

دور إدارة التطوير الإداري في تحسين الأداء الوظيفي لدي العاملين
في الإدارة العامة للتعليم الخاص في الكويت

إعداد

د/ مبارك عبدالهادي الظفيري

دور إدارة التطوير الإداري في تحسين الأداء الوظيفي لدي العاملين في الإدارة العامة للتعليم الخاص في الكويت

د/ مبارك عبدالهادي الظفيري

مستخلص البحث:

هدفت الدراسة إلى الكشف عن دور إدارة التطوير الإداري في تحسين الأداء الوظيفي لدي العاملين في الإدارة العامة للتعليم الخاص في الكويت، اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، ولتحقيق اهداف الدراسة تم اختيار عينة عشوائية قوامها (١٢٠) موظفا وموظفة من العاملين في الإدارة العامة للتعليم الخاص في الكويت، وتم تصميم استبانة وزعت عليهم وقام الباحث بتجميع الاستبانات وتحليل البيانات إحصائيا باستخدام الأساليب الإحصائية التالية: الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية المعروفة باسم SPSS: Statistical Package for the Social Sciences v. 25 وذلك للمعالجة الإحصائية التالية: الإحصاءات الوصفية من تكرارات ونسب مئوية لاستجابات عينة البحث على فقرات الاستبانة-المتوسط الوزني المرجح والانحراف المعياري -برنامج (Amos 27) لبحث الأثر والعلاقات والتحليل التوكيدي-أسلوب معامل الارتباط لبيرسون ومعامل التحديد لدراسة العلاقات الارتباطية بين متغيرات البحث -ألفا كرونباخ لحساب الثبات -تحليل الانحدار لدراسة أثر المتغير المستقل على التابع، ونتجت الدراسة عن: وجود علاقة ارتباطية بين إدارة التطوير الإداري والأداء الوظيفي -يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة التطوير الإداري على الأداء الوظيفي لدي العاملين في الإدارة العامة للتعليم الخاص في الكويت -ان التطوير الإداري له أثر واضح علي أداء العاملين في الإدارة العامة للتعليم الخاص في الكويت، وأوصت الدراسة بما يلي:

استمرار تحديث وتطوير أساليب وطرق العمل داخل المؤسسة يحسن أداء العاملين - ضرورة حث جميع الإدارات التعليمية علي التطوير الإداري لتحسين أداء العاملين بها -التغلب علي اي معوقات تقف أمام التطوير المستمر للإدارة.

الكلمات المفتاحية: إدارة -التطوير الإداري-الأداء الوظيفي.

The role of the Administrative Development Department in Improving the job performance of employees in the General Administration of Private Education in Kuwait

Abstract

The aim of the study is to reveal the role of the administrative development department in improving the job performance of employees in the general administration of special education in Kuwait ,The study followed the descriptive analytical method, To achieve the objectives of the study, a random sample of (120)male and female employees was selected a worker in the general administration of private education in Kuwait, A questionnaire was designed and distributed to them . The Researcher collected the questionnaires and analyzed the data statistically using the following methods: SPSS: Statistical Package for the Social Sciences v. 25,This is for the following Statistical treatment :Descriptive- statistics of frequencies and percentages of the research samples responses to the questionnaire items-Weighted mean and standard deviation-(Amos 27) to investigate the impact, relationships and confirmatory analysis-Pearson s correlation coefficient method and the coefficient of determination to study the correlation between research variables – Crombach s alpha calculate reliability- Regression analysis to study the effect of the independent variable on the dependent variable, The study revealed: that there is a correlation between administrative development management and job performance- there is a statistically significant effect of the administrative development department on the job performance on the job performance of the employees in the general administration of the special education in Kuwait- administrative development has a clear impact on the performance of the of the employees in the general administration of the special education in Kuwait,The study recommended the following: Continuing to update and develop methods and methods of work within the organization improves the performance of employees –It is necessary for all educational administrations to develop administrative skills to improve the performance of their employee-Overcoming any obstacles that stand in the way of the continuous development of the administration.

Key Words: Administration- Administrative Development- the job performance

المقدمة:

لقد شهد العالم في الآونة الأخيرة عددا من التطورات السريعة والمتلاحقة في المجالات والقضايا الاقتصادية والاجتماعية والسياسية التي فرضت العديد من التحديات علي المجتمعات ووضع علي عاتق الإدارة عبء الإعداد لتغيير أساليب العمل، من خلال التنظيمات الإدارية داخليًا من أجل التكيف مع التطورات الجديدة في البيئة الخارجية حتي يمكن توفير الظروف الملائمة فمن خلالها يمكن تحقيق التقدم والنجاح للمنظمة، مما يعكس بشكل مباشر علي الإدارة، من خلال تحقيق التوازن والانسجام المنشود بين المتغيرات وسلوك الفرد والعلاقات بين مجموعات العمل وأساليب ونظم الأداء (القريوطي، ٢٠٠٠).

أن التطوير الإداري يتطلب أساليب إدارية حديثة داخل أي منظمة لتحقيق اهدافها، فالأداء الإداري يشكل اهمية أساسية لاي منظمة من خلال الاستغلال الأمثل لمواردها البشرية وانها ليست مجرد اداة للسيطرة علي العاملين في اتخاذ القرار المناسب حيث يتم ذلك من خلال تحسين وتنظيم واستغلال الموارد المتاحة لتصبح المنظمة قادرة علي التطور والتعامل الجيد مع كل المتغيرات التي تطرأ علي إنجاز الاعمال الإدارية. (نادر حامد، ٢٠١٠)، ويعد التطوير الإداري اسلوب لزيادة فعالية المؤسسة ونتاجيتها، حيث لا يستخدم لمواكبة التغيرات والتجديدات الحادثة فحسب، وانما لمواكبة التغيرات المتوقع حدوثها في مستقبل المنظمة (أحمد، ٢٠٠٨)، لذا يركز التطوير الإداري علي التغير المخطط والموجه والمتسق مع متغيرات المجتمع المتلاحقة للتوصل إلي الهدف المنشود، ويتسع مفهوم التطوير في المؤسسات التعليمية ليشمل جميع جوانبها، من إدارة وعمليات في نسق تطوير متكامل أجزاؤه بما يحقق أهدافها. (فتحي، ٢٠٠١)

مشكلة الدراسة:

أن قضية التطوير بصفة عامة تعد القضية الأولى في عالم اليوم حيث ظهرت في العديد من المجالات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والتكنولوجية وفي انماط العمل الإداري في أي منظمة، حيث أصبحت المؤسسات بحاجة ضرورية الي تنظيمها وتطويرها بصورة مستمرة فإن التطوير بشكل عام صفة ضرورية في هذا العصر المعلوماتي، وتطوير النمط التقليدي واتباع انماط جديدة قادرة علي مواجهة التحديات، و يتأثر التعليم بقدر ماتواجه القيادات المدرسية من مشاكل وصعوبات، والتطوير الإداري يعد مهارة مهمة تمكن المسؤولين في المؤسسات التعليمية من التغلب علي التحديات التي تواجههم ورفع أداء وقدره العاملين ومن هذا المنطلق يجب علي كل المسؤولين ضرورة تطوير العمل الإداري لديهم ومن المؤسسات التي تحتاج إلي تغيير مستمر هي المؤسسات التعليمية التي من خلالها يتم بناء الأجيال، ومن المشكلات التي

ظهرت في الكويت في الإدارة العامة للتعليم الخاص، فهذه المؤسسة مسؤولة عن منطقة كاملة بما فيها المدارس والطلاب والعاملين، فهذا الجهاز الإداري بحاجة مستمرة إلي التطوير الإداري الذي يؤثر علي أداء المؤسسة بأكملها، ومن هنا ظهرت المشكلة، حيث يتناول الباحث هذه الدراسة لتوضيح السؤال الآتي: ما دور إدارة التطوير الإداري في تحسين الأداء الوظيفي لدى العاملين في الإدارة العامة للتعليم الخاص في الكويت؟

فروض الدراسة:

- ١- يوجد علاقة ارتباطية بين إدارة التطوير الإداري والأداء الوظيفي.
- ٢- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة التطوير الإداري على الأداء الوظيفي لدي العاملين في الإدارة العامة للتعليم الخاص في الكويت.

تساؤلات الدراسة:

- ١- ما مستوي إدارة التطوير الإداري في الإدارة العامة للتعليم الخاص في الكويت؟
- ٢- ما مستوي الأداء الوظيفي لدي العاملين في الإدارة العامة للتعليم الخاص في الكويت؟

أهداف الدراسة:

- ١- تهدف هذه الدراسة إلى الكشف عن دور إدارة التطوير الإداري في تحسين الأداء الوظيفي لدي العاملين في الإدارة العامة للتعليم الخاص في الكويت.
- ٢- تعرف مستوي الأداء الوظيفي لدي العاملين في الإدارة العامة للتعليم الخاص في الكويت

أهمية الدراسة:

- ١- الارتباط القوي بين التنظيم الإداري وأداء العاملين.
- ٢- الحاجة الملحة للتطوير الإداري في ظل المتغيرات المجتمعية المعاصرة.
- ٣- تشكيل إضافة معرفية جديدة في المكتبات البحثية لكونها تستهدف موضوع التطوير الإداري وسعي جميع الإدارات إلي التطوير.
- ٤- تعرف مدي التأثير الإيجابي للتطوير الإداري علي أداء العاملين.
- ٥- يمكن أن تفيد العديد من الجهات المسؤولة خاصة المديرين في المجالات المختلفة والمسؤولين عن تطوير العمل الإداري.

