



الجمهورية العربية السورية

جامعة دمشق

المعهد العالي للتنمية الإدارية

أثر التطوير التنظيمي في كفاءة أداء العاملين في الاستثمار المشترك
(دراسة ميدانية على العاملين في الشركة السورية الليبية للاستثمار الصناعي والزراعي).

**The Organizational Development Impact On the
employees performance efficiency in joint investment**

مشروع تخرج أعد لنيل درجة ماجستير التأهيل والتخصص في الإقتصاد وإدارة المشروع.

إعداد الطالب: يحيى أبو ماضي

إشراف الدكتور: محمد العلي

2022-2021

شكر وتقدير

{وَمَا تَوْفِيقِي إِلَّا بِاللَّهِ ، عَلَيْهِ تَوَكَّلْتُ وَإِلَيْهِ أُنِيبُ}

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على أشرف الأنبياء والمرسلين نبينا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين.

أشكر الله عز وجل وافر الشكر أن وفقني وأعاني على إتمام هذا المشروع، ثم أوجه آيات الشكر والعرفان إلى الأستاذ الدكتور " محمد العلي " المشرف على المشروع الذي منحني الكثير من وقته، وكان لرحابة صدره وسمو خلقه وأسلوبه المميز في متابعة المشروع أكبر الأثر في المساعدة على إتمام هذا العمل.

وأتوجه بخالص الشكر والتقدير للأساتذة الأفاضل أعضاء لجنة المناقشة على ما بذلوه من جهد أثناء قراءة هذه الرسالة ومناقشتها.

كما أتقدم بجزيل الشكر والتقدير إلى الدكتور " عبد الحميد السويس "، والأستاذ " عبد الرحيم أبوراشد " على كل ما قدموه من مساعدة وتوجيهات ومعلومات قيمة ساهمت في إثراء موضوع دراستي في جوانبها المختلفة.

الإهداء

نسير في دروب الحياة، ويبقى من يسيطر على أذهاننا في كل مسلك نسلكه؛

صاحب الوجه الطيب والأفعال الحسنة، فلم يبخل عليّ طيلة حياته. (والدي الغالي).

إلى من أفضلها على نفسي، ولم لا؛ فلقد ضحت من أجلي ولم تدّخر جهداً في سبيل إسعادي
على الدوام. (والدتي الغالية).

إلى من هم لفؤادي مهجتي ولحياتي خير أنس وبهاء. (أختي و أخي).

إلى أصدقائي وأهلي وجميع من وقفوا بجواري، وساندوني بكل ما يملكون.

(إخوة العمل و أصدقائي).

وفي الختام..

إلى كل من دعا لي دعوة في ظهر الغيب.

إلى كل من علمني ولم يدّخر جهداً في حياتي الدراسية.

أهديكم عملي المتواضع هذا

فهرس المحتويات:

الموضوع	رقم الصفحة
العنوان	
الشكر والتقدير	ب
الإهداء	ج
فهرس المحتويات	د
ملخص البحث	ز
الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة	1
مقدمة	2
مشكلة الدراسة	3
أهداف الدراسة	3
أهمية الدراسة	4
فرضيات الدراسة	4
متغيرات الدراسة	5
حدود الدراسة	5
منهج الدراسة	6
المصطلحات الإجرائية	6
الدراسات السابقة	7
تعقيب على الدراسات السابقة	9
الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة المبحث الأول: التطوير التنظيمي	11
تمهيد	12
مفهوم التطوير التنظيمي	12
عناصر التطوير التنظيمي	13
أهمية ومنافع التطوير التنظيمي	14
المبحث الثاني: الأداء الوظيفي	14
مفهوم الأداء الوظيفي	14

15	عناصر الأداء الوظيفي
16	خصائص الكفاءة
17	أنواع معايير الكفاءة
18	الفصل الثالث: الإطار العملي للدراسة
19	منهج الدراسة
19	أدوات الدراسة
20	صدق الاستبانة
22	عينة الدراسة
23	الإجابات عن تساؤلات الدراسة
25	التحقق من صحة الفرضيات
28	النتائج والتوصيات
28	النتائج
28	التوصيات
29	المراجع
29	المراجع العربية
30	المراجع الأجنبية
31	الملاحق

فهرس الجدول:

رقم الصفحة	اسم الجدول	رقم الجدول
25	توزع عبارات الاستبانة وفق محاور الدراسة	1
26	مفتاح تصحيح الاستبانة	2
27	قيم معاملات الارتباط لحساب الصدق البنيوي	3
27	معاملات الثبات لمحاور الاستبانة	4
28	توزع أفراد العينة وفق متغيرات الدراسة	5
29	النتائج المتعلقة بالتساؤل الأول	6
30	النتائج المتعلقة بالتساؤل الثاني	7
31	النتائج المتعلقة بالفرضية الأولى	8
32	النتائج المتعلقة بالفرضية الثانية	9
33	النتائج المتعلقة بالفرضية الثانية	10

ملخص البحث:

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر التطوير التنظيمي في كفاءة أداء العاملين في الاستثمار المشترك على العاملين في الشركة السورية الليبية للاستثمارات الصناعية والزراعية، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم استبانة تتكون من (23) فقرة، حيث تم توزيع (30) استبانة على العاملين في الشركة السورية الليبية، وفي ضوء ذلك جرى جمع وتحليل البيانات واختبار الفرضيات باستخدام البرنامج الإحصائي spss، وكان من أهم النتائج التي تم التوصل إليها هو أن مستوى التطوير التنظيمي في الشركة من وجهة نظر أفراد العينة متوسط، ومستوى أداء العاملين في الشركة من وجهة نظر أفراد العينة عالي.

Abstract:

This study aimed to know the impact of organizational development on the efficiency of the performance of workers in joint investment on workers in the Syrian-Libyan Industrial and Agricultural Investments Company. And upon it, data were collected and analyzed and hypotheses were tested using the statistical program spss, and one of the most important results that were reached is that the level of organizational development in the company from the point of view of the sample members is average and the performance level of the company's employees from the point of view of the sample members is high.

الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة

- مقدمة.
- مشكلة الدراسة.
- أهمية الدراسة.
- أهداف الدراسة.
- فرضيات الدراسة.
- متغيرات الدراسة.
- حدود الدراسة.
- منهج الدراسة.
- مجتمع وعينة الدراسة.
- المصطلحات الإجرائية للدراسة.
- الدراسات السابقة.
- تعقيب على الدراسات السابقة.

