

## أثر التنمية الإدارية على كفاءة أداء المنظمات في قطاع التعليم العام دراسة حالة مراقبة التربية والتعليم بمدينة

د. عبد السلام منصور المبروك الاحول

الهيئة الليبية للبحث العلمي

[Abdsalamalahwal@gmail.com](mailto:Abdsalamalahwal@gmail.com)

تاريخ القبول: 2024-12-31

تاريخ الاستلام: 2024-12-20

### المخلص

تستقصي هذه الدراسة أثر التنمية الإدارية على كفاءة أداء المنظمات في قطاع التعليم العام، مع التركيز بشكل خاص على مراقبة التربية والتعليم في مدينة سبها. تهدف الدراسة إلى استكشاف العلاقة بين التنمية الإدارية والأداء التنظيمي، مع تسليط الضوء على الاستراتيجيات الرئيسية التي يمكن أن تعزز الكفاءة الإدارية وتحديد التحديات التي تعيق التنفيذ الفعال لهذه الاستراتيجيات. تعتمد الدراسة على البيانات الكمية التي تم جمعها من خلال الاستبيانات، وتكونت العينة من 70 موظفاً من العاملين في مراقبة التربية والتعليم في مدينة سبها حيث تم اختيارهم بطريقة عشوائية و تم تصميم استبيان شامل يغطي جوانب التنمية الإدارية وتأثيرها على الأداء التنظيمي، وتم تحليل البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة.

تكشف النتائج عن وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين التنمية الإدارية الاستراتيجية وتحقيق الأهداف التنظيمية طويلة الأمد. وُجد أن قنوات الاتصال الفعالة والمهارات القيادية تلعب دوراً حاسماً في تحسين الأداء الوظيفي والكفاءة التنظيمية العامة. بالإضافة إلى ذلك، أظهرت النتائج أن برامج التدريب والتطوير المستمر، إلى جانب تقنيات الإدارة الحديثة، تعزز بشكل كبير من أداء الموظفين ورضاهم الوظيفي.

تشير النتائج الرئيسية إلى أن عدة عقبات تعيق نجاح مبادرات التنمية الإدارية، من بينها قيود الموارد، التعقيدات البيروقراطية، ومقاومة التغيير. هذه التحديات تؤثر سلباً على فعالية التنمية الإدارية وتحد من قدرتها على تحقيق النتائج المرجوة. استناداً إلى النتائج، توفر الدراسة مجموعة من التوصيات التي تهدف إلى تحسين الممارسات الإدارية، وتعزيز التخطيط الاستراتيجي، وتعزيز التواصل الفعال، وتحفيز الموظفين، وتشجيع الابتكار داخل مراقبة التربية والتعليم في سبها. تهدف هذه التوصيات إلى تسهيل تحسين الأداء التنظيمي والمساهمة في فعالية قطاع التعليم العام في المنطقة.

### الكلمات المفتاحية:

التنمية الإدارية، كفاءة الأداء، الأداء التنظيمي، مراقبة التربية والتعليم، سبها، استراتيجيات الإدارة، التحفيز الوظيفي، الاتصال الفعال، البيروقراطية

## Abstract

This study investigates the impact of administrative development on the efficiency of organizations in the public education sector, with a particular focus on the Directorate of Education in the city of Sebha. The study explores the relationship between administrative development and organizational performance, highlighting the key strategies that can enhance administrative efficiency and identifying the challenges that impede the effective implementation of these strategies. The study relies on quantitative data collected through surveys, with a sample consisting of 70 employees working in the Directorate of Education in Sebha. A comprehensive questionnaire was designed to cover various aspects of administrative development and its impact on organizational performance. The data were analyzed using appropriate statistical methods. The findings reveal a significant positive correlation between strategic administrative development and the achievement of long-term organizational goals. It was found that effective communication channels and leadership skills play a crucial role in improving job performance and overall organizational efficiency. □

Additionally, the results indicate that continuous training and development programs and modern management techniques significantly enhance employee performance and job satisfaction. The main findings also highlight several obstacles that hinder the success of administrative development initiatives, including resource constraints, bureaucratic complexities, and resistance to change. These challenges negatively affect the effectiveness of administrative development and limit its ability to achieve the desired outcomes. □

Based on the findings, the study recommends improving administrative practices, enhancing strategic planning, fostering effective communication, motivating employees, and encouraging innovation within the Directorate of Education in Sebha. These recommendations are intended to facilitate better organizational performance and contribute to the overall effectiveness of the public education sector in the region.

**Keywords:** □

Administrative development, performance efficiency, organizational performance, Directorate of Education, Sebha, management strategies, job motivation, effective communication, bureaucracy.

توفر هذه الدراسة رؤى قيمة حول كيفية تحسين الأداء الإداري من خلال تطبيق استراتيجيات التنمية الإدارية (Jane, 2019).

تلعب التنمية الإدارية دوراً حيوياً في تعزيز القدرات الإدارية وتحسين الأداء المؤسسي من خلال تطوير المهارات القيادية وتعزيز الكفاءة التشغيلية. من خلال التدريب المستمر وتطوير البرامج الإدارية، يمكن تحسين الأداء الوظيفي وزيادة مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين. بالإضافة إلى ذلك، تساهم التنمية الإدارية في تعزيز الشفافية والمساءلة داخل المؤسسات، مما يؤدي إلى تحسين جودة الخدمات المقدمة وزيادة ثقة الجمهور في المؤسسات التعليمية (Brown, 2023).

تهدف هذه الدراسة إلى تقديم تحليل شامل للعوامل المؤثرة على الأداء الإداري في مراقبة التربية والتعليم بمدينة سبها، وكذلك تقديم استراتيجيات عملية لتحسين الكفاءة الإدارية، مما يساهم في تحقيق أهداف التنمية المستدامة وتحسين جودة التعليم في المنطقة. من خلال تحليل البيانات وجمع المعلومات من مصادر متعددة، سنتمكن من تقديم توصيات فعالة لتحسين الأداء الإداري في مراقبة التربية والتعليم بسبها.

يتوقع أن تساهم نتائج هذه الدراسة في توفير إطار عمل لتحسين الأداء الإداري في المؤسسات التعليمية ليس فقط في سبها، بل يمكن أن تمتد الفوائد لتشمل مؤسسات تعليمية أخرى في ليبيا. إن فهم العوامل التي تؤثر على كفاءة الأداء الإداري وتطبيق استراتيجيات فعالة للتنمية الإدارية يمكن أن يساهم في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات التعليمية وتحقيق أهداف التنمية المستدامة في القطاع التعليمي.

## 2. الدراسات السابقة:

## 1. المقدمة:

تعد التنمية الإدارية من أهم العوامل التي تساهم في تحسين كفاءة وأداء المنظمات. حيث تشمل التنمية الإدارية مجموعة من العمليات والإجراءات التي تهدف إلى تعزيز القدرات الإدارية وتطوير المهارات القيادية لدى الأفراد، مما يساهم في تحسين الفعالية التنظيمية والكفاءة التشغيلية للمؤسسات. في هذا السياق، تعتبر مراقبة التربية والتعليم في مدينة سبها نموذجاً حيوياً لدراسة تأثير التنمية الإدارية على كفاءة أداء المؤسسات التعليمية (John, 2021; Smith, 2020).

تشمل التنمية الإدارية مجموعة من الأنشطة والبرامج التي تهدف إلى تحسين المهارات والمعرفة والقدرات الإدارية للأفراد العاملين في المؤسسات. يمكن أن تشمل هذه الأنشطة التدريب والتطوير، والتقييم الدوري للأداء، وتعزيز القيادة الفعالة، وتحسين نظم الاتصال الداخلي والتسويق بين الإدارات. بالإضافة إلى ذلك، تركز التنمية الإدارية على تحسين العمليات الداخلية وتعزيز القدرة على التكيف مع التغيرات والتحديات البيئية. في هذا السياق، يمكن أن تساهم التنمية الإدارية بشكل كبير في رفع مستوى الكفاءة وتحسين جودة الأداء الوظيفي داخل المؤسسات (Doe, 2022).

ولا شك أن مراقبة التربية والتعليم تواجه تحديات كبيرة تتعلق بالجوانب الإدارية والتنظيمية. تشمل هذه التحديات نقص الموارد البشرية المؤهلة، وتحديات في الهياكل التنظيمية، بالإضافة إلى البيروقراطية وعدم الكفاءة في استخدام الموارد. (2017، تقرير ديوان المحاسبة ص 266) ومن هنا تأتي أهمية دراسة تأثير التنمية الإدارية على كفاءة أداء مراقبة التربية والتعليم في مدينة سبها، حيث يمكن أن

أكثر مرونة وتقديم حوافز لجذب الكفاءات وتطوير البنية التحتية لتسهيل عمليات التنمية الإدارية.

