

الأداء التنظيمي وتأثيره على مواكبة التطورات العالمية

موسى جخدم¹

جامعة عمار ثلجي-الأغواط(الجزائر)

mo.djokhdem@lagh-univ.dz

تاريخ الاستلام: 2023/05/30 تاريخ القبول: 2023/07/01 تاريخ النشر: 2024/01/08

ملخص:

ركزت هذه الدراسة من خلال عناصر العمل المقترحة، بوضع تصور عام لعملية الأداء التنظيمي داخل المؤسسات ومعرفة مفاهيمها باعتبار عملية الأداء موضوعا مهما تسعى المؤسسات لتبنيه وهذا لما يضيف على وضعيتها التنافسية من ميزات قد تصل بها إلى السبق والريادة، ومن المتابعة العملية لواقع المؤسسات يتضح أن الأمر لم يعد مقتصرًا على الرغبة في تحسين الأداء داخليا. بل إن الأمر تعدى ذلك إلى المؤثرات الخارجية والمستجدات البيئية المؤثرة على المؤسسات. كلمات مفتاحية: الأداء، الاداء التنظيمي، المؤسسات.

Abstract:

This study focused through the proposed work items, the conceptualization of organizational performance process within institutions and learn concepts as an important subject performance process seeking institutions to build this for what makes the competitive status of the features up to head start and leadership and continue operation. The reality of institutions . It is clear that it is no longer limited to desire to improve performance. the amendment to the foreign substances and environmental developments affecting enterprises.

Keywords: performance, organizational performance, institutions.

* المؤلف المرسل: mo.djokhdem@lagh-univ.dz

تمهيد:

إن الآثار المرتبة على التطور التكنولوجي السريع والمتنامي وكذت تعميم الاتصالات الإلكترونية ، ، وتعدّد البرامج المعلوماتية المتعلقة بالإدارة (التسيير) المندمجة على التنسيق ، من جهة ، وتدفق المعلومات من جهة أخرى ، مهمّة للغاية ؛ ممّا أسهم بقدر كبير في تطوير طرق تقاسم المعلومات في العديد من المؤسسات ، وأدى إلى تطورها وتفعيل استخداماتها إضافة إلى تأثيرها على إدارة المؤسسة ودورها في تحسين أدائها التنظيمي ومن ثمة الحديث عما تتيحه هذه التكنولوجيات للمنظمات العربية من أجل تأهيلها وجعلها مواكبة للتطورات التي تشهدها المنظمات في باقي دول العالم .

ذلك أن تنمية الأداء التنظيمي داخل المؤسسات مكنتها من تحسين كفاءتها، وبذلك تحسين قدرتها على التجديد والتوقع والتعامل مع البيئة التي تشكل الديناميكية والاضطراب وعدم الاستقرار فيها أكبر تحدّي بالنسبة للمؤسسات اليوم.

فالتفاعل مع التغيرات في البيئة المحيطة بالمؤسسة تعتبر اليوم كفاءة يتم الحكم على المؤسسات من خلالها وتصبح مصدرا للميزة التنافسية. وهذه التفاعلية يمكن تحديدها على الصعيدين التشغيلي والاستراتيجي.

وستعرض هاته الورقة البحثية المقصود بالأداء التنظيمي ومدى تأثيراته...

1. الأداء التنظيمي:

تكافح المؤسسات من أجل البقاء والاستمرار نتيجة للعمولة واتساع رقعة المنافسة على المستويات العالمية الأمر الذي جعل جُل تركيز الشركات والمنظمات على تحقيق الأداء المتميز وذلك من خلال قيامها بالأعمال بصورة مميزة عن منافسيها، وفي هذا الشأن يبرز مفهوم الأداء التنظيمي كمؤشر للتنافسية وميزة الشركة عن أقرانها في نفس بيئة العمل، ويرتكز الأداء التنظيمي على التميز بعدة نواحي بحيث يحقق التمييز الإداري في خدمة العملاء وجودة المنتج وخدمات ما بعد البيع والتطوير والتجديد وقنوات التوزيع وسرعة الاستجابة.

وتسعى المؤسسات للتميز في الاداء وذلك بسبب التغيرات المتسارعة والغير ثابتة بالإضافة للمنافسة العالمية و للاستمرار والحفاظ على المكان والمكانة الاقتصادية لها في ضوء تحقيق اقتصاد المعرفة و تكنولوجيا المعلومات وترسيخ الجودة.¹

1. المصري وسام، أثر الهياكل التنظيمية المعاصرة في تحقيق التميز في الأداء التنظيمي، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة دمشق - كلية الاقتصاد، 2011.

1.1. مفهوم الأداء التنظيمي:

مفهوم الأداء التنظيمي يعتبر من المفاهيم التي يشوبها الاختلاط الكبير او التفاوت باعتبار القائم على تعريفها وتباين وجهات النظر فهناك من نظر اليها باعتبار الجوانب الكمية وهناك من صاغها باعتبار جوانب تنظيمية واقتصادية.²

فالأداء لغة القيام بالشيء وأدى الدين قضاءه وأدى الصلاة أقيامها لوقتها وأدى الشهادة أدلى بها وأدى إليه الشيء أوصله إليه والاسم الأداء.³

أما في الاصطلاح يرى البعض أن الأداء هو حصيلة جامعة لكل العمليات التي تتضمنها المسؤوليات والواجبات المناطة لعمل ما التي يفترض انجازها لهدف وطريقة معينة.⁴

ويتفق الغالبية على أن الأداء تفاعل الموظف سلوكيا داخل المنظمة من حيث الجهد والقدرة فيكون ناتج محصل لكل ما قام به من أنشطة وأعمال داخل المنظمة.⁵

أما الأداء التنظيمي هو انعكاس للسياسة الاستراتيجية المصاغة في المنظمة بهدف تحقيق أهدافها ورسالتها.⁶

في حين أن مصطلح الأداء التنظيمي يعكس مدى كفاءة وفاعلية وانتاجية الشركة او المنظمة في استغلال مواردها البشرية والمادية والمالية والمعلوماتية بالشكل الأمثل بشكل ينصهر في بوتقة تحقيق الاهداف للحفاظ على البقاء والاستمرارية في بيئة الاعمال.⁷

ويرتكز البعض على اعتبار الاداء التنظيمي مساعد في الكشف عن قدرات المنظمة في مواجهة التحديات البيئية والداخلية والخارجية وتعديل الاجراءات الاستراتيجية في ضوء أهداف المنظمة ومواردها المتاحة.⁸

ويعرف الأداء التنظيمي بأنه مقياس جامع للمعايير نوعية داخلية وخارجية تبرز قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها وتحقيق غايات الاطراف المشاركة فيها من مثل الموظفين والمساهمين والعملاء والمجتمع.⁹

²الدواي، الشيخ. تحليل الاسس النظرية لمفهوم الاداء، مجلة الباحث جامعة ورقلة، مجلد 2009، العدد 2009، 7، ص 217.

