

جامعة غرداية - الجزائر -

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم الاقتصادية



مذكرة نهاية الدراسة تدخل ضمن نيل متطلبات شهادة ليسانس

في ميدان: علوم إقتصادية، التسيير و علوم تجارية

شعبة: علوم إقتصادية تخصص: اقتصاد وتسيير مؤسسات

بغنوان:

أثر التطور التنظيمي على الأداء المؤسسي

" دراسة ميدانية في جامعة غرداية "

تحت إشراف:

- د. يحي ازغار

من إعداد الطلبة:

- بوعمامة بن شاشة

- مصعب دحو

- زكريا بلعور

نوقشت وأجيزت بتاريخ: 2026/06/01

أمام اللجنة المكونة من السادة:

الاسم واللقب	الرتبة	الصفة
أ. د. مسعود بوخالفي	أستاذ محاضر أ	ممتحنا ومناقشا

السنة الجامعية: 2025-2026

جامعة غرداية - الجزائر -

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم الاقتصادية



مذكرة نهاية الدراسة تدخل ضمن نيل متطلبات شهادة ليسانس

في ميدان: علوم إقتصادية، التسيير و علوم تجارية

شعبة: علوم إقتصادية تخصص: اقتصاد وتسيير مؤسسات

بغنوان:

أثر التطور التنظيمي على الأداء المؤسسي

" دراسة ميدانية في جامعة غرداية "

تحت إشراف:

- د. يحي ازغار

من إعداد الطلبة:

- بوعمامة بن شاشة

- مصعب دحو

- زكريا بلعور

نوقشت وأجيزت بتاريخ: 2026/06/01

أمام اللجنة المكونة من السادة:

الاسم واللقب	الرتبة	الصفة
أ. د. مسعود بوخالفي	أستاذ محاضر أ	ممتحنا ومناقشا

السنة الجامعية: 2026-2025

الإهداء

أهدي هذا العمل إلى أعز الناس على قلبي:

إلى والديّ الحبيبين، رمز الحب والدعم والإلهام في حياتي، اللذين بذلا كل ما في وسعهما ليصل

بني هذا المسار إلى نهايته.

إلى إخوتي وأخواتي الأعزاء، شركاء الحياة والذكريات، اللذين كانوا دائمًا مصدر الفرح والدعم.

إلى بقية أفراد عائلتي الكرام، على محبتهم وتشجيعهم المستمر.

وإلى أصدقائي الأعزاء، اللذين كانوا سندًا لي في الأوقات الصعبة ورفقة ممتعة في أوقات

الفرح.

هذا الإنجاز هو ثمرة جهودكم جميعًا، وأهديكم كل فخر واعتزازي.

بوعمامة بن شاة

الإهداء

إلى والديّ الغاليين، منبع الحنان والدعم، اللذين علّمني معنى الصبر والاجتهاد، وأسهموا في بناء شخصيتي ومشوار حياتي.

إلى إخوتي وأخواتي الأحباء، رفقاء العمر والذكريات، الذين كان وجودهم بجانبني دائمًا مصدر قوة وفرح.

إلى عائلتي الكبيرة الكريمة، على محبتهم غير المحدودة وتشجيعهم الدائم لي في كل خطوة. وإلى أصدقائي الأعزاء، الذين شاركوني لحظات الفرح والحزن، وكانوا لي سندًا وأخوة اختيار. هذا الإنجاز هو ثمرة دعمكم وحبكم، فلكم أهدي كل فخر وامتنان.

مصعب دحو

الإهداء

أهدي هذا العمل إلى والديّ الحبيبين، اللذين غرسا في قلبي القيم والطموح، وكانا لي دوماً

السند والدعم.

إلى إخوتي وأخواتي الأعزاء، اللذين ملأوا حياتي بالحب والضحك والدفع.

إلى أسرتي الكريمة، على تشجيعهم ووقوفهم بجاني في كل المراحل.

وإلى أصدقائي الغاليين، اللذين كان وجودهم في حياتي مصدر إلهام وفرح.

لكم جميعاً أهدي هذا الإنجاز بكل الحب والامتنان.

ذكرياً بلعور

الشكر:

أحمد الله تعالى وأشكره على ما أنعم به عليّ من توفيق وعون، فله الحمد والشكر أولاً وآخراً.
أتقدم بالشكر ووافر الامتنان لكل من ساهم في إنجاز هذا العمل العلمي، وكان له أثر
طيب في دعمي وتشجيعي طوال هذه الرحلة.
وأخص بالذكر أستاذي المهرّف الفاضل، السيد " يحيى الزنار "، الذي لم يخل عليّ بتوجيهاته
القيمة وبناصحه السديدة طوال فترة إعداد هذه المذكرة، فكان بعلمه وخبرته ودعمه المستمر
خير مرشد ومعين، فله مني أسمى عبارات التقدير والاحترام.
كما أتقدم بعظيم الإمتنان والتقدير إلى أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتسيير وعلوم التجارية
بجامعة غرداية، على ما قدموه من علم ومعرفة وإرشاد، الذي كان له بالغ الأثر في إثراء هذا
العمل وتطوير مهاراتي العلمية.

الملخص:

سعت هذه الدراسة إلى إبراز أثر التطور التنظيمي على مستوى الأداء المؤسسي بجامعة غرداية، بالاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم استخدام الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات من أفراد الدراسة، وقد أظهرت النتائج أن جامعة غرداية تتميز بمستوى مرتفع من التطور التنظيمي والأداء المؤسسي من وجهة نظر الموظفين، كما بينت الدراسة وجود علاقة وتأثير إيجابي للتطور التنظيمي في تحسين الأداء المؤسسي داخل الجامعة.

الكلمات المفتاحية: بعد إستراتيجي، بعد تنظيمي، بعد تكنولوجي، بعد معلوماتي، بعد بشري، بعد تنمية الموارد البشرية، تطور تنظيمي، أداء مؤسسي.

Abstract:

This study sought to highlight the impact of organizational development on the level of institutional performance at the University of Ghardaïa, relying on the descriptive-analytical approach. The questionnaire was used as the main tool for collecting data from the study participants. The findings revealed that the University of Ghardaïa enjoys a high level of organizational development and institutional performance from the employees' perspective. The study also demonstrated the existence of a positive relationship and effect of organizational development on improving institutional performance within the university.

Keywords: Strategic dimension, organizational dimension, technological dimension, informational dimension, human dimension, human resource development dimension, organizational development, institutional performance.

قائمة المحتويات

قائمة المحتويات:

الصفحة	العنوان
	الإهداء
	الشكر
VIII	المُلخَص
IX	قائمة المحتويات
XI	قائمة الجداول
XII	قائمة الأشكال
XIII	قائمة الملاحق
أ	المقدمة العامة
10	الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للتطور التنظيمي والأداء المؤسسي
11	1- الإطار النظري للتطور التنظيمي
11	1-1- تعريف التطور التنظيمي
12	1-2- أهداف التطور التنظيمي
13	1-3- مجالات التطور التنظيمي
15	2- الأداء المؤسسي
15	2-1- تعريف الأداء المؤسسي
16	2-2- خصائص الأداء المؤسسي
18	2-3- عناصر الأداء المؤسسي
19	2-4- أنواع الأداء المؤسسي
22	3- العلاقة بين التطور التنظيمي والأداء المؤسسي
24	خلاصة الفصل

قائمة المحتويات

26	الفصل الثاني: دراسة ميدانية في جامعة غرداية
26	تمهيد
29	1- تعريف جامعة غرداية
29	2- أدوات الدراسة
31	1-2- أداة الدراسة
34	2-2- مجتمع الدراسة وعينته
34	2-3- الأساليب الإحصائية المعتمدة في معالجة أداة الدراسة
34	3- تحليل نتائج صدق وثبات الاستبيان ونتائج إتجاه العينة
35	1-3- صدق وثبات الاستبيان
37	2-3- عرض النتائج المتعلقة بإتجاهات عينة الدراسة
41	4- إختبار فرضيات الدراسة
41	1-4- عرض نتائج الفرضية الأولى ومناقشتها
43	2-4- عرض نتائج الفرضية الثانية ومناقشتها
45	3-4- عرض نتائج الفرضية الثالثة ومناقشتها
47	خلاصة الفصل
49	الخاتمة العامة
53	قائمة المراجع
58	الملاحق

قائمة الجداول

قائمة الجداول:

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
01	توزيع درجات مقياس ليكارت الخماسي	30
02	تحديد الإتجاه للمستجوبين حسب قيم المتوسط الحسابي	31
03	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس	31
04	توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر	32
05	توزيع عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة	33
06	توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي	33
07	معامل الثبات (ألفا كرومباخ)	35
08	معامل الإتساق الداخلي (بيرسون) لمحاول الدراسة	36
09	إتجاهات آراء عينة الدراسة حول المحور الأول (التطور التنظيمي)	37
10	إتجاهات آراء عينة الدراسة حول المحور الثاني (الأداء المؤسسي)	39
13	مستوى أبعاد التطور التنظيمي في جامعة غرداية من وجهة نظر الموظفين	41
14	مستوى الأداء المؤسسي في جامعة غرداية من وجهة نظر الموظفين	43
15	اختبار معامل الارتباط " بيرسون " بين التطور التنظيمي والأداء المؤسسي	45

قائمة الأشكال

قائمة الأشكال:

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
19	عناصر الأداء المؤسسي	01
28	الهيكل التنظيمي لجامعة غرداية	02

قائمة الملاحق

قائمة الملاحق:

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
58	إستمارة الإستمبيان	01
62	إستمارة التحكيم	02

المقدمة العامة

1. توطئة:

يعد التطور التنظيمي من العوامل الأساسية التي تساعد المؤسسات على التكيف مع التغيرات الحديثة وتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية، من خلال تحسين الهياكل التنظيمية وتطوير أساليب العمل بما يتناسب مع متطلبات البيئة الداخلية والخارجية، كما يسهم في تعزيز التنسيق بين مختلف الأقسام وتحسين الاتصال والتواصل بين العاملين، الأمر الذي ينعكس إيجاباً على الأداء المؤسسي، والذي يقصد به قدرة المؤسسة على استغلال مواردها البشرية والمادية لتحقيق الجودة والإنتاجية المطلوبة، وفي هذا الإطار يشهد قطاع التعليم العالي في الجزائر اهتماماً متزايداً بالتطور التنظيمي بهدف تحسين الأداء المؤسسي داخل الجامعات ومواكبة التغيرات الحديثة في مجالي التعليم والإدارة، حيث تسعى الجامعات الجزائرية إلى اعتماد أساليب إدارية حديثة وتطوير هياكلها التنظيمية بما يساهم في رفع كفاءة العمل وتحسين جودة الخدمات التعليمية والبحثية، كما أصبح الاعتماد على التكنولوجيا والأنظمة الرقمية من أبرز الوسائل الداعمة للأداء المؤسسي لما توفره من سرعة ودقة في إنجاز المهام، إضافة إلى دور التطور التنظيمي في تنمية مهارات العاملين وتحفيزهم على الإبداع والابتكار، مما يجعل منه ضرورة أساسية لضمان استمرارية الجامعات الجزائرية وتحقيق أهدافها الأكاديمية والإدارية بكفاءة وفعالية.

2. الإشكالية:

مما سبق يمكن طرح الإشكالية:

إلى أي مدى يساهم التطور التنظيمي في تحقيق أداء مؤسسي فعال بجامعة غرداية ؟

وتتفرع هذه الإشكالية إلى الأسئلة الفرعية التالية:

✓ ما هو مستوى التطور التنظيمي السائد في جامعة غرداية ؟

✓ ما هو مستوى الأداء المؤسسي في جامعة غرداية ؟

✓ فيما يتمثل أثر التطور التنظيمي على الأداء المؤسسي في جامعة غرداية ؟

3. فرضيات البحث:

بغية الإجابة على التساؤلات السابقة قمنا بصياغة الفرضيات التالية:

- ✓ يوجد مستوى عال لأبعاد التطور التنظيمي في جامعة غرداية من وجهة نظر الموظفين.
- ✓ يوجد مستوى عال من الأداء المؤسسي في جامعة غرداية من وجهة نظر الموظفين.
- ✓ يوجد تأثير إيجابي بين التطور التنظيمي والأداء المؤسسي في جامعة غرداية من وجهة نظر الموظفين.

4. أهداف الدراسة:

تهدف دراسة هذا الموضوع بالتحديد إلى :

- ✓ الإطلاع على الإطار النظري للتطور التنظيمي والأداء المؤسسي.
- ✓ قياس مستوى أبعاد التطور التنظيمي بجامعة غرداية.
- ✓ تحديد مستوى الأداء المؤسسي بجامعة غرداية.
- ✓ التعرف على تأثير التطور التنظيمي على الأداء المؤسسي في جامعة غرداية من وجهة نظر الموظفين.

5. أهمية الدراسة:

تكمن أهمية دراسة هذا الموضوع في:

- ✓ إبراز مستوى التطور التنظيمي داخل الجامعة ومدى توافقه مع التحولات الحديثة في مجال الإدارة الجامعية.
- ✓ التعرف على مستوى الأداء المؤسسي ومدى كفاءة وجودة الخدمات المقدمة لكل من الطلبة والموظفين.
- ✓ توضيح طبيعة العلاقة بين التطور التنظيمي وتحسين الأداء داخل المؤسسة الجامعية.
- ✓ تشخيص جوانب القوة والقصور في النظامين التنظيمي والإداري على مستوى الجامعة.

✓ تزويد متخذي القرار بمعلومات علمية تسهم في تحسين عمليات التخطيط واتخاذ القرار .

✓ الإسهام في تطوير جودة التعليم العالي ورفع فعالية العمل الإداري داخل الجامعة.

6. أسباب إختيار الموضوع:

أ. الأسباب الذاتية:

✓ الدافع الشخصي للتعلم في موضوع التطور التنظيمي وعلاقته بالأداء المؤسسي.

✓ الاهتمام بدراسة واقع التسيير الإداري داخل الجامعات الجزائرية.

✓ تطوير المعارف والمهارات البحثية في مجال الإدارة والتنظيم.

✓ الرغبة في فهم آليات تحسين الأداء داخل المؤسسات الجامعية.

ب. الأسباب الموضوعية:

✓ تتجلى أهمية موضوع التطور التنظيمي في كونه أحد العوامل الأساسية لتحسين الأداء المؤسسي داخل

المؤسسات الجامعية.

✓ الحاجة إلى دراسة واقع الأداء الإداري في جامعة غرداية بهدف تشخيصه وتحليله بشكل دقيق.

✓ وجود ارتباط وثيق بين التطور التنظيمي وفعالية الأداء المؤسسي.

✓ ندرة الدراسات المحلية التي تناولت هذا الموضوع ضمن البيئة الجامعية الجزائرية.

✓ تقديم نتائج وتوصيات عملية يمكن الاستفادة منها في تطوير الإدارة الجامعية وتحسين أدائها.

7. حدود الدراسة:

تمثلت حدود الدراسة في:

✓ الحدود الزمانية: تم إجراء الدراسة في الفترة ما بين شهر أفريل وماي 2026.

