

أثر التطوير التنظيمي على الكفاءة البشرية
بالتطبيق على شركة التأمينات أسيج في مدينة الرياض

اسم الطالبة

إحسان فتحي فوجو
٢٠٢١٢٠٥٣٦٨

مشروع تخرج- 1

كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف

د. منى مصطفى العشري

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

الفصل الدراسي الثاني- 2024

الشكر والتقدير

بسم الله الرحمن الرحيم

الحمد لله حمدا كثيرا طيبا مباركا ونشكره على كل ما فضله علينا
والحمد لله الذي وفقنا إلى انجاز هذا العمل.

أنقدم بالشكر الجزيل وأسمى الأستاذة المشرفة الدكتورة "منى مصطفى العشري" على توجيهاتها
القيمة والسديدة، وعلى صبرها علي طول فترة البحث، وأشكرها على نبل تواضعها وطيبة
أخلاقها.

كما لا يفوتني شكر جميع الأساتذة الكرام الذين لم يبخلوا علينا بمساعداتهم ونصائحهم القيمة، كما
نتوجه بالتحية والشكر إلى كافة أساتذة كلية الإدارة في جامعة ميدأوشن.

وأخيرا نتقدم بالشكر إلى كل من ساعدنا على إنجاز هذه المذكرة سواء كان من قريب أو من بعيد.

الإهداء

الحمد لله حباً وشكراً وامتنان على البدء والختام
"وأخر دعواهم أن الحمد لله رب العالمين "
لم تكن الرحلة قصيرة ولا الطريق محفوفاً بالتسهيلات، لكنني فعلتها، فالحمد لله الذي يسر البدايات
وبلغنا النهايات بفضلته وكرمه.

إلى من شرفني بحمل اسمه ، من كلل العرق جبينه وعلمني أن النجاح لا يأتي إلا بالصبر
والإصرار ، إلى من علمني أن الدنيا كفاح وسلاحها العلم والمعرفة.
(والدي العزيز)

الى من جعل الله الجنة تحت أقدامها، واحتضني قلبها قبل يديها وسهلت لي الشدائد بدعائها، إلى
القلب الحنون والشمعة التي كانت لي في الليالي المظلمات سر قوتي ونجاحي
(والدتي الغالية)

إلى شريك أيامي، الذي أمدني بالقوة وأمن بي ودعمني في كافة الأوقات لأصل إلى ما أنا عليه
الآن(زوجي).

إلى من ساندني بكل حب عند ضعفي و ازاح عن طريقي المتاعب ممهداً لي الطريق زارعاً الثقة
و الإصرار بداخلي، سندي و الكتف الذي استند عليه دائماً "أخي وأخواتي"

أهديكم هذا الإنجاز وثمره نجاحي الذي لطالما تمنيت ، ها أنا اليوم أتممت أول ثمراته بفضل من
الله عز وجل.

وأخيراً من قال أنا لها "نالها" وأنا لها إن أبت رغماً عنها أتيت بها، ما كنت لأفعل لولا توفيق من
الله، ها هو اليوم العظيم هنا اليوم الذي أجريت سنوات دراستي الشاقة حاملة بها حتى توالى بمنه
وكرمه لفرحة التمام، فالحمد لله الذي ما تيقنت به خيراً وأملأ الا وأغرقني سروراً وفرحاً ينسيني
مشقتي.

جدول المحتويات:

١	الشكر والتقدير
٢	الإهداء
٤	قائمة الأشكال:
٥	الفصل الأول : الإطار العام للدراسة
٦	المقدمة
٨	مشكلة البحث
٨	الفجوات النظرية :
٨	الفجوات التطبيقية :
٩	أهمية البحث
٩	أهمية نظرية :
٩	أهمية تطبيقية :
١٠	أسئلة البحث
١٠	أهداف البحث
١١	فرضيات البحث
١١	نموذج البحث
١٢	منهجية البحث
١٣	الدراسة الميدانية
١٤	مخطط المشروع
١٥	الفصل الثاني : الإطار النظري للدراسة
٢٣	الخاتمة
٢٤	قائمة المراجع
٢٧	الملاحق

قائمة الأشكال:

رقم الصفحة	العنوان	رقم الشكل
١١	نموذج البحث	١
١٢	ملخص منهجية البحث	٢
١٨	أبعاد التطوير التنظيمي	٣
١٩	خطوات التدريب العملي	٤
٢٠	تعريف المسندة لمصطلح الكفاءة	٥
٢٢	أبعاد الكفاءات	٦

الفصل الأول : الإطار العام للدراسة

المقدمة:

أصبحت كافة المؤسسات والشركات والجهات الحكومية والخاصة تركز على العنصر البشري (الموظفين) ويلاحظ ذلك بشكل كبير لما لهم من أهمية وتأثير على واقع ومستقبل القطاع الذي يعملون فيه، فأصبح الاستثمار في العنصر البشري وسيلة مستخدمة للوصول إلى أهداف كافة المنظمات والشركات، وأحدى وسائل الاستثمار في العنصر البشري في الزمن الحاضر هو التطوير والتدريب والذي أصبح أساسي ضمن أولويات عدد كبير من في مختلف المجالات في جميع أنحاء الدول، فالتدريب والتطوير الإداري للموظفين يكون هدفه تزويدهم بالمعلومات والمهارات والأساليب المختلفة المتجددة التي تعينهم على القيام بأعمالهم الموكلة لهم وتحسين وتطوير مهاراتهم وإمكانياتهم، ومحاولة تغيير سلوكهم واتجاهاتهم بشكل إيجابي، وتكون النتيجة هي رفع مستوى الأداء والكفاءة الإنتاجية التي تنعكس بشكل إيجابي على نجاح المؤسسة أو الشركة (الغامدي، ٢٠١٤، ص ٥).

أصبحت بيئة المؤسسات في الوقت الحالي تتسم بالتقلب وحدة المنافسة، حيث أصبحت تمارس على مستوى عالمي نتيجة لنمو مظاهر العولمة من ناحية الإنتاج والتوزيع، كما تتسم بالتطور التنظيمي، ولهذا فإن التحديات التي تواجه الشركات حالياً تعد تحديات كبيرة وشديدة الخطورة، لهذا يتوجب عليهم اتباع منهج عمل مركب من التكيف مع الضغوطات والتحولات المستمرة لمحيط العمل، مع استخدام الأدوات التي تسمح بالتأثير على الأحداث المستقبلية التي تساهم بتحقيق الأهداف بدل الاستسلام لها والسير في طريقها، وأيضاً يجب على المنظمات العمل على تطوير المناصب والمهن والهياكل التنظيمية تبعاً لمجريات الحياة وتحديات السوق (الشهري والشمري، ٢٠٢٢، ص ٤٥٦).

المشكلة الرئيسية اليوم لدى الإدارة هي مدى جودة تطبيق الموظفين لمهاراتهم، وإلى أي مدى يتم تحقق النتائج المرجوة من خلال ذلك، والنتيجة المرجوة هي أن أعضاء المؤسسة يقومون فعلاً بما يوكل لهم من مهام وأعمال، وأن هذه القياسات توضع لتحديد مدى جودة أدائهم الوظيفي والتي ترتبط ارتباط قوي بالنجاح التنظيمي للشركة، ويتم قياس جميع هذه المهارات من خلال برنامج يتم وضعه من قبل الإدارة، ومع تطوير التعلم التنظيمي للموظفين، فإن دور الإدارة هو الحصول على تأثير ومشاركة أكبر في صياغة قياس الأداء كتغذية راجعة لتقديم المؤسسة ومخرجاتها بشكل عام لتكون ضمن المتوقع أو المقبول (كريشان ٢٠٢٢، ص ٦٥٨).

