

كلية الاقتصاد والإدارة  
جامعة الملك عبد العزيز بجدة  
المملكة العربية السعودية

## دور إدارة التطوير الإداري في تحسين الأداء الوظيفي

(دراسة تطبيقية على الموظفات الإداريات في جامعة الملك عبد العزيز بجدة)

# The Role of Managerial Development Administration in Enhancing the Job Performance

(Empirical Study on Female Administrators at King Abdulaziz University)

رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة  
العامة

إعداد

ريم بنت عمر بن منصور الشـريف

(الفصل الدراسي الثاني)

١٤٣٤هـ / ٢٠١٣م

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

كلية الاقتصاد والإدارة  
جامعة الملك عبد العزيز بجدة  
المملكة العربية السعودية

دور إدارة التطوير الإداري في تحسين الأداء الوظيفي  
(دراسة تطبيقية على الموظفات الإداريات في جامعة الملك عبد العزيز بجدة)

## The Role of Managerial Development Administration in Enhancing the Job Performance

(Empirical Study on Female Administrators at King Abdulaziz University)

رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة  
العامة

إعداد  
ريم بنت عمر الشريف

إشراف الأستاذ الدكتور  
أحمد بن داود المزجاني

(الفصل الدراسي الثاني)  
٢٠١٣/هـ - ١٤٣٤م

لجنة مناقشة الرسالة وإجازتها ، بتاريخ ٢٩ / ٤ / ١٤٣٤ هـ ، الموافق ١٢ / ٣ / ٢٠١٣ م

الاسم	المرتبة العلمية	القسم	التوقيع
الاسم	المرتبة العلمية	القسم	التوقيع
الاسم	المرتبة العلمية	القسم	التوقيع
الاسم	(مشرف مشارك) المرتبة العلمية	القسم	التوقيع
الاسم	(المشرف الرئيسي للمقرر) المرتبة العلمية	القسم	التوقيع

## شكر وتقدير

أخص بجزيل الشكر والعرفان إلى من أعطى من حصيلة فكره لطلابه  
لينير لهم دروبهم

إلى من تفضل بإشرافه على هذه الرسالة أ.د. أحمد بن داود المزجاجي  
وأشكر أيضا الدكتورة / زينب بنت عبد الرحمن السحيمي على  
مساعدها لي في هذه الرسالة، فجزاهم الله تعالى كل خير.  
كما أوجه شكري وتقديري للمناقشين الفاضلين الأستاذ الدكتور ياسر  
بن عبدالحميد الخطيب ، والدكتور محمد بن علي الروابدة على ما  
قدماه أثناء المناقشة من ملاحظات قيمة على الرسالة.

## الإهداء

إلى من نذرت عمرها في أداء رسالة ، وسعت صابرة للوصول إلى  
أعلى درجات النجاح ، وكلها أمل للوصول ،  
إليك أُمي أهدي هذه الرسالة

إلى من علمني أن الأعمال الكبيرة لاتتم إلا بالصبر والعزيمة والإصرار،

إليك أبي أهدي هذه الرسالة

إلى من سار معي نحو الحلم.. خطوة بخطوة

بذرناه معاً.. وحصدناه معاً

وسنبقى معاً.. بإذن الله ،

إلى زوجي الغالي أهدي هذه الرسالة

إلى كل هؤلاء أهدي ثمرة جهدي المتواضع

## المستخلص

### دور إدارة التطوير الإداري في تحسين الأداء الوظيفي

(دراسة تطبيقية على الموظفين الإداريات في جامعة الملك عبدالعزيز)

ريم بنت عمر بن منصور الشريف

قسم الإدارة العامة-كلية الاقتصاد والإدارة

جامعة الملك عبد العزيز بجدة

المملكة العربية السعودية

١٤٣٣هـ/٢٠١٢م

هدفت هذه الرسالة إلى دراسة دور إدارة التطوير الإداري في تحسين الأداء الوظيفي للموظفات الإداريات في جامعة الملك عبد العزيز وذلك من خلال الإجابة على الأسئلة التالية: ما هو الدور الذي تسعى إدارة التطوير لتحقيقه بالتعاون مع كل الإدارات أو الأقسام داخل الجامعة؟ ما هو تأثير التطوير على أداء العاملين؟ ما هو دور الإدارة العليا في كل جهة في تطبيق عمليات التطوير بالتعاون مع إدارة التطوير الإداري؟ ما هي التحديات التي تواجه عملية التطوير، وطرق التغلب عليها؟ ما هي الأنشطة التي تقدمها إدارة التطوير الإداري في مجال تحسين الأداء الوظيفي بالتعاون مع الإدارات و الأقسام داخل الجامعة؟ ولتحقيق أهداف الرسالة تم تصميم استبانة تحتوي على (٢٧) فقرة، وقد تم التحقق من صدق الاستبانة بالتحكيم وحساب ثباتها باستخدام معامل ألفا كرونباخ، وتكونت مجموعة الدراسة من الموظفات الإداريات في جامعة الملك عبد العزيز وعددهم (٢٤١) موظفة وبعد تطبيق الاستبانة عرضت البيانات وعولجت إحصائياً باستخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية وتحليل التباين الأحادي، وقد أشارت نتائج الدراسة إلى الآتي: قيام إدارة التطوير الإداري بالدور الذي تسعى لتحقيقه بالتعاون مع كل الإدارات و الأقسام داخل الجامعة، وذلك من خلال المحاور التالية: تحديث وتطوير أساليب وطرق العمل داخل الجامعة، تطوير الهياكل التنظيمية على ضوء حجم وطبيعة العمل، تحديد الاحتياجات الوظيفية للعاملين، كما أشارت إلى وجود بعض التحديات التي تواجه عملية التطوير، وهي كالتالي: طول الإجراءات المتبعة داخل العمل، تعقيد الإجراءات المتبعة داخل العمل، عدم ملائمة مكان وظروف العمل للعاملين. وفي ضوء هذه النتائج تم تقديم عدة توصيات، منها: توعية الإدارة العليا في كل جهة بأهمية مشاركة العاملين عند الرغبة في القيام بإحداث تغيير مما يساعد في كسب ثقتهم وتأييدهم لها، تعاون إدارة التطوير الإداري مع الإدارات العليا في إعادة دراسة إجراءات العمل والتغلب على التعقيدات المتبعة وذلك لتسهيل العمل الإداري، توعية الرؤساء بأهمية ملائمة مكان وظروف العمل للعاملين مما يساعد في تحسين أدائهم.

# **Abstract**

## **The Role of Managerial Development Administration in Enhancing the Job Performance**

**(Empirical Study on Female Administrators at King Abdulaziz University)**

Reem Omar Alsharief

Department of Public Administration- Faculty of Economics and Administration

King Abdulaziz University, Jeddah

Saudi Arabia

1433H/2012G

This thesis aims to study the role of administrative development in terms of improving the occupational performance of the female administrators at King Abdulaziz University through answering the following questionnaire: What is the role, which the Managerial Development Administration is seeking to achieve along with other departments or sections at the university? What is the impact of development on the performance of the employees? What is the role of the top management of each department in the implementation of the processes of developments along with Managerial Development Administration? What are the challenges facing the development's processes and what are the solutions for such obstacles? What are the activities provided by the Managerial Development Administration in terms of improving the occupational performance along with other departments and sections at the university?

In order to achieve the goals of the research, a questionnaire was created of (27) points. The authenticity of the questionnaire was verified through arbitration and the stability of the questionnaire was measured through Alpha Cronbach's factor. The study sample is consisted of (241) female administrators working at King Abdulaziz University. After applying the questionnaire, the data was analyzed and statistically processed through using arithmetic averages, standard deviations, percentages, and mono-contrast analysis. The results of the research show the following: the Managerial Development Administration undertakes the role, which should be achieved along with all other departments and sections at the University through the following : Improving and developing the methods and frameworks within the University, Developing the structural organization in light of size and nature of work, and Identifying the occupational needs of the employees.

There are some challenges, which face the development's process including: long procedures using in work place, complicated procedures used in the work place and unsuitable work conditions and place for employees.

The light of such findings, there are some recommendations as the following : Advising the top management of each party to involve its employees while seeking change which will help gaining the trust and support of the employees. It is important to establish cooperation between the Managerial Development Administration and the top managements in terms of reconsidering the work's procedures and ways of overcoming the current complications in order to facilitate the administrative work. Informing the managers that appropriate place and conditions of work will help the employees to improve their performance.

## قائمة المحتويات

الموضوع	الصفحة
شكر وتقدير	ج.....
الإهداء	د.....
المستخلص بالعربي	هـ.....
المستخلص بالإنجليزي	و.....
قائمة المحتويات	ز.....
قائمة الجداول	ط.....
المقدمة	ك.....
الفصل الأول: المدخل إلى الدراسة	١.....
تمهيد	٢.....
مصطلحات الدراسة	٢.....
الدراسات السابقة	٤.....
مشكلة الدراسة	٩.....
أهمية الدراسة	١٠.....
أهداف الدراسة	١٠.....
تساؤلات الدراسة	١٠.....
منهج الدراسة	١١.....
حدود الدراسة	١١.....
محددات الدراسة	١١.....
الفصل الثاني: الإطار النظري	١٢.....
تمهيد	١٣.....
المبحث الأول: التطوير الإداري	١٣.....
المفاهيم التقليدية للتطوير الإداري	١٣.....
المفاهيم المعاصرة للتطوير الإداري	١٥.....
الأنشطة الرئيسية للتطوير الإداري	٢٢.....
الجوانب الرئيسية للتطوير الإداري المتعلقة بدعامات الإدارة	٣١.....

---

القيادة الإدارية في التطوير الإداري.....	٣٦
التطوير الإداري وتوظيف نظم المعلومات.....	٤١
المبحث الثاني: الأداء الوظيفي.....	٤٣
أولا : ماهية الأداء.....	٤٣
ثانيا : تقييم الأداء.....	٤٥
ثالثا : الأداء والتحديات العالمية.....	٥٠
المبحث الثالث: إدارة التطوير الإداري في جامعة الملك عبد العزيز بجدة.....	٥٢
الرؤية والرسالة.....	٥٢
الأهداف.....	٥٣
الفصل الثالث: الدراسة والتحليل.....	٥٥
التمهيد.....	٥٦
١-منهجية الدراسة ومجتمع وعينة الدراسة.....	٥٦
٢-الأداة المستخدمة في جمع البيانات.....	٥٦
٣-الطرق الإحصائية المستخدمة.....	٥٨
٤-أساليب المعالجة الإحصائية.....	٥٨
الفصل الرابع: ختام الدراسة.....	٧٥
١-النتائج.....	٧٦
٢-التوصيات.....	٧٧
٣-المصادر.....	٧٨
٤-الملاحق.....	٨١

---

---

## قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	رقم الصفحة
١	الهدف من تقييم الأداء	٤٦
٢	الشكل المقترح للهدف من تقييم الأداء	٤٧
٣	التوزيع التكراري والنسبي لعينة الدراسة حسب العمر	٥٩
٤	التوزيع التكراري والنسبي لعينة الدراسة حسب المؤهل العلمي	٥٩
٥	التوزيع التكراري والنسبي لعينة الدراسة حسب عدد سنوات الخدمة	٦٠
٦	التوزيع التكراري والنسبي لعينة الدراسة حسب عدد الدورات التي التحقت بها في إدارة التطوير الإداري	٦٠
٧	التوزيع التكراري والنسبي لعينة الدراسة حسب نوع الدورات التي التحقت بها في إدارة التطوير الإداري	٦١
٨	معاملات الثبات للمحاور والاستبيان ككل	٦٣
٩	معاملات الاتساق والصدق لمحور قيام إدارة التطوير الإداري بالدور الذي تسعى لتحقيقه بالتعاون مع كل الإدارات والأقسام داخل الجامعة	٦٤
١٠	معاملات الاتساق والصدق لمحور مدى تأثير التطوير على أداء العاملين في كل إدارة	٦٥
١١	معاملات الاتساق والصدق لمحور دور الإدارة العليا في كل جهة في تطبيق عمليات التطوير بالتعاون مع إدارة التطوير الإداري	٦٦
١٢	معاملات الاتساق والصدق لمحور التحديات التي تواجه عملية التطوير	٦٧
١٣	معاملات الاتساق والصدق لمحور الأنشطة التي تقدمها إدارة التطوير الإداري في مجال تحسين الأداء الوظيفي بالتعاون مع الإدارات والأقسام داخل الجامعة.	٦٨
١٤	وزن الفئات	٦٩
١٥	الرأي السائد للمتوسط المرجح	٦٩
١٦	التوزيع التكراري والمتوسط المرجح والانحراف المعياري والرأي السائد لعبارات المحور الأول	٧٠
١٧	التوزيع التكراري والمتوسط المرجح والانحراف المعياري والرأي السائد	٧١

	لعبارات المحور الثاني	
٧٢	التوزيع التكراري والمتوسط المرجح والانحراف المعياري والرأي السائد	١٨
	لعبارات المحور الثالث	
٧٣	التوزيع التكراري والمتوسط المرجح والانحراف المعياري والرأي السائد	١٩
	لعبارات المحور الرابع	
٧٤	التوزيع التكراري والمتوسط المرجح والانحراف المعياري والرأي السائد	٢٠
	لعبارات المحور الخامس	

## المقدمة:

تعد ظاهرة التطوير القضية الأولى في عالم اليوم، وقد ظهرت في صور متعددة، كالتطوير في الأوضاع الاقتصادية، الاجتماعية، السياسية، التكنولوجية وفي أنماط العمل الإداري في أي جهة.

إن التطوير لم يعد كمالياً بل أصبح أمراً حتمياً، في عصر الانفتاح الاقتصادي والانفجار المعلوماتي، وتحتاج مؤسسات العمل المختلفة إلى تحديث أنظمتها وتطويرها بصورة مستمرة، لتحقيق متطلبات التطور العام في مختلف المجالات، والمؤسسات ومنها منظمات التعلم والهيكل الإدارية مستهدفة بالتطوير، لتطوير النمط التقليدي غير المنتج في الأداء نحو أنماط جديدة قادرة على مواجهة التحديات.

إن مجالات التطوير مختلفة منها ما يركز على الأنظمة واللوائح والإجراءات ومنها ما يركز على الهياكل التنظيمية ومنها ما يركز على العنصر البشري. لذلك وبناء على ما سبق تستهدف هذه الدراسة استعراض مفاهيم التطوير والدور الذي يقع على عاتق إدارة التطوير الإداري، وأثر ذلك على العنصر البشري، حيث من المفترض أن تشمل الدراسة أربعة فصول. الفصل الأول وهو المدخل إلى الدراسة، والفصل الثاني هو الإطار النظري، والفصل الثالث يشمل الدراسة والتحليل، أما الفصل الرابع فهو ختام الدراسة.

ومن هنا يدور موضوع هذه الدراسة حول ( دور إدارة التطوير الإداري في تحسين الأداء الوظيفي).

## الفصل الأول

### • تمهيد

١. مصطلحات الدراسة
٢. الدراسات السابقة
٣. مشكلة الدراسة
٤. أهمية الدراسة
٥. أهداف الدراسة
٦. تساؤلات الدراسة
٧. منهج الدراسة
٨. حدود الدراسة
٩. محددات الدراسة

## تمهيد :

يحتوي هذا الفصل على شرح لمصطلحات الدراسة وعرض للدراسات السابقة، ومشكلة الدراسة وأهميتها وأهدافها وتساؤلاتها ومنهجها وأدوات الدراسة وعينة الدراسة وحدود الدراسة.

## مصطلحات الدراسة:

- ١ - الأداء: لغة: " تعني تنفيذ مهمة أو تأدية عمل".<sup>(١)</sup>
- اصطلاحاً: "انعكاس لكيفية استخدام منسوبي المؤسسة للموارد المالية والبشرية والفنية".<sup>(٢)</sup>
- ٢ - الإدارة: "هي أي نشاط مقصود صادر عن فرد أو جماعة في فترة زمنية معينة لتحقيق هدف محدد".<sup>(٣)</sup>
- ٣ - التطوير: "هو استراتيجية تتضمن استخداماً محدوداً للقوى الداخلية والخارجية لتحقيق التغير وبتيح إمكانيات كبيرة لتنمية الأفراد والجماعات ، وترسيخ الانتماء والعمل الجماعي وتماسكه".<sup>(٤)</sup>
- ٤ - التطوير الإداري: "هو إحداث تغيرات إيجابية في طبيعة النشاطات الفكرية والسلوكية داخل الجهاز الإداري وكيفية الاستفادة المثلى من الإمكانيات المتاحة".<sup>(٥)</sup>
- ٥ - تقييم أداء العاملين : " هو عبارة عن تقرير دوري يبين مستوى أداء الفرد ونوع سلوكه مقارنة مع مهمات وواجبات الوظيفة المنوطة به".<sup>(٦)</sup>

---

(١) العبيدي ، التنظيم :المفهوم والنظريات والمبادئ ، ص ١٧٤ .

(٢) حنفي ، أساسيات إدارة المنظمات ، ص ٢٩١ .

(٣) الأشعري ، مقدمة في الإدارة الإسلامية ، ص ٤٤ .

(٤) مشهور ، استراتيجيات التطوير الإداري ، ص ٤٧ .

(٥) المرجع السابق ، ص ٤٧ .

(٦) صالح ، إدارة الموارد البشرية ، ص ١٣٧ .

٦-تقويم الأداء: "هو الحكم الموضوعي على العمل، مثل : التعرف على مدى نجاح التنظيم  
- أو إخفاقه - في مدى تحقيق الأهداف التي أنشئء من أجلها".<sup>(١)</sup>

وتختلف الباحثة مع ما ذكره الكاتب في تعريف (تقويم الأداء) ، حيث تجد أنه عرف  
التقويم بمعنى التقييم. فالحكم الموضوعي على العمل هو تقييم، وليس تقويماً الذي  
يعني التصحيح.

---

(١)بدوي ، معجم مصطلحات العلوم الإدارية ، ص ١٧٠.

## الدراسات السابقة

### تمهيد:

تستعرض الباحثة الدراسات ذات العلاقة بالدراسة الحالية للتعرف على أهم الأهداف والنتائج التي توصلت لها هذه الدراسات، وفيما يلي استعراض لتلك الدراسات:

### الدراسة الأولى

أجرى (علي ناصر آل زاهر ، ١٤١٤هـ)<sup>(١)</sup> دراسة بعنوان "سياسات التطوير الإداري بالمملكة العربية السعودية" ركزت على تحليل سياسات التطوير الإداري بالمملكة العربية السعودية من خلال المداخل الرئيسية للتنمية الإدارية. وقد أولت الدراسة أهمية كبيرة للمداخل والأساليب الرئيسية للتطوير الإداري، وهي : المدخل القانوني، والتنظيمي، والبشري، والبيئي، والتحليلي، والتكنولوجي، وتحليل دور أجهزة التطوير بالمملكة وتقويم مساهماتها في مجال التطوير، ودراسة أوجه التنسيق والعلاقات القائمة بين أجهزة التطوير الإداري ، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها:

١- هناك تأثير سلبي لزيادة أعباء الجهاز الإداري على جهود التطوير.

٢- هناك عدة عوامل سلبية تؤثر على جهود التطوير الإداري، منها:

- النقص وفقدان التنسيق بين الأنشطة المتشابهة.

- تغليب المصلحة الشخصية على المصلحة العامة.

### توصيات الدراسة:

١- وضع خطة وطنية شاملة للتطوير الإداري.

٢- تزويد اللجنة العليا للإصلاح الإداري بجهاز وظيفي خاص من الخبراء وأساتذة الجامعات والمعاهد.

٣- دراسة إمكانية الاستفادة من تجارب الدول الأخرى في إنشاء وزارة التطوير الإداري.

---

(١) رسالة ماجستير غير منشورة

هذه الدراسة ركزت على وزارة التطوير الإداري في المملكة العربية السعودية ودورها الشامل على تطوير العمل الإداري في المملكة في حين ركزت الدراسة الحالية على دور إدارة التطوير الإداري في جامعة الملك عبد العزيز على تحسين أداء الموظفين الإداريات داخل الجامعة.

## الدراسة الثانية

أجرى (محمد بكر برناوي ، ١٤١٥ هـ) <sup>(١)</sup> دراسة بعنوان " تقييم دور وحدات التطوير الإداري بأجهزة الخدمات العامة بالمملكة العربية السعودية " وركزت الدراسة على تحديد وتقييم الدور الفعلي الذي تقوم به وحدات التطوير الإداري داخل أجهزة الخدمات العامة ، ومدى أدائها للمهام المسندة إليها ومساهمتها في فعالية أداء أجهزة الخدمات العامة. وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها:

١- الدور المحدود لوحدات التطوير الإداري في المجالات التي أسندت إليها ممارسة مهامها، حيث اقتصر دورها في وضع الأطر التنظيمية وإعداد الأدلة التنظيمية وتبسيط الإجراءات بالإضافة إلى ندرة ممارستها لدورها في تلك المجالات.

### توصيات الدراسة:

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

٢- إن التطوير الإداري المنشود لا يتحقق ، كما أن جهود قيادات أجهزة الخدمات العامة لا تثمر شيئاً يذكر إن لم يصاحب تلك الجهود إعادة النظر في الأنظمة واللوائح التي تحكم سير العمل و إجراءاته وتطوير طرقه وأساليبه وتحديثها.

هذه الدراسة ركزت على تقييم دور وحدات التطوير الإداري داخل أجهزة الخدمات العامة ، ومعرفة المشاكل والمعوقات التي قد تعيقها عن أداء مهامها ، بينما جاءت الدراسة الحالية مكملة للدراسة السابقة حيث ركزت الدراسة الحالية على معرفة دور إدارة التطوير الإداري في تحسين الأداء الوظيفي للموظفات الإداريات في جامعة الملك عبد العزيز.

---

(١)رسالة ماجستير غير منشورة.

## الدراسة الثالثة

أجرى (عبد المحسن حميد ، ١٤٢٢هـ)<sup>(١)</sup> دراسة بعنوان " أثر ضغوط العمل على الأداء " وركزت الدراسة على التعرف على مصادر ضغوط العمل التي تواجه رؤساء البلديات الفرعية سواء أكانت تنظيمية داخلية أو نابعة من البيئة الخارجية، وتحديد أثر الضغوط على الأداء، ثم التعرف على الأساليب المتبعة في التعامل مع الضغوط.

### توصيات الدراسة:

- ١- السيطرة على أكبر قدر من العوامل المؤدية إلى ضغوط العمل وذلك من خلال بناء ثقافة وقيم تنظيمية، إلى جانب تطوير الأنظمة واللوائح الإدارية بما يساعد على ذلك.
- ٢- دراسة احتياجات رؤساء البلديات من المعلومات والاتصالات والعمل على توفيرها بجودة عالية.
- ٣- تعزيز وتدعيم السلطات والصلاحيات الإدارية والمالية لوظيفة رئيس البلدية الفرعية.
- ٤- بذل جهود مركزة من جانب الأمانة والبلديات الفرعية للتعريف والتدريب على الأساليب الفعالة لمواجهة ضغوط العمل والحد من أثارها السلبية.

هذه الدراسة ركزت على مصادر ضغوط العمل التي تواجه الرؤساء ومن النتائج التي توصلت لها الدراسة السابقة أنه لا يعتبر غموض الدور أحد مصادر ضغوط العمل التي يواجهها الرؤساء بينما تعارض الباحثة هذه النتيجة ، فقد وجدت الباحثة من خلال دراستها بأن الدور الذي يقوم به العامل لا بد أن يكون واضحاً وذلك من أجل تحسين أدائه الوظيفي ، بينما إذا كان الدور الذي يؤديه يكتفه شيء من الغموض فإن ذلك سيؤدي إلى صعوبة أداء العمل ومن ثم الفشل في أدائه ، حيث ركزت الدراسة الحالية على تحديد الوسائل المتبعة في تحسين أداء العاملين وبالتالي تطوير العمل الإداري.

