

التطوير التنظيمي واثره على اداء الموظفين في الشركات السعودية بمنطقة الرياض (شركة المراعي)

(حالة دراسية)

اشراف

د. منى مصطفى العشري

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

اعداد الطالبة/ صالحه عوض القرشي

الرقم الجامعي/ 2021204623

مشروع التخرج ١

الاهداء

الي الذين اقترن رضاهم برضا الله... لن افي
بواجبكم مهما فعلت...
الي امي و ابي

الشكر و التقدير

الحمد لله الذي انعم علينا من فيض رحمته
واسبغ علينا عظيم احسانه وجزيل عطائه

الشكر موصول الى الدكتورة / مني

مصطفى العشري التي كانت عوناً

وسنداً لي خلال اعدادي لهذه الدراسة

فهرس الموضوعات

الرقم	الموضوع	رقم الصفحة
	العنوان	-
	الاهداء	١
	شكر و تقدير	٢
الفصل الاول		
	الاطار العام للدراسة	٥
1.	المقدمة	٦
2.	مشكلة البحث	٩
	فجوات على المستوي النظري	٩
	فجوات على المستوي التطبيقي	١٠
3.	اهمية البحث	١١
	المستوي النظري	١١
	المستوي التطبيقي	١٢
4.	اسئلة البحث	١٢
5.	اهداف الدراسة	١٣
6.	فرضيات الدراسة	١٤
7.	نموذج الدراسة	١٥
8.	منهجية الدراسة	١٦
9.	الدراسة الميدانية	١٧
10.	مخطط المشروع	١٨
الفصل الثاني.2		
	الاطار النظري للدراسة	١٩
2.1	المقدمة	٢٠
2.2	المتغير المستقل (التطوير التنظيمي)	٢٠
2.2.1	تعريفات التطوير التنظيمي	٢٠
2.2.2	تطورات التطوير التنظيمي	٢١
2.2.3	ابعاد التطوير التنظيمي	٢٤
2.2.4	نظريات التطوير التنظيمي	٢٥
3.2	المتغير التابع (الاداء الوظيفي)	٢٧
3.2.1	تعريفات الاداء	٢٧
3.2.2	تطورات الاداء	٢٨
3.2.3	ابعاد الاداء	٢٨
3.2.4	نظريات الاداء	٢٩
2.4	العلاقة بين متغيرات الدراسة	٣٢
2.5	تحليل العلاقة بين التطوير التنظيمي و اداء الموظفين	٣٢
2.6	الخاتمة	٣٦

٣٨	المراجع	
٤١	الملاحق	

فهرس الجداول

رقم الصفحة	العنوان و المصدر	رقم الشكل
١٥	نموذج الدراسة، المصدر الباحثة ٢٠٢٤	١-١
١٦	منهجية البحث، المصدر الباحثة ٢٠٢٤	٢-١
١٨	مخطط الدراسة، المصدر الباحثة ٢٠٢٤	٣-١
٢٣	نموذج لوين للتطوير التنظيمي، المصدر الباحثة بمساعدة دراسة (مختار، ٢٠١١)	٤-١

الفصل الاول الاطار العام للدراسة 1.

1. المقدمة

في ظل التغيرات العصرية التي تسيطر على المشهد العالمي الذي أصبح قرية كونية واحدة، واكتساح التقدم والتكنولوجيا لجميع مناحي الحياة، تداخلت العديد من العوامل الداخلية والخارجية في التأثير على أعمال المنظمات الفاعلة في المجتمع وفي مقدماتها الشركات، التي تواجه المنافسة المتزايدة فيما بينها في سرعة ومرونة في محاولة مستمرة منها لتقديم افضل المنتجات.

كان لهذه المنافسة دورٌ كبير في تزايد مطالب منظمات الاعمال لإدراك ضرورة تبني التوجهات الاستراتيجية الحديثة والتأكيد على إعادة تشكيل الموارد وتعديل العمليات.

إن معظم المؤسسات في هذه الأيام تحتاج إلى امتلاك القدرة للتكيف مع المتغيرات البيئية و التنافسية وكيفية مواجهتها من خلال امتلاكها لقابلية السرعة في اتخاذ القرارات الصحيحة، لذا فالإدارة الاستراتيجية بالطرق التقليدية لم تعد تُجدي نفعًا، فلهذا من الأجدر التوجه صوب التعامل مع الأساليب الحديثة لتجاوز هذه العقبات، ويعدّ التطوير التنظيمي من الأساليب الحديثة للمحافظة على أداء المؤسسة بصورة مستدامة وبشكل أفضل من خلال إدارة التغيير المستمر والتعامل المرن معه.

كما يعد التطوير التنظيمي من الاستراتيجيات المدعمة لسرعة الاستجابة والمرونة في التكيف والمواءمة مع بيئات المنظمات، غير أنّ سرعة الاستجابة والمرونة لبلوغ الأهداف التنظيمية لا تتطلب تحويل المنظمات إلى رشيقة فحسب وإنما من الضروري العمل على بناء وتعزيز تأثيرها بجعل الموارد البشرية مستعدة لبلوغ النجاحات، وعليه، فإنّ الأمر يحتاج إلى دور مهم يقوم به التطوير التنظيمي في تحويل محتمل لسلوك الموارد البشرية عند أداء العمل لتكون أكثر استغراقاً فيه.

تعيش المنظمات الحديثة في ظل محيط يشهد تطورات وتغييرات عميقة وواسعة النطاق في مختلف المجالات، لاسيما المعرفية والتقنية والإدارية والمعلوماتية. وتبرز أهمية التغيير التنظيمي، كأحد أهم أنواع التغيير في منظمات الأعمال، بسبب اقترانه بمختلف جوانب المنظمة، سواء من حيث رؤيتها ورسالتها، أو من حيث عملياتها ومهامها، أو من حيث هياكلها التنظيمية، أو من حيث سلوك الأفراد العاملين واتجاهاتهم والإجراءات المنظمة وتقنياتها المستخدمة، والهدف من وراء ذلك هو البحث عن تلاؤم دائم ما بين نظم المنظمة والتغييرات المحيطة.

وقد أضحت قضية تحديث المنظمات وتطويرها من أهم قضايا تحديث الإدارة، ولا سيما ما يسمى بالتطوير التنظيمي، وقد غدا يرتبط بالعديد من العمليات التنظيمية والمفاهيم مثل إعادة الهيكلة والتغيير الشامل والتخطيط الاستراتيجي والتغيير التنظيمي وغير ذلك من المفاهيم والعمليات (عبد السميع محمد، ٢٠٠٣، ص ٣).

فالتغيير عملية ضرورية ولازمة لكافة المنظمات، فبدون عملية التغيير والتطوير تتوقف حركة تلك المنظمات، في حين يتحرك المحيط العام بسرعة في اتجاه معاكس. وليس المقصود بالتغيير التنظيمي هنا تلك الطفرات المفاجئية التي تحدث لظروف معينة، سواء كانت اجتماعية أو اقتصادية أو سياسية، وإنما هو ذلك العمل المخطط له سلفا على أسس علمية بما يتماشى والإمكانات المتاحة للمنظمة في حدود أهدافها المسطرة، وبالتالي فالتغيير لا يعتبر غاية في حد ذاته، وإنما يعتبر وسيلة للوصول لأفضل النتائج.

ويتطلب أي تغيير في المنظمة تكيفا وتوازنا جديدا يكفل للمنظمة بقاءها، وزيادة فاعليتها في ظل بيئة ديناميكية كثيرة التغيير. ويشمل هذا التغيير عددا كبيرا من الجوانب التي تبنى عليها المنظمات، في الأهداف والاستراتيجيات، و في الهيكل التنظيمي، وإما في آليات اتخاذ القرار، و الأدوات التكنولوجية والأساليب المستخدمة، القوى العاملة، في القيادة وأساليبها وأنواعها و وسائل الاتصال ، لذلك لا بد للقيادي أن يكون على دراية وعلم بما يدور في بيئته الداخلية والخارجية حتى يستطيع تحديد مواطن الخلل التي تحتاج إلى التغيير والتطوير (الأعرجي والعزام، ٢٠٠٣، ص ٤٢).

تعد عملية التطوير التنظيمي الدائم والمستمر في مختلف المجالات السمة الأساسية التي تتميز بها حركة المنظمات وبدون ذلك تتوقف الأمور عند نقطة معينة ويصبح كل شيء عند ذلك في حالة تقادم وجمود، (وبما أن عملية اتخاذ القرارات تعد من الأمور المهمة التي تأتي في مقدمة اهتمامات وأعباء المدير، فقد كان من الضروري لهذه العملية أن تحظى بالتطوير والتحديث المستمرين من خلال التعرف على أهم المعوقات التي تحول دون اتخاذ القرارات على أسس سليمة) (عبد الفتاح، ١٩٨٨، ص ١٥).

سيتم تقسيم هذه الدراسة الى خمسة فصول كالآتي:

الفصل الأول ويشمل الإطار العام للدراسة، سنورد فيه كل من اهمية الدراسة، أهداف الدراسة، اسئلة الدراسة، مشكلة الدراسة وفرضياتها ونموذجها. الفصل الثاني يشمل الاطار النظري للدراسة ويتناول متغيرات الدراسة و العلاقة بينهما ، وفي الفصل الثالث تتناول الدراسة الدراسات السابقة. الفصل الرابع تم تخصيصه للاطار المنهجي للدراسة يتم فيه تناول مجالات الدراسة، والمنهج المستخدم، أدوات جمع البيانات و العينة محل الدراسة. ، وقد تم تخصيص الفصل الخامس لمناقشة النتائج والخاتمة.