³بن منظور. لسان العرب، ج 1 دار صادر، بيروت، 2003، ص 48.

⁴بورقية، شوقي. التمييز بين الكفاءة والفعالية والفاعلية والأداء، مقدم في حوار الأرباء العلمي، معهد الاقتصاد الاسلامي، جامعة الملك عبدالعزيز في 9 من حزيران 2010.

⁵المبروك، طارق. إدارة الموارد البشرية الإلكترونية وأثرها على الأداء المنظمي للعاملين في القطاع الصحي الفلسطيني الخاص: مستشفى مسلم التخصصي أنغودجا، في مؤتمر تنمية الموارد البشرية في القطاع الصحي الفلسطيني واقع وتطلعات، رام الله، جامعة القدس المفتوحة، 10 حزيران، 2015.

⁶جبوري، ندى. أثر تكنولوجيا المعلومات في الاداء المنظمي دراسة ميدانية في الشركة العامة للصناعات الكهربائية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 22، ص 136-166، 2009.

⁷جميد، سميرة. التقانة وعرقنتها برفع مستويات الاداء التنظيمي، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، المجلد 2006، العدد 13، 2006، ص 168-186.

⁸حسين، سوسن، دوسة، طالب. التغيير الاستراتيجي وانعكاساته على الاداء التنظيمي، مجلة الإدارة والاقتصاد، المجلد 2008 العدد 69. ص 60-78.

وفي نظرة سابقة لمفهوم الأداء التنظيمي باعتباره انعكاس لجهد المنظمة في الحفاظ على الزبائن على المدى الطويل وانعكاس ذلك على المؤشرات المالية، إلا أن النظرة الحديثة للمفهوم الأداء التنظيمي بأن تشمل المؤشرات المالية والغير المالية بحيث يتحقق توازن بين كلا المؤشرين ليعكس الأداء الحقيقي.¹⁰ كان مفهوم الأداء التنظيمي في الخمسينات يعرف بأنه امتداد لنظرة المنظمة باعتبارها نظام اجتماعي يحقق أهدافه ومقياس هذه المنظمة قائم على العمل والعاملين وهيكل المنظمة.¹¹

أما في الستينات والسبعينات أظهرت المنظمات طرق واستراتيجيات جديدة من خلالها يتم تقييم أداء المنظمة من خلال تحديد قدرتها على استغلال بيئتها وذلك بهدف تسهيل وصولها للموارد المحدودة واستخدامها.¹²

وتطور ذلك المفهوم في التسعينات القرن الماضي بأن تعريفهم لأداء المنظمة أصبح يحمل بعض التعقيد مقارنة بالتصورات السابقة فأصبحت إدارات المنظمة تدرك أن نجاح المنظمات قائم على تحقيق الأهداف (فعالية) باستغلال أقل الموارد المتاحة (فاعلية) وجاءت نظرية المنظمة لتدعم هذا الفكر باعتبار أن المنظمة تحقق أهدافها بناء على المحددات المقترنة بقلّة الموارد وفي هذا السياق جاء الربح كمؤشر من مؤشرات الأداء.¹³

وأوضحه آخرون بأن بأنه تحسين للعمليات الأساسية للمنظمة وتوظيف الموارد المتاحة من المالية والبشرية والتكنولوجية والمعلوماتية في ضوء مصالح المنظمة التي تم تحديدها المتسقة مع استراتيجيات العمل الموضوعة والمتعارف عليها بين القائمين على أعمال المنظمة.¹⁴ ويحدد البعض أن الأداء الفعلي التنظيمي قائم على تحليل العوامل البيئية والتكنولوجية والمنافسة وتعيين الفرص والتهديدات التي تساند في رسم الاستراتيجيات الحالية والبديلة الذي تضمن تحقيق المنفعة للمنظمة في صورة أداء أفضل وذلك يكون في ثلاث أبعاد:¹⁵

1. الأداء المالي

⁹المبروك مرجع سبق ذكره 2015

¹⁰الهاميد، سعود ، طويقات، أجند، حدادين، ريناتا. أثر إدارة علاقات الزبائن في الأداء التنظيمي من وجهة نظر مديري البنوك التجارية الأردنية: دراسة ميدانية. *المجلة الأردنية في إدارة الأعمال*، المجلد 11، العدد 3. 2015. ص573-599.

¹¹ Georgopoulos, B., Tannenbaum, A. A Study of Organizational Effectiveness, *American Sociological Review*, 22, pp. 534-40, 1957, p. 535

¹² Yuchtman, E. & Seashore, S. Factorial Analysis of Organizational Performance, *Administrative Science Quarterly*, Vol.12, No.3, pp. 377-95, 1967. p. 379

¹³ Lusthaus, C., & Adrien, M.-H. Organizational assessment: A review of experience, *Universalia*, No. 31.1998.

¹⁴دوسة، مرجع سبق ذكره (2008).

¹⁵ابوعليهم، طالب. أثر التمكين الإداري في الأداء التنظيمي في المستشفيات الخاصة في عمان، ماجستير إدارة، جامعة الشرق الأوسط ، الأردن. ()

2. الأداء المالي والتشغيلي

3. الفاعلية التنظيمية

1.2. عناصر الأداء والعوامل التي تدعمه :

يتلخص عناصر الأداء في التالية:¹⁶

1. المعرفة التامة بحيثيات العمل من معارف عامة و مهارات فنية ومهنية عن خلفية العمل ومجالات الارتباط.

2. نوعية العمل وتعكس مدى ما يتوفر لدى العاملين من معارف ومهارات فنية وبراعة مهنية وقدرة على أداء العمل دون أخطاء

3. سرعة الإنجاز والذي تعكس مقدار انجاز العامل مقداراً وكماً في الحالات الطبيعية وقدرته على السرعة في الإنجاز.

4. الجدية والتي تتعلق بالاستمرار والثقة العامل في قدراته ومسؤولياته وحاجة هذا الفرد للإشراف والرقابة .

يرى كل من براون وهارفي أن هنالك عوامل عدة تؤثر وتدعم الأداء ويذكرها في التالية:¹⁷

- وضوح الواجبات و المهام على أكمل وجه وفيها يستطيع الأفراد على إنجاز الأعمال على وجه التحديد بكل حيوية وفاعلية .

- ترسيخ الثقة لدى العاملين بقدراتهم على إنجاز العمل دون أي دعم من أحد من خلال الوسائل المنظمة للعمل .

- يترتب مسؤولية القيادة على المديرين، لقيادة ومن يقوم برفع التقارير و أصحاب المراكز الوظيفية الحساسة او المهمة لما لهم تأثير كبير على الأداء من خلال تأكيد عمل كل فرد كمصدر للإنتاج لا كمستهلك للطاقات الأخرى.

