

دور إدارة التطوير الإداري في تحسين الأداء الوظيفي بإدارة الموارد البشرية (دراسة تطبيقية على شركة المدار الجديد)

تأذ مساعد د. العماري عامر جبريل أ. محاضر. يوسف حامد جحا . محاضر مساعد أحمد الطاهر خليفة
كلية طرابلس للعلوم والتقنية كلية طرابلس للعلوم والتقنية كلية الآداب جامعة طرابلس
Almari71@yahoo.com joha20102011@yahoo.com altahrahmd197@gmail.com

ملخص الدراسة:

تُعد إدارة التطوير الإداري من الموضوعات المهمة في تحسين الأداء الوظيفي، وبالتالي تساهم في تطوير شركة المدار الجديد، والتقدم بالعمل داخل الشركة بصفة عامة وشركة المدار بصفة خاصة، فعندما يكون هناك جودة تطوير، وتدريب عالي من قبل العاملين القائمين بأعمالهم، فسيكون هناك إمكانية في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين داخل الشركة، وتسخير جميع إمكانياتهم للرقى بالعمل إلى أفضل المستويات، فهذا يؤدي إلى حفظ التكاليف واستغلال الجهد المبذول بأفضل الصور، ومن هذا المنطلق قام الباحثون بإجراء هذا البحث على شركة المدار الجديد، حيث قاموا بدراسة عينة ممثلة بالعاملين بشركة المدار الجديد.

هدف هذا البحث دراسة دور إدارة التطوير الإداري من خلال " التدريب الإداري، وحوسبة المعلومات والوصف الوظيفي داخل نطاق الشركة، وتم الاعتماد في هذه البحث على البيانات الأولية حيث تم توزيع (100) استمارة استبيان على العاملين بشركة المدار الجديد، وكان المستهدفون في هذا البحث هم العاملين بالشركة، حيث بينت النتائج أن التدريب له دور إيجابي ومباشر في تحسين الأداء الوظيفي، وأيضاً بينت الدراسة أن التطوير الإداري له دور فعال في تنمية إدارة الموارد البشرية داخل دائرة شركة المدار الجديد.

نرى في العبارة الأولى التي تقول وجود سياسات وظيفية مرنة تعتمد على الكفاءة في اختيار العناصر البشرية، أن ما نسبته 50% موافقين، وما نسبته 50% غير موافقين، نستنتج بأن هناك تعادل بين إجابات أفراد عينة البحث. - وفي العبارة التي تقول: وجود سياسات وظيفية مرنة تعتمد على المؤهل المناسب في اختيار العناصر الأساسية نرى ما نسبة 75% موافقين، وما نسبته 25% غير موافقين وبالتالي نستنتج بأن أغلب أفراد عينة البحث موافقين.

- وفي العبارة التي تقول توفير الموارد العلمية والحالات الدراسية في مجال التطوير الإداري، نجد ما نسبتهم 65% موافقين، وما نسبتهم 35% غير موافقين، وبالتالي نستنتج بأن أغلب أفراد عينة البحث كانوا موافقين.
- وفي العبارة التي تقول وضع معدلات أداء موضوعية لتوزيع العمل نجد ما نسبتهم 70% موافقين، وما نسبتهم 30% غير موافقين وبالتالي نستنتج بأن أغلب أفراد عينة البحث كانوا موافقين.
- وأخيراً نجد في العبارة التي تقول تحديد الاحتياجات الوظيفية للعاملين أن ما نسبتهم 55% كانوا موافقين، وما نسبتهم 45% كانوا غير موافقين وبالتالي نستنتج بأن أغلب أفراد عينة البحث كانوا موافقين.

المقدمة:

لا تقتصر التطورات العالمية الحديثة على المجال التكنولوجي من حيث التطور السريع في المنتجات والأجهزة والمعدات ونظم المعلومات والاتصالات والحاسبات الآلية، وإنما أيضاً على الصعيد الاجتماعي، حيث يواجه العالم تطورات عديدة في مجال الموارد البشرية، وفي ظل التغيرات التي تحدث على الصعيد المحلي سواء كانت سياسية أو اقتصادية أو اجتماعية أو ثقافية، فإن ذلك يتحتم على المنظمات الاستجابة للمتغيرات ومواجهتها بأسلوب أبداعي يؤثر على تحسين أداء العاملين، مما يضمن بقاء المنظمات واستقرارها أو الاستمرار في عملية التنمية في جميع المجالات المختلفة ولهد أولت الباحثون علي الاهتمام بمعرفة دور وأهمية إدارة التطوير الإداري في تحسين الأداء الوظيفي بأداة الموارد البشرية بأحدى الشركات، وهي شركة المدار الجديد.

الدراسات السابقة: قام الباحثون بمراجعة مجموعة من الدراسات السابقة المتعلقة بالموضوع:

- 1- دراسة إبراهيم بختي، 2013، صناعة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وعلاقته بتنمية وتحسين تطوير الأداء . حيث اعتمد الباحث في دراسته على تبين علاقة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بتنمية وتطوير الأداء في المؤسسات، وقد توصل إلى أن تكنولوجيا المعلومات تعد قاسماً مشتركاً في أغلب المؤسسات، فالتكنولوجيا لها العديد من المميزات التي تتمتع بها على رأسها تقليل نسبة التدخل البشري في العمليات المتكررة، وتحسين صورة مخرجات وأداء المؤسسات وتسريع عمليات تبادل المعلومات عبر الشبكات. ويحدث تطبيق تكنولوجيا المعلومات تغيرات أساسية في الإدارة ويساعد بشكل خاص في اتخاذ القرار المناسب والسريع المبني على الحقائق والمعلومات، كما يحدث تحولاً تدريجياً من الإدارة المكتبية التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية.

2- دراسة مراد رايس، 2005-2006. أثر تكنولوجيا المعلومات على الموارد البشرية في المؤسسة.

حيث أشارت هذه الدراسة إلى إبراز أثر تكنولوجيا المعلومات على الموارد البشرية في المؤسسة، وقد توصلت إلى أن تكنولوجيا المعلومات ساعدت في رفع الأداء البشري وذلك بالسرعة والدقة في أداء الأعمال، والتقليل من التكاليف، والقضاء على ضغوطات العمل وتقادي بعض المشاكل والصعوبات المترتبة عن النظام الكلاسيكي ككثرة الورق والإجراءات البيروقراطية والغموض في تأدية بعض المهام وضيق المكان بسبب كثرة الرفوف. كما بين الباحث أن العمل عبر الشبكات أدى إلى تقليل حركة الأفراد داخل التنظيم وأداء أعمالهم في وقت قصير دون الحاجة إلى التنقل. كما توصل الباحث إلى أن المزايا الجليّة التي منحتها لنا تكنولوجيا المعلومات في تأدية الأعمال لا يعني أنها لا تتطوي على سلبيات، لكن هذه السلبيات لا تعود لتكنولوجيا المعلومات في حد ذاتها بقدر ما تعود لقصور في معارف الأفراد تجاه التكنولوجيا واستخداماتها أو قصور في تصميم بعض البرامج المعلوماتية والتي في غالب الأحيان تكون بسبب عدم استشارة العمال في خصوصيات العمل.

3- دراسة العتيبي (2012): بعنوان: مدى استخدام تقنية المعلومات والاتصالات في تحسين أداء إدارة الموارد البشرية في المنظمات الحكومية الأمنية بمدينة الرياض، وتشكل مجتمع الدراسة من العاملين في إدارات الموارد البشرية في المنظمات الحكومية المدنية والأمنية بمدينة الرياض، والبالغ عددهم (448) شخصاً، واستخدام الباحث المنهج الوصفي التحليلي والاستبائية كأداة وتوصل إلى أهم النتائج التالية:

- وجود علاقة طردية بين توفر واستخدام تقنية المعلومات وتخطيط وتنمية وحماية ورعاية العاملين في إدارات الموارد البشرية في المنظمات الحكومية المدنية والأمنية بالرياض.

