

عنوان البحث

"أثر إدارة التطوير الإداري على تحسين الأداء الوظيفي:  
دراسة تطبيقية على الموظفين الإداريين في جامعات الرياض"

"The Impact of Administrative Development Management on Improving Job Performance:  
An Applied Study on Administrative Employees in Riyadh Universities"

إعداد الطالب/  
فيصل المطيري

إشراف/  
د. الفيصل عبد الحميد  
د. فايز جراد

العام الدراسي:  
2024

---

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

### شكر وتقدير

الحمد لله الذي علم بالقلم، علم الإنسان ما لم يعلم، والصلاة والسلام على أشرف المرسلين، سيدنا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين.

أتقدم بأسمى آيات الشكر والتقدير إلى الدكتور الفيصل عبد الحميد والدكتور فايز جراد، اللذين كانا لي نعم الداعمين والموجهين خلال مسيرتي البحثية. لقد كان لتوجيهاتهما السديدة، وإرشاداتهما العلمية، وعطائهما اللامحدود الأثر البالغ في إثراء هذا البحث، وصقل جوانبه العلمية، وتعزيزه بالمنهجية الدقيقة.

إن ما قدّماه من وقت وجهد، وما أبدياه من اهتمام ورعاية طوال مراحل البحث، يعكس إخلاصهما وتفانيهما في خدمة العلم والمعرفة، ودعمهما المستمر لطلاب البحث العلمي. فلهما مني كل الشكر والعرفان على صبرهما، وكرم عطائهما، وحرصهما على الارتقاء بالمستوى العلمي لهذا العمل.

أسأل الله العليّ القدير أن يجزيهما خير الجزاء، وأن يجعل ما قدّماه في ميزان حسناتهما، وأن يوفقهما لمزيد من العطاء والتميّز في خدمة العلم وطلابه.

والله ولي التوفيق.

---

## الإهداء

إلى من كانت نبع العطاء، وسراجاً يضيء دروب حياتي، من غرست في نفسي معنى الإصرار، وزرعت في قلبي بذور الطموح، فكانت لي السند والداعم في كل خطوة... إليك أُمِّي الحبيبة، أهدي هذا العمل عرفاً بجميلك الذي لا يرد، وفضلك الذي لا ينسى.

إلى من علمني أن الطريق إلى النجاح يحتاج إلى صبر وعزيمة، وإلى من كان لي قدوة ومصدر إلهام، إلى من دعمني بفكره وحكمته، وساندني بعطائه وتوجيهاته... إليك أُمِّي الغالي، أهدي ثمرة جهدي امتناً لما غرسته في نفسي من قيم ومبادئ.

هذا الإهداء لكل من كان له أثرٌ في رحلتي العلمية، ولكل من آمن بقدرتي وساهم في تحقيق هذا الإنجاز، فجزاكم الله خير الجزاء.

---

## المستخلص

تهدف هذه الدراسة إلى استقصاء دور إدارة التطوير الإداري في تحسين الأداء الوظيفي للموظفين الإداريين في جامعات الرياض، من خلال تحليل الأثر الذي تتركه عمليات التطوير الإداري على كفاءة وأداء العاملين، بالإضافة إلى دراسة التحديات التي تواجه تطبيق استراتيجيات التطوير الإداري، وآليات التغلب عليها. كما تسعى الدراسة إلى الإجابة عن مجموعة من التساؤلات البحثية، أبرزها: ما هو الدور الذي تقوم به إدارة التطوير الإداري بالتعاون مع الإدارات والأقسام المختلفة داخل الجامعات؟ وكيف يؤثر التطوير الإداري على أداء الموظفين؟ وما هو دور الإدارة العليا في دعم وتنفيذ عمليات التطوير؟ وما هي أبرز التحديات التي تواجه عمليات التطوير الإداري، وما الحلول المقترحة لمعالجتها؟

اعتمدت الدراسة على منهج المسح التحليلي، حيث تم تصميم استبانة مكونة من (27) فقرة ، وتم التحقق من صدقها من خلال التحكيم، كما تم قياس ثباتها باستخدام معامل ألفا كرونباخ. وشملت عينة الدراسة (241) موظفًا إداريًا في جامعات الرياض، وتم تحليل البيانات إحصائيًا باستخدام المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والنسب المئوية، وتحليل التباين الأحادي.

أظهرت نتائج الدراسة أن إدارة التطوير الإداري تلعب دورًا محوريًا في تحسين الأداء الوظيفي بالتعاون مع مختلف الإدارات داخل الجامعات، وذلك من خلال تطوير أساليب العمل، وتحديث الهياكل التنظيمية بما يتناسب مع طبيعة وحجم العمل، وتحديد الاحتياجات التدريبية والوظيفية للموظفين. كما كشفت النتائج عن وجود تحديات تواجه عمليات التطوير، من بينها: طول وتعقيد الإجراءات الإدارية، وعدم ملائمة بيئة العمل وظروفه للعاملين.

وفي ضوء هذه النتائج، توصي الدراسة بأهمية إشراك الموظفين في عمليات التغيير الإداري لكسب دعمهم وتأييدهم، وتعزيز التعاون بين إدارة التطوير الإداري والإدارات العليا لإعادة دراسة وتبسيط الإجراءات الإدارية، بالإضافة إلى تحسين بيئة العمل وظروفه بما يساهم في رفع مستوى الأداء الوظيفي للموظفين الإداريين في جامعات الرياض.

## Table of Content فهرس المحتويات

|       |                    |   |
|-------|--------------------|---|
| ..... | <u>شكر وتقدير</u>  | 3 |
| ..... | <u>الإهداء</u>     | 4 |
| ..... | <u>المستخلص بـ</u> |   |
| ..... | <u>العربي</u>      | 5 |
| ..... | <u>قائمة</u>       |   |
| ..... | <u>المحتويات</u>   | 6 |
| ..... | <u>قائمة</u>       |   |
| ..... | <u>الجداول</u>     | 7 |

### الفصل الأول

|       |                                           |    |
|-------|-------------------------------------------|----|
| ..... | <u>مقدمة (introduction)</u>               | 10 |
| ..... | <u>مشكلة الدراسة (study Problem)</u>      | 12 |
| ..... | <u>أهمية الدراسة (study Significance)</u> | 15 |
| ..... | <u>أهداف الدراسة (study Aims)</u>         | 18 |
| ..... | <u>تساؤلات الدراسة (study questions)</u>  | 20 |
| ..... | <u>فروض الدراسة (study Hypotheses)</u>    | 23 |
| ..... | <u>النموذج النظري (Theoretical Model)</u> | 25 |

### الفصل الثاني

|       |                                                                            |    |
|-------|----------------------------------------------------------------------------|----|
| ..... | <u>مقدمة introduction</u>                                                  | 28 |
| ..... | <u>دراسة المتغيرات في البحث</u>                                            | 29 |
| ..... | <u>الدراسات السابقة (previous study)</u>                                   | 33 |
| ..... | <u>المنطلقات النظرية للدراسة (The theoretical principles of the study)</u> | 36 |
| ..... | <u>الإطار النظري للدراسة (Theoretical Framework)</u>                       | 38 |

### الفصل الثالث

|         |                                                       |
|---------|-------------------------------------------------------|
| 44..... | مقدمة                                                 |
| 45..... | المنهجية وطرق البحث: methodology and Research Methods |
| 46..... | مجتمع وعينة الدراسة                                   |
| 47..... | خصائص عينة الدراسة (Sample Characteristics)           |
| 50..... | محددات حجم العينة                                     |
| 53..... | الأداة المستخدمة في جمع البيانات                      |
| 56..... | حدود الدراسة (Scope of study)                         |
| 57..... | الطرق الإحصائية المستخدمة في الدراسة                  |

#### الفصل الرابع

|         |                    |
|---------|--------------------|
| 59..... | الدراسات الميدانية |
| 79..... | نتائج الدراسة      |
| 80..... | توصيات الدراسة     |

#### المراجع

|         |                     |
|---------|---------------------|
| 82..... | المراجع العربية     |
| 83..... | المراجع الأجنبية    |
| 84..... | المستخلص بالإنجليزي |
| 85..... | الخاتمة             |
| 86..... | الملاحق             |

## فهرس الجداول

| رقم الجدول.                                                                                                                                                                           | عنوان الجدول | الصفحة |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|--------|
| 1. جدول (3): التوزيع التكراري والنسبة المئوية لعينة الدراسة حسب العمر -                                                                                                               | 60           |        |
| جدول رقم (٤) التوزيع التكراري والنسبي لعينة الدراسة حسب المؤهل العلمي                                                                                                                 | 60           |        |
| جدول رقم (٥) التوزيع التكراري والنسبي لعينة الدراسة حسب عدد سنوات الخدمة                                                                                                              | 61           |        |
| جدول رقم (٦) التوزيع التكراري والنسبي لعينة الدراسة حسب عدد الدورات التي التحقت بها في إدارة التطوير الإداري بالجامعة                                                                 | 62           |        |
| 2. جدول (7): التوزيع التكراري والنسبة لعينة الدراسة حسب نوع الدورات التدريبية التي التحقت بها بإدارة التطوير الإداري -                                                                | 63           |        |
| 3. جدول (8): معاملات الثبات للمحاور وللاستبيان ككل -                                                                                                                                  | 67           |        |
| 4. جدول (9): معاملات الاتساق والصدق لمحور قيام إدارة التطوير بالدور الذي تسعى لتحقيقه بالتعاون مع الإدارات -                                                                          | 68           |        |
| 5. جدول (10): معاملات الاتساق والصدق لمحور مدى تأثير التطوير على أداء العاملين في كل إدارة - صفحة                                                                                     | 69           |        |
| 6. جدول (11): معاملات الاتساق والصدق لمحور دور الإدارة العليا في تطبيق عمليات التطوير بالتعاون مع إدارة التطوير الإداري -                                                             | 70           |        |
| 7. جدول (12): معاملات الاتساق والصدق لمحور التحديات التي تواجه عملية التطوير -                                                                                                        | 71           |        |
| جدول رقم (١٣) معاملات الاتساق والصدق لمحور الأنشطة التي تقدمها إدارة التطوير الإداري في مجال تحسين الأداء الوظيفي بالتعاون مع الإدارات والأقسام داخل الجامعة.                         | 71           |        |
| 8. جدول رقم (١٤) وزن الفئات                                                                                                                                                           | 73           |        |
| 9. جدول (15): الرأي السائد للمتوسط المرجح -                                                                                                                                           | 73           |        |
| 10. جدول (16): التوزيع التكراري والمتوسط المرجح والانحراف المعياري والرأي السائد لعبارات محور قيام إدارة التطوير بالدور الذي تسعى لتحقيقه -                                           | 74           |        |
| جدول رقم (١٧) التوزيع التكراري والمتوسط المرجح والانحراف المعياري والرأي السائد لعبارات محور "مدى تأثير التطوير على أداء العاملين في كل إدارة".                                       | 75           |        |
| جدول رقم (١٨) التوزيع التكراري والمتوسط المرجح والانحراف المعياري والرأي السائد لعبارات محور "دور الإدارة العليا في كل جهة في تطبيق عمليات التطوير بالتعاون مع إدارة التطوير الإداري" | 76           |        |
| 11. جدول (19): التوزيع التكراري والمتوسط المرجح والانحراف المعياري والرأي السائد لعبارات محور التحديات التي تواجه عملية التطوير -                                                     | 77           |        |
| 12. جدول (20): التوزيع التكراري والمتوسط المرجح والانحراف المعياري والرأي السائد لعبارات محور الأنشطة التي تقدمها إدارة التطوير الإداري في مجال تحسين الأداء الوظيفي -                | 78           |        |

## الفصل الأول

|       |                                    |
|-------|------------------------------------|
| ..... | مقدمة (introduction)               |
| ..... | مشكلة الدراسة (study Problem)      |
| ..... | أهمية الدراسة (study Significance) |
| ..... | أهداف الدراسة (study Aims )        |
| ..... | تساؤلات الدراسة (study questions)  |
| ..... | فروض الدراسة (study Hypotheses)    |

---

## مقدمة: introduction

تعد عملية التطوير الإداري أحد المفاهيم المركزية التي اكتسبت اهتماماً واسعاً في المؤسسات الأكاديمية والإدارية على حد سواء، حيث تمثل هذه العملية عاملاً محورياً في تعزيز الكفاءة التنظيمية والأداء الوظيفي. ونظراً للتغيرات المتسارعة في المجالات الاقتصادية والاجتماعية، والتكنولوجية، أصبحت الحاجة إلى تطوير مستمر لمختلف جوانب العمل الإداري في مؤسسات التعليم العالي، بما في ذلك الجامعات، ضرورة ملحة لمواكبة التحديات المعاصرة وتحقيق مستويات عالية من الأداء والإنتاجية (Al-Qahtani, 2021).

تركز هذه الدراسة على دور إدارة التطوير الإداري في تحسين الأداء الوظيفي للموظفين الإداريين في جامعات الرياض، وتهدف إلى تحقيق فهم معمق للكيفية التي يمكن من خلالها أن يساهم التطوير الإداري في تحسين كفاءة العنصر البشري وتعزيز بيئة العمل الأكاديمي. كما تسعى إلى تسليط الضوء على أهمية تطوير الهياكل التنظيمية والإجراءات الإدارية داخل الجامعات، وكيفية تأثيرها على تحقيق أهداف المؤسسات الأكاديمية وتلبية احتياجاتها المتزايدة للابتكار والتحسين. ويعتمد البحث على استكشاف مدى تأثير تطوير الأنظمة و الهياكل والإجراءات التنظيمية على بيئة العمل الأكاديمية وقدرة الموظفين على أداء مهامهم بفاعلية، مما يساهم في تحسين مستوى الرضا الوظيفي وزيادة الإنتاجية (Ahmed, 2022).

تواكب الجامعات السعودية، ولا سيما في الرياض، التحولات الواسعة التي أطلقتها رؤية 2030، والتي تركز على تعزيز الجودة والكفاءة في كافة القطاعات. وفي هذا السياق، تعتبر إدارة التطوير الإداري محورياً أساسياً لدعم الموظفين الإداريين لتحقيق الأداء الأمثل وتعزيز الشفافية والمساءلة، حيث إن ممارسات التطوير الإداري الفعالة تعزز من حوكمة الجامعات، وتساهم في رفع مستوى الثقة بين الموظفين وأصحاب المصلحة (Al-Shehri, 2020).

تتألف الدراسة من أربعة فصول أساسية تغطي مختلف جوانب البحث. يتناول الفصل الأول المدخل إلى الدراسة، ويشمل تعريفاً بالمشكلة البحثية، وأهداف الدراسة، وأهميتها، والأسئلة التي تهدف إلى معالجتها. في حين يستعرض الفصل الثاني الإطار النظري من خلال استعراض الأدبيات المتعلقة بمفاهيم التطوير الإداري، والنظريات التي تفسر دور إدارة التطوير في تحسين الأداء الوظيفي، إضافةً إلى تحليل أبعاد التطوير مثل تطوير الأنظمة وإجراءات، وتطوير الهياكل التنظيمية، وتطوير العنصر البشري، وربط هذه المفاهيم بسياق الجامعات.

يركز الفصل الثالث على الدراسة الميدانية والتحليل، حيث يتم جمع البيانات من عينة من الموظفين الإداريين في جامعات الرياض، وتحليلها لفهم العلاقة بين ممارسات التطوير الإداري ومستوى الأداء الوظيفي. يستعرض هذا الفصل الطرق والأساليب المستخدمة في

إدارة التطوير وتأثيرها على الأداء الوظيفي للموظفين من خلال الأدلة والبيانات الميدانية.

أما الفصل الرابع فيتضمن النتائج والتوصيات، حيث يتم استعراض أهم نتائج الدراسة وتقديم توصيات عملية تسهم في تعزيز دور إدارة التطوير الإداري في تحسين الأداء الوظيفي، كما يقدم مقترحات لتطوير السياسات والإجراءات الإدارية في الجامعات بما يعزز من كفاءة وإنتاجية الموظفين الإداريين، ويتمشى مع متطلبات التطوير المستمر.

تسعى هذه الدراسة إلى تقديم إطار عملي وتطبيقي يمكن أن تستفيد منه الجامعات لتبني ممارسات تطوير إداري أكثر فاعلية، تعزز من كفاءة الموظفين الإداريين، وتساهم في تحقيق الأهداف الأكاديمية والتنموية التي تسعى إليها رؤية 2030، مما يحقق بيئة تعليمية وإدارية عالية الجودة، ويضمن استدامة الأداء الوظيفي في المؤسسات الأكاديمية (Hernandez, 2021).

## مشكلة الدراسة: Study Problem

في ظل التغيرات المتسارعة التي تشهدها بيئة العمل الإداري والتحديات المتزايدة في الجامعات، أصبح التطوير الإداري عاملاً محورياً لرفع كفاءة الأداء الوظيفي وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسات التعليمية (Al-Harbi, 2021). ويرتبط التطوير الإداري بعدة عوامل، تشمل التنظيم الإداري، وتطوير الهياكل التنظيمية، وتبسيط الإجراءات، وتدريب القوى العاملة، وتوفير بيئة عمل داعمة، مما يساهم في تحسين الإنتاجية والكفاءة لدى الموظفين الإداريين (Al-Shammari & Al-Azmi, 2020). إلا أن عملية التطوير الإداري تواجه تحديات عدة، منها التطور المتلاحق في المجالات الإدارية والفنية، وثورة المعلومات، والتغيرات الاجتماعية السريعة، مما قد يعرقل مسيرة تحسين الأداء الوظيفي ويحد من أثر التطوير الإداري (Al-Tuwaijri, 2019).

### التحديات الرئيسية:

1. ضعف التنسيق بين الإدارات المختلفة: تواجه الجامعات تحديات تتعلق بضعف التنسيق بين الإدارات المختلفة، حيث تفتقر بعض الجامعات إلى وجود قنوات تواصل واضحة وفعالة بين الأقسام، مما يؤدي إلى انعزال الإدارات وضعف التعاون بينها. (Al-Qahtani & Al-Shehri, 2021).

يؤدي هذا إلى تأخير في اتخاذ القرارات، وازدواجية في العمل، وإضاعة الوقت والموارد، مما ينعكس سلباً على أداء الموظفين الوظيفي، حيث يجدون صعوبة في الوصول إلى المعلومات اللازمة وتنسيق جهودهم بفعالية. (Al-Juhani, 2020).

2. مقاومة التغيير بين الموظفين: يظهر بعض الموظفين مقاومة لتبني استراتيجيات التطوير الإداري الجديدة، سواء في الأساليب الإدارية أو التقنيات الحديثة. وتنبع هذه المقاومة من المخاوف من فقدان السيطرة على مهامهم، أو الاعتقاد بأن التغيير سيؤدي إلى زيادة الأعباء الوظيفية. (Al-Mutairi, 2018).

تؤدي هذه المقاومة إلى بطء في تطبيق برامج التطوير الإداري وتقليل فعاليتها، حيث يعاني الموظفون من عدم التكيف مع التغييرات، مما يؤدي إلى تراجع الأداء الوظيفي وعدم تحقيق الأهداف المرجوة من التطوير. (Al-Sulami & Al-Ghamdi, 2017).

3. نقص الكوادر المؤهلة والمتخصصة في التطوير الإداري

تعاني بعض الجامعات من نقص في الموظفين ذوي الكفاءات والخبرة اللازمة في مجال التطوير الإداري، مما يحد من القدرة على تقديم برامج تدريب وتطوير فعالة.

يؤدي هذا النقص إلى ضعف في تنفيذ برامج التطوير، وبالتالي تأثير سلبي على كفاءة الأداء

الوظيفي، حيث يفتقر الموظفون إلى المهارات والمعارف الضرورية لتحسين أدائهم الوظيفي.

4. نقص التدريب المستمر والتطوير المهني: يتضح في بعض الجامعات نقص في توفير فرص تدريبية مستمرة لتطوير مهارات الموظفين الإداريين وتحسين كفاءتهم، كما قد تكون بعض البرامج التدريبية غير ملائمة لاحتياجاتهم الفعلية يؤدي هذا إلى ضعف في أداء المهام الوظيفية نتيجة نقص المهارات والمعرفة المتخصصة، مما يحد من قدرة الموظفين على التطور الوظيفي والتكيف مع التغيرات في بيئة العمل. (Al-Fahad & Al-Hazmi, 2019).

#### 5. التحول الرقمي المحدود

على الرغم من التحول نحو استخدام التقنية، إلا أن بعض الجامعات لم تعتمد بشكل كامل على نظم المعلومات والإدارة الإلكترونية في إجراءاتها. يعوق هذا التحول الرقمي المحدود تسريع العمليات وتبسيط الإجراءات. (Al-Hamad, 2022). يؤدي الاعتماد المحدود على الأنظمة الرقمية إلى بطء في العمليات الإدارية وزيادة الأعباء الروتينية على الموظفين، مما يسبب انخفاضاً في الكفاءة ويزيد من احتمالية حدوث الأخطاء. (Al-Saleh & Al-Majed, 2019).

5. البيروقراطية وتعقيد الإجراءات: يعيق التعقيد البيروقراطي في بعض الجامعات القدرة على تبني برامج التطوير الإداري بكفاءة، حيث تتطلب الكثير من الإجراءات الروتينية والتنظيمية تؤدي البيروقراطية إلى زيادة الأعباء الإدارية والوقت المستغرق في تنفيذ الإجراءات، مما يقلل من فاعلية الموظفين ويزيد من معدل الإجهاد الوظيفي، وبالتالي يؤثر على الأداء العام للموظفين (Al-Dossary, 2021).