- يترتب على المدراء توضيح الاهداف العامة بشكل واضح وبرؤية عميقة يستطيع العامل من خلالها معرفة الإمكانيات المتضمنة لوظيفتهم، وكما يتضمن ذلك إدراك المديرين لكل ما يتم تداوله بين العاملين الذي في شأنه تبادل الخبرات والأفكار من خلال إبراز المهارات الاستخراجية، وعليه فالمدير مسؤول عن توجيه وتدريب العاملين على التعلم من خلال الخبرات الجديدة والتعلم.

¹⁶النيمان، عبدالرحمن، الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في الأجهزة الأمنية دراسة مسحية على شرطة منطقة حائل، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية ،

المملكة العربية السعودية ، 1424، ص39

¹⁷أبو عليم ، مرجع سبق ذكره (2014).

- يتوجب على المدراء بذل النصيح في تحسين الأداء الي جانب تقدير الأداء المتميز وإلقاء الضوء عليه لتشجيعه وكما وإلقاء الضوء على جوانب الضعف والقصور لمعالجتها وتجنب حدوثها في العمل القريب.

- اعتماد أساليب الإدارة بالأهداف لما له من دور وأثر فاعل في تحسين الأداء التنظيمي كما أشارت له الدراسات في دورها في تفعيل المواقف الإيجابية في العمل ونحوه، وتفعيل مشاركة العاملين في عملية اتخاذ القرار بما ينعكس على رفع مستويات الأداء والرضا الوظيفي لدى العاملين.

- جعل العاملين على مقربة من عملية ترسيم الأهداف ووضعها ووضع العامل في قائمة المتلقين للتغذية الراجعة لما له من أثر إيجابي في الاداء بحيث يكون توقيت التغذية الراجعة بشكل مباشر بعد الانجاز من العمل نظراً لمعرفتهم بتفاصيل التقنية والمهنية للعمل المنجز.

1.3. مداخل الفاعلية المنظمة :

حسب ما تشير له نظرية المنظمة فإن الأداء التنظيمي يتباين بتباين مداخل الفاعلية المنظمة المنظور منها كما يلي:¹⁸

● مدخل الهدف

ويعتبر هذا المدخل متعلق بتحديد الأهداف المرتبطة بالمنظمة من خلال النظر وتقييم المخرجات كقياس فاعلية الربحية من خلال العائد الاستثمار وحصة السوق والقيمة السوقية للأسهم ومؤشرات النمو، ويعتبر البعض أن هذا المدخل من الصعب قياسه لعدم وضوح الأهداف وتشابكها مع بعضها أو تناقضها في بعض الأحيان وخاصة صعوبة قياس الأهداف الغير ربحية.

● مدخل الموارد

والتي تتم من خلال النظر في قدرة المنظمة على حيازة المورد الفاعلة و الندارة والقيمة بالإضافة لقدرات اتخاذ القرار بناء على تفسير وتحليل البيانات الحالية والواقعية التي تهدف لتوقع المتغيرات القادمة والحفاظ على الموارد الحالية واكتساب المزيد منها ويعتبر مدخل بديل عند صعوبة قياس الفاعلية المنظمة في المنظمات أو اهدافها الغير ربحية، ويعتبر هذا المدخل مرتكزا على مدخلات المنظمة والموارد بأدنى اعتبار للمخرجات.

¹⁸ محمد، فيصل & سالم، عبدالرحمن. الأداء التنظيمي وأبعاد قياسه في الجامعات العربية مقياس بطاقة الدرجة المتوازنة للأداء، في ملتقى موازنة البرامج والأداء في الجامعات العربية ، 25-27 تموز

2004، دمشق الجمهورية السورية. 2004

● مدخل العمليات الداخلية

ويتم من خلالها تقييم الكفاءة والصحة التنظيمية والكفاءة الاقتصادية بالإضافة لرضا العاملين والتعاون بين الأفراد والجماعات والاتصال والادارة باعتبارها النشاطات الرئيسية الداخلية ولا ينظر للبيئة الخارجية فتكون النظرة محدودة بفاعلية المنظمة في السياق الداخلي للمنظمة.

● مدخل أصحاب المصلحة

أصحاب المصلحة هم المرتبطين بالمنظمة من مثل المساهمون والموارد البشرية في المنظمة والعملاء والدائنون والمنظمات المرتبطة بالمنظمة من مثل هيئات حماية البيئة وغيرها الكثير. وتعتبر المنظمة فاعلة باعتبار ارضا اصحاب المصالح السابق ذكرهم وتحقيق متطلباتهم من خلال قياس مؤشرات الرضا من مثل زيادة العوائد المالية، رضا العاملين، رضا المنظمات المرتبطة بالمنظمة وامثالها للقوانين والاحكام المتفق عليها فيما بينهم بالإضافة لرضا العميل عن المنتج والخدمات وتوفير المعلومات عن النوعية والجودة.

ويعتبر هذا المدخل من المداخل الواسعة والغير ضيقة ومحددة بمؤشر واحد وانما تجمع عدة جوانب من مثل المدخلات والمخرجات الا ان أكبر التحديات التي تواجه هذا المدخل هو تضارب مصالح المساهمين او أصحاب المصلحة الذي يعتبر المؤثر الأقوى في تعريف أهداف المنظمة.

● مدخل قيم التنافس

ويتمن هذا المدخل النظر في قيم الإدارة كمعايير الفاعلي من حيث اهداف المخرجات و الحيازة على الموارد وتطوير القوى البشرية والتوازن بي هذه القيم لتأكيد الاستمرارية وضمان الاسبقية، ويعتبر التركيز المنظمي وهيكل المنظمة مؤشرا القيم التنظيمية والقيم التنافس موضحان كالتالي: التركيز المنظمي Organizational focus وهو التركيز على أبرز القضايا المتعلقة بالمنظمة داخليا وخارجيا من مثل اهتمام الإدارة بالمصلحة العاملين ومصلحة المنظمة بعلاقتها مع البيئة الخارجية. هيكل المنظمة Organization Structure وهو الذي يتضمن قياس مرونة واستقرار هيكل المنظمة وهوما يؤشر له بثبات المنظمة فيعكس كفاءة الإدارة والرقابة ومرونة تعلم والتغيير.