- وجود فروق حول استخدام تقنية المعلومات لتحسين أداء العاملين من خلال التخطيط وتنمية حماية ورعاية الموارد البشرية في المنظمات الحكومية لصالح المنظمات المدنية.

- وجود فروق حول وجود معوقات استخدام تقنية المعلومات، تتمثل في عدم وجود واقع وحوافز للعاملين، وصعوبة إتقان اللغة الإنجليزية وعدم الاهتمام بالسلامة الصحية والمهنية للعاملين وضعف البنية التحتية لتقنية المعلومات، وقلة الاعتمادات المالية اللازمة لمنظمات تطبيق تقنية المعلومات في المنظمات الحكومية لصالح المنظمات الأمنية.

4- دراسة: (فقيه: 1420 هـ): بعنوان: تطبيقات أساليب الإبداع الإداري في التنمية الإدارية للقيادات التربوية النسائية في مراحل التعليم العام بمنطقة مكة المكرمة.

وقد هدفت الدراسة إلى:

تحليل واقع برامج التنمية الإدارية للقيادات التربوية النسائية بمنطقة مكة المكرمة التعليمية.

تحديد أساليب الإبداع الإداري التي من شأنها تحقيق التنمية الإدارية للقيادات التربوية النسائية بالتعليم العام بمنطقة مكة المكرمة التعليمية.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة ما يلي:

- إن برنامج تنمية المهارات الفنية والإدارية للجهاز الإشرافي (مديرات ومساعدات بجميع المراحل لعام 1419 هـ) يعاني من قصور.

- ضرورة إدخال أساليب الإبداع في تنمية الإدارة، حتى تستطيع المؤسسات الإدارية مواكبة التغيرات الهائلة والحادثة من حولها.

- تدريب القيادات التربوية النسائية على الإبداع الإداري يحقق تنمية إدارية لهن في مجالات متعددة تبعاً لنوع الأسلوب الذي يتم التدريب عليه.

5- دراسة: (الرفاعي جاسر، 2007م) بعنوان: أثر المناخ التنظيمي في الرضا الوظيفي: دراسة ميدانية عن أعضاء هيئة التدريس بالجامعات الأردنية الخاصة.

أقيمت هذه الدراسة على عينة تتكون من (352) عضواً من هيئة تدريس، وهدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أنماط المناخ التنظيمي وأثره في الرضا الوظيفي، وإلى معرفة العوامل الديمغرافية لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة بكل من المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي، وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها عدم وجود علاقة إيجابية بين المناخ الإيجابي والرضا الوظيفي وإلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي تعزى للمتغيرات الديمغرافية، ولقد أوصت هذه الدراسة على الاهتمام بالحوافز؛ لأعضاء هيئة التدريس مع إشراكهم في اتخاذ القرارات.

وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي وقام بتوزيع الاستبانة على معلمي ومعلمات المدارس الخاصة في مدارس (نور الهدى) والبالغ عددهم (40) معلماً ومعلمة من مدارس، (نور الهدى) التطبيقية.

وقد توصل الباحث في دراسته إلى النتائج التالية: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند الدلالة (0.05=0) لأثر الرضا الوظيفي للمعلمين والمعلمات تبعاً لمتغير الجنس. كانت الدلالة الإحصائية (0.050) وهي غير دلالة إحصائية.

6- دراسة (محمد عبد الوالي، 2005) "أثر التدريب في تنمية الموارد البشرية دراسة تطبيقية في الجهاز الإداري للدولة؛ الجمهورية اليمنية": هدفت الدراسة إلى إيضاح مدى اهتمام الدولة بتدريب وتأهيل الموارد البشرية العاملة وهدفت إلى تقييم سياسة التدريب في منشآت الجهاز الإداري للدولة وأثر التدريب في تنمية الموارد البشرية، حيث تم اختيار عينة عشوائية من وحدات الجهاز الإداري للدولة بالجمهورية اليمنية تكونت من ثمان وزارات مثلت 32% من

المجتمع لتطبيق الدراسة عليها ، ولتحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، حيث قام الباحث بتطوير استبانتين لهذا الغرض، وأظهرت أبرز النتائج تدني فعالية الوحدة الإدارية المختصة بالتدريب في الوزارات عينة البحث، بالإضافة إلى عدم كفاية الميزانية المخصصة للتدريب ، وعدم اهتمام الوزارات المبحوثة بعملية تقييم البرامج التدريبية والمتدربين في مختلف مراحل التقييم، وبالتالي جاء مستوى التقييم منخفضاً، وأظهرت عدم وجود فروق دالة إحصائية في إجابات المبحوثين تعزى للجنس.

7- دراسة بدر بن نافع السلمي، السعودية ، 2015، بعنوان: الحوافز المادية والمعنوية وعلاقتها بتحسين أداء العاملين بإدارة الموارد البشرية بمدينة الأمير سلطان الطبية العسكرية بالرياض: أجريت الدراسة على العاملين بإدارة الموارد البشرية بمدينة الأمير سلطان الطبية العسكرية بالرياض والبالغ عددهم (152) موظفاً، واستخدم الباحث أسلوب الحصر الشامل، والمنهج الوصفي والاستبانة كأداة لجمع البيانات، وقد توصلت الدراسة إلى نتائج أهمها: أن أفراد مجتمع الدراسة يرون أن مستوى أداء العاملين بإدارة الموارد البشرية مرتفع جداً بمتوسط حسابي (4.48 من 5)، كما أن أفراد مجتمع الدراسة موافقون بدرجة مرتفعة على الحوافز المادية والمعنوية المطبقة والتي تساهم في تحسين أداء العاملين بإدارة الموارد البشرية، كما كشفت النتائج عن وجود علاقة طردية بين الحوافز المادية والمعنوية بين مستوى أداء العاملين بإدارة الموارد .

مشكلة الدراسة: تعتبر إدارة التطوير الإداري في العالم المعاصر أداة للتنمية ووسيلتها، وأن تحسين الأداء الوظيفي في إدارة الموارد البشرية هو الأساس الذي يحقق تنمية العاملين بصفة مستمرة، وبشكل يضمن القيام بمهامهم ومسؤولياتهم وواجباتهم بالشكل الذي يتناسب مع مستجدات أعمالهم، التي لم تكن موجودة حين الإعداد قبل الخدمة، وقد أظهرت نتائج العديد من الأبحاث أن إدارة التطوير الإداري له دوراً أساسياً في نمو الثقافة والحضارة عامة وتبرز أهمية ذلك باعتبار أساس كل تعلم وتطوير وتنمية للعنصر البشري ومن ثم تقدم المجتمع وبنائه.

كما أن الإدارة التي إن أحسن استثمارها وتوظيفها تمكنت من تحقيق الكفاءة والكفاية في الأداء والنتائج، وأن تطوير الإدارة يقدم معرفة جديدة، ويضيف معلومات متنوعة، ويعطي مهارات وقدرات ويؤثر على الاتجاهات، ويعدل الأفكار ويغير السلوك ويطور العادات والأساليب، وعن طريق التطوير الإداري يستمر الإعداد للمهنة، طالما أن متطلباتها متغيرة بتأثير عوامل عدة، كالانفجار المعرفي، المتمثل في التقدم التقني في جميع مجالات الحياة وكذلك سهولة تدفق المعلومات من مجتمع إلى آخر، ومن حضارة إلى أخرى، ومن هذا المنطلق فإن هذه الدراسة تسعى إلى الإجابة على السؤال التالي

ما أهمية إدارة التطوير الإداري في تحسين الأداء الوظيفي بإدارة الموارد البشرية؟

أهداف الدراسة: تهدف هذه الدراسة إلى محاولة التعرف على الآتي:

- 1- معرفة آلية التدريب داخل دائرة العمل بشركة المدار الجديد.
- 2- التعرف على دور حوسبة المعلومات في تحسين الأداء.
- 3- التعرف على دور الوصف الوظيفي في تحسين الأداء.
- 4- تسليط الضوء على موضوع إدارة التطوير الإداري في تحسين الأداء الوظيفي بشركة المدار الجديد.
- 5- قد تساهم هذه الدراسة في وضع خطة واضحة ممّا تساعد المديرين والإداريين والعاملين في تطوير وإدارة الموارد البشرية، لذا أتيت هذه الدراسة؛ كمحاولة لتعريف وتحسين الأداء الوظيفي لدى العاملين.

