

## The Organizational Performance Dimensions on Achieving Organizational Goals: A Case Study of the Minister's Office of Dhofar State, Oman

Khalid Ghanim Mohammed Alkathiri\*, Mohamed Mihlar

Faculty of Leadership and Management, Islamic Science University of Malaysia (USIM), Negeri Sembilan, Malaysia

\* [alhazar2020@hotmail.com](mailto:alhazar2020@hotmail.com)

**KEYWORDS:** Organizational Performance, Organizational Tasks, Roles, Achievement of Goals.



<https://doi.org/10.51345/v32i3.449.g235>

### ABSTRACT:

This descriptive article discusses the dimensions of the efficiency of organizational performance in achieving organizational goals, which is part of an expanded message conducted by the researcher entitled: The effect of organizational culture as a variable affecting the relationship between leadership patterns and organizational performance: a case study in the office of the Minister of State and the Dhofar Governor in the Sultanate of Oman. The problem lies, in the presence of obstacles and challenges facing the leadership role of managers in Omani institutions, and the presence of a weakness in the administrative and financial public performance, resulting in a clear weakness in the performance of service institutions and the Omani public sector. Therefore, the study aims to discuss the dimensions of the efficiency of organizational performance, which includes organizational tasks, roles, and achievement of goals. The researcher adopted the descriptive analytical method, the study consisted of three topics, the first for organizational tasks, and the second for roles, while the third topic discussed achieving goals. The results indicated that the institutions suffer from great financial problems due to the global financial crisis, and the institutions are exposed to many external and internal influences that affect the nature of human resource management practices and their role in the organization. It can only exercise an advisory role in a limited scope and to the extent permitted by regulations and laws in organizations. The human resources management suffers from deliberate marginalization permanently, as working in government institutions is typical work without creativity, and therefore it is difficult to identify the direction of roles, especially if the employee is working hard to complete the work.

## أبعاد كفاءة الأداء التنظيمي في تحقيق الأهداف المنظمة: دراسة حالة مكتب وزير الدولة بمحافظة ظفار بسلطنة عمان

خالد غانم محمد الكثيري\*، د. محمد مهلار

كلية القيادة والإدارة، جامعة العلوم الإسلامية الماليزية، نكري سيمبيلان، ماليزيا

\* [alhazar2020@hotmail.com](mailto:alhazar2020@hotmail.com)

الكلمات المفتاحية | الأداء التنظيمي، المهام التنظيمية، الأدوار، تحقيق الأهداف.



<https://doi.org/10.51345/v32i3.449.g235>

### ملخص البحث:

تناقش هذه المقالة الوصفية؛ أبعاد كفاءة الأداء التنظيمي في تحقيق الأهداف المنظمة، وهي جزء من رسالة موسعة يجريها الباحث بعنوان: أثر الثقافة التنظيمية كمتغير مؤثر على العلاقة بين الأنماط القيادية والأداء التنظيمي: دراسة حالة في مكتب وزير الدولة ومحافظ ظفار بسلطنة عمان. تكمن المشكلة، بوجود المعوقات والتحديات التي تواجه الدور القيادي للمديرين في المؤسسات العمانية، ووجود ضعف في الأداء العام الإداري والمالي، نتج عنه ضعف واضح في أداء المؤسسات الخدمية والقطاع العام العماني. لذا تمّادف الدراسة مناقشة أبعاد كفاءة الأداء التنظيمي، الذي يتضمن: المهام التنظيمية، الأدوار، تحقيق الأهداف. اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي، تكونت الدراسة من ثلاثة مباحث، الأول للمهام المنظمة، والثاني للأدوار، أما المبحث الثالث فنناقش تحقيق الأهداف. دلت النتائج؛ تعاني المؤسسات من مشاكل مادية كبيرة بسبب الأزمة المالية العالمية، وتعرض المؤسسات للعديد من المؤثرات الخارجية والداخلية التي تؤثر على طبيعة ممارسات إدارة الموارد البشرية ودورها في المنظمة. إذ لا يمكنها القيام بممارسة دور استشاري إلا في نطاق محدود وبما تسمح به اللوائح والقوانين في المنظمات. إن إدارة الموارد البشرية تعاني من التهميش المتعمد بصفة دائمة، إذ إن العمل في المؤسسات الحكومية عمل نمطي دون إبداع، وبالتالي يصعب فيه التعرف على توجهات الأدوار خاصة إذا كان الموظف يجتهد بشده لإنجاز الأعمال.

### المقدمة:

يعدّ الأداء التنظيمي من أهم المفاهيم التي نالت اهتمام الباحثين والدارسين في جميع المجالات، لما يكمن وراء أهميته للفرد والمنظمة على حد سواء، لأن المنظمات تحقق أهدافها ورؤيتها من خلال كفاءة الأداء التنظيمي فيها<sup>(1)</sup>، من هنا كان كفاءة الأداء التنظيمي بمفهومه البسيط عبارة عن قيام الأفراد بالأعمال المنوطة بهم، وقدرتهم على إتقانها، والأداء يعكس كيفية وطريقة أداء متطلبات العمل، وعادة ما يقاس بالنتائج التي تم تحقيقها<sup>(2)</sup>.

ويعرف الأداء على أنه: "النتيجة المتحصل عليها في أي ميدان عمل، كالنتائج التي تم تحقيقها لدى ممارسة عمل والمعبر عنها بوحدة قياس معينة". ويعرف أيضا أنه "الإنجاز الذي يتحقق نتيجة ما يبذله الفرد في عمله من مجهود بدني وذهني". بينما يشير الأداء الوظيفي إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يتحقق بها، أو يشبع الفرد بها متطلبات الوظيفة، وغالبا ما يحدث لبس وتداخل بين الأداء والجهد، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة، أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد. ويعبر مفهوم الأداء الوظيفي عن "الأثر الصافي لمجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور أو المهام والذي يشير بالتالي إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد". وفي تعريف آخر للأداء الوظيفي بأنه تنفيذ الموظف لأعماله ومسئولياته التي تكلفه بها المنظمة أو الجهة التي ترتبط وظيفته بها.

وقد عرف عبيد، (2009) كفاءة الأداء التنظيمي بأنه مجموع النتائج التي حققها الفرد نتيجة الجهد المبذول، وإتباعه لأنظمة وتعليمات المنظمة التي يعمل بها ويسعى لتحقيق أهدافها. وعرف (المالكي، 2003) كفاءة الأداء التنظيمي بأنه العمل الذي أنجز فعلا، فالأداء هو نتاج جهد معين قام ببذله فرد أو منظمة لإنجاز عمل معين وفقا للمعدل المطلوب من الموظف أو الإدارة ذات الكفاية والتدريب.

وأضاف (سالم، 2006) أن كفاءة الأداء التنظيمي هو نتاج للعلاقة المتداخلة بين كل من الجهد، القدرات، وأدراك الدور المهام المنوط بها، وعرف بيترسون (2003، Peterson) أن الأداء هو قدرة المنظمة على استخدام مواردها بكفاءة وفاعلية، وإنتاج مخرجات متناعمة ومتجانسة مع أهدافها ومناسبة لمستخدميها، وعرف كفاءة الأداء التنظيمي ويلن و هونجر (2002، Wheelen & Hunger) أن هو النتيجة النهائية للنشاط، ويرى الباحث أن أداء العاملين هو السلوك المبذول من الفرد في العمل، حيث يقيس الأداء التنظيمي دور العاملين في المنظمة ومجهودات الأعمال.