مشكلة الدراسة.2

تعد المؤسسات اليوم محط أنظار و اهتمام مختلف الباحثين في مختلف المجالات و هذا لأهميتها و كونها همزة وصل بين المجتمع و محيطه و باعتبارها وحدة أساسية في المجتمع. تجمع بين مختلف الأفراد و الثقافات و من شأنها تحقيق التوازن الداخلي و الخارجي للفرد الذي يعتبر أهم وحدة أساسية داخلها و يطلق عليه اسم موظف أو عامل أو إداري أو ...إلخ، إن المؤسسة اليوم تعد أهم عنصر في المجتمع و هي التي تقوم بمختلف العمليات الإنتاجية الخدمية أو الصناعية أو المالية أو مهما كان نشاطها فلها هدف واحد هو خدمة المجتمع و تطورها هو من تطور المجتمع و نجاحها يعكس نجاح الفرد و المجتمع و الدولة.

في اطار الحديث عن مشكلة الدراسة سنتناول نقطتين اساسيتين هما:

فجوات على المستوي النظري

إن المؤسسة اليوم تبحث عن مختلف الاستراتيجيات الحديثة في التسيير والتي من شأنها ان تحقق لها التوازن الداخلي و الخارجي و تحقق لها أهدافها و أهداف موظفيها وتسمح لها بالبقاء و على الباحثين في هذا المجال أن يسعوا جاهدين لوضع هذه الاستراتيجيات التي تعكس التسيير الحسن للمؤسسات و الذي يتمثل في حل المعادلة الصعبة التي تتأرجح بين تحقيق آمال المسير و المؤسسة و الموظف و من خلال الأبحاث المقدمة في مثل هكذا حالات يعد الاداء الوظيفي والتطوير التنظيمي من بين أهمها في عالم الشغل و التسيير و الإنتاج و الاقتصاد و غيرها من الميادين التي تقوم عليها المؤسسات و قد أثبتت الدراسات ان سهولة التسيير و نجاح المؤسسات في مسعاها من خلال تبنيها هذه الاستراتيجيات في أنها تسمح أكثر لوجود ديمقراطية في التسيير و من شأنها أن تحقق الإصلاح الإداري داخلها من خلال تعزيز كل مقومات النجاح في ترك نوع من الحرية للموظفين داخلها و ممارساتهم لعملهم بطريقتهم الإبداعية و منحهم فرصة في اتخاذ القرارات خاصة المستعجلة منها، و توفر لهم صرح تكنولوجياي متطور يضمن الاتصال الفعال بين مختلف المستويات داخلها و خارجها كما أنها تسمح أيضا بتفويض جزئي للسلطة من قبل المسؤولين للموظفين الذين تتوفر فيهم روح المسؤولية و المبادرة وتحمل المسؤولية.

وهذا هو ما قد توصلت إليه العديد من الدراسات مثل دراسة (الهواري، ١٩٨٦، ص ٣٩٤) و التي جاء فيها أن التطوير التنظيمي Organizational Development هو عملية تتصدى لأجزاء النظام أو المتغيرات التنظيمية و هي عبارة عن :ظروف العمل والظروف البيئية الخارجية باعتبارها محددات و التكنولوجيا باعتبارها تمثل نوع طريقة العمل في المنظمة ، القيادة العليا التي تمسك بالدفة (كابتن السفينة) و الترتيبات التنظيمية الرسمية بمعناها الواسع والتي تشمل الهيكل التنظيمي ونظم التشغيل التنظيمي ، و نوع وحجم العاملين والأصول غير البشرية، و التنظيم غير الرسمي.

مما سبق ذكره يتضح أن عملية التطوير التنظيمي تركز على البيئة الداخلية للتنظيم والتي تتكون من مجموع العناصر الإنسانية فيه، وما يتم بينها من تفاعلات وعلاقات، مع عدم تجاهل البيئة الخارجية، ولكن المقصود من جهود التطوير التنظيمي البدء بالنظر إلى البيئة الداخلية مع مراقبة البيئة الخارجية ومراعاة ما يحصل فيها من تغيرات بهدف معالجة ما يصيب المنظمة من خلل أو مشكلات .

فجوات على المستوى التطبيقي

ان القيام بأي دراسة يتطلب من الباحث أن ينطلق بوضع إشكالية ، وطرح مجموعة من التساؤلات للإجابة عنها والتحقق منها في الميدان ، ولا يمكن القيام بأي دراسة دون تحديد مفاهيمها ودون وجود أسباب تدفعنا إلى اختيارها ، والأهداف التي نريد تحقيقها من وراء هذه الدراسة كما أنه يمكن أن يكون موضوعها قد تطرق إليه مسبقا، ولكن لا تخلو الدراسات العلمية من الإضافات التي تعمل على إثرائها وتدفع بها في الاتجاه الذي يجعل منها قادرة على استنطاق الواقع وكذلك لا تخلو من الصعوبات.

على المستوى التطبيقي تتميز الشركات في المملكة العربية السعودية بخصوصية في أداء مهماتها نظرا لارتباطها المباشر مع المجتمع وكذلك ارتباطها مع الجهات الداعمة الأمر الذي يؤثر على آليات اتخاذ القرارات لديها و لذلك يجب أن تكون القرارات الإدارية الصادرة عن هذه المؤسسات ملائمة لواقع المجتمع الذي سوف تطبق فيه هذه القرارات. لذلك يجب على هذه المؤسسات تطوير أدائها واستراتيجياتها بما يلاءم زيادة فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية لديها.

وتأتي هذه الدراسة للتعرف على مدى فاعلية التطوير التنظيمي الحالي لشركة المراعي السعودية في منطقة الرياض، واثره على اداء الموظفين واتخاذ القرارات الإدارية وذلك من خلال استطلاع آراء عينة من مدراء و موظفين هذه المؤسسة حول أثر فاعلية التطوير التنظيمي على مستوى الاداء ومدى تحقيقه للأهداف التي وضع من أجلها.

اهمية الدراسة.3

على المستوي النظري:

ظهرت نظرية التطوير التنظيمي في ثلاثينيات القرن الماضي، حيث كشفت الأبحاث آنذاك أن السلوك التنظيمي يؤثر بشكل مباشر على سلوك الموظفين وأدائهم وديناميكيات العمل الجماعي. أثبتت الدراسات أن البنية التنظيمية للمؤسسة سواء كانت هرمية، مسطحة، أو قائمة على الفرق لها تأثير كبير على مدى نجاحها.

تهدف نظرية التطوير التنظيمي إلى تعزيز المعرفة العملية للأفراد بغية تحسين الأداء التنظيمي وإدارة التغيير بفعالية. لفهم هذه النظرية على نحو أعمق، من الضروري استيعاب عناصرها الرئيسية، التي تشمل الأهداف والقيم الأساسية لنظرية التطوير التنظيمي، بالإضافة إلى فهم العناصر الثقافية الأساسية للمؤسسة. من الصعب المبالغة في تقدير أهمية التطوير التنظيمي نظرًا لتأثيره الشامل على كافة جوانب عملية صنع القرار في أي عمل. كما يُعرّف التطوير التنظيمي بكونه استراتيجية متعمدة لاستخدام الموارد التنظيمية بغرض تعزيز الكفاءة والإنتاجية في بيئة العمل. أهميته لا تتوقف عند هذا الحد؛ فهو يسهم أيضًا في رفع معنويات الموظفين، إذ يشعر العمال بتمكين أكبر ويقدرن قيمتهم أكثر في بيئة منظمة بشكل جيد.

تمتد أهمية التطوير التنظيمي إلى تحسين كيفية حل المشكلات وتحليل العمليات لاكتشاف الطرق الأكثر فعالية لإنجاز الأمور. على الرغم من أن تنفيذ التطوير التنظيمي يتطلب استثمارًا كبيرًا في الوقت والمال، فإن الفهم العميق لأهميته ودوره في تعزيز مسار العمل يعتبر تبريرًا كافيًا لهذه التكاليف.

على المستوى التطبيقي: تظهر أهمية الدراسة التطبيقية لموضوع التطوير التنظيمي في الفائدة التي ستعود على كل من:

- المجتمع، حيث يمكن للدراسة أن تفيد المجتمع من خلال مساهمتها في تحسين أداء الشركات وقيامها بواجباتها تجاه المجتمع بشكل أفضل .
- المؤسسات، حيث تساعد الدراسة أيضا في الوصول إلى توصيات قد تساعد في تحسين وتطوير التنظيم وأداء الموظفين من جانب والوصول إلى الغايات المنشودة التي تسعى إليها المؤسسات من خلال قراراتها الإدارية .
- المهتمين بهذه الدراسة، حيث يمكن أن يستفيدوا من نتائجها وتوصياتها في إجراء دراسات أعمق وكذلك تطوير أداء مؤسساتهم بناء على نتائج الدراسة.

اسئلة الدراسة.4

يتمثل السؤال الرئيسي في:

ما هو التطوير التنظيمي و اثره على اداء الشركات في منطقة الرياض، حالة دراسية شركة المراعي ؟

وفي حين تتفرع عن هذا التساؤل الرئيس الأسئلة الفرعية الآتية:

- هل توجد علاقة بين استراتيجيات المؤسسة واهدافها والتطوير التنظيمي؟
- هل توجد علاقة بين الاتصال الفعال بين الإدارة العليا والموظفين و الإداريين والتطوير التنظيمي؟
- هل توجد علاقة بين إعطاء الموظف فرصة في اتخاذ القرار و تحقيق التطوير التنظيمي؟

اهداف الدراسة.5

اهداف عملية:

- الكشف عن واقع الاداء الوظيفي لدى موظفي شركة المراعي و علاقته بالتطوير التنظيمي للمؤسسة.
- الكشف عن العلاقة بين استراتيجيات المؤسسة محل الدراسة و اهدافها و التطوير التنظيمي.
- الكشف عن العلاقة المفترضة بين إعطاء العامل فرصة في اتخاذ القرار و التطوير التنظيمي و لاختبار هذا في الواقع.
- محاولة التوصل لمعرفة مدى وجود العلاقة المفترضة بين الاتصال الفعال بين الإدارة والعاملين في المؤسسة والتطوير التنظيمي.
- محاولة التوصل لمعرفة مدى وجود العلاقة المفترضة بين تفويض جزء من السلطة للعاملين من قبل المسؤولين في المؤسسة و التطوير التنظيمي.
- الكشف و التعرف على الأدبيات النظرية المتمثلة في مبادئ و مقومات و نظريات تفسر علميا المتغيرين وتجعلهما قابلين للاختبار في الواقع الميداني من خلال الفروض.