أهمية الدراسة:

*بالنسبة للباحثين: تتمثل أهمية الدراسة بالنسبة للباحثين أهمية كبرى حيث تمكن الباحث من الاطلاع على عدّة مراجع علمية لإجراء هذه الدراسة حول هذا الموضوع.

بالنسبة للشركة: وضع تصورات على أسس علمية للرفع من دور تطوير وتحسين الأداء الوظيفي وكذلك تطوير إدارة الموارد البشرية من خلال الاهتمام والاستفادة من التوصيات والمقترحات لهذه الدراسة، والاسترشاد بها في عملية تطوير إدارة الموارد البشرية والتي لها دور كبير في مجال نقدم الشركة نحو الرقي والازدهار.

فرضيات الدراسة: بناءً على استعراض مشكلة الدراسة وأهدافها فقد تم صياغة الفرضية الرئيسية على النحو التالي:

يوجد دور ذو دلالة إحصائية في أهمية إدارة التطوير الإداري في تحسين الأداء الوظيفي بإدارة الموارد البشرية؟

وقد تم تقسيم الفرضية الرئيسية إلى ثلاث فرضيات فرعية طبقاً لمحاور التطوير التي اعتمدها الباحثون:

يوجد دور ذو دلالة إحصائية في التدريب الإداري في تحسين الأداء قيد الدراسة؟

يوجد دور ذو دلالة إحصائية في حوسبة المعلومات في تحسين الأداء قيد الدراسة؟

يوجد دور ذو دلالة إحصائية في الوصف الوظيفي في تحسين الأداء قيد الدراسة؟

منهج الدراسة: انطلاقاً من مشكلة الدراسة وأهدافها فإن المنهج المتبع في هذه الدراسة هو المنهج الوصفي والذي يهدف إلى وصف الظاهرة وتشخيصها وإلقاء الضوء على جوانبها المختلفة، بغرض فهمها وتحديد أسبابها، فالمنهج الوصفي يهتم بتوضيح واقع الظاهرة أو موضوع الدراسة أو المشكلة قيد الدراسة، والتعبير عنها وصفاً كمياً أو وصفاً نوعياً،

وصولاً لفهم الظاهرة وما تتطلبه من إجراءات للتعامل معها، وهذا المنهج يعتمد في تنفيذه على جمع البيانات من مقابلات شخصية، واستخدام استمارة الاستبيان، وهذا المنهج يساعد على التنبؤ المستقبلي للظاهرة. **مجتمع الدراسة:** يعرف مجتمع الدراسة بأنه جميع مفردات الظاهرة التي يدرسها الباحثون، وبناءً على مشكلة الدراسة وأهدافها، وحيث إنه من الصعوبة بمكان أن يتم تطبيق الدراسة الميدانية على شركات الدولة المختلفة، لما يتطلبه ذلك من وقت طويل وجهد كبير، لذلك رأى الباحثون أنه ستجرى الدراسة التطبيقية على شركة المدار الجديد فقط. **حدود الدراسة:**

الحدود الموضوعية: اقتصرت هذه الدراسة على موضوع أهمية إدارة التطوير الإداري في تحسين الأداء الوظيفي بإدارة الموارد البشرية؟
الحدود المكانية: اقتصر تطبيق هذه الدراسة على شركة المدار الجديد.
الحدود الزمنية: من 11-5-2023 م إلى 22-9-2023 م.

مصطلحات ومفاهيم الدراسة:

إدارة الموارد البشرية: هي إدارة تركز على إعداد واختيار الموظفين بطرق علمية وإدارية سليمة، وفقاً لآليات متطورة وحديثة تواكب التطورات الحديثة في إدارة الموارد البشرية كما تعمل على تطوير الموظفين والإداريين وتمييزهم إدارياً وعلمياً وثقافياً كما تعمل إدارة الموارد البشرية الحديثة على اختيار أفضل الطرق في وضع المعايير الخاصة بالمكافآت للمتعلقة بالأفراد والموظفين والعاملين⁽¹⁾.

الأداء: عرفه أحمد منصور، على أنه كفاءة الفرد أو العامل لعمله ومسلكه فيه ومدى صلاحيته في القيام بعمله وتحمله لمسؤولية⁽²⁾.

التطوير الإداري: بأنه عملية تغيير هادفة والهدف النهائي للتطوير الإداري هو تحسين فعالية أو كفاءة المنظمة أو الاثنين معاً. وإن أي: تغيير نحو الأحسن في أداء الأفراد أو في طرق ووسائل العمل أو العلاقة بين الإدارة والعاملين هو تطوير إداري (تنظيمي).

التحسين المستمر: في هذه المرحلة لابد أن تبني الإدارة التغيير على أساس مستمر ويتم تكوين فريق لتقييم العمليات على أساس مستمر في المؤسسة ويتولى هذا الفريق متابعة وقياس الأداء والقيام بالقياس المقارن بأفضل أداء، وإصدار التوصيات والتحسين المستمر⁽³⁾.

1 - الحريري، إدارة الموارد البشرية، إدارة الأعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2015.

2 - راوية حسن، إدارة الموارد البشرية، رؤية مستقبلية، الدار الجامعية للنشر، والتوزيع، الإسكندرية، الدار الطباعة، 2009.

3 - محمد الصيرفي، التطوير التنظيمي، الطبعة الأولى، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية - مصر، 2006

الإطار النظري للدراسة:

المبحث الأول: التطوير الإداري.

*تعريف التطوير الإداري: للتطوير الإداري تعريفات عديدة منها تعريف التطوير بأنه "عملية تزويد الإداريين بالمهارات والمعلومات التي تساعدهم على تحسين أدائهم في العمل ورفع مستوى كفاءتهم في مواجهة المشاكل الإدارية⁽¹⁾.

ثانياً: أهداف التطوير الإداري: أنه من الأهمية عرض أهداف التطوير الإداري، وهي كالتالي:

تطوير الموارد البشرية من مديري وإداريين ومستخدمين وفنيين.

تطوير الأعمال والأشغال.

إعداد الوصف الوظيفي بهدف تطوير الرقابة الإدارية.

فحص الهياكل التنظيمية وتقسيم العمل والعلاقات المتداخلة.

تطوير مفاهيم وقدرات الموظفين وتطوير الإدارة العامة..

5- تنمية التفكير العلمي وتنمية روح المغامرة وتطور نظم الحوافز.

ثالثاً: دواعي التطوير الإداري: إن واقع الإدارة في الدول النامية هو الذي يدعو للتطوير الإداري، وذلك بسبب عجز الأجهزة الإدارية عن القيام بوظائف الدولة على أكمل وجه، والتطوير الإداري يعتبر بمثابة جهد مستمر وإستراتيجية طويلة المدى تهدف إلى القضاء على مظاهر التخلف في النظام الإداري، بناء على ذلك هناك العديد من الدواعي الهامة التي تستلزم التطوير الإداري، منها.

تضخم الجهاز الإداري: إن تعدد وظائف الدولة وما صاحبه من تقدم هائل ونمو صناعي سريع، أدى ذلك إلى تشكيل عبء ثقيل على الجهاز الحكومي، وبالتالي تسعى الدول على اختلاف مواقعها الى التطوير الاداري.

