

التطوير التنظيمي وأثره على أداء العاملين

إعداد الباحث

مُحَمَّد أحمد الزهراني

٢٠٢٣ م

التطوير التنظيمي وأثره على أداء العاملين

إعداد الباحث/مُحَمَّد أحمد الزهراني

مقدمة:

تتنوع اهتمامات علماء الإدارة من حيث الجوانب الإدارية التي يسعون لتطويرها حيث يهتم بعض علماء الإدارة بتطوير الهياكل التنظيمية للمنظمات بينما يهتم آخرون بتطوير إجراءات العمل في المنظمات ويهتم فريق ثالث بتطوير قدرات ومهارات وتحسين سلوك العاملين في هذه المنظمات باعتبار أن تطوير قدرات الكادر البشري وسيؤدي لا محالة إلى تطوير الجوانب الإدارية بالمنظمات. والاتجاهات الحديثة في تطبيقات علم الإدارة أفرزت كثير من الأساليب الحديثة تهتم بتطوير جميع الجوانب الإدارية الهيكلية والإجرائية والسلوكية معاً

حيث لا يكفي تدريب وتطوير الكوادر البشرية لمواجهة التغيرات، فلا بد من وجود تطوير آخر وهو تطوير المنظمة من حيث (الأهداف، والسياسات، والأنظمة، والقواعد، والإجراءات، والمهارات والسلوكيات والعمليات والنشاطات) أيضاً، وهو ما يعرف بـ(الجودة الشاملة)، فالمنظمة عرضة في أي وقت للجمود ولا بد من البحث عن العلاج من خلال "التطوير التنظيمي" برز مفهوم التطوير التنظيمي كإطار للتغيير المخطط لمساعدة المنظمات على التكيف والتهيؤ للتغيرات في البيئة المحيطة.

وتشمل أنشطة التطوير التنظيمي جميع أجزاء التنظيم الرسمي وغير الرسمي كتغيير الثقافة التنظيمية، والهياكل التنظيمية، ونظام المكافأة، والأهداف والإجراءات، تتم إدارة ودعم التطوير التنظيمي من قبل الإدارة العليا بالاستعانة بمستشارين من داخل المنظمة أو خارجها، يهدف التطوير التنظيمي لزيادة فعالية المنظمة بحيث يكون لديها القدرة على التكيف والتهيؤ للتعامل مع التغيرات في البيئة المحيطة.

وبالتالي يتحتم علينا دراسة أثر التطوير التنظيمي والتطورات على أداء العاملين في سوق العمل.

مشكلة البحث:

بما أن التطوير التنظيمي له دور كبير في استمرارية وبقاء المنظمات وتقدمها لمواكبة التغيرات البيئية التنافسية والثقافية والاجتماعية والتكنولوجية والسياسية والاقتصادية، ولما لذلك من انعكاس على أداء العاملين فيها، ونظراً لعدم اتباع المنظمة استراتيجيات متطورة ومنظمة لمواكبة مهام الموارد البشرية ولذلك فالسلبات تظهر في ضعف أداء العاملين وفي انخفاض إنتاجية الأفراد. وذلك بسبب عدم وجود الخبرات المتخصصة في هذا المجال، أو بسبب التكلفة المرتفعة التي يحتاجها التطوير التنظيمي حسب ما جاء في دراسات سابقة.

ونظراً لقلة الدراسات العربية وخاصة في المملكة العربية السعودية التي تناولت دراسة العلاقة والاثر بين التطوير التنظيمي وأداء العاملين، لذلك جاءت هذه الدراسة لسد هذه الفجوة البحثية والاجابة على التساؤلات التالية:

١. ما هو واقع التطوير التنظيمي في صندوق تنمية الموارد البشرية؟
٢. ما هو واقع أداء العاملين في صندوق تنمية الموارد البشرية؟
٣. هل توجد علاقة وتأثير بين أبعاد التطوير التنظيمي وأداء العاملين في صندوق تنمية الموارد البشرية؟
٤. هل توجد علاقة وتأثير للخصائص الديموغرافية للموظفين (السن، الجنس، الدخل، المستوى الوظيفي، المستوى التعليمي) على التطوير التنظيمي؟
٥. هل توجد علاقة وتأثير للخصائص الديموغرافية للموظفين (السن، الجنس، الدخل، المستوى الوظيفي، المستوى التعليمي) على الاداء الوظيفي؟

أهداف البحث:

١. معرفة واقع التطوير التنظيمي في صندوق تنمية الموارد البشرية.
٢. معرفة واقع أداء العاملين في صندوق تنمية الموارد البشرية.

٣. التعرف على العلاقة والتأثير بين أبعاد التطوير التنظيمي وأداء العاملين في صندوق تنمية الموارد البشرية؟

٤. التعرف على العلاقة والتأثير للخصائص الديموغرافية للموظفين (السن، الجنس، الدخل، المستوى الوظيفي، المستوى التعليمي) على التطوير التنظيمي؟

٥. التعرف على العلاقة والتأثير للخصائص الديموغرافية للموظفين (السن، الجنس، الدخل، المستوى الوظيفي، المستوى التعليمي) على الاداء الوظيفي؟

أهمية البحث:

تنعكس أهمية هذا البحث فيما يلي:

١. الأهمية العلمية:

تقوم الدراسة بتسليط الضوء على التطوير التنظيمي لما له من دور كبير في استمرار عمل المنظمات والمؤسسات واستقرارها، وكذلك وضحت أهمية أداء العاملين وما لهم من دور في نجاح المنظمة وتطورها، كون هذين العاملين من أكثر العوامل تأثيراً في بيئة العمل.

وحيث إن القيام بمثل هذه الدراسة سوف يضيف بعداً جديداً في عالم المعرفة، ويساهم في إثراء المعلومات، وزيادة المعرفة لدى الباحث وقد يساهم في تطوير البحث العلمي، مما يساهم في تزويد المكتبة بمرجع جديد في مجال البحث العلمي.

٢. الأهمية العملية:

تكمن أهمية هذا البحث العملية في كونه قد تناول بعداً جديداً لم ينل بعد الاهتمام الكافي من قبل الباحثين وهو التعرف على أهمية التطوير الإداري وأثره على أداء العاملين.

حيث تسعى هذه الدراسة إلى توضيح أهمية التطوير التنظيمي في تحسين قدرات وأداء العاملين داخل المنظمة وحل المشكلات ومواجهة التحديات من خلال توظيف نظريات التطوير التنظيمي والتقنيات السلوكية المعاصرة لرفع المهارات وتحسين الأداء.

