

تقويم نماذج التطوير الإداري في الأجهزة الحكومية"
(دراسة ميدانية وزارة الاقتصاد أنموذجاً)

د. سهام حسين بن خليفة

د. إسماعيل عبد الله سويسي

ملخص البحث

هدفت الدراسة إلى إبراز موضوع التطوير الإداري بصفة عامة، ونماذج التطوير الإداري بصفة خاصة، وتقديم نماذج إدارية حديثة تنمي قدرات الباحثين والإداريين على إعادة التنظيم والتطوير الإداري، كما تهدف إلى التعرف على نماذج التطوير الإداري المطبقة في الوزارة محل الدراسة، ومدى قدرة النماذج المطبقة على معالجة الواقع الإداري الراهن وتشخيصه .

كما هدفت إلى التعرف على مدى قدرة نماذج التطوير الإداري المطبقة في معالجة الواقع الإداري وتشخيصه في وزارة الاقتصاد، ومعرفة إيجابياتها وسلبياتها، والتعرف على مدى وجود علاقة بين فعالية نماذج التطوير الإداري المطبقة، والمتغيرات الديمغرافية لمفردات الدراسة؛ لتحقيق نماذج إدارية حديثة تنمي قدرة الباحثين والإداريين على إعادة التنظيم وتطويره الإداري بشكل أقرب إلى الشمول والموضوعية؛ ولتحقيق الهدف من البحث ، تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي، وتصميم استبانة له للقدرة على قياس الأبعاد الرئيسة للبحث ،واختيار عينة عددها (60) مفردة، وهي تمثل نسبة 8% من مجتمع البحث، وهي عينة طبقية من الإدارات العليا والوسطى، والدنيا، وهي أيضاً عينة عشوائية حيث تم اختيار المفردات من المسؤولين بمقر الوزارة بطرابلس وفروعها بالمناطق القريبة منها.

توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها أن الدراسة أظهرت أن هناك علاقة طردية بين تطوير الأداء الإداري ونماذج التطوير الإداري المطبقة بالوزارة محل الدراسة ، أي أن نماذج التطوير الإداري كمتغير مستقل تؤثر تأثيراً معنوياً على تطوير الأداء الإداري ، وانخفاض مستوى نظام أداء العمل بالوزارة؛ وذلك بسبب عدم ملاءمة الهيكل التنظيمي الحالي لنظام العمل بها.

إن التطور الهائل في وظائف الدولة الحديثة أدى إلى تزايد أهمية الإدارة كأداة فعالة لتنفيذ سياسة الدولة العامة، وتحقيق أهدافها ومصالحها، كما زاد من أهمية الإدارة تلك الواجبات والاختصاصات الجديدة التي اضطلعت بها معظم الدول ، فإذا أضفنا إلى ذلك ازدياد عدد السكان في الدول عموماً، وتقدم العلوم بمختلف مجالاتها، وانتشار التكنولوجيا المتطورة، لعلمنا بالأهمية البالغة التي أصبحت تحظى بها الإدارة العامة الحديثة وأجهزتها المتعددة.

وقد أدركت الدول بمختلف اتجاهاتها الفكرية أهمية الاعتناء بإدارتها العامة وأجهزتها الإدارية من خلال الاهتمام المتزايد بالتطوير الإداري، فلا تكاد تخلو دولة من وجود برامج أو مشاريع للتطوير الإداري، لمعالجة المشكلات والظواهر الإدارية التي تواجه أجهزتها العامة.

إن المتتبع لجهود التنمية والتطوير الإداري في ليبيا يلاحظ أن الجهاز الإداري يحقق تحولات في مجال الأنظمة، واللوائح، والتنظيم الإداري وتسهيل الإجراءات الإدارية ، وقد أسهم هذا التحول في الارتقاء بمستوى الأداء الإداري في بعض الجوانب وتحسين مستوى الخدمات بها ، ولكن على الرغم مما تحقق من إنجاز في مجال تطوير الإدارة العامة ، فإنّ الجهاز الإداري مازال يعاني من كثير من العلل والمشكلات التي أسهمت ومازالت تسهم في خفض أدائه وطبعه ببعض سمات البيروقراطية السلبية والجمود والشكليات، إضافة إلى أن الاهتمام مازال منصباً على تطبيق نماذج التطوير التقليدية وأساليبه.

من هذا المنطلق خصص هذا البحث لتقويم نماذج التطوير الإداري في وزارة الاقتصاد، وذلك بعرض أبرز نماذج التطوير الإداري التقليدية والحديثة وتحليلها، وإسقاطات تلك النماذج على مراحل تطور الإدارة العامة في ليبيا، ومعرفة مدى قدرة نماذج التطور في معالجة الواقع الإداري للوزارة محل الدراسة وتشخيصه .

حيث لم تحظ نماذج التطوير الإداري بليبيا في رأي الباحثين بالدراسة الميدانية الكافية، فقد ركزت معظم الدراسات على جوانب معينة في التطوير الإداري، في حين تقوم هذه الدراسة بسد هذه الفجوة البحثية بتحليل نماذج التطوير الإداري المختلفة.

تبرز أهمية الدراسة من تعاضم الدور الذي تضطلع به الوزارات في عملية التنمية، الأمر الذي يتطلب من هذه الوزارات أن تعيد النظر في نماذجها وأساليبها الإدارية المستخدمة ، وتبني نماذج وأساليب حديثة، فقد اتجهت جهود الإصلاح الإداري نحو تجديد الرؤية في نماذج التطوير الإداري لاسيما النماذج والأساليب التقليدية ، ومحاولة تبني نماذج التطوير الحديثة. مشكلة الدراسة:

يشهد التطوير الإداري اهتماماً متزايداً في إدارة الدولة الحديثة ، وبخاصة مع الضغوط الاقتصادية، والاجتماعية ، وتكاد لا تخلو دولة من وجود برامج أو مشاريع للتطوير الإداري؛ لمعالجة المشاكل الإدارية المستعصية منها أو الطارئة .

والممتنع لجهود التنمية والتطوير الإداري في ليبيا يلاحظ وبشكل واضح تعاضم دور الإدارة وتسارعه من خلال تطور وتزايد أعداد الأجهزة الحكومية، وموظفيها وموازناتها، كما يلاحظ التطور في مجال الأنظمة والقوانين، والتنظيم الإداري، وتسهيل أساليب العمل، والتدريب الإداري .

ولكن على الرغم مما تحقق فنجد أن الاهتمام كان وما يزال منصباً على تطبيق نماذج التطوير التقليدية وأساليبه ، وعدم محاولة تطبيق نماذج إدارية حديثة للإسهام في دفع جهود التطوير بطريقة علمية ، مما يقلل من وضوح الرؤيا أمام المسؤولين عند وضع تصوراتهم وتوجهاتهم نحو التطوير .

ومن الزيارة الميدانية والاطلاع على التقارير الموجودة بالوزارة وأسئلة بعض المسؤولين لوحظ وجود ضعف في أداء الجهاز الإداري يحد من فاعليته ، والاعتماد المفرط على الإجراءات الروتينية، ومشاكل التعقيد والجمود ، وعدم وضوح الرؤيا، والتأكيد المفرط على ضرورة اتباع الصيغ الرسمية ، وكذلك بطء الإجراءات وعدم مواكبتها لتطور الأعمال هذا بدوره يؤدي الي الاهتمام بنماذج التطوير الإداري واختيار النموذج الذي يزيد من فاعلية الأداء.

وحين نستشعر أهمية وزارة الاقتصاد بصفتها تلعب دوراً أساسياً في تحقيق التنمية الشاملة، فإن الأمر يتطلب التعرف على هذه النماذج والأساليب المتبعة

في تطوير قدرات هذه الوزارة، ومدى إمكانية استخدام نماذج إدارية حديثة تسهم في رفع كفاءة الأداء فيه وفاعليته.

وبناء على ما سبق فإن مشكلة الدراسة تتمثل في الآتي:

ما الدور الذي تلعبه نماذج التطوير الإداري الحديثة في تحديث أداء العمليات الإدارية بوزارة الاقتصاد؟

بعبارة أخرى يمكن القول بأن المشكلة تتمثل في دراسة العلاقة بين نماذج التطوير الإداري، وعملية تحديث أداء العمليات الإدارية بالوزارة محل الدراسة.

انطلاقاً من السؤال الرئيس، ولغرض الإلمام بموضوع الدراسة تطرح الأسئلة الفرعية الآتية:

1. ما دور نماذج التطوير الإداري في تحديث أداء العمليات الإدارية في وزارة الاقتصاد؟

2. ما دور نماذج التطوير الإداري في معالجة الواقع الإداري لوزارة الاقتصاد وتشخيصه؟

3. ما مدى إمكانية استخدام نماذج إدارية حديثة تسهم في رفع كفاءة الأداء في وزارة الاقتصاد وفاعليته؟

أهمية الدراسة:

1. أهمية الدور الذي تقوم به الوزارات في عملية التنمية الإدارية، مما يتطلب من هذه الوزارات أن تعيد النظر في نماذجها وأساليبها التقليدية المتبعة في تقديم خدماتها، وتبني نماذج وأساليب إدارية حديثة مثل نموذج الهندرة، سواء فيما يتعلق بإنتاج أو تقديم هذه الخدمات، أو بحل المشكلات التي تواجه هذه الأجهزة أثناء أدائها لمهامها، خصوصاً في الوقت الراهن الذي تعاني فيه هذه الأجهزة من نقص ملحوظ في ميزانياتها، الأمر الذي أثر بدوره على جميع أنشطتها .

2. عرض للمفاهيم التطويرية وتحليلها وأطرها الفكرية، ومجال اهتماماتها وعلاقتها ببعضها، وتأصيلها بتحديد مرجعيتها في المنظومة التطويرية، والتعرف على مدى إسهامها في تطوير أجهزة الدولة .

3. إنّ التطور في أجهزة الدولة من النظم التقليدية إلى النظم الحديثة يمر بمراحل متعددة، وفقاً لتطور الأهداف والاحتياجات والإمكانيات، مما يتطلب مثل هذه الدراسة.

4. أهمية التطوير الإداري في الوزارات ، الذي يمكن تلسمه من خلال الدعوات المتكررة في الوقت الراهن ، سواء كان ذلك في قاعات التدريس في الجامعات ، أو معاهد التدريب ، التي تتادي بضرورة تبني نماذج التطوير الإداري الحديثة ومنها على سبيل المثال نموذج إدارة الجودة الشاملة وحلقات الجودة ، ونموذج الهندرة ، دفعاً للأداء المتميز والمشاركة الفعالة والسلوك الإيجابي .

