

أثر التطوير التنظيمي على تحسين الأداء المؤسسي في دائرة الأحوال المدنية والجوازات  
دراسة استطلاعية

The impact of organizational development on improving institutional performance in  
the Civil Status and Passports Department  
exploratory study

أ.د. انتظار احمد جاسم

الجامعة المستنصرية

مركز الدراسات العربية والدولية

قسم الدراسات الاقتصادية

تاريخ الاستلام: 2021/06/14؛ تاريخ المراجعة: 2021/07/18؛ تاريخ النشر: 2021/12/31

ملخص:

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التطوير التنظيمي على تحسين الأداء المؤسسي في دائرة الأحوال المدنية والجوازات، ولتحقيق هدف الدراسة تم تطوير استبانة، وتم التأكد من صدقها وثباتها. تكون مجتمع الدراسة من بعض العاملين لدى دائرة الأحوال المدنية والجوازات، وكانت عينه عشوائية من مجتمع الدراسة، بتوجيه مجموعة من الاسئلة بطريقة العصف الذهني، تمت الاجابة بشفافية عالية وبمنهج استطلاعي. وبعد تحليل البيانات توصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج كان أبرزها بأنه يوجد هناك أثر للتطوير التنظيمي على تحسين الأداء المؤسسي، هذا وأوصت الدراسة بضرورة تحسين مهارات العاملين، وكذلك بزيادة الأبحاث المرتبطة بموضوع الدراسة وتطبيق خدمة النافذة الواحدة لتسهيل الاجراءات وتحقيق الجودة في الأداء المؤسسي.

تصنيف JEL: M10، M12.

**Abstract :**

The main of this study was to identify the “impact of organizational development on improving the institutional performance in the Department of Civil Status and passports” Toachive the of the study , a questionnaire was developed and verified its validity and stability.

The study population consisted some of employees of the styudy was all of them . The researcher took a random sample of workers to answer the study questions . The study found a number of results, the most important of which is that there is an impact of organizational development on improving the skills of the employees by depending on -one stop sevice senter to achieve high quality performance.

**Classification JEL: M10, M12.**

**المقدمة: Introduction**

تقوم المنظمات بالكثير من التطورات والتنظيمات سواء داخل المنظمة أو خارجها لأجل تحقيق أهدافها ورسالتها، ولأجل ذلك تقوم الكثير منها بمحاولات جادة لأجل التطوير التنظيمي، إذ إن التطوير التنظيمي أصبح من المواضيع المهمة والتي تشغل بال الكثيرين من خبراء الإدارة، إذ قامت الكثير من المنظمات التركيز على تحسين وتأهيل الموارد البشرية لأجل الوصول إلى كفاءة الأداء، كما قامت لأجل التطوير باستخدام أساليب حديثه لأجل التغيير التنظيمي.

ولقد ظهر التطوير التنظيمي كنتاج من التطورات المختلفة في المجال الإداري، وكوسيلة هامة تمكن الإدارة من القيام بدورها من خلال تطوير الفكر الإداري التقليدي، وتيسير الإجراءات، مما ينعكس بشكل إيجابي على المؤسسات.

إذ إن التطوير التنظيمي أصبح من الأمور الأساسية للمنظمات، لأن الهياكل التنظيمية التي تستند على المركزية وكذلك على الروتين، قد أصبحت غير قادرة على تحسين الأداء بالشكل المطلوب، بالإضافة إلى ضعفها بمسيرة التطورات الحالية وكذلك المستقبلية فيما يخص نظم الإدارة، وذلك لتجاهلها للكثير من المهارات والخبرات والقدرات التي يستند إليها التطوير التنظيمي، والذي أصبح من أهم أهدافه هو وضع الشخص في المكان المناسب والاستفادة من أصحاب المهارات والقدرات فيما يخص هدف المنظمة، وهذا لن يتحقق إلا برفع كفاءة ومستوى الأداء للجهاز في المؤسسة.

وتعد مديرية الأحوال المدنية والجوازات في بغداد هي من الإدارات الحكومية ذات الاتصال المباشر مع الجمهور، وتحتاج إلى سرعة في الإنجاز واختصار الإجراءات تجنباً لتعطيل مصالح الجمهور وهذا يساهم بدوره في بروز الحاجة إلى التطوير التنظيمي لها، وعليه فإن هذا البحث يسعى إلى معرفة أثر التطوير التنظيمي في تحسين الأداء المؤسسي في دائرة الأحوال المدنية والجوازات وذلك من خلال وجهة نظر العاملين فيها.

**المبحث الأول منهجية الدراسة****مشكلة الدراسة : Research Problem**

إن منظماتنا إذا ما أزدادت التطور فإن عليها السعي إلى بناء رؤية استراتيجية عميقة وفعالة خاصة بالتطور، ووضع أهداف استراتيجية وطموحة تدفع المنظمة باتجاه مستويات متقدمة من الأداء وبالتالي التميز والنجاح. وعلى الرغم من وجود عدد من الدراسات التي تتعلق بالأداء المؤسسي والعوامل المؤثرة فيها فإن تلك الدراسات قد أغفلت تحديد التطوير التنظيمي في الأداء المؤسسي، أي كيف يمكن أحداث تطوير في المنظمة التي تقود إلى أحداث تغييرات في الأداء، وقد قامت الباحثة بزيارة دائرة الأحوال المدنية والجوازات وتوجيه أسئلة لبعض المدراء والموظفين والمراجعين ووجد أن هناك مشكلة في الأساليب والإجراءات وضعف في استخدام التكنولوجيا المعلومات إضافة إلى بعض الوثائق الرسمية، ومن هنا جاءت فكرة هذا البحث من أجل الاطلاع على هذه المشاكل وتحسينها عن قرب من أجل إيجاد الحلول المثلى لها. لهذا فإن الغرض من الدراسة هو التعرف إلى أثر التطوير التنظيمي في تحسين الأداء المؤسسي لدى العاملين في مديرية الأحوال المدنية والجوازات والإقامة.

