

عنوان البحث
دور إدارة التطوير الإداري في تحسين الأداء الوظيفي
_دراسة تطبيقية على الموظفين الإداريين في جامعات الرياض _

The role of the Administrative Development Department in 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

Table of Contents

3.....	<u>مقدمة (introduction)</u>
5.....	<u>مشكلة الدراسة (study Problem)</u>
8.....	<u>أهمية الدراسة (study Significance)</u>
11.....	<u>أهداف الدراسة (study Aims)</u>
13.....	<u>تساؤلات الدراسة (study questions)</u>
16.....	<u>فروض الدراسة (study Hypotheses)</u>
18.....	<u>الدراسات السابقة (previous study)</u>
21.....	<u>المنطلقات النظرية للدراسة (The theoretical principles of the study)</u>
23... ..	<u>المنهجية وطرق البحث (Methodology and Research Methods)</u>
25.....	<u>الإطار النظري للدراسة (Theoretical Framework)</u>
30.....	<u>أدوات الدراسة (Study tools)</u>
32.....	<u>حدود الدراسة (Scope of study)</u>
.....	<u>المراجع 33..... (references)</u>

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 محوراً 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 الإ

إداري 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 تساهم 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. (A/ *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: يلاحظ 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 استمراريتها (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، 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 تنمية 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 الاستراتيجية 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 والأظمة 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 يسهم 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 يسهم 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 تسهم 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.

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 الأ

أداء، 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 الإدارية بداعية"

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 الإداري 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.

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 العاملين في جامعات الرياض. وتم اختيار عينة عشوائية بسيطة من هذا المجتمع، حيث تم تحديد حجم العينة باستخدام الأساليب العلمية المعتمدة. بلغ إجمالي الاستبيانات الموزعة 400 استبيان، وقد تم استرداد 328 استبياناً، منها 87 استبياناً غير صالح للتحليل، ليصل العدد النهائي للاستبيانات الصالحة إلى 241 استبياناً.

الأداة المستخدمة في جمع البيانات

تم جمع البيانات الأولية باستخدام استبيان صُمم خصيصاً لهذا الغرض، حيث شمل مجموعة من الأسئلة التي تهدف إلى قياس تأثير إدارة التطوير الإداري على الأداء الوظيفي. وقد صيغ الاستبيان ليعكس مختلف جوانب التطوير الإداري ويقيس انعكاساته على الأداء.

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.

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).

أدوات الدراسة : Study tools

أدوات الدراسة بالتفصيل:

في هذا البحث، تم اعتماد الاستبيان كأداة أساسية لجمع البيانات وتزويد الباحث بفهم شامل حول دور إدارة التطوير الإداري في تحسين الأداء الوظيفي لدى الموظفين الإداريين في جامعات الرياض. وقد تمت صياغة الاستبيان بعناية لتغطية جميع جوانب الموضوع، كما تم تقسيمه إلى عدة محاور، وذلك على النحو التالي:

1. الجزء الأول - البيانات الديموغرافية:

يهدف هذا الجزء إلى جمع معلومات عامة حول الخلفية الشخصية والمهنية للمشاركين، ويحتوي على خمسة أسئلة مغلقة متعلقة بما يلي:

العمر: لتحديد توزيع الأعمار داخل مجتمع الدراسة.

المؤهل العلمي: لمعرفة المستوى التعليمي الذي وصل إليه المشاركون، والذي قد يكون له تأثير على فهمهم واستجابتهم لمبادرات التطوير الإداري.

عدد سنوات الخدمة: لتقييم الخبرة العملية، حيث يُفترض أن سنوات الخدمة تؤثر على استجابة الموظفين لمبادرات التطوير.

عدد الدورات التدريبية: لمعرفة مدى تعرض الموظف لتدريبات سابقة تتعلق بتطوير الأداء الوظيفي.

نوع الدورات التدريبية: لتحديد مجالات التدريب السابقة، والتي قد تكون مؤثرة على كفاءة الأداء الوظيفي.

2. الجزء الثاني - تقييم دور إدارة التطوير الإداري:

يشتمل هذا الجزء على 27 عبارة مقسمة إلى خمسة محاور، وتم صياغتها بشكل يساعد على قياس آراء واتجاهات المشاركين حول تأثير إدارة التطوير الإداري على تحسين أدائهم الوظيفي. وتتمثل المحاور كالتالي:

المحور الأول - التعاون مع الإدارات الأخرى:

يحتوي هذا المحور على عبارات تهدف إلى قياس مدى قيام إدارة التطوير الإداري بالتنسيق والتعاون مع الإدارات والأقسام الأخرى في الجامعة لتحقيق أهداف تطويرية مشتركة.

المحور الثاني - تأثير التطوير على أداء العاملين:

يقيس هذا المحور تأثير برامج التطوير على أداء الموظفين اليومي، من خلال عبارات تتناول مدى تحسين الكفاءة وزيادة الإنتاجية بفعل برامج التطوير الإداري.

المحور الثالث - دور الإدارة العليا في تعزيز التطوير الإداري:

يشتمل هذا المحور على عبارات تتعلق بدور القيادات العليا في دعم عمليات التطوير وتفعيل دور إدارة التطوير الإداري بالتعاون مع الإدارات الأخرى.

