



تقييم دور التطوير الإداري في تحسين الأداء المؤسسي دراسة استطلاعية في وزارة المالية العراقية 2024

Evaluating the role of administrative development in improving institutional performance, an exploratory study in the Iraqi Ministry of Finance 2024

حسن هزبر علي

جامعة السودان العلوم والتكنولوجيا

hassanzabar@gmail.com

ا. د. بشارة موسى بشارة

جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا

busharaw@hotmail.com

أستاذ مشارك. محمد عبدالعاطي عبد الله المكي

جامعة النيلين كلية التجارة السودان

MohamedAbdel-Aty@gmail.com

المستخلص:

يهدف البحث إلى دراسة العلاقة بين تطوير و الأداء المؤسسي , كذلك الأهداف الإستراتيجية ورفع فاعلية العاملين بالوزارات, وتمثلت مشكلة البحث في ضعف الآليات المتبعة في الأداء المؤسسي بالوزارة , إذ لازال الاعتماد على المقاييس التقليدية التي لم تعد كافية للحكم على أدائها بصورة دقيقة وشاملة في ظل المتغيرات البيئية المعاصرة, يرافق ذلك ضعف الاهتمام بتطوير وتحسين مقاييس الأداء المؤسسي بالوزارة وتطبيق التقنيات الحديثة في قياس الأداء, وتم إتباع المنهج الوصفي التحليلي وتم اختيار وزارة المالية / الدائرة الإدارية كمجتمع للدراسة , وتوصل إلى مجموعة من النتائج أهمها تدعم إدارة الوزارة التطوير الإداري للعاملين بقيام عمادة التطوير والجودة وإشرافها على الأنشطة بالدوائر والأقسام.

الكلمات المفتاحية: التطوير الإداري, الأداء المؤسسي .

Abstract:

The research aims to identify the relationship between development and institutional performance, as well as strategic goals and raising the effectiveness of employees in ministries. The problem of the study was the weakness of the mechanisms used in institutional performance in the ministry, as there is still reliance on traditional standards that are no longer sufficient to judge its performance in an accurate and comprehensive manner in light of the changes. This is accompanied by weak interest in developing and improving institutional performance standards in the Ministry and applying modern techniques in measuring performance. The descriptive and descriptive analytical methodologies were followed. The study population was the Ministry of Finance and the sample was the Administrative Department. The research concluded that the Ministry's administration supports the administrative development of employees through the Deanship of Development and Quality supervising the Activities in departments and sections.

Keywords: administrative development , institutional performance.

المقدمة

أجمعت معظم الأدبيات الإدارية على أن تطوير الأداء الإداري أضحي مطلباً وليس خياراً, وعليه فمن الضروري أن تأخذ المؤسسات بمبادرة اعتماد معايير الأداء الإداري عند تطوير أداء موظفيها, خاصة وبعد أن حققت عدد من المؤسسات نجاحات متميزة عن التزامها بهذه المعايير, 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 فعالية تنظيم العاملين وتحسين أداءهم الوظيفي من خلال مدخلات مدروسة في عمليات التنظيم باستخدام نظرية العلوم السلوكية. إن الهدف العام من تطوير الأداء الوظيفي للعاملين بالوزارات 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 المؤسسي للعاملين في وزارة المالية العراقية، تستخدم الدراسة المنهج الوصفي والمنهج التحليلي والمنهج التاريخي، تهدف الدراسة لتسليط الضوء على أهمية التطوير الإداري في وزارة المالية العراقية، تتبع أهمية الدراسة من التعرف بماهية التطوير الأداء المؤسسي ومحدداته والعوامل المؤثرة عليه، وتتمثل أهمية الدراسة العملية في الخروج بنتائج وتوصيات تساعد مديري الدوائر في تحسين الأداء المؤسسي.

مبحث الأول: منهجية دراسة

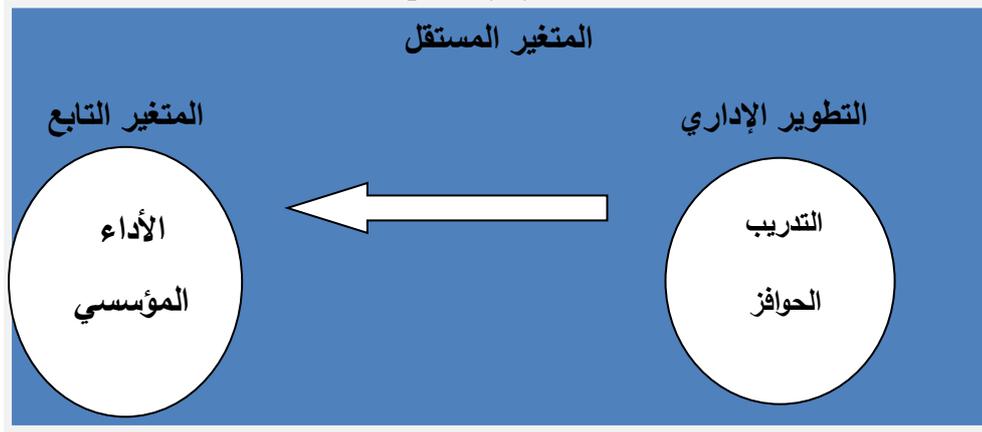
مشكلة البحث : يشهد عالمنا المعاصر تطورات هائلة في مختلف المجالات وخاصة مجالات الأعمال والاقتصاد، وتعكس هذه التطورات تحديات عديدة تواجهها منظمات الأعمال منذ أصبحت بيئة المنظمات المعاصرة أكثر تعقيداً وتنوعاً، كل ذلك جعل هذه المنظمات تبحث عن ميزة تنافسية تمكنها من البقاء والاستمرارية والنجاح في ظل هذه التحديات، ويتطلب كل ذلك الاهتمام والتركيز على الموارد البشرية في وزارة المالية وتأهيلها وتدريبها وتزويدها بالمعرفة والخبرة .
الفرضية: يسهم التطوير الإداري إيجاباً في تحسين الأداء المؤسسي في وزارة المالية العراقية .
أهمية الدراسة: تتمثل أهمية الدراسة فيما يلي:

- تعريف الوزارة بالأماكن 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 الوزارة على إحراز مراتب متقدمة في مستوى أدائها.
- أهداف دراسة:** تهدف دراسة لتحقيق الأهداف التالية:
- تعرف على طبيعة علاقة التأثير بين التطوير الإداري والأداء المؤسسي في وزارة المالية العراقية المبحوثة
- تعرف مدى توفر التطوير الإداري للعاملين في الوزارة المبحوثة.
- الوقوف عن قرب عن مدى تأثير تطوير الإداري على الأداء المؤسسي وسط منسوبي الوزارة.

