

بسم الله الرحمن الرحيم



الجمهورية اليمنية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة المستقبل

كلية العلوم الادارية والمالية

قسم ادارة اعمال

التطوير الاداري ودورة في تحسين الاداء الوظيفي

(بحث تطبيقي على الموظفين الاداريين في جامعة المستقبل)

بحث مقدم لاستكمال متطلبات الحصول على درجة البكالوريوس في ادارة الاعمال

اعداد

- 1) حافظ محمد محسن الرسمي
- 2) جلال حمود مقبل فرحان
- 3) محمود احمد حسين السوادي
- 4) المعتصم بالله مطهر محمد الجبري
- 5) محمد مطهر محمد محمد الجبري

اشراف

الدكتور \ محمد احمد قايد الصيادي

اغسطس 2020م

شكر وتقدير

الحمد والشكر لله رب العالمين وبه نستعين والصلاة والسلام على رسوله الامين محمد سيد الانبياء وخاتم المرسلين .

لا يسعنا ونحن نقدم هذا البحث الا ان نسجل جزيل الشكر والامتنان والعرفان بالجميل الى الدكتور محمد احمد الصيادي المشرف على هذاء البحث لما قدمه لنا من توجيهات سديدة ورعاية علمية ؛ واراء قيمة كان لها الاثر الكبير في اغناء البحث وإخراجه بهذه الصورة .

كما نتقدم بالشكر والتقدير الى الدكتور خالد العليمي عميد كلية العلوم الادارية والمالية الاساتذة الافاضل اعضاء هيئة التدريس ورؤساء الاقسام لما قدموه لنا من خبرات ومهارات علمية خلال الاربع السنوات الدراسية .

الاهداء

الى

وطني الغالي الجريح اليمن

والى والدينا حبا وحنانا

والى اخواننا واخواتنا اعتذارا

والى كل من ساعدنا في انجاز هذا البحث

نهدي هذا الجهد العلمي

مستخلص البحث

عنوان هذا البحث هو التطوير الإداري ودوره في تحسين الأداء الوظيفي في جامعة المستقبل يهدف هذا البحث إلى دراسة دور التطوير الإداري في تحسين الأداء الوظيفي للموظفين الإداريين في جامعة المستقبل وذلك من خلال الإجابة على الأسئلة التالية: ما هو الدور الذي يسعى التطوير الإداري لتحقيقه بالتعاون مع كل الإدارات أو الأقسام داخل الجامعة؟ ما هو تأثير التطوير على أداء الموظفين؟ ما هو دور الإدارة العليا في كل كلية في تطبيق عمليات التطوير بالتعاون مع إدارة الموارد البشرية؟ ما هي التحديات التي تواجه عملية التطوير، وطرق التغلب عليها؟ ما هي الأنشطة التي تقدمها الموارد البشرية الإداري في مجال تحسين الأداء الوظيفي بالتعاون مع الإدارات والأقسام داخل الجامعة؟ ولتحقيق أهداف البحث تم تصميم استبانة تحتوي على 26 (فقرة)، وقد تم التحقق من صدق الاستبانة وحساب ثباتها باستخدام معامل ألفا كرو نباخ، وتكونت عينة البحث من مجموعة من الموظفين الإداريين في جامعة المستقبل وعددهم (32) موظف وبعد تطبيق الاستبانة عرضت البيانات وعولجت إحصائياً باستخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية، معامل الارتباط وقد أشارت نتائج البحث إلى الآتي: قيام إدارة الموارد البشرية بالدور الذي تسعى لتحقيقه بالتعاون مع كل الإدارات والأقسام داخل الجامعة، وذلك من خلال المحاور التالية: تحديث وتطوير أساليب وطرق العمل داخل الجامعة، تطوير الهياكل التنظيمية على ضوء حجم وطبيعة العمل، تحديد الاحتياجات الوظيفية للعاملين، كما أشارت إلى وجود بعض التحديات التي تواجه عملية التطوير، مثل نقص البرامج الحديثة المتعلقة بالتطوير الإداري. وفي ضوء هذه النتائج تم تقديم عدة توصيات، منها: يجب على الإدارة العليا أن تدرك أهمية مشاركة العاملين عند الرغبة في القيام بإحداث تغيير مما يساعد في كسب ثقتهم وتأييدهم لها،

قائمة المحتويات

الموضوع	الصفحة
شكرو وتقدير.....	2
الإهداء.....	3
المستخلص	4
قائمة المحتويات.....	5
قائمة الجداول.....	7
المقدمة.....	8
الفصل الأول: المدخل إلى البحث	9
تمهيد.....	10
مصطلحات البحث.....	11
مشكلة البحث.....	11
أهمية البحث.....	11
أهداف البحث	12
تساؤلات البحث.....	12
فرضيات البحث	13
نموذج البحث.....	13
منهج البحث.....	14
حدود البحث.....	14
محددات البحث.....	14
الدراسات والبحوث السابقة	15
الفصل الثاني: الإطار النظري للبحث	17
تمهيد.....	18
المبحث الأول: التطوير الإداري.....	18

18.....	المفاهيم التقليدية للتطوير الإداري
19	المفاهيم المعاصرة للتطوير الإداري
23	الأنشطة الرئيسية للتطوير الإداري
33.....	التطوير الإداري وتوظيف نظم المعلومات
34	المبحث الثاني: الأداء الوظيفي
34.....	ماهية الأداء
36.....	تقييم الأداء
39.....	الأداء والتحديات العالمية
40.....	المبحث الثالث: التطوير الإداري في جامعة المستقبل
40.....	الرؤية والرسالة والأهداف
42.....	الفصل الثالث: الاطار العملي للبحث
43	التمهيد
43.....	منهجية البحث ومجتمع وعينة البحث
43.....	الأداة المستخدمة في جمع البيانات
45.....	الطرق الإحصائية المستخدمة
45.....	أساليب المعالجة الإحصائية
61	الفصل الرابع النتائج والتوصيات
62.....	النتائج
63.....	التوصيات
64	قائمة المراجع
65	الملاحق

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	رقم الصفحة
1	المتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة البحث	46
2	معامل الثبات للمحاور وللاستبيان ككل	49
3	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وقيم t وترتيب الاهمية للفقرات ومستواها لدور ادارة الموارد البشرية	50
4	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وقيم t وترتيب الفقرات ومستوى اهميتها لتأثير التطوير الاداري على اداء العاملين	52
5	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وقيم t وترتيب الاهمية للفقرات ومستوى اهميتها للادارة العليا في تطبيق عمليات التطوير الاداري	54
6	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وقيم t وترتيب اهمية الفقرات ومستوى اهميتها للانشطة التي تقدمها ادارة الموارد البشرية	56
7	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وقيم t وترتيب اهمية الفقرات ومستوى اهميتها للتحديات التي تواجه عمليات التطوير الاداري	58
8	نتائج اختبار فرضيات البحث	60

المقدمة :

إن التطوير الإداري لم يعد كمالياً بل أصبح أمراً حتمياً، في عصر الانفتاح الاقتصادي والانفجار المعلوماتي، وتحتاج مؤسسات العمل المختلفة إلى تحديث أنظمتها وتطويرها بصورة مستمرة ، لتحقيق متطلبات التطور العام في مختلف المجالات، والمؤسسات ومنها مؤسسات التعلم والهيكل الإدارية مستهدفة بالتطوير ، لتطوير النمط التقليدي غير المنتج في الأداء نحو أنماط جديدة قادرة على مواجهة التحديات . إن مجالات التطوير مختلفة منها ما يركز على الأنظمة واللوائح والإجراءات ومنها ما يركز على الهياكل التنظيمية ومنها ما يركز على العنصر البشري. لذلك وبناء على ما سبق يستهدف هذه البحث استعراض مفاهيم التطوير الإداري والدور الذي يقع على عاتق إدارة الموارد البشرية وأثر ذلك على العنصر البشري، حيث من المفترض أن يشمل البحث أربعة فصول. الفصل الأول وهو المدخل إلى البحث، والفصل الثاني هو الإطار النظري، والفصل الثالث يشمل الإطار العملي للبحث والفصل الرابع النتائج والتوصيات ، ومن هنا يدور موضوع هذا البحث حول (التطوير الإداري ودوره في تحسين الأداء الوظيفي)

الفصل الأول

المدخل الى البحث

تمهيد

مصطلحات البحث

مشكلة البحث

أهمية البحث

أهداف البحث

تساؤلات البحث

فرضيات البحث

نموذج البحث

منهج البحث

حدود البحث

محددات البحث

الدراسات والبحوث السابقة

تمهيد

يحتوي هذا الفصل على شرح لمصطلحات البحث وعرض للدراسات والبحوث السابقة، ومشكلة البحث وأهميته وأهدافه وتساولاته وفرضيات ونموذج ومنهجه وأدوات البحث وعينته وحدود البحث و محدداته

اولا : مصطلحات البحث :

وذلك بحسب النظريات والمراجع الادارية

1- الاداء لغة : تعني تنفيذ مهمة أو تأدية عمل

اصطلاحا : انعكاس لكيفية استخدام منسوبي المؤسسة للموارد المالية والبشرية والفنية

2 - الإدارة : هي أي نشاط مقصود صادر عن فرد أو جماعة في فترة زمنية معينة لتحقيق هدف محدد

3- التطوير : هو استراتيجيية تتضمن استخداما محدودا للقوى الداخلية والخارجية لتحقيق التغير ويتيح إمكانيات كبيرة لتنمية الأفراد والجماعات ، وترسيخ الانتماء والعمل الجماعي وتماسكه

4- التطوير الإداري : هو إحداث تغيرات إيجابية في طبيعة النشاطات الفكرية والسلوكية داخل الجهاز الإداري وكيفية الاستفادة المثلى من الإمكانيات المتاحة

5- تقييم أداء العاملين : هو عبارة عن تقرير دوري يبين مستوى أداء الفرد ونوع سلوكه مقارنة مع مهمات وواجبات الوظيفة المنوطة به

6- تقويم الاداء هو تصحيح الاداء اثناء التنفيذ

ثانيا : مشكلة البحث :

لقد اكتسب التطوير الإداري أهمية بالغة في جميع أجهزة المؤسسات التعليمية والصحية والانتاجية وذلك لارتباطه بعدة عوامل كالتنظيم الإداري والهياكل التنظيمية ودراسة الإجراءات والعمل على تبسيطها من خلال تدريب القوى العاملة وتهيئة البيئة المكتبية المناسبة لعملهم مما يحسن من أدائهم، ولكن يواجه تطبيق التطوير الإداري العديد من صعوبات منها وعلى سبيل المثال تحديات التطوير المتتالي والمكثف ، سواء في النواحي الإدارية أو الفنية أو الاجتماعية ، وثورة المعلومات وغيرها من صور التحديات المختلفة ، والتي قد تعيق عملية التطوير الإداري وتحسين الأداء الوظيفي ، وهنا تتلخص مشكلة البحث في ما يلي:

التعرف على مستوى إدارة التطوير الإداري في تحسين الأداء للموظفين الإداريين في جامعة المستقبل

ثالثا : أهمية البحث :

تتمثل أهمية البحث في ما يلي:

- 1 - أهمية موضوع التطوير الإداري نظرا لتأثيره الكبير على الأداء الوظيفي.
- 2 - محدودية الأبحاث في هذا المجال .
- 3 - احتياج المؤسسات التعليمية لمثل هذه البحوث لارتباط التطوير بإنتاجية العاملين.
- 4 - ارتباط التطوير الإداري بأهداف الجامعة كمؤسسة تعليمية عليا.
- 5 - الحاجة إلى مثل هذا البحث لفتح آفاق مستقبلية للبحوث العلمية ذات العلاقة.