5. لم تحظ نماذج التطوير الإداري في ليبيا بالدراسة الميدانية الكافية، لذا فإنّ هذه الدراسة تحاول سد الفجوات في هذا الموضوع .

أهداف الدراسة :

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية :-

1. التعرف على مدى قدرة نماذج التطوير الإداري المطبقة في معالجة الواقع الإداري لوزارة الاقتصاد وتشخيصه ومعرفة إيجابياتها وسلبياتها .

2. التعرف على مدى وجود علاقة بين فعالية نماذج التطوير الإداري المطبقة والمتغيرات الديمغرافية لمفردات الدراسة.

3. محاولة التعريف بنماذج إدارية حديثة تنمي قدرة الباحثين والإداريين على إعادة التنظيم والتطوير الإداري بشكل أقرب إلى الشمول والموضوعية.

4. إبراز موضوع التطوير الإداري بصفة عامة ، ونماذج التطوير الإداري بصفة خاصة للباحث والمدير الإداري ، وتحفيزهم على مواصلة الاهتمام به ، سواء كان ذلك على مستوى البحث أو التدريب أو الممارسة

5. تقديم توصيات مهمة لتلافي سلبيات نماذج التطوير الإداري الحالية بالوزارة وتطويرها بأفضل الأساليب الحديثة، مثل: نموذج الهندرة لما يحققه من نتائج إيجابية.

فرضيات الدراسة: يقوم البحث على الفروض التالية :

1. توفر خصائص نماذج التطوير الإداري الفعال في النماذج المطبقة بالوزارة المذكورة يؤدي إلى تشخيص الواقع الإداري بها ومعالجته.
2. تطبيق النموذج المناسب للتطوير الإداري يؤدي إلى رفع كفاءة وفاعلية أداء العمليات الإدارية بالمؤسسات المختلفة .

منهج الدراسة:

استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، الذي يعبر عن الظاهرة الاجتماعية المراد دراستها تعبيراً كمياً وكيفياً، ولا يقف المنهج عند جمع المعلومات لوصف الظاهرة، وإنما يتعدى ذلك إلى تحليل الظاهرة، وكشف العلاقة بين أبعادها المختلفة، من أجل تفسيرها والوصول إلى استنتاجات تسهم في تطوير الواقع وتحسينه.

طرق التحليل العلمي :

تم استخدام طريقة مربع كاي لاختبار الفروض التي بنيت عليها الدراسة ، وكذلك استخدام طريقة التوزيع التكراري لوصف طبيعة الإجابة حول ظاهرة معينة واستخدام كل من اختبار T واختبار فريدمان واختبار كوكران لاختبار الفرضية الصفرية واستخدام مقياس ليكرت ذي الاتجاهات الثلاثة لتجميع إجابات أفراد عينة الدراسة واستخدام طريقة التحليل بالنسب لتحليل إجابات أسئلة الاستبيان وربط المؤشرات التي تقيس العلاقة بين متغيرات الدراسة، ببعضها البعض .

أدوات جمع البيانات وطرقها:

1. تم الاعتماد على المقابلة الشخصية كأداة لجمع البيانات، وتوزيع استبانة بالخصوص لاستكمال البيانات التي لا يمكن الحصول عليها عن طريق المقابلة الشخصية .
2. الاطلاع على جميع ما يتعلق بالموضوع في المكتبات سواء في شكل كتب، أو دوريات، أو مجلات علمية، أو بحوث منشورة .

حدود الدراسة:

1. المجال البشري: اقتصرت الدراسة على الموظفين في وزارة الاقتصاد.
2. النطاق الزمني: تم تحديد النطاق الزمني لهذه الدراسة 2023م.
3. المجال الموضوعي: تقتصر الدراسة في هذا المجال على نماذج التطوير الإداري.

ظهرت عدة دراسات تؤكد على ضرورة الاهتمام بموضوع التطوير الإداري .

ولكن على الرغم من تزايد أهمية التطوير الإداري ودوره في تحسين الأداء الإداري فإنّ هناك ندرة في الدراسات الميدانية المحلية التي تناولت نماذج التطوير الإداري ، حيث لاحظ الباحثان إنها لم تلق الاهتمام الكافي من جانب الباحثين في ليبيا، ولما كانت هذه الدراسة معنية بموضوع نماذج التطوير الإداري في وزارات الدولة فإن الباحثين يعرضن بعض الدراسات التي تناولت موضوع الدراسة ومنها ما يأتي :

الدراسة الأولى - دراسة بعنوان " سياسات التطوير الإداري في المملكة العربية السعودية (2005) ، ركزت على تحليل سياسات التطوير الإداري في المملكة ومن خلال المداخل والأساليب الرئيسة للتنمية الإدارية، وهي المدخل القانوني، والتنظيمي ، والبشري، والبيئي، والتحليلي، والتكنولوجي، وتحليل أجهزة التطوير بالمملكة وتقويم إسهاماتها في مجال التطوير، ودراسة أوجه التنسيق والعلاقات القائمة بين أجهزة التطوير الإداري.

وتوصلت الدراسة إلى نتائج أهمها: هناك تأثير سلبي لزيادة أعباء الجهاز الإداري على جهود التطوير، وهناك عوامل سلبية تؤثر على جهود التطوير، وأوصت الدراسة بوضع خطة وطنية شاملة للتطوير الإداري ودراسة إمكانية الاستفادة من تجارب دول أخرى في إنشاء وزارة للتطوير الإداري.

الدراسة الثانية - دراسة بعنوان " تقييم دور وحدات التطوير الإداري بأجهزة الخدمات العامة بالأردن (2010): ركزت على تحديد وتقييم الدور الفعلي الذي تقوم به وحدات التطوير الإداري بالأجهزة الإدارية العامة، ومدى أدائها للمهام المسندة إليها وإسهاماتها في فعالية أداء أجهزة الدولة

وتوصلت إلى مجموعة من النتائج منها: الدور المحدود لوحدات التطوير الإداري في المجالات التي أسندت إليها ممارسة مهامها. وأوصت الدراسة بالآتي:

1. نشر التوعية الإدارية حول أهمية التطوير الإداري وحتميته في مجالات التنظيم وطرق العمل وتنمية المهارات البشرية بين القائمين على أجهزة الخدمات العامة، والتعرف على مناهجه، وأساليبه، ووسائله في هذه المجالات.

2. أن التطوير الإداري المنشود لا يتحقق إلا بإعادة النظر في الأنظمة واللوائح التي تحكم سير العمل، وإجراءاته وتطوير طرقه وأساليبه وتحديثها.

الدراسة الثالثة - دراسة عن التطوير الإداري في الأردن لياسر مناع العدوان : دراسة تقييمية لمستوى الإنجاز والفاعلية أجريت على (48) وحدة تطوير إداري يعمل بها عدد(138) موظفاً وموظفة هدفت إلي تحسين مستوى وانجاز وفاعلية الوحدات القائمة على التطوير الإداري في الأجهزة الحكومية، بينت نتائج الدراسة أن مستوى الإنجاز والفاعلية متدن في جوانب التطوير الإداري.

الدراسة الرابعة - دراسة ميدانية تحليلية حول اتجاهات الموظفين في أجهزة الدولة بعنوان: " دور المواطن في تعميق مفهوم الخدمة المدنية" (2012) قام بها ياسين الصرايرة وأحمد يونس في الأجهزة الحكومية الأردنية، وقد بينت هذه الدراسة بأن العوامل القانونية والعوامل الإجرائية والاجتماعية تُعدُّ من الأسباب الرئيسة التي تدفع المواطنين إلي انتهاج السلوكيات السلبية وإن العوامل الإدارية تسهم في ظهور مثل هذه السلوكيات بصورة عامة.

مصطلحات الدراسة :

التطوير الإداري: هو قدرة الجهاز الإداري على مواجهة متطلبات التغيير الاقتصادي والاجتماعي، وإحداث التواءم والتوافق في المجتمع وفي داخل المنظمات المختلفة من زيادة فاعليتها وقدرتها على تحقيق الأهداف في الوقت المناسب.

نماذج التطوير : وهي عبارة عن الأدوات والوسائل التي يتبناها الجهاز الحكومي أثناء قيامه بعمليات التطوير الإداري.

الأجهزة الإدارية : وهي عبارة عن الأجهزة التي تقوم بتسيير العمل الإداري في مؤسسات الدولة.

المبحث الثاني - الجانب النظري :

مفهوم التطوير الإداري:

من الطبيعي أن يكون هناك خلط بين المفاهيم التطويرية، وذلك راجع إلى التركيز الذي يحظى به كل جانب من جوانب التطوير، إضافة إلى فشل بعض كُتاب الإدارة في

استيعاب منهجية علم الإدارة، أو فضل علم الإدارة في تحديد منهجية واضحة المعالم يلتزم بها طلاب الإدارة، وكذلك راجع إلى بعض التداخل والغموض الذي يكتنف هذه المفاهيم. ومن هذا المنطلق لا بد من التعرف على هذه المفاهيم وأطرها الفكرية، لنخرج بتصور معين حول اهتماماتها وعلاقتها ببعضها البعض، وموقفها من التطوير الإداري، ومدى إسهامها في تطوير الأجهزة الحكومية.

التممية الإدارية:

يعود مفهوم التتمية الإدارية إلى العقود الأخيرة من هذا القرن، وبالذات إلى مرحلة ما بعد الحرب العالمية الثانية (فضل الله، 1999).

وقد عُرِفَت التتمية الإدارية بأنها عملية تدريب الإداريين (عساف، 2001)، كما عُرِفَت بأنها "الجهود التي يجب بذلها باستمرار لتطوير الجهاز الإداري في الدولة، سعياً وراء رفع مستوى القدرة الإدارية عن طريق وضع الهياكل التنظيمية الملائمة لحاجات التتمية، وتسهيل أنظمتها وإجراءاته ومحاولة تنمية سلوك إيجابي لدى العاملين تجاه أجهزتهم والمتعاونين معها، وتحسين بيئة العمل التي تؤثر في الجهاز الإداري وتتأثر به، وذلك لتحقيق أهداف خطط التتمية الاقتصادية بكفاءة عالية، وبأقل قدر من التكاليف.