---

(١)رسالة ماجستير غير منشورة.

## الدراسة الرابعة

أجرى (عبدالله السبيل ، ١٤٢٤هـ) (١) دراسة بعنوان " التطوير الإداري والحكومة الإلكترونية" تناولت دور المنظمات في تطوير أدائها وما يلزم ذلك من مواكبة التطور في مجال التقنيات ومن ذلك استخدام تقنية المعلومات والاتصالات وما يعرف بالحكومة الإلكترونية ، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها:

- ١-نقص التأهيل والتدريب لدى العاملين في بعض المنظمات.
- ٢-ضعف برامج التوعية الإعلامية المواكبة لتطبيق الحكومة الإلكترونية.
- ٣-نقص الإمكانيات المادية اللازمة لتطبيق الحكومة الإلكترونية.

## التوصيات:

- ١-إعادة هيكلة المنظمة بشكل يلبي متطلبات التغيير وبما يتلاءم مع تطبيقات الحكومة الإلكترونية.
- ٢-مراجعة الهيكل الوظيفي وإعادة تخطيط القوى العاملة بما يتماشى مع الهيكل التنظيمي.
- ٣-مراجعة الأنظمة واللوائح وإعادة صياغتها وتثبيتها لتكون أكثر مرونة لتطبيق الحكومة الإلكترونية.

هذه الدراسة ركزت على المنظمات بشكل عام ومحاولة تطوير أدائها عن طريق استخدام تقنية المعلومات والاتصالات ، ومن التوصيات التي توصلت لها الدراسة السابقة مراجعة الهيكل الوظيفي وإعادة صياغة الأنظمة واللوائح وتأتي هذه الدراسة مكملة للدراسة السابقة وذلك عن طريق معرفة مدى قيام إدارة التطوير الإداري في جامعة الملك عبد العزيز بمراجعة الهيكل الوظيفي وإعادة صياغة الأنظمة واللوائح في الجامعة.

---

(١)رسالة ماجستير غير منشورة.

## الدراسة الخامسة

أجرت (حنان خياط ، ١٤٢٩ هـ)<sup>(١)</sup> دراسة بعنوان " دور إدارة التطوير الإداري في بناء وتنمية القدرات الإبداعية " تناولت دور إدارة التطوير الإداري في بناء وتنمية القدرات الإبداعية لمنسوبات شطر الطالبات في جامعة الملك عبد العزيز ، انطلاقاً لما لدور إدارة التطوير الإداري من أهمية في تطوير المنظمة، وتحسين أدائها لمواكبة التحديات.

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها:

- ١- تساهم إدارة التطوير الإداري في تهيئة الموظف للتفاعل الايجابي مع المواقف من خلال إيجاد جو من العلاقات الإنسانية الحسنة.
- ٢- تعمل إدارة التطوير الإداري على دفع الموظف للتطوير المستمر لممارساته الإدارية من خلال : تقديم دورات تدريبية تساعد على التحول من ممارسات العمل اليدوية، إلى الأنظمة الإلكترونية.

### التوصيات:

- بناء على النتائج السابقة تم التوصل إلى عدة توصيات، منها:
- ١- تفعيل دور إدارة التطوير الإداري في تنمية الإبداع الإداري.
  - ٢- توعية منسوبات شطر الطالبات بالخدمات التي تقدمها إدارة التطوير الإداري من خلال موقع الإدارة على الانترنت.

يوجد تشابه بين الدراسة السابقة والدراسة الحالية ولكن كانت الدراسة السابقة تسعى إلى تنمية القدرات الإبداعية للموظفات الإداريات في الجامعة ومن النتائج التي توصلت لها هذه الدراسة مساهمة إدارة التطوير في تطوير أساليب وإجراءات العمل في حين وجدت الباحثة من خلال دراستها ما يعارض هذه النتيجة حيث كانت اجابة غالبية الموظفات بأن إجراءات العمل المتبعة داخل الجامعة لازالت طويلة ومعقدة ، وجاءت الدراسة الحالية لتركز على نقاط أخرى لم تذكر في الدراسة السابقة منها عملية التقييم وأثرها على أداء العاملين وبالتالي على تطبيق عملية التطوير الإداري.

---

(١)رسالة ماجستير غير منشورة.

## التعقيب على الدراسات السابقة

يلاحظ على الدراسات السابقة التنوع في الطرح لموضوع التطوير الإداري ، ومدى ارتباطها بتحسين وتطوير أداء العاملين بصفة عامة ، وهذا ما يثري الدراسة الحالية والانطلاق من حيث انتهى الآخرون ، بتناول موضوع التطوير الإداري ومعرفة دوره في تحسين الأداء الوظيفي بناء على التوصيات التي قدمتها الدراسات السابقة.

هذا وتأمل الباحثة أن تقدم مادة علمية يستفاد منها في المجال العلمي والعملية من خلال ما يمكن أن تتوصل إليه هذا الدراسة من نتائج وماتقدمه من توصيات قد تساعد في تحسين العمل الإداري وتطويره.

## مشكلة الدراسة:

لقد اكتسب التطوير الإداري أهمية بالغة في جميع أجهزة ومؤسسات الدولة وذلك لارتباطه بعدة عوامل كالتنظيم الإداري والهياكل التنظيمية ودراسة الإجراءات والعمل على تبسيطها من خلال تدريب القوى العاملة وتهيئة البيئة المكتبية المناسبة لعمالهم مما يحسن من أدائهم، ولكن يواجه تطبيق التطوير الإداري العديد من صعوبات منها وعلى سبيل المثال تحديات التطوير المتتالي والمكثف ، سواءً في النواحي الإدارية أو الفنية أو الاجتماعية ، وثورة المعلومات وغيرها من صور التحديات المختلفة ، والتي قد تعيق عملية التطوير الإداري وتحسين الأداء الوظيفي ، وهنا تتلخص مشكلة الدراسة في ما يلي:

التعرف على مستوى إدارة التطوير الإداري في تحسين الأداء الوظيفي للموظفات الإداريات في جامعة الملك عبد العزيز.

## أهمية الدراسة:

تتمثل أهمية الدراسة في ما يلي:

- 1- أهمية موضوع التطوير الإداري نظرا لتأثيره الكبير على الأداء الوظيفي.
- 2- محدودية الأبحاث في هذا المجال فيما يتعلق بالإدارات النسائية في المملكة.
- 3- احتياج الجهات لمتل هذه الدراسة لارتباط التطوير بإنتاجية العاملين.
- 4- ارتباط التطوير الإداري بأهداف الجامعة كمؤسسة تعليمية عليا.
- 5- الحاجة إلى مثل هذه الدراسة لفتح آفاق مستقبلية للدراسات العلمية ذات العلاقة.

## أهداف الدراسة:

إن عملية التطوير عملية حتمية تستوجب على الإنسان أن يحسن إدارتها، لذا يسعى هذا البحث إلى دراسة وتحليل الواقع الحالي لإدارة التطوير في جامعة الملك عبد العزيز، وذلك من خلال المحاور التالية:

- ١- إلقاء الضوء على الدراسات ذات العلاقة وتوضيح المفاهيم المختلفة للتطوير.
- ٢- توضيح مستوى تركيز إدارة التطوير على تحسين أداء العاملين.
- ٣- شرح طبيعة العلاقة بين إدارة التطوير والإدارات الأخرى داخل الجامعة.
- ٤- إدراك دور الإدارة العليا في مواكبة التطورات.
- ٥- معرفة التحديات التي قد تواجه عملية التطوير وكيفية التعامل معها.
- ٦- تقديم مجموعة من التوصيات التي من شأنها المساهمة في تحسين أداء إدارة التطوير والارتقاء بمستوى أداء كافة الجهات المستفيدة من إدارة التطوير وتحسين الأداء الوظيفي للعاملين.

## تساؤلات الدراسة:

تعتمد الدراسة على عدة تساؤلات تشكل قناعة الباحثة حول تفسيرها لظاهرة التطوير وإدارته وتحدياته المعاصرة ودوره في تحسين الأداء الوظيفي، منها الآتي:

١. ما هو الدور الذي تسعى لتحقيقه إدارة التطوير بالتعاون مع كل الإدارات أو الأقسام داخل الجامعة؟
٢. ما هو تأثير التطوير على أداء العاملين؟
٣. ما هو دور الإدارة العليا في كل جهة في تطبيق عمليات التطوير بالتعاون مع إدارة التطوير الإداري؟
٤. ما هي التحديات التي تواجه عملية التطوير، وطرق التغلب عليها؟
٥. ما هي الأنشطة التي تقدمها إدارة التطوير الإداري في مجال تحسين الأداء الوظيفي بالتعاون مع الإدارات والأقسام داخل الجامعة؟

## منهج الدراسة:

تقوم الباحثة بإتباع المنهج الوصفي التحليلي كما يلي:

- المنهج الوصفي: حيث تقوم الباحثة بعرض الظواهر كما هي موجودة في الواقع، وعرض جميع العوامل والمتغيرات التي تلعب دوراً أساسياً فيها.
- المنهج التحليلي: حيث يتم تحليل المعلومات التي جمعتها الباحثة من مصادرها المكتبية والميدانية ، ووضع الحلول المناسبة لها.

## أدوات الدراسة وعينة الدراسة:

تستخدم الباحثة الإستبانة كأداة لجمع المعلومات من عينة عشوائية بسيطة من مجتمع الدراسة والذي يشمل الموظفين الإداريات في جامعة الملك عبد العزيز بجدة ،كما تستخدم الباحثة الأساليب الإحصائية التي تتناسب مع موضوع الدراسة و تحقق الأهداف المطلوبة ، وقد تم إيضاح كل ذلك في الفصل الثالث

## حدود الدراسة:

- الحدود الجغرافية: تم إجراء هذه الدراسة في جامعة الملك عبد العزيز بجدة بالمملكة العربية السعودية.
- الحدود البشرية: تم إجراء الدراسة على الموظفين الإداريات في جامعة الملك عبد العزيز باختلاف تخصصاتهم ومؤهلاتهم العلمية ومستوياتهم الوظيفية.

## محددات البحث:

وجدت الباحثة بعض الصعوبات أثناء جمع البيانات ، منها رفض بعض القيادات الإدارية الإجابة على الاستبيان بحجة انشغالهم بأعمالهم ، وإهمال نسبة غير قليلة من الموظفين للاستبيان مما أدى إلى ضياعه أو الإجابة عن أسئلة بسيطة وإهمال الباقي ، مما ضاعف الجهد على الباحثة للوصول للمعلومات المطلوبة.

وفي الفصل التالي نتناول الباحثة الإطار النظري للدراسة.

## الفصل الثاني الإطار النظري

- تمهيد
- المبحث الأول: التطوير الإداري.
- المبحث الثاني: الأداء الوظيفي.
- المبحث الثالث: إدارة التطوير الإداري في جامعة الملك عبد العزيز  
بجدة.

## تمهيد:

في الفصل السابق تم توضيح مصطلحات الدراسة وعرض للدراسات السابقة، ومشكلة الدراسة وأهميتها وأهدافها وتساؤلاتها ومنهجها وأدوات الدراسة وعينة الدراسة وحدود الدراسة ومحدداتها بينما يتناول هذا الفصل ثلاثة مباحث: الأول عن التطوير الإداري والثاني عن الأداء الوظيفي، والثالث عن إدارة التطوير الإداري في جامعة الملك عبد العزيز بجدة.

## المبحث الأول: التطوير الإداري

### التطوير الإداري:

للتطوير الإداري تعريفات عديدة منها تعريف التطوير بأنه "عملية تزويد الإداريين بالمهارات والمعلومات التي تساعدهم على تحسين أدائهم في العمل ورفع مستوى كفاءتهم في مواجهة المشاكل الإدارية".<sup>(١)</sup>

ومنها ما ذكره الصيرفي بأنه "التحسين المستمر في أداء الإدارة من خلال إتباع الأساليب العلمية في العمل، وعلاج المشكلات التي تظهر، ودعم القدرات الإدارية".<sup>(٢)</sup> كذلك ذكر آخر بأن التطوير الإداري هو "إحداث تغييرات في طبيعة النشاطات الفكرية والسلوكية داخل الجهاز الإداري".<sup>(٣)</sup>

### المفاهيم التقليدية للتطوير الإداري:

إن المفاهيم التطويرية الإدارية التقليدية لها العديد من السمات المميزة، وهي كالتالي:<sup>(٤)</sup>

١- التأكيد على الجانب الرسمي والقانوني والهيكل للجهاز الإداري وإهمال الجانب غير الرسمي.

٢- يرجع سبب هذا المسلك التطويري إلى هيمنة رجال القانون في الفترة ما قبل الحرب

العالمية الثانية على دراسة وتدريب الإدارة حيث نتج عن ذلك تأكيد أهمية الجوانب

القانونية الرسمية في الجهاز الإداري .

---

(١) مشهور، استراتيجيات التطوير الإداري، ط١، ص٤٧.

(٢) الصيرفي، التطوير التنظيمي، ص١٤.

(٣) مشهور، (مرجع سابق)، ص٤٧.

(٤) الأعرجي، دراسات معاصرة في التطوير الإداري، ط١، ص١١-١٧. (بتصرف).

بناء على ذلك فالإجراءات تكون على الأغلب بصيغة تأكيدات على الالتزام بالتشريعات الموجودة مع إيراد عقوبات إضافية للمخالفين.

كذلك من أسباب المنطلق الرسمي في التطوير الإداري هو التأكيد على سلطة الدولة الرسمية وأجهزتها الحكومية المختلفة حيث أدى هذا إلى إسباغ حالة من القدسية على الهيكل التنظيمي الرسمي.

أيضا يرجع التأكيد على الجوانب الرسمية للأجهزة الإدارية إلى محدودية أو انعدام الدراسات النفسية أو السلوكية.

٣- النظر إلى الجهاز الإداري ككيان فني مجرد وقائم بذاته.

فالجهاز الإداري طبقا لهذه السمة كيان قائم بذاته يتمتع بدرجة عالية من الاستقلالية بحيث يمكن النظر إليه ومعاملته بمعزل عن المؤثرات البيئية الاقتصادية والاجتماعية والسياسية. وترجع أسباب تبني هذا الاتجاه إلى النظرة الفوقية التي يتمسك بها الجهاز الإداري فهو يؤثر في البيئة التي يعمل فيها ولا يتأثر بها.

٤- النظر إلى الإنسان كآلة وباعتباره قابلا للتقوّل في أي إطار مرغوب من قبل الجهاز الإداري الذي يعمل فيه.

فالإنسان العامل داخل الجهاز الإداري يمكن أن يطالب بأي وقت بتغيير سلوكه طبقا لما يعتمد رسميا في الجهاز الإداري وبغض النظر عن مشاعر ودوافع ذلك الإنسان وإمكاناته ورغباته الشخصية ، أما أسباب تبني هذا المسلك فهو بالإضافة إلى هيمنة النزعة غير الديمقراطية وبروز دور الدولة وأجهزتها الحكومية فإن الإنسان يعامل كجندي في إدارة عسكرية عليه طاعة وتنفيذ الأوامر الرسمية ولا يفترض أي دور لرأي ومشاعر ودوافع هذا الإنسان. أيضا من أسباب تبني هذا المسلك هيمنة الفكر الاقتصادي والمادي والكلاسيكي وتأثيره على آراء المطورين الإداريين بصدد (الكفاءة) على أساس أنها منحصرة بالجانب المادي فقط. أيضا ضعف الدراسات النفسية والاجتماعية كان له أثر بارز في تأكيد وبلورة هذا المسلك.

٥- اعتماد الأسلوب المكتبي في الإجراءات التطويرية التشخيصية والعلاجية.

بمعنى تبني الأسلوب المكتبي في تشخيص الظواهر السلبية وفي تحديد الإجراءات العلاجية في العمل التطويري الإداري. وسبب تبني ذلك يرجع إلى هيمنة القيادات الإدارية غير المتخصصة بحكم مراكزها الوظيفية الرسمية على العمليات التطويرية الإدارية حيث أن جهلها بالأسلوب العلمي وتمسكها بالمسالك التقليدية دفعها إلى عدم التفكير بأهمية التحري الميداني عن أسباب الظواهر التخلفية ودفعها إلى الاكتفاء بالأسلوب المكتبي في تحديد الإجراءات التطويرية العلاجية.

٦- اعتماد الأسلوب الفردي في العمليات التطويرية التشخيصية والعلاجية.

ويرجع تبني ذلك الاتجاه على استئثار القادة الإداريين التقليديين بهذه الإجراءات لأنفسهم لاعتبارهم العمل التطويري من أعمال القيادة الإدارية والتي يؤدي إسنادها إلى جهات أخرى أو مشاركة أفراد آخرين فيها إلى انتقاص المركز القيادي.

بناء على ما سبق يلاحظ أن المفاهيم التقليدية للتطوير الإداري أكدت على الجانب الرسمي وأهملت الجوانب غير الرسمية ، كذلك إهمالها للاختلافات بين طبيعة وأهداف وبيئات الأجهزة الإدارية المتنوعة فهي بالتالي لا تتسم بالعموم والشمولية لكل الأحوال والأزمان ، مما أدى إلى ظهور مفاهيم جديدة للتطوير الإداري.

### المفاهيم المعاصرة في التطوير الإداري:

بعد الحرب العالمية الثانية ظهرت العديد من اتجاهات التغيير والتي أدت إلى إضعاف السمات التقليدية للتطوير الإداري وبالتالي أدت إلى بروز السمات الحديثة المعاصرة ومن تلك السمات:<sup>(١)</sup>

١. تقدم وانتشار المبادئ الديمقراطية في الكثير من مجتمعات العالم كان له تأثير على العلاقات بين القادة الإداريين والعاملين داخل الأجهزة الإدارية أيضا كان له تأثير على العلاقات بين الأجهزة والجمهور، فتسرب الأفكار الديمقراطية إلى داخل الجهاز الإداري اوجب أن يكون اتخاذ القرارات بالمشاركة وبالتالي انحسرت فكرة الإنسان الآلة التي يتعامل من خلالها القائد الإداري التقليدي وأيضا انحسرت فكرة انفراد القائد الإداري واستئثاره بالعمل التطويري الإداري كذلك أثرت الأفكار الديمقراطية على علاقة الجهاز الإداري بالجمهور حيث لم يعد الجهاز الإداري هو الناهي والموجه والمؤثر بالنسبة للجمهور بل أصبح أداة لتنفيذ مصالح الجمهور ،ومن نتائج هذا التحول دخول الجوانب اللارسمية والمؤثرات البيئية الخارجية في حسابات المطور الإداري.

٢. الزيادات السكانية المستمرة، وارتفاع مستوى المعيشة للجمهور ، مما أدى إلى زيادة وتنوع طلبات الجمهور العامة، بحيث أصبحت الكثير من الحالات صعبة التحقيق من قبل

---

(١)الأعرجي ، (مرجع سابق)، ص١٨- ص٢٢ (بتصرف).

القطاع الخاص وحده ، وبالتالي زاد اعتماد الجمهور على الأجهزة الحكومية مما أدى إلى زيادة تشعبات واختصاصات الأجهزة ، كل ذلك نتج عنه قصور القيادة الإدارية التقليدية في القيام بالجهود التطويرية ، ومن نتائج هذا التحول انحسار مسلك فردية العمل التطويري الإداري.

٣. زيادة الاعتماد على الأساليب العلمية وزيادة التأكيد على طرق البحث العلمي في المجال الإداري، وذلك يرجع للتقدم العلمي والتكنولوجي والذي أثر على طبيعة وأسلوب النظرة إلى المشكلة الإدارية، مما أدى إلى إضعاف الأسلوب المكتبي وتأكيد الأسلوب الميداني في التطوير الإداري.

٤. التقدم في مجال العلوم الاجتماعية والنفسية أدى إلى تغيير النظرة السابقة إلى الإنسان ، حيث أعطى اهتمام متزايد للجوانب النفسية والاجتماعية وللتأثيرات البيئية على الجهاز الإداري، أيضا ظهور نظرية النظم في علم الاجتماع أدى إلى النظر إلى النظام الإداري باعتباره متكون من أنظمة متفاعلة فيما بينها وكنظام متفاعل مع الأنظمة في البيئة التي يعمل فيها، وبالتالي هو ليس كيان فني منعزل عن البيئة.

بناء على التحولات المذكورة ينبغي التأكيد على أن السمات الحديثة للتطوير الإداري جاءت مكتملة لسمات التطوير الإداري الكلاسيكية فالتأكيد على الجوانب اللارسمية في التطوير الإداري المعاصر لم ينف التأكيد على الجوانب الهيكلية والقانونية الرسمية في التطوير الإداري ، كما أن التأكيد على المؤثرات البيئية الخارجية لم ينف أهمية المؤثرات البيئية الداخلية في العملية التطويرية.

### أهداف التطوير الإداري:

إنه من الأهمية عرض أهداف التطوير الإداري، وهي كالتالي:<sup>(١)</sup>

- ١- تطوير الموارد البشرية من مديريين و إداريين و مستخدمي و فنيين.
- ٢- تطوير الأعمال والأشغال.
- ٣- إعداد الوصف الوظيفي بهدف تطوير الرقابة الإدارية.
- ٤- فحص الهياكل التنظيمية وتقسيم العمل والعلاقات المتداخلة.
- ٥- تطوير مفاهيم وقدرات الموظفين وتطوير الإدارة العامة.

---

(١) مشهور ، (مرجع سابق)، ص ٤٧ - ص ٤٨ (بتصرف).

- ٦- تطور الأنظمة والقوانين والتعليمات .
- ٧- تطوير الأساليب ووسائل التكنولوجيا.
- ٨- تطوير وسائل الاتصال .
- ٩- تطوير الإرشاد في العمل .
- ١٠- تطوير الأهداف الإدارية.
- ١١- تطوير الأساليب الإشرافية.
- ١٢- تنمية القيم والمهارات والقدرات .
- ١٣- تطوير العلاقات الإنسانية.
- ١٤- تطوير التخطيط والتقييم ونظم المعلومات والهيكل التنظيمية.
- ١٥- تنمية التفكير العلمي وتنمية روح المغامرة وتطور نظم الحوافز.

#### دواعي التطوير الإداري:

إن واقع الإدارة في الدول النامية هو الذي يدعو للتطوير الإداري ، وذلك بسبب عجز الأجهزة الإدارية عن القيام بوظائف الدولة على أكمل وجه، والتطوير الإداري يعتبر بمثابة جهد مستمر وإستراتيجية طويلة المدى تهدف إلى القضاء على مظاهر التخلف في النظام الإداري.<sup>(١)</sup> بناء على ذلك هناك العديد من الدواعي الهامة التي تستلزم التطوير الإداري، منها:<sup>(٢)</sup>

#### ١- تضخم الجهاز الإداري:

إن تعدد وظائف الدولة وما صاحبه من تقدم هائل ونمو صناعي سريع ، أدى ذلك إلى تشكيل عبء ثقيل على الجهاز الحكومي ، وبالتالي تسعى الدول على اختلاف مواقعها من درجة التطور إلى إيجاد وسائل كفيلة برفع مستوى أداء إدارتها حتى يمكن أن تكون في وضع يمكنها من مواجهة الحاجات الجديدة.

#### ٢- عدم الرضا عن أداء الجهاز الحكومي:

إن عدم الرضا سواء كان من قبل القيادات العليا السياسية أم من قبل قادة الجهاز الإداري أنفسهم أم من قبل المواطنين عن أداء الجهاز الإداري يمكن أن يحمل معنيين، هما:  
عدم الرضا عن أداء الجهاز الإداري كماً ، عدم الرضا عن أداء الجهاز الإداري نوعاً.

(١) آل زاهر ، سياسات التطوير الإداري بالمملكة العربية السعودية ، ص ٨٢.

(٢) المرجع السابق ، ص ٨٤-٨٧ (بتصرف).