مصطلحات الدراسة:

إدارة: ذكر بيتر داركر الإدارة هي القوة المحركة للعمل وهدفها الأساسي هو الابتكار والتسويق معا، أي هي مهنة واحتراف في نفس الوقت (الخفاجي، الهيبي، ٢٠٠٩).

التطوير الإداري: ذكر (أبو الحسن إبراهيم، ٢٠٠٧) أن التطوير الإداري يعكس إلى حد كبير مقدار الجهود البشرية التي تبذل داخل المنشأة بغية الإرتقاء بمستوي المنشأة بما يحقق لها القدرة علي حل مشكلاتها المختلفة من خلال حسن تشجيعها والإنتلاق في وضع الاستراتيجية المستقبلية المناسبة التي تكفل لها تحقيق برامجها الإنمائية المستهدفة.

ويعرف بأنه: درجة بلوغ علي خفض أو تحجيم القائد من الموارد المخصصة بكفاءة وفعالية، اما الكفاءة فتتمثل في القدرة على تحقيق أهداف المنظمة من خلال حسن أداء الأنشطة المناسبة (أحمد السيد مصطفى، ٢٠٠٢).

التعريف الإجرائي: هو عملية مستمرة تشمل تغيير وتحديث وتخطيط وتنفيذ للمنظمة بغرض تحسينها.

الأداء الوظيفي: هو عبارة عن سجل من نتائج الأعمال المنجزة، ويعرفه قاموس اكسفورد أنه "النجاز وتنفيذ وتحقيق أعمال متعهد بها او مكلف بتنفيذها . (Armstrong,2001).

التعريف الإجرائي: هو مجموعة الاعمال التي يكلف بها الفرد وقام بتنفيذها.
منهج الدراسة:

اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، حيث وجده الباحث أنه مناسب لهذه الدراسة ومتطلباتها وهذا المنهج مناسب للظواهر الاجتماعية.

الأساليب الإحصائية:

للتحليل الإحصائي لبيانات البحث استخدم الباحث:

- الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية المعروفة باسم SPSS: Statistical Package for the Social Sciences v. 25 وذلك للمعالجة الإحصائية التالية:

- الإحصاءات الوصفية من تكرارات ونسب مئوية لاستجابات عينة البحث على فقرات الاستبانة.
- المتوسط الوزني المرجح والانحراف المعياري.
- برنامج (Amos 27) لبحث الأثر والعلاقات والتحليل التوكيدي.
- أسلوب معامل الارتباط لبيرسون ومعامل التحديد لدراسة العلاقات الارتباطية بين متغيرات البحث.

- ألفا كرونباخ لحساب الثبات.

- تحليل الانحدار لدراسة أثر المتغير المستقل على التابع.

حدود الدراسة:

- الحدود البشرية: تم إجراء الدراسة علي العاملين في الإدارة العامة للتعليم الخاص بمدينة الكويت باختلاف تخصصاتهم ومؤهلاتهم ومستوياتهم الوظيفية.

- الحدود المكانية: الإدارة العامة للتعليم الخاص بمدينة الكويت-الكويت
 - الحدود الزمانية: أثناء العام الدراسي ٢٠٢٣-٢٠٢٤.
- متغيرات الدراسة:**

أولاً- المتغير المستقل: التطوير الإداري.

ثانياً- المتغير التابع: الأداء الوظيفي لدي العاملين.

أدوات الدراسة: تحقيقاً لأهداف الدراسة استخدم الباحث الاستبانة باعتبارها أحد الأدوات المهمة في جمع البيانات والمعلومات المتعلقة بالدراسة، وتم تصميم استبانة مكونة من ثلاث محاور (البيانات الشخصية والوظيفية- التطوير الإداري- الأداء الوظيفي).

الإطار النظري:

- **الأداء الوظيفي:** تعتبر عملية تقييم الأداء الوظيفي للموظفين في غاية الأهمية حيث أنها من أهم العمليات الإدارية التي تعكس جودة العمل وتشارك في تقدم أدائي في المنظمة واهتمام ومتابعة متخذي القرار من الموظفين أثناء قيامهم بواجباتهم ومسؤولياتهم بشكل مستمر، الدافع الحقيقي للموظفين لكي يتمكنوا من إكمال المهام المطلوبة منهم، وتقييم الموظفين الجديرين والمجيدين لتحفيزهم من أجل دفعهم لزيادة كفاءة ادائهم الوظيفي باستمرار (العجمي، ٢٠١٧).

- **مفهوم الأداء الوظيفي:** لقد حظي مفهوم الأداء الوظيفي بالاهتمام والدراسة لدي كثير من المعنيين في الأمر، وذلك لكون المؤسسات تواجه تطوراً هائلاً في مجال التكنولوجيا والاتصالات، وتواجه كثير من التحديات ومن ضمنها المنافسة الشديدة، فكان لزاماً على ادارات تلك المؤسسات ان تواجه موظفيها الي أداء ومستوي معين حتي تنجح وتستمر وتتطور في ظل التغيرات الكثيرة في عالم العمل والاعمال، وهنا تطرق الباحث الى مفهوم الأداء الوظيفي وعناصر الأداء الوظيفي، محددات الأداء الوظيفي عرف (عكاشة، ٢٠٠٨) الأداء الوظيفي بأنه "النتائج والمخرجات التي حققها الشخص نتيجة الجهد المبذول من خلال قيامه بالمهام والواجبات والمسؤوليات الموكلة إليه".

عناصر الأداء الوظيفي:

ينقسم الأداء الوظيفي الي مجموعة من العناصر أهمها:

- ١- المعرفة بمتطلبات الوظيفة: وتشمل المعارف العامة، والمهارات الفنية، والمهنية والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها.

- ٢- **نوعية العمل:** وتتمثل في مدى ما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به وما يمتلكه من رغبة ومهارات وبراعة وقدرة علي التنظيم وتنفيذ العمل من دون الوقوع في الأخطاء.
- ٣- **كمية العمل المنجز:** أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف انجازه في الظروف العادية للعمل، ومقدار سرعة هذا الانجاز.
- ٤- **المثابرة والوثوق بها:** وتشمل الجدية والتفاني في العمل وقدرة الموظف علي تحمل المسؤولية العمل وانجاز الاعمال في اوقاتها المحددة، ومدى حاجة هذا الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين.

محددات الأداء الوظيفي:

- ذكر (محمد، ٢٠٠١) أن الأداء الوظيفي يعني الاقر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات، وإدراك الدور أو المهام، ويعني هذا أن الأداء في موقف معين يمكن أن ينظر إليه علي أنه نتاج للعلاقة المتداخلة بين كل من:
- ١- ويشير الجهد الناتج من حصول الفرد علي التحفيز الي الطاقة الجسمانية والعقلية، والتي يبذلها الفرد لأداء مهمته.
- ٢- **القدرات:** وهي الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء الوظيفة، ولا تتغير وتتقلب هذه القدرات عبر فترة زمنية قصيرة.
- ٣- **إدراك الدور (المهام):** ي عني الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله، وتقوم الأنشطة والسلوك الذي يعتقد الفرد بأهميتها في أداء مهامه بتعريف إدراك الدور.

طرق تحسين الأداء الوظيفي:

إن جميع المؤسسات والمنظمات تسعى إلى وضع أساليب معينة بهدف تحسين الأداء الوظيفي للعاملين ومن تلك الأساليب ما يلي:

١- التخطيط المرن للموارد البشرية:

وهذا يشير إلي تحليل منظم للموارد البشرية المتاحة بالتنظيم والتنبؤ بالاحتياجات المستقبلية منها في ضوء هذا التحليل مع ضرورة الإستخدام الامثل للموارد (سعد، جاب الله، ٢٠٠٦)، وذكر أن من مبادئه الأساسية هو المورد البشري حيث إن الموارد البشرية هي عبارة عن طاقة ذهنية لديها القدرة على الابتكار والإبداع، وأن الموارد البشرية التي تكون في الفرق والجماعات التي تمارس العمل شريك في المسؤولية، وأن القوة البشرية لها طاقات وقدرات ومهارات، وأنماط سلوكية، فالعمل يحتاج من العامل قدرات متناسبة لكي يتحقق الأداء الفعال (المحقق للهدف)،

وعلى ذلك فإدارة الموارد البشرية قضيتها الأساسية العمل على تحقيق التوافق المستمر بين متطلبات أداء العمل وبين قدرات وانماط سلوك العمل للقوى البشرية.