مقدمة:

بدأ استخدام التطوير التنظيمي في هياكل وبنى المنظمات الخاصة والحكومية منذ منتصف الخمسينيات ، وما زال ذلك النوع من التطوير التنظيمي مستمراً في شيعه حتى الآن لضرورته فقد جاء نتيجة رد فعل لحركة الإدارة العلمية حيث يهدف التطوير التنظيمي في المؤسسات إلى التحسين الذاتي ويركز على التغيير في الإجراءات الرسمية وغير الرسمية، لقد أصبح عالم الإدارة اليوم مسرحاً للتغيير والتطوير التنظيمي، الأمر الذي يستلزم مواكبة هذه التطورات المتلاحقة لمواجهة متطلبات التغيير وحل المشاكل، إن القطاع المشترك يشمل وحدات يتم فيها الاستثمار العام والخاص على حد سواء كما تهدف الشراكة بين القطاع العام والخاص إلى خدمة الدولة وتحقيق اقتصاد مستدام يستند على المعرفة والتنافس والخبرة، وبالتالي تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية ونتائج مخرجات أفضل مما يستطيع أن يحققه كل فريق بمفرده، فالتطوير التنظيمي في الاستثمار المشترك هو جهد متماسك ومشترك ومخطط له ومستمر بشكل منظم وثابت بهدف التحسين، ويعرف أيضاً بأنه وظيفة إدارية تهدف إلى زيادة الكفاءة التنظيمية للمنظمة وللعاملين من خلال دراسة التنظيم دراسة شاملة لجميع جوانبه وابتكار أنماط تنظيمية جديدة ومتناسقة على مستوى المنظمة ككل، تمكنها من الانتقال التدريجي الشامل من الوضع القائم إلى الحالة المستهدفة خلال فترة معينة، كما تمكنها من مواجهة متطلبات التغيير الاقتصادي والاجتماعي والمعلوماتي، و هو استراتيجية تنفيذية معقدة هدفها تعديل القنوات والمواقف والقيم والهيكل التنظيمي لتتواءم مع التقنيات الجديدة والتحديات البيئية.

مشكلة الدراسة:

اكتسب التطوير التنظيمي أهمية بالغة في أجهزة ومؤسسات القطاعات المختلفة العام والخاص والمشارك وذلك لارتباطه بعدة عوامل كالتنظيم الإداري، والهياكل التنظيمية ودراسة الإجراءات والعمل على تبسيطها من خلال تدريب القوى العاملة، وتهيئة البيئة المناسبة لعملهم مما يحسن من أدائهم، ولكن يواجه تطبيق التطوير التنظيمي العديد من الصعوبات منها: تحديات التطوير المتتالي سواء من الناحية الإدارية أو الفنية أو الاجتماعية، وغيرها من صور التحديات المختلفة والتي قد تعيق عملية التطوير التنظيمي، ورغم أهمية التطوير التنظيمي وما له من أثر على أداء العاملين وإنتاجيتهم، فإن معظم المؤسسات في مجتمعاتنا لا توليه الاهتمام المطلوب، وعليه:

تسعى الدراسة الحالية الإجابة عن الأسئلة الآتية:

- ما هو أثر التطوير التنظيمي على أداء العاملين؟
- ما مستوى التطوير التنظيمي في الشركة السورية الليبية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة؟
- ما مستوى أداء العاملين في الشركة السورية الليبية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة؟

أهداف الدراسة:

- 1 - تعرف واقع التطوير التنظيمي في الشركة السورية الليبية.
- 2 - تعرف مستوى كفاءة أداء العاملين في الشركة السورية الليبية.

أهمية الدراسة:

■ الأهمية العلمية:

- تكمن أهمية هذه الدراسة من خلال تسليط الضوء على التطوير التنظيمي من خلال معرفة أثر الإجراءات الإدارية وأساليب العمل وتأهيل العاملين وأثرها في كفاءة أداء العاملين في المؤسسة.

- تمكين الباحثين والمهتمين من الاستفادة من الدراسة والتعمق في دراسة كل ما يتعلق بالتطوير التنظيمي وكفاءة أداء العاملين.

■ الأهمية العملية:

- الارتقاء بعمل شركات الاستثمار المشترك والتحسين المستمر وتعزيز كفاءة أداء العاملين فيها.
- تقدّم هذه الدراسة مساهمة علمية تعود بالفائدة على المجتمع المحلي الذي تساهم المؤسسات بتنميته، إذ بالاستفادة التي يمكن للمؤسسات أن تجنيها سيؤثر إيجاباً على المجتمع.

فرضيات الدراسة:

تسعى الدراسة الحالية التحقق من صحة الفرضيات الآتية:

الفرضية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة حول أثر التطوير التنظيمي في كفاءة أداء العاملين في الشركة السورية الليبية.

الفرضية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة حول أثر التطوير التنظيمي في كفاءة أداء العاملين في الشركة السورية الليبية تعزى لمتغير الجنس.

الفرضية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة حول أثر التطوير التنظيمي في كفاءة أداء العاملين في الشركة السورية الليبية تعزى لمتغير العمر.

متغيرات الدراسة:

يوجد متغيرين:

- المتغير المستقل : المتمثل في التطوير التنظيمي.
- المتغير التابع : يتمثل في كفاءة أداء العاملين في المؤسسة.

حدود الدراسة:

زمانية: فترة إجراء البحث نهاية صيف عام 2021.

مكانية: الشركة السورية الليبية للاستثمار الصناعي والزراعي، حيث يقع المركز الرئيسي للشركة في

الجمهورية العربية السورية ، دمشق ، اوتسترد المزة ، وتتكون الشركة من ست إدارات وهي:

إدارة الشؤون الإدارية والقانونية – الإدارة المالية – إدارة التمويل – الإدارة التجارية – إدارة الرقابة – إدارة التخطيط والمشاريع.

بشرية: الموظفون الإداريون في الشركة السورية الليبية للاستثمار الصناعي والزراعي.

منهج الدراسة:

المنهج المتبع في الدراسة الوصفي، فعلى صعيد البحث الوصفي، تم إجراء مسح مكتبي والاطلاع على الدراسات والبحوث النظرية والميدانية والوقوف عند أهم الدراسات السابقة، أما على صعيد البحث الميداني، تم إجراء مسح ميداني وتحليل للبيانات التي حصلنا عليها من خلال الإجابة عن الاستبانة، واستخدام الطرق الإحصائية المناسبة للوصول إلى الأهداف المذكورة أعلاه.

مجتمع وعينة الدراسة:

تناول البحث جميع الموظفين الإداريون في الشركة السورية الليبية للاستثمار الصناعي و الزراعي في دمشق كمجتمع أصلي للبحث لدراسة أثر التطوير التنظيمي في كفاءة أداء العاملين ، وتم اختيار عينة البحث من المدراء والموظفين في هذه الشركة.