بمعنى يمكن أن يكون أداء الجهاز الإداري منخفض من الناحية الكمية أي أن الجهاز قد يقوم بأداء خدماته بتكلفة عالية أو في وقت قصير أو بعدد أكبر من الموظفين، وذلك نتيجة لعدم اعتبار عوامل مثل التكلفة والوقت وغيرها مما يجعل فعالية أو كفاءة هذا الجهاز منخفضة. أما من الناحية النوعية فالمقصود هو سوء الخدمة التي تؤدي حيث يشوبها نوع من الروتين والتعقيد الإداري.

والمعيار الذي يقارن به أداء الجهاز الإداري في الدول النامية يأتي من اتجاهين، هما: الاتجاه الأول: وجود نموذج إدارة متقدم لدى الدول التي سبقت في التطور في جانب التنظيم والإدارة وما يتسم به الجهاز الإداري من كفاءة عالية وفعالية وقدرة على تحقيق الأهداف بكفاءة عالية وبأقل قدر من التكاليف.

الاتجاه الثاني: اتجاه لدى مفكري الإدارة في الدول النامية مؤداه أن الأهداف المطلوب من الجهاز الإداري تحقيقها أكثر من قدراته، لذلك ينشأ الشعور بعدم الرضا عن أداء الجهاز. ٣- الرغبة في رفع الكفاءة والفعالية:

أن رغبة المسؤولين في ضرورة حل المشكلات وتحسين كفاءة وفعالية الأداء هي من الدواعي الهامة للتطوير. فمثلا عند رغبة المدير في تطوير العمل الإداري من خلال استخدام الوسائل الإدارية الحديثة التي تساعد الإدارة على الحصول على معلومات في أسرع وقت ممكن فيما يخص حفظ وتنظيم واسترجاع المعلومات مثلا فإن ذلك يتطلب جهودا كبيرة ومخططة لتلك العملية لأنه إذا لم تنتبه الإدارة لأثر هذه التطورات وما تتطلبه من تطوير للجوانب الأخرى ومنها الجانب البشري فإنه قد تحدث مشاكل إدارية غير متوقعة.

٤- ضعف القيادات في الإدارة العليا:

ويقصد بذلك أن غالبية من يشغل الوظائف العليا في الدول النامية لا تتوافر لديهم القدرة الإدارية أو حتى الاستعداد الذهني والنفسي فهم غير مختصين ولا يملكون الكفاءة اللازمة. لذلك فإن سياسات التطوير الإداري تحاول القضاء على هذه الظاهرة وما ينتج عنها من سلبيات.

٥- المغالاة في اللجوء إلى التعقيدات الإدارية:

حيث تضخم حجم الجهاز الإداري وازدادت الوظائف وظهرت المشاكل التنظيمية، الأمر الذي يحتم وجود وسيلة فعالة للتنسيق بين مختلف النشاطات وخلق نوع من التلاؤم بين الأجهزة الإدارية وهذه الأمور التي تنصدر دعوات التطوير الإداري.

## ٦- الحروب والأزمات الاقتصادية والتكنولوجية:

حيث كان لهذه الحروب آثار سلبية على كفاءة وفعالية الجهاز الإداري، وبالتالي قامت الدول بتغيير واستحداث أساليب جديدة، ونتيجة لهذا التغيير ظهر اختلال في التوازن بين القوى البشرية التي غالبا ما تقاوم التغيير وبين التكنولوجيا الحديثة التي تتطلب تغييرا وتبدلا في الهياكل والأنظمة والإجراءات وهو ما يسمى بالإصلاح والتطوير الإداري.

## ٧- تخلف الأجهزة الإدارية في الدول النامية:

حيث لم تعد أهداف الأجهزة الإدارية تتناسب متطلبات البيئة، والأهداف التنموية الحديثة، وهذا ما يدفع الدول النامية على إعادة النظر في مكونات الجهاز الإداري القائم لكي يتلاءم مع الوضع الحالي.

## ٨- زيادة التأكيد على العقلانية في المجال الإداري:

إن انتشار وتقدم العقلانية في الإدارة والتزايد المستمر في السلع والخدمات والتناقص الحاصل بين الإمكانيات المادية والبشرية المتاحة كل هذا يتطلب التفكير بعقلانية في كيفية الاستفادة من الإمكانيات المتاحة وبالتالي يظهر التطوير الإداري كأسلوب علمي يفى بهذا الغرض. في حين ترى الباحثة أن التطوير أصبح ضرورة لا بد من التعامل معه حتى ولو لم تكن هناك مشكلة معينة، فلا داعي لحدوث مشكلة لكي تقوم المنظمة بالتطوير، وعلى سبيل المثال قد تلاحظ المنظمة أداء المنظمات الأخرى ومدى النجاح الذي حققته وبالتالي تسعى إلى تطوير أنظمتها وإجراءاتها للوصول إلى مستويات أفضل في الأداء.

## مسئولية التطوير الإداري:

هناك عدة طرق للقيام بعملية التطوير وهي إما أن تقوم الإدارة بنفسها بالتطوير أو أن تعتمد على مستشار خارجي أو الاعتماد على الطريقتين في نفس الوقت، وعلى المنظمة هنا أن تحدد دورها في التطوير، ومدى تدخل المستشار الخارجي ودوره في هذا التطوير.<sup>(١)</sup>

---

(١) حسين، سيكولوجيا الإدارة العامة، ط١، ص١٧١.

## من له سلطة التطوير داخل المنظمة:

تقوم الإدارة العليا في المنظمة بتحديد من له سلطة التطوير وهناك ثلاثة بدائل، وهي: (1)

### أولاً: الإدارة العليا

وهنا يستأثر المديرون في الإدارة العليا بمعظم أو كل السلطات الخاصة بعملية التطوير ، فهم الذين يخططون وينظمون عمليات التطوير ، ويصدرون كل القرارات المتعلقة بذلك . وقد يكون التطوير في الأفراد وذلك من خلال سياسات النقل أو التدريب أو إحلال عامل مكان آخر مما يؤدي إلى التطوير المطلوب الوصول إليه ، أو قد يكون في الجماعات وذلك من خلال إعادة تشكيل الأقسام والإدارات وجماعات العمل للوصول للتطوير الذي ترغبه الإدارة ، أو قد يكون التطوير في هياكل التنظيم ويضم ذلك تغييرات في أنظمة و إجراءات العمل .

### ثانياً: المشاركة

حيث تقوم الإدارة العليا هنا بإشراك باقي المستويات التنظيمية والعاملين في عملية التطوير ، ويعتمد هذا المدخل على افتراض أن العاملين والمستويات التنظيمية ذات كفاءة وأهلية للمشاركة .

وتتم مشاركة العاملين عن طريق أحد الأسلوبين التاليين:

١- اتخاذ القرار الجماعي: تقوم الإدارة العليا هنا بتشخيص المشاكل ودراستها وتحديد بدائل الحلول ، ثم بعد ذلك تقوم الإدارة العليا بإعطاء توجيهات إلى المستويات الأدنى بدراسة هذه البدائل واختيار البديل الذي يناسبهم ويحل مشاكلهم .

٢- حل المشاكل الجماعي: وهذا الأسلوب أقوى وأعمق ، وذلك لأن العاملين لا يقومون فقط بدراسة البدائل واختيار أنسبها بل يمتد ذلك إلى دراسة المشكلة وجمع المعلومات والتوصل إلى بدائل مناسبة .

### ٣- ثالثاً: التفويض

تقوم الإدارة العليا هنا بإعطاء الصلاحيات لباقي المستويات التنظيمية والعاملين في المنظمة لتحديد معالم التطوير المناسبة، وعلى هذه المستويات أو الأقسام أو العاملين أن يضطلعوا بمعظم مهام التطوير والتغيير من تحديد للمشاكل وبدائل الحلول واختيار الحل المناسب . وترا الباحثة أن عملية التطوير الإداري لا يمكن النظر إليها على أنها نشاط منفصل يوكل لشخص متخصص فقط، بل إن نجاح عملية التطوير الإداري يعتمد على درجة التزام جميع المستويات الإدارية به .

(1) حسين ، سيكولوجيا الإدارة العامة، ط ١ ، ص ١٧١- ص ١٧٣ (بتصرف)

## مقومات التطوير الإداري:

يرى بعض المهتمين بالتطوير الإداري أمثال "رامش ارورا" أن هناك عدة مقومات تساعد على تحديد اتجاه وأسلوب ودرجة التطوير تتمثل في العوامل التالية ، منها: (١)

١. النمط الوظيفي للنظام نفسه.
٢. الموارد المادية والثقافية التي يستمد النظام احتياجاته منها في ظل الظروف المختلفة.
٣. نمط تفاعل القيادات السياسية مع التغييرات التي تحدث في النظام.
٤. التطور في الأنظمة الاجتماعية الأخرى على المستوى المحلي والدولي.
٥. نوعية المشاكل التي تواجه النظام.

## ويمكن تصنيف مقومات التطوير الإداري وفقاً للآتي: (٢)

١. توافر القناعة والرغبة الصادقة في عملية التطوير الإداري.
- ويأتي هذا التوافر من وجود سلطة سياسية قوية تؤيد حركات الإصلاح الإداري ووجوب تنفيذه على كل المستويات ، ومحاولة ربط خطط التطوير والإصلاح بالخطط القومية للدولة، واقتناع العاملين بالتطوير الإداري والتحديد الدقيق لدور كل جهة معنية بالتطوير.
٢. التخطيط السليم للتطوير الإداري.
- وذلك عن طريق الملائمة بين الأهداف والإمكانيات المتاحة سواء كانت مادية أو بشرية.
٣. ارتباط التطوير الإداري بالبيئة.
- إن أولى خطوات التطوير الإداري هي تفجير الطاقات الكامنة للإنسان وذلك عن طريق التعامل مع بيئته التي نشأ فيها وتأثره بالقيم والعادات والاتجاهات السائدة في هذه البيئة.
٤. الاستمرارية في عملية التطوير الإداري.
- بمعنى لابد من افتراض مواجهة بعض التحديات أو العوائق ووضع الحلول المناسبة مسبقاً.
٥. الشمولية في عملية التطوير الإداري.
- بمعنى النظرة الشمولية على المنظمات ومحاولة تقديم الحلول الكلية لا الجزئية.

---

(١) آل زاهر ، (مرجع سابق)، ص ٨٨.

(٢) المرجع السابق ، ص ٨٩ - ص ٩٠ (بتصرف).

## معوقات التطوير الإداري:

- هناك بعض المعوقات التي تحول دون تحقيق التطوير الإداري، منها: (١)
- تركيز السلطات واحتكارها بيد المدير.
  - السياسات الكيدية وتضييق الخناق على المبدعين.
  - الخجل الإداري وهو أحد أسباب التخلف الإداري لأنه يحول دون اتخاذ قرارات حاسمة.
  - تكريس قيم الطاعة المطلقة العمياء للمدير.
  - خلل القيم الاجتماعية، حيث حلت قيمة جمع الثروة محل قيم الأمانة.
- أيضا ترى الباحثة أن هناك العديد من المعوقات الأخرى، منها:
- نقص التأهيل والتدريب لدى العاملين ، مقاومة العاملين للتغيير في حالة عدم مشاركتهم وأخذ آرائهم، عدم التدرج في تطبيق التطوير.

## الأنشطة الرئيسية للتطوير الإداري:

إن للتطوير الإداري أنشطة رئيسية متصلة مع بعضها البعض ، هذه الأنشطة هي : التدريب الإداري، البحوث الإدارية، الاستشارات الإدارية. (٢)

## أولاً: التدريب الإداري.

### تعريف التدريب:

يعرف التدريب الإداري بأنه "عملية منظمة مستمرة لتنمية مجالات واتجاهات الفرد أو المجموعة لتحسين الأداء وإكسابهم الخبرة المنظمة، وخلق الفرص المناسبة للتغيير في السلوك من خلال توسيع معرفتهم وصقل مهاراتهم وقدراتهم عن طريق التحفيز المستمر على تعلم واستخدام الأساليب الحديثة لتتفق مع طموحهم الشخصي، وذلك ضمن برنامج تخطيطه الإدارة مراعية فيه حاجاتهم وحاجات المنظمة وحاجات الدولة في المستقبل من الاعمال". (٣)

(١) مشهور ، (مرجع سابق)، ص ٤٩- ص ٥٠.

(٢) آل زاهر ، (مرجع سابق)، ص ١٠٣.

(٣) العزاوي ، جودة التدريب الإداري ، ص ٢٠.

## دوافع التدريب:

إن دوافع التدريب تتمثل في: (١)

١. زيادة الإنتاج: وذلك عن طريق زيادة الكمية وتحسين النوعية ويتم ذلك عن طريق تدريب العاملين على أداء الأعمال بدرجة عالية من الإتقان مما يؤدي على زيادة الإنتاج.
٢. الاقتصاد في النفقات: حيث أن البرامج التدريبية تؤدي إلى خلق مردود أكثر من تكلفتها ، أي عن طريق رفع الكفاءة الإنتاجية للعاملين ، والاقتصاد في الوقت ، نتيجة للمعرفة الجيدة بأسلوب العمل وطريقة الأداء.
٣. رفع معنويات العاملين: حيث أن تدريب العاملين يشعرهم بجدية المؤسسة في تقديم العون له ورغبتها في تطويره مما يؤدي ذلك إلى إخلاصه وتفانيه في العمل.
٤. التقليل من الإسراف: حيث أن تدريب العاملين يؤدي إلى معرفتهم بطريقة أداء العمل بصورة صحيحة، وبالتالي يخلق لديهم قدرة على النقد الذاتي والتقليل من الإسراف.
٥. القلة في حوادث العمل: حيث أن التدريب يساعد العاملين في معرفة أحسن الطرق في تشغيل الآلة وحركة مناولة المواد وهي إحدى مصادر الحوادث الصناعية ، ويعمل التدريب على القضاء على هذه الحوادث.

## أهمية التدريب:

يمكن أن تبرز أهمية التدريب و استمراريته من خلال ما يلي: (٢)

١. التطورات العلمية المتواصلة والاكتشافات وما تقتضيه بيئة العمل من احتياج دائم ومتجدد لاطلاع الأفراد على تلك المعلومات الجديدة لكي يتخذوها أساساً لتطوير أعمالهم.
٢. التطورات الإنتاجية والثورة التكنولوجية والعولمة، أدت إلى استنباط أساليب وطرق جديدة في العمل تتطلب تخصصات علمية ومهارات فنية وإدارية مختلفة مثل:  
أ/أعمال البرمجة واستخدام الحاسب والانترنت.

---

(١) مشهور ، (مرجع سابق)، ص ٢٠٢.

(٢) العزاوي ، (مرجع سابق)، ص ٢٠ - ص ٢١.

ب/أنشطة نظم المعلومات.

ج/أساليب اتخاذ القرارات باستخدام بحوث العمليات.

د/أعمال التطوير التنظيمي وما يتصل بها من خبرات في البحوث والتدريب.

٣. التطور الهائل في تركيب القوى العاملة، يجعل العملية التدريبية لازمة لمصاحبة التغيرات في هيكل القوى العاملة على مستوى المنظمة والدولة والمستوى القومي والعالمي.

٤. التغيير والاختلاف في دوافع الأفراد واتجاهاتهم ، ومن ثم ما يحصل من تطور في سلوكهم الانتاجي ، والحاجة إلى أفراد متعددي المهارات، يجعل التدريب الهادف إلى تعديل السلوك وتطويره أمراً ضرورياً على مدى فترة خدمة الفرد الوظيفية.

#### أهداف التدريب:

يمكن تقسيم الأهداف التدريبية وفقاً لتقسيم أنواع العاملين حسب مستوياتهم الوظيفية تبعاً لاحتياجاتهم التدريبية، كالتالي: (١)

- مستوى الإدارة العليا.

- مستوى الإدارة الوسطى.

- مستوى الإدارة التنفيذية.

يمكن بناء على ذلك تقسيم الأهداف التدريبية إلى ثلاث أنواع من الأهداف: (٢)

١. الأهداف التدريبية الإبداعية و الابتكارية: وهي الأهداف الموجهة إلى الإدارة العليا

بحكم مسؤولياتها عن الأهداف الإستراتيجية التي تقتضي الإبداع والابتكار.

٢. الأهداف التدريبية الإشرافية والتنسيقية وحل المشاكل: وهي الأهداف الموجهة إلى

الإدارة الوسطى لمسؤولياتها في الإشراف على العاملين في الإدارة الدنيا، والتنسيق مع

الإدارة العليا ومعالجة المشاكل الناجمة عن العمل.

---

(١) العزاوي ، (مرجع سابق)، ص ٢١.

(٢) المرجع السابق، ص ٢٢.

٣. الأهداف التدريبية الاعتيادية والمعلوماتية: وهي الأهداف الموجهة إلى الإدارة الدنيا أو العاملين التنفيذيين الذين يحتاجون إلى زيادة المعرفة وتنمية القدرات والمهارات التي يحتاجها عملهم.

وبصورة عامة يمكن تحديد الأهداف للتدريب على مستوى الفرد والمنظمة والدولة كالتالي: (١)

- ١/ إكساب الأفراد معلومات وظيفية متخصصة تتعلق بأعمالهم وأساليب الأداء الأمثل فيها.
- ٢/ تعديل السلوك وتطوير أساليب الأداء.
- ٣/ صقل المهارات والقدرات التي يتمتع بها الأفراد.
- ٤/ رفع الكفاءة والفعالية للمنظمة.
- ٥/ تحقيق أهداف الدولة.

### دور التدريب في التطوير الإداري:

إن للتدريب الإداري دوراً كبيراً في عملية التطوير، هذا الدور هو كالتالي: (٢)

١. لكي يكون للتدريب الأثر الفعال في التنمية والتطوير الإداري فلا بد من توسيع قاعدة التعليم والتدريب وجعله ميسراً لكافة الأجهزة والوزارات.
٢. لابد من وجود مشاركة من قبل أخصائيي التدريب في إعداد الخطط الشاملة للإصلاح الإداري واحتياجاتها التدريبية، لما له من أثر إيجابي في الربط بين احتياجات الجهاز الإداري وما يمكن أن يتم التخطيط له في مجال التدريب.
٣. لابد أن تكون النظرة للتدريب شاملة لجوانب عديدة منها: التدريب على رأس العمل - التدريب في المعاهد والمراكز المتخصصة - التدريب الذاتي - التعريف بالبيئة وظروف العمل - معرفة الفجوة بين إمكانات الفرد ومتطلبات العمل . كل ذلك له دور فعال على جهود التطوير الإداري إذا تم النظر إليه نظره شمولية ومستمرة.

---

(١) العزاوي ، (مرجع سابق) ، ص ٢٢ - ص ٢٣ .  
(٢) آل زاهر ، (مرجع سابق) ، ص ١٠٦ - ص ١٠٧ (بتصرف).

## أوجه القصور في التدريب:

إن أجهزة التنمية والتطوير الإداري ساهمت بشكل واضح في إعداد وتنفيذ العديد من البرامج التدريبية التي ساعدت في تأهل بعض القطاعات المختلفة، ولكن هناك العديد من أوجه القصور في برامج التدريب في الوطن العربي بصفة عامة منها: (1)

١. التوجه النظري في برامج التدريب:

إن التركيز على المنهج الأكاديمي النظري الذي تتبعه بعض أجهزة التطوير الإداري يعتبر من المعوقات التي تقلل من فعالية التدريب ، وقد قوى هذا الاتجاه النظري ثلاث اعتبارات:

§ أن المدربين العاملين في المعاهد لم تتح لهم فرصة كبيرة للتجربة العملية حيث نالوا دراسات نظرية تخصصية خارج بلادهم وبالتالي فهم يميلون لهذا الاتجاه.

§ عدم الاهتمام بالبحث الميداني وخاصة في التجارب الإدارية المحلية.

§ الاستفادة القليلة من أساليب ووسائل التدريب المتنوعة.

٢. القصور في تحديد الاحتياجات التدريبية:

بمعنى أن تقوم أجهزة التطوير الإداري بتعميم وتنفيذ برامجها التدريبية وفقاً للاحتياجات التدريبية قد يعتقد أنها مطلوبة ولكن يحدث عكس ذلك، نتيجة للاختيار العشوائي وهذا يعود إما لقلة الإمكانيات المتاحة لحصر الاحتياجات التدريبية أو لصعوبة عملية القيام بذلك النشاط في بعض البلدان.

٣. عزوف القيادات الإدارية عن التدريب:

وهذا يرجع إلى بداية نشأة أجهزة التطوير الإداري حيث كانت تقدم برامج تدريبية معينة تركز غالباً على الإدارات الوسطى والدنيا ، ولكن عندما حاولت في الفترات الأخيرة تقديم برامج تدريبية للقيادات العليا برزت المشكلة وأصبح هناك عزوف من قبل القيادات وهذا نتيجة للعديد من الأسباب منها:

§ صعوبة إقناع كبار الموظفين بأهمية التدريب وخصوصاً إذا اخذ في الاعتبار الخلفية العلمية.

---

(١) آل زاهر ، (مرجع سابق)، ص ١٠٧-١٠٩ (بتصرف) .

§ كثرة أعمال كبار الموظفين نتيجة للمركزية الشديدة في الكثير من الأجهزة الحكومية.

§ الحاجة إلى مدربين على مستوى عال من الكفاءة وهذه الفئة قد تكون قليلة في الدول العربية.

§ ندرة المواد العلمية والحالات الدراسية مما يتطلب وقتا طويلا لإعداد حالات دراسية تتلاءم مع الواقع الإداري.

## ثانيا: الاستشارات

### أهميتها:

تواجه المنظمات في القطاعين العام والخاص أثناء قيامها بأعمالها، العديد من المشكلات، سواء مشكلات في التنظيم أو الإجراءات أو مشكلات خاصة بشؤون الموظفين أو غيرها من المشكلات، والتي تتطلب إجراء الدراسات لها وتقديم التوصيات والحلول المناسبة، وهنا يأتي دور الاستشارات الإدارية، حيث يتولى المستشار الإداري مهمة إجراء الدراسات للتعرف على المشكلات التي قد تواجه المنظمة، وتقديم الحلول المناسبة لحلها، مما يؤدي إلى تطوير المنظمة وتقديمها. (١)

### دور الاستشارات في التطوير الإداري:

إن عملية الاستشارة عملية مستمرة، وبالتالي فإن لها دور كبير في مجال التطوير الإداري ويتمثل في الآتي: (٢)

١. التحليل والبحث العلمي للوصول إلى مفاهيم وقواعد ونظريات جديدة.
٢. الاستشارات عملية تعليمية تقوم على موقف ايجابي مشترك للاستشاري والجهاز الإداري.
٣. إن تكامل جهود التطوير من تدريب وبحوث واستشارة توفر تغذية هذه العناصر بعضها بعضا، وهي متصلة وليست بمعزل عن العناصر الأخرى مثل تنمية وتطوير العاملين وتحسين مهارات العمل.

(١) عصفور ، أصول التنظيم والأساليب، ص ٧١.

(٢) آل زاهر ، (مرجع سابق)، ص ١١٠ - ص ١١١.

٤. الاستشارة تسعى إلى تحديد العلاقة بين المتغيرات المختلفة وتحديد العوامل الإستراتيجية القادرة على التغيير، حيث أن مشكلة الإدارة في الدول النامية تتمثل في ضياع التنسيق والتحديد الواضح للعلاقة بين المتغيرات المختلفة.
٥. تزداد أهمية الاستشارة عن طريق تصدي المستشار لحل مشكلة معينة داخل الجهاز الإداري حيث أن فرق العمل تكتسب قدرات معينة خلالها مما يؤدي إلى التطوير مباشرة.
٦. تقدم المساعدة المتخصصة في موضوع جوهري لا تستطيع الإدارة العليا التفرغ له لانشغالها أحيانا بالأعمال اليومية والتنفيذية.

