

## بحث بعنوان

متطلبات تفعيل أداء النقابات المهنية من منظور طريقة تنظيم المجتمع

## الباحثة

إيمان عبدالراضى محمد على

معيدة بقسم تنظيم المجتمع

كلية الخدمة الاجتماعية

جامعة أسوان

## متطلبات تفعيل أداء النقابات المهنية من منظور طريقة تنظيم المجتمع

يعد الأداء من المواضيع الجذابة التي تعمل في طياتها علي البعد الاستراتيجي لديناميكية العمل وهو من المفاهيم الأساسية للإدارة الاستراتيجية حيث تمتلك خطة استراتيجية كفوة قد لا تكفي عادة لتحقيق النجاح إلا إذا نفذت علي نحو يحقق أهداف المنظمة من خلال الأداء فتكون مخرجات هذا الأداء هي المكون الأساسي في بقاء المنظمة ونموها وتعزيز قدرتها التنافسية.

فالأداء المتميز يمثل أعلى مستوي يمكن أن يحققه الأفراد من خلال ما يتمتعون به من قدرات عقلية وفكرية عالية. فتسعي المنظمات الي تحقيق الأداء المتميز من خلال إشباع مجموعة معايير معينة تشترك في تهيئة مناخ ملائم يحفز العاملين علي تحقيق أفضل النتائج للوصول الي مستويات عالية من الأداء ومن هذه المعايير الثلاث رؤية استراتيجية ، واضحة والاعتماد علي مبدأ المشاركة في العمل ، والاعتماد أيضا علي التكنولوجيا والموارد البشرية الموهوبة .

### الكلمات المفتاحية:

النقابات المهنية.

## Abstract

### **Requirements for activating the functioning of Professional Unions from the perspective of the method of organizing society**

Performance is one of the attractive topics that work on the strategic dimension of business dynamics, and it is one of the basic concepts of strategic management, as it has an efficient strategic plan that may not usually be enough to achieve success unless it is implemented in a way that achieves the organization's goals through performance, so the outputs of this performance are the main component in the survival of the organization, its growth and enhancing its competitiveness .

Outstanding performance represents the highest level that individuals can achieve through their high mental and intellectual abilities. Organizations seek to achieve outstanding performance by satisfying a set of certain criteria that are involved in creating an appropriate climate that motivates employees to achieve the best results to reach high levels of performance .among these three criteria is a strategic vision , a clear reliance on the principle of participation in work , and also relying on technology and talented human resources.

### **Keywords :**

Professional Unions.

### مدخل لمشكلة الدراسة:

يعد الأداء من المواضيع الجذابة التي تعمل في طياتها علي البعد الاستراتيجي لديناميكية العمل وهو من المفاهيم الأساسية للإدارة الاستراتيجية حيث تمتلك خطة استراتيجية كفوة قد لا تكفي عادة لتحقيق النجاح إلا إذا نفذت علي نحو يحقق أهداف المنظمة من خلال الأداء فتكون مخرجات هذا الأداء هي المكون الأساسي في بقاء المنظمة ونموها وتعزيز قدرتها التنافسية. (١)

فالأداء المتميز يمثل أعلى مستوي يمكن أن يحققه الأفراد من خلال ما يتمتعون به من قدرات عقلية وفكرية عالية. فتسعي المنظمات الي تحقيق الأداء المتميز من خلال إشباع مجموعة معايير معينة تشترك في تهيئة مناخ ملائم يحفز العاملين علي تحقيق أفضل النتائج للوصول الي مستويات عالية من الأداء ومن هذه المعايير الثلاث رؤية استراتيجية ، واضحة والاعتماد علي مبدأ المشاركة في العمل ، والاعتماد أيضا علي التكنولوجيا والموارد البشرية الموهوبة. (٢)

ويتفاعل نظام الأداء في المنظمة مع مواقف الأفراد واتجاهاتهم وسلوكهم تحت ظروف موقفية معينة ويتكون لدي كل فرد دوافع محددة في وقت محدد تؤثر على أدائه ومستويات إنجازه ويتأثر أداء الأفراد وانجازاتهم بأهدافهم الاقتصادية والاجتماعية والنفسية ونظم المشاركة وتندمج كل هذه الأهداف السابقة ويتكون العمل الاجتماعي، وكذلك تتأثر المنظمات بالمنظمات الأخرى التي تتعامل معها ومن ثم تتكون بيئتها الاجتماعية الخاصة بها. (٣)

فبالتالي يعكس الأداء قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها فالأداء بمثابة مرآة المنظمة في تحقيق إنتاجية عالية والمساهمة بشكل أكثر فاعلية في تحقيق الأهداف العامة للمنظمات ولتحمل قدر أكبر من المسؤولية في العمل. (٤)

فالأداء التنظيمي ما هو إلا منظومة متكاملة لنتائج أعمال المنظمة من خلال تفاعلها مع عناصر البيئة الداخلية والخارجية فهو يمثل أداء الأفراد للوقوف علي نقاط القوة والضعف لديهم وانعكاساتها السلبية والإيجابية فهو يشمل المستوي الفردي ومستوي الوحدات الإدارية

والمستوي التنظيمي ككل فأهمية الأداء التنظيمي تأتي من كونه يمثل قدرة المنظمة واستعدادها للوصول الي النتائج التي حددتها مسبقا فلذا يعد الأداء التنظيمي المؤشر الذي يقيس نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها وقدرتها علي البقاء والنمو.<sup>(٥)</sup>

وعليه فإن المنظمات تعتمد في وظائفها علي الأداء للوصول الي الفعاليات الأساسية المطلوبة من المنظمة. فكل منظمة لابد وأن تنتج وتسوق وتدير عملياتها المالية والعالمين فيها وتجري البحوث والتطوير علي أدائها وبرامجها وتسعي لتطوير علاقتها مع الأطراف والجماعات التي تعمل معها المنظمة.<sup>(٦)</sup>