من المتعارف به من قبل متخصص الإدارة هو أن إدارة أداء الموظفين هي التي يمكن أن توجه أداء الموظفين ويكون لها تأثير إيجابي كبير على النجاح التنظيمي، ومع هذا يرتبط إدارة أداء الموظفين بالتحكم والإدارة الهرمية للشركة، فإن عملية إدارة أداء الموظفين هي عملية تعتبر مثيرة للجدل ومربكة نوعاً ما، فالمدراء يُظهرون ازدراءهم في كثير من الأوقات. هناك أدلة متزايدة على أن مشكلة إدارة أداء الموظفين غير الفعالة قد يعود سببها جزئياً إلى المدير أو المشرف على الموظف، فلقد وجد أن العديد من المشرفين يطبقون أداء سيئ لإدارة أداء الموظفين وهذا بدوره يكون سبب أساسي مساهم في جعل إدارة أداء الموظفين غير فعالة، والأسوأ من ذلك أن نظام إدارة أداء الموظفين الذي يتم تنفيذه بشكل سيء يمكن أن يضر أكثر بيئة العمل. أن عمليات إدارة أداء الموظفين سيئة التنفيذ قد يكون احد أسبابها أيضاً نظام القيم الشخصية

نقطة الارتكاز الكبرى في الإدارة لجميع المؤسسات مهما كان مجالها هي رفع كفاءة أداء الموظفين، وأن عملية رفع الكفاءة الإدارية تحتاج إلى إعادة تعديل وتدريب وتطوير، وبناء برامج تدريب تطويرية حديثة تحسين وتطوير كفاءة أداء الموظفين ان التدريب لم يعد أداة تطويرية لمهارات الموظفين فقط، بل هو يعتبر استثمار في الإنسان الذي يعد من اهم عناصر الإنتاج والتنمية البشرية، ويعتبر التدريب والتطوير من المهام الأساسية لقسم إدارة الموارد البشرية، ويشير مفهوم التدريب إلى إعداد منهجي اي يتم تدريب الموظفين على المعرفة المهارية المتعلقة بوظائفهم بهدف التركيز على تعليم وتطوير مهاراتهم وقدراتهم، لزيادة كفاءتهم في العمل.

وتكتمل عملية اكتساب الموظفين للمهارات من خلال التدريب والتطوير فالتدريب عملية تعتبر مستمرة، حيث أن المنظمات تعمل في بيئة تتسم بأنها دائمة التغيير، فالتدريب يضيف للموظفين معرفة متنوعة ومهارات وقدرات تؤثر على أفعال وأفكار المتدرب وهكذا يكتسب مهارات العمل بما يتناسب مع متطلبات القطاع، ويرتبط نجاح أكثر المؤسسات والشركات بكفاءة الموظفين الذين يعملون فيها، لذلك أهتم الباحثون بالأداء الوظيفي لأهميته المنعكسة على كلاً من الموظفين والجهة التي يعملون فيها، فالمؤسسات تسعى دوماً للارتقاء بأداء موظفيهم لهذا نجد أن برامج التدريب تعد مهمة اتجاه موظفيهم لأنها تحفيزهم للوصول إلى أهداف المؤسسة(قرواط وآخرون ٢٠١٩، ص ٥٤-٥٧).

حتى تنجح برامج التدريب والتطوير في تحقيق الأهداف، فإن الأمر يتطلب عناية عالية من ناحية التخطيط والإعداد للبرامج التدريبية، وكذلك يجب التنفيذ والمتابعة والتقييم ليكون هناك ضمان لتحقيق الأهداف المرجوة، وحتى يتمكن الفرد الموظف من تأدية عمله بالشكل المثالي. تسعى عملية التدريب لتطوير الموظفين وإمدادهم بالخبرات والمعرفة، وتطوير قدراتهم حتى يتمكنوا من تحقيق الأداء المثالي التي تتطلبها وظائفهم وأيضاً لتحقيق أهداف المنظمة التي تسعون إليها بكفاءة وفاعلية متكاملة، ويرتبط تحقيق النجاح في بيئة العمل بدرجة كبيرة مع كفاءة الموظفين ولهذا فإن الأمر يستحق الجهد المعطى من أجل احتواء هذه العملية بشكل شامل ومنتظم لصياغة برامج تدريب الموظفين في المستقبل والتي سوف ينتج عنها أفضل النتائج على المدى الطويل(الغامدي، ٢٠١٤، ص ٧).

مشكلة البحث:

مع أحداث رؤية المملكة ٢٠٣٠ ، واهتمامها البارز بتطوير الموارد البشرية، أصبح من المهم أن تتبنى المنظمات والمؤسسات في المملكة العربية السعودية المناهج الحديثة التي تكون مبنية على أساس علمي مدروس ليتم تدريب الموظفين بناءً عليها، وتظهر أهمية التدريب والتطوير الفعال من خلال البرامج الحديثة التي تكون على أسس علمية ممتازة وأثرها يظهر في رفع الكفاءة الإدارية للموارد البشرية في المنظمات والمؤسسات ويمكن التعرف على أثر البرامج التدريبية على كفاءة وأداء الموظفين من خلال مراحل التدريب الفعال لقياس مدى تحقيق هذه البرامج للأهداف المطلوبة في زيادة الكفاءة الإدارية والأداء والانتاجي للموظفين.

الفجوات النظرية :

تُركز العديد من الدراسات على النتائج العامة للتطوير التنظيمي على الكفاءة البشرية، دون التعمق في آليات عمله وكيفية تأثيره على سلوكيات الموظفين وأدائهم ، كما أن تُركز العديد من الدراسات على النتائج قصيرة المدى للتطوير التنظيمي على الكفاءة البشرية، بينما قد يكون تأثيره أكثر وضوحاً على المدى الطويل، لذلك قد يختلف تأثير التطوير التنظيمي على الكفاءة البشرية اعتماداً على خصائص الموظفين الفردية، مثل الدافع والقدرة على التعلم.

الفجوات التطبيقية :

قد تواجه المنظمات صعوبات في تطبيق مبادرات التطوير التنظيمي بشكل فعال، وذلك بسبب نقص الموارد أو الخبرة أو الالتزام من القيادة، أيضاً لا تقوم العديد من المنظمات بقياس تأثير مبادرات التطوير التنظيمي على الكفاءة البشرية، مما يجعل من الصعب تحديد ما إذا كانت هذه المبادرات ناجحة أم لا، لذا إن معالجة هذه الفجوات التطبيقية ضروري لضمان نجاح مبادرات التطوير التنظيمي وتحقيق أثرها المطلوب على الكفاءة البشرية.

تتناول هذه الدراسة التساؤل البحثي الرئيسي

"ما هو أثر التطوير التنظيمي على الكفاءة البشرية في شركة اسيج في مدينة الرياض؟"

أهمية البحث:

للعنصر البشري (الموظفين) أهمية في عملية إدارة بيئة العمل كالمؤسسات والشركات والوصل بها إلى تحقيق أهدافها المرجوة، لهذا أصبحت العملية التدريبية جزء أساسي من أهداف أي مؤسسة فالتدريب يعتبر العنصر الحاسم في كفاءة وفاعلية الموظفين، وما يشهده العالم اليوم من تطور وتقدم وتحديداً في مجال التقنية جعل تدريب الموظفين وسيلة ضرورية حتى يكتسبوا المهارات والخبرات الضرورية في مجال عملهم، فتدريب الموظفين وإلحاقهم ببرامج تطويرية ذات مستوى مرتفع يُحسن من أدائهم ويرفع من مستوى كفاءتهم الوظيفية.