#### المشكلات التي تواجه الاستشارات:

إن الاستشارات الإدارية لها أثر واضح في تنمية وتطوير الجهاز الحكومي إلا أن هناك بعض نواحي القصور والأخطاء التي كانت حجر عثرة لتحقيق مستوى الطموح المرغوب فيه ، ومن هذه المشكلات في الوطن العربي بصفه عامه ما يلي:<sup>(١)</sup>

١. عدم التحديد الواضح لموضوع الاستشارة  
إن عدم التحديد الدقيق للاستشارة وعدم التقويم والمتابعة لنتائج هذه الاستشارة المقدمة ،كل هذا يصبح في النهاية عقبة في سبيل تحقيق نتائج الاستشارة الصحيحة.
٢. عدم التكامل بين أنشطة التدريب والبحوث والاستشارات  
إن جميع هذه الخصائص تشترك في كونها وسائل لتحقيق الهدف النهائي وهو زيادة الكفاءة والفعالية للإدارة ، لذلك لابد أن ينظر لها على أنها أجزاء مترابطة من نظام متكامل للتطوير وأي تغيير في جزء منها لابد أن يؤثر على باقي الأجزاء ومن ثم على النظام ككل.
٣. قلة إقبال المؤهلين على مهنة الاستشارات  
إن الإقبال على العمل الاستشاري قليل ، وهذا المجال يحتاج إلى مؤهلات علمية متخصصة وخبرة عملية ، كذلك المؤهلين في هذا الجانب غالبا ما يجدون فرصا أكثر إغراء من العمل في حقل الاستشارات وخاصة النواحي المالية والمعنوية.

---

(١) آل زاهر ، (مرجع سابق) ، ص ١١١ - ص ١١٣ (بتصرف).

#### ٤. الإقبال على الخبرة الأجنبية في الاستشارة

بناء على قلة إقبال المؤهلين على مهنة الاستشارة أصبح هناك إقبال على الخبرة الأجنبية ومع ذلك لم تتجح الكثير من الخبرات الأجنبية الاستشارية ، بل أدى ذلك إلى وجود مشاكل إدارية وإعاقة التقدم في الإنتاج والخدمات.

#### ٥. غياب الطابع المؤسسي لجهود التطوير الإداري

وهذا يعني أن جهود التطوير والإصلاح الإداري في الدول العربية ترتبط بالشخص المسئول ورغبته في الإصلاح ، والنتيجة أن أكثر الاستشارات التي تظهر في عهد شخص مسئول غالبا ما تلغى إذا حل مسئول آخر مكانه.

#### ٦. الدور الهامشي للجامعات

ويقصد من ذلك أننا نجد في الدول العربية أن المنشأة الصناعية تفتقر إلى الكوادر المهنية المختصة وبذلك يبرز الاعتماد على الجامعات والخبرة الخارجية ، والملاحظ أن لدى الأساتذة خبرة في التنظير الفكري يقابله قصورا في متطلبات العمل الميداني ، كذلك نجد أن التركيز على الاستشارات في القرارات إنما هو تلميح بسيط وليس كافيا فليس هناك تشجيع للدارسين على العمل الاستشاري.

#### ثالثا: البحوث الإدارية:

إن للبحوث الإدارية أهمية كبيرة في التطوير الإداري ، وذلك يرجع لعدة اعتبارات منها: (١)

١. تعمل على كشف الحقائق من خلال المنهج العلمي الذي تتبعه.

٢. تعتبر الأبحاث الميدانية الجانب المهم في البحوث وذلك لأنها تساعد على تنمية المجموعات كما أنها تساعد على التنمية الثقافية لأعضاء المجموعة وتنشيط الأعمال بينهم.

٣. إن البيانات التي يمكن جمعها عن طريق البحث الميداني هي الأساس لكل المعلومات التي تعتمد عليها كل الاستراتيجيات والخطط والبرامج التي تقدمها وتنفذها أجهزة التطوير الإداري.

٤. إن المعلومات التي تنتج عن البحث الميداني وما ينتج عنها من بدائل عملية هي الأساس لكل النشاطات الأخرى في أجهزة التطوير الإداري.
٥. إن البحث التطبيقي العملي الذي يركز على المقومات المحلية يحد من الاعتماد على النظريات والمفاهيم الأجنبية.

### أسس تطوير البحوث الإدارية:

إن عملية تطوير البحوث الإدارية لها العديد من الأسس منها: (١)

١. إجراء الدراسات البيئية والاجتماعية لربط الإدارة كجزء لا يتجزأ مع الدين والمجتمع ، مما يشجع على بث الوازع الديني والأخلاقي والوطني وبالتالي احترام العمل والوقت والإخلاص لله سبحانه وتعالى ثم الدين والوطن.
٢. التركيز في التعليم على أسلوب البحوث الميدانية لدراسة الأبعاد والمسببات المختلفة للظواهر.
٣. تكثيف الجهود في البحوث العلمية للتمكن من دراسة الظواهر السلبية ومعالجة أسباب المشاكل والتخلف الإداري.
٤. إجراء الدراسات المستقبلية لواقع الإدارة وما يمكن أن تتأثر به.
٥. بث الوعي عند العامة من الناس وإثارة التفكير والتأمل عند الخاصة. وهذا يأتي عن طريق الجهد الكبير والملحوظ في البحث النظري والتطبيقي. وقد لاحظ عدد من الكتاب والمفكرين الأجانب أن البحوث لم تتل القدر الوافي من التركيز ، حيث أن هناك تجاهلا نسبيا لهذا المجال وليس انعدامه بالكلية وأيضا عدم تخصيص الموارد الكافية لهذا الجانب حيث أنه لم ينل إلا القليل من الاهتمام ، لذلك لا بد على الحكومات القيام بأبحاث أكثر في مجال شؤون العاملين وتطوير طرق جديدة لتنمية مهارات العاملين التحفيزية والإشرافية.

---

(١) آل زاهر ، (مرجع سابق)، ص ١١٤ - ص ١١٥.

## الجوانب الرئيسية للتطوير الإداري المتعلقة بدعامات الإدارة:

إن الإدارة العامة المعاصرة تستطيع أن تتجح في التغلب على المشكلات التي تواجهها وتحقق مستوى عالي من الكفاءة والفعالية وذلك عندما توفق في توظيف مجموعة من الدعائم الإدارية والتي تسهم بشكل مباشر أو غير مباشر فيما تصل إليه الإدارة من نتائج، هذه الدعائم هي: الجانب التشريعي ، الجانب التنظيمي ، الجانب البشري ، الجانب المالي ، وسوف تستعرض الباحثة جوانب التطوير لكل دعامة. (١)

### أولاً: الجانب التشريعي:

يرى البعض من الكتاب أن من الأمور المهمة في التطوير الإداري هو البدء في تغيير القوانين والأنظمة واللوائح وتوضيح المسؤوليات وتقسيم الصلاحيات وذلك لكي تصبح عملية التطوير منسجمة مع التشريعات والقوانين. (٢)

لذلك فإن من المتطلبات الأساسية للتطوير الإداري هو مراجعة القوانين القديمة وإصدار القوانين الجديدة أي الخوض في إجراءات تشريعية طويلة ، لذلك لابد على مسؤولي التطوير أن يأخذوا في الاعتبار ما يلي: (٣)

١. التقرير هل من الصائب تشريعياً تعديل المجالات التقليدية في القانون لتسهيل جهود الإصلاح والتطوير.
٢. التحديد هل القانون يعتبر أداة للإصلاح والتطوير الإداري.
٣. تحديد الظروف التي تجعل من القانون أداة مفيدة لعملية التطوير.
٤. عدم المبالغة في مراجعة وإصدار القوانين التي تجري بصورة موازية لأهداف التطوير الإداري حتى لا ينظر للتطوير على أنه أداة للتحديث فقط.

---

(١) آل زاهر ، (مرجع سابق) ، ص ٩٢ .

(٢) المرجع السابق ، ص ٩٢ (بتصرف).

(٣) المرجع السابق ، ص ٩٣ .

ويرى البعض أن الأنظمة واللوائح لها دور كبير في التطوير الإداري إذا تخلصت من المشكلات التي قد تكون مقترنة بها سواء كان في مرحلة صياغة ووضع النصوص أو في المراحل التالية.<sup>(١)</sup>

وقد أورد بعض الكتاب عيوباً لهذا الجانب منها:

١. أن كثرة اللجوء للجانب التشريعي قد يكون فيه تعقيد للعمل الإداري وإرباك وعدم استقرار.
  ٢. قد يتبع الموظفين القواعد والقوانين إتباعاً حرفياً مما يسبب تعقيدات أخرى.
  ٣. عدم الاهتمام بمضمون ومحتوى العمل الإداري اهتماماً واقعياً.
- وبناء على ما سبق نجد أن الأنظمة والتشريعات سلاح ذو حدين ، حيث أنها أداة فعالة في عملية التطوير الإداري إذا أحسن وضعها واستغلالها ، في حين إذا كانت صياغتها غير دقيقة فإنها سوف تؤدي إلى استفحال المشاكل الإدارية.<sup>(٢)</sup>

### ثانياً: الجانب التنظيمي

إن الجانب التنظيمي يعتبر من أهم الجوانب الداعمة لجهود التطوير الإداري ، حيث أن هذا الجانب يركز على تطوير المنظمة بما فيها من إدارات وأقسام حتى تتمكن من خلق بيئة للمنظمة تسمح بالابتكار والتطوير .

وتتبع أهمية التنظيم من خلال الوسائل الأساسية لتطوير المنظمة ومن هذه الوسائل:<sup>(٣)</sup>

#### ١. إبراز وتطبيق فكرة النظام الفعال.

بمعنى أن التنظيم الإداري لكي يكون فعالاً لابد من توافر عدة شروط ، منها:

- أ- التوفيق بين أهداف العاملين الخاصة والأهداف العامة للمنظمة التي يعملون بها.
- ب- أن يتم اتخاذ القرارات بالقرب من مصادر المعلومات بغض النظر عن موقعها على الخريطة التنظيمية.

---

(١) آل زاهر ، (مرجع سابق)، ص ٩٣.

(٢) المرجع السابق ، ص ٩٤.

(٣) المرجع السابق ، ص ٩٤ - ص ٩٦ (بتصرف).

ج- التعامل مع مشكلات الأفراد بأسلوب ومنهج علمي ومحاولة تضيق الفجوة بين مشكلات العاملين واحتياجات العمل.

د- التعامل مع المنظمة كنظام مفتوح حتى يكون هناك نوع من التفاهم بين مكونات النظام.

و- الاهتمام بالبحث والتطوير والاستمرار في ذلك.

## ٢. إيجاد التوافق بين مصالح الإدارة العليا ومصالح المنظمة.

إن فعالية التنظيم ترتبط بشكل كبير بمدى اتفاق مصالح واستراتيجيات القادة مع مصالح التنظيم نفسه. وقد كان هناك اتفاق بين غالبية رجال الإدارة المعاصرين على أنه عندما تنشأ منظمة فإنه ينشأ معها أهداف لقادتها العليا وكذلك العاملين فيها ، بمعنى إذا لم يكن هناك تنسيق مسبق من قبل الأجهزة المسؤولة عن التطوير فإن جهود التطوير سوف تتعثر مما يسبب الكثير من المشاكل الإدارية المختلفة.

## ٣. توصيف وتقييم الأعمال.

من فوائد عملية التقييم والتوصيف تحديد الأعمال وعدد شاغليها مما يؤدي إلى زيادة القدرة على توزيع الأعمال بشكل دقيق ومنع الازدواجية وتحديد المسؤولية ، كذلك تساهم عملية التقييم في تخطيط العملية التدريبية وتحديد الأجور العادلة ، كذلك التعرف على نواحي الخلل ومعرفة مدى سلامة أو تعقد إجراءات التطوير داخل الجهاز الإداري.

## ٤. توافر نظام سليم للمعلومات.

مما يساعد على زيادة درجة الدقة والموضوعية خصوصا فيما يتعلق بعمليات التخطيط والرقابة مما يؤدي ذلك إلى تطوير الجهاز الإداري.

### ثالثاً: الجانب البشري:

- يعتبر التخطيط للاحتياجات الحالية والمستقبلية من القوى البشرية من الجوانب المهمة للتطوير الإداري وذلك لأهمية القوى البشرية ومالها من دور كبير في تحديد كفاءة وفعالية الجهاز الإداري، ولكي يتحقق هذا الهدف لا بد من مراعاة ما يلي: (١)
١. وضع الخطط والسياسات اللازمة لاختيار العناصر المتميزة وفق احتياجات المنظمة.
  ٢. التنسيق بين المؤسسات التعليمية وأجهزة التطوير الإداري لكي يمكن وضع وتحقيق الاحتياجات التي تستوجبها قطاعات التنمية.
  ٣. وضع وتنفيذ العديد من البرامج التدريبية والتي تعمل على تنمية المهارات للقوى البشرية وتحقيق التعاون الايجابي والتكامل الهادف.
  ٤. إيجاد سياسات وظيفية مرنة تعتمد على الجدارة والمؤهل المناسب في اختيار هذه العناصر.
  ٥. توجيه إجراءات الخدمة المدنية من اختيار وترقية لخدمة أهداف التطوير الوظيفي.
  ٦. تحديد نوعية القوى البشرية العاملة والمطلوبة وتحديد الكيفية التي تساعد في تطوير القوى العاملة الموجودة.
  ٧. إيجاد الحوافز والمزايا والظروف الملائمة للحصول على القوى البشرية المطلوبة وأيضاً الإبقاء على الكفاءات المطلوبة.
  ٨. مراعاة ما يستحقه تطوير العاملين من وقت وجهد ومعرفة المعوقات التي تحول دون ذلك وكيفية التغلب عليها.

### رابعاً: الجانب المالي.

إن الاهتمام بتطوير الجانب المالي هو الخطوة الضرورية لتحقيق كفاءة الإدارة ، لأنه لا بد أن تتسع الجوانب المالية حتى تتمكن الإدارة من إدخال التطوير المطلوب واستمراره ، بمعنى انه إذا توفر نظام صالح ومتطور للميزانية ونظم فعالة للمراجعة فان ذلك يؤثر ايجابيا على أساليب التطوير الإداري. ومن هذه الأنظمة: موازنة الأداء والبرامج. (٢)

---

(١) آل زاهر ، (مرجع سابق) ، ص٩٧ - ص٩٨ (بتصرف).

(٢) المرجع السابق ، ص١٠٠ (بتصرف).

## ١. موازنة الأداء والبرامج:

تتكون موازنة الأداء من النشاطات التالية: (١)

١. تصميم وتبني خطة نشاطات وبرامج خلال فترة محددة، وتشمل ما تحاول الإدارة عمله وكيف ولماذا ومتى.

٢. التمويل وتشمل ربط تكاليف البرامج بالموارد وتحديد حجم ونوع أداء المنظمة من الموارد المتاحة.

٣. التنفيذ أو الإنجاز وتعني إنجاز الخطة المعتمدة خلال فترة زمنية محددة وبالموارد المخصصة لتلك الخطة.

وتركز موازنة الأداء على النشاطات وتحاول تجنب التداخل بين الوحدات الإدارية ، بينما تنظر موازنة البرامج إلى هدف الإدارة الحكومية (وليس النشاطات).

وقد ذكر الهيئي بأن التمييز بين موازنة البرامج وموازنة الأداء يكون كالتالي: (٢)

- موازنة البرامج تحتوي على أهداف ووظائف الدولة على مستوى الوزارات والمؤسسات.
- موازنة الأداء تهتم بالمستويات التنفيذية في هيكل الدولة، أو كما تسمى (مستويات النشاط).

---

(١) محمد ، الإدارة العامة ،ص٢٤٢- ص٢٤٣ .  
(٢) الهيئي ، الإدارة العامة منظور معاصر ، ص٢٣٢ .

## القيادة الإدارية في التطوير الإداري:

تعتبر القيادة الإدارية محوراً مهماً تستند إليه مختلف الأعمال في الجهة الإدارية في مجال حشد الطاقات وتقييم سلوك العاملين وتنسيق الجهود، ونحو ذلك مما يؤدي إلى تحقيق الأهداف وبالتالي الوصول إلى التطوير الإداري المطلوب.<sup>(١)</sup>

### مفهوم القيادة:

هو القدرة على التأثير في الآخرين وحفزهم في تحقيق أهداف معينة. والقائد هو الشخص الذي يستطيع أن يؤثر على سلوك العاملين في المنظمة لتحقيق هدف معين.<sup>(٢)</sup>

### مفهوم القيادة الإدارية:

القيادة في المنظمات الإدارية الكبيرة والواسعة تعني التأثير في الأفراد وتنشيطهم للعمل معا في مجهود مشترك لتحقيق أهداف التنظيم الإداري.<sup>(٣)</sup>

### سمات القيادة:

إن للقيادة الإدارية العديد من السمات، منها<sup>(٤)</sup>:

١. القدرة على اتخاذ القرار:

لابد على القائد الإداري أن تكون لديه القدرة على اتخاذ القرار المناسب وفي الوقت المناسب.

٢. الحكمة في التخطيط والتنظيم:

فبعد اتخاذ القرار لابد على القائد الإداري من وضع خطة لتنفيذ القرار وهذه الخطة يجب أن تكون واضحة ودقيقة حتى يمكن تنفيذها.

٣. الشجاعة للتصرف:

قد يكون لدى القائد القدرة على اتخاذ القرارات ووضع الخطط المتميزة، ولكن لن يستطيع تحقيق أهدافه إذا لم تكن لديه الشجاعة للتصرف، بمعنى أن يمتلك القدرة على القيام بما يجب أن يقوم به.

٤. القدرة على الإدارة:

القدرة على الإدارة هي الأسلوب المنظم الذي يمكن القائد من تحقيق أهدافه، ويتطلب اكتساب هذه القدرة اكتساب مهارات الإدارة واكتشاف خباياها، فالإدارة أداة من أدوات القيادة الجيدة.

(١) السندي، آراء في الإدارة، ص ٨٠.

(٢) مشهور، (مرجع سابق)، ص ١٣٣.

(٣) كنعان، القيادة الإدارية، ص ٩٨.

(٤) مشهور، (مرجع سابق)، ص ١٣٨.

## الاتجاهات الحديثة في خصائص القيادة الإدارية:

حتى تكون القيادة الإدارية فعالة وقادرة على مواجهة متطلبات الإدارة الحديثة لابد من توفر بعض القدرات المهمة في القائد الإداري والتي يمكن للقائد أن يتعلمها وينميها لتجعل منه قائدا فعالا، وهي: الفاعلية في اتخاذ القرارات ، والفاعلية في الاتصالات ، وإدارة الوقت، والإدارة بالأهداف، وإدارة التغيير.<sup>(١)</sup>

### أولا: الفاعلية في اتخاذ القرارات.

إن اتخاذ القرارات الإدارية يعتبر من المهام الجوهرية للقائد الإداري ، وترجع أهمية عملية اتخاذ القرارات بالنسبة لأي منظمة إلى كونها ترتبط بجوانب العملية الإدارية المختلفة من تخطيط وتنظيم وتنسيق وسياسات واتصالات وغيرها، حيث أصبح النجاح الذي تحققه المنظمة يتوقف على قدرة وكفاءة قيادتها على اتخاذ القرارات المناسبة. والفاعلية في اتخاذ القرارات تعني قدرة القائد - حين الاختيار بين البدائل المتاحة - على اختيار البديل الذي يحقق أقصى عائد باستخدام نفس الموارد.<sup>(٢)</sup>

### مقومات القرار الفعال:

إن القرار الفعال يقوم على الاختيار بين عدد من البدائل المتاحة، ويقوم هذا الاختيار على وعي وإدراك وبعد دراسة وتفكير بأكثر البدائل ملائمة والذي يمكن تنفيذه بأقل تكلفه ويحقق أقصى عائد ، وبناء على ما سبق فإن اتخاذ القرار يعتمد على قدرة القائد على الاختيار بين البدائل المتاحة للمشكلة موضوع القرار، وهذا لا يتم إلا إذا تم الاختيار نتيجة دراسة علمية وتقدير سليم للواقع ، أيضا أن يتم اتخاذ القرار بناء على نظرة شاملة إلى التنظيم ومحيطه وليس بناء على نظرة قاصرة على مشكلة محلية أو وقتية.<sup>(٣)</sup>

---

(١) كنعان ، (مرجع سابق) ، ص ٣٨٥ - ص ٣٨٨ (بتصرف).

(٢) المرجع السابق ، ص ٣٨٨ - ص ٣٨٩ (بتصرف).

(٣) المرجع السابق ، ص ٣٨٩ - ص ٣٩٠ (بتصرف).

## ثانيا: الفاعلية في الاتصالات .

إن الاتصال (وسيلة) وليس (غاية) ، فهو يساعد في تسهيل العملية الإدارية ، ويساعد في إنجاز التخطيط الإداري بفاعلية ، كذلك يساعد على التنفيذ الفعال للتنظيم الإداري والرقابة الإدارية وأيضا التوجيه الإداري.<sup>(١)</sup>

### شروط الاتصال الفعال:

للاتصال الفعال شروط أساسية ينبغي توافرها وإلا فشل الاتصال في بلوغ أهدافه المنشودة ، ومن هذه الشروط:<sup>(٢)</sup>

- ١ . معرفة تامة بالمعلومات والبيانات والتوجيهات المراد إيصالها للغير .
- ٢ . الثقة في مصدر الرسالة ، حيث أنه بدون هذه الثقة فإن الرسالة لن تحقق أهدافها .
- ٣ . يجب أن تتضمن الرسالة معلومات محددة ، فتساؤلات العاملين لايمكن الإجابة عليها بعبارات عامة .
- ٤ . ينبغي اختيار الوقت الملائم لتوجيه الرسالة .
- ٥ . يفضل أن تعالج الرسالة موضوعاً واحداً مما يساعد في تسهيل عملية فهم موضوع الرسالة بدقة .

## ثالثا: إدارة الوقت

إن فاعلية القائد تعتمد بدرجة كبيرة على مدى قدرته على إدارة وقته ، بمعنى قدرته على تحديد الموضوعات التي لها أولوية في التضحية بالوقت ومعرفة الأشخاص الذين يمكن أن يعطيهم من وقته أكثر من غيرهم ، ونظرا لأهمية الوقت فقد أجريت العديد من الدراسات تركزت على معرفة كيف يقضي القادة الإداريون وقتهم ، ومن هذه الدراسات دراسة أجراها الباحثان (كليك ودانيال) شملت (١٨٠) من كبار القادة في الولايات المتحدة الأمريكية في عدة منظمات إدارية ، وتوصلت هذه الدراسة إلى نتائج تفسر كيف يقضي القائد الأمريكي وقته<sup>(٣)</sup> .

(١)العلاق ، الإدارة الحديثة نظريات ومفاهيم ، ص٢٩٩ .

(٢)(المرجع السابق) ، ص٣١٠- ص٣١١ .

(٣)كنعان ، (مرجع سابق) ، ص٤١٠- ص٤١١ (بتصرف) .

وأهم هذه النتائج: (١)

١. يقضي القادة ١٢% من وقتهم في المتوسط في مقابلات المرؤوسين والزملاء والمستشارين ، و٥% في التأكيد على فاعلية الأداء ، و٢% في النشاطات الخاصة بشؤونهم الشخصية وعلاقاتهم الاجتماعية ، و٤% في المراسلات الروتينية ، و١٥% في المراسلات الشخصية ، و٣٠% في المكالمات الهاتفية ، والنسبة الباقية من الوقت يقضونها في نشاطات العمل الهامة مثل التحضير للمؤتمرات ، أو تخطيط برامج العمل .

٢. مهما حاول بعض القادة من تنظيم وقتهم إلا أن هناك بعض الأمور التي قد تطرأ فجأة قد تتطلب اتصالاً أو مقابلات ، مما يأخذ من وقتهم ، لذلك فالقائد الفعال هو من يستطيع أن يرتب أولويات الأعمال حسب الأهمية ويدرب معاونيه على انجاز الأمور البسيطة تلافياً لضياح وقته في الجزئيات .