فالمنظمات الناجحة تعمل جاهدة الي الوصول الي معدلات أداء عالية لديها لكي تستطيع أن تتنافس مثيلتها من المنظمات الأخرى ولكي تحقق ذلك تستخدم العديد من الوسائل الحديثة التي تسهم في زيادة وسرعة العمل ودقته وتقلل التكاليف من خلال استخدام عمليات منظمة واعية لتحسين أدائها كما أنها تعمل جاهدة علي أن تلائم بين أداء العاملين وأداء المنظمة لتكون النتيجة رفع مستوي أداء المنظمة وتحقيق ما تهدف اليه من أهداف وأغراض. فبالتالي فإن الأداء التنظيمي يساعد المنظمة علي تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية أكبر فهو يكشف عن قدرتها علي مواجهة التحديات ويساعدها علي استخدام موارها المادية والبشرية أفضل استخدام ممكن . وليس كذلك فحسب بل استثمارها بشكل يجعلها قادرة علي تحقيق أهدافها فلأداء التنظيمي بمثابة محصلة لكافة العمليات التي تقوم بها المنظمة.

#### أولاً: ماهية الأداء التنظيمي:

إن التعرف على الأداء التنظيمي يساعد في الكشف عن مدي قدرة المنظمة علي مواجهة المحددات البيئية ودرجة ملائمة الإجراءات الاستراتيجية لأهداف المنظمة ومواردها فالأداء التنظيمي هو انعكاس كيفية استخدام المنظمة لمواردها المادية والبشرية واستثمارها بالصورة التي تجعلها قادرة علي تحقيق أهدافها. وهو محصلة لكافة العمليات التي تقوم بها المنظمة وأي خلل فيها لابد أن يؤثره الأداء الذي يعد مرآة المنظمة.<sup>(٧)</sup>

فالأداء التنظيمي هو المؤشر الذي يقيس نجاح المنظمة وحجم التأثير الإيجابي للأفراد تجاه أعمالهم بها وهو العامل الأكثر إسهاما في تحقيق أهدافها المحددة في استراتيجيتها لبقاء

الاستمرارية من خلال تخصيص قدر مناسب من الموارد البشرية والمادية والمعلوماتية لبلوغ المنظمة للأهداف المخططة لها بكفاءة وفاعلية.<sup>(٨)</sup>

فبذلك يعد الأداء التنظيمي بمثابة الطرق والكيفيات التي تعتمد عليها المؤسسة في المجال التنظيمي بهدف تحقيق أهدافها ، ومن ثم يكون لدي ميسري المؤسسة معايير يتم علي أساسها قياس فعالية الإجراءات التنظيمية المعتمدة واثرها علي الأداء مع الإشارة الي أن هذا القياس يتعلق مباشرة بالهيكل التنظيمية وليس بالنتائج المتوقعة ذات الطبيعة الاجتماعية والاقتصادية. وهذا يعني أنه بإمكان المؤسسة أن تصل الي مستوي فعالية أخر ناجح عن طريق المعايير الاجتماعية والاقتصادية يختلف عن ذاك المتعلق بالفاعلية التنظيمية.<sup>(٩)</sup>

فيعتبر الأداء التنظيمي انعكاس لمدي نجاح أو فشل المنظمة في تحقيق الأهداف الخاصة بأعمالها، بمعنى أنه كلما نجحت المنظمة في تحقيق ما تنشده من أهداف كلما تم الحكم علي أدائها بالتفوق سواء كانت هذه الأهداف كمية أو صفية.<sup>(١٠)</sup>

### ثانياً: سمات وعناصر الأداء التنظيمي:

أ\_ عناصر الأداء التنظيمي:

للأداء التنظيمي عناصر ومكونات أساسية لا يمكن التحدث عن وجود أداء فعال بدونها وذلك يعود أهميتها في قياس وتحديد مستوي الأداء العاملين في المنظمات وهذه العناصر هي:

١. كفايات الموظف: وتعني ما لدي الموظف من معلومات ومهارات واتجاهات وقيم، وتمثل خصائصه الأساسية التي تنتج أداء فعالاً يقوم به ذلك الموظف.
٢. متطلبات العمل (الوظيفة) وتشمل المهام والمسؤوليات والأدوار والمهارات والخبرات التي يتطلبها عمل من الأعمال أو وظيفة من الوظائف .
٣. بيئة التنظيم: وتتضمن العوامل الداخلية التي تؤثر في الأداء الفعال (هيكل التنظيم وأهدافه وموارده ومركزه الاستراتيجي، والإجراءات المستخدمة ، والعوامل الخارجية العوامل الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والحضارية والسياسية والقانونية ).

٤. محددات الأداء ومعاييره: يتطلب تحديد مستوى الأداء الفردي ومعرفة العوامل التي تحدد هذا المستوى والتفاعل فيما بينهما، ونظرا لتعدد هذه العوامل وصعوبة معرفة درجة تأثير كل منها علي الأداء .<sup>(١١)</sup>

و يتكون الأداء التنظيمي من أبعاد متداخلة يمكن توضيحها كما يلي :

١. عوامل خاصة بالفرد: وتشمل سلوك العامل ووظيفته، وسلوك العامل مع الآخرين، الحالة النفسية والمزاجية للفرد.

٢. عوامل خاصة بالعامل نفسه: وهو العمل الذي يقوم به الفرد ويؤديه ومدى فهمه لدوره واختصاصه ومدى إدارته للتوقعات المطلوبة منه ومدى إتباعه لما ترشد إليه الإدارة من طرق وأساليب لأداء العمل.

٣. عوامل خاصة بنتائج الأداء:

ومن اهم هذه العوامل:

١. كمية الأداء: وهي تعبر عن مخرجات الأداء وحجمه وكميته.

٢. جودة الأداء: وتعبر عن دقة الإنجازات التي تتحقق من الأداء.