وأشار البعض لعدة نقاط في مفهوم الأداء التنظيمي تتمثل في:¹⁹

— أن الأداء محكمة ديناميكية تقوم على الحكم والتفسير

Gavrea, C. Ilies, L. Stegrean, R. DETERMINANTS OF ORGANIZATIONAL PERFORMANCE: THE CASE OF ROMANIA, *Management & Marketing Challenges for the Knowledge Society*, Vol.6, No.2, pp.285-300,2011

- يمثل الأداء بنموذج منطقي سببي يعكس ويوضح أثر الأداء والأعمال الحالية على النتائج المستقبلية.
 - أن الأداء يمكن أن يعرف ويفهم بشكل مختلف باختلاف الشخص المشارك بعملية تقييم الأداء.
 - ولتقديم تصور واضح ومتكامل للأداء التنظيمي لا بد من ادراك العناصر والخصائص الرئيسية لكل مركز من مراكز المسؤولية.
 - لتعريف وتقرير الأداء التنظيمي للمنظمة لا بد للنتائج أن تكون قابلة للتحديد كمياً ونوعاً.
- ومما سبق يمكن التلخص لقول أن الأداء التنظيمي محصلة نهائية تبرز تصور واقع أداء المنظمة للإدارة في ضوء تحقيق أهدافها واستراتيجياتها بالطرق المنصوص عليها من قبل الإدارة في إطار شامل للعوامل البيئية والمالية والغير مالية واستثمار أقصى للموارد المتاحة البشرية والمالية والتقنية والمعلوماتية.
- ويعتبر الأداء التنظيمي من الجوانب البارزة في بيئة الأعمال حيث يسهم في تحسين الخدمات إن كان بصورته الفضلى أو ترددها إن كان ليس بالمستوى المطلوب، الأمر الذي يعكس قدرة المنظمة على الاستمرار في بيئة الأعمال والقدرة التنافسية لها أي يحدد العمر التشغيلي للمنظمة، وهو المحكة التي يستند عليها في اتقان العمل وامتلاك المهارات والأفكار والمعلومات المطلوبة في أطر الأدوار الفردية والجماعية على المستويين الإيجابي والسلبي في هيكل العمل. ولا يمكن لأي منظمة الاستمرار في بيئة الأعمال أن لم تكن على دراية تامة بفعالية الأفراد والجماعات في منظماتها.

1.4. علاقة الأداء بالعوامل التنظيمية

يرتبط الأداء بعدد من المتغيرات التنظيمية تتوضح في التالية:

1. القيادة الداعمة

تتمحور القيادة الداعمة حول اتباع وانتهاج جملة من السلوكيات التي تتبناها الإدارة من خلال الاهتمام باحتياجات ومشاعر العاملين لديه، فهذا النوع من القيادة يدعم في كثير من المواقع تحسين الأداء ولا سيما عندما تحرص القيادات أو الإدارة على تدعيم أو اصر العلاقات التعاونية بين العاملين لديها وفي هذا أثر مباشر وواضح على الأداء وإنجاز المهام وتحقيق الأهداف، وأشارت العديد من الدراسات في مجال الرعاية الصحية أن العاملين الأكثر إبداعاً وإنجازاً هم أولئك الحاصلين على دعم مرتفع من قبل قياداتهم أو إداراتهم، بالإضافة لما أظهرته دراسات أخرى بما يتعلق بالحلول الابتكارية

التي تبتكر في بيئة عمل حرة دون أي قيود قيادية أو إدارية، لا سيما لفرصة المشاركة بالقرارات و التأثير في منحنى إتخاذها و في هذا يتحمل القادة او الإداريين مسؤولية الأداء الفعلي وفاعليته.²⁰

2. القيادة التشاركية

والتي من خلالها يتيح المدير او القائد لجميع العاملين بالمشاركة باتخاذ القرار على اختلاف أشكاله بالإضافة لنمط تفويض السلطة او القيادة للعاملين او مجموعة محددة منهم التي من خلالها يفوض القائد هذه المجموعات او الأفراد القيام بعدة مهام او مهمة معينة بالنيابة عنه، ويكون القائد بصورة المشرف والرقيب.

وأكدت الكثير من الدراسات والبحوث أن هذا النمط القيادي يجعل الأهداف والقرارات أكثر وضوحاً وجلاءً لدى العاملين نظراً لمشاركتهم فيه والجدير بالذكر أيضاً أن هذا النمط يؤكد على نوعية القرار النهائي المتخذ باعتبار أن متخذه هم منفذيه وبالتالي على قدر أكبر وأوسع من الخبرة والمعلومات والافكار التي يمتلكونها في حين أن من الممكن أن لا تمتلكها القيادات وهذه جمعاء فيها تأكيد على نوعية وكفاءة الأداء بالإضافة لتحقيق الأهداف والوصول لها بكفاءة ومرونة وتحمل مسؤوليتها.²¹

3. التغذية الراجعة

تلعب التغذية الراجعة دوراً بارزاً في تسهيل وتسيير انجاز المهام والوصول للأهداف، وتعتمد في ذلك على ثلاث هي مصدر التغذية و مستقبلها ومحتواها (طبيعتها)، فالتغذية الراجعة الصادرة من قبل الإدارات والقيادات يستقبلها العاملين بشكل أكثر طواعية في حين أن التغذية الراجعة من الزملاء في العمل مهمة جداً وتستقبل بصدر أكبر رحباً نظراً لمساحة النقاش الحرة فيما بينهم، وكذلك تعتمد على متلقيها فالمتلقي له شخصية ونفسية معينة في التعامل مع هذه التغذية فمنهم من يأخذها بشكل إيجابي على اختلاف طبيعة التغذية وآخرون بشكل سلبي، ويعتبر الأخير الأقل مستوى في الأداء. ولا بد للإشارة بأن التغذية الراجعة تساعد في زيادة الدافعية للعاملين لما لها دور في تلبية رغباتهم في معرفة النتائج المحققة من قبلهم والنشاطات الفعلية وأهميتها مما يرفع من مستوى الأداء والانتاجية بشكل يتوافق مع الأهداف الموضوعية، وتزداد فاعلية التغذية الراجعة بتفعيل قنوات الاتصال بين العاملين وبين القيادات، وفيها تحميل مسؤولية الأداء للقائمين عليه.²²

Müller, V.D (2008), *Job Design and Employees Well-Being and Performance*, Scientific Publishing House, 20 Germany.p.105

²¹الشماع، خليل. حمود، خضير، *نظرية المنظمة*، ط.2، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الاردن، 2005، ص34

²²ويتون، ديفيد. كامبرون، تيم، *الإدارة والقيادة - العلاقات - التفاعل الإيجابي*، تعريب محمد عبدالعليم، مركز الخبرات المهنية للإدارة بميك، القاهرة، مصر، 2001، ص283