أهمية نظرية :

توضيح مفهوم التطوير التنظيمي وربطه بمتغير الكفاءة البشرية وأيضاً الإشارة إلى ضرورة إجراء تقييم فعال لكفاءة الموظفين الذين شاركوا في دورات تطويرية.

أهمية تطبيقية :

الأهمية التطبيقية لهذا البحث هو مساعدة إدارة شركة أسيج للتأمينات على فهم أهمية التطوير التنظيمي وتحسين بيئة العمل الداخلية وزيادة مستويات كفاءة الأداء البشري بعد عملية التدريب التطويرية.

أسئلة البحث :

سؤال البحث الرئيسي: ما هو أثر التطوير التنظيمي على الكفاءة البشرية في شركة اسيج في مدينة الرياض؟.

السؤال الفرعي ١ : ما هو أثر الأساليب والأدوات التكنولوجية على الكفاءة البشرية في شركة أسيج في مدينة الرياض؟.

السؤال الفرعي ٢ : ما هو أثر تدريب وتطوير مهارات العاملين على الكفاءة البشرية في شركة اسيج في مدينة الرياض؟.

السؤال الفرعي ٣ : ما هو أثر الأنظمة والسياسات المتبعة على الكفاءة البشرية في شركة اسيج في مدينة الرياض؟.

أهداف البحث:

الهدف الرئيسي: دراسة تأثير الأساليب والأدوات التكنولوجية على الكفاءة البشرية في شركة اسيج في مدينة الرياض؟.

الهدف الفرعي ١ : دراسة تأثير الأساليب والأدوات التكنولوجية على الكفاءة البشرية في شركة اسيج في مدينة الرياض؟.

الهدف الفرعي ٢ : التحقق من تأثير تدريب وتطوير مهارات العاملين على الكفاءة البشرية في شركة اسيج في مدينة الرياض؟.

الهدف الفرعي ٣ : تقييم تأثير الأنظمة والسياسات المتبعة على الكفاءة البشرية في شركة أسيج في مدينة الرياض؟.

فرضيات البحث:

الفرضية الرئيسية H1 : توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية للتطوير التنظيمي على الكفاءة البشرية.

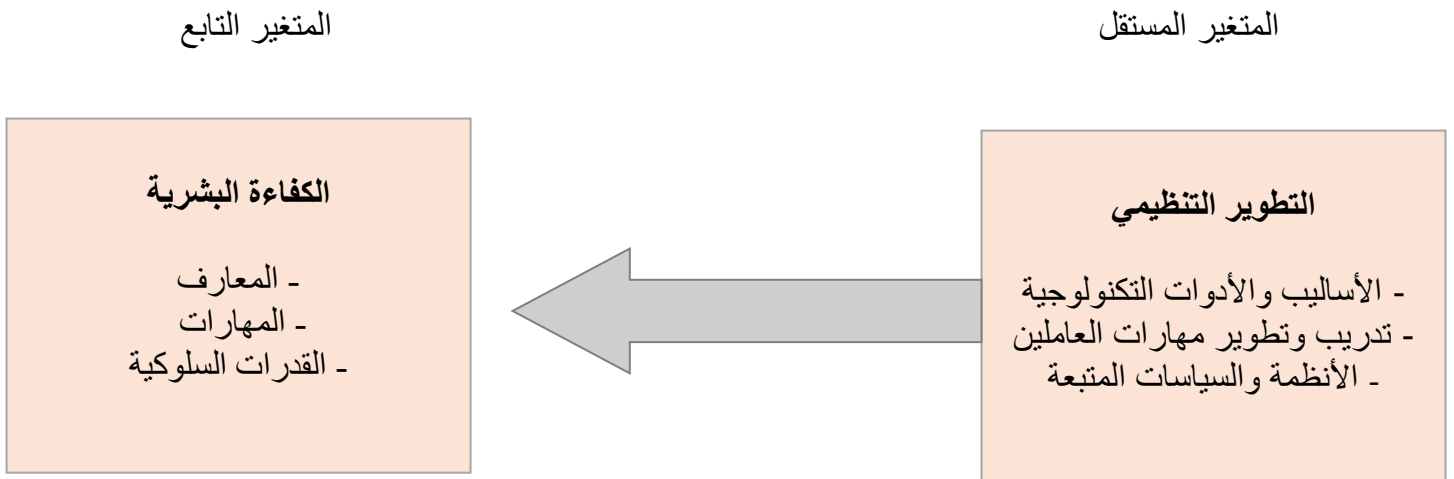
الفرضية الفرعية الأولى Ha : توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية للأساليب والأدوات التكنولوجية على الكفاءة البشرية.

الفرضية الفرعية الثانية Hb : توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية للتدريب وتطوير مهارات العاملين على الكفاءة البشرية.

الفرضية الفرعية الثالثة Hc : توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية للأنظمة والسياسات المتبعة على الكفاءة البشرية.

نموذج البحث:

يوضح الشكل التالي العلاقة بين متغيرات البحث وفرضيات البحث كما يلي :



الشكل (١) نموذج البحث
المصدر : الباحث

منهجية البحث:

فلسفة البحث: الوضعية.

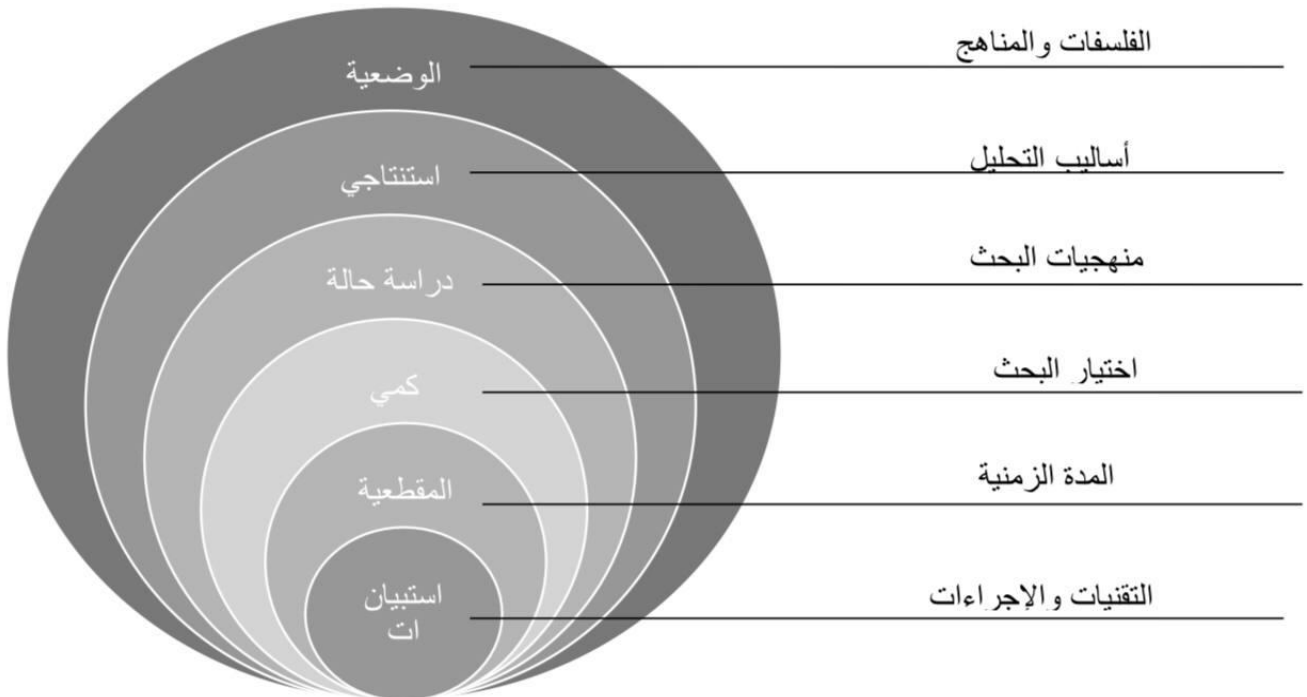
منهج البحث: استنتاجي

إستراتيجية البحث: دراسة الحالة.

