

أثر التطوير الإداري في تحسين الأداء المؤسسي

دراسة حالة : مؤسسة المواصفات والمقاييس الأردنية

ازناسني علي

أستاذ مساعد - المدرسة التحضيرية
جامعة تلمسان / الجزائر

بوجنان توفيق

أستاذ مساعد بكلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية
جامعة تلمسان / الجزائر



ملخص:

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على أثر التطوير الإداري في تحسين الأداء المؤسسي في مؤسسة المواصفات والمقاييس الأردنية , و توضيح أهمية التطوير الإداري كمفهوم إداري معاصر يساعد المؤسسة على الارتقاء بمستوى خدماتها و الاسهام في بناء موقع سوقي قوي و ثابت . ولتحقيق اهداف الدراسة تم تصميم استبانة وتوزيعها على عينة مكونة من (170) فرد . و قد استخدمت الأساليب الإحصائية المناسبة للإجابة على تساؤلات الدراسة واختبار فرضياتها.

الكلمات الدالة : التطوير الإداري , الأداء المؤسسي , مؤسسة المواصفات و المقاييس , مناخ تنظيمي.

Abstract :

The present study aims to know the impact of administrative development on improving instrumental performance at Jordanian institution for standards and metrology to promote its service level and to contribute in building a strong market position . To achieve the study objectives, a questionnaire was designed and distributed to a sample of (170) participants. Suitable statistical methods were used to answer the questions of the study and testing its hypothesis.

Keywords: administrative development, instrumental performance, organizational climate, JISM: Jordanian institution for standards and metrology.

1-1 المقدمة:

إن التطورات السريعة المتلاحقة التي شهدتها العالم في كافة المجالات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية مع نهاية القرن العشرين قد جلبت الكثير من التحديات أمام المجتمعات ، وألقت على الإدارة عبء الإعداد لتطوير و تغيير أساليب العمل من خلال تطوير التنظيمات الإدارية داخلياً لكي تتلاءم مع تغيرات البيئة الخارجية لتهيئة الظروف المواتية للنجاح ، بما ينعكس بشكل مباشر على الأداء عبر تحقيق التوازن والتناسق المرغوب بين المتغيرات وسلوك الأفراد والعلاقات بين جماعات العمل وبين أساليب ونظم الأداء [1] .

ولقد ظهر مفهوم التطوير الإداري كثمرة من ثمار التطورات العالمية ، وكوسيلة فعالة تمكن الإدارة من القيام بدورها من خلال تطوير الفكر الإداري التقليدي ، وتيسير الإجراءات ، واستخدام التقنيات الحديثة في زيادة الإنتاج ، وفي الوقت ذاته المحافظة على كفاءة الأداء عبر التخطيط العلمي للتغيير والتشخيص الميداني للمشكلات ، والتكامل والشمول في التطوير وتعبئة كافة الطاقات الذاتية للمنظمات [2] بما ينعكس بشكل إيجابي على المنظمات الإدارية ، حيث أصبح التطوير الإداري من المتطلبات الإدارية الملحة للمنظمات الإدارية الحكومية منها والخاصة .

2-1 مشكلة الدراسة :

لقد أثار أسلوب ومنهج التطوير الإداري داخل المنظمات اهتمام ونظر الباحث ، إذ تعتبر أحد الأنماط الإدارية السائدة والمرغوبة في الفترة الحالية ، وذلك في ظل البيئة التنافسية الحادة التي أصبح البقاء فيها للأقوى والأصلح و ما تشمله عملية التحسين المستمر للمنظمات التي تسعى إلى إشباع رغبات المستهلكين الحالية والمتوقعة ، وهذا البحث هو محاولة لتحليل و إبراز أثر التطوير الإداري في تحسين الاداء المؤسسي في بيئة الأعمال في الاردن ، وأن يكون ذلك بطريقة أسلوب الحالة باختيار إحدى المنظمات الرائدة في الساحة الاقتصادية الأردنية للوقوف على مدى التوافق والتناسق والانسجام بين درجة التطوير الإداري داخل المنظمة محل الدراسة و قدرته على تحسين الاداء المؤسسي ، وما هي النواحي الإيجابية المشجعة علي استيعاب هذا الأسلوب الإداري الحديث في ظل بيئة محلية ودولية أصبحت تتسم بكل أصناف التحديات التي لن تقوي علي الصمود فيها إلا المنظمات التي تأخذ بأسباب التطور منهجاً وطريقاً حيث تعد هذه الدراسة دراسة استطلاعية ، جاءت كمحاولة للتعرف و الكشف عن أثرعملية التطوير الإداري في تحسين الاداء المؤسسي في مؤسسة الموصفات و المقاييس الأردنية و يمكن التعبير عن مشكلة الدراسة من خلال الاجابة على التساؤلات الرئيسية الآتية :

1. ما هو واقع التطوير الإداري و دوره في تحسين الاداء المؤسسي في مؤسسة الموصفات و المقاييس الاردنية ؟

2. ماهو أثر التطوير الإداري في تحسين الاداء المؤسسي في مؤسسة الموصفات و المقاييس الأردنية ؟

3-1 فرضيات الدراسة :

تحقيقاً لأهداف الدراسة و اعتماداً على محتوى و نتائج الأدبيات السابقة التي توافرت للباحث يمكن صياغة الفرضية الرئيسة بصورتها العدمية (Ho) كما يلي :

الفرضية الرئيسية الأولى :

Ho1: يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$)) للتطوير الإداري بأبعاده (التشريعات و الانظمة ، تبسيط اجراءات و اساليب العمل ، تنمية المورد البشري ، التكنولوجيا و المعلومات ، المعرفة) على الاداء المؤسسي في مؤسسة الموصفات و المقاييس الاردنية .

ومن هذه الفرضية الرئيسة تشتق الفرضيات الفرعية العدمية التالية :

- يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة $(0.05 \geq \alpha)$ للتطوير الإداري بأبعاده (التشريعات و الانظمة , تبسيط اجراءات و اساليب العمل , تنمية المورد البشري , التكنولوجيا و المعلومات , المعرفة) على سرعة الأداء في مؤسسة المواصفات و المقاييس الاردنية .
- يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة $(0.05 \geq \alpha)$ للتطوير الإداري بأبعاده (التشريعات و الانظمة , تبسيط اجراءات و اساليب العمل , تنمية المورد البشري , التكنولوجيا و المعلومات , المعرفة) على نوعية الأداء في مؤسسة المواصفات و المقاييس الاردنية .
- يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة $(0.05 \geq \alpha)$ للتطوير الإداري بأبعاده (التشريعات و الانظمة , تبسيط اجراءات و اساليب العمل , تنمية المورد البشري , التكنولوجيا و المعلومات , المعرفة) على كفاءة الأداء في مؤسسة المواصفات و المقاييس الاردنية .

التعريفات الإجرائية للدراسة :

- لقد اشتملت الدراسة على المتغيرات التي يمكن تعريفها على النحو التالي:
- **التطوير الإداري :** هو العملية الكلية التي تتبناها المنظمة من أجل خلق المديرين وتهيئتهم لمساعدة المنظمة على النمو، وإدارة التغيير الذي يحدث في بيئة العمل، أو هو بمثابة مجموعة الأنشطة المتوفرة في المنظمة لمساعدة الأفراد في تلبية حاجات نهمهم وحفاظة على حياة التنظيم [3]
- **التكنولوجيا و المعلومات:** يمكن تعريف التكنولوجيا إجرائيا بأنها تعني كل ما يستخدم في المجالات الادارية و التعليمية و التقنية من تقنية معلوماتية، كاستخدام الحاسب الآلي وشبكاته المحلية والعالمية (الإنترنت) وذلك بهدف تخزين ومعالجة واسترجاع المعلومات كل وقت وفي أي وقت. وعلى هذا تكون التكنولوجيا في أوسع معانيها تخطيطا، وإعدادا، وتطويرا، وتنفيذا، وتقويما كاملا للعمليات من خلال وسائل تقنية متنوعة تعمل جميعها بشكل منسجم مع العناصر البشرية لتحقيق الأهداف المنشودة.
- **الانظمة و التشريعات:** و تشير الى جملة التشريعات و المراسيم و القوانين اضافة و الى الانظمة المطبقة و ذات العلاقة المباشرة بعمل المؤسسة لتحقيق اهدافها .
- **الموارد البشرية :** ولها عدة مسميات في الحياة العملية , فالبعض يسميها إدارة الأفراد والبعض الآخر يسميها شؤون الموظفين وهي بصفة عامة هي كل ما يختص بالقوى العاملة وتخطيطها وتنظيمها وكيفية استخدامها بالشكل الأفضل سواء للفرد نفسه أو للمنشأة.
- **المعرفة :** العمليات النظامية لإيجاد المعلومات، و استحصالها، و تنظيمها، و تنقيتها، و عرضها بطريقة تحسن قدرات الفرد العامل في المنظمة في مجال عمله. و تساعد إدارة المعرفة المنظمة في الحصول على الفهم المععمق من خلال خبراتها الذاتية. كما تساعد بعض فعاليات إدارة المعرفة في تركيز إهتمام المنظمة على استحصال، و تخزين، و استخدام المعرفة لأشياء مثل حل المشاكل، و التعلم الديناميكي، و التخطيط الإستراتيجي، و صناعة القرارات. كما إنها تحمي الموارد الذهنية من الاندثار، و تضيف إلى ذكاء المنظمة، وتتيح مرونة أكبر [4].
- **الاداء المؤسسي :** هو قدرة المؤسسة على استخدام مواردها المالية و البشرية و و التكنولوجيا و المعرفة بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق اهدافها بطريقة كفؤة , و بالتالي فان الاداء يتم قياسه من خلال تحليل العلاقة بين المدخلات و المخرجات المختلفة , حيث يزداد الاداء كلما زادت كمية المخرجات من الوحدة الواحدة في المدخلات .

- كما يعتبر على أنه المنظومة المتكاملة لتتاج أعمال المنظمة في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية و الخارجية [5] ، (GRAVES, 2005)، (Lin Fitzgerald, Robert, Stan, Rhian Silvestro and) (1999 , Christopher) و يشمل على الابعاد التالية :

1-4 الدراسات السابقة

تناولت العديد من الدراسات جهود التطوير الإداري في منظمات الأعمال الخاصة والعامة تحديداً، والمعوقات والمشاكل التي واجهت عمليات التطوير الإداري. مما كان لها الأثر الكبير في إثراء الدراسات الإدارية و تعزيز جهود عملية التطوير و التغير في كثير من الأجهزة الإدارية و الحكومية ذات الأنشطة المتشابهة ، و يمكن الإشارة الى مجموعة من الدراسات السابقة (العربية منها و الاجنبية) ذات الصلة بموضوع التطوير الإداري و تحسين الاداء المؤسسي ، و نجد منها :

2-4-1 الدراسات العربية :

دراسة (محمد الحربي، 2009) فعالية نماذج تقويم الأداء بالمنظمات العامة :دراسة ميدانية على منظمات عامة بمنطقة حائل [6]. تناولت هذه الدراسة قياس فعالية نماذج تقويم الأداء بالمنظمات العامة من خلال تطبيق دراسة ميدانية على المنظمات العامة بمنطقة حائل من خلال التعرف على وجهة نظر الموظفين في الدوائر المعنية وقد حددت أهدافها في دراسة مجالات الاستفادة من نماذج تقارير الأداء الحالية و التعرف على معوقات تطبيق فعالية نماذج تقويم الأداء في المنظمات العامة بمنطقة حائل و السبل الكفيلة لجعل نموذج تقويم الأداء أكثر فعالية في المنظمات العامة في منطقة حائل و تقويم فعالية نماذج تقويم الأداء المعمول بها حالياً . وتوصلت الدراسة لمجموعة من النتائج منها :

أن محور السبل الكفيلة لجعل نموذج تقويم الأداء أكثر فعالية حصل على أعلى متوسط من بين محاور الدراسة الأخرى و أن هذه السبل مقسمة من حيث فاعليتها إلى سبل فاعليتها مرتفعة جداً وهي الأخذ بنتائج تقويم الأداء من قبل الرؤساء والقيادة الإدارية، و تدريب القيادات على الموضوعية والحياد عند إعداد نماذج تقويم الأداء و سبل فاعليتها مرتفعة وهي جعل نماذج التقييم شاملة لجميع النواحي (الأمانة، الالتزام، ...) وسبل فاعليتها متوسطة وهي ضرورة ترك الحرية للوحدات الإدارية المختصة لوضع النظام اللازم لقياس كفاءة الأداء، وتحديد إجراءات وضوابط خاصة بكيفية تقييم الموظفين و سبل فاعليتها متدنية وهي التركيز على ضرورة تعدد نماذج تقويم الأداء وذلك طبقاً لاختلاف الأعمال وتباين الأنشطة، ووضع نظام خاص بالتطلعات من تقارير تقييم الأداء، وجاء محور مجالات الاستفادة من نماذج تقويم الأداء في الترتيب الثاني حيث أن واقع مجالات الاستفادة من نماذج تقارير الأداء مقسمة من حيث ممارستها إلى أربع مجموعات وهي المجالات التي يستفاد منها بدرجة عالية جداً وهي توفير البيانات والمعلومات الضرورية للمنظمة، وإبراز دور الموظفين المبدعين بحيث تمكن الإدارة من تحفيزهم، التعرف على نقاط القوة والضعف ومعالجتها.و المجالات التي يستفاد منها بدرجة عالية وهي تحقيق أهداف التقويم التي وضعت من أجلها.و المجالات التي يستفاد منها بدرجة متوسطة وهي تعالج الروتين الموجود بالعمل، والمساهمة في وضع الرجل المناسب في المكان المناسب، والتدخل والتأثير والمعالجة للمواقف، واتخاذ القرارات الإدارية بطريقة موضوعية بعيدة عن التكهنات والتصورات والافتراضات، وتحقيق أهداف المنظمة.

دراسة (خياط ، 2007) دور إدارة التطوير الإداري في بناء القدرات الإبداعية دراسة ميدانية على شطر الطالبات بجامعة الملك عبد العزيز [7]:

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد دور إدارة التطوير الإداري في بناء وتنمية القدرات الإبداعية التي أصبحت محور اهتمام المنظمات المعاصرة في سعيها المستمر للاهتمام بالأداء الفعال، من خلال التأكيد على أهمية الدور الذي تقوم به إدارة التطوير الإداري بشطر الطالبات في دعم

وتنمية المهارات الإبداعية لدى منسوبات الجامعة، وتوجيه اهتمام القيادات الإدارية لأهمية إتباع الممارسات الإدارية التي تدعم الابتكار والإبداع لدى منسوبات الجامعة.

و لقد خلصت هذه الدراسة الى جملة من النتائج كان من أهمها:

1. قيام إدارة التطوير الإداري بدور فاعل في بناء وتنمية القدرات الإبداعية.
2. مساهمة إدارة التطوير الإداري في تهيئة الموظف للتفاعل الإيجابي مع المواقف.
3. محدودية دور إدارة التطوير الإداري في تقديم خدماتها في الدراسات والاستشارات الإدارية.
4. وضوح دور إدارة التطوير الإداري في تقديم البرامج التدريبية التي تعمل على تنمية الإبداع الإداري.

وفي ضوء النتائج السابقة تم تقديم مجموعة من التوصيات أهمها:

1. تفعيل دور إدارة التطوير الإداري في تنمية الإبداع الإداري ورعايته.
2. توعية الرؤساء بأهمية بناء القدرات الإبداعية للموظفات.
3. توعية منسوبات الجامعة بالخدمات التي تقدمها إدارة التطوير الإداري

تدعيم وتحفيز المبدعين.

دراسة(الحياصات, 2006) معايير قياس و كفاءة و فاعلية استراتيجية ادارة الموارد البشرية و علاقتها بالاداء المؤسسي في المؤسسات الصحفية الاردنية من وجهة نظر الموظفين [8].

هدفت هذه الدراسة الى التعرف الى كفاءة و فاعلية استراتيجيات ادارة الموارد البشرية في المؤسسات الصحفية الاردنية , المثلة في تخطيط الموارد البشرية, و الاختيار و التعيين , و تقييم اداء العاملين , و تدريب العاملين و علاقتها بالاداء المؤسسي .
اشتمل مجتمع الدراسة على (21) صحيفة , و توصلت الدراسة الى النتائج التالية :

توجد علاقة ايجابية بين فاعلية و كفاءة استراتيجيات تخطيط الموارد البشرية في المؤسسات الصحفية الاردنية و ادائها المؤسسي . كما توجد علاقة ايجابية بين كفاءة و فاعلية استراتيجيات الاختيار و التعيين في المؤسسات الصحفية الاردنية و ادائها المؤسسي , كما توجد علاقة ايجابية بين كفاءة و فاعلية استراتيجيات تقييم اداء العاملين في المؤسسات الصحفية الاردنية و ادائها المؤسسي , كما توجد علاقة ايجابية بين كفاءة و فاعلية استراتيجيات تدريب العاملين في المؤسسات الصحفية الاردنية و ادائها المؤسسي.

و من بين التوصيات التي توصلت اليها نجد :

العمل على تحليل نقاط القوة و الضعف للبيئة الداخلية و الفرص و التهديدات للبيئة الخارجية , و تحليل الوظائف و وصفها و تصنيفها على الهياكل التنظيمية للمؤسسات الصحفية الاردنية .

دراسة (القريوتي 2004)، بعنوان " جهود التطوير الإداري في الكويت" [9]:

هدفت هذه الدراسة إلى تقييم جهود الإصلاح الإداري في جميع الوزارات والادارات الهيئات الحكومية في الكويت من خلال قياس ما اتخذ من خطوات على طريق الإصلاح والتطوير الإداري، وكذلك التعرف على العلاقة بين تنفيذ الإصلاحات الإدارية وبين بعض المتغيرات مثل حجم الضغوط السياسية والاقتصادية ، وطبيعة عمل الجهة ، والخبرة السابقة للمسؤولين فيها، بالإضافة إلى العوامل الديموغرافية.
وتوصلت هذه الدراسة إلى : أن هناك تدني في مستوى الجهود المبذولة في مجال التطوير الإداري .وتبين أن هناك اهتمام كبير بالتدريب باعتباره مظهرًا رئيسيًا لجهود التطوير الإداري .ثم غياب للمعايير الموضوعية لقياس الأداء المؤسسي.

وجود الانتقائية والجزئية وعدم التكامل في جهود التطوير الإداري. وأخيراً قلة الاهتمام بالتطوير الإداري في المجالات الأكثر تأثيراً على المستفيدين من الخدمات العامة.

دراسة (المربع , 2004) علاقة التطوير التنظيمي بالأداء من وجهة نظر العاملين في المديرية العامة للجوازات [10]:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على علاقة التطوير التنظيمي بالأداء. وبيان مدى اسهام التطوير التنظيمي في مواجهة مشكلات العاملين . والتعرف على أهم المعوقات التي تواجه تطبيق التطوير التنظيمي . ومن أهم نتائج هذه الدراسة : أن هناك علاقة قوية بين التطوير التنظيمي واداء العاملين تتمثل في المساعد على رفع قدرات ومهارات العاملين ، وتمكين الرؤساء من متابعة وتوعية المرؤوسين بدقة، وزيادة قدرة العاملين على تحمل المسؤولية . وأن التطوير التنظيمي يساهم في مواجهة مشكلات العاملين من خلال تمكن العاملين من تجنب الوقوع في الأخطاء، والمساعدة في سرعة اكتشافها، والاسهام في عدم تأخير المعاملات . ومن أهم المعوقات التي تواجه تطبيق التطوير التنظيمي الافتقار إلى نظام اتصال مناسب ، وتجاهل شكاوى العاملين من سلبات برنامج التطوير التنظيمي ، وضعف التنسيق بين برامج التطوير وبيئة التنظيم.

دراسة (اللوزي, 1997) بعنوان " إتجاهات العاملين في المؤسسات الحكومية الأردنية نحو إدارة التغيير " [11]:

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة إتجاهات الأفراد العاملين في المؤسسات الحكومية في الاردن نحو مجالات إدارة التغيير المختلفة و علاقتها بمتغيرات الجنس و الحالة الإجتماعية و المؤهل العلمي و العمر و المسمى الوظيفي و الخبرة . و من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة مايلي :

- 1- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية أثر العمر بفئاته الثلاث المحددة في متغيرات الدراسة حول الإتجاه نحو إدارة التغيير بمجالاتها المختلفة . بين إتجاهات العاملين نحو جميع مجالات إدارة التغيير حيث كانت اعلى عند الذكور منها عند الأناث .
- 2- وجود فروق ذات دلالة إحصائية إتجاهات المتزوجين و غير المتزوجين نحو السببية و عدم ظهورها في محوري التكافؤ و الإستدلال .
- 3- إحتل محور التكافؤ المرتبة الأولى على مقياس مستوى إتجاه العاملين نحو إدارة التغيير , تلاه محور الإستدلال بينما إحتل محور السببية المرتبة الأخيرة .

يرى الباحث أن الدراسة أعلاه إقتصرت على إستخدام أداة واحدة فقط كمقياس لإدارة التغيير , حيث تتحدد دقة النتائج بخصائص هذا المقياس و قدرته على قياس وضع ما و بمدى صدقه و ثباته . كما أن الدراسة إقتصرت على المؤسسات الحكومية و أهملت منظمات القطاع الخاص التي تشهد معدلات أعلى من برامج التغيير التنظيمي.

4-2- الدراسات الاجنبية :

دراسة Parish, Cadwallader, Paul (2008) دور ولاء العاملين في إنجاح مبادرات التطوير التنظيمي [12]

هدفت إلى دراسة دور ولاء العاملين في إنجاح مبادرات التطوير التنظيمي، وشملت عينة الدراسة على العاملين في المنظمات غير الربحية ذات الحجم الكبير ودلت نتائج الدراسة على أهمية المواثمة مع الرؤى والعلاقة بين المديرين والعاملين، الدافعية الوظيفية، ودرجة الحرية في تنفيذ الأعمال كانت كلها ترتبط بالولاء نحو التغيير ، وكما بينت الدراسة أن الولاء العاطفي قد ارتبط زيادة إتجاهات العاملين نحو تحسين الأداء، وزيادة التعلم الفردي، وإنجاح إحداث التغيير.

دراسة (Jimmieson , White Peach, 2004) بعنوان " جاهزية الموظفين للتغيير: استخدام نظرية السلوك المخطط في تغير الإدارة." [13]

هدفت هذه الدراسة إلى استخدام نظرية السلوك المخطط كإطار نظري لفهم جاهزية الموظفين للتغيير، وذلك من خلال عينة تتألف من 149 موظف يعملون في إحدى المنظمات الحكومية المحلية الكبرى في كوينز لاند في استراليا . وقد أشارت نتائج الدراسة إلى ان الموظفين الذين أعطوا

معلومات فعالة عن إحداث التغيير قد اظهروا اهتمامًا كبيرًا لدعم عملية التغيير، وأن مشاركة الموظفين في عملية التغيير قد تفاوتت ما بين مشاركات متوسطة وعالية وفقًا لمعتقداتهم ونقلهم إلى أماكن عمل أخرى.

دراسة (Cooper David, 2004) بعنوان " التغيير التنظيمي في القطاعين العام والخاص - دراسة حالة في بريطانيا [14]

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف المسؤوليات الاجتماعية والسياسية والاختلافات الممكنة بالنسبة لاحتياجات كل من القطاعات العام والخاص فيما يتعلق بالثقافة التنظيمية والمساعدة في عملية التغيير وتقييم البرامج التدريبية في ميتربوليتان بروج في بريطانيا، وقد اعتمدت الدراسة 51 على حالة دراسية توضح التحرك نحو تبني آلية الإدارة في القطاعين. وقد اشارت نتائج الدراسة إلى ان عملية التغيير لا يمكن ان تكون فعالة بشكل كامل.

دراسة (Peter Love et al, 2004) بعنوان " مفاهيم بناء المنظمة: التحول الاستراتيجي، التحول على صعيد المنظمة، وجهة نظر العملاء، مفاهيم الجودة [15].

هدفت هذه الدراسة إلى استعراض الإطار المفاهيمي للعديد من العوامل مثل التحول الاستراتيجي والتحول على صعيد المنظمة والاعتماد على وجهة نظر العملاء في إحداث التغيير، والتركيز على الجودة في استراليا. وقد توصلت هذه الدراسة إلى اقتراح العناصر الأساسية المرتبطة بمثل هذه التحولات، ولا ترتبط بشكل مباشر بحجم المنظمة وإنما بمقدار ونوعية الخبرة التي يمكن تطبيقها.

دراسة (Gainey, 2003) "المصدر الخارجي للتدريب والتطوير والعوامل التأثيرية" [16]

هدفت هذه الدراسة، إلى الاعتناء بالموارد البشرية في المؤسسة، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: أن التدريب ركن أساسي من أركان التطوير بالمؤسسة، وأن له انعكاساً إيجابياً على إنتاجية الفرد، وأن يزيد من قناعة الأفراد في العمل والتطوير بمؤسستهم، ويزيد من نوعية الخدمة التي قدموها للمجتمع، وأن التدريب يزيد من مهارة الفرد في عمله، وأن غالبية الباحثين، يفضلون أن يأتي التدريب من خارج المؤسسة، كما أوضحت الدراسة أن بإزدياد التدريب والمهارة لدى الأفراد، يقل جهدهم في العمل وتزداد إنتاجيتهم كمّاً ونوعاً.

دراسة (Watsi & Robert, 2002) بعنوان "الخصوصية التنظيمية والجماعية، تطوير نظري - والاختبار التجريب للقياس [17].

وقد توصلت هذه الدراسة، إلى أهمية توفير مناخ تنظيمي جيد، لزيادة كفاءة العمل في المنظمة، وأظهرت تحليلات الدراسة، أن القدرات والقيمة الفردية والإدراك، من خلال الثقافة التنظيمية، تزيد من فعالية ممارسة العمل، لدى الأفراد في منظماتهم، والخصوصية التنظيمية مثل المورد البشرية المدربة والماهرة، تزيد من التطوير في المؤسسة، وأكدت الدراسة على ضرورة العمل الجماعي، والابتعاد عن الفردي، وزيادة العمل على رفع روح العمل الجماعي بين الأفراد، وضرورة أن يكون لدى الأفراد وعي ثقافي بيئي تنظيمي، كما أكدت على توسيع مداركهم، لما ذلك كله من دور إيجابي على عملية التطوير في المؤسسة، وأشارت الدراسة إلى أهمية توفير الموارد المادية بشكل دائم ومستمر، وضرورة عمل الموازنة المالية بشكل دائم، ومن النتائج التي توصلت إليها الدراسة أيضاً، ضرورة زيادة الصلاحيات للموظفين في الدرجة الوسطى وضرورة تنفيذ الإجراءات بشكل حازم، إلا يكون هناك تعاون في الإجراءات والمهام.

منهج الدراسة:

نتيجة لطبيعة الأهداف التي تسعى هذه الدراسة في الكشف أثر التطوير الإداري في تحسين الأداء المؤسسي في مؤسسة المواصلات و المقاييس الأردنية ، ومن خلال الأسئلة التي تسعى هذه الدراسة الإجابة عليها فقد استخدم الباحث منهج التحليلي الوصفي لاستعراض أهم الأدبيات ذات العلاقة بمفهوم التطوير الإداري ومداخله وابعاده و أثره على تحسين الاداء المؤسسي وكذلك الدراسات السابقة مع إجراء بعض التحليل والمقارنات كلما أمكن ذلك لتغطية الجانب النظري من الدراسة.

3-3 مجتمع وعينة الدراسة:

بما أن الدراسة تهدف إلى تقييم عملية التطوير الإداري و أثره في تحسين الاداء المؤسسي في مؤسسة المواصلات و المقاييس الأردنية ، فقد تكون مجتمع الدراسة من الموظفين العاملين في الإدارة العامة في مؤسسة المواصلات و المقاييس الأردنية البالغ عددهم (208) موظف في الادارة بمستوياتها المختلفة.

حيث تم سحب عينة عشوائية بسيطة نتيجة وجود تجانس بن موظفي المؤسسة، وقد تم تحديد عينة مكونة من (170) موظفا حسب ما ورد في جدول العينة [18] (sekar,294.2007) ، ووزعت الاستبانات على أفراد المجتمع، فاسترد منها (160) استبانة ما نسبته (76.9%) من حجم المجتمع ، واستبعدت (9) استبانات لعدم صلاحيتها للتحليل ، وبذلك أصبح عدد الاستبانات الصالحة للتحليل (151) استبانة ، مشكلة بذلك ما نسبته (72.59%) من مجتمع الدراسة و بنسبة إسترجاع بلغت (88.82%) من عينة الدراسة.

3-5 أداة الدراسة:

قام الباحث بتطوير أداة الدراسة بالاعتماد على الأدب النظري لمفهوم وابعاد التطوير الإداري ، إضافة إلى الاطلاع على عدد من الاستبانات المستخدمة في الدراسات السابقة المرتبطة بموضوع الدراسة لتحقيق هدف الدراسة المتمثل بتقييم اثر جهود التطوير الإداري في تحسين الاداء المؤسسي في مؤسسة المواصلات و المقاييس الأردنية، وقد روعي في تطوير الاستبانة ان تكون متكيفة مع البيئة المبحوثة، وقد غطت أداة الدراسة الجوانب الآتية :

الجزء الأول (معلومات عامة):

تضمن المتغيرات الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة وقد تم قياسها على النحو التالي:

- الجنس: (ذكر، أنثى)
- العمر: (30 سنة فأقل , من 31-40 سنة , من 41-50 سنة , 51 سنة فأكثر).
- المؤهل العلمي: (05 سنوات فأقل , 6-10 سنوات , 11-15 سنة , 16 سنة فأكثر).
- الخبرة: (دون الثانوية العامة , دبلوم كلية مجتمع , بكالوريوس , دراسات عليا).
- المستوى الوظيفي: (إداري , رئيس قسم , مدير).

الجزء الثاني :

من الاستبانة فقد خصص لتقييم اثر عملية التطوير الإداري في تحسين الاداء المؤسسي ليتضمن قسمين يحتوي كل قسم على فقرات كافية تغطي جميع متغيرات الدراسة المتعلقة بالتطوير الإداري (التشريعات و الانظمة , تبسيط اجراءات و اساليب العمل , تنمية المورد البشري , التكنولوجيا و المعلومات , المعرفة) و الاداء المؤسسي بأبعاده , معتمداً على دراسة (خياط , 2007) (الجماز, 2007) , (الحنيطي, 1994), (دراسة العدوان , 1994) , مستخدماً مقياس (Likert1994) (ليكرت) الخماسي في تطوير اداة الدراسة

3-6 اختبار صدق أداة الدراسة:

للتحقق من صدق محتوى أداة الدراسة، والتأكد من أنها تخدم أهداف الدراسة تم عرضها على مجموعة من المحكمين ذوي الخبرة والإختصاص، وقد اعتبر الباحث الأخذ بملاحظات المحكمين، وإجراء التعديلات المشار إليها بمثابة الصدق الظاهري للأداة واعتبر الباحث أن الأداة صالحة لقياس ما وضعت له.

3-7 اختبار ثبات أداة الدراسة:

جرى استخراج معامل الاتساق الداخلي (Cronbach Alpha) كرونباخ كميقياس لقياس مدى ثبات الأداة المستخدمة في قياس المتغيرات التي تشتمل عليها، وتكون نتيجة المقياس مقبولة إحصائياً إذا كانت قيمة ألفا كرونباخ (Cronbach Alpha) أكبر من (0.60) (Sekaran, 2006: 311)، وكلما اقتربت القيمة من 100% دل هذا على درجات ثبات أعلى لأداة الدراسة، وبالنظر إلى البيانات الواردة في الجدول رقم (2)، نجد أن ألفا كرونباخ تراوحت (0.774 - 0.925)، لذا يمكن وصف أداة هذه الدراسة بالثبات، وأن البيانات التي تم الحصول عليها من خلالها مناسبة لقياس المتغيرات، وتخضع لدرجة اعتمادية عالية.

جدول رقم (2)

معاملات الثبات لأداة الدراسة وأبعادها

الفقرات	المتغير	كرونباخ ألفا
الفقرات من (01-25)	التطوير الإداري	87.1%
الفقرات من (26-38)	الأداء المؤسسي	84.3%
الفقرات من (01-38)	الكلية للاستبانة	91.0%

4-2 النتائج المتعلقة بإجابات أفراد عينة الدراسة:

4-3 اختبار فرضيات الدراسة

4-3-1 اختبار الفرضية الرئيسية الأولى :

H_{01} : لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \geq 0.05)$ للتطوير الإداري بأبعاد (التشريعات و الانظمة , تبسيط اجراءات و اساليب العمل , تنمية المورد البشري , التكنولوجيا و المعلومات , المعرفة) على الأداء المؤسسي في مؤسسة الموصفات و المقاييس الاردنية .

وقد تم استخدام تحليل التباين للانحدار للتأكد (Analysis Of variance) من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى.

الجدول رقم (13) : تحليل التباين للانحدار للتأكد (Analysis Of variance) من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية

الرئيسية الأولى

المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط لمربعات	قيمة F	مستوى الدلالة	النتيجة
الانحدار	9.737	1	9.737	107.770	0.000 *	قبول
الخطأ	13.372	148	.0900			
الكلي	23.109	149				

* $(0.05=\alpha)$ ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة * معامل التحديد $R^2 = 0.421$

* قيمة (F) الجدولية عند مستوى الدلالة $(0.05 \geq \alpha)$ و درجات الحرية (148, 1) $= 3.905$

من خلال نتائج تحليل التباين للانحدار المبينة في الجدول رقم (13) يتضح ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الاولى استنادا الى قيمة F المحسوبة (107.770) وهي أكبر من قيمتها المستخرجة من الجداول الإحصائية والبالغة (3.905) عند مستوى دلالة (0.05) ودرجات حرية (1 و 148)، وهذا يعني قبول معادلة الانحدار لتفسير التغير الحاصل بالمتغير التابع (الاداء المؤسسي) . و عيله تم رفض الفرضية العدمية و قبول الفرضية البديلة التي تقضي بوجود أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة $(0.05 \geq \alpha)$ (للتطوير الإداري بأبعاده التشريعات و الانظمة , تبسيط اجراءات و اساليب العمل , تنمية المورد البشري , التكنولوجيا و المعلومات , المعرفة) مجتمعة في تحسين الأداء المؤسسي في مؤسسة الموصفات و المقاييس الاردنية . و يلاحظ من الجدول بان العلاقة ما بين التطوير الإداري بأبعاده مجتمعة (المعدل العام) و الأداء المؤسسي كانت موجبة , بمعنى اخر ان تطبيق ابعاد التطوير الإداري مجتمعة تزيد من الاداء المؤسسي و يفسر ما مقداره (42.1%) من التباين في المتغير التابع (الأداء المؤسسي) اعتمادا على قيمة معامل التحديد (R^2) .

جدول رقم (14) : جدول معادلة خط الانحدار ما بين ابعاد التطوير الإداري مجتمعة (المعدل العام) و الاداء المؤسسي

المصدر	B	الخطأ المعياري	BETA	قيمة (T)	مستوى الدلالة
(الثابت)	1.094	0.288		3.792	.0000
ابعاد التطوير الإداري مجتمعة	0.735	0.071	0.65	10.381	.0000

يتضح من الجدول رقم (14) قيمة (T) و مستوى الدلالة الخاصتين باختبار دلالة قيمة (BETA) حيث ان مستوى الدلالة لقيمة $(0.000=T)$ المقابلة لقيمة (BETA) اقل من $(0.05 \geq \alpha)$, مما يعني ان المتغير المستقل التطوير الإداري بأبعاده مجتمعة (المعدل العام) له اثر ذو دلالة احصائية $(0.05 \geq \alpha)$ على المتغير التابع الاداء المؤسسي . و بالتالي يمكن كتابة معادلة الانحدار التالية :

$$\text{الأداء المؤسسي} = 0.735 \times (\text{ابعاد التطوير الإداري مجتمعة}) + 1.094$$

اختبار الفرضية الفرعية الأولى :

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) للتطوير الإداري بأبعاد (التشريعات و الانظمة , تبسيط اجراءات و اساليب العمل , تنمية المورد البشري , التكنولوجيا و المعلومات , المعرفة) على سرعة الأداء في مؤسسة الموصفات و المقاييس الاردنية .

وقد تم استخدام تحليل التباين للانحدار للتأكد (Analysis Of variance) من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الأولى. الجدول رقم (15): تحليل التباين للانحدار للتأكد (Analysis Of variance) من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الأولى

المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة	النتيجة
الانحدار	11.858	5	2.372	20.082	* 0.000	قبول
الخطأ	17.004	144	0.118			
الكلّي	28.862	149				

* ($0.05 = \alpha$) ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة *معامل التحديد $R^2 = 0.641$

* قيمة (F) الجدولية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) و درجات الحرية (5,144) = 2.21

يبين الجدول رقم (15) ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الأولى استنادا الى قيمة (F) المحسوبة (20.082) وهي أكبر من قيمتها المستخرجة من الجداول الإحصائية والبالغة (2.21) عند مستوى دلالة (0.05) ودرجات حرية (5 و 144)، مما يوجب رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على وجود أثر بين التطوير الإداري بأبعاده (التشريعات و الانظمة , تبسيط اجراءات و اساليب العمل , تنمية المورد البشري , التكنولوجيا و المعلومات , المعرفة) على سرعة الأداء . ويؤكد هذه النتيجة مستوى دلالة (f) البالغ (0.000)، حيث أنه أقل من (0.05) المستوى المعتمد لهذه الدراسة.

الجدول رقم (16) : نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار اثر التطوير الاداري بأبعاده (التشريعات و الانظمة , تبسيط اجراءات واساليب العمل , تنمية المورد البشري , التكنولوجيا و المعلومات , المعرفة) على سرعة الأداء المؤسسي في مؤسسة الموصفات والمقاييس الاردنية

المصدر	المعاملات الغير معيارية		المعاملات المعيارية		Sig.	(T)
	B	الخطأ المعياري	Beta			
1	0.001	.0710	.0010		.9860	.0180
2	0.002	.0840	.0020		.9780	.0280
3	.370	.0850	.3820		.0000	4.359
4	.177	.0910	.1870		49.00	1.941
5	.460	.0800	.4960		.0000	5.744

يتبين من النتائج الاحصائية الواردة في الجدول (16) ، ومن متابعة معاملات (Beta) و (T) لكل بعد من ابعاد التطوير الاداري يتبين ان ابعاد المعرفة , تنمية الموارد البشرية , التكنولوجيا و المعلومات لها تأثير في تحسين سرعة الأداء المؤسسي , بدلالة ارتفاع معاملات (Beta) لهذه الابعاد (0.187, 0.382, 0.496), و كذلك ارتفاع قيم (t) المحسوبة عن قيمها الجدولية البالغة (1.645) عند مستوى دلالة $\alpha \geq 0.05$ لكل من بعد المعرفة و الموارد البشرية و التكنولوجيا و المعلومات .

و يلاحظ من الجدول ان كل من بعدي , التشريعات و الانظمة , و تبسيط اجراءات العمل , ليس لها تأثير في سرعة الأداء المؤسسي , حيث بلغ معامل (Beta) لهذه الابعاد (-0.187 , 0.001 , 0.002) و كذلك قيمة (T) المحسوبة لهذه الابعاد اقل من قيمتها الجدولية البالغة (1.645) عند مستوى دلالة $\alpha \geq 0.05$.

الجدول (17) : نتائج تحليل الانحدار المتعدد "Stepwise Multiple Regression" للتنبؤ بسرعة الاداء من خلال

ابعاد التطوير الاداري

المصدر	R^2 قيمة معامل التحديد	قيمة المحسوبة F	مستوى الدلالة	النتيجة
المعرفة	0.325	71.398	* 0.000	قبول
تنمية الموارد البشرية	0.395	47.983	* 0.000	قبول
التكنولوجيا و المعلومات	0.415	33.938	* 0.000	قبول

- خرج من معادلة خط الانحدار كل من بعد تبسيط اجراءات العمل و الانظمة و التشريعات . و التكنولوجيا .
لتحديد أهمية كل متغير مستقل في النموذج الرياضي، يتبين من الجدول رقم(17) ، إن بعد المعرفة يفسر ما مقداره (32.5%) من التباين في المتغير التابع سرعة الأداء المؤسسي ، وتتابع في المرتبة الثانية بعد تنمية الموارد البشرية حيث يفسر مع بعد المعرفة ما نسبته (39.5%) من التباين في المتغير التابع ، في حين جاء في المرتبة الثالثة بعد التكنولوجيا و المعلومات حيث يفسر مع بعد المعرفة و تنمية الموارد البشرية ما نسبته (41.5%) من التباين في المتغير التابع في حين لم يظهر كل من بعدي ، الانظمة و التشريعات و تبسيط اجراءات العمل في معادلة الانحدار على اعتبارها متغيرات غير مهمة إحصائياً وضعيفة في تفسيرها للمتغير التابع .
اختبار الفرضية الفرعية الثانية :

لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \geq 0.05)$ للتطوير الإداري بأبعاده (التشريعات و الانظمة ، تبسيط اجراءات و اساليب العمل ، تنمية المورد البشري ، التكنولوجيا و المعلومات ، المعرفة) على نوعية الأداء في مؤسسة الموصفات و المقاييس الاردنية .

وقد تم استخدام تحليل التباين للانحدار للتأكد (Analysis Of variance) من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الأولى .
الجدول رقم (18): تحليل التباين للانحدار للتأكد (Analysis Of variance) من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الثانية .

المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة	النتيجة
الانحدار	11.185	5	2.237	.448 14	0.000 *	قبول
الخطأ	22.234	144	0.154			
الكلي	33.419	149				

* $(\alpha=0.05)$ ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة * معامل التحديد $R^2 = 0.579$

* قيمة (F) الجدولية عند مستوى الدلالة $(\alpha \geq 0.05)$ و درجات الحرية (5,144) = 2.21

يبين الجدول رقم (18) ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الثانية استناداً الى قيمة (F) المحسوبة (14.448) وهي أكبر من قيمتها المستخرجة من الجداول الإحصائية والبالغة (2.21) عند مستوى دلالة (0.05) ودرجات حرية (5 و 144)، مما يوجب رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على وجود أثر بين التطوير الإداري بأبعاده (التشريعات و الانظمة ، تبسيط اجراءات و اساليب العمل ، تنمية المورد البشري ، التكنولوجيا و المعلومات ، المعرفة) على نوعية الأداء . ويؤكد هذه النتيجة مستوى دلالة (f) البالغ (0.000)، حيث أنه أقل من (0.05) المستوى المعتمد لهذه الدراسة.

الجدول رقم (19) : نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار اثر التطوير الاداري بأبعاده (التشريعات و الانظمة , تبسيط اجراءات و اساليب العمل , تنمية المورد البشري , التكنولوجيا و المعلومات , المعرفة) على نوعية الأداء المؤسسي في مؤسسة الموصفات و المقاييس الاردنية.

المصدر	المعاملات الغير معيارية		المعاملات المعيارية		Sig.	(T)
	B	الخطأ المعياري	Beta			
1 الانظمة و لتشريعات	.0100	.0810	.0100		.8980	.1280
2 اجراءات العمل	-.0760	.0970	-.0690		.4300	-.7920
3 تنمية الموارد البشرية	.2540	.0970	.2440		.0100	2.618
4 التكنولوجيا	.1190	.1040	.1170		.2540	1.145
5 المعرفة	.3520	.0920	.3520		.0000	3.840

يتبين من النتائج الاحصائية الواردة في الجدول (19) ، ومن متابعة معاملات (Beta) و (T) لكل بعد من ابعاد التطوير الاداري يتبين ان ابعاد المعرفة , تنمية الموارد البشرية لها تأثير في تحسين نوعية الأداء المؤسسي , بدلالة ارتفاع معاملات (Beta) لهذه الابعاد (0.352) ، (0.244) ، و كذلك ارتفاع قيم (t) المحسوبة عن قيمها الجدولية البالغة (1.645) عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$) لكل من بعد المعرفة و تنمية الموارد البشرية . و يلاحظ من الجدول ان كل من ابعاد التكنولوجيا , التشريعات و الانظمة , و تبسيط اجراءات العمل , ليس لها تأثير في نوعية الأداء المؤسسي , حيث بلغ معامل (Beta) لهذه الابعاد (0.010، -0.069، 0.117) و كذلك قيمة (T) المحسوبة لهذه الابعاد اقل من قيمتها الجدولية البالغة (1.645) عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$) .

الجدول رقم (20) : نتائج تحليل الانحدار المتعدد "Stepwise Multiple Regression" للتنبؤ بكفاءة الاداء من خلال ابعاد التطوير الاداري

المصدر	R^2 قيمة معامل التحديد	قيمة المحسوبة F	مستوى الدلالة	النتيجة
المعرفة	0.272	55.220	* 0.000	قبول
تنمية الموارد البشرية	0.326	35.561	* 0.000	قبول

* ($\alpha = 0.05$) ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة

- خرج من معادلة خط الانحدار كل من بعد تبسيط اجراءات العمل و الانظمة و التشريعات و التكنولوجيا .

لتحديد أهمية كل متغير مستقل في النموذج الرياضي، يتبين من الجدول رقم (20) ، إن بعد المعرفة يفسر ما مقداره (27.2%) من التباين في المتغير التابع نوعية الأداء المؤسسي ، وتتابع في المرتبة الثانية بعد تنمية الموارد البشرية حيث يفسر مع بعد المعرفة ما نسبته (32.6%) من

التباين في المتغير التابع . في حين لم يظهر كل من بعد التكنولوجيا, الانظمة و التشريعات و تبسيط اجراءات العمل في معادلة الانحدار على اعتبارها متغيرات غير مهمة إحصائيًا وضعيفة في تفسيرها للمتغير التابع .

اختبار الفرضية الفرعية الثالثة :

لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \geq 0.05)$ للتطوير الإداري بأبعاده (التشريعات الانظمة , تبسيط اجراءات و اساليب العمل , تنمية المورد البشري , التكنولوجيا و المعلومات , المعرفة) على كفاءة الأداء في مؤسسة الموصفات و المقاييس الاردنية .

الجدول (21): وقد تم استخدام تحليل التباين للانحدار للتأكد (Analysis Of variance) من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الأولى.

المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة	النتيجة
الانحدار	13.310	5	2.662	21.267	0.000 *	قبول
الخطأ	18.025	144	0.125			
الكلّي	31.335	149				

* $(\alpha=0.05)$ ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة * معامل التحديد $R^2 = 0.425$

* قيمة (F) الجدولية عند مستوى الدلالة $(\alpha \geq 0.05)$ و درجات الحرية (5,144) $2.21 = F_{(5,144)}$

يبين الجدول رقم (21) ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة استنادا الى قيمة (F) المحسوبة (21.267) وهي أكبر من قيمتها المستخرجة من الجداول الإحصائية والبالغة (2.21) عند مستوى دلالة (0.05) ودرجات حرية (5 و 144)، مما يوجب رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على وجود اثر بين التطوير الإداري بأبعاده (الانظمة و التشريعات, اجراءات العمل , تنمية الموارد البشرية, التكنولوجيا , المعرفة) على كفاءة الأداء . ويؤكد هذه النتيجة مستوى دلالة (f) البالغ (0.000)، حيث أنه أقل من (0.05) المستوى المعتمد لهذه الدراسة.

الجدول رقم (22) : نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار اثر التطوير الاداري بأبعاده (التشريعات و الانظمة , تبسيط اجراءات و اساليب العمل , تنمية المورد البشري , التكنولوجيا و المعلومات , المعرفة) على نوعية الأداء المؤسسي في مؤسسة الموصفات و المقاييس الاردنية

المصدر	المعاملات الغير معيارية		المعاملات لمعيارية		Sig.	(T)
	B	الخطأ المعياري	Beta			
1	0.082	0.073	0.082		0.263	1.123
2	0.034	0.087	0.031		0.700	0.386
3	0.155	0.087	0.154		0.078	1.776
4	0.147	0.094	0.149		0.119	1.570
5	0.370	0.082	0.383		0.000	4.489

يتبين من النتائج الاحصائية الواردة في الجدول (22) ، ومن متابعة معاملات (Beta) و (T) لكل بعد من ابعاد التطوير الاداري يتبين ان بعد المعرفة له تأثير في تحسين كفاءة الأداء المؤسسي ، بدلالة ارتفاع معامل (Beta) له (0.383)، وكذلك ارتفاع قيم (t) المحسوبة (4.489) عن قيمها الجدولية البالغة (1.645) عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$) لكل من بعد المعرفة و تنمية الموارد البشرية . و يلاحظ من الجدول ان كل من ابعاد التكنولوجيا ، التشريعات و الانظمة ، و تبسيط اجراءات العمل ، تنمية الموارد البشرية ليس لها تأثير في تحسين كفاءة الأداء المؤسسي ، حيث بلغ معامل (Beta) لهذه الابعاد (0.082 ، 0.031 ، 0.154 ، 0.149) و كذلك قيمة (T) المحسوبة لهذه الابعاد اقل من قيمتها الجدولية البالغة (1.645) عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$) .

الجدول رقم (23) : نتائج تحليل الانحدار المتعدد "Stepwise Multiple Regression" للتنبؤ بكفاءة الاداء من خلال ابعاد التطوير الاداري

المصدر	قيمة معامل التحديد R^2	قيمة المحسوبة F	مستوى الدلالة	النتيجة
المعرفة	0.358	82.674	0.000 *	قبول

* ($\alpha = 0.05$) ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة

- خرج من معادلة خط الانحدار كل من بعد تبسيط اجراءات العمل و الانظمة و التشريعات و التكنولوجيا و تنمية الموارد البشرية .

لتحديد أهمية كل متغير مستقل في النموذج الرياضي، يتبين من الجدول رقم (23)، إن بعد المعرفة يفسر ما مقداره (35.8%) من التباين في المتغير التابع كفاءة الأداء المؤسسي، من التباين في المتغير التابع. في حين لم يظهر كل من بعد التكنولوجيا، تنمية الموارد البشرية، الانظمة و التشريعات و تبسيط اجراءات العمل في معادلة الانحدار على اعتبارها متغيرات غير مهمة إحصائياً وضعيفة في تفسيرها للمتغير التابع.

الخاتمة والمناقشة والتوصيات

1.5 الإستنتاجات:

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على اثر التطوير الاداري بأبعاده (التشريعات و الانظمة، تبسيط اجراءات و اساليب العمل، تنمية المورد البشري، التكنولوجيا و المعلومات، المعرفة) في تحسين الاداء المؤسسي في مؤسسة الموصفات و المقاييس الاردنية، كما هدفت هذه الدراسة الى التعرف على دور اثر كل بعد من ابعاد متغيرات الدراسة. و لتحقيق هذه الدراسة تم وضع استبانة و تم التأكد من صدقها و معامل ثباتها، و بعد عملية جمع الاستبانات تم معالجتها احصائياً باستخدام، الرزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS و فيما يلي مناقشة نتائج الدراسة تبعا لتسلسل اسئلتها و فرضياتها:

1. النتائج المتعلقة بإجابات أفراد عينة الدراسة:

1. اظهرت الدراسة وجود أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) للتطوير الاداري بأبعاده (الانظمة و التشريعات، اجراءات العمل، تنمية الموارد البشرية، التكنولوجيا، المعرفة) في تحسين الأداء المؤسسي في مؤسسة الموصفات و المقاييس الاردنية.
2. بينت النتائج وجود أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) للتطوير الاداري بأبعاده (تنمية الموارد البشرية، التكنولوجيا، المعرفة) على سرعة الأداء المؤسسي في مؤسسة الموصفات و المقاييس الاردنية، حيث ساهمت هذه الابعاد في تقليل وقت انجاز الاعمال، و اختصار الوقت و الجهد المبذول الى الحصول على المعلومات المطلوبة من قبل الموظفين.
3. بينت النتائج عدم وجود أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) للتطوير الاداري بأبعاده (الانظمة و التشريعات، اجراءات العمل) على سرعة الأداء المؤسسي في مؤسسة الموصفات و المقاييس الاردنية.
4. بينت النتائج وجود أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) للتطوير الاداري بأبعاده (تنمية الموارد البشرية، المعرفة) على نوعية الأداء المؤسسي في مؤسسة الموصفات و المقاييس الاردنية، و بالتالي نرى الاثر الكبير لكل من بعدي المعرفة و تنمية المورد البشري في زيادة نوعية الاداء المؤسسي المقدم من قبل المؤسسة لعملائها، و قد يرجع السبب في ذلك الى اسهام المعارف المتوافرة من قبل افراد المؤسسة، و قدراتهم الفردية، التي عملت المؤسسة منذ تاسيسها الى رفع درجتها و صقلها للوصول الى النتائج المرغوب فيها.
5. اظهرت النتائج عدم وجود أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) للتطوير الاداري بأبعاده (الانظمة و التشريعات، اجراءات العمل، التكنولوجيا) على نوعية الأداء المؤسسي في مؤسسة الموصفات و المقاييس الاردنية، و الامر الذي يوجب على المؤسسة اعادة النظر في ابعادها الثلاث، السابقة الذكر و مدى تأثيرها كلى كفاءة الأداء المؤسسي.
6. اوصت النتائج الى وجود أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) للتطوير الاداري ببعده (المعرفة) على كفاءة الأداء المؤسسي في مؤسسة الموصفات و المقاييس الاردنية، حيث ترى الدراسة الى ان اهتمام المؤسسة بالمعرفة كتحدٍ جديد لها للوصول

الى اهدافها , و العمل على توليد المعرفة الجديدة الى جانب تطويرها و تنظيمها مع المعرفة القائمة , و العمل ايضا على ادارتها و نشر الثقافة المعرفية بين افراد المؤسسة , الامر الذي يسهم في الارتقاء بكفاءة الاداء المؤسسي بشكل خاص , و صورة المؤسسة السوقية بشكل عام .

7. اظهرت النتائج عدم وجود أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \geq 0.05)$ للتطوير الاداري بأبعاده (الانظمة و التشريعات, اجراءات العمل, التكنولوجيا, تنمية الموارد البشرية) على نوعية الأداء المؤسسي في مؤسسة الموصفات و المقاييس الاردنية , و لعل ذلك يرجع بالدرجة الاولى الى طبيعة عمل المؤسسة من جهة , من جهة اخرى بنوعية خدمات المؤسسة المقدمة .

5-2 التوصيات :

في ضوء نتائج الدراسة ، فانه يمكن تقديم مجموعة من التوصيات الهادفة إلى تفعيل دور التطوير الاداري لتحسين الأداء المؤسسي في مؤسسة الموصفات و المقاييس الاردنية بشكل خاص و الأجهزة الحكومية الاردنية بشكل عام ، ونوجز هذه التوصيات فيما يلي :

1. ضرورة العمل على تمكين تفويض الصلاحيات المناسبة للعاملين في وحدات التطوير الاداري، والتركيز على التغذية الراجعة من تنفيذ عمليات التطوير الاداري.
2. العمل على تطوير اللوائح والأنظمة بصفة مستمرة لمواكبة المتغيرات السريعة في بيئة العمل في الأجهزة الحكومية و الابتعاد على بيروقراطية الانظمة و التحيز .
3. العمل على تزويد وحدات التطوير الاداري في الأجهزة الحكومية بالخبرات والكفاءات الخارجية لدراسة المشكلات التي واجهت عمليات التطوير في الأجهزة الحكومية سابقاً، من أجل وضع البرامج الخاصة لمعالجة هذه المشاكل ومنع وقوعها مستقبلاً.
4. الاهتمام بتطوير قدرات العاملين و تدريبهم و فقا لبرامج مدروسة تهدف الى تنمية قدراتهم و تحسين مستوى ادائهم , باقامة برامج تدريبية , تاهيل الافراد على مفاهيم التطوير و التغيير وادارة المعرفة لتعزيز قدراتهم الفردية منها و الجماعية , باعتبار انهم يشكلون راس مال الفكري و مخزن معرفتها الضمنية .
5. إبراز دور الموظفين المبدعين بحيث تمكن الإدارة من تحفيزهم، التعرف على نقاط القوة والضعف ومعالجتها. واتخاذ القرارات الإدارية بطريقة موضوعية بعيدة عن التكهنات والتصورات والافتراضات، وتحقيق أهداف المنظمة.
6. العمل على تجديد التكنولوجيا و مراقبتها بالشكل الذي يسمح بالاستخدام الامثل لها، استعمالها لأغراض التي وضعت من اجلها و بعيداً عن اللهو المكتبي و تعطيل اعمال المؤسسة
7. اعتماد سياسات الاشراك في وضع و صنع القرارات التي تتعلق بعمل الافراد و تذليل العقبات التي تحول دون تطورهم المهني مما يرفع من روحهم المعنوية و يحسن مستوى ادائهم , و يجد من تربهم , و يمكن التنظيمات من الاحتفاظ بخبراتهم لصالحها .
8. العمل على الحد من محدودية دور إدارة التطوير الإداري في تقديم خدماتها في الدراسات والاستشارات الإدارية. و اعطاء صورة واضحة لدور إدارة التطوير الإداري في تقديم البرامج التدريبية التي تعمل على تنمية الإبداع الإداري.
9. التركيز على إجراء البحوث والدراسات في معالجة المشكلات التي تواجه جهود التطوير الاداري كعدم وجود درجة متوازنة من المسؤوليات والسلطات لدى العاملين في وحدات التطوير الاداري و الأداء المؤسسي، وعدم التوازن بين المصلحة العامة والمصلحة الشخصية للعاملين، وباستخدام الأساليب الإدارية الحديثة، كإدارة الجودة الشاملة وادارة المعرفة والهندرة وتحديد مواطن القوة والضعف في نشاط الجهاز الحكومي.

قائمة المصادر والمراجع:

- [1] القريوتي (1996). التطوير الإداري المفهوم، والمعوقات وآليات التنفيذ، ص ٦٧، ط1، المؤسسة العربية للدراسات والنشر، عمان.
- [2] الغمري ، ابراهيم (1995) ، السلوك الانساني في المنظمات ، ص 47 :، دار الجامعات المصرية ، الاسكندرية، مصر .
- [4] رزوقي، نعيمة حسن جبر. رؤية مستقبلية لدور اختصاصي المعلومات في إدارة المعرفة. إدارة المعلومات في البيئة الرقمية: المعارف والكفاءات والجودة. وقائع المؤتمر الثالث عشر للإتحاد العربي للمكتبات والمعلومات (بيروت 29 أكتوبر، 1 نوفمبر 2002). تونس المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم. 2003. ص. 275..
- [6] محمد الحربي، 2009، فعالية نماذج تقويم الأداء بالمنظمات العامة :دراسة ميدانية على منظمات عامة بمنطقة حائل . العربية السعودية .
- [7] خياط ، 2007 : دور إدارة التطوير الإداري في بناء القدرات الإبداعية دراسة ميدانية على شطر الطالبات بجامعة الملك عبد العزيز، العربية
- [8] الحياصات ، 2006 : معايير قياس و كفاءة و فاعلية استراتيجية ادارة الموارد البشرية و علاقتها بالاداء المؤسسي في المؤسسات الصحفية الاردنية من وجهة نظر الموظفين . الاردن .
- [9] القريوتي (1996). التطوير الإداري المفهوم، والمعوقات وآليات التنفيذ، ط1، المؤسسة العربية للدراسات والنشر، عمان.
- [10] المربع ، محمد صادق، 2004 : علاقة التطوير التنظيمي بالأداء من وجهة نظر العاملين في المديرية العامة للجوازات جامعة نايف ، العربية السعودية .
- [11] اللوزي ، سلامة اللوزي ، 1997: إتجاهات العاملين في المؤسسات الحكومية الأردنية نحو إدارة التغيير "، الجامعة الاردنية ، الاردن
- [12] Parish, Cadwallader, Paul (2008) دور ولاء العاملين في إنجاح مبادرات التطوير التنظيمي ، اوللايات المتحدة الأمريكية.
- [13] Jimmieson , White Peach, 2004 بعنوان " جاهزية الموظفين للتغيير: استخدام نظرية السلوك المخطط في تغير الإدارة ، الولايات المتحدة الأمريكية .
- [14] Cooper David (2004): التغير التنظيمي في القطاعين العام والخاص — دراسة حالة في بريطانيا ، بريطانيا .
- [15] Peter Love et al (2004) " مفاهيم بناء المنظمة :التحول الاستراتيجي، التحول على صعيد المنظمة، وجهة نظر العملاء، مفاهيم الجودة. جامعة كاليفورنيا ، الولايات المتحدة الأمريكية .
- [16] Gainey ، "المصدر الخارجي للتدريب والتطوير والعوامل التأثيرية" ، جامعة هارفرد ، المملكة المتحدة.
- [3] Jones, John E; Woodcock, Mike (1985), **Manual of Management Developing Strategy, Design, and Instruments for Program Improvement**, Gower Publishing company.
- [5] Lin Fitzgerald, Robert, Stan, Rhian Silvestro and Christopher, 1999, **Measuring Performance as a Tool for Managing Intergovernmental Collaborative Processes**, training resource and data exchange .vol,2.