رابعاً : أهداف البحث :

إن عملية التطوير عملية حتمية تستوجب على الإنسان أن يحسن إدارتها، لذا يسعى هذا البحث إلى دراسة وتحليل الواقع الحالي للتطوير الإداري في جامعة المستقبل وذلك من خلال المحاور التالية:

- 1) توضيح مستوى تركيز إدارة الموارد البشرية على تحسين أداء العاملين.
- 2) شرح طبيعة العلاقة بين إدارة الموارد البشرية والإدارات الأخرى داخل الجامعة في مجال التطوير الإداري .
- 3) إدراك دور الإدارة العليا في مواكبة التطورات في مجال الإدارة.
- 4) معرفة التحديات التي قد تواجه عملية التطوير الإداري في مجال الإدارة وكيفية التعامل معها.
- 5) تقديم مجموعة من التوصيات في هذا المجال

خامساً : تساؤلات البحث :

يعتمد البحث على عدة تساؤلات تشكل قناعة الباحثين حول تفسيرها لظاهرة التطوير وإدارته وتحدياته المعاصرة ودوره في تحسين الأداء الوظيفي، منها الآتي:

1. ما هو الدور الذي تسعى لتحقيقه إدارة الموارد البشرية من خلال التطوير الإداري بالتعاون مع كل الإدارات أو الأقسام داخل الجامعة ؟
2. ما هو تأثير التطوير الإداري على أداء العاملين؟
3. ما هو دور الإدارة العليا في تطبيق عمليات التطوير الإداري بالتعاون مع إدارة الموارد البشرية ؟
4. ما هي التحديات التي تواجه عملية التطوير الإداري، وطرق التغلب عليها؟
5. ما هي الأنشطة التي تقدمها إدارة الموارد البشرية في مجال التطوير الإداري من أجل تحسين الأداء الوظيفي بالتعاون مع الإدارات والأقسام داخل الجامعة؟

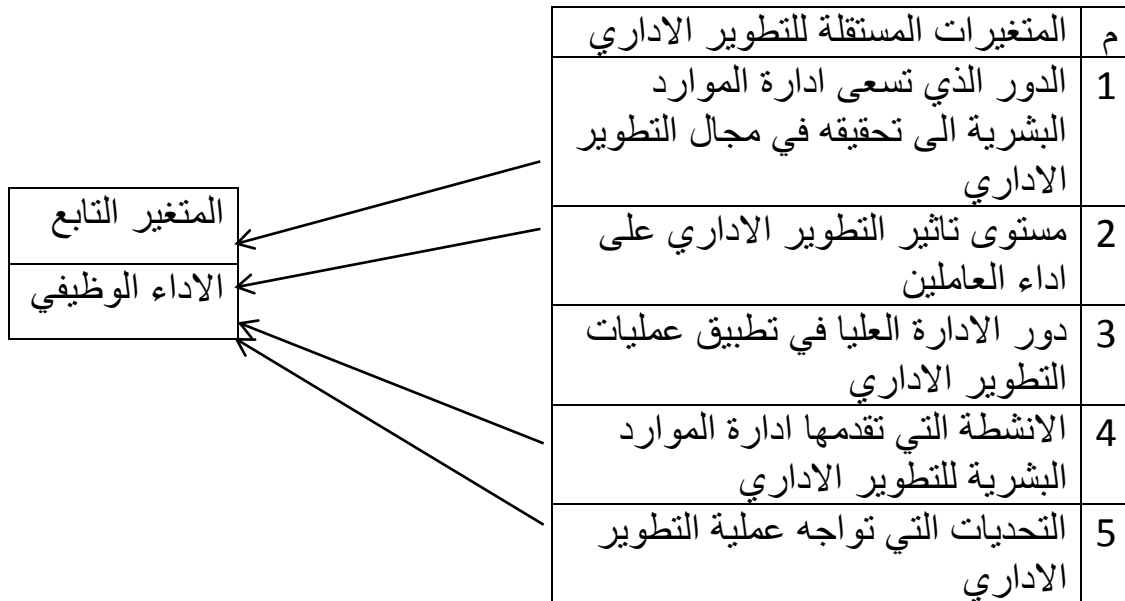
سادسا : فرضيات البحث

توجد علاقة ارتباط قوية وتأثير ذات دلالة معنوية بين التطور الإداري وبين الاداء الوظيفي

هذه الفرضية الرئيسية للبحث وتتفرع منها الفرضيات الفرعية التالية :

- 1- توجد علاقة ارتباط وتأثير ذات دلالة معنوية بين اهداف ادارة الموارد البشرية في مجال التطوير الإداري وبين الاداء الوظيفي
- 2- توجد علاقة ارتباط وتأثير ذات دلالة معنوية بين التطوير الإداري واداء العاملين
- 3- توجد علاقة ارتباط وتأثير ذات دلالة معنوية بين دور الادارة العليا في تطبيق عمليات التطوير الإداري وبين الاداء الوظيفي
- 4- توجد علاقة ارتباط وتأثير ذات دلالة معنوية بين الانشطة اللازمة التي تقدمها ادارة الموارد البشرية للتطوير الإداري ويبين تحسين اداء الموظفين
- 5- توجد علاقة ارتباط وتأثير ذات دلالة معنوية بين التحديات التي تواجه عملية التطوير الإداري وبين تحسين الاداء الوظيفي

سابعا : نموذج البحث



ثامنا : منهج البحث :

يقوم الباحثون بإتباع المنهج الوصفي التحليلي كما يلي:

- المنهج الوصفي: حيث يقوم الباحثون بعرض الظواهر كما هي موجودة في الواقع، وعرض جميع العوامل والمتغيرات التي تلعب دوراً أساسياً فيها.
- المنهج التحليلي: حيث يتم تحليل المعلومات التي جمعها الباحثين من مصادرها المكتبية والميدانية ، ووضع الحلول المناسبة لها.

تاسعا : أدوات البحث وعينة البحث :

استخدم الباحثون الاستبانة كأداة لجمع المعلومات من عينة عشوائية بسيطة من مجتمع البحث والذي يشمل الموظفين الإداريين في جامعة المستقبل ،كما استخدم الباحثون الأساليب الإحصائية التي تتناسب مع موضوع البحث و تحقق الأهداف المطلوبة ، وقد تم إيضاح كل ذلك في الفصل الثالث

عاشرا : حدود البحث :

• الحدود الجغرافية:

تم إجراء هذا البحث في جامعة المستقبل في العاصمة صنعاء .

• الحدود البشرية:

تم إجراء البحث على الموظفين الإداريين في جامعة المستقبل باختلاف تخصصاتهم ومؤهلاتهم العلمية ومستوياتهم الوظيفية.

احدى عشر : محددات البحث:

وجدوا الباحثين بعض الصعوبات أثناء جمع البيانات ، منها رفض بعض الموظفين و القيادات الإدارية الإجابة على الاستبيان بحجة انشغالهم بأعمالهم .

ثاني عشر : الدراسات والبحوث السابقة

تمهيد :

يستعرض الباحثون الدراسات والبحوث ذات العلاقة بالبحث الحالي للتعرف على أهم الأهداف والنتائج التي توصلت لها هذه الدراسات، وفيما يلي استعراض لتلك الدراسات :

الدراسة الأولى

أجرى (علي ناصر آل زاهر ، ١٤١٤هـ) دراسة بعنوان "سياسات التطوير الإداري ركزت على تحليل سياسات التطوير الإداري من خلال المداخل الرئيسية للتنمية الإدارية. وقد أولت الدراسة أهمية كبيرة للمداخل والأساليب الرئيسية للتطوير الإداري، وهي : المدخل القانوني، والتنظيمي، والبشري، والبيئي، والتحليلي، والتكنولوجي، وتحليل دور أجهزة التطوير وتقويم مساهماتها في مجال التطوير، ودراسة أوجه التنسيق والعلاقات القائمة بين أجهزة التطوير الإداري ، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها:

١- هناك تأثير سلبي لزيادة أعباء الجهاز الإداري على جهود التطوير .

٢- هناك عدة عوامل سلبية تؤثر على جهود التطوير الإداري ،منها :

-النقص وفقدان التنسيق بين الأنشطة المتشابهة.

- تغليب المصلحة الشخصية على المصلحة العامة.

توصيات الدراسة :

- 1 - وضع خطة وطنية شاملة للتطوير الإداري .
- 2 - تزويد اللجنة العليا للإصلاح الإداري بجهاز وظيفي خاص من الخبراء وأساتذة الجامعات والمعاهد.
- 3 - دراسة إمكانية الاستفادة من تجارب الدول الأخرى في إنشاء وزارة التطوير الإداري.

الدراسة الثانية

أجرى (عبدالله السبيل ، ١٤٢٤ هـ) دراسة بعنوان التطوير الإداري والحكومة الإلكترونية تناولت دور المنظمات في تطوير أدائها وما يلزم ذلك من مواكبة التطور في مجال التقنيات ومن ذلك استخدام تقنية المعلومات والاتصالات وما يعرف بالحكومة الإلكترونية ، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها :

- 1 - نقص التأهيل والتدريب لدى العاملين في بعض المنظمات.
- 2 - ضعف برامج التوعية الإعلامية المواكبة لتطبيق الحكومة الإلكترونية
- 3 - نقص الإمكانيات المادية اللازمة لتطبيق الحكومة الإلكترونية

التوصيات:

- 1 -إعادة هيكلة المنظمة بشكل يلبي متطلبات التغيير وبما يتلاءم مع تطبيقات الحكومة الإلكترونية .
- 2 - مراجعة الهيكل الوظيفي وإعادة تخطيط القوى العاملة بما يتماشى مع الهيكل التنظيمي.
- 3 - مراجعة الأنظمة واللوائح وإعادة صياغتها وتجهيزتها لتكون أكثر مرونة لتطبيق الحكومة الإلكترونية.

التعقيب على الدراسات السابقة

يلاحظ على الدراسات السابقة التنوع في الطرح لموضوع التطوير الإداري ، ومدى ارتباطه بتحسين وتطوير أداء العاملين بصفة عامة ، وهذا ما يثري البحث الحالي والانطلاق من حيث انتهى الآخرون ، بتناول موضوع التطوير الإداري ومعرفة دوره في تحسين الأداء الوظيفي بناء على التوصيات التي قدمتها الدراسات السابقة.

هذا ويأمل الباحثون أن يقدموا مادة علمية يستفاد منها في المجال العلمي والعملية من خلال ما يمكن أن يتوصل إليه هذا البحث من نتائج وما يقدمه من توصيات قد تساعد في تحسين العمل الإداري وتطوير

الفصل الثاني

الإطار النظري للبحث

تمهيد

المبحث الأول: التطوير الإداري.

المبحث الثاني: الأداء الوظيفي.

المبحث الثالث: التطوير الإداري في جامعة المستقبل

تمهيد:

يتناول هذا الفصل ثلاثة مباحث : الأول عن التطوير الإداري والثاني عن الأداء الوظيفي ، والثالث عن التطوير الإداري في جامعة المستقبل

المبحث الأول: التطوير الإداري

للتطوير الإداري تعريفات عديدة منها تعريف التطوير بأنه عملية تزويد الإداريين بالمهارات والمعلومات التي تساعدهم على تحسين أدائهم في العمل ورفع مستوى كفاءتهم في مواجهة المشاكل الإدارية

ومنها ما ذكره الصيرفي بأنه التحسين المستمر في أداء الإدارة من خلال إتباع الأساليب العلمية في العمل ، وعلاج المشكلات التي تظهر ، ودعم القدرات الإدارية

اولا : المفاهيم التقليدية للتطوير الإداري:

- 1) التأكيد على الجانب الرسمي والقانوني والهيكل للجهاز الإداري وإهمال الجانب غير الرسمي.
- 2) النظر إلى الجهاز الإداري ككيان فني مجرد وقائم بذاته فالجهاز الإداري طبقا لهذه السمة كيان قائم بذاته يتمتع بدرجة عالية من الاستقلالية بحيث يمكن النظر إليه ومعاملته بمعزل عن المؤثرات البيئية الاقتصادية والاجتماعية والسياسية. وترجع أسباب تبني هذا الاتجاه إلى النظرة الفوقية التي يتمسك بها الجهاز الإداري فهو يؤثر في البيئة التي يعمل فيها ولا يتأثر بها.
- 3) النظر إلى الإنسان كآلة وباعتباره قابلا للتقوّل في أي إطار مرغوب من قبل الجهاز الإداري الذي يعمل فيه.

- 4) اعتماد الأسلوب المكتبي في الإجراءات التطويرية التشخيصية والعلاجية . بمعنى تبني الأسلوب المكتبي في تشخيص الظواهر السلبية وفي تحديد الإجراءات العلاجية في العمل التطويري الإداري . وسبب تبني ذلك يرجع إلى هيمنة القيادات الإدارية غير المتخصصة بحكم مراكزها الوظيفية الرسمية على العمليات التطويرية الإدارية حيث أن جهلها بالأسلوب العلمي

وتمسكها بالمسالك التقليدية دفعها إلى عدم التفكير بأهمية التحري الميداني عن أسباب الظواهر التخلفية ودفعها إلى الاكتفاء بالأسلوب المكتبي في تحديد الإجراءات التطويرية العلاجية.

(5) اعتماد الأسلوب الفردي في العمليات التطويرية التشخيصية والعلاجية . ويرجع تبني ذلك الاتجاه على استئثار القادة الإداريين التقليديين بهذه الإجراءات لأنفسهم لاعتبارهم العمل التطويري من أعمال القيادة الإدارية والتي يؤدي إسنادها إلى جهات أخرى أو مشاركة أفراد آخرين فيها إلى انتقاص المركز القيادي . بناء على ما سبق يلاحظ أن المفاهيم التقليدية للتطوير الإداري أكدت على الجانب الرسمي وأهملت الجوانب غير الرسمية ، كذلك إهمالها للاختلافات بين طبيعة وأهداف وبيئات الأجهزة الإدارية المتنوعة فهي بالتالي لا تتسم بالعموم والشمولية لكل الأحوال والأزمان ، مما أدى إلى ظهور مفاهيم جديدة للتطوير الإداري

ثانيا : المفاهيم المعاصرة في التطوير الإداري

(1) تقدم وانتشار المبادئ الديمقراطية في الكثير من مجتمعات العالم كان له تأثير على العلاقات بين القادة الإداريين والعاملين داخل الأجهزة الإدارية أيضا كان له تأثير على العلاقات بين الأجهزة والجمهور ، فتسرب الأفكار الديمقراطية إلى داخل الجهاز الإداري اوجب أن يكون اتخاذ القرارات بالمشاركة .