✓ الحدود المكانية: تمثلت هذه الحدود في جامعة غرداية.

8. منهجية الدراسة:

من أجل تحقيق أهداف الدراسة تم اتباع المنهج الوصفي في الدراسة النظرية، وفي الدراسة النظرية ثم منهج دراسة حالة في الجانب التطبيقي، كما تم استخدام الإستبيان كأداة أساسية لجمع المعلومات عن الواقع الميداني، وقد شمل مجتمع الدراسة موظفي جامعة غرداية، حيث تم اختيار عينة عشوائية بلغت 35 موظف إداري.

9. الدراسات السابقة:

تتمثل أهم الدراسات السابقة حول موضوع الدراسات فيما يلي:

أ. دراسة Edwina Nyikal, Benson Juma, Jack Otieno Obongo (2024), EFFECT OF ORGANIZATION DEVELOPMENT INTERVENTIONS ON PERFORMANCE OF EMPLOYEES IN TEACHING AND REFERRAL HOSPITALS IN KENYA¹

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد أثر تدخلات التطوير التنظيمي على أداء الموظفين في المستشفيات التعليمية والإحالة في كينيا.

استندت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات من عينة مكونة من 302 موظف.

توصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

- ✓ توجد علاقة بين تدخلات إدارة الموارد البشرية وأداء الموظفين في المستشفيات محل الدراسة.
- ✓ تؤثر التدخلات التقنية الهيكلية بشكل ملحوظ على أداء الموظفين.
- ✓ للتدخلات المتعلقة بالتغيير الاستراتيجي وتدخلات العمليات البشرية تأثير على أداء الموظفين في المستشفيات التعليمية والإحالة في كينيا.

¹ Edwina Nyikal, Benson Juma, Jack Otieno Obongo, EFFECT OF ORGANIZATION DEVELOPMENT INTERVENTIONS ON PERFORMANCE OF EMPLOYEES IN TEACHING AND REFERRAL HOSPITALS IN KENYA, Global Research Review in Business and Economics, Issue 04, University of the Valley, Mexico, 2024.

ب. دراسة U. Y. Okwuise, Ph.D, Madoghwe Salvation, Eruvwe Ogheneonvo Emmanuel **Performance of Selected Firms in (2024), Organisational Development and Employee Delta**¹

هدفت هذه الدراسة إلى بحث أثر التطوير التنظيمي بأبعاده (التعلم النشط، مدة التعلم المستمرة، والتعاون) على أداء الموظفين في بعض الشركات المختارة بولاية دلتا في نيجيريا. استندت الدراسة على المنهج الوصفي المسحي، واستخدمت الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات من عينة مكونة من 142 موظفا في أربع شركات.

توصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

✓ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التعلم النشط وأداء الموظفين.

✓ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مدة التعلم المستمرة وأداء الموظفين.

✓ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التعاون وأداء الموظفين.

ج. دراسة خضري ريان، سفياني أميرة (2022)، بعنوان: التطوير التنظيمي ودوره في تحسين جودة

الأداء المؤسسي - دراسة ميدانية في الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولات لولاية قالمه -²

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن دور التطوير التنظيمي في تحسين جودة الأداء المؤسسي في الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولات لولاية قالمه.

استندت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث استخدم الاستبيان كأداة لجمع البيانات، وقد تكونت عينة الدراسة من 43 موظف.

¹ U. Y. Okwuise, Ph.D, Madoghwe Salvation, Eruvwe Ogheneonvo Emmanuel, **Organisational Development and Employee Performance of Selected Firms in Delta State, Nigeria**, International Journal of Advances in Engineering and Management, Issue 09, Delta State University Abraka, Nigeria, 2024.

² خضري ريان، سفياني أميرة، التطوير التنظيمي ودوره في تحسين جودة الأداء المؤسسي - دراسة ميدانية في الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولات لولاية قالمه -، مذكرة ماستر أكاديمي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة 08 ماي 1945، قالمه، 2021-2022.

المقدمة العامة

توصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

✓ وجود تأثير معنوي لمستوى وضوح الأهداف والاستراتيجيات على جودة الأداء المؤسسي عند مستوى دلالة 5%، بما يسهم في تسهيل تنفيذ الأهداف وإمكانية قياسها.

✓ وجود تأثير معنوي لمرونة الهيكل التنظيمي على جودة الأداء المؤسسي عند مستوى 5%، بما يعزز تفويض الصلاحيات ويسهل تبادل المعلومات بين المستويات الإدارية المختلفة.

✓ وجود تأثير معنوي لتنمية وتطوير العاملين على جودة الأداء المؤسسي عند مستوى 5%، بما يرفع من كفاءة وفعالية جهود التطوير التنظيمي.

✓ وجود فروق في آراء العاملين تُعزى إلى طبيعة الوظيفة، وهو أمر منطقي نظرًا لاختلاف وجهات نظر المدراء وأصحاب المسؤوليات مقارنة ببقية الموظفين.

د. دراسة دراعو فاطمة (2016)، بعنوان: علاقة متطلبات التطوير التنظيمي بالأداء: دراسة ميدانية بالمركز الجامعي " أحمد زبانة " بغليزان: ¹

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز العلاقة بين متطلبات التطوير التنظيمي وأداء الموظفين بالمركز الجامعي " أحمد زبانة ".

استندت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث استخدم الإستبيان كأداة لجمع البيانات، وقد تكونت عينة الدراسة من 200 موظف، تم اختيارهم بطريقة قصدية.

توصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

✓ وجود مساهمة لمتطلبات التطوير التنظيمي في التنبؤ بالأداء لدى الموظفين.

¹ دراعو فاطمة، علاقة متطلبات التطوير التنظيمي بالأداء دراسة ميدانية بالمركز الجامعي " أحمد زبانة " بغليزان، مذكرة الماجستير، كلية العلوم الإجتماعية، جامعة وهران 2، وهران، 2015/2016.

✓ عدم وجود تفاعل بين الجنس مع التعلم التنظيمي، والجنس مع القيادة التحويلية، والجنس مع تمكين الموظفين في تفسير الأداء.

وجود تفاعل بين المؤهل العلمي مع التعلم التنظيمي، والجنس مع القيادة التحويلية، والمؤهل العلمي مع تمكين الموظفين في تفسير الأداء.

التعقيب عن الدراسات السابقة

من خلال استعراض الدراسات السابقة يتضح أنها ركزت على إبراز أهمية التطوير التنظيمي ودوره في تحسين أداء الموظفين والأداء المؤسسي في مختلف المؤسسات، سواء التعليمية أو الصحية أو الاقتصادية، وقد اتفقت معظمها على وجود علاقة وتأثير إيجابي بين التطوير التنظيمي والأداء، كما تشابهت الدراسة الحالية مع هذه الدراسات في اعتمادها على المنهج الوصفي التحليلي واستخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات، وتكمن بعض أوجه الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة في اختلاف بيئة الدراسة ومجال التطبيق، حيث تناولت بعض الدراسات مؤسسات صحية وشركات اقتصادية، بينما ركزت الدراسة الحالية على مؤسسة جامعية، كما اختلفت الدراسات من حيث الأبعاد المدروسة للتطوير التنظيمي، إذ ركزت بعض الدراسات على التعلم التنظيمي أو التدخلات التقنية والاستراتيجية، في حين تناولت الدراسة الحالية التطور التنظيمي بشكل أشمل وربطته بالأداء المؤسسي داخل الجامعة، وتتميز الدراسة الحالية بتركيزها على جامعة غرداية من خلال دراسة أثر التطور التنظيمي على الأداء المؤسسي داخل البيئة الجامعية الجزائرية، حيث توصلت بدورها إلى وجود مستوى مرتفع من التطور التنظيمي والأداء المؤسسي، إضافة إلى وجود تأثير إيجابي للتطور التنظيمي في تحسين الأداء المؤسسي.

10. صعوبات الدراسة:

من خلال انجازنا لهذا التقرير اعترضتنا بعض الصعوبات من أهمها ما يلي:

المقدمة العامة

✓ صعوبة الحصول على إجابات دقيقة وموضوعية من بعض أفراد العينة عند تطبيق الاستبيان في جامعة غرداية.

✓ احتمال عدم استرجاع جميع الاستبيانات الموزعة، مما قد يؤثر على حجم العينة ونتائج الدراسة.

✓ تفاوت فهم بعض المبحوثين لفقرات الاستبيان، مما قد يؤدي إلى إجابات غير دقيقة.

✓ محدودية الوقت المتاح لتوزيع وجمع الاستبيانات ومعالجة البيانات.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية
والتطبيقية للتطور التنظيمي والأداء
المؤسسي

تمهيد:

يعد التطور التنظيمي من الركائز الأساسية التي تعتمد عليها المؤسسات الحديثة لتحسين أدائها وتعزيز قدرتها التنافسية في بيئة تتسم بالتغير المستمر، فهو يشمل مجموعة من العمليات والاستراتيجيات التي تهدف إلى تطوير الهياكل التنظيمية، وتحسين أساليب العمل، وتعزيز ثقافة الابتكار داخل المؤسسة، ويساهم هذا التطور في رفع كفاءة الموارد البشرية من خلال التدريب المستمر وتنمية المهارات، مما ينعكس إيجاباً على جودة الأداء والإنتاجية، كما يساعد على تحسين عملية اتخاذ القرار عبر اعتماد نظم معلومات متطورة وتدفق فعال للبيانات، ويؤدي كذلك إلى تعزيز التواصل الداخلي والتنسيق بين مختلف الأقسام، مما يقلل من التعارض ويزيد من الانسجام التنظيمي، ومن جهة أخرى يمكن التطور التنظيمي المؤسسات من التكيف مع التغيرات الخارجية مثل التطورات التكنولوجية ومتطلبات السوق، كما يعزز من قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية بكفاءة وفعالية، ولا يقتصر أثره على الجانب الداخلي فقط، بل يمتد ليشمل تحسين صورة المؤسسة لدى العملاء والشركاء، وبذلك يشكل التطور التنظيمي عنصراً حاسماً في تحقيق الأداء المؤسسي المتميز والاستدامة.

1- الإطار النظري للتطور التنظيمي:

يعد التطور التنظيمي عملية تهدف إلى رفع كفاءة المؤسسة من خلال تطوير هياكلها وأساليب عملها، حيث يركز على تنمية الموارد البشرية وتعزيز ثقافة التغيير والابتكار داخل بيئة العمل، كما يساهم في تمكين المؤسسات من التكيف مع التحديات وتحقيق أهدافها بفعالية.

1-1- تعريف التطور التنظيمي:

شكل تعريف التطور التنظيمي اهتمام كبير لدى الباحثين والمختصين، ونتيجة لذلك ظهرت تعريفات كثيرة ومتعددة تعكس اهتمام كل منهم بجانب معين، ويمكن عرض أهم تعريفه فيما يلي:

✓ التطور التنظيمي هو عملية طبيعية مستمرة تهدف إلى رفع فعالية المنظمات من خلال تحقيق التوازن بين تطور الأفراد داخل المنظمة وأهدافها العامة، بالاعتماد على معارف وأساليب مستمدة من العلوم السلوكية، حيث يحدث هذا التطور بشكل تدريجي وشامل يشمل مختلف مكونات النظام التنظيمي مع مراعاة أهداف المنظمة في إطار زمني ممتدة.¹

✓ التطور التنظيمي هو عملية طبيعية وتدرجية تشمل التغيير والتحسين المستمر على مستوى المنظمة ككل، تهدف إلى رفع فعالية التنظيم من خلال تحسين العمليات الداخلية والتكيف مع المتغيرات، بالاعتماد على المعارف المستمدة من العلوم السلوكية لتحقيق توافق أفضل بين مكونات المنظمة وأهدافها.²

✓ التطور التنظيمي هو عملية تغيير وتحسين تدريجي يحدث بشكل طبيعي داخل المنظمة عبر الزمن، ويشمل مختلف الجوانب التنظيمية مثل القيم والاتجاهات والهياكل التنظيمية، إضافة إلى الأنشطة الإدارية والتكنولوجية والمناخ التنظيمي، بهدف رفع مستوى كفاءة التكيف لدى المنظمة وتحقيق أهدافها.³

¹ علاء الدين رسلان، التطوير التنظيمي، دار مؤسسة رسلان للطباعة والنشر والتوزيع، سوريا، 2013، ص 52.

² محمد الفاتح محمود بشير المغربي، إدارة التغيير والتطوير التنظيمي، دار حيثرا للنشر، الطبعة الأولى، جمهورية مصر العربية، 2020، ص 37.

³ بلال خلف السكارنة، التطوير التنظيمي والإداري، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2009، ص 23.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للتطور التنظيمي على الأداء المؤسسي

يستنتج مما سبق أن التطور التنظيمي يمثل عملية مستمرة تهدف إلى تعزيز كفاءة وفعالية أداء المؤسسة في ظل التغيرات البيئية المحيطة بها، وذلك من خلال تطوير وتحسين المدخلات والعمليات والهياكل والثقافة التنظيمية بصورة تدريجية، بما يضمن تحقيق التوازن بين متطلبات الأفراد وأهداف المنظمة.

1-2- أهداف التطور التنظيمي:

يسعى التطور التنظيمي إلى تحقيق الأهداف التالية:

- ✓ تعزيز التعاون والتكامل بين مختلف الوحدات التنظيمية بما يضمن توحيد الجهود نحو تحقيق الأهداف العامة، مع الحفاظ على مرونة كل وحدة في التعامل مع بيئتها الخاصة بكفاءة.
- ✓ بناء نظام تغيير ذاتي يمكن المنظمة من إعادة تنظيم نفسها بصورة مستمرة، بما يعزز قدرتها على التكيف والاستمرارية في مواجهة التحديات.
- ✓ تطوير الهيكل التنظيمي بحيث يجمع بين سلطة المناصب وسلطة المعرفة والخبرة، بما يرفع من فعالية عملية اتخاذ القرار.
- ✓ تحسين نظم الحوافز والمكافآت بما يرتبط بشكل مباشر بتحقيق أهداف المنظمة ويسهم في تنمية أداء الأفراد.¹
- ✓ توفير معلومات دقيقة وملائمة بشكل مستمر لدعم اتخاذ قرارات رشيدة بعيدا عن النقص أو التشويش.
- ✓ خلق مناخ تنظيمي يسوده التعاون والثقة المتبادلة بين مختلف المستويات الإدارية، بما يعزز روح الفريق والانتماء.
- ✓ رفع وعي العاملين بالعمليات الإدارية وديناميكيات الجماعات وأثرها على الأداء المؤسسي.

¹ سعيدة بوزوران، أهمية التطوير التنظيمي للمؤسسة، مجلة الحكمة للدراسات الاجتماعية، العدد 6، مركز الحكمة، الجزائر، 2015، ص 33.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للتطور التنظيمي على الأداء المؤسسي

✓ تبني أساليب إدارية حديثة وديمقراطية، مثل الإدارة بالأهداف، بدلاً من الأساليب التقليدية القائمة على رد الفعل أو إدارة الأزمات.