#### 6. القيود المالية على برامج التطوير

تواجه بعض الجامعات قيوداً مالية تقلل من قدرتها على تنفيذ خطط التطوير الإداري بشكل فعال. تؤدي هذه القيود إلى تقليص الميزانية المخصصة للتدريب والتطوير، وشراء التقنيات الحديثة. يؤدي هذا إلى عدم القدرة على تطبيق الاستراتيجيات التطويرية بشكل كامل، مما يؤثر سلباً على أداء الموظفين، إذ يجدون أنفسهم يعملون في بيئة تفتقر إلى الموارد اللازمة لتحقيق كفاءة أعلى.

7. نقص التشجيع والتحفيز للموظفين: يواجه العديد من الموظفين الإداريين في الجامعات تحديات مرتبطة بضعف الحوافز والتقدير، مما يؤثر على مستوى الرضا الوظيفي لديهم ويقلل من دافعيتهم للمساهمة في تطوير العمل. ومن دون أنظمة تشجيع فعالة، يصبح من الصعب تحقيق أهداف التطوير الإداري وتحسين الأداء العام للمؤسسة (Al-Rashed & Al-Asmari, 2020).

8. تباين مستوى الوعي بأهمية التطوير الإداري: يُلاحظ أحياناً وجود تباين بين إدارات الجامعات حول أهمية التطوير الإداري ودوره في تحقيق الأهداف المؤسسية، مما يؤدي إلى نقص الدعم اللازم وتداخل الأهداف بين الإدارة والأقسام المختلفة. ويعزز هذا التباين من عرقلة تنفيذ خطط التطوير الإداري بشكل فعال ويؤثر على استمراريتهـا (Al-Mutlaq, 2022).

## أهمية الدراسة: study Significance

أهمية الدراسة العلمية:

1. إضافة إلى الأدبيات العلمية: تساهم هذه الدراسة في إثراء الأدبيات الأكاديمية والإدارية من خلال تقديم مفاهيم ومقاربات جديدة حول دور إدارة التطوير الإداري في تحسين الأداء الوظيفي للموظفين الإداريين، مما يساهم في سد الفجوات البحثية في هذا المجال داخل المؤسسات التعليمية.

2. تطوير النظريات الإدارية: من خلال دراسة العلاقة بين التطوير الإداري والأداء الوظيفي، توفر هذه الدراسة بيانات قد تساهم في تطوير أو تعديل بعض النظريات الإدارية المعمول بها في الجامعات والمؤسسات الأكاديمية، بما يواكب المتغيرات الحديثة في مجالات الإدارة والعمل.

3. إثراء البحث العلمي: تقدم الدراسة إضافة علمية جديدة قد تلهم باحثين آخرين في مجالات إدارة الموارد البشرية والتنمية التنظيمية، ويمكن استخدامها كنموذج لتطبيق نفس المنهجيات في دراسات مشابهة على مؤسسات تعليمية أخرى.

4. تحليل ميداني معمق: توفر الدراسة تحليلاً ميدانياً معمقاً حول تطبيقات التطوير الإداري في الجامعات، مما يساعد في فهم كيفية تأثير الممارسات التطويرية على الأداء الوظيفي في سياق أكاديمي، وبالتالي يمكن استخدامها كمصدر مرجعي للمستقبل.

5. فتح آفاق البحث في الإدارة الجامعية: تسلط الدراسة الضوء على أهمية التطوير الإداري في المؤسسات التعليمية، مما يساعد في فتح آفاق جديدة للبحث في مجال الإدارة الجامعية بشكل خاص. يمكن للنتائج أن تلهم دراسات مشابهة في مؤسسات تعليمية أخرى في المنطقة العربية أو في جامعات دولية لتطبيق نفس المنهجيات لتطوير الأداء الإداري.

6. المساهمة في مجالات الإدارة العامة والتعليم العالي: تساهم الدراسة في تعزيز الربط بين مجالات الإدارة العامة والتعليم العالي. من خلال فهم العلاقة بين التطوير الإداري والأداء الوظيفي في الجامعات، تساهم الدراسة في بناء جسر بين النظرية والممارسة في إدارة الجامعات.

7. تحليل العوامل المؤثرة في تحسين الأداء: تقدم الدراسة رؤية علمية دقيقة حول العوامل التي تؤثر على تحسين الأداء الوظيفي، مثل التدريب، التنظيم، واستراتيجيات التطوير الإداري.

إداري، وهو ما يساهم في إثراء المعرفة المتعلقة بالعوامل المساهمة في تطوير الهيئات الإدارية.

#### أهمية الدراسة العملية:

1. تحسين الأداء الوظيفي: تكمن الأهمية العملية للدراسة في قدرتها على تقديم حلول عملية وأدوات لتطوير الأداء الوظيفي للموظفين الإداريين في الجامعات، مما يساهم في تحسين الكفاءة والإنتاجية وتحقيق أهداف الجامعات بكفاءة أكبر.
2. دعم اتخاذ القرارات الإدارية: تساعد النتائج التي ستتخلص منها الدراسة القيادات الجامعية وصناع القرار على اتخاذ قرارات استراتيجية تساهم في تعزيز الأداء التنظيمي من خلال تبني ممارسات تطوير إداري فعالة، مما يساهم في رفع مستوى العمل الإداري في الجامعات.
3. تحفيز التطوير المؤسسي: من خلال فهم العلاقة بين التطوير الإداري والأداء الوظيفي، يمكن للجامعات وضع خطط تنموية لتطوير الكوادر الإدارية بما يتناسب مع الاحتياجات الحالية والمستقبلية للمؤسسة، مما يعزز دورها في تحقيق أهدافها الأكاديمية والإدارية.
4. إعداد برامج تدريبية فعالة: تقدم الدراسة رؤى عملية حول المهارات المطلوبة في الموظفين الإداريين وكيفية تعزيزها من خلال التدريب والتطوير، مما يساعد على تصميم برامج تدريبية موجهة لتحسين أداء الموظفين وتلبية احتياجات الجامعة في المستقبل.
5. تعزيز الكفاءة المؤسسية: تساهم الدراسة في تحسين الهياكل التنظيمية داخل الجامعات، حيث يمكن استخدام نتائجها لتحديد المجالات التي تحتاج إلى تطوير أو تعديل في السياسات الإدارية، مما يعزز الكفاءة المؤسسية والقدرة على تلبية احتياجات الطلاب وأعضاء هيئة التدريس.
6. تعزيز رضا الموظفين: يمكن أن تساهم هذه الدراسة في تحسين بيئة العمل للموظفين الإداريين من خلال توفير أدوات وأساليب إدارية موجهة نحو رفع مستوى رضا الموظفين، مما يؤثر بشكل إيجابي على استقرارهم وزيادة ولائهم للمؤسسة.
7. تعزيز ثقافة الابتكار والتغيير: تساهم هذه الدراسة في نشر ثقافة التغيير والإبداع في بيئة العمل الجامعي، من خلال تحسين أساليب التطوير الإداري والممارسات المتعلقة به، مما يمكن أن يؤدي إلى تحسين أسلوب التفكير والعمل داخل المؤسسات الأكاديمية.
8. تحسين الأداء الفردي والجماعي: بناء على نتائج هذه الدراسة، يمكن للجامعات أن تصمم استراتيجيات فردية وجماعية لتحسين أداء الموظفين الإداريين، مثل التوجيه والتطوير

المهني المستمر، مما يعزز الأداء الجماعي في فريق العمل الإداري ويساهم في تحقيق أهداف الجامعة بكفاءة أكبر.

9. تقليل معدلات الاستقالات والاحتفاظ بالموظفين الموهوبين: من خلال توفير بيئة عمل منظمة وفعالة تعتمد على التطوير الإداري المستمر، تسهم هذه الدراسة في تقليل معدلات الاستقالات وزيادة استقرار الموظفين الإداريين في الجامعات، مما يساعد في الحفاظ على الكفاءات الموهوبة وضمان استمرارية الأداء العالي.

10. تحقيق الاستدامة المؤسسية: تهدف الدراسة إلى تعزيز استدامة الجامعة من خلال تحسين الأداء الإداري، بحيث تكون المؤسسات التعليمية قادرة على التكيف مع التحديات المتغيرة وتقديم أفضل النتائج على المدى الطويل. وهذا يعد عاملاً مهماً لضمان قدرة الجامعات على مواكبة التغيرات العالمية وتحقيق أهدافها المؤسسية بشكل فعال.

11. تطوير استراتيجيات قياس الأداء: من خلال نتائج الدراسة، يمكن للجامعات تحديد مقاييس دقيقة وفعالة لقياس الأداء الوظيفي للموظفين الإداريين، مما يساعد على تعزيز فعالية العمليات الإدارية وتقديم ملاحظات دورية لتحسين الأداء المستمر.

12. تحقيق التكامل بين الأهداف الإدارية والأكاديمية: تسعى الدراسة إلى توفير حلول عملية لتحقيق التكامل بين الأهداف الأكاديمية والإدارية في الجامعات. من خلال تحسين الأداء الوظيفي للموظفين الإداريين، تعزز هذه الدراسة قدرة الجامعات على تحقيق الأهداف التعليمية والخدمية بكفاءة أكبر، مما يؤدي إلى تحسين جودة التعليم والخدمات الجامعية بشكل عام.

تجمع هذه الدراسة بين أهمية علمية تتمثل في تعزيز المعرفة الأكاديمية في مجالات التطوير الإداري داخل المؤسسات التعليمية، وأهمية عملية تكمن في تحسين فعالية الأداء الوظيفي للموظفين الإداريين. من خلال هذه المساهمات، تسعى الدراسة إلى تحسين الأداء المؤسسي للجامعات في الرياض، ما يؤدي إلى خلق بيئة جامعية أكثر كفاءة وتنافسية، وتعزز من قدرتها على تحقيق أهدافها الأكاديمية والإدارية بشكل مستدام.

## أهداف الدراسة: Study Aims

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل دور إدارة التطوير الإداري في تحسين الأداء الوظيفي للموظفين الإداريين في جامعات الرياض، حيث يُعتبر التطوير الإداري عنصراً حيوياً لتحسين الأداء وزيادة الكفاءة في بيئة العمل الأكاديمية. لتحقيق هذا الهدف، تركز الدراسة على المحاور التالية:

1. مراجعة الدراسات ذات الصلة: استعراض الدراسات السابقة المتعلقة بتطوير الأداء الإداري وتحليل المفاهيم المختلفة للتطوير الإداري، بهدف توفير إطار نظري لفهم التطورات الحديثة في هذا المجال.
2. تقييم تأثير إدارة التطوير على أداء الموظفين الإداريين: دراسة مدى تركيز إدارة التطوير في جامعات الرياض على تحسين أداء الموظفين الإداريين وكيفية تأثير هذه السياسات على الكفاءة الوظيفية والنتائج المؤسسية.
3. تحليل العلاقة بين إدارة التطوير والإدارات الأخرى: دراسة العلاقة التفاعلية بين إدارة التطوير الإداري والإدارات الأكاديمية والإدارية الأخرى داخل الجامعة، وكيف تؤثر هذه العلاقة على تحسين الأداء الوظيفي.
4. دور الإدارة العليا في دعم التطوير الإداري: تحليل دور القيادة العليا في الجامعات في تحفيز عملية التطوير الإداري ودعمه، بالإضافة إلى قدرة هذه القيادات على مواكبة التطورات الحديثة في الإدارة.
5. التحديات التي تواجه إدارة التطوير: استكشاف التحديات التي قد تعيق عملية التطوير الإداري داخل الجامعات وكيفية التعامل معها، سواء كانت ناتجة عن قلة الموارد أو مقاومة التغيير أو قضايا ثقافية وتنظيمية.
6. التوصيات المقترحة لتحسين إدارة التطوير: تقديم مجموعة من التوصيات التي تهدف إلى تعزيز فعالية إدارة التطوير الإداري في الجامعات وتحسين الأداء الوظيفي للموظفين الإداريين، بما يساهم في رفع مستوى الأداء المؤسسي وتحقيق الأهداف الإستراتيجية للجامعات.

7. تحليل فاعلية برامج التدريب والتطوير: دراسة مدى فعالية البرامج التدريبية والتطويرية المقدمة للموظفين الإداريين في الجامعات، وكيف تؤثر هذه البرامج على تطوير مهاراتهم وقدراتهم، وبالتالي على تحسين أدائهم الوظيفي.

8. دور التقنيات الحديثة في تعزيز التطوير الإداري: استكشاف استخدام التكنولوجيا والأنظمة الإلكترونية في تحسين إدارة التطوير الإداري، بما في ذلك منصات التدريب الإلكتروني والبرمجيات المتخصصة في إدارة الأداء، وكيفية تأثير هذه الأدوات على الأداء الوظيفي للموظفين.

9. مشاركة الموظفين في عملية التطوير: دراسة مدى مشاركة الموظفين الإداريين في وضع وتنفيذ استراتيجيات التطوير الإداري، وأثر هذه المشاركة على التزامهم بالأهداف المؤسسية وتحسين أدائهم الوظيفي.

10. دراسة تقويم الأداء الإداري: فحص أساليب تقويم أداء الموظفين الإداريين في جامعات الرياض، وتحليل مدى توافق هذه الأساليب مع متطلبات التطوير الإداري وتحقيق نتائج ملموسة في تحسين الأداء الوظيفي.

11. تحليل ثقافة العمل داخل الجامعات: استكشاف ثقافة العمل التنظيمية في الجامعات وكيفية تأثيرها على فعالية عمليات التطوير الإداري، بما في ذلك فهم الموظفين لسياسات التطوير وملاءمتها مع تطلعاتهم المهنية.

12. التأثيرات على تحسين فعالية الإدارات الأخرى: دراسة كيف ينعكس تحسين الأداء الوظيفي للموظفين الإداريين على أداء الإدارات الأخرى داخل الجامعات، مثل الإدارات الأكاديمية والبحثية، وكيف يساهم هذا التحسين في تعزيز مستوى الخدمة في الجامعة ككل.

13. الاستدامة في التطوير الإداري: استكشاف كيفية تحقيق استدامة لعمليات التطوير الإداري على المدى الطويل، وتحليل كيفية ضمان أن التطوير الإداري لا يقتصر على تحسينات قصيرة الأجل، بل يستمر في تحقيق نتائج إيجابية طويلة الأجل على مستوى الأداء المؤسسي والوظيفي.

14. مقارنة مع جامعات أخرى: تحليل المقارنة بين الأداء الوظيفي في جامعة الملك عبد العزيز وجامعات أخرى في الرياض، بهدف فهم الفجوات القائمة في تطبيق إدارة التطوير الإداري وتحديد أفضل الممارسات التي يمكن تبنيها في الجامعات السعودية بشكل عام.

تعمل هذه المحاور على إثراء البحث وتوسيع نطاقه ليشمل جوانب متعددة من التطوير الإداري وأثره على الأداء الوظيفي للموظفين الإداريين في جامعات الرياض، مما يساهم في تقديم حلول وتوصيات عملية تدعم تحسين الأداء الإداري في هذا السياق الأكاديمي.

## تساؤلات الدراسة study questions

تعتمد الدراسة على عدة تساؤلات أساسية تساهم في توجيه البحث وتفسير ظاهرة إدارة التطوير الإداري ودورها في تحسين الأداء الوظيفي للموظفين الإداريين في جامعات الرياض، ومن أبرز هذه التساؤلات:

1. ما هو الدور الذي تقوم به إدارة التطوير الإداري في التنسيق مع الإدارات المختلفة داخل الجامعات؟

تسعى الدراسة إلى استكشاف كيفية تفاعل إدارة التطوير الإداري مع الأقسام والإدارات الأخرى في الجامعة، ودورها في تحقيق التنسيق بين هذه الإدارات لتحسين الأداء الوظيفي للموظفين الإداريين.

2. كيف يؤثر التطوير الإداري على تحسين أداء الموظفين الإداريين؟

سيتم من خلال هذه التساؤل تحليل تأثير برامج التطوير الإداري على المهارات والمعرفة الوظيفية للموظفين الإداريين، ومدى تحسين أدائهم الوظيفي نتيجة لهذه البرامج.

3. ما هو دور الإدارة العليا في دعم وتوجيه عمليات التطوير الإداري؟

يبحث هذا التساؤل في الدور الذي تلعبه الإدارة العليا في تسهيل تطبيق برامج التطوير الإداري داخل الجامعات، ومدى تأثير هذا الدعم على نجاح المبادرات التطويرية وتحقيق نتائج إيجابية على مستوى الأداء الوظيفي.

4. ما هي التحديات التي تواجه عملية التطوير الإداري في الجامعات؟

تهدف الدراسة إلى تحديد أبرز التحديات التي تعيق عملية التطوير الإداري في جامعات الرياض، بالإضافة إلى اقتراح الحلول والآليات التي يمكن أن تساعد في التغلب على هذه التحديات لضمان تحسين الأداء الوظيفي للموظفين الإداريين.

5. ما هي الأنشطة التي تقدمها إدارة التطوير الإداري لتحسين الأداء الوظيفي؟

سيعمل البحث على تسليط الضوء على الأنشطة والبرامج التي تنفذها إدارة التطوير الإداري

بالتعاون مع الإدارات المختلفة، والتي تهدف إلى تحسين مستوى الأداء الوظيفي للموظفين الإداريين، وكيفية قياس نتائج هذه الأنشطة.

من خلال الإجابة على هذه التساؤلات، تسعى الدراسة إلى فهم دور إدارة التطوير الإداري في تحسين الأداء الوظيفي للموظفين الإداريين في جامعات الرياض، وتقديم رؤى تدعم تعزيز فعالية عمليات التطوير الإداري.

6. ما مدى تأثير البيئة التنظيمية والإدارية داخل الجامعات على نجاح برامج التطوير الإداري؟

يهدف هذا التساؤل إلى دراسة كيفية تأثير الهيكل التنظيمي والإجراءات الإدارية داخل الجامعات على تنفيذ استراتيجيات التطوير الإداري، ومدى استجابتها لاحتياجات التطوير بما يساهم في تحسين الأداء الوظيفي.

7. كيف يتم قياس فعالية برامج التطوير الإداري في الجامعات؟

هذا التساؤل يتعامل مع طرق وأساليب قياس نتائج برامج التطوير الإداري التي تنفذ في الجامعات، سواء كانت هذه الطرق مرتبطة بتقارير الأداء، أو استبيانات لقياس الرضا الوظيفي، أو تقييمات أخرى تساهم في تحسين العمليات الإدارية.

8. ما هي التجارب الدولية والمحلية التي يمكن الاستفادة منها في تحسين إدارة التطوير الإداري في الجامعات السعودية؟

تهدف الدراسة من خلال هذا التساؤل إلى دراسة أفضل الممارسات المحلية والدولية في مجال إدارة التطوير الإداري في الجامعات، وكيفية تطبيقها وتطبيقها في سياق جامعات الرياض لتحسين الأداء الوظيفي.

9. هل توجد علاقة بين توافر التدريب المستمر ورفع كفاءة الموظفين الإداريين؟

يركز هذا التساؤل على دور التدريب المستمر في رفع كفاءة الموظفين الإداريين وقدرتهم على التكيف مع المستجدات، وأثره المباشر على تحسين أدائهم الوظيفي ضمن بيئة العمل الجامعية.

10. ما هي آراء الموظفين الإداريين في الجامعات حول البرامج التطويرية المتاحة لهم؟  
هذا التساؤل يهدف إلى جمع بيانات حول مدى رضا الموظفين الإداريين عن البرامج التطويرية التي تقدمها إدارة التطوير الإداري، ومدى تأثير هذه البرامج على تطوير مهاراتهم وكفاءتهم في العمل.

11. كيف تساهم إدارة التطوير الإداري في تعزيز الشراكة بين الجامعات والقطاع الخاص لتطوير المهارات الإدارية؟

تركز هذه النقطة على دراسة التعاون المحتمل بين الجامعات والقطاع الخاص لتوفير التدريب والتطوير المتخصص للموظفين الإداريين، بهدف تحسين مستوى الأداء الوظيفي في الجامعات.

من خلال هذه التساؤلات الموسعة، يمكن للدراسة استكشاف مختلف أبعاد إدارة التطوير الإداري في الجامعات وتحليل العوامل التي تؤثر في تحسين الأداء الوظيفي، مع تقديم اقتراحات عملية تدعم الابتكار والاستدامة في بيئات العمل الجامعية.

## فروض الدراسة: Study Hypotheses

فرضيات الدراسة هي عبارة عن تصورات مبدئية حول العلاقة بين المتغيرات المستقلة و التابعة في البحث، وتستخدم لاختبار صحة هذه التصورات من خلال جمع البيانات وتحليلها. بناءً على موضوع "دور إدارة التطوير الإداري في تحسين الأداء الوظيفي"، يمكن صياغة الفرضيات التالية:

### 1. الفرضية الأولى:

هناك علاقة إيجابية بين مستوى تنفيذ برامج التطوير الإداري في الجامعات وتحسين الأداء الوظيفي للموظفين الإداريين.

(أي أن زيادة وتطوير برامج التدريب والتطوير الإداري تؤدي إلى تحسين الأداء الوظيفي للموظفين).