4. التحفيز

ويتضمن كل ما هو متاح من وسائل المعنوية والمادية التي يقصد بها تلبية احتياجات ورغبات العاملين المادية والمعنوية، ومن الأمثلة على ذلك القيادة أو الإدارة فكلما كانت الإدارة سلسلة ومتفهمة وقريبة من العاملين كان ذلك في تحسين الأداء ورفع مستوياته وكلما اتجهت الإدارة للعداية والسيطرة الكاملة كلما أخفض الدافعية والتحفيز وقيد الأداء وحدد مستوياته نظراً للضغط المتزايد على العاملين والسيطرة. وكما أشير مسبقاً أن الاشتراك بالقرار يحفز العامل ويرفع مستويات الأداء. وأثبتت الدراسات والبحوث أن لكل وسيلة من وسائل التحفيز الأثر الخاص في درجة الأداء وفي هذا تتدرج الوسائل بدرجة إيجابيتها من المكافآت مادية ثم زيادة الأجور ثم الإطراء.²³

1.5. نظريات الأداء التنظيمي

اتخذت طبيعة الأداء التنظيمي أهمية لدى الباحثين والفائمين على الأعمال منذ تشكيل المنظمات بصورها الأولى، وكيفية تعريف الأفضل في الأداء في المنظمة، فكان الأبعاد والآفاق التي اتخذها المحاسبين ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالأداء المثالي للمنظمة، بينما من وجهة نظر الإداريين تتعلق بتحسين الأداء التنظيمي الحالي والمستقبلي، وقد وضع كابلان بمنهج سمي ببطاقة الأداء المتوازن التي تجمع كل من التدابير والأنظمة الإدارية والتنظيمية وجهات نظر الإداريين ووجهات نظر المحاسبين المالية، فهي تحدد التالية الفعالية التنظيمية والأداء المحاسبي والإدارة الاستراتيجية وريادة الأعمال والمنظور الاقتصادي الجزئي. وتتبلور الخلفية النظرية لأداء التنظيمي في خمس كالتالي:

1. المنظور المحاسبي

يبحث علماء والباحثين في علم المحاسبة في الأداء التنظيمي من خلال التركيز بشكل رئيس عن المعلومات المالية والمقاييس المالية، فمهمة المحاسبة حقيقة تتبلور حول دراسة الوضع المالي للمنظمة قديماً وتقديم الأداء المالي الحاضر ووضع خطط للوضع المالي مستقبلاً، وفي هذا توفر المنظمة المجلدات المالية والتقارير السنوية المالية واليومية وتنظمها في قواعد بيانات مالية لتكون المعلومات المالية ذات معنى وفائدة وقابلة للمقارنة مع مرور الفترات الزمنية. وتتضمن البحوث المحاسبية في ربط محتويات المعلومات المالية والأرباح وعلاقتها بتقييم الأداء التنظيمي في المنظمات.²⁴

²³ أبو عليم، مرجع سبق ذكره، 2014، ص 34

²⁴ Beisland, L. A Review of the Value Relevance Literature, *The Open Business Journal*, (2), 7-27, 2009.

وعلى مر السنوات تحول التركيز في قياس الأداء التنظيمي من منظور المحاسبي لتركيز على قواعد الحوكمة وعملاتها وحدود الاتساق بالعائدات أمن الأسهم المتداولة علناً مع المعلومات التي تنقلها الأرباح ويقصد بهذا الترابط بين البيانات المالية وعوائد الأسهم وتتخذ هذه أهمية هذا الترابط في إنشاء قيمة للأسهم التي يمكن تطويرها من خلال المعلومات المحاسبية والمالية والتي من خلالها يخلق قيمة للمساهمين والشركات. وقد أثبتت الأبحاث أن فائدة الأرباح كبديل عن عوائد الأسهم أو خلق قيمة تنافسية في قياس الأداء التنظيمي تلخصت في التالي:²⁵

- العلاقة بين الأرباح وعوائد الأسهم علاقة ضعيفة وإن علاقة العائدات بالإيرادات تعتبر غير واضحة أو مستقرة بالفترة الزمنية وأن فائدة الأرباح الفصلية أو السنوية للمستثمرين محدودة.
 - وهناك ارتباط ضعيف بين الأرباح وعوائد الأسهم نتيجة لعدم الدقة بين العائد ووجود المستثمرين وتعود الأسباب في ذلك لإمكانية الخطأ في محتويات المعلومات المالية في التقارير. واتخذت هذه النتائج أهمية محورية لريادة الأعمال والباحثين عن الأعمال الذين يعتمدون على الأرباح كمؤشر على الأداء التنظيمي، إلا أن أهم ما يجب أخذه بالاعتبار عند قياس الأداء التنظيمي فإذا ما كان مقياس الأداء متغير بالوقت أو متغير بشكل متأخر عن آثار الفائدة، فمثلاً العوائد للمساهمين تتزامن مع الإجراءات الإدارية وأن عوائد السوق تؤخر الإجراءات باعتبار أن الأرباح لا تظهر في التقارير المالية إلا بعد أشهر أو أسابيع من الربع السنوي وهذا يؤكد التأخير بأثر عائدات أسهم السوق وعوائد الأرباح، وفي ذلك افتراض التأخير في قياس الأداء التنظيمي لن يكون مناسب مع العوائد المحاسبية وعوائد الأسهم.²⁶ وفي هذا كانت النتائج لبحوث المحاسبة ان يتمثل أولاً بتطبيق قواعد مبادئ وقواعد المحاسبة العامة GAAP-Generally Accepted Accounting Principles الذي يضمن انتاج تقارير مالية دقيقة وقابلة للمقارنة. بالإضافة لذلك فإن توفر التقارير المحاسبية التي توفر المعلومات عن خلق القيمة التنافسية التي تم تحقيقها للآن والاحتفاظ بها ولكنها تفتقر لمعلومات عن الفرص المستقبلية التي تقدمها المنظمة الآن وبكلمات أخرى فإن المنظور المحاسبي للأداء التنظيمي يستند وبشكل رئيس على الآثار السابقة للإجراءات الإدارية.²⁷
2. منظور بطاقة الأداء المتوازن

Orumwense, J. O., & Mwakipsile, G. Personnel Recruitment and Organizational Performance in Edo State Civil Service ²⁵

Edo State-Nigeria. *Journal of Accounting, Business and Finance Research*, 1(1), 56-70, 2017.

