

الإصلاح الإداري وعلاقته بفاعلية الأداء المؤسسي

(دراسة ميدانية على مصرف الجمهورية فرع زليتن)

أسامة حسين فرح شكشك^(*)

^(*) كلية الاقتصاد والتجارة الجامعة الأسمرية الإسلامية - ليبيا

E-mail address: osama@asmarya.edu.ly

الملخص

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على دور الإصلاح الإداري في الرفع من فاعلية أداء المؤسسات الحكومية في المجتمع قيد الدراسة من خلال الدراسة على عينة عشوائية طبقية من العاملين بمصرف الجمهورية فرع زليتن وعددهم (42) مفردة واعتمد المنهج الوصفي التحليلي في الدراسة ومن هم النتائج التي توصلت إليها الدراسة ما يلي:

- أن المصرف قيد الدراسة لا يعتمد بشكل كبير على نتائج التقييم لتحديد استراتيجيته المستقبلية.
 - تشير نتائج التحليل الإحصائي أن هناك علاقة طرية بين الإصلاح الإداري والأداء المؤسسي.
- وخلصت الدراسة إلى ضرورة اعتماد مصرف الجمهورية على نتائج التقييم وذلك من خلال وضع الخطط الاستراتيجية المستقبلية للمصرف، كما أوصت بأهمية وضع نظام تقييم داخلي خاص به.
- الكلمات الدالة:** الإصلاح الإداري، الأداء المؤسسي، مصرف الجمهورية.

المقدمة

تعتبر التنمية من أهم الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها شعوب العالم ، وذلك من أجل التقدم والرقي والخروج من حالة التخلف لمواكبة التطورات العلمية والتكنولوجية التي تحدث في العالم وذلك لما يشهده عالم اليوم من تقدم وتطور سريع في جميع مجالات الحياة ، وخاصة في البلدان الأخذة في النمو ، حيث أنه من المنطق لا يتقدم بلد ما بدون مجهودات بذلت فهي ليست بالعملية البسيطة والسهلة بل هي عملية شاقة ومعقدة تتطلب تكاثف جميع القوى السياسية والاقتصادية والاجتماعية ، فهذه الدول تحتاج إلى ما يحرك بنيانها من حالة السكون إلى حالة الحركة والتطور وصولاً إلى حالة التقدم ، فإذا كانت الإدارة هي الوسيلة الفعالة التي تتخذها المجتمعات لتنظيم وتنسيق جهد الجماعات لتحقيق الأهداف التي يتطلع إليها المجتمع بأقصى قدر من الكفاءة والقدرة وذلك من خلال إدارة كفوة ومسؤولة تتولى عملية التخطيط والتنسيق والتوجيه والرقابة والإشراف فإن دورها في عملية التنمية يصبح دوراً محورياً فعالاً في نقل مجتمعات من حالة التخلف والجمود إلى حالة التقدم والازدهار عن طريق زيادة الاهتمام بمفهوم الحوكمة ودورة في التنمية الإدارية.

مشكلة الدراسة:

يتزايد الاهتمام في الوقت الحاضر بمدى فاعلية وكفاءة المؤسسات في تأدية وظائفها وتحقيق الأهداف التي أنشأت من أجلها ، سواء كانت هذه المؤسسات صناعية أم تجارية أم خدمية ، الأمر الذي اقتضى التركيز على إدارة موارد تلك المؤسسات بصورة تضمن لها الوصول إلى أهدافها وتكفل لها الاستمرارية والتطور.

فمن خلال الدراسة الاستطلاعية التي قام بها الباحث والمقابلات الشخصية مع بعض رؤساء الأقسام والموظفين وبعض من زبائن المصرف قيد الدراسة اتضح أنه هناك العديد من المؤشرات التي تدل على وجود تدني في مستوى أداء المصرف قيد الدراسة ومن هذه المؤشرات ما يلي:

1. عدم ملائمة المكان للقيام بالعمل بالشكل الصحيح.
 2. التأخر في إتمام المعاملات الخاصة بالزبائن.
 3. قلة الدورات التدريبية الخاصة برفع كفاءة أداء المصرف.
 4. قلة الحوافز الممنوحة من قبل الإدارة العامة لمصرف الجمهورية.
 5. كثرة طوابير صفوف الانتظار في المصرف قيد الدراسة.
- وعليه فإن مشكلة الدراسة تتمثل في الإجابة على التساؤل الآتي:
- هل توجد علاقة بين الإصلاح الإداري وفاعلية الأداء المؤسسي؟

أهداف الدراسة:

- محاولة معرفة دور الإصلاح الإداري في الرفع من فاعلية أداء المؤسسات الحكومية.
- تقديم إطار مفاهيمي حول الإصلاح الإداري وكذلك الأداء المؤسسي من خلال التعرف على مفهوم كل منها.
- معرفة أهم الصعوبات التي تواجه فاعلية أداء المجتمع قيد الدراسة.
- تقديم بعض التوصيات التي يمكن أن يستفيد منها المسؤولين في المصرف قيد الدراسة فيما يخص الإصلاح الإداري وعلاقته بفاعلية الأداء المؤسسي.

أهمية الدراسة:

ويمكن تقسيم الأهمية إلى:

- الأهمية العلمية:** تتجلى أهمية الدراسة العلمية في مساهمتها في إثراء المعرفي لتوضيح العلاقة بين فاعلية الأداء المؤسسي والإصلاح الإداري مع ثبات العوامل الأخرى في الواقع العملي.
- الأهمية العملية:** على الرغم من وجود الدراسات على الأداء المؤسسي "على وجه العموم" إلا أنه هناك العديد من القضايا العملية التي تحتاج إلى مزيد من البحث والدراسة العملية وذلك للوصول إلى نتائج ومقترحات عملية تساهم في تحديد العلاقة بين الإصلاح الإداري وفاعلية الأداء المؤسسي.

فرضيات الدراسة :

تعتمد الدراسة على الفرضية الآتية:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإصلاح وفاعلية الأداء المؤسسي.

مجتمع وعينة الدراسة:

مجتمع الدراسة : يتمثل مجتمع الدراسة في مصرف الجمهورية فرع زليتن وذلك لكونه يدرس بيئة العمل ولسهولة الحصول على المعلومات والبيانات المطلوبة.

عينة الدراسة: تتمثل عينة الدراسة في مدراء الإدارات ورؤساء الأقسام ومدراء الوحدات ومدراء المكاتب وبعض الموظفين بالمصرف قيد الدراسة وهي عينة عشوائية طبقية غير منتظمة وكانت ما نسبته (60%) أي (42) مفردة.

حدود الدراسة:

الحدود المكانية: تتحصر الحدود المكانية للدراسة في مصرف الجمهورية زليتن.

الحدود الموضوعية: تتمثل الحدود الموضوعية في دراسة الإصلاح الإداري وعلاقته بفاعلية الأداء المؤسسي.

مصادر جمع المعلومات:

المصادر الثانوية: استخدم الباحث في معالجة الإطار النظري للدراسة مصادر البيانات الثانوية التي تمثلت في: الكتب والمراجع العلمية، والدراسات السابقة والبحوث المتعلقة بموضوع الدراسة، والدوريات والمجلات العلمية والمهنية المتخصصة.

المصادر الأولية: لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع الدراسة لجأ الباحث إلى جمع البيانات الأولية من خلال الاستبانة كأداة رئيسية للدراسة، لما لها من أهمية في توفير الوقت والجهد، فقد صممت خصيصاً لهذا الغرض.

منهجية الدراسة:

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي للوصول إلى المعرفة الدقيقة والتفصيلية حول مشكلة الدراسة ولتحقيق فهم أفضل وأدق للظواهر المتعلقة بها وباعتباره أنسب المناهج في دراسة الظاهرة قيد الدراسة لأنه يعتمد على دراسة واقع الظاهرة كما هي على أرض الواقع ويصفها بشكل دقيق ويعبر عنها كما وكيفا فالتعبير الكيفي يصف لنا الظاهرة ويوضح سماتها وخصائصها أما التعبير الكمي فيعطي وصفا رقميا ويوضح مقدار هذه الظاهرة أو حجمها بالإضافة إلى توفير البيانات والحقائق عن المشكلة قيد الدراسة لتفسيرها والوقوف على دلالاتها.

صدق أداة القياس (الاستبانة) وثباته:

■ صدق الاستبانة:

يعرف الصدق على أنه: مدى استطاعة أداة الدراسة أو إجراءات القياس، قياس ما هو مطلوب لقياسه (عطية، 1996، 260)، ويعني ذلك أنه إذا تمكنت أداة جمع البيانات من قياس الغرض الذي صممت من أجله، فإنها بذلك تكون صادقة. كما يُقصد بالصدق: شمول الاستبانة لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية، ووضوح فقراتها ومفرداتها من ناحية ثانية، بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها (عبيدات، 1997، 179).

وقام الباحث بالتأكد من صدق الاستبانة بطريقتين:

• **صدق المحتوى (الصدق الظاهري):**

يُعرف صدق المحتوى على أنه: قدرة المقياس على قياس ما ينبغي قياسه من خلال النظر إليه وتفحص مدى ملاءمة بنوده لقياس أبعاد المتغير المختلفة (القحطاني وآخرون، 2002، 210 - 212).

لضمان صدق محتوى أداة جمع بيانات هذه الدراسة، قام الباحث بمراجعة أهم الدراسات والبحوث ذات العلاقة والتي من خلالها تم التوصل إلى تصميم المسودة الأولى لأداة جمع البيانات (الاستبانة)، وتم التأكد من صدق المحتوى بعرض الاستبانة بعد تصميمها على المشرف على الدراسة لأنه من المتخصصين في المنهج العلمي، ومن ثمّ تمّ تحكيمها علمياً من قبل مجموعة من المتخصصين والخبراء في مجال إدارة الأعمال والمهتمين بمناهج البحث العلمي، وكذلك خبير ومتخصص في مجال الإحصاء التطبيقي، وقد تفضلوا مشكورين بإبداء ملاحظاتهم ومقترحاتهم حول محتويات الاستبانة، ومن ثمّ إخراج استبانة الدراسة في صورتها النهائية بعد إجراء التعديلات التي استلزم الأمر إجرائها من إضافة أو حذف أو تعديل.

• **صدق التجانس (الاتساق الداخلي):**

يقصد بصدق التجانس (الاتساق الداخلي) مدى اتساق كل فقرة من فقرات الاستبانة مع المجال الذي تنتمي إليه هذه الفقرة، وقد تم حساب الاتساق الداخلي للاستبانة وذلك من خلال حساب معاملات الارتباط (معامل ارتباط بيرسون Pearson Correlation) بين كل فقرة من فقرات مجالات الاستبانة والدرجة الكلية للمجال نفسه.

المحور الأول: الإصلاح الإداري

يوضح الجدول (1) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الأول والدرجة الكلية للمحور، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة بالجدول دالة إحصائياً عند مستوى المعنوية 0.05، وبذلك يعتبر المحور صادق لما وضع لقياسه.

جدول (1) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الأول والدرجة الكلية

ت	الفقرة	العدد	معامل ارتباط بيرسون	الدلالة الإحصائية P-Value
1	يحسن من أساليب التعامل مع الزبائن .	42	0.762	*0.000
2	يحمي الإدارة والعاملين من الوقوع في الأخطاء.	42	0.711	*0.000
3	يعالج المشاكل التي تعاني منها الإدارة.	42	0.776	*0.000
4	ينمي مهارات وقدرات العاملين.	42	0.775	*0.000
5	يحسن العلاقة بين الإدارة والعاملين.	42	0.786	*0.000
6	يساعد في وضع الحلول للمشاكل التي تواجه الإدارة.	42	0.622	*0.000

ت	الفقرة	العدد	معامل ارتباط بيرسون	الدلالة الإحصائية P-Value
7	إعفاء بعض رؤساء الأقسام من مهامهم .	42	0.742	*0.000
8	الحوافز الممنوحة تزيد من فاعلية أداء المصرف.	42	0.803	*0.000
9	يبسط ويحسن من أسلوب وإجراءات العمل.	42	0.810	*0.000
10	توفر الدورات التدريبية الخاصة برفع كفاءة أداء المصرف.	42	0.76	*0.000

- الارتباط دال إحصائياً عند مستوى المعنوية 0.05

المحور الثاني: الأداء المؤسسي

يوضح الجدول (2) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الثاني والدرجة الكلية للمحور، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة بالجدول دالة إحصائياً عند مستوى المعنوية 0.05، وبذلك يعتبر المحور صادق لما وضع لقياسه.

جدول (2) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الثاني والدرجة الكلية

ت	الفقرة	العدد	معامل ارتباط بيرسون	الدلالة الإحصائية P-Value
1	مكان العمل يساعد على زيادة فاعلية الأداء.	42	0.658	*0.000
2	يتم تقييم أداء المصرف من قبل مؤسسات خاصة بالتقييم	42	0.824	*0.000
3	معالجة أسباب انخفاض أداء المصرف بأسلوب علمي	42	0.778	*0.000
4	توجد معايير واضحة لتقييم أداء المصرف	42	0.790	*0.000
5	مقارنة أداء المصرف بالمصارف المناظرة له	42	0.828	*0.000
6	يتم تطوير معايير الأداء الخاصة بالمصرف	42	0.830	*0.000
7	يعتمد المصرف على نتائج التقييم لتحديد استراتيجيته المستقبلية	42	0.743	*0.000
8	هناك رضا من قبل العاملين والزبائن على أداء المصرف	42	0.685	*0.000
9	يوجد في المصرف نظاماً داخلياً لتقييم أداء المصرف	42	0.776	*0.000

- الارتباط دال إحصائياً عند مستوى المعنوية 0.05

■ ثبات الاستبانة:

يقصد بثبات الاستبانة أن تعطي هذه الاستبانة نفس النتائج لو تم إعادة توزيعها أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط، أو بعبارة أخرى أن ثبات الاستبانة يعني الاستقرار في نتائج الاستبانة وعدم تغييرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعها عدة مرات خلال فترة زمنية معينة.

وقد اتبَع الباحث القياس الإحصائي لمعرفة ثبات أداة القياس (الاستبانة)، وذلك من خلال طريقتين هما: معامل ألفا كرونباخ و التجزئة النصفية، وذلك كما يلي (Sekaran,2006,311):

معامل كرونباخ ألفا: اتبَع الباحث القياس الإحصائي لمعرفة ثبات أداة القياس (الاستبانة)، طريقة كرونباخ ألفا، وفيها يتم احتساب معامل ألفا كرونباخ عن طريق المعادلة التالية:

$$R_{tt} = \left(\frac{n}{n-1} \right) \times \left(\frac{Sd_T^2 - \sum(Sd)^2}{Sd_T^2} \right)$$

حيث:

R_{tt} : تشير إلى معامل ارتباط ألفا. n : تشير إلى عدد فقرات القياس.

Sd_T^2 : تشير إلى تباين الاختبار الكلي. $\sum(Sd)^2$: تشير إلى مجموع تباينات فقرات القياس.

وتكون الاستبانة ذات ثبات ضعيف إذا كانت قيمة معامل ألفا أقل من 60%، ومقبولاً إذا كانت هذه القيمة ضمن الفترة (من 60% أو أقل من 70%)، وجيد إذا كانت قيمة معامل ألفا كرونباخ ضمن الفترة (من 70% أو أقل من 80%)، أما إذا كانت هذه القيمة أكبر من أو يساوي 80% يشير ذلك إلى أن الاستبانة تكون ذات ثبات ممتاز، و كلما اقترب المقياس من 100% تعتبر النتائج الخاصة بالاختبار أفضل.

أما فيما يتعلق بثبات أداة هذه الدراسة (الاستبانة)، فقد تم احتساب معامل كرونباخ ألفا لمتغيرات الدراسة والبالغ عددها 19 فقرة، ويوضح جدول (3) قيم معاملات ألفا كرونباخ لكل محور من محاور الدراسة.

جدول (3) قيم معامل الثبات لكل محور من محاور الدراسة

ت	المتغير	الرمز	عدد الفقرات	معامل الثبات %
1	الإصلاح الإداري	X1	10	91.3%
2	الأداء المؤسسي	Y1	9	91.1%
	إجمالي الفقرات		19	94.4%

واضح من النتائج الموضحة في جدول (3) أن قيمة معامل ألفا كانت مرتفعة لكل محور من محاور الدراسة. وكذلك قيمة ألفا لجميع الفقرات 94.4%، وهي قيم ثبات عالية جداً ومقبولة في العرف الإحصائي.

التجزئة النصفية: تعتمد طريقة التجزئة النصفية على تجزئة فقرات الاختبار إلى مجموعتين، ومن ثم إيجاد معامل ارتباط بيرسون بين المجموعتين، وبعد ذلك نقوم بتصحيح معامل الارتباط بأحد الطريقتين:

- معامل ثبات سبيرمان براون: يتطلب استخدام معامل ثبات سبيرمان براون لتصحيح معامل الارتباط أن يكون التباين فيها متساوي للمجموعتين ($\sigma_1^2 = \sigma_2^2$) وكما يتطلب أن يكون معامل ثبات الفا كرونباخ متساوي للمجموعتين ($R_{11} = R_{22}$)، والذي يعطي بالعلاقة التالي:

$$\text{Spearman Brown Formula} = \frac{2 \times r_{12}}{1 + r_{12}}$$

- معامل ثبات جثمان للتجزئة النصفية: يشبه هذا المعامل معامل ثبات سبيرمان براون، لكنه يتطلب أن يكون التباين فيها غير متساوي للمجموعتين ($\sigma_1^2 \neq \sigma_2^2$) أو أن يكون معامل ثبات الفا كرونباخ غير متساوي للمجموعتين ($R_{11} \neq R_{22}$). ويتم حساب معامل ثبات جثمان لتصحيح معامل الارتباط بالصيغة:

$$\text{Guttman Formula} = 2 \left(1 - \frac{\sigma_1^2 + \sigma_2^2}{\sigma^2} \right)$$

أما فيما يتعلق بطريقة ثبات التجزئة النصفية لهذه الدراسة، يتضح من البيانات الواردة بالجدول (4) أن المتوسط الحسابي للمجموعة الأولى 36.62 والتباين المناظر له 64.632 والمتوسط الحسابي للمجموعة الثانية 31.57 وقيمة التباين المناظرة له 52.251، وان معامل ارتباط بيرسون بين المجموعتين $r_{12} = 0.913$ كما هو مبين بالجدول (4).

جدول (4) يبين المتوسط الحسابي والتباين والانحراف المعياري لكل مجموعة

N of Items العدد	Std. Deviation الانحراف المعياري	Variance التباين	Mean المتوسط	
10	8.039	64.632	36.62	Part 1
9	7.228	52.251	31.57	Part 2
19	14.931	222.938	68.19	Both Parts

كما يتضح من البيانات الواردة بالجدول (5) أن قيمة معامل الفا كرونباخ للمجموعة الأولى 0.896 لعدد 10 فقرات و معامل الفا كرونباخ للمجموعة الثانية 0.886 لعدد 9 فقرات، وبما أن قيمة التباين للمجموعة الأولى لا تساوي قيمة التباين للمجموعة الثانية وكذلك قيمة الفا كرونباخ للمجموعتين غير متساوية بالتالي نستخدم معامل ثبات جثمان لتصحيح معامل ارتباط بيرسون، من خلال البيانات الواردة بالجدول (5) نستنتج أن قيمة معامل ثبات جثمان للتجزئة النصفية يساوي 0.951 وتعتبر هذه القيمة عالية جداً ومقبولة في العرف الإحصائي.

جدول (5) يبين معامل ثبات التجزئة النصفية

0.896	Value	Part 1	معامل الفا كرونباخ
10	N of Items		
0.886	Value	Part 2	
10	N of Items		
19	Total N of Items		
0.913	معامل ارتباط بيرسون بين المجموعتين		
0.954	Equal Lengthz	معامل سبيرمان براون	
0.954	Unequal Length		
0.951	معامل ثبات جثمان		

بالنظر إلى المعاملات السابقة، يلاحظ أن جميع قيم الاختبار مرتفعة وهي تمثل مؤشرات جيدة ومطمئنة لأغراض الدراسة، ويمكن الوثوق بها وتدل على ثبات أداة القياس بشكل جيد.

وبذلك يكون الباحث قد تأكد من صدق وثبات استبانة الدراسة مما يجعله على ثقة تامة بصحة الاستبانة وصلاحيتها لتحليل النتائج والإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها.

الدراسات السابقة:

■ دراسة عبد الواسع عبد الغني المخلافي (2006)، بعنوان (إدارة الجودة الشاملة ودورها في تحقيق الإصلاح الإداري).

وسعت هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- التعرف على جهاز الإدارة الحكومية اليمنية من حيث شأنه والمشكلات والمعوقات التي تعترض وتعوق أداءه وجهود الإصلاح الإداري التي بذلت لإصلاحه.

- الوصول إلى نموذج لإدارة الجودة الشاملة يتناسب وطبيعة الحكومة اليمنية.

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- وجود اتجاهات إيجابية قوية لدى مديري العموم نحو إدارة الجودة الشاملة كمدخل مناسب لتحقيق الإصلاح الإداري في الجمهورية اليمنية.

- وجود معوقات أمام تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة في منظمات إدارة الحكومة اليمنية.

■ دراسة لميس ماشوش (2010)، بعنوان (دور الإدارة الاستراتيجية في نجاح أداء المنظمات في دولة الكويت).

هدفت هذه الدراسة إلى إثبات العلاقة الارتباطية بين نجاح المنظمات في أدائها وتطبيق تلك المنظمات للإدارة الاستراتيجية بمراحلها المختلفة في دولة الكويت، وبالتطبيق على شركة الاتصالات المتقلة (زين) وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- توجد علاقة ذات دلالة بين وضوح رؤية الشركة (زين) للاتصالات المتقلة ورسالتها وأهدافها.
- توجد علاقة ذات دلالة بين تنفيذ الاستراتيجية في شركة (زين) للاتصالات المتقلة ونجاح أدائها.

الإطار النظري للدراسة

أولاً: الإصلاح الإداري

مفهوم الإصلاح الإداري:

إن اهتمام الكثير من المنظمات بعملية الإصلاح الإداري وذلك من أجل تحسين الخدمات التي تقدمها لزيائتها والخروج من أسلوب البيروقراطية أدى إلى ضرورة تحديد مفهوم واضح للإصلاح الإداري حيث أنه ليس هناك اتفاق تام حول تحديد مفهوم الإصلاح الإداري وفيما يلي أهم تعريفات الإصلاح:

- هو الجهود المنظمة وبشكل مقصود لإحداث تغييرات جوهرية في بنية البيروقراطية العامة وإجراءاتها وفي اتجاهات وسلوك العاملين بها ومن أجل زيادة الفاعلية التنظيمية وتحقيق أهداف التنمية الوطنية . (عارف، 36، 2008)

- هو حصيلة الجهود ذات الإعداد الخاص التي تستهدف إدخال تغييرات أساسية في المنظمة الإدارية العامة من خلال إصلاحات على مستوى النظام ككل أو على الأقل من خلال معايير لتحسين واحدة أو أكثر من عناصرها الرئيسية مثل الهياكل الإدارية والأفراد والعمليات الإدارية (خضر، 22، 2004).

أهداف الإصلاح الإداري:

يتمتع الإصلاح الإداري بمجموعة من الأهداف تختلف باختلاف جهود عملية الإصلاح ومن هذه الأهداف ما يلي:

- تبسيط الإجراءات الإدارية وإصلاح الأنظمة المالية والضريبية وذلك بهدف توفير الموارد والعدالة في توزيع الأعباء.

- ترشيد الإنفاق الحكومي من خلال التركيز على اقتصاديات التشغيل من خلال تخفيض حجم البرامج والأجهزة والأعداد الزائدة من العمالة.
- تحسين مستوى الأداء في الجهاز الإداري ورفع الإنتاجية.
- تحسين أساليب التعامل مع المواطنين (الصيرفي، 2007، 42).

معوقات الإصلاح الإداري:

- يمكن إجمال أهم المعوقات التي تواجه عملية الإصلاح الإداري على النحو التالي (القريوتي، 2001، 73):
- القيم الاجتماعية والثقافية.
 - تردد القيادة السياسية في تطبيق برامج الإصلاح.
 - عدم وجود أجهزة قادرة على تولي مسؤولية إدارة الإصلاح.
 - عدم حماس أعضاء الجهاز الإداري لتطبيق برامج الإصلاح.
 - نقص القوى البشرية المدربة والقادرة على تنفيذ مهام الإصلاح.
 - تردي الأوضاع الإدارية إلى درجة كبيرة لا يعود ممكناً معها الإصلاح إلا بتكاليف ومخاطر اقتصادية واجتماعية وسياسية كبيرة

عوامل نجاح الإصلاح الإداري: إن القيام بعملية الإصلاح الإداري دفع المهتمين في هذا المجال إلى تحديد عوامل أساسية ينبغي مراعاتها أو توفيرها أثناء القيام بهذه العملية لتحقيق قدر أكبر من الكفاءة والفاعلية ويتمثل أهم هذه العوامل في الآتي (عارف، 2003، 69-71):

- واقعية خطط وبرامج الإصلاح الإداري.
- تبعية جهاز الإصلاح لقمة الهرم التنظيمي.
- تخصيص الموارد المادية الكافية.
- كفاءة عناصر جهاز الإصلاح الإداري
- تهيئة المناخ للمشاركة والتعاون.
- إرساء مقومات ودعائم الديمقراطية.
- تكامل الإصلاح الإداري مع الإصلاحات المجتمعية الأخرى.

ثانياً: الأداء المؤسسي

مفهوم الأداء المؤسسي:

إن المنظمات سواء العامة أو الخاصة تسعى دوماً إلى تحقيق أو انجاز الأعمال التي تقوم بها بكفاءة وفعالية كبيرة . فهدف الأداء المؤسسي لا يزال غامضاً بالرغم من الكتابات التي كتبت فيه فعليه يمكن أن توضح بعض مفاهيم الأداء المؤسسي ومنها:

- الأداء المؤسسي هو العوامل التي يمكن أن تحدد القدرة على الأداء كإنتاجية والتنمية المهنية للعاملين والنتائج المالية والروح المعنوية للعاملين وتخطيط العمليات والتخطيط الاستراتيجي (الحياصات، 2007، 389)

- الأداء المؤسسي هو عملية تهدف إلى قياس ما تم انجازه من قبل منظمة ما خلال فترة زمنية محددة مقارنة بما تم التخطيط له كما ونوعاً وباستخدام مجموعة من المعايير والمؤشرات مع تحديد أوجه القصور والانحراف إن وجدت وسبل علاجها في الحاضر والمستقبل (الطعامنة، 2005، 12-13)

أهمية الأداء المؤسسي:

إن أهمية الأداء المؤسسي تأتي من خلال الاهتمام بالأداء والاستراتيجية حيث إنه يحظى باهتمام استثنائي من قبل هذه الإدارة لكونه يعكس جواب التوجه الاستراتيجي للمنظمة وتتأكد أهمية الأداء للإدارة الاستراتيجية بثلاث نواحي رئيسية وهي:

- **الناحية النظرية:** حيث يمثل الأداء مركز الأداة الاستراتيجية وصلب عملها كونه يمثل اختياراً زمنياً للاستراتيجية المتبعة من قبل الإدارة.

- **الناحية التجريبية:** حيث تستخدم بحوث الإدارة الاستراتيجية الأداء في اختيار الاستراتيجيات المختلفة وتربط الدراسات الميدانية بين ممارسة الإدارة الاستراتيجية والأداء المؤسسي.

- **الناحية الإدارية:** من خلال الاهتمام بالاستراتيجيات اعتماداً على نتائج الأداء وارتباط هياكل المنظمات بالاستراتيجيات والاعتمادية المتبادلة بينهما (أبوقاعد، 2006، 96-97).

قياس الأداء المؤسسي:

يرى (فريد ديفيد) بأن قياس الأداء المؤسسي هو تلك الأنشطة التي تتضمن مقارنة النتائج المتوقعة مع النتائج الفعلية والتحقق من أية انحرافات عن الخطط والأهداف وتطوير معايير لذلك تكون قابلة للقياس وواضحة (David، 2001، 308).

مراحل عملية قياس الأداء المؤسسي:

إن عملية قياس الأداء المؤسسي تمر بعد ومن المراحل يمكن أن يتم توضيحها في النقاط التالية (رسالن، 2007، 1):

- تحديد أهداف المؤسسة الحكومية.
- تحديد الخطط التفصيلية لعمل المؤسسة.
- تحديد مراكز المسؤولية الإدارية.
- تحديد مؤشرات قياس الأداء.

صعوبات قياس الأداء المؤسسي:

يمكن توضيح أهم صعوبات قياس الأداء المؤسسي في (مخيمر وآخرون، 2000، 9):

- طبيعة الخدمات الحكومية.
- تعدد وتعارض الأهداف والأولويات.
- غياب التحديد الدقيق لمهام الكثير من الأجهزة الحكومية.
- غياب الروتين في تسيير العمل الحكومي.
- الاختلالات المتعلقة بعنصر العمل.
- غياب المعيار الكمي للمخرجات.

الإطار العملي للدراسة (عرض وتحليل البيانات):**أولاً: معلومات عامة**

تمت الإشارة سابقاً إلى أن القسم الأول من قائمة الاستبيان خصص للأسئلة العامة، والتي تهدف إلى جمع بيانات يمكن من خلالها التعرف على خصائص عينة الدراسة، ولقد تم تحديد هذه الخصائص وبيانها كالتالي:

- الجنس: يوضح الجدول (6) تصنيف المشاركين في الدراسة حسب الجنس.

جدول (6) تصنيف المشاركين في الدراسة حسب الجنس

الجنس	العدد	النسبة (%)
ذكر	29	69.0
أنثى	13	31.0
الإجمالي	42	100.0

لقد أظهرت البيانات الواردة بالجدول (6) أن الغالبية من أفراد العينة (69%) كانوا من فئة الذكور بينما (31%) كانوا من فئة الإناث والشكل التالي يبين ذلك.

شكل (1) تصنيف المشاركين في الدراسة حسب الجنس



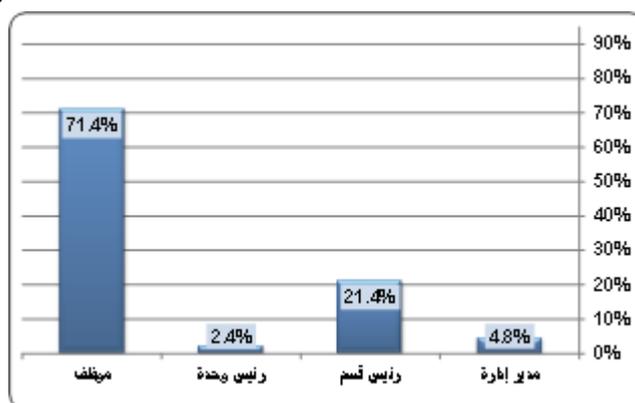
- المستوى الوظيفي: يوضح الجدول (7) تصنيف المشاركين في الدراسة حسب المستوى الوظيفي.

جدول (7) تصنيف المشاركين في الدراسة حسب المستوى الوظيفي

المستوى الوظيفي	العدد	النسبة (%)
مدير إدارة	2	4.8
رئيس قسم	9	21.4
رئيس وحدة	1	2.4
موظف	30	71.4
الإجمالي	42	100.0

لقد أظهرت البيانات الواردة بالجدول (7) أن الغالبية من أفراد العينة (71.4%) كان مستواهم الوظيفي (موظف)، بينما (21.4%) كان مستواهم الوظيفي (رئيس قسم) و(4.8%) مستواهم الوظيفي (مدير إدارة) و(2.4%) مستواهم الوظيفي (رئيس وحدة) والشكل التالي يبين ذلك.

شكل (2) تصنيف المشاركين في الدراسة حسب المستوى الوظيفي



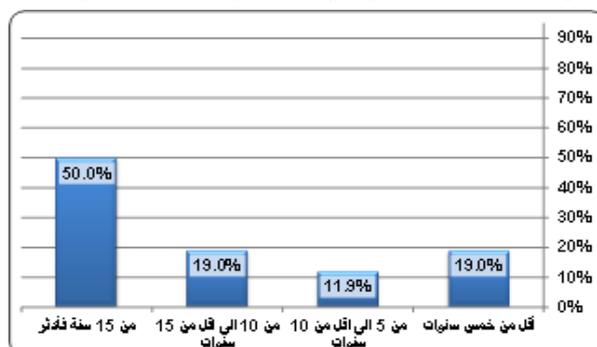
- سنوات الخبرة: يوضح الجدول (8) تصنيف المشاركين في الدراسة حسب سنوات الخبرة.

جدول (8) تصنيف المشاركين في الدراسة حسب سنوات الخبرة

النسبة (%)	العدد	سنوات الخبرة
19.0	8	أقل من خمس سنوات
11.9	5	من 5 إلى أقل من 10 سنوات
19.0	8	من 10 إلى أقل من 15 سنوات
50.0	21	من 15 سنة فأكثر
100.0	42	الإجمالي

لقد أظهرت البيانات الواردة بالجدول (8) أن الغالبية من أفراد العينة (50%) كانت خبرتهم في مجال عملهم أكثر من 15 سنة و(19%) خبرتهم أقل من خمس سنوات بالتساوي مع من خبرتهم من 10 سنوات إلي أقل من 15 سنوات، و(11.9%) كانت خبرتهم في مجال عملهم من 5 إلى أقل من 10 سنوات والشكل التالي يبين ذلك:

شكل (3) تصنيف المشاركين في الدراسة حسب سنوات الخبرة



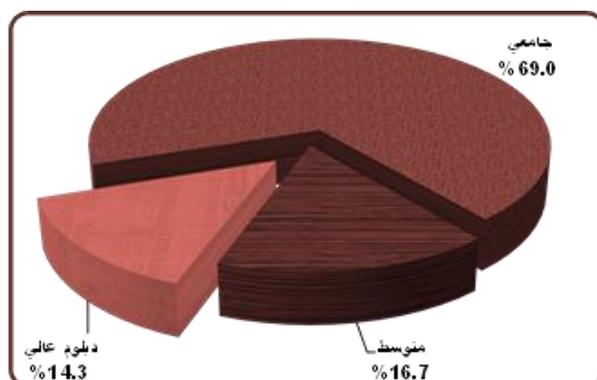
- المؤهل العلمي: يوضح الجدول (9) تصنيف المشاركين في الدراسة حسب المؤهل العلمي.

جدول (9) تصنيف المشاركين في الدراسة حسب المؤهل العلمي

النسبة (%)	العدد	المؤهل العلمي
16.7	7	متوسط
14.3	6	دبلوم عالي
69.0	29	جامعي
100.0	42	الإجمالي

من الجدول (9) أظهرت البيانات الواردة بالدراسة أن الغالبية من أفراد عينة الدراسة حاصلين على مؤهل جامعي (69%) ، يليها مؤهل متوسط بنسبة (16.7%) . يليها مؤهل دبلوم عالي بنسبة (14.3%)، أما أقل نسبة فكانت للحاصلين على المؤهل ماجستير ودكتوراه بنسبة (0.0%). مما يدل على أن موظفي المصرف قيد الدراسة يتمتعون بمؤهلات علمية جيدة ومناسبة لتوهم للقيام بوظائفهم بصورة جيدة والشكل التالي يبين ذلك .

شكل (4) تصنيف المشاركين في الدراسة حسب المؤهل العلمي



ثانياً: التحليل الإحصائي لفقرات الدراسة

مقدمة:

بعد جمع بيانات الدراسة، قام الباحث بمراجعتها تمهيداً لإدخالها للحاسوب، وقد تم إدخالها للحاسوب بإعطائها أرقاماً معينة، أي بتحويل الإجابات اللفظية إلى رقمية، وفي هذا الجزء أعطيت الإجابة "غير موافق بشدة" درجة واحدة، "غير موافق" درجتين، وأعطيت الإجابة "موافق إلى حد ما" 3 درجات، و4 درجات للإجابة "موافق"، فيما أعطت الإجابة "موافق بشدة" 5 درجات، بحيث كلما زادت درجة الإجابة زادت درجة الموافقة عليها والعكس صحيح. وهذه الدرجات تمثل إجابات المشاركين في الدراسة (أفراد عينة الدراسة) على الأسئلة الواردة بقائمة الاستبانة مخرجات الدراسة الميدانية، وهي ذاتها تعد مدخلات التحليل الإحصائي، والذي يهدف إلى استخلاص النتائج من خلال تحليل هذه المدخلات، وقد تم إحصائياً احتساب المتوسطات، والانحرافات المعيارية، ونسبة الإجابات لكل فقرة.

واستخدم الباحث اختبار T للعينة الواحدة One Sample T-Test، وذلك لاختبار فقرات كل مجال من مجالات الاستبانة، ومعرفة معنوية (دلالة) آراء المشاركين في الدراسة على محتوى كل فقرة، والجدول التالي يبين المتوسط الحسابي المرجح لكل فقرة من فقرات المجال والانحراف المعياري له، وكذلك نتائج اختبار T (قيمة الاختبار والدلالة الإحصائية)، وتكون الفقرة ايجابية بمعنى أن أفراد عينة الدراسة موافقين على محتواها إذا كانت قيمة الدلالة الإحصائية للفقرة أصغر من مستوى المعنوية 0.05 والمتوسط الحسابي المرجح للفقرة أكبر من 3، وتكون الفقرة سلبية بمعنى أن أفراد عينة الدراسة غير موافقين على محتواها إذا كانت قيمة الدلالة الإحصائية للفقرة أصغر من مستوى المعنوية 0.05 والمتوسط الحسابي المرجح للفقرة أصغر من 3، وتكون آراء أفراد عينة الدراسة محايدة إذا كانت قيمة الدلالة الإحصائية أكبر من مستوى المعنوية 0.05، وهذا ينطبق على جميع الفقرات في استبانة الدراسة.

المحور الأول: الإصلاح الإداري

قام الباحث بدراسة فقرات المحور الأول (الإصلاح الإداري) كلاً على حدة، حيث يتبين من خلال البيانات الواردة بالجدول (10) التحليل الإحصائي لإجابات المشاركين في الدراسة حول هذا المحور، ومن خلال الجدول يتضح الآتي:

- يحسن من أساليب التعامل مع الزبائن: يتضح من خلال بيانات الجدول (10)، بأن قيمة المتوسط الحسابي المرجح لهذه الفقرة 4.00 بانحراف معياري 0.883، فيما كانت إحصاء الاختبار 7.34 بدلالة إحصائية 0.000 وبما أن قيمة الدلالة الإحصائية للاختبار أصغر من مستوى المعنوية 0.05 وأن قيمة المتوسط المرجح أكبر من 3 مما يشير إلى أن المشاركين في الدراسة متفقين عليها بشكل عالي.

- يحمي الإدارة والعاملين من الوقوع في الأخطاء: يتضح من خلال بيانات الجدول (10)، بأن قيمة المتوسط الحسابي المرجح لهذه الفقرة 3.98 بانحراف معياري 1.070، فيما كانت إحصاء الاختبار

5.91 بدلالة إحصائية 0.000 وبما أن قيمة الدلالة الإحصائية للاختبار أصغر من مستوى المعنوية 0.05 وأن قيمة المتوسط المرجح أكبر من 3 مما يشير إلى أن المشاركين في الدراسة متفقيين عليها بشكل عالي.

-**يعالج المشاكل التي تعاني منها الإدارة:** يتضح من خلال بيانات الجدول (10)، بأن قيمة المتوسط الحسابي المرجح لهذه الفقرة 3.79 بانحراف معياري 1.025، فيما كانت إحصاء الاختبار 4.97 بدلالة إحصائية 0.000 وبما أن قيمة الدلالة الإحصائية للاختبار أصغر من مستوى المعنوية 0.05 وأن قيمة المتوسط المرجح أكبر من 3 مما يشير إلى أن المشاركين في الدراسة متفقيين عليها بشكل عالي.

-**ينمي مهارات وقدرات العاملين:** يتضح من خلال بيانات الجدول (10)، بأن قيمة المتوسط الحسابي المرجح لهذه الفقرة 3.74 بانحراف معياري 1.037، فيما كانت إحصاء الاختبار 4.61 بدلالة إحصائية 0.000 وبما أن قيمة الدلالة الإحصائية للاختبار أصغر من مستوى المعنوية 0.05 وأن قيمة المتوسط المرجح أكبر من 3 مما يشير إلى أن المشاركين في الدراسة متفقيين عليها بشكل عالي.

-**يحسن العلاقة بين الإدارة والعاملين:** يتضح من خلال بيانات الجدول (10)، بأن قيمة المتوسط الحسابي المرجح لهذه الفقرة 3.71 بانحراف معياري 1.028، فيما كانت إحصاء الاختبار 4.60 بدلالة إحصائية 0.000 وبما أن قيمة الدلالة الإحصائية للاختبار أصغر من مستوى المعنوية 0.05 وأن قيمة المتوسط المرجح أكبر من 3 مما يشير إلى أن المشاركين في الدراسة متفقيين عليها بشكل عالي.

جدول (10) المتوسط المرجح والانحراف المعياري ونتائج اختبارات لفقرات الإصلاح الإداري

ت	العبارة	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	إحصاء الاختبار	الدلالة الإحصائية	الاتجاه السائد
1	يحسن من أساليب التعامل مع الزبائن	4.00	0.883	7.34	*0.000	عالي
2	يحمي الإدارة والعاملين من الوقوع في الأخطاء	3.98	1.070	5.91	*0.000	عالي
3	يعالج المشاكل التي تعاني منها الإدارة	3.79	1.025	4.97	*0.000	عالي
4	ينمي مهارات وقدرات العاملين	3.74	1.037	4.61	*0.000	عالي
5	يحسن العلاقة بين الإدارة والعاملين	3.71	1.028	4.60	*0.000	عالي
6	يساعد في وضع الحلول للمشاكل التي تواجه الإدارة	3.88	1.152	4.96	*0.000	عالي
7	إعفاء بعض رؤساء الأقسام من مهامهم	3.74	1.363	3.51	*0.000	عالي
8	الحوافز الممنوحة تزيد من فاعلية أداء المصرف	3.93	1.237	4.86	*0.000	عالي
9	يبسط ويحسن من أسلوب وإجراءات العمل	3.71	1.111	4.17	*0.000	عالي
10	توفر الدورات التدريبية الخاصة برفع كفاءة أداء المصرف	3.88	1.292	4.42	*0.000	عالي

* دال إحصائياً عند مستوى المعنوية 0.05

-يساعد في وضع الحلول للمشاكل التي تواجه الإدارة: يتضح من خلال بيانات الجدول (10)، بأن قيمة المتوسط الحسابي المرجح لهذه الفقرة 3.88 بانحراف معياري 1.152، فيما كانت إحصاءة الاختبار 4.96 بدلالة إحصائية 0.000 وبما أن قيمة الدلالة الإحصائية للاختبار أصغر من مستوى المعنوية 0.05 وأن قيمة المتوسط المرجح أكبر من 3 مما يشير إلى أن المشاركين في الدراسة متفقين عليها بشكل عالي.

-إعفاء بعض رؤساء الأقسام من مهامهم: يتضح من خلال بيانات الجدول (10)، بأن قيمة المتوسط الحسابي المرجح لهذه الفقرة 3.74 بانحراف معياري 1.363، فيما كانت إحصاءة الاختبار 3.51 بدلالة إحصائية 0.001 وبما أن قيمة الدلالة الإحصائية للاختبار أصغر من مستوى المعنوية 0.05 وأن قيمة المتوسط المرجح أكبر من 3 مما يشير إلى أن المشاركين في الدراسة متفقين عليها بشكل عالي.

-الحوافز الممنوحة تزيد من فاعلية أداء المصرف: يتضح من خلال بيانات الجدول (10)، بأن قيمة المتوسط الحسابي المرجح لهذه الفقرة 3.93 بانحراف معياري 1.237، فيما كانت إحصاءة الاختبار 4.86 بدلالة إحصائية 0.000 وبما أن قيمة الدلالة الإحصائية للاختبار أصغر من مستوى المعنوية 0.05 وأن قيمة المتوسط المرجح أكبر من 3 مما يشير إلى أن المشاركين في الدراسة متفقين عليها بشكل عالي.

-يبسط ويحسن من أسلوب وإجراءات العمل: يتضح من خلال بيانات الجدول (10)، بأن قيمة المتوسط الحسابي المرجح لهذه الفقرة 3.71 بانحراف معياري 1.111، فيما كانت إحصاءة الاختبار 4.17 بدلالة إحصائية 0.000 وبما أن قيمة الدلالة الإحصائية للاختبار أصغر من مستوى المعنوية 0.05 وأن قيمة المتوسط المرجح أكبر من 3 مما يشير إلى أن المشاركين في الدراسة متفقين عليها بشكل عالي.

-توفر الدورات التدريبية الخاصة برفع كفاءة أداء المصرف: يتضح من خلال بيانات الجدول (10)، بأن قيمة المتوسط الحسابي المرجح لهذه الفقرة 3.88 بانحراف معياري 1.292، فيما كانت إحصاءة الاختبار 4.42 بدلالة إحصائية 0.000 وبما أن قيمة الدلالة الإحصائية للاختبار أصغر من مستوى المعنوية 0.05 وأن قيمة المتوسط المرجح أكبر من 3 مما يشير إلى أن المشاركين في الدراسة متفقين عليها بشكل عالي.

المحور الثاني: الأداء المؤسسي

قام الباحث بدراسة فقرات المحور الثاني (الأداء المؤسسي) كلاً على حدة، حيث يتبين من خلال البيانات الواردة بالجدول (9) التحليل الإحصائي لإجابات المشاركين في الدراسة حول هذا المحور، ومن خلال الجدول يتضح الآتي:

-مكان العمل يساعد على زيادة فاعلية الأداء: يتضح من خلال بيانات الجدول (11)، بأن قيمة المتوسط الحسابي المرجح لهذه الفقرة 4.12 بانحراف معياري 1.064، فيما كانت إحصاءة الاختبار 6.82 بدلالة إحصائية 0.000 وبما أن قيمة الدلالة الإحصائية للاختبار أصغر من مستوى المعنوية 0.05 وأن قيمة المتوسط المرجح أكبر من 3 مما يشير إلى أن المشاركين في الدراسة متفقين عليها بشكل عالي.

- يتم تقييم أداء المصرف من قبل مؤسسات خاصة بالتقييم: يتضح من خلال بيانات الجدول (11)، بأن قيمة المتوسط الحسابي المرجح لهذه الفقرة 2.29 بانحراف معياري 0.944، فيما كانت إحصاءة الاختبار 4.90- بدلالة إحصائية 0.000 وبما أن قيمة الدلالة الإحصائية للاختبار أصغر من مستوى المعنوية 0.05 وأن قيمة المتوسط المرجح أصغر من 3 مما يشير إلى أن المشاركين في الدراسة متفقين عليها بشكل منخفض.

- معالجة أسباب انخفاض أداء المصرف بأسلوب علمي: يتضح من خلال بيانات الجدول (11)، بأن قيمة المتوسط الحسابي المرجح لهذه الفقرة 3.48 بانحراف معياري 1.131، فيما كانت إحصاءة الاختبار 2.73 بدلالة إحصائية 0.009 وبما أن قيمة الدلالة الإحصائية للاختبار أصغر من مستوى المعنوية 0.05 وأن قيمة المتوسط المرجح أكبر من 3 مما يشير إلى أن المشاركين في الدراسة متفقين عليها بشكل عالي.

- توجد معايير واضحة لتقييم أداء المصرف: يتضح من خلال بيانات الجدول (11)، بأن قيمة المتوسط الحسابي المرجح لهذه الفقرة 3.40 بانحراف معياري 1.127، فيما كانت إحصاءة الاختبار 2.33 بدلالة إحصائية 0.025 وبما أن قيمة الدلالة الإحصائية للاختبار أصغر من مستوى المعنوية 0.05 وأن قيمة المتوسط المرجح أكبر من 3 مما يشير إلى أن المشاركين في الدراسة متفقين عليها بشكل عالي.

جدول (11) المتوسط المرجح والانحراف المعياري ونتائج اختبارات لفقرات الأداء المؤسسي

ت	العبارة	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	إحصاءة الاختبار	الدلالة الإحصائية	الاتجاه السائد
1	مكان العمل يساعد على زيادة فاعلية الأداء.	4.12	1.064	6.82	*0.000	عالي
2	يتم تقييم أداء المصرف من قبل مؤسسات خاصة بالتقييم.	2.29	0.944	4.90-	*0.000	منخفض
3	معالجة أسباب انخفاض أداء المصرف بأسلوب علمي.	3.48	1.131	2.73	*0.009	عالي
4	توجد معايير واضحة لتقييم أداء المصرف.	3.40	1.127	2.33	*0.025	عالي
5	مقارنة أداء المصرف بالمصارف المناظرة له	3.55	1.194	2.97	*0.005	عالي
6	يتم تطوير معايير الأداء الخاصة بالمصرف.	3.42	1.011	2.44	*0.019	عالي
7	يعتمد المصرف على نتائج التقييم لتحديد استراتيجيته المستقبلية.	3.26	1.251	1.36	0.182	متوسط
8	هناك رضا من قبل العاملين والزبائن على أداء المصرف.	3.10	1.078	0.57	0.570	متوسط
9	يوجد في المصرف نظاما داخليا لتقييم أداء المصرف.	3.24	1.055	1.46	0.151	متوسط

* دال إحصائية عند مستوى المعنوية 0.05.

-مقارنة أداء المصرف بالمصارف المناظرة له: يتضح من خلال بيانات الجدول (11)، بأن قيمة المتوسط الحسابي المرجح لهذه الفقرة 3.55 بانحراف معياري 1.194، فيما كانت إحصاءة الاختبار 2.97 بدلالة إحصائية 0.005 وبما أن قيمة الدلالة الإحصائية للاختبار أصغر من مستوى المعنوية 0.05 وأن قيمة المتوسط المرجح أكبر من 3 مما يشير إلى أن المشاركين في الدراسة متفقين عليها بشكل عالي.

-يتم تطوير معايير الأداء الخاصة بالمصرف: يتضح من خلال بيانات الجدول (11)، بأن قيمة المتوسط الحسابي المرجح لهذه الفقرة 3.42 بانحراف معياري 1.011، فيما كانت إحصاءة الاختبار 2.44 بدلالة إحصائية 0.019 وبما أن قيمة الدلالة الإحصائية للاختبار أصغر من مستوى المعنوية 0.05 وأن قيمة المتوسط المرجح أكبر من 3 مما يشير إلى أن المشاركين في الدراسة متفقين عليها بشكل عالي.

-يعتمد المصرف على نتائج التقييم لتحديد استراتيجيته المستقبلية: يتضح من خلال بيانات الجدول (11)، بأن قيمة المتوسط الحسابي المرجح لهذه الفقرة 3.26 بانحراف معياري 1.251، فيما كانت إحصاءة الاختبار 1.36 بدلالة إحصائية 0.182 وبما أن قيمة الدلالة الإحصائية للاختبار أكبر من مستوى المعنوية 0.05 مما يشير إلى أن المشاركين في الدراسة متفقين عليها بشكل متوسط.

- هناك رضا من قبل العاملين والزبائن على أداء المصرف: يتضح من خلال بيانات الجدول (11)، بأن قيمة المتوسط الحسابي المرجح لهذه الفقرة 3.10 بانحراف معياري 1.078، فيما كانت إحصاءة الاختبار 0.57 بدلالة إحصائية 0.570 وبما أن قيمة الدلالة الإحصائية للاختبار أكبر من مستوى المعنوية 0.05 مما يشير إلى أن المشاركين في الدراسة متفقين عليها بشكل متوسط.

- يوجد في المصرف نظاما داخليا لتقييم أداء المصرف: يتضح من خلال بيانات الجدول (11)، بأن قيمة المتوسط الحسابي المرجح لهذه الفقرة 3.24 بانحراف معياري 1.055، فيما كانت إحصاءة الاختبار 1.46 بدلالة إحصائية 0.151 وبما أن قيمة الدلالة الإحصائية للاختبار أكبر من مستوى المعنوية 0.05 مما يشير إلى أن المشاركين في الدراسة متفقين عليها بشكل متوسط.

دراسة الإصلاح الإداري وأثره على الأداء المؤسسي:

تركز هذه الجزء على دراسة الإصلاح الإداري أثرها على تكوين رأس المال البشري، وذلك باختبار فرضية الدراسة والتي تنص على: يوجد أثر معنوي للإصلاح الإداري على الأداء المؤسسي.

وقد استخدم أسلوب معامل ارتباط بيرسون لمعرفة معنوية (دلالة) العلاقة بين المتغيرات؛ ولمعرفة نسبة تفسير التباين في المتغير التابع من قبل المتغير المستقل قام الباحث باستخدام أسلوب الانحدار البسيط.

- الإصلاح الإداري وعلاقته بالأداء المؤسسي باستخدام معامل ارتباط بيرسون: يحاول الباحث في هذه الفقرة دراسة الإصلاح الإداري وعلاقته بالأداء المؤسسي باستخدام معامل ارتباط بيرسون.

جدول (12) معامل ارتباط بيرسون بين الإصلاح الإداري والأداء المؤسسي

الأداء المؤسسي	الإصلاح الإداري		
0.739	1	معامل ارتباط بيرسون	الإصلاح الإداري
*0.000	---	الدلالة الإحصائية	
42	42	العدد	
1	0.739	معامل ارتباط بيرسون	الأداء المؤسسي
---	* 0.000	الدلالة الإحصائية	
42	42	العدد	

(*) دال إحصائياً عند مستوى المعنوية 0.05 .

يتبين من خلال البيانات الواردة بالجدول (12) أن قيمة معامل الارتباط تساوي 0.739 وقيمة الدلالة الإحصائية المناظرة له 0.000 وحيث أن قيمة الدلالة الإحصائية أصغر من مستوى المعنوية 5% مما يدل على وجود علاقة بين الإصلاح الإداري و الأداء المؤسسي، وبما ان قيمة معامل الارتباط موجبة مما يشير إلى أن هذه العلاقة طردية (قوية)

-دراسة الإصلاح الإداري وأثره على الأداء المؤسسي باستخدام أسلوب تحليل الانحدار البسيط: يحاول الباحث في هذه الفقرة دراسة الإصلاح الإداري وأثره على الأداء المؤسسي باستخدام أسلوب تحليل الانحدار البسيط ، وذلك بتوفيق نموذج انحدار المتغير التابع على المتغير المستقل، وقد قام الباحث بتوفيق هذا النموذج، وبالتالي معرفة أثر الإصلاح الإداري (كمتغير مستقل) على الأداء المؤسسي (كمتغير تابع)، وكذلك معرفة نسبة تفسير التباين في المتغير التابع من قبل المتغير المستقل ولاختبار معنوية (دلالة) النموذج الموفق استخدم الباحث أسلوب تحليل التباين ، من خلال البيانات الواردة بالجدول 13 سجلت قيمة إحصاء اختبار F 48.260 بمستوى دلالة F (P-Value) 0.000، مما يشير إلى أن النموذج الموفق معنوي (دال إحصائياً).

جدول (13) تحليل التباين (ANOVA) لنموذج انحدار المتغير التابع على المتغير المستقل

مصدر الاختلاف	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	الاختبار F	مستوى الدلالة	القرار
الانحدار	15.826	1	15.826	48.260	*0.000	مؤثر
البواقي	13.118	40	0.328			
الإجمالي	28.944	41				

(*) دال إحصائياً عند مستوى المعنوية 0.05 .

كما يتبين من جدول البيانات الواردة بالجدول (13)، أن قيمة متوسط مربعات البواقي أو ما يسمى بتباين البواقي تساوي 0.328 (M.S.R= 0.328)، وبأخذ الجذر التربيعي لهذا المقدار نحصل على الخطأ المعياري للتقدير، أو ما يسمى بـ"خطأ التقدير"، هو مقياس لدرجة دقة القيم المتنبئ بها،

المستخدم في التنبؤ. $St. Error = \sqrt{M.S.R} = \sqrt{0.328} = 0.573$ وهو مقدار صغير، مما يدل على جودة النموذج

جدول (14) بعض الإحصاءات المتعلقة بنموذج انحدار المتغير التابع على المتغير المستقل

معامل ارتباط بيرسون (r)	معامل التحديد (R^2)	التباين الغير مفسر %	الخطأ المعياري للتقدير
0.739	0.547	45.3	0.573

تشير النتائج الواردة بالجدول 14 إلى قيمة معامل ارتباط بيرسون و معامل التحديد، حيث سجلت قيمة معامل ارتباط بيرسون 0.739 وكذلك معامل التحديد 0.547 وهذا يعني 54.7% من التباينات في المتغير التابع (الأداء المؤسسي)، يُفسرها التباين في المتغير المستقل (الإصلاح الإداري) وأن 45.3% من التباينات ترجع إلى متغيرات مستقلة أخرى بالإضافة إلى حد الخطأ العشوائي. ولاختبار معنوية معامل انحدار النموذج الموفق لانحدار المتغير التابع (الأداء المؤسسي) على المتغير المستقل (الإصلاح الإداري)، قام الباحث باختبار الفرضية الإحصائية المناظرة لذلك، وهي:

$$H_0: \beta_1 = 0$$

$$H_1: \beta_1 \neq 0$$

استخدم الباحث اختبار t ، لاختبار الفرضية الإحصائية السابقة، وتحصل على النتائج المدونة بالجدول (15)، حيث سجلت قيمة إحصاء الاختبار $T_C = 6.947$ والقيمة الاحتمالية $P(|T| \leq 6.947) = 0.000$ ، مما يشير إلى عدم قبول الفرضية الصفرية (فرض العدم)، ويعني ذلك أن المتغير المستقل (الإصلاح الإداري) له تأثير معنوي على المتغير التابع (الأداء المؤسسي).

جدول (15) نتائج تقدير معاملات انحدار المتغير المستقل على المتغير التابع $(\hat{\beta}_0, \hat{\beta}_1)$

المتغير المستقل	معاملات الانحدار $\hat{\beta}_j$	الخطأ المعياري Std. Error	قيمة إحصاء الاختبار T	القيمة الاحتمالية P-Value
(Constant)	0.488	0.416	1.174	0.247
الإصلاح الإداري	0.736	0.106	6.947	*0.000

(* دال إحصائياً عند مستوى المعنوية 0.05 .

يتضح من النتائج الإحصائية المدونة بالجدول (15)، أن إشارة معامل الانحدار في النموذج الموفق موجبة $(+0.736)$ يشير ذلك إلى أن تأثير الإصلاح الإداري (كمتغير مستقل) على الأداء المؤسسي (كمتغير تابع) ايجابي، أي كلما ارتفعت قيم الإصلاح الإداري ارتفعت قيم الأداء المؤسسي.

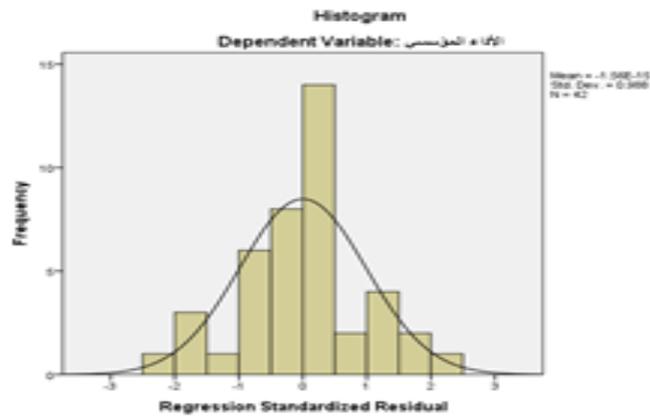
وبذلك يكون النموذج الموفق على الصورة:

$$Y = 0.488 + 0.736x$$

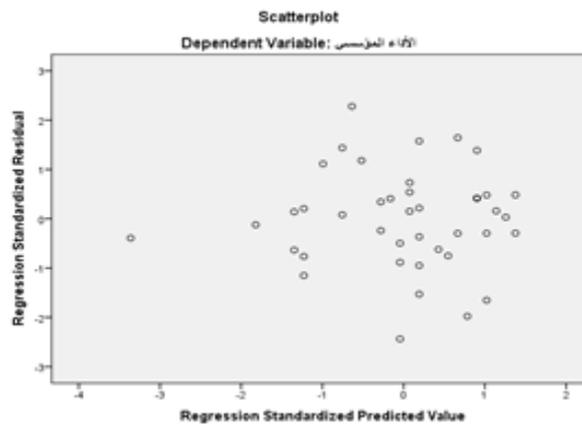
$$(0.247) \quad (0.000)$$

وللتحقق من صلاحية نموذج الانحدار الموفق، يتبين من الشكل (5)، اقتراب التوزيع الاحتمالي لبواقي نموذج الانحدار من التوزيع الطبيعي.

شكل (5) المدرج التكراري ومنحنى التوزيع الطبيعي لبواقي نموذج الانحدار الموفق



شكل (6) انتشار الأخطاء العشوائية الناتجة عن نموذج الانحدار الموفق



ونلاحظ من الشكل (6) أنه لا يوجد نمط معين تتبعه البواقي تقريباً في انتشارها، مما يشير إلى أن البواقي لها التوزيع الطبيعي المعياري مما يؤكد على مصداقية معادلة الانحدار المقدره وهذا يتفق مع افتراضات طريقة تقدير المربعات الصغرى.

نتائج تحليل الفرضية: قبول الفرضية والتي تنص على (وجود أثر ذات دلالة إحصائية لـ الإصلاح الإداري على الأداء المؤسسي).

يمكن صياغة المعادلة التي تربط بين المتغير المستقل والمتغير التابع كما يلي:

$$\text{الأداء المؤسسي} = 0.488 + 0.736 \times \text{الإصلاح الإداري}$$

الاستنتاجات.

1. أظهرت نتائج التحليل الوصفي لفقرات الاستبانة أن عملية الإصلاح الإداري تحسن من أساليب التعامل مع الزبائن.
2. أظهرت نتائج التحليل الوصفي لفقرات الاستبانة أن عملية الإصلاح الإداري تنمي مهارات وقدرات العاملين وتحسن العلاقة مع الإدارة.
3. أظهرت نتائج التحليل الوصفي لفقرات الاستبانة أن عملية الإصلاح الإداري تساعد في وضع الحلول للمشاكل التي تواجه إدارة المصرف قيد الدراسة.
4. أظهرت نتائج التحليل الوصفي لفقرات الاستبانة أنه لا يتم تقييم أداء المصرف قيد الدراسة من قبل مؤسسات خاصة بالتقييم.
5. أظهرت نتائج التحليل الوصفي لفقرات الاستبانة أن المصرف قيد الدراسة لا يعتمد بشكل كبير على نتائج التقييم لتحديد استراتيجيته المستقبلية.
6. أظهرت نتائج التحليل الوصفي لفقرات الاستبانة أن المصرف قيد الدراسة يواجه قلة رضا العاملين والزبائن على أداء المصرف.
7. أظهرت نتائج التحليل الوصفي لفقرات الاستبانة أن المصرف قيد الدراسة لا يعتمد بشكل كبير على تحديد نظام داخلي لتقييم أداء المصرف.
8. تشير نتائج التحليل الإحصائي أن هناك علاقة طرية بين الإصلاح الإداري والأداء المؤسسي.

التوصيات:

1. على إدارة المصرف زيادة الاهتمام بالإصلاح الإداري لما له من تأثير في فاعلية الأداء المؤسسي.
2. زيادة الاهتمام بعملية الإصلاح بشكل مستمر لمواجهة المشاكل التي تواجه الإدارة ووضع الحلول لها.
3. ضرورة وضع استراتيجية يتم من خلالها تقييم أداء المصرف من خلال مؤسسات خاصة بالتقييم.
4. ضرورة اعتماد المصرف على نتائج التقييم وذلك من خلال وضع الخطط الاستراتيجية المستقبلية للمصرف.

5. ضرورة تبني المصرف أسس وطرق علمية يتم من خلالها تحقيق رضا العامل من جهة والزبون من جهة أخرى.
6. على إدارة المصرف وضع نظام تقييم داخلي خاص به.

قائمة المراجع:

1. أبو قاعود، غازي رسمي، دور الإدارة الاستراتيجية في تحسين الأداء المؤسسي في المنظمات العامة، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة القاهرة، 2006.
2. عارف، عالية عبد الحميد، الإصلاح الإداري قضايا نظرية ومداخل للتطوير، ط2، القاهرة، مكتبة الشروق الدولية، 2008.
3. خضر، علي، قضايا راهنه: أعمال الحلقة الثقافية حول الإصلاح الإداري توجهات وآفاق، المركز العربي للدراسات الاستراتيجية، العدد 14، 2007.
4. الصيرفي، محمد، الإصلاح والتطوير الإداري كمدخل للحكومة الإلكترونية، الإسكندرية، دار الفتح، 2007.
5. عارف، ديالا الحج، الإصلاح الإداري الفكر والممارسة، ط1، دمشق، دار الرضا للنشر، 2003.
6. القريوتي، محمد قاسم، الإصلاح الإداري بين النظرية والتطبيق، ط1، عمان، دار وائل للنشر، 2001.
7. الطعمانه، محمد، معايير قياس الأداء الحكومي وطرق استنباطها، بحث مقدم في ندوة الأساليب الحديثة في قياس الأداء الحكومي، القاهرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ورقة عمل من 9-13 يناير، 2005.
8. الحياصات، خالد محمد، معايير قياس كفاءة وفاعلية استراتيجية إدارة الموارد الاستراتيجية وعلاقتها بالأداء المؤسسي في المؤسسات الصحفية الأردنية من وجهة نظر المديرين، مجلة دراسات الجامعة الأردنية، المجلد 34، العدد الثاني، 2007.
9. رسلان، نبيل إسماعيل، عملية قياس الأداء المؤسسي "المفهوم - الأهمية - المراحل - الأنشطة - الصعوبات"، بحث مقدم في ندوة الأساليب الحديثة في قياس الأداء الحكومي، القاهرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2007.
10. مخيمر، وآخرون، عبد العزيز جميل، قياس الأداء المؤسسي للأجهزة الحكومية، القاهرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2000.

11. عبيدات، ذوقان وآخرون، البحث العلمي- مفهومه- أدواته- أساليبه، الرياض، دار أسامة للنشر، 1997.
12. عطيفة، حمدي، منهجية البحث العلمي وتطبيقاتها في الدراسات التربوية والنفسية، القاهرة، دار النشر للجامعات، 1996.
13. القحطاني، سالم وآخرون، منهج البحث العلمي في العلوم السلوكية مع تطبيقات على spss، الرياض، 2002.
14. Sekaran, U. (2006) Research Methods for Business A Skill-Building Approach, 4th edition, John Wiley & Sons (Asia), Singapore, p 311.
15. Fred R-David, "strategic management: concepts", 8th ed, new jersey: prentice -hall.inc , 2001 .