٣. الإلمام الوظيفي: وهي كافة المسئوليات الوظيفية المكتوبة أو الرسمية بجانب الإلمام بالتوقعات الوظيفية من الغير كالرؤساء وزملاء العمل.

٤. الالتزام الوظيفي: وهي تعبر عن مدى الالتزام بالحضور الي العمل في

المواعيد والحضور والاجتماعات المختلفة:<sup>(١٢)</sup>

ب\_ سمات الأداء التنظيمي المتميز:

إن المنظمة المتميزة في أدائها مهما كان شكلها منظمات عامة أو منظمات الخاصة،

الصناعية

أو الخدمية، يرجع تميزها الي عدد من السمات المتمثلة فيما يلي:

١- النزعة الي الحركة والنشاط:

حيث تتبع الإدارة في المنظمات ذات الأداء التنظيمي المميز أسلوب إدارة يطلق عليه

الإدارة بالتجوال وكذلك مفهوم الإدارة المرئية وهي أساليب تسهم في ربط الإدارة في المنظمة

بالواقع العملي، ويجعلها أكثر مرونة وحركة، وذلك عن طريق إتباع سياسة الباب المفتوح ويجعل منها أيضاً إدارة تسعى دائماً الي الحصول علي المعلومات وتحليلها، ومحاولة اتخاذ القرارات المناسبة.

#### ٢- الاقتراب من العميل:

تعتبر هذه النقطة حجر الأساس في تحقيق التميز، باعتبار أن العميل هو المحرك الأساسي للعمل في المنظمة ذلك عن طريق تدريب القيادات على قضاء الوقت أكبر في العمل بين العملاء للتعرف علي آرائهم ومقترحاتهم وكذلك الشكاوي المقدمة منهم والعمل علي حلها.

#### ٣- تحفيز الأفراد على الابتكار والتطوير:

وذلك عن طريق تشجيع اللقاءات المباشرة بين العاملين، ومحاولة تحقيق الربط بين نظام الحوافز والقدرة علي تقديم الأفكار والمقترحات التي تؤدي الي التطوير والتحسين المستمرين في العمليات المختلفة.

#### ٤- السيطرة علي القيم الاساسية:

يتم ذلك بالتركيز والتأكيد علي بعض القيم الجوهرية في المنظمة من خلال: تعظيم الشعور بتحقيق التفوق والتميز في الأداء وتأكيد المسؤولية المشتركة للجميع في ذلك. وتدعيم المناخ التنظيمي لأنه من أهم عوامل النجاح في تدعيم الثقافة المشتركة.

#### ٥- المرونة التنظيمية:

تعتمد المنظمات ذات الأداء التنظيمي المتميز على هياكل تنظيمية مرنة وبسيطة، لكنها ذات قدرة كبيرة على مواكبة التغيرات.

#### ٦- القيادة الفاعلة:

أثبتت العديد من الدراسات أثر القيادة الفاعلة في تحقيق الأداء التنظيمي المتميز حيث أكدت الدراسات على تأثير القيادة في المنظمات المختلفة على أنها فرصة ووسيلة للتغيير نحو الأفضل

#### ٧- توافر نظم الاتصال الداخلية الفعالة:

يعد توافر نظم الاتصال الداخلية الفعالة وكذلك نظم الاتصال مع العملاء من العناصر المهمة في تحقيق الأداء التنظيمي، حيث تؤثر تأثيراً فعالاً في وضوح رؤية المنظمة ونقلها الي كافة المستويات الإدارية وتتيح نظم الاتصال مع العملاء الي تكوين صورة واضحة عنهم وتتوقع حاجاتهم ورغباتهم والسعي لتلبيتها.

٨- الالتزام بتعيين الافراد ذوي الكفاءات والمهارات العالية:

السعي نحو تعيين أفراد ذوي كفاءات وقدرة تمكنهم من الابتكار والتطوير، وذلك لأن هؤلاء الأفراد هم مفاتيح النجاح والتفوق وهم القادرون على خلق الفرق الذي يدفع المنظمة نحو تحقيق أعلى مستويات الأداء.

٩- الاستثمار في التدريب وتنمية الكفاءات:

يعد الاستثمار في التدريب وتنمية الكفاءات مدخلاً أساسياً لتحقيق الأداء التنظيمي المتميز، فالمنظمات تسعى دائماً الي اكساب العاملين المهارات و الكفاءات و القدرات اللازمة لمواجهة التحديات التنافسية والي التفكير في استراتيجيات جديدة وفاعلة تسمح لها بالاستثمار بدرجة عالية في تنمية كفاءاتها ومواردها البشرية.<sup>(١٣)</sup> وهناك مؤشرات رئيسية للأداء التنظيمي:

١. وضع أهداف قابلة للقياس وتتبع الإنجاز وتقييم الأداء واتخاذ الاجراءات التصحيحية.

٢. الكفاءة في استخدام الموارد.

٣. الفاعلية بمعنى تحقيق النتائج والأهداف المرجوة.

٤. وضع أهداف استراتيجية للمنظمة.

**ثالثاً: أهمية الأداء التنظيمي:**

يعد الأداء التنظيمي القاسم المشترك لجميع الجهود المبذولة من قبل الإدارة والعاملين في إطار المنظمة، ومن هنا يعد مفهوماً جوهرًا وهامًا بالنسبة للمنظمة فهو الفكر الأكثر اتساعاً لفاعلية المنظمة التي تعكس قدرتها على تحقيق أهدافها الاستراتيجية المتمثلة بالبقاء والتكيف والنمو ، فالأداء الفعال يتحقق من خلال قدرة المنظمة على إدارة مقدراتها الداخلية التي تمنحها القدرة على التكيف والتأقلم مع المتغيرات البيئية المحيطة بها من أجل الابتكار

والتجديد وتحقيق أكبر عائد للمنظمة بغرض تحقيق أهدافها وأهداف المتعاملين معها: وأهمية الأداء التنظيمي تتلخص في الآتي:

١. يساعد في الكشف عن مدى قدرة المنظمة على مواجهة المحددات البيئية ودرجة ملائمة الإجراءات الاستراتيجية لأهداف المنظمة ومواردها.
  ٢. يساعد في تحديد وبيان مستوي التنسيق بين مكونات المنظمة وتصميمها التنظيمي في تنفيذ الأهداف.
  ٣. فأهميته تأتي من كونه يمثل قدرة المنظمة واستعدادها للوصول إلى النتائج التي حددتها مسبقاً.<sup>(١٤)</sup>
  ٤. تحديد موقع المنظمة وإمكاناتها مقارنة بالمنظمات الأخرى المنافسة في مجال العمل ذاته.
  ٥. التعرف علي قابلية المنظمة في إيجاد النتائج، ومدى ملائمة الخطة للمحددات المطلوبة.
  ٦. التعرف على مدى ملائمة الاجراءات الاستراتيجية للأهداف والموارد.
  ٧. التأكد من خبرة المعنيين بتنفيذ الخطة ومدى مستوي التنسيق بين الأعمال والسياسات.
  ٨. إسهام عملية تقييم الأداء في تمكين المنظمة من الوقوف على نقاط القوة والضعف وانعكاساتها السلبية والايجابية علي إنتاجية الفرد وفاعلية المنظمة.
- ولقد أشار كلاً من Venkatraman , Ramanujan ، 1986 :
- الي أهمية الأداء التنظيمي على أنها تظهر من خلال أبعاد الأداء الثلاثة في أي تحليل استراتيجي وهي:
١. البعد النظري: ويتمثل بالمضامين والدلالات المعرفية ضمنية كانت أو ظاهرة إذ يمثل الأداء اختياراً لاستراتيجية المنظمة من خلال مدة معينة.

٢. البعد الاختياري: يجري من خلال استعمال الدراسات والبحوث لاختيار الاستراتيجيات المختلفة

والعمليات الناتجة عنها.

٣. البعد الإداري: يجري من خلال تطبيق الطرق المتعلقة بتقويم نتائج أداء المنظمات. (١٥)

#### رابعاً: أهداف الأداء التنظيمي: (١٦)

١. التحقق من مدي مطابقة نتائج الأداء الفعلي مع النتائج المطلوبة.

٢. متابعة عملية التنفيذ للوصول الي الأهداف.

٣. القدرة علي تقوية النتائج النهائية للأداء.

٤. مساعدة الإدارة من خلال تزويدها بالبيانات والمعلومات.

٥. تحديد الأعمال والمهام، وتطوير عملية الإشراف الإداري.

٦. التحسين المستمر والشامل لأداء الأفراد.

٧. تحقيق التماسك بين الأفراد.

٨. تقوية البيئة التنظيمية (المناخ التنظيمي) مع تحقيق استراتيجيات المؤسسة وتجويد عملياتها

٩. تحقيق فاعلية أداء المنظمة وصحتها التنظيمية وقدرتها على التوافق مع

المتغيرات الداخلية والخارجية بالإضافة الي تقديم حلول تنظيمية جديدة ومبتكرة

والتي بدورها تؤدي الي التحسن المستمر للنظام بأكمله. (١٧)

#### خامساً : معوقات الأداء التنظيمي:

١. قتل روح المبادرة والإبداع والمشاركة الحقيقية في مجال خدمة المجتمع المحلي.

٢. انخفاض الروح المعنوية لدى موظفي ومنتخبي الإدارة المحلية للنقابة.

٣. تجميد القدرات والمهارات الذهنية لموظفي ومنتخبي الجماعة المحلية.

٤. الحد من إمكانية التدريب على المهام والممارسة الفعلية للوظيفة الإدارية للنقابة.

٥. اللامبالاة والإهمال والبعد عن المنهجية العلمية في اتخاذ القرارات.

٦. الحد من المرونة والابتكار وجعل التقيد الحرفي بالنص القانوني أمراً مطلوباً في ذاته.
  ٧. بروز الانتهازية في العلاقات بين المنتخبين فيما بينهم أو في العلاقة بين المواطنين من أجل خدمة المصالح الخاصة.
  ٨. تعطيل المشاريع وانحرافها عن وجهتها الحقيقية.
  ٩. التشجيع على إنشاء مشاريع وهمية نتيجة انعدام الرقابة والمحاسبة والتخطيط.
  ١٠. نشوب الصراعات واللامبالاة والإهمال لدى العنصر البشري المكون للنقابة.
  ١١. سوء استثمار الموارد المتاحة للنقابة بما يخدم مواطني المجتمع المحلي. (١٨)
- وهناك مجموعة من المعوقات التي تحد من مستوى الأداء التنظيمي وتتقسم هذه المعوقات الي:

#### أولاً المعوقات الإدارية:

- من أهم المعوقات الإدارية التي تحد من مستوى الأداء التنظيمي
١. المركزية الشديدة نتيجة تمسك الرؤساء بالصلاحيات والمسؤوليات خوفاً من فقدان النفوذ والسيطرة.
  ٢. خشية المديرين من تحقيق العاملين لإنجازات نتيجة تفعيل اللامركزية وتفويض السلطة مما يترتب عليه التأثير على موقع المديرين الذين لا يملكون المهارات والقدرات الابداعية ويشعرهم بفقدان مكانتهم ونفوذهم.
  ٣. عدم ثقة الرؤساء بالمرؤوسين، وضعف النضوج الفكري لدى بعض الرؤساء وذلك لاعتنائهم معتقدات وأفكار غير صحيحة.
  ٤. خوف بعض المرؤوسين من تحمل المسؤولية.
  ٥. انعدام العدالة الاجتماعية والمساواة في التعامل مع العاملين.
  ٦. ضعف الثقة بالنفس لدى كل من الرئيس والمرؤوس بسبب نقص التدريب والمعلومات أو غموض الدور الوظيفي أو أسباب صحية واجتماعية.