**متغيرات الدراسة : Research Questions**

ويمكن تحقيق الغرض من الدراسة من خلال الأسئلة التالية:

**السؤال الرئيسي :**

ما أثر التطوير التنظيمي بإبعاده (الهيكل التنظيمي والأساليب والإجراءات وتكنولوجيا المعلومات) على تحسين الأداء المؤسسي بإبعاده (العمليات الداخلة والتعلم والنمو) لدى العاملين في دائرة الأحوال المدنية والجوازات العامة العراقية؟ وينبثق عن هذا السؤال الآن الفرعان التاليان:

**السؤال الفرعي الأول :**

ما أثر التطوير التنظيمي بإبعاده (الهيكل التنظيمي والأساليب وتكنولوجيا المعلومات) على تحسين الأداء المؤسسي العامة العراقية؟

**السؤال الفرعي الثاني :**

ما أثر التطوير التنظيمي بإبعاده (الهيكل التنظيمي والأساليب والإجراءات وتكنولوجيا المعلومات) على تحسين الأداء المؤسسي من خلال بعد التعلم والنمو لدى العاملين في دائرة الأحوال المدنية والجوازات العامة العراقية؟

### أهمية الدراسة : Significance of the Study:

الأهمية العلمية .

تسعى الدراسة لتوضيح الدور الذي يلعبه التطوير التنظيمي في تحسين الأداء المؤسسي لدى العاملين في مديرية الأحوال المدنية والجوازات العامة العراقية , فمن المؤمل ان تسهم الدراسة في الخروج بنتائج وتوصيات تتناول القدرات والمهارات الواجب أكسابها للعاملين في دائرة الأحوال المدنية والجوازات لتحسين أداءهم وتمكينهم من استيعاب مستجدات التطوير التنظيمي وكذلك من المتوقع أن تولي الدراسة اهتمام الباحثين بدراسة أثر التطوير التنظيمي في تحسين أداء العاملين في المؤسسات بشكل عام وبدوائر الأحوال المدنية والجوازات بشكل خاص , وستضيف الدراسة إضافة علمية جديدة في المؤسسات الإدارية في التطوير التنظيمي .

### فرضية الدراسة : Research hypothesis:

للتطوير التنظيمي بأبعاده ( الهيكل التنظيمي )  $\alpha=0.05$  لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى , الاساليب والاجراءات , تكنولوجيا المعلومات ) على تحسين الاداء المؤسسي بأبعاده ( العمليات الداخلية , والتعلم والنمو) لدى دائرة الأحوال المدنية والجوازات العامة العراقية .

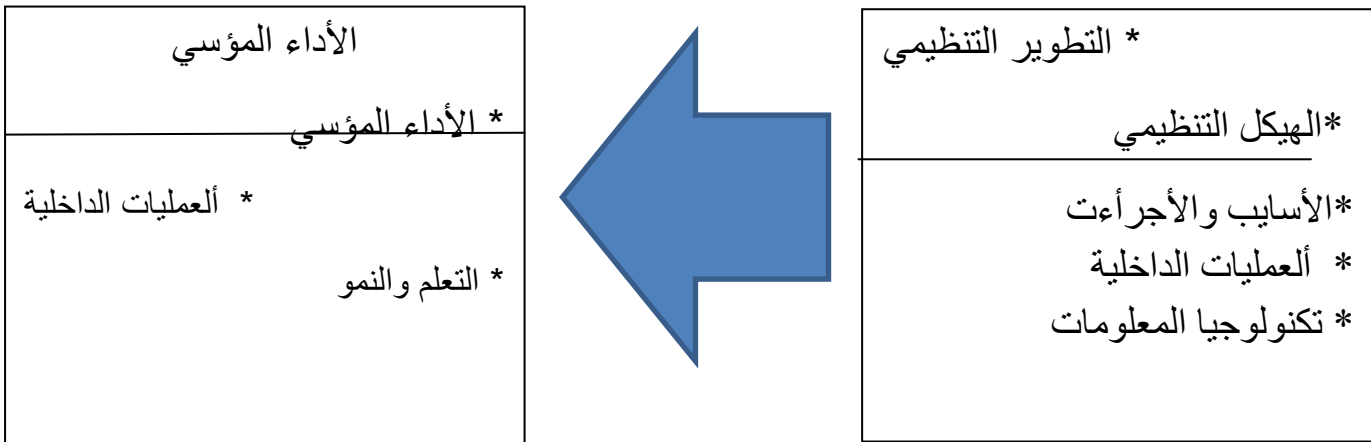
### أنموذج الدراسة : Research Model:

قامت الباحثة بتطوير أنموذج الدراسة لتحقيق الغرض من الدراسة , والوصول الى أهدافها المحددة في تحديد أثر المتغير المستقل وأبعاده على المتغير التابع وابعاده والشكل التالي رقم (1) يوضح أنموذج الدراسة علاقات هذه المتغيرات.