فرضيات البحث:

١. توجد علاقة بين أبعاد التطوير التنظيمي وأداء العاملين في صندوق تنمية الموارد البشرية؟
٢. توجد علاقة بين الخصائص الديموغرافية للموظفين (السن، الجنس، الدخل، المستوى الوظيفي، المستوى التعليمي) والتطوير التنظيمي؟
٣. توجد علاقة بين الخصائص الديموغرافية للموظفين (السن، الجنس، الدخل، المستوى الوظيفي، المستوى التعليمي) والاداء الوظيفي؟

منهج البحث:

استخدم الباحث في هذه الدراسة المنهج الوصفي والتحليلي والذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع ثم التحقق من الأهداف الموضوعية لهذا البحث واختبار مدى صحة الفروض ووصفها وصفا دقيقا ويعبر عنها تعبيراً كيفياً وكمياً.

١. مصادر جمع البيانات:

اعتمد هذا البحث على نوعين من المصادر هما:

أ. المصادر الأولية: استخدام الاستبانة لجمع البيانات الأولية

ب. المصادر الثانوية: الكتب والبحوث العلمية والدراسات السابقة

٢. اداة الدراسة:

الاستبانة: أعتد البحث على الاستبانة كأداة رئيسة في جمع البيانات توصيف قائمة الاستقصاء وسوف تستخدم لقياس التطوير التنظيمي في صندوق تنمية الموارد البشرية تنقسم إلى ثلاثة أجزاء:

- تشتمل على عبارات تقيس التطوير التنظيمي وتتكون من: (٥) أبعاد وكل بعد يتكون من (٦) فقرات.
- تشتمل على عبارات تقيس أداء العاملين وتتكون من: (٤) أبعاد كل بعد مكون من (٦) فقرات.

- يشتمل على عبارات تقيس العوامل الديموغرافية للمستجيبين (السن - الجنس -الخبرة- المنصب الوظيفي- المستوى التعليمي) .

وقد استخدم الباحث مقياس ليكرت الخماسي Five-Likert Scale في طرح أسئلة الاستبيان وقياس درجات الإجابة على النحو: (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة) إذ أخذت الأوزان (١,٢,٣,٤,٥) على التوالي، وذلك لغرض تحويل نتائج إجابات أفراد عينة البحث إلى قيم ذات دلالة رقمية قابلة للقياس .

٣. مجتمع البحث والعينة:

مجتمع البحث هم العاملين في صندوق تنمية الموارد البشرية بجمعه وعددهم ٤٧ موظف، ونظراً لصغر حجم مجتمع العينة سوف يستخدم أسلوب الحصر الشامل.

٤. حدود الدراسة:

- الحدود البشرية: موظفي صندوق تنمية الموارد البشرية بجمدة
- الحدود المكانية: مقر صندوق تنمية الموارد البشرية بجمدة
- الحدود الزمنية: سيتم اجراء البحث في الفصل الدراسي الثاني لعام ١٤٤٠
- الحدود الموضوعية: ركزت الدراسة في جانبها الموضوعي على العلاقة بين التطوير التنظيمي والأداء لموظفي صندوق تنمية الموارد البشرية بجمدة.

٥. الأساليب الإحصائية:

لتحقيق اهداف الدراسة والتحقق من فروضها تم استخدام مجموعة من الاختبارات الوصفية وهي

كالتالي:

- معامل الارتباط البسيط والمتعدد لتحديد طبيعة العلاقة بين المتغيرات.
- المتوسط الحسابي والانحراف المعياري.
- معامل الانحدار لمعرفة درجة تأثير المتغير على الاخر.

الدراسات السابقة والإطار النظري

أولاً: الدراسات السابقة:

الدراسات العربية:

- دراسة التطوير التنظيمي وأثره على الأداء بوزارة المالية في ولاية الخرطوم سليمان مُحمَّد الحاج (٩٤-٢٠٠٢)، وهدفت هذا الدراسة إلى: معرفة الأسباب الحقيقية التي تؤدي إلى التطوير للمنظمات والعاملين فيها، وزيادة فهم عمل وزارة المالية في ولاية الخرطوم من أجل تطوير العمل الإداري فيها، وتوضيح مفهوم وأسس التطوير التنظيمي وأهميته في رفع كفاءة وفعالية أداء المنظمات العامة والخاصة، والتطوير التنظيمي لعمل وزارة المالية بالولاية يؤدي إلى نجاح تجربة الحكم الاتحادي بالبلاد ويحميها من مخاطر الفشل، ومحاولة الوصول إلى هياكل تنظيمية ووظيفة فعالة مقترحة لوزارة المالية بولاية الخرطوم من خلال استعراض أداء العاملين في هذا المجال. وقد كانت النتائج على وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين ضعف الهياكل التنظيمية في ولاية الخرطوم للفترة ٩٨-٢٠٠٠م وتدهور الأداء الإداري للعاملين في الوزارة في هذه الفترة. ووجود علاقة ذات دلالة احصائية بين غياب جودة القيادة الفعالة وجودة التطوير التنظيمي وجودة إدارة الوقت التنظيمي وبين اختلال العمل الإداري بوزارة المالية في ولاية الخرطوم في الفترة ٩٨-٢٠٠٠م. كما أكدت النتائج على أن هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين ضعف نظم التشجيع الفردي والجماعي ونظم الحوافز المادية والمعنوية في وزارة المالية بولاية الخرطوم في الفترة ٩٨-٢٠٠٠م وبين انخفاض مستوى الولاء والأداء التنظيمي للعاملين ومن ثم تدهور الأداء في الوزارة. وقد

استخدم الباحث منهج البحث الوصفي والتاريخي والاستقرائي في اثبات فروض البحث.

- دراسة التطوير التنظيمي وأثره على الأداء في المنظمة "دراسة تطبيقية على مدينة جدة" (الحري، ٢٠٠٣): ركزت الدراسة على جانبين الأول نظري والثاني تطبيقي، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لأجل تحقيق أهداف الدراسة وأغراضها، وتم استخدام برنامج التحليل الاحصائي spss، 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، استهدفت الدراسة الوقوف على أهم المشكلات التي تواجه أمانة مدينة جدة وتعوق أداءها لمهامها بكفاءة.

- دراسة (التطوير التنظيمي وعلاقته بالأداء من وجهة نظر العاملين في المديرية العامة للجوازات) ٢٠٠٤ صالح المريع: وهدفت هذه الدراسة إلى تحديد مدى علاقة التطوير التنظيمي بالأداء من وجهة نظر العاملين ومدى اسهام التطوير التنظيمي في مواجهة مشكلات العاملين والوقوف على أهم المعوقات التي تواجه تطبيق التطوير التنظيمي، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي واستخدم الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وقام الباحث بحصر شامل لجميع مفردات مجتمع الدراسة والمؤلف من (٢٦٧) من ضباط العاملين بالإدارة العامة للجوازات. وقد توصلت الدراسة إلى نتائج أهمها: وجود علاقة قوية بين التطوير التنظيمي وأداء العاملين، وأهم الانعكاسات الايجابية للتطوير التنظيمي على الأداء تنحصر فيما يلي: المساعدة في رفع القدرات ومهارات العاملين والدقة والسرعة والفاعلية في