2- عدم الرضاء عن أداء الجهاز الحكومي: إن عدم الرضاء سواء كان من قبل القيادات العليا السياسية أو من قبل قادة الجهاز الإداري أنفسهم أو من قبل المواطنين عن أداء الجهاز الإداري يمكن أن يحمل معنيين، هما:

1- عدم الرضاء عن أداء الجهاز الإداري كماً، عدم الرضاء عن أداء الجهاز الإداري نوعاً.

2- الرغبة في رفع الكفاءة والفعالية: إن رغبة المسؤولين في ضرورة حل المشكلات وتحسين كفاءة وفعالية الأداء هي من الدواعي الهامة للتطوير. فمثلاً عند رغبة المدير في تطوير العمل الإداري من خلال استخدام الوسائل الإدارية الحديثة التي تساعد الإدارة على الحصول على معلومات في أسرع وقت ممكن.

1 - حامد سوادى عطية، أستاذ الإدارة المشارك بالمعهد، العملية الإدارية معارف نظري ومهارات تطبيقية ، 2015.

- 3- ضعف القيادات في الإدارة العليا: ويقصد بذلك أن غالبية من يشغل الوظائف العليا في الدول النامية لا تتوافر لديهم القدرة الإدارية أو حتى الاستعداد الذهني والنفسي فهم غير مختصين ولا يملكون الكفاءة اللازمة لذلك فإن سياسات التطوير الإداري تحاول القضاء على هذه الظاهرة وما ينتج عنها من سلبيات.
- رابعاً: مسؤولية التطوير الإداري: هناك عدة طرق للقيام بعملية التطوير وهي إما أن تقوم الإدارة بنفسها بالتطوير أو أن تعتمد على مستشار خارجي أو الاعتماد على الطريقتين في نفس الوقت، وعلى المنظمة هنا أن تحدد دورها في التطوير، ومدى تدخل المستشار الخارجي ودوره في هذا التطوير.
- خامساً: مقومات التطوير الإداري: يرى بعض المهتمين بالتطوير الإداري أمثال "رامش ارورا" أن هناك عدة مقومات تساعد على تحديد اتجاه وأسلوب ودرجة التطوير تتمثل في العوامل التالية، منها.
- النمط الوظيفي للنظام نفسه.
- الموارد المادية والثقافية التي يستمد النظام احتياجاته منها في ظل الظروف المختلفة.
- سادساً: القيادة الإدارية في التطوير الإداري
- تعتبر القيادة الإدارية محوراً مهماً تستند إليه مختلف الأعمال في الجهة الإدارية في مجال حشد الطاقات وتقييم سلوك العاملين وتنسيق الجهود، ونحو ذلك مما يؤدي إلى تحقيق الأهداف وبالتالي الوصول إلى التطوير الإداري المطلوب.
- مفهوم القيادة الإدارية: لقيادة في التنظيمات الإدارية الكبيرة والواسعة تعني التأثير في الأفراد وتنشيطهم للعمل معاً في مجهود مشترك لتحقيق أهداف التنظيم الإداري.
- سابعاً: القيادة الإدارية في التطوير الإداري: حتى تكون القيادة الإدارية فعالة وقادرة على مواجهة متطلبات الإدارة الحديثة لابد من توفر بعض القدرات المهمة في القائد الإداري والتي يمكن للقائد أن يتعلمها وينميها لتجعل منه قائداً فعالاً، وهي: الفاعلية في اتخاذ القرارات، والفاعلية في الاتصالات، وإدارة الوقت، والإدارة بالأهداف، وإدارة التغيير.
- أولاً: الفاعلية في اتخاذ القرارات: إن اتخاذ القرارات الإدارية يعتبر من المهام الجوهرية للقائد الإداري، وترجع أهمية عملية اتخاذ القرارات بالنسبة لأي منظمة إلى كونها ترتبط للجوانب العملية الإدارية المختلفة من تخطيط وتنظيم وتنسيق وسياسات واتصالات وغيرها، حيث أصبح النجاح الذي تحققه المنظمة يتوقف على قدرة وكفاءة قيادتها على اتخاذ القرارات المناسبة.

ثانياً: الفاعلية في الاتصالات: إن الاتصال (وسيلة) وليس (غاية)، فهو يساعد في تسهيل العملية الإدارية، ويساعد في إنجاز التخطيط الإداري بفاعلية، كذلك يساعد على التنفيذ الفعال للتنظيم الإداري والرقابة الإدارية وأيضاً التوجيه الإداري.

المبحث الثالث: الأداء الوظيفي:

أولاً: ماهية الأداء: إن الأداء عبارة عن نظام متكامل يمثل الأداء الفردي العنصر الأساسي فيه، وهذا يرجع إلى أن العنصر البشري هو العنصر الفعال في الأداء لما يتمتع به من خبرات وقدرات لإنجاز الأعمال. مفهوم الأداء: هناك العديد من التعاريف للأداء منها أنه "نتاج جهد معين قام ببذله فرد أو مجموعه لإنجاز عمل معين.

محددات الأداء: لكي يتم تحديد مستوى أداء العاملين لابد من معرفة العوامل التي تحدد هذا المستوى، ولذلك ذكر "سليمان" بأن الأداء يتحدد من خلال ثلاثة عوامل، هي:

الأول: الدافع الفردي للعمل.

الثاني: مناخ العمل.

الثالث: القدرة على العمل.

معدلات الأداء: إن تقييم الأداء أو الحكم عليه يتطلب وصف معدلات الأداء، وقد يعتبر معدل الأداء هدفاً أو أداة تخطيطية أو قد يعكس خطة أو إجراء يستخدم لأداء نشاط معين، كما أن تقدير معدلات الأداء يختلف من مجتمع لآخر ومن منظمة لأخرى وذلك حسب العادات والتقاليد السائدة والظروف البيئية المحيطة بالمنظمة.

ثانياً: تقييم الأداء: إن عملية تقييم الأداء لم يعد يقتصر هدفها الأساسي على سلوك العاملين وتصرفاتهم أثناء أدائهم لأعمالهم، ولكن أصبح يركز على التطوير الإداري بكل أبعاده، حيث تعددت منافع تقييم الأداء وتنوعت حيث أنه يستهدف الكشف عن الطاقات الكامنة لدى العاملين وتطوير أدائهم وتحفيز العاملين وأيضاً إثارة دافعية إدارة المنظمات لاستخدام مناهج وطرق تقييم الأداء بموضوعية ودقة. ثالثاً: أهمية تقييم الأداء.

يعتبر تقييم الأداء عملية منظمة تهدف إلى تقييم قدرة الموظف وقابليته لتحقيق المهام المطلوبة منه إنجازها، ونمو شخصيته وتطور أدائه، وتتنظر المنظمات المعاصرة إلى تلك العملية كأداة هامة تساعد في العديد من مهام التخطيط والتنظيم المتعلقة بشؤون الموظفين (1).

* المبحث الرابع: تنمية الموارد البشرية.

- ماهية تنمية الموارد البشرية: يقصد بالتنمية للموارد البشرية التنبؤات النظامية للطلب على الموارد البشرية وعرضها في المنظمة خلال فترة مستقبلية (1).

إن هذا التعريف لتنمية الموارد البشرية يركز على دور المنظمة ومستوى التخطيط في المنظمة وليس التخطيط على المستوى القومي أو الإقليمي أو القطاعي.

إن هذا التخطيط يعد تخطيطاً قصير الأجل وطويل الأجل أيضاً، ويعد هذا التخطيط مرتبطاً بشكل كبير بعملية التخطيط المشترك، كما ينبغي أن يتكامل مع هذه العملية، حيث إن ذلك سوف يحدد سياسات المؤسسة وأولوياتها والذي سوف يتأثر بدوره بتوفير الموارد البشرية.

*أهمية تنمية الموارد البشرية:

تساعد تنمية الموارد البشرية على منح الارتباكات الفجائية في خطوات الإنتاج أو أماكن تقديم الخدمة، حيث يبنى تخطيط الموارد البشرية على دراسة المطلوب من العمالة المناسبة بناء على دراسة ظروف خطوات الإنتاج (2). تساعد تنمية الموارد البشرية على ترشيد العمالة المستخدمة حيث يساعد في التعرف على مواطن العجز والفائض في القوي العاملة والعمل على التخلص من الفائض في العمالة وسد العجز.

