

غياب مفهوم ومهام التطوير الإداري للموارد البشرية وانعكاساته على المنظمة

د. واثق صبري يصغ *

المستخلص:

ترتكز أهمية البحث فيما تلعبه وحدات التطوير الإداري للموارد البشرية من دور علمي و عملي في كيفية تحديد الطاقات البشرية وإمكانية استثمار مواردها على ضوء الأجهزة الإدارية الحالية ومن خلال تنفيذ برامجها الموضوعية ، استند البحث على المشكلة الرئيسية للبحث والتي تلخصت بالآتي : ((أن غياب مفهوم وفلسفة التطوير الإداري للموارد البشرية في دوائر الدولة واندماج أعمال هذه الوحدة في تشكيلات أخرى في الهيكل التنظيمي للوحدة التنظيمية ، أدى إلى الاعتقاد بأن وحدة التطوير الإداري لتلك الموارد قد ألغيت من الهياكل التنظيمية ، مما أدى إلى ضعف كفاءة الوحدة التنظيمية في تحقيق أهدافها فضلا عن ذلك ابتعاد العديد من المدراء عن الأخذ برأي الاختصاصيين في بعض المشاكل والمشورة الإدارية ومراجعة أعمال الوحدة ودراسة أنظمتها ومشاكلها ومواكبة التطوير والمواءمة مع التغيرات الحاصلة)) .

ومن هذه الفرضيات :

تنامي الاعتقاد لدى المدراء إن التدريب للموارد البشرية هو التطوير الإداري بحد ذاته .

بقاء الإجراءات والنظم والبرامج التنموية كما هي دون تغيير .

توصل البحث لجملة من النتائج أهمها :

إن نسبة عالية من العينة تعتقد إن وجود تلك الوحدات يعتبر شيء أساسي في تنمية الموارد البشرية

لم تراعي حالات الإبداع والخلق نتيجة لغياب تلك الوحدات .

* مدرس / جامعة البصرة / كلية الإدارة والاقتصاد / قسم إدارة الأعمال

مقبول للنشر 1997/11/29

المقدمة

أهتم العراق بمسألة التنمية الإدارية وعمل على خلق أجهزة إدارية متطورة . وكانت من أبرز هذه التطورات تجربة إنشاء أقسام ووحدات التطوير الإداري والتي كان يطلق عليها أقسام التنظيم والأساليب ، حيث تم تكليف المركز القومي للاستشارات والتطوير الإداري والذي أصبح الآن (مركز التدريب المالي والإداري) ، ليكون جهازا مشرفا على تخطيط التنمية الإدارية وتنفيذها ومتابعة نشاطات تلك الوحدات أو الأقسام .

من خلال ما تقدم نجد بأن عملية الاهتمام بهذا الجانب كانت جادة وحقيقية ولكنها مع تطور الزمن أخذت بالاندثار وابتعاد التركيز عنها وصولا إلى التغيير حتى في تسمية الجهة المشرفة على عملية التطوير الإداري هذا ، ومن هنا فأننا حاولنا في هذا البحث التفصي والتشخيص للتأثيرات الواضحة التي نتجت من عدم الاهتمام في هذا الجانب وخصوصا فيما يتعلق بالقرارات الإدارية للمدراء في الإدارة العليا ، وبالتالي انعكاس ذلك على تحقيق أهداف المنظمة .

ولعلنا في بحثنا من الأهمية هذه الوحدات وأثر إلغاء دورها وغيابها في مؤسساتنا نحاول أن نعيد لها الروح في ضرورة ممارسة دورها الحقيقي في التطوير والتنمية الإدارية وخصوصا في تلك المرحلة والمرحلة اللاحقة .

أهمية البحث ومشكلاته

ترتكز أهمية البحث كما أوضحنا في المقدمة فيما تلعبه وحدات التطوير الإداري من دور علمي وعلمي في كيفية تحديد الطاقات البشرية وإمكانية استثمار مواردها على ضوء الأجهزة الإدارية الحالية من خلال تنفيذ برامجها الموضوعية . وعلى ضوء التغيرات الاقتصادية والاجتماعية الحاصلة، وتأثير تلك الوحدات على القرار الإداري للمدير وعلى هيكلية المنظمة ككل، فضلا عن ذلك فإن الأهمية تكمن في الأهداف التي تريد تحقيقها والتي تحدد بالاتي:

1. يدعم التطوير الإداري كفاءة المؤسسة وفاعليتها من حيث إن الإنتاجية هي مجموع انكفاءة والفاعلية ومن ثم فإن التطوير الإداري يدعم الإنتاجية .
2. تنمية القوى والموارد البشرية وتحسين أدائها .
3. التطوير الإداري هو جهد طويل المدى لرفع قدرة المؤسسات على معالجة المتغيرات الخارجية ، ولتحسين قدرتها على مواجهة المشكلات الداخلية .
4. التطوير الإداري هو جهد لإيجاد نوع من التكامل بين الأهداف وحاجات المؤسسة العامة من جهة وبين أهداف الأفراد العاملين فيها من جهة أخرى .

5. تغيير الثقافة السائدة في المؤسسات بحيث تسود قيم التعاون واقتسام السلطة بين الرؤساء والمرؤوسين بدل التنافس وسيطرة طرف واحد.

إن نظرة التطوير الإداري للمنظمات وتمييزها نظرة شمولية كلية تنبع من فلسفة نظرية النظام ومن ثم فإنها ترمي إلى تحسين جميع الأنظمة الفرعية في المنظمة البشرية والفنية والإدارية . وعلى ذلك فإن مشكلة البحث تتلخص بالآتي :

((إن غياب مفهوم وفلسفة التطوير الإداري في دوائر الدولة واندماج أعمال هذه الوحدة بتشكيلات أخرى في الهيكل التنظيمي للوحدة التنظيمية ؛ أدى إلى الاعتقاد بأن وحدة التطوير الإداري قد ألغيت من الهياكل التنظيمية مما أدى إلى ضعف كفاءة الوحدة التنظيمية في تحقيق أهدافها فضلا عن ذلك ابتعد الكثير من المدراء عن أخذ رأي الاختصاصيين في بعض المشاكل المتعلقة بالوحدة أو جعلهم من المقربين للإدارة العليا لإبداء المساعدة والمشورة الإدارية والاستشارية في التوسع أو المراجعة أعمال الوحدة ودراسة أنظمتها ومشاكلها من أجل مواكبة التطور والمواءمة مع التغيرات الحاصلة)) .

فرضيات البحث

شملت فرضيات البحث على الآتي :

1. تنامي الاعتقاد لدى المدراء في المنظمة بأن التدريب هو التطوير الإداري بحد ذاته .
2. ضعف كفاءة الوحدات التنظيمية الأخرى نتيجة لعدم وضوح دور التطوير الإداري في المنظمة .
3. يتأثر قرار المدراء سلبا في تحقيق أهداف المنظمة نتيجة لغياب الرأي الاستشاري .
4. بقاء الإجراءات والنظم والبرامج التنموية كما هي دون تغيير أو تطوير .
5. لا يوجد دور للدراسات والبحوث الاستشارية في رسم الخطط الحالية والمستقبلية للمنظمة .

مصادر البحث

اعتمد البحث على توضيح الإطار النظري لعملية التطوير الإداري كمفهوم وأهمية واستراتيجية إدارية ، وتم اختبار متغيرات البحث من خلال استمارة استقصاء أعدها الباحث وتم توزيعها على عينة تتكون من (15) مديرا عاما في مختلف دوائر ومؤسسات الدولة .

الإطار النظري للبحث

مفهوم التطوير الإداري وتحديث مالهية :

إن مفهوم التطوير الإداري برأى المدرسة الكلاسيكية يركز على الدعوة إلى أحداث تغييرات معينة في جهاز المراد تطويره . تتناول الجوانب الهيكلية والقانونية والرسومية ، باعتبار إن هذه الجوانب حسب تفسير أصحاب هذه المدرسة تعتبر أساس ديناميكية الجهاز الإداري ، لذا فعملية التطوير والتنمية الإدارية ينبغي أن تبدأ في هذا الاتجاه . ومن هنا نلاحظ إن النظريات التقليدية تشترك بعدة خصائص في مجال التطوير لاتطلاقها من مفاهيم وافتراسات متقاربة ، على سبيل المثال ، تركيزها على ما يفترض تطبيقه في العمل وفقا للقوانين والخرائط التنظيمية ، فضلا على تركيزها على البيئة الداخلية والجانب المادي للعمل الإداري .

وبناء على ما تقدم فإن التطوير الإداري في جوهره يمثل تكريما للمنهج الطوعي في الإدارة ، ويأتي أيضا مؤكدا لمقولة أساسية في الفكر الإداري ظلت تمثل مفترقا وحدا فاصلا بين المدارس التقليدية التي لا تنظر إلى الإنسان إلا بوصفه أحد أدوات الإنتاج . وبين المدارس الحديثة في الإدارة التي تعتبر الإنسان وكل ما يمثلته من قيم وأعراف ومعتقدات محورا للعملية الإدارية . ولهذا فقد جاءت تعريفات جميع المفكرين والعلماء للتطوير الإداري على اختلافها وعلى ما سنأتي استعراضه لاحقا مجمعة على إن مركز الدائرة في التطوير الإداري هو (العنصر البشري) ، وما يحمله ويؤمن به الإنسان من قيم وأعراف وأفكار . وبذلك نجد إن إلغاء وحدات التطوير الإداري أو إدماج أو تقليص دورها أثرا بالغا على العنصر البشري في المنظمة . يعرف فرنش وندل التطوير الإداري بأنه مجهود طويل المدى لتحسين قدرة المنظمة على حل المشكلات وتجديد عملياتها، على إن يتم ذلك من خلال معالجة أكثر فاعلية وتعاوننا مع ثقافة المنظمة وقيمتها، ومع تركيز خاص على ثقافة مجموعات العمل الرسمية وبمساعدة مستشار أو خبير، وباستخدام نظرية وتكنولوجيا العلوم السلوكية التطبيقية بما فيها البحث الموجه للعمل (1).

أما ريتشارد بكهارد فقد عرف التطوير الإداري بأنه جهد مخطط على المستوى التنظيم ككل تدعمه الإدارة العليا لزيادة فاعلية التنظيم وعافيته من خلال تدخلات مخططة (وسائل) في العمليات التي تجري في التنظيم مستخدمين في ذلك المعارف التي تقدمها العلوم السلوكية. (2)

يتضح من هذين التعريفين لكل من فرنش وبكهارد، إن التطوير الإداري عبارة عن جهد مخطط يهدف إلى تحسين أداء المنظمة ككل وذلك باعتماد على نظريات ومفاهيم العلوم السلوكية على أن يتم أحداث التحسين والتغيير من خلال قائد للتغيير أو مستشار متمرس في العلوم

السلوكية. وفي نفس هذا السياق تقول ميري لو سميث (3) إن جذور التطوير الإداري تضرب عميقا في العلوم السلوكية، وتعتبر أساسا عن طريقة للنظر إلى جانب الإنساني شكل من الحياة التنظيمية. وتضيف سميث بأن الهدف العام للتطوير التنظيمي هو وضع أنظمة للتجديد والإصلاح الذاتيين لأعضاء التنظيم الذين يتميزون بالقدرة المتزايدة على التعامل بإيجابية مع القضايا اليومية والطويلة الأمد ذات الديناميكية الفردية والتنظيمية.

وتصف سميث التطوير الإداري بأنه تدخل مخطط له في النظام الإنساني للمؤسسة وفق معايير ثلاثة، تتلخص بكون التدخل استجابة لحاجة ملموسة للتغيير يستشعرها الفرد. ويشمل تدخل الفرد لدى تخطيط وتنفيذ عملية التغيير. ويؤدي التدخل إلى تغيير معياري في ثقافة المنظمة. (3) أما الدكتور زكي هاشم فإنه يتوسع في تعريفه للتطوير الإداري، فينسب إليه تقريبا جميع الوظائف الإدارية كما عرفتها المدارس التقليدية. حيث يعرفه بأنه مصطلح يشير إلى مختلف مداخل العلوم السلوكية المستخدمة لتوجيه المنظمات نحو درجة أكبر من الاتصال المفتوح والصادق بين الأفراد والمجموعات، بحيث يكون أعضاء التنظيم أكثر انفتاحا وصراحة في تعاملهم مع بعضهم البعض على نحو مباشر وبأسرع الطرق وأكثرها فاعلية. (4)

ورغم التشابه والتقارب بين مختلف التعاريف السابقة الذكر إلا إن السؤال يبقى يدور حول حقيقة ما إذا كان التطوير الإداري يعني فقط بالناحية السلوكية والإنسانية في التنظيم. أم أنه يشمل جوانب الإنتاج والبنى والهيكل. ولأهمية هذا التمييز وحساسيته فيما يتعلق بحدود وإبعاد التطوير الإداري. نرى النتائج التي توصلت إليها مجموعة من العلماء والمفكرين العرب في اجتماع لخبراء الإدارة بعمان، الأردن 1985.

للداسة والبحث المتأني والموضوعي، خير دليل على شمول التطوير الإداري لنواحي أخرى غير الجانب السلوكي والإنساني. فقد جاءت نتائج دراسة هذه المجموعة مؤمنة على إن الواقع العربي يقتضي ضرورة أن تتضمن تدخلات التطوير الإداري في جميع جوانب المنظمة بما فيها النواحي السلوكية والنواحي الإنتاجية والهيكل والإجراءات وما إليه. وقد أخرجت تلك المجموعة مفهوم للتطوير الإداري يؤكد ما توصلت إليه من قناعة وينص على:

((التركيز على النظام الإنساني الفرعي في تدخلات التطوير الإداري بغرض زيادة فاعلية التنظيم وتحسين عافية المنظمة، أعتبر غير كاف باستخدامه دون غيره لوفاء بمتطلبات المنطقة العربية. وإضافة لذلك فإن الظرف الحالي في المنطقة العربية يتطلب أن تتضمن تدخلات التطوير الإداري، الإجراءات الضرورية للنظم الفرعية للمنظمة (كالنظم الإنسانية والهيكلية والتقنية)، كما

إن عليها أن تحتوي على الإدارات والأساليب الإدارية المتيسرة وذلك بغرض تحسين فاعلية المنظمة وأدائها، ويجب أن تتم توثيق هذه الإجراءات والأدوات المختلفة في مدخل مستمر يمتاز بتبويبه وشموليته)) (5).

إن المفهوم الذي تطرقت إليه مجموعة عمان يجعل من التطوير الإداري أداة أو تقنية فضفاضة وشاملة بحيث تستخدم في جميع جوانب المنظمة، أي عدم الاقتصاد على الجانب السلوكي أو الإنساني فحسب، بل تشمل الهياكل والتقنية، من خلال ما تقدم فأنا نستطيع أن نلخص ونحدد أهدافه والتي تعطي تصورا واضحا عن ماهية التطوير الإداري بالآتي:

1. يدعم التطوير الإداري كفاءة المؤسسة وفاعليتها، فالإنتاجية هي مجموع الكفاءة والفعالية، ومن ثم فإن التطوير الإداري يدعم الإنتاجية.

2. إن تنمية القوى البشرية وتحسين أدائها هو الهدف الأساسي من جهود التطوير الإداري.

3. التطوير الإداري هو جهد طويل المدى لرفع قدرة المؤسسات على معالجة التغيرات الخارجية التي تؤثر على المؤسسات، ولتحسين قدراتها على مواجهة المشكلات الداخلية كذلك.

4. التطوير الإداري جهد لإيجاد نوع من التكامل (Integration) بين أهداف وحاجات المؤسسة العامة من جهة، وبين أهداف الأفراد العاملين فيها من جهة أخرى، من هنا فإن ذلك الجهد يرمى إلى تنشيط وتجديد الموارد المادية والفنية والبشرية.

5. يحرص التطوير الإداري على إيجاد مناخ ملائم يستطيع فيه الأفراد أن ينمو وأن يحققوا ذاتهم ، وأن يؤثروا على وظائفهم ومنظمتهم وبيئتهم .

6. يرمي التطوير الإداري إلى تغيير الثقافة السائدة في المؤسسات بحيث تسود قيم التعاون واقتسام السلطة بين الرؤساء والمرؤوسين بدل التنافس وسيطرة طرف واحد .

7. التطوير الإداري يقوم على فرضيات تنسجم مع القيم الديمقراطية الإنسانية أكثر منها مع القيم البيروقراطية الآلية .

8. إن دعم القيادات الإدارية لجهود التطوير الإداري أمر أساسي لنجاح تلك الجهود ومن هنا يأتي حرص المستشارين الإداريين المتخصصين في ميادين العلوم السلوكية على انتزاع حماس والتزام تلك القيادات لجهود التغيير في المؤسسات .

9. إن نظرة التطوير الإداري للمنظمات وتنميتها نظرة شمولية كلية تنبع من فلسفة نظرية النظام ، ومن ثم فأنها ترمي إلى تحسين جميع الأنظمة الفرعية في المنظمة البشرية والفنية والإدارية .

سلبيات التطوير الإداري :

على الرغم مما يضيفه التطوير الإداري من دعم وإسناد لكفاءة وفاعلية المنظمة وهذا مما تطرقنا إليه سابقا ، فإننا نجد في أهمية عرض سلبيات التي تحصل من عملية التطوير الإداري أمرا حيويا أخرا لابد من التعرف عليه ، فالتغيير والتطوير كما نعرف لابد أن تصحبه العديد من ردود الفعل التي ما تلبث أن تصبح مشاكل وصعوبات ، ويمكن تحديد هذه السلبيات بالآتي :

1. التركيز والاهتمام الكبيرين اللذين تصفيهما حركة التطوير الإداري للجانب الإنساني والاجتماعي في المنظمة قد يتم إذا لم يتم التحرر على حساب الاهتمام بجوانب العمل والعناصر الفنية والهيكلية وما يؤدي إليه التفاعل بينهما من تأثير على مسار المنظمة وأدائها ولهذا فإن على المتخصصين في مجال التطوير الإداري أن يولوا اهتماما أكبر و يمدوا بالتالي جسور بالمختصين في مجالات الإدارية العلمية ، وشؤون الأفراد وعلم النفس الصناعي وبحوث العمليات والهندسة الصناعية .. ألخ ، وذلك حتى يأتي تدخلهم أكثر شمولاً وأبعد تأثيراً على المنظمة . (6)

2. يتمثل التحرر الثاني بالنسبة لحركة التطوير الإداري في ولوج بعض العناصر غير المتخصصة والدخيلة من المتخصصين في جوانب أخرى من الإدارة على الحركة مما يؤدي إلى نتائج خطيرة أو عكسية عند محاولتهم تطبيق أساليب التطوير الإداري مما يقوض بالتالي مصداقية التطوير الإداري كأسلوب لعلاج المشكلات وكوسيلة فاعلة لاحتداث التغيير .

3. رغم الطبيعة التكاملية للتطوير وحقيقة اعتماده على العديد من الأساليب الإدارية السلوكية المتعارفة ، إلا إن هناك خطرا حقيقيا في تبني حركة التطوير الإداري لنفس القيم والاعراف التي سادت في المنظمات التقليدية ، إن مثل هذا الوضع رهين بإيجاد نوع من التناقص ، بين ما تدعو له حركة التطوير الإداري من تجديد وتغيير في المفاهيم الأساسية واسلوب ادخال التغيير ، وبين ما تمثله القيم والاعراف التقليدية ولهذا فلا بد من تبني نظام جديد للقيم ينسجم مع توجهات واساليب حركة التطوير الإداري . (7)

4. يؤخذ على التطوير الإداري أيضا ، إنه بطبيعته وأساليبه التدخل التي يستخدمها قد يأخذ مسدى طويلا قبل أن تظهر نتائجه أو تثمر المجهودات التي بذلها القائمون به كما إنه قد يكلف كثيرا من حيث المصروفات والاحتياجات المادية مما يجعل الجهات التي تلجأ إليه كأسلوب لحل المشكلات تضيق به لبطئه وتكلفته العالية فنبحث بالتالي عن وسائل وأساليب أخرى تعتقد أنها أسرع عائدا وأقل تكلفة .

5. من المحاذير التي يعتقد إنه من الضروري التنبيه إليها ، هو ما قد تفقد إليه التغييرات التي تحدث بسبب تدخلات التطوير الإداري من تناقض بين ثقافة وأعراف المنظمة المكتسبة حديثا وبين

القيم والأعراف السائدة في البيئة المحيطة والخارجية ، إن مثل هذا الوضع إذا لم يعالج ويحتوى فإنه قد يضر بمقدرة المنظمة على التعامل مع البيئة الخارجية ويقلل فرصها في إنجاز أهدافها الأساسية ويقلل بالتالي أو يلغي نهائيا أي جدوى أو معنى للتطوير الإداري .

الجوانب والعوامل الرئيسية في غياب المفهوم والمهام للتطوير الإداري

يجد الباحث في مجموعة الجوانب والعوامل الآتية والتي قسمت الى محورين أساسين أحدهما يخص بيئة المنظمة الداخلية والآخر يخص بيئتها الخارجية ، تلك العوامل التي تلعب دورا في غياب المفهوم الصحيح والمهام الفعالة التي تقوم بها عملية التطوير الإداري للمنظمة والموارد البشرية التي تعمل فيها ، وقد تم وضع هذه العوامل في الجدول رقم (1) حيث يوضح الجدول تقسيمات تلك الجوانب والعوامل على محورين هما كما ذكرنا أنفا ونجد في كل هذه العوامل أوتارا حساسة على القائمين في الإدارة العليا إن يحسنوا هذه الأوتار لكي تعزف المنظمة دائما سنقونيتها في إدارة مواردها دون نشاز وفي تطوير دائم .

نتائج عينة البحث

ظهرت نتائج عينة البحث والتي تم التوصل إليها عن طريق تصميم استمارة استبيان بواقع (15) استمارة وتوزيعها على نفس العدد من المدراء العاميين في خمسة عشر موقع عمل من شركات ومنشآت ومنظمات مختلفة وكما موضح في الجدول رقم (2).

(جدول رقم 1)

العوامل التي تؤثر في التطوير الإداري

العوامل الخاصة ببيئة المنظمة الخارجية	العوامل الخاصة ببيئة المنظمة الداخلية
1. التطوير الحاصل في قوانين ونظم الدولة المتبعة .	1. مستوى تنمية الموارد البشرية .
2. التغيرات والتطورات التي تحصل في قيم وعادات المجتمع وقبوله للتجديد والخروج من المألوف .	2. التغيرات الحاصلة في الإجراءات والهيكل التنظيمية .
3. تأثير الحصار الاقتصادي على سلوك القيادات الإدارية نحو التطوير الإداري أو البقاء على ما هو عليه .	3. مستوى تنمية القيادات الإدارية .
4. مستوى التكنولوجيا المستخدمة في البيئة الخارجية للمنظمة .	4. تحسين وتطوير الأدوات والوسائل المستخدمة في نظم الانتاجية والإدارية .
5. غياب دور المركز القومي للاستشارات والتطوير الإداري في دعم المنظمة كجهة خارجية استشارية .	5. تطوير فكر العمل الإداري لدى القيادات من خلال تطبيق بعض المداخل الحديثة في الإدارة : أ. الإدارة بالنوعية . ب. الإدارة بالقبول . ج. الإدارة بالولاء .
	6. تبني حالات الإبداع والخلق داخل المنظمة .
	7. تطوير الاستثمار الحاصل في الموجودات التي تعتمد عليها المنظمة .
	8. الاعتماد على الجهات الاستشارية أو فرق العمل الجماعية في التطوير والبحث داخل المنظمة .
	9. نقل التقنيات والأساليب الحديثة في المنظمات المجاورة .
	10. انغماس المنظمة في استخدامها لبرامج التدريب فقط كجانب حيوي يمثل التطوير الإداري .

(جدول رقم 2)

نتائج عينة البحث

رقم السؤال	نعم	كلا	1	2	3	4	أ	ب	ج
س1	%86.6	%12.2							
س2				%26.6	%73.3				
س3			%6.6	%73.3	%12.3	%6.6			
س4	%80	%20							
س5							%86.6	%12.2	
س6	%66.6	%33.3							
س7							%66.6		%33.3
س8								%66.6	%33.3
س9								%66.6	%33.3
س10	%93.3	%6.6							
س11	%86.6	%13.3							
س12	%86.6	%13.3							
س13							%66.6	%33.3	
س14	%13.3	%86.6							
س15	%46.6	%53.3							

تحليل نتائج عينة البحث

تظهر نتائج عينة البحث في الجدول رقم (2) كالآتي :

1. إن نسبة عالية من العينة قدرت ب(86%) تعتقد إن وجود وحدات للتطوير الإداري يعتبر شيء أساسي ومهم في تنمية الموارد البشرية داخل المنظمة .
2. يعتقد نسبة عالية من المدراء شكلت حوالي (73%) إن نسبة التغيرات الحاصلة في الإجراءات الإدارية والروتينية داخل منظماتهم تغيرت بحدود (30%) فقط .

3. توزعت البرامج التدريبية بنسبة عالية من العينة في دخولهم لبرنامجين تدريبين فقط في تنمية وتطوير الكوادر الإدارية وقد شكلت هذه النسبة (73.3%) .
4. اتفقت (80%) من عينة البحث على أن هناك تطوراً أو تحسناً في الأدوات والوسائل المستخدمة في النظم الإنتاجية والإدارية داخل المنظمة .
5. اتفق (86.6%) من المدراء العاملين على استخدامهم لاسلوب إداري جديد داخل منظماتهم ، وذلك بالاستفادة من البرامج التدريبية التي اجتازوها .
6. اتفقت (66.6%) من العينة أن حالات الابداع والخلق داخل المنظمة لم تراعى بشكل جيد .
7. أظهرت العينة أن نسبة استثمار الموجودات الحالية والسابقة في المنظمة تصل إلى (80%).
8. كما أظهرت العينة بنسبة (66.6%) من المنظمات تعتمد على تشكيل فرق عمل جماعية لإبراز حالات التطوير الإداري وتنميتها .
9. أما في موضوع نقل التقنيات والأساليب الحديثة من المنظمات المجاورة فقد شكلت (50%) فقط .
10. اتفق (93.3%) من العينة على أن مفهوم التطوير الإداري يقتصر على خلق برامج تدريبية فقط للقيام بهذا التطوير .
11. اتفق (86.6%) من العينة حول القوانين والنظم الموضوعية من قبل الدولة بأنها تحد من مرونة وإمكانية قيام المنظمة بإجراءات تطويرية .
12. كما اتفقت نسبة (86.6%) من العينة على أن لقيم وعادات المجتمع أثراً قوياً في عدم تبني أفكار التجديد والتطوير داخل المنظمة .
13. أما فيما يخص أثر الحصار الإقتصادي في اندفاع المنظمات نحو التطوير والتجديد في أساليب العمل ، فإن نسبة (66.6%) من العينة قد أكدت أن لهذا أثراً ودافعاً جيداً في اندفاعها نحو التطوير .
14. اتفقت نسبة عالية من العينة على أن مستوى التكنولوجيا المستخدمة في القطاعات الأخرى (الخاص والمختلط) لا تتساوى مع تلك التي تملكها منظماتهم .
15. وفيما يخص غياب المركز القومي للاستشارات والتطوير الإداري فقد أكدت نسبة (52.3%) من العينة على أنه ليس لغياب هذا المركز أثراً في نشاطاتها التطويرية ، في حين رأت نسبة (46.6%) من العينة أن هناك أثراً واضحاً لهذا الغياب على النواحي التطويرية في منظماتهم .

رؤية الباحث في نتائج البحث

يرى الباحث في نهاية بحثه إن البحث قد أفضى على جملة من الاستنتاجات النظرية والعملية يمكن إيجازها بالتالي :

1. إن البحث في فروضه المنهجية قد أثبت ونفى بعض من هذه الفروض ومنها نفى الفرض الأول من البحث ، وإثبات الباقي الفروض الأخرى فيه .

2. من خلال ما ورد في (1) وما ظهرت عليه النتائج البحث يجد الباحث بأن هنالك غيابا حقيقيا وواضحا في مفهوم ومهام التطوير الإداري من خلال :

أ. ضعف التغيير الحاصل في الإجراءات الإدارية والروتينية والذي بلغ (30%) .

ب. قلة البرامج التدريبية التي يشارك بها المدراء العاميين بشأن التطوير الإداري .

ج. اعتقاد أغلب المدراء ونسبة (80%) إن التطوير والتحسين هو في الأدوات والوسائل المستخدمة متناسين في ذلك أهمية العنصر البشري في هذا التطوير .

د. تداعي حالات الابداع والخلق وهذا شيء مهم للعنصر البشري في التطوير .

هـ. تنامي الاعتقاد ونسبة (93.3%) على إن مفهوم التطوير الإداري يقتصر على خلق برامج تدريبية للقيام بالتطوير فحسب .

و. اتفاق أكثر من نصف العينة على استبعاد دور المركز القومي للاستشارات والتطوير الإداري وبالتالي عدم الاهتمام حتى بالبحوث والدراسات بهذا الشأن وهذا أمر يبعد المنظمة وقادتها الإداريين عن تبني مفهوم الاستشارة والآراء والدراسات المختلفة ، وبالتالي تنامي دور القائد الإداري البيروقراطي .

3. إن لنتائج العينة هذه ولما شاهده الباحث من خلال زيارته الميدانية للعديد من دوائر ومنظمات عينة البحث ، يجعل الباحث يعتقد إن عملية عدم الفهم لمفهوم والمهام الحقيقية لموضوع التطوير الإداري وأثره على كفاءة المنظمة أمرا سيجعل المنظمات تنقاد إلى حافة هاوية السقوط الإداري في روتينية وتعتد العمل الإداري بما يبعده عن روح التطور وتنمية الموارد البشرية .

4. وعليه أجد فيما ذكرناه من جوانب نظرية في متن البحث ، محاورا أساسية ورئيسة لو تبنتها المنظمات بشكل جدي وعلمي فأنها ولا شك ستسهم في عملية التطوير هذه كما إن تشخيصنا من خلال المحاور والعوامل الأساسية التي حددت في متن البحث والتي أظهرت نتائج البحث مدى

فهمها وتطبيقها ، يعتبر جانباً آخر يضيء للقادة والمدراء والمستفيدين من هذا البحث الأماكن الواجبة الاهتمام والبحث والتقصي والوقوف عندها لفترات ليست قصيرة .

المصادر :

- 1.French , Wendell & Cecil H. , Jr, organization development , prentico Hall , Inc. Engle wood elippe New Jersey , 1973 , P.15.
- 2.Wrner burkel , Current Isaues and atratoyies in orgasnization dovelopment , hunad sciences pases , new york , U.S.A. , 1973 , P.55 .
- 3.Pradly N.Keadvalla , The design of organization , Hareswt Barce Javauovich , INC , New York , 1977 , P.250 .
- 4.James D.thewposon , Organization in action , Mc graw-hill book Compent , New York , 1987 , P.31 .
5. Freel Luthnes , organizational Behaviorv , Mc graw-hill series in bavsant . , New York , 1985 , P.23 .
- 6.ميرغي عبد العال محور ، التطوير التنظيمي والحضرمية العربية ، المنظمة العربية للعلوم الإدارية ، عمان ، ص 9 .
- 7.محي دين الازهري ، الإدارة ودور المديرين أساسيات وسلوكيات ، دار الفكر العربي ، الطبعة الأولى ، القاهرة ، 1993 ، ص 91 .

الملحق:

السيد المدير المحترم :

يهديك الباحث أطيب التحيات راجين منك الإجابة على الأسئلة التي بين يديك والمتعلقة ببيان دور وحدات التطوير الإداري داخل المنظمة في دعم وإرساء فاعلية وكفاءة المنظمات في تحقيق أهدافها ، أملين منك الاهتمام لأن إجاباتك وأرائك تعتبران مصدرا موثوقا من مصادر البحث علما بأن هذه الاستمارة سوف لا تستخدم إلا لأغراض البحث فقط فلا داعي لذكر اسمك .

وتقبل فائق الشكر

1.يرجى قراءة جميع الأسئلة قبل البدء في الإجابة .

2.يرجى وضع إشارة (/) أمام الإجابة التي تراه مناسبة .

3. إذا كان لديك أية مقترحات لم يتسع كتابتها في ورقة الاستبيان يرجى كتابتها في ورقة إضافية وإرسالها مع القائمة .
- س1 هل تعتقد أن وجود وحدات التطوير الإداري شيء أساسي ومهم في تنمية الموارد البشرية داخل المنظمة ؟ . نعم كلا
- س2 بصفتك مديرا عاما للمنظمة أو الشركة التي تعمل فيها ، فما هي باعتقادك التغيرات الحاصلة في الإجراءات الإدارية والروتينية داخل المنظمة ؟ .
1. تغيرت بنسبة 80% . 2. تغيرت بنسبة 50% . 3. تغيرت بنسبة 30% . 4. لا يوجد تغيير .
- س3 كم برنامج تدريبي اشتركت به على صعيد تنمية وتطوير الكوادر الإدارية العليا منذ توليك المنصب الإداري .
1. برنامج واحد . 2. برنامجين . 3. ثلاثة برامج أو أكثر . 4. لم أشارك أبدا .
- س4 هل تعتقد بأن هناك تطورا وتحسنا في الأدوات والوسائل المستخدمة في النظم الإنتاجية والإدارية داخل المنظمة . نعم كلا .
- س5 برأيك الشخصي وبصرامة تامة هل طبقت أسلوبا إداريا جديدا في إدارات للمنظمة يختلف تماما عن الإدارات السابقة ؟ .
1. استخدمت أسلوبا إداريا جديدا بالاستفادة من البرامج التي اشتركت بها .
2. استخدمت نفس الأسلوب السابق .
- س6 هل تعتقد أن حالات الإبداع والخلق داخل المنظمة مراعاة بشكل جيد ؟ . نعم كلا .
- س7 كم هي نسبة الاستثمار في الموجودات الحالية والسابقة في المنظمة ؟ .
1. نسبة 80% . 2. نسبة 50% . 3. نسبة أقل من 30% .
- س8 هل تعتمد المنظمة على :

1. جهات استشارية في التطوير الإداري .
 2. تشكيل فرق عمل جماعية لإبراز حالات التطوير وتنميتها .
 3. لا تعتمد على أي من الأسلوبين السابقين .
- س9 ما هي نسبة نقل التقسيمات والأساليب الحديثة من المنظمات المجاورة ؟.
1. نسبة 80% .
 2. نسبة 50% .
 3. أقل من 30% .
- س10 هل تعتقد إن مفهوم التطوير الإداري في المنظمة هو خلق برامج تدريبية فقط للقيام بتطوير المنظمة وتحقيق أهدافها ؟.
- نعم .
 - كلا .
- س11 هل يقيد ويحد الجمود في القوانين والنظم الموضوعة من قبل الدولة في مرونة وإمكانية قيامكم بإجراءات تطويرية عديدة ؟.
- نعم .
 - كلا .
- س12 هل لقيم وعادات المجتمع أثرا قويا في عدم تبني أفكار التجديد والتطوير داخل المنظمة ؟.
- نعم .
 - كلا .
- س13 هل أثر الحصار الاقتصادي في اندفاعكم نحو التطور والتجديد في أساليب العمل بشكل :
1. جيد .
 2. وسط .
 3. ضعيف .
- س14 هل تعتقد إن مستوى التكنولوجيا المستخدمة في القطاعات الأخرى في الدول (الخاص ، المختلط) مساويا لمنظمتكم ؟.
- نعم .
 - كلا .
- س15 هل لغياب المركز القومي للاستشارات والتطوير الإداري (الجهة التي كانت مسؤولة عن جانب التطوير والتنمية الإدارية في دوائر الدولة) أثر فعلا وملموسا في مستوى نشاطاتكم .
- نعم .
 - كلا .