حدود الدراسة: Limits of the Study:

- الحد البشري:** تم اختيار أفراد عينة البحث المتمثلة بموظفي الدائرة الإدارية والمالية في وزارة المالية البالغ عددهم (80) شخص .
- الحد المكاني:** اقتصر على الدائرة الإدارية في وزارة المالية .
- الحدود الزمنية:** 2023 و 2024 .

الشكل (1) أنموذج البحث



الدراسات السابقة

دراسة كريم (2017) أهمية التدريب في التطوير الإداري للمؤسسات الإعلامية

هدفت الدراسة إلى معرفة أهمية التدريب كونه عامل أساسي ومهم في خارطة المؤسسات الإعلامية من أجل إحداث تجديد في مختلف المستويات الإدارية وإبراز دوره في عمليات التطوير الإداري، وفيما يخص مجتمع الدراسة وقع الاختيار على إذاعة المسيلة الجهورية من أجل تعرف على مساهمة تدريب في التجديد والتطوير الإداري، وقد أظهرت الدراسة إن إذاعة المسيلة تسعى إلى تحسين قدرتها على أداء أعمالها بالاعتماد على أسس واليات تعمل من خلالها على تحقيق أهدافها عن طريق التدريب وزيادة أهمية التطوير الإداري في مختلف المجالات ولابد من إحداث تطوير مستمر ومتجدد من خلال عمليات التطوير الإداري.

دراسة منصور (2013م) دور إدارة التطوير الإداري في تحسين الأداء الوظيفي ، دراسة تطبيقية على الموظفين الإدارية في جامعة الملك عبد العزيز بجدة، الرياض ، رسالة ماجستير منشورة ، دراسة مقدمة من كلية الاقتصاد والإدارة - هدفت الدراسة إلى إلقاء الضوء على الدراسات ذات العلاقة والمفاهيم المختلفة للتطوير والمواكبة . وتقديم مجموعة من المقترحات التي من شأنها المساهمة في تحسين الأداء والارتقاء بمستوى أداء كافة الجهات المستفيدة من إدارة التطوير وتحسين الأداء الوظيفي للعاملين.

علاقة دراسة الحالية بالدراسات السابقة

اتفقت السابقة مع الدراسة الحالية في أن التطوير الإداري يلعب دور مهم في تحسين الأداء المؤسسي مما يساهم في تطور ورفع المؤسسات وتقديمها، إضافة إلى أن التطوير الإداري أصبح أمر حتمي لا بد منه لتحسين مردود المؤسسات من أجل تلبية الأعمال.

المبحث الثاني الجانب النظري

تطوير الإداري: تعود الجذور التاريخية لمفهوم التطوير الإداري إلى المنتصف من عام 1950 من القرن الماضي، والتطوير الإداري عملية معقدة لكونها تتعامل مع الأفراد العاملين والذي يصعب التعامل معهم لأن التأثير في سلوكهم يحتاج إلى وقت وقدرة في تعديل سلوكهم تجاه العمل من طريق زيادة دافعيتهم وتحسين أدائهم وإتقان العمل وزيادة ولائهم ورضاهم عن المنظمة من أجل تحقيق الأهداف المنشودة .

مفهوم التطوير الإداري: يعد التطوير الإداري من المرتكزات الأساسية لعمل المؤسسات واستمرارها في تقديم الخدمات وتكون من الضروري إجراء التغيير والتطوير الإداري داخل المؤسسات. (روش، 2015، 9)

أهداف التطوير الإداري: أهداف التطوير الإداري: تختلف أهداف التطوير الإداري تبعاً لاختلاف حجم ونوع المشكلات في المنظمات، ويمكن تلخيص أهم أهداف التطوير الإداري بما يأتي :

1. نشر جو من الثقة بين الأفراد في مختلف المستويات.
2. مساعدة المدراء والمشرفين على تبني أساليب إدارية ديمقراطية في الإشراف مثل الإدارة بالأهداف.
3. تعويد الأفراد العاملين على ممارسة الرقابة الذاتية والرغبة في رقابة النفس.
4. تطوير نظم الحوافز والمكافآت بحيث يتم ربطها بإنجاز أهداف التنظيم وتطوير الأفراد فيه.
5. خلق مناخ تنظيمي وفاعل في المؤسسة ككل وزيادة قدرة المنظمة على التكيف مع

المتغيرات البيئية المختلفة. (مرزوك، 2014، 45)

أهمية تطوير الأداء الإداري : تكمن أهمية تطوير الأداء في المنظمات حيث زادت في السنوات الأخيرة أهمية تطوير الأداء فقد أظهرت التقارير السنوية للجمعية الأمريكية للتطوير والتدريب أن من أفضل ممارسات المنظمات هو تخصيصها 40% من الدخل لتطوير الأداء ، وقد وأشار (Rothwell 48:2012) إلى أن هناك العديد من المميزات التي يمكن أن يترتب عليها تطوير الأداء في المنظمات ومنها ما يلي:

1. التحديد الدقيق لواقع الأداء ومعرفة أهم المشكلات التي تواجهها ثم استخلاص الحلول للقضاء عليها.
 2. تطوير أداء العاملين يمكنهم من مواكبة التغييرات في البيئة الداخلية والخارجية وتحقيق الاستفادة المثلى من النظم الحديثة في إدارة العمل وتحقيق الأهداف في أقصر وقت وبأقل تكلفه وجهد.
 3. تطوير أداء الرؤساء والمشرفين والمديرين لتمكينهم من قيادة عملية التطوير المستمر. وتنمية المهارات اللازمة لتوجيه العاملين نحو تحقيق أهداف المنظمة.
- مراحل التطوير الإداري** التطوير الإداري عملية تحتاج إلى جهد مخطط ومنظم بدلاً من أن تكون مجرد إجراء روتيني محدد بمدة معينة من الزمن، لذا ينبغي على الإدارة أن تراعي سلسلة المراحل التدريجية للوصول إلى الأهداف التي وضعت من أجلها وتتم عملية التطوير الإداري بمراحل عدة منها:
1. التشخيص: تهدف إجراءات التشخيص إلى معرفة موقف الدائرة الحالي وإلى أين تريد أن تنتقل، من أجل التحرك من المستوى الحالي إلى مستوى أفضل.
 2. متابعة عملية التطوير ورصد ردود الأفعال المختلفة نحوها واتخاذ الإجراءات السريعة والمناسبة لاحتواء أي ردود فعل غير إيجابية، وتعزيز الردود الإيجابية. كسب التأييد للتطويرات الحاصلة وتثبيتها وجعلها أمراً واقعاً يحقق رضا الجميع (عصام، 2008، 3).
- مبررات التطوير الإداري:** تناول عدد من الكتاب المبررات التي تدفع المنظمات الإحداث التطوير الإداري، هنالك عدة عوامل تبرر وجود التطوير الإداري منها :
1. **عامل التخلف الإداري :** تعاني اغلب الدول النامية من حالة التخلف الإدارة ، ولا تخلو دولة مهما كانت متقدمة من المشكلات الإدارية التي تتطلب وجود أنماط إدارية جديدة.
 2. **عامل الفساد الإداري :** أن الفساد الإداري يمثل الأنشطة التي تتم داخل جهاز إداري والتي تؤدي فعلاً إلى صرف ذلك الجهاز عن هدفه الرسمي لصالح أهداف خاصة.
 3. **عامل التحدي الإداري :** أن التحديات الإدارية كثيرة جداً وخاصة في الدول النامية، حيث ترغب هذي الدول إلى اللحاق بالدول المتقدمة لذلك فهي بحاجة إلى جهد مضاعف يتمثل بتنمية الموارد البشرية عموماً وتنمية الهياكل الإدارية على وجه الخصوص. (Lee، 2001)
- المعوقات التي تواجه مجال التطوير الإداري:** يواجه التطوير الإداري العديد من العقبات والمشكلات التي تقف عقبة أمام أي تقدم في العمليات الإدارية وهي: (السيد، 2021)
- 1- المعوقات التي تواجه مجال الهيكل التنظيمي**
- فمثلاً يواجه التغيير التنظيمي العديد من المشكلات التنظيمية والإنسانية فهناك أسباب تدعو لظهور هذه المشكلات منها:
- المصالح الذاتية.
 - سوء الفهم، وعدم وجود مشكلة حقيقية.
 - الاختلاف في تقدير وتصورات العاملين.
- 2- المعوقات التي تواجه مجال الموارد البشرية:**
- ويمكن تلخيص أهم المشكلات والعقبات التي تواجه تخطيط الموارد البشرية فيما يلي:
- عدم توفر قواعد بيانات خاصة للموارد البشرية العامة في المنظمات، أو ضعف مستوى التوثيق والتحديث لهذه البيانات إن وجدت، مما يؤثر على الثقة في استخدامها، كمراجع في عملية الاختيار في مراحل التخطيط للموارد البشرية.

• عدم الاهتمام برعاية أصحاب المهارة، والكفاءة من خلال وضع الخطط التدريبية، أو نظم الرواتب والحوافز، وبالتالي سيكون التخطيط الرئيس في المنظمة معتمداً على مقومات ضعيفة.

3- المعوقات التي تواجه مجال إجراءات العمل: تم وضع إستراتيجية تسهيل الإجراءات التي تتبني مفهوم جديد للتطوير، ولا تعتمد فقط على مجرد تطوير مواقع أداء الخدمات، بل يمتد ليصل إلى الشكل اللائق لتحقيق تطلعات المواطنين في حصولهم على الخدمات بسهولة .

4- المعوقات التي تواجه مجال التكنولوجيا الإدارية

إن الألفية الثالثة يطلق عليها ثورة المعرفة أو المعلومات، وقد شهدت الساحة الأدبية الكثير من المفاهيم والألفاظ والمسميات لهذه الثورة مما يؤكد أنها الأطروحة التي تشهدها المحافل العلمية خوفاً وطمعاً، فالخوف أن يتركها البعض؛ نظراً لتخلفها عن المسار العام.

المبحث الثالث

الأداء المؤسسي: رغم ظهور مؤشرات الأداء بشكل واسع إلا إننا نلاحظ تجافي واضح عن الخوض في الأداء المؤسسي على أساس الاستقلالية المستمدة من الأهمية لهذا المفهوم وبقيت مفاهيمه غير مكتملة إلى وقت قريب وذلك لان اغلب الكتابات تكون متجهة نحو انتقاد مضمون مؤشرات الأداء وليس تطوير هذه المؤشرات ، وظهرت في بداية التسعينيات من القرن المنصرم كتابات تدعو لتبني مفهوم الأداء المؤسسي وكان أبرزها ما تناوله العالمين هولبي وهانزي (1992) في تحديد العقبات التي يواجهها القياس الفعال للأداء المؤسسي.

أهمية الأداء المؤسسي: إن التعرف على الأداء المؤسسي يمكن أن تأتي أهميته من خلال كشفه عن عدة نواحي (Mitra ، 2016،

1. مدى ملائمة الخطة للمحددات البيئية.

2 ملائمة الإجراءات الإستراتيجية لأهداف المنظمة ومواردها.

3. التأكد من أن المعنيين بتنفيذ الخطط هم على اطلاع جيد لها.

4. معرفة وضع المشاركين في تنفيذ الإستراتيجية لملاحظة الدوافع والاتجاهات لدى

خصائص الأداء المؤسسي

1. الحفاظ على استمرارية العمل وثباته بالاعتماد على ما تتوارثه المؤسسة من خبرات والتجارب السابقة والتي تتوارثها الأجيال بالتعاقب مما يجعل المؤسسة لا تتأثر بغياب او تغير قياداتها ...

2. الأداء الجماعي والإسهام في اتخاذ القرارات من الكفاءات والمختصين والخبراء لإدارة المؤسسة، وذلك يضمن عدم تقرد رئيس المؤسسة بالإدارة واتخاذ القرار .

3. إتباع السياسات والنظم والقوانين المعتمدة للحفاظ على الثبات والاستقرار الإداري والمالي للمؤسسة.