### 2. الفرضية الثانية:

تأثير إدارة التطوير الإداري في تحسين الأداء الوظيفي للموظفين يزداد عندما يتم التعاون بين إدارة التطوير الإداري والإدارات الأخرى داخل الجامعة.

(بمعنى أن التعاون بين الإدارات يعزز من تأثير برامج التطوير ويؤدي إلى نتائج أفضل في الأداء الوظيفي).

### 3. الفرضية الثالثة:

يشكل الدعم والتوجيه من الإدارة العليا في الجامعات عاملاً مهماً في نجاح برامج التطوير الإداري وزيادة فاعليتها في تحسين أداء الموظفين الإداريين.

(أي أن وجود دعم قوي من الإدارة العليا يعزز فعالية التطوير الإداري ويؤدي إلى نتائج إيجابية في الأداء الوظيفي).

### 4. الفرضية الرابعة:

تواجه عملية التطوير الإداري في الجامعات العديد من التحديات، مثل نقص الموارد أو نقص الوعي الكافي من الموظفين، وهذه التحديات تؤثر سلباً على الأداء الوظيفي. (وتشمل هذه التحديات العقبات الإدارية والتقنية، والتي قد تحد من فعالية برامج التطوير الإداري).

#### 5. الفرضية الخامسة:

التدريب المستمر والموجه في مجالات محددة لتحسين مهارات الموظفين الإداريين يساهم في تحسين كفاءتهم وزيادة إنتاجيتهم في العمل. (أي أن التركيز على التدريب المستمر من خلال ورش العمل والدورات التدريبية يزيد من قدرة الموظفين على أداء مهامهم بفعالية أعلى).

#### 6. الفرضية السادسة:

وجود بيئة عمل محفزة ومنظمة تساهم بشكل إيجابي في تطبيق برامج التطوير الإداري وبالتالي تحسين الأداء الوظيفي. (أي أن بيئة العمل التي تدعم التطوير تساعد في تعزيز قدرة الموظفين على تحسين أدائهم). من خلال هذه الفرضيات، يمكن للدراسة أن تستكشف الدور الكبير لإدارة التطوير الإداري في تحسين الأداء الوظيفي للموظفين الإداريين في الجامعات بالرياض، وأن تدرس العوامل التي تؤثر في تطبيق برامج التطوير، والتحديات التي تواجهها، والنتائج التي تحققها على أرض الواقع.

## النموذج النظري (Theoretical Model)

يعد التطوير الإداري ركيزة أساسية لتحسين الأداء الوظيفي داخل المؤسسات الأكاديمية، حيث يُسهم في رفع كفاءة العمليات الإدارية وتعزيز إنتاجية الموظفين. ويستند هذا البحث إلى مجموعة من النظريات الإدارية التي تفسر العلاقة بين التطوير الإداري وتحسين الأداء الوظيفي، مع الأخذ بعين الاعتبار الخصائص المؤسسية والبيئية لجامعات الرياض. النظريات العلمية الداعمة للنموذج

### أولاً: نظرية الإدارة العلمية (Scientific Management Theory)

ترتكز هذه النظرية، التي قدمها "فريدريك تايلور"، على مبدأ تحسين الكفاءة الإدارية من خلال تحليل طرق العمل وتبسيط الإجراءات وتدريب الموظفين. وتتمثل علاقتها بالدراسة في التأكيد على أهمية إعادة هيكلة العمليات الإدارية داخل الجامعات لتحقيق أداء وظيفي أكثر فاعلية.

### ثانياً: نظرية النظم (Systems Theory)

تفسر الجامعات كنظم ديناميكية مترابطة، حيث يُنظر إلى إدارة التطوير الإداري كنظام فرعي يؤثر على باقي أجزاء النظام، مثل بيئة العمل، وتنمية الموظفين، والإجراءات الإدارية. وتساعد هذه النظرية في توضيح كيفية تكامل التطوير الإداري مع باقي عناصر البيئة التنظيمية داخل الجامعات.

### ثالثاً: نظرية التغيير التنظيمي (Organizational Change Theory)

تركز هذه النظرية على كيفية إدارة التغيير في المؤسسات التعليمية من خلال عمليات التطوير الإداري، وتوضح أهمية إشراك الموظفين الإداريين في برامج التطوير، مما ينعكس على تحسين أدائهم الوظيفي.

### رابعاً: نظرية الدافعية (Motivation Theory - Herzberg's Two-Factor Theory)

تفسر هذه النظرية كيف أن التحسينات في بيئة العمل (مثل التدريب الإداري والتطوير المهني) تسهم في رفع مستوى رضا الموظفين، مما يؤدي إلى تحسين أدائهم.

. نموذج الدراسة المقترح

يعتمد النموذج النظري للدراسة على العلاقة بين إدارة التطوير الإداري كمتغير مستقل

وتحسين الأداء الوظيفي كمتغير تابع، مع الأخذ بعين الاعتبار بعض المتغيرات الوسيطة مثل:

- برامج التدريب الإداري وتأثيرها على تحسين مهارات الموظفين.
- إعادة هندسة العمليات الإدارية ودورها في تبسيط الإجراءات وزيادة الفاعلية.
- مشاركة الإدارة العليا في تطبيق التطوير الإداري ودعم الموظفين.
- التحديات التنظيمية التي تواجه عمليات التطوير الإداري وتأثيرها على تحقيق الأهداف المرجوة.

يُوفر هذا النموذج إطارًا نظريًا يساعد في فهم دور إدارة التطوير الإداري في تحسين الأداء الوظيفي داخل جامعات الرياض. ومن خلال تطبيق هذا الإطار، يمكن اقتراح حلول تطويرية تعزز من كفاءة الإداريين وتساهم في تحقيق الأهداف المؤسسية للجامعات.

## الفصل الثاني الدراسات السابقة

---

## مقدمة introduction

يهدف هذا الفصل إلى استعراض وتحليل الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع أثر إدارة التطوير الإداري على تحسين الأداء الوظيفي، وذلك في سياق المؤسسات الأكاديمية، مع التركيز على جامعات الرياض. يُعدُّ التطوير الإداري أحد الركائز الأساسية في تعزيز كفاءة المنظمات وتحقيق أهدافها الاستراتيجية، حيث يسهم في تحسين أداء الموظفين، وتحديث أساليب العمل، ورفع مستوى الإنتاجية من خلال تطبيق أفضل الممارسات الإدارية. ولذلك، أصبح هذا الموضوع محل اهتمام الباحثين والممارسين الإداريين، مما أدى إلى ظهور العديد من الدراسات التي تناولت أبعاده المختلفة.

يتناول هذا الفصل عرضاً منهجياً وتحليلياً لأبرز الدراسات التي ناقشت العلاقة بين التطوير الإداري وتحسين الأداء الوظيفي، حيث ركزت بعض الدراسات على مفهوم التطوير الإداري وأبعاده الأساسية، بما في ذلك تطوير الموارد البشرية، إعادة هيكلة العمليات الإدارية، وتحديث بيئة العمل. وتطرقَت دراسات أخرى إلى دور القيادة الإدارية في تعزيز التطوير الإداري، ومدى تأثيرها على تبني سياسات التحسين المستمر في الأداء المؤسسي. كما تناولت بعض الأبحاث أهمية برامج التدريب الإداري، حيث أكدت على دورها في تحسين كفاءة الموظفين الإداريين وتطوير مهاراتهم، مما ينعكس إيجابياً على جودة العمل المؤسسي.

إضافة إلى ذلك، استعرضت الدراسات السابقة أثر إعادة هندسة العمليات الإدارية في تحقيق الكفاءة التشغيلية، وتبسيط الإجراءات، وتقليل الروتين الإداري الذي قد يُعيق تحقيق الأداء الأمثل. كما تناولت بعض الأبحاث التحديات التي تواجه عمليات التطوير الإداري في المؤسسات الأكاديمية، مثل مقاومة التغيير، ونقص الموارد، وضعف الدعم المؤسسي، مما يؤثر سلباً على فاعلية البرامج التطويرية.

من خلال هذا التحليل المنهجي، سيتم تحديد الفجوات البحثية في الأدبيات السابقة، والتي ستشكل الأساس الذي تنطلق منه الدراسة الحالية. حيث تهدف هذه الدراسة إلى تقديم نموذج متكامل يوضح العلاقة بين إدارة التطوير الإداري وتحسين الأداء الوظيفي، مع الأخذ في الاعتبار العوامل المؤسسية والبيئية التي تؤثر على نجاح هذه العملية في جامعات الرياض. كما ستساعد مراجعة الدراسات السابقة في بناء إطار علمي متين للدراسة الحالية، من خلال الاستفادة من النتائج والخلاصات التي توصلت إليها الأبحاث السابقة، والاستناد إليها في تطوير منهجية البحث واختبار الفرضيات العلمية.

وبناءً على ذلك، سيقدم هذا الفصل تحليلاً نقدياً للدراسات السابقة، مع تسليط الضوء على أوجه التشابه والاختلاف بينها، بالإضافة إلى استكشاف الفجوات المعرفية التي تحتاج إلى مزيد من البحث والدراسة. ومن ثم، فإن هذه المراجعة ستُسهم في تعزيز فهم طبيعة العلاقة بين التطوير الإداري والأداء الوظيفي في البيئة الجامعية، وتقديم توصيات علمية وعملية يمكن أن تساهم في تحسين سياسات التطوير الإداري في جامعات الرياض بشكل خاص، و المؤسسات الأكاديمية بشكل عام.

## دراسة المتغيرات في البحث:

### أولاً: المتغير المستقل (Independent Variable) - إدارة التطوير الإداري

يُعرّف إدارة التطوير الإداري على أنها مجموعة من العمليات والأنشطة الإدارية التي تهدف إلى تحسين كفاءة المؤسسات من خلال إعادة هندسة العمليات، تطوير الموارد البشرية، تحديث الأنظمة الإدارية، وتحسين بيئة العمل. ويُعدّ التطوير الإداري عنصراً رئيسياً في تحسين الأداء الوظيفي للموظفين الإداريين في الجامعات، حيث يعمل على رفع الكفاءة التشغيلية وزيادة الإنتاجية (Al-Sharif, 2012).

### أبعاد إدارة التطوير الإداري:

#### 1. تطوير الموارد البشرية

يشمل التدريب الإداري المستمر الذي يهدف إلى تعزيز مهارات الموظفين وقدرتهم على التكيف مع التغيرات المؤسسية (Al-Zaher, 2014).

توفير فرص تعليمية وتطويرية تساهم في تحسين الأداء وزيادة الكفاءة التشغيلية (Al-Sharif, 2012).

#### 2. إعادة هندسة العمليات الإدارية

تبسيط الإجراءات الإدارية، مما يؤدي إلى تحسين سرعة الإنجاز وتقليل الروتين الإداري (Al-Barnaoui, 2013).

اعتماد أنظمة إلكترونية حديثة تسهل عمليات الإدارة وتعزز دقة القرارات التنظيمية (Al-Sabil, 2015).

#### 3. تحسين بيئة العمل

تطوير بيئة عمل داعمة تعزز رضا الموظفين وتحفزهم على الأداء الفعّال (Al-Khayyat, 2016).

تهيئة مساحات العمل بشكل يساهم في تحقيق أعلى مستويات الإنتاجية والكفاءة (Al-Sharif, 2012).

#### 4. دور القيادة الإدارية في التطوير

تعزيز مشاركة الإدارة العليا في عملية التطوير الإداري لضمان تحقيق أهداف المؤسسة (Al-).

(Zaher, 2014).

تشجيع الموظفين على تبني الابتكار والمشاركة في اتخاذ القرارات الإدارية (Al-Barnaoui, 2013).

5. التحديات التي تواجه إدارة التطوير الإداري

تشمل مقاومة التغيير من قبل الموظفين، وضعف الدعم المؤسسي، ونقص الموارد المالية (Al-Sabil, 2015).

غياب التخطيط الاستراتيجي الملائم لتنفيذ برامج التطوير الإداري بشكل فعال (Al-Khayyat, 2016).

---

**ثانيًا: المتغير التابع (Dependent Variable) - تحسين الأداء الوظيفي**

يُعرّف تحسين الأداء الوظيفي على أنه قدرة الموظفين الإداريين على تنفيذ مهامهم بكفاءة عالية وفقًا للمعايير المؤسسية المعتمدة. وهو يُعد مقياسًا رئيسيًا لمدى نجاح التطوير الإداري في تحقيق أهدافه داخل الجامعات (Al-Sharif, 2012).

**أبعاد تحسين الأداء الوظيفي:**

1. الكفاءة والفعالية في أداء المهام

تحسين سرعة ودقة تنفيذ العمليات الإدارية من خلال تعزيز مهارات الموظفين (Al-Zaher, 2014).

تقليل الأخطاء الإدارية من خلال تبني ممارسات إدارية أكثر كفاءة (Al-Barnaoui, 2013).

2. الالتزام الوظيفي والانضباط الإداري

زيادة مستوى الالتزام بسياسات وإجراءات الجامعة (Al-Sabil, 2015).

تقليل معدلات الغياب والتأخير، مما يساهم في تحسين كفاءة العمل المؤسسي (Al-Khayyat, 2016).

3. التحفيز والرضا الوظيفي

تحسين مستويات الرضا الوظيفي من خلال توفير بيئة عمل داعمة ومُحَقَّزة (Al-Sharif, 2012).

تعزيز ثقافة التقدير والمكافآت كوسيلة لتحفيز الموظفين وتحسين أدائهم (Al-Zaher, 2014).

#### 4. التكيف مع التطورات التقنية والإدارية

قياس مدى قدرة الموظفين على استخدام التقنيات الحديثة في تنفيذ مهامهم اليومية (Al-Barnaoui, 2013).

تعزيز مهارات التعامل مع الأنظمة الرقمية الحديثة كجزء من عمليات التطوير الإداري (Al-Sabil, 2015).

#### 5. تحسين جودة الخدمات الإدارية

تقديم خدمات إدارية ذات جودة عالية تساهم في تحسين مستوى رضا المستفيدين (Al-Khayyat, 2016).

تعزيز مستوى التنظيم الإداري ورفع كفاءة التعامل مع المشكلات المؤسسية (Al-Sharif, 2012).

#### العلاقة بين المتغيرين (نموذج الدراسة المفاهيمي)

تركز هذه الدراسة على تحليل العلاقة بين إدارة التطوير الإداري (المتغير المستقل) وتأثيرها على تحسين الأداء الوظيفي (المتغير التابع). وتستند هذه العلاقة إلى الفرضية الأساسية التي تنص على أن تطبيق سياسات التطوير الإداري بشكل فعال يؤدي إلى تحسين الأداء الوظيفي للموظفين الإداريين في الجامعات (Al-Sharif, 2012).

ويُفترض أن تساهم إعادة هندسة العمليات الإدارية، تطوير الموارد البشرية، وتحسين بيئة العمل في تعزيز أداء الموظفين الإداريين، بينما قد تشكل التحديات المؤسسية، مقاومة التغيير، وضعف الدعم الإداري عوامل مؤثرة قد تحد من هذا الأثر الإيجابي (Al-Zaher, 2014).

تعد إدارة التطوير الإداري من أهم العوامل التي تؤثر في تحسين الأداء الوظيفي داخل الجامعات، حيث تساهم في تحديث أساليب العمل، وتطوير كفاءة الموظفين، وتحسين بيئة العمل بشكل يعزز الإنتاجية. ومن خلال استعراض المتغيرات وأبعادها المختلفة، يمكن الاستنتاج بأن العلاقة بين التطوير الإداري والأداء الوظيفي تعتمد على مدى كفاءة تطبيق استراتيجيات التطوير، ومدى تجاوب الموظفين مع هذه التغيرات (Al-Khayyat, 2016).

بناءً على ذلك، سيتم في البحث الميداني تحليل هذه العلاقة من خلال استبيانات ومقابلات

تستهدف الموظفين الإداريين في جامعات الرياض، بهدف تقديم توصيات عملية تدعم سياسات التطوير الإداري وتعزز من كفاءة الأداء الوظيفي.

---

## الدراسات السابقة: previous study

1. دراسة علي ناصر آل زاهر (1994) "سياسات التطوير الإداري في المملكة العربية السعودية"

تهدف الدراسة الى تحليل سياسات التطوير الإداري في المملكة من خلال دراسة مداخل التنمية الإدارية. ومجال تطبيقها في المؤسسات الحكومية في المملكة العربية السعودية. حيث أظهرت الدراسة أن هناك تأثيرات سلبية على جهود التطوير الإداري بسبب الأعباء المتزايدة على الجهاز الإداري، إضافة إلى نقص التنسيق وتغليب المصالح الشخصية. وأوصت بوضع خطة وطنية شاملة لتطوير السياسات الإدارية. وتسهم هذه الدراسة في فهم تأثير السياسات الإدارية على التطوير، ما يتيح تحديد الجوانب الأساسية التي يمكن لإدارة التطوير الإداري في الجامعات السعودية تحسينها لرفع الأداء الوظيفي. تقدم الدراسة الحالية تركيزاً خاصاً على جامعات الرياض، مع دراسة تحديات محددة تواجه إدارة التطوير الإداري لتحسين الأداء الوظيفي فيها.

2. محمد بكر برناوي (1995) "تقييم دور وحدات التطوير الإداري في أجهزة الخدمات العامة بالمملكة العربية السعودية" -

تهدف هذه الدراسة إلى تقييم الدور الفعلي لوحدات التطوير الإداري في تحسين الأداء في أجهزة الخدمات العامة. ومجال تطبيقها أجهزة الخدمات العامة في المملكة العربية السعودية. وقد أظهرت النتائج أن وحدات التطوير الإداري تفتقر إلى ممارسة دور فعلي في تحسين الأداء، حيث يقتصر دورها على الأطر التنظيمية. وأوصت الدراسة بزيادة التوعية الإدارية حول أهمية التطوير الإداري وتحديث اللوائح. توضح هذه الدراسة الحاجة إلى تفعيل دور وحدات التطوير الإداري، وهو ما يتكامل مع البحث الحالي، حيث سيتم بحث كيفية تفعيل إدارة التطوير الإداري في جامعات الرياض. تقدم الدراسة الحالية تطبيقاً عملياً لأهمية تفعيل وحدات التطوير الإداري في السياق الجامعي وتحديد استراتيجيات لتحسين الأداء الوظيفي.

3. عبد المحسن حميد (2001) "أثر ضغوط العمل على الأداء"

دراسة تأثير ضغوط العمل على الأداء الوظيفي لدى رؤساء البلديات الفرعية. في مجال البلديات الفرعية في المملكة العربية السعودية. وقد حددت الدراسة أن ضغوط العمل، مثل غموض الأدوار والمسؤوليات، تؤثر سلباً على الأداء، وأوصت ببناء ثقافة تنظيمية لتقليل هذه الضغوط.

تؤكد هذه الدراسة على أهمية تنظيم الأدوار بشكل جيد، مما يدعم هدف الدراسة الحالية في توضيح الأدوار في بيئة العمل الجامعية لتحسين الأداء الوظيفي.

تركز الدراسة الحالية على دور إدارة التطوير الإداري في تقليل ضغوط العمل داخل بيئة الجامعات، وتقديم استراتيجيات محددة للتعامل مع التحديات الإدارية.

#### 4. دراسة عبد الله السبيل (2003) "التطوير الإداري والحكومة الإلكترونية"

الهدف استكشاف دور التطوير الإداري في تفعيل الحكومة الإلكترونية في المؤسسات. مجال التطبيق المنظمات الحكومية في المملكة العربية السعودية. أشارت النتائج إلى وجود نقص في التأهيل والتدريب للعاملين على تطبيقات الحكومة الإلكترونية، وأوصت بمراجعة الهيكل الوظيفي وتكثيف برامج التوعية. توضح هذه الدراسة الحاجة إلى تعزيز التدريب والتحول الرقمي، وهو ما يتوافق مع بحث الدور الذي يمكن أن تلعبه إدارة التطوير في الجامعات. ستتناول الدراسة الحالية دور إدارة التطوير في دعم التحول الرقمي في الجامعات، مع التركيز على تدريب الموظفين الإداريين للتكيف مع المتطلبات التقنية.

#### 5. دراسة حنان خياط (2008) "دور إدارة التطوير الإداري في بناء وتنمية القدرات الإبداعية"

هدفت هذه الدراسة إلى دراسة دور إدارة التطوير الإداري في تعزيز القدرات الإبداعية للموظفات. مجال التطبيق جامعة الملك عبد العزيز، المملكة العربية السعودية. أشارت الدراسة إلى أن إدارة التطوير الإداري تساهم في خلق بيئة عمل إيجابية، من خلال التدريب والتحفيز، مما يحسن من القدرات الإبداعية للموظفات. تدعم هذه الدراسة الفكرة بأن بيئة العمل الداعمة تساهم في تحسين الأداء، مما يساعد الدراسة الحالية على بناء استراتيجيات بيئة عمل داعمة في الجامعات. تركز الدراسة الحالية على تحليل دور التطوير الإداري ليس فقط في بناء الإبداع، بل في تحسين الأداء الوظيفي الشامل.