المصطلحات الإجرائية للدراسة:

- **التطوير التنظيمي:** يقصد به أي محاولة لتحسين مستوى الأداء الحالي أو المستقبلي للإدارة من خلال تنمية المعارف وتغيير الاتجاهات وتحسين المهارات.
- **تبسيط الإجراءات:** مفهوم تبسيط إجراءات العمل يعني مجموعة من الخطوات التفصيلية التي تعتمد مراحل بحث السير فيها للحصول على الخدمة أي أن لكل خدمة من الخدمات التي تقدمها المؤسسة إجراءات عمل، فتبسيط الإجراءات يتضمن اختصار خطوات إنجاز المعاملات الخاصة لخدمة معينة أو إعادة ترتيبها وتسلسلها. (العكش، فوزي عبد الله ، 2003).

- كفاءة أداء العاملين:

الكفاءة: هي مقاييس تستخدم لقياس النتائج الفعلية وهي وسيلة يتم بمقتضاها مقارنة شيء بشيء آخر، كما تعتبر في الوقت ذاته هدفاً يسعى الأفراد إلى تحقيقه.

الأداء: هو تنفيذ الموظف لأعماله ومسؤولياته التي تكلفه بها المنظمة أو الجهة التي ترتبط وظيفته بها ويعني النتائج التي يحققها الموظف في المنظمة ، ويرى الباحثون إن كفاءة الأداء هي التي تمثل الدرجة أو الطريقة التي ستحقق بها هذه الأهداف والنتائج.

الدراسات السابقة:

1 - دراسة (أبو شاهين، 2017) بعنوان "التطوير التنظيمي وإدارة التغيير في المؤسسات وأثره على رضا العاملين دراسة تطبيقية على العاملين في المؤسسات الأهلية الفلسطينية في لبنان" ، هدفت الدراسة إلى التعرف على متطلبات وعوامل نجاح عملية التطوير التنظيمي وإدارة التغيير في المؤسسات ، وعلاقتها بالرضا عن العمل و التعرف على العلاقة والتأثير بين التطوير التنظيمي وإدارة التغيير ومتطلباته ومحاولة الوصول إلى نموذج عام في التطوير وإدارة التغيير ورضا العاملين.

و أهم نتائج الدراسة شكلت المؤسسات بشكل عام عنصراً جوهرياً في تقدم وتطور المجتمعات و يعتمد التطوير التنظيمي على منهجيتين أساسيتين هي منهجية التغيير الجذري والسريع و منهجية التغيير التدريجي المستمر و يتطلب نجاح التطوير التنظيمي وجود إدارة ناجحة للتغيير.

2 - دراسة (طبيشات، 2016) بعنوان " قياس أثر دور الاتصالات الإدارية في تعزيز أداء العاملين في المستشفيات الأردنية الحكومية والخاصة في مدينة إربد" ، طبقت هذه الدراسة على

العاملين في المستشفيات الحكومية والخاصة العاملة في مدينة إربد (أطباء - ممرضين - صيادلة - مهن طبية مساندة)، هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى تطبيق الاتصالات الإدارية ودورها في تعزيز أداء العاملين في المستشفيات الحكومية والخاصة، وكانت نتائج هذه الدراسة أنه لا يوجد تباين في آراء أفراد العينة حول مستوى الاتصالات الإدارية حسب متغيرات الجنس والعمر والمؤهل العلمي وعدد سنوات الخبرة ونوع القطاع، وأثبتت أن هناك تباين في آراء أفراد العينة حول مستوى الاتصالات الإدارية حسب متغير المسمى الوظيفي لصالح فئة الممرضين، وأن تبايناً في آراء أفراد العينة حول مستوى الأداء حسب متغير عدد سنوات الخدمة وكذلك أثبتت أنه ثمة تبايناً في آراء أفراد العينة حول مستوى الأداء تعزى لمتغير نوع القطاع.

3- دراسة ريم (2013) دور إدارة التطوير الإداري في تحسين الأداء الوظيفي، "دراسة تطبيقية على الموظفين الإداريات في جامعة الملك عبد العزيز بجدة"، دراسة تطبيقية على الموظفين الإداريات في جامعة الملك عبد العزيز بجدة، هدفت الدراسة إلى دراسة دور إدارة التطوير الإداري في تحسين الأداء الوظيفي للموظفات في الجامعة وقد توصلت هذه الدراسة إلى نتائج منها قيام إدارة التطوير الإداري الدور الذي تسعى لتحقيقه بالتعاون مع كل الإدارات والأقسام داخل الجامعة، ومن خلال تحديث وتطوير أساليب وطرق العمل داخل الجامعة، ثم تطوير الهياكل التنظيمية.

4- دراسة الآغا (2010) "القيادات الإدارية ودورها في إحداث التطوير التنظيمي الإيجابي في البنوك العاملة في قطاع غزة"، تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على دور القيادات الإدارية في إحداث التطوير والتغيير التنظيمي الإيجابي في البنوك وتحديد علاقة الأنماط القيادية في إحداث التطوير والتغيير التنظيمي الإيجابي على مستوى الأفراد والجماعات والتنظيم نفسه.

5- دراسة علاء الدين (2008) التطوير التنظيمي ودوره في النشاط المصرفي " دراسة تطبيقية على المصرف التجاري السوري"، طبقت هذه الدراسة على العاملين في المصرف التجاري السوري وتهدف الدراسة البحث في مفهوم التطوير التنظيمي ضمن المصارف التجارية ودراسة مدى تأثيره على مستوى الأداء فيها ، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة بين جهود التطوير التنظيمي وبين تحسين كفاءة العمل المصرفي، كما بينت أن عملية التطوير التنظيمي هي عملية متكاملة ومستمرة تأتي استجابة للتغيرات في البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة.

6- دراسة الصفيان (2003) "علاقة التطوير التنظيمي بفاعلية القرارات الإدارية"، دراسة ميدانية على منطقة جوازات الرياض. طبقت هذه الدراسة على المؤسسات الأهلية في الرياض، و تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على الأسس التي يستند عليها التطوير التنظيمي لتكون القرارات الإدارية فعالة في جوازات منطقة الرياض. كما تهدف إلى توضيح دور التطوير التنظيمي في توجيه متخذي القرارات الإدارية لاتخاذ قرارات إدارية فعالة في جوازات منطقة الرياض، وتهدف الدراسة أيضا إلى تحديد ومعرفة أهم الصعوبات التي قد تحول دون اتخاذ القرارات الإدارية الفعالة في المؤسسات الأهلية، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة هي أن التطوير التنظيمي بمنطقة جوازات الرياض يستند بدرجة متوسطة على الأسس التي تفعل القرارات الإدارية.