✓ تعزيز مبدأ الرقابة الذاتية لدى العاملين بما يقلل الاعتماد على الرقابة الرئاسية المباشرة.¹

✓ موازنة الأهداف الفردية للعاملين مع أهداف المنظمة، بما يعزز الانتماء والولاء ويرفع مستوى الالتزام التنظيمي.

✓ بناء علاقات عمل إيجابية قائمة على التعاون والتكامل، مع تشجيع المنافسة الإيجابية التي تدعم الأداء الجماعي.

✓ توفير بيئة تنظيمية تسمح بمناقشة المشكلات بوضوح وشفافية دون خوف، بما يساهم في تشخيصها ومعالجتها بفعالية وسرعة.²

1-3- مجالات التطور التنظيمي:

تتمثل مجالات التطور التنظيمي فيما يلي:

1-3-1- الأفراد:

الأفراد أحد أهم مجالات التطور التنظيمي، باعتبارهم العنصر المحوري في نجاح المنظمة وفعاليتها أدائها، إذ يعكس أداء الفرد مدى التوافق بين خصائصه الشخصية، مثل الدوافع والأهداف والقدرات، وبين متطلبات المنظمة من حيث الأهداف والمهام والتقنيات المعتمدة، ويقوم تطوير الأفراد على فهم سلوكهم وخصائصهم، ثم العمل على تنميتها وتوجيهها بما يخدم أهداف المنظمة واحتياجاتها، ويشمل ذلك تنمية المهارات ورفع مستوى الأداء إلى جانب تعديل الاتجاهات والإدراك وتعزيز السلوكيات الإيجابية، كما

¹ محمد الصيرفي، التطوير التنظيمي، دار الفكر الجامعي، مصر، 2006، ص 28.

² بهاء الدين المنجي العسكري، إنعام الحياي، إدارة التغيير في منظمات الأعمال، مركز الكتاب الأكاديمي، الأردن، 2014، ص ص 45-46.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للتطور التنظيمي على الأداء المؤسسي

يرتبط هذا التطوير بإتاحة فرص المشاركة في اتخاذ القرار وحل المشكلات، بما يعزز اندماج الأفراد وانسجامهم مع سياسات المنظمة، ويسهم في تحسين كفاءة تحقيق أهدافها.¹

1-3-2- التنظيم:

يركّز التطوير التنظيمي على مجموعة من الجوانب الجوهرية المرتبطة بالمنظمة، وفي مقدمتها الهيكل التنظيمي والتكنولوجيا المستخدمة، إضافة إلى بيئة العمل وطبيعة المهام التي تضطلع بها المؤسسة، فضلاً عن الافتراضات الاستراتيجية التي توجه تصميمها، وتعد الهياكل التنظيمية الرسمية من أكثر العناصر تأثيراً بعمليات التغيير التنظيمي، خاصة في ظل التطورات التكنولوجية المتسارعة والتغيرات المستمرة التي تطل الموارد البشرية، كما يشمل هذا التطوير مجالات متعددة مثل الاستقطاب والاختيار والتوظيف، والتدريب، ونظم الأجور والحوافز، إلى جانب ثقافة المنظمة التي تؤثر بشكل مباشر في سلوك الأفراد ومستوى أدائهم، ويأتي ذلك كله ضمن إطار التنظيم باعتباره أحد المحاور الأساسية للتطوير التنظيمي، والذي يهدف في مجمله إلى رفع كفاءة الأداء وتحسين فعالية المؤسسة.²

1-3-3- جماعة العمل:

يعد تطوير جماعات العمل مرحلة متقدمة في مسار التطور التنظيمي، تأتي بعد التركيز على تطوير الأفراد، حيث ينتقل الاهتمام من الفرد إلى الجماعة باعتبارها وحدة متكاملة تضم مختلف الفاعلين داخل المؤسسة من عمال ومسؤولين وقادة وغيرهم، ويهدف هذا النوع من التطوير إلى رفع فعالية الجماعات من خلال تعزيز قيمها ومعاييرها وتقوية تماسكها وقدرتها على تحقيق الأهداف بكفاءة أعلى، كما يشمل معالجة النزاعات والخلافات التي قد تنشأ بين أعضائها عبر اعتماد أساليب فعّالة في حل

¹ أمال سعود، التمكين الإداري والتطوير التنظيمي، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2020/2021، ص 102.

² عياد سيدي محمد، محاضرات في مقياس إدارة التغيير التنظيمي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2019/2020، ص 59.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للتطور التنظيمي على الأداء المؤسسي

المشكلات واتخاذ القرار، بالإضافة إلى ذلك يهتم بتطوير أنماط الاتصال داخل الجماعة وبين الجماعات المختلفة، وتحسين العلاقات الداخلية بما يهيئ بيئة تنظيمية داعمة للأداء الفعال، ويسعى في مجمله إلى تحقيق الانسجام والتفاعل الإيجابي بين الأفراد داخل الجماعة الواحدة وبين مختلف الجماعات داخل المنظمة، من خلال ترسيخ قيم الثقة والتعاون والاحترام وإدارة النزاعات بشكل بناء يسهم في تحسين الأداء التنظيمي العام.¹

2- الأداء المؤسسي:

يعتبر الأداء المؤسسي أحد المفاهيم الحديثة في ميدان إدارة الأعمال، وقد شهد اهتمامًا متناميًا في الدراسات العلمية لما له من دور في تحليل واقع المؤسسات واستيعاب مسارات تطورها، ويعزى هذا الاهتمام إلى كونه أداة تحليلية تساعد صناع القرار على تقييم مدى كفاءة وفعالية الأنشطة داخل المؤسسة، وفهم العوامل المؤثرة في نتائجها.

2-1- تعريف الأداء المؤسسي:

تتعدد تعاريف الأداء المؤسسي في أدبيات إدارة الأعمال نتيجة لاختلاف الزوايا التي ينظر من خلالها الباحثون إلى هذا المفهوم، مما يعكس تنوع مقارباته وأبعاده التحليلية، ويمكن عرض أهم تعاريفه فيما يلي:

✓ الأداء المؤسسي هو النظام المتكامل لنتائج أعمال المنظمة الذي يظهر من خلال تكامل المتغيرات الداخلية والخارجية، ويشمل هذا الأداء ثلاثة مستويات رئيسية: أداء الأفراد داخل الوحدات التنظيمية

¹ شواحي سارة، التطوير التنظيمي ومقاومة التغيير في المؤسسات - دراسة مقارنة بين مؤسسات القطاع العام والقطاع الخاص -، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة مصطفى إسماعيل، معسكر، 2017/2019، ص 122.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للتطور التنظيمي على الأداء المؤسسي

المتخصصة، وأداء هذه الوحدات في إطار السياسات العامة للمؤسسة، إضافة إلى أداء المؤسسة ككل ضمن بيئتها الاقتصادية والاجتماعية والثقافية.¹

✓ الأداء المؤسسي هو سلوك عملي يعكس مدى تحقيق الأهداف، ويُظهر كيفية استثمار المنظمة لمواردها المادية والبشرية وتوظيفها بالشكل الذي يمكنها من بلوغ أهدافها بكفاءة وفاعلية.²

✓ الأداء المؤسسي هو قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها الشاملة وطويلة المدى، من خلال سرعة التكيف والاستجابة للتغيرات التي تطرأ في البيئة المحيطة، بما يضمن الوصول إلى نتائج مرضية ومقبولة للمنظمة.³

✓ الأداء المؤسسي هو عملية تحويل المدخلات التنظيمية، مثل المواد الأولية والموارد المختلفة، إلى مخرجات تتمثل في سلع وخدمات وفق مواصفات فنية ومعايير كمية محددة.⁴

يستنتج مما سبق أن الأداء المؤسسي هو القدرة الشاملة للمؤسسة على توظيف مواردها البشرية والمادية بكفاءة وفعالية، وتحويل مدخلاتها التنظيمية إلى مخرجات من سلع وخدمات ذات مواصفات ومعايير محددة، بما يضمن تحقيق أهدافها قصيرة وطويلة المدى.

2-2- خصائص الأداء المؤسسي:

تتمثل خصائص الأداء المؤسسي فيما يلي:

¹ ناصر بن حسين النويصر، إيجيبت غوش، محمد أنس شمسي، أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء المؤسسي في المملكة العربية السعودية، المجلة الدولية لنشر البحوث والدراسات، العدد 47، 2023، ص 13.

² غادة عبد المنعم، عبد الحميد دياب، أثر أبعاد الجداريات الوظيفية على الأداء المؤسسي دراسة تطبيقية على شركات إنتاج الدواء، مجلة البحوث التجارية، العدد 3، جامعة الزقازيق، مصر، 2021، ص 257.

³ مصطفى محمد، الرضا الوظيفي وأثره على تطوير الأداء، دار ابن النفيس للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، المملكة الأردنية الهاشمية، 2018، ص 79.

⁴ نبيلة عدان، ضغوط العمل والأداء الوظيفي، مركز الكتاب الأكاديمي، الطبعة الأولى، الأردن، 2019، ص 50.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للتطور التنظيمي على الأداء المؤسسي

- ✓ ضمان استمرارية العمل واستقراره من خلال تراكم الخبرات ونقلها بين الأجيال، بما يحافظ على أداء المؤسسة ويحدّ من تأثير تغيّر القيادات أو غيابها.
- ✓ تعزيز العمل الجماعي والمشاركة في اتخاذ القرار من قبل المتخصصين والخبراء، بما يقلل من مركزية القرار وتفرد القيادة.
- ✓ تطوير التواصل الفعّال داخل المؤسسة مع الاهتمام بتنمية الموارد البشرية واستقطاب الكفاءات وتمكين العاملين، بما يعزز روح الفريق ويسهم في تحقيق الأهداف بكفاءة.
- ✓ توجيه جهود العاملين نحو تطوير المؤسسة ضمن إطار واضح من الواجبات والمسؤوليات، مع تعزيز المشاركة الجماعية في تحقيق الأهداف المشتركة.
- ✓ تنمية روح الولاء والانتماء لدى العاملين تجاه المؤسسة، باعتبارها كياناً جماعياً يتطلب التعاون المستمر لضمان استمراره وتقدمه.¹
- ✓ ضمان الاستقرار الإداري والمالي للمؤسسة من خلال الالتزام بالسياسات والنظم والقوانين المعتمدة وتطبيقها بصورة منظمة.
- ✓ التركيز على تنمية الموارد البشرية وتأهيلها بشكل مستمر، مع استقطاب الكفاءات المتميزة عبر سياسات توظيف حديثة وفعالة.
- ✓ الإسهام في إعداد قيادات بديلة من خلال إتاحة الفرصة للعناصر المتميزة لتولي مناصب قيادية أعلى وممارسة أدوار أكثر مسؤولية.
- ✓ تعزيز الطابع المؤسسي للعمل والابتعاد عن الفردية، إذ يتميز العمل الجماعي بقدرته على تقويم الأداء بشكل مستمر، وتقليل الانحرافات، وتحقيق التوازن في النتائج.¹

¹ منى سليمان الذبياني، الرشاقة التنظيمية مدخل لتحسين الأداء المؤسسي بالمدارس الثانوية في المملكة العربية السعودية، مجلة كلية التربية، العدد 110، جامعة المنصورة، مصر، 2020، ص 54.

2-3- عناصر الأداء المؤسسي:

تتمثل عناصر الأداء المؤسسي فيما يلي:

2-3-1- الكفاءة:

تعني الكفاءة قدرة المؤسسة على تحقيق أكبر قدر ممكن من المخرجات بأقل قدر من المدخلات، أي تعظيم النتائج مقابل تقليل التكاليف، وهي تعكس مدى حسن استغلال الموارد المتاحة بشكل عقلاني ورشيد دون هدر من خلال تحقيق توازن فعال بين المدخلات والمخرجات، وبذلك ترتبط الكفاءة بالقدرة على إنجاز الأداء بأقل تكلفة ممكنة أو تحقيق أعلى إنتاجية ضمن حدود الموارد المتاحة، مما يجعلها مؤشراً أساسياً لقياس جودة التسيير داخل المؤسسة.²

2-3-2- الفاعلية:

تعني الفاعلية مدى قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها المسطرة، إذ تُعد مؤشراً يعكس درجة بلوغ النتائج المرجوة بغض النظر عن حجم الموارد المستخدمة، وتعد الفاعلية من المرتكزات الأساسية في تقييم أداء المنظمات، وتشمل الفاعلية الاقتصادية المرتبطة بدرجة تحقيق الأهداف ونمو المؤسسة، والفاعلية الاجتماعية المتعلقة برضا العاملين وجودة المناخ التنظيمي، إضافة إلى الفاعلية التنظيمية التي تعكس مرونة الهيكل التنظيمي، وجودة تدفق المعلومات، ومدى الالتزام بالإجراءات داخل المؤسسة.³

¹ حازم خميس أبو سمرة، دور الخصائص الريادية في تحسين مستوى الأداء المؤسسي، رسالة الماجستير، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا وجامعة الأقصى، فلسطين، 2017، ص 38.

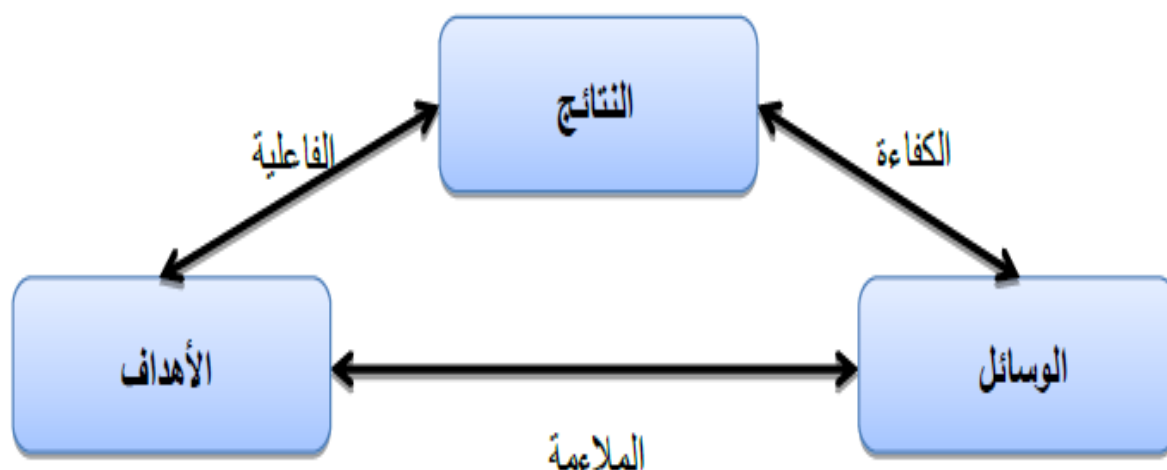
² الشيخ الداوي، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، العدد 7، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2010، ص ص 220-221.

³ ريغة أحمد الصغير، تقييم أداء المؤسسات الصناعية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، مذكرة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة 2، قسنطينة، 2013-2014، ص 6.

2-3-3- الملاءمة:

تمثل مدى رضا المستفيدين وذوي العلاقة عن الخدمات المقدمة كما وكيفا، بمعنى ملاءمة البرامج والأنشطة التي تختارها المؤسسة لاحتياجات الفئات المستهدفة، ودرجة رضاهم عليها.¹

الشكل رقم (01): عناصر الأداء المؤسسي



المصدر: نفس المرجع السابق، ص 36.