أهداف علمية:

- الأخذ بموضوع حديث و متجدد أثبت نجاحه في الواقع المتقدم لدول الشرق الاوسط.
- إثراء المكاتب بمثل هذه الدراسات نظرا لقلتها في واقعنا نظريا وميدانيا.
- وضع بين أيدي الباحثين مثل هذه المواضيع للدراسة السوسيولوجية ذات الأبعاد اجتماعية لواقع المؤسسات الصناعية السعودية.
- البحث في الاستراتيجيات المتطورة في التسيير الإداري التي تستخدمها المؤسسة و معرفة مدى تطبيقها و الكشف عن الاستراتيجيات المطبقة فعلا فيها.

فرضيات الدراسة.6

ان الفرضيات الخاصة بالدراسة تنبثق من ذلك التساؤل الذي أثارناه في نهاية طرحنا للإشكالية وهي في الأصل بمثابة تفسيرات مسبقة قائمة حول متغيرات المشكلة ،التي نحن بصدد تحليلها ومعالجتها، وتتمثل فروض دراستنا في الاتي:

• الفرضية العامة H

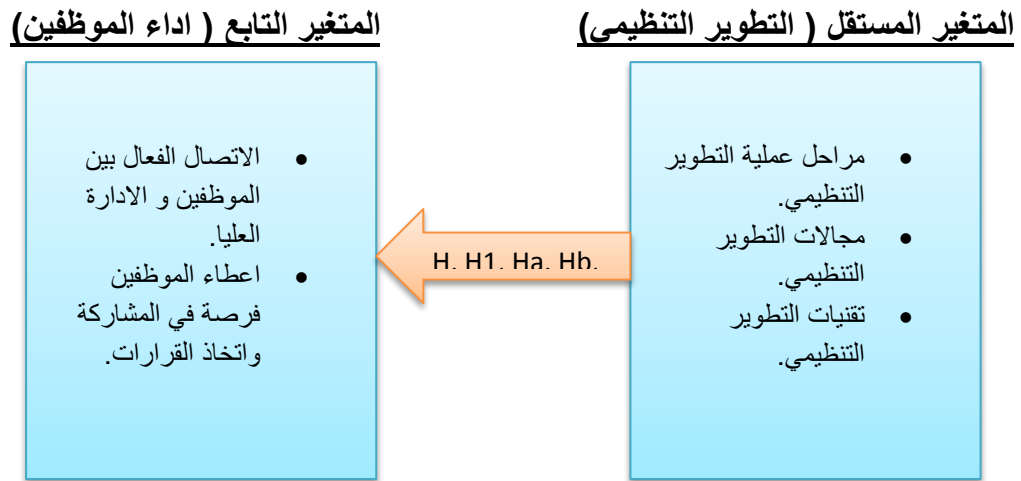
توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين التطوير التنظيمي و اداء الموظفين في الشركة محل الدراسة.

• الفرضيات الجزئية:

- **الفرضية الاولى Ha:** توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين استراتيجيات المنظمة و اهدافها و التطوير التنظيمي.
- **الفرضية الثانية Hb:** توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الاتصال الفعال بين الإدارة العليا والموظفين و الإداريين والتطوير التنظيمي.
- **الفرضية الثالثة Hc:** توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين إعطاء الموظف فرصة في اتخاذ القرار و تحقيق التطوير التنظيمي.

نموذج الدراسة.7

الشكل ١-١ نموذج الدراسة

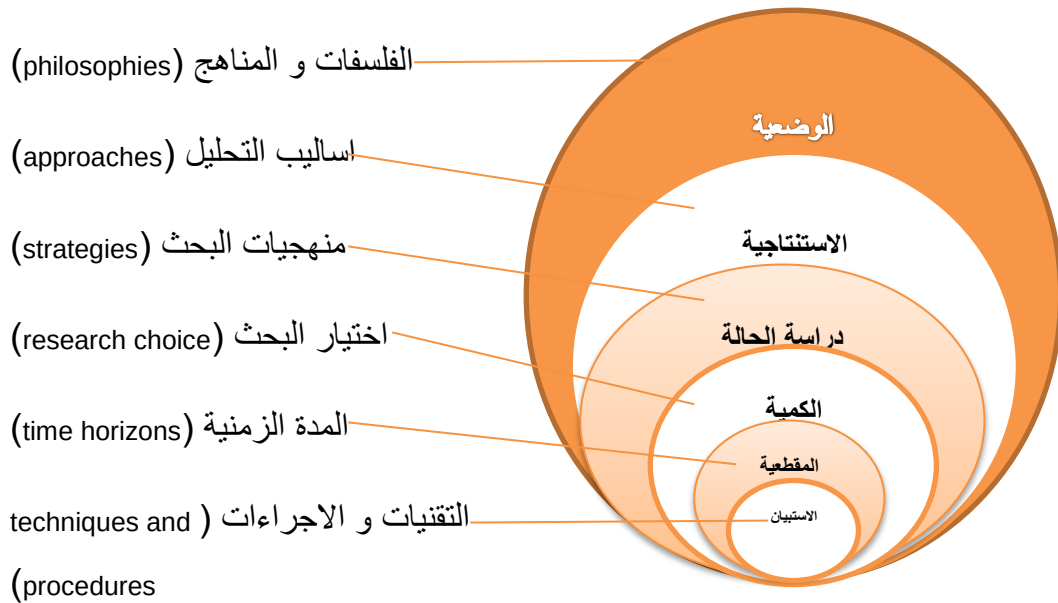


المصدر: تصميم الباحثة ٢٠٢٤

منهجية البحث.8

- فلسفة البحث: الوضعية
- منهج البحث: الاستنتاجي الوصفي
- استراتيجيات البحث: دراسة حالة
- اختيار البحث: الكمي
- الافق الزمنية: الافق المقطعية
- التقنيات و الاجراءات: الاستبيان و التحليل الاحصائي

الشكل ٢-١ منهجية البحث



المصدر: اعداد الباحثة ٢٠٢٤

الدراسة الميدانية.9

المكان: المملكة العربية السعودية – مدينة الرياض- شركة المراعي

الزمان: ٢٠٢٤م

نبذة تعريفية عن الشركة:

تأسست شركة المراعي في سنة ١٩٧٧ وتعد اليوم أكبر شركة ألبان متكاملة في العالم، وكذلك أكبر شركة لإنتاج وتوزيع الأغذية والمشروبات على مستوى المنطقة. وتحتل الشركة التي تتخذ من المملكة العربية السعودية مقرا لها تحتل المراعي المرتبة الأولى في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا في إنتاج السلع الاستهلاكية سريعة الحركة، وهي رائدة السوق الخليجية في معظم أصناف وفئات منتجاتها.

وبعد ما يزيد عن 41 سنة من النمو المستدام الذي عرفته الشركة، و ما زلت تواصل الشركة توسعها في سلة المنتجات لتشمل العصائر والمخبوزات والدواجن وأغذية الأطفال الرضع، والتي تدرج تحت علامة رئيسية هي: "المراعي" و"الوزين" و"سفن ديز" و"اليوم" و"نيورالاك". وفي نفس الوقت تدير الشركة مشروعات ناجحة مع "سبييتا" و"بيبيكو".

يقع المقر الرئيسي لشركة المراعي في العاصمة السعودية الرياض، وتقدم خمسة منتجات رئيسية في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا، ولها عدة فروع في كل من المملكة العربية السعودية، البحرين، الإمارات العربية المتحدة، الكويت، الأردن، عمان، مصر، الولايات المتحدة الأمريكية، الأرجنتين.

في 31 ديسمبر 2018م، بلغ رأس مال الشركة المدفوع 10.0 مليارات ريال سعودي، توزعت على مليار سهم مُصدرة ومدفوعة بالكامل؛ بقيمة 10.0 ريالات سعودية للسهم الواحد. كما وصل عدد الأسهم المتاحة والقابلة للتداول في نهاية سنة 2018م إلى نحو 216 مليون سهم، ما يعادل ٢١.٧٪ من إجمالي أسهم المراعي المتاحة، بقيمة سوقية بلغت 48.0 مليار ريال سعودي.

مخطط الدراسة المقترح.10

الشكل (١-٣) مخطط الدراسة

الفصل الاول: الاطار العام للدراسة

الفصل الثاني: الاطار النظري

الفصل الثالث: منهجية البحث

الفصل الرابع: التحليل الاحصائي

الفصل الخامس: مناقشة النتائج و الخاتمة

المصدر: اعداد الباحثة ٢٠٢٤

الفصل الثاني الاطار النظري.2

المقدمة 2.1

تعيش المنظمات الحديثة في ظل محيط يشهد تطورات وتغييرات عميقة وواسعة النطاق في مختلف المجالات، لاسيما المعرفية والتقنية والإدارية والمعلوماتية. وتبرز أهمية التطوير التنظيمي، كأحد أهم أنواع التغيير في منظمات الأعمال، بسبب اقترانه بمختلف جوانب المنظمة، سواء من حيث رؤيتها ورسالتها، أو من حيث عملياتها ومهامها، أو من حيث هيكلها التنظيمية، أو من حيث سلوك الأفراد العاملين واتجاهاتهم والإجراءات المنظمة وتقنياتها المستخدمة، والهدف من وراء ذلك هو البحث عن تلاؤم دائم ما بين نظم المنظمة وتغييرات المحيط.