4. مشاركة جميع أفراد المؤسسة في تحقيق الأهداف من خلال استثمار جهودهم نحو تطوير المؤسسة ووضع إطار واضح من الواجبات والمسؤوليات. هم تحقيق تفوق المؤسسة في تأدية خدماتها من خلال إتباع أفضل الأساليب والنظريات الإدارية المتطورة . و استقطاب الكفاءات من خلال إتباع أفضل سياسات الاستقطاب المعتمدة والاهتمام بالعنصر البشري وتنميته وتأهيله بشكل مستمر .

5. الحفاظ على عمل المؤسسة وتقديمها، بوصفها مؤسسة للجميع تتطلب العمل الدؤوب من خلال تعزيز ولاء وانتماء العاملين للمؤسسة . (بلاسكة، 2012، 3)

المبحث الرابع الجانب العملي

أولاً: التحليل الوصفي للمعلومات الشخصية

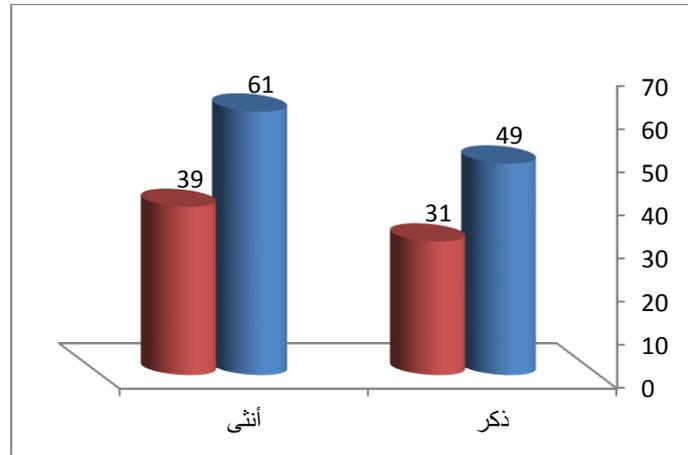
تم تصميم استبانته لمعرفة اثر تطوير الإداري في تحسين الأداء المؤسسي للعاملين بوزارة المالية وتم بناء الاستبانة عبر الرجوع للأدبيات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة والاطلاع على ما كتب عن دور التطوير الإداري للعاملين على تحسين الأداء. وتمت الاستفادة من خبرات المختصين في المجال، ويتكون الاستبيان من القسم الأول الذي يضمن بيانات شخصية للفراد العينة والقسم ثاني الذي يحتوي على عدد (7) عبارات. يتكون عينة الدراسة من مجموعة من العاملين في وزارة المالية بجميع فئاتهم من موظفين ومدراء وعددهم (80) موظف، تم استخدام الأساليب الإحصائية الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، الأهمية النسبية وتم إعطاء أوزان للخيارات (5) أوافق بشدة، (4) أوافق، (3) محايد، (2) لا أوافق و (1) لا أوافق بشدة للوسط الحسابي. كما تم استخدام الانحراف المعياري لقياس مدى تجانس الإجابات والأهمية النسبية لعبارات الاستبانة. وقد تم استخدام اختبار مربع كأي لاختبار الدلالة عند نقطة (0.05). وتم استخدام تحليل الانحدار لاختبار أثر التطوير الإداري على تحسين الأداء المؤسسي للعاملين بوزارة المالية، كما تم استخدام معامل ألفا كرونباخ من اجل قياس تطابق الداخلي لعبارات الاستبيان من تحقق صدق الأداة.

جدول (1) التوزيع تكراري حسب الجنس

م	النوع	التكرار	النسبة
1	ذكر	49	61
2	أنثى	31	39
	الإجمالي	80	100

المصدر: من إعداد الباحثين بالاستعانة بمخرجات برنامج SPSS، 2024م.

شكل (2) توزيع التكراري حسب الجنس



من إعداد الباحثين بالاستعانة بمخرجات جدول (1) وبرنامج Excel.

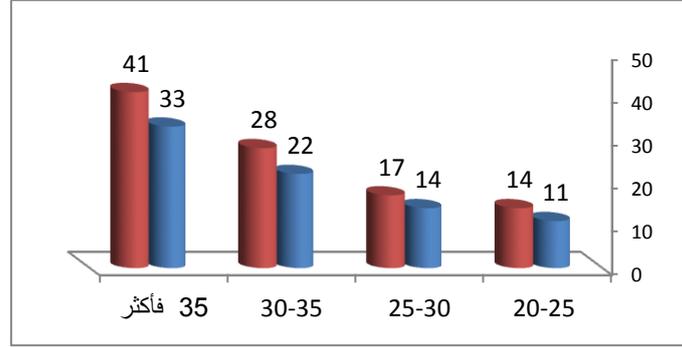
يوضح جدول (1) وشكل (2) أن الذكور هم الأكثر تمثيلاً (61%)، والأقل تمثيلاً الإناث (39%).

جدول (2) توزيع تكراري حسب الفئة العمرية

م	الفئة	تكرار	نسبة
1	25-20	11	14
2	30-25	14	17
3	35-30	22	28
4	35 فأكثر	33	41
	الإجمالي	80	100

المصدر: د إعداد الباحثين 2024م.

شكل (3) توزيع تكراري حسب العمر



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

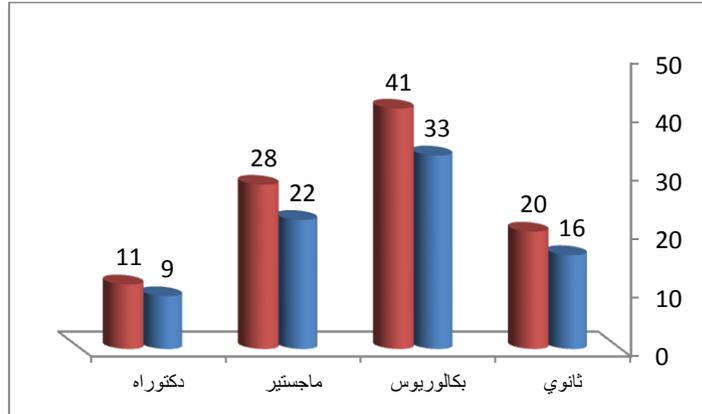
يوضح جدول (2) شكل (3) أن الفئة العمرية الأكثر تمثيلاً (35 سنة فأكثر) بنسبة (41%)، ثم الفئة (30-35) بنسبة (28%) ثم الفئة (30-25) بنسبة (17%) وأخيراً الفئة (25-20) بنسبة (14%).

