

**التطوير الإداري وتأثيره في تحسين الأداء الوظيفي  
للعاملين) دراسة استطلاعية في جامعة بخت  
الرضا(2023)**

**أ.م. المهدي موسى الطاهر موسى  
جامعة بخت الرضا، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية**

**أ.م. عبد الخالق دينار عبد الله إبراهيم  
جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا**

**م.م حسن هزبر علي  
جامعة العلوم والتكنولوجيا كلية الدراسات العليا  
كلية التجارة**

Administrative Development and its  
Effect on Improving Employees' Job Performance  
an exploratory study at Bakht al-ruda University  
2023

التطوير الإداري وتأثيره في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين  
دراسة استطلاعية في جامعة بخت الرضا 2023

Assistant Prof. Al-Mahdi Musa Al-Taher Musa \*

Bakht-al-Rida University, Faculty of Economics  
and Administrative Sciences

Assistant Prof. Abdul Khaleq Dinar Abdullah  
Ibrahim

Sudan University of Science and Technology

Assistant teacher Hassan Herbiz Ali

University of Science and Technology College of  
Graduate Studies College of Commerce

أ.م. المهدي موسى الطاهر موسى \*

جامعة بخت الرضا، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية

أ.م. عبد الخالق دينار عبد الله إبراهيم

جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا

م.م حسن هزير علي

جامعة العلوم والتكنولوجيا كلية الدراسات العليا كلية التجارة

تاريخ النشر: 01/09/2024

Received: 02/01/2024

تاريخ القبول: 31/01/2024

Accepted: 31/01/2024

تاريخ الاستلام: 02/01/2024

Published: 01/09/2024

#### المستخلص:

هدفت الدراسة لتقييم دور التطوير الإداري في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين بجامعة بخت الرضا. تمت صياغة مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس التالي: ما دور التطوير الإداري في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين بجامعة بخت الرضا؟ بنيت الدراسة على الفرض الرئيس التالي أن للتطوير الإداري دوراً إيجابياً في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين بجامعة بخت الرضا. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي والمنهج التاريخي. توصلت الدراسة لوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التطوير الإداري وتحسين الأداء الوظيفي للعاملين بجامعة بخت الرضا. أوصت الدراسة بإجراء المزيد من الدراسات في التخطيط والتطوير الإداري بهدف تحسين الأداء الوظيفي للعاملين بالجامعة.

كلمات مفتاحية: التطوير الإداري، مؤسسات التعلم العالي، العاملين، جامعة بخت الرضا.

#### Abstract

The study aimed to evaluate the role of administrative development in improving the job performance of Bakht Al-ruda University employees. The study problem was formulated in the following main question: What was the role of administrative development in improving the job performance of Bakht Al-ruda University employees? The study was based on the following main hypothesis that administrative development has a positive role in improving the job performance of employees at Bakht Al-ruda University. The study used the descriptive, the analytical and the historical approaches. The study revealed that there was a statistical significant relationship between administrative development

and improving the job performance of employees at Bakht Al-ruda University. The study recommended conducting more studies in the aspect of planning and administrative development to improve for the employees of University.

**Keywords: Administrative development, Higher education institutions, Employees, Bakht Al-ruda University.**

## المقدمة

إن عملية تطوير أداء العاملين بالجامعات والمعاهد العليا يُعد من العمليات الإدارية المهمة التي تستند على النظام والقانون، وتتطلب استخدام خطط مدروسة لتحقيق الأهداف الإستراتيجية ورفع فاعلية العاملين بالجامعات والمعاهد العليا، التطوير والإداري هو جهد مضاعف وطويل المدى يُدار من قبل الإدارة العليا للجامعات بهدف تحقيق أهداف المؤسسة والوصول للرؤية المستقبلية للجامعات وتحقيق رسالتها، ويسهم في رفع مستويات الأداء الوظيفي وفي حل المشكلات عبر العمل الجماعي، كما يساعد في زرع ثقافة حب المؤسسة للعاملين الأمر الذي ينعكس أثره إيجابياً على الأداء العام للمؤسسات. وفي سياق آخر يساهم التطوير الإداري للعاملين في زيادة قدرة المؤسسة على تقبل التغيير وزيادة فعاليتها، فهو جهد مخطط يشمل المؤسسة بأكملها بغية زيادة فاعلية تنظيم العاملين وتحسين أداءهم الوظيفي من خلال مدخلات مدروسة في عمليات التنظيم باستخدام نظرية العلوم السلوكية. إن الهدف العام من تطوير الأداء الوظيفي للعاملين بالجامعات هو تطوير الجانب الإنساني والإداري للعاملين للارتقاء بالأداء العام وتحسينه باستمرار، كما أن تطوير المؤسسات والعاملين بها أصبح من ضروريات الحياة، بل أضحي نبراساً إدارياً لكل مؤسسة تسعى للمنافسة وتستهدف التغيير شريطة أن يتم ذلك باستخدام برامج فاعلة تلعب دوراً هاماً في تحسين ورفع مستوى أداء العاملين وفي تحسين كفاءتهم واكتشاف مهاراتهم وتطوير قدراتهم الإدارية والمعرفية، وتحسين أداء المؤسسة ورفع تصنيفها. تحاول الدراسة معرفة دور التطوير الإداري في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين بجامعة بخت الرضا، تستخدم الدراسة المنهج الوصفي والمنهج التحليلي والمنهج التاريخي، تهدف الدراسة لتسليط الضوء على أهمية التطوير الإداري بجامعة بخت الرضا، تنبع أهمية الدراسة من التعرف بماهية التطوير الأداء الوظيفي ومحدداته والعوامل المؤثرة عليه، وتمثل أهمية الدراسة العملية في الخروج بنتائج وتوصيات تساعد مديري الجامعات والمعاهد العليا في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين.

## المبحث الأول: منهجية الدراسة

### مشكلة الدراسة:

يشهد عالمنا المعاصر تطورات هائلة في مختلف المجالات وخاصة مجالات الأعمال والاقتصاد، وتعكس هذه التطورات تحديات عديدة تواجهها منظمات الأعمال منذ أصبحت بيئة المنظمات المعاصرة أكثر تعقيداً وتنوعاً، كل ذلك جعل هذه المنظمات تبحث عن ميزة تنافسية تمكها من البقاء والاستمرارية والنجاح في ظل هذه التحديات، ويتطلب كل ذلك الاهتمام والتركيز على الموارد البشرية في جامعة بخت الرضا وتأهيلها وتدريبها وتزويدها بالمعرفة والخبرة والمهارة للقيام بأداء الأعمال بكفاءة وفعالية يعتبر التطور الإداري عاملاً أساسياً لإحداث التغيير ومصدر تميز للمنظمات التي تبحث عن التطور والتقدم.