ويرى ويلن وهونجر (2002) أن كفاءة الأداء التنظيمي هو النتيجة النهائية للنشاط إلا أنهم لم يوضحوا كيف يمكن للنتيجة النهائية للنشاط أن تكون مؤثرة بالقدر الكافي الذي تحقق منه المؤسسات أهدافها على الأجل الطويل. ومن ناحية أخرى فإن مفهوم كفاءة الأداء التنظيمي يجب أن يركز على مجموعة من المرتكزات التي إذا تم اتباعها فإنها تحقق نتائج في غاية الأهمية قد تؤثر على أداء العاملين حيث أن تلقي العاملين على مستوى من التدريب الرفيع بالإضافة إلى حصولهم على مستحقاتهم من الحوافز والتعويضات، وقد يؤدي إلى تحسن الأداء فضلا عن حصول العاملين على نصيبهم من الرعاية الطبية والرعاية التعليمية، وقد يدفع العاملين إلى تحقيق مزيد من التقدم في أدائهم الوظيفي بشكل ملفت، فمفهوم الأداء يمكن أن يحقق ما تصبو إليه المؤسسات إذا ما تم مراعاة تلك العناصر.

## مشكلة الدراسة:

يمر مكتب مرحلة عصبية تمثل تحدياً كبيراً للمجتمع العماني بأكمله، حيث أن العملية الإدارية في مكتب وزير الدولة بمحافظة ظفار بسلطنة عمان تعاني من غياب التنسيق بشكل كبير في العمل التنظيمي، وتعاني معظم المؤسسات العمانية من أزمات إدارية واقتصادية نتيجة تقلبات أسعار النفط<sup>(3)</sup>.

رأت الدراسات التي عيّنت بأداء الموظفين في سلطنة عمان، منها دراسة مسن (2018) بأن الأداء العام في المؤسسات العمانية يعاني كغيره من المؤسسات الأخرى، في ضوء غياب التشخيص الصحيح للمشاكل الإدارية القائمة للأسس العلمية التي بموجبها يتم اختيار الأفراد وتعيينهم بالوظائف القيادية وغير القيادية اهتماماً كبيراً فضلاً عن غياب أي معايير جادة لتقويم العمل والنتائج التي حققها أو التي لم يحققها الموظف أو المدير الحالي بالمجتمع العماني.

وقد أكدت دراسة الغساني (2006) المعوقات والتحديات التي تواجه الدور القيادي للمديرين في المؤسسات العمانية حيث أشارت تلك الدراسة أنه بالرغم من أن القائد الإداري يلجأ إلى تطبيق النمط التسلسلي إلا أن هذا النمط قد أدى إلى استقرار المؤسسات. أما دراسة (العكاري، 2014) فقد رأت بأن هناك ضعف واضح في أداء المؤسسات الخدمية والقطاع العام العماني، فقد رأت الدراسة بأن هناك ضعف في الأداء العام الإداري والمالي وضعف أداء العناصر الإدارية والمالية مما أدى إلى تفشي البيروقراطية والترهل الإداري والمشاكل الاقتصادية والاجتماعية وقصور في الخدمة العامة وقصور في تحقيق المتطلبات وكذلك في تفعيل المناشط وقصور أيضاً في الأداء، وقد أوصت تلك الدراسة بضرورة الاهتمام باختيار العنصر البشري وفقاً للمعايير الدقيقة التي يجب أن توضع بدقة متناهية، وتدريب وتأهيل العناصر المعنية ومعالجة الموارد البشرية على كافة الأوجه والأصعدة.

كما أن تقرير خطة عمان (2040) قد أشار إلى اتجاه الدولة إلى محاولة رفع كفاءة القيادات الإدارية في كافة المؤسسات العمانية كما تسعى إلى تطوير اللوائح والقوانين العاملة في كافة المؤسسات العمانية. لذا تسعى هذه الدراسة إلى مناقشة الأداء التنظيمي بمكتب وزير الدولة بمحافظة ظفار.

## أهداف الدراسة

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الهدف الرئيس المتمثل في مناقشة أبعاد كفاءة الأداء التنظيمي، الذي يتضمن:

أ. المهام التنظيمية.

ب. الأدوار

ت. تحقيق الأهداف

## الدراسات السابقة:

دراسة أبو بكر المازوغي، 2019، أثر قيادة الموارد البشرية في تحسين الأداء التنظيمي: الثقافة التنظيمية كمتغير وسيط دراسة حالة شركة الخدمات العامة فرع طرابلس، رسالة دكتوراة غير منشورة، كلية الإدارة جامعة شاة علم، ماليزيا.

تهدف الدراسة إلى التعرف على أثر قيادة الموارد البشرية في تحسين الأداء التنظيمي: الثقافة التنظيمية كمتغير وسيط دراسة حالة شركة الخدمات العامة فرع طرابلس، ولقد اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لوصف وتحليل أثر قيادة الموارد البشرية في تحسين الأداء التنظيمي: الثقافة التنظيمية كمتغير وسيط دراسة حالة شركة الخدمات العامة فرع طرابلس، وكانت عينة الدراسة 217 من العاملين في شركة الخدمات العامة فرع طرابلس، ولقد توصل الباحث إلى العديد من النتائج من بينها أن العدالة التنظيمية لها دور إيجابي في العلاقة بين القيادات التحويلية وتحسين مستوى الولاء التنظيمي في الجامعات الليبية، ولقد أبرزت الدراسة ضرورة التوسع في التعرف على تأثير القيادات التحويلية على العدالة الإجرائية كأحد أبرز المتغيرات الوسيطة التي يمكن من خلالها التعرف على مدى تأثيرها على تحسين مستوى الولاء التنظيمي في الجامعات الليبية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.

دراسة أبو القاسم على حسن أبوسوار، 2019، أثر التخطيط الإستراتيجي على الأداء المؤسسي الثقافة التنظيمية كمتغير وسيط، دراسة تطبيقية على شركة أوتوباش المحدودة للسيارات.

حيث أن الشركة تعمل في القطاع الصناعي، الذي يتمتع بمنافسة عالية مع حدوث تغييرات كثيرة وسريعة للغاية في البيئة المحيطة، كان لزاماً على الشركة الاستجابة لها من خلال تبني التخطيط الاستراتيجي. لذا حاولت هذه الدراسة معرفة أثر التخطيط الاستراتيجي على الأداء المؤسسي ومعرفة أثر الثقافة التنظيمية في توسط العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والأداء المؤسسي وذلك بالتطبيق على شركة أوتوباش المحدودة للسيارات الخرطوم. وتم بناء نموذج الدراسة وفرضياتها على الأدبيات السابقة.

تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهدافها واعتمدت الدراسة على الاستبيان كأداة رئيسة في جمع البيانات الأولية من أفراد مجتمع الدراسة عن طريق أسلوب الحصر الشامل البالغ عددهم (130)

وتم استرجاع (118) استبيان تمثل (90.8%) من مجتمع الدراسة ، كما تم استخدام برنامج (SPSS) في معالجة وتحليل البيانات واختبار صحة الفروض.

أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة إيجابية بين التخطيط الاستراتيجي والأداء المؤسسي كما اتضح وجود علاقة إيجابية بين التخطيط الاستراتيجي والثقافة التنظيمية لشركة أوتوباش المحدودة للسيارات الخرطوم وكذلك وجود علاقة إيجابية بين الثقافة التنظيمية والأداء المؤسسي فضلاً عن وجود تأثير لأبعاد الثقافة التنظيمية (القيم التنظيمية، التوقعات التنظيمية) تتوسط العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والأداء المؤسسي. وبناء على تلك النتائج تم تقديم عدد من التوصيات أهمها زيادة الاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي ومشاركة العاملين في وضع الأهداف الإستراتيجية و الاهتمام أكثر بتحليل البيئة الخارجية لمعرفة التهديدات وتجنبها أو الحد منها و العمل على زيادة رفع مستوى الخدمات بفروع الشركة والتمسك بالثقافة التنظيمية السائدة وتقويتها بالشركة

**دراسة أهم، 2014**، دور القيادة التحويلية في تحسين الأداء الإداري لمديري مدارس التعليم الأساسي بجمهورية مصر.

هدفت الدراسة إلى التعرف على تحديد مفهوم القيادة التحويلية وعناصر القيادة التحويلية التربوية وكذلك كشف واقع ممارسة مديري مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي لأسلوب القيادة التحويلية بالإضافة إلى وضع تصور مقترح لتحسين الأداء الإداري لمديري مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي بجمهورية مصر العربية، ولقد اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لوصف وتحليل عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس بمجموعة من المدارس في القاهرة والإسكندرية والجيزة، ولقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج من بينها أن المديرين يمارسون القيادة التحويلية بدرجة متوسطة ووجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات المديرين والمعلمين لصالح المديرين. وأوصت الدراسة إلى أهمية تنمية وعي القيادات الإدارية العليا بالوزارة والإدارات التعليمية بالحاجة إلى التغيير.

**دراسة أحمد فرج الله، 2016**، دور الثقافة التنظيمية كمتغير معدل في العلاقة بين رأس المال الفكري وتطوير الأداء: دراسة ميدانية على الجامعات الفلسطينية العاملة في قطاع غزة.

تهدف الدراسة إلى التعرف على دور الثقافة التنظيمية كمتغير معدل في العلاقة بين رأس المال الفكري وتطوير الأداء في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة، اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لوصف وتحليل دور الثقافة التنظيمية كمتغير معدل في العلاقة بين رأس المال الفكري وتطوير الأداء في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة، وتكمن مشكلة الدراسة في عدم وضوح دور الثقافة التنظيمية في تطوير الأداء.

ولقد استخدمت الدراسة خمس جامعات فلسطينية وبالتحديد عدد 261 من العاملين في الجامعات الفلسطينية، ولقد توصل الباحث إلى العديد من النتائج من بينها أن الثقافة التنظيمية لها دور إيجابي في العلاقة بين رأس المال الفكري وتطوير الأداء. ولقد أوصت الدراسة بضرورة التوسع في التعرف على تأثير الثقافة التنظيمية في العلاقة بين القيادة التحويلية والأداء التنظيمي.

### منهجية الدراسة:

لأجل تحقيق أهداف الدراسة، اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي، الذي يعتبر الأنسب يمثل هذه الدراسات الوصفية. لذلك تتكون الدراسة من ثلاثة مباحث، كرس الأول للمهام المنظمة، والثاني للأدوار، أما المبحث الثالث فناقش تحقيق الأهداف.

ومن الجدير بالذكر، أنّ هناك أبعاد مختلفة للأداء تختلف باختلاف وجهات نظر الباحثين، لكنها يمكن أن تتفق في أمور متعددة، فهذه الأبعاد تحدد الاتجاه للأداء والمسار المراد له تحقيقه في المنظمة، ومن خلال الاطلاع على الأدب النظري، تم تحديد ثلاثة أبعاد في الدراسة الحالية وهي (المهام، والأدوار، تحقيق الأهداف).

### المبحث الأول: المهام المنظمة

يتمثل تحليل المهام الوظيفية في تلك العملية التي يتم استخدامها في تحديد ووصف محتوى (مضمون) الوظائف بطريقة تسمح بتوضيح الوظيفة وما يتم القيام به من خلالها وإيجاد نوع من الفهم بذلك وتوصيله إلى أي شخص قد يكون في حاجة مثل هذه المعلومات من أجل أغراض إدارية. ويطلق هذا المصطلح على بيان مكتوب على مضمون أي وظيفة معينة ويتم التوصل إلى هذا البيان من خلال تحليل هذه الوظيفة. بينما يتم من خلال مواصفات الوظائف وصف محتوى أي وظيفة معينة، فإن مواصفات الفرد أو الشخص تصف السمات المطلوب توافرها في الشخص حتى يتمكن من القيام بالعمل الذي تم وصفه بمستوى معين يرضي صاحب العمل. هناك كثير من الأسباب التي تؤدي إلى تحليل المهام الوظيفية، وتتمثل المهام الرئيسية الخاصة بالمؤسسة فيما يأتي:

### أولاً: المهام الاختصاصية:

وهي الممارسات التي تقوم بها الموارد البشرية في الشركات التابعة للقطاع الحكومي، أو تلك التابعة للقطاع الخاص، مثل التوظيف وتخطيط الموارد البشرية وتحليل وتقييم الوظائف، وبالرغم من أن العزاي وجواد (2010) قد أكدوا على أن الممارسات الاختصاصية هي من صلب إدارة الموارد البشرية إلا أنهم قد اغفلوا

أن بعض الشركات والمنظمات الحديثة قد خلطوا بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وبين إدارة شؤون الأفراد أو المهام الوظيفية لإدارة شؤون الموظفين الأمر الذي يلزم معه تحديد الأنماط الوظيفية التي يمكن من خلالها تحديد الاختصاصات، والتعرف بدقة على الأماكن الشاغرة والتخطيط لإدارة الموارد البشرية بشكل سليم. ومن الملاحظ، أن العزاوي وجواد (2010) لم يوضحا طبيعة الممارسات الاختصاصية التي يمكن من خلالها أن تمارس إدارة الموارد البشرية أعمالها بسهولة، فالممارسات الاختصاصية للمؤسسات الصناعية تختلف عن الممارسات الاختصاصية للشركات الخدمية والشركات التجارية وكذلك فإن الممارسات الاختصاصية لشركات القطاع العام تختلف بشكل كبير عن الممارسات الاختصاصية لشركات القطاع الخاص، ومن خلال الممارسات الاختصاصية قد تظهر العديد من التصنيفات الأخرى لممارسات الموارد البشرية التي يمكن الاعتماد عليها في تغيير مسار إستراتيجية الموارد البشرية وتحقيق أهداف المنظمة بشكل طبيعي.

وبناء على ما تقدم فإن الممارسات الاختصاصية التي تقوم بها الموارد البشرية يمكن من خلالها أيضاً التفريق بين المهام الموكلة لإدارة الموارد البشرية في القطاع العام والتي تختلف بشكل جذري عن المهام الوظيفية لتلك الإدارة في القطاع الخاص، فإدارة الموارد البشرية في القطاع العام والقطاع الحكومي يمكن من خلالها التعرف على القواعد والمعايير المطبقة في معظم المؤسسات الحكومية مع وجود اختلافات طفيفة في طرق ومجالات العمل. أما الممارسات الاختصاصية في القطاع الخاص فيمكن من خلالها التعرف على مدى سيطرة أصحاب رأس المال على القرار الإداري في المؤسسة ومدى تدخلهم في الممارسات الاختصاصية لإدارة الموارد البشرية.