وعلى ضوء الدراسات السابق ذكرها ، يمكن استخلاص ثلاث حقائق أساسية يمكن أن تكون أساساً لتحقيق فاعلية إدارة الوقت بالنسبة للقادة ، هي: (٢)  
أولاً: هناك تفاوت في أهمية الوقت بين القادة ، وقدرة القائد على الاستفادة من وقته تتحكم فيه عوامل مختلفة منها حجم المنظمة وطبيعة عملها وغيرها .

فحجم المنظمة له تأثير على كيفية استخدام القائد لوقته ، فكلما زاد حجم المنظمة كلما زاد الضغط على وقت القائد ، كما أن طبيعة العمل أيضاً لها تأثير كبير فوقت وزير على رأس وزارة يختلف عن وقت مدير لشركة طيران مثلاً .

ثانياً: أن وقت القادة محدد بساعات عمل معينة ، وهناك عوامل أخرى وأشخاص آخرين يتحكمون في هذا الوقت مما يجعل وقت القائد ليس ملكاً خاصاً له .

ثالثاً: أن فاعلية القائد في إدارة وقته تتطلب استخدام معظم وقته للعمل ، بمعنى أن يكون تقانيه في العمل على حساب الوقت اللازم له ولعائلته وعلاقاته الاجتماعية ، مما يسبب الكثير من الجهد والإرهاق . لذلك لا بد على القائد من تقسيم وقته وتوزيعه حسب أهمية الأعمال حتى لا يكون هناك إفراط في استخدامه للوقت لصالح العمل على حساب صحته .

(١) كنعان ، (مرجع سابق)، ص ٤١٢ .

(٢) المرجع السابق ، ص ٤١٣ - ص ٤١٥ (بتصرف) .

## رابعاً: الإدارة بالأهداف

### مفهوم الإدارة بالأهداف

الإدارة بالأهداف من المفاهيم الحديثة في مجال الإدارة ، وهناك العديد من التعاريف ، منها أن الإدارة بالأهداف "أسلوب إداري يتميز بتركيزه الرئيسي على غايات أو أهداف التنظيم والنتائج المتوقعة التي يرغب التنظيم الوصول إليها ضمن جدول زمني محدد ، وكذلك وضع معايير يمكن الوصول بواسطتها تقييم فعالية تحقيق هذه الأهداف".<sup>(١)</sup>

### خامساً: إدارة التغيير

تعتبر عملية التغيير مطلب مهم في هذا الزمان ، لأنها السبيل لنمو وتقدم المؤسسات ، للوصول إلى آفاق جديدة ، ومساعدتها على الاستمرار ، وتحقيق النجاح في ظل عالم يتغير بسرعة كبيرة ، كذلك بالنسبة للأفراد فإن التغيير يساهم في إثراء الحياة العملية والشخصية لهم.<sup>(٢)</sup> بناء على ما سبق يمكن ملاحظة سلوك الأفراد والمؤسسات تجاه عملية التغيير من خلال الأساليب التالية:<sup>(٣)</sup>

- أ- البقاء على الوضع الحالي: وتعني البقاء على ما نحن عليه وهو أمر مستحيل.
  - ب- الاتباع : ويعني مجاراة التغييرات والعيش معها لضمان البقاء والاستمرار .
  - ج- الاستباق : وهو معرفة ما هو مطلوب من تغييرات وإحداثها بصورة سريعة وذلك لتحقيق الأمان من ناحية والمخاطرة المحسوبة من ناحية أخرى.
- وللوصول للنتيجة الصحيحة لابد من دراسة مستفيضة لعملية التغيير لفهم الأسباب التي تدعو إليه ، والمبادئ الأساسية لها، قبل البدء بتطبيق التغيير المطلوب.<sup>(٤)</sup>

---

(١) عامر ، الإدارة بالأهداف ، ص ٥٥ - ٥٧ .

(٢) العطييات ، إدارة التغيير والتحديات العصرية للمدير ، ص ٩٦ - ٩٨ .

(٣) المرجع السابق ، ص ٩٧ - ٩٨ .

(٤) المرجع السابق .

## التطوير الإداري وتوظيف نظم المعلومات :

ظهرت ثورة المعلومات منذ سنوات قليلة وهي ممثلة في تكنولوجيا المعلومات ، والحاسبات الآلية الحديثة ، ووسائل الاتصال اللاسلكية المتطورة ، وشبكة الانترنت .

وقد أصبحت المعلومات العمود الفقري للمنظمات على اختلاف أنواعها وطبيعة نشاطها.(1)

### أولاً: مفهوم وطبيعة نظم المعلومات الإدارية

تعرف نظم المعلومات بأنها "مجموعة من الإجراءات المنظمة التي يمكن من خلال تنفيذها توفير معلومات تستخدم لدعم عمليات صنع القرار والرقابة في المنظمة" (2)

### خصائص نظم المعلومات الإدارية:

إن لنظم المعلومات الإدارية العديد من الخصائص التي يجب أن تتوافر فيه ، فهو عبارة عن نظام مفتوح يتكون من العديد من الأنظمة الفرعية ، هذه الأنظمة في حالة تفاعل وتداخل مع بعضها البعض ، وهي تعتبر أنظمة فرعية من النظام الكلي للتنظيم الإداري ، وهذا النظام الكلي يتفاعل مع البيئة الداخلية والخارجية ، ولهذا النظام مدخلات وعمليات ومخرجات ، فالمدخلات هي عبارة عن مدخلات بشرية ومادية وتكنولوجية ، والعمليات يقصد بها التفاعل والترابط بين الأنظمة والسياسات والبرامج وغيرها ، أما المخرجات فهي عبارة عن ما تم تحقيقه من أهداف.(3)

### الوظائف الرئيسية لنظم المعلومات:

هناك العديد من الوظائف التي تقوم بها أنظمة المعلومات ،منها:(4)

١ . القيام بجمع البيانات والمعلومات الضرورية ومن ثم تبويبها وتصنيفها وحفظها في مركز المعلومات لاستخدامها عند الحاجة إليها .

٢ . إنتاج المعلومات وهذه العملية يشترك فيها الإنسان والآلة وذلك لضخامة هذه المعلومات .

٣ . استخدام المعلومات في العمليات الإدارية من تخطيط ورقابة واتخاذ قرارات .

---

(1) آل سعود ، الإدارة العامة في المملكة العربية السعودية ، ص ٢١٧ (بتصرف).

(2) صابر ، نظم المعلومات الإدارية ، ص ٨ .

(3) آل سعود ، (مرجع سابق)، ص ٢١٩ - ص ٢٢٠ .

(4) المرجع السابق (بتصرف).

## ثانياً: أهمية المعلومات للمنظمات المعاصرة:

إن المعلومات لها دور كبير في مساعدة المنظمات على اتخاذ القرارات الرشيدة وذلك عن طريق استخدام المنهجية العلمية لاختيار بديل من بين عدة بدائل ، مع مراعاة اختيار البديل الذي يحقق المنفعة الأكثر للأفراد والمنظمات الإدارية ، أيضا استخدام أنظمة اتصالات فعالة ، وإلغاء الأنماط التقليدية يساعد على مواكبة التطورات والمستجدات المحيطة .  
إن نجاح أي منظمة يرجع بدرجة كبيرة إلى استخدام المعلومات في كافة الوظائف الإدارية مع الأخذ في الاعتبار بأن اختلاف خصائص المعلومات يؤدي على اختلاف استخداماتها ، حيث أن المعلومات اللازمة لاتخاذ قرارات التخطيط الاستراتيجي تعتمد على المعلومات التنبؤية المفاجئة والتي تحصل عليها المنظمة من مصادرها الخارجية ، أما بالنسبة للمعلومات اللازمة للرقابة التشغيلية مثلا فهي تعتمد على المعلومات التي تحصل عليها المنظمة من مصادرها الداخلية.<sup>(١)</sup>

## ثالثاً: حاجة المنظمات الإدارية السعودية المعاصرة إلى المعلومات

هناك العديد من العوامل التي تبين أهمية المعلومات بالنسبة للمنظمات الإدارية المعاصرة ، منها أن التغيرات السريعة في القوى السياسية والتشريعية والاقتصادية والاجتماعية وغيرها لا يمكن تحقيقها إلا بتوافر معلومات دقيقة وحديثة عنها ، أيضا نجد أن التغيرات في قوانين بعض الدول العربية تؤثر على المملكة كالقوانين الخاصة بتصدير العمالة الوافدة إلى المملكة ، أيضا التغيرات الاجتماعية المحلية في أنماط الحياة تؤثر في القرارات التي تتخذها بعض المنظمات والمؤسسات الحكومية ، لذلك لا بد من توفير المعلومات الدقيقة والسريعة ، أيضا نجد أن علاقة المنظمات مع بعضها وتعقد أنشطتها يتطلب ضرورة التنسيق والمتابعة من خلال شبكة معلومات حديثة ومتطورة ، كما أن سوء الخدمة المقدمة من بعض الأجهزة الحكومية يرجع إلى سوء الاتصال وعدم توافر معلومات كافية ودقيقة في الوقت المناسب ، مما يؤدي ذلك إلى إهدار للموارد والأموال المخصصة لتنفيذ هذه الخدمات .  
وبناء على ما سبق نجد أن المعلومات هي مصدر أساسي ومهم للعمليات الإدارية والتنظيمية ومنها تتطلق خطط التطوير والتحديث.<sup>(٢)</sup>

(١) آل سعود ، (مرجع سابق) ، ص ٢٢٠ - ٢٢٢ (بتصرف).

(٢) المرجع السابق ، ص ٢٢٢ - ٢٢٣ (بتصرف).

## المبحث الثاني: الأداء الوظيفي

إن تطوير الموارد البشرية يعتبر أحد العوامل التي تساعد بشكل كبير على تطوير المنظمات، ومن أهم عوامل التطوير هو تقييم أداء العاملين.<sup>(١)</sup>

أولاً: ماهية الأداء:

إن الأداء عبارة عن نظام متكامل يمثل الأداء الفردي العنصر الأساسي فيه ، وهذا يرجع إلى أن العنصر البشري هو العنصر الفعال في الأداء لما يتمتع به من خبرات وقدرات لإنجاز الأعمال.<sup>(٢)</sup>

### ١. مفهوم الأداء

هناك العديد من التعاريف للأداء منها أنه "نتاج جهد معين قام ببذله فرد أو مجموعه لإنجاز عمل معين"<sup>(٣)</sup>

كما يمكن تعريف إدارة الأداء بأنها عبارة عن "عملية أو مجموعة من العمليات لمساعدة الأنظمة على تحقيق أهدافها، وتهتم بوجود فهم مشترك بين المديرين وفريق عملهم عما يجب تحقيقه، ثم إدارة وتطوير العاملين بطريقة تزيد من احتمال إنجازها على المدى القصير والطويل"<sup>(٤)</sup>

### ٢. محددات الأداء

لكي يتم تحديد مستوى أداء العاملين لأبد من معرفة العوامل التي تحدد هذا المستوى ، ولذلك ذكر "سليمان" بأن الأداء يتحدد من خلال ثلاثة عوامل ،هي:<sup>(٥)</sup>

الأول: الدافع الفردي على العمل.

الثاني: مناخ العمل.

الثالث: القدرة على العمل.

- الدافع على العمل : إن الدافع يقصد به "مجموع القوى الداخلية التي تتبع من ذاتية الفرد ، والتي تحرك وتوجه سلوكه في اتجاه معين"<sup>(٦)</sup>

(١) البرادعي ، تنمية مهارات المديرين في تقييم أداء العاملين ، ط١ ، ص ٦٣ .

(٢) آل سعود ، (مرجع سابق) ، ص٧٣ .

(٣) المرجع السابق ، ص ٧٤ .

(٤) أرمسترونج ، المرجع الكامل في تقنيات الإدارة ، ط١ ، ص ١٠١ .

(٥) آل سعود ، (مرجع سابق) ، ص٧٥ - ص٧٦ .

(٦) المرجع السابق .

ونظرا لأهمية الدوافع بالنسبة للموارد البشرية وللمنظمات فقد أولت الإدارة المعاصرة أهمية خاصة لها ، واستفادت من الدراسات الخاصة بعلم النفس والسلوك التنظيمي في ظهور نماذج مختلفة للدوافع والرضا الوظيفي والتي أصبح لها تأثير كبير على أداء العاملين وزيادة إنتاجيتهم.<sup>(١)</sup>

- بيئة العمل (مناخ العمل) : إن بيئة العمل تتكون من جزأين هما البيئة الداخلية للمنظمة والبيئة الخارجية المحيطة بها ، بالنسبة للبيئة الداخلية فهي تتمثل في جميع مكونات المنظمة من سياسات وقيادات وأنظمة وغيرها ، أما البيئة الخارجية نجد أنها تتكون من ثلاث بيئات ، وهي البيئة العالمية ، والبيئة الإقليمية ، والبيئة المحلية ، وكل هذه البيئات لها تأثيرها على المنظمة بالرغم من كونها تقع خارج نطاق سيطرة إدارة المنظمة ، لذلك لا بد من متابعة عناصر البيئة والتغيرات التي قد تحدث ومدى تأثيرها على المنظمة.<sup>(٢)</sup>

- القدرة على أداء العمل : على إدارة المنظمة أن تكون على معرفة بقدرات الأفراد ودوافعهم واتجاهاتهم وذلك لكي تستطيع توزيع العمل والمهام على العاملين بطريقة صحيحة أي وضع الرجل المناسب في المكان المناسب ، وقد ذكر عاشور بأن هناك محاولات من بعض العلماء لإعداد نموذج لمحددات الأداء يعتمد على ثلاث عوامل هي: الجهد المبذول ، والخصائص الشخصية ، وإدراك الفرد لدوره الوظيفي .

حيث نجد أن الجهد المبذول يبين درجة حماس الفرد لأداء العمل ومدى دافعيته للأداء ، في حين أن دافعيته تتوقف على قدرات الفرد وخبراته السابقة ، أما إدراك الفرد لدوره الوظيفي فيتمثل في سلوكه الشخصي أثناء أداء عمله.<sup>(٣)</sup>

"ولكن لم يستطع علماء الإدارة الاتفاق على محددات الأداء لصعوبة ذلك عمليا، وعليه فهم يحذرون من تعميم النتائج التي تصل إليها بعض الدراسات للأسباب التالية<sup>(٤)</sup>

١. يختلف أداء فئة معينة من العاملين عن أداء فئة أخرى ، وبالتالي فليس بالضرورة أن محددات أداء تلك الفئة هي نفسها محددات أداء الفئة الأخرى.
٢. كما إن محددات أداء العاملين في منظمة معينة ليست بالضرورة أن تكون هي نفسها محددات أداء العاملين في منظمة أخرى.
٣. لعوامل البيئة الخارجية أثر في تحديد محددات الأداء.

(١) آل سعود ، (مرجع سابق) ، ص ٧٦.

(٢) المرجع السابق ، ص ٧٦ - ص ٧٧ (بتصرف).

(٣) المرجع السابق ، ص ٧٧ - ص ٧٨ (بتصرف).

(٤) المرجع السابق.

### ٣. معدلات الأداء

إن تقييم الأداء أو الحكم عليه يتطلب وصف معدلات الأداء ، وقد يعتبر معدل الأداء هدفاً أو أداة تخطيطية أو قد يعكس خطة أو إجراء يستخدم لأداء نشاط معين ، كما أن تقدير معدلات الأداء يختلف من مجتمع لآخر ومن منظمة لأخرى وذلك حسب العادات والتقاليد السائدة والظروف البيئية المحيطة بالمنظمة.

وعلى الرغم من أهمية تحديد معدلات الأداء والتي تؤدي إلى وضوح في توقعات العاملين إلا أنها قد تجعل العاملين يركزون على تحقيق هذه المعدلات المكتوبة ويهملون غيرها مثل استخدام التقنيات الحديثة أو اكتشاف أفكار جديدة.<sup>(١)</sup>

### ثانياً: تقييم الأداء

إن عملية تقييم الأداء لم يعد يقتصر هدفها الأساسي على سلوك العاملين وتصرفاتهم أثناء أدائهم لأعمالهم ، ولكن أصبح يركز على التطوير الإداري بكل أبعاده ، حيث تعددت منافع تقييم الأداء وتتوعدت حيث أنه يستهدف الكشف عن الطاقات الكامنة لدى العاملين وتطوير أدائهم و تحفيز العاملين وأيضا إثارة دافعية إدارة المنظمات إلى استخدام مناهج وطرق تقييم الأداء بموضوعية ودقة.<sup>(٢)</sup>

### - مفهوم تقييم الأداء

هناك عدة تعاريف لعملية تقييم الأداء ، منها أنها "تقرير دوري يبين مستوى أداء الفرد ونوع سلوكه مقارنة مع مهمات وواجبات الوظيفة المنوطة به"<sup>(٣)</sup>

كما عرف تقييم الأداء بأنه "ذلك الإجراء الذي يهدف إلى تقييم منجزات الأفراد عن طريق وسيلة موضوعية للحكم على مدى مساهمة كل فرد في إنجاز الأعمال التي توكل إليه وبطريقة موضوعية ، وكذلك الحكم على سلوكه وتصرفاته أثناء العمل ، وعلى مقدار التحسن الذي طرأ على أسلوبه في أداء العمل"<sup>(٤)</sup>

(١) آل سعود ، (مرجع سابق) ، ص ٧٩.

(٢) (المرجع السابق) ، ص ٧٩ - ص ٨٠ (بتصرف).

(٣) صالح ، إدارة الموارد البشرية ، ط ١ ، ص ١٣٧.

(٤) زويلف ، إدارة الأفراد ، ط ١ ، ص ١٨٨.

## - أهمية تقييم الأداء

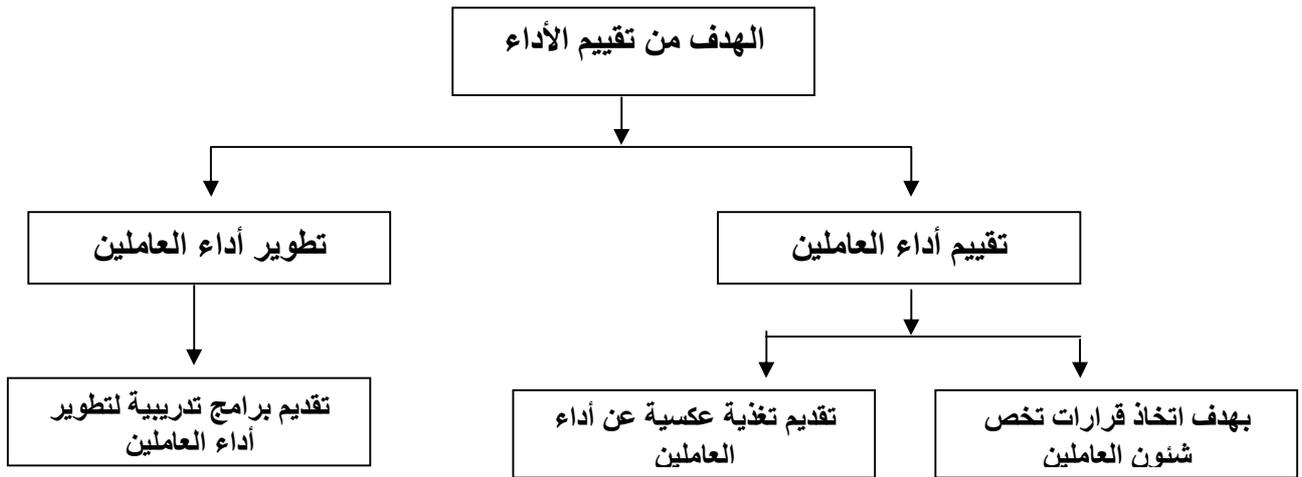
يعتبر تقييم الأداء عملية منظمة تهدف إلى تقييم قدرة الموظف وقابليته لتحقيق المهام المطلوب منه إنجازها، ونمو شخصيته وتطور أداءه، وتتنظر المنظمات المعاصرة إلى تلك العملية كأداة هامة تساعد في العديد من مهام التخطيط والتنظيم المتعلقة بشؤون الموظفين، وتكمن مجالات الأهمية هذه في النقاط التالية:<sup>(١)</sup>

- ١- الترقية والنقل: حيث تكشف عمليات تقييم الأداء عن قدرات العاملين وبالتالي يتم ترقيتهم إلى وظائف أعلى، كما تساعد في نقل ووضع كل فرد في الوظيفة التي تناسب قدراته.
- ٢- تقييم المشرفين والمديرين: حيث تساعد العملية في تحديد مدى فاعلية المشرفين والمديرين في تنمية وتطوير أعضاء الفريق الذي يعمل تحت إشرافهم وتوجيهاتهم.
- ٣- تعديل المرتبات والأجور: حيث تساهم في اقتراح المكافآت المالية المناسبة للعاملين، واقتراح زيادة مرتبات وأجور العاملين أو إنقاصها، واقتراح نظام حوافز معينة.
- ٤- تقديم المشورة: حيث تشكل وسيلة لتقييم جوانب الضعف في أداء العاملين واقتراح إجراءات لتحسين ذلك الأداء، عن طريق التدريب مثلاً.

## - أهداف تقييم الأداء

-الهدف الرئيسي من تقييم الأداء: يهدف تقييم الأداء بشكل رئيسي إلى نقطتين رئيسيتين هما:<sup>(٢)</sup>  
(١)التقييم.  
(٢)التطوير.

والشكل التالي يوضح جناحي الهدف الرئيسي من تقييم أداء العاملين



(الشكل ١): الهدف من تقييم الأداء

المصدر : البرادعي ، تنمية مهارات المديرين في تقييم أداء العاملين، ص ٦٣.

(١)الهيئتي ، (مرجع سابق) ، ص ٢٦٥ - ٢٦٦.

(٢)البرادعي ، (مرجع سابق) ، ص ٦٣.

(١)التقييم:

حيث يتم تقييم أداء العاملين واستخدام المعلومات التي تم الحصول عليها من التقييم في إصدار القرارات الإدارية ، كترقية العاملين ، أو نقلهم ، أو منح العلاوات السنوية.

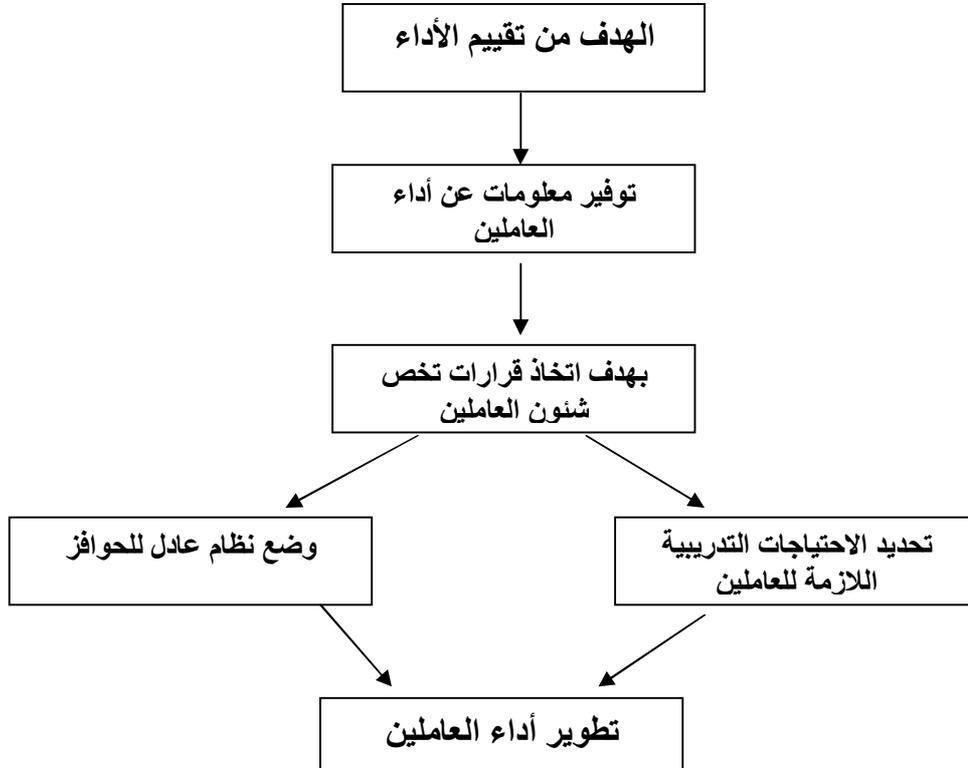
أيضا يساعد التقييم في تقديم تغذية عكسية للعاملين حيث يتم إطلاعهم على ما قدموه من إنجازات مقارنة بأهداف وتطلعات الإدارة، وبالتالي يستطيع العامل معرفة نقاط القوة والضعف لديه.