### أهمية الدراسة: تتمثل أهمية الدراسة فيما يلي:

- تعريف الجامعة بالأمكان التي تحتاج لتنمية وتطوير وتأهيل موظفي الموارد البشرية.
- ترتيب سلم الأولويات فيما يتعلق بتخصيص وتوزيع الموارد البشرية وفقاً لأهمية الأهداف المراد إنجازها الأمر الذي يحفز الجامعة على إحراز مراتب متقدمة في مستوى أدائها.

### أهداف الدراسة: تهدف الدراسة لتحقيق الأهداف التالية:

- التعرف على طبيعة علاقة التأثير بين التطوير الإداري والأداء المؤسسي بجامعة بخت الرضا.
- التعرف على مدى توفر التطوير الإداري للعاملين في الجامعة المبحوثة.
- الوقوف عن قرب عن مدى تأثير التطوير الإداري على الأداء المؤسسي وسط منسوبي الجامعة.

### حدود الدراسة: Limits of the Study:

لكل دراسة سواء عملية أو نظرية حدود موضوعية، وحدود بشرية، وحدود مكانية، وحدود زمنية، ويمكن توضيحها على النحو التالي:  
**الحد الموضوعي:** اقتصرت الدراسة على التعرف على التطوير الإداري في تفسير العلاقة بين تحسين الأداء الوظيفي للعاملين : دراسة استطلاعية في جامعة بخت الرضا.

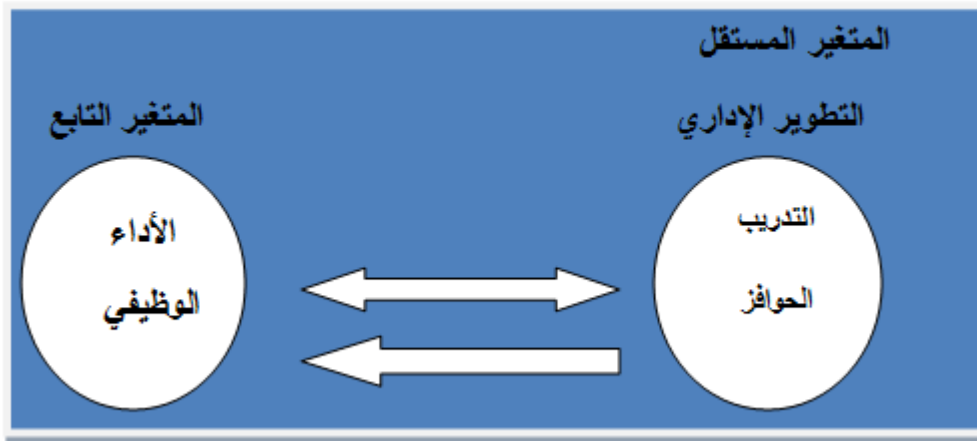
**الحد البشري:** الأداء الوظيفي للعاملين في جامعة بخت الرضا

**الحد المكاني:** اقتصرت الدراسة على جامعة بخت الرضا.

**الحد الزمني:** تم جمع البيانات المتعلقة بهذه الدراسة خلال العام 2023 / 1/1 إلى 2023/8/1.

مخطط البحث الافتراضي

### الشكل ( ١ ) المخطط الفرضي للدراسة



يظهر الشكل ( 1 ) النموذج الفرضي للدراسة والذي يصور علاقة الارتباط والتأثير بين التطوير الإداري والأداء الوظيفي، إذ يمثل التطوير الإداري المتغير المستقل للدراسة بأبعاده (التدريب، الحوافز) أما المتغير التابع (الأداء الوظيفي) وهو متغير أحادي البعد

#### فرضيات البحث

1/ توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية معنوية بين التطوير الإداري والأداء الوظيفي.

2/ يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية معنوية للتطوير الإداري والأداء الوظيفي.

#### الدراسات السابقة

فاضل وآخرون (2017م) دور الاتصال التنظيمي في تحسين الأداء الوظيفي بمؤسسة صناعة الخبز بتنافه. بلغ حجم العينة (40) عاملة. توصلت الدراسة لأن هناك علاقة بين الاتصال التنظيمي ببعديه الاتصال الصاعد، والاتصال النازل والأداء الوظيفي، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين عمال مؤسسة الخبز لتنافه من حيث الأداء الوظيفي تعزى لمتغيرات: السن، الجنس، المستوى التعليمي وسنوات الأقدمية.

دراسة الشمسي وآخرون (2014م) عن العلاقة بين ضغوط العمل والأداء الوظيفي بالشركة المبنية للغاز. بلغ حجم مجتمع الدراسة (245) عاملاً وعاملة، أما عينة الدراسة فقد تم اختيارها بطريقة الحصر الشامل، وقد اعتمدت الدراسة على الأسلوب الوصفي التحليلي، وتم جمع البيانات الميدانية بواسطة الاستبانة. توصلت الدراسة لعدم وجود علاقة ارتباط بين ضغوط العمل والأداء الوظيفي في الشركة.

دراسة الشريف (2012) دور إدارة التطوير الإداري في تحسين الأداء الوظيفي للموظفات الإداريات بجامعة الملك عبد العزيز. تمت صياغة مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس التالي: دور إدارة التطوير الإداري في تحسين الأداء الوظيفي للموظفات الإداريات بجامعة الملك عبد العزيز؟ تم استخدام المنهج الوصفي

التحليلي، بلغ حجم مجتمع الدراسة (241) موظفة، وتم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية. أوصت الدراسة بتوعية الجهات ذات الصلة بأهمية مشاركة العاملين بإحداث تغيير.

**دراسة المعاني وآخرون (2009) بعنوان: تمكين العاملين وآثاره في إبداع العاملين في الجامعة الأردنية : دراسة ميدانية تحليلية.**

وقد هدفت إلى التعرف على تصورات العاملين في الجامعة الأردنية نحو مفهوم تمكين العاملين وأثر ذلك في إبداعهم الإداري، واختبار الفروق في تلك التصورات تبعاً لاختلاف خصائصهم الديموغرافية والوظيفية. شملت الدراسة عينة عشوائية بلغت ( 295 ) موظفًا من العاملين في الجامعة، واعتمد تحليل بياناتها على التحليل الإحصائي الوصفي، ومعامل الانحدار، وتحليل التباين الأحادي، وكانت أهم نتائجها وجود أثر ذي دلالة إحصائية للتمكين.

