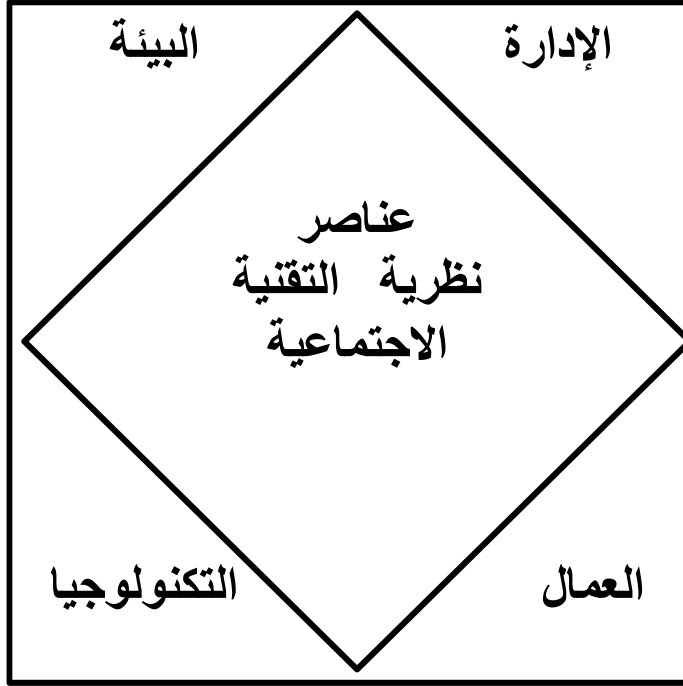
٥. اتخاذ قرارات وتصرفات

٦. التنفيذ بواشطة العميل

<sup>٦٠</sup> احمد ماهر مرجع سبق ذكره ، ص ١٠٧

## ثانياً: نظرية التقنية الاجتماعية sociotechnical<sup>٦١</sup>

ظهرت الثلاث مدارس السابقة في الولايات المتحدة الأمريكية ، وفي نفس الوقت ظهر اتجاه مماثل في إنجلترا يفكر بنفس الأسلوب في كيفية التطوير للمنظمات .  
إلا أن التركيز في إنجلترا كان على التفاعل بين العناصر التالية والتي تظهر في الشكل ( ٤ )



المصدر: احمد ماهر تطوير المنظمات الدليل العملي لإعادة الهيكلة والتميز الإداري وإدارة التغيير  
الدار الجامعية الاسكندرية، ٢٠٠٧، ص ١٠٨ ( بتصرف )

عناصر نظرية التقنية الاجتماعية

- الإدارة
- العمال
- التكنولوجيا.
- البيئة الداخلية والخارجية.

<sup>٦١</sup> نفس المرجع السابق، ص ص -١٠٨

## ثالثاً: النموذج المثالي Normal model

### أولاً: الجماعات التشاركية:

توصل رنسيس ليكرت إلى أن الإدارة لديها أربعة أنظمة أساسية:

#### ١. النظام التسلطي المستغل

نظام الإدارة هنا مركزي تسلطي وشديد ، ويعتمد كل من النمط الإداري والنمط الخاص بالاتصالات من أعلى إلى أسفل فقط، وتعتمد الدافعية على كثير من العقاب وقليل من الحوافز. وتتخذ القرارات في الإدارة العليا والأداء هنا متواضع.

#### ٢. النظام التسلطي الخيري

وهو مثل النمط السابق ولكن الإدارة تأخذ الشكل الأبوي، حيث تعطي العاملين بعضاً من الفرص للتفاعل والاتصال واتخاذ القرار في حدود تراها الإدارة مناسبة ، وتراعى المصالح المادية للعاملين والأداء والرضا متوسط.

#### ٣. النظام التشاوري:

وهنا يزداد أيضاً مقدار الحرية للعاملين في الاتصال والتفاعل واتخاذ القرار. وبالرغم أن الإدارة تستشير العاملين فيما يمس المشاكل والقرارات إلا أن الإدارة تملك الحق الأخير في اتخاذ القرار. والأداء والرضا متوسط.

#### ٤. جماعات المشاركة:

يدور هذا النظام حول نمط إداري مختلف ، يتمثل في تكوين جماعات عمل لها دور كبير في المشاركة والاتصال واتخاذ القرارات بل أن مجموعات العمل لديها الصلاحيات في تحديد أهداف العمل ، واتخاذ القرارات الملائمة لتحقيق الأهداف وتحسين طرق العمل ، وتقييم نتائج العمل .

ويتم الاتصال رأسياً من الإدارة للمجموعات ، كما يتم الاتصال داخل الجماعة أفقياً مرة أخرى بين مجموعات العمل وعادةً ما يكون الرضا والأداء عاليين في هذا النظام.

#### رابعاً: نظرية الشبكة الإدارية<sup>٦٢</sup> :

قدم كل من روبرت بليك، وجين موتون نموذجاً اسمه الشبكة الإدارية يقولان فيه أن أسلوب للإدارة هو التركيز على وتعظيم كل من جانبي العمل والعمال معاً.

١. التركيز على العمل والإنتاج Concern for Production أي التركيز على أهداف العمل وجداول الإنتاج وأزمنة الأداء وأدوات العمل ، وأساليب الأداء وخطوات العمل وتدفعه، والإجراءات وعبء العمل لكل عامل ، ومقاييس الأداء والإنتاجية. وأساليب الجودة

٢. التركيز على العامل Concern for Employees وهنا يتم التركيز على رفاهية العاملين والعلاقات الإنسانية والمشاركة في إتخاذ القرار والدفعية والحماس والولاء والاتصالات وظروف العمل.

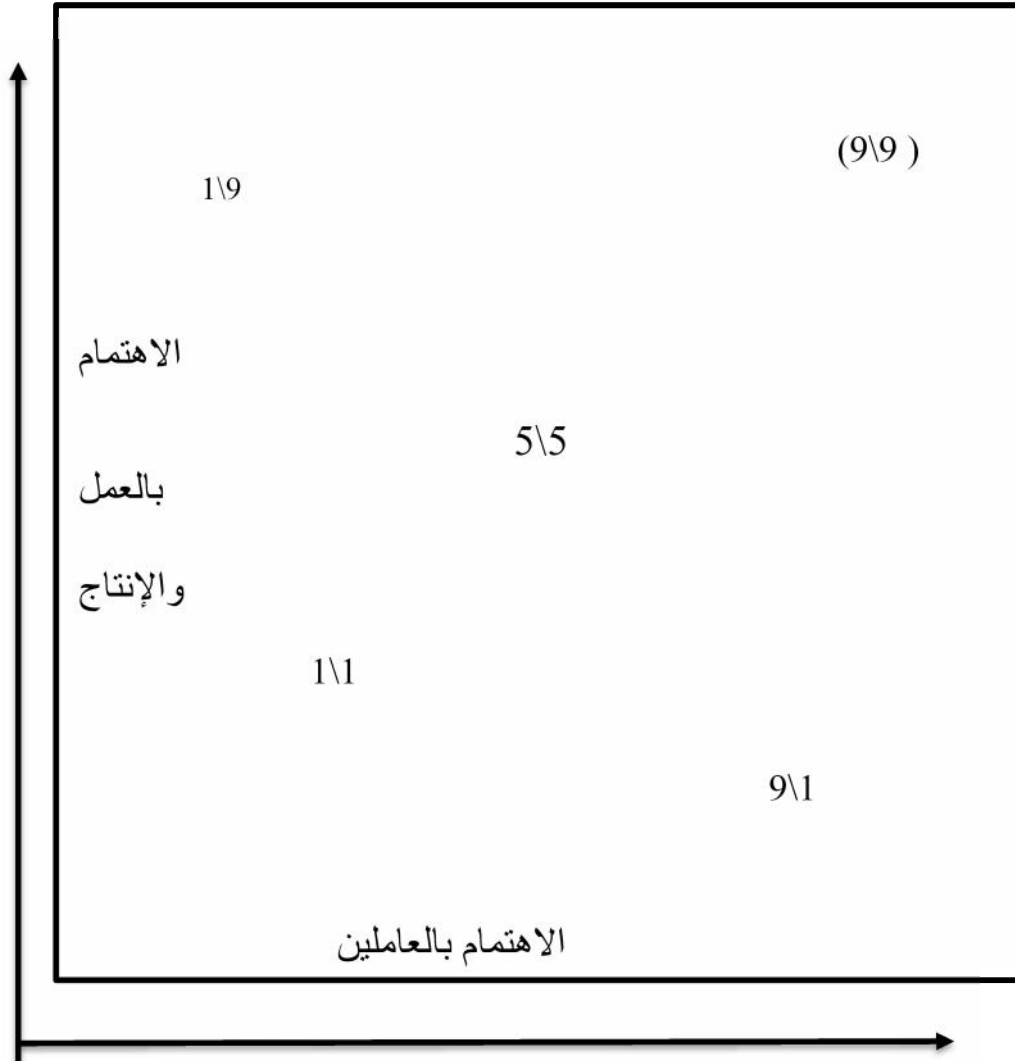
وفي كل محور من المحورين السابقين يتم قياس مدى اهتمام المدير بكل محور على مقياس من ( 9 ) درجات ،تشير الدرجة 1 إلى أن المدير غير مهتم بينما تشير الدرجة ( 9 ) إلى أن المدير مهتم جداً

---

<sup>٦٢</sup> احمد ماهر ،مرجع سبق ذكره، ص١٠٨



ويبين الشكل رقم (٥) نظرية الشبكة الإداري<sup>٦٣</sup>



المصدر: احمد ماهر تطوير المنظمات الدليل العملي لإعادة الهيكلة والتميز الإداري وإدارة التغيير  
الدار الجامعية الاسكندرية، ٢٠٠٧، ص ١١١ (بتصرف)

المدير 1\1 ضعيف في كل من المحورين والأداء أسوأ ما يكون  
المدير 1\9 ضعيف في الإهتمام بالناس ولكنه يركز على العمل والإنتاج وأدائه  
ضعيف غالباً  
المدير 1\9 ضعيف في الإهتمام بالعمل وبالإنتاج ولكنه يركز على الناس وأدائه  
ضعيف غالباً  
المدير 5\5 متوسط في الجانبين وأدائه غير عالٍ.

<sup>٦٣</sup> احمد ماهر تطوير المنظمات الدليل العملي لإعادة الهيكلة والتميز الإداري وإدارة التغيير، الدار الجامعية الاسكندرية، ٢٠٠٧، ص ١١١

المدير 9\9 عالٍ من الجانبين فهو يركز على الإنتاج ويعطي الناس حقهم ويوظف آليات المحورين بشكل مثالي وهذا هو الأسلوب المثالي في الإدارة.

### خامساً: جودة حيات العمل **Quality of work life**<sup>٦٤</sup>

مع انتقال أفكار مدرسة التكنواجتماعي إلى أمريكا ومع ضغوط نقابة العمال، بدأت الكثير من المنظمات تهتم بكيف يمكن ربط إدارة المنظمات بالعمال ( ومن يمثلهم من نقابات ) وبدأت مدرسة جودة حياة العمل في الظهور.

وهي تركز على كيفية تصميم العمل بكل جوانبه من حيث التنظيم والسلطة والجماعات، وتدفق إجراءات العمل، وساعات العمل، وخصائص العمل ذاته، وذلك بحيث تضمن أن الحياة التي يحيهاها الناس داخل أعمالهم يجب أن تكون ذات جودة عالية.

ومن أهم الأساليب التي يمكن تحقق بها جودة حياة العمل مايلي:

١. إثراء في الوظيفة بشكل يتيح مزيد من الحرية والسيطرة والمعلومات والأهمية والتنوع.

٢. المشاركة في اتخاذ القرارات .

٣. مشاركة العاملين في مجالس الإدارة .

٤. مشاركة العاملين في الأرباح وعوائد المنظمة .

٥. استخدام جدول العمل المرن.

٦. تقديم مزايا وخدمات مرنة للعاملين تتناسب مع ظروف كل واحد منهم.

٧. استخدام جماعات العمل المستقلة.

٨. استخدام اللجان المشتركة بين الإدارة والعاملين.

٩. استخدام حلقات الجودة.

١٠. استخدام أنظمة متقدمة من الحوافز.

١١. تقديم مزيد من المعلومات

١٢. تقديم خدمات وظيفية للعاملين تحقق الأمان الوظيفي.

<sup>٦٤</sup> احمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص ١١٣

ولقد تطور مفهوم جودة حياة العمل وأصبح يسمى استغراق أو (انهماك) العاملين، وهو مفهوم يعبر كيف أن استخدام الأساليب السابقة يمكنه أن يحقق استغراق وانهماك العاملين ليقدموا أفضل ما لديهم طوعية للعمل.

وهناك مفهوم آخر يستخدم كمرادف للمفهومين السابقين وهو تمكين العاملين ، إلا أن مفهوم تمكين العاملين يشير إلى أساليب تستخدمها الإدارة لتقوية نفوذ العاملين مثل تفويض السلطة، والاجتماعات ، ونظم المعلومات والاتصالات ، وحل الصراع ، والتنسيق بينهما مفهوم جودة حياة العمل (أو استغراق العاملين) يشمل جوانب أخرى مثل تصميم الوظيفة ، وتصميم العمل في المنظمة وهو إذن مفهوم أشمل.

### سادساً: إدارة الجودة الشاملة Total Quality management

وترى هذه المدرسة أن الألتزام بالجودة الشاملة هي الطريق إلى تحقيق التطوير التنظيمي، ولذا ظهر مفهوم الجودة الشاملة كمدرسة تركز على جودة كل الوظائف والأعمال والأنشطة في المنظمة على مختلف المستويات بدءاً بالمدخلات، مروراً بالعمليات وانتهاءً بالمخرجات.

وتعتمد على أن كل نشاط عميل يخدمه، وعلى أي نشاط أن يفي بمتطلبات العميل الخاص به حتى يمكن تحقيق أفضل جودة.

إن المنظمات التي تسعى إلى الجودة الشاملة هي تلك المنظمات القادرة على التطوير التنظيمي.

ومن أهم مبادئ مدرسة الجودة الشاملة ما يلي:

١. ضرورة التحسين المستمر في السلع والخدمات والإجراءات.
٢. رفض المعيب والأخطاء.
٣. تحسين العملية الإنتاجية لمنع الخطأ والعيوب.
٤. ليس السعر الأرخص للموارد هو الأفضل.
٥. ضرورة مراجعة أنظمة الإنتاج والعمل.
٦. التدريب في كل مراحل العمل.
٧. خلق قيادة تهتم بالجودة.

٨. تنمية روح التساؤل والاستفسارات للتحسين.

٩. ضرورة التنسيق بين وحدات العمل.

١٠. الكمية وحدها ليس كافية ولا بد من الجودة

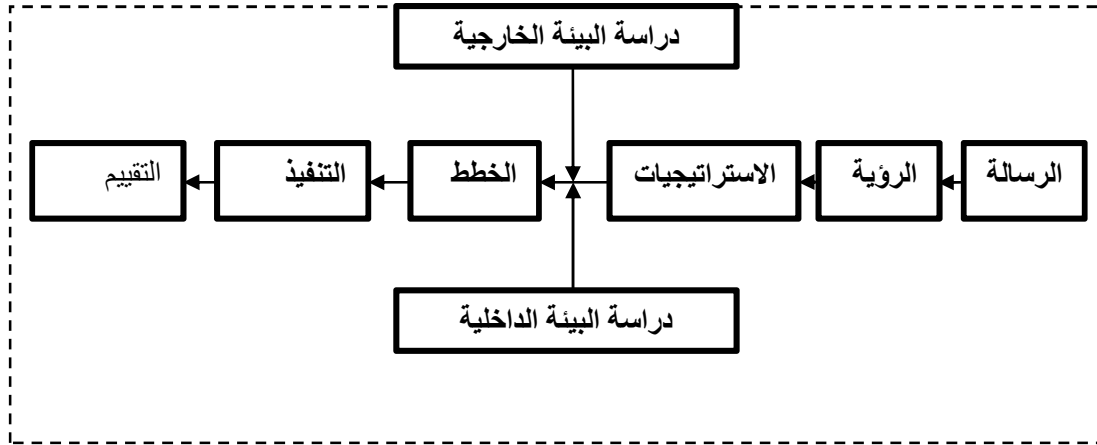
١١. يجب أن تكون الأهداف عملية (ولا يجب أن تعتمد على الشعارات البراقة).

١٢. يجب أن تتوافق كافة أنظمة الإدارة مع الجودة الشاملة.

### سابعاً: مدرسة الاستراتيجيات:<sup>٦٥</sup>

تري هذه المدرسة أن استخدام "الإدارة الاستراتيجية" هو سبيل آمن لتحقيق التطوير التنظيمي، فالإدارة الإستراتيجية هي نظام لتصميم رؤية ورسالة وأهداف وخطط المنظمة وتنفيذها ومتابعة نجاحها.

وتمر الإدارة الإستراتيجية بالخطوات التالية ، والتي تظهر في الشكل رقم ( ٦ )



المصدر: احمد ماهر تطوير المنظمات الدليل العملي لإعادة الهيكلة والتميز الإداري وإدارة التغيير  
الدار الجامعية الاسكندرية، ٢٠٠٧، ص ١١٧ (بتصرف)

### خطوات الإدارة الإستراتيجية:

١. تحديد رسالة المنظمة والتي توضح مجال عمل المنظمة ، وكيف تحققه، ومن تخدم، ولماذا.

٢. تحديد رؤية المنظمة وحلمها في السنوات القليلة.

٣. تحديد الأهداف الواجب تحقيقها.

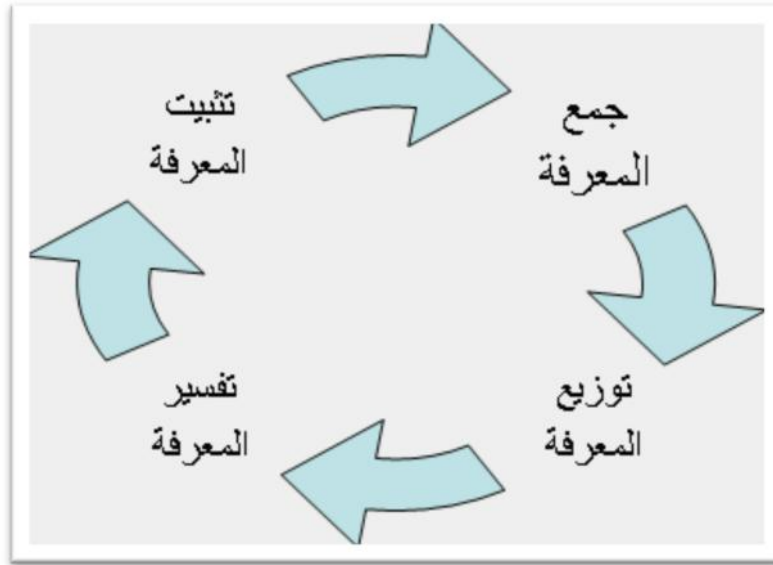
<sup>٦٥</sup> احمد ماهر ، مرجع سبق ذكره، ص ١١٧

٤. دراسة البيئة الخارجية للتعرف على الفرص والتهديدات البيئية.
٥. دراسة البيئة الداخلية للمنظمة للتعرف على نقاط القوة ونقاط الضعف.
٦. تصميم الإستراتيجيات الخاصة بتطوير المنظمة وحركاتها الرئيسية.
٧. تصميم الخطط المحققة للإستراتيجيات.
٨. تنفيذ الخطة.
٩. متابعة وتقييم وتعديل ما تم تنفيذه.

### ثامناً: المنظمة التي تتعلم Learning Organization

ظهرت هذه المدرسة لكي تضيف بعداً جديداً للتطوير التنظيمي، وهي تنظر إلى المنظمات ككائن حي يمكنه أن يتعلم من أخطائه ومشاكله، وهو ما يجعل التطوير التنظيمي عملية حيوية، فالمنظمة القادرة على التعلم هي منظمة قادرة أيضاً على التطوير التنظيمي.

وكان لكريس ارجيريس Chris Argyris الفضل في تطوير هذه النظرية. وتمر عملية التعليم التنظيمي بأربع خطوات تظهر في الشكل رقم (٧) التالي:<sup>٦٦</sup>



المصدر: احمد ماهر تطوير المنظمات الدليل العملي لإعادة الهيكلة والتميز الإداري وإدارة التغيير  
الدار الجامعية الاسكندرية، ٢٠٠٧، ص ١١٨

<sup>٦٦</sup> احمد ماهر تطوير المنظمات الدليل العملي لإعادة الهيكلة والتميز الإداري وإدارة التغيير الدار الجامعية الاسكندرية، ٢٠٠٧، ص ١١٨

١. جمع المعرفة والمعلومات ،من خبرات العاملين والمديرين ،والكتب ،والإنترنت.
٢. توزيع المعرفة والمعلومات، من خلال الاجتماعات ،مجلة المنظمة، والتقارير، والإنترنت.
٣. تفسير المعرفة والمعلومات، وهنا يجب إصاغة تفسيرات على معنى المعلومات بما يفيد ولايسئ إلى فهم المعلومات.
٤. تثبيت المعرفة في ذاكرة المنظمة، من خلال تسجيلها وتوثيقها رسمياً في سجلات الشركة، وتذكير العاملين الحاليين والمستقبليين بهذا التاريخ.

### تاسعاً: الثقافة التنظيمية Organization Culture

ظهر مدخل جديد يرى أن التطوير التنظيمي هو عبارة عن تغيير في أنماط السلوك والقيم والتصرفات والمعايير الحالية (على مستوى الأفراد والجماعة والمنظمة) إلى شكل أفضل.

وعليه فإن التطوير التنظيمي يمر بخطوات وفقاً لنظرية الثقافة التنظيمية وهي كما يلي:

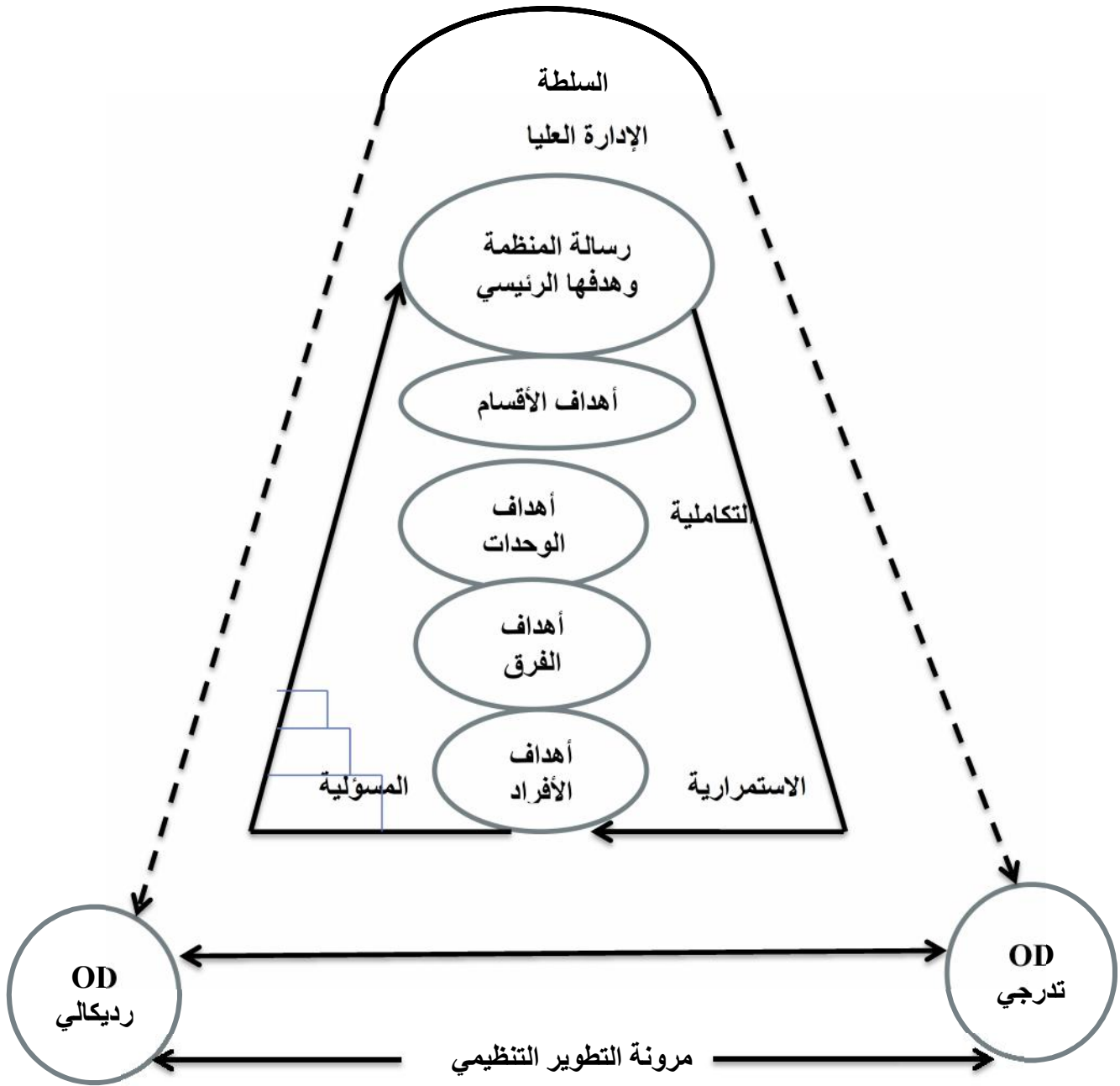
١. تعرف على الثقافة التنظيمية الحالية.
٢. تعرف على الثقافة التنظيمية المرغوبة.
٣. تعرف على الفرق أو (الفجوة)
٤. تعرف كيف تعبر الفجوة وضع خطة لذلك.
٥. نفذ
٦. تابع.

## ٢-٥ مبادئ التطوير التنظيمي:

- هنالك مبادئ عديدة للتطوير التنظيمي ذكرها علماء الإدارة ، نذكر منها ما يلي ٦٧
- ٢-٥-١ السلطة : سلطة التطوير التنظيمي هي الإدارة العليا، وهي التي تحرك بصيغة رسمية وفق مستلزمات تكيف أهدافها وأوضاعها التنظيمية البيئية.
- ٢-٥-٢ المسؤولية : مسؤولية التطوير التنظيمي مسؤولية مشتركة لجميع المستويات التنظيمية من أعلى القمة إلى أدنى القاعدة ، هياكلًا، ومجموعات، وأفرادًا، بشكل نسبي متفاوت.
- ٢-٥-٣ المرونة : مرونة التطوير التنظيمي تتجسد في حركته ثنائية القطب نهايته المتطرفتين (التطوير التدريجي) مقابل (التطوير الرديكالي) وما بين تلك النهايتين يمكن تأسيس مناطق توليفية تطويرية بأشكال مختلفة.
- ٢-٥-٤ الاستمرارية : استمرارية التطوير التنظيمي تكمن في كونه برامج مستدامة تتجدد باستمرار بسبب حراكية البيئة واضطرابها.
- ٢-٥-٥ التكاملية : تكاملية التطوير التنظيمي تأتي من تنسيقية العالي بين أهداف المنظمة والأهداف الفرعية للأقسام والجماعات والأفراد الرسمية وغير الرسمية، للوصول لبيئة تنظيمية صحية.

<sup>٦٧</sup> طاهر محسن الغالبي، أحمد علي صالح ، التطوير التنظيمي مدخل تحليلي، دار وائل للنشر والتوزيع، الاردن ، الطبعة الأولى، ٢٠١٠، ص٦٧

ويبين الشكل رقم (٨) منظومة مبادئ التطوير التنظيمي وآلية تحركه<sup>٦٨</sup>



الشكل رقم

المصدر : طاهر محسن الغالبي، أحمد علي صالح، مرجع سبق ذكره، ص ٦٨

<sup>٦٨</sup> مرجع سبق ذكره، ص ٦٨



## ٦-٢ مبررات التطوير التنظيمي:

هنالك عدة مبررات أو أسباب تكمن لإحداث عملية التطوير التنظيمي في المنظمة فهي لاتحدث تلقائياً بل بوجود مشاكل أو تغيرات سواء كانت داخلية أو خارجية تدفع المنظمة لإحداث التطوير التنظيمي الذي يتواءم مع تحقيق أهدافها.

وإن من أصعب ما يمكن أن يدركه أعضاء التنظيمات ، هو أن التطوير التنظيمي ليس فقط مجموعة من التقنيات ، التي تساعد في تحسين المهارات وحل المشكلات ، وإنما هو أيضا نظام متكامل يهدف إلى إحداث التغيير على مستوى المؤسسة ككل وليس الفرد فقط، وذلك بسبب التعقيدات التقنية ومعدلات التغيير والحاجة الكبيرة لتنسيق النشاطات ، كما ويعتبر التطوير التنظيمي أسلوباً لحل المشكلات في المؤسسة، ولإصلاح متطلبات المؤسسة البيئية والثقافية والاجتماعية ، ولتنشيط القدرة على حل المشكلات ، والتجديد المستمر في المؤسسة من خلال التحليل واتخاذ القرارات الملائمة واستغلال الفرص المتاحة مع الأخذ بعين الاعتبار التحديات البيئية التي تواجه المؤسسة<sup>٦٩</sup>

وهناك نوعان من المبررات الدافعة لإحداث التطوير التنظيمي وهي كالتالي :

٦-٢-١ التغيرات الخارجية : وهي التغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية ولا تستطيع المنظمة السيطرة عليها. مثل :<sup>٧٠</sup>

١. زيادة حدة المنافسة وتطوير أساليب المنافسين
٢. الثورة التكنولوجية الهائلة
٣. التغيرات الكبيرة في السياسة والقانون والاقتصاد
٤. التغيرات في هيكل القيم الاجتماعية والثقافة الاجتماعية
٥. تسارع وتيرة التطورات العلمية والتقنية.<sup>٧١</sup>
٦. التوجه نحو اقتصاد المعرفة وزيادة الإهتمام بإدارة العقول ورأس المال الفكري.
٧. إعادة هندسة العلاقات والإهتمام بإدارة رأس المال الاجتماعي.
٨. الإهتمام بالقيادة النسوية.

<sup>٦٩</sup> أمل الفرحان ، التطوير التنظيمي بين النظرية والتطبيق في سلطة الكهرباء الأردنية، ١٩٩٠، مجلد رقم ١٩ (أ) ، ع ١٤ ، ص ١١٥  
<sup>٧٠</sup> أحمد ماهر ، السلوك التنظيمي- مدخل بناء المهارات- الدار الجامعية ، الإسكندرية، مصر، ٢٠٠٢ص ص ٤٣٥-٤٣٦ ( بتصرف)  
<sup>٧١</sup> طاهر محسن الغالي، أحمد علي صالح، مرجع سبق ذكره، ص ص ٧٢-٧٣

٩. تنوع قوة العمل ومشكلات التحرش الجنسي.
١٠. ظاهرة العمالة الطارئة.
١١. نمو قطاع الخدمات وزيادة فرص العمل فيه.
١٢. نمو الممارسات الديمقراطية في الحياة النيابية.
١٣. ظهور مشاركة السوق الحرة.
١٤. الوعي العالي بحقوق الإنسان
١٥. الإهتمام بإدارة التعقيدات.
١٦. المشكلات البيئية وإدارة البيئة

٢-٦-٢ **التغيرات الداخلية:** وهي التغيرات التي تكون داخل المنظمة (بيئتها الداخلية) وتستطيع المنظمة السيطرة عليها مثل:

١. تغير في الإنتاج والآلات والمنتجات
٢. التغير في الإجراءات وأساليب العمل
٣. التغير في هيكل العمالة والوظائف وعلاقات العمل.
٤. تغير في وظائف التسويق والإنتاج والتمويل والأفراد .
٥. تغير في أساليب التخطيط والتنظيم والتنسيق والرقابة .
٦. التغير في علاقات السلطة والمسؤوليات والمركز والنفوذ.
٧. دعم الإدارة العليا في المنظمة لبرامج التطوير التنظيمي، وقد يكون ذلك من خلال تبني رؤية مستقبلية جديدة تتسم بالطموح العالي.<sup>٧٢</sup>
٨. متطلبات إدامة بقاء المنظمة وتفوقها في عالم المنافسة.
٩. تبني منهجية الحاكمية المنظمة ، أو أي نهج أو منهج جديد يتماشى مع متطلبات حرجة للتطوير تتطلبها طبيعة الحراك الداخلي في المنظمة أو بفعل انعكاس متغيرات وتبدلات في البيئة الخارجية للمنظمة.
١٠. برنامج الاندماج والاكساب والخصخصة.

<sup>٧٢</sup> طاهر محسن ، مرجع سبق ذكره، صص ٧٢-٧٣

١١. إدارة الصراع التنظيمي وحالات اللأرضاء الوظيفي وعلاج الاستقلالات من الخدمة.

١٢. برامج إدارة الإبداع والابتكار التنظيمي

ويمكن القول أن من أهم المبررات التي تتطلب إحداث التطوير التنظيمي ، هو وجود مشكلة ذات طابع حاد في بيئة المنظمة الداخلية ( على مستوى الأفراد، أو الأقسام الإدارية ، أو المنظمة ككل)،بالإضافة إلى ذلك إنحرافها عن تحقيق الأهداف التي وجدت من اجلها،ومع تزايد الشكاوي والانتقادات الداخلية والخارجية ، وعدم مواكبة التطورات والتغيرات السريعة ، مما تتوقع المنظمة بانه لابد من إدخال جذري في هيكلها أو تقنياتها أو حجمها،أو مواردها البشرية.<sup>٧٣</sup>

كما أن تطور التشريعات، وتزايد حدة المنافسة بين المنظمات في ظل الطلب والوعي الشديدين لدى الزبائن،مع الأخذ بعين الاعتبار الترشيح في استخدام عناصر الإنتاج لتخفيض التكاليف،<sup>٧٤</sup>بالإضافة إلى وجود مشكلة في التنظيم وشعوره بحاجة ماسة للتغيير سواء كان ذلك على المستوى الشخصي أو على مستوى التنظيم ككل، وقد يعني ذلك صراعاً بين فردين أو مجموعتين مؤثرتين في التنظيم أو نقص أو غياب لروح الفريق داخل مجموعة تنظيمية معينة أو تنافس بين مجموعتين أو نقص في الاتصال بين مستويين تنظيميين أو نقص في التكيف مع البيئة من قبل التنظيم، ومع تزايد إتساع فجوة الإبداع (Excellence Gap) في التنظيم أي عندما يتاح للتنظيم تحديد فجوة أو تباين بين ما هو كائن، وما يجب أن يكون نتيجة لعوامل متعددة منها:

١. عدم توفر نموذج ذهني مسبق لدى الإدارة عن استراتيجيات التنظيم أو توفر رسائل لعوامل النمو والتطور الذاتية.

٢. عدم التوافق بين التقاليد والسبقيات التي تراكمت واستمرت في التنظيم وبين المعايير المؤدية للخلق والإبداع.

<sup>٧٣</sup> عامر الكبيسي، التطوير التنظيمي وقضايا معاصرة (ج٤): دار الشرق للطباعة والتوزيع، الدوحة، قطر ١٩٩٨، ص ٤٥ (بتصرف)  
<sup>٧٤</sup> بلال خلف السكارنة، التطوير التنظيمي و الاداري، دار المسيرة، ط ١، عمان، الاردن . ٢٠٠٩، ص ص ٥٧-٥٨

٣. فشل التنظيم في استجابته لمتطلبات البيئة الخارجية والمجتمع، وهذا ينطبق سواء كان عملاً تجارياً لا يستجيب لرغبات الجمهور المتغيرة أو عملاً حكومياً يعجز عن مقابلة احتياجات المواطنين وتلبيتها.<sup>٧٥</sup>

هنا لا بد من إحداث عملية التطوير التنظيمي للمنظمة باعتبارها متطلب إجباري وليس اختياري للحفاظ على بقائها واستمراريتها لتحقيق أهدافها في ظل المنافسة الحادة بين منظمات الأعمال.

وأن هنالك عدد من المبررات إضافية تستدعي القيام بالتغيير والتطوير التنظيمي وهي كما يلي:<sup>٧٦</sup>

١. قصور التخطيط عن أداء مهامه بنجاح ودقة.
  ٢. عدم التحديد الواضح للعلاقات التنظيمية.
  ٣. الفشل في تفويض السلطة.
  ٤. غالباً ما لا يصاحب التفويض السلطة اللازمة.
  ٥. اللامبالاة والإهمال عند استخدام المستشارين.
  ٦. تعدد المستويات الإدارية وتداخلها.
  ٧. إساءة استعمال السلطة الوظيفية من جانب الخبراء.
  ٨. إساءة فهم أهمية وظائف أقسام الخدمات في المنظمة مثل إدارة الأفراد والعلاقات العامة والتسويق وغيرها.
- وأشار الصيرفي<sup>٧٧</sup> أشار إلى مبررات التطوير التنظيمي وركز بشكل رئيس على البيئة الخارجية باعتبارها المبرر الرئيسي للتطوير مع إعطاء أهمية قليلة للبيئة الداخلية (التنظيم، والأفراد) ومن هذه المبررات ما يلي:

١. ظهور المنظمات الخدمية.
٢. تناقص الموارد الطبيعية.
٣. التقدم التكنولوجي.

<sup>٧٥</sup> مصطفى أبو بكر ، معالي وحيد ، متطلبات ومعوقات التطوير التنظيمي وإدارة التغيير في المنظمات الحكومية، ورقة عمل ، مؤتمر الإبداع والتجديد في الإدارة العربية، القاهرة، ١٩٩٧، ص ١١.

<sup>٧٦</sup> سيد محمد جاد الرب، استراتيجيات تطوير وتحسين الأداء الأطر المنهجية والتطبيقات العملية، مطبعة العشري، مصر، ٢٠٠٩، ص ٣-٢

<sup>٧٧</sup> محمد الصيرفي ، الإصلاح والتطوير الإداري كمدخا مكمل للحكومة الإلكترونية، دار الكتاب القانوني، مصر، ٢٠٠٧، ص ٩٢-٩٤

٤. التفاعل بين البيئة والنظام الإداري.

٥. حتمية التغيير.

## ٢-٧ أهداف التطوير التنظيمي

تختلف أهداف التطوير التنظيمي باعتباره كمنشأ من منهجي من منظمة لأخرى تبعاً لاختلاف الغاية التي وجدت من أجلها والبيئة الداخلية والخارجية المحيطة بها ومن خلال استعراض الأدبيات في هذا المجال نجد أن هنالك اختلاف بين الكتاب والباحثين بالنسبة لتحديد أهداف التطوير التنظيمي للمنظمات .

وقد استعرض السكارنة مجموعة من الأهداف التنظيمية وهي كالتالي:<sup>٧٨</sup>

١. يدعم التطوير التنظيمي كفاءة المؤسسة وفعاليتها وإن الإنتاجية هي مجموعة الكفاءة والفعالية ومن ثم فإن التطوير التنظيمي يدعم الإنتاجية.
٢. إن تنمية القوى البشرية وتحسين أدائها، هو الهدف الأساسي من جهود التطوير التنظيمي.
٣. التطوير التنظيمي هو جهد طويل المدى، لرفع قدرة المؤسسات على معالجة التغيرات الخارجية التي تؤثر على المؤسسات، ولتحسين قدرتها على مواجهة المشكلات الداخلية كذلك.
٤. التطوير التنظيمي جهد لإيجاد نوع من التكامل بين أهداف وحاجات المؤسسة العامة من جهة، وبين أهداف الأفراد من جهة أخرى، ومن هنا فإن ذلك الجهد يرمي إلى تنشيط وتجديد الموارد المادية والفنية والبشرية.
٥. يحرص التطوير التنظيمي على إيجاد مناخ ملائم ، يتمكن فيه الأفراد من النمو ومن تحقيق ذواتهم والتأثير على وظائفهم ومنظماتهم وبيئاتهم.
٦. يرمي التطوير التنظيمي إلى تغيير الثقافة السائدة في المؤسسات، بحيث تسود قيم التعاون وتقاسم السلطة بين الرؤساء والمرؤسين، بدل التنافس وسيطرت طرف واحد.

<sup>٧٨</sup> بلال خلف السكارنة، التطوير التنظيمي و الإداري ،، مرجع سبق ذكره، ص ص ٢٧-٢٨

٧. يقوم التطوير التنظيمي على فرضيات تنسجم مع القيم الديمقراطية الإنسانية، ومع قيم البيروقراطية الآلية.

٨. تركيز جهود التطوير التنظيمي على مجموعات العمل، فهي تشكل جماعات مرجعية يستمد منها أفراد التنظيم قيمهم ومعاييرهم.

٩. إن نظرة التطوير التنظيمي للمنظمات وتنميتها نظرة شمولية كلية، تنبع من فلسفة النظام، ومن ثم فإنها ترمي إلى تحسين جميع الأنظمة الفرعية في المنظمة البشرية والفنية والإدارية.

ويرى كلاً من أسعد<sup>٧٩</sup> وطرطار<sup>٨٠</sup> أن هنالك أهداف عامة تنطبق على جميع المجالات والمنظمات وهي كما يلي

١. جعل المنظمة نظاماً متطوراً ذو فلسفة إدارية أساسها تفاعل الأفراد كفريق عمل.

٢. زيادة قدرة المنظمة على التكيف مع المتغيرات البيئية المختلفة.

٣. تغيير التقاليد التي تحد من الابتكار والإبداع.

٤. تمكين المنظمة من التعرف على المشكلات التي تقابلها وحلها بإسلوب علمي.

٥. خلق مناخ صحي وفعال في المنظمة ككل.

٦. زيادة ديناميكية الفريق.

٧. أن يكون الهدف أو الوظيفة هي الأساس في اختيار الشكل التنظيمي.

٨. الإرتقاء بكفاءة أجزاء التنظيم المختلفة إلى أقصى حد ممكن وذلك من خلال إنشاء

نظم لتحليل الأعمال والإجراءات وإقامة وسيلة إتصال أساسية تضمن توفير المعلومات.

٩. تطوير نظم وإجراءات اتخاذ القرارات بحيث تصبح أقرب ما تكون إلى مصادر المعلومات.

١٠. تغيير أنماط السلوك السائدة في المنظمة إعتقاداً على مبادئ وأسس العلوم

السلوكية، والإستفادة من أساليب البحث المتقدمة التي تتيحها تلك العلوم.

<sup>٧٩</sup> محمد أسعد ، قياس أثار تطبيق أسلوب التطوير التنظيمي: دراسة ميدانية على المنظمات الحكومية بالمنطقة الغربية في المملكة العربية السعودية ، المجلة العامة للأقتصاد والتجارة العدد الأول ، ١٩٩٢ ، ص ص ٥٢٥ - ٥٢٦

<sup>٨٠</sup> أحمد طرطار.، الترشيح الاقتصادي للطاقت الإنتاجية في المؤسسات. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية ، ص (٨٨)

وأما القريوتي فقد لخص أهداف التطوير التنظيمي بما يلي: <sup>٨١</sup>

- إشاعة جو من الثقة بين العاملين عبر مختلف المستويات
- إيجاد انفتاح في مناخ التنظيم يُمكن كافة العاملين من معالجة كافة المشاكل التي يعاني منها التنظيم بشكل صحيح.
- توفير المعلومات اللازمة لمتخذي القرار بشكل مستمر دون تشويه.
- العمل على إيجاد التوافق والتطابق بين الأهداف الفردية والأهداف التنظيمية، وبالتالي زيادة درجة الانتماء للمنظمة الإدارية وأهدافها.
- زيادة فهم عمليات الاتصال وأساليب القيادة والصراعات وأسبابها.
- مساعدة المشرفين على تبني أساليب إدارية ديمقراطية في الإشراف مثل الإدارة بالأهداف بدل الإدارة بالأزمات .
- تعويد العاملين على ممارسة الرقابة الذاتية.

إضافة لما سبق يضيف عبد الباقي أربعة أهداف إضافية للتطوير التنظيمي. وهي كما يلي: <sup>٨٢</sup>

١. إرساء قواعد الثقة والعمل بروح الفريق الواحد بين الأفراد والجماعات.
٢. زيادة درجة الانتماء والولاء للمنظمة ولإهدافها.
٣. مساعدة المديرين على تبني أساليب الإدارة بالأهداف
٤. تحديد مسؤولية اتخاذ القرارات، وحل المشكلات بحيث تكون اقرب لمصادر المعلومات

ومن هذه الأهداف تبين لنا أن معظم برامج التطوير التنظيمي تركز على تغيير أو تحسين قيم ومعتقدات وثقة الأفراد بعضهم ببعض وتحسين اتصال مجموعات العمل داخل المنظمة، على افتراض أن هذا التغيير سوف يمكن الأفراد أو المجموعات المشتركة في برامج التطوير التنظيمي بالقيام بالتغيير للأفضل بأنفسهم وبالتالي فإن

<sup>٨١</sup> محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي- دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة، دار الشرق للنشر والتوزيع، عمان الأردن، ٢٠٠٠، ص ٢٣١-٢٣٢

<sup>٨٢</sup> صلاح عبد الباقي، السلوك الإنساني في المنظمات، الدار الجامعية، القاهرة، مصر، ٢٠٠٠، ص ٣٤٦ (بتصرف)

برامج التطوير التنظيمي لاتشمل برامج موجهة لتغيير تصميم هيكل المنظمة أو سياساتها فقط.

أما كلاً من الغالبي وصالح أشارا إلى أربعة مستويات لإهداف التطوير التنظيمي أن أهداف التطوير التنظيمي تكمن في أربعة مستويات وهي كما مبيّن أدناه:

**أولاً: تطوير الأفراد: وتتلخص أهدافه بالآتي:**<sup>٨٣</sup>

١. زيادة معنوية الأفراد..
٢. تحسين قدرات الأفراد على تجديد ذاتهم Self-renewal بإستمرار، عن طريق إكسابهم المهارات المتجددة وإمدادهم بالمعلومات الضرورية.
٣. تحفيز الأفراد على الإلتزام الحقيقي بالقيم الإنسانية حتى تصبح الأحاسيس والمشاعر والرغبات شرعية.
٤. تشجيع الإبداع الفردي من خلال دعم المبادرات وتهيئة المناخ الملائم له.
٥. يساهم في التكامل والمواءمة بين أهداف الفرد وحاجات المنظمة وأهدافها، وبذلك فإن جهود التطوير التنظيمي ترمي في جانب منها إلى تنشيط وتجديد الموارد البشرية وزيادة همتها فردياً وجماعياً.

**ثانياً: تطوير الجماعات وفرق العمل:** وتتجسد أهدافه في مايلي:

١. زيادة فاعلية الجماعات والفرق على الإندماج والمشاركة في العمل والأداء وصناعة القرارات واتخاذها عن طريق تعليمهم سلوكيات التعاون والثقة وتكامل الأدوار.
٢. إكسابهم مهارات حل المشكلات جماعياً وآليات إدارة الحوار وتبادل الخبرات، بشكل يزيد من موارد وطرق حل المشكلات ويسرع الإنجاز.
٣. تبصيرهم بأهمية ممارسة التمكين Empowerment كمنهج معاصر وضرورة ملازمة لتأسيس فرق العمل وخاصة المدارة ذاتياً Self managed Team لأن التمكين يقلل من الاعتماد على الهيكل الهرمي ويزيد من حرية التصرف في أداء المهمات واتخاذ القرارات مما يساهم في تطوير الأداء وتجديده بإستمرار.

<sup>٨٣</sup> طاهر محسن الغالبي، أحمد علي صالح، مرجع سبق ذكره، ص ٦٤-٦٦



٤. تقليل التواكل الاجتماعي، حيث يشير التواكل الاجتماعي إلى إتكالية أو اعتمادية بعض أفراد الجماعة على عدد معين من أفراد نفس الجماعة في أداء المهمات والأنشطة المعهودة إليهم.

بما يخلق لا توازن في الجهد والأداء ويولد صراعات قد تؤدي إلى انشطار تلك الجماعة، ويسهم التطوير التنظيمي في تقليل هذا التواكل من خلال ( تحديد العدد الملائم للمجموعة وخلق التجانس بينهم وتحديد الأدوار وحصر المسؤوليات).

### ثالثاً: تطوير المنظمة: وتنعكس أهدافه على :

١. تحسين الكفاءة والفاعلية التنظيمية وزيادة الإنتاجية، عن طريق تجديد الوسائل والأساليب والأفكار وتحديثها باستمرار، مما يسهم في حسن استثمار الموارد ورضا أصحاب المصالح وبالتالي تحقيق الأهداف المرسومة.

٢. توسيع ممارسة (الإدارة الجماعية) عن طريق ترسيخ قيم المشاركة والإندماج والممارسات الديمقراطية وهذا سيساهم في تقليل الصراع والتناقض وزيادة روح التعاون وسيادة سلوك المواطن الصالح، الذي يتميز بالإيثار الخالص الذي يدفعه للقيام بأكثر مما تتطلبه واجبات الوظيفة.

٣. زيادة القدرة التكيفية للمنظمة مما ينعكس على تسريع استجابتها لمتطلبات الزبائن وبالتالي تحسين وضعها التنافسي، والظفر بالبقاء كواقع والبحث عن التميز كطموح، ومن الأدلة العملية على هذا الهدف منهج شركة كومباك الذي يقوم على تكيف تصنيعها نحو التغيير الذي يشكل جزءاً هاماً من الصناعة ، بدلاً من أن تحاول تغيير الصناعة ، والتشديد على المرونة والسرعة بدلاً من الافتراض بأن السوق لن يتغير.

٤. تشجيع اعتماد الهياكل العضوية بدلاً من الهياكل الميكانيكية للتخلص من البيروقراطية القتالة، التي تتجاوز الحدود المنطقية أحياناً، وكسر قيودها غير المبررة أحياناً والتي تقاوم التغيير والتطوير.

٥. تحديث الإستراتيجيات والمهارات الإدارية اللازمة لتغيير الثقافة التنظيمية، وإخراج القمة الإستراتيجية والمديرين التنفيذيين من الأطر التقليدية للتفكير.

٦. عمله جنباً إلى جنب مع منهج القوة والسياسة، لإحداث مقاصد التطوير التنظيمي المختلفة، لأن قيم التطوير لا تتماشى مع النموذج السياسي التعددي في المنظمات وحسب، بل بإمكانها أن تجعل هذه المنظمات أكثر إنسانية وأكثر فاعلية من خلال مايلي

- بناء قاعدة نفوذ التطوير بحيث تكون مدخل لأصحاب النفوذ
- استخدام إستراتيجيات القوة الجهرية المفتوحة للتأثير على أصحاب النفوذ الأساسيين لقبول تطوير المنظمات.
- تزويد أصحاب النفوذ بعملية مسهلة للتصدي للمواضيع الحيوية لتبرهن إنها أكثر ابداعاً وفاعلية من المساومة السياسية.
- مساعدة هيكل النفوذ لمواجهة وتحويل نفسه حتى يكتب للتغيير الاستمرارية.
- دعم اهتمامات ومصالح الأفراد الأقل قوة الذين يتأثرون بهذه التغييرات.

#### رابعاً تطوير المجتمع : وتشمل مايلي:

- المشاركة في التخطيط الإستراتيجي طويل الأمد لتحسين البنى التحتية للجميع.
  - إدخال رضا الزبون في تقييمات الأداء
  - الوفاء بمتطلبات تنفيذ وتطبيق القوانين والأنظمة البيئية.
  - التدريب على الأخلاق الشخصية والمهنية.
  - تطبيق قواعد السلوك القيمي من قبل الإدارة.
  - منح موارد المنظمات غير الهادفة للربح (دعم الاقتصاد المحلي).
  - تقليل مقدار استخدام الطاقة والموارد التالفة والفضلات.
- ومن أجل ضمان تحقيق تلك الأهداف من وراء عملية التطوير يجب أن ينظر إلى التطوير التنظيمي من خلال الآتي :<sup>٨٤</sup>

- أن التطوير التنظيمي تغيير مخطط له.
- أن التطوير التنظيمي شامل لجميع مكونات التنظيم.
- أن التطوير التنظيمي طويل المدى .

<sup>٨٤</sup> أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص ٨١

- أن التطوير التنظيمي يحتاج إلى مساعدة خبرات خارجية.
- أن ينظر إليه من خلال مدخل النظم .
- أن التطوير التنظيمي يمكن استخدامه لحل مشكلات التنظيم بشكل عام .
- أن التطوير التنظيمي يهتم بالتفاعلات التي تحدث بين العاملين لأن العاملين هم أداة التغيير.
- أن التطوير التنظيمي يعمل على جمع المعلومات والبيانات بهدف تحديد مشاكل التنظيم وتقييم وضعه من حيث نقاط القوة والضعف من أجل تحديد الأساليب المناسبة لإحداث التغيير المطلوب.

## ٢-٨ طرق التطوير التنظيمي :

يقوم التطوير التنظيمي على منهج مرحلي، فلا بد قبل البدء في تنفيذ التطوير أن يتم الإعداد للتطوير وكذلك التخطيط الدقيق له، كما أنه عند تنفيذ التطوير التنظيمي فلا بد أن يتبعه مرحلة لتقييم جدوى ذلك التطوير وتصحيح الأخطاء في المراحل السابقة إن وجدت، وكذلك الاستفادة من النتائج عند التفكير في إجراءات تطوير جديد في المنظمة. هنالك طرق عديدة ومتنوعة للقيام بعملية التطوير التنظيمية داخل منظمات الأعمال ومن هذه الطرق مايلي:<sup>٨٥</sup>

٢-٨-١ تكوين فرق عمل للبناء التنظيمي

٢-٨-٢ تقييم تقارير التغذية المرتدة ( الراجعة)

٢-٨-٣ أسلوب حل المشكلات الإدارية والتنظيمية.

٢-٨-٤ معالجة الصراعات التنظيمية.

٢-٨-٥ التعرف على ودراسة العلاقات الشخصية والإنسانية المتداخلة في المنظمة.

ومن الطرق الأخرى للتطوير التنظيمي :

<sup>٨٥</sup> منير عبودي إدارة التغيير والتطوير، ط١ داركنوز المعرفة للنشر والتوزيع الأردن، ٢٠٠٧، ص ٢٠

## أولاً: معرفة مصادر التطوير:

بمعنى ما هو مصدر التغيير أي السبب وراء هذا التطوير، فقد يكون هذا المصدر البيئة الخارجية للمنظمة كالتغييرات السياسية والقانونية أو التكنولوجية، وقد يكون هذا المصدر ناتج عن البيئة الداخلية للمنظمة، مثل التغيير في هيكل المنظمة أو علاقات السلطة والاتصال. وقد يكون مصدر التغيير الجو العام والمتمثل في مشاعر العاملين داخل المنظمة وعلاقاتهم مع بعضهم البعض.<sup>٥١</sup>

## ثانياً: مرحلة الإعداد للتطوير:

وتشمل تقدير الحاجة إلى التغيير، تشخيص الوضع الراهن وتحديد المشاكل، وتحديد التنظيم الذي يقود التطوير. أي تحديد الفجوة الفاصلة بين موقع المنظمة الآن، وبين ما تريد تحقيقه والوصول إليه.

## ثالثاً: مرحلة التخطيط للتطوير:

وتشمل تحديد مجالات التطوير وأهدافه وأسلوبه وإعداد الجداول الزمنية للتطوير تشخيص وتحديد مشكلات المنظمة، و من سينفذ خطة التطوير وما هي الأعمال المسندة لكل فرد. ويقصد بها تحديد كافة المشكلات التي تواجه المنظمة سواء كانت مادية متعلقة بأساليب العمل أو التكنولوجية أم بشرية متعلقة بالعنصر البشري.

١. تشخيص مشكلات المنظمة: المشاكل قد تتعلق بأساليب العمل، التكنولوجية المستخدمة، نسبة الغياب، أو دوران العمل وغيرها من المشاكل.<sup>٨٦</sup>

٢. التغلب على مقاومة التغيير:

وتتنوع أسباب المقاومة منها الخوف من الخسارة المادية أو المعنوية سواء فهم آثار التغيير، متطلبات تطوير علاقات وأنماط سلوكية جديدة، احساس العاملين انهم اجبروا على التغيير.

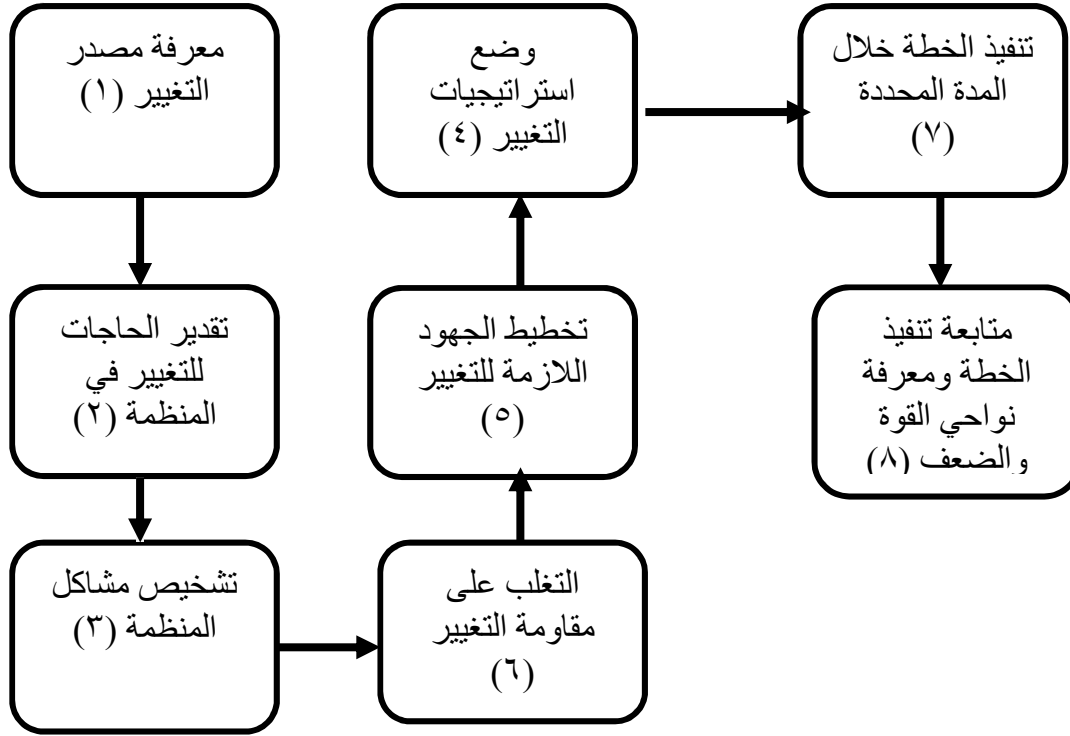
٣. تخطيط الجهود اللازمة للتغيير: ويكون ذلك من خلال توضيح أهداف التغيير بشكل دقيق يمكن قياسه.

<sup>٨٦</sup> محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط ٣، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ٢٠٠٥، ص ص ٣٥٢-٣٥١

٤. وضع إستراتيجيات للتغيير<sup>٨٧</sup>:

وهنا يجب الأخذ بعين الاعتبار العناصر التي قد تتأثر بها أجزاء المنظمة وهي (الهيكل التنظيمي إعادة تصميم الوظائف، إعادة وصف الوظائف، تحديد الصلاحيات والمسئوليات، تغيير الهيكل التنظيمي).

الشكل رقم (٩) خطوات التطوير التنظيمي.<sup>٨٨</sup>



المصدر: عبد الباري درة، التغيير في المنظمات، مجلة البحوث الاقتصادية والإدارية، المجلد التاسع، العدد الرابع، ١٩٨١ م، ص ١٦٥.

## ٢- ٩ خصائص التطوير التنظيمي

هنالك عدة خصائص للتطوير التنظيمي رئيسية تساعد على الفهم الصحيح له، ومن هذه

الخصائص ما يلي:<sup>٨٩</sup>

- الاهتمام بالمنظمة/ النظام ككل:

<sup>87</sup> Strelbel, P., Why Do Employees Resist Change, Harvard Business Review, May-June, 1996, 31-42

<sup>٨٨</sup> عبد الباري درة، التغيير في المنظمات، مجلة البحوث الاقتصادية والإدارية، المجلد التاسع، العدد الرابع، ١٩٨١ م، ص ١٦٥.

<sup>89</sup> Garratt et al., Developing strategic Thought redis Covering the Art of direction giving ,McGraw-Hill book Company, New York, 1998, p 25

فالتطوير المنظمي برنامج وجهد شامل يهتم بتفاعل مختلف أجزاء المنظمة ومكوناتها الرئيسية، حيث يؤثر كل منها على الآخر ويتأثر به، فهي تهتم بعلاقات العمل والعلاقات الشخصية ويعني بالبناء المنظمي والعمليات والاتجاهات ومحور الاهتمام بالتطوير المنظمي وهو كيف يمكن أن تعمل هذه الأجزاء جميعها معاً لتصبح فاعلة والتأكيد على كيفية ربط وتحقيق الإنجاز المطلوب

• التركيز على عملية الاجتماعات والمنظمات وكيفية حل المشكلات واتخاذ القرارات والاتصالات بالمقارنة مع المضمون والمحتوى.

- التأكيد على فريق العمل كونه الوحدة الرئيسية لتعليم الأفراد.
- الاهتمام بالإدارة والمشاركة الجماعية في إدارة فريق العمل.
- استخدام واسطة تغيير مستشار ذو خلفية علمية في علم السلوك.
- النظر إلى جهود التغيير على أنها عملية مستمرة.

ويضيف القحطاني خصائص التطوير التنظيمي التالية:<sup>٩٠</sup>

أولاً: الشمولية : ويقصد الشمول لجميع العناصر والاهتمام بالقوى البشرية العاملة وبالتنظيم الداخلي وبإساليب العمل والقوانين واللوائح المطبقة في المنظمة.

ثانياً: الاستمرارية : ويقصد بها الاستمرارية في تحسين بيئة العمل والمناخ العام للمنظمة.

ثالثاً: المشاركة ويقصد بها مشاركة جميع أعضاء التنظيم في التطوير التنظيمي باعتبارهم المصدر الرئيسي للقوة الدافعة للتطوير.

رابعاً: التخطيط المسبق : ويقصد به التشخيص المسبق للمشكلات وتجميع الجهود وتعبئة الطاقات لإحداث التطوير.

ويرى الطجم أن هنالك عدة خصائص التطوير التنظيمي منها:<sup>٩١</sup>

١. أنه برنامج مخطط للتغيير يشمل وضع الأهداف وتخطيط وتنفيذ ومتابعة البرامج التطويرية.

<sup>٩٠</sup> سالم سعبد القحطاني، التطوير الإداري: المفهوم، والأساليب، ندوة وحدات التطوير الإداري في الأجهزة الحكومية، الرياض، المملكة العربية السعودية، معهد الإدارة العامة، ١٩٩٦، ص ٣١

<sup>٩١</sup> عبدالله بن عبد الغني الطجم طارق السواط، السلوك التنظيمي: المفاهيم والنظريات التطبيقية، ط ٣، دارحافظ للنشر والتوزيع، ٢٠٠٠، ص ٢٩ - ٣٩

٢. إنه جهد بعيد المدى حيث لا تظهر نتائج التطوير التنظيمي في المنظمات الكبيرة قبل مرور سنتين أو أكثر وذلك نتيجة تعامله مع العديد من المتغيرات وتعتبر طول الفترة الزمنية التي يستغرقها البرنامج أحد المشاكل التي تواجه المديرين لأن المكافآت وقياس نجاح المدراء عادة ما تبنى على تحقيق أهداف قصيرة المدى.

٣. يتعلق بمهام التنظيم، فبرامج التطوير التنظيمي لا تعمل في فراغ بل هي منصبة على تحسين الوسائل والعمليات والبناء التنظيمي في سبيل تحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة.

٤. موجه إلى حل المشاكل، حيث تطبق النظريات والبحوث من عدد من فروع العلم والمعرفة بما في ذلك العلوم السلوكية في محاولة لإيجاد حلول للمشاكل التنظيمية.

٥. الطبيعة العملية لبرامج التطوير التنظيمي، حيث تهدف إلى تغيير فعلي وهذا ما يفرقه عن كثير من مجهودات التدريب وحلقات المناقشة التي تهدف إلى زيادة المعلومات والمهارات المعرفية التي يفترض في الفرد تطبيقها، فبرامج التطوير تبدأ بالتشخيص والتطبيق والمتابعة بصورة علمية.

٦. إن مجهودات التطوير التنظيمي موجهة أساساً نحو الجماعات فطالما إننا نعمل في مجموعات فيبقى الهدف هو إيجاد مجموعات عمل ذات كفاءة عالية.

٧. تركز برامج التطوير التنظيمي أساساً على تغيير لاتجاهات السلوك لأن من شأن ذلك أن ينعكس على حماس ورغبة الأشخاص في التطوير وتقبل التغيير والإلتزام ببرامج التطوير.

٨. يركز التطوير التنظيمي على مفاهيم التجربة في التعلم، لأن برامج التطوير التنظيمي تعتمد أساساً على برامج فعلية وعملية وقياس مدى نجاحها أو احتياجاتها للتعديل هذا إذا أريد للتغيير أن يأخذ مكانه في التنظيم.

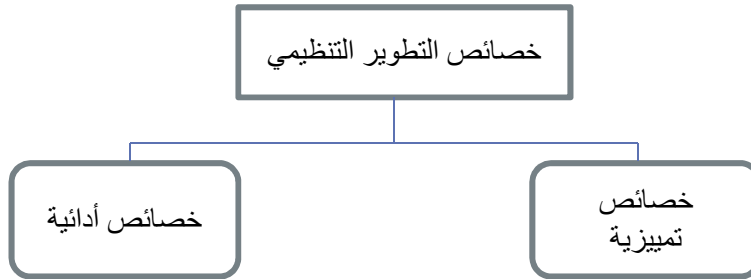
٩. ومن خصائص التطوير التنظيمي، الاستمرارية والمشاركة، فهو عملية مستمرة ومتجددة لتحسين المناخ التنظيمي ويشارك في مرحلة المختلفة كافة أعضاء التنظيم أصحاب العلاقة الذين يعتبرون المصدر الرئيسي لقوة الدفع نحو التطوير.

ومن بين الخصائص المميزة لإستراتيجية التطوير التنظيمي نجد:<sup>٩٢</sup>  
أن التطوير التنظيمي وظيفة أساسية من وظائف الإدارة وهي مسؤولية الإدارة العليا بالدرجة الأولى.

- أن إحداث التطوير التنظيمي لا يتم عفويا أو عشوائيا، وإنما هو نشاط يحتاج إلى التخطيط المسبق والهادف إلى إحداث آثار معينة ( جهد مخطط طويل المدى) .
- أن منطق التطوير التنظيمي أساسا هو منطق التغيير، ولا يجب أن ينصرف الذهن إلى أن التطوير يعني تغيير الشكل التنظيمي كما هو مشاهد في كثير من الحالات الواقعية، ولكن التغيير المقصود هنا هو تغيير جوهر في صلب العملية الإدارية .
- ينبني على ضرورة تخطيط التطوير التنظيمي إعتبار أساسي آخر هو ضرورة وجود جهاز متخصص وكادر وظيفي مخصص ( خبراء ، استشاريين) داخل المنظمة يتولى مسؤوليات إعداد خطط التطوير ومتابعة تنفيذها وتقييم درجة فعاليتها.

وقد قسم كلاً من الغالبي وصالح خصائص التطوير التنظيمي إلى قسمين:<sup>٩٣</sup>

ويوضح الشكل (١٠) تلك الخصائص



المصدر: طاهر محسن الغالبي، أحمد علي صالح ، التطوير التنظيمي: مدخل تحليلي للمفاهيم الاستراتيجية والعمليات، المناهج والتقنيات ، ص ٦٩

أولاً: خصائص تمييزية Discrimination Characteristics

وهي مجموعة الصفات والمؤشرات التي تميز منهج التطوير التنظيمي عن باقي المناهج التنظيمية، وتمنحه هوية المنتج المستقل كبناء معرفي له خصوصية، وتشمل هذه الخصائص ما يلي :

<sup>٩٢</sup> محمد عباس سهيلة وعلي حسين.. إدارة الموارد البشرية. ط١، دار وائل. عمان، ١٩٩٩، بتصريف  
<sup>٩٣</sup> طاهر محسن الغالبي، أحمد علي صالح ، التطوير التنظيمي مدخل تحليلي، مرجع سبق ذكره، ص ص ٦٩-٧١



١. التطوير التنظيمي ليس مدخلاً جزئياً للتغيير، حيث يركز على الأهداف الكلية من خلال تطوير المنظمة الواسع وتحسين الأنماط الإدارية،

٢. التطوير التنظيمي أكثر من مجرد تقنية ( Techniqal ) مفردة يستخدم التطوير الكثير من التقنيات مثل، إدارة الجودة، الإثراء الوظيفي.

٣. التطوير التنظيمي لايشمل التغييرات العشوائية أو ما يتعلق بهذه الموضوع، لأنه يستند إلى تشخيص وتقويم نظامي للمشكلات تقود إلى تخطيط أنماط خاصة لجهود التغيير.

٤. التطوير يهدف إلى أكثر من رفع (إيقاظ) المعنويات والاتجاهات، إذ إنه يسعى إلى تحقيق الصحة والفاعلية الشاملة للمنظمة، التي تتكون من مجموعة من المفردات، واحدة منها على سبيل المثال رضا المشاركين.

٥. التطوير التنظيمي تتميز أنشطته وجهوده بالتداخل والترابط، فالتطوير على مستوى معين ينعكس على المستويات الأخرى، لذلك فإن التغذية الراجعة، والإتجاه الموقفي تعار أهميه كبيرة في جهوده.

ثانياً: خصائص أداءية: Performance Characteristics

وهي مجموعة الفعال والممارسات التي تصف سلوك الأداء المطلوب إجرائياً من التطوير التنظيمي لتحقيق مخرجاته، التي يتوقع أن تسهم في تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفاعلية.

وتشمل هذه الخصائص ما يلي:

١. يركز على المجموعات والعمليات التنظيمية بشكل مختلف وبحسب محتوى ومتطلبات كل منها.

٢. يؤكد على عمل الفريق كوحدة واحدة أساسية لتعلم النماذج فاعلية السلوك التنظيمي.

٣. يستند على الإدارة التعاونية كأساس لثقافة فريق المنظمة.

٤. يؤكد على إدارة الثقافة الشاملة للمنظمة.

٥. يعتمد على مدخل النظم ( System Approach ) في نظريته إلى العلاقات الداخلية بين الوحدات والأقسام والمجموعات والأفراد، بوصفها أنظمة فرعية متداخلة ومتفاعلة ضمن نظام المنظمة الكلي.

٦. يتبنى نموذج البحث الإجمالي ( Action Research ) كوسيلة في جمع المعلومات والتحليل واكتشاف الحقائق ووصف المقترحات.

٧. يستخدم وكيل تغيير ( Changer Agent ) علوم سلوكية، يسمى المحفز -المغير-

٨. يعتبر جهود التغيير والتطوير عمليات مستدامة.

ويرى القحطاني أن هنالك عدة خصائص حيوية للتطوير التنظيمي وهي كالتالي:<sup>٩٤</sup>

• تركز عمليات التطوير التنظيمي اهتمامها على تنمية المناخ الداخل للتنظيم الذي يتكون من مجموع العناصر الإنسانية فيه وما يتم بينها من تفاعلات وعلاقات، وليس معنى هذا أن عملية التطوير التنظيمي تهمل المناخ الخارجي، لتأخذ ما قد يحدث فيه من تغيرات في الاعتبار.

• تستخدم عملية التطوير التنظيمي مفهوم النظم كأساس في إحداث التغيير. فالمنظمة عبارة عن أجزاء وكل جزء يكمل فيها الآخر، ومن الصعب إحداث التغيير في جزء المنظمة دون أن يترك هذا التأثير بصماته على أجزاء أخرى.

• تعتمد عملية التطوير التنظيمي على قبول وتعاون كل فرد من أعضاء التنظيم ومشاركته الفعالة في العملية، وبالتالي فإن التطوير التنظيمي لا يفرض من الإدارة العليا على المستويات الأدنى، بل هو ينبع من المشاركة الفعالة لأعضاء التنظيم.

• يعتمد التطوير التنظيمي على أسلوب حلّ المشكلات في التعامل مع قضايا التغيير والتجديد. هذا الأسلوب بالتالي يفترض استخدام علم السلوكيات في حلّ مشكلات المنظمات.

• تتجه عملية التطوير التنظيمي في الأساس إلى المستقبل وذلك من خلال إعداد المديرين للتعلم من المواقف والتجارب الحاضرة وكيفية علاج المشكلات المحتملة في المستقبل.

<sup>٩٤</sup> محمد بن دليم القحطاني، مرجع سبق ذكره، ص ٢٠٠.

• التطوير التنظيمي ليس تشخيصاً فقط ولكنه عمل تنفيذي فهو يركز على الإنجاز والنتائج وليس على وصف المشكلات أو تحديد طبيعتها.

## ٢- ١٠ أنواع التطوير التنظيمي :<sup>٩٥</sup>

### ٢- ١٠- ١- حسب مدى التغطية.

٢- ١٠- ١- ١- تطوير كلي: وهو يشمل نظاماً بكامله كمنظمة أو إدارة أو قسم أو مصنع أو فرد، وهو بهذا الشكل عبارة عن التطوير التنظيمي. أن الجوء إلى الخصخصة أو الإندماج، أو الجودة الشاملة هو مثال للتطوير الكلي.

٢- ١٠- ١- ٢- تطوير جزئي: وهو يشمل عناصر أو أجزاء في أحد الأنظمة أو بعضها، وهو بهذا الشكل يمثل التغيير التنظيمي. فمحاولة تدريب العاملين في أحد الأقسام، أو إجراء حركة تنقلات داخل إدارة، أو تحديث التكنولوجيا في إحدى الإدارات هو نوع من التطوير الجزئي.

### ٢- ١٠- ٢- حسب ما يتم تغطيته.

أ- كل المنظمة: مثل الاندماج، والاستحواذ وإعادة الهيكلة الكلية في شتى مجالات المنظمة، وإدارة الجودة الكلية.

ب- إدارة / قسم : عندما تعاني إحدى الإدارات فشلاً (مثل إدارة الإنتاج) يعاد النظر إليها كلياً، حيث يعاد تنظيمها، أو تفتيتها، أو دمجها، أو تنشيط فريق العمل فيها.