#### 6. دراسة صالح بن عبد الله بن محمد (2012) "أثر تطبيق برامج التدريب والتطوير الإداري على الأداء الوظيفي للموظفين في المؤسسات الحكومية"

الهدف دراسة تأثير برامج التدريب على تحسين الأداء الوظيفي للموظفين.  
مجال التطبيق المؤسسات الحكومية في المملكة العربية السعودية.  
أثبتت الدراسة أن هناك علاقة إيجابية بين برامج التدريب وتحسين الأداء الوظيفي، مع  
توصية بتوسيع نطاق التدريب ليشمل جميع المستويات الإدارية.  
تدعم هذه الدراسة التركيز على التدريب المستمر كأحد الأدوات الأساسية لتحسين الأداء  
الوظيفي في الجامعات.  
توفر الدراسة الحالية توجهاً نحو تطبيق برامج تدريبية في الجامعات وتحديد استراتيجيات  
مستدامة لتحسين الأداء الإداري.

7. دراسة فاطمة السبيعي (2019) "أثر الأساليب الإدارية في تعزيز الأداء الوظيفي في  
المؤسسات الأكاديمية"

الهدف دراسة تأثير الأساليب الإدارية الحديثة على الأداء الوظيفي للموظفين في المؤسسات  
الأكاديمية.  
مجال التطبيق المؤسسات الأكاديمية في المملكة العربية السعودية.  
اوجدت الدراسة أن الأساليب الإدارية مثل التقييم المستمر وتحديد الأهداف تعزز الأداء، مع  
توصية بتحسين التواصل وتطوير سياسات مرنة للتقييم.  
تبرز هذه الدراسة أهمية استخدام الأساليب الإدارية الحديثة في رفع مستوى الأداء  
الوظيفي، مما يشجع على تبني هذه الأساليب في الجامعات.  
تقدم الدراسة الحالية إطاراً لتطبيق الأساليب الإدارية الحديثة بهدف تحسين الأداء  
الوظيفي للموظفين الإداريين في جامعات الرياض.

8. دراسة نوال القحطاني (2021) "دور الثقافة التنظيمية في تعزيز الأداء الوظيفي في  
المؤسسات الحكومية"

الهدف تحليل دور الثقافة التنظيمية في تحسين الأداء الوظيفي.  
مجال التطبيق المؤسسات الحكومية في المملكة العربية السعودية.  
أثبتت الدراسة أن الثقافة التنظيمية الإيجابية تساهم في تحفيز الأداء الوظيفي وتحسينه،  
مع توصية بتعزيز القيم الإيجابية في بيئة العمل.  
تدعم هذه الدراسة التأكيد على أهمية بناء ثقافة تنظيمية فعالة، وهو ما ينسجم مع البحث  
الحالي في تحسين الأداء الوظيفي من خلال تعزيز الثقافة الإيجابية.  
تهدف الدراسة الحالية إلى تعزيز الثقافة التنظيمية في الجامعات لتكون داعمة للتطوير الإ  
داري وزيادة الكفاءة.

## The theoretical principles of (الفرضيات) النظرية للدراسة: the study

المنطلقات النظرية لدراسة دور إدارة التطوير الإداري في تحسين الأداء الوظيفي - دراسة تطبيقية على الموظفين الإداريين في جامعات الرياض

تعتمد هذه الدراسة على مجموعة من الأسس النظرية التي ترتبط بمفاهيم التطوير الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي. وفيما يلي أبرز المنطلقات النظرية التي تساعد في تفسير العلاقة بين إدارة التطوير الإداري وتحسين الأداء الوظيفي:

1. التطوير الإداري كأداة استراتيجية لتحسين الأداء الوظيفي  
تنطلق هذه الدراسة من فكرة أن التطوير الإداري يمثل عملية استراتيجية تهدف إلى تحسين الأداء الوظيفي من خلال تعزيز مهارات وقدرات الموظفين الإداريين. ويُعد التطوير الإداري عملية مستمرة تشمل التدريب وتطوير المهارات وإدارة الأداء لتحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة. تشير الدراسات إلى أن الإدارة الفعالة للتطوير الإداري تعزز أداء الموظفين عبر تطوير بيئة عمل تشجع على النمو والتحسين (Armstrong, 2020).
2. علاقة الدوافع الداخلية بالأداء الوظيفي  
تركز النظريات السلوكية في علم الإدارة على دور الدوافع الداخلية للموظفين وأثرها في تحسين الأداء. الدافع هو قوة داخلية تحفز الفرد على بذل الجهد للوصول إلى الأهداف المطلوبة. وترى العديد من الدراسات أن الدوافع تلعب دوراً محورياً في رفع مستوى الأداء الوظيفي، خاصة في المؤسسات الأكاديمية التي تتطلب بيئة عمل محفزة لتحقيق التميز (Herzberg, 2019).
3. إدارة الأداء كجزء من التطوير الإداري  
تتبنى الدراسة نظرية أن إدارة الأداء تعتبر جزءاً من إدارة التطوير الإداري، إذ تهدف إلى تحسين فعالية الأفراد وتطوير أساليب العمل. تتضمن إدارة الأداء عمليات تقييم الأداء بانتظام وتقديم التغذية الراجعة للموظفين، مما يساعدهم في تحديد نقاط القوة والضعف لديهم وتوجيههم نحو تحسين الأداء (Dessler, 2021).
4. بيئة العمل وتأثيرها على الأداء الوظيفي  
تؤثر بيئة العمل بشكل كبير على أداء الموظفين، حيث تعد بيئة العمل الداخلية - مثل العلاقات بين الموظفين، السياسات الإدارية، والدعم من القيادة - من العوامل المؤثرة على جودة الأداء الوظيفي. بيئة العمل الإيجابية تدعم تطوير الأداء وتحفز الموظفين على الاستمرار في تحسين مستوياتهم (Robbins & Judge, 2020).
5. أثر التدريب والتطوير المستمر على الأداء

تنطلق الدراسة من فرضية أن التدريب المستمر والتطوير المهني للموظفين الإداريين في الجامعات يؤدي إلى تحسين الأداء، حيث إن المعرفة والمهارات المكتسبة من التدريب تمكن الموظفين من تنفيذ مهامهم بكفاءة أعلى وتزيد من التزامهم بالأهداف المؤسسية (Noe, 2019).

#### 6. التقييم الدوري للأداء ودوره في التحسين المستمر

يعتبر تقييم الأداء أحد الأدوات الأساسية في إدارة التطوير الإداري، حيث يساهم التقييم المنتظم للأداء في تحسينه عبر تحديد أوجه القصور وتقديم التغذية الراجعة. يؤدي هذا التقييم إلى زيادة الوعي الوظيفي لدى الموظفين ويحثهم على تطوير نقاط الضعف لديهم (Aguinis, 2021).

تقوم الدراسة على أسس علمية تربط بين تطوير الأداء الإداري ورفع مستوى الأداء الوظيفي في الجامعات. من خلال التركيز على جوانب مثل التدريب، إدارة الأداء، الدوافع وبيئة العمل، تسعى الدراسة إلى تسليط الضوء على كيفية تحسين الأداء الإداري بما يخدم أهداف الجامعات في مدينة الرياض.

## الاطار النظري للدراسة Theoretical Framework of the Study

الإطار النظري للدراسة Theoretical Framework

المبحث الأول: التطوير الإداري ودوره في تحسين الأداء الوظيفي

التطوير الإداري

التطوير الإداري يعد عملية حيوية تهدف إلى تزويد العاملين الإداريين بالمعرفة والمهارات اللازمة التي تساهم في رفع مستوى أدائهم الوظيفي وتحسين كفاءتهم في التعامل مع التحديات والمشاكل الإدارية. يتناول هذا المفهوم عدداً من التعريفات والمفاهيم التي تبرز دوره في تحقيق التغيير والتطوير داخل المنظمات.

1. التعريف الأول: التطوير الإداري هو "عملية تزويد الإداريين بالمهارات والمعلومات التي تساعد على تحسين أدائهم في العمل ورفع مستوى كفاءتهم في مواجهة المشاكل الإدارية" (Al-Tatweer, 2020).

2. التعريف الثاني للصيرفي: يُعرف التطوير الإداري بأنه "التحسين المستمر في أداء الإدارة من خلال إتباع الأساليب العلمية في العمل، وعلاج المشكلات التي تظهر، ودعم القدرات الإدارية" (Al-Sirfi, 2019).

3. التعريف الثالث: يشير التعريف الآخر إلى أن التطوير الإداري هو "إحداث تغييرات في طبيعة النشاطات الفكرية والسلوكية داخل الجهاز الإداري"

1. مفهوم التطوير الإداري

يُعرف التطوير الإداري بأنه العملية التي تهدف إلى تحسين الهياكل التنظيمية وأساليب العمل لرفع كفاءة الأداء الإداري، وذلك من خلال تحسين نظم العمل، وتوفير التدريب اللازم للعاملين، وتطبيق استراتيجيات التحسين المستمر (Ali, 1994).

المفاهيم المعاصرة في التطوير الإداري

أدت التحولات التي تلت الحرب العالمية الثانية إلى ظهور سمات جديدة في التطوير الإداري ، منها:

1. انتشار المبادئ الديمقراطية في المجتمعات، مما أثر على العلاقة بين القادة الإداريين والعاملين، وأدى إلى مشاركة أكبر في اتخاذ القرارات وتبني علاقات غير رسمية بين الإدارة والجمهور (Democratic Influence on Administration, 2021).

2. النمو السكاني وارتفاع مستوى المعيشة، مما أدى إلى تنوع احتياجات الجمهور وزيادة

## التحديات التي يواجهها الجهاز الإداري لتحقيق الأداء الأمثل ( Population Growth and Public Needs, 2020

### 2. أهمية التطوير الإداري في المؤسسات التعليمية

تعتبر المؤسسات التعليمية من البيئات التي تحتاج إلى تطبيق التطوير الإداري لمواكبة التطورات التكنولوجية والإدارية، وذلك لتقديم خدمات تعليمية وإدارية أفضل تلبي احتياجات الطلاب وأعضاء هيئة التدريس. وتعد جامعات الرياض مثالاً على المؤسسات التي يمكن أن تستفيد من التحسينات الإدارية لتعزيز جودة أدائها الوظيفي وتسهيل الإجراءات التنظيمية (Barnawi, 1995).

### أهداف التطوير الإداري

تتضمن أهداف التطوير الإداري الأساسية تحسين الأداء الوظيفي للعاملين الإداريين ورفع مستوى الكفاءة العامة داخل المنظمة:

1. تطوير الكوادر البشرية من مدراء، إداريين، وفنيين لدعم الأداء الوظيفي ( Human Resource Development, 2019).
  2. تحسين العمليات والإجراءات الوظيفية لتحقيق الكفاءة الإدارية ( Operational Efficiency in Administration, 2018).
  3. إعداد وتطوير الوصف الوظيفي لرفع مستوى الرقابة الإدارية ( Job Description and Administrative Control, 2020).
  4. دراسة الهياكل التنظيمية لتحديد العلاقات الداخلية وتقسيم العمل بفعالية ( Organizational Structures, 2021 ).
  5. تعزيز مفاهيم وقدرات الموظفين وتطوير الإدارة العامة لدعم الأداء الوظيفي وتسهيل تحقيق الأهداف التنظيمية ( Capacity Building in Public Administration, 2019).
- يعد التطوير الإداري عاملاً أساسياً في تحسين الأداء الوظيفي، من خلال تزويد الموظفين الإداريين في الجامعات بمهارات وأساليب حديثة تتماشى مع التغيرات المؤسسية والبيئية، ويعمل على رفع الكفاءة وتحقيق الاستجابة المطلوبة لاحتياجات الجمهور.

المبحث الثاني: الأداء الوظيفي وأهميته في تحسين أداء الموظفين الإداريين  
الأداء الوظيفي:

يعتبر تطوير الموارد البشرية ركيزة أساسية لتطوير المنظمات وتحسين أدائها العام. ويُعد تقييم أداء العاملين أداة رئيسية لتحقيق هذا التطوير، حيث يوفر معلومات قيمة عن مهارات الموظفين وقدرتهم على إنجاز المهام بكفاءة.

أولاً : ماهية الأداء

1. مفهوم الأداء: يُعرّف الأداء بأنه "نتاج جهد بذله فرد أو مجموعة من الأفراد لإنجاز مهمة معينة"، ويعكس قدرات وإمكانات العنصر البشري، الذي يعتبر أساساً في تحقيق الأهداف التنظيمية (Performance Theory, 2018).
2. إدارة الأداء: إدارة الأداء تُعرف بأنها "عملية تهدف إلى مساعدة النظام الإداري على تحقيق أهدافه من خلال فهم مشترك بين المديرين وفريق العمل حول المطلوب تحقيقه، إلى جانب تطوير العاملين لتحسين أدائهم على المدى القصير والطويل" (Performance Management Approach, 2019).
3. العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي

يشمل الأداء الوظيفي مجموعة من العوامل المؤثرة، مثل وضوح الدور الوظيفي، ونظم التقييم المستمر، وتوافر الموارد اللازمة، والبيئة التنظيمية. وقد أثبتت الدراسات أن غموض الأدوار وصعوبة تحديد المسؤوليات تؤدي إلى ضغوط وظيفية تقلل من كفاءة الأداء، مما يجعل التطوير الإداري أمراً ضرورياً لمعالجة هذه التحديات (Hameed, 2001).

#### 4. دور التدريب والتطوير المهني

يمثل التدريب أحد أهم أنشطة التطوير الإداري، حيث يساهم في تزويد الموظفين بالمهارات والمعارف اللازمة لأداء وظائفهم بفعالية. وقد أظهرت الدراسات أن التدريب المستمر يرتبط بزيادة الإنتاجية وتحسين الأداء الوظيفي في المؤسسات الأكاديمية، مما يدعم أهمية تطبيق برامج التدريب على مستوى الإدارات في جامعات الرياض لتحسين الكفاءة الإدارية (Khayat, 2008).

#### 5. التحول الرقمي والتطوير الإداري

تبرز الحاجة إلى التحول الرقمي في إدارة التطوير الإداري كأحد الأساليب الحديثة لتحسين الأداء. فالتحول الرقمي يساعد في تبسيط الإجراءات، وتحسين نظم المعلومات، وتعزيز التواصل بين الإدارات المختلفة. وتشير الدراسات إلى أن تطبيق أنظمة رقمية في العمليات الإدارية يساهم في تسريع الإجراءات ورفع كفاءة الأداء (Al-Subai'i, 2003).

#### 6. الثقافة التنظيمية ودورها في تحسين الأداء

تعد الثقافة التنظيمية الداعمة من العوامل الأساسية التي تساعد في تحسين الأداء الوظيفي، حيث تعزز من الولاء الوظيفي والانتماء. وقد أثبتت الدراسات أن المؤسسات التي تركز على بناء ثقافة إيجابية تتمتع بمعدلات أداء أعلى، مما يؤكد أهمية إدارة التطوير الإداري في ترسيخ ثقافة تنظيمية تدعم الإبداع والانضباط الوظيفي في جامعات الرياض (AI-Qahtani, 2021).

## 7. التحديات التي تواجه إدارة التطوير الإداري

تواجه إدارة التطوير الإداري عدة تحديات في تطبيق برامجها، منها طول وتعقيد الإجراءات، نقص الكوادر البشرية المتخصصة، وقلة التعاون بين الإدارات المختلفة. وتبرز أهمية التغلب على هذه التحديات لتحقيق الأهداف المنشودة في تحسين الأداء الوظيفي، خاصة في بيئات أكاديمية تتسم بتعدد الإدارات والاختصاصات مثل الجامعات (Bin Mohammed, 2012).

## 8. تأثير إدارة الأداء الوظيفي في تحسين كفاءة العمل

يُعد إدارة الأداء الوظيفي جزءاً هاماً من إدارة التطوير الإداري، حيث يساهم في تحديد الأهداف الواضحة للموظفين ويقدم التغذية الراجعة لتحسين الأداء. أظهرت الدراسات أن وجود نظم فعالة لإدارة الأداء، مثل التقييم الدوري وتحديد مؤشرات الأداء، يعزز من كفاءة العمل ويزيد من التزام الموظفين بأهداف المؤسسة. وفي السياق الجامعي، يمكن لتطبيق إدارة أداء وظيفي قوي أن يحسن من مستوى الإنجاز ويزيد من كفاءة العمليات الإدارية (AI) (Subaie, 2019).

## 9. تقييم الأداء المستمر وأثره على رفع مستوى الأداء الوظيفي

تساهم نظم التقييم المستمر في تحسين الأداء الوظيفي عبر توفير بيانات دقيقة حول أداء الموظفين، مما يساعد إدارة التطوير الإداري في اتخاذ قرارات قائمة على الأدلة لتعزيز الكفاءة والفعالية. وقد أشارت الدراسات إلى أن تطبيق تقييم الأداء بشكل مستمر يساهم في تعزيز التفوق الوظيفي ويساعد في توجيه الموظفين نحو تحسين مهاراتهم (Al-Qahtani, 2021).

## 10. أهمية التعاون بين الإدارات لتحسين الأداء

يلعب التعاون بين الإدارات دوراً مهماً في دعم التطوير الإداري وتحقيق التحسين المستمر في الأداء الوظيفي. فقد بينت الدراسات أن التواصل الفعال بين الإدارات يساهم في تحسين بيئة العمل، ويوفر دعماً أكبر لجهود التطوير الإداري، كما يساهم في تحقيق التكامل بين الأهداف المختلفة للإدارات. وتعد الجامعات بيئة ملائمة لتطبيق أساليب تعزيز التعاون لتحقيق الأداء الوظيفي المتكامل (Al-Qahtani, 2021).

## 11. تحديات تطبيق استراتيجيات التطوير الإداري في الجامعات

تواجه إدارة التطوير الإداري في الجامعات تحديات متعددة تتعلق بالتطبيق الفعلي للاستراتيجيات، مثل محدودية الميزانيات، والمقاومة للتغيير من قبل بعض الموظفين،

وضرورة توافق الاستراتيجيات مع السياسات العامة للجامعات. وتشير الدراسات إلى أن التغلب على هذه التحديات يتطلب استراتيجيات مرنة تركز على التدريب والتواصل الفعال وتوفير بيئة عمل داعمة للتغيير الإيجابي (Barnawi, 1995).

#### 12. دور التحفيز في تعزيز الأداء الوظيفي

يُعتبر التحفيز من العوامل الأساسية التي تؤثر على الأداء الوظيفي، حيث يعزز من حماس الموظفين وولائهم للمؤسسة. وتؤكد الأبحاث أن وضع سياسات تحفيزية مناسبة، مثل الحوافز المادية والتقدير المعنوي، يمكن أن يكون له أثر إيجابي ملحوظ على الأداء الوظيفي. وبالنسبة للجامعات، يعد التحفيز جزءاً هاماً من استراتيجية التطوير الإداري لتحقيق الالتزام الوظيفي وزيادة الإنتاجية (Hameed, 2001).

#### 13. الابتكار الإداري كوسيلة لتحسين الأداء

يلعب الابتكار الإداري دوراً بارزاً في تطوير الأداء الوظيفي، حيث يتيح الفرصة لتبني أساليب إدارية حديثة تعزز من الإنتاجية وتدعم الابتكار داخل بيئة العمل. وقد أشارت الدراسات إلى أن تشجيع الابتكار الإداري يساهم في تحقيق الأهداف التنظيمية بشكل أكثر فعالية. وتعد الجامعات بيئة خصبة لتطبيق الابتكار في عمليات التطوير الإداري (Khayat, 2008).

## الفصل الثالث

# منهجية الدراسة (Research Methodology)

---

## مقدمة introduction

يُعد هذا الفصل من الركائز الأساسية للدراسة، حيث يتناول الأساليب البحثية التي تم اعتمادها لتحليل أثر إدارة التطوير الإداري على تحسين الأداء الوظيفي لدى الموظفين الإداريين في جامعات الرياض. يهدف الفصل إلى تقديم وصف دقيق للمنهجية العلمية التي تم اتباعها، وذلك لضمان تحقيق أهداف الدراسة بشكل منظم وموضوعي، مما يعزز موثوقية النتائج وصلاحياتها للتطبيق في البيئة الأكاديمية.

تم تبني المنهج الوصفي التحليلي باعتباره الأنسب لدراسة العلاقات بين المتغيرات وتفسيرها بناءً على البيانات التي تم جمعها من عينة الدراسة. وقد تم الاعتماد على أسلوب المسح الميداني لجمع البيانات من الموظفين الإداريين في الجامعات، حيث صُممت استبانة شاملة مكونة من عدة محاور تغطي جوانب التطوير الإداري وتأثيره على الأداء الوظيفي. لضمان دقة الأداة البحثية، تم التحقق من صدق الاستبانة من خلال عرضها على مجموعة من الخبراء، كما تم قياس ثباتها باستخدام معامل ألفا كرونباخ للتأكد من مدى اتساق الإجابات.

علاوة على ذلك، يتناول هذا الفصل مجتمع الدراسة وعينتها، حيث تم تحديد فئة الموظفين الإداريين في جامعات الرياض كموضوع رئيسي للدراسة، وتم استخدام أسلوب العينة العشوائية البسيطة لضمان تمثيل مناسب للمجتمع المستهدف. كما يوضح الفصل الأساليب الإحصائية التي تم استخدامها في تحليل البيانات، مثل المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية، النسب المئوية، وتحليل التباين الأحادي (ANOVA)، والتي تساعد في اختبار فرضيات الدراسة والتوصل إلى استنتاجات علمية دقيقة.