### علاقة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة

جل الدراسات السابقة اتفقت مع الدراسة الحالية في أن التطوير الإداري يلعب دور مهم في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين مما يساهم في تطور ورفع المؤسسات وتقديمها، إضافة إلى أن التطوير الإداري أصبح أمر حتمي لا بد منه لتحسين مردود المؤسسات التعليمية من أجل تلبية متطلبات سوق العمل.

## المبحث الثاني: النظري للدراسة

### التطوير الإداري

هو عملية تزويد الإداريين بالمهارات والمعلومات التي تساعدهم على تحسين أدائهم في العمل ورفع مستوى كفاءتهم لمواجهة المشاكل الإدارية، هو التحسين المستمر في أداء الإدارة بإتباع الأساليب العلمية لعلاج المشكلات ودعم القدرات الإدارية وإحداث تغييرات في النشاطات المختلفة بالجهاز الإداري (بورهاندين، 2012).

### مفهوم للتطوير الإداري

يعد التطوير الإداري من المراكز الأساسية لعمل المؤسسات واستمرارها في تقديم الخدمات وتكون من الضروري إجراء التغيير والتطوير الإداري داخل المؤسسات. (العبادي، 2016).

### أهمية التطوير الإداري:

تطوير الإدارة هو عنصر أساسي لنجاح أي عمل. إنها عملية تكوين وتطوير قدرات المديرين لتحقيق الأهداف والغايات التنظيمية (ياس، 2021). يساعد تطوير الإدارة على خلق بيئة عمل أكثر كفاءة وفعالية وتناغمًا من خلال تطوير مهارات ومعارف وقدرات المدراء. يزود المديرين بالأدوات التي يحتاجونها لتطوير موظفيهم وتحفيزهم وتشجيعهم على الوصول إلى أهدافهم. نتيجة لذلك، يمكن أن يساعد تطوير الإدارة في تحسين الإنتاجية والروح المعنوية العامة في المنظمة. يمكن أن يساعد أيضًا في خلق روح جماعية قوية بين الموظفين تؤدي إلى زيادة مستويات التعاون. يساعد تطوير الإدارة أيضًا في مواكبة الاتجاهات المتغيرة في الأعمال والتكنولوجيا ومتطلبات العملاء، والتي تعد جميعها ضرورية للنجاح (صيام، 2016 ص 11). من خلال البقاء في الصدارة، يمكن للمديرين قيادة فرقهم في اتجاهات مبتكرة وخلق مزايا تنافسية لمنظمتهم.

### أهداف التطوير الإداري

تعد أهداف التطوير ضرورية للقادة والمنظمات ليظلوا قادرين على المنافسة والنجاح. يساعد وجود أهداف واضحة وقابلة للتحقيق المديرين على الحفاظ على تركيزهم وتحفيزهم وتنظيمهم. وهذا بدوره يساعد على زيادة الإنتاجية وسير العمل، مع السماح أيضًا بتعاون أكبر بين الفرق. يجب أن يشمل إنشاء الأهداف كلاً من المدير وأعضاء فريقهم، حيث سيساعدون في ضمان وجود الجميع في نفس الصفحة. يجب أن تكون الأهداف محددة وقابلة للقياس، وتحدد ما يحتاج الفريق إلى تحقيقه وكيف يخططون للقيام بذلك (نخبر، وآخرون 2000).

### أبعاد التطوير الإداري

**التدريب الإداري:** يعد التدريب من الموضوعات الأساسية في الإدارة العامة، لأنه يرتبط بالكفاءة الإنتاجية للمنظمة، ويهدف إلى تزويد المتدربين بالمعلومات والمهارات والأساليب المختلفة المتجددة، بما يتناسب وطبيعة أعمالهم وتطوير مهاراتهم وقدراتهم ومحاولة تغيير سلوكهم واتجاهاتهم بشكل إيجابي وبالتالي رفع مستوى الأداء والكفاءة الإنتاجية (وأوجتي، وآخرون 2020)

**الحوافز:** تعد الحوافز أحد الركائز ذات الأهمية القصوى في منظومة الحوافز والتي بدونها لا يمكن أن تكتمل الصور التي تشجع على العمل وتزيد من الأداء داخل المؤسسة وذلك لأن الإنسان اجتماعي بطبعه وبفطرته وبطبعه ولا يمكن أن يعيش بعيداً عن احترام وتقدير الآخرين له (أوبختي، وآخرون 2020).

### معوقات التطوير الإداري

التطوير الإداري جزء مهم من نجاح أي منظمة. ومع ذلك، هناك العديد من المعوقات التي يمكن أن تتعارض مع التنمية الإدارية. يمكن أن تتراوح هذه العقبات من نقص الموارد إلى التدريب أو الاتصال غير الكافي بين الموظفين (محمد، 2023، ص 9).

### مقومات التطوير الإداري:

تتألف من مجموعة متنوعة من المهارات والعمليات التي تركز على تحسين كفاءة وفعالية وإنتاجية المنظمة. تشمل أساسيات التطوير فهم المنظمة وتحديد الأهداف ووضع الخطط وإنشاء فرق وتفويض المهام وتنظيم الموارد وتقييم التقدم. يعد فهم المنظمة أمراً أساسياً لأنه يساعد على تحديد نقاط القوة والضعف بحيث يمكن تحديد الأهداف بشكل صحيح (عبد الحسين وآخرون، 2022).

### مفهوم الأداء المؤسسي

يقصد بمفهوم الأداء المخرجات أو الأهداف التي يسعى التنظيم إلى تحقيقها، كما ويعكس كلا من الغايات والوسائل اللازمة للوصول إليها، أي أنه مفهوم يربط بين أوجه النشاط وبين الأهداف التي تسعى هذه الأنشطة إلى تحقيقها داخل المؤسسة ويمثل الأداء بالقدرة على إنجاز المهام أو تحقيق نتائج معينة او يتمثل الأداء: بالمخرجات ذات القيمة التي ينتجها النظام في شكل سلع وخدمات (الرسامي وآخرون 2020)

**الأداء الفردي:** الأعمال التي يمارسها الفرد للقيام بمسئوليته التي من المتوقع العمل بها في المؤسسات لغرض الوصول الى الأهداف التي وضعت له (الرسامي وآخرون 2020).

**أداء الوحدات التنظيمية:** هي الأعمال التي تزاو لها الوحدة التنظيمية للقيام بدورها الذي من المتوقع إنجازها في المنظمة، وصولاً لتحقيق الأهداف التي وضعت لها (سلمان وآخرون 1969\_1987).