A. crew, M. Kleindorfer, C. Campbell, J. Handbook of Worldwide Postal Reform, Edward Elgar, MA, USA, p.41, 2008,²⁶

Subrahmaniam, M. Performance management measure and improve the effectiveness of your Employees, global India ²⁷

Publication, new Delhi. P.30, 2009

ويعود هذا المنظور للباحث كابلان عام 1984 فحيث حاول التقريب بين النظرية والواقع العملي لقياس الأداء التنظيمي والتي يقوم على عدة تدابير ومتغيرات ليست مالية فقط لاعتبار أن المؤشرات المالية هي أثر لإجراءات إدارية حاسمة وفي هذا كان منظور بطاقة الأداء المتوازن رؤية متعددة السمات تشمل القيم التنافسية للاسهام بالسوق و المتغيرات في الأصول الغير ملموسة من مثل الموارد البشرية وقدرتها ورضا العملاء والانتاجية والجودة وأداء أصحاب المصالح ، وهذه تتطلب بيانات أولية مقدمة من قبل الإدارات لتقييم الأداء وتميز هذه التدابير التشغيلية بارتباطها بمقاييس الأداء المالي المستقبلي الذي لم يتحقق للآن. إلا أن ما يضعف هذا المنظور أن التدابير التشغيلية هي فريدة لكل منظمة فالعاملين القائمين على تنفيذ الخطط يعتبرون متغير محدود ظرفياً وفي هذا يكون التعميم لبطاقة الأداء مقبولاً إذا طبقت متغيرات بطاقة الأداء على جميع العاملين بالمنظمات.²⁸

3. منظور الإدارة الاستراتيجية

يتلخص المنظور الإداري على العمليات الإدارية التي تتأثر بالأهداف والغايات من التنظيم و عمليات قياسها وحتى الآن لم يتم الاتفاق على شكل عام لقياس وتأطير الشكل العام للإدارة الاستراتيجية كحال المنظور المحاسبي المكون بالقواعد المحاسبة العامة، فكان هناك تصور بأن الإدارة الاستراتيجية تقوم على الفعالية التنظيمية التي تعكس كفاءة تلبية دوافع الأفراد وبقاء المنظمة في السوق وفي الحفاظ على استمرارية البقاء في السوق يقوم على ثمانية هي السوق والابتكار والموارد المادية والمالية والربحية التي تغطي تكاليف المخاطر وإدارة الأداء والتطوير والعاملين والمسؤولية العامة. وتعددت وجهات النظر في قياس الأداء التنظيمي باعتبار الإدارة الاستراتيجية فكانت منها من قال في الأداء التنظيمي باعتبار العائد على الاستثمار فقط والتحرر من أهداف أصحاب المصالح وتحقيق أهداف أخرى غير اقتصادية من شأنها تعظيم العائد على الاستثمار. وكان قول آخر بأن أهداف المنظمة وتحقيقها هي الأداء التنظيمي وتكون من خلال استغلال العلاقة مع أصحاب المصالح باعتبارهم مورد للأهداف التنظيمية ، وكان هناك اقتراح آخر لفكرياترامان ورامانوجام 1986 باعتبار الأداء التنظيمي قائم على ثلاثة أبعاد هي الأداء المالي والأداء التشغيلي وتأثير أصحاب المصلحة، وهذه الثلاث تتضمن ويندرج أسفلها الكثير من الأبعاد الأخرى.²⁹

²⁸ Hofer, C. Carton, R. **Measuring Organizational Performance: Metrics for entrepreneurship and strategic**

management research, Edward Elgar, MA, USA, 2006, p. 42

²⁹ A. crew, M. Kleindorfer, C. Campbell, J. مرجع سابق ، 2008

4. منظور زيادة الأعمال

كما منظور الإدارة الاستراتيجية فإن منظور زيادة الأعمال يتأثر بنفس محددات الأداء، ونوقش زيادة الأعمال بتربط مع أهداف مؤسس المنظمة وفي هذا يكون ذو بعد أحادي، إلا أن الباحثين في زيادة الأعمال أولوا الاهتمام أيضاً لأهداف أصحاب المصالح الآخرين من مثل أصحاب رأس المال الاستثماري وأصحاب الأملاك المستثمرين والإقرار باعتماد وجهات متعددة للأداء نظراً للعلاقة المتبادلة والمتأصلة بين النمو والربحية وفي هذا فإنه من منظور زيادة الأعمال الأداء التنظيمي قائم على أبعاد متعددة.³⁰

1.6. مقاييس ومؤشرات الأداء التنظيمي

اتفق الكثير من الباحثين بأن ابعاد قياس لأداء المالي تتمثل في:³¹

- الأداء المالي وهو البعد الضيق لقياس أداء الأعمال باعتبار المؤشرات المالية كالمبيعات والربح
- الأداء المالي والتشغيلي وهو المقياس الأشمل للأداء باعتبار الكفاءة المبنية على العقلانية في السير لتحقيق الاستثمار الأمثل للموارد المتاحة في المجال الذي يعود بمردود أكبر بالاضافة للمؤشرات التشغيلية من مثل الحصة السوقية وتقديم المنتجات الجديدة وجودة الانتاج.
- الفاعلية المنظمة وهو المعيار الذي يعكس مدى كفاءة المنظمة في تحقق الاهداف والقدرة على التكيف مع البيئة الخارجية.

ويعرف البعض أن مؤشرات قياس الأداء التنظيمي تتمثل في:³²

1. المؤشر المالي Financial Indicators الذي يعكس الأرباح والمخرجات الاقتصادية وينطوي تحت

هذا المؤشر مقاييس عدة من ضمنها:³³

- i. العائد على الاستثمار (Return on Investment (ROI والذي يقوم على قياس النشاط التشغيلي كما يلي:

$$\text{معدل العائد على الاستثمار} = \frac{\text{ارباح قبل فوائد وضرائب}}{\text{مجموع الموجودات}}$$

∴ مجموع الموجودات تمثل اجمالي الموجودات المتداولة وصافي الموجودات الثابتة

∴ الأرباح قبل الفوائد والضرائب = إيرادات النشاط التشغيلي بعد دفع تكاليف النشاط التشغيلي

³⁰ Hofer, C. Carton, R. مرجع سابق، 2006

³¹ عبيد، نعم . أثر استثمار رأس المال الفكري في الاداء التنظيمي : دراسة ميدانية في عينة من شركات القطاع الصناعي المخطط، رسالة ماجستير، جامعة بغداد — علوم ادارة الاعمال. 2000.

³² الهاميد وآخرون مرجع سبق ذكره 2015.

³³ جبري مرجع سبق ذكره 2009.

ii. العائد على حق الملكية (ROE) Return on Equity

ويقاس هذا المؤشر قيمة المنظمة في السوق المالية من خلال تعظيم عوائد وأرباح المساهمين وتحسب كالتالي:

$$\text{معدل العائد على حق الملكية} = \frac{\text{صافي الدخل}}{\text{حق الملكية}}$$

فهذان المعدلان هما مؤشرا على الربحية التي تعتمد عليها الإدارات العليا في تحديد كفاءة وفعالية المنظمة.

iii. العائد على القيمة المضافة

الذي يعتبر معياراً لصافي الربح قبل دفع الضرائب، باعتبار القيمة المضافة بقيمة المبيعات بعد دفع تكاليف المواد الأولية وتكاليف التصنيع

iv. قيمة ملكية حملة الأسهم

فهذه تأثير انعكاس أداء الشركة على سعر السهم في السوق المالي وشأن ذلك في تعظيم ثروة المساهمين من خلال الزيادة في القيمة السوقية للسهم.