فالتطوير عملية ضرورية ولازمة لكافة المنظمات، فبدون عملية التغيير والتطوير تتوقف حركة تلك المنظمات، في حين يتحرك المحيط العام بسرعة في اتجاه معاكس. وليس المقصود بالتغيير التنظيمي هنا تلك الطفرات الفجائية التي تحدث لظروف معينة، سواء كانت اجتماعية أو اقتصادية أو سياسية، وإنما هو ذلك العمل المخطط له سلفا على أسس علمية بما يتماشى والإمكانات المتاحة للمنظمة في حدود أهدافها المسطرة، وبالتالي فالتغيير لا يعتبر غاية في حد ذاته، وإنما يعتبر كوسيلة للوصول لأفضل النتائج.

المتغير المستقل (التطوير التنظيمي) 2.2:

تعريفات التطوير التنظيمي 2.2.1:

التطوير لغة هو: طور يطور ، تطورا ، فهو مُطور .

اما التنظيم فهو مصدر الفعل نظم، والنظم هو التأليف، وضم الشي الي اخر، ومن هذا المنطلق فأن التغيير التنظيمي يعني اعادة تنظيم مكونات الشيء. (علاوي عبدالفتاح، ٢٠١٣، ص١٧). وللتعرف على مفهوم التطوير الوظيفي سنورد بعض التعريفات التي جاءت في بعض الدراسات السابقة:

اولا: عرفه (Jones) بأنه العملية التي تقوم من خلالها المنظمات بالانتقال من حالتها الحالية الى حالة مستقبلية مرغوبة، وذلك من اجل زيادة فعاليتها. (تياقوي العربي،

ص ٧).

ثانياً: التطوير التنظيمي هو (عملية مدروسة و مخططة لفترة زمنية طويلة عادة، وينصب على الخطط و السياسات او الهيكل التنظيمي، او السلوك التنظيمي، او الثقافة التنظيمية و تكنولوجيا الاداء، او اجراءات العمل وظروف العمل وغيرها، وذلك بغرض تحقيق المواءمة و التكيف مع التغيرات في البيئة الداخلية و الخارجية للبقاء و الاستمرار و التطور والاستمرار. (ثابت عبدالرحمان، ٢٠٠٣ ص ٣٦٢)

ثالثاً: التطوير التنظيمي هو عبارة عن تغيير موجه ومقصود وهادف و واع، يسعى الى تحقيق التكيف البيئي (الداخلي/ الخارجي) بما يضمن الانتقال الى حالة تنظيمية اكثر قدرة على حل المشكلات. (رحيم و حسين عبدالفتاح، ص ١٢٥).

من خلال التعاريف سابقة الذكر يمكننا اعطاء تعريف للتطوير التنظيمي " هو عملية مخططة ومدرّوس لها طويلة الامد تمس جميع عناصر المؤسسة من خلال انتقال من والوضع الحالي الى الوضع المستقبلي تماشياً مع بيئتها الداخلية و الخارجية وذلك من اجل زيادة فعاليتها و التطور المستمر للمؤسسة.

2.2.2 تطورات التطوير التنظيمي

الإنسان ومنذ بدء الحياة وإلى الآن وهو يشهد تطورات مستمرة، فما كان منه إلا العمل على إيجاد الطرق والوسائل لمعيشة هذه التطورات وتوجيهها نحو الاتجاه السليم ، التطوير سمة من السمات الحضارية للعالم المتقدم، فلم يعد بالإمكان الهروب من حتمية التطور فهو متغلغل في واقع حياتنا اليومية ويمس الأفراد والمنظمات والمؤسسات دون استثناء، وهو يشير إلى انحراف أو خروج عن الماضي، وقد يكون عملية تلقائية تحدث بطبيعتها دون تخطيط أو توجيه، وقد يكون تغييراً مخططاً منظماً نستطيع ان نقوم بضبطه وتوجيهه نحو أهداف مقصودة ومحددة مسبقاً (اللوزي، ٢٠٠٢).

باسترجاع التاريخ نجد أن العنصر البشري يمثل أكثر العناصر تطوراً في هذا العالم، وعلى هذا نجد أن كل جيل ينشق عن مبادئ الجيل السابق ويصنع لنفسه مبادئ جديدة تناسب مت طلبات عصره، حتى يأتي جيل آخر فيقوم بدوره بتغيير هذه المبادئ، وهكذا تستمر عجله التغيير (مختار، ٢٠١١).

أني التطوير التنظيمي بأشكال عديدة. تتراوح أنواع التطوير التنظيمي من التغييرات التكيفية الصغيرة نسبياً، (على سبيل المثال، تنفيذ عمليات وأنظمة جديدة وبرامج تكنولوجيا المعلومات)، إلى المزيد من التغيير التحويلي لرسالة المؤسسة واستراتيجيتها وثقافتها. قد يكون هذا التطور الكبير في التحول ناتجاً عن عمليات الدمج والاستحواذ، أو وصول رئيس تنفيذي جديد، أو دخول أسواق جديدة، أو الابتكارات التقنية الكبرى.

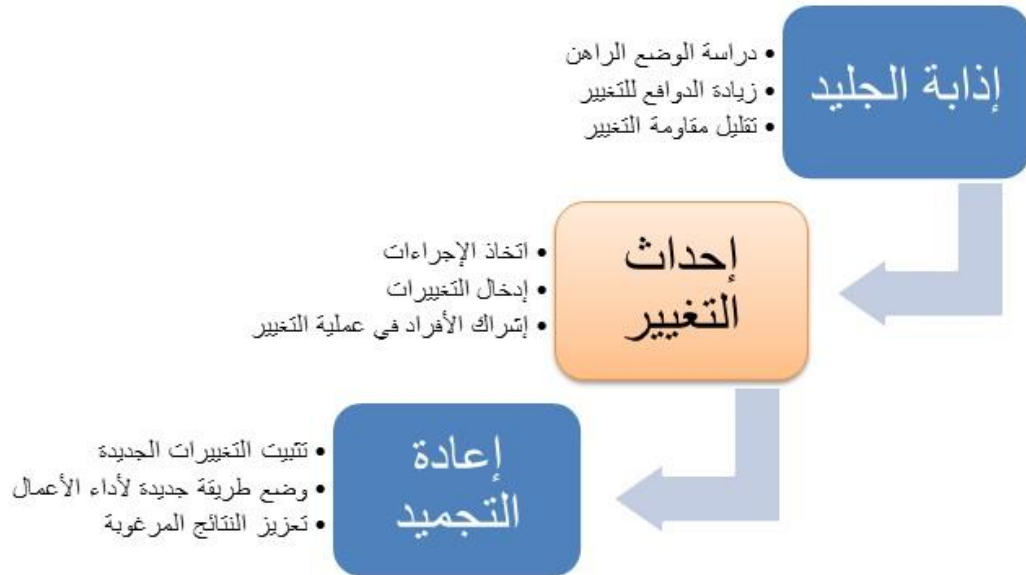
اقترح عالم النفس كورت لوين أحد أوائل نماذج التطوير وقد سُمي هذا النموذج باسمه. يُبين نموذج لوين للتطوير أنَّ التغيير التنظيمي يتألف من ثلاث مراحل :

المرحلة الأولى هي مرحلة إذابة الجليد: إذ يجب إخراج المؤسسة من حالة الاستقرار من خلال عرقلة القواعد والإجراءات والممارسات الحالية.

المرحلة الثانية هي مرحلة إحداث التطور: عادةً ما يكون رد فعل الناس تجاه انعدام النظام والاضطرابات هو الانتقال إلى حالة جديدة من النظام. قد يتخذ المديرون أثناء عملية التغيير عدداً من الإجراءات لمساعدة أفراد المؤسسة على التكيف مع القواعد والأوضاع الجديدة، مثل أن يطلبوا من الموظفين الخضوع لبرنامج تدريبي، أو أن يعقدوا جلسات مناقشة أو اجتماعات مفتوحة للحديث معهم بشأن التغييرات واستكشاف المشكلات ومحاولة إصلاحها. إنَّ الغرض من هذه المرحلة هو مساعدة أفراد المؤسسة على التكيف مع التغييرات المرتقبة.

المرحلة الأخيرة هي مرحلة "إعادة التجميد للمؤسسة؛" ويُقصد بذلك أنَّ مديري المؤسسة سوف يُعزِّزون القواعد أو الممارسات الجديدة التي ينبغي أن تصاحب التغيير، وقد يُجرون في هذه المرحلة بعض التعديلات على الموارد والسياسات والإجراءات الروتينية لكي تتوافق مع القواعد الجديدة.

الشكل (٤-١) نموذج لوين للتطوير التنظيمي



المصدر: الباحثة بالاستعانة بدراسة (مختار، ٢٠١١)

2.2.3 ابعاد التطوير التنظيمي

تتمثل ابعاد التطوير التنظيمي في الاتي:

الهيكل التنظيمي: يعرف الهيكل التنظيمي بانه (الاطار المؤسس الواضح لمكونات المنظمة، وما تضمه من الاقسام و الفروع التي تتبعها، والمحدد للمستويات التي تتدرج عليها و للاتصالات التي ينبغي ان تتفاعل عن طريقها، والانشطة التي تنهض بها للمستويات و الصلاحيات التي تمنح لها). ان عملية التطوير في الهيكل التنظيمي قد تتم من خلال اعادة توزيع الاختصاصات وتجميع الوظائف واعادة تصميم طرق الاتصال و قنوات تدفق السلطة و المسؤولية، بالإضافة استحداث وحدات تنظيمية او استبعاد اخري، وما يترتب على ذلك من تعديلات في عناصر التنظيم الأخرى من افراد و سياسات و امكانيات و نظم واجراءات.