ت- مصنع: بسبب فشل ذريع أو حريق أو كارثة يعاد النظر في المصنع من كافة جوانبه، حيث يعاد بناؤه أو يعاد تحديث التكنولوجيا فيه، أو تقليل عمالته، أو إغلاقه للأبد.

ث- أفراد: كتطوير المهارات الشخصية والسلوكية والفنية والإدارية لأفراد مصنع معين، وتعتبر برامج التدريب بمختلفة أنواعها مثلاً هاماً في هذا المجال، كما تعتبر قرارات الترقية، والنتقل من القرارات الخاصة بالتطوير التنظيمي على مستوى الأفراد.

### ٢- ١٠- ٣- حسب درجة الهيكلة:

<sup>٩٥</sup> احمد ماهر ، تطوير المنظمات : الدليل العملي لإعادة الهيكلة والتميز الإداري، وإدارة التغيير ، مرجع سبق ذكره، ص ص ٢٤ - ٢٧ بتصرف

أ- تطوير هيكلية: أي محدد الشكل، ومحدد النتائج ومحدد في التداخلات، وفي باقي عناصر التطوير. أي إنها خطة رسمية محددة الخطوات، وموزعة في مسؤولياتها على أطراف مختلفة، ولها جداول زمنية، وميزانيات للصرف.

ب- تطوير عفوي: هو تطوير بسبب النشوء والارتقاء والنمو الطبيعي للأشياء، ويحدث دون تدخل يذكر، ويتسم بأنه يحدث من داخل المنظمة، لوجود رغبة لبعض المسؤولين، بشكل غير رسمي تقريباً.

#### ٢-١٠-٤ حسب سرعة التطور:

أ- تطور تدريجي: وهو تطور بطيء وتراكمي يترك الفرصة للتعلم من التجارب السابقة والبناء عليها شيئاً فشيئاً. وهو يشابه النمو الطبيعي للفرد، حيث يتم بسبب النضج والتعلم والخبرة.

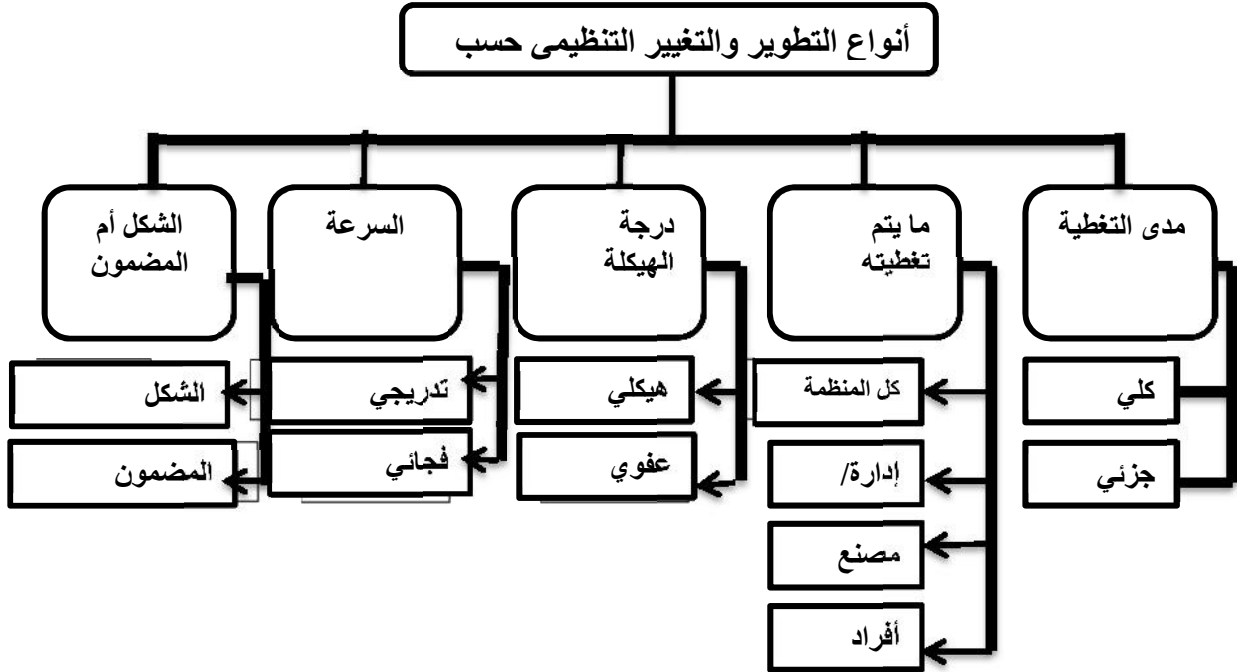
ب- تطوير فجائي وثورى: وهو تطوير سريع ومتلاحق وفجائي.

#### ٢-١٠-٥ حسب الشكل أو المضمون:

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

ب- تطوير في المضمون: ويهتم بالأهداف والنتائج والمشاكل والعلاج والمهارات الإنسانية وجوهر الشيء. فوضع خطط استراتيجية تهتم بمشاكل المنظمة وتحويلها إلى خطط يشارك فيها العاملون، ويتدربون عليها، ويحصلون على الصلاحيات التنفيذية لها. ويتابعون تنفيذها يجعل الأمر كله متجهاً إلى نتائج حقيقية تهتم بالمضمون وليس في

## ويبين الشكل رقم ( ١١ ) أنواع التطوير والتغيير التنظيمي<sup>٩٦</sup>



المصدر: احمد ماهر ، تطوير المنظمات : الدليل العملي لإعادة الهيكلة والتميز الإداري، وإدارة التغيير، الدار الجامعية، مصر الاسكندرية، ٢٠٠٧، ص ٢٥ بتصريف

### ٢-١١ العناصر المساعدة على إحداث التطوير التنظيمي:

من العناصر الرئيسية المساعدة في إحداث التطوير التنظيمي الفعال ما يلي :

١. تحديد هدف التطوير: أي وضع هدف واضح ومحدد للتطوير والتغيير يمكن تطبيقه ويسهل استخدامه، على ضوء حاجة المنظمة المراد تطويرها وتغييرها
٢. التجديد المستمر للتنظيم : وهو النظرة الإيجابية لنظم واعتبارها قادرة على تطوير مزايا تمكنها من التكيف الذاتي مع التغيير والتطوير وتحسين إنجازها لإهدافها. وكذلك تطوير النظام نفسه ثم تحول إلى حالة جيدة، وتطوير الإجراءات والأساليب وأي ظروف أخرى محيطة، وكذلك تطوير العمليات والمهارات والمناخ التنظيمي للتوصل إلى مرحلة جديدة للمنظمة ككل.

٣. الاهتمام بالبعد الإنساني لمنظمة العمل: أي الاهتمام بالجانب الإنساني للعاملين بالمنظمة والاهتمام بدوافعهم وشخصياتهم وتطلعاتهم الاجتماعية والإنسانية، وعدم

<sup>٩٦</sup> احمد ماهر ، تطوير المنظمات : الدليل العملي لإعادة الهيكلة والتميز الإداري، وإدارة التغيير، الدار الجامعية، مصر الاسكندرية، ٢٠٠٧، ص ٢٥ بتصريف

التركيز على النظام التقني أو الهيكل التنظيمي ومهام العمل فقط، والاهتمام أيضاً بثقافة منظمة العمل من حيث معرفة قيم واتجاهات ومواقف العاملين وثقافتهم وخلفياتهم الاجتماعية والبيئية والمعيشية وأنماط حياتهم قدر الإمكان، للتعرف على حاجاتهم وتوقعاتهم ولسهولة حل مشكلاتهم والتعامل معهم ببسر وسهولة.

٤. استخدام مفهوم النظم : ويعني ذلك النظر لمنظمة العمل كنظم اجتماعي وتقني مركب. وهذا يعني النظرة الكلية والشاملة للمنظمة وان هناك ترابطاً دينامياً لمكونات النظم الفرعية( كالنظام الفرعي الهيكلي والنظام الفرعي التقني)، أي تقييم كل جانب من جوانب المنظمة وأخذها بعين الاعتبار.

٥. تبني استراتيجية إدارية للتطوير: أي التجديد والابتكار الذاتي عن طريق إحداث تغيير له دلالاته في سلوك الأفراد العاملين، وذلك عبر سبل إدارية مناسبة لتحسين مناخ المنظمة، وتفهم العاملين، وبمعنى أدق الاهتمام بذلك النسيج المعقد والمتداخل من المتغيرات التنظيمية الدينامية التي تؤثر في شعور الأفراد العاملين بأدوارهم في التنظيم وفي الاتجاهات والقيم والتوقعات التي ينمونها نحو زملائهم وفي نوعية العلاقات بين الفرد وجماعات العمل.

٦. الاهتمام بالمعايشة والتعلم من خلال الخبرة : أي أن يكون التعلم والتدريب نابغاً من خبرات واقعية معايشة للاستفادة من هذه التجارب.

٧. التعامل مع قضايا حقيقية: أي أن تكون المشكلات المطروحة من الواقع المعاش والحقيقي، وأن تكون مشكلات محددة وملحة حتى يسهل فهمها والتغلب عليها والاستفادة منها.

الاستفادة من الخبرة في هذا المجال: أي الاستفادة من المتخصصين والمستشارين في هذا المجال، وذلك للقدرة على تفهم المشكلات وتحسينها على ضوء الخبرة العلمية، وإيجاد البدائل والحلول المناسبة

## ٢-١٢ مناهج التطوير التنظيمي:

### ١٢-٢-١ المنهج الفردي :

يقوم على أساس أن أي تغيير يراد إحداثه في الفرع لن يتأتى إلا إذا أحدث تغيير في

الفرد، نطاق التطور في المنهج الفردي :

- ١- التنمية التراثية (( تغيير الاتجاهات)).
- ٢- التنمية المفروضة ((تغيير السلوك)).

أدوات المنهج الفردي :

- التدريب (تنمية مهارات وقدرات الفرد).
- الإرشاد .
- الإقناع.
- الإثابة والعقوبة والتنمية السلوكية.

### ٢-١٢-٢ المنهج التنظيمي :

يصب التطوير على الفرع حيث يتم تكوين الفرع بشكل يسمح بحدوث التطوير المرتقب

ويتم التركيز على تطوير : (ذات الوظيفة ، الإدارات ، الأقسام، أدوات التطوير) .

نطاق المنهج التنظيمي :

- ١- التخصيص وتقسيم العمل.
- ٢- السلطة والمسئولية .
- ٣- وحدة الإشراف.
- ٤- السياسات الإدارية .
- ٥- العلاقات بين الأنشطة.

أدوات المنهج التنظيمي:

- دراسة الوقت والحركة.
- توصيف الأعمال والوظائف .
- اللامركزية.

- نظم المعلومات و الاتصال.

## ٢-١٢-٣ المنهج الجماعي :

- يكون الدور الأساسي للتطوير هنا على جماعات العمل.  
- التعريف على نطاق الصنف في الأداء الفردي من خلال انقضاء مجموعة العمل.

- الربط بين نقاط الضعف (العيوب) وبين الأداء داخل العمل .

- التركيز على الأداء وليس الشخص.

- مشاركة جميع أفراد مجموعة العمل.

أدوات المنهج الجماعي:

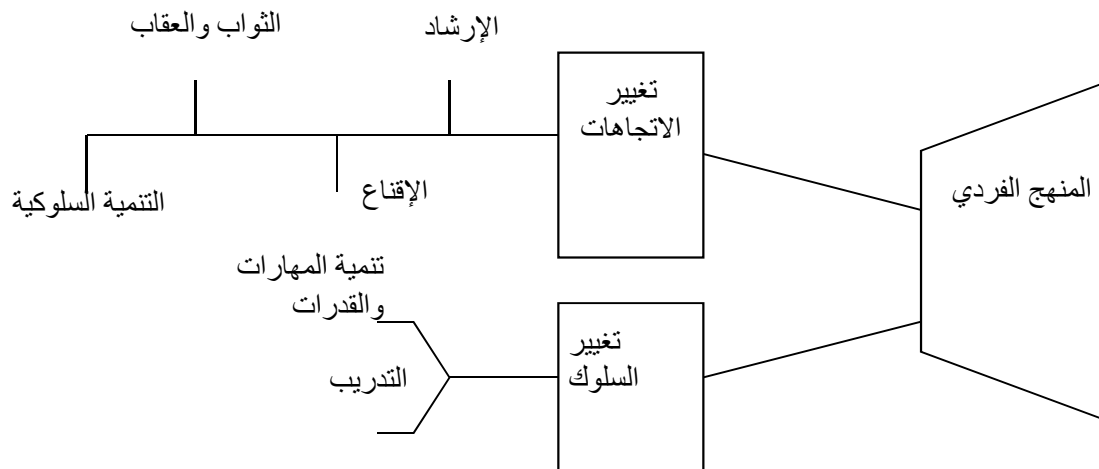
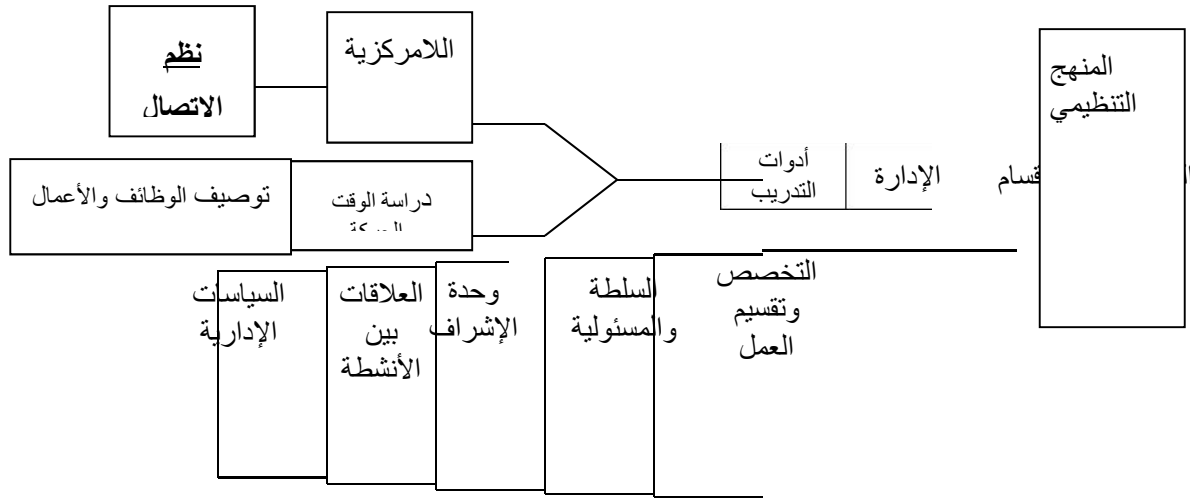
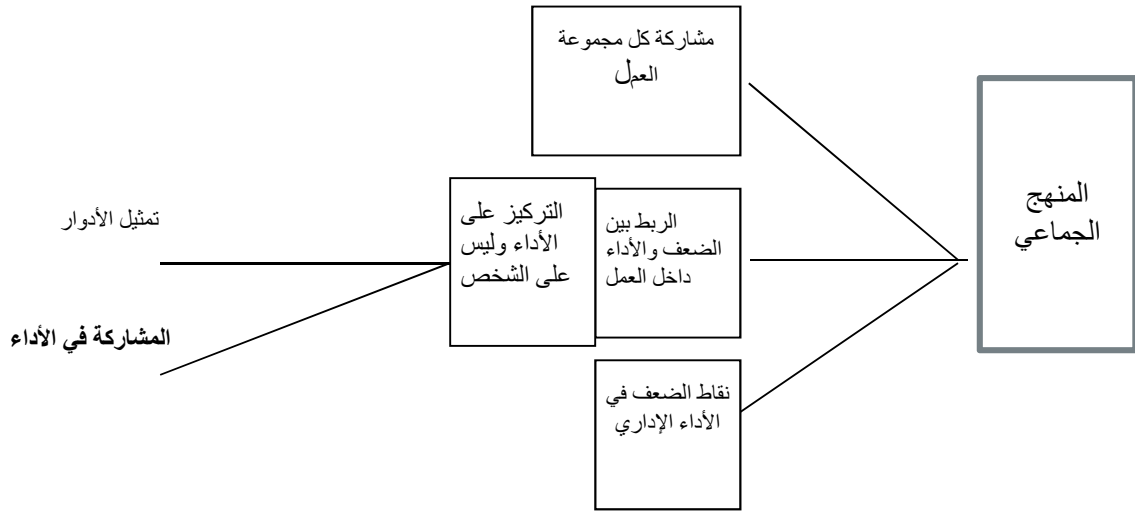
١- المشاركة في الإدارة .

٢- تمثيل الأدوار .

٣- تدريب



ويبين الشكل رقم ( ١٢ ) مناهج التطوير التنظيمي بمناهجه الثلاث:



المصدر: عمل الباحث

## ٢-١٣ مداخل تغيير التطوير التنظيمي:

من خلال النظر في الأدبيات حول معرفة مداخل تغيير التطوير التنظيمي وآلية تطبيقها، نجد أن هنالك من يطلق لفظ طرق التطوير التنظيمي، أو استراتيجيات التطوير التنظيمي.، علماً بأن استخدام هذه المداخل يختلف من منظمة لأخرى. وتتمثل مداخل التغيير في برامج التطوير التنظيمي بصفة عامة في ثلاث مداخل رئيسية:<sup>٩٧</sup>

### ٢-١٣-١ مدخل التغيير في الهيكل التنظيمي.

إن الهياكل التنظيمية الرديئة تؤثر سلباً على جودة الأداء مهما بلغت كفاءة العاملين فيها لذلك تحرص استراتيجيات التطوير التنظيمي على الأهتمام بالهيكل التنظيمية لتحسين كفاءة التنظيم من خلال أسلوب اللامركزية عن طريق نقل عمليات القرار وتفويض السلطات ( الصلاحيات) للمستويات الدنيا في التنظيم أو إعادة تحديد المسؤوليات الوظيفية عبر التصميمات المصفوفية التي تزود المجموعات الأفقية بوظائف تمكنها من إنجاز الأهداف.

### ٢-١٣-٢ مدخل التغيير في الجوانب التكنولوجية.

تسعى استراتيجيات التطوير التنظيمي إلى التركيز على الجوانب التكنولوجية بهدف زيادة فعالية التنظيم ولذلك تنحصر مهمة خبير التطوير في العمل على اكتشاف الأخطاء الناتجة عن ضعف الجوانب التقنية، وإبراز المميزات التي يمكن أن تحققها التقنيات الحديثة

### ٢-١٣-٣ مدخل التغيير في الجوانب السلوكية.

تحاول هذه الأستراتيجية إحداث عملية التطوير في المنظمة من خلال مايلي:

١. تطوير الفرد وتغيير مستوى الدوافع والقدرات.
٢. تطوير العلاقة بين الأفراد وزيادة المهارات والقدرات القيادية.
٣. تطوير العمل الجماعي والعمل على تحسين العلاقات بين المجموعة.

<sup>٩٧</sup> عبدالله بن عبد الغني الطجم طارق السواط، السلوك التنظيمي : المفاهيم والنظريات التطبيقية ، مرجع سبق ذكره ، ص ٢١٣ - ٢١٦

٤. تطوير التفاعل بين المجموعات والعمل على زيادة التنسيق والتعاون بين مجموعات العمل .

## ٢-١٣-٤ مدخل المعرفة .

ويعتبر هذا المدخل الأكثر أهمية، وخاصة في هذه الظروف التي يشهدها العالم ، ما يسمى بثورة المعلومات، بدليل تأكيد الكتاب ومنهم نجم<sup>٩٨</sup> والعلي<sup>٩٩</sup> وحسن<sup>١٠٠</sup> ، باعتباره وسيلة المنظمة ليس في الحصول على الموارد فقط، وإنما في كيفية استغلالها بما يحقق تفوقها على المنافسين أيضاً.

فضلاً عن ذلك إن تأثيرات هذه المعرفة باتت على نحو لا تقف حدوده عند التأثير المباشر من خلال إسهامات المفكرين في مجال اختصاص المنظمة فقط، وإنما تمتد لتصبح ذات تأثيرات غير مباشرة من خلال عوامل البيئة المختلفة الاقتصادية والاجتماعية والسياسية ونحوها، خاصة في ظل بعدها العالمي. وانطلاقاً من ذلك يبدو السعي نحو توظيف المعرفة من خلال التطوير بوصفه المدخل الذي لا بد منه تحقيقاً ووصولاً إلى الحالة التي تجعل المنظمات متكيفة مع التغييرات الحاصلة في البيئة، وبذلك تتحقق أهداف التطوير.

<sup>٩٨</sup> نجم عبود نجم، إدارة المعرفة المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات، الطبعة الثانية، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان،

الأردن، ٢٠٠٨، ص ٢٤

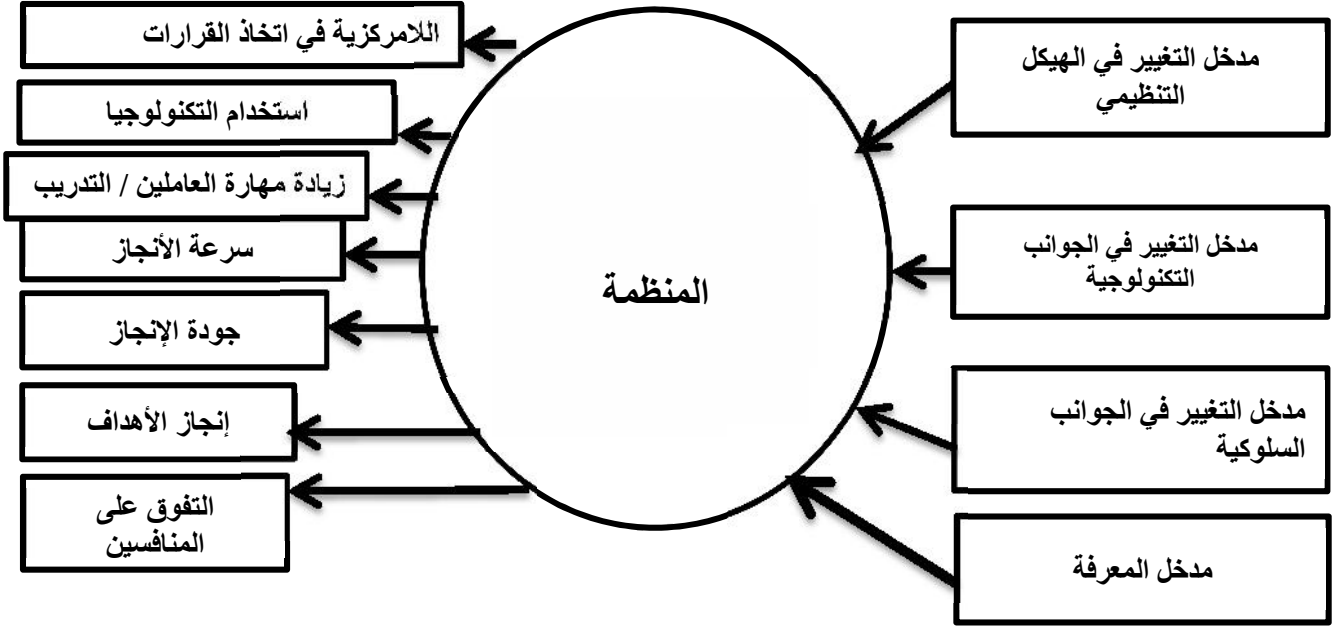
<sup>٩٩</sup> عبدالستار العلي، عامر إبراهيم قنديلجي، غسان العمري، المدخل إلى إدارة المعرفة، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع،

عمان، الأردن، ٢٠٠٦، ص ٢٦

<sup>١٠٠</sup> عجلان حسن حسين، استراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال، الطبعة الأولى، دار إثراء للنشر والتوزيع، عمان،

الأردن، ٢٠٠٨، ص ١٥ .

ويبين الشكل رقم (١٣) مداخل التطوير التنظيمي في المنظمة.



المصدر : إعداد الباحث

١٣-٢-٥ مداخل التطوير التنظيمي للقطاع الحكومي: <sup>١٠١</sup>

١٣-٢-٥-١ إعادة الهيكلة: ويقصد بها مجموعة الإستراتيجيات والخطط و البرامج والسياسات التي تضعها الإدارة لتخفيض التكاليف وتحسين كفاية الأداء أي إعادة الهيكلة تشمل على مايلي:

- هدف تخفيض التكاليف بصفة عامة بما فيها عنصر العمل.

- تخفيض قوة العمل وإدارة العمالة الفائضة.

- وضع السياسات التي تساعد على حسن استخدام الموارد المتاحة وزيادة الإنتاجية بما يحقق كفاءة الأداء.

المؤشرات الدالة على الحاجة إلى إعادة الهيكلة:

١. عدم التحديد القاطع للمسؤولية مما يخلق ثغرات تسهل الإنحراف

٢. فقدان التوازن بين جانبي السلطة والمسؤولية نتيجة تضخم الأولى على حساب

الثانية مما يؤدي إلى ديكتاتورية ممارسة السلطة والإنحراف بها.

<sup>١٠١</sup> محمد الصيرفي ، الإصلاح والتطوير الإداري كمدخل مكمل للحكومة الإلكترونية، مرجع سبق ذكره، ص ص ١٥٤-١٦٣ بتصرف

٣. قصور الأدوات والإجراءات الرقابية وعدم قدرتها على تحقيق أهدافها.
  ٤. عدم شفافية إجراءات اتخاذ القرارات مما يرفع من احتمال سوء استعمالها.
  ٥. ضعف الاتصال أو تعثر قنواته وتعقد إجراءاته.
  ٦. تخلف القيادات الإدارية وضعف تأثيرها على العاملين والمرؤوسين.
  ٧. ضعف المستوى المادي للوظيفة الحكومية.
  ٨. عدم كفاية نظم الحوافز المادية والأدبية المعمول بها.
  ٩. سيطرة الشعور بالقلق النفسي وعدم الأمان لدى العاملين في المنظمة.
  ١٠. إحساس العاملين في الأجهزة البيروقراطية بأن هذه الأجهزة أداة للسيطرة والتسلط وليس أداة لخدمة المجتمع.
  ١١. التضخم في عدد العاملين في وظائف معينه والنقص الواضح فيهم في وظائف أخرى.
  ١٢. ترجيح المعايير الشخصية غير الموضوعية في العمل الإداري.
  ١٣. قلة المدربين من ناحية، وعدم الإستفادة الكاملة من هذه القلة الموجودة من ناحية أخرى.
  ١٤. الإسراف وارتفاع التكلفة الإقتصادية للخدمة أو الإنتاج.
- ٢-١٣-٥-٢ الأنماط التي يمكن أن تتخذها إعادة الهيكلة:

#### أولاً: تغيير شكل الهيكل العام للتنظيم:

١. اختلاف التنظيم الفعلي عن التنظيم الرسمي.
  ٢. مدى تناسب التنظيم القائم مع ظروف المنظمة.
  ٣. خلق مستويات إدارية إضافية.
- ثانياً: تحديد انتماء نشاط معين إلى قسم أو إدارة معينة
١. عدم قيام الأقسام المختلفة بمسؤوليات ضرورية تتعلق بأنشطتها.
  ٢. تبعية أنشطة معينة لإقسام ذات تخصص تختلف من الناحية الوظيفية.
  ٣. وجود أنشطة متشابهة في أقسام مختلفة.
  ٤. عبء العمل على الأقسام المختلفة.

٥. هل النشاط يخدم قسم واحد أو عدة أقسام.

٦. توفر القيادات اللازمة لقسم مزعم إنشائه.

٧. احتياجات الرقابة

٨. منع التضارب والتناحر بين الأقسام.

**ثالثاً: المدخل التسويقي في إعادة الهيكلة:**

١. تقديم منتجات جديدة

٢. تحسين نوعية وجودة المنتج

٣. تحسين الخدمات الخاصة بالبيع.

٤. الإهتمام بأبحاث السوق.

٥. حسن استغلال الطاقة.

**رابعاً: أساليب ترك العمل الإختياري:**

١. الإبقاء على العمالة الفائضة.

٢. استخدام وسائل التناقض الطبيعي (الإحالة على التقاعد، الوفاة، الإستقالة)

٣. تجميد التعيينات

٤. إعادة توزيع العمالة

٥. تخفيض الأجر

٦. إنهاء عقود العمل المؤقتة

٧. إنهاء عقود الخدمات أو تخفيضها.

٨. حوافز التقاعد المبكر التدريب وإعادة التدريب.

٩. مكافآت مجزية لترك العمل.

**خامساً الإنهاء الإجباري لخدمات العاملين**

عندما لا تحقق الحوافز المقدمة من جانب الإدارة تخفيض قوة العمل بالقدر المطلوب ،فأن المنظمة تلجأ إلى الإنهاء الإجباري لخدمة العاملين ، ويتطلب ذلك مراعات القوانين ، والنظم النقابية وربط خطة الإنهاء الإجباري لخدمة العاملين باحتياجات المنظمة واحتياجات التدريب في المستقبل، وروح الانتماء للعاملين المتبقين .

## ٢-١٣-٥-٣ الشفافية الإدارية: ١٠٢

تعتبر الشفافية الإدارية من المفاهيم الإدارية الحديثة والمتطورة التي يتوجب على الإدارات الواعية ضرورة الخذ بها، لما لها من أهمية في إحداث التنمية الإدارية الناجحة ، إضلفة إلى مساهمتها في تنمية التنظيمات الإدارية والوصول إلى بناء تنظيمي سليم قادر على مواجهة التحديات الجديدة والتغيرات المحيطة.

وتعرف الشفافية بأنها" الوضوح والعقلانية والإلتزام بالمتطلبات أو الشروط المرجعية للعمل وتكافؤ الفرص للجميع، وسهولة الإجراءات التنفيذية وبساطتها وعدم صياغتها وسهولة فهمها، هذا بالإضافة إلى سهولة الإجراءات التنفيذية وبساطتها وعدم تعقيدها والسماح بالإلتفاف عليها وإطالتها غير غير المبررة وكذلك النزاهة في تنفيذها".<sup>١٠٣</sup>

تظهر أهمية الشفافية من خلال مساهمتها فيما يلي:

١. تحقيق المصلحة العامة

٢. توفير النجاح والاستمرارية

٣. المساعدة في اتخاذ قرارات إدارية صحيحة

٤. تسهيل جذب الاستثمارات وتشجيعها

## ٢- ١٤ مجالات التطوير التنظيمي:

هنالك عدم إتفاق على عدد مجالات محاور التطوير التنظيمي، منهم من قال ان هنالك ثلاثة مجالات ومنهم قال أربعة ومن هذه المجالات ما يلي:

٢-١٤-١ المدخل الفردي: ويعتمد هذا المحور على أن أي تغيير يراد إحداثه في

المنظمة، لن يأتي إلا إذا حدث تغيير في الفرد، وعملية التطوير تحدث على محورين،

التنمية الذاتية (تغيير الاتجاهات) والتنمية المفلتره(تغيير السلوك).

وقد ذكر العميان العوامل التي تؤثر على تطور شخصية الفرد وهي كما يلي:<sup>١٠٤</sup>

١. المحددات الوراثية

٢. المحددات البيئية،

<sup>١٠٢</sup> محمد الصيرفي ، مرجع سبق ذكره، ص ص ١٦٤-١٦٩ بتصرف

<sup>١٠٣</sup> نزيه برقاي ، الشفافية في عمليات التخصصية، مجلة أخبار التخصصية مجلد رقم (١) العدد (٥)، ص ٤٥

<sup>١٠٤</sup> محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، مرجع سبق ذكره، ص ص ٩٣-٩٥ بتصرف

٣. المحددات الثقافية والاجتماعية.

٤. العوامل الموقفية : مثل الظروف المعيشية لأفراد الأسرة كالحرمان والاستقرار الاجتماعي، ومن العوامل الموقفية ما يسمى "عوامل الحالة" وعادةً تدل على الأحداث أو الوقائع التي تظهر بصورة عفوية وغير متوقعة ويكون لها أثر ملموس في شخصية الفرد.

كما أن التغيير الذي يحدث في الأفراد يترتب عليه ضرورة التدخل لإحداث التطوير لهؤلاء الأفراد، فما الذي يتغير في الفرد أو يستوجب التدخل لإحداث التطوير، فمن هذه التغييرات في الأفراد:

١. اهتمام متزايد بالنفوذ والأجور.

٢. عدم ثقة كثير من المرؤسين برؤسائهم من حيث قدرتهم على التصرف السليم.

٣. عدم الثقة من جدوى أنظمة الحوافز والجزاءات وقدرتها على التمييز بين الطيب والسيئ

٤. الارتفاع في طموح صغار السن بالشكل الذي يتجاوز إمكانيات الوظائف الحالية.

٥. اهتمام متزايد للمشاركة في اتخاذ القرارات وللحصول على معلومات.

٦. الإحساس بأهمية الكسب الوقتي السريع.

٧. النزعة للأحاساس بأن العمل هو احد مصادر الإثارة في حياة الفرد.<sup>١٠٥</sup> حيث أن الأفراد بطبيعتهم يرغبون النمو والتقدم والتطور، والتطوير التنظيمي يهدف إلى مقاومة العقبات التي تحد من نمو وتقدم الأفراد حتى تزداد قدرتهم على المساهمة أكثر في التنظيم، كما يمكن للمنظمة والأفراد من خلال الاتصال المفتوح معالجة هذه القيود أو العقبات أو السلوكيات الغير مرغوب فيها من خلال الدور الذي يلعبه الفرد في المنظمة بما يؤدي إلى شعوره بالأهمية وياحترام الذات.<sup>١٠٦</sup>

وأن أهمية تطوير الأفراد بصفة مستمرة ترجع إلى كون البيئة التي يعمل فيها الأفراد دائماً التغير، وإذا لم يتطور الأفراد بحيث يتوافقون مع هذا التغير في البيئة والمنظمة

<sup>١٠٥</sup> أحمد ماهر ، السلوك التنظيمي- مدخل بناء المهارات- الدار الجامعية ، الإسكندرية، مصر، ٢٠٠٢ص ص ٤٥٤ بتصرف  
<sup>١٠٦</sup> سيد محمد جاد الرب ، استراتيجيات تطوير وتحسين الأداء : الأطر المنهجية والتطبيقات العملية، مطبعة العشري، مصر، ٢٠٠٩، ص



فهذا يؤدي إلى خفض مستوى الأداء وضعف إنتاجية المنظمة. ومما يؤدي إلى نجاح عملية تطوير الأفراد، أن يكون أكثرهم لديهم الحافز والرغبة في النمو والتطور الشخصي، ويرغبون في بذل إسهامات ومساهمات للمنظمة أكثر من التي تسمح بها الظروف.

**٢-١٤-٢ المدخل التنظيمي :** ينصب التطوير على المنظمة حيث يتم إيجاد المنظمة بشكل يسمح بحدوث التطوير المرتقب، ويتم التركيز على تطوير ذات الوظيفة، وأدوات التطوير.

ويضم المدخل التنظيمي كل ما تتطلبه المنظمة من تطوير على مختلف المستويات بما فيها التسلسل في الوظائف والمسؤولية والصلاحيات الممنوحة للرؤساء ويشمل أيضاً عمليات الاتصال الصاعدة والنازلة بين العاملين وكيفية انسياب المعلومات بينهم وكذلك تطوير السياسات وإجراءات العمل واللوائح التي تحدد مهام كل فرد والأعمال المنوطة إليه بالإضافة إلى عملية التخطيط والتوجيه والرقابة والمتابعة وآلية واتخاذ القرارات. وللتطوير التنظيمي تأثير فعال على كفاءة المنظمة ككل، حيث يساعد المنظمة على تحديد المشاكل الإدارية ووضع الحلول المناسبة لها بما يؤدي إلى تحسين الأداء الإداري على مستوى الإدارة العليا أو على المستويات الأخرى.

كما يتمثل في تطوير هيكل العلاقات والسلطات، وهيكل الاتصالات والمعلومات، ومجموعة الوظائف التي يشتمل عليها التنظيم، والعمليات الإدارية التي تتم داخل التنظيم، ويسعى التطوير التنظيمي إلى تحسين الأنشطة ومهام العمل والوظائف والأقسام والإدارات بين المنظمة والمنظمات الأخرى وكذلك إجراءات العمل وأساليبه وفرص التجديد والابتكار للبحوث والتدريب والاستشارات.

**٢-١٤-٣ المدخل الجماعي للتطوير:** ويتم من خلال التعرف على نقاط الضعف في الأداء الفردي من خلال استقصاء آراء التركيز باقي مجموعة العمل، والربط بين نقاط الضعف " العيوب" وبين الأداء داخل العمل أي التركيز على الأداء وليس الشخص ذاته، حيث من المتوقع تغيير اتجاهات الفرد، نتيجة للتغيير في إدراكه لذاته وللآخرين، للمنظمة بشكل عام .

ويركز تطوير جماعات العمل على تحقيق التماسك بين أفراد الجماعة الواحدة والجماعات المختلفة داخل التنظيم والتفاعل الموجب بينهم ويتحقق ذلك عن طريق الاهتمام بقيم ومعايير الجماعة، وتطوير أهدافها وطرق حل النزاعات والخلافات والمشكلات بين أفرادها، وتطوير نظم الاتصال وأساليب صنع القرار، ومن ثم توثيق الصلة بين أفراد الجماعة وزيادة فاعليتها وتحسين أدائها ويتحقق تطوير جماعات العمل عن طريق توحيد القيم والمعايير والمعتقدات ومظاهر السلوك الطبيعي لأفراد الجماعة والجماعات المختلفة داخل التنظيم وهو ما يعرف بالثقافة التنظيمية.

وتعرف الجماعة على إنها "عبارة عن مجموعة من أفرادين أو أكثر يعتمدون ويتفاعلون مع بعضهم البعض في أداء وظائف معينة وذلك لتحقيق أهداف مشتركة"<sup>١٠٧</sup>

كما يؤدي التطوير التنظيمي لمجموعات العمل داخل المنظمة غلى تحقيق فوائد كثيرة منها التأكيد على أهمية مشاركتهم وقبولهم لهذا التغيير أو التطوير، كما أن عملية التطوير تهدف إلى حل المشكلات الإدارية والتنظيمية المعقدة التي تعاني منها هذه المجموعات بما يحقق الرضا والقبول لدى الأفراد داخل المنظمة، والتطوير التنظيمي قد تقاومها مجموعات العمل التنظيمية وذلك خوفاً من المخاطر التي تترتب عليها بالنسبة لهم، إلا أن إشراك هذه المجموعات في تصميم برامج التطوير يجعلهم يشجعون مثل هذه التطويرات بصفه مستمرة.<sup>١٠٨</sup>

ومن مجالات التطوير التنظيمي التي يمكن إحداث التطوير التنظيمي فيها:<sup>١٠٩</sup>

١. الأهداف والاستراتيجيات.

تقوم بعض المؤسسات بإجراء التعديلات في أهدافها واستراتيجياتها المطبقة لتحقيق الاهداف استجابة للتغيرات البيئية المحيطة.

٢. السياسات والقواعد الحاكمة للعمل.

<sup>١٠٧</sup> حسين حريم ، السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار ومكتبة الحامد ، عمان ، الأردن، ٢٠٠٤ ، ص

١٨٢

<sup>١٠٨</sup> سيد محمد جاد الرب ، استراتيجيات تطوير وتحسين الأداء : الأطر المنهجية والتطبيقات العملية، مطبعة العشري، مصر، ٢٠٠٩، ص ٢٠-١٩

<sup>١٠٩</sup> رفاعي محمد رفاعي، التطوير التنظيمي كضرورة لرفع الكفاءة والفعالية التنظيمية ، مجلة الإدارة : ١٣ - العدد الأول، ١٩٨٠، ص

٧٨

يتطلب التغيير في ظروف وبيئة عمل المؤسسة إحداث التغيير وتطوير في سياسات وقواعد العمل بها سواء باستحداث قواعد جديدة أو تطوير السياسات والقواعد الحالية لتكون أكثر مرونة و أقل مركزية.

٣. الأعمال أو الأنشطة التي تمارسها المؤسسة.

يتمثل ذلك في استحداث أعمال جديدة أو ترك أعمال قائمة أو تغيير وتطوير أسلوب أداء الاعمال أو الأنشطة الحالية.

٤. الهيكل التنظيمي والعلاقات التنظيمية.

تعتبر الهياكل التنظيمية من أكثر المجالات التنظيمية تعرضا للتطوير حيث أن التغييرات التي تحدث في المنظمة عادة ما يتبعها تغييرات بالهياكل التنظيمية والعلاقات التنظيمية، ويحدث التغيير في الهيكل التنظيمي بتعديل أو تطوير أسس معايير إعداد الهياكل مما ينتج عنه حذف بعض الوحدات التنظيمية أو دمجها معاً، أو استحداث وحدات تنظيمية جديدة ، أو تغيير تبعية بعض الوحدات التنظيمية مما يحقق المرونة للتنظيم القائم.

٥. التكنولوجيا:

يفرض التقدم التكنولوجي خاصة تكنولوجيا المعلومات ضرورة تغيير الأدوات والأساليب المستخدمة في المؤسسة وقد تكون هذه التغييرات بسيطة لاتتعدى الاستعانة بالحاسبات الآلية في أداء بعض الأعمال أو تكون تغييرات أساسية تشمل المؤسسة ككل.

٦. نظم العمل

قد يتطلب التغيير في ظروف وبيئة عمل المنظمة إحداث تغيير وتطوير نظم العمل بالمنظمة وذلك من خلال تبسيط وتطوير إجراءات العمل ومسؤوليات العمل والصلاحيات والسلطات، وأنظمة

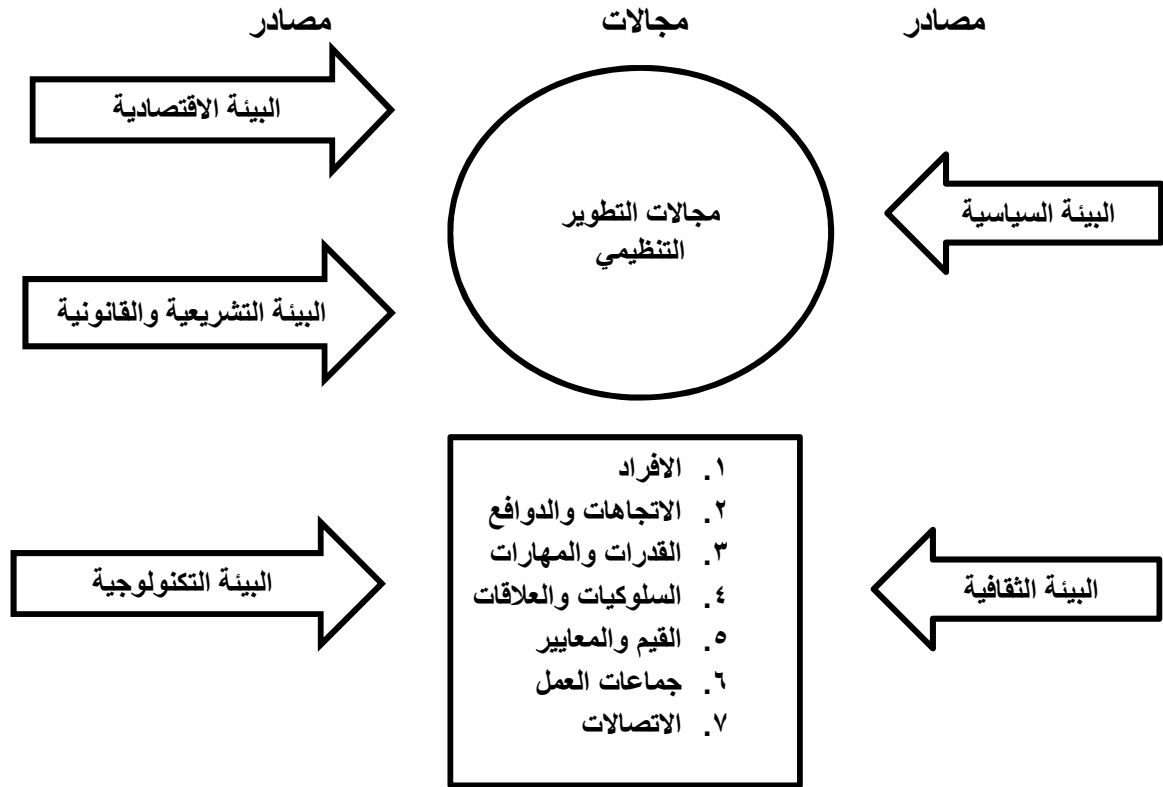
المتابعة وتقييم الأداء، ونظم التحفيز وغيرها من الأنظمة الداخلية بغرض تخفيض الوقت والتكلفة وزيادة الكفاءة والفعالية التنظيمية .

٧. الموارد البشرية :

يمكن أن يؤدي التغيير في ظروف وبيئة المنظمة إلى ظهور الحاجة إلى التغيير في هيكل الموارد البشرية بإضافة أفراد جدد يتمتعون بمهارات جديدة أو الأستغناء عن

بعض الأفراد أو العمل على تغيير وتطوير مهارات واتجاهات وسلوكيات الأفراد الموجودين بالتنظيم بما يتوافق مع الأدوار الجديدة المطلوبة منهم.

ويظهر الشكل رقم ( ١٤ ) المجالات والمصادر الأساسية للتطوير التنظيمي.<sup>١١٠</sup>



## ١٥-٢ مراحل التطوير التنظيمي:

يمر التطوير التنظيمي بثلاث مراحل رئيسية هي كما هي مبينه أدناه:<sup>١١١</sup>

١-١٥-٢ مرحلة الاستدخال: في تلك المرحلة يتم إثارة ذهن أفراد وجماعات المنظمة لضرورة الحاجة إلى التطوير، من خلال جذب انتباههم إلى المشاكل التي تعوق تقدمهم في العمل، ويتم إثارة دافعيتهم للبحث عن حلول ذاتية وإبداعية لحل مشاكلهم، ويطلق على هذه المرحلة مرحلة الإذابة.

<sup>١١٠</sup> المصدر : مصطفى أبو بكر ومعالي فهمي ، جامعة المنوفية ، مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية العدد الثاني ، المجلد الثامن والثلاثون ، ٢٠٠٢ ، ص ٢٩١

<sup>١١١</sup> زاهر عبد الرحيم عاطف ، هندرة المنظمات الهيكل التنظيمي، ط١ دار الراجحة للنشر والتوزيع، الأردن، ٢٠٠٩، ص ص ٢٩-٣٠

٢-١٥-٢ **مرحلة التغيير:** ويتم تطوير الأنظمة وأساليب العمل والإجراءات التنظيمية والسلوك الفردي والجماعي في المنظمة، وينظر البعض إلى هذه المرحلة بأنها ليست فقط مرحلة تدخل بل أنها مرحلة تعلم أيضاً، أي يكتسب فيها كل من الأفراد جماعات العمل والمنظمة أنماط جديدة من التصرف والسلوك تساعدهم في مواجهة مشاكلهم وفي التغيير إلى الأحسن، وتهتم بتحديد الأشياء المطلوب تغييرها أو تعلمها، وتطبيق التغيير من خلال أدوات ووسائل التغيير، ويطلق على هذه المرحلة مرحلة الإبدال.

٢-١٥-٣ **مرحلة التثبيت:** بعد التوصل إلى النتائج والسلوك المطلوب يتم تثبيت ما تم التوصل إليه ، بمعنى حماية وصيانة التغيير الذي تم التوصل إليه، ومحاولة الحفاظ على المكاسب والمزايا التي تم تحقيقها من التطوير التنظيمي، وخلق توازن جديد حتى لا يعود التنظيم إلى الممارسات القديمة ، ويطلق على هذه المرحلة مرحلة التجميد.<sup>١١٢</sup> أما الصيرفي فقد قسم المراحل الواجب أتباعها لإحداث عملية التطوير التنظيمي إلى سبع مراحل وهي كما يلي:<sup>١١٣</sup>

### **المرحلة الأولى: مرحلة التشخيص الأولي:**

وتتم في هذه المرحلة مجموعة من اللقاءات الأولية مع رجال الإدارة العليا بالمنظمة لتحديد نوعية جهود التطوير التنظيمي المطلوب وذلك بناءً على المعلومات الأولية التي يمكن تجميعها في هذه المرحلة .

ويقوم المستشار في هذه المرحلة بتوضيح أبعاد العمل المطلوب إنجازه ونوعية الدور الخاص الذي يقوم به والأدوار المطلوبة – والمساندة اللازمة – من جانب الإدارة العليا. ونلخص فيما يلي الحد الأدنى من الشروط الواجب توافرها في القائم بالدراسة الشخصية:

أ- يجب أن يتصف المنظم بعقلية تحليلية من الدرجة الأولى تساعده على أن يدرك ما يجب عمله من "منطق المنظمة" التي يتناولها بالدراسة، بالإضافة إلى استيعاب حقيقي

<sup>١١٢</sup> شاكر محمد فتحي أحمد : إدارة المنظمات التعليمية – رؤية معاصرة للأصول العامة، دار المعارف ، ١٩٩٦ ، القاهرة، مصر ، ص ٣١٤-٣١٦

<sup>١١٣</sup> محمد الصيرفي ، الإصلاح والتطوير الإداري كمدخل للحكومة الإلكترونية، دار الكتاب القانوني، سلسلة إصدارات الإدارة العامة ٥، ٢٠٠٧، ص ١٤٠-١٤٧ (بتصرف)

للإقتصاد الإداري، ومن ناحية أخرى يكمن لديه حساسية كافية لفهم الموقف السائد بسرعة ومعرفة تامة بعلم النفس الإداري لفهم الحلول الممكنة للصراعات التنظيمية.

ب- يجب أن يكون ملماً وبشكل دقيق بكل تفاصيل عمل المنظمة، وبصفة خاصة الأساليب التكنولوجية المرتبطة بها، وكذلك العادات والأساليب المتبعة بها.

ت- يجب أن يقف بعيداً عن أي صراعات أو مراكز قوى أو الدخول في موقف حرب سائدة، ولكنه يجب أن يفهم جيداً المشكلات السائدة والأغراض الحقيقية لأولئك المشتركين في الصراعات.

ث- يجب أن تكون ذاكرته قوية فليس من الممكن دائماً وليس من المفضل أن يأخذ باستمرار مذكرات أمام الأشخاص الذين يقابلهم.

ج- يجب أن يكون رسمياً إلى حد ما ليستطيع أن يحصل على احترام الآخرين ولكنه في الوقت نفسه يجب أن يكون صديقاً ومريحاً في منهجه بحيث يشجع الآخرين على الكلام معه بصراحة.

ح- يجب أن يكون غير مرن بالنسبة للمبادئ الأساسية بمعنى ألا يقبل إلا المبادئ اللازمة لتحقيق أهداف المنظمة والتي ليست بالضرورة مبادئ أشخاص معينين لأي مدرسة فكرية، ولكنه يجب في الوقت نفسه أن يكون مرناً في منهجه مدركاً إنه ربما يكون هنالك أكثر من طريقة لتحقيق نفس الهدف.

خ- يجب أن يكون ملماً بالفكر التنظيمي في الموضوع ولكنه يجب في الوقت نفسه أن يكون عملياً إلى حد كبير.

د- يجب أن يكون قادراً على الحركة ولكنه يجب ألا يظهر أنه متسرع.

#### المرحلة الثانية: مرحلة تجميع البيانات:

يبدأ المستشار ومعاونوه في القيام بتجميع بيانات عن المناخ التنظيمي السائد بالمنظمة والمشكلات السلوكية السائدة.

ومن أمثلة على البيانات التي يتم تجميعها في هذه المرحلة مايلي:

أ- بيانات عن ظروف العمل والعوامل المساندة للأداء الفعال.

ب- بيانات عن ظروف العمل والعوامل المؤثرة سلبياً على الأداء.

ت- بيانات عن الجوانب الساسية المطلوب إدخال عنصر التغيير عليها في الأداء التنظيمي.

### المرحلة الثالثة: المواجهة:

بينما تتم المرحلتين السابقتين عن طريق إجراء المقابلات الفردية وأحياناً الجماعية تتم هذه المرحلة عن طريق عقد ما يعرف بأسلوب المختبرات واصطلاح المختبر يعكس هنا تواجد مجموعة الإدارة العليا والوسطى ( أو عينة ممثلة منهم) في تجمع واحد يتم فيه نوع من التفاعل والتداخل السلوكي بين الأفراد بطريقة إيجابية تهدف إلى مواجهة الواقع والاعتراف به من أجل توجيه كافة الطاقات المتاحة – بشكل جماعة موحدة – لاقتراح نوعية التطوير المرغوب بكل فرد في المجموعة.

ومن هنا يتطلب تطبيق جهود التطوير التنظيمي نوعي خاصة من الخدمة الاستشارية وتعرف باستشارات المحتوى ويطلق على هذه النوع من الخبراء بخبراء التطوير أو مستشاري التطوير وتنتهي مرحلة المواجهة بتغيير سلوكي أولي إيجابي يبدأ في الظهور في علاقات الجماعة يتميز بدرجة أعلى من الوضوح والانفتاح في مواجهة المشاكل، إلى جانب درجة أعلى من فهم كل عضو لنفسه وللآخرين معه في المجموعة. ويلاحظ هنا أن عملية المواجهة تتم باستخدام البيانات التي تم تجميعها في المرحلة الثانية وبطريقة تؤدي إلى أن المواجهة التي تتم تحدث باستخدام بيانات واقعية ومعلومات يتم عرضها على المجموعة بشكل يبتعد عن حدوث أي حساسية أو مشكلات بينهم. لذا فإن هذه البيانات يتطلب نوعاً خاصاً من المهارات في إعدادها وطريقة عرضها.

### المرحلة الرابعة: التخطيط للتغيير وحل المشكلات:

تستخدم عدة مداخل في هذه المرحلة، وكذلك يمكن الجمع بين أكثر من مدخل ومن بين المداخل المستخدمة مدخل الإدارة بالأهداف والقياس بالنتائج والذي يمر بالمراحل التالية:

1. تحديد مجال النشاط – أو طبيعة العمل التي تمارس المنظمة عملها في إطاره.
2. تحديد الأهداف العامة والأهداف التفصيلية .

3. تحديد مؤشرات الأداء (والتي تستخدم في قياس مدى تحقيق الهدف).
4. ترجمة المؤشرات في الوضع الراهن (درجة تحقيق الأهداف في الوقت الحاضر).
5. وضع تصورات الأهداف المطلوب تحقيقها خلال العام.
6. تحديد القوى المعوقة (المشكلات التي تعوق تحقيق الأهداف المحددة)
7. تحديد القوى الدافع (العناصر والإمكانات المتوافرة والممكن استخدامها في تحقيق الأهداف المحددة)
8. وضع استراتيجيات وبرامج العمل اللازمة للتعامل مع القوى المعوقة والقوى الدافعة.
9. تشكيل فرق العمل اللازم لتنفيذ برامج العمل ووضع التوقيتات الزمنية اللازمة للإنجاز والمنسقين (القادة) لكل فريق عمل.
10. تحديد مواعيد للقاء منسقي فرق العمل للتنسيق الكلي للعمل.

#### المرحلة الخامسة: بناء الفريق:

منذ بداية جهود التطوير التنظيمي وخلال كافة مراحلها توجه كافة الجهود تجاه ما يعرف ببناء الفريق ويقوم المستشار باستخدام مجموعة من الأدوات التي تعكس للمجموعة كمية المهارات اللازمة لتحقيق مفهوم فريق العمل المتكامل، ويقوم بقياس الفريق بشكل متكرر في هذه المهارات ويعكس له النتائج بشكل مستمر بهدف صقل المهارات وتطوير أسلوب عمل الفريق التقليدي وتحسين أداء العمل الجماعي. ومن بين هذه المهارات يركز المستشار على عملية الاتصال المفتوح وإرجاع الأثر وتوجيه النقد والعلاقات المتداخلة بين الأفراد داخل الجماعات الصغرى، ويظهر المستشار مدى تأثير هذه المهارات على تحقيق درجة الثقة والانفتاح المطلوبين لتحقيق مستويات الأداء العالية، ويشجع المديرين على تطبيق تلك الأساليب مع جماعاتهم بأسلوب ينتقل بالمنظمة من تطبيق أساليب الإدارة المبنية على السلطة إلى أنماط الإدارة المبنية على المشاركة.

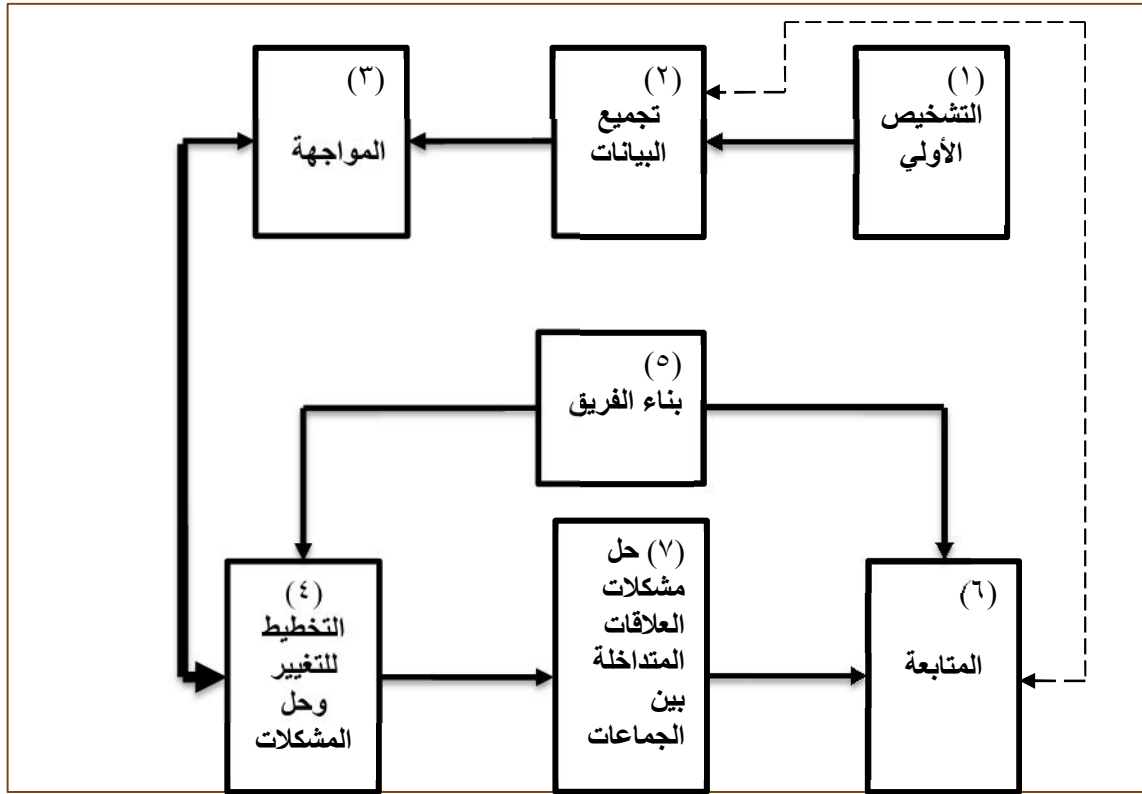


**المرحلة السادسة: حل مشاكل العلاقات المتداخلة بين الجماعات وبعضها البعض:**  
بعد صقل مهارات العمل الجماعي داخل الجماعات الصغرى، يبدأ المستشار في مساعدة المنظمة في حل المشاكل التي تنشأ بين جماعات العمل المتنوعة بها. وأن يتم ذلك عن طريق عقد مجموعة من اللقاءات التي تجمع بعض تلك الجماعات معاً بهدف الإقلال من درجة الحساسية التي قد تكون موجودة بينهما، وكذلك لحل الصراعات بينهم على بعض الأمور مثل المسؤوليات المتداخلة أو خطوط السلطة غير الواضحة. فأحياناً ما تنشأ بعض المشاكل بين بعض الجماعات التي يتداخل عملها مع بعضها البعض ( مثل المبيعات والإنتاج أو الإدارات الاستشارية والإدارات التنفيذية أو التي تربطه علاقة ما).

#### **المرحلة السابعة : مرحلة المتابعة:**

وتمثل هذه المرحلة أهم المراحل اللازمة للتأكد من بداية جهود التطوير التنظيمي بطريقة جدية ، ولضمان استمرار نفس الحماس الذي يظهر في العادة عند بداية هذا النوع من الجهود المخططة.  
ويتمثل دور المستشار هنا في مساعدة المنظمة على تقييم نتائج جهود التطوير بشكل مستمر وفي إعادة صياغة البعض من البرامج التي تحتاج إلى تعديل.  
ويستمر دور المستشار في العادة لمدة عام ( وفي بعض الأحيان لعامين أو أكثر) يبدأ في نهايتها التخطيط لبداية انسحابه من المنظمة بشكل منظم يضمن عنده أن التطوير أصبح من كيان المنظمة ومنهجاً مستمراً لكيانها.  
ويوضح الشكل التالي تخطيطاً للمراحل الأساسية التي تمر بها عملية التطوير التنظيمي حتى تأخذ المنظمة المستوى المطلوب للأداء والفعالية.

الشكل رقم (١٥) يمثل مراحل عملية التطوير التنظيمي.<sup>١١٤</sup>



المصدر: ( محمد الصيرفي ، الإصلاح والتطوير الإداري كمدخل للحكومة الإلكترونية، دار الكتاب القانوني، سلسلة اصدارات الإدارة العامة ٥، ٢٠٠٧، ص ١٤٧ ).

## ٢-١٦ طرق إعداد خطة التطوير التنظيمي:

ويقصد بخطة التطوير : هي عملية تحديد الأهداف المطلوبة بهدف تهيئة الجهاز الإداري ليكون قادر على مواجهة متطلبات التغيير الاقتصادي والاجتماعي وزيادة فعاليته.<sup>١١٥</sup>

وهناك طريقتين أساسيتين لإعداد خطة التطوير التنظيمي:<sup>١١٦</sup>

### ٢-١٦-١ الطريقة الأولى : خطة تطوير إرتجالية:

وهي الخطة التي تبنى على الارتجال والتغيير السريع بهدف تحقيق نتائج سريعة أو أبعاد الأضواء المسلطة على مشكلة ما في الجهاز الإداري، وفائدة هذا النوع من

<sup>١١٤</sup> محمد الصيرفي ، الإصلاح والتطوير الإداري كمدخل للحكومة الإلكترونية، دار الكتاب القانوني، سلسلة اصدارات الإدارة العامة ٥، ٢٠٠٧، ص ١٤٧).

<sup>١١٥</sup> محمد الصيرفي ، الإصلاح والتطوير الإداري كمدخل للحكومة الإلكترونية، دار الكتاب القانوني، سلسلة اصدارات الإدارة العامة ٥، ٢٠٠٧، ص ١٤٨

<sup>١١٦</sup> أسامة عبد الرحمن ، البيروقراطية النفطية- مدخل إدارة التنمية في أقطار الجزيرة العربية المنتجة للنفط، مؤسسة بيروت للتجديد والطباعة بيروت، ١٩٩٣، ص ١٣٢-١٣٤ )

التخطيط يظهر في سرعة الحل ولكن مع عدم استمراريته، فهو يعتبر كالمسكن الذي يعطى للمريض لتهديئة ثورات الألم وحالما يختفي مفعول هذا المسكن يعود الألم إلى الظهور بشكل أكثر استفحالا.

أما خطورة هذا النوع من التخطيط فيكمن في الإتجاه نحو حل المشكلة دون البحث عن أسبابها ومسبباتها، والتبصر في جوانبها المختلفة والدوافع وراء ظهورها والآثار المترتبة على استمرارها في الجهاز الإداري.

لهذا ينشأ من جراء هذا الحل السريع قصور ومشكلات جانبية كثيرة، كل ذلك يرجع إلى الإرتجالية وعدم إدراك مفهوم التخطيط وإن القدرة على التخطيط والتنفيذ في هذه الحالة تكون قاصرة.

فتنشأ بذلك المشكلات في الأجهزة الإدارية كعدم إجاز المشروع في الموعد المحدد، أو قصور الاعتمادات المقررة عن التكلفة الإجمالية أو بناء المرافق العامة دون تهيئة العدد الكافي من القوى البشرية الضرورية وتظهر محاولات الترفيع المتكرر والإضافات الفورية لإصلاح ما يمكن إصلاحه

## ٢-١٦-٢ الطريقة الثانية: التطوير المنهجي:

تتسم خطة التطوير المنهجي بإستخدام أسلوب البحث العلمي الذي تتمثل في القدرة على التصور الكلي لرؤية واستيعاب مجمل المشكلات الإدارية والتعمق في دراسة جوانبها المختلفة للوصول إلى أفضل الحلول الممكنة لا تطوير العمل وتحسينه.

ويتميز التطوير المنهجي أيضاً بأنه لا يوجد مقاومة من قبل الأفراد والسبب في ذلك يرجع إلى كونه ينبع من الأفراد ولا يأتي بشكل مفاجئ من الخارج، ويؤكد هذه النظرة Kanter حيث يقول كلما كان التطوير يأتي من الخارج بشكل مفاجئ كلما كانت مقاومته أكبر من قبل الأفراد الذين يشملهم ذلك التغيير.

كما يساعد التطوير المنهجي على تنمية مهارات وقدرات المشاركين في عملية التطوير بطريقة غير مباشرة علاوة على تنمية مشاعرهم تجاه إنجاز عملية التطوير.

وتتلخص خطوات خطة التطوير المنهجي كما يلي:

**أولاً: تحديد الظاهرة أو المهمة الإدارية المراد تطويرها.**

على إعتبار أن هنالك مشكلة، فتحدد تلك المشكلة تحديداً دقيقاً ويتم معرفة نطاقها وطبيعتها، وذلك بالاعتماد على مؤشرات معينة في تنفيذ مثل ضعف الأداء وانخفاض مستوى الإنتاج أو الفشل المتكرر في تنفيذ البرامج أو الاستخدام السيء للموارد المتاحة وغير ذلك من المؤشرات.

**ثانياً: جمع المعلومات الضرورية عن المشكلة.**

وذلك عن طريق المسح الميداني لواقع الجهاز الإداري بحيث يحدد الواقع الفعلي والجوانب الإيجابية فيه، وكذلك الصعوبات الحالية مع بيان أوجه القصور فيه ومدى تأثير هذه المعلومات على الجهاز الإداري داخلياً وخارجياً.

ثم يتم بعد ذلك تحليل المعلومات وتصنيفها وجدولتها بهدف تحديد العلاقات بينهما وتسهيل عملية تفسيرها واستنباط النتائج حولها بغرض استخدامها في صياغة الافتراضات المتعلقة بالمشكلة أو الظاهرة الإدارية المراد تطويرها.

**ثالثاً: وضع الافتراضات وصياغتها على ضوء المعلومات المجمعة والمحللة.**

وهذا عن الوضع المراد تطويره، وعادةً ما يكون هنالك أكثر من افتراض حوله، ويراعى في ذلك الافتراضات أن تتناول المؤثرات في الجهاز الإداري بجانبه الداخلي والخارجي كأن يفترض على سبيل المثال:

أن سبب عدم إنجاز المعاملات يرجع إلى أن عدد العاملين في الجهاز غير كافي بالنسبة لضخامة العمل اليومي.

ولا يكفي بوضع صياغة الافتراضات بل يجب تحليل هذه الافتراضات وتصنيفها وتبويبها حسب أولويتها واستنباط النتيجة التي قد تكون أحد احتمالات المفترضة ثبوتاً او نفياً.

## رابعاً تحديد الإجراءات التطويرية.

والتي تأتي بعد لتأكد من السبب الحقيقي للمشكلة، وقد تكون الإجراءات التطويرية علاجية لحل المشكلة فيؤخذ بذلك في الإعتبار ملائمة الحل للمشكلة وقلة تكاليفه والمدى الزمني لاستمراره والإمكانات البشرية ومعايير الكفاءة المناسبة لذلك.

## خامساً: التنفيذ والمتابعة:

وهما أهم خطوات التطوير فلكي يتم تطبيق الإجراءات التطويرية لابد من وضع جدول مبرمج واضح المعالم ومحدد التكاليف لتنفيذ تلك الإجراءات، والعمل أيضاً على وضع أسلوب مناسب لمتابعة التنفيذ بهدف معرفة الجوانب السلبية والإيجابية المحتملة من جراء تنفيذ التوصيات ، وأيضاً بغرض اتخاذ ما يلزم لإدخال التعديلات المناسبة على التوصيات خلال فترة التنفيذ لضمان تحقيق أكبر قدر ممكن من النتائج الإيجابية.

## ٢-١٦-٣ المرتكزات التي تقوم عليها الخطة.

هنالك عدة مرتكزات هامة تعتمد عليها خطة التطوير التنظيمي ومن هذه المرتكزات ما يلي:<sup>١١٧</sup>

١. التحديد المتقدم لاحتياجات المجتمع مع القوى البشرية المدربة في جميع المجالات وطرق تأمينها، وذلك يأتي عن طريق ما يلي :
  - وضع خطة مدروسة للتعليم بمختلف مجالاته المهني منه والعام.
  - العدالة في توزيع القوى البشرية على جميع الأجهزة الإدارية.
  - توحيد سياسة التدريب وتركيزها في جهاز تدريبي واحد يضم مختلف الاحتياجات التدريبية واتجاهاتها.
٢. الإهتمام بتطوير مدارك المجتمع بحيث تتماشى مع متطلبات الخدمة المدنية وذلك لتلاقي ظهور النزاع في التعامل بين أفراد المجتمع.
٣. الاستغلال الأمثل للكوادر البشرية والمادية ومختلف الأجهزة الحكومية وذلك عن طريق اختيار وتعيين الموظفين الكفاء والعمل على تدريبهم وتطوير قدراتهم ومفاهيمهم

<sup>١١٧</sup> محمد الصيرفي ، الأصلاح والتطوير الإداري كمدخل للحكومة الإلكترونية، دار الكتاب القانوني، سلسلة اصدارات الإدارة العامة ٥، ٢٠٠٧، ص ١٤٨

الإدارية والفنية وتطبيق الأسس العلمية في مختلف العمليات الإدارية داخل الأجهزة الحكومية

٤. العمل على تخطيط الإستثمار في المجالات العلمية والاجتماعية والثقافية بصفتها البيئة الأساسية اللازمة لإدارة وتنفيذ مختلف المشاريع.

٥. تحديث التشريعات المختلفة التي تحكم سير العمل في الأجهزة الحكومية المختلفة بما يتناسب مع التغيرات المستجدة في المجتمع

٦. تعميق النظر إلى العمل التنظيمي بإعتباره عملاً مهماً يحتاج إلى جهد فكري كبير.

٧. دعم المستوى الفني والتخصصي في مجالات التطوير والتدريب.

٨. العمل على ترجمة المعارف المكتسبة إلى مهارات فعلية يمكن تطبيقها وتوظيفها من خلال خطة التطوير التنظيمي.

٩. تعميق النظر إلى عملية التطوير التنظيمي بمنظور عام وشامل وعدم إعتباره مجرد عمل تدريبي فقط.

١٠. البعد عن تضخيم الأجهزة الإدارية بما يتعدى حدود المعقول.

١١. الاستمرار في تبني ودعم خطط التطوير للوصول إلى أرقى وأفضل الأهداف.

## ٢-١٧ مقومات نجاح عملية التطوير التنظيمي:

يرى السلمي أن هناك ستة شروط لفعالية التطوير التنظيمي وتتلخص فيما يلي:<sup>١١٨</sup>

١. وجود خطة عملية للتطوير التنظيمي.

٢. تأييد وأقتناع الإدارة العليا بأهداف التطوير التنظيمي، وتوفير الإمكانيات المادية والبشرية إضافة إلى السلة اللازمة لتحقيق خطط التطوير.

٣. ارتباط عملية التطوير التنظيمي بالتحديد الدقيق لأهداف المنظمة.

٤. إن عملية التطوير التنظيمي استثمار طويل الأجل، لانتحقق نتائجه لسرعة.

٥. استخدام أسلوب العمل الجماعي.

٦. التركيز في محاولات التطوير التنظيمي ينصب على الأفراد والجماعات.

ويضيف الغمري بعض المقومات التي لم يذكرها السلمي ومنها مايلي:<sup>١١٩</sup>

<sup>١١٨</sup> علي السلمي، الإدارة المعاصرة، القاهرة: مكتبة غريب، بدون تاريخ، ص ٢٤٢  
<sup>١١٩</sup> إبراهيم الغمري، الافراد السلوك التنظيمي، دار الجامعات المصرية، الاسكندرية، الطبعة الأولى، ١٩٧٩، ص ٢٩٢

١. حل المشكلات عن طريق تبادل الآراء والنقاش بين الجماعات التي يتداخل عملها وذلك لحل الصراعات .
٢. اجتماعات المواجهة، حيث تلتقي الأطراف المتنازعة وتعرض مشاكلها بصراحة في محاولة لإستكشاف الحلول المناسبة ووضع برنامج تنفيذي لتطبيقها.
٣. أتباع نمط الإدارة بالأهداف، حيث يشترك الرؤساء والمرؤسين في تحديد الأهداف ووضع مقاييس الأداء ووضع الخطط التفصيلية وبرامج العمل اللازمة للتنفيذ ومراجعة النتائج بشكل دوري.
٤. تدفق سيل من المعلومات عن التغيير من القيادة إلى القاعدة
٥. الاستعانة بالجهات الخارجية الاستشارية المتخصصة بإدارة الصراع بين الجماعات.
٦. يشمل التغيير كل شئ دفعة واحدة وليس تغييرات جزئية أو متتابعة .

## ٢-١٨ القوى المضادة للتطوير التنظيمي.

تواجه خطط التطوير التنظيمي في المنظمات مقاومة سواء أكانت من أعضاء مجلس الإدارة أو العاملين بمختلف مستوياتهم الإدارية ، وسبب المقاومة هو الخوف من نتائج تطبيق خطط وبرامج التطوير التنظيمي على مصالحهم أو مراكزهم الوظيفية .  
وتُعرف مقاومة التطوير علمياً بأنها " أي أسلوب يهدف إلى الإبقاء على الوضع القائم عند محاولة الضغط لتغيير هذا الوضع أو هو الرسالة التي تريد أن تنتقلها المنظمة أو أعضائها للآخرين حول رؤيتهم للتطوير ".  
ولقد قسم ماهر القوة المضادة للتطوير أو مقاومة التغيير إلى سببين هما <sup>١٢٠</sup>

### ٢-١٨-١ الأسباب التنظيمية وهي كما يلي:

١. الفشل السابق من جهود التطوير: خوف المنظمات من عملية التطوير وذلك إما لعدم استفادتها من عملية التطوير التي أجرتها وفشلها في تطبيقها.