أداء العمل وتمكين الرؤساء من متابعة وتوجيه المرؤوسين بدقة وزيادة قدرة العاملين على تحمل المسؤولية. واسهام التطوير التنظيمي بدرجة قوية في مواجهة مشكلات العاملين في المديرية العامة للجوازات وأهم الانعكاسات الايجابية للتطوير التنظيمي في مواجهة مشكلات العاملين وهي تمكين العاملين من تجنب الوقوع في الأخطاء والمساعدة في سرعة اكتشاف الأخطاء والاسهام في عدم تأخير المعاملات. أما أهم المعوقات التي تواجه تطبيق التطوير التنظيمي في المديرية العامة للجوازات هي الافتقار إلى نظام اتصال مناسب وتجاهل شكاوى العاملين من سلبيات برامج التطوير التنظيمي وضعف التنسيق بين برامج التطوير وبيئة التنظيم. كما توصلت الدراسة إلى أن أفراد مجتمع الدراسة من ضباط المديرية العامة للجوازات لديهم رؤية متشابهة نحو علاقة التطوير التنظيمي بالأداء مهما اختلفت اعمارهم او مستوياتهم، أو خبراتهم العملية أو رتبهم العسكرية.

- دراسة دور التطوير التنظيمي في الأداء المهني للعاملين في قناة الجزيرة (عماد يوسف، وصبا مدور) ٢٠١١: هدفت هذه الدراسة إل تسليط الضوء على دور التطوير التنظيمي في الأداء المهني لقناة الجزيرة، وتقديم حلول تساعد في رفع كفاءة القنوات الإعلامية عن طريق إجراء تأصيل وتحليل نظري وعملي للموضوع، وتقييم مستوى تواجد أبعاد التطوير التنظيمي في قناة الجزيرة. وقد تكونت عينة الدراسة من ١١٥ موظفاً من العاملين في قناة الجزيرة، وكانت الاستبانات المستردة والصالحة للتحليل ٩٥ استبانة. وخلصت الدراسة إلى: وجود أثر لأبعاد التطوير التنظيمي في قناة الجزيرة في محاور تطوير الهيكل التنظيمي، وتطوير الموارد البشرية، وتطوير العمليات والأنشطة في قناة الجزيرة.

- دراسة التطوير التنظيمي وأثره على أداء العاملين في شركات الدواء بجمهورية مصر العربية من وجهة نظر العاملين فيها، سيد نصر الدين علي يوسف، (٢٠١٥): وقد هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التطوير التنظيمي على أداء العاملين بشركات الدواء المصرية من وجهة نظر العاملين، والتعرف على معوقات التطوير التنظيمي داخل هذه الشركات، واستطلاع وجهة نظر العاملين في شركات الدواء في مصر من خلال دراسة ميدانية. وقد تم تطبيق الدراسة على بعض شركات الادوية في محافظتي القاهرة والاسكندرية، ثم اختيرت عينة الدراسة عشوائياً، مكونة من ٦٠ شخص من العاملين بشركات الادوية. وكانت من نتائج الدراسة أن هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين تطوير اللوائح والقوانين ورفع مستوى الأداء، وأن هناك علاقة ذات دلالة بين ادخال التكنولوجيا المناسبة ورفع مستوى أداء العاملين، وأيضاً هناك علاقة ذات دلالة بين ادخال التكنولوجيا المناسبة وتحسين الصفات الشخصية، كذلك بين ادخال التكنولوجيا المناسبة وإنجاز الوظائف التنظيمية. وهناك علاقة ذات دلالة بين تطوير الموارد البشرية ورفع مستوى أداء العاملين، وأيضاً بين تطوير الموارد البشرية وإنجاز الوظائف التنظيمية. وهناك علاقة بين تطوير المستويات التنظيمية، ورفع مستوى أداء العاملين. كما أكدت نتائج الدراسة على أنه لا توجد علاقة ذات دلالة بين اتجاهات العاملين نحو التطوير التنظيمي ومتغيرات الجنس والدرجة الوظيفية، وهناك علاقة ذات دلالة بين اتجاهات العاملين نحو التطوير التنظيمي ومتغيرات المستوى التعليمي ومتغير الخبرة والحالة الاجتماعية.

- دراسة أثر التطوير التنظيمي على أداء العاملين من وجهة نظر العاملين (الحساني) ٢٠١٥: هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر التطوير التنظيمي بأبعاده

(تطوير الأهداف، تطوير الهيكل التنظيمي، تطوير العلاقات الوظيفية، وتطوير أدوات التطوير التنظيمي) في أداء العاملين في البنوك التجارية في الأردن. وقد اعتمدت الدراسة أسلوب المنهج الوصفي التحليلي، وكان مجتمع البحث جميع الموظفين العاملين في الفروع الرئيسية للبنوك التجارية العاملة في الأردن، واستخدم الباحث أسلوب الحصر الشامل في اختيار المجتمع التي كان عددها ٢٤٠ استبانة. وكان من نتائج الدراسة وجود علاقة بين التطوير التنظيمي في الجودة على أداء العاملين في البنوك التجارية الأردنية. وأن البنوك التجارية في الأردن تسعى إلى رفع مستوى جودة خدماتها من أجل تحقيق المزيد من الأرباح. ودور التطوير التنظيمي في تقليل التكلفة والحد من الإسراف. ووجود أثر التطوير التنظيمي على أداء الأعمال والعاملين بفاعلية.

- دراسة أثر التطوير التنظيمي على أداء العاملين في البنوك التجارية الأردنية، أيمن عبد الغني عبد القادر حشاش، ٢٠١٧: شملت هذه الدراسة العاملين في المستويات الادارية العليا والوسطى في ٥ بنوك تجارية كبرى في الأردن، وبلغ عدد العاملين ١٥٠ شخص، وقد تم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة واسترداد ١٤٥ استبانة، واعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي لتصنيف البيانات والتعامل معها. وهدفت الدراسة إلى قياس أثر التطوير التنظيمي على أداء العاملين في البنوك التجارية الأردنية. وكان من نتائج الدراسة ما يلي: وجود مستوى عالي لممارسة التطوير التنظيمي في البنوك التجارية الأردنية. ووجود مستوى جيد لأداء العاملين في البنوك التجارية الأردنية. ووجود أثر ذو دلالة احصائية لبعث تطوير العلاقة بين الممارس والزبون.