2. العملاء Customer Indicators

ويعكس قدرة الشركة على الاستجابة لمتطلبات الزبائن والعملاء وحاجاتهم للسلع والخدمات باعتبار القيمة المضافة لها. أي أن تكون السلعة أو الخدمة مقابل السعر المدفوع لها تتجاوز توقعات العميل أو الزبون مما يضمن رضا الزبون وولاء العميل مما يتعكس على قيمة السهم أو القيمة السوقية للمنظمة إيجاباً.

3. العمليات الداخلية internal Process Indecators

تبرز الأنشطة والعمليات الداخلية التي تتفوق بها المنظمة عن غيرها من المنظمات التي من خلالها يتم تلبية رغبات الزبائن ومصالح المساهمين والمالكين

4. التعلم والتجديد Learning and Innovation indicators

والذي يتمحور حول تطوير قدرات الموارد البشرية في المنظمة التي تعتبر البنى الأساسية للمنظمة التي تعمل على تطوير إجراءات وهيكلية المنظمة وتغيير نوعيتها التي تنصهر بالنهاية في بوتقة تحقيق رضا العميل.

ويلاحظ عند مراجعة الأدبيات السابقة والابحاث التي وضعت في مجال قياس الأداء التنظيمي تعدد ابعاد وقياس الأداء التنظيمي بعدة مؤشرات منها كمي او نوعي او بالإضافة أهداف ومؤشرات مركبة من

هذه الأبعاد الأمر الذي يزيد من درجة التباين والخلاف بين الباحثين في توحيد الأبعاد قياس أداء التنظيمي وان كان هذا التباين فهو ليس من باب التضاد وانما باختلاف طبيعة وأهداف المنظمة. وفي الجدول التالي يوضح التباين بين الباحثين. وفي الجدول التالي يوضح التباين بين الباحثين.

الأبعاد المعتمدة في قياس الأداء التنظيمي	الباحث
سعر السهم، الأرباح النوعية المدركة حسيا لدى الزبائن، حصة السوق سنوات الخبرة للمنظمة مع المنتجات/الخدمات المتشابهة، الربح، دوران العمل ومعدل الغياب، أداء الميزانية (الميزانية الفعلية مقارنة بالميزانية المخططة)	Rocat, 1979
حصة السوق، نوعية المنتج/الخدمة، تطوير المنتجات /الخدمات الجديدة، الأسعار المقارنة للمنتجات/الخدمات، نفقات التسويق نسبة من المبيعات، دوران الموجودات الثابتة، العائد على الاستثمار	wright, et. al., 1994
صافي الربح، سعر السهم، الأرباح لكل سهم، العائد على الاستثمار، العائد على حق الملكية، حصة السوق، نمو المبيعات، رضا العاملين عن العمل	Jauch& Glueck,1989
-منظور مالي (أرباح، عائد على الملكية ونمو قيمة المبيعات) - منظور الزبون (نسبة المبيعات المنتجة، التسليم في الوقت، ترتيب الزبائن بناء على الأهمية) -منظور الأعمال الداخلية (الانتاجية، كلفة الوحدة، الجدولة الزمنية) - منظور الابداع والتعلم (وقت تعريف المنتج الجديد مقارنة بالمنافسين، وقت التعلم، الريادة في تطوير المنتجات)	Kaplan & Norton,1992
- الكفاءة (العائد على الاستثمار، صافي الربح من المبيعات) - الفاعلية (حصة السوق، نمو المبيعات) -عدالة اصحاب المصالح (حملة الاسهم، الأرباح لكل سهم) -الزبائن (السعر، النوعية) - المجتمع (دفع الضرائب ، الايفاء بمتطلبات البيئة المحيطة)	Rowe,et.al.,1994

Welsh, T , Fortune, 1994 Kreitner& Kinicki 1995	نوعية المنتجات / الخدمات , الابداع, القدرة على جذب الموارد البشرية وتطويرها والمحافظة عليها, المسؤولية تجاه المجتمع والبيئة, القدرات الادارية للادارة العليا, الربحية, دوران مجموع الموجودات.
Rue &Byars , 1995	- الربحية (العائد على الاستثمار, الربح لكل سهم, العائد على المبيعات) - السوق (حصة السوق) -الانتاجية -الموارد البشرية (التدريب, الغياب, عدد الشكاوي) - المسؤولية الاجتماعية (الالتزامات تجاه المجتمع والبيئة)
Wheeln& Hunger,1995	-حصة السوق - تخفيض التكلفة - الربحية -رضا الزبون
Wright et al. 1998	- كمية (الانتاجية, نمو المبيعات, حصة السوق) -نوعية (التعاون بين أطراف المنظمة)
GAVREA et al. 2011	- بيئة خارجية (الزبائن, الداعمين, المنافسين) -بيئة داخلية (الهيكل, الاستراتيجيات, القيادة, الجودة, التقنيات, العاملين, التغيير والابتكار, حكومة المنظمة)

الجدول. 1. مراجعة المقاييس للأداء المنظمي كما وردت بالادبيات السابقة

وفي هذا الصدد يرى الباحث أن جميع ما تناولته الابحاث والدراسات السابقة لمقاييس الأداء تنقسم تحت أربع مقاييس رئيسية هي : الكفاءة، الفاعلية، الانتاجية، رضا العملاء موضحة فيما يلي:

1. الكفاءة

يرتبط مفهوم الكفاءة بالاصطلاح بأساليب توظيف الموارد المحدودة والمتاحة في المجتمع في بوتقة تلبية رغبات و حاجات الأفراد و المجتمعات. وقد تعددت وجهات النظر لدى الباحثين والدراسيين في علم

الاقتصاد عن مفهوم الكفاءة فقال فيليب لورينو philippeLorino بأن الكفاءة هي مساهمة الأفراد في تعظيم القيمة وتخفيض التكلفة معاً وأن الكفاءة لا تقوم على تخفيض التكاليف فقط او تعظيم القيمة فقط وانما تركز على كلاهما معاً.³⁴

ويرى البعض ان الكفاءة تتمثل بالأهداف والمخرجات التي تسعى المنظمات لتحقيقها أو النتائج النهائية للأداء.³⁵ في حين يدعم الكثير مفهوم الكفاءة باعتبارها الوصول للنتائج وتحقيق الأهداف في ضوء الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة في عملية الانتاج وتشمل الموارد البشرية و المادية بأقل تكاليف ممكنة.³⁶

ويدور مفهوم الكفاءة حول معيار ودرجة الرشد في استخدام الموارد البشرية والمادية والتقنية والمالية والمعلوماتية في تحقيق أهداف المنظمة في النمو والتطور، بالإضافة لتأمين ديمومة توفر هذه الموارد وعملها في أطر فاعلة لتحقيق الحالة المثلى في الانتاج، وتتمحور مؤشرات قياس الكفاءة في مدى توفر الموارد البشرية والمادية والمالية والمعلوماتية وأساليب توظيفها في العمل على جميع مستوياتها الكلية والجزئية والكمية والنوعية ومعاييرها المباشرة وغير مباشرة بين أقسام المنظمة.