*الإطار العملي للدراسة:

تحليل البيانات:

أولاً: المعلومات الشخصية:

جدول (1) توزيع أفراد العينة حسب الجنس

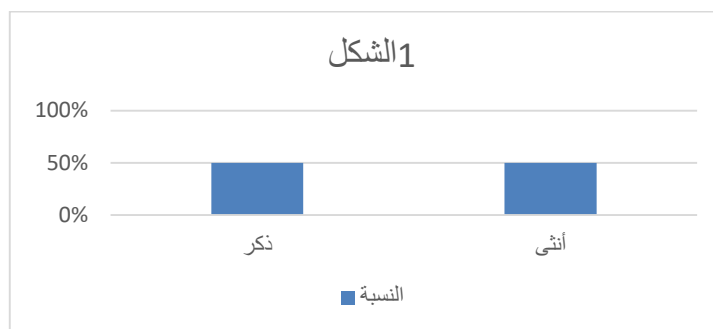
الجنس	التكرار	النسبة
ذكر	10	50%
أنثى	10	50%
المجموع	20	100%

يتضح لنا من نتائج الجدول السابق أن نسبة 50% من العاملين في شركة المدار الجديد ذكور من أي ما مجموعه 10 عمال، مقابل نسبة 50% من الإناث بمجموع بلغ 10 عاملات، ونلاحظ من هذا الجدول أن نسبة الذكور تعادل نسبة الإناث، وهذا يعود إلى موقع المؤسسة بالإضافة إلى طبيعة نشاط المؤسسة.

الشكل (1) توزيع أفراد العينة حسب الجنس

1 - سهيلة محمد عباس . وآخرون. إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، 2000 م، ص55

2 - خالد محمد عبد الستار، القاهرة ن إدارة الموارد البشرية، ب ن، ب س، ص: 15.

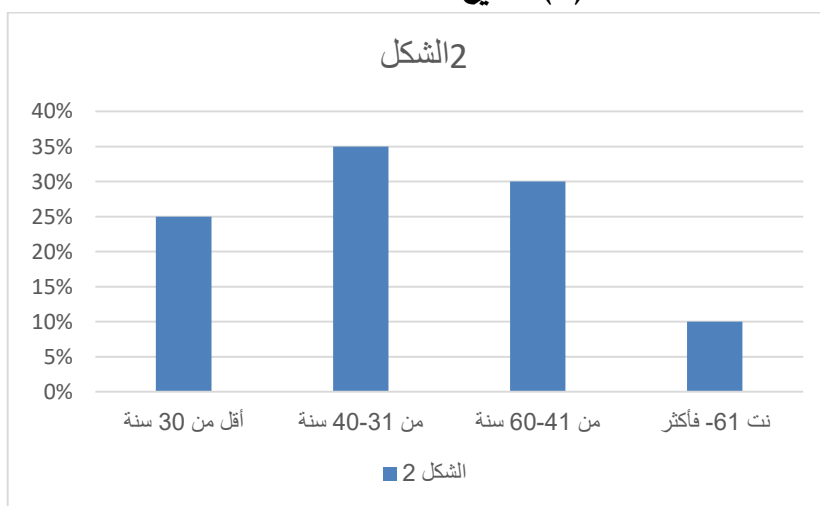


جدول (1) توزيع أفراد العينة حسب السن

النسبة	التكرار	العمر
25%	5	أقل من 30 سنة
35%	7	من 31-40 سنة
30%	6	من 41-60 سنة
10%	2	من 61 فأكثر
100%	20	المجموع

يتضح لنا من خلال جدول (2) أن النسبة الأكبر من العينة كانت للفئة العمرية 31-40 سنة بنسبة 35% نليها الفئة العمرية 41-60 سنة بنسبة 30% تليها الفئة العمرية أقل من 30 سنة بنسبة 25% أما النسبة الأقل فكانت للفئة العمرية الأكثر من 60 سنة بنسبة 10%، وهذا راجع إلى أن المؤسسة توظف فئة الشباب وتركز عليهم.

الشكل (2) توزيع أفراد العينة حسب السن

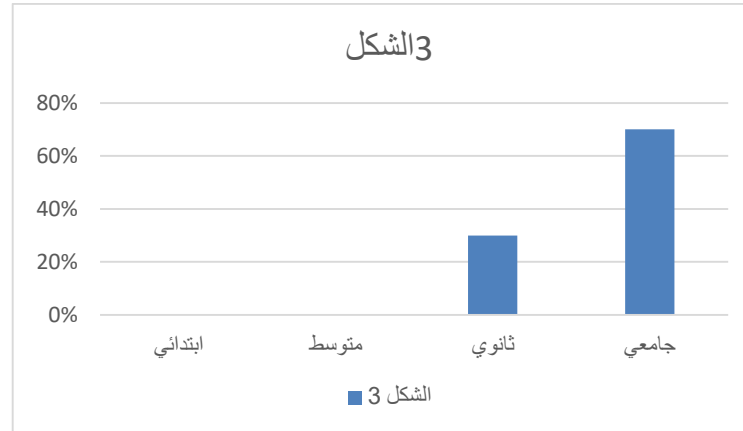


جدول (3) توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

العمر	التكرار	النسبة
ابتدائي	0	0
متوسط	0	0
ثانوي	6	30%
جامعي	14	70%
المجموع	20	100%

يتضح لنا من خلال الجدول (3) أن أغلب أفراد عينة البحث لديهم شهادات جامعية حيث قدرت بنسبة 70% وتليها الفئة ذات المستوى الثانوي بنسبة 30% أما نسبة المستويات المتوسطة والابتدائي فقدت بـ 0% لكل منهما، وذلك لأن المؤسسة تركز على الكفاءات المهنية في العمل وخاصة المناصب القيادية نظراً لطبيعة النشاط بالمؤسسة، كما يدل على وجود رصيد ثقافي عالي.

الشكل (3) توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي



القسم الثاني: تحليل لبيانات

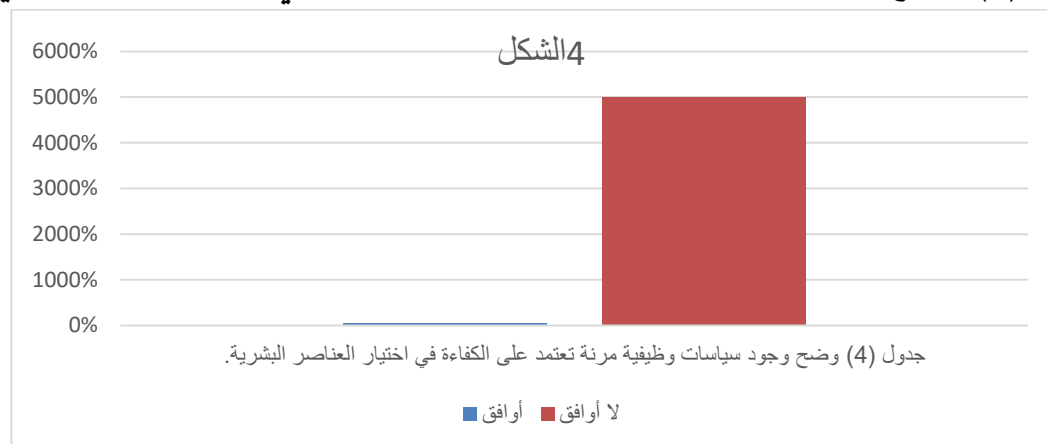
لا أوافق		أوافق		العبارة
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
50%	10	50%	10	وجود سياسات وظيفية مرنة تعتمد على الكفاءة في اختيار العناصر البشرية.
25%	5	75%	15	وجود سياسات وظيفية مرنة تعتمد على المؤهل المناسب في اختيار العناصر الأساسية.
45%	9	55%	11	وجود نظام يقوم على توحيد الأسس التي يتم بناء عليها الترقية وزيادة الرواتب.
35%	7	65%	13	توفير الموارد العلمية والحالات الدراسية في مجال التطوير الإداري.
45%	9	55%	11	توفير جهة متخصصة بتقديم الاستشارة في بعض الموضوعات الجوهرية مما يساعد في تطوير الأداء.
50%	10	50%	10	وجود مشاركة بين الإدارة العليا والعاملين في عملية التغيير.
30%	6	70%	14	وضع معدلات أداء موضوعية لتوزيع العمل.
30%	6	70%	14	تحديث وتطوير أساليب وطرق العمل داخل الشركة.
55%	11	45%	9	تطوير الهياكل التنظيمية على ضوء حجم وطبيعة العمل.
45%	9	55%	11	تحديد الاحتياجات الوظيفية للعاملين.