(2) زيادة الاعتماد على الأساليب العلمية وزيادة التأكيد على طرق البحث العلمي في المجال الإداري، وذلك يرجع للتقدم العلمي والتكنولوجي والذي أثر على طبيعة وأسلوب النظرة إلى المشكلة الإدارية، مما أدى إلى إضعاف الأسلوب المكتبي وتأكيد الأسلوب الميداني في التطوير الإداري.

(3) التقدم في مجال العلوم الاجتماعية والنفسية أدى إلى تغير النظرة السابقة إلى الإنسان ، حيث أعطى اهتمام متزايد للجوانب النفسية والاجتماعية وللتأثيرات البيئية على الجهاز الإداري، أيضا ظهور نظرية النظم في علم الاجتماع أدى إلى النظر إلى النظام الإداري باعتباره متكون من أنظمة متفاعلة فيما بينها وكنظام متفاعل مع الأنظمة في البيئة التي يعمل فيها، وبالتالي هو ليس كيان فني منعزل عن البيئة .بناء على التحولات المذكورة

ينبغي التأكيد على أن السمات الحديثة للتطوير الإداري جاءت مكملة لسمات التطوير الإداري الكلاسيكية فالتأكيد على الجوانب اللارسمية في التطوير الإداري المعاصر لم ينف التأكيد على الجوانب الهيكلية والقانونية الرسمية في التطوير الإداري ، كما أن التأكيد على المؤثرات البيئية الخارجية لم ينف أهمية المؤثرات البيئية الداخلية في العملية التطويرية.

ثالثا : أهداف التطوير الإداري:

إنه من الأهمية عرض أهداف التطوير الإداري، وهي كالتالي: (1)

- (1) تطوير الموارد البشرية من مديرين و إداريين و مستخدمين وفنيين.
- (2) تطوير الأعمال والأشغال.
- (3) إعداد الوصف الوظيفي بهدف تطوير الرقابة الإدارية.
- (4) فحص الهياكل التنظيمية وتقسيم العمل والعلاقات المتداخلة.
- (5) تطوير مفاهيم وقدرات الموظفين
- (6) تطور الأنظمة والقوانين واللوائح .
- (7) تطوير الأساليب ووسائل التكنولوجيا.
- (8) تطوير وسائل الاتصال.
- (9) تطوير الأساليب الإشرافية.
- (10) تنمية القيم والمهارات والقدرات
- (11) تطوير التخطيط والتقويم ونظم المعلومات والهياكل التنظيمية.
- (12) تنمية التفكير العلمي وتنمية روح المغامرة وتطور نظم الحوافز.

(1) مشهور ، (مرجع سابق)، ص47 -ص48 (بتصريف)

رابعاً : دواعي التطوير الإداري :

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

- (1) عدم الرضا عن أداء الجهاز الإداري كما ونوعاً
- (2) الرغبة في رفع الكفاءة والفعالية :
أن رغبة المسؤولين في ضرورة حل المشكلات وتحسين كفاءة وفعالية الأداء من خلال استخدام الوسائل الإدارية الحديثة هي من الدواعي الهامة للتطوير
- (3) المغالاة في اللجوء إلى التعقيدات الإدارية :
الأمر الذي يحتم وجود وسيلة فعالة للتنسيق بين مختلف النشاطات وخلق نوع من التلاؤم بين الأجهزة الإدارية وهذه أهم الأمور التي تنصدر دعوات التطوير الإداري

خامساً : مسؤولية التطوير الإداري :

هناك عدة طرق للقيام بعملية التطوير وهي إما أن تقوم الإدارة بنفسها بالتطوير أو أن تعتمد على مستشار خارجي أو الاعتماد على الطريقتين في نفس الوقت ، وعلى المنظمة هنا أن تحدد دورها في التطوير ، ومدى تدخل المستشار الخارجي ودوره في هذا التطوير.

سادساً : من له سلطة التطوير داخل المنظمة

تقوم الإدارة العليا في المنظمة بتحديد من له سلطة التطوير وهناك ثلاثة بدائل، وهي

(1) الإدارة العليا

وهنا يستأثر المديرون في الإدارة العليا بمعظم أو كل السلطات الخاصة بعملية التطوير ، فهم الذين يخططون وينظمون عمليات التطوير ، ويصدرون كل القرارات المتعلقة بذلك.

(2) المشاركة

حيث تقوم الإدارة العليا هنا بإشراك باقي المستويات التنظيمية والعاملين في عملية التطوير . هذا الأسلوب أقوى وأعمق ، وذلك لأن العاملين لا يقومون فقط بدراسة البدائل واختيار أنسبها بل يمتد ذلك إلى دراسة المشكلة وجمع المعلومات والتوصل إلى بدائل مناسبة .

(3) التفويض

تقوم الإدارة العليا هنا بإعطاء الصلاحيات لباقي المستويات التنظيمية والعاملين في المنظمة لتحديد معالم التطوير المناسبة، وعلى هذه المستويات أو الأقسام أو العاملين أن يضطلعوا بمعظم مهام التطوير والتغيير من تحديد للمشاكل وبدائل الحلول واختيار الحل المناسب . ويراء الباحثون أن عملية التطوير الإداري لا يمكن النظر إليها على أنها نشاط منفصل يوكل لشخص متخصص فقط، بل إن نجاح عملية التطوير الإداري يعتمد على درجة التزام جميع المستويات الإدارية به.

سابعا : مقومات التطوير الإداري :

ويمكن تصنيف مقومات التطوير الإداري وفقاً للآتي (1)

- 1- .توافر القناعة والرغبة الصادقة في عملية التطوير الإداري
- 2- .لتخطيط السليم للتطوير الإداري.
- وذلك عن طريق الملائمة بين الأهداف والإمكانات المتاحة سواء كانت مادية أو بشرية.
- 3- .الاستمرارية في عملية التطوير الإداري.
- بمعنى لابد من افتراض مواجهة بعض التحديات أو العوائق ووضع الحلول المناسبة مسبقاً.
- 4- .الشمولية في عملية التطوير الإداري.
- بمعنى النظرة الشمولية على المنظمات ومحاولة تقديم الحلول الكلية لا الجزئية

ثامنا : معوقات التطوير الإداري : (1)

- 1) تركيز السلطات واحتكارها بيد المدير.
- 2) السياسات الكيدية وتضييق الخناق على المبدعين
- 3) تكريس قيم الطاعة المطلقة العمياء للمدير
- 4) نقص التأهيل والتدريب لدى العاملين

تاسعا : الأنشطة الرئيسية للتطوير الإداري:

إن للتطوير الإداري أنشطة رئيسية متصلة مع بعضها البعض ، هذه الأنشطة هي : التدريب الإداري، البحوث الإدارية، الاستشارات الإدارية.

1) التدريب الإداري.

أ) تعريف التدريب:

يعرف التدريب الإداري بأنه "عملية منظمة مستمرة لتنمية مجالات واتجاهات الفرد أو المجموعة لتحسين الأداء وإكسابهم الخبرة المنظمة، وخلق الفرص المناسبة للتغيير في السلوك من خلال توسيع معرفتهم وصقل مهاراتهم وقدراتهم عن طريق التحفيز المستمر على تعلم واستخدام الأساليب الحديثة

(1) مشهور ، (مرجع سابق)، ص ٤٩ - ص ٥٠ .

(2) آل زاهر ، (مرجع سابق)، ص ١٠٣ .

(3) العزاوي ، جودة التدريب الإداري ،

ب (دوافع التدريب:

إن دوافع التدريب تتمثل في (1)

١. زيادة الإنتاج: وذلك عن طريق زيادة الكمية وتحسين النوعية ويتم ذلك عن طريق تدريب العاملين على أداء الأعمال بدرجة عالية من الإتقان مما يؤدي على زيادة الإنتاج.

٢. الاقتصاد في النفقات: حيث أن البرامج التدريبية تؤدي إلى خلق مردود أكثر من تكلفتها أي عن طريق رفع الكفاءة الإنتاجية للعاملين ، والاقتصاد في الوقت ، نتيجة للمعرفة الجيدة بأسلوب العمل وطريقة الأداء.

٣. رفع معنويات العاملين: حيث أن تدريب العاملين يشعرهم بجدية المؤسسة في تقديم العون له ورغبتها في تطويره مما يؤدي ذلك إلى إخلاصه وتفانيه في العمل.

٤. التقليل من الإسراف: حيث أن تدريب العاملين يؤدي إلى معرفتهم بطريقة أداء العمل بصورة صحيحة،

ج) أهمية التدريب:

يمكن أن تبرز أهمية التدريب و استمراريته من خلال ما يلي: (2)

١. التطورات العلمية المتواصلة والاكتشافات وما تقتضيه بيئة العمل من احتياج دائم ومتجدد لاطلاع الأفراد على تلك المعلومات الجديدة لكي يتخذوها أساساً لتطوير أعمالهم.

٢. التطورات الإنتاجية والثورة التكنولوجية ، أدت إلى استنباط أساليب وطرق جديدة في العمل تتطلب تخصصات علمية ومهارات فنية وإدارية مختلفة مثل:

أ/ أعمال البرمجة واستخدام الحاسب والانترنت.

ب/أنشطة نظم المعلومات.

ج/أساليب اتخاذ القرارات باستخدام بحوث العمليات.

د/أعمال التطوير التنظيمي وما يتصل بها من خبرات في البحوث والتدريب.

(1) مشهور ، مرجع سابق ص202

(2) العزاوي ، مرجع سابق ص20-ص21

3) التطور الهائل في تركيب القوى العاملة، يجعل العملية التدريبية لازمة لمصاحبة التغيرات في هيكل القوى العاملة على مستوى المنظمة والدولة والمستوى القومي والعالمي.

4) التغيير والاختلاف في دوافع الأفراد واتجاهاتهم ، ومن ثم ما يحصل من تطور في سلوكهم الانتاجي ، والحاجة إلى أفراد متعددي المهارات، يجعل التدريب الهادف إلى تعديل السلوك وتطويره أمراً ضرورياً على مدى فترة خدمة الفرد الوظيفية.

د) أهداف التدريب:

يمكن تقسيم الأهداف التدريبية وفقاً لتقسيم أنواع العاملين حسب مستوياتهم الوظيفية تبعاً لاحتياجاتهم التدريبية، كالتالي:

- مستوى الإدارة العليا.

- مستوى الإدارة الوسطى.

- مستوى الإدارة التنفيذية.

يمكن بناء على ذلك تقسيم الأهداف التدريبية إلى ثلاث أنواع من الأهداف:

1) الأهداف التدريبية الإبداعية و الابتكارية: وهي الأهداف الموجهة إلى الإدارة العليا بحكم مسؤولياتها عن الأهداف الإستراتيجية التي تقتضي الإبداع والابتكار

2) الأهداف التدريبية الإشرافية والتنسيقية وحل المشاكل: وهي الأهداف الموجهة إلى الإدارة الوسطى لمسؤولياتها في الإشراف على العاملين في الإدارة الدنيا، والتنسيق مع الإدارة العليا ومعالجة المشاكل الناجمة عن العمل.

(1)الغزاوي ، (مرجع سابق)، ص ٢١ .

(٢)(المرجع السابق)، ص ٢٥، ٢٢

3) الأهداف التدريبية الاعتيادية والمعلوماتية: وهي الأهداف الموجهة إلى الإدارة الدنيا أو العاملين التنفيذيين الذين يحتاجون إلى زيادة المعرفة وتنمية القدرات والمهارات التي يحتاجها عملهم.

وبصورة عامة يمكن تحديد الأهداف للتدريب على مستوى الفرد والمنظمة والدولة كالتالي:

1 / إكساب الأفراد معلومات وظيفية متخصصة تتعلق بأعمالهم وأساليب الأداء الأمثل فيها.

2 / تعديل السلوك وتطوير أساليب الأداء.

3 / صقل المهارات والقدرات التي يتمتع بها الأفراد.

4 / رفع الكفاءة والفعالية للمنظمة.

هـ) دور التدريب في التطوير الإداري:

إن للتدريب الإداري دوراً كبيراً في عملية التطوير، هذا الدور هو كالتالي:

- 1) لكي يكون للتدريب الأثر الفعال في التنمية والتطوير الإداري فلا بد من توسيع قاعدة التعليم والتدريب وجعله ميسراً لكافة الأجهزة والوزارات.
- 2) لابد من وجود مشاركة من قبل أخصائي التدريب في إعداد الخطط الشاملة للإصلاح الإداري واحتياجاتها التدريبية ، لما له من أثر إيجابي في الربط بين احتياجات الجهاز الإداري وما يمكن أن يتم التخطيط له في مجال التدريب.
- 3) لابد أن تكون النظرة للتدريب شاملة لجوانب عديدة منها: التدريب على رأس العمل التدريب في المعاهد والمراكز المتخصصة – التدريب الذاتي – التعريف بالبيئة وظروف العمل – معرفة الفجوة بين إمكانيات الفرد ومتطلبات العمل . كل ذلك له دور فعال على جهود التطوير الإداري إذا تم النظر إليه نظره شمولية ومستمرة.