كما أشار العواملة إلى أنها عملية تغيير إيجابي أو إحداث نقلة كمية ونوعية في مختلف الجوانب الإدارية الفكرية والعملية (2010).

ويعرفها الأعرجي بأنها: "عملية توفير التناسب بين الأبعاد النوعية والكمية للأنماط والضوابط السلوكية للجهاز الإداري من جهة، وبين الأبعاد النوعية والكمية للسلع والخدمات العامة المطلوب إنتاجها؛ لإشباع حاجات الجمهور من جهة أخرى ضمن معطيات بيئة معينة" (2013).

ويرى الطيب (2012) أن التتمية الإدارية في معناها الشمولي المتكامل هي القدرة المتجددة في بناء النظم والقدرات والمفاهيم والأساليب والاتجاهات، وتمييزها وتطويرها لمقابلة الاحتياجات الحالية والمتطلبات المستقبلية المتوقعة؛ لمواجهة مقتضيات عمليات التتمية الاقتصادية، والثقافية، والاجتماعية.

ويطرح فضل الله (1998) تعريفاً شاملاً ومتكاملاً لمصطلح التنمية الإدارية حيث أشار إلى أنها تعني تطوير النظام البيروقراطي، بتطوير الإجراءات واللوائح والقوانين وتحديثها ، وتحسين نظام الاتصال، وترشيد وتقصير قنوات الاتصال الرسمية، وإزالة الروتين والاختناقات في مجال الاتصال، كما تعني تطوير الإجراء الإداري وذلك باكتشاف الأسلوب الأمثل الذي يحقق إنجاز أكبر قدر من الأعمال في أقصر وقت وأقل جهد، وتعني أيضاً الاهتمام بالعلاقات الإنسانية، واعتبار الإنسان الرقم الصعب في المعادلة الإدارية، كما تعني أيضاً سلوك الفرد وأثر هذا السلوك على الإنتاجية، وعلى انتمائه لأهداف المنظمة، كما أنها فوق ذلك تعني تطوير نظام اتخاذ القرار، وتهدف إلى زيادة فاعلية المؤسسات، وسلامة الإجراءات التي تستخدمها؛ لتنفيذ أهدافها وتطوير هذه الإجراءات.

- التطوير التنظيمي:

تعود جذور التطوير التنظيمي إلى حركة العلاقات الإنسانية، متمثلة في تجارب الهاوثورن التي أجراها إلتون مايو بين 1927م، و 1932م وما تمخض عنها من اهتمام بالعمل الجماعي (جاكسون، 2005).

عرّف بيكهارد التطوير التنظيمي بأنه: "تلك الجهد المخطط الذي يشمل المنظمة كلها، ابتداء من القمة، بهدف رفع الكفاءة الإدارية والتنظيمية، من خلال التدخل المخطط باستخدام المعلومات المتاحة من تطبيقات العلوم السلوكية".

وعرّفه الطيب بأنه "إستراتيجية منطوية للتعلم تستهدف تغيير العقائد والاتجاهات والقيم ، وكذلك الهياكل التنظيمية؛ لتناسب مع الاحتياجات الجديدة وتستطيع التعايش مع التحديات التي تفرضها التغييرات الهائلة في البيئة الاجتماعية، والاقتصادية، والثقافية".

أما فرنش، وبيل فإنهما يُعرفان التطوير التنظيمي بأنه: "جهود متصلة وطويلة المدى لتطوير مهارات التنظيم لمعالجة المشاكل، وتطوير أساليب التجديد، عن طريق إدارة الثقافة التنظيمية إدارة فعالة، بتركيز خاص على ثقافة فرق العمل الرسمية بمساعدة وكيل التغيير، واستخدام نظريات وتكنولوجيا العلوم السلوكية التطبيقية بما فيها البحث العملي في عملية التطوير".

كما عرّفه وندل فرنش بأنه: "جهود طويلة المدى تهدف لتطوير قدرات المنظمة لاتخاذ القرار، وحل القضايا التنظيمية، وخلق علاقة متوازنة بينها وبين البيئة عن طريق استخدام العلوم السلوكية".

وعرّفه علي أحمد بأنه: "نشاط مستهدف يقوم على خطة مدروسة، ويكون نتيجة الشعور بالحاجة إلى التغيير الشامل لجميع عناصر التنظيم الإداري، وهو نابع من المنظمة، ويركز على الدور الذي تقوم به مجموعات العمل في إحداث التغيير الذي يقوم على المعارف السلوكية"، وأخيراً عرفه الغمري بأنه: "المحاولة طويلة المدى لإدخال التغيير والتطوير بطريقة مخططة، معتمدين في ذلك على أسلوب تشخيص المشكلات بطريقة يشارك فيها أعضاء المنظمة بصورة جماعية" (سلطان، 1996).

وقد حدد جون شيروود، أهداف التطوير التنظيمي على النحو الآتي:

- 1- خلق مناخ من الثقة بين الأفراد والمجموعات عبر مختلف المستويات في التنظيم.
- 2- توفير مناخ مفتوح لمعالجة كافة قضايا التنظيم مع عدم إخفائها ووضعها على مائدة البحث.
- 3- توفير المعلومات اللازمة لمتخذ القرار وضمان تدققها دون تشويه أو انقطاع.
- 4- العمل على إشاعة الإحساس بين العاملين في التنظيم بأن أهداف التنظيم هي أهدافهم، والتنظيم جزء لا يتجزأ منهم.
- 5- خلق علاقة تبادلية وتكاملية بين الأفراد والمجموعات في التنظيم وبناء علاقة تنافسية نظيفة.
- 6- تعميق الوعي بالعمليات الجماعية كالاتصال بين المجموعات، والصراع والمشاعر، وأساليب القيادة.
- 7- تشجيع العاملين على ممارسة الرقابة الذاتية، والاعتماد عليها كأساس، وبديل للرقابة الخارجية (عاشور، 2017).

وعلى الرغم من تعدد تعريفات التطوير التنظيمي فإنها جميعها، تكاد تتفق على أن جوهر التطوير التنظيمي يتناول الإنسان والمنظمة كوحدة دراسة، والتأكيد على دور فريق العمل والإدارة الجماعية، ودور وكيل التغيير والعلوم السلوكية التطبيقية، واستخدام البحث العملي كأسلوب لبحث المشاكل واعتبار تطوير التنظيم عملية مستمرة تبقى ما بقيت المشاكل التنظيمية.

ويرتبط هذا المفهوم بالإرادية، حيث تتم عملية التحديث والتغيير عن طريق المشاركة بين خبير التغيير والعاملين في التنظيم، وينصب تركيزه على كافة أجزاء المنظمة، وتعد المشاركة في صنع القرارات ووضع الأهداف والثقة والوضوح والاهتمام بمشاكل الاتصال من الركائز الأساسية في التنمية والتطوير الإداري وفق مفهوم التطوير التنظيمي.

الإصلاح الإداري:

عرف خبراء الأمم المتحدة الإدارة العامة الإصلاح الإداري بأنه: "جهود مصممة خصيصاً لإدخال تغييرات جوهرية في نظم الإدارة العامة من خلال إصلاح شامل للنظام الإداري، أو على الأقل خلال إجراءات لتطوير واحد أو أكثر من عناصره الرئيسية كالترتيب التنظيمي والوظيفي والإجرائي (سلطان، 1996).

وعرفه منتقري بأنه : "عملية سياسية تهدف لإصلاح العلاقات إما بين الجهاز البيروقراطي والعناصر الأخرى لمجتمع ما، أو داخل البيروقراطية نفسها".

كما عرفه بين لي بأنه: "عملية حيوية تنظم كل نظم الإدارة، تهدف لتعظيم القدرات الإبداعية في كل المستويات التنظيمية، تأميناً للأهداف الإثمانية المطلوبة التي تعمل الإدارة على تحقيقها". وعرفه كيدان بأنه: "الإحداث الاصطناعي للتحويل الإداري. اصطناعي؛ لأنه مفروض ومتعمد ومخطط وغير طبيعي وعارض، ويتم التنبية للاعتقاد بأن النتائج النهائية التي تسفر عنه هي حتماً أفضل من الواقع الراهن، ولذا فإنه يستحق الجهد المبذول لإحداثه".

ويرى جوزمان أن الإصلاح الإداري بمعناه السهل يتضمن تغيير مظاهر معينة في الجهاز البيروقراطي، ومعناه المعقد يعني الإبداع وتطوير علاقات جديدة بين الهياكل والوظائف الجديدة، من أجل الوصول إلى الهدف النهائي، وهو بناء الدولة، ويعرف بأنه "الجهود المنظمة، وبشكل مقصود؛ لإحداث تغييرات جوهرية في بنية البيروقراطية العامة وإجراءاتها، وفي اتجاهات الإداريين العاملين بها وسلوكهم ، من أجل زيادة الفاعلية التنظيمية، وتحقيق أهداف التنمية الوطنية" (التويرقي، 1999).

كما ينفرد الطيب بالتعريف الآتي للإصلاح الإداري: "إنه جهد سياسي وإداري، واقتصادي، واجتماعي، وثقافي، وإرادي هادف، لإحداث تغييرات أساسية إيجابية في السلوك

والنظم، والعلاقات، والأساليب، والأدوات، تحقيقاً لتنمية الجهاز الإداري وقدراته وإمكانياته، بما يؤمن له درجة عالية من الكفاءة والفعالية في إنجاز أهدافه".

يتضح من التعريفات التي ورد ذكرها أن بعض الباحثين يؤيدون الاتجاه الهيكلي في الإصلاح الإداري من خلال الاهتمام بمقومات الإدارة وتقوية الهياكل التنظيمية الموجودة، أو إيجاد هياكل جديدة، أو تغيير الأساليب والإجراءات الإدارية بأخرى جديدة؛ لزيادة كفاءة العمليات الحالية والمستقبلية، بينما يؤيد بعضهم الآخر الاتجاه السلوكي الذي يركز على العنصر الإنساني، وإيجاد المناخ الإداري الملائم الذي يشجع على الإبداع كما أن مفهوم الإصلاح الإداري يقوم على الإرادية التي تتطلب التدخل بالإصلاح والتعديل للأوضاع التي يعاني منها التنظيم (يوسف، 2003)، ويتضمن الارتباط الفكري للإصلاح الإداري التركيز على الهياكل التنظيمية، ونقسيم العمل وتوزيع الاختصاصات وتحديد قنوات الاتصال وترج السلطة، وتحديد موقع كل شخص في التنظيم ومسؤولياته، والاهتمام بالعنصر البشري وجماعات العمل في التنظيم.