التكنولوجيا المستخدمة: تعبر التكنولوجيا على انواع المعرفة الفنية و العملية و التطبيقية التي يمكن ان تسهم في توفير الوسائل و المعدات و الآلات و الاجهزة الميكانيكية و الالكترونية ذات الكفاءة العالية والاداء الافضل، مما يوفر على الانسان جهده و وقته و يحقق للمنظمات اهدافها و تقوم المنظمة بأجراء التغيير التكنولوجي في الطرق و الوسائل و الاجراءات مما يولد طرق و وسائل و اجراءات جديدة بفعل هذا التغيير. ويكون التغيير ذا اثار واضحة على سلوك الافراد و الجماعات وكذلك على الهيكل التنظيمي داخل المنظمة.

المدخل البشري: يعتبر المورد البشري العنصر الحيوي و الاهم في المنظمة، لأنه يمثل العنصر الديناميكي فيها، وبالتالي يجب ان التغيير على الافراد بغرض تطويرهم، والذي يمكن ان يتم من خلال تفهم وادراك الافراد لشخصياتهم وسلوكهم ومن ثم العمل على تطويرهم وتغييرهم حتى تتلاءم مع اهداف المنظمة.

اتجاهات المورد البشري: لعل اهم مجالات التغيير و اكثرها صعوبة هي مجالات التغيير في قيم واتجاهات العاملين، حيث ان ادارة الآلات و الموارد تختلف عن ادارة البشر، فالآلات ليس لها احساس و انفعالات كالبشر هذا هو ما يجعل الافراد احد موارد المنظمة.

ادارة التطوير التنظيمي: هي الجهاز الذي يحرك الادارة و المنظمة لمواجهة الازمات الجديدة واعادة ترتيب الامور بحيث يمكن الاستفادة من عوامل التغيير الايجابي، وتجنب وتقليل عوامل التغيير السلبي، ايانها تعبر عن كيفية استخدام افضل الطرق اقتصادا و فاعلية، لإحداث التغيير و تحقيق الاهداف المنشودة، ادارة التغيير تهتم بمساعدة ثقافة المنظمة على التكيف بنجاح مع التغيير.

مقاومة التطوير (التغيير): تعرف مقاومة التغيير بانها استجابة عاطفية سلوكية تجاه خطر حقيقي او متوقع يهدد اسلوب العمل الحالي، مشكلة مقاومة العاملين للتغيير هي المشكلة الاولى التي تواجهها المنظمات. وهي التي تضعف و تقلل من نمو وتطور المنظمات. (طاهر محسن الغالي، ٢٠١٠، ص٣٧)

نظريات التطوير التنظيمي 2.2.4:

التطوير التنظيمي في النظرية الكلاسيكية (التقليدية)

تعود أصول هذه النظرية إلى مبادئ الإدارة العلمية التي صاغها فريدريك تايلور (Frederick Taylor) وإسهامات هنري فايول (Henry fayol) وماكس ويبر (Max weber) ركزت هذه النظرية على رفع الكفاءة والفاعلية الإنتاجية اعتمادا على أفضل الوسائل والأساليب المادية والفنية وفي نطاق التنظيمات الرسمية الصارمة دون الاهتمام والتركيز على الجوانب والاعتبارات الإنسانية والاجتماعية الكافية والمطلوبة للإدارة. لقد ركز تايلور Taylor على استخدام المنهجية العلمية في العمل الإداري فقام بدراسة الزمن والحركة وركز جهوده على ضرورة تقسيم العمل والتخصص ووحدة الأمر وإيجاد طريقة وحيدة مثلى للقيام بالعمل. (زيد منير. ٢٠٠٧، ص١٦٠).

التطوير التنظيمي و النظرية السلوكية:

جاءت السلوكية كرد فعل على الاتجاه الكلاسيكي وذلك نتيجة القصور في تناول الجانب الإنساني في المنظمات، وما يترتب عنه من معاناة للمؤسسات الصناعية المسيرة وفق المبادئ التaylorية في أمريكا وغيرها من المشاكل التنظيمية والسلوكية كالعجز في رفع الإنتاج وتحسينه وعدم ضمان ولاء العمال وغير ذلك من المشاكل

كالإضرابات والغياب وبرزت في هذا الإطار عديد الأبحاث لعل من أبرز تجارب وأبحاث إلتون مايو (Elton Mayo) . وأبحاث ليكرت (Likert) ، و ماسلو (Maslow) حيث تم التأكيد على أهمية الجوانب الإنسانية والاجتماعية للعاملين للرفع من أدائهم، ومن هنا برزت مفاهيم جديدة حول الإنسان مثل ديناميكية الجماعة والقيادة وظهرت نظرية الدافعية التي ساهمت في تطوير وتهذيب أساليب التعامل مع الأفراد. أظهرت هذه النظرية أهمية الفرد العامل في الإدارة والمنظمات وأبرزت دوره في الإنتاجية و ان التطوير يجب أن يشمل الأفراد ذلك من خلال ظهور أسلوب التدريب المختبري في منتصف الأربعينات من القرن العشرين وذلك بعمل اختبارات على مجموعات أفراد العمل وادخال التغييرات المطلوبة في سلوكهم. (موسي اللوزي، ٢٠٠٣، ص٣).

التطوير التنظيمي والنظريات الحديثة:

تتسم هذه المرحلة بالعديد من الاتجاهات النظرية الحديثة، وفي هذا الإطار نركز على ثلاثة اتجاهات هي : اتجاه النظم ، الاتجاه التكاملي، والاتجاه الموقفي.

اتجاه النظم : يعود هذا الاتجاه على بداية الستينات وهو يتصور المنظمات كنظام مفتوح ومتكامل يتكون من أجزاء مترابطة متبادلة التأثير، وهو يركز على ضرورة إيجاد طريقة للتنسيق من خلال معرفة العلاقة بين البيئة المحيطة بالمنظمة وما تقدمه من مدخلات ودرجة التفاعل بينهم.

الاتجاه التكاملي: ركز الاتجاه التكاملي على قضايا القوة والصراع التنظيمي والتغيرات في الجوانب التنظيمية، كما أنها منحت أهمية لدراسة السلوك التنظيمي وإجراءات وعمليات اتخاذ القرارات والعمل على إيجاد الحلول الموضوعية للمشكلات التنظيمية مع الاهتمام بمشكلات الصراع والقوة.

الاتجاه الموقفي: يركز على محاولة فهم المواقف المختلفة التي تواجه التنظيم بهدف إيجاد حلول مناسبة لكل موقف مع الأخذ بالاعتبار مبدأ الواقعية والابتعاد عن المثالية قدر الإمكان، ويتم ذلك من خلال دراسة الواقع ومقارنته مع الظروف البيئية المحيطة لمعرفة المواقف التي قد تضطر المنظمة فيها إلى اتخاذ قرارات ضرورية أو حاسمة وقد سعت هذه المرحلة إلى دراسة المواقف التنظيمية. (موسي اللوزي، ٢٠٠٣، ص٣).

المتغير التابع (الاداء الوظيفي) 3.2

تعريفات الاداء الوظيفي 3.2.1

تعريف الأداء الوظيفي حسب (راوية حسن) حيث يعرفه على أنه " يشير الاداء الى درجة تحقيق و اتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يحقق او يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة. (راوية حسن، ٢٠٠٤، ص ٢٠٩).

يعرف (Miller) الاداء الوظيفي على انه " انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة للموارد المالية و البشرية، واستغلالها بكفاءة وفعالية بصورة تجعلها قادرة على تحقيق اهدافها، (نلاحظ من هذا التعريف ان الاداء هو حاصل تفاعل عنصرين اساسيين هما الطريقة في استعمال موارد المؤسسة، ونقصد بذلك عنصر الكفاءة، و النتائج (الاهداف) المحققة من ذلك الاستخدام، ونعني بذلك عامل الفعالية. ايضا يمكننا ان نستخلص من التعريف نفسه ان اهمية هذا المفهوم بالنسبة لمنظمات الاعمال تكمن في ان الاداء يستعمل للحكم على هذه المنظمات و المؤسسات من حيث قدرتها على تحقيق اهدافها، ومدي التزامها بالرشادة في الوصول الى ذلك (أي مدي عقلانية الطريقة المتبعة). (الشيخ الداوي، ٢٠١٠ ص ٢٠٩).

ينظر داركر الى الاداء الوظيفي على انه (قدرة المؤسسة على الاستمرارية و البقاء محققة التوازن بين رضا المساهمين و العمال) ونستنتج من هذا التعريف ان الاداء يعد مقياسا للحكم على مدي تحقيق المؤسسة لهدفها الرئيس، وهو البقاء في سوقها و الاستمرار في نشاطها في ظل التنافس، ومن ثم تتمكن المؤسسة من المحافظة على التوازن في مكافاة كل من المساهمين و العاملين. (مصطفى يوسف كافي، ص ١٧).

يعرف الاداء حسب هاينز بأنه (الناتج الذي يحققه الموظف عند قيامه باي عمل من الاعمال، ويعبر الاداء الوظيفي عن المجهود الذي يبذله الفرد في تنسيق عمله لإنجاز مهام وظيفته بدقة في اقصر وقت و اقل جهد). (ماريون أي هاينز، ١٩٨٩، ص ٢٧١).

كما يعرف الاداء الوظيفي عند كافي بانه (تأدية عمل او انجاز نشاط او تنفيذ مهمة، بمعنى القيام بفعل يساعد على الوصول الى الاهداف المسطرة) نلاحظ من هذا التعريف ان الاداء يتجسد في القيام بالأعمال و الأنشطة و المهمات بما يحقق الوصول الى

الغايات و الاهداف المرسومة من طرف ادارة المؤسسة.