<sup>١٢٠</sup> احمد ماهر ، تطوير المنظمات، دار الجامعة الاسكندرية ٢٠٠٧ ، ص ٧٠- ٧٤ بتصرف

٢. الغرور بالنجاح الحالي: عندما تقارن المنظمة أدائها مع المنظمات الأخرى وترى أنها الأفضل بينهم دون النظر إلى مواكبة التغييرات المتسارعة على مستوى البيئة الداخلية والخارجية ، فإن هذا الغرور يكون سبب في عدم سعيها للتطوير والتجديد ، بينما يتغير ما حولها ، ويأتي التطوير عنوة أو قد يطيح بالمنظمة جانبا.

٣. عدم التأكد من نتائج التطوير: تفضل بعض المنظمات عدم الخوض في عملية التطوير، وذلك لأن نتائج التطوير غير واضحة، ويرجع هذا إلى عدم وجود خطة محددة توضح أهداف ونتائج التطوير وخطواتها، ومسؤولياتها وميزانيتها بالإضافة إلى ذلك أن التطوير طويل المدى أي نتائجه لا تكون في ليلة وضحاها بل يحتاج إلى سنوات، وهذا الأمر يؤدي إلى خوف المسؤولين وإحجامهم عن التعاون، بل قد يؤدي إعاقة التطوير ومقاومته.

٤. تكلفة عالية للتطوير: تمثل ميزانية وتكلفة التطوير عائق كبير لقبول الفكرة، على الأخص لو ان العائد من هذا التطوير غير محسوب، هنا يثير المشككون الكثير من المشاكل حول جدوى عمليات التطوير، ويمثل ذلك سبباً لمقاومة التطوير المنشود.

٥. الوضع الراهن أفضل: قد ترى المنظمة ومديرها أنها تتمتع بوضع راهن جيد وذلك بسبب هياكل تنظيمية جيدة، وبيئة مستقرة ، وإدارة راسخة وموارد قوية وقيادة حكيم، وقد ترى أن تغيير وتطوير يمكنه أي أن يهدد استقرار وقوة الوضع الراهن مما يؤدي إلى عدم تفضيل التغيير بل مقاومته.

ويضيف كلاً من الغالبي وصالح إضافه إلى ما ذكر أعلاه مايلي:<sup>١٢١</sup>

٦. حدوث فجوة ( Gap ) بين قيم الإدارة العليا وممارستها السلوكية على أرض الواقع
٧. ضعف اعتماد برنامج التغذية العكسية لتنشيط حلقات برامج التطوير التنظيمي.
٨. السعي لتحقيق النتائج المنطقية ضمن مدد زمنية غير منطقية
٩. اعتماد برامج أو برنامج التطوير التنظيمي بشكل مجزء وليس بشكل حزمة كاملة.

<sup>١٢١</sup> طاهر محسن الغالبي، أحمد علي صالح ، التطوير التنظيمي مدخل تحليلي، دار وائل للنشر والتوزيع، الاردن ، الطبعة الأولى ، ٢٠١٠، ص ص ٧٧



١٠. الصمت التنظيمي والذي يعني عدم بوح أعضاء المنظمة بما يكتنوه من شعور أو رأي تجاه المشاكل أو القضايا التطويرية والأحجام عن الحديث وابداء المقترحات لإسباب عديدة

١١. فشل نظام الاتصالات التنظيمية وبخاصة بين الطراف المنفذة والمستفيدة من برامج التطوير بسبب مراعات الفروق الفردية للاتصالات.

## ٢-١٨-٢ الأسباب الفردية وهي كما يلي:

وتتمثل بمجموعة العوامل السلوكية (النفسية والاجتماعية) التي تعكس القلق الشخصي والتوتر النفسي للفرد ضمن المجموعة مما تدفعه إلى مقاومة التطوير التنظيمي في المنظمة. ومنها مايلي:

١. التغيير يهدد الفرد وظيفياً: يحاول الفرد أن يكتشف وضعه بعد التطوير من حيث راتبه ، وحوافزه والمزايا والخدمات التي يحصل عليها، ومستواه الوظيفي، سلطته في العمل، فأن تهددت هذه الأمور أو بعضها كان ذلك واعزاً كافياً لمقاومة التغيير.

٢. التغيير يهدد علاقات الفرد: قدر يؤدي التغيير إلى تغيرات وظيفية بالنقل، أو تغيير الزملاء والرؤساء والمرؤوسين، وهنا تهدد علاقات الفرد المستقرة بعلاقات جديدة لايدري وضعها، فالأشكال والأماكن والوظائف والأفراد الجدد الذين يعمل معهم الفرد تتطلب علاقات جديدة يشعر بقلق حول تكوينها، كما يشعر بغموض حول إمكانية نجاحها، مما يجعله يقاوم التغيير.

٣. عدم الوضوح عن التطوير: يقاوم الأفراد التغيير بسبب عدم تأكدهم من نتائجه وإثارة على أوضاعهم الوظيفية، ومكاسبهم ، وعلاقاتهم، إن مثل هذا الغموض كاف لعدم التعاون بل كاف لمقاومة التغيير والتطوير المنشود.

٤. الأفراد راضون عن الوضع الراهن: يستكين الفرد للوضع الراهن في كثير من الأحيان لأنه يوفر الاستقرار، ولأنه قد رتب نفسه على ذلك، بينما يؤدي التغيير إلى غموض كثير من الأمور وعدم الأستقرار، وهو أمر لا يرغبه الفرد ويقاومه.

٥. التغيير سريع ومراهق: يحتاج التطوير أحياناً إلى معارف ومهارات ومشاعر وقيم وطريقة عمل جديدة، والأهم أن كل هذا مطلوب وبسرعة. والأكثر أن التغيير السريع قد

يكون متلاحقاً ومتغيراً مما يؤدي إلى شعور الأفراد بالتعب والإرهاق وعدم القدرة على مجاراة التطوير وعدم القدرة على التكيف فيؤدي هذا إلى مقاومة التغيير.

٦. التغيير يحتاج إلى مهارات غير متاحة للأفراد: قد يحتاج التطوير الجديد بالمنظمة أن يتحصل الفرد على معارف جديدة وصعبة، أو إنه يجب أن ينمي مهارات جديدة وأن يمارس سلوكاً إدارياً صعباً عليه، ويشعر الفرد إذاً أن التطوير هبة خطر عليه لأنه يكشفه ويعريه لعدم قدرته على التكيف، فيلجأ الفرد إلى مقاومة هذا التطوير.

٧. التغيير يتجاهل قيم الأفراد: قد يهاجم التطوير وأدواته قيم الفرد وذلك من حيث معتقداته وسلوكه وعاداته الخاصة بالمأكل والملبس والتعامل الإنساني والشعائر الدينية، والدوام، والأداء وهي أمور لا يتحمل الفرد تغييرها فيعمل بصورة مضادة للتطوير ويقاوم أي تغيير.

٨. عدم المشاركة: يميل الأفراد إلى الرغبة في الاشتراك في الأمور التي تهمهم وتمس عملهم، سواء بالمعرفة، وتحديد البدائل، وتقييم الوضع، والاشتراك في تحديد ملامح التطوير والتغيير المطلوب وذلك عملاً بالمثل، فأن لم يشترك في التطوير نزعوا إلى مقاومته والتصدي له.

٩. عدم الاستفادة: في أي نظام جديد يسأل الأفراد "ماذا لنا فيه" وأصبح معلوماً أن أي نظام يرتبط في تنفيذه ببعض الحوافز والمكاسب، وإلا سيكون مصير هذا النظام الجديد المقاومة والإهمال والتصدي.

١٠. الخوف من الفشل: تتضمن أنظمة التطوير بعض من التحدي لكفاءة الأفراد ويخاف هؤلاء الأفراد من إمكانية فشلهم في هذا التحدي فتهتز صورتهم أمام زملائهم ومروسيهم ورؤسائهم وبالتالي هم يؤثرون السلامة بعدم تعاونهم مع التغيير ابتعاداً عن التحدي واحتمال الفشل.

١١. مستوى المقارنة ومستوى المقارنة للبدائل:

ويشير مفهوم مستوى المقارنة إلى معدل الربح الذي اعتاد الفرد أن يجنيه أو يتكلفه في علاقاته السابقة، ويمثل هذا المعدل للفرد القاعدي الذي يتوقع نيئه في أي علاقة مستقبلية، فإذا كانت نسبة الربح إلى الكلفة أقل من مستوى المقارنة القاعدي فإن العلاقة

ستكون غير مرضية، اما إذا كانت نسبة الربح إلى الكلفة أعلى من مستوى المقارنة فسوف تكون العلاقة مرضية.

أما مفهوم مستوى المقارنة للبدائل فيشير إلى توقعات الفرد بشأن نسبة الربح إلى التكلفة التي يمكن أن يحققها في العلاقات الأخرى المتاحة، فإذا كانت النسبة المتحققة من علاقة مستقبلية، فإذا ما تفوق مستوى المقارنة للبدائل فإن تكون مرضية ويرجح ان تستمر، أما إذا كانت النسبة المتحققة من تلك العلاقة أقل من مستوى المقارنة للبدائل فإن العلاقة تكون غير مرضية ويرجح أن لا تستمر.

## ١٩-٢ معوقات عملية التطوير التنظيمي:

إن عمليات التطوير والتغيير غالباً ما تواجه بالمقاومة وهناك عدة صور لمقاومة التغيير والتطوير منها:، ومنها ما هو واضح وصريح، ومنها :

- الإضراب عن العمل
- التذمر
- تحريض الآخرين
- عصيان الأوامر
- فقدان الولاء والدافعية للعمل
- زيادة الأخطاء
- التباطؤ في الأداء

إضافة إلى ذلك يوجد عدة معوقات لعملية التطوير التنظيمي منها ما يلي:

## ١٩-٢-١ أولاً: المعوقات تنظيمية:

وهي المعوقات التي تتعلق بالمنظمة و أسلوب عملها وكيفية تحقيق أهدافها ودرجة المركزية أو اللامركزية السائدة في التنظيم الإداري ومدى ملائمة المناخ التنظيمي للعمل و الإبداع والابتكار ، فكلما كانت إجراءات العمل محدد من قبل الرئيس للمرؤوس مع فرض رقابة لصيقة عليه ، فإن ذلك يحدد من فرص الإبداع والابتكار نتيجة عدم قدرة المرؤوس على تطبيق أسلوب عمل جديد لخوفه من الفشل وتعرضه

للنقد من قبل الرئيس والزملاء ، مما يترتب عليه تجميد السلوك الوظيفي للفرد نتيجة تقبيده بالأوامر والتعليمات ويحد من فرص الإبداع والابتكار والتجديد وتتحصر أهم المعوقات التنظيمية التي تحد من إحداث التطوير التنظيمي فيما يلي:<sup>١٢٢</sup>

١. عدم وضوح أهداف المنظمة
٢. المركزية والتسلط.
٣. الافتقار إلى معايير موضوعية للأداء.
٤. انخفاض الروح المعنوية لدى العاملين .
٥. نقص القيادات الفعالة والمؤهلة.
٦. غياب الاتصال الفعال بين المستويات الإدارية.
٧. الافتقار الى العمل الجماعي.
٨. تعدد الجهات المختصة ذات العلاقة بالمشاكل أو بالمسائل موضوع البحث فكثير ما يتعذر تطوير إجراءات وأساليب العمل بسبب تعليمات صادرة من جهات خارجية كأجهزة الرقابة أو أجهزة التخطيط أو الأجهزة المنتفعة أو المسؤولة عن مناقشة الخطط.
٩. مقاومة الإدارة العليا للتغيير وعدم رغبتها في التطوير خوفاً على مصالحها ومراكزها.<sup>١٢٣</sup>
١٠. انعدام الثقة لدى بعض القادة بأنفسهم ، مما يجعلهم يركزون على أسلوب المركزية وعدم منح الفرصة للعاملين لأي نوع من أنواع المشاركة.
١١. سوء المناخ التنظيمي والانتقاد المبكر للأفكار الجديدة دون تفحص نتائجها والغرض منها.

<sup>١٢٢</sup> سعود النمر، محمد حمزاوي، هاني خاشقي، فتحى محمود الإدارة العامة الأسس والوظائف والاتجاهات الحديثة، ط ٧ مكتبة الشقيري، الرياض ، ٢٠١١.

<sup>١٢٣</sup> محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي في دراسة السلوك الإنساني والجماعي في المنظمات المختلفة، دار الشروق ، عمان ، ٢٠٠٠م:ص ٣٠٧-٣١٠.

١٢ سيادة القيم الاجتماعية التي تدعو للطاعة العمياء والامتثال المطلق للرؤساء والقادة دون مناقشة لإوامرهم وتعليماتهم وإنجاز العمل بالطريقة الرسمية المعتادة دون تجديد أو تطوير.

٢-١٩-٢ **ثانياً: المعوقات إدارية:** وهي تدرج من ضعف العلاقات والتنسيق بين كل من برامج التدريب والحوافز وتبسيط الإجراءات إلى مقاومة التغيير من قبل الموظفين وتفشي الفساد والمحسوبية وتدني مستوى دخول الأفراد مما يؤدي إلى انشغال الموظفين بالهموم المادية في حياتهم عن إنجاز العمل والإبداع في الأداء، كما أن ضعف مقاييس تقييم الأداء الحقيقية، واعتماد المقاييس الشخصية من قبل الإدارة وارتباط صنع القرارات في هذه الإدارة يؤدي على ضعف الأداء بشكل عام ، بالإضافة إلى زيادة أعداد الموظفين عن الحاجة الفعلية للأجهزة الإدارية وعدم الالتزام بأخلاقيات الوظيفة العامة ، غياب العلاقات الإنسانية بين الإدارة العليا وبين المستويات الإدارية، غياب التنسيق والمتابعة لجهود التطوير التنظيمي للأفراد والجماعات والتنظيم .

٢-١٩-٣ **ثالثاً: المعوقات القانونية:** تعد المعوقات القانونية من أهم المعوقات لأن قدم القوانين والإجراءات وعدم تضافرها مما يؤدي إلى صعوبة إجراء عمليات التطوير وبالتالي لا بد من مراجعة القوانين والإجراءات لكي تساعد في إعداد خطط التطوير وتطبيقها وبلوغ المنظمة الهدف المنشود من عملية التطوير.<sup>١٢٤</sup>

٢-١٩-٤ **رابعاً: المعوقات السياسية:** وتقسّم إلى قسمين:

• **المعوقات الخارجية:** والتي تكون خارج إرادة المنظمة أي أن الأجواء السياسية الخارجية مثل الصراعات والحروب التي تجتاح المنطقة العربية (الربيع العربي) وسياسات الإغلاق والإجراءات التي تتبعها الدول والمؤسسات المالية مثل صندوق النقد الدولي وهيئات الأمم المتحدة وسياسات الحصار الاقتصادية تؤدي إلى إعاقة التطوير الإداري وفشل برامج التطوير في كثير من بلدان

<sup>١٢٤</sup> محمد قاسم القريوتي، التطوير الإداري المفهوم، والمعوقات وآليات التنفيذ، ط١، المؤسسة العربية للدراسات والنشر، عمان.الأردن، ١٩٩٦، ص ص ١٩-٢٠

العالم النامي عن طريق فرض سياسات اقتصادية واجتماعية وثقافية غريبة عن البيئة والمجتمع.

• **المعوقات الداخلية:** وهي صراعات القوى السياسية الداخلية والنزاع على السلطة وسيطرة القوى الفاسدة على بعض المؤسسات وانتشار الرشوة والمحسوبية وتدخّل السلطة السياسية في بعض مؤسسات القطاع العام الإنتاجية، وعدم وضع الرجل المناسب في المكان المناسب، وعدم اتباع مبدأ الكفاءة والجدارة في التعيين، كما أن ضعف مؤسسات الرقابة والمتابعة لعمليات التطوير الإداري والتنظيمي.

٢-١٩-٥ **خامساً: المعوقات الفنية والمادية:** إن سوء استخدام الإمكانيات المادية وضعفها وعدم استغلالها بشكل فعال وضعف مخصصات البحوث والاستشارات يؤدي إلى فشل وعرقلة تنفيذ برامج التطوير. فعلى سبيل المثال: التكنولوجيا الحديثة بحاجة إلى وجود إمكانيات مادية فبدون توفر هذه الإمكانيات لا تستطيع تحسين عملية الإنتاج، والبرامج التدريبية والمدربين بحاجة لتوفر المال حتى يستطيعوا تنفيذ البرامج ولكن شح الموارد المادية يؤدي إلى نتائج عكسية كهجرة أصحاب الكفاءات، وضعف التقنيات والوسائل التدريبية الحديثة.<sup>١٢٥</sup>

ومن أبرز المعوقات الفنية والمادية التي تواجه التطوير التنظيمي مايلي:

١. قلة الموارد المالية اللازمة لتوفير البنية التحتية فيما يتعلق بشراء الأجهزة والبرامج التطبيقية .
٢. ارتفاع تكاليف خدمة الصيانة للأجهزة والتقنيات المستخدمة في التدريب ونقص الأيدي العاملة الماهرة.
٣. محدودية المخصصات المالية الخاصة بالتدريب.

<sup>١٢٥</sup> هاشم علي المسلماتي ، ، تقييم فعالية التطوير الإداري ومعوقاته في الأردن، رسالة ماجستير، جامعة آل البيت، المفرق ، الاردن. ١٩٩٩، ص ٢٠

٤. قيود الميزانية العامة: قد لايسمح الالتزام بالموازنات السنوية التي تضعها الأجهزة المركزية لأية منظمة إدارية بأن تفكر بوضع برامج وأنشطة مستقبلية لرفع المهارات الإدارية لموردها البشري في مواجهة المشكلات الإدارية.<sup>١٢٦</sup>
٥. قلة المخصصات من الموازنات العامة لبرامج التطوير التنظيمي في الأجهزة الحكومية.
٦. نسبة الهدر في المال العام والفساد الإداري.

## ٢-١٩-٦ سادساً: المعوقات بشرية:

ومن المعوقات المتعلقة بالموارد البشري ما يلي :

- ضعف التأهيل العلمي للقيادات الإدارية ، فالكثير من القيادات الإدارية لم تحظى بالمستوى التعليمي المناسب، بسبب ضعف البرامج الخاصة بتنمية القيادة الاستراتيجية.
- عزوف الكثير من الكفاءات المتميزة عن العمل في المنظمات الحكومية لقلة الحوافز والرواتب.
- عدم الاستقرار الوظيفي.
- ضعف مستوى التدريب الخاص بالتطوير التنظيمي أو عدم وجوده.
- عدم تمكين العاملين الملمين بمهارات التطوير التنظيمي.
- ضعف مستوى الخبرة لدى العاملين .
- عدم إحساس الأفراد بأنهم جزء من عملية التحول والتغيير.
- ضعف الثقة بين العاملين في المنظمات الإدارية سواء كانوا رؤساء أو مرؤوسين.
- خوف القادة من تطور مهارات مرؤوسيههم مما يؤدي إلى تهديد مكانتهم فقدم لنفوذهم وتقلص صلاحياتهم.
- قلة الحوافز المعنوية والمادية لدى الأفراد لإنجاح عملية التغيير والتطوير .

<sup>١٢٦</sup> عامر الكبيسي، السلوك التنظيمي، التنظيم الإداري والحكومي بين التقليد والمعاصرة ، ط ١ ، الأردن ، عمان ، دار الشروق للطباعة والنشر والتوزيع ، ١٩٩٨ ، ص ١٩ - ٢٢

## ٢٠-٢ أساليب تقليل مقاومة التطوير: ١٢٧

### ١-٢٠-٢ التعليم والاتصال Education and Communication

عندما يكون هنالك نقص في البيانات أو المعلومات لدى الأفراد يميلون نحو مقاومة التغيير، وعليه يمكن توفير أكبر قدر ممكن من المعلومات والتحليلات عن نوع التطوير وأدواته وأهدافه وخطته الزمنية وميزانيته ومزاياه .

ويتم ذلك من خلال حلقات التعليم والمناقشة ومن خلال المذكرات والتقارير، ومن خلال الاجتماعات التي تسعى إلى الإقناع، ومن ميزات هذه الطريقة حينما يتم توفير المعلومات والتحليلات تتضح الرؤية أو الصورة أمام العاملين يقتنعون بالأمر فأنهم لن يقاوموا التغيير بل سيميلون إلى تعزيزه والمساعدة في تنفيذه ونجاحه، وعلى المنظمة أن تعلم أن جهود التعليم والاتصال تحتاج إلى وقت ومجهود وتكلفة.

### ٢-٢٠-٢ المشاركة Participation and Involvement.

عندما يتم تحديد المشاكل التي تحتاج إلى تطوير ، وتحديد البدائل ، الخاصة بالتطوير، ويتم اتخاذ القرارات الخاصة بالتطوير وتعدد خطط التطوير بمعزل عن مشاركة العاملين المتأثرين بها فلا تنتظر إلا المقاومة والتصدي.

وعليه إذا قامت الإدارة بتوفير المعلومات الخاصة بطبيعة المشاكل، وأبعادها وطرق تطويرها وخطتها ومزاياها، بالإضافة إلى الاشتراك بكافة الدراسات والتحليلات والقرارات الخاصة بالتطوير، إذن فهم اندمجوا في أمور تمسهم، اشتركوا في إعداد التطوير بشكل يستحيل أن يقاوموه لأنه كان باشتراكهم وجهدهم . ومن سلبيات هذه الطريقة إنها تحتاج إلى وقت أطول لضمان حسن مشاركة العاملين.

### ٣-٢٠-٢ الدعم: Support

على الإدارة أن توفر الموارد المالية والمعنوية اللازمة للتطوير. والموارد المالية تشير إلى ميزانية مناسبة وخبراء ومستشارين ووقت وتدريب وتشير الموارد المعنوية إلى إصغاء المديرين لمرؤوسيههم وتدريبهم وتخفيف توترهم وتطمئنهم وبالطبع يحتاج هذا الدعم إلى وقت وتكلفة حتى يشعر العاملين بهذا الدعم.

<sup>127</sup> E.Dent and S Goldberg"Challenging Resistance to Change" Journal of Applied Behavioral Science,35 1999.p27-40.



## ٢-٢٠-٤ التفاوض والاتفاق : Negotiations and Agreement

عندما يكون لدى العاملين والمديرين الحجة والمعلومات بأن التطوير سيضرهم، يحتاج الأمر من المنظمة أن تتفاوض معهم ، وهذا يعني ضرورة تقديم تنازلات لهم سعياً للإتفاق معهم، ويتم ذلك من خلال تقديم حوافز ومزايا وخدمات حتى تضمن المنظمة عدم المقاومة، بل قد تضمن تعهدهم والتزامهم بخطة التطوير، وتضمن تجنب مشاكل أو اضطرابات مصاحبة لعملية التطوير.

## ٢-٢٠-٥ المناورة: Manipulation

وهي عبارة عن فن استخدام الحيل السياسية ، وقد ينجح استخدامها عندما لا تنتج الطرق السابقة . كما تعني أيضاً فن التأثير على العاملين من خلال اقتناء معلومات معينة ذات أثر إيجابي على العاملين ، وربما استخدام بعض الشعارات الرنانة . وبالرغم من تميز هذا الأسلوب بالسرعة وعدم التكلفة ، إلا إنه قد يؤدي إلى نتائج عكسية إذا شعر العاملون بما تقوم به المنظمة من مناوراتهم.

## ٢-٢٠-٦ القوة: Coercion

وتأتي هذه الطريقة على المنظمة أن تستخدم قوتها بالتهديد والعقاب ، سواء كان ذلك ضمنياً أو علنياً وينجح هذا الأمر عندما يملك المشرفون على التطوير والقوة الكافية للتهديد أو العقاب ( بالحرمان من الحوافز. أو المزايا والخدمات ، أو الحرمان من الترقية ، أو ربما النقل إلى مكان أقل ) ويعتبر هذا الأسلوب سريعاً ومؤثراً ولكن تأثيره مؤقت ويجب عدم استخدامه لمدة طويلة.

## ٢-٢٠-٧ الاعداد الجيد لبرنامج التطوير التنظيمي

٢-٢٠-٨ اختيار الأسلوب المناسب لتنفيذ عملية التطوير التنظيمي: حيث يفضل التدرج في تطبيقها والحرص على تحقيق الانجازات التي ينتج عنها منافع ملموسة للعاملين خلال الفترة الأولى من العملية.<sup>١٢٨</sup>

<sup>١٢٨</sup> سيد الهواري ، أسرار المدير الفعال، دليلك إلى الفعالية القيادية، القاهرة، ط١، ١٩٩٢، ص ٦٧

٢-٢٠-٩ التقييم المستمر للنتائج والتعرف على ردود الأفعال وتذليل العقبات في الوقت وبالأسلوب الملائم.

### ٢-٢١ دور الإدارة في الإعداد للتطوير :

للإدارة دور فعال في مرحلة الإعداد للتطوير التنظيمي من أجل تقبله من قبل العاملين لديها دون معارضة ، ومن هذه التحضيرات ما يلي:

١. تزويد العاملين بمعلومات مستمرة .
٢. الأخذ في الاعتبار عادات العاملين وقيم العمل .
٣. إشعال حماس العاملين في العمل والمشاركة.
٤. استخدام أسلوب حل المشاكل .
٥. كسب ثقة التنظيم غير الرسمي.
٦. كسب ثقة التنظيمات النقابية .
٧. دور البرامج التدريبية في إحداث التغيير .
٨. الفصل بين تنفيذ الابتكار والمبتكرون أنفسهم حيث يجب البحث عن قائد التغيير .

### ٢-٢٢ المؤشرات العامة لجودة استراتيجية التطوير التنظيمي:<sup>١٢٩</sup>

يتطلب تحقيق فعالية استراتيجية التطوير التنظيمي ضرورة وضع مجموعة من المؤشرات الموضوعية التي تستخدم في التأكد من جودة عملية التطوير التنظيمي ومنها ما يلي:

٢-٢٢-١ الاستجابة الحقيقية المستمرة من الأفراد لبرنامج التطوير التنظيمي، ومن المؤشرات الملائمة في هذا الخصوص ما يلي:

- مدى قبول الأفراد لبرنامج التطوير التنظيمي.
- مدى الاستعداد للمشاركة في أعمال التطوير.
- درجة الألتزام بنتائج التطوير

<sup>١٢٩</sup> رفعت محمد جاب الله ، مرجع سابق ، ص ١٥٦

٢-٢٢-٢ الاتجاهات الحقيقية نحو العمل والمنظمة، ومن المؤشرات الملائمة في هذا الخصوص ما يلي :

- مستوى الرضا الوظيفي.
- مستوى الصراع والجماعات أو التعاون بين الأفراد.
- مستوى الولاء الوظيفي.

٢-٢٢-٣ السلوك الوظيفي:

ومن المؤشرات التي يمكن استخدامها بهذا الخصوص مايلي :

- معدلات الغياب
- معدلات دوران العمل
- معدلات الحوادث
- مدى الانتظام في أسلوب اداء العمل.
- مدى إتباع التعليمات والأوامر والقرارات.

٢-٢٢-٤ الأداء والإنتاجية:

يمكن الاستعانة بمؤشرات الأداء والإنتاجية للدلالة على فعالية عملية التطوير التنظيمي على مستوى المنظمة أو على مستوى الوحدة التنظيمية أو على مستوى الفرد أو جماعة العمل ، وتختلف مؤشرات الأداء من منظمة إلى أخرى حسب الهدف التي وجدت من أجله .

ومن المؤشرات بهذا الخصوص مايلي :

- الاستقرار والرضا الوظيفي لدى أفراد المنظمة .
- روح التعاون والتنسيق بين الأفراد وجماعات العمل في المنظمة .
- حماس الأفراد لبرامج التطوير التنظيمي وإقناعهم بأنه يحقق مصالحهم.

## ٢٣-٢ علاقة إدارة الجودة الشاملة في التطوير التنظيمي.<sup>١٣٠</sup>

يعتبر التطوير التنظيمي جهوداً شاملة مخططة تهدف إلى زيادة إنتاجية المنظمة وكفاءتها وزيادة مقدرتها على البناء والاستمرار، وتسعى إدارة الجودة الشاملة إلى الإسهام في تحقيق أهداف التطوير التنظيمي من خلال مفهوم الرضا، حيث تتمحور العلاقة بين إدارة الجودة والتطوير التنظيمي من خلال الولاء والرضا الوظيفي الذي يتناول ثلاثة اتجاهات تشمل

- المالكين

- العملاء

- الموظفين

فطبيق إدارة الجودة الشاملة من خلال استخدام الإمكانيات البيئية المتوافرة من بشرية ومادية وتكنولوجية، يؤدي إلى التطوير التنظيمي، ويترتب على ذلك تحسين الأداء بشكل يحقق الرضا، وهذا الرضا يترتب عليه حصول الولاء تجاه المنظمة الإدارية الأمر الذي يترتب عليه زيادة المبيعات وزيادة الأرباح مما ينعكس على شكل رضا من المالكين، ويعني ذلك زيادة الاستثمار والتطوير واستخدام أساليب عمل جديدة وتنمية قدرات الأفراد العاملين.

لذلك نستطيع اعتبار أن إدارة الجودة وسيلة من وسائل التطوير التنظيمي عن طريق تحقيق الولاء والرضا واستبدال ثقافة تنظيمية جديدة بالثقافة التنظيمية الحالية، فتغيير الثقافة يعتبر عنصراً من عناصر التطوير التنظيمي وذلك من خلال نشر المعرفة العلمية حول مفهوم إدارة الجودة، والتركيز على مشاركة العاملين في كل المستويات في حل المشكلات واتخاذ القرارات، بشكل يؤدي إلى زيادة الولاء والانتماء والمسؤولية، وهنا تستطيع المنظمة الإدارية المحافظة على قدرتها في العطاء والاستمرارية والنمو والإزدهار ومن ثم النجاح، وهذا يعني قبول المنظمة في البيئة الموجودة فيها بشكل يعطيها القوة من خلال الشرعية التي تصبح في الغالب قوة تعتمد عليها المنظمة في المستقبل

<sup>١٣٠</sup> موسى اللوزي، التطوير التنظيمي أساسيات ومفاهيم حديثة، داروائل للنشر، الاردن، الطبعة الأولى، ١٩٩٩، ص ٤٥

## الفصل الثالث

### الأداء المؤسسي

#### المبحث الأول : الأداء

٣-١-١ مقدمة:

٣-١-٢ مفهوم الأداء :

٣-١-٣ مفاهيم مرتبطة بالأداء:

٣-١-٤ التطور التاريخي للأداء :

٣-١-٥ مكونات الأداء

٣-١-٦ معايير الأداء.

٣-١-٧ مستويات الأداء:

٣-١-٨ العوامل المرتبطة بالأداء

٣-١-٩ أبعاد الأداء:

٣-١-١٠ أنواع الأداء في منظمات الأعمال:

٣-١-١١ مقاييس الأداء

٣-١-١٢ مؤشرات قياس الأداء :

٣-١-١٣ خصائص مؤشرات الأداء الأساسية:

#### المبحث الثاني:

٣-٢ الأداء المؤسسي

٣-٢-١ مقدمة:

٣-٢-٢ أولاً: مفهوم الأداء المؤسسي.

٣-٢-٣ الفلسفة التي يقوم عليها الاداء المؤسسي .

٣-٢-٤ أهمية قياس الأداء المؤسسي .

٣-٢-٥ خصائص الأداء المؤسسي:

٣-٢-٦ قياس الأداء المؤسسي:

٣-٢-٧ أسباب قياس الأداء المؤسسي :

- ٣-٢-٨ مراحل عملية قياس الأداء المؤسسي.
- ٣-٢-٩ العوامل المؤثرة في قياس الأداء المؤسسي:
- ٣-٢-١٠ الأسباب الرئيسية لبناء نظام لقياس الأداء المؤسسي :
- ٣-٢-١١ مزايا قياس الأداء المؤسسي في منظمات الأعمال:
- ٣-٢-١٢ مزايا قياس الأداء المؤسسي للمنظمات الحكومية فهي كما يلي:
- ٣-٢-١٣ خصائص مؤشرات الأداء المؤسسي:
- ٣-٢-١٤ أساليب قياس الأداء المؤسسي في المنظمات الحكومية.
- ٣-٢-١٥ مقارنة بين قياس الأداء الحكومي والقياس التقليدي:
- ٣-٢-١٦ صعوبات قياس الأداء المؤسسي.
- المبحث الثالث : تقييم الأداء المؤسسي
- ٣-٣-١ مفهوم تقييم الأداء المؤسسي:
- ٣-٣-٢ أهداف تقييم الأداء المؤسسي:
- ٣-٣-٣ أهمية تقييم الأداء المؤسسي:
- ٣-٣-٤ العوامل المؤثرة في تقييم الأداء
- ٣-٣-٥ القواعد الأساسية اللازمة لعملية تقييم الأداء:
- ٣-٣-٦ المراحل العملية لتقييم الأداء في منظمات الأعمال
- ٣-٣-٧ نماذج تقييم الأداء المؤسسي:
- ٣-٣-٨ مسؤولية إعداد نظام تقييم الأداء المؤسسي:<sup>١٣١</sup>
- ٣-٣-٩ علاقة تقييم الأداء المؤسسي بمستويات الأداء الأخرى.
- ٣-٣-١٠ صعوبات تقييم الأداء

<sup>١٣١</sup> محمد الطعمنة ، ورقة عمل مقدمة إلى ندوة معايير قياس الأداء الحكومي وطرق استنباطها (دراسة تطبيقية على وحدات الحكم المحلي) في الأردن ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، مصر ، القاهرة ، ٢٠٠٧ ، ص ص ٤١٨-٤١٩ ( بتصرف)

## المبحث الأول : الأداء

### ٣-١-١ مقدمة:

يشكل مفهوم الأداء وآليات قياسه اهتمام علماء الإدارة منذ أكثر من نصف قرن ، وشهدت حقبة الثمانينات بحثاً متصلاً عن حلول للمشكلات المتعلقة بالأداء ، من خلال إعادة تصميم الهياكل التنظيمية ، وإشراك الموظفين في وضع السياسات، والبحث عن قيادات جديدة ، وغيرها.

ويعتبر الأداء القاسم المشترك لجميع الجهود المبذولة من قبل الإدارة والعاملين في إطار منظمات الأعمال.

كما أن البحوث والدراسات في مجال نظرية المنظمة والإدارة تهدف إلى إيجاد الآليات والنماذج والفلسفات والنظريات الإدارية القادرة عند التطبيق أن تجعل من الأداء حالة تميز لمنظمات الأعمال وهي تنافس بعضها البعض، ولا تخلو نظرية إدارية من وجود فرض ضمني أو صريح يربطها بالأداء التنظيمي.

فالاتجاهات التقليدية في الإدارة تبحث عن الأداء المتميز من خلال توجهات وتأكيد على ممارسات تصب بإتجاه تعظيم الأداء وكذلك الإتجاهات الأخرى الحديثة.

### ٣-١-٢ مفهوم الأداء :

إن أصل كلمة أداء ينحدر إلى اللغة اللاتينية التي عبرت عنها كلمة ( performare ) التي تعني إعطاء، وبعدها اشتقت اللغة الإنجليزية منها لفظة ( performance ) وأعطتها معناها الحالي الذي عبر عنه بعض الباحثين بقولهم:

" أداء مركز ذو مسؤولية مايعني الفاعلية والإنتاجية التي يبلغ بها هذا المركز الأهداف التي قبلها، وتحدد الفعالية في أي مستوى تتحقق الأهداف والإنتاجية من خلال مقارنة النتائج المتحصلة عليها بالوسائل المستخدمة في ذلك.<sup>١٣٢</sup>

ويُعرف الأداء بأنه "سلوك وظيفي هادف لا يظهر نتيجة قوى أو ضغوط نابغة من داخل الفرد فقط ، ولكن نتيجة تفاعل وتوافق بين القوى الداخلية للفرد والقوى الخارجية المحيطة به"<sup>١٣٣</sup>

<sup>132</sup> Abdellatif Khemakhem, La dynamique du contrôle de gestion, 2ed, paris, 1976, P 310

فالأداء يعبر عن قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها طويلة الأجل ودى قدرتها على استغلال مواردها نحو تحقيق الأهداف المنشودة، فالأداء دالة لكافة الأنشطة في المنظمة وهو المرآة التي تعكس وضع المنظمة من مختلف جوانبها، وتسعى كافة الأطراف في المنظمة إلى تعزيز الأداء الأمثل.<sup>١٣٤</sup>

وعرفه الخزامي بأنه " تحويل المدخلات التنظيمية كالمواد الأولية والمواد نصف المصنعة والآلات إلى مخرجات تتكون من سلع وخدمات بمواصفات فنية ومعدلات محددة"<sup>١٣٥</sup> كما عرف الأداء "بأنه المنظومة المتكاملة لنتاج أعمال المنظمة في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية"<sup>١٣٦</sup>

ويعرفه هاينز "Haynes" بأنالناتج الذي يحققه الموظف عند إنجازه من الأعمال، فهو المجهود الذي يبذله الفرد في تنسيق عمله لإنجاز مهام وظيفته بدقة في أقصر جهد.<sup>١٣٧</sup> ويقصد بمفهوم الأداء بأنه " المخرجات أو الأهداف التي يسعى النظام إلى تحقيقها ، وهو مفهوم يعكس كلاً من الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها. باعتباره أداة ربط بين أوجه النشاط وبين الأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها. ويشمل هذا التعريف على عنصرين :

أولاً: الأهداف : أي أن مفهوم الأداء يركز على الأهداف أو النتائج التي ترغب المنظمة في تحقيقها خلال مدة معينة.

ثانياً : النظام: عبارة عن تكوين منظم وتركيب بين عناصر وأجزاء تنظيم معاً في تكوين متناسق يسعى لتحقيق هدف أو أهداف محددة.<sup>١٣٨</sup>

<sup>١٣٣</sup> هلال ، محمد عبد الغني حسن، مهارات ادارة الاداء (ط٢) ، مركز تطوير الاداء و التنمية ، القاهرة ، مصر . ١٩٩٩، ص ص١٩-

<sup>١٣٤</sup> وائل صبحي إدريس و طاهر محسن الغالبي سلسلة إدارة الأداء الاستراتيجي أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، دار وائل للنشر الطبعة الأولى، عمان، ٢٠٠٩، ص ٤٧٧

<sup>١٣٥</sup> عبد الحكيم الخزامي ، تكنولوجيا الاداء من التقييم الى التحسين :تقييم الأداء ، ج١، مكتبة ابن سينا القاهرة ، مصر ، ١٩٩٨، ص ١٩

<sup>١٣٦</sup> عبد العزيز جميل مخيمر ، وآخرون ، قياس الاداء المؤسسي للاجهزة الحكومية ، المنظمة العربية للتنمية الادارية، القاهرة ، مصر ، ٢٠٠٠، ص ٢٩

<sup>١٣٧</sup> ماريون آي هاينز ، إدارة الأداء والدليل الشامل للإشراف الفعال. ترجمة محمد مرسي. وزهير الصباغ،الرياض:معهد الإدارة العامة، ١٩٨٩، ص ٢٧١

<sup>١٣٨</sup> علي عبدالله "أثر البيئة على أداء المؤسسات العمومية الاقتصادية - حالة الجزائر" أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر ، الجزائر، ١٩٩٩، ص ٥ بتصرف.



ويعرّف الأداء وفقاً لهذه الدراسة " بأنه مقياس للإنجاز المتحقق من العمليات والمنتجات والخدمات والذي يسمح بالمقارنة والتقييم نسبة إلى الأهداف والمقاييس والنتائج السابقة والمقارنة مع المؤسسات الأخرى.<sup>١٣٩</sup>

### ٣-١-٣ مفاهيم مرتبطة بالأداء:

٣-١-٣-١ الأداء المؤسسي: ويُعرف بأنه " المنظومة المتكاملة لنتاج أعمال المؤسسة في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية "<sup>١٤٠</sup>.  
والأداء المؤسسي بهذا المفهوم يشتمل على ثلاثة أبعاد هما:

- أداء الأفراد في إطار وحدتهم التنظيمية.
- أداء الوحدات التنظيمية في إطار السياسات العامة للمؤسسة.
- أداء المؤسسة في إطار البيئة الاقتصادية والاجتماعية والثقافية.

٣-١-٣-٢ الأداء الوظيفي : الأداء بصفة عامة هو تحويل المدخلات التنظيمية كالمواد الأولية والمواد نصف المصنعة والآلات إلى مخرجات تتكون من سلع وخدمات بمواصفات فنية ومعدلات محددة .<sup>١٤١</sup>

٣-١-٣-٣ إدارة الأداء: وتُعرف بإنها " التنسيق بين العامل ورئيسه المباشر لتوقع وفهم مهام العمل التي يجب إنجازها بوضوح "<sup>١٤٢</sup>

تحسين الأداء: هو " استخدام جميع الموارد المتاحة لتحسين المخرجات وإنتاجية العمليات ، وتحقيق التكامل بين التكنولوجيا التي توظف رأس المال بالطريقة المثلى"  
يتطلب تحسين أداء أية منظمة توازن العناصر الأربع التالية :<sup>١٤٣</sup>

- الجودة.
- الإنتاجية .
- التكنولوجيا .
- التكلفة .

<sup>١٣٩</sup> معايير وأسئلة جائزة الملك عبدالله الثاني للتميز والأداء الحكومي والشفافية، ٢٠٠٧/٢٠٠٨ ، عمان ، الاردن، ص ٤٧

<sup>١٤٠</sup> عبد العزيز جميل مخيمر ، وآخرون ، قياس الاداء المؤسسي للاجهزة الحكومية، مرجع سابق ، ص ٩-١١

<sup>١٤١</sup> الخزامي، عبد الحكيم، تكنولوجيا الأداء من التقييم إلى التحسين. الرياض: مكتبة الساعي للنشر والتوزيع، ١٩٩٩، ص ١٩

<sup>١٤٢</sup> روبرت باكل، كيف نقيس وتطور الأداء الوظيفي: تقييم الأداء، ترجمة موسى يونس، بيت الأفكار الدولية، القاهرة ، مصر، ١٩٩٩،

ص ٢٦

<sup>١٤٣</sup> عبد الحكم أحمد الخزامي، تكنولوجيا الأداء من التقييم إلى التحسين، مكتبة ابن سينا، ج ٣، القاهرة ، مصر، ١٩٩٩، ص ص ٣-١١

لأن توازن هذه العناصر يؤكد أن توقعات واحتياجات أصحاب المصلحة في المنظمة قد أخذت في الاعتبار ، ويطلق على هذا المنهج المتكامل إدارة التحسين الشامل.

٣-١-٣-٤ الأداء التنظيمي : ويعرف بأنه " تحقيق المنظمة لأهدافها التي قامت بتحديددها في رسالتها من خلال إنفاق مستوى مقبول من الموارد التنظيمية ، وذلك من أجل تحقيق هدف الاستمرارية والبقاء في الأجل الطويل للمنظمة "١٤٤

٣-١-٣-٥ تقييم الأداء الوظيفي: يُعرف بأنه " عملية قياس كفاءة العاملين ومدى مساهمتهم في إنجاز الأعمال المنوطة بهم، وكذلك الحكم على سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل، هو ذلك الإجراء الذي يهدف إلى تقييم منجزات الأفراد عن طريق وسيلة موضوعية للحكم على مدى مساهمة كل فرد في إنجاز الأعمال التي توكل إليه، وأيضاً للحكم على إمكانية النمو والتقدم للفرد وتحمله لمسؤوليات أكبر "١٤٥.

٣-١-٣-٦ تقويم الأداء: يُعرف بأنه " عملية شاملة تتضمن عمليات للإصلاح والتطوير الإداري بدءاً من تحسين مستويات الأداء المتوقع وانتهاءً بمرحلة تطوير الأداء "١٤٦

٣-١-٣-٧ الأداء الحكومي :هو محصلة لكل من الأداء الفردي وأداء الوحدات التنظيمية بالإضافة إلى تأثيرات البيئة الاجتماعية والاقتصادية والثقافية عليهم. وأداء الفرد في المنظمة يقاس بمجموعة متنوعة من المقاييس يتم من خلالها تقييم أدائه وصولاً إلى التأكد من أن أنظمة العمل ووسائل التنفيذ في كل إدارة تحقق أكبر قدر ممكن من الإنتاج بأقل قدر من التكلفة وفي أقل وقت وعلى مستوى مناسب من الجودة. ويقاس أداء كل إدارة بمجموعة أخرى من المعايير إلا أن المقاييس التي تستخدم في أغلب الأحيان هي مقاييس فعالية المنظمة لقياس الأداء

١٤٤ توفيق عبد المحسن، تقييم الأداء : مداخل جديدة لعالم جديد ، دار النهضة العربية ، مصر ، ١٩٩٩، ص ٣ .  
١٤٥ صلاح عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة، مصر، ٢٠٠٠، ص ٢٨٥  
١٤٦ أحمد بن حماد الحمود ، تقييم الأداء الوظيفي- الطرق- المعوقات- البدائل، مجلة الإدارة العامة، المجلد ٣٤، العدد الرابع، الرياض، ١٩٩٤:ص٣٤

فيها للوقوف على مدى قرب المنظمة من الفعالية، وتشمل كل من مقاييس الفعالية الاقتصادية والسياسية الداخلية والخارجية والرقابية والبيئة.<sup>١٤٧</sup>

### ٣-١-٤ التطور التاريخي للأداء :

إن المتتبع التاريخي للأداء والإهتمام به وتطوير مؤشرات قياس له قديم قدم الحضارة الإنسانية والرقي في معالم هذه الحضارة وإن الشواهد كانت تشير إلى أن البابليون والفرعنة وقدامى الصينيون كانوا يهتمون بتقدير غلة الدونم الواحد من الحاصلات الزراعية ، وفق إعتبرات نوعية التربة وتوفر المياه وحماس الفلاحون وخبرتهم في العمل والإنجاز، ولقد إنطلقوا من حسابات بسيطة بالمعايير الحالية لكنها مفيدة في تقدير الأشياء ومتابعة الإنجاز وتحقيق الأهداف.

إن التطور الحاصل في الأداء وإدارته جاء على مراحل متعاقبة سواء في العالم الصناعي كمنظمات أعمال أو منظمات دولة، وكذلك في باقي الدول الأخرى. والملاحظ أن هذا التطور انصب في المجال التطبيقي على المؤشرات المالية أولاً وفق إعتبرات تأثرها بالإشتراطات والظروف الإجتماعية والإنسانية.

إن البدايات الأولى تمحورت حول مجموعة من الإتجاهات أهمها:<sup>١٤٨</sup>

### ٣-١-٤-١ أولاً: الإتجاه الإجتماعي السياسي.

جاء التركيز في هذا الإتجاه على الإهتمام بإعكاس الجوانب الإجتماعية والسياسية على أداء المنظمات الحكومية، وذلك من خلال الإهتمام بإستخدام الموارد المتاحة وإمكانية تخطيط أولي لهذا الإستخدام بحيث يتيح للمنظمات الحكومية أن توجد علاقات جيدة مع المواطنين وتلبية متطلبات حياة آخذة بالإزدهار والتوسع والنمو.

وما يميز هذه المرحلة هو ظهور قيادات حكومية ذات شخصيات مرموقة ومعروفة على المستويات الوطنية للدول أو على المستوى المحلية ، وإزداد الإهتمام بالأداء وتحقيق نتائج ممتازة بوتائر متصاعدة وكان يحذو هذه القيادات أن يعاد إنتخابها لتشغل

<sup>١٤٧</sup> معالي حنا العكروش ، مدى تطبيق معيار الأفراد في جائزة الملك عبدالله الثاني لتميز الأداء الحكومي والشفافية وأثره على أداء الجهات المشاركة في الجائزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، ٢٠٠٦، ص ٦٧  
<sup>١٤٨</sup> وائل محمد إدريس وطاهر محسن الغالبي، سلسلة إدارة الأداء الإستراتيجي أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان الأردن، ٢٠٠٩، ص ٢٣-٣٣

المنظمات الحكومية المهمة أو تجد نفسها تخرج للعمل من الإطار المحلي إلى الإطار الوطني.

وفي مرحلة متأخرة من هذه الحقبة كان الإهتمام منصباً على محاربة الفساد أو سوء الاستخدام للموارد والتي ظهرت بسبب تراكم هذه الموارد وأهميتها من جانب ومحدودية القدرات لدى القيادات لعدم نضج الخبرة والتجربة للبعض منها من الجانب الآخر.

ومع تصاعد حالات النمو والإزدهار وبداية تكوين أنظمة ضريبية وجمركية ومالية ومحاسبية ترفد الممارسات الإدارية ظهرت حركة تطويرية مهمة في نطاق هذه الإدارات الحكومية، حيث بداية ظهور النظم الإدارية وفق المفاهيم الحديثة.

لقد ركز البحث على جعل عملية استخدام الموارد أكثر كفاءة، وكذلك أن تكون المنظمات الحكومية مستوعبة للمفاهيم الإقتصادية وتعطي نتائج جيدة بكلف أقل.

إن الإتجاه الإجتماعي السياسي طور في غالبه بهذه المرحلة من قبل إدارات المنظمات الحكومية وخاصة الخدمية منها، وكان الطابع الغالب على تفكير المديرين هو الإعتقاد بإمكانية جعل المنظمات الحكومية وتحسين أدائها مشابه لمنظمات القطاع الخاص بحدود كبيرة .

كما أن المدخل المؤدي لذلك يمكن أن يتم من خلال إنتخاب أو إختيار أعضاء في هذه الإدارة أقدر على تحمل المسؤولية واغنى تجربة وهم يمارسون أعمالهم الإدارية بروح التجدد والتغيير المستمر لجعل الأداء في أعلى مستوياته.

لقد كان الضمان النهائي والذي يمكن أن يتلمسه الجميع هو كفاءة الإدارة للأجهزة الحكومية وحسن الخدمات فيها سواء من ناحية كلفها أو نوعية وإنتشار تلك الخدمات، ولقد رافق هذا الإتجاه في نهايته منحنى فكري متطور يحاول أن يوثق التجارب المتميزة في هذا الإتجاه.

### ٣-١-٤-٢ ثانياً: الإتجاه الفكري التطوري:

إن معطيات تطور الظروف والشروط الإجتماعية والسياسي مثلت وشكلت قاعدة لتطوير سريع بالممارسات الإداري في المنظمات الحكومية وكذلك الإدارة العامة، وضمن تلك البداية للأداء عملياً في هذه المنظمات.

ومن المعلوم أن التطور الحاصل في مصطلح الأداء اعتمد على بعدين أساسيين في هذا التطور هما تطور فكري وتطور فني أخذ مجاله للتطبيق والتحسين بشكل ملحوظ في هذه المرحلة، وهكذا فإنه إطار هذا الإتجاه يمكن الإشارة ألى مايلي:

● **المعرفة Epistemology** ، حيث أن العلوم الإجتماعية في الإطار التطبيقي كانت مهمة صعبه وقليلة في البداية، ويرجع السبب في ذلك إلى صعوبة معايرة وتقييس المفاهيم التي تطرحها التي تطرحها بحيث تكون مفاهيم دقيقة وواضحة ولها قياسات ومعايير محددة.

● **التفكير الإحصائي Statistical Thinking**، فالبداية الحقيقية لتطور الفكر الإحصائي الحديث كان منذ عام ١٨٠٠م، غم أن جذور هذا الفكر تمتد إلى أكثر من ذلك. كان الأمر مركزاً على استخدام هذا الفكر الإحصائي لمساعدة المنظمات الحكومية على صنع سياساتها في المجالات المتعددة، إن البحوث الإحصائية ركزت على تطوير أساليب تساعد في المجالات الاجتماعية، حيث تقليل الخطأ في المشاهدات الإحصائية والعينات، ومن ثم تطوير الإحتمالات والإحصاء الوصفي وغيرها من الأساليب التي طورت من إمكانية القياس والتحليل وإنعكست إيجابياً في البحوث الإنسانية والاجتماعية، وهكذا أصبح الإحصاء علم ذو تطبيقات ووسائل فنية لإجراء البحوث الميدانية في العلوم الاجتماعية في القرن العشرين.

ويلاحظ أن هناك تركيز خاص في التطبيقات الإحصائية في بعض العلوم الاجتماعية وبالذات الإدارة والإقتصاد وعلم النفس والاجتماع والسياسة. وهناك جانب آخر قد تطور كثيراً خلال القرن العشرين وهو القياس، حيث أصبحت أدوات القياس أكثر دقة وأكثر تحديد في إطار أدوات معيارية وقياسية دقيقة. وفي الهندسة والإقتصاد على وجه التحديد تم إيجاد قياس لوحدة العمل المعيارية، وعبر عنها بإستخدام قياس (ميكانيكي)

وهو كفاءة العامل مثلت لاحقاً أهمية كبيرة في دراسات Frederick Taylor ، وقد إنطلق التحليل الإحصائي إلى أفق واسعة خاصة بعد الدراسات التي أجراها Fisher Pearson ، وغيرهم من الباحثين.

لقد لوحظ في نهاية القرن العشرين تطورات هامة قد حصلت في مجال قياس المشاهدات والتحليل لأغلب الحقائق الاجتماعية وهكذا ومن خلال ذلك إستطاع Taylor أن يسجل الجهد المبذول في العمل من خلال وحدات قياس دقيقة.

• **العلوم الاجتماعية Social Sciences**، حيث ساهم باحثون رواد في تطوير العلوم الاجتماعية منهم Adam Smith؛ John Stuart Mill الذين يعتبرون من مؤسسي علم الإقتصاد مثلما يعتبر Augste Conto مؤسساً لعلم الاجتماع.

إن بدايات ظهور التخصص الواضح لهذه العلوم رافقة إزدهار في تكوين ونشر للمقالات العلمية في مجلات أكاديمية مختلفة. وفي هذه المرحلة بدأ الإهتمام الجدي بالجوانب المنهجية عند كتابة البحوث وهذه تم إقامتها على قاعدة معرفية سريعة التطور والتغيير، ويمكن القول أن التطبيقات المهمة في هذه المرحلة جاءت في مجال المنظمات الحكومية في الولايات المتحدة ، وجعل تلك المنظمات أكثر كفاءة.

ويلاحظ أن مجمل المساهمات الأولية لتحسين فاعلية اfdارة جاءت من ترابط مفاهيم لعلوم اجتماعية عديدة منها الإقتصاد والاجتماع وعلم النفس والسياسة والقانون وغيرها.

ومن الضروري الإشارة هنا إلى أن حقل القانون الإداري مثل نقاط مهمة في وضع القواعد القانونية للعمل الإداري في المنظمات الحكومية.

لقد قاد مجمل التطورات في هذا الإتجاه الفكري التطوري إلى إنبثاق الإتجاه الآخر وهو إتجاه الأساليب الفنية والتطبيقات والذي ساهم في إيجاد القياسات المناسبة للأداء.

### ٣-٤-١-٣ ثالثاً إتجاه الأساليب الفنية والتطبيقات:

إن التطور الحاصل في مجال البحوث الاجتماعية تطلب الإهتمام بإيجاد آليات وقياسات فنية، وهكذا فإن الأداء من النواحي الفنية أصبح ممكن التطبيق في بيئة عمل المنظمات، وإن الجوانب الفنية لا تعنى فقط إبداعات في إطار قياس الأداء وإنما بناء الأساليب

المناسبة والتي شكلت حركة علمية إنطلقت إلى أفق رحبة في مجال القياس . ويندرج في أدناه أهم تلك الأساليب بإختصار:

● **المسوحات الاجتماعية Social Survey**: فقد بدأت المسوحات المسوحات والإستقصاءات في المجال الاجتماعي تتطور في إتجاهات عديدة منها تجميع معطيات حول ظواهر محددة كالقفر والهجرة والإنفاق والإدخار وغيرها، وكذلك تشكلت وحدات في بلديات المدن الرئيسية في الولايات المتحدة الأمريكية وأوروبا تتابع جميع المعطيات وتحليلها لغرض تقديم خلاصات واستنتاجات مهمة بشأنها.

لقد طور هذا لأسلوب الفني المسمى وخاصة بعد أن زاد الإهتمام بتجميع بيانات على معرفة الوضع الاجتماعي في مناطق محددة من خلال أخذ عينات ممثلة لهذه المناطق وفق أسلوب إحصائي معتمد.

وهنا فقد تعتمد نتائج المسوحات كمدخلات لإجراء تعديلات في الظروف الاجتماعية المدروسة من خلال المشاهدات الميدانية ثم تجري عمليات جمع البيانات لها بطرق مختلفة.

وهكذا فإن رضا المجتمع عن عمل المنظمات الحكومية وكذلك آليات الحكم المعتمدة ونتائج الأداء الحكومي وغيرها تجمع عنها حقائق وبيانات من مصادر متعددة مثل دراسة الوثائق للمنظمات الحكومية وتحليلها إلى عمل المشاهدات الميدانية من خلال الاتصال المباشر بالمواطنين.

إن هذه الإجراءات تقع في إطار ملاحظة الأداء الحكومي وجعل القياس يرتبط بالمستفيدين من الخدمات المقدمة من المنظمات الإدارية الحكومية، خاصة وأن المعلومات هنا أكثر موضوعية وصدق كونها مستوحاه من المعنيين بالأمر بشكل مباشر من خلال المسوحات المعتمدة.

□ **الإحصائيات Statistics**: إن تطور الفكر الإحصائي من جانب واستخدام المسوحات من جانب آخر ساهم في إستفادة المنظمات الحكومية منها بشكل كبير، وفي البداية ركزت الإحصاءات على نتائج المسوحات التي يتم إجراؤها حول معطيات خاصة حدثت، ثم بعد ذلك مثلت تنبؤات لظواهر محددة، فمثلاً يمكن عرض

الإحصائيات الخاصة ببعض جوانب السياسة الضريبية أو الأداء الحكومي ودورها في الإرتقاء بالخدمات المقدمة إلى غير ذلك.

لقد أنشأت إدارات أغلب المدن الكبيرة في الولايات المتحدة وأوروبا وحدات للمسوحات والإحصائيات تتابع مختلف الجوانب وخاصة المالية منها، وفي واقع الحال أوجدت هذه الوحدات طرقها الخاصة سولء بجمع المعطيات أو أساليب عرضها بشكل إحصاءات واضحة ومفهومة تساعد على ردم الفجوة لعدم الرضا إن وجد بين المجتمع والمنظمات الحكومية .

وقد تعاضم دور هذه الوحدات خاصة بعد إتساع رقعة الجوانب التي تغطيها سياسات الأجهزة الحكومية مثل الإستثمار والتعليم والصحة، ورغم هذه الإحصائيات في مجملها وبداياتها كانت ملخصات لإحصاءات عامة وليس تقارير أداء، إلا أنها تطورت لاحقاً بشكل كبير من خلال الإضافات المتعاقبة بحيث تم الإستفادة منها في مختلف المجالات . ولقد تم توحيد جوانب عرض المعلومات والاساليب في هذه الإحصائيات الحكومية ووضعت لها معايير محددة لتساهم في فهم أفضل عند دراستها وتحليلها، كذلك تطلب الأمر أن تكون هذه التقارير والإحصاءات الواردة فيها كفؤة وتتناسب هذه الكفاءة مع الكلف اللازمة لإعدادها.

ومن المعلوم أن هذه الإحصاءات مثلت وسيلة فعالة بيد أفراد المجتمع لإجراء مقارنات موضوعية حول العديد من الظواهر وكيفية علاجها بين المنظمات الحكومية المختلفة في الولايات المتحدة سواء على المستوى المحلي أو الفدرالي .

وكذلك في أوروبا تطورت هذه الإحصاءات وكذلك التقارير الحاوية لها بعد أن أصبح هناك منظمة معنية تتابع مختلف الجوانب في المقاطعات وتزود بهذه الإحصائيات وتعطي ملاحظات لكل مقاطعة حول ما تقدمه من إحصاءات في تقاريرها.

وقد عملت هذه المؤسسة العديد من اللقاءات والمؤتمرات ضمننت ما ورد فيها من خلال وقائع مطبوعة تزود إلى مختلف الجهات المعنية بالشأن الحكومي.



## □ المحاسبة ومحاسبة التكاليف Accounting and Cost Accounting :

إن الإحصاءات وتقارير المنظمات الحكومية بدأت ترتبط بشكل أكبر مع محاسبة التكاليف بعد أن تطورت مبادئها بشكل سريع في إطار مدخل وظائفها حاول أن ينضم جوانب الإنفاق المختلفة في المنظمات الحكومية، لقد كان الهدف من الركون للمحاسبة ومعطياتها مبني على أساس العلاقة القوية بين محاسبة التكاليف على وجه الخصوص والأداء.

إن البداية كانت من خلال الإهتمام بوضع الموازنات الخاصة بالأنشطة في ضوء تطبيق معين ومحدود يقود إلى تحقيق نتائج وأهداف مرغوبة.

وقد وضعت المنظمات الحكومية نصب أعينها وهي تجري إعداد الموازنات سؤال مركزي ومهم وهو إلى ماذا تؤدي إستخدامات هذه المورد الواردة في إطار هذه المنظمات الحكومية وقدرتها على استخدام هذه الموارد بشكل صحيح لتحقيق نتائج مرغوبة، وهنا فقد تم التركيز من خلال وسائل محاسبية على بعدي الفاعلية والكفاءة في آن واحد على الأداء في المنظمات الحكومية ، ولقد مثلت الوسائل المحاسبية أدوات مهمة للسيطرة على النفقات وتوجيه استخدام الموارد وقياس نتائج الأداء بمؤشرات مالية كلفوية.

ومن المعلوم أن الاستخدامات الأولى للمحاسبة لم تكن معقدة وذلك بسبب محدودية قدرات المنظمات المستخدمة لها سواء كانت مصانع صغيرة أو ورش عمل أو مزارع أو أي أعمال صغيرة أو متوسطة أخرى، هنا كان الإحتياج إلى مسك للدفاتر والسجلات المحاسبية واستعراض نتائج العمل خلال فترات زمنية قصيرة.

## □ الكشوفات والعروض الإيضاحية Exposition :

حتى قبل تشكيل المنظمات الحكومية وفق الأسس الحديثة في الولايات المتحدة ، كانت الإدارات الحكومية المحلية وإدارات بعض المدن الأوروبية الكبية تجري عروض المشاركة فيها من قبل العديد من الجهات، يت استعراض العديد من الكشوفات والمعلومات المتعلقة بالتوسع في التوظيف والاستثمار وكذلك الصحة العامة والسلامة

والتعليم ، لقد حاولت بعض الأجهزة الحكومية الكبرى في المدن الأوروبية عرض نفسها وكأنها شركات أعمال عملاقة تمارس أنشطة لا يمكن القيام بها إلا من خلال المبادئ العامة للأعمال وإسناد الوظائف إلى رجال كفؤين وأصحاب خبرة في العمل والإدارة ومتحمسين لخدمة مدنهم، وكذلك عرضت بعض المدن الأوروبية من خلال هذه المعارض تطور الأداء فيها من خلال إستعراض الموازنات لعدة سنوات وبشكل تعاقبي مع تعليقات موضوعية علمية عليها، وهكذا جاءت هذه العروض وكأنها تقييم موضوعي لأداء الأجهزة الحكومية ، وكلف المنفعة والإنجازات المتحققة وكيفية إستفادة أفراد المجتمع منها وأيضا الإحتياجات لتحسين طرق العمل والأداء في هذه المنظمات الحكومية.

إن الكشوفات والعروض الإيضاحية في خصائصها وأساليبها وأنواعها تحاكي اليوم إلى حد كبير تقارير الأداء العام والتفصيلي في الإدارة المعاصرة.

#### □ تحليل السياسة Policy Analysis:

إن كون الإحصائيات والكشوفات والعروض تهتم بالأداء والإنجاز في الأجهزة الحكومية جعل منها ذات علاقة قوية وكبيرة بالسياسة المعتمدة من قبل الحكومات المحلية أو الفيدرالية في الولايات المتحدة وكذلك العديد من دول أوروبا، هنا يمكن محاورة العديد من السياسات وتحليلها في إطار قدرتها على معالجة قضايا أساسية تواجه البلد مثل الجريمة والفقر والبطالة وغيرها في المملكة المتحدة، مثل مناقشة وتحليل بعض التطبيقات في مجال السياسة الحكومية ممارسة أدى إلى ظهور " Blue Book" وهو مجمل التقارير المقدمة إلى البرلمان البريطاني حيث يجري هنالك مناقشة وتحليل السياسة من وجهة نظر مختلفة ، وفي العادة تستند هذه التحليلات والمناقشة للسياسة إلى مشاهدات وملاحظات ميدانية يحصل عليها المعنيون من خلال إستطلاعات للرأي وغيرها.

إن تحليل السياسة يأخذ أساليب ويستخدم العديد من الأدوات ، حيث جانب التحليل الكمي القائم على معطيات ومؤشرات إحصائية رقمية وكذلك النوعي المرتبط بجودة الخيارات الواردة في إطارها وإنعكاسها الإيجابي على أفراد المجتمع والمعنيين بهذه السياسة.

إن هذه البدايات لتحليل السياسة مثلت القاعدة الاولية لما أصبح يعرف لاحقاً بالإهتمام بالنوعية الشاملة في مجال صناعة القرارات العامة، وإن هذا التحليل للسياسة لا يخلو من وجود ضمني أو صريح لمؤشرات الأداء في المنظمات الحكومية وأي إدارات أخرى مستخدمة لهذا الأساليب في التحليل رغم أنها لم تكن قد وضعت على أسس علمية منهجية منظمة كما هو عليه الحال اليوم.

ومن الطبيعي أن تكون هنالك علاقة بين هذا التحليل والمسوحات والإحصائيات المؤدية إلى تزويد المحللين قبل أو بعد الإنجاز لهذه السياسات.

إن مجمل هذه الجوانب ساهمت في ترشيد السياسات المعتمدة وتحقيق نتلج أداء أفضل في هذه المنظمات.

#### □ معدلات التوظيف Employee Ratings:

إن القياسات التي طورت من قبل إدارات المدن والمنظمات والمكاتب التي شكلت لاتعنى فقط بالمؤشرات العامة للأداء الحكومي بل شملت أيضاً مؤشرات التوظيف الفردي.

لقد كانت البداية متواضعة جداً حيث الإشارة إلى بعض المؤشرات العامة ثم تطورت إلى مؤشرات للعديد من الجوانب الخاصة بالمجتمع والمنظمات الحكومية ومنظمات القطاع الخاص والافراد.

إن الترابط والعلاقات بين هذه المستويات قوية جداً حيث أن تطور الأداء في الأجهزة الحكومية والمنظمات ينعكس على نسب التوظيف وتحسين الوضع افقتصادي وكذلك الاجتماعي وهذا من المداخل المهمة لتطوير المجتمع.

ويلاحظ أن تطور وتحسين الأداء الفردي يساهم في زيادة قدرة المنظمة على تقديم أفضل الخدمات وتحقيق أحسن النتائج ، ولقد اخذت مؤشرات الأداء الفردي مداها الواسع خلال القرن العشرين في العالم الصناعي، ففي المراحل الأولى تم التأكيد على جوانب الأداء الكمي من خلال مشاهدات ميدانية وتتابع الأمر ليشمل العديد من جوانب الأداء الخرى كالقدرة على التجديد والإبداع وكذلك الأداء المرتبط بمؤشرات نوعية.

## □ الإدارة العلمية Scientific Management :

إن مفاهيم الإدارة العلمية بدأت تعمم بأستخدامها بالمنظمات الحكومية لتحسين كفاءة استخدام الموارد والإرتقاء بالإنتاجية منذ حوالي عام ١٩١٠ وخلال هذه الفترة بدأت المنظمات الكبيرة تطور مؤشرات معقدة للإنتاجية وكذلك تحسينها.

وان العديد من هذه المؤشرات أتت متأثرة بالأفكار والطروحات التي أوردتها الإدارة العلمية، فتسجيل معايير العمل والممارسات المحاسبية وغيرها من التطبيقات ساعدت بشكل كبير على تحسين رؤية الإدارة حول الأداء وطرق قياسه، وإن الإدارة العلمية من خلال دراسة الوقت والحركة قدمت منهجية علمية ونظامية للعملية التخطيطية ووضعت معايير تقترب من الواقع الفعلي وإرتبطت بإستخدام مستلزمات حديثة في المصانع، ولقد ارتبطت الإدارة العلمية ومفاهيمها بشكل كبير بالإنتاجية وأساليب تحسين الاداء في منظمات العمال وحاولت المنظمات الحكومية الإستفادة من هذه الأفكار لتحسين العمل والإرتقاء بالنتائج.

ويلاحظ هنا أن جهود بذلت لجعل الإنتاجية الفردية تنعكس إيجابياً على الاداء المنظمي، ولكن من خلال جعل العاملين يزاولون مزيداً من الواجبات ويعملون لفترات أطول. ولكن Taylor ومن خلال مفاهيم الإدارة العلمية أراد أن يوضح أن تحسين الإنتاجية من خلال مدخل العمل بذكاء وليس العمل بقسوة وشدة وبدون وعي. إن العمل الذكي يحدد من خلال التفكير المنطقي ومن واقع مشاهدات ميدانية دقيقة ، وهنا جاءت المحاولات المبكرة لإندماج عالي بين المنظمة والعاملين وفي إطارها يتم الإختبار الصحيح لنوع العمل وقدرة وإمكانات ورغبة العاملين.

## □ بطاقة الأهداف Score card :

لبطاقة الأهداف فوائد عديدة يقع في مقدمتها دورها المتصاعد في قياس الأداء بإسلوب كمي محدد، وبطاقة الأهداف تعنى أي وسيلة مثل المسوحات أو آليات التدقيق، والتي لها القدرة على إعادة تسجيل مؤشرات الأداء في إطار النظام المستخدم لتلك البطاقة ، وفي

العادة تكون البطاقة متكونة من عناصر عديدة تقاس في نقاط تعكس أهميتها النسبية في إطار المجموع.

وبطاقة الأهداف تحوي في الإطار النموذجي لها قائمة بأسئلة وفراغات مناسبة للإجابة عليها تظهر العدد الإجمالي للنقاط لجميع العناصر، وإن هذه البطاقة الأكثر عمقاً وتعقيداً يوجد لها دليل إرشادي يغطي الإجابة الكمية والنوعية ويعطيها القياس المناسب كما يوجد مصدرين واضحين لبطاقة الأهداف وهما كالتالي:

أولاً: ضمنى من خلال مقارنات بين العديد من المؤشرات التي يمكن الحصول عليها في إطار مشاكل واقعية.

ثانياً: مرتبط بعمليات الفحص اليومية الجارية في المنظمات والإدارات الحكومية لغرض تكوين قياس قائم على معرفة القيم ونسبة التمثيل الحقيقية لكل عنصر من عناصر بطاقة الأهداف

والملاحظ أنه في الثلاثينيات من القرن الماضي وما بعدها إنصب الإهتمام في بطاقة الأهداف بالتحرك في قياس الأداء من طرق المسوحات إلى واقع الحاجات الفعلية للتقييم، لذلك مثل هذا المدخل بداية حقيقية لقياس الأداء في المنظمات الحكومية وشركات الأعمال.

ومنذ بداية التسعينات زاد الإهتمام بقياس الأداء الذي يركز على المعايير غير المالية مع الاحتفاظ بالمعايير المالية، وذلك نتيجة للقصور الذي يواجه المنظمات في قياس الأداء على أساس المعايير المالية فقط، نظراً لأنها لا تقدم بيانات تساعد متخذ القرار في المستقبل .

ولقد بدأت الدول المتقدمة كالولايات المتحدة الأمريكية وبريطانيا وغيرهم في الإهتمام بقياس الأداء الحكومي بتطبيق مبدأ أفضل قيمة، ففي عام ٢٠٠٠م أصبحت عملية قياس الأداء في كل جهة حكومية فيدرالية في الولايات المتحدة عملية أساسية طبقاً لقانون قياس الأداء والذي صدر عام ١٩٩٣ .

ونفس الكلام طبق في بريطانيا عام ٢٠٠٠ م وأصبحت عملية قياس الأداء عملية إجبارية وباستخدام أسلوب أفضل من قيمة كمعيار للقياس في كل الهيئات الحكومية البريطانية.<sup>١٤٩</sup>

### ٣-١-٥ مكونات الأداء: ١٥٠

#### ٣-١-٥-١ أولاً: الأنشطة والمهام :

وهي النشاطات الفكرية أو العضلية التي يقوم بها العاملون في المنظمة تحت ظروف معينة لتحقيق هدف محدد، والأنشطة والمهام إما مستقرة أو متغيرة، فالأنشطة المستقرة تظهر بعد تقسيم العمل الذي يتيح الوصف الدقيق لنشاطات العمل وتجزئتها إلى عناصر، أما المتغيرات فهي ناتجة من تغير في الزمن أو في العمل أو في الظروف التي تحيط بالأداء.

#### ٣-١-٥-٢ ثانياً: العلاقة بين الأنشطة والمهام:

يقوم تجميع الأنشطة في مهام، والمهام في أعمال على تحديد علاقات التكامل بين الأنشطة، بهدف إعادة تصميم التنظيم ككل، كما لا تقتصر هذه العلاقة فقط على الأنشطة والمهام ، وإنما يتعداها إلى العلاقات بين مختلف الأعمال ومعرفة العلاقات الداخلية الخارجية بين الأنشطة.

### ٣-١-٦ معايير الأداء.

وتعرف معايير الأداء بأنها " معدلات قياسية تستطيع إدارة المنظمة أن تسترشد بها كأساس للتقييم والمراجعة وذلك بمقارنة النتائج التي تحققها تلك المعدلات".<sup>١٥١</sup> وتتخلص أهم معايير الأداء فيما يلي :<sup>١٥٢</sup>

١ . الجودة :حيث تعبر عن مستوى أداء العمل لجميع نشاطات المنشأة .