و (وجه القصور في التدريب:

إن أجهزة التنمية والتطوير الإداري ساهمت بشكل واضح في إعداد وتنفيذ العديد من البرامج التدريبية التي ساعدت في تأهل بعض القطاعات المختلفة، ولكن هناك العديد من أوجه القصور في برامج التدريب في الوطن العربي بصفة عامة منها: (1)

1) التوجه النظري في برامج التدريب:

إن التركيز على المنهج الأكاديمي النظري الذي تتبعه بعض أجهزة التطوير الإداري يعتبر من المعوقات التي تقلل من فعالية التدريب

2) القصور في تحديد احتياجات التدريب

3) عزوف القيادات الإدارية عن التدريب

2) الاستشارات

أ (دور الاستشارات في التطوير الإداري:

إن عملية الاستشارة عملية مستمرة، وبالتالي فإن لها دور كبير في مجال التطوير الإداري ويتمثل في الآتي: (1)

١. التحليل والبحث العلمي للوصول إلى مفاهيم وقواعد ونظريات جديدة.

٢. الاستشارات عملية تعليمية تقوم على موقف ايجابي مشترك للاستشاري والجهاز الإداري.

٣. إن تكامل جهود التطوير من تدريب وبحوث واستشارة توفر تغذية هذه العناصر بعضها بعضا، وهي متصلة وليست بمعزل عن العناصر الأخرى مثل تنمية وتطوير العاملين وتحسين مهارات العمل

-
- 1- العزاوي ، (مرجع سابق) ، ص٢٢-ص٢٣ .
 - 2- آل زاهر ، (مرجع سابق)، ص١٠٦-ص١٠٧ بتصرف
 - 3- آل زاهر ، (مرجع سابق)، ص١٠٧-ص١٠٩ بتصرف

٤. الاستشارة تسعى إلى تحديد العلاقة بين المتغيرات المختلفة وتحديد العوامل الإستراتيجية القادرة على التغيير، حيث أن مشكلة الإدارة في الدول النامية تتمثل في ضياع التنسيق والتحديد الواضح للعلاقة بين المتغيرات المختلفة.

٥. تزداد أهمية الاستشارة عن طريق تصدي المستشار لحل مشكلة معينة داخل الجهاز الإداري حيث أن فرق العمل تكتسب قدرات معينة خلالها مما يؤدي إلى التطوير مباشرة.

٦. تقدم المساعدة المتخصصة في موضوع جوهري لا تستطيع الإدارة العليا التفرغ له لانشغالها أحيانا بالأعمال اليومية والتنفيذية.

ب (المشكلات التي تواجه الاستشارات⁽¹⁾)

- 1) عدم التحديد الواضح لموضوع الاستشارة
- 2) عدم التكامل بين أنشطة التدريب والبحوث والاستشارات
- 3) قلة إقبال المؤهلين على مهنة الاستشارات
- 4) الإقبال على الخبرة الأجنبية في الاستشارة
- 5) غياب الطابع المؤسسي لجهود التطوير الإداري
- 6) الدور الهامشي للجامعات

(1) عصفور، (اصول التنظيم والاساليب) ص71

3 البحوث الإدارية:

أ) أهمية البحوث الإدارية

إن للبحوث الإدارية أهمية كبيرة في التطوير الإداري ، وذلك يرجع لعدة اعتبارات منها:

- 1- تعمل على كشف الحقائق من خلال المنهج العلمي الذي تتبعه.
- 2- تعتبر الأبحاث الميدانية الجانب المهم في البحوث وذلك لأنها تساعد على تنمية المجموعات كما أنها تساعد على التنمية الثقافية لأعضاء المجموعة وتنشيط الأعمال بينهم.
- 3- إن البيانات التي يمكن جمعها عن طريق البحث الميداني هي الأساس لكل المعلومات التي تعتمد عليها كل الاستراتيجيات والخطط والبرامج التي تقدمها وتنفذها أجهزة التطوير الإداري.
- 4- إن المعلومات التي تنتج عن البحث الميداني وما ينتج عنها من بدائل عملية هي الأساس لكل النشاطات الأخرى في أجهزة التطوير الإداري.
- 5- إن البحث التطبيقي العملي الذي يركز على المقومات المحلية يحد من الاعتماد على النظريات والمفاهيم الأجنبية.

ب) أسس تطوير البحوث الإدارية:

إن عملية تطوير البحوث الإدارية لها العديد من الأسس منها(1)

- 1) التركيز في التعليم على أسلوب البحوث الميدانية لدراسة الأبعاد والمسببات المختلفة للظواهر.
- 2) تكثيف الجهود في البحوث العلمية للتمكن من دراسة الظواهر السلبية ومعالجة أسباب المشاكل والتخلف الإداري.
- 3) إجراء الدراسات المستقبلية لواقع الإدارة وما يمكن أن تتأثر به

(1) آل زاهر ، (مرجع سابق) ، ص114-ص115

ج (الجوانب الرئيسية للتطوير الإداري المتعلقة بدعامات الإدارة :

إن الإدارة المعاصرة تستطيع أن تتجح في التغلب على المشكلات التي تواجهها وتحقق مستوى عالي من الكفاءة والفعالية وذلك عندما توفق في توظيف مجموعة من الدعائم الإدارية والتي تسهم بشكل مباشر أو غير مباشر فيما تصل إليه الإدارة من نتائج، هذه الدعائم هي :الجانب التشريعي ، الجانب التنظيمي ، الجانب البشري ، الجانب المالي ، وسوف نستعرض جوانب التطوير لكل دعامة

1) الجانب التشريعي

اول الأمور المهمة في التطوير الإداري هو البدء في تغيير القوانين والأنظمة واللوائح وتوضيح المسؤوليات وتقسيم الصلاحيات وذلك لكي تصبح عملية التطوير منسجمة مع التشريعات والقوانين

لذلك فإن من المتطلبات الأساسية للتطوير الإداري هو مراجعة القوانين القديمة وإصدار القوانين الجديدة أي الخوض في إجراءات تشريعية طويلة ، لذلك لابد على مسؤولي التطوير أن يأخذوا في الاعتبار ما يلي :

- أ) التقرير هل من الصائب تشريعيا تعديل المجالات التقليدية في القانون لتسهيل جهود الإصلاح والتطوير
- ب) التحديد هل القانون يعتبر أداة للإصلاح والتطوير الإداري .
- ج) تحديد الظروف التي تجعل من القانون أداة اساسية لعملية التطوير.

2) الجانب التنظيمي

إن الجانب التنظيمي يعتبر من أهم الجوانب الداعمة لجهود التطوير الإداري ، حيث أن هذا الجانب يركز على تطوير المنظمة بما فيها من إدارات وأقسام حتى تتمكن من خلق بيئة للمنظمة تسمح بالابتكار والتطوير

وتتبع أهمية التنظيم من خلال الوسائل الأساسية لتطوير المنظمة ومن هذه الوسائل :

أ) إبراز وتطبيق فكرة النظام الفعال.

ومن اهم شروط النظام الفعال هو ان يتم اتخاذ القرار بالقرب من المعلومات بغض النظر عن موقعها على الخريطة التنظيمية

ب) توصيف وتقييم الأعمال.

من فوائد عملية التقييم والتوصيف تحديد الأعمال وعدد شاغليها مما يؤدي إلى زيادة القدرة على توزيع الأعمال بشكل دقيق ومنع الازدواجية وتحديد المسؤولية ، كذلك تساهم عملية التقييم في تخطيط العملية التدريبية وتحديد الأجور العادلة ، كذلك التعرف على نواحي الخلل ومعرفة مدى سلامة أو تعقد إجراءات التطوير داخل الجهاز الإداري.

ج)توافر نظام سليم للمعلومات.

مما يساعد على زيادة درجة الدقة والموضوعية خصوصا فيما يتعلق بعمليات التخطيط والرقابة وبالتالي يؤدي ذلك إلى تطوير الجهاز الإداري.

3 الجانب البشري:

يعتبر التخطيط للاحتياجات الحالية والمستقبلية من القوى البشرية من الجوانب المهمة للتطوير الإداري وذلك لأهمية القوى البشرية ومالها من دور كبير في تحديد كفاءة وفعالية الجهاز الإداري، ولكي يتحقق هذا الهدف لابد من مراعاة ما يلي:

أ) وضع الخطط والسياسات اللازمة لاختيار العناصر المتميزة وفق احتياجات المنظمة.

ب) وضع وتنفيذ العديد من البرامج التدريبية والتي تعمل على تنمية المهارات للقوى البشرية وتحقيق التعاون الايجابي والتكامل الهادف.

ج) إيجاد سياسات وظيفية مرنة تعتمد على الجدارة والمؤهل المناسب في اختيار هذه العناصر.

د) تحديد نوعية القوى البشرية العاملة والمطلوبة وتحديد الكيفية التي تساعد في تطوير القوى العاملة الموجودة.

4) الجانب المالي.

إن الاهتمام بتطوير الجانب المالي هو الخطوة الضرورية لتحقيق كفاءة الإدارة ، لأنه لا بد أن تتسع الجوانب المالية حتى تتمكن الإدارة من إدخال التطوير المطلوب واستمراره ، بمعنى انه إذا توفر نظام صالح ومتطور للميزانية ونظم فعالة للمراجعة فان ذلك يؤثر ايجابيا على أساليب التطوير الإداري.

عاشرا : التطوير الإداري وتوظيف نظم المعلومات:

ظهرت ثورة المعلومات منذ سنوات قليلة وهي ممثلة في تكنولوجيا المعلومات ، والحاسبات الآلية الحديثة ، ووسائل الاتصال اللاسلكية المتطورة ، وشبكة الانترنت. وقد أصبحت المعلومات العمود الفقري للمنظمات على اختلاف أنواعها وطبيعة نشاطها.

1) مفهوم وطبيعة نظم المعلومات الإدارية

تعرف نظم المعلومات بأنها "مجموعة من الإجراءات المنظمة التي يمكن من خلال تنفيذها توفير معلومات تستخدم لدعم عمليات صنع القرار والرقابة في المنظمة"

أ) خصائص نظم المعلومات الإدارية:

إن لنظم المعلومات الإدارية العديد من الخصائص التي يجب أن تتوافر فيه ، فهو عبارة عن نظام مفتوح يتكون من العديد من الأنظمة الفرعية ، هذه الأنظمة في حالة تفاعل وتداخل مع بعضها البعض ، وهي تعتبر أنظمة فرعية من النظام الكلي للتنظيم الإداري ، وهذا النظام الكلي يتفاعل مع البيئة الداخلية والخارجية ، ولهذا النظام مدخلات وعمليات ومخرجات ، فالمدخلات هي عبارة عن مدخلات بشرية ومادية وتكنولوجية ، والعمليات يقصد بها التفاعل والترابط بين الأنظمة والسياسات والبرامج وغيرها ، أما المخرجات فهي عبارة عن ما تم تحقيقه من أهداف.

(1) (آل زاهر ، (مرجع سابق) ، ص ٩٧-٩٨ بتصرف.

(2) المرجع السابق ، ص ١٠٠ بتصرف

ب) الوظائف الرئيسية لتنظيم المعلومات:

هناك العديد من الوظائف التي تقوم بها أنظمة المعلومات، منها:

- 1) القيام بجمع البيانات والمعلومات الضرورية ومن ثم تبويبها وتصنيفها وحفظها في مركز المعلومات لاستخدامها عند الحاجة إليها.
- 2) إنتاج المعلومات وهذه العملية يشترك فيها الإنسان والآلة وذلك لضخامة هذه المعلومات.
- 3) استخدام المعلومات في العمليات الإدارية من تخطيط ورقابة واتخاذ قرارات.

المبحث الثاني :

الأداء الوظيفي

إن تطوير الموارد البشرية يعتبر أحد العوامل التي تساعد بشكل كبير على تطوير المنظمات، ومن أهم عوامل التطوير هو تقييم أداء العاملين. (1)

أولاً: ماهية الأداء :

إن الأداء عبارة عن نظام متكامل يمثل الأداء الفردي العنصر الأساسي فيه ، وهذا يرجع إلى أن العنصر البشري هو العنصر الفعال في الأداء لما يتمتع به من خبرات وقدرات لإنجاز الأعمال . (2)

ثانياً : مفهوم الأداء

هناك العديد من التعاريف للأداء منها أنه "نتاج جهد معين قام ببذله فرد أو مجموعه لإنجاز عمل معين (3)

كما يمكن تعريف إدارة الأداء بأنها عبارة عن "عملية أو مجموعة من العمليات لمساعدة الأنظمة على تحقيق أهدافها، وتهتم بوجود فهم مشترك بين المديرين وفريق عملهم عما يجب تحقيقه، ثم إدارة وتطوير العاملين بطريقة تزيد من احتمال إنجازها على المدى القصير والطويل (4)

ثالثاً: محددات الأداء

لكي يتم تحديد مستوى أداء العاملين لابد من معرفة العوامل التي تحدد هذا المستوى ، ولذلك ذكر "سليمان" بأن الأداء يتحدد من خلال ثلاثة عوامل ، هي : (5)

الأول: الدافع الفردي على العمل . الثاني: مناخ العمل . الثالث: القدرة على العمل.