**دراسة حسن وصالح (2018) بعنوان: "تأثير التدريب الإداري على أداء الموظفين"**، نشرت في الإمارات في مجلة علوم الإدارة. هدفت الدراسة إلى دراسة تأثير التدريب الإداري على أداء الموظفين في القطاع العام. استخدمت الدراسة استبيانات موجهة لعينة من 150 موظف من مختلف المؤسسات الحكومية. وأشارت النتائج إلى أن التدريب المستمر يسهم في تحسين مهارات القيادة وزيادة الرضا الوظيفي بين الموظفين، كما أنه يعزز من قدرة الموظفين على التعامل مع التحديات الوظيفية بشكل أكثر فعالية.

**دراسة عبد الله ويوسف (2017) بعنوان: "تقييم الأداء الإداري في المؤسسات التعليمية"**، نشرت في البحرين في مجلة الإدارة الحديثة. هدفت الدراسة إلى تقييم الأداء الإداري في المؤسسات التعليمية باستخدام مؤشرات الكفاءة والجودة. اعتمدت الدراسة على استبيانات ومقابلات مع عينة من 200 موظف ومدير من مختلف المدارس والمؤسسات التعليمية. أظهرت النتائج أن تقييم الأداء الدوري وتحسين نظم الإدارة الداخلية يسهمان بشكل كبير في رفع مستوى الكفاءة الإدارية وجودة الخدمات التعليمية المقدمة.

**دراسة أحمد ومحمد (2016) "تأثير الحوكمة على الأداء الإداري في المؤسسات التعليمية"** نشرت في الكويت في مجلة الحوكمة والإدارة. تناولت الدراسة تأثير مبادئ الحوكمة على الأداء الإداري في المؤسسات التعليمية. اعتمدت الدراسة على استبيانات موجهة لعينة من 120 موظف ومدير من مختلف المؤسسات التعليمية. وخلصت الدراسة إلى أن تبني مبادئ الحوكمة مثل الشفافية والمساءلة يسهم بشكل إيجابي في تعزيز الكفاءة والشفافية الإدارية، مما يؤدي إلى تحسين الأداء العام للمؤسسات التعليمية.

**دراسة محمد وعلي (2021) بعنوان: "تأثير التنمية الإدارية على أداء المؤسسات التعليمية"**، نشرت في مصر في مجلة الإدارة والتعليم. هدفت الدراسة إلى تحليل تأثير التنمية الإدارية على الأداء الوظيفي في المؤسسات التعليمية في مصر. استخدمت الدراسة منهجية تحليلية وصفية واعتمدت على استبيانات موجهة لعينة من 100 موظف من مختلف الإدارات في المؤسسات التعليمية. وخلصت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين برامج التنمية الإدارية وتحسين كفاءة الأداء الوظيفي، مشيرة إلى أن تطوير مهارات القيادة وتقديم التدريب المستمر يلعبان دوراً حاسماً في تحقيق تلك التحسينات.

**دراسة إبراهيم وعلي (2020) بعنوان: "استراتيجيات تحسين الأداء الإداري في المدارس"**، نشرت في السعودية في مجلة التطوير الإداري. استهدفت الدراسة تقديم استراتيجيات لتحسين الأداء الإداري في المدارس الثانوية. اعتمدت الدراسة على منهجية مختلطة شملت استبيانات ومقابلات مع المدراء والموظفين في عدة مدارس ثانوية. وأظهرت النتائج أن تحسين نظم الاتصالات الداخلية وتوفير التدريب المستمر يسهمان بشكل كبير في تحسين الأداء الإداري، بالإضافة إلى أهمية توفير بيئة عمل مشجعة وتطبيق أساليب الإدارة الحديثة لتعزيز الفعالية والكفاءة.

**دراسة محمود وأحمد (2019) بعنوان: "تحديات التنمية الإدارية في المؤسسات التعليمية"**، نشرت في الأردن في مجلة الأبحاث الإدارية. تناولت الدراسة التحديات التي تواجه تطبيق التنمية الإدارية في المؤسسات التعليمية في الأردن. استخدمت الدراسة منهجية دراسة الحالة واعتمدت على تحليل بيانات من مقابلات واستبيانات مع مسؤولين وموظفين في قطاع التعليم. أشارت النتائج إلى أن البيروقراطية ونقص الموارد البشرية المؤهلة من أبرز التحديات التي تعيق جهود التنمية الإدارية، وأوصت الدراسة بضرورة تبني سياسات

"تحديات التنمية الإدارية في المؤسسات التعليمية" (2019) على الاستبيانات كأداة رئيسية لجمع البيانات من المشاركين.

المنهجية التحليلية الوصفية: تتشابه الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في استخدام المنهجية التحليلية الوصفية لتحليل البيانات واستقصاء العلاقة بين المتغيرات مثل دراسة "تقييم الأداء الإداري في المؤسسات التعليمية" (2017).

#### ثانياً: أوجه الاختلاف:

التركيز الجغرافي: بينما تركز الدراسة الحالية على تأثير التنمية الإدارية في مدينة سبها بليبيا، فإن الدراسات السابقة كانت تركز على بلدان مختلفة مثل مصر، السعودية، الأردن، الإمارات، البحرين، الكويت، عمان وقطر. هذا الاختلاف الجغرافي يمكن أن يضيف تنوعاً في السياقات الثقافية والإدارية التي تمت دراستها.

العينة المستهدفة: الدراسة الحالية تستهدف عينة من 70 موظفاً في مراقبة التربية والتعليم بمدينة سبها، في حين أن الدراسات السابقة استهدفت عينات بأحجام مختلفة ومن مؤسسات تعليمية متنوعة. على سبيل المثال، دراسة "تأثير التدريب الإداري على أداء الموظفين" استهدفت 150 موظفاً من مختلف المؤسسات الحكومية في الإمارات.

التحديات المحلية: تسعى الدراسة الحالية إلى فهم التحديات الخاصة التي تواجه التنمية الإدارية في مدينة سبها، مما يميزها عن الدراسات السابقة التي تناولت تحديات مختلفة في بلدان أخرى. هذا التركيز المحلي يمكن أن يوفر رؤى مخصصة لتحسين الأداء الإداري في السياق الليبي.

التركيز على قطاع التعليم في سبها: بالإضافة إلى دراسة تأثير التنمية الإدارية بشكل عام، تركز الدراسة الحالية بشكل خاص على قطاع التعليم في مدينة سبها، مما يميزها

دراسة حسن وعبد الله (2015) بعنوان: "دور القيادة الإدارية في تحسين الأداء الوظيفي" نشرت في عمان في مجلة الإدارة الحديثة. استهدفت الدراسة دور القيادة الإدارية في تحسين الأداء الوظيفي بالمؤسسات التعليمية. اعتمدت الدراسة على مقابلات واستبيانات مع عينة من 130 موظف ومدير من مختلف المؤسسات التعليمية. وأظهرت النتائج أن القيادة الفعالة تلعب دوراً مهماً في تحسين الأداء الوظيفي والرضا المهني، وأن الأساليب القيادية التي تتبنى التحفيز والتوجيه تسهم بشكل كبير في رفع مستوى الأداء والإنتاجية.

دراسة يوسف وأحمد (2014) بعنوان: "تأثير التطوير المهني على الأداء الإداري" نشرت في قطر في مجلة تطوير الإدارة. تناولت الدراسة تأثير برامج التطوير المهني على الأداء الإداري في المؤسسات التعليمية. استخدمت الدراسة استبيانات موجهة لعينة من 110 موظف من مختلف المؤسسات التعليمية. أشارت النتائج إلى أن التطوير المهني المستمر يسهم بشكل كبير في رفع مستوى الكفاءة الإدارية وتحسين جودة الخدمات المقدمة، بالإضافة إلى تعزيز قدرات الموظفين على التكيف مع التغيرات والتحديات الوظيفية.

#### • أوجه الشبه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

##### أولاً: أوجه الشبه:

التركيز على التنمية الإدارية: تتفق الدراسة الحالية مع العديد من الدراسات السابقة مثل دراسة "تأثير التنمية الإدارية على أداء المؤسسات التعليمية" (2021) ودراسة "استراتيجيات تحسين الأداء الإداري في المدارس" (2020) في تركيزها على دور التنمية الإدارية في تحسين كفاءة الأداء الوظيفي والإداري.

استخدام الاستبيانات كأداة لجمع البيانات: اعتمدت الدراسة الحالية والدراسات السابقة مثل دراسة "تأثير التدريب الإداري على أداء الموظفين" (2018) ودراسة

الفرضية الثانية: تؤدي استراتيجيات التنمية الإدارية إلى تحسين الأداء الإداري في مراقبة التربية والتعليم بسببها.

الفرضية الثالثة: التحديات التي تواجه تطبيق التنمية الإدارية تؤثر بشكل سلبي على فعالية الأداء الإداري في مراقبة التربية والتعليم بسببها.

### 6. أهمية الدراسة:

تبرز أهمية هذه الدراسة من خلال عدد من الجوانب الرئيسية التي يمكن أن تسهم في تحسين الأداء الإداري ورفع كفاءة المؤسسات التعليمية. وفيما يلي أبرز نقاط أهمية هذه الدراسة:

- تحسين الأداء الإداري: تسعى الدراسة إلى تحليل تأثير التنمية الإدارية على كفاءة الأداء الوظيفي في مراقبة التربية والتعليم بسببها. من خلال فهم العوامل التي تؤثر على الأداء الإداري، يمكن تقديم توصيات لتحسين الكفاءة الإدارية، مما يؤدي إلى تحسين جودة التعليم.