جدول (4) يوضح وجود سياسات وظيفية مرنة تعتمد على الكفاءة في اختيار العناصر البشرية.

لا أوافق		أوافق		العبارة
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
50%	10	50%	10	وجود سياسات وظيفية مرنة تعتمد على الكفاءة في اختيار العناصر البشرية.

نرى في العبارة الأولى التي تقول وجود سياسات وظيفية مرنة تعتمد على الكفاءة في اختيار العناصر البشرية، أن ما نسبته 50% موافقين، وما نسبته 50% غير موافقين، نستنتج بأن هناك تعادل بين إجابات أفراد عينة البحث.

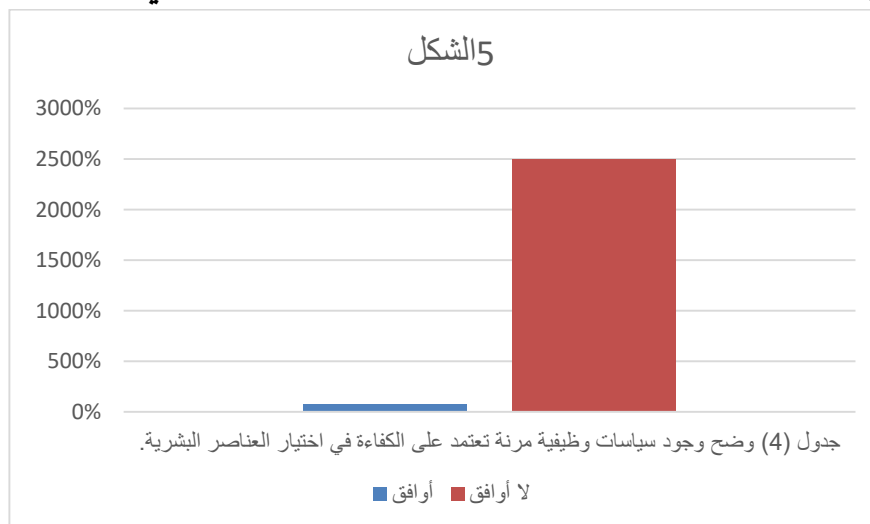
الشكل (4) يوضح وجود سياسات وظيفية مرنة تعتمد على الكفاءة في اختيار العناصر البشرية.



المجموع	لا أوافق		أوافق		العبارة
	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
20	25%	5	75%	15	وجود سياسات وظيفية مرنة تعتمد على المؤهل المناسب في اختيار العناصر الأساسية.

وفي العبارة التي تقول وجود سياسات وظيفية مرنة تعتمد على المؤهل المناسب في اختيار العناصر الأساسية نرى ما نسبته 75% موافقين، وما نسبته 25% غير موافقين وبالتالي نستنتج بأن أغلب أفراد عينة البحث موافقين.

جدول (5) يوضح وجود سياسات وظيفية مرنة تعتمد على المؤهل المناسب في اختيار العناصر الأساسية.

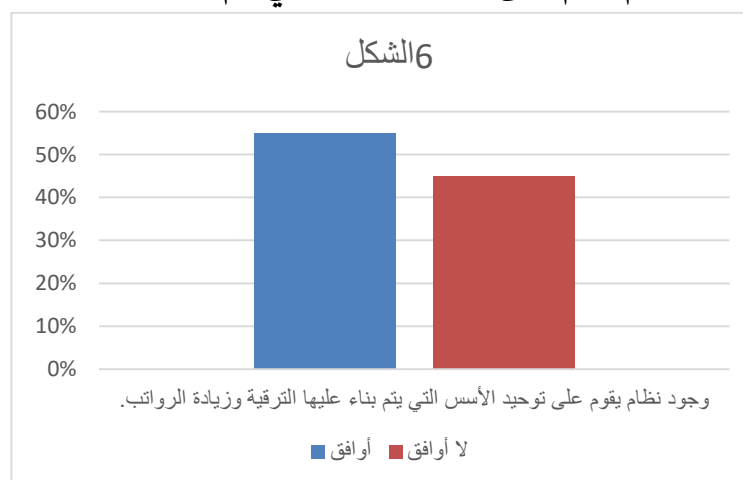


جدول (6) يوضح وجود نظام يقوم على توحيد الأسس التي يتم بناء عليها الترقية وزيادة الرواتب.

العبارة		أوافق		لا أوافق	
		النسبة	التكرار	النسبة	التكرار
وجود نظام يقوم على توحيد الأسس التي يتم بناء عليها الترقية وزيادة الرواتب.		55%	11	45%	9

وفي العبارة التي تقول وجود نظام يقوم على توحيد الأسس التي يتم بناء عليها الترقية وزيادة الرواتب، نجد ما نسبته 55% موافقين وما نسبته 45% غير موافقين وبالتالي نستنتج بأن أغلب أفراد عينة البحث موافقين.

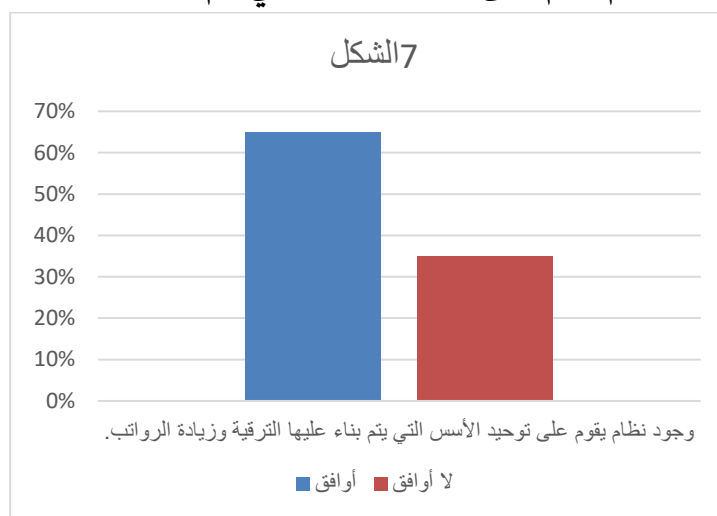
جدول (6) يوضح وجود نظام يقوم على توحيد الأسس التي يتم بناء عليها الترقية وزيادة الرواتب.



جدول (7) يوضح وجود نظام يقوم على توحيد الأسس التي يتم بناء عليها الترقية وزيادة الرواتب.

لا أوافق		أوافق		العبارة
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
35%	7	65%	13	توفير الموارد العلمية والحالات الدراسية في مجال التطوير الإداري.

وفي العبارة التي تقول توفير الموارد العلمية والحالات الدراسية في مجال التطوير الإداري، نجد ما نسبتهم 65% موافقين، وما نسبتهم 35% غير موافقين، وبالتالي نستنتج بأن أغلب أفراد عينة البحث كانوا موافقين.
الشكل (7) يوضح وجود نظام يقوم على توحيد الأسس التي يتم بناء عليها الترقية وزيادة الرواتب.