(٢)التطوير:

حيث أن عملية تقييم أداء العاملين تساعد على تقييم برامج وسياسات المنظمة، مما يؤدي إلى تنمية وتطوير أداء الأفراد والتطوير الإداري والمؤسسي.<sup>(١)</sup>

وتختلف الباحثة مع ما ذكره الكاتب بأن من أهداف تقييم الأداء التقييم ، وذلك لمخالفته للمنطق العلمي فكيف للتقييم أن يهدف للتقييم.

ووضعت الباحثة الشكل المقترح التالي لتوضيح اهداف تقييم الأداء:



(الشكل ٢ ) : الهدف من تقييم الأداء

## - أهداف تقييم الأداء الثانوية:

- ذكر الدكتور صالح أن عملية تقييم أداء العاملين لها أهداف عديدة منها: (١)
- ١) تحديد الاحتياجات التدريبية اللازمة للعاملين: حيث يساعد التقييم في تحديد مواطن الضعف عند العاملين من حيث القدرات والمهارات الفنية والإدارية ، كما يكشف مدى قدرة الموظف على التأقلم مع بيئة عمله ، وبالتالي تستطيع الإدارة بناء على ذلك وضع برامج تدريبية تعالج الاحتياجات الفعلية للعاملين وتعمل على تطوير خبراتهم ومهاراتهم.
- ٢) وضع نظام عادل للحوافز: حيث أن نتائج عملية التقييم تبين الأداء الفعلي للموظف ومدى قدرته على تحقيق المتطلبات الفعلية لوظيفته ، وعلى هذا الأساس تتم مكافأة الموظفين كل حسب الجهد الذي يقدمه والنتائج التي يحصل عليها ، مما يدفع العاملين للعمل برغبة كبيرة.
- أما البرادعي فقد ذكر بأن تقييم الأداء يشمل زاويتين رئيسيتين ، هما الكفاية الإنتاجية واستعداد الأفراد للتقدم ، وبناء على ذلك فإن أهداف التقييم هي كالتالي: (٢)
- ١/ إنشاء نظام يدعم منح الجدارة الوظيفية للعاملين وزيادة مرتباتهم بشكل عادل.
- ٢/ إجراء اتصالات مع العاملين بوضوح لتحديد توقعات الأداء من وظائفهم ، ولتقديم تغذية عكسية عن الأداء الوظيفي لهم ، مما يؤدي إلى:
- أ) مساعدة المشرفين على تفهم العاملين تحت إشرافهم.
- ب) تحسين الاتصال بين المشرفين والعاملين ، وتقوية العلاقة بينهم.
- ج) زيادة التعاون بين المشرفين والعاملين لرفع الكفاية الإنتاجية من ناحية ، ولتنمية قدرات الأفراد من ناحية أخرى.
- ٣/ تحديد احتياجات التدريب والتطوير للعاملين، إذ يؤدي إلى:
- أ) معرفة الأفراد الذين يحتاجون إلى عناية خاصة أو تدريب مميز لتحسين كفايتهم.
- ب) يساعد ذلك على المحافظة على مستوى عالٍ ومستمر للكفاية الإنتاجية.
- ٤/ تقييم الاستعداد للترقية ونقادي المحسوبية عن طريق توحيد الأسس التي يتم بناء عليها الترقية أو زيادة الأجور.
- ٥/ تسجيل مستويات الأداء أو مشاكل الأداء.

(١) صالح ، (مرجع سابق)، ص ١٣٧.

(٢) البرادعي ، (مرجع سابق)، ص ٦٥ - ص ٦٧.

٦/التقدير والاعتراف لأصحاب الأداء المتميز .

٧/تشجيع المنافسة بين الأقسام المختلفة لزيادة إنتاجيتها .

٨/تزويد الإدارة بمعلومات مفصلة تلقي الضوء على السياسات المستقبلية للاختيار والتدريب والنقل والترقية وغيرها .

#### ٤- فوائد تقييم الأداء:

تعتبر عملية تقييم الأداء لتحديد مدى كفاءة الفرد ، إحدى سياسات الإدارة العامة نظرا للفوائد التي تعود من وراء تطبيقها على أسس سليمة تتوافر فيها الموضوعية قدر الإمكان، ومن أهم الفوائد التي يمكن للإدارة الحصول عليها: (١)

##### (١)الروح المعنوية

عند شعور العاملين بأن جهودهم وطاقاتهم في تأديتهم لأعمالهم هي موضع تقدير واهتمام من قبل الإدارة فإن جواً من التفاهم والعلاقات الحسنة يسود العاملين ورؤسائهم، كما أن تقديم العلاوات والترقية وغيرها يتم بناء على تقييم موضوعي وعادل وبالتالي خلق الثقة لدى المرؤوسين برؤسائهم وبالإدارة. وكل ذلك يدفع العاملين للقيام بأعمالهم بروح معنوية مرتفعة.

##### (٢)إشعار العاملين بمسؤولياتهم

عندما يشعر الفرد بأن نشاطه وأدائه في العمل هو موضع تقييم من قبل رؤسائه وأن نتائج هذا التقييم سياترّب عليها اتخاذ قرارات هامة تؤثر على مستقبله في العمل، فإنه سوف يشعر بمسؤوليته تجاه نفسه وتجاه العمل ، وبالتالي سيبذل المزيد من الجهد لتأدية عمله على أحسن وجه.

##### (٣)وسيلة لضمان عدالة المعاملة

حيث تضمن الإدارة عند استخدامها أسلوباً موضوعياً لتقييم الأداء أن يحصل كل فرد على ما يستحقه من ترقية أو علاوة على أساس جهده وكفاءته في العمل.

##### (٤)الرقابة على الرؤساء

إن عملية تقييم الأداء يجعل الإدارة العليا قادرة على مراقبة جهود الرؤساء وقدراتهم الإشرافية وذلك عن طريق نتائج تقارير الكفاءة المرفوعة من قبلهم لتحليلها ومراجعتها.

٥) تقييم سياسات الاختيار والتدريب

إن عملية تقييم الأداء تساعد في الحكم على مدى سلامة ونجاح الطرق المستخدمة في اختيار وتدريب العاملين ، فإذا دلت تقديرات الكفاءة على معدلات مرتفعه ، باستبعاد العوامل المؤثرة الأخرى ، يعتبر هذا دليل على صحة وسلامة الأسلوب المتبع لاختيار العاملين وتعيينهم ، وأيضا تقييم البرامج التدريبية ومعرفة مدى استفادة العاملين منها .

### ثالثا: الأداء والتحديات العالمية

إن ظهور العديد من التحديات العالمية المتمثلة في التطور التقني ونظم المعلومات والاهتمام بالبيئة المحيطة والعمل الجماعي ، أدت إلى زيادة الحاجة إلى مهارات إدارية قادرة على الأداء المتميز وزيادة الاهتمام بتنمية الموارد البشرية وزيادة الإنتاجية والجودة والتحسين المستمر للأداء ، لذلك لا بد على المنظمة من الأخذ في الاعتبار بعض العناصر التي تساعدها في مواجهة التحديات العالمية المعاصرة<sup>(١)</sup>

من هذه العناصر مايلي:<sup>(٢)</sup>

١. التحسين المستمر .

٢. استثمار الوقت .

١. التحسين المستمر .

إن مسؤولية التحسين لا تقع على عاتق المدير فقط، وإنما هي مسؤولية جميع العاملين بالمنظمة وجمهور المستفيدين من خدمات المنظمة وذلك من خلال فهمهم ما يحيط بالمنظمة من مستجدات وتحديات ، كما أن التحسين المستمر يتطلب تطوير كافة الأنظمة وأساليب الأداء في المنظمة ، وزيادة قدرة المنظمة في تعاملها مع المتغيرات.<sup>(٣)</sup>

---

(١) آل سعود ، (مرجع سابق) ، ص ٨٦ .

(٢) المرجع السابق ، ص ٨٨ .

(٣) المرجع السابق ، ص ٨٩ (بتصرف) .

- وهناك مجموعة من المقومات التي تساعد في تحقيق التطور المستمر ، منها:<sup>(١)</sup>
- ١/ تعزيز القيم الأساسية الثابتة للمنظمة وذلك لتحقيق الاستقرار والتحسين المستمر .
  - ٢/ اشترك العاملين في عملية اتخاذ القرارات وحل المشكلات مع تحفيزهم ومتابعتهم .
  - ٣/ أن يكون التحسين مكوناً حيوياً من إستراتيجية العمل بالمنظمة .
  - ٤/ بناء اتجاهات ايجابية لدى القادة والعاملين تدفعهم إلى التطوير والتحسين المستمر .
  - ٥/ تحديد أهداف التحسين في الأداء .
  - ٦/ تصميم برامج تدريبية لكافة العاملين وذلك لأن التدريب المستمر للعاملين يساهم في تحقيق التحسين المستمر .
  - ٧/ تسجيل أي تحسينات تحصل في الأداء ، والتغلب على المشكلات التي تحول دون تحقيق المطلوب .
  - ٨/ المتابعة المستمرة لأراء العاملين والمستفيدين الخاصة بالتحسين والتطوير .
  - ٩/ الاستخدام الأمثل لجميع موارد المنظمة المادية والبشرية .
- وبناء على ما سبق فإن المنظمة لكي تضمن الأداء المتميز لابد عليها من تحسين وتطوير خططها وسياساتها وإجراءاتها بصورة مستمرة .

## ٢ . استثمار الوقت

يوجد ارتباطاً وثيقاً بين تحسين الأداء وإدارة الوقت واستثماره وذلك عن طريق استخدام التقنية المعاصرة في تنفيذ الأعمال ، وتنظيم الأعمال الروتينية وتحديد إجراءاتها ، والحصول على قرارات واضحة من الرؤساء وعقد الاجتماعات الهادفة .

ويشير أحد الباحثين إلى أن من أكبر أسباب ضياع أوقات المديرين وموارد المنظمة هو غياب الرؤية الإستراتيجية والأهداف والقيم الثابتة أو ضعف الالتزام بها ويضاف إلى ذلك غياب التخطيط السليم وغياب توزيع المهام والمسئوليات وتنظيم الأعمال ، وغياب التفويض المنظم للسلطات والمسئوليات ، وتدني مستوى الأداء ، وعدم المعرفة بكيفية إدارة الوقت واستثماره .

إن استثمار الوقت هو تجسيد للإدارة الفعالة ، حيث أن استثماره يساعد في التخلص من مضيعات الوقت ، ويساعد أيضا في البدء في الأعمال المطلوب انجازها حسب الأولوية ، وتفويض بعض الأعمال للمساعدين ، لذلك يجب استخدام الوقت بحكمه.<sup>(٢)</sup>

(١) آل سعود ، (مرجع سابق) ، ص ٩٠

(٢) المرجع السابق ، ص ٩١ - ص ٩٣

## المبحث الثالث: إدارة التطوير الإداري في جامعة الملك عبد العزيز بجدة

صدر قرار اللجنة العليا للإصلاح الإداري رقم ١٩٣، وتاريخ ١٨/١١/١٤٠٩هـ المتضمن إنفاذ المهام المتعلقة بالتنظيم والتدريب إلى إدارة إدارية في كل جهاز حكومي تسمى (التطوير الإداري) وترتبط بالقيادات العليا في الجهاز.

وقد صدر القرار الإداري رقم 502/12526 وتاريخ ٢٦/١٢/١٤١٦هـ بتحديد مهام إدارة التطوير الإداري.<sup>(١)</sup>

### الرؤية

إحداث نقلة نوعية شاملة في مفهوم التطوير الإداري على مستوى الجامعات المحلية والإقليمية، وتسعى جاهدة لتكون معهداً للتطوير الإداري المتميز، منافساً في أعلى معدلات التميز بين معاهد التدريب العالمية؛ حتى تكون المرجعية الأولى في برامج التدريب والاستشارات والتطوير الإداري المحترف ضمن منظومة الأعمال.<sup>(٢)</sup>

### الرسالة

تحقيق مستويات عالمية الأداء في التطوير الإداري لمواكبة التوجهات المستقبلية، وفي إطار العادات والتقاليد المحلية. وتقديم خدمات لجميع قطاعات الجامعة المختلفة، والقطاعات الحكومية والخاصة، عن طريق تقديم دورات تدريبية، واستشارات، ومقترحات تنموية عالية الأداء.<sup>(٣)</sup>

---

(١) <http://development.kau.edu.sa/Pages-vision.aspx> 1433/12/10(pm 3.35)

(٢) المرجع السابق.

(٣) المرجع السابق.

## الأهداف التنفيذية لإدارة التطوير الإداري

١. إدارة التعليم والتدريب الإلكتروني بالجامعة.
٢. توفير الخطط وتطوير البرامج التدريبية بالتعاون مع الأقسام العلمية المعنية بما يحقق أهداف الإدارة.
٣. تقديم الدعم المستمر لمنسوبي الجامعة للاستفادة من خدمات التعليم والتدريب الإلكتروني .
٤. دراسة وتحديد الاحتياجات التدريبية لمنسوبي الجامعة بالتعاون والتنسيق مع قطاعات الجامعة.
٥. اقتراح الخطط والبرامج اللازمة للتدريب و ابتعاث منسوبي الجامعة في ضوء الأنظمة واللوائح والاحتياجات التدريبية الفعلية للجامعة.
٦. تنفيذ البرامج التدريبية بالتعاون مع من ترشحهم الكليات والوحدات الجامعية للمشاركة مع أعضاء هيئة التدريس و الإداريين والفنيين كمدرسين .
٧. متابعة المتدربين أثناء التدريب وإعداد تقارير دورية عن سير تدريبهم ثم تلي النتائج وتبلغ إلى قطاعات الجامعه.
٨. متابعة المبتعثين من منسوبي الجامعه والتعرف على نتائجهم ودراساتهم واتخاذ كافة الإجراءات اللازمة بالبعثات الدراسية وإعداد تقارير دوريه عن وضع منسوبي الجامعة المبتعثين للداخل والخارج.
٩. التنسيق مع جميع الأجهزة المعنية بالتدريب و الابتعاث داخليا وخارجيا.(١)

## الأهداف الإستراتيجية لإدارة التطوير الإداري

١. اعتراف محلي وإقليمي لبرنامج الرخصة الدولية لقيادة الوظائف الإدارية .
٢. الحصول على ترخيص لإنشاء معهد تدريبي تنظيمي متميز يضاها في أدائه أحدث معاهد التدريب العالمية ويقدم أجود وأحدث البرامج التدريبية والخدمات الاستشارية .
٣. تهيئة وتطوير الكوادر الإدارية والفنية بالجامعة .
٤. رعاية التجارب الإبداعية الجديدة في مجالات التطوير والتنمية الإدارية بالوحدات الجامعية المختلفة ونشرها وتعميمها على مستوى الجامعة.<sup>(١)</sup>

وفي الفصل التالي تتناول الباحثة التحدث عن الأساليب والطرق التي تم استخدامها في جمع البيانات (أداة الدراسة) بالإضافة إلى تحديد مجتمع الدراسة ، وحجم مجتمع الدراسة ، وطريقة اختيارها ، والأساليب الاحصائية التي استخدمت في تحليل البيانات.

## الفصل الثالث الدراسة الميدانية

## تمهيد

في الفصل السابق تمت مناقشة ثلاثة مباحث : الأول عن التطوير الإداري والثاني عن الأداء الوظيفي ، والثالث عن إدارة التطوير الإداري في جامعة الملك عبد العزيز ويتطرق هذا الفصل لتحديد المنهج الذي تم تطبيقه في هذه الدراسة ، حيث يتناول الأساليب والطرق التي تم استخدامها في جمع البيانات (أداة الدراسة) بالإضافة إلى تحديد مجتمع الدراسة ، وحجم مجتمع الدراسة ، وطريقة اختيارها ، والأساليب الإحصائية التي استخدمت في تحليل البيانات.

## منهجية الدراسة:

### المنهج المستخدم في الدراسة

تعتمد الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي ، حيث تم الاعتماد على نوعين من الدراسات: -دراسة مكتبية : وتعتمد على البيانات الثانوية الموجودة في الكتب والمراجع والدوريات والدراسات والبحوث السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة. -دراسة ميدانية : حيث تم تجميع البيانات الأولية من مجتمع الدراسة من المصادر الأولية وقد تم الاعتماد على الاستبيان بهدف جمع البيانات الخاصة بالدراسة.

### مجتمع وعينة الدراسة:

يشمل مجتمع الدراسة جميع الموظفين الإداريات بشطر الطالبات بجامعة الملك عبد العزيز والبالغ عددهن (١٢٦٤) مفردة وذلك بناء على الجدول المرفق في الملحق رقم (٢)، مع استبعاد عدد الفتيات الموجود في الجدول. وكانت العينة عشوائية بسيطة وتم تحديد حجمها وفقاً للجدول المرفق في كتاب الوجيز في طرق البحث العلمي<sup>(١)</sup> حيث بلغت (٢٨٥) مفردة ، ونظراً لتوقع الباحثة بأن العائد سوف يكون أقل من المطلوب ، قامت بتوزيع (٤٠٠) استبيان على عينة الدراسة وكان العائد منها (٣٢٨) استبياناً، جرى استبعاد (٨٧) استبياناً لعدم صلاحيته للتحليل، وتم إخضاع (٢٤١) استبياناً صحيحاً.

### الأداة المستخدمة في جمع البيانات:

تم تجميع البيانات الأولية الخاصة بموضوع الدراسة من خلال تصميم استبيان قامت الباحثة بإعداده لأغراض الدراسة والمرفق صورة منه في الملحق رقم (١) وذلك بعد الإطلاع على

---

(١)انظر قائمة مصادر الدراسة.

استبيانات الدراسات السابقة واقتباس بعض الأفكار منها مثل دراسة علي آل زاهر ودراسة حنان خياط ، ويتكون الاستبيان من جزئين تخدم موضوع الدراسة وهي كالتالي:

- **الجزء الأول** : ويشمل خمس أسئلة مغلقة ومرتببة ، والتي تتعلق بمعرفة الخلفية الديموغرافية لمختلف المستويات الإدارية بشطر الطالبات بجامعة الملك عبد العزيز بجدة وهي تختص بالبيانات الشخصية للمستقضى منها كالعمر ، والمؤهل العلمي ، وعدد سنوات الخدمة ، وعدد الدورات التي التحقت بها الموظفة ، ونوع هذه الدورات.

- **الجزء الثاني** : ويهدف إلى التعرف على آراء واتجاهات مفردات مجتمع الدراسة وما هو الدور الذي تقوم به إدارة التطوير الإداري في تحسين الأداء الوظيفي للموظفات الإداريات بجامعة الملك عبد العزيز ، وقد تم توزيع استبيان يشتمل على ( ٢٧ ) عبارة مقسمة إلى ( ٥ ) محاور بناء على بعض المعلومات المستخلصة من الكتب والرسائل العلمية.

المحور الأول : و يقيس مدى قيام إدارة التطوير الإداري بالدور الذي تسعى لتحقيقه بالتعاون مع الإدارات والأقسام داخل الجامعة ، وتغطيه العبارات ( من ١ إلى ٥ )

المحور الثاني : و يقيس مدى تأثير التطوير على أداء العاملين في كل إدارة ، وتغطيه العبارات ( من ٦ إلى ٨ )

المحور الثالث : و يقيس دور الإدارة العليا في كل جهة في تطبيق عمليات التطوير بالتعاون مع إدارة التطوير الإداري في الجامعة ، وتغطيه العبارات ( من ٩ إلى ١٥ )

المحور الرابع : و يقيس التحديات التي تواجه عملية التطوير داخل الجامعة ، وتغطيه العبارات ( من ١٦ إلى ٢١ )

المحور الخامس : و يقيس الأنشطة التي تقدمها إدارة التطوير الإداري في مجال تحسين الأداء الوظيفي بالتعاون مع الإدارات والأقسام داخل الجامعة ، وتغطيه العبارات ( من ٢٢ إلى ٢٧ )

وبعد الانتهاء من إعداد الاستبيان تم الاطلاع عليه من قبل بعض المحكمين من أساتذة قسم الإحصاء ، وقد قامت الباحثة بإجراء التعديلات المطلوبة وبما يخدم أغراض الدراسة وتم تحديد الاجابة من خلال مقياس ليكارت والذي يتدرج من (موافق بشدة - موافق - لا أعلم - غير موافق - غير موافق بشدة) وبعد توزيع عينة استطلاعية قامت الباحثة بالتعديل على الاستبيان بما يتناسب مع بيئة مجتمع الدراسة ، وبعد تحليل الاستمارات قامت الباحثة بدمج (موافق بشدة مع موافق ، ودمج غير موافق بشدة مع غير موافق) بتوجيه من المشرف على الدراسة بما يتماشى مع طبيعة المجتمع الذي تمثله العينة.

## الطرق الإحصائية المستخدمة

- ١ - الإحصاءات الوصفية للمتغيرات الشخصية.
- ٢ - حساب الثبات والصدق للإستبانة ومحاورها.
- ٣ - الإحصاءات الوصفية للأسئلة التي على شكل مقياس ليكارت.

## أساليب المعالجة الإحصائية

استخدمت الباحثة في معالجة بيانات الدراسة الأساليب الإحصائية المناسبة لطبيعة الدراسة، وطبيعة بناء الأداة ومعاييرها، وذلك على النحو التالي:

- ١ - التكرارات والنسب المئوية لوصف عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية.
- ٢ - المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري والرتب لمعرفة الرأي السائد لمفردات العينة حول عبارات الأداة.
- ٣ - معامل ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha ، لتحديد معامل الثبات والاتساق الداخلي لأداة الدراسة.
- ٤ - معامل ارتباط بيرسون Pearson Correlation لتحديد الصدق لأداة الدراسة ، ولحساب معامل الارتباط بين محاور الدراسة.

## أولا : الإحصاءات الوصفية للمتغيرات الشخصية

في هذا البند توجد دراسة لتوزيع مفردات العينة حسب فئات المتغيرات الشخصية ، ومن ثم الحصول على تكرارات في هذه الفئات وبالتالي النسبة المئوية لهذه التكرارات.

## جدول رقم (٣)

التوزيع التكراري والنسبي لعينة الدراسة حسب العمر

العمر	التكرار	النسبة %
من ٢٠ إلى أقل من ٢٥	11	4.6
من ٢٥ إلى أقل من ٣٠	89	36.9
من ٣٠ إلى أقل من ٣٥	68	28.2
من ٣٥ فأكثر	73	30.3
المجموع	241	100,0

بناءً على الجدول السابق وجدت الباحثة أن ٤.٦ % من العينة كانت أعمارهم من ٢٠ إلى أقل من ٢٥ ، و ٣٦.٩ % كانت أعمارهم من ٢٥ إلى أقل من ٣٠ ، و ٢٨.٢ % من العينة كانت أعمارهم من ٣٠ إلى أقل من ٣٥ ، بينما ٣٠.٣ % كانت أعمارهم من ٣٥ فأكثر ، واتضح من ذلك أن النسبة الأكبر من العينة تتراوح أعمارهم من ٢٥ إلى أقل من ٣٥ .