**الأداء الوظيفي:** رغم ظهور مؤشرات الأداء بشكل واسع الا اننا نلاحظ تحجاف واضح عن الحوض في الاداء الوظيفي على اساس الاستقلالية المستخدمة من الاهمية لهذا المفهوم وبقيت مفاهيمه غير مكتملة الى وقت قريب وذلك لان اغلب الكتابات تكون متجهة نحو انتقاد مضمون مؤشرات الاداء وليس تطوير هذه المؤشرات (رنا 2022، ص 17)

ويركز الأداء الوظيفي بطبيعته على العناصر التي تنفرد بها المؤسسة دون غيرها من المؤسسات الأخرى، والتي تكون محورا للتقييم و بالاتي تشمل المؤشرات المالية وغير المالية وقياس الموجودات الثابتة الملموسة وغير الملموسة او غير الثابتة. (عزيز 2014)

## المبحث الثالث: الجانب العملي

### جامعة بخت الرضا

في عام 1997م صدر مرسوم رئاسي مؤقت سمي قانون جامعة بخت الرضا لسنة 1997م، آلت من خلاله للجامعة، جميع حقوق كلية التربية بخت الرضا. بدأت الدراسة بكلية التربية ثانوي وكلية التربية مرحلة الأساس، وكلية الاقتصاد والعلوم الإدارية وكلية الطب وكلية الزراعة والموارد الطبيعية وتم تأسيس كلية التمريض وكلية العلوم وكلية الآداب وكلية التربية مرحلة الأساس بنعجة، تضم كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية أقسام الاقتصاد، إدارة الأعمال، المحاسبة، التنمية الريفية، الاقتصاد القياسي والإحصاء الاجتماعي وقسم الحاسب وبها برنامجين للبكالوريوس في التخصصات أعلاه، والدبلوم الوسيط في البنوك والمصارف والمحاسبة وإدارة الأعمال كما يوجد بكلية برامج للدراسات العليا، دبلوم عالي وماجستير ودكتوراه في تخصصات الاقتصاد والإدارة والاقتصاد القياسي والإحصاء الاجتماعي.

### إجراءات الدراسة الميدانية

تم تصميم استبانة لمعرفة دور التطوير الإداري في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين بجامعة بخت الرضا وتم بناء الاستبانة عبر الرجوع للأدبيات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة والاطلاع على ما كتب عن دور التطوير الإداري للعاملين على تحسين الأداء. وتمت الاستفادة من خبرات المختصين في المجال، وتكونت الاستبانة من القسم الأول الذي يتضمن البيانات الشخصية لأفراد العينة والقسم الثاني الذي يحتوي على عدد (7) عبارات. يتكون مجتمع عينة الدراسة من مجموعة من العاملين تم اختيارهم بطريقة العينة العشوائية البسيطة وعددهم (50) عامل، تم استخدام الأساليب الإحصائية الوصفية والوسط الحسابي وتم إعطاء أوزان

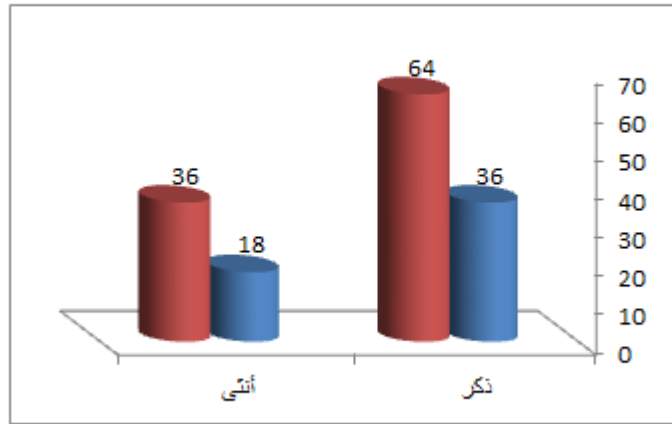
للخيارات (5) أوافق بشدة، (4) أوافق، (3) محايد، (2) لا أوافق و (1) لا أوافق بشدة. كما تم استخدام الانحراف المعياري لقياس مدى تجانس الإجابات والأهمية النسبية لعبارة الاستبانة. وقد تم استخدام اختبار مربع كاي لاختبار الدلالة الإحصائية لفرض الدراسة عند مستوى (0.05). وتم استخدام تحليل الانحدار لاختبار أثر تطوير الإداري على تحسين الأداء الوظيفي للعاملين بجامعة بخت الرضا، كما تم استخدام معامل ألفا كرونباخ لقياس الاتساق الداخلي لعبارة الاستبيان للتحقق من صدق الأداة.

جدول (1) التوزيع التكراري لأفراد العينة حسب النوع

الرقم	النوع	التكرار	النسبة
1	ذكر	32	64
2	أنثى	18	36
	الإجمالي	50	100

المصدر: من إعداد الباحثين بالاستعانة بمخرجات برنامج SPSS، 2023م.

شكل (2) التوزيع التكراري لأفراد العينة حسب النوع



المصدر: من إعداد الباحث بالاستعانة بمخرجات الشكل (2) وبرنامج Excel.

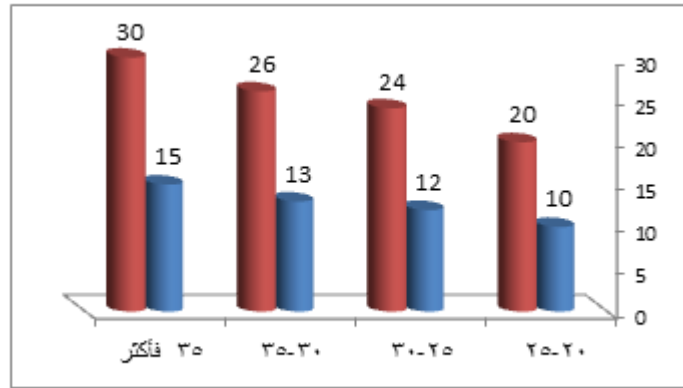
يوضح جدول (1) وشكل (1) أن الذكور هم الأكثر تمثيلاً (64%)، والأقل تمثيلاً الإناث (36%).

جدول (2) توزيع تكراري لأفراد العينة حسب العمر

الرقم	الفئة العمرية	التكرار	النسبة
1	25-20	10	20
2	30-25	12	24
3	35-30	13	26
4	35 فأكثر	15	30
	الإجمالي	50	100

المصدر: من إعداد الباحثين بالاستعانة بمخرجات برنامج SPSS، 2023م.

شكل (3) التوزيع التكراري لأفراد العينة حسب العمر



المصدر: من إعداد الباحث بالاستعانة بمخرجات جدول (2) وبرنامج Excel.