## ثانياً: المهام الإدارية:

وهي تلك الممارسات المتعلقة بوظائف وأعمال الموارد البشرية، مثل التدريب والحوافز، وبالرغم من أن العزاوي وجواد (2010) قد أشاروا إلى أهمية وجود الممارسات الإدارية إلا أن اغفلوا أن تلك الممارسات الإدارية قد لا تكون موجودة على أرض الواقع أو بعبارة أخرى فقد لا تكون مطبقة في المؤسسات العامة أو المؤسسات الخاصة، وحيث أن معظم الشركات والمؤسسات تفضل استقطاب العمالة المدربة عن القيام بالبحث عن الاحتياجات التدريبية.

وكذلك فإن العديد من المؤسسات غالباً تعاني من مشاكل مادية كبيرة وخاصة بعد أحداث الأزمة المالية العالمية مما يدفع أغلب الشركات إلى التعاقد مع العاملين المدربين ذوي الخبرة والمهارة في كافة المجالات، وبالرغم من أن الباحث يميل إلى قيام المؤسسات بالبرامج التدريبية المختلفة للعاملين فيها إلا أن هذا قد يدفع الشركات المنافسة للتعاقد مع العاملين بأجور أعلى الأمر الذي يؤكد أن التدريب يمكن التحلي عنه

كتمارس إدارة للموارد البشرية، ومن جهة أخرى فإن العزاوي وجواد (2010) لم يوضحوا إلى أي مدى يمكن لإدارة الموارد البشرية أن تمارس دورها في تحديد الحوافز، وحيث أن معظم المؤسسات والشركات الحكومية لديها العديد من المعايير واللوائح التي تنظم حصول العاملين على الحوافز المختلفة، وبالتالي يكون دور إدارة الموارد البشرية تنفيذ اللوائح فقط.

أما الشركات الخاصة فأغلبها يكون خاضع لسيطرة صاحب رأس المال الذي عليه أن يحدد طبيعة الممارسات الإدارية داخل المؤسسة وأن يحدد المعايير والشروط التي يمكن من خلالها حصول العاملين على الحوافز مع الأخذ في الاعتبار أن مؤسسات القطاع الخاص يقوم صاحب المؤسسة أو الشركاء بوضع المعايير وضبط الممارسات الإدارية في المؤسسة وبالتالي لا يكون هناك فرصة للعاملين في إدارة الموارد البشرية لإحداث أي نوع من التغيير في الممارسات الإدارية.

### ثالثاً: المهام الاستشارية:

وهي تلك الممارسات المتعلقة بتقديم النصح، والمشورة للعاملين في المنظمة في النواحي الفنية والقانونية وتطوير التعليمات، والأنظمة المتعلقة بشؤون العاملين، مثل أنظمة ظروف العمل والحوافز والخدمات المقدمة لهم وغيرها، وأختلف العديد من الباحثين في تحديد ما إذا كانت إدارة الموارد البشرية تقوم بالممارسات الاستشارية من عدمه حيث أن القطاع الخاص يمارس دوراً استشارياً من العديد من الخبراء قد يكونوا من خارج المؤسسة أما القطاع العام أو الحكومي، ويقوم على أساس فكرة اتباع اللوائح والقوانين والمعايير الواجب توافرها، ومن الجدير بالذكر أن العزاوي وجواد (2010) قد اغفلوا أن الممارسات الاستشارية في الأغلب لا يمارسها إلا مستوى مديري العموم وبالتالي لا يكون للموظفين أي مساهمة تذكر حيث تحتل القيادات أي إنجازات إدارية أو استشارية بأسمائهم.

وبالرغم من أن العزاوي وجواد (2010) قد أوضح أن الممارسات الاستشارية يمكن أن تمارس من خلال النواحي الفنية إلا أنه لم يبين أن تقديم الاستشارات الفنية قد تطلب قدر عالي من الخبرة وهو ما لا يتوفر في مؤسسات القطاع الخاص، وكذلك فإن العزاوي وجواد (2010) لم يوضح كيف تكون الممارسات الاستشارية في المنظمات في الوقت الراهن. ومن جهة أخرى فإن العزاوي وجواد (2010) لم يبين كيف يمكن تقديم المشورة القانونية في ظل وجود إدارة تمارس الشؤون القانونية مما قد يؤدي إلى تداخل المهام الوظيفية بين الإدارات داخل المؤسسة.

ويطلق عليها مجموعة من المفكرين الإداريين مسمى وظائف إدارة الموارد البشرية، وهي مجموعة الأنشطة التي يتم من خلالها وضع استراتيجيات الموارد البشرية موضع التنفيذ والتطبيق، بحث تكون موجهة تحسين

الأداء، وتعزيز جدارة الموارد البشرية ومهارتها ومعرفتها من أجل تحقيق الاستراتيجي كما أشارا هينيمان وميلانوسكي (Heneman & Milanowski, 2011)، وقد أشار أرمسترونغ (Armstrong, 2006) أن ممارسات إدارة الموارد البشرية هي التي تهتم بتطوير استراتيجيات الموارد البشرية والسياسات والممارسات التي تؤثر في جميع جوانب الموارد البشرية، والمديرين المسؤولين عن العمل. وبين برناردان (Bernardin, 2007) أن ممارسات إدارة الموارد البشرية تتضمن: تخطيط الموارد البشرية، وتحليل وتصميم العمل، والتوظيف، والتدريب والتطوير، والتعويضات والمنافع، وتقييم الأداء).

وبالرغم من أن (Heneman & Milanowski, 2011) قد أشارا أن وظائف إدارة الموارد البشرية من شأنها أن تضع أهداف المؤسسة موضع التنفيذ إلا إنَّ (Heneman & Milanowski, 2011) قد أَعفَلوا أن المؤسسات قد تتعرض للعديد من المؤثرات الخارجية والداخلية الأمر الذي قد يؤثر بشكل سلبي على تعاطي تلك المؤسسات لتحقيق أهداف الموارد البشرية وكذلك تؤثر بشكل كبير على طبيعة ممارسات إدارة الموارد البشرية ودورها في المنظمة، ولقد أكد أرمسترونغ (2006) أن ممارسات إدارة الموارد البشرية تهتم بشكل كبير بالسياسات التي تؤثر في تحقيق أهداف الموارد البشرية إلا إنَّ أرمسترونغ (2006) لم يوضح بشكل مباشر مدى تأثير تلك السياسات والاستراتيجيات على العاملين والموظفين، كذلك مدى تأثير تلك الاستراتيجيات على قدرة إدارة الموارد البشرية في ممارسة دورها الوظيفي.

وبالرغم من أن برناردان (2007) قد أوضح أن ممارسات إدارة الموارد البشرية تتضمن تخطيط الموارد البشرية لكنه لم يوضح مدى الصلاحيات الممنوحة لهذه الإدارة في تعديل الاستراتيجيات والسياسات، وقدرة بعض المؤسسات على تحليل وتصميم العمل، والسماح لهم بممارسة التوظيف، والتدريب والتطوير، والتعويضات والمنافع، وتقييم الأداء، وفي الواقع، فإن إدارة الموارد البشرية في الوقت الراهن لا يمكنها أن تقوم بممارسة دورها استشارياً إلا على نطاق محدود وبما تسمح به اللوائح والقوانين في المنظمات الحكومية أو شركات القطاع العام، أما في القطاع الخاص فإن ممارسة الدور الاستشاري لا يمكن لإدارة الموارد البشرية القيام به إلا بعد موافقة مجلس إدارة المؤسسة في القطاع الخاص.