2. الفاعلية :

تتفق الادبيات الاقتصادية على أن الفاعلية هي المفهوم الأشمل للأداء التنظيمي فهو معيار يقيس درجة نجاح المنظمة في الوصول للأهداف الموضوعة والتي تسعى لتحقيقها مع القدرة على التكيف مع سرعة متغيرات البيئة الخارجية.³⁷ ويضيف البعض ان الفاعلية هي توفر الجودة المطلوبة في انتاجية المنظمة بما يحقق رضا العملاء.³⁸

وينظر للفاعلية بأنها قدرة المنظمة على الاستمرار وتحقيق الانتاجية عالية من خلال تفعيل قدرتها على التحكم في البيئة المحيطة والتكيف معها مما يعزز فرص استمرار واستقرار المنظمة في سوق الأعمال.³⁹ وفي هذا يرى الباحث أن الفاعلية تتمحور حول قدرة المنظمة على إخضاع المتغيرات البيئة الخارجية والمحيطية واستغلال الموارد النادرة وحيازتها بما يساعدها ويساندها بتحقيق أهدافها الموضوعة مسبقاً

³⁴ بوبرية ، مرجع سبق ذكره، 2010

³⁵ مزهوده، عبدالمليك. الأداء بين الكفاءة والفاعلية مفهوم وتقييم. مجلة العلوم الإنسانية -جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد(1)، 2001.

³⁶ البنا، محمد. الاقتصاد التحليلي مدخل حديث لتحليل المشاكل الاقتصادية، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2008، ص 169

³⁷ حيوري، إسماعيل (2009). أثر تكنولوجيا المعلومات في الأداء التنظيمي دراسة ميدانية في شركة العامة للصناعات الكيميائية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد22، 2009، ص144

³⁸ روي، كريمة. دور تسيير الموارد البشرية في تحسين الاداء التنظيمي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة دراسة حالة مؤسسة مؤمن لإنتاج الدقيق- فرع سيدي خويلد -ورقلة، رسالة ماجستير

غير منشورة، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، 2013، ص12

³⁹ أبو قحف، عبدالسلام . اقتصاديات الأعمال والاستثمار الدولي ، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية ، مصر ، 2001، ص222

و ضمان استمرار انتاجها ومكانتها في السوق فهي انعكاس لأنشطة المنظمة على اختلاف طبيعتها سواء الفنية أو الإدارية أو الوظيفية.

3. الانتاجية :

هي مقياس لقدرة المنظمة على تلبية طلبات الأطراف سواء أكانوا عاملين أو مستثمرين أو أصحاب المصالح وتلبية رغباتهم وتحقيق متطلباتهم من خلال السلع او الخدمات التي تقدمها، وفي هذا تحقيق للأرباح المالية وتعظيم العائد على الاستثمار وقيمة ملكية حملة الأسهم والذي يعكس الأداء المالي التشغيلي.⁴⁰

ويرى الباحث أن الانتاجية هي تلبية متطلبات الزبائن و المنظمة والعاملين وأصحاب المصالح الذي من خلاله تحقق المنظمة ربحية معظمة وتوفر تنوع في الخدمات والسلع وهذا ما يضمن الاستمرار والديمومة للمنظمة في السوق وتحقيق الأرباح في ظل التكيف مع المحيط البيئي.

4. رضا الزبائن:

يعتبر الزبون هو مركز اهتمام المؤسسة وتعتبر رضا الزبون من أهم ما تحرص عليه المؤسسة ويكون ذلك من خلال الاستجابة لتوقعات الزبون وتلبية متطلباتهم وتوفير قنوات الاتصال الدائم بين المنظم والزبون مما ينعكس على قرارات المراجعة والتطوير في تقديم الخدمات وتوفير السلع.⁴¹

ويرى الباحث أن رضا الزبون يكون من خلال الاهتمام بمتطلباته واحتياجاته وابقاء قنوات الاتصال بين العمل والمنظمة مفتوحة ومتوفرة حتى بعد تقديم الخدمات وتقديم نوعية خدمة وكمية وسعر تتناسب مع توقعات العميل، وفي هذا كله يتحقق ولاء الزبون لمؤسسته.

قائمة المراجع:

سفيان ص. (2014).. تقويم الأداء المؤسسي وطرق تقييم أداء العاملين.. مصر: جامعة النهريين التعليم المستمر.

السويلم س. (2016). أثر الاتصالات علي زيادة الأداء التنظيمي بالتطبيق على شركتي الغاز والبترو (أطروحة دكتوراة). عمان الدولية، عمان.

الداوي ا. (2009). تحليل الاسس النظرية لمفهوم الاداء. مجلة الباحث جامعة ورقلة، مجلد 2009، العدد 2009، 7، 7.

⁴⁰ اسماعيل، مرجع سبق ذكره، 2009، ص 144

⁴¹ بوعنان، نورد الدين. جودة الخدمات وأثرها على رضا العملاء دراسة ميدانية في المؤسسة المينائية لسكيكدة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر، 2007،

- راوي ك. (2013). دور تسيير الموارد البشرية في تحسين الاداء التنظيمي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة دراسة حالة مؤسسة مؤمن لإنتاج الدقيق –فرع سيدي خويلد (أطروحة ماجستير). قاصدي مرباح, ورقلة.
- الشماع خضير . خ. (2005). نظرية المنظمة. عمان ،الأردن: ط.2، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، .
- جبوري ن. (2012). أثر تكنولوجيا المعلومات في الاداء المنظمي دراسة ميدانية . مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، 22.
- عبيد ح. (2011). إدارة المؤسسات. عمان: دارالرضا للنشر والتوزيع.
- بدر ا. (2015). أثر تكنولوجيا المعلومات في الأداء المنظمي، دراسة مقارنة للمؤسسات الاقتصادية (أطروحة دكتوراة). غزة، فلسطين.
- عامر س. ع. (2016). الجوانب النظرية والعملية للأداء داخل مؤسسات الأعمال المعاصرة. الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع.
- أبو عليم ط. (2014). أثر التمكين الإداري في الأداء التنظيمي في المستشفيات الخاصة في عمان، ماجستير إدارة، جامعة الشرق الأوسط، الأردن. 2014. (أطروحة ماجستير). جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- إحسان ا. (2003). أثر استثمار رأس المال الفكري في الأداء التنظيمي (أطروحة دكتوراة). جامعة الموصل، العراق.