نوع البحث: الكمي.

الأفق الزمني: المقطعية.

التقنيات والإجراءات: الاستبيان والتحليل الإحصائي.



الشكل (٢) ملخص منهجية البحث
المصدر : الباحث

الدراسة الميدانية:

المجموعة المتحدة للتأمين التعاوني (أسيج)

هي شركة مساهمة سعودية، تأسست في الثاني والعشرين من يوليو عام ٢٠٠٧، برأس مال يبلغ مئة مليون ريال سعودي، يتمثل نشاط المجموعة المتحدة للتأمين التعاوني في أنشطة التكافل العام في المملكة العربية السعودية المتوافقة مع أحكام الشريعة الإسلامية.

تقدم خدمات ومنتجات الشركة من مختلف الأنواع التأمينية التكافلية ومنه أ:

- التأمين على المركبات بأنواعها، التأمين الشامل والتأمين الإلزامي.
- التأمين الطبي، يغطي تكاليف العلاج والرعاية الطبية.
- تأمين الممتلكات والمباني والعقارات.
- التأمين الهندسي والأعمال الإنشائية.
- التأمين البحري، يغطي الأخطار المرتبطة بالملاحة والنقل البحري.
- تأمين الطيران، يوفر الراحة والطمأنينة أثناء رحلات العمل والترفيه.

يقع المقر الرئيسي للشركة في الرياض، وتعمل على تقديم حلول تأمينية مبتكرة تلبي احتياجات الأفراد والشركات في المملكة العربية السعودية.

مخطط المشروع:

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

الفصل الثاني: الإطار النظري

الفصل الثالث: منهجية البحث

الفصل الرابع: التحليل الإحصائي

الفصل الخامس: مناقشة النتائج والخاتمة

الفصل الثاني : الإطار النظري للدراسة

الدراسات السابقة والإطار النظري:

المقدمة:

يُعتبر التطوير التنظيمي من الاتجاهات الحديثة التي تهدف إلى تحفيز وإعادة ترتيب المكونات الداخلية للمنظمة لتحقيق أعلى نسبة من الأهداف التي وجدت من أجلها، ولا يمكن تحقيق هذا التطوير إلا من خلال دراسة معمقة لعوامل البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، بهدف تحديد نقاط القوة واستغلالها، ومعالجة نقاط الضعف (خضري&سفياني، ٢٠٢٢).

كما أن تعتبر الكفاءات البشرية هي العنصر الأساسي الذي تسعى المؤسسات إلى تحقيقه، حيث تشكل الميزة التنافسية الأكثر حسماً بين المؤسسات وتساهم في تحقيق التفوق، كما أنها تمثل الرابط الحيوي بين إستراتيجية المؤسسة والعامل البشري (دخان&قيوب، ٢٠٢٣).

مفهوم التطوير التنظيمي:

يُعتبر التطوير التنظيمي من المواضيع ذات الأهمية الكبيرة، حيث يُعد عملية هادفة لتطوير إمكانيات المؤسسة وقدرات الأفراد ومهاراتهم، يهدف هذا التطوير إلى تمكين المؤسسة من التكيف مع التكنولوجيا الحديثة ومواجهة التحديات البيئية، مما يساهم في رفع مستوى الأداء (خضري&سفياني، ٢٠٢٢).

تعريفه:

هو تلك العمليات التي تبذل من أجل تحقيق المنظمة لأهدافها والتغلب على المشكلات التي تعترض هذه الأهداف، مع التركيز بالأفكار الجديدة وتنمية القدرات الإبداعية والإبتكارية وباعتبار أن البيئة تتميز بالتسارع المستمر في تغيير كافة أبعادها وجوانبها (عبد السلام، ٢٠٢٣).

نشأة التطوير التنظيمي:

لم ينشأ مصطلح التطوير التنظيمي من فراغ، بل سبقه العديد من الجهود الحثيثة التي أُطلق عليها مسميات مختلفة مثل الإصلاح الإداري، والتنمية الإدارية، والعصرنة الإدارية، والتجديد وإعادة الهيكلة، هذه المصطلحات تعكس الأبحاث والجهود المبذولة لمعالجة المشاكل والتحديات والصراعات التي تهدد المنظمات، سواء من خلال بنيتها التنظيمية أو من خلال العاملين فيها والمتعاملين معها (خضري & سفياني، ٢٠٢٢).

لقد نشأ التطوير التنظيمي من التطبيقات المختلفة لعلوم السلوك التطبيقي في حل المشاكل المنظمات، وبدأ في الانتشار مع نهاية عام ١٩٤٠ في معهد (ماسوشوتيس للتكنولوجيا)، تحت تأثير (كارت لافين Kurt Lewin) و العالم كارل روجرز (Karl Rogers) و (ابراهيم ماسلو)، ومن مساهمة كل من بلاك وموتون) في دراستهم الشهيرة (الشبكة الإدارية The Managerial Grid، ودراسات هيربرت شيرد) كرائد في التطوير التنظيمي، و ريتشارد بيكهارد) واخرون في ظهوره عام ١٩٥٧ ، ويمكن القول ان التطوير التنظيمي يعود الى مصدرين رئيسيين :

- تطبيقات الأساليب المعملية في التدريب .
- أسلوب البحث المسحي .

أبعاد التطوير التنظيمي:

١ . تدريب وتطوير مهارات العاملين:

تدريب وتطوير مهارات العاملين يلعب دورًا حيويًا في تحسين أداء الأفراد وزيادة إنتاجيتهم، من خلال تزويدهم بالمعلومات الضرورية لتحقيق أهدافهم، وتطوير مهاراتهم وقدراتهم، يسهم التدريب أيضًا في تعديل السلوكيات والاتجاهات، هذا التعديل يحدث نتيجة لاكتساب الأفراد لمعلومات وأفكار جديدة تساعدهم على تحسين سلوكهم نحو الأفضل وبالتالي لتحقيق قدرات ومهارات فعلية في استخدام المفاهيم والأساليب، يتطلب تحسين ظروف وبيئة العمل في المنظمة وإجراء تغييرات في السياسات والقواعد المعمول بها، سواء كانت هذه المهارات فنية، فكرية،

أو سلوكية، فإن العاملين، باعتبارهم الأساس في عملية الإنتاج، يحتاجون إلى تجديد وتطوير مستمر (ديما، ٢٠١٧).