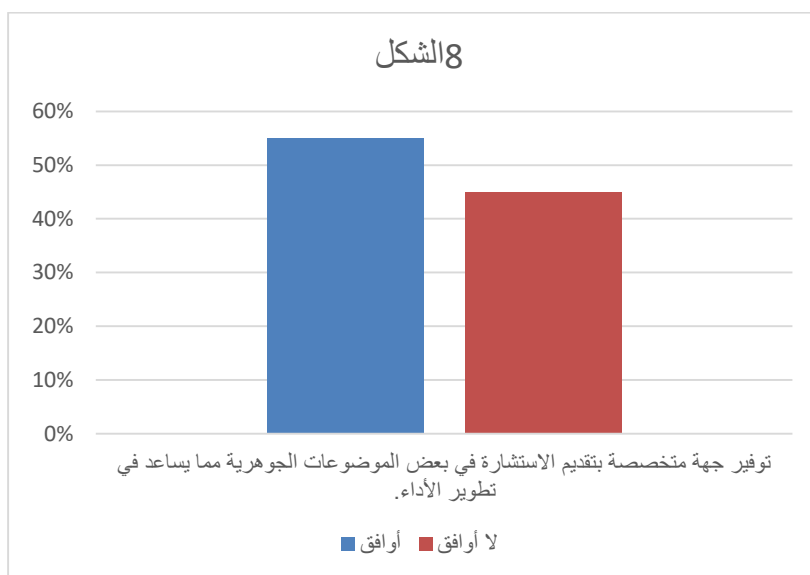


الجدول (8) يوضح توفير جهة متخصصة بتقديم الاستشارة في بعض الموضوعات الجوهرية مما يساعد في تطوير الأداء.

لا أوافق		أوافق		العبارة
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
45%	9	55%	11	جهة متخصصة بتقديم الاستشارة في بعض الموضوعات الجوهرية مما يساعد في تطوير الأداء.

ونرى في العبارة التي تقول توفير جهة متخصصة بتقديم الاستشارة في بعض الموضوعات الجوهرية مما يساعد في تطوير الأداء بأن ما نسبته 55% موافقين وما نسبته 45% غير موافقين، وبالتالي نستنتج بأن أغلب أفراد عينة البحث كانوا موافقين.

الشكل (8) يوضح توفير جهة متخصصة بتقديم الاستشارة في بعض الموضوعات الجوهرية مما يساعد في تطوير الأداء.

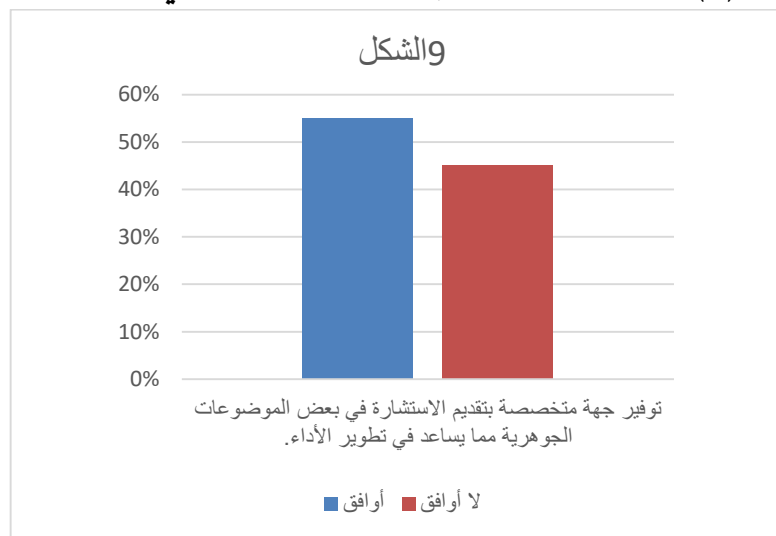


جدول (9) وجود مشاركة بين الإدارة العليا والعاملين في عملية التغيير.

أوافق		لا أوافق		العبارة
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
50%	10	50%	10	وجود مشاركة بين الإدارة العليا والعاملين في عملية التغيير.

ونرى في العبارة التي تقول وجود مشاركة بين الإدارة العليا والعاملين في عملية التغيير، نجد ما نسبته 50% موافقين، وما نسبته 50% غير موافقين، وبالتالي نستنتج بأن هناك تعادل في إجابات أفراد العينة.

الشكل (9) وجود مشاركة بين الإدارة العليا والعاملين في عملية التغيير.

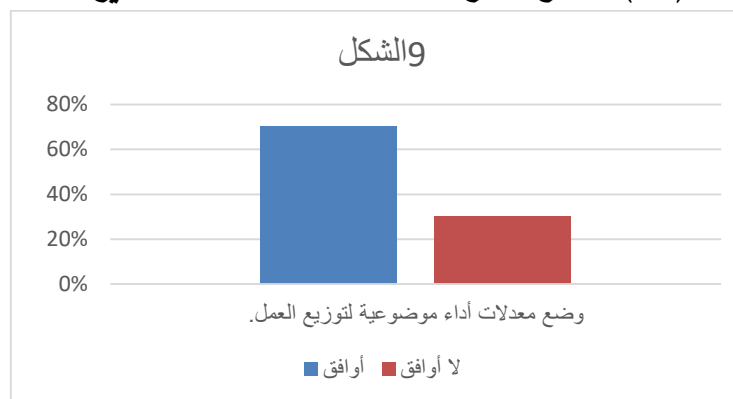


جدول (10) يوضح وضع معدلات أداء موضوعية لتوزيع العمل.

لا أوافق		أوافق		العبارة
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
30%	6	70%	14	وضع معدلات أداء موضوعية لتوزيع العمل.

وفي العبارة التي تقول وضع معدلات أداء موضوعية لتوزيع العمل نجد ما نسبتهم 70% موافقين، وما نسبتهم 30% غير موافقين وبالتالي نستنتج بأن أغلب أفراد عينة البحث كانوا موافقين.

شكل (10) يوضح وضع معدلات أداء موضوعية لتوزيع العمل.

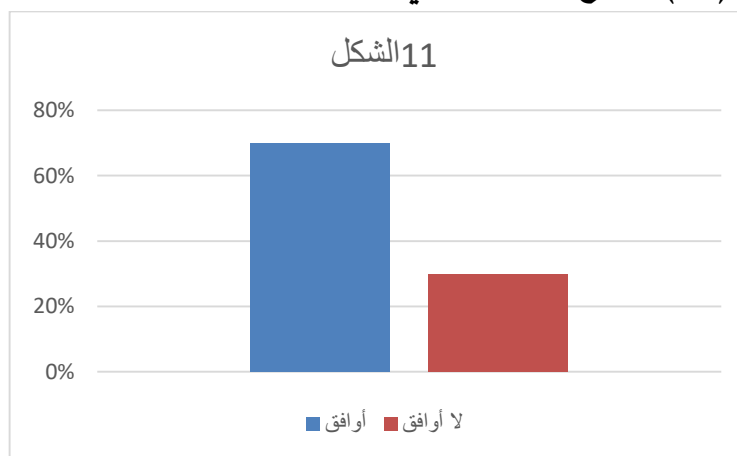


الجدول (11) يوضح تحديث وتطوير أساليب وطرق العمل داخل الشركة

لا أوافق		أوافق		العبارة
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
30%	6	70%	14	تحديث وتطوير أساليب وطرق العمل داخل الشركة.

نجد في العبارة التي تقول تحديث وتطوير أساليب وطرق العمل داخل الشركة ان ما نسبتهم 70% موافقين، وما نسبتهم 30% غير موافقين وبالتالي نستنتج بأن أغلب أفراد عينة البحث كانوا موافقين.

شكل (11) يوضح تحديث وتطوير أساليب وطرق العمل داخل الشركة.