٢- الجدارة المستخدمة لتحسين الأداء:

وعرفه (زايد، ٢٠٠٣) وسيلة وصفية تحدد المهارات والمعارف والخصائص الشخصية والسلوكية اللازمة لأداء دور وظيفي معين بدرجة عالية من الكفاءة داخل المنظمة بما يساعد المنظمة على تحقيق أهدافها للاستراتيجية. وعرفت الجدارة في مؤتمر بجوهانسبرج عام ١٩٩٥ بأنها "السمات والمؤهلات الشخصية والعلمية والعملية التي تمكن الموظف من تحقيق معدلات أداء خارقة وقياسية، تفوق المعدلات الحالية، أي أن معايير الجدارة تميز بين الموظفين الخارقين والموظفين العاديين (لوسيا، لبيزنجر، ٢٠٠٠)"، وتعرف أيضا على أنها "خاصية ضمنية للشخص لها علاقة سببية بأداء متفوق فعال يعتبر مرجعا معياريا للوظيفة أو الحالة، والجدارات خواص ضمنية للشخص وتشير إلي طرق التصرف أو التفكير في المواقف المختلفة، أما العلاقة السببية فإن تصميم الجدارة هي مسببة الأداء المتميز الذي يعتبر في الاخير معيارا مرجعيا للتقييم بين الاشخاص".

خطوات تصميم نماذج الجدارة الوظيفية:

أن الدراسات وبرامج الجدارة الوظيفية تختلف من شركة إلي أخرى ومن وظيفة لأخرى وذلك علي حسب رؤية الإدارة وتوقعاتها للمستقبل علي خريطة الهيكل التنظيمي وهذه الخطوات هي:

١- **تحديد معايير فعالية الأداء:** وهي أهم خطوة في تقييم الجدارة وهي التعرف علي المعيار أو القياسات التي تحدد الأداء الفعال في الوظيفة محل الدراسة، وتشكل القياسات المادية للنتائج معيارا مثاليا مثل: (بيانات المبيعات والارباح لمديري الاعمال أو براءة الاختراعات والمنشورات لعلماء الأبحاث، حيث إن كل فرد له تحيزه الشخصي الذي يؤثر علي جمع البيانات وتشويه الحقائق.

فمن الوارد أن يشهد مدير المؤسسة أن شخص ما ليس ضعيف الأداء أو ممتاز الأداء بناء علي اعتبارات شخصية ليس لها بمستوي أدائه الحقيقي. فإذا لم تكن المعايير المادية متوفرة يمكن استخدام ترشيح الرؤساء والزملاء والمرؤوسين أو العملاء والزبائن، وأثبتت الدراسات والأبحاث أن تقديرات الزملاء لها مصداقية معيارية عالية، بمعنى انها تنبئ عن النتائج المادية للأداء في الوظيفة، وأن هذه الخطوة تستخدم المجموعة التي تتمتع بأداء متفوق مقارنة بأخرى من ذوي الأداء المتوسط.

- ٢- **تعرف العينة المعيارية:** أن المعايير المادية والترشيحات والتقديرية تعتبر في الخطوة الأولى مهمة جدًا في تعرف عينة معيارية جيدة من ذوي الأداء المتفوق.
- ٣- **جمع البيانات:** حيث يتم جمع البيانات وفقاً لنوع نموذج الجدارة المستخدم حيث يتناسب مع الوظيفة المراد تحسينها، ويتم استخدام تلك البيانات في تصميم نموذج الجدارة.
- ٤- **تحليل البيانات وتطوير نموذج الجدارة:** حيث يتم تحليل البيانات لمعرفة الجداريات الشخصية والمهارات التي توضح الفرق بين الأداء المتفوق والمتوسط.
- ٥- **التحقق من نموذج الجدارة:** ويتم ذلك بالقيام بتدريب مجموعة من الأفراد، حيث إن هؤلاء الأفراد يحققون أداء أفضل في المستقبل أم لا.
- ٦- **تجهيز تطبيقات نموذج الجدارة:** بمجرد الإقرار بصلاحية نموذج الجدارة فإنه من الممكن استخدامه بطرق مختلفة، ويجوز استخدام الجدارة في تصميم مقابلات الاختيارات والاختبارات ومراكز التقييم للاختيار والمسار الوظيفي وتقييم الأداء والتخطيط والتدريب والتطوير ونظم المعلومات الإدارية، ووجد أن هناك علاقة سببية قوية بين درجة جدارة الموظف ومستوى الأداء الذي يحققه للمؤسسة.

ج- الإدارة بالأهداف:

وتعني النهايات التي تسعى القيادة الى تحقيقها من خلال توجيه الجهد الجماعي للعاملين في المنظمة. وعرفها (مليكه، ١٩٨٩) أنها:

الطريقة والأسلوب والمنهج في الإدارة الذي يتم فيه تطبيق مبادئ واسس ديناميكية، وله أنماط عديدة تعرف بمصطلح "البرمجة لتحسين الأداء".

- دور الإدارة بالأهداف في تحسين الأداء الوظيفي:

ويتضح ذلك الدور من خلال المشاركة في وضع الأهداف، حيث يسعى الفرد دائماً إلى تحقيق تلك الأهداف، وقد أثبتت إحدى الدراسات المتخصصة إرتفاع نسبة الإنجازات المحققة بالنسبة للأفراد الذين شاركوا في تحديد أهدافهم عن هؤلاء الذين لم تتاح لهم الفرصة، بالإضافة إلى التركيز على الأداء وليس على السمات الشخصية، ويتم بالنسبة للحاضر والمستقبل بعكس الطرق التقليدية التي تركز على الماضي.

التطوير الإداري:

لقد اهتمت المنظمات بمفهوم التطوير الإداري بعد ظهور العديد من المشكلات الإدارية والتنظيمية المختلفة، فقد تابعت الجهود لوضع حلول لهذه المشكلات بهدف تحسين الأداء ورفع الانتاجية، ومن دواعي التطوير الإداري في معظم الدول النامية هو عجز الاجهزة الإدارية عن

القيام بوظائف الدولة علي أكمل وجه، وأن التطوير الإداري يعتبر بمثابة جهد مستمر واستراتيجية طويلة المدى تهدف إلى القضاء على مظاهر التخلف في النظام الإداري (ال زاهر، ٢٠٠٠).

قبل التطرق إلى التطوير الإداري سوف يتناول الباحث الأداء الإداري بالتوضيح والتعريف فكلاهما جهد اداري و يوجد فرق بينها.

مفهوم الأداء الإداري:

هو مجموعة السلوكيات الإدارية المعبرة عن قيام الفرد بعمل تتضمن جودة الأداء وحسن التنفيذ والخبرة الفنية في العمل، فضلا عن الاتصال والتفاعل مع الموظفين بالاضافة إلى الالتزام باللوائح الإدارية التي تنظم العمل كما يعد نظاما رسميا لتقييم وقياس أداء الموظفين والتأثير في الخصائص الادائية والسلوكية لهم (جمال محمد علي، ٢٠٠٧).

- هو مجموعة الانجازات والنتائج النهائية التي يحققها الأفراد أو مجموعات العمل أو الوحدات التنظيمية (جون ادير، ٢٠٠٨).

- هو قيام العاملين بالمنظمة بسلوك إداري ما في ضوء مبادئ الإدارة وذلك لتحقيق وظائف الإدارة بصورة رشيدة (أي بأقل جهد ووقت وتكاليف) (مدحت أبو النصر، ٢٠٠٨):

مفهوم التطوير الإداري:

عرفه (بكهارد) التطوير الإداري بالمنظمات أنه "مجهود مخطط يشمل جميع الأنظمة ويدرار من قبل الإدارة العليا لزيادة فاعلية المنظمة وسلامتها من خلال التدخلات المخططة في عمليات المنظمة" (فرنش، جونير، ٢٠٠٠)، لعل من أبرز التعريفات للتطوير الإداري التي ذكرها (ماهر، ٢٠٠٧) والتي اقتصت وركزت علي الملامح الاساسية للتطوير والتغيير الإداري وهو ان "التطوير التنظيمي خطة طويلة المدى لتحسين أداء المنظمة في أساليب حلها للمشكلات المختلفة وتجديدها لممارساتها الإدارية وتعتمد هذه الخطة على التعاون بين الإداريين مع الأخذ بالحسبان والبيئة التي تعمل فيها المنظمة وعلى التدخل من طرف خارجي وعلى التطبيق العملي للعلوم السلوكية".

ومن خلال ما تم عرضه وجد الباحث اختلاف بين الأداء الإداري والتطوير الإداري حيث إن الأداء الإداري مجرد الجهد الذي يجب أن يقوم به الشخص ولكن التطوير الإداري هو تطوير هذا الجهد اي قيامه علي تخطيط وتنفيذ، مما يعني هذا أن التطوير الإداري أعم واشمل من الأداء الإداري وهذه هي العلاقة بينهما من وجهة نظر الباحث.