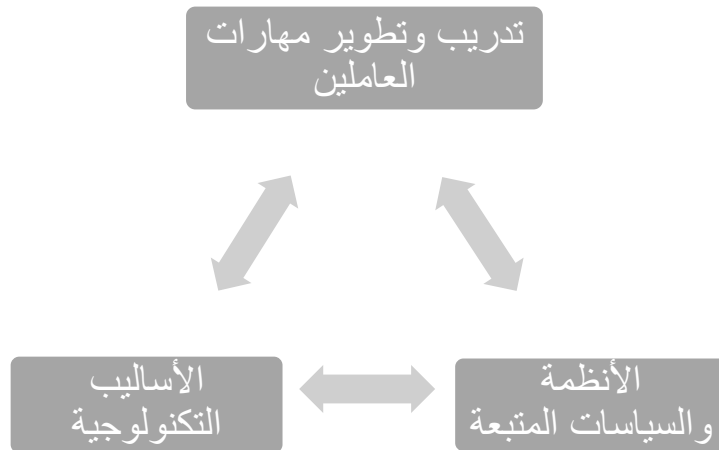
٢. الأنظمة والسياسات المتبعة:

يتطلب تحسين ظروف وبيئة العمل في المنظمة إجراء تغييرات في السياسات والقواعد المعمول بها، سواء من خلال استحداث قواعد جديدة أو تطوير القواعد الحالية، لجعلها أكثر مرونة وأقل مركزية. (ديما، ٢٠١٧).

٣. الأساليب التكنولوجية:

تعد الوسائل والأدوات التقنية من أهم عناصر عملية التطوير التنظيمي، حيث تهدف إلى مواكبة التقدم التكنولوجي وتطوير نظم المعلومات الإدارية داخل المؤسسة، من خلال دعم العاملين وتحسين مستوى العمل، تساهم هذه الوسائل في تقليل نسبة الأخطاء المتوقعة في إنجاز المهام، مما يؤدي إلى تقليل الوقت اللازم لإتمامها (مهند، ٢٠٢٣).

يوضح الشكل التالي أبعاد التطوير التنظيمي:

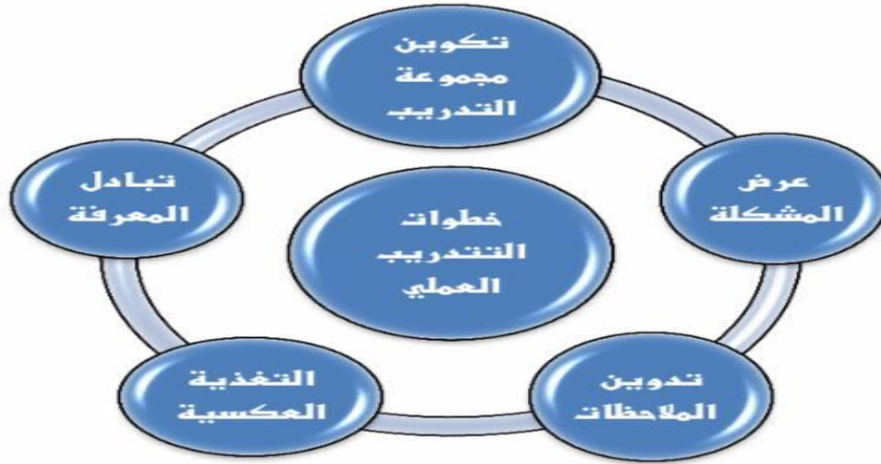


الشكل (٣) أبعاد التطوير التنظيمي
المصدر: الباحث

نظريات التطوير التنظيمي:

١. نظرية التدريب العملي :

يقصد بها تكوين مجموعات لكي تتدرب من خلال المناقشات لتوصل الى تغيير سلوكي في الأوضاع التنظيمية، وهي تأخذ المنطق العملي لان هناك ملاحظة ورقابة على ما يتم داخل مجموعة التدريب، كما تتألف من عدد من الأفراد بما فيهم القائد مع وجود ملاحظتين. في الشكل التالي يبين خطوات التدريب العملي:



الشكل (٤) خطوات التدريب العملي
المصدر: أحمد ماهر

٢. نظرية التقنية الاجتماعية:

ظهرت في انكلترا وتركز على التفاعل بين عناصر الإدارة ، والعمال والتكنولوجيا والبيئة الداخلية والخارجية وتركز هذه النظرية على : (يونسى&زوزو, ٢٠١٩).

- منح العاملين درجات أعلى من السلطة والمشاركة في اتخاذ القرارات.
- الاهتمام بتدريب العاملين.
- المشاركة في الإدارة.

٣. نظرية الجودة الشاملة:

وترى هذه النظرية أن للتطوير التنظيمي جهودا شاملة مخططة تهدف إلى زيادة إنتاجية المنظمة وكفاءتها وقدرتها على البقاء والاستمرار وتسعى إدارة الجودة الشاملة إلى الإسهام في تحقيق أهداف التطوير التنظيمي من خلال الولاء ورضا الموظفين ويعني ذلك زيادة الاستثمار

والتطوير واستخدام أساليب عمل جديدة وتنمية قدرات الأفراد العاملين(يونسى&زوزو, ٢٠١٩).

مفهوم الكفاءة البشرية:

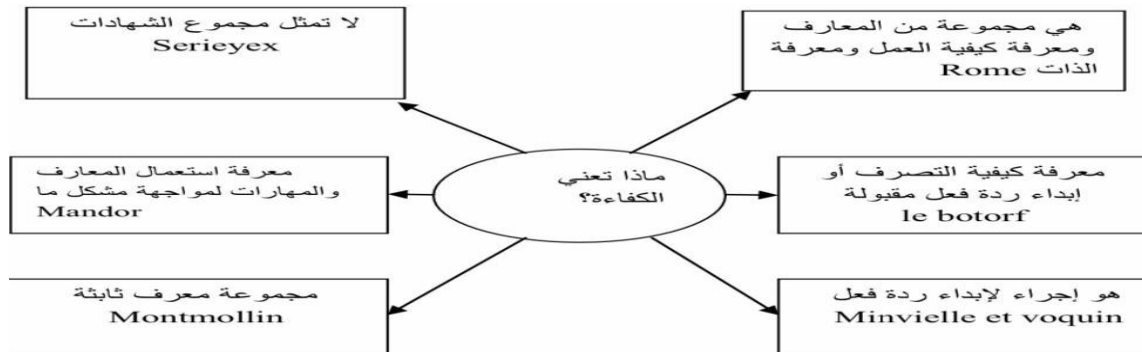
الكفاءات هي مفهوم متعدد الأوجه يختلف في تصوره والمجالات التي يطبق فيها، يعتبر وضع تعريف دقيق للكفاءات أمراً متنوعاً بين الباحثين، يحتل هذا المفهوم مكانة أساسية في إستراتيجية المؤسسة وفي تسيير وتأهيل وتنمية مواردها البشرية، حيث يُعدّ مؤشراً مهماً للموارد غير الملموسة(طالب, ٢٠١٤).

تعريفه:

الكفاءة البشرية هي مجموعة من الخصائص الكامنة لدى الفرد، وهي محكومة بمعايير محددة، تتضمن الكفاءة المعرفة والمهارة والقيم والدوافع والسمات، يتعين توفيق وتنسيق هذه العناصر وتعبئتها واستخدامها بغية القيام بمهام محددة(دلال, ٢٠٢٢).

- يعرف G.leboterf الكفاءات بأنها القدرة على التعبئة ، ومزج وتنسيق الموارد في إطار عملية محددة ، بغرض بلوغ نتيجة محددة وتكون معترف بها وقابلة للتقييم ، كما يمكنها أن تكون فردية وجماعية ،ويمكن القول أن الكفاءات هي عملية تعبئة كفاءات فردية ومزجها مع مختلف موارد المحيط وتوجيهها لتحقيق مستوى محددة من الأداء (زواويد&يمينة, ٢٠١٨).