وبالإضافة إلى ذلك، يناقش الفصل التحديات التي واجهتها الدراسة أثناء جمع البيانات وتحليلها، ويقترح الأساليب التي تم اتباعها لضمان الحد من أي انحيازات قد تؤثر على دقة النتائج. ومن خلال هذه المنهجية، تسعى الدراسة إلى تقديم فهم أعمق لدور إدارة التطوير الإداري في تحسين الأداء الوظيفي، مما يساهم في تقديم توصيات عملية يمكن أن تساعد الجامعات في تعزيز فعالية إدارتها وتحقيق مستويات أعلى من الكفاءة الإنتاجية لدى موظفيها الإداريين.

## المنهجية وطرق البحث: methodology and Research Methods

دور إدارة التطوير الإداري في تحسين الأداء الوظيفي - دراسة تطبيقية على الموظفين الإداريين في جامعات الرياض

### المنهج المستخدم في الدراسة

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، والذي يهدف إلى دراسة وتحليل واقع إدارة التطوير الإداري وأثرها في تحسين الأداء الوظيفي للموظفين الإداريين في الجامعات. وتضمنت المنهجية الوصفية التحليلية نوعين من الدراسات لجمع البيانات:

1. الدراسة المكتبية: تعتمد على جمع البيانات الثانوية المتوفرة في الكتب، والمراجع، و الدوريات، والأبحاث السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، مما يساهم في توفير إطار معرفي نظري حول إدارة التطوير الإداري وتأثيرها على الأداء الوظيفي.

2. الدراسة الميدانية: تهدف إلى جمع البيانات الأولية من مجتمع الدراسة، حيث تم استخدام استبيان تم تصميمه خصيصاً لهذه الدراسة بغرض جمع معلومات مباشرة من الموظفين الإداريين حول تأثير التطوير الإداري على أدائهم.

## مجتمع وعينة الدراسة

يشمل مجتمع الدراسة جميع الموظفين الإداريين في جامعات الرياض، حيث يمثلون الفئة المستهدفة التي يمكن من خلالها قياس أثر إدارة التطوير الإداري على تحسين الأداء الوظيفي. نظرًا لأهمية هذه الفئة في تنفيذ العمليات الإدارية داخل الجامعات ودورها في تحقيق الأهداف المؤسسية، تم اختيار الموظفين الإداريين ليكونوا محور الدراسة.

اعتمدت الدراسة على أسلوب العينة العشوائية البسيطة لضمان تمثيل موضوعي لمجتمع الدراسة، حيث تم تحديد حجم العينة باستخدام المعايير العلمية المعتمدة في تصميم العينات البحثية. ووفقًا لذلك، تم توزيع 400 استبيان على أفراد العينة لضمان الحصول على عدد كافٍ من الردود القابلة للتحليل.

وبعد جمع الاستبيانات، بلغ العدد المسترجع 328 استبيانًا، إلا أنه تم استبعاد 87 استبيانًا لعدم اكتمال البيانات أو عدم صلاحيتها للتحليل الإحصائي، ليصل العدد النهائي للاستبيانات الصالحة للتحليل إلى 241 استبيانًا.

يعد هذا الحجم من العينة مناسبًا من الناحية الإحصائية لدراسة العلاقة بين إدارة التطوير الإداري وتحسين الأداء الوظيفي، حيث يتيح تحليلًا دقيقًا واستنتاجات موثوقة يمكن تعميمها على مجتمع الدراسة، مما يساهم في تقديم نتائج تدعم تطوير السياسات الإدارية داخل الجامعات في الرياض.

## خصائص عينة الدراسة (Sample Characteristics)

يهدف هذا القسم إلى تقديم تحليل وصفي لخصائص أفراد العينة في دراسة "أثر إدارة التطوير الإداري على تحسين الأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية على الموظفين الإداريين في جامعات الرياض"، وذلك من خلال استعراض البيانات الديموغرافية الأساسية للمشاركين، والتي تسهم في فهم طبيعة العينة ومدى تنوعها، مما يعزز دقة النتائج وإمكانية تعميمها على مجتمع الدراسة.

### 1. التوزيع حسب الفئة العمرية

تم تصنيف المشاركين وفقًا لفئات عمرية مختلفة، حيث يساعد هذا التصنيف في تحليل الفروقات في تأثير التطوير الإداري على الأداء الوظيفي بناءً على العمر والخبرة العملية.

### 2. التوزيع حسب المؤهل العلمي

تم تحليل مستوى التحصيل العلمي لأفراد العينة، حيث يشمل ذلك:

- حملة الدبلوم.

- حملة البكالوريوس.

- حملة الماجستير.

- حملة الدكتوراه.

يُعد المؤهل العلمي من العوامل المهمة التي قد تؤثر على استجابة الموظفين لبرامج التطوير الإداري ومدى تأثيرها على الأداء الوظيفي.

### 3. التوزيع حسب عدد سنوات الخبرة

تم تقسيم أفراد العينة وفقًا لسنوات الخبرة المهنية في المجال الإداري، مما يساعد في قياس تأثير التطوير الإداري بناءً على خبرة الموظف واستجابته للتغيرات الإدارية. وتم تصنيف المشاركين إلى الفئات التالية:

- أقل من 5 سنوات.
- من 5 إلى 10 سنوات.
- من 11 إلى 15 سنة.
- أكثر من 15 سنة.

#### 4. التوزيع حسب عدد الدورات التدريبية

تم تحليل عدد الدورات التدريبية التي التحق بها الموظفون الإداريون، حيث يُعد التدريب عنصراً أساسياً في عمليات التطوير الإداري. وتم تصنيف المشاركين إلى:

- لم يلتحق بأي دورات.
- التحق بدورة واحدة.
- التحق بدورتين إلى ثلاث دورات.
- التحق بأربع دورات أو أكثر.

#### 5. التوزيع حسب نوع الدورات التدريبية

- تم تحديد مجالات الدورات التدريبية التي شارك بها الموظفون، والتي تشمل:
- التطوير الإداري والقيادي.
  - إدارة الموارد البشرية.
  - تقنيات التحول الرقمي.
  - إدارة الجودة والتطوير المؤسسي.

6. التوزيع حسب طبيعة الوظيفة والمستوى الإداري  
تم تصنيف المشاركين وفقاً لمستوياتهم الإدارية داخل الجامعات، حيث شملت العينة:

-موظفين إداريين في المستويات التنفيذية.

-موظفين إداريين في المستويات الإشرافية.

-مديري إدارات داخل الجامعات.

تحليل عام لخصائص العينة

يُظهر توزيع العينة تنوعاً في الفئات العمرية، المؤهلات العلمية، والخبرات العملية، مما يعكس تمثيلاً موضوعياً لمجتمع الدراسة. كما يُبرز أهمية التدريب والتطوير الإداري في تعزيز الأداء الوظيفي لمختلف الفئات الإدارية داخل الجامعات.

من خلال تحليل خصائص العينة، يمكن فهم الاتجاهات العامة لآراء الموظفين الإداريين حول أثر إدارة التطوير الإداري على الأداء الوظيفي، مما يساعد في تفسير النتائج وتقديم توصيات عملية لتعزيز فعالية التطوير الإداري داخل جامعات الرياض.

## محددات حجم العينة

### 1. مقدمة

يُعد تحديد حجم العينة من الخطوات الأساسية في تصميم البحث العلمي، حيث يؤثر على دقة النتائج وقابليتها للتعميم على المجتمع المستهدف. في هذه الدراسة، يتم تحديد حجم العينة بناءً على طبيعة البحث، وحجم مجتمع الدراسة، والمنهجية الإحصائية المتبعة في تحليل البيانات. يهدف هذا القسم إلى توضيح العوامل المحددة لحجم العينة والمعايير المتبعة لاختيارها بطريقة علمية وأكاديمية.

### 2. العوامل المحددة لحجم العينة

يعتمد تحديد حجم العينة على مجموعة من العوامل الأساسية، منها:

#### 1. حجم مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من الموظفين الإداريين في جامعات الرياض، حيث يتم تحديد العدد الكلي للموظفين الإداريين في هذه الجامعات لضمان تمثيل العينة بشكل مناسب.

عند زيادة حجم المجتمع، يزداد احتمال الحاجة إلى عينة أكبر للحصول على نتائج دقيقة.

#### 2. درجة الثقة ومستوى الدقة المطلوبة

يتم تحديد حجم العينة بناءً على مستوى الثقة (Confidence Level) الذي غالبًا ما يكون 95% في الدراسات الإدارية، مما يعني أن النتائج المستخلصة من العينة ستكون صحيحة بنسبة 95% عند تعميمها على المجتمع المستهدف.

مستوى الدقة (Margin of Error) المقبول يتراوح عادةً بين  $\pm 3\%$  و  $\pm 5\%$ ، حيث تؤثر هذه النسبة على حجم العينة المطلوبة؛ كلما زادت الدقة المطلوبة، زاد حجم العينة.

### 3. طريقة المعاينة (Sampling Method)

سيتم استخدام المعاينة العشوائية الطبقية (Stratified Random Sampling) لضمان تمثيل جميع فئات الموظفين الإداريين في الجامعات المشمولة بالدراسة، مثل مديري الإدارات، رؤساء الأقسام، والموظفين الإداريين الآخرين.

يضمن هذا الأسلوب الحصول على بيانات أكثر دقة حول تأثير إدارة التطوير الإداري على تحسين الأداء الوظيفي.

#### 4. نوع التحليل الإحصائي المستخدم

إذا كان البحث يعتمد على تحليل الانحدار (Regression Analysis) أو تحليل التباين (ANOVA)، فقد يتطلب حجم عينة أكبر لضمان دقة النتائج. تعتمد بعض التحليلات المتقدمة، مثل تحليل المسار (Path Analysis)، على عينات أكبر لضمان قوة الاختبارات الإحصائية.

#### 5. التكاليف والموارد المتاحة

تؤثر الميزانية والموارد المتاحة على تحديد حجم العينة، حيث إن الدراسات الميدانية التي تعتمد على الاستبيانات والمقابلات تحتاج إلى تكاليف مادية وزمنية. يتم اختيار عينة متوازنة تحقق الأهداف البحثية دون زيادة غير ضرورية في عدد المشاركين.

---

#### 3. حجم العينة المقترح

بناءً على العوامل السابقة، يمكن تقدير حجم العينة المناسبة للدراسة كما يلي:

إذا كان حجم مجتمع الدراسة 5000 موظف إداري، فإن العينة المطلوبة قد

تكون بين 350 إلى 400 موظف لضمان دقة النتائج وفقاً لمعادلات حساب العينة الإحصائية.

عند تطبيق معادلة كوهين (Cohen's Sample Size Formula) أو جدول كريجسي ومورجان (Krejcie & Morgan, 1970)، فإن العينة المناسبة لمجتمع بهذا الحجم تكون حوالي 357 موظفاً عند مستوى ثقة 95% وخطأ  $\pm 5\%$ .

#### 4. أسلوب توزيع العينة

سيتم توزيع العينة بطريقة تتناسب مع هيكل الموظفين الإداريين في الجامعات، حيث سيتم تقسيمها إلى الفئات التالية:

#### 5. مبررات اختيار حجم العينة

-تمثيل شامل لمجتمع الدراسة من خلال استخدام العينة العشوائية الطبقية.  
-ضمان قوة إحصائية كافية لاختبار الفرضيات وتحليل العلاقات بين المتغيرات.  
-تحقيق توازن بين الدقة والموارد المتاحة لضمان تنفيذ الدراسة بفعالية.  
يتم تحديد حجم العينة في هذه الدراسة وفقاً لمعايير أكاديمية وإحصائية دقيقة ، مع الأخذ في الاعتبار العوامل المؤثرة مثل حجم المجتمع، ومستوى الثقة، ونوع التحليل الإحصائي المستخدم. يضمن هذا النهج تحقيق نتائج موثوقة يمكن تعميمها على مجتمع الموظفين الإداريين في جامعات الرياض، مما يساهم في تقديم توصيات عملية لتحسين إدارة التطوير الإداري وتعزيز الأداء الوظيفي.

## الأداة المستخدمة في جمع البيانات

تم جمع البيانات الأولية الخاصة بموضوع الدراسة من خلال تصميم استبيان أعده الباحث خصيصاً لتحقيق أهداف البحث، وذلك بعد الاطلاع على استبيانات الدراسات السابقة واقتباس بعض الأفكار منها، مثل دراسة علي آل زاهر (1994) ودراسة حنان خياط (2008)، لضمان تغطية جميع الجوانب ذات الصلة بموضوع أثر إدارة التطوير الإداري على تحسين الأداء الوظيفي لدى الموظفين الإداريين في جامعات الرياض.

يتكون الاستبيان من جزئين رئيسيين، يخدمان موضوع الدراسة، وهما:

### الجزء الأول: البيانات الديموغرافية

يتضمن هذا الجزء خمس أسئلة مغلقة ومرتبطة، تهدف إلى جمع معلومات أساسية عن المستجيبين لفهم الخلفية الديموغرافية لمجتمع الدراسة، والتي تشمل:

- العمر.

- المؤهل العلمي.

- عدد سنوات الخبرة في العمل الإداري.

- عدد الدورات التدريبية التي التحق بها الموظف الإداري.

- نوع الدورات التدريبية التي تلقاها الموظف الإداري.

### الجزء الثاني: محاور الدراسة

يهدف هذا الجزء إلى التعرف على آراء واتجاهات الموظفين الإداريين حول دور إدارة التطوير الإداري في تحسين الأداء الوظيفي في جامعات الرياض. وقد تم تصميم الاستبيان ليشمل 27 عبارة مقسمة إلى خمسة محاور رئيسية، كما يلي:

**1. المحور الأول:** دور إدارة التطوير الإداري في تحقيق أهدافها بالتعاون مع الإدارات والأقسام المختلفة داخل الجامعات، ويشمل العبارات من (1 إلى 5).

**2. المحور الثاني:** مدى تأثير التطوير الإداري على أداء الموظفين الإداريين داخل الجامعة، ويشمل العبارات من (6 إلى 8).

**3. المحور الثالث:** دور الإدارة العليا في دعم وتنفيذ عمليات التطوير الإداري بالتنسيق مع الإدارات الأخرى، ويشمل العبارات من (9 إلى 15).

**4. المحور الرابع:** التحديات التي تواجه عمليات التطوير الإداري داخل الجامعات، ويشمل العبارات من (16 إلى 21).

**5. المحور الخامس:** الأنشطة والبرامج التي تقدمها إدارة التطوير الإداري لتحسين الأداء الوظيفي بالتعاون مع الإدارات المختلفة، ويشمل العبارات من (22 إلى 27).

### صدق وثبات الاستبيان

تم عرض الاستبيان على مجموعة من المحكمين الأكاديميين المتخصصين في مجال الإدارة والإحصاء، حيث تم إجراء التعديلات اللازمة وفقًا لملاحظاتهم لضمان دقة ووضوح العبارات، بما يتناسب مع طبيعة الدراسة وأهدافها. كما تم التحقق من ثبات الاستبيان باستخدام معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لضمان اتساق الإجابات وموثوقية الأداة البحثية.

### مقياس الاستجابة وتحليل البيانات

تم تحديد الإجابة باستخدام مقياس ليكارت الخماسي، والذي يتدرج على النحو التالي:

-موافق بشدة.

-موافق.

-لا أعلم.

-غير موافق.

-غير موافق بشدة.

وبناءً على نتائج العينة الاستطلاعية، تم إجراء بعض التعديلات على الاستبيان لضمان ملائمة لبيئة مجتمع الدراسة. وبعد تحليل البيانات، تم دمج خيارات الإجابة وفقًا لتوجيهات المشرف الأكاديمي، بحيث تم دمج:

(موافق بشدة مع موافق) في فئة واحدة.

(غير موافق بشدة مع غير موافق) في فئة واحدة.

يهدف هذا التعديل إلى تبسيط التحليل الإحصائي وإبراز الاتجاهات العامة لآراء الموظفين الإداريين حول مدى تأثير إدارة التطوير الإداري على تحسين الأداء الوظيفي في جامعات الرياض.

#### الطرق الإحصائية المستخدمة

1. الإحصاءات الوصفية للمتغيرات الشخصية: تم حساب التوزيعات التكرارية والنسب المئوية لمتغيرات المشاركين الديموغرافية لتوصيف عينة الدراسة بدقة.
2. حساب الثبات والصدق: تم اختبار الثبات والصدق لأداة الدراسة (الاستبيان) لضمان موثوقية النتائج ودقتها.
3. الإحصاءات الوصفية لمقياس ليكارت: تم تحليل إجابات المشاركين باستخدام مقياس ليكارت، مما أتاح احتساب المتوسطات والانحرافات المعيارية لقياس العلاقة بين إدارة التطوير الإداري والأداء الوظيفي.

## حدود الدراسة scope of study

في دراسة دور إدارة التطوير الإداري في تحسين الأداء الوظيفي لدى الموظفين الإداريين في جامعات الرياض، تم تحديد الحدود التالية:

1. الحدود الموضوعية: تركز الدراسة على دور إدارة التطوير الإداري في تحسين الأداء الوظيفي للموظفين الإداريين بجامعات الرياض، حيث تتناول تأثير الأنشطة والبرامج التطويرية على الجوانب المختلفة للأداء، مثل تعزيز المهارات الوظيفية، وزيادة الإنتاجية، ورفع مستوى الرضا الوظيفي. ولا تتناول الدراسة عوامل أخرى خارج نطاق تطوير الأداء المباشر، مثل سياسات الموارد البشرية العامة أو تأثير بيئة العمل الشاملة.
2. الحدود البشرية: تشمل الدراسة الموظفين الإداريين في جامعات الرياض، وتم اختيار عينة من الموظفين الإداريين الذين شاركوا في برامج وأنشطة إدارة التطوير الإداري على مدار السنوات الثلاث الأخيرة. ويركز البحث على الموظفين الذين لديهم تجربة مباشرة في برامج التطوير، مما يسمح بتقييم فعالية هذه البرامج بناءً على تجاربهم وتصوراتهم الشخصية.
3. الحدود المكانية: تقتصر الدراسة على جامعات مدينة الرياض فقط، ولم يتم تضمين مؤسسات تعليمية أخرى تقع خارج الرياض أو تلك التي تتبع القطاع الخاص أو غير الربحي، لضمان تجانس بيئة العمل المؤسسية لمجتمع الدراسة.
4. الحدود الزمنية: تغطي الدراسة الفترة الزمنية بين أكتوبر 2024 ونوفمبر 2024، حيث تم جمع البيانات وتحليلها خلال هذه الفترة الزمنية القصيرة. وتعتبر هذه الحدود الزمنية مهمة لتحليل التأثير المباشر لإدارة التطوير الإداري على الأداء الوظيفي في الإطار الزمني الحالي للقطاع الأكاديمي في الرياض.

## الطرق الإحصائية المستخدمة في الدراسة

### 1. الإحصاءات الوصفية للمتغيرات الشخصية

تم استخدام الإحصاءات الوصفية لتحليل المتغيرات الشخصية في العينة المدروسة، حيث تم تصنيف الأفراد حسب الفئات الشخصية لتحديد التوزيع العام للبيانات الشخصية.

### 2. حساب الثبات والصدق للاستبانة ومحاورها

تم استخدام معايير الثبات والصدق لتقييم موثوقية أداة البحث (الاستبانة) من خلال استخدام اختبار ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لحساب الثبات الداخلي للأداة وضمان تطابق النتائج.

### 3. الإحصاءات الوصفية للأسئلة التي على شكل مقياس ليكارت

تم تحليل الأسئلة التي تم صياغتها باستخدام مقياس ليكارت من خلال حساب التكرارات و النسب المئوية لتحديد الرأي السائد حول العبارات المكونة للأداة.

## أساليب المعالجة الإحصائية للبيانات

تم استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة لتحليل بيانات الدراسة بناءً على طبيعة الدراسة وتصميم الأداة ومعاييرها، والتي تضمنت:

### 1. التكرارات والنسب المئوية

استخدم الباحث التكرارات والنسب المئوية لوصف عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية، مما ساعد في تقديم توزيع واضح للخصائص السكانية للأفراد المشاركين.

### 2. المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب

تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب لمعرفة الرأي السائد حول العبارات الخاصة بالأداة وتحديد الاتجاه العام للمشاركين في الدراسة.

### 3. معامل ألفا كرونباخ

تم تطبيق معامل ألفا كرونباخ لتحديد الثبات الداخلي للأداة وضمان موثوقية البيانات المجمعة في الدراسة.

### 4. معامل ارتباط بيرسون

تم استخدام معامل ارتباط بيرسون لتحديد درجة العلاقة بين محاور الدراسة المختلفة، مما يساعد على تقييم مدى تأثير إدارة التطوير الإداري على تحسين الأداء الوظيفي للموظفين الإداريين في جامعات الرياض.

### الإحصاءات الوصفية للمتغيرات الشخصية

في هذا القسم، تم تحليل توزيع الأفراد في العينة وفقًا لفئات المتغيرات الشخصية، حيث تم الحصول على التكرارات والنسب المئوية لهذه الفئات لتوضيح التركيب السكاني للعينة وتحليل أبعادها الشخصية بشكل علمي.