٧. التخطيط غير السليم ويترتب عليه غموض أهداف المنظمات أما في صنع القرار أو في عملية التنبؤ المستقبلي عند اتخاذ القرار مما يجلب فجوة بين ما هو مطلوب تحقيقه وبين الواقع المحلي.

٨. عدم توافر الكوادر البشرية المؤهلة.

٩. ضعف الانضباط والصرامة في العمل.

١٠. عدم اهتمام الإدارة ببرامج التطوير.

ثانياً: المعوقات الفنية:

من أهم المعوقات الفنية:

١. غياب نظم وتقنيات الاتصال المتطورة.

٢. ضعف تبادل المعلومات بين أقسام وإدارات المنظمة.

٣. قلة الدعم الفني لمنسوبي المنظمات.

٤. نقص الامكانيات الفنية اللازمة لتحسين الأداء.

٥. عدم الاهتمام بتزويد المنظمات بالتقنيات الحديثة التي تساعد على ترشيد اتخاذ

القرار كنظم المعلومات إدارية ونظم الخبرة ونظم اتخاذ القرار ونظم دعم القرار.

٦. تقدم التقنيات المستخدمة في العمل بالمنظمات. (١٩)

**سادساً : الخدمة الاجتماعية وتفعيل الأداء التنظيمي في النقابات المهنية:**

يعبر العنصر البشري عن الثروة الأساسية في المنظمات بأنواعها المختلفة سواء كانت

الانتاجية

أو الخدمية، أو الحكومية، أو الأهلية ، وتضم هذه العناصر كل الأفراد العاملين في المنظمة

من مختلف التخصصات مهما اختلفت وتنوعت مستويات المهارة وأنواع العناصر الانتاجية

الأخرى. (٢٠)

ومن ثم تتضح أهمية العنصر البشري في كون حياة الانسان ورفاهيته الهدف الأول لكل

خطط وبرامج التنمية، وأهم دوافع وراء ما حققته الانسانية خلال تاريخها الطويل اذا أن القيام

بأي مشروع مهما كان نوعه أو طبيعته لابد أن يعتمد علي الانسان كما أن هدفه النهائي لابد من أن يتجه نحو إشباع رغبات انسانية.<sup>(٢١)</sup>

فالعنصر البشري من أهم الموارد من أهم الحقيقية المؤثرة في كفاءة وفاعلية المنظمة نظرا لأنه العنصر الحاكم والمؤثر في باقي عناصر العملية الانتاجية بالإضافة الي أن هناك تأثير متبادل بين السلوك الانساني والسلوك التنظيمي، فإداء الفرد هو محصلة لقدرته علي أداء العمل ورغباته.<sup>(٢٢)</sup>

والعنصر البشري أيضا هو أساس كل تقدم يمكن أن يتحقق في أي مجتمع من المجتمعات البشرية، وهو محور تقدمه وتطوره وكلما كان هذا العنصر البشري أكثر معرفة ومهارة وخبرة كلما كان أدائه لدوره أكثر فاعلية في كافة مجالات الممارسة المختلفة ، لذلك تعتمد كفاءة أي منظمة في مجالات النشاط الإنساني المتعمدة في تحقيق أهدافها علي مدي قدرت الأفراد علي أدائهم لوظائفهم.<sup>(٢٣)</sup>

مما لا شك أن للموارد البشرية الفعالة هي خير ضمان لنجاح خطط وبرامج تطوير الأداء، الأمر الذي يستوجب أن يكون محل عناية واهتمام الإدارة في النقابة ابتداءً من وضع نظام كفاء وفعال للاختيار والتعيين وشغل الوظائف وتقييم الأداء وبرامج التدريب، وأسلوب التحفيز المناسب ، وبناء فرق العمل ذاتية للإدارة، والانتهاه بالتعاون في اظهار المشاركة، وتقديم الحلول لتحقيق التطوير المستمر.<sup>(٢٤)</sup>

فأحد عوامل نجاح المنظمات المعاصرة هو اهتماماتها بالعاملين ومدي تحقيق رغباتهم وأمالهم، حيث أن بقاء المنظمات واستمرارها في ظل المنافسة العالمية الكبيرة والشديدة مرهون بهؤلاء العاملين والأهداف المنشودة. وبالتالي من الضروري أن تهتم المنظمات بمدي مساهمتهم في تحقيق الأهداف المنشودة وذلك طريق الأداء الأمثل لهم.<sup>(٢٥)</sup>

فالخدمة الاجتماعية مهنة انسانية تستهدف مساعدة العاملين في المنظمات على تعزيز قدراتهم على الأداء وتهيئة الظروف الاجتماعية لتحقيق هذا الهدف. فالهدف الرئيسي للخدمة الاجتماعية هو تنمية المجتمعات و ذلك عن طريق البحث عن القوي والعوامل المختلفة التي

تحول دون التقدم والنمو كما أنها تبحث عن أسباب العلل في المجتمع لمواجهة هذه الأسباب وتنتقي أنسب الوسائل للقضاء عليها. (٢٦)

كما أنها تهدف الي تنمية قدراتهم ومواردهم وزيادة فرصهم في الحياة ووقايتهم من المشكلات وإشباع حاجاتهم وحل مشكلاتهم، ويتم ذلك في ضوء موارد وثقافة المجتمع، ومن خلال مؤسسات المجتمع المختلفة ومنها النقابات المهنية. (٢٧)

فهي بذلك تهتم بتنمية القوي البشرية من خلال إدارة المنظمات والنقابات والوقوف علي التأثير المتبادل بين مبادئ الإدارة ومبادئ وقيم الخدمة الاجتماعية من خلال أعداد الأفراد لتحسين أدائهم وتزويدهم بالمعلومات والمعارف حول العديد من القضايا الهامة وإكسابهم القدرة علي مراعاة الهدف وعمليات التخطيط في أداء العمل ومراعاة استخدام الأساليب والوسائل التي تكسبهم العديد من الخبرات والمهارات الفنية مما يؤدي الي زيادة فاعلية أداء النقابات المهنية. (٢٨)