وكذلك فإن إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الحكومية تعاني من التهميش المتعمد بصفة دائمة حيث يحتزل أداء تلك الإدارة في الإجراءات الإدارية الروتينية اليومية، وتجدر الإشارة إلى أن أغلب الدول النامية لا تعطى أهمية قصوى لإدارة الموارد البشرية وخاصة لدورها الاستشاري حيث يقع على عيني هذه الإدارة مهمة تنفيذ الأوامر الإدارية بشكل كامل وسريع حيث تلتزم إدارة الموارد البشرية بتنفيذ اللوائح والقوانين وتطبيق الخصومات والحوافز طبقاً للوائح المقررة ومتابعة إجراءات الحضور والانصراف والغياب وتسجيل العاملين في

الإجازات المرضية، ويمكن أيضاً لإدارة الموارد البشرية أن توضح احتياجات العمالة في كافة الإدارات والتخصصات المطلوبة وحصرها ورفع تقاريرها للإدارة العليا والتعامل مع الموظفين عبر المستندات الموثقة والمعتمدة.

يؤيد الباحث كل ما ذكر سابقاً ويضيف أن ممارسات إدارة الموارد البشرية هي كيفية استخدام الإجراءات والطرق والأساليب الإدارية والفنية والعملية للإدارة الموارد البشرية، في التعامل مع العناصر البشرية في المنظمات، وكيف توجيهها والاستفادة من كل الطاقات الكامنة لديها لتحقيق الأهداف المطلوبة في المنظمات.

### المبحث الثاني: الأدوار:

أشار الدحلة (2001) أن هناك العديد من الأبعاد التي يمكن الأخذ بها في استعراض أداء العاملين ومن بين أبرز تلك العوامل التي تؤثر في الأداء الأدوار. إلا إنَّ الدحلة لم يشير إلى مفهوم الأدوار حيث تعني المهام التي يتطلب من العاملين القيام بها في المؤسسات، وأن هذه الأدوار هي الأساس التي يتفاضون عليه أجورهم، ومن الجدير بالذكر أن المهام تختلف من مؤسسة لأخرى والمهام ذات طبيعة مختلفة فهناك العديد من العاملين ما يقومون بمهام الموظف والمدير في وقت واحد، كما أن الدحلة (2001) قد أشار إلى أن نتيجة الأدوار أن يعرف الموظفون النتائج المتوقعة لكل منهم، إلا إنَّ الدحلة (2001) أغفل أن هناك العديد من المؤسسات لا يعرف العاملين بهذه الأدوار التي من المفترض القيام بها وهو ما يشير إلى حالة الفوضى الإدارية في تلك المؤسسات.

### مفهوم الأدوار:

عرف ليفي أن الدور هو بمثابة مركز متميز في نطاق بنیان اجتماعي معين، وعرف بارسونز أن الدور هو ما يقوم بفعله الفاعل الاجتماعي في علاقته مع الآخرين، وكما عرف ميريل أن الدور يعتبر نموذجاً من السلوك المتوقع والمرتبط بموقع معين في مجتمع معين، وعرف أحمد عزت الدور هو نمط السلوك الذي تنتظره الجماعة وتتطلبه من فرد له مركز معين فيها وهو سلوك يميز الفرد عن غيره ممن يشغلون مراكز أخرى، وعرف بيدل أن مفهوم الدور يمثل تلك الممارسات السلوكية المميزة لواحد أو أكثر من الأشخاص في إطار معين<sup>(4)</sup>.

وعرف بيدل وتوماس (Biddle & Thomas, 1966) الدور بأنه مجموعة من الصفات التي تحدد تصرفات الشخص في وظيفة معينة، ويخلص بعض الباحثين بأن الدور هو حجر الأساس في الأنظمة الاجتماعية وهو عبارة عن مجموعة من المتطلبات الذي يفرضها التنظيم على الموظف، كاتز وكاهن (Katz & Kahn, 1978)،

وتعمل الأدوار كحدود بين الفرد الموظف وبين المنظمة، حيث تمثل الأدوار مجموعة من التوقعات من قبل الفرد والمنظمة ولذلك تحدم الأدوار على ربط الفرد بالمنظمة والعكس (Schuler Aldag, & Brief, 1977).

### عناصر الأدوار:

هناك من يقوم بتعريف الدور عبر تمييزه إلى عناصر هي (5):

أ. توقعات الدور: وهي القواعد التي تنظم الأفعال السياسية، أي الأفعال التي تتضمن التأثير وصنع القرار والتوزيع السلطوي للقيم، وتشير هذه التوقعات إلى مطالب المجتمع من الأفراد الذين يغلون مناصب متشابهة.

ب. توجهات الدور: وهي الأفكار الخاصة بالفرد شاغل الدور كالسلوك الذي يجب أن يسلكه في وضع معين، وتعكس هذه الأفكار القواعد التي يضعها المجتمع والقائم بالدور وإدراكه لمطالب وتوقعات من حوله.

ت. سلوك الدور: وهو عبارة عن الأفعال التي يقوم بها الفرد الذي يغل منصباً معيناً حيث يتم التركيز هنا على الفعل كما حدث لا كما يجب أن يكون.

كما يرتبط مفهوم الدور بعدد من المفاهيم المتميزة عنه ولكنها هامة لفهم جوهره، من هذه المفاهيم أشار (عبد الكافي، 2011) المفاهيم الآتية:

أ. مفهوم المركز: أحياناً ما يختلط المركز بالدور، وفي حقيقة الأمر أن الكثير من المراكز أدواراً والعكس بالعكس ولكن المراكز تعتبر تصنيفات للكائنات الإنسانية بينما تعتبر الأدوار تصنيفات للسلوك.

ب. مفهوم النشاط: يمثل الدور تلك السلوكيات المميزة للأشخاص في إطار معين بينما يعرف النشاط بأنه ذلك التفاعل المؤقت ولكنه المتميز لعدد من الأدوار التي يكون بينها اعتماد متبادل.

ت. مفهوم النسق الاجتماعي والسياسي: ويتضمن مجموعة من العناصر السلوكية أو الأدوار ذات الاعتماد المتبادل.

ث. مفهوم الوظيفة: هو مفهوم يتداخل في أحيان كثيرة مع مفهوم الدور إلا أنه لا يتطابق معه ذلك لأن الدور غير الوظيفة حيث يشمل الممارسة.

وترى الدراسة أن الأدوار هي الصفات التي تحدد لي الفرد في أداء عمله، حيث كيف يكون السلوك الذي يجب اتخاذه في العمل من حيث دوره ومهامه وكيف يعامل مع المحيط البيئي به من خلال عمله.

## افتراضيات نظرية الدور:

وتبني نظرية الدور على خمس افتراضات أساسية، يوجد عليها اتفاق عام بين العلوم الاجتماعية المختلفة وهي<sup>(6)</sup>:

الافتراض الأول: إن بعض أنماط السلوك تعد صفة مميزة لأداء الأفراد الذين يعملون داخل إطار معين.

الافتراض الثاني: غالباً ما ترتبط الأدوار بعدد معين من الأفراد الذين يشتركون في هوية واحدة.

الافتراض الثالث: غالباً ما يكون الأفراد مدركين للدور الذين يقومون به، فالأدوار يتحكم فيها حقيقة الإدراك بها.

الافتراض الرابع: تستمر الأدوار بسبب ما يترتب عليها من نتائج من ناحية، وبسبب ارتباطها بسياق نظم اجتماعية أكثر اتساعاً من ناحية أخرى.