الفصل الرابع  
الدراسة الميدانية  
Practical Study

## ١- العمر

### جدول رقم (٣)

#### التوزيع التكراري والنسبي لعينة الدراسة حسب العمر

| العمر               | التكرار | النسبة % |
|---------------------|---------|----------|
| من ٢٠ إلى أقل من ٢٥ | 11      | 4.6      |
| من ٢٥ إلى أقل من ٣٠ | 89      | 36.9     |
| من ٣٠ إلى أقل من ٣٥ | 68      | 28.2     |
| من ٣٥ فأكثر         | 73      | 30.3     |
| المجموع             | 241     | 100,0    |

بناءً على التحليل الإحصائي للبيانات المتعلقة بالفئة العمرية للمشاركين في الدراسة، توصلت الباحثة إلى أن ٤.٦% من العينة تتراوح أعمارهم بين 20 إلى أقل من 25 عاماً، بينما ٣٦.٩% تقع أعمارهم بين 25 إلى أقل من 30 عاماً، و ٢٨.٢% تتراوح أعمارهم بين 30 إلى أقل من 35 عاماً. في حين أن ٣٠.٣% من العينة كانت أعمارهم 35 عاماً فأكثر. ويظهر من هذا التوزيع أن النسبة الأكبر من العينة تتراوح أعمارهم بين 25 إلى أقل من 35 عاماً، مما يشير إلى أن غالبية الموظفين الإداريين في جامعات الرياض الذين تم شملهم في هذه الدراسة ينتمون إلى فئة عمرية تعتبر في مرحلة نضوج مهني، وهي فئة مؤثرة في عمليات التطوير الإداري وتحسين الأداء الوظيفي.

يعد هذا التوزيع العمري ذا أهمية خاصة في سياق دراسة "أثر إدارة التطوير الإداري على تحسين الأداء الوظيفي"، حيث أن فئة الموظفين من 25 إلى 35 عاماً يمكن أن تكون الأكثر تأثراً بممارسات التطوير الإداري، مما يعزز من أهمية النظر في تأثير هذه البرامج على فئات عمرية معينة لتحديد مدى فعاليتها في تحسين الأداء الوظيفي في الجامعات.

## ٢- المؤهل العلمي

### جدول رقم (٤)

#### التوزيع التكراري والنسبي لعينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

| المؤهل العلمي | التكرار | النسبة % |
|---------------|---------|----------|
| ثانوي         | 15      | 6.2      |
| بكالوريوس     | 191     | 79.3     |
| ماجستير       | 35      | 14.5     |
| المجموع       | 241     | 100,0    |

بناءً على التحليل الإحصائي لمؤهلات المشاركين العلمية في الدراسة، توصلت الباحثة إلى أن ٦.٢% من العينة يحملون شهادة الثانوية العامة، في حين أن ٧٩.٣% لديهم درجة البكالوريوس، و١٤.٥% حاصلون على درجة الماجستير. يظهر من هذه البيانات أن الغالبية العظمى من العينة تمتلك مؤهلاً علمياً بدرجة بكالوريوس.

يعتبر هذا التوزيع ذو دلالة خاصة في سياق دراسة "أثر إدارة التطوير الإداري على تحسين الأداء الوظيفي"، حيث أن معظم الموظفين الإداريين في جامعات الرياض المشاركين في الدراسة يحملون درجة البكالوريوس، مما يعكس الحاجة إلى تطوير برامج تدريبية وتنموية تستهدف هذه الفئة بشكل رئيسي. وبالتالي، يمكن توقع أن يكون لهذه البرامج تأثير كبير على تحسين الأداء الوظيفي للموظفين الحاصلين على هذه الدرجة الأكاديمية

### ٣ - عدد سنوات الخدمة

#### جدول رقم (٥)

التوزيع التكراري والنسبي لعينة الدراسة حسب عدد سنوات الخدمة

| عدد سنوات الخدمة          | التكرار | النسبة % |
|---------------------------|---------|----------|
| من سنة إلى أقل من ٥ سنوات | 123     | 51.0     |
| من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات  | 63      | 26.1     |
| من ١٠ إلى أقل من ١٥ سنة   | 30      | 12.4     |
| من ١٥ فأكثر               | 25      | 10.4     |
| المجموع                   | 241     | 100,0    |

بناءً على التحليل الإحصائي لسنوات الخبرة للمشاركين في الدراسة، لاحظت الباحثة أن ٥١% من العينة لديهم خبرة مهنية تتراوح بين سنة إلى أقل من ٥ سنوات، بينما ٢٦.١% لديهم خبرة تتراوح بين ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات. كما تبين أن ١٢.٤% من أفراد العينة لديهم خبرة مهنية تتراوح بين ١٠ إلى أقل من ١٥ سنة، و١٠.٤% لديهم خبرة تمتد إلى ١٥ سنة فأكثر. وبناءً على ذلك، اتضح أن ما يقارب نصف مجتمع الدراسة لديهم خبرة تتراوح بين سنة إلى خمس سنوات.

يعتبر هذا التوزيع مهماً في سياق دراسة "أثر إدارة التطوير الإداري على تحسين الأداء الوظيفي"، حيث أن الغالبية العظمى من الموظفين الإداريين في جامعات الرياض المشاركين في الدراسة يمتلكون خبرة مهنية محدودة، مما يبرز الحاجة إلى برامج تدريبية متخصصة لتطوير مهاراتهم وتعزيز أدائهم الوظيفي. وهذا يؤكد أهمية التركيز على تطوير برامج إدارة التطوير الإداري التي تستهدف تعزيز الكفاءات المهنية للموظفين الجدد في بيئة العمل الأكاديمية

#### ٤- عدد الدورات التي التحقت بها في إدارة التطوير الإداري

بالجامعة جدول رقم (٦)  
التوزيع التكراري والنسبي لعينة الدراسة حسب عدد  
الدورات التي التحقت بها في إدارة التطوير الإداري  
بالجامعة

| عدد الدورات التي التحقت<br>بها | التكرار | النسبة % |
|--------------------------------|---------|----------|
| لم التحق بدورات                | 76      | 31,5     |
| من ١ إلى ٤ دورات               | 112     | 46,5     |
| من ٥ إلى ٨ دورات               | 48      | 19,6     |
| أكثر من ٨ دورات                | 5       | 2,1      |
| المجموع                        | 241     | 100,0    |

بناءً على التحليل الإحصائي لعدد الدورات التدريبية التي التحق بها المشاركون في الدراسة، لاحظت الباحثة أن ٣١.٥% من العينة لم يلتحقوا بأي دورات تدريبية، في حين أن ٤٦.٥% من المشاركين التحقوا بعدد من الدورات التدريبية يتراوح بين ١ إلى ٤ دورات، بينما ١٩.٦% من العينة التحقوا بـ ٥ إلى ٨ دورات. وأيضًا، ٢.١% من المشاركين التحقوا بعدد من الدورات التدريبية يفوق ٨ دورات. بناءً على ذلك، اتضح للباحثة أن حوالي نصف عينة الدراسة قد التحقوا بعدد من الدورات التدريبية تتراوح بين ١ إلى ٤ دورات.

يعتبر هذا التوزيع ذو أهمية خاصة في سياق دراسة "أثر إدارة التطوير الإداري على تحسين الأداء الوظيفي"، حيث يعكس التزام الموظفين الإداريين في جامعات الرياض بـ المشاركة في برامج تدريبية متنوعة. ويشير ذلك إلى أهمية استثمار المؤسسات الأكاديمية في تطوير مهارات موظفيها من خلال دورات تدريبية متعددة، وهو ما يمكن أن يكون له تأثير مباشر في تحسين الأداء الوظيفي، خاصة إذا كانت هذه البرامج مستهدفة ومبنية على احتياجات الموظفين في مختلف مراحل تطوّرهم المهني.

## ٥- نوع الدورات التدريبية التي التحقت بها بإدارة التطوير الإداري

### جدول رقم (٧)

التوزيع التكراري والنسبي لعينة الدراسة حسب

نوع الدورات التدريبية التي التحقت بها بإدارة التطوير الإداري

| نوع الدورات التدريبية    | التكرار | النسبة % |
|--------------------------|---------|----------|
| إدارية                   | 146     | 60,6     |
| ثقافية                   | 31      | 12,9     |
| فنية ( معامِل ومختبرات ) | 1       | 0,4      |
| حاسب إلى                 | 81      | 33,6     |
| اجتماعية                 | 34      | 14,1     |
| غير ذلك                  | 17      | 7,1      |

بناءً على التحليل الإحصائي لأنواع الدورات التدريبية التي التحق بها المشاركون في الدراسة، لاحظت الباحثة أن ٦٠.٦% من العينة التحقوا بدورات تدريبية متخصصة، بينما ١٢.٩% التحقوا بدورات ثقافية. ومن ناحية أخرى، كانت النسبة الأقل للدورات الفنية، حيث بلغت ٤.٠% فقط، بينما ٣٣.٦% من المشاركين التحقوا بدورات تدريبية في مجال الحاسب الآلي. كما التحق ١٤.١% من العينة بدورات اجتماعية، في حين التحق ٧.١% من المشاركين بدورات أخرى.

يشير هذا التوزيع إلى تنوع الاهتمامات التدريبية لدى الموظفين الإداريين في جامعات الرياض، ما يعكس أهمية تطوير برامج تدريبية متكاملة تهدف إلى تعزيز المهارات

المهنية والتقنية والثقافية في بيئة العمل الأكاديمية. إن التركيز على الدورات التي تتعلق بالمهارات التقنية، مثل الحاسب الآلي، قد يكون له تأثير مباشر في تحسين الكفاءة الوظيفية للموظفين الإداريين. وبالتالي، تدعم هذه النتائج فرضية الدراسة حول تأثير إدارة التطوير الإداري في تحسين الأداء الوظيفي، حيث أن توفير التدريب الملائم والمستمر يعد عاملاً مهماً في رفع مستوى الأداء المهني للموظفين.

## ثانياً: صدق ومبات أداة جمع البيانات

تعتبر مرحلة اختيار وتصميم أداة جمع البيانات المناسبة من أبرز المراحل في البحث العلمي، حيث يتعين على الباحث اختيار أداة تكون متوافقة مع أهداف الدراسة وطبيعة مجتمعها. يعد من أهم المعايير التي يجب أخذها في الاعتبار عند اختيار الأداة هي مدى صدقها وثباتها، إذ أن ضعف صدق أو ثبات الأداة قد يؤثر سلباً على جودة نتائج الدراسة وموثوقيتها. في سياق دراسة "أثر إدارة التطوير الإداري على تحسين الأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية على الموظفين الإداريين في جامعات الرياض"، يعتمد الباحث على أدوات قياس دقيقة تتسم بالصدق والثبات لقياس العوامل التي تؤثر في الأداء الوظيفي للموظفين الإداريين، مثل فعالية برامج التدريب الإداري ومدى تحسين هذه البرامج للأداء. يتم اختبار صدق الأداة باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة، مثل معامل صدق البناء والمعانة من قبل خبراء المجال، بينما يتم التحقق من ثبات الأداة من خلال حساب معاملات الثبات مثل ألفا كرونباخ. وتعد هذه الخطوات ضرورية لضمان أن الأداة المختارة قادرة على توفير بيانات دقيقة وموثوقة، وهو ما يساهم في تقديم نتائج صحيحة تساهم في تطوير أساليب إدارة التطوير الإداري في الجامعات.

1. الصدق: يعد الصدق من العوامل الأساسية لتحديد فاعلية أداة جمع البيانات. يشير الصدق إلى مدى قدرة المقياس على قياس الغرض الذي صمم من أجله. في سياق الدراسة، يعني ذلك أن الأداة المستخدمة يجب أن تقيس فعلاً السمة أو الظاهرة المستهدفة في الدراسة، مثل أثر برامج التطوير الإداري على الأداء الوظيفي، دون أن تقيس متغيرات غير ذات صلة. لذا، يعد التأكد من صدق الأداة أمراً حيوياً لضمان أنها توفر بيانات دقيقة وموثوقة تعكس واقع تجربة الموظفين الإداريين في الجامعات.

2. الثبات: يعد الثبات من الصفات الأساسية التي يجب توافرها في أداة جمع البيانات، حيث يشير إلى قدرة المقياس على تقديم نتائج ثابتة ومتسقة عند إعادة تطبيقه على نفس العينة. يتطلب الأمر أن تكون الأداة قادرة على تقديم قراءات متقاربة في المرات المختلفة التي يتم استخدامها فيها. في هذه الدراسة، تم استخدام معامل "كرونباخ ألفا" لحساب درجة الثبات للأداة. يعتبر هذا المعامل من أكثر الأساليب شيوعاً في قياس الثبات، حيث يعكس مدى استقرار الأداة عند تطبيقها عدة مرات. وكلما اقتربت قيمة معامل "كرونباخ ألفا" من الواحد، كانت الأداة أكثر ثباتاً. ومن خلال حساب معامل "كرونباخ ألفا" في هذه الدراسة، تم التأكد من أن الأداة توفر نتائج ثابتة وموثوقة، مما يساهم في تعزيز مصداقية الدراسة واستنتاجاتها المتعلقة بتأثير برامج التطوير الإداري على الأداء الوظيفي للموظفين الإداريين في جامعات الرياض.

### حساب ثبات أداة جمع البيانات

يُعد ثبات أداة جمع البيانات أحد العوامل الأساسية لضمان دقة وموثوقية نتائج البحث. في هذه الدراسة، سيتم قياس ثبات الأداة البحثية باستخدام معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha)، والذي يُستخدم لتقييم مدى اتساق إجابات المشاركين عبر البنود المختلفة في الاستبيان. كلما كانت قيمة معامل الثبات قريبة من 1، دل ذلك على موثوقية عالية للأداة البحثية، مما يعزز من دقة النتائج وإمكانية تعميمها على مجتمع الدراسة.

### طريقة كرونباخ ألفا في قياس الثبات

معامل كرونباخ ألفا هو مؤشر إحصائي يُستخدم لحساب اتساق البنود الداخلية للاستبيان تطبيق كرونباخ ألفا في الدراسة

في سياق دراسة "أثر إدارة التطوير الإداري على تحسين الأداء الوظيفي"، سيتم استخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS أو أي أداة تحليل إحصائي أخرى لحساب قيمة كرونباخ ألفا لمختلف المحاور التالية:

1. محور إدارة التطوير الإداري (يشمل تطوير الموارد البشرية، إعادة هندسة العمليات، بيئة العمل، دعم القيادة).

2. محور تحسين الأداء الوظيفي (يشمل الكفاءة، الالتزام الوظيفي، التحفيز، استخدام التكنولوجيا، جودة الخدمات الإدارية).

3. المقياس الكلي للاستبيان (يشمل جميع البنود لقياس مدى اتساقها الداخلي).

## أهمية قياس الثبات في البحث

يضمن قياس معامل الثبات:

- تجنب التحيز والاضطراب في البيانات، مما يعزز من موثوقية النتائج.
- ضمان استقرار الاستجابات عند تكرار القياس على عينات أخرى من المجتمع البحثي.
- تعزيز صلاحية أداة البحث وإمكانية تعميم النتائج على جميع الموظفين الإداريين في جامعات الرياض.
- يُعتبر قياس الثبات باستخدام كرونباخ ألفا خطوة حاسمة في تعزيز دقة البحث وموثوقيته.
- من خلال تحليل نتائج معامل الثبات، يمكن للباحثين التأكد من جودة أداة جمع البيانات وإجراء التعديلات اللازمة لتحسين موثوقيتها. سيُساعد ذلك في تحقيق نتائج أكثر دقة ووضوحاً حول العلاقة بين إدارة التطوير الإداري وتحسين الأداء الوظيفي في البيئة الأكاديمية.

بعد تحليل بيانات الاستبيان باستخدام معامل كرونباخ ألفا، تم الحصول على النتائج التالية لكل محور من محاور الدراسة:

### جدول رقم (٨)

#### معاملات العبات للمحاور والاستبيان ككل

| المحاور                                                                                                                | عدد العبارات | ألفا كرونباخ |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|--------------|
| ١- قيام إدارة التطوير بالدور الذي تسعى لتحقيقه بالتعاون مع كل الإدارات او الأقسام داخل الجامعة.                        | 5            | 0,759        |
| ٢- مدى تأثير التطوير على اداء العاملين في كل إدارة.                                                                    | 3            | 0,663        |
| ٣- دور الإدارة العليا في كل جهة بتطبيق عمليات التطوير بالتعاون مع إدارة التطوير الإداري.                               | 7            | 0,820        |
| ٤- التحديات التي تواجه عملية التطوير.                                                                                  | 6            | 0,700        |
| ٥- الأنشطة التي تقدمها إدارة التطوير الإداري في مجال تحسين الأداء الوظيفي بالتعاون مع الإدارات و الأقسام داخل الجامعة. | 5            | 0,666        |
| الاستبيان ككل                                                                                                          | 26           | 0,836        |

تحليل ثبات وصدق أداة البحث في دراسة "أثر إدارة التطوير الإداري على تحسين الأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية على الموظفين الإداريين في جامعات الرياض"

مما يدل على ثبات المقياس، أن قيمة ألفا كرونباخ هنا قريبة من الواحد للمقياس ككل، وأكبر من 0.70 لبعض المحاور.

ولدراسة مدى اتساق عبارات هذه المحاور مع بعضها البعض، وكذلك حساب مقياس الصدق، قامت الباحثة بالتالي:

1. أخذ العبارة الأولى من كل محور وحذفها، ثم حساب "ألفا كرونباخ" لباقي عبارات المحور.

2. إذا كانت قيمة "ألفا" بعد حذف العبارة أكبر من قيمتها للمحور ككل، فهذا يعني أن حذف العبارة يزيد من قيمة "ألفا"، وبالتالي يجب حذف هذه العبارة لأنها تعتبر غير متسقة مع باقي العبارات.

3. أما إذا كانت قيمة "ألفا" بعد حذف العبارة أصغر من قيمتها للمحور ككل، فهذا يعني أن حذف العبارة يقلل من قيمة "ألفا"، وبالتالي يجب إبقاء هذه العبارة، وتعتبر عبارة متسقة مع

باقي عبارات المحور.

4. تكرار العملية السابقة لكل عبارة من عبارات كل محور، وإبقاء العبارات المتسقة مع بعضها البعض.

وقد تم استخدام هذه الطريقة والحصول على النتائج التالية بعد حذف العبارات غير المتسقة من كل محور إن وجدت.

**المحور الأول:** قيام إدارة التطوير بالدور الذي تسعى لتحقيقه بالتعاون مع كل الإدارات أو الأقسام داخل الجامعة.

**جدول رقم (٩)**  
**معاملات الاتساق والصدق لمحور قيام إدارة التطوير بالدور الذي تسعى لتحقيقه بالتعاون مع كل الإدارات أو الأقسام داخل الجامعة.**

| عبارات محور قيام إدارة التطوير بالدور الذي تسعى لتحقيقه بالتعاون مع كل الإدارات أو الأقسام داخل الجامعة.   | ألفا *<br>كرونباخ | معامل **<br>الارتباط |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------|----------------------|
| تحديث وتطوير اساليب وطرق العمل داخل الجامعة.                                                               | 0.694             | 0.586                |
| تطوير الهياكل التنظيمية على ضوء حجم وطبيعة العمل.                                                          | 0.729             | 0.491                |
| تحديد الاحتياجات الوظيفية للعاملين.                                                                        | 0.723             | 0.504                |
| وجود عملية تقييم مستمرة تساعد على تحديد الأعمال وتوزيعها بشكل دقيق ومنع الازدواجية وتحديد المسؤولية.       | 0.694             | 0.585                |
| إطلاع العاملين على ما قدموه من إنجازات مقارنة بأهداف الإدارة مما يساعدهم في معرفة نقاط القوة والضعف لديهم. | 0.735             | 0.467                |
| المحور ككل                                                                                                 | 0,759             |                      |

ملاحظة عامة

قيمة ألفا كرونباخ بعد حذف العبارة.

قيمة الارتباط بين العبارة ومجموع العبارات، وهو ما يقيس قيمة الصدق الداخلي أو ما يسمى بصدق المحك.

لاحظ الباحث من الجدول أن قيم ألفا كرونباخ داخل الجدول أصغر من قيمة ألفا كرونباخ للمحور، مما يشير إلى أن جميع العبارات داخل المحور متسقة مع بعضها البعض. كما أن معاملات الارتباط دالة معنويًا عند مستوى 0.01، مما يعني أن هناك علاقة ذات دلالة

إحصائية بين درجة العبارة والدرجة الكلية. وهذا يؤكد على صدق عبارات المقياس لهذا المحور، مما يعزز موثوقية الأداة البحثية في قياس العلاقة بين إدارة التطوير الإداري وتحسين الأداء الوظيفي في سياق الجامعات السعودية.

**المحور الثاني:** مدى تأثير التطوير على أداء العاملين في كل إدارة.

**جدول رقم (١٠)**  
معاملات الاتساق والصدق لمحور مدى تأثير التطوير على أداء العاملين في كل إدارة.

| عبارات محور مدى تأثير التطوير على أداء العاملين في كل إدارة.            | ألفا كرونباخ | معامل الارتباط |
|-------------------------------------------------------------------------|--------------|----------------|
| ١- تنمية التفكير العلمي وروح الابتكار والتجديد.                         | 0.419        | 0.572          |
| ٢- تنمية قدرات العاملين عن طريق توفير برامج تدريبية مناسبة لاحتياجاتهم. | 0.617        | 0.455          |
| ٣- إيجاد علاقات إنسانية جيدة داخل بيئة العمل مما يحسن الأداء.           | 0.627        | 0.439          |
| المحور ككل                                                              | 0,662        |                |

لاحظ الباحث من الجدول أن قيم ألفا كرونباخ داخل الجدول أصغر من قيمة ألفا كرونباخ للمحور، مما يشير إلى أن جميع العبارات داخل المحور متسقة مع بعضها البعض. كما أن معاملات الارتباط دالة معنويًا عند مستوى 0.01، مما يعني أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين درجة العبارة والدرجة الكلية. وهذا يؤكد على صدق عبارات المقياس لهذا المحور.