#### \_ الأداء التنظيمي في النقابات المهنية:

يعد الأداء التنظيمي مفهوماً مهماً بشكل عام، فيقصد به المخرجات والأهداف التي تسعى المنظمة الي تحقيقها عن طريق العاملين فيها ، فهو يعكس كل من الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها. (٢٩)

فهو مفهوم يربط بين أوجه النشاط وبين الأهداف التي تسعى النقابة الي تحقيقها عن طريق العاملين فيها ، فلأداء التنظيمي عدة مكونات : الهيكل وتصميم العمل ، الموارد البشرية ، والتكنولوجيا المستخدمة ، والمهارات الإدارية ، والأهداف والبيئة ، فنجد أن التعبير عن الأداء التنظيمي مرتبط بمدى الانجاز وبالتالي النجاح الذي تحققه النقابات في تحقيقها لأهدافها ، وهذا ما أكد أن الأداء التنظيمي هو انعكاس لتحقيق المنظمات لأهدافها وقدرتها علي انجازها ، وله أهمية بالغة لأنه ينقل العمل علي انجاز تلك الأهداف من الفردية الي الجماعية ، ومن العفوية الي التخطيط ومن الغموض الي الوضوح و محدودية الموارد والتأثير الي تعددية الموارد وسعة التأثير .وهناك من يري أن الأداء التنظيمي هو الأهداف أو

المخرجات التي تسعى النقابة الي تحقيقها ، فهو يعكس كل من الأهداف ، ومدى نجاح النقابة في تحقيق فاعلية الأداء التنظيمي التي قامت من أجلها وهذا مرتبط بأمرين :  
الأول: نوعية التفاعل مع البيئة.  
الثاني: القدرة علي التكيف مع البيئة.

وفي ضوء ما سبق فان الأداء التنظيمي في النقابات المهنية: هو الأداء الذي يبني أساساً علي قياس العامل والإدارة في ضوء التأثيرات الداخلية والخارجية معاً، أي إنه يعبر عن المنظومة المتكاملة لنتائج أعمال النقابة في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية.<sup>(٣٠)</sup>

- تفعيل الأداء التنظيمي في النقابات المهنية:

يمكن تفعيل الأداء التنظيمي للمنظمة عن طريق تمكين المنظمة من اجتذاب العديد من الأعضاء وأداء العمل في بيئة ايجابية وتعزيز الولاء التنظيمي وتلبية المتطلبات البيئية وتعزيز التماسك وتعزيز الروح المعنوية مما يترتب عليه شعور الأعضاء بالانتماء والولاء للمنظمة مما يجعل المنظمة مكانا أكثر جاذبية للعمل وهذا يساعد المنظمة ايضا علي تعزيز وقدرتها علي التكيف مع البيئات المتغيرة ويجعلها قادرة علي اقتراح الحلول التي تساعد في تعزيز أداء المنظمة فيعمل الأداء كمفهوم يساعد المنظمة على وضع أهداف متفق عليها ، وتخصيص الموارد وتحديد أولوياتها ، وإعلام الإدارة العليا إما بتأكيد أو تغيير اتجاهاتها السياسة أو البرامج لتحقيق تلك الأهداف ، ومشاركة نتائج الأداء في متابعة تلك الأهداف.<sup>(٣١)</sup> وبالتالي فإنه من الضروري ألا يقتصر دور الإدارة العليا على المشاركة في دعم بيئة التعلم فحسب بل كذلك جميع أعضاء المنظمة. للقيام بذلك، اقترح أن تحتاج المنظمة إلى تشجيع التعلم التنظيمي من خلال سياق اجتماعي يمكن للأعضاء فيه مشاركة المعرفة بشكل ضمني وصريح، وتشجيع الالتزام، والتوافق ، والاحترام المتبادل والشعور بالانتماء. وعلى وجه التحديد، يجب أن يشعر كل عضو تنظيمي بأهمية المجتمع وأن يتم دمج لخلق القيمة ككل وبالتالي، يتم تحسين الأداء التنظيمي.<sup>(٣٢)</sup>

وأخيراً قد يتم تعزيز وتفعيل الأداء التنظيمي للمنظمة من خلال:

١. تحسين نقل المعلومات والتعلم التنظيمي.
٢. اكتساب المعرفة حول الأنشطة التنظيمية.
٣. تنفيذ الأنشطة التنظيمية.
٤. تعزيز رأس المال الاجتماعي المعرفي عن طريق تسهيل وإيجاد لغة مشتركة داخل المنظمة.

٥. بناء الثقة من خلال مشاركة الأعضاء والزلاء في المشكلات المتصلة بالعمل.
٦. تعزيز قدرة المنظمة علي التكيف مع المتغيرات البيئية. (٣٣)

يمكن تفعيل أداء المؤسسات أو المنظمات عن طريق بعض الاقتراحات:

١. أن تكون الأهداف والمهام واضحة.
٢. أن تطابق المالية مع المهام وأن تكون الشؤون المالية لما موكل اليها من مهام.
٣. تزويد الموظفين بالمهارات والكفاءات، والمعرفة التنسيقية والخبرة التي تتطلبها.
٤. توصيل الخدمات للأعضاء وبشكل مناسب ويجب أن تكون مناسبة مع النفقات المالية

والمدخلات من الموارد البشرية.

٥. إنشاء نظام قياس لإدارة الأداء.