أهمية التطوير الإداري:

يعتبر التطوير الإداري من المشاريع الضخمة التي تنفذها المؤسسات في القطاعات العامة والخاصة، ويهدف إلى تحقيق أهداف متعددة من وراء تنفيذ هذا المشروع الذي يجعل من المهم التعرف على أهمية التطوير الإداري والمبررات التي تدفع هذه المنظمات إلى تطبيق التطوير الإداري، ومن هذه المبررات كما ذكرها (العنوم، ١٩٩٤) ما يلي:

- ١- زيادة عدد الموظفين وتنوع مهاراتهم وكفاءاتهم مما ينعكس على جودة الخدمة المقدمة والمنافسة الشديدة في تلبية رغبات العملاء وخلق بيئة تنظيمية مرضية للموظفين وتحفيزهم وتحسين العلاقات بين الأفراد والإدارة واكتشاف الكفاءات الإبداعية.
- ٢- التغيير المستمر في البيئة الخارجية والذي ينعكس بدوره على المنظمة خاصة فيما يتعلق بالتغيير في الموارد وإمكانية استغلالها بطريقة واعية ومخططة والمنافسة على الحصول على أكبر حصة سوقية.
- ٣- التعدد والتنوع في المنظمات واختلاف نشاطاتها مما يتطلب تطوير الهياكل وتحديثها وفقا للتغيرات التكنولوجية الحديثة وتحقيق الكفاءة والفاعلية في الإنتاج وتعزيز نقاط القوة وتذليل نقاط الضعف.
- ٤- تحسين أساليب الاختيار والتعيين والتقييم العادل للعاملين بالإضافة إلى وضع البرامج التدريبية ومتابعتها، وتبسيط نظم العمل وتحقيق المرونة.

مقومات التطوير الإداري:

- ذكرت مقومات التطوير الإداري من قبل المهتمين بالتطوير الإداري ومن أبرزهم "رامش ارورا" وهي:
- ١- النمط الوظيفي للنظام نفسه.
 - ٢- الموارد المادية والثقافية التي يستمد النظام احتياجاته منها في ظل الظروف المختلفة.
 - ٣- درجة التفاعل بين القيادات السياسية في ظل التغيرات التي تحدث في النظام.
 - ٤- مستوى التطوير في الأنظمة الاجتماعية الأخرى على المستويين المحلي والدولي.
 - ٥- نمو المشاكل التي تواجه النظام. (ال زاهر، مرجع سابق)

الدراسات السابقة:

- الدراسات السابقة التي تناولت التطوير الإداري:

- ١- دراسة (نور الهادي، ٢٠١٥) بعنوان: أثر التنظيم الإداري على أداء العاملين دراسة حالة شركة دانفوديو للمقاولات والطرق والجسور، هدفت هذه الدراسة إلى تحديد مفهوم التنظيم الإداري وتحليل واقع التنظيم الإداري على أداء العاملين، وتعرف المشكلات التنظيمية التي

دور إدارة التطوير الإداري في تحسين الأداء الوظيفي لدي العاملين في الإدارة العامة للتعليم الخاص في الكويت

تواجه أداء العاملين بالشركة مع تقديم الحلول المناسبة، ولتحقيق ذلك تم تصميم لعينة قوامها (١٤٧) فردا تم اختيارهم بطريقة قصدية، وقد تبين من الدراسة أن شركة دانفوديو حرصت على تقديم تنظيم إداري نموذجي يهتم في المقام الأول بالبناء الرسمي للشركة وتنسيق الاعمال فيها بواسطة استخدام السلطات والصلاحيات المقررة في مجلس الإدارة، ونتجت الدراسة عن أن: التنظيم الجيد يساعد على تحقيق التناسق بين مختلف الأنشطة والاعمال التنظيمية في المنظمة، وتوصي الدراسة ببيت الثقافة التنظيمية وسط العاملين، والاهتمام بالتقييم والمتابعة وتطوير أساليبها، والاهتمام بالمناخ التنظيمي المناسب الذي يوفر للعاملين الفرص المناسبة لتطبيق افكار جديدة في العمل.

٢- دراسة (الشريف، ٢٠١٣) بعنوان: دور إدارة التطوير الإداري فيتحسن الأداء الوظيفي (دراسة تطبيقية علي الموظفين الإداريات في جامعة الملك عبد العزيز بجدة)، هدفت هذه الدراسة الى دراسة دور إدارة التطوير الإداري في تحسين الأداء الوظيفي للموظفات الإداريات في جامعة الملك عبد العزيز من خلال الإجابة على الاسئلة التالية: ما هو الدور الذي تسعي إدارة التطوير لتحقيقه بالتعاون مع كل الإدارات أو الأقسام داخل الجامعة؟ ما هو تأثير التطوير على أداء العاملين؟ ما هي التحديات التي تواجه عملية التطوير، وطرق التغلب عليها؟ ماهي الأنشطة التي تقدمها إدارة التطوير الإداري في مجال تحسين الأداء الوظيفي بالتعاون مع الإدارات والأقسام داخل الجامعة؟ ولتحقيق هذه الاهداف تم تصميم استبانة تحتوي على (٢٧) فقرة، وقد تم التحقق من صدق الاستبانة بالتحكيم وحساب ثباتها باستخدام معامل الفا كرونباخ، وتكونت مجموعة الدراسة من الموظفين الإداريات في جامعة الملك عبد العزيز وعددهم (٢٤١) موظفة وبعد تطبيق الاستبانة وعولجت إحصائيا باستخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية وتحليل التباين الأحادي، ونتجت الدراسة عن: قيام إدارة التطوير الإداري بالدور الذي تسعي إلى تحقيقه بالتعاون معكل الإدارات والأقسام داخل الجامعة، وجود بعض التحديات التي تواجه عملية التطوير، عدم ملائمة مكان وظروف العمل للعاملين، طول الاجراءات المتبعة داخل العمل. وأوصت الدراسة بما يلي: توعية الإدارة العليا في كل جهة بأهمية مشاركة العاملين عند الرغبة في القيام بإحداثا تغيير مما يساعد فيكسب ثقتهم وتأييدهم لها، تعاون إدارة التطوير الإداري مع الإدارات العليا في إعادة دراسة إجراءات العمل والتغلب على التعقيدات المتبعة.

٣- دراسة (العساف، ٢٠٠٨) بعنوان: معوقات التطوير الإداري في الوزارات الأردنية: دراسة تحليلية لآراء شاغلي الوظائف الاشرافية فيها، هدفت هذه الدراسة إلى تعرف واقع التطوير الإداري في الوزارات الأردنية من وجهة نظر شاغلي الوظائف الاشرافية فيها- تعرف المعوقات التي تواجه التطوير الإداري في الوزارات الأردنية من وجهة نظر شاغلي الوظائف الاشرافية فيها، ولتحقيق تلك الاهداف تم تصميم استبانة لقياس المتغيرات المستقلة (التطوير الإداري) والوسيطه (الخصائص الشخصية والوظيفية) والتابعة (واقع التطوير الإداري) للحصول على المعلومات والبيانات، على عينة مكونة من (١٧٥) موظفا وموظفة من خلال توزيع الاستبانة على المشرفين المتواجدين في الوزارات (٤ وزارات) بالتعاون مع وحدات التطوير في الوزارات المبحوثة، وتم استخدام الأساليب الإحصائية منها الإحصاءات الوصفية والانحدار المتعدد واختبار تحليل التباين الاحادي، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها: أن التطوير الإداري في الوزارات الأردنية من وجهة نظر المبحوثين يواجه معوقات تتعلق بالقوانين والأنظمة والتشريعات والهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية والموارد المالية والمادية والموارد البشرية ومقاومة العاملين للتطوير- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمتغيرات المستقلة (التطوير الإداري) مجتمعة في المتغير التابع (واقع التطوير الإداري في الوزارات الأردنية).

٤- دراسة (شرار، ٢٠٠٦) بعنوان "أثر العوامل التنظيمية والتكنولوجية والمادية في جهود التطوير الإداري في الجهاز الحكومي في الكويت" هدفت هذه الدراسة إلى تعرف واقع التطوير الإداري في الجهاز الحكومي في الكويت، ونتجت الدراسة عن: أن المشكلة الهامة التي تقف عائقا امام تنسيق جهود التطوير الإداري هي قضية الموازنة بين المسؤوليات والسلطات لدى العاملين في المراكز الحكومية- وجود درجة متدنية من التوافق بين مصلحة العمل ومصلحة العاملين وهذا يشكل عائقا امام التطوير الإداري - وجود أثر للعوامل التنظيمية والتكنولوجية والامكانات المادية في التطوير التنظيمي.

وأوصت الدراسة: بضرورة اختيار العاملين في وحدات التطوير التنظيمي وفقا لأساليب علمية وموضوعية محددة وتطوير وتحديث اللوائح والانظمة باستمرار لمسايرة المتغيرات المتسارعة في بيئة العمل الحكومية.