الشكل (1) أنموذج الدراسة

المتغير التابع

المتغير المستقل



المرجع : من اعداد الباحثة في ضوء المراجع والدراسات السابقة

## المبحث الثاني : الاطار النظري

### المقدمة :

يواجه عالم اليوم الكثير من التحديات والأزمات فيما يخص المجالات المختلفة (الاقتصادية , السياسية ..الخ) وهذا فان الكثير من المنظمات ليست بمعزل من هذه التحديات , لهذا اصبح الكثير منها يخطوا الكثير من الخطوات الجدية لاجل التحسين والتطوير بمختلف جوانبها , وهذه التحسينات لامست مواردها البشرية وكذلك تنظيماها الهيكلية . هذا ويعتبر التحسين والتطوير التنظيمي هاجس المنظمات العصرية , ألا ان هناك الكثير من العوائق تحول دون هذا التحسين والتطوير , وبهذا فان المدير أصبح الشخص المسؤول عن اتخاذ القرارات المرتبطة بالتطوير والتنظيم , وقد أصبحت قضية التطوير التنظيمي من ابرز القضايا الحديثة للادارة, كما أن هناك الكثير من المفاهيم التنظيمية المرتبطة بها مثل : التغيير والتخطيط الاستراتيجي . وبهذا ترى الباحث ان عملية التطوير التنظيمي تسهم بشكل أساسي بالتكيف مع ظروف العمل والظروف الداخلية والخارجية والقيادة العليا , كذلك فانها تشمل الهيكل التنظيمي وكذلك التشغيل وعدد العاملين والأصول وكذلك التنظيم اللارسي .

### التطوير التنظيمي :

التطوير التنظيمي يعتبر جهد مخطط على مستوى التنظيم ككل , تدعمه الإدارة العليا لزيادة فعالية التنظيم من خلال تدخلات مخططة في العمليات التي تجري في التنظيم مستخدمين في ذلك المعارف التي تقدمها العلوم السلوكية . وأشار "ادريس, 2001, 374" ان التطوير التنظيمي يسعى الى تحقيق الكفاءة في الإنتاجية عن طريق المنظمات الإدارية وتطويرها من خلال القوى البشرية , والتركيز على الثقافة التنظيمية ودعم القيادة العليا , والعمل على إيجاد المناخ التنظيمي المناسب وترسيخ دعائم ديمقراطية . يعتبر التطوير التنظيمي من التطبيقات الأساسية فيما يخص التغيير لاجل تحسين العمليات التنظيمية ويتم ذلك عن طريق التركيز بما يخص الثقافة التنظيمية , وكذلك السلوك التنظيمي , وأيضا الهيكل التنظيمي , وكذلك الإجراءات المرتبطة بطرق العمل . وبهذا فان ابرز العناصر المرتبطة بالتطوير التنظيمي كالتالي : "الأغا, وافي, حلمي, 2018, ص96" .

1-هي عبارة جهد مخطط وكذلك منظم.

2-يمثل المنظمة بكافة مستوياتها .

3-الإدارة العليا الداعمة اريسة له.

4-يركز بالأساس على القضايا التنظيمية الداخلية , وليس بمعزل عن الخارجية.

5-الخبراء الداخليين والخارجيين أساس التطوير التنظيمي

خصائص التطوير التنظيمي : "يرى القحطاني 2001" الخصائص على النحو التالي .

1-شامل : مرتبط بشكل أساسي بتحسين مهارات العاملين وكذلك أنظمة العمل وقوانينه .

2-الاستمرارية : تحسين الفاعلية وكذلك تطوير المناخ العام باستمرار .

3-التدخل المخطط : من خلال التعرف على المشاكل وحلها , وكذلك التخطيط السابق لحلها .

4-المشاركة : مشاركة العاملين بالمعمل في عملية التحسين التنظيمي , والقرارات التنظيمية .

### اهداف التطوير التنظيمي :

هناك جملة من الأهداف لعملية التطوير في المنظمة ويوجزها , "أسعد , 2013, ص85". كما يلي :

1-تحسين مهارات فرق العمل .

2-الابتكار وكذلك الابداع وحل المشاكل التي تواجهها .

3-إيجاد مناخ تنظيمي ملائم للمنظمة .

4-تمكين المنظمة من التعرف على المشكلات التي تقابلها وحلها بأسلوب علمي .

5-حل المشاكل بأسلوب علمي مدروس ومخطط له بعيدا عن الارتجالية واللامنهجية .

- 6- التعامل مع التنظيمات البيئية باختلاف مصادرها وكذلك أنواعها
  - 7- تحسين الولاء وكذلك الانتماء لدى أفراد المنظمة وعاملها.
  - 8- تقديم المساعدة للمديرين في حل كثير من المشكلات الإدارية
  - 9- تطوير نظم الحوافز والمكافآت بحيث يتم ربطها بإنجاز أهداف التنظيم وتطوير الأفراد فيه .
  - 1- مراحل التطوير التنظيمي: يرى "أدريس 2010 ص60". تتجسد هذه المراحل بالتالي.
  - 1- التعرف على المشكلة وكذلك تشخيصها وكذلك من خلال جمع المعلومات المرتبطة بها وتشخيصها وحلها .
  - 2- استراتيجية التدخل من خلال خبراء لأجل عملية التغيير .
  - 3- التعرف على الظروف المعقدة والتغلب عليها .
  - 4- القيام بعملية التطوير والتحسين التنظيمي من خلال برامج معدة ومخصصة لذلك .
  - 5- البدء بعملية التقييم لما تم عمله.
- هذا وهناك عدة متغيرات تؤثر على التطوير التنظيمي , الا وهي ( الهيكل التنظيمي والأساليب والإجراءات وتكنولوجيا المعلومات ) , وهذا ما سيتم الحديث عنه من خلال المحاور الآتية:

الشكل (2) محاور التطوير التنظيمي المعتمدة بالدراسة

الهيكل التنظيمي



### أولا، تكنولوجيا المعلومات Information Technology

تقوم الكثير من المنظمات بالحصول على الكثير من المعدات وكذلك البرمجيات المتطورة الحديثة لما لها من دور أساسي بأكسابها قيمة مضافة مقارنة مع غيرها من المنظمات ، كذلك تسهم بشكل أساسي بتحسين فعالية وكذلك كفاءة المنظمة . كما بينت المنظمة العامة لشمال افريقيا بتقريرها السنوي عام ( 2003 ) بأن تكنولوجيا المعلومات تسهم بشكل أساسي وفعال بتحسين الجوانب الاقتصادية وكذلك المادية ، كما انها تسهم بشكل أساسي ومحوري بتفعيل وتحسين الأداء.

الا ان تحسين التكنولوجيا يتطلب الكثير من الأمور الأساسية وتشمل بشكل أساسية تحسين البنية التحتية وكذلك توفير التقنيات اللازمة والمعدات اللازمة وتوفير الموارد المالية اللازمة لأجل ذلك .

ويمكن تحديد مفهومها بانها مجموعة من البيانات المنظمة وكذلك المنسقة بطريقة توليفية جيدة بحيث تعطي معنى خاص وتركيبية متجانسة من الأفكار وكذلك المفاهيم تسهم وتمكن العامل من الاستفادة منها لأجل الوصول الى المعرفة وكذلك اكتشافها.

### ثانيا .الهيكل التنظيمي Organizational Structure:

الهيكل التنظيمي هو مقدار التسلسل الإداري للمنظمة الذي من خلاله يتم بيان العلاقات ما بين الإدارة والمنظمة ومدى ارتباط الوظائف، كما يبين المسؤولية بداخل المنظمة ، وكذلك توزيع المهام وفقا لتسلسل منطقي وعلني مدروس ، أساسه الكفاءة والتخصص في العمل ، كل هذا لأجل تحقيق اهداف وغايات المنظمة ، ويعتبر من خلال مهامه الإدارية انه نظام للسلطة وكذلك المساءلة والعلاقات ما بين الوحدات الإدارية المختلفة في المنظمة الذي يحدد طبيعة العمل وشكله اللازمين للمنظمة ، ولهذا ترى الباحثه من خلال تلك المهام انه المقدره على توزيع المسؤوليات والمهام على العاملين لاجل الوصول للاهداف المنشودة ويستند بذلك بشكل أساسي على اهداف المنظمة التي تسعى لانجازها وتنفيذها .

أهمية الهيكل التنظيمي : " يرى بربر، 2010، ص.45 " هناك اهمية للهيكل التنظيمي تتمثل في الاتي :

1-تنظيم العلاقات الداخلية للمنظمة .

2-يعتبر احدى الأدوات الفعالة والتي تسهم بشكل أساسي وتساعد المنظمة لاجل الوصول الى غاياتها وأهدافها.

3-تحديد الوظائف الأساسية والمسؤولية الإدارية لكل مستوى اداري في المنظمة .

4-توزيع المهام للاقسام والإدارات والشعب في المنظمة .

### الهيكل التنظيمية وانواعها:

هناك عدة أنواع للهيكل التنظيمية ، يمكن ايجازها على النحو التالي .

أولا - هيكل المبادرة : وهي مرتبطة بشكل أساس على المنظمات الصغيرة ، والتي تستند بشكل أساسي على الرئيس أو المدير الاستراتيجي في اتخاذ القرارات ، كما تستند بشكل أساسي على المركزية في التنظيم ، كما انها تسمح للرجال ورؤساء الاعمال ذوي المشاريع الاستثمارية الناجحة على السيطرة على المنظمة وتنمية وتطوير العمل بها.

ثانيا - هيكل التنظيمي الرسمي : وهو مستند بشكل أساسي على تنظيم وتقسيم العمل لاجل تحقيق الأهداف ، وهذا يتم من خلال هذا الهيكل تحديد الوصف الوظيفي لكل قسم ولكل وظيفة ، وكذلك يتم تحديد المعامل والاسس الاشرافية والإدارية فيما يخص الوحدات العاملة ، كذلك تحديد النشاطات التي ستقوم بها المنظمة لاجل تحقيق أهدافها ، وكذلك تحديد أهدافها بشكل أساسي ورسم خريطة منظمة واستراتيجية للمنظمة .

ثالثا- الهيكل التنظيمي غير الرسمي : وهي خريطة وهمية بعيدة عن التنظيم المؤسسي ، وهذه الخريطة يتم تدشينها ما بين العاملين أساسها التفاعل والعلاقات الاجتماعية ما بين العاملين .