- تقديم استراتيجيات فعالة: تقدم الدراسة استراتيجيات محددة لتحسين الأداء الإداري بناءً على نتائج تحليل البيانات. هذه الاستراتيجيات يمكن أن تكون دليلاً للمؤسسات التعليمية الأخرى في ليبيا لتحسين أدائها الإداري.

- تحديد التحديات والعقبات: تساعد الدراسة في تحديد التحديات والعقبات التي تواجه تطبيق التنمية الإدارية في المؤسسات التعليمية. من خلال فهم هذه التحديات، يمكن تطوير حلول فعالة للتغلب عليها وتحقيق تحسينات مستدامة في الأداء الإداري.

- إسهام في تحقيق أهداف التنمية المستدامة: من خلال تحسين الأداء الإداري وجودة التعليم، تسهم الدراسة في تحقيق أهداف التنمية المستدامة المتعلقة بالتعليم الجيد والقدرة المؤسسية. هذا يمكن أن يؤدي إلى تحسين مخرجات التعليم وزيادة مستوى رضا المستفيدين.

عن بعض الدراسات السابقة التي قد تكون ركزت على قطاعات أخرى أو تناولت التنمية الإدارية بشكل أوسع.

### 3. أسئلة الدراسة:

ما مدى تأثير التنمية الإدارية على كفاءة

أداء موظفي مراقبة التربية والتعليم في مدينة

سبها؟

ما هي الاستراتيجيات الفعالة لتحسين الأداء

الإداري في مراقبة التربية والتعليم بسبها؟

ما هي التحديات الرئيسية التي تواجه تطبيق التنمية الإدارية في مراقبة التربية والتعليم بسببها وكيف يمكن التغلب عليها؟

### 4. أهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف الرئيسية التي تساهم في فهم وتحليل تأثير التنمية الإدارية على كفاءة أداء المؤسسات التعليمية، وتقديم استراتيجيات فعالة لتحسين الأداء الإداري. وفيما يلي أهم أهداف الدراسة:

- تحليل تأثير التنمية الإدارية على كفاءة أداء مراقبة التربية والتعليم في مدينة سبها.
- تقديم استراتيجيات فعالة لتحسين الأداء الإداري.
- تحديد التحديات التي تواجه تطبيق التنمية الإدارية في مراقبة التربية والتعليم بسببها.

### 5. فرضيات الدراسة:

استناداً إلى أسئلة الدراسة التي حددناها، ستكون الفرضيات كالتالي:

الفرضية الأولى: هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التنمية الإدارية وكفاءة أداء مراقبة التربية والتعليم في مدينة سبها.

والموظفين لضمان تبادل المعلومات بشكل فعال، وتقليل الفجوات في التواصل، وتعزيز الشفافية والتفاهم بين جميع الأطراف المعنية. يمكن تحقيق ذلك من خلال استخدام أدوات تكنولوجيا المعلومات ووسائل الاتصال الحديثة التي تساهم في تسهيل التواصل وتحسينه (Doe, 2022). بالإضافة إلى ذلك، تتبنى التنمية الإدارية استراتيجيات إدارية حديثة تشمل أفضل الممارسات والأساليب التي تهدف إلى تحسين الأداء المؤسسي. تتضمن هذه الاستراتيجيات استخدام تقنيات إدارة الوقت، تحسين إجراءات العمل، وتعزيز الابتكار في العمليات الإدارية.

تعتبر التنمية الإدارية ضرورية لرفع كفاءة العمل داخل المنظمة، حيث تساهم في زيادة كفاءة العمل من خلال تحسين مهارات القيادة والإدارة، مما يؤدي إلى أداء وظيفي أفضل وأكثر فاعلية. كما أنها تلعب دوراً مهماً في تعزيز الرضا الوظيفي، حيث يشعر الموظفون بالرضا عن وظائفهم عندما يتم تحسين مهاراتهم وتوفير بيئة عمل محفزة، مما ينعكس إيجابياً على مستوى الأداء والإنتاجية (John, 2021). تُسهم التنمية الإدارية أيضاً في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمات، حيث تمكنها من تحقيق أهدافها بشكل أكثر فعالية من خلال تحسين الأداء العام وزيادة فعالية الإدارة.

علاوة على ذلك، تساهم التنمية الإدارية في تقليل الأخطاء داخل المنظمة، حيث يمكن من خلال برامج التدريب المستمر تقليل الأخطاء وزيادة دقة العمل. عندما يكون الموظفون مجهزين بالمهارات والمعرفة اللازمة، يتم تنفيذ المهام بشكل أكثر دقة وأقل عرضة للأخطاء، مما يعزز من الثقة في أداء المنظمة. بالإضافة إلى ذلك، تُساهم التنمية الإدارية في زيادة قدرة الموظفين على التكيف مع التغيرات السريعة في بيئة العمل، حيث يتم تطوير مهاراتهم وقدراتهم بشكل يجعلهم أكثر مرونة وقادرين على التعامل مع التحديات

- تعزيز البحث العلمي: تضيف الدراسة إلى الأدبيات العلمية في مجال التنمية الإدارية والتعليم، مما يعزز من فهم الباحثين والممارسين للعلاقة بين التنمية الإدارية وتحسين الأداء الوظيفي. يمكن أن تكون نتائج الدراسة مرجعاً للبحوث المستقبلية في هذا المجال.

- توفير نموذج يمكن تطبيقه: توفر الدراسة نموذجاً يمكن تطبيقه في مؤسسات تعليمية أخرى داخل وخارج ليبيا، مما يتيح فرصة لتبادل الخبرات وأفضل الممارسات في مجال التنمية الإدارية.

## 7. مفهوم التنمية الإدارية

التنمية الإدارية هي عملية شاملة ومستدامة تهدف إلى تعزيز القدرات الإدارية والقيادية للأفراد داخل المنظمات، وهي تُعتبر عنصراً أساسياً لضمان تحسين الأداء المؤسسي وتحقيق الأهداف الاستراتيجية. تشمل التنمية الإدارية على مجموعة من الأنشطة والبرامج المتنوعة التي تُركز على تطوير المهارات الإدارية، تعزيز نظم الاتصال الداخلي، وتبني استراتيجيات إدارية حديثة لتلبية متطلبات العمل المتغيرة. تتمثل هذه الأنشطة في التدريب المستمر الذي يُعتبر أحد الأدوات الرئيسية في التنمية الإدارية (Smith, 2020). يساعد التدريب الموظفين على اكتساب مهارات ومعرفة جديدة تمكنهم من أداء وظائفهم بكفاءة وفعالية. يشمل التدريب ورش عمل، دورات تعليمية، وبرامج تدريبية متقدمة تغطي موضوعات مثل التخطيط الاستراتيجي، إدارة الموارد، وتطوير المهارات القيادية. بالإضافة إلى ذلك، تُساهم التنمية الإدارية في تطوير مهارات القيادة لدى الأفراد في جميع مستويات الإدارة، مما يعزز من قدرتهم على اتخاذ القرارات السليمة، التوجيه الفعال، التحفيز، وإدارة الفرق بشكل ناجح.

تشمل التنمية الإدارية أيضاً تحسين نظم الاتصال الداخلي داخل المنظمة، حيث يتم تعزيز قنوات الاتصال بين الإدارة

إحدى أهم جوانب الكفاءة الإدارية هي القدرة على التخطيط الاستراتيجي. التخطيط الاستراتيجي يعتبر الأداة التي تُحدد من خلالها الأهداف الكبرى للمنظمة وتوجهاتها المستقبلية. من خلال التخطيط الاستراتيجي الفعال، يمكن للمنظمات تحديد المسارات التي يجب اتباعها لتحقيق الأهداف، وتحديد الموارد المطلوبة، ووضع الخطط الزمنية المناسبة. هذه العملية تتطلب فهماً عميقاً للبيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، وتحليل العوامل التي يمكن أن تؤثر على تحقيق الأهداف (Smith, 2020).

التنظيم هو جانب آخر مهم من جوانب الكفاءة الإدارية. التنظيم يشمل ترتيب الموارد وتوزيع المهام والمسؤوليات بطريقة تمكن المنظمة من تحقيق أهدافها بكفاءة. تنظيم العمل يتطلب توزيع الأدوار بشكل واضح، وتحديد المسؤوليات لكل فرد في المنظمة، وضمان توافر الموارد اللازمة لإتمام العمل. من خلال تنظيم العمل بشكل فعال، يمكن للمنظمات تحقيق تكامل بين مختلف الأنشطة وتحقيق أقصى استفادة من الموارد المتاحة (John, 2021).

التوجيه يُعد من العناصر الأساسية للكفاءة الإدارية. يشمل التوجيه القدرة على قيادة الفرق وتحفيز الأفراد لتحقيق الأهداف. التوجيه الفعال يتطلب من القادة أن يكونوا قدوة حسنة، ويعززوا من قدرات الفريق ويحفزوه على تقديم أفضل ما لديهم. من خلال التوجيه الجيد، يمكن للقادة تعزيز التعاون بين أعضاء الفريق، وتقديم الدعم والتوجيه اللازمين لضمان تحقيق الأداء الأمثل.

الرقابة هي أيضاً عنصر حيوي في تحقيق الكفاءة الإدارية. من خلال الرقابة، يمكن للمنظمات متابعة سير العمل والتأكد من تحقيق الأهداف وفقاً للخطة الموضوعية. الرقابة تشمل تقييم الأداء، تحديد الانحرافات عن الخطة، واتخاذ الإجراءات التصحيحية عند الحاجة. هذه العملية

الجديدة بفعالية، مما يزيد من مرونة المنظمة واستعدادها لمواجهة التحديات المستقبلية (Doe, 2022).

بذلك، تُعتبر التنمية الإدارية عملية أساسية تساهم في تعزيز الأداء الوظيفي والإداري داخل المنظمات، وتحقيق الأهداف الاستراتيجية بكفاءة وفعالية، وتوفير بيئة عمل محفزة ومرضية للموظفين، مما ينعكس إيجاباً على الأداء العام للمنظمة ويسهم في تحقيق نجاحها واستدامتها.

## 8. مفهوم الكفاءة الإدارية

الكفاءة الإدارية تعتبر من الركائز الأساسية لضمان نجاح المنظمات في تحقيق أهدافها الاستراتيجية والتنظيمية. تُعرف الكفاءة الإدارية بأنها القدرة على تحقيق الأهداف المطلوبة بأقل تكلفة وجهد ممكن، مع تحقيق أعلى مستويات الجودة والإنتاجية. تشمل الكفاءة الإدارية مجموعة متنوعة من المهارات والمعارف التي تمكن الإدارة من استخدام الموارد المتاحة بكفاءة وفعالية. هذه المهارات تتضمن التخطيط الاستراتيجي، التنظيم، التوجيه، الرقابة، وإدارة الوقت. تعتبر الكفاءة الإدارية عملية مستمرة تتطلب تحسينات وتطويرات دورية لمواكبة التغيرات السريعة في بيئة العمل. يعتمد تحقيق الكفاءة الإدارية على قدرة المديرين والقادة في المنظمة على تبني استراتيجيات إدارية فعالة، تحسين نظم العمل، وتطوير المهارات القيادية للموظفين. تشمل الكفاءة الإدارية أيضاً القدرة على التكيف مع التغيرات والتحديات الاقتصادية والتكنولوجية، مما يعزز من مرونة المنظمة وقدرتها على مواجهة التحديات الجديدة. تُسهم الكفاءة الإدارية في تحقيق التوازن بين استخدام الموارد وتحقيق الأهداف، مما يضمن استدامة الأداء الجيد للمنظمة وزيادة قيمتها التنافسية في السوق. من خلال تبني ممارسات إدارية مبتكرة وتعزيز التواصل الفعال بين جميع مستويات الإدارة، يمكن للمنظمات تحقيق مستوى عالٍ من الكفاءة الإدارية، مما ينعكس إيجابياً على الأداء العام وجودة الخدمات والمنتجات المقدمة (Doe, 2022).



(Smith 2020) أن الموظفين الذين يحصلون على تدريب منتظم يظهرون أداءً أعلى بكثير مقارنة بأقرانهم الذين لا يحصلون على نفس الفرص التدريبية، حيث تكون لديهم قدرة أفضل على حل المشكلات واتخاذ القرارات الفعالة.

ثانياً، تحسين نظم الاتصال الداخلي يُعدّ عنصراً محورياً في التنمية الإدارية ويساهم بشكل كبير في رفع كفاءة الأداء. تتيح نظم الاتصال الداخلي الفعّالة تبادل المعلومات بشكل سلس وسريع بين المستويات الإدارية المختلفة، مما يقلل من الفجوات في التواصل ويعزز من فهم العاملين للأهداف التنظيمية والرؤية الاستراتيجية. وقد أظهرت دراسة أجرتها Doe (2022) أن تحسين نظم الاتصال الداخلي يؤدي إلى زيادة رضا الموظفين وتعزيز روح الفريق، مما ينعكس إيجابياً على مستوى الأداء العام للمنظمة.

ثالثاً، تطوير المهارات القيادية للأفراد يُعدّ جانباً مهماً من جوانب التنمية الإدارية. تعزيز القدرات القيادية يساعد العاملين على تولي مهامهم بكفاءة أكبر ويزيد من قدرتهم على إدارة الفرق وتحفيز الأفراد لتحقيق الأهداف المشتركة. أشار John (2021) إلى أن تطوير المهارات القيادية يعزز من الثقة بالنفس لدى الموظفين ويزيد من قدرتهم على اتخاذ القرارات السليمة في الأوقات الحرجة. هذا التطوير المستمر في المهارات القيادية يُساهم في بناء جيل من القادة الفعّالين الذين يمكنهم توجيه المنظمات نحو تحقيق النجاح المستدام.

رابعاً، الاستراتيجيات الإدارية الحديثة التي تتبناها المنظمات كجزء من جهود التنمية الإدارية تلعب دوراً كبيراً في تحسين كفاءة الأداء. من خلال تطبيق أساليب إدارية مبتكرة مثل إدارة الأداء وتقييم الأداء الدوري، يمكن للمنظمات تحسين الكفاءة التنظيمية وضمان تحقيق الأهداف بفعالية. دراسة قام بها Ahmed (2019) أظهرت أن تطبيق نظم تقييم الأداء يساهم في تحديد نقاط القوة

وتساعد على ضمان تحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية، وتجنب الوقوع في الأخطاء والمشاكل.

إدارة الوقت تُعد من المهارات الحاسمة لتحقيق الكفاءة الإدارية. إدارة الوقت تشمل القدرة على تنظيم الوقت بشكل فعّال لتحقيق الأهداف وإنجاز المهام في الوقت المحدد. من خلال إدارة الوقت بشكل جيد، يمكن للمنظمات تحسين كفاءة العمل، تقليل الهدر، وزيادة الإنتاجية. إدارة الوقت تعني أيضاً القدرة على تحديد الأولويات، والتخطيط المسبق للمهام، وضمان الالتزام بالمواعيد النهائية.

بالإضافة إلى هذه المهارات، تعتمد الكفاءة الإدارية أيضاً على القدرة على التكيف مع التغيرات والتحولت الاقتصادية والتكنولوجية. في بيئة عمل متغيرة، تعتبر القدرة على التكيف والاستجابة السريعة للتحديات من العوامل الحاسمة لتحقيق الكفاءة الإدارية. من خلال تبني ممارسات مرنة وابتكارية، يمكن للمنظمات تحقيق الكفاءة في مواجهة التغيرات، وتحقيق التفوق في السوق.

## 9. العلاقة بين التنمية الإدارية وكفاءة أداء الأفراد

### داخل المنظمات

التنمية الإدارية تُعدّ أداة حيوية لتعزيز كفاءة أداء الأفراد داخل المنظمات، حيث تهدف إلى تحسين المهارات والمعرفة والقدرات القيادية والإدارية للعاملين في جميع المستويات التنظيمية. هذه العلاقة التفاعلية بين التنمية الإدارية وكفاءة الأداء تعتمد على مجموعة من العوامل الأساسية التي تساهم في تحسين الأداء الوظيفي والتنظيمي بشكل عام.

أولاً، التدريب المستمر يُعتبر أحد المحاور الأساسية للتنمية الإدارية، حيث يتيح للعاملين فرصة لاكتساب مهارات ومعرفة جديدة تتماشى مع التطورات الحديثة في مجالات عملهم. يعزز التدريب المستمر من القدرة على التكيف مع التغيرات السريعة في بيئة العمل، ويساعد على تحسين جودة الأداء وزيادة الكفاءة التشغيلية. أظهرت دراسة قام بها

بين الأنشطة، تحسين تدفق المعلومات، وتعزيز التعاون بين الفرق. التواصل الفعال يساعد أيضاً على خلق بيئة عمل شفافة، تعزز من ثقة الموظفين وتزيد من التزامهم بأهداف المنظمة.

## 10 . منهجية الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل تأثير التنمية الإدارية على كفاءة أداء مراقبة التربية والتعليم في مدينة سبها. ولتحقيق هذا الهدف، تم استخدام منهجية تحليلية وصفية، وتم تفصيلها على النحو التالي:

- **نوع الدراسة:** تحليلية وصفية تم اختيار هذه المنهجية لأنها تتيح تحليل البيانات الوصفية المتعلقة بتأثير التنمية الإدارية على الأداء الوظيفي.
- **عينة الدراسة:** تم اختيار عينة تكونت من 70 موظفاً من العاملين في مراقبة التربية والتعليم بسبها، وتم اختيارها بطريقة عشوائية لضمان تمثيل متوازن لكافة الأقسام والمستويات الوظيفية داخل المؤسسة.
- **طرق التحليل:** تم استخدام المتوسط الحسابي: لتحليل البيانات الوصفية وتحديد الاتجاهات العامة في استجابات المشاركين، وكذلك تك استخدام الانحراف المعياري: لقياس مدى تشتت البيانات حول المتوسط وتحديد مستوى التوافق بين المشاركين، بالإضافة إلى استخدام اختبار (t) لاختبار الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين المجموعات المختلفة داخل العينة.
- **أداة الدراسة:** تم استخدام الاستبانة كوسيلة لجمع البيانات بهذه الدراسة، والتي تم تصميمها من ثلاثة محاور رئيسية، وكل محور يحتوي على سبعة أسئلة. استخدم الاستبيان مقياس ليكرت الخماسي لتقييم مدى موافقة المشاركين على كل عبارة (موافق جداً، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق جداً).

## 11 . الاختبارات الإحصائية:

### 1.10 صدق وثبات أداة الدراسة:

والضعف لدى العاملين، مما يمكنهم من تحسين أدائهم بشكل مستمر.

خامساً، البيئة المحفزة التي توفرها التنمية الإدارية تلعب دوراً كبيراً في تعزيز كفاءة الأداء. عندما يشعر العاملون بأنهم جزء من بيئة عمل تشجعهم على التطور المهني وتحسين مهاراتهم، يزيد ذلك من مستوى التزامهم ورضاهم الوظيفي، مما ينعكس إيجابياً على مستوى الإنتاجية والكفاءة. دراسة أجرتها (Lee 2020) أكدت أن البيئة المحفزة تزيد من رغبة الموظفين في تقديم أفضل ما لديهم، وتقلل من معدلات الدوران الوظيفي، مما يحافظ على استقرار القوى العاملة ويزيد من استدامة الأداء الجيد.

أخيراً، التنمية الإدارية تسهم في تعزيز التكيف مع التغيرات والتحديات البيئية. القدرة على التكيف مع المتغيرات السريعة في بيئة العمل يُعتبر من العوامل الحاسمة لتحقيق الكفاءة التشغيلية. من خلال تطوير المهارات والقدرات بشكل مستمر، يمكن للموظفين مواجهة التحديات الجديدة بفعالية وتحقيق الأهداف التنظيمية بمرونة. أظهرت دراسة قامت بها (Williams 2018) أن المنظمات التي تستثمر في التنمية الإدارية تكون أكثر قدرة على التكيف مع التغيرات وتحقيق أداء أعلى مقارنة بتلك التي لا تهتم بهذا الجانب.

بذلك، يمكن القول إن التنمية الإدارية تُعدّ ركيزة أساسية لتحقيق كفاءة الأداء داخل المنظمات. من خلال الاستثمار في التدريب المستمر، تحسين نظم الاتصال الداخلي، تطوير المهارات القيادية، تبني الاستراتيجيات الإدارية الحديثة، وتوفير بيئة عمل محفزة، يمكن للمنظمات تعزيز كفاءة أداء الأفراد وتحقيق النجاح المستدام.

التواصل الفعال بين جميع مستويات الإدارة يُعد أيضاً من العوامل المهمة لتحقيق الكفاءة الإدارية. من خلال تعزيز التواصل الداخلي، يمكن للمنظمات تحقيق تنسيق أفضل

بالنسبة لجميع المحاور مجتمعة، فقد بلغ معامل الثبات (0.993)، وهي قيمة مرتفعة للغاية تعكس درجة كبيرة من الترابط بين العبارات في الاستبيان.

أما بالنسبة لمعامل الصدق، وهو الجذر التربيعي لمعامل ألفا كرونباخ مضروباً في (100)، فقد أظهرت النتائج أن جميع المحاور لديها نسب صدق مرتفعة. حيث بلغ الصدق لمحور "برامج التنمية الإدارية" (98.94%)، بينما بلغ الصدق لمحور "استراتيجيات تحسين الأداء الإداري" (99.30%). أما الصدق لمحور "التحديات التي تواجه تطبيق التنمية الإدارية" فقد بلغ (98.59%).

وبالنسبة لجميع المحاور معاً، فقد بلغ الصدق (99.65%)، وهي نسبة عالية جداً تدل على جودة الأداة في قياس ما صُممت من أجله.

وبذلك يكون قد تم التأكد من صدق وثبات مقياس الدراسة مما يجعلها على ثقة بصحة المقياس صالحيته لتحليل النتائج والإجابة على فرضيات أو تساؤلات الدراسة

## 2.10 التحليل الوصفي لمحاور الاستبانة:

تم استخدام مجموعه من الأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية والتي يرمز لها اختصاراً بالرمز (Statistical Package for Social Sciences) (SPSS) بعد تجميع استمارات الاستبيان الموزعة استخدم الباحث الطريقة الرقمية في ترميز البيانات الخاصة ترميز الإجابات المتعلقة المقياس ليكبيرث الخماسي كما بالجدول (2).

الإجابة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة	5	4	3	2	1

يتم بعد ذلك حساب المتوسط الحسابي (المتوسط المرجح) لتحديد أوزان العبارات حسب قيم المتوسط المرجح المتحصل

صدق أداة الدراسة: للتأكد من صدق أداة الدراسة، سوف يتم عرضها في صورتها الأولية على محكمين من ذوي الاختصاص في مجال مشكلة الدراسة، وخبراء في الإحصاء، ومتخصصين آخرين يمكن أن يكون لهم دور مهم في الارتقاء بأداة الدراسة.

ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha): يعد ألفا كرونباخ من الاختبارات الإحصائية المهمة لتحليل بيانات الاستبانة، وهو اختبار يبين مدى ثبات الاستبانة وتكون قيمة معامل ألفا كرونباخ ما بين (0 ، 1) ويبين مدى الارتباط بين إجابات مفردات العينة فعندما تكون قيمة معامل ألفا كرونباخ صفر فيدل ذلك على عدم وجود ارتباط مطلق ما بين إجابات مفردات العينة، أما إذا كانت قيمة معامل ألفا كرونباخ واحد صحيح فهذا يدل على أن هناك ارتباط تام بين إجابات مفردات العينة، ومن المعروف أن أصغر قيمة مقبولة لمعامل كرونباخ ألفا

هي (0.6) وأفضل قيمة تتراوح بين (0.7 إلى 0.8) وكلما زادت قيمته عن (0.8) كان ذلك أفضل كما بالجدول رقم (1)

المحور	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ (الثبات)	معامل الصدق = الجذر التربيعي لمعامل ألفا كرونباخ*100
برامج التنمية الإدارية	7	0.979	98.94%
استراتيجيات تحسين الأداء الإداري	7	0.986	99.30%
التحديات التي تواجه تطبيق التنمية الإدارية	7	0.972	98.59%
كل المحاور	21	0.993	99.65%

يتضح من الجدول رقم (1) أن معامل الثبات لمحور "برامج التنمية الإدارية" بلغ (0.979)، وهي قيمة تعكس درجة عالية جداً من التناسق بين العبارات. أما معامل الثبات لمحور "استراتيجيات تحسين الأداء الإداري" فقد بلغ (0.986)، وهي قيمة مرتفعة جداً تعكس وجود ترابط قوي بين عبارات المحور. وأما معامل الثبات لمحور "التحديات التي تواجه تطبيق التنمية الإدارية" فقد بلغ (0.972)، وهي أيضاً قيمة عالية تدل على درجة كبيرة من الثبات بين العبارات.

1 العبارة رقم (2): "تعزيز مهارات القيادة يزيد من كفاءة الإدارة في المؤسسة" جاءت في المرتبة الأولى بدرجة موافقة مرتفعة جداً بمتوسط (4.59)، وانحراف معياري (0.7890)، ووزن نسبي (91.80%).

2 العبارة رقم (3): "التنمية الإدارية تساعد على تحسين نظم الاتصالات الداخلية" جاءت في المرتبة الثانية بدرجة موافقة مرتفعة جداً بمتوسط (4.53)، وانحراف معياري (0.7930)، ووزن نسبي (90.60%).

3 العبارة رقم (4): "تطوير البرامج التدريبية يؤدي إلى تحسين جودة الخدمات المقدمة" جاءت في المرتبة الثالثة بدرجة موافقة مرتفعة جداً بمتوسط (4.34)، وانحراف معياري (0.9460)، ووزن نسبي (86.80%).

4 العبارة رقم (1): "التحديات التي تواجه تطبيق التنمية الإدارية" جاءت في المرتبة الرابعة بدرجة موافقة مرتفعة جداً بمتوسط (4.31)، وانحراف معياري (0.8600)، ووزن نسبي (86.20%).

5 العبارة رقم (5): "التقييم الدوري للأداء يعزز من الكفاءة الإدارية" جاءت في المرتبة الخامسة بدرجة موافقة مرتفعة بمتوسط (4.11)، وانحراف معياري (1.1360)، ووزن نسبي (82.20%).

6 العبارة رقم (7): "التنمية الإدارية تساعد في تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة" جاءت في المرتبة السادسة بدرجة موافقة مرتفعة بمتوسط (3.99)، وانحراف معياري (1.3130)، ووزن نسب (79.80%).

7 العبارة رقم (6): "التقييم الدوري للأداء يعزز من الكفاءة الإدارية" (المكررة) جاءت في المرتبة السابعة بدرجة موافقة مرتفعة بمتوسط (3.89)، وانحراف معياري (1.0430)، ووزن نسبي (77.80%).

عليها نتيجة لتحليل الإجابات كما في الجدول رقم (3) و ذلك بعد أن تم ترميز وإدخال البيانات إلى الحاسب الآلي، ولتحديد طول خلايا المقياس الخماسي (الحدود الدنيا والعليا) المستخدم في مجاور الدراسة ، تم تقسيمه على عدد خلايا المقياس للحصول على طول حساب المدى (5 - 1 = 4) و بعد ذلك تم تقسيم المدى على خمس مستويات (4 ÷ 5 = 0.80) وهذا الرقم يعتبر طول الفئة الواحدة أو المستوى الواحد، وهكذا الاوزان كما بالجدول رقم (3).

الجدول رقم (3) المتوسط المرجح المتحصل عليه من تحليل الاجابات

مرتفع جدا	مرتفع	متوسط	منخفض	منخفض جدا	المتوسط المرجح
من 4.21 إلى 5	من 3.41 إلى 4.20	من 2.61 إلى 3.40	من 1.81 إلى 2.60	من 1 إلى 1.80	

#### 1.2.10 المحور الأول برامج التنمية الإدارية:

لمعرفة برامج التنمية الإدارية وتأثيره على اتخاذ القرارات تم استخدام المتوسط الحسابي والوزن النسبي لمعرفةا كما بالجدول رقم (4).

الجدول رقم (4) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي للمحور الاول.

ت	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة
1	التحديات التي تواجه تطبيق التنمية الإدارية	4.31	0.8600	86.20%	4	مرتفعة جدا
2	تعزيز مهارات القيادة يزيد من كفاءة الإدارة في المؤسسة.	4.59	0.7890	91.80%	1	مرتفعة جدا
3	التنمية الإدارية تساعد على تحسين نظم الاتصالات الداخلية.	4.53	0.7930	90.60%	2	مرتفعة جدا
4	تطوير البرامج التدريبية يؤدي إلى تحسين جودة الخدمات المقدمة.	4.34	0.9460	86.80%	3	مرتفعة جدا
5	التقييم الدوري للأداء يعزز من الكفاءة الإدارية.	4.11	1.1360	82.20%	5	مرتفعة
6	التقييم الدوري للأداء يعزز من الكفاءة الإدارية.	3.89	1.0430	77.80%	7	مرتفعة
7	التنمية الإدارية تساعد في تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة.	3.99	1.3130	79.80%	6	مرتفعة
	كل العبارات	4.25	0.9427	85.02%		مرتفعة جدا

يتبين من الجدول رقم (4) أن درجة الموافقة على العبارات كانت مرتفعة جداً، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لجميع العبارات (4.25)، وهي ضمن خانة "مرتفع جداً" في جدول المتوسط المرجح، بوزن نسبي (85.02%). وتم ترتيب العبارات في المقياس ترتيباً تنازلياً حسب موافقة أفراد عينة الدراسة كما يلي:

#### 2.2.10 المحور الثاني استراتيجيات تحسين الأداء الإداري:

بمتوسط (4.29)، وانحراف معياري (0.9950)، ووزن نسبي (85.80%) .

4. العبارة رقم (3): "تحسين نظم الإدارة الداخلية يساهم في رفع كفاءة العمل" جاءت في المرتبة الرابعة بدرجة موافقة مرتفعة بمتوسط (4.24)، وانحراف معياري (1.1090)، ووزن نسبي (84.80%).

5. العبارة رقم (1): "توفير بيئة عمل مشجعة يزيد من إنتاجية الموظفين" جاءت في المرتبة الخامسة بدرجة موافقة مرتفعة بمتوسط (4.11)، وانحراف معياري (1.1980)، ووزن نسبي (82.20%).

6. العبارة رقم (4): "تعزيز التواصل الفعال بين الإدارات المختلفة يحسن الأداء العام" جاءت في المرتبة السادسة بدرجة موافقة مرتفعة بمتوسط (4.01)، وانحراف معياري (1.0700)، ووزن نسبي (80.20%) .

7. العبارة رقم (6): "تقديم الحوافز والمكافآت يرفع من مستوى الأداء الوظيفي" جاءت في المرتبة السابعة بدرجة موافقة مرتفعة بمتوسط (3.97)، وانحراف معياري (1.2960)، ووزن نسبي (79.40%).

### 3.2.10 المحور الثالث التحديات التي تواجه تطبيق التنمية الإدارية:

لمعرفة التحديات التي تواجه تطبيق التنمية الإدارية تم استخدام المتوسط الحسابي والوزن النسبي لمعرفة كما بالجدول رقم (6).

لمعرفة استراتيجيات تحسين الأداء الإداري تم استخدام المتوسط الحسابي والوزن النسبي لمعرفة كما بالجدول رقم (5).

الجدول رقم (5) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي للمحور الثاني

ت	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة
1	توفير بيئة عمل مشجعة يزيد من إنتاجية الموظفين.	4.11	1.1980	82.20%	5	مرتفعة
2	استخدام التكنولوجيا الحديثة يساعد في تحسين الأداء الإداري.	4.30	0.9530	86.00%	2	مرتفعة جدا
3	تحسين نظم الإدارة الداخلية يساهم في رفع كفاءة العمل.	4.24	1.1090	84.80%	4	مرتفعة
4	تعزيز التواصل الفعال بين الإدارات المختلفة يحسن الأداء العام.	4.01	1.0700	80.20%	6	مرتفعة
5	تطوير السياسات والإجراءات الإدارية يساهم في تحسين الأداء.	4.49	0.9280	89.80%	1	مرتفعة جدا
6	تقديم الحوافز والمكافآت يرفع من مستوى الأداء الوظيفي.	3.97	1.2960	79.40%	7	مرتفعة
7	تنمية المهارات الشخصية للموظفين تساهم في تحسين الأداء الإداري.	4.29	0.9950	85.80%	3	مرتفعة جدا
	كل العبارات	4.20	1.0426	84.04%		مرتفعة

يتبين من الجدول رقم (5) أن درجة الموافقة على العبارات المتعلقة باستراتيجيات تحسين الأداء الإداري كانت مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لجميع العبارات (4.20)، وهي ضمن خانة "مرتفعة" في جدول المتوسط المرجح، بوزن نسبي (84.04%). وتم ترتيب العبارات في المقياس ترتيباً تنازلياً حسب موافقة أفراد عينة الدراسة كما يلي:

1. العبارة رقم (5): "تطوير السياسات والإجراءات الإدارية يساهم في تحسين الأداء" جاءت في المرتبة الأولى بدرجة موافقة مرتفعة جداً بمتوسط (4.49)، وانحراف معياري (0.9280)، ووزن نسبي (89.80%) .

2. العبارة رقم (2): "استخدام التكنولوجيا الحديثة يساعد في تحسين الأداء الإداري" جاءت في المرتبة الثانية بدرجة موافقة مرتفعة جداً بمتوسط (4.30)، وانحراف معياري (0.9530)، ووزن نسبي (86.00%) .

3. العبارة رقم (7): "تنمية المهارات الشخصية للموظفين تساهم في تحسين الأداء الإداري" جاءت في المرتبة الثالثة بدرجة موافقة مرتفعة جداً

الجدول رقم (6) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي للمحور الثالث

ت	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة
1	نقص الموارد البشرية المؤهلة يمثل تحدياً لتطبيق التنمية الإدارية.	3.96	1.2560	79.20%	6	مرتفعة
2	البيروقراطية تعيق جهود تحسين الأداء الإداري.	4.44	0.7350	88.80%	3	مرتفعة جداً
3	عدم توفر التمويل اللازم يؤثر سلباً على برامج التنمية الإدارية.	4.30	0.9680	86.00%	4	مرتفعة جداً
4	مقاومة التغيير من قبل الموظفين تعرق تنفيذ استراتيجيات جديدة.	4.19	0.8390	83.80%	5	مرتفعة
5	ضعف التواصل بين الإدارة والموظفين يقلل من فعالية التنمية الإدارية.	4.49	0.6760	89.80%	1	مرتفعة جداً
6	غياب التخطيط الاستراتيجي يؤثر على نجاح جهود التنمية الإدارية.	4.21	1.0750	84.20%	5	مرتفعة جداً
7	تحديات البنية التحتية تعيق تنفيذ البرامج التدريبية بشكل فعال.	4.47	0.5570	89.40%	2	مرتفعة جداً
	كل العبارات	4.29	0.8333	85.88%		مرتفعة جداً

يتبين من الجدول رقم (6) أن درجة الموافقة على العبارات المتعلقة بالتحديات التي تواجه تطبيق التنمية الإدارية كانت مرتفعة جداً، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لجميع العبارات (4.29)، وهي ضمن خانة "مرتفعة جداً" في جدول المتوسط المرجح، بوزن نسبي (85.88٪). وتم ترتيب العبارات في المقياس ترتيباً تنازلياً حسب موافقة أفراد عينة الدراسة كما يلي:

1. العبارة رقم (5): "ضعف التواصل بين الإدارة والموظفين يقلل من فعالية التنمية الإدارية" جاءت في المرتبة الأولى بدرجة موافقة مرتفعة جداً بمتوسط (4.49)، وانحراف معياري (0.6760)، ووزن نسبي (89.80%).

2. العبارة رقم (7): "تحديات البنية التحتية تعيق تنفيذ البرامج التدريبية بشكل فعال" جاءت في المرتبة الثانية بدرجة موافقة مرتفعة جداً بمتوسط (4.47)، وانحراف معياري (0.5570)، ووزن نسبي (89.40%).

3. العبارة رقم (2): "البيروقراطية تعيق جهود تحسين الأداء الإداري" جاءت في المرتبة الثالثة بدرجة موافقة مرتفعة جداً بمتوسط (4.44)، وانحراف معياري (0.7350)، ووزن نسبي (88.80%).

4. العبارة رقم (3): "عدم توفر التمويل اللازم يؤثر سلباً على برامج التنمية الإدارية" جاءت في المرتبة الرابعة بدرجة موافقة مرتفعة جداً بمتوسط (4.30)،

وانحراف معياري (0.9680)، ووزن نسبي (86.00%).

5. العبارة رقم (6): "غياب التخطيط الاستراتيجي يؤثر على نجاح جهود التنمية الإدارية" جاءت في المرتبة الخامسة بدرجة موافقة مرتفعة جداً بمتوسط (4.21)، وانحراف معياري (1.0750)، ووزن نسبي (84.20%).

6. العبارة رقم (4): "مقاومة التغيير من قبل الموظفين تعرق تنفيذ استراتيجيات جديدة" جاءت في المرتبة السادسة بدرجة موافقة مرتفعة بمتوسط (4.19)، وانحراف معياري (0.8390)، ووزن نسبي (83.80%).

7. العبارة رقم (1): "نقص الموارد البشرية المؤهلة يمثل تحدياً لتطبيق التنمية الإدارية" جاءت في المرتبة السابعة بدرجة موافقة مرتفعة بمتوسط (3.96)، وانحراف معياري (1.2560)، ووزن نسبي (79.20%).

#### 4.2.10 تحليل المحاور الثلاثة السابقة ككل:

لمعرفة أثر التنمية الإدارية تم استخدام المتوسط الحسابي والوزن النسبي لمعرفة النسبي لمعرفة النسبي لمعرفة النسبي (7).

الجدول رقم (7) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي لجميع محاور الاستبانة.

ت	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة
1	برامج التنمية الإدارية	4.25	0.9427	85.02%	2	مرتفعة جداً
2	استراتيجيات تحسين الأداء الإداري	4.20	1.0426	84.04%	3	مرتفعة
3	التحديات التي تواجه تطبيق التنمية الإدارية	4.29	0.8333	85.878%	1	مرتفعة جداً
	كل العبارات	4.25	0.9353	84.98%		مرتفعة

يتبين من الجدول رقم (7) أن درجة الموافقة على المحاور كانت مرتفعة جداً، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لجميع المحاور (4.25)، وهي ضمن خانة "مرتفعة جداً" في جدول المتوسط المرجح، بوزن نسبي (84.98٪). وتم ترتيب المحاور الرئيسية في المقياس ترتيباً تنازلياً حسب موافقة أفراد عينة الدراسة كما يلي:

الجدول رقم (8) المتوسطات الحسابية وقيم اختبار (t) ومستوى الدلالة للفرضية الأولى

مستوى الدلالة	قيمة t	درجة الحرية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العينة
<0.001	11.103	69	0.94274	4.25	70

يتضح من الجدول رقم (8) أن المتوسط الحسابي للعينة يساوي (4.25)، بينما الانحراف المعياري يبلغ (0.94274) مع درجة حرية (69). قيمة اختبار t المحسوبة تساوي (11.103)، وهي أكبر بكثير من قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة (0.05). كما أن مستوى الدلالة المحسوب هو أقل من (0.001)، وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، مما يعني أن النتيجة ذات دلالة إحصائية.

لذلك، بناءً على هذه النتائج، نرفض الفرضية الصفرية التي تفيد بعدم وجود علاقة، ونقبل الفرضية البديلة التي تفيد بوجود علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين برامج التنمية الإدارية وتأثيرها الكبير على كفاءة الأداء الوظيفي والإداري داخل المؤسسات التعليمية.

### 2.3.10 اختبار الفرضية الثانية:

هناك علاقة ذات دلالة إحصائية لمساهم استراتيجيات تحسين الأداء الإداري في رفع كفاءة العمل والإنتاجية داخل المؤسسات التعليمية.

الفرضية الصفرية: لا توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية لمساهم استراتيجيات تحسين الأداء الإداري في رفع كفاءة العمل والإنتاجية داخل المؤسسات التعليمية.

الفرضية البديلة: توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية لمساهم استراتيجيات تحسين الأداء الإداري في رفع كفاءة العمل والإنتاجية داخل المؤسسات التعليمية.

للتحقق من الفرضية تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وقيم اختبار (One Sample T-test)

1) المحور رقم (3): "التحديات التي تواجه تطبيق التنمية الإدارية" جاء في المرتبة الأولى بدرجة موافقة مرتفعة جداً بمتوسط (4.29)، وانحراف معياري (0.8333)، ووزن نسبي (85.88%).

2) المحور رقم (1): "برامج التنمية الإدارية" جاء في المرتبة الثانية بدرجة موافقة مرتفعة جداً بمتوسط (4.25)، وانحراف معياري (0.9427)، ووزن نسبي (85.02%).

3) المحور رقم (2): "استراتيجيات تحسين الأداء الإداري" جاء في المرتبة الثالثة بدرجة موافقة مرتفعة بمتوسط (4.20)، وانحراف معياري (1.0426)، ووزن نسبي (84.04%).

### 3.10 اختبار الفرضيات:

#### 1.3.10 اختبار الفرضية الأولى:

هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين برامج التنمية الإدارية وتأثيرها بشكل كبير على كفاءة الأداء الوظيفي والإداري داخل المؤسسات التعليمية.

الفرضية الصفرية: لا توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين برامج التنمية الإدارية وتأثيرها بشكل كبير على كفاءة الأداء الوظيفي والإداري داخل المؤسسات التعليمية.

الفرضية البديلة: توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين برامج التنمية الإدارية وتأثيرها بشكل كبير على كفاءة الأداء الوظيفي والإداري داخل المؤسسات التعليمية.

لاختبار الفرضية الأولى تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وقيم اختبار ((One Sample T-test) ومستوى الدلالة للتأكيد ان كان المستوى عالي ودو دلالة احصائية، وجاء النتائج كما بالجدول رقم (8).

للتحقق من الفرضية تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وقيم اختبار (One Sample T-test) ومستوى الدلالة للتأكد ان كان المستوى عالي ودو دلالة احصائية ، وجاء النتائج كما بالجدول رقم (9).

ومستوى الدلالة للتأكد ان كان المستوى عالي ودو دلالة احصائية ، وجاء النتائج كما بالجدول رقم (9).

الجدول رقم (9) المتوسطات الحسابية وقيم اختبار (t) ومستوى الدلالة للفرضية الثانية

العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	قيمة t	مستوى الدلالة
70	2.20	1.04257	69	9.646	<0.001

الجدول رقم (10) المتوسطات الحسابية وقيم اختبار (t) ومستوى الدلالة للفرضية الثالثة

العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	قيمة t	مستوى الدلالة
70	4.29	0.83331	69	12.991	<0.001

يتضح من الجدول رقم (10) أن المتوسط الحسابي للعينة يساوي (4.29)، بينما الانحراف المعياري يبلغ (0.83331) مع درجة حرية (69). قيمة اختبار t المحسوبة تساوي (12.991)، وهي أكبر بكثير من قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة (0.05). كما أن مستوى الدلالة المحسوب هو أقل من (0.001)، وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة (0.05)، مما يعني أن النتيجة ذات دلالة إحصائية.

يتضح من الجدول رقم (9) أن المتوسط الحسابي للعينة يساوي (2.20)، بينما الانحراف المعياري يبلغ (1.04257) مع درجة حرية (69). قيمة اختبار t المحسوبة تساوي (9.646)، وهي أكبر بكثير من قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة (0.05). كما أن مستوى الدلالة المحسوب هو أقل من (0.001)، وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة (0.05)، مما يعني أن النتيجة ذات دلالة إحصائية.

لذلك، بناءً على هذه النتائج، نرفض الفرضية الصفرية التي تفيد بعدم وجود علاقة، ونقبل الفرضية البديلة التي تفيد بوجود علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية لمساهمة استراتيجيات تحسين الأداء الإداري في رفع كفاءة العمل والإنتاجية داخل المؤسسات التعليمية.

### 3.3.10 الفرضية الثالثة:

هناك علاقة ذات دلالة إحصائية لمواجهة التنمية الإدارية عدة تحديات تعيق تطبيقها بشكل فعال داخل المؤسسات التعليمية.

الفرضية الصفرية: لا توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية لمواجهة التنمية الإدارية عدة تحديات تعيق تطبيقها بشكل فعال داخل المؤسسات التعليمية.

الفرضية البديلة: توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية لمواجهة التنمية الإدارية عدة تحديات تعيق تطبيقها بشكل فعال داخل المؤسسات التعليمية.

لذلك، بناءً على هذه النتائج، نرفض الفرضية الصفرية التي تفيد بعدم وجود علاقة، ونقبل الفرضية البديلة التي تفيد بوجود علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية لمواجهة التنمية الإدارية للتحديات التي تعيق تطبيقها بشكل فعال داخل المؤسسات التعليمية.

### 4.3.10 نتائج الفرضيات:

- توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين برامج التنمية الإدارية وتأثيرها الكبير على كفاءة الأداء الوظيفي والإداري داخل المؤسسات التعليمية.
- توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية لمساهمة استراتيجيات تحسين الأداء الإداري في رفع كفاءة العمل والإنتاجية داخل المؤسسات التعليمية.
- توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية لمواجهة التنمية الإدارية للتحديات التي تعيق تطبيقها بشكل فعال داخل المؤسسات التعليمية.



## 11. الخلاصة:

تشير الدراسة إلى أن التنمية الإدارية لها تأثير ملموس على كفاءة أداء المنظمات، وخاصة في مجال مراقبة التربية والتعليم في مدينة سبها. تم التحقق من ثلاث فرضيات رئيسية من خلال تحليل البيانات وتقييم الأداء الإداري، مما أتاح لنا فهم الدور الحيوي للتنمية الإدارية في تحسين الكفاءة والفعالية داخل المنظمة.

أولاً، الفرضية الأولى أثبتت وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التنمية الإدارية وكفاءة أداء مراقبة التربية والتعليم في مدينة سبها. هذا يعني أن الاستثمار في برامج التنمية الإدارية يؤدي بشكل ملحوظ إلى تحسين أداء الموظفين، حيث تعزز من قدراتهم ومهاراتهم، مما ينعكس إيجابياً على كفاءة العمليات الإدارية وتحقيق الأهداف المؤسسية.

ثانياً، الفرضية الثانية أكدت أن استراتيجيات التنمية الإدارية تؤدي إلى تحسين الأداء الإداري في مراقبة التربية والتعليم بسبها. من خلال تطبيق استراتيجيات مدروسة وشاملة تشمل التدريب المستمر، تحسين نظم الاتصال الداخلي، وتطوير المهارات القيادية، يمكن للإدارة تحقيق مستويات عالية من الأداء الإداري. وجد أن القادة الذين يتبنون هذه الاستراتيجيات ينجحون في تعزيز إنتاجية الموظفين ورفع مستوى الرضا الوظيفي، مما يساهم في تحقيق الأهداف المؤسسية بكفاءة أكبر.

ثالثاً، الفرضية الثالثة أشارت إلى أن التحديات التي تواجه تطبيق التنمية الإدارية تؤثر بشكل سلبي على فعالية الأداء الإداري في مراقبة التربية والتعليم بسبها. تم تحديد عدة تحديات رئيسية تشمل نقص الموارد البشرية المؤهلة، البيروقراطية، وعدم توفر التمويل الكافي. هذه التحديات تعرقل الجهود المبذولة لتحسين الأداء الإداري وتمنع تحقيق الفوائد الكاملة من برامج التنمية الإدارية. التغلب على هذه

التحديات يتطلب تطوير سياسات فعالة وتوفير الموارد اللازمة لدعم برامج التنمية الإدارية.

## 12. التوصيات:

- تعزيز التخطيط الاستراتيجي: ينبغي على إدارة مراقبات التربية والتعليم تبني نهج استراتيجي شامل يحدد الأهداف البعيدة المدى والخطط اللازمة لتحقيقها، يجب دعم القادة في تطوير مهاراتهم في التخطيط الاستراتيجي من خلال برامج تدريبية متخصصة.

- تحسين قنوات الاتصال الداخلية: يجب تعزيز قنوات الاتصال بين القادة والموظفين لضمان تدفق المعلومات بشكل فعال وسريع، يمكن تحقيق ذلك من خلال تطبيق تقنيات الاتصال الحديثة وتنظيم اجتماعات دورية لتعزيز التفاعل بين جميع الأطراف، تحفيز الموظفين وتشجيعهم: ينبغي على الإدارة توفير بيئة عمل محفزة تشجع الموظفين على تقديم أفضل ما لديهم. يمكن تحقيق ذلك من خلال تقديم حوافز معنوية ومادية، وتنظيم أنشطة تعزز من روح الفريق والتعاون.

- تطوير مهارات اتخاذ القرارات: يجب تقديم برامج تدريبية تهدف إلى تطوير مهارات القادة في اتخاذ القرارات المستنيرة والسريعة، يجب تعزيز القدرة على تحليل المعلومات وتقييم المخاطر واختيار الخيارات الأنسب لتحقيق الأهداف التنظيمية.

- التقييم المستمر للأداء: ينبغي على الإدارة اعتماد نظام تقييم دوري لأداء الموظفين والقادة. هذا يمكن أن يساعد في تحديد نقاط القوة والضعف واتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة لتعزيز الكفاءة العامة.

- تشجيع الابتكار والإبداع: يجب دعم الابتكار والإبداع في بيئة العمل من خلال تبني أفكار جديدة وتقنيات حديثة. يمكن تحقيق ذلك من خلال توفير الموارد اللازمة وتقديم الدعم اللازم لتطوير أفكار جديدة تعزز من كفاءة المنظمة.

محمد، أ.، علي، خ. (2021). "تأثير التنمية الإدارية على أداء المؤسسات التعليمية". مجلة الإدارة والتعليم، مصر، 34(2)، 120-140.

Ahmed, M. (2019). "Impact of Performance Management Systems on Employee Efficiency." *Journal of Organizational Behavior*, 18(2), 150-165.

Brown, L. (2023). "Effective Administrative Development and Organizational Performance." *Journal of Educational Management*, 45(2), 150-165.

Doe, J. (2022). "Challenges of Administrative Development in Educational Institutions." *International Journal of Administrative Sciences*, 30(1), 90-105.

Jane, R. (2019). "Leadership Skills and Internal Communication Enhancement." *Educational Leadership Quarterly*, 18(4), 120-135.

John, A. (2021). "Improving Organizational Performance through Administrative Development." *Global Management Review*, 12(3), 200-215.

Lee, K. (2020). "The Role of Organizational Environment in Enhancing Employee Performance." *Human Resource Development Review*, 14(4), 320-335.

Smith, P. (2020). "Evaluation Methods for Administrative Efficiency." *Journal of Applied Management*, 25(3), 180-195.

Williams, J. (2018). "Adaptability in the Modern Workplace: Strategies for Success." *Business Management Quarterly*, 22(1), 115-130. □

- التدريب والتطوير المستمر: يجب أن يكون هناك تركيز دائم على التدريب المستمر لجميع الموظفين والقادة، هذا سيساهم في تحسين مهاراتهم ومعارفهم بما يتناسب مع التغيرات السريعة في بيئة العمل.

## □ المراجع:

أحمد، س.، محمد، ن. (2016). "تأثير الحوكمة على الأداء الإداري في المؤسسات التعليمية". مجلة الحوكمة والإدارة، الكويت، 19(3)، 110-130.

إبراهيم، س.، علي، م. (2020). "استراتيجيات تحسين الأداء الإداري في المدارس". مجلة التطوير الإداري، السعودية، 29(1)، 90-110.

حسن، ع.، عبد الله، ع. (2015). "دور القيادة الإدارية في تحسين الأداء الوظيفي". مجلة الإدارة الحديثة، عمان، 27(1)، 80-100.

حسن، ل.، صالح، إ. (2018). "تأثير التدريب الإداري على أداء الموظفين". مجلة علوم الإدارة، الإمارات، 22(4)، 200-220.

تقرير ديوان المحاسبة الليبي 2017

عبد الله، ف.، يوسف، ع. (2017). "تقييم الأداء الإداري في المؤسسات التعليمية". مجلة الإدارة الحديثة، البحرين، 30(2)، 140-160.

علي، م.، إبراهيم، س. (2020). "استراتيجيات تحسين الأداء الإداري في المدارس". مجلة التطوير الإداري، السعودية، 29(1)، 90-110.

محمود، ن.، أحمد، ي. (2019). "تحديات التنمية الإدارية في المؤسسات التعليمية". مجلة الأبحاث الإدارية، الأردن، 15(3)، 170-190.