تعقيب على الدراسات السابقة:

يلاحظ على الدراسات السابقة التنوع في الطرح لموضوع التطوير التنظيمي والإداري، ومدى ارتباطها بتحسين وتطوير أداء العاملين بصفة عامة، وهذا ما يثري الدراسة الحالية والانطلاق من حيث انتهى الآخرون بتناول موضوع التطوير التنظيمي باستخدام الإجراءات الإدارية وتبسيط العمل

وتدريب العاملين، ومعرفة دوره في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين بناء على التوصيات التي قدمتها الدراسات السابقة، وتميزت هذه الدراسة بتطبيقها على الاستثمار المشترك، هذا ويأمل الباحث أن تقدم الدراسة مادة علمية يستفاد منها في المجال العلمي والعملية من خلال ما يمكن أن تتوصل إليه هذه الدراسة من نتائج وما تقدمه من توصيات قد تساعد في تحسين العمل الإداري وتطويره.

الفصل الثاني: الإطار النظري للبحث

المبحث الأول: التطوير التنظيمي

1. تمهيد.
2. مفهوم التطوير التنظيمي.
3. عناصر التطوير التنظيمي.
4. أهمية ومنافع التطوير التنظيمي.

المبحث الثاني: الأداء الوظيفي

1. مفهوم الأداء الوظيفي.
2. عناصر الأداء الوظيفي.
3. خصائص الكفاءة.
4. أنواع معايير الكفاءة.

1. تمهيد:

لا تعمل المنظمات في بيئة مغلقة فهي نظام مفتوح يؤثر ويتأثر بالبيئة المحيطة فإن كفاءة هذه المنظمات وقدرتها على التغيير ومواجهة البيئة الخارجية والداخلية تتطلب القيام بنوع من التطوير يتناول الأهداف والسياسات والأنظمة والقواعد والإجراءات والمهارات والعمليات جنباً إلى جنب مع تطوير الأفراد وحيث يأتي مجال التطوير التنظيمي في مقدمة اهتمامات واضعي سياسات التطوير والتنمية لما له من بعد مؤثر في المدى الطويل في تحقيق أهداف المنظمة وبرامجها المخططة. (ماهر، أحمد: 2002).

2. مفهوم التطوير التنظيمي:

هو وظيفة إدارية تهدف إلى زيادة الكفاءة التنظيمية للمنظمة من خلال دراسة التنظيم دراسة شاملة لجميع جوانبه وابتكار أنماط تنظيمية جديدة ومتناسقة على مستوى المنظمة ككل تمكنها من الانتقال التدريجي الشامل من الوضع القائم إلى الحالة المستهدفة خلال فترة معينة، كما تمكنها من مواجهة متطلبات التغير الاقتصادي والاجتماعي والمعلوماتي. (عقيلي، عمر وصفي: 2001).

ويؤكد البعض أن التطوير التنظيمي للتعليم عملية متكاملة شاملة لجميع جوانب المنظمة (الأفراد، جماعات العمل، التنظيم نفسه)، هناك مجموعة من التعريفات التي سبقت في هذا المفهوم إلا أنها تتفق جميعها في المضمون منها:

ترى (بشرى، 2006): الحلول العلمية للتغيرات، إنه استراتيجية تنقيفية معقدة هدفها تعديل القناعات والمواقف والقيم والهيكل التنظيمي لتتواءم مع التقنيات الجديدة والتحديات البيئية.

بينما يؤكد (ماهر، 2002): التطوير التنظيمي هو خطة طويلة المدى لتحسين أداء المنظمة في طريقة حلها للمشاكل وتجديدها وتغييرها لممارساتها الإدارية وتعتمد هذه الخطة على مجهود تعاوني بين الإداريين.

وأشار (عقيلي، 2001): التطوير التنظيمي نشاط يهدف إلى إحداث تغيرات في بعض أو جميع العناصر التي تتكون منها المنظمة من أجل مواجهة بعض التغيرات والأحداث المؤثرة فيها والتي تحدث بداخلها أو خارجها وذلك من أجل تحسين قدرتها على حل المشكلات وتطوير نفسها والتكيف مع المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية.

3. عناصر التطوير التنظيمي:

عناصر التطوير التنظيمي تتمثل في الآتي:

- التطوير التنظيمي يقع داخل المنظمات.

- التطوير التنظيمي هو عملية لازمة وضرورية للمنظمة طالما أنها تعمل في بيئة تتصف بطبيعتها بالتغير المستمر والسريع في القوى التي تشتمل عليها.

- التطوير التنظيمي يجب أن يكون نشاطاً مخططاً وليس فقط رد فعل أو استجابة لمعالجة مشكلة معينة.

- التطوير التنظيمي يبدأ من القيادة الإدارية.

- يتضمن التطوير التنظيمي دراسة منتظمة لمكونات المنظمة وظروفها ووضع خطة متكاملة لتطويرها وتخصيص الإمكانيات والموارد اللازمة للتطوير المستمر.

- يستهدف التطوير التنظيمي زيادة فعالية المؤسسة من خلال تحسين قدرتها على التكيف مع متغيرات المستجدات في البيئة الخاصة بها سواء الداخلية أو الخارجية. (عقيلي، 2001).

4. أهمية ومنافع التطوير التنظيمي:

تتبع أهمية التطوير التنظيمي من كون العصر الذي نعيش فيه هو عصر التغيرات والتطورات المستمرة والسريعة ليس على مستوى البيئة العامة " الخارجية " فحسب وإنما كذلك على مستوى بيئة المنظمة وفي شتى نواحيها، لذلك ينظر إليه في الواقع العملي على أنه خطة إيجابية لأن هدفه وموضوعه يتمثل في تطوير أداء المنظمة بمختلف مكوناتها وعناصرها وبالتالي تحسينها ونقلها من مرحلة إلى أخرى أكثر فعالية ونجاح أو ملائمة لتغيرات البيئة. (العديلي، ناصر محمد: 1993)

المبحث الثاني:

1. مفهوم الأداء الوظيفي:

تعددت واختلفت التعاريف التي أوردها الكتاب والمهتمون بهذا الموضوع، ويرجع هذا الاختلاف والتباين في التعاريف إلى البعد الذي يتناولون فيه موضوع الأداء، فهناك من يقرر أن الأداء هو ناتج سلوك الأفراد في المنظمة، ومنهم من يقرر أن الأداء هو الإنتاجية التي تشير إلى الناتج النهائي لعمل المنظمة، وهناك أيضا من يرى أن الأداء الوظيفي هو الأثر الصافي لجهود الفرد.