الافتراض الخامس: إن الأفراد يجب تأهيلهم للأدوار التي يقومون بها.

ولقد أشار ليفي أن الدور له مكانة متميزة إلا إن ليفي لم يشير أن الأدوار في المؤسسات الحكومية تتميز بنفس المكانة حيث تخضع لقوانين ولوائح واحدة بغض النظر عن المسمى الوظيفي لتلك الأدوار، وأكد بارسونز أن الدور هو التفاعل الاجتماعي مع الآخرين إلا أنه لم يوضح التأثيرات الإيجابية والسلبية من وراء هذا التفاعل، وكما أن ميريل أكد على أن الدور هو نموذج نتيجة تفاعل فرد معين مع مجتمع معين إلا أنه لم يبين إذا كان هذا التفاعل يؤثر في الأداء من عدمه، ويرى أحمد عزت أن الأداء هو نمط من أنماط السلوك يتميز به الفرد عن الجماعة إلا أنه أحمد عزت قد أغفل أن المؤسسات الحكومية أو المؤسسات الخاصة لا تعمل في الوقت الراهن على انتظار الأداء المتميز للعاملين بل إنها تعمل على تميز الأداء حيث أنها تعمل على وجود لوائح وقوانين ملزمة للعمل، وبالتالي فإن تدني الأداء قد يؤدي إلى الوقوع تحت طائلة تلك اللوائح والقوانين.

وأشار عبد الكافي (2011) أن الأدوار هي ممارسات سلوكية تسعى إلى تمييز الفرد عن الجماعة إلا إن عبد الكافي (2011) لم يوضح كيف يمكن ممارسة هذه السلوكيات في ظل مؤسسات لا تعترف بتمييز سلوك الفرد حين يبدع ويتفكر أو أنه مميز عن الآخرين في أدائه الوظيفي، وأشار بيدل وتوماس (1966) أن الدور هي مجموعة من الصفات التي يمكن من خلالها تحديد تصرفات الفرد وحصرياً في وظائف محددة إلا إن بيدل وتوماس (1966) قد أغفلوا أهمية إبداع وابتكار العاملين الأمر الذي يجعل معايير وضعهم في وظائف محددة غير دقيق علمياً، وأما كاتز وكاهن (1978) قد أكدوا أن الأدوار تعمل بمثابة الحد الفاصل

بين الفرد والمؤسسة إلا أنهم أغفلوا أنه من المفترض أن تعتمد المنظمة على الفرد ومؤهلاته وقدراته وكفاءته العلمية في تحديد الأدوار الملائمة له ولا يمكن أن تكون حداً فاصلاً بينه وبين المؤسسة. ولقد أوضح عبد الكافي (2011) أن مفهوم الأدوار يتميز بالعديد من المميزات من بينها التوقعات بالدور أو بعبارة أخرى القواعد التي تحكم الأدوار إلا إنَّ عبد الكافي (2011) قد أغفل أن تلك التوقعات من شأنها تقوم بتوزيع السلطات والمهام بشكل عشوائي على العاملين بدون وجود أساس علمي يركز عليه، وكما أن توجهات تلك الأدوار والسلوكيات التي يمكن ممارستها سوف تعكس من وجهة نظره توقعات لمطالب من يقوم بالأدوار مستقبلاً إلا إنَّ عبد الكافي (2011) أغفل أن سلوكيات الفرد وأفكاره الخاصة غير مطالب بما في العمل وخاصة إذا كان العمل في المؤسسات الحكومية عملاً نمطياً دون إبداع، وبالتالي فإن في هذه الحالة يمكن إدراك تلك التوقعات مستقبلاً أما إذا كان العمل يتطلب مزيداً من الابتكار والإبداع فإنه يصعب التعرف على توجهات الأدوار خاصة إذا كان الموظف يجتهد بشده لإنجاز الأعمال في أقصر وقت ممكن.

ولقد ركز عبد الكافي (2011) على سلوكيات الأدوار وهي عبارة عن الأفعال التي يقوم بها الفرد الذي يشغل منصباً معيناً إلا إنَّ عبد الكافي (2011) قد أغفل أن هناك حدود لعدم التدخل في سلوكيات الأفراد أو من يمارسون أدوراً رفيعة مما قد يضعف من ضرورة التركيز على سلوكيات من يمارسون أدوراً رفيعة في المجتمع، وأوضح عبد الكافي (2011) أن مفهوم الأدوار يرتبط بالعديد من المفاهيم الأخرى من بينها مفهوم المركز، وهنا ينبغي الإشارة إلى أن المراكز يتم تركيبة أحد الأفراد ومراقبته بعناية نتيجة قيامه بالدور بشكل متميز خلال فترة خدمته بالمؤسسة مما يجعله مرشحاً لنيل المركز، وبالتالي فإن الأدوار تسبق المركز وليس العكس، كما أن عبد الكافي (2011) قد أكد على أن الأدوار تختلف عن السلوكيات المميزة للأشخاص في إطار معين والتي تعرف بمفهوم النشاط إلا إنَّ عبد الكافي (2011) لم يشير إلى أن تلك السلوكيات لا يمكن التدخل بها طالما لم تخالف القوانين واللوائح المعمول بها في المؤسسات، وبالتالي فإن مفهوم الأدوار يختلف عن مفهوم النشاط الذي يعتمد على تلك السلوكيات بشكل كبير.

من ناحية أخرى فإن عبد الكافي (2011) قد أوضح أن مفهوم الأدوار يختلف عن مفهوم النسق الاجتماعي والسياسي إلا إنَّ عبد الكافي (2011) لم يشير إلى أن كلا المفهومين يعتمد على بعضهم البعض حيث أن الأدوار تقع فيه المسؤولية على موظف بعينه أما مفهوم النسق الاجتماعي والسياسي فهو يعتمد على تبادل الأدوار، ويرى عبد الكافي (2011) أن مفهوم الأدوار يختلف عن مفهوم الوظيفة حيث أن الوظيفة هي ممارسة الدور أما الأدوار هي وقوع مسؤولية نشاط معين أو مهام معينه على موظف بعينه.

ويرى عبد الكافي (2011) أن نظرية الدور تعتمد على فروض أساسية من بينها أن بعض أنماط السلوك تعد صفة مميزة لأداء الأفراد الذين يعملون داخل إطار معين إلا إنَّ أنه أغفل عدم القدرة على تتبع تلك الأنماط السلوكية من فترة لأخرى للحكم على ما إذا كان الفرد مؤهلاً للقيام بالأدوار والمهام المسندة إليه من عدمه، كما أن عبد الكافي (2011) قد أشار إلى أن الأدوار غالباً ما ترتبط بعدد معين من الأفراد الذين يشتركون في هوية واحدة إلا إنَّ عبد الكافي (2011) قد أغفل أن الأمر مرهون بطبيعة المؤسسات التي تتعامل مع الكثير من المؤسسات وتشترك في عملها مع كافة الأفراد داخل المؤسسة، ويرى عبد الكافي (2011) أن الأفراد غالباً ما يكونون مدركين للدور الذين يقومون به، وإلى حد معين الأدوار يتحكم فيها حقيقة الإدراك بما إلا إنَّ أغلب المؤسسات الخاصة والحكومية قد تجد أن العديد من الموظفين يقع عليهم عبء أدوار معينة ويقومون بالجمع بين العديد من الأدوار.