من خلال ما قد ذكرنا من تعاريف للأداء يمكننا استخلاص تعريفاً لأداء العمال " بأنه مدي تحقيق الفرد لمهام وظيفته بكفاءة وفعالية من اجل وصول المؤسسة لأهدافها المسطرة مثل الاستمرار و البقاء والمحافظة على توازنها في ظل المنافسة".

تطورات الاداء الوظيفي 3.2.2:

لم تصمد مبادئ المدرسة الكلاسيكية مع نهاية حقبة الثلاثينيات من القرن الماضي والتي افترضت أن الانسان اقتصادي وغير عقلائي، يشبه الآلة ويمكن السيطرة عليه من خلال الحوافز المالية، أمام المدرسة الإنسانية أو السلوكية التي دعت إلى مزيد من الاهتمام بالعنصر البشري الذي يفرض بدوره إلى زيادة الأداء في العمل وتحقيق أهداف المنظمة ومنذ تلك الحقبة وإلى عصرنا الحالي سادت مبادئ السلوك التنظيمي في المنظمات وأصبح الاهتمام منصب على دراسة السلوك وأداء العاملين بها . ومع بداية القرن الحادي والعشرين كثر عدد المنظمات وتعقدت أعمالها ووظائفها وزاد معها عدد العاملين وتعقدت حاجاتهم واتجاهاتهم، مما استدعى دراسة موضوع الأداء من قبل الباحثين بمزيد من الاهتمام، فشهدت بحوثا ودراسات مستمرة على نحو متزايد، محاولة التعرف على العوامل التي تحدد وتؤثر في عملية الأداء ومعرفة جوانب الخلل والعمل على تصحيحه بغية تحقيق مستويات عالية من الإنتاجية من خلال كفاءة وفاعلية أداء أفرادها . فهي تعول على أداء العاملين فيها، باعتباره بوابة العبور إلى النجاح والاستمرار والعامل الأكثر إسهاما في تحقيق أهداف المنظمة. (ابو النصر، ٢٠١٢)

ابعاد الاداء الوظيفي 2.2.3:

يركز البعض في الجانب الاقتصادي في تحديد ابعاد الاداء الوظيفي، بينما يعتمد البعض الى الاخذ في الحسبان الجانب التنظيمي و الاجتماعي، وهذا من منطلق ان الاداء الوظيفي مفهوم شامل ويمكن القول ان ابعاد الاداء البشري تتمثل في الاتي: (رحيم حسين. ص ١٢٣):

١- **البعد التنظيمي للأداء:** يقصد بالأداء التنظيمي الطرق و الكيفيات التي تعتمد عليها المؤسسة في المجال التنظيمي بغية تحقيق اهدافها، ومن ثم يكون لدى المسؤولين بالمؤسسة معايير يتم على اساسها قياس فعالية الاجراءات التنظيمية المعتمدة و اثرها على الاداء، مع الاشارة الى ان هذا القياس يتعلق مباشرة بالهيكل التنظيمي وليس بالنتائج المتوقعة ذات الطبيعة الاجتماعية الاقتصادية، وهذا يعني انه بإمكان المؤسسة ان تصل الى مستوى فعالية اخر ناتج عن المعايير الاجتماعية و الاقتصادية يختلف عن ذلك المتعلق بالفعالية التنظيمية.

٢- **البعد الاجتماعي للأداء:** يشير البعد الاجتماعي للأداء الى مدى تحقيق الرضا عند افراد المؤسسة على اختلاف مستوياتهم، لان مستوى رضا العاملين يعتبر مؤشر على وفاء الافراد لمؤسستهم. وتتجلى اهمية ودور هذا الجانب في كون ان الاداء الكلي للمؤسسة قد يتأثر سلبا على المدى البعيد اذا اقتصرت المؤسسة على تحقيق الجانب الاقتصادي واهملت الجانب الاجتماعي لمواردها البشرية، فكما هو معروف في ادبيات التسيير ان جودة التسيير في المؤسسة ترتبط بمدى تلازم الفعالية الاقتصادية مع الفعالية الاجتماعية، لذا ينصح بإعطاء اهمية معتبرة للمناخ الاجتماعي السائد في المؤسسة، اي لكل ماله صلة بطبيعة العلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة.

نظريات الاداء الوظيفي 3.2.4:

لقد لقي الأداء الوظيفي من قبل المفكرين وأصحاب المنظمات والباحثين اهتماما كبيرا وتعددت النظريات التي تناولته بتعدد المداخل النظرية والآراء، وذلك على اعتبار أنه الركيزة التي يقوم عليها الإنتاج وتحقيق الأهداف التنظيمية. وفيما يلي سوف يتم التطرق إلى بعض النظريات المفسرة للأداء الوظيفي وهي: نظرية الإدارة العلمية، نظرية المبادئ الإدارية، ونظرية البيروقراطية.

نظرية الإدارة الكلاسيكية: لقد اعتمدت هذه المدرسة عددا من الافتراضات حول المنظمات والأفراد أهمها:

- نظرت للإنسان نظرة سلبية محدودة واعتبرته كائنًا اقتصاديًا يمكن التأثير على سلوكه عن طريق الأجور والحوافز المادية فقط.

- نظرت للمنظمة على أنها تعمل في محيط مغلق ولا تتفاعل مع البيئة الخارجية.

- اعتبرت أن أعمال المنظمات معروفة وذات طبيعة روتينية.

- رأت أن هناك أسلوباً أمثل لأداء العمل يمكن تطبيقه عالمياً.

وتقوم نظريات هذه المدرسة على مجموعة من المرتكزات هي: الإشراف والرقابة، تدرج السلطة، تقسيم العمل، التخصص.

نظرية الإدارة العلمية

اقتُرنت هذه النظرية بالأمريكي فريدريك تايلور الذي كان مهندساً ميكانيكياً في شركة الفولاذ والفحم بولاية بنسلفانيا الأمريكية. وكننتيجة لملاحظاته المكثفة لأساليب العمل في ذلك الوقت أصبحت لديه قناعة بأن الإنتاجية الفعلية للعامل متدنية بالمقارنة مع ما يمكن إنتاجه فباشراً في تطبيق الأسلوب العلمي في ورشة العمل، وكانت لديه رغبة جامحة في إيجاد الطريقة المثلى لأداء العمل. فقام بدراسات عديدة حول طرق أداء الأعمال، وحركات العامل ودراسة الوقت اللازم للإنتاج. وتوصل في النهاية إلى أربعة مبادئ سماها بالمبادئ العلمية للعمل وهي:

- إحلال الطرق العلمية محل الطرق البدائية والعشوائية في تقويم أداء العمل.
- تقسيم العمل بين العمال والمديرين بشكل عادل بحيث تتولى الإدارة مسؤولية التخطيط والإشراف ويتولى العمال مسؤولية التنفيذ.
- اختيار العمال وتدريبهم على أساس الطرق العلمية.
- التعاون بين العمال والإدارة على أساس الطرق العلمية، وذلك لتحقيق الأهداف التنظيمية.

نظرية المبادئ الإدارية:

ويطلق عليها أيضاً اسم (العملية الإدارية): تنسب هذه النظرية إلى الفرنسي (هنري فايول) الذي كان مهندساً، عمل لمدة طويلة في أحد مناجم الفحم بفرنسا وقد سعى إلى تطوير نظرية عامة للإدارة تركز على أربعة عشر مبدأً وهذه المبادئ هي:

- تقسيم العمل.
- السلطة (تكافئ السلطة والمسؤولية).

- الانضباط.
- وحدة الأمر.
- وحدة التوجيه.
- خضوع المصلحة العامة.
- مكافأة الأفراد تعويضهم لقاء خدماتهم.
- المركزية تحقيق الدرجة المثلى من المركزية لكل موقف.
- التسلسل الهرمي لتدرج السلطة.
- الترتيب والنظام.
- العدالة.
- الاستقرار الوظيفي.
- المبادرة المبادأة
- روح الفريق.

وقد ركز (فايول) على أداء المديرين وليس على أداء الأفراد وذلك من خلال كتابه الإدارة الصناعية والعامة. وصنف الوظائف الأساسية للإدارة إلى: التخطيط، التنظيم، القيادة، التنسيق، الرقابة.

النظرية البيروقراطية:

تنسب هذه النظرية لعالم الاجتماع ماكس فيبر (١٨٦٤ - ١٩٢٠) الذي اهتم بدراسة المنظمات الكبيرة الحجم، والتي كانت تنصف الكفاءة وتواجه العديد من المشكلات التنظيمية وقد اقترح نموذجاً مثالياً للتنظيم أطلق عليه النموذج المثالي للبيروقراطية واعتبره الأكثر كفاءة ودقة في تحقيق أهداف المنظمة، لكونه يعتمد على الرشد في اتخاذ القرارات، كما اعتبر أن المعرفة والمقدرة أساساً للتنظيم بدل من المحاباة والمحسوبية.