رابعا - الهيكل التنظيمي العضوي : والذي يستند بشكل أساسي على المصفوفة التنظيمية ، اذ يتم تقسيم المنظمة الى عدة دوائر ، وكذلك تدشين إدارة مختلفة ، ويتم تعيين العاملين فيها من قبل المنظمة الام ( الاصلية) ويخضع هذا التنظيم لمدير أساسي ، ويتميز هذا الهيكل بفاعليته لدى المشاريع المتشعبة والمعقدة ، وكذلك توفير التكلفة والوقت ، وكذلك الاستخدام الأمثل والجيد للموارد البشرية .

خامسا – الهيكل التنظيمي الشبكي : وهذا التنظيم يستند بشكل أساسي على تنظيم صغير مركزي يستند بشكل أساسي على منظمات مختلفة , ذات أنشطة متباينة , وبهذا فان المدراء تتجسد مهامهم بتنسيق الاعمال مع مختلف المنظمات التي يتم التعاقد والتعامل معها , ويتميز هذا التنظيم بمقدرته على التحسين والتطوير المستمرين فيما يخص الإنتاج من قبل خبراء .

#### Methods and Procedures ثالثا , الأساليب والإجراءات

الأساليب هي عبارة عن مجموعة من السلوكيات تهدف بشكل أساسي الى تنظيم العمل ما بين الإدارات وكذلك تحديد الاختصاصات ووضع الخرائط التنظيمية , كذلك إعادة هيكلة أجهزة المنظمة وفقا لأسس علمية مدروسة , وكذلك التعرف على الهيكل التنظيمي الأمثل , لذا يجب دراسة وتحليل وتبسيط وتصميم إجراءات جديدة تناسب مع واقع الحال في المنظمة . وأساليب وإجراءات العمل تعتبر مجموعة من الخطوات المنظمة المتسلسلة والتي من خلالها تقوم بها الاعمال , اذ انه من الاجدر وضع خرائط للقيام بالإجراءات ومن خلالها يتم تحديد نقاط الضعف قيما يخص الاجراء المتبع , اذ يمكن البقاء عليها الا انه يتم وضع حلول مناسبة , وكذلك يتم تحسينها وتطويرها ومعالجتها وفقا للخرائط الموجودة . ويتم التعرف على واقع الحال فيما يخص المنظمة من خلال السجلات والمقابلة والملاحظة الشخصية وكذلك من خلال صحيفة المقابلة والاستمارة .

والاجراء يعرف بانه التحديد المخطط والمدرس والمسبق لتسلسل تنفيذ العمل وكذلك العاملين القائمين بإنجازه , ووظيفة كل منهم , فهناك إجراءات مكتوبة ما بين الموظفين والمنظمة , وأخرى غير مكتوبة الا انه يجب التعرف عليها وأخذها بعين الاعتبار لدى متخذي القرار. هذا ويجب ان يراعي تبسيط الإجراءات بعيدا عن التعقيد .

الإجراءات ومراحلها .

هناك عدة مراحل يمكن ايجازها على النحو التالي :

اولاً. الأخذ بعين الاعتبار الإجراءات المناسبة : أذ يجب القيام بأجراء دراسة شاملة فيما يخص الإجراءات بعيداً عن التعقيد.

ثانياً . جمع المعلومات : من خلال التقارير والموظفين والمقابلات وغيرها .

ثالثا . تقييم وكذلك تحليل المعلومات : يجب استخدام الكثير من البرامج الحاسوبية الأجل الوصول الى إجابة للكثير من الاستفسارات , ومن أهم البرامج المستخدمة في التحليل برنامج التحليل ( SPSS الاحصائي )

رابعا . تضمين المقترحات والتوصيات : يجب إيجاد حلول للمشاكل التي تواجه المنظمة , ولا بد مشاركة العاملين والمسؤولين بهذه القرارات .

خامسا . التنفيذ : لا بد من القيام بتنفيذ المقترحات التي تم الوصول اليها

سادسا . المتابعة : لا بد بمتابعة العاملين على تنفيذ الخطط .

#### المبحث الثالث : الأداء المؤسسي: Corporate Performance

الأداء هو المخرجات أو تحقيق الأهداف التي تسعى الإدارات الى تحقيقها خلال فترة زمنية محددة ويعكس الأداء مدى ذلك سواء في مجال الربحية أو نمو المبيعات أو الحصة السوقية , أو تلك التي ترتبط بالانطباعات الذهنية والتي تتعلق بالرضا والولاء والوعي بالعلامة التجارية . " شقير, 2005, 19 "

كما عرف "العدلوني , 2002 " الأداء المؤسسي : بأنه مجموعة من العوامل التي يمكن ان تحدد الاداء الفعال كالانتاجية , والتنمية المهنية للعاملين , والنتائج المالية , والروح المعنوية للعاملين , وتخطيط العمليات , والتخطيط الاستراتيجي " .

وترى الاثثة أن الاداء المؤسسي هو نتيجة عمل المنظمات والذي قد يعبر عنه اضافة الى المؤشرات المالية مثل الربحية والحصة السوقية باخرى غير مالية مثل الدقة والسرعة في الدقة والسرعة في الانجاز وجودة العمل .

والاداء المؤسسي لاغراض هذه الدراسة يشمل : العمليات الداخلية , والتعلم والنمو , ويمكن تمثل هذه الابعاد من خلال الشكل رقم (3).