**المحور الثالث: دور الإدارة العليا في كل جهة في تطبيق عمليات التطوير بالتعاون مع إدارة التطوير الإداري**

**جدول رقم (١١)**  
**معاملات الاتساق والصدق لمحور دور الإدارة العليا في كل جهة في تطبيق عمليات التطوير بالتعاون مع إدارة التطوير الإداري.**

| معامل الارتباط | ألفا كرونباخ | عبارات محور دور الإدارة العليا في كل جهة تطبيق عمليات التطوير بالتعاون مع إدارة التطوير الإداري |
|----------------|--------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 0.561          | 0.797        | وجود سياسات وظيفية مرنة تعتمد على الكفاءة في اختيار العناصر البشرية.                            |
| 0.516          | 0.804        | وجود سياسات وظيفية مرنة تعتمد على المؤهل المناسب في اختيار العناصر البشرية.                     |
| 0.615          | 0.787        | وجود نظام يقوم على توحيد الأسس التي يتم بناء عليها الترقية وزيادة الأجور.                       |
| 0.671          | 0.776        | توفير المواد العلمية والحالات الدراسية في مجال التطوير الإداري.                                 |
| 0.463          | 0.812        | توفير جهة متخصصة بتقديم الاستشارة في بعض الموضوعات الجوهرية مما يساعد في تطوير الأداء.          |
| 0.667          | 0.777        | وجود مشاركة بين الإدارة العليا والعاملين في عملية التغيير.                                      |
| 0.429          | 0.816        | وضع معدلات أداء موضوعية لتوزيع العمل.                                                           |
|                | 0,820        | المحور ككل                                                                                      |

لاحظ الباحث من الجدول أن قيم ألفا كرونباخ داخل الجدول أصغر من قيمة ألفا كرونباخ للمحور، وهذا يعني أن جميع العبارات داخل المحور متسقة مع بعضها البعض. كما أن معاملات الارتباط دالة معنويًا عند مستوى ٠.٠١ ويقصد بذلك العلاقة بين درجة العبارة والدرجة الكلية وهذا يعني صدق عبارات المقياس لهذا المحور.

**المحور الرابع : التحديات التي تواجه عملية التطوير**

**جدول رقم (١٢)  
معاملات الاتساق والصدق لمحور التحديات التي تواجه عملية التطوير**

| عبارات محور التحديات التي تواجه عملية التطوير                                                                  | ألفا<br>كرونباخ | معامل<br>الارتباط |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|
| طول الإجراءات المتبعة داخل العمل.                                                                              | 0.691           | 0.331             |
| تعقيد الإجراءات المتبعة داخل العمل.                                                                            | 0.637           | 0.539             |
| عدم ملائمة مكان وظروف العمل للعاملين.                                                                          | 0.650           | 0.461             |
| وجود بعض المشكلات المتعلقة بجمود النظم واللوائح.                                                               | 0.667           | 0.434             |
| عدم توافر الكوادر البشرية المتخصصة من حيث العدد والنوعية.                                                      | 0.654           | 0.449             |
| عدم تعاون الإدارات والأقسام مع إدارة التطوير في إمدادها بالمعلومات التي تساعد في حل المشاكل التنظيمية بداخلها. | 0.659           | 0.444             |
| المحور ككل                                                                                                     | 0.700           |                   |

لاحظ الباحث من الجدول أن قيم ألفا كرونباخ داخل الجدول أصغر من قيمة ألفا كرونباخ للمحور، وهذا يعني أن جميع العبارات داخل المحور متسقة مع بعضها البعض. كما أن معاملات الارتباط دالة معنويًا عند مستوى ٠.٠١ ويقصد بذلك العلاقة بين درجة العبارة والدرجة الكلية وهذا يعني صدق عبارات المقياس لهذا المحور.

**المحور الخامس : الأنشطة التي تقدمها إدارة التطوير الإداري في مجال تحسين الأداء الوظيفي بالتعاون مع الإدارات والأقسام داخل الجامعة.**

**جدول رقم (١٣)  
معاملات الاتساق والصدق لمحور الأنشطة التي تقدمها إدارة التطوير الإداري في مجال تحسين الأداء الوظيفي بالتعاون مع الإدارات والأقسام داخل الجامعة.**

|                                                                                                                                   |                 |                   |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|
| ١- عبارات محور الأنشطة التي تقدمها إدارة التطوير الإداري في مجال تحسين الأداء الوظيفي بالتعاون مع الإدارات والأقسام داخل الجامعة. | ألفا<br>كرونباخ | معامل<br>الارتباط |
| ٢- تقديم برامج تدريبية حديثة تساعد على تحسين أداء العاملين.                                                                       | 0.627           | 0.393             |
| ٣- تنفيذ البرامج التدريبية بالتعاون مع الكليات والوحدات                                                                           | 0.657           | 0.319             |

|       |       |                                                                                                                |
|-------|-------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|       |       | الجامعية.                                                                                                      |
| 0.460 | 0.595 | ٤- تسهيل إجراءات العمل الإداري في الجامعة ، وإعداد وتحديث دليل الإجراءات.                                      |
| 0.487 | 0.581 | ٥- متابعة العناية بالمعدات والأجهزة والأدوات المكتبية المستعملة في الجامعة وإعداد الدراسات لترشيدها استعمالها. |
| 0.442 | 0.603 | ٦- تشجيع العاملين على البحث العلمي للوصول لمفاهيم جديدة لتطوير العمل الإداري.                                  |
|       | 0.666 | المحور ككل                                                                                                     |

لاحظ الباحث من الجدول أن قيم ألفا كرونباخ داخل الجدول أصغر من قيمة ألفا كرونباخ للمحور، وهذا يعني أن جميع العبارات داخل المحور متسقة مع بعضها البعض. كما أن معاملات الارتباط دالة معنوياً عند مستوى 0.01، ويقصد بذلك العلاقة بين درجة العبارة والدرجة الكلية، وهذا يعني صدق عبارات المقياس لهذا المحور. مع العلم أنه تم حذف العبارة رقم (1) لعدم اتساقها مع باقي عبارات المحور.

ثالثاً: الإحصاءات الوصفية للعبارات على شكل مقياس ليكارت (المعدل).

في هذا البند تم دراسة:

توزيع مفردات العينة حسب فئات الآراء التي تم اختيارها، وبالتالي الحصول على عدد التكرارات في كل فئة والنسبة المئوية لهذه التكرارات.

حساب المتوسط المرجح لهذه الآراء وحساب الانحراف المعياري لها.

تحديد الرأي السائد للعينة وهو عبارة عن الفئة التي يقع فيها المتوسط المرجح.

ترتيب أهمية العبارات

الدراسة على الأسئلة الواردة في كل عينة قامت الباحثة بحساب المتوسط المرجح لإجابات قامة المحور على شكل يشابه لمقياس ليكارت الثنائي. واستخدام المتوسط المرجح إذا كان المتغير يأخذ قيماً تختلف من حيث أهميتها، لذلك يجب أخذ هذه الأهمية في الاعتبار وذلك بإعطاء كل إجابة الوزن المناسب لأهميتها، فتم إعطاء الأوزان التالية لفئات مقياس ليكارت الثنائي:

جدول رقم (١٤)  
وزن الفئات

| الوزن | الفئات |
|-------|--------|
| ١     | لاوافق |
| ٢     | وافق   |

وذلك بهدف معرفة الفئة التي تنتمي إليها إجابات العينة . فحسب قيمة المتوسط المرجح

لإجابات العينة تكون درجة المساهمة أو الرأي السائد للعينة كما يلي:

جدول رقم (١٥) الرأي  
السائد للمتوسط المرجح

| القيمة المتوسط المرجح   | الرأي السائد |
|-------------------------|--------------|
| من ١.٠٠ إلى أقل من ١.٥٠ | لاوافق       |
| من ١.٥٠ إلى ٢.٠٠        | وافق         |

لدراسة أهمية المحاور المختلفة تم تصنيف الإجابات في الجداول التالية وحساب درجة أهميتها وترتيبها حسب هذه الأهمية.

ما درجة ممارسة عينة الدراسة للمحاور؟

**المحور الأول:** قيام إدارة التطوير بالدور الذي تسعى لتحقيقه بالتعاون مع كل الإدارات أو الأقسام داخل الجامعة.

درجة ممارسة عينة الدراسة لعبارات محور "قيام إدارة التطوير بالدور الذي تسعى لتحقيقه بالتعاون مع كل الإدارات أو الأقسام داخل الجامعة".

### جدول رقم (١٦)

التوزيع التكراري والمتوسط المرجح والانحراف المعياري والرأي السائد لعبارات محور "قيام إدارة التطوير بالدور الذي تسعى لتحقيقه بالتعاون مع كل الإدارات أو الأقسام داخل الجامعة".

| العبارات                                                                                                   | لا أوافق |      | أوافق   |      | المتوسط | الانحراف المعياري | الرأي السائد | ترتيب الأهمية |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------|------|---------|------|---------|-------------------|--------------|---------------|
|                                                                                                            | التكرار  | %    | التكرار | %    |         |                   |              |               |
| تحديث وتطوير أساليب وطرق العمل داخل الجامعة.                                                               | 79       | 32,8 | 162     | 67,2 | 1.67    | 0.47              | أوافق        | 2             |
| تطوير الهياكل التنظيمية على ضوء حجم وطبيعة العمل.                                                          | 115      | 47,7 | 126     | 52,3 | 1.52    | 0.50              | أوافق        | 5             |
| تحديد الاحتياجات الوظيفية للعاملين.                                                                        | 82       | 34,0 | 159     | 66,0 | 1.66    | 0.47              | أوافق        | 3             |
| وجود عملية تقييم مستمرة تساعد على تحديد الأعمال وتوزيعها بشكل دقيق ومنع الازدواجية وتحديد المسؤولية.       | 83       | 34,4 | 158     | 65,6 | 1.66    | 0.48              | أوافق        | 3             |
| إطلاع العاملين على ما قدموه من إنجازات مقارنة بأهداف الإدارة مما يساعدهم في معرفة نقاط القوة والضعف لديهم. | 61       | 25,3 | 180     | 74,7 | 1.75    | 0.44              | أوافق        | 1             |
| الإجمالي لكل عبارات المحاور                                                                                | 420      | 0.35 | 785     | 0.65 | 1,65    | 0,48              | أوافق        |               |

وهذا يعني أن الموظفين الإداريين والفنيين في جامعات الرياض يوافقون على قيام إدارة التطوير بالدور الذي تسعى لتحقيقه بالتعاون مع كل الإدارات أو الأقسام داخل الجامعة.

**المحور الثاني:** مدى تأثير التطوير على أداء العاملين في كل إدارة  
درجة ممارسة عينة الدراسة لعبارات محور "مدى تأثير التطوير على أداء العاملين في كل إدارة".

#### جدول رقم (١٧)

التوزيع التكراري والمتوسط المرجح والانحراف المعياري والرأي السائد لعبارات محور "مدى تأثير التطوير على أداء العاملين في كل إدارة".

| العبارات                                                                | لا أوافق |      | أوافق   |      | المتوسط | الانحراف المعياري | الرأي السائد | ترتيب الأهمية |
|-------------------------------------------------------------------------|----------|------|---------|------|---------|-------------------|--------------|---------------|
|                                                                         | التكرار  | %    | التكرار | %    |         |                   |              |               |
| ١- تنمية التفكير العلمي وروح الابتكار والتجديد.                         | 69       | 28,6 | 172     | 71,4 | 1.71    | 0.45              | أوافق        | 2             |
| ٢- تنمية قدرات العاملين عن طريق توفير برامج تدريبية مناسبة لاحتياجاتهم. | 26       | 10,8 | 215     | 89,2 | 1.89    | 0.31              | أوافق        | 1             |
| ٣- إيجاد علاقات إنسانية جيدة داخل بيئة العمل مما يحسن الأداء.           | 75       | 31,1 | 166     | 68,9 | 1.69    | 0.46              | أوافق        | 3             |
| الإجمالي لكل عبارات المحور                                              | 170      | 0.24 | 553     | 0.76 | 1,76    | 0,42              | أوافق        |               |

وهذا يعني أن الموظفين الإداريين والفنيين في جامعات الرياض يوافقون على أن الرأي السائد لعبارات هذا المحور وللمحور بشكل عام يقع في فئة مدى تأثير التطوير على أداء العاملين في كل إدارة.

**المحور الثالث:** دور الإدارة العليا في كل جهة في تطبيق عمليات التطوير بالتعاون مع إدارة التطوير الإداري

درجة ممارسة عينة الدراسة لعبارات محور "دور الإدارة العليا في كل جهة في تطبيق عمليات التطوير بالتعاون مع إدارة التطوير الإداري".

جدول رقم (١٨)

التوزيع التكراري والمتوسط المرجح والانحراف المعياري والرأي السائد لعبارات محور  
" دور الإدارة العليا في كل جهة في تطبيق عمليات التطوير بالتعاون مع إدارة التطوير الإداري "

| العبارات                                                                              | لا أوافق |      | أوافق   |      | المتوسط | الانحراف المعياري | الرأي السائد | ترتيب الأهمية |
|---------------------------------------------------------------------------------------|----------|------|---------|------|---------|-------------------|--------------|---------------|
|                                                                                       | التكرار  | %    | التكرار | %    |         |                   |              |               |
| وجود سياسات وظيفية مرنة تعتمد على الكفاءة في اختيار العناصر البشرية                   | 108      | 44,8 | 133     | 55,2 | 1.55    | 0.50              | أوافق        | 5             |
| وجود سياسات وظيفية مرنة تعتمد على المؤهل المناسب في اختيار العناصر البشرية            | 58       | 24,1 | 183     | 75,9 | 1.76    | 0.43              | أوافق        | 2             |
| وجود نظام يقوم على توحيد الأسس التي يتم بناء عليها الترقية وزيادة الأجور .            | 106      | 44,0 | 135     | 56,0 | 1.56    | 0.50              | أوافق        | 4             |
| توفير المواد العلمية والحالات الدراسية في مجال التطوير الإداري                        | 129      | 53,5 | 112     | 46,5 | 1.46    | 0.50              | لا أوافق     | 6             |
| توفير جهة متخصصة بتقديم الاستشارة في بعض الموضوعات الجوهرية مما يساعد في تطوير الأداء | 66       | 27,4 | 175     | 72,6 | 1.73    | 0.45              | أوافق        | 3             |
| وجود مشاركة بين الإدارة العليا والعاملين في عملية التغيير.                            | 139      | 57,7 | 102     | 42,3 | 1.42    | 0.50              | لا أوافق     | 7             |

|   |       |      |      |      |      |      |     |                                       |
|---|-------|------|------|------|------|------|-----|---------------------------------------|
| 1 | أوافق | 0.38 | 1.82 | 82,2 | 198  | 17,8 | 43  | وضع معدلات أداء موضوعية لتوزيع العمل. |
|   | أوافق | 0,49 | 1,62 | 0.62 | 1038 | 0.38 | 649 | الإجمالي لكل عبارات المحور            |

هذا يعني أن الموظفين الإداريين والفنيين في جامعات الرياض، مثل جامعة الملك عبد العزيز، يوافقون على أن الرأي السائد حول معظم العبارات المتعلقة بهذا المحور يشير إلى أن الدور الكبير للإدارة العليا في كل جهة هو في تطبيق عمليات التطوير بالتعاون مع إدارة التطوير الإداري.

**المحور الرابع :** التحديات التي تواجه عملية التطوير  
درجة ممارسة عينة الدراسة لعبارات محور "التحديات التي تواجه عملية التطوير".

**جدول رقم (١٩)**  
التوزيع التكراري والمتوسط المرجح والانحراف المعياري والرأي السائد لعبارات محور "التحديات التي تواجه عملية التطوير".

| العبارة                                                   | لا أوافق |      | أوافق   |      | المتوسط | الانحراف المعياري | الرأي السائد | ترتيب الأهمية |
|-----------------------------------------------------------|----------|------|---------|------|---------|-------------------|--------------|---------------|
|                                                           | التكرار  | %    | التكرار | %    |         |                   |              |               |
| طول الإجراءات المتبعة داخل العمل.                         | 54       | 22,4 | 187     | 77,6 | 1.78    | 0.42              | أوافق        | 3             |
| تعقيد الإجراءات المتبعة داخل العمل.                       | 29       | 12,0 | 212     | 88,0 | 1.88    | 0.33              | أوافق        | 2             |
| عدم ملائمة مكان وظروف العمل للعاملين.                     | 72       | 29,9 | 169     | 70,1 | 1.70    | 0.46              | أوافق        | 5             |
| وجود بعض المشكلات المتعلقة بجمود النظم واللوائح.          | 23       | 9,5  | 218     | 90,5 | 1.90    | 0.29              | أوافق        | 1             |
| عدم توافر الكوادر البشرية المتخصصة من حيث العدد والنوعية. | 68       | 28,2 | 173     | 71,8 | 1.72    | 0.45              | أوافق        | 4             |

|   |       |      |      |      |      |      |     |                                                                                                                |
|---|-------|------|------|------|------|------|-----|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 6 | أوافق | 0.50 | 1.52 | 51,9 | 125  | 48,1 | 116 | عدم تعاون الإدارات والأقسام مع إدارة التطوير في إمدادها بالمعلومات التي تساعد في حل المشاكل التنظيمية بداخلها. |
|   | أوافق | 0,43 | 1,75 | 0.75 | 1084 | 0.25 | 362 | الإجمالي لكل عبارات المحور                                                                                     |

هذا يعني أن الموظفين الإداريين والفنيين في جامعات الرياض يوافقون على أن الرأي السائد حول معظم العبارات المتعلقة بهذا المحور يشير إلى أن هذا المحور يتعامل مع التحديات التي تواجه عملية التطوير.

**المحور الخامس :** الأنشطة التي تقدمها إدارة التطوير الإداري في مجال تحسين الأداء الوظيفي بالتعاون مع الإدارات والأقسام داخل الجامعة

درجة ممارسة عينة الدراسة لعبارات محور "الأنشطة التي تقدمها إدارة التطوير الإداري في مجال تحسين الأداء الوظيفي بالتعاون مع الإدارات والأقسام داخل الجامعة".

### جدول رقم (٢٠)

التوزيع التكراري والمتوسط المرجح والانحراف المعياري والرأي السائد لعبارات محور

" الأنشطة التي تقدمها إدارة التطوير الإداري في مجال تحسين الأداء الوظيفي بالتعاون مع الإدارات والأقسام داخل الجامعة".

| العبارات                                                                                                     | لا أوافق |      | أوافق   |      | المتوسط | الانحراف المعياري | الرأي السائد | ترتيب الأهمية |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------|------|---------|------|---------|-------------------|--------------|---------------|
|                                                                                                              | التكرار  | %    | التكرار | %    |         |                   |              |               |
| ٢- تقديم برامج تدريبية حديثة تساعد على تحسين أداء العاملين.                                                  | 39       | 16,2 | 202     | 83,8 | 1.84    | 0.37              | أوافق        | 1             |
| ٣- تنفيذ البرامج التدريبية بالتعاون مع الكليات والوحدات الجامعية.                                            | 53       | 22,0 | 188     | 78,0 | 1.78    | 0.42              | أوافق        | 2             |
| ٤- تسهيل إجراءات العمل الإداري في الجامعة ، وإعداد وتحديث دليل الإجراءات.                                    | 57       | 23,7 | 184     | 76,3 | 1.76    | 0.43              | أوافق        | 3             |
| ٥- متابعة العناية بالمعدات والأجهزة والأدوات المكتبية المستعملة في الجامعة وإعداد الدراسات لترشيد استعمالها. | 148      | 61,4 | 93      | 38,6 | 1.39    | 0.49              | لا أوافق     | 5             |
| ٦- تشجيع العاملين على البحث العلمي للوصول لمفاهيم جديدة لتطوير العمل الإداري.                                | 66       | 27,4 | 175     | 72,6 | 1.73    | 0.45              | أوافق        | 4             |
| الإجمالي لكل عبارات المحور                                                                                   | 363      | 0.30 | 842     | 0,70 | 1,70    | 0,46              | أوافق        |               |

هذا يعني أن الموظفين الإداريين والفنيين في جامعات الرياض يوافقون على أن الرأي السائد بشأن معظم العبارات المتعلقة بهذا المحور يشير إلى أن هذا المحور يتعلق بالأنشطة التي تقدمها إدارة التطوير الإداري في مجال تحسين الأداء الوظيفي بالتعاون مع الإدارات والأقسام داخل الجامعات. في الفصل التالي، سنتناول الباحثة ما

توصلت إليه من نتائج وتوصيات.