2.4. العلاقة بين متغيرات البحث

سبقت الإشارة إلى أن عدداً من الكتاب والباحثين صنفوا حقل التطوير التنظيمي كأحد فروع السلوك التنظيمي أي " سلوك الأفراد داخل المنظمة "، فأغلب الباحثين أوردوا فصلاً عن التطوير التنظيمي في مادة السلوك التنظيمي وتلك دلالة واضحة على أن التطوير مرتبط بسلوك العاملين وثقافة المنظمة، اللذان يعدان مدخلا أساساً لنجاح عملية التغيير فبدون قابلية هؤلاء الأفراد واستعدادهم لتنفيذ عملية التطوير لن تخطو المنظمة خطوة واحدة . وبالرغم من قلة الدراسات التي تتحدث بشكل مباشر عن العلاقة بين التطوير التنظيمي وأداء العاملين حيث جاءت أغلب الدراسات وخاصة الأجنبية منها تبحث عن العلاقة بين التطوير التنظيمي والأداء المؤسسي للمنظمات،

إلا أنه يظل أداء العاملين عنصراً رئيسياً للأداء المؤسسي حيث يبدأ وينتهي منه . وسوف نحاول تسليط الضوء حول تلك العلاقة من خلال إطلاع الباحثة على أدبيات الدراسات الأجنبية والعربية منها.

إن من أهم أهداف التطوير التنظيمي رفع الأداء الوظيفي باعتبار أن أداء الوظيفي الجيد هو الهدف الرئيسي لمنظمات الأعمال، حيث تهتم هذه المنظمات بمتابعة ومراقبة الأداء بصورة أكثر من الاهتمام بأي هدف آخر حيث يتوقف نجاح أي مؤسسة على أداء موظفيها (اللوذي، ٢٠٠٧).

تحليل العلاقة بين التطوير التنظيمي و الاداء الوظيفي 2.5:

للقيام بتحليل العلاقة بين التطوير التنظيمي و الاداء الوظيفي وهما المتغيرين الاساسيين لدراستنا لابد لنا من التطرق الي الانماط الايجابية و السلبية و المتوازنة بين هذين المتغيرين من خلال ما قد ورد في الدراسات السابقة، وهي كالآتي:

النمط الايجابي

في دراسة حديثة (Mat, 2010) أجريت على عدد من الشركات الماليزية أكدت وجود أثر إيجابي بين التطوير التنظيمي والأداء وان السبب الرئيسي وراء إحداث التطوير يعود إلى انخفاض معدلات الأداء في تلك الشركات . لا شك أن إحداث التغيير

سوف يوفر عمليات تطوير واصلاح المشكلات التي تواجهها المنظمة كما تدفع بالمنظمة إلى تجديد الحيوية وتبديد روح اللامبالاة والسلبية والروتين. (السكرانه، ٢٠١٣)، وبذلك سيتحرك دولا ب العمليات باتجاه أداء عالٍ للمنظمة يبدأ من أداء العاملين وصولاً إلى أداء مؤسسي فعال، فالفرد يعد الدعامة الأساسية للتطوير.

النمط المتوازن

ان عملية التطوير التنظيمي تتطلب وجود معايير معينة يمكن استخدامها في قياس كفاءة أداء العاملين في المنظمة وتنقسم معايير القياس إلى خمسة أنواع: معايير كمية تتعلق بكمية الإنتاج ومعايير نوعية تتعلق بنوعية الأداء وجودته، ومعايير تكلفة تتعلق بالنفقات المصروفة على إنجاز أحد الأعمال، ومعايير زمنية تتعلق بالوقت اللازم للقيام بالتطوير وأخيراً معايير القيم المعنوية وتتعلق بحالات غير ملموسة مثل درجة إخلاص العاملين وولائهم في المنظمة والرضا الوظيفي وغيرها (عليان، ٢٠٠٧). ويجب أن تلائم المعايير المستخدمة طبيعة العمل المراد تطويره، ومراعاة قدرات ومؤهلات العاملين المراد تقويم إنجازهم، كما يراعى عند تصميم الخطة التطويرية سهولة استخدامها ووضوحها ودقتها، مع الأخذ بالاعتبار مدى الفوائد التي ستحققها في حال استخدامها، وأن يراعى كذلك كل من العاملين والمنظمة والموظف بحيث تعكس بدرجة كبيرة حيادية التطوير وفوائده للمنظمة وأهميته للفرد (اللوزي، ٢٠٠٧).

النمط السلبي

يمكننا القول إجمالاً إن عمليات التطوير التنظيمي في المنظمات تتحرك بصورة إيجابية من أداء العاملين فكلما كانت المنظمة قادرة على إحداث التطوير المخطط والمدرّوس جزئياً أو كلياً أو في أحد أبعاد التطوير التنظيمي (الهيكل التنظيمي، الموارد البشرية، الثقافة التنظيمية، التكنولوجيا، العمليات وغيرها ...) كان أداء العاملين يتصف بالكفاءة والفعالية وكلما كان هناك جمود واستمرار على نفس النهج في الأبعاد المذكورة كان الأداء يتجه إلى الأسوأ والتدني وهذا ما أشار إليه تحديدًا (Bill) في دراسة (الدحة، ٢٠٠١)، بقوله عندما ينخفض مستوى الأداء بشكل ملحوظ يدل على مقاومة للتطوير بالتالي يجب متابعة الأداء باستمرار حتى لا نصل إلى درجة اللا صعود ويصبح غير قابل للتحسين.

الصراعات:

فجوات التطوير التنظيمي

يؤكد (al et Blanchard ٢٠٠٩) أن عملية التطوير التنظيمي ليست سهلة وإن ٧٠ %تقريبا من جهود التطوير تفشل أو تخرج عن مسارها والأهداف المخطط لها مما يجعل المنظمات تقع في مأزق خطير، حيث يؤدي فشل جهود التطوير إلى نتائج مدمرة على المنظمة ، مثل انخفاض الإنتاج وانخفاض الروح المعنوية لدى الأفراد إضافة إلى خسارة الوقت والمال وزيادة معدل الدوران الوظيفي في المنظمة.

اما (Bhakta, ٢٠١٢) يشير إلى أن سبب فشل غالبية برامج التطوير التنظيمي تعزى إلى نقص جهود إدارة التطوير أكثر من أي سبب آخر و أغلب الحالات كانت قصوراً في الفرق الموكلة إليها بالتطوير، لعدم معرفتهم أساسيات إدارة التطوير التنظيمي وكيفية تنفيذ خطواتها وأيضاً عدم معرفة الموظفين للأسباب الداعية للتطوير وعدم التواصل معهم أو مشاركتهم في العملية، بل إن عدم التواصل مع الموظفين في عملية التطوير يعد من الأخطاء الكبيرة التي تقع فيها المنظمات .

ويشاطره في الرأي (ويلسون، ١٩٩٥) إذ لا يمكن تجاهل موضوع الثقافة التنظيمية وهو كل ما يصدر من الأفراد في إحداث الفارق لعملية التطوير التنظيمي في المنظمات. ويؤكد (المساد، ٢٠١٢) ان اتجاهات العاملين الإيجابية نحو التطوير مهمة ودقيقة باعتبارها الطريق لضمان إحداث التطوير فلا تكفي قيادة التغيير وحدها بدون تأمين الاتجاهات والقناعات وتحشيد الدافع القوي تجاه التطوير من قبل العاملين قبل الشروع بخطة التطوير.

فجوات اداء العاملين

يشير المكاوي في دراسته الي ان الاداء الوظيفي الحقيقي للمنظمة هو قدرة المنظمة على العمل وتحقيق أهدافها، ويمكن قياس هذه القوة من خلال معرفة النمو في صافي الربح، العائد على المبيعات، العائد على الاستثمار، مستوى نوعية الأعمال، رضا العاملين، توجهات المديرين، وضوح متطلبات العمل، مسؤولية مديري الإدارات، درجة الالتزام بما هو مخطط، درجة قبول خدمات أو منتجات المنظمة، درجة استيعاب المنظمة للتطور والإبداع التقني، مدى تحسّسها

واستجابتها للمتغيرات الخارجية. إضافة لذلك، فإن مفهوم الكفاءة يقيس قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها بأقل التكاليف، أي حسن استخدام الموارد المتاحة في تحقيق الأهداف، (الملكاوي، ٢٠٠٩، ص ٢٢).

الخاتمة

بالاطلاع على عدد من الدراسات منها : (اللوزي، ٢٠١٢)، و(السكرانه، ٢٠١٣)، و(بومدين، ٢٠٠٩)، و(السحيم، ٢٠١١)، و(القحطاني، ٢٠٠٨) وغيرها من الدراسات تمكنا من تحديد أربعة عوامل رئيسية لإحداث التطوير التنظيمي في منظمات الاعمال وهي:-

دعم الإدارة العليا والقيادة : يعتبر أهم عنصر في منظومة التطوير التنظيمي على اعتبار إن الإدارة العربية جبلت على القيادة وعدم التشاركية في اتخاذ القرار وعلى سطوة وتأثير القيادة في إدارة التطوير.

الثقافة التنظيمية ومقاومة التطوير : يمثلان عنصران هاما ويجب اعطاؤهما الأهمية والمعالجة في المنظمات فهما أكثر العناصر تأثيرا في إفشال جهود التطوير التنظيمي.

التكنولوجيا والابتكار : يجب تسريع وتيرة إدخال هذين العنصرين في المنظمات، فهما يدفعان بعملية التطوير للنجاح والحيوية ويوفران الوقت والكلفة والدقة والجودة في إنجاز الخدمات كما يعملان على إحكام المراقبة على المدخلات والمخرجات لهذه الوحدات.

المورد البشري : اثرا هذا المورد بالتدريب والتأهيل والحوافز ليتكيف مع متطلبات التطوير، حيث تعاني المنظمات في الغالب من غياب التخطيط في الاحتياجات التدريبية والتخطيط في المسارات الوظيفية وقلة الحوافز . وفي حال عدم قدرة الموظف على مجاراة عمليات التطوير في المنظمة فسوف تفشل جهود التطوير.