- الدراسات الأجنبية:

- **Organizational Development and Infrastructure and its Impact on Performance - Pilot Study (Flamholtz and Kurland, 2005)**

بعنوان: التطوير التنظيمي للمنظمة والبنية التحتية وتأثير ذلك على الأداء – دراسة تجريبية. حيث وفر الباحثان من خلال هذه الدراسة فرصة نادرة نسبياً لتقييم أثر التطوير التنظيمي على الأداء المالي في سياق شركة واحدة، وقدمت نتائجها دعماً إضافياً للدراسات النظرية والتجريبية السابقة التي اهتمت بنموذج النجاح التنظيمي ذو العوامل الستة وهي: (ثقافة المنظمة: القيم والمعتقدات/ النظم الادارية: التخطيط، الهيكل التنظيمي، نظم تطوير الادارة، نظم الاداء الإداري/ نظام العمليات إدارة الموارد البشرية والتسويق والانتاج والمحاسبة/ إدارة الموارد: سواء المالية أو التكنولوجية أو البشرية أو المادية/ خلق المنتج أو الخدمة/ تحديد السوق المستهدف والشرائح المستهدفة فيه). بالإضافة إلى ذلك فإن النتائج تشير أيضاً إلى أن البنية التحتية هي من العوامل الرئيسية في احداث التطوير التنظيمي الاستراتيجي اللازم لتحقيق الربحية والأداء المالي الفائق في حين أن النتائج ليست نهائية تماماً، ولكنها توفر دليلاً احصائياً على تأثير التطوير التنظيمي والبنية التحتية على الأداء المالي. وكان من نتائج هذه الدراسة: درجة التطوير الاستراتيجي للمنظمة لها تأثير كبير على الأداء المالي لها. وأن هناك تأثير قوي للبنية التحتية على الأداء المالي لها. واقترحت الدراسة احتمالية وجود علاقة بين الصعوبات المصاحبة لنمو الشركات من جهة وبين الأداء المالي، وكذلك بينها وبين البنية التحتية.

- **Strategic Management and organizational change in a Public sector organization (SMINA & VAN NISTELROOIJ,2006)**

بعنوان تطوير المنظمات والادارة الاستراتيجية: التغيير المخطط له في مؤسسات القطاع العام، حيث قام الباحثان بدراسة حالة، في تقنيات تطوير المنظمة على مؤسسات القطاع العام في هولندا، وأوضحت النتائج أن التطوير التنظيمي يحدث من أسفل إلى أعلى منه مكان يلي منهج تغيير الادارة الاستراتيجية من أعلى إلى اسفل لجني فوائد التطوير التنظيمي، حيث يكون للإدارة العليا دوراً محورياً. وأوضحت دراسة الحالة التي أجريت في منظمة (UWV) وهي منظمة هولندية تقوم بعمل بحوث ودراسات لحالات التغيير التنظيمي في القطاع العام. وإنه من الممكن القيام بتطوير تنظيمي للإدارة الاستراتيجية من أجل تغيير القطاع العام، ولكن بشرط أن تلعب الإدارة العليا دوراً هاماً وكبيراً في ذلك. ففي البداية أظهرت الدراسة أن منطق التطوير التنظيمي أصبح جزء من عمليات المنظمة، ولكنها أوضحت أن عملية التغيير في الادارة الاستراتيجية ليست بالأمر الهين. وخلصت إلى ملاحظتين: أولاً: هناك دور محدد للقائمين على التطوير التنظيمي عند التغيير في الإدارة الاستراتيجية. ثانياً: وهذا الدور هام في تحديد مسار التغيير ومخرجاته، فقد تم عقد مؤتمرات ثلاث على نطاق واسع في بداية أحد المشروعات ساهمت بشكل كبير في زيادة الحماس والالتزام بالمشروع.

- What Role Can Training Needs Analysis Play in Organizational Change (Reed & vakolam,2006)

هدفت الدراسة إلى فحص واختبار تطوير وتحليل احتياجات التدريب وأثرها في التغيير التنظيمي، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي، حيث أن المنظمة محل الدراسة ذات نطاق واسع ومتشابه، وهي في مرحلة انتقال من البيروقراطية التقليدية والنظام الهرمي المتسلسل وأسلوب الإدارة المسيطرة إلى مؤسسة ذات أسلوب أكثر مشاركة وأقل مركزية. لذا فإن التغييرات المرغوبة في المنظمة يمكن وضع نماذج لها ولمعرفة المزيد حول ما يفيد وما لا يفيد لتحقيق التغيير، فقد تم بناء وتشكيل هيكل مماثل ليؤدي إلى التقدم في العملية

التي تهدف للتغيير، كما تم إجراء سلسلة من المقابلات والاجتماعات مع الإدارة العليا والمتوسطة، وذلك من أجل معرفة وجهات نظرهم حول عملية التغيير وحثيبتها، والأدوار المرتبطة بها، وكيف يتم تنفيذها. وتوصلت الدراسة إلى ما يلي: أن اتفاقية التغيير التي ظهرت أثناء تطوير عملية تحليل الاحتياجات التعليمية كانت مهمة وضرورية، وأن تطوير وقيادة عملية تحليل الاحتياجات من الواجب تحديدها كعملية إدارة تغيير، وأن عملية تحليل الاحتياجات للعملية التنظيمية الاستراتيجية كانت عاملاً أساسياً في نجاح عملية التغيير وخلق أبعاد استراتيجية للتغيير. وبشكل عام المنظمة المتشابكة والمعقدة، يجب أن يكون فيها توازن بين المواصفات القياسية والمعايير وعملية التعديل والضبط ولعملية تحليل الاحتياجات وذلك من أجل السماح للأشكال المختلفة والثقافات الأخرى ومستويات الاستعداد في المنظمة.

- the managerialistic ideology of organizational change management journal of organizational change management (Thomas,2007)

هدفت الدراسة إلى: الوقوف على أسباب وظروف فشل بعض مبادرات التطوير التنظيمي، وركزت على الجانب البشري في عملية التطوير، سعياً إلى معرفة إنجاز الأفراد للعمل وأساليب تفكيرهم وتشكيل الثقافة التعليمية ومعرفة كيف يحاول المؤيدين لمبادرة التغيير التواصل مع التغيير، وكيفية تعامل المعارضين للتغيير واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي القائم على دراسة الحالة واستكشفت هذه الدراسة مبادرة التغيير التنظيمي في إحدى الجامعات الأوروبية وهي الجامعة الدولية وذلك خلال الفترة ما بين ٢٠٠٤-٢٠٠٥ مع التركيز على الفلسفة الليبرالية الجيدة، في ضوء طبيعة وأهداف التغيير التنظيمي. وتوصلت الدراسة إلى أنه لا يتمتع الأفراد بمطلق الحرية ولكنهم يقومون بتنفيذ القرارات، وإن كانت غير منطقية، وأن الأفراد بطبيعتهم يكرهون فكرة التغيير

نفسها ويفضلون الدوام والاستمرار للوضع القائم، كما إن المعارضة للتغيير عند الأفراد تنتج عن ضعف مبادرة التغيير وأسلوب تقديمه وإيصاله. وأكدت على أهمية تحفيز الإداريين وأعضاء هيئة التدريس لدعم القيم والاتجاهات المتعلقة بالتغيير التنظيمي في تحقيق سلوك إيجابي تجاه جوانب التغيير.