- الدافع على العمل :

إن الدافع يقصد به "مجموع القوى الداخلية التي تنبع من ذاتية الفرد ، والتي تحرك وتوجه سلوكه في اتجاه معين (6)

ونظراً لأهمية الدوافع بالنسبة للموارد البشرية وللتنظيمات فقد أولت الإدارة المعاصرة أهمية خاصة لها ، واستفادت من الدراسات الخاصة بعلم النفس والسلوك التنظيمي في ظهور نماذج مختلفة للدوافع والرضا الوظيفي والتي أصبح لها تأثير كبير على أداء العاملين وزيادة إنتاجيتهم - بيئة العمل (مناخ العمل) : إن بيئة العمل تتكون من جزأين هما البيئة الداخلية للمنظمة والبيئة الخارجية المحيطة بها ، بالنسبة للبيئة الداخلية فهي تتمثل في جميع مكونات المنظمة من سياسات وقيادات وأنظمة وغيرها ، أما البيئة الخارجية نجد أنها تتكون من ثلاث بيئات ، وهي البيئة العالمية ، والبيئة الإقليمية ، والبيئة المحلية ، وكل هذه البيئات لها تأثيرها على المنظمة بالرغم من كونها تقع خارج نطاق سيطرة إدارة المنظمة ، لذلك لابد من متابعة عناصر البيئة والتغيرات التي قد تحدث ومدى تأثيرها على المنظمة - القدرة على أداء العمل : على إدارة المنظمة أن تكون على معرفة بقدرات الأفراد ودوافعهم واتجاهاتهم وذلك لكي تستطيع توزيع العمل والمهام على العاملين بطريقة صحيحة أي وضع الرجل المناسب في المكان المناسب ، وقد ذكر عاشور بأن هناك محاولات من بعض العلماء لإعداد نموذج لمحددات الأداء يعتمد على ثلاث عوامل هي: الجهد المبذول ، والخصائص الشخصية ، وإدراك الفرد لدوره الوظيفي.

(1) البرادعي ، تنمية مهارات المديرين في تقييم أداء العاملين ، ط ١ ، ص ٦٣ .

(2) آل سعود ، (مرجع سابق) ، ص ٧٣ .

(3) المرجع السابق ، ص ٧٤ .

(4) أرمسترونج ، المرجع الكامل في تقنيات الإدارة ، ط ١ ، ص ١٠١ .

(5) آل سعود ، (مرجع سابق) ، ص ٧٥ - ص ٧٦ .

(6) المرجع السابق .

رابعاً : معدلات الأداء

إن تقييم الأداء أو الحكم عليه يتطلب وصف معدلات الأداء ، وقد يعتبر معدل الأداء هدفاً أو أداة تخطيطية أو قد يعكس خطة أو إجراء يستخدم لأداء نشاط معين ،

خامساً: تقييم الأداء

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

(1) مفهوم تقييم الاداء

عرف تقييم الأداء بأنه "ذلك الإجراء الذي يهدف إلى تقييم منجزات الأفراد عن طريق وسيلة موضوعية للحكم على مدى مساهمة كل فرد في إنجاز الأعمال التي توكل إليه وبطريقة موضوعية ، وكذلك الحكم على سلوكه وتصرفاته أثناء العمل ، وعلى مقدار التحسن الذي طرأ على أسلوبه في أداء العمل

(1) آل سعود ، (مرجع سابق) ، ص ٧٩ .

(٢) (المرجع السابق) ، ص ٧٩ ص ٨٠ بتصرف).

(3) صالح ، إدارة الموارد البشرية ، ط ١ ، ص ١٣٧ .

(4) زويلف ، إدارة الأفراد ، ط ١ ، ص ١٨٨ .

(2) أهمية تقييم الأداء

يعتبر تقييم الأداء عملية منظمة تهدف إلى تقييم قدرة الموظف وقابليته لتحقيق المهام المطلوب منه إنجازها، ونمو شخصيته وتطور أدائه، وتنظر المنظمات المعاصرة إلى تلك العملية كأداة هامة تساعد في العديد من مهام التخطيط والتنظيم المتعلقة بشؤون الموظفين، وتكمن مجالات الأهمية هذه في النقاط التالية:

1 - الترقية والنقل: حيث تكشف عمليات تقييم الأداء عن قدرات العاملين وبالتالي يتم ترقيتهم إلى وظائف أعلى، كما تساعد في نقل ووضع كل فرد في الوظيفة التي تناسب قدراته.

2 - تقييم المشرفين والمديرين: حيث تساعد العملية في تحديد مدى فاعلية المشرفين والمديرين في تنمية وتطوير أعضاء الفريق الذي يعمل تحت إشرافهم وتوجيهاتهم.

3 - تعديل المرتبات والأجور: حيث تساهم في اقتراح المكافآت المالية المناسبة للعاملين، واقتراح زيادة مرتبات وأجور العاملين أو إنقاصها، واقتراح نظام حوافز معينة.

4 - تقديم المشورة: حيث تشكل وسيلة لتقييم جوانب الضعف في أداء العاملين واقتراح إجراءات لتحسين ذلك الأداء، عن طريق التدريب مثلاً.

(3) أهداف تقييم الأداء

الهدف الرئيسي من تقييم الأداء: يهدف تقييم الأداء بشكل رئيسي إلى نقطتين رئيسيتين هما:

(أ) التقييم. (ب) التطوير

التقييم:

حيث يتم تقييم أداء العاملين واستخدام المعلومات التي تم الحصول عليها من التقييم في إصدار القرارات الإدارية ، كترقية العاملين ، أو نقلهم ، أو منح العلاوات السنوية. أيضا يساعد التقييم في تقديم تغذية عكسية للعاملين حيث يتم إطلاعهم على ما قدموه من إنجازات مقارنة بأهداف وتطلعات الإدارة، وبالتالي يستطيع العامل معرفة نقاط القوة والضعف لديه.

التطوير:

حيث أن عملية تقييم أداء العاملين تساعد على تقييم برامج وسياسات المنظمة، مما يؤدي إلى تنمية وتطوير أداء الأفراد والتطوير الإداري والمؤسسي

أهداف تقييم الأداء الثانوية:

أن عملية تقييم أداء العاملين لها أهداف عديدة منها:

- (1) تحديد الاحتياجات التدريبية اللازمة للعاملين
- (2) وضع نظام عادل للحوافز
- (3) تقييم الاستعداد للترقية وتفاذي المحسوبية عن طريق توحيد الأسس التي يتم بناء عليها الترقية أو زيادة الأجور
- (4) سجل مستويات الأداء أو مشاكل الأداء.
- (5) لتقدير والاعتراف لأصحاب الأداء المتميز.
- (6) تشجيع المنافسة بين الأقسام المختلفة لزيادة إنتاجيتها.

سادسا: الأداء والتحديات العالمية

إن ظهور العديد من التحديات العالمية المتمثلة في التطور التقني ونظم المعلومات والاهتمام بالبيئة المحيطة والعمل الجماعي ، أدت إلى زيادة الحاجة إلى مهارات إدارية قادرة على الأداء المتميز وزيادة الاهتمام بتنمية الموارد البشرية وزيادة الإنتاجية والجودة والتحسين المستمر للأداء ، لذلك لابد على المنظمة من الأخذ في الاعتبار بعض العناصر التي تساعد في مواجهة التحديات العالمية المعاصرة من هذه العناصر ما يلي:

1 - التحسين المستمر

2- استثمار الوقت.

١) التحسين المستمر.

إن مسؤولية التحسين لا تقع على عاتق المدير فقط، وإنما هي مسؤولية جميع العاملين بالمنظمة وجمهور المستفيدين من خدمات المنظمة وذلك من خلال فهمهم ما يحيط بالمنظمة من مستجدات وتحديات ، كما أن التحسين المستمر يتطلب تطوير كافة الأنظمة وأساليب الأداء في المنظمة ، وزيادة قدرة المنظمة في تعاملها مع المتغيرات

وهناك مجموعة من المقومات التي تساعد في تحقيق التطور المستمر ، منها:

أ) تعزيز القيم الأساسية الثابتة للمنظمة وذلك لتحقيق الاستقرار والتحسين المستمر.

ب) اشتراك العاملين في عملية اتخاذ القرارات وحل المشكلات مع تحفيزهم ومتابعتهم.

ج) أن يكون التحسين مكوناً حيوياً من إستراتيجية العمل بالمنظمة.

د) بناء اتجاهات ايجابية لدى القادة والعاملين تدفعهم إلى التطوير والتحسين المستمر.

هـ) تحديد أهداف التحسين في الأداء.

و) تصميم برامج تدريبية لكافة العاملين وذلك لأن التدريب المستمر للعاملين يساهم في تحقيق التحسين المستمر.

ز) تسجيل أي تحسينات تحصل في الأداء ، والتغلب على المشكلات التي تحول دون تحقيق المطلوب.

ح) المتابعة المستمرة لآراء العاملين والمستفيدين الخاصة بالتحسين والتطوير.

ط) الاستخدام الأمثل لجميع موارد المنظمة المادية والبشرية.

وبناء على ما سبق فإن المنظمة لكي تضمن الأداء المتميز لابد عليها من تحسين وتطوير خططها وسياساتها وإجراءاتها بصورة مستمرة.

٢) استثمار الوقت

يوجد ارتباطاً وثيقاً بين تحسين الأداء وإدارة الوقت واستثماره وذلك عن طريق استخدام التقنية المعاصرة في تنفيذ الأعمال ، وتنظيم الأعمال الروتينية وتحديد إجراءاتها ، والحصول على قرارات واضحة من الرؤساء وعقد الاجتماعات الهادفة

المبحث الثالث:

التطوير الإداري في جامعة المستقبل

الرؤية

إحداث نقلة نوعية شاملة في مفهوم التطوير الإداري

الرسالة

تحقيق مستويات عالمية الأداء في التطوير الإداري لمواكبة التوجهات المستقبلية

الأهداف التنفيذية

- (١) إدارة التعليم والتدريب الإلكتروني بالجامعة.
- (٢) توفير الخطط وتطوير البرامج التدريبية بالتعاون مع الأقسام العلمية المعنية بما يحقق أهداف الإدارة.
- (٣) تقديم الدعم المستمر لمنسوبي الجامعة للاستفادة من خدمات التعليم والتدريب الإلكتروني .
- (٤) دراسة وتحديد الاحتياجات التدريبية لمنسوبي الجامعة بالتعاون والتنسيق مع كليات وأقسام الجامعة.
- (٥) تنفيذ البرامج التدريبية بالتعاون مع من ترشحهم الكليات والوحدات الجامعية للمشاركة مع أعضاء هيئة التدريس و الإداريين والفنيين كمدرسين

الفصل الثالث

الاطار العملي للبحث

التمهيد

منهجية البحث

مجتمع وعينة البحث

اداة البحث

الطرق والاساليب الاحصائية المستخدمة

صدق وثبات اداة البحث

تحليل نتائج البحث

اختبار فرضيات البحث

تمهيد :

يتطرق هذا الفصل لتحديد المنهج الذي تم تطبيقه في هذا البحث ، حيث يتناول الأساليب والطرق التي تم استخدامها في جمع البيانات (أداة البحث) بالإضافة إلى تحديد مجتمع البحث و عينة البحث ، وطريقة اختيارها ، والأساليب الاحصائية التي استخدمت في تحليل البيانات والنتائج والتوصيات

اولا : منهجية البحث

المنهج المستخدم في البحث

اعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي ، حيث تم الاعتماد على نوعين من البحوث بحث مكتبي : ويعتمد على البيانات الثانوية الموجودة في الكتب والمراجع والدوريات والدراسات والبحوث السابقة المتعلقة بموضوع البحث و بحث ميداني : حيث تم تجميع البيانات الأولية من مجتمع البحث من المصادر الأولية وقد تم الاعتماد على الاستبيان بهدف جمع البيانات الخاصة بالبحث .

ثانيا : مجتمع وعينة البحث:

يشمل مجتمع البحث جميع الموظفين الإداريين بجامعة المستقبل والبالغ عددهم (70) تقريبا وكانت العينة عشوائية بسيطة حيث بلغت (32) مفردة تم توزيع (35) استبيان على عينة البحث وكان العائد منها (32) استبياناً، وتم إخضاع (32) استبياناً صحيحاً. اي نسبته 100% من ما استرد من استبيانات

ثالثا : الأداة المستخدمة في جمع البيانات:

تم تجميع البيانات الأولية الخاصة بموضوع البحث من خلال تصميم استبيان قام الباحثين بإعداده لأغراض البحث والمرفق صورة منه في الملحق رقم (1) وذلك بعد الإطلاع على استبيانات الدراسات والبحوث السابقة واقتباس بعض الأفكار منها ويتكون الاستبيان من جزئين تخدم موضوع البحث وهي كالتالي:

- الجزء الأول :

ويشمل خمس أسئلة مغلقة ومرتبطة ، والتي تتعلق بمعرفة الخلفية الديموغرافية لعينة البحث وهي تختص بالبيانات الشخصية كالعمر ، والمؤهل العلمي ، وعدد سنوات الخدمة ، وعدد الدورات التي التحق بها الموظف ، ونوع هذه الدورات.