2-4- أنواع الأداء المؤسسي:

تختلف أنواع الأداء المؤسسي حسب معيار التصنيف، ويمكن تقسيمها إلى:

2-4-1- وفقا لمعيار الشمولية:

ينقسم الأداء المؤسسي وفقا لهذا المعيار إلى:

أ. **الأداء الكلي:** يقصد به الحصيلة النهائية التي تنتج عن تضافر جهود مختلف مكونات المؤسسة ووحداتها التنظيمية، بحيث لا يمكن إرجاع هذا الإنجاز إلى قسم أو عنصر بعينه دون الأخذ بعين الاعتبار دور بقية الأجزاء، ويعكس هذا النوع يساعد في تحقيق المؤسسة لأهدافها الإستراتيجية الكبرى، مثل ضمان الاستمرارية، وتحقيق التكامل والشمول، وزيادة الأرباح، ودعم النمو والتطور.

¹ حازم خميس أبو سمرة، المرجع السابق، ص 37.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للتطور التنظيمي على الأداء المؤسسي

ب. الأداء الجزئي: يقصد به الأداء الذي يظهر ضمن الوحدات أو الأقسام الفرعية للمؤسسة، حيث يتم

تقييمه وفق طبيعة كل نظام أو وظيفة داخلها¹، حيث ينقسم الأداء الجزئي إلى عدة أنواع وهي:

✓ **الأداء البشري:** مدى قيام الأفراد داخل المؤسسة بتنفيذ الأنشطة والمهام المختلفة المكونة لأعمالهم،

ويعتد هذا العنصر عاملاً حاسماً في نجاح المؤسسة باعتباره جوهر أدائها الشامل ميزتها التنافسية، إذ لا

يعتمد تميز المؤسسة فقط على توفر الموارد المالية أو التكنولوجية، بل يركز أساساً على جودة الموارد

البشرية وقدرتها على الإبداع والعطاء وتحقيق أداء متميز.

✓ **الأداء التقني:** يتحقق هذا الأداء نتيجة الاستخدام الأمثل والفعال للاستثمارات التي توظفها المؤسسة.

✓ **الأداء المالي:** قدرة المؤسسة على استخدام مواردها المالية واستثمار الإمكانيات المتاحة لديها بشكل

سليم ورشيد، بما يعكس جودة تسيير الاعتمادات المالية الممنوحة ويضمن حسن سير الأنشطة

وانضباطها المالي، كما يرتبط الأداء المالي بمدى الالتزام بالقوانين والأنظمة المنظمة للميزانية، إلى جانب

كشف مواطن القصور والأخطاء التي قد تمس الأموال العامة ومعالجتها، بما يحقق فعالية وشفافية في

التسيير المالي داخل المؤسسة.²

✓ **الأداء الإنتاجي:** هو مدى قدرة المؤسسة على التحكم في مختلف عناصر العملية الإنتاجية، بما في

ذلك معايير الجودة وتكاليف الإنتاج وكفاءة العمال وتنظيم بيئة العمل وأساليبه، كما يعكس هذا الأداء قدرة

المؤسسة على إدارة الوقت، ومتابعة سير الإنتاج، وصيانة الآلات، والحد من التأخر في تلبية الطلبات،

بما يضمن تحقيق إنتاج فعال ومتوازن يلبي متطلبات السوق.

✓ **الأداء التسويقي:** مدى قدرة المؤسسة على تحسين مبيعاتها وزيادة حصتها السوقية وتحقيق رضا

العملاء، إضافة إلى بناء صورة ذهنية وعلامة تجارية ذات سمعة إيجابية لدى المستهلكين، ويعكس هذا

¹ عبد الملوك مزهود، الأداء بين الكفاءة والفعالية، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 1، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2001، ص 89.

² زرنوح أحمد، الأداء في المنظمة، مجلة سوسولوجيا، العدد 3، جامعة زيان عاشور، الجلفة، 2017، ص 32-33.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للتطور التنظيمي على الأداء المؤسسي

الأداء فعالية الأنشطة التسويقية المختلفة، رغم ما يواجهه من صعوبات تتعلق بقياس رضا الزبائن وتحديد الأثر الحقيقي للحملات التسويقية، مما يجعل تقييمه معقدا.¹

2-4-2- وفقا لمعيار الطبيعة:

ينقسم الأداء المؤسسي وفقا لهذا المعيار إلى:

أ. **الأداء الاجتماعي:** مدى قدرة المؤسسة على تحقيق الأهداف الاجتماعية التي تفرضها توقعات الأفراد داخلها ومتطلبات المجتمع الخارجي، ويعكس هذا الأداء التزام المؤسسة بمسؤولياتها الاجتماعية.

ب. **الأداء التكنولوجي:** مدى قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها التكنولوجية التي تحددها خلال عملية التخطيط، مثل التحكم في مجال تكنولوجي معين أو تطويره، وغالبا ما ترتبط هذه الأهداف بالبعد الاستراتيجي للمؤسسة نظرا لأهمية التكنولوجيا في تعزيز تنافسيتها وضمان استمراريتها.

ج. **الأداء السياسي:** مدى قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها السياسية التي تعتمد على كوسيلة لدعم إنجاز أهدافها الأخرى، ويعكس هذا النوع من الأداء نجاح المؤسسة في توظيف علاقاتها ونفوذها السياسي للحصول على مزايا استراتيجية، بما يساهم في تعزيز مكانتها وتحقيق مصالحها المختلفة.²

د. **الأداء الاقتصادي:** مدى قدرة المؤسسة على توظيف مواردها المختلفة بكفاءة وفعالية لتحقيق أهدافها الاقتصادية، ويقاس هذا الأداء بمدى قدرتها على تحقيق فوائض اقتصادية من خلال تعظيم النتائج مثل الإنتاج ورقم الأعمال، مع الحد من استهلاك الموارد كرأس المال واليد العاملة.

هـ. **الأداء التنظيمي:** هو الأسلوب الذي تنظم وتنسق به أنشطة المؤسسة ومواردها بهدف تحقيق أهدافها، أي الطريقة التي يدار بها العمل داخلها لضمان الفعالية، ويرتبط هذا النوع من الأداء بدرجة كبيرة بفعالية

¹ مزغيش عبد الحليم، تحسين أداء المؤسسة في إدارة الجودة الشاملة، مذكرة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2011-2012، ص ص 25-26.

² عادل عشي، الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية: قياس وتقييم، مذكرة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2001/2002، ص 22.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للتطور التنظيمي على الأداء المؤسسي

الهيكل التنظيمي للمؤسسة أكثر من ارتباطه بالنتائج الاقتصادية أو الاجتماعية فقط، حيث يمكن للمؤسسة تحقيق مستويات متفاوتة من الفعالية التنظيمية بغض النظر عن طبيعة أهدافها.¹

3- العلاقة بين التطور التنظيمي والأداء المؤسسي:

تقوم العلاقة بين التطور التنظيمي والأداء المؤسسي على أساس تكاملي، حيث يسهم تطوير الهياكل والعمليات وأساليب العمل داخل المؤسسة في تحسين كفاءتها ورفع مستوى أدائها العام، وتتجلى هذه العلاقة فيما يلي:

✓ يُعد التطور التنظيمي عملية شاملة تهدف إلى تحسين التفاعل بين مختلف مكونات المنظمة، مع التركيز على العلاقات الوظيفية والشخصية، والبنية التنظيمية، والعمليات، والاتجاهات السائدة داخل المؤسسة.

✓ يقوم التطور التنظيمي على تحقيق الانسجام والتكامل بين جميع عناصر المنظمة، بما يسهم في رفع كفاءتها وتعزيز قدرتها على تحقيق أهدافها المؤسسية بفعالية.

✓ يركز التطور التنظيمي على تحسين أساليب وآليات العمل داخل المنظمة، مثل الاتصال واتخاذ القرار وحل المشكلات وإدارة الاجتماعات، بدلاً من الاقتصار على النتائج النهائية فقط، بما يسهم في رفع كفاءة الأداء الداخلي.

✓ يعتمد التطور التنظيمي على فرق العمل والمشاركة الجماعية والقيادة التشاركية باعتبارها ركائز أساسية لتطوير مهارات الأفراد وتعزيز التعلم المستمر، مما ينعكس إيجاباً على جودة الأداء المؤسسي واستدامة نتائجه.²

¹ ريغة أحمد الصغير، المرجع السابق، ص ص 11-12.

² عبد الله بن منصور، فراس محمود الدعجة، أبعاد التطوير التنظيمي وأثرها على فعالية القرارات الإدارية لدى المؤسسات المشاركة في جائزة الملك عبد الله الثاني لتميز الأداء الحكومي والشفافية، مجلة الابتكار والتسويق، العدد 3، جامعة جيلالي لباس، سيدي بلعباس، 2016، ص 150.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للتطور التنظيمي على الأداء المؤسسي

- ✓ يعتمد التطور التنظيمي على منهج علمي مستند إلى النظريات السلوكية، ويهتم بتحليل بيئة العمل وثقافة المنظمة والعاملين فيها بهدف معالجة المشكلات التنظيمية وتعزيز التعاون بين الأفراد.
- ✓ يسهم التطور التنظيمي في إحداث تغييرات مقصودة داخل المؤسسة من خلال تبني أساليب حديثة تدعم التعلم والابتكار، بما ينعكس إيجاباً على تحسين كفاءة تحقيق الأهداف المؤسسية.
- ✓ يعمل التطور التنظيمي على تطوير الهياكل التنظيمية والإجراءات وتوظيف تكنولوجيا المعلومات، بما يساهم في تحسين جودة الأداء وتعزيز القدرة على اتخاذ القرار واستثمار الفرص المتاحة.
- ✓ يدعم التطور التنظيمي التخطيط الاستراتيجي داخل المنظمة من خلال وضع الخطط وتنفيذها ومتابعة الأداء، كما يعزز قدرة المؤسسة على مواجهة التحديات البيئية والاجتماعية والاقتصادية، ويرفع كفاءة العاملين عبر التدريب المستمر.
- ✓ تبرز أهمية التطور التنظيمي بشكل خاص في المنظمات الاجتماعية والحكومية، حيث يسهم في تحقيق أهدافها المجتمعية والإنسانية، ومواكبة التحولات المختلفة، وتحسين كفاءة الأداء وتقديم خدمات أكثر فعالية واستدامة.¹
- ✓ يرتبط التطور التنظيمي ارتباطاً مباشراً بتحسين الأداء الوظيفي داخل المنظمة، من خلال تنمية مهارات العاملين، وتحديث أساليب العمل، ومعالجة جوانب القصور، بما يحقق التميز المؤسسي.
- ✓ يعتمد التطور التنظيمي على البعد الإنساني والعلاقات الإنسانية كمدخل أساسي لرفع كفاءة الأداء، وذلك عبر تعزيز ثقة العاملين وتفويض الصلاحيات وتلبية احتياجاتهم، بما يرفع من دافعيتهم ورضاهم وولائهم للمؤسسة.²

¹ محمد عبد الرزاق أمين حميد، التطوير التنظيمي وتحسين الأداء المؤسسي بإدارات التضامن الاجتماعي، مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية، العدد 69، جامعة أسوان، مصر، 2025، ص ص 292-293.

² دراغو فاطمة، المرجع السابق، ص ص 34-35.

خلاصة الفصل:

يستنتج مما سبق أن التطور التنظيمي يمثل عملية مستمرة تهدف إلى رفع فعالية المنظمة وتعزيز قدرتها على التكيف مع التغيرات الداخلية والخارجية، من خلال تحسين المدخلات والعمليات والهياكل والثقافة التنظيمية بشكل تدريجي بما يحقق التوازن بين احتياجات الأفراد وأهداف المؤسسة، بالاعتماد على معارف ودعم التغيير وحل المشكلات وضمان استمرارية الأداء، أما الأداء المؤسسي هو قدرة المؤسسة على توظيف مواردها البشرية والمادية بكفاءة وفعالية، وتحويل مدخلاتها إلى مخرجات ذات جودة ومعايير محددة، بما يضمن تحقيق أهدافها على المدى القصير والطويل، كما يسهم التطور التنظيمي بشكل مباشر في تحسين الأداء المؤسسي من خلال تطوير مهارات العاملين، وتحديث أساليب العمل، ومعالجة جوانب القصور، إلى جانب تعزيز البعد الإنساني عبر الثقة وتفويض الصلاحيات وتلبية الاحتياجات، مما يؤدي إلى رفع الكفاءة وتحقيق أداء مؤسسي أكثر تميزاً واستدامة.

الفصل الثاني: دراسة ميدانية في جامعة غرداية

الفصل الثاني: دراسة ميدانية في جامعة غرداية

تمهيد:

يعد التطور التنظيمي من العوامل الجوهرية التي تؤثر بشكل مباشر على تحسين الأداء المؤسسي داخل الجامعات، حيث يهدف إلى تحديث الهياكل الإدارية وتطوير أساليب العمل بما يتماشى مع التحولات المعاصرة في قطاع التعليم العالي، وفي جامعة غرداية يبرز هذا التطور كضرورة استراتيجية لتعزيز جودة التعليم والبحث العلمي، من خلال تحسين التنسيق بين مختلف المصالح والكلية وتفعيل قنوات الاتصال الإداري، كما يسهم في رفع كفاءة اتخاذ القرار عبر اعتماد مبادئ المرونة والشفافية، إضافة إلى تطوير الموارد البشرية من خلال التكوين المستمر، وينعكس ذلك على جودة الخدمات الجامعية المقدمة للطلبة والأساتذة، مما يعزز رضا المستفيدين، وبالتالي فإن التطور التنظيمي يشكل رافعة أساسية لرفع الأداء المؤسسي وتحقيق الفعالية داخل جامعة غرداية.

الفصل الثاني: دراسة ميدانية في جامعة غرداية

1- تعريف جامعة غرداية:

في سنة 2004 تم إنشاء ملحقة تابعة لجامعة الجزائر بمدينة غرداية، وذلك بموجب القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 08 رجب 1425 هـ الموافق لـ 24 أوت 2004م. وبعدها عرف قطاع التعليم العالي بولاية غرداية نمواً متسارعاً، حيث تم تأسيس المركز الجامعي بغرداية بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 302-05 الصادر بتاريخ 16 أوت 2005م، مع إلحاق فرع المعهد الوطني للتجارة بمتليلي بهذا المركز. وقد توج هذا المسار بترقية المركز الجامعي إلى جامعة وطنية كاملة الصلاحيات، بموجب المرسوم التنفيذي رقم 12-248 المؤرخ في 14 رجب 1433 هـ الموافق لـ 04 جوان 2012م. وتمتد الجامعة على مساحة تقدر بـ 30 هكتاراً، بطاقة استيعاب تصل إلى 4000 مقعد بيداغوجي، إضافة إلى 6000 مقعد بيداغوجي أخرى، استلم منها 2000 مقعد فيما لا تزال 4000 مقعد قيد الإنجاز. كما تضم الجامعة مجموعة متنوعة من الهياكل والمرافق البيداغوجية والإدارية، من بينها مدرجات، قاعات تدريس، فضاءات للإنترنت، قاعتان للمحاضرات، قاعات اجتماعات، مكاتب إدارية وبيداغوجية، مخابر، مكتبتان وقاعات مطالعة، ميدياتيك، قاعة للتعليم عن بعد، نوادٍ طلابية، منشآت رياضية، عيادة طبية، ديوان للمطبوعات الجامعية، مركز للتعليم المكثف للغات، مطبعة جامعية، ومحكمة افتراضية.