- Toward A comprehensive Definition of Readiness for change A review of Reserch and instrumentation Reserch organizational change and Development (Danel and other,2007)

هدفت الدراسة إلى استكشاف جوانب الاستعداد للتطوير التنظيمي، وأساليب قياس الاستعداد للتغيير في ضوء الاتجاهات الإدارية المعاصرة، ومن ثم تحاول الدراسة مراجعة مفهوم الاستعداد، ووجهات النظر المتعلقة بقياس هذا الاستعداد / سمات مقاييس الاستعداد للتغيير واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي ومراجعة الأدبيات المتعلقة بالاستعداد للتغيير التنظيمي. وتوصلت الدراسة إلى أن أدبيات الاستعداد للتغيير تركز على استكشاف أسباب ومظاهر المقاومة للتغيير، وأن هناك تنوع كبير في المقاييس الخاصة بالاستعداد، حيث أن أحد البحوث قيم أكثر من ٤٥ مقياساً صممت خصيصاً لقياس الاستعداد، والاستعداد للتغيير هو وجهة النظر الشاملة التي تتأثر بالمحتوى (مالم يتم تغييره)، وعملية التغيير (كيف يتم تنفيذ التغييرات)، وسياق التغيير (الظروف التي حدثت في ظلها التغيير)، والأفراد (خصوصية الأفراد المطلوبة منهم إحداث التغيير) تعكس هذه الأمور مدى ميل الأفراد أو المجموعة إلى القبول والتأقلم مع خطة معينة تهدف إلى تغيير الوضع الراهن، وأن الاستعداد للتغيير ينعكس في ميل الأفراد للاستجابة بالإيجاب أو السلب لحدث تغيير، وأن الاستعداد للتغيير لا يحدث فقط من الأفراد إنه جزء متكامل يشمل المنظمة بالكامل.

- the effect of organizational development on the Nigerian economy (UKPATA AND OLUKOTUN,2008)

وتهدف هذه الدراسة إلى معرفة تأثير التطوير التنظيمي في الاقتصاد النيجيري مع تحليل نقدي لبرامج الاصلاح الحالية التي أعربت عنها الادارة. وكانت المنهجية المستخدمة في دراسة مجموعة مختارة من ٢٠٠ فرداً من الوزارات والبنوك في خمس ولايات، وقد تم استخدام أسلوب العينة العشوائية البسيطة، وتحليل النتائج تبين أن برامج الاصلاح لم تكن قادرة على التصدي بشكل كاف للمشاكل التي تؤثر تأثيراً مباشراً على الشعب النيجيري. ومن أبرز نتائج هذه الدراسة ان استخدام تكنولوجيا المعلومات على نطاق واسع في عالم الأعمال باعتبارها تمكن من تقديم الخدمات الرئيسية يخلق مجالاً فعالاً للفاعلية والكفاءة للمنظمات باستمرار. والعمل على تطوير تكنولوجيا جديدة وأساليب عمل جديدة باستخدام أحدث نموذج مبادرة وأفضل الممارسات على الرغم من تأثير تكنولوجيا المعلومات والتعليم مؤخراً في نيجيريا. وقيل أن تكنولوجيا المعلومات لا تزال في مرحلة الطفولة في نيجيريا لذلك، يجب أن يستمر الاقتصاد النيجيري في تطوير اساليب وعمليات جديدة من أجل تنمية عملية التغيير والثقافة. ومن التحليل السابق يمكن للمرء أن يشهد على وجه اليقين النسبي أن التطوير التنظيمي أثر تأثيراً ايجابياً على الاقتصاد الوطني النيجيري في حين أن الأرباح التي تعود على المواطنين من جهود برامج التغيير والتطوير او اصلاحه ضئيلة.

- "The Effect of Organizational culture,Teamwork and Organizational development on Organizational commitment: The Mediating Role of Human capital"(Ghorbanhosseini,2013)

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد أثر الثقافة التنظيمية والعمل الجماعي، والتطوير التنظيمي على الالتزام الوظيفي مع التركيز على دور راس المال البشري كوسيط لهذه

العناصر. وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في منظمة SAFA industrial group ، واستخدمت هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، تم أخذ عينة عشوائية من مجتمع الدراسة ضمت ١٧١ عامل، ٧٥ مشرف، ٩ مديرين من الادارة الوسطى، و ٣ مديرين من الإدارة العليا، و ٨ آخرون. وكان من نتائج هذه الدراسة وجود علاقة طردية قوية بين الثقافة التنظيمية والعمل الجماعي والتطوير التنظيمي وبين رأس المال البشري، بالإضافة إلى أهمية القيم والمعتقدات الثقافية في تحسين الالتزام التنظيمي للعاملين. وأن التطوير التنظيمي له أثر مباشر على الالتزام الوظيفي ورأس المال البشري كونه يلعب دور كبير في تحسين جودة وفاعلية العمل لدى العاملين في المنظمة.

- **"Implications of Organization Development Interventions: Case Study of an Edible Oil company" (SHUKLA ET.AL,2015)**

هدفت هذه الدراسة إلى البحث في منظمة من المنظمات الرائدة في تصنيع الزيوت لها خمس مصانع في عدة مواقع في محافظات الهند، وقد ركزت الدراسة على تحليل تأثير تداخلات التطوير التنظيمي (القوى البشرية، الوصف الوظيفي، الهيكل التنظيمي، تأطير السياسات، والتخطيط، والتدريب والتطوير، وتقييم العاملين والتعويضات) وأثر هذه العناصر على المنظمة والعاملين فيها، وتقييم المنظمة قبل وبعد التطوير التنظيمي. استخدم الباحثون المنهج الوصفي التحليلي في دراستهم، وكانت مجتمع الدراسة جميع العاملين في مكتب الادارة العامة للمنظمة وعددهم ١٩٦ عاملاً، وتم استخدام أسلوب الحصر الشامل في عينة البحث. وكانت من نتائج هذه الدراسة الأثر الايجابي للتطوير التنظيمي على مختلف النشاطات في المنظمة. ونمو المنظمة بشكل سريع وفعال وتحولت من منظمة تقليدية ذات امكانيات متواضعة إلى منظمة حرفية ذات انتشار واسع وعلمي. وزيادة الاهتمام بتطبيق نظام الحوافز لتطوير وتدريب العاملين في المنظمة.

ثانيا: الإطار النظري:

أ/ التطوير التنظيمي:

مفهوم التطوير التنظيمي:

يشتمل التطوير التنظيمي على جهود وبرامج طويلة المدى تهدف إلى تحسين قدرة المنظمة على البقاء على قيد الحياة من خلال تجديد عملياتها وإيجاد طرق جديدة لحل المشكلات وذلك من أجل التكيف مع البيئة الخارجية وتحقيق التميز المؤسسي من خلال دمج رغبات الافراد للنمو وتحقيق أهداف المنظمة، كما أن التطوير التنظيمي يعمل على تحسين فاعلية المنظمة وفاعلية العاملين فيها عن طريق برنامج التغيير المنهجي. (Brown&Harvey,2006,pp:3-4)

التطوير التنظيمي علم مبني على المعرفة السلوكية ويهدف إلى تحسين أداء المنظمة، بالإضافة إلى أنه جهد متواصل مدعوم من الإدارة العليا بهدف خلق وتطوير أساليب جديدة لحل المشكلات في المنظمة ولتحديث عملياتها من خلال فرق العمل وبمساعدة ممارسي التطوير التنظيمي (العميان، ٢٠١٣، ص ٣٤٣)، كما يساعد التطوير التنظيمي المنظمات في الانتقال من وضعها الحالي إلى ما تود أن تكون عليه في المستقبل (مطر، ٢٠٠٨ ص ٩).