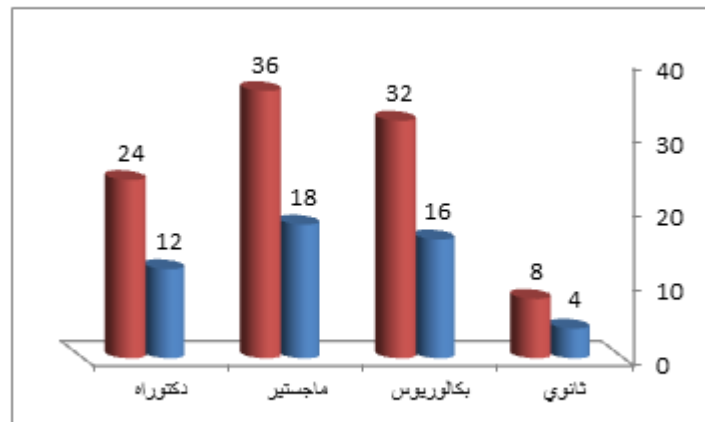
يوضح جدول (2) شكل (2) أن الفئة العمرية الأكثر تمثيلاً (35 سنة فأكثر) بنسبة (30%)، ثم الفئة (30-35) بنسبة (26%) ثم الفئة (25-30) بنسبة (24%) وأخيراً الفئة (20-25) بنسبة (20%).

جدول (3) التوزيع التكراري لأفراد العينة حسب المؤهل العلمي

الرقم	المؤهل العلمي	التكرار	النسبة
1	شهادة ثانوية	4	8
2	بكالوريوس	16	32
3	ماجستير	18	36
4	دكتوراه	12	24
	الإجمالي	50	100

المصدر: من إعداد الباحثين بالاستعانة بمخرجات برنامج SPSS، 2023م.

شكل (4) التوزيع التكراري لأفراد العينة حسب المؤهل العلمي



المصدر: من إعداد الباحث بالاستعانة بمخرجات الشكل (3) وبرنامج Excel.

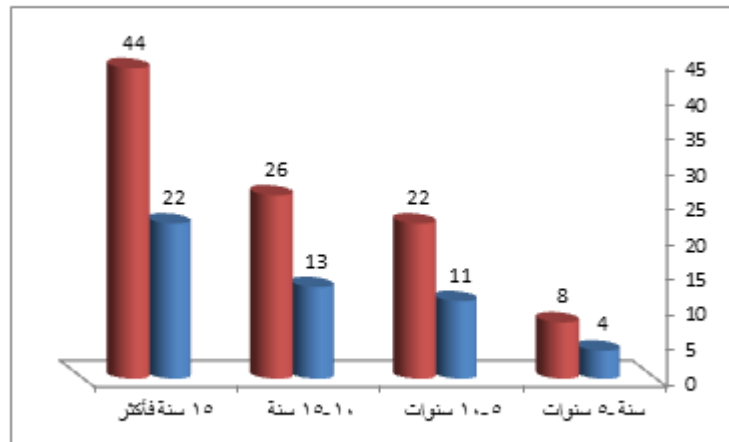
يوضح جدول (3) وشكل (3) أن غالبية أفراد العينة يحملون درجة الماجستير (36%)، ثم بكالوريوس (32%) ثم دكتوراه (24%) وأخيراً شهادة سودانية (8%).

جدول (4) التوزيع التكراري لأفراد العينة حسب عدد سنوات الخدمة

الرقم	سنوات الخدمة	التكرار	النسبة
1	سنة 5- سنوات	4	8
2	سنوات 10-5	11	22
3	سنة 15-10	13	26
4	15 سنة فأكثر	22	44
	الإجمالي	50	100

المصدر: من إعداد الباحثين بالاستعانة بمخرجات برنامج SPSS، 2023م.

شكل (5) التوزيع التكراري لأفراد العينة حسب عدد سنوات الخدمة



المصدر: من إعداد الباحثين بالاستعانة بمخرجات برنامج SPSS، 2023م.

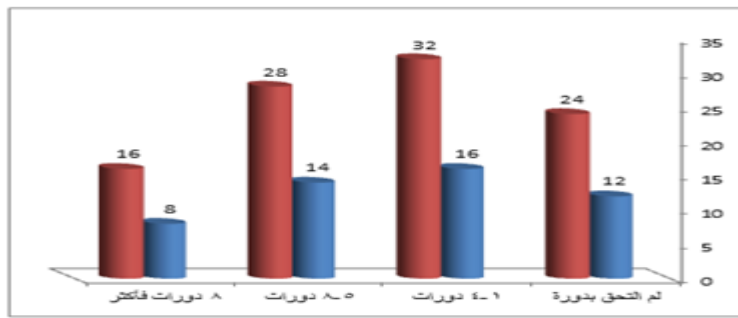
يوضح جدول (4) وشكل (4) أن غالبية أفراد العينة يمتلكون سنوات خبرة كبير (15 سنة فأكثر) بنسبة (44%)، ثم (10-15 سنة) بنسبة (26%) ثم (5-11 سنة) بنسبة (22%) وأخيراً (سنة إلى 5 سنوات) بنسبة (8%).

جدول (5) التوزيع التكراري لأفراد العينة حسب عدد دورات إدارة التطوير الإداري

م	عدد المرات	التكرار	النسبة
1	لم التحق بدورة	12	24
2	1-4 دورات	16	32
3	5-8 دورات	14	28
4	8 دورات فأكثر	8	16
	الإجمالي	50	100

المصدر: من إعداد الباحثين بالاستعانة بمخرجات برنامج SPSS، 2023م.

شكل (٦) التوزيع التكراري لأفراد العينة حسب عدد دورات إدارة التطوير الإداري



المصدر: من إعداد الباحث بالاستعانة بمخرجات جدول (٥) وبرنامج Excel.

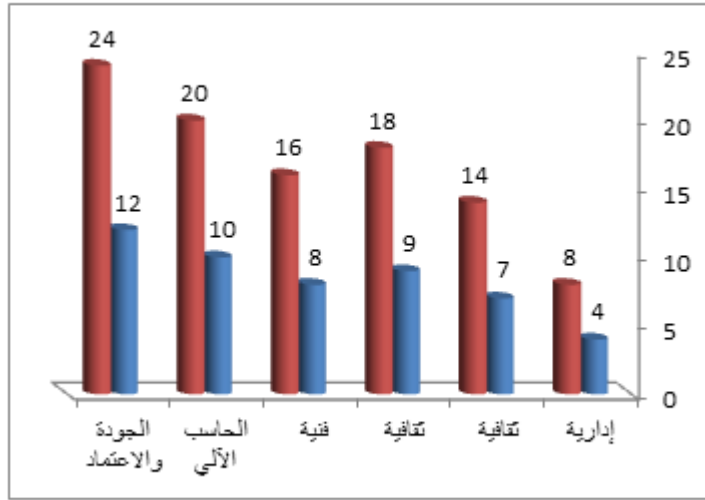
يوضح جدول (5) وشكل (5) أن غالبية أفراد العينة تلقوا ما بين (1-4 دورات) بنسبة (32%)، ثم (5-8 دورات) بنسبة (28%) ثم (8 دورات فأكثر) بنسبة (18%) الذين لم تلقوا أية دورة تدريبية (24%).