ويؤكد عبد الكافي (2011) أن الأدوار تستمر بسبب ما يترتب عليها من نتائج من ناحية وبسبب ارتباطها بسياق نظم اجتماعية أكثر اتساعاً من ناحية أخرى إلا إنَّ عبد الكافي (2011) قد أغفل أنه لا يمكن ضبط معايير خاصة بالأدوار بسبب اختلاف النظم الاجتماعية وبسبب وجود نظم أخرى تتأثر بها الأدوار مثل النظم الاقتصادية والسياسية التي تسير عليها المؤسسات، وبالرغم من أن عبد الكافي (2011) قد شدد على أن الأفراد يجب تأهيلهم للأدوار التي يقومون بها إلا أنه أغفل مشكلة محدودية الموارد التي تمر بها معظم المؤسسات الحكومية، وبالتالي فإن قرار التوسع في التدريب وتأهيل جيل جديد ليتحمل الدور المنوط به يصعب تنفيذه بسبب قلة الموارد المالية.

ويرى الباحث أن الأدوار بصفة عامة هي تحدد من خلال الأعمال المنوطة للأفراد في المنظمات، حيث يحدد دور كل فرد في العمل، والأدوار المفروض أتباعها في المنظمات حتى يتم قياس أداء العاملين على أدوارهم، وهكذا تكون الأدوار واضح للعاملين والمنظمة.

### المبحث الثالث: تحقيق الأهداف

إن عملية تحقيق الأهداف تكون من خلال تغيير شيء من حال إلى حال أفضل، مع التعرف على سبب الضعف ومحاولة الوصول إلى طرق معالجته، وعملية تحقيق الأهداف تحدد الأداء الجيد، وتقوم على تحفيزه صاحبه من خلال ترقية وتشجيعه، وتعتمد هذه العملية على مجموعة من الخطوات التي تبدأ بقياس الأداء الفعلي، ومن ثم مقارنته مع الأداء المرغوب، وتحديد مستوى الانحراف الموجود والفجوة بين الأداء المفترض باستخدام تغذية عكسية دقيقة عن مستوى الأداء، وبعدها تقوم على تعريف العاملين بمستوى أدائهم من

أجل إجراءات تصحيح لأي انحراف، والقضاء على الفجوة الموجودة باستخدام مدخلات خاصة لتحسين الأداء<sup>(7)</sup>.

تقوم عملية تحقيق الأهداف على تحسين وتنمية قدرات الأفراد العاملين، من خلال التركيز على تطوير مهاراتهم المهنية وتزويدهم بكل ما هو جيد وجديد في مجال عملهم، إن عملية تحقيق الأهداف الأداء لها أيضاً أثراً مهماً في تحسين سمعة المنظمة، وزيادة ثقة العملاء فيها وتعزيز مكانتهم لديها والحفاظ على موقعها التنافسي وتعزيز الأداء التنظيمي، والتأكيد على أهمية العمل كفريق واحد<sup>(8)</sup>. بتحسين الأداء يقصد استخدام جميع الموارد المتاحة لتحسين المخرجات وإنتاجية العمليات، وتحقيق التكامل بين التكنولوجيا الصحيحة التي توظف رأس المال بالطريقة المثلى، ويتطلب تحسين الأداء توازن مجموعة من العناصر التي تتمثل في الجودة، والإنتاجية، والتكنولوجيا، والتكلفة، ويؤكد توازن هذه العناصر أن توقعات واحتياجات أصحاب المصلحة في المؤسسة قد أخذت بعين الاعتبار، ويطلق على هذا المنهج المتكامل إدارة التحسين الشامل<sup>(9)</sup>.

تتم إجراءات تحقيق الأهداف هي من خلال الخطوات الآتية<sup>(10)</sup>:

أ. تحديد الأسباب الرئيسية لمشاكل الأداء: لا بد من تحديد أسباب الانحراف في أداء العاملين عن الأداء المعياري، إذ أن تحديد الأسباب ذو أهمية لكل من الإدارة والعاملين، فالإدارة تستفيد من ذلك في الكشف عن كيفية تقويم الأداء وفيما إذا كانت العملية قد تمت بموضوعية وهل انخفاض الأداء عائد للعاملين أو أن ندرة الموارد المتاحة لهم هي السبب الرئيسي.

ب. تطوير خطة عمل للوصول إلى الحلول: تمثل خطة العمل اللازمة للتقليل من مشكلات الأداء ووضع الحلول لها التعاون بين الإدارة والعاملين من جهة والاستشاريين الاختصاصيين في مجال تطوير وتحسين الأداء.

ت. الاتصالات المباشرة: إن الاتصالات بين المشرفين والعاملين ذات أهمية في تحسين الأداء، ولا بد من تحديد محتوى الاتصال وأسلوبه وأنماط الاتصال المناسبة.

ويقسم (الحزامي، 1999) حسب رأي علماء الإدارة عناصر إدارة تحسين الأداء إلى ما يأتي:

أ. التوجيه: وهو يمثل الإستراتيجية التي تحدد اتجاهات التحسين المستقبلية، والتي تعمل على تركيز الطاقات وحشد الجهود لتحسين علاقات العمل الرئيسية في المؤسسة.

ب. المفاهيم الأساسية: وهي تتميز بأنها تضع المؤسسة أمام منهجيات التحسين الأساسية التي تتكامل مع الأنشطة العادية لأداء الأعمال.

ت. عمليات التسليم: وهي تركز على عمليات تحفيز صناعة المنتج أو الخدمة التي تجعل المؤسسة أكثر كفاءة وفعالية، وتزيد من قدرتها على التكيف، وفي الوقت ذاته تخفض الوقت والجهد والتكلفة.

ث. التأثير التنظيمي: وهو يختص بوضع المقاييس والهيكلة التنظيمي للمؤسسة.

ج. المكافآت والاعتراف بالفضل: ويختص هذا الجانب بنظام المكافآت والاعتراف بالفضل الذي يتضمن الحوافز المالية وغير المالية بهدف دعم أهمية المهام الأخرى داخل البناء الهرمي.

ويرى شيخة (2005) أن عملية تحسين الأداء تكون من خلال تغيير من وضع إلى وضع أفضل مع التعرف على سبب تدني الأداء، وبالرغم من أن عملية تحسين أداء العاملين تعتمد في المقام الأول على الخطوات الفعلية التي يمكن اتخاذها من أجل ضبط وتحسين الأداء إلا إن شيخة (2005) أغفل ما قد يتعرض له العاملين من ردة فعل من وراء التعرف على تقاريرهم السلبية مما يشير إلى ضرورة وضع خطة عمل من أجل الارتقاء بأداء أصحاب التقارير والمؤشرات السلبية وعدم التفريط بها والبحث في سبل تضيق الفجوة وتنمية مهاراتهم وقدراتهم مما ينعكس على الارتقاء بأدائهم، أما الجساسي (2010) فقد أشار إلى أن تحسين الأداء من تحسين سمعة المنظمة، إلا أنه أغفل أن تحسين سمعة المنظمة مرهونة بالنجاح في احتواء العاملين الذين صدرت بحقهم تقارير سلبية والتعرف على مصدر الخلل وسرعة معالجته.