ويعرف معجم المصطلحات الإدارية الأداء الوظيفي بأنه: " القيام بأعباء الوظيفية من مسؤوليات وواجبات وفقاً للمعدل المفروض أدائه من الفرد والآلة ". (الشريف، 2004، ص 93).

كما عرف العنزي الأداء بأنه: "التزام الموظف بمتطلبات وظيفته التي أسندت إليه، مع الالتزام بالأدب والأخلاق الحميدة داخل المنظمة التي يعمل بها، وتحمله للأعباء والمسؤوليات المسندة على عاتقه". (عيسى، 2014، ص 85).

وقد أشار عبد الحكيم الخزامي بأن الأداء عبارة عن سلوك يهدف إلى تحقيق نتيجة، فعرفه على أنه سلوك يحدث نتيجة وهو ما يقوم به الفرد استجابة لمهمة معينة سواء قام بها بذاته أو فرضها عليه الآخرون". كما عرفه محمد هلال في كتابه مهارات إدارة الأداء على أنه " سلوك وظيفي هادف لا يظهر نتيجة قوى وضغوط نابغة من داخل الفرد فقط، ولكنه نتيجة تفاعل وتوافق بين القوى الداخلية للفرد والقوى الخارجية المحيطة به". (النمر، وآخرون، الطبعة السابعة، ص 301). وعليه يرى الباحث بأن الأداء الوظيفي هو قيام العامل بالمهام والواجبات الوظيفية المنوطة به في الوقت المحدد ووفقاً للأهداف المرسومة، مع الإلتزام بالسلوك الأخلاقي الإيجابي المتبع في بيئة المنظمة.

2. عناصر الأداء الوظيفي:

للأداء الوظيفي عناصر ومكونات أساسية، وبدونها لا يمكن التحدث عن وجود أداء فعال، وذلك يعود لأهميتها في تحديد وقياس مستوى الأداء للعاملين في المؤسسات، وتتحدد هذه العناصر بشكل مختصر كما حددها الكاتب عبد الهادي درة في كتابه (تكنولوجيا الأداء البشري في المؤسسات) بالتالي:

أ- الموظف: وما يمتلكه من معرفة ومهارة وقيم واتجاهات ودوافع خاصة بالعمل.

ب- الوظيفة: وتشمل المهام والمسؤوليات، والأدوار والمهام والخبرات التي يتطلبها عمل من الأعمال، أو وظيفة من الوظائف.

ت- بيئة التنظيم: وتتضمن العوامل الداخلية التي تؤثر في الأداء الفعال، وهي التنظيم وهيكله وأهدافه وموارده، والإجراءات المتبعة، والعوامل الخارجية مثل: العوامل الاقتصادية والاجتماعية والتقنية والحضارية والسياسية والقانونية. (عيسى، 2014، ص 86).
وعليه فحتى تتم عملية الأداء وتسير وفقاً لشكلها الصحيح لا بد من توافر عناصر الأداء الثلاثة، وهي الموظف والوظيفة وبيئة العمل، مع وجود الأهداف الواضحة والمحددة التي تسهل على الفرد أداء مهامه بوضوح ودون أي تعقيداتٍ أو إبهام.

3. خصائص الكفاءة:

هناك مجموعة من الخصائص للكفاءة كالتالي:

- 1- تساهم الكفاءة في توفير المعارف المتنوعة من أجل تحقيق أهداف معينة أو نشاطات محددة فالموظف الذي يتميز بالكفاءة ينفذ المهام المترتبة عليه بشكل كامل.
- 2- تعد مفهوماً مجرداً، إذ أن الكفاءة غير مرئية فلا يمكن رؤيتها، ولكن من الممكن رؤية الأدوات والوسائل المستخدمة في الوصول إلى نتائجها.
- 3- تعتبر مكتسبة، فالأفراد لا يولدون أكفاء لتنفيذ نشاطات محددة، ولكن يحصلون على الكفاءة بالاعتماد على التدريب. (بن جدو، الأمين:2012).

4. أنواع معايير الكفاءة:

هناك عدة تصنيفات وتقسيمات لمعايير الكفاءة منها:

المعايير الاقتصادية والاجتماعية: يمكن تقسيم تلك المعايير ضمن هذا الإطار إلى نوعين هما:

المعايير الاقتصادية: ويقصد بها المعايير التي على ضوءها يتم قياس مدى استخدام الوحدات الحكومية للعناصر والموارد المتاحة والمختلفة الاستخدام الأمثل .

المعايير الاجتماعية: وهي التي تعبر عن مدى قيام الأجهزة الحكومية بمسؤولياتها الاجتماعية نحو المجتمع ومدى توفيرها للخدمات العامة التي تؤدي إلى تحقيق الرفاهية والتقدم لأفراد المجتمع.

(شنكامة، الزهرة: 2013).

الفصل الثالث: الإطار العملي للدراسة

- منهج الدراسة.
- أدوات الدراسة.
- أساليب التحليل الإحصائية المستخدمة.
- عينة الدراسة.
- الإجابة عن تساؤلات الدراسة.
- التحقق من صحة فرضيات الدراسة.

منهج الدراسة:

اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي القائم على وصف الظواهر وتحليلها بغية اكتشاف العلاقات فيما بينها، من خلال جمع المعلومات الميدانية والنظرية عن التطوير التنظيمي، وتحليل الارتباطات بينه وبين كفاءة أداء العاملين في مشاريع الاستثمار المشترك.

أدوات الدراسة:

بغية تحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها تم تصميم استبانة مخصصة لقياس أثر التطوير التنظيمي في كفاءة أداء العاملين، وتكونت الاستبانة في صورتها الأولية من (25) عبارة موزعة على محورين (التطوير التنظيمي - أداء العاملين).

تم عرض الاستبانة بصورتها الأولية على مجموعة مكونة من (4) محكمين من ذوي الخبرة في مجالات الاقتصاد واللغة العربية، بغية تعرف آرائهم في مدى صلاحية الأسئلة المدرجة ضمنها لقياس ما تدعي قياسه، والتأكد من سلامة العبارات لغوياً، ومناسبتها للمحور المدرجة ضمنه، وجاءت ملاحظات السادة المحكمين بضرورة حذف عبارتين لعدم مناسبتها لمضمون الاستبانة، وتعديل صياغة بعض العبارات الأخرى.