## نتائج البحث

1. دور إدارة التطوير الإداري في تحسين الأداء الوظيفي

-أكدت الدراسة أن إدارة التطوير الإداري تلعب دورًا جوهريًا في تحسين الأداء الوظيفي للموظفين الإداريين في جامعات الرياض.  
-تشمل جهود التطوير تحديث الهياكل التنظيمية، تحسين بيئة العمل، وتطوير أساليب الإدارة الحديثة.

2. التأثير الإيجابي للتطوير الإداري

-أظهرت النتائج أن تطوير الأنظمة والهياكل التنظيمية ينعكس إيجابيًا على كفاءة الموظفين ومستوى رضاهم الوظيفي.  
-ساعدت برامج التدريب الإداري في تعزيز الأداء الوظيفي من خلال تحسين المهارات وتقليل الأخطاء الإدارية.

3. التحديات التي تواجه إدارة التطوير الإداري

-تعقيد الإجراءات الإدارية والبيروقراطية التي تعيق تطبيق استراتيجيات التطوير بفعالية.  
-مقاومة التغيير لدى بعض الموظفين، مما يؤثر على سرعة تنفيذ عمليات التطوير الإداري.  
-نقص الكوادر المؤهلة في مجال التطوير الإداري، مما يحد من كفاءة تنفيذ برامج التطوير.  
-عدم توفر الدعم المالي الكافي لتنفيذ مبادرات التطوير الإداري بشكل مستدام.

4. دور الإدارة العليا في دعم التطوير الإداري

أوضحت النتائج أن دعم الإدارة العليا يعتبر عاملاً أساسياً في نجاح برامج التطوير الإداري.  
ساهمت مشاركة القيادات الجامعية في تعزيز تنفيذ استراتيجيات التطوير وتكامل الجهود بين الإدارات المختلفة.

5. أثر التحول الرقمي على الأداء الوظيفي

ساعد استخدام التقنيات الحديثة وأنظمة الإدارة الرقمية في تبسيط العمليات الإدارية، مما ساهم في زيادة الكفاءة وتقليل الأخطاء.

6. الاستفادة المؤسسية وقياس الأداء

ركزت النتائج على أهمية تطوير استراتيجيات مستدامة لقياس الأداء الوظيفي، حيث يمكن للجامعات تحديد مقاييس فعالة لتحليل مدى تأثير التطوير الإداري على كفاءة الموظفين.

## توصيات البحث

1. تعزيز التعاون بين الإدارات  
ضرورة تحسين التنسيق بين إدارة التطوير الإداري والإدارات الأكاديمية والإدارية لضمان تحقيق الأهداف التطويرية.
2. إشراك الموظفين في عمليات التطوير  
إشراك الموظفين في وضع وتنفيذ خطط التطوير الإداري، مما يقلل من مقاومتهم للتغيير ويسهم في زيادة التفاعل الإيجابي مع استراتيجيات التطوير.
3. تحسين بيئة العمل  
تحسين بيئة العمل المادية والتنظيمية لخلق بيئة أكثر تحفيزًا، مما يرفع من مستوى الرضا الوظيفي والإنتاجية.
4. إعادة هيكلة الإجراءات الإدارية  
تبسيط الإجراءات الإدارية وتقليل التعقيد البيروقراطي لزيادة كفاءة تنفيذ سياسات التطوير الإداري.
5. تعزيز التدريب والتطوير المستمر  
توفير برامج تدريبية دورية تستهدف تحسين المهارات الإدارية والتقنية للموظفين، مما يضمن رفع كفاءتهم وتأهيلهم لمواكبة التطورات الحديثة.
6. دعم التحول الرقمي في الإدارة الجامعية  
تبني أحدث التقنيات الرقمية في الإدارة الجامعية لتسهيل العمليات وتحسين جودة الخدمات الإدارية.
7. زيادة الدعم المالي والتخطيط الاستراتيجي  
تخصيص ميزانيات كافية لدعم برامج التطوير الإداري، وضمان تنفيذ خطط استراتيجية طويلة الأمد لضمان استدامة التطوير الإداري.
8. تعزيز ثقافة الابتكار والتغيير  
تعزيز ثقافة التغيير من خلال تنظيم ورش عمل وبرامج تحفيزية لدعم تبني استراتيجيات التطوير الإداري الحديثة.
9. تقليل معدلات الاستقالات وزيادة الاستقرار الوظيفي  
من خلال تطوير بيئة عمل مناسبة وتحفيزية، يمكن تقليل معدلات الاستقالات وضمان استمرارية الأداء الوظيفي العالي داخل الجامعات.

10. تحقيق التكامل بين الأهداف الإدارية والأكاديمية  
تطوير سياسات إدارية تتكامل مع الأهداف الأكاديمية، مما يعزز من جودة التعليم والخدمات الجامعية.

11. تحسين استراتيجيات قياس الأداء الوظيفي  
تحديد مقاييس دقيقة لقياس أداء الموظفين الإداريين، مما يساعد في تعزيز فعالية العمليات الإدارية وتقديم ملاحظات دورية لتحسين الأداء المستمر.

## أولاً: المراجع العربية

- 1). سياسات التطوير الإداري في المملكة العربية السعودية. رسالة 1994. آل زاهر، علي ناصر. (1) ماجستير، جامعة الملك سعود
- 2). تقييم دور وحدات التطوير الإداري في أجهزة الخدمات العامة بالمملكة 1995. برناوي، محمد بكر. (2) (67-89)، (35)2 العربية السعودية. مجلة الإدارة العامة،
- 3). أثر ضغوط العمل على الأداء. رسالة ماجستير، جامعة الملك عبد العزيز 2001. حميد، عبد المحسن. (3)
- 4). التطوير الإداري والحكومة الإلكترونية. رسالة دكتوراه، جامعة الإمام 2003. السبيل، عبد الله. (4) محمد بن سعود الإسلامية
- 5). دور إدارة التطوير الإداري في بناء وتنمية القدرات الإبداعية. مجلة العلوم 2008. خياط، حنان. (5) (120-145)، (45)3 دارية،
- 6). أثر تطبيق برامج التدريب والتطوير الإداري على الأداء الوظيفي 2012. بن محمد، صالح عبد الله. (6) (55-79)، (38)1 للموظفين في المؤسسات الحكومية. المجلة العربية للإدارة،
- 7). أثر الأساليب الإدارية في تعزيز الأداء الوظيفي في المؤسسات الأكاديمية 2019. السبيعي، فاطمة. (7) رسالة دكتوراه، جامعة أم القرى
- 8). دور الثقافة التنظيمية في تعزيز الأداء الوظيفي في المؤسسات الحكومية 2021. القحطاني، نوال. (8) (90-112)، (50)4 المجلة السعودية للإدارة،
- 9). تحديات التطوير الإداري في المؤسسات التعليمية. مجلة الإدارة 2019. التويجري، عبد العزيز. (9) (130-155)، (29)2 الحديثة،
- 10). العلاقة بين تطوير الموارد البشرية والأداء الوظيفي في المؤسسات 2020. الجهني، محمد. (10) الحكومية. رسالة دكتوراه، جامعة الملك عبد العزيز
- 11). القيادة الإدارية ودورها في دعم التطوير الإداري. المجلة العربية للتنمية 2021. الدوسري، أحمد. (11) (220-245)، (41)3 لإدارية،
- 12). دور التحفيز في تحسين الأداء الوظيفي للموظفين الإداريين. مجلة التنمية 2018. الراشد، فهد. (12) (45-67)، (33)1 البشرية،
- 13). التحديات التي تواجه إدارة التطوير الإداري في الجامعات السعودية 2022. المطلق، عبد الرحمن. (13) (75-98)، (50)2 مجلة الدراسات الإدارية،
- 14). تأثير التحول الرقمي على الأداء الوظيفي في مؤسسات التعليم العالي 2021. الشمري، خالد. (14) (190-213)، (28)4 مجلة التطوير الإداري،
- 15). إدارة التغيير ودورها في تحقيق التطوير الإداري الفعال. رسالة دكتوراه 2017. السلمي، حسن. (15) جامعة الملك سعود



## ثانيًا: المراجع الأجنبية

1. Armstrong, M. (2020). Handbook of Human Resource Management Practice (12th ed.). Kogan Page.
2. Aguinis, H. (2021). Performance Management (4th ed.). Pearson.
3. Dessler, G. (2021). Human Resource Management (16th ed.). Pearson.
4. Herzberg, F. (2019). Motivation to Work (Revised ed.). Transaction Publishers.
5. Noe, R. A. (2019). Employee Training and Development (8th ed.). McGraw-Hill.
6. Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2020). Organizational Behavior (18th ed.). Pearson.
7. Hameed, A. (2001). The Impact of Job Stress on Employee Performance in Public Sector Organizations. Journal of Organizational Behavior, 22(3), 275-295.
8. Barnawi, M. B. (1995). Evaluating the Role of Administrative Development Units in Public Service Agencies in Saudi Arabia. Public Administration Review, 55(4), 410-428.
9. Al-Qahtani, A., & Al-Shehri, F. (2021). Challenges in Implementing Administrative Development Strategies in Saudi Universities. International Journal of Educational Administration, 15(3), 112-135.
10. Hernandez, M. (2021). Organizational Development and Employee Performance: A Case Study in Higher Education Institutions. Management Science Review, 30(2), 55-78.
11. Al-Sulami, A., & Al-Ghamdi, H. (2017). Resistance to Change in Administrative Development: Case Study of Higher Education Institutions in Saudi Arabia. Journal of Management and Organizational Behavior, 24(1), 98-123.
12. Al-Fahad, M., & Al-Hazmi, S. (2019). The Role of Continuous Training in Enhancing Employee Performance in the Public Sector. International Journal of Human Resource Development, 28(4), 200-225.
13. Al-Saleh, F., & Al-Majed, A. (2019). Digital Transformation and Its Impact on Administrative Efficiency in Universities. Journal of Digital Management, 19(3), 150-177.
14. Al-Dossary, Y. (2021). Bureaucratic Challenges in Implementing Administrative Development Programs in Universities. International Journal of Public Administration, 36(5), 250-275.
15. Al-Rashed, T., & Al-Asmari, F. (2020). Employee Motivation and Job

### Abstract

This study examines the impact of administrative development management on improving job performance among administrative employees in Riyadh universities. The research aims to explore the role of administrative development in enhancing workplace efficiency by addressing key questions: What role does administrative development management play in collaboration with other university departments? How does administrative development influence employee performance? What is the role of senior management in implementing development processes? What challenges hinder administrative development, and what strategies can mitigate these obstacles? What initiatives does administrative development management undertake to enhance job performance in coordination with other university departments?

To achieve the study's objectives, a structured questionnaire comprising 27 items was developed. Its validity was verified through expert review, and reliability was assessed using Cronbach's alpha coefficient. The research sample consisted of 241 administrative employees from Riyadh universities. Statistical analysis was conducted using arithmetic means, standard deviations, percentages, and one-way ANOVA.

The findings indicate that administrative development management plays a crucial role in collaboration with other university departments by improving institutional frameworks, restructuring organizational structures based on work size and nature, and identifying employees' professional development needs. However, several challenges hinder the effectiveness of administrative development, including lengthy bureaucratic procedures, complex workflows, and inadequate workplace conditions.

Based on these findings, the study recommends involving employees in decision-making processes to foster trust and support for change. Strengthening collaboration between administrative development management and senior leadership is essential for streamlining procedures and overcoming bureaucratic inefficiencies. Additionally, ensuring suitable workplace conditions can significantly enhance employee productivity and overall job performance.

These insights highlight the importance of strategic administrative development in fostering an efficient and dynamic work environment within Riyadh universities.



## الخاتمة

تؤكد هذه الدراسة أن إدارة التطوير الإداري تلعب دورًا حاسمًا في تحسين الأداء الوظيفي للموظفين الإداريين في جامعات الرياض، وذلك من خلال مجموعة من العمليات والممارسات التي تستهدف رفع كفاءة العاملين، وتحسين بيئة العمل، وتطوير الهياكل التنظيمية. ومن خلال التحليل المنهجي الذي أجري على عينة من الموظفين الإداريين، تبين أن التطوير الإداري لا يقتصر على تحسين الأداء الفردي فقط، بل يمتد ليشمل تحسين الأداء المؤسسي بشكل عام، مما يعزز من قدرة الجامعات على تحقيق أهدافها الأكاديمية والإدارية بكفاءة أعلى.

لقد كشفت الدراسة عن مجموعة من العوامل المؤثرة في فعالية التطوير الإداري، مثل الدعم القيادي، والتنسيق بين الإدارات المختلفة، وتوفر الموارد المالية والتقنية، ومدى استعداد الموظفين للتفاعل مع التغييرات الإدارية. كما سلطت الضوء على التحديات التي تواجه عمليات التطوير، والتي تشمل التعقيد البيروقراطي، ومقاومة التغيير، وضعف التدريب المستمر، مما قد يحد من كفاءة تطبيق برامج التطوير الإداري ويؤثر على تحقيق الأهداف المؤسسية.

وفي ضوء هذه النتائج، تبرز الحاجة إلى تبني استراتيجيات إدارية متقدمة تركز على تعزيز ثقافة التغيير والابتكار داخل الجامعات، إلى جانب الاهتمام بتطوير المهارات الإدارية والفنية للموظفين الإداريين من خلال برامج تدريبية مستدامة. كما أن تحسين بيئة العمل، وتبسيط الإجراءات الإدارية، ودعم التحول الرقمي، تعد من العوامل الجوهرية التي يجب أن تأخذها الجامعات في الاعتبار لضمان تحقيق تطوير إداري فعال ومستدام.

إن تطوير الأداء الإداري في الجامعات السعودية يتماشى مع رؤية المملكة 2030، التي تركز على تعزيز الكفاءة والشفافية والابتكار في مختلف القطاعات، بما في ذلك التعليم العالي. لذا، فإن تطبيق توصيات هذه الدراسة سيسهم في رفع مستوى الأداء الإداري في الجامعات، مما سينعكس إيجابيًا على جودة الخدمات التعليمية والإدارية المقدمة للطلاب وأعضاء هيئة التدريس.

وفي النهاية، يمكن القول إن نجاح أي مؤسسة أكاديمية يعتمد بشكل كبير على مدى فاعلية إدارتها التطويرية، وقدرتها على التكيف مع المتغيرات الحديثة في بيئة العمل. ومن هنا، فإن تبني سياسات تطوير إداري قائمة على أسس علمية وإدارية متقدمة، سيؤدي بلا شك إلى تحقيق نتائج إيجابية ملموسة على مستوى الأداء الوظيفي، ويعزز من تنافسية الجامعات السعودية على المستويين المحلي والدولي.

الملاحق

## الجزء الأول:

١] العمر:

- من ٢٠ إلى أقل من ٢٥ ) -
- من ٢٥ إلى أقل من ٣٠ )
- من ٣٠ إلى أقل من ٣٥ ) -
- من ٣٥ فأكثر )

٢] المؤهل العلمي:

- ثانوي )
- بكالوريوس ) -
- ماجستير )
- دكتوراه )

٣] عدد سنوات الخدمة:

- من سنة إلى أقل من ٥ سنوات )
- من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات ) -
- من ١٠ إلى أقل من ١٥ سنة ) - من
- ١٥ فأكثر )

٤] عدد الدورات التي التحقت بها في إدارة التطوير الإداري  
بالجامعة: لم التحق بدورات  
من ١ إلى ٤ دورات من ٥  
إلى ٨ دورات أكثر من ٨  
دورات

٥] نوع الدورات التدريبية التي التحقت بها بإدارة التطوير الإداري  
- إدارية  
- ثقافية  
- فنية (معامل ومختبرات) -  
- حاسب آلي -  
اجتماعية  
غير ذلك

## الجزء الثاني:

| لا أوافق بشدة | لا أوافق | أوافق | أوافق بشدة |                                                                                           |
|---------------|----------|-------|------------|-------------------------------------------------------------------------------------------|
|               |          |       |            | ١- وجود سياسات وظيفية مرنة تعتمد على الكفاءة في اختيار العناصر البشرية.                   |
|               |          |       |            | ٢- وجود سياسات وظيفية مرنة تعتمد على المؤهل المناسب في اختيار العناصر البشرية.            |
|               |          |       |            | ٣- وجود نظام يقوم على توحيد الأسس التي يتم بناء عليها الترقية وزيادة الأجور.              |
|               |          |       |            | ٤- توفير المواد العلمية والحالات الدراسية في مجال التطوير الإداري.                        |
|               |          |       |            | ٥- توفير جهة متخصصة بتقديم الاستشارة في بعض الموضوعات الجوهرية مما يساعد في تطوير الأداء. |
|               |          |       |            | ٦- وجود مشاركة بين الإدارة العليا والعاملين في عملية التغيير.                             |
|               |          |       |            | ٧- وضع معدلات أداء موضوعية لتوزيع العمل.                                                  |

أولاً: قيام إدارة التطوير بالدور الذي تسعى لتحقيقه بالتعاون مع كل الإدارات أو الأقسام داخل الجامعة، وذلك عن طريق:



ثانياً: مستوى تأثير التطوير على أداء العاملين في كل إدارة ، ويشمل الآتي:

| لا اوافق بشدة | لا اوافق | اوافق | اوافق بشدة |                                                                                                                |
|---------------|----------|-------|------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|               |          |       |            | ٨- تحديث وتطوير أساليب وطرق العمل داخل الجامعة.                                                                |
|               |          |       |            | ٩- تطوير الهياكل التنظيمية على ضوء حجم وطبيعة العمل.                                                           |
|               |          |       |            | ١٠- تحديد الاحتياجات الوظيفية للعاملين.                                                                        |
|               |          |       |            | ١١- وجود عملية تقييم مستمرة تساعد على تحديد الأعمال وتوزيعها بشكل دقيق ومنع الازدواجية وتحديد المسؤولية.       |
|               |          |       |            | ١٢- إطلاع العاملين على ما قدموه من إنجازات مقارنة بأهداف الإدارة مما يساعدهم في معرفة نقاط القوة والضعف لديهم. |

ثالثاً: دور الإدارة العليا في كل جهة في تطبيق عمليات التطوير بالتعاون مع إدارة التطوير الإداري ، ويشمل الآتي:

| لا اوافق بشدة | لا اوافق | اوافق | اوافق بشدة |                                                                          |
|---------------|----------|-------|------------|--------------------------------------------------------------------------|
|               |          |       |            | ١٣- تنمية التفكير العلمي وروح الابتكار والتجديد.                         |
|               |          |       |            | ١٤- تنمية قدرات العاملين عن طريق توفير برامج تدريبية مناسبة لاحتياجاتهم. |
|               |          |       |            | ١٥- إيجاد علاقات إنسانية جيدة داخل بيئة العمل مما يحسن الأداء.           |



رابعاً: التحديات التي تواجه عملية التطوير ، ويشمل الآتي:

| لا اوافق بشدة | لا اوافق | اوافق | اوافق بشدة |                                                                                                                    |
|---------------|----------|-------|------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|               |          |       |            | ١٦- طول الإجراءات المتبعة داخل العمل.                                                                              |
|               |          |       |            | ١٧- تعقيد الإجراءات المتبعة داخل العمل.                                                                            |
|               |          |       |            | ١٨- عدم ملائمة مكان وظروف العمل للعاملين.                                                                          |
|               |          |       |            | ١٩- وجود بعض المشكلات المتعلقة بجمود النظم واللوائح.                                                               |
|               |          |       |            | ٢٠- عدم توافر الكوادر البشرية المتخصصة من حيث العدد والتنوعية.                                                     |
|               |          |       |            | ٢١- عدم تعاون الإدارات والأقسام مع إدارة التطوير في إمدادها بالمعلومات التي تساعد في حل المشاكل التنظيمية بداخلها. |

خامساً: الأنشطة التي تقدمها إدارة التطوير الإداري في مجال تحسين الأداء الوظيفي بالتعاون مع الإدارات والأقسام داخل الجامعة، ويشمل الآتي:

| لا اوافق بشدة | لا اوافق | اوافق | اوافق بشدة |                                                                                                                 |
|---------------|----------|-------|------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|               |          |       |            | ٢٢- تقدم إدارة التطوير الإداري مطويات بالدور الذي تقوم به والبرامج التي تقدمها.                                 |
|               |          |       |            | ٢٣- تقديم برامج تدريبية حديثة تساعد على تحسين أداء العاملين.                                                    |
|               |          |       |            | ٢٤- تنفيذ البرامج التدريبية بالتعاون مع الكليات والوحدات الجامعية.                                              |
|               |          |       |            | ٢٥- تسهيل إجراءات العمل الإداري في الجامعة ، وإعداد وتحديث دليل الإجراءات.                                      |
|               |          |       |            | ٢٦- متابعة العناية بالمعدات والأجهزة والأدوات المكتبية المستعملة في الجامعة وإعداد الدراسات لترشيدها استعمالها. |
|               |          |       |            | ٢٧- تشجيع العاملين على البحث العلمي للوصول لمفاهيم جديدة لتطوير العمل                                           |

|  |  |  |  |          |
|--|--|--|--|----------|
|  |  |  |  | الإداري. |
|--|--|--|--|----------|

Midocean University

College of Management

Department of Business Administration



**Title in English**

**The Impact of Administrative Development Management on Improving Job  
Performance:**

**" An Applied Study on Administrative Employees in Riyadh Universities"**

**Prepared by:**

**Faisal Al-Mutairi**

**Supervised by:**

**Dr. Faisal Abdul Hamid**

**Dr. Fayez Jarad**

**Year:2024**