أما الخزامي (1999) فقد أشار إلى أن تحسين الأداء يقصد به استخدام جميع الموارد المتاحة لتحسين المخرجات، وتحقيق التكامل بين عناصر التكنولوجيا الصحيحة التي توظف رأس المال بالطريقة المثلى، والنجاح في تحقيق توازن مجموعة من العناصر التي تتمثل في الجودة، والإنتاجية، والتكنولوجيا، والتكلفة، على أن يؤكد توازن هذه العناصر أن توقعات واحتياجات أصحاب المصلحة في المؤسسة قد أخذت بعين الاعتبار، إلا إن الخزامي (1999) قد أغفل أن الأمر مرهون بوجود إرادة لدى كل من الفرد والمنظمة التي يعمل بها من أجل تحقيق هذا التوظيف الكامل بين التكنولوجيا الحديثة وبين كافة العناصر التي من شأنها أن تحسن الجودة من خلال رفع مستوى الكفاءة والإنتاجية.

وأشار عباس (2003) أن إجراءات تحسين مستوى الأداء يمكن أن يتم من خلال تحديد الأسباب الرئيسية لمشاكل الأداء، إلا إن عباس (2003) قد أغفل أن المؤسسات الحكومية تحكمها لوائح وأن العبرة برضا المدير المباشر، وبالتالي فإنه لا يمكن أن تتم إجراءات تحسين الأداء بموضوعية، وكذلك فإن عباس (2003) قد أشار إلى أن تطوير خطة عمل للوصول إلى الحلول من بين أبرز الإجراءات المتبعة لتحسين مستوى الأداء، إلا أنه أغفل أن الخبراء والمستشارين يكلفون المؤسسة مبالغ طائلة، وبالتالي فإن وجود قانون ولائحة

تقر بالخصم على العاملين دون النظر في المؤثرات التي يتعرض لها في عمله أفضل من أن تتكبد المؤسسة مبالغ طائلة من استقطاب الخبراء والمستشارين.

ويؤكد الخزامي (1999) أن الاتصالات بين المشرفين والعاملين ذات أهمية في تحسين الأداء، إلا إنَّ الخزامي (1999) حيث أن الكثير من المؤسسات لا تسمح للكثير من المستويات الإدارية بالتواصل مع المشرفين والخبراء مما يضعف من مستوى أداء العاملين، وأشار الخزامي (1999) أن المكافآت والاعتراف بالفضل من أبرز الطرق التي يمكن من خلالها تحسين الأداء إلا إنَّ المؤسسات في الوقت الراهن لا تعترف بفضل العاملين بل يعملون وفقاً للائحة الموجودة في المؤسسة بالفعل وكذلك فإن وجود مكافآت وتوزيعها على مستحقيها يعتبر تقدم نحو تحسين مستوى الأداء، ويرى الخزامي (1999) أن التأثير التنظيمي ووضع مقاييس خاصة بالهيكل التنظيمي في المؤسسة والتركيز على عمليات تحفيز المنتجات أو الخدمة إلا التأثير التنظيمي يكون أضعف ما يكون في مؤسسات القطاع الخاص التي تعتمد على مرتكزات أخرى لدعم وضبط الأداء من خلال ربط الأجور بالإنتاجية.

ويشير الخزامي (1999) أن عملية التوجيه وتعديل الاستراتيجيات يمكنها أن تحدد اتجاهات التحسين المستقبلية إلا إنَّ الخزامي (1999) قد أغفل أهمية وضوح الرؤى والأهداف حتى يمكن تعديل الاستراتيجيات وحتى يمكن حشد الجهود لتحسين أداء العاملين من خلال تحسين العلاقات في المؤسسة، وأكد الخزامي (1999) أن يجب مراعاة المفاهيم الرئيسية التي تتكامل مع بعضها البعض من أجل ضبط الأداء، إلا إنَّ الخزامي (1999) قد أغفل أن وضوح المنهجية سوف يسهم في تحسين الأداء بطريقة مباشرة إذا ما تم مراعاة أنشطة العمل الرئيسية.

### الخاتمة:

أكدت الدراسة أبعاد كفاءة الأداء التنظيمي في تحقيق أهداف المنظمة، حين تتعرض المؤسسات للعديد من المؤثرات الخارجية والداخلية التي تؤثر على طبيعة ممارسات إدارة الموارد البشرية ودورها الرئيس في المنظمة. إذ لا يمكنها القيام بممارسة دور استشاري إلا في نطاق محدود وفق ما تسمح به اللوائح والقوانين في المنظمات. مما جعل العمل في المؤسسات الحكومية نمطياً دون إبداع، وبالتالي يصعب فيه التعرف على توجهات الأدوار، لا سيما إذا كان الموظف يجتهد بشده لإنجاز الأعمال. وقد برزت ضرورة بذل الاهتمام والعناية عند اختيار العنصر البشري، وفقاً لمعايير دقيقة التي يجب أن توضع بدقة متناهية، بالتزامن مع تدريب وتأهيل العناصر المعينة في الموارد البشرية على كافة الأوجه والأصعدة، من أجل ضمان رفع كفاءة القيادات الإدارية في كافة المؤسسات العمانية، في إطار السعي إلى تطوير اللوائح والقوانين العاملة.

## المصادر:

1. المازوغي، أبو بكر. (2019). أثر قيادة الموارد البشرية في تحسين الأداء التنظيمي: الثقافة التنظيمية كمتغير وسيط دراسة حالة شركة الخدمات العامة فرع طرابلس، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية الإدارة جامعة شاة علم، ماليزيا.
2. أبو سوار، أبو القاسم على حسن. (2019). أثر التخطيط الاستراتيجي على الأداء الموسمي الثقافة التنظيمية كمتغير وسيط، دراسة تطبيقية على شركة أوتوباش المحدودة للسيارات، رسالة دكتوراه منشورة، جامعة الخرطوم، السودان.
3. فرج الله، أحمد. (2016). دور الثقافة التنظيمية كمتغير معدل في العلاقة بين رأس المال الفكري وتطوير الأداء: دراسة ميدانية على الجامعات الفلسطينية العاملة في قطاع غزة، ورقة بحثية منشورة، مجلة العلوم الإدارية، العدد 1.
4. أهم، (2014). دور القيادة التحولية في تحسين الأداء الإداري لمديري مدارس التعليم الأساسي بجمهورية مصر العربية. رسالة ماجستير في التربية، قسم الإدارة التربوية، كلية التربية، جامعة الفيوم. مصر.
5. طه، ياسر عيد. (2017). القيادة التحولية وعلاقتها بالأداء التنظيمي، ورقة بحثية منشورة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة.
6. طه، ياسر عيد. (2017). القيادة التحولية وعلاقتها بالأداء التنظيمي، ورقة بحثية منشورة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة.
7. شامي، صليحة (2010). بعنوان: المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين دراسة حالة جامعة "أحمد بوقرة" بومرداس، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة "أحمد بوقرة" بومرداس، الجزائر.
8. حكيمي، محمد. (2019). الأنماط القيادية للإدارة الأكاديمية في جامعة جازان وأثرها على الأداء الوظيفي للعاملين فيها. مجلة كلية التربية أسبوط، الصفحات 29-47.
9. قهيري، فاطمة. (2019). أثر الأنماط القيادية الحديثة على جودة الحياة الوظيفية من خلال توسط العدالة التنظيمية دراسة حالة مديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة. رسالة دكتوراه. الجزائر: جامعة زيان عاشور الجلفة.

## الهوامش:

- (1) عاشور، 2010.
- (2) شاويش، 2000.
- (3) تقرير خطة عمان، 2020.
- (4) عبدالكافي، 2011.
- (5) عبدالكافي، 2011.
- (6) عبد الكافي، 2011.
- (7) أبو شيخة، 2005.
- (8) الجسسامي، 2010.
- (9) الخزامي، 1999.
- (10) عباس، 2003.