جدول (3) توزيع تكراري حسب تحصيل الأكاديمي

م	تحصيل الأكاديمي	تكرار	نسبة (%)
1	شهادة ثانوية	16	20
2	بكالوريوس	33	41
3	ماجستير	22	28
4	دكتوراه	9	11
	الإجمالي	80	100

المصدر: د إعداد الباحثين 2024

الشكل (4) توزيع تكراري لأفراد العينة حسب التحصيل الأكاديمي



المصدر: من إعداد الباحثين بالاستعانة بجدول (3) وبرنامج Excel.

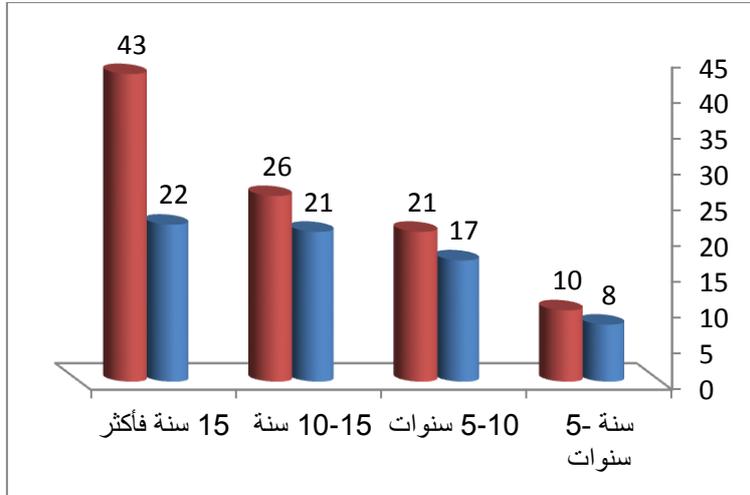
يوضح جدول (3) وشكل (4) أكثر أفراد العينة يحملون شهادة بكالوريوس بنسبة (41%)، درجة الماجستير (28%)، ثم بكالوريوس (41%) ثم دكتوراه (11%) وأخيراً شهادة عراقية (20%).

جدول (4) توزيع تكراري حسب الخدمة

م	سنوات خدمة	تكرار	نسبة (%)
1	سنة - 5 سنوات	8	10
2	5-10 سنوات	17	21
3	10-15 سنة	21	26
4	15 سنة فأكثر	34	43
	الإجمالي	80	100

المصدر: إعداد الباحثين 2024م

شكل (5) توزيع تكراري حسب عدد سنوات الخدمة



المصدر: من إعداد الباحثين بالاستعانة بمخرجات جدول (4) وبرنامج Excel.

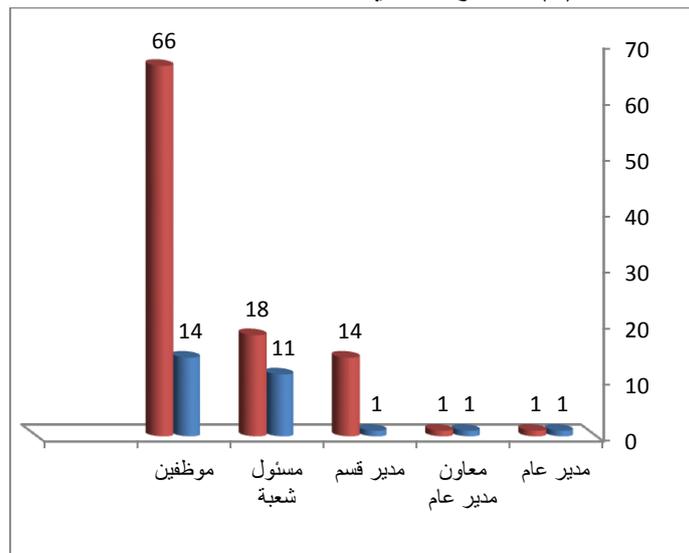
يوضح جدول (4) وشكل (5) أن أكثر أفراد العينة يمتلكون تجربة كبيرة (15 سنة فأكثر) بنسبة (43%)، ثم (10-15 سنة) بنسبة (26%) ثم (5-11 سنة) بنسبة (22%) وأخيراً (سنة إلى 5 سنوات) بنسبة (8%).

جدول (5) توزيع تكراري حسب المنصب

م	المنصب	تكرار	نسبة
1	مدير عام	1	1
2	معاون مدير عام	1	1
3	مدير قسم	11	14
4	مسئول شعبة	14	18
5	موظفين	53	66
	الإجمالي	80	100

المصدر: د إعداد الباحثين 2024م..

شكل (6) التوزيع التكراري لأفراد العينة حسب المنصب



المصدر: من إعداد الباحثين بالاستعانة بمخرجات جدول (5) وبرنامج Excel.

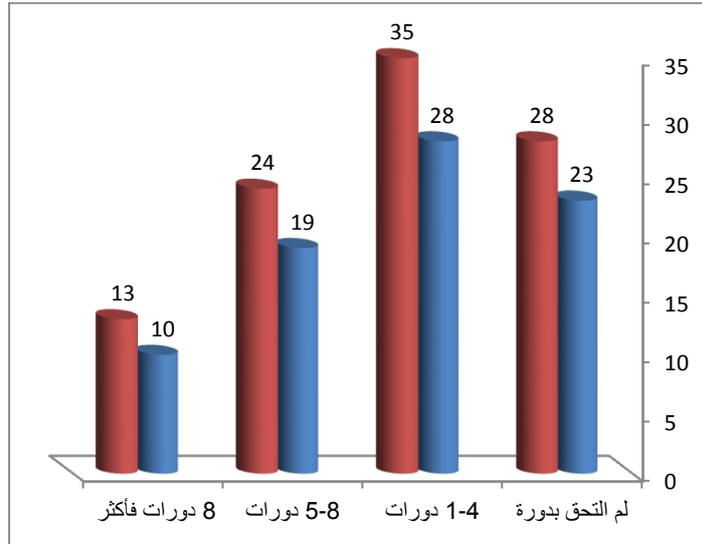
يوضح جدول (5) وشكل (6) أن غالبية أفراد العينة هم بدون منصب (53 موظف) بنسبة (66%)، ثم (14 مسئول شعبة) بنسبة (18%) ثم (11 مدير قسم) بنسبة (14%) بينما كان مدير عام ومعاون مدير عام (1) يشكلون ما نسبته (1%).