- يقصد بالكفاءة حسن الإستفادة من الموارد، فالإدارة عليها مسؤولية استخدام العناصر البشرية والمالية والمادية أحسن استخدام أي بكفاءة وكذلك تشير الكفاءة إلى قدرة الفرد على تطبيق تعلمه بشكل سليم يتصف بالدقة والإتقان مع مراعاة البعد الإنساني في التعامل مع الآخرين (زواويد&يمينة, ٢٠١٨).



الشكل (٥) يبين بعض التعاريف المسندة لمصطلح الكفاءة
المصدر: عبد القادر هاملي

تنمية الكفاءة البشرية:

العنصر البشري يُعدّ أحد أهم الموارد وأكثرها قيمة بالنسبة للمؤسسات، يساهم في تحسين وتطوير الأداء وتعزيز النجاح، يُعتبر دور مسيري المؤسسات في تنمية قدرات العاملين وتحفيزهم أمراً أساسياً لتحقيق الأهداف (بن طبة & رقية، ٢٠٢٢).

التنمية وتطوير الموارد البشرية هما جزء أساسي من إستراتيجية نجاح أي مؤسسة، يعتبر العنصر البشري اليوم من أهم العناصر التي تحقق أهداف المنظمة، في السابق، كان يُعتقد أن تحقيق النجاح يعتمد فقط على العوامل المادية والآلات المتطورة، لكن اليوم ندرك أهمية العنصر البشري كركيزة أساسية لأي تنظيم لذا، يجب تطوير كفاءات الموظفين من خلال التدريب والتحفيز وتعزيز التواصل، هذه العناصر تساهم في تحقيق الهدف النهائي وتخلق الثروة وتحسين أداء المؤسسة وزيادة نجاحها (بن طبة & رقية، ٢٠٢٢).

أبعاد الكفاءات البشرية:

١. المعارف:

تتعلق بمجموع المعلومات المنظمة المستوعبة، والمدمجة في إطار مرجعي يسمح للمؤسسة بتوجيه نشاطاتها والعمل في ظروف خاصة، ويمكن تعبئتها من أجل تقديم تفسيرات مختلفة جزئية وحتى متناقضة. كما أن تتضمن القدرة على جمع المعلومات من مصادر الخارجية وإمكانية استعمالها وتحويلها إلى معلومات مقبولة ويمكن إدماجها بسهولة في النماذج الموجودة مسبقاً من أجل تطوير ليس فقط محتوى النشاط ولكن أيضاً الهيكل وأسلوب الحصول عليها. (دخان & قيبوب، ٢٠٢٣).

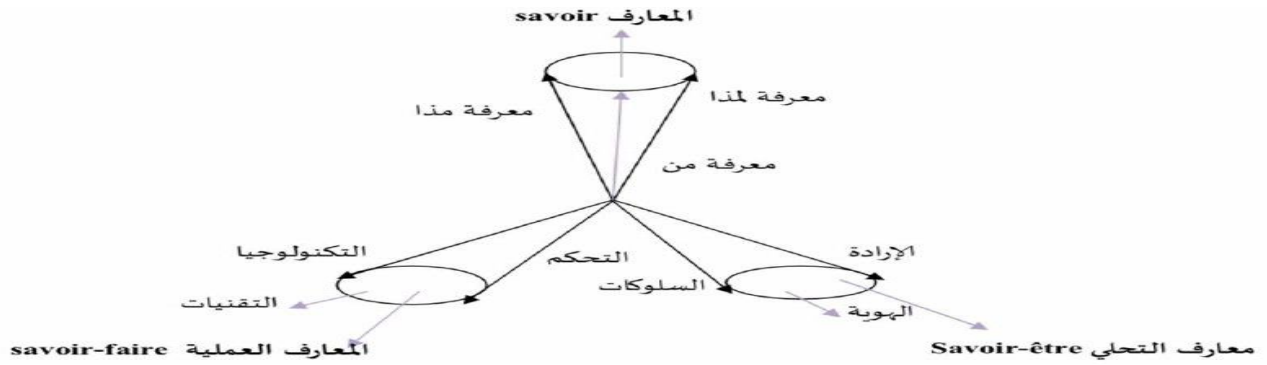
٢. المهارات:

المهارات هي مجموعة من القدرات التي تمكن الأفراد من أداء مهام محددة بكفاءة، وهي ضرورية لنجاح أي مؤسسة، هذه القدرات تتطور باستمرار وتشمل القدرة على تطبيق المعرفة بشكل عملي لتحقيق نتائج ملموسة، على الرغم من ارتباط المهارات بالمعرفة، إلا أنها تمثل جانباً أكثر عملية وتتطلب التدريب والتمرين المستمر (طالب، ٢٠١٤).

٣. القدرات السلوكية:

إنّ إتقان الفرد لمهامه وتفوقه فيها يرتبط ارتباطاً وثيقاً بقدرته على تعلم سلوكيات جديدة وتطوير مهاراته. وتلعب العوامل الشخصية، كالدوافع والتوقعات، دوراً حاسماً في هذا السياق، حيث تدفعه إلى اكتساب المعارف والخبرات اللازمة للنجاح.(شوشان, ٢٠٢٨) .

ومنه يمكن القول أن الكفاءة هي توليفة بين المعرفة والمهارة والسلوك كما هو مبين في الشكل التالي:



الشكل (٦) أبعاد الكفاءات

المصدر: Thomas Durand

علاقة التطوير التنظيمي في الكفاءة البشرية:

- يُعرف التطوير التنظيمي بأنه إستراتيجية تستهدف تحسين، أداء وكفاءة المؤسسات، يتضمن تحليل الهيكل التنظيمي واستراتيجية الموارد البشرية وتنمية المهارات الإدارية.
 - يهدف إلى تحقيق التغيير المخطط في المنظمة، بهدف تحويلها من منظمة فعالة إلى منظمة أكثر فاعلية.
 - يساهم في تعزيز التواصل والتفاعل بين الموظفين داخل الشركة، مما يؤدي إلى تمكين القادة والموظفين ورفع القدرات الإبداعية والابتكارية.
 - يساعد في تحسين المنتجات والخدمات، وزيادة الأرباح ورفع قدرة الشركات على التكيف مع التغيرات في البيئة الخارجية.
- باختصار، التطوير التنظيمي يسعى لزيادة كفاءة وفعالية المنظمة، ويعد أداة أساسية للتكيف مع التحديات المتغيرة في العالم الحديث.

الخاتمة

ختامًا، يمكن القول إن التطوير التنظيمي يلعب دورًا حاسمًا في تعزيز الكفاءة البشرية داخل المؤسسات، فقد أظهرت الدراسة أن الاستثمار في برامج التطوير والتدريب يؤدي إلى تحسين أداء الموظفين، وزيادة إنتاجيتهم، ورفع مستوى رضاهم الوظيفي. كما يساهم التطوير التنظيمي في بناء ثقافة مؤسسية إيجابية تشجع على الابتكار والتعلم المستمر، مما يمكن المنظمات من مواجهة التحديات المتغيرة والتكيف مع بيئة العمل الديناميكية.