فالتطوير التنظيمي عمل يحث المديرين في المنظمة على مواجهة التغيرات في البيئة وإيجاد حلول للمشكلات من خلال العمل الجماعي من أجل اتخاذ القرارات المناسبة في عمليات المنظمة باستخدام علم السلوك الإنساني (الحساني، ٢٠١٥ ص ١٠). ويعبر عنه بأنه تغيير مخطط مدروس وأدوات وأساليب للانتقال من منظمة فعالة إلى أخرى أكثر فعالية(عامر وقنديل، ٢٠١٠ ص ٢٣٥)، فهو خطة تنموية مبنية على أساس تحقيق الرفاه الوظيفي للأفراد في المنظمة وزيادة فاعلية المنظمة (Gul,2015,p2).

اتجاهات التطوير التنظيمي (عوض، ٢٠١٣، ص ١٦-١٧):

١. اتجاه التكيف: يساعد المنظمة على التكيف مع بيئتها الداخلية والخارجية.
٢. اتجاه معرفي سلوكي: علم يشجع على المعرفة واستخدام أساليب العلم السلوكية واللدان يسعيان إلى تحقيق الرفاه للعاملين في المنظمة وتلبية احتياجاتهم ورغباتهم.
٣. اتجاه شمولي: يعنى بالاتجاهات السابقة بالإضافة إلى الاهتمام والتركيز على جميع مكونات المنظمة وعلى كافة مستوياتها الإدارية.

خصائص التطوير التنظيمي (Brown&Harvey, 2006 pp:2-4):

١. التغيير: التطوير التنظيمي هو تغيير استراتيجي مخطط ذو أهداف محددة مبني على أساس تشخيص مشكلات المنظمة.
٢. تعاوني: التطوير التنظيمي يتبع النهج التعاوني من خلال مشاركة كافة الأعضاء العاملين في المنظمة والمتأثرين في التغيير.
٣. الأداء: التطوير التنظيمي يؤدي إلى تحسين أداء وجودة مخرجات المنظمة باستمرار.
٤. إنساني: التطوير التنظيمي يعتمد على مجموعة من القيم الانسانية تؤثر في العاملين والمنظمة من أجل جعل المنظمة أكثر فعالية من خلال خلق فرص جديدة لزيادة استخدام الطاقة البشرية.
٥. تنظيمي: التطوير التنظيمي يعتمد النهج التنظيمي من خلال التفاعلات والتركيز على العلاقات بين جميع دوائر وأقسام ومجموعات وأفراد المنظمة ككل.
٦. علمي: التطوير التنظيمي مبني على أسس علمية لزيادة فاعلية المنظمة وتحسين الأداء.

النمط الشائع لخصائص التطوير التنظيمي أنه يهتم بزيادة فاعلية وأداء ثلاث (Ghorbanhosseini,2013,p2) مستويات في المنظمة:

١. المستوى الفردي للعاملين.

٢. مستوى الجماعات وفرق العمل.

٣. فاعلية وأداء المنظمة ككل.

أهداف التطوير التنظيمي (مطر، ٢٠٠٨، ص ١٤):

١. يهدف التطوير التنظيمي إلى خلق منظمة متطورة مبنية على أساس العمل الجماعي للعاملين فيها

٢. يسعى التطوير التنظيمي إلى جعل المنظمة قادرة على مواجهة التغييرات الحاصلة في البيئة الداخلية والخارجية في البيئة.

٣. يساعد التطوير التنظيمي المنظمة على تشجيع الابتكار وأصحاب المواهب.

٤. يسعى التطوير التنظيمي إلى خلق منظمة متعلمة تستطيع أن تجد حلول لمشكلاتها ذاتياً.

٥. يحفز التطوير التنظيمي على زيادة فعالية المنظمة والعاملين فيها.

٦. يخلق التطوير التنظيمي جو من الانسجام والتفاعلات والعلاقات الممتازة بين فرق العمل المنظمة.

أهمية التطوير التنظيمي: (الحساني، ٢٠١٥، ص ١١)

١. بقاء واستمرار المنظمات من خلال مواكبة التطور الحاصل في البيئة التنافسية في سوق الأعمال.

٢. ضمان زيادة فاعلية المنظمة وتحسين أداء العاملين فيها.

٣. الوسيلة المثلى لمواكبة التطورات الحاصلة في عالم الأعمال والتقنيات.

٤. تحسين مشاركة العاملين في العمل والانخراط بالأعمال والمسؤوليات الجديدة.
٥. رفع الروح المعنوية للعاملين في المنظمة بالإضافة إلى خلق وتطوير مهارات واستراتيجيات إدارية جديدة.

أبعاد التطوير التنظيمي في الدراسة الحالية:

أوضح (Brown & Harvey, 2006, p15-16)

١. توقع الحاجة إلى التغيير:

قبل الشروع بتنفيذ برامج وخطط التغيير يجب أن يكون هناك حاجة للتغيير وعلى المنظمة أن تستشعر بهذه الحاجة من خلال إدراك المديرين بوجود خلل ما أو من ملاحظة حالة عدم إتران قد تنجم عن نمو أو تراجع، وقد ينتج هذا الخلل بسبب منافسة جديدة أو متغيرات قانونية أو ظهور تقنيات حديثة، لهذا يجب أن يتمتع المديرين بحساسية عالية للتغيير في عالم شديد المنافسة وأن يكونوا على إطلاع ودراية بما يحدث خارج المنظمة.

٢. تطوير العلاقة بين الممارس والزبون:

أنه بعد أن تعترف المنظمة بوجود حاجة للتغيير، تبدأ مرحلة جديدة وهي بناء وتوطيد علاقة مابين ممارس التطوير (مستشار من خارج المنظمة، أو مدير من داخل المنظمة مع الزبون (المنظمة أو موظفيها)، إن تطوير وتدعيم هذه العلاقة من أهم عوامل نجاح أو فشل برنامج التطوير التنظيمي.

٣. مرحلة التشخيص:

أن في هذه المرحلة يتم جمع البيانات من قبل الممارس والزبون عن كل ما يتعلق بنظام المنظمة للتعرف بشكل أوضح ولفهم المشكلات التي تعاني منها المنظمة.