جدول (6) التوزيع التكراري لأفراد العينة حسب نوع المراتب التدريبية

الرقم	نوع المراتب	التكرار	النسبة
1	إدارية	4	8
2	اجتماعية	7	14
3	ثقافية	9	18
4	فنية	8	16
5	الحاسب الآلي	10	20
6	الجودة والاعتماد	12	24
	الإجمالي	50	100

المصدر: من إعداد الباحثين بالاستعانة بمخرجات برنامج SPSS، 2023م.

شكل (٧) التوزيع التكراري لأفراد العينة حسب نوع الدورات التدريبية



المصدر: من إعداد الباحث بالاستعانة بمخرجات جدول (٧) وبرنامج Excel.

يوضح جدول (6) وشكل (6) أن غالبية أفراد العينة تلقوا دورات تدريبية في ضمان الجودة (24%)، ثم دورات في الحاسب الآلي بنسبة (20%) ثم دورات ثقافية بنسبة (18%) ثم دورات فنية بنسبة (16%) ثم دورات اجتماعية (14%) وأخيرا دورات إدارية (8%).

#### صدق وثبات الاستبيان

تم تقديم الاستبيان لعينة مسح مكونة من (10) مستجيبين للتحقق من ثبات الاستبيان وصحته، وتم استخدام معامل كرونباخ ألفا لقياس ثبات الاستبيان وفق الجدول أدناه:

جدول (7) معاملات ألفا كرونباخ لقياس الثبات والصدق لمحاور الاستبيان بشكل منفصل والاستبيان ككل

الرقم	العبرة	الصدق	الثبات
1	تدعم إدارة الجامعة التطوير الإداري للعاملين عبر قيام عمادة التطوير والجودة بالإشراف والمتابعة للأنشطة بالكليات.	0.94	0.97
2	تؤكد إدارة الجامعة على ضرورة وضع المعايير العالمية في عين الاعتبار في تطوير وتحسين الأداء الوظيفي للعاملين.	0.97	0.98
3	تستخدم إدارة الجامعة أنشطة فعالة تعزز تطوير وتحسين الأداء الوظيفي لمُسويها في كل الكليات والوحدات والمراكز.	0.95	0.97
4	تطبق إدارة الجامعة مبدأ التعاون مع باقي الكليات والوحدات والمراكز من أجل ترقية وتحسين الأداء الوظيفي للعاملين.	0.93	0.96
5	منحت إدارة الجامعة الفرصة لعنصر الشباب ومنحهم الثقة وذلك بتكليفهم بقيادة العمل الإداري بالكليات والوحدات والمراكز مما انعكس أثره في تطوير الأداء الوظيفي للعاملين.	0.97	0.98
6	توفر إدارة الجامعة كل متطلبات تطوير وتحسين الأداء الوظيفي للعاملين تحت إشراف عمادة التطوير والجودة.	0.90	0.95
7	تطبق إدارة الجامعة مبدأ توزيع فرص التدريب وحضور الدورات والورش والمؤتمرات للعاملين بجميع الكليات والوحدات.	0.91	0.95

0.97	0.94	كل عبارات الاستبيان	8
------	------	---------------------	---

المصدر: من إعداد الباحثين بالاستعانة بمخرجات برنامج SPSS، 2023م.

من جدول (7) اتضح أن عبارات الاستبيان تتمتع بدرجة عالية من الثبات والصدق مما يؤكد وضوح عباراته وصلاحيته في جمع البيانات من عينة الدراسة من المبحوثين.

جدول (8) حساب متوسط قيمة مربع كاي لنبور التطوير الإداري في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين بجامعة بخت الرضا.

المتوسط	النتيجة	قيمة كاي المحسوبة	الخيارات					العبارات
			لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة	
1.98	أوافق	32.6						
1.98	أوافق	33.8	3	5	2	27	13	تدعم إدارة الجامعة التطوير الإداري للعاملين عبر قيام عمادة التطوير والجودة بالإشراف والمتابعة لكل الأنشطة بكليات الجامعة.
2.24	أوافق	25.6	1	1	1	25	22	تؤكد إدارة الجامعة على ضرورة وضع المعايير العالمية في الاعتراف في تطوير وتحسين الأداء الوظيفي للعاملين.
2.00	أوافق	37.0	2	3	11	20	15	تستخدم إدارة الجامعة أنشطة فعالة تعزز تطوير وتحسين الأداء الوظيفي لمنسوبيها في الكليات.
1.90	أوافق	37.4	3	7	8	13	19	تطبق إدارة الجامعة مبدأ التعاون مع باقي الكليات والوحدات والمراكز من أجل ترقية وتحسين الأداء الوظيفي للعاملين.
1.84	أوافق	41.6	2	7	3	22	16	منحت إدارة الجامعة الفرصة لعنصر الشباب ومنحهم الثقة وذلك بتكليفهم بقيادة العمل الإداري بالكليات مما انعكس أثره في تطوير الأداء الوظيفي للعاملين.
1.96	أوافق	38.0	1	2	3	24	20	توفر إدارة الجامعة متطلبات تطوير وتحسين الأداء الوظيفي للعاملين بإشراف عمادة التطوير والجودة.
1.98	أوافق	32.6	2	4	5	28	11	تطبق إدارة الجامعة مبدأ توزيع فرص التدريب وحضور الدورات والورش والمؤتمرات للعاملين بجميع الكليات.
2.27	أوافق	39.8	جميع العبارات					

المصدر: من إعداد الباحثين بالاستعانة بمخرجات برنامج SPSS، 2023م.

من جدول (8) اتضح أن القيمة المحسوبة لـ chi أكبر من قيمته الجدولية بدرجات الحرية (4) عند مستوى (0.05) وتساوي (39.800) لجميع العبارات، مما يؤكد إجماع أفراد عينة الدراسة على أن للتطوير الإداري دور مهم في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين بجامعة بخت الرضا وهذا يدعم صحة فرضية الدراسة عند مستوى (0.05) وبمستوى ثقة (0.95).