كما يمكن القول إن التطوير التنظيمي هو عملية مستمرة تتطلب التكيف مع التغيرات المتسارعة في بيئة العمل، وفي ظل التطورات التكنولوجية المتسارعة، يصبح من الضروري أن تتبنى المؤسسات استراتيجيات تطوير تنظيمي مبتكرة تركز على تطوير المهارات الرقمية والتفكير النقدي والإبداع، كما يجب أن تولي المؤسسات اهتمامًا أكبر بالصحة النفسية للموظفين، حيث أن الصحة النفسية الجيدة تساهم بشكل كبير في تعزيز الكفاءة والإنتاجية.

تركز الشركات على تطوير المواهب يعود بمنافع كبيرة على الموظفين، يساهم التطوير التنظيمي في تحسين الأنظمة والعمليات الداخلية، واستغلال الموارد بشكل فعال، يعزز هذا التحسين الكفاءة الفردية والجماعية، وينعكس على رضا العملاء والنتائج الإيجابية في المؤسسة في ظل التطورات التكنولوجية المتسارعة والتحول السريعة في بيئة الأعمال، فإن أهمية التطوير التنظيمي ستزداد في المستقبل، يجب على المؤسسات أن تستعد لهذه التحديات من خلال الاستثمار في تطوير قدرات موظفيها، وتمكينهم من مواكبة التغيرات المستمرة.

قائمة المراجع

- أحمد ماهر تطوير التنظيمات الدار الجامعية، الاسكندرية، ٢٠٠٧ .
https://koha.birzeit.edu/cgi-bin/koha/opac-detail.pl?biblionumber=174073&shelfbrowse_itemnumber=219006
المجموعة المتحدة للتأمين التعاوني (أسيج)
[/https://www.acig.com.sa](https://www.acig.com.sa)
الغامدي، خالد (٢٠١٤). دور التدريب في رفع كفاءة أداء الموظفين في القطاع العام. بحث تكميلي لنيل درجة الماجستير. العلوم الإدارية والمالية. جامعة الباحة. الباحة.
http://www.geocities.ws/almrhani/The_Search/The%20role%20of%20training%20in%20raising%20the%20efficiency%20of%20the%20performance%20of%20public%20sector%20employees.pdf
الشهري، حمود والشمرى، وائل (٢٠٢٢). أثر برامج التدريب على الكفاءة الإدارية للموارد البشرية لتحقيق رؤية ٢٠٣٠. دراسة ميدانية على الموظفين الإداريين في وزارة العدل في المدينة المنورة. المجلة العربية للنشر العلمي. ع(٣٩). ٤٤٩-٤٧٨.
<https://www.ajsp.net/research/%D8%A3%D8%AB%D8%B1%20%D8%A7%D9%84%D8%A8%D8%B1%D8%A7%D9%85%D8%AC%20%D8%A7%D9%84%D8%AA%D8%AF%D8%B1%D9%8A%D8%A8%D9%8A%D8%A9%20%D8%B9%D9%84%D9%89%20%D8%A7%D9%84%D9%83%D9%81%D8%A7%D8%A1%D8%A9%20%D8%A7%D9%84%D8%A5%D8%AF%D8%A7%D8%B1%D9%8A%D8%A9%20%D9%84%D9%84%D9%85%D9%88%D8%A7%D8%B1%D8%AF%20%D8%A7%D9%84%D8%A8%D8%B4%D8%B1%D9%8A%D8%A9.pdf>
الشنتي، جميلة (٢٠٢٠). اثر نتائج التدريب على كفاءة العاملين بالمنظمة. مجلة دراسات الإنسان والمجتمع. ع(١٣). ٢١-١.
<https://www.stcrs.com.ly/hcsj/docs/volumes/training%20results%20on%20organization's%20employees.pdf>
بن طبة، صبرينال، قسوم & رقية. دور الكفاءات البشرية في إدارة الأزمات في المؤسسة (أزمة كوفيد ١٩) حالة مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز " تقرت" خلال الفترة الزمنية ٢٠٢١/٢٠٢٢ (Doctoral dissertation,) جامعة قاصدي مرباح ورقلة-الجزائر
<https://dspace.univ-ouargla.dz/jspui/handle/123456789/32948>
خضري سفيان & سفياني أميرة. (٢٠٢٢). التطوير التنظيمي ودوره في تحسين جودة الأداء المؤسسي .
<https://dspace.univ-guelma.dz/xmlui/handle/123456789/13334>
دلال عبد الحميد عباس. (٢٠٢٢). دور الكفاءات البشرية في إدارة الأزمات في المشافي الحكومية السورية. مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية و السياسية. 38(4) ,
<https://journal.damascusuniversity.edu.sy/index.php/eco/article/download/7895/1787>

ديما نضال مخيمر ياغي.(٢٠١٧).فعالية أدوات التطوير التنظيمي وعلاقتها بإدارة التغيير: دراسة على المنظمات غير الحكومية في فلسطين .

<https://mobt3ath.com/pdf.php?ext=pdf&id=17965&tit=رسالة ماجستير بعنوان فعالية أدوات التطوير التنظيمي وعلاقتها بإدارة التغيير C2%A0دراسة على المنظمات غير الحكومية في فلسطين>

دخان مايا رحاب & قبيوب نسمة. (٢٠٢٣). دور تكنولوجيا المعلومات في تنمية الكفاءات البشرية .

<https://dspace.univ-guelma.dz/jspui/handle/123456789/15367>

زواويد & يمينة. اثر تسيير الكفاءات البشرية على رضا العميل الداخلي دراسة حالة اتصالات الجزائر المديرية العملية بورقلة" الوكالة التجارية ورقلة.(Doctoral dissertation)

<https://dspace.univ-ouargla.dz/jspui/handle/123456789/20484>

شوشان.(٢٠١٨). (أثر تسيير الكفاءات البشرية على الأداء المؤسسي. (Doctoral dissertation, UB1)

<http://dspace.univ-batna.dz/handle/123456789/424>

طالب احمد دنيا. مساهمة الكفاءات البشرية في التشخيص الاستراتيجي في المؤسسة الاقتصادية-دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب-أوماش-بسكرة. (Master's thesis)

<http://archives.univ-biskra.dz/handle/123456789/4006>

عبد السلام محمد عبد السلام الكبار. (٢٠٢٣). التطوير التنظيمي في المنظمات الحكومية. مجلة الاصاله , 3(8)

<http://alasala.alandalus-libya.org.ly/ojs/index.php/aj/article/download/396/374>

قصي & علي. دور إدارة الكفاءات البشرية في رفع أداء المورد البشري في مؤسسة رغبة الجنوب بتقريت (Doctoral dissertation, جامعة قاصدي مرباح ورقلة).

<https://dspace.univ-ouargla.dz/jspui/handle/123456789/12466>

كريشان, رنا (٢٠٢٢). الإشراف على عمل الموظفين وتقديم الملاحظات لتحسين الكفاءة والفعالية. المجلة العربية للنشر العلمي. ع (٤٨). ٦٥٣-٦٦٩.