## ٢ - المؤهل العلمي

## جدول رقم (٤)

التوزيع التكراري والنسبي لعينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة %
ثانوي	15	6.2
بكالوريوس	191	79.3
ماجستير	35	14.5
المجموع	241	100,0

بناءً على الجدول السابق وجدت الباحثة أن ٦.٢ % من العينة مؤهلهم العلمي ثانوي ، في حين أن ٧٩.٣ % لديهم درجة البكالوريوس ، و ١٤.٥ % لديهم درجة الماجستير ، واتضح من ذلك أن الغالبية العظمى من العينة مؤهلهم العلمي بكالوريوس .

٣ - عدد سنوات الخدمة

جدول رقم (٥)

التوزيع التكراري والنسبي لعينة الدراسة حسب عدد سنوات الخدمة

النسبة %	التكرار	عدد سنوات الخدمة
51.0	123	من سنة إلى أقل من ٥ سنوات
26.1	63	من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات
12.4	30	من ١٠ إلى أقل من ١٥ سنة
10.4	25	من ١٥ فأكثر
100,0	241	المجموع

من الجدول السابق لاحظت الباحثة أن ٥١% من العينة كانت عدد سنوات خبرتهم ما بين سنة إلى أقل من ٥ سنوات ، بينما ٢٦.١% من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات ، في حين أن ١٢.٤% من أفراد العينة كانت خبرتهم من ١٠ إلى أقل من ١٥ سنة ، و ١٠.٤% من ١٥ سنة فأكثر ، وبناءً على ذلك اتضح أن نصف مجتمع الدراسة تقريبا كانت خبرتهم تتراوح ما بين السنة والخمس سنوات .

٤ - عدد الدورات التي التحقت بها في إدارة التطوير الإداري بالجامعة

جدول رقم (٦)

التوزيع التكراري والنسبي لعينة الدراسة حسب عدد الدورات التي التحقت بها في إدارة التطوير الإداري بالجامعة

النسبة %	التكرار	عدد الدورات التي التحقت بها
31,5	76	لم التحق بدورات
46,5	112	من ١ إلى ٤ دورات
19,6	48	من ٥ إلى ٨ دورات
2,1	5	أكثر من ٨ دورات
100,0	241	المجموع

بناءً على الجدول السابق لاحظت الباحثة أن ٣١.٥% من العينة لم تلتحق بأي دورات ، بينما ٤٦.٥% كان عدد الدورات التي التحقوا بها ما بين ١ إلى ٤ دورات ، و ١٩.٦% من ٥ إلى ٨ دورات ، بينما ٢.١% كان عدد الدورات أكثر من ٨ دورات، واتضح للباحثة بناءً على ماسبق أن نصف عينة الدراسة تقريباً التحقوا بعدة دورات كانت ما بين ١ إلى ٤ .

## ٥ - نوع الدورات التدريبية التي التحقت بها إدارة التطوير الإداري

### جدول رقم (٧)

#### التوزيع التكراري والنسبي لعينة الدراسة حسب

#### نوع الدورات التدريبية التي التحقت بها إدارة التطوير الإداري

نوع الدورات التدريبية	التكرار	النسبة %
إدارية	146	60,6
ثقافية	31	12,9
فنية ( معامل ومختبرات )	1	0,4
حاسب إلى	81	33,6
اجتماعية	34	14,1
غير ذلك	17	7,1

بناء على ماسبق وجدت الباحثة أن ٦٠.٦% من العينة التحقوا بدورات تدريبية ، و ١٢.٩% التحقوا بدورات ثقافية ، وكانت النسبة الأقل للدورات الفنية حيث كانت ٠.٤% ، بينما ٣٣.٦% التحقوا بدورات للحاسب الآلي ، و ١٤.١% التحقوا بدورات اجتماعية ، بينما ٧,١% التحقوا بدورات أخرى.

### ثانيا: صدق وثبات أداة جمع البيانات

تعتبر مرحلة اختيار و تصميم أداة جمع بيانات مناسبة لهدف ومجتمع الدراسة من أصعب مراحل البحث العلمي، وعادة ما يعتمد الباحث على عدة أسس عند اختياره أداة من بين الأدوات المتاحة له في عملية جمع البيانات، ومن أهم هذه الأسس هي مدى صدق وثبات البيانات التي توفرها الأداة؛ ذلك لأن ضعف صدق أو ثبات الأداة يؤدي بالضرورة إلى ضعف صحة وسلامة نتائج الدراسة بأكملها. لذلك يحرص الباحث على اختيار الأداة ذات الصدق والثبات العالين. من هذا المنطلق يتعين علينا معرفة مدى صدق وثبات أداة جمع البيانات.<sup>(١)</sup>

## ١ - الصدق:

يقصد بصدق المقياس (Instrument Validity) إلى أي درجة يقيس المقياس الغرض المصمم من أجله، وعليه يمكن تعريف صدق أداة جمع البيانات إلى أي درجة توفر الأداة بيانات ذات علاقة بمشكلة الدراسة من مجتمع الدراسة. أي أن الصدق يقصد به أن المقياس يقيس ما وضع لقياسه ، أي يقيس السمة أو الظاهرة التي وُضع لقياسها ولا يقيس غيرها. (١)

## ٢ - الثبات:

من الصفات الأساسية التي يجب توافرها أيضاً في أداة جمع البيانات قبل الشروع في استخدامها هي خاصية الثبات. تكمن أهمية قياس درجة ثبات أداة جمع البيانات في أهمية الحصول على نتائج صحيحة كلما تم استخدامه، ويعرف ثبات المقياس إلى أي درجة يعطي المقياس قراءات متقاربة عند كل مرة يستخدم فيها. وبمعنى آخر فإن الثبات يعني إستقرار المقياس وعدم تناقضه مع نفسه ، أي أن المقياس يعطي نفس النتائج تقريبا إذا أعيد تطبيقه على نفس العينة. (٢)

## طرق حساب الثبات

يقاس ثبات أداة جمع البيانات بطرق مختلفة من بينها:

## طريقة كرونباخ ألفا

وهي من الطرق الشائعة الاستعمال لحساب معامل الثبات وتعتمد على معادلة رياضية تعالجها حزم البرامج الإحصائية لتحديد قيمة معامل " كرونباخ ألفا" وتكون محصورة بين صفر وواحد ، وكلما كانت القيمة قريبة من الواحد دل ذلك على ثبات المقياس. (٣)

---

(١) <http://www.wikipedia.org> 1434/1/20 (6:00pm)

(٢) المرجع السابق.

(٣) المرجع السابق.

وقد تم استخدام معامل "كرونباخ ألفا" في حساب معامل الثبات ، وتم الحصول على النتائج التالية:

### جدول رقم (٨)

#### معاملات الثبات للمحاور وللاستبيان ككل

ألفا كرونباخ	عدد العبارات	المحاور
0,759	5	١ - قيام إدارة التطوير بالدور الذي تسعى لتحقيقه بالتعاون مع كل الإدارات او الأقسام داخل الجامعة.
0,663	3	٢ - مدى تأثير التطوير على أداء العاملين في كل إدارة.
0,820	7	٣ - دور الإدارة العليا في كل جهة بتطبيق عمليات التطوير بالتعاون مع إدارة التطوير الإداري.
0,700	6	٤ - التحديات التي تواجه عملية التطوير.
0,666	5	٥ - الأنشطة التي تقدمها إدارة التطوير الإداري في مجال تحسين الأداء الوظيفي بالتعاون مع الإدارات و الأقسام داخل الجامعة.
0,836	26	الاستبيان ككل

مما يدل على ثبات المقياس ، أن قيمة ألفا كرونباخ هنا قريبة من الواحد للمقياس ككل ، وأكبر من ٠,٧٠ لبعض المحاور.

ولدراسة مدى اتساق عبارات هذه المحاور مع بعضها البعض وكذلك حساب مقياس الصدق قامت الباحثة بالتالي:

١ - أخذ العبارة الأولى من كل محور وحذفها ، ومن ثم حساب " ألفا كرونباخ " لباقي عبارات المحور.

٢ - إذا كانت قيمة "ألفا" بعد حذف العبارة أكبر من قيمة "ألفا" للمحور ككل فهذا يعني أن حذف العبارة يزيد من قيمة "ألفا" وبالتالي يجب حذف هذه العبارة لأنها تعتبر غير متنسقة مع باقي العبارات.

٣ - أما إذا كانت قيمة "ألفا" بعد حذف العبارة أصغر من قيمة "ألفا" للمحور ككل فهذا يعني أن حذف العبارة يقلل من قيمة "ألفا" وبالتالي يجب إبقاء هذه العبارة ، وتعتبر عبارة متنسقة مع باقي عبارات المحور.

٤ - تكرار العملية السابقة لكل عبارة من عبارات كل محور ، وإبقاء العبارات المتسقة مع بعضها البعض.

وقد تم استخدام هذه الطريقة والحصول على النتائج التالية بعد حذف العبارات غير المتسقة من كل محور إن وجدت.

**المحور الأول:** قيام إدارة التطوير بالدور الذي تسعى لتحقيقه بالتعاون مع كل الإدارات أو الأقسام داخل الجامعة.

#### جدول رقم (٩)

معاملات الاتساق والصدق لمحور قيام إدارة التطوير بالدور الذي تسعى لتحقيقه بالتعاون مع كل الإدارات أو الأقسام داخل الجامعة.

معامل الارتباط **	ألفا * كرونباخ	عبارات محور قيام إدارة التطوير بالدور الذي تسعى لتحقيقه بالتعاون مع كل الإدارات أو الأقسام داخل الجامعة.
0.586	0.694	تحديث وتطوير أساليب وطرق العمل داخل الجامعة.
0.491	0.729	تطوير الهياكل التنظيمية على ضوء حجم وطبيعة العمل.
0.504	0.723	تحديد الاحتياجات الوظيفية للعاملين.
0.585	0.694	وجود عملية تقييم مستمرة تساعد على تحديد الأعمال وتوزيعها بشكل دقيق ومنع الازدواجية وتحديد المسؤولية.
0.467	0.735	إطلاع العاملين على ما قدموه من إنجازات مقارنة بأهداف الإدارة مما يساعدهم في معرفة نقاط القوة والضعف لديهم.
	0,759	المحور ككل

#### ملاحظة عامة

\* قيمة ألفا كرونباخ بعد حذف العبارة.

\*\* قيمة الارتباط بين العبارة ومجموع العبارات وهو يقيس قيمة الصدق الداخلي أو ما يسمى صدق المحك.

لاحظت الباحثة من الجدول أن قيم ألفا كرونباخ داخل الجدول أصغر من قيمة ألفا كرونباخ للمحور، وهذا يعني أن جميع العبارات داخل المحور متسقة مع بعضها البعض. كما أن معاملات الارتباط دالة معنوياً عند مستوى 0.01 ويقصد بذلك العلاقة بين درجة العبارة والدرجة الكلية وهذا يعني صدق عبارات المقياس لهذا المحور.

المحور الثاني: مدى تأثير التطوير على أداء العاملين في كل إدارة.

جدول رقم (١٠)

معاملات الارتباط والصدق لمحور مدى تأثير التطوير على أداء العاملين في كل إدارة.

معامل الارتباط	ألفا كرونباخ	عبارات محور مدى تأثير التطوير على أداء العاملين في كل إدارة.
0.572	0.419	١- تنمية التفكير العلمي وروح الابتكار والتجديد.
0.455	0.617	٢- تنمية قدرات العاملين عن طريق توفير برامج تدريبية مناسبة لاحتياجاتهم.
0.439	0.627	٣- إيجاد علاقات إنسانية جيدة داخل بيئة العمل مما يحسن الأداء.
	0,662	المحور ككل

لاحظت الباحثة من الجدول أن قيم ألفا كرونباخ داخل الجدول أصغر من قيمة ألفا كرونباخ للمحور، وهذا يعني أن جميع العبارات داخل المحور متسقة مع بعضها البعض. كما أن معاملات الارتباط دالة معنوية عند مستوى ٠.٠١ ويقصد بذلك العلاقة بين درجة العبارة والدرجة الكلية وهذا يعني صدق عبارات المقياس لهذا المحور.

المحور الثالث: دور الإدارة العليا في كل جهة في تطبيق عمليات التطوير بالتعاون مع إدارة التطوير الإداري

جدول رقم ( ١١ )

معاملات الارتباط والصدق لمحور دور الإدارة العليا في كل جهة في تطبيق عمليات التطوير بالتعاون مع إدارة التطوير الإداري.

معامل الارتباط	ألفا كرونباخ	عبارات محور دور الإدارة العليا في كل جهة تطبيق عمليات التطوير بالتعاون مع إدارة التطوير الإداري
0.561	0.797	وجود سياسات وظيفية مرنة تعتمد على الكفاءة في اختيار العناصر البشرية.
0.516	0.804	وجود سياسات وظيفية مرنة تعتمد على المؤهل المناسب في اختيار العناصر البشرية.
0.615	0.787	وجود نظام يقوم على توحيد الأسس التي يتم بناء عليها الترقية وزيادة الأجور.
0.671	0.776	توفير المواد العلمية والحالات الدراسية في مجال التطوير الإداري.
0.463	0.812	توفير جهة متخصصة بتقديم الاستشارة في بعض الموضوعات الجوهرية مما يساعد في تطوير الأداء.
0.667	0.777	وجود مشاركة بين الإدارة العليا والعاملين في عملية التغيير.
0.429	0.816	وضع معدلات أداء موضوعية لتوزيع العمل.
	0,820	المحور ككل

لاحظت الباحثة من الجدول أن قيم ألفا كرونباخ داخل الجدول أصغر من قيمة ألفا كرونباخ للمحور، وهذا يعني أن جميع العبارات داخل المحور متسقة مع بعضها البعض. كما أن معاملات الارتباط دالة معنويًا عند مستوى ٠.٠١ ويقصد بذلك العلاقة بين درجة العبارة والدرجة الكلية وهذا يعني صدق عبارات المقياس لهذا المحور.

المحور الرابع : التحديات التي تواجه عملية التطوير

جدول رقم (١٢)

معاملات الارتباط والصدق لمحور التحديات التي تواجه عملية التطوير

معامل الارتباط	ألفا كرونباخ	عبارات محور التحديات التي تواجه عملية التطوير
0.331	0.691	طول الإجراءات المتبعة داخل العمل.
0.539	0.637	تعقيد الإجراءات المتبعة داخل العمل.
0.461	0.650	عدم ملائمة مكان وظروف العمل للعاملين.
0.434	0.667	وجود بعض المشكلات المتعلقة بجمود النظم واللوائح.
0.449	0.654	عدم توافر الكوادر البشرية المتخصصة من حيث العدد والنوعية.
0.444	0.659	عدم تعاون الإدارات والأقسام مع إدارة التطوير في إمدادها بالمعلومات التي تساعد في حل المشاكل التنظيمية بداخلها.
	0.700	المحور ككل

لاحظت الباحثة من الجدول أن قيم ألفا كرونباخ داخل الجدول أصغر من قيمة ألفا كرونباخ للمحور، وهذا يعني أن جميع العبارات داخل المحور متسقة مع بعضها البعض. كما أن معاملات الارتباط دالة معنويًا عند مستوى ٠.٠١. ويقصد بذلك العلاقة بين درجة العبارة والدرجة الكلية وهذا يعني صدق عبارات المقياس لهذا المحور.

**المحور الخامس :** الأنشطة التي تقدمها إدارة التطوير الإداري في مجال تحسين الأداء الوظيفي بالتعاون مع الإدارات والأقسام داخل الجامعة.

**جدول رقم (١٣)**

**معاملات الاتساق والصدق لمحور الأنشطة التي تقدمها إدارة التطوير الإداري في مجال تحسين الأداء الوظيفي بالتعاون مع الإدارات والأقسام داخل الجامعة.**

معامل الارتباط	ألفا كرونباخ	عبارات محور الأنشطة التي تقدمها إدارة التطوير الإداري في مجال تحسين الأداء الوظيفي بالتعاون مع الإدارات والأقسام داخل الجامعة.
0.393	0.627	٢- تقديم برامج تدريبية حديثة تساعد على تحسين أداء العاملين.
0.319	0.657	٣- تنفيذ البرامج التدريبية بالتعاون مع الكليات والوحدات الجامعية.
0.460	0.595	٤- تسهيل إجراءات العمل الإداري في الجامعة ، وإعداد وتحديث دليل الإجراءات.
0.487	0.581	٥- متابعة العناية بالمعدات والأجهزة والأدوات المكتبية المستعملة في الجامعة وإعداد الدراسات لترشيدها استعمالها.
0.442	0.603	٦- تشجيع العاملين على البحث العلمي للوصول لمفاهيم جديدة لتطوير العمل الإداري.
	0.666	المحور ككل

لاحظت الباحثة من الجدول أن قيم ألفا كرونباخ داخل الجدول أصغر من قيمة ألفا كرونباخ للمحور، وهذا يعني أن جميع العبارات داخل المحور متسقة مع بعضها البعض. كما أن معاملات الارتباط دالة معنوية عند مستوى ٠.٠١ ويقصد بذلك العلاقة بين درجة العبارة والدرجة الكلية وهذا يعني صدق عبارات المقياس لهذا المحور. مع العلم بأنه تم حذف العبارة رقم (١) لعدم اتساقها مع باقي عبارات المحور.

**ثالثاً : الإحصاءات الوصفية للعبارات على شكل مقياس ليكارت (المعدل).**

في هذا البند تم دراسة :

- توزيع مفردات العينة حسب فئات الآراء التي تم اختيارها ، وبالتالي الحصول على عدد التكرارات في كل فئة والنسبة المئوية لهذه التكرارات.
- حساب المتوسط المرجح لهذه الآراء وحساب الانحراف المعياري لها.

- تحديد الرأي السائد للعينة وهو عبارة عن الفئة التي يقع فيها المتوسط المرجح .
- ترتيب أهمية العبارات .

قامت الباحثة بحساب المتوسط المرجح لإجابات عينة الدراسة على الأسئلة الواردة- في كل محور- على شكل يشابه لمقياس ليكارت الثنائي. واستخدام المتوسط المرجح إذا كان المتغير يأخذ قيمة تختلف من حيث أهميتها ، لذلك يجب أخذ هذه الأهمية في الاعتبار وذلك بإعطاء كل إجابة الوزن المناسب لأهميتها ، فتم إعطاء الأوزان التالية لفئات مقياس ليكارت الثنائي :

#### جدول رقم (١٤) وزن الفئات

الوزن	الفئات
١	لا أوافق
٢	أوافق

وذلك بهدف معرفة الفئة التي تنتمي إليها إجابات العينة . فحسب قيمة المتوسط المرجح لإجابات العينة تكون درجة المساهمة أو الرأي السائد للعينة كما يلي:

#### جدول رقم (١٥) الرأي السائد للمتوسط المرجح

الرأي السائد	قيمة المتوسط المرجح
لا أوافق	من ١.٠٠ إلى أقل من ١.٥٠
أوافق	من ١.٥٠ إلى ٢.٠٠

ولدراسة أهمية المحاور المختلفة تم تصنيف الإجابات في الجداول التالية وحساب درجة أهميتها وترتيبها حسب هذه الأهمية.

ما درجة ممارسة عينة الدراسة للمحاور ؟

**المحور الأول:** قيام إدارة التطوير بالدور الذي تسعى لتحقيقه بالتعاون مع كل الإدارات أو الأقسام داخل الجامعة.

درجة ممارسة عينة الدراسة لعبارات محور " قيام إدارة التطوير بالدور الذي تسعى لتحقيقه بالتعاون مع كل الإدارات أو الأقسام داخل الجامعة".

### جدول رقم (١٦)

التوزيع التكراري والمتوسط المرجح والانحراف المعياري والرأي السائد لعبارات محور

" قيام إدارة التطوير بالدور الذي تسعى لتحقيقه بالتعاون مع كل الإدارات أو الأقسام داخل الجامعة".

ترتيب الأهمية	الرأي السائد	الانحراف المعياري	المتوسط	أوافق		لا أوافق		العبارات
				%	التكرار	%	التكرار	
2	أوافق	0.47	1.67	67,2	162	32,8	79	تحديث وتطوير أساليب وطرق العمل داخل الجامعة.
5	أوافق	0.50	1.52	52,3	126	47,7	115	تطوير الهياكل التنظيمية على ضوء حجم وطبيعة العمل.
3	أوافق	0.47	1.66	66,0	159	34,0	82	تحديد الاحتياجات الوظيفية للعاملين.
3	أوافق	0.48	1.66	65,6	158	34,4	83	وجود عملية تقييم مستمرة تساعد على تحديد الأعمال وتوزيعها بشكل دقيق ومنع الازدواجية وتحديد المسؤولية.
1	أوافق	0.44	1.75	74,7	180	25,3	61	إطلاع العاملين على ما قدموه من إنجازات مقارنة بأهداف الإدارة مما يساعدهم في معرفة نقاط القوة والضعف لديهم.
	أوافق	0,48	1,65	0.65	785	0.35	420	الإجمالي لكل عبارات المحاور

إن الرأي السائد لعبارات هذا المحور وللمحور ككل يقع في فئة " أوافق " . وهذا يعني أن الموظفين الإداريات والفنيات بجامعة الملك عبد العزيز يوافقن على قيام إدارة التطوير بالدور الذي تسعى لتحقيقه بالتعاون مع كل الإدارات أو الأقسام داخل الجامعة.

المحور الثاني: مدى تأثير التطوير على أداء العاملين في كل إدارة  
درجة ممارسة عينة الدراسة لعبارات محور "مدى تأثير التطوير على أداء العاملين في كل إدارة".

### جدول رقم (١٧)

التوزيع التكراري والمتوسط المرجح والانحراف المعياري والرأي السائد لعبارات محور "مدى تأثير التطوير على أداء العاملين في كل إدارة".

ترتيب الأهمية	الرأي السائد	الانحراف المعياري	المتوسط	أوافق		لا أوافق		العبـارات
				%	التكرار	%	التكرار	
2	أوافق	0.45	1.71	71,4	172	28,6	69	١- تنمية التفكير العلمي وروح الابتكار والتجديد.
1	أوافق	0.31	1.89	89,2	215	10,8	26	٢- تنمية قدرات العاملين عن طريق توفير برامج تدريبية مناسبة لاحتياجاتهم.
3	أوافق	0.46	1.69	68,9	166	31,1	75	٣- إيجاد علاقات إنسانية جيدة داخل بيئة العمل مما يحسن الأداء.
	أوافق	0,42	1,76	0.76	553	0.24	170	الإجمالي لكل عبارات المحور

إن الرأي السائد لعبارات هذا المحور وللمحور ككل يقع في فئة " أوافق " . وهذا يعني أن الموظفين الإداريات والفنيات بجامعة الملك عبد العزيز يوافقن على مدى تأثير التطوير على أداء العاملين في كل إدارة.

المحور الثالث: دور الإدارة العليا في كل جهة في تطبيق عمليات التطوير بالتعاون مع إدارة التطوير الإداري

درجة ممارسة عينة الدراسة لعبارات محور "دور الإدارة العليا في كل جهة في تطبيق عمليات التطوير بالتعاون مع إدارة التطوير الإداري".

### جدول رقم (١٨)

التوزيع التكراري والمتوسط المرجح والانحراف المعياري والرأي السائد لعبارات محور

" دور الإدارة العليا في كل جهة في تطبيق عمليات التطوير بالتعاون مع إدارة التطوير الإداري "

ترتيب الأهمية	الرأي السائد	الانحراف المعياري	المتوسط	أوافق		لا أوافق		العبارات
				%	التكرار	%	التكرار	
5	أوافق	0.50	1.55	55,2	133	44,8	108	وجود سياسات وظيفية مرنة تعتمد على الكفاءة في اختيار العناصر البشرية.
2	أوافق	0.43	1.76	75,9	183	24,1	58	وجود سياسات وظيفية مرنة تعتمد على المؤهل المناسب في اختيار العناصر البشرية.
4	أوافق	0.50	1.56	56,0	135	44,0	106	وجود نظام يقوم على توحيد الأسس التي يتم بناء عليها الترقية وزيادة الأجور.
6	لا أوافق	0.50	1.46	46,5	112	53,5	129	توفير المواد العلمية والحالات الدراسية في مجال التطوير الإداري.
3	أوافق	0.45	1.73	72,6	175	27,4	66	توفير جهة متخصصة بتقديم الاستشارة في بعض الموضوعات الجوهرية مما يساعد في تطوير الأداء.
7	لا أوافق	0.50	1.42	42,3	102	57,7	139	وجود مشاركة بين الإدارة العليا والعاملين في عملية التغيير.
1	أوافق	0.38	1.82	82,2	198	17,8	43	وضع معدلات أداء موضوعية لتوزيع العمل.
	أوافق	0,49	1,62	0.62	1038	0.38	649	الإجمالي لكل عبارات المحاور

إن الرأي السائد لمعظم عبارات هذا المحور وللمحور ككل يقع في فئة " أوافق " . وهذا يعني أن الموظفين الإداريات والفنيات بجامعة الملك عبد العزيز يوافقن على دور الإدارة العليا في كل جهة في تطبيق عمليات التطوير بالتعاون مع إدارة التطوير الإداري.