بعد الأخذ بعين الاعتبار ملاحظات السادة المحكمين تكونت الصورة النهائية للاستبانة من (23) عبارة مدرجة ضمن محورين (التطوير التنظيمي - أداء العاملين)، وتم اعتماد مفتاح تصحيح خماسي (موافق بشدة - موافق - حيادي - غير موافق - غير موافق بشدة)، والجدول الآتي يبين توزيع عبارات الاستبانة وفق محاور الدراسة:

جدول (1) توزيع عبارات الاستبانة وفق محاور الدراسة		
م	المحور	أرقام العبارات
1	التطوير التنظيمي	من 1 إلى 12
2	أداء العاملين	من 13 إلى 23

واعتمد مفتاح تصحيح الاستبانة وفق ما يبين الجدول الآتي:

جدول (2) مفتاح تصحيح الاستبانة		
م	المتوسط الحسابي	درجة الأثر
1	1.66-1	ضعيفة
2	2.33-1.67	متوسطة
3	2.34-فأكثر	عالية

تم احتساب طول الفئة من خلال العلاقة:

طول الفئة = عدد الفئات / عدد الدرجات المقترحة

$$3/5 = 1.66$$

صدق الاستبانة:

تم احتساب الصدق بطريقتين:

1- الصدق الظاهري:

من خلال عرض الصورة النهائية للاستبانة على مجموعة مكونة من (4) محكمين من ذوي الخبرة في مجالات الاقتصاد واللغة العربية، بغية تعرف آرائهم في مدى صلاحية الأسئلة المدرجة ضمنها لقياس ما تدعي قياسه، والتأكد من سلامة العبارات لغوياً، ومناسبتها للمحور المدرجة ضمنه، وجاءت ملاحظات السادة المحكمين بأن الاستبانة تتسم بدرجة صدق عالية.

2- الصدق البنوي:

تم احتساب الصدق البنوي من خلال احتساب معاملات الارتباط بين كل عبارة والمحور الذي تنتمي إليه، ثم احتساب معامل الارتباط الكلي للاستبانة وفق ما يبين الجدول الآتي:

جدول (3) قيم معاملات الارتباط لحساب الصدق البنوي					
1	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط
1	0.81	9	0.78	17	0.84
2	0.75	10	0.95	18	0.90
3	0.93	11	0.66	19	0.92
4	0.91	12	0.61	20	0.85
5	0.84	13	0.75	21	0.73
6	0.88	14	0.89	22	0.62
7	0.82	15	0.87	23	0.69
8	0.61	16	0.74	الكلي	0.88

يظهر من الجدول السابق أن قيم معاملات الارتباط تراوحت بين (0.61 - 0.95) أي بين الجيدة والقوية، وبذلك يمكن القول بأن الاستبانة تتصف بدرجة صدق بنيوي كبيرة، مما يؤكد صلاحيتها للتطبيق.

ثبات الاستبانة:

تم احتساب الثبات عن طريق التجزئة النصفية، والثبات من خلال معاملة كرونباخ ألفا وفق ما يبين الجدول الآتي:

جدول (4) معاملات الثبات لمحاور الاستبانة			
م	المحور	التجزئة النصفية	كرونباخ ألفا
1	التطوير التنظيمي	0.78	0.78
2	أداء العاملين	0.82	0.83
الكلي		0.80	0.80

يظهر من الجدول السابق أن الأداة تتسم بدرجة ثبات عالية.

عينة الدراسة:

تم سحب عينة عشوائية مكونة من (30) عاملاً وعاملة من الشركة السورية الليبية للاستثمار الصناعي والزراعي، أي ما يمثل نسبة (73.17%) من المجتمع الأصلي الكلي البالغ عدده (41) عاملاً، والجدول الآتي يبين توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغيرات الدراسة:

جدول (5) توزيع أفراد العينة وفق متغيرات الدراسة				
المتغير	الفئات	العدد	النسبة المئوية	المجموع
الجنس	ذكر	18	60%	30
	أنثى	12	40%	
العمر	أقل من 30	8	26.66%	30
	30 وأقل من 40	6	20%	
	40 وأقل من 50	8	26.66%	
	50 فأكثر	8	26.66%	
المستوى التعليمي	ثانوية	3	10%	30
	جامعية	21	70%	
	دبلوم	3	10%	
	ماجستير	2	6.66%	
	دكتوراه	1	3.33%	
سنوات الخبرة	أقل من 4	5	16.66%	30
	4 وأقل من 8	10	33.33%	
	8 وأقل من 12	4	13.33%	
	12 فأكثر	11	36.66%	
المسمى الوظيفي	موظف	17	56.66%	30
	مشرف	3	10%	
	رئيس قسم	5	16.66%	
	مدير	5	16.66%	

القوانين الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

- المتوسطات الحسابية.
- معامل الارتباط سبيرمان.
- الانحراف المعياري.
- النسبة المئوية.
- علاقة كرونباخ ألفا.
- معادلة التجزئة النصفية.
- تحليل التباين الثلاثي.

الإجابة عن تساؤلات الدراسة:

التساؤل الأول: ما مستوى التطوير التنظيمي في الشركة السورية الليبية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة؟

للإجابة عن هذا التساؤل تم احتساب المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات المحور الأول من محاور الاستبانة وفق ما يوضح الجدول الآتي:

جدول (6) النتائج المتعلقة بالتساؤل الأول					
رقم العبارة	المتوسط الحسابي	الدرجة	رقم العبارة	المتوسط الحسابي	الدرجة
1	2.12	متوسطة	8	1.84	متوسطة
2	2.01	متوسطة	9	2.27	متوسطة
3	2.51	عالية	10	2.31	متوسطة
4	1.95	متوسطة	11	2.14	متوسطة
5	2.43	عالية	12	2.50	عالية
6	2.66	عالية	الكلي	2.26	متوسطة
7	2.39	عالية			

يظهر من الجدول السابق أن المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد العينة على عبارات المحور الأول من محاور الاستبانة تراوحت بين (1.84 - 2.66) ودرجات التقدير تراوحت بين المتوسطة والعالية.

وأن المتوسط الحسابي للمحور ككل بلغ (2.26) بدرجة تقدير متوسطة، وبذلك يمكن القول بأن تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة التطوير الإداري في الشركة السورية الليبية متوسطة.