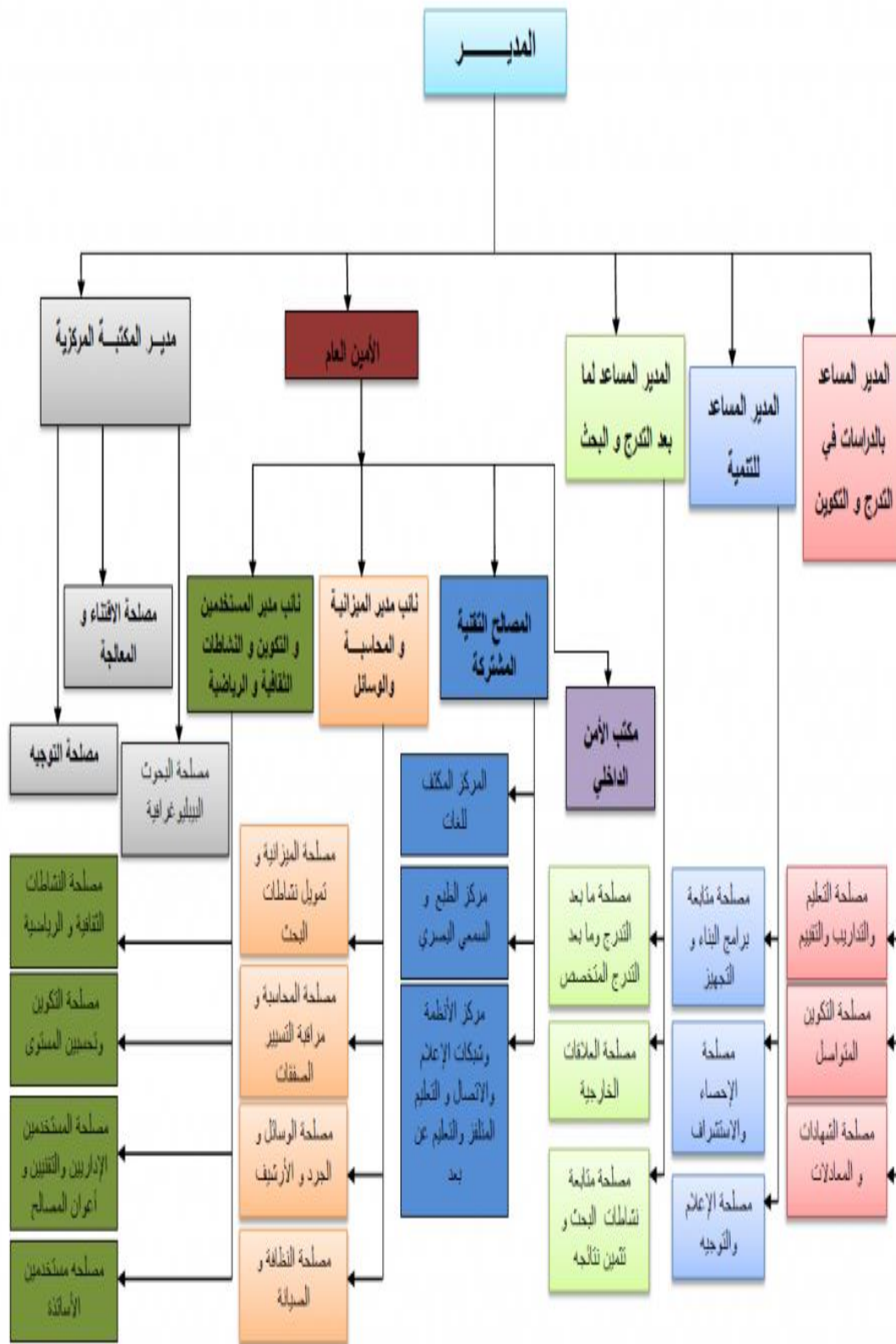
تتمثل أهم أهداف جامعة غرداية فيما يلي:

- ✓ تقديم تعليم عالي الجودة.
- ✓ تعزيز البحث العلمي.
- ✓ تطوير العلاقات الأكاديمية الدولية.
- ✓ دعم التنمية المستدامة.
- ✓ المساهمة في خدمة المجتمع المحلي:

يمكن عرض الهيكل التنظيمي لجامعة غرداية في الشكل التالي:

الفصل الثاني: دراسة ميدانية في جامعة غرداية

الشكل رقم (02): الهيكل التنظيمي لجامعة غرداية



المصدر: المؤسسة محل الدراسة

الفصل الثاني: دراسة ميدانية في جامعة غرداية

2- أدوات الدراسة:

تعد الاستبيان من أهم أدوات جمع البيانات في البحث العلمي، حيث تستخدم للحصول على معلومات دقيقة من أفراد العينة حول موضوع الدراسة، كما تتميز بقدرتها على قياس الآراء والاتجاهات بطريقة منظمة، مما يسهل تحليل البيانات واستخلاص النتائج بشكل موضوعي.

1-2- أداة الدراسة:

تمثلت أداة الدراسة الرئيسية في الاستبيان الذي اعتمد عليه لجمع البيانات والمعلومات من الواقع، ويعكس آراء موظفي جامعة غرداية حول إشكالية الدراسة، وقد صممت استمارة الاستبيان بما يتناسب مع موضوع البحث، وتم تقسيمها إلى جزأين هما:

الجزء الأول: يحتوي على البيانات الشخصية لأفراد العينة (الجنس، السن، سنوات الخبرة، المستوى التعليمي).

الجزء الثاني: يتضمن 29 عبارة حول متغيرات الدراسة، وينقسم هذا الجزء إلى محورين وهما:

المحور الأول: يحتوي على عبارات مرتبطة بالتطور التنظيمي، حيث يتكون هذا المحور من 18 عبارة، والمتمثلة في (1، 2، 3، 4، 5، 6، 7، 8، 9، 10، 11، 12، 13، 14، 15، 16، 17، 18)، وينقسم هذا المحور إلى ثلاث (03) أبعاد وهي:

✓ **البعد الأول:** يحتوي على مجموعة من العبارات حول البعد الإستراتيجي والتنظيمي، حيث يتكون هذا البعد من 9 عبارات، والمتمثلة في (1، 2، 3، 4، 5، 6، 7، 8، 9).

✓ **البعد الثاني:** يحتوي على مجموعة من العبارات حول البعد التكنولوجي والمعلوماتي، حيث يتكون هذا البعد من 5 عبارات، والمتمثلة في (10، 11، 12، 13، 14).

✓ **البعد الثالث:** يحتوي على مجموعة من العبارات حول البعد البشري وتنمية الموارد البشرية، حيث يتكون هذا البعد من 4 عبارات، والمتمثلة في (15، 16، 17، 18).

الفصل الثاني: دراسة ميدانية في جامعة غرداية

المحور الثاني: يتضمن مجموعة من العبارات حول الأداء المؤسسي، حيث يتكون هذا المحور من 11 عبارة، والمتمثلة في (1، 2، 3، 4، 5، 6، 7، 8، 9، 10، 11).

كانت إجابات كل فقرة في الاستبيان مقاسة باستخدام مقياس ليكرت الخماسي، حيث تمثل كل عبارة خيارات الرد التالية: "غير موافق بشدة"، "غير موافق"، "محايد"، "موافق"، و"موافق بشدة"، وقد تم ترميز هذه الخيارات بالقيم الرقمية من 1 إلى 5 على التوالي، بحيث تمثل كل قيمة درجة الاستجابة لكل مشارك بشكل كمي.

الجدول رقم (01): توزيع درجات مقياس ليكرت الخماسي

بدائل القياس	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الدرجة/الترميز	1	2	3	4	5

المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على مقياس ليكرت الخماسي

لإعداد دليل التفسير لتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات الاستبيان، تم الاعتماد على الأدوات الإحصائية التالية: المدى، المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، ويستخدم المدى لتحديد فئات مقياس ليكرت الخماسي المعتمد في الاستبيان، حيث يُحسب المدى بالطريقة التالية:

$$\text{المدى} = (\text{أعلى درجة في مقياس ليكرت} - \text{أقل درجة في مقياس ليكرت}) = 5 - 1 = 4.$$

وباستخدام هذا الحساب يتم تحديد الحدود التي تصنف الإجابات ضمن الفئات الخمس للمقياس،

مما يسهل تفسير مدى اتفاق أو اختلاف أفراد العينة مع كل عبارة في الاستبيان.

ويمكن حساب طول الفئة من خلال العلاقة الحسابية التالية:

$$\text{طول الفئة} = \text{المدى} / \text{عدد درجات المقياس} = 5/4 = 0.8.$$

الفصل الثاني: دراسة ميدانية في جامعة غرداية

وباستخدام هذه القيمة وإضافتها تدريجيا إلى الحد الأدنى لكل فئة، يتم تحديد الحد الأعلى لكل مجال من مجالات مقياس ليكرت، مما يتيح تصنيف إجابات أفراد العينة وفهم موقفهم الإجمالي تجاه كل عبارة، وبذلك يمكن تلخيص مجالات المقياس واتجاهات آراء المشاركين في الجدول التالي:

الجدول رقم (02): تحديد الإتجاه للمستجوبين حسب قيم المتوسط الحسابي

المجال	درجة الموافقة	إتجاه العينة
1.80-1	غير موافق بشدة	درجة منخفضة جدا
2.60-1.81	غير موافق	درجة منخفضة
3.40-2.61	محايد	درجة متوسطة
4.20-3.41	موافق	درجة عالية
5-4.21	موافق بشدة	درجة عالية جدا

المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على مقياس ليكرت الخماسي

2-2- مجتمع الدراسة وعينته:

يتمثل مجتمع الدراسة وعينته في:

أ. مجتمع الدراسة: تمثل مجتمع دراستنا في جميع الموظفين العاملين في جامعة غرداية.

ب. عينة الدراسة: بلغت عينة الدراسة 35 موظفا من موظفي جامعة غرداية، وتم اختيارهم باستخدام طريقة العينة العشوائية البسيطة.

يمكن عرض توزيع العينة المدروسة بجامعة غرداية فيما يلي:

الجنس: يمكن عرض توزيع أفراد العينة المدروسة في الجدول التالي:

الجدول رقم (03): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس

الجنس	التكرار المطلق	التكرار النسبي (%)
ذكر	22	62.9
أنثى	13	37.1

الفصل الثاني: دراسة ميدانية في جامعة غرداية

المجموع	35	100
---------	----	-----

المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يلاحظ من الجدول السابق ارتفاع نسبة الذكور مقارنة بالإناث ضمن عينة الدراسة، حيث بلغ عدد الذكور 22 بنسبة 62.9%، في حين بلغ عدد الإناث 13 بنسبة 37.1% من العدد الكلي للعينة، مما يدل على أن فئة الذكور تمثل النسبة الأكبر من أفراد الدراسة، وقد يرجع ذلك إلى طبيعة المؤسسة أو المجال المهني الذي يشهد إقبالا أكبر من الذكور مقارنة بالإناث.

العمر: يمكن عرض توزيع أفراد العينة المدروسة في الجدول التالي:

الجدول رقم (04): توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر

العمر	التكرار المطلق	التكرار النسبي (%)
من 20-30 سنة	9	25.7
من 31 إلى 40 سنة	19	54.3
أكثر من 40 سنة	7	20
المجموع	35	100

المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يلاحظ من الجدول السابق أن الفئة العمرية من 31 إلى 40 سنة تمثل النسبة الأكبر من أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ عددهم 19 فرداً بنسبة 54.3%، تليها الفئة العمرية من 20 إلى 30 سنة بعدد 9 أفراد بنسبة 25.7%، في حين سجلت الفئة التي تزيد أعمارها عن 40 سنة أدنى نسبة، إذ بلغ عددهم 7 أفراد بنسبة 20% من مجموع العينة الكلي، وقد يرجع ارتفاع نسبة الفئة العمرية من 31 إلى 40 سنة إلى كونها الفئة الأكثر استقراراً وخبرة في العمل.

سنوات الخبرة: يمكن عرض توزيع أفراد العينة المدروسة في الجدول التالي:

الفصل الثاني: دراسة ميدانية في جامعة غرداية

الجدول رقم (05): توزيع عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	التكرار المطلق	التكرار النسبي (%)
أقل من 5 سنوات	18	51.4
من 5 إلى 10 سنوات	15	42.9
أكثر من 10 سنوات	2	5.7
المجموع	35	100

المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يبين الجدول توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة العملية، حيث تنصدر الفئة ذات الخبرة أقل من 5 سنوات النسبة الأكبر بعدد 18 فردًا بنسبة 51.4%، تليها الفئة التي تمتلك خبرة من 5 إلى 10 سنوات بعدد 15 فردًا بنسبة 42.9%، في حين تمثل الفئة التي تزيد خبرتها عن 10 سنوات أدنى نسبة بعدد فردين فقط بنسبة 5.7% من مجموع العينة، ويُعزى هذا إلى أن غالبية العاملين في المؤسسة هم من الموظفين الجدد أو ذوي الخبرة المتوسطة، بينما يشكل الموظفون ذوو الخبرة الطويلة نسبة صغيرة نسبيًا.

المستوى التعليمي: يمكن عرض توزيع أفراد العينة المدروسة في الجدول التالي:

الجدول رقم (06): توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي

المستوى التعليمي	التكرار المطلق	التكرار النسبي (%)
ليسانس	10	28.6
ماستر	15	42.9
دراسات أخرى	10	28.6
المجموع	35	100

المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يبين الجدول توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي، حيث تشكل فئة الحاصلين على درجة الماستر النسبة الأكبر بعدد 15 فردًا بنسبة 42.9%، تليها فئتا الحاصلين على الليسانس والدراسات

الفصل الثاني: دراسة ميدانية في جامعة غرداية

الأخرى بعدد 10 أفراد لكل فئة ونسبة 28.6% لكل منهما، ويُعزى ارتفاع نسبة حملة الماستر إلى أن المؤسسة قد تتطلب مؤهلات تعليمية متقدمة، ما يجعل هذه الفئة تمثل النسبة الأكبر بين الموظفين.

2-3- الأساليب الإحصائية المعتمدة في معالجة أداة الدراسة:

شملت الأساليب الإحصائية المعتمدة في معالجة أداة الدراسة ما يلي:

✓ مقياس ليكارت الخماسي.