جدول (6) التوزيع التكراري حسب عدد دورات

م	عدد الدورات	التكرار	النسبة
1	لم التحق بدورة	23	28
2	1-4 دورات	28	35
3	5-8 دورات	19	24
4	8 دورات فأكثر	10	13
	الإجمالي	80	100

المصدر: د إعداد الباحثين 2024م.

شكل (7) التوزيع التكراري لأفراد العينة حسب عدد دورات إدارة التطوير الإداري



المصدر: من إعداد الباحثين بالاستعانة بمخرجات جدول (6) وبرنامج Excel.

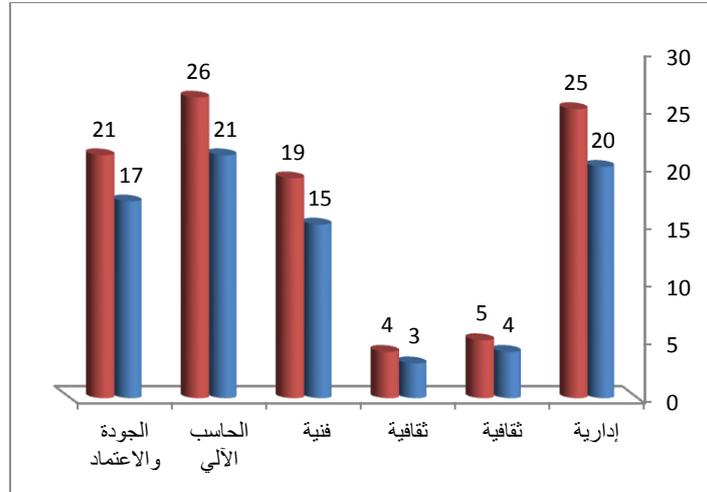
يوضح جدول (6) وشكل (7) أن غالبية أفراد العينة تلقوا ما بين (1-4 دورات) بنسبة (35%)، ثم (5-8 دورات) بنسبة (28%) ثم (8 دورات فأكثر) بنسبة (13%) الذين لم تلقوا أية دورة تدريبية (28%).

جدول (7) توزيع حسب نوع الدورات تدريبية

م	نوع الدورات	التكرار	النسبة
1	إدارية	20	25
2	اجتماعية	4	5
3	ثقافية	3	4
4	فنية	15	19
5	الحاسب الآلي	21	26
6	الجودة والاعتماد	17	21
	الإجمالي	80	100

المصدر: إعداد الباحثين 2024م.

شكل (8) التوزيع التكراري لأفراد العينة حسب نوع الدورات التدريبية



المصدر: من إعداد الباحثين بالاستعانة بمخرجات جدول (6) وبرنامج Excel.

يوضح جدول (6) وشكل (9) أن غالبية أفراد العينة تلقوا دورات تدريبية في ضمان الجودة (21%)، ثم دورات في الحاسب الآلي بنسبة (26%) ثم دورات ثقافية بنسبة (4%) ثم دورات فنية بنسبة (19%) ثم دورات اجتماعية (5%) وأخيرا دورات إدارية (25%).

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 (8) معاملات ألفا كرونباخ لقياس الثبات والصدق لمحاو الاستبيان بشكل منفصل والاستبيان ككل

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

المصدر: إعداد الباحثين 2024م.

من جدول (8) اتضح أن عبارات الاستبيان تتمتع بدرجة عالية من الثبات والصدق مما يؤكد وضوح عباراته وصلاحيته في جميع البيانات من عينة الدراسة من المبحوثين.

جدول (9) حساب متوسط قيمة مربع كاي لدور التطوير الإداري في تحسين الأداء المؤسسي في وزارة المالية

العبارة	الخيارات				المتوسط	النتيجة	قيمة كاي
	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق			
تدعم إدارة الوزارة التطوير الإداري للعاملين عبر قيام عمادة التطوير والجودة بالإشراف والمتابعة لكل الأنشطة بالدوائر والوحدات .	20	47	3	6	4	33.8	32.6
تؤكد إدارة الوزارة على ضرورة وضع المعايير العالمية في عين الاعتبار في تطوير وتحسين الأداء المؤسسي	15	20	11	3	2	37.0	25.6
	29	25	10	11	5	37.4	1.90

1.84	أوافق	41.6	3	9	7	42	19	تستخدم إدارة الوزارة أنشطة فعالة تعزز تطوير وتحسين الأداء المؤسسي لمنسوبيها في كل الدوائر والوحدات .
1.96	أوافق	38.0	1	3	5	42	29	
1.98	أوافق	32.6	3	5	7	39	26	تطبق إدارة الوزارة مبدأ التعاون مع باقي الدوائر والوحدات من أجل ترقية وتحسين الأداء المؤسسي.
2.27	أوافق	39.8						جميع العبارات

المصدر: من إعداد الباحثين 2024م.

من جدول (9) اتضح أن قيمة chi أكبر من قيمته جدوليه بدرجات حرية (4) عند مستوى (005) وتساوي (39, 800) لجميع العبارات، مما يؤكد إجماع أفراد عينة الدراسة على أن للتطوير الإداري دور مهم في تحسين الأداء المؤسسي في وزارة المالية وهذا يدعم صحة فرضية الدراسة عند مستوى (0.05) وبمستوى ثقة (0.95).