**المحور الرابع :** التحديات التي تواجه عملية التطوير  
درجة ممارسة عينة الدراسة لعبارات محور "التحديات التي تواجه عملية التطوير".

#### جدول رقم (١٩)

التوزيع التكراري والمتوسط المرجح والانحراف المعياري والرأي السائد لعبارات محور " التحديات التي تواجه عملية التطوير".

ترتيب الأهمية	الرأي السائد	الانحراف المعياري	المتوسط	أوافق		لا أوافق		العبارات
				%	التكرار	%	التكرار	
3	أوافق	0.42	1.78	77,6	187	22,4	54	طول الإجراءات المتبعة داخل العمل.
2	أوافق	0.33	1.88	88,0	212	12,0	29	تعقيد الإجراءات المتبعة داخل العمل.
5	أوافق	0.46	1.70	70,1	169	29,9	72	عدم ملائمة مكان وظروف العمل للعاملين.
1	أوافق	0.29	1.90	90,5	218	9,5	23	وجود بعض المشكلات المتعلقة بجمود النظم واللوائح.
4	أوافق	0.45	1.72	71,8	173	28,2	68	عدم توافر الكوادر البشرية المتخصصة من حيث العدد والنوعية.
6	أوافق	0.50	1.52	51,9	125	48,1	116	عدم تعاون الإدارات والأقسام مع إدارة التطوير في إمدادها بالمعلومات التي تساعد في حل المشاكل التنظيمية بداخلها.
	أوافق	0,43	1,75	0.75	1084	0.25	362	الإجمالي لكل عبارات المحور

إن الرأي السائد لعبارات هذا المحور وللمحور ككل يقع في فئة " أوافق " . وهذا يعني أن الموظفين الإداريات والفنيات بجامعة الملك عبد العزيز يوافقن على التحديات التي تواجه عملية التطوير.

**المحور الخامس :** الأنشطة التي تقدمها إدارة التطوير الإداري في مجال تحسين الأداء الوظيفي بالتعاون مع الإدارات والأقسام داخل الجامعة درجة ممارسة عينة الدراسة لعبارات محور "الأنشطة التي تقدمها إدارة التطوير الإداري في مجال تحسين الأداء الوظيفي بالتعاون مع الإدارات والأقسام داخل الجامعة".

### جدول رقم (٢٠)

التوزيع التكراري والمتوسط المرجح والانحراف المعياري والرأي السائد لعبارات محور

" الأنشطة التي تقدمها إدارة التطوير الإداري في مجال تحسين الأداء الوظيفي بالتعاون مع الإدارات والأقسام داخل الجامعة".

ترتيب الأهمية	الرأي السائد	الانحراف المعياري	المتوسط	أوافق		لا أوافق		العبارات
				%	التكرار	%	التكرار	
1	أوافق	0.37	1.84	83,8	202	16,2	39	٢- تقديم برامج تدريبية حديثة تساعد على تحسين أداء العاملين.
2	أوافق	0.42	1.78	78,0	188	22,0	53	٣- تنفيذ البرامج التدريبية بالتعاون مع الكليات والوحدات الجامعية.
3	أوافق	0.43	1.76	76,3	184	23,7	57	٤- تسهيل إجراءات العمل الإداري في الجامعة ، وإعداد وتحديث دليل الإجراءات.
5	لا أوافق	0.49	1.39	38,6	93	61,4	148	٥- متابعة العناية بالمعدات والأجهزة والأدوات المكتبية المستعملة في الجامعة وإعداد الدراسات لترشيد استعمالها.
4	أوافق	0.45	1.73	72,6	175	27,4	66	٦- تشجيع العاملين على البحث العلمي للوصول لمفاهيم جديدة لتطوير العمل الإداري.
	أوافق	0,46	1,70	0,70	842	0.30	363	الإجمالي لكل عبارات المحور

إن الرأي السائد لمعظم عبارات هذا المحور وللمحور ككل يقع في فئة " أوافق " . وهذا يعني أن الموظفين الإداريات والفنيات بجامعة الملك عبد العزيز يوافقن على الأنشطة التي تقدمها إدارة التطوير الإداري في مجال تحسين الأداء الوظيفي بالتعاون مع الإدارات والأقسام داخل الجامعة. وفي الفصل التالي تتناول الباحثة ما توصلت إليه من نتائج وتوصيات.

## الفصل الرابع ختام الدراسة

## النتائج

من خلال تحليل اجابات الاستبيانات ، يمكن الوصول إلى النتائج التالية:

أولاً: اتفق مجتمع الدراسة على قيام إدارة التطوير الإداري بالدور الذي تسعى لتحقيقه بالتعاون مع كل الإدارات و الأقسام داخل الجامعة

ثانياً: خلصت الدراسة إلى أن للتطوير أثراً كبيراً على أداء العاملين في كل إدارة.

ثالثاً: توصلت الدراسة إلى قيام الإدارة العليا في كل جهة بتطبيق عمليات التطوير بالتعاون مع إدارة التطوير الإداري.

رابعاً: أظهرت نتائج الدراسة وجود بعض التحديات التي تواجه عملية التطوير.

خامساً: بينت الدراسة تقديم إدارة التطوير الإداري العديد من الأنشطة في مجال تحسين الأداء الوظيفي بالتعاون مع الإدارات و الأقسام داخل الجامعة.

سادساً: خلصت الدراسة إلى عدم توفير المواد العلمية والحالات الدراسية في مجال التطوير الإداري للعاملين.

سابعاً: وجدت الدراسة عدم وجود مشاركة بين الإدارة العليا والعاملين في عملية التغيير.

ثامناً: أظهرت المعلومات عدم وجود متابعة وعناية بالمعدات والأجهزة والأدوات المكتبية المستعملة في الجامعة وعدم إعداد دراسات لترشيد استعمالها.

## التوصيات

بناء على النتائج التي تم التوصل إليها ، توصي الباحثة بما يلي :

- ١- يجب على إدارة التطوير الإداري توفير المواد العلمية والحالات الدراسية المتعلقة بالتطوير الإداري وذلك في المكتبة المركزية لتسهيل رجوع الموظفين إليها وقت الحاجة مما يساعد في تنمية قدرات ومهارات العاملين وتحسين أدائهم للعمل.
- ٢- لابد من توعية الإدارة العليا في كل جهة بأهمية مشاركة العاملين عند الرغبة في القيام بإحداث تغيير مما يساعد في كسب ثقتهم وتأييدهم لها.
- ٣- يجب أن تتعاون إدارة التطوير الإداري مع الإدارات العليا في إعادة دراسة إجراءات العمل والتغلب على التعقيدات المتبعة وذلك لتسهيل العمل الإداري.
- ٤- تتصح الباحثة بتوعية الرؤساء بأهمية ملائمة مكان وظروف العمل للعاملين ، مما يساعد في تحسين أدائهم الوظيفي.
- ٥- لابد أن تحاول إدارة التطوير الإداري القضاء على المشكلات المتعلقة بجمود النظم واللوائح من خلال طلب تقارير دورية من رؤساء الأقسام المعنية لمعرفة آرائهم فيها.
- ٦- تنبه الباحثة إلى أهمية تعاون إدارة التطوير الإداري مع الإدارات العليا من أجل معرفة مدى الحاجة إلى توفير الكوادر البشرية المتخصصة من حيث العدد والنوعية.
- ٧- يجب توعية الإدارة العليا في كل جهة بأهمية التعاون مع إدارة التطوير الإداري في إمدادها بالمعلومات التي يستفاد منها في عملية التطوير الإداري مما يساعدها في حل المشاكل التي قد تواجهها ، كذلك توعية الإدارة العليا في كل جهة بأهمية متابعة العناية بالمعدات والأجهزة والأدوات المكتبية ، وترشيد استعمالها.
- ٨- يفضل أن يكون هناك متابعة مستمرة من قبل إدارة التطوير الإداري لأداء العاملين ، وذلك لمساعدتهم في التغلب على المعوقات التي قد تواجههم.

## المصادر

### أ\_الكتب:

- أرمسترونج ، ميشيل (٢٠٠٤م) المرجع الكامل في تقنيات الإدارة . المملكة العربية السعودية: مكتبة جرير.
- الأشعري، أحمد (٢٠٠٠م) مقدمة في الإدارة الإسلامية.جدة:مكتبة الملك فهد الوطنية.
- الأعرجي ، عاصم (١٩٩٥م) دراسات معاصرة في التطوير الإداري ، ط١ ، عمان: دار الفكر للنشر والتوزيع.
- بدوي ، أحمد زكي (١٩٨٩م) معجم مصطلحات العلوم الإدارية. بيروت : دار الكتاب اللبناني.
- البرادعي ، بسيوني (٢٠٠٨م) تنمية مهارات المديرين في تقييم أداء العاملين . مصر : ايتراك للنشر والتوزيع.
- حسين ، فايز (٢٠٠٩م) سيكولوجيا الإدارة العامة ، ط١ ، الأردن: دار أسامة للنشر والتوزيع.
- حنفي، عبد الغفار (١٩٩٧م) أساسيات إدارة المنظمات. الإسكندرية: المكتب العربي الحديث.
- زويلف ، مهدي (٢٠٠٣م) إدارة الأفراد ، ط١ ، الأردن : مكتبة المجتمع العربي.
- آل زاهر ، علي (٢٠٠٠م) سياسات التطوير الإداري بالمملكة . جدة : مركز النشر العلمي.
- السنيدي ، عبد الله (٢٠٠٥م) آراء في الإدارة ، ط٢ ، الرياض : مكتبة الملك فهد.
- آل سعود ، سعود (٢٠٠٨م) الإدارة العامة في المملكة العربية السعودية ، ط١ ، الرياض: مكتبة الملك فهد الوطنية.
- صابر ، محمد (٢٠٠٧م) نظم المعلومات الإدارية ، ط١ ، الإسكندرية: دار الفكر الجامعي.
- صالح ، محمد (٢٠٠٤م) إدارة الموارد البشرية . الأردن : دار الحامد للنشر والتوزيع.
- الصيرفي ، محمد (٢٠٠٦م) التطوير التنظيمي . الإسكندرية : دار الفكر الجامعي.
- عامر ، طارق (٢٠٠٩م) الإدارة بالأهداف . القاهرة : مكتبة زهراء الشرق.
- العبيدي، قيس (١٩٩٧م) التنظيم :المفهوم والنظريات والمبادئ. الإسكندرية: مطابع رويال.
- العزاوي ، نجم (٢٠٠٩م) جودة التدريب الإداري. الأردن: دار إليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- عصفور ، محمد (٢٠٠٩م) أصول التنظيم والأساليب ، ط٥ ، الأردن : دار المسيرة للنشر والتوزيع.

- العطيات ، محمد (٢٠٠٦م) إدارة التغيير والتحديات العصرية للمدير ، ط١، الأردن : دار الحامد للنشر والتوزيع.
- العلاق ، بشير (٢٠٠٨م) الإدارة الحديثة نظريات ومفاهيم. الأردن : دار إليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- كنعان ، نواف (٢٠٠٩م) القيادة الإدارية ، ط١ ، عمان : دار الثقافة للنشر والتوزيع.
- محمد ، موفق (٢٠٠٧م) الإدارة العامة هيكله الأجهزة وصنع السياسات وتنفيذ البرامج الحكومية ، ط١ ، الأردن : دار الشروق للنشر والتوزيع.
- مشهور ، ثروت (٢٠١٠م) استراتيجيات التطوير الإداري ، ط١ ، عمان: دار أسامه للنشر والتوزيع.
- الهيتمي ، صلاح (٢٠٠٩م) تحليل أسس الإدارة العامة منظور معاصر . الأردن : دار إليازوري العلمية للنشر والتوزيع.

#### ب-ورقة بحث في مؤتمر:

- السبيل، عبد الله.(١٤٢٤هـ،ربيع أول).التطوير الإداري والحكومة الإلكترونية.بحث مقدم لندوة: الحكومة الإلكترونية التي ينظمها المعهد العربي لإتماء المدن بالتعاون مع بلدية مسقط. وزارة الشؤون البلدية والقروية : المملكة العربية السعودية.

#### ج-رسائل علمية غير منشورة

- برناوي، محمد. (١٤١٥هـ). تقييم دور وحدات التطوير الإداري بأجهزة الخدمات العامة. رسالة ماجستير غير منشورة. قسم الإدارة العامة، كلية الاقتصاد والإدارة، جدة: جامعة الملك عبد العزيز.
- حميد، عبد المحسن. (١٤٢٢هـ). أثر ضغوط العمل على الأداء. رسالة ماجستير غير منشورة. قسم الإدارة العامة، كلية الاقتصاد والإدارة، جدة: جامعة الملك عبد العزيز.
- خياط، حنان.(١٤٢٩هـ). دور إدارة التطوير الإداري في بناء وتنمية القدرات الإبداعية. رسالة ماجستير غير منشورة. قسم الإدارة العامة، كلية الاقتصاد والإدارة، جدة: جامعة الملك عبد العزيز.

-آل زاهر، علي. (١٤١٤هـ).سياسات التطوير الإداري بالمملكة العربية السعودية.رسالة ماجستير غير منشورة. قسم الإدارة العامة، كلية الاقتصاد والإدارة، جدة: جامعة الملك عبد العزيز.

#### د - دليل رسمي

جامعة الملك عبد العزيز (١٤٣٣هـ) ؛ وحدة التطوير الإداري ،  
<http://development.kau.edu.sa/Pages-vision.aspx> ، 3.40 مساء ، ١٠/١٢/١٤٣٣هـ

## الملاحق

- ١- الاستبيان مع الخطاب المرفق.
- ٢- وثائق عن عدد الموظفين.

## الملحق رقم (١)

أختي العزيزة

السلام عليك ورحمة الله وبركاته

تضع الباحثة بين يديك نسخة استبيان لدراسة موضوع:

### دور إدارة التطوير الإداري في تحسين الأداء الوظيفي

(دراسة تطبيقية على الموظفين الإداريات في جامعة الملك عبد العزيز بجدة)

ولأهمية آرائك التي ستبنى عليها هذه الدراسة، ونظراً لأهمية هذا البحث والمعلومات المفيدة المتوقع حصولها من سعادتك ، لذلك ترجو الباحثة تفضلك مشكورة بتخصيص جزء من وقتك لتعبئة هذا الاستبيان، وإن هذه المعلومات سيتم توظيفها لأهداف موضوع البحث فقط، وتقبلي خالص التحية والتقدير.

الباحثة

ريم الشريف

## الجزء الأول:

[١] العمر:

- من ٢٠ إلى أقل من ٢٥ ( )
- من ٢٥ إلى أقل من ٣٠ ( )
- من ٣٠ إلى أقل من ٣٥ ( )
- من ٣٥ فأكثر ( )

[٢] المؤهل العلمي:

- ثانوي ( )
- بكالوريوس ( )
- ماجستير ( )
- دكتوراه ( )

[٣] عدد سنوات الخدمة:

- من سنة إلى أقل من ٥ سنوات ( )
- من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات ( )
- من ١٠ إلى أقل من ١٥ سنة ( )
- من ١٥ فأكثر ( )

[٤] عدد الدورات التي التحقت بها في إدارة التطوير الإداري بالجامعة:

لم التحق بدورات

من ١ إلى ٤ دورات

من ٥ إلى ٨ دورات

أكثر من ٨ دورات

[٥] نوع الدورات التدريبية التي التحقت بها بإدارة التطوير الإداري

- إدارية
- تقنية (معامل ومختبرات)
- ثقافية
- حاسب آلي
- اجتماعية
- غير ذلك

الجزء الثاني:

لا أو افق بشدة	لا أو افق	أوافق	أوافق بشدة	
				١- وجود سياسات وظيفية مرنة تعتمد على الكفاءة في اختيار العناصر البشرية.
				٢- وجود سياسات وظيفية مرنة تعتمد على المؤهل المناسب في اختيار العناصر البشرية.
				٣- وجود نظام يقوم على توحيد الأسس التي يتم بناء عليها الترقية وزيادة الأجور.
				٤- توفير المواد العلمية والحالات الدراسية في مجال التطوير الإداري.
				٥- توفير جهة متخصصة بتقديم الاستشارة في بعض الموضوعات الجوهرية مما يساعد في تطوير الأداء.
				٦- وجود مشاركة بين الإدارة العليا والعاملين في عملية التغيير.
				٧- وضع معدلات أداء موضوعية لتوزيع العمل.

أولاً: قيام إدارة التطوير بالدور الذي تسعى لتحقيقه بالتعاون مع كل الإدارات أو الأقسام داخل الجامعة، وذلك عن طريق:

ثانيا: مستوى تأثير التطوير على أداء العاملين في كل إدارة ، ويشمل الآتي :

لا أوافق بشدة	لا أوافق	أوافق	أوافق بشدة	
				٨- تحديث وتطوير أساليب وطرق العمل داخل الجامعة.
				٩- تطوير الهياكل التنظيمية على ضوء حجم وطبيعة العمل.
				١٠- تحديد الاحتياجات الوظيفية للعاملين.
				١١- وجود عملية تقييم مستمرة تساعد على تحديد الأعمال وتوزيعها بشكل دقيق ومنع الازدواجية وتحديد المسؤولية.
				١٢- إطلاع العاملين على ما قدموه من إنجازات مقارنة بأهداف الإدارة مما يساعدهم في معرفة نقاط القوة والضعف لديهم.

ثالثا: دور الإدارة العليا في كل جهة في تطبيق عمليات التطوير بالتعاون مع إدارة التطوير الإداري ، ويشمل الآتي :

لا أوافق بشدة	لا أوافق	أوافق	أوافق بشدة	
				١٣- تنمية التفكير العلمي وروح الابتكار والتجديد.
				١٤- تنمية قدرات العاملين عن طريق توفير برامج تدريبية مناسبة لاحتياجاتهم.
				١٥- إيجاد علاقات إنسانية جيدة داخل بيئة العمل مما يحسن الأداء.

رابعاً: التحديات التي تواجه عملية التطوير ، و يشمل الآتي:

لا أو افق بشدة	لا أو افق	أوافق	أوافق بشدة	
				١٦ - طول الإجراءات المتبعة داخل العمل.
				١٧ - تعقيد الإجراءات المتبعة داخل العمل.
				١٨ - عدم ملائمة مكان وظروف العمل للعاملين.
				١٩ - وجود بعض المشكلات المتعلقة بجمود النظم واللوائح.
				٢٠ - عدم توافر الكوادر البشرية المتخصصة من حيث العدد والنوعية.
				٢١ - عدم تعاون الإدارات والأقسام مع إدارة التطوير في إمدادها بالمعلومات التي تساعد في حل المشاكل التنظيمية بداخلها.

خامساً: الأنشطة التي تقدمها إدارة التطوير الإداري في مجال تحسين الأداء الوظيفي بالتعاون مع الإدارات والأقسام داخل الجامعة، ويشمل الآتي:

لا أو افق بشدة	لا أو افق	أوافق	أوافق بشدة	
				٢٢ - تقدم إدارة التطوير الإداري مطويات بالدور الذي تقوم به والبرامج التي تقدمها.
				٢٣ - تقديم برامج تدريبية حديثة تساعد على تحسين أداء العاملين.
				٢٤ - تنفيذ البرامج التدريبية بالتعاون مع الكليات والوحدات الجامعية.
				٢٥ - تسهيل إجراءات العمل الإداري في الجامعة ، وإعداد وتحديث دليل الإجراءات.
				٢٦ - متابعة العناية بالمعدات والأجهزة والأدوات المكتبية المستعملة في الجامعة وإعداد الدراسات لترشيد استعمالها.
				٢٧ - تشجيع العاملين على البحث العلمي للوصول لمفاهيم جديدة لتطوير العمل الإداري.

الملحق رقم (٢)

كتاب اعداد مشروعك شطر اللطائف ابريات وكفيت (رسمي - موزيلف دالبي)

### الإدرات

م	الجهة	رسمن		بنف التطوف الأتقي				مذقوق طلاب
		بنف أهور	مستغمن	بنف ١٠ه	قتن	صحة	الجمع	
1	الإرة الأمن والسلامة	8					26	
2	الإرة الإصلاات الأرية	1	1				6	129
3	إدارة متعبة المتعبن	2					2	8
4	إدارة المظفات	1					1	5
5	إدارة صلاعات الوظفة	2					2	2
6	إدارة الخدمات العامة	3					3	3
7	مكتب وكفة شطر اللطائف	6	1	1			8	44
8	شؤون الموظفن - شطر اللطائف	14					15	13
9	الإرة التطوير الإداري	1					3	34
10	الإرة العامة للخدمات التعليمية	2		1			17	1
11	الإدارة الطبية	13					21	34
12	الوقف العامي	1					2	9
13	مركز تطوير التعليم الجامعي	1					2	13



كثف اعداد منسوبات شطر الطالبات الاربات وفنيات (رسمي - تمويل ذاتي)

الكلية

م	الجهة	رسميين					بند التمويل الذاتي					
		بند الجور	مستفيدين	فنيين	صحية	المجموع	الدوام	صنل	قنى	المجموع	منسوق طلاب	بند الصرف والامتيازات
1	كلية الاقتصاد والادارة	3				13	35		5	40		105
2	كلية الادب والعلوم الإنسانية	3				16	40		6	46		
3	كلية العلوم	21		24		46	7	1	12	20		
4	كلية الطبي	7		12		19	33		27	60		
5	كلية العلوم الطبية التطبيقية	4		6		10	17		17	34		
6	كلية الصيدلة	3				3	7		3	10		
7	كلية طب الأسنان	2				3	10		2	12		
8	الاقتصاد المنزلي	17		2		19	29		9	38		
9	كلية الحاسب وتقنية المعلومات	5		2		9	26		12	38		
10	معهد اللغة الإنجليزية	2				4	25		8	33		
11	منظومة الاصل والسوق	2				4	3	1		33		
12	برنامج البكالوريوس						19		3	22		1

كثف اعداد منشورات شطر الطالبات اداريات وقياسات (رسمي) - تمويل ذاتي

عمادات

م	الجهة	رسمي										
		مقابل	بند امور	مستخدمين	بحوث واستشارات	روايف مطبوعة	مستوفى طلاب	مقابلات	القياسات	التدريب	الدرسين	عمال
1	عمادة شطر الطالبات	25	4			3				13	3	
2	عمادة القبول والتسجيل	15	1							29		
3	عمادة التعليم عن بعد	2								24		
4	عمادة شؤون المكتبات	14	2							21		
5	عمادة الدراسات العليا	4	2							12		
6	عمادة خدمة المجتمع والتعليم المستمر	3		1						20		
7	عمادة تقنية المعلومات	3								16		
8	عمادة شؤون الإسكان والتغذية	19	2	1			6			34		
10	عمادة شؤون الطلاب وحضانة طالبات	3						18		44		
11	عمادة شؤون الطلاب التطوير						6			9		
12	عمادة شؤون الطلاب الشؤون القرويات						1			13		
13	عمادة شطر الطالبات للتطوير	2								9		
14	عمادة شؤون الطلاب	10	1				21			85		