#### جدول (9) التوزيع التكراري لإجابات المبحوثين حول فرضية الدراسة

العبارة	المقياس	لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشده
تدعم إدارة الجامعة التطوير الإداري للعاملين عبر قيام عمادة التطوير والجودة بالإشراف والمتابعة لكل الأنشطة بكليات ووحدات ومراكز الجامعة.	التكرار	5	7	3	17	18
	%	10	14	6	34	36
تؤكد إدارة الجامعة على ضرورة وضع المعايير العالمية في عين الاعتبار في تطوير وتحسين الأداء الوظيفي للعاملين.	التكرار	3	5	5	17	20
	%	6	10	10	34	40
تستخدم إدارة الجامعة أنشطة فعالة تعزز تطوير وتحسين الأداء الوظيفي لمنسوبيها في كل الكليات والوحدات والمراكز.	التكرار	7	6	2	18	17
	%	14	12	4	36	34
تطبق إدارة الجامعة مبدأ التعاون مع باقي الكليات والوحدات والمراكز من أجل ترقية وتحسين الأداء الوظيفي للعاملين.	التكرار	10	5	5	15	15
	%	20	10	10	30	30
منحت إدارة الجامعة الفرصة لعنصر الشباب ومنحهم الثقة وذلك بتكليفهم بقيادة العمل الإداري بالكليات والوحدات والمراكز مما انعكس أثره في تطوير الأداء الوظيفي للعاملين.	التكرار	5	5	5	17	18
	%	10	10	10	34	36
توفر إدارة الجامعة كل متطلبات تطوير وتحسين الأداء الوظيفي للعاملين بإشراف عمادة التطوير والجودة.	التكرار	3	3	3	19	20
	%	6	6	6	38	40
تطبق إدارة الجامعة مبدأ توزيع فرص التدريب وحضور الدورات والورش والمؤتمرات للعاملين بجميع الكليات والوحدات والمراكز.	التكرار	8	4	3	14	21
	%	16	8	6	28	42

المصدر: من إعداد الباحثين بالاستعانة بمخرجات برنامج SPSS، 2023م.

من جدول (9) اتضح أن أعلى نسبة من أفراد العينة يوافقون على أن إدارة الجامعة تدعم التطوير الإداري للعاملين عبر قيام عمادة التطوير والجودة بالإشراف والمتابعة لكل الأنشطة بكليات ووحدات ومراكز الجامعة (70%)، أما غير الموافقين (24%) والمحايدون (6%)، أعلى نسبة من أفراد العينة يوافقون على أن إدارة الجامعة تؤكد على ضرورة وضع المعايير العالمية في الاعتبار لتطوير وتحسين الأداء الوظيفي للعاملين (74%)، أما غير الموافقين (16%) والمحايدون (10%)، أعلى نسبة من أفراد العينة يوافقون على أن إدارة الجامعة تستخدم أنشطة فعالة تعزز تطوير وتحسين الأداء الوظيفي لمنسوبيها في كل الكليات والوحدات والمراكز (70%)، أما غير الموافقين (26%) والمحايدون (4%)، أعلى نسبة من أفراد العينة يوافقون على إدارة الجامعة تطبق مبدأ التعاون مع باقي الكليات والوحدات والمراكز من أجل ترقية وتحسين الأداء الوظيفي للعاملين (60%)، أما غير الموافقين (30%) والمحايدون (10%)، أعلى نسبة من أفراد العينة يوافقون على أن إدارة الجامعة منحت الفرصة للشباب ومنحهم بتكليفهم لقيادة العمل الإداري بالكليات والوحدات والمراكز (70%)، أما غير الموافقين (20%) أما المحايديون (10%)، أعلى نسبة من أفراد العينة يوافقون على أن إدارة الجامعة توفر متطلبات تطوير وتحسين الأداء الوظيفي للعاملين تحت إشراف عمادة التطوير والجودة (78%)، أما غير الموافقين (12%) والمحايدون (6%)، وأن أعلى نسبة من أفراد العينة يوافقون على أن إدارة الجامعة تطبق مبدأ توزيع فرص التدريب وحضور الدورات والورش والمؤتمرات للعاملين بالكليات والوحدات والمراكز (70%)، أما غير الموافقين (24%) أما المحايديون (6%).

جدول (10) الإحصاء الوصفي لعبارات فرضية الدراسة

النتيجة	الترتيب	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العبارة
أوافق	2	4.137	3.7133	تدعم إدارة الجامعة التطوير الإداري للعاملين عبر قيام عمادة التطوير والجودة بالإشراف والمتابعة لكل الأنشطة بكلية ووحدات ومراكز الجامعة.
أوافق	7	834.86	3.7200	تؤكد إدارة الجامعة على ضرورة وضع المعايير العالمية في عين الاعتبار في تطوير وتحسين الأداء الوظيفي للعاملين.
أوافق	3	34.108	3.8133	تستخدم إدارة الجامعة أنشطة فعالة تعزز تطوير وتحسين الأداء الوظيفي لمنسوبيها في كل الكليات والوحدات والمراكز.
أوافق	5	4.079	3.9500	تطبق إدارة الجامعة مبدأ التعاون مع باقي الكليات والوحدات والمراكز من أجل ترقية وتحسين الأداء الوظيفي للعاملين.
أوافق	6	4.039	3.6600	منحت إدارة الجامعة الفرصة لعنصر الشباب ومنحهم الثقة وذلك بتكليفهم بقيادة العمل الإداري بالكليات والوحدات والمراكز مما انعكس أثره في تطوير الأداء الوظيفي للعاملين.
لا أوافق	2	2.231	3.5600	توفر إدارة الجامعة كل متطلبات تطوير وتحسين الأداء الوظيفي للعاملين بإشراف عمادة التطوير والجودة.
لا أوافق	4	2.049	3.6500	تطبق إدارة الجامعة مبدأ توزيع فرص التدريب وحضور الدورات والورش والمؤتمرات للعاملين بالكليات والوحدات والمراكز.
أوافق		25.507	26.067	المتوسط

المصدر: من إعداد الباحثين بالاستعانة بمخرجات برنامج SPSS، 2023م.

من جدول (10) اتضح أن معظم العبارات التي تعبر عن دور التطوير الإداري للعاملين في تحسين الأداء الوظيفي بجامعة بخت الرضا يزيد متوسطها الفرضي عن (3) وهذه النتيجة تدل على موافقة أفراد العينة على أن هنالك دور إيجابي للتطوير الإداري في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين بجامعة بخت الرضا وبمتوسط (26.07) وانحراف معياري (25.51) وهذا يؤكد صحة الفرضية.

فرضية الدراسة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التطوير الإداري للعاملين وتحسين الأداء بجامعة بخت الرضا.