الدراسات السابقة التي تناولت الأداء الوظيفي:

١- دراسة (السكر، ٢٠١٩) بعنوان: القيادة الخادمة وأثرها على الأداء الوظيفي: دراسة حالة الملكية الأردنية، هدفت هذه الدراسة تعرف أثر القيادة الخادمة بأبعادها السبعة (التصور، المعالجة العاطفية، وضع المرؤوسين أولاً، مساعدة المرؤوسين على النمو والنجاح التعامل

الأخلاقي، التمكين، خلق قيمة للمجتمع) على الأداء الوظيفي في الملكية الأردنية، ولتحقيق هذا الهدف اعتمدت الباحثة على المنهج الكمي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين العاملين في الملكية الأردنية والبالغ عددهم (٢٠١) موظف، وتم تحليل الاستبيانات باستخدام طريقة النمذجة بالمعادلات البنائية باستخدام البرنامج الاحصائي المتقدم (AMOS V20) بالإضافة البرنامج الحزم الإحصائية (SPSS)، ونتجت الدراسة عن: وجود مستوى متوسط في ممارسة سلوكيات القيادة الخادمة قبل القادة في الملكية الأردنية - وجود مستوى مرتفع من الأداء الوظيفي في الملكية الأردنية، عدم وجود أثر واضح لأبعاد القيادة الخادمة الاخرى المتمثلة بالتصور، والمعالجة العاطفية، وخلق قيمة للمجتمع على الأداء الوظيفي

٢- دراسة (خرشي، ٢٠١٩) بعنوان: فعالية الأداء الوظيفي لإدارة الموارد البشرية ودوره في تحقيق الأداء المتميز للأفراد في المؤسسة الرياضية، دراسة ميدانية بمديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة، هدفت هذه الدراسة الى معرفة مساهمة فعالية الأداء الوظيفي في تحقيق الأداء المتميز للأفراد لإدارة الموارد البشرية في المؤسسات الرياضية، تم اجراء الدراسة على عينة ٣٠ موظفا، وتم تصميم استبيان لتطبيق الدراسة، واستخدم الباحث المنهج الوصفي، وبعد تطبيق الاستبيان وجمع البيانات واستخدام الأساليب الإحصائية في تحليل البيانات توصل الباحث الى النتائج التالية: لامتلاك القدرات الفردية دور في تحقيق الأداء المتميز للأفراد لإدارة الموارد البشرية للمؤسسة الرياضية - لأنظمة واجراءات العمل دور في تحقيق الأداء المتميز للأفراد لإدارة الموارد البشرية للمؤسسة الرياضية- لنمط القيادة دور في تحقيق الأداء المتميز للأفراد لإدارة الموارد البشرية للمؤسسة الرياضية، وتوصل الباحث لعدد من التوصيات وهي:

الاهتمام بالاجور واعادة النظر فيها خاصة فئة الاطارات لانها الركيزة الاساسية اضافة الى تشجيع تقديم الحوافز-اعادة النظر في القوانين والمراسيم التي تنظم الموارد البشرية في المؤسسة تجعلها تتماشى مع التطورات الحديثة -خلق الانسجام في العمل بين مختلف أفراد المؤسسة والذي يكون أساسه الود والاحترام.

٣- دراسة (مغاوري، ٢٠١٦) الى تحديد دور الرشاقة التنظيمية في تحسين الأداء الوظيفي في التعليم الجامعي المصري، وقد هدف هذا البحث إلى تعرف مفهوم الرشاقة التنظيمي هو تحديد أهم المصطلحات المرتبطة به وتحديد أهم عناصر الرشاقة التنظيمية التي تتميز بها المنظمه الرشيقه، وكذلك دراسة المقومات الأساسية التي تسهم في تحقيق الرشاقة التنظيمية

بالمؤسسة وتعرف مفهوم القدره المؤسسي وتحديد أهم معاييرها وتم استخدام المنهج الوصفي ومن أهم نتائج البحث وضع توصيات وآليات إجرائيه مقترحه لتحسين القدره المؤسسيه بالتعليم الجامعي المصري على ضوء مدخل الرشاقه التنظيميه ومنها اتباع أساليب تشاركيه حديثه فى القيادة بالمؤسسات التعليميه، وتفعيل دور وحده اداره الجودة الداخليه بالمؤسسات التعليميه.

٤- دراسة (الرضي، ٢٠١٣) بعنوان "أثر الأنماط القيادية في الأداء الوظيفي" المؤسسة العامة القابضة للتنمية العقارية والاستثمار نموذجاً"، هدفت هذه الدراسة إلي تعرف النمط القيادي السائد في المؤسسة، وإلى بيان العلاقة بين الأنماط القيادية والأداء الوظيفي، وكانت عينة الدراسة (٤٤) موظفاً وكان عدداً الاستبيانات الصالحة للتحليل (٣٨) استبيانات، ونتجت الدراسة عن: أن النمط القيادي الاوتوقراطي هو السائد في المؤسسة، احتل النمط القيادي التسبيبي الحر والنمط القيادي الديمقراطي كل من المرتبة الثانية والثالثة على التوالي، لا توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية في مستوى النمط القيادي الاوتوقراطي السائد في المؤسسة العامة القابضة للتنمية العقارية الاستثمارية وفقاً للعوامل الديموغرافية، وتبين وجود فروق معنوية ذات دلالة إحصائية في بعض خصائص وفقرات النمط القيادي الاوتوقراطي تعزي للعوامل الديموغرافية (الجنس، الحالة الاجتماعية، مستوى الخبرة، المستوى الوظيفي، المستوى التعليمي) باستثناء متغير العمر.

٥- هدفت دراسته (الحلابية، ٢٠١٣) إلى تقصي أثر الحوافز فى تحسين الأداء لدى موظفى أمانه عمان الكبرى، وإلى تعرف مستوى الأداء لهم، وتحديد علاقته بين الحوافز وتحسين الأداء، طبقت الدراسة على عينه طبقه من (١٥٠) موظفاً، وتوصلت إلى عدة نتائج من أهمها وجود علاقة خطية وترابطية قوية بين استخدام أبعاد الحوافز وتحسين الأداء لدى موظفي الأمانة، ومن أهم توصياتها ضروره دعم وتعزيز علاقات العمل الايجابيه بين الموظفين (الرسميه، وغير الرسميه).

التعقيب على الدراسات السابقة:

تشكل الدراسات السابقة محوراً هاماً في معظم البحوث والدراسات، حيث استفاد الباحث من خلالها بتعرف كثير من الطرق والاجراءات المنهجية التي ساعدته على تحديد المشكله وصياغة الأهداف والاجراءات المنهجية، حيث ظهرت الدراسات السابقة التي تناولت التطوير الإداري تناولها للتطوير الإداري بطرق مختلفة وهذا ما أثار الدراسة الحالية، مثل دراسة (نور الهادي، ٢٠١٥) التي ركزت علي دور التنظيم الإداري، دراسة (الشريف، ٢٠١٣) التي تناولت دور التطوير الإداري في تحسين أداء العاملين، دراسة (العساف، ٢٠٠٨) التي تناولت معوقات

دور إدارة التطوير الإداري في تحسين الأداء الوظيفي لدي العاملين
في الإدارة العامة للتعليم الخاص في الكويت

التطوير الإداري وضرورة التغلب عليها، دراسة (شرار، ٢٠٠٦) التي تناولت تأثير العوامل التنظيمية والتكنولوجية في التطوير الإداري، وعلي الصعيد الآخر وجد الباحث الدراسات التي تناولت الأداء الوظيفي تناولت تحسين الأداء الوظيفي بأشكال مختلفة مثل دراسته الحلايبه (٢٠١٣) التي تناولت الحوافز وأثارها علي تحسين الأداء، دراسة (مغاورى، ٢٠١٦) التي ركزت علي الرضاقة التنظيمية في تحسين الأداء، دراسة (الرضي، ٢٠١٣) التي اكدت علي دور الأنماط القيادية في تحسين الأداء الوظيفي، دراسة (خرشي، ٢٠١٩) التي وضحت الأداء الوظيفي في الموارد البشرية ومدى تحقيق أداء متميز، دراسة (السكر، ٢٠١٩) التي ركزت على تأثير القيادة الخادمة على الأداء الوظيفي.

ومن خلال عرض هذه الدراسات انطلق الباحث من حيث انتهى الآخرون.

مجتمع وعينة الدراسة: يتكون مجتمع الدراسة العاملين لدي الإدارة العامة للتعليم الخاص في الكويت والبالغ عددها (١٢٠) موظفا وموظفة.

عينة الدراسة: لقد جرى اختيار عينة عشوائية بواقع (١٢٠) من الموظفين العاملين لدى الإدارة العامة للتعليم الخاص في الكويت.

وصف عينة الدراسة: فيما يلي وصف عينة الدراسة وفقا لبعض المتغيرات:
متغير النوع:

يوضح الجدول (١) توزيع العينة وفقا لمتغير النوع.

جدول (١) التوزيع النسبي للعاملين عينة الدراسة وفقا للنوع

النوع	العدد	نسبة %
ذكر	٨٠	٦٦,٧%
أنثى	٤٠	٣٣,٣%
الإجمالي	١٢٠	١٠٠%

متغير العمر:

يوضح الجدول (٢) توزيع العينة من العاملين وفقا لمتغير العمر.