٤. وضع خطط العمل:

بعد تحليل المشكلات يبدأ الممارس بوضع الخطط، وتحديد الأهداف وبناء الفريق الذي سينفذ الأعمال وهنا يتم استخدام تقنيات وآليات التطوير التنظيمي في إدارة الجودة الشاملة وتصميم الوظائف لتنفيذ برنامج التطوير حسب ما هو مخطط له، وتعتبر هذه المرحلة من أكثر المراحل التي تحتاج إلى وقت وجهد من قبل الممارس والزبون.

٥. التجديد الذاتي:

عندما يتم تنفيذ برنامج العمل، تكون الخطوة الأخيرة هي رصد نتائج واستقرار التغييرات المطلوبة، هذه المرحلة تقيم فيها فعالية استراتيجيات التغيير والتأكد من تحقيق الأهداف المعلنة من خلال ردود أفعال الأعضاء في فريق العمل وتقييم نتائج جهود التغيير من أجل تحديد ما إذا كان يتعين عليهم تعديل، متابعة، أو وقف الأنشطة (Brown& Harvey,2006,p16).

ب/ أداء العاملين:

مفهوم أداء العاملين:

يعرف الاداء بأنه النتائج التي تحققها المنظمة من خلال العمل على تحقيق الأهداف المرجوة والتي تم وضعها والتخطيط لها من خلال أساليب، وإجراءات عمل ونشاطات إدارية، وتنفيذ من قبل العاملين فيها (عيسى، ٢٠١١، ص٥٨).

وهو عملية تقييم وتثمين، أو بيان قيمة وتقدير قيمة من الاحتمالات، إذ أن الأداء هو مزيج من السلوك وإنجاز وتحقيق ما كان متوقفاً من أهداف، أو جزء من متطلبات المهمة المنوطة بالعاملين في المنظمة (Imas&Rist,2009,p:33).

ويعبر عن الأداء بأنه النتيجة النوعية والكمية للعمل الذي يمكن تحقيقه من قبل العاملين وفقاً للواجبات والمسؤوليات التي أعطيت لهم، وهو كمية المهام التي تم تحقيقها من قبل الأفراد وفرق العمل (Lin&Hsu,2017,p:4).

وأداء العاملين هو كل ما يصدر عن العاملين من نشاطات وسلوك في خضم العمل، وهو مدى جودة العمل الذي يؤديه العاملون والذي بالإمكان قياسه من خلال رضى المالكين عن نتائج وأرباح المنظمة، ومن خلال رضى العاملين عن بيئة عملهم وما يتقاضوه من حوافز (Alajlouni,2015,p;5).

أنواع الأداء:

١. أداء المهمة: يهتم بتحويل المدخلات (المواد الخام) إلى مخرجات (السلع والخدمات) التي تنتجها المنظمة.
٢. الأداء الضمني: سلوك الفرد اتجاه المنظمة والأفراد الآخرين كالإصرار على النجاح والإنجاز، والعمل التطوعي، ومساعدة الآخرين، والالتزام بتعليمات وواجبات العمل.

محددات الأداء (عبد الكريم، ٢٠١٢، ص ص: ٩-١٠):

محددات الأداء نتيجة للعلاقات ما بين العناصر التالية:

١. الجهد: وهو ما يبذله العامل من جهد لتأدية الوظيفة التي يشغلها.
٢. القدرات: وهي القدرات المكتسبة من خلال خبرة العامل العملية على مدار الزمن، وقدرة فطرية تولد مع العامل نفسه كالذكاء والفطنة.
٣. الإدراك: وهي العملية الذهنية لما يدركه العامل وتفسيره لما يجري حوله من أحداث ومواقف.
٤. الوظيفة: وهي كل ما يتعلق بالوظيفة التي يشغلها العامل وما تحتويه هذه الوظيفة من مهام وواجبات وإجراءات وما يترتب عليها من مسؤوليات، بالإضافة إلى أي تحسينات أو تغييرات يضيفها شاغل الوظيفة نفسه.
٥. البيئة التنظيمية الداخلية: وهي كل ما تحتويه بيئة المنظمة الداخلية ومكوناتها.

٦. المحيط الخارجي: وهي المنظمات الأخرى في البيئة الخارجية وما ينطوي تحتها من عناصر تؤثر على أداء العاملين.

تقييم الأداء:

هو عملية تحليل دقيق لكل ما يصدر عن العاملين من أداء في تنفيذ أعمالهم ومن السلوكيات التي يتعاملون بها مع الآخرين من أجل تحديد إمكانات العاملين والتخطيط لمساهمهم الوظيفي، بالإضافة إلى أن عملية التقييم هي أداة لقياس معرفة ما تم تحقيقه من إنجازات تتطلع إليها المنظمة في سبيل تحقيق الأهداف المرجوة وتحسين أدائها في بيئة الأعمال التنافسية.

ويعبر عنه بأنه التثمين الدوري الذي تُقيم به المنظمة الأعمال التي أداها العاملين فيها ومدى تحقيقها للأهداف المنشودة (عيسى، ٢٠٠١، ص٦٨).

الغرض من التقييم: (imas& Rist,2009,p36)

١. الغرض الأخلاقي: يبين مدى الشفافية التي تم بها التقييم من خلال تقرير يقدم للمسؤولين عن الكيفية التي تم بها التقييم وما تم تحقيقه من إنجازات تصب بأهداف المنظمة.

٢. الغرض الإداري: من أجل تحقيق توزيع أكثر عقلانية للموارد البشرية والمالية وتحسين أداء العاملين.

٣. أغراض اتخاذ القرار: وذلك من أجل التمهيد لاتخاذ القرارات من أجل إنها خدمة، أو الاستمرار في العمل، أو إعادة صياغة سياسات أو برامج.

٤. أغراض تعليمية وترغيبية: من أجل مساعدة العاملين وترغيبهم من خلال تمكينهم من فهم العمليات التي يشاركون فيها ومن أجل تعريفهم بالأهداف الواجب تحقيقها.

تخدم عملية التقييم أكثر من غرض إذ أنها تساعد الإدارة على اتخاذ القرارات الخاصة بالموارد البشرية كالترتيبات للعاملين، أو النقل من وظيفة إلى أخرى أو إنهاء خدمة العامل، كما أنها تساعد المنظمة على معرفة الاحتياجات التدريبية للعاملين، وأخيراً، فإنها توضح للعاملين نظرهم للأداء الذي قام به العاملون وتوضح الأسس التي قامت عليها توزيع المكافأة، إذ أن الغرض من عملية التقييم هي التغذية الراجعة للإدارة عن أداء العاملين لغرض تحديد كيفية توزيع المكافآت عليهم.