جدول (10) توزيع تكراري لإجابات للمبحوثين حول فرضية الدراسة

العبارة	المقياس	لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشده
تدعم إدارة الوزارة التطوير الإداري للعاملين عبر قيام عمادة التطوير والجودة بالإشراف والمتابعة لكل الأنشطة بالدوائر والوحدات .	التكرار	18	14	13	15	20
	%	36%	28%	26%	30%	40%
تؤكد إدارة الوزارة على ضرورة وضع المعايير العالمية في عين الاعتبار في تطوير وتحسين الأداء المؤسسي	التكرار	9	11	23	22	26
	%	19%	22%	46%	44%	52%
تستخدم إدارة الوزارة أنشطة فعالة تعزز تطوير وتحسين الأداء المؤسسي لمنسوبيها في كل الدوائر والوحدات .	التكرار	16	14	11	18	21
	%	32%	28%	22%	36%	42%
تطبق إدارة الوزارة مبدأ التعاون مع باقي الدوائر والوحدات من أجل ترقية وتحسين الأداء المؤسسي.	التكرار	11	14	16	19	20
	%	22%	28%	32%	38%	40%
منحت إدارة الوزارة الفرصة لعنصر الشباب ومنحهم الثقة وذلك بتكليفهم بقيادة العمل الإداري بالدوائر والوحدات مما انعكس أثره في تطوير الأداء المؤسسي.	التكرار	12	14	15	17	22
	%	24%	28%	30%	34%	44%
توفر إدارة المؤسسة كل متطلبات تطوير وتحسين الأداء المؤسسي بإشراف عمادة التطوير والجودة.	التكرار	13	11	16	21	19
	%	26%	22%	32%	22%	38%
تطبق إدارة المؤسسة مبدأ توزيع فرص التدريب وحضور الدورات والورش والمؤتمرات للعاملين بجميع الدوائر والوحدات.	التكرار	13	11	14	20	22
	%	26%	22%	28%	40%	22%

المصدر: من إعداد الباحثين بالاستعانة بمخرجات برنامج SPSS, 2024م.

من جدول (10) أن أعلى نسبة من أفراد العينة يؤيدون على أن إدارة الوزارة تدعم التطوير الإداري عبر قيام عمادة التطوير والجودة بالإشراف والمتابعة لكل الأنشطة بالدوائر ووحدات ومراكز الوزارة (70%)، أما غير الموافقين (64%) والمحايدون (26%)، أعلى نسبة من أفراد العينة يوافقون على أن إدارة الوزارة تؤكد على ضرورة وضع المعايير العالمية في الاعتبار لتطوير وتحسين الأداء المؤسسي (96%)، أما غير الموافقين (41%) والمحايدون (46%)، أكبر نسبة من أفراد العينة يوافقون على أن إدارة الوزارة تستخدم أنشطة فعالة تعزز تطوير وتحسين الأداء المؤسسي لمنسوبيها في كل الدوائر والوحدات (78%)، أما غير الموافقين (60%) والمحايدون (22%)، أكبر نسبة من أفراد العينة يوافقون على تطبيق إدارة الوزارة مبدأ التعاون مع باقي الدوائر والوحدات من أجل ترقية وتحسين الأداء المؤسسي (78%)، أما غير الموافقين (50%) والمحايدون (32%)، أكبر نسبة من أفراد العينة يوافقون على أن منحت إدارة الوزارة الفرصة لعنصر الشباب ومنحهم الثقة وذلك بتكليفهم بقيادة العمل الإداري بالدوائر والوحدات والمراكز مما انعكس أثره في تطوير الأداء المؤسسي (78%)، أما غير الموافقين (52%) أما المحايدون (30%)، أكبر نسبة من أفراد العينة يوافقون على أن توفر إدارة المؤسسة كل متطلبات تطوير وتحسين الأداء المؤسسي بإشراف عمادة التطوير والجودة. (60%)، أما غير الموافقين (48%) والمحايدون (32%)، وأن أكبر نسبة من أفراد العينة يوافقون على تطبيق إدارة الوزارة مبدأ توزيع فرص التدريب وحضور الدورات والورش والمؤتمرات في جميع الدوائر والوحدات. (62%)، أما غير الموافقين (48%) أما المحايدون (28%).

جدول (11) الإحصاء الوصفي لعبارات فرضية الدراسة

العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	النتيجة
تدعم إدارة الوزارة التطوير الإداري للعاملين عبر قيام عمادة التطوير والجودة بالإشراف والمتابعة لكل الأنشطة الدوائر ووحدات.	3.7133	4.137	1	أوافق
تؤكد إدارة الوزارة على ضرورة وضع المعايير العالمية في عين الاعتبار في تطوير وتحسين الأداء المؤسسي.	3.7200	4.8638	7	أوافق
تستخدم إدارة الوزارة أنشطة فعالة تعزز تطوير وتحسين الأداء المؤسسي لمنسوبيها في كل الدوائر والوحدات.	3.8133	4.1083	3	أوافق
تطبق إدارة الوزارة مبدأ التعاون مع باقي الدوائر والوحدات من أجل ترقية وتحسين الأداء المؤسسي.	3.9500	4.079	5	أوافق
منحت إدارة الوزارة الفرصة لعنصر الشباب ومنحهم الثقة وذلك بتكليفهم بقيادة العمل الإداري بالدوائر والوحدات مما انعكس أثره في تطوير الأداء المؤسسي.	3.6600	4.039	6	أوافق
توفر إدارة الوزارة كل متطلبات تطوير وتحسين الأداء المؤسسي بإشراف عمادة التطوير والجودة.	3.5600	2.231	2	لا أوافق
تطبق إدارة الوزارة مبدأ توزيع فرص التدريب وحضور الدورات والورش والمؤتمرات للعاملين بالدوائر والوحدات.	3.6500	2.049	4	لا أوافق
المتوسط	26.067	25.507		أوافق

المصدر: من إعداد الباحثين بالاستعانة بمخرجات برنامج SPSS, 2024م.

من جدول (11) اتضح أن معظم العبارات التي تعبر عن دور التطوير الإداري للعاملين في تحسين الأداء المؤسسي في وزارة المالية العراقية يزيد متوسطها الفرضي عن (3) وهذه نتيجة تدل على موافقة أفراد العينة على أن هنالك دور إيجابي في تطوير الإداري في والأداء المؤسسي في الوزارة المبحوثة وبمتوسط (26.07) وانحراف معياري (25.51) وهذا يؤكد صحة الفرضية. يوجد علاقة موجبة بين تطوير الإداري في تحسين الأداء في وزارة المبحوثة.

جدول (12) نتائج الانحدار للعلاقة بين التطوير الإداري وتحسين الأداء المؤسسي .

الفرضية	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R ²)	معامل الانحدار (B)	قيمة T المحسوبة	مستوى معنوية	نتيجة العلاقة
يسهم التطوير الإداري إيجابيا في تحسين الأداء المؤسسي في وزارة المالية العراقية .	0.88	0.94	0.92	2.43	0.00	قبول

المصدر: من إعداد الباحثين بالاستعانة بمخرجات برنامج SPSS, 2024.

من جدول(12): اتضح أن هنالك ارتباط (قوي جدا) بين التطوير الإداري و الأداء المؤسسي للعاملين في وزارة المبحوثة ويتضح ذلك من خلال قيمة معامل الارتباط وقدره (0.88) وبالرجوع لقيمة معامل الانحدار وقدرها (0.92) مما يدل على علاقة موجبة قوية جداً بين التطوير الإداري وتحسين الأداء المؤسسي في وزارة المالية .فيما وجدت قيمة التحديد (94%) وهذا يعني أن %94 من متغيرات مستقلة التي تفسر (تحسين الأداء المؤسسي) مضمنة في النموذج وهي (التطوير الإداري للعاملين) وهذا يدل على العلاقة ما بين المتغيرين قوية جداً، بينما (6%) فقط هي متغيرات مستقلة تفسر تحسين الأداء المؤسسي غير مضمنة في للنموذج وهي مثل اتصال التنظيمي والرقابة. ويتضح من نتائج التحليل وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التطوير الإداري للعاملين وتحسين الأداء المؤسسي للعاملين في وزارة المالية 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 المؤسسي للعاملين في وزارة المالية عند مستوى معنوية (0.05) وبمستوى ثقة (0.95).

النتائج

- 1- تدعم إدارة الوزارة التطوير الإداري للعاملين بقيام عمادة التطوير والجودة وإشرافها على الأنشطة بالدوائر والأقسام.
- 2- تؤكد إدارة الوزارة على ضرورة وضع المعايير العالمية في الاعتبار في تطوير وتحسين الأداء المؤسسي.
- 3- تستخدم إدارة الوزارة أنشطة فعالة تعزز تطوير وتحسين الأداء المؤسسي لمنسوبيها في الدوائر والوحدات ومراكز الوزارة.
- 4- تطبق إدارة الوزارة مبدأ التعاون لبقية الدوائر والوحدات ومراكز الوزارة لترقية وتحسين الأداء المؤسسي للعاملين.
- 5- توفر إدارة الوزارة متطلبات تطوير وتحسين الأداء المؤسسي للعاملين بإشراف عمادة التطوير والجودة.



- 6- تنتهج إدارة الوزارة مبدأ توزيع فرص التدريب وحضور الدورات والورش والمؤتمرات للعاملين بالدوائر والوحدات.
- 7- تحسين الأداء في مؤسساتهم. ضرورة تعريف القيادات الإدارية والعاملين بمعايير الاعتمادية الأكاديمية لتساعد في زيادة ثقافتهم وتحسين الأداء المؤسسي.

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 بالوزارة من أجل الرقي بالوزارة وتحقيق رسالتها وأهدافها.
- 3- تقديم الدعم المباشر للمسؤولين الإداريين في الوزارة وتطوير القيادات الإدارية وتدريب القيادات الإدارية والموظفين وتقليل المعوقات التي تواجه الموظفين في مكان العمل .
- 4- توظيف الأساليب التكنولوجية الحديثة في الوزارة للارتقاء بمستوى العمل. بناء مراكز وحدات تدريبية على مستوى الوزارة والمستويات الإدارية الأخرى لتدريب
- 5- العمل بروح الفريق الواحد من اجل تنمية مبدأ العمل.
- 6- متابعة الأداء المؤسسي في المؤسسات وتقييمه بصورة دورية من اجل التطوير وتحسين العمل.
- 7- حث المؤسسات على التنافس في الأداء المؤسسي من اجل التقييم.

المصادر

- 1- بلا سكة صالح (2012)، قابلية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الاستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، دراسة حالة بعض المؤسسات، لنيل شهادة الماجستير جامعة فرحات عباس الجزائر.
- 2- روش محمد ابراهيم (2015)، "دور" عمليات التطوير الاداري في تقليل حالات الفساد الاداري دراسة استطلاعية لعينة من الافراد العاملين في تربية محافظة نينوى"، كلية الدراسات الانسانية جامعة زاخو، مجلة دنانير، العدد السابع، المجلد 1
- 3- ريم بنت عمر بن منصور (2013) دور ادارة التطوير الاداري في تحسين الأداء الوظيفي ، دراسته تطبيقية على الموظفين الادارية في جامعة الملك عبد العزيز بجدة، الرياض ، رسالة ماجستير منشورة
- 4- عصام محمد حمدان (2008)التطوير التنظيمي وأثره على فعاليات القرارات الإدارية في المؤسسات الأهلية في قطاع غزة كلية التجارة الأهلية الجامعة الاسلامية غزة ، رسالة ماجستير ، كلية التجارة أهلية الجودة الشامله في التطوير الإداري.الجامعة الإسلامية غزة ، .
- 5- كريم، فاطمة الزهرة (2017)، أهمية التدريب في التطوير الإداري للمؤسسات الإعلامية دراسة وصفية تحليلية لإذاعة المسيلة أنموذجاً"، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم الاعلام والاتصال، تخصص الصحافة مكتوبة، جامعة محمد وبضيافة المسيلة، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية.
- 6- مرزوك، محمد عبد الله (2014)التطوير الإداري في كلية التربية باستخدام إدارة التمكين رسالة ماجستير غير منشورة مقدمة إلى كلية التربية للعلوم الصرفة ابن الهيثم، جامعة بغداد.
- 7- هالة عطية مصطفى السيد (2012) : تطوير الأداء المؤسسي في إدارات التعليم فيل الجامعي بمصر في ضوء مدخل الإدارة الإلكترونية، رسالة ماجستير غير منشورة، مقدمة إلى قسم بحوث ودراسات التربوية، معهد البحوث الدراسات العربية، التابع لجامعة الدول العربية بالقاهرة.
- 8- AmitavMitra,(2016),"Fundamentals of Quality Control and Improvement", 4th ed, John Wiley & Sons, Hoboken, Inc. New Jersey.
- 9- Harvey, Lee, "Quality in Higher Education", Birmingham, UK, Vol. 7, No. 2,2001
- 10- Rothwell, W. J. & Honne, C. K. & King, S. B. (2012). Human performance improvement practitioner performance. Routledge