ومن هذا العرض لمفهوم الإصلاح الإداري ومجالات تركيزه يتضح أنه يركز على الاتجاه الهيكلي والاتجاه السلوكي اللذين يشكلان بالإضافة إلى الاتجاه الإجرائي الاتجاهات الرئيسية لمفهوم التنمية الإدارية، ومن ثم نجد أن الإصلاح الإداري يُعد جزءاً لا يتجزأ من التنمية الإدارية.

- نماذج التطور الإداري:

أدى تزايد الوعي بأهمية الدور الذي يمكن أن تلعبه الإدارة العامة في تقدم الدولة ورفيها، إلى بروز العديد من نماذج التطوير الإداري تميز من بينها ستة نماذج هي: النموذج البيروقراطي، والنموذج المنشوري، ونموذج بناء المؤسسات، ونموذج الحصار الإداري، ونموذج إدارة الجودة الشاملة، ونموذج الهندرة.

أولاً - النموذج البيروقراطي:

تعد البيروقراطية من أقدم المفاهيم الإدارية، حيث أرجع مورستين ماركس البيروقراطية إلى أصل فرنسي، فقد أشار إلى أن أول من استعمل هذا المفهوم هو وزير التجارة الفرنسي في القرن الثامن عشر حين كان يشير إلى عمل الحكومة، ومن ثم انتقل هذا المفهوم إلى ألمانيا في

القرن التاسع عشر، كموضوع فإنها ترتبط بشكل رئيس بعالم الاجتماع الألماني ماكس فيبر (1864-1920م)، الذي تعدّ نظريته عن البيروقراطية من أكثر النظريات شيوعاً (بن سعيد، 2001).

كما تعد من الظواهر السائدة اليوم والملازمة للمنظمات؛ لأنها وسيلتها في الاستمرار وتحقيق الأهداف، إلا أن هناك من ينظر للبيروقراطية باعتبارها ظاهرة سلبية تؤدي إلى تكريس حالة الروتين والجمود والتعقيد في الإجراءات.

ومهما قيل عن البيروقراطية فإنه يمكن القول بأنها أداة لا يمكن الاستغناء عنها ولا العمل دونها؛ لأن بعض مهام الجهاز الإداري الحديث ووظائفه، لا يمكن إنجازها أو القيام بها على الوجه الأكمل إلا بوجود تنظيم بيروقراطي (الطيب، 1999).

1- مفهوم البيروقراطية:

ينصرف مفهوم البيروقراطية إلى مفهومين الأول المستحب وهو التنظيم الإداري، والمفهوم الآخر المستهجن ويقصد به الروتين الزائد عن الحاجة.

وإذا أخذنا المعنى اللفظي للكلمة نجد أن البيروقراطية Bureaucracy هي مصطلح مشتق من الكلمة اليونانية بيرو Bureau وتعني المكتب، وقرابية Cracy وتعني السلطة والمصطلح في مجموعه يعني سلطة المكتب أو حكم المكتب، كما يعرف قاموس ويبستر كلمة البيروقراطية بأنها: "الإدارة الحكومية عن طريق الأجهزة التي يشغلها مجموعة من الموظفين باستخدام روتين غير مرن"، وتشير البيروقراطية أيضاً إلى الهيئات والأفراد الذين يتولون الوظيفة التنفيذية للدولة، ومن الواضح أن هذا المعنى يركز الاهتمام على البيروقراطية الحكومية، إلا أنه في الواقع يمكن أن تستعمل كلمة البيروقراطية في القطاعين العام والخاص، فيرى بيتر بلاو أن البيروقراطية لا تقتصر على الأجهزة الحكومية وإنما توجد أيضاً في قطاع الأعمال في الاتحادات والجامعات حتى في لعبة البيسبول (هيجان، 2012).

أما البيروقراطية بالمفهوم الخاص الذي يعرفه اليوم رجال الإدارة وعلماء الاجتماع فلم يظهر إلا في مطلع القرن العشرين، ويرجع الفضل في ذلك إلى عالم الاجتماع الألماني ماكس فيبر الذي وضع حجر الأساس لنظرية البيروقراطية حيث عرف البيروقراطية بأنها "التنظيم الضخم الموجود في المجتمع السياسي المعقد والمتحضر؛ لتحقيق الأهداف القومية؛ وإخراج

السياسة العامة إلى حيز الواقع ووضعها موضع التنفيذ، وكذلك فإن كلمة بيروقراطيين تعني أولئك الأشخاص العاملين في الإدارات الحكومية، والذين يتم اختيارهم للعمل بأساليب ليست وراثية أو انتخابية، ويكونون فيما بينهم تنظيمياً هرمياً تحكمه قواعد معينة، وتحدد فيه الاختصاصات، والواجبات، والمسؤوليات" والمفهوم الذي استخدمه ماكس فيبر للبيروقراطية هو مفهوم اجتماعي يشير إلى المنظمات الكبيرة التي تضم أفراداً تتكامل جهودهم لتحقيق هدف معين.

وبالإضافة إلى المفهوم الاجتماعي للبيروقراطية، هناك مفهوم آخر لها، ينظر إليها نظرة سلبية ونقدية، حيث تعدّ البيروقراطية مصدراً للروتين وتعقيد الإجراءات وصعوبة التعامل مع الجماهير (النمر وآخرون، 2015)، فيرى هارولد لاسكي H.Lasky أن البيروقراطية هي اصطلاح يستعمل لوصف النظام الحكومي الذي تكون الرقابة عليه متروكة في أيدي طبقة من الموظفين الرسميين، ومن خصائص هذا النظام الرغبة الشديدة في اللجوء إلى الطرق الرسمية في الإدارة، والتضحية بالمرونة من أجل الالتزام بتنفيذ التعليمات، والبطء في اتخاذ القرارات. تقويم نموذج فيبر البيروقراطي:

يعتقد فيبر أن التفوق الذي يحققه التنظيم البيروقراطي مستمد من الرشد الذي تتبثق منه خصائص هذا التنظيم، ويقوم الرشد عند فيبر على مبدئين: أولهما: استخدام طرق وأساليب دقيقة لتحقيق أهداف محددة مع الدقة الكاملة في اختيار الوسائل لتحقيقها، وثانيهما: الأخذ بالمنطق العلمي في تفسير الأمور، هذا الرشد هو الذي دفع فيبر لأن يحدد خصائص التنظيم البيروقراطي بما يكسبه بناءً وكياناً مستقلاً وتجرداً من الأشخاص العاملين فيه، بحيث يتضمن تصميمياً مسبقاً للضوابط والمعايير التي يعمل وفقها التنظيم بوصفها وسائل دقيقة ومحددة تؤدي إلى زيادة الفعالية الإدارية (الأعرجي، 2005).

إن الخصائص التي قدمها فيبر لتمثل خصائص النمط البيروقراطي كانت نتاجاً لملاحظاته على التنظيمات الحكومية التي كانت تقوم على أنظمة قانونية والمتفحص لنمط التنظيمات الحكومية المعاصرة يلحظ مدى تشابهها مع النمط الذي اقترحه فيبر، ويبدو أنه كان يتنبأ أيضاً بأن مثل هذا النمط هو الذي سوف يسود المنظمات الكبرى في المستقبل، وعلى هذا

فإن النمط البيروقراطي بالخصائص التي اقترحها فيبر يحقق للمنظمات الحكومية من الاستقرار والحماية ما جعله لا يمثل النمط المثالي فحسب؛ بل النمط الشائع أيضاً .

كما أوضح فيبر أن التنظيم البيروقراطي يتفوق على غيره من التنظيمات؛ لما يتميز به من الدقة في الأداء، والسرعة في الإنجاز، والاستمرارية في العمل، ويتصف بتسلسل ووضوح خطوط السلطة فيه، وبقدرته على ممارسة الضبط المسند إلى المعرفة الكاملة بالمستندات والتخصص (بيبري، 2002).

ثانياً - نموذج الحصار الإداري:

أ - مفهوم الحصار الإداري:

يقصد بالحصار الإداري "عملية إحداث التغييرات والتعديلات في أهداف الإدارة وسياساتها، وفي أي عنصر من عناصر العمل التنظيمي، وذلك من خلال محاصرة المسائل الإدارية القائمة التي تعاني منها الأجهزة الإدارية، واحتوائها قبل أن تستفحل، ومعالجتها وفق زمن معلوم وطرق علمية، في إطارها التنظيمي عن طريق الإصلاح الكلي لكل تنظيم على حده بإدخال عناصر التغيير اللازمة في مكونات الجهاز الإداري بما يمكنه من القيام بواجباته خير قيام وفق الاختصاصات المرسومة" (الطيب، 1999)، وهو بذلك يتبنى استراتيجية مدروسة لمعالجة مشكلة التغيير في أي من المسائل التي يراد تغييرها سواء كانت إجراءات أو هياكل تنظيمية أو تشريعات أو أنماط سلوكية.

ب- أهداف الحصار الإداري وفوائده:

إنّ الحصار الإداري يشير إلى العملية التي يتم من خلالها إحداث التغييرات والتعديلات في أهداف الجهاز الإداري وسياساته، وفي أي عنصر من عناصر العمل التنظيمي؛ لتحقيق الأهداف الآتية (الأعرجي، 2005):

- 1- ملاءمة أوضاع الجهاز الإداري وأساليب عمل الإدارة ونشاطاتها مع تغييرات وأوضاع جديدة في المناخ المحيط بالجهاز الإداري بقصد خلق الاتساق والتناسق بين الجهاز الإداري، وبين الظروف البيئية التي يعمل بها.
- 2- استحداث أوضاع تنظيمية وأساليب إدارية وأوجه نشاط جديدة تحقق للجهاز الإداري تميزاً على غيره من الأجهزة الأخرى.

3- إعداد المجتمع وتهيئة الظروف الاجتماعية لتقبل الأفكار الجديدة، وبالتالي إحداث تغيير في النظم الاجتماعية وقواعد السلوك العام.