<https://www.ajsp.net/search.php?q=%D8%A7%D9%84%D8%A5%D8%B4%D8%B1%D8%A7%D9%81+%D8%B9%D9%84%D9%89+%D8%B9%D9%85%D9%84+%D8%A7%D9%84%D9%85%D9%88%D8%B8%D9%81%D9%8A%D9%86+%D9%88%D8%AA%D9%82%D8%AF%D9%8A%D9%85+%D8%A7%D9%84%D9%85%D9%84%D8%A7%D8%AD%D8%B8%D8%A7%D8%AA+%D9%88%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%B4%D9%88%D8%B1%D8%A9+%D9%84%D8%AA%D8%AD%D8%B3%D9%8A%D9%86+%D8%A7%D9%84%D9%83%D9%81%D8%A7%D8%A1%D8%A9+%D9%88%D8%A7%D9%84%D9%81%D8%B9%D8%A7%D9%84%D9%8A%D8%A9>

مهند سليمان حسين معمر. (٢٠٢٣). دور التطوير التنظيمي في تحسين جودة الخدمات من وجهة نظر العاملين في شركة توزيع الكهرباء بمحافظات غزة. المجلة الإفريقية للدراسات المتقدمة في العلوم الإنسانية والاجتماعية (AJASHSS), 119-141.

<https://aaasjournals.com/index.php/ajashss/article/view/304>

هاملي عبد القادر, (٢٠١١). وظيفة تقييم كفاءات الأفراد في المؤسسة. مذكرة ماجستير في علوم التسيير, جامعة تلمسان

<http://dspace.univ-tlemcen.dz/bitstream/112/755/1/Hamli-Abdelkader.mag.pdf>

يونس مختار & زوزو رشيد. (٢٠١٩). التطوير التنظيمي في المؤسسة مفهومه, خصائصه, أنواعه .

<https://dspace.univ-ouargla.dz/jspui/handle/123456789/21079>

يونس قرواط, محمد صلاح, حنان زلاقي (٢٠١٩). تطوير الكفاءات البشرية والمزايا الناتجة عنها "التدريب والتعليم كآلية لتطوير الكفاءات البشرية". المجلة الجزائرية للموارد البشرية. م(٤). ع(٢). ٤٨-١٠٠.

<https://www.asjp.cerist.dz/en/downArticle/139/4/2/106211>

Thomas Durand, Savoir, Savoir-faire, Savoir-être, Repenser les compétences de l'entreprise, P 23.

<https://maxime.moulins.free.fr/...%20La%20compétence/SAVOIR,%20SAV>

الملاحق:

أنقدم بوضع هذا الاستبيان الخاص ببحثي المتمم لنيل درجة البكالوريوس في تخصص إدارة مشاريع والذي يتناول موضوع " أثر التطوير التنظيمي على الكفاءة الوظيفية بالتطبيق على شركة التأمينات أسيج في مدينة الرياض"

دقة إجاباتكم ستساهم في نجاح ها البحث وتحقيق الأهداف المطلوبة فيه لذا ارجوا من حضراتكم تحرر الدقة والمصادقية أثناء تعبئة هذا الاستبيان, مع العلم أن جميع بياناتكم سيتم التعامل معها بسرية تامة ولن يتم استخدامها خارج إطار هذا البحث.

شاكرة ومقدرة لكم حسن تجاوبكم وتعاونكم...

المعلومات الشخصية :

الاسم: المنصب:

العمر: ☐ أقل من ٢٥ ☐ ٢٥ حتى ٣٥ ☐ ٣٥ حتى ٤٥ ☐ ٤٥ فأكثر

المستوى التعليمي: ☐ ثانوي ☐ دبلوم ☐ بكالوريوس ☐ ماجستير

عدد الدورات التدريبية التي حصلت عليها: ☐ ١-٣ ☐ ٤-٧ ☐ ٨-١٠ ☐ ١٠ فأكثر

استبيان المتغير الأول : التطوير التنظيمي

التطوير التنظيمي					
الرقم	الفقرات	درجة الموافقة			
		درجة كبيرة جدا	درجة كبيرة	درجة متوسطة	درجة قليلة
درجة قليلة جدا	درجة كبيرة جدا	درجة كبيرة	درجة متوسطة	درجة قليلة	درجة كبيرة جدا
أولا : تدريب وتطوير مهارات العاملين					
1.	تحرص المنظمة على تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين.				
2.	تتوفر خطط واضحة لتدريب وتطوير مهارات العاملين في المنظمة.				
3.	تخصص إدارة المنظمة جزء من ميزانيتها من أجل تدريب وتطوير مهارات العاملين.				
4.	تحرص المنظمة على التنوع والتغيير في استخدام أساليب التدريب.				
5.	تقوم المنظمة بتقييم البرامج التدريبية المستخدمة في تدريب وتطوير مهارات العاملين.				
6.	تقوم المنظمة على تدريب العاملين لمواجهة التغيرات المختلفة في بيئة العمل				
ثانياً: الأنظمة والسياسات المتبعة					
7.	تحرص المنظمة على تحديد احتياجاتها من الوظائف.				
8.	السلطة والمسؤولية موضحة في المنظمة				

الرقم	الفقرات	درجة كبيرة جدا	درجة كبيرة	درجة متوسطة	درجة قليلة	درجة قليلة جدا
9.	يتوفر وصف وظيفي يوضح الواجبات والمسؤوليات لكل وظيفة في المنظمة.					
10.	يتم مراجعة الوصف الوظيفي بشكل دوري.					
11.	من وجهة نظرك سياسات وإجراءات العمل الحالية بحاجة إلى تعديل.					
12.	سياسات المنظمة الادارية تقوم على مشاركة العاملين في اقتراح واحداث التطوير.					
13.	تراعي المنظمة الوضع المالي لها عند احداث عملية التطوير.					
ثالثا: الأساليب والأدوات التكنولوجية						
14.	تستخدم المنظمة الأساليب التكنولوجية الحديثة في عملية التطوير التنظيمي.					
15.	تتوفر المعلومات والبيانات بسهولة وفي متناول العاملين مما يزيد من كفاءة العمل في المنظمة.					
16.	تواكب المنظمة التطورات التكنولوجية المناسبة لرؤيتها.					
17.	المنظمة مستعدة للتأقلم والاستجابة للتغيرات التكنولوجية بهدف زيادة فعالية الأداء.					
18.	من وجهة نظرك تطوير وتغيير أساليب العمل في المنظمة يساعد في حل مشكلات العمل وزياده التنسيق بين الوحدات المختلفة					

استبيان المتغير الثاني : الكفاءة البشرية

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارة
أولاً: المعارف					
					30 تتوافق معارفي معي متطلبات الوظيفة
					31 لدى القدرة على تفسير وفهم ما هو محيط بي
					32 لدى القدرة على التكيف والتعامل مع الظروف الاستثنائية
					33 لدى القدرة على نقل المعرفة الى اشخاص اخرين
					34 لدى القدرة على توليد المعرفة
					35 معرفتي السابقة ساعدتني في تحقيق جملة من الانجازات
					36 خبرتي السابقة ساعدتني على اكتساب معارف ابداعية
					37 استعمل معارفي في خلق قيمة مضافة
					38 لدى قدرة عالية على الابتكار
ثانياً: المهارات					
					39 تتوافق مهاراتي مع متطلبات الوظيفة
					40 لدى القدرة على تأدية المهام بسرعة وفي الوقت المناسب
					41 يعترف الجميع بقدراتي العالية
					42 لدى القدرة على الوصول الى استنتاجات وصنع القرارات
					43 جميع مهاراتي اكتسبتها داخل المؤسسة
					44 هناك تواصل وتعاون بين العمال داخل المؤسسة
					45 لدى القدرة على ادارة الوقت
ثالثاً: القدرات السلوكية					
					46 تهتم إدارة المؤسسة بتوطيد العلاقات الإنسانية في العمل
					47 يسود الاحترام بين العمال في المؤسسة
					48 يلتزم العمال بالقانون الداخلي للمؤسسة
					49 اتقبل النصائح والاقتراحات من زملائي في اطار العمل