التساؤل الثاني: ما مستوى أداء العاملين في الشركة السورية الليبية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة؟

للإجابة عن هذا التساؤل تم احتساب المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات المحور الثاني من محاور الاستبانة وفق ما يوضح الجدول الآتي:

جدول (7) النتائج المتعلقة بالتساؤل الثاني					
رقم العبارة	المتوسط الحسابي	الدرجة	رقم العبارة	المتوسط الحسابي	الدرجة
13	2.46	عالية	19	2.38	عالية
14	2.51	عالية	20	2.44	عالية
15	2.49	عالية	21	2.78	عالية
16	2.39	عالية	22	2.71	عالية
17	2.71	عالية	23	2.36	عالية
18	2.63	عالية	الكلي	2.53	عالية

يظهر من الجدول السابق أن المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد العينة على عبارات المحور الثاني من محاور الاستبانة تراوحت بين (2.36 - 2.78) ودرجات التقدير عالية.

وأن المتوسط الحسابي للمحور ككل بلغ (2.53) بدرجة تقدير عالية، وبذلك يمكن القول بأن تقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى أداء العاملين في الشركة السورية الليبية عالية.

التحقق من صحة فرضيات الدراسة:

الفرضية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة حول أثر التطوير التنظيمي في كفاءة أداء العاملين في الشركة السورية الليبية.

تم التحقق من صحة هذه الفرضية من خلال احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستويات الدلالة لاستجابات أفراد عينة الدراسة ومعاملات الارتباط بين المحورين الأول والثاني وفق ما يبين الجدول الآتي:

جدول (8) النتائج المتعلقة بالفرضية الأولى					
المحور	المتوسط الحسابي	معامل الارتباط	الانحراف المعياري	مستوى الدلالة	القرار
التطوير التنظيمي	2.26	0.78	0.69	0.00	دالة
أداء العاملين	2.53	0.78	0.84	0.00	دالة
الكلي	2.39	0.78	0.66	0.00	دالة

يظهر من الجدول السابق أن المتوسطات الحسابية لمحوري الاستبانة كانت (2.26 - 2.53) على التوالي، وأن مستويات الدلالة كانت (0.00) لجميع محاور الاستبانة والاستبانة ككل، الأمر الذي يفيد بوجود دلالة إحصائية للفروق بين المتوسطات، وبالتالي نرفض الفرضية القائلة بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة حول أثر التطوير التنظيمي في كفاءة أداء العاملين في الشركة السورية الليبية، وبالعودة إلى المتوسطات الحسابية يتبين أن الفروق لصالح أداء العاملين (كونها ذات المتوسط الحسابي الأكبر)، وبذلك تكون الفروق لصالح أداء العاملين، أي أن أداء العاملين يؤثر في التطور التنظيمي للشركة.

الفرضية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة حول أثر التطوير التنظيمي في كفاءة أداء العاملين في الشركة السورية الليبية تعزى لمتغير الجنس.

تم التحقق من صحة هذه الفرضية من خلال احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستويات الدلالة لاستجابات أفراد عينة الدراسة ومعاملات الارتباط بين المحورين الأول والثاني وفق متغير الجنس وفق ما يبين الجدول الآتي:

جدول (9) النتائج المتعلقة بالفرضية الثانية						
المحور	الجنس	المتوسط الحسابي	معامل الارتباط	الانحراف المعياري	مستوى الدلالة	القرار
التطوير التنظيمي	ذكر	2.03	0.41	0.71	0.24	غير دال
	أنثى	2.26	0.33	0.74	0.41	غير دال
أداء العاملين	ذكر	2.22	0.46	0.76	0.66	غير دال
	أنثى	2.13	0.41	0.71	0.15	غير دال
الكلية	ذكر	2.12	0.43	0.73	0.45	غير دال
	أنثى	2.19	0.37	0.72	0.28	غير دال

يظهر من الجدول السابق أن المتوسطات الحسابية لمحوري الاستبانة وفق متغير الجنس تراوحت بين (2.03 - 2.26) ، وأن مستويات الدلالة تراوحت بين (0.15-0.66) وهي جميعاً غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05)، وبالتالي نقبل الفرضية القائلة بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة حول أثر التطوير التنظيمي في كفاءة أداء العاملين في الشركة السورية الليبية تعزى لمتغير الجنس.

الفرضية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة حول أثر التطوير التنظيمي في كفاءة أداء العاملين في الشركة السورية الليبية تعزى لمتغير العمر.

تم التحقق من صحة هذه الفرضية من خلال احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستويات الدلالة لاستجابات أفراد عينة الدراسة ومعاملات الارتباط بين المحورين الأول والثاني وفق متغير العمر وفق ما يبين الجدول الآتي:

جدول (10) النتائج المتعلقة بالفرضية الثانية						
المحور	الجنس	المتوسط الحسابي	معامل الارتباط	الانحراف المعياري	مستوى الدلالة	القرار
التطوير التنظيمي	أقل من 30	2.46	0.33	0.76	1.01	غير دال
	30 وأقل من 40	2.17	0.42	0.55	1.22	غير دال
	40 وأقل من 50	2.61	0.44	0.79	0.22	غير دال
	50 فأكثر	2.55	0.51	0.76	0.31	غير دال
أداء العاملين	أقل من 30	2.31	0.37	0.53	0.41	غير دال
	30 وأقل من 40	2.27	0.66	0.52	1.03	غير دال
	40 وأقل من 50	2.18	0.48	0.44	0.26	غير دال
	50 فأكثر	2.61	0.52	0.78	0.14	غير دال
الكلي	أقل من 30	2.38	0.55	0.54	0.34	غير دال
	30 وأقل من 40	2.22	0.31	0.53	0.66	غير دال
	40 وأقل من 50	2.39	0.43	0.55	0.17	غير دال
	50 فأكثر	2.58	0.42	0.63	0.21	غير دال

يظهر من الجدول السابق أن المتوسطات الحسابية لمحوري الاستبانة وفق متغير العمر تراوحت بين (2.17 - 2.61) ، وأن مستويات الدلالة تراوحت بين (0.14-1.22) وهي جميعاً غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05)، وبالتالي نقبل الفرضية القائلة بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة حول أثر التطوير التنظيمي في كفاءة أداء العاملين في الشركة السورية الليبية تعزى لمتغير العمر.

النتائج والتوصيات:

نتائج الدراسة:

- مستوى التطوير التنظيمي في الشركة السورية الليبية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة متوسط.
- مستوى أداء العاملين في الشركة السورية الليبية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة عالي.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة حول أثر التطوير التنظيمي في كفاءة أداء العاملين في الشركة السورية الليبية.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة حول أثر التطوير التنظيمي في كفاءة أداء العاملين في الشركة السورية الليبية تعزى لمتغير الجنس.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة حول أثر التطوير التنظيمي في كفاءة أداء العاملين في الشركة السورية الليبية تعزى لمتغير العمر.