ويشير ناصر (٢٠٠٧) إلى أمر هام في التعامل مع واقع التطوير التنظيمي بقوله " أنه ما يزال تطبيق منهج التغيير والتطوير التنظيمي وتقنياته محدودة في المنظمات الحكومية في الوطن العربي وفي بداياته وستبقى نتائجه محفوفة بالمخاطر، نظرا لضعف الوعي التنظيمي بشكل عام والسلوكي بشكل خاص واختلاف منهج تطبيق التطوير التنظيمي عن النظري "

وهذا ما أكد ه أيضا (Sun and Andrew 2011) إن التطوير التنظيمي هو عبارة عن عملية مستمرة غير قابلة للانتهاء في حياة المنظمة . وعلى الرغم من إمكانية القيام بالتنبؤ والتحكم بعملية التطوير التنظيمي ألا ان عملية التطوير لا تحدث بطرق متوقعة ،وتحدث الإخفاقات في نماذج التطوير عندما تكون هناك فجوة ما بين النموذج النظري والتطبيق الفعلي للتطوير.

المراجع

- عبد الفتاح نبيل، التطوير التنظيمي كمدخل لرفع الأداء في أجهزة الخدمة المدنية ، مجلة الإداري، السنة العاشرة، العدد ٣٣-٣٤، معهد الإدارة العامة، مسقط ، ١٩٨٨.
- تيقاوي العربي، دور التغيري التنظيمي في تطوير الابتكار في المنظمات الحديثة ،ملتقى دولي حول الابداع و التغير التنظيمي في المنظمات الحديثة ، جامعة البليدة ، ص ٠٧
- ثابت عبد الرحمان ادريس: المدخل الحديث في الإدارة العامة، الدار الجامعية ، الاسكندرية ، مصر، ٢٠٠٣، ص٣٦٢
- طاهر محسن الغالبي، أحمد على صالح " التطوير التنظيمي مدخل تحليلي ، (عمان : دار وائل للنشر، ٢٠١٠م) ص ٣٧ .
- زيد منير عيوي: إدارة التغير والتطوير ، ط ١، عمان، دار كنوز المعرفة ، ٢٠٠٧.
- موسى اللوزي : التطوير التنظيمي ، أساسيات ومفاهيم حديثة، ط ٢، عمان ،دار وائل، ٢٠٠٣،
- رحيم حسين، علاوي عبد الفتاح، اثر ابعاد التغير التنظيمي على اداء العاملين، مجلة اقتصاديات شمال افريقيا، العدد ١٢، جامعة السلف، ص ١٢٣.
- علاوي، عبدالفتاح، أثر أبعاد التغيري التنظيمي على أداء العاملين ، أطروحة دكتوراه ، جامعة الجزائر، ٢٠١٢/٢٠١٣ ، ص ١٧
- راوية حسن : إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية ، الدار الجامعية، الاسكندرية ، مصر ، ٢٠٠٣/٢٠٠٤ ، ص ٢٠٩
- الشيخ الداوي، : تحليل أسس النظرية لمفهوم الأداء ، مجلة الباحث ، جامعة الجزائر ، ٢٠٠٩/٢٠١٠ ، ص ٢١٨
- ماريون اي، هاينز: إدارة الأداء و الدليل الشامل للإشراف الفعال ، ترمج محمد مرسى و زهير الصباع، الرياض ، ١٩٨٩ ، ص ٢٧١
- عبد الوهاب، أحمد جاد، السلوك التنظيمي - دراسة السلوك الأفراد والجماعات داخل منظمات الأعمال، دار الوفاء، المنصورة، مصر، ٢٠٠٠ م.

- الأعرجي، عاصم، دراسات معاصرة في التطوير الإداري ، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، ١٩٩٥ م.
- ادريس، ثابت عبد الرحمن، المدخل الحديث في الإدارة العامة ، القاهرة : الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، ٢٠٠١.
- أحمد إبراهيم، التطوير التنظيمي للتعليم، معهد البحوث والدراسات التربوية، جامعة القاهرة، القاهرة، ١٩٩٩ م.
- الأعرجي، عاصم، دراسات معاصرة في التطوير الإداري ، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، ١٩٩٥ م.
- باركر، ألن، كيف تنمي قدراتك، على اتخاذ القرار ، ترجمة سامي تيسير، بيت الأفكار للنشر، بيروت، ١٩٩٨ م.
- حسبو ، عمرو أحمد، أصول الإدارة العامة، مطابع الطوبجي التجارية، الإسكندرية، مصر، 1992م.
- الحسيني ، السيد، علم اجتماع التنظيم ، دار المعرفة الجامعية ، الإسكندرية ، مصر، ١٩٩٤ م.
- حمادات، محمد حسن محمد، القيادة التربوية في القرن الجديد ،دار الحامد للنشر والتوزيع ،عمان ، الأردن، ٢٠٠٦ م.
- حمور، ميرغني عبد العال، التطوير التنظيمي والخصوصية العربية ، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، عمان، ١٩٩٨.
- خاشقجي، هاني يوسف، التنظيم الإداري - الأسس والمفاهيم ، مطابع الفرزدق التجارية، الرياض، السعودية، ٢٠٠١
- الخشروم، محمد مصطفى ومرسي، نبيل محمد، إدارة الأعمال: المبادئ والمهارات والوظائف، الرياض، مكتبة الشقري، ١٩٩٨ .
- السلطان، فهد، إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) نقله جذرية في مفاهيم وتقنية الإدارة ،الرياض، ١٤١٩ هـ
- سيرلاجي أندرودي و والاس مارك جي، السلوك التنظيمي والأداء، ترجمة جعفر أبو القاسم، معهد الإدارة العامة، الرياض، ١٩٩١.
- إحسان دهش جلاب، كمال كاظم طاهر الحسيني:إدارة التمكين والاندماج، دار

الصفاء ، عمان الأردن ٢٠١٣

- إحسان دهش جلاب :إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير، دار الصفاء عمان ، الأردن، ٢٠١١
- إيمان حسن خنوش :طرق الإحصاء الوصفي .دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، ٢٠٠٩
- العنبي، مرزوق بن سعد :تمكين العاملين: كإستراتيجية لتطوير الإداري . الاجتماع الإقليم عبر شبكة لإدارة تنمية الموارد البشرية، (2006)، عمان: الأردن.
- معمر داود : منظمات الاعمال الحوافز و المكافآت ، دار الكتاب الحديث، القاهرة، ط الاولى ٢٠٠٦
- الهواري سيد :الموجز في الشرح عناصر الادارة، القاهرة، مكتبة عين شمس، ط.٢، ١٩٨٦
- زيد منير عيوي :إدارة التغيير والتطوير ، ط ١، عمان، دار كنوز المعرفة ، . ٢٠٠٧
- موسى اللوزي : التطوير التنظيمي، أساسيات ومفاهيم حديثة، ط ٢، عمان ،دار وائل ٢٠٠٣.
- <https://www.almarai.com>

الملاحق: الاستبيان

أولاً : المعلومات العامة:

يرجى وضع علامة (x) في الخانة التي تناسب اختيارك

١. الجنس : ذكر ☐ أنثى ☐
٢. العمر : أقل من ٣٠ سنة ☐ ٣٠ وأقل من ٤٠ سنة ☐ ٤٠ وأقل من ٥٠ سنة ☐
٣. الخبرة العملية : أقل من ٥ سنوات ☐ ٥ وأقل من ١٠ سنوات ☐ ١٠ وأقل ☐
٤. المؤهل العلمي : ثانوي ☐ جامعي ☐ فوق الجامعي ☐

الجزء الثاني:

محوري الاستبيان الرجاء وضع علامة (x) أمام الاختيار المناسب لفئة الإجابة التي تعبر عن آراءكم فيما يلي: المحور الأول: التطور التنظيمي

المحور الاول	موافق	موافق تماماً	محايد	غير موافق	غير موافق تماماً
يعتبر التطوير التنظيمي نشاط طویل المدى يستهدف تحسين قدرة التنظيم علي حل مشكلاته؟					
يساعد التطوير التنظيمي العنصر البشري ليكون اكثر كفاءة؟					
يوفر التطوير التنظيمي مستوي عالي من الفعالية بين افراد المنظمة					
يعتمد التطوير التنظيمي على الجهود الجماعية لأفراد المنظمة					

					لا يكتب النجاح ألي تطوير التنظيمي بدون الحصول علي الدعم من جانب القيادة الادارية
					ان تطوير وتحديث الهيكل الوظيفي للشركة سيزيد من كفاءة الموظفين.
					اعادة توزيع الوظائف بالشركة وفقاً للمؤهلات العلمية للموظفين
					يهدف التطوير التنظيمي الى تقوية الانتماء للشركة واهدافها التنظيمية
					عند اختيار مستشار التطوير يجب ان يكون ذو مهارات في بناء علاقات مع الاخرين

المحور الثاني: الاداء الوظيفي:

المحور الاول	موافق	موافق تماماً	محايد	غير موافق	غير موافق تماماً
يشير الأداء إلى درجة تحقيق المهام المكونة لوظيفة الفرد					
تحرص الإدارة علي إشراك العاميين في صنع القرارات المتعلقة بالعمل					
تسعى كل المنشآت إلى زيادة كفاءتها من خلال توفير الأجواء الملائمة للفرد التي تجعله أكثر فعالية في أداء عمله					
يتم حل المشكلات التي تواجه العمل بشكل جماعي					

					وجود الرغبة لدى العاملين في النمو والتطوير الوظيفي
					لدى العاملين القدرة على تصحيح الأخطاء الناتجة أثناء العمل
					يعقد المسؤولون اجتماعات مفتوحة مع العاملين يسمح لهم بالحوار دون قيود
					تتوفر لدى العاملين المعرفة بمتطلبات الوظيفة التي يؤدونها
					يندمج الموظفون في العمل في جماعات دون الزام من الادارة
					تقييم أداء العاملين يعتمد على ملاحظات الرئيس
					التقييم يمكن العمال من معرفة نقاط ضعفهم وقوتهم في أداء أعمالهم