جدول (٢) التوزيع النسبي للعاملين عينة الدراسة وفقا للعمر

العمر	العدد	نسبة %
أقل من ٣٠ سنة	١٥	١٢,٥%
٣٠ - أقل من ٤٠ سنة	٦٥	٥٤,٢%
٤٠ - أقل من ٥٠ سنة	٢٥	٢٠,٨%
٥٠ سنة فأكثر	١٥	١٢,٥%
إجمالي	١٢٠	١٠٠%

متغير المؤهل:

يوضح الجدول (٣) توزيع العينة من العاملين وفقاً لمتغير المؤهل.

جدول (٣) التوزيع النسبي للعاملين عينة الدراسة وفقاً للمؤهل

المؤهل	العدد	نسبة %
مؤهل متوسط	١٥	١٢,٥%
بكالوريوس	٩٥	٧٩,٢%
ماجستير	٧	٥,٨%
دكتورة	٣	٢,٥%
إجمالي	١٢٠	١٠٠%

متغير طبيعة الوظيفة:

يوضح الجدول (٤) توزيع العينة من العاملين وفقاً لمتغير طبيعة الوظيفة.

جدول (٤) التوزيع النسبي للعاملين عينة الدراسة وفقاً لطبيعة الوظيفة

طبيعة الوظيفة	العدد	نسبة %
وظيفة إدارية	٥٠	٤١,٧%
وظيفة فنية	-٧٠	٥٨,٣%
إجمالي	١٢٠	١٠٠%

صدق وثبات أداة الدراسة

أولاً- استبانة إدارة التطوير الإداري:

الصدق:

- الصدق الظاهري.
- صدق المحكمين.

تم عرض الاستبانة على السادة المحكمين لإبداء الرأي حول محاور المقياس ومفرداته والصياغة اللغوية والفنية وتم التعديل في ضوء آراء السادة المحكمين .

- الصدق العاملي التوكيدي:

تم اختبار التحليل العاملي التوكيدي لاختبار مدى مطابقة نموذج اشتق من نظرية ما لمجموعة من البيانات، وبناء عليه تم استخدام التحليل العاملي التوكيدي باستخدام برنامج Amos الإصدار ٢٧ عن طريق اختبار نموذج العامل الكامن العام حيث افترض أن جميع العوامل المشاهدة لاستبانة إدارة التطوير الإداري تنتظم حول عامل كامن واحد وأسفرت النتائج عن تشعب مفردات الاستبانة على عامل كامن واحد ويبين الشكل (١) التالي التمثيل المخطط للتحليل العاملي التوكيدي لاستبانة إدارة التطوير الإداري.

دور إدارة التطوير الإداري في تحسين الأداء الوظيفي لدي العاملين
في الإدارة العامة للتعليم الخاص في الكويت

$$CMIN = 178,55$$

$$DF = 79$$

شكل (١) نموذج التحليل العاملي التوكيدي لاستبانة إدارة التطوير الإداري
ويوضح الجدول (٥) التالي مؤشرات حسن المطابقة للنموذج
جدول (٥)

مؤشرات حسن المطابقة وقيمة المؤشر والمدى المثالي لكل مؤشر

مؤشرات حسن المطابقة	قيمة المؤشر	المدى المثالي للمؤشر	قيمة المؤشر التي تشير إلى أفضل مطابقة
مربع كاي (k2)	١٧٨,٥٥	تكون غير دالة	٠
نسبة مربع كاي / درجة الحرية (k2 / df)	٢,٢٦	صفر إلى ٥	من صفر إلى ١
مؤشر حسن المطابقة (GFI)	٠,٨٣٨	صفر إلى ١	١
مؤشر حسن المطابقة المصحح (AGFI)	٠,٧٥٥	صفر إلى ١	١
مؤشر المطابقة المعيارية (NFI)	٠,٩٠٤	صفر إلى ١	١
مؤشر المطابقة المقارن (CFI)	٠,٩٤٣	صفر إلى ١	١
مؤشر المطابقة النسبي (RFI)	٠,٨٧٣	صفر إلى ١	١
مؤشر الافتقار إلى المطابقة المعيارية (PNFI)	٠,٦٨٠	صفر إلى ١	١
جذر متوسط مربع خطأ الاقتراب (RMSEA)	٠,١٠٣	صفر إلى ١	٠

** تم الرجوع في تحديد المدى المثالي لكل مؤشر وقيم أفضل مطابقة إلى (حسن، ٢٠٠٨: ٣٧٠-٣٧١).

وبالنسبة لمؤشرات مطابقة النموذج لبيانات استبانة إدارة التطوير الإداري فكانت النتائج جيدة حيث قيمة مربع كاي غير دالة عند مستوي ٠,٠١ وبلغت نسبة (مربع كاي / درجات الحرية) (٢,٢٦) وبلغ الجذر التربيعي لمتوسط خطأ الاقتراب (RMSEA) (0,103) وجميعها تدل على تمتع نموذج التحليل العاملي التوكيدي بدرجة جيدة من المطابقة لبيانات استبانة إدارة التطوير الإداري.

وبذلك يكون الاستبانة يتمتع بدرجة كبيرة من الصدق وصادق لما وضع لقياسه.

صدق الاتساق الداخلي:

تم حساب صدق الاتساق الداخلي لاستبانة إدارة التطوير الإداري باستخدام معامل ارتباط بيرسون وذلك عن طريق حساب معامل ارتباط درجة كل مفردة بالدرجة الكلية الذي تنتمي إليه والجدول (٦) يوضح ذلك.

جدول (٦) صدق الاتساق الداخلي لمفردات استبانة إدارة التطوير الإداري

م	معامل الارتباط الكلية	م	معامل الارتباط الكلية	م	معامل الارتباط الكلية
١	**٠,٧٩١	٦	**٠,٧٩٣	١١	**٠,٧٨٦
٢	**٠,٧٤٨	٧	**٠,٨١١	١٢	**٠,٨١٧
٣	**٠,٧٨٨	٨	**٠,٨٠١	١٣	**٠,٧٨٧
٤	**٠,٧٠٢	٩	**٠,٧٩٩	١٤	**٠,٧٨١
٥	**٠,٨١٣	١٠	**٠,٧٠٤	١٥	**٠,٧٢٧

** إحصائياً عند مستوى ٠,٠١ * دال عند مستوى ٠,٠٥

يتضح من نتائج الجدول السابق (٦) أن مفردات استبانة إدارة التطوير الإداري لها علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠,٠١ بالدرجة الكلية، مما يعني أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الاتساق الداخلي الذي يعني أن المفردات تشترك في قياس إدارة التطوير الإداري.

ثانياً - الثبات:

الثبات بطريقة ألفا كرونباك:

تم حساب الثبات بطريقة ألفا كرونباك، حيث تم حساب ثبات الاستبانة ؛ ويوضح جدول رقم (٧) ثبات الاستبانة.

جدول (٧) معامل ألفا كرونباك للاستبانة ككل

الاستبانة ككل	ألفا كرونباك
٠,٨٢٦	

وبلغ معامل الثبات للاستبانة بطريقة ألفا كرونباك = ٠,٨٢٦ وهي قيم مرتفعة تعني أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات.

ثالثاً - استبانة الأداء الوظيفي:

الصدق:

- الصدق الظاهري.

- صدق المحكمين:

تم عرض الاستبانة علي السادة المحكمين لابداء الرأي حول محاور المقياس ومفرداته والصياغة اللغوية والفنية وتم التعديل في ضوء آراء السادة المحكمين.

- الصدق العملي التوكيدي:

تم اختبار التحليل العملي التوكيدي لاختبار مدى مطابقة نموذج اشتق من نظرية ما لمجموعة من البيانات، وبناء عليه تم استخدام التحليل العملي التوكيدي باستخدام برنامج

Amos الإصدار ٢٧ عن طريق اختبار نموذج العامل الكامن العام حيث افترض أن جميع العوامل المشاهدة لاستبانة الأداء الوظيفي تنتظم حول عامل كامن واحد وأسفرت النتائج عن تشعب مفردات الاستبانة على عامل كامن واحد وبيين الشكل (٢) التالي التمثيل المخطط للتحليل العملي التوكيدي لاستبانة الأداء الوظيفي.

$$CMIN = 69,43$$

$$DF = 56$$

شكل (٢) نموذج التحليل العملي التوكيدي لاستبانة الأداء الوظيفي

ويوضح الجدول (٨) التالي مؤشرات حسن المطابقة للنموذج

جدول (٨) مؤشرات حسن المطابقة وقيمة المؤشر والمدى المثالي لكل مؤشر

مؤشرات حسن المطابقة	قيمة المؤشر	المدى المثالي للمؤشر	قيمة المؤشر التي تشير إلى أفضل مطابقة
مربع كاي (k2)	٦٩,٤٣	تكون غير دالة	٠
نسبة مربع كاي / درجة الحرية (k2 / df)	١,٢٤	صفر إلى ٥	من صفر إلى ١
مؤشر حسن المطابقة (GFI)	٠,٩٢٦	صفر إلى ١	١
مؤشر حسن المطابقة المصحح (AGFI)	٠,٨٦٢	صفر إلى ١	١
مؤشر المطابقة المعيارية (NFI)	٠,٩٦٢	صفر إلى ١	١
مؤشر المطابقة المقارن (CFI)	٠,٩٩٢	صفر إلى ١	١
مؤشر المطابقة النسبي (RFI)	٠,٩٣٨	صفر إلى ١	١
مؤشر الافتقار الى المطابقة المعيارية (PNFI)	٠,٥٩٢	صفر إلى ١	١
جذر متوسط مربع خطأ الاقتراب (RMSEA)	٠,٠٤٥	صفر إلى ١	٠

** تم الرجوع في تحديد المدى المثالي لكل مؤشر وقيم أفضل مطابقة إلي (حسن، ٢٠٠٨: ٣٧٠ - ٣٧١).

وبالنسبة لمؤشرات مطابقة النموذج لبيانات استبانة الأداء الوظيفي فكانت النتائج جيدة حيث قيمة مربع كاي غير دالة عند مستوى ٠,٠١ وبلغت نسبة (مربع كاي/ درجات الحرية) (١,٢٤) وبلغ الجذر التربيعي لمتوسط خطأ الاقتراب (RMSEA) (0,045) وجميعها تدل على تمتع نموذج التحليل العملي التوكيدي بدرجة جيدة من المطابقة لبيانات استبانة الأداء الوظيفي. وبذلك تكون الاستبانة تتمتع بدرجة كبيرة من الصدق وصادق لما وضع لقياسه.