الشكل رقم (3) : أبعاد الأداء المؤسسي



### : أولاً : التعلم والنمو Growth and Learning

يعتبر منظور التعلم والنمو أساس التطوير لدى المنظمة , وهي التي يجب ان تتبناه جل المنظمات لأجل تحسين وتطوير المنتجات والخدمات المقدمة للزبائن , كذلك فانه بات من الضرورة بمكان تبني هذا المنظور لأجل خلق النمو وكذلك التحسينات من أجل الوصول الى الأهداف التي تتبناها المنظمة في المستقبل واذ يستند في الأساس على قدرات وكذلك مهارات العاملين فيما يخص الابداع والابتكار والتطوير, بالإضافة الى الوصول والحصول على تكنولوجيا متطورة وذات كفاءة عالية , اذ ان امتلاك العاملين لهذه القدرات يؤدي بطبيعة الحال الى التطوير وكذلك التحسين والابداع .

كذلك يؤدي الى تحسين العمليات الداخلية , وكل هذا بطبيعة الحال يؤدي الى جذب الكثير من الزبائن , وبالتالي الى تعظيم إيرادات والقيمة السوقية للمنظمة , كذلك يؤدي الى تحسين معدل الربح لديها, ويرتكز منظور التعلم والنمو بشكل أساس على التعلم التنظيمي , والذي يخص بشكل أساسي تحديد البنية التحتية لأجل التحسين والتطوير والنمو في المستقبل .

وبهذا فان منظور النمو والتعلم يمكن فهمه من خلال الإجابة عن السؤال الآتي (ما هو السبيل الأمثل لأجل تحسين والتطوير المستمرين وخلق وتعظيم القيمة ؟

ثانيا : مقاييس النمو والتعلم :

هناك عدة مقاييس لأجل النمو والتعلم اذ يمكن أجمالها على النحو الآتي :

1-مقدار الإضافات الحديثة المرتبطة بالتكنولوجيا.

2-براءة الابتكار والاختراع .

3-المواصفات الفريدة والتميزة فيما يخص الخدمات مقارنة بمنافسي المنظمة .

4-مقدار المرونة لأجل الاستجابة للمتغيرات فيما يخص البيئة المرافقة.

وتبين الدراسة بأن منظور النمو والتعلم مرتبط بشكل أساسي بعلاقة النتيجة والسبب فعلى سبيل المثال فإن برنامج التدريب وكذلك التحسين المستمرين للمهارات المرتبطة بالعاملين , يلقي بظلاله الأيجابية على تحسين الخدمة المقدمة للعملاء ,

وترى الباحثة وان منظور النمو والتعلم مرتبط بشكل مباشر مع المنظمات العصرية لأجل التطوير والتحسين المستمرين , وهي تنظر اليه بشكل أساسي لأجل تلبية احتياجات ورغبات العملاء المتشعبة والمتجددة.

### أولاً : العمليات الداخلية Internal Processes

تتمثل العمليات الداخلية بمجموعة من العمليات والفعاليات داخل المنظمة والتي تقوّمها لأجل تحسين رضا الزبائن ومقابلة توقعاتهم المتجددة , اذ يركز عليها المدراء لأجل اكساب المنظمة قيمة جيدة وتفردية لأرضاء حاجات زبائنهم , وذلك من خلال الأنشطة والفعاليات التي تميز المنظمة عن من سواها , ومنظور العمليات الداخلية يركز بالأساس على الأساليب التاريخية لحدوث التكلفة (وهي العمليات التشغيلية ) بعيدا عن ( المقاييس المالية ) .

وهذا المنظور يتميز بشكا أساسي على إعادة تدشين وصياغة عمليات المنظمة التشغيلية لتحديد ما يجب ان تتميز به المنظمة لكي تكون منفردة دون غيرها بتقديم الخدمة , وكذلك لكي تصبح ناجحة ومتطورة , وبهذا فان تعظيم الكفاءة التشغيلية للعمليات الداخلية , سيؤدي بطبيعة الحال الى تحسين وتعظيم الإنتاجية , وكذلك تحقيق وفرة فيما يخص التكاليف , وبهذا بطبيعة الحال يؤدي الى تحسين الأداء المؤسسي لدى المنظمة .

ثانيا : المقاييس الأساسية للعمليات التشغيلية .

هناك عدة مقاييس تشمل العمليات التشغيلية , يمكن اياها على النحو التالي :

1-الألات والمعدات المتطورة ومدى مقدرتها على تطوير منتجات المنظمة .



- 2- المدراء والقادة والعاملين بصفهم العنصر الأساسي فيما يخص العملية التشغيلية للمنظمة , ومدى مقدرة المنظمة على تدريب كوادرها الشرية وصقل مهارتهم لأجل مواكبة التحسين والتطوير في العمل الذي يقومون به .
- 3- مدى مقدرة المنظمة على تحقيق التميز والأنفراد التشغيلي فيما يخص التطوير والتحسين المستمرين لعمليات المنظمة الداخلية .
- يرى الباحث بأن منظور (العمليات الداخلية) يركز بشكل أساسي على تحسين الخدمة المقدمة للعملاء , وكذلك تلبية الاحتياجات المستقبلية لدسهم.