أهداف التقييم:

تقييم الأداء يهدف إلى قياس تلك العلاقة التي تربط نتائج المنظمة وأهدافها وبين كمية ونوعية العمل الذي قام به العاملون خلال فترة زمنية معينة ولتبيان إنتاجية كل عامل منهم، ومن خلال هذا القياس تستطيع المنظمة تنسيق وتنظيم النشاطات حسب إمكانيات العاملين فيها، وكذلك تستطيع المنظمة من خلال هذا القياس أن تكافئ العاملين بعدالة وشفافية، كما أن التقييم يعطي المنظمة صورة واضحة عن نقاط القوة والضعف في أداء العاملين مما يمكنها من ترقية المميزين من العاملين فيها لشغل وظائف قيادية وإشرافية، أو محاسبة وتأهيل العاملين المقصرين في أداء أعمالهم، بالإضافة إلى أن التقييم يساعد المنظمة على استقطاب واختيار الخبرات من العاملين التي تحتاجهم لشغل وظائف جديدة (عيسى، ٢٠١١، ص ص: ٧٠-٧١).

أهمية التقييم (السالم، ٢٠٠٩، ص ص: ٢٣٨-٢٣٩):

١. عملية إدارية يحكمها الطابع الرسمي وهي عملية مدروسة مسبقاً.
٢. تتمن مواطن القوة في العاملين وتكشف عن أي انحرافات في أدائهم.
٣. تقيس إنجازات العاملين حسب ما هو موكل إليهم من مهام، بالإضافة إلى تقييم السلوك ومدى التزام العاملين.
٤. عملية التقييم تشمل جميع العاملين في المنظمة وعلى كافة المستويات الإدارية.

٥. تتميز عملية التقييم بأنها أسلوب إداري حديث وأنها مكون من مكونات إدارة الجودة الشاملة.

أبعاد أداء العاملين.

١. جودة العمل: هي صفات يتميز بها المنتج أو الخدمة المقدمة والتي يحتاجها المستهلك، وهي جودة تصميم المنتج وترتبط بجودة الأداء والتي تلاحظ من قبل المستهلك، تشمل جميع مكونات المنظمة من مدخلات ومخرجات وعاملين وهي عملية تحسين مستمرة لتفادي الأخطاء قبل وقوعها من أجل تقديم منتج أو خدمة عالية المواصفات تلي رغبات وأذواق عملاء المنظمة (حشاش، ٢٠١٧، ص ٣١).

٢. الانخراط في فرق العمل: فرق العمل هي مجموعة من الأفراد يعملون بشكل جماعي ويجمعهم هدف واحد، ومن أجل تحقيق هذا الهدف تتكاتف جهودهم الفردية لتكوين جهد مشترك لتحقيق المهام المطلوبة منهم والمخطط لها مسبقاً (عفانة، ٢٠١٣، ص ٢٥).

٣. الابتكار والتطوير: الابتكار يعني التجديد وهو الاستغلال الجيد للأفكار وتقديمها كسلعة أو خدمة مبتكرة والتي بدورها تزيد من قدرة المنظمة التنافسية في السوق، والابداع ما هو إلا نقطة البداية في مراحل عملية الابتكار وهي مرحلة توليد الأفكار، والابتكار يمكن أن يكون اختراع نشاط جديد أو ابتكار وسيلة جديدة تزيد من فعالية وإنتاجية المنظمة ولا يقتصر فقط على تقديم منتج أو خدمة جديدة في السوق (العمرى، ٢٠٠٤، ص ٣٤-٣٥).

٤. كمية العمل: كمية العمل المنجز (درة والصباغ، ٢٠١٠، ص ٤٢١، ٣٥٣، ١٨٣، ١٧٢، ١٥٤) :

- هي تلك المهام المطلوبة من العاملين والموضحة بالوصف الوظيفي لكل منهم والتي تحتاجها المنظمة لتحقيق أهدافها.
- وهو ذلك العمل الذي يستطيع الفرد الواحد القيام به خلال ساعات العمل الاعتيادية.
- وهو حجم العمل المطلوب والذي يجب أن يقوم به العاملون في المنظمة حسب المهام الوظيفية الموكلة إليهم.
- وأنه حجم ومدى مساهمة العاملون في تحقيق أهداف المنظمة.

المراجع

المراجع العربية:

- أحمد عيسى، دور الثقافة التنظيمية والالتزام الوظيفي في تحسين أداء العاملين في القطاع المصرفي، جامعة عمان العربية (٢٠١١)
- ادريس الحساني، دراسة أثر التطوير التنظيمي على أداء العاملين من وجهة نظر العاملين في البنوك التجارية العاملة في الأردن، جامعة آل البيت (٢٠١٥).
- أيمن عبد الغني حشاش، دراسة أثر التطوير التنظيمي على أداء العاملين في البنوك التجارية الأردنية، جامعة عمان العربية (٢٠١٧).
- بويرطيخ عبد الكريم، دراسة فاعلية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسات الاقتصادية، الجزائر، جامعة منتوري (٢٠١٢).
- حسن عفانة، التمكين الإداري وعلاقته بفاعلية فريق العمل، غزة، جامعة الأزهر (٢٠١٣).
- حنان بودرسة، علاقة إدارة الجودة الشاملة بتقييم أداء العاملين، الجزائر، جامعة محمد خضير (٢٠١٣).
- سيد نصر الدين علي يوسف، دراسة التطوير التنظيمي وأثره على أداء العاملين في شركات الدواء بجمهورية مصر العربية من وجهة نظر العاملين فيها، جامعة أم درمان الإسلامية (٢٠١٥).
- عاطف عوض، أثر تطبيق عناصر الابداع الاداري في التطوير التنظيمي، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد ٢٩، العدد ٣ (٢٠١٣).
- عصام مطر، التطوير التنظيمي وأثره على فعالية القرارات الإدارية في المؤسسات الأهلية في قطاع غزة، الجامعة الإسلامية، قطاع غزة (٢٠٠٨).
- قنديل عامر، التطوير التنظيمي، عمان: دار الفكر ناشرون وموزعون (٢٠١٠).

محمود العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع (٢٠١٣).

مؤيد سالم، (٢٠٠٩) إدارة الموارد البشرية. مدخل استراتيجي متكامل، عمان: إثراء للنشر والتوزيع.

المراجع الأجنبية:

- Alajlouni,J.(2015).Job Satisfaction and Performance in Jordanian Banks. International Journal Of Humanities and social science, vol. 5, No.2015.
- Brown, D. & Harvey, D. (2006).An Experiential Approach to organization Development. Seventh Edition, California State University, Bakersfield, PEARSON,2006.
- Ghorbanhosseini, M (2013) . The Effect Of Organizational culture, Teamwork and Organizational development on Organizational commitment: The Mediating Role of Human capital. ISSN 1330-3651 (print), ISSN 1848-6339 (Online) UDC-UDK 658.310.42;331.101.3., Tehnicki vjesnik 20, 6(2013), pp; 1019-1025.
- Gul, z. (2015). Impact of Employee commitment on organizational Development. FWU Journal of Social science, Winter 2015, Vol.9, No.2, pp 117-124.
- Imas, L., Rist, R (2009). The Road to Result. Second Edition, the World Bank, Washington, DC 20433, 2009.
- Lin, S., & Hsu, C. (2017). A study of impact on – job training on job performance of employees in catering industry. The International Journal of Organizational Imovation Vol 9, No.3 January 2017 - SECTION