صدق الاتساق الداخلي:

تم حساب صدق الاتساق الداخلي لاستبانة الأداء الوظيفي باستخدام معامل ارتباط بيرسون وذلك عن طريق حساب معامل ارتباط درجة كل مفردة بالدرجة الكلية والجدول (٩) يوضح ذلك.

جدول (٩) صدق الاتساق الداخلي لمفردات استبانة الأداء الوظيفي

م	معامل الارتباط بالدرجة الكلية	م	معامل الارتباط بالدرجة الكلية	م	معامل الارتباط بالدرجة الكلية
١	**٠,٨٠٢	٦	**٠,٨٠٥	١١	**٠,٧٩٨
٢	**٠,٧٨٤	٧	**٠,٧٩٨	١٢	**٠,٧٨١
٣	**٠,٧٩١	٨	**٠,٨٠٣	١٣	**٠,٧٨٤
٤	**٠,٨١٣	٩	**٠,٧٩٢	١٤	**٠,٨١١
٥	**٠,٨١١	١٠	**٠,٨٠٧	١٥	**٠,٨٤٦

** إحصائياً عند مستوى ٠,٠١ * دال عند مستوى ٠,٠٥

يتضح من نتائج الجدول السابق (٩) أن مفردات استبانة الأداء الوظيفي لها علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠,٠١ بالدرجة الكلية. مما يعنى أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الاتساق الداخلي الذى يعنى أن المفردات تشترك في قياس الأداء الوظيفي.

ثانياً- الثبات:

الثبات بطريقة ألفا كرونباك:

تم حساب الثبات بطريقة ألفا كرونباك، حيث تم حساب ثبات الاستبانة ككل؛ ويوضح جدول (١٠) ثبات الاستبانة.

جدول (١٠) معامل ألفا كرونباك لأبعاد الاستبانة وللاستبانة ككل

الاستبانة ككل	
٠,٨١٨	ألفا كرونباك

وبلغ معامل الثبات للاستبانة بطريقة ألفا كرونباك = ٠,٨١٨ وهي قيمة مرتفعة تعني أن الاستبانة يتمتع بدرجة عالية من الثبات.

الإجابة علي السؤال البحثي:

ما مستوى إدارة التطوير الإداري من وجهة نظر العينة؟

- مستوى إدارة التطوير الإداري:

ولدراسة مستوى إدارة التطوير الإداري لدى العينة تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والنسبة المئوية لمستوى إدارة التطوير الإداري لدي العينة واستخدام اختبار "ت" للمجموعة الواحدة لدلالة الفرق بين المتوسطين الفعلي والفرضي ويوضح ذلك الجدول (١١).

دور إدارة التطوير الإداري في تحسين الأداء الوظيفي لدي العاملين
في الإدارة العامة للتعليم الخاص في الكويت

جدول (١١) اختبار ت لدلالة مستوى إدارة التطوير الإداري

المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	متوسط قيمي ت فرضي	الدلالة الإحصائية	نسبة %	المستوي العام
إدارة التطوير الإداري	٣,١٥	٠,٧٢٦	٢,٥	٩,٨٥٦ دالة عند مستوي ٠,٠١	٧٨,٨٣%	مرتفع

يتضح من الجدول (١١) أن مستوي إدارة التطوير الإداري من وجهة نظر العينة مرتفع إجمالاً حيث قيمة المتوسط الفعلي أكبر من قيمة المتوسط الفرضي وقيمة ت للمجموعة الواحدة دالة إحصائياً عند مستوي ٠,٠١ مما يعني وجود مستوى مرتفع من إدارة التطوير الإداري من وجهة نظر العينة.

وأن النسبة المئوية لمستوى إدارة التطوير الإداري لدى العينة = ٧٨,٨٣%.

- الإجابة على السؤال البحثي:

ما مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين في الإدارة العامة للتعليم الخاص في الكويت من وجهة نظر العينة؟

- مستوى الأداء الوظيفي:

ولدراسة مستوى الأداء الوظيفي لدى العينة تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والنسبة المئوية لمستوى الأداء الوظيفي لدى العينة واستخدام اختبار "ت" للمجموعة الواحدة لدلالة الفرق بين المتوسطين الفعلي والفرضي ويوضح ذلك الجدول (١٢):

جدول (١٢) اختبار "ت" لدلالة مستوى الأداء الوظيفي

المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	متوسط قيمي ت فرضي	الدلالة الإحصائية	نسبة %	المستوي العام
الأداء الوظيفي	٣,١٨٣	٠,٦٣٣	٢,٥	١١,٨١١ دالة عند مستوي ٠,٠١	٧٩,٥٧%	مرتفع

يتضح من الجدول (١٢) أن مستوى الأداء الوظيفي من وجهة نظر العينة مرتفع إجمالاً حيث قيمة المتوسط الفعلي أكبر من قيمة المتوسط الفرضي وقيمة ت للمجموعة الواحدة دالة إحصائياً عند مستوي ٠,٠١ مما يعني وجود مستوى مرتفع من الأداء الوظيفي من وجهة نظر العينة. وأن النسبة المئوية لمستوى الأداء الوظيفي لدى العينة = ٧٩,٥٧%.

اختبار صحة الفرض الأول:

"يوجد علاقة ارتباطية بين إدارة التطوير الإداري والأداء الوظيفي".

ولاختبار صحة هذا الفرض تم حساب معامل ارتباط بيرسون Person Correlation بين درجات العينة على متغيري البحث وتم حساب معامل التحديد r^2 لدلالة الأهمية التربوية للعلاقة ويوضح ذلك الجدول التالي:

جدول (١٣) معامل الارتباط ومعامل التحديد بين مستوى إدارة التطوير الإداري والأداء الوظيفي

معامل الارتباط $r =$	الدالة الإحصائية	معامل التحديد $r^2 =$	الدالة العملية
٠,٨٠٤**	دالة عند مستوى ٠,٠١	٠,٦٤٦	العلاقة طردية ذات أهمية تربوية

** تشير إلى ان قيمة معامل الارتباط دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ٠,٠١

* دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ٠,٠٥

يتضح من نتائج جدول (١٣) وجود علاقة ارتباطية موجبة قوية بين درجات العينة في إدارة التطوير الإداري والأداء الوظيفي حيث بلغ معامل الارتباط = ٠,٨٠٤ وهي قيمة موجبة دالة إحصائياً عند مستوى ٠,٠١ وبلغت قيمة معامل التحديد ٠,٦٤٦ وتعني أن التغير في مستوى إدارة التطوير الإداري تسهم في تفسير بنسبة ٦٤,٦% من التغير في مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين في الإدارة العامة للتعليم الخاص في الكويت بشكل طردي. اختبار صحة الفرض الثاني:

"يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة التطوير الإداري على الأداء الوظيفي لدى العاملين في الإدارة العامة للتعليم الخاص في الكويت."