✓ معامل ألفا كرونباخ للتأكد من درجة ثبات الاستبيان وتتسق عباراته؛

✓ معامل الإتساق الداخلي للتأكد من أن محاور صادقة ومتسقة، لما وضعت لقياسه

✓ التوزيع الطبيعي للتأكد من مدى إتباع بيانات الاستبيان للتوزيع الطبيعي؛

✓ التوزيعات التكرارية والنسب المئوية، والأشكال البيانية للتعرف على خصائص أفراد العينة المدروسة

(المعلومات العامة لأفراد عينة الدراسة)؛

✓ المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية من أجل الإجابة عن تساؤلات الدراسة ومعرفة اتجاهات

آراء عينة الدراسة؛

✓ إختبار one sample t test.

✓ معامل الارتباط بيرسون لتحديد طبيعة علاقة بين المتغيرين (المستقل والتابع)؛

3- تحليل نتائج صدق وثبات الاستبيان ونتائج إتجاه العينة:

يهدف هذا الجزء إلى عرض نتائج تحليل صدق وثبات أداة الدراسة للتأكد من صلاحيتها

وموثوقيتها في قياس ما أُعدت لقياسه، كما يتناول تحليل اتجاهات أفراد العينة نحو محاور الاستبيان من

خلال المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتفسير استجاباتهم.

الفصل الثاني: دراسة ميدانية في جامعة غرداية

1-3- صدق وثبات الاستبيان:

يعد صدق وثبات الاستبيان من الركائز الأساسية لضمان جودة البحث العلمي، حيث يشير الصدق إلى مدى قدرة الأداة على قياس ما صممت لقياسه فعلياً، بينما يعكس الثبات مدى اتساق نتائج الاستبيان واستقرارها عند تكرار القياس في ظروف مشابهة.

أ. الصدق الظاهري:

بعد الانتهاء من تصميم الاستمارة وتصنيفها في شكلها الأولي بما يتناسب مع أهداف الدراسة، قمت بعرضها على الأستاذ المشرف وأستاذة المحكمين للتأكد من وضوح صياغة كل عبارة من عبارات الاستبيان وتصحيح العبارات غير الملائمة، وقد تم اعتماد ملاحظاتهم وآرائهم في إعداد النسخة النهائية من الاستبيان.

ب. معامل الثبات (ألفا كرومباخ):

يمكن تلخيص نتائج معامل الثبات (ألفا كرومباخ) في الجدول التالي:

الجدول رقم (07): معامل الثبات (ألفا كرومباخ)

محاور الدراسة	عدد أفراد العينة	عدد العبارات Nombre d'éléments	قيمة معامل ألفا كرونباخ Alpha de Cronbach
المحور الأول (التطور التنظيمي)	35	18	0.845
المحور الثاني (الأداء المؤسسي)		11	0.872
المحور الكلي (التطور التنظيمي والأداء المؤسسي)		29	0.921

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

أظهرت نتائج تحليل موثوقية محاور الدراسة باستخدام معامل ألفا كرونباخ أن الاستبيان يتمتع بدرجة عالية من الثبات، فقد بلغ قيمة معامل ألفا كرومباخ للمحور الأول (التطور التنظيمي) 0.845،

الفصل الثاني: دراسة ميدانية في جامعة غرداية

أما المحور الثاني (الأداء المؤسسي) فبلغت قيمته 0.872، وعند النظر إلى المحور الكلي الذي يجمع بين المحورين فقد بلغت قيمته 0.921، ما يشير إلى موثوقية ممتازة للأداة ككل.

ج. الإتساق الداخلي (معامل الارتباط بيرسون):

يمكن عرض معامل الإتساق الداخلي لمتغيرات الإستبيان في الجدول التالي:

الجدول رقم (08): معامل الإتساق الداخلي (بيرسون) لمحاور الدراسة

البيان	المحور الأول (التطور التنظيمي)	المحور الثاني (الأداء المؤسسي)
محاور الدراسة	0.963**	0.961**
(التطور التنظيمي)	0.00	0.00
والأداء المؤسسي)	35	35
مستوى المعنوية	0.01	0.01

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن معاملات الارتباط المتعلقة بعبارات الإستبيان تتراوح قيمتها ما

بين 0.961 و 0.963، وهذا يوضح أن هناك توافقا عاليا بين العبارات، فقد بلغ معامل الارتباط (R) للمحور الأول (التطور التنظيمي 0.963)، بينما بلغ للمحور الثاني (الأداء المؤسسي 0.961)، وهذا يدل على وجود علاقة ارتباطية موجبة وقوية جدا بين عبارات محاور الدراسة (التطور التنظيمي والأداء المؤسسي مع المحور الكلي (جميع عبارات الإستبيان)، أما من حيث الدلالة الإحصائية فإن قيمة مستوى الدلالة (Sig) لعبارات المحور الأول (التطور التنظيمي) والمتغير التابع (الأداء المؤسسي) بلغت: Sig= 0.00 أقل من مستوى المعنوية $\alpha = 0.01$ ، وهذا يدل على أن جميع عبارات محاور الدراسة لها دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\alpha = 0.01$ ، ومنه تعتبر محاور صادقة ومتسقة، لما وضعت لقياسه.

الفصل الثاني: دراسة ميدانية في جامعة غرداية

3-2- عرض النتائج المتعلقة بإتجاهات عينة الدراسة:

يمكن عرض النتائج المتعلقة بإتجاهات آراء عينة الدراسة حول محاور الدراسة (التطور التنظيمي

والأداء المؤسسي) فيما يلي:

أ. عرض نتائج إتجاهات عينة الدراسة حول المحور الأول (التطور التنظيمي): تتلخص في الجدول

التالي:

الجدول رقم (09): إتجاهات آراء عينة الدراسة حول المحور الأول (التطور التنظيمي)

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	إتجاه العينة
البعد الإستراتيجي والتنظيمي				
1	أهداف جامعة غرداية وإستراتيجياتها واضحة ودقيقة وقابلة للتنفيذ.	4.14	0.64	موافق
2	تعرض جامعة غرداية على مراجعة وتطوير الإستراتيجيات والأهداف بشكل دوري.	3.74	0.70	موافق
3	تتسم سياسات جامعة غرداية بالمرونة وتساعد على التكيف مع متغيرات بيئة العمل.	3.74	0.85	موافق
4	تقوم جامعة غرداية بتطوير أنظمتها وسياساتها باستمرار حتى تتكيف وتغيرات بيئة العمل.	3.97	0.51	موافق
5	تساهم سياسات جامعة غرداية وأنظمتها في إقتراح وإحداث عملية التطوير التنظيمي.	4	0.48	موافق
6	تراعي جامعة غرداية إمكانياتها ووسائلها المتاحة عند إجراء عملية تطوير أساليب وإجراءات العمل.	4.14	0.49	موافق
7	يساعد الهيكل التنظيمي لجامعة غرداية في تسيير عملية التطوير التنظيمي.	3.80	0.86	موافق
8	تساعد المرونة المتحققة للهيكل التنظيمي لجامعة غرداية على تحقيق أهدافها.	4.02	0.66	موافق
9	تقوم جامعة غرداية بتوزيع المسؤوليات والصلاحيات بشكل واضح.	3.74	1.24	موافق

الفصل الثاني: دراسة ميدانية في جامعة غرداية

البعد التكنولوجي والمعلوماتي			
10	تستخدم جامعة غرداية أساليب تكنولوجية حديثة في عملية التطور التنظيمي.	4.31	0.47 موافق بشدة
11	تتسم المعلومات والبيانات في جامعة غرداية وسهولة تبادلها.	4.14	0.60 موافق
12	تسهم عملية التطور التنظيمي داخل جامعة غرداية في تحسين أساليب الإتصال ونقل البيانات والمعلومات بين مختلف الوحدات الإدارية.	3.42	1.24 موافق
13	تتأقلم جامعة غرداية مع التغيرات التكنولوجية مما يساعد على تسهيل عملية تحسين الإجراءات المتعلقة بالتطور التنظيمي.	3.74	1.26 موافق
البعد البشري وتنمية الموارد البشرية			
14	تساهم وسائل تكنولوجيا في تقليص الوقت والجهد لدى موظفي جامعة غرداية في إنجاز مهامهم.	3.25	1.31 محايد
15	تخصص جامعة غرداية جزء من ميزانيتها في تطوير موظفيها.	3.31	1.43 محايد
16	تستعين جامعة غرداية عادة بالخبراء في مجال التطور التنظيمي لتدريب موظفيها.	4.08	0.65 موافق
17	تقوم جامعة غرداية بتهيئة وتطوير الموظفين لمواجهة التغيرات المختلفة في بيئة العمل.	4.08	0.56 موافق
18	تنمية وتطوير الموظفين في جامعة غرداية تزيد من كفاءة عملية التطور التنظيمي.	4.22	0.64 موافق بشدة

المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يلاحظ من الجدول أن المتوسطات الحسابية لعبارات المتغير المستقل تتراوح ما بين 3.25

و4.31، وهو ما يشير إلى أن معظم العبارات تتجه نحو الموافقة، مع وجود بعض العبارات المحايدة، ويمكن شرحها بالتفصيل كالآتي:

✓ البعد الإستراتيجي والتنظيمي: جميع العبارات التسع تقع في المجال الرابع (3.41-4.20) من مقياس

ليكارت الخماسي، مما يعني أنها موافق عليها من قبل العينة، حيث أن المتوسطات تتراوح بين 3.74

و4.14، ما يعكس درجة عالية من الاتفاق على وضوح أهداف الجامعة ومرونتها وسياساتها وفعاليتها في

الفصل الثاني: دراسة ميدانية في جامعة غرداية

التطور التنظيمي، وقد تمثل أعلى المتوسطات ضمن هذا البعد: العبارة 1 و 6 (4.14)، أي أن العينة ترى أن أهداف الجامعة واضحة وأنها تراعي إمكانياتها ووسائلها عند تطوير أساليب العمل.

✓ **البعد التكنولوجي والمعلوماتي:** العبارة 10 (4.31) تقع في المجال الخامس (4.21-5)، أي موافق بشدة، وتشير إلى تقدير العينة لاستخدام الجامعة للتكنولوجيا الحديثة في التطور التنظيمي، أما العبارات 11 و 12 و 13 (4.14 و 3.42 و 3.74) تقع في المجال الرابع (3.41-4.20)، أي موافق، وتعكس تقدير العينة لكفاءة المعلومات والمرونة التكنولوجية، والحيادية في تقييم تحسين أساليب الاتصال ونقل المعلومات.

✓ **البعد البشري وتنمية الموارد البشرية:** العبارات 14 و 15 تقع في المجال الثالث (2.61-3.40) أي محايد، وهذا يشير إلى أن العينة ليست متأكدة تماما من فاعلية تكنولوجيا الوقت والجهد أو الميزانية المخصصة لتطوير الموظفين، أما العبارات 16 و 17 تقع في المجال الرابع (3.41-4.20)، أي موافق، وتدل على تقدير العينة لاستعانة الجامعة بالخبراء وتهيئة الموظفين لمواجهة التغيرات، بينما العبارة 18 (4.22) تقع في المجال الخامس (4.21-5.00) أي موافق بشدة، وتشير إلى أن تطوير الموظفين يزيد من كفاءة التطور التنظيمي بشكل واضح.

ب. عرض نتائج اتجاهات عينة الدراسة حول المحور الثاني (الأداء المؤسسي): نتلخص في الجدول التالي:

الجدول رقم (10): اتجاهات آراء عينة الدراسة حول المحور الثاني (الأداء المؤسسي)

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه العينة
1	يؤدي الإشراف المباشر والمتابعة المستمرة من قبل المديرين إلى تحسين أداء العاملين.	3.25	1.31	محايد
2	يساعد تفويض الصلاحيات في سرعة إنجاز الأعمال.	3.25	1.37	محايد
3	يتوفر لدى الموظفين المهارة العالية على حل المشكلات اليومية	3.88	0.83	موافق

الفصل الثاني: دراسة ميدانية في جامعة غرداية

			لأداء المهام الوظيفية.	
4	تمنح إدارة الجامعة مكافأة للموظفين الذين يتقدمون بأفكار إبداعية لتحسين الأداء المؤسسي.	4.08	0.56	موافق
5	يوجد إهتمام ومتابعة من قبل المديرين للاقتراحات التي يتقدم بها المرؤوسون والمتعلقة بجودة الأداء.	3.57	1.26	موافق
6	ينسق المديرون بشكل مستمر لتحقيق الجودة المطلوبة في كافة المستويات التنظيمية.	3.05	1.25	محايد
7	هناك إلمام لدى الموظفين بطبيعة الأعمال الموكلة إليهم مما يساعدهم في إنجازها بفاعلية.	3.57	1.26	موافق
8	لدى الجامعة خطة عمل واضحة الأهداف حيث تستطيع تقييمها من الناحية الكمية والنوعية.	3.05	1.25	محايد
9	تعتبر الجامعة أن الطرق المعرفية تساهم مباشرة في تعزيز أهدافها الإدارية، وكذا تميز أداء الموظفين.	3.88	0.83	موافق
10	تتحكم الجامعة في المدخلات المعرفية في نظامها الإداري حسب الأهداف الإدارية لبلوغ التميز الإداري.	4.08	0.56	موافق
11	يلتزم الموظفون بأنظمة وقوانين العمل المطبقة في الجامعة.	3.57	1.26	موافق

المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يلاحظ من الجدول أن المتوسطات الحسابية لعبارات المحور الثاني (الأداء المؤسسي تتراوح بين 3.05 و 4.08، ما يعكس اتجاه العينة نحو الموافقة مع وجود بعض المواقف المحايدة، فقد أظهرت العبارات 1، 2، 6، و 8 متوسطات تقع ضمن المجال الثالث (2.61-3.40)، أي محايد، مما يشير إلى أن العينة لم تتأكد بشكل كامل من فاعلية الإشراف المباشر، تفويض الصلاحيات، تنسيق المديرين، وخطط العمل في تحسين الأداء المؤسسي، أما العبارات الأخرى (3، 4، 5، 7، 9، 10، 11) فتقع ضمن المجال الرابع من مقياس ليكارت (3.41-4.20)، أي موافق، حيث أشارت العينة إلى أن الموظفين يمتلكون مهارات عالية لحل المشكلات اليومية، وأن الجامعة تمنح مكافآت على الأفكار الإبداعية، وتتابع الاقتراحات لتحسين الجودة.

الفصل الثاني: دراسة ميدانية في جامعة غرداية

4- إختبار فرضيات الدراسة:

تعد نتائج اختبار فرضيات الدراسة من أبرز النتائج، إذ توضح مدى صحة الفرضيات المطروحة أو عدم صحتها، كما تجيب على التساؤلات البحثية المطروحة، ويتم الوصول إلى هذه النتائج باستخدام الأساليب الإحصائية عبر برنامج SPSS، مع مناقشتها بهدف تحقيق أهداف الدراسة المرجوة.

4-1- عرض نتائج الفرضية الأولى ومناقشتها:

أ. عرض نتائج الفرضية الأولى:

تنص هذه الفرضية على أنه: يوجد مستوى عال لأبعاد التطور التنظيمي في جامعة غرداية من وجهة نظر الموظفين.

للتأكد من صحة هذه الفرضية قمنا باستخدام إختبار **one sample t test** عند مستوى المعنوية **0.05** من أجل قبولها أو رفضها.