التوصيات:

- 1 - ضرورة العمل على التطوير التنظيمي والإداري بشكل مستمر لما لها من أثر كبير في زيادة كفاءة أداء العاملين.
- 2 - ضرورة العمل على تطوير إجراءات وأساليب العمل وتبسيطها.
- 3 - تشجيع العاملين على تنمية مهاراتهم الذاتية وتطويرها من خلال إخضاعهم لدورات تدريبية، وذلك لما أبداه العاملون من اهتمام في هذا الجانب.
- 4 - ضرورة تطوير اللوائح والأنظمة التي تحكم شؤون العاملين.

المراجع باللغة العربية

- شنكامة، الزهرة، "تسيير الكفاءات البشرية في المؤسسة"، الجزائر، 2013.
- بن جدو، محمد، "دور إدارة الكفاءات في تحقيق استراتيجية التميز"، الجزائر، 2013.
- الغالبى، طاهر، "التطوير التنظيمي مدخل تحليلي"، الأردن، دار وائل للنشر والتوزيع، 2010.
- بلوط، حسن، "المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات"، بيروت، دار النهضة العربية، 2005.
- اللوزي، موسى، "التنمية الإدارية"، الأردن، وائل للطباعة والنشر، 2000.
- علاقي، مدني عبد القادر، "الإدارة دراسة تحليلية للوظائف والقرارات الإدارية"، جدة، دار جدة، 1998.
- أحمد، ماهر، "السلوك التنظيمي - مدخل بناء المهارات"، الإسكندرية، المكتب العربي الحديث، 1987.
- النمر، سعود، وآخرون، "الإدارة العامة الأسس والوظائف والاتجاهات الحديثة"، مكتبة الشقيري، الطبعة السابعة.

المراجع الأجنبية

- 1- Loh, Michel. Rc-engineering at works, second Edition, Gower publishing Limited, Hampshire, England,1997.**
- 2- Harrington, H jamce. Total Improvement Management: The next Generation in performance improvement. McGrow- Hill , Inc, NewYork,1995.**

الملاحق:

استبيان

تحية وبعد..

يقوم الباحث بإجراء دراسة حول " التطوير التنظيمي وأثره في كفاءة أداء العاملين " ، وهي عبارة عن مشروع تخرج في ماجستير التأهيل والتخصص في الاقتصاد وإدارة المشروع – المعهد العالي للتنمية الإدارية في جامعة دمشق ، وقد تم اختيار إجراء القسم الميداني من دراسته على الشركة السورية الليبية للاستثمار الصناعي والزراعي.

وبهدف دراسة موضوع التطوير التنظيمي في هذه الشركة تم تصميم الاستبانة التي بين أيديكم وذلك للتعرف على آرائكم كونكم أكثر تماساً مع واقع العمل اليومي ، حيث تتكون الاستبانة من جزئين:

الجزء الأول: البيانات الشخصية.

الجزء الثاني: الفقرات المتعلقة بمتغيرات الدراسة.

ولذا نرجو منكم التكرم بالإجابة على فقرات الاستبانة ، مع مراعاة الملاحظات التالية:

1- عدم ذكر الاسم.

2- اختيار البديل الذي يطابق وجهة نظرك من بين البدائل الخمسة التي ستجدها

أمام كل عبارة، وذلك بوضع علامة (√) أمام البديل المختار.

نأمل تعاونكم ومساعدتكم حيث أن الاستبانة مخصصة للأغراض العلمية فقط ولغرض البحث والدراسة.

مع جزيل الشكر والتقدير

القسم الأول: المعلومات الشخصية

1- الجنس:

☐ ذكر ☐ أنثى .

2- العمر:

☐ 30 سنة وأقل ☐ من 31 وأقل من 40 ☐ من 40 وأقل من 50 ☐ أكبر من 50

3- المستوى التعليمي:

☐ ثانوية فأقل ☐ جامعية ☐ دبلوم ☐ ماجستير ☐ دكتوراه

4- سنوات الخبرة:

☐ أقل من 4 سنوات ☐ من 4 وأقل من 8 ☐ من 8 وأقل من 12 ☐ أكثر من 12

5- المسمى الوظيفي:

☐ موظف ☐ مشرف ☐ رئيس قسم ☐ مدير .

القسم الثاني: الفقرات المتعلقة بمتغيرات الدراسة

معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة	التطوير التنظيمي
					1) تقوم الإدارة بتحديد الأهداف العامة للشركة.
					2) تقوم إدارة الشركة بتحديد الأهداف الفرعية لكل قسم.
					3) تضع إدارة الشركة الإجراءات المناسبة لتعريف العاملين بما يطرأ من متغيرات في مجال المهام والواجبات من كل قسم.
					4) تطور إدارة الشركة اللوائح والأنظمة التي تحكم شؤون العاملين.
					5) تتبنى إدارة الشركة ثقافة طرح الأفكار الجديدة التي تسهم في التطوير التنظيمي.
					6) تقوم إدارة الشركة بتبسيط الهيكل التنظيمي بتقليل عدد المستويات الإدارية.
					7) تقوم إدارة الشركة بدمج الأقسام التي تتكامل في مهامها وأنشطتها.

					8) إلغاء الازدواجية والتكرار في المهام بين الأقسام.
					9) إجراءات إنجاز المهام والأنشطة بسيطة.
					10) إلغاء الخطوات غير الضرورية في العمل.
					11) تسعى إدارة الشركة إلى إشراك الأطر في برامج تدريبية بشكل مستمر.
					12) إجراءات العمل والمهام موضحة لكل عامل بشكل واضح ودقيق.
معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة	أداء العاملين
					13) تساهم الشركة في زيادة كفاءة أداء العاملين من خلال منحهم الصلاحيات.
					14) أشعر بأن المديرين يحرصون على تطوير أداء العاملين.
					15) أشعر بتوافق وانسجام مع زملائي.
					16) أشعر بتوافق وانسجام مع مديري.

					17) أنجز المهام الوظيفية في الوقت المحدد.
					18) أحرص على إنجاز جميع المهام الموكلة لي.
					19) أحرص على استخدام الإمكانيات والموارد المتاحة في العمل بكفاءة.
					20) التزم بمواعيد الدوام في الشركة.
					21) أتحمّل ضغوط العمل التي أواجهها في الشركة.
					22) أتمتع بالقدرة على حل مشكلات العمل.
					23) أشعر بأهمية العمل الذي أقوم به.