٦. أن تقع الإدارة نظام لبناء القدرات والموارد المؤسسية والتنظيمية. (٣٤)

- خطوات تفعيل الأداء التنظيمي في النقابات المهنية. (٣٥)

١. ينبغي أن يكون هناك إحاطة تنفيذية مكثفة حول أهمية الأداء التنظيمي. فيجب أن يكون هناك قبول من كبار القادة لجعلها حقيقة واقعة في المنظمة.
٢. جعل كل قائد كبير مسؤولاً عن تحسين الأداء في فئة واحدة (مثل القيادة والتخطيط الاستراتيجي وتركيز على العملاء والقياس والتحليل وإدارة المعرفة وتركيز على القوة العاملة والتركيز على العمليات).
٣. ضمان تنظيم اجتماعات منظمة للتركيز على كيفية تحسين الأداء.

٤. الحصول الرئيس التنفيذي لتقديم على عرض موجز حول أهمية الأداء التنظيمي في جميع الدورات التدريبية المتعلقة بالتحسين.
٥. خلق حاجة مشتركة.
٦. التعرف على المنظمات في منطقتك المحلية التي حصلت علي الجوائز وترتيب زيارة للتعلم منها.
٧. عقد جلسة بناء فريق مع التركيز على الرؤية، بمعنى أن تشرح ما تريد المنظمة تحقيقه خلال فترة زمنية معينة - على سبيل المثال ٣-٥ سنوات من الآن.
٨. تنظيم الاجتماعات لمناقشة الأداء وما يعنيه لكل شخص والقسم والمنظمة كل إعطاء جميع كبار المديرين نسخة من كتيب بعنوان "فهم التفوق في العمل: دليل توعوي للشركات الصغيرة والمتوسطة". جاهزية التنفيذ.
٩. عقد اجتماع عصف ذهني والنظر فيما إذا كانت القيم والمفاهيم الأساسية ذات صلة بمنظمتك، وإذا كان الأمر كذلك، فما الذي يجب فعله لتضمينها.
١٠. التأكد من التخطيط لعملية التقييم الذاتي (التي تحدد نقاط القوة والفرص المتاحة للتحسين في مؤسستك) وعملية تخطيط الإجراءات وتضم نسبة كبيرة من أصحاب المصلحة في مؤسستك (كبار المدراء والمدراء المتوسطين والموظفين والعملاء والموردين حسب الضرورة). هذا سيؤدي إلى زيادة في الامتيازات التجارية.
١١. صنع التغيير في الماضي.
١٢. مكافأة كبار المديرين وفرق المشاريع الناجحة والاحتفال بالنجاح مع ملاحظات الشكر.
١٣. تسجيل جميع التكاليف / المزايا لكل إجراء أو مشروع، ومشاركة المعلومات مع جميع الموظفين.
١٤. إنشاء وتعيين زاوية للأداء التنظيمي في واحدة من المناطق البارزة في المكتب مع لوحات الإعلانات والمعلومات والرسوم البيانية التي تبين النتائج المحققة. هذه طريقة

بسيطة ولكنها فعالة لتحفيز الموظفين وإشراكهم حيث يمكنهم متابعة جميع الأنشطة والمشاريع التي يجري تنفيذها وأثرها على الأداء التنظيمي.

## المراجع

- (١) طارق محمد العمريين.(٢٠١٤). مدي توافق المرونة التنظيمية و اثرها في الاداء التنظيمي، رسالة ماجستير منشورة، الاردن ، كلية الدراسات العليا، ص١٤ .
- (٢) أكرم الياسري.(بدون سنة نشر).نظم المعلومات الاستراتيجية ودورها في تحقيق الأداء المتميز ،بحث منشور في مجلة الإدارة و الاقتصاد ، المجلد الثالث ، العدد الثاني عشر ، ص٣٨ .
- (٣) سعيد يس عامر . (١٩٩٣). استراتيجيات التغيير و تطوير منظمات الاعمال العربية، المؤتمر السنوي الثالث ، ص٢٠١ .
- (٤)سوزان محمد محمود عنوم. (٢٠١١). نموذج مقترح لقياس دور ثقافة التعلم التنظيمي و الذكاء العاطفي في تحسين الأداء التنظيمي، رسالة دكتوراه منشورة ،الاردن ،كلية الأعمال، ص٦٥ .
- (٥) سند فهد المطيري. (٢٠١٤). دور القيادات التحولية في تطوير الاداء التنظيمي لدي القادة التربويين من وجهة نظرهم في منظمة تبوك، رسالة ماجستير، جامعة مؤتة ، الاردن ، ص ص٤،٣ .
- (٦) مقياس اقتصاد المؤسسة، كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية ، مكتبة المنار ، الجزائر، ص١٠ .
- (٧) سوسن جواد حسن. (٢٠٠٨). التغيير الاستراتيجي و انعكاساته علي الأداء التنظيمي، بحث منشور في مجلة الادارة و الاقتصاد ، العدد التاسع و الستون ، ص ص٦٥،٦٦ .
- (٨) فوزي عبد الكريم مفتاح الصادق. (٢٠١٧). اثر راس المال الفكري علي الأداء التنظيمي بالجامعات الليبية، بحث منشور في مجلة الفكر و الابداع مصر، المجلد ١١٧ ، ص ٣٣١
- (٩) رحيم حسين، علاوي عبدالفتاح.(٢٠١٣). اثر ابعاد التغيير التنظيمي علي أداء العاملين، بحث منشور في مجلة رؤي اقتصادية ،كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التيسير ،العدد الخامس، الجزائر ، ص ١٣٣ .
- (١٠) ايهاب عبدالله محمد. (٢٠١٦).اثر جودة الحياة الوظيفية علي الأداء التنظيمي، بحث منشور في المجلة العلمية للاقتصاد و التجارة ، مصر، العدد الاول ، ص٣٣٤ .
- (١١) طارق مبروك.(بدون سنة نشر). ادارة الموارد البشرية الإلكترونية و اثرها علي الأداء التنظيمي للعاملين في القطاع الصحي، ص١١ .

(١٢) دينا عوض سليمان.(٢٠١٦). اثر كفاءة عملية تخطيط الموارد البشرية علي الأداء التنظيمي، بحث منشور في مجلة الدراسات التجارية و الفنية، مصر ، المجلد السابع ، ص ص ٨٤٤:٨٤٦.