- الجزء الثاني :

ويهدف إلى التعرف على آراء واتجاهات مفردات عينة البحث وما هو الدور الذي يقوم به التطوير الإداري في تحسين الأداء الوظيفي للموظفين الإداريين بجامعة المستقبل وقد تم توزيع استبيان يشتمل على (26) عبارة مقسمة إلى (5) محاور

المحور الأول :

ويقيس مدى قيام إدارة الموارد البشرية بالدور الذي تسعى لتحقيقه في مجال التطوير الإداري بالتعاون مع الإدارات و الكليات والأقسام داخل الجامعة ، وتغطيه العبارات (من ١ إلى 7)

المحور الثاني :

ويقيس مدى تأثير التطوير الإداري على أداء العاملين في كل إدارة ، وتغطيه العبارات

(من 8 إلى 12)

المحور الثالث :

ويقيس دور الإدارة العليا في تطبيق عمليات التطوير الإداري بالتعاون مع إدارة الموارد البشرية في الجامعة ، وتغطيه العبارات (من 13 إلى 15)

المحور الرابع :

ويقيس الأنشطة التي تقدمها إدارة الموارد البشرية في مجال التطوير الإداري وذلك من اجل تحسين الأداء الوظيفي بالتعاون مع الإدارات و الكليات والأقسام داخل الجامعة ، وتغطيه العبارات (من 16 إلى 20)

المحور الخامس :

ويقىس التحديات التي تواجه عملية التطوير الاداري داخل الجامعة ، وتغطيه العبارات من (21 إلى 26)

وبعد الانتهاء من إعداد الاستبيان تم الاطلاع عليه من قبل المشرف العلمي وقد قام الباحثون بإجراء التعديلات المطلوبة بحسب توجيهات المشرف العلمي وبما يخدم أغراض البحث

وتم تحديد الاجابة من خلال مقياس ليكارت والذي يتدرج من

موافق بشدة	موافق	لا أعلم	غير موافق	غير موافق بشدة
5	4	3	2	1

رابعاً : الطرق والاساليب الإحصائية المستخدمة

أ – الاحصاء الوصفي

ب – الاحصاء التحليلي

2) أساليب المعالجة الإحصائية

استخدم الباحثون في معالجة بيانات البحث الأساليب الإحصائية التالية :

أ) التكرارات والنسب المئوية لوصف عينة البحث حسب المتغيرات الشخصية.
ب) المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري والرتب لمعرفة الرأي السائد لمفردات العينة.

ج) معامل ألفا كرونباخ لتحديد معامل الثبات والاتساق الداخلي لأداة البحث.

د) معامل الارتباط R لقياس العلاقة بين متغيرات البحث

خامسا : الإحصاءات الوصفية للمتغيرات الشخصية

في هذا البند يوجد جدول يوضح التوزيع التكراري ونسب مفردات العينة حسب فئات المتغيرات الشخصية ومن ثم الحصول على تكرارات في هذه الفئات وبالتالي النسبة المئوية لهذه التكرارات. وحسب ما هو موضح بالجدول التالي

جدوا (1) يوضح التوزيع التكراري والنسب المئوية ووصف المتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة البحث

الرقم	المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
1	العمر	من 20 الى 25	12	38
		من 25 الى 30	9	28
		من 30 الى 35	2	6
		من 35 فاكتر	9	28
2	المؤهل العلمي	ثانوية	0	0
		بكالوريوس	30	94
		ماجستير	0	0
		دكتوراه	2	6
3	سنوات الخدمة	1- 5	18	56
		5- 10	5	16
		10- 15	5	16
		15- فاكتر	4	12
4	عدد الدورات	لم التحق	5	16
		1-4	18	56
		4-8	5	16
		8 فاكتر	4	13
5	نوع الدورات	ادارية	23	72
		فنية	1	3
		اجتماعية	2	6
		ثقافية	0	0
		حاسوب	8	25
		اخرى	1	3

الجدول رقم (1) يوضح المتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة البحث (العمر والمؤهل العلمي وسنوات الخدمة وعدد الدورات ونوع الدورات)

يوضح الجدول نتائج التحليل الوصفي للمتغيرات الديمغرافية للمستجيبين من افراد عينة البحث . في متغير العمر يتضح ان 38% من افراد العينة هم ممن تتراوح اعمارهم من 20-25 سنة و 28 % من 25-30 سنة و 28 % من 30-35 سنة فاكثرا اما متغير المؤهل العلمي اتضح ان 94 % هم من ذوي مؤهل البكالوريوس و 6% هم من ذوي مؤهل الدكتوراه اما متغير سنوات الخدمة اتضح ان 56 % عدد سنوات خدمتهم من سنة الى 5 سنوات و 16 % من 5 سنوات الى 10 سنوات و 16 % من 10 سنوات الى 15 سنة و 13% من 15 سنة فاكثرا . اما متغير عدد الدورات اتضح ان 16 % التحقوا بدورات التطوير الوظيفي و 56 % التحقوا من دورة الى 4 دورات و 30 % التحقوا باكثر من 4 دورات اما متغير نوع الدورات اتضح ان 72% التحقوا بدورات ادارية و 26% دورات حاسوب

سادسا: صدق وثبات أداة جمع البيانات

تعتبر مرحلة اختيار و تصميم أداة جمع بيانات مناسبة من أصعب مراحل البحث العلمي، وعادة ما يعتمد الباحث على عدة أسس عند اختياره أداة من بين الأدوات المتاحة له في عملية جمع البيانات، ومن أهم هذه الأسس هي مدى صدق وثبات البيانات التي توفرها الأداة؛و ذلك لأن ضعف صدق أو ثبات الأداة يؤدي بالضرورة إلى ضعف صحة وسلامة نتائج البحث بأكمله. لذلك يحرص الباحث على اختيار الأداة ذات الصدق والثبات العاليين. من هذا المنطلق يتعين علينا معرفة مدى صدق وثبات أداة جمع البيانات

١ - الصدق:

يقصد بصدق المقياس إلى أي درجة يقيس المقياس الغرض المصمم من أجله، وعليه يمكن تعريف صدق أداة جمع البيانات إلى أي درجة توفر الأداة بيانات ذات علاقة بمشكلة البحث من مجتمع البحث.

٢ - الثبات:

من الصفات الأساسية التي يجب توافرها أيضاً في أداة جمع البيانات قبل الشروع في استخدامها هي خاصية الثبات.

طرق حساب الثبات

يقاس ثبات أداة جمع البيانات بطرق مختلفة من بينها:

طريقة كرونباخ ألفا

وهي من الطرق الشائعة الاستعمال لحساب معامل الثبات وتعتمد على معادلة رياضية تعالجها حزم البرامج الإحصائية لتحديد قيمة معامل " كرونباخ ألفا" وتكون محصورة بين صفر وواحد ، وكلما كانت القيمة قريبة من الواحد دل ذلك على ثبات المقياس.

وقد تم استخدام معامل " كرونباخ ألفا" في حساب معامل الثبات ، وتم الحصول على النتائج الموضحة في الجدول (2) التالي

جدول رقم (2) يوضح قيم الفاء كور نباخ لقياس معاملات الثبات لكل محور من محاور الاستبيان وللاستبيان ككل

الرقم	المحاور	عدد العبارات	ألفا كرونباخ
1	قيام ادارة الموارد البشرية بالدور الذي تسعى لتحقيقه في مجال التطوير الاداري بالتعاون مع كل الإدارات و الأقسام داخل الجامعة.	7	0,53
2	مدى تأثير التطوير على أداء العاملين في كل إدارة وقسم	5	0,75
3	دور الإدارة العليا في كل جهة بتطبيق عمليات التطوير بالتعاون مع إدارة الموارد البشرية	3	1,25
4	التحديات التي تواجه عملية التطوير	5	0,76
5	الأنشطة التي تقدمها إدارة الموارد البشرية في مجال التطوير الإداري وذلك من اجل تحسين الأداء الوظيفي بالتعاون مع الإدارات والأقسام داخل الجامعة.	6	0,55
	الاستبيان ككل	26	0,77

جدول رقم (2) يوضح ثبات المقياس ، حيث اتضح من الجدول أن قيمة ألفا كرو نباخ هنا قريبة من الواحد الصحيح للمقياس ككل ، وأكبر من 0,50 لبعض المحاور. حيث ان اعلا قيمة (1,25) كانت لمحور دور الإدارة العليا في تطبيق عمليات التطوير الاداري بالتعاون مع إدارة الموارد البشرية والتي كانت اكبر من القيمة الاجمالية لكل المحاور وهي (0,77) وادنى قيمة كانت (0,53) لمحور قيام ادارة الموارد البشرية بالدور الذي تسعى لتحقيقه في مجال التطوير الاداري بالتعاون مع كل الإدارات و الأقسام داخل الجامعة . والذي هو اقل من قيمة الفا الاجمالية لكل محاور الاستبيان (0,77) مما يدل على ثبات المقياس وتكامل فقرات محاور الاستبيان وسوف تؤدي الى تحقيق غرض البحث

سابعا : تحليل نتائج البحث

المحور الاول :

قيام ادارة الموارد البشرية في جامعة المستقبل بالدور الذي تسعى لتحقيقه في مجال التطوير الاداري بالتعاون من كل الادارات والكليات والاقسام داخل الجامعة

لوصف مستوى اهمية دور ادارة الموارد البشرية في مجال التطوير الاداري استخدم الباحثون المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والاختبار التائي للتحقق من معنوية الفقرة ومستوى اهميتها كما هو موضح في جدول (3)

جدول (3) يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وقيم T وترتيب الاهمية ومستواها لدور ادارة الموارد البشرية .

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t المحسوبة	ترتيب اهمية الفقرة	مستوى الاهمية
1	وجود سياسات وظيفية مرنة تعتمد على الكفاءة في اختيار العناصر البشرية	3,7	0,95	15,6	5	مرتفع
2	وجود سياسات وظيفية مرنة تعتمد على المؤهل المناسب في اختيار العناصر البشرية	3,53	1,10	12,5	6	مرتفع
3	وجود نظام يقوم على توحيد الاسس التي يتم بنا عليها الترقية وزيادة الاجور	3,3	1,37	10,8	7	متوسط
4	توفير المواد العلمية والصالات الدراسية في مجال التطوير الاداري	4	0,89	20,7	2	مرتفع
5	توفير جهة متخصصة بتقديم الاستشارات في بعض المواضيع الجوهرية مما يساعد في تطوير الاداء	3,7	0,84	16,2	4	مرتفع
6	يوجد مشاركة بين الادارة العليا والادارات والكليات والاقسام المتخصصين في عملية التغيير	4,10	0,94	21,5	1	مرتفع
7	وضع معدلات عمل موضوعية لتوزيع العمل	3,78	0,77	14,9	3	مرتفع
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام لدور ادارة الموارد البشرية	3,73	0,98			

قيمة t الجدولية عند مستوى $\alpha \leq 0,05$ (1,60)

يوضح جدول (3) اجابات عينة البحث عن العبارات المتعلقة بقيام ادارة الموارد البشرية بالدور الذي تسعى الى تحقيقه في مجال التطوير الاداري حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لفقرات هذا المتغير (4 - 4.10) فقد جاءت في المرتبة الاولى فقرة يوجد مشاركة بين الادارة العليا والادارات والكليات والاقسام المتخصصين في عملية التغير بمتوسط حسابي (4.10) وهو اعلى من المتوسط الحسابي لكل فقرات المتغير البالغ (3,73) و انحراف معياري (0.94) فيما حصلت الفقرة (وجود نظام يقوم على توحيد الاسس التي يتم بنا عليها الترقية وزيادة الاجور) على المرتبة السابعة والاخيرة بمتوسط حسابي (3.3) وهو ادنى من المتوسط الحسابي العام (3.73) وانحراف معياري (1,37) ويبين الجدول ايضا التشتت المنخفض فاستجابات افراد البحث حول اهمية هذا المتغير هو ما يعكس التقارب في وجهات نظر افراد عينة البحث حول اهمية هذا المتغير ويشير الجدول ايضا الى التقارب في قيم المتوسطات الحسابية حيث نلاحظ انه من خلال مستويات الدلالة لم يكون هناك اختلافات في وجهات نظر افراد عينة البحث حول العبارات المتعلقة بقيام ادارة الموارد البشرية بالدور الذي تسعى الى تحقيقه في مجال التطوير الاداري حيث كان كافة مستويات الدلالة اقل من (0,05) لجميع فقرات المتغير وبشكل عام يبين مستوى اهمية هذا المتغير في جامعة المستقبل من وجهه نظر افراد عينة البحث كانت مرتفعة