<sup>١٤٩</sup> عبد الرحيم محمد ، ورقة عمل مقدمة إلى ندوة : قياس الأداء في المنظمات الحكومية : مدخل قائمة قياس الإنجاز المتوازنة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، مصر ، القاهرة ، ٢٠٠٧، ص ص ٢٠٠

<sup>١٥٠</sup> قوي بوحنية، سلمي الإمام، " علاقة المناخ التنظيمي بالأداء الوظيفي داخل المنظمات الإدارية، المجلة العلمية للإدارة ، م (١) ، ع(١) الرياض: الجمعية السعودية للإدارة ٢٠٠٦ ، ص ٩٥

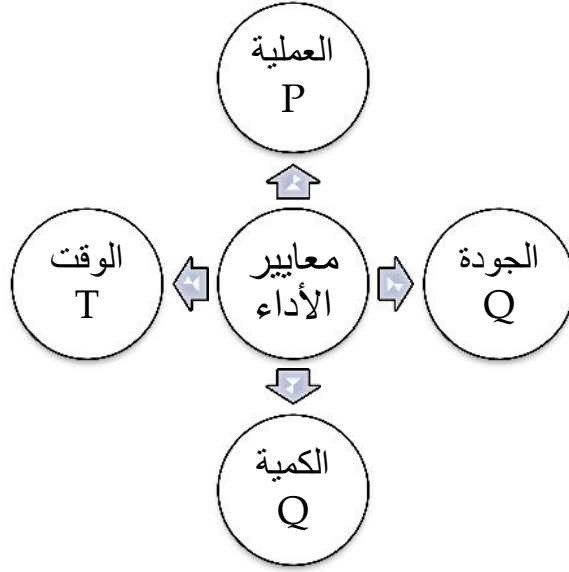
<sup>١٥١</sup> منير سالم ، تقييم أداء شركات قطاع الأعمال في ضوء القانون رقم ٢٠٣ لسنة ١٩٩١، ولائحته التنفيذية في مصر ، الهيئة العامة لشؤون المطابع الأميرية، القاهرة، مصر ، ١٩٩٢، ص ١٨

<sup>١٥٢</sup> هلال ، محمد عبد الغني حسن، مهارات ادارة الاداء (ط٢) ، مركز تطوير الاداء و التنمية ، القاهرة ، مصر . ١٩٩٩ ، ص ص ٩٩-١٠٢

٢. الكمية: ويقصد بها حجم العمل المنجز وهذا يجب أن لا يتعدى قدرات وإمكانات الأفراد وفي الوقت ذاته لا يقل عن قدراتهم وإمكاناتهم لأن ذلك يعني بطئ في الإنتاج مما يصيب العاملين بالتراخي ، وقد يؤدي إلى مشكلة في المستقبل تتمثل في عدم القدرة زيادة معدلات الأداء ، لذلك يفضل الاتفاق على حجم وكمية العمل المنجز كدافع لتحقيق معدل مقبول من النمو في معدل الأداء بما يتناسب مع ما يكتسبه الفرد من خبرات وتدريب وتسهيلات.

٣. الإجراءات : هي الخطوات الي يسير فيها أداء العمل ، أو بمعنى آخر بيان توقعي للخطوات والإجراءات الضرورية الواجب اتباعها لتنفيذ مهام الوظيفة لذلك يجب الاتفاق على الطرق والأساليب المسموح بها والمصرح باستخدامها لتحقيق الأهداف ، فبالرغم من كون الإجراءات والخطوات المتبعة في إنجاز العمل متوقعة ومدونة في مستندات المنظمة والمنشأة وفق قواعد وقوانين ونظم وتعليمات ، إلا أنه يفضل الاتفاق بين الرؤساء والمرؤوسين على الإجراءات المتبعة في إنجاز العمل سواء ما يتعلق بإنجاز المعاملات أو تسلمها أو تسليمها ، حتى تكون الصورة واضحة لجميع الأطراف وحتى لا يتأثر الأداء بغياب أحد العاملين ، وهذا لا يعني قتل عمليات الابتكار والإبداع لدى العاملين ، ولكن الاتفاق والتفاهم على ما يريد المرؤوس تنفيذه مع رئيسه قبل اعتماده كأسلوب مفضل في إنجاز العمل ولضمان اتفاهه وعدم مخالفته للنظم والتعليمات واللوائح والقوانين.

الشكل رقم (١٦) يوضح معايير الأداء



المصدر : هلال محمد عبد الغني حسن ، مهارات ادارة الاداء (ط٢) ، ١٩٩٩ ، ص ١٠٢ بتصرف<sup>١٥٣</sup>

### ٣-١-٧ مستويات الأداء:

يقسم الأداء إلى ثلاثة مستويات على النحو التالي:<sup>١٥٤</sup>

#### ٣-١-٧-١ أولاً: الأداء الفردي

هي الأعمال التي يمارسها الفرد للقيام بمسؤولياته التي يضطلع بتنفيذها في الوحدة التنظيمية وصولاً لتحقيق الأهداف التي وضعت له، والتي تساهم بدورها في تحقيق أهداف الوحدة التنظيمية حيث يقوم الرئيس المباشر للموظف بتقييم أدائه.

يقاس أداء الفرد في المنظمة بمجموعة متنوعة من المقاييس يتم من خلالها تقييم أدائه وصولاً إلى التأكد من أن أنظمة العمل ووسائل التنفيذ في كل إدارة تحقق أكبر قدر ممكن من الإنتاج بأقل قدر من التكلفة وفي أقل وقت وعلى مستوى مناسب من الجودة.

أما الموضوعات التي يشملها القياس فهي: الوقت المستنفذ والتكلفة والجودة. أما بالنسبة لمؤشرات قياس الأداء الفردي فهي: الوقت المعياري والتكلفة المعيارية ودرجة تحقيق الأهداف المعيارية.

<sup>١٥٣</sup> هلال محمد عبد الغني حسن ، مهارات ادارة الاداء (ط٢) ، ١٩٩٩ ، ص ١٠٢ بتصرف  
<sup>١٥٤</sup> عبد العزيز جميل مخيمر ، وآخرون ، قياس الاداء الموسسي للاجهزة الحكومية ، مرجع سابق، ص ٥٦



### ٣-١-٧-٢ ثانياً: الأداء التنظيمي:

هي الأعمال التي يمارسها الوحدات التنظيمية للقيام بدورها الذي تقوم بتنفيذه في المؤسسة وصولاً لتحقيق الأهداف التي وضعت لها على ضوء الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة وسياساتها العامة، حيث يقوم بتقييم هذا النوع من الأداء كلاً من الإدارة العليا وأجهزة الرقابة الداخلية. وتشمل موضوعات القياس الفعالية الاقتصادية والفعالية الإدارية. أما مؤشرات قياسه فهي: درجة تقسيم العمل ودرجة التخصيص ونظم إنتاج المخرجات، ودرجة المركزية وفعالية الاتصالات.

### ٣-١-٧-٣ ثالثاً: الأداء المؤسسي:

ويعني المنظومة المتكاملة لنتاج أعمال المنظمة في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية، وبشكل آخر فهو: محصلة لكل من الأداء الفردي وأداء الوحدات التنظيمية، بالإضافة إلى تأثيرات البيئة الاجتماعية والاقتصادية والثقافية عليهما، يقوم بتقييم الأداء المؤسسي كل من أجهزة الرقابة المركزية وأجهزة السلطة التشريعية وأجهزة الرقابة الشعبية. موضوعات القياس تشمل: الفعالية البيئية والفعالية السياسية. أما مؤشرات القياس فتشمل: درجة القبول الاجتماعي لقرارات المؤسسة ودرجة الاستقلالية في عمل المؤسسة، كما تشمل مدى توافر أيدلوجية محددة للعمل ومدى التمثيل الاجتماعي في المؤسسة. ويعتبر أداء العنصر البشري عاملاً مهماً في تحديد الأداء المؤسسي العام، وهو محصلة للتفاعل بين مهارات وقدرات الأفراد في التنظيم، ورغبتهم واستعدادهم لبذل أقصى جهودهم لتحقيق الأهداف التنظيمية المحددة.

### ٣-١-٨ العوامل المرتبطة بالأداء

يرى هاينز أن الأداء يرتبط بعدد من العوامل وأن بعضها يخضع للموظف بينما يخرج البعض الآخر عن سيطرته وتتلخص هذه العوامل كما يلي: ١٥٥

□ الموظف: وهو ما يمتلكه من معرفة ومهارة واهتمام وقيم واتجاهات ودوافع خاصة بالعمل.

<sup>١٥٥</sup> ماريون آي هاينز، إدارة الأداء والدليل الشامل للإشراف الفعال. ترجمة محمد مرسي. وزهير الصباغ، الرياض: معهد الإدارة العامة، ١٩٨٩، ص ٢٧٣

● الوظيفة: وما تتصف به من متطلبات وتحديات وما تقدمه من فرص عمل وترقيات.

● الموقف: وهو ما تتصف به البيئة التنظيمية حيث تؤدي الوظيفة التي تتضمن مناخ العمل، والإشراف، والأنظمة الإدارية، والهيكل التنظيمي إلى كفاءة الأداء.

● هنالك عوامل أخرى يرتبط الأداء بها منها:

- العوامل البيئية: (ظروف العمل، المعدات والمواد، والتعليم

والإشراف، والسياسات، وتصميم المنظمة، والتدريب).

- الإمكانيات أو القدرة على أداء العمل المعين.

- إدراك الدور أو المهمة.

- الدافعية الفردية.

فيما بينها جميعا يتحدد مستوى الأداء، فمن خلال توافر الدافعية لكل فرد ومدى قوة أو ضعف هذه الدافعية، وتهيئة المناخ البيئي للعمل وتوفر الإمكانيات لدى الأفراد لإنجاز العمل، ولتحقيق مستوى مقبول من الأداء فلا بد من وجود حد أدنى من الإنجاز في كل عامل من العوامل التي يتكون منها الأداء لذلك فإنه لا يكفي أن يكون الأفراد قادرين على العمل، وإنما الأهم أن تتوافر لديهم الرغبة في العمل وهذه الرغبة تتوفر عن طريق تحفيزهم على الأداء الجيد والفعال.

### ٣-١-٩ أبعاد الأداء:

يركز الباحثين على الجانب الاقتصادي في الأداء، بينما يعمد البعض الآخر على الأخذ بعين الاعتبار إلى الجانب التنظيمي والاجتماعي وهذا من المنطلق أن الأداء مفهوم شامل تتمثل الأبعاد التالية:<sup>١٥٦</sup>

٣-١-٩-١ أولاً: البعد التنظيمي للأداء: يقصد بالأداء التنظيمي الطرق والكيفيات التي

تعتمدها المؤسسة في المجال التنظيمي بهدف تحقيق أهدافها، ومن ثم يكون لدى مديري المؤسسة معايير يتم على أساسها قياس فعالية الإجراءات التنظيمية المعتمدة وأثرها على الأداء؛ مع الإشارة إلى أن هذا القياس يتعلق مباشرة بالهيكل التنظيمية وليس

<sup>١٥٦</sup> الشيخ الداوي، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، العدد السابع، ٢٠٠٩-٢٠١٠ ص ٢١٨-٢١٩

بالنتائج المتوقعة ذات الطبيعة الاجتماعية الاقتصادية، وهذا يعني أنه بإمكان المؤسسة أن تصل إلى مستوى فعالية آخر ناتج عن المعايير الاجتماعية والاقتصادية يختلف عن ذلك المتعلق بالفعالية التنظيمية.

٣-١-٩-٢ ثانياً البعد الاجتماعي للأداء : يشير البعد الاجتماعي للأداء إلى مدى تحقيق الرضا عند أفراد المؤسسة على اختلاف مستوياتهم، لأن مستوى رضا العاملين يعتبر مؤشراً على وفاء الأفراد لمؤسستهم وتتجلى أهمية دور هذا الجانب في كون الأداء الكلي للمؤسسة قد يتأثر سلباً على المدى البعيد إذا اقتصرَت المؤسسة على تحقيق الجانب الاقتصادي، وأهملت الجانب الاجتماعي لمواردها البشرية، فكما هو معروف في أدبيات الإدارة أن جودة الإدارة في المؤسسة ترتبط بمدى تلازم الفعالية الاقتصادية مع الفعالية الاجتماعية ، لذا ينصح بإعطاء أهمية معتبرة للمناخ الاجتماعي السائد داخل المؤسسة، أي لكل ما له صلة بطبيعة العلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة ( صراعات، أزمات،... الخ)

ويضيف سلطان ثلاثة أبعاد للأداء، وهذه الأبعاد هي: <sup>١٥٧</sup>

- الجهد المبذول.

- كمية الجهد.

- نمط الأداء.

أ- كمية الجهد المبذول:

تعبر عن مقدار الطاقة الجسمانية أو العقلية التي يبذلها الفرد خلال فترة زمنية وتعتبر المقاييس التي تقيس سرعة الأداء أو كميته في خلال فترة معينة معبرة عن البعد الكمي للطاقة المبذولة .

ب- الجهد المبذول :

ويقصد به مستوى بعض الأنواع للأعمال قد لا يهتم كثيراً بسرعة الأداء أو كميته بقدر ما يهتم بنوعيته وجودة الجهد المبذول ويندرج تحت المعيار النوعي للجهد الكثير من

<sup>١٥٧</sup> محمد سعيد أنور سلطان، السلوك التنظيمي ، ط١، الدار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، مصر، ٢٠٠٣

المقاييس التي تقيس درجة مطابقة الإنتاج المواصفات والتي تقسمه درجة خلو الأداء من الأخطاء والتي تقيس درجة الإبداع والابتكار في الأداء.

### ج- نمط الأداء:

يقصد به الأسلوب أو الطريقة التي نبذل بها الجهد في العمل، أي الطريقة التي تؤدي بها أنشطة العمل فعلى أساس نمط الأداء يمكن قياس الترتيب الذي يمارسه الفرد في أداء حركات أو أنشطة معينة أو مزيج هذه الحركات أو الأنشطة إذا كان العمل جسمانيا بالدرجة الأولى، كما يمكن أيضا قياس الطريقة التي يتم الوصول بها إلى حل أو قرار لمشكلة معينة أو الأسلوب الذي يتبع في إجراء بحث أو دراسة.

ويرى مخيمر وآخرون أن الأداء يشمل مجموعة من الأبعاد يمكن من خلالها قياس الأداء والحكم عليه ويمكن مناقشتها على النحو التالي<sup>١٥٨</sup>:

١- وحدة التحليل: وقد يكون وحدة تحليل الفرد، أو التنظيم أو الجماعة الصغيرة ، أو التنظيم ( المؤسسة).

٢- مقاييس الأداء: وهي تلك العناصر القابلة للقياس في أي مجال من مجالات الأداء ، وهذه المعايير قد تشمل واحداً أو أكثر مما يلي :

الإنتاجية ، الفاعلية، الكفاءة، تحقيق الربح، النمو، رضا الموظفين، رضا الزبائن، والتجديد والابتكار.

٣- قياس الاداء : وقد تكون موضوعية كمية أو ذاتية.

٤- الإطار الزمني للأداء: إن طول المدى أو متوسطه أو قصره قد يكون إطار الاهتمام أو القياس.

٥- مجال الاهتمام أو التركيز في الأداء : ويكون مجال الاهتمام من خلال الإبقاء

على الأداء كما هو أو تحسينه وتطويره ، والتحسين هو الذي تركز عليه جهود الإصلاح والتطوير.

<sup>١٥٨</sup> عبد العزيز جميل مخيمر ، وآخرون ، قياس الاداء المؤسسي للاجهزة الحكومية الحكومية ، ط١، القاهرة ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ٢٠٠٠، ص ص ١٢-١٤.

### ٣-١-١٠ أنواع الأداء في منظمات الأعمال: ١٥٩

يختلف نوع الأداء من منظمة لأخرى وذلك حسب النشاط التي تقوم بها ، وهناك عدة أنواع للأداء .

#### ٣-١-١٠-١ أولاً : الأداء الاقتصادي:

هذا النوع من الأداء يتم قياسه باستخدام مقاييس الربحية بأنواعها المختلفة ، ويعتمد في قياسه أيضاً على سجلات ودفاتر المنظمة، وكذلك ماتعده من قوائم وتقارير مالية ، ويتم تقييم الأداء الاقتصادي من خلال التحليل المالي للمنظمة وبما يعتمد عليه من نسب ومؤشرات مالية.

#### ٣-١-١٠-٢ ثانياً: الأداء الاجتماعي:

وهذا النوع من الأداء ينتج عن أثر المنظمة على المجتمع والبيئة المحيطة بها، وتتمثل أهداف المنظمة على المستوى الاجتماعي والقومي في عدة مجالات منها:

• التعاون مع المشروعات الأخرى في ميادين متعددة مثل تبادل الخبرات الفنية، والإستشارات والبحوث.

• الأهداف التي تحدد مساهمة المنظمة في بعض أوجه النشاط الاجتماعي والثقافي وتطوير المجتمعات المحيطة بها.

ومن الانتقادات الموجهة لهذا النوع من الأداء هو صعوبة قياسه وتقييمه ، لذا يتطلب الأمر المزيد من المحاولات والجهد من أجل التوصل إلى مقاييس عادلة لتقييم الأداء الاجتماعي، لأنه ليس من السهل تحديد مدى مساهمة المنظمة على البيئة والمجتمع المحيط بها.

#### ٣-١-١٠-٣ ثالثاً: الأداء الإداري:

يتعلق الأداء الإداري في منظمات الأعمال والمتمثل بالخطط والسياسات والتشغيل بطريقة ذات كفاية وفعالية ، ويتم تحقيق ذلك من خلال استخدام أفضل البدائل التي تحقق أعلى مخرجات ممكنة.

<sup>١٥٩</sup> عمرو حامد ، ورقة عمل مقدمة إلى ملتقى : تقييم الأداء المؤسسي في الوحدات الحكومية ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، مصر ، القاهرة ، ٢٠٠٧ ، ص ص ١١٦-١١٧ بتصرف

ويمتاز هذا النوع من الأداء بإمكانية تقييمه من خلال استخدام الأساليب المختلفة لبحوث العمليات والبرمجة الخطية.

٣-١-١٠-٤ رابعاً حسب معيار التقسيم، ومن ثمة يمكن تقسيم الأداء إلى أنواع حسب معيار المصدر، إضافة إلى معيار الشمولية.

أولاً: حسب معيار المصدر : وفقاً لهذا المعيار يمكن تقسيم الأداء إلى نوعين  
أ- الأداء الداخلي:

ويطلق على هذا النوع من الأداء أداء الوحدة، أي انه ينتج ما تملكه المؤسسة من الموارد فهو ينتج أساساً مما يلي:

- الأداء البشري: وهو أداء أفراد المؤسسة الذي يمكن اعتبارهم مورداً استراتيجياً قادر على صنع القيمة وتحقيق الأفضلية التنافسية من خلال تسيير مهاراتهم.
- الأداء التقني : ويتمثل في قدرة المؤسسة على استعمال استثمار مواردها بشكل فعال.
- الأداء المالي: ويكمن في فعالية تهيئة واستخدام الوسائل المالية المتاحة.

#### ب- الأداء الخارجي:

هو الأداء الناتج عن المتغيرات التي تحدث في المحيط الخارجي فالمؤسسة لا تتسبب في إحداثه ولكن المحيط الخارجي هو الذي يولده، فهذا النوع بصفة عامة يظهر في النتائج الجيدة التي تحصل عليها المؤسسة كارتفاع سعر البيع، أو انسحاب أحد المنافسين أو ارتفاع القيمة المضافة مقارنة بالسنة الماضية نتيجة لإنخفاض أسعار المواد ولوازم الخدمات وكل هذه التغيرات تنعكس على الأداء سواء بالإيجاب أو بالسلب، وهذا النوع من الأداء يفرض على المؤسسة تحليل نتائجها، وهذا مهم إذا تعلق الأمر بمتغيرات كمية أين يمكن قياسها وتحديد أثرها.

## ثانياً: حسب معيار الشمولية:

وحسب هذا المعيار يمكن تقسيم الأداء إلى نوعين هما الأداء الكلي والأداء الجزئي.

### الأداء الكلي :

وهو الذي يتجسد في الإنجازات التي ساهمت فيها جميع العناصر والوظائف أو الأنظمة الفرعية للمؤسسة لتحقيقها، ولا يمكن نسب إنجازها إلى أي عنصر من دون مساهمة باقي العناصر في هذا النوع من الأداء يمكن الحديث عن مدى وكيفيات بلوغ المؤسسة أهدافها الشاملة كالاستمرارية والشمولية، الربح والنمو كما أن الأداء للمؤسسة في الحقيقة هو نتيجة تفاعل أداء أنظمتها الفرعية.

### الأداء الجزئي:

وهو الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة ، وينقسم بدوره إلى عدة أنواع تختلف باختلاف المعيار المعتمد لتقييم عناصر المؤسسة، حيث يمكن إن ينقسم حسب المعيار الوظيفي إلى أداء وظيفة مالية، أداء وظيفة الأفراد، أداء وظيفة التموين، أداء وظيفة الإنتاج، أداء وظيفة التسويق.<sup>١٦٠</sup>

### ٣-١-١٠-٥ خامساً معيار الطبيعة: و يصنف الأداء وفق هذا المعيار إلى<sup>١٦١</sup>:

**الأداء الاقتصادي:** يقترن بوجود أهداف اقتصادية تسعى المؤسسة لبلوغها، و المتجسدة في الفوائد التي تحققها جراء تعظيم نتائجها مع تخفيض مستوى استخدام مواردها.  
**٣-١-١٠-٦ سادساً الأداء الاجتماعي:** وهو مرتبط بالأداء الاقتصادي الذي يرافقه التزام اجتماعي داخلي و خارجي نتيجة ممارسة المؤسسة لنشاطها، و هذا الأداء له أهمية كبيرة في التأثير على صورة المؤسسة في المحيط الذي تنشط فيه.

**٣-١-١٠-٧ سابعاً الأداء التقني:** و هو يمثل قدرة التجهيزات التقنية على القيام بمهمتها على أحسن حال، سواء تعلق الأمر بدقة المعلومات، توفيرها في الوقت المناسب، كمية المواد اللازمة، جودة المنتج... الخ. لذا تسعى المؤسسات دائماً لاستخدام تجهيزات حديثة

<sup>١٦٠</sup> عمر محمد تومي الشيبلي، علم النفس الإداري، الدار العربية للكتاب، طرابلس، ١٩٨٨، ص ٥٦  
<sup>١٦١</sup> عبد الملوك مزهودة، "الأداء بين الكفاءة و الفعالية: مفهوم و تقييم"، مجلة العلوم الإنسانية، العدد ١، بسكرة: جامعة خيضر، ٢٠٠١، ص ٨٩

مواكبة للتطور التكنولوجي، تكييف برامج تكوين الأفراد، تشجيع البحوث العلمية والسهر على الاهتمام بقسم الصيانة.

٣-١-١٠-٨ ثامناً الأداء السياسي: وهو يعبر عن محاولات المؤسسة للتأثير على النظام السياسي الذي تتواجد فيه وفقاً للقوانين والتشريعات المفروضة عليها لاستصدار امتياز لصالحها يدعم تحقيق أهدافها.

٣-١-١٠-٩ تاسعاً معيار طبيعة المؤسسة: وهو الذي يصنف الأداء إلى نوعين هما: الأداء الصناعي: وهو الأداء الناتج عن المؤسسة الصناعية التي تهدف إلى تقديم منتجات ذات جودة بالكمية المطلوبة وفي الوقت المناسب.

الأداء الخدمي: وهو الأداء الناتج عن المؤسسة الخدمية التي تهدف إلى توفير خدمات تلبي متطلبات الزبائن.

٣-١-١٠-١٠ عاشراً معيار الأجل: ويصنف الأداء إلى مايلي:

- الأداء الطويل الأجل: وهو الأداء الذي يشمل فترة تتعدى خمس سنوات.
- الأداء متوسط الأجل: وهو الأداء الذي يغطي الفترة المحصورة بين سنة و خمس سنوات.
- الأداء قصير الأجل: وهو الأداء الذي يشمل فترة لا تتعدى السنة.

### ٣-١-١١ مقاييس الأداء:

لقد صنف كلاً من واد وريكاردو مقاييس الأداء إلى نوعين:<sup>١٦٢</sup>

٣-١-١١-١ أولاً: المقاييس الكمية: وهي تلك المقاييس التي تكون على أساس علم الرياضيات والحساب. وتكون مقاييس الأداء الكمية معدودة أو نسب مئوية، وغالباً ما تكون على أساس الزمن أو ذات طبيعة مالية وهي تعتمد على أرقام إحصائية وقياسية تدل على واقع المنظمة أو المؤسسة.

<sup>162</sup> Wade,D.and Recardo.R, Corporate performance management  
.,Boston:Butterworth,heinmann,2000.P100



٣-١-١١-٢ ثانياً : المقاييس النوعية: وتسمى مقاييس الأداء اللينة، لأنها ذات طبيعة ذاتية، وأكثر هذه المقاييس شيوعاً هي المتعلقة برضا الزبائن والعاملين. ومنهم من يرى أن مقاييس الأداء الفاعلة تساعد منظمة الأعمال على فهم وإستعاب مايلي:<sup>١٦٣</sup>

- مستوى جودة أعمالها.
- هل المنظمة تمضي قدماً في تحقيق غاياتها؟
- ما هو مستوى رضا عملائها؟
- هل إجراءات أعمال وعمليات المنظمة تسير وفق الرقابة الإحصائية؟
- هل هنالك ضرورة لإجراء التحسينات وأين؟

أما بني حمدان وإدريس فقد صنف الأداء إلى خمسة أنواع وهي كما يلي:<sup>١٦٤</sup>  
**مقاييس المدخلات Input Measures:** تستخدم لفهم الموارد البشرية والمالية التي تستخدم لغرض الوصول إلى المخرجات والنتائج المطلوبة.  
**مقاييس العمليات Process Measures:** تستخدم لفهم الخطوات المباشرة لعمليات إنتاج المنتج أو الخدمة.

**مقاييس المخرجات Output Measures:** تستخدم لقياس المنتج أو الخدمة التي يوفرها النظام أو المنظمة ويتم إيصالها إلى العملاء.  
**مقاييس المحصلات Outcome Measures:** تستخدم لتقييم النتائج المتوقعة أو المرغوبة أو الفعلية، وفي بعض الحالات فإن بناء علاقة سببية مباشرة بين مخرجات النشاط ونتائجه المقصودة، يمكن أن يكون صعباً.

**مقاييس التأثير Impact Measures:** تستخدم لقياس الآثار المباشرة أو غير المباشرة التي تنشأ عن تحقيق غايات المنظمة.

**مقاييس الأسباب Lagging Measures:** هذه المقاييس تقيس الأداء بعد ظهور الحقيقة، والمثال على ذلك هو مقياس الإصابات والمرض الواقعة.<sup>١٦٥</sup>

<sup>١٦٣</sup> وائل محمد صبحي إدريس ، طاهر محسن الغالبي، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، ٢٠٠٩، ص ٦٩  
<sup>١٦٤</sup> خالد محمد بني حمدان، وائل محمد إدريس، الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان ، الأردن، ٢٠٠٧، ص ٣٩٢

**مقاييس النتائج Leading Measures:** وهذه المقاييس تتنبأ بالأداء المستقبلي مثل مقاييس الكلفة التقديرية على أساس جملة من العوامل ذات العلاقة .

**المقاييس السلوكية Behavioral Measures:** هذه المقاييس تقيس الثقافة الأساسية للأفراد والمنظمة التي يجري قياسها.

**المقاييس التي ترتبط بالسياسة:** وغالباً ما تتمثل بالمحصلات ومن خصائصها :

- ذات طابع استراتيجي.

- طويل المدى

- تستخدم لتحدي كيفية إنجاز الغايات والأهداف.

**المقاييس التي ترتبط بالبرامج:** وغالباً ما تتمثل بالمخرجات ومن خصائصها:

- ذات طابع تشغيلي.

- قصير المدى.

- تستخدم لتقييم كيفية قيام المنظمة بتوصيل منتجاتها وخدماتها

---

<sup>١٦٥</sup> وائل محمد صبحي إدريس ، طاهر محسن الغالبي، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، ٢٠٠٩، ص ص٧٥-٧٦

ويمكن تصنيف معظم مقاييس الأداء ضمن واحد من التصنيفات الستة العامة كما هي مبينة بالجدول رقم ( ١ ) التالي:

المقياس	الوحدة المقاسة	التعبير عنه بالوحدات
الكفاءة	قدرة المؤسسة على أداء المهام	المدخلات الفعلية إزاء المدخلات المخططة
الفعالية	قدرة المؤسسة على التخطيط لمخرجات عملياتها	المدخلات الفعلية إزاء المدخلات المخططة
الجودة	مسألة إنجاز وحدة العمل بشكل صحيح ،وان معايير الصحة هنا تحدد حسب احتياجات العملاء	عدد الوحدات الفعلية بشكل صحيح من إجمالي عدد الوحدات المنتجة
التوقيت	مسألة إنجاز وحدة العمل بالوقت المحدد ،وان معايير التوقيت تحدد حسب احتياجات العملاء	عدد الوحدات الفعلية بالوقت المحدد من إجمالي عدد الوحدات المنتجة
الإنتاجية	حجم الموارد التي تستخدم لإنتاج وحدة عمل	إجمالي المخرجات من المدخلات

المصدر : وائل محمد صبحي إدريس ، طاهر محسن الغالبي، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، ٢٠٠٩ ، ص ١٦٧٨

### ٣-١-١٢ مؤشرات قياس الأداء :

يُعرف مؤشر الأداء Performance Indicator بأنه عبارة عن قيمة أو صفة مميزة تستخدم لقياس المخرجات أو النتائج لتحديد مدى ما تحققه المنظمة من أهدافها ويمكن تصنيف مؤشرات الأداء إلى مايلي:<sup>١٦٧</sup>

٣-١-١٢-١ مؤشرات المخرجات : وتعني قياس مدى تحقيق المخرجات المطلوبة ، وتركز على مستوى الإنتاج أو الخدمات التي تقدمها المنظمة.

<sup>١٦٦</sup> وائل محمد صبحي إدريس ، طاهر محسن الغالبي، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع ، ٢٠٠٩ ، ص ٧٨

<sup>١٦٧</sup> محمد الطعمانة ، ورقة عمل مقدمة إلى ندوة معايير قياس الأداء الحكومي وطرق استنباطها (دراسة تطبيقية على وحدات الحكم المحلي) في الأردن ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، مصر ، القاهرة ، ٢٠٠٧ ، ص ٤١٤ بتصرف

٣-١-١٢-٢ مؤشرات النتائج : مدى تحقيق الخدمات لأهدافها المطلوبة .

٣-١-١٢-٣ المؤشرات الكمية : وتعتبر من أسهل المؤشرات التي يمكن قياسها ، وهي نوعان:<sup>١٦٨</sup>

- المؤشرات المالية ( النقدية ) ، من الأمثلة على ذلك ، حساب التكاليف ، حساب الأرباح ، إعداد الموازنات ، ...إلخ.

- والمؤشرات غير النقدية ( العينية )، من الأمثلة على ذلك ، عدد حوادث العمل، عدد الوحدات المنتجة يومياً ، عدد الأعطال في آلات الإنتاج.

٣-١-١٢-٤ المؤشرات النوعية: وهي مؤشرات يصعب قياسها في أغلب الأحيان، ومن الأمثلة على ذلك رضا العمال عن ظروف العمل، رضا العملاء عن الخدمة ، ...إلخ)

٣-١-١٢-٥ المؤشرات الشخصية: وهي التي ترتبط بأراء الأفراد الذين داخل المنظمة ، ورأي العمال عن ظروف العمل داخل المنظمة يعتبر من المؤشرات الشخصية .

٣-١-١٢-٦ المؤشرات الموضوعية: وهي التي لا يمكن أن تولد تناقض لدى الأطراف المعنية ، من الأمثلة على ذلك ، عدد إصابات العمل داخل المنظمة، معدل الغياب،...إلخ) .

ومن الشروط الواجب توفرها في مؤشرات الأداء ما يلي:<sup>١٦٩</sup>

● أن يكون المؤشر مباشر، ويقصد في ذلك أن يقيس النتيجة التي يسعى إلى قياسها وان لا يتم توجيهه لمستوى أعلى أو أقل.

● أن يكون المؤشر موضوعي، أي أن يكون واضحاً ليس به أي غموض خاصة بالنسبة لما يراد قياسه، ويجب أن يتفق الجميع على طريقة التعليق أو الحكم على النتائج.

<sup>168</sup> Michel Gervais, "contrôle De Gestion", Edition Economica, 7<sup>me</sup> Ed, Pareisô, 2000, Pp 609-611

<sup>169</sup> شريف مازن، ندوة الأساليب الحديثة في قياس الأداء الحكومي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، ٢٠٠٥، ص ٣٤٥

- أن يكون ملائم، يجب أن تقيس المؤشرات النتيجة المرجوة بطريقة ملائمة ، أما مسألة عدد المؤشرات الواجب استخدامها لقياس معيار عام أو نتيجة مطلوبة ، فيعتمد ذلك على مستوى المصادر المتاحة لمراقبة الأداء ودرجة تعقد النتيجة المطلوب قياسها وكمية المعلومات التي تحتاجها للوصول إلى قرارات موثوق بها.
- أن تكون كمية كلما أمكن ذلك ، فالمؤشرات الكمية هي رقمية بطبيعتها ، بينما المؤشرات النوعية هي ملاحظات وصفية.
- أن تكون تفصيلية إذا أمكن، وذلك لإثبات وجهة نظر معينة حتى تساعد البيانات التفصيلية على متابعة ما إذا كانت مجموعات محددة تشارك في نشاطات أو تستفيد منها بشكل آخر.
- أن تكون عملية، خاصة إذا أمكن الحصول على البيانات بطريقة منتظمة وبتكلفة معقولة ، حيث يطلب المديرون المعلومات التي يمكن جمعها بصفة مستمرة على أن تكون كافية لدعم قراراتهم.
- أن يُعتمد عليها. بيانات كافية الجودة تدعم عملية صنع القرار.

### ٣-١-١٣ خصائص مؤشرات الأداء الأساسية: ١٧٠

- تنبع من فهم عميق للمشكلات محل الدراسة ومحاولة تفصيل مؤشرات مناسبة لتعكسها.
- يجب أن تكون بسيطة وواضحة وقابلة للقياس .
- يجب أن تقاس على مستويات متعددة وتكون متسلسلة.
- يجب أن تكون محدودة العدد ليتمكن متخذي القرار من متابعتها باستمرار.
- يجب أن تكون عملية وقابلة للتطبيق من حيث إمكانية جمع البيانات.
- أن يحتفظ بها لمدة معقولة (٣-٥) سنوات قبل استبدالها لتعظيم الاستفادة من النظام.
- المؤشرات ليست الهدف بل التعليق عليها هو الأهم.

<sup>١٧٠</sup> نفس المرجع ، ص ص ٣٨٠-٣٨١

أما عملية تطوير هذه المؤشرات يتطلب ما يلي:

- تحديد رؤية ورسالة وهدف واستراتيجية الجهة.
- تحديد مجالات يجب على المؤشرات التركيز عليها على أن تعكس مجتمعة الصورة كاملة.
- البدء بتطوير المؤشرات وفقاً للمجالات.
- إعطاء أولوية لتطبيق هذه المؤشرات.
- تحديد طريقة جمع البيانات والقياس ، تكرارية القياس.
- مراجعة المؤشرات للتحقق من قدرتها على دعم القرار الإداري.

## المبحث الثاني:

### ٣-٢ الأداء المؤسسي

#### ٣-٢-١ مقدمة:

إن الأهتمام بدراسة الأداء المؤسسي حديث النشأة سريع النمو ، وقد بدأ هذا الأهتمام نتيجة نمو شعور عام بفشل السياسات الحكومية في حل بعض مشاكل المجتمع، وبالرغم من وجود العديد من المنظمات الحكومية الكبيرة والتي خصص لها مبالغ طائلة من موازنة الدولة لتطبيق هذه السياسات لحل هذه المشاكل، إلا أن هذه المشاكل زادت وأصبحت أكثر تعقيداً، والسبب في ذلك هو عدم كفاءة التنفيذ وعدالته من قبل الأجهزة الحكومية ، وإهدار للمال العام ، مما أدى إلى إزدياد الإنتقادات الموجهة لهذه الأجهزة من قبل المواطنين والسلطتين التشريعية والتنفيذية، وأصبح هنالك شبه إجماع على أن هذه الأجهزة لاتعرف كيف تخطط برامجها التنفيذية وكيف تنفذها لتحقيق الهدف من وجودها .

فالأداء المؤسسي محصلة لكل من الأداء الفردي وأداء الوحدات التنظيمية بالإضافة إلى تأثيرات البيئة الاجتماعية والاقتصادية والثقافية عليهما، فأداء الفرد في المنظمة يقاس بمجموعة متنوعة من المقاييس يتم من خلالها تقييم أدائه وصولاً إلى التأكد من أن أنظمة العمل ووسائل التنفيذ في كل إدارة تحقق أكبر قدر ممكن من الانتاج بأقل قدر من التكلفة والوقت وعلى مستوى مناسب من الجودة. ويقاس أداء كل إدارة بمجموعة أخرى من المعايير إلا أن المقاييس التي تستخدم في أغلب الأحيان هي مقاييس فعالية المنظمة لقياس الأداء فيها للوقوف على مدى قرب المنظمة من الفعالية وتشمل كل من مقاييس الفعالية الاقتصادية والسياسية الداخلية والخارجية والرقابية والبيئة.

ونظراً إلى وجود عوامل خارجية كبيرة تخرج عن نطاق إدارة المنظمة تؤثر على أدائها فكان لابد من الأهتمام بقياس الأداء المؤسسي الذي يبني أساساً على قياس أداء الفرد والإدارة في ضوء التأثيرات الداخلية والخارجية معاً.

### ٣-٢-٢ أولاً: مفهوم الأداء المؤسسي.

ويعرف الأداء المؤسسي بأنه " المنظومة المتكاملة لنتاج أعمال المؤسسة في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية" <sup>١٧١</sup> وبهذا المفهوم يشتمل على ثلاثة أبعاد:

**البعد الأول :** أداء الأفراد في إطار وحدتهم التنظيمية.

**البعد الثاني:** أداء الوحدات التنظيمية في إطار السياسات العامة.

**البعد الثالث:** أداء المؤسسة في إطار البيئة الاقتصادية والاجتماعية.

وبالرغم من اشتغال مفهوم الأداء المؤسسي على هذه الأبعاد الثلاثة ، إلا إنه يختلف كل بعد منها لو أخذ منفرداً ، فالأداء الفردي يختلف عن أداء الوحدات التنظيمية ، لأنه في الحقيقة محصلة لكليهما، بالإضافة إلى تأثيرات البيئة الاجتماعية والاقتصادية والثقافية عليهما.

فأداء الفرد يمكن قياسه في المنظمة بمجموعة من المقاسات ، لكي يقيم أداءه من خلالها ولقد تعددت اتجاهات قياس أداء الفرد في الأونة الأخيرة ، ولعل من أحدث هذه الاتجاهات مقارنة الأداء الفردي بالأهداف المتوقع تحقيقها من الفرد والمتفق عليها، وصولاً لتحديد ما أنجزه من هذه الأهداف.

ويمكن النظر لقياس الأداء الفردي بإعتباره عملاً من أعمال الرقابة يمارسه المدير المباشر للوقوف على حسن سير عمل الفرد في إدارته ، للتأكيد من أن جميع جهود مرؤوسيه تبذل من أجل تحقيق أهداف إدارته، مع اهتمامه المستمر بتوفير التناسق بين أعمال هؤلاء المرؤوسين.

وللإدارة أداء في أية منظمة ، ويمكن قياس أداء كل من إدارة متخصصة في المنظمة بمجموعة أخرى من المعايير سواء أكان هذا الأداء تخطيطاً أم تنظيمياً أم توجيهياً أم رقابة، في نسيج خلفي من التنسيق سواء بين الإدارات بعضها بعض ، أو بين عناصر العمل الإداري في كل إدارة متخصصة، وفي أغلب الأحيان تستخدم الإدارة مقاييس فعالية المنظمة لقياس الأداء فيها لمعرفة مدى قرب المنظمة أو ابتعادها عن الفعالية.

<sup>١٧١</sup> عبد العزيز جميل مخيمر ، وآخرون ، قياس الاداء المؤسسي للاجهزة الحكومية ، مرجع سابق، ص ص ٩-١١



ومن هنا يتضح أن هنالك عوامل خارجية كثيرة ، تخرج عن نطاق إدارة المنظمة تنعكس بالضرورة على أدائها، وبالتالي يكون من الجور الحكم على هذا الأداء برغم تأثير هذه العوامل ، أو غياب تأثيرها عليه، ومن هنا تبرز ضرورة الاهتمام بقياس الأداء المؤسسي الذي يأخذ في اعتباره أداء الفرد وأداء الإدارة على ضوء المؤثرات الداخلية والخارجية معاً.<sup>١٧٢</sup>

ويعرف العالوني واخرون بأنه "إنجاز الأهداف التنظيمية باستخدام الموارد بكفاءة وفعالية، لذا فالأداء المؤسسي يقتضي التركيز على العناصر الفريدة التي تميز المنشأة عن غيرها من المنشآت الأخرى، والتي تكون محوراً للتقييم وبالتالي تشمل المؤشرات المالية وغير المالية وقياس الموجودات الملموسة وغير الملموسة، وتشمل الجوانب العريضة للأداء المؤسسي المتركزة على الإستراتيجيات والعمليات والموارد البشرية والنظم".

وقد عرف (Peterson,et all) الأداء المؤسسي "بأنه قدرة المنظمة على استخدام مواردها بكفاءة وإنتاج مخرجات متناغمة مع أهدافها ومناسبة لمستخدميها".<sup>١٧٣</sup> ويعرف بأنه "درجة تحقيق المؤسسة لإهداف الأداء المالي وتعظيم الربحية" ويشمل التعريف على ثلاثة أبعاد

**أولاً: البعد المالي :** وهو مفهوم ضيق للأداء ويركز على استخدام المؤشرات المالية مثل تعظيم الربحية والنمو.

**ثانياً: الأداء المالي والأداء التشغيلي:** ويجمع هذا البعد بين الأداء المالي والتشغيلي، وبالتالي فهو يضيف الكفاءة في تحقيق أفضل استخدام للموارد المتاحة بهدف الحصول على المردودات.

ويركز على مؤشرات مثل الحصة السوقية، تقديم منتج جديد، خدمة جديدة ذات جودة عالية.

<sup>١٧٢</sup> نبيل إسماعيل أرسلان ، ورقة عمل مقدمة إلى ندوة : عملية قياس الأداء المؤسسي ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، مصر ، القاهرة ، ٢٠٠٧ ، ص ٣٤

<sup>173</sup> Peterson,W.and GijbsbermG.and Wilks,M,"An Organizational Performance for Agricultural Resarch Organizations,ISNAR,2003,P1

**ثالثاً: الفاعلية التنظيمية:** ويعد هذا البعد الأكثر شمولاً للأداء المؤسسي، ويعبر عن مدى تحقيق المنظمة لإهدافها.

وعُرف " بأعتبره أحد مداخل الفاعلية المؤسسية التي تختلف في تحديدها لتعريف الأداء المؤسسي باختلاف هذه المداخل وهي كالتالي:<sup>١٧٤</sup>

- أ- مدخل الهدف Goal Apprpach التي ترغب المؤسسة في تحقيقه.
- ب- مدخل موارد المؤسسة المتاحة system resources Apprach ، أو التي ينبغي على المؤسسة توفيرها من الموارد المادية والبشرية.
- ت- مدخل العمليات الداخلية Internal Process Approach التي تحدد كفاءة المؤسسة في إدارة بيئتها الداخلية.
- ث- مدخل أصحاب المصلحة Stakeholders Approach والجمهور المستفيد من خدماتها.
- ج- مدخل قيم التنافس Competing Values Approach التي تشمل تحقيق أفضل لمخرجات المؤسسة.

### **٣-٢-٣ الفلسفة التي يقوم عليها الاداء المؤسسي .<sup>١٧٥</sup>**

١. إن كل مستوى من مستويات الأداء هو جزء من مستوى أداء كلي أكبر بالمنظمة
٢. إن قياس الأداء القائم على الاهتمام بالأجزاء دون إدراك نقاط التلامس والحركة مع بقية أجزاء الكل يبعد المؤسسة عن المثالية ويقودها إلى سلسلة من الصراعات التي تؤدي في النهاية للهدم وتشتيت الجهود.
٣. إذا حدث تفوق ما نتيجة للنظرة الجزئية فهو تفوق مؤقت يؤدي إلى الاختلاف والتدهور في الجبل الطويل.
٤. أن إدراك طبيعة النظرة الكلية للأداء المؤسسي هو تساعد لتكامل الافكار والسياسات والنظم للوصول إلى المثالية التكاملية وتجنب القصور التجزيئي.

<sup>١٧٤</sup> محمد، فيصل وسالم، عبد الرحمن، الأداء التنظيمي وأبعاد قياسه في الجامعات العربية – مقياس بطاقة الدرجة المتوازنة للأداء ، بحث منشور في ملتقى موازنة البرامج والأداء وآليات تطبيقها في الجامعات العربية ، دمشق بتاريخ 25-27. تموز - 2004

<sup>١٧٥</sup> مخيمر وآخرون، ٢٠٠٠، مرجع سابق: ص ١٢-١٣

٥. إن النظرة التكاملية للأداء لا تعني عدم الإختلاف بل تعني إدراك وجهة الإختلاف مع الأجزاء وصولاً إلى التجانس الإداري والذي يؤدي إلى الجماعية في الأداء الإداري وإلى تحقيق الإبداع الإداري.

### ٣-٢-٤ أهمية قياس الأداء المؤسسي .

على المنظمات أن تقيس نتائج أعمالها أو إداراتها ،حتى لو لم تحصل من خلال هذه النتائج على عائد او مكافأة، إذ أن المعلومات التي تحصل عليها نتيجة القياس تحول أداء المنظمة إلى الأحسن، ويشير فلاسفة الإدارة ( وليام تومسن ولورد كيفلن (١٨٩٤- ١٨٩٦ ) إلى أنه "حين تستطيع قياس تتحدث عنه وتعبّر عنه بالأرقام ، فمعنى ذلك أنك تعرف شيئاً عنه ولكن حين تعجز عن قياسه والتعبير عنه بالأرقام ، فأنت معرفتك ستكون ضئيلة وغير مرضية، وفي تلك الحالة قد يكون المرء بداية معرفة فقط ، لكنك قلما ستتقدم في أفكارك وتصل إلى مرحلة العلم.<sup>١٧٦</sup>

كما أن لجوائز الجودة دور في إعطاء أهمية لقياس الأداء المؤسسي وخاصة في الجهات الحكومية وذلك من خلال انتهاج آلية القطاع الخاص في قياسه بهدف الوصول إلى تحقيق التميز ورضا المتعاملين ، وبالتالي على القيادات الإدارية في المؤسسات الحكومية أن تنتهياً لحتمية التطوير والتغيير وذلك من خلال استخدام الوسائل والمداخل الحديثة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة من خلال معرفة من هم متلقي الخدمة ؟ ما هي متطلباتهم ؟ والعمل على تسخير موارد المؤسسة من اجل تلبية متطلباتهم ، لأن وجود المؤسسة من وجودهم ، وبما أن قياس الأداء المؤسسي لدى هذه الجهات يواجه صعوبات متعددة ، فأنت الحكم على جودة الأداء في هذه المؤسسات ينبع من قدرتها على تحقيق رضا متلقي الخدمة من خلال نوعية الخدمات المقدمة من قبلها. وقياس الأداء المؤسسي بالغ الأهمية لأنه يحقق مجموعة أغراض، تختلف باختلاف الوحدة التي يتم قياسها :<sup>١٧٧</sup>

<sup>١٧٦</sup> باتريك تونسيد، جون جيبهاردت ، كيف تحقق الجودة ؟ ترجمة فريق بيت الأفكار الدولية بأمرىكا( الرياض: مؤسسة المؤتمن للتجارة، ١٩٩٨، ص ٢٠٥

<sup>١٧٧</sup> توفيق بو جنان، أثر عملية التطوير الإداري في تحسين الأداء المؤسسي في مؤسسة المواصفات و المقاييس الأردنية، رسالة ماجستير منشورة ، جامعة البلقاء التطبيقية، السلط، الأردن، ٢٠١٠، ص ٥٣

**مستوى المنظمة:** يحقق قياس الأداء مجموعة فوائد منها، وعلى سبيل المثال، قياس الفاعلية التنظيمية والتعرف على إنتاجية التنظيم، وتحديد جوانب الضعف الإداري وطرق علاجها، وتوافر المعلومات الإدارية الضرورية لاتخاذ القرارات، وتحسين طرق التنبؤ بالأداء المتوقع، وتوافر الأساس الموضوعي لكثير من أنشطة الموارد البشرية وبما يكفل تحسين هذه الأنشطة.

**مستوى الوحدة التنظيمية:** يحقق قياس الأداء عدة فوائد منها، متابعة تنفيذ الأهداف الموضوعية، ومتابعة تحقيق كفاءة أداء الأنشطة، وتدعيم عملية الاتصال، وتخطيط القوى العاملة، والكشف عن المشكلات الإدارية أو التنظيمية وتصويبها، وتشجيع المنافسة بين الإدارات والأقسام بما يؤدي إلى تحسين إنتاجيتها.

**مستوى الفرد:** فإن فوائد قياس الأداء تشمل تحسين الفرص المتاحة لتحسين وتطوير أداء الفرد، ودعم ثقة الأفراد بأنفسهم وحصولهم على تشجيع الإدارة، وتنمية المنافسة بين الأفراد وتشجيعهم على بذل الجهد وزيادة الإنتاجية، والكشف عن الطاقات والقدرات غير المستغلة لدى الأفراد، وإشعار الأفراد بالمسؤولية وتحقيق الرقابة الذاتية، وتدعيم وتشجيع السلوكيات الإيجابية للأفراد.

### **٣-٢-٥ خصائص الأداء المؤسسي:**

هنالك عدة خصائص للأداء المؤسسي منها:<sup>١٧٨</sup>

- أ- المحافظة على ثبات العمل واستمراره من خلال الخبرات المتراكمة والتجارب السابقة التي تثري المؤسسة وتورث هذه الخبرات من جيل إلى جيل بحيث لا تتأثر المؤسسة بغياب أو تغيير القيادات .
- ب- الاعتماد على جماعية الأداء ومبدأ المشاركة في اتخاذ القرار من قبل المختصين والخبراء لإدارة المؤسسة ، وهذا ما يميز العمل المؤسسي بأنه يضمن عدم تفرد رئيس المؤسسة بالإدارة والقرار.

<sup>١٧٨</sup> العدلوني، محمد ، العمل المؤسسي ، الطبعة الأولى، دار ابن حزم للطباعة والنشر، بيروت ٢٠٠٢، ص ص ٢٢-٢٣ (بتصرف)

ت- المحافظة على الأستقرار الإداري والمالي للمؤسسة، وذلك من خلال اتباع السياسات والتشريعات والأنظمة والقوانين المعتمدة.

ث- استثمار جهود الأفراد العاملين في المؤسسة نحو تطوير المؤسسة في إطار واضح من الواجبات والمسؤوليات، ومشاركة جماعية في تحقيق الأهداف.

ج- اختيار أفضل الأساليب والنظريات الإدارية التي تحقق تفوقاً للمؤسسة على مستوى الخدمات التي تقدمها.

ح- التركيز على العنصر البشري وتنميه وتأهيله باستمرار واستقطاب أفضل الكفاءات من خلال سياسة متطورة تعتمدها المؤسسة في التوظيف.

خ- تعزيز ولاء وانتماء العاملين للمؤسسة وأنظمتها، باعتبارها مؤسسة للجميع وتتطلب العمل الدؤوب للمحافظة عليها واعمل من أجل تقدمها.

د- يضمن العمل المؤسسي خلق قيادات بديلة ويتيح المجال للمتميزين لممارسة تقدمهم في الوظائف العليا.

ذ- عدم الاصطباغ بصبغة الأفراد، ذلك أن العمل الفردي تظهر فيه بصمات صاحبه واضحة فضغفه في جانب من الجوانب، أو غلوه في آخر، أو إهماله في ثالث لا بد أن ينعكس على العمل، لكن لا يقبل المستوى نفسه من القصور في العمل الجماعي المؤسسي الذي يسعى للتقويم المستمر للأداء.

### ٣-٢-٦ قياس الأداء المؤسسي:

ويقصد بقياس الأداء تقييم مدى كفاءة وفعالية أداء الأجهزة الحكومية عند قيامها بتنفيذ الخدمات والبرامج المختلفة الموكلة عليها وذلك أن الأجهزة الحكومية يجب أن تكون مسؤولة عن الإستخدام الأمثل للموارد العامة عند تقديم الخدمات والبرامج للمواطنين، ومن الضروري توفر مقاييس الأداء التي يمكن على أساسها إخضاع الأجهزة الحكومية للمسائلة من خلال تقييم الموارد، وتقتصر المعلومات التي تتطلبها عملية قياس الأداء على القياس الجمعي مخرجات ونتائج البرامج والأنشطة المقدمة والعلاقة بين استخدام الموارد وهذه المخرجات والنتائج.

فقياس الأداء إذا هو المقياس الصحيح الذي يتحدد من خلال جمع جميع العوامل المؤثرة في التقدم نحو الهدف، وقياس قدرة كل واحد منها على حده ثم القياس الجمعي لها ثم النتيجة الصحيحة بعيداً عن العوامل الوهمية التي قد تطفو على السطح، بحيث يكون ذلك المقياس قياساً شاملاً للعمليات الحسابية والإدارية والشخصية والإعلامية وغيرها من جوانب العمل.

ويعرف قياس الأداء المؤسسي : بأنه عملية اكتشاف وتحسين تلك الأنشطة التي تؤثر على ربحية المنظمة وذلك من خلال مجموعة من المؤشرات ترتبط باداء المنظمة في الماضي والمستقبل بهدف تقييم مدى تحقيق المنظمة لأهدافها المحددة في الوقت الحاضر.<sup>١٧٩</sup>

### ٣-٢-٧ أسباب قياس الأداء المؤسسي :

إن المؤسسات الحكومية بحاجة إلى قياس الأداء وذلك للحكم على فعالية الأنشطة والبرامج التي تقوم بتنفيذها ، هل تحقق الأهداف التي وضعت من أجلها ؟ وهل هنالك فرق سواء كان إيجابى أو سلبى بين النتائج المستهدفة وبين النتائج التي تحققت فعلاً؟ وبالتالي إذا لم تستطيع المنظمة قياس نشاطها لا يمكن الرقابة عليه ، وإذا لم تستطيع رقابته لا يمكن إدارته ، وبدون القياس لا يمكن صناعة القرارات السليمة، وعليه فإن المنظمة تحتاج إلى قياس الأداء للأسباب التالية:

١. الرقابة: قياس الأداء يساعد في تقليل الانحرافات التي تحدث أثناء العمل.
٢. التقييم الذاتي: يستخدم القياس لتقييم أداء العمليات وتحديد التحسينات المطلوب تنفيذها.
٣. التحسين المستمر: يستخدم القياس لتحديد مصادر العيوب ، اتجاهات العمليات، وتحديد كفاءة وفعالية العمليات، وفرص التحسين.
٤. تقييم الإدارة : بدون القياس لا توجد طريقة للتأكد من أن المنظمة تحقق القيمة المضافة لأهدافها أو أن المنظمة تعمل بكفاءة وفعالية.<sup>١٨٠</sup>

<sup>١٧٩</sup> اسماء هائل العوايشة، اتجاهات العاملين في القطاع العام الأردني نحو جائزة الملك عبدالله الثاني لتميز الأداء الحكومي والشفافية، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية إدارة الأعمال ، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن، ٢٠٠٦، ص ٥٦  
<sup>١٨٠</sup> عبد الرحيم محمد، ورقة عمل مقدمة إلى ندوة : قياس الأداء في المنظمات الحكومية ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، مصر ، القاهرة ، ٢٠٠٧، ص ١٩٢

٥. الزيادة الكبيرة في ميزانية البرامج الهادفة إلى تطبيق سياسات اجتماعية والتسائل عن جدوى الإنفاق على هذه البرامج<sup>١٨١</sup>.
٦. الصراع على موارد الدولة المحددة بصفة عامة وازدياد قائمة المشروعات والبرامج التي تتنافس على نصيب منها.
٧. ظاهرة التوسع في اشتراك المواطنين بصورة مباشرة في رسم السياسات والبرامج الحكومية والرقابة على تنفيذها.
٨. ميل المواطنين تؤيدهم الصحافة إلى الاعتقاد أن الحكومة لا تؤدي وظيفتها كما يجب وأنها تهدر المال العام الذي تجمعها من المواطنين على شكل ضرائب ترهق كاهلهم.
٩. تغيير طبيعة العمل<sup>١٨٢</sup>.
١٠. زيادة المنافسة.
١١. الجوائز الوطنية والعالمية في الجودة.
١٢. تغيير الأدوار التنظيمية.
١٣. قوة تكنولوجيا المعلومات.
١٤. تغيير الطلب الخارجي.

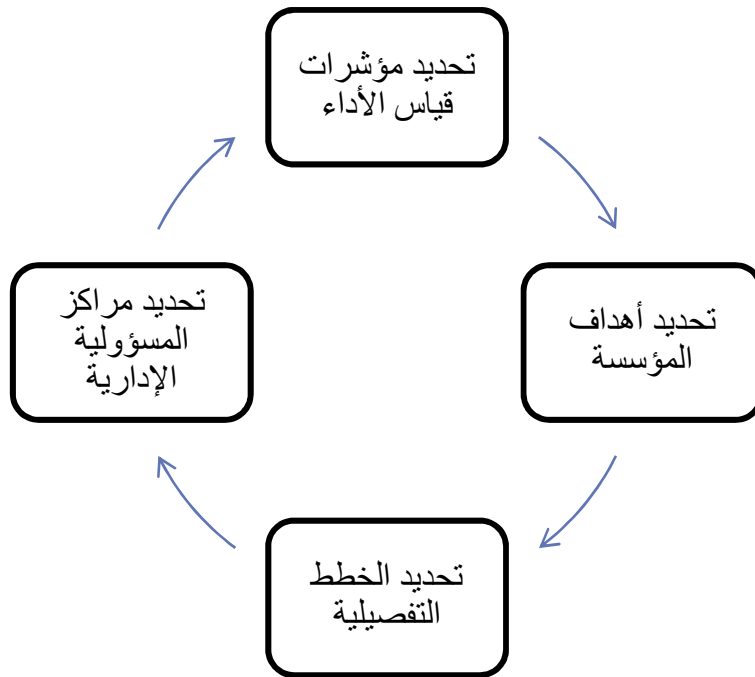
### ٣-٢-٨ مراحل عملية قياس الأداء المؤسسي.

تستهدف الفلسفة الرئيسية لقياس الأداء المؤسسي قياس النتائج المحققة من تنفيذ أعمال المؤسسة، ومقارنة هذه النتائج بالأهداف المخطط لها من قبل، وذلك للتأكد من كفاءة التنفيذ، والوقوف على الصعوبات التي تواجهه، والتوصية بكيفية العمل على إزالتها تفادياً للأخطاء مستقبلاً، كما تستهدف تلك الفلسفة أيضاً تحديد المسؤوليات عما تم تنفيذه فرداً أو إدارة داخلية أو عوامل خارجية، وما نتج عن هذا التنفيذ من انحرافات، فإن قياس الأداء المؤسسي على ضوء هذه الفلسفة يمثل إحدى حلقات السلسلة التي تتكون

<sup>١٨١</sup> نبيل إسماعيل رسلان ورقة عمل مقدمة إلى ندوة: قياس وتقييم الأداء الحكومي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، القاهرة، ٢٠٠٧، ص ٤

<sup>١٨٢</sup> Eccles, 1991: P 130-137 ( Eccles, R.G., "The and Pyburn, P.J., " Creating a comprehensive system to measurement performance ", management Accounting (us) October, 1991

منها العملية الإدارية في المجتمع وتتسلسل مراحل عملية قياس الأداء المؤسسي من حيث التطبيق على النحو التالي، الشكل رقم (١٧)



المصدر : من إعداد الباحث (بتصرف)

### المرحلة الأولى : تحديد أهداف المؤسسة

لكل مؤسسة عدداً من الأهداف تسعى لتحقيقها ، ويتم التحديد الدقيق لهذه الأهداف عن طريق صياغة الأهداف الاستراتيجية من الأهداف الرئيسية والفرعية حسب أوجه النشاط الرئيسي لكل وحدة فرعية في المؤسسة.<sup>١٨٣</sup> وقد تكون بمثابة معايير كمية لأداء المؤسسة ، حيث تزودنا هذه المعايير بأساس المقارنة ، ومن النادر جداً ومن غير المرغوب فيه أن تعتمد على معيار واحد لقياس وتقييم الأداء ، لأنه من الصعب أن يعكس هذا المعيار جميع العوامل التي يمكن اعتبارها ذات أهمية وحل تقييم ، ولاسيما إذا كان التقييم ينصب على المؤسسة ككل.<sup>١٨٤</sup>

<sup>١٨٣</sup> نبيل إسماعيل أرسلان ، ورقة عمل مقدمة إلى ندوة : عملية قياس الأداء المؤسسي ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، مصر ، القاهرة ، ٢٠٠٧ ، ص ٣٤ ،  
<sup>١٨٤</sup> سعيد محمود عرفه ، المحاسبة الإدارية لترشيد القرارات التخطيطية والرقابية ، مطبعة جامعة القاهرة ، مصر ، ١٩٨٧ ، ص ١٢١ .



## المرحلة الثانية : وضع خطة متكاملة

بعد تحديد أهداف المؤسسة، لا بد من وضع خطة متكاملة لإنجاز تلك الأهداف وتوضح فيها الموارد المالية والبشرية المتاحة للمؤسسة، وتحديد مصادرها وكيفية الحصول عليها ، والأساليب الفنية والإدارية والتنظيمية التي تتبعها في إدارة واستخدام هذه الموارد.<sup>١٨٥</sup>

## المرحلة الثالثة: تحديد الخطط التفصيلية لعمل المؤسسة:

تقسم الأهداف إلى برامج زمنية يتم تنفيذها خلال فترات زمنية محددة ، وتقسم هذه البرامج إلى أنشطة أو وحدات أداء ، وتعتمد هذه الخطط التفصيلية على الموارد والاعتمادات الحكومية المخصصة لها في الموازنة ، كما أنها تراعى كيفية استخدام هذه الموارد بغرض تحقيق الأهداف المحددة.

## المرحلة الرابعة : تحديد مراكز المسؤولية الإدارية:<sup>١٨٦</sup>

وتختص مراكز المسؤولية بالقيام بنشاط معين ومحدد تماما ولها سلطة اتخاذ القرارات الكفيلة بتنفيذ هذا النشاط في حدود الإمكانيات والاعتمادات الموضوعية تحت تصرفها، وتتدرج هذه المراكز من مستوى الإدارة العليا حتى مستوى الإدارة التنفيذية وما دونها من مستويات إدارية .

## المرحلة الخامسة: تحديد مؤشرات الأداء :

ويمكن تقسيمها إلى أربع مجموعات أساسية وهي كما يلي:

- مؤشرات تتعلق بفاعلية تحقيق الأهداف التي تعمل الأجهزة الحكومية على تطويرها ، وتتوقف تلك على المجموعة من المؤشرات على طبيعة نشاط وأهداف كل وحدة تنظيمية.
- مؤشرات تتعلق بكفاءة استخدام الموارد المستخدمة في كل جهاز حكومي ، حيث تتضمن هذه المجموعة نسبة التكاليف الاجمالية إلى بعض المخرجات

<sup>١٨٥</sup> مجيد الكرخي، تقويم الأداء باستخدام النسب المالية، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ٢٠٠٨، ص ٣١  
<sup>١٨٦</sup> نبيل إسماعيل أرسلان ، ورقة عمل مقدمة إلى ندوة ، عملية قياس الأداء المؤسسي ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، مصر ، القاهرة ، ٢٠٠٧، ص ٣٤

المحددة التي يقدمها الجهاز. ويعبر ذلك بشكل أساسي عن تكلفة الخدمة التي يقدمها هذا الجهاز.

- مؤشرات تتعلق بإنتاجية وحدات الجهاز الحكومي ، ويكون ذلك عن طريق العلاقة النسبية بين مخرجات ومدخلات تلك الوحدات ، ويتفق ذلك مع كل من الإنتاجية الإجمالية والإنتاجية الجزئية للعناصر.
- مؤشرات تتعلق بمستوى جودة الخدمات المؤداة في الأجهزة الحكومية . ويتضمن ذلك تحليلاً للأبعاد الأساسية التي تتكون منها جودة الخدمة بصفة عامة وجودة الخدمات الحكومية بشكل خاص.

### ٣-٢-٩ العوامل المؤثرة في قياس الأداء المؤسسي:

تعتبر مؤشرات الفاعلية والكفاءة والإنتاجية معايير مهمة لقياس درجة أداء المنظمة لنشاطاتها بغية تحقيق أهدافها.

فمعدل الأداء هو قياس مركب يجمع بين الفاعلية والكفاءة والإنتاجية لأي مؤسسة أو وزارة وبالتالي فهو أشمل من أي منهم على انفراد ، فالمنظمة تكون مرتفعة الأداء عندما تستطيع تحقيق معدلات عالية في تحقيق الأهداف (الفاعلية) والاستخدام الأمثل للموارد (الكفاءة) والمساهمة في تشكيل القيمة المضافة (الإنتاجية). فإذا تحققت هذه المعدلات العالية تستطيع المؤسسة بلوغ أهدافها وإشباع حاجاتها المتنامية للمستفيدين منها.

وعلى الرغم من ذلك فهناك عدد من العوامل الموضوعية التي تؤثر في أداء المنظمة، ومن أهم هذه العوامل ما يلي<sup>١٨٧</sup>:

١. العوامل الفنية والتكنولوجية وهي التي تتمثل في الإدخال المستمر للتكنولوجيا الحديثة من أجهزة ومعدات مثل الكمبيوترات وأجهزة الإنترنت وغيرها من الآلات والأجهزة التي تستخدم في إنجاز الأعمال.

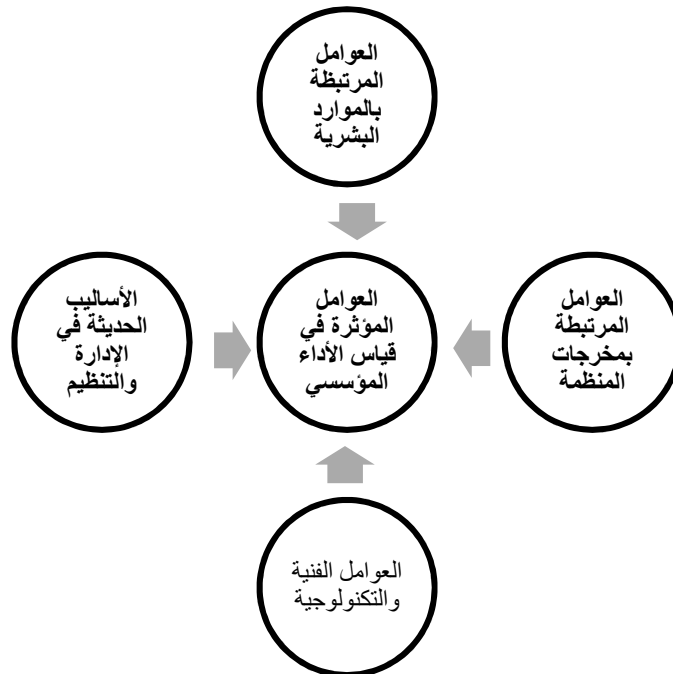
<sup>١٨٧</sup> توفيق بو جنان، أثر عملية التطوير الإداري في تحسين الأداء المؤسسي في مؤسسة المواصفات والمقاييس الأردنية، رسالة ماجستير منشورة ، جامعة البلقاء التطبيقية، السلط، الأردن، ٢٠١٠، ص ٥٧-٥٨.

٢. الأساليب الحديثة في الإدارة والتنظيم وهي العوامل التي ترتبط بقدرة المنظمة على تطبيق الاستراتيجيات الحديثة للإدارة وإدخال مفاهيمها الجديدة مثل السلوك الإداري والإدارة بالأهداف ونظرية التمكن.

٣. العوامل المرتبطة بالموارد البشرية والتي تشمل معنويات الأفراد واتجاهاتهم ورغباتهم والعلاقات الإنسانية السائدة ووسائل الاتصال المعتمدة والنزاعات الإدارية والأسس المعتمدة في تعميق انتماء العاملين للمنظمة وقدرتهم على التفاعل والاستمرار وتقديم الخدمات بمستوى عالي.

٤. العوامل المتعلقة بمخرجات المنظمة وتتضمن هذه العوامل قناة التغذية الراجعة من قبل الجمهور المتعامل مع المؤسسة سواء ما يتعلق بدرجة انسجام هذه الخدمات مع حاجات المستفيدين الفعلية وقدرتها على إشباع هذه الحاجات من حيث الجودة في تقديم الخدمة أو السلعة في الوقت والمكان والسعر الملائم وتعد هذه المعايير من أهم معايير التغذية الراجعة لقياس كفاءة أداء المؤسسة.

الشكل رقم (١٨) يبين العوامل المؤثرة في قياس الأداء المؤسسي في المنظمة.



المصدر إعداد الباحث (بتصرف)

### ٣-٢-١٠ الأسباب الرئيسية لبناء نظام لقياس الأداء المؤسسي :<sup>١٨٨</sup>

٢. تخفيض سعر التكلفة وتطوير الإنتاجية وتفعيل رسالة المنظمة .
٣. يسمح هذا النظام للمنظمة بأن توائم بين أنشطتها وخططها الإستراتيجية مما يتيح تطبيق حقيقي لإستراتيجيتها بشكل مستمر ، حيث تستطيع المنظمة من استرجاع البيانات للاسترشاد بها أثناء التخطيط.
٤. قياس كفاءة العمليات يمد المنظمة بأساس منطقي لإختيار أولى العمليات بالتطوير.
٥. تسمح للمديرين بتحديد أفضل الممارسات في المنظمة ومباشرة استخدامها في أماكن أخرى.
٦. يساعد الرؤية التي يوفرها هذا النظام على اتخاذ قرارات مالية أفضل وأسرع للتحكم في تقدم المنظمة مما يقلل المخاطر.
٧. كما تمد الرؤية الواضحة التي يوفرها لنا هذا النظام بالقدرة على محاسبة المسؤولين عن مهمة ما وربط الأداء بالحوافز على أساس من الحقائق مما يدعم التحفيز القائم على المنافسة.
٨. تساعد في مقارنة أداء العمليات بالقياسات الاسترشادية من خارج المنظمة .
٩. تساعد في عملية تجميع البيانات عن تكلفة العديد من المشاريع السابقة بالتعلم من كيفية تقدير التكلفة بدقة أكثر في المشروعات المستقبلية.

<sup>١٨٨</sup> شريف عبد المجيد مازن، ورقة عمل مقدمة إلى ندوة : مؤشرات الأداء الأساسية ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، مصر ، القاهرة ، ٢٠٠٧ ، ص ٣٨٦

### ٣-٢-١١ مزايا قياس الأداء المؤسسي في منظمات الأعمال:

هنالك عدة مميزات تتحقق للمنظمة عندما تقوم بتطبيق نظم القياس:

1. يساعد قياس الأداء المؤسسي في تحديد ما إذا كانت المنظمة تحقق إحتياجات العميل أم لا.
2. يساعد قياس الأداء المؤسسي في فهم العمليات التي تقوم المنظمة بها ، فهو يؤكد ما تعرفه المنظمة ويوضح ما لا تعرفه.
3. يساعد على التأكد من أن القرارات التي يتم إتخاذها تكون على أساس الحقائق وليس على أساس العواطف أو الآراء الشخصية ، أي استناد القرارات التي تأخذها المنظمة على مستندات ووثائق وليس على الحدس أو التخمين.
4. يساعد في توضيح أي الأماكن أو القطاعات في المنظمة بحاجة إلى إجراء التحسين والتطوير ، ويساعد في توضيح الأماكن التي تعمل بكفاءة في المنظمة ، كما يساعد في تحديد الأجراء الذي يتم من إجراء التحسين والتطوير في الأماكن التي تحتاج إلى ذلك.
5. يساهم قياس الأداء المؤسسي في التأكد من أن التحسين والتطوير الذي تم التخطيط للقيام به قد حدث بالفعل.
6. يساعد في تحديد المشكلات التي تظهر نتيجة التحيز الشخصي والاعتماد على العاطفة.
7. يوضح قياس الأداء المؤسسي مدى تلبية الموردين لمتطلبات المنظمة.
8. يؤدي إلى تحسين إدارة المنتجات والخدمات وعملية إيصالها إلى العملاء
9. يحسن واقع الاتصالات الداخلية ما بين العاملين، بالإضافة إلى الاتصالات الخارجية ما بين المؤسسة وعملائها ومعاملتها، فالتأكيد على قياس وتحسين الأداء يؤدي إلى خلق مناخ جديد من شأنه التأثير على جميع عملاء المؤسسة ومعاملتها، وتعتمد عملية جمع ومعالجة المعلومات الدقيقة على فعالية إيصال الأنشطة الرسالة وفق استراتيجية المؤسسة.

10. يوفر بيانات حقيقية ملموسة يمكن الاستناد عليها في اتخاذ القرارات السليمة حول عمليات المؤسسة.

11. يزيد من تأثير المؤسسة ، حيث يتم التعرف من خلاله على المحاور التي تحتاج إلى الأهتمام والتركيز.

12. لايمكن أن يكون هنالك تحسين من دون قياس ، فإذا ما كانت المؤسسة لا تعلم أين هي الآن من حيث واقع عملياتها، لا يمكن أن تعرف ما هو مستقبلها ، وبالتأكيد لا يمكن الوصول إلى حيث ما تريد الوصول إليه.

13. تركز عملية القياس الأهتمام ما يجب إنجازه ويحث المؤسسات على توفير الوقت والموارد والطاقات اللازمة لتحقيق الأهداف ، كما أن القياس يوفر التغذية العكسية حول مجريات سير التقدم نحو الهدف وإذا ما كانت النتائج تختلف عن الأهداف ليكون بمقدرة المؤسسة أن تعمل على تحليل الفجوات في الأداء المؤسسي وإجراء التعديلات اللازمة.