ومن ثم فالتغيير مطلوب كظاهرة صحية لكي يتوافق الجهاز والظروف البيئية المستجدة لخدمة أهدافه الموضوعية، أو لكي يؤثر في المجتمع ذاته في ظل أهداف جديدة. والحصار الإداري كبداية للتغيير في أنظمة الخدمة العامة يمكن أن يعود على عملية الإصلاح بالنتائج الآتية:

- 1- معالجة المسائل الإدارية التي تحتاج إلى تغيير فوري.
 - 2- إعادة الثقة في برامج الإصلاح الإداري الشاملة.
 - 3- استبدال صورة الخدمة العامة التي اهتزت في أعين الرأي العام.
 - 4- إعادة الثقة للعاملين بالخدمة العامة مما يخلق جواً من الالتزام والمشاركة في عملية التغيير الشامل.
- ثالثاً: نموذج إدارة الجودة الشاملة: يعد مفهوم إدارة الجودة الشاملة (TQM) من المفاهيم الإدارية الحديثة، والذي أصبح محل اهتمام الكثير من الباحثين مقارنة بغيره من المفاهيم الإدارية التقليدية، وأصبحت مرتكزات هذا المفهوم وأساليبه تمثل الإطار الأساسي لأسلوب الإدارة في كثير من المنظمات الحكومية والخاصة على حدٍ سواء.
- مفهوم إدارة الجودة الشاملة:

طُرحت عدة تعريفات لهذا المفهوم، وعلى الرغم من أن هناك اختلافاً بين تلك التعريفات نتيجة اختلاف المداخل بالنسبة للباحثين، فإنه يمكن استخلاص بعض الأفكار المشتركة من تلك التعاريف وغيرها وهي:

- 1- التزام الإدارة العليا بالجودة، وجعلها من أولى اهتماماتها.
- 2- العمل باستمرار من أجل التحسين المستمر للعملية والمنتج.
- 3- اشتراك جميع الموظفين في المنظمة في دورات الجودة وفرق تحسين العمليات.
- 4- التركيز على الجودة من خلال جميع مراحل تقديم الخدمات وليس في المرحلة النهائية فقط.
- 5- التأكيد على وجوب التمييز بين جهود الفرد وجهود الجماعة.
- 6- استخدام الأساليب الإحصائية لقياس الجودة.
- 7- إشراك المستفيدين والمزودين في تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة.

يكاد يكون هناك إجماع من قبل العلماء والباحثين على تحديد المبادئ الرئيسية لإدارة

الجودة الشاملة، ويمكن تلخيصها في النقاط الرئيسية الآتية:

1. التركيز على العميل: يقصد بالعمل حسب فلسفة إدارة الجودة الشاملة ليس فقط الشخص الذي يقوم بشراء سلعة أو تلقي خدمة؛ بل يمتد ليشمل أيضاً العملاء الداخليين وهم الوحدات التنظيمية داخل المنشأة من أقسام وإدارات وأفراد، فالقسم مثلاً ينظر إليه على أنه مورد وعميل في نفس الوقت، فهو مورد للقسم الذي يليه وهو مستهلك أو عميل للقسم الذي يسبقه، وبذلك فالعميل قد يكون داخل المنشأة وقد يكون خارجها، وعلى المنشأة أن تسعى وبشكل مستمر على تحقيق رضا العملاء في الداخل والخارج من خلال تقديم خدماتها ومنتجاتها بشكل متميز حتى تكسب ولاءهم والقدرة على المنافسة (القحطاني، 2015).

2. التحسين المستمر: فلسفة إدارة الجودة الشاملة تؤكد على أهمية التحسين المستمر للمنظمات التي ترغب في عملية التطوير، وذلك لأن إدارة الجودة الشاملة قائمة على مبدأ أن فرص التطوير والتحسين لا تنتهي مهما بلغت كفاءة الأداء وفعاليتيه، إضافة على أن مستوى الجودة ورغبات العملاء وتوقعاتهم ليست ثابتة وإنما هي متغيرة، لذلك يجب تقويم الجودة والعمل على تحسينها بشكل مستمر وفق معلومات يتم جمعها وتحليلها بشكل دوري (الأعرجي، 2005).

3. التعاون الجماعي بدلاً من المنافسة: يقوم نظام إدارة الجودة الشاملة على أهمية التركيز على التعاون بين مختلف المستويات الإدارية في المنظمة بدلاً من المنافسة بينهم؛ لتسهيل عملية التعرف على احتياجات الأقسام الأخرى من موارد مالية وفنية والمستلزمات الأخرى التي تساعد على دعم عملية التحسين المستمر للمنظمة. (الطيب، 1999).

4. الوقاية بدلاً من التفتيش: تقوم فلسفة إدارة الجودة الشاملة على مبدأ أن الجودة عبارة عن ثمرة العملية الوقائية، وليست العملية التفتيشية، حيث إن التركيز على العمليات يمكن من الوقاية من الأخطاء قبل وقوعها، ومن ثم تفادي استنزاف الكثير من الطاقات البشرية والموارد المالية.

5. المشاركة الكاملة: تعتمد إدارة الجودة الشاملة بشكل كبير على مشاركة كل فرد في المنظمة والمشاركة تساعد في زيادة الولاء والانتماء للمنظمة، ولكي تدفع المنظمة العاملين لتقديم ما لديهم من اقتراحات وأفكار واكتشاف للمشكلات قبل حدوثها، لا بد من تحفيزهم وتشجيعهم على

الإسهام في تحسين الجودة من خلال تدريبهم وتمكينهم من اتخاذ القرارات اللازمة والاعتماد على أسلوب اللامركزية والاتصالات الأفقية، وذلك لدعم فكرة العمل الجماعي بين الأفراد في الأقسام المختلفة (ابن سعيد، 2001).

6- اتخاذ القرارات المرتكزة على الحقائق: تمتاز المنظمة التي تطبق إدارة الجودة الشاملة بأن قراراتها مبنية على حقائق وبيانات صحيحة وليس مجرد توقعات أو افتراضات مبنية على آراء شخصية، كما أن الحصول على نتائج دقيقة وكذلك التعرف على مستوى الانحراف في العمليات الإنتاجية ودرجته يقوم على استخدام أدوات إحصائية متعددة، مثل: المدرجات التكرارية وخريطة باريتو وغيرها من الأدوات التي تساعد في عملية اتخاذ القرارات لذلك لا بد من توفر جهاز كفؤ لنظم المعلومات بالمنظمة.

رابعاً- نموذج الهندرة : (BPR)

تميزت الفترة التي تلت الحرب العالمية الثانية بالتركيز على زيادة الإنتاج لثلبية متطلبات السوق بسبب زيادة الطلب نتيجة للنمو الاقتصادي، وقد ترتب على ذلك سيطرة المصنع المنتج على العميل ما يعرض في الأسواق دون التركيز على الجودة والتنوعية، أدى ذلك على زيادة العرض على الطلب والذي بدوره حدا بالعمل إلى البحث عن الأفضل من حيث الجودة والسعر والسرعة وخدمات ما بعد البيع وإيصال الخدمة، ومن ثم فإن تلك المفاهيم التي كانت تمثل الركيزة الأساسية لنظريات الإدارة في الخمسينيات والستينيات الميلادية لم تعد صالحة لإدارة مؤسسات الإنتاج أو المؤسسات الخدمية في عقد التسعينيات (يوسف، 2003).

ويشير مايكل هامر وجيمس شامبي إلى أن ذلك يعود إلى التغير الجذري الذي طرأ بشكل مفاجئ على القوى المؤثرة في ميدان الأعمال وهي: العملاء، المنافسة، والتغيير.

هذه العوامل وغيرها أدت إلى اقتناع الأكاديميين وخبراء الإدارة بأن الأساليب الإدارية التقليدية غير قادرة على التكيف والتعامل مع المتغيرات الحديثة، مما أوجد الحاجة للبحث عن آلية إدارية مرنة تهتم بالعملاء، وترتكز على الناتج، وليس على الأنشطة وتنتج دائرتها للابتكار والتغيير السريع، وبناء على ذلك فقد لاقى مفهوم الهندرة أو إعادة هندسة العمليات الإدارية اهتماماً كبيراً باعتباره مفهوماً جديداً في علم الإدارة يمكن أن يؤدي إلى تغييرات جذرية في أداء المؤسسات تتناسب و متطلبات العصر الحديث.

المبحث الثالث - مجتمع الدراسة وعينتها:

أولاً - مجتمع البحث :

وهو يتكون من المسؤولين ذوي العلاقة بالتطوير الإداري بالوزارة ، وهم من المدراء ورؤساء الأقسام والمشرفين وعددهم (378) من الوزارة.
ثانياً- عينة البحث:

تم اختيار عينة عددها 60 مفردة من مجتمع البحث وهي عينة طبقية من الإدارات العليا، والوسطى، والدنيا، وهي أيضاً عينة عشوائية حيث تم اختيار المفردات من المسؤولين بمقر الوزارة بطرابلس وبالمناطق القريبة منها.
ثالثاً - صحيفة الاستبانة:

تم إعداد صحيفة الاستبانة تحتوي على أربعة محاور، يتضمن محورين منها عدد (17) سؤالاً، بينما يتضمن المحورين الآخرين عدد (10) أسئلة وكل سؤال يتضمن ثلاث إجابات، وهي: موافقاً أو غير موافق، أو غير متأكد.

وفيما يأتي عرض لخصائص مجتمع الدراسة حسب الصفات الواردة في استمارة

الاستبانة:

1- العمر:

الجدول رقم (1) يوضح التوزيع التكراري لأفراد العينة حسب فئات العمر.

| النسبة % | العدد | فئات العمر |
|----------|-------|-----------------|
| 24 | 33 | أقل من 30 سنة |
| 46 | 64 | من 30-أقل من 40 |
| 21 | 29 | من 40-أقل من 50 |
| 9 | 12 | 50 سنة فأكثر |
| 100 | 138 | المجموع |

يتضح من خلال الجدول رقم (1) أن غالبية أفراد العينة من الفئة العمرية من

30 - أقل من 40 سنة، وهذا يدل على أن هذه الفئة هي الفئة الأكثر نضوجاً نفسياً وعقلياً لمفردات الدراسة، وهذا بدوره يعكس اقتناع أفراد الدراسة بفاعلية نماذج التطوير الإداري في تشخيص الواقع الإداري للوزارة ومعالجته وتحسينه.