المحور الثاني :

مستوى تأثير التطوير الإداري على أداء العاملين في كل إدارة

لوصف مستوى أهمية تأثير التطوير الإداري على أداء العاملين تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والاختبار التائي للتحقق من معنوية الفقرة وأهميتها كما هو موضح في الجدول (4)

جدول (4) يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وقيم t وترتيب أهمية الفقرة ومستوى أهميتها

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t المحسوبة	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى الأهمية
8	تحديث وتطوير اساليب وطرق العمل داخل الجامعة .	3,84	1,20	17,3	4	مرتفع
9	تطوير الهياكل التنظيمية على ضوء حجم وطبيعة العمل .	3,9	0,30	18,4	2	مرتفع
10	تحديد الاحتياجات الوظيفية للعاملين .	4	0,94	21,5	1	مرتفع
11	وجود عملية تقييم مستمرة تساعد على تحديد الاعمال وتوزيعها بشكل دقيق ومنع الازدواجية وتحديد المسؤولية .	3,7	1,10	16,5	5	مرتفع
12	إطلاع العاملين على ما قدموه من انجازات مقارنة بأهداف الإدارة مما يساعدهم على معرفة نقاط القوة والضعف لديهم .	3,9	0,77	17,4	3	مرتفع
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام لمستوى تأثير التطوير الإداري على أداء العاملين	3,87	0,86			

قيمة t الجدولية عند مستوى $\alpha \leq 0,05$ (1,60)

يوضح جدول (4) اجابات عينة البحث عن العبارات المتعلقة مستوى تاثير التطوير الاداري على اداء العاملين في كل ادارة حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لفقرات هذا المتغير بين (3.7- 4) فقد جاءت في المرتبة الاولى تحديد الاحتياجات الوظيفية للعاملين بمتوسط حسابي (4) وهو اعلى من المتوسط الحسابي لكل فقرات المتغير البالغ (3,87) وانحراف معياري (0,94) فيما حصلت الفقرة وجود عملية تقييم مستمرة تساعد على تحديد الاعمال وتوزيعها بشكل دقيق ومنع الازدواجية وتحديد المسؤولية على المرتبة الخامسة والاخيرة بمتوسط حسابي (3,7) وهو ادنى من المتوسط الحسابي العام (3,87) وانحراف معياري (1,10) ويبين الجدول ايضا التشتت المنخفض فاستجابات افراد البحث حول اهمية هذا المتغير هو ما يعكس التقارب في وجهات نظر افراد عينة البحث حول اهمية هذا المتغير ويشير الجدول ايضا الى التقارب في قيم المتوسطات الحسابية حيث نلاحظ انه من خلال مستويات الدلالة لم يكون هناك اختلافات في وجهات نظر افراد عينة البحث حول العبارات المتعلقة مستوى تاثير التطوير الاداري على اداء العاملين في كل ادارة حيث كان كافة مستويات الدلالة اقل من (0,05) لجميع فقرات المتغير وبشكل عام يبين مستوى اهمية هذا المتغير في جامعة المستقبل من وجهه نظر افراد عينة البحث كانت مرتفعة

المحور الثالث :

دور الادارة العليا في تطبيق عمليات التطوير الاداري بالتعاون مع الادارات والكليات والاقسام ويشتمل الاتي :

لوصف مستوى اهمية دور الادارة العليا في تطبيق عمليات التطوير الاداري تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وقيمة t وترتيب اهمية الفقرة ومستوى اهميتها كما هو موضح في الجدول (5)

جدول (5) يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وقيمة t وترتيب اهمية الفقرة ومستوى اهميتها

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t المحسوبة	ترتيب اهمية الفقرة	مستوى الاهمية
13	تنمية التفكير العلمي وروح الابتكار والتجديد	3,8	0,88	19,4	2	مرتفع
14	تنمية قدرات العاملين عن طريق توفير برامج تدريبية مناسبة لاحتياجاتهم .	3,6	1,20	13,8	3	مرتفع
15	ايجاد علاقات انسانية جيدة داخل بيئة العمل مما يحسن الاداء .	3,9	1,14	20,6	1	مرتفع
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام لدور الادارة العليا في تطبيق عمليات التطوير الادارية	3,77	1,07			

قيمة t الجدولية عند مستوى ($\alpha \leq 0,05$) (1,60)

يوضح جدول (5) اجابات عينة البحث عن العبارات المتعلقة دور الادارة العليا في تطبيق عمليات التطوير الاداري بالتعاون مع الادارات والكليات والاقسام حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لفقرات هذا المتغير (3,6-3,9) فقد جاءت في المرتبة الاولى فقرة ايجاد علاقات انسانية جيدة داخل بيئة العمل مما يحسن الاداء بمتوسط حسابي (3,9) وهو ادنى من المتوسط الحسابي لكل فقرات المتغير البالغ (3,77) وانحراف معياري (1,14) فيما حصلت الفقرة تنمية قدرات العاملين عن طريق توفير برامج تدريبية مناسبة لاحتياجاتهم على المرتبة الثالثة والاخيرة بمتوسط حسابي (3,6) وهو ادنى من المتوسط الحسابي العام (3,77) وانحراف معياري (1,20) ويبين الجدول ايضا التشتت المنخفض فاستجابات افراد البحث حول اهمية هذا المتغير هو ما يعكس التقارب في وجهات نظر افراد عينة البحث حول اهمية هذا المتغير ويشير الجدول ايضا الى التقارب في قيم المتوسطات الحسابية حيث نلاحظ انه من خلال مستويات الدلالة لم يكون هناك اختلافات في وجهات نظر افراد عينة البحث حول العبارات المتعلقة بدور الادارة العليا في تطبيق عمليات التطوير الاداري بالتعاون مع الادارات والكليات والاقسام حيث كان كافة مستويات الدلالة اقل من (0,05) لجميع فقرات المتغير وبشكل عام يبين مستوى اهمية هذا المتغير في جامعة المستقبل من وجهة نظر افراد عينة البحث كانت مرتفعة

المحور الرابع :

الانشطة التي تقدمها ادارة الموارد البشرية للتطوير الاداري وذلك من اجل تحسين الاداء الوظيفي بالتعاون مع الكليات والاقسام داخل الجامعة

لوصف مستوى اهمية الانشطة التي تقدمها ادارة الموارد البشرية للتطوير الاداري تم المعالجة كما هو موضح في الجدول ادناه

جدول رقم (6) يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وقيم t للانشطة التي تقدمها ادارة الموارد البشرية للتطوير الاداري

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t المحسوبة	ترتيب اهمية الفقرة	مستوى الاهمية
16	تقديم برامج تدريبية حديثة تساعد على تحسين اداء العاملين .	3,7	1,30	18,7	5	مرتفع
17	تنفيذ البرامج التدريبية بالتعاون مع الكليات والاقسام والادارات في الجامعة.	3,8	0,75	19,6	3	مرتفع
18	تسهيل اجراءات العمل الاداري في الجامعة ، واعداد وتحديث دليل الاجراءات.	3,8	0,74	20,9	2	مرتفع
19	متابعة العناية بالمعدات والاجهزة والادوات المكتبية المستعملة في الجامعة.	4	0,94	22,4	1	مرتفع
20	تشجيع العاملين على البحث العلمي للوصول لمفاهيم جديدة لتطوير العمل الاداري .	3,7	1,20	17,9	4	مرتفع
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام للانشطة التي تقدمها ادارة الموارد البشرية للتطوير الاداري	3,8	0,99			

قيمة t الجدولية عند مستوى ($\alpha \leq 0,05$) (1,60)

يوضح جدول (6) اجابات عينة البحث عن العبارات المتعلقة بالانشطة التي تقدمها ادارة الموارد البشرية للتطوير الاداري وذلك من اجل تحسين الاداء الوظيفي بالتعاون مع الكليات والاقسام داخل الجامعة حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لفقرات هذا المتغير (3,7) فقد جاءت في المرتبة الاولى فقرة متابعة العناية بالمعدات والاجهزة والادوات المكتبية المستعملة في الجامعة بمتوسط حسابي (4) وهو اعلى من المتوسط الحسابي لكل فقرات المتغير البالغ (3,8) وبانحراف معياري (0,94) فيما حصلت الفقرة تشجيع العاملين على البحث العلمي للوصول لمفاهيم جديدة لتطوير العمل الاداري على المرتبة الخامسة والاخيرة بمتوسط حسابي (3,7) وهو ادنى من المتوسط الحسابي العام (3,8) وانحراف معياري (1,20) ويبين الجدول ايضا التشتت المنخفض فاستجابات افراد البحث حول اهمية هذا المتغير هو ما يعكس التقارب في وجهات نظر افراد عينة البحث حول اهمية هذا المتغير ويشير الجدول ايضا الى التقارب في قيم المتوسطات الحسابية حيث نلاحظ انه من خلال مستويات الدلالة لم يكون هناك اختلافات في وجهات نظر افراد عينة البحث حول العبارات المتعلقة بالانشطة التي تقدمها ادارة الموارد البشرية للتطوير الاداري وذلك من اجل تحسين الاداء الوظيفي بالتعاون مع الكليات والاقسام داخل الجامعة حيث كان كافة مستويات الدلالة اقل من (0,05) لجميع فقرات المتغير وبشكل عام يبين مستوى اهمية هذا المتغير في جامعة المستقبل من وجهه نظر افراد عينة البحث كانت مرتفعة

المحور الخامس :

التحديات التي تواجه التطوير الإداري ويشمل الآتي :

لوصف مستوى أهمية التحديات التي تواجه عملية التطوير الإداري تم استخدام المعالجات كما هو موضح في الجدول التالي

جدول (7) يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وقيم t وترتيب أهمية ومستوى أهمية الفقرات للتحديات التي تواجه عملية التطوير الإداري

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t المحسوبة	ترتيب أهمية الفقرات	مستوى الأهمية
21	طول الإجراءات المتبعة داخل العمل .	3,6	1,14	16,8	2	مرتفع
22	تعقيد الإجراءات المتبعة داخل العمل .	3,8	1,25	20,2	1	مرتفع
23	عدم ملائمة مكان وظروف العمل للعاملين .	2,9	0,87	8,9	6	متوسط
24	وجود بعض المشكلات المتعلقة بجمود النظم واللوائح .	3,20	1,12	11,5	3	متوسط
25	عدم توافر الكوادر البشرية المتخصصة من حيث العدد والنوعية .	3,20	1,24	12,6	4	متوسط
26	عدم تعاون الإدارات والأقسام مع إدارة الموارد البشرية في إمدادها بالمعلومات التي تساعد في حل المشاكل التنظيمية .	3,10	1,37	11,8	5	متوسط
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام للتحديات التي تواجه عملية التطوير الإداري	3,3	1,16			

قيمة t الجدولية عند مستوى ($\alpha \leq 0,05$) (1,60)

يوضح جدول (7) اجابات عينة البحث عن العبارات المتعلقة بالتحديات التي تواجه التطوير الاداري حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لفقرات هذا المتغير (2,9 – 3,8) فقد جاءت في المرتبة الاولى فقرة تعقيد الاجراءات المتبعة داخل العمل بمتوسط حسابي (3,8) وهو اعلى من المتوسط الحسابي لكل فقرات المتغير البالغ (3,3) فيما حصلت الفقرة عدم ملائمة مكان وظروف العمل للعاملين على المرتبة السادسة والاخيرة بمتوسط حسابي (2,9) وهو ادنى من المتوسط الحسابي العام (3,3) وانحراف معياري (0,87) ويبين الجدول ايضا التشتت المنخفض فاستجابات افراد البحث حول اهمية هذا المتغير هو ما يعكس التقارب في وجهات نظر افراد عينة البحث حول اهمية هذا المتغير ويشير الجدول ايضا الى التقارب في قيم المتوسطات الحسابية حيث نلاحظ انه من خلال مستويات الدلالة لم يكون هناك اختلافات في وجهات نظر افراد عينة البحث حول العبارات المتعلقة بالتحديات التي تواجه التطوير الاداري حيث كان كافة مستويات الدلالة اقل من (0,05) لجميع فقرات المتغير وبشكل عام يبين مستوى اهمية هذا المتغير في جامعة المستقبل من وجهه نظر افراد عينة البحث كانت مرتفعة

ثامنا : اختبار فرضيات البحث

جدول (8) يوضح نتائج اختبار فرضيات البحث من خلال تحليل معامل الارتباط R بين متغيرات البحث المستقلة المكونة للمتغير (التطوير الإداري) ومتغير البحث التابع (الاداء الوظيفي) في جامعة المستقبل وبحسب ما هو موضح في الجدول ادناه

الرقم	المتغيرات المستقلة	معامل الارتباط R	المتغير التابع
1	قيام ادارة الموارد البشرية بالدور الذي تسعى الى تحقيقه في مجال التطور الاداري	0,92	الاداء الوظيفي
2	مستوى تاثير التطوير الاداري على اداء الموظفين	0,60	
3	دور الادارة العليا في تطبيق عمليات التطوير الوظيفي	0,82	
4	الانشطة التي تقدمها ادارة الموارد البشرية للتطوير الاداري	0,96	
5	التحديات التي تواجه عمليات التطوير الاداري	0,74	

يكون التأثير ذو دلالة احصائية عند مستوى $\alpha \leq 0,05$ (1,60)

اضهر الجدول (8) نتائج التحليل حيث تبين وجود ارتباط موجب قوي بين المتغيرات المستقلة للبحث (التطوير الإداري) الموضحة في الجدول وبين المتغير التابع (الاداء الوظيفي) حيث كان اعلى قيمة لمعامل الارتباط (0,96) للمتغير المستقل الانشطة التي تقدمها ادارة الموارد البشرية للتطوير الاداري يليه المتغير قيام ادارة الموارد البشرية بالدور الذي تسعى الى تحقيقه في مجال التطور الاداري بمعامل ارتباط (0,92) مما يدل على وجود ارتباط قوي بين التطوير الاداري وتحسين الاداء الوظيفي وكذلك مع باقي المتغيرات كون معامل الارتباط لكل المتغيرات كاد ان يقترب من الواحد الصحيح وعند مستوى تاثير $\alpha \leq 0,05$

الفصل الرابع

النتائج و التوصيات

النتائج

التوصيات

أولاً : النتائج

من خلال تحليل اجابات الاستبيانات ، تم الوصول إلى النتائج التالية :

أولاً : اتفقوا عينة البحث على ان إدارة الموارد البشرية تقوم بالدور الذي تسعى لتحقيقه في مجال التطوير الاداري بالتعاون مع كل الإدارات والكليات و الأقسام داخل الجامعة

ثانياً: خلص البحث إلى أن للتطوير أثراً كبيراً على أداء العاملين في كل إدارة .