الجدول رقم (11): مستوى أبعاد التطور التنظيمي في جامعة غرداية من وجهة نظر الموظفين

البيان	العينة	المتوسط الحسابي	مستوى المعنوية	مستوى الدلالة
البعد الإستراتيجي والتنظيمي	35	3.92	0.05	0.00
البعد التكنولوجي والمعلوماتي		3.77		0.00
البعد البشري وتنمية الموارد البشرية		3.92		0.00
التطور التنظيمي		3.88		0.00

المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

يلاحظ من خلال هذا الجدول أن قيم المتوسطات الحسابية لأبعاد التطور التنظيمي وقيمة المتوسط العام للتطور التنظيمي تتراوح ما بين 3.77 و 3.92، والتي تنتمي إلى المجال الرابع (3.41-4.20)، وهو موافق، وقد بلغت قيمة المتوسط الحسابي العام للتطور التنظيمي لجميع الأبعاد: 3.88، وهذا يدل

الفصل الثاني: دراسة ميدانية في جامعة غرداية

على وجود مستوى عال لأبعاد التطور التنظيمي (البعد الإستراتيجي والتنظيمي، البعد التكنولوجي والمعلوماتي، البعد البشري وتنمية الموارد البشرية) في جامعة غرداية من وجهة نظر الموظفين، حيث بلغت قيم متوسطاتها على التوالي 3.92 و 3.77 و 3.92، أي أن هناك موافقة على معظم عبارات هذه الأبعاد من طرف أفراد العينة.

أما من حيث الدلالة الإحصائية فقد بلغت قيمة مستوى الدلالة الإحصائية (Sig): 0.00، وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05، وهذا ما يؤدي إلى قبول الفرضية البديلة (H_1) التي تنص على أنه: يوجد مستوى عال لأبعاد التطور التنظيمي في جامعة غرداية من وجهة نظر الموظفين عند مستوى المعنوية 0.05.

ب. تحليل ومناقشة نتائج الفرضية الأولى:

تنص هذه الفرضية على أنه: يوجد مستوى عال لأبعاد التطور التنظيمي في جامعة غرداية من وجهة نظر الموظفين، حيث كشفت نتائج الجدول السابق أن قيمة المتوسط الحسابي العام لكل أبعاد التطور التنظيمي 3.88، وهو ما يشير إلى وجود مستوى عالٍ من التطور التنظيمي في جامعة غرداية من وجهة نظر الموظفين، مما يدل على وجود موافقة من طرف أفراد العينة المدروسة على معظم العبارات المتعلقة بمتغير التطور التنظيمي، كما أظهرت النتائج أن قيم المتوسطات الحسابية لأبعاد التطور التنظيمي جاءت على التوالي: 3.92 للبعد الإستراتيجي والتنظيمي، و 3.77 للبعد التكنولوجي والمعلوماتي، و 3.92 للبعد البشري وتنمية الموارد البشرية، حيث احتل كل من البعد الإستراتيجي والتنظيمي، والبعد البشري وتنمية الموارد البشرية المرتبة الأولى، في حين جاء البعد التكنولوجي والمعلوماتي في المرتبة الموالية بفارق طفيف، مما يبين تقارب مستويات الاهتمام بهذه الأبعاد داخل الجامعة، مع تركيز أكبر نسبيا على الجوانب الإستراتيجية والتنظيمية وتنمية الموارد البشرية باعتبارها من العناصر الأساسية في دعم الأداء المؤسسي وتحقيق أهداف الجامعة، وهذا يوضح أن البعدان

الفصل الثاني: دراسة ميدانية في جامعة غرداية

الإستراتيجي والتنظيمي، والبعد البشري وتنمية الموارد البشرية من أكثر أبعاد التطور التنظيمي تطبيقاً في جامعة غرداية حسب آراء الموظفين.

أما من حيث الدلالة الإحصائية، فقد بلغت قيمة مستوى الدلالة الإحصائية 0.00 (Sig)، وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05، وهذا يدل على وجود مستوى عالٍ لأبعاد التطور التنظيمي في جامعة غرداية من وجهة نظر الموظفين عند مستوى المعنوية 0.05.

يستنتج من خلال هذه النتائج أن جامعة غرداية تتمتع بمستوى عالٍ من التطور التنظيمي بأبعاده المختلفة، وهو ما يؤكد صحة الفرضية التي تنص على أنه: يوجد مستوى عالٍ لأبعاد التطور التنظيمي في جامعة غرداية من وجهة نظر الموظفين.

4-2- عرض نتائج الفرضية الثانية ومناقشتها:

أ. عرض نتائج الفرضية الثانية:

تنص هذه الفرضية على أنه: يوجد مستوى عالٍ من الأداء المؤسسي في جامعة غرداية من وجهة نظر الموظفين.

للتأكد من صحة هذه الفرضية قمنا باستخدام اختبار **one sample t test** عند مستوى المعنوية 0.05 من أجل قبولها أو رفضها.

الجدول رقم (12): مستوى الأداء المؤسسي في جامعة غرداية من وجهة نظر الموظفين

البيان	العينة	المتوسط الحسابي	مستوى المعنوية	مستوى الدلالة
الأداء المؤسسي	35	3.57	0.05	0.00

المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

الفصل الثاني: دراسة ميدانية في جامعة غرداية

يلاحظ من خلال هذا الجدول أن قيمة المتوسط الحسابي العام للأداء المؤسسي بلغت 3.57، والتي تنتمي إلى المجال الرابع (3.41-4.20)، وهو موافق، وهذا يدل على وجود مستوى عال للأداء المؤسسي في جامعة غرداية من وجهة نظر الموظفين، أي أن هناك موافقة على معظم عبارات الأداء المؤسسي من طرف أفراد العينة.

أما من حيث الدلالة الإحصائية فقد بلغت قيمة مستوى الدلالة الإحصائية (Sig): 0.00، وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05، وهذا ما يؤدي إلى قبول الفرضية البديلة (H_1) التي تنص على أنه: يوجد مستوى عال من الأداء المؤسسي في جامعة غرداية من وجهة نظر الموظفين عند مستوى المعنوية 0.05.

ب. تحليل ومناقشة نتائج الفرضية الثانية:

تنص هذه الفرضية على أنه: يوجد مستوى عال من الأداء المؤسسي في جامعة غرداية من وجهة نظر الموظفين، حيث كشفت نتائج الجدول السابق أن قيمة المتوسط الحسابي العام للأداء المؤسسي، وهو ما يشير وجود مستوى عالٍ من الأداء المؤسسي في جامعة غرداية من وجهة نظر الموظفين، مما يدل على وجود موافقة من طرف أفراد العينة المدروسة على معظم العبارات المتعلقة بمتغير الأداء المؤسسي، مما يبين وجود إدارة فعالة، وبيئة عمل محفزة، واهتمام بتنمية الموارد البشرية، إضافة إلى تبني ثقافة الجودة والتطوير المستمر، مما أسهم في تعزيز كفاءة العاملين وتحقيق أهداف الجامعة بكفاءة وفعالية.

أما من حيث الدلالة الإحصائية، فقد بلغت قيمة مستوى الدلالة الإحصائية (Sig): 0.00، وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05، وهذا يدل على وجود مستوى عال من الأداء المؤسسي في جامعة غرداية من وجهة نظر الموظفين عند مستوى المعنوية 0.05.

الفصل الثاني: دراسة ميدانية في جامعة غرداية

يستنتج من خلال هذه النتائج أن جامعة غرداية تتمتع بمستوى عالٍ من الأداء المؤسسي، وهو ما يؤكد صحة الفرضية التي تنص على أنه: يوجد مستوى عالٍ من الأداء المؤسسي في جامعة غرداية من وجهة نظر الموظفين.

4-3- عرض نتائج الفرضية الثالثة ومناقشتها:

أ. عرض نتائج الفرضية الثالثة:

تنص هذه الفرضية على أنه: يوجد تأثير إيجابي بين التطور التنظيمي والأداء المؤسسي في جامعة غرداية من وجهة نظر الموظفين.

للتأكد من صحة هذه الفرضية قمنا باستخدام اختبار معامل الارتباط " بيرسون " من أجل قبولها أو رفضها.

الجدول رقم (13): اختبار معامل الارتباط " بيرسون " بين التطور التنظيمي والأداء المؤسسي

الأداء المؤسسي			
البيان	معامل الارتباط R	مستوى الدلالة (Sig)	مستوى المعنوية
التطور التنظيمي	0.850**	0.00	0.01

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يلاحظ من خلال الجدول السابق أن قيمة معامل الارتباط بيرسون بين التطور التنظيمي والأداء المؤسسي بلغت: $R = 0.850$ ، كما بلغت قيمة مستوى الدلالة $Sig = 0.00$ ، وهذا يدل على وجود تأثير إيجابي قوي بين التطور التنظيمي والأداء المؤسسي في جامعة غرداية.

ب. تحليل ومناقشة نتائج الفرضية الثالثة:

تنص هذه الفرضية على أنه: يوجد تأثير إيجابي بين التطور التنظيمي والأداء المؤسسي في جامعة غرداية من وجهة نظر الموظفين، حيث كشفت نتائج الجدول السابق أن قيمة معامل الارتباط بيرسون بين

الفصل الثاني: دراسة ميدانية في جامعة غرداية

التطور التنظيمي والأداء المؤسسي بلغت: $R = 0.850$ ، وهذا يدل على أن هناك تأثير إيجابي وقوي بين التطور التنظيمي والأداء المؤسسي في جامعة غرداية، مما يبين أن تبني أساليب التطور التنظيمي داخل الجامعة يعد عاملاً أساسياً لتحسين الأداء المؤسسي وتحقيق الفعالية الإدارية والأكاديمية.

أما من حيث الدلالة الإحصائية فقد بلغت قيمة مستوى الدلالة الإحصائية (Sig): 0.00، وهي أقل من مستوى المعنوية 0.01، وهذا يدل على وجود تأثير إيجابي بين التطور التنظيمي والأداء المؤسسي في جامعة غرداية عند مستوى المعنوية 0.01.

يستنتج من خلال هذه النتائج أن هناك تأثير إيجابي بين التطور التنظيمي والأداء المؤسسي في جامعة غرداية، وهو ما يؤكد صحة الفرضية التي تنص على أنه: يوجد تأثير إيجابي بين التطور التنظيمي والأداء المؤسسي في جامعة غرداية من وجهة نظر الموظفين.

الفصل الثاني: دراسة ميدانية في جامعة غرداية

خلاصة الفصل:

- بعد القيام بالجانب التطبيقي الذي تضمن استخدام أداة الإستبيان ومعالجتها باستخدام الأساليب الإحصائية، وذلك بغية الإجابة على التساؤلات المطروحة، توصلنا إلى:
- ✓ يوجد مستوى عال لأبعاد التطور التنظيمي في جامعة غرداية.
 - ✓ يوجد مستوى عال للبعد الإستراتيجي والتنظيمي في جامعة غرداية.
 - ✓ يوجد مستوى عال للبعد التكنولوجي والمعلوماتي في جامعة غرداية.
 - ✓ يوجد مستوى عال للبعد البشري وتنمية الموارد البشرية في جامعة غرداية.
 - ✓ يعتبر البعدان الإستراتيجي والتنظيمي، والبعد البشري وتنمية الموارد البشرية من أكثر أبعاد التطور التنظيمي تطبيقا في جامعة غرداية حسب آراء الموظفين.
 - ✓ يوجد تأثير إيجابي بين التطور التنظيمي والأداء المؤسسي في جامعة غرداية.

الخاتمة العامة

الخاتمة العامة

يعد التطور التنظيمي من العوامل الأساسية التي تسهم في تحسين الأداء المؤسسي داخل جامعة غرداية من خلال تطوير أساليب العمل وتعزيز الكفاءة الإدارية، كما أن الاهتمام بالأبعاد التنظيمية والبشرية والتكنولوجية يساعد الجامعة على تحقيق أهدافها ومواكبة التغيرات الحديثة في قطاع التعليم العالي. لذلك فإن تعزيز التطور التنظيمي يبقى ضرورة لتحقيق أداء مؤسسي فعال ومستدام.

1. إختبار الفرضيات:

توصلنا من خلال هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة والمتمثلة في:

✓ **بالنسبة للفرضية الأولى:** من خلال الدراسة الميدانية في جامعة غرداية توصلنا إلى نتائج تؤكد صحة الفرضية الأولى التي تنص على أنه: يوجد مستوى عال لأبعاد التطور التنظيمي في جامعة غرداية من وجهة نظر الموظفين.

✓ **بالنسبة للفرضية الثانية:** من خلال الدراسة الميدانية في جامعة غرداية توصلنا إلى نتائج تؤكد صحة الفرضية الثانية التي تنص على أنه: يوجد مستوى عال من الأداء المؤسسي في جامعة غرداية من وجهة نظر الموظفين.

✓ **بالنسبة للفرضية الثالثة:** من خلال الدراسة الميدانية في جامعة غرداية توصلنا إلى نتائج تؤكد صحة الفرضية الثالثة التي تنص على أنه: يوجد تأثير إيجابي بين التطور التنظيمي والأداء المؤسسي في جامعة غرداية من وجهة نظر الموظفين.

2. النتائج:

✓ التطور التنظيمي عملية مستمرة تهدف إلى رفع فعالية المنظمة وتعزيز قدرتها على التكيف مع التغيرات من خلال تحسين الهياكل والعمليات والثقافة التنظيمية.

الخاتمة العامة

- ✓ يعتمد التطور التنظيمي على دعم التغيير وحل المشكلات بما يضمن استمرارية الأداء وتحقيق التوازن بين أهداف المؤسسة واحتياجات الأفراد.
- ✓ الأداء المؤسسي يعبر عن قدرة المؤسسة على استغلال مواردها البشرية والمادية بكفاءة وتحويل المدخلات إلى مخرجات ذات جودة عالية.
- ✓ يسهم التطور التنظيمي في رفع كفاءة الأداء المؤسسي من خلال تطوير مهارات العاملين وتحديث أساليب العمل ومعالجة جوانب القصور.
- ✓ يؤدي تعزيز البعد الإنساني من خلال الثقة وتفويض الصلاحيات وتلبية الاحتياجات إلى رفع الكفاءة وتحقيق أداء مؤسسي متميز ومستدام.
- ✓ يعتبر البعدان الإستراتيجي والتنظيمي، والبعد البشري وتنمية الموارد البشرية من أكثر أبعاد التطور التنظيمي تطبيقاً في جامعة غرداية حسب آراء الموظفين.

3. التوصيات:

- في ضوء النتائج المتوصل إليها يمكن تقديم التوصيات التالية:
- ✓ ضرورة تعزيز التطور التنظيمي داخل جامعة غرداية من خلال تحديث الهياكل الإدارية وأساليب العمل بما يتماشى مع متطلبات العصر.
 - ✓ الاهتمام بتنمية الموارد البشرية عبر تنظيم دورات تكوينية وبرامج تدريبية لتحسين مهارات الموظفين ورفع كفاءتهم المهنية.
 - ✓ تعزيز استخدام التكنولوجيا والأنظمة الرقمية لتسهيل الإجراءات الإدارية وتحسين سرعة ودقة الأداء المؤسسي.