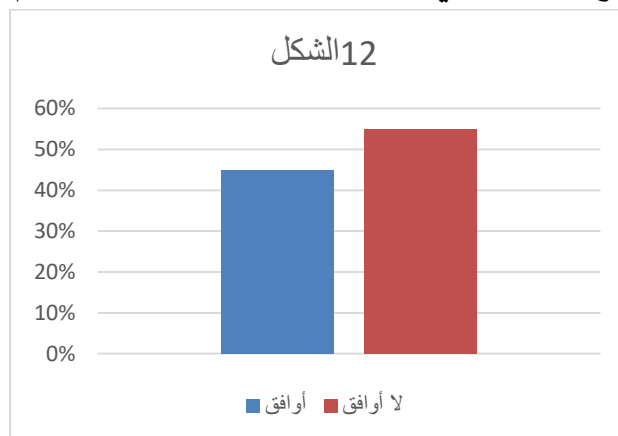


جدول (12) يوضح تطوير الهياكل التنظيمية على ضوء حجم وطبيعة العمل.

لا أوافق		أوافق		العبارة
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
55%	11	45%	9	تطوير الهياكل التنظيمية على ضوء حجم وطبيعة العمل.

وفي العبارة تطوير الهياكل التنظيمية على ضوء حجم وطبيعة العمل نجد ما نسبتهم 45% موافقين وما نسبتهم 55% غير موافقين، وبالتالي نستنتج بأن أغلب أفراد عينة البحث غير موافقين على هذه العبارة.

شكل (12) يوضح تحديث تطوير الهياكل التنظيمية على ضوء حجم وطبيعة العمل.

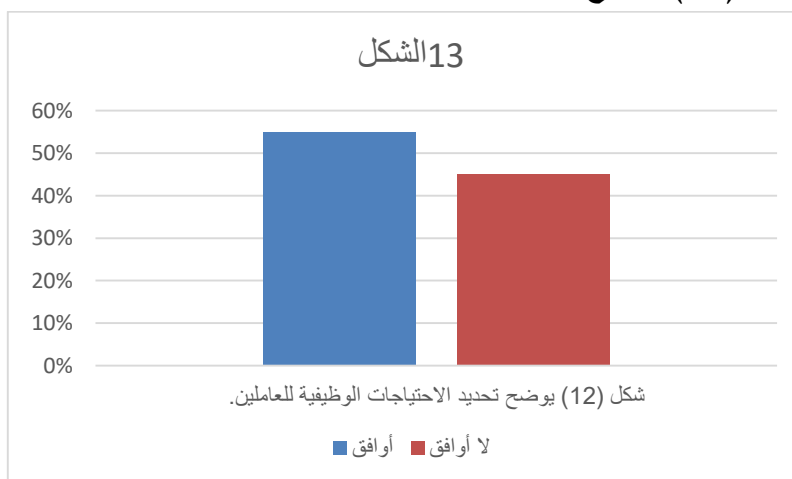


الجدول (13) يوضح تحديد الاحتياجات الوظيفية للعاملين.

لا أوافق		أوافق		
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
45%	9	55%	11	تحديد الاحتياجات الوظيفية للعاملين بالشركة.

وأخيراً نجد في العبارة التي تقول تحديد الاحتياجات الوظيفية للعاملين ان ما نسبته 55% كانوا موافقين، وما نسبته 45% كانوا غير موافقين وبالتالي نستنتج بأن أغلب أفراد عينة البحث كانوا موافقين.

شكل (13) يوضح تحديد الاحتياجات الوظيفية للعاملين.



أولاً: النتائج:

النتائج التوصيات التي تم التوصل إليها من خلال الاستبانة وتحليل البيانات الإحصائية التي وصلت لنا أهم النتائج والدلالة الإحصائية التي تعتمد عليها الشركة في الوقت الحاضر والمستقبل؛ وكذلك من خلال النتائج والتوصيات تستطيع الشركة رفع كافة أداء العاملين وتتمثل هذا النتائج في الآتي:

1- خلصت نتائج الدراسة إلى عدم توفير المواد العلمية والحالات الدراسية في مجال التطوير الإداري للعاملين بالشركة.

2- أظهرت المعلومات عدم وجود مشاركة قوية بين الإدارة العليا والعاملين في عملية التغيير.

3- أظهرت الدراسة بأن للتطوير أثر كبير على أداء العاملين في كل إدارة.

4- أظهرت النتائج وجود بعض التحديات التي تواجه عملية التطوير.

5- أظهرت النتائج وجود قصور من قبل القائمين على إدارة الموارد البشرية بالشركة.

6- وجود قصور من خلال المتابعة من قبل إدارة الموارد البشرية.

ثانياً: التوصيات:

- 1- يؤدي تدريب العاملين إلى زيادة كفاءة أداء العاملين داخل دائرة شركة المدار الجديد، كما يعتبر التدريب من العوامل الهامة في ترقية أداء العاملين ويساعدهم في التغلب على كثير من المشاكل والصعوبات التي تواجههم في أداء أعمالهم.
- 2- أوضحت الدراسة أهمية وقياس وتقييم وتفيد مردود التدريب الإداري وذلك للاستفادة من نتائج هذا التقييم للتجويد في الدورات القادمة.
- 3- إن لعمليّة التقييم والمتابعة لبرامج حوسبة المعلومات دوراً أساسياً في اكتشاف الانحرافات والأخطاء في برامج التدريب وإحداث التطوير والتغيير فيها.
- 4- زيادة الاهتمام بالوصف الوظيفي لذلك يرفع من مستوى تحسين أداء المتدربين.
- 5- ضرورة الاهتمام بتقارير الأداء الدورية لكي؛ يستفاد منها في تحديد الاحتياجات التدريبية الفعلية للمتدربين: لكي تسهم في رفع كفاءتهم وقدراتهم في العمل.
- 6- ينصح الباحثون بتوعية الرؤساء بأهمية ملائمة مكان وظروف العمل للعاملين، مما يساعد في تحسين أدائهم الوظيفي.
- 7- يفضل أن يكون هناك متابعة مستمرة من قبل إدارة الموارد البشرية لعملية التطوير الإداري لأداء العاملين، وذلك لمساعدتهم في التغلب على المعوقات التي قد تواجههم.
- 8- لا بد من توعية الإدارة العليا في كل جهة بأهمية مشاركة العاملين عند الرغبة في القيام بإحداث تغيير مما يساعد في كسب ثقتهم وتأييدهم لها.
- 9- يجب أن يكون تعاون بين إدارة الموارد البشرية من ناحية عمليات التطوير الإداري مع الإدارات العليا في إعادة دراسة إجراءات العمل والتغلب على التعقيدات المتبعة وذلك لتسهيل العمل الإداري.
- 10- ضرورة الاهتمام بتطوير إدارة الموارد البشرية بالشركة وذلك من أجل مواكبة التطورات الادارية بالداخل والخارج من أجل تنمية قدرات العاملين بها.
- 11- ضرورة متابعة إدارة الموارد البشرية من حيث معرف نسبة القيام بواجباتهم الرقابية.

المصادر والمراجع:

- 1- الحريري، إدارة الموارد البشرية، إدارة الأعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، (2015).
- 2- راوية حسن، إدارة الموارد البشرية، رؤية مستقبلية، الدار الجامعية للنشر، والتوزيع، الإسكندرية، الدار الطباعة، 2009.
- 3- محمد الصيرفي، التطوير التنظيمي، الطبعة الأولى، دار الفكر الجامعي، الاسكندرية - مصر، 2006.
- 4- حامد سوادي عطية، أستاذ الإدارة المشارك بالمعد، العملية الإدارية معارف نظري ومهارات تطبيقية، 2015.
- 5- آل سعود، سعود (2008م) الإدارة العامة في المملكة العربية السعودية، ط1، الرياض، مكتبة الملك فهد الوطنية.
- 6- البرادعي، بسيوني (2008م) تنمية مهارات المديرين في تقييم أداء العاملين، مصر، استراك للنشر والتوزيع.