ثالثاً: توصل البحث إلى ان الإدارة العليا تقوم بتطبيق عمليات التطوير الاداري بالتعاون مع إدارة الموارد البشرية .

رابعاً : أظهرت نتائج البحث وجود بعض التحديات التي تواجه عملية التطوير الاداري .

خامساً: بين البحث تقديم إدارة الموارد البشرية العديد من الأنشطة في مجال التطوير الاداري وذلك من اجل تحسين الأداء الوظيفي بالتعاون مع الإدارات و الكليات والأقسام داخل الجامعة .

سادساً : خلص البحث إلى عدم توفير المواد العلمية والحالات الدراسية في مجال التطوير الإداري للموظفين .

سابعاً : وجد البحث عدم وجود مشاركة بين الإدارة العليا والادارات والاقسام والمختصين لعملية التغيير

ثانيا : التوصيات

بناء على النتائج التي تم التوصل إليها ، يوصي الباحثون بما يلي :

- 1- يجب على إدارة الموارد البشرية توفير المواد العلمية والحالات الدراسية المتعلقة بالتطوير الإداري وذلك في مكتبة الجامعة لتسهيل رجوع الموظفين إليها وقت الحاجة مما يساعد في تنمية قدرات ومهارات العاملين وتحسين أدائهم .
- 2 - على الإدارة العليا مشاركة الموظفين عند الرغبة في القيام بإحداث تغيير لما لة من اهمية في كسب ثقتهم وتأييدهم لها .
- 3- وجوب محاولة الادارة العليا القضاء على المشاكل المتعلقة بجمود النظم واللوائح من خلال طلب تقارير دورية من الكليات و الأقسام والادارات المعنية لمعرفة آرائهم فيها .
- 4- يوصي الباحثون إلى أهمية تعاون إدارة الموارد البشرية مع الإدارات العليا من أجل معرفة مدى الحاجة إلى توفير الكوادر البشرية المتخصصة من حيث العدد والنوعية .
- 5- يفضل أن يكون هناك خطة متابعة مستمرة من قبل ادارة الموارد البشرية لأداء العاملين ، وذلك لمساعدتهم في التغلب على المعوقات التي قد تواجههم

قائمة المراجع

- (1) الأعرجي ، عاصم (١٩٩٥م) دراسات معاصرة في التطوير الإداري ، ط ١ ، عمان: دار الفكر للنشر والتوزيع
- (2) بدوي ، أحمد زكي (١٩٨٩م) معجم مصطلحات العلوم الإدارية. بيروت : دار الكتاب اللبناني- .
- (3) البرادعي ، بسيوني (٢٠٠٨م) تنمية مهارات المديرين في تقييم أداء العاملين . مصر : ايتراك للنشر والتوزيع
- (4) آل زاهر ، علي (٢٠٠٠م) سياسات التطوير الإداري بالمملكة . جدة : مركز النشر العلمي
- (5) صابر ، محمد (٢٠٠٧م) نظم المعلومات الإدارية ، ط ١ ، الإسكندرية: دار الفكر الجامعي.
- (6) صالح ، محمد (٢٠٠٤م) إدارة الموارد البشرية . الأردن : دار الحامد للنشر والتوزيع.
- (7) الصيرفي ، محمد (٢٠٠٦م) التطوير التنظيمي . الإسكندرية : دار الفكر الجامعي
- (8) العبيدي، قيس (١٩٩٧م) التنظيم :المفهوم والنظريات والمبادئ. الإسكندرية: مطابع رويال
- (9) العزاوي ، نجم (٢٠٠٩م) جودة التدريب الإداري. الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع .
- (10) عصفور ، محمد (٢٠٠٩م) أصول التنظيم والأساليب ، ط ٥ ، الأردن دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- (11) مشهور ثروت (٢٠١٠) استراتيجيات التطوير الإداري . عمان دار اسامة للنشر والتوزيع

الملحقات

- الخطاب المرفق

- الاستبيان

اداة البحث (الاستبيان)

استبيان بحث ميداني

المحترمين

الاخوة الموظفين الاداريين في جامعة المستقبل

تحية طيبة ،،،

نضع بين ايديكم نسخة استبيان لبحث موضوع :

التطوير الاداري ودوره في تحسين الاداء الوظيفي

(بحث تطبيقي على الموظفين الاداريين في جامعة المستقبل)

راجيين منكم التفضل بالاطلاع وابداء الراي بتأشير الاجابة المناسبة من وجهة نظركم ، حيث ان استكمال الاجابة على كافة عبارات الاستبيان والدقة في الاجابة ستنعكس بالتاكيد على دقة النتائج التي سيتم التوصل اليها من بحثنا هذا ، وان هذه المعلومات سيتم توظيفها لأهداف موضوع البحث فقط ، وتقبلوا خالص التحية والتقدير .

شاكرين تعاونكم معنا

الباحثين

الجزء الاول

(1) العمر

- من 20 الى اقل من 25 ()
- من 25 الى اقل من 30 ()
- من 30 الى اقل من 35 ()
- من 35 فاكثر ()

(2) المؤهل العلمي

- ثانوية عامة ()
- بكالوريوس ()
- ماجستير ()
- دكتوراه ()

(3) عدد سنوات الخدمة

- من سنة الى اقل من 5 سنوات ()
- من 5 سنوات الى اقل من 10 سنوات ()
- من 10 سنوات الى اقل من 15 سنة ()
- من 15 سنة فاكثر ()

(4) عدد الدورات التي التحقت بها في مجال التطوير الاداري بالجامعة او خارج الجامعة :

- لم التحق بالدورات ()
- من 1 إلى 4 دورات ()
- من 5 إلى 8 دورات ()
- اكثر من 8 دورات ()

(5) نوع الدورات التي التحقت بها بمجال التطوير الاداري :

- | | | | |
|-----|------------|-----|---------------------------|
| () | • ثقافية | () | • ادارية |
| () | • حاسب آلي | () | • فنية (معامل ومختبرات) |
| () | • غير ذلك | () | • اجتماعية |

الجزء الثاني

اولاً :- قيام ادارة الموارد البشرية بالدور الذي تسعى لتحقيقه في مجال التطوير الاداري بالتعاون مع كل الادارات والكليات والاقسام داخل الجامعة ، وذلك عن الطريق التالي :

بدائل الاجابة					الفقرة
لا اوافق بشدة	لا اوافق	محايد	اوافق	اوافق بشدة	
☐	☐	☐	☐	☐	(1) وجود سياسات وظيفية مرنة تعتمد على الكفاءة في اختيار العناصر البشرية .
☐	☐	☐	☐	☐	(2) وجود سياسات وظيفية مرنة تعتمد على المؤهل المناسب في اختيار العناصر البشرية .
☐	☐	☐	☐	☐	(3) وجود نظام يقوم على توحيد الاسس التي يتم بناء عليها الترقية وزيادة الاجور .
☐	☐	☐	☐	☐	(4) توفير المواد العلمية والحالات الدراسية في مجال التطوير الاداري .
☐	☐	☐	☐	☐	(5) توفير جهة متخصصة بتقديم الاستشارة في بعض الموضوعات الجوهرية مما يساعد في تطوير الأداء .
☐	☐	☐	☐	☐	(6) يوجد مشاركة بين الادارة العليا والادارات والكليات والاقسام والمختصين في عملية التغيير .
☐	☐	☐	☐	☐	(7) وضع معدلات أداء موضوعية لتوزيع العمل .

ثانياً :- مستوى تأثير التطوير على اداء العاملين في كل ادارة ، ويشمل الاتي :

بدائل الاجابة					الفقرة
لا اوافق بشدة	لا اوافق	محايد	اوافق	اوافق بشدة	
☐	☐	☐	☐	☐	8) تحديث وتطوير اساليب وطرق العمل داخل الجامعة .
☐	☐	☐	☐	☐	9) تطوير الهياكل التنظيمية على ضوء حجم وطبيعة العمل .
☐	☐	☐	☐	☐	10) تحديد الاحتياجات الوظيفية للعاملين .
☐	☐	☐	☐	☐	11) وجود عملية تقييم مستمرة تساعد على تحديد الاعمال وتوزيعها بشكل دقيق ومنع الازدواجية وتحديد المسؤولية .
☐	☐	☐	☐	☐	12) إطلاع العاملين على ما قدموه من انجازات مقارنة بأهداف الادارة مما يساعدهم في معرفة نقاط القوة والضعف لديهم .

ثالثاً :- دور الادارة العليا في تطبيق عمليات التطوير بالتعاون مع الادارات والكليات والاقسام ، ويشمل الآتي :

بدائل الاجابة					الفقرة
لا اوافق بشدة	لا اوافق	محايد	اوافق	اوافق بشدة	
☐	☐	☐	☐	☐	13) تنمية التفكير العلمي وروح الابتكار والتجديد .
☐	☐	☐	☐	☐	14) تنمية قدرات العاملين عن طريق توفير برامج تدريبية مناسبة لاحتياجاتهم .
☐	☐	☐	☐	☐	15) ايجاد علاقات انسانية جيدة داخل بيئة العمل مما يحسن الاداء .

رابعاً :- الأنشطة التي تقدمها ادارة الموارد البشرية للتطوير الاداري وذلك من اجل تحسين الاداء الوظيفي بالتعاون مع الكليات والاقسام والادارات داخل الجامعة ، ويشمل الآتي :

بدائل الاجابة					الفقرة
لا اوافق بشدة	لا اوافق	محايد	اوافق	اوافق بشدة	
☐	☐	☐	☐	☐	16) تقديم برامج تدريبية حديثة تساعد على تحسين اداء العاملين .
☐	☐	☐	☐	☐	17) تنفيذ البرامج التدريبية بالتعاون مع الكليات والاقسام والادارات في الجامعة.
☐	☐	☐	☐	☐	18) تسهيل اجراءات العمل الاداري في الجامعة ، واعداد وتحديث دليل الاجراءات .
☐	☐	☐	☐	☐	19) متابعة العناية بالمعدات والاجهزة والادوات المكتبية المستعملة في الجامعة .
☐	☐	☐	☐	☐	20) تشجيع العاملين على البحث العلمي للوصول لمفاهيم جديدة لتطوير العمل الاداري .

خامساً :- التحديات التي تواجه عملية التطوير ، ويشمل الاتي :

بدائل الاجابة					الفقرة
لا اوافق بشدة	لا اوافق	محايد	اوافق	اوافق بشدة	
☐	☐	☐	☐	☐	21) طول الاجراءات المتبعة داخل العمل .
☐	☐	☐	☐	☐	22) تعقيد الاجراءات المتبعة داخل العمل .
☐	☐	☐	☐	☐	23) عدم ملائمة مكان وظروف العمل للعاملين .
☐	☐	☐	☐	☐	24) وجود بعض المشكلات المتعلقة بجمود النظم واللوائح .
☐	☐	☐	☐	☐	25) عدم توافر الكوادر البشرية المتخصصة من حيث العدد والتنوعية .
☐	☐	☐	☐	☐	26) عدم تعاون الادارات والاقسام مع ادارة الموارد البشرية في امدادها بالمعلومات التي تساعد في حل المشاكل التنظيمية .