جدول (11) نتائج تحليل الانحدار للعلاقة بين التطوير الإداري وتحسين الأداء الوظيفي بجامعة بخت الرضا

نتيجة العلاقة	مستوى المعنوية	قيمة T المحسوبة	معامل الانحدار (B)	معامل التحديد (R2)	معامل الارتباط (R)	فرضية الدراسة
قبول	0.00	2.43	0.92	0.94	0.88	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التطوير الإداري وتحسين الأداء الوظيفي للعاملين بجامعة بخت الرضا

المصدر: من إعداد الباحثين بالاستعانة بمخرجات برنامج SPSS، 2023م.

من جدول (11): اتضح أن هنالك ارتباط (قوي جدا) بين التطوير الإداري وتحسين الأداء الوظيفي للعاملين بجامعة بخت الرضا ويتضح ذلك من خلال قيمة معامل الارتباط وقدره (0.88) وبالرجوع لقيمة معامل الانحدار وقدرها (0.92) مما يدل على وجود علاقة موجبة قوية جداً بين التطوير الإداري وتحسين الأداء الوظيفي للعاملين بجامعة بخت الرضا. فيما كانت قيمة معامل التحديد (94%) وهذا يعني أن 94% من المتغيرات المستقلة التي تفسر (تحسين الأداء الوظيفي) مضمنة في النموذج وهي (التطوير الإداري للعاملين) وهذا يدل على أن العلاقة بين المتغيرين قوية جداً، بينما (6%) فقط هي متغيرات مستقلة تفسر تحسين

الأداء الوظيفي غير مضمنة في النموذج وهي مثل الاتصال التنظيمي والرقابة. ويتضح من نتائج التحليل وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التطوير الإداري للعاملين وتحسين الأداء الوظيفي للعاملين بجامعة بخت الرضا وفقاً لاختبار (ت) حيث كانت قيمة (ت) المحسوبة (2.43) عند مستوى معنوية (0.00) وهي أقل من (0.05) وعليه يتم رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة التي تشير لوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التطوير الإداري وتحسين الأداء الوظيفي للعاملين بجامعة بخت الرضا عند مستوى معنوية (0.05) وبمستوى ثقة (0.95).

## المبحث الرابع: النتائج والتوصيات

### النتائج

- 1- تدعم إدارة الجامعة التطوير الإداري للعاملين بقيام عمادة التطوير والجودة وإشرافها على الأنشطة بالكليات والوحدات.
- 2- تؤكد إدارة الجامعة على ضرورة وضع المعايير العالمية في الاعتبار في تطوير وتحسين الأداء الوظيفي للعاملين.
- 3- تستخدم إدارة الجامعة أنشطة فعالة تعزز تطوير وتحسين الأداء الوظيفي لمنسوبيها في الكليات والوحدات والمراكز.
- 4- تطبق إدارة الجامعة مبدأ التعاون لبقية الكليات والوحدات والمراكز لترقية وتحسين الأداء الوظيفي للعاملين.
- 5- منحت إدارة الجامعة الفرصة للشباب بتكليفهم بقيادة العمل الإداري بالكليات والوحدات والمراكز مما انعكس أثره في تطوير الأداء الوظيفي للعاملين.
- 6- توفر إدارة الجامعة متطلبات تطوير وتحسين الأداء الوظيفي للعاملين بإشراف عمادة التطوير والجودة.
- 7- تنتهج إدارة الجامعة مبدأ توزيع فرص التدريب وحضور الدورات والورش والمؤتمرات للعاملين بالكليات والوحدات.

### التوصيات

- 1- تبني أساليب تدريبية حديثة من شأنها أن تعزز من التطوير الإداري للعاملين مما يحسن أدائهم الوظيفي.
- 2- تذليل كل معوقات التطوير الإداري بين العاملين بالجامعة من أجل الرقي بالجامعة وتحقيق رسالتها وأهدافها.

### Funding

None

### Acknowledgement

None

### Conflicts of Interest

The author declares no conflict of interest.

### References:

Abdul Aziz Jamil Mukhaimer et al (2000) Measuring the Institutional Performance of Governmental Institutions, Arab Organization for Administrative Development.

- Abdul-Latif Ayed and Abdul-Mugheeth Al-Shamsi (2014), Work stress and its relationship to job performance, an applied study on the Yemeni Gas Company.
- Al-Abidi, Bassem Hakim (2016), Re-engineering the process of operations and the impact of its dimensions on enhancing institutional performance, research in the inspector's office, master's thesis.
- Ali, Hairuddin and Musah, Borhandden, 2012, Investigation of Malaysian Higher education Quality Culture and Workforce Performance. *Quality Assurance in Education: An international perspective*. 20 (3).
- Amal Nimer Hassan Siam (2016) The application of Jordanian planning and its relationship to jewels.
- Asmaa Hudayr Yas (2021), the importance of contacting him in integrating scientific work, a case study in office services and consulting (2 volumes), (Issue 4) College of Administration and Iraqi University.
- Basemah Hazem Muhammad (2023, p. 9) Managing change and its implications for distinguished job performance, research in the Ministry of Labor and Social Affairs, *Journal of the Social University, Iraqi Economic and Administrative Studies*, Issue (4), Volume (2)
- Fadel Fayza, Muhammad bin Ahmed, and Saadoun Sumaya (2017), The role of organizational communication in improving job performance at the Ceramic Industry Establishment in Tanfa Mughniyah, *Rawafed Magazine*, Issue 1, pp. (217-244).
- Hafez Muhammad Mohsen Al-Rasmi and others (2020) Administrative development and a course in improving job performance at Future University, College of Administrative Sciences.
- Hassan, Rana ((2022), "Characteristics of the organization and its impact on job creativity, field research at Al-Rafidain University College," *Journal of the College of Administration and Economics, Iraqi University, University of Human Sciences*), Volume (27).
- Reem bint Omar bin Mansour Al-Sharif (2012 AD) The role of the administrative development department in improving job performance (an applied study on female administrative employees at King Abdulaziz University), College of Economics and Administration.
- Safaa Jawad Abdul Hussein and Shahad Raad Abdul Wahab (2022) The effect of time management on supply chain disease: An analytical study in the Central Refineries Company (Al-Dora Refinery) Iraqi University *Journal of Economic and Administrative Studies*, Issue (25), Volume (2)
- Salman et al. (D.T.) Working paper presented at the Education Conference (1969-1987). sports management for the universities of the Middle Euphrates in Iraq.
- Ubakhti Nasira and Issa Nabawiya (2020) The role of administrative communication in. decision-making steps at the well-established Al-Tafna Corn Corporation, *Journal of Economics and Management Research*, Volume 1, Issue 2, pp. (281-300).