#### المبحث الرابع

#### النتائج والتوصيات

تم في هذا المبحث عرض لمجمل نتائج الدراسة التي توصلت اليها الباحثة كأجابة عن الأسئلة التي تم طرحها , والتي تمثل مشكلة الدراسة بعد أن تمت عملية جمع المعلومات اللازمة بوساطة أداة الدراسة , حيث تم التوصل لعدة نتائج والتي على ضوءها قدمت الباحثة عددا من التوصيات , وعرض ما أسفرت عنه الدراسة من نتائج:

أولا . مناقشة النتائج :

يمكن تلخيص نتائج التحليل وتساؤلات الدراسة , على النحو الآتي :

التساؤل الأول : هل هناك أثر للتطوير التنظيمي بأبعاده ( الهيكل التنظيمي والأساليب والأجراءات وتكنولوجيا المعلومات ) على تحسين الأداء المؤسسي بأبعاده ( العمليات الداخلية والتعليم والنمو) لدى العاملين في دائرة الأحوال المدنية والجوازات العامة العراقية ( الأجابة عن هذا السؤال يمثل الأجابة عن الفرضية الرئيسة الأولى ) .

من خلال اجراء التحليل الأحصائي يتبين بأنه يوجد أثر التطوير التنظيمي بأبعاده ( الهيكل التنظيمي والأساليب والأجراءات وتكنولوجيا المعلومات ) على تحسين الأداء المؤسسي بأبعاده ( العمليات الداخلية والتعلم والنمو) لدى العاملين في دائرة الأحوال المدنية والجوازات العامة العراقية .

التساؤل الفرعي الأول : هل هناك أثر للتطوير التنظيمي بأبعاده ( الهيكل التنظيمي والأساليب والأجراءات وتكنولوجيا المعلومات ) على تحسين الأداء المؤسسي من خلال بعد العمليات الداخلية لدى العاملين في دائرة الأحوال المدنية والجوازات العامة العراقية ؟ ( الأجابة عن هذا التساؤل يمثل الأجابة عن الفرضية الفرعية الأولى ) .

من خلال اجراء التحليل الأحصائي يتبين بأنه يوجد هناك أثر التطوير التنظيمي بأبعاده ( الهيكل التنظيمي والأساليب والأجراءات وتكنولوجيا المعلومات ) على تحسين الأداء المؤسسي من خلال بعد العمليات الداخلية لدى العاملين في دائرة الأحوال المدنية والجوازات العامة العراقية .

التساؤل الفرعي الثاني : هل هناك أثر للتطوير التنظيمي بأبعاده ( الهيكل التنظيمي والأساليب والأجراءات وتكنولوجيا المعلومات ) على تحسين الأداء المؤسسي من خلال بعد التعلم والنمو لدى العاملين في دائرة الأحوال المدنية والجوازات العامة العراقية ؟ ( الأجابة عن هذا التساؤل يمثل الأجابة عن الفرضية الفرعية الثانية ) .

من خلال اجراء التحليل الاحصائي يتبين بأنه يوجد أثر للتطوير التنظيمي بأبعاده ( الهيكل التنظيمي والأساليب والأجراءات وتكنولوجيا المعلومات ) على تحسين الأداء المؤسسي من خلال بعد العلم والنمو لدى العاملين في دائرة الأحوال المدنية والجوازات العامة العراقية الأستنتاجات :

من خلال النتائج السابقة يتبين للباحثة مايلي :

أولا - هناك أثر واضح للتطوير التنظيمي بأبعاده ( الهيكل التنظيمي بأبعاده ( الهيكل التنظيمي والأساليب والأجراءات وتكنولوجيا المعلومات ) على تحسين الأداء المؤسسي من خلال بعد العمليات الاخلية لدى العاملين في دائرة الأحوال المدنية والجوازات العامة العراقية , لذلك يجب على الدائرة وضع سياسات واستراتيجيات تنمي وتفعّل ذلك .

ثانيا - قاد تبني استراتيجيات التطوير التنظيمي لدى دائرة الأحوال المدنية والجوازات العراقية العامة العراقية الى التميز والحرفية في الأداء المؤسسي .

ثالثا - هناك قلة في الدراسات المتعلقة بدائرة الأحوال المدنية و الجوازات العامة العراقية , لذا يجب زيادة الأبحاث و الدراسات المتعلقة بهذا لما تقوم به من خدمات جليلة و فاعلة .

#### توصيات الدراسة :

من خلال النتائج السابقة تستطيع الباحثة وضع رزمة من التوصيات تتمثل في الآتي:

- 1- هناك أثر واضح للتطوير التنظيمي على الأداء المؤسسي , لذا يجب البدء بتشريخ استراتيجيات و سياسات تقوم على تبني هذه المبادئ و تفعيلها و متابعة تطبيق مبادئها بشكل دوري و مستمر .
- 2- إشراك الموظفين بدورات متخصصة تزيد و تفعل من التطوير التنظيمي .
- 3- العمل على تذليل المعوقات التي تحول دون التطوير التنظيمي لدى الدائرة , وذلك الموازنات المالية و توفير المعرفة التكنولوجية .
- 4- تحسين التطوير التنظيمي بما يتواءم مع تحسين العمليات الداخلية .
- 5- تحسين التطوير التنظيمي بما يتواءم مع التعلم و النمو .
- 6- تطوير مهارات الموارد البشرية بما يتواءم مع متطلبات و مقتضيات التطوير التنظيمي .
- 7- توصي الباحثة بضرورة زيادة الأبحاث المتعلقة بموضوع الدراسة , على ان تقوم بالتطرق الى متغيرات أخرى , حيث تبين من هذه الدراسة أن هناك فجوة كبيرة في الدراسات المتعلقة بهذه الطريقة .
- 8- ضرورة تعميم نتائج هذه الدراسة على الدائرة و كذلك على القطاعات ذات الصلة .
- 9- تنفيذ اليات و اجراء النافذه الواحد المعمول به في كافة الدول العربية لتبسيط الاجراءات و القضاء على الروتين و الفساد . و تعتبر من احدث الاساليب للتطوير الاداري .