المحور الرابع - التحديات التي تواجه التطوير الإداري:

يغطي هذا المحور التحديات التي قد تعيق عملية التطوير الإداري، بما في ذلك الموارد المحدودة، أو مقاومة التغيير من قبل الموظفين، ومدى تأثير هذه التحديات على فعالية التطوير الإداري.

المحور الخامس - الأنشطة المقدمة لتحسين الأداء الوظيفي:

يركز هذا المحور على تقييم الأنشطة التي تقوم بها إدارة التطوير الإداري، مثل تنظيم الورش التدريبية، جلسات التقييم، وإدارة الحوافز، وتعاونها مع الأقسام المختلفة لتحسين أداء الموظفين.

ضبط أداة الاستبيان:

لضمان جودة البيانات ودقتها، تم عرض الاستبيان على مجموعة من المحكمين من أساتذة قسم الإحصاء، والذين قاموا بمراجعة العبارات وإجراء التعديلات اللازمة لضمان وضوحها وارتباطها بموضوع الدراسة.

مقياس ليكارت المعدل:

اعتمد الاستبيان على مقياس ليكارت الخماسي لقياس إجابات المشاركين،

وبعد استلام الاستبيانات، تم دمج بعض فئات الإجابة (مثل دمج "موافق بشدة" مع "موافق"، ودمج "غير موافق بشدة" مع "غير موافق")، وذلك لتحقيق مزيد من الاتساق في البيانات وتحليلها بما يتماشى مع طبيعة مجتمع الدراسة.

الدراسة التجريبية:

تم توزيع عينة استطلاعية مبدئية من الاستبيان لضمان توافق الأسئلة مع بيئة العمل الإداري للجامعات وتحديد أي تعديلات إضافية لازمة قبل التطبيق النهائي.

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.

المراجع: references

- Al-Qahtani, H. (2021). Administrative Development in Academic Institutions. *Journal of Organizational Studies*, 15(2), 45-60.
- Smith, J., & Johnson, L. (2020). The Impact of Technological Changes on Administrative Development. *Journal of Higher Education Management*, 33(4), 80-95.
- Ahmed, R. (2022). Role of Administrative Development in Enhancing Job Performance in Universities. *Middle Eastern Journal of Educational Studies*, 19(1), 12-24.
- Brown, T., & Lee, M. (2021). Organizational Structures and their Influence on Academic Innovation. *International Journal of University Management*, 28(3), 120-135.
- Garcia, P. (2023). System and Procedural Development in Higher Education. *Journal of Educational Administration*, 29(2), 55-72.
- Al-Shehri, A. (2020). Saudi Universities and Vision 2030: A Path to Excellence. *Saudi Journal of Education Policy*, 18(1), 23-37.
- Hernandez, J. (2021). Transparency and Accountability through Administrative Development. *International Review of Administrative Sciences*, 87(4), 543-559.
- Chen, X. (2023). Trust-Building in University Governance through Administrative Development Practices. *Journal of Educational Governance*, 20(5), 144-162
- Al-Harbi, M. (2021). Administrative development and its impact on institutional performance in Saudi universities. *Journal of Educational Administration*.
- Al-Shammari, A., & Al-Azmi, F. (2020). Factors influencing administrative efficiency in academic institutions. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*.
- Al-Tuwaijri, A. (2019). Challenges in higher education administration in

Saudi Arabia. Arab Journal of Education.

Al-Qahtani, M., & Al-Shehri, R. (2021). Organizational communication barriers in universities. Saudi Journal of Administrative Sciences.

Al-Juhani, H. (2020). Impact of departmental isolation on organizational performance in educational institutions. Educational Management Review.

Al-Mutairi, N. (2018). Employee resistance to change in Saudi academic institutions. Journal of Organizational Behavior.

Al-Sulami, K., & Al-Ghamdi, A. (2017). Strategies for effective change management in universities. Middle Eastern Management Journal.

Al-Fahad, S., & Al-Hazmi, L. (2019). Importance of continuous training in academic administration. Training and Development Journal.

Al-Hamad, R. (2022). Technological adoption and administrative efficiency in Saudi universities. Journal of Information Technology in Education.

Al-Saleh, H., & Al-Majed, B. (2019). Enhancing work productivity through digital integration. Technology and Management Journal.

Al-Dossary, Y. (2021). Bureaucratic challenges in academic institutions and solutions for improvement. Journal of Public Administration.

Al-Rashed, F., & Al-Asmari, M. (2020). Motivation and job satisfaction among university administrative staff. Human Resources Journal.

Al-Zahir, A. N. (1994). Administrative Development Policies in Saudi Arabia. King Saud University.

Barnawi, M. B. (1995). Evaluating the Role of Administrative Development Units in Public Service Agencies in Saudi Arabia. King Fahd University.

Hameed, A. M. (2001). The Effect of Job Stress on Performance. King Abdullah University.

Al-Subai'l, A. (2003). Administrative Development and E-Government.

King Saud University.

Khayat, H. (2008). The Role of Administrative Development in Building and Enhancing Creative Capacities. King Abdulaziz University.

Bin Mohammed, S. A. (2012). The Impact of Training and Development Programs on Employee Performance in Government Institutions. Imam Muhammad bin Saud University.

Al-Subaie, F. (2019). The Impact of Administrative Methods on Enhancing Job Performance in Academic Institutions. Umm Al-Qura University.

Al-Qahtani, N. (2021). The Role of Organizational Culture in Enhancing Job Performance in Government Institutions. King Saud University.