الخاتمة العامة

✓ تشجيع العمل الجماعي وتطوير قنوات الاتصال والتواصل بين مختلف المصالح والإدارات داخل الجامعة.

✓ منح الموظفين فرصا أكبر للمشاركة في اتخاذ القرارات وتفويض بعض الصلاحيات بما يعزز الثقة والانتماء الوظيفي.

✓ العمل على تقييم الأداء المؤسسي بصورة دورية للكشف عن نقاط القوة والضعف ومعالجة أوجه القصور.

✓ توفير بيئة عمل مناسبة تدعم الإبداع والابتكار وتحفز الموظفين على تحسين مستوى الأداء.

✓ إجراء دراسات مستقبلية حول التطور التنظيمي وعلاقته بمتغيرات أخرى تسهم في تطوير الإدارة الجامعية.

4. آفاق الدراسة:

في ضوء دراستنا يمكن تقديم بعض عناوين الدراسات التي يمكن دراستها مستقبلا فيما يلي :

✓ أثر التحول الرقمي على تحسين الأداء المؤسسي.

✓ دور إدارة الموارد البشرية في تعزيز التطور التنظيمي.

✓ أثر القيادة الإدارية على تحقيق الأداء المؤسسي.

✓ العلاقة بين الثقافة التنظيمية وجودة الأداء الإداري.

✓ مساهمة الإدارة الإلكترونية في تطوير الأداء المؤسسي.

قائمة المراجع

قائمة المراجع

قائمة المراجع:

الكتب:

✓ بلال خلف السكارنه، التطوير التنظيمي والإداري، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2009.

✓ بهاء الدين المنجي العسكري، إنعام الحياي، إدارة التغيير في منظمات الأعمال، مركز الكتاب الأكاديمي، الأردن، 2014.

✓ علاء الدين رسلان، التطوير التنظيمي، دار مؤسسة رسلان للطباعة والنشر والتوزيع، سوريا، 2013.

✓ محمد الصيرفي، التطوير التنظيمي، دار الفكر الجامعي، مصر، 2006.

✓ محمد الفاتح محمود بشير المغربي، إدارة التغيير والتطوير التنظيمي، دار حميثرا للنشر، الطبعة الأولى، جمهورية مصر العربية، 2020.

✓ مصطفى محمد، الرضا الوظيفي وأثره على تطوير الأداء، دار ابن النفيس للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، المملكة الأردنية الهاشمية، 2018.

✓ نبيلة عدان، ضغوط العمل والأداء الوظيفي، مركز الكتاب الأكاديمي، الطبعة الأولى، الأردن، 2019.

البحوث الجامعية:

✓ أحمد الصغير ريغة، تقييم أداء المؤسسات الصناعية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، مذكرة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة 2، قسنطينة، 2013-2014.

قائمة المراجع

- ✓ أمال سعود، التمكين الإداري والتطوير التنظيمي (دراسة حالة: مؤسسة الكوابل - بسكرة -)، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2021/2020.
- ✓ حازم خميس أبو سمرة، دور الخصائص الريادية في تحسين مستوى الأداء المؤسسي " دراسة تطبيقية على الجامعات الفلسطينية الخاصة"، رسالة الماجستير، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا وجامعة الأقصى، فلسطين، 2017.
- ✓ ريان خضري، أميرة سفياني، التطوير التنظيمي ودوره في تحسين جودة الأداء المؤسسي - دراسة ميدانية في الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية لولاية قالمة -، مذكرة ماستر أكاديمي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة 08 ماي 1945، قالمة، 2021-2022.
- ✓ سارة شوابي، التطوير التنظيمي ومقاومة التغيير في المؤسسات - دراسة مقارنة بين مؤسسات القطاع العام والقطاع الخاص -، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة مصطفى إسماعيل، معسكر، 2017/2019.
- ✓ سهام توارى، محاولة تقييم أداء مؤسسات القطاع الصحي في الجزائر - دراسة مقارنة بين أداء المؤسسات الصحة العمومية -، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2017/2018.
- ✓ عادل عشي، الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية: قياس وتقييم (دراسة حالة مؤسسة صناعات الكوابل ببسكرة (2000-2002)، مذكرة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2001/2002.
- ✓ عبد الحليم مزغيش، تحسين أداء المؤسسة في إدارة الجودة الشاملة، مذكرة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2011-2012.

✓ فاطمة دراغو، علاقة متطلبات التطوير التنظيمي بالأداء دراسة ميدانية بالمركز الجامعي " أحمد زبانه " بغليزان، مذكرة الماجستير، كلية العلوم الإجتماعية، جامعة وهران 2، وهران، 2016/2015.

المقالات العلمية:

✓ أمحمد زرنوح، الأداء في المنظمة، مجلة سوسيوولوجيا، العدد 3، جامعة زيان عاشور، الجلفة، 2017.

✓ سعيدة بوزوران، أهمية التطوير التنظيمي للمؤسسة، مجلة الحكمة للدراسات الاجتماعية، العدد 6، مركز الحكمة، الجزائر، 2015.

✓ الشيخ الداوي، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، العدد 7، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2010.

✓ عبد الله بن منصور، فراس محمود الدعة، أبعاد التطوير التنظيمي وأثرها على فعالية القرارات الإدارية لدى المؤسسات المشاركة في جائزة الملك عبد الله الثاني لتمييز الأداء الحكومي والشفافية، مجلة الابتكار والتسويق، العدد 3، جامعة جيلالي ليايس، سيدي بلعباس، 2016.

✓ عبد المليك مزهوده، الأداء بين الكفاءة والفعالية، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 1، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2001.

✓ غادة عبد المنعم، عبد الحميد دياب، أثر أبعاد الجدارات الوظيفية على الأداء المؤسسي دراسة تطبيقية على شركات إنتاج الدواء، مجلة البحوث التجارية، العدد 3، جامعة الزقازيق، مصر، 2021.

✓ محمد عبد الرزاق أمين حميد، التطوير التنظيمي وتحسين الأداء المؤسسي بإدارات التضامن الاجتماعي، مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية، العدد 69، جامعة أسوان، مصر، 2025.

قائمة المراجع

✓ منى سليمان الذبياني، الرشاقة التنظيمية مدخل لتحسين الأداء المؤسسي بالمدارس الثانوية في المملكة العربية السعودية (تصور مقترح)، مجلة كلية التربية، العدد 110، جامعة المنصورة، مصر، 2020.

✓ ناصر بن حسين النويصر، ابهيجيت غوش، محمد أنس شمسي، أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء المؤسسي في المملكة العربية السعودية (دراسة ميدانية على مجموعة من الجمعيات الخيرية بمدينة الرياض)، المجلة الدولية لنشر البحوث والدراسات، العدد 47، 2023.

المحاضرات الجامعية:

✓ سيدي محمد عياد، محاضرات في مقياس إدارة التغيير التنظيمي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2020/2019.

المراجع الأجنبية:

- ✓ Edwina Nyikal, Benson Juma, Jack Otieno Obongo, **EFFECT OF ORGANIZATION DEVELOPMENT INTERVENTIONS ON PERFORMANCE OF EMPLOYEES IN TEACHING AND REFERRAL HOSPITALS IN KENYA**, Global Research Review in Business and Economics, Issue 04, University of the Valley, Mexico, 2024.
- ✓ U. Y. Okwuse, Ph.D, Madoghwe Salvation, Eruvwe Ogheneovo Emmanuel, **Organisational Development and Employee Performance of Selected Firms in Delta State, Nigeria**, International Journal of Advances in Engineering and Management, Issue 09, Delta State University Abraka, Nigeria, 2024.

الملاحق

الملحق رقم (01): إستمارة الإستمبيان



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة غرداية
كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير
قسم: العلوم الإقتصادية



إستمارة الإستمبيان:

الأخ الفاضل، الأخت الفاضلة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

يسرنا أن نضع بين أيديكم هذه الإستمبارة التي صممت لجمع المعلومات اللازمة للدراسة التي نقوم بإعدادها في إطار إنجاز مذكرة ليسانس بعنوان: " أثر التطور التنظيمي على الأداء المؤسسي "، حيث نظرا لأهمية رأيكم، نأمل منكم التكرم بالإجابة على عبارات الإستمبارة بدقة، لذلك نرجوا منكم أن تولوا هذه الإستمبارة اهتمامكم فمشاركتكم ضرورية ورأيكم عامل أساسي من عوامل نجاحها، كما نحيطكم علما أن جميع إجاباتكم لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط. وتفضلوا بقبول فائق التقدير والإحترام.

تحت إشراف:

من إعداد:

- د. يحي ازغار

- بوعمامة بن شاشة

- مصعب دحو

- زكريا بلعور

2026/2025

الملاحق

الجزء الأول: البيانات الشخصية:

الجنس: ذكر ☐ أنثى ☐

السن: من 20-30 سنة ☐ من 31-40 سنة ☐ أكثر من 40 سنة ☐

سنوات الخبرة: أقل من 5 سنوات ☐ من 5 إلى 10 سنوات ☐ أكثر من 10 سنوات ☐

المستوى التعليمي: ثانوي فأقل ☐ ليسانس ☐ ماستر ☐ دراسات أخرى ☐

الجزء الثاني: متغيرات الدراسة

المحور الأول: التطور التنظيمي

الرقم	العبرة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
البعد الإستراتيجي والتنظيمي						
1	أهداف جامعة غرداية واستراتيجياتها واضحة ودقيقة وقابلة للتنفيذ.					
2	تعرض جامعة غرداية على مراجعة وتطوير الإستراتيجيات والأهداف بشكل دوري.					
3	تتسم سياسات جامعة غرداية بالمرونة وتساعد على التكيف مع متغيرات بيئة العمل.					
4	تقوم جامعة غرداية بتطوير أنظمتها وسياساتها باستمرار حتى تتكيف وتغير بيئة العمل.					
5	تساهم سياسات جامعة غرداية وأنظمتها في إقتراح وإحداث عملية التطوير التنظيمي.					
6	تراعي جامعة غرداية إمكانياتها ووسائلها المتاحة عند إجراء عملية تطوير أساليب وإجراءات العمل.					
7	يساعد الهيكل التنظيمي لجامعة غرداية في تسيير عملية التطوير التنظيمي.					
8	تساعد المرونة المتحققة للهيكل التنظيمي لجامعة غرداية على تحقيق أهدافها.					

الملاحق

9	تقوم جامعة غرداية بتوزيع المسؤوليات والصلاحيات بشكل واضح.				
البعد التكنولوجي والمعلوماتي					
10	تستخدم جامعة غرداية أساليب تكنولوجية حديثة في عملية التطور التنظيمي.				
11	تتسم المعلومات والبيانات في جامعة غرداية وسهولة تبادلها.				
12	تسهم عملية التطور التنظيمي داخل جامعة غرداية في تحسين أساليب الإتصال ونقل البيانات والمعلومات بين مختلف الوحدات الإدارية.				
13	تتأقلم جامعة غرداية مع التغيرات التكنولوجية مما يساعد على تسهيل عملية تحسين الإجراءات المتعلقة بالتطور التنظيمي.				
14	تساهم وسائل تكنولوجيا في تقليص الوقت والجهد لدى موظفي جامعة غرداية في إنجاز مهامهم.				
البعد البشري وتنمية الموارد البشرية					
15	تخصص جامعة غرداية جزء من ميزانيتها في تطوير موظفيها.				
16	تستعين جامعة غرداية عادة بالخبراء في مجال التطور التنظيمي لتدريب موظفيها.				
17	تقوم جامعة غرداية بتهيئة وتطوير الموظفين لمواجهة التغيرات المختلفة في بيئة العمل.				
18	تنمية وتطوير الموظفين في جامعة غرداية تزيد من كفاءة عملية التطور التنظيمي.				

الملاحق

المحور الثاني: الأداء المؤسسي

الرقم	العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1	يؤدي الإشراف المباشر والمتابعة المستمرة من قبل المديرين إلى تحسين أداء العاملين.					
2	يساعد تفويض الصلاحيات في سرعة إنجاز الأعمال.					
3	يتوفر لدى الموظفين المهارة العالية على حل المشكلات اليومية لأداء المهام الوظيفية.					
4	تمنح إدارة الجامعة مكافأة للموظفين الذين يتقدمون بأفكار إبداعية لتحسين الأداء المؤسسي.					
5	يوجد إهتمام ومتابعة من قبل المديرين للاقتراحات التي يتقدم بها الموظفون والمتعلقة بجودة الأداء.					
6	ينسق المديرون بشكل مستمر لتحقيق الجودة المطلوبة في كافة المستويات التنظيمية.					
7	هناك إمام لدى الموظفين بطبيعة الأعمال الموكلة إليهم مما يساعدهم في إنجازها بفاعلية.					
8	لدى الجامعة خطة عمل واضحة الأهداف حيث تستطيع تقييمها من الناحية الكمية والنوعية.					
9	تعتبر الجامعة أن الطرق المعرفية تساهم مباشرة في تعزيز أهدافها الإدارية، وكذا تميز أداء الموظفين.					
10	تتحكم الجامعة في المدخلات المعرفية في نظامها الإداري حسب الأهداف الإدارية لبلوغ التميز الإداري.					
11	يلتزم الموظفون بأنظمة وقوانين العمل المطبقة في الجامعة.					

الملحق رقم (02): إستمارة التحكيم

إسم ولقب الأستاذ	الرتبة	مكان العمل
مروة مويسي	أستاذة محاضرة أ	جامعة غرداية
عبد العزيز بباز	أستاذ محاضر ب	جامعة غرداية

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

République Algérienne Démocratique Et Populaire

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

Ministère De L'Enseignement Supérieur Et De la recherche Scientifique

جامعة غرداية



Université de Ghardaia

Faculté des sciences Economiques, Commerciales et
sciences de Gestion

كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير

Département Sciences économiques

قسم العلوم الاقتصادية

غرداية 2025/

شهادة تصحيح مذكرة

يشهد الأستاذ أ. زكرياء بلعور بصفتة عضو لجنة مناقشة (المصفة في اللجنة) مرفقا

بأن الطالب (م)

الاسم واللقب (طالب 01): زكرياء بلعور رقم التسجيل 39092573

الاسم واللقب (طالب 02): محمد دحس رقم التسجيل 39602816

الاسم واللقب (طالب 03): سعيدة بن سني رقم التسجيل 39090670

المستوى الدراسي: الدرجة الأولى التخصص: اقتصاد وعلوم إدارية

تاريخ المناقشة: 01

عنوان المذكرة: التطور التنظيمي لدى اداء المؤسسة

يشهد بأن أن الطالب (المطلبة): المذكورين أعلاه قد التزم (أ) : بجميع الملاحظات وقام (أ) برفع التحفظات المقدمة له (ما) من طرف لجنة المناقشة وأن المذكرة قابلة للإيداع النهائي على هذا النحو.

إمضاء الأستاذ المكلف (ب): بمقابلة التصحيح



(Signature)

تم إعداد هذه الشهادة بواسطة الأستاذ أ. زكرياء بلعور في تاريخ 01 من شهر أغسطس سنة 2025 في إطار مهامه الوظيفية.