#### قائمة المراجع

##### أولاً: المصادر العربية :

- 1- أبو بكر, مصطفى حيدر (2000), متطلبات التطوير و معوقات التطوير التنظيمي و إدارة التغيير بالمنظمات غير الحكومية , مؤتمر الابداع و التجديد بالإدارة العربية القاهرة.
- 2- أدريس , ثابت عبد الرحمن , (2001) المدخل الحديث في الإدارة العامة , القاهرة الدار الجامعية للطبع و النشر و التوزيع .
- 3- أسعد , محمد, (2001) قياس أثار تطبيق أسلوب التطوير التنظيمي: دراسة ميدانية على المنظمات الحكومية بالمنطقة الغربية في المملكة العربية السعودية , المجلة العامة للاقتصاد و التجارة , العدد الأول
- 4- الأعرجي و العزام , عاصم و زياد ( 2003 ) , اتجاهات المديرين نحو التطوير التنظيمي في شركة الاتصالات , دراسة ميدانية , المجلة العربية للعلوم الإدارية , المجلد 23, العدد 2, 183-150 .
- 5- و فيق حلمي , ( 2010 ) القيادات الإدارية و دورها في احداث التطوير و التغيير التنظيمي الإيجابي في البنوك العاملة , القاهرة , مجلة جامعة الأزهر , سلسلة العلوم الإنسانية , المجلد 12, العدد 2, 346-297
- 6- أل سعود , نواف بن سعد بن عبد الله ( 2003 ) اتجاهات المديرين نحو التطوير التنظيمي, دراسة مسحية على القيادات الأمنية في القطاع المدني بالرياض , رسالة ماجستير في منشورة جامعة نايف العربية للعلوم الإدارية .
- 7- منشورة , حمزة يوسف صالح ( 2008 ) أثر أساليب تقييم العاملين على أدائهم في الشركات الصناعية المساهمة في الأردن , أطروحة دكتوراه غير منشورة , جامعو عمان العربية للدراسات العليا
- 8- الصفيان , فهد بن ناصر ( 2003 ) , علاقة التطوير التنظيمي بفاعية القرارات الإدارية , دراسة ميدانية على منطقة جوازات الرياض , رسالة ماجستير غير منشورة , جامعة نايف العربية للعلوم الاجارية .

- 9-عبد الفتاح , نبيل , (2002) التطوير التنظيمي كمدخل لرفع الأداء في أجهزة الخدمة المدنية , مجلة الإداري , السنة العاشرة, العدد 34-33 معهد الإدارة العامة ,مسقط ,.2010
- 10-عوض ,عاطف (2013). أثر تطبيق عناصر الابداع الإداري في التطوير التنظيمي , مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية ,المجلد29 العدد3, ص 197-244.
- 10-العربي عطية , ( 2012) أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على الأداء للعاملين في الأجهزة الحكومية المحلية-دراسة ميدانية في جامعة ورقلة (الجزائر) مجلة الباحث , العدد 10, ص 322
- 11-العميان محمود سلمان (2008), السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ,عمان , داروائل للنشر
- 12-المربع, صالح بن سعد ( 2004) التطوير التنظيمي وعلاقته بالأداء من وجهة نظر العاملين في المديرية العامة للجوازات , رسالة ماجستير غير منشورة , جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية .
- 13-العديلي , بشير (2008) ,الرضا الوظيفي ,الرياض ,معهد الإدارة العامة.
- 14-العدلوني ,محمد اكرم (2008) العمل المؤسسي,عمان ,دار ابن حزم للنشر والتوزيع .

#### ثانيا : المصادر الأجنبية :

- 1-Dan, Ried&R .Sandrs (2009) Total Quality Management ,3rd,Edition wiley ...
- 2-Department of Education Repuplic of South Africa (2003), Information Technology ,National Curriculum Statement (General) ,p9.
- 3-Gul,Z,(2015) ,Impact of Employee Commitment on Organizational Development ,FWU Journal of Social Sciences ,Vol 9, no.2,pp117-124.
- 4-Kaplan R ,Norton ,D.(2006) Using the Balanced Scorecard to corporate create synergies ,Harvrd School busuness press.
- 5-King W.(2010),Knowledge Management &Organizational Learning Science Siproinger.
- 6-Marilyn K .(2007),Introduction to statistical process control techniques, Statist Software ,Inc.
- 7-Vinesh. (2014) ,Role of Training &Develoment in an organizational development .International JOurnal of Management and International Business Studies,213-220.
- 8-Wheelen,T,Thoma,Hunger,D,(2010),Strategic Business Policy and Management ,Pearson Edudation ,Prentice,Inc,New Jersey.

#### كيفية الاستشهاد بهذا المقال حسب أسلوب APA :

انتظار احمد جاسم (2021). أثر التطوير التنظيمي على تحسين الأداء المؤسسي في دائرة الأحوال المدنية والجوازات دراسة استطلاعية. مجلة آراء للدراسات الاقتصادية والإدارية المجلد xx(العدد xx). الجزائر: المركز الجامعي أفلو، الجزائر.ص.ص 60-70