وللتحقق من صحة هذا الفرض تم دراسة الأثر بدراسة التنبؤ الأداء الوظيفي لدى العاملين في الإدارة العامة للتعليم الخاص في الكويت من خلال درجاتهم على إدارة التطوير الإداري باستخدام تحليل الانحدار البسيط بطريقة ENTER للتنبؤ بدرجات الأداء الوظيفي لدى العاملين في الإدارة العامة للتعليم الخاص في الكويت وجاءت النتائج كما بالجدول (١٤) التالي:

جدول (١٤) تحليل الانحدار المتعدد بطريقة ENTER للتنبؤ بدرجات الأداء الوظيفي لدى

العاملين في الإدارة العامة للتعليم الخاص في الكويت من خلال إدارة التطوير الإداري

المتغير التابع	المتغيرات المستقلة	ف	الدالة الإحصائية	معامل الارتباط	معامل التحديد	B	ت	الدالة الإحصائية
الأداء الوظيفي	الثابت	٢١٦,٣	٠,٠١	٠,٨٠٤	٠,٦٤٦	٠,٩٧١	٦,٢٩٤	٠,٠١
	إدارة التطوير الإداري					٠,٧٠١	١٤,٧٠٧	٠,٠١

ويتضح من الجدول أن إدارة التطوير الإداري منبئة بالأداء الوظيفي لدى العاملين في الإدارة العامة للتعليم الخاص في الكويت، وأن لها أثر مرتفع حيث بلغ قيمة معامل التحديد $r^2 = 0,646$ وتعني أن التغيير في مستوى إدارة التطوير الإداري تسهم في تفسير بنسبة $64,6\%$ من التغيير في مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين في الإدارة العامة للتعليم الخاص في الكويت بشكل طردي. وبلغت قيمة معامل الانحدار $0,701$ وتعني أن التغيير في مستوى إدارة التطوير الإداري بقيمة درجة واحدة تسهم في تفسير $0,701$ من الدرجة في مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين في الإدارة العامة للتعليم الخاص في الكويت بشكل طردي وحيث أن قيمة ف دالة إحصائياً عند مستوى $0,01$ وبالتالي يتم رفض الفرض الصفري وقبول الفرض البديل الذي ينص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة التطوير الإداري على الأداء الوظيفي لدى العاملين في الإدارة العامة للتعليم الخاص في الكويت. ويمكن صياغة المعادلة التنبؤية:

$$\text{الأداء الوظيفي} = 0,971 + 0,701 \times \text{إدارة التطوير الإداري}$$

النتائج:

نتجت الدراسة عن:

- ١- وجود علاقة ارتباطية بين إدارة التطوير الإداري والأداء الوظيفي.
- ٢- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة التطوير الإداري على الأداء الوظيفي لدى العاملين في الإدارة العامة للتعليم الخاص في الكويت.
- ٣- التطوير الإداري له أثر واضح على أداء العاملين في الإدارة العامة للتعليم الخاص في الكويت.
- ٤- نظام الحوافز يعمل على رفع أداء الموظفين.
- ٥- وسائل التشجيع المعنوي تؤدي إلى تحسين أداء العاملين.
- ٦- أظهرت الدراسة وجود قلة من الموظفين الذين يقدمون المقترحات والأفكار التي تؤدي إلى تحسين العمل.

التوصيات:

- ١- استمرار تحديث وتطوير أساليب وطرق العمل داخل المؤسسة يحسن أداء العاملين.
- ٢- ضرورة حث جميع الإدارات التعليمية على التطوير الإداري لتحسين أداء العاملين بها.

- ٣- التغلب على أي معوقات تقف أمام التطوير المستمر للإدارة.
- ٤- إتاحة الحرية والفرص للعاملين بتقديم مقترحات جديدة في العمل.
- ٥- التركيز على تحديد وتوفير الاحتياجات الوظيفية للعاملين.

البحوث المقترحة:

- ١- دور التطوير الإداري على أداء العاملين في قطاع التربية والتعليم الحكومي في الكويت.
- ٢- أثر القيادة الإدارية على الأداء الوظيفي في البنوك الكويتية.
- ٣- دور إدارة التطوير الإداري في تحسين الأداء الوظيفي لدى العاملين في الهيئة العامة للقوي العاملة.

المراجع

- ال زاهر، علي. (٢٠٠٠). سياسات التطوير الإداري بالمملكة. جدة، مركز النشر العلمي.
إبراهيم، ابو الحسن عبد الموجود. (٢٠٠٠). التطوير الإداري في منظمات الرعاية الاجتماعية،
القاهرة، المكتبة الجامعية الحديثة، جمهورية مصر العربية.
أبو النصر، مدحت محمد. (٢٠٠٨). الأداء الإداري المتميز. المجموعة العربية للتدريب
والنشر، القاهرة.
أحمد، حنان إسماعيل. (٢٠٠٨). التطوير التنظيمي للمؤسسة الجامعية باستخدام بحوث
الفعل "دراسة تحليلية"، مجلة التربية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية،
السنة الحادية عشر، ع ٢٢.
ادير، جون . (٢٠٠٨). الأساسيات السبعة لإعداد القادة. ترجمة: خالد العامري، دار الفاروق،
القاهرة.
خرشي، فيصل. (٢٠١٩). "فعالية الأداء الوظيفي لإدارة الموارد البشرية ودوره في تحقيق الأداء
المتميز للأفراد في المؤسسة الرياضية". دراسة ميدانية بمديرية الشباب والرياضة لولاية
المسيلة"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر.
الخفاجي، نعمة عباس، الهيتي، صلاح الدين. (٢٠٠٩). تحليل أسس الإدارة العامة (منظور
معاصر)، الأردن، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
الرضي، طارق أحمد زيد . (٢٠١٣). "أثر الأنماط القيادية في الأداء الوظيفي "المؤسسة العامة
القابضة للتنمية العقارية والاستثمار أنموذجاً"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة
صنعا، الجمهورية اليمنية.
زايد، عادل محمد، إدارة الموارد البشرية-رؤية استراتيجية، جامعة مصر، ٢٠٠٣.
السكر، هديل بسام شاهر. (٢٠١٩) . "القيادة الخادمة وأثرها علي الأداء الوظيفي". دراسة حالة
الملكية الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، الأردن.
شرار، نايف بكر ضيف الله. (٢٠٠٦). "أثر العوامل التنظيمية والتكنولوجية والمادية في جهود
التطوير الإداري في الجهاز الحكومي في الكويت". رسالة ماجستير، جامعة مؤتة،
الأردن.
شرح، نادر حامد أبو. (٢٠١٠). "تقييم أثر الحوافز علي مستوي الأداء الوظيفي في شركة
الاتصالات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين". رسالة ماجستير، جامعة الأزهر، غزة،
كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، قسم إدارة الاعمال.

الشريف، ريم بنت عمر بن منصور. (٢٠١٣). "دور إدارة التطوير الإداري في تحسين الأداء الوظيفي (دراسة تطبيقية علي الموظفين الإداريات في جامعة الملك عبد العزيز بجدة)"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والإدارة، جامعة الملك عبد العزيز، جدة، المملكة العربية السعودية.

العجمي، فهد محمد. (٢٠١٧). "أثر الحوافز المادية والمعنوية في تجسيد الأداء الوظيفي للعاملين في بعض القطاعات التربوية"، دراسة ميدانية، مدارس منطقة الاحمدي التعليمية، الكويت.

العساف، احمد هاشم مسلم. (٢٠٠٨). "معوقات التطوير الإداري في الوزارات الأردنية: دراسة تحليلية لأراء شاغلي الوظائف الإشرافية فيها". رسالة دكتوراه غير منشورة، الاكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية، الأردن.

عكاشة، أسعد أحمد محمد. (٢٠٠١). أثر الثقافة التنظيمية علي مستوي الأداء الوظيفي، الجامعة الاسلامية بغزة، كلية التجارة.

فتحي، شاکر محمد. (٢٠٠١). إدارة المنظمات التعليمية- رؤية معاصرة للأصول العامة، دار المعارف، القاهرة.

فرنش، ويندل، جونير، سيبسل بيل. (٢٠٠٠). تطوير المنظمات تدخلات علم السلوك لتحسين المنظمة، ترجمة وحيد بن احمد، الرياض، معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية. القريوطي، محمد قاسم، والعنزوي، عوض خلف(٢٠٠٤)"جهود التطوير الإداري في الكويت:دراسة تقييمية ميدانية " مجلة الإدارة العامة، مجلد ٤٤، عدد ٣، معهد الإدارة العامة، الرياض، ص ص ٥٧٣-٦٢٦.

لوسيا، انتونيت، ليبينجر، ريتشارد . (٢٠٠٠). نماذج الجدارة الوظيفية القياسات وتخطيط السياسات واستخدام الأدوات، خلاصات كتب المدير ورجال الاعمال، السنة الثامنة- مجلة نصف شهرية تصدر عن: الشركة العربية للإعلان العالمي (شعاع)-العدد الثالث، القاهرة.

ماهر، أحمد. (٢٠٠٧). تطوير المنظمات: الدليل العملي لاعادة الهيكلة والتميز الإداري وإدارة التغيير، الاسكندرية، الدار الجامعية، مصر.

محمد، راوية، إدارة الموارد البشرية، رؤية مستقبلية، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، القاهرة، ٢٠٠١.

مصطفى، أحمد السيد. (٢٠٠٢). إدارة الموارد البشرية، من منظور القرن الواحد والعشرون، دار مصر.

ملیكة، لويس كامل. (١٩٨٩). سيكولوجية الجماعات والقيادة ج٤، ط٤، الهيئة المصرية العامة للكتاب، مصر.

نور الهادي، محمد يوسف الشيخ. (أثر التنظيم الإداري علي أداء العاملين دراسة حالة شركة دانفوديو للمقاولات والطرق والجسور في الفترة ٢٠٠٨-٢٠١٢). مجلة جامعة بخت الرضا العلمية، العدد الرابع عشر، مارس، ٢٠١٥.

Armstrong, Michael. (2001). "Handbook of Human Resource Management Practice ",New York,Houghton Mifflin Company.