(١٣) عرابية الحاج. (٢٠٠٨). دور رأس المال الفكري في تحقيق الأداء التنظيمي المتميز للمنظمات، بحث منشور في المؤتمر العلمي الدولي الثاني حول ادارة و قياس راس المال الفكري في المنظمات الاعمال العربية، مخبر التنمية الاقتصادية و البشرية، جامعة سعد دحلب البليدة ، الجزائر، المجلد الثاني، ص، ص ٨،٩،١٠.

(١٤) عباس محمد حسين سعيد. (٢٠١٥). تأثير نظرية السلوك المخطط في الاداء التنظيمي عبر مشاركة المعرفة، بحث منشور في مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والادارية، العراق، المجلد السابع، العدد الثالث عشر، ص ٣٦٠.

(١٥) عادل هادي حسين البغدادي، هاشم فوزي دباس العبادي. (٢٠١٠). التعليم التنظيمي والمنظمة المتعلمة وعلاقتها بالمفاهيم الادارية المعاصرة، الاردن، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى ٣٦٤.

(١٦) فوزي عبد الكريم مفتاح الصادق. (٢٠١٧). إثر راس المال الفكري على الأداء التنظيمي بالجامعات الليبية، مرجع سبق ذكره، ص ص ٣٣١،٣٣٢.

(١٧) محمد فرحي. (٢٠١٦). الأداء التنظيمي كمدخل لتحقيق ادارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي، بحث منشور في مجلة الحقوق و العلوم الانسانية، وزارة التعليم العالي و البحث العلمي، الجزائر، المجلد الأول ، العدد السادس و العشرون، ص ٢٠٨.

(١٨) تومي عيسي.(٢٠١٢). المعوقات التنظيمية و اثرها علي فعالية الادارة المحلية (البلدية) دراسة ميدانية ولاية المسيلة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، ص ٦٩ .

(١٩) زياد سعيد الخليفة. (٢٠٠٨). الثقافة التنظيمية و دورها في رفع مستوي الاداء، دراسة مسحية مطبقة علي ضباط كلية القادة و الازكان للقوات المسلحة السعودية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا ، قسم العلوم الادارية ، جامعة نايف العربية للعلوم الادارية، ص ص ٧٠،٧١.

(٢٠) احمد عبد الفتاح ناجي. (٢٠٠٤). تحديث الادارة المحلية في مصر، زهراء الشرق، القاهرة ، ط١ ، ص ٢٦٠، ٢٥٩.

(٢١) أحمد عبد الفتاح ناجي. (٢٠١٤). تحديث وتطوير المنظمات التطوعية في العالم النامي (مدخل و استراتيجيات) ،المكتب الجامعي الحديث ، الاسكندرية ، ص٢٨٦.

(٢٢) وفاء رايس. (٢٠٠١). دور التعلم التنظيمي في تحسين الأداء التنافسي لمنظمات الأعمال، جامعة الملك خضير بسكره ، الجزائر ، ص ٣

(٢٣) هاشم مرعي هاشم. (٢٠٠٥). متطلبات تطوير الأداء المهني للأخصائيين الاجتماعيين العاملين بجمعيات تنمية المجتمع، بحث منشور في المؤتمر العلمي السادس عشر (الخدمة الاجتماعية وعصر )، كلية الخدمة الاجتماعية ، جامعة القاهرة ، فرع الفيوم ٤-٥مايو ، ص٥٤٩.

(٢٤) شمسة سالم علي. (٢٠٠٩). دور القيادة التحويلية في تطوير أداء المنظمات العامة، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية الاقتصاد و العلوم السياسية، جامعة القاهرة ، ص٥٩ .

(٢٥) هناء حافظ بدوي. (١٩٩٩). ادارة المؤسسات الاجتماعية ، دار المعارف الجامعية ، الاسكندرية ، ص ٣٢.

(٢٦) <http://mdonita.blogspot.com>

(٢٧) مدحت ابو النصر. (٢٠٠٩). فن ممارسة الخدمة الاجتماعية، القاهرة، الفجر للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى، ص ١١.

(٢٨) [http:// Swmsa.net/ Form/ Show Thread. PhP ?t=5647](http://Swmsa.net/Form/ShowThread.Php?t=5647)

(٢٩) Edward w. Rogers and Patrick M. Wright. (1998). ). Measuring Organizational Performance in strategic Human resource Management" Problems and Prospects", center for Advanced Human Resource studies, P6

(٣٠) امال محمد علي المجاهد. (٢٠١٢). متطلبات تطبيق الادارة الاستراتيجية كمدخل لتحسين الأداء المؤسسي، المجلة العلمية للدراسات التجارية و البيئية ، كلية التجارة بالإسماعلية ، جامعة قناة السويس ، المجلد الثالث ، العدد الثاني ، ص ٢٧٥.

(٣١) Amaratunga D, Baldry D. (2002). Moving from performance measurement to performance management. Facilities, p.218

(٣٢) Zumitzavan V, Michie J. (2015). Personal Knowledge Management, Leadership Styles, and Organizational Performance A Case Study of the

(33) Dennis W. Organ, Philip M. Podsakoff & Scott B. Mackenzie.(2006). Organizational Citizenship Behavior: Its Nature, Antecedents, and Consequences, Thousand Oaks, p202

(34)Prasanna K. Mohanty. (2014). Cities and Public Policy: An Urban Agenda for India: "Cities and Public Policy: An Urban Agenda for India", Publishing Company: SAGE Publications India Pvt Ltd, City: New Delhi, Print ISBN: 9788132117933, Online ISBN: 9789351507949, p:p23:24

(35)Mann R, et al. (2007). IMPLEMENTINGBUSINESS EXCELLENCE A guidebook for SMEs, Asian productivity organization, p.4 .