### ٣-٢-١٢ مزايا قياس الأداء المؤسسي للمنظمات الحكومية فهي كما يلي:

- تفادي مشكلة عدم الواقعية في تحديد الأهداف، أو عدم بذل الجهد المطلوب في تحديدها مما يجعلها أهدافًا خيالية بعيدة عن أي قياس أو تقويم موضوعي.
- الارتكاز على أهداف واضحة قابلة للقياس يمكن بالتالي من إعطاء توصيف دقيق لأعمال المطلوب القيام بها لإنجاز تلك الأهداف، وبالتالي يتضمن الوصف المسؤوليات والالتزامات الوظيفية.
- يمكن من اتخاذ الإجراءات الوقائية والتصحيحية والتحفيزية في أوقاتها المناسبة.
- يفعل دور وسعي الإدارة المتواصل في تحقيق رضاء المستفيد من الخدمة وتجاوز توقعاته والارتقاء بجودة الخدمات المقدمة.
- المساعدة في إعداد ومراجعة الميزانية إضافة إلى المساهمة في ترشيد النفقات وتنمية الإيرادات.

- يحدد وحدات قياس ممكنة لا تتعرض لمشكلات قياس الأداء في وحدات الجهاز الحكومي التي تقوم بمسؤولية أداء الخدمات.

### ٣-٢-١٣ خصائص مؤشرات الأداء المؤسسي: ١٨٩

الهدف الرئيس من وضع مؤشرات قياس الأداء المؤسسي للوحدات الحكومية هو تقدير كفاءة هذه الوحدات في تقديم الخدمات العامة للمجتمع، ووضع وتحديد هذه المؤشرات يستلزم التعرف على الخصائص لهذه المؤشرات وهي كما يلي:

أولاً: دراسة الطرق المختلفة التي يمكن أن تؤدي بها الوحدات الحكومية أعمالها وصولاً لإختيار أفضل الطرق والتوصية باتباعها لتبسيط العمل.

ثانياً: تقسيم العمل أو النشاط إلى عناصره المختلفة، أو إلى خطوات متتالية توضح المراحل التي يمر بها التنفيذ، وذلك لاختصار وإلغاء العمليات الغير ضرورية.

ثالثاً: دراسة ظروف العمل وأثرها على الوقت والتكلفة وعلى جهود العاملين.

رابعاً: وضع معدل أداء العاملين بالنسبة لكل عنصر أو كل خطوة من خطوات التنفيذ، وتتم هذه الدراسة بالملاحظة والتسجيل ثم تجميع البيانات وتبويبها والعمل على تحليلها.

خامساً: إيجاد متوسط معدل الأداء بالنسبة لكل عنصر عمل على حده، وتنفيذ هذه الدراسة أكثر بالنسبة للأعمال التي من غير الممكن قياسها بوحدات كمية.

سادساً: لفت نظر المسؤولين إلى تطوير الهيكل التنظيمي في كل وحدة إدارية لكي يتمشى مع أسلوب البرامج والأداء.

ومن هنا نجد أن مؤشرات الأداء المؤسسي تهتم بتحليل الأنشطة إلى عناصر وخطوات ومراحل متتالية وتعتبر الركيزة الأساسية لتحليل العمل المؤسسي بعد معرفة نوعياته المختلفة.

<sup>١٨٩</sup> نفس المرجع ، ص ص ٤٢-٤٣ بتصرف

### ٣-٢-١٤ أساليب قياس الأداء المؤسسي في المنظمات الحكومية.

طبقت الطرق التقليدية لقياس الأداء في المؤسسات في ظروف ميزها الاستقرار، واقتصرت عملية التقييم على المعايير المالية. غير أن هذه الأساليب أصبحت غير قادرة على العمل في البيئة الجديدة التي تتميز بالاضطراب والتغير السريع، بل أضحت عائقاً أمام قدرة المؤسسة على خلق قيمة اقتصادية على المدى الطويل. وشكلت هذه الظروف الدافع الأساسي في البحث عن أنظمة جديدة تواكب هذا التغيير، وتوصلت جهود هذه الأبحاث إلى استحداث أدوات لتقييم الأداء في المؤسسات تضم مؤشرات جديدة إلى جانب المؤشرات المالية وتعنى بمجالات مختلفة.

ومن تقسم الأساليب التي يتم فيها قياس الأداء المؤسسي في المنظمات إلى قسمين:<sup>١٩٠</sup>

#### ٣-٢-١٤-١ أولاً : الأساليب التقليدية:

##### ١. أسلوب دراسة الوقت:

وتقوم هذه الطريقة على تسجيل أوقات العمل لعناصر وظيفة معين يتم تنفيذها تحت ظروف عادية بغرض تحديد الوقت المعياري اللازم لتنفيذ الوظيفة بمستوى أداء مرتفع.

##### ٢. طريقة دراسة الأداء :

ويستند هذا الأسلوب إلى الخطوات التالية:

- اختيار المستوى الذي عنده يجب أن يتم القياس.
- اختيار الوحدة الملائمة لقياس العمل عند هذا المستوى.
- تسجيل البيانات وإعداد التقارير عن حجم العمل عند هذا المستوى.
- ربط حجم العمل بوقت الموظفين اللازم لهذا الحجم ، أو التكلفة لجميع العناصر، ومن ثم نصل إلى التكلفة المعيارية للعمل، والوقت المعياري للأداء

<sup>١٩٠</sup> عبد الحميد مصطفى أبو ناعم ، ورقة عمل مقدمة إلى ندوة : قياس الأداء الحكومي ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، مصر ، القاهرة ، ٢٠٠٦ ، ص ٢٠٣ - ٢١٠



### ٣. أسلوب الموازنات:

توفر الموازنات الآليات التي يمكن عن طريقها مراجعة البرامج الحكومية ، وربط تكاليف البرامج بالموارد المالية، وعمل الاختبارات بين البرامج والتكاليف البديلة ثم ترجمتها إلى خطة عمل متفق عليها ، وتضع الضوابط المناسبة لتنفيذها، كما تعتبر الموازنة هي العملية الوحيدة التي تقرر المستقبل المالي لأية حكومة.

### ٤. أساليب التقدير بتوجيه السلوك: وتتضمن الأساليب الآتية:<sup>١٩١</sup>

- **سرد الموضوع "Narrative Essy"**: أسهل نوع لتقييم النظام هو سرد الموضوع بحيث يتم وصف نقاط القوة والضعف، ويساعد على وضع إقتراحات للتحسين، وإذا كان السرد بشكل جيد يمكن من إجراء مقارنات بين الأفراد أو المجموعات أو الأقسام.
- **الترتيب "Ranking"** : تقوم هذه الطريقة على ترتيب المستخدمين من الأعلى إلى الأسفل (من الأفضل إلى الأسوء) أو العكس وذلك بعد مقارنة كل مستخدم بالآخرين
- **المقارنات المزدوجة "Paired Comparisons"**: وهي الطريقة الأكثر تنظيماً لمقارنة أداء كل مستخدم بالنسبة للآخرين وبهذه الطريقة يقارن كل مستخدم مع كل المستخدمين الآخرين وصولاً إلى المستخدم الأفضل.
- **التوزيع الإيجابي "Forced Distribution"**: وهي طريقة أخرى لمقارنة المستخدمين الواحد مع الآخرين يأخذ هذا التوزيع الشكل الطبيعي .
- **المراقبة السلوكية "Behavioral Checklist"**: يزود هذا الأسلوب بعبارات تصف السلوك المتعلق بالعمل بهدف التحكم بالسلوك بحيث يتم الوصف باستخدام عبارات ويتم تقييم المستخدم بالنسبة لهذه العبارة (هل هو سيئ أم جيد؟).

<sup>191</sup> Cascio W.F.,1955 - **Manging Human Resources**, Mc Graw- Hill, Inc, P:284- 289

• **الحوادث الحرجة "Critical incidents"**: وهو أسلوب حديث إلى حد ما، ويتم بهذه الطريقة وضع تقرير يتضمن جميع الحوادث الحرجة التي تؤثر على أداء المستخدم سواء من حيث النجاح أو الفشل مع تحديد أهمية كل مؤشر.

• **مقياس بياني تقديري مصور "Graphic Rating Scale"**: وهى من أكثر الطرق استخداماً وتختلف هذه الموازين فى ثلاث طرق:

١. الدرجة التى فيها معنى الإستجابة محدد وبشكل مشروط.
٢. الدرجة التى يمثل فيها الفرد (التقدير) يمكن أن يحدد بوضوح (ماذا يقصد؟).
٣. الدرجة التى تحدد فيها أبعاد الأداء.

### ٣-٢-١٤-٢ ثانياً: الأساليب الحديثة:

حيث يوجد العديد من الأساليب الحديثة لقياس الأداء المؤسسي في المنظمات الحكومية والتي طبقت بنجاح على القطاع الخاص ثم انتقلت للتطبيق على المنظمات العامة. ومن هذه الأساليب ما يلي :

#### أولاً: أسلوب ميثاق المواطن في التجربة البريطانية:

سابقاً كان يتم تحديد جودة الخدمات العامة المقدمة للعملاء داخلياً دون النظر إلى آراء العملاء، باعتبار أن الخدمات المقدمة من قبلها هي الأفضل من وجهة نظرها. بينما ميثاق المواطن كمفهوم حديث يدعو إلى النظر إلى الخدمات من منظور المواطن (العميل) .

وهذا يتطلب من المنظمة التركيز على العميل والنظر إلى العالم الخارجي وتحدي الخدمات بناءً على مدى حاجة العميل لها وحسب طلبه.

#### ثانياً: قياس جودة الخدمات المقدمة من منظور العملاء:

وهناك ثلاثة أبعاد تستخدم لقياس جودة الخدمة من منظور العملاء.

أ- البعد الأول : قياس جودة الخدمة من المنظور الخارجي أي من منظور العميل وفي ضوء توقعاته.

ب- البعد الثاني: قياس جودة الخدمة من خلال مدى التزام الإدارة بالموصفات العالمية لتقديم الخدمة أو ما يسمى بمقاييس الجودة المهنية Professional Quality measures وتتعلق أساساً بالأساليب والأجراءات التي تهتم باحتياجات العملاء وتوقعاتهم.

ت- البعد الثالث : مقاييس جودة الإدارة وذلك من خلال الكفاءة والفاعلية في استخدام الموارد المتاحة لمواجهة احتياجات وتوقعات العملاء، ويعتبر البعد الثاني والثالث هما الوسيلة لتحقيق المقياس الأول.

وهناك عدة طرق شائعة لقياس جودة الخدمات من منظور العملاء ( متلقي الخدمة) وهي كالتالي:

- مقاييس عدد الشكاوي المتلقاة من العملاء.
- قياس رضا العميل.
- مقاييس الفجوة.
- مقاييس العميل الموجه بالقيمة.

### ٣-٢-١٤-٣ ثالثاً: التحسين المستمر للأداء من خلال إدارة الجودة الشاملة:

من خلال الأستمرار في تحسين جودة الخدمات المقدمة للعملاء وذلك للحفاظ عليهم على المدى الطويل.

وهناك تعريف عملي يعتمد على تحليل مكونات التعريف وهو كما يلي:

إدارة : تعني التطوير والمحافظة على إمكانيات المنظمة لتحسين الجودة الكلية بشكل مستمر.

الجودة : وتعني تلبية وتجاوز توقعات العملاء.

الشاملة: وتعني تطبيق الجودة في كافة جوانب العمل ، بدءاً من تحديد احتياجات العميل، وانتهاءً بالتقييم لمعرفة رضا العملاء عن الخدمات المقدمة لهم.

### ٣-٢-١٤-٤ رابعاً: جوائز الأداء الحكومي :

وهي عبارة عن مسابقات تتنافس فيها المنظمات الحكومية إستناداً إلى جودة الخدمات التي تقدمها المنظمات وليس إلى الأرقام التي تحققها.

ومن أشهر جوائز التميز على المستوى العالمي : جائزة ديمينج Demin Prize ، وجائزة الجودة الأوروبية European Quality Award ، أما على مستوى الوطن العربي ، جائزة دبي للأداء الحكومي المتميز ، وجائزة الملك عبدالله الثاني لتمييز الأداء الحكومي والشفافية .

### ٣-٢-١٤-٥ خامساً: استخدام المقارنات المرجعية في قياس جودة الخدمات:

تهدف المقارنات المرجعية Benchmarking إلى التحسين المستمر للجودة ، حيث أن المقارنة التي تتم في عملية القياس المقارن غالباً ما يكون هدفها هو اكتشاف أوجه القصور قياساً بالأداء المتميز لأفضل منظمة .

ويرى العديد من الكتاب والباحثين أن المقارنات المرجعية ليست فقط تصلح للتطبيق في المنظمات الإنتاجية بل تتعداها لتطبق على المنظمات الخدمية ، ويعتبرها البعض من أهم وأقوى الأساليب التي يمكن أن تعتمد عليها المنظمات الخدمية في قياس وتحسين جودة خدماتها.

**كما يوجد عدة أنواع للقياس المقارن بالأفضل منها :**

#### **- القياس المقارن بالأفضل الداخلي .**

وتم ذلك عن طريق مقارنة مجموعات أو قطاعات معينة داخل المنشأة أو المنظمة العامة بمجموعات أو قطاعات أخرى داخل نفس المنظمة ، مثال على ذلك مقارنة إدارة الميزانية مع إدارة المراجعة في وزارة المالية .

وتتميز هذه الطريقة بأنها تساعد على اكتساب المعرفة والتعلم الجماعي لقطاعات المنظمة تحت الدراسة وزيادة المنافسة فيما بينهما لتحسين الأداء.

## - القياس المقارن بالأفضل الخارجي.

في هذا النوع من القياس تتم المقارنة بين منطمتين او اكثر بالنسبة لمنتج معين أو عملية محددة داخل صناعة معين أو خدمة معينة بين اكثر من وزارة في نفس الوقت .

## - القياس المقارن بالأفضل الوظيفي.

في هذا النوع من القياس تكون المقارنة بين القيادات البارزة على مستوى قطاع معين والذين يشغلون وظائف مماثلة في نفس القطاع و تحديد الأفضل في هذا الشأن.

## - القياس المقارن بالأفضل الشامل.

وهذا النوع من القياس يقوم على اساس إجراء المقارنات المتعلقة بالعمليات والأجراءات المختلفة بين الصناعات.

### ٣-٢-١٤-٦ سادساً: بطاقة الأداء المتوازن **The Balanced Scorecard:**

كان أول ظهور لبطاقة الأداء المتوازن سنة ١٩٩٠ بأمرىكا الشمالية على يد الأستاذ المستشار R.Kaplan والمستشار المؤسس لوحدة البحث KPM G D. Norton. وذلك بعد دراسة دامت عاما كاملا على اثنتي عشرة مؤسسة في كل من كندا والولايات المتحدة الأمريكية، من أجل تقييم أدائها.

وخلال الدراسة لاحظ الباحثان أن المسيرين لا يفضلون أسلوبا معيناً في التقييم على حساب الآخر، بل يبحثون عن تقديم يوازن بين التقييم المالي والتقييم العملي. وهذا سمح بإيجاد مؤشر أداء شامل يعطي للمسيرين نظرة سريعة وكاملة حول نشاط المؤسسة<sup>١٩٢</sup>.

لا تعد بطاقة الأداء المتوازن عملية تجديد مطلق في أساليب تقييم الأداء، بل تعود جذور فكرة هذه الطريقة إلى سنوات الخمسينات، عندما قام **H.A.Simon** ومجموعة من الباحثين بدراسة كيفية استعمال المعلومة المحاسبية، وتوصلوا إلى أن المسير لا يستند في بناء نظام معلوماته على النظام المحاسبي فحسب، بل هناك مجموعة متنوعة من

<sup>١٩٢</sup> R.S Kaplan & D.P.Norton: **The Balanced Scorecard; measures that drive performance**; Harvard Business Review; 1992; January – February; P71

الأنظمة يستقي منها معلوماته، بالإضافة إلى استخدامه للمؤشرات المادية كوسيلة للمتابعة اليومية للإنتاج وعلى ضوء ذلك تم اقتراح ترتيب محتوى التقارير في أربع مجموعات أساسية تضم المعطيات التالية.

- التقنية حول العمليات.

- حول مستوى بعض الحسابات (كالمخزون والنقديات).

-الضرورية للمقارنة سواء مع مؤسسات مماثلة، أو بالنسبة للأهداف أو بالنسبة للفترات السابقة.

- المرجعية.<sup>١٩٣</sup>

في وبقيت هذه المقترحات مجرد فكرة تم إعادة صياغتها واستحداثها سنة 1990 من

طرف **Norton و Kaplan**.

تعتبر بطاقة الأداء المتوازن العربية الترجمة لعبارة **Balanced scorecard**

(BSC) بالإنجليزية . وهي بمثابة منهجية للرقابة الإستراتيجية تستخدم إطاراً متعدد

الأبعاد لوصف وتنفيذ وإدارة الإستراتيجية . كما تقدم مقياساً شاملاً عن كيفية تقدم

المنظمة نحو أهدافها الإستراتيجية ويتيح للإدارة العليا توضيح رؤية المنظمة، من خلال

ترجمتها إلى وسيلة للوصول إلى الغايات الإستراتيجية ومتابعة الأداء وفقاً للأهداف

الموضوعة، حيث تستطيع المنظمة التفكير في خططها الإستراتيجية.<sup>١٩٤</sup>

وتُعرف بأنها "عبارة عن طرفين الجزء منها هو الدرجة، والتسجيل ويعني الرقم

المنجز في (score) في بطاقة القياس وفق المعايير الموضوعة للأهداف والنتائج

والتقييم القائم للدرجات المسجلة في البطاقة يعكس التوازن بين العديد من عناصر

الأنشطة في المنظمة المشاركة في تحقيق عملية الأداء الفعال".<sup>١٩٥</sup>

<sup>١٩٣</sup> H.A. Simon & all; **centralization vs decentralization in organization the controllers**; Controlle Ship

Foundation; New York; 1954; P.212

<sup>١٩٤</sup> www. Mufflehabel. Com ; 112 /10 /2014

<sup>١٩٥</sup> مأمون العمري، الأداء المؤسس واستراتيجيات التميز من خلال تطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن، بحوث وأوراق عمل، مؤتمر

الإبداع والتحول الإداري والاقتصادي، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة اليرموك 25 - 27. أبريل 2006 ص949

### ٣-٢-١٤-٦-١ أبعاد بطاقة الأداء المتوازن<sup>١٩٦</sup>

تم تقديم BSC من طرف Kaplan & Norton على شكل بطاقة إستراتيجية تبيّن بوضوح لكل المستويات المؤشرات الهامة التي يمكن قياسها والتي تعكس الأهداف والإستراتيجية للمؤسسة.

وتتألف BSC من أربعة أبعاد: المالية، العملاء، العمليات الداخلية، والتعلم والنمو.

الشكل رقم (١٩) أبعاد بطاقة الأداء المتوازن.



المصدر : إعداد الباحث (بتصرف)

البعد الأول : البُعد المالي<sup>١٩٧</sup>

يؤكد كل من روبرت كابن Robert S. Kaplan و ديفد نورتن David P. Norton عدم تجاهلهم للحاجة للمعطيات المالية التي تقاس بالشكل التقليدي، فحقيقة الأمر أن بيانات التمويل في المنظمة يجب أن يكون لها أولية في أعمال المديرين، وخصوصا حال توافر نظم قواعد البيانات التي تساعد في معالجة القضايا التمويلية في المنظمة بشكل مركزي، ولكن ما يأخذ على هذا المنظور إهماله لبقية العناصر من حيث التوازن معها. ولهذا يرمي مبدأ بطاقة التصويب المتوازنة الأخذ ببيانات مالية أخرى مثل تحليل

R. Kaplan & D.P. Norton ; **Le tableau de bord prospectif** ; ed organisation ; Paris, 1998, P 159 <sup>١٩٦</sup>  
Kaplan, R., & Norton, D. (1996b). Translating Strategy into Action: The Balance Scorecard. Boston: <sup>١٩٧</sup>  
.Harvard University Press

المخاطر، وتحليل التكاليف، العائد على الاستثمار، تكلفة المنتجات، الربحية، التدفق النقدي. ويستخدم لقياس ذلك النسب المالية والأرقام المالية المختلفة. ومن المهم اختيار الأرقام المالية المهمة والمعبرة عن أداء العمل فمثلا لو ركزنا فقط على قيمة صافي الربح لما كان ذلك كافيا لأن صافي الربح قد يكون كبيرا ولكن العائد على الاستثمار قليلا. كذلك قد تكون بعض الأرقام المالية مهمة في وقت ما مثل التدفق النقدي في اوقات العسرة. ولهذا تكمن أهمية استخدام المؤشرات المالية لأن المنظمات تهدف أساسا للربح ووظيفتها تعظيم مستحقات المساهمين. أما المنظمات غير الهادفة للربح فقد يختلف الأمر قليلا ولكنها في النهاية لا بد وأن تحافظ على استمراريتها في أنشطتها بالمحافظة على وجود موارد كافية.

#### البعد الثاني : بُعد متلقي الخدمة:<sup>١٩٨</sup>

تهتم الإدارة الحديثة بإرضاء متلقي الخدمة (العميل) وذلك من خلال الأخذ بملاحظاته، والأداء المنخفض في هذا المنظور مؤشر رئيسي للتراجع المقبل، حتى وإن بدت الصورة المالية الحالية جيدة. ويستطيع المسير بفضل هذا المحور تحديد الأجزاء المستهدفة من السوق وكذلك مؤشرات الأداء لهذه الأجزاء. ويسعى هذا المحور إلى تقييم مجموعة من الجوانب مثل:

- مدى رضا متلقي الخدمة عن الخدمات والمنتجات التي تقدمها المؤسسة
- مدى نجاح المؤسسة في مواجهة المنافسين .

ويتم قياس هذا البعد من خلال الحصة السوقية، المردودية حسب الأجزاء، معدل المردودات، رضا الزبائن معدل الوفاء لدى الزبائن  
٣-٢-١٤-٧ سابعاً: طرق التقدير وفق النتائج:<sup>١٩٩</sup>

- الإدارة بالأهداف "Management by objectives" وهي الطريقة تعتمد على وضع هدف أساسي تبني عليه أهداف المنظمة .

<sup>١٩٨</sup> H. Bouquin; *Le contrôle de gestion* ; 7ème édition ; PUF ; France ; 2006 ; P. 455.  
<sup>١٩٩</sup> Cascio W.F.,1955, *Manging Human Resources*, Mc Graw- Hill, Inc,P p.284- 289



- تحليل العمل والمراجعة "Work Planning and Review" يؤكد على المراجعة الدورية لخطط العمل من قبل المشرف والمرؤوسين للتأكد من إنجاز الأهداف والتعرف على المشاكل الموجودة والحاجة للتدريب.

### ٣-٢-١٥ مقارنة بين قياس الأداء الحكومي والقياس التقليدي:

يلخص الجدول التالي أوجه المقارنة بين قياس الأداء الحكومي والقياس التقليدي للاداء.

الأداء الحكومي	أداء الوحدات التنظيمية	الأداء الفردي	معنى المصطلح
المنظومة المتكاملة لنتاج أعمال المنظمة أو المؤسسة في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية.	الأعمال التي تمارسها الوحدة التنظيمية للقيام بدورها الذي تضطلع بتنفيذه في المؤسسة وصولاً لتحقيق الأهداف التي وضعت لها على ضوء الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة وسياستها العامة.	الأعمال التي يمارسها الفرع للقيام بمسؤولياته التي يضطلع بتنفيذها في الوحدة التنظيمية وصولاً لتحقيق الأهداف التي وضعت له، والتي تساهم بدورها في تحقيق أهداف الوحدة التنظيمية	
✓ أجهزة الرقابة المركزية ✓ أجهزة السلطة التشريعية ✓ أجهزة الرقابة الشعبية	✓ الإدارة العليا ✓ أجهزة الرقابة الداخلية	✓ الرئيس المباشر	من يقوم بتقييمه
✓ الفعالية البيئية	✓ الفعالية الإقتصادية	✓ الوقت المستنفد	موضوعات
✓ درجة القبول الاجتماعي لقرارات المنظمة ✓ درجة الاستقلالية في عمل المنظمة ✓ مدى توافر أيديولوجية محددة للعمل ✓ مدى التمثيل الاجتماعي في المنظمة	✓ درجة تقسيم العمل ✓ درجة التخصص ✓ درجة الآلية ✓ نظم إنتاج المخرجات ✓ درجة المركزية ✓ أنظمة الجزاء وتدرجها ✓ فعالية الاتصالات	✓ الوقت المعياري ✓ التكلفة المعيارية	مؤشرات القياس

جدول رقم (٢) مقارنة بين قياس الأداء الحكومي (المؤسسي) والقياس التقليدي للاداء.

المصدر: مخيمر، وآخرون، ٢٠٠٠، ص ١٦

٢٠٠ عبد العزيز جميل مخيمر، وآخرون قياس الأداء المؤسسي للأجهزة الحكومية ٢٠٠٠، ص ١٦

### ٣-٢-١٦ صعوبات قياس الأداء المؤسسي.<sup>٢٠١</sup>

لا يزال قياس جودة الخدمات المقدمة من المؤسسات الحكومية من أهم المشكلات التي تواجه الإدارة في الوقت الحالي ، ويعزو جمهور الباحثين ذلك إلى أن مفهوم جودة الخدمة في مجال الخدمات هو مفهوم مجرد يصعب تعريفه أو إخضاعه للقياس . وانطلاقاً من عدم دقة نتائج التقييم الذي يعتمد على المعايير غير الكمية ، بل وربما صعوبة رقابة النشاط ذاته، لصعوبة قياس نتائجه، فإن عملية الرقابة في مؤسسات الجهاز الحكومي لكي تتم بصورة دقيقة، لا بد ان تنطلق من جودة مقاييس كمية لكي تتم عملية الرقابة.

وعن طريق هذه المقاييس يستطيع القائم بعملية التقييم الحكم على مدى كفاءة الأداء في المنظمات الحكومية من عدمه.

وتتمثل المشكلة الرئيسية في قياس فعالية البرامج الحكومية في صعوبة قياس عوائد هذه البرامج في شكل منتجات نهائية، وبالتالي تحديد درجة العلاقة بين تكاليف هذه البرامج والعوائد الناتجة عنها.

ومما لاشك فيه أن تحديد المنتجات النهائية في القطاعات الإنتاجية التي تنتج إنتاجاً مادياً ملموساً يقبل الخضوع للقياس الكمي لا يمثل أية مشكلة .

أما في قطاع الخدمات الحكومية فإن مشكلة الوصول إلى مقاييس كمية أو مالية أو إحصائية تعتبر مشكلة أصعب بكثير من تلك التي تقابلنا بالنسبة للوحدات الإنتاجية في قطاع الأعمال ، ومهما تكن الصعوبة في سبيل الوصول إلى مقاييس كمية ، فإن من الضروري إجراء مثل هذا القياس، لأنه من المتطلبات الأساسية لقياس فعالية البرامج الحكومية.

ومشكلة قياس الأداء المؤسسي للأجهزة الحكومية لا يقتصر فقط على الجهاز الإداري الذي يقدم الخدمة، بل تتعداه إلى الجمهور الذي يتلقى الخدمة أيضاً، فطالما أن الخدمة التي تقدمها الوحدات الحكومية خدمة غير ملموسة فإن هذا يجعل التقييم الموضوعي لها من جانب طالب الخدمة أمراً يكتنفه الكثير من الصعوبات.

<sup>٢٠١</sup> نبيل إسماعيل رسلان ، ورقة عمل مقدمة إلى ندوة : عملية قياس الأداء المؤسسي ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، مصر ، القاهرة ، ٢٠٠٧ ، ص ص ٣٦ - ٣٩ (يتصرف)

ومن الآثار الجانبية المترتبة على صعوبة قياس الأداء المؤسسي لمخرجات الأجهزة الحكومية، أنه سيصبح من الصعب على الحكومة تقييم البرامج البديلة المقترحة بهدف اختيار البرنامج الحكومي ذي المنافع الكبرى من بين البرامج المعروضة.

وعدم الوضوح في المهام الخاصة بكل وحدة من وحدات الجهاز الحكومي، من شأنه خلق العديد من الصعوبات التي تؤدي إلى تمييع المسؤولية، ومن ثم إجهاض المسائلة، بما يعوق قياس الأداء المؤسسي للوحدات الحكومية، والإزدواجية في معظم العمال التي تؤديها تلك الأجهزة، والافتقار إلى التنظيم السليم لوحدات الجهاز الحكومي، وعدم التوصيف الدقيق لواجبات ومسؤوليات الوظائف التي تؤديها تلك الأجهزة.

في ظل غياب الأهداف القابلة للقياس الكمي، تتجه قيادات المؤسسات الحكومية إلى الإدارة بالإجراءات، ومن ثم الإفراط في الخطوات، وكذلك الاهتمام بالجوانب الشكلية، وذلك بغض النظر عما ينجم عن الجمود أو عدم المرونة في العمل من إعاقة الاداء المؤسسي.

ومما يدعم من تطبيق الإدارة بالإجراءات في الوحدات الحكومية تركيز أجهزة المسائلة في المحاسبة على التزام تلك الوحدات بالإجراءات، لاسيما في ظل غياب المعايير الكمية التي يمكن الاعتماد عليها في قياس الأداء.

وهناك العديد من الصعوبات التي ترتبط بعنصر العمل وتعوق قياس الأداء المؤسسي للأجهزة الحكومية أبرزها التضخم الوظيفي في تلك الأجهزة، الأمر الذي من شأنه إعاقة قياس الأداء المؤسسي، نظراً للأضرار أو السلبيات المرتبطة به، وعدم وجود معايير نموذجية لأداء العنصر البشري، ومن ثم غياب المعايير الدقيقة التي يمكن للمؤسسات الحكومية الاسترشاد بها في تحديد ما يلزمها من القوى العاملة، وتداخل أو ازدواجية الاختصاصات بين الموظفين، وإحداث الوظائف بشكل واسع لأغراض الترقيات واستيعاب التعينات الجديدة، دون أن تصاحب ذلك زيادة حقيقية في عبء العمل الوظيفي، فيتضخم الجهاز الحكومي.

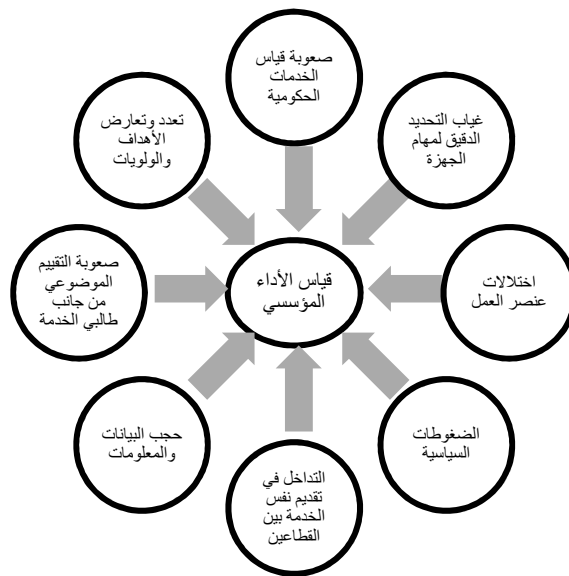
كما أصبحت القيادات السياسية تنظر إلى هذه الأجهزة على إنها أدواتها المباشرة في تحقيق ما تصبو إليه من كسب للرأي العام وتحقيق المزيد من الأستقرار

السياسيو الاجتماعي، وأن معظم القرارات التي تدور في هذه الأجهزة لاتعتمد على توجهات الإدارة بقدر اعتمادها على توجيهات القيادة السياسية ، حيث تمارس هذه الجهازه اختصاصاتها في إطار من القرارات السياسية الفوقية التي تسعى الحكومة من ورائها إلى تعظيم مكاسبها الاجتماعية والسياسية.

وفي الأونة الأخيرة تم إتاحة الفرصة أمام القطاع الخاص للمشاركة في تقديم العديد من الخدمات التي يقدمها القطاع الحكومي للمواطنين ، مما أدى إلى صعوبة قياس الأداء المؤسسي للوحدات الحكومية.

وعندما تحرص الإدارة في ظل غياب الشفافية على حجب البيانات التي تعطي مؤشرات سلبية عن الأداء ، وتقديم البيانات في صورة غير واقعية لإعطاء انطباع طيب عن الأداء ، وفي ظل هذا التوجه سنجد ازدواجية في القياس ، قياس داخلي وفي ظله تعتمد الإدارة على الحقائق، وقياس خارجي في ظله تعتمد الإدارة إلى إخفاء بعض البيانات أو تقديمها بصورة غير واقعية بهدف تضليل الرأي العام أو جمهور المستفيدين من الخدمة.

الشكل رقم ( ٢٠ ) يبين صعوبات قياس الأداء المؤسسي .



المصدر : نبيل إسماعيل رسلان ، ورقة عمل مقدمة إلى ندوة : قياس الأداء المؤسسي ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، مصر ، القاهرة ، ٢٠٠٧ ، ص ٣٦ - (بتصرف) ٢٠٢

٢٠٢ نبيل إسماعيل رسلان ، ورقة عمل مقدمة إلى ندوة : قياس الأداء المؤسسي ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، مصر ، القاهرة ، ٢٠٠٧ ، ص ٣٦ - (بتصرف)

كما يرى البعض أن صعوبة قياس الأداء المؤسسي الحكومي في المشاريع الحكومية يرجع إلى الصعوبات التي ترتبط بطبيعة عمل الجهاز الحكومي ، وتتمثل أهمها فيما يلي<sup>٢٠٣</sup>:

### **طبيعة الخدمات الحكومية :**

من المعلوم أن مفهوم جودة الخدمة في مجال الخدمات التي تقدمها الأجهزة الحكومية، هو مفهوم مجرد يصعب تعريفه أو إخضاعه للقياس، وذلك انطلاقًا من عدم دقة نتائج التقييم والقياس الذي يعتمد على المعايير غير الكمية.

ونظرًا إلى أن المنتج الذي تقدمه الوحدات الحكومية هو منتج غير ملموس، وتوجد صعوبة في قياس عوائد هذه البرامج في شكل منتجات نهائية، وبالتالي يصعب تحديد درجة العلاقة بين تكاليف هذه البرامج والعوائد الناتجة منها. ولكن على الرغم من ذلك فمن الضروري إجراء مثل هذا القياس، لأنه من المتطلبات الأساسية لقياس فعالية البرامج الحكومية. وهذا ما يسهل على الحكومة تقييم البرامج البديلة المقترحة بهدف اختيار البرنامج الذي يحقق منافع أكثر من غيره.

### **تعدد وتعارض الأهداف والاولويات :**

عادة ما يوجد للمنظمات الحكومية أهداف متعددة في الوقت الذي يوجد فيه هدف محدد لكل منشأة خاصة. وبالتالي فإن تعدد الأهداف في الوحدة الحكومية يضيف إلى صعوبة قياس الأداء، وذلك بعدم إمكانية تحديد الوزن الذي يعطى لكل هدف من الأهداف المتعددة

### **غياب التحديد الدقيق لمهام الكثير من الأجهزة الحكومية:**

عدم وضوح مهام كل وحدة يقود إلى خلق الكثير من الصعوبات التي تؤدي إلى التسبب في المسؤولية وغياب المساءلة نذكر منها ما يلي:

أ) التداخل في اختصاصات الأجهزة الحكومية.

ب) الازدواجية والتضارب في الاختصاصات بالأجهزة.

ج) غياب التنظيم السليم للأجهزة، وعدم التوصيف الدقيق لواجباتها.

<sup>٢٠٣</sup> عبد العزيز جميل مخيمر، وآخرون قياس الأداء المؤسسي للأجهزة الحكومية ٢٠٠٠، ص ١٨- ٢٧

## الروتين في تسيير العمل الحكومي:

كنتيجة طبيعية لغياب المعايير الكمية التي يمكن الاعتماد عليها في قياس الأداء في ظل غياب الأهداف القابلة للقياس الكمي نجد أن الإدارة تهتم بتطبيق الإجراءات، في حين تركز أجهزة المساءلة في المحاسبة على الالتزام بمتابعة سير تلك الإجراءات.

## الصعوبات المرتبطة بعنصر العمل:

تتمثل الصعوبات والاختلالات المتعلقة بعنصر العمل في ما يلي :

أ ( التضخم الوظيفي وسلبياته العديدة من ازدواجية في المسؤولية الإدارية وطول الإجراءات وخلق مستويات تنظيمية غير ضرورية.

ب ( ازدواجية وتداخل الاختصاصات الوظيفية.

ج ( صعوبة تحديد ما يلزم من عمالة، وذلك لعدم وجود معايير نموذجية لأداء العاملين لتستخدم كمؤشرات إرشادية في تحديد العمالة.

د ( خلق وظائف جديدة دون أن تصاحبها زيادة في عبء العمل الوظيفي

## غياب المعيار الكمي للمخرجات:

يمكن تذليل الصعوبات في قياس الأداء بتبني المقترحات التالية:

أ ( السعي نحو صياغة أهداف الأجهزة الحكومية في شكل نتائج محددة قابلة للقياس الكمي.

ب) ضرورة تبني الدولة سياسة تقسيم أية خدمة تقدم للجمهور إلى نوعين . إما خدمة مجانية يكون معيار قياس الأداء معياراً اجتماعياً أو خدمة اقتصادية يكون مقياس الأداء فيها مقياساً اقتصادياً.

ج) فك التداخل والازدواجية في ممارسة مهام واختصاصات الأجهزة الحكومية لتحديد المسؤولية عن الأخطاء والتجاوزات، من أجل دعم دور جهاز المساءلة في رقابة الأداء.

د ( تبسيط إجراءات الخدمات التي تقدمها الأجهزة الحكومية للجمهور بما يمكن من وضع معيار زمني لكل منها يسهم في قياس الأداء المؤسسي.

هـ) تطوير الجهاز الوظيفي في الأجهزة الحكومية بما يساعد في إعادة توزيع العمالة مع الاعتماد على التدريب التحويلي لسد العجز في تلك التي بها نقص ودفع فائض العمالة في الأجهزة الأخرى لترك العمل.

و) توجيه الأجهزة الرقابية للعمل بالرقابة بالأهداف بدلاً من الرقابة بالإجراءات.

ز) تبني سياسة تقديم الأجهزة الحكومية لخدمة متكاملة دون مشاركة وحدات حكومية أو خاصة بحيث يصبح قياس مستوى أداء الخدمة معبراً عن الدور الذي قامت به الوحدة.

ح) تبني الضوابط الخاصة بالشفافية وإلزام الأجهزة الحكومية بتطبيقها لتفادي الازدواجية في الأداء.

**عدم دقة القياس.**

إن النتائج التي تصل إليها المنظمات العامة ليست هي وحدها التي تحققها، بل تحتاج إلى دعم ومساعدة من متلقي الخدمة من خلال أخذ آرائهم بالخدمات المقدمة لهم.<sup>٢٠٤</sup> تسعى الحكومة إلى تحسين مستوى المعيشة ومحاربة الفقر ولكنها تعتمد على إقتصاد القطاع الخاص لتوفير فرص العمل .

أهداف المنظمات العامة تتميز بأنها متعددة وغامضة مما يصعب تحديد الأهمية النسبية لكل هدف نتيجة تداخل هذه الأهداف.

١. عدم وجود أهداف واضحة للأداء.<sup>٢٠٥</sup>

٢. عدم توفر الخبرة التجريبية.

٣. التردد في استخدام برامج الأداء.

### **الضغوط السياسية:**

عادة ما تمارس الأجهزة الحكومية اختصاصاتها في إطار من القرارات السياسية التي تسعى الحكومة من ورائها إلى تعظيم مكاسبها السياسية والاجتماعية أي المردود السياسي والاجتماعي للحكومة الذي يصعب إخضاعه للقياس الكمي.

<sup>٢٠٤</sup> عبد الرحيم محمد، ورقة عمل مقدمة إلى ندوة: قياس الأداء النشأة والتطور التاريخي والأهمية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، القاهرة، ٢٠٠٧، ص ٥٠٨ (بتصرف)

<sup>205</sup> Druck,P.The Deadly Sins in Public Administration, Public Administration Review 1980,VoI 40 No.2 P.103.

**التداخل في تقديم نفس الخدمة بين القطاعين الحكومي والخاص.**

لقد أدى التداخل في تقديم نفس الخدمة بين القطاعين الخاص والحكومي خاصة عند إشراك القطاع الخاص في أداء جزء من الخدمة للمواطن إلى صعوبة قياس الأداء المؤسسي للأجهزة الحكومية.

**غياب رقابة الملكية الخاصة:**

تسود في الأجهزة الحكومية حالة من عدم المبالاة أو الإهمال في قياس الأداء نتيجة عدم توفر الرقابة الفاعلة التي تمارس في القطاع الخاص.



## المبحث الثالث

### تقييم الأداء المؤسسي:

#### ٣-٤-١ مفهوم تقييم الأداء المؤسسي:

يُعرف تقييم الأداء المؤسسي على أنه " التأكد من كفاية استخدام الموارد المتاحة أفضل استخدام لتحقيق الأهداف المخططة من خلال دراسة مدى جودة الأداء، واتخاذ القرارات التصحيحية لإعادة توجيه مسارات الأنشطة بالمنظمة بما يحقق الأهداف المرجوة منها".<sup>٢٠٦</sup>

ومن خلال تحليل التعريف السابق نجد أن تقييم الأداء المؤسسي يشمل جميع الأنشطة داخل المنظمة والهدف من تطبيقه هو التأكد من أن أنشطة المنظمة تسير وفق ما هو مخطط ومحدد لها دون انحراف سواء أكان إيجابياً أو سلبياً أو اتخاذ القرارات التصحيحية لمعالجة الانحرافات إن وجدت. والهدف العام من عملية تقييم الأداء المؤسسي هو تحقيق أهداف المنظمة.

وكما عُرِف بأنه " عملية تحليل وقياس الأعمال المنجزة خلال فترة زمنية محددة"<sup>٢٠٧</sup>، وعُرِف بأنه " عملية تهدف إلى قياس ما تم إنجازه من قبل منظمة ما خلال فترة زمنية محددة مقارنة بما تم التخطيط له كماً ونوعاً وباستخدام مجموعة من المعايير والمؤشرات مع تحديد أوجه القصور والانحراف إن وجدت وسبل علاجها في الحاضر والمستقبل"<sup>٢٠٨</sup>

ويشير هذا التعريف إلى أن مفهوم تقييم الأداء المؤسسي يعكس الجوانب الرئيسية التالية:  
١. إن تقييم الأداء عملية هادفة للتعرف على مدى تحقيق المنظمة لأهدافها المقررة والخطط الموضوعية.

<sup>٢٠٦</sup> عبد الرحيم محمد، ورقة عمل مقدمة إلى ندوة: تقييم الأداء المؤسسي في الوحدات الحكومية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، القاهرة، ٢٠٠٧، ص ١٢١

<sup>207</sup> Stastry.K, Performance Evaluation Models for Public Enterprises ,The Management Account,Vol.23,No.6 1981,p 2

<sup>٢٠٨</sup> محمد الطعمنة، ورقة عمل مقدمة إلى ندوة معايير قياس الأداء الحكومي وطرق استنباطها (دراسة تطبيقية على وحدات الحكم المحلي) في الأردن، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، القاهرة، ٢٠٠٧، ص ٤٠١

٢. إنها عملية استمرارية تهدف إلى استخلاص النتائج التي يتعين اتباعها لتصحيح الانحرافات وتحسين الأداء خلال الفترات الزمنية التالية.

٣. إن هذه العملية تساعد في وضع أهداف جديدة وتعديل الخطط القائمة لتخدم أفضل مستوى من الإنجاز الممكن.

وأن عملية تقييم الأداء تستوجب إجراء مسح شامل ميداني للوحدة الاقتصادية بغرض التعرف على سائر عملياتها الإنتاجية والوقوف على العلاقات التي تربط بين مختلف مراحل الإنتاج والتوصل إلى خصائص النشاط الإنتاجي الذي تمارسه الوحدة الاقتصادية وأثر ذلك على إدارتها ودراسة اقتصاديات برامج التشغيل المختلفة، وصولاً إلى محاسبة المسؤولين عن الوحدة الاقتصادية، تمهيداً للوصول إلى الإجراءات العلاجية اللازمة لملافاة القصور في الأداء، والعمل على استمرار نجاح الوحدة الاقتصادية في المستقبل.<sup>٢٠٩</sup>

وعرفه أبو قحف على أنه "إيجاد مقياس يمكن من خلاله معرفة مدى تحقيق المشروع للأهداف التي أقيم من أجلها، و مقارنة تلك الأهداف بالأهداف المخططة، من أجل معرفة و تحديد مقدار الانحرافات عن ما تم تحقيقه فعلا مع تحديد أسباب تلك الانحرافات و أساليب معالجتها"<sup>٢١٠</sup>.

وعرفه كلاً من الكرخي والحسيني على أنه "الأداة التي تستخدم للتعرف على نشاط المشروع بهدف قياس النتائج المحققة ومقارنتها بالأهداف المرسومة بغية الوقوف على الانحرافات و تشخيص مسبباتها مع اتخاذ الخطوات الكفيلة لتجاوز تلك الانحرافات و غالباً ما تكون المقارنة بين ما هو متحقق فعلا و ما هو مستهدف في نهاية فترة زمنية معينة هي سنة في الغالب"<sup>٢١١</sup>

وعرفه جاسم: على إنه " تقييم الأداء الاقتصادي على مستوى الوحدة الإنتاجية والصناعية يهدف إلى معرفة مدى تحقيق الأهداف المرسومة لتلك الوحدة الصناعية

<sup>209</sup> Johnson H. B., Company Appraisal, The Cost Accountant Journal, The Institute of Cost, Vol. 42, No. 6, June 1964,p 212.

<sup>٢١٠</sup> عبد السلام أبو قحف، أساليب التنظيم و الإدارة، الجزء الثاني، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، ٢٠٠١ ص ٢٣٥.

<sup>٢١١</sup> مجيد محمود الكرخي وقاسم محمد الحسيني، تقويم الأداء باستخدام النسب المالية 388 :معيان لتقويم الأداء في الوحدات الاقتصادية المختلفة، الطبعة الأولى، الأردن: دار المناهج للنشر و التوزيع، ٢٠٠٧، ص ٣١.

وكيفية استخدام الموارد وحساب المنافع والتكاليف وآثار ذلك على المشروع نفسه وأثره على إستراتيجية الاقتصاد القومي"<sup>٢١٢</sup>

أما الموسوي بين أن التقييم بصورة عامة "هو دراسة الأهداف المرسومة مع ماتم تحقيقه فعلا، بغية معرفة الانحرافات سواء كانت ايجابية أو سلبية، مع الإشارة إلى الأسباب التي أدت إلى وقوع السلبية منها، من أجل تصحيحها، أو للإبقاء على الحالات الايجابية لها من أجل الاستمرار في تطوير مشاريع الشركة، والتي تعود بالإيجاب على الاقتصاد الوطني".<sup>٢١٣</sup>

### ٣-٤-٢ أهداف تقييم الأداء المؤسسي:

١. يساعد في الحصول على أفضل عائد ودفع حركة التنمية حيث أن تحقيق التنمية يتم عادةً من خلال التوسع وإقامة المنظمات الجديدة ، بالإضافة إلى زيادة قدرة وكفاءة المنظمات الموجودة والقائمة فعلاً

٢. التأكد من تنفيذ الأهداف الموضوعه بأعلى درجة من الكفاءة.

٣. التأكد من سير التطورات الاقتصادية والاجتماعية طبقاً للأهداف المرسومة مقدماً<sup>٢١٤</sup>.

٤. تساعد في التحقق من قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها وذلك من خلال معرفة مدى تطابق الإنجاز الفعلي مع الخطط الموضوعه<sup>٢١٥</sup>

٥. تساعد على تحديد ما يجب أن يعرفه المدير لتحقيق الأداء العالي، فنماذج تقييم الأداء تشتمل على مجموعة من المتغيرات المترابطة والمنظمة التي تسهم في رفع سوية الأداء والتي إن تم أتباعها تساعد أصحاب القرار على السعي نحو تحسين مستوى الأداء بصورة علمية عقلانية.

٦. الإسهام في التطوير الشامل للمنظمة ، وأن عملية تقييم الأداء الفعالة تتضمن تشخيصاً للمشاكل التي تعاني منها المنظمة ، ومحاولة معالجتها بعد تقييمها من خلال وجود معايير محددة.

<sup>٢١٢</sup> عبد الله عقيل جاسم ، تقييم المشروعات " إطار نظري وتطبيقي "، الطبعة الثانية، دار مجدلاوي للنشر، عمان، الأردن، ١٩٩٩، ص

١٩٠

<sup>٢١٣</sup> سنان الموسوي ، إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ١٩٩٩،

ص ١٧٧

<sup>٢١٤</sup> عمرو حامد ، ورقة عمل مقدمة إلى ملتقى تقييم الأداء المؤسسي في الوحدات الحكومية ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، مصر ،

القاهرة ، ٢٠٠٧، ص ١٢٢

<sup>215</sup> John Ivancevich, et al., Management for Performance, 3<sup>rd</sup> Ed, Texas, Business Puplicing Inc, 1986, p 43.

٧. خلق التنافس بين الوحدات التنظيمية داخل المنظمة من خلال تعزيز المسائلة والثواب.
٨. تحقيق مستوى أفضل من الرضا لدى المواطنين ( متلقي الخدمة).<sup>٢١٦</sup>
٩. توضيح سير العمليات الإنتاجية، و تتبع التقدم المحرز في تحقيق أهداف المؤسسة.<sup>٢١٧</sup>
١٠. تحقيق التنسيق بين مختلف أوجه النشاط.
١١. مقارنة الأداء بالمعايير الداخلية و الخارجية.
١٢. تسليط الضوء على مدى الكفاءة في استغلال الموارد، مما يحفز على الاستخدام الأمثل لها والتقليل من الهدر والضياع و ترشيد النفقات وتنمية الإيرادات.<sup>٢١٨</sup>
١٣. توجيه إشراف الإدارة العليا.
١٤. توجيه العاملين لأداء أعمالهم على أكمل وجه ممكن بمعرفة مهاراتهم و إمكانيات ترقيتهم.
١٥. المساعدة على رؤية المستقبل ووضع الخطط و مواجهة التحديات و إتباع سياسات أكثر فعالية وواقعية.
١٦. تجديد الفرص المتاحة لتحسين الأداء و تنمية الإبداع و تشجيع الابتكار إظهار أين تكمن الحاجة للإصلاح و التحسين.
١٧. تنشيط الأجهزة الرقابية على أداء عملها عن طريق المعلومات التي تقدمها عملية تقييم الأداء، ما يمكنها على التحقق من قيام الشركات العمومية بنشاطها بكفاءة عالية، وإنجازها لأهدافها المرسومة كما هو مطلوب، حيث تقدم التقارير مختلف المعلومات بشكل أفضل حتى تستخدمها في تطوير وتتبع متطلبات الإدارة الاقتصادية والمالية لمختلف المنظمات.<sup>٢١٩</sup>

<sup>٢١٦</sup> محمد الطعمنة ، ورقة عمل مقدمة إلى ندوة معايير قياس الأداء الحكومي وطرق استنباطها (دراسة تطبيقية على وحدات الحكم المحلي) في الأردن ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، مصر ، القاهرة ، ٢٠٠٧، ص ٤٠٢ (بتصرف)

<sup>٢١٧</sup> إسماعيل إبراهيم الفزاز؛ رامي حكمت الحديثي؛ عادل عبد المالك كوريل ، **six sigma** وأساليب حديثة أخرى في إدارة الجودة الشاملة، ط ١ دار المسيرة للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، ٢٠٠٩، ص ١٧٧.

<sup>٢١٨</sup> يوحنا عبد آل آدم؛ سليمان اللوزي، دراسة الجدوى الاقتصادية و تقييم كفاءة أداء المنظمات، الطبعة الأولى، الأردن: دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، ٢٠٠٠، ص ٢٠٠ (بتصرف)

<sup>٢١٩</sup> فؤاد مجيد الكرخي، تقويم الأداء في الوحدات الاقتصادية لمستخدم البيانات المالية، الطبعة الأولى، دار المناهج للنشر، عمان، الأردن، ٢٠٠١ ص ٣٢

### ٣-٤-٣ أهمية تقييم الأداء المؤسسي:

تبرز أهمية تقييم الأداء المؤسسي من أهميته بالنسبة للمنظمات والموارد البشرية والسبب في ذلك يرجع إلى الانتشار السريع والواسع للمعلومات عبر العالم، حيث تركز المنظمات على تقييم أدائها والتحسين المستمر، فالمنظمات ذات الأداء الأفضل هي التي تستطيع البقاء والمنافسة في الأجل الطويل. و ترجع أهمية تقييم أداء المنظمات لعدة أسباب هي:<sup>٢٢٠</sup>

- تقييم أداء المنظمة ومستواها في ظل تحقيق الأهداف المنشودة.
- عقد مقارنة بين الأداء الحالي للمنظمة وأدائها في الماضي.
- مقارنة الأداء مع المنظمة الأخرى، واتخاذ قرارات تتعلق بالاستثمارات البديلة.
- تقييم التغييرات التي تم إدخالها على للمنظمة.
- إلقاء الضوء على الأجزاء التي تحتاج إلى تطوير الأداء.
- يساعد إدارة على إعداد سياسة جيدة لترقية تسمح بتعيين و اختيار أكفأ الأفراد لشغل الوظائف الأعلى في المستوى التنظيمي<sup>٢٢١</sup>
- يساعد على ترشيد سياسة الاختيار و التعيين والحكم على سلامتها فهي التي توفر الشخص المناسب والذي يؤدي عمله بنجاح.
- يساعد على تحسين علاقات العمل في المؤسسة فهو يخلق شعور بالراحة والطمأنينة بين العاملين بسبب وجود نظام سليم وعادل لتقييم أعمالهم.
- يساعد على إعداد سياسة جيدة لتدريب العاملين و تنميتهم حيث يتم إعداد البرامج التدريبية بناء على نقاط الضعف في أداء العاملين.
- يساعد على احترام نظام العمل وقواعده لأنه يشعر بأن هناك من يقيم سلوكه وتصرفاته وهذا يجعله أكثر التزاما بنظام وقواعد العمل الموضوعية
- يساعد على إعداد سياسة جيدة للرقابة بناء على بيانات منظمة على أداء العاملين وهذا بدوره يحسن من كفاءة العملية الرقابية في المؤسسة.

<sup>٢٢٠</sup> توفيق بو جنان، أثر عملية التطوير الإداري في تحسين الأداء المؤسسي في مؤسسة المواصفات و المقاييس الأردنية، رسالة ماجستير منشورة، جامعة البلقاء التطبيقية، السلط، الأردن، ٢٠١٠، ص ٥٣

<sup>٢٢١</sup> محمد فتحي " مصطلحا إداريا -إيضاح و بيان " دار النشر و التوزيع الإسلامية مصر القاهرة ، ٢٠٠٣، ص ٢٠٣

- عملية تقييم الأداء تفصح عن مدى قيام الوحدات والأقسام بوظائفها بأكمل وجه.<sup>٢٢٢</sup>
- عملية تقويم الأداء ترتبط بالتخطيط حيث أنها توضح مدى كفاءة التخطيط عندما يطبق الأفراد مهامهم على أكمل وجه.
- عملية تقييم الأداء تعد كمحاولة لتجاوز القصور الذي قد يحصل في عملية التخطيط المالي للمنظمة.

### ٣-٤-٤ تقييم العوامل المؤثرة في الأداء

هناك نوعان من العوامل المؤثرة على تقييم الأداء وهي إما عوامل داخلية ، أو عوامل خارجية:<sup>٢٢٣</sup>

العوامل الداخلية	العوامل الخارجية
ثقافة المؤسسة	- التشريعات وقوانين العمل
مالية المنظمة	- النقابات العمالية
- الرضا الوظيفي	- المنافسون
	- التكنولوجيا

<sup>٢٢٢</sup> فؤاد مجيد الكرخي، تقويم الأداء في الوحدات الاقتصادية لمستخدم البيانات المالية، الطبعة الأولى، دار المناهج للنشر، عمان، الأردن، ٢٠٠١، ص٩٢

<sup>223</sup> · Mondy, & Others, **Human Resource Management**, 8th Ed. New jersey , pearson education, inc.(2005).P 255·

### ٣-٤-٥ القواعد الأساسية اللازمة لعملية تقييم الأداء:

هناك مجموعة من القواعد الأساسية تتطلبها عملية تقييم الأداء حيث يمكن إجمالها في ما يلي :<sup>٢٢٤</sup>

**أولاً: تحديد الهدف :** حتى تتم عملية تقييم الأداء بصورة جيدة، يتطلب ذلك التعرف على الأهداف التي تريد المنظمة تحقيقها، والتي يتعين تحديدها بشكل واضح ودقيق مستعينين بالأرقام والنسب والتوصيف الملائم كالربحية والقيمة المضافة المطلوب تحقيقها، وحجم ونوع السلع والخدمات التي تنتجها، فالمنظمة عندما ترسم السياسات على الهدف العام لنشاطها يجب أن تتوسع لتشمل جميع الأهداف التفصيلية لها.

**ثانياً: وضع برنامج لإنجاز الأعمال :** في ضوء الأهداف السابقة ، يتم وضع خطة متكاملة لإنجاز الأعمال بشكل تفصيلي لكل مجال من مجالات النشاط في المنظمة (خطط تفصيلية)، توضح فيها الموارد المالية والبشرية المتاحة لها، وتحديد مصادرها وكيفية الحصول عليها، والأساليب الفنية والإدارية والتنظيمية، التي تتبعها في إدارة واستخدام هذه الموارد وطبيعة الإنتاج وكيفية التسويق ونوع التقنية المستخدمة، وأساليب إعداد القوى العاملة وتدريبهم.

ويتطلب ضرورة التنسيق فيما بينها في ضوء الأهداف الموضوعية حتى يمكن من واقع هذه الخطط وضع الخطة الرئيسية المتكاملة للنشاط.

**ثالثاً: تحديد مراكز المسؤولية :** يقصد بمراكز المسؤولية كل وحدة تنظيمية مختصة بأداء عمل معين، ولها سلطة إتخاذ القرارات، التي من شأنها إدارة جزء من نشاط المنظمة وتحديد النتائج التي سوف تتحصل عليها، لذلك يجب أن تعرف مسؤولية كل مركز من العملية الإنتاجية لغرض المسائلة وبيان أسباب الانحرافات التي تقع خلال عملية التنفيذ.

ويستمد التحديد الواضح لمراكز المسؤولية في أي نشاط أهميته من عاملين وهما كما يلي:<sup>٢٢٥</sup>

<sup>٢٢٤</sup> علي عبد الرحيم، يوسف العادلي، مقال حول أساسيات التكاليف والمحاسبة الإدارية ، جامعة الكويت، ١٩٩٠

<sup>٢٢٥</sup> عمرو حامد ، ورقة عمل مقدمة إلى ملتقى "تقييم الأداء المؤسسي في الوحدات الحكومية ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، مصر ، القاهرة ، ٢٠٠٧ ، ص ١٢٧

أولاً: إجراء تقييم الأداء على الوجه الأكمل يقتضي تقييم أداء كل مركز من المراكز العامة بالمنظمة موضوع البحث للحكم على الأداء الداخلي.

ثانياً: إذا اقتصرَت عملية التقييم على دراسة الأداء الأجمالي للمنظمة فإن تقييم الأداء يشمل على مدى الأهداف المحددة، وكذلك تفسير الانحرافات عنها، وتحليلها بهدف التعرف على أسبابها والمراكز الإدارية المسؤولة عنها.

ثالثاً: تحديد معايير الأداء : تتطلب عملية تقييم الأداء وضع معايير لغرض المقارنة مع النتائج المحققة، فهي عبارة عن مجموعة من المقاييس والنسب والأسس التي تقاس بها الانجازات التي تحقها الشركة اثناء نشاطها السنوي.

رابعاً: توفر جهاز مناسب لتنفيذ عملية تقييم الأداء : حيث تعتبر هذه الخطوة أساس عملية تقييم الأداء، حيث يفترض وجوده قبل بدأ العملية السابقة الذكر، اذ يتكفل هذا الجهاز بجمع المعلومات والمتابعة لمختلف التطورات الحاصلة على مستوى الشركة أو على مستوى الاقتصاد ككل، وتسجيلها من أجل استخدامها للاغراض المحددة التي تراها الادارة مناسبة لعملية التقييم، حيث تعتمد على مدى الدقة في جمع المعلومات وتسجيل البيانات، لهذا يتوجب وضع برامج متطورة تكون مخصصة لهذا المجال.



### ٣-٤-٦ المراحل العملية لتقييم الأداء في منظمات الأعمال

تتمثل عملية تقييم الأداء في أي منظمة من منظمات الأعمال في ثلاث مراحل وهي كما يلي:<sup>٢٢٦</sup>

#### المرحلة الأولى: تحليل النتائج وإجراء المقارنات:

في هذه المرحلة يتم مقارنة بين نتائج التنفيذ الفعلي خلال الفترة موضع التقييم ونتائج التنفيذ المستهدفة كما هي واردة في الخطة.

ومن خلال هذه المقارنة يتم تحديد مدى تحقيق الأهداف ومعرفة هل هنالك تقدم أو تأخر في التنفيذ الفعلي، كما يستفاد من نتائج التنفيذ الفعلية من خلال مقارنته بنتائج فترات سابقة إلى معرفة مدى التطور في النتائج وهل النتائج في هذه الفترة أفضل أم لا؟.

#### المرحلة الثانية: مرحلة قياس التغيرات وتفسيرها:

ويتم في هذه المرحلة تحليل وتفسير أسباب الاختلاف بين نتائج التنفيذ الفعلي ونتائج التنفيذ المستهدف الوارد بالخطة، وكذلك تفسير أسباب الاختلاف بين نتائج التنفيذ الفعلي في الفترة محل التقييم ونتائج التنفيذ في الفترات السابقة. ويمكن تلخيص أسباب اختلاف النتائج الفعلية عن الأهداف وعن النتائج في الفترات السابقة بما يلي:

- عدم الدقة في تحديد الأهداف نفسها من الناحية الكمية أو الزمنية.
- وجود نقطة ضعف أساسية في خطة التنفيذ واستراتيجيته.
- وجود عيب في التنظيم القائم الذي يتم في إطاره تنفيذ الخطة.
- عدم توافر نظام فعال للرقابة الداخلية ، وما يترتب علي ذلك من عدم توافر مؤشرات الرقابة التي توضح الموقف للإدارة أولاً بأول بدون إبطاء.
- عدم وجود نظام للحوافز يرتبط بتحقيق الأهداف الموضوعية.
- عدم توافر عامل أو أكثر من عوامل الإنتاج المتاحة تحت تصرف الإدارة.
- عدم وجود كادر مؤهل وقادر على مقارنة وتفسير تلك النتائج والاختلافات.

<sup>٢٢٦</sup> عمرو حامد ، ورقة عمل مقدمة إلى ملتقى "تقييم الأداء المؤسسي في الوحدات الحكومية ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، مصر ، القاهرة ، ٢٠٠٧ ، ص ص ١١٨-١١٩ بتصرف

**المرحلة الثالثة: مرحلة تحديد الجهة المسؤولة عن حدوث الاختلافات.**

ويتم في هذه المرحلة تحديد المسؤولية سواء أكانت داخلية أم خارجية التي تسببت قراراتها في حدوث الاختلافات في النتائج .

والمسؤولية الداخلية: هي القرارات والأعمال التي تمت داخل المؤسسة .

أما المسؤولية الخارجية: هي عوامل البيئة الخارجية التي لا يمكن لإدارة المؤسسة ان تتحكم فيها.

### **٣-٤-٧ نماذج تقييم الأداء المؤسسي:**

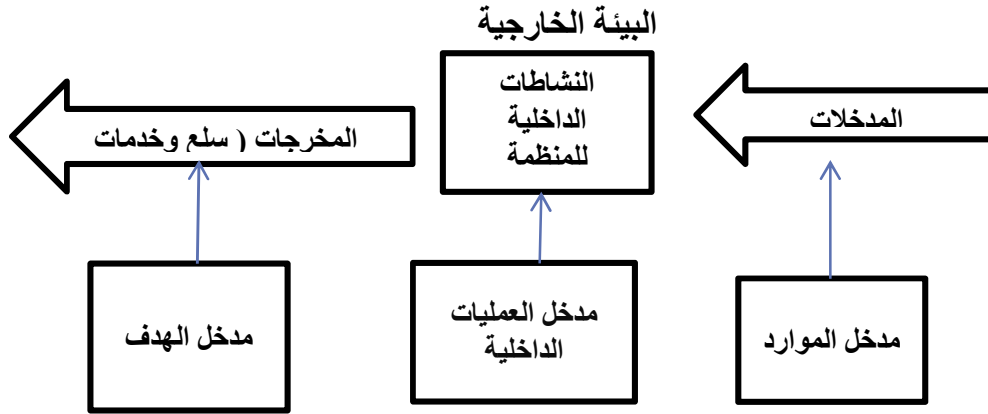
هنالك عدة نماذج لتقييم الأداء المؤسسي، وتباين تلك النماذج بدرجة التركيز والتعقيد ومدى ملائمتها لأنواع المنظمات.

ويمكن تصنيف هذه النماذج إلى صنفين وهما كما يلي:

#### **أولاً: النموذج التقليدي:**

ويركز هذا النموذج على الأجزاء الرئيسة والتي تتكون منها المنظمة ( الموارد البشرية،المواد الخام، الأجهزة ،... إلخ) و تحصل المنظمة على المواد الخام من البيئة ويتم تحويلها من خلال عمليات داخل المنظمة إلى خدمة أو منتج يتم تقديمه إلى المواطن أو المستهلك .

ويمكن توضيح هذه العملية من خلال الشكل رقم ( ٢١ ) :



المصدر : محمد الطعمنة ، ورقة عمل مقدمة إلى ندوة معايير قياس الأداء الحكومي وطرق استنباطها (دراسة تطبيقية على وحدات الحكم المحلي) في الأردن ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، مصر ، القاهرة ، ٢٠٠٧ ، ص ٤٠٦ (بتصرف)

#### أ. مدخل الهدف : ٢٢٧

ومن خلال هذا المدخل يتم تقييم قدرة المنظمة على تحقيق الأهداف التي وجدت من أجلها ، وذلك من خلال نجاحها في تقديم الخدمات أو السلع لمتلقي الخدمة (المواطن).

#### ب. مدخل الموارد:

ومن خلال هذا المدخل يتم تحديد مدى قدرة المنظمة على حصولها على الموارد، وقدرتها على استمرارية العمليات اليومية.

#### ت. مدخل العمليات التحويلية:

ومن خلال هذا المدخل يتم قياس قدرة المنظمة على استغلال المدخلات ( الموارد البشرية، المواد الخام ، والأجهزة،...الخ)، ومن الأمثلة على مؤشرات العمليات الداخلية: ٢٢٨

#### ١. قناعة ورضا العاملين

#### ٢. ارتفاع دافعية العمال ودرجة الولاء للمؤسسة

٢٢٧ محمد الطعمنة ، ورقة عمل مقدمة إلى ندوة معايير قياس الأداء الحكومي وطرق استنباطها (دراسة تطبيقية على وحدات الحكم المحلي) في الأردن ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، مصر ، القاهرة ، ٢٠٠٧ ، ص ٤٠٨ (بتصرف)

٢٢٨ أكرم محسن الباسري؛ فاضل عباس العامري، " القوة التنظيمية و إدارة المعرفة و تأثيرهما في فاعلية المنظمة"، المجلة العربية للإدارة، المجلد السابع والعشرون، العدد ١ ، القاهرة :جامعة الدول العربية، يونيو ٢٠٠٧ ، ص ١٢٤

٣. شيوع روح الفريق والعمل الجماعي بين أعضاء المؤسسة
٤. وجود مناخ تنظيمي ملائم
٥. تعاون أنشطة الأقسام لتحقيق إنتاجية عالية
٦. تسلسل وانسياب العمليات الداخلية دون عوائق تذكر
٧. بناء شبكة اتصال تعمل في جميع الاتجاهات بين مختلف الأطراف التي تتشكل منها المؤسسة .

فإن هذا المدخل يركز على عملية التفاعل بين مختلف مدخلات (التقنية ، الاجتماعية، النفسية) التي تحصل عليها المؤسسة، إلا أن تركيزه الأساسي يكون على الموارد البشرية باعتبارها الموجه والمحدد لعملية التفاعل أو المعالجة .أما ما يمكن تسجيله من قصور في هذا المدخل فهو تركيزه على المؤسسة باعتبارها نظام مغلق وتجاهله دور وتأثير البيئة الخارجية، و منه فإن قياس المناخ التنظيمي يبقى مسألة تحكيم تتأثر بالعديد من العوامل التنظيمية والشخصية.

### ثانياً النماذج الحديثة لتقييم الأداء المؤسسي:

#### أولاً:مدخل النظم:

بما أن المؤسسة نظام مفتوح يحتاج إلى مدخلات تتحول إلى مخرجات عن طريق عمليات تحويلية، فإن هذا المدخل يرى بأن تقييم أداء المؤسسة يجب أن يكون على أساس قدرتها على مايلي: <sup>٢٢٩</sup>

- الحصول على المدخلات.
- تحويل المدخلات إلى مخرجات.
- توزيع هذه المخرجات.( سلعة أو خدمة)
- إلى جانب مقدرها على حفظ التوازن و الاستقرار.

<sup>٢٢٩</sup> مؤيد سعيد السالم، نظرية المنظمة الهيكل والتصميم، ط ٢، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠٠٥، ص ٤٤ ( بتصرف)

## ثانياً: مدخل أصحاب المصالح:

يتشابه هذا المدخل مع مدخل النظم في ما يخص التفاعل البيئي و لكنه يختلف عنه في تركيزه على إرضاء الأجزاء البيئية الأساسية التي تؤثر إستراتيجياً على استمرار المؤسسة، وهذه الأجزاء حسب التحليل الاستراتيجي الحديث هي: المستهلكون، الموردون، المساهمون، الأفراد (العمال)، الجهات التشريعية، جمعيات حماية المستهلك، المدافعون عن البيئة .

ويجب أن تكون نتائج قياس وتقييم الأداء تشمل جميع الأصعدة ومتجاوبة بالشكل الذي يدعم الأداء الكلي للمؤسسة، ويبرز أهمية الأطراف ذات المصلحة كأهداف يجب أن توضع لها مقاييس أداء رئيسية.<sup>٢٣٠</sup>

## ثالثاً مدخل القيم المتنافسة:

قدم هذا المدخل كلاً (Quinn & Rohrbaugh) وهو يأخذ في عين الاعتبار المؤشرات المختلفة و المتنوعة التي ، قدمتها المداخل السابقة . ويعتمد هذا المدخل على بعدين أساسيين هما :

- توجهات المديرين.
- نوع الهيكل التنظيمي.

فقد توصل كلاً من (Quinn and Rohrbaugh) بعد دراسة أجريها على عدة مؤسسات إلى التمييز بين نوعين من توجهات المديرين، والهيكل التنظيمية:<sup>٢٣١</sup>

١. **التوجه الداخلي**: و الذي يعكس اهتمام إدارة المؤسسة برضا العاملين ورفاهيتهم

والعمل على زيادة كفاءتهم ومهارتهم في العمل.

٢. **التوجه الخارجي**: يعكس اهتمام إدارة المؤسسة بدعم تعاملاتها مع البيئة

الخارجية، والعمل على تنمية علاقات قوية بين أطراف التعامل الخارجي

أ. **الهيكل الجامد**: و يعكس اهتمام الإدارة بإحكام الرقابة من أعلى إلى أسفل

والالتزام بإجراءات ونظم العمل.

<sup>٢٣٠</sup> وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن الغالي، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، ٢٠٠٩، ص ٤٩٣  
<sup>٢٣١</sup> علي عبد الهادي مسلم، تحليل و تصميم المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، ٢٠٠٢، ص ١٧٧-١٧٩

ب. الهيكل المرن :يعكس اهتمام الإدارة بعمليات التكيف والتغير من فترة إلى أخرى.

وبناءً على هذين البعدين تم تحديد أربعة نماذج يعكس كل منها توجه وتركيز مختلف للإدارة وهي كالتالي:

**نموذج العلاقات الإنسانية :** وهو يعكس التوجه الداخلي للإدارة مع استخدام الهيكل المرن، وعليه فإن هذا النموذج يعرف الأداء في ضوء التماسك (كوسائل) والمهارات (كغاية).

**نموذج نظم مفتوحة :** يعكس التوجه الخارجي للإدارة مع استخدام الهيكل المرن ويعرف الأداء هنا بالمرونة (كوسيلة) والمقدرة على الحصول على المواد (كغاية) **النموذج العقلاني للهدف :** يعكس هذا النموذج التوجه الخارجي للإدارة مع استخدام هيكل جامد و يتجسد الأداء هنا في وضع الخطط والاستراتيجيات(كوسائل)، والإنتاجية، الربحية والكفاءة العالية (كغايات)

**نموذج العلاقات الداخلية :** يعكس التوجه الداخلي للإدارة مع استخدام الهيكل الجامد و هو يؤكد على الأفراد والسيطرة والمعلومات الكافية والنظم الجيدة للاتصال (كوسائل) و ثبات النظام و استقراره (كغايات)..

و تعكس هذه النماذج تعارض في القيم التنظيمية، فعلى المدير أن يحتفظ بمكانة وسط بين هذه النماذج المتعارضة و عدم الإفراط في الاهتمام بنموذج واحد فقط، فزيادة درجة المرونة في الهيكل قد تنقلب إلى فوضى.

#### رابعاً لوحة القياس:

انطلاق من لوحة قيادة السيارة والطائرة تم استنباط لوحة لقياس أداء الشركات، ظهرت في فرنسا كأحد أساليب تقييم الأداء والتي تحتوي مؤشرات أداء لمستوى العمليات الإنتاجية، وقد قام بتصميمها بداية مهندسوا الإنتاج حيث كان من مهام عملهم البحث عن طرق لتحسين وتطوير أساليب أداء العملية الإنتاجية، ثم قامت الإدارة العليا بتطبيق نفس المبدأ في جميع المستويات الإدارية للمؤسسة، وذلك بتحديد مجموعة من المؤشرات المالية والإدارية تمكنها من تحقيق الرقابة على العمليات التشغيلية ومقارنتها

بالأهداف المحددة، واتخاذ الإجراءات التصحيحية لها.<sup>٢٣٢</sup> وتصمم لوحة القياس المستخدمة حسب المستوى الإداري الذي تقيس أدائه وبالتالي لا توجد هناك لوحة قياس واحدة تطبق لجميع مستويات المنظمة بل تختلف كل لوحة عن الأخرى حسب مسئولية المستوى الإداري، والهدف المراد تحقيقه من هذا المستوى. ولهذا نجد أن لوحة القياس العامة للمنظمة يتم ترجمتها إلى سلسلة متشابكة من لوحات القياس على مختلف المستويات الإدارية بالمنظمة، بحيث تتضمن لوحة القياس لأي مستوى إداري مهمة وأهداف هذا المستوى والتي تترجم إلى أهداف جزئية تحدد مسببات النجاح لهذا المستوى ثم تترجم مسببات النجاح إلى سلسلة من مؤشرات الأداء المالية وغير المالية.<sup>٢٣٣</sup>

ولوحة القياس هي عبارة عن مجموعة من مؤشرات ومعلومات تسمح بتقديم نظرة شاملة واكتشاف الضغوطات واتخاذ قرارات توجيهية لعملية الإدارة بغرض تحقيق الأهداف المحددة كما يسمح أيضاً بأعطاء لغة مشتركة لمختلف أعضاء المؤسسة.

#### خامساً نموذج لجنة معايير المحاسبة الإدارية الأمريكية:<sup>٢٣٤</sup>

قامت لجنة معايير المحاسبة الإدارية الأمريكية بوضع معيار U 4 والذي يتضمن نموذج شامل لتقييم الأداء وأوصت فيه باختيار المؤسسة لمؤشرات الأداء التي تتناسب مع ظروفها واحتياجاتها والاستراتيجية التي تتبعها ويتكون هذا النموذج من ستة مجموعات رئيسية لمؤشرات تقييم الأداء وهي كما يلي :

#### المجموعة الأولى : المؤشرات البيئية: Environmental Indicators

يجب أن تكون المؤسسة على علم تام بمسئولياتها البيئية وذلك من نواحي عديدة مثل أسلوب استخدامها للموارد المحدودة وعمليات إعادة التدوير ودرجة الأمان والسلامة في عمليات المؤسسة واقترحت اللجنة المؤشرات التالية:

- عدد ساعات الخدمات التي تقدمها المؤسسة للمجتمع .

<sup>٢٣٢</sup> بسيوني محمد البرادعي، تنمية مهارات المديرين في تقييم أداء العاملين: تطبيق ثقافة جديدة لتقييم الأداء بالجريدة الوظيفية دليل متكامل للمقيمين، ط١، إتراك للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة ٢٠٠٨، ص ص ٤٨-٤٩.

<sup>٢٣٣</sup> Epstein, Marc J., and Manzoni, Jean Francois., "Translating Strategy Into Action", Management Accounting, August, 1997, PP: 28-36.

<sup>٢٣٤</sup> محمد البرادعي بسيوني ، تنمية مهارات المديرين في تقييم أداء العاملين: تطبيق ثقافة جديدة لتقييم الأداء .الجريدة الوظيفية دليل متكامل للمقيمين، ط١، إتراك للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة ٢٠٠٨، ص ٥٢

- عدد ساعات أنشطة التصنيع .
- نسبة المواد التي تم تدويرها إلى إجمالي المواد.
- حجم الملوثات والأضرار البيئية التي قامت بها المؤسسة.
- حالات الإصابات والحوادث التي حدثت بسبب المنظم.
- التعويضات التي دفعتها المؤسسة للجهات الحكومية.

## المجموعة الثانية : مؤشرات السوق والمستهلك Market customer indicators

لقد أصبح رضا العميل من أهم اهتمامات المؤسسة سواء من حيث رضاه عن جودة السلعة أو الخدمة وسرعة تقديمها والحصول عليها في الوقت المناسب وبالتكلفة المناسبة وبالتنوع الذي يرغبه، ويتوقف ذلك على طبيعة العميل واختلاف الأسواق ومجموعات العملاء، ولهذا يجب على المنظمة أن تحدد مؤشرات الأداء التي تقيس مدى رضا العميل الحالي والمرتبب ومؤشرات ترك العملاء السابقين التعامل مع النظم كما يمكن استخدام مؤشرات بناء على تقسيم السوق إلى قطاعات سواء على أساس جغرافي أو على أساس مجموعات العملاء لتحديد الربحية سواء لكل قطاع أو لكل عميل أو لكل منطقة جغرافية على حدة.

واقترحت اللجنة بعض المؤشرات مثل:

- نصيب المؤسسة في السوق.
- عدد العملاء الجدد والذين تم فقدهم .
- رضا العملاء .
- ربحية العملاء طبقاً لقنوات السوق أو المناطق الجغرافية.
- مدى جودة المنتج.
- مدى جودة النقل .
- سرعة الرد على العملاء.
- ربحية العملاء طبقاً لقنوات السوق أو طبقاً للمناطق الجغرافية .



## المجموعة الثالثة : المؤشرات التنافسية Competitor Indicators

يجب على المؤسسة أن تعرف أحوال منافسيها وتدرسها وتتوافر لديها معلومات وافية عن نقاط الضعف ونقاط القوة التي يتمتع بها المنافسون وكذلك عن العمليات الداخلية وإجراءات سير العمل واستثماراتهم وأساليب تمويلهم ونوع العمالة التي يستخدمونها وإذا تجاهلت المؤسسة هذه المعلومات فإنها لا تشعر بمنافسيها إلا بعد أن يصبحوا أقوىاء وفيما يلي بعض المؤشرات المقترحة لذلك:

نصيب كل المنافسين في السوق.

- مدى جودة منتجات المنافسين والسعر لدى المنافسين.
- مدى سرعة تقديم السلعة أو الخدمة لدى المنافسين.
- المؤشرات المالية لدى المنافسين.
- رضا العميل عن المنافسين.
- الوقت اللازم لتقديم منتج جديدة لدى المنافسين.

## المجموعة الرابعة :مؤشرات التشغيل الداخلية Internal Business Processes Indicators

أشارت اللجنة إلى أهمية جودة أداء الإجراءات الداخلية للعمل لأنها تعتبر نقطة اتصال بين الموردين

والعملاء ولهذا فهي تعمل على تحويل مدخلاتها إلى مخرجات وذلك بأعلى درجة من الجودة بأقل تكلفة وفي الوقت المطلوب وبقيمة مضافة عالية ويجب أن تحدد المؤسسة إجراءات العمل ذات الأهمية الكبيرة في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة وقد اقترحت اللجنة بعض المؤشرات التالية:

- الوقت اللازم لتطوير المنتج.
- عدد المنتجات الجديدة.
- متوسط فترة التشغيل.
- نسبة المبيعات إلى حجم التوظيف لدى المنظمة.

- مقاييس عدم الجودة.
- متوسط فترة التخزين.
- الوقت المستغرق بين طلب المنتج وتسليمه للعميل .

## المجموعة الخامسة : مؤشرات أداء الموارد البشرية Human Resource Indicators

أن رضا العاملون لا يقل أهمية عن رضا العملاء ويجب أن يشعر العاملين بالرضا لكي تستمر المنظمة وتحقق أهدافها الاستراتيجية وقد اقترحت بعض المؤشرات لتقييم أداء الموارد البشرية منها:

- تقييم الأداء العادل للعاملين.
- عدد ساعات التدريب لكل فرد .
- معدل دوران العاملين .
- عدد العاملين الذين تم توظيفهم إلى إجمالي عدد الطلبات المقدمة .
- الروح المعنوية للعاملين و مدى ولائهم.

## المجموعة السادسة : المؤشرات المالية Financial Indicators

هناك العديد من المقاييس والمؤشرات المالية من وجهة نظر المساهمين لقياس أداء المؤسسة وفيما يلي بعض من هذه المؤشرات:

- معدل زيادة الإيرادات
- ربحية العملاء
- ربحية المنتجات
- معدل العائد على المبيعات
- معدل العائد على رأس المال العامل
- القيمة الاقتصادية المضافة
- معدل العائد على رأس المال
- معدل العائد على حقوق الملكية.

## سادساً: بطاقة الأداء المتوازن Balanced Scorecard

هذه البطاقة وهي مجموعة من المقاييس المالية وغير المالية والتي Kaplan & Norton وقد قدم تعبير عن العوامل الأساسية والهامة التي تحقق نجاح المنظمة والجديد في هذه البطاقة هو أن عناصرها ومحتوياتها صممت بحيث يكمل بعضها بعضاً في التعبير عن المنظور العام الحالي والمستقبلي للمنظمة وتتضمن البطاقة الأبعاد التالية :

### البعد المالي:<sup>٢٣٥</sup>

ويركز هذا البعد على الوفاء باحتياجات حاملي الأسهم أي تحقيق ما يريد حاملي الأسهم فهل تحقق المنظمة عائد على الاستثمار مناسب، وهل تزيد من قيمة المنظمة في السوق مما يؤدي إلى زيادة ثروة حاملي الأسهم؟ وتقاس النتائج باستخدام المؤشرات الخاصة بأرباح المنظمة والتدفقات النقدية والعائد على الاستثمارات وسعر السهم في السوق ونصيب السهم من الأرباح

### بُعد العميل ( متلقي الخدمة):<sup>٢٣٦</sup>

إن المنظمة تحتاج إلى أن توجه اهتمامها إلى تلبية احتياجات ورغبات عملائها لأن هؤلاء العملاء هم الذين يدفعون للمنظمة لتغطية التكاليف وتحقيق الأرباح وهذا المنظور يمكن المنظمة من وضع مؤشرات تعكس وضع العميل بالنسبة للمنظمة مثل رضا العميل ودرجة الولاء للمنظم والقدرة على الاحتفاظ بالعميل والقدرة على اجتذاب العميل وربحية العميل.

<sup>235</sup> Chow, Chee W., Haddad , Kamal M., and Williamson, James E. “Applying the Balanced Scorecard to Small Companies”, Management Accounting, August, 1998, P 21.

<sup>236</sup> Kaplan, Robert S., and Norton, David P., “Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System”, Harvard Business Review, January- February, 1996,P 75.

### بُعد العمليات الداخلية:<sup>٢٣٧</sup>

وهذا البعد يعمل على تحقيق أهداف كلاً من البُعد المالي بُعد العميل (متلقي الخدمة) وهو يشمل سلسلة القيمة للعمليات الداخلية للمنظمة ككل، والتي تهدف إلى الوفاء بمتطلبات العميل الحالية والمستقبلية وتطوير وإيجاد الحلول اللازمة لتحقيق هذه الاحتياجات وهي تتضمن مقاييس تحقيق ذلك مثل نسب المنتجات المعيبة وتكلفة فترة الضمان.

### بُعد التعليم والنمو

ويختص هذا البعد بتحديد كيف تستطيع المنظمة أن تجعل قدراتها على التغيير والتطوير مستمرة، ولهذا فهو يتضمن مؤشرات توضح مستوى التعليم والنمو بالمنظمة، مثل هل هناك تحسينات أدخلت على المنتجات، وهل هناك تطوير في الإجراءات المتبعة في الإنتاج؟

### ٣-٤-٨ مسؤولية إعداد نظام تقييم الأداء المؤسسي:<sup>٢٣٨</sup>

نظراً للأهتمام المحوظ في الأونة الأخيرة بقياس وتقييم الأداء ، أصبح الهيكل التنظيمي في غالبية المنظمات ، يحتوي على مديرية أو حدة خاصة مسؤولة عن القيام بهذه المهمة، وهناك عدة أسماء لهذه الوحدات أو المديريات، منها (إدارة الأداء المؤسسي ، وحدة التطوير الإداري، مديرية الجودة والتطوير، ...إلخ) أما في حال عدم توفر هذه المديريات ، هنالك بدائل يمكن أن نستعين بها لتنفيذ هذه النظام ومنها:

١. في حال توافر كوادر بشرية لديها المهارات ومعارف جيدة في ميدان قياس وتقييم الأداء المؤسسي ، وخاصة عند احتواء الهيكل التنظيمي للمنظمة على وحدات أو مديريات خاصة بالتطوير أو الجودة أو إدارة الأداء المؤسسي، فإنه يمكن تبني منظور تشكيل فريق عمل داخلي مكون من المدير العام أو من ينوب عنه وعضوية عدد من مدراء المديريات أو الوحدات التنظيمية ، وممثل عن وحدة أو مديرية إدارة

<sup>237</sup> Salterio, Steven E., and Iipe, Marlys Gascho "The balanced Scorecard: Judgmental Effects of common and Unique Performance Measures", The Accounting Review, Volume 75, No. 3, July, , 2000 ,P. 283

<sup>٢٣٨</sup> محمد الطعمانة ، ورقة عمل مقدمة إلى ندوة معايير قياس الأداء الحكومي وطرق استنباطها (دراسة تطبيقية على وحدات الحكم المحلي) في الأردن ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، مصر ، القاهرة ، ٢٠٠٧ ، ص ص ٤١٨-٤١٩ (بتصرف)

الأداء المؤسسي أو التطوير والجودة وعدد من الموظفين يتم اختيارهم حسب الحاجة ، وتناط بهذا الفريق مسؤولية إعداد نظام متكامل لقياس وتقييم الأداء المؤسسي.

٢. يمكن الاعتماد على مستشار خارجي يعهد إليه بوضع هذا النظام ، مع الأخذ بعين الاعتبار تشكيل فريق عمل داخلي تكون مهمته الأساسية مساعدة المستشار في الحصول على المعلومات والبيانات المطلوبة، إضافة إلى مشاركته في إقرار المقاييس والمعايير والعلامات المرجعية، لضمان تطوير معايير ومؤشرات قياس واقعية تنطلق من إمكانيات وقدرات المنظمة والظروف المحيطة بها.

حيث يتم إعلام كافة العاملين في المنظمة عن النية في تطبيق قياس وتقييم الأداء المؤسسي لوحداتهم أو مديرياتهم، والهدف من هذا التقييم لضمان طمأنينة العاملين ومشاركتهم الفاعلة والإيجابية ، وعمل لقاء لأعضاء فريق العمل الميداني يتم من خلاله شرح النظام ومكوناته وأساليب القياس من قبل مُعد النظام، وذلك لضمان الوعي الكامل والمعرفة المشتركة بين كافة أعضاء الفريق.

بعد انتهاء فريق العمل من قياس وتقييم أداء المنظمة تجمع تقارير المجموعات المكونة لفريق العمل ، ويتم دراستها وتعديل وتكييف المعايير ومؤشرات الأداء المطلوب

### ٣-٤-٩ علاقة تقييم الأداء المؤسسي بمستويات الأداء الأخرى.

هنالك ثلاثة مستويات للأداء وهي كما يلي :<sup>٢٣٩</sup>

#### المستوى الأول: تقييم الأداء العام:

ويهدف إلى تقييم الأداء العام للدولة أو أي قطاع من قطاعات الإنتاج الأخرى ، وإن تقييم خطة التنمية الاجتماعية والاقتصادية للدولة لمعرفة مالها وعليها والوقوف على نقاط القصور والضعف والقوة لها بهدف تحليلها للوصول إلى اقتراحات يمكن الاستفادة منها عند وضع الخطة القادمة هي مثال لمستوى الأداء العام. كما أن تقييم أداء القطاع الصحي في الدولة أو القطاع السياحي ولأستثمار في أي منهما يعتبر مثلاً آخر.

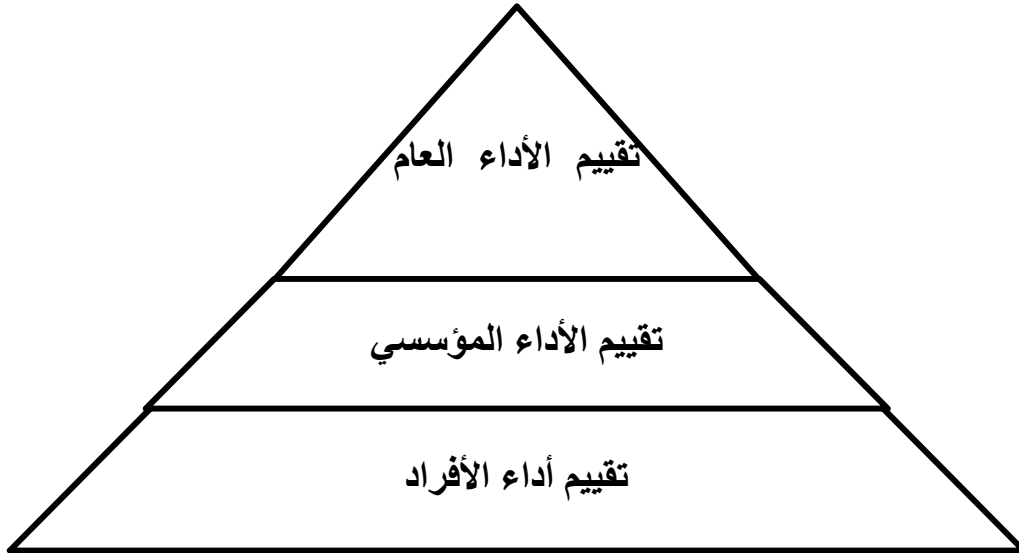
<sup>٢٣٩</sup> أحمد يونس، تقييم أداء المؤسسات السياحية العامة في الأردن، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة اليرموك، أربد الأردن، ١٩٩٨، ص ٢٢.

## المستوى الثاني : تقييم الأداء المؤسسي :

ويتضمن عملياً تقييم أداء الوزارة/ الدائرة/ البلدية بشكل عام أو أي وحدة تنظيمية ضمن هيكلها التنظيمي، وذلك من خلال تطوير مجموعة من مؤشرات الأداء وقياس مستوى الإنجاز الفعلي في ضوء مستويات محددة للأداء المرغوب.

## المستوى الثالث: تقييم الأداء الفردي:

ويتضمن تقييم الأداء لكل فرد من العاملين في أي دائرة وذلك من خلال تطوير مجموعة من عناصر تقييم الأداء الفردي المنبثقة من تحليل الوظائف التي يقوم بها العاملون، وهذا يدخل في ميدان أداء العاملين باعتباره حجر الأساس للأداء ككل. الشكل رقم ( ٢٢ ) هرم تدرج مستويات تقييم الأداء .



المصدر : إعداد الباحث

## ٣-٤-١٠ صعوبات تقييم الأداء:

هنالك العديد من الصعوبات التي تواجه عملية تقييم وقد تؤدي إلى فشلها، ومن أهم هذه الصعوبات مايلي:<sup>٢٤٠</sup>

١. صعوبة تحديد نموذج نظري متكامل واضح وعلى درجة من الدقة والموضوعية بسبب اختلاف البيئات التنظيمية وطبيعة أهدافها.

<sup>٢٤٠</sup> موسى اللوزي، التنظيم وإجراءات العمل، دار وائل للنشر والتوزيع، ط ١، الأردن، ٢٠٠٢، ص ص ٢١٢-٢١٣

٢. عدم فعالية مقاييس الأداء الحالية في كشف حالات التعثر والإفلاس التي قد تتعرض لها المؤسسة، لاعتمادها بصفة أساسية على المعلومات المحاسبية المعدة على أساس الاستحقاق والقيم التاريخية والطرق المحاسبية التي قد تصبح قديمة وغير ذات قيمة في حالة التضخم.
٣. تفاعل العوامل والظواهر المتجانسة، مما ينجر عنه صعوبة الفصل بينها لتقييم أداء كل منها على حدة بالإضافة إلى تداخل و تعارض الأهداف.
٤. صعوبة تحديد الأولويات والجوانب والمتغيرات الأكثر أهمية وارتباطاً بالأداء، وغالبا ما يكون التركيز على قياس العناصر السهلة بدلاً من التركيز على قياس القضايا الهامة التي تؤثر على مستقبل المؤسسة.
٥. سيطرة المقاييس الكمية في عملية القياس نظرا لسهولة قياسها.<sup>٢٤١</sup>
٦. غالبا ما يتم تحديد المقاييس طبقا لسلوك المديرين وتحيزهم الشخصي اتجاه الأهداف قصيرة الأجل والمحدودة على حساب الأهداف الإستراتيجية.
٧. غياب النظرة الشاملة للمخرجات والنتائج.
٨. النقص في الكوادر البشرية المدربة للقيام بقياس الأداء.
٩. ضعف نظام الرقابة الداخلية.<sup>٢٤٢</sup>
١٠. صعوبة القياس الكمي لحجم الإنتاج النهائي في بعض منظمات الأعمال ويرجع ذلك أما لتعدد نوعيات المنتج واختلاف وحدة قياسية ، أو لتعدد العمليات الإنتاجية وعدم توافق أزمنة تنفيذها أو عدم تكرارها بين فترة وأخرى.
١١. صعوبة التعبير الكمي عن بعض أهداف منظمات الأعمال.

<sup>٢٤١</sup> عبد المليك مزهودة، "الأداء بين الكفاءة و الفعالية: مفهوم و تقييم"، مجلة العلوم الإنسانية، العدد ١، بسكرة، جامعة خضير ، الجزائر ،

٢٠٠١ ، ص ٩٨

<sup>٢٤٢</sup> عمرو حامد ، ورقة عمل مقدمة إلى ملتقى "تقييم الأداء المؤسسي في الوحدات الحكومية ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، مصر ،

القاهرة ، ٢٠٠٧ ، ص ١١٩ - ١٢٠

## الفصل الرابع :

جائزة الملك عبدالله الثاني لتميز الأداء الحكومي والشفافية والجهات المشاركة فيها.

٤-١ مقدمة

٤-٢ إنشاء الجائزة :

٤-٣ رؤية الجائزة:

٤-٤ رسالة الجائزة:

٤-٥ أهداف الجائزة:

٤-٦ إدارة الجائزة : مركز الملك عبد الله الثاني للتميز

٤-٧ المعايير التنظيمية للاشتراك في الجائزة:

٤-٨ هرم التميز:

٤-٩ فئات الجائزة:

٤-١٠ معايير جائزة الملك عبدالله الثاني لتميز الأداء الحكومي والشفافية :

٤-١١ الجهات المشاركة بجائزة الملك عبدالله الثاني لتميز الأداء الحكومي والشفافية  
للدورة السادسة لعام ٢٠١٢/٢٠١٣.



## جائزة الملك عبدالله الثاني لتميز الأداء الحكومي والشفافية والجهات المشاركة فيها.

### ٤-١ مقدمة

تعتبر جائزة الملك عبدالله الثاني لتميز الأداء الحكومي والشفافية، أرفع جائزة للتميز في القطاع العام على المستوى الوطني، حيث تهدف إلى تحسين الأداء الحكومي من خلال التنافس:

### ٤-٢ إنشاء الجائزة :

صدرت الإرادة الملكية السامية بإنشاء جائزة الملك عبد الله الثاني لتميز الأداء الحكومي والشفافية بتاريخ ٢٠٠٢/٩/٤ بهدف تحسين وتطوير أداء الوزارات والمؤسسات الحكومية في خدمة المواطنين الأردنيين والمستثمرين، عن طريق نشر الوعي بمفاهيم الأداء المتميز والجودة والشفافية، وإبراز الجهود المتميزة لمؤسسات القطاع العام وعرض إنجازاتها في تطوير أنظمتها وخدماتها، وبحيث تكون أرفع جائزة للتميز في القطاع العام على المستوى الوطني. تهدف الجائزة إلى تجذير ثقافة التميز في القطاع العام والتي تركز على ثلاثة أسس وهي التركيز على متلقي الخدمة، التركيز على النتائج والشفافية.

### ٤-٣ رؤية الجائزة:

تجذير ثقافة التميز لدى المؤسسات الحكومية في الأردن، بحيث تعمل المؤسسات والأفراد على التميز في أدائهم للوصول إلى الممارسات الدولية المثلى أو التفوق عليها.

### ٤-٤ رسالة الجائزة:

توفير بيئة تساعد على خلق ثقافة التميز ونشرها في المؤسسات وذلك بوضع معايير ترسي أسس التميز وتدعم السياسات والبرامج والحوافز التي تؤدي إلى ذلك.

### ٤-٥ أهداف الجائزة:

تهدف الجائزة إلى إحداث نقلة نوعية وتطوير أداء الوزارات والمؤسسات الحكومية في خدمة المواطنين الأردنيين والمستثمرين وتعزيز تنافسيتها، عن طريق نشر الوعي بمفاهيم الأداء المتميز والإبداع والجودة والشفافية، كما تهدف إلى تجذير ثقافة التميز التي تركز على ثلاثة أسس عالمية للممارسات الفضلى للحكومات الحديثة .

• يكمن الهدف الرئيسي من الجائزة في ضمان قيام القطاع الحكومي بالواجبات والمهام الموكلة إليه على الوجه الأكمل وبمستويات عالية من الجودة والكفاءة والاحتراف، ومن هنا فإن جائزة الملك عبد الله الثاني لتمييز الأداء الحكومي والشفافية جاءت لتعبر عن تقدير قائد الوطن للمؤسسات الحكومية المتميزة في أدائها وإنتاجيتها وخدماتها ومشاريعها وبرامجها وخططها وأساليب عملها، والموظفين المتميزين في هذه المؤسسات. كما تهدف الجائزة إلى تعزيز تبادل الخبرات بين مؤسسات القطاع العام ومشاركة بعضها البعض قصص النجاح في الممارسات الإدارية الناجحة. كما توفر الجائزة مرجعية إرشادية وأساساً معيارية لقياس مدى التقدم والتطور في أداء المؤسسات الحكومية في المملكة، وتساهم في تطوير القطاع الحكومي والارتقاء بمستوى أدائه، كما تساعد في دعم برامج التنمية والتخطيط الاستراتيجي في هذه المؤسسات

#### **٤-٦ إدارة الجائزة : مركز الملك عبد الله الثاني للتميز**

تأسس مركز الملك عبد الله الثاني للتميز في كانون ثاني 2006، بموجب نظام رقم (٦) لسنة ٢٠٠٦ ليدير جائزة الملك عبد الله الثاني للتميز والتي تعد أرفع جائزة للتميز على المستوى الوطني في كافة القطاعات .

وقد عهد صاحب الجلالة الهاشمية الملك عبد الله الثاني ابن الحسين المعظم إلى صاحب السمو الملكي الأمير فيصل بن الحسين رئاسة مجلس أمناء المركز.

يهدف المركز إلى نشر ثقافة التميز في الأردن والمنطقة من خلال تطوير نماذج/أطر التميز ومعايير التقييم المبنية على أفضل الممارسات الدولية، تقييم أداء المؤسسات، إدارة جوائز الملك عبد الله الثاني للتميز ونشر التميز في القطاعين العام والخاص، المؤسسات غير الربحية والمؤسسات غير الحكومية .

#### **٤-٧ المعايير التنظيمية للاشتراك في الجائزة:**

• المشاركة في الجائزة إلزامية لكافة الوزارات والمؤسسات الحكومية ويتم ذلك تدريجياً كما ورد في الرسالة الملكية السامية بإنشاء الجائزة، ويتم إعلان أسماء

الوزارات/المؤسسات التي لا تقدم تقرير الاشتراك خلال حفل توزيع جوائز الملك عبد الله الثاني للتميز.

• يتم تحديد الوزارات/المؤسسات المشاركة في كل دورة من الجائزة من قبل مجلس أمناء المركز بناءً على نوع الخدمات التي تقدمها هذه الوزارات/المؤسسات لمتلقي الخدمة، سواء كانوا مواطنين أو مستثمرين أو مؤسسات أخرى.

• في حال تم إشراك إحدى الوزارات أو المؤسسات في الجائزة، فإنها تشارك تلقائياً في الدورات التالية.

• تدخل الوزارات/المؤسسات الجديدة والتي تشارك لأول مرة في مرحلة المشاركة على سبيل التأهيل، حيث تهدف هذه المرحلة إلى تهيئتها وإعدادها لدخول مرحلة المشاركة الرسمية لغرض المنافسة للحصول على الجائزة في الدورات اللاحقة من الجائزة.

• الترشيح إلزامي لجائزة الموظف الحكومي المتميز حيث تلتزم كل مؤسسة بترشيح موظف واحد لكل فئة من الفئات الثلاثة، ويتم إعلان أسماء الوزارات/المؤسسات التي لا ترشح أي من موظفيها خلال حفل توزيع جوائز الملك عبد الله الثاني للتميز.

• لا يجوز ترشيح نفس الموظف لأكثر من دورة وذلك لمنح بقية الموظفين فرصة الترشيح لفئات الجائزة.

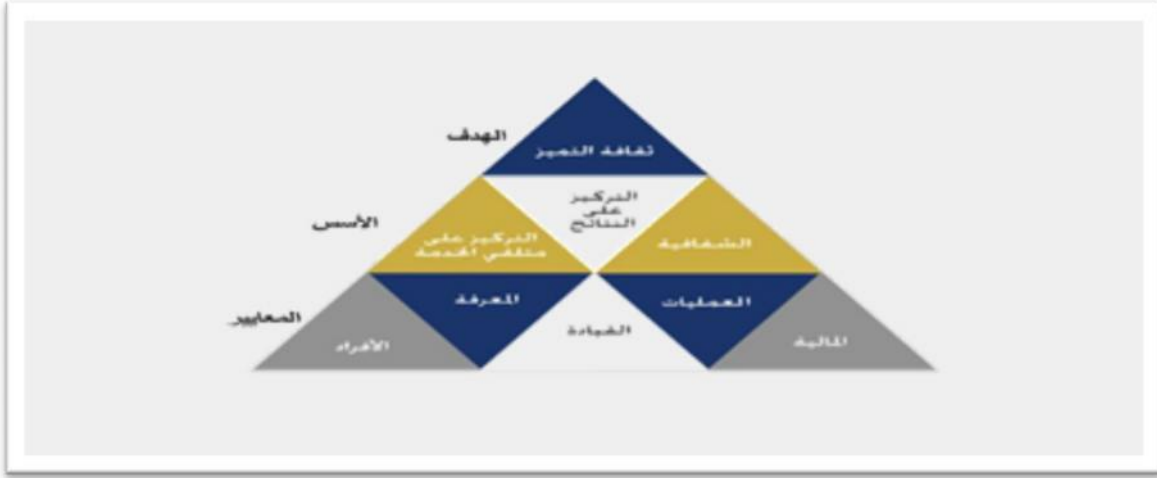
#### ٤-٨ هرم التميز:

تقيس معايير الجائزة مدى تبني مؤسسات القطاع العام للأسس الثلاثة للممارسات المثلى للحكومات الحديثة، بهدف الوصول إلى الهدف المنشود والمتمثل بتحذير ثقافة التميز.

الأسس الثلاثة للجائزة، وهي الأسس الثلاثة للممارسات المثلى للحكومات الحديثة:

- حكومة تركز على متلقي الخدمة
- حكومة تركز على النتائج
- العمل بشفافية

## شكل رقم ( ٢٣ ) هرم التميز



المصدر : دليل جائزة الملك عبدالله الثاني للتميز

### ٩-٤ فئات الجائزة:

#### ٩-٤-١ الوزارات والمؤسسات المشاركة

##### ٩-٤-١-١ الوزارات المشاركة لأكثر من مرة

إن الوزارة الفائزة هي التي تحصل على أعلى مجموع علامات، والذي يتأتى من نتائج التقرير النهائي (الإجابات على أسئلة معايير الجائزة والزيارة الميدانية)، ونتائج كل من المتسوق الخفي، قياس رضا متلقي الخدمة ورضى الموظف. إن فوز الوزارة يدل على أنها تطبق أفضل الممارسات الإدارية والتي تنعكس إيجاباً على مستوى الأداء وجودة الخدمات التي تقدمها الوزارة لمتلقي الخدمة .

##### ٩-٤-١-٢ المؤسسات العامة المشاركة لأكثر من مرة

إن المؤسسة الفائزة هي التي تحصل على أعلى مجموع علامات والذي يتأتى من نتائج التقرير النهائي (الإجابات على أسئلة معايير الجائزة والزيارة الميدانية)، ونتائج كل من المتسوق الخفي، رضى متلقي الخدمة ورضى الموظف. إن فوز المؤسسة يدل على أنها تطبق أفضل الممارسات الإدارية والتي تنعكس إيجاباً على مستوى الأداء وجودة الخدمات التي تقدمها المؤسسة لمتلقي الخدمة .

#### ٤-٩-١-٣ أفضل إنجاز

أضيفت فئة أفضل إنجاز بناءً على توجيهات صاحب السمو الملكي الأمير فيصل بن الحسين رئيس مجلس الأمناء بهدف تحفيز الوزارات/المؤسسات المشاركة لأكثر من مرة على تحسين أدائها، حيث تحصل على هذه الجائزة الجهات التي تحقق قفزة نوعية في أدائها مقارنة بنتيجتها في الدورة السابقة بغض النظر عن الموقع الذي تحققه ضمن الجهات المشاركة.

#### ٤-٩-١-٤ الوزارات المشاركة لأول مرة

إن آلية تحديد الوزارة الفائزة هي ذات الآلية المستخدمة في فئة الوزارات المشاركة لأكثر من مرة والمبينة أعلاه، إلا أن المنافسة تقتصر في هذه الفئة على الوزارات المشاركة لأول مرة .

#### ٤-٩-١-٥ المؤسسات العامة المشاركة لأول مرة

إن آلية تحديد المؤسسة الفائزة هي ذات الآلية المستخدمة في فئة المؤسسات المشاركة لأكثر من مرة والمبينة أعلاه، إلا أن المنافسة تقتصر في هذه الفئة على المؤسسات المشاركة لأول مرة .

تنفيذاً للتوجيهات الملكية السامية قام مركز الملك عبد الله الثاني للتميز باستحداث جائزتين جديدتين تحت مظلة جائزة الملك عبد الله الثاني لتميز الأداء الحكومي والشفافية هما جائزة الخدمة الحكومية المتميزة وجائزة الإبداع في تقديم الخدمة الحكومية.

#### أولاً: جائزة الخدمة الحكومية المتميزة

تهدف الجائزة إلى بناء إطار عمل لتحسين مستوى الخدمات وعملية تقديمها لمتلقي الخدمة، وبناء ونشر ثقافة الخدمة الحكومية المتميزة، وذلك بتقديم الخدمات إلى كافة فئات متلقي الخدمة بكل فاعلية وتميز حتى يلمس متلقي الخدمة أثرها، كما تهدف إلى تطوير آليات وأنظمة التعامل مع "صوت متلقي الخدمة" مثل التعامل مع الشكاوى والاقتراحات وقياس درجة رضى متلقي الخدمة وتحديد احتياجاتهم، وتفعيل وسائل

الاتصال والتواصل مع متلقي الخدمة والعمل على تحسينها بما يمكن الجهات الحكومية من رفع مستوى التفاعل مع المواطنين.

### ثانياً: جائزة الإبداع الحكومي

تهدف الجائزة إلى تشجيع الوزارات والمؤسسات الحكومية على تبني الإبداع في إدارتها وعملياتها ونشاطاتها وخدماتها، وإلى بناء ثقافة الإبداع لديها لتصبح أكثر قدرة على مواجهة زيادة الطلب على خدماتها من قبل المواطنين وإدارة التعامل مع الموارد المتاحة بكفاءة لتمكينها من تقديم خدماتها بأعلى مستويات الجودة والدقة وزيادة رضى المتعاملين متلقي الخدمة. وتأتي هذه الجائزة إيماناً بوجود طاقات كامنة لدى موظفي القطاع العام والتي إذا ما تم توجيهها وتوفير البيئة الداعمة لها ستؤدي إلى تحقيق أعلى مستويات الإبداع والابتكار اللازمين لتحسين الخدمات.

### ثالثاً: جائزة الموظف الحكومي المتميز

تقوم كل وزارة/مؤسسة بترشيح ثلاثة موظفين لفئات جائزة الموظف الحكومي المتميز .

### فئات جائزة الموظف الحكومي المتميز

- الفئة الأولى: جائزة الموظف القيادي/ الإشرافي المتميز
- الفئة الثانية: جائزة الموظف الإداري/ الفني المتميز
- الفئة الثالثة: جائزة الموظف المساند المتميز

رابعاً: أية فئة أخرى يحددها مجلس الأمناء مثل فئة الأداء الشامل المتميز.

### ٤-١٠ معايير جائزة الملك عبدالله الثاني لتميز الأداء الحكومي والشفافية :

هنالك خمسة معايير للجائزة وهي كما يلي :

#### ٤-١٠-١ المعيار الرئيسي الأول: القيادة<sup>٢٤٣</sup>

يتناول هذا المعيار قدرة القيادة على توجيه الوزارة/ المؤسسة بشكل فاعل لتحقيق الأهداف المؤسسية والمساهمة بتحقيق الأهداف الوطنية والمبادرات الملكية ذات الصلة، وتوفير الموارد اللازمة لذلك. كما يقيس إلى أي مدى قامت القيادة بكل من: التركيز على متلقي الخدمة، وتحقيق أفضل النتائج والعمل بشفافية، من خلال :

<sup>٢٤٣</sup> كتيب جائزة الملك عبدالله الثاني لتميز الأداء الحكومي والشفافية الدورة السادسة (٢٠١٢-٢٠١٣)، الطبعة الأولى ، عمان ، ٢٠١٢-٢٠١٣ ، ص٤١-٤٢.

- تحديد الهدف من وجود الوزارة/ المؤسسة من خلال الرؤية والرسالة وبما يساعد كافة الأطراف المعنية على فهم الوضع الحالي والتوجه المستقبلي للوزارة/ المؤسسة وصولاً إلى تحقيق الأهداف المؤسسية المرجوة.
- ضمان تطبيق نظام للحاكمية وضمن النزاهة المؤسسية والشفافية والبعد عن الفساد والتزام الموظفين بمدونة السلوك الوظيفي وأخلاقيات الوظيفة العامة.
- تبني منظومة قيم مؤسسية من شأنها تعزيز قدرة الوزارة/ المؤسسة على تحقيق رؤيتها ورسالتها وأهدافها.
- تطوير إستراتيجية توجه الأعمال والنشاطات والإجراءات لتحقيق الأهداف المؤسسية والمساهمة بتحقيق الأهداف الوطنية والمحاور المختلفة للأجندة الوطنية والمتعلقة بعمل الوزارة/ المؤسسة وكذلك المبادرات الملكية ذات الصلة
- إيجاد ثقافة مؤسسية تدعم قدرة الموظفين على تحقيق الأهداف المؤسسية بكفاءة وفاعلية والمحافظة عليها .
- تطوير وتطبيق أنظمة إدارية داخلية تعمل على تمكين الموظفين بهدف القيام بالمهام والواجبات الموكولة إليهم، وبناء أنظمة لمراقبة وتقييم الأداء المؤسسي.
- وضع استراتيجيات للتعاون وبناء العلاقات التشاركية مع الوزارات والمؤسسات الأخرى ووضع استراتيجيات لإدارة المخاطر.
- الالتزام بثقافة التميز وتجديدها لدى موظفي الوزارة/ المؤسسة وتشجيع الإبداع والتعلم المستمرين والعمل بروح الفريق.
- قيام الوزارة/ المؤسسة بمسؤولياتها تجاه المجتمع المحلي من خلال المشاركة في النشاطات المجتمعية.

#### ٤-١٠-١-١ المعيار الفرعي رقم (١): التخطيط الاستراتيجي.

يتضمن هذا المعيار الفرعي الإطار العام لعملية التخطيط الاستراتيجي للوزارة/ المؤسسة، بما في ذلك رؤيتها ورسالتها وقيمها وأخلاقياتها وخطتها الإستراتيجية. كما يتناول إلى أي مدى تعمل رؤية الوزارة/ المؤسسة ورسالتها كموجهات فاعلة لسياسات الوزارة/ المؤسسة وإجراءاتها وأعمالها، ومدى فاعلية عمليات التطبيق والتقييم والمراجعة بهدف تحقيق غاياتها وأهدافها. ويفحص هذا المعيار فيما إذا كانت القيادة قادرة على التحديد السليم للأهداف الوطنية والمبادرات الملكية التي تساهم في تحقيقها، وإلى أي مدى يوجد تكامل وتوافق بين الرؤية والرسالة والخطة الإستراتيجية من جهة والأهداف الوطنية والمبادرات الملكية من جهة أخرى.

#### العامل الأول: الرؤية، الرسالة، الأخلاقيات والقيم

إن تحديد الهدف من وجود الوزارة/ المؤسسة (من خلال الرؤية والرسالة) يساعد كافة الأطراف المعنية على فهم الوضع الحالي والتوجه المستقبلي للوزارة/ المؤسسة وصولاً إلى تحقيق الأهداف المؤسسية المرجوة. وتعتبر الرؤية كبوصلة لتوجيه الوزارة/ المؤسسة وتعبيراً موجزاً لتطلعاتها المستقبلية، فيما تهدف الرسالة إلى تحديد كيفية قيام الوزارة/ المؤسسة بتحقيق رؤيتها .

يجب على القيادة ضمان تطبيق مبادئ الحاكمية المؤسسية والنزاهة المؤسسية والشفافية والبعد عن الفساد، إلى جانب التأكد من التزام الموظفين بمدونة السلوك الوظيفي وأخلاقيات الوظيفة العامة لترسيخ أسس التعامل مع متلقي الخدمة والرؤساء والزملاء والمرؤوسين وللحفاظ على المال العام وسرية المعلومات.

إن قيم الوزارة/ المؤسسة هي تلك المعايير الأخلاقية والقيم الشخصية والسلوكيات التي تود الوزارة/ المؤسسة تنميتها بين موظفيها. هذه القيم تعزز قدرة الوزارة/ المؤسسة على تحقيق رؤيتها ورسالتها وأهدافها من خلال تجذير ثقافة التميز بين موظفيها.

#### العامل الثاني: الخطة الاستراتيجية

تساعد الخطة الإستراتيجية الوزارة/ المؤسسة على تحقيق غاياتها وأهدافها، من خلال ترجمتها إلى أهداف واقعية، محددة، قابلة للقياس والتحقيق، مرتبطة بزمن ولها علاقة



بمهام المؤسسة، ومن خلال تحديد البرامج والأنشطة والإجراءات والمسؤوليات والإطار الزمني اللازم لإنجازها.

يجب على الوزارة/ المؤسسة أن تقوم بتحديد أهدافها المؤسسية وربطها بالأهداف الوطنية والمبادرات الملكية ذات الصلة، من خلال تحديد محاور الأجندة الوطنية والأهداف الوطنية والمبادرات الملكية التي تدعمها وتساهم في تحقيقها، وتحديد الأولوية النسبية لكل منها بالنسبة للوزارة/ المؤسسة. كما يجب على الوزارة/ المؤسسة أن تعي تماماً كيف تسهم مخرجاتها في تحقيق هذه الأهداف والمبادرات أو التأثير الإيجابي عليها .

### **العامل الثالث: التعاون مع الشركاء**

إن التعاون الفعال للوزارة/للمؤسسة مع الجهات المعنية الرئيسية عامل أساسي لتحقيق الأهداف المؤسسية لكل من الطرفين وبما يلاءم توقعات أصحاب العلاقة لكل منهما وبالتالي تحقيق الأهداف الوطنية، حيث تعمل الوزارات والمؤسسات الحكومية مع وزارات ومؤسسات حكومية أخرى لتحقيق أهداف كل منها، كما تتعاون مع القطاع الخاص لدعم عملية النمو الاقتصادي، ومع المجتمع المدني لضمان تحقيق نتائج تركز على متلقي الخدمة. إن تشجيع هذا التعاون على كافة المستويات داخل الوزارة/ المؤسسة يساعدها على تحقيق أهدافها المنشودة من خلال توحيد وتضافر جهودها وانسجامها مع جهود شركائها الآخرين.

### **العامل الرابع: إدارة المخاطر**

تساعد إدارة المخاطر في الوزارة /المؤسسة على تحديد وفهم التهديدات الرئيسية التي تحد من قدرة الوزارة /المؤسسة على تحقيق النتائج وترتيبها حسب الأولوية والمساهمة بشكل فاعل في تحقيق الأهداف الوطنية والمبادرات الملكية. يجب على الوزارة/ المؤسسة أن تقوم بتحديد وتحليل جميع المخاطر التي قد تحول دون تحقيق الأهداف المؤسسية، ووضع الخطط للحد من أثرها ومراقبتها وتقييمها وكيفية التعامل معها إذا حدثت وذلك من خلال نقل المخاطر إلى جهة أخرى أو تجنبها أو تقليل آثارها السلبية أو قبول بعض أو كل تبعاتها.

#### ٤-١٠-١-٢ المعيار الفرعي رقم (٢): الثقافة الداعمة.<sup>٢٤٤</sup>

يتناول هذا المعيار الفرعي دور القيادة في ضمان إعداد وتطبيق وتحسين الأنظمة الإدارية للوزارة / المؤسسة ومساعدة موظفيها على تحقيق توقعاتهم وتطلعاتهم من أجل تعزيز قدرة الوزارة/ المؤسسة على تحقيق رسالتها وأهدافها الإستراتيجية. كما ويتناول تمكين الموظفين من خلال توفير التدريب اللائم وتزويدهم بالمعرفة والصلاحيات المرتبطة بطبيعة عملهم والموارد اللازمة لتمكينهم من القيام بمهامهم على أكمل وجه، كما يتضمن المعيار التزام القادة بثقافة التميز وتجديدها لدى موظفي الوزارة/ المؤسسة وتشجيع الإبداع والتعلم المستمرين والعمل بروح الفريق .

ويتناول المعيار مسؤولية الوزارة / المؤسسة تجاه المجتمع المحلي من خلال المشاركة في النشاطات المجتمعية (مثل المشاركة في التدريب والتعليم، دعم الرياضة والأنشطة الثقافية، دعم المشاريع الخيرية والجهود والمبادرات التطوعية، دعم ذوي الاحتياجات الخاصة، دعم مشاريع شؤون الأسرة... إلخ)، كما ويتضمن الجهود المبذولة لتقليل الأضرار الناجمة عن عمل المؤسسة، بالإضافة إلى توفير بيئة عمل ملائمة مثل توفير بيئة خالية من التدخين، تقليل الأخطار الصحية والحوادث، الحرص على السلامة العامة، تقليل الضوضاء والتلوث البيئي، وكذلك تتضمن الجهود المبذولة لنشر ثقافة ترشيد استهلاك المياه والطاقة ورفع وتحسين كفاءة استخدامهما، واستخدام الطاقة البديلة إن أمكن إلى جانب الالتزام وتطبيق القوانين المعمول بها والاستراتيجيات الوطنية المتعلقة بالمجتمع.

#### العامل الأول: دور القيادة

يجب على قيادة الوزارة/ المؤسسة ضمان إعداد وتطبيق وتحسين الأنظمة الإدارية للوزارة/ المؤسسة ومساعدة موظفيها على تحقيق توقعاتهم وتطلعاتهم من أجل تعزيز قدرة الوزارة/ المؤسسة على تحقيق رسالتها وأهدافها الإستراتيجية، كما يجب على القادة إظهار الالتزام بثقافة التميز وتجديدها لدى موظفي الوزارة/ المؤسسة وتشجيع الإبداع والتعلم المستمرين والعمل بروح الفريق.

<sup>٢٤٤</sup> نفس المرجع، ص ٤٢-٤٣.

القيادة تشمل الوزير/ المدير العام ومدراء الإدارات داخلها وكل من يشغل موقع قيادي في الوزارة/ المؤسسة

### العامل الثاني: تمكين الموظفين

إن تمكين الموظفين يتضمن توفير التدريب الملائم لهم وتزويدهم بالمعرفة والصلاحيات المرتبطة بطبيعة عملهم والموارد اللازمة لتمكينهم من القيام بمهامهم على أكمل وجه.

### العامل الثالث: المسؤولية المجتمعية

يجب على الوزارة/ المؤسسة أن تقوم بدعم المجتمع المحلي من خلال وجود إطار منظم يتوافق مع أهداف الوزارة/ المؤسسة يشمل تحديد أهم الاحتياجات المجتمعية وتلبيتها مثل المشاركة في التدريب والتعليم، دعم الرياضة والأنشطة الثقافية، دعم المشاريع الخيرية والجهود والمبادرات التطوعية، دعم ذوي الاحتياجات الخاصة، دعم مشاريع شؤون الأسرة . كما وعلى الوزارة/ المؤسسة القيام بالجهود اللازمة لتقليل الأضرار الناجمة عن عمل الوزارة/ المؤسسة، بالإضافة إلى توفير بيئة عمل ملائمة مثل توفير بيئة خالية من التدخين، تقليل الأخطار الصحية والحوادث، الحرص على السلامة العامة، تقليل الضوضاء والتلوث البيئي إلى جانب الاهتمام باحتياجات ومتطلبات الموظفين من خلال عدة وسائل وأدوات مثل لجنة النشاطات الاجتماعية، صندوق الادخار والإسكان وغيرها.

كما على الوزارة/ المؤسسة العمل على نشر ثقافة ترشيد استهلاك المياه والطاقة ورفع وتحسين كفاءة استخدامهما، واستخدام الطاقة البديلة إن أمكن.

### المعيار الفرعي رقم (٣): المتابعة والتقييم.<sup>٢٤٥</sup>

يتناول هذا المعيار الفرعي النظام المطبق في الوزارة/ المؤسسة لمتابعة وتقييم أدائها ومستوى تحقيقها لأهدافها، وقيام الوزارة/ المؤسسة بإجراء عملية تقييم ومراجعة فاعلة لأدائها بهدف تحديد فرص ومجالات التحسين، وقدرة الوزارة/ المؤسسة على صنع القرارات، ومتابعة تنفيذها لتعزيز قدرتها على تحقيق أهدافها

<sup>٢٤٥</sup> نفس المرجع ، ٤٣-٤٤ .

## العامل الأول: مخرجات الخطة الإستراتيجية وخطط العمل

إن الوزارة/ المؤسسة بحاجة إلى معرفة المدى الذي وصلت إليه في تحقيق المخرجات المستهدفة (النوعية والكمية) التي حددها إطار عمل التخطيط الاستراتيجي للمؤسسة لكي تتمكن من تحديد كيفية تحسين أدائها، وبالتالي لا بد من وضع مؤشرات أداء كمية ونوعية لقياس مستوى الانجاز والتقدم في الأداء.

### ٤-١٠-٢ المعيار الرئيسي الثاني: الأفراد.<sup>٢٤٦</sup>

يتناول هذا المعيار جهود الوزارة /المؤسسة في بناء بيئة عمل داعمة تشجع الأداء المتميز على المستويين الشخصي والمؤسسي والمحافظة عليها. كما يتناول مدى فاعلية الوزارة/ المؤسسة في المجالات التالية:

- وضع خطط لتوفير الكوادر الضرورية لمواجهة الطلب الحالي والمتوقع.
- تطبيق سياسات توظيف عادلة وشفافة ونظام مكافآت لتحفيز الموظفين.
- تنفيذ برامج تدريب وتطوير الموظفين بشكل يلبي الاحتياجات المؤسسية.
- تصميم وتنفيذ برامج تعزز رضى الموظفين وتشجعهم على البقاء في الوزارة/ المؤسسة .

### ٤-١٠-٢-١ المعيار الفرعي رقم (١): التخطيط

يتضمن هذا المعيار الفرعي إجراءات الوزارة/ المؤسسة وسياساتها في مجال التنبؤ والتخطيط لاحتياجاتها من الموارد البشرية، ومدى دقة توقعات الوزارة/ المؤسسة في مجال احتياجاتها من الموارد البشرية الضرورية مستقبلاً، وخططها لاستقطاب المزيد من الموظفين، للتأكد من توفر العدد الكافي منهم لتحقيق أهداف الخطة الإستراتيجية. ويتضمن أيضاً فعالية برامج الإحلال الوظيفي (التعاقب) التي تتبناها الوزارة/ المؤسسة لتطوير قيادات المستقبل .

### العامل الأول: التنبؤ

تساعد عملية التنبؤ الوزارة/ المؤسسة على تقييم احتياجاتها المستقبلية من الموارد البشرية عبر تتبع التطورات التي قد تؤدي إلى خلق وظائف جديدة أو شواغر لوظائف

<sup>٢٤٦</sup> نفس المرجع، ٤٧-٥٠.

قائمة أو إلغاء بعضها. هذه التطورات تشمل الترقيات والاستقالات والتقاعد وانتهاء العقود لدى الموظفين الحاليين، كما تشمل التغييرات أو أية إضافات مستتدة إلى الخطة الإستراتيجية والتي تستدعي استقطاب مهارات جديدة أو إعادة توزيع للموظفين . تتضمن عملية التنبؤ الأساليب التي تستخدمها الوزارة/ المؤسسة لربط خطة الموارد البشرية مع الخطة الإستراتيجية، قيام الوزارة/ المؤسسة بتحليل عبء العمل لغايات تحديد الفائض والعجز من الوظائف بالإضافة إلى ضمان الوزارة/ المؤسسة لمشاركة الوحدات الإدارية في الوزارة/ المؤسسة في وضع خطة الموارد البشرية قصيرة المدى ومتوسطة المدى.

### العامل الثاني: الإحلال والتعاقب الوظيفي

التخطيط الإحلالي (التعاقبي) هو أسلوب لتحديد وصفل وتنمية القيادات داخل الوزارة/ المؤسسة لإعدادهم لملء الوظائف الشاغرة في المستقبل على المستوى الإداري الإشرافي والقيادي. فمن خلال إعداد وتأهيل أفراد لتسلم مناصب وأدوار قيادية في الوزارة/ المؤسسة قبل أن تصبح هذه الوظائف شاغرة، تضمن برامج التخطيط الإحلالي (التعاقبي) توفير قوى عاملة كفؤة على مستوى الإدارة، وتسهيل عملية الانتقال وملء الشاغر وتقليل الفجوات في الإنتاجية .

### ٤-١٠-٢-٢ المعيار الفرعي رقم (٢): الإدارة

يتضمن هذا المعيار الفرعي سياسات المؤسسة في مجالات الاستقطاب والاختيار والتعيين في الوزارة/ المؤسسة بما يضمن تكافؤ الفرص، حيث يُقيّم مدى ملاءمة هذه السياسات لاستقطاب وتعيين أشخاص أكفاء في الوظائف المناسبة وفي الوقت المناسب . ويتناول مدى استخدام الوصف الوظيفي وجداول التصنيف لتخطيط الأنشطة مثل التوظيف والتدريب وتقييم الموظفين، ومدى دقة وشفافية وعدالة سلم الرواتب ونظام الدرجات (التصنيف) وسياسات التعويض والمكافآت وأنظمة تقييم أداء الموظفين المعتمدة على النتائج وغيرها من السياسات الخاصة بالموارد البشرية

## العامل الأول: الاستقطاب والتوظيف

تضمن سياسات التوظيف السليمة تلبية احتياجات الوزارة/ المؤسسة من الموظفين المؤهلين وتعبئة الشواغر في الوقت المناسب بمرشحين أكفاء يتمتعون بالمهارات والكفاءات المحددة في الوصف الوظيفي مع مراعاة تكافؤ الفرص بينهم، كما تضمن أن تتماشى هذه العملية مع الغايات والأهداف المؤسسية، إضافة إلى التشريعات النافذة.

## العامل الثاني: وصف وتصنيف الوظائف

إن الوصف الوظيفي الشامل يعتبر أحد الأدوات الأساسية لاستقطاب واختيار الموظفين، وتحديد احتياجاتهم التدريبية، وإجراء عمليات تقييم أداء الموظفين بطريقة عادلة ودقيقة. إن وجود نظام عادل وشفاف ودقيق لتصنيف الوظائف بحيث يصنفها وفقاً لسلم شامل يعتبر متطلباً أساسياً للتخطيط السليم والفاعل للموارد البشرية . يتضمن الوصف الوظيفي تحديداً لأهم الكفاءات المطلوبة من مؤهلات علمية ومهارات لإنجاز المهام، كما ويتضمن توضيح لأهم المسؤوليات والواجبات والصلاحيات الخاصة بكل وظيفة.

## العامل الثالث: الاتصالات الداخلية

إن من شأن منهجية الاتصالات الداخلية المعدة بشكل جيد والمطبقة بشكل فاعل أن تسهم في تعزيز الأداء المؤسسي من خلال إبقاء الموظفين على اطلاع دائم بالأمر الإداري الحالية والمستقبلية، ومساعدتهم على الشعور بارتباط أكبر في عملهم وتشجيع التعاون بين الموظفين .

## العامل الرابع: تقييم أداء الموظفين

إن وجود نظام دقيق وشفاف لقياس أداء الموظفين وفقاً لمستهدفات قابلة للتحقيق وملموسة أمر حيوي لتحقيق أهداف الوزارة/ المؤسسة، كما أن عملية تقييم الأداء المستندة إلى تحقيق أفضل النتائج وبشكل منتظم توفر التغذية الراجعة التي تحتاجها الوزارة/ المؤسسة مستقبلاً لتحسين أدائها المؤسسي وتحسين رضى موظفيها من خلال التعرف على احتياجاتهم، كما تساعد في مكافأة الموظفين المتميزين.

## العامل الخامس: المكافآت والحوافز

تسهم سياسات المكافآت والحوافز التي تتسم بالشفافية والعدالة وتكافؤ الفرص في زيادة إنتاجية الموظفين وترفع من مستوى جودة أدائهم من خلال تحفيزهم على السعي نحو التميز، كما وتسهم بالاحتفاظ بهم .

يتناول هذا المعيار الفرعي برامج الوزارة/ المؤسسة في مجال تطوير وتعزيز المهارات والكفاءات لدى كافة الموظفين وقدرة الوزارة/ المؤسسة على تحديد احتياجات التدريب والتطوير بدقة، وإلى أي مدى يتم وضع الأولويات لهذه الاحتياجات بهدف مساعدة الوزارة/ المؤسسة على تحقيق النتائج المرجوة. كما يتضمن هذا المعيار مدى فعالية تصميم وتنفيذ ومراجعة برامج التدريب والتطوير من أجل تعزيز الأداء الكلي للوزارة/ المؤسسة .

## العامل الأول: تدريب الموظفين

تعزز برامج تدريب الموظفين المعدّة والمنفذة بشكل جيد الأداء الفردي والمؤسسي، كما تزيد من إنتاجية الموظفين وتساعد على ضمان رضى الموظفين بشكل مستمر وتحسين الأداء والفعالية. ولا بد من ربط المسار التدريبي مع المسار الوظيفي لتتلاءم البرامج التدريبية مع طبيعة الوظيفة ومتطلباتها.

## العامل الثاني: تطوير الإدارة العليا

إن برامج التطوير الإداري الخاصة بالإدارة العليا والتي يتم تصميمها وتنفيذها بشكل جيد تعمل على تعزيز الأداء الكلي والفردي، وتحسن العلاقات بين الإدارة والموظفين، وتساعد المديرين على شغل الأدوار الحالية وتأهيلهم لتلبية الاحتياجات المستقبلية للوزارة/ المؤسسة .

## ٤-١٠-٢-٤ المعيار الفرعي رقم (٤): رعاية ورفاه الموظفين

يتناول هذا المعيار الفرعي استراتيجيات الوزارة/ المؤسسة لتعزيز رضى الموظفين والاحتفاظ بهم، وقدرتها على تحديد وتلبية احتياجات الموظفين والتعرف على اهتماماتهم، ومدى مساهمة هذه الجهود في تحفيز الموظفين على الاستمرار في العمل لدى الوزارة/ المؤسسة .

## العامل الأول: علاقات الموظفين

يجب على المؤسسة أن تعمل على تعزيز العلاقات بين الموظفين، حيث أن إيجاد قنوات الاتصال المفتوحة وتشجيع العمل بروح الفريق يساعد على تحسين بيئة العمل والعلاقات بين الموظفين على اختلاف مستوياتهم. كما تسهم سياسة الباب المفتوح في إشاعة جو من الثقة في الوزارة/المؤسسة الأمر الذي يضمن المحافظة على بيئة عمل سليمة تساعد الموظفين على العمل بإخلاص وولاء.

## العامل الثاني: الاحتفاظ بالموظفين

إن من شأن تحديد وتلبية احتياجات الموظفين واهتماماتهم أن يساعد بإيجاد بيئة عمل إيجابية ومساندة تسهم في تحقيق رفاه الموظفين ورضاهم وتحفيزهم على العمل الأمر الذي يعتبر عنصراً أساسياً لزيادة مستوى الاحتفاظ بالموظفين. كما أن الاحتفاظ بالموظفين ذوي الأداء العالي هو عنصر مهم للتحسن المستمر في أداء الوزارة/المؤسسة.

### ٤-١٠-٣ المعيار الرئيسي الثالث: العمليات.<sup>٢٤٧</sup>

يتناول هذا المعيار كيفية تصميم وتنفيذ العمليات التي تستخدمها الوزارة/ المؤسسة لتقديم خدماتها، كما يتناول فاعلية الوزارة/ المؤسسة في المجالات التالية:

- إدارة عملياتها وتبسيطها لتمكين من تحقيق أهدافها المؤسسية .
- تحديد احتياجات وتوقعات متلقي الخدمة، وتصميم العمليات الضرورية لتلبيتها أو تقديم ما يفوقها .
- جمع التغذية الراجعة من متلقي الخدمة والاستفادة من هذه المعلومات عند إعادة أو مراجعة تصميم العمليات لتسهم في زيادة مستويات رضى متلقي الخدمة .
- إدارة العلاقات مع الموردين ومقدمي الخدمات لضمان الحصول على المنتجات والخدمات التي تحتاجها الوزارة/ المؤسسة بطريقة كفوة .
- رفع الجاهزية الالكترونية ومساهمتها في تحسين أداء العمليات والخدمات المقدمة لمتلقي الخدمة .

<sup>٢٤٧</sup> نفس المرجع، ص ٥٣-٥٥.



• إدارة أنشطة الاتصالات الخارجية للوزارة/ المؤسسة ودورها في إيجاد صورة إيجابية للوزارة/ المؤسسة .

#### ٤-١٠-٣-١ المعيار الفرعي رقم (١): إدارة العمليات وتبسيطها

يتناول هذا المعيار الفرعي كيفية قيام الوزارة/ المؤسسة بتصميم وتنفيذ ومراجعة وتحسين عملياتها الرئيسية والمساندة لضمان تقديم خدمات أفضل لمتلقيها، وفاعلية الوزارة/ المؤسسة في ضبط التكاليف، استخدام التكنولوجيا ورفع الجاهزية الالكترونية، تنسيق العمليات لتقليل الازدواجية وخفض التكاليف إلى الحد الأدنى، التنبؤ بالمشكلات ووضع الإجراءات لتجنب حدوثها والالتزام بالأطر الزمنية المحددة .

#### العامل الأول: تصميم وإدارة العمليات

تستطيع الوزارة/ المؤسسة من خلال تصميم عملياتها ومراقبة تنفيذها بشكل مستمر وأن تعزز من قدرتها على تقديم الخدمات بطريقة فعالة وكفاءة وضمن الوقت المحدد. إن تصميم العمليات بشكل شامل يضمن التداخل المرن للعمليات المترابطة بدون تأخير بين الوحدات التنظيمية المختلفة داخل الوزارة/ المؤسسة ومع شركائها الخارجيين.

#### العامل الثاني: تبسيط وتطوير العمليات

يختصر تبسيط العمليات الوقت والجهد والتكاليف اللازمة لتقديم الخدمات من خلال إلغاء خطوات أو دمجها مع غيرها للحد من الإجراءات الروتينية. إن عملية التبسيط الكفاءة تزيد من رضى متلقي الخدمة من خلال تسهيل الحصول على الخدمة ومساعدة الوزارة/ المؤسسة في تحقيق النتائج المستهدفة.

#### العامل الثالث: الجاهزية الالكترونية

تعتبر الجاهزية الإلكترونية للوزارة/ المؤسسة من حيث البنية التحتية والموارد البشرية المؤهلة إحدى الركائز الأساسية لضمان فعالية العمليات وفعالية تقديم الخدمة لمتلقيها، وبالتالي تسهيل الحصول على الخدمات من خلال توفير قنوات اتصال وزيادة دقة المعلومات المتوفرة لدى الوزارة/ المؤسسة. وتشمل البنية التحتية توفر عدد ملائم من أجهزة الحاسوب داخل الوزارة/ المؤسسة، وأنظمة تضمن وصول الموظفين والمعنيين إلى المعلومات الصحيحة وفي الوقت المناسب. إن عملية رفع الجاهزية الإلكترونية

للوزارة/ المؤسسة من خلال تبني مبادرة الحكومة الالكترونية هي إحدى العوامل التي تساهم في تبسيط العمليات .

#### ٤-١٠-٣-٢ المعيار الفرعي رقم (٢): إدارة العلاقات مع متلقي الخدمة

يتناول هذا المعيار عمليات الوزارة/ المؤسسة الهادفة إلى تحقيق رضى متلقي خدمة، وقدرة الوزارة /المؤسسة على تحديد احتياجات متلقي الخدمة وتوقعاتهم والتنبؤ بها وتلبيتها أو تقديم ما يفوقها. ويتضمن قدرة الوزارة/ المؤسسة على فهم متطلبات تحقيق رضى متلقي الخدمة، مثل الكفاءة والشفافية والعدالة وتوفير سبل الوصول إلى الخدمات للجميع بشكل يضمن تكافؤ الفرص، وإلى أي حد تقوم الوزارة/ المؤسسة بجمع واستخدام نتائج التغذية الراجعة من متلقي الخدمة لاستخدامها بشكل دائم في التعرف على فرص التحسين واغتنامها لتحسين خدماتها .

#### العامل الأول: احتياجات متلقي الخدمة وتوقعاتهم

لكي تتمكن الوزارة/ المؤسسة من تقديم خدمات متميزة لمتلقي الخدمة، فإن عليها أن تعي تماماً احتياجاتهم وتوقعاتهم، من خلال جمع المعلومات اللازمة والتي تحتاجها لتحسين الخدمات التي تقدمها.

#### العامل الثاني: رضى متلقي الخدمة

يعتبر تمكين الموظفين وإعطائهم الصلاحيات المرتبطة بطبيعة عملهم وعلى كافة المستويات الإدارية من الأمور الهامة التي تساعد الموظفين على الاستجابة الفورية والكاملة لاستفسارات متلقي الخدمة وتقديم الخدمة لهم بكفاءة أكبر. كما أن فتح قنوات اتصال مع متلقي الخدمة يضمن الاستماع إليهم وفهم ملاحظاتهم واهتماماتهم، ويساعد المؤسسة على تحسين مستوى الخدمات التي تقدمها .

#### العامل الثالث: الإتصالات الخارجية

إن من شأن منهجيات الاتصالات الخارجية المعدة بشكل جيد والمطبقة بشكل فاعل أن تقدم لمتلقي الخدمة وغيرهم من أصحاب العلاقة المعنيين معلومات حديثة ودقيقة من ضمنها الخدمات التي تقدمها الوزارة/ المؤسسة والتعليمات الخاصة بكيفية الحصول عليها، الأمر الذي يعتبر واجباً رئيسياً على أي وزارة/ مؤسسة عامة، كما تساعد

الإتصالات الخارجية للوزارة/ المؤسسة على تكوين صورة إيجابية عنها وعلى بناء الثقة بها .

#### ٤-١٠-٣-٣ المعيار الفرعي رقم (٣): العلاقات مع الموردين

إن بناء علاقات مع موردي اللوازم والخدمات أمر أساسي لتنفيذ عمليات فاعلة وكفؤة. إن اختيار موردين أكفاء وجديرين بالثقة، وإبقاء قنوات الاتصال مفتوحة معهم يساعد الوزارة /المؤسسة على استلام المنتجات والخدمات التي تحتاجها حسب المواصفات المحددة .

#### العامل الأول :إختيار الموردين.

يضمن وصف آلية وعملية اختيار الموردين التي تستخدم في الوزارة/ المؤسسة عند القيام بالتعاقد مع جهات خارجية، التعامل مع موردين ملتزمين بتوريد ما يحقق غايات الوزارة/ المؤسسة وذلك بناءً على المخصصات المالية المرصودة. ويجب أن تضمن الوزارة/ المؤسسة الحيادية والشفافية عند اختيار الموردين.

#### العامل الثاني: تقييم أداء الموردين.

إن تقييم أداء الموردين يساعد الوزارة /المؤسسة على تحديد كيفية التعامل معهم من خلال منهجيات تقييم أدائهم ضمن معايير متفق عليها، كما تساعد عملية تقييم أداء الموردين على بناء علاقات تشاركية بهدف تحقيق المنفعة المتبادلة وتقديم القيمة المضافة لأصحاب العلاقة لكلا الطرفين .

#### ٤-١٠-٤ المعيار الرئيسي الرابع: المعرفة<sup>٢٤٨</sup>.

يتناول هذا المعيار إدارة المعرفة في الوزارة/ المؤسسة واستراتيجياتها، كما يُقيّم قدرة الوزارة/ المؤسسة على:

- الالتزام بإدارة المعرفة ونشر الوعي بأهميتها.
- فهم الاحتياجات المعرفية الداخلية والخارجية .
- جمع البيانات والمعلومات الضرورية وتحليلها بغرض الاستفادة منها.
- إدارة الموجودات المعرفية الداخلية.

<sup>٢٤٨</sup> نفس المرجع، ص ص ٥٧ - ٥٩.

- نشر وتعميم المعرفة.
- إجراء المقارنات المعيارية بهدف التعلم ونقل المعرفة للجهات الأخرى .
- الحفاظ على سرية وأمن المعلومات.
- التخطيط والتنفيذ السليم لإدارة المعرفة.
- مراقبة وتقييم تنفيذ إستراتيجية إدارة المعرفة.

#### ٤-١٠-٤-١ المعيار الفرعي رقم (١): الإلتزام

يتناول هذا المعيار الفرعي قدرة الوزارة/ المؤسسة على تبني مفهوم إدارة المعرفة ونشر الوعي بأهميته بين الموظفين وقدرتها على تشجيع الموظفين على تبادل المعرفة ومشاركتهم الفاعلة في أنشطة إدارة المعرفة وبما يضمن التزامهم بها .

#### العامل الأول: إلتزام الإدارة العليا

ينبغي على الإدارة العليا أن تلتزم باستخدام إدارة المعرفة، كما يجب أن تشجع السلوك المؤسسي الذي يدعم ويعزز أهدافها وفوائدها .

٤-١٠-٤-٢ المعيار الفرعي رقم (٢): مصادر المعرفة يتناول هذا المعيار الفرعي قدرة الوزارة/ المؤسسة على تحديد أهم البيانات والمعلومات التي تمكنها من اتخاذ القرارات السليمة بالاعتماد على الحقائق، وقدرتها على تحديد أماكن المعرفة الضمنية والصريحة والتقليل من التهديدات المعرفية لديها وتحديد احتياجاتها المعرفية من خارج الوزارة/ المؤسسة، إلى جانب الاستفادة من المقترحات البناءة داخلياً في عمليات التطوير المستمر وعملية نشر المعرفة الموجودة داخل الوزارة/ المؤسسة وتعميمها على الموظفين، وإجراءات المقارنات المعيارية بهدف الاستفادة من ممارسات المؤسسات الأخرى ونقل المعرفة للجهات الحكومية الأخرى .

كما يتناول المعيار قدرة الوزارة/ المؤسسة على تخزين المعلومات والمعارف لتمكين الموظفين ذوي العلاقة من الوصول إليها في الوقت المناسب، إلى جانب الحفاظ على سرية وأمن المعلومات، حيث تشمل السرية تحديد الأشخاص المخولين بالاطلاع على المعلومات وتعديلها، فيما يشمل أمن المعلومات الحفاظ على المعلومات بكافة أشكالها من التلّف والسرقة والفقْدان..

## العامل الأول: البيانات والمعلومات

إن قيام الوزارة/ المؤسسة بتحديد البيانات والمعلومات اللازمة (ذات العلاقة) هي الخطوة الأساسية للحصول على المعرفة الضرورية لتمكين الموظفين من الاستفادة منها لتحقيق الأهداف المؤسسية.

## العامل الثاني: الموجودات المعرفية الداخلية

ينبغي على الوزارة/ المؤسسة أن تدرك قيمة الموجودات المعرفية لديها (الضمنية والصريحة) وتأثيرها على الأداء من حيث أهميتها النسبية وموقعها وأية مخاطر محتملة، وذلك بهدف تطوير إستراتيجية فاعلة لإدارة المعرفة .

إن تطوير أنظمة سهلة الاستخدام للحصول على الأنماط المختلفة للمعرفة وتوفيرها على نطاق واسع وإتاحة الوقت والبيئة المناسبة للزمين للموظفين لتبادل المعلومات والأفكار هي عوامل رئيسية لضمان إدارة فاعلة للمعرفة. وتستطيع الوزارة/ المؤسسة من خلال نشر الوعي وتشجيع التبادل المستمر للمعرفة أن تتجنب إضاعة الوقت والجهد في إيجاد المعرفة أو الحلول المتوفرة في الوزارة/ المؤسسة، وبذلك تحسّن الكفاءة وتخفيض التكاليف.

## العامل الثالث: الحاجات المعرفية الخارجية

يجب على الوزارة/ المؤسسة تحديد احتياجاتها من المعرفة من خارج الوزارة/ المؤسسة وكيفية الحصول عليها ومن ثم نشر هذه المعرفة وتعميمها داخلياً، والتعلم من المؤسسات المتميزة والعمل على تبادل المعرفة مع الجهات الأخرى .

## العامل الرابع: المقارنات المعيارية

يجب على الوزارة/ المؤسسة أن تحدد وضعها الحالي والمجالات التي يجب إجراء المقارنات المعيارية لها وتحديد الجهات الخارجية التي سيتم التعلم منها ومن ثم الاطلاع على ممارساتها ونقل المعرفة للوزارة / المؤسسة. كما على الوزارة/ المؤسسة أن تنقل المعرفة إلى جهات حكومية أخرى بهدف تطوير أداء هذه الجهات وتحسينها وتحقيق التعاون المتبادل للارتقاء بأداء القطاع العام بشكل عام.

#### ٤-١٠-٤-٣ المعيار الفرعي رقم (٣): إدارة المعرفة

يجب على الوزارة /المؤسسة أن تقوم بالتخطيط السليم لإدارة المعلومات والمعرفة لضمان التطبيق الفاعل لها والاستفادة من المعرفة الموجودة داخل الوزارة/ المؤسسة، كما عليها أن تضمن سرية وأمن المعلومات المخزنة سواء ورقياً أو إلكترونياً إلى جانب القيام بعملية مراجعة وتقييم تطبيق إستراتيجية المعرفة التي تتبناها .

#### العامل الأول: التخطيط والتنفيذ

إن من شأن التخطيط الصحيح لإدارة المعلومات والمعرفة الإسهام بشكل فاعل في تعزيز قدرة الوزارة/ المؤسسة على تحقيق أهدافها الخاصة بإدارة المعرفة وأهدافها المؤسسية. كما وتساعد عملية التخطيط لإدارة المعرفة على ضمان حسن تنفيذها واتخاذ قرارات تبني على معلومات واضحة وحقيقية .

#### العامل الثاني: حفظ وسرية وأمن المعلومات

يجب على الوزارة/ المؤسسة حفظ المعلومات بشكل ملائم وبحيث تضمن وصول الموظفين ذوي العلاقة إلى المعلومات التي يحتاجون إليها وفي الوقت المناسب. كما على الوزارة/ المؤسسة العمل على حماية البيانات والمعلومات بوسائل تضمن أمنها وسريتها، من خلال استخدام برامج متخصصة لحماية البيانات والمعلومات المخزنة إلكترونياً من أي اختراق أو ضرر قد يلحق بها، وحفظ البيانات والمعلومات المخزنة ورقياً بشكل يضمن أمنها وسريتها.

#### العامل الثالث: المراجعة والتقييم

لا بد أن تقوم الوزارة/ المؤسسة بتقييم فاعلية تطبيق إستراتيجية المعرفة والاستفادة منها بهدف تحقيق الأهداف المرجوة. ولتعظيم فاعلية نظام إدارة المعرفة لدى الوزارة/ المؤسسة، يجب عليها أن تراجع بانتظام متطلباتها وموجوداتها المعرفية وأن تحدد وترصد فرص التحسين في كيفية تحقيق الأهداف المعرفية .

#### ٤-١٠-٥ المعيار الرئيسي الخامس: المالية<sup>٢٤٩</sup>

يتناول هذا المعيار الإدارة المالية للوزارة/ المؤسسة وعملية إعداد الموازنة، كما يُقيّم مدى فاعلية الوزارة/ المؤسسة بما يلي :

- إعداد موازنتها وتوزيع المخصصات المالية لتحقيق أهدافها .
- تصميم وتطبيق الأنظمة المحاسبية التي تضمن المساءلة المالية، والاستخدام الأمثل للموارد المتاحة .
- تحليل أدائها المالي وعكس مخرجات عملية المراقبة والتدقيق بهدف التحسين المستمر على عملية إعداد الموازنة والإدارة المالية .
- ضمان تحقيق الشفافية المالية في مراحل التخطيط والتطبيق والتقييم المالي وتوفير البيانات المالية لأصحاب العلاقة بدقة وفي الوقت المناسب.

#### ٤-١٠-٥-١ المعيار الفرعي رقم (١): التخطيط المالي

يتناول هذا المعيار عملية التخطيط لإعداد موازنة الوزارة/ المؤسسة وتوزيع المخصصات المالية، وقدرة الوزارة/ المؤسسة على جمع معلومات كافية ملائمة ذات صلة تساعد على اتخاذ قرارات سليمة حول مشروع الموازنة، كما ويُقيّم فعالية إجراءاتها في مجال إعداد مشروع الموازنة وتوزيع المخصصات المالية الضرورية لتحقيق أهدافها .

#### العامل الأول: التقديرات وإعداد مشروع الموازنة

تعتمد الإدارة المالية المتميزة على قدرة الوزارة/ المؤسسة على وضع تقديرات دقيقة للإيرادات/تحصيل الإيرادات وترشيد النفقات لسنة قادمة واحدة أو أكثر. ويحتاج المديرون إلى بيانات موثوقة عن الإيرادات/ تحصيل الإيرادات المتوقعة للوزارة/ المؤسسة، وتقديرات مدروسة جيداً لكلفة البرامج والأنشطة للوحدات التنظيمية المختلفة، كما يحتاجون إلى تحديد دقيق وإدراك للأهداف الحالية والمستقبلية للوزارة/ المؤسسة ليتمكنوا من اتخاذ قرارات سليمة لإعداد مشروع الموازنة .

<sup>٢٤٩</sup> نفس المرجع، ص ص ٦١-٦٣.

### **العامل الثاني: توزيع المخصصات المالية بعد التخصيص**

إن تطوير نهج تشاركي مع الوحدات التنظيمية المختلفة يساعد الوزارات/ المؤسسات على توزيع المخصصات المالية بعد التخصيص بما يتناسب مع احتياجات هذه الوحدات وأهدافها .

#### **٤-١٠-٥-٢ المعيار الفرعي رقم (٢): التطبيق**

يتناول هذا المعيار الإدارة المالية في الوزارة/ المؤسسة، وفاعلية نظامها المحاسبي للتأكد من استخدام الموارد المالية وفقاً للمخصصات المرصودة. كما يُقيّم قدرة الوزارة/ المؤسسة على تنسيق أنشطة المشتريات وإدارة المخزون، بحيث تضمن توفر اللوازم باستمرار، والاستخدام الكفؤ للموارد المالية .

#### **العامل الأول: الإدارة المالية**

إن تصميم نظام محاسبي فعال وفقاً لمعايير دولية معترف بها يعتبر عنصراً أساسياً لضمان حسن الإدارة المالية.

#### **العامل الثاني: المشتريات**

إن وجود نظام واضح ومحدد بدقة لشراء اللوازم والخدمات من مصادر خارجية، يتطلب توثيقاً مناسباً لعمليات الشراء واستخداماً فعالاً للسجلات، مما يساعد الوزارة/ المؤسسة على ضبط ومراقبة نفقاتها.

#### **العامل الثالث: إدارة المخزون**

تهدف عملية إدارة المخزون بطريقة صحيحة إلى ضمان احتفاظ الوزارة/ المؤسسة بالمخزون الأمثل من اللوازم الضرورية لتنفيذ أعمالها .

#### **٤-١٠-٥-٣ المعيار الفرعي رقم (٣): التقييم المالي**

يتناول هذا المعيار النظام الذي تتبعه الوزارة/ المؤسسة لمراجعة وتحسين عملية إعداد مشروع الموازنة وإجراءاتها وأنشطتها المحاسبية. كما يُقيّم فاعلية نظام المراقبة والتقييم الذي تتبعه الوزارة/ المؤسسة للحصول على تغذية راجعة مستمرة عن عملية



الإنفاق، ومدى استفادة الوزارة/ المؤسسة من التغذية الراجعة عند تحديد أولويات إعداد مشروع الموازنة القادمة .

### **العامل الأول: المراقبة والتدقيق**

إن المراقبة الدائمة والتدقيق المنتظم للإدارة المالية للوزارة/ المؤسسة يعتبران صمام أمان لمنع سوء الإدارة المالية. كما أن وجود أنظمة مراقبة وتدقيق فاعلة لتقييم الأداء المالي للوزارة/ المؤسسة يزود المديرين بمعلومات هامة يمكن استخدامها لمراجعة وتحديث الأولويات ويساهم في تحسين عملية إعداد مشروع الموازنة وتخصيص الأموال.

### **العامل الثاني: التوصيات**

لضمان التحسين المستمر في عملية إعداد مشروع الموازنة، يجب على المديرين الماليين وصانعي القرار أن يعملوا سوياً للاستفادة من الدروس المستقاة من عملية إعداد مشاريع الموازنات للسنوات السابقة والخروج بتوصيات بالشكل الذي يساعد الوزارة/ المؤسسة على مواجهة التحديات المالية الحالية والمستقبلية.

### **المعيار الفرعي رقم (٤): الشفافية المالية**

يتناول هذا المعيار الجهود التي تبذلها الوزارة/ المؤسسة لضمان إدارة مواردها المالية في كافة المراحل من تخطيط وتطبيق وتقييم مالي بشفافية ونزاهة، بحيث يتم تحديد الاحتياجات المالية وتخطيط وإعداد الموازنة وإدارة عمليات الشراء وإدارة المخزون على أسس واضحة ومحددة، إلى جانب ضمان حصول أصحاب العلاقة على البيانات المالية بدقة وفي الوقت المطلوب.

٤-١١ الجهات المشاركة بجائزة الملك عبدالله الثاني لتميز الأداء الحكومي والشفافية  
للدورة السادسة لعام ٢٠١٢/٢٠١٣. ٢٥٠

٤-١١-١ الوزارت المشاركة لأكثر من مرة ويبين الجدول رقم (٣) ذلك:

اسماء الجهات المشاركة	اسماء الجهات المشاركة
وزارة الأشغال العامة والإسكان	وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات
وزارة البيئة	وزارة الأوقاف والشؤون والمقدسات الإسلامية
وزارة التربية والتعليم	وزارة التخطيط والتعاون الدولي
وزارة التنمية الاجتماعية	وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
وزارة الخارجية	وزارة الثقافة
وزارة السياحة والآثار	وزارة الزراعة
وزارة الشؤون البلدية	وزارة الداخلية
وزارة الصحة	وزارة الصناعة والتجارة
وزارة العدل	وزارة الطاقة والثروة المعدنية
وزارة المالية	وزارة العمل
وزارة المياه والري	وزارة النقل

٤-١١-٢ المؤسسات المشاركة لأكثر من مرة ويبين الجدول رقم (٤) ذلك:

اسماء الجهات المشاركة	اسماء الجهات المشاركة
إدارة التأمين الصحي	إدارة الإقامة والحدود
دائرة الإحصاءات العامة	إدارة التنفيذ القضائي

<sup>٢٥٠</sup> نفس المرجع، ص ٣٣-٣٤.

إدارة ترخيص السواقين والمركبات	إدارة السير المركزية
أمانة عمان الكبرى	إدارة الشرطة السياحية
البنك المركزي الأردني	إدارة المعلومات الجنائية
بنك تنمية المدن والقرى	إدارة أمن الجسور
دائرة الشراء الموحد	دائرة الأحوال المدنية والجوازات
دائرة العطاءات الحكومية	دائرة الأراضي والمساحة
دائرة اللوازم العامة	دائرة الأرصاد الجوية
دائرة الموازنة العامة	دائرة الجمارك الأردنية
دائرة ضريبة الدخل والمبيعات	دائرة الشراء الموحد
دائرة مراقبة الشركات	دائرة العطاءات الحكومية
سلطة المياه	دائرة اللوازم العامة
سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة	دائرة الموازنة العامة
صندوق المعونة الوطنية	سلطة وادي الأردن
المجلس الأعلى للشباب	صندوق استثمار أموال الضمان الاجتماعي
المديرية العامة للدفاع المدني	صندوق التنمية والتشغيل
مديرية المركز الوطني لبنك الدم	صندوق الزكاة
مستشفى الملك المؤسس عبد الله الجامعي	مديرية مؤسسة الإسكان والأشغال العسكرية
المعهد المروري الأردني	مدينة الحسين الطبية- مديرية الخدمات الطبية الملكية
مؤسسة الإذاعة والتلفزيون	مستشفى البشير
المؤسسة الاستهلاكية المدنية	مستشفى الجامعة الأردنية
مؤسسة التدريب المهني	مؤسسة الإقراض الزراعي
المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي	المؤسسة العامة للإسكان والتطوير الحضري

مؤسسة العامة للغذاء والدواء	مؤسسة المواصفات والمقاييس
مؤسسة تشجيع الاستثمار	هيئة تنشيط السياحة
مؤسسة تنمية أموال الأيتام	هيئة تنظيم قطاع الاتصالات
هيئة الأوراق المالية	هيئة تنظيم قطاع الكهرباء
هيئة التأمين	هيئة تنظيم النقل البري
وكالة الأنباء الأردنية-بترا	-----

٤-١-٣ المؤسسات المشاركة لأول مرة ويبين الجدول رقم (٥) ذلك:

اسماء الجهات المشاركة	اسماء الجهات المشاركة
أكاديمية الأمير حسين بن عبد الله الثاني للحماية المدنية / المديرية العامة للدفاع المدني	دائرة قاضي القضاة
دائرة الآثار العامة	ديوان الخدمة المدنية
دائرة المكتبة الوطنية	سلطة إقليم البترا التنموي السياحي
مركز تكنولوجيا المعلومات الوطني	مؤسسة تنمية أموال الأوقاف
المعهد الوطني للتدريب	هيئة اعتماد مؤسسات التعليم العالي
هيئة تنظيم الطيران المدني	إدارة حماية الأسرة

٤-١١-٤ المؤسسات المشاركة على سبيل التأهيل في جائزة الملك عبد الله الثاني  
 لتمييز الأداء الحكومي والشفافية - الدورة السادسة (٢٠١٣/٢٠١٢) ويبين الجدول  
 رقم (٦) ذلك:

اسماء الجهات المشاركة	اسماء الجهات المشاركة
ديوان التشريع والرأي	الخط الحديدي الحجازي الأردني
ديوان المظالم	دائرة الشؤون الفلسطينية
صندوق الإنتمان العسكري	دائرة المطبوعات والنشر
المركز الجغرافي الملكي	السلطة البحرية الأردنية
المركز الوطني للبحث والإرشاد الزراعي	سلطة المصادر الطبيعية
المعهد الدبلوماسي الأردني	صندوق توفير البريد
المعهد القضائي الأردني	المجلس الأعلى للسكان
المؤسسة الأردنية لتطوير المشاريع الاقتصادية	السلطة البحرية الأردنية
المؤسسة التعاونية الأردنية	مديرية الأمن العام - الإدارة الملكية لحماية البيئة - مركز القيادة والسيطرة - إدارة الدوريات الخارجية -إدارة أمن مراكز الحدود
هيئة الإعلام المرئي والمسموع	مؤسسة سكة حديد العقبة
-----	هيئة المناطق التنموية

العدد الكلي للوزارات والمؤسسات المشاركة في جائزة الملك عبد الله الثاني لتمييز الأداء  
 الحكومي والشفافية للدورة السادسة (٢٠١٣/٢٠١٢) هو (٩٠) وزارة ومؤسسة، منها  
 (٢٢) وزارة و(٦٨) مؤسسة

## الفصل الخامس: الطريقة والإجراءات

١-٥ منهجية الدراسة.

٢-٥ مجتمع وعينة الدراسة.

٣-٥ اختبار ثبات الأداة.

٤-٥ : خصائص عينة الدراسة.

٥-٥ :الإجابة عن أسئلة الدراسة.

٦-٥ فرضيات الدراسة .

٧-٥ اختبار فرضيات الدراسة.

## الفصل الخامس: الطريقة والإجراءات

تتضمن وصفاً لكل من منهجية الدراسة ومجتمعها إضافة إلى وصف الإستبانة التي طبقت من حيث صدقها وثباتها والمعالجات الإحصائية التي استخدمت لتحليل نتائجها

### ١-٥ منهجية الدراسة:

نظراً لطبيعة هذه الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي - لجمع البيانات من عينة الدراسة لبيان أثر عملية التطوير التنظيمي في تحسين الأداء المؤسسي في الجهات المشاركة في جائزة الملك عبدالله الثاني لتمييز الأداء الحكومي والشفافية.

### ٢-٥ مجتمع وعينة الدراسة:

بعد الإطلاع على دليل الجائزة للدورة السادسة (٢٠١٢-٢٠١٣)، تكون مجتمع الدراسة من الوزارات والمؤسسات العامة والدوائر والسلطات المستقلة المشاركة والتي تطبق معايير جائزة الملك عبدالله لتمييز الأداء الحكومي والشفافية والبالغ عددها (٩٠)، وتم توزيع (٣٧٥) أستبانة عليهم.

### ٣-٥ اختبار ثبات الأداة:

جرى التأكد من ثبات الأداة بطريقة الاختبار وإعادة الاختبار (test-retest) وذلك بتوزيعها على عينة استطلاعية مكونة من (٢٥) مبحوثاً من خارج عينة الدراسة، وبفارق أسبوعين بين مرتي التطبيق، حيث جرى استخراج معامل الثبات، للأداة بصيغتها النهائية الكلية، ولكل بُعد من أبعاد الدراسة، وكانت النتائج كما هي موضحة في الجدول (١) الآتي:

جدول (١) قيمة معامل الثبات للاتساق الداخلي للأداة ككل وكل بُعد من أبعاد الدراسة

الرقم	البعد	تسلسل الفقرات	معامل الثبات	
			Test-Retest	Alpha
١	الأهداف والاستراتيجيات	١٣-١	٠.٨٦	٠.٩٠
٢	الأنظمة والتشريعات	٢١-١٤	٠.٨٨	٠.٨٧
٣	الهيكل التنظيمي	٢٥-٢٢	٠.٨٧	٠.٨٥
٤	تنمية وتطوير المورد البشري	٣٤-٢٦	٠.٨٤	٠.٨٢
٥	استخدام التكنولوجيا	٤٢-٣٥	٠.٨٦	٠.٨٥
٥-١	التطوير التنظيمي	٤٢-١	٠.٨٩	٠.٩٠
١	بُعد العمليات الداخلية	٤٧-٤٣	٠.٨٧	٠.٨٤
٢	بُعد متلقي الخدمة	٥٢-٤٨	٠.٨٨	٠.٨٦
٣	بُعد التعلم والنمو	٥٨-٥٣	٠.٨٩	٠.٨٦
٣-١	تحسين الاداء المؤسسي	٥٨-٤٣	٠.٩٠	٠.٩١
-	الكلية	٥٨-١	٠.٨٩	٠.٩٠

### المعالجة الإحصائية :

للإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار صحة فرضياتها تم استخدام أساليب الإحصاء الوصفي والتحليلي، وذلك باستخدام الرزمة الإحصائية (SPSS.16). وفيما يلي عرض للأساليب الإحصائية التي سوف تستخدم لكل سؤال وفرضية:



الإجابة عن السؤال الأول والثاني والثالث: مقياس الإحصاء الوصفي ( Descriptive Statistic Measures) وذلك لوصف خصائص عينة الدراسة، اعتماداً على التكرارات والنسب المئوية، ومن أجل الإجابة عن أسئلة الدراسة، ومعرفة الأهمية النسبية باستخدام المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية.

الإجابة عن الفرضية الأولى: تم استخدام اختبار معامل تضخم التباين (VIF) (Variance Inflation Factory) واختبار التباين المسموح (Tolerance) للتأكد من عدم وجود ارتباط عالٍ (Multicollinearity) بين المتغيرات المستقلة، واختبار معامل الالتواء (Skewness) وذلك للتأكد من أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي (Normal Distributions). وتم استخدام تحليل الانحدار المتعدد ( Multiple Regression Analysis) واختبار صلاحية نماذج الدراسة وتأثير المتغير المستقل وأبعاده على المتغير التابع وأبعاده، وتحليل الانحدار المتعدد المتدرج ( Stepwise Multiple Regression Analysis) لاختبار دخول المتغيرات المستقلة في معادلة التنبؤ بالمتغير التابع.

الإجابة عن الفرضية الثانية والثالثة: تحليل التباين الأحادي ( One Way ANOVA) لاختبار الفروق للمتغيرات الديموغرافية في تصورات المبحوثين إزاء المتغيرات التابعة، تبعاً للمتغيرات الديموغرافية.

#### ٤-٥ : خصائص عينة الدراسة

جدول رقم (٢) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات (النوع الاجتماعي، والعمر، والمستوى الوظيفي، والخبرة الوظيفية، والمؤهل التعليمي).

المتغير	المستوى	العدد	النسبة
النوع الاجتماعي	ذكور	١٦٢	٤٣.٢
	إناث	٢١٣	٥٦.٨
	المجموع	٣٧٥	١٠٠.٠
العمر	٣٠ سنة أو أقل	١٤٥	٣٨.٧
	من ٣١-٤٠ سنة	١١٤	٣٠.٤
	من ٤١-٥٠ سنة	٧٠	١٨.٧
	٥٠ سنة فأكثر	٤٦	١٢.٣
	المجموع	٣٧٥	١٠٠.٠
المستوى الوظيفي	امين عام	١٢	٣.٢
	نائب امين عام	٠	٠
	مدير عام	٦	١.٦
	نائب مدير عام	٩	٢.٤
	مدير	٤٣	١١.٥
	رئيس قسم	٧٩	٢١.١
	موظف	٢٢٦	٦٠.٣
	المجموع	٣٧٥	١٠٠.٠
الخبرة الوظيفية	١ سنة فأقل	٨٧	٢٣.٢
	من ٢-٥ سنوات	١٠٣	٢٧.٥
	من ٦-١٠ سنة	٩٠	٢٤.٠
	من ١١-١٥ سنة	٥٩	١٥.٧
	١٦ سنة فأكثر	٣٦	٩.٦
	المجموع	٣٧٥	١٠٠.٠

٦.٤	٢٤	الثانوية العامة فاقل	المؤهل التعليمي
٩.١	٣٤	دبلوم متوسط	
٥٤.٤	٢٠٤	بكالوريوس	
٣٠.١	١١٣	دراسات عليا	
١٠٠.٠	٣٧٥	المجموع	

يلاحظ من الجدول (٢) فيما يتعلق بالنوع الاجتماعي فقد شكل الذكور ما نسبته (٤٣.٢%)، في حين جاءت نسبة الإناث (٥٦.٨%).

وفيما يتعلق بالخبرة فقد شكل العاملين الذين خبرتهم (٢-٥ سنوات) اعلى نسبة (٢٧.٥%) ، وأخيرا جاءت نسبة الأفراد الذين خبرتهم من (١٦ سنة فأكثر) في المرتبة الأخيرة إذ بلغت (٩.٦%).

فيما يتعلق بمتغير المؤهل العلمي أن أعلى نسبة كانت لصالح العاملين الحاصلين على درجة البكالوريوس حيث بلغت (٥٤.٤%) يليها نسبة العاملين الحاصلين على درجة دراسات عليا إذ بلغت (٣٠.١%)، يليها نسبة العاملين الحاصلين على درجة دبلوم متوسط والتي بلغت (٩.١%)، وأخيراً جاءت نسبة العاملين الحاصلين على درجة الثانوية العامة فما دون والتي بلغت (٦.٤%).

وبالنسبة لمتغير العمر فقد شكل العاملين الذين تراوحت أعمارهم ما بين (٣٠ سنة فأقل) سنة ما نسبته (٣٨.٧%)، يليهم العاملين الذين تراوحت أعمارهم ما بين (٣١-٤٠ سنة) بنسبة مقدارها (٣٠.٤%)، يليهم العاملين الذين كانت أعمارهم (٤١-٥٠ سنة) بنسبة مقدارها (١٨.٧%)، وأخيراً جاء العاملين الذين كانت أعمارهم ٥٠ سنة فأكثر في المرتبة الأخيرة وبنسبة مقدارها (١٢.٣%).

#### ٥-٥: الإجابة عن أسئلة الدراسة

٥-٥-١ إجابة عن السؤال الأول: ما هي التصورات لمستوى التطوير التنظيمي من وجهة نظر الجهات المشاركة في جائزة الملك عبدالله الثاني لتميز الأداء الحكومي والشفافية؟

جدول رقم (٣) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات أفراد عينة الدراسة لأبعاد التطوير التنظيمي

المستوى بالنسبة للمتوسط الحسابي	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	أبعاد التطوير التنظيمي	تسلسل الفقرات
متوسط	١	.٦٧٧	٤.٤٦	الأهداف والاستراتيجيات	١٣-١
متوسط	٢	.٧٣٣	٤.٤٢	الأنظمة والتشريعات	٢١-١٤
متوسط	٣	.٦٤٣	٤.٤١	الهيكل التنظيمي	٢٥-٢٢
متوسط	٥	.٧٤٩	٤.١٢	تنمية وتطوير المورد	٣٤-٢٦
متوسط	٤	.٦٥٧	٤.٢٠	استخدام التكنولوجيا	٤٢-٣٥
متوسط	-	.٥٧٦	٤.٣٢	المتوسط الكلي	٤٢-١

يظهر من الجدول (٣) أن المتوسط العام لأبعاد التطوير التنظيمي بلغ (٤.٣٢)، وهذا يعني أن تصورات أفراد عينة الدراسة لأبعاد التطوير التنظيمي ذات مستوى متوسط. وتحليل أبعاد التطوير التنظيمي، يتضح أن بعد الأهداف والاستراتيجيات احتل المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (٤.٤٦)، وانحراف معياري (٠.٦٧٧)، يليه بعد الأنظمة والتشريعات بمتوسط حسابي بلغ (٤.٤٢)، وانحراف معياري (٠.٧٣٣)، يليه بعد الهيكل التنظيمي بمتوسط حسابي بلغ (٤.٤١)، وانحراف معياري (٠.٦٤٣)، ثم جاء بعد استخدام التكنولوجيا بالمرتبة الرابعة بمتوسط حسابي بلغ (٤.٢٠)، وانحراف معياري (٠.٦٥٧)، وفي المرتبة الأخيرة جاء بعد تنمية وتطوير المورد البشري بمتوسط حسابي بلغ (٤.١٢)، وانحراف معياري (٠.٧٤٩).

## ٥-١-١.٥ بعد الأهداف والاستراتيجيات

جدول رقم (٤) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لتصورات أفراد عينة الدراسة عن بعد الأهداف والاستراتيجيات .

المستوى	الترتيب	المتوسط	الانحراف	الفقرة
بالنسبة	حسب	الحسابي	المعياري	
للمتوسط	النسبة			
مرتفع	٣	٤.٥٧	.٦٩٤	الأهداف والاستراتيجيات في مؤسستك تتميز بالوضوح والدقة وقابلية التنفيذ.
متوسط	١٢	٤.٢٩	.٨٧٧	تنفيذ الأهداف والأستراتيجيات يساعد في تحقيق رؤية ورسالة المؤسسة.
متوسط	١٣	٤.١٢	١.١٢١	تقوم المؤسسة /الوزارة بمراجعة وتحديث خطتها باستمرار ومن خلال مشاركة جميع موظفيها وشركائها.
مرتفع	٢	٤.٥٨	.٦٨٢	تعكس رؤية ورسالة المؤسسة /الوزارة فلسفتها وقيمها وتطورها باستمرار.
متوسط	١١	٤.٣٥	.٨٣٣	الأهداف والاستراتيجيات التي تضعها المؤسسة / الوزارة تستخدم لتحديد إتجاهها ومراجعة أدائها.
متوسط	٨	٤.٤٧	.٨٢٣	تتميز الأهداف والأستراتيجيات بدرجة من المرونة تساعد على التكيف مع مغيرات بيئة العمل المحيطة بها.
مرتفع	١	٤.٧٤	.٥٤٢	تقوم المؤسسة /الوزارة بتحديد أهدافها واستراتيجياتها من خلال ربطها بالأهداف الوطنية والمبادرات الملكية ذات الصلة.

مرتفع	٥	٤.٥٤	٧٣٣.	أصبحت صياغة الأهداف والأستراتيجيات في مؤسستك/ الوزارة تعكس سير العمل فيها.
متوسط	٩	٤.٤٢	٥٩٨.	تغير أسلوب المؤسسة وذلك بإشراك الموظفين في تطوير ومراجعة الأداء.
متوسط	١٠	٤.٣٦	٧٦٧.	تشجع المؤسسة /الوزارة التعاون على كافة المستويات داخلها بشكل يساعدها على تحقيق أهدافها وكذلك من خلال توحيد جهودها مع جهود شركائها الآخرين.
مرتفع	٤	٤.٥٦	٧١٠.	تعمل المؤسسة /الوزارة على ترجمة نتائج مراجعتها للخطة الاستراتيجية وخطط عملها الى أولويات وأنشطة تستهدف تحسين العمل.
مرتفع	٦	٤.٥١	٨٥٢.	تقوم المؤسسة /الوزارة بعملية متابعة ومراجعة دورية لمستوى تنفيذ وإنجاز خططها الإستراتيجية وأدائها
متوسط	٧	٤.٤٩	٨٠٤.	تأخذ إدارة المؤسسة /الوزارة آراء شركائها بعين الاعتبار عند وضع أهدافها واستراتيجياتها
متوسط	-	٤.٤٦	٦٧٧.	المتوسط الكلي

يظهر من الجدول رقم (٤) أنّ المتوسط العامّ لتصورات أفراد عينة الدراسة عن بعد الأهداف والاستراتيجيات جاءت بدرجة متوسطة، وبمتوسط حسابي بلغ (٤.٤٦) وانحراف معياري (٠.٦٧٧)، وقد احتلت الفقرة (تقوم المؤسسة /الوزارة بتحديد أهدافها واستراتيجياتها من خلال ربطها بالأهداف الوطنية والمبادرات الملكية ذات الصلة) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (٤.٧٤)، في حين جاءت الفقرة (تقوم المؤسسة /الوزارة بمراجعة وتحديث خططها باستمرار ومن خلال مشاركة جميع موظفيها

وشركائها.) في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا البعد، بمتوسط حسابي بلغ (٤.١٢)، كما يظهر من الجدول أنّ المتوسطات الحسابية لجميع فقرات هذا البعد جاءت متوسطة.

#### ٥-١-٢. بُعد الأنظمة والتشريعات

جدول رقم (٥) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لتصورات أفراد عينة الدراسة عن بُعد الأنظمة والتشريعات.

المستوى	الترتيب	المتوسط	الانحراف	الفقرة
بالنسبة	حسب	الحسابي	المعياري	
للمتوسط	النسبة			
متوسط	٥	٤.٣٩	.٧٠١	تهدف الأنظمة والتشريعات المعمول بها في المؤسسة /الوزارة إلى تحقيق أهداف المؤسسة /الوزارة واستراتيجياتها.
متوسط	٧	٤.١٩	.٩٨٩	هنالك تعديل دوري ومستمر للأنظمة والتشريعات في المؤسسة / الوزارة بما يتلائم مع متغيرات بيئة العمل المحيطة بها.
متوسط	٤	٤.٤٥	.٨٩١	مرونة الأنظمة والتشريعات تساعد في تطوير وتبسيط إجراءات العمل المعمول بها في المؤسسة / الوزارة.
مرتفع	٣	٤.٥٩	.٨٠٦	مشاركة المؤسسة / الوزارة في الجائزة ساهم في إضافة أنظمة وتشريعات جديدة تهدف إلى تطوير بيئة العمل فيها .
متوسط	٦	٤.٢٥	.٩٦٢	ساعد التطوير التنظيمي على تطوير الأنظمة والتشريعات التي تحكم سير العمل في المؤسسة /الوزارة

مرتفع	١	٤.٦٩	٦٣٩.	ساهمت جهود التطوير التنظيمي على توفير درجة مقبولة من الحرية للجهات التنفيذية في مجال التشريعات .
مرتفع	٢	٤.٦١	٦٦٩.	تم تحديث أنظمة العمل في المؤسسة / الوزارة بما يتناسب مع متطلبات المشاركة بالجائزة.
متوسط	٨	٤.١٨	٧٠١.	توفر المؤسسة /الوزارة الأنظمة والتشريعات بشكل يضمن للموظفين والشركاء الإطلاع عليها بكل سهولة ويسر
متوسط	-	٤.٤٢	٧٣٣.	المتوسط الكلي

يظهر من الجدول رقم(٥) أنّ المتوسط العامّ لتصورات أفراد عينة الدراسة عن بعد الأنظمة والتشريعات جاءت بدرجة متوسطة، وبمتوسط حسابي بلغ (٤.٤٢) وانحراف معياري(٠.٧٣٣)، وقد احتلت الفقرة(ساهمت جهود التطوير التنظيمي على توفير درجة مقبولة من الحرية للجهات التنفيذية في مجال التشريعات) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (٤.٦٩)، في حين جاءت الفقرة (توفر المؤسسة /الوزارة الأنظمة والتشريعات بشكل يضمن للموظفين والشركاء الإطلاع عليها بكل سهولة ويسر) في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا البعد، بمتوسط حسابي بلغ (٤.١٨)، كما يظهر من الجدول أنّ المتوسطات الحسابية لجميع فقرات هذا البعد جاءت بدرجة متوسطة.



### ٥-١-٣ ج. بعد الهيكل التنظيمي

جدول رقم (٦) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لتصورات أفراد عينة الدراسة عن بُعد الهيكل التنظيمي

المستوى بالنسبة للمتوسط	الترتيب حسب النسبة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الفقرة
متوسط	٣	٤.٤١	٠.٧٣٦	يساعد الهيكل التنظيمي في مؤسستك /وزارتك على إدارة عملية التطوير التنظيمي فيها.
متوسط	٢	٤.٤٦	٠.٧٢٢	يسمح الهيكل التنظيمي في المؤسسة / الوزارة بإجراء التطوير و التغيير للتكيف مع مستجدات البيئة المحيطة بها .
مرتفع	١	٤.٦٠	٠.٦١٢	مشاركة مؤسستك /وزارتك في الجائرة أحدث تغيير في الهيكل التنظيمي لها.
متوسط	٤	٤.١٨	٠.٦٨١	تعمل إدارة المؤسسة/ الوزارة على تطوير الهيكل التنظيمي بشكل دوري .
متوسط	-	٤.٤١	٠.٦٤٣	المتوسط الكلي

يظهر من الجدول رقم(٦) أنّ المتوسط العامّ لتصورات أفراد عينة الدراسة عن بعد الهيكل التنظيمي جاءت بدرجة متوسطة، وبمتوسط حسابي بلغ (٤.٤١) وانحراف معياري(٠.٦٤٣)، وقد احتلت الفقرة (مشاركة مؤسستك /وزارتك في الجائرة أحدث تغيير في الهيكل التنظيمي لها ) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (٤.٦٠)، في حين

جاءت الفقرة (تعمل إدارة المؤسسة/ الوزارة على تطوير الهيكل التنظيمي بشكل دوري) في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا البعد، بمتوسط حسابي بلغ (٤.١٨)، كما يظهر من الجدول أنّ المتوسطات الحسابية لجميع فقرات هذا البعد جاءت بدرجة متوسطة.

#### ٥-١-٤ د. بُعد تنمية وتطوير المورد البشري

جدول رقم (٧) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لتصورات أفراد عينة الدراسة عن بعد تنمية وتطوير المورد البشري

المستوى بالنسبة للمتوسط	الترتيب حسب النسبة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الفقرة
متوسط	٣	٤.٤٦	٧٠٣.	يوجد لدى الوزارة/ المؤسسة خطة لتدريب الموظفين تتسم بالشفافية والعدالة.
متوسط	٥	٤.٠٨	٨٩٠.	الدورات والبرامج التدريبية التي تتبناها الوزارة/ المؤسسة تتوافق مع متطلبات العمل
متوسط	٧	٣.٨٧	٧٩٩.	لدى الوزارة/ المؤسسة بيئة عمل إيجابية تسهم في تحقيق رفاه الموظفين ورضاهم وتحفيزهم على القيام بعملهم على أكمل وجه.
متوسط	٨	٣.٨٥	٩٧٠.	برامج تنمية وتطوير الموارد البشرية في الوزارة/ المؤسسة تساهم في تعزيز وإنجاح عملية التطوير التنظيمي .

متوسط	٤	٤.٣٨	٦٥٠.	تقوم الوزارة / المؤسسة بإيفاد موظفيها في برامج ودورات خارجية لتنمية مهاراتهم العملية .
متوسط	٦	٤.٠٧	٧٧٩.	لدى الوزارة / المؤسسة آلية لقياس المنفعة المتحققة من برامج التدريب .
متوسط	٢	٤.٤٨	٦٧٣.	تسعى المؤسسة/ الوزارة على تحقيق مبدأ العدالة والمساواة بين الموظفين في إتاحة الفرص والمكافآت.
متوسط	٩	٣.٤٢	١.١١٨	زادت المخصصات المالية المخصصة لتنمية المورد البشري بشكل ملحوظ.
مرتفع	١	٤.٥١	٧٢٣.	تراعي الوزارة / المؤسسة التطورات التكنولوجية الحديثة عند تدريب وتطوير موظفيها .
متوسط	-	٤.١٢	٧٤٩.	المتوسط الكلي

يظهر من الجدول رقم(٧) أنّ المتوسط العامّ لتصورات أفراد عينة الدراسة عن بعد تنمية وتطوير المورد البشري جاءت بدرجة متوسطة، وبمتوسط حسابي بلغ (٤.١٢) وانحراف معياري(٠.٧٤٩)، وقد احتلت الفقرة (تراعي الوزارة / المؤسسة التطورات التكنولوجية الحديثة عند تدريب وتطوير موظفيها) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (٤.٥١)، في حين جاءت الفقرة (زادت المخصصات المالية المخصصة لتنمية المورد البشري بشكل ملحوظ) في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا البعد، بمتوسط حسابي بلغ (٣.٤٢)، كما يظهر من الجدول أنّ المتوسطات الحسابية لجميع فقرات هذا البعد جاءت بدرجة متوسطة.

٥-١-٥ هـ. بعد استخدام التكنولوجيا

جدول رقم (٨) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لتصورات أفراد عينة الدراسة عن بعد استخدام التكنولوجيا

المستوى	الترتيب	المتوسط	الانحراف المعياري	الفقرة
بالنسبة	حسب	الحسابي		
للمتوسط	النسبة			
مرتفع	٣	٤.٥٠	.٦٦٢	لدى الوزارة /المؤسسة وحدات إدارية خاصة لإدارة المعلومات والبيانات بها.
متوسط	٧	٣.٨٣	.٨٥٨	تسعى المؤسسة/ الوزارة على تطوير الموقع الالكتروني الخاص بها واتاحة فرص تقديم الخدمات لمتلقي الخدمة من خلاله.
متوسط	٨	٣.٥٧	.٧٨٧	لدى الوزارة / المؤسسة خطة لتحديد احتياجاتها من المعرفة والمعلومات بهدف نشرها وتعميمها بين موظفيها للاستفادة منها.
مرتفع	٢	٤.٥٨	.٦٤٥	تقوم الوزارة /المؤسسة بالتخطيط السليم لإدارة المعلومات والمعرفة لضمان التطبيق الفاعل لها ، وضمان سريتها.
مرتفع	١	٤.٦٠	.٦٢٤	ساهم استخدام التكنولوجيا في الوزارة /المؤسسة في نشر الوعي وتشجيع التبادل المستمر للمعرفة وتجنب إضاعة الوقت والجهد في البحث عنها مما أدى الى تحسين الأداء وخفض التكاليف.

متوسط	٥	٤.٢٧	٤٩٨.	ساهمت وسائل التكنولوجيا في تقليل الوقت والجهد لدى الموظفين في إنجاز المهام المنوطة بهم.
متوسط	٤	٤.٤٣	٧٢٠.	تزود الوزارة /المؤسسة مديرياتها بأحدث الوسائل التكنولوجية اللازمة لها.
متوسط	٦	٣.٨٥	٩٧٠.	توفر الوزارة / المؤسسة وسائل التكنولوجيا الحديثة التي تساعد في تحسين أدائها .
متوسط	-	٤.٢٠	٦٥٧.	المتوسط الكلي

يظهر من الجدول رقم(٨) أنّ المتوسط العامّ لتصورات أفراد عينة الدراسة عن بعد استخدام التكنولوجيا جاءت بدرجة متوسطة، وبمتوسط حسابي بلغ (٤.٢٠) وانحراف معياري(٠.٦٥٧)، وقد احتلت الفقرة (ساهم استخدام التكنولوجيا في الوزارة /المؤسسة في نشر الوعي وتشجيع التبادل المستمر للمعرفة وتجنب إضاعة الوقت والجهد في البحث عنها مما أدى الى تحسين الأداء وخفض التكاليف) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (٤.٦٠)، في حين جاءت الفقرة (لدى الوزارة / المؤسسة خطة لتحديد احتياجاتها من المعرفة والمعلومات بهدف نشرها وتعميمها بين موظفيها للاستفادة منها) في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا البعد، بمتوسط حسابي بلغ (٣.٥٧)، كما يظهر من الجدول أنّ المتوسطات الحسابية لجميع فقرات هذا البعد جاءت بدرجة متوسطة.

٥-٥-٢ الإجابة عن السؤال الثاني: ما مستوى تحسين الأداء المؤسسي بأبعاده لدى الجهات المشاركة في جائزة الملك عبدالله الثاني لتمييز الأداء الحكومي والشفافية ؟  
جدول رقم (٩) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات أفراد عينة الدراسة لأبعاد تحسين الأداء المؤسسي.

المستوى بالنسبة للمتوسط الحسابي	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	أبعاد تحسين الأداء المؤسسي	تسلسل الفقرات
متوسط	١	٦٧٧.	٤.٤٠	بُعد العمليات الداخلية	٤٣-٤٧
متوسط	٣	٧٦٧.	٣.٩٥	بُعد متلقي الخدمة	٤٨-٥٢
متوسط	٢	٨٠١.	٤.٠٧	بُعد التعلم والنمو	٥٣-٥٨
متوسط	-	٧٤٢.	٤.١٣	المتوسط الكلي	٤٣-٥٨

يظهر من الجدول (٩) أن المتوسط العام لأبعاد تحسين الأداء المؤسسي بلغ (٤.١٣)، وهذا يعني أن تصورات أفراد عينة الدراسة لأبعاد تحسين الأداء المؤسسي ذات مستوى متوسط.

وبتحليل ابعاد تحسين الأداء المؤسسي ، يتضح أن بُعد العمليات الداخلية احتل المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (٤.٤٠)، وانحراف معياري (٠.٦٧٧)، يليه بُعد التعلم والنمو بمتوسط حسابي بلغ (٤.٠٧)، وانحراف معياري (٠.٨٠١)، واخيراً جاء بُعد متلقي الخدمة بمتوسط حسابي بلغ (٣.٩٥)، وانحراف معياري (٠.٧٦٧).

وفيما يلي عرض تفصيلي لتصوّرات المبحوثين لأبعاد تحسين الأداء المؤسسي لدى الجهات المشاركة في جائزة الملك عبدالله الثاني لتمييز الأداء الحكومي والشفافية وهي كما يلي:

٥-٥-٢-١ أولاً: تصورات أفراد عينة الدراسة لبعء العمليات الداخلية:

جدول رقم (١٠) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات أفراد عينة الدراسة عن فقرات بُعء العمليات الداخلية

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى بالنسبة للمتوسط الحسابي
٤٣	انخفض الوقت المستغرق لتقديم الخدمة في المؤسسة /الوزارة	٤.٧٢	.٥٩٤	١	مرتفع
٤٤	قلت نسبة الأخطاء في العمل.	٤.٤٦	.٧٤٤	٢	متوسط
٤٥	زادت المخصصات المالية الموجهة نحو البحث والتطوير للخدمات التي تقدمها المؤسسة /الوزارة .	٤.٠٨	.٧٨٠	٥	متوسط
٤٦	تقوم المؤسسة /الوزارة بشكل دوري بتبسيط إجراءات تقديم الخدمة بشكل دوري .	٤.٣٢	.٧٩٤	٤	متوسط
٤٧	انخفضت نسبة الهدر في المواد المستخدمة في المؤسسة.	٤.٤٢	.٧٤٥	٣	متوسط
-٤٣	المتوسط الكلي	٤.٤٠	.٦٧٧	-	متوسط
٤٧					

يشير الجدول (١٠) إلى أن تصورات أفراد عينة الدراسة عن فقرات متغير العمليات الداخلية كانت متوسطة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (٤.٤٠) والانحراف المعياري (٠.٦٧٧)، كما يشير الجدول كذلك إلى أن الفقرة (٤٣) التي تنص على أنه " انخفض الوقت المستغرق لتقديم الخدمة في المؤسسة /الوزارة "، جاءت بالمرتبة الأولى

بمتوسط حسابي (٤.٧٢) وانحراف معياري (٠.٥٩٤)، بينما احتلت الفقرة (٤٥) التي تنص على انه " زادت المخصصات المالية الموجهة نحو البحث والتطوير للخدمات التي تقدمها المؤسسة /الوزارة " المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (٤.٠٨) وانحراف معياري (٠.٧٨٠).

#### ٥-٥-٢-٢ ثانياً: تصورات أفراد عينة الدراسة لبعد متلقي الخدمة:

جدول رقم (١١) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات أفراد عينة الدراسة عن فقرات بعد متلقي الخدمة

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المتوسط الحسابي بالنسبة للمستوى
٤٨	قلت عدد الشكاوى المقدمة من قبل متلقي الخدمة على المؤسسة /الوزارة.	٤.٣٠	٠.٥٣٥	٢	متوسط
٤٩	ازدياد اهتمام واستجابة متلقي الخدمة للحملات الإعلامية التي تقوم بها المؤسسة /الوزارة.	٣.٧٨	٠.٩٧٤	٤	متوسط
٥٠	يوجد تنوع للخدمات التي تقدمها المؤسسة /الوزارة .	٣.٩٣	٠.٧٧٨	٣	متوسط
٥١	زاد عدد متلقي الخدمة للمؤسسة / الوزارة	٣.٣٨	١.٠٩٩	٥	متوسط



متوسط	١	.٨١٧	٤.٣٧	زاد رضا متلقي الخدمة عن الخدمات التي تقدمها المؤسسة /الوزارة	٥٢
متوسط	-	.٧٦٧	٣.٩٥	المتوسط الكلي	٤٨ ٥٢

يشير الجدول (١١) إلى أن تصورات أفراد عينة الدراسة عن فقرات بعد متلقي الخدمة كانت متوسطة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (٣.٩٥) والانحراف المعياري (٠.٧٦٧)، كما يشير الجدول كذلك إلى أن الفقرة (٥٢) التي تنص على أنه " زاد رضا متلقي الخدمة عن الخدمات التي تقدمها المؤسسة /الوزارة "، جاءت بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٤.٣٧) وانحراف معياري (٠.٨١٧)، بينما احتلت الفقرة (٥١) التي تنص على أنه " زاد عدد متلقي الخدمة للمؤسسة / الوزارة " المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (٣.٣٨) وانحراف معياري (١.٠٩٩).

٥-٥-٢-٣ ثالثاً: تصورات أفراد عينة الدراسة لبعد التعلم والنمو:

جدول رقم (١٢) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات أفراد عينة الدراسة عن فقرات بعد التعلم والنمو

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى للمتوسط الحسابي
٥٣	زادت نسبة الرضا لدى الموظفين في المؤسسة/ الوزارة.	٤.١٤	٩٨٦.	٤	متوسط
٥٤	تستخدم المؤسسة/الوزارة التكنولوجيا لدعم التعلم لدى الموظفين وإدارة المعرفة .	٤.١٦	٨٤٤.	٣	متوسط
٥٥	زادت عدد الساعات التدريبية المخصصة للموظف سنوياً في المؤسسة /الوزارة.	٤.٠٣	٧٥٢.	٥	متوسط
٥٦	يعمل الموظفون في المؤسسة /الوزارة بروح الفريق الواحد.	٤.٤٣	٧٠٥.	١	متوسط
٥٧	انخفاض معدل دوران الموظفين في المؤسسة /الوزارة.	٤.٣١	٧١١.	٢	متوسط
٥٨	زادت عدد الاقتراحات و الأفكار الإبداعية المقدمة من قبل الموظفين لتحسين بيئة العمل في المؤسسة /الوزارة .	٣.٣٨	١.٠٩٩	٦	متوسط
٥٣- ٥٨	المتوسط الكلي	٤.٠٧	٨٠١.	-	متوسط

يشير الجدول (١٢) إلى أن تصورات أفراد عينة الدراسة عن فقرات بعد التعلم والنمو كانت متوسطة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (٤.٠٧) والانحراف المعياري (٠.٨٠١)، كما يشير الجدول كذلك إلى أن الفقرة (٥٦) التي تنص على " يعمل الموظفون في المؤسسة /الوزارة بروح الفريق الواحد."، جاءت بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٤.٤٣) وانحراف معياري (٠.٧٠٥)، بينما احتلت الفقرة (٥٨) التي تنص على " زادت عدد الاقتراحات و الأفكار الإبداعية المقدمة من قبل الموظفين لتحسين بيئة العمل في المؤسسة /الوزارة . " المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (٣.٣٨) وانحراف معياري (١.٠٩٩).

#### ٦-٥ فرضيات الدراسة

٦-٥-١ الفرضية الرئيسية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للتطوير التنظيمي بأبعاده (الأهداف والاستراتيجيات، الأنظمة والتشريعات، الهيكل التنظيمي، تنمية وتطوير المورد البشري، استخدام التكنولوجيا) في تحسين الأداء المؤسسي لدى الجهات المشاركة بالجائزة.

٦-٥-١-١ الفرضية الفرعية الأولى: يوجد أثر هام ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لأبعاد التطوير التنظيمي (الأهداف والاستراتيجيات، الأنظمة و التشريعات، الهيكل التنظيمي، تنمية وتطوير المورد البشري، استخدام التكنولوجيا) في بعد العمليات الداخلية كأحد أبعاد تحسين الأداء المؤسسي.

٦-٥-١-٢ الفرضية الفرعية الثانية: يوجد أثر هام ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لأبعاد التطوير التنظيمي (الأهداف والاستراتيجيات، الأنظمة و التشريعات، الهيكل التنظيمي، تنمية وتطوير المورد البشري، استخدام التكنولوجيا) في بعد متلقي الخدمة كأحد أبعاد تحسين الأداء المؤسسي..

٦-٥-١-٣ الفرضية الفرعية الثالثة يوجد أثر هام ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لأبعاد التطوير التنظيمي (الأهداف والاستراتيجيات، الأنظمة و التشريعات، الهيكل التنظيمي، تنمية وتطوير المورد البشري، استخدام التكنولوجيا) في بعد التعلم والنمو كأحد أبعاد تحسين الأداء المؤسسي.

٥-٦-٢ الفرضية الرئيسية الثانية: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتصورات الجهات المشاركة في الجائزة حول تحسين الاداء المؤسسي تعزى للعوامل الشخصية والوظيفية ( النوع الاجتماعي، العمر، المؤهل العلمي، الخبرة، المستوى الوظيفي).

#### ٥-٧ اختبار فرضيات الدراسة.

قبل البدء في تطبيق تحليل الانحدار لاختبار فرضيات الدراسة، قام الباحث بإجراء بعض الاختبارات، وذلك من أجل ضمان ملائمة البيانات لافتراضات تحليل الانحدار، وذلك على النحو التالي: تم التأكد من عدم وجود ارتباط عالٍ بين المتغيرات المستقلة (Multicollinearity) باستخدام اختبار معامل تضخم التباين (VIF) (Variance Inflation Factor) واختبار التباين المسموح (Tolerance) لكل متغير من متغيرات الدراسة، مع مراعاة عدم تجاوز معامل تضخم التباين (VIF) للقيمة (١٠) وقيمة اختبار التباين المسموح (Tolerance) أكبر من (0.05) وتم أيضاً التأكد من إتباع البيانات للتوزيع الطبيعي (Normal Distribution) باحتساب معامل الالتواء (Skewness) مراعين أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي إذا كانت قيمة معامل الالتواء تقل عن (١). والجدول (١٣) يبين نتائج هذه الاختبارات.

الجدول (١٣) اختبار معامل تضخم التباين والتباين المسموح ومعامل الالتواء

الأبعاد الفرعية	VIF	Tolerance	Skewness
الأهداف والاستراتيجيات	١.٠٥٨	٠.٩٤٥	٠.٢٢٣-
الأنظمة والتشريعات	١.٠٢٤	٠.٩٧٧	٠.٥٣٠-
الهيكل التنظيمي	١.٠٦٨	٠.٩٣٧	٠.٢١٣-
تنمية وتطوير المورد البشري	١.٠٧٣	٠.٩٣٢	٠.١٨٣-
استخدام التكنولوجيا	١.٠٦٠	٠.٩٤٣	٠.٣٤

نلاحظ أن قيم اختبار معامل تضخم التباين (VIF) لجميع المتغيرات تقل عن (١٠) وتتراوح بين (1.058- 1.073)، وأن قيم اختبار التباين المسموح (Tolerance) تراوحت بين (0.932- 0.977)، وهي أكبر من (0.05) ويعد هذا مؤشراً على عدم وجود ارتباط عالٍ بين المتغيرات المستقلة (Multicollinearity)، وقد تم التأكد من أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي باحتساب معامل الالتواء (Skewness)، حيث كانت القيم أقل من (١).

٥-٧-١ الفرضية الرئيسية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$  للتطوير التنظيمي بأبعاده (الأهداف والاسراتيجيات، الأنظمة و التشريعات، الهيكل التنظيمي، تنمية وتطوير المورد البشري، استخدام التكنولوجيا) في تحسين الأداء المؤسسي لدى الجهات المشاركة بالجائزة.

جدول رقم (١٤) نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار اثر ابعاد التطوير التنظيمي في تحسين الأداء المؤسسي لدى الجهات المشاركة بالجائزة

مستوى دلالة t	قيمة t المحسوبة	Beta	الخطأ المعياري	B	البُعد المستقل
.٠٠٠	* ٧.٣٨٥	.٢٨٠	.٠٤٢	.٣٠٨	الأهداف والاسراتيجيات
.٠٠٠	* ٣.٧٧٠	.١٥٨	.٠٤٢	.١٦٠	الأنظمة و التشريعات
.٠٠٢	* ٣.١٦٧	.١٠٢	.٠٣٧	.١١٨	الهيكل التنظيمي
.٠٠٠	* ٣٣.٦٥٦	١.٢١٧	.٠٣٦	١.٢٠٧	تنمية وتطوير المورد البشري
.٠٠٠	* ١٠.٧٢١	.٤٤٦	.٠٤٧	.٥٠٤	استخدام التكنولوجيا

\* ذات دلالة إحصائية على مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ )

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم (١٤)، ومن متابعة قيم اختبار (t) أن المتغيرات الفرعية التالية والمتعلقة بـ (الأهداف والاسراتيجيات، الأنظمة و التشريعات، الهيكل التنظيمي، تنمية وتطوير المورد البشري، استخدام التكنولوجيا) لها تأثير في تحسين الأداء المؤسسي لدى الجهات المشاركة بالجائزة، بدلالة

معاملات (Beta) لهذه المتغيرات كما تظهر في الجدول وبدلالة ارتفاع قيم (t) المحسوبة عن قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، حيث بلغت قيم (t) المحسوبة والبالغة (٧.٣٨٥، ٣.٧٧٠، ٣.١٦٧، ٣٣.٦٥٦، ١٠.٧٢١) على التوالي، وهي قيم معنوية عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.05$ ). ومما سبق يقتضي القبول بالفرضية التي تنص على انه يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة ( $a \leq 0.05$ ) للتطوير التنظيمي بأبعاده (الأهداف والاسراتيجيات، الأنظمة و التشريعات، الهيكل التنظيمي، تنمية وتطوير المورد البشري، استخدام التكنولوجيا) في تحسين الأداء المؤسسي لدى الجهات المشاركة بالجائزة.

وعند إجراء تحليل الانحدار المتعدد التدريجي Stepwise Multiple Regression لتحديد أهمية كل متغير مستقل على حدة في المساهمة في النموذج الرياضي، الذي يمثل أثر التطوير التنظيمي بأبعاده (الأهداف والاسراتيجيات، الأنظمة و التشريعات، الهيكل التنظيمي، تنمية وتطوير المورد البشري، استخدام التكنولوجيا) في تحسين الأداء المؤسسي لدى الجهات المشاركة بالجائزة، كما يتضح من الجدول رقم (١٥) والذي يبين ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في معادلة الانحدار، فإن متغير تنمية وتطوير المورد البشري قد احتل المرتبة الأولى وفسر ما مقداره (٩٨.٢%) من التباين في المتغير التابع، تلاه متغير استخدام التكنولوجيا وفسر مع متغير تنمية وتطوير المورد البشري (٩٨.٤%) من التباين في المتغير التابع، ودخل ثالثاً متغير الأهداف والاسراتيجيات حيث فسرت مع المتغيرين السابقين ما مقداره (٩٨.٧%) من التباين في المتغير التابع، ودخل رابعاً متغير الأنظمة و التشريعات حيث فسر مع المتغيرات السابقة ما مقداره (٩٨.٨%) من التباين في المتغير التابع، ودخل أخيراً متغير الهيكل التنظيمي حيث فسر مع المتغيرات السابقة ما مقداره (٩٨.٩%) من التباين في تحسين الاداء المؤسسي كمتغير تابع .

جدول (١٥) نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي " Stepwise Multiple Regression " للتنبؤ بالأداء المؤسسي من خلال أبعاد التطوير التنظيمي كمتغيرات مستقلة

مستوى دلالة T	قيمة T المحسوبة	قيمة R <sup>2</sup> معامل التحديد	ترتيب دخول العناصر المستقلة في معادلة التنبؤ
.٠٠٠٠	*٣.٠٠٥	. ٩٨٢	تنمية وتطوير المورد البشري
.٠٠٠٠	*٦.٢٧٦	. ٩٨٤	استخدام التكنولوجيا
.٠٠٠٠	*٤.٢٩٢	. ٩٨٧	الأهداف والاستراتيجيات
.٠٠٠٠	*٣.٦٢٦	. ٩٨٨	الأنظمة والتشريعات
.٠٠٠٠	*٢.٤٧٤	. ٩٨٩	الهيكل التنظيمي

\* ذات دلالة إحصائية على مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ )

٥-٧-١-١ الفرضية الفرعية الأولى: يوجد أثر هام ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لأبعاد التطوير التنظيمي (الأهداف والاستراتيجيات، الأنظمة والتشريعات، الهيكل التنظيمي، تنمية وتطوير المورد البشري، استخدام التكنولوجيا) في العمليات الداخلية كأحد أبعاد تحسين الأداء المؤسسي.

جدول رقم (١٦) نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر ابعاد التطوير التنظيمي في العمليات الداخلية كأحد أبعاد تحسين الأداء المؤسسي.

مستوى دلالة T	قيمة T المحسوبة	Beta	الخطأ المعياري	B	البُعد المستقل
.٠٠٠	*٦.٥٢١	٣٦١	.٠٥٥	.٣٦١	الأهداف والاسراتيجيات
.٠٠٠	*٣.٦٤٠	٢٢٢	.٠٥٦	.٢٠٥	الأنظمة و التشريعات
.٠٠٠	*٧.٢٦٤	٣٤٢	.٠٥٠	.٣٦٠	الهيكل التنظيمي
.٠٠٠	*١٠.١٧٩	٥٣٧	.٠٤٨	.٤٨٦	تنمية وتطوير المورد البشري
.٠٠٠	*٧.٦٦٤	٤٦٥	.٠٦٣	.٤٧٩	استخدام التكنولوجيا

\* ذات دلالة إحصائية على مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ )

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم (١٦)، ومن متابعة قيم اختبار (t) أن المتغيرات الفرعية التالية والمتعلقة ب(الأهداف والاسراتيجيات، الأنظمة و التشريعات، الهيكل التنظيمي، تنمية وتطوير المورد البشري، استخدام التكنولوجيا) لها تأثير في العمليات الداخلية كأحد ابعاد تحسين الأداء المؤسسي لدى الجهات المشاركة بالجائزة، بدلالة معاملات (Beta) لهذه المتغيرات كما تظهر في الجدول وبدلالة ارتفاع قيم (t) المحسوبة عن قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، حيث بلغت قيم (t) المحسوبة والبالغة (٦.٥٢١، ٣.٦٤٠، ٧.٢٦٤، ١٠.١٧٩، ٧.٦٦٤) على التوالي، وهي قيم معنوية عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.05$ )، ومما سبق يقتضي القبول بالفرضية التي تنص على انه يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للتطوير التنظيمي بأبعاده (الأهداف والاسراتيجيات، الأنظمة و التشريعات، الهيكل التنظيمي، تنمية وتطوير المورد البشري، استخدام التكنولوجيا) في العمليات الداخلية كأحد أبعاد تحسين الأداء المؤسسي.



و عند إجراء تحليل الانحدار المتعدد التدريجي Stepwise Multiple Regression لتحديد أهمية كل متغير مستقل على حدة في المساهمة في النموذج الرياضي، الذي يمثل أثر التطوير التنظيمي بأبعاده (الأهداف والاسراتيجيات، الأنظمة و التشريعات، الهيكل التنظيمي، تنمية وتطوير المورد البشري، استخدام التكنولوجيا) في العمليات الداخلية كأحد أبعاد تحسين الأداء المؤسسي، كما يتضح من الجدول رقم (١٦) والذي يبين ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في معادلة الانحدار، فإن متغير الأنظمة و التشريعات قد احتل المرتبة الأولى وفسر ما مقداره (٩٥.٨%) من التباين في المتغير التابع، تلاه متغير الهيكل التنظيمي وفسر مع متغير الأنظمة و التشريعات (٩٦.٥%) من التباين في المتغير التابع، ودخل ثالثاً متغير تنمية وتطوير المورد البشري حيث فسرت مع المتغيرين السابقين ما مقداره (٩٦.٨%) من التباين في المتغير التابع، ودخل رابعاً متغير استخدام التكنولوجيا حيث فسر مع المتغيرات السابقة ما مقداره (٩٧.١%) من التباين في المتغير التابع، ودخل أخيراً متغير الأهداف والاسراتيجيات حيث فسر مع المتغيرات السابقة ما مقداره (٩٧.٤%) من التباين في العمليات الداخلية كأحد أبعاد تحسين الأداء المؤسسي.

جدول (١٧) نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي " Stepwise Multiple Regression " للتنبؤ بالعمليات الداخلية من خلال ابعاد التطوير التنظيمي كمتغيرات مستقلة

ترتيب دخول العناصر المستقلة في معادلة التنبؤ	قيمة $R^2$ معامل التحديد التراكمي	قيمة T المحسوبة	مستوى دلالة T
الأنظمة و التشريعات	. ٩٥٨	*٩.٢٠٣	٠.٠٠٠٠
الهيكل التنظيمي	. ٩٦٥	*٣.٣٠١	٠.٠٠٠٠
تنمية وتطوير المورد البشري	. ٩٦٨	*٥.٤٠١	٠.٠٠٠٠
استخدام التكنولوجيا	. ٩٧١	*٧.٣٨٥	٠.٠٠٠٠
الأهداف والاستراتيجيات	. ٩٧٤	*٦.١٦٧	٠.٠٠٠٠

\* ذات دلالة إحصائية على مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$

٥-٧-١-٢ الفرضية الفرعية الثانية: يوجد أثر هام ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $(\alpha \leq 0.05)$  لأبعاد التطوير التنظيمي (الأهداف والاستراتيجيات، الأنظمة و التشريعات، الهيكل التنظيمي، تنمية وتطوير المورد البشري، استخدام التكنولوجيا) في بعد متلقي الخدمة كأحد أبعاد تحسين الأداء المؤسسي.

جدول رقم (١٨) نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر ابعاد التطوير التنظيمي في بعد متلقي الخدمة كأحد أبعاد تحسين الأداء المؤسسي.

المستقل	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة T المحسوبة	مستوى دلالة T
الأهداف والاسراتيجيات	. ١٧٠	. ٠٦٩	١٥٠	*٢.٤٨٢	٠.٠٠٠
الأنظمة و التشريعات	. ٢٩٦	. ٠٧٠	٢٨٣	*٤.٢٥٣	٠.٠١٤
الهيكل التنظيمي	. ١٢٥	. ٠٦١	١٠٥	*٢.٠٣٦	٠.٠٠٠
تنمية وتطوير المورد البشري	١.٥٤٤	. ٠٥٩	١.٥٠ ٧	*٢.١٦١	٠.٠٤٢
استخدام التكنولوجيا	. ٣٥١	. ٠٧٧	٣٠٠	*٤.٥٣٣	٠.٠٠١

\* ذات دلالة إحصائية على مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ )

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم (١٨)، ومن متابعة قيم اختبار (t) أن المتغيرات الفرعية التالية والمتعلقة ب(الأهداف والاسراتيجيات، الأنظمة و التشريعات، الهيكل التنظيمي، تنمية وتطوير المورد البشري، استخدام التكنولوجيا) لها تأثير في بعد متلقي الخدمة كأحد ابعاد تحسين الأداء المؤسسي لدى الجهات المشاركة بالجائزة، بدلالة معاملات (Beta) لهذه المتغيرات كما تظهر في الجدول وبدلالة ارتفاع قيم (t) المحسوبة عن قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، حيث بلغت قيم (t) المحسوبة والبالغة (٢.٤٨٢، ٤.٢٥٣، ٢.٠٣٦، ٢.١٦١، ٤.٥٣٣) على التوالي، وهي قيم معنوية عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.05$ ). ومما سبق يقتضي القبول بالفرضية التي تنص على انه يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للتطوير التنظيمي بأبعاده (الأهداف والاسراتيجيات، الأنظمة و التشريعات، الهيكل التنظيمي، تنمية وتطوير المورد البشري، استخدام التكنولوجيا) في بعد متلقي الخدمة كأحد أبعاد تحسين الأداء المؤسسي.

و عند إجراء تحليل الانحدار المتعدد التدريجي Stepwise Multiple Regression لتحديد أهمية كل متغير مستقل على حدة في المساهمة في النموذج الرياضي، الذي يمثل أثر التطوير التنظيمي بأبعاده (الأهداف والاستراتيجيات، الأنظمة والتشريعات، الهيكل التنظيمي، تنمية وتطوير المورد البشري، استخدام التكنولوجيا) في بعد متلقي الخدمة كأحد أبعاد تحسين الأداء المؤسسي، كما يتضح من الجدول رقم (١٧) والذي يبين ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في معادلة الانحدار، فإن متغير تنمية وتطوير المورد البشري قد احتل المرتبة الأولى وفسر ما مقداره (٩٦.١%) من التباين في المتغير التابع، تلاه متغير الهيكل التنظيمي وفسر مع متغير تنمية وتطوير المورد البشري (٩٦.٦%) من التباين في المتغير التابع، ودخل ثالثاً متغير استخدام التكنولوجيا حيث فسرت مع المتغيرين السابقين ما مقداره (٩٦.٧%) من التباين في المتغير التابع، ودخل رابعاً متغير الأنظمة والتشريعات حيث فسرت مع المتغيرات السابقة ما مقداره (٩٦.٨%) من التباين في المتغير التابع، ودخل أخيراً متغير الأهداف والاستراتيجيات حيث فسرت مع المتغيرات السابقة ما مقداره (٩٦.٩%) من التباين في بعد متلقي الخدمة كأحد أبعاد تحسين الأداء المؤسسي.

جدول (١٩) نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي " Stepwise Multiple Regression " للتنبؤ بمتلقي الخدمة من خلال ابعاد التطوير التنظيمي كمتغيرات مستقلة

ترتيب دخول العناصر المستقلة في معادلة التنبؤ	قيمة R <sup>2</sup> معامل التحديد	قيمة T المحسوبة	مستوى دلالة *T
تنمية وتطوير المورد البشري	٩٦١.	*٢.١٦١	٠.٠٠.
الهيكل التنظيمي	٩٦٦.	*٢.٠٣٦	٠.٤٢.
استخدام التكنولوجيا	٩٦٧.	*٤.٥٣٣	٠.٠٠.
الأنظمة و التشريعات	٩٦٨.	*٤.٢٥٣	٠.٠٠.
الأهداف والاسراتيجيات	٩٦٩.	*٢.٤٨٢	٠.١٤.

\* ذات دلالة إحصائية على مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ )

٥-٧-١-٣ الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد أثر هام ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لأبعاد التطوير التنظيمي (الأهداف والاسراتيجيات، الأنظمة و التشريعات، الهيكل التنظيمي، تنمية وتطوير المورد البشري، استخدام التكنولوجيا) في بعد التعلم والنمو كأحد أبعاد تحسين الأداء المؤسسي.

جدول رقم (٢٠) نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر أبعاد المتغير المستقل التطوير التنظيمي في بعد التعلم والنمو كأحد أبعاد تحسين الأداء المؤسسي.

المستوى	قيمة T المحسوبة	Beta	الخطأ المعياري	B	البعد المستقل
٠.٠٠٠	*٧.١٢٨	.٣١٩	.٠٥٣	.٣٧٨	الأهداف والاستراتيجيات
٠.٠٠٠	*٦.٤٩١	.٣٢٠	.٠٥٤	.٣٥٠	الأنظمة و التشريعات
٠.٠١٣	*٢.٥٠٨	.٠٩٥	.٠٤٧	.١١٩	الهيكل التنظيمي
٠.٠٠٠	٣٣.٤٩٩	١.٤٢٨	.٠٤٦	١.٥٢٩	تنمية وتطوير المورد
٠.٠٠٠	١٠.٩١٥	.٥٣٥	.٠٦٠	.٦٥٣	استخدام التكنولوجيا

\* ذات دلالة إحصائية على مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم (٢٠)، ومن متابعة قيم اختبار (t) أن المتغيرات الفرعية التالية والمتعلقة بـ(الأهداف والاستراتيجيات، الأنظمة و التشريعات، الهيكل التنظيمي، تنمية وتطوير المورد البشري، استخدام التكنولوجيا) لها تأثير في بعد التعلم والنمو كأحد ابعاد تحسين الأداء المؤسسي لدى الجهات المشاركة بالجائزة، بدلالة معاملات (Beta) لهذه المتغيرات كما تظهر في الجدول وبدلالة ارتفاع قيم (t) المحسوبة عن قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ ، حيث بلغت قيم (t) المحسوبة والبالغة (٧.١٢٨، ٦.٤٩١، ٢.٥٠٨، ٣٣.٤٩٩، ١٠.٩١٥) على التوالي، وهي قيم معنوية عند مستوى دلالة  $(\alpha = 0.05)$ . ومما سبق يقتضي القبول بالفرضية التي تنص على انه يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$  للتطوير التنظيمي بأبعاده (الأهداف والاستراتيجيات، الأنظمة و التشريعات، الهيكل التنظيمي، تنمية وتطوير المورد البشري، استخدام التكنولوجيا) في بعد التعلم والنمو كأحد أبعاد تحسين الأداء المؤسسي.

وعند إجراء تحليل الانحدار المتعدد التدريجي Stepwise Multiple Regression لتحديد أهمية كل متغير مستقل على حدة في المساهمة في النموذج الرياضي، الذي يمثل أثر التطوير التنظيمي بأبعاده (الأهداف والاستراتيجيات، الأنظمة

و التشريعات، الهيكل التنظيمي، تنمية وتطوير المورد البشري، استخدام التكنولوجيا) في بعد التعلم والنمو كأحد أبعاد تحسين الأداء المؤسسي، كما يتضح من الجدول رقم (٢١) والذي يبين ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في معادلة الانحدار، فإن متغير تنمية وتطوير المورد البشري قد احتل المرتبة الأولى وفسر ما مقداره (٩٧.٦%) من التباين في المتغير التابع، تلاه متغير استخدام التكنولوجيا وفسر مع متغير تنمية وتطوير المورد البشري (٩٨%) من التباين في المتغير التابع، ودخل ثالثاً متغير الأهداف والاستراتيجيات حيث فسرت مع المتغيرين السابقين ما مقداره (٩٨.١%) من التباين في المتغير التابع، ودخل رابعاً متغير الأنظمة و التشريعات حيث فسر مع المتغيرات السابقة ما مقداره (٩٨.٣%) من التباين في المتغير التابع، ودخل أخيراً متغير الهيكل التنظيمي حيث فسر مع المتغيرات السابقة ما مقداره (٩٨.٤%) من التباين في بعد التعلم والنمو كأحد أبعاد تحسين الأداء المؤسسي.

جدول (٢١) نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي " Stepwise Multiple Regression" للتنبؤ ببعد التعلم والنمو من خلال ابعاد التطوير التنظيمي كمتغيرات مستقلة

ترتيب دخول العناصر المستقلة في معادلة التنبؤ	قيمة R <sup>2</sup> معامل التحديد التراكمي	قيمة T المحسوبة	مستوى دلالة *T
تنمية وتطوير المورد	. ٩٧٦	٣٣.٤٩٩	٠.٠٠٠
استخدام التكنولوجيا	. ٩٨٠	١٠.٩١٥	٠.٠٠٠
الأهداف والاستراتيجيات	. ٩٨١	٧.١٢٨	٠.٠٠٠
الأنظمة و التشريعات	. ٩٨٣	٦.٤٩١	٠.٠٠٠
الهيكل التنظيمي	. ٩٨٤	٢.٥٠٨	٠.٠١٣

\* ذات دلالة إحصائية على مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ )

٥-٧-٢ الفرضية الرئيسية الثانية: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتصورات الجهات المشاركة في الجائزة حول تحسين الاداء المؤسسي تعزى للعوامل الشخصية والوظيفية ( النوع الاجتماعي، العمر، المؤهل العلمي، الخبرة، المستوى الوظيفي).

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) تصورات أفراد العينة للضغوط التنظيمية تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية وتطبيق اختبار شيفه (Scheffe Test) لاستخراج المقارنات البعدية في حالة وجود الفروق، وتم أيضاً استخدام اختبار ت (T.test).

الجدول (٢٢) تحليل التباين الأحادي لتصورات المبحوثين لتحسين الاداء المؤسسي تبعاً للمتغيرات الشخصية والوظيفية (المؤهل التعليمي، العمر، الخبرة، المستوى الوظيفي).

المتغير الشخصي	مصدر التباين	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة (F)	مستوى الدلالة
المؤهل التعليمي	بين المجموعات	٢١٩.٣٥١	٥.٢٢٣	*٨٢.٢٢٩	٠.٠٠٠
	داخل المجموعات	٢١.٠٨٧	.٠٦٤		
العمر	بين المجموعات	٣٩٠.٦٩٤	٩.٣٠٢	٤٠٩.٨٦٢	٠.٠٠٠
	داخل المجموعات	٧.٥٣٥	.٠٢٣	*	
الخبرة	بين المجموعات	٥٨٥.٤٩٥	١٣.٩٤٠	٣٩٦.٨٥٣	٠.٠٠٠
	داخل المجموعات	١١.٦٦٢	.٠٣٥	*	
المستوى الوظيفي	بين المجموعات	٤٨٨.٨٥١	١١.٦٣٩	*٢٥.٧٦٨	٠.٠٠٠
	داخل المجموعات	١٤٩.٩٦٥	.٤٥٢		

\* ذات دلالة إحصائية على مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )



٥-٧-٢-١ أولاً: الفروقات في تصورات المبحوثين لتحسين الاداء المؤسسي تبعاً

### لمتغير المؤهل التعليمي

أشارت النتائج التي يعرضها الجدول (٢٣) للفروقات في الاداء المؤسسي تبعاً لمتغير المؤهل التعليمي، أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمتغير المؤهل التعليمي في الاداء المؤسسي حيث وجدت أن ( $F=82.229$ ) ومستوى الدلالة ( $\alpha = 0.000$ ) وهذه النتيجة معنوية عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.05$ )، مما يقتضي قبول الفرضية فيما يتعلق بهذا المتغير.

ويعزز ذلك نتائج اختبار شيفه للمقارنات البعدية حيث يبين الجدول (٢٣) أن هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي المؤهل التعليمي (الدراسات العليا) ومتوسط الفئة الأولى (ثانوية عامة فما دون) حيث بلغ متوسط الفئة الرابعة (دراسات عليا) ( $3.53$ )، أما متوسط الفئة الأولى (ثانوية عامة فما دون) فقد بلغ ( $3.83$ ) ولصالح المبحوثين ذوي المؤهل التعليمي ثانوية عامة فما دون. وأن هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي المؤهل التعليمي (الدراسات العليا) ومتوسط الفئة الثانية (دبلوم متوسط) حيث بلغ متوسط الفئة الرابعة (دراسات عليا) ( $3.53$ )، أما متوسط الفئة الثانية (دبلوم متوسط) فقد بلغ ( $3.73$ ) ولصالح المبحوثين ذوي المؤهل التعليمي دبلوم متوسط، وأن هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي المؤهل التعليمي (الدراسات العليا) ومتوسط الفئة الثالثة (بكالوريوس) حيث بلغ متوسط الفئة الرابعة (دراسات عليا) ( $3.53$ )، أما متوسط الفئة الثالثة (بكالوريوس) فقد بلغ ( $3.70$ ) ولصالح المبحوثين ذوي المؤهل التعليمي بكالوريوس.

الجدول رقم (٢٣) نتائج تحليل اختبار شيفه للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لمستوى الاداء المؤسسي حسب متغير المؤهل التعليمي

دراسات عليا	بكالوريوس	دبلوم متوسط	ثانوية عامة فما دون	المتوسط الحسابي	فئات المؤهل التعليمي
-	-	-	-	٣.٨٣	ثانوية عامة فما دون
-	-	-	-	٣.٧٣	دبلوم متوسط
-	-	-	-	٣.٧٠	بكالوريوس
-	*٠.١٧	*٠.٢٠	*٠.٣٠	٣.٥٣	دراسات عليا

\* ذات دلالة إحصائية على مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )

٥-٧-٢-٢ ثانياً: الفروقات في تصورات المبحوثين لمستوى الاداء المؤسسي تبعاً لمتغير العمر

أشارت النتائج التي يعرضها الجدول رقم (٢٤) لتحسين الاداء المؤسسي أن هنالك فروق ذات دلالة إحصائية لمتغير العمر في الاداء المؤسسي حيث وجدت أن ( $F=409.862$ ) ومستوى الدلالة ( $\alpha=0.000$ ) وهذه النتيجة معنوية عند مستوى دلالة ( $\alpha=0.05$ )، مما يقتضي قبول الفرضية فيما يتعلق بهذا المتغير.

ويعزز ذلك نتائج اختبار شيفه للمقارنات البعدية حيث يبين الجدول (٢٤) أن هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي الأعمار (٣٠ سنة فأقل) ومتوسط الفئة الثالثة (٥١ سنة فأكثر) حيث بلغ متوسط الفئة الأولى (٣٠ سنة فأقل) (٣.٨١)، أما متوسط الفئة الثالثة (٥١ سنة فأكثر) فقد بلغ (٣.٥٨) ولصالح المبحوثين ذوي الأعمار (٣٠ سنة فأقل)، وأن هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي الأعمار (٣١-٤٠ سنة) ومتوسط الفئة الرابعة (٥١ سنة فأكثر) حيث بلغ متوسط الفئة الثانية (٣١-٤٠ سنة) (٣.٧٣)، أما متوسط الفئة الرابعة (٥١ سنة فأكثر) فقد بلغ (٣.٥٨) ولصالح المبحوثين ذوي الأعمار (٣١-٤٠ سنة)، وأن هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي الأعمار (٣١-٤٠ سنة) ومتوسط الفئة الرابعة (٥١

سنة فأكثر) حيث بلغ متوسط الفئة الثالثة (٤١-٥٠ سنة) (٣.٧٢)، أما متوسط الفئة الرابعة (٥١ سنة فأكثر) فقد بلغ (٣.٥٨) ولصالح المبحوثين ذوي الأعمار (٤١-٥٠ سنة).

الجدول رقم (٢٤) نتائج تحليل اختبار شيفه للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لمستوى الاداء المؤسسي تبعاً لمتغير العمر

فئات العمر	المتوسط الحسابي	٣٠ سنة فأقل	٤٠-٣١ سنة	٥٠-٤١ سنة	٥١ سنة فأكثر
٣٠ سنة فأقل	٣.٨١	-	-	-	-
٤٠-٣١ سنة	٣.٧٣	-	-	-	-
٥٠-٤١ سنة	٣.٧٢	-	-	-	-
٥١ سنة فأكثر	٣.٥٨	*٠.٢٣	*٠.١٥	*٠.١٤	-

\* ذات دلالة إحصائية على مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )

٥-٧-٢-٣ ثالثاً: الفروقات في تصورات المبحوثين لمستوى الاداء المؤسسي تبعاً لمتغير الخبرة

أشارت النتائج التي يعرضها الجدول (٢٥) أن هنالك فروق ذات دلالة إحصائية لمتغير الخبرة في مستوى الاداء المؤسسي حيث وجدت أن ( $F=396.853$ ) ومستوى الدلالة ( $\alpha = 0.000$ ) وهذه النتيجة معنوية عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.05$ )، مما يقتضي قبول الفرضية فيما يتعلق بهذا المتغير.

ويعزز ذلك نتائج اختبار شفيه للمقارنات البعدية حيث يبين الجدول (٢٥) أن هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي سنوات الخبرة (١٦ سنة فأكثر) ومتوسط الفئة الأولى (٢-٥ سنوات) حيث بلغ متوسط الفئة الرابعة (١٦ سنة فأكثر) (٣.٦٤)، أما متوسط الفئة الأولى (٢-٥ سنوات) فقد بلغ (٣.٨١) ولصالح المبحوثين ذوي سنوات الخبرة (٢-٥ سنوات).

الجدول رقم (٢٥) نتائج تحليل اختبار شيفه للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لمستوى الاداء المؤسسي حسب متغير الخبرة

فئات الخبرة	المتوسط الحسابي	١ سنة فاقل	٥-٢ سنوات	١٠-٦ سنوات	١٥-١١ سنة	١٦ سنة فأكثر
١ سنة فاقل	٣.٨٣	-	-	-	-	-
٥-٢ سنوات	٣.٨١	-	-	-	-	-
١٠-٦ سنوات	٣.٧١	-	-	-	-	-
١٥-١١ سنة	٣.٧٠	-	-	-	-	-
١٦ سنة فأكثر	٣.٦٤	-	٠.١٧*	-	-	-

\* ذات دلالة إحصائية على مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )

٥-٧-٢-٤ رابعاً: الفروقات في تصورات المبحوثين لمستوى الاداء المؤسسي تبعاً لمتغير النوع الاجتماعي:

تشير المعطيات الإحصائية في الجدول (٢٦) إلى أنه يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية في تصورات العاملين لمستوى الاداء المؤسسي تبعاً (النوع الاجتماعي) وذلك بسبب ارتفاع قيمة (t) المحسوبة عن قيمتها الجدولية، وبلغت قيمة ( $t = 3.44$ ) ومستوى الدلالة ( $\alpha = 0.000$ ) وهذه النتيجة معنوية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، مما يقتضي قبول الفرضية، والتي تنص على أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات العاملين نحو الاداء المؤسسي تبعاً النوع الاجتماعي. ويبين الجدول أيضاً أن الفروق بالنسبة للنوع الاجتماعي كانت لصالح الإناث بدليل ارتفاع متوسطهن الحسابي حيث بلغ متوسط إجابة الإناث (٣.٧٧)، ومتوسط إجابة فئة الذكور (٣.٧٠).

الجدول (٢٦) نتائج تحليل اختبار (T) لتصورات المبحوثين لمستوى الاداء المؤسسي تبعاً لمتغير (النوع الاجتماعي).

المتغير	فئات المتغير	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (T)	مستوى الدلالة
النوع الاجتماعي	ذكر	٣.٧٠	٠.٢٨	*٣.٤٤	٠.٠٠١
	أنثى	٣.٧٧	٠.٢٦		

\* دالة إحصائية على مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$

## الفصل السادس

يتضمن هذا الفصل النتائج والتوصيات التي توصلت لها الدراسة بناءً على المعطيات النظرية في أدبيات الدراسة والإطار النظري إضافة إلى النتائج المستقاه من التحليل الإحصائي من الدراسة والتي تم التوصل إليها بعد ان قام الباحث بتطبيق أدوات الدراسة وتحليلها وعرض نتائجها فيما يلي توضيحاً لذلك.

### ٦-١ النتائج

هدف الدراسة إلى طرح عدة تساؤلات وقدمت أيضاً فرضيات تعلقت بطبيعة التأثير بين متغيرات الدراسة وتوصلت إلى عدة نتائج اسهمت في حل المشكلة والاجابة عن تساؤلاتها وفرضياتها.

١: هنالك تأثير هام وإيجابي لبُعد " الأهداف والاستراتيجيات" واحتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي ٤.٤٦ .

٢: هنالك تأثير هام وإيجابي لبُعد " الأنظمة والتشريعات" واحتلت المرتبة الثانية بمتوسط حسابي ٤.٤٢ .

٣: هنالك تأثير هام وإيجابي لبُعد " الهيكل التنظيمي" واحتلت المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي ٤.٤١ .

٤: هنالك تأثير هام وإيجابي لبُعد " تنمية وتطوير المورد البشري" واحتلت المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي ٤.١٢ .

٥: كما أظهرت نتائج الدراسة أن أعلى استجابة لإفراد عينة الدراسة على فقرات بُعد " الأهداف والاستراتيجيات" الفقرة " تقوم المؤسسة /الوزارة بتحديد أهدافها واستراتيجياتها من خلال ربطها بالأهداف الوطنية والمبادرات الملكية ذات الصلة" بمتوسط حسابي بلغ (٤.٧٤)، ويعزى ذلك لإعتبار أن الأهداف الوطنية المنبثقة من الأجندة الوطنية والمبادرات الملكية السامية هي الخطوط العريضة لصناع القرار والتي يجب أن تشتق منها الأهداف والاستراتيجيات المؤسسية للجهات المشاركة بالجائزة ، حيث يقوم فريق من مقيمي جائزة الملك عبدالله بقياس مدى ارتباط الأهداف المؤسسية لتلك الجهات بالأهداف الوطنية والمبادرات الملكية عند اجراء التقييم في كل دورة.

٦: كما أظهرت نتائج الدراسة أن أدنى استجابة لإفراد عينة الدراسة على فقرات بُعد " الأهداف والاستراتيجيات " الفقرة " تقوم المؤسسة /الوزارة بمراجعة وتحديث خططها باستمرار ومن خلال مشاركة جميع موظفيها وشركائها" بمتوسط حسابي بلغ (٤.١٢)، ويعزى ذلك إلى عدم إدراك القيادات العليا في تلك الجهات بأهمية إشراك موظفيها ومتلقي الخدمة الخارجيين بمراجعة وتحديث خططها الاستراتيجية، مع العلم أن تلك الجهات وجدت من أجل تقديم الخدمات للمجتمع المحلي وإن إشراك الأطراف الخارجيين ( متلقي الخدمة) والموظفين ضرورة مُلحة لإنجاح عملية التطوير والتحديث لخططها الاستراتيجية.

٧: كما أظهرت نتائج الدراسة أن أعلى استجابة لإفراد عينة الدراسة على فقرات بُعد " الأنظمة والتشريعات " الفقرة " ساهمت جهود التطوير التنظيمي على توفير درجة مقبولة من الحرية للجهات التنفيذية في مجال التشريعات" بمتوسط حسابي بلغ (٤.٦٩)، ويعزى ذلك إلى المرونة التي توفرها وحدات التطوير التنظيمي لصناع القرار في مجال التشريعات المناطة بمهام كل جهة من أجل تبسيط إجراءات عملها وتفويض الصلاحيات واللامركزية في اتخاذ القرار وصولاً إلى إنجاز متميز في تقديم خدماتها.

٨: كما أظهرت نتائج الدراسة أن أدنى استجابة لإفراد عينة الدراسة على فقرات بُعد " الأنظمة والتشريعات " الفقرة " توفر المؤسسة /الوزارة الأنظمة والتشريعات بشكل يضمن للموظفين والشركاء الإطلاع عليها بكل سهولة ويسر" بمتوسط حسابي بلغ (٤.١٨)، ويعزى ذلك إلى التطوير والتحديث المستمر للأنظمة والتشريعات لتتواءم مع بيئة العمل المتغيرة ، وعدم توفر قاعدة بيانات خاصة بأسماء الشركاء لإرسالها إليهم لغايات الإطلاع ، وقد يعزى السبب أيضاً إلى تقصير وحدات إدارة المعرفة في تلك الجهات بتزويد المواقع الإلكترونية الخاصة بها بالتحديث والتطوير لتلك الأنظمة والتشريعات .

٩: كما أظهرت نتائج الدراسة أن أعلى استجابة لإفراد عينة الدراسة على فقرات بُعد " بُدع الهيكل التنظيمي " الفقرة " مشاركة مؤسستك /وزارتك في الجائزَة أحدث تغيير في الهيكل التنظيمي لها" بمتوسط حسابي بلغ ٤.٦٠، حيث تسعى الجائزة لضمان قيام

الجهات المشاركة بالواجبات والمهام الموكلة إليه على أكمل وجه وبمستويات عالية من الجودة والكفاءة والاحتراف، كما تهدف إلى توفير مرجعية إرشادية وأساساً معيارية لقياس مدى التقدم والتطور في أداء الوزارات والمؤسسات الحكومية، وتعزيز تبادل الخبرات بين مؤسسات القطاع العام .

١٠ : كما أظهرت نتائج الدراسة أن أدنى استجابة لإفراد عينة الدراسة على فقرات بُعد " الهيكل التنظيمي " الفقرة " تعمل إدارة المؤسسة/ الوزارة على تطوير الهيكل التنظيمي بشكل دوري " بمتوسط حسابي بلغ (٤.١٨)، ويعزى ذلك لاستقرار وثبات الهيكل التنظيمي في القطاع العام تماشياً مع شروط الاشتراك في الجائزة ، ومحدودية الخدمات التي تقدمها تلك الجهات مقارنة بالقطاع الخاص.

١١ : كما أظهرت نتائج الدراسة أن أعلى استجابة لإفراد عينة الدراسة على فقرات بُعد " تنمية وتطوير المورد البشري " الفقرة " تراعي الوزارة / المؤسسة التطورات التكنولوجية الحديثة عند تدريب وتطوير موظفيها" بمتوسط حسابي بلغ (٤.٥١)، ويعزى ذلك إلى وعي الجهات المشاركة بالجائزة بأهمية استخدام الأساليب التكنولوجية الحديثة لتقديم الخدمات بأقل وقت وجهد ممكن ، مما يساهم في تحسين الأداء لديها .

١٢ : كما أظهرت نتائج الدراسة أن أدنى استجابة لإفراد عينة الدراسة على فقرات بُعد " تنمية وتطوير المورد البشري " الفقرة " زادت المخصصات المالية المخصصة لتنمية المورد البشري بشكل ملحوظ" بمتوسط حسابي بلغ (٣.٤٢)، ويعزى ذلك إلى الوضع الاقتصادي الحرج الذي يمر به الأردن وقلة الموارد الطبيعية، والآثار الناتجة عن الظروف السياسية المحيطة به .

١٣ : كما أظهرت نتائج الدراسة إن أعلى استجابة لإفراد عينة الدراسة على فقرات بُعد " استخدام التكنولوجيا " الفقرة " ساهم استخدام التكنولوجيا في الوزارة / المؤسسة في نشر الوعي وتشجيع التبادل المستمر للمعرفة وتجنب إضاعة الوقت والجهد في البحث عنها مما أدى الى تحسين الأداء وخفض التكاليف" بمتوسط حسابي بلغ (٤.٦٠).

١٤ : كما أظهرت نتائج الدراسة أن أدنى استجابة لإفراد عينة الدراسة على فقرات بُعد " استخدام التكنولوجيا " الفقرة " لدى الوزارة / المؤسسة خطة لتحديد احتياجاتها من



المعرفة والمعلومات بهدف نشرها وتعميمها بين موظفيها للاستفادة منها" بمتوسط حسابي بلغ (٣.٥٧).

١٥: تأثرت أبعاد بطاقة الأداء المتوازن لتحسين الأداء المؤسسي بعد تطبيق أبعاد التطوير التنظيمي المختلفة حيث بينت النتائج أن بعد العمليات الداخلية احتل المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (٤.٤٠)، وانحراف معياري (٠.٦٧٧)، يليه بعد التعلم والنمو بمتوسط حسابي بلغ (٤.٠٧)، وانحراف معياري (٠.٨٠١)، واخيراً جاء بعد متلقي الخدمة بمتوسط حسابي بلغ (٣.٩٥)، وانحراف معياري (٠.٧٦٧).

١٦: كما أظهرت نتائج الدراسة أن أعلى استجابة لإفراد عينة الدراسة على فقرات بعد " العمليات الداخلية " الفقرة " انخفض الوقت المستغرق لتقديم الخدمة في المؤسسة /الوزارة" بمتوسط حسابي بلغ (٤.٤٠)، ويعزى ذلك إلى استخدام التكنولوجيا في تقديم الخدمات .

١٧: كما أظهرت نتائج الدراسة إن أدنى استجابة لإفراد عينة الدراسة على فقرات بعد " العمليات الداخلية " الفقرة " زادت المخصصات المالية الموجهة نحو البحث والتطوير للخدمات التي تقدمها المؤسسة /الوزارة " بمتوسط حسابي (٤.٠٨)، ويعزى ذلك للظروف الاقتصادية والسياسية التي يمر بها الأردن.

١٧: كما أظهرت نتائج الدراسة إن أعلى استجابة لإفراد عينة الدراسة على فقرات بعد " متلقي الخدمة " الفقرة " زاد رضا متلقي الخدمة عن الخدمات التي تقدمها المؤسسة /الوزارة "، بمتوسط حسابي (٤.٣٧)، ويعزى ذلك لقلة الوقت والجهد المستغرق للحصول على الخدمة وذلك لإستخدام تلك الجهات الأساليب التكنولوجية الحديثة لتقديم الخدمات بالإضافة إلى المورد البشري المدرب على ذلك.

١٨: كما أظهرت نتائج الدراسة أن أدنى استجابة لإفراد عينة الدراسة على فقرات بعد " متلقي الخدمة " الفقرة " زاد عدد متلقي الخدمة للمؤسسة / الوزارة " بمتوسط حسابي (٣.٣٨)، ويعزى ذلك لمحدودية الخدمات التي تقدمها تلك الجهات.

١٩: كما أظهرت نتائج الدراسة أن أعلى استجابة لإفراد عينة الدراسة على فقرات بعد " التعلم والنمو " الفقرة " يعمل الموظفون في المؤسسة /الوزارة بروح الفريق

الواحد."، بمتوسط حسابي (٤.٤٣)، ويعزى ذلك لطبيعة العمل التكاملية في تلك الجهات، وتعتبر العمل بروح الفريق الواحد من القيم الجوهرية التي تسعى كل مؤسسة إلى تحقيقه.

٢٠: كما أظهرت نتائج الدراسة أن أدنى استجابة لإفراد عينة الدراسة على فقرات بُعد " التعلم والنمو " الفقرة " زادت عدد الاقتراحات و الأفكار الإبداعية المقدمة من قبل الموظفين لتحسين بيئة العمل في المؤسسة /الوزارة . " بمتوسط حسابي (٣.٣٨)، ويعزى ذلك إلى عدم اهتمام الإدارة بالاقتراحات والأفكار الإبداعية وقلة المكافآت المادية أو المعنوية (كتب الشكر) لمقدميها ، مما أدى إلى عزوف الموظفين عن تقديم أفكارهم واقتراحاتهم للإدارة العليا.

٢١ : يوجد أثر هام ذو دلالة احصائية للتطوير التنظيمي بأبعاده (الأهداف والاستراتيجيات، الأنظمة والتشريعات، الهيكل التنظيمي، تنمية وتطوير المورد البشري، استخدام التكنولوجيا) في تحسين الأداء المؤسسي لدى الجهات المشاركة بالجائزة.

٢٢: يوجد أثر هام ذو دلالة احصائية للتطوير التنظيمي بأبعاده (الأهداف والاستراتيجيات، الأنظمة والتشريعات، الهيكل التنظيمي، تنمية وتطوير المورد البشري، استخدام التكنولوجيا) في بُعد العمليات الداخلية كأحد أبعاد تحسين الأداء المؤسسي.

٢٣: يوجد أثر هام ذو دلالة احصائية للتطوير التنظيمي بأبعاده (الأهداف والاستراتيجيات، الأنظمة والتشريعات، الهيكل التنظيمي، تنمية وتطوير المورد البشري، استخدام التكنولوجيا) في بُعد متلقي الخدمة كأحد أبعاد تحسين الأداء المؤسسي.

٢٤: يوجد أثر هام ذو دلالة إحصائية لأبعاد التطوير التنظيمي (الأهداف والاستراتيجيات، الأنظمة والتشريعات، الهيكل التنظيمي، تنمية وتطوير المورد البشري، استخدام التكنولوجيا) في بُعد التعلم والنمو كأحد أبعاد تحسين مستوى الأداء المؤسسي.

٢٥: توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في تصورات المبحوثين لمتغير المؤهل التعليمي مستوى في الاداء المؤسسي.

٢٦: توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في تصورات المبحوثين لمتغير العمر في مستوى الاداء المؤسسي.

٢٧: توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في تصورات المبحوثين لمتغير الخبرة في مستوى الاداء المؤسسي.

٢٨: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات العاملين نحو الاداء المؤسسي تبعاً النوع الاجتماعي.

## ٦- ٢ التوصيات

في ضوء نتائج الدراسة ، فإن الباحث يوصي بما يلي:

- أولاً: العمل على تطوير الهياكل التنظيمية في المؤسسات المشاركة بالجائزة بشكل مستمر يجعلها قادرة على مواكبة التغيرات في بيئة العمل.
- ثانياً: تحليل واقع حال وحدات التطوير التنظيمي والأداء المؤسسي والعمل على دراسة المهام والأدوار التي تقوم بها هذه الوحدات بهدف بناء وتعزيز القدرات المؤسسية لها.
- ثالثاً: إعداد دليل تنظيمي وإجرائي لوحدات التطوير التنظيمي والأداء المؤسسي في الجهات المشاركة في جائزة الملك عبدالله لتميز الأداء الحكومي والشفافية.
- رابعاً: ضرورة إنشاء وحدات تطوير تنظيمي متخصصة في أجهزة القطاع العام كمدخل أساسي للتطوير التنظيمي بتلك الجهات، بالرغم من أهمية الاستعانة بالاستشارات من خارج المؤسسة إلا أن وجود جهاز متخصص فيه أعضاء متفرغين للعمل التنظيمي يعطي تلك الوحدات المتخصصة دوراً ذا أهمية خاصة، إضافة إلى درايتهم الكاملة بظروف المؤسسة ومشاكلها.
- خامساً: تفعيل مبدأ التشاركية في صنع القرارات التطويرية في الجهات المشاركة من خلال اشراك الموظفين في هذه العملية.
- سادساً: تأكيد أهمية التطوير التنظيمي للقيادات العليا في تلك الجهات المشاركة في الجائزة وأثره تحسين الأداء المؤسسي وذلك من خلال عقد ورش عمل وندوات تساعد في مراجعة أبعاده بشكل مستمر لتطوير جوانبه الإيجابية ومعالجة جوانبه السلبية .
- سابعاً: رفع سوية الأداء المؤسسي من خلال إعادة هيكلة الجهات المشاركة في الجائزة بهدف التركيز على المهام الأساسية التي تقوم بها كل جهة بعيداً عن التداخل والازدواجية في المهام والصلاحيات.

**ثامناً :** توظيف نتائج تقارير جائزة الملك عبدالله لتميز الأداء الحكومي والشفافية في رفع مستوى الأداء المؤسسي والتطوير التنظيمي في تلك الجهات من خلال الأخذ بعين الاعتبار فرص التحسين الواردة في تلك النتائج.

**تاسعاً:** إخضاع المورد البشري في وحدات التطوير والأداء المؤسسي في الجهات المشاركة بالجائزة بالمزيد من الدورات وورش العمل من أجل صقل خبراتهم العملية في ذلك المجال.

**عاشراً:** العمل على إعادة هيكلة المؤسسات الحكومية بما يتناسب وهرم التميز **الحادي عشر:** لضمان دعم وحدات التطوير التنظيمي فلا بد من ارتباطها بالمستويات القيادية العليا بالمؤسسة المعنية لتكون تحت اشرافه، لأن ذلك يساعد من تسهيل عمل تلك الوحدات واحتياجاتها بالسرعة الممكنة.

**الثاني عشر:** ضرورة توفير المزيد من المخصصات المالية اللازمة لعقد البرامج التدريبية وورش العمل في مجالات التطوير التنظيمي والأداء المؤسسي .

## ٦-٣ مراجع الدراسة

### ٦-٣-١ المراجع باللغة العربية

- محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي في دراسة السلوك الإنساني والجماعي في المنظمات المختلفة، دار الشروق، عمان ط ١ ، ٢٠٠٠م:ص ٦٧.
- عطية مصطفى كامل ابو العزم ، مقدمة في السلوك التنظيمي، المكتب الجامعي الحديث
- موسى اللوزي ،. التنظيم و اجراءات العمل : دار وائل للنشر ، عمان ، الاردن . ط١، ٢٠٠٢ ص ٣٤
- ربحي مصطفى عليان ،أسس الإدارة المعاصرة، ط١، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان ، الأردن، ٢٠٠٧، ص ١٠٨
- أحمد إسماعيل المعاني ، أثر تمكين العاملين على تحقيق التميز للمؤسسات الأردنية المشاركة بجائزة الملك عبدالله الثاني للتميز ، رسالة ماجستير غير منشورة ، الجامعة الأردنية. (٢٠٠٨).
- مصطفى أبو بكر، معالي وحيدر، ، متطلبات ومعوقات التطوير التنظيمي وإدارة التغيير في المنظمات الحكومية، ورقة عمل، مؤتمر الابداع والتجديد في الإدارة العربية، القاهرة، ٢٠٠٠م.
- موسى سلامة اللوزي، اتجاهات العاملين في المؤسسات الحكومية الأردنية نحو إدارة التغيير دراسات، العلوم الإدارية، المجلد ٢٥ ، العدد ٢.
- محمد طعمنة، أثر وحدات التطوير الإداري في المناخ التنظيمي السائد في القطاع العام في الأردن دراسات، العلوم الإدارية، المجلد ٢٣ ، العدد ١٩٩٦.
- عبدالملك عبدالله حسن آل الشيخ ، المعوقات التنظيمية والسلوكية التي تؤثر على أداء العاملين في المنظمات الأمنية، رسالة ماجستير غير منشورة ، الرياض ، كلية العلوم الإدارية، جامعة الأمير نايف للعلوم الأمنية، ١٩٩٤
- حسن بن عبده بن حسين العذيفي ، معوقات التطوير التنظيمي وأثرها في أداء الأجهزة ، رسالة ماجستير غير منشورة ، الرياض ، جامعة الأمير نايف العربية للعلوم الأمنية. ١٩٩٨
- أمل حمد الفرحان، دراسة تحليلية الثقافة التنظيمية والتطوير الإداري في القطاع العام الأردني ، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية ، العلوم الإنسانية، المجلد السادس ، العدد الأول ٢٠٠٣.

- ناصر محمد السكران ، المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي: دراسة مسحية على قطاع ضباط قوات الأمن الخاصة بمدينة الرياض. رسالة ماجستير غير منشورة. كلية. العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، ٢٠٠٤
- مبارك العنزي، التغيير التنظيمي وعلاقته بأداء العاملين :دراسة مسحية على العاملين بإدارة مرور الرياض، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الإدارية، جامعة الأمير نايف، ٢٠٠٤
- صالح بن سعيد المربع ،التطوير التنظيمي وعلاقته بالأداء من وجهة نظر العاملين في المديرية العامة للجوازات ،رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الإدارية، جامعة الأمير نايف، ٢٠٠٤
- حمود مطلق العماح ، علاقة العوامل التنظيمية بالأداء الوظيفي للعاملين في مدينة الملك عبد العزيز الطبية للحرس الوطني، رسالة ماجستير غير منشورة كلية العلوم الإدارية ،جامعة الأمير نايف العربية للعلوم الأمنية، ٢٠٠٣
- محمد محمود الذنبيات ، المناخ التنظيمي وأثره على أداء العاملين في أجهزة الرقابة المالية والإدارية في الأردن، مجلة دراسات للعلوم الإدارية، العدد الأول، المجلد السادس والعشرون، ١٩٩٩
- احمد خديجة أحمد عبد المؤمن الحربي ، التطوير التنظيمي وأثره على كفاءة الأداء في المنظمة ، دراسة تطبيقية على مدينة جدة،رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة الملك عبد العزيز، ٢٠٠٣
- محمد النعيمي ، استراتيجيات التنمية الإدارية كمدخل للتطوير التنظيمي دراسة تطبيقية على دائرة بلدية أبو ظبي، رسالة ماجستير ،الأمارات، ١٩٩٨
- بلال خلف السكارنة، التطوير التنظيمي و الاداري ، دار المسيرة ، الطبعة الاولى ، عمان ، الاردن، ٢٠٠٩، ص ص ٢٤-٣٠
- وندل فرنش، سيسل وبيل، تطوير المنظمات : تدخلات علم السلوك لتحسين المنظمة،ترجمة : وحيد بن أحمد الهندي، الرياض ، معهد الإدارة العامة، ٢٠٠٠، ص ٢٧
- عاصم حسين الأعرجي ، زياد فيصل العزام، اتجاهات المديرين نحو التطوير التنظيمي في شركة الاتصالات، دراسة ميدانية، المجلة العربية للعلوم الإدارية، المجلد ٢٣، ع ٢، ٢٠٠٣، ص، ٤٢
- مسعود بن محمد النمر ، وآخرون، الإدارة العامة: الأسس والوظائف، الطبعة الرابعة، الرياض مطابع الفرزدق التجارية، ١٩٩٧، ص ١٤٨.

- محمود سليمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان الأردن، ط٣، ٢٠٠٥، ص ٣٤٤
- حسن عمار حسين. ١٤١١ هـ. إدارة شؤون الموظفين- مبادئ الأسس العامة والتطبيقات- السعودية: مطابع معهد الإدارة العامة
- فريد محمد القواسمة، دور الشريك الاستراتيجي في عملية التطوير الإداري : الاتصالات الاردنية كحالة دراسية ، رسالة ماجستير ،جامعة اليرموك، إربد، الاردن ، ٢٠٠٢، ص ص ١٦-١٩
- جمال الدين لعويسات. السلوك التنظيمي والتطوير الإداري.الجزائر:دار هومة للطباعة. ٢٠٠٢، ص ٥٥
- مصطفى أبو بكر ومعالي فهمي ، جامعة المنوفية ، مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية العدد الثاني ، المجلد الثامن والثلاثون ، ٢٠٠٢ ، ص ٢٩١
- موسى سلامة اللوزي، التنمية الإدارية ، دار وائل ، ط٢ ، عمان، الأردن، ٢٠٠٢، ٣٤
- جاري ديسلر ، إدارة الموارد البشرية، ترجمة محمد سيد أحمد وعبد المحسن جودة، دار المريخ، الرياض، ٢٠٠٣، ص ٣٠٢ )
- وليم تريسي، تصميم نظم التدريب والتطوير، الطبعة الثالثة، ترجمة سعد الجبالي، معهد الإدارة العامة ، الرياض، ٢٠٠٤، ص ١٩
- محمد رياض بندقي ، دور التدريب في التطوير الإداري الإردني في المؤسسات الصناعية التجارية، دراسات، المجلد الثالث عشر، العدد الثالث، ص ١٦٧
- حسن بشر الطيب ، "نظرية الإصلاح الإداري"، المجلة العربية للإدارة، مجلد ٩، ع٤. ١٩٨٥ ، ص١٠٧ (بلد الاصدار)
- محمد حربي حسن، علم المنظمة، دار الكتاب للطباعة والنشر، الموصل، العراق، ١٩٨٩، ص ٢٩٢
- طاهر محسن الغالبي ، احمد علي صالح، التطوير التنظيمي: مدخل تحليلي للمفاهيم والعلاقات والاستراتيجيات والعمليات والمناهج والتقنيات، دار وائل للنشر ، ط١ ، عمان ، الاردن، ٢٠١٠، ص ٤٤
- موسى سلامة اللوزي، التطوير التنظيمي(أساسيات ومفاهيم حديثة)، دار وائل للنشر والتوزيع، ط١، عمان، الأردن، ١٩٩٩، ص ص ٢٦-٣٠
- احمد ماهر تطوير المنظمات الدليل العملي لإعادة الهيكلة والتميز الإداري وإدارة التغيير الدار الجامعية الاسكندرية، ٢٠٠٧، ص ١٠٢ - ١١٢



- أندرو سيزلاقي ومارك والاس، السلوك التنظيمي والأداء، ترجمة محمد جعفر أبو القاسم ،  
معهد الإدارة العامة، الرياض ، المملكة العربية السعودية، ١٩٩١، ص ٥٧٩
- ميرغي عبد العل حمور، التطوير التنظيمي والخصوصية العربية، المنظمة العربية للعلوم  
الإدارية ، القاهرة ، مصر، ١٩٨٧، ص ٢٢
- محمد حربي حسن، علم المنظمة. دار الكتب للطباعة والنشر. جامعة الموصل ١٩٨٩، ص ص  
٢٤٦-٢٤٣
- أمل الفرحان ، التطوير التنظيمي بين النظرية والتطبيق في سلطة الكهرباء الأردنية، ١٩٩٠  
مجلد رقم ١٩ (أ) ، ع ١ ، ص ١١٥
- عامر الكبيسي، التطوير التنظيمي وقضايا معاصرة (ج٤): دار الشرق للطباعة والتوزيع  
،الدوحة، قطر ١٩٩٨، ص ٤٥
- مصطفى أبو بكر ، معالي وحيد، ، متطلبات ومعوقات التطوير التنظيمي وادارة التغيير في  
المنظمات الحكومية، ورقة عمل ، مؤتمر الإبداع والتجديد في الإدارة العربية، القاهرة، ١٩٩٧،  
ص ١١ .
- سيد محمد جاد الرب ،استراتيجيات تطوير وتحسين الأداء الأطر المنهجية والتطبيقات  
العملية، مطبعة العشري، مصر، ٢٠٠٩، ص ص ٢-٣
- محمد الصيرفي ، الإصلاح والتطوير الإداري كمدخا مكمل للحكومة الإلكترونية، دار الكتاب  
القانوني، مصر، ٢٠٠٧، ص ٩٢- ٩٤
- محمد أسعد ، قياس أثار تطبيق أسلوب التطوير التنظيمي: دراسة ميدانية على المنظمات  
الحكومية بالمنطقة الغربية في المملكة العربية السعودية ، المجلة العامة للأقتصاد والتجارة  
العدد الأول ، ١٩٩٢، ص ص ٥٢٥- ٥٢٦
- أحمد طرطار،الترشيد الاقتصادي للطاقات الإنتاجية في المؤسسات.الجزائر: ديوان  
المطبوعات الجامعية ، ص ٨٨)
- منير عبودي إدارة التغيير والتطوير، ط١ داركنوز المعرفة للنشر والتوزيع الأردن ، ٢٠٠٧،  
ص ٢٠
- عبد البارى درة، التغيير في المنظمات، مجلة البحوث الاقتصادية والإدارية، المجلد. التاسع،  
العدد الرابع، ١٩٨١ م، ص ١٦٥
- حسن بشر الطيب،فلسفة التطوير الإداري ودور القيادة الإدارية في تحقيق فعاليته ، المجلة العربية  
للإدارة المجلد التاسع عشر العدد الأول ، ٩٩٩، ص ٧

- محمد الصيرفي ، الإصلاح والتطوير الإداري كمدخل مكمل للحكومة الإلكترونية، دار الكتاب القانوني، مصر، ٢٠٠٧، ص ٩٨- ١٠٠
- سالم سعد القحطاني، التطوير الإداري: المفهوم، والأساليب، ندوة وحدات التطوير الإداري في الأجهزة الحكومية، الرياض ، المملكة العربية السعودية، معهد الإدارة العامة، ١٩٩٦، ص ندوة وحدات التطوير الإداري في الأجهزة الحكومية، الرياض ، المملكة العربية السعودية، معهد الإدارة العامة، ١٩٩٦، ص ٣١
- عبدالله بن عبد الغني الطجم طارق السواط، السلوك التنظيمي : المفاهيم والنظريات التطبيقية ، ط ٣ ، دارحافظ للنشر والتوزيع ، ٢٠٠٠ ، ص ص ٢٩ - ٣٩
- محمد عباس سهيلة وعلي حسين.. إدارة الموارد البشرية. ط١، دار وائل. عمان، ١٩٩٩
- تطوير المنظمات : الدليل العملي لإعادة الهيكلة والتميز الإداري، وإدارة التغيير، الدار الجامعية، مصر الاسكندرية، ٢٠٠٧، ص ٢٥ بتصرف
- نجم عبود نجم، إدارة المعرفة المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات، الطبعة الثانية، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ٢٠٠٨، ص ٢٤
- عبدالستار العلي، عامر إبراهيم قنديلجي، غسان العمري، المدخل إلى إدارة المعرفة، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ٢٠٠٦، ص ٢٦
- عجلان حسن حسين، استراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال، الطبعة الأولى، دار إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ٢٠٠٨، ص ١٥ .
- نزيه برقواوي ، الشفافية في عمليات التخصصية، مجلة أخبار التخصصية مجلد رقم (١) العدد (٥)، ص ٤٥
- حسين حريم ، السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار ومكتبة الحامد ، عمان ، الأردن، ٢٠٠٤ ، ص ١٨٢
- زاهر عبد الرحيم عاطف ، هندرة المنظمات الهيكل التنظيمي، ط١ دار الراية للنشر والتوزيع، الأردن، ٢٠٠٩ ، ص ص ٢٩-٣٠
- شاكر محمد فتحي أحمد : إدارة المنظمات التعليمية – رؤية معاصرة للأصول العامة، دار المعارف ، ١٩٩٦ ، القاهرة، مصر ، ص ص ٣١٤-٣١٦
- ميرغي عبدالعال حمور، التطوير التنظيمي والخصوصية العربية، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، عمان، الأردن، ١٩٩٨، ص ص ٢٧-٢٩

- جاد ، السلوك التنظيمي-دراسة لسلوك الأفراد والجماعات-: (ط ١) دار الوفاء. الطبعة، القاهرة، مصر، ٢٠٠٠، ص ٣٣٦
- موسى اللوزي ، التنمية الإدارية، ط٢، دار وائل للنشر، عمان – الأردن. ٢٠٠٣، ص ٤٨
- راوية حسن ، إدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية الاسكندرية ،مصر، ٢٠٠٠م ص ٢٠٧
- صلاح الدين عبد الباقي، السلوك التنظيمي(مدخل تطبيقي معاصر)، دارالجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر ، ٢٠٠٣، ص ٤١٧
- ناصر محمد العديلي، السلوك الإنساني والتنظيمي منظور كلي مقارن ، الإدارة العامة للبحوث، ١٩٩٥، ص ٥٦١
- أسامة عبد الرحمن ، البيروقراطية النفطية- مدخل إدارة التنمية في أقطار الجزيرة العربية المنتجة للنفط، مؤسسة بيروت للتجليد والطباعة بيروت ، ١٩٩٣، ص ١٣٢-١٣٤ )
- علي السلمي، الادرة المعاصرة. القاهرة:مكتبة غريب، بدون تاريخ. ص ٢٤٢
- ابراهيم الغمري ، الافراد السلوك التنظيمي، دار الجامعات المصرية ، الاسكندرية ، الطبعة الأولى ، ١٩٧٩، ص ٢٩٢)
- هاشم علي المسلماتي ، ، تقييم فعالية التطوير الإداري ومعوقاته في الأردن، رسالة ماجستير، جامعة آل البيت، المفرق ، الاردن. ١٩٩٩، ص ٢٠
- هلال ، محمد عبد الغني حسن، مهارات ادارة الاداء (ط٢) ، مركز تطوير الاداء و التنمية ، القاهرة ، مصر . ١٩٩٩، ص ص ١٩-٢٠
- وائل صبحي إدريس وطاهر محسن الغالبي سلسلة إدارة الأداء الاستراتيجي أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، دار وائل للنشر الطبعة الأولى، عمان، ٢٠٠٩، ص ٤٧٧
- عبد الحكيم الخزامي ، تكنولوجيا الاداء من التقييم الى التحسين :تقييم الأداء ، ج ١، مكتبة ابن سينا القاهرة ، مصر ، ١٩٩٨، ص ١٩
- عبد العزيز جميل مخيمر ، وآخرون ، قياس الاداء المؤسسي للاجهزة الحكومية ، المنظمة العربية للتنمية الادارية، القاهرة ، مصر ، ٢٠٠٠، ص ٢٩
- ماريون آي هاينز ، ، إدارة الأداء والدليل الشامل للإشراف الفعال. ترجمة محمد مرسي. وزهير الصباغ، الرياض:معهد الإدارة العامة، ١٩٨٩، ص ٢٧١
- علي عبدالله "أثر البيئة على أداء المؤسسات العمومية الاقتصادية – حالة الجزائر" أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر ، الجزائر، ١٩٩٩، ص ٥ بتصرف.
- محمد رفاعي، التطوير التنظيمي كضرورة لرفع الكفاءة والفعالية التنظيمية ، مجلة الإدارة : ١٣ –العدد الأول، ١٩٨٠، ص ٧٨

- سعود النمر، محمد حمزاوي، هاني خاشققي، فتحي محمود الإدارة العامة الأسس والوظائف والاتجاهات الحديثة، ط ٧ مكتبة الشقيري، الرياض، ٢٠١١
- معايير وأسئلة جائزة الملك عبدالله الثاني للتميز والأداء الحكومي والشفافية، ٢٠٠٧/٢٠٠٨، عمان، الاردن، ص ٤٧
- عبد الحكيم احمد الخزامي، ، تكنولوجيا الأداء من التقييم إلي التحسين. الرياض: مكتبة. الساعي للنشر والتوزيع، ١٩٩٩، ص ١٩
- روبرت باكل، كيف تقيس وتطور الأداء الوظيفي: تقييم الأداء، ترجمة موسى يونس، بيت الأفكار الدولية، القاهرة، مصر، ١٩٩٩، ص ٢٦
- توفيق عبد المحسن، تقييم الأداء : مداخل جديدة لعالم جديد ، دار النهضة العربية ، مصر ، ١٩٩٩، ص ٣ .
- صلاح عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، مصر، ٢٠٠٠، ص ٢٨٥
- أحمد بن حماد الحمود ، تقييم الأداء الوظيفي- الطرق- المعوقات- البدائل، مجلة الإدارة العامة، المجلد ٣٤، العدد الرابع، الرياض، ١٩٩٤:ص ٣٤
- معالي حنا العكروش ، مدى تطبيق معيار الأفراد في جائزة الملك عبدالله الثاني لتميز الأداء الحكومي والشفافية وأثره على أداء الجهات المشاركة في الجائزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، ٢٠٠٦، ص ٦٧
- وائل محمد إدريس وطاهر محسن الغالبي، سلسلة إدارة الأداء الاستراتيجي أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، الطبعة الأولى ،دار وائل للنشر، عمان الأردن، ٢٠٠٩، ص ص ٢٣-٣٣
- عبد الرحيم محمد ، ورقة عمل مقدمة إلى ندوة : قياس الأداء في المنظمات الحكومية : مدخل قائمة قياس الإنجاز المتوازنة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، مصر ، القاهرة ، ٢٠٠٧، ص ص ٢٠٠
- قوي بوحنية، سلمى الإمام، " علاقة المناخ التنظيمي بالأداء الوظيفي داخل المنظمات الإدارية، المجلة العلمية للإدارة ، م (١) ، ع(١) الرياض: الجمعية السعودية للإدارة ٢٠٠٦ ، ص ٩٥
- منير سالم ، تقييم أداء شركات قطاع الأعمال في ضوء القانون رقم ٢٠٣ لسنة ١٩٩١، ولائحته التنفيذية في مصر، الهيئة العامة لشؤون المطابع الأميرية، القاهرة، مصر ، ١٩٩٢، ص ١٨
- ماريون آي هاينز، ، إدارة الأداء والدليل الشامل للإشراف الفعال. ترجمة محمد مرسي. وزهير الصباغ، الرياض:معهد الإدارة العامة، ١٩٨٩، ص ٢٧٣

- الشيخ الداوي، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث ، العدد السابع ، ٢٠٠٩-  
٢٠١٠ ص ص ٢١٨-٢١٩
- محمد سعيد أنور سلطان، السلوك التنظيمي ، ط١، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر،  
٢٠٠٣
- عمرو حامد ، ورقة عمل مقدمة إلى ملتقى : تقييم الأداء المؤسسي في الوحدات الحكومية ،  
المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، مصر ، القاهرة ، ٢٠٠٧، ص ص ١١٦-١١٧ بتصرف
- عمر محمد تومي الشبيلي، علم النفس الإداري، الدار العربية للكتاب، طرابلس، ١٩٨٨، ص  
٥٦
- عبد الملوك مزهودة، "الأداء بين الكفاءة و الفعالية: مفهوم و تقييم"، مجلة العلوم الإنسانية،  
العدد ١ ، بسكرة: جامعة خيضر، ٢٠٠١، ص ٨٩
- خالد محمد بني حمدان، وائل محمد إدريس، الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي دار  
اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن، ٢٠٠٧ ، ص ٣٩٢
- نبيل إسماعيل أرسلان ، ورقة عمل مقدمة إلى ندوة : عملية قياس الأداء المؤسسي ،  
المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، مصر ، القاهرة ، ٢٠٠٧ ، ص ٣٤
- محمد، فيصل وسالم، عبد الرحمن، الأداء التنظيمي وأبعاد قياسه في الجامعات العربية –  
مقياس بطاقة الدرجة المتوازنة للأداء ، بحث منشور في ملتقى موازنة البرامج والأداء وآليات  
تطبيقها في الجامعات العربية ، دمشق بتاريخ. ٢٧-٢٥ تموز ٢٠٠٤
- شريف مازن، ندوة الأساليب الحديثة في قياس الأداء الحكومي، المنظمة العربية للتنمية  
الإدارية ، القاهرة ، مصر ، ٢٠٠٥ ، ص ٣٤٥
- محمد العدلوني، العمل المؤسسي ، الطبعة الأولى، دار ابن حزم للطباعة والنشر،  
بيروت ٢٠٠٢، ص ص ٢٢-٢٣
- أسماء هائل العوايشة، اتجاهات العاملين في القطاع العام الأردني نحو جائزة الملك عبدالله  
الثاني لتميز الأداء الحكومي والشفافية، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية إدارة الأعمال ،  
الجامعة الأردنية، عمان، الأردن، ٢٠٠٦، ص ٥٦
- نبيل إسماعيل أرسلان ورقة عمل مقدمة إلى ندوة : قياس وتقييم الأداء الحكومي، المنظمة  
العربية للتنمية الإدارية ، مصر ، القاهرة ، ٢٠٠٧ ، ص ٤
- توفيق بو جنان، أثر عملية التطوير الإداري في تحسين الأداء المؤسسي في مؤسسة  
المواصفات و المقاييس الأردنية، رسالة ماجستير منشورة ، جامعة البلقاء التطبيقية، السلط،  
الأردن، ٢٠١٠، ص ص ٥٧-٥٨

- سعيد محمود عرفه ، المحاسبة الإدارية لترشيد القرارات التخطيطية والرقابية، مطبعة جامعة القاهرة ، مصر، ١٩٨٧، ص ١٢١.
- م باتريك تونسيد، جون جيبهاردت ، كيف تحقق الجودة ؟ ترجمة فريق بيت الأفكار الدولية بأمريكا( الرياض: مؤسسة المؤتمن للتجارة، ١٩٩٨، ص ٢٠٥
- عبد الرحيم محمد، ورقة عمل مقدمة إلى ندوة : قياس الأداء النشأة والتطور التاريخي والأهمية ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، مصر ، القاهرة ، ٢٠٠٧، ص ص ٥٠٠-٥٠١
- عبد الحميد مصطفى أبو ناعم ، ورقة عمل مقدمة إلى ندوة : قياس الأداء الحكومي ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، مصر ، القاهرة ، ٢٠٠٦، ص ص ٢٠٣ - ٢١٠
- مأمون العمري، الأداء المؤسسي واستراتيجيات التميز من خلال تطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن، بحوث وأوراق عمل، مؤتمر الإبداع والتحول الإداري والاقتصادي، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة اليرموك ٢٥- ٢٧ أبريل ٢٠٠٦ ص ٩٤٩
- محمد الطعامة ، ورقة عمل مقدمة إلى ندوة معايير قياس الأداء الحكومي وطرق استنباطها (دراسة تطبيقية على وحدات الحكم المحلي) في الأردن ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، مصر ، القاهرة ، ٢٠٠٧، ص ٤٠١
- سيد الهواري ، أسرار المدير الفعال، دليلك إلى الفعالية القيادية، القاهرة ، ط١ ، ١٩٩٢، ص ٦٧
- عبد السلام أبو قحف، أساليب التنظيم و الإدارة، الجزء الثاني، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية ، مصر، ٢٠٠١ ص. ٢٣٥
- عامر الكبيسي، السلوك التنظيمي، التنظيم الإداري والحكومي بين التقليد والمعاصرة ، ط ١ ، الأردن ، عمان ، دار الشروق للطباعة والنشر والتوزيع ، ١٩٩٨، ص ١٩- ٢٢
- فؤاد مجيد الكرخي وقاسم محمد الحسيني، تقويم الأداء باستخدام النسب المالية: ٣٨٨ معيار لتقويم الأداء في الوحدات الاقتصادية المختلفة، الطبعة الأولى، (الأردن: دار المناهج للنشر و التوزيع، ٢٠٠٧، ص. ٣١
- عبد الله عقيل جاسم ، تقييم المشروعات "إطار نظري وتطبيقي" ، الطبعة الثانية، دار مجدلاوي للنشر، عمان، الأردن، ١٩٩٩، ص ١٩٠
- سنان الموسوي ، إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ١٩٩٩، ص ١٧٧
- عمرو حامد ، ورقة عمل مقدمة إلى ملتقى تقييم الأداء المؤسسي في الوحدات الحكومية ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، مصر ، القاهرة ، ٢٠٠٧، ص ١٢٢

- محمد الطعمانة ، ورقة عمل مقدمة إلى ندوة معايير قياس الأداء الحكومي وطرق استنباطها (دراسة تطبيقية على وحدات الحكم المحلي) في الأردن ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، مصر ، القاهرة ، ٢٠٠٧ ، ص ٤٠٢
- إسماعيل إبراهيم الفزاز؛ رامي حكمت الحديثي؛ عادل عبد المالك كوريل ، six sigma وأساليب حديثة أخرى في إدارة الجودة الشاملة، ط١ دار المسيرة للنشر و التوزيع، عمان،الأردن، ٢٠٠٩، ص ١٧٧.
- يوحنا عبد آل آدم؛ سليمان اللوزي، دراسة الجدوى الاقتصادية و تقييم كفاءة أداء. المنظمات، الطبعة الأولى، الأردن: دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، ٢٠٠٠، ص ٢٠٠
- فواد مجيد الكرخي، تقييم الأداء في الوحدات الاقتصادية لمستخدم البيانات المالية، الطبعة الأولى، دار المناهج للنشر، عمان، الأردن، ٢٠٠١ ص ٣٢
- محمد فتحي "مصطلحا إداريا- إيضاح- و بيان " دار النشر و التوزيع الإسلامية مصر القاهرة ، ٢٠٠٣ ، ص ٢٠٣
- علي عبد الرحيم، يوسف العادلي، مقال حول أساسيات التكاليف والمحاسبة الإدارية ، جامعة الكويت، ١٩٩٠
- أكرم محسن الياسري؛ فاضل عباس العامري، "القوة التنظيمية و إدارة المعرفة و تأثيرهما في فاعلية المنظمة"، المجلة العربية للإدارة، المجلد السابع والعشرون، العدد ١ ، القاهرة: جامعة الدول العربية، يونيو ٢٠٠٧، ص ١٢٤
- مؤيد سعيد السالم، نظرية المنظمة الهيكل والتصميم، ط ٢،: دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠٠٥، ص ٤٤
- علي عبد الهادي مسلم، تحليل و تصميم المنظمات،: الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، ٢٠٠٢، ص ص ١٧٧-١٧٩
- بسيوني محمد البرادعي، تنمية مهارات المديرين في تقييم أداء العاملين: تطبيق ثقافة جديدة لتقييم الأداء. بالجدارة الوظيفية دليل متكامل للمقيمين، ط١،: إتراك للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة ٢٠٠٨ ، ص ص ٤٨-٤٩.
- أحمد يونس، تقييم أداء المؤسسات السياحية العامة في الأردن، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة اليرموك، أربد الأردن، ١٩٩٨، ص ٢٢.

- Bechard :R " organization. development strategies and models, Addison .  
Wesley Publishing ,1973,P.9
- Hitt,A.,et al.,(2003) Strategic Management:Cometitiveness Globalization,  
5<sup>h</sup> ed., South – Western College Publishing, USA 2003,p.15
- Strebel, P., Why Do Employees Resist Change, Harvard Business Review,  
May-June, 1996, 31-42
- Neilsen, A. “Becoming an OD Practitioner”, Englewood Cliffs, CA:  
Prentice-Hall, 1984, pp. 2-3.
- Garratt et al.,Developing strategic Thught redis Covering the Art of  
direction giving ,McGraw-Hill book Company,New York,1998, p 25
- E.Dent and S Goldberg"Challenging Resistance to Change" Journal of  
.Applied Behavioral Science,35 1999.p27-40
- Abdellatif Khemakmhem,Ia dynamique du contrôle de gestion,2ed,  
paris,1976,P 310
- Wade,D.and Recardo.R, Corporate performance  
management ,.Boston:Butterworth,heinmann,2000.P10
- Michel Gervais,"contrôle De Gestion",Edition Economica,7<sup>me</sup> Ed,  
Pareisô,2000,Pp 609-611
- Cummings and Worley, "Organization Development and Change". Sixth  
Edition, South-Western Publishing, 1997, p.2.
- Peterson,W.and GijsbersmG.and Wilks,M,"An Organizational Performance  
for Agricultural Resarch Organizations,ISNAR,2003,P1
- Eccles,1991:P 130-137) ( Eccles,RG,"The and Pyburn,P.J," Creating a )  
comprehensive system to measurement performance ", management  
Accounting (us) October,1991
- Cascio W.F.,1955 - Manging Human Resources, Mc Graw- Hill, Inc,  
P:284- 289



R.S Kaplan & D.P.Norton: The Balanced Scorecard; measures that drive performance; Harvard Business Review; 1992; January – February; P71 Foundation; New York; 1954; P.212

H.A. Simon & all; centralization vs decentralization in organization the controllers; Controlle Ship

H. Bouquin; Le contrôle de gestion ; 7<sup>ème</sup> édition ; PUF ; France ; 2006 ; .P. 455

Cascio W.F.,1955, Manging Human Resources, Mc Graw- Hill, Inc,P p.284- 289

Druck,P.The Deadly Sins in Public Administration, Public Administration Review 1980,Vol 40 No.2 P.103

Stastry.K, Performance Evaluation Models for Public Enterprises ,The Management Account,Vol.23,No.6 1981,p 2

Johnson H. B., Company Appraisa, The Cost Accountant Journal, The .Institute of Cost, Vol. 42, No. 6, June 1964,p 212

John Ivancevich,et al.,Management for Performance,3<sup>h</sup> Ed,Texas,Business .Puplishing Inc,1986,p 43

Mondy, & Others, Human Resource Management, 8th Ed. New jersey , • •pearson education, inc,(2005).P 255

Epstein, Marc J., and Manzoni, Jean Francois., “Translating Strategy Into .Action”, Management Accounting, August, 1997,PP: 28-36

Chow, Chee W., Haddad , Kamal M., and Williamson, James E.

“Applying the Balanced Scorecard to Small Companies”, Management .Accounting, August, 1998, P 21

Kaplan, Robert S., and Norton, David P., “Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System”, Harvard Business Review, January- .February, 1996,P 75

Salterio, Steven E., and lipe, Marlys Gascho “The balanced Scorecard: Judgmental Effects of common and Unique Performance Measures”, The Accounting Review, Volume 75, No. 3, July, , 2000 ,P. 283

٣-٣-٦ المراجع من الشبكة العنكبوتية

<http://www.kaa.jo/Standards/Award%20Criteria/default.aspx?PageView=S>

٢٠١٣\ ٢\ ١٤ hared#1 تم الدخول على الموقع بتاريخ

www. Muflelabel. Com ; 12 /10 /2014

## ٦ - ٤ الملحقَات

## ملحق رقم (١)

بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة أبو بكر بلقايد  
كلية العلوم الاقتصادية ، التسيير  
والعلوم التجارية

الزميلات والزملاء الأعزاء :

تحية طيبة وبعد ،،،

يقوم الباحث بإعداد دراسة حول ( أثر التطوير التنظيمي في تحسين الأداء المؤسسي - دراسة ميدانية لدى الجهات المشاركة في جائزة الملك عبدالله الثاني لتميز الأداء الحكومي والشفافية).

نرجو التكرم بقراءة جميع العبارات الواردة والإجابة عليها حسب أرائكم وتعبئة هذه الاستبانة والإجابة على كل عبارة من عباراتها بكل دقة وموضوعية علماً بأن المعلومات التي ستدلون بها ستعامل بسرية تامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

شاكرين لكم حسن تعاونكم ،،،

الباحث فراس محمود الدعجة

في حال وجود أي استفسار حول الاستبانة يرجى الاتصال على هاتف(٠٧٩٩٠٣١٣٧٩) أو من

خلال البريد الإلكتروني E-mail: Firas\_m\_d3gh@yahoo.com

الرجاء التكرم بوضع إشارة (x) في المربع المناسب والممثل لوضعكم

الجزء الأول : بيانات عن المؤسسة :

١ . اسم الجهة :- .....

٢ . هل حصلت الجهة التي تمثلها على جائزة الملك عبدالله الثاني لتمييز الأداء الحكومي والشفافية ؟

نعم  لا

الجزء الثاني : المعلومات الشخصية والوظيفية :

١ . الجنس :  ذكر  أنثى

٢ . الوظيفة :  أمين عام  مدير عام  
 نائب أمين عام  نائب مدير عام  
 مدير  رئيس قسم  
 موظف

٣ . المستوى العلمي :  ثانوية عامة فأقل  بكالوريوس

دبلوم متوسط  دراسات عليا

٤ . الخبرة العملية:  سنة فأقل  ١ - أقل من ٥ سنوات  
 ١٠ - أقل من ١٥ سنة  ٥ - أقل من ١٠

أكثر من ١٥ سنة

٥ . العمر  أقل من ٣٠ سنة  ٣٠ - أقل من ٤٠

□ ٥٠ فأكثر

□ ٤٠ – أقل من ٥٠

**الجزء الثالث : أسئلة الاستبيان :**

تتعلق فقرات هذه الاستبانة بأثر التطوير التنظيمي في تحسين الأداء المؤسسي - دراسة ميدانية- لدى الجهات المشاركة في جائزة الملك عبدالله الثاني لتمييز الأداء الحكومي والشفافية.

الرجاء الإجابة على فقرات الاستبانة بوضع إشارة ( x ) داخل المربع الذي يعبر عن وجهة نظركم

**أولاً : الأهداف والاستراتيجيات :**

٣٧٥

الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	موافق الى حد ما	غير موافق	غير موافق بشدة
١	الأهداف والاستراتيجيات في مؤسستك تتميز بالوضوح والدقة وقابلية التنفيذ.					
٢	تنفيذ الأهداف والاستراتيجيات يساعد في تحقيق رؤية ورسالة المؤسسة.					
٣	تقوم المؤسسة /الوزارة بمراجعة وتحديث خطتها باستمرار ومن خلال مشاركة جميع موظفيها وشركائها.					
٤	نعكس رؤية ورسالة المؤسسة /الوزارة فلسفتها وقيمها وتطورها باستمرار					
٥	الأهداف والاستراتيجيات التي تضعها المؤسسة / الوزارة تستخدم لتحديد إتجاهها ومراجعة أدائها					
٦	تتميز الأهداف والاستراتيجيات بدرجة من المرونة تساعدها على التكيف مع مغيرات بيئة العمل المحيطة بها.					
٧	تقوم المؤسسة /الوزارة بتحديد أهدافها واستراتيجياتها من خلال ربطها بالأهداف					

					الوطنية والمبادرات الملكية ذات الصلة
					٨ أصبحت صياغة الأهداف والأستراتيجيات في مؤسستك/ الوزارة تعكس سير العمل فيها.
					٩ تغير أسلوب المؤسسة وذلك بإشراك الموظفين في تطوير ومراجعة الرؤية والرسالة والقيم الجوهرية والخطة الإستراتيجية بعد تطبيقها لمعايير الجائزة
					١٠ تشجع المؤسسة /الوزارة التعاون على كافة المستويات داخلها بشكل يساعدها على تحقيق أهدافها وكذلك من خلال توحيد جهودها مع جهود شركائها الآخرين
					١١ تعمل المؤسسة /الوزارة على ترجمة نتائج مراجعتها للخطة الاستراتيجية وخطط عملها الى أولويات وأنشطة تستهدف تحسين العمل
					١٢ تقوم المؤسسة /الوزارة بعملية متابعة ومراجعة دورية لمستوى تنفيذ وإنجاز خطتها الإستراتيجية وأدائها
					١٤ تأخذ إدارة المؤسسة /الوزارة آراء شركائها بعين الاعتبار عند وضع أهدافها واستراتيجياتها

ثانياً : الأنظمة والتشريعات :

الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	موافق الى حد ما	غير موافق	غير موافق بشدة
١	تهدف الأنظمة والتشريعات المعمول بها في المؤسسة /الوزارة إلى تحقيق أهداف المؤسسة /الوزارة واستراتيجياتها					
٢	هنالك تعديل دوري ومستمر للأنظمة والتشريعات في المؤسسة / الوزارة بما يتلائم مع متغيرات بيئة العمل المحيطة بها					
٣	مرونة الأنظمة والتشريعات تساعد في تطوير وتبسيط إجراءات العمل المعمول بها في المؤسسة / الوزارة					
٤	مشاركة المؤسسة / الوزارة في الجائزة ساهم في إضافة أنظمة وتشريعات جديدة تهدف إلى تطوير بيئة العمل فيها .					
٥	توفر المؤسسة /الوزارة الأنظمة والتشريعات بشكل يضمن للموظفين والشركاء الإطلاع عليها بكل سهولة ويسر					
٦	ساهمت جهود التطوير التنظيمي على توفير درجة مقبولة من الحرية للجهات التنفيذية في مجال التشريعات .					
٧	تم تحديث انظمة العمل في المؤسسة / الوزارة بما يتناسب مع متطلبات المشاركة بالجائزة					



					٨	ساعد التطوير التنظيمي على تطوير الأنظمة والتشريعات التي تحكم سير العمل في المؤسسة /الوزارة
--	--	--	--	--	---	--

**ثالثاً: الهيكل التنظيمي :**

الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	موافق الى حد ما	غير موافق بشدة	غير موافق
١	يسمح الهيكل التنظيمي في المؤسسة / الوزارة باجراء التطوير و التغيير للتكيف مع مستجدات البيئة المحيطة بها .					
٣	مشاركة مؤسستك /وزارتك في الجائزة أحدث تغيير في الهيكل التنظيمي لها.					
٤	يساعد الهيكل التنظيمي في مؤسستك /وزارتك على إدارة عملية التطوير التنظيمي فيها.					
٥	تعمل إدارة المؤسسة/ الوزارة على تطوير الهيكل التنظيمي بشكل دوري .					

**رابعاً : تنمية وتطوير المورد البشري :**

الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	موافق الى حد ما	غير موافق بشدة	غير موافق
١	يوجد لدى الوزارة/ المؤسسة خطة لتدريب الموظفين تتسم بالشفافية والعدالة .					
٢	الدورات والبرامج التدريبية التي تتبناها الوزارة /المؤسسة تتوافق مع متطلبات العمل .					
٣	لدى الوزارة /المؤسسة بيئة عمل إيجابية تسهم في تحقيق رفاه الموظفين ورضاهم وتحفيزهم على القيام بعملهم على أكمل وجه.					
٤	زادت المخصصات المالية المخصصة لتنمية المورد البشري بشكل ملحوظ.					
٥	تقوم الوزارة /المؤسسة بإيفاد موظفيها في برامج ودورات خارجية لتنمية مهاراتهم العملية .					
٦	لدى الوزارة /المؤسسة آلية لقياس المنفعة المتحققة من برامج التدريب .					
٧	تراعي الوزارة / المؤسسة التطورات التكنولوجية الحديثة عند تدريب وتطوير موظفيها .					
٨	برامج تنمية وتطوير الموارد البشرية في الوزارة/ المؤسسة تساهم في تعزيز وإنجاح عملية التطوير التنظيمي .					

					٩ تسعى المؤسسة/ الوزارة على تحقيق مبدأ العدالة والمساوه بين الموظفين في اتاحة الفرص والمكافآت.
--	--	--	--	--	---

**خامساً : استخدام التكنولوجيا :**

الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	موافق الى حد ما	غير موافق	غير موافق بشدة
١	لدى الوزارة /المؤسسة وحدات إدارية خاصة لإدارة المعلومات والبيانات فيها.					
٢	توفر الوزارة / المؤسسة وسائل التكنولوجيا الحديثة التي تساعدها في تحسين أدائها .					
٣	لدى الوزارة / المؤسسة خطة لتحديد احتياجاتها من المعرفة والمعلومات بهدف نشرها وتعميمها بين موظفيها للاستفادة منها.					
٤	تقوم الوزارة /المؤسسة بالتخطيط السليم لإدارة المعلومات والمعرفة لضمان التطبيق الفاعل لها ،وضمن سريتها.					
٥	ساهم استخدام التكنولوجيا في الوزارة /المؤسسة في نشر الوعي وتشجيع التبادل المستمر للمعرفة وتجنب إضاعة الوقت والجهد في البحث عنها مما أدى الى تحسين الأداء وخفض التكاليف.					

					٦	ساهمت وسائل التكنولوجيا في تقليل الوقت والجهد لدى الموظفين في إنجاز المهام المنوطة بهم
					٧	تزود الوزارة /المؤسسة مديرياتها بأحدث الوسائل التكنولوجية اللازمة لها.
					٨	تسعى المؤسسة/ الوزارة على تطوير الموقع الالكتروني الخاص بها واثاحة فرص تقديم الخدمات لمتلقي الخدمة من خلاله.

#### الجزء الرابع : تحسين الأداء المؤسسي:

يعبر هذا الجزء عن تحسين الأداء المؤسسي ، ويقاس من خلال بُعد العمليات الداخلية وبُعد متلقي الخدمة وبُعد التعلم والنمو .

لذا يرجى وضع إشارة (x) داخل المربع الذي تراه أقرب إلى وجهة نظرك

أولاً : بُعد العمليات الداخلية :

الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	موافق الى حد ما	غير موافق بشدة	غير موافق
١	قلت نسبة الأخطاء في العمل					
٢	انخفض الوقت المستغرق لتقديم الخدمة في المؤسسة /الوزارة					
٣	زادت المخصصات المالية الموجهة نحو البحث والتطوير للخدمات التي تقدمها المؤسسة /الوزارة					
٤	تقوم المؤسسة /الوزارة بشكل دوري بتبسيط إجراءات تقديم الخدمة بشكل دوري					
٥	انخفضت نسبة الهدر في المواد المستخدمة في المؤسسة /الوزارة					

**ثانياً : بُعد متلقي الخدمة :**

غير موافق بشدة	غير موافق	موافق الى حد ما	موافق	موافق بشدة	الرقم	الفقرة
					١	قلت عدد الشكاوى المقدمة من قبل متلقي الخدمة على المؤسسة /الوزارة
					٢	ازدياد اهتمام واستجابة متلقي الخدمة للحملات الإعلامية التي تقوم بها المؤسسة /الوزارة
					٣	زاد رضا متلقي الخدمة عن الخدمات التي تقدمها المؤسسة /الوزارة
					٤	زاد عدد متلقي الخدمة للمؤسسة / الوزارة
					٥	يوجد تنوع للخدمات التي تقدمها المؤسسة /الوزارة

**ثالثاً: بُعد التعلم والنمو :**

غير موافق بشدة	غير موافق	موافق الى حد ما	موافق	موافق بشدة	الرقم	الفقرة
					١	زادت نسبة الرضا لدى الموظفين في المؤسسة/ الوزارة
					٢	زادت عدد الاقتراحات و الأفكار الإبداعية المقدمة من قبل الموظفين لتحسين بيئة العمل في المؤسسة /الوزارة
					٣	زادت عدد الساعات التدريبية المخصصة للموظف سنوياً في المؤسسة /الوزارة
					٤	انخفاض معدل دوران الموظفين في المؤسسة /الوزارة
					٥	يعمل الموظفون في المؤسسة /الوزارة بروح الفريق الواحد
					٦	تستخدم المؤسسة /الوزارة التكنولوجيا لدعم التعلم لدى الموظفين وإدارة المعرفة

الرجاء تدوين أي ملاحظات ترونها مناسبة .

## ملحق رقم (٢)

### أعضاء لجنة تحكيم الإستبانة

الجامعة	التخصص	الإسم
الجامعة الأردنية	ادارة	الأستاذ الدكتور موسى اللوزي
جامعة تلمسان	ادارة	الدكتور عبدالله بن منصور
الجامعة الهاشمية	ادارة	الاستاذ الدكتور خضير حمود
الجامعة الاردنية	اقتصاد	الدكتور علاء الطراونة
كلية الأميرة سمية	ادارة	الدكتور محمود مقداي
جامعة البلقاء التطبيقية	إدارة	الدكتور مروان النسور
جامعة البلقاء التطبيقية	ادارة	الدكتور محمد خير ابو زيد
الجامعة الاردنية	ادارة	الدكتور زعبي الزعبي



## ABSTRACT

The study aims at examining the effect of organizational development of the parties participating in King Abdullah II Award on the organizational performance. The study is considered important as organizations, especially those participating in the Award, are continually looking forward to improving their performance, also the study will provide decision makers with insights into the rightful policies and decisions that should be implemented in order to improve performance.

The population of the study was selected to be all the ministries and governmental institutions that have participated in King Abdullah II Award for excellence in government performance and transparency in its 6<sup>th</sup> cycle (2012-2013), which are (90) parties.

### **The study resulted in the following:**

**1-** There is a positive effect of statistical significance for the dimensions of “Organizational development” that are: “Objectives and strategies”, “legislations and systems”, “Organizational structure”, “Human resource development” and “Technology use” on “Organizational performance” for organizations participating in King Abdullah II Award for excellence in government performance and transparency.

**2-** The dimension of “Objectives and strategies” has the highest effect with a mean of (4.46), followed by the dimension of “legislations and systems” with a mean of (4.42), then the dimension of “Organizational structure” with a mean of (4.41), and finally the dimension of “Human resource development” with a mean of (4.12).

**3-** There is a positive effect of statistical significance for the dimensions of “Organizational development” that are: “Objectives and strategies”, “legislations and systems”, “Organizational structure”, “Human resource

development” and “Technology use” on the “Internal processes” as one of the organizational performance dimensions.

**4-** There is a positive effect of statistical significance for the dimensions of “Organizational development” that are: “Objectives and strategies”, “legislations and systems”, “Organizational structure”, “Human resource development” and “Technology use” on the customer dimension as one of the organizational performance dimensions.

**5-** There is a positive effect of statistical significance for the dimensions of “Organizational development” that are: “Objectives and strategies”, “legislations and systems”, “Organizational structure”, “Human resource development” and “Technology use” on “Learning and growth” as one of the organizational performance dimensions.

**6-** There is a difference of statistical significance for the perception of “Organizational performance” between subject samples according to their “educational qualification”.

**7-** There is a difference of statistical significance for the perception of “Organizational performance” between subject samples according to their “age”.

**8-** There is a difference of statistical significance for the perception of “Organizational performance” between subject samples according to their “experience”

**9-** There is a difference of statistical significance for the perception of “Organizational performance” between subject samples according to their “sex”

**The researcher recommends the following:**

- 1-** Improving the organizational structures of organizations/ institutions participating in King Abdullah II Award for excellence in government performance and transparency, in order to improve the ability of these organizations to adapt to changes in the work environment.
- 2-** Analyzing the “AS IS” situation for the units responsible for improving the organizational performance, by looking through (examining) the roles and responsibilities assumed by the employees of these units with the objective of building and enhancing their capacities.
- 3-** Preparing a procedural organizational guide for the units responsible for “Organizational development” in the organizations participating in King Abdullah II Award for excellence in government performance and transparency.
- 4-** The importance of creating specialized organizational development units in public sector organizations, to assume the responsibility of improving performance, rather than hiring consultants and expertise from outside the organization; since people from within the organization are more aware of the problems and circumstances of the organization.
- 5-** Enhancing the principle of “Involvement in the decision making process” through engaging employees in taking developmental decisions.
- 6-** Ensuring the importance of organizational development in improving organizational performance in front of higher leadership.
- 7-** Improving the overall organizational performance of public sector organizations, by removing duplicated roles and conflicts in authorities.
- 8-** Getting use of final reports provided to organizations participating in King Abdullah II Award for excellence in government performance and

transparency, by taking into consideration the mentioned areas for improvement and taking suitable actions to improve performance.

**9-** Training the staff working in “Organizational performance” units to let them gain more knowledge and expertise in this domain.

**10-** Restructuring governmental institutions to make them more able to adopt excellence initiatives.

**11-** In order to provide the needed support for the “Organizational development” units, they should refer to the higher level of the organizational structure, thus facilitating work.

**12-** The importance of providing the needed financial budgets to organize training courses and workshops in the domains of “Organizational development” and “Organizational performance”

## ملخص الدراسة

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

### ABSTRACT

The study aims at examining the effect of organizational development of the parties participating in King Abdullah II Award on the organizational performance. The study is considered important as organizations, especially those participating in the Award, are continually looking forward to improving their performance, also the study will provide decision makers with insights into the rightful policies and decisions that should be implemented in order to improve performance.

The population of the study was selected to be all the ministries and governmental institutions that have participated in King Abdullah II Award for excellence in government performance and transparency in its 6<sup>th</sup> cycle (2012-2013), which are (90) parties.