2- سنوات الخبرة:

جدول رقم (2) يبين التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة حسب فئات سنوات الخبرة

| النسبة % | العدد | فئات الخبرة |
|----------|-------|-------------------|
| 24 | 33 | أقل من 5 سنوات |
| 36 | 50 | من 5_ أقل من 10 |
| 16 | 22 | من 10 - أقل من 15 |
| 12 | 16 | من 15 - أقل من 20 |
| 12 | 17 | 20 فأكثر |
| 100 | 138 | المجموع |

من الجدول رقم (2) نلاحظ أن ارتفاع سنوات الخبرة الوظيفية يعدّ مؤشراً لعمق خبرة الموظف وفهمه لطبيعة العمل الذي يمارسه، إضافة إلى إدراكه للأهداف التي تسعى الوزارة إلى تحقيقها ، وهذا بدوره يعكس رؤية أفراد الدراسة حيال نماذج التطوير الإداري التي يمارسونها في جهات عملهم، وفهمهم لمدى فعاليتها في تحسين كفاءة الأداء بالوزارة .

3- المؤهل العلمي:

جدول رقم (3) التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة حسب فئات المؤهل العلمي

| النسبة % | العدد | المؤهل العلمي |
|----------|-------|----------------------------|
| 9 | 12 | أقل من ثانوية عامة |
| 35 | 49 | ثانوية عامة أو دبلوم متوسط |

| | | |
|-----|-----|-------------|
| 53 | 73 | جامعي |
| 3 | 4 | دراسات عليا |
| 100 | 138 | المجموع |

يتضح من الجدول رقم (3) نلاحظ أن غالبية أفراد العينة يحملون مؤهلاً جامعياً حيث يمثلون نسبة 53% من أفراد العينة ، وهذا يعود إلى التوسع الكبير خلال السنوات العشرة الماضية في فتح الجامعات والمعاهد العليا، وهذا يعكس ارتفاع مستوى التعليم لدى أفراد العينة مما يعد مؤشراً إيجابياً يعكس درجة وعي أفراد العينة وإدراكهم لأدوارهم الوظيفية وفهمهم لمدى فعالية نماذج التطوير الإداري التي يستخدمونها في تحسين مستوى الأداء.

4- مكان العمل:

الجدول رقم (4) يوضح التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة حسب مكان العمل.

| النسبة % | العدد | مكان العمل |
|----------|-------|---------------------|
| 37 | 51 | ديوان الوزارة |
| 36 | 50 | إدارة تابعة للوزارة |
| 27 | 37 | المحاكم والنيابات |
| 100 | 138 | المجموع |

ومن الجدول رقم (4) نلاحظ أن غالبية أفراد عينة الدراسة يتوزعون في أماكن العمل المختلفة، وهذا يدل على أن جميع أفراد العينة يساهمون في الإجابة عن مدى فاعلية نماذج التطوير الإداري التي تستخدم في تحسين مستوى الأداء.

5- نوع الوظيفة:

الجدول رقم (5) يوضح التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة حسب نوع الوظيفة

| النسبة % | العدد | المكان الوظيفي |
|----------|-------|----------------|
| 17 | 24 | إدارة عليا |
| 48 | 66 | إدارة وسطى |
| 35 | 48 | إدارة تنفيذية |
| 100 | 138 | المجموع |

ومن الجدول رقم (5) نلاحظ أن غالبية أفراد عينة الدراسة يعملون في الإدارة

الوسطى وهذا يعود إلى أنها أوسع من الإدارة العليا، ولأن جميع التخصصات والمؤهلات موجودة بها .

6- الدورات التدريبية:

الجدول رقم (6) يوضح التوزيع التكراري لأفراد العينة حسب عدد الدورات التدريبية المشاركين بها .

| النسبة % | العدد | عدد الدورات التدريبية |
|----------|-------|-----------------------|
| 70 | 97 | لا يوجد |
| 20 | 28 | 1 - 2 دورة |
| 6 | 8 | 3 - 4 دورة |
| 4 | 5 | 5 دورات فأكثر |
| 100 | 138 | المجموع |

ومن الجدول رقم (6) نلاحظ أن غالبية أفراد العينة من لم يشاركوا في دورات

تدريبية، حيث يمثلون نسبة 70% من أفراد العينة .

7- الدورات التدريبية المتخصصة:

الجدول رقم (7) يوضح التوزيع التكراري لأفراد العينة حسب المشاركة في الدورات

التدريبية المتخصصة

| عدد الدورات التدريبية | العدد | النسبة % |
|-----------------------|-------|----------|
| لا | 114 | 84 |
| نعم | 24 | 16 |
| المجموع | 138 | 100 |

ومن الجدول رقم (7) نلاحظ أن غالبية أفراد العينة من لم يشاركوا في دورات تدريبية متخصصة، حيث يمثلون نسبة 84% من أفراد العينة وهذا يدل على أنه يجب على الوزارة إقامة دورات تدريبية تهدف إلي رفع كفاءة الموظفين وزيادة معارفهم العلمية، لكي يستطيعوا أداء أعمالهم بالشكل المطلوب الذي يتناسب والأهداف العامة التي تسعى إليها الوزارة.

8- الاستفادة من الدورات التدريبية المتخصصة:

الجدول رقم (8) يوضح التوزيع التكراري لأفراد العينة حسب الاستفادة من الدورات

التدريبية المتخصصة.

| عدد الدورات التدريبية | العدد | النسبة % |
|-----------------------|-------|----------|
| ضعيفة | 3 | 13 |
| متوسطة | 12 | 50 |
| جيدة | 8 | 33 |
| ممتازة | 1 | 4 |
| المجموع | 24 | 100 |

من الجدول رقم (8) يبين إجابات 24 من أفراد عينة الدراسة والذين أجابوا بنعم في السؤال السابق. ومن الجدول نلاحظ أن غالبية أفراد العينة استفادوا بدرجة متوسطة من الدورات التدريبية المتخصصة التي شاركوا فيها، حيث أجاب نسبة 50% من أفراد العينة المشاركين

بالدورات بذلك مما يشير إلى ضعف درجة الاستفادة من تلك الدورات. وهذا يعني أنه على إدارة التدريب الاهتمام بالدورات التدريبية من حيث توفير العناصر الجيدة والمتخصصة والمؤهلة لتدريب الموظفين.

المبحث الرابع - تبويب البيانات وتحليلها واختبار الفرضيات :

أولاً - مستوى نظام العمل بالوزارة

جدول رقم (9) التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة حول الأسئلة المتعلقة

بنظام العمل بالوزارة .

| الرمز | الأسئلة | لا | | إلى حد ما | | نعم | |
|-------|--|-------|----------|-----------|----------|-------|----------|
| | | العدد | النسبة % | العدد | النسبة % | العدد | النسبة % |
| 1_أ | الهيكل التنظيمي الحالي مناسب لطبيعة العمل بالوزارة | 35 | 25 | 72 | 52 | 31 | 22 |
| 2_أ | يوجد بالوزارة دليل تنظيمي يحتوي على بيانات تفصيلية تهم الموظفين . | 55 | 40 | 56 | 41 | 27 | 20 |
| 3_أ | يقسم تنظيم الوزارة إلى عدة مستويات تتخذ شكل هرمي تدرج فيه السلطة من أعلى لأسفل | 9 | 7 | 25 | 18 | 104 | 75 |
| 4_أ | هناك تدرج في السلطة ومستويات الإشراف في الإدارة التي أعمل فيها. | 17 | 12 | 28 | 20 | 93 | 67 |
| 5_أ | يوجد وصف وظيفي لواجبات ومسؤوليات كل وظيفة والشروط الواجب توافرها فيمن يشغل هذه الوظيفة. | 36 | 26 | 60 | 43 | 42 | 30 |
| 6_أ | توجد درجة عالية من التخصص وتقسيم العمل في الإدارة التي أعمل فيها | 33 | 24 | 32 | 23 | 73 | 53 |
| 7_أ | يعتمد العمل بالوزارة على المستندات بدرجة كبيرة في تأدية الأعمال. | 8 | 6 | 17 | 12 | 113 | 82 |
| 8_أ | مسؤوليات الإدارات المختلفة في الوزارة محددة وواضحة. | 30 | 22 | 59 | 43 | 49 | 36 |
| 9_أ | الإدارة التي أعمل فيها تراضي التسلسل الوظيفي في الوزارة . | 25 | 18 | 56 | 41 | 57 | 41 |
| 10_أ | يتم الاعتماد على الاتصالات الرسمية أكثر من الاتصالات غير الرسمية لتبادل المعلومات بين الإدارات المختلفة في الوزارة . | 32 | 23 | 24 | 17 | 82 | 59 |
| 11_أ | يشعر الموظفون بالمراقبة الدائمة عليهم للتأكد من أدائهم لأعمالهم وفق اللوائح. | 25 | 18 | 12 | 9 | 101 | 73 |
| 12_أ | أداء الأعمال بالإدارات التابعة للوزارة يتفق والإجراءات الإدارية الرسمية. | 12 | 9 | 67 | 49 | 59 | 43 |

| | | | | | | |
|----|----|----|----|----|----|--|
| 64 | 88 | 17 | 24 | 19 | 26 | أ ₁₃ يتميز سلوك العاملين بالوزارة بالالتزام بالسلطة الرسمية واتباع اللوائح الداخلية. |
| 17 | 23 | 39 | 54 | 44 | 61 | أ ₁₄ السلوك الإداري في الوزارة لا يتطابق والبيكل التنظيمي والإجراءات الإدارية. |
| 12 | 17 | 34 | 47 | 54 | 74 | أ ₁₅ أسلوب الإدارة المتبع في الوزارة يميل إلى المركزية بدرجة كبيرة. |
| 14 | 20 | 19 | 26 | 67 | 92 | أ ₁₆ تعدد المستويات الإدارية في الوزارة نقل من سرعة انتقال المعلومات مما يؤخر عملية اتخاذ القرارات. |
| 12 | 16 | 19 | 26 | 70 | 96 | أ ₁₇ هناك فرق بين تطورات الإدارة العليا والسلوك الفعلي للموظفين بالوزارة . |

الجدول رقم (9) يبين التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة حول الأسئلة المتعلقة بمستوى نظام العمل بالوزارة . ومن الجدول نلاحظ تركيز الإجابات في فئة الإجابة لا وانخفاضها تدريجياً في فئات الإجابة إلى حد ما ونعم أو إن التوزيع التكراري يأخذ الشكل الآسي وان درجة الإجابة منخفضة إلى الأسئلة أ₁₄ و أ₁₅ و أ₁₆ و أ₁₇ ، مما يشير إلى انخفاض مستوى نظام العمل بالوزارة . .

ونلاحظ تركيز الإجابات في فئة إلى حد ما وانخفاضها في فئتي الإجابة نعم ولا أو إن التوزيع التكراري يأخذ الشكل الطبيعي بالنسبة للأسئلة أ₁ و أ₂ و أ₅ و أ₈ و أ₁₂ أو إن مستوى نظام التنظيم بالوزارة متوسط . ومن الجدول نلاحظ تركيز الإجابات في فئة الإجابة بنعم وانخفاضها تدريجياً في فئات الإجابة إلى حد ما ولا أو إن التوزيع التكراري يأخذ الشكل الآسي المعكوس وان درجة الإجابة مرتفعة إلى الأسئلة الأخرى، مما يشير إلى انخفاض مستوى نظام العمل بالوزارة.

جدول رقم (10) نتائج اختبار t حول متوسط مستوى نظام العمل بالوزارة .

| اختبار t | %95 فزة ثقة للمتوسط | | الانحراف المعياري | المتوسط |
|----------|---------------------|-------------|-------------------|---------|
| | الحد الأعلى | الحد الأدنى | | |
| 5.12 | 2.2 | 2.1 | 0.32 | 2.1 |

الجدول رقم (10) يبين أن متوسط درجة موافقة أفراد عينة المتدربين حول مستوى نظام العمل بالوزارة يساوي 2.1 (إلى حد ما) بانحراف معياري 0.32، وأن 95% فترة ثقة المتوسط درجة موافقة المتدربين حول مستوى نظام العمل بالوزارة يتراوح بين 2.1 و 2.2 .

| الرمز | الأسئلة | لا | | إلى حد ما | | نعم | |
|-------|--|-------|----------|-----------|----------|-------|----------|
| | | العدد | النسبة % | العدد | النسبة % | العدد | النسبة % |
| ب_1 | توجد بالوزارة إدارة متخصصة تسعى لتطوير وتحديث الهيكل التنظيمي المطبق بالوزارة بصورة مستمرة. | 81 | 59 | 39 | 28 | 18 | 13 |
| ب_2 | الإدارة المختصة للتطوير في الوزارة تسعى لتحديث الأنظمة واللوائح التي تحكم سير العمل الإداري وتطويرها بصورة مستمرة. | 72 | 52 | 41 | 30 | 25 | 18 |
| ب_3 | الإدارة المختصة للتطوير في الوزارة تسعى لتحديث الأنظمة وتطويرها أساليب وإجراءات العمل بصورة مستمرة. | 56 | 41 | 57 | 41 | 25 | 18 |
| ب_4 | إدارة المختصة للتطوير في الوزارة تسعى لتطوير الموظفين وتأهيلهم بصورة مستمرة. | 57 | 41 | 59 | 43 | 22 | 16 |
| ب_5 | تنبئى الوزارة هدفا ثابتا لتحسين الخدمات التي تقدمها للعاملين معها | 52 | 38 | 35 | 25 | 51 | 37 |
| ب_6 | الإدارة المختصة للتطوير بالوزارة لديها نظام | 73 | 53 | 42 | 30 | 23 | 17 |

| معلومات حديث وفعال | | | | | | |
|--------------------|---------|----|----|----|-----|---|
| 27 | 37 | 36 | 50 | 37 | 51 | ب_7 الإدارة المتخصصة للتطوير بالوزارة لديها كوادر متخصصة ومؤهلة لعملية التطوير لكل النشاطات بالوزارة |
| 20 | 27 | 29 | 40 | 51 | 71 | ب_8 لديك رضي كبير عن سير عملية التطوير بالوزارة |
| 86 | 11 9 | 7 | 9 | 7 | 10 | ب_9 لديك رغبة كبيرة في تغيير برامج العمل بالوزارة وتطويرها |
| 12 | 17 | 8 | 11 | 80 | 110 | ب_10 تعاني الوزارة من ضعف كبير في عملية التطوير الإداري |
| 5 | 7 | 17 | 24 | 78 | 107 | ب_11 هناك ضرورة ملحة وعاجلة لتطوير السياسات والعمليات بالوزارة |
| 32 | 44 | 12 | 16 | 57 | 78 | ب_12 اغلب الأعمال بالوزارة تتم بطريقة يدوية قديمة |
| 22 | 30 | 27 | 37 | 51 | 71 | ب_13 تتبنى الوزارة هدفا ثابتا لتحسين الخدمات التي تقدمها للمتعاملين معها. |
| 13 | 18 | 38 | 53 | 49 | 67 | ب_14 تعتمد الوزارة على سياسة الوقاية من الأخطاء ومحاولة تقاديتها قبل وقوعها |
| 17 | 24 | 30 | 42 | 52 | 72 | ب_15 تقوم الوزارة بعمليات تحسين مستمرة لتنظيم وإجراءات العمل المعمول بها داخل الوزارة |
| 11 | 15 | 46 | 64 | 43 | 59 | ب_16 تتبنى الوزارة تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة لتسيير العمل بالوزارة |
| 10 | 14 | 23 | 32 | 67 | 92 | ب_17 تقوم الوزارة بتطوير موظفيها من خلال برامج معدة للتدريب والتطوير |

ولاختبار فرضية أن متوسط درجة الموافقة حول مستوى نظام العمل بالوزارة يساوي 2.0 (إلى حد ما) مقابل الفرضية البديلة أن متوسط درجة الموافقة حول مستوى نظام العمل بالوزارة لا يساوي 2.0 .

تم إجراء اختبار t وجد أن قيمة الاختبار تساوي 5.12 وهي أكبر من t الجدولية مما يشير إلى قبول فرضية أن متوسط درجة موافقة إجمالي مجتمع الدراسة حول مستوى نظام العمل بالوزارة أكبر 2.0 (إلى حد ما). أو أن متوسط درجة مستوى نظام العمل بالوزارة أكبر من المتوسط مما يشير إلى ضرورة المحافظة على تطوير نظام العمل بالوزارة .

ثانياً - مستوى نماذج التطوير الإداري بالوزارة :

جدول رقم (11) التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة حول الأسئلة المتعلقة بنماذج التطوير الإداري بالوزارة .

الجدول رقم (11) يبين التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة حول الأسئلة المتعلقة بمستوى نماذج التطوير الإداري بالوزارة . ومن الجدول نلاحظ تركيز الإجابات في فئة إلى حد ما وانخفاضها في فئتي الإجابة بنعم ولا أو إن التوزيع التكراري يأخذ الشكل الطبيعي بالنسبة للأسئلة ب_4 و ب_6 أو إن مستوى نظام التنظيم بالوزارة متوسط. و نلاحظ انخفاض الإجابات في فئة إلى حد ما وارتفاعها في فئتي الإجابة بنعم ولا أو أن التوزيع التكراري يأخذ الشكل الطبيعي المعكوس بالنسبة لسؤال ب_5 أو أن مستوى نظام التنظيم بالوزارة متوسط مع وجود اختلافات كبيرة بين أفراد عينة الدراسة، ومن الجدول نلاحظ تركيز الإجابات في فئة الإجابة بنعم وانخفاضها تدريجياً في فئات الإجابة إلى حد ما ولا أو إن التوزيع التكراري يأخذ الشكل الآسي المعكوس وان درجة الإجابة مرتفعة إلى السؤال ب_9 ، مما يشير إلى انخفاض مستوى نماذج التطوير الإداري بالوزارة . كما نلاحظ تركيز الإجابات في فئة الإجابة لا وانخفاضها تدريجياً في فئات الإجابة إلى حد ما ونعم أو أن التوزيع التكراري يأخذ الشكل الآسي وان درجة الإجابة منخفضة إلى الأسئلة الأخرى ، مما يشير إلى انخفاض مستوى نماذج التطوير الإداري بالوزارة .

جدول رقم (12) نتائج اختبار t حول

| اختبار t | 95% فترة ثقة للمتوسط | | الانحراف المعياري | المتوسط |
|----------|----------------------|-------------|-------------------|---------|
| | الحد الأعلى | الحد الأدنى | | |
| 7.65 - | 1.8 | 1.6 | 0.43 | 1.7 |

الجدول رقم (12) يبين أن متوسط درجة موافقة أفراد عينة المتدربين حول مستوى نماذج التطوير الإداري بالوزارة يساوي 1.7 (أقل من إلى حد ما) بانحراف معياري 0.43، وأن 95% فترة ثقة لمتوسط درجة موافقة المتدربين حول مستوى نماذج التطوير الإداري بالوزارة يتراوح بين 1.6 و 1.8.

ولاختبار فرضية أن متوسط درجة الموافقة حول مستوى نماذج التطوير الإداري بالوزارة يساوي 2.0 (إلى حد ما) مقابل الفرضية البديلة أن متوسط درجة الموافقة حول

| فعال بدرجة كبيرة | | فعال | | غير فعال | | غير فعال إطلاقاً | |
|------------------|-------|----------|-------|----------|-------|------------------|-------|
| النسبة % | العدد | النسبة % | العدد | النسبة % | العدد | النسبة % | العدد |
| 2 | 3 | 19 | 26 | 49 | 67 | 30 | 42 |

مستوى نماذج التطوير الإداري بالوزارة لا يساوي 2.0 ، تم إجراء اختبار t . وجد أن قيمة الاختبار تساوي -7.65 وهي أقل من t - الجدولية مما يشير إلى قبول فرضية أن متوسط درجة موافقة إجمالي مجتمع الدراسة حول مستوى نماذج التطوير الإداري بالوزارة أقل 2.0 (إلى حد ما). أو أن متوسط درجة مستوى نماذج التطوير الإداري بالوزارة أقل من متوسط. مما يشير إلى ضرورة العمل على تطوير نماذج التطوير الإداري بالوزارة .

ثالثاً - فاعلية نموذج التطوير الإداري .

جدول رقم (13) التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة حول فاعلية نموذج التطوير الإداري.

الجدول رقم (13) يبين التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة حول فاعلية نموذج التطوير الإداري .. ومن الجدول نلاحظ تركز الإجابات في فئة الإجابة غير فعال وانخفاضها تدريجياً في فئات الإجابة فعال وفعال بدرجة كبيرة وكذلك انخفاضها في فئة الإجابة غير فعال إطلاقاً. مما يشير إلى انخفاض فاعلية نموذج التطوير الإداري المطبقة في الوزارة

جدول رقم (14) نتائج اختبار t حول متوسط فاعلية نموذج التطوير الإداري .

| Z | 95% فترة ثقة للمتوسط | | الانحراف المعياري | المتوسط |
|--------|----------------------|-----|-------------------|---------|
| -23.66 | 1.8 | 1.5 | 0.70 | 1.6 |

الجدول رقم (14) يبين أن متوسط درجة موافقة أفراد العينة حول فاعلية نموذج

التطوير الإداري

يساوي 1.6 (بين غير فعال إطلاقاً وغير فعال) بانحراف معياري 0.70 وأن 95% فترة ثقة المتوسط درجة موافقة مجتمع الدراسة حول فاعلية نموذج التطوير الإداري بالوزارة يتراوح بين 1.5 و 1.8 . ولاختبار فرضية أن متوسط درجة الموافقة حول فعالية نموذج التطوير الإداري بالوزارة يساوي 3.0 (فعال) مقابل الفرضية البديلة أن متوسط درجة الموافقة حول فاعلية نموذج التطوير الإداري بالوزارة لا يساوي 3.0 تم إجراء اختبار t وجد إن قيمة الاختبار تساوي -23.66 وهي اقل من t- الجدولية مما يشير إلى قبول فرضية أن متوسط درجة موافقة إجمالي مجتمع الدراسة حول فاعلية نموذج التطوير الإداري بالوزارة اقل 3.0 (غير فعال) أو أن متوسط درجة فاعلية نموذج التطوير الإداري بالوزارة أقل من متوسط . جدول رقم (15) نتائج اختبار t حول متوسط مستوى العوامل التي تحد من فعالية نماذج التطوير الإداري بالوزارة .

| اختبار t | 95% فترة ثقة للمتوسط | | الانحراف المعياري | المتوسط |
|----------|----------------------|-------------|-------------------|---------|
| | الحد الأعلى | الحد الأدنى | | |
| 13.62 | 2.4 | 2.3 | 0.32 | 2.4 |

الجدول رقم (15) يبين أن متوسط درجة موافقة أفراد عينة المتدربين حول مستوى العوامل التي تحد من فاعلية نماذج التطوير الإداري بالوزارة يساوي 2.4 (اكبر من الى حد ما) بانحراف معياري 0.32 . وأن 95% فترة ثقة لمتوسط درجة موافقة المتدربين حول مستوى العوامل التي تحد من فاعلية نماذج التطوير الإداري بالوزارة يتراوح بين 2.3 و 2.4 . ولاختبار فرضية إن متوسط درجة الموافقة حول مستوى العوامل التي تحد من فاعلية نماذج التطوير الإداري بالوزارة يساوي 2.0 (إلى حد ما) مقابل الفرضية البديلة أن متوسط درجة الموافقة حول مستوى العوامل التي تحد من فاعلية نماذج التطوير الإداري بالوزارة لا يساوي 2.0 ، تم إجراء اختبار t . وجد أن قيمة الاختبار تساوي 13.62 وهي أكبر من قيمة t الجدولية مما يشير إلى قبول فرضية أن متوسط درجة موافقة إجمالي مجتمع الدراسة حول مستوى العوامل التي تحد من فاعلية نماذج التطوير الإداري بالوزارة أكبر 2.0 (أكبر من إلى

حد ما). أو أن متوسط درجة مستوى العوامل التي تحد من فعالية نماذج التطوير الإداري بالوزارة أكبر من المتوسط. مما يشير إلى ضرورة العمل على الحد من العوامل التي تحد من فاعلية نماذج التطوير الإداري بالوزارة .
أولاً- النتائج:

بعد قيام الباحثان بإجراء الاختبارات الإحصائية وتحليل الإجابات الواردة عن أسئلة الاستبانة تمكن الباحثان من اختبار صحة الفروض التي بنيت عليها الدراسة ومن ثم التوصل إلى النتائج الآتية:

1. تبين من خلال الدراسة وجود علاقة طردية بين تطوير الأداء الإداري ونماذج التطوير الإداري المطبقة بالوزارة محل الدراسة ، أي أن نماذج التطوير الإداري كمتغير مستقل تؤثر تأثيراً معنوياً على تطوير الأداء الإداري بالوزارة.
2. تبين من الدراسة انخفاض مستوى نظام أداء العمل بالوزارة وذلك بسبب عدم ملائمة الهيكل التنظيمي الحالي لنظام العمل بالوزارة .
3. تبين من الدراسة اعتماد الوزارة على النموذج البيروقراطي بدرجة كبيرة من تأدية الأعمال داخل الوزارة ويتضح هذا من خلال التدرج الهرمي للسلطة واعتماد مبدأ التخصص، وتقسيم العمل بدرجة كبيرة في أداء الأعمال بالوزارة .
4. تبين من الدراسة أن الوزارة محل الدراسة لا تقوم بتطوير نظام العمل وتدريب الموظفين من خلال برامج معدة للتدريب والتطوير للرفع من كفاءاتهم الإدارية والمهنية.
5. تبين من الدراسة قلة اهتمام الوزارة بتحديث وتطوير أساليب أداء الأعمال والهيكل التنظيمي لإداراتها، وذلك بسبب عدم وجود إدارة متخصصة تسعي لتطوير الهيكل التنظيمي المطبق
- 6- تبين من الدراسة قصور فاعلية نماذج التطوير الإداري المطبقة في الوزارة محل الدراسة بسبب عدم تفهم الإدارة لأهمية التطوير الإداري لنظام العمل بالوزارة.
- 7- تبين من الدراسة أن هناك عوامل تحد من فاعلية نماذج التطوير الإداري بالوزارة وهذه العوامل تتمثل في التركيز على القواعد والإجراءات وعامل الخوف لدى الموظفين بالوزارة .
- 8- تبين من الدراسة قلة توافر وسائل التقنية الحديثة للقيام بعمليات التطوير الإداري أدى إلى تدني فاعلية نماذج التطوير الإداري المطبقة في الوزارة .

ثانياً - التوصيات:

1. تعديل الهيكل التنظيمي للوزارة والإدارات التابعة لها بما يتماشى و حجم العمل المراد القيام به داخل الوزارة.
2. الاعتماد على الأساليب والنماذج الحديثة في تطوير الإداري لتطبيقها بالوزارة والابتعاد عن تطبيق النموذج البيروقراطي الذي يتصف بالجمود والروتينية.
3. القيام بتطوير نظم العمل داخل الوزارة والقيام بدورات لرفع كفاءة الموظفين ومن ثم تحسين أداء العمل بالوزارة.
4. إنشاء إدارة متخصصة لتطوير الهيكل التنظيمي وتحديث أساليب أداء الأعمال بما يتماشى و حجم نوع العمل المراد إنجازه.
5. زيادة الوعي لدى القائمين على الإدارة العليا بالوزارة بأهمية تطبيق النماذج الحديثة في التطوير الإداري، وذلك لتحسين مستوى أداء الأعمال بالوزارة.
6. الاهتمام بالعوامل التي تحد من فاعلية نماذج التطوير الإداري المطبقة بالوزارة من أجل وضع الحلول المناسبة لتفاديها في المستقبل.
7. العمل على توفير الوسائل التقنية الحديثة للقيام بعمليات التطوير الإداري وذلك للرفع من فاعلية نماذج التطوير الإداري المطبقة بالوزارة.
8. العمل على رفع كفاءة الأفراد العاملين وتعيين كفاءات إدارية متخصصة حتى يسهل ذلك من القيام بعمليات التطوير الإداري بالوزارة على الوجه المطلوب.

المراجع:

1. أحمد أحمد بيبري، نظم الإدارة الشعبية بليبيا، المفهوم - والنشأة- والتطوير - والترسيخ. دار الكتب الوطنية، بنغازي 2002م .
2. أحمد صالح عبد الحفيظ. ،الهندرة، كيف تطبق منهج الهندرة ،عمان، دار وائل للنشر. ط 1 2003 م.
3. أحمد صقر عاشور، الإدارة العامة ، مدخل بيئي مقارن، بيروت ، دار النهضة العربية، 2017م.
4. بشير علي التويرقي، الإدارة الفعالة ، مبادئ وتطبيقات ،طرابلس، المكتبة العالمية 1999.
5. تركي سلطان، التغيير الجذري في أداء المؤسسات الحكومية وقطاع الأعمال والخدمات، المؤتمر الخامس والعشرين للاتحاد الدولي لمنظمات التدريب والتنمية المنعقد بالقاهرة. 1996م.
6. جون جاكسون، سيريل ب مورقان وجوزيف ج باوليو، نظرية التنظيم ،منظور كلي للإدارة ، ترجمة : خالد الزروق، الرياض، مطبعة معهد الإدارة العامة.1987ف .
7. حسن أبشر الطيب، التنمية الإدارية بين النظرية ومكونات التجربة العملية، بيروت، دار الجيل، 2005م.
8. حسن أبشر الطيب، الإصلاح الإداري في الوطن العربي، بين الأصالة والمعاصرة" في كتاب الإدارة العامة والإصلاح الإداري في الوطن العربي، عمان، شركة الشرق الأوسط للطباعة، 2010م.
9. حسن أبشر الطيب، "محاور لتنمية التجارب الإبداعية في استراتيجيات الإصلاح والتطوير الإداري". ، مجلة الإدارة العامة، العدد 59، 1999 .
10. حلمي يوسف، "البعد الإداري لإدارة التنمية" مجلة الإدارة، العدد 27. ديسمبر 2003م.
11. خالد بن سعد بن سعيد، إدارة الجودة الشاملة ، الرياض، دار العبيكان للطباعة والنشر، 2001م.

12. سالم سعيد القحطاني، "إدارة الجودة الكلية وإمكانية تطبيقها في القطاع الحكومي"، مجلة الإدارة العامة، العدد (78)، 2018م
13. سالم سعيد القحطاني. التطوير الإداري، المفهوم، والمداخل، والأساليب، الرياض، مطابع معهد الإدارة العامة، 2015.
14. ستيفن كوهين ورونالد براند، إدارة الجودة الكلية في الحكومة، دليل عملي لواقع حقيقي. ترجمة: عبد الرحمن أحمد هيجان، الرياض، مطبعة معهد الإدارة العامة، 2102م.
15. سعودي محمد النمر وآخرون، الإدارة العامة، الأسس والوظائف ط4، الرياض، مطابع الفرزديق التجارية، 2015م.
16. عاصم الأعرجي وآخرون، نظريات التطوير الإداري، بغداد